



東証プライム上場 証券コード 3391

**TSURUHA
HOLDINGS**

中期経営計画

(2027年2月期～2029年2月期)

株式会社ツルハホールディングス

2026年4月9日

この資料に掲載しております当社の計画および業績の見通し・戦略などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。あくまでも将来の予測であり、市場における価格競争の激化・事業環境を取り巻く経済動向の変動・資本市場における相場の大幅な変動・上記以外の不確定要素などの様々なリスクや不確定要素により、実際の業績と大きく異なる可能性がございますことを、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

構成

1. グループビジョン(Vision)
2. 数値目標(Commitment)
3. 重点戦略(Action)
4. 財務戦略(Capital Allocation)
5. 人財戦略(Human Capital)
6. ESG戦略(Sustainability)

-
1. **グループビジョン(Vision)**
 2. 数値目標(Commitment)
 3. 重点戦略(Action)
 4. 財務戦略(Capital Allocation)
 5. 人財戦略(Human Capital)
 6. ESG戦略(Sustainability)

市場環境認識

質・量両面で成長を遂げてきたドラッグストア市場において、インフラとしての地位を確立してきた

ドラッグストア (DgS) 業界の変遷

都市型成長期 (~90年代半ば)

町の個人商店が中心だったが、都市型のDgS業態が誕生

郊外型成長期 (~00年代末)

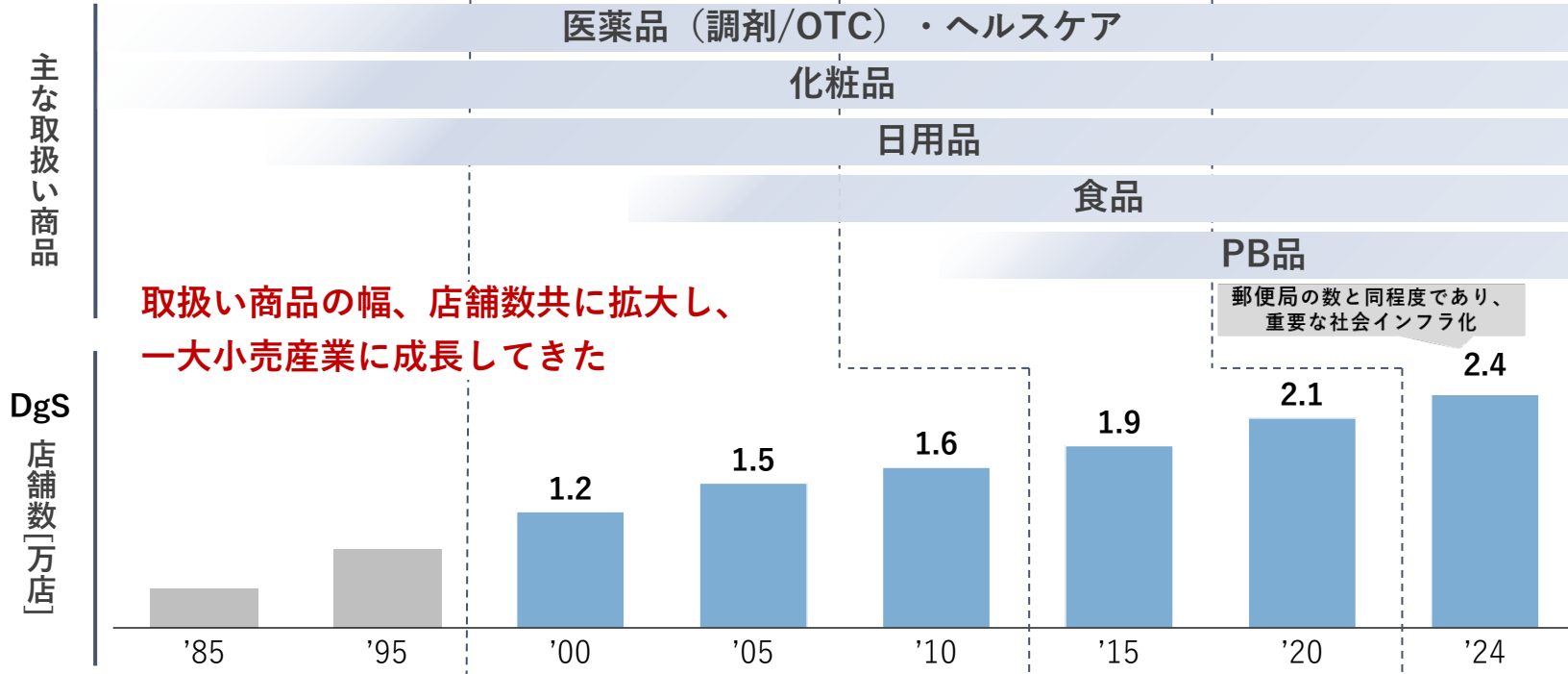
大店法廃止に伴い、商材を広げた大型店舗の出店が加速

競争激化期 (~10年代末)

ドミナント戦略による陣取り合戦・業界再編が進行

高付加価値期 (20年代~)

PBやEC強化による新たな差別化へ注力



我々の優位性

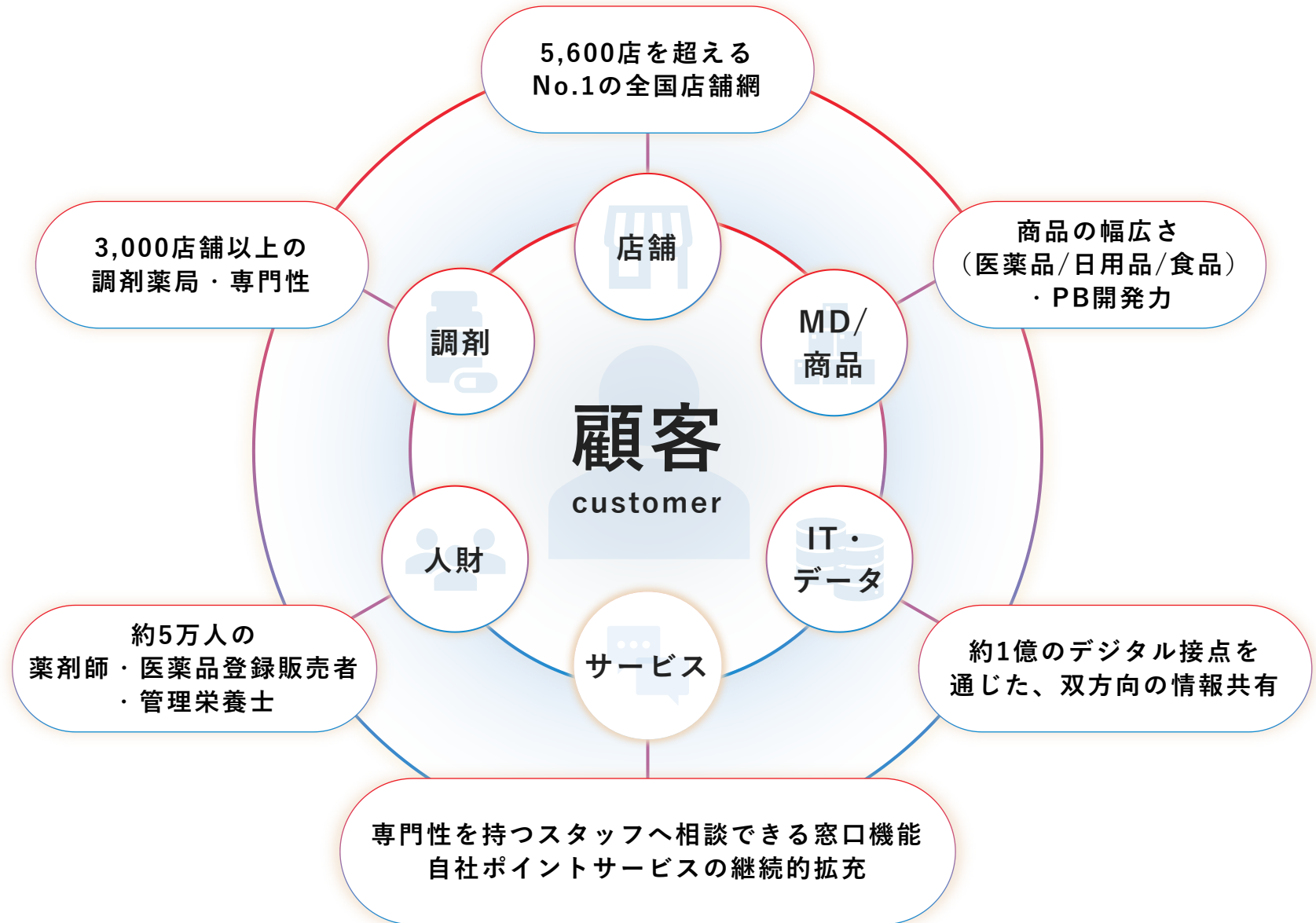
顧客の生活インフラ

最大の
全国店舗網
(地域特化ではない)

幅広く、良質な
商材ラインナップ
(商材特化、低価格訴求の
ディスカウンター
ではない)

我々の強み

豊富なアセットを活かし、
顧客の人生にあらゆる側面から
寄り添える点が唯一無二の強み



1

目指す姿：ライフストア

GROUP VISION

LIFE STORE | ライフストア

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

カスタマイズ性

専門性も活用しながら
個々人に寄り添って
いる



アクセシビリティ

いつでも、どこでも
接点がある

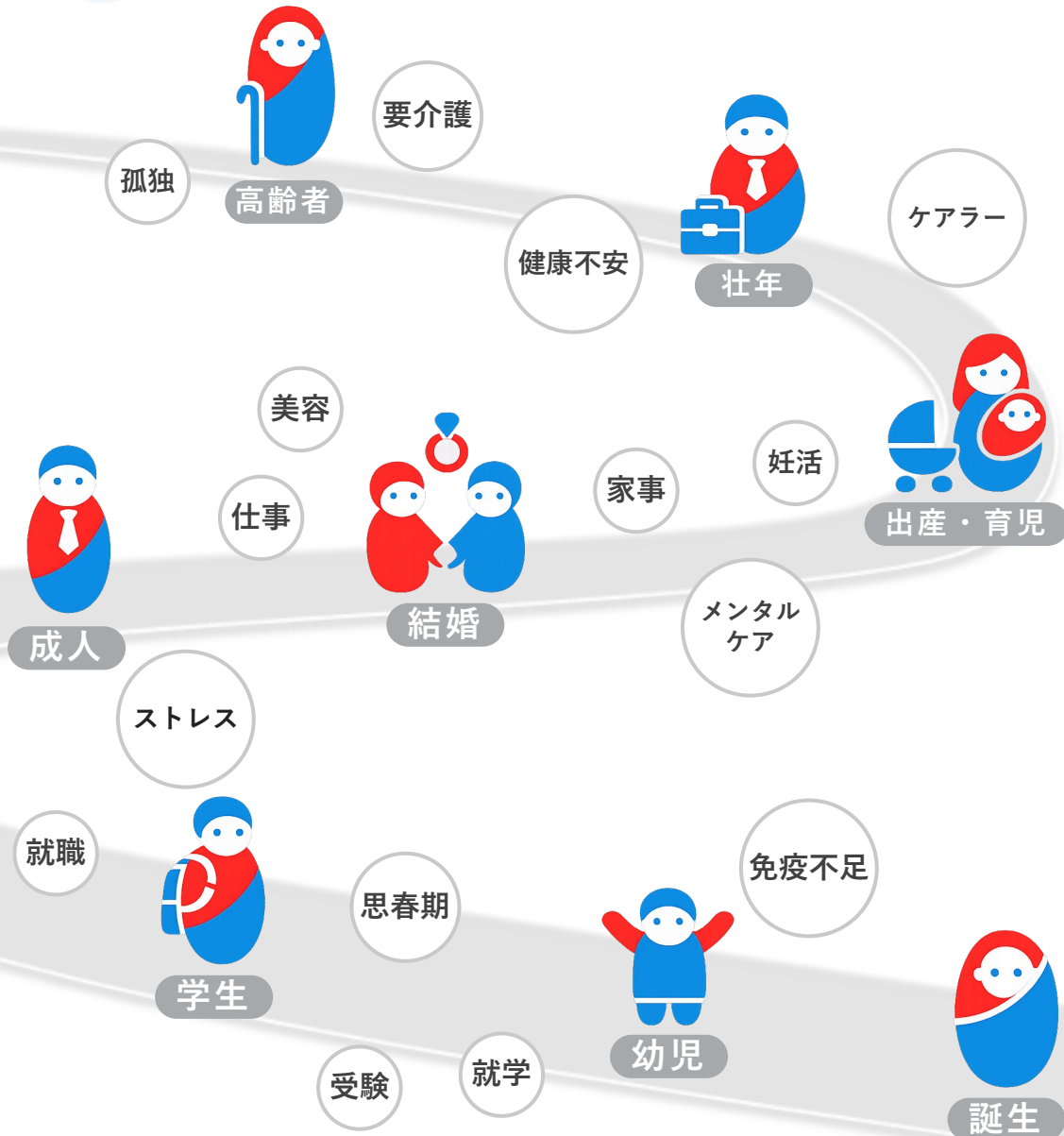
ラインナップ性

人生・生活に必要なもの
が豊富に揃っている

人財・接客

TSURUHA HOLDINGS **welcia**
ブランドの信頼・安心感

目指す姿：ライフストア



出産・子育てから介護まで、病める時も健やかなる時も、

あらゆるライフステージへの寄り添いを実現 —。

1

中期的な成長に向けた2フェーズ

2つのフェーズで変革を推進

前半3年間でライフストア実現に向けた基盤構築を確立

2032年2月期
売上高**3兆円**

価値創造基盤の**構築** →

価値創造基盤の**本格稼働** →

2029

ヒト・モノ・カネ・情報の統合を進めることで、シナジーを最大化し、価値創造する経営基盤を構築

2032

構築した価値創造基盤を本格的に稼働させることで、ビジョンに掲げる「ライフストア」の実現を加速

2026

統合



PHASE 1 フェーズ1
(~2029/2)

PHASE 2 フェーズ2
(~2032/2)

PHASE 1における具体的なアクション

価値創造基盤の構築として、PHASE 1では各領域で以下のアクションを推進していく

店舗

- ・店舗網の「数」から「質」への転換
- ・地域ごとに最適化した店舗フォーマットの展開

調剤

- ・調剤機能の更なる強化
- ・点の集合から機能型ネットワークへ

MD

- ・サプライチェーンの最適化
- ・統合に伴うPBの再編・強化

DX

- ・効率化による対人業務（接客）への更なる注力
- ・統合データ・システムを活用した顧客体験の刷新

サービス

- ・幅広い顧客層へのライフサポート強化
- ・自社ポイントサービスの拡充

海外

- ・ASEAN本部（RHQ）機能の強化

-
1. グループビジョン(Vision)
 - 2. 数値目標(Commitment)**
 3. 重点戦略(Action)
 4. 財務戦略(Capital Allocation)
 5. 人財戦略(Human Capital)
 6. ESG戦略(Sustainability)

PHASE1 (～2029/2) における数値目標

2029年2月期の数値目標

売上高	EBITDA / EBITDAマージン	営業利益/営業利益率	ROE
2.7 兆円	2,025 億円 / 7.5%	1,350 億円 / 5.0%	7.0%

ツルハグループ

+

ウエルシアグループ

+

※のれん総額4,430億
経営統合に伴う影響
(のれん償却額)

=

単位：億円
ツルハHD連結

	売上 構成比	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%

※ EBITDA：当期末より経営統合に伴う「のれん」や「設備投資」の影響がある中で、実質的な収益力を示す経営指標として、新たにEBITDAを設定しております。

※ 新リース会計：2027年4月1日以後に開始する事業年度の期首から適用される新リース会計は、当社においても2029年2月期（2028年3月1日～2029年2月28日）より適用されます。なお、本中期経営計画における数値は、新リース会計基準を適用せずに算出しています。

シナジー創出ロードマップ

3年間合計：400億円

2027年2月期

2028年2月期

2029年2月期

機能重複の
解消・整理

150億円

強みの補完
(商品・調剤)

150億円

インフラを含む
真の統合

100億円

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
各種取引条件の見直し

食品系

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) / 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

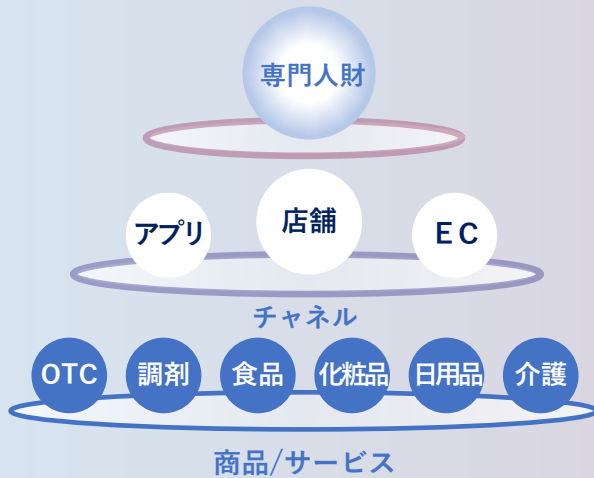
調剤仕入の共通化

-
1. グループビジョン(Vision)
 2. 数値目標(Commitment)
 - 3. 重点戦略(Action)**
 4. 財務戦略(Capital Allocation)
 5. 人財戦略(Human Capital)
 6. ESG戦略(Sustainability)

顧客体験の刷新

顧客目線での体験価値は、具体的には以下のように整理される

BEFORE

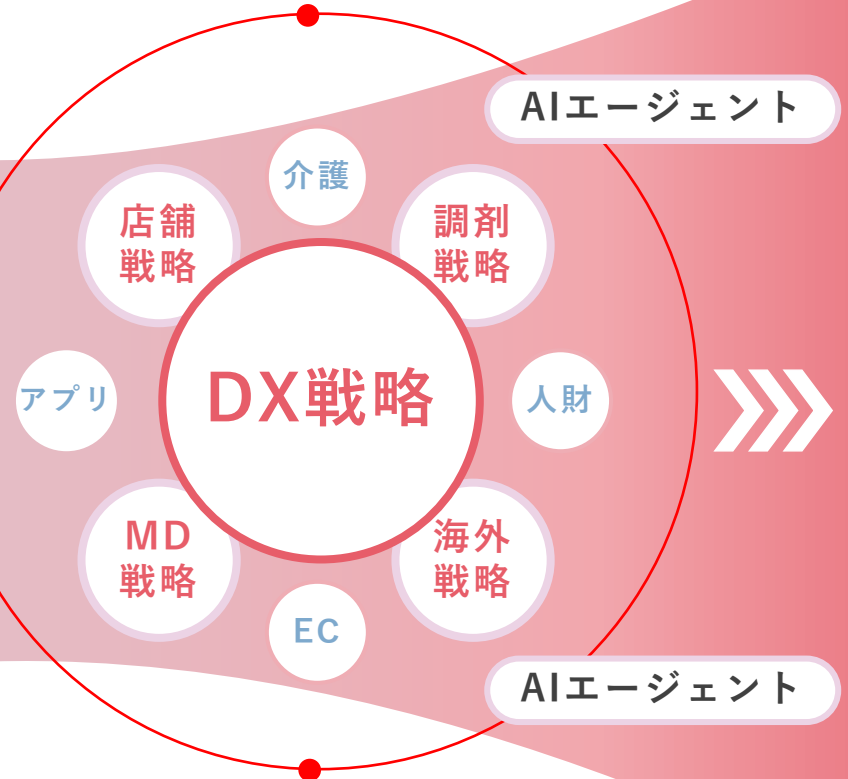


健康提案
接客・サービス

顧客

AFTER

アクセシビリティ
全国各地に店舗があり、いつでもアプリやECを通して相談、注文ができる便利さ



ラインナップ
人生や生活のあらゆる局面で必要なものが揃っている便利さ

カスタマイズ
専門性のある人にきちんと寄り添われ、自分に合った提案を受けられる安心感

顧客体験

これまで「点」で存在していた各チャンネルとサービスをDX戦略によって「面」へと進化させ、更に全国約6,000店舗で実現することにより、国内No.1の圧倒的な利便性提供を目指す

重点戦略①店舗戦略

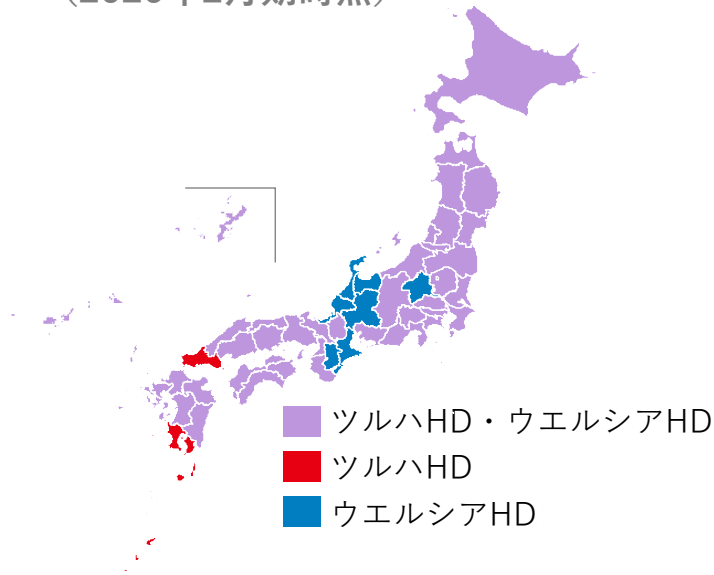
改装中心にシフトしつつ店舗フォーマット開発に注力し、「数」から「質」への戦略転換を実施

我々の認識

- 経営統合を経て、国内No.1の圧倒的な全国店舗網を構築
- コンビニやスーパーなど、DgSに限らず小売全般との競合が本格化

国内店舗数 **5,676** 店舗

(2026年2月期時点)



とるべき戦略

「数」から「質」への転換

出店から改装中心へ重心を移しつつ、地域に合わせた店舗フォーマットを開発

A 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
- 3年での出店 累計450店舗/純増220店舗 (2029年2月期末5,896店舗)

B 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

KPI



3年での改装：**1,500**店舗超 (店舗投資額：15%→30%)

重点戦略①店舗戦略

出店強化地域と店舗鮮度の維持

出店強化地域

今後の人口動態も見据えて、**都市部郊外（特に関東圏）**への出店を強化

注力地域 関東圏／近畿

売場面積 200～300坪程度

出店場所 大都市圏における住宅密集地



※店舗イメージ

店舗鮮度の維持

店舗鮮度を維持し、お客様のニーズに合わせた店舗づくりを推進

平均店舗年齢（調剤専門店除く）

	2026年2月期末	2029年2月期末
2社平均	7.7歳	
TSURUHA HOLDINGS	6.5歳	KPI 7.5歳
welcia	8.8歳	

ドラッグ店舗と介護の連携拡大

地域コンシェルジュとして、介護相談窓口設置の拡大および介護用品の品揃え強化



※イメージ

ドラッグ&フード型店舗のフォーマットの確立



毎日食べる食品（生鮮・惣菜）の充実による来店動機の強化
従業員の声かけ強化（健康提案）

KPI D&F型へ転換：PHASE 1 **400店舗**
ドラッグ&フード型店舗における改装効果
食品売上+25% 客数：+10%

重点戦略②調剤戦略

健康の悩みの最初の頼りとなり、継続的に寄り添うインフラを目指す（プライマリ・ケアの社会実装）

我々の認識

3,000店舗を超える調剤店舗網を活かし、
取り組みを一段と強化

社会課題

- 高齢化、社会保障費問題、医療資源の地域格差問題
- 従来から指摘される「プライマリ・ケア*不在」問題

LIFE STOREコンセプトによる
ソリューション提案

アクセシビリティ

カスタマイズ性

ラインナップ性

目指す姿

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

KPI グループ全体の調剤併設率：58%→62%

調剤売上高：6,000億円

生活者個別の意思決定支援

- データ戦略/AIエージェント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

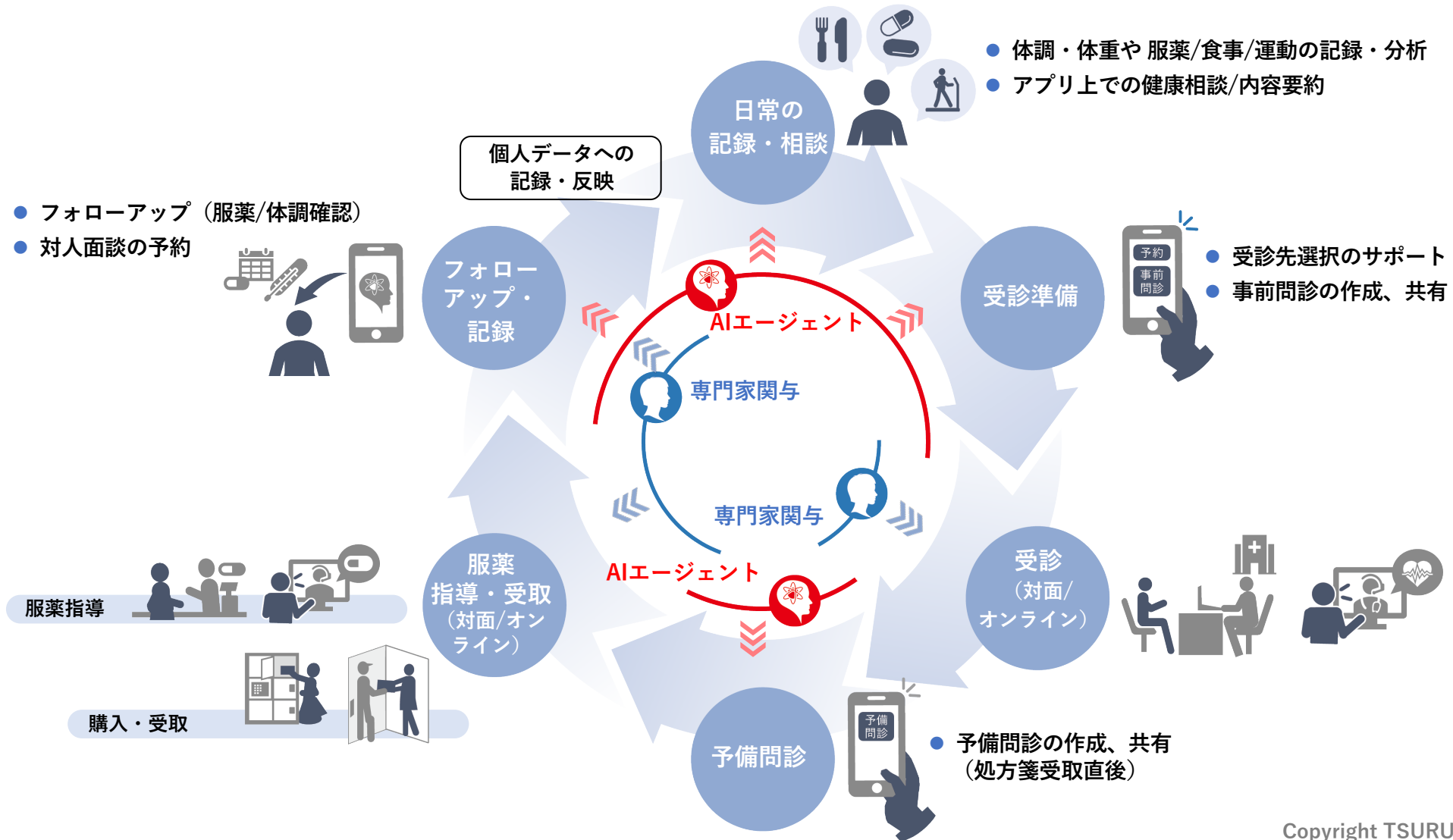
選択肢の提供

- 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

*当社はプライマリ・ケアを「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」としています

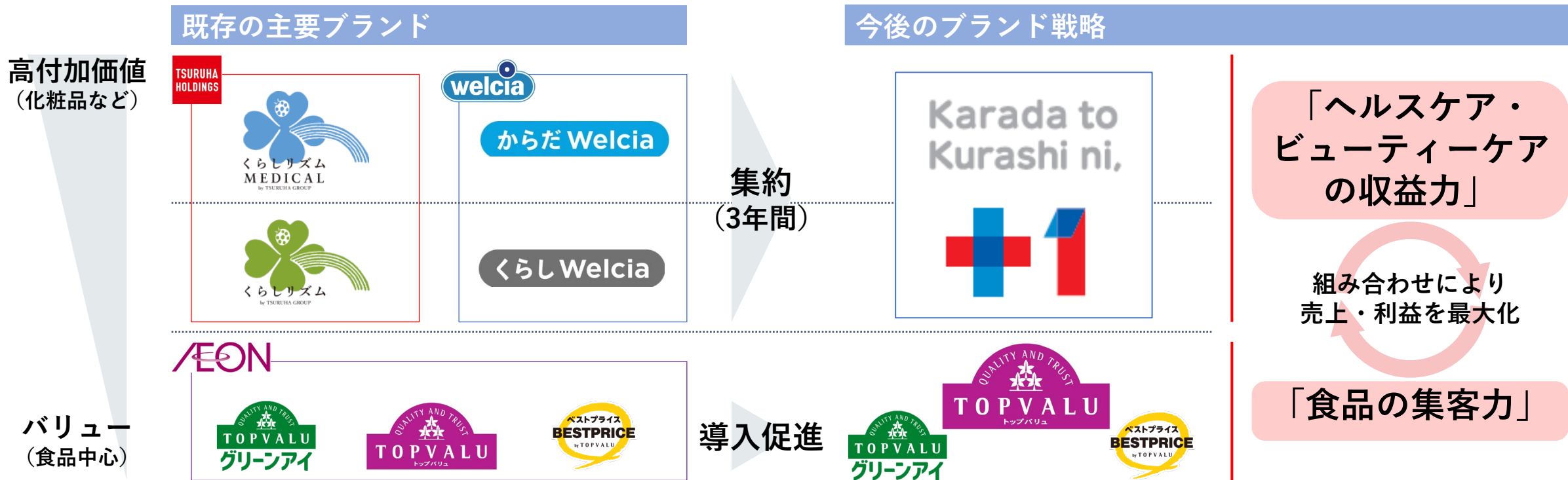
重点戦略②調剤戦略

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



重点戦略③MD戦略 -PB

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



PB売上高構成比 (2026年2月期)



12.0%



11.0%



PB売上高構成比 : 15%

- 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の拡大を企図

重点戦略④DX戦略 - A 顧客体験の刷新

TSURUHA HOLDINGS

2027年3月より

ウエルシアグループへ

ツルハグループ共通ポイントを導入！

ダブルポイントによる還元強化

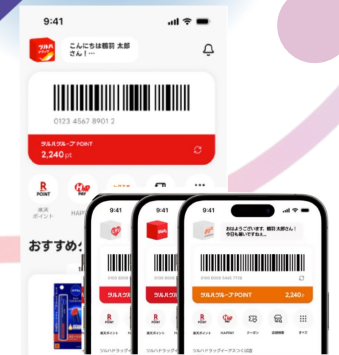
ウエルシアグループへツルハグループ共通ポイントを導入
また、ツルハグループへはWAON POINTを導入開始
共通の新アプリ開発によって更に便利に！！



ウエルシアグループでの
お買い物で、
ツルハグループポイントが
貯まる・使える！

ウエルシアグループ含めた
共通アプリに
生まれ変わります
より身近に、より便利に！

統合ID
顧客データベース



※画像は開発中のものです

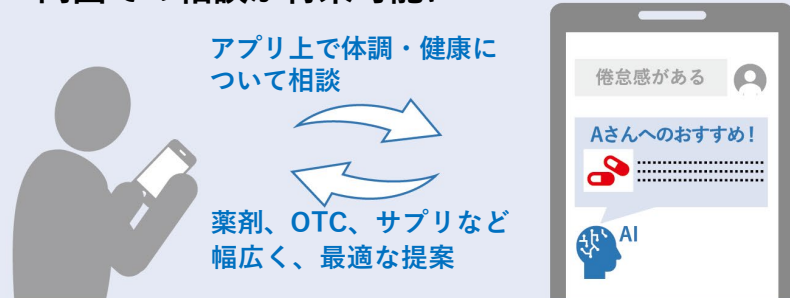
※WAON POINT、その他外部ポイントも引き続きご利用いただけます

重点戦略④DX戦略 - A 顧客体験の刷新

新統合ヘルスケアDBを活用し、AIエージェントによる健康・美容相談やシームレスな購買体験を実現

AIエージェントによる健康・美容提案

- アプリ上で、24時間いつでも相談ができる
- 購買・処方履歴等をもとに、自分の健康・生活に寄り添った商品紹介含めた助言・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

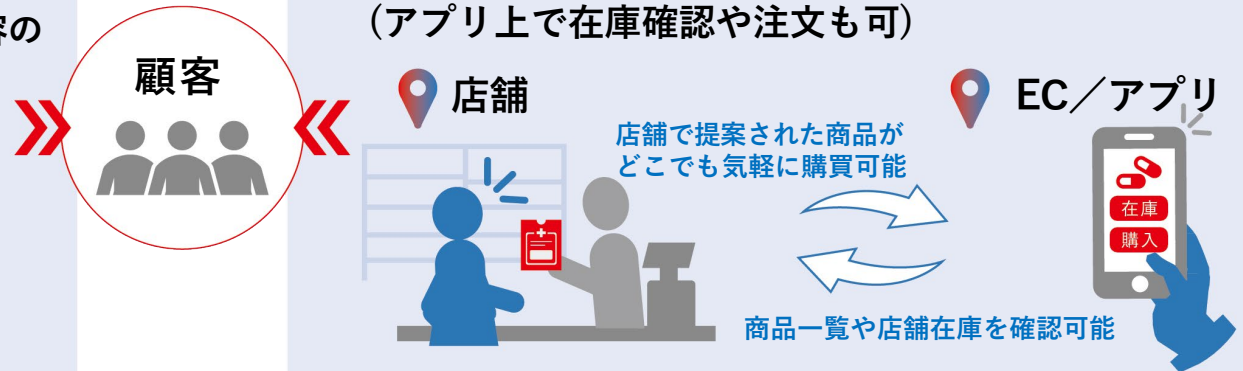


いつでも自分にとって最適な助言・提案が！

気軽に健康相談、受診を促すことも！

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)



いつでもどこでも、欲しいものが手に入る！

「そろそろ歯ブラシの買い替え時」等 買い替え・買い忘れ防止アラートへの即時購買も！

統合ID顧客データベース



約1億のデジタル接点からの大規模データをAIが分析

健康AIエージェント、ビューティAIエージェント等がグループの専門人財とコラボ・一体化となって、スマホやリアル店舗でお客様に寄り添った各種相談、提案を全国で実施。お客様にこれまでに無い価値を提供

3 重点戦略④DX戦略 - ② 店舗における接客強化

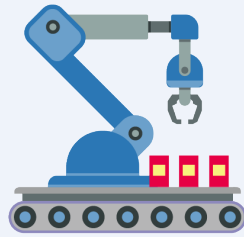
店舗運営・調剤の効率化を推進し、強みの生きる対人業務にリソースを集中させる

対人業務に集中

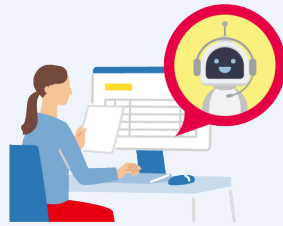
販管費水準をコントロールしながら、最適なオペレーションへ投資

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

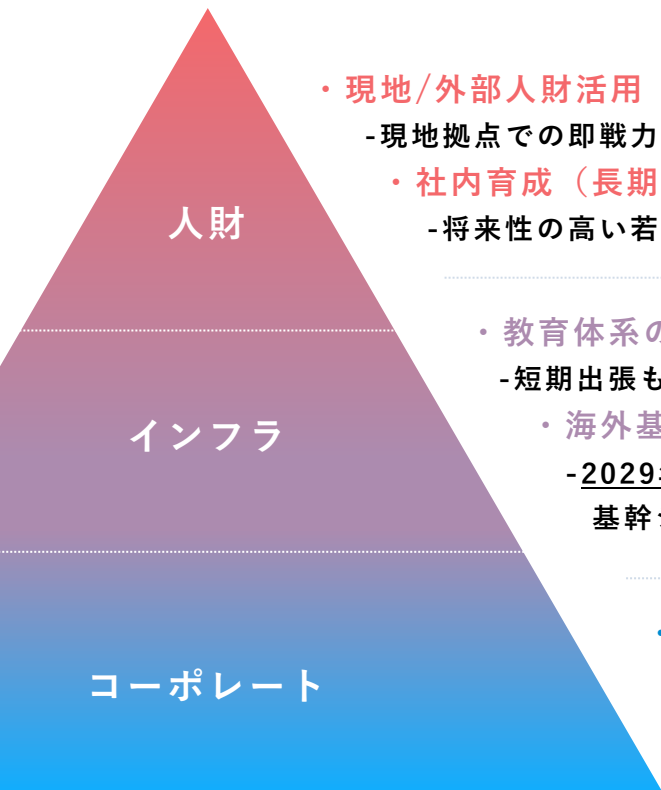
グループ全体の人時削減工数：1,000万時間/年 を対人業務へシフト

重点戦略⑤海外戦略

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

ASEAN本部 (RHQ) 機能の強化

ASEANにおける地域戦略



- ・ 現地/外部人財活用 (短期)
 - 現地拠点での即戦力を採用
- ・ 社内育成 (長期)
 - 将来性の高い若手数名を積極配置

- ・ 教育体系の整備
 - 短期出張も含めた駐在員教育
- ・ 海外基幹システム再構築
 - 2029年2月期を目指し各拠点に合わせた基幹システムを開発 (現地法制度対応)

- ・ ガバナンスとリスク管理
 - 社内規程/危機管理体制の整備
- ・ 計数管理
 - 決算早期化/予算精度向上/コスト管理

3年間投資金額 300億円を見込む

対象国

戦略方向性

最注力国



タイ



出店強化・
勝ちパターンの確立



ベトナム



イオンの戦略的強化地域であり、
モールやSC等への連携出店を
強化・促進

新規参入国

ASEAN各国



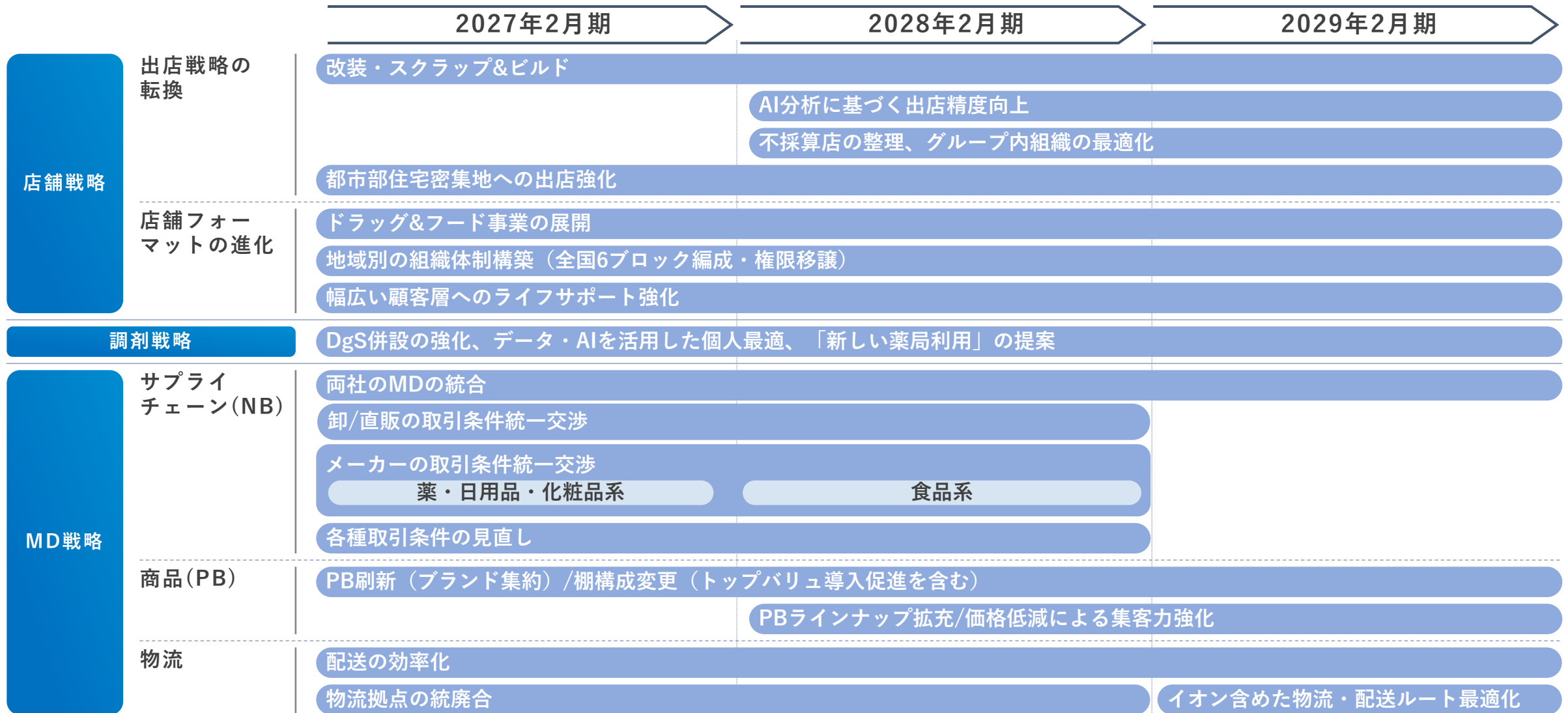
JV設立/M&Aを含む
インオーガニックでの
事業基盤構築

KPI

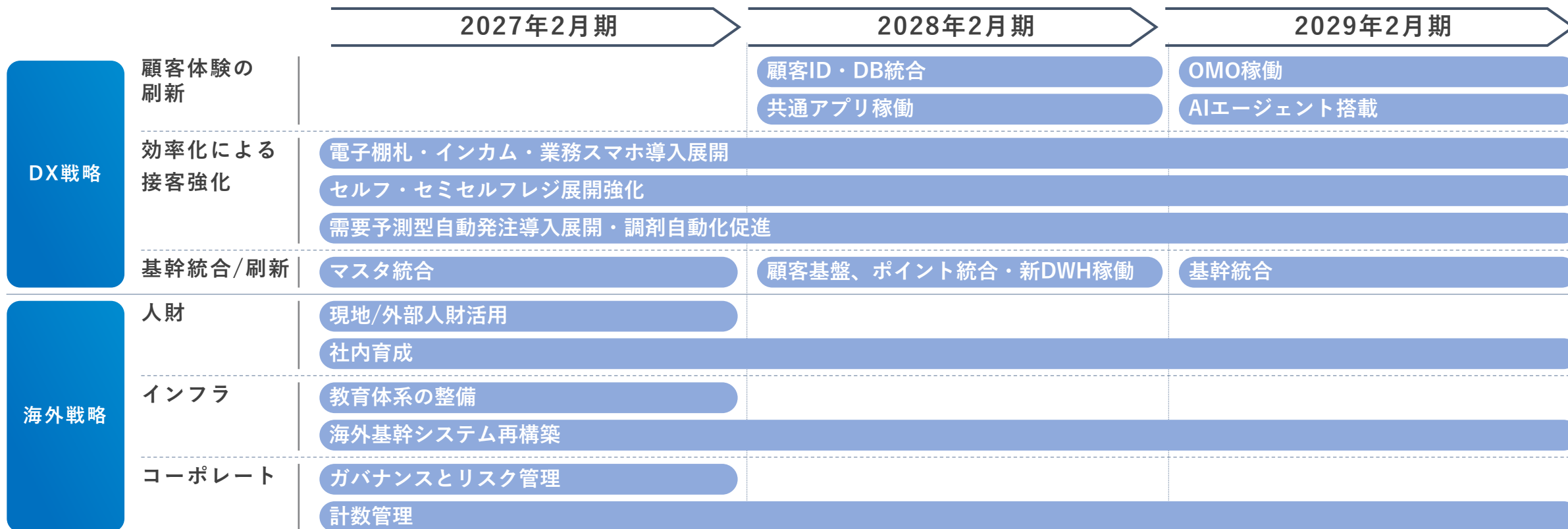


海外事業店舗数：100店舗

3 重点戦略：バックキャストでの実現ロードマップ



3 重点戦略：バックキャストでの実現ロードマップ



-
1. グループビジョン(Vision)
 2. 数値目標(Commitment)
 3. 重点戦略(Action)
 4. **財務戦略(Capital Allocation)**
 5. 人財戦略(Human Capital)
 6. ESG戦略(Sustainability)

キャッシュアロケーション（6年）

キャッシュの配分を、従来の店舗拡大（新規出店）中心から、改装、DX、海外、人的資本への投資へシフト

キャッシュイン

外部調達

営業

キャッシュフロー
8,500～9,000億円

キャッシュアウト

成長投資

4,000～4,200億円

海外投資・連合構想
2,800～3,000億円

株主還元

1,700～1,800億円

割合 **46%**

新規出店／改装・店舗統廃合
店舗・調剤DX
システム統合
人的資本

割合 **34%**

機動的M&A
海外展開

割合 **20%**

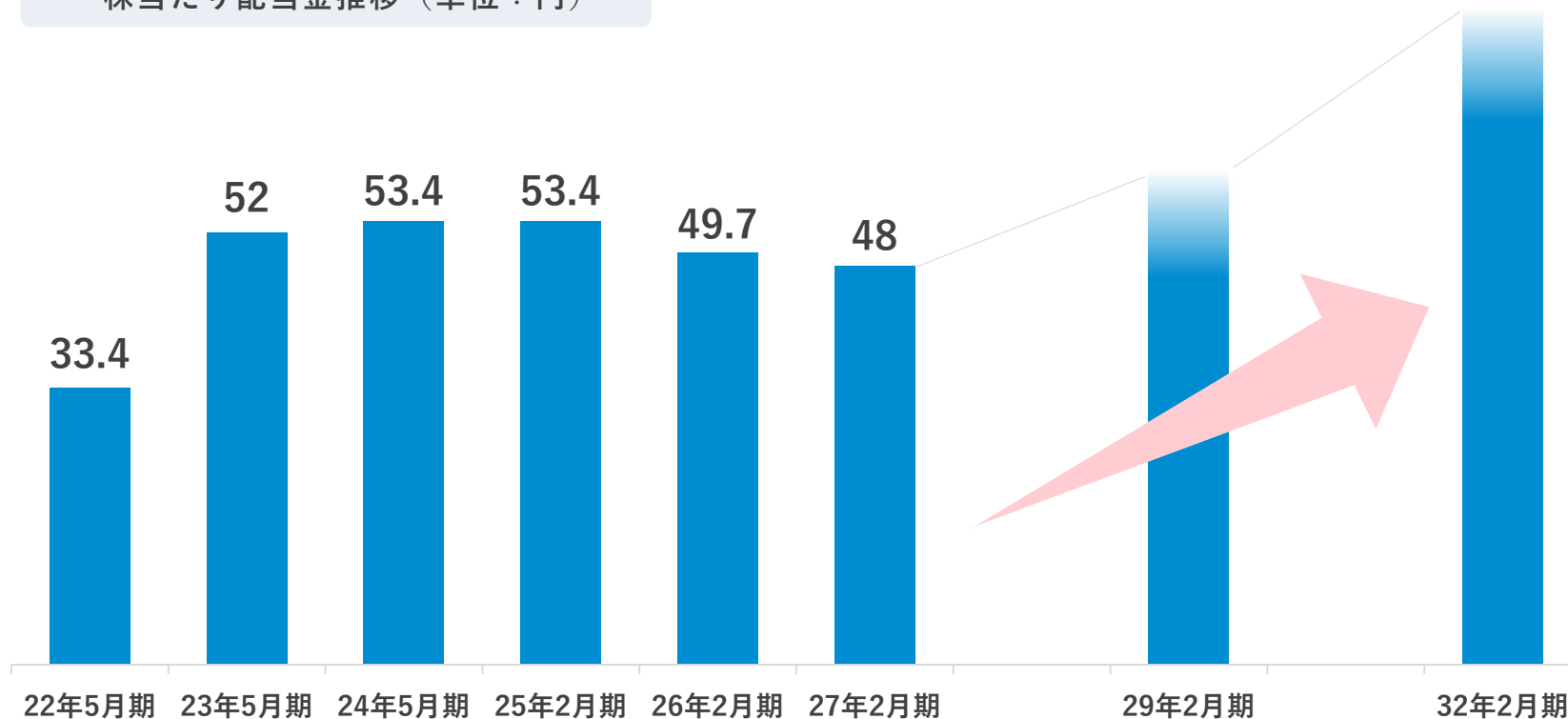
還元強化（累進配当方針）
配当性向 35%以上を目安とする

2027年2月期～2032年2月期

配当方針

当社は、経営統合による経営基盤の強化と成長投資を両立させつつ、安定的な配当と累進配当を基本方針とし、連結配当性向35%以上を目安に、業績等を勘案して株主還元を行ってまいります

一株当たり配当金推移（単位：円）



累進配当

配当性向
35%以上

※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おります

-
1. グループビジョン(Vision)
 2. 数値目標(Commitment)
 3. 重点戦略(Action)
 4. 財務戦略(Capital Allocation)
 - 5. 人財戦略(Human Capital)**
 6. ESG戦略(Sustainability)

人財戦略

最大の強み/資本である
人財投資へのコミット

**TSURUHA
HOLDINGS**

welcia



顧客に直接寄り添う、
ライフストアの根幹



11万人超の従業員
国内最大級の**専門人財**

成長・活躍

- ・両社での**教育プログラム**の構築・改良
- ・更に、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

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**基礎的制度の共通化**
- ・**福利厚生・多様なキャリア支援**の拡充

人財戦略 – 教育制度 (成長・活躍)

人財の価値を最大化する「人的資本プログラム」構築に向けた取り組みを推進

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)

人的資本プログラムの構築 (~2029年2月期)

特に管理職・専門職向けの教育を両社で共創

既存アセット・ノウハウ

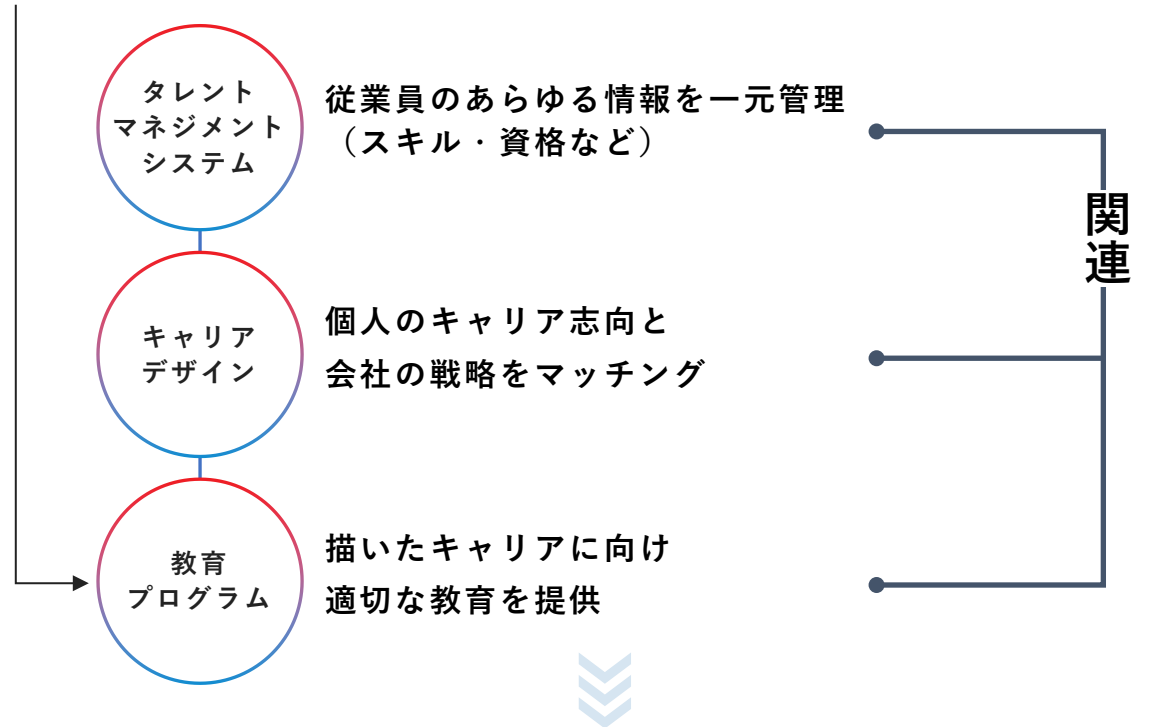
Skill/
技能

・ 初心者向けの充実した研修・ツール
座学研修やOJTに加え、接客/提案向けのサポートツールも保持

・ スター人財監修のコンテンツ
専門性/接客力に優れた人財がより実践的なコンテンツを監修

Will
/意欲

・ 全社規模でのコンテスト
社内競争の促進を通して従業員のモチベーションを向上させる仕組み



人財の能力/意欲の最大化

更には、AIを活用した業務マッチングの高度化 (性格に基づく人財配置など)にも取り組んでいく

人財戦略 – 環境整備（働きやすさ）

全社での従業員サーベイを軸にした制度の改善と事業会社間での共通化を進め、働きやすさを向上



「待遇・制度の改善と共通化」
 福利厚生、ワークライフバランス/安全性の担保、評価制度

サーベイに基づく改善

従業員の見解に基づき、より働きやすい環境を作る施策立案・改善を実施

共通化

事業会社間の基礎的な人事制度の共通化を進め、全国店舗網を活用した働き方を可能に

「事業会社を横断した状況把握・経営層の理解深化」

フィードバック

従業員サーベイの全社導入

KPI



2025年
2月末実績

女性管理職
比率

有給
取得率



22.2%

60.2%



18.0%

59.0%

グループ
合算

20.8%

59.5%

2029年2月期
目標値

30.0%

80.0%

(参考)
2025年全国平均

13.1%

66.9%

-
1. グループビジョン(Vision)
 2. 数値目標(Commitment)
 3. 重点戦略(Action)
 4. 財務戦略(Capital Allocation)
 5. 人財戦略(Human Capital)
 6. **ESG戦略(Sustainability)**

ESG戦略

経営統合を機に改めて5つのマテリアリティを特定し、ライフストア実現に向けた非財務KPIを設定

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
- 🔑 店舗改装 1,500店 / PB商品「+1」ブランドのリブランディング推進 / 調剤薬局併設率(店舗数) : 62%

🎯 目指すべき姿 🔑 非財務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
- 🔑 PB主要サプライヤー向けアンケートの運用構築

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
- 🔑 女性管理職比率30% / 有給休暇取得率80%

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
- 🔑 指名・報酬委員会の独立性(過半数・委員長が社外)の継続

持続可能な地球環境と社会の実現

- 🎯 持続可能な社会インフラの確立(エネルギー・資源の削減)
- 🔑 CO2排出量37%削減(2013年比) / PB商品環境配慮型比率52%

ツルハグループ
5つの
マテリアリティ

🔑 KPI : 2029年2月期を最終年度とする重要業績評価指標

“共に未来をつくろう”



株式会社ツルハホールディングス

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

〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

電話：011-783-2755

【IR問い合わせ先】 IR・予算管理部

E-mail: ir@tsuruha.co.jp