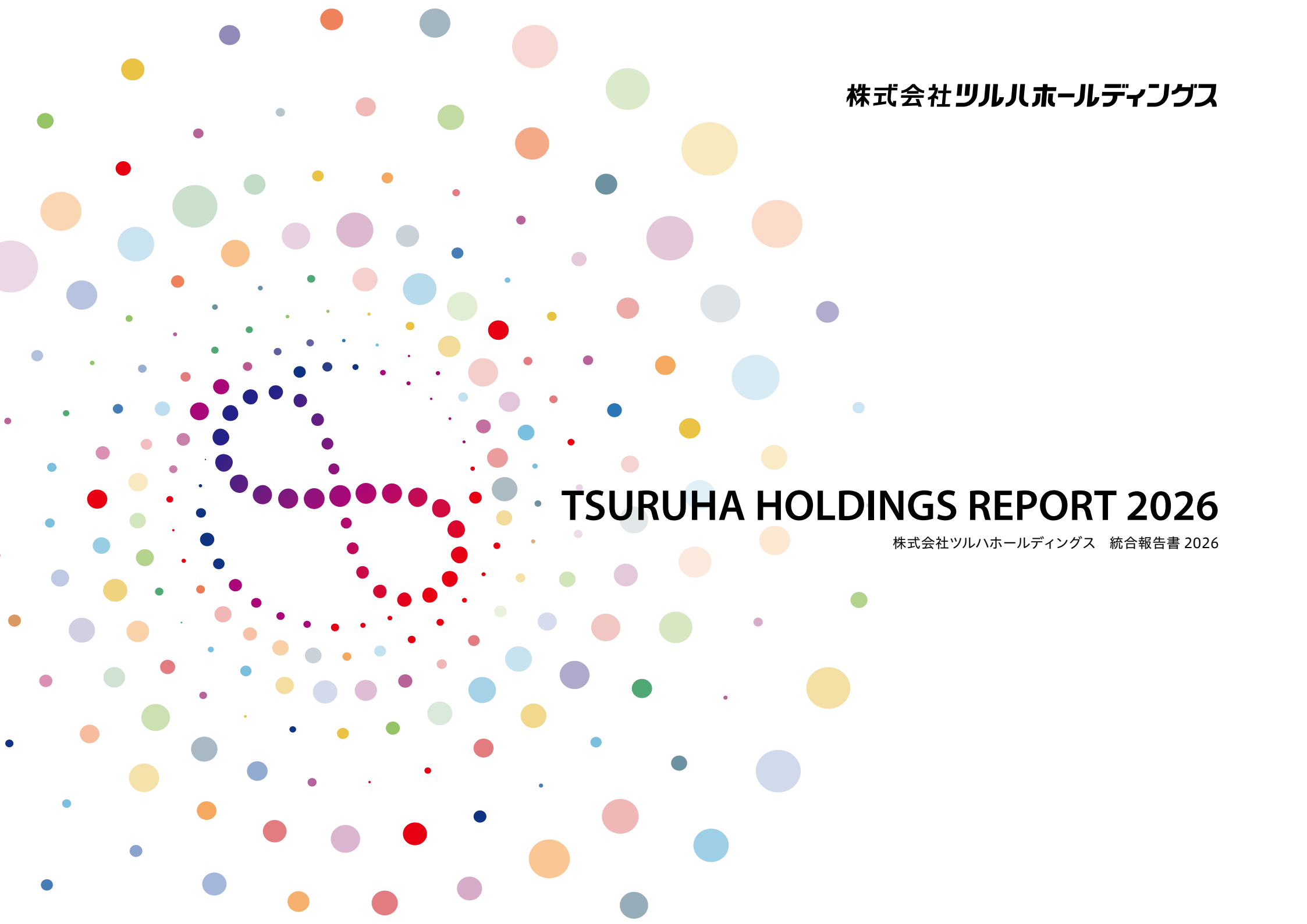




株式会社ツルハホールディングス

TSURUHA HOLDINGS REPORT 2026

株式会社ツルハホールディングス 統合報告書 2026

特に知っていただきたい 5つのポイント

1. 統合の意義と生まれるシナジー、目指す姿の実現に向けての姿勢

なぜツルハHD・ウエルシアHDは経営統合したのか、その意義とシナジーについて説明します。そして、国内圧倒的No.1のドラッグストア企業となった私たちがめざす姿を今後どのように実現していくのか、そのビジョンとロードマップを示します。

2. 統合のシナジーが生み出す価値とビジネスモデル

これまで私たちが生み出してきた社会への価値を示すとともに、今後生み出していく価値と新たなビジネスモデルについて、トップからの決意をお伝えします。

3. 国内圧倒的No.1、世界的ドラッグストアとしての成長戦略

統合により業界国内圧倒的No.1、世界No.3も狙える企業として、どのように成長戦略を描いているのか、統合のシナジーを最大化するための新たな中期経営計画および財務戦略、さらに分野ごとの戦略と目標を具体的に示します。

4. 責任ある企業として持続可能であるための取り組み

統合により、これまで以上に多くのお客様の暮らしにかかわる企業となりました。そうした責任ある企業として私たちが持続可能であるためにどのような取り組みをしていくのか、さらには地域と未来にどう貢献していくのかをお伝えします。

5. 経営の土台となるデータの詳細

短期～長期の財務および非財務データ、企業の情報を詳しくお伝えします。

Contents

第1章 なぜ私たちは統合するのか その意義と目指す姿

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1 統合による現在地 | 4 統合による価値提供 |
| 2 経営理念／目指す姿 | 5 ライフストアとして拡大する領域 |
| 3 シナジー最大化に向けたロードマップ | |

第2章 どのようにして価値を生み出すのか 価値創造のしくみ

- | | | |
|------------------------|--------------------|----------------|
| 6 社長メッセージ | 14 価値創造プロセス | 17 財務・非財務ハイライト |
| 10 社長対談
“共に未来をつくろう” | 15 ビジネスモデルの解説 | |
| 12 価値創造の軌跡 | 16 各事業会社とのグループシナジー | |

第3章 どのようにしてともに成長していくのか 私たちの成長戦略

- | | | |
|-------------------|---------|---------|
| 19 マテリアリティ・リスクと機会 | 27 店舗戦略 | 30 DX戦略 |
| 21 新中期経営計画 | 28 PB戦略 | 31 海外戦略 |
| 25 財務戦略 | 29 調剤戦略 | |

第4章 地域と未来に向けて～サステナビリティ戦略

- | | | |
|----------------------|-----------------|--------------|
| 32 ステークホルダー・エンゲージメント | 42 環境 | 53 社外取締役座談会 |
| 33 サステナビリティ基本方針 | 46 コーポレート・ガバナンス | 56 取締役一覧 |
| 34 社会 | 52 社外取締役メッセージ | 58 コンプライアンス |
| | | 59 リスクマネジメント |

第5章 データセクション

- | | | |
|----------------|-----------------|---------|
| 60 11年サマリー | 64 用語集 | 67 株式情報 |
| 62 主要拠点・地域別店舗数 | 66 投資家によく聞かれる質問 | 68 会社情報 |

統合による現在地

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の統合により、私たちは売上2兆円超を誇る国内圧倒的No.1のドラッグストア企業として再出発しました。世界のドラッグストアランキングにおいても上位に位置しており、世界第3位を狙えるポジションにあります。統合で人財の質・量も強化されたことで、今後はさらに提案力と専門性を活かし、お客様の人生に寄り添う「ライフストア」の展開を推進していきます。

国内圧倒的No.1の規模及びネットワーク

経営統合後のグループ全体像

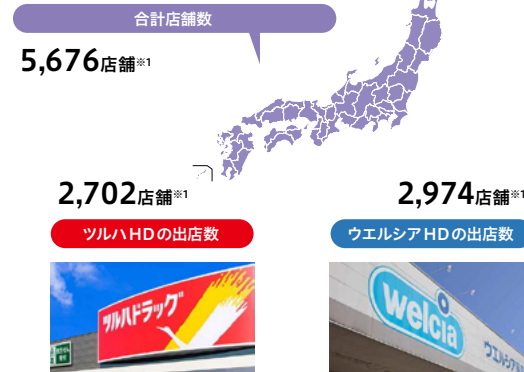


国内店舗数	5,676店舗 ^{※1}
売上高	2兆4,631億円 ^{※2}
従業員数	11万4,098人

※1 店舗数は2026年2月末時点

※2 2026年2月期のツルハHD、ウエルシアHD12カ月分の実績を合算
ウエルシアHD実績は統合後の会計基準により算出

47都道府県、 日本全国を網羅する店舗網



圧倒的な人財量^{※4}

従業員数

11万4,000人以上

登録販売者数	薬剤師数	管理栄養士数
3万7,000人以上	1万2,000人以上	1,000人以上
化粧品担当者数	かかりつけ薬剤師数	
5,000人以上	3,000人程度	

※4 各人員数は2026年2月末時点

グローバルでの強い存在感

世界のドラッグストア順位 (2024年度)

	企業	国・地域	小売事業売上高 ^{※3}
1	ウォルグリーン・ブーツ・アライアンス	米国	1,273億ドル
2	CVSヘルス	米国	1,245億ドル
3	ASワトソングループ	香港	243億ドル
4	dmドラッグリー・マーケット	ドイツ	207億ドル

	企業	国・地域	小売事業売上高 ^{※3}
5	ダーク・ロスマン	ドイツ	166億ドル
6	ツルハHD+ウエルシアHD	日本	148億ドル
7	マツキヨココカラ&カンパニー	日本	70億ドル
8	コスモス薬品	日本	64億ドル

※3 米連邦準備理事会 (FRB) 公表の年平均為替レートを用いて換算 出所：各社公表資料

提案力 × 専門性

の両輪を持った数多くの
人財を通じて、人生に寄り添います

グループの総力を
結集して実現する高い質

各地域・店舗に合う形で展開

ツルハHD
の提案力
(カウンセリング接客)

ウエルシアHD
の専門性
(ウエルシアモデル)

店舗運営の
ベスト
プラクティス

多様な店舗
フォーマットの
ノウハウ

経営理念／目指す姿 ライフ ストア LIFE STORE

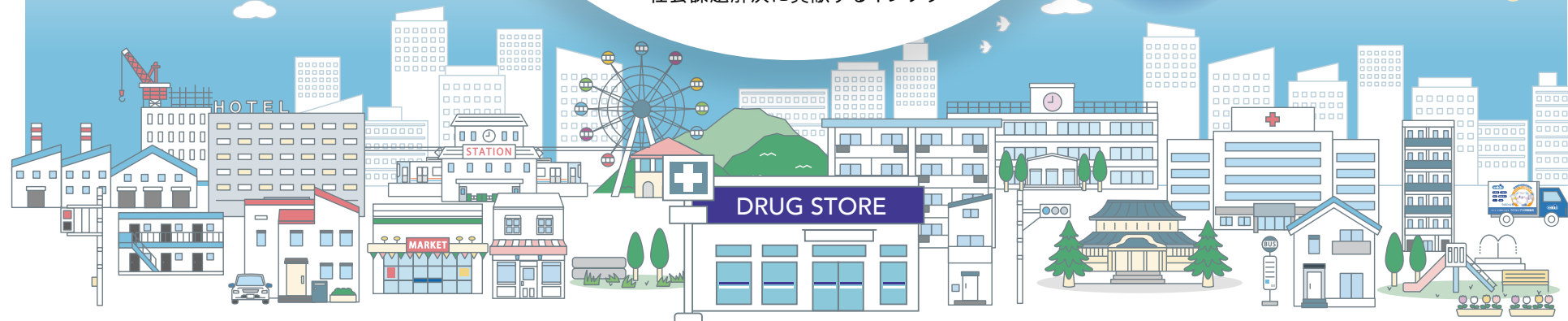
生活の隅々まで
入り込んだ店舗・
サービス網

ライフ ストア LIFE STORE

国内外のお客様の「人生そのものに寄り添う」店

健康で健やかな生活を通じて、
社会課題解決に貢献するインフラ

誕生～老後
という生涯を
支え続ける



経営理念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう

1億の
デジタル接点

目指す姿


グループビジョン
(存在意義、目指す姿)
ドラッグストアから、
人生に寄り添う
ライフストアへ進化する


バリュー
(行動指針)
すべての行動は、
お客様の「また来よう」
のために


ブランド・プロミス
(社会への約束)
あらゆるお客様に
感動を与える
圧倒的価値を提供する

約5万人の
薬剤師・登録販売者
管理栄養士

国内最大の
事業規模による調達力

全国
約5,600の店舗網

シナジー最大化に向けたロードマップ

2029年2月期までの3年間で統合のシナジー効果の最大化に向け、価値創造基盤の構築のため多様なテーマで施策を実行します。ヒト・モノ・カネ・情報を統合し、総額400億円のシナジー創出を目指すとともに、介護領域や海外事業の強化にも着手し、持続的な成長につながる経営基盤を築いていきます。

3年間合計：400億円

2027年2月期

機能重複の解消・整理

2028年2月期

強みの補完（商品・調剤）

2029年2月期

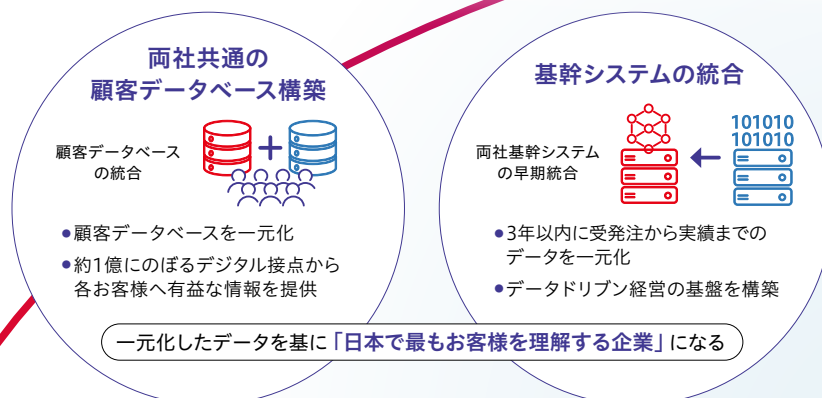
インフラを含む真の統合

サプライチェーン	商品 (NB)	取引条件統合で、調達コスト削減・お客様満足度向上	両社のMDの統合	
			卸／直販の取引条件統一交渉	
			メーカーの取引条件統一交渉	
			薬・日用品・化粧品系	食品系
			各種取引条件の見直し	
	商品 (PB)	PB刷新・共同開発で更なる価値訴求	PB刷新（ブランド集約）／既存PB相互導入／棚構成変更（トップバリュ導入促進を含む）	PBラインナップ拡充／価格低減による集客力強化
	物流	物流機能・ルート統合でコスト削減・お客様満足度向上	配送の効率化	
			物流拠点の統廃合	イオン含めた物流・配送ルート最適化
間接コスト		取引条件統合・共同調達でコスト削減	電力共同調達の交渉・契約切替	
IT・データ		IT・インフラデータ統一	ITインフラ・機器仕入コスト削減・商品マスタ統合	決済手数料の削減
店舗開発		店舗網統合のうえエリア戦略再構築	店舗フォーマット切替による収益改善（ドラッグ&フードへの改装を含む） 開発ノウハウ共有・資材仕入統合	新規店舗の共同エリア戦略・店舗ポートフォリオ見直し
調剤		各エリアに合致した調剤モデルの確立	調剤仕入の共通化	

統合による価値提供

統合を通じて、お客様の人生に寄り添う新たな価値を提供していきます。ツルハとウエルシアの顧客データベースや基幹システムを統合し、より深い顧客理解を実現。さらに、暮らしに役立つ新たなプライベートブランドの創出、調剤機能の強化、セルフケアの質向上を通じて、お客様のより豊かな毎日を支えていきます。

シナジー1 データー一元化 データの一元化による深い顧客理解を通じて、人生に寄り添います



シナジー2 プライベートブランドの確立

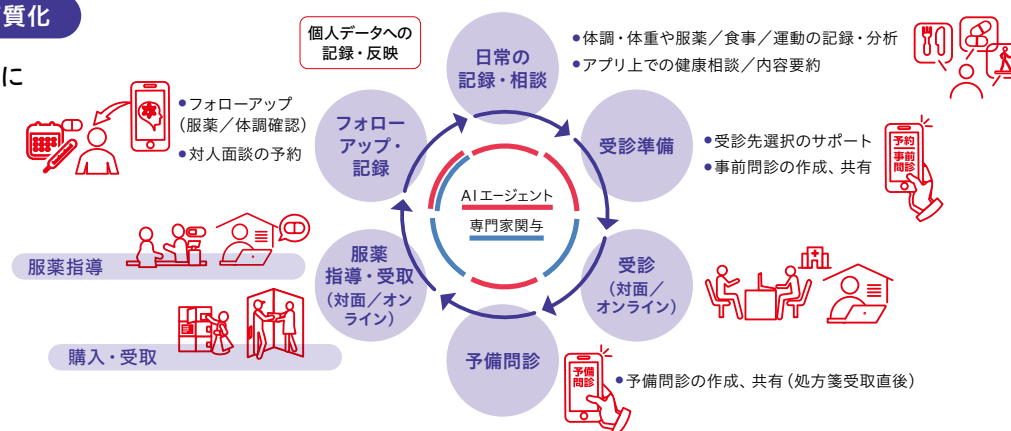
からだとくらしに、
Karada to Kurashi ni,

「ひとつひとつ、ひとつになろう。一人一人の、一日一日のために。」

ツルハとウエルシアの、あたらしいプライベートブランドが誕生します。

シナジー3 調剤機能の拡充とセルフケアの高質化

AIエージェントが受診の前後や服用中にも常に寄り添い、生活者のセルフケアをサポート

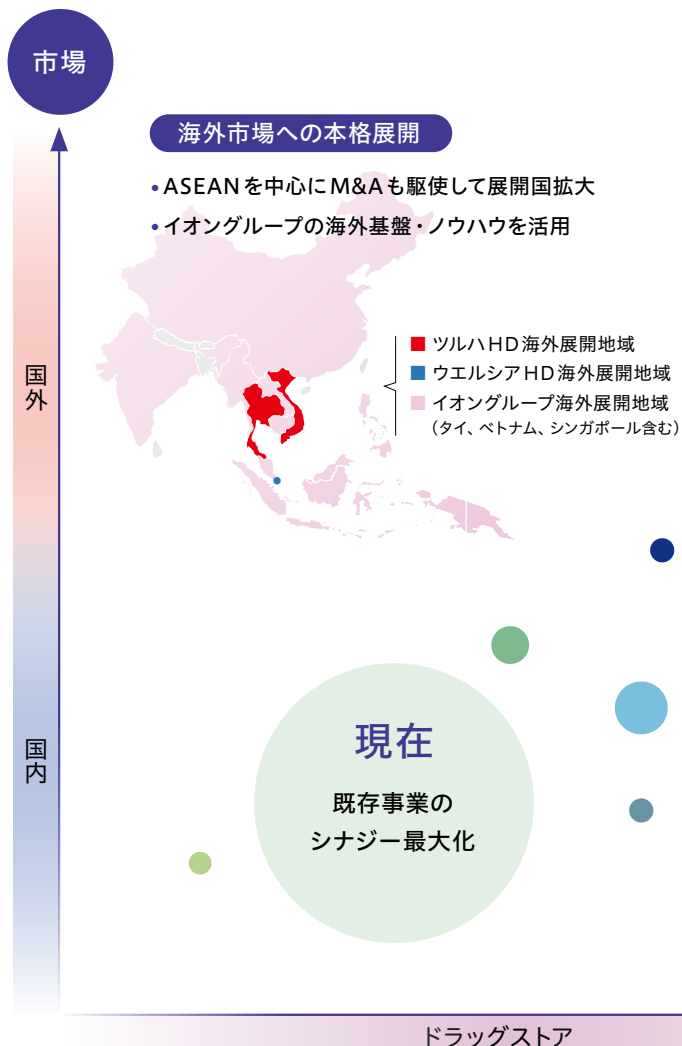


ライフストアとして拡大する領域

既存事業の統合によるシナジー最大化に加え、国内ではヘルスケア領域を強化し、海外ではASEANを中心に展開国を拡大します。さらにドラッグストアからライフストアへ進化することで、事業領域と海外における展開領域の拡大を目指します。



さらに領域や国・地域を広げることで、より多くの人のより長い人生に寄り添います



~2029年

海外

- 既存進出地域での勝ちパターン確立
- ASEAN 展開地域の拡大

介護

- 居宅介護支援事業所併設店舗の展開
- 店舗と介護施設・サービス連携モデルの試行

介護領域の強化

- 超高齢社会の課題解決リーダーを目指す
- 「小売」×「ヘルスケア」の新サービスを展開



領域

社長メッセージ

統合元年を迎えて

—ツルハHDが挑む「生活インフラ企業」への進化

2026年2月期は、ツルハホールディングスにとって「統合元年」と呼ぶべき、極めて大きな転換点となりました。2025年12月、ウエルシアホールディングスとの経営統合を実現し、全国5,600店舗超、47都道府県を網羅する国内最大級のドラッグストアグループとして、新たなスタートを切りました。

代表取締役社長

鶴羽 順

社長メッセージ

変革を恐れず、未来を創る

統合にあたっては、多くのご期待をいただく一方で、「本当に融合できるのか」「大きくなりすぎることでの難しさが増すのではないか」といったご意見もいただきました。しかし、実際に統合後の現場を見ていると、私は確かな手応えを感じています。

ツルハグループもウエルシアグループも、もともとM&Aを通じて成長してきた会社です。異なる文化や人を受け入れながら成長してきた歴史があるからこそ、実務レベルのメンバーは非常に柔軟で、「どうすればシナジーを最大化できるか」を真剣に考え、積極的にコミュニケーションを取りながら動いています。

私自身、IR活動を通じて国内外の投資家の皆様と対話を重ねていますが、特に統合効果については高い関心を持っていただいています。私たちは中期経営計画PHASE1において、400億円規模のシナジー創出を掲げていますが、商品調達や販促、オペレーションの効率化など、すでに各所でその兆しが見え始めています。統合元年としては、順調なスタートを切れたと感じています。

もちろん、課題がないわけではありません。規模が一気に大きくなったことで、まだ私自身が十分に把握しきれていない領域もあります。ウエルシア側にどのような人財がいて、どのような組織風土があり、どのように仕事をしているのか。各セクションとの対話や報告を通じて理解を深めていますが、これからさらに現場を見ていく必要があります。

ただ、その中でも強く感じるのは、グループ全体に「この統合を必ず成功させる」という覚悟が浸透していること

経営理念／中期的に目指す姿

経営理念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう

目指す姿


グループビジョン
(存在意義、目指す姿)
ドラッグストアから、
人生に寄り添う
ライフストアへ進化する


バリュー
(行動指針)
すべての行動は、
お客様の「また来よう」
のために


ブランド・プロミス
(社会への約束)
あらゆるお客様に
感動を与える
圧倒的価値を提供する

です。統合後の行動指針は「すべての行動は、お客様の『また来よう』のために」です。今回の中期経営計画では、3年ごとのPHASEを設定し、6年を一つの大きな時間軸として掲げていますが、各現場が「この3年で何をやるべきか」「6年後にどのような姿を実現するか」を明確に意識して動いています。これは非常に大きな力になると感じています。

成長市場から成熟市場へ

―統合を決意した背景

私が今回の統合を決意した背景には、ドラッグストア業界に対する強い危機感がありました。

ドラッグストア業界は長らく成長市場と言われてきました。しかし、この10年ほどで市場は徐々に飽和状態に近づき、今後は「成長市場」から「成熟市場」へと変化していくと考えています。

これまでは、「大が小を買う」M&Aが中心でした。ツルハグループも、ウエルシアグループも、そうしたM&Aを通じて成長してきました。しかし近年は、業界再編の質が変わってきています。これからは「大きな企業同士」が生き残り、勝ち残りを懸けて再編する時代に入っていきます。ツルハグループもこれまで成長を続けてきましたが、この先、何十年、何百年と続く企業になるためには、さらに大きな変革が必要だと感じていました。

今回の統合スキームは決して単純なものではありません。ウエルシアを子会社化しながら、同時にイオンの連結子会社となるという、さまざまな条件を含んだ形となりました。しかし、私はこの統合を通じて、ツルハグループがもう一段、突き抜けた存在になれると考えています。

全国5,600店舗を超える店舗網、多様な人財、膨大な顧客基盤。これらを生かすことができれば、単なる「ドラッグストアチェーン」ではなく、社会インフラとしての役割を担える企業になれるます。

社長メッセージ

「ライフストア」という考え方

今回の中期経営計画では、グループビジョンとして「ライフストア」を掲げました。

これは、単に物を売る店ではなく、お客様の人生そのものに寄り添う存在になりたいという思いを込めた言葉です。全国どこでも、いつでも接点があり、生活に必要なものが揃い、一人ひとりのお客様に最適化された提案ができる。そんな存在を目指していきます。

そして、それは単なる小売業ではありません。健康、美容、介護、日用品、調剤、地域コミュニティ。人々の暮らしそのものを支える「生活インフラ企業」への進化だと考えています。ツルハもウエルシアも、地域のお客様にとって「親しみやすい」「安心できる」「困ったときに頼れる」という存在であり続けてきました。私は、この「庶民的で身近な存在」であることこそ、私たちの最大の強みだと思っています。実際、従業員にも「人と話すのが好き」「接客が好き」「お客様に喜んでもらうのが好き」という理由で入社してきた人がたくさんいます。だからこそ、これからも親しみやすさや安心感という企業カラーを大切にしていきたいです。



DX・AIの先にある「最後は人」

今回の統合によって、私たちは非常に大きな経営資源を手に入れました。その一つが、約1億のデジタル接点です。47都道府県に広がる5,600店舗超の店舗網と、『約1億のデジタル接点』の組み合わせは、日本でも極めて大きな強みになると考えています。

私たちの店舗には、ベビー用品を買うお客様もいれば、介護用品を求めるお客様もいます。若い世代から高齢者まで、幅広いお客様が来店されます。その中で、顧客データをどう活用していくかは、今後の大きなテーマです。

例えば、調剤薬局で処方薬を受け取ったお客様に対して、その疾患やライフスタイルに合わせた健康食品や関連商品の提案を行う。アプリを通じて、一人ひとりに最適な情報を届ける。いわゆる1 to 1マーケティングを実現していきたいと考えています。

しかし、私はDXやAIを単なる効率化の道具として捉えていません。もちろん、作業効率を高め、従業員の負担を減らすことは重要です。ただ、それだけではない。

私たちが本当に目指したいのは、「昔の個人商店」のような世界観です。昔の地域の商店では、お客様の顔を見れば、「いつものこれですね」と自然に分かっていた。家族構成も、好みも、体調も、ある程度分かっていた。チェーンストア化が進んだ現代では、そこまで人が覚えることは難しくなりました。しかし、その役割をDXやAIが補完することで、再び「お客様一人ひとりに寄り添う」ことができるのではないかと考えています。

そして最後は、薬剤師、登録販売者、管理栄養士、化粧品担当者など、現場の専門人材が、お客様に安心を届ける。ネッ

トには情報が溢れていますが、何が正しいのか分からない時代です。そんな中で、「この人が言うなら安心だ」と思っているだけの存在になることが、私たちの価値だと思っています。

DXやAIだけで終わらず、最後は人が支える。それが、ツルハグループのDX戦略の根本にある考え方です。

海外展開でも「地域密着」を貫く

私たちは現在、タイやベトナムを中心に海外展開を進めています。ただ、私たちは海外で「日本商品を売るだけ」の店を作りたいわけではありません。私は社内でもよく、「お土産屋になるな」と言っています。日本の商品ばかりを並べて、一時的に売れて終わるのではなく、その地域のお客様に繰り返し来店していただける、本当の意味で地域に根差したドラッグストアを作りたい。だからこそ、日本商品の安心感や品質を提供しながらも、現地で支持されているローカル商品をしっかり品ぞろえし、現地のお客様の生活に溶け込む店づくりを重視しています。

海外市場の拡大

海外市場への本格展開

- ・ASEANを中心にM&Aも駆使して展開国拡大
- ・イオングループの海外基盤・ノウハウを活用



社長メッセージ

また、私たちは海外でも「ドラッグストア」であることにこだわっています。単なる物販ではなく、薬や健康相談も含めた、日本型ドラッグストアの価値を届けていきたい。

タイへの進出からすでに十数年が経ちますが、これまで正直、思うように拡大できませんでした。しかし今回の中期経営計画を機に、改めてASEAN戦略を強化していきます。特にタイ・ベトナムを重点国と位置づけ、イオンのリソースも活用しながら、まずは3年で100店舗を目指します。

規模ではなく「利益体質」をつくる

統合によって、私たちは国内最大級の規模を手に入れました。しかし私は、「規模が大きいこと」そのものが強さだとは思っていません。むしろ、大きくなったからこそ怖さもあります。

これだけの店舗数、これだけの従業員を抱えるということとは、業績が悪化した時には、その大きさ自体がリスクになるということでもあります。だからこそ今、私たちが最も重視しているのは、「利益体質な会社への再構築」です。

単純に店舗数や売上だけを追い求めるのではなく、持続的に利益を生み出せる体質をつくることが重要です。もちろん、付加価値の高い商品やPB商品を強化することも大切です。しかし、お客様のニーズは非常に多様です。高価格帯のシャンプーにはこだわられるけれど、歯ブラシは安いもので十分という方もいる。逆に、日用品は節約するけれど、美容には投資する方もいる。一人のお客様の中にも、「こだわり消費」と「割り切り消費」が共存しています。

だからこそ、私たちは顧客データを活用しながら、お客様一人ひとりに合った提案をしていかなければならないのです。



「なぜ毎月来店してくださるのに歯ブラシを買われないのか」「なぜこの商品だけ他店で購入されているのか」。そうした細かなニーズを理解し、お客様ごとに最適なアプローチを行っていくことが、これからの競争力になると考えています。

人が誇れる会社でありたい

私は、企業にとって最も大切なのは「人」だと思っています。

小売業は決して楽な仕事ではありません。土日も営業がありますし、遅番もあります。店舗勤務ではテレワークも難しい。だからこそ、安心して働ける環境づくりや、やりがいを感じられる仕組みづくりが重要です。

当社では、販売成績の優れた従業員や、成果を上げた店長を表彰する制度を設けています。現場で頑張る社員にスポットライトを当てることで、日々の仕事の積み重ねに誇りを持ってほしいと思っています。

また、教育にも力を入れています。店舗勤務では長時間の研修参加が難しいため、Webを活用した教育ツールや勉強会を充実させ、隙間時間でも学べる環境を整えています。

理想的なのは「自分の子どもにも入社してほしいと思える会社」であることです。実際に当社では、親子二代でツルハグループに入社してくれたケースがあります。親が仕事のやりがいや誇りを感じながら働いている姿を見て、子どもが「自分もこの会社に入りたい」と思ってくれる。そんな会社であり続けたいと思っています。

持続的成長に向けて

今回の統合によって、私たちは大きな可能性を手に入れました。一方で、それは同時に大きな責任でもあります。私たちは、単なるドラッグストアチェーンではなく、地域社会にとってなくてはならない存在にならなければならないと考えています。私たちは国内外のお客様の「人生そのものに寄り添う」店、「ライフストア」になることを目指しています。ライフストアとは、お客様の健康を支え、地域を支え、従業員の人生を支え、社会インフラとして持続的に価値を提供し続けること。そのためには、変化を恐れず、挑戦し続けることが必要です。

統合によるシナジーを着実に実現し、DX・AIを活用しながら、最後は「人」の力でお客様に寄り添う。そして、日本だけでなくASEANにおいても、地域に根差したドラッグストアを展開していきます。私たちはこれからも、「お客様の生活に最も近い存在」であり続けたいと思っています。

統合元年を迎えた今、ツルハグループは新たなステージへ挑戦していきます。統合のスローガンは「共に未来をつくろう」です。今後とも、皆様のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

社長対談

鶴羽社長×桐澤社長 対談



「共に未来をつくろう」 ——統合によって生まれる新たな価値とは

統合の原点と、いま感じている手応え

株式会社ツルハホールディングス
代表取締役社長

鶴羽 順

ウエルシアホールディングス株式会社
代表取締役 兼 社長執行役員

株式会社ツルハホールディングス
取締役執行役員 グループ営業・商品管掌
兼 ウエルシアホールディングス(株) 管掌

桐澤 英明

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
会社の経営統合により、全国5,600
店舗超のネットワークを持つ、国内
最大のドラッグストア・調剤薬局が
誕生しました。

桐澤 統合の話をもっと最初に聞いたときは、正直かなり驚きました。業界1位と2位の会社と一緒になるわけですから。ただ、驚きはありませんでしたが、同時に「これは大きなチャンスだ」とも感じました。規模が大きくなることで、これまでできなかったことが実現できるようになる。そういう期待感がありましたし、2年間の統合プロジェクトは本当に大変でしたが、無限の可能性を感じながら取り組んできました。

鶴羽 ツルハもウエルシアも、実は経営理念がすごく似ているんです。ツルハは「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」、ウエルシアは「お客様の豊かな社会生活と健康な暮らしを提供します」。言葉は違いますが、目指している方向はかなり近い。出店の考え方も似ています。お客様の生活圏の近くに店をつくって、日常の暮らしを支える。

もともと両社とも「地域のインフラ」「健康ステーション」のような考え方を持っていたので、今回掲げた「ライフストア」というビジョンについても、グループの社員は比較的自然に受け止めてくれていると思います。

「足し算」ではなく「掛け算」の統合へ

桐澤 もちろん、文化の違いがまったくないわけではありません。そもそもツルハもウエルシアも、多くのM&Aを経て成長してきた会社ですから、それぞれの事業会社に特色や強み、地域ごとのやり方があります。だからこそ重要なのは、全体最適と地域最適の両立だと思っています。グループ全体で一緒にやったほうがいいことは徹底的に統合する。

一方で、「この地域ではこのやり方でないと通用しない」というものは、各地域の強みとして残していく。その掛け合わせが、PMIを成功させる上で大事だと思っています。

鶴羽 統合によって、われわれは業界でも圧倒的な規模になりました。当然、お取引先様の注目度も非常に高くなっています。ただ、スケールメリットというのは、単純に「大きくなったから安くしてください」という話ではないんですよ。大事なのはWin-Winであること。われわれが大きくなったことで、お取引様にとっても販売が伸びる、成長できるという関係をつくらないといけない。だから、シナジーというのは単なる足し算ではなく、「今までの規模ではできなかったことが、この規模だから実現できる」という世界だと思っています。1+1を3にも4にもしていきたい。

社長対談

47都道府県をつなぐ「面」の価値

桐澤 今回、改めて大きいなと思ったのは、両社の店舗網の補完性です。ツルハにない県、ウエルシアにない県があったんですが、統合すると47都道府県全部に店舗がある状態になった。これは競合にはない強みです。全国どこでも、お客様の生活の近くに店舗がある。だからこそ、商品の販売だけでなく、介護や健康相談、地域生活支援のような役割も担える可能性があると思っています。また、例えば1つのエリアに複数店舗ある場合でも、全部を同じ店にする必要はありません。ある店は食品を強化してスーパー代替型にする、ある店はヘルスケア特化型にする、あるいは



化粧品を強化する。お客様が目的によって使い分けられる「面としてのライフストア」が実現できる。これは、この規模になったからこそできることだと思っています。

鶴羽 規模が大きくなったことによって、われわれができることは本当に増えました。ただ、一方で、規模が大きいということはリスクでもあります。店舗数が多い、従業員が多いということは、業績が悪くなった時には、その大きさが逆に重荷になることもある。だから、ただ規模を追う

のではなく、利益体質をしっかりとつくっていくことが大事だと思っています。

シナジーを生むのは「現場実行力」

鶴羽 私は「スケールメリット」「効率化」「現場実行力」の三位一体が大事だとよく言っています。例えば、スケールメリットによってお取引先様からいい条件をいただけたとしても、それだけでは意味がないんです。結局は、現場がしっかり売り伸ばすかどうか。現場が、お客様に提案できるかどうか。われわれが売上を伸ばせば、お取引先様も伸びるし、われわれも利益が出る。そのサイクルを回していくことが、シナジー創出の基本だと思っています。

桐澤 どれだけ本部で立派な戦略を考えても、現場の理解がなければ実行できません。本部主導の一方通行ではなく、現場の声を吸い上げながら進めていくことが重要です。事業会社ごとにも得意分野があります。コストコントロールが得意な会社もあれば、コンサルティング販売が強い会社もある。そうした強みをツルハ・ウエルシア関係なく水平展開していくことも、大きなシナジーになると思っています。

「からだとくらしに、+1」が象徴する新しい挑戦

桐澤 象徴的なのが、新しいPBブランド「からだとくらしに、+1（プラスワン）」です。もともとツルハには「くらしリズム」、ウエルシアには「からだWelcia」「くらしWelcia」がありましたが、統合後はそれらを一本化し、「からだとくらしに、+1」という新ブランドを立ち上げます。これは単に

ブランド名を変えるだけではありません。両社の開発チームを早い段階で一つの組織に統合し、それぞれの強みを持ち寄りながら商品開発を進めています。既存商品の良さを生かすものもあれば、統合によって初めて実現できる新しい商品もある。私たちでしか創りえない価値を提供していきます。まさに「掛け算」の象徴だと思っています。

「ライフストア」が目指す未来

鶴羽 われわれが目指しているのは、単なるドラッグストアではありません。お客様にとって、「何かあったらまず行こう」と思ってもらえる存在。健康、美容、介護、日用品、



食品まで含めて、地域の暮らしを支えるインフラになりたい。ツルハもウエルシアも、派手さのある会社ではないかもしれません。でも、親しみやすく、安心できて、生活に寄り添っている。そういう存在であり続けたいと思っています。

桐澤 統合はゴールではなく、スタートです。この規模になったからこそできることが、まだまだたくさんあります。それを一つひとつ形にしていきながら、お客様にとっても、地域にとっても、なくてはならない存在へ進化していきたいですね。

価値創造の軌跡

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は、それぞれお客様の暮らしに寄り添うドラッグストアチェーンとして長い歴史を重ねてきました。その歴史が経営統合によって交差し、売上高2兆円超の国内圧倒的No. 1のドラッグストアグループへとさらに発展していきます。

ツルハホールディングスの主な動き

- 1929 「鶴羽薬師堂」創業
- 1963 「ツルハ薬局」(現ツルハホールディングス)設立
- 1975 「クスリのツルハコントロールセンター」(現ツルハ)設立
- 1995 「ジャスコ」(現イオン)業務・資本提携

- 1997 「クスリのアオキ」業務・資本提携
- 2001 東京証券取引所市場第二部に上場
- 2002 東証一部(現・東証プライム)銘柄に指定
- 2005 ツルハホールディングス設立
- 2008 TGMD、TFS設立

- 2010 新業態店groupe1号店開店
- 2012 タイ国1号店開店
- 2015 TGN設立
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行
- 2025 ベトナム1号店開店

M&A

- 2000 「ドラッグマト」(岩手県)
- 2001 「リバー」(神奈川県)
- 2002 「ポテトカンパニー」(山形県)
- 2007 「くすりの福太郎」(千葉県)
- 2008 「スパーク」(愛知県)

- 2009 「ウェルネス湖北」(現・TGN)(島根県)
- 「仁天堂」(神奈川県)
- 「サクラドラッグ」(東京都)
- 2013 「ウエダ薬局」(和歌山県)
- 「ハーティウオンツ」(現・TGN)(広島県)
- 2015 「レディ薬局」(愛媛県)

- 2017 「杏林堂薬局」(静岡県)
- 2018 「ビー・アンド・ディー」(愛知県)
- 2019 「広島中央薬局」(広島県)
- 「おおがたむら調剤薬局」(秋田県)
- 2020 「JR九州ドラッグイレブン」(現ドラッグイレブン)(福岡県)

ウエルシアホールディングスの主な動き

- 1965 「一ノ割薬局」(埼玉県、グリーンクロスの前身)創業
- 1974 「十字薬局」(東京都、コアの前身)創業
- 1997 「グリーンクロス・コア」設立
- 2000 「ジャスコ」(現イオン)資本業務提携
- 2001 ジャスコダック市場へ上場

- 2002 店舗名を「ウエルシア」に統一
- 2004 東京証券取引所第二部へ上場
- 2005 「ウエルシア関東」へ社名変更
- 2008 「高田薬局」(静岡県)と経営統合し持株会社「グローウェルホールディングス」設立
- 2012 東京証券取引所第一部へ指定
- 「ウエルシアホールディングス」へ社名変更

- 2014 「イオン」による連結子会社化
- 2016 化粧品専門店「B.B.ON」設立
- 2020 「ホームセンターみつわ」(福井県)資本業務提携
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行

M&A

- 2002 「池野(トップ)」(埼玉県)
- 2006 「いいの」(埼玉県)
- 「ナカヤ」(山梨県)
- 2007 「ナガタ薬局」(群馬県)
- 2008 「寺島薬局」(茨城県)
- 「高田薬局」(静岡県)
- 2010 「イレブン」(大阪府)
- 2011 「ドラッグフジイ」(富山県)
- 2015 「タキヤ」(兵庫県)
- 「シミズ薬品(ダックス)」(京都府)
- 「CFSコーポレーション(ハックドラッグ)」(神奈川県)

- 2017 「丸大サクラ井薬局(ハッピー・ドラッグ)」(青森県)
- 2018 「一本堂」(東京都)
- 化粧品専門店「MASAYA」(岡山県)
- 2019 「金光薬品」(岡山県)
- 2020 「よどや」(高知県)
- 「クスリのマルエ」(群馬県)
- 調剤専業「ネオファルマー」「サミット」(愛媛県)
- 2021 「プブレひまわり」(広島県)

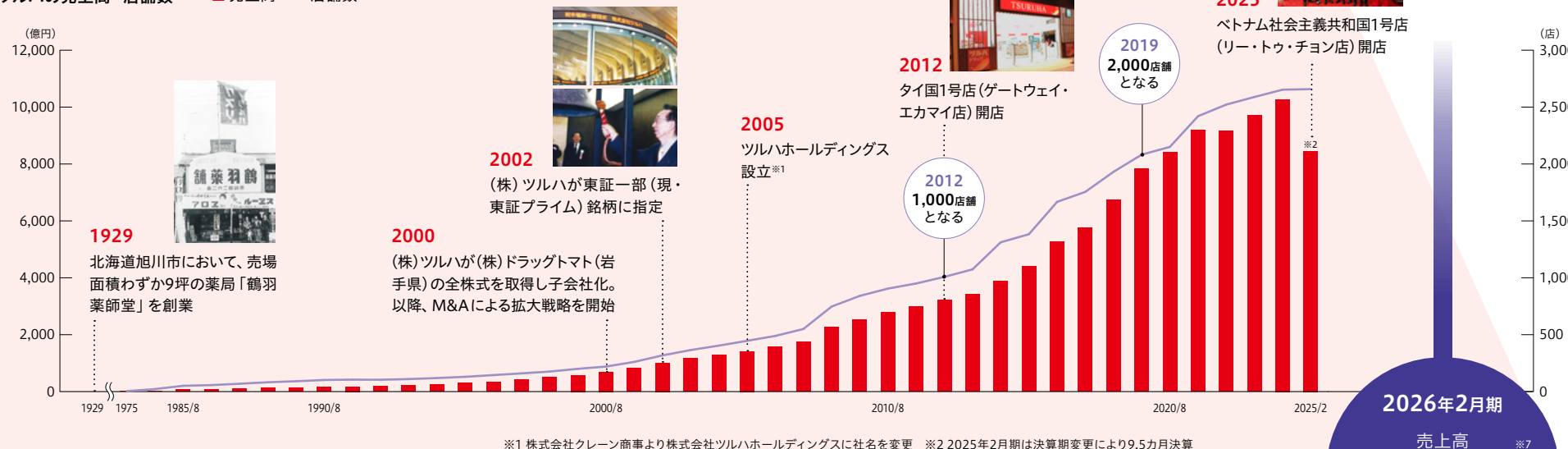
- 2022 「コクミン」(大阪府)
- 「フレンチ」(大阪府)
- 「ふく薬品」(沖縄県)
- 2024 情報システム事業「エクスチェンジ」(東京都)
- 「エクスチェンジソリューションズ」(東京都)
- 「エクスチェンジクリエイティブ」(東京都)
- 「とをしや薬局」(長野県)
- 「ウエルパーク」(東京都)
- 介護事業「ウエルシアパートナーズ」(東京都)

2025年12月
ツルハ × ウエルシア
ホールディングス × ホールディングス
経営統合

価値創造の軌跡

ツルハの売上高・店舗数

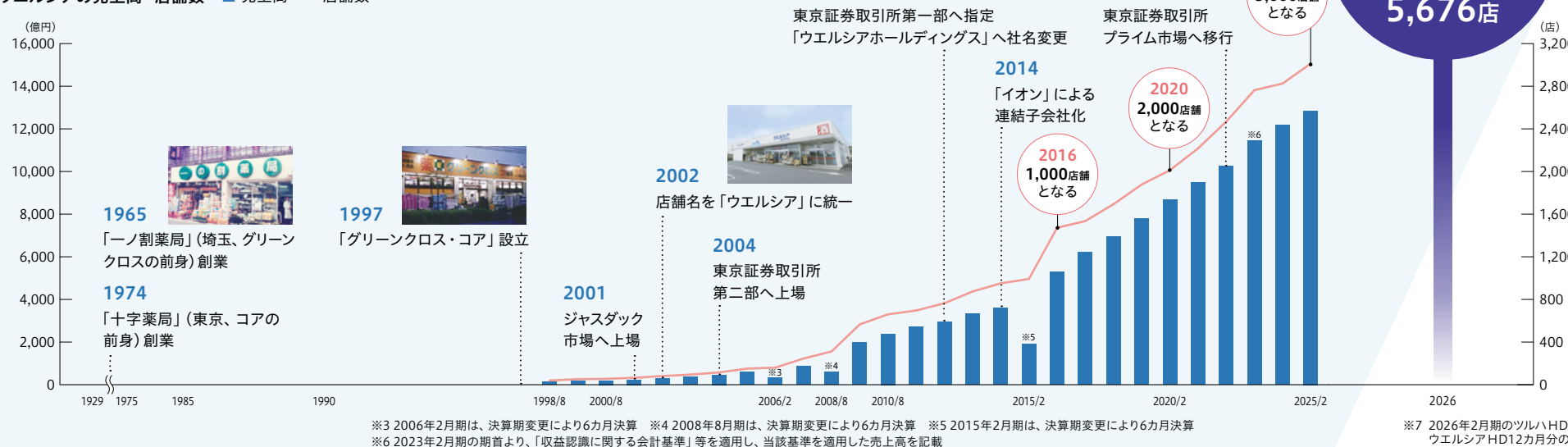
■ 売上高 ■ 店舗数



2026年2月期
売上高 ※7
2兆4,631億円
店舗数
5,676店

ウエルシアの売上高・店舗数

■ 売上高 ■ 店舗数



価値創造プロセス

ツルハグループは、経営統合により強化・充実した資本をもとに、全国に広がる店舗網と専門人財、データを活用し、生活者一人ひとりの健康行動を支えることで、健康寿命の延伸と地域のヘルスケアの持続的な発展に貢献します。

対応すべき社会課題

超高齢社会の進展

(医療・介護需要の増大、地域偏在)

医療費増大とセルフケア・予防の重要性

地域インフラ (医療・買物) の空白化

人材不足 (介護)

生活者の健康データ分断・活用不足

インプット

人的資本

- さまざまな専門資格者

社会・関係資本

- 全国約5,600店舗の店舗網
- 地域医療・介護・自治体との接点・ネットワーク

知的資本

- 約1億規模の顧客・調剤・購買データ
- グループ間のノウハウ・データ共有によるグループシナジー

製造資本

- 調剤併設型ドラッグストア
- PB商品開発体制

財務資本

- 提携による財務体質の増強

自然資本

- エネルギー
- 水
- 資材

ビジネスモデル

“共に未来をつくろう”

ドラッグストアの枠を超え、人生の各フェーズにおいて健康・暮らし・安心を支える「ライフストア」となる

PHASE 1

価値創造基盤の構築 (～2029)

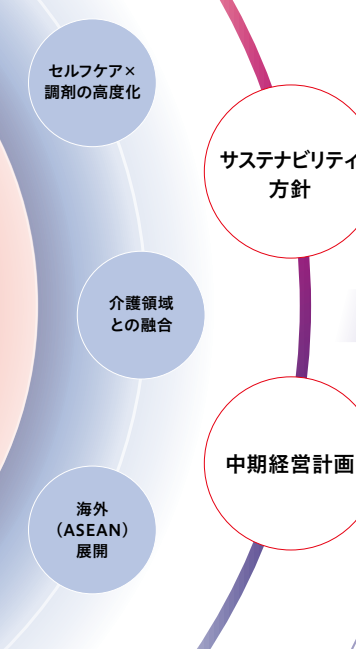
「人生に寄り添う」サービスの土台をつくる



PHASE 2

価値創造基盤の本格稼働 (～2032)

構築した基盤を使い、社会課題解決型のライフストアを拡張



マテリアリティ

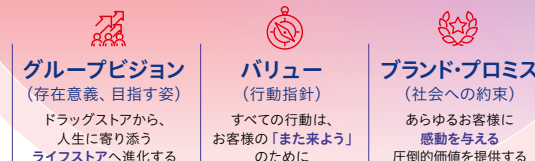
- お客様の生活に豊かさや余裕を提供する
- 持続可能な地球環境と社会の実現
- 一人ひとりの働きやすさと働きがいのある環境を提供
- 公正で誠実な経営基盤の構築
- 責任あるサプライチェーンの構築

経営理念

お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう

ライフ ストア
LIFE STORE

目指す姿



アウトプット

- 調剤・服薬支援による地域医療アクセスの向上
▶ P.29
- セルフメディケーションを通じた地域住民の健康増進
▶ P.29
- 医薬品の適正使用を支える専門人財によるカウンセリングの提供
▶ P.29
- 専門人財による健康・美容・栄養・介護に関する対人サービス
▶ P.34
- 生活必需品を安定的に供給する地域生活インフラの提供
▶ P.36
- PHR*を活用した継続的な健康サポート
▶ P.30
- 環境に配慮した店舗づくり
▶ P.42

アウトカム&インパクト

社会的価値

- 健康寿命の延伸
- 医療費抑制・予防医療への貢献
- 地域医療・介護インフラの維持

企業価値

- 継続的な来店・顧客価値の拡大
- 収益基盤の安定化
- 従業員エンゲージメント向上
- TSR (株主総利回り)

* PHR: パーソナル・ヘルス・レコード/個人の健康・医療に関わる情報

ビジネスモデルの解説

ツルハグループのビジネスモデルの核は、5,600店を超える全国店舗網、3,000店舗以上の調剤薬局、専門人財、幅広い商品・PB開発力、約1億のデジタル接点、自社ポイントサービスなどのアセットを、顧客起点で結び付けることにあります。各地域の生活圏にある店舗を接点に、健康・暮らし・安心を支える商品・サービスを提供し、高い専門性を備えた人財が、データも活用しながら、一人ひとりに寄り添う。こうした強みの連動により、単に物を売るだけの場所にとどまらず、お客様のあらゆるライフステージに寄り添う「ライフストア」となることを目指して、さらなる価値を生み出していきます。

ツルハとウエルシアがそれぞれの地域で培ってきた調剤の実践知を結び合わせ、サービスの質と地域医療資源としての機能を高めていきます。これにより、お客様のセルフケアからかかりつけ、在宅医療へとつながるケアの連続体の一端を担い、地域において継続的に信頼され、選ばれる調剤体制の構築を目指します。

調剤戦略 ▶ P.29



3,000店舗以上の
調剤薬局・専門性

ライフストアの実現を支える基盤となる人的資本への投資を強化し、教育プログラムの統合・高度化や、働きやすい環境の整備を進めて、成長と活躍を支える仕組みを構築していきます。

社会：人的資本 ▶ P.38

約5万人の
薬剤師・医薬品登録販売者・
管理栄養士



2027年以降、ウエルシアグループにおいてもツルハグループ共通ポイントを導入します。同時に、共通アプリをリリースし、顧客IDの統一を進めて、全国どこでもお客様一人ひとりに最適な提案・サービスを提供できる状態を目指します。

DX戦略 ▶ P.30

5,600店を超える
No.1の全国店舗網



全国に広がる店舗網を駆使し、地域に根差したストアブランドを軸に、グループ全体でのシェア拡大を目指します。医薬品・日用品・食品をワンストップで買物できる「ドラッグ&フード」(D&F)モデルへの改装を進めるなど、より生活に密着した店舗フォーマットを強化していきます。

店舗戦略 ▶ P.27



商品の幅広さ
(医薬品／日用品／食品)・
PB開発力

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がそれぞれ展開していたプライベートブランドを統一し、新たなブランド「からだくらしに、+1(プラスワン)」へ集約します。商品ごとに品質・機能・価格の最適なバランスを追求し、NBと明確に差別化することで、来店動機の創出につながる魅力的な商品を開発します。

PB戦略 ▶ P.28



顧客

調剤

MD/
商品

人財

IT・
データ

サービス

約1億のデジタル接点を
通じた、双方向の情報共有



データ活用やアプリ利便性の向上、店舗システムの刷新を通じて、お客様一人ひとりに寄り添うコミュニケーションを推進し、事業基盤の強化を図ります。加えて、統合で拡大した顧客接点を活かすデータ基盤とシステム連携を段階的に整備し、データドリブンな意思決定を高度化することで、より深くお客様を理解し、最適な体験を提供する企業へ成長します。

DX戦略 ▶ P.30

専門性を持つスタッフへ相談できる窓口機能
自社ポイントサービスの継続的拡充

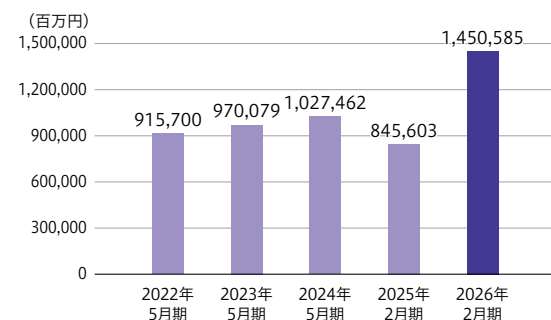


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

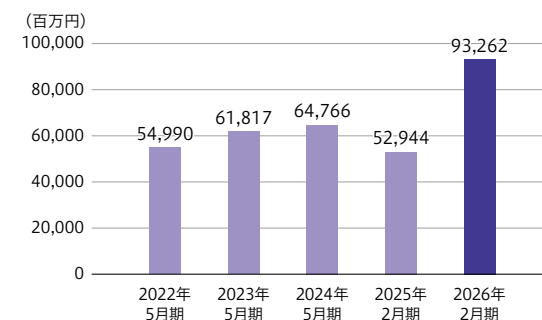
※ 2026年2月期の業績はウエルシアHD第4四半期の業績のみ含む ※ 2025年2月期は決算期変更のため9.5カ月の実績

売上高



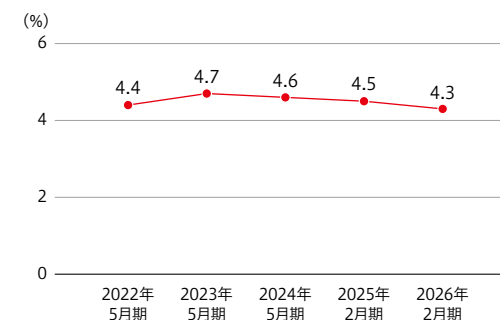
2026年2月期の売上高は1,450,585百万円となり、2025年2月期の845,603百万円から増加しました。

EBITDA



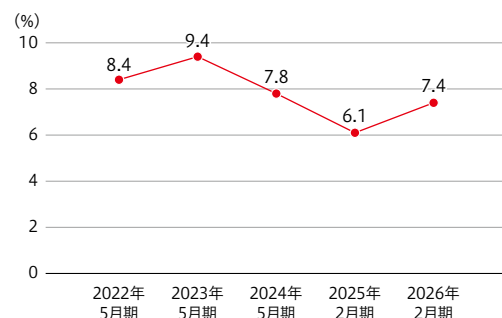
2026年2月期のEBITDAは93,262百万円となり、2025年2月期の52,944百万円から増加しました。

営業利益率



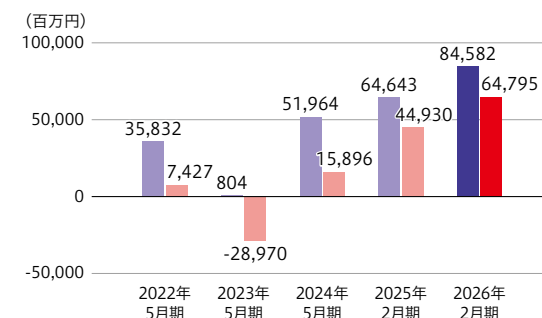
2026年2月期の営業利益率は4.3%となり、2025年2月期の4.5%から0.2ポイント低下しました。

ROE



2026年2月期のROEは7.4%となり、2025年2月期の6.1%から1.3ポイント上昇しました。

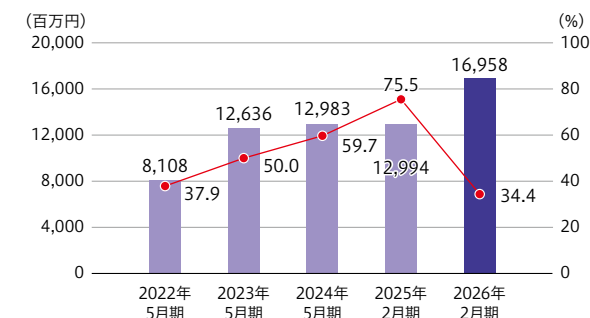
営業・フリーキャッシュフロー



■ 営業キャッシュフロー ■ フリーキャッシュフロー

2026年2月期の営業CFは84,582百万円、FCFは64,795百万円となり、いずれも2025年2月期から増加しました。

配当総額・配当性向



■ 配当総額 ● 配当性向 (右軸)

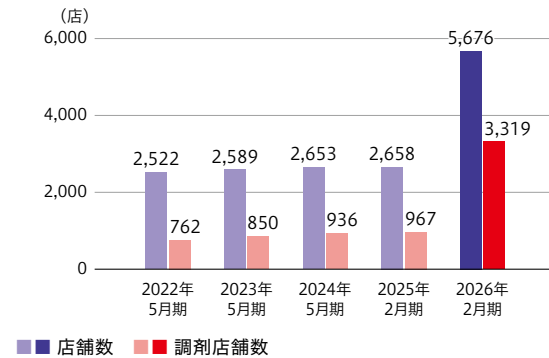
2026年2月期の配当総額は16,958百万円となり、2025年2月期から増加しました。配当性向は34.4%へ低下しました。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

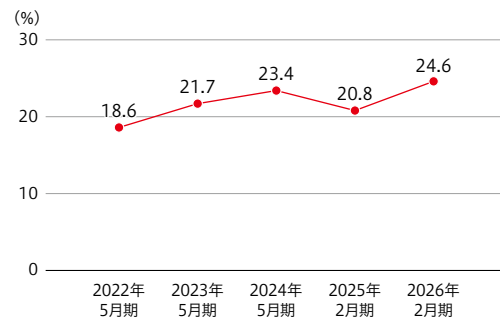
※ 2025年2月期は決算期変更のため9.5カ月で集計

店舗数・調剤店舗数



2026年2月期の店舗数は5,676店、調剤店舗数は3,319店となり、いずれも2025年2月期から増加しました。

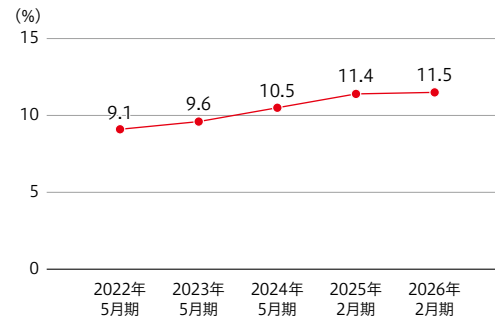
女性管理職比率



2026年2月期の女性管理職比率は24.6%となり、2025年2月期の20.8%から3.8ポイント上昇しました。

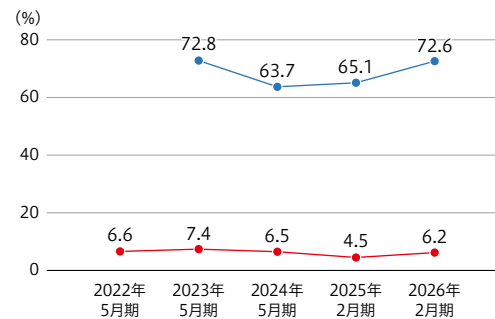
※ 2025年2月期の実績は、2024年5月～2025年2月の期間で算出したものとしています。

PB商品売上構成比



2026年2月期のPB商品売上構成比は11.5%となり、2025年2月期の11.4%から0.1ポイント上昇しました。

正社員離職率・新卒3年後定着率

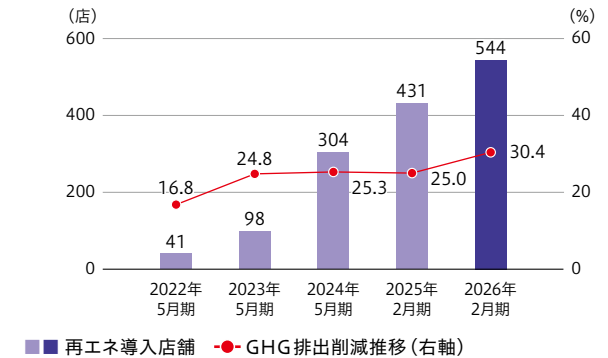


● 正社員離職率 ● 新卒3年後定着率

2026年2月期の正社員離職率は6.2%、新卒3年後定着率は72.6%となりました。

※新卒3年後定着率は2023年5月期より集計

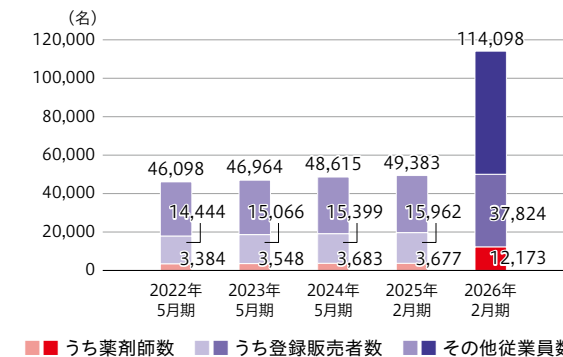
再エネ導入店舗・2013年度比 GHG 排出削減推移



2026年2月期の再エネ導入店舗数は544店となり、2025年2月期の431店から113店増加しました。GHG 排出は2013年度比で30.4%の削減となりました。

※ツルハグループのみの実績となります。

従業員数 (うち薬剤師・登録販売者数)



2026年2月期の従業員数は114,098名で、2025年2月期から増加しました。薬剤師数、登録販売者数も増加しています。

マテリアリティ・リスクと機会

マテリアリティの特定

当社グループは、経営統合を機に大きく変化する事業環境を捉え直し、企業価値の持続的な向上に向けて5つのマテリアリティ（重要課題）をあらためて定義しました。新たな目指すべき姿である、全てのお客様の人生に寄り添う「ライフストア」の実現を通じて、お客様の生活に豊かさや余裕を提供していきます。



マテリアリティの特定・見直しのプロセス

マテリアリティ特定にあたっては、ESG推進委員会、グループ執行会議、取締役会にて妥当性を確認し、取締役会審議を経て最終的な承認を受けています。目指すべき姿、接点・対話方法と主な取り組みを具現化し、関連するSDGs（持続可能な開発目標）のゴールとして位置づけています。事業を取り巻く外部環境が変化する中、ESG課題、サステナビリティ課題への関心が世界的に高まっています。変化への対応がツルハグループの成長を支える基盤となります。「環境・気候変動（Environment）」「社会（Society）」「ガ

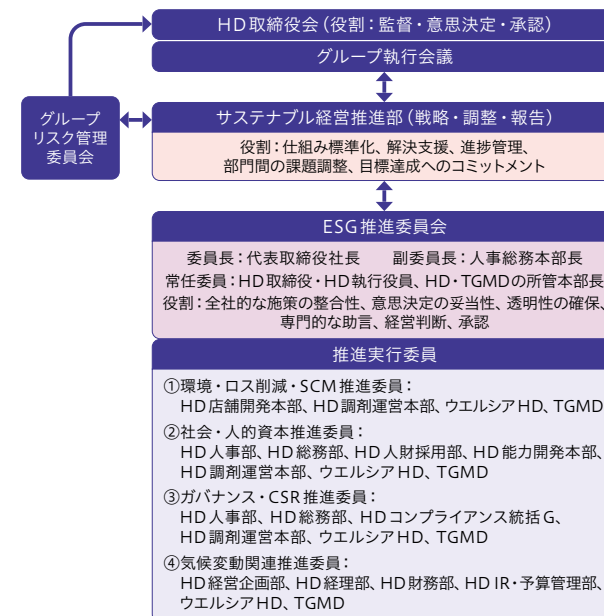
バナンス（Governance）」それぞれの課題解決に向けて取り組むとともに、社会からの要請・影響度を踏まえて、マテリアリティの定期的な見直しをしていく予定です。



ESG推進委員会の役割

ESG推進委員会は、当社グループマテリアリティの解決およびESG推進に向けた全社横断的なサステナブル施策を推進する実行主体です。委員長から任命された推進委員は各マテリアリティに基づくアクションプランの策定・実行、KPIの進捗モニタリング、ワーキンググループの進捗管理、現場への方針浸透を担います。ESG経営の実効性を高めるため、戦略策定・監督を担うサステナブル経営推進部との役割分担を明確にし、両者が連携する体制としています。

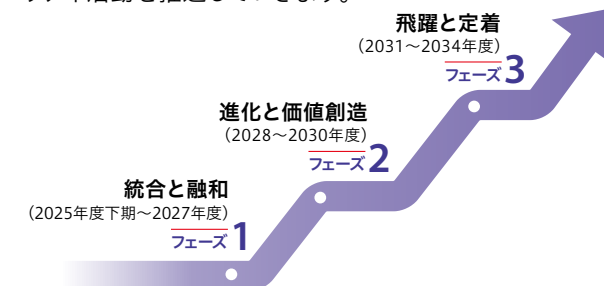
ESG推進体制図



※SCM～サプライチェーンマネジメント

サステナビリティ推進ロードマップ

ESG推進委員会は、「働きがいのある職場環境」の実現と「サステナブルな社会インフラ」としての進化を目指し、2034年度までの期間を3つのフェーズに区分して、サステナビリティ活動を推進していきます。



マテリアリティ・リスクと機会

	マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み	機会とリスク	KPI	関連するSDGs
S 社会	 お客様の生活に豊かさや余裕を提供する	全てのお客様の人生に寄り添う「ライフストア」へ	・「いつものお買い物」のついでに「相談」ができるお店づくり ・ワンストップショッピングを実現する「ドラッグ&フード」店舗の展開 ・「調剤併設化」の推進による医療アクセスの向上 ・アプリやDXの活用で「便利にお得に」ストレスフリーにお買い物ができる環境づくり ・自治体との連携を通じた、災害時のライフライン（安心・安全）の強化 ・店舗資格者による健康相談・未病予防の強化 ・移動販売車（うえたん号・とくし丸等）の展開による買い物困難地域支援	機会 ・「日常の利便性」と「医療の専門性」を提供する『ライフライン機能』 ・ドミナント戦略再編による自社競合の解消とシェア拡大 リスク ・人口減少による商圏縮小と来店客数の減少 ・セルフメディケーション意識の「浸透不足」 ・調剤報酬改定による収益圧迫 ・過疎化進行による「地域ドミナント網」の空洞化	・出店戦略 店舗改装：1,500店 ・PB戦略 PB商品「からだくらしに、+1（プラスワン）」ブランドのリブランディング推進 ・DX戦略 売上データ連携、マスク統合、顧客データ統合、基幹システム統合、ポイントシステム、アプリ開発 ・調剤戦略 調剤併設率（店舗数）：62%	
	 一人ひとりの働きやすさと、働きがいのある環境を提供	従業員の成長機会を創出する自律的なキャリア形成の支援	・「誰でも、どこでも学べる」教育プログラムの導入 ・「従業員の活躍」「女性の活躍」へ自律的なキャリアアップの支援 ・「従業員エンゲージメント」の見える化と向上 ・社員表彰（年次表彰）による挑戦と貢献の制度化 ・「従業員の健康」を守る健康経営の実践 ・性別や年齢に関わらず公平に評価される仕組み ・多様な人材が長期的に活躍できる労働環境（D&I）の整備	機会 ・「全体教育・店長マネジメント」の標準化による生産性向上 ・「地域医療・栄養プロフェッショナル」育成と専門教育の共有 リスク ・労働力不足による採用難 ・「現場の規律・企業風土」の希薄化	・女性管理職比率向上 ・有給休暇取得率向上 ・男女育児休業取得率の向上 ・男女賃金格差の是正 ・正社員定着率 ・新卒1年～5年定着率 ・1人当たり研修時間（年） ・資格保有率 ・障がい者雇用率	
	 責任あるサプライチェーンの構築	お取引先様と共に発展する公正・透明なサプライチェーン	・お客様に「安心・安全・高品質」な商品を開発し安定的に提供 ・「お互いを尊重する」取引の徹底 ・原材料の調達から製造まで「人権・環境配慮」の推進 ・地球環境と人権に配慮したサステナブルな調達網を構築 ・物流・デジタル基盤の共同活用による効率化の追求 ・データ共有による「作りすぎ・ムダ」をなくす協力体制の構築	機会 ・国内最大規模の購買データ活用による「売れる商品」の開発 ・共同調達による原価低減と安定供給 リスク ・原材料価格の高騰 ・供給網の寸断リスク	・人権・コンプライアンス（基本方針の浸透） ・持続可能な調達（環境・資源への配慮） ・物流の持続可能性（事業基盤の維持） ・PB主要サプライヤー向けアンケートの運用構築	
E 環境	 持続可能な地球環境と社会の実現	地球と地域の健康を守る持続可能な社会インフラの確立	・省エネ設備や太陽光パネルを使った「地球にやさしいお店」づくり ・PB商品パッケージの環境配慮型素材（バイオマス等）への切り替え ・自然にやさしい素材を使ったPB商品の開発 ・共同配送（配送ルート一本化）により、配送回数とCO₂の削減 ・全社での環境意識向上とエネルギー管理の徹底 ・店舗・物流の省エネ化や再生可能エネルギー導入による脱炭素化の推進 ・「リサイクルと食品ロス削減」の推進	機会 ・店舗設備の共通化・省エネ化によるランニングコスト低減 ・共同配送によるCO₂排出量と配送コストの削減 リスク ・物流・エネルギーコストの高騰 ・環境規制（炭素税等）の強化	・グループ全体（店舗・オフィス）のGHG削減目標 ・PB環境配慮型商品構成比率 ・自治体との包括連携協定（災害時協定） ・廃棄物、食品ロスの削減 ・資源循環型社会への貢献（サーキュラーエコノミー） ・地域コミュニティ拠点の設置・稼働	
G ガバナンス	 公正で誠実な経営基盤の構築	透明・公正な自律ある経営で常に信頼される誠実な企業	・新たなグループ体制における統合リスク管理とコンプライアンスの徹底 ・地域に合わせた迅速な判断と対応 ・「情報セキュリティ」の徹底による情報の保護 ・独立社外取締役を中心とした透明性の高いガバナンス体制の維持・継続 ・「BCP（事業継続計画）」の整備 ・社内外の「相談窓口」の運営強化と不正の防止	機会 ・「個店経営（現場の利益意識）」と「自律的な経営」による高収益体制 ・グループ共通の管理体制強化によるリスク低減 リスク ・組織拡大による「機動力（スピード）」の低下 ・透明性の欠如による「社会的信用」の低下	・取締役会の実効性評価 ・取締役会の多様性と監督機能（ガバナンス体制） ・コンプライアンスと企業倫理（誠実な組織風土） ・情報セキュリティとリスク管理（経営基盤の守り） ・指名・報酬委員会の独立性（過半数・委員長が「社外」）の継続 ・取締役会実効性評価の毎年の実施と継続的改善 ・持続的な企業価値向上に向けた、IR・SRの継続的な実施と深化	

新中期経営計画 戦略の前提

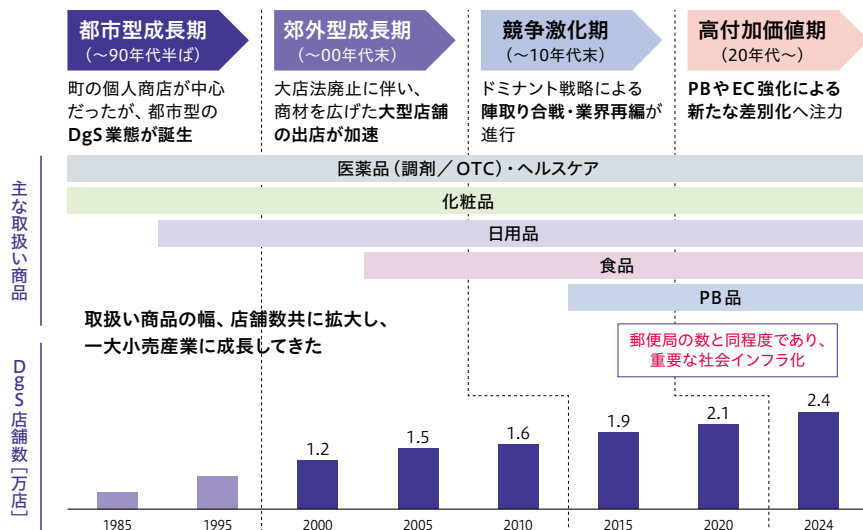
新たな中期経営計画は、当社の強みを統合し「顧客起点のネットワーク」へと進化させることで、日本最大のドラッグストアグループとして、いかにお客様と社会への価値を創出していくかの方向性を明確にするものです。そのPHASE1となる2027年2月期からの3年間を、お客様の人生そのものに寄り添うインフラ「ライフストア」の実現に向けた「価値創造基盤を構築する」期間と位置づけ、具体的な戦略を推進していきます。

ドラッグストア市場の変遷と現況

ドラッグストア業界はこれまで、規制緩和を契機とした大型化、ドミナントによる競争、そしてPBやECによる差別化を通じて、生活インフラへと進化してきました。現在は、ドラッグストア同士の競争に加え、スーパーやコンビニなど、業態を超えた競争へと移行しています。

これまで成長市場とされてきたドラッグストア業界ですが、一部エリアでは飽和状態を迎えており、今後は徐々に成熟市場へと移行していくと考えられます。

ドラッグストア (DgS) 業界の変遷

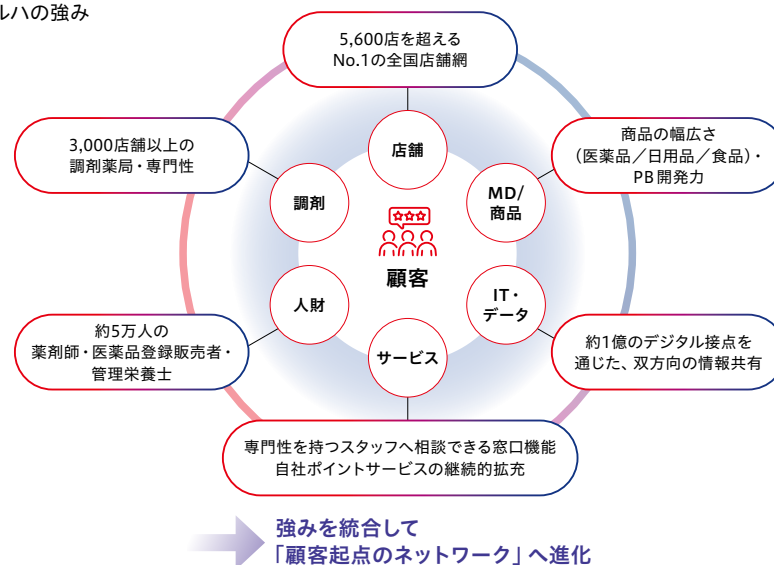


ツルハの強みと課題

当社は経営統合によって構築されたNo.1の全国店舗網、幅広い商品ラインナップやPB開発力、膨大な顧客データなど多くの強みを有しています。一方で、これらはまだ「点」として存在している状態で、強みがまだ“構造化されていない”ことが課題です。たとえば顧客データは活用しきれておらず、店舗間での最適化も限定的です。

これらの強みを統合し、「点」をつなげて「面」とすることで、「顧客起点のネットワーク」に進化させる取り組みを進めていきます。

ツルハの強み



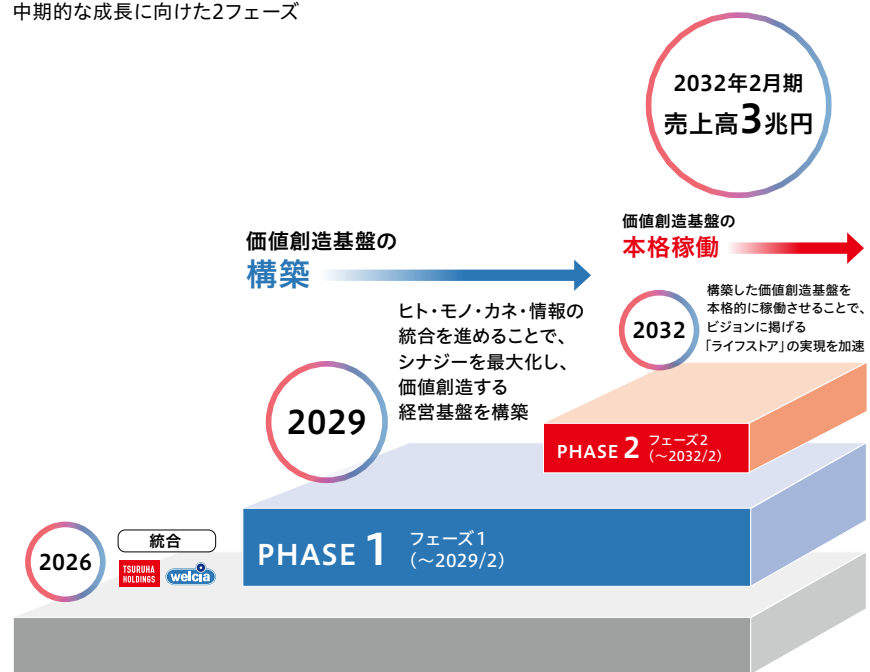
新中期経営計画 戦略の概要

中期経営計画の概要とロードマップ

中期経営計画は、前半：2027年2月期～2029年2月期のPHASE1、後半：2030年2月期～2032年2月期のPHASE2の、2つのフェーズで変革を進めていきます。

まず前半の3年間は、「ライフストア」実現に向けた基盤構築フェーズと位置付けています。具体的には、統合によるシナジー創出、データ・システムの統合、店舗・商品・調剤モデルの再設計を進めていきます。この3年間で、「勝てる構造」を確立することが最大のテーマです。

中期的な成長に向けた2フェーズ



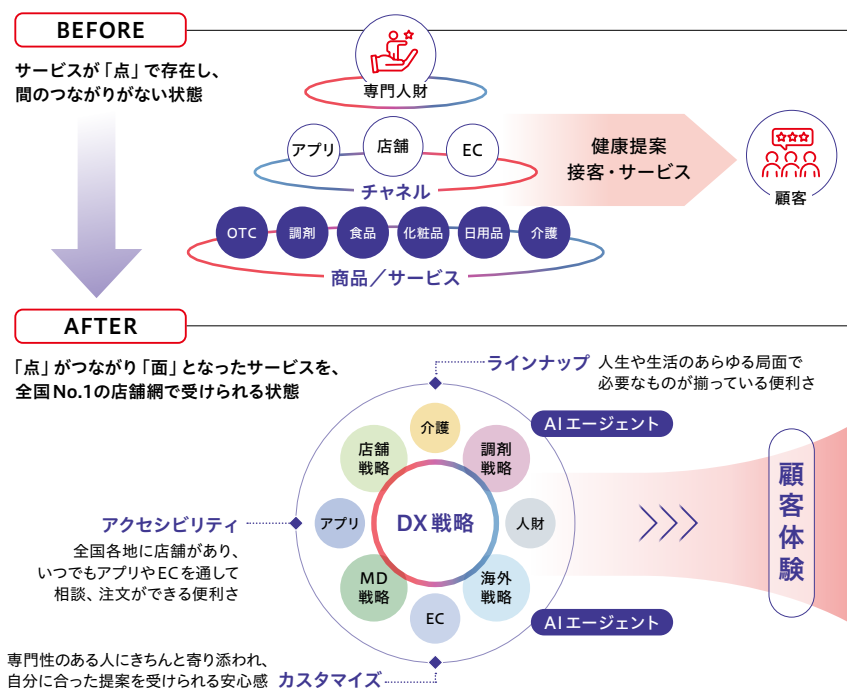
PHASE 1のロードマップ ▶ P.3

重点戦略-DXによる顧客体験の刷新

これまで当社のサービスは「点」で存在し、各チャネルは分断されていました。

今後は、DX戦略を中心とした統合によって、各チャネルとサービスを「点」から「面」へ進化させます。具体的には、顧客IDの統合とデータ連携によって、全国どの店舗でも、共通の顧客理解に基づいて、お客様へ最適な提案ができる状態を実現します。

顧客体験の刷新



新中期経営計画 各戦略概要

店舗戦略

改装中心へのシフトと店舗フォーマット開発に注力し、「数」から「質」への戦略転換を実施

店舗戦略は、これまでの「数の拡大」から「質への転換」を進めます。具体的には、改装・スクラップ&ビルドを強化し、3年間で約1,500店舗の改装を実施します。また、AIを活用した出店精度向上と、不採算店舗の整理や店舗統廃合を進め、収益性の改善を図っていきます。

出店戦略については、今後の人口動態を踏まえ、都市部郊外、特に関東圏への出店を強化していきます。また、全国6ブロック体制を構築し、権限移譲によるスピード経営を実現するとともに、地域特性に応じた柔軟な出店・運営を可能とし、競争力を高めます。現在、ウエルシア薬局で取り組んでいるドラッグ&フード型店舗の展開も強化し、食品強化による来店頻度の向上と、ヘルスケア・化粧品への送客を組み合わせることで、売上・利益の最大化を図ります。

出店戦略の転換	- 新規出店から改装・スクラップ&ビルドへのシフト、店舗統廃合 - 関東圏／近畿における住宅密集地への出店強化
地域特性に合わせた店舗フォーマットの進化	- 地域ごとの商品構成・配置などの変更 - 組織体制の整備（全国6ブロック体制での店舗開発・管理） - 初期的な介護相談をドラッグ店舗へ併設、推進
ドラッグ&フード（D&F）型店舗の展開	集客と日常的な顧客接点の最大化

店舗戦略 ▶ P.27

PB戦略

高付加価値な新プライベートブランドと価格優位なトップバリュの組み合わせで売上・利益を最大化

この3年で既存PBを新ブランド「からだとくらしに、+1（プラスワン）」へリニューアルし、特にビューティと食品を重点的に強化していきます。ヘルスケア・ビューティケア領域では専売品・共同開発を拡大することで収益性を高めます。健康食品や食品の付加価値領域と、トップバリュを含めた低価格領域を組み合わせることで、利益を創出しながら客数を伸ばす構造を構築していきます。



PB戦略 ▶ P.28

調剤戦略

プライマリ・ケアの社会実装 ～健康の悩みの最初の相談相手となり、継続的に寄り添うインフラを目指す

当社は「プライマリ・ケアの社会実装」を目指します。2029年2月期にかけてはウエルシアグループが培ってきたノウハウを吸収し、調剤併設率の引き上げを目指します。調剤DXへの投資も進め、調剤事業においては、来局予約、オンライン服薬指導、フォローアップまでを一体化し、自社アプリ上で完結するサービスを展開していきます。

めざす姿

地域戦略の強化

- ・地域における営業時間を適正化
- ・ドラッグストア併設強化

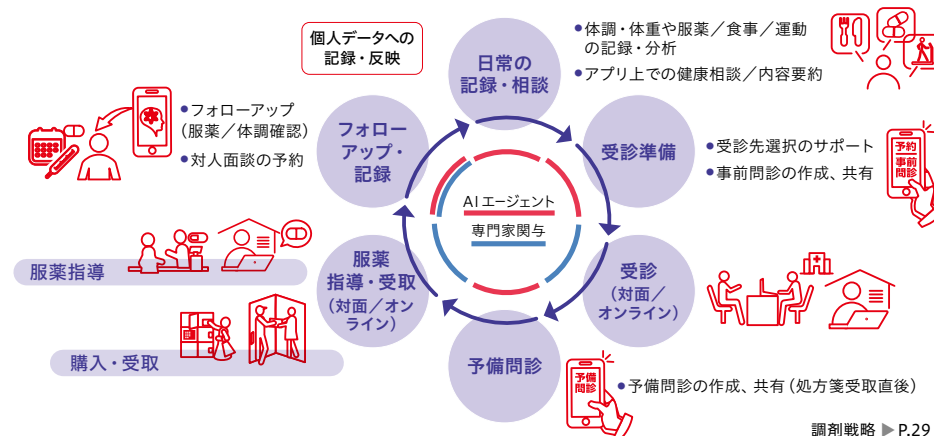
生活者個別の意思決定支援

- ・データ戦略／AIエージェントの開発による個人最適
- ・かかりつけ機能強化による相談対応の質向上

選択肢の提供

- ・初期相談から在宅まで、様々なステージで専門性高く対応
- ・オンライン／配送／ロッカー等を組み合わせた「新しい薬局利用」提案

サービス進化の中核となるのがAIエージェントによるサポートです。生活者一人ひとりに寄り添い、セルフケアをサポートすることで「困ったときに利用される場所」から、「日常的に寄り添うパートナー」へと進化していきます。



調剤戦略 ▶ P.29

新中期経営計画 各戦略概要

DX戦略

データ活用の基盤となる統合ID顧客データベース構築と
店舗運営・調剤の効率化のための店舗DXを推進

2027年春より、ウエルシアグループにおいてもツルハグループ共通ポイントを導入すると同時に、共通アプリをリリースし、顧客IDの統一・顧客データの一元化を進めます。AIエージェントの活用や、ID統合による大規模データの利活用を進めていくための前提となるのが、基盤の構築です。システム・マスタ・データの統合をこのPHASE 1で進めていきます。統合の完了には一定の投資と時間が必要となりますが、今後の成長の前提となる重要な基盤と位置付けています。AIエージェント、全店舗の在庫可視化などを、3年後を目途に提供開始できるよう、情報システム本部に統合推進部門を設置して取り組みを推進します。

統合顧客IDデータベースを活用したサービスの構想

AIエージェントによる健康・美容提案	・アプリ上で、24時間いつでも相談可能に ・購買・処方履歴等をもとに、一人ひとりの健康・生活に寄り添った商品紹介を含めた助言・提案が可能に ・店舗での美容カウンセリング履歴も実装し、健康と美容の両面での相談が将来可能に
シームレスな購買体験(OMO)	・統一されたECサイト(グループ各社ECサイトを集約) ・買い方や受け取り方、相談の仕方が自在に選択可能(アプリ上で在庫確認や注文も可)

DX戦略 ▶ P.30

海外戦略

人財、インフラ、コーポレートからなるHQ機能を強化し
ASEAN地域基盤を再構築

海外事業は、将来の成長ドライバーと位置付け、3年間で100店舗への拡大を目指します。その実現に向けて、まずASEANにおいて人財・インフラ・ガバナンスといったヘッドクォーター機能を強化し、事業基盤の再構築を進めていきます。重点国であるタイ・ベトナムにおいては、出店を加速しながら、勝ちパターンの確立を進めていきます。

海外戦略 ▶ P.31

人財戦略

「ライフストア」の根幹となる
人的資本への投資を強化

当社では約11万人の従業員がお客様に直接価値を提供しており、「ライフストア」の実現を支える基盤となっています。そのため、人的資本への投資を強化し、成長と活躍を支える仕組みを構築していきます。同時に、働きやすさの向上にも取り組み、働きがいとの両立を実現していきます。

成長・活躍

両社での教育プログラムの構築・改良
(2027年2月期～2028年2月期)

- 初心者向けの充実した研修・ツール
- スター人財監修のコンテンツ
- 全社規模でのコンテスト

人財の価値／意欲を最大化させる人的資本プログラムの構築(～2029年2月期)

- タレントマネジメントシステム
- キャリアデザイン
- 教育プログラム

働きやすさ

- ・従業員サーベイの全社導入による現状理解と従業員へ寄り添う制度改善
- ・各事業会社の基礎的な人事制度の共通化
- ・福利厚生・多様なキャリア支援の拡充

ESG戦略

社会インフラとしての役割を果たしながら
持続可能な成長を実現

経営統合を機に、改めてマテリアリティを特定し、非財務KPIを設定しました。当社は、社会インフラとしての役割を果たしながら、持続可能な成長を実現していきます。

マテリアリティ

責任あるサプライチェーンの構築

公正で誠実な経営基盤の構築



お客様の生活に豊かさと余裕を提供する

一人ひとりの働きやすさと働きがいのある環境を提供

持続可能な地球環境と社会の実現

マテリアリティ・リスクと機会 ▶ P.19

財務戦略

基盤構築と 成長投資を進め 中長期的な企業価値を向上

中期経営計画の見通しと目標 当社は、統合後の成長ステージとして2027年2月期から2029年2月期を「PHASE1」、2030年2月期から2032年2月期を「PHASE2」と位置付けています。PHASE1にあたる本中期経営計画では、主にサプライチェーン領域を中心とした統合シナジーの創出により、400億円のシナジー効果を見込んでいます。2029年2月期には売上高2.7兆円、営業利益1,350億円、営業利益率5.0%、EBITDA2,025億円、EBITDAマージン7.5%を目標としています。PHASE1ではこうした成果を着実に積み上げるとともに、次の成長段階となるPHASE2に向けた基盤構築と成長投資を進め中長期的な企業価値向上を図っていきます。

2029年2月期の数値目標

	「売上高」 2.7兆円		「EBITDA／EBITDAマージン」 2,025億円／7.5%		「営業利益／営業利益率」 1,350億円／5.0%		「ROE」 7.0%	
	ツルハグループ		+ ウェルシアグループ		+ 経営統合に伴う影響 (のれん償却額)		= ツルハHD連結	
	売上構成比		売上構成比				売上構成比	
売上高	12,000	100.0%	15,000	100.0%	—	—	27,000	100.0%
営業利益	742	6.2%	830	5.5%	222	—	1,350	5.0%
EBITDA	960	8.0%	1,065	7.1%	—	—	2,025	7.5%

※のれん総額4,430億円(20年償却) 単位: 億円

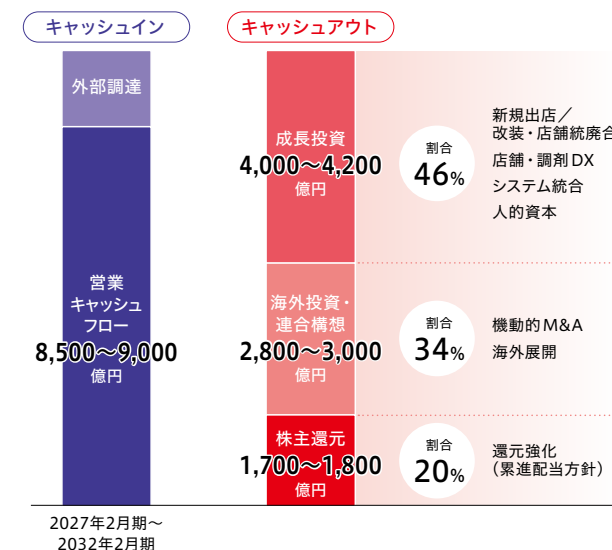
キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションについては、PHASE1およびPHASE2を合わせた6年間の計画として、図のとおり整理しています。成長投資の中核である店舗投資では、新規出店に加え、改装投資を戦略的に強化し、既存店舗の収益性向上と収益構造のさらなる強化を図ります。また、統合

後のシナジーを確実に発現させるとともに、グループ会社横断での業務基盤を高度化するため、PHASE1において基幹システム統合を実施します。これにより、調達・物流などのシナジー創出に加え、各社に分散していた機能や業務の重複を整理・削減することを可能とし、PHASE2以降でさらなるシナジーを創出します。基幹システム統合を3年間で完遂することで、その後の中長期的なコスト構造の

改善と経営の効率化を図り、利益成長を一層加速し、ROEのさらなる向上を目指します。基幹システム統合に伴う投資は、主に前半3年間でキャッシュアウトを想定しています。海外事業では、3年間で100店舗への拡大を計画し、M&Aの検討やイオンアセットの活用を通じた成長機会の獲得にも取り組んでいきます。これらの成長投資と並行して、財務健全性を確保しながら株主還元も重視し、累進配当方針のもと、2027年2月期は年間48円を予定しています。持続的な株主価値の最大化を目指していきます。

キャッシュアロケーション(6年)



財務戦略

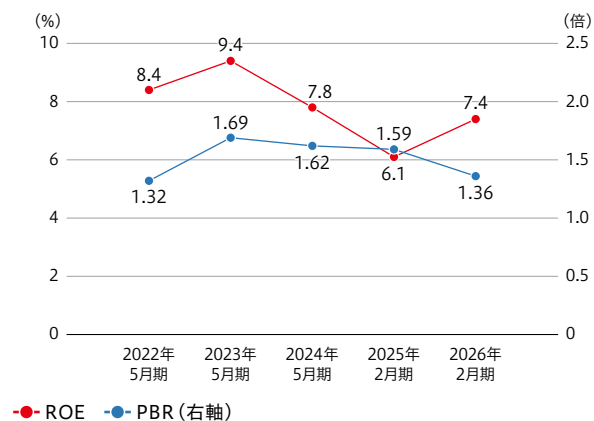
資本効率と資本コスト

資本効率について当社では、収益力の強化を通じた、ROE向上に取り組んでいます。

経営統合に伴う資本構成の変化を踏まえ、シナジー創出を軸とした利益成長と経営基盤の強化を進めることで、中長期的な利益成長を実現していきます。

創出したキャッシュについては、成長投資、株主還元、財務健全性の維持にバランスよく配分し、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

ROE・PBR

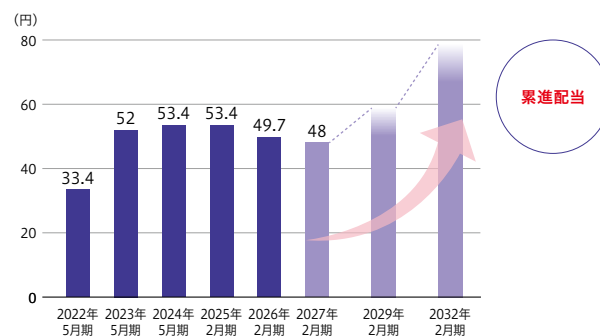


株主還元

株主還元については、統合後の新たな資本構成および利益成長を踏まえ、安定的かつ継続的な利益還元を基本方針としていきます。2026年2月期は下期に統合を実施したため、統合後の配当は期末配当のみとなりましたが、当該期末配当を新たな配当水準の起点とし、今後は累進配当を基本として、利益成長に応じた継続的な増配を目指していきます。また、統合を機に株主優待制度を拡充し、株主の皆様当社グループの店舗・サービスをより身近に感じていただくことで、中長期的なファン株主の形成につなげていきます。

配当方針

一株当たり配当金推移



※ 2025年9月1日付で実施した株式分割(1株→5株)の影響を考慮した金額を記載しています。

株主優待制度

①株主優待ギフト

毎年期末時点(2月末日)の株主名簿および実質株主名簿に記載または、記録された100株以上保有の株主様に対して、下記の株主優待を贈呈いたします。

保有株式数	株主ギフト券冊子	
100株以上 500株未満	5,000円分×1冊	
500株以上 1,000株未満	10,000円分×1冊	
1,000株以上	15,000円分×1冊	

②寄付

未使用の株主ギフト券冊子をご返送いただくことにより、当社が株主様に代わり金額相当分を寄付いたします。

寄付先：認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ

店舗戦略

国内圧倒的No.1 ドラッグストアチェーンとしての 質的成長へ

方針

ツルハホールディングスは、経営統合により全国約5,600店舗を持つ国内最大のドラッグストアグループとなりました。従来のドラッグストアからの質的な進化を目指し、「ライフストア」を目指す姿として掲げています。全国に広がる店舗網を駆使し、お客様の暮らしの隅々までサービスを行き渡らせることで、生活に豊かさや余裕を提供していきます。ドラッグストアは、医薬品・日用品・食品をワンストップで買い物できる場として役割が拡大しており、当社ではこうしたニーズを捉え「ドラッグ&フード」(D&F)モデルへの改装を進めるなど、より生活に密着した店舗フォーマットを強化しています。今後も、地域に根差したストアブランドを軸にグループ全体でドラッグストア業界におけるシェア拡大を目指します。

事業環境の認識

ドラッグストアを取り巻く環境は大きく動いています。少子高齢化と都市集約が進む中、都市と地方で顧客層やニーズの差が拡大し、地方では人材確保・生産性向上への対応がより重要になっています。加えて、生活者の購買行動は、物価高や生活動線の変化を背景に「近場で必要なものをまとめて買う」方向へシフトしており、価格・利便性・サービスを軸に業態を越えた競争が強まっています。こうした中、ドラッグストア業界は店舗数の増加とともに市場規模の拡大が続いており、食品・日用品の強化に加えて、調剤併設などヘルスケア機能の拡充を進める企業が増えています。当社も国内最大級の店舗網を強みに、地域特性に応じたフォーマット・機能配置の最適化を進めることで、生活インフラとしての価値提供とシェア拡大を目指します。

KPI※

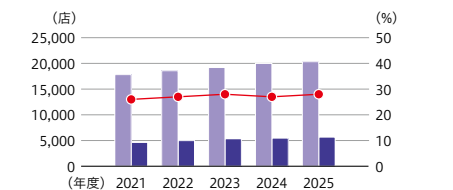
「出店」
450店舗(純増 220店舗)

「改装店舗数」
1,500店舗

「D&F店舗数」
400店舗

※2027年2月期～2029年2月期累計

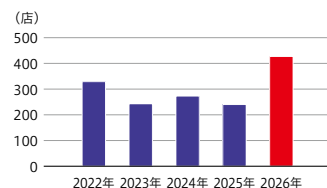
全国のドラッグストア数とツルハHDの
店舗数・シェア



■ 全国 ■ ツルハG+ウエルシアG(左軸) -●- シェア(右軸)

※参考 商業動態統計調査(経済産業省)
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>

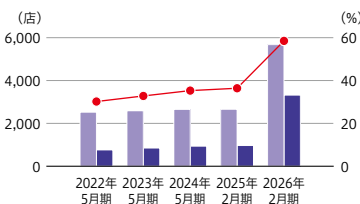
改装店舗数



■ ツルハG+ウエルシアG ■ ツルハHD連結

※2022～2024年はツルハG5月期、ウエルシアG2月期。2025年からはいずれも2月期。2025年2月期のツルハGは決算期変更により9.5ヵ月決算

ツルハHD調剤店舗比率
(調剤実施店舗数÷総店舗数)



■ 全店舗 ■ 調剤店舗(左軸)

-●- 構成比(右軸)

※2025年2月期は決算期変更のため9.5ヵ月で集計
※2022年5月期～2025年2月期はツルハGのみで集計

戦略と取り組み

地域で選ばれる店舗になるためのスクラップ&ビルド推進

ウエルシアとの経営統合により、当社の店舗網は全国47都道府県へと広がり、全国規模で地域に寄り添う店舗展開が可能となりました。各地域で存在感を持つストアブランドを維持しており、長年にわたり培ってきた地域とのつながりや信頼が当社の強みです。今後、ますます多様化するお客様のニーズに適したサービスを提供していくため、店舗の改装やスクラップ&ビルドを計画的に推進し、店舗年齢は7.5歳を維持する方針です。お客様の利便性を高め、地域で最も選ばれる店舗であり続けることを目指します。

統合のシナジーを地域シェアの拡大に活かす

店舗配置を見直し、エリア戦略を再構築します。全国を北海道・東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄の6ブロック体制とし、各地域の特性や商圈構造に応じて、強みを持つブランドを軸に店舗運営を行うことで、地域における競争力強化を図ります。

店舗フォーマット切替による収益改善

ドラッグ&フードモデルは、医薬品・化粧品(H&BC)の専門性を基盤としつつ、日常使いの食品の品揃えを拡充することで来店頻度を高め、店舗全体の売上拡大へと波及させる点に特色があります。また、食品を含む商品調達においてはイオングループのノウハウやインフラを活用することで、商品力の強化と調達効率の向上を図り、競争優位性の構築につなげています。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

お客さまの人生に寄り添うサービスを提供する 「ライフストア」が目指すもの

当社は、お客様の人生に寄り添う「ライフストア」を目指す姿として掲げています。地域に広がる店舗網を活用し、各店舗が特色を生かした役割を担い、生活を支えるインフラになることを目指しています。店舗ごとの強みを組み合わせることで、より便利で幅広い商品・サービスを提供できる体制を構築します。ツルハのカウンセリング力と店舗運営力、ウエルシアが磨いてきた調剤やセルフケア支援の専門性を融合し、お客様に「また来よう」と思ってもらえる店舗づくりを進めていきます。

PB戦略

統合のシナジーによる PBの刷新で さらなる価値の訴求へ

方針

今回の統合を契機に、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がそれぞれ展開していたPBを統一し、新たなブランド「からだとくらしに、+1（プラスワン）」へ集約します。商品ごとに品質・機能・価格の最適なバランスを追求し、NBと明確に差別化することで、来店動機の創出につながる魅力的な商品を開発します。お客様の生活シーンに寄り添ったラインナップ拡充を通じ、物販の収益を支える中核ドライバーとして育成するとともに、ブランドロイヤリティと市場競争力の向上を図ります。

事業環境の認識

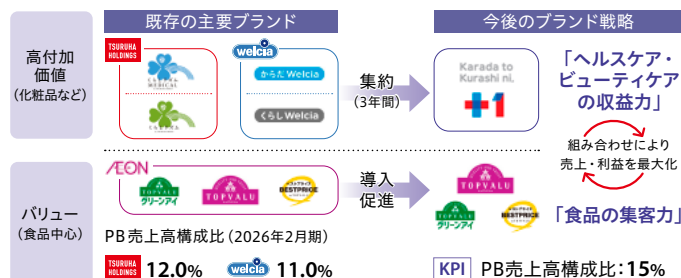
日本のドラッグストア市場は拡大を続けており、その成長を支える重要な要素として、プライベートブランド（PB）戦略がますます存在感を高めています。各社は、粗利率の向上や他社との差別化を目的にPB開発を強化しており、従来の低価格帯に加え、機能性や品質、独自性を備えた高付加価値商品へとPBの領域は広がりをを見せています。

現状の物価高は、今後も地政学リスクの長期化や賃上げに伴う人件費の増加などを背景に続くものと想定されます。こうした環境下で消費者の節約志向と実用性重視のニーズは一層強まり、ドラッグストアでは生活必需性の高い食品の売上構成比が上昇しています。食品は来店頻度の向上に寄与する重要なカテゴリーであり、PBによる付加価値提供と収益性向上の両立を図る動きが広がっています。さらに、特定カテゴリーでの強化にとどまらず、消費者の多様なニーズを捉えたPB開発やラインナップ拡充が小売業全体で進展しています。

KPI

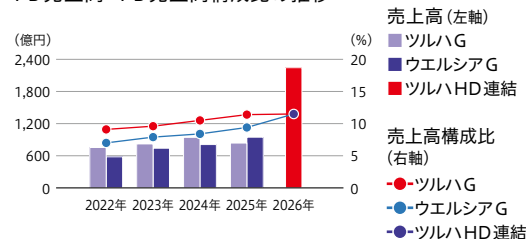
「PB売上高構成比」15%

PB戦略の概要 高付加価値な新PBブランドと価格優位なトップバリュの組み合わせで売上・利益を最大化



- 統合で幅広いPBラインナップを構築
- 利益の源泉となるPBの拡大を企画

PB売上高・PB売上高構成比の推移



※2022～2024年はツルハG5月期、ウエルシアG2月期。2025年からはいずれも2月期。2025年2月期のツルハHDは決算期変更により9.5か月決算

戦略と取り組み

新PB「からだとくらしに、+1」が目指す高い付加価値

ツルハとウエルシアが培ってきた商品開発力、認知度、店舗網の強みを掛け合わせて、当社ならではの価値創造を目指します。「+1」は、一人ひとり異なる価値観や生活シーンに向き合い、期待以上の付加価値を+することを表現しています。価格重視から健康志向まで幅広いニーズを捉えた商品開発とラインナップ拡充を通じ、お客様に選ばれ続けるブランドとして持続的な収益成長につなげていきます。

環境配慮型PBの開発による環境負荷低減への取り組み

当社は、事業規模の拡大に伴う社会的責任を踏まえ、環境に配慮したPB商品の開発やパッケージの工夫などを通じて、環境負荷低減への取り組みを進めています。生活者の日常に最も近い存在であるドラッグストアとして、商品選択の場を通じた環境配慮の選択肢をお客様へ継続して提供していきます。今後も、環境配慮と利便性を両立したPB開発を着実に推進していきます。

統合によるスケールメリットを生かす

統合により、品質管理レベルの向上やスケールメリットによる交渉力強化が期待できます。PB強化を通じて粗利率の向上と差別化を進め、顧客データを活用した地域密着型の商品開発にも取り組みます。また、イオングループのPBである「トップバリュ」の品ぞろえを拡充することによって、来店頻度の向上・収益につなげていきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

ツルハとウエルシアの人財融合

2026年2月1日、TGMDとウエルシア薬局の商品開発の組織を統合し、本格的に商品開発がスタートしました。ヘルスケア、ビューティ・ホーム、食品の3部門に分け、部長直下のフラットな組織で開発スピードを高めています。また、品質向上のために品質管理部を強化し、イオングループの生活品質科学研究所とも密に連携していきます。当初は開発フローや他部署との調整に苦慮するなど課題もありましたが、現在はチームが一致団結し、お客様に「また来よう」と体感していただける商品づくりに向け邁進しています。

調剤戦略

地域医療を 身近で支える調剤

方針

調剤は、お客様が健康課題に直面した際に最初に相談できる地域の医療資源であり、医薬品の提供にとどまらず、健康に関する解釈や行動を支える役割を担っています。この機能は、当社が目指す「ライフスタ」の中核を成すものであり、地域におけるプライマリ・ケアの基盤として位置づけられます。統合により、ウエルシアとツルハがそれぞれの地域で培ってきた調剤の実践知を結び合わせ、サービスの質と地域医療資源としての機能を高めていきます。これにより、お客様のセルフケアからかかりつけ、在宅医療へとつながるケアの連続体の一端を担い、地域において継続的に信頼され、選ばれる調剤体制の構築を目指します。

事業環境の認識

調剤を取り巻く環境は、セルフケアの重要性の高まりや健康支援機能の強化を背景に、大きく変化しています。医薬品の提供に加え、生活者の健康課題に対する相談対応や予防・健康づくりの支援、必要に応じた医療・介護機関との連携など、地域において生活者を支える対人業務の重要性は一層高まっています。

同時に、こうした機能を持続的に発揮していくためには、業務の効率化や標準化を支えるDXの活用が不可欠となっています。薬剤師が専門性を発揮する対人業務と、それを支える効率的な業務基盤の整備を両立させることが、これからの調剤機能を支える重要な基盤となります。

KPI

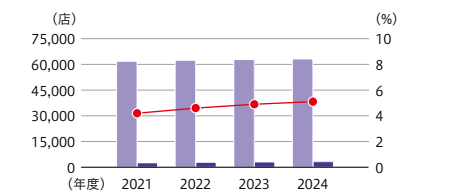
「調剤併設率」

62%

「調剤売上高」

6,000億円

全国の調剤薬局数

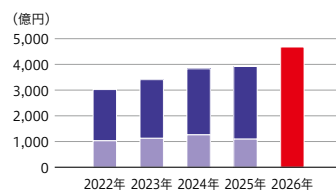


■ 全国 ■ ツルハG+ウエルシアG (左軸) -●- シェア (右軸)

※参考 衛生行政報告例 (厚生労働省)
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/36-19a.html>

※ツルハの2021～2024年の数値は、各年の5月末時点のもの

調剤売上高推移

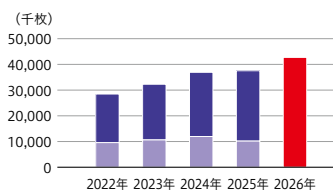


■ ツルハG ■ ウエルシアG

■ ツルハHD連結

※2022～2024年はツルハG5月期、ウエルシアG2月期。2025年からはいずれも2月期。2025年2月期のツルハGは決算期変更により9.5ヵ月決算

処方箋枚数の推移



■ ツルハG ■ ウエルシアG

■ ツルハHD連結

戦略と取り組み

調剤機能の拡充で地域の医療インフラへ

当社は調剤機能を「地域医療を支える基盤機能」と再定義し、お客様に最も身近な医療資源としての役割を強化します。外来・在宅調剤に加え、健康相談や療養支援、予防・セルフケア支援まで担い、健康課題に直面した際の「プライマリ・ケア接点」となる調剤体制を構築します。また、DXで業務の効率化と生産性を高め、薬剤師がお客様と向き合う時間を確保するとともに、アプリ等を通じた利便性向上にも取り組みます。

人材が地域を支える

地域における調剤機能の価値は、薬剤師一人ひとりの専門性と対人対応力です。薬剤師は処方箋に基づく医薬品提供に加え、服薬支援や健康相談、医療・介護機関との連携を通じてお客様の療養や健康行動を支える役割が求められ、社会全体の中で個人をケアする人材育成が不可欠です。当社では働きやすい環境と体系的な教育制度、継続的なスキル向上の機会を整備し、薬剤師が専門性を発揮しながら長期的に活躍できる体制を構築していきます。

地域のセルフケアを支える

セルフケアの重要性が高まる中、当社はお客様が自身の健康状態を把握し、状況に応じて適切なケアを選択できるよう、セルフメディケーションを支える体制を構築しています。OTC医薬品の提供に加え、健康相談や適切な医療機関につなぐ体制を整備し、安全で持続可能なセルフケア環境の構築に貢献していきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

ドラッグストア併設型調剤薬局、 統合でいっそう地域に近い存在に

2社が培ってきた調剤運営や人材育成の知見を共有し、調剤サービスの質の向上を進めています。ドラッグストア併設型の強みを生かし、健康相談やセルフケア支援、市販薬の適切な利用の促進、必要に応じた受診や薬物療法への接続など、お客様の状態に応じたサービスを提供します。

ドラッグストアという日常の場を基盤にプライマリ・ケアを推進することでお客様と医療・介護が緩やかにつながり、地域全体で健康と療養を支えるケア共同体の形成を目指しています。

DX 戦略

価値創造基盤としての データ一元化でお客様に 最適なサービスを提供

方針

社会環境や働き方の変化が進む中、当社は持続的な価値提供のため、生産性向上とお客様接点の進化を重要テーマとしています。DXを活用した業務効率化により店舗の業務負担を軽減し、接客や相談対応などの対人価値を強化します。また、データ活用やアプリ利便性の向上、店舗システムの刷新を通じて、お客様一人ひとりに寄り添うコミュニケーションを推進し、事業基盤の強化を図ります。加えて、統合で拡大した顧客接点を活かすデータ基盤とシステム連携を段階的に整備し、データドリブンな意思決定を高度化することで、より深くお客様を理解し、最適な体験を提供する企業へ成長します。

事業環境の認識

国内のデジタルマーケティング市場は堅調に拡大し、ドラッグストア業界では、会員アプリとポイント制度が売上成長を支える中核施策となっています。アプリは日常的な顧客接点となり、クーポン配信や購買履歴に基づくレコメンドを通じて来店促進と客単価向上に直結しています。

ポイント制度の「還元価値」が消費者の購買行動に根づいて、来店頻度や買上点数を押し上げています。個人属性データとPOSデータの統合でターゲティングの精度が高まり、企業間の業績差を生む段階に入っています。

今後は、パーソナライズ提案やポイント連動型インセンティブの高度化に加え、健康サポートや専門相談といった非価格価値の強化で、長期的なロイヤリティを創出し、値引き依存に陥らない持続的な成長へとつなげていきます。

KPI

1,000万時間／年を対人業務へシフト

顧客体験の刷新—顧客データの一元化



店舗における接客強化のためのDX施策

対人業務に集中

販管費水準をコントロールしながら、最適なオペレーションへ投資

人時改善

サービス向上

電子棚札
調剤ピッキング
ロボット
導入推進

需要予測型
自動発注導入

インカム/
業務スマホ
導入推進

セミ/
セルフレジ
導入推進

戦略と取り組み

会員アプリによる1 to 1マーケティング

経営統合後も、ポイント制度は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の方式を当面併存させ、顧客の混乱や離反を防ぎます。そのうえで、2027年以降には両社アプリの段階的統合を進め、共通IDを基盤とした1 to 1マーケティングを実現します。購買履歴のみならず、お客様の健康状態やライフステージの変化の情報などに基づき、一人ひとりに最適なサービスを届ける高度な提案型の顧客サービスを目指していきます。

自動発注システムによる利益最大化

当社では現在、天候・気温、販促計画、棚割などのデータを参照する需要予測型の自動発注システムを構築中です。2026年4月からパイロット版の展開を開始し、チューニングを重ねながら2027年3月までに全店舗での稼働を予定しています。このシステムの導入により、欠品防止と在庫削減の両立、業務の属人化解消・業務負担の軽減、食品ロス削減、そして利益の最大化を図ります。

AI利用で加速する効率化

急激な技術進化を成長機会と捉え、データサイエンスと生成AIの両輪で進化し続ける事業基盤を構築します。具体的には、購買データ等を活用した高度な顧客分析や、生成AIによるマニュアル即時検索を迅速に実装し、提案力と接客の質を高めています。今後は自律的に業務を支援するAIエージェントの導入も進め、従業員が人にしかできない接客等の価値創造に専念できる次世代店舗を実現します。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

データとAIを活用し、お客様との絆を深める

DXは、お客様との絆を深めるための進化です。当社はデータサイエンスと生成AIによって、過去の購買履歴だけでなく心身のコンディションの変化を捉え、最適なセルフケアを提案し、日常の健康を全方位で支えるパートナーシップを実現します。

本部では各部署にDXチームを配置し、現場の声を起点に業務を可視化して改善を進めることで、生産性と業務品質を高めています。データに基づく判断と対話を結び合わせ、お客様の生涯に寄り添う企業として成長していきます。

海外戦略

ASEAN地域を中心に 海外市場への展開を本格化させ 持続可能な成長の基盤づくりを目指す

方針

ツルハホールディングスは、海外事業を今後の成長ドライバーの一つとして位置付けています。まずは、3年間で300億円の投資を行い、海外100店舗への拡大を目指します。その実現に向けて、まず海外事業基盤の再構築を進めていきます。具体的には、人財・インフラ・ガバナンスといったヘッドクォーター機能を強化し、グループとして再現性のある運営体制を整備します。これらの取り組みにより、将来の持続的な成長を支える、海外事業の基盤を構築します。

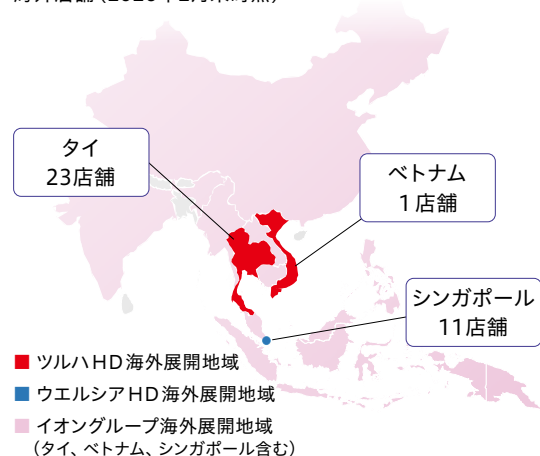
事業環境の認識

当社が今後さらなる成長を続けていくためには、少子高齢化と人口減少が進む日本市場だけでなく、海外市場に進出し、グローバルに展開していくことが必須だと考えています。ASEAN地域を戦略ターゲットとして、イオングループの強固な基盤を活用することで店舗展開のスピードを加速させ、「アジアNo.1のドラッグストアチェーン」を目指します。

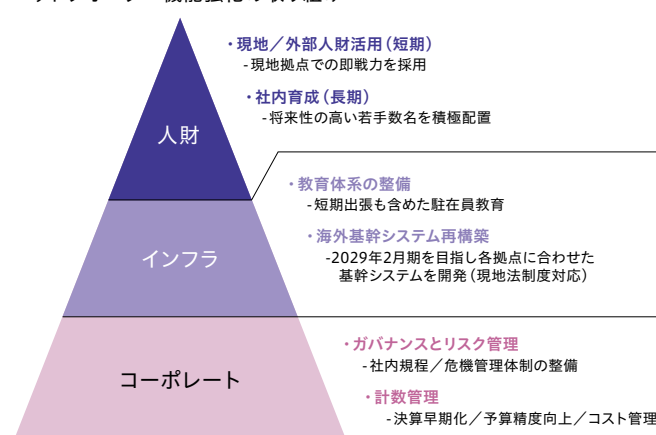
KPI

「海外事業店舗数」100店舗

海外店舗（2026年2月末時点）



ヘッドクォーター機能強化の取り組み



戦略と取り組み

ヘッドクォーター機能強化の戦略と取り組み

人財については、現地・外部の人財を活用しながら、長期を見据えて、将来性の高い若手社員を積極的に配置し、社内人財育成を行うとともに、教育体系の整備も進めていきます。また、インフラ整備として、海外基幹システムの再構築を行います。2029年2月期を目指し、各拠点に合わせた、現地法制度に対応した基幹システムの開発を進めます。ガバナンスとリスク管理について社内規程・危機管理体制の整備を行い、計数管理は決算早期化・予算精度向上・コスト管理などを強化します。これらの取り組みで、海外事業を支える運営体制を強化します。

重点国における戦略と取り組み

当社では国・地域に根差した運営を目指しており、タイとベトナムを海外戦略の重点国と位置付けています。タイにおいては、出店を加速しながら、勝ちパターンの確立を進めていきます。ベトナムは、イオンの戦略的強化地域でもあることから、イオンとの連携強化により積極出店を考えています。また、M&Aやパートナー連携も活用し、インオーガニックを含めた成長を実現していきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

ツルハの良さを海外へ

（株）ツルハホールディングス 海外事業本部 戦略事業部 部長
妹尾 正明

初めて海外展開する企業は、現地市場を過剰に意識するあまり、国内で培った強みや事業戦略を忘れてしまいがちです。前職でも国内未経験のモデルを海外で推進し、うまくいかない事例を見てきました。成功の鍵は自社の強みと国内事業モデルをいかに現地で再現できるかであり、日本と同じ店舗を展開するチェーンこそが生き残っています。

ツルハはウエルシアとの経営統合により国内圧倒的No.1の規模となり、今後はイオングループの基盤も活用して、ASEANを中心に海外展開を拡大します。

国内で培った強みを活かし、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という理念のもと、「人生に寄り添うライフストア」の姿を海外でも貫いていきます。

ステークホルダー・エンゲージメント

	方針・課題・取り組みと方向性	主な接点・対話方法	アウトカム
 お客様	商品・サービスを通じた「豊かさと余裕」の提供	- 付加価値の高い商品の開発 - 店頭での接客 - 自社アプリ - ホームページ・SNS	健康寿命の延伸 - 医療費抑制・予防医療への貢献 - 継続的な来店・顧客価値の拡大
 従業員	日本一の働きやすい・働き続けられる・働きがいのある職場環境、人財育成・活躍推進・キャリアアップ支援、労働安全衛生（健康促進）	- 経営方針発表会 - 社内報・社内イントラネット - 研修・勉強会 - 自己評価と面談によるフィードバック - 内部通報窓口	- 収益基盤の安定化 - 従業員エンゲージメント向上
 地域社会	- 社会インフラの提供・地域のライフラインとしての役割 - 地域経済の活性化、雇用促進	- 新規出店による店舗網拡充 - 自治体、医療機関との連携 - 地域活動への参加	- 医療費抑制・予防医療への貢献 - 地域医療・介護インフラの維持
 ビジネスパートナー	- 公正な取引を通じた連携強化 - サプライチェーンを通じたサステナビリティ推進（法令順守、人権、環境）	- 商品開発等に関するミーティング - お取引先様向け説明会 - お取引先様懇親会	収益基盤の安定化
 株主・投資家	- 株主価値向上と株主還元の実現 - 適時・正確な情報開示・コミュニケーション - 公正かつ透明性ある経営 - ガバナンスの充実と強化 - リスクマネジメント	- 株主総会 - 決算説明会 - 投資家ミーティング・取材対応 - 投資家向けウェブサイト	- 収益基盤の安定化 - TSR（株主総利回り）
 地球環境	- 脱炭素社会への貢献 - 資源循環への貢献	- 次世代への地球環境対策（脱炭素社会への持続可能な環境活動、再生エネルギーの活用） - 環境配慮型PB商品の開発・提供	GHG排出量減少

サステナビリティ基本方針

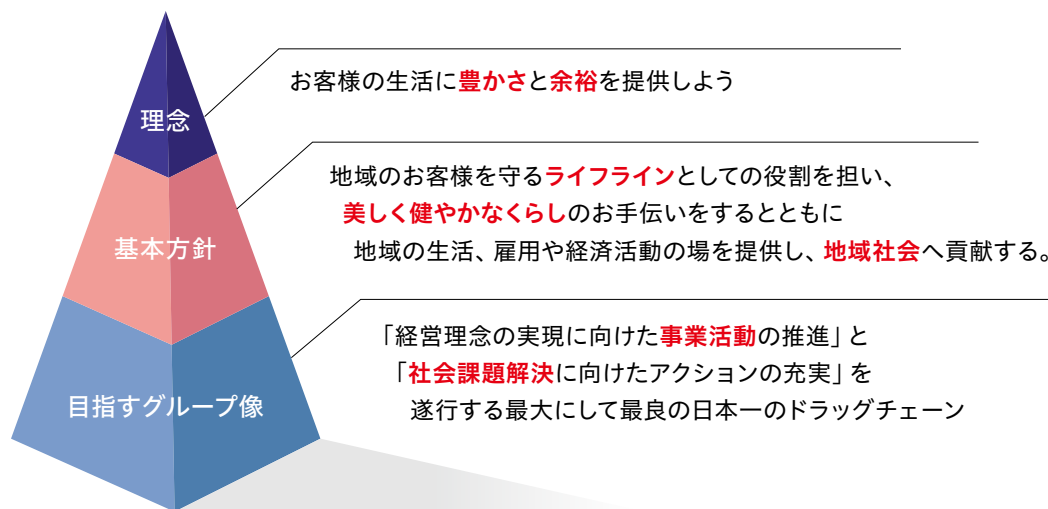
当社グループは、お客様と従業員をはじめ、地域・社会、お取引先様、株主様などすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、新たなグループ体制のもと、「経営理念実現に向けた事業活動の推進」と「社会課題の解決に向けたアクションの充実」の両輪で、企業価値向上を目指していきます。

サステナビリティ基本方針

当社グループは「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」という経営理念に基づき、事業活動を推進してきました。地域社会の健康と豊かな暮らしを支えるドラッグストアであり、地域のライフラインとしてESG（環境・社会・ガバナンス）の視点を取り入れた経営を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

これからも企業としての責任を果たしていくために、事業を通じた地域社会へのさらなる貢献を図るとともに、社会と環境の様々な課題に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGs（持続可能な開発目標）の発展に貢献する企業を目指します。

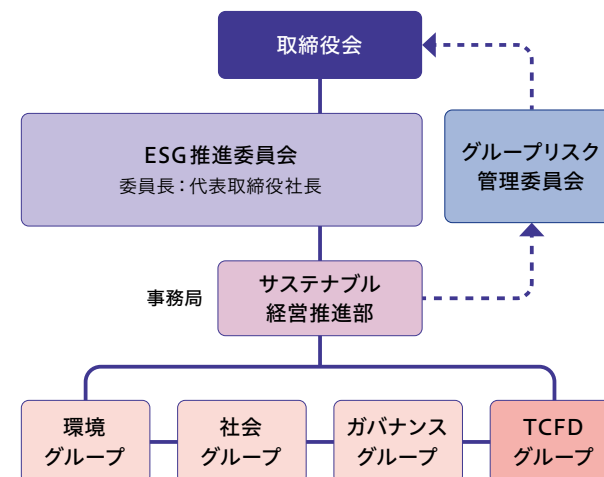
経営理念とサステナビリティ基本方針



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、マテリアリティ（重要課題）達成および「企業」と「社会」の持続可能な両立を目指し、サステナビリティ推進活動の強化・加速を目的として、「ESG推進委員会」を年4回開催しています。サステナビリティ関連のリスクについては、グループリスク管理委員会がサステナブル経営推進部からリスクレビューの報告を受け、HD取締役会へは年2回を基本とし、サステナブル経営およびESG推進委員会の取り組みについて、報告や決議事項の上程を定期的に行い、審議および指導がなされています。

サステナビリティ推進体制図



社会：お客様

マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み	KPI
お客様の生活に豊かさや余裕を提供する	全てのお客様の人生に寄り添う「ライフストア」へ	・「いつものお買い物」のついでに「相談」ができるお店づくり ・ワンストップショッピングを実現する「ドラッグ＆フード」店舗の展開 ・「調剤併設化」の推進による医療アクセスの向上 ・アプリやDXの活用で「便利にお得に」ストレスフリーにお買物ができる環境づくり	・出店戦略 店舗改装：1,500店 ・PB戦略 PB商品「からだとくらしに、+1（プラスワン）」ブランドのリブランディング推進 ・DX戦略 売上データ連携、マスタ統合、顧客データ統合、基幹システム統合、ポイントシステム、アプリ開発 ・調剤戦略 調剤併設率（店舗数）：62%

方針

ツルハホールディングスは、持続可能な経営の実現には顧客価値の創出が最も重要だと考えています。より良いサービスの提供に加え、美と健康を支える商品の提案・開発、ヘルスケアサービスを通じた健康寿命の延伸にも力を注いでいます。また、ポイント制度やアプリなどによる独自販促を通じてお客様のニーズを的確に捉えながら、利便性の向上につながる取り組みを推進します。

戦略

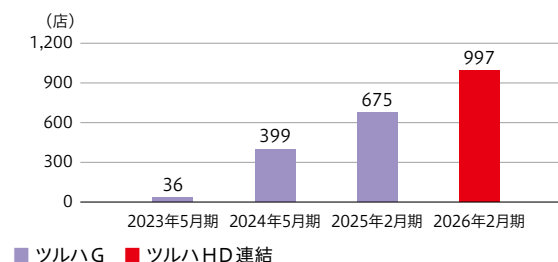
ツルハホールディングスは、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という理念のもと、顧客価値の創出を通じて持続可能な経営を実現しようとしています。そのために、全国約5,600店舗の店舗網や5万人規模の専門人材、1億件超の顧客データを基盤に、生涯に寄り添う「ライフストア」への進化を図っています。

具体的な戦略としては、生活提案力を高める付加価値

商品の開発、店頭での専門性の高い接客、自社アプリによる利便性向上、ホームページ・SNSを活用した情報提供の最適化などを推進しています。また、こうした価値提供の成果を可視化するため、ポイントカード会員数、アプリダウンロード数、総店舗数や調剤店舗数、PB商品の売上高構成比など、多面的なKPIを設定しています。

これらの取り組みにより当社の社会的価値が向上し、お客様の来店意欲や顧客基盤の拡大など企業価値向上に結びついていきます。加えて、多様化するお客様のさまざまなニーズをとらえ適切な対応を行うなど、多くの課題を克服しながら、持続的成長と企業価値向上の実現を目指していきます。

セミセルフレジ導入店舗数



取り組み

国際化する日本社会での多言語対応

日本社会の国際化が進む中、ドラッグストアでも外国人のお客様や患者様への多言語対応が求められています。ツルハグループの杏林堂薬局では薬剤師による多言語コミュニケーション改善を行い、外国人のお客様用の問診票に英語の薬情（お薬の説明書）の希望有無、普段の使用言語、翻訳アプリ使用希望などの項目を追加し、個人のスキルに依存しない“仕組みとしての多言語対応”を構築しました。

従業員の苦手意識は改善し、英語薬情の発行数や翻訳アプリの活用が増加するなど、対応の標準化と質の向上が実現しています。また、対応フローの整備により、コミュニケーションの安全性向上だけでなく、外国人のお客様の安心感向上にもつながっています。

多言語対応の“仕組み”化

□ 3つの質問を追加した英語、ポルトガル語の問診票を新規に作成。

Question 01 家族は英語、日本語どちらを希望するか

Question 02 翻訳アプリを使った説明を希望するか

Question 03 普段使用する言語は何か

□ 既存の外国人患者用の質問票を受付や服薬指導カウンターに設置。

社会：お客様

技術力・提案力・接客応対力に磨きをかける「トータルビューティコンテスト」

ツルハホールディングスでは、お客様の悩みを解決し「キレイ」を実現するための技術力・提案力・接客応対力を高める場として「トータルビューティコンテスト」を開催しています。2025年の第18回大会には、グループ2,234名から選抜された36名が参加しました。

本コンテストは、信頼されるメイク技術や魅力を引き出す提案力、感動を与える接客応対力を備えた“マイファン”づくりができる化粧品担当者の育成を目的とする教育研修の一環です。こうした教育を通じ、「日常の接客をより良くする」というコンセプトが社内に浸透しています。コンテ



2025年第18回大会の様子

ストを通じてスキルを磨き、お客様の満足度を高めることで、企業価値の向上につながる基盤となっています。

ツルハグループe-shopで24時間いつでもお買い物

ツルハグループe-shopは、医薬品、サプリメント、美容、日用品など幅広い商品を全国へ届ける、ツルハグループ公式のオンラインショップです。24時間いつでも利用でき、実店舗と共通のポイントが使えるなど、オンラインと店舗をつなぐシームレスな購買体験を提供しています。

さらに、e-shopは店舗が存在しない地域のお客様にも商品をお届けできる重要な販売チャネルとして機能し、従来の商圈を越えて新たな顧客接点を創出しています。オン

ラインならではの品揃えも特長で、お客様の選択肢と利便性を大きく広げています。

このように、店舗とオンラインが補完し合うことで顧客基盤の拡大と満足度向上につながり、ブランドへの信頼性向上や企業価値の持続的な向上に寄与する販売チャネルとなっています。



ツルハグループe-shop

孤独・孤立への対策に関する取り組み

ツルハホールディングスは、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という理念に基づき、薬物乱用等の背景にある孤独・孤立や、助けを求められない状況にも目を向けています。

私たちは、ドラッグストア・調剤薬局を、単に商品や医薬品を提供する場所にとどめるのではなく、生活の身近な接点として、必要な支援や相談先につながる場所になり得ると考えています。支援につながる情報や「声を届ける場所」の存在を周知します。

薬物乱用に対して私たちが考える解決策は、拒絶や断罪ではありません。乱用による健康被害を防ぎ、必要に応じて適切な支援先を紹介することです。薬物乱用を、本人の

意思や道徳性だけの問題として捉えるのではなく、その背後にある孤独・孤立、困窮、関係性の断絶、助けを求めにくい状況などと結びついた問題として理解することが重要であると考えます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

お客様の「身近で頼れる健康支援の場」へ

ウエルシア薬局 イオンタウン幕張西店
ケアカプセル管理栄養士

ケアカプセルを継続利用されているお客様の中には、食事や生活習慣に課題を抱えている方が多くいらっしゃいます。過去に健康サポートを受けた経験があるものの、内容を日常生活に落とし込むことが難しく、継続に至らなかったケースも見受けられました。当社では、お客様一人ひとりのライフスタイルに合わせた食事・生活指導を行うとともに、必要に応じてサポート商品の提案も実施しています。具体的かつ実践しやすい内容とすることで、「分かりやすく継続しやすい」との評価をいただき、サービスの継続利用につながっています。このような取り組みを通じて、身近で信頼できる健康支援の場として、お客様の長期的な行動変容を支援しています。

今後も管理栄養士の専門性を活かし、お客様一人ひとりの健康を支え続けることで、誕生から老後まで寄り添う「ライフスタア」の実現に貢献してまいります。



社会：地域社会

マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み
お客様の生活に豊かさと余裕を提供する 	全てのお客様の人生に寄り添う「ライフストア」へ	・自治体との連携を通じた、災害時のライフライン（安心・安全）の強化 ・店舗資格者による健康相談・未病予防の強化 ・移動販売車（うえたん号・とくし丸等）の展開による買い物困難地域支援

方針

ツルハホールディングスは、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」という理念のもと、地域社会への貢献を持続可能な経営の重要要素と位置づけています。地域密着度を高め、生活に身近なライフラインとして健康・美容を通じて社会課題の解決に寄与し、地域医療の担い手として安心できるサービスを提供します。また、ステークホルダーとの対話と協働を重視し、SDGsや社会・環境課題への取り組みを通じて、地域住民に支持される企業を目指します。

戦略

ツルハホールディングスは、地域住民の生活を支えるインフラであるドラッグストアを運営する企業として、地域密着の事業活動を通じて、持続的な成長を実現することを重要戦略としています。

具体的には、ドミナントエリア戦略に基づく出店により、生活必需品やヘルスケアサービスの安定供給体制を強化し、地域に不可欠なライフラインとしての機能を高めてい

ます。また、薬剤師・管理栄養士等による健康相談、オンライン健康フェスタ、地域イベントの実施など、地域住民の健康課題解決に直結する取り組みを積極的に展開しています。さらに、自治体との災害時支援協定締結、こども食堂支援、NPO法人との協働による奨励金交付事業、車いす寄贈など、社会的価値を創出する活動を継続しており、地域との共生を重視したサステナビリティ経営を推進しています。また、過疎地域など買い物困難地域における移動販売車での販売活動など、地域を支える活動も行っています。

これら一連の施策を通じ、当社は地域社会への貢献と企業価値の向上を両立する「生活インフラ企業」としての責任を果たし、持続可能な経営基盤の強化に取り組んでまいります。

災害時支援協定を締結した自治体数

ツルハグループ

72自治体

ウエルシアグループ

39自治体

取り組み

地域協働コミュニティスペース「ウエルカフェ」

「ウエルカフェ」は、ウエルシア薬局が地域貢献の一環として提供するフリースペースで、地域の皆様の「休息の場」や「井戸端会議の場」、行政や地域の「情報発信の場」として活用いただくことを目的としています。営利目的を排除し、市町村、社会福祉協議会、地域包括支援センター、自治会などの公共性の高い組織や団体、さらには個人でも自由に利用でき、地域住民の交流や活動を支える場となることを目指しています。今後も全国各地で開設を進め、地域住民が安心して集い楽しめる、明るく元気なコミュニティづくりに貢献する拠点として、積極的に活用されることが期待されています。



ウエルカフェでの活動の様子

社会：地域社会

移動販売車「うえたん号」による買い物困難地域の買い物支援とコミュニティづくり

ウエルシア薬局では、統合前の2022年5月から、地域社会に安心・安全を提供するインフラ機能を果たすため、移動販売車「うえたん号」による買い物支援を行っています。現在は埼玉県、千葉県、宮城県など37自治体（2026年2月時点）に広がり、中山間・過疎地域をはじめとして、全国の買い物が困難な地域で食品・日用品に加え、化粧品や医薬品（要事前注文）を販売しています。さらに、搭載モニターを活用した薬剤師・管理栄養士とのオンライン健康相談、キャッシュレス決済、ポイント付与、公共料金収納など多様なサービスを提供しています。「うえたん号」は買い物支援にとどまらず、住民の支え合いや地域コミュニティ形成にも貢献する取り組みとして展開されています。



「うえたん号」による買い物支援の様子

地域支援活動団体への奨励金交付事業

ツルハ医療・介護サービス協会では、地域支援活動の増進への寄与を目的として奨励金交付事業を行っており、地域支援活動団体、公益法人、市民団体、高校・大学のサークルなど地域に密着した支援活動を行う団体を対象に奨励金を贈っています。

また、当法人は、登録販売者の資質向上のための医薬品に関する継続研修や、医療機関に関する営業所の管理者を対象にした高度管理医療機器継続研修等の専門的な研修にも力を入れています。

今後も保健・医療・福祉等の増進に寄与するために、広域にわたる社会支援活動・助成活動に積極的に取り組み、地域に密着した社会貢献を目指します。

自治体との災害時支援協定締結

大規模災害の発生時には、自治体の備蓄だけでは乳幼児用品や日用品など生活必需品が不足し、避難生活の質が低下することが課題とされています。ツルハホールディングスは「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」という理念のもと、各自治体と災害時支援協定を締結し、災害発生時には生活物資供給を通じて地域を支える役割を担っています。東日本大震災（2011年）や北海道胆振東部地震（2018年）では、被災店舗の早期営業再開に努めるとともに、協定に基づき自治体へ生活物資を供給し、地域社会の復興を支援しました。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

買い物に加え「人が集い、つながる場」の提供

ウエルシア薬局 営業企画本部地域包括推進部 部長

星 晶博

地域のお客様と日々接する中で、高齢化や買い物環境の変化により、「人が集い、つながる場」の重要性を強く感じています。ウエルカフェは、地域の皆様が気軽に立ち寄り、会話や情報交換が生まれる場として活用されています。また、移動販売車「うえたん号」は、買い物支援にとどまらず、顔なじみの関係づくりや見守りの役割も果たしています。こうした取り組みを通じて、地域の暮らしや健康に寄り添い、安心して暮らせる環境づくりに貢献していきたいと考えています。



ウエルカフェでの子育て応援講座



ウエルカフェでのワークショップ

社会：人的資本

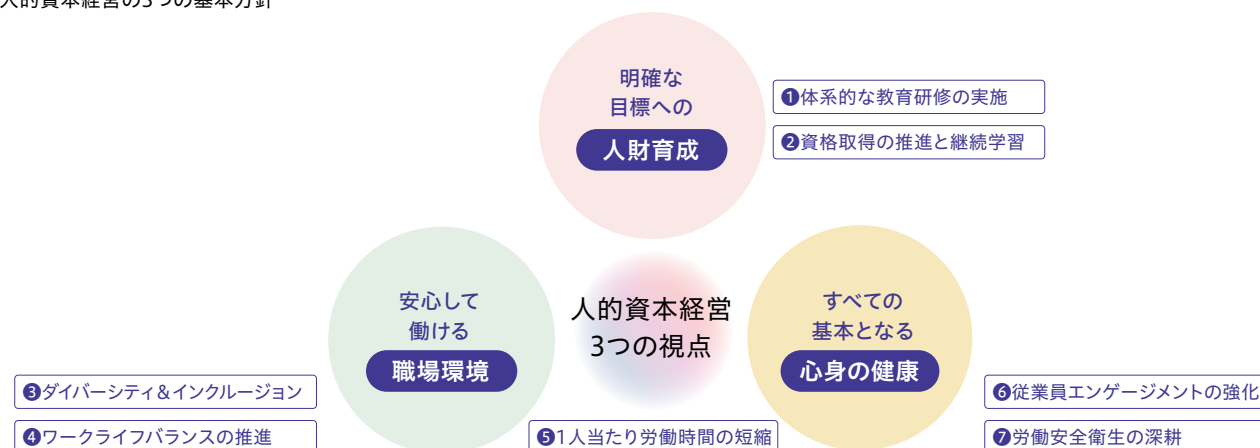
マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み	KPI	2025年度実績
一人ひとりの働きやすさと、働きがいのある環境を提供 	従業員の成長機会を創出する自律的なキャリア形成の支援	・「誰でも、どこでも学べる」教育プログラムの導入 ・「従業員の活躍」「女性の活躍」へ自律的なキャリアアップの支援 ・「従業員エンゲージメント」の見える化と向上 ・従業員表彰（年次表彰）による挑戦と貢献の制度化 ・「従業員の健康」を守る健康経営の実践 ・性別や年齢に関わらず公平に評価される仕組み ・多様な人財が長期的に活躍できる労働環境（D&I）の整備	女性管理職比率向上	24.6%
			有給休暇取得率向上	60.5%

方針

ツルハホールディングスは、経営統合により11万人を超える従業員を擁する国内最大級の事業体となりました。この膨大な人財を最大の“人的資本”と捉え、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」という経営理念と、「ライフストア」の実現を支える最も重要な基盤と位置づけてい

ます。全国で働く多様な従業員に対し、「人財投資・育成」「成長・活躍」「働きやすさ」「職場環境」「心身の健康」の視点で構成した総合的な施策を展開しています。これらの施策を通じて従業員の自律的な成長を促すことで、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境を整備し、専門性とホスピタリティを兼ね備えた人財を育成することで、全てのお客様の人生に寄り添うライフストアを目指します。

人的資本経営の3つの基本方針



戦略

人的資本経営の基本となる3つの視点

① 明確な目標への「人財育成」

階層別・職能別の体系的な教育研修を整備し、従業員一人ひとりが目標に応じて成長できる環境を提供しています。特に薬剤師、登録販売者、管理栄養士といった約5万人の専門人財に対しては、継続的な資格取得支援を行い、地域医療を支える専門力を強化しています。さらに今後は新しいシステムの導入を検討し、個人のキャリア志向と会社の戦略をマッチングさせる新たな人的資本プログラムを構築することで、人財の意欲と価値を最大限に引き出します。

② 安心して働ける「職場環境」

多様な人財が長く活躍できる職場づくりを重視し、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を強力に推進しています。新中期経営計画において、多様な視点を経営の力とするため「2029年2月期に女性管理職比率30.0%」という高い目標を掲げました。併せて、外国人採用の拡充、育児・介護支援、限定勤務地制度の活用などを進め、全国の店舗網においても柔軟で安定した働き方を実現する仕組みを整備しています。

③ すべての基本となる「心身の健康」

従業員のウェルビーイング(心身の健康と幸福)こそが、すべての価値創造の基盤です。「2029年2月期に有給休暇取得率80.0%」の達成を目指し、ワークライフバランスの充実に向けた労働環境の改善を推進しています。エンゲージメント向上のための理念浸透施策や、従業員サーベイを通じた声の吸い上げ、ハラスメント防止研修やメンタルヘルス支援など、誰もが安全で安心して働ける環境整備に注力し、組織全体の活力を高めています。

社会：人的資本

取り組み

多様性のある人財採用

当社は、多様な人財が活躍できる組織づくりを目指し、新卒採用では女性比率の向上に努めるとともに、出店計画に基づく地域別の要員計画に沿ってキャリア採用を進めています。キャリア採用では、パート従業員からの正社員登用も積極的に行い、継続的に活躍の場を広げています。また、障がい者や外国人など、多様な人財の採用にも注力しており、それぞれのスキル・経験を活かせる職場づくりに取り組んでいます。外国人従業員については店頭での接客・販売だけでなく、販促企画や旅行代理店との交渉など幅広い領域で能力を発揮できる環境を整えています。

人財採用方針と採用後の施策

	方針	採用後の施策
新卒採用	・入社者の長期的なキャリアを見据えた採用計画 ・採用困難地域での採用	・経験豊富な従業員が在籍する店舗に配属し、育成環境を整備 ・スキルや業界知識を深めるための体系的な育成プログラムの実施 ・キャリア面談を実施し、長期的なキャリアパスや成長の機会を明確にし、モチベーションを維持
キャリア採用	・スキル・経験など求人要件の的確な定義 ・選考プロセスの効率化、スピードアップ ・企業文化への適合性の重視	・キャリア社員向け研修を管轄部署が中心となって実施
障がい者雇用	・障がい者雇用の方針を明確化し、社内に共有 ・全員が快適に働けるために必要な設備・環境を整備 ・障がいに関する理解を深めるための教育・啓発活動を実施	・障がい者のニーズに応じた合理的配慮を提供 ・専門の支援担当者やコンサルタントを配置し、定期的なサポートを実施 ・同僚や上司への理解を促進し、障がい者が円滑に働ける受け入れ体制・職場環境を整備
外国人採用	・通常採用枠内での応募への対応に加え、インバウンド対応等のニーズに対し個別に募集を実施	・販促企画や旅行代理店との交渉など語学力や海外経験を活かせる部署への配属 ・通常採用での応募への対応に加え、個別に採用を実施

人財交流・育成体系の共創による グループ価値向上

2027年2月期においては、まず「グループ横断での人財の見える化」を推進し、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間の人財交流を通じて相互理解を深めています。これにより、両社が統合すべき人財育成項目を抽出し、その内容の具体化を進めています。

さらに、2028年2月期以降は、グループ横断でのジョブローテーション（出向）を実施し、両社が協働して具体的な教育体系および育成計画の構築を進めていく予定です。これらの取り組みを通じて、従業員の意識統一とスキルの可視化を図り、成長戦略の実現に必要な人財像・人財要件を明確化したうえで、あるべき人財像へと育成する人

的資本プログラムを構築していきます。

2029年2月期に向けては、新たに人的資本プログラムの構築に取り組みます。従業員のスキル・資格などを一元管理するタレントマネジメントシステムを導入し、個人のキャリア志向と会社の戦略をマッチングさせて、「技能」「意欲」を可視化し、適材適所の配置とキャリア形成を実現することで、人財の能力を最大化していきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

人財交流で相互理解を深めて新価値創出へ

(株)ツルハグループマーチャンダイジング ビューティ・ホーム
PB開発部長（旧所属 ウエルシア薬局 商品本部 商品企画部長）

岡本 貴

経営統合を機に、ウエルシアとツルハの商品企画の現場で人財交流が進みました。両社には、顧客視点を重視し、安全・品質を大切にするという共通点がある一方、商品構成や開発プロセスにはそれぞれの強みや考え方の違いがあります。こうした違いに触れることで、新たな視点や発想を学ぶ機会が増えました。今後は、双方の知見を掛け合わせながら、これまでにない商品や価値の創出につなげ、グループ全体の商品力向上と中長期的な成長に貢献していきたいと考えています。



社会：従業員エンゲージメント

方針

ツルハホールディングスは、すべての従業員の人権・権利を尊重することを重要な責務と位置づけています。国内法令の遵守に加え、国連の「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際規範を支持し、実践を通じて企業価値向上を図ります。また、社員が働きがいを感じ、高いエンゲージメントを維持することが企業価値を高める基盤であると捉え、誰もが安心して能力を発揮できる職場づくりを推進しています。

戦略

当社は、従業員が安心して働けるよう、労働組合との関係を重視するなど労使の信頼関係を築いています。長時間労働の抑制と労働時間の適正管理を徹底し、残業を前提としない環境整備を推進しています。勤務シフト作成支援システムの導入などにより、店舗ごとの人員配置を最適化

人事データ

2026年2月期		
正社員数	男性	13,621
	女性	14,120
従業員数 (正社員数+パートタイマー数)	男性	29,076
	女性	84,763
女性管理職比率※1		24.6%
障がい者雇用率		2.9%
有給休暇取得率		60.5%
新卒採用数		1,404
正社員離職率※2		6.2%

※1：女性管理職者数/全管理職者数（係長級を含む）

※2：期中退職者/（期末在職者+期中退職者）

し、過度な負担を防ぐことで、生産性向上と従業員満足度の両立を図っています。

能力と成果に基づく公正な賃金制度を整備し、年2回の評価と面談を通じて透明性の高いフィードバックを実施しています。公平な評価制度は、従業員の成長意欲と会社への信頼を高め、エンゲージメントの向上につながります。

また、労働安全衛生の確保や社会保障への平等なアクセス、ハラスメント防止体制の強化など、従業員が心身ともに安心して働ける環境づくりにも注力しています。加えて、児童労働・強制労働の禁止、多様性の尊重、ジェンダー平等の推進など、国際基準に沿った人権尊重の取り組みをグループ全体で徹底しています。従業員の身だしなみ基準は、お客様への配慮を前提としたうえで、多様性に配慮し、個人を尊重するものとしています。

これらの取り組みを総合的に進めることで、従業員一人ひとりが尊重され、自らの能力を最大限発揮できる環境を整備します。

取り組み

社員の健康と働きやすさを高める職場環境づくり

当社は、地域のお客様を支えるライフラインとしての役割を安定的に果たし続けるため、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して働ける職場環境づくりを重要な使命と捉えています。現場で働く従業員から寄せられた意見や課題を丁寧に受け止め、改善を進めています。

従業員から寄せられた「休憩した気にならない」「倉庫の作業環境が劣悪」「足や目が疲れやすい」などの声を従業員の満足度と生産性の双方に影響する重要な課題と捉え、倉庫へのエアコン設置、足に負担のかからない・滑りにくい床材の導入、照明照度や空調温度の適正化などの対策を行いました。今後も従業員の声を積極的に反映し、働きやすく成長し続けられる職場環境の整備を通じて、企業としての社会的使命を果たしていきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

各社の知見が集結した『ツルハグループ教育プログラム』

(株)ツルハホールディングス 能力開発本部 能力開発部 西日本副部長

多田 英美

当社では経営理念実現のために、各事業会社の教育担当者で作り上げた共通の教育研修制度『ツルハグループ教育プログラム』があります。これは各社で実施している研修を共有し、良いところを素直に取り入れ、協働して構築しました。私自身、出向という形で一つの部署として活動できたからこそ完成できたと考えています。教育の質が高まることは統合による最大のシナジー効果の一つであり、従業員の成長やエンゲージメントの向上につながるだけでなく、持続的な企業価値の向上にも寄与すると確信しています。ウエルシアとの統合を機に、相互の強みを融合させながら、『ツルハグループ教育プログラム』をさらに発展・充実させてまいります。



社会：お取引先との連携

マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み	KPI
責任ある サプライチェーンの構築 	お取引先様と共に 発展する公正・透明な サプライチェーン	・お客様に「安心・安全・高品質」な商品を開発し安定的に提供 ・「お互いを尊重する」取引の徹底 ・原材料の調達から製造まで「人権・環境配慮」の推進 ・地球環境と人権に配慮したサステナブルな調達網を構築 ・物流・デジタル基盤の共同活用による効率化の追求 ・データ共有による「作りすぎ・ムダ」をなくす協力体制の構築	人権・コンプライアンス（基本方針の浸透） 持続可能な調達（環境・資源への配慮） 物流の持続可能性（事業基盤の維持） PB主要サプライヤー向けアンケートの 運用構築

方針

ツルハホールディングスは、お客様の人生そのものに寄り添う「ライフストア」であり続けるために、サプライチェーン全体で人権・環境に配慮した持続可能な調達を推進し、社会的責任を遂行します。持続可能な社会の実現には、お取引先様との協力と信頼関係が不可欠です。

当社はこの考えのもと、児童労働や強制労働の禁止、差別の撤廃、団結権の尊重、労働安全衛生の確保、適正な労働時間と賃金の管理といった人権尊重の取り組みを、お取引先様と共に力強く推進していきます。

戦略

サプライチェーンに関わるすべての企業・団体と健全なパートナーシップを構築し、社会課題の解決に取り組むため、当社は「商品調達基本方針」を制定しています。本方針に基づき、公正・公平・透明な取引を徹底し、人権と労働環境に関する重要事項を遵守することで、レジリエンスが高く信頼性の高いサプライチェーンを構築しています。

また、持続可能な調達を実現する上で、環境配慮型の

物流改善は極めて重要な戦略です。輸送・配送におけるCO₂排出量の削減、共同配送による輸送効率の最大化、店舗におけるダンボール廃棄量の削減など、サプライチェーン全体での環境負荷低減を推進しています。

加えて、経営統合を契機に、イオングループとの連携も視野に入れた物流体制の高度化に向けた検討を進めています。将来的には、同グループの有する広範な物流網やノウハウの活用を通じて、さらなる物流効率の向上やお取引先様との協働を一層深化させ、互いの強みを活かした価値創出の実現に取り組んでいきます。

取り組み

国内最大規模の物流網を基盤とする

サプライチェーン全体の価値向上の取り組み

経営統合を経て、当社は国内最大規模の物流網を有する事業体へと進化しました。この巨大なネットワークを基盤に、取引条件の統合や共同調達によるコスト削減、PB商品の刷新・共同開発による新たな価値訴求を進めています。同時に、物流機能や配送ルートの統合による効率化を推進し、調達力の最大化と環境負荷の低減を両立させ

ています。こうした変革を支えるのは、お取引先様との密なコミュニケーションです。商品開発に関する定期ミーティングをはじめ、お取引先様向け説明会や懇親会を積極的に開催し、対話と協働を深めています。透明性の高い公正な取引を通じて信頼関係をより強固なものとし、競争優位性を高めながら、サプライチェーン全体での持続可能な価値創造を実現しています。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

お取引先様との協働でシナジー拡大

(株)ツルハグループマーチャンダイジング 物流本部 本部長
石黒 裕之

物流面では、統合後のツルハグループとウエルシアグループによる共同配送を、四国や九州の一部エリアで開始しています。配送車両を共用することでエリアごとの配送距離を短縮し、配送効率の向上と環境負荷の低減を実現しています。システムや商流の統合を待たずに、お取引先様をはじめとする関係各社と連携し、既存のリソースを活用することで共同配送の実現につなげました。

今後は、基幹システムやMDの統一進展を見据え、サプライチェーン全体の最適化とさらなる効率化に向けた取り組みを中長期的に進めていきます。また、イオングループとの連携についても、ウエルシアでの食品分野の取り組みを参考に、お取引先様との協働をさらに広げていきたいと考えています。

環境：気候変動対策

マテリアリティ	目指すべき姿	主な取り組み	KPI
持続可能な地球環境と社会の実現 	地球と地域の健康を守る 持続可能な社会インフラの確立	・省エネ設備や太陽光パネルを使った「地球にやさしいお店」づくり ・PB商品パッケージの環境配慮型素材（バイオマス等）への切り替え ・自然にやさしい素材を使ったPB商品の開発 ・共同配送（配送ルート一本化）により、配送回数とCO₂の削減 ・全社での環境意識向上とエネルギー管理の徹底 ・店舗・物流の省エネ化や再生可能エネルギー導入による脱炭素化の推進 ・「リサイクルと食品ロス削減」の推進	・グループ全体（店舗・オフィス）のGHG削減目標 ・PB環境配慮型商品構成比率 ・自治体との包括連携協定（災害時協定） ・廃棄物、食品ロスの削減 ・資源循環型社会への貢献（サーキュラーエコノミー） ・地域コミュニティ拠点の設置・稼働

戦略

TCFD提言が示すリスクと機会に基づき、世界の気温上昇を1.5℃に抑える「移行リスク」シナリオと、異常気象等の影響が深刻化する「物理的リスク」シナリオ（4℃上昇）の2つを選択し、分析を実施しています。

この分析結果に基づき、店舗の省エネ投資や再生可能エネルギーへの転換、サプライチェーンの最適化、環境配慮型PB商品の開発といった具体的アクションを中期経営計画の重点戦略に組み込み、持続的な成長に向けた事業基盤の強化に繋げています。

方針

ツルハホールディングスは、気候変動を「ライフストア」としての持続可能性を左右する重大なリスクであり、かつ新たな価値を創造する機会であると認識しています。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿った情報開示を継続するとともに、温室効果ガスの削減やエネルギー効率の改善を推進します。

経営統合を機に改めて特定したマテリアリティ「持続可能な地球環境と社会の実現」を軸に、地球と地域の健康を守り、持続可能な社会インフラの確立に貢献します。また、ESGの観点から社会課題の解決と企業価値向上を両立し、環境負荷低減に向けた「変革」を加速させていきます。

ガバナンスとリスク管理

当社では、気候変動リスクへの対応を、重要課題の一つと認識しています。気候変動がもたらすリスク・機会を基に、シナリオ分析については、ESG推進委員会メンバーとサステナブル経営推進部が実施し、ESG推進委員会から取締役

役会の監督の下、代表取締役社長を委員長としたグループリスク管理委員会へ年4回報告をしています。取締役会では、グループリスク管理委員会で審議された重要事項について報告を受け、気候変動リスクへの対応方針および実行計画等についても審議・監督を行っています。詳細な情報は、当社ホームページにて開示しています。

気候変動・環境配慮対応

<https://www.tsuruha-hd.co.jp/sustainability/climate/>

気候変動リスク・機会のシナリオ分析

温度帯	リスク／機会	分類	世の中の変化	想定されるシナリオ	財務対象	時間軸	影響度
1.5℃	移行リスク	法規制・政策	GHG排出量をはじめとする環境規制強化	再生可能エネルギー切替による移行コストの発生	費用	短期～中期	大
				店舗におけるノンフロン設備等への投資コストの増加	費用	中期	小
		市場・技術	炭素税、排出権取引の導入	炭素税、排出権取引の導入コストの発生	費用	中期～長期	中
			資源・エネルギー価格の高騰	商品調達コストの増加	費用	中期～長期	大
	機会	市場	低炭素・脱炭素移行の急進	店舗ごとの省エネ施策、再生可能エネルギー導入が進行	費用	中期～長期	中
			消費者嗜好の変化	消費者の環境意識が高まり、当社販売店舗での環境配慮、環境配慮型PB商品の充実から購買意欲が向上	収益	中期～長期	大
4℃	物理リスク	レジリエンス	気候変動対策の推進	気候変動リスク・機会に関する情報開示を促進することで、融資を受ける際の金利が低減する	費用	中期	小
		急性	異常気象（台風、山火事、洪水、暴風雨）の激甚化および増加	自然災害により店舗活動、商品調達・配送が停止	収益	長期	小
				自然災害の増加から店舗の保険料が上昇	費用	中期～長期	小
		慢性	異常気象（台風、山火事、洪水、暴風雨）の激甚化および増加	異常気象の激甚化によりサプライヤー物流センターの被災、道路網の途絶による商品供給の停止	収益	中期	小
			降水・気象パターンの変化（降雨量の増加、平均気温の上昇）	店舗の空調コスト、浸水被害が増加	費用	長期	中
	機会	市場	降水・気象パターンの変化（降雨量の増加、平均気温の上昇）	感染症や熱中症等の増加に伴う健康被害が増加し、当社が取り扱う医薬品、健康関連商品需要が増加	収益	中期～長期	中

※影響度 大：100億円以上 中：10億円以上～100億円未満 小：10億円未満 ※時間軸 短期：1～3年 中期：～2030年 長期：～2050年

環境：脱炭素社会の実現

方針

ツルハホールディングスは、気候変動を「ライフストア」としての持続可能性を左右する最重要課題の一つと捉えています。経営統合を機に、脱炭素社会への移行を加速させ、店舗およびサプライチェーン全体でのエネルギー効率の最大化を図り、地域社会のインフラとして、地球環境への負荷低減に継続的に取り組みます。

戦略と取り組み

当社は、気候変動が社会の喫緊の課題であると認識し、温室効果ガス削減や省エネルギー化に取り組んでいます。持続可能な社会の実現に向けて、SBT (Science Based Targets) として求められるCO₂排出削減レベルを考慮し、ウエルシアホールディングスとの経営統合を踏まえた新グループ全体を対象として、Scope1,2について、「2029年度に全体のCO₂排出量を37%削減(2013年比)」の目標を設定しています。また、Scope3においても特に排出量の多いカテゴリについて削減対策を進めていきます。

今後も、各店舗の省エネ、節電を心掛けるとともに、化石燃料を用いない再生可能エネルギーの導入や国が認証するJ-クレジット制度を積極的に活用し、GHG排出量の削減と脱炭素社会の実現を目指します。

※以下のGHG排出量実績につきましては、算定期間の都合上、ウエルシアホールディングス株式会社及びその子会社の数値は含まれていません。

GHG (温室効果ガス) 排出量の推移 (Scope1、2)

(単位:t-CO₂)

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
集計期間	2020年4月 ～ 2021年3月	2021年4月 ～ 2022年3月	2022年4月 ～ 2023年3月	2023年4月 ～ 2024年3月	2024年4月 ～ 2025年3月
Scope1 (直接排出)	4,408	4,031	3,731	3,424	4,022
Scope2 (間接排出)	238,776	247,213	261,251	275,368	270,386
Scope1+Scope2 (店舗のみ) ※1	243,184	251,244	264,982	278,792	274,408
Scope1+Scope2 (全社) ※2	—	—	—	280,392	274,952
店舗数(店) ※3	2,420	2,522	2,589	2,653	2,658
1店舗平均排出量※4	100.5	99.6	102.3	105.1	103.2

※1 当社グループの店舗運営部門のみを対象にGHG排出量を集計しております。

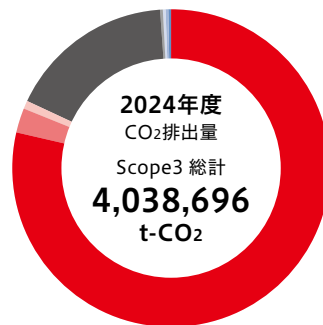
※2 2023年度より、オフィス及び社有車使用によるGHG排出量を「Scope1+Scope2 (店舗のみ)」に加算し、全社合計のGHG排出量 (Scope1+Scope2) を算定しております。

※3 店舗数は、GHG排出量算定期間の当社グループ期末店舗数を記載しております。

※4 一店舗あたりの平均排出量は、「Scope1+Scope2 (店舗のみ)」÷「店舗数」により算定しております。

GHG (温室効果ガス) 排出量 (2024年度、Scope3)

(単位:t-CO₂)



■ カテゴリ1	購入した商品・サービス	3,181,987
■ カテゴリ2	資本財	96,000
■ カテゴリ3	燃料及びエネルギー活動	42,556
■ カテゴリ4	輸送、配送(上流)	679,335
■ カテゴリ5	事業から出る廃棄物	8,594
■ カテゴリ6	雇用者の出張	1,037
■ カテゴリ7	雇用者の通勤	17,633
■ カテゴリ9	輸送、配送(下流)	2,815
■ カテゴリ13	リース資産(下流)	8,279
■ カテゴリ14	フランチャイズ	461

※1 カテゴリ8、10、11、12、15については、対象のない項目または排出量を算定できていない項目です。

※2 全カテゴリについて、数値及び算定方法を精査中です。

※3 2024年度における集計期間は、2024年3月～2025年2月としております。

環境：生物多様性の保全

方針

ツルハホールディングスにおける事業活動は、植物資源などの「自然資本」に支えられていると認識しています。一方で、当社の広範なサプライチェーンが生物多様性に与える影響を正確に把握することは、容易ではない課題であるとも受け止めています。

自然環境への配慮が中長期的な事業継続において不可欠であるという認識の下、当社ではESG推進委員会を中心に、自社の現在地の把握と、今後の対応に向けたガバナンス体制の基礎づくりに着手しています。

戦略

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みを参考に、当社における事業活動と自然資本との接点を理解するための準備を進めています。

当社の主力商材は多岐にわたり、パーム油や紙資源など、生態系への影響が懸念される自然資本に間接的に依存しています。これら資源の枯渇や調達網の寸断は、将来的な「財務リスク」に直結する可能性があります。

まずは第一歩として、自社のバリューチェーンの中で「どこに自然への依存と影響の接点があるのか」を特定するための基礎調査を開始します。主力商材や原材料に関わる自然への依存と影響の接点を把握し、将来的には、このリスクと機会の分析結果を経営戦略に組み込み、持続可能な調達方針の策定へと繋げていく計画です。

取り組み

生物多様性保全に向けた包括的な体制構築はこれからの課題ですが、足元で実行可能な「第一歩」として、プライベートブランド（PB）商品を通じた環境負荷低減に取り組んでいます。

具体的には、森林破壊リスクが指摘されるパーム油について、「RSPO 認証」原料を採用した商品を展開しています。また、包装材へのバイオマスプラスチックやバイオマスインキの採用、100%再利用の牛乳パック類の活用など、身近な商品から化石資源の使用削減と資源循環を進めています。日々の買い物の中で選ばれるPB商品だからこそ、原料や包装材の見直しを通じて、環境配慮をお客様にとって身近な選択肢として広げていきます。

今後、こうした環境配慮型素材への切り替えを加速させるとともに、サプライヤーの皆様と協働しながら、より責任ある調達ネットワークの構築を目指していきます。

RSPO

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)は、世界自然保護基金(WWF)を含む関係団体が中心となり、2004年に設立された国際NPOです。「持続可能なパーム油が標準となるよう市場を変革する」というビジョンを掲げ、世界的に信頼される認証基準の策定と、ステークホルダーの参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用を促進することを目的としています。

生物多様性に配慮したPB商品



アニマルフリー（獣毛不使用）で、繊維材料の一部に環境にやさしい植物由来原料を使用したメイクブラシ

クルエルティフリーの化粧水

ウエルシアのPB「からだWelcia」のビューティケアはコンセプトに「クリーンビューティ」を掲げ、①安心安全の成分 ②地球環境への配慮 ③クルエルティフリー（動物実験を行わない）を大切にしてきました。今後も、使う人にも、環境や動物にもやさしいPB商品を開発していきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

「知る」ことから始める、エシカルな選択

生物多様性の保全は、企業単独で成し遂げられるものではなく、お客様のご理解と協力が不可欠です。当社では、まず「日常のお買い物を通じて、環境課題を知っていただくこと」が重要だと考えています。

全国の店舗では、PB商品のパッケージに「RSPO 認証マーク」や「バイオマス使用マーク」などを分かりやすく表示し、お客様が環境に配慮した商品を自然に選択できる売り場づくりを進めています。取り組みの歩みはまだ始まったばかりですが、全国5,600超の店舗という国内最大級の顧客接点を活かし、「日々の消費が自然環境と繋がっている」という意識を、地域の皆様と共に少しずつ育てていきたいと考えています。

環境：環境配慮型 PB 商品

方針

昨今、気候変動やプラスチック問題が深刻化する中、消費者の間でもエシカル消費※への関心が高まっています。当社は、お客様の生活に寄り添う「ライフストア」の実現に向け、社会課題の解決を自らの役割と定義しています。お客様にとって最も身近な選択肢であるプライベートブランド（PB）商品において、環境負荷の低減を推進し、日々の買い物の中で環境に配慮した商品を選びやすい環境を整え、持続可能な社会インフラとしての責任を果たしていきます。

※ 地球環境や社会課題に配慮された商品・サービスを優先的に選択する消費行動

戦略

当社は、環境配慮型 PB 商品の開発・販売を経営の重要戦略と位置づけ、新たな非財務 KPI として「2029年2月期に環境配慮型 PB 商品の構成比率52%」という目標を設定しました。

目標達成に向け、商品の企画・開発プロセスにおいて環境配慮の基準を明確化しています。容器包装におけるプラスチック使用量の削減、バイオマス素材への切り替え、森林保全につながる RSPO 認証原料の優先的な調達など、ライフサイクル全体での環境負荷低減を推進しています。単に対象商品の比率を高めるだけでなく、容器包装、素材、原料調達の各面から環境配慮を進めることで、PB 商品の開発・販売を通じた環境負荷低減に取り組んでいます。さらに、経営統合によるスケールメリットを最大限に活かし、PB 戦略を抜本的に再構築します。両社の既存 PB

を集約して高付加価値化を図ります。これにより、環境配慮型素材の共同調達によるコスト低減と、高品質なエシカル商品の提供を両立させます。

取り組み

具体的な取り組みとして、当社が新たに展開する PB「からだとくらしに、+1（プラスワン）」のもと、環境と健康の両立を目指した商品開発を加速させています。本ブランドでは、品質へのこだわりに加え、容器包装に植物由来のバイオマスプラスチックを採用するなど、環境負荷を低減するパッケージ設計を積極的に取り入れています。日々の暮らしの中で手に取る商品だからこそ、使いやすさや安心感と環境配慮を両立させることを重視しています。また、イオングループとの連携を通じた「トップバリュ」の導入も大きな柱です。これらの商品を全国の店舗で取り扱うことで、食品ロス削減に貢献し、お客様に「おいしく手軽なエコ」を提案しています。店舗での身近な買い物を通じて、環境に配慮した選択を広げていきます。

環境配慮型 PB 商品



RSPO 認証を取得しているハンドソープ（ツルハ）



炭酸カルシウムを配合することで、プラスチック使用量を約40%削減したポリ袋（ツルハ）



通常は捨てられる部分をアップサイクルしたドライフルーツ（ウエルシア）

素材の25%にリサイクル原料を使用したクリアカップ（ウエルシア）

「からだとくらしに、+1」では、ツルハとウエルシアが培ってきた強みを掛け合わせ、環境負荷をより低減しながら、利便性にも優れた商品の開発に取り組んでいきます。

シナジーを追い風に、地域へ 未来へ

これまでの歩みを統合の力でさらに前へ

当社は、これまでも各社の PB において環境対応を進めてきました。例えば、ツルハHDの「くらしリズム ハーバル薬用泡ハンドソープ」では、洗浄成分に植物由来原料を使用し、本体ボトルには100%再生PET樹脂を採用するなど、自然の恵みを活かしながらプラスチック削減に貢献しています。こうした両社が長年培ってきた「環境配慮へのノウハウ」や「優良なサプライヤーとの信頼関係」は、統合によって大きな相乗効果を生み出します。過去の優れた実績を新しい PB 開発の土台とし、より洗練されたエシカルな商品を全国のお客様へお届けしていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の開催実績と主な議論

2026年2月期取締役会 開催実績	
開催回数	13回
出席率	100%
平均議題数	4.5議題／回（臨時取締役会を除く） ※上記は決議事項であり、報告事項は含まれておりません。
平均開催時間	2.2時間

2025年度の実効性評価では、経営統合に向けた各種施策の進捗管理をはじめ、成長投資・DX推進、財務・資本政策、コーポレート・ガバナンス、人材戦略、リスクマネジメントおよびサステナビリティに関する議論を重点的に行いました。特に、経営統合後を見据えた組織・システム統合、出店戦略、株主還元方針、サクセッションプラン等について活発な審議を実施しました。

取締役会の主な議題

- | | |
|--|---|
| <p>① 経営統合・グループ戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウエルシアグループとの経営統合の進捗状況 ・のれん評価・PPA対応 ・統合後の財務戦略およびグループ管理体制 ・海外事業戦略（新規出店等） ・中期経営計画 <p>② 成長投資・DX推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規出店・改装・閉店計画 ・データセンター構築 ・CRM更改 ・決済インフラ切替 ・需要予測型自動発注システム導入 ・POSセキュリティ対応 ・会計システム刷新 ・基幹システム統合投資 <p>③ コーポレート・ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役候補者選任 ・代表取締役選定 ・指名・報酬委員会運営 ・取締役会実効性評価 ・コーポレート・ガバナンス報告書改定 ・取締役トレーニング | <p>④ 人材・報酬・サクセッション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役報酬方針 ・執行役員人事 ・サクセッションプランの推進 ・経営幹部育成 ・人事制度改定 <p>⑤ 財務・資本政策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・決算承認 ・資金収支予算 ・長期借入金調達 ・配当方針 ・株主還元施策 ・政策保有株式方針 <p>⑥ リスクマネジメント・コンプライアンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループリスクマネジメント体制 ・情報セキュリティ ・サイバーリスク対応 ・インサイダー取引防止体制 ・内部統制システム <p>⑦ サステナビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ESG・サステナブル経営の推進 ・サステナビリティに関する進捗報告 |
|--|---|

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的として、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2026年度は全取締役を対象としたアンケートを実施し、第三者機関の分析・助言を踏まえたうえで取締役会において審議を行いました。

評価の結果、取締役会の構成・運営、モニタリング機能、支援体制、株主・投資家との対話等について概ね高い評価が得られ、当社取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認しました。

前年度の実効性評価において課題として認識した「取締役会における議論およびモニタリング機能の充実」については、中期経営計画の策定や経営戦略に関する議論を継続的に実施し、経済的価値と社会的価値の両立を踏まえた投資判断や戦略遂行状況の監督強化に取り組みました。

一方で、経営環境の変化やグループ経営の進展を踏まえ、今後は企業価値向上に向けた人的資本を含む成長投資の妥当性、資本コストを意識した経営の実現、および経営戦略の遂行状況に対するモニタリング機能のさらなる強化を重点課題として取り組んでいきます。

2026年度の実効性に関する分析 ならびに評価結果

当社では前述アンケートによる分析の結果、各質問事項に対する回答は概ね肯定的評価が多く、コーポレート・ガバナンス・コードが求める取締役会の実効性はほぼ充足し確保していると評価しました。

一方で、以下の点については、課題や工夫の余地が見られると認識し、当社および当社取締役会として重点的に対応していきます。

課題および今後の検討テーマ

(1) 昨年までの実効性評価において認識した主な課題に対する取り組み

1. 「取締役会における議論およびモニタリング機能の充実」について議論を深め、経済的・社会的価値の両立を踏まえた投資と、経営戦略の実現に向けた検討を重ねてきました。
2. 中期経営計画の策定にあたっては、グループビジョンとして「ライフストア」を掲げ、ビジョン実現のための数値目標、経営戦略、キャッシュフロー開示を開示しました。

(2) 今回実施した取締役会実効性評価を踏まえた今後の検討テーマ

1. 企業価値創造のための取締役会の機能強化

中長期的な戦略に基づいた人的資本を含む投資が、資本コストや株価を意識したものであるか、経営戦略・経営課題と整合しているかなど、企業価値の創造につながる取締役会の機能を高め、今後もさらなる議論と執行のモニタリング機能の充実を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会は取締役および取締役会全体の業務執行を監督するとともに、監査計画に基づく内部統制の方針、手続き、プロセスの整備・運用状況を監査し、会計監査人の正当性、監査の方法および結果を評価する役割を担っています。

監査等委員会は独立社外取締役である監査等委員4名で構成されています。

2026年2月期 監査等委員会 開催実績	
開催回数	13回
出席率	100%*
主な議題	・会計監査人からの報告（監査上主要な検討事項等） ・会計監査人再任の件 ・監査等委員会監査報告書作成の件 ・会計監査人の監査報酬に同意する件 ・内部統制部門、内部監査部門からの報告 ・期中、期末監査報告

※中山泰男氏は就任後の監査等委員会3回すべてに出席

指名・報酬委員会

当社は経営陣幹部・取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と責任説明を強化するため、取締役会の下にその諮問機関として独立した指名・報酬委員会を設置しています。委員会では、指名・報酬などの重要事項の検討にあたり、適切な関与・助言を行える体制となっています。指名・報酬委員会の構成メンバーは、独立社外取締役が過半数を占めており、公平性、透明性を確保するため、独立性は保たれています。

2026年2月期 指名・報酬委員会 開催実績	
開催回数	14回
出席率	100%
主な議題	・経営人材の育成および後継者計画の推進 ・役員スキルマトリクスの検討 ・役員報酬方針 ・業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬制度

グループリスク管理委員会

当社グループ経営に重要な影響を与える事態が発生した場合、またはそのおそれがある場合に、迅速にかつ必要な初期対応を行い、損害・影響等を最小限にとどめること、またそれらの発生を未然に防ぐことを目的として「グループリスク管理委員会」を設置しています。「グループリスク管理委員会」は、四半期に1回、合計年4回定時開催します。定時の委員会にて協議した内容については、取締役会に報告します。

2026年2月期 グループリスク管理委員会 開催実績	
開催回数	4回
主な議題	・グループ内で生じている経営リスクの報告および対応状況、未然防止策、優先順位に関する検討（災害・従業員の労働環境・サービス提供におけるリスク・財務リスク・法令変更・情報管理・訴訟・気候変動リスクなど）

内部統制委員会

内部統制委員会は、金融商品取引法の内部統制報告制度に基づき、信頼性のある決算数値の開示を目的に、当社の決算・財務報告に関わるリスクに対する統制行為の有無および妥当性の評価を行っています。構成者を当社の執行役員とし評価には経営者が関与する体制を整備しており、また下部組織として内部統制委員会事務局を設置しています。

内部統制委員会は、四半期毎及び必要に応じて開催され内部統制委員会事務局からの報告を基に、評価スケジュール、評価対象範囲の決定、期中で検出された事項の検討および最終評価結果の承認を行います。

2026年2月期 内部統制委員会 開催実績	
開催回数	6回
主な議題	・内部統制報告制度に基づく評価結果の決議 ・内部統制報告制度実施に関する評価スケジュール、評価範囲および評価体制の承認 ・評価状況の進捗確認 ・検出された不備事項の対応検討および是正状況の確認

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

基本的な考え方

当社は、取締役の報酬について経営理念を実現するための重要なインセンティブと考え、以下を基本方針とし、それぞれの要素を考慮した体系的な設計としています。

- ①「お客さまの生活に豊かさと余裕を提供する」企業理念を促すものであること
- ② 優秀な経営陣の参画と活躍を支える金額水準と設計であること
- ③ 当社の中長期的な成長への貢献意識を高めるものであること
- ④ 会社業績との連動性を持つとともに、短期志向への偏重を抑制する仕組みが組み込まれているものであること
- ⑤ 株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性と公平性及び合理性を備えた設計であり、かつこれを担保する適切なプロセスを経て決定されること

取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部機関の客観的な報酬調査データ等を活用の上、同業・同規模（売上高・時価総額・連結営業利益等で選定）他業種の企業の役員報酬水準を参考に、毎年検証を行います。

取締役報酬内容および構成割合等

取締役の報酬は、

- ①基本報酬としての役位（職位）に応じた「固定報酬」（金銭報酬）
- ②事業年度ごとの業績と個人の評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）

③役位（職位）に応じた「株式報酬」（譲渡制限付株式報酬）とし、職責が大きく異なる監査等委員である取締役、社外取締役とそれ以外の取締役で異なる構成比としています。監査等委員である取締役、社外取締役を除く取締役の報酬構成については、経営方針を実現するための重要なインセンティブとして機能することを意識し、基本報酬、賞与及び株式報酬の比率を設定します。

取締役（監査等委員である取締役、社外取締役を除く）の報酬構成の概要

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成
基本報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに定める	毎月現金	35%
賞与	単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定後、個人別支給額を算出	年1回現金 定時株主総会終了後に支給	50%
株式報酬 ※譲渡制限付株式報酬	株価と役位基準をベースに当社における各割当対象者の貢献度及び職責等諸般の事項を総合的に勘案の上、各取締役別の付与株式数を決定	年1回株式 割当て時期は、定時株主総会終了後の6月開催の取締役会で決定	15%

監査等委員である取締役、社外取締役には業務執行から独立していることを踏まえ、基本報酬のみを支給しています。

監査等委員である取締役、社外取締役の報酬構成の概要

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成
基本報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに定める	毎月現金	100%

取締役の報酬の決定プロセス

監査等委員である取締役以外の取締役の個人別報酬額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会決議にもとづき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の支給基準に基づく賞与の配分額とします。なお、株式報酬については個人別の割当株式数を取締役会において決議します。

報酬の水準および報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、役員報酬の協議機関である指名・報酬委員会にて、同業他社や同規模他社の動向や企業経営のための必要性等の提言を踏まえ有識者の意見も参考にして審議し、人事部にて各人別の報酬を立案の上、管理部門担当役員が社長と十分協議を行います。

※指名・報酬委員会の報酬部分の審議事項

- ・株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の原案
- ・取締役（執行役員、グループ経営陣幹部を含む）の個人別の報酬等の決定方針
- ・取締役（執行役員、グループ経営陣幹部を含む）の個人別の報酬等の内容の原案

監査等委員である取締役の個人別報酬額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役が監査等委員会において協議し全員の同意により決定します。

コーポレート・ガバナンス

取締役・経営陣幹部の選任について

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選任について、当該候補者の選任議案を株主総会に上程することを取締役会が決議するにあたり、議長は指名・報酬委員会における答申内容を踏まえ、その者が、十分にその職責を果たすに足る知識、経験を有しており、当社の企業価値向上に貢献しうる人物であるかを検討して候補者として推薦する旨を説明して承認を得る手順をとっています。

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役が求められる役割と法的責任を果たすために、会社法関連法令ならびにコーポレート・ガバナンスに関して十分に理解する機会を設けます。

取締役は、自らが負う責務を果たすのに必要な知識を自己研鑽により習得するとともに、社外セミナー、海外視察等への参加により経営スキルに磨きをかけるトレーニングを実施しています。その費用は会社が支援します。またトレーニングは画一的に行うものではなく、各役員の役割、責務、必要な知識を考慮した内容としています。

1. 新任社内役員：取締役の法的な役割、責務についての説明
2. 新任社外役員：当社グループの事業・財務・組織等についての説明
3. 重任役員（特に社外役員）：経営上の重要な変更や最新の業界動向の説明
4. 社外役員：経営幹部が出席する会議への参加

後継者育成計画（サクセッションプラン）

経営幹部の後継者の育成・選定は、当社の持続的な成長と企業価値の維持向上を図る上で、極めて重要な課題です。その際、当社グループの経営理念である「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」を実現する強い意志と熱意を有し、かつ激化する競争環境の中で柔軟かつ果敢な経営決定ができる人材が相応しいと考えています。当社グループは、持続的な企業成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、将来の最高経営責任者（社長）を含む経営幹部の後継者育成計画について、指名・報酬委員会で議論しています。

2025年2月期に実施した執行役員のリーダーシップ開発で得た知見、外部機関の多面評価結果を参考に、更にブラッシュアップされた当社経営幹部の客観的な評価基準に基づいて、2026年2月期においては、次世代の執行役員候補の育成・リーダーシップ開発に取り組みました。

引き続き、外部機関による経営幹部とその候補者層の個人アセスメントや多面評価も参考にしつつ、中長期目線での経営幹部候補のプール・育成等の後継者育成計画の推進と、指名・報酬委員会における継続的な議論・監督に取り組んでいきます。

政策保有株式

当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動を行う上で必要があると判断される場合に限り、上場株式を保有します。ただし、保有の意義が希薄と判断される

政策保有株式については、順次売却し、縮減して行くことを基本方針とします。

取締役会は、毎年個別の保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有継続の可否および株式数の見直しを実施します。政策保有株式の議決権に関しましては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。

検証方法

- ・定性面…事業戦略上の保有意義
 - ・定量面…当社の資本コスト（WACC）等を参考に、株主総利回り（TSR）の5年平均の比較検証
- 定性面および定量面の検証を保有銘柄ごとに行い、総合的に判断いたします。

上記保有の考え・検証方法を基に総合的に判断し、2025年4月23日開催の当社取締役会において保有方針の変更を決議し、保有している銘柄の一部を売却しました。

コーポレート・ガバナンス

株主の皆様との対話

当社は、当社グループの持続的な成長と、企業価値向上を図るべく、株主との対話に積極的に取り組み、強固な信頼性の構築に努めています。

財務経理部門担当執行役員を対話の責任者として、IR・予算管理部が社内の各部門、グループ各社と連携し、株主との対話が有機的に行える資料の作成を行うとともに、内容についての社内でのディスカッションの場を設けています。情報開示については総務部総務グループが担当し、ステークホルダーに当社に関する情報を適時適切に開示できる体制をとっています。

また、多様な方法で、ステークホルダーとの対話促進に努めています。

- ①投資家・アナリスト向け説明会の開催
- ②国内・海外機関投資家との個別面談実施
- ③機関投資家向け店舗見学会の実施

当社は、四半期ごとに決算説明会、機関投資家とのIRミーティングを行っており、実施直後の取締役会において、担当執行役員より投資家の反応等に関する報告を行っています。

Column



特別委員会委員長として少数株主の利益を守り、統合プロセスの公正性を担保する

特別委員会委員長
岡崎 拓也

Q1.

今回の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の統合にあたり、特別委員会はどのような役割を担ったのでしょうか。委員長として、特に重視されたポイントをお聞かせください。

A. 特別委員会は、統合に際して意思決定過程における恣意性を排除するとともに、公平性、透明性及び客観性のある意思決定を確立するという目的を達成するための諮問機関としての役割を担いました。

委員長としては、特別委員会が合理的判断をできるように、統合に関する情報が十分に提供されるように留意しました。その上で、委員が各人の経験、知見に基づき自由闊達に議論できる委員会運営を重視しました。

Q2.

統合の検討プロセスにおいて、公正性や透明性を担保するために、特別委員会ではどのような議論や検証を行いましたか。

A. 目的の合理性、条件の妥当性、手続の公正性、これらを踏まえ、取締役会が統合の実施を決定することが少数株主にとって不利益か否かという諮問事項を前提に、議論、検証を行っています。

事業計画、デューデリジェンス及び株式交換比率など、統合について問題となる全ての論点について、十分かつ適切な情報

提供を受けています。その上で、委員は、会社から独立した立場を深く理解し、企業価値向上に資するか否かといった視点を常に意識しながら議論、検証を行うことにより、公平性、透明性を担保しています。

また、特別委員会独自のリーガル・アドバイザー及びファイナンシャル・アドバイザーを選任し、アドバイスを受けたことも、公平性、透明性を高めています。

Q3.

今回のプロセスを通じて、ツルハグループのガバナンス体制についてどのような強みを感じられましたか。また、今後のグループ経営において期待されるガバナンスの姿についてお聞かせください。

A. 特別委員会から要望した情報提供に対して、適切かつ迅速に対応がなされていることや、確認した内容から、コンプライアンス意識が高く、ガバナンスが実効性を有していることが強みと感じました。

今後は、さらに規模が大きいグループ経営になりますので、規模に見合ったガバナンス体制を目指すことはもちろん、日本を代表する企業としてあるべきガバナンスの姿を体現することを期待しています。

社外取締役メッセージ



さらなるガバナンス 強化に向けて

社外取締役
岡崎 拓也

統合後のツルハグループでは、事業規模の拡大や組織の複雑化に伴い、コンプライアンスやリスク管理の重要性が高まっています。統合による事業規模の拡大に伴い組織が複雑化した場合、企業文化の違いも影響して、コンプライアンス・リスクが生じる可能性があります。これらのリスクが顕在化すれば、統合効果を十分に発揮することはできませんし、むしろ統合がマイナスになりかねません。

このリスクを避けるためには、ガバナンスの強化が必要になります。今まで以上に、ガバナンスに対する意識を高め、検証と改善を継続していく視点が重要です。

私は、社外取締役が有する独立性の観点から、会社が会社内部のみで通じる論理に陥ることを防止し、健全な社会常識の観点から、経営の意思決定をチェックしていきたいと考えています。

また、法律の専門家として、特に、法務・リスクマネジメントの観点を重視し、経営の意思決定をチェックし、ガバナンスの実効性向上に貢献していきます。

ツルハグループが社会情勢の変化に適切に対応し、日本を代表する企業として社会から信頼される存在であり続けるために、あるべきガバナンスを追求、体現していく視点から、常にガバナンスを検証し、改善すべき事項は改善していくことが必要と考えています。



中長期的な企業価値 向上に向けて

社外取締役
田中 若菜

経営統合において最も難易度が高く、かつ重要なのは「企業文化と人財の融合」です。両社の従業員が心から共感し、同じ方向を向くために、ビジョン・ミッション・パーパスを経営トップが繰り返し発信し、現場に浸透させる活動を継続することが不可欠です。そのために、事業計画と並行して、カルチャーと人財融合の年間計画を策定すべきと考えています。エンゲージメント指数や人的資本に関するKPIを観測し、現場の声を取り入れながら、より良いカルチャーを作り上げていくための経営陣の強いコミットメントが求められます。

ドラッグストア業界最大の資産は「人」であり、お客様と接する従業員の成長こそが企業競争力の源泉です。持続的成長には、人的資本経営の実践が必要です。従業員の将来のキャリアを明確にし、スキルベースの組織・制度へ転換していくことが望ましいと考えています。多様な働き方を受け入れ、誰もが能力を発揮できる評価・報酬制度や環境整備を進めることが、人財獲得とエンゲージメント向上につながり、長期的な競争力とお客様への提供価値を高めると確信しています。

統合という大きな転換期において、社外取締役は、統合プロセスが真に企業価値向上につながっているかを中長期的な視点から客観的に監督する役割を担います。私は人財・組織戦略、グローバル・デジタルの視点から、経営戦略と人的資本戦略の連動、新しい文化の融合の現場への浸透状況を注視し、取締役会での建設的な議論を通じて、新生ツルハグループのガバナンス強化と持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



【新任社外取締役メッセージ】

攻めと守りが共鳴する ガバナンスの実現

社外取締役
玉置 寿子

この度、株式会社ツルハホールディングスの社外取締役（監査等委員）に就任いたしました。

私はこれまで、監査法人の公認会計士として、また複数社における監査役として、企業の透明性と健全性を担保する役割を担ってきました。こうした「経営の監視」という立場から培った経験を活かし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に尽力する所存です。

取り組みテーマ：「攻めと守りが共鳴するガバナンスの実現」

ガバナンスが単にリスクを回避するためだけでなく、適切な意思決定を支え、健全なリスクテイクを可能とする基盤となるよう、以下の2点を重点テーマとして取り組みます。

①実効性の高いリスクマネジメント

監査役としての経験に基づき、経営陣との建設的な議論を通じて、経営判断の質を高め、中長期的な競争力の強化や持続的な成長に繋がり得るかの視点で、リスク管理体制と企業価値向上の両立を支援します。

②ステークホルダー視点を踏まえた対話と情報開示の充実

市場の声を経営の議論に反映させ、経営の透明性と信頼性の向上に貢献します。株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々に対し、透明性の高い情報発信を促進します。

変化の激しい経営環境において、社外取締役としての客観的な視点を堅持し、時には「良識ある批判者」として、時には長期的視点からの助言者として、当社の新たなステージへの挑戦を支えていきます。

社外取締役座談会

統合後のガバナンスの実効性と透明性をどう高めるか

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の経営統合により、ツルハグループは規模・事業基盤の両面で大きな転換点を迎えました。売上規模、店舗数、薬剤師・管理栄養士などの人財、顧客基盤はいずれも大きく拡大し、社外取締役からは、規模と経営資源の拡大に伴い、社会に果たす役割もより大きくなるとの認識が示されました。統合後の取締役会は、何を監督し、どのように経営の実効性を高めていくのか。社外取締役の奥野宏氏、浅田龍一氏、中山泰男氏に、それぞれの専門性と問題意識を踏まえて語っていただきました。



社外取締役

奥野 宏

2023年8月 当社社外取締役就任

1989年 1月 野村ローゼンバーグ・アセット・マネジメント入社
 1993年 4月 スミスパーニー(株) 日本国際円株式セールス担当バイスプレジデント
 1997年 10月 ソロモンズミスパーニー株式会社国際円株式デリバティブセールス担当バイスプレジデント
 2005年 9月 バンク・オブ・アメリカ・メリアルリンチディレクター国際マルチプロダクト、円株式セールス担当
 2011年 6月 ジェフリーズジャパンリミテッド、ジェフリーズグループマネージングディレクター
 2022年 10月 KTSS 株式会社創設者マネージングパートナー(現任)

社外取締役

中山 泰男

2025年12月 当社社外取締役(監査等委員)就任

1976年 4月 日本銀行入行
 2007年 6月 セコム株式会社常務取締役
 2016年 5月 同社代表取締役社長
 2019年 6月 一般社団法人全国警備業協会会長
 セコム株式会社代表取締役会長
 2024年 6月 セコム株式会社特別顧問(現任)
 2025年 3月 いであ株式会社社外取締役(現任)
 2025年 4月 東京都立大学法人理事長(現任)

社外取締役

浅田 龍一

2024年8月 当社社外取締役(監査等委員)就任

1983年 4月 株式会社伊勢丹入社
 2019年 4月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 常務執行役員
 2019年 6月 株式会社ジェイアール西日本伊勢丹 代表取締役社長
 2023年 7月 株式会社ITO文化研究所顧問(現任)
 2024年 2月 株式会社トップカルチャー アドバイザー(現任)
 2025年 11月 株式会社黒船監査役(現任)

社外取締役座談会

2社統合により、社外取締役に求められる役割の次元が変わった

中山 私はウエルシアホールディングスの社外取締役に務めた経験があり、ドラッグストア業界について一定の知見を有しています。その経験を踏まえて強く感じているのは、今回の統合によって、当社グループが果たすべき役割も、社外取締役に求められる役割も、大きく次元が変わったということです。



統合により、売上規模は2兆円を大きく超え、店舗数、薬剤師、管理栄養士、顧客基盤など、保有する経営資源も格段に大きくなりました。企業は規模が大きくなればなるほど、社会に果たす役割も大きくなります。地域のお客様に価値を提供し続けることはもちろん、中長期的に企業価値を高めていく責任も、これまで以上に重くなっています。

その意味で、社外取締役に、守りのガバナンスだけでなく、攻めのガバナンスを発揮することが求められます。経営戦略が中長期的な成長につながっているのか、経営資源の配分が適切なのか、市場や社会からどのように評価されているのかを常に確認し、必要に応じて執行側に率

直にフィードバックしていく。社外取締役一人ひとりがその責任をより強く自覚しなければならないと考えています。

浅田 私は百貨店をはじめ、BtoCの小売・サービス業に長く関わってきました。その経験から申し上げると、統合した両社がお互いの真の強みを理解するには、時間がかかります。紙の上では強みを整理できますが、実際にどこに力があり、何を組み合わせれば価値が生まれるのかは、3年、5年という時間の中で出てくるものです。

だからこそ、統合後の最初の3年間は、経営基盤、事業基盤をつくる重要な期間だと考えています。ドラッグストア業界は、これまで急成長してきましたが、足元では踊り場に差し掛かっている面もあります。課題は多いですが、課題が多いということは、次の成長機会があるということでもあります。

特に重要なのは、売上や営業利益といった財務指標だけでなく、それを支える非財務指標を共有することです。人的資本、ESGへの取り組み、現場の行動などを、各事業会社とともに確認し、高めていく必要があります。ホールディングスがリーダーシップを発揮し、各地域事業会社や現場と対話しながら進めることが、強い土台づくりにつながると考えています。

奥野 社外取締役に最も求められるのは、独立した立場から客観的な視点を持つことだと考えています。統合後のPHASE1には、成長の前提となるさまざまな仮定があります。その前提は本当に妥当なのか。長期的な成長が、株主を含むステークホルダーの価値につながる戦略になっているのか。そこを常に問い直すことが、社外取締役の重要な役割です。

私は資本市場に長く関わってきましたので、投資家や市場とのコミュニケーションの重要性を強く意識しています。

会社が何を目指し、何を実行しようとしているのかを外部に正しく伝える。同時に、市場がどのように会社を見ているのかを取締役会として把握し、戦略の前提を検証していくことも重要です。

守りのガバナンスを土台に、攻めの議論を深める

浅田 監査等委員会では、それぞれの専門性を生かしながら、年間監査計画に基づいて活動しています。会計監査については、監査法人が重要と見ているポイントを共有し、店舗減損など重要テーマについても確認しています。業務監査では、毎月、内部監査の状況をヒアリングし、稟議書も確認しています。



ただし、資料や報告を確認するだけでは点の把握にとどまります。必要に応じて執行部門に直接話を聞き、現場にも足を運びます。業績面で課題があった事業会社については、実際に店舗を見て、経営陣と面談しながら改善状況を確認しました。

社外取締役座談会

また、社外取締役間の情報共有も重要です。監査等委員に入っていない社外取締役とも、取締役会の前にカジュアルミーティングを行い、認識を共有する場を設けています。社外取締役同士が横連携し、必要な情報を取りに行くことが、ガバナンスの実効性を高めるうえで不可欠です。



奥野 会社が大きくなり、事業も複雑になっているからこそ、取締役会ではオペレーショナルな報告だけでなく、より戦略的な議論の時間を増やす必要があります。店舗、DX、海外事業など、確認すべきテーマは多岐にわたります。執行側から情報を受け取るだけでなく、それがPHASE1で想定した成果に本当につながっているのかを検証する場が必要です。

そのためには、取締役会の限られた時間だけでは十分ではありません。社外取締役同士で意見交換を行い、執行側からも必要な情報を取りに行く。そうしたプロセスを通じて、戦略と実行の整合性を確認していくことが大切だと思います。

中山 守りのガバナンスについては、監査等委員会を中心にしっかり取り組んでいると思います。一方で、今後さらに強化すべきなのは、成長に向けた攻めのガバナンスです。

会社が目指す姿に向けて、どのような成長の道筋を描くのか。成長投資や事業ポートフォリオの見直しをどう進めるのか。経営資源の配分が経営戦略に照らして適切なのか。こうしたテーマを取締役会でより深く議論し、不断に検証していく必要があります。

特に、資本コストや株価を意識した経営、資本効率の向上については、取締役会としてさらに議論を深める余地があります。統合によって大きなドラッグストアグループが誕生した以上、市場からの期待も高まっています。その期待に応えるには、利益率やROEをどう高めるのかについて、執行側と社外取締役が知恵を出し合い、スピード感を持って取り組むことが必要です。

市場との対話を通じて、 戦略の実効性を高める

奥野 中期経営計画に対する市場の受け止めを見ても、会社が示した内容と、市場が期待していた内容との間には乖離がありました。会社として市場の期待をより正確に把握し、社内でも共有しておく必要があったということだと思います。

株価を直接コントロールすることはできませんが、市場とのコミュニケーションを密にすることはできます。会社が何を目指し、中期経営計画をどのように実行していくのかを、分かりやすく伝えていくことが重要です。市場との対話を重ねることが、将来的に安定株主に保有してもらえらる方向につながると考えています。

浅田 成長戦略については、ホールディングスだけで考え

るのではなく、各地域事業会社の力をもっと引き出すことが重要です。当社グループはBtoCの営業会社であり、地域に根差した事業会社、店長、現場社員の力が収益を支えています。各事業会社の社長や執行責任者とよく議論し、マーケットの中で潜在ニーズを具現化していく必要があります。

まずは現在の事業基盤を強くする。その過程で、ツルハとウエルシアそれぞれの本当の強みが見え、新たに取り組むべきテーマも明確になってくるはずです。システム統合、人的資本の統合、顧客情報データベースの統合など、やるべき基盤整備はまだ多くあります。最初の3年を丁寧に使い、次の成長につながる土台をつくることが重要です。

中山 今回の中期経営計画で「ライフストア」というコンセプトを明確にしたことは、非常に重要だと思います。一方で、そのコンセプトをどのように具体的な成長や利益率向上につなげていくのかについては、さらに議論を深める必要があります。

統合後のツルハグループは、地域の生活インフラとしての役割をさらに高めていく存在です。真の企業価値向上のためには規模拡大だけでなく、資本効率、収益性、事業基盤、人財、現場力をどう結び付けていくのかをより明確にしなければなりません。社外取締役として、執行側と緊張感を持って議論しながら、この実現に貢献していきたいと考えています。

統合後のツルハグループは、社会からの期待、市場からの評価、地域のお客様からの信頼に応えるため、守りと攻めの両面からガバナンスの実効性を高めてまいります。



取締役一覧(2026年5月22日現在)



代表取締役社長

鶴羽 順

所有する当社の株式数 636,000株
取締役会出席状況 13/13回

1998年 4月 (株)ツルハ入社
2014年 8月 (株)ツルハ代表取締役社長 同社社長執行役員
2020年 6月 当社代表取締役社長(現任) 当社社長執行役員
2024年 8月 (株)ツルハ取締役会長(現任)
2025年 12月 ウエルシアホールディングス(株) 取締役(現任)

取締役執行役員グループ営業・商品
管掌 兼ウエルシアHD(株)管掌

桐澤 英明

所有する当社の株式数 18,975株
取締役会出席状況 3/3回

1998年 4月 (株)クルリのサンロード入社
2005年 9月 (株)ナカヤ入社(現ウエルシア薬局(株))
2023年 5月 ウエルシアホールディングス(株) 執行役員商品・
物流担当
2024年 5月 ウエルシアホールディングス(株) 代表取締役兼
社長執行役員(現任)
2025年 12月 当社取締役執行役員グループ営業・商品管掌兼
ウエルシアホールディングス(株) 管掌(現任)

取締役執行役員
グループ店舗開発部門担当

遠山 和登

所有する当社の株式数 24,000株
取締役会出席状況 13/13回

1982年 3月 (株)ツルハ入社
2014年 8月 当社執行役員グループ店舗開発部門担当
2020年 5月 (株)ツルハ執行役員店舗開発本部長
2023年 8月 同社取締役常務執行役員店舗開発本部長(現任)
2024年 8月 当社取締役執行役員グループ店舗開発部門担当
(現任)

取締役執行役員 グループ経営戦略部門
担当 兼 グループ情報システム部門担当

小橋 義浩

所有する当社の株式数 23,500株
取締役会出席状況 —

2005年 1月 (株)ツルハ入社
2020年 5月 (株)ドラッグイレブン取締役
2021年 3月 当社経営戦略本部長兼情報システム本部長兼
事業推進部長
2021年 8月 当社執行役員グループ経営戦略部門、
グループ情報システム部門担当(現任)
2026年 5月 当社取締役(現任)



取締役

吉田 昭夫

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 —

1983年 4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2020年 3月 イオン(株)代表執行役社長
2020年 5月 同社取締役兼代表執行役社長(現任)
2022年 2月 (株)キャンドウ取締役(現任)
2026年 5月 当社取締役(現任)



社外取締役(独立)

田中 若菜

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 13/13回

1997年 7月 アーサー・D・リトル(ジャパン)(株)
2003年 7月 日本ロレアル(株)
2012年 11月 グラクソ・スミスクライン・ジャパン(株)
2014年 11月 グーグル合同会社
2023年 3月 リンクトイン・ジャパン(株) 日本代表(現任)
2023年 8月 当社社外取締役(現任)



社外取締役(独立)

奥野 宏

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 13/13回

1989年 1月 野村ローゼンバーク・アセット・マネジメント、
日本トレーダー、株式ポートフォリオ
トレーディング、ポートフォリオエンジニアリング
1998年 9月 メリルリンチ日本証券ディレクター グローバル
テクニカルアナリスト、円株式セールス担当
2011年 6月 ジェフリーズジャパンリミテッド、ジェフリーズ
グループマネージングディレクター
2022年 10月 KTSS 株式会社創設者マネージングパートナー
(現任)
2023年 8月 当社社外取締役(現任)



社外取締役(監査等委員)(独立)

浅田 龍一

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 13/13回

1983年 4月 (株)伊勢丹入社
2019年 4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス常務執行役員
2023年 7月 (株)ITO文化研究所顧問(現任)
2024年 2月 (株)トップカルチャーアドバイザー(現任)
2024年 8月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 11月 (株)黒船監査役(現任)



社外取締役(監査等委員)(独立)

岡崎 拓也

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 13/13回

2003年 10月 司法研修所卒業 田中敏滋法律事務所入所
2011年 7月 岡崎拓也法律事務所開業(現任)
2013年 11月 (株)ホクリヨウ社外監査役(現任)
2016年 6月 フルテック(株)社外取締役監査等委員(現任)
2021年 8月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)(独立)

中山 泰男

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 3/3回

1976年 4月 日本銀行入行
2016年 5月 セコム(株)代表取締役社長
2024年 5月 ウエルシアホールディングス(株) 社外取締役
2024年 6月 セコム(株) 特別顧問(現任)
2025年 3月 いであ(株) 社外取締役(現任)
2025年 4月 東京都立大学法人理事長(現任)
2025年 12月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)(独立)

玉置 寿子

所有する当社の株式数 —
取締役会出席状況 —

1989年 10月 太田昭和監査法人(現 EY 新日本有限責任監査
法人)入所
2011年 4月 奈良市包括外部監査人
2023年 7月 大阪シティバス(株) 監査役(現任)
2024年 6月 日本臓器製薬(株) 監査役(現任)
2026年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役一覧

取締役会構成およびスキルマトリクス

区分	氏名	社外・独立性	項目						
			企業経営	事業戦略	財務・会計・M&A	人的資本・人材開発	法務・ リスクマネジメント	DX・IT	グローバル
取締役	鶴羽 順		○	○		○	○		○
	桐澤 英明		○	○				○	
	遠山 和登			○					
	小橋 義浩			○	○		○	○	○
	吉田 昭夫		○	○		○	○		○
	田中 若菜	○	○	○		○		○	○
	奥野 宏	○			○				○
取締役 監査等委員	浅田 龍一	○	○	○		○			
	岡崎 拓也	○					○		
	中山 泰男	○	○	○	○				
	玉置 寿子	○			○	○	○		

※ 上記のスキルマトリクスは、各取締役が保有するスキルのうち、主なものに優先順位をつけて○印を付しています。

スキルの定義

企業経営

当社グループの持続的な成長戦略の策定においては、一定規模の事業会社の経営経験および業績指標等の成果などの企業経営実績管理に関するスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

事業戦略

当社グループはドラッグストア事業を中心に様々な事業を推進することで成長目標を達成する必要があり、事業戦略の構築、具体的な目標設定および施策立案、施策の実行による事業推進のスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

財務・会計・M&A

当社グループの正確な財務報告および財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上のためのM&Aなどの成長投資の推進、株主への対応を含む財務的な戦略の策定には、財務・会計およびM&Aに関するスキル・知見を有する取締役会メンバーが必要である。

人的資本・人材開発

当社グループは人的資本経営を進める中で、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境、つまりは『成長・環境・健康の維持』の3つの視点で総合的な人材開発施策を策定し、結果として人的資源の価値を高めるスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

法務・リスクマネジメント

当社グループはコンプライアンスを遵守し、リスク管理等に対する適切な管理体制の構築・実践・検証により、持続的な経営を行うため、ガバナンス構築やリスク管理・コンプライアンスの分野における確かなスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

DX・IT

当社グループの継続的な成長拡大のため、ITによる強固かつ安定した経営基盤の構築・運用と、DXによる多様なデータ活用、業務効率化を実現し、企業価値向上を推進することができるスキル・知見を有する取締役会メンバーが必要である。

グローバル

当社グループの目標として、国内外を問わずグローバル展開を目指す中で海外事業の積極的な推進が不可欠なため、海外の事業展開の推進において海外の事業マネジメントのスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

コンプライアンス

方針

当社グループは、法令および社会規範の遵守に加え、高い倫理観に基づく行動を企業活動の基盤としています。コンプライアンスを「法令等の遵守」、倫理を「社会的要請に応える自主的規律」と位置付け、両者を一体として推進しています。

また、すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指し、公正かつ透明性の高い事業運営を行っています。

ツルハグループ企業行動憲章

当社グループは、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念の実現に向け企業行動憲章を定め、これを基準としてグループ各社が適切に連携して行動します。

- ① 持続可能な経済成長と社会的課題の解決
- ② 公正な事業活動の推進
- ③ 公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話
- ④ 人的資本経営の推進と人権の尊重
- ⑤ 消費者との信頼関係
- ⑥ 地域社会への対応と環境問題への取り組み
- ⑦ 危機管理の徹底
- ⑧ 経営トップの役割と本憲章の徹底

詳細は、当社ホームページに掲載しています。

ツルハグループ企業行動憲章

<https://www.tsuruha-hd.co.jp/company/constitution/>

コンプライアンス体制

当社では、コンプライアンス規程を定め、法令、社内規則および企業倫理の遵守に関する基本的な事項を定めています。

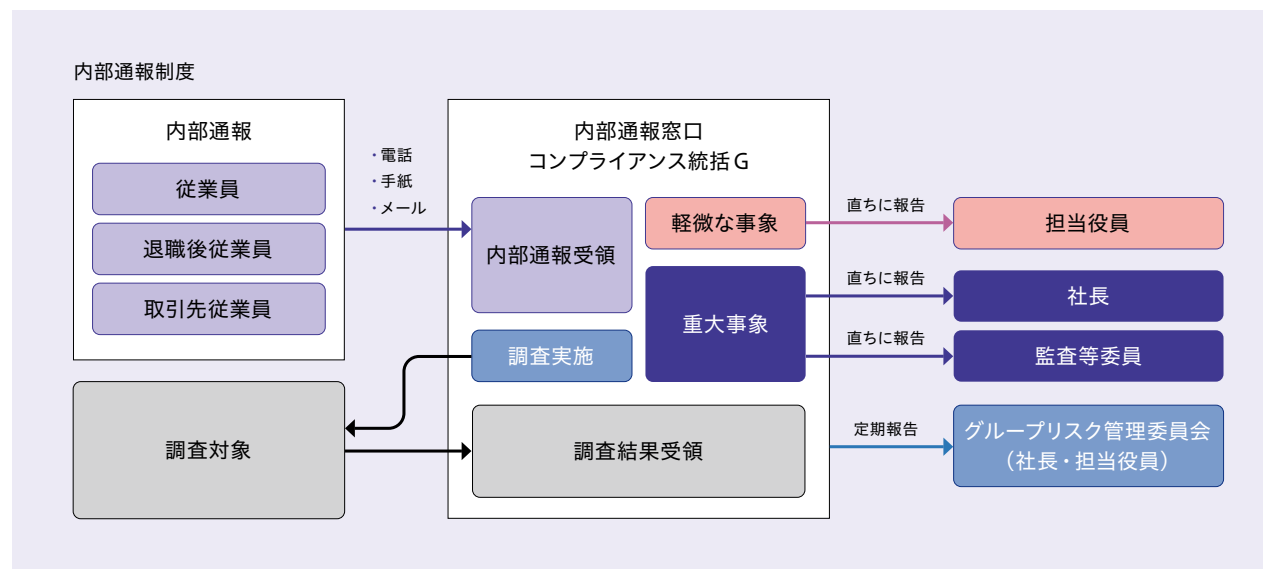
同規程に基づき、役員および従業員は、法令遵守はもとより、企業倫理を十分に認識し、社会的責任を踏まえた行動に努めています。

また、法令や社内規則への適合性について判断に迷う場合には、コンプライアンス統括グループへ事前に相談できる体制を整備するとともに、法令違反や社内規則違反の防止に取り組んでいます。

内部通報制度

当社では、内部通報規程に基づき、コンプライアンス統括グループを通報窓口とする内部通報制度を運用しています。

法令違反や社内規則に反する行為またはそのおそれを把握した場合には、適切な通報・相談を受け付ける体制を整え、法令遵守の徹底と適正な業務運営の維持に努めています。



リスクマネジメント

方針

当社グループは、事業目標の達成を阻害する要因をリスクと定義し、その予見・評価および適切な対策の実施により、損失の最小化と企業価値の維持・向上を図ることを基本方針としています。業務の遂行にあたっては、リスクの回避・軽減・移転などの措置を講じ、最適なコストで最大の結果を追求しています。

また、サプライチェーンやDX、統合プロセスなど、事業環境の変化に伴う新たなリスクについても、継続的に特定・評価を行い、グループ横断での管理体制の強化を図っています。

主要なリスク

当社が考える主要なリスクは以下の通りです。

- 持株会社としてのリスク
- 法的規制に関するリスク
- 資格者確保に関するリスク
- 人材に関するリスク
- 調剤業務に関するリスク
- 出店政策に関するリスク
- 情報システム・個人情報保護に関するリスク
- 自然災害・事故等に関するリスク
- 気候変動に関するリスク

詳細は、有価証券報告書に記載しています。

<https://www.tsuruha-hd.co.jp/ir/p/financial/>

リスク管理体制

当社は、リスク管理規程に基づき、グループ全体のリスク管理体制を構築しています。

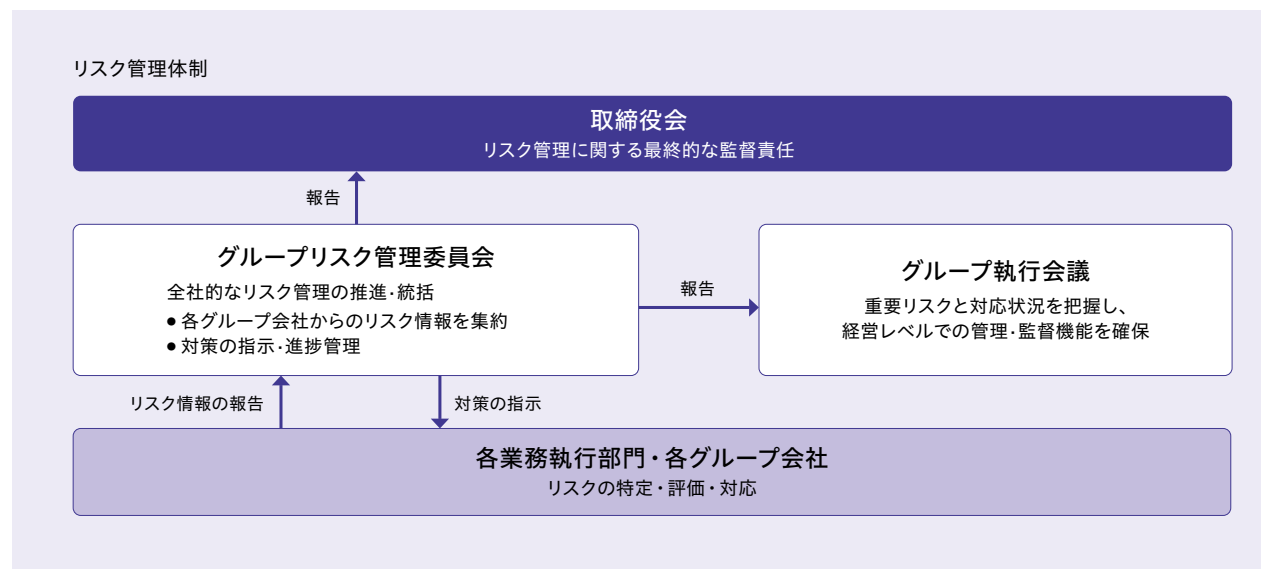
- 取締役会：リスク管理に関する最終的な監督責任
- グループリスク管理委員会：全社的なリスク管理の推進・統括
- 各グループ会社・各部門：リスクの特定・評価・対応

グループリスク管理委員会では各グループ会社からリスク情報の報告を受け、対策の指示および進捗管理を行うとともに、その結果を取締役会およびグループ執行会議へ報告することで、経営レベルでの監督機能を確保しています。

また、統合後のグループ運営においては、双方の管理ノウハウを統合し、リスク管理レベルの標準化および高度化を推進しています。

情報セキュリティ

情報セキュリティについては、事業活動の基盤として重要なリスクと認識しています。顧客情報や購買データを含む各種データの適切な管理を徹底するとともに、サイバー攻撃や不正アクセス等への対応力強化に取り組んでいます。統合に伴うシステム連携の進展を踏まえ、グループ横断でのセキュリティ対策の高度化と運用の標準化を進め、情報資産の保護と事業継続性の確保に努めています。



11年サマリー

財務サマリー（連結）

（百万円）

	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	2024年5月期	2025年2月期	2026年2月期
売上高	527,508	577,088	673,238	782,447	841,036	919,303	915,700	970,079	1,027,462	845,603	1,450,585
売上総利益	149,412	167,237	192,835	223,782	244,262	266,721	271,483	293,361	312,276	257,540	443,989
販売費及び一般管理費	118,069	130,166	152,599	181,956	199,249	218,344	230,914	247,789	265,125	219,645	380,952
営業利益	31,342	37,071	40,236	41,826	45,013	48,377	40,568	45,572	47,151	37,894	63,037
営業利益率（%）	5.9	6.4	6.0	5.3	5.4	5.3	4.4	4.7	4.6	4.5	4.3
経常利益	32,623	38,628	41,610	43,313	46,298	47,688	40,052	45,689	47,466	37,840	63,086
親会社株主に帰属する当期純利益	19,323	24,433	24,798	24,824	27,899	26,283	21,388	25,258	21,743	17,207	42,670
総資産	293,541	282,011	339,686	372,293	414,002	537,027	562,363	539,830	549,551	583,362	1,647,981
純資産	155,290	170,342	203,989	220,214	250,934	276,528	284,046	304,144	305,297	306,377	895,706
有利子負債	8,710	7,280	8,805	14,276	11,616	38,738	55,521	54,884	50,040	63,765	208,489

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	49,118	3,700	27,199	33,701	40,636	76,459	35,832	804	51,964	64,643	84,582
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,768	△24,365	△17,028	△24,990	△16,927	△30,204	△28,405	△29,774	△36,068	△19,713	△19,787
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,982	△6,160	△8,538	△9,136	△10,473	13,207	3,067	△19,005	△36,259	△10,872	△39,047
現金及び現金同等物	69,317	42,492	44,124	43,700	56,935	116,398	126,892	78,916	58,554	92,605	201,309
設備投資額	12,366	14,552	16,139	16,908	20,551	21,549	36,254	39,374	45,456	26,916	33,377
減価償却費 ※のれん償却を含む	6,780	7,537	8,895	11,404	11,372	13,130	14,422	16,245	17,615	15,050	30,225
自己資本比率（%）	51.6	58.8	56.2	55.0	56.4	47.1	45.9	51.2	50.9	48.2	53.1
ROE 自己資本利益率（%）	13.7	14.8	13.9	12.5	12.7	10.8	8.4	9.4	7.8	6.1	7.4
ROA 総資産経常利益率（%）	12.9	13.3	13.4	12.2	11.8	7.3	10.0	8.3	9.1	5.7	6.7

株式情報

株主数（名）	9,208	10,921	11,300	15,137	15,723	19,315	27,569	35,033	28,931	27,935	120,803
発行済株式総数（株）	243,451,340	244,669,840	245,457,840	246,189,840	246,414,340	247,118,840	247,199,840	247,442,340	247,591,340	247,785,340	454,308,990
1株当たり当期純利益金額（円）	81.15	96.91	103.05	102.77	115.37	108.41	88.12	103.98	89.45	70.73	144.55
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額（円）	80.21	96.11	102.28	102.34	114.96	107.98	87.84	103.70	89.03	70.55	144.08
1株当たり純資産額（円）	634.12	690.42	791.81	847.63	964.25	1,042.18	1,062.90	1,138.10	1,149.73	1,155.78	1,932.16
DPS 1株当たり配当金（円）	21.60	28.00	29.20	29.60	33.40	33.40	33.40	52.00	53.40	53.40	49.70
年間配当金総額	5,160	6,723	7,033	7,155	8,080	8,105	8,108	12,636	12,983	12,994	16,958
配当性向（%）	26.6	27.5	28.3	28.8	29.0	30.8	37.9	50.0	59.7	75.5	34.4

※ 2025年2月期は決算期変更により9.5カ月決算。
※ 2026年2月期の連結業績には、ウエルシアHDの第4四半期の業績のみを含んでいます。
※ 2025年9月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、それに伴い過去の実績についても遡及修正しています。

11年サマリー

非財務サマリー（連結）

	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	2024年5月期	2025年2月期	2026年2月期
店舗数（店）	1,667	1,755	1,931	2,082	2,150	2,420	2,522	2,589	2,653	2,658	5,676
売場面積（㎡）	1,111,111	1,189,739	1,363,451	1,479,770	1,548,368	1,719,306	1,838,022	1,938,022	2,010,735	2,052,989	4,146,763
従業員数（名）※パートタイマー除く	5,939	6,371	7,934	8,834	9,271	10,810	11,169	11,298	11,620	11,298	27,681
薬剤師人数（名）※パートタイマー含む	1,788	1,906	2,416	2,738	2,870	3,204	3,384	3,548	3,683	3,677	12,173
登録販売者人数（名）※パートタイマー含む	7,188	7,698	9,425	10,594	11,426	13,267	14,444	15,066	15,399	15,962	37,824
調剤売上高（百万円）	53,776	54,796	58,992	76,703	85,597	93,029	102,871	112,529	125,961	109,296	237,570
調剤店舗数（店）	385	417	455	566.0	615	683	762	850	936	967	3,319
PB商品売上構成比（%）	9.5	8.8	8.1	6.3	8.0	8.3	9.1	9.6	10.5	11.4	11.5
1店舗当たりのCO ₂ 排出量抑制（2013年比（%））	-4.4	-6.0	-13.1	-14.0	-13.1	-17.5	-16.8	-24.8	-25.3	-25.0	-30.4
環境配慮型PB商品比率（2021年比（%））						4.2	7.8	11.9	19.6	20.5	44.0
女性管理職比率（%）		14.0	14.4	14.4	16.5	17.5	18.6	21.7	23.4	20.8	24.6

※ 2025年2月期は決算期変更により9.5カ月決算。
※ 2026年2月期の連結業績には、ウエルシアHDの第4四半期の業績のみを含んでいます。
※ 1店舗当たりのCO₂排出量抑制データには、ウエルシアホールディングス株式会社及びその子会社の数値は含まれていません。

主要拠点・地域別店舗数 (2026年2月28日時点)

5,676店舗で**47都道府県**をカバーする
各地域に根差したストアブランド

地域別店舗数

総店舗数 (国内)	5,676店舗
うち 調剤薬局数	3,319店舗

海外
35店舗

北海道エリア
453店舗
(うち調剤
薬局数 **152店舗**)

中部エリア
854店舗
(うち調剤
薬局数 **628店舗**)

東北エリア
797店舗
(うち調剤
薬局数 **299店舗**)

関東エリア
1,826店舗
(うち調剤
薬局数 **1,346店舗**)

近畿エリア
611店舗
(うち調剤
薬局数 **463店舗**)

四国エリア
293店舗
(うち調剤
薬局数 **101店舗**)

中国エリア
544店舗
(うち調剤
薬局数 **240店舗**)

九州・沖縄エリア
298店舗
(うち調剤
薬局数 **90店舗**)

主要拠点・地域別店舗数

ストアブランド

ツルハグループ



ツルハドラッグ

北海道・東北から日本全国へドラッグストア・調剤薬局を展開。タイ・ベトナムにも出店し、健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

北海道／東北／関東甲信越／中部／関西／四国／九州／沖縄／タイ／ベトナム

<https://www.tsuruha.co.jp/>



くすりの福太郎

千葉県、東京都を中心に医療モール型ドラッグストアを展開。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

千葉県／東京都／埼玉県／茨城県

<https://www.kusurinofukutaro.co.jp/>



ドラッグストア ウェルネス

島根県・鳥取県のドラッグストア・調剤薬局チェーン。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

島根県／鳥取県

<https://www.wellness-web.co.jp/>

Wants ウォンツ

広島県・山口県のドラッグストア・調剤薬局チェーン。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

広島県／山口県

<https://www.wants.co.jp/>



中国・四国を中心に展開するドラッグストア・調剤薬局チェーン。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

愛媛県／香川県／高知県／徳島県／広島県／岡山県／兵庫県

<https://www.lady-drug.co.jp/>



杏林堂

静岡県のドラッグストア・調剤薬局チェーン。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

静岡県

<https://www.kyorindo.co.jp/>



ドラッグイレブン

九州・沖縄のドラッグストア・調剤薬局・ヘアサロンをチェーン展開。健康で豊かな暮らしづくりをサポートします。

福岡県／佐賀県／長崎県／熊本県／大分県／宮崎県／鹿児島県／沖縄県

<https://www.drugeleven.com/>

ウエルシアグループ



東北・関東甲信越・中部・関西・中国・四国・九州で調剤併設型ドラッグストアチェーンを展開しています。

東北／関東甲信越／中部／関西／中国／四国／九州／シンガポール

<https://www.welcia-yakkyoku.co.jp/>



京都の人とまちを愛し、地域とのつながりを大切にするドラッグストアを展開しています。

京都府

<https://www.dacs-shimizu.jp/>



ハッピー・ドラッグ

青森県・岩手県・秋田県でドラッグストアと調剤薬局を展開しています。

青森県／岩手県／秋田県

<https://happydrug.co.jp/>



高知県の身近な医療機関として調剤併設ドラッグストアを展開しています。

高知県

<https://www.yodoyadrag.co.jp/>



群馬県を中心にドラッグストア「マルエドラッグ」および調剤薬局「マルエ薬局」を展開しています。

栃木県／埼玉県／群馬県

<https://marue-drug.co.jp/>



近畿・中国・四国エリアで調剤併設、エステサロン併設ドラッグストアを展開しています。

兵庫県／鳥取県／島根県／岡山県／広島県／徳島県／香川県／愛媛県

<https://himawarinews.com/>



国内の各地で、ドラッグストア及び調剤薬局を展開しています。

北海道／東北／関東／中部／近畿／中国／九州

<https://www.kokumin.co.jp/>



沖縄県で、ドラッグストア・調剤薬局を展開しています。

沖縄県

<https://www.fukuyakuhin.co.jp/>



首都圏と岡山県にてドラッグストアおよび調剤薬局を展開しています。

東京都／千葉県／埼玉県／神奈川県／岡山県

<https://www.welpark.jp/>



国内の各地にて化粧品専門店を展開しています。

東京都／千葉県／埼玉県／茨城県／群馬県／長野県／石川県／静岡県／愛知県／京都府／大阪府／兵庫県／奈良県／岡山県／徳島県／愛媛県／高知県／鳥取県／島根県／福岡県／宮崎県

<https://colorstudio.co.jp/>

用語集

用語	説明
ウエルシアモデル	調剤併設、カウンセリング営業、深夜営業などを柱に、地域の健康な暮らしに寄り添うウエルシアのビジネスモデル。
エシカル消費	地球環境や社会課題に配慮された商品・サービスを優先的に選択する消費行動。
かかりつけ機能	患者の服薬情報を一元的・継続的に把握し、薬学的管理・指導、健康相談、医療機関等との連携を通じて、地域での薬物治療や健康管理を支える薬局・薬剤師の機能。
かかりつけ薬剤師	豊富な知識と経験を持ち、患者の服薬状況を継続的に把握し、必要な服薬指導や相談対応を担う薬剤師。地域で身近に相談できる機能を支える。
カウンセリング接客／カウンセリング営業	お客様の悩みやニーズを聞き取り、医薬品・化粧品・健康関連商品などを提案する接客。当社の強みの一つ。
からだとくらしに、+1（プラスワン）	ツルハとウエルシアが展開する新たなプライベートブランド。お客様一人ひとりの日々に寄り添う商品提供を目指す。
共同調達	グループ会社や提携先が商品・資材・電力などを共同で仕入れ、調達条件の改善やコスト削減につなげる取り組み。
需要予測型自動発注	販売実績、天候、季節、イベント、特売など様々なデータから需要を予測し、適切な発注量を自動算出する仕組み。発注効率化や欠品・廃棄削減に役立つ。
ジョブローテーション	従業員が一定期間ごとに異なる部署や職務を経験することで、視野拡大、能力開発、適材適所の配置につなげる制度。
処方箋受付枚数	薬局が受け付けた処方箋の枚数。
セルフメディケーション	自分自身の健康に責任を持ち、軽度な身体の不調は市販薬の活用などにより自分で手当てする考え方。
対人業務	服薬指導、服薬後のフォローアップ、重複投薬や飲み合わせの確認、医師への情報提供、残薬対応など、薬剤師が患者等に対して行う業務。
対物業務	薬剤の調製、取りそろえ、監査など、薬そのものを対象とする薬剤師・薬局の業務。
調剤売上高	処方箋に基づく調剤や薬剤提供など、調剤事業から得られる売上高。
調剤ピッキングロボット	処方内容に応じて薬剤の取りそろえ作業を支援・自動化するロボット。調剤業務の効率化や薬剤師の対人業務時間の確保につながる。
調剤併設	ドラッグストアに調剤薬局機能を併設すること。買い物の場と薬局機能を組み合わせ、処方箋対応や健康相談を身近に提供する。
調剤併設率	ドラッグストア店舗数に対して、調剤薬局機能を併設している店舗がどの程度あるかを示す割合。調剤戦略の進捗を見る KPI。
データドリブン経営	経験や勘に頼らず、収集・蓄積されたデータの分析を意思決定や経営戦略に活用する経営手法。

用語集

用語	説明
電子棚札	商品の価格や情報をデジタル表示する棚札。紙の値札のように人手で貼り替える必要がなく、システム連携により表示を一括更新できるため、作業効率化に役立つ。
登録販売者	一般用医薬品のうち、第二類・第三類医薬品を販売できる資格者。ドラッグストア等で医薬品販売や相談対応を担う。
ドミナント戦略	特定の地域や商圈に集中的に出店し、地域内での認知度、物流効率、競争優位性を高める店舗戦略。
ドラッグ&フード	既存のH&BCを軸としたドラッグストアモデルに、「生鮮・総菜」まで品揃えを拡充し、来店頻度向上を図る郊外を中心に展開していく店舗フォーマット。
プライマリ・ケア	困ったときに最初に相談でき、その後も関係が続き、必要な支援につなぎながら、自分なりの健康の向き合い方をつくることを支えること。
ベストプラクティス	優れた業務手法や取り組み。グループ内で共有・展開することで、全体の改善につなげる。
ライフストア	当社の目指す姿。ドラッグストアから進化し、社会課題解決に貢献するインフラとして、国内外のお客様の人生そのものに寄り添う店。
CRM	Customer Relationship Managementの略。顧客情報を管理・活用し、顧客との関係強化や販促最適化を図る仕組み。
DgS	ドラッグストア。Drugstoreの略称。
H&BC	Health & Beauty Careの略。医薬品、化粧品、健康食品など、健康と美容に関する商品群を指す。
MD	Merchandisingの略。顧客ニーズに合う商品を、適切な品ぞろえ、価格、数量、タイミングで提供する商品戦略。
NB	National Brandの略。メーカーが企画・製造し、自社ブランド名で全国的に販売する一般流通ブランド商品。
OMO	Online Merges with Offlineの略。アプリやECなどのオンラインと店舗を融合し、一貫した顧客体験を提供する考え方。
OTC 医薬品	医師の処方箋なしに、薬局・ドラッグストア等で購入できる医薬品。OTC 医薬品の活用がセルフメディケーションの向上につながる。OTCはOver The Counterの略で、カウンター越しに薬を販売する形式に由来している。
PB	Private Brandの略。小売企業が独自に企画・開発し、自社店舗等で販売するブランド商品。

投資家によく聞かれる質問

Q1 統合シナジー400億円創出に向けた進捗状況はどうなっていますか？

A1 統合後のシナジー400億円の大部分は商品調達に関するシナジーを見込んでいます。現在は、両社の商品マスタやMD（マーチャンダイジング）の統一に向けた取り組みを進めています。足元ではその成果も現れ始めており、計画に対しても順調に進捗しているものと認識しています。

今後は商品領域に加え、物流、システム、業務基盤などの分野においてもグループ全体の最適化を進め、シナジーの着実な創出と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

関連ページ：P.6～9

Q2 ドラッグ&フードモデルの強みは何ですか？

A2 ドラッグ&フードモデルは、H&BC（医薬品・化粧品）の専門性を維持しながら、日常使いの食品を拡充することで来店頻度の向上を図るモデルです。食品を目的とした来店機会の増加により、日用品や医薬品への買い回りにつながる好循環を生み出しています。実際にモデル導入店舗では客数が二桁以上増加するなど、高い集客効果が確認されています。また、食品調達においてはイオングループの調達力やインフラも活用しており、品揃えの強化と調達効率の向上の両立を図っています。調剤や健康サービスとのさらなる相乗効果を期待しています。

関連ページ：P.27

Q3 今後の株主還元の考え方について教えてください。

A3 当社では、主に配当金および株主優待を通じて株主還元を行っています。

経営統合に際して、株主還元方針についても見直しを行っています。配当金については、累進配当を基本方針とし、2027年2月期においては、年間で1株当たり48円の配当を予定しています。

また、株主優待制度では、保有株式数に応じた株主ギフト券を贈呈しています。今後も、株主の皆様当に当社グループの魅力をより感じていただける制度となるよう、継続的に見直しを検討していきます。

関連ページ：P.26

Q4 今後のM&A戦略はどのように考えていますか？

A4 当社は、経営統合によるシナジーの最大化を最優先課題と位置付けています。そのうえで、グループの成長戦略や事業基盤の強化に資する案件については、引き続きM&Aを重要な選択肢の一つとして検討していきます。

M&Aの実施にあたっては、企業理念や事業戦略との親和性に加え、地域での競争力向上や専門領域の強化など、中長期的な企業価値向上につながるかを重視しています。今後も自律的な成長と戦略的なM&Aの両輪により、持続的な成長の実現を目指していきます。

Q5 経営統合によってお客様にどのような価値を提供できますか？

A5 全国に広がる店舗ネットワーク、専門人財、データ基盤を活用することで、商品・サービスの質をさらに高めていきます。調達力や商品開発力の強化に加え、調剤、介護、食品など幅広いサービスを通じて、お客様の生活や健康に寄り添う「ライフストア」の実現を目指しています。

関連ページ：P.1～5

Q6 統合後の人財交流に期待することは何ですか？

A6 経営統合後、商品、システム、店舗開発など中期経営計画の実現において重要となる領域を中心に、両社間で出向や人財交流を進めています。それぞれが培ってきた知見やノウハウを共有することで、商品力や業務品質の向上、統合シナジーの創出につながっています。

また、人財交流は単なる情報共有にとどまらず、グループとしての一体感の醸成や組織融合を進める重要な取り組みと位置付けています。今後も対象領域を拡大しながら人財交流を進め、両社の強みを活かした最適な組織体制の構築とグループ競争力の向上につなげていきます。

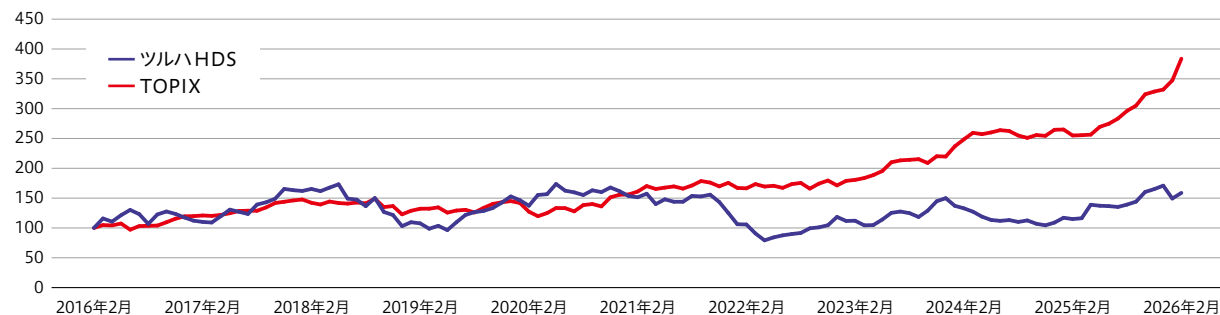
関連ページ：P.38～40

株式情報

株式の概要（2026年2月28日現在）

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3391
銘柄	株式会社ツルハホールディングス (略称表示: ツルハHD)
発行済株式数	454,308,990株
株式の売買単位	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 新東京郵便局私書箱第29号 電話 0120-232-711 (通話料無料)
決算期日	毎年2月末日
配当金受領株主 確定基準日	中間配当8月末日・期末配当2月末日
定時株主総会	毎年5月末頃

TSRの推移（10年、配当込み）



〈株価パフォーマンス (Total Shareholder Return)〉

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
ツルハHDS	+45.7%	+46.5%	+13.6%	+5.2%	+1.0%	+58.8%	+4.7%
TOPIX	+50.5%	+112.5%	+28.6%	+138.4%	+19.0%	+283.7%	+14.4%

※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、ツルハHDSは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)

※ グラフの値は、2016年2月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2026年2月末まで)

株式の状況（2026年2月28日現在）

大株主（上位10名）

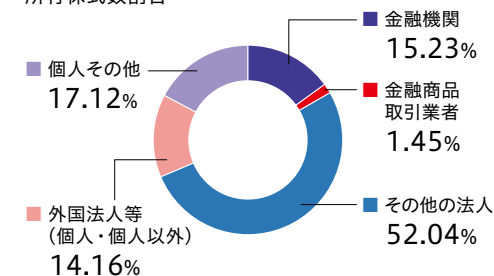
株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
イオン株式会社	228,632	50.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	40,074	8.82
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	20,338	4.48
鶴羽 樹	7,068	1.56
JP MORGAN CHASE BANK 385864	5,050	1.11
ウエルシアホールディングス従業員持株会	5,044	1.11
鶴羽 暁子	4,516	0.99
JPモルガン証券株式会社	4,219	0.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,183	0.92
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,840	0.85

※ 持株比率は、当社所有自己株式 (26,563株) を控除して計算しています。

※ 当社は2025年9月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しています。

- 発行可能株式総数 760,000,000株
- 発行済株式の総数 454,308,990株
- 株主数 120,803名

所有株式数割合



※ 自己株式26,563株は「個人その他」に265単元及び「単元未満株式の状況」に63株含めて記載しています。

会社情報

会社概要 (2026年2月28日現在)

会社名	株式会社ツルハホールディングス TSURUHA HOLDINGS INC.
本社所在地	〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21
代表者	代表取締役社長 鶴羽 順
設立	1963年(昭和38年)6月

資本金	12,300百万円(2026年2月期)
事業内容	グループ会社の各種事業戦略の実行支援 および経営管理
連結売上高	1,450,585百万円(2026年2月期)
従業員数	114,098人(パート・アルバイト含む)
電話番号	011-783-2755(代)

コーポレートサイト

<https://www.tsuruha-hd.co.jp>



<https://www.tsuruha-hd.co.jp/ir/>

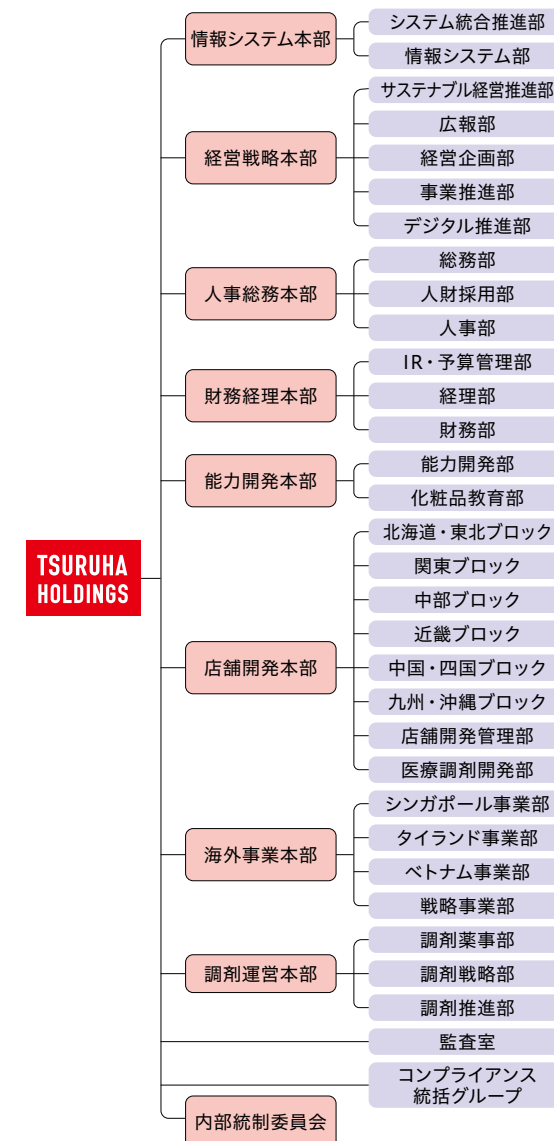


主要グループ企業

- ・イオン株式会社
- ・(株)ツルハ
- ・(株)くすりの福太郎
- ・(株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本
- ・(株)レディ薬局
- ・(株)杏林堂薬局
- ・(株)ドラッグイレブン
- ・ウエルシアホールディングス(株)
- ・ウエルシア薬局(株)
- ・(株)コクミン
- ・(株)プレミまわり
- ・(株)ウェルパーク
- ・(株)丸太サクラ薬局
- ・シミズ薬品(株)



組織図



TSURUHA HOLDINGS

〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

〒105-0023 東京都港区芝浦1丁目2-3 シーバンスS館 8F・2F

<https://www.tsuruha-hd.co.jp/>