



ウエルシアホールディングス株式会社

〒101-0021 東京都千代田区外神田二丁目2番15号

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



# 生活のプラットフォームになる ～専門総合店舗の実現～

統合報告書 2021



ウエルシアホールディングス株式会社

2 企業理念・ビジョン・目次・編集方針

4 会長メッセージ

変えていくことと、変えてはいけないことがある

代表取締役会長 池野 隆光



6 財務・非財務ハイライト

企業理念

お客様の豊かな社会生活と健康な暮らしを提供します

ビジョン(目指すべき姿)

生活のプラットフォームになる ～専門総合店舗の実現～

私たちウエルシアホールディングスグループは、企業理念に基づいて業容拡大と店舗展開を推進し、企業価値を高めてきました。

少子高齢化を背景に健康への意識が高まり、地域の暮らしも大きく変化するなかで、

ドラッグストアが果たすべき役割はますます大きくなっています。

こうしたなか私たちは、地域の皆様のお困りごとに応える「生活のプラットフォームになる」ことをビジョンとして掲げ、

従来のドラッグストアの枠組みにとらわれない「専門総合店舗」として新たな価値創造を追求しています。

そして、地域の暮らしに関わる多様なステークホルダーと共に、持続可能な成長を目指していきます。



8 価値創造の歩み

10 価値創造の源泉

12 価値創造プロセス

14

社長メッセージ

地域社会の課題に寄り添う  
「専門総合店舗」への挑戦

代表取締役社長 松本 忠久



20 Focus1 薬剤師の育成強化

22 Focus2 ヘルスケア売場の強化

24 Focus3 新PBの展開

ウエルシアのESG

26 環境

28 社会

30 社外役員対談

33 コーポレートガバナンス



38 会社概要／株式情報

編集方針

ウエルシアホールディングスグループは、2021年に初めての「統合報告書」を発行します。本報告書は、当社グループの価値観や強み、また中長期的な戦略や取り組みを、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にお伝えし、建設的な対話に活用することを目的としています。また、編集にあたっては、重要度の高い内容に絞り、簡潔で分かりやすい構成を目指しました。本報告書に掲載していないIR情報、CSR関連情報などはWebサイトで開示しています。

報告対象期間

2020年度(2020年3月～2021年2月)の活動を中心に報告し、一部当期間の前後の活動も掲載しています。組織・役職名は、2021年5月25日現在のものを記載しています。

対象範囲

財務情報はウエルシアホールディングス株式会社の連結ベースの情報に、また非財務情報はウエルシア薬局株式会社単体の情報に基づいています。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている内容は、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づくもので、リスクや不確実性を含んでいます。記載の業績見通し等とは異なる結果を生じ得るリスクを含んでいますことをご承知ください。

(注)本報告書は、制作にあたって新型コロナウイルスの感染予防に十分に配慮し、撮影時のみマスクを外しています。

# 変えていくことと、 変えてはいけないことがある



ウエルシアホールディングス株式会社  
代表取締役会長  
**池野 隆光**

## コロナ禍という大きな変化のなかで

新型コロナウイルス感染の拡大にともなう世の中の価値観やライフスタイルは一変し、まさにパラダイムが転換しました。ニューノーマルへの対応や外出自粛お客様の購買行動も大きく変化し、とくに郊外においては食品や日用品、医薬品、衛生対策商品などを1ヵ所でまとめ買いできるいわゆる「ワンストップショッピング」へのニーズが高まりました。

こうしたお客様の要望に応える店舗運営を通じて、「地域を支える」という当社グループの存在価値が高まっていることを実感しています。

## 時代の価値を創造し、 変わることで成長してきたウエルシア

日本のドラッグストア市場は医薬品・化粧品だけでなく雑貨や一般食品、生鮮食品へと商品群を拡充することで、お客様の多様なニーズに応えながら売上規模を拡大し、業界全体の売上高は8兆円規模となっています。

こうしたなかで当社グループも、不断の変革によって成長を続けています。1997年以降、関東近郊の薬局が合併し、2008年に持株会社グローウェルホールディングスを設立（2012年ウエルシアホールディングスに改称）。その後も積極的な出店とM&Aにより、実に20年で売上規

模は40倍になりました。おかげさまで、今や業界トップクラスのドラッグストアチェーンとなっています。

数多くのM&Aを実現できた背景は、当社の根底にある「変わることを躊躇しない」企業文化にあります。私は、多くの企業と一緒にいなければならないほど「自分たちが変わる力」をもらえていると思っています。会社の規模といった資本の論理で動くのではなく、対等なパートナーとしてお互いの価値を認めて学び合い、一番良いものを受け容れていく。これが我々の強さの源泉であり、だからこそ多様性を受け容れたかつ柔軟な変革が可能になるわけです。

こうしたダイバーシティ&インクルージョンを積み重ねてきた当社グループは、現在、「調剤併設」「カウンセリング営業」「深夜営業」「介護」を軸とする独自のビジネスモデル（ウエルシアモデル）を構築しています。しかし、このウエルシアモデルにも固執することなく、時代の変化を見据えて躊躇せずに変えていくべきだと考えています。

## No.1となっても、 変わらない地域の人々への想い

我々の原点は、「商人」として利益を上げながらも、地域の方から頼られる存在であることです。どれだけ会社が大きくなっても、そこだけは決してブレることはありません。価格訴求や効率追求だけの店づくりでは、魅力にならず信頼もされないでしょう。「地域のお客様に寄り添う」姿勢こそが、価値創造につながるのです。「あの店舗」や「あの人」だからこそ行きたいと思っていただけるような、志の高い会社像・従業員像を追求したいと思っています。

そして、今後の地域を考えるうえで欠かせない動きが、国が進めている「地域包括ケアシステム<sup>\*</sup>」です。我々は本業を通じてその仕組みづくりに参画するのももちろん、「ウエルカフェ」などを通じた地域貢献にも取り組みま

す。店舗内に設置している「ウエルカフェ」は、地域の方々が集い、さまざまな活動を自主的に行えるコミュニティスペースです。これからの店舗のあり方として、こうした場は極めて重要です。というのも、医療や介護が必要な方々へのサポートも大切ですが、地域包括ケアシステムの本質は、健康な高齢者も含めて地域全体を活性化していくことにあると捉えているからです。そのなかで、日常の暮らしから医療や介護までトータルに地域の皆様を支えていくことがドラッグストアならではの役割であり、全国に店舗を展開する我々の責務でもあります。

※地域包括ケアシステム：団塊の世代が75歳以上となる2025年をめどに、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組み。

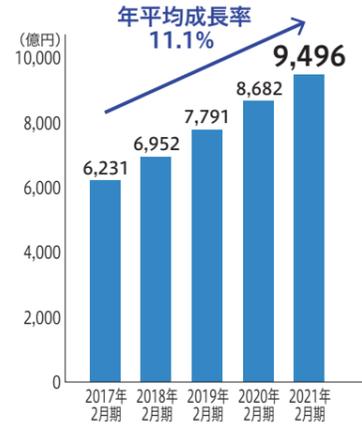
## より深く地域へとコミットし リーディング企業としての使命を果たす

当社グループは、売上高1兆円に手が届く距離にまできました。ここから先、小売業がさらに発展するには何をすべきか——私は、地域にもっと深くコミットして困りごとを探し、地域をより良くする施策やサービスを提案していくことだと確信しています。例えば、健康と美容を軸として異業種や地域企業と連携し、街づくりそのものに関与していく。それが、ドラッグストア業界のリーディングカンパニーとしての使命の1つだと認識しています。

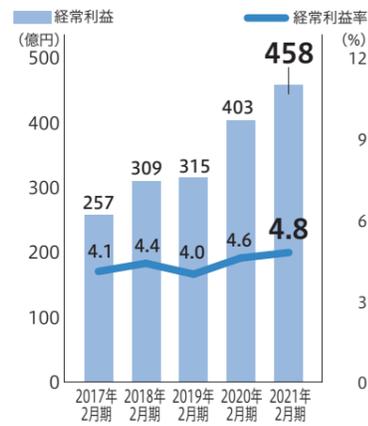
そのためには、この先さらに多くのパートナー、ステークホルダーとの協働が欠かせません。今回の統合報告書がそのきっかけの1つになれば幸いです。2022年2月期をスタートとして、当社グループにさらなる可能性があることを実証していきたいと考えています。今後とも、当社グループにご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 財務情報

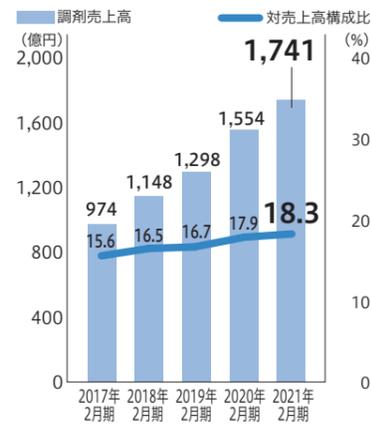
### 売上高



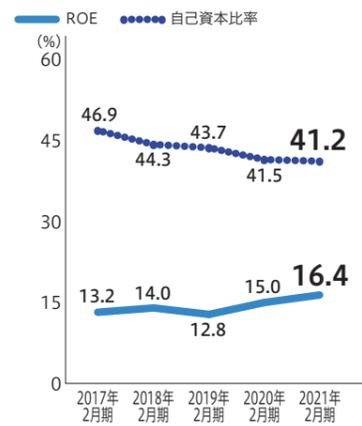
### 経常利益/経常利益率



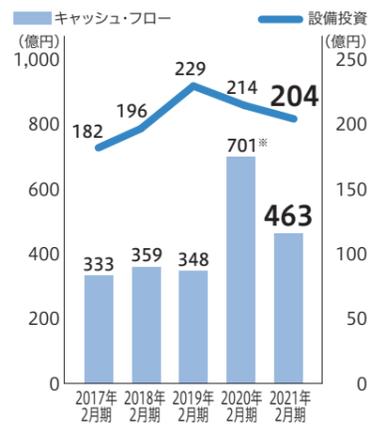
### 調剤売上高/対売上高構成比



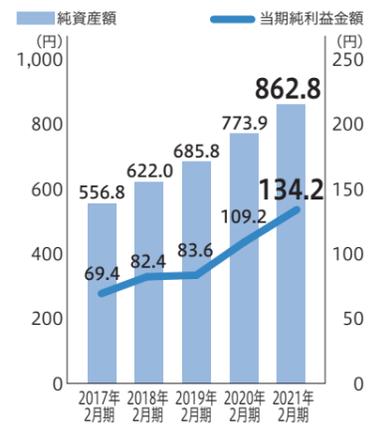
### ROE(自己資本当期純利益率) / 自己資本比率



### 営業活動によるキャッシュ・フロー / 設備投資



### 1株当たり純資産額 / 1株当たり当期純利益金額

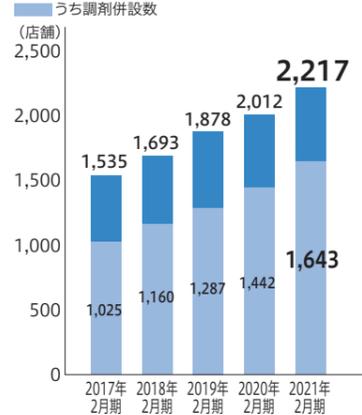


\*2020年2月期末日は休日のため、月末支払いを翌期に繰り越し

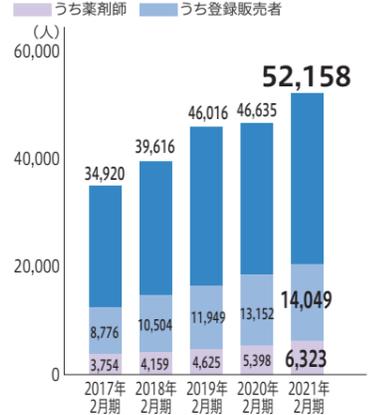
(注) 2020年9月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施。過年度を訴求して計算

## 非財務情報

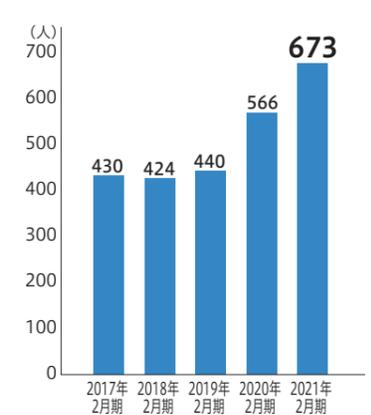
### 期末店舗数



### 従業員数



### 薬剤師の採用数



(注) 対象 ウエルシア薬局株式会社

## 当社グループを取り巻く市場環境

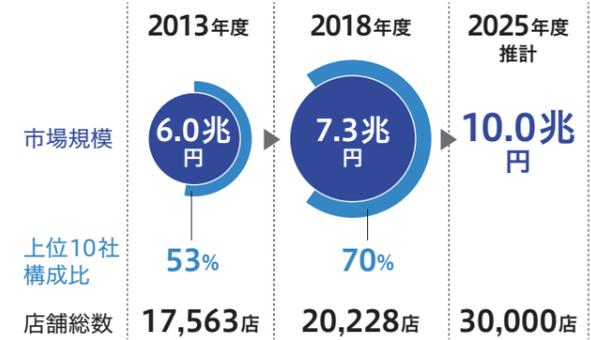
### 寡占化が進むドラッグストア業界、中小薬局が大半を占める調剤業界

日本で多くの小売業が成熟期を迎えるなか、医療提供施設としての側面と小売業としての物販販売の側面を併せ持つドラッグストアは、業界全体で成長を続けています。また、少子高齢化などを背景に日本では社会保障費の抑制が課題となっており、生活習慣病の予防や健康寿命の延伸に向けたセルフメディケーション志向が年々高まっています。「かかりつけ薬局」としての期待も高まるドラッグストアの市場規模は2020年度で8兆円にのぼり、2025年度には10兆円規模となる見込みです。

こうした著しい市場拡大や店舗数増加にともなって企業間競争も激化しており、大手ドラッグストアチェーンの積極的なM&A戦略によって寡占化が進んでいます。

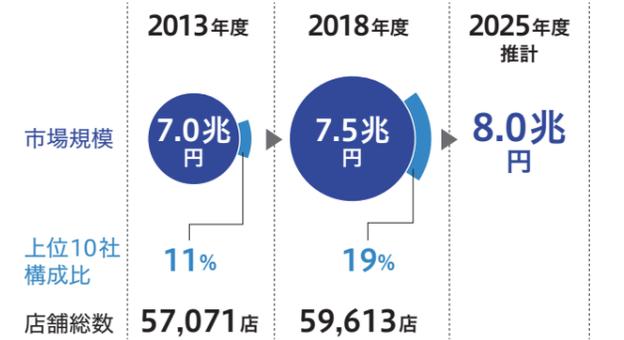
一方、調剤市場では、個人薬局が大半を占めています。しかし、調剤報酬改定や段階的な薬価引き下げにより調剤薬局の利益縮小が予想されることから、今後はM&Aが活発化すると考えられます。将来的には、インターネット企業の参入も含めた競争激化が見込まれています。

### ドラッグストア市場の動向



出所: 日本チェーンドラッグストア協会資料、各社決算資料

### 調剤市場の動向



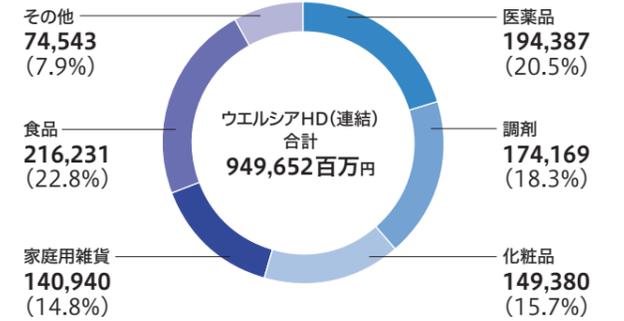
出所: 厚生労働省、各社決算資料

## 当社グループの売上高構成

### 幅広いニーズに応えるバランスの良い構成を実現

医薬品部門と調剤部門を合計した医薬品関連の構成比は38.8%です。これはほかのドラッグストアチェーンと比べて高い比率となっています。次に食品が22.8%を占め、そのほか化粧品、家庭用雑貨もバランス良く取り揃えることで、ヘルスケアを中心とするワンストップショッピングニーズに応えています。

### 商品別売上構成比率 (百万円)



# 地域に密着し、健康な暮らしを支える価値を提供

ウエルシアホールディングスグループは社会環境の変化を見据え、業容やサービス、規模を拡大してきました。これからも、地域の暮らしに寄り添う思いは変わらずに、成長を続けていきます。



## ウエルシアホールディングスグループの売上推移と価値創造

### ラインロビングで品揃えを広げ、人々の生活に密着

商品ジャンルを拡大することで「欲しいものが揃う」売場を実現し、お客様の利便性を追求してきました。



### 「調剤併設」「カウンセリング営業」「深夜営業」を柱に、健康な暮らしに寄り添う存在へ

お客様や患者様のお困りごとに向き合い、いつでも安心してご利用・ご相談いただける体制を整えています。

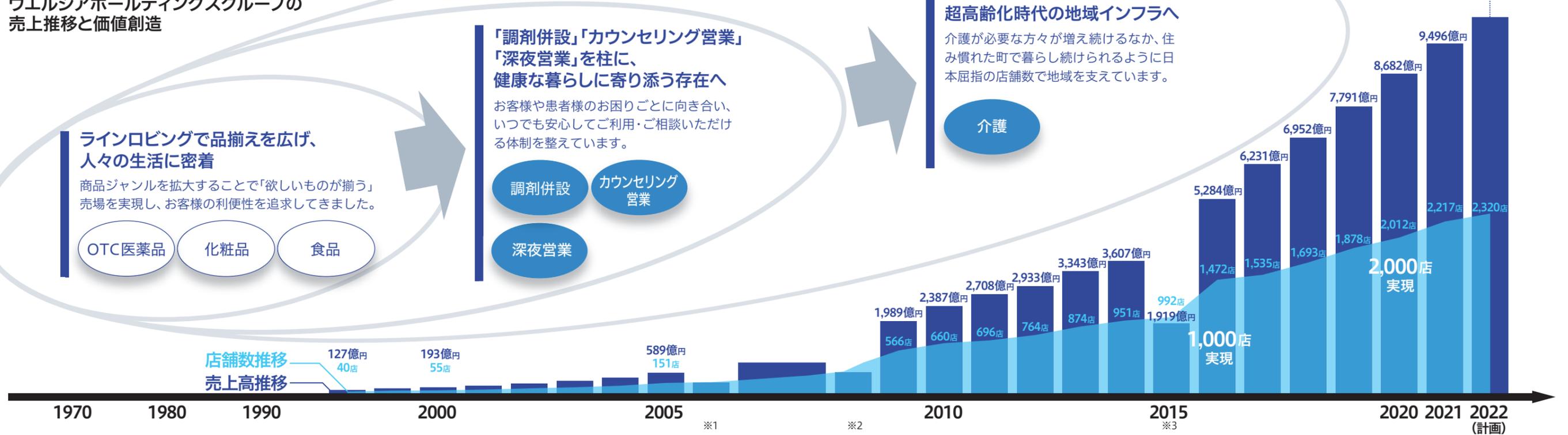


### 「介護」支援領域を加え、超高齢化時代の地域インフラへ

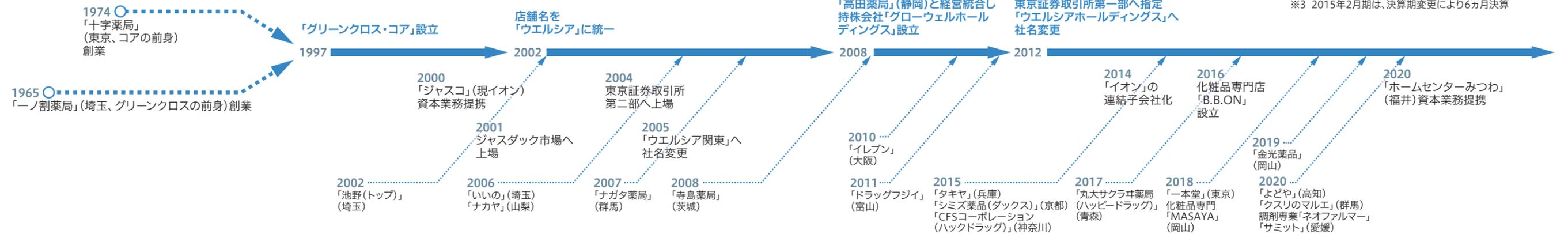
介護が必要な方々が増え続けるなか、住み慣れた町で暮らし続けられるように日本屈指の店舗数で地域を支えています。



1兆210億円



## ウエルシアホールディングスグループの主なM&A



培ってきた地域とのつながり、  
多様な人的資産を最大の強みに

ウエルシアホールディングスグループは、専門性と地域性にこだわった品揃えと、専門知識を持つ人材育成を進め、「ウエルシアモデル」を展開。価値の創造につなげていきます。



薬剤師数

6,323人

充実した教育研修と快適な労働環境を整えることで、地域医療を支える薬剤師を多数育成しています。

調剤併設店舗数

1,638店舗

地域の身近な医療機関として調剤併設化を推進し、調剤併設店舗数は国内トップクラスを誇ります。年間1,600万枚以上(2021年2月期実績)の処方箋を受け付けています。

日本一の「かかりつけ薬局」として

調剤併設

カウンセリング  
営業

「健康」と「美容」の  
アドバイザーとして

登録販売者数

14,037人

お客様の気持ちに寄り添うカウンセリングで健康な暮らしを提供します。また、530人以上の管理栄養士・栄養士が予防・未病などの観点から食生活のご提案をしています。

化粧品担当者

2,386人

専門知識を持ったスタッフや化粧品カウンターを設置し、スキンケアやメイクを気軽に相談できる機会を提供しています。



介護のある暮らしを支える  
存在として

在宅医療にかかる薬剤管理および服薬指導の  
実施店舗数

616店舗

地域の皆様がいつまでも住み慣れた環境で生活できるよう、薬剤師がご自宅や施設へ訪問し、服薬指導等を行っています。

ライフリー・カウンセラー資格取得者数

5,322人

在宅介護で必要となる排泄ケアの正しい知識を持ち、介護のお悩み軽減にもつながる商品や対処方法を提案しています。

介護

深夜営業

多様なライフスタイルに  
寄り添う存在として

深夜営業店比率

74%

生活インフラとしていつでもご利用いただけるよう営業時間を拡大し、深夜営業店舗数(23時以降も営業)は1,635店舗にのびます。うち、地域に1~2店舗の割合で展開する24時間営業店舗数は244店舗となっています。

年間来客数

3,000万人以上

お客様ニーズや立地に応じた店舗運営で来客数を順調に伸ばしています。うち215万人ものお客様が深夜に来店しています。



価値創造プロセス

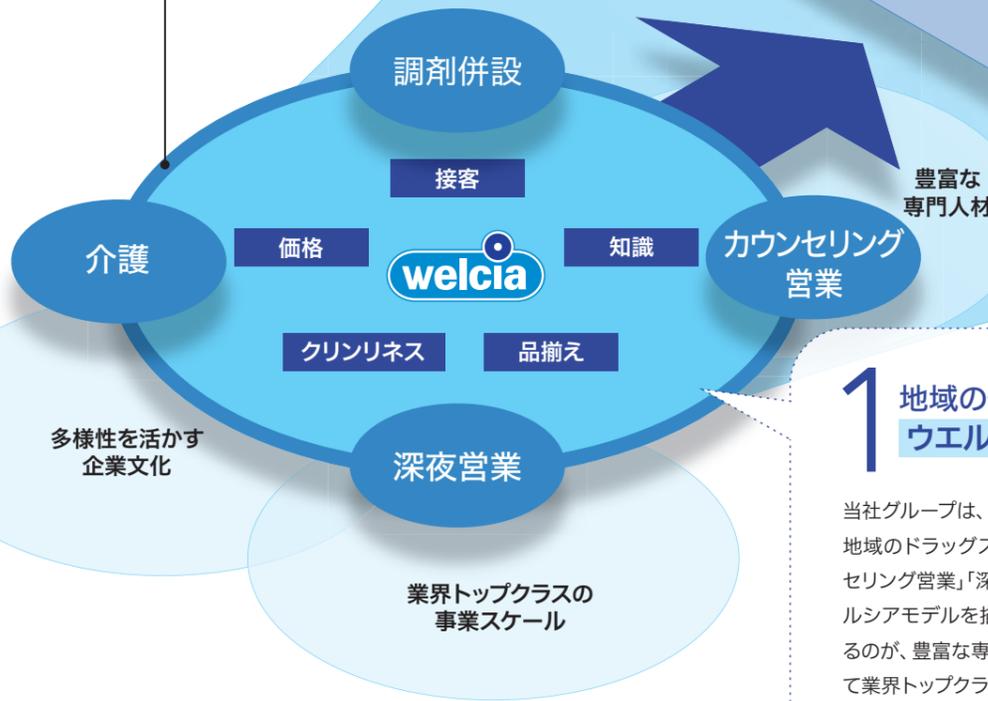
ウエルシアモデルを磨き上げ  
地域における生活の  
プラットフォームへ

時代の要請に応えるウエルシアモデルを磨き上げることで競争優位性を確立し、地域の生活を支えるドラッグストアとして新たな価値を創造します。

外部環境の変化

- ◆少子高齢化/人口減少
- ◆医療費の増大
- ◆都市集中/地方過疎化
- ◆ライフスタイルの多様化
- ◆コロナ禍による社会変化
- ◆デジタル革新の加速
- ◆就業意識の変化
- ◆気候変動の深刻化

ウエルシアモデル



1 地域の健康な暮らしを支える  
ウエルシアモデルを強みに

当社グループは、お客様に寄り添い成長を続けながら、地域のドラッグストアの形として、「調剤併設」「カウンセリング営業」「深夜営業」「介護」の4つを軸とするウエルシアモデルを描いてきました。その実現を支えているのが、豊富な専門人材、多様性に富む企業文化、そして業界トップクラスの事業スケールです。ウエルシアモデルを強化することで、さらなる企業成長と価値創造を目指しています。

専門性

中期経営計画  
(2021.2 ~ 2023.2)

専門性・利便性を高め、  
専門総合店舗の基盤づくりを推進

新規出店	調剤部門	商品
店舗	IT・物流	人事・教育

利便性

Vision  
生活のプラットフォームになる  
～専門総合店舗の実現～

あらゆる人に  
便利・快適を

日々の暮らしに  
健康と美容を

“かかりつけ”で  
医療に安心を

人生100年時代の  
豊かさ・幸せを

社会への  
価値創造

脱炭素社会への貢献

誰もが  
働きがい  
を感じられる社会



2 健康・美容をキーワードに  
多彩な“専門性・利便性”を  
追求して

「地域のお客様や患者様がドラッグストアに求める機能とは何か」を徹底的に追求した結果、当社グループが導き出したのが「専門性」と「利便性」です。健康・美容分野をターゲットに、気軽に専門家に相談できて、欲しい商品が揃っているお店づくりを推進。専門性と利便性を両立したドラッグストア——それこそが、当社グループの目指す「専門総合店舗」です。

3 健康ステージに寄り添う  
新たな価値創造へ

お客様の健康に対する意識の高まりは、コロナ禍を経てさらに加速しました。これからの高齢化社会を見据え、当社グループはあらゆる健康ステージを身近で支える「生活のプラットフォーム」として、これまで以上に存在感を發揮していきます。同時に、事業を通じてさまざまな社会課題解決に貢献し、豊かな暮らしや社会の実現に向けた新たな価値を創造します。



(注) SDGs(持続可能な開発目標)とは、国連サミットで採択された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。



## 地域社会の課題に寄り添う 「専門総合店舗」への挑戦

ウエルシアホールディングス株式会社  
代表取締役社長

松本 忠久

### 2021年2月期の業績評価

**Q** 2021年2月期を振り返り、どう評価していますか？

**A** コロナ禍にあって売上・利益とも伸長し、  
当社グループの存在意義を再認識することができました。

まず、このたびの新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者をはじめ感染拡大防止に尽力されている皆様に深く感謝申し上げます、心より敬意を表します。

当社グループも、医薬品や食品を扱うドラッグストアチェーンとして感染防止に努めています。従業員のマスク着用や検温・消毒・手洗いの徹底はもちろん、お客様に対する店内放送での注意喚起、全店舗の換気能力向上などを実施しています。コロナ禍の影響は2022年2月期いっぱい続くと想定しており、その前提のもとお客様の安全安心を確保するための施策を継続していきます。

2021年2月期を振り返りますと、外出自粛が続くなかワンストップショッピングや衛生関連のニーズの高まりに応え、食品や家庭用雑貨、マスク・消毒剤などが売上を押し上げました。当社グループは、2,200店舗以上を全国に展開しています。また、それら店舗の多くは郊外型であり、医薬品・調剤・化粧品・雑貨・食品などを取り揃えるとともに、地域のお客様にとって価値ある商品を追求しています。こうしたドラッグストア事業を通じて、地域の暮らしを支えることが当社グループの存在意義であり、そのことをあらためて認識した期だったといえます。

調剤は、薬価改定の影響に加えて、受診抑制による処方せん枚数の減少、長期処方増加による処方せん単価の上昇等の影響がありましたが、調剤併設店舗の増加により売上高は伸長しました。また、子会社化した4社（96店舗）が売上に寄与しました。これらの結果、売上・利益

とも計画を上回り前期比で大きく伸長しました。売上高949,652百万円（前期比9.4%増）、営業利益42,974百万円（前期比13.7%増）、経常利益45,800百万円（前期比13.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益27,999百万円（前期比22.8%増）となりました。



**Q** 好調を維持するウエルシアホールディングスグループの強みとは何でしょうか？

**A** 幅広いお客様に専門性と利便性を提供できる「ウエルシアモデル」。  
これが最大の強みです。

当社グループの大きな特長が、「調剤併設」率が業界トップクラスの75%、「深夜営業」店比率が74%という点です。この2つに「カウンセリング営業」「介護」を加えた4つの軸からなる独自のビジネスモデルが「ウエルシアモデル」です。そして、その具現化のために目指しているのが、専門的な知見に基づき商品・サービスを総合的に提供する「専門総合店舗」です。

例えば当社グループには、国内1,638の調剤窓口にて6,323人の薬剤師がいます（2021年2月期末現在）。この人数は、病院やクリニックに近接する大手調剤専門薬局（門前薬局）の売上上位企業とも肩を並べる規模です。薬剤師のほかにも、登録販売者、管理栄養士、ビューティアドバイザーなど、専門知識を持つ従業員が多数在籍しています。このように、「ウエルシアモデル」に基づいて幅広いお客様に「専門性」と「利便性」を提供できる体制を整えていることが、当社グループの最大の差別化要因であり強みだといえます。

### 目指す姿と成長戦略

**Q** 今後の成長に向けたリスク・機会をどう認識していますか？

**A** コロナ禍によって加速する社会変化を捉え、  
お客様のニーズに応え続けていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、衛生関連需要の高まり、外出自粛によるライフスタイルの変化、医療機関への受診抑制など、お客様や患者様の動向は大きく変化しました。当社

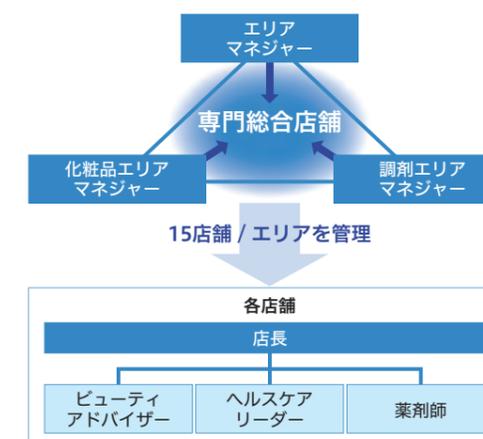
グループでは、物販のセールスマックスの変化、調剤の処方せん枚数の減少や処方せん単価の増加等、売上高に影響をおよぼしています。また、店舗営業時間の短縮、政府の要請である3密回避のためチラシ販促の一時自粛など、当社グループの営業活動に制限が掛かるとともに、当社グループが事業展開している地域や店舗において感染者が発生すれば営業継続に支障をきたすおそれがあります。これらの状況は、ワクチンの普及・浸透やその効果があったとしても、今後数年は継続するものと認識しています。

一方、コロナ禍を契機として社会やお客様ニーズの変化がいつそう加速することは、当社グループにおける機会にもなり得ると考えています。それらの変化にスピーディに対応できなければリスクとなりますが、当社グループにはラインロビングやM&Aによって変わり続け、成果を生み出してきた実績があります。ドラッグストアにさらなる変容が求められるということは、私たちにとって大きなチャンスなのです。今後、さらにウエルシアモデルに磨きを掛けることで、サステナブルな成長がより確かなものになっていくと考えます。

た。1人のエリアマネジャーが15店舗を管理し、マネジメントを細分化することでエリアごとの意思決定を早め、より地域に密着した店舗づくりを目指します。

加えて、積極出店による規模拡大も継続。毎期120店舗ほど新規出店し、大都市近郊のドミナントやM&Aを進めます。規模拡大に対応したインフラ構築も見据え、物流の最適化に向けたRDCや新型POSなどのシステムに投資し、店舗の業務効率性アップを図ります。

三位一体によるエリア単位の店舗管理



Q 中期経営計画のねらいと注力施策をお聞かせください。

A 「専門総合店舗」の実現に向けて、調剤の対人業務強化やヘルスケア売場の活性化などを推進しています。

2021年2月期からスタートした中期経営計画のねらいは、地域のお客様の困りごとに応える「専門総合店舗」の実現です。そのために注力している施策の1つが、調剤部門における薬剤師教育です。これからの薬剤師には、「かかりつけ薬剤師」としてお客様や患者様に寄り添ったコミュニケーションが求められます。そこで、対人スキルを強化するための教育研修に注力しています。また、そのバックアップとして調剤業務の効率を高めるべく、機械化・自動化に向けた投資を進めています。OTC医薬品や健康食品などを扱うヘルスケア部門では登録販売者がカウンセリングニーズに対応。さらに、食生活なども含めた幅広い相談にお応えできるよう、グループ内の管理栄養士および栄養士の専門性を活用し、売場の活性化を図っています。売場に並ぶPB商品の魅力向上も大きなテーマであり、6月から新PB「からだWelcia」「くらしWelcia」を展開します。ビューティケア部門では、タブレット端末を活用して肌診断や情報提供を行うとともに、紙媒体で蓄積してきたお客様情報をデータベース化し、固定客化や来店頻度アップにつなげます。今後は、各部門が得たビッグデータを基に新たなヘルスケアニーズの発掘や商品・サービスの開発につなげていきます。

エリア運営においても、エリアマネジャー・調剤・化粧品を三位一体で強化していくことが重要だと認識しています。2020年3月に店舗管理の仕組みを変更し、5支社の支社体制としまし

中期経営計画の概要 (2021年2月期-2023年2月期)

2023年2月期 売上高 **1兆800億円** 経常利益率 **5.0%** 配当性向 **20%以上**

	2020年2月期	2021年2月期		2022年2月期		2023年2月期
	実績	計画	実績	計画	業績予想	計画
売上高	8,682億円	9,350億円	9,496億円	1兆50億円	1兆210億円	1兆800億円
経常利益	403億円	417億円	458億円	467億円	476億円	540億円

重点取り組み事項

新規出店

- 積極出店を継続
- ①新規出店 毎期120店舗前後
  - ②立地特性に合わせた店舗モデル(郊外型・都市小型)を出店
  - ③大都市近郊ドミナントを推進

調剤部門

- 地域連携と対人業務の強化
- ①医療機関等との連携と調剤併設の推進(併設率80%以上)
  - ②在宅(調剤)への取り組み
  - ③システム化および機械化

商品

- 店舗モデル特性や地域に合わせたMDの構築
- ①店舗モデル別(郊外型・都市小型)MDのブラッシュアップ
  - ②地域別MDの細分化
  - ③ストーリー性(健康、環境配慮など)のあるPB商品開発
  - ④モバイルデジタル販促の推進

店舗

- 店舗業務効率化に向けた取り組みの徹底と収益力改善
- ①エリア運営の強化(営業、調剤、化粧品)
  - ②店舗業務標準化(ワークスケジュール管理、自動発注など)
  - ③不採算店舗対策の実行

IT・物流

- 店舗業務効率化のためのシステム開発
- ①多様な営業政策への対応とM&Aに対応したシステム設計
  - ②店舗業務効率化の推進(新型レジ、伝票レス化など)
  - ③店舗網拡大への対応とコスト最適化

人事・教育

- 従業員が仕事にやりがいを感じ、会社と共に成長できる環境を整える
- ①働き方改革(正社員の総労働時間の縮減(1割)、勤務区分の追加など)
  - ②個々に合わせた教育機会の提供(eラーニング)



“規模拡大を追求しながら  
よりきめ細かな  
店舗マネジメントを”

環境・社会への取り組み

**Q** 戦略を遂行するうえで重要な取り組みは何でしょうか？

**A** 人材の確保・育成やダイバーシティ推進、地域のサステナビリティへの貢献が不可欠だと考えています。

戦略を支える最大の資源は人材です。とりわけ優秀な薬剤師の確保・育成は事業継続の観点からも重要です。2021年2月期、薬剤師の採用実績は新卒370人とキャリア採用330人でした。「地域に貢献できる」という役割に共感してくれる方が多く、待遇面にも力を入れていることから、採用競争力は高いと自負しています。入社後も、教育・研修体制を整えるとともに、女性の従業員も含めて働き続けられるよう労働環境づくりに注力しており、離職率は10%未満を維持しています。また、次世代の薬剤師育成にも取り組んでおり、岐阜薬科大学に「地域医療薬学寄付講座」を開設し、在宅医療や災害時に活躍する訪問薬剤師の養成や課題研究を実施しています。

従業員についていえば、ダイバーシティ&インクルージョンも大きなテーマです。そもそも当社グループの歴史は他社との合併の歴史であり、各社の優れた部分を取り入れ、変革し続けてきました。これほど多様性に富む会社は珍しいのではないのでしょうか。ジェンダーやLGBTQを取り巻く問題についても、役員、管理職および従業員に向けて教育や理解促進を進めています。2021年4月に店舗のユニフォームを男女同一のデザインに変更しました。ちょっとした一歩かもしれませんが、このユニフォーム刷新を機に新たなステージへと進んでいます。

また、全国にチェーンを展開する事業の特性上、地域のサステナビリティへの貢献も不可欠です。私たちは、ウエルカフェを通じて地域の皆様を多方面から支援しています。もともとウエルカフェは、地域の方々に「井戸端会議」の場を提供しようという考えから始まりましたが、栄養相談会や子ども向けイベント、町内会などに利用いただけるようになりました。現在では高齢者の終活・相続問題や子どもの教育面など、身近な地域課題をサポートする活動へと展開しています。

環境面においては、地球規模の課題である気候変動はもちろん、廃プラスチックや食品ロスなど、小売業に関わりの深い課題も少なくありません。数値目標やKPIの策定はこれからの検討事項ですが、店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量や廃棄物排出量の削減には継続的に取り組んでいます。また、新PB商品は環境問題をはじめSDGsに貢献することを開発条件の1つとしており、事業を通じて課題解決への貢献度を高めていきます。

株主の皆様へのメッセージ

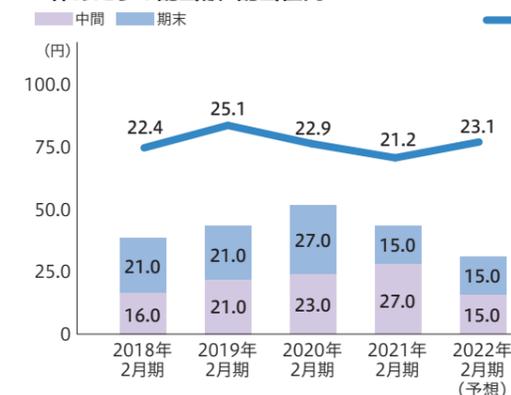
**Q** 株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

**A** 皆様の声に向き合いながら、さらなる企業価値向上と持続的成長を目指します。

配当については、成長投資のための資金確保と安定的な配当を継続することを基本方針とし、配当性向20%以上を目安としています。2021年2月期の期末配当は、1株につき15円00銭となりました。中間配当として普通配当を1株につき27円00銭(株式分割前)を実施しましたので、期首に株式分割が行われたと仮定して算定すると年間配当金は1株当たり28円50銭となります。また、次期の配当は、1株当たり年間30円00銭(中間配当15円00銭、期末配当15円00銭)を予定しています。

当社の株主様には、お客様が数多くいらっしゃいます。株主の皆様からさまざまなご意見をいただき、一緒に企業価値を高めていきたいと考えています。お客様が当社グループをここまで育ててくださったという思いが変わることはありません。これからも皆様の声に真摯に耳を傾けながら、「専門総合店舗」に向けてさらなる飛躍を目指してまいります。

1株あたりの配当額・配当性向



(注1) 配当金につきましては、実際に配当した金額を記載しています。  
(注2) 当社は2020年9月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。

株主総利回り(TSR)



(注) TSRは、2016年2月期末を起点として計算しています。



## Focus 1 薬剤師の育成強化

# 頼れる「かかりつけ薬剤師」として より高度かつ包括的に地域を支える。

2025年には、国民の4~5人に1人が75歳以上という「超高齢社会」を迎える日本。こうした時代背景のもと、地域の医療・介護機関との連携や高度医療への対応など、ますます重要性が増す薬剤師のスキル向上や働きやすい環境づくりに取り組んでいます。



### 調剤薬局を併設するドラッグストアだからこそ 地域のインフラという存在になれるはずです。

「2025年<sup>\*1</sup>・2040年問題<sup>\*2</sup>」といわれるように、社会保障費の増大や老々介護の増加が予想されており、人々の健康に関する社会問題はより深刻化していきます。そうしたなかで目指すべきは、「病気になったから行く場所」ではなく「困ったときに頼れる存在」になること。店舗数が多く調剤薬局併設も多いウエルシアだからこそ実現できることだと思います。一方、そのためには薬剤師をはじめとする従業員が生き生きと働ける環境づくりも重要ですので、その基盤となる働き方改革を積極的に進めています。

ウエルシア薬局株式会社  
首都圏南調剤運営部長 **野田 紗世**

※1 団塊の世代が後期高齢者(75歳)の年齢に達し、医療や介護などの社会保障費の急増が懸念される問題  
※2 人口が約1億1,000万人となり、少子高齢化によって1.5人の現役世代(生産年齢人口)が1人の高齢世代を支えることになる問題

## 「地域包括ケアシステム」の要として薬剤師の活躍フィールドが拡大

少子高齢化が急激に進む日本では、2025年をめどに、各地域で住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組み——「地域包括ケアシステム」の構築を目指しています。その中で重要な役割を果たすのが、薬剤師です。店舗内における医薬品の提供や服薬指導にとどまらず、医師や看護師、ケアマネージャーとも連携し、薬について安心して相談できる地域の「かかりつけ薬剤師<sup>\*</sup>」という役割が求められています。

※ 薬による治療以外にも、健康や介護に関する豊富な知識と経験を持ち、ニーズに沿った相談に応じることが可能な薬剤師

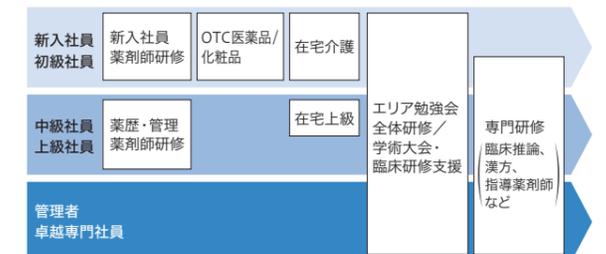
### 地域における薬剤師のフィールドの広がり



## 高度医療やヘルスケアの担い手にふさわしい知識・スキルの習得へ

ウエルシア薬局株式会社は地域の「かかりつけ」として、約7割の店舗で調剤薬局を併設しています。また、高度な在宅医療に対応すべく、無菌調剤室の設置や在宅での薬剤管理・指導も推進しています。それらを担う薬剤師の育成にも注力しており、基礎から上級までプロフェッショナルとして活躍するための教育体制を整備。さらに現在、より専門性の高い薬剤師育成に向けた社内認定制度などを通じて知識・スキルの向上に取り組んでいます。

### 薬剤師育成のカリキュラム



## 調剤機械化と労働環境の整備に投資し、薬剤師をバックアップ

これからの薬剤師は、調剤室での従来業務に加え、お客様・患者様とのコミュニケーションによりいっそうカ点を置く必要があります。そこで当社グループは、従来業務の効率化・省力化を目指し、調剤の全自動化に向けた

ロボットや設備の導入を拡大しています。また、優秀な薬剤師の採用・定着も重要なテーマであることから、人員配置の適正化による労働時間削減や有給休暇取得促進など、働きやすい職場づくりにも注力しています。



調剤過程における対物業務を機械化し、業務の効率化を促進

### 薬剤師の入社後定着率

	入社1年目まで	入社2年目まで	入社3年目まで
2018年4月入社	98.8%	90.2%	88.6%
2017年4月入社	95.8%	90.9%	87.5%
2016年4月入社	98.7%	96.0%	92.1%



## Focus 2 ヘルスケア売場の強化

お客様のライフステージに合わせて  
カウンセリングを行い、  
地域の暮らしに寄り添う存在へ。

ヘルスケア売場を中心的に担う登録販売者のスキルアップを通じて  
OTC医薬品から栄養・食事を含めたきめ細かなアドバイスや情報提供を実現し、  
よりお客様に身近な店舗づくりを目指しています。



**組織を横断して登録販売者を側面支援し、  
ヘルスケア売場のさらなるレベルアップを目指します。**

お客様がドラッグストアに期待するのは「健康」と「安心」です。そのためスタッフは、日々の業務と並行して知識の習得に努力しています。私たち「ヘルスケア推進部」は、営業や教育といった組織の枠を超えて、店舗の登録販売者を中心としたスタッフを組織横断的に側面支援する部署です。ヘルスケア売場に関わる従業員教育に力を入れることで、カウンセリング力のレベルアップを図り、未病・治療・アフターケアまで、お客様のさまざまな悩みや相談ごとに応えられる売場を目指します。

ウエルシア薬局株式会社  
営業戦略本部 ヘルスケア推進部長 **木村 礼江**

### OTC 医薬品から食品までオールラウンダーとしてお客様の悩みに応える

ウエルシア薬局株式会社の店舗では、調剤に関するカウンセリングは薬剤師、美容に関するカウンセリングはビューティアドバイザーが担当しています。そして、OTC 医薬品をはじめ特定保健用食品やその他健康食品など、トータルヘルスケアのカウンセリングを担っているのが登録販売者です。登録販売者は生活に身近な商品を幅広く扱うことから、お客様の悩みと向き合い解決を共に考えるパートナーとして、重要な役割を果たしています。

#### 登録販売者の担当商品カテゴリ



### 登録販売者と 管理栄養士・栄養士の連携でカウンセリングのさらなる充実を

管理栄養士や栄養士が多く在籍しています。店舗内に設置している「お薬相談コーナー」では、医薬品だけでなく栄養や食生活に関するアドバイスも求められるため、登録販売者と管理栄養士・栄養士の連携を強化しています。また、管理栄養士・栄養士は、店舗内に設置したウエルカフェで地域のお客様に向けた情報提供を行っています。この取り組みをより地域に密着した活動へと進化させることで、お客様の課題を発掘し、新たな付加価値創出を高めていきます。



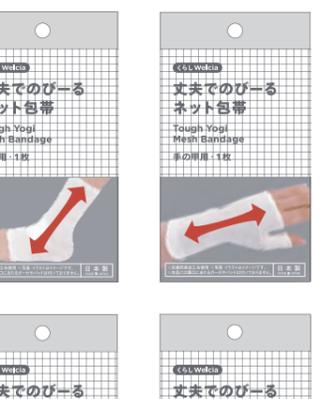
健康に関する悩みを相談できるお薬相談コーナー

### ヘルスケア売場の活性化に向けて従業員教育などのバックアップ体制を整備

登録販売者をはじめとする店舗スタッフをバックアップするため、ヘルスケア推進部を中心にさまざまな部門が連携しています。例えばヘルスケア教育として、コミュニケーションスキルの向上や未病からアフターケアまでの幅広い知識習得を目的に、実践的なロールプレイング研修やeラーニングを企画・実践しています。また、ヘルスケア商品の販売力強化やウエルカフェ活動の充実にも注力し、全社横断で取り組んでいます。

#### ヘルスケア分野における各部署との連携





# Focus 3 新PBの展開

## お客様の「からだ」と「暮らし」を支える新たなプライベートブランドが始動。

小売企業が独自のブランド名で展開するプライベートブランド(PB)商品。企業競争力の強化や競合他社との差別化に向けた重要な戦略の1つとしてウエルシアホールディングスグループはPBを一新し、付加価値の高いPB商品の開発を進めています。



「ドラッグストアといえばウエルシア」と思っていただけのような洗練されたブランドをつくり上げていきたいです。

今までのPB商品は、安価であることが大きなバリューでした。しかし、お客様の意識が変わり、安全性や品質への関心が高まるなか、多様な価値を提供できる新しいPB商品が求められています。私はそのミッションを担うプロジェクトメンバーの一員として、アイデア出しからメーカーとの商談、商品仕様の検討まで携わっています。2021年6月、いよいよ新PB商品の第一弾が発売されました。デジタルも活用しながら魅力ある商品の開発やブランド価値の向上に貢献していきたいと考えています。

ウエルシア薬局株式会社  
商品本部 商品企画部 齊藤 瞳

### お客様に新しい価値や驚きを与えられるPBを

ウエルシアホールディングスグループでは、2020年11月に新しいPBプロジェクトを発足。プロジェクトの立ち上げメンバーは商品開発部長をリーダーとする5名の若手従業員です。安心・安全や品質、買いやすい価格はもとより、お客様の「当たり前」を超えて、驚きや感動を提供できる商品づくりを目指しています。新PBは、「いいものがある。いいひとがいる。いい店だと思う。」というビジョンのもと、ヘルスケア・ビューティケア・食品の「からだWelcia」、日用品の「暮らしWelcia」の2つのブランド名で展開します。商品名にもこだわり、「エコで選ぶあなたの万能レジ袋」「中身がほぼ見えないポリ袋」など、訴求ポイントを明確化。2021年6月に第一弾を発売し、2023年2月期にはグループ売上高におけるPB構成比10%以上を目標としています。

### PB商品を通じて環境・社会問題の解決に貢献

新PB商品の特長として、商品開発の基準にSDGsを用いた点が挙げられます。「エシカル消費」に代表されるように、環境・社会問題への社会的関心が高まるなか、バイオマスや再生可能エネルギーの使用、生態系の保護・回復、栄養バランスの確保など、SDGsのゴールから

#### SDGsを軸にした選定基準

選定基準	項目
資源関連	バイオマスを使用した商品の開発
	FSC認証を取得した商品の開発
	資源利用効率を向上させた商品の開発
	リサイクル・再利用技術が施された商品の開発
	食品ロス削減・食品リサイクルを考慮した商品の開発
	再生可能エネルギーを使用した商品の開発
	有害化学物質の放出が最小化するような商品の開発
生態系関連	生態系を保護・回復するような商品の開発
	化学物質や廃棄物の放出を削減した商品の開発
	森林・河川・湖等に配慮した商品の開発
	自然生息地を劣化させない商品の開発
	自然と調和したライフサイクルを提案できる商品の開発
廃棄時の大気汚染が最小限になるような商品の開発	

#### 新PBコンセプト

##### からだ Welcia

薬も、サプリも、食品も、スキンケアも、ビューティも。人生の毎日を、健康で、美しく。こころにも、からだにも、地球にも、よろこびをとどけるオリジナルブランド。それが「からだウエルシア」。口に入れるもの、肌にもふれるもの、つまりいのちに近いものを中心に、豊かに展開します。

##### 暮らし Welcia

日々のくらしや人生の長い年月を、便利に、快適に、幸せにするための「プラスワンがちゃんとする」。そんな日用品の数々が「暮らしウエルシア」になる。でも、それだけにとどまらず、ウエルシアの日用品は、より広い視野で、環境問題や、地域社会、時代やくらしの変化など、さまざまな課題にいち早く応えています。



選定基準	項目
社会貢献関連	栄養バランスを確保した食品の開発
	妊婦・授乳婦が安心して使用できる商品の開発
	スマイルケア食の開発
	衛生用品の安定供給
	治療商品の開発
流通関連	予防・免疫に関する商品の開発
	防災商品の開発
	物流の負担を考慮し、地域ごとに生産できる商品の開発
	あらゆる地域に供給可能な商品の開発
沿岸零細漁業者との協働商品開発	
開発途上国の海洋資源を利用した商品の開発	

# 環境に配慮した商品と店舗運営で、持続可能な地域・社会に貢献します

## 気候変動問題への対応



さまざまな環境・社会課題のなかでも、とりわけ気候変動問題は重大なリスクとして、地球規模での対応が求められています。日本においても、政府より2020年10月に「2050年のカーボンニュートラル(温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすること)目標」が打ち出されました。当社グループは、イオングループの一員として「イオン脱炭素ビジョン2050」に基づき、中間目標である2030年の温室効果ガスの排出削減目標(2010年比総量35%削減)達成に貢献していきます。

## 省エネ設備の積極導入

当社グループ店舗での電気使用量およびCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、2012年からLED照明の導入を開始し、2020年には全店舗に完備しました。さらに、省電力タイプの冷蔵冷凍ショーケースや照明光反射率の高い床材の採用などにより、1店舗あたりのCO<sub>2</sub>排出量は着実に減少しています。

	2018年度	2019年度	2020年度
CO <sub>2</sub> 年間排出量(ト)	184,908	191,482	194,278

(参考)世帯あたりのCO<sub>2</sub>年間排出量=3.971ト(2019年度)



省エネタイプの冷蔵冷凍ショーケースを採用した店内

## 太陽光発電

当社グループは郊外に多くの平屋型大型店舗を有するという特性を活かし、太陽光発電に取り組んでいます。現在は発電した電力を販売していますが、今後はカーボン・オフセットの活用も検討していきます。

	2020/2	2021/2
年間発電量(kWh)	7,286,640	7,500,433
設置店舗数	121店舗	122店舗

(参考)世帯あたりの年間電気消費量=4,322kWh(2017年度)



太陽光発電パネルを設置した店舗

## 化石燃料の消費削減

当社グループは現在社有車を704台保有しています。このうちハイブリッド車が242台、ガソリン車が462台です。今後ハイブリッド車の割合を高めるとともに、2021年中にEV(電気自動車)の導入試験を開始し、化石燃料の消費削減を図ります。

## 廃棄物の削減



昨今、まだ食べられる食品なのに廃棄される「食品ロス」や海洋汚染を引き起こす「プラスチックごみ」など、廃棄物に関連した課題への社会的関心が高まっています。当社グループは、食品や医薬品をはじめ、多様な商品を取り扱うドラッグストア事業を中核としていることから、廃棄物削減を重要な課題の1つと捉え、さまざまな活動を展開しています。

## 廃棄ロスおよび返品削減

適正な発注量や在庫量の維持、お取引先様との共同によるサプライチェーンの効率化に取り組んでいます。さらなる在庫管理の向上、物流波動の安定化および店舗作業の軽減に向けて2020年2月期下期より導入した「自動発注システム」などを活用し、廃棄ロス率や返品率の削減に努めています。

	2020/2	2021/2
食品廃棄ロス率(%)	0.77	0.66

## レジ袋の削減

法令化に先行し、2020年4月からレジ袋の有料提供を開始しました。有料化前は1ヵ月あたり200トン配布していたレジ袋は有料化後に70トンほどとなり、大きな抑制効果がありました。

	2019/2	2020/2	2021/2
配布レジ袋(ト)	2,249	2,392	1,176

なお、2021年2月期までのレジ袋販売収益金は、当社グループ合計で267万8,000円となり、グループ各社から環境関係団体へ寄付しました。

## ユニフォームのリサイクル

2021年4月より新デザインのユニフォームに順次切り替えています。使用済みの旧ユニフォーム120万着を、60トンのRPF(Refuse Paper & Plastic Fuel)固形燃料にリサイクルします。RPFは石炭やコークスなどの代替燃料として、製紙・鉄鋼業界で多く使われており、近年は発電事業の燃料としても注目されています。

また未使用の旧ユニフォーム2万7,000着は、オリジナル巾着へアップサイクルしてお客様への販促品とし、環境問題を考えるきっかけとなる取り組みに役立ちます。



当社は、2021年に購入するユニフォーム製造で排出されるCO<sub>2</sub>の一部をカーボン・オフセットしました。※カーボン・オフセットは、自らのCO<sub>2</sub>排出量のうち、自ら削減ができない分量を、他の場所で実現した排出削減・吸収量の購入などにより、相殺(オフセット)しようとする活動です。

## 廃プラスチックの活用

使用済プラスチック素材を活用した高耐久アスファルト用改質剤(ニュートラック5000<sup>※</sup>)を店舗駐車場に採用しました。この改質剤は、通常耐久性の5倍相当を実現するため舗装の長寿命化が見込めるほか、配合したアスファルト舗装からのマイクロプラスチックの発生を抑えます。

※ニュートラック5000は花王(株)の開発製品



ニュートラック5000を採用したウエルシア藤沢用田店

## ペットボトルの回収・リサイクル

店頭で回収したペットボトルを新たなペット原料として再資源化する「ボトル to ボトル」<sup>※</sup>に取り組んでいます。2020年9月から栃木県小山市で回収を開始しました。2021年夏から対象地域・店舗を拡大していきます。

※コカ・コーラボトラーズジャパン(株)との共同事業



## 従業員が生き生きと働ける環境の整備と地域の皆様を支える店舗づくりを進めています

### 店舗を通じた地域への貢献

地域の皆様と共に成長してきたウエルシアホールディングスグループ。地域社会に貢献する「かかりつけ薬局」として、店舗や事業を通じて社会の求める価値を提供するとともに、地域の皆様の健康で豊かな生活を支える活動に取り組んでいます。

### ウエルカフェの設置推進

地域における協働・交流の場として、当社グループのドラッグストア店舗内に設置を進めているのが「ウエルカフェ」です。2015年4月に第1号が設置され、2021年2月時点の設置店舗数は331店舗にのびます。場を提供するだけでなく、薬剤師・登録販売者・管理栄養士・ビューティアドバイザーといった当社グループの人材が、地域の皆様に対してさまざまな情報を提供しています。

町内会や自治会といった従来の地域コミュニティが減りつつあるなか、地域包括支援センターや自治体、社会福祉協議会などと協働しながら、ウエルカフェを起点とした地域協働の実現に貢献しています。



地域協働の場として無料で使用できるウエルカフェ

### ユニバーサル店舗・施設の導入推進

当社グループでは、高齢者や障がいのある方でも安心して店舗を利用いただけるよう、新店舗の設計時から建築基準法に基づく独自基準を設け、地域のどなたでもご

利用しやすい店舗づくりに取り組んでいます。具体的には、車椅子やベビーカーに配慮したスロープや通路幅を確保するほか、店舗内の設備として「オストメイトに配慮したトイレ」を全店に導入しています。

### 各地域の自治体との協定締結

当社グループは、各地域の皆様への支援を目的として、自治体と協定を結んでいます。2021年には新潟県および岡山県倉敷市と「災害時における物資提供に関する協定」を締結し、大規模災害発生および発生するおそれがある時に、食料品、飲料、日用品など生活必需品の提供を行うこととしています。

また、埼玉県坂戸市や静岡県島田市とは包括連携協定を結んでおり、地域住民の健康増進や地域産業の活性化に向けた活動を推進しています。

### 新型コロナウイルス感染拡大への対応

お客様および従業員の健康や安全を守るために、さまざまな取り組みを実施しています。

#### サービス・商品を通じたお客様支援

- 調剤薬局の電話診療FAX処方せん
- PCR検査サービスキットの取り扱い

#### 店舗での感染防止

- 従業員の検温・手洗い・うがい・マスク着用徹底
- キャッシュレス決済対応(非接触型決済対応)
- 調剤窓口およびレジでの飛沫防止ガード設置
- 国が定める基準よりも高い換気機能設備による空気の入替え

#### 従業員の安全確保

- イオンの安否確認システムによる調査

### ダイバーシティの推進

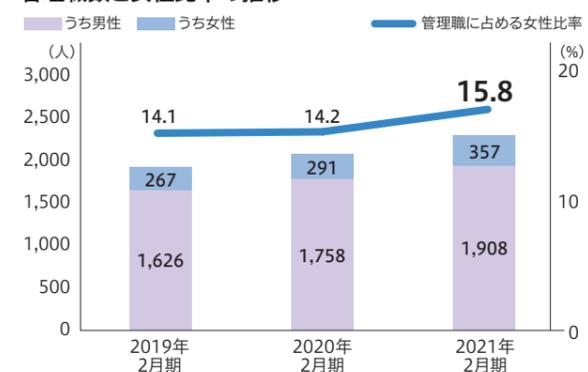
当社グループにとって、全ての生活者がお客様であることから、従業員のダイバーシティ(多様性)が不可欠と認識し、女性活躍などを推進しています。また、従業員一人ひとりがやりがいを持って働き続けられるよう、環境づくりにも力を入れています。

### ダイバーシティ推進に向けた体制を強化

当社グループは、ボトムアップ型のダイバーシティ&インクルージョン推進を目指し、2023年2月期までの中期3ヵ年計画で「女性店長比率20%」という目標を掲げています。2021年2月期は、多様性に関する現状認識を把握するため店舗従業員のアンケート調査を実施。

また、LGBTQへの理解を深めるため、全従業員を対象とした研修を行っており、7,000名以上が受講しています(2021年4月末現在)。制度やハード面の支援も進めており、2021年3月に同性パートナーとの事実婚を福利厚生制度の対象としたほか、同年4月には店舗ユニフォームをジェンダーフリー化しました。

### 管理職数と女性比率の推移



### 障がい者雇用の促進

当社グループの障がい者雇用率は、法定雇用率(2.2%)を超える3.0%以上を維持しています。特例子

会社であるウエルシアオアシス株式会社には、障がいのある従業員が600名強在籍し、そのうち約450名は当社グループのドラッグストア各店舗で商品の品出しや補充、売場整備を担当しています。それ以外の従業員も、本部・店舗や物流センターでの清掃作業、店舗什器のリユースや社内メール便の仕分けなどに従事、また、指導員の研修や健康面の指導なども行っています。

今後も、全ての従業員が生き生きと働ける環境を整え、障がい者雇用を積極的に進めていきます。

### 産前産後・育児休暇などの制度を整備

子育て世代のワークライフバランスを支援するため、法定を上回る制度を設けています。例えば育児休暇については、最長で子女が3歳になるまで取得可能であり、取得率は100%となっています。また、育児短時間勤務制度として、子女が中学1年生の4月になるまでの間、勤務時間を最大2時間短縮することができます。

### 従業員エンゲージメント

全ての従業員が当社グループの社会的意義や目指す姿を共有し、その実現に向けた行動を実践できるよう、企業理念、ビジョン、事業方針・サービス指針、行動原則をまとめた「クレドカプセル」を配布しています。また、それらを解説するハンドブックも作成し、社内浸透を図っています。

### 各種ハラスメントの防止

全ての職場においてハラスメントが発生しないよう、「コンプライアンスガイドブック」を作成、配布するほか、eラーニング研修などを行っています。

また、ハラスメントを含め職場の問題について相談を受け付ける窓口を設けています。受け付けた内容については、相談者の了解のもと当事者や関係する第三者にヒアリングし、社内処分や是正措置などの対応を検討、決定します。

## 多様な価値観を受け容れる企業文化のもと 「不易流行」の経営を貫いてほしい

当社は、継続的にコーポレートガバナンスを強化しており、その一環として多様な知見を持つ社外役員と活発に意見交換しています。今回は、社外取締役1名と社外監査役1名が、ガバナンス体制や今後の経営課題などについて語り合いました。

### まず、投資家の関心が高い 「親子上場」への意見をお聞かせください。

**成田** 当社は、過半数の株式をイオン株式会社が保有する上場子会社です。少数株主の保護という大前提のもと議論の透明性・客観性を確保しつつ、親会社を含めた

株主、お客様、従業員への対応が大切であると考えます。今後、上場子会社としてどのような立ち位置で進んでいくかが、成長への1つの条件と考えています。

**加々美** 一般的に親子上場は問題点が指摘されますが、メリットもあると思っています。特に当社グループはまだ発展途上ですから、イオンという成熟した企業の経営資源や各種制度、ノウハウなどを活用できる点で大きな意味があります。また、イオンの子会社になったのは2014年であり、親子上場の関係が何十年も続いている企業とは事情が異なります。とはいえ、当然ながら将来を見据えたさまざまな議論は必要だと認識しています。

### 社外取締役、社外監査役として何を重視していますか。

**加々美** 私が社外監査役に就任した2012年は、売上高3,500億円が目標だったと記憶していますが、現在では1兆円が視野に入りつつあります。こうした急成長のなかで、当社グループにとって重視すべきリスクも変遷していると感じます。

**成田** おっしゃるとおり、当社グループはM&Aで著しい成長を遂げてきました。M&Aに関しては、双方の事業が社会にどのようなシナジーを生むかを注視しています。そのためには、理念やビジョンについて、経営層のみならず現場の従業員までベクトルを合わせなければなりません。そうした面を重視しています。

**加々美** 社外監査役という立場であり弁護士でもありませんので、コンプライアンス上のリスクを第一に考えるようにしています。とりわけ、事業の1つである調剤は健康や生命に直結しますし、薬事関連の法律も多々ありますので、法令順守の観点から意見を述べるようにしています。

**成田** 私は、税理士・公認会計士のほか、自治体で保険・福祉分野の監査に関わったり、NPOのボランティア活動に参加してきた経験があります。そのなかで、行政も解決できない課題を耳にしてきました。とくにインフラが整っている都市部以外だと、お年寄り、妊婦さん、障がい者の方々が困っていることは数多くあるんです。それらを丁寧にすくい上げて解決に寄与することが、地域社会における当社グループの使命の1つだと思っていますので、積極的に伝えたいです。

また、女性役員として、やはりダイバーシティは意識します。取締役会では、独立性・客観性はもちろん、女性ならではの“異質性”を大事にすることを心掛けています。

**加々美** 当社グループには、女性従業員が大勢いますので、今後の成長のためには女性の活躍推進や、モチベーションも含め長く働き続けられる環境づくりが欠かせません。私が委員長を務める役員選解任諮問委員会では、次世代、次々世代を見据えた幹部育成計画のほか、女性従業員の登用・育成についても議論を交わしています。

**成田** 私も、役員選解任諮問委員会には委員として参加しています。また、役員報酬諮問委員会の委員長を務めています。同委員会では、主には役員報酬制度の内容や水準に関する議論を進めていますが、独立役員として株主をはじめとするステークホルダーに納得いただけるか、説明責任を果たせるかということ意識しています。いずれの諮問委員会も、実効的に機能していると思います。

### 取締役会の運営に対する評価をお聞かせください。

**成田** 取締役会は形式的な承認の場ではなく、熱量の高い“ガチな議論”をしています。社内・社外を問わず活発に意見が飛び交っている印象です。



加々美 博久 氏

2012年就任

加々美法律事務所 所長  
日東工器株式会社 社外監査役  
株式会社ビー・エム・エル 社外監査役

**加々美** 同感です。当社グループは、M&Aによっていろいろな企業の良い部分を融合してきた歴史があり、もともと外部の意見を積極的に受け容れる文化があります。取締役会だけでなく、経営層へのヒアリングの場や社外役員だけの連絡会もあり、オープンかつ深いコミュニケーションができるという点は素晴らしいですね。

**成田** 議論の結果、課題があると認識したときの対応も驚くほどスピーディです。この機敏さは、会長と社長の強

成田 由加里 氏

2015年就任

成田由加里公認会計士事務所代表  
東北大学大学院経済学研究科教授  
(株)サイバー・ソリューションズ社外取締役  
朝日仙台税理士法人

いリーダーシップのもと、ブレない判断基準が共有されているからだろうと感じます。

**加々美** 社外役員を良い意味で“使う”ところも、当社グループの特徴だと思います。私は、監査の一環で現場視察に赴くのですが、経営層から「青森の津軽半島の店舗を見てきて」などのリクエストもあり、コロナ禍で移動が制限される前は全国各地の店舗を飛び回っていました。そうしたなかで、肌で感じたことを監査役会で話し合い、経営層にお伝えしています。

**成田** 現場に触れることはとても大切です。私は、埼玉県白岡市の地域包括支援センター「ウエルシアハウス」の視察や、在宅医療に対応する薬剤師との面談をセッティングしてもらいました。店舗見学にも参加しましたが、ただ見るだけでなく、売場をつくる戦略なども伺いながらツアーをしてもらって理解が深まりました。会議に臨むうえでも、実際に働く人たちの顔が浮かびますので、より厚みを持った意見や助言につながっていると感じます。



社外役員のみが集まり連絡会を開催(2021年4月撮影)

### 今後の当社グループに期待することは何でしょうか。

**加々美** コロナ禍もあり社会変化のスピードはますます上がっていますが、地域のインフラとしてお客様が求めていることに心を砕き吸収していこうとする姿勢は、これからも変わらず大事にしてもらいたいですね。

**成田** ここまで当社グループが成長したのも、まさしくお客様のお困りごとに真摯に応えてきたからです。「不易流行」という言葉があるように、社会の変化に対応しつつも志は変えない。それが「社会の公器」として社会課題の解決に役立ち、サステナブルに成長していくことにもつながると考えます。

もちろん、民間企業として利益を生み出していくことも必要ですし、社会課題の解決をビジネス化することは容易ではありませんが、例えば地域包括支援センターで培った経験やノウハウが、将来的には多方面に活かせるものと期待しています。

**加々美** 私がもう1つ期待するのは、従業員の能力をもっと活かすということです。当社グループが社会の要請に応えられるのは、多様な専門人材がいるからであり、そこが最大の強みです。薬剤師、管理栄養士、登録販売者、ビューティアドバイザーなど、まさに専門家集団です。今後、地域包括ケアシステムをはじめ医療・介護・暮らしの一体化が進むなか、さまざまな知見が有機的に連携すれば従来の枠を超えた可能性も生まれると思います。

これからも、社会や地域をより良くするために何ができるかを問い続けていけば、個人も組織もさらに成長していくのではないのでしょうか。当社グループならそれができると信じています。

## 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 継続的にコーポレートガバナンスを強化しています

### 基本的な考え方(機関設計について)

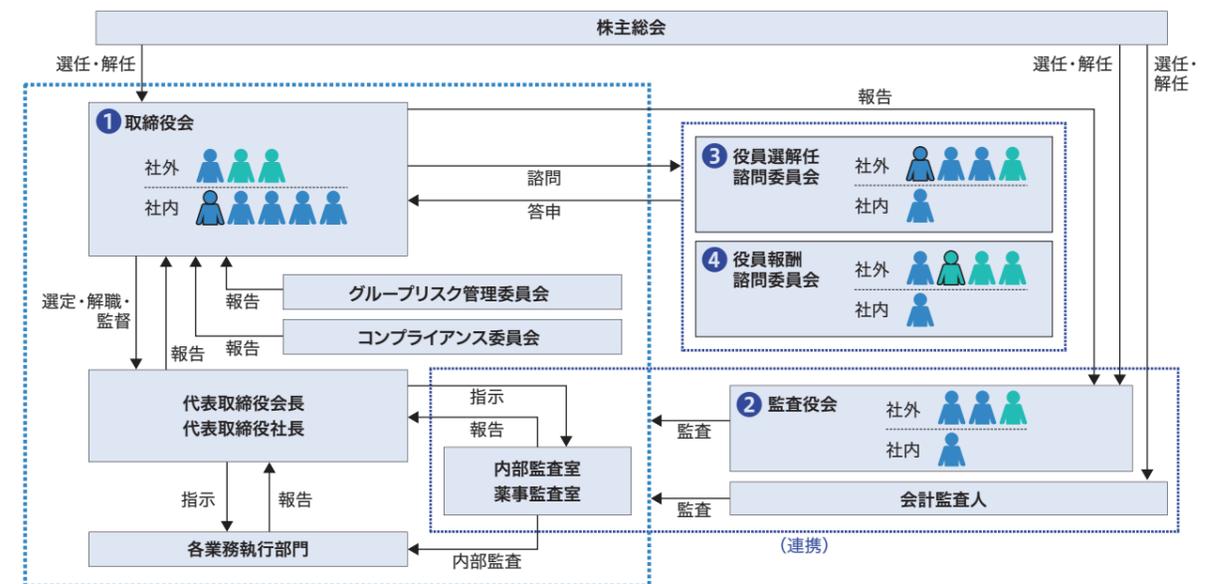
当社は監査役会設置会社を採用し、より公正な監査を実施できる体制とするとともに、「意思決定機能」と「業務遂行機能」を分離し、意思決定の迅速化と責任の明確化を図るために執行役員制度を導入しています。

会社の機関としては株主総会、取締役会、監査役会を

設置しています。さらに、役員候補者の選定ならびに役員報酬について代表取締役の諮問機関として独立役員を主要メンバーとする役員選解任諮問委員会ならびに役員報酬諮問委員会を設置し、透明性と公平性の高い運営に努めています。

### コーポレートガバナンス体制

男性 女性 議長・委員長



#### ① 取締役会

取締役会は、業務執行に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務の執行を監督しています。当社グループの事業活動について迅速かつ果敢な意思決定を行い、意見の多様性を確保するため、業務執行について専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様なステークホルダーや地域社会の視点から成長戦略やコーポレートガバナンスの確保について意見を述べることのできる独立性を有する複数の社外取締役により取締役会を構成し

ています。

また、取扱商品および顧客層から女性の価値観および発想が重要であると認識し、女性の取締役の選任に努めています。

#### ② 監査役会

監査役会は、取締役会が担う監督機能が会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力および資本効率等の改善を図るべく適切に発揮されているかを

監視するとともに、その監督機能の一部を担っています。取締役の職務執行全般にわたって監査を行い、月1回開催される監査役会で実施内容などを共有しています。

### ③ 役員選解任諮問委員会

独立役員を主要メンバーとする役員選解任諮問委員会を設置し、役員候補者の選任案や経営陣幹部の選解任について審議・答申しています。

取締役および監査役の選任基準は次のとおりです。

- ① 人望・品格に優れ高い倫理観を有し、遵法精神に富んでいること。
- ② 経営に参画しうる資質、経験、実務実績を有すること。
- ③ 極めて高度な専門知識、技術、技能を有すること。
- ④ 幅広い知識と広い視野および高い見識を有すること。
- ⑤ 経営計画達成のため長期的視野に立ち役職員を指導育成するとともに、前例や慣習にとらわれることなく業務や組織風土を変革できること。

取締役候補者の選任手続きは、知識・経験・能力などを総合的に勘案し、役員選解任諮問委員会の答申内容を

#### 期待される主要な専門性

	氏名	独立性	地位	専門性								
				企業経営	営業/ マーケティング	商品企画	新規事業/ M&A	法律/ リスクマネジメント	財務/会計	国際性	ESG	
取締役	池野 隆光		代表取締役会長	●	●	●						●
	松本 忠久		代表取締役社長	●	●	●				●		
	佐藤 範正		取締役副社長				●		●			
	中村 壽一		取締役副社長				●	●				
	岡田 元也		取締役	●						●		●
	成田由加里	独立役員	社外取締役							●		●
	中井 智子	独立役員	社外取締役					●				●
監査役	石塚 邦雄	独立役員	社外取締役	●	●	●						
	宮本 俊男		常勤監査役					●				●
	加々美博久	独立役員	社外監査役					●				●
	杉山 敦子	独立役員	社外監査役						●			●
	市川 康生	独立役員	社外監査役	●					●	●		

取締役会において決議し、取締役候補者の選任議案を株主総会に付議しています。

### ④ 役員報酬諮問委員会

報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保する観点から、独立役員を主要メンバーとする役員報酬諮問委員会を設置し、役員報酬案について審議・答申しています。

取締役の報酬金額は、役員報酬諮問委員会で報酬制度および報酬水準等の妥当性を審議し、その結果を取締役会での必要な手続きを経て株主総会の承認により決定しています。報酬制度は、固定報酬である「基本報酬」と変動報酬である「業績連動賞与(金銭)」および「業績連動株式報酬」から構成されています。「業績連動賞与(金銭)」と「業績連動株式報酬」は、グループ全体の売上高、経常利益率および親会社株主に帰属する当期純利益などの業績評価と連動し、決定しています。なお、社外取締役等の業務執行を行わない取締役および監査役は基本報酬のみ支給しています。

## 独立役員を選任理由および取締役会等の出席状況

氏名	選任理由	在任期間	役員選解任諮問委員会	役員報酬諮問委員会	取締役会
<b>社外取締役</b>					
成田 由加里	大学教授としての幅広い知識と経験ならびに公認会計士、税理士としての専門知識および見識に加え、女性としての視点から、当社の経営判断に対して有用な視点を有しています。2015年5月より当社取締役に在任しており、引き続き独立した立場から業務執行の監督を行うことにより、取締役会の機能強化を期待して選任しています。同氏が社外取締役を務める株式会社サイバー・ソリューションズと当社とは取引関係はありません。	6年	4/4回	3/3回 (委員長)	17/17回
中井 智子	弁護士としての法曹界での専門知識および見識に加え、女性としての視点から当社の企業価値向上のための有用な視点を有しています。法律の専門家として、独立的な立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化を期待して選任しています。	2年	4/4回	3/3回	17/17回
石塚 邦雄	株式会社三越伊勢丹ホールディングス設立時の経営トップとして、企業文化を統合し、統合後の同社を軌道に乗せた経験に加え、小売サービス業の経営者として培われた企業経営に関する豊富な経験と知識を有しています。同氏が長年にわたる企業統治や小売サービス業トップとしての経験や知識を活かし、独立した立場から業務執行の監督を行うことにより、取締役会の機能強化を期待して選任しています。	新任	—	—	—
<b>社外監査役</b>					
加々美 博久	裁判官および弁護士としての専門知識に加え、長年にわたる司法活動を通じて、当社の監査ならびに経営全般に関する有用な意見を期待して選任しています。同氏が社外監査役を務める日東工器株式会社、株式会社ビー・エム・エルと当社とは取引関係はありません。	8年	4/4回 (委員長)	3/3回	17/17回
杉山 敦子	公認会計士および税理士としての専門知識および見識を有しており、独立的な立場から業務執行の監督を行うとともに、当社の女性の活躍促進を含むダイバーシティの推進に有用な意見をいただくことにより、取締役会の機能強化を期待して選任しています。同氏が社外取締役監査等委員を務める富士興産株式会社と当社とは取引関係はありません。	4年	—	3/3回	17/17回
市川 康生	長年にわたる金融機関での多様な経験および専門知識に加え、不動産および建設業界における実務経験と経営に関する高い見識を有しており、その幅広い知見を活かし独立した立場から業務執行の監督を行うことにより当社の取締役会の機能強化を期待して選任しています。	3年	4/4回	—	16/17回

### 独立役員を選任基準

社外取締役および社外監査役を選任するにあたり、専門的な知見に基づく客観的かつ適切な監督または監査といった機能および役割が期待され、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことを基本的な考え方として選任

しています。選任については、東京証券取引所の独立性基準に準拠した当社の独立性判断基準の要件を満たし、多様なステークホルダーや地域社会の視点から成長戦略やコーポレートガバナンスの確保について積極的な役割を期待される者を選任することとしています。

## 取締役会の実効性向上

### アンケートによる実効性評価

取締役会の実効性について、取締役および監査役に対してアンケートを実施し、分析および評価を行った結果、社外取締役および社外監査役に対する支援体制が取られており、取締役会全体として業務執行に関する重要事項を決定するとともに取締役の業務執行を監督するための体制が構築されており、意思決定の有効性および実効性が担保されていることを確認しました。

### 社外役員連絡会の設置

社外取締役および社外監査役の連携強化、情報共有および社外役員の独立性の担保を目的として、「社外役員連絡会」を設置しています。

## 少数株主の保護

イオン株式会社は、当社の議決権の50.58%を保有する親会社です。当社はイオングループのPB商品の供給を受けており、当社の仕入額に占める同社グループとの取引金額の割合は約3%です。同社との取引については、少数株主に不利益を与えないよう、一般的な取引条件と同様であることを基準とするとともに、取引の妥当性について取締役会で判断しています。

一方、当社は自らの経営方針に基づいた事業運営を実行しており、上場会社として親会社等からの独立性は十分に確保されています。

## 政策保有株式

当社は、政策保有株式については原則として保有しない方針であります。政策保有株式を保有する場合は、個別の政策保有株式について、毎年、取締役会で保有の適否を精査し、検証しています。なお、同業他社の情報を得るため等の目的で保有している上場株式に係る議決権の

行使にあたっては、議案について当社グループおよび当該発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するものか否かを総合的に勘案した上で賛否を判断し、議決権を行使するものとしています。

## リスクマネジメント

### リスク管理およびコンプライアンス体制

当社グループでは、さまざまなリスクを的確に把握・評価するとともにリスク軽減および移転その他の措置を講じています。リスク事案が発生した場合には、組織的かつ迅速な対応を図っています。

リスク管理体制としては、リスク管理の基本方針・体制に関するリスク管理規程を定め、これに沿って整備・構築しています。また、社内にグループリスク管理委員会を設置し、隔月で委員会を開催しています。グループリスク管理委員会では、グループの全体的なリスク管理の推進、情報共有やリスク評価を実践しています。

コンプライアンスリスクに関しては、コンプライアンス委員会を設置し、グループの全体的な内部統制、法令遵守体制の維持および向上に努めています。また、当社グループ内で横断的なコンプライアンス体制を構築し、医薬品や食品、酒類など、業務上関係する法令諸規則の改正などに対しても計画的かつ効率的な準備・対応を図っています。

### 事業継続計画(BCP)

当社グループは、自然災害など緊急事態に遭遇した場合、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能にするため、平常時に行うべき活動や、緊急時における方法・手段などを規程化しています。また、イオングループの一員として、定期的にイオングループ横断の訓練を行い、有事に備える体制を整えています。

## 役員一覧

### 取締役



代表取締役会長  
池野 隆光



代表取締役社長  
松本 忠久



取締役副社長  
佐藤 範正



取締役副社長  
中村 壽一



取締役  
岡田 元也



社外取締役  
成田 由加里



社外取締役  
中井 智子



社外取締役  
石塚 邦雄

### 監査役



常勤監査役  
宮本 俊男



社外監査役  
加々美 博久



社外監査役  
杉山 敦子



社外監査役  
市川 康生

## 会社概要 (2021年2月28日現在)

### 会社概要

会社名	ウエルシアホールディングス株式会社 (英訳名: WELCIA HOLDINGS CO., LTD.)
設立	2008年9月1日
資本金	77億36百万円
事業内容	調剤併設型ドラッグストアチェーンの運営を行う子会社およびグループ会社の経営管理など
本社所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田二丁目2番15号
ホームページ	https://www.welcia.co.jp
電話番号	03-5207-5878(代表)
グループ従業員数	52,158名(パート社員・アルバイトを含む)

### グループ会社一覧

#### 連結子会社

##### ウエルシア薬局株式会社

設立	1974年4月
資本金	1億円
事業内容	調剤併設型ドラッグストアチェーン展開
本社所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田二丁目2番15号

##### シミズ薬品株式会社

設立	1947年11月
資本金	4800万円
事業内容	ドラッグストア経営 (医薬品・化粧品・日用雑貨などの小売業)
本社所在地	〒600-8871 京都府京都市下京区西七条北東野町113番地

##### 株式会社丸大サクラ薬局

設立	1972年10月
資本金	2990万円
事業内容	ドラッグストアおよび調剤薬局の経営
本社所在地	〒038-0031 青森県青森市大字三内字玉作2番地72

##### 金光薬品株式会社

設立	1949年5月
資本金	4500万円
事業内容	ドラッグストアおよび調剤薬局の経営
本社所在地	〒710-0056 岡山県倉敷市鶴形一丁目2番25号

##### 株式会社よどや

設立	1981年4月
資本金	5000万円
事業内容	医薬品、健康食品、化粧品、介護用品、ベビー用品、日用雑貨、食品、菓子、酒・ビール類などの販売
本社所在地	〒781-8104 高知県高知市高須1-5-30

##### 株式会社クスリのマルエ

設立	1973年4月
資本金	4800万円
事業内容	ドラッグストア店舗展開・調剤薬局のチェーン展開・託児学習施設事業・その他ウェルネス事業
本社所在地	〒371-0021 群馬県前橋市樋越町83

##### 株式会社MASAYA

設立	1958年6月
資本金	1000万円
事業内容	化粧品専門店
本社所在地	〒700-0822 岡山県岡山市北区表町二丁目6番56号

##### ウエルシア介護サービス株式会社

設立	1971年4月
資本金	1億円
事業内容	介護事業全般
本社所在地	〒305-0061 茨城県つくば市稲荷前8番地1 布川ビル2階

##### Welcia-BHG(Singapore) Pte.Ltd.

設立	2017年3月
資本金	2000万シンガポールドル
事業内容	シンガポール国内でのドラッグストア経営
本社所在地	73 Bukit Timah Rd, #06-01 Rex House, Singapore 229832

#### 非連結子会社

##### ウエルシアオアシス株式会社

設立	2011年3月
資本金	1000万円
事業内容	店舗支援(陳列・補充・調剤OTC医薬品販売サポート・清掃)、植栽整備、書類・備品搬出入、障がい者雇用管理・相談
本社所在地	〒337-0051 埼玉県さいたま市見沼区東大宮4-48-5

##### ウエルシアリテールソリューション株式会社

設立	2016年11月
資本金	1000万円
事業内容	メーカー企業向けマーケティング支援事業
本社所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田二丁目2番15号

## 株式情報 (2021年2月28日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	494,947,200株
発行済株式数(自己株式を含む)	209,633,676株
株主数	46,982名

### 大株主

	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
イオン株式会社	105,940	50.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,427	3.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,220	2.01
株式会社ツルハ	3,352	1.60
ウエルシアホールディングス従業員持株会	3,207	1.53
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,757	1.32
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	1,967	0.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,652	0.79
株式会社イシダ	1,616	0.77
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,553	0.74

(注)持株比率は、自己株式(54,334株)を控除して計算しています。  
なお、自己株式には従業員持株ESOP信託が保有する1,050,200株および役員報酬BIP信託が保有する502,238株を含めていません。

### 所有者別株式分布状況

