



TSURUHA
HOLDINGS



経営統合のご説明

Explanation of Business Integration

イオン株式会社
株式会社ツルハホールディングス
ウエルシアホールディングス株式会社

2025年4月11日(金)

この資料に掲載しておりますドラッグストア連合に関する計画および業績の見通し・戦略などは発表日時点において把握できる情報を元に策定したものです。あくまでも将来の予測であり、市場における価格競争の激化・事業環境を取り巻く経済動向の変動・資本市場における相場的大幅な変動をはじめとする様々なリスクや不確定要素により、実際の業績と大きく異なる可能性がございますことを、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

ドラッグストア連合の目指す姿



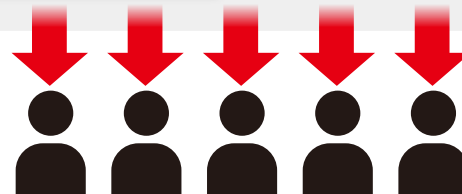
TSURUHA
HOLDINGS



尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体



ウェルネス



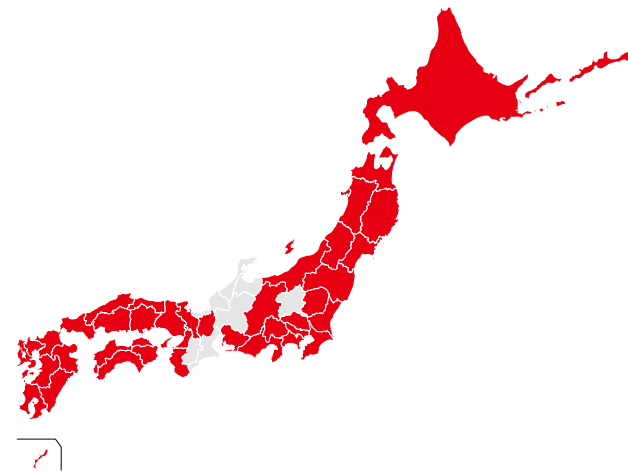
地域における健康社会を実現し、従業員の限らない成長機会を創出する

統合により圧倒的No.1・全国ネットワークを実現

**TSURUHA
HOLDINGS**

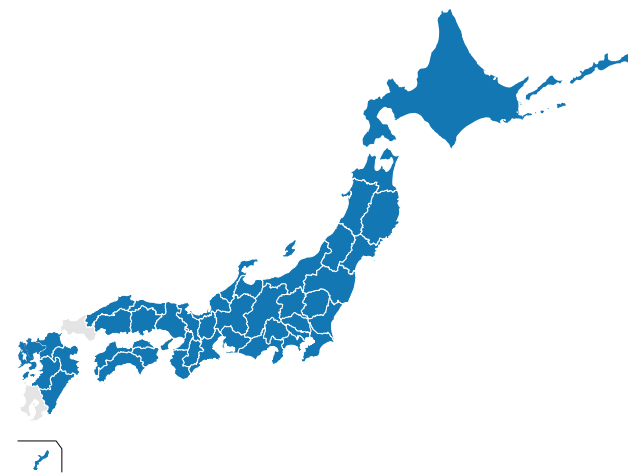
国内店舗数	2,658 店舗
売上高	1兆274億 円 ※2024年5月期実績
従業員数	4万9,387 人

2025年2月28日現在



国内店舗数	3,001 店舗
売上高	1兆2,850億 円
従業員数	6万6,956 人

2025年2月28日現在



統合により圧倒的No.1・全国ネットワークを実現

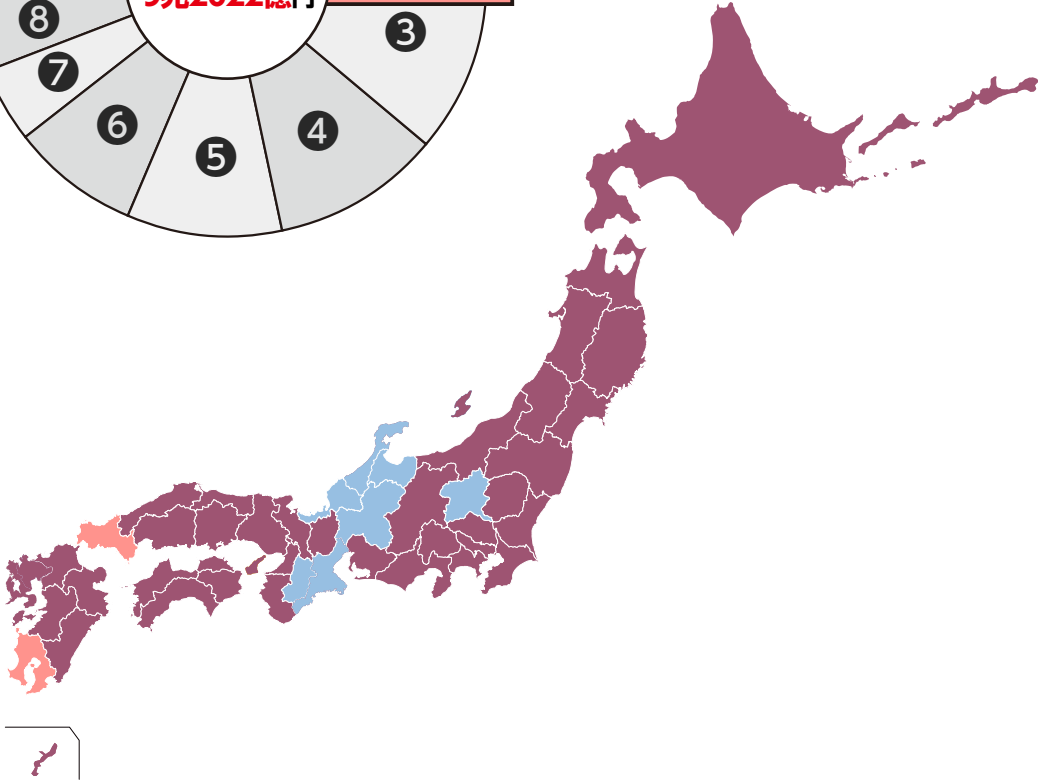


国内店舗数	5,659店舗
売上高	2兆3,124億円 ※ツルハHDは2024年5月期実績を合算
従業員数	11万6,343人

2025年2月28日現在

順位	企業名	売上高・百万円	シェア・%
①	ツルハグループ	2,303,426	25.04
①	ウエルシアグループ	1,275,964	13.87
②	ツルハホールディングス(連結)	1,027,462	11.17
③	マツキヨココカラ&カンパニー(連結)	1,022,531	11.11
④	コスモス薬品(連結)	964,989	10.49
⑤	サンドラッググループ	890,881	9.68
⑥	スギホールディングス(連結)	744,477	8.09
⑦	クスリのアオキホールディングス(連結)	436,875	4.75
⑧	クリエイトSDホールディングス(連結)	422,330	4.59
⑨	富士薬品(連結:ドラッグストア事業)	352,115	3.83
⑩	カワチ薬品(連結)	285,960	3.11
上位10社合計		7,423,584	80.96

ドラッグストアスーパーデータ2025より



アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンへ

TSURUHA
HOLDINGS

welcia

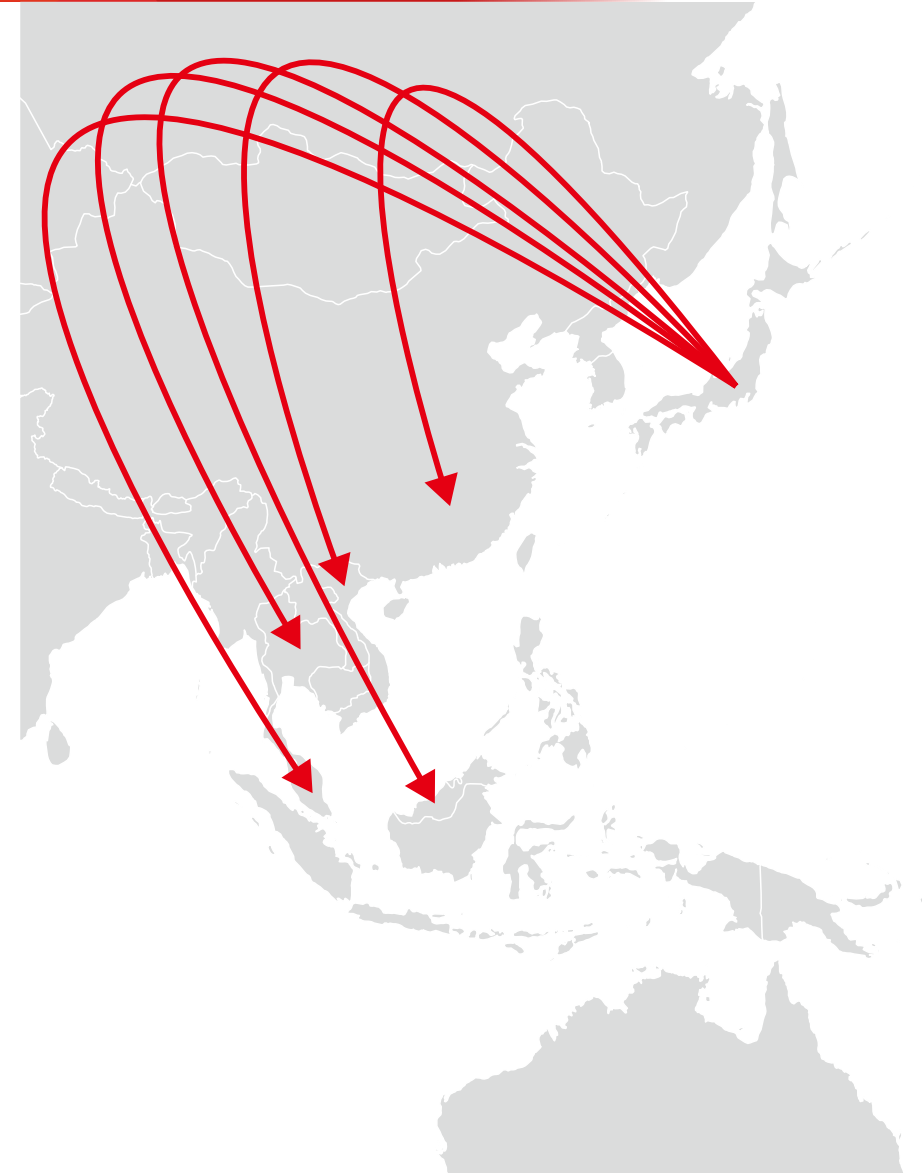
×
AEON

イオングループの海外基盤

+

ドラッグストアの
ノウハウ・スケール

- ASEAN への集中出店
- イオン海外事業会社との
出店開発、商品調達、人材、
システムの協業による、
現地基盤の早期地固め、
出店・運営コストの効率化



中長期目標(統合後6年間)

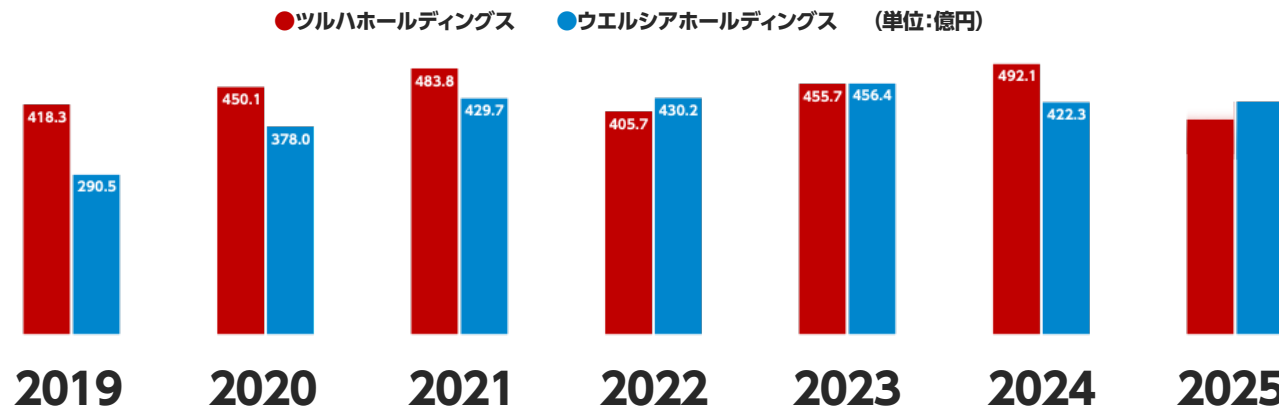
2032年2月期

売上高	3兆円
営業利益率	7%
営業利益額	2,100億円

5,000店舗2兆円に加え、3社のスケールを活かした
シナジーの創出により、さらに成長

3年後シナジー 500億円

のれん償却前の金額



TSURUHA
HOLDINGS

welcia

×
AEON

シナジー創出

- ・ サプライチェーン
- ・ 間接コスト
- ・ 店舗開発

シナジー領域(商品調達・物流・食品)

**TSURUHA
HOLDINGS**



welcia



商品調達



物流

シナジー領域(商品調達・物流・食品)

TSURUHA
HOLDINGS



welcia



AEON



商品調達



物流



食品

シナジー領域(商品調達・物流・食品)

ドラッグ&フード の確立

商品調達

物流

食品



AEON



シナジー領域(プライベートブランド商品)

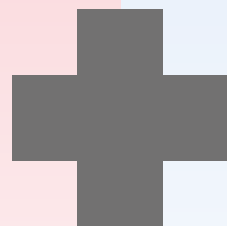
**TSURUHA
HOLDINGS**



くらしリズム
by TSURUHA GROUP



くらしリズム
MEDICAL
by TSURUHA GROUP



からだ Welcia

くらし Welcia



シナジー領域(プライベートブランド商品)

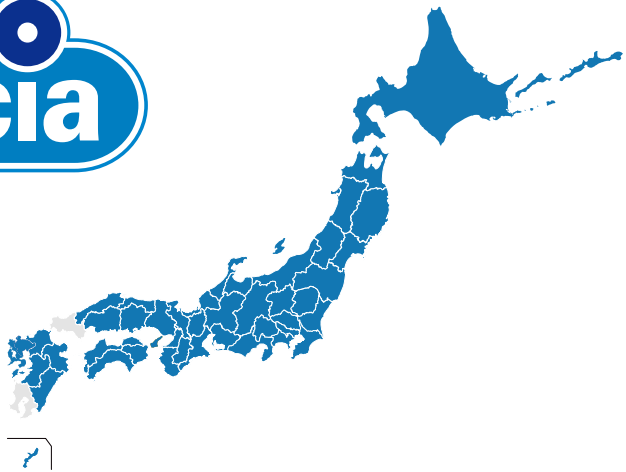
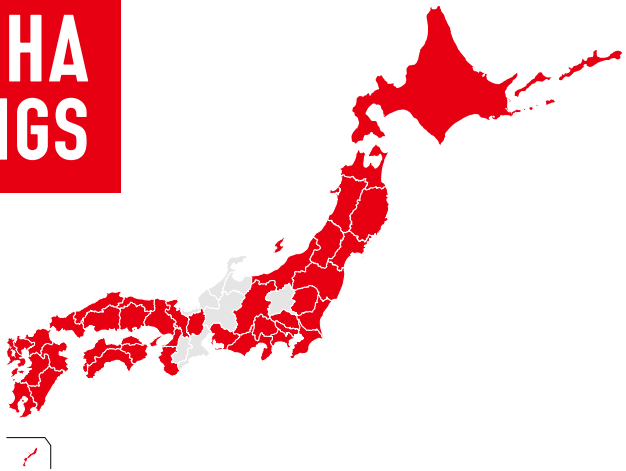
新ブランド

Coming Soon

シナジー領域(調剤薬局)

順位	企業名	売上高・百万円	シェア・%
①	スギ薬局グループ(調剤売上高)	374,793	4.53
②	アインホールディングス(ファーマシー事業売上高)	357,571	4.32
③	日本調剤(調剤薬局事業売上高)	302,805	3.66
④	ウエルシアホールディングス(調剤売上高)	256,889	3.11
⑤	マツキヨココカラ&カンパニー(調剤売上高)	159,754	1.93
⑥	クラフト(グループ売上高)	153,700	1.86
⑦	クオールホールディングス(調剤売上高)	153,428	1.86
⑧	ツルハホールディングス(調剤売上高)	125,961	1.52
⑨	総合メディカル(薬局売上高)	122,846	1.49
⑩	メディカルシステムネットワーク(調剤報酬)	97,765	1.18
上位10社合計		2,105,512	25.46

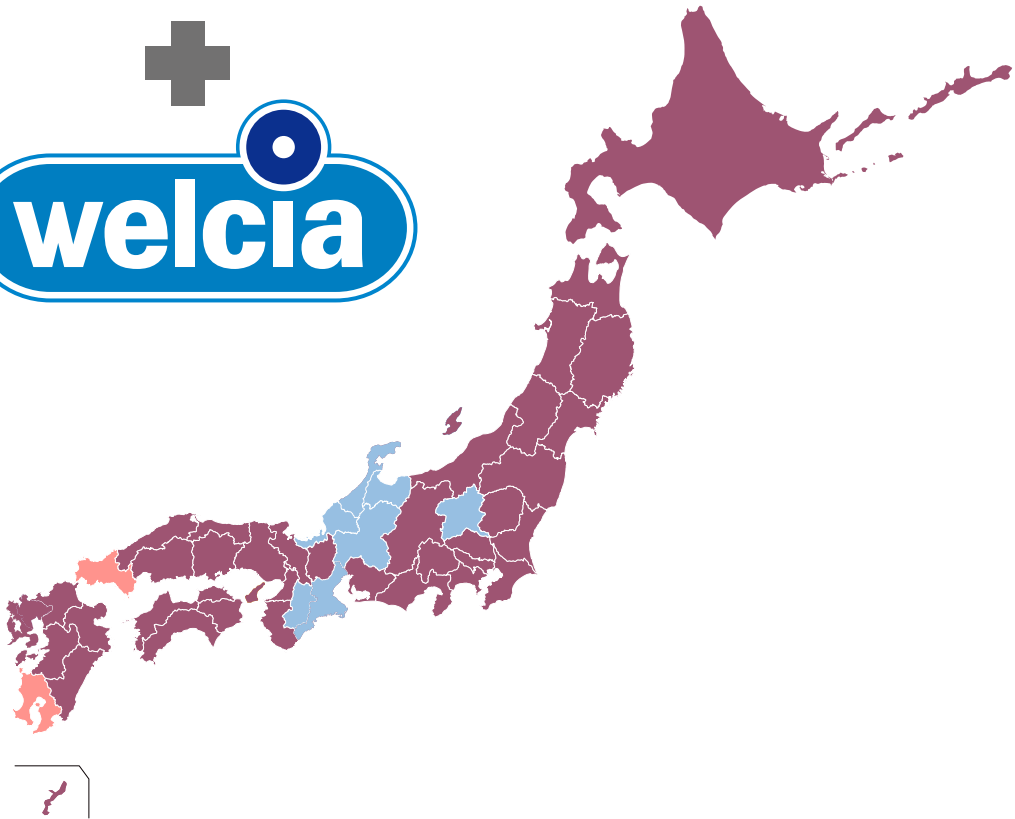
ドラッグストアスーパーデータ2025より



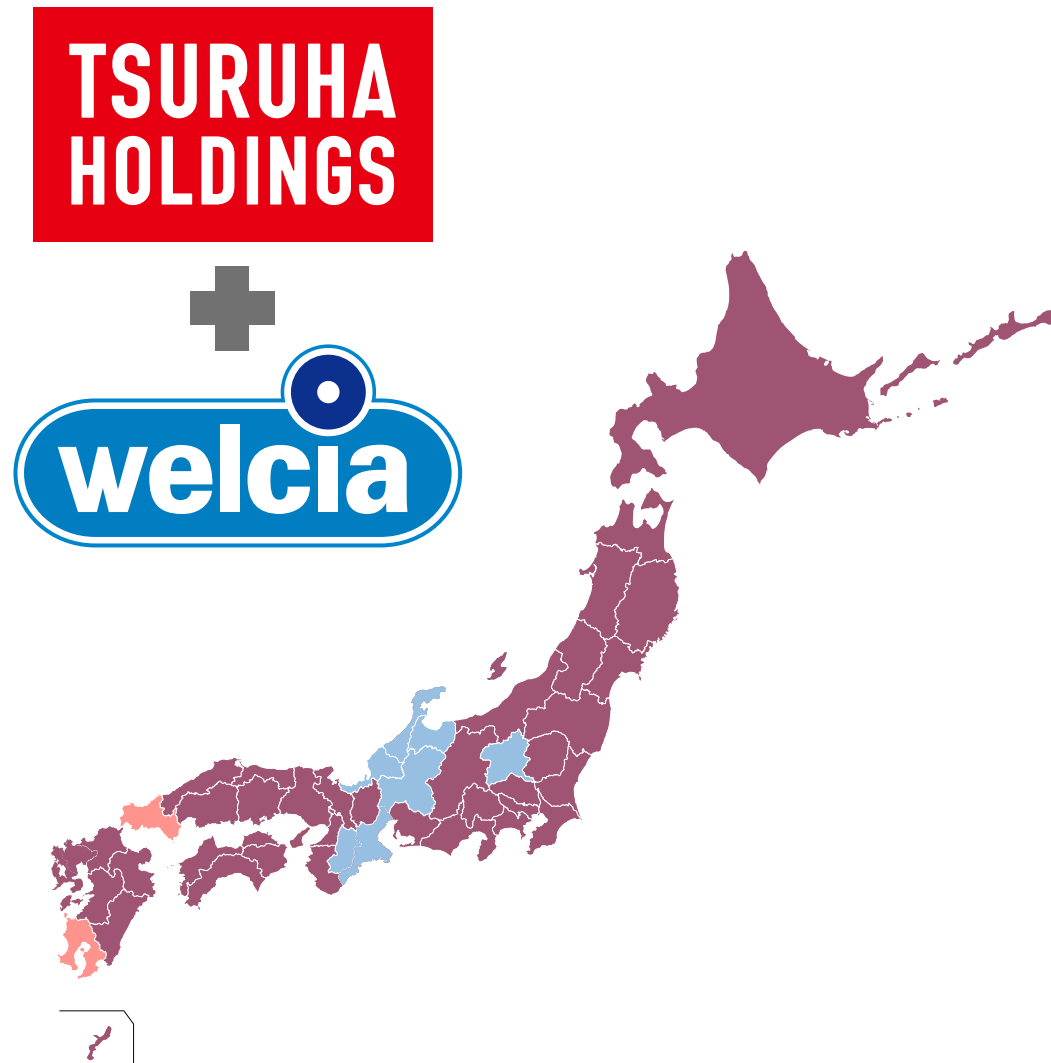
シナジー領域(調剤薬局)

順位	企業名	売上高・百万円	シェア・%
①	ツルハホールディングス(調剤売上高)	382,850	4.63
	ウエルシアホールディングス(調剤売上高)	256,889	
	ツルハホールディングス(調剤売上高)	125,961	
③	スギ薬局グループ(調剤売上高)	374,793	4.53
④	アインホールディングス(ファーマシー事業売上高)	357,571	4.32
⑤	日本調剤(調剤薬局事業売上高)	302,805	3.66
⑥	マツキヨココカラ&カンパニー(調剤売上高)	159,754	1.93
⑦	クラフト(グループ売上高)	153,700	1.86
⑧	クオールホールディングス(調剤売上高)	153,428	1.86
⑨	総合メディカル(薬局売上高)	122,846	1.49
⑩	メディカルシステムネットワーク(調剤報酬)	97,765	1.18
上位10社合計		2,105,512	25.46

ドラッグストアスーパーデータ2025より



シナジー領域(調剤薬局)



シナジー領域(データ活用)

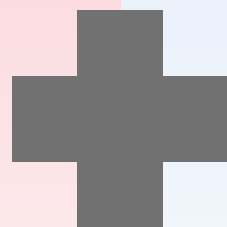
**TSURUHA
HOLDINGS**

総会員数

2,835万人

総顧客接点数

5,544万人



welcia

総会員数

1,386万人

総顧客接点数

3,478万人



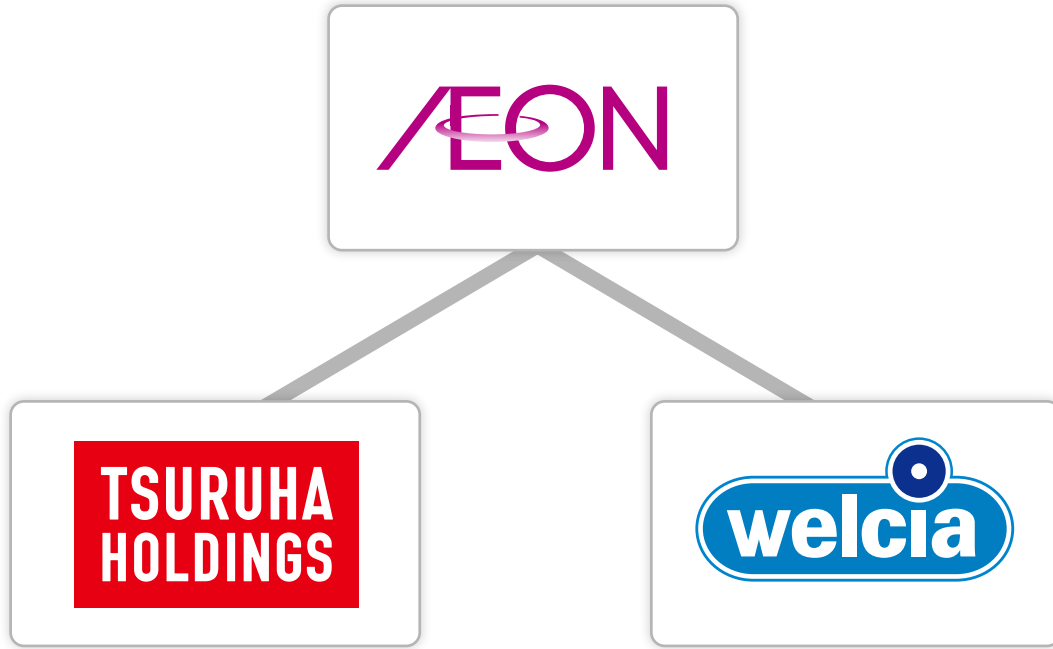
シナジー領域(プライベートブランド商品)

ツルハ+ウエルシア
総計1億人

+イオンでさらに大きな規模
デジタル顧客接点による
マーケティングの推進

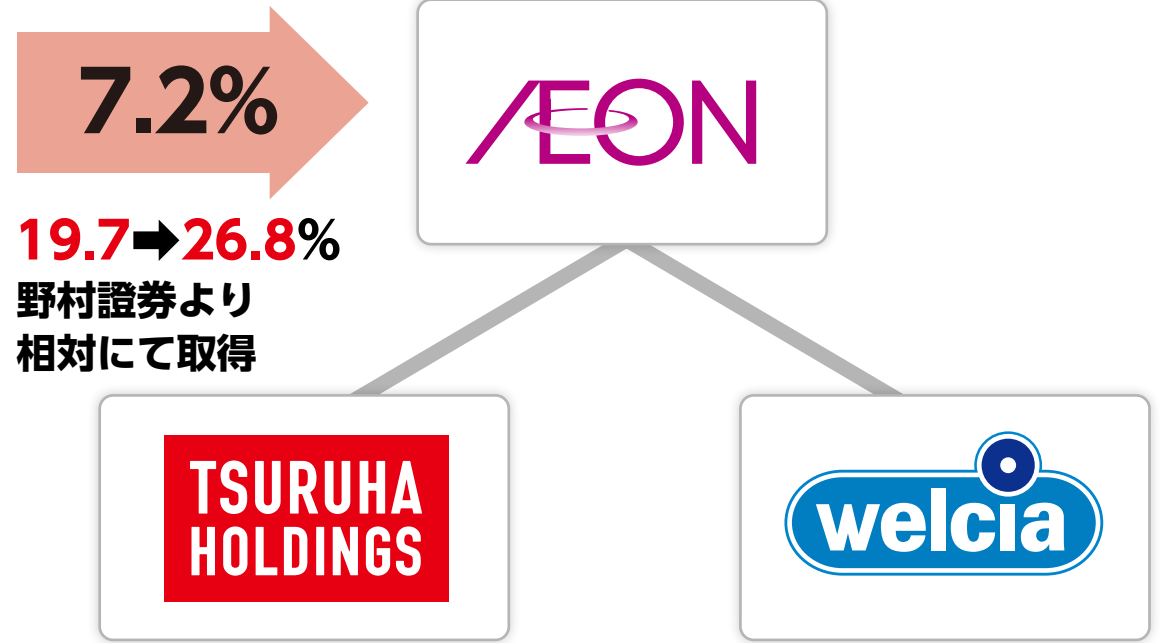
経営統合の概要: スキーム①

現 状



2025年5月頃(予定)
①イオンによるツルハHD株式の
追加取得

①追加取得

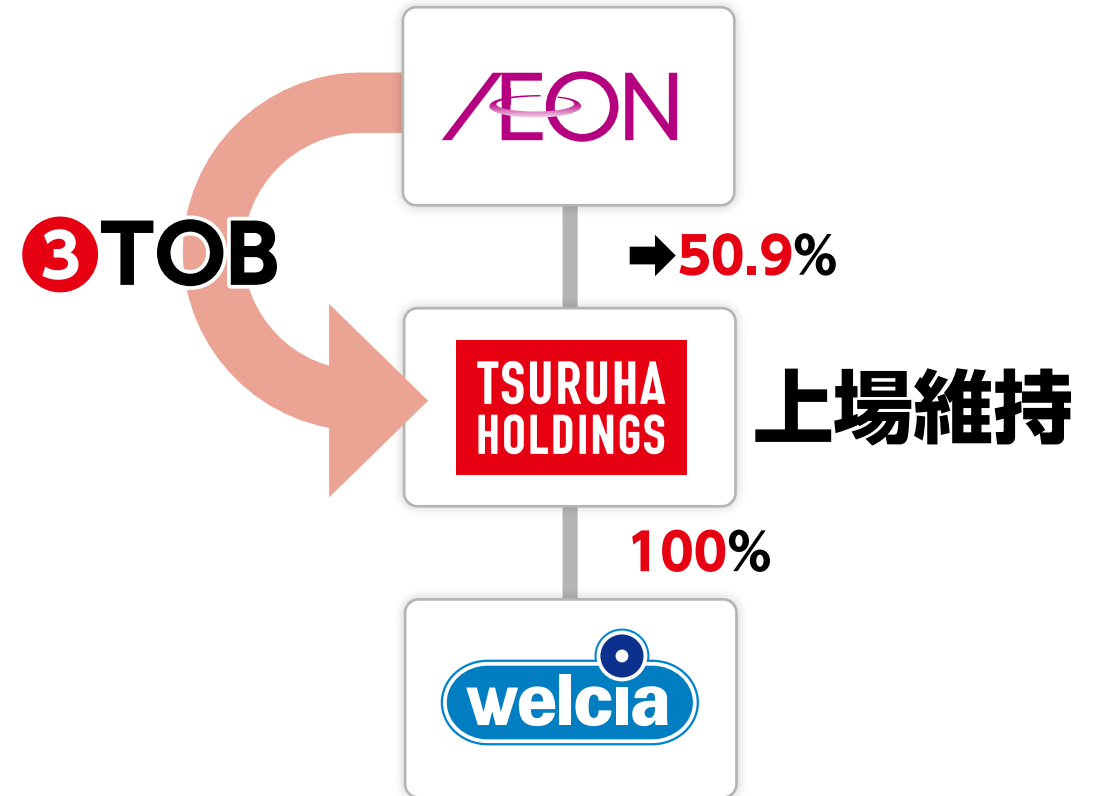


経営統合の概要: スキーム②

2025年12月
② ツルハHD・ウエルシアHDによる
株式交換効力発生



2025年12月上旬～2026年1月(予定)
③ イオンによるツルハHDへのTOB



**イオン株式会社、
株式会社ツルハホールディングス及び
ウエルシアホールディングス株式会社による
資本業務提携に係る最終契約締結に関するお知らせ**

**株式会社ツルハホールディングスと
ウエルシアホールディングス株式会社の
経営統合に関する株式交換契約の締結に関するお知らせ
をご確認ください。**

当面の経営体制

TSURUHA
GROUP

ツルハグループ

引き続き、私鶴羽が当社の**代表者**としてグループをけん引

TSURUHA
HOLDINGS

ツルハホールディングス

今年5月の**ツルハホールディングス定時株主総会**において
ウエルシアから2名の取締役を受入れ予定※

(12月予定の株式交換効力発生が条件)

執行役員も複数名の就任を見込む

ガバナンス体制は現行どおり監査等委員会設置会社とする

※当該取締役を含むツルハHDの取締役の選任にかかる議案は、2025年5月26日のツルハHD定時株主総会にて付議予定となります。



TGMD

TSURUHA GROUP MERCHANDISING

ツルハグループ

ツルハグループマーチャンダイジング (TGMD) を
商品、物流のシナジー創出における中核と位置づけ
ツルハとウエルシアそれぞれ代表取締役1名ずつ就任予定



TSURUHA
HOLDINGS



3社の社長を中心とする

ステアリングコミッティを定期開催

中期経営計画策定プロジェクトを発足

12月の株式交換効力発生時期に発表予定

ドラッグストア連合の目指す姿



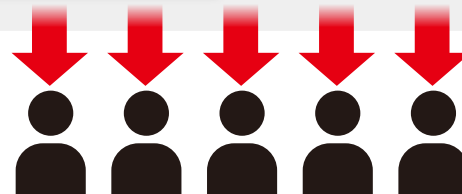
TSURUHA
HOLDINGS



尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体



ウェルネス



地域における健康社会を実現し、従業員の限らない成長機会を創出する