

経営統合に関する追加説明資料

2025年5月15日

株式会社ツルハホールディングス
(東証プライム:3391)

**TSURUHA
HOLDINGS**

ツルハホールディングス

当社は、2025年4月11日付の以下の各リリースにて公表いたしましたとおり、当社、イオン株式会社(以下「イオン」といいます。)及びウエルシアホールディングス株式会社(以下「ウエルシアHD」といいます。)の資本業務提携(以下「本資本業務提携」といいます。)に関して、同日付で資本業務提携に係る最終契約書を締結し、当社とウエルシアHDとの経営統合(以下「本経営統合」といいます。)についても最終的に合意に達したため、同日付で、当社を株式交換完全親会社とし、ウエルシアHDを株式交換完全子会社とする株式交換(以下「本株式交換」といいます。)に係る株式交換契約を締結いたしました。

本資料では、当社・イオン・ウエルシアHDのドラッグストア連合が目指す姿を改めてお示しするとともに、株主の皆様から寄せられた主なご質問と、それに対する当社の見解を取り纏めております。

株主の皆様におかれましては、本資料に加えて、以下の各リリースの内容を今一度ご覧いただき、当社の考えをご認識いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

- ・ 本資本業務提携に関する2025年4月11日付「[イオン株式会社、株式会社ツルハホールディングス及びウエルシアホールディングス株式会社による資本業務提携に係る最終契約締結に関するお知らせ](#)」及び同日付「[経営統合のご説明](#)」
- ・ 本株式交換に関する2025年4月11日付「[株式会社ツルハホールディングスとウエルシアホールディングス株式会社の経営統合に関する株式交換契約の締結に関するお知らせ](#)」
- ・ 2025年4月11日付「[イオン株式会社による当社株式に対する公開買付けの開始予定に関する意見表明のお知らせ](#)」

株主の皆様から寄せられた主なご質問と当社の見解

Q1 イオン・ウエルシアHDとの本資本業務提携の目的は何か。

本資本業務提携の目的・狙いは、主に、①日本のみならずアセアンをはじめとするグローバル規模において、人々の未病、予防、治療に従事し、健康寿命の延伸に貢献することで、地域生活者のより高次なヘルス＆ウェルネスを実現すること、②地域のライフライン、生活インフラ、総合生活者ストアとして、ヘルスケアはもちろんビューティ、日用品、食品など幅広い商品とサービスを提供し、幅広く地域のお客様に貢献する「コンビニエンスドラッグストア」としての役割を強化すること、③各社の持つ経営資源を最大限に活用して日本最大のドラッグストア連合体を創成し、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指すことです。（以上の詳細については、2025年4月11日付「イオン株式会社、株式会社ツルハホールディングス及びウエルシアホールディングス株式会社による資本業務提携に係る最終契約締結に関するお知らせ」をご参照ください。）

Q2 なぜイオンとウエルシアHDを統合相手に選んだのか。

- 1995年のイオンとの資本業務提携契約締結以降、約四半世紀に亘りイオンとの間で提携関係についての協議は継続的に行ってきてまいりました。そのような中で、本資本業務提携契約の目的でもある、「医療格差、健康格差、地域間格差の拡大」という大きな社会課題に対して、「誰もがヘルス＆ウェルネスのサービスを等しく受けられる社会の実現」に向けた企業間の提携・協力を模索する形で、当社との資本業務提携に基づく良好な関係を維持・強化を企図した本格的な検討を始めました。
- 検討を進める中で、社会課題の解決を通じて新たなヘルス＆ウェルネス産業の創成を目指すイオンの考え方と、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念に基づく大きな社会課題の解決に取り組むことで「最大にして最良の日本一のドラッグチェーン」を目指す当社の考え方は共通しており、両社の目指す理念や方向性が一致していると考えました。また、ドラッグストア業界における再編の必要性、有効性は広く認知されており、特に大手同士の再編の重要性や、地方のドラッグストアの再編の重要性は、当社も認識している中で、今回の提携を通じて、ツルハグループのみならず関係者全ての中長期的な企業価値向上を実現することができると考え、本経営統合の実施を判断いたしました。

Q3 シナジー500億円について、内訳を教えてください

- 短期的には、商品施策による効果を中心に見込んでおり、ナショナルブランド商品の共同調達、プライベートブランド商品の共同開発等、ツルハ・ウエルシアHDの双方の知見に加え、食品に強みのあるイオンのノウハウを合わせることで、より大きなシナジーを創出していきたいと思っております。そのほか、スケールメリットを活かした原価低減や、出店に際しての建築コスト低減に加え、電力等、間接部門の効率化も可能と考えています。また中長期では、物流の効率化や、新業態の開発、海外戦略等により、大きな成長エンジンによるシナジーを見込んでいます。
- なお、500億円という数値については、現時点でも一定の確度を持って見込むことができる商品調達の効率化やその他プライベートブランド商品・店舗開発等によるシナジーを中心として計算したのですが、現時点では定量化することが難しい販管費等のコスト削減や調剤の効率化、DX推進等の項目によるシナジーの見込みが全て織り込まれているわけではございませんので、今後、これらについての検討が深化することにより、更なるシナジーの創出も期待されると考えております。

Q4 ウエルシアHDとの株式交換について、なぜTOBではなく株式交換を選択したのか

当社株式がウエルシアHDの少数株主の皆様へ交付されることにより、当社株式の保有を通じて、本株式交換後に想定されている各種施策の実行を通じて期待されるシナジー効果や、シナジー効果の発現による当社の事業発展・収益拡大、その結果としての当社株式の株価上昇・配当を享受する機会をウエルシアの少数株主に対して提供できると考えております。

Q5 イオン子会社となった場合、イオンの判断でツルハ株式の追加取得や経営への介入があるのではないか

イオン及びウエルシアHDとの間で締結した資本業務提携に係る最終契約において、当社は、イオンとの間で、当社の経営の自主性・独立性について主に以下の合意をしております。これらの合意によりイオンによる支配力又は影響力の行使に一定の制約を設け、当社の経営の独立性を確保することにより、当社の少数株主の利益を保護することができると考えております。(以上の詳細については、2025年4月11日付「イオン株式会社による当社株式に対する 公開買付けの開始予定に関する意見表明のお知らせ」をご参照ください。)

- 当社株式の取扱いについて:イオンは、資本業務提携契約の有効期間中、当社株式を第三者に譲渡・処分する際には当社の事前承諾を得ること、及び、当社の承諾なく追加取得を行わないことに同意しています。
- 役員の派遣について:イオンによる当社への取締役の派遣は、非業務執行取締役1名に限るものとされています。

Q6 本資本業務提携後のガバナンス体制について、イオンからの独立性は確保されるのか

本資本業務提携後、東京証券取引所が定める独立性基準を満たす独立社外取締役を新たに選任することを想定していることに加え、Q5の回答のとおり契約上の手当てがされております。これらを通じて、当社の経営の自主性・独立性が確保されるよう、引き続きその維持に努めてまいります。

Q7 イオンによる当社株式の公開買付けについて、価格の妥当性はどう評価しているか

- 本公開買付け後も当社株式の上場が維持される予定であり、当社の株主の皆様が本公開買付け後も当社株式を所有するという選択肢をとることも十分な合理性が認められるため、本公開買付け価格の妥当性については当社としての判断を留保し、株主の皆様が本公開買付けに応募するか否かについては、当社の株主の皆様のご判断に委ねることとしています。
- なお、本公開買付け価格の決定について、当社は、当社の少数株主の利益に配慮する観点から、イオンに対し、本公開買付け価格の見直しの要請を複数回行っております。その結果、イオンが、現在の公開買付け価格である11,400 円(提案日の前営業日である 2025 年4月7日の東京証券取引所プライム市場における当社株式の終値 9,171 円に対して 24.30%のプレミアムを加えた価格。)に決定したものでございます。

Q8 今回の経営統合が株主総会で否決されたとしても、株主に影響はないのではないか。

- 万が一、本経営統合が実現できなかった場合、日本最大のドラッグストア連合体を創成し、アジアNo.1のグローバル企業へと成長する機会を失う可能性があり、株主の皆様にとっても、これらを通じた当社の企業価値向上によるメリットを享受できなくなる不利益があると考えられます。
- Q3の回答のとおり、当社は、本経営統合により500億円のシナジーを創生させることが当社の企業価値の向上に資すると判断し、本年の定時株主総会において、本経営統合に関する議案を目的事項としておりますが、議案が否決された場合、本経営統合を実現することが困難となる可能性があります。
- 株主の皆様におかれましては、今一度当社の考えをご理解いただきますよう、お願い申し上げます。

Appendix



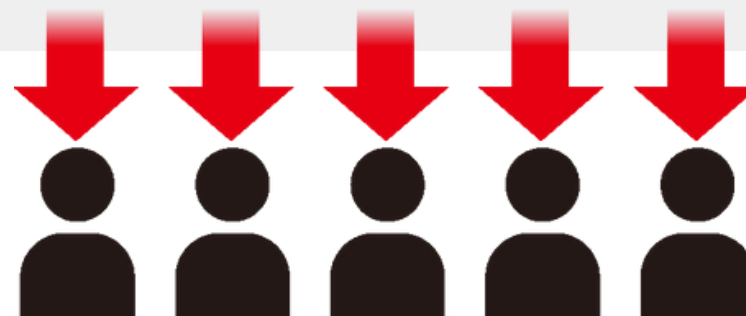
TSURUHA
HOLDINGS



尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体



ウェルネス



地域における健康社会を実現し、従業員の限りない成長機会を創出する

統合により圧倒的No.1・全国ネットワークを実現

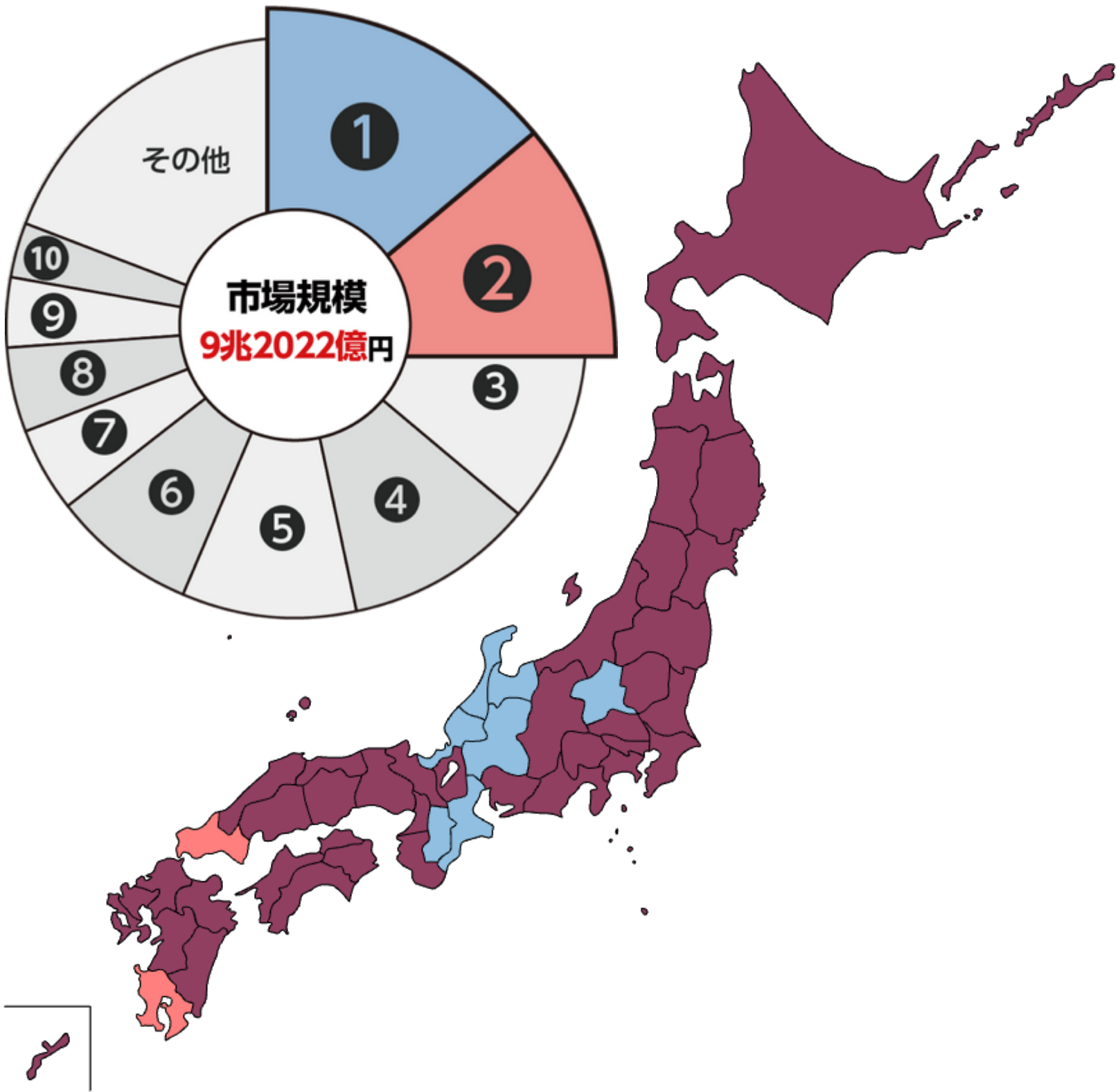


国内店舗数	5,659 店舗
売上高	2兆3,124億円 ※ ツルハHDは2024年5月期実績を合算
従業員数	11万6,343人

※ 2025年2月28日現在

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

ドラッグストアスーパーデータ2025より



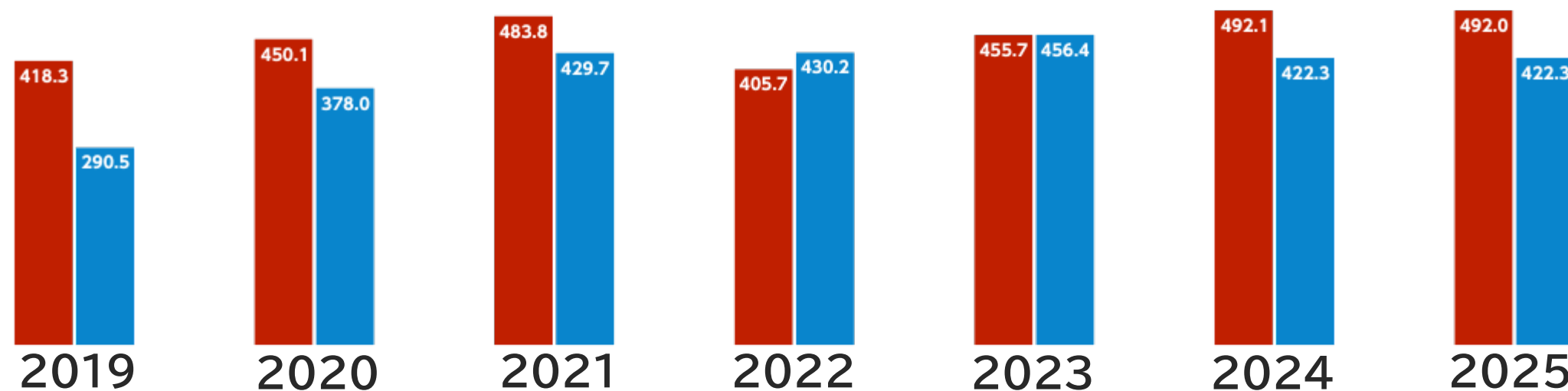
(出所)2025年4月11日付「経営統合のご説明」より一部抜粋

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

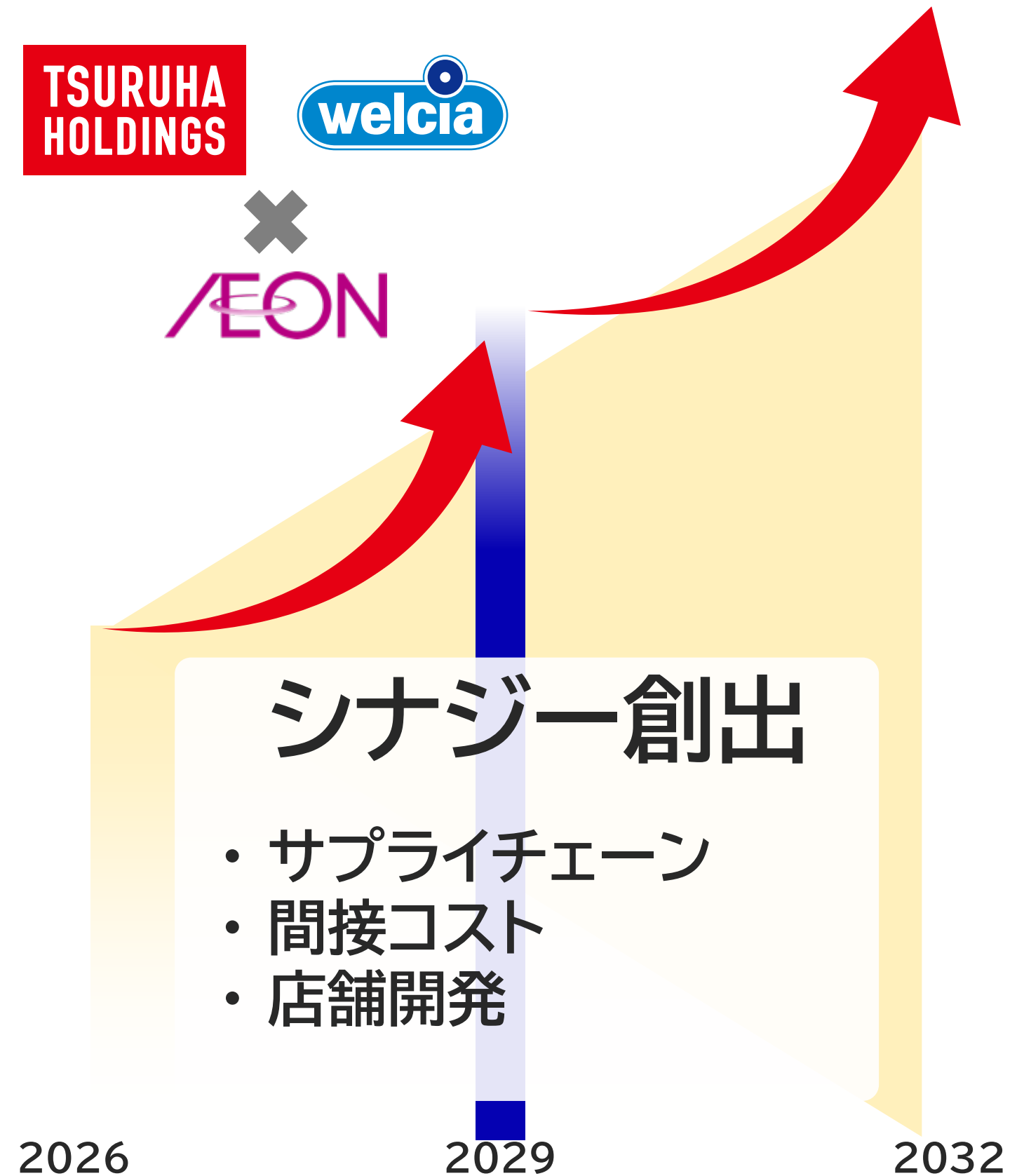
3年後シナジー 500億円

のれん償却前の金額

● ツルハホールディングス ● ウェルシアホールディングス



(出所)2025年4月11日付「経営統合のご説明」より一部抜粋



本資料は、当社、イオン株式会社及びウエルシアホールディングス株式会社の資本業務提携及びそれに伴う当社とウエルシアホールディングスの経営統合に関して説明し、明確にすることを意図しております。本資料は、当社第63回定時株主総会に付議される議案について、株主の皆様、に、当社又は第三者による議決権の代理行使を勧誘するものではありません。

本資料に掲載された当社の情報以外の情報については、公開情報に基づき作成しておりますが、当社は、その正確性、確実性、有効性又は完全性を保証するものではなく、これらの情報を用いて行う判断の一切について責任を負うものではありません。

本資料は、当社の事業及び業界動向に関する当社による現在の計画、見積もり、見込み又は予測に基づく将来の見通しについても言及しています。当該将来の見通しは、様々なリスクや不確実性の影響を受けます。

既知若しくは未知のリスク、不確実性その他の要因により、将来の見通しに含まれる事柄と異なる結果を引き起こす可能性があります。当社は、将来の見通しに関する説明・予測が正しいと保証することはできず、その結果が将来の見通しの説明と大きく異なる可能性があります。

本資料における将来の見通しの記載は、2025年5月15日現在において利用可能な情報に基づいて、当社によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

くすり!と、暮らしに微笑みを。

ツルハグループ

株式会社ツルハホールディングス

<https://www.tsuruha-hd.com/>

065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

電話:011-783-2755