



# 地域No.1の健康ステーションへ

統合報告書 2023



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>





### 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

### 2030年のありたい姿

## 地域No.1の健康ステーション

当社グループは、これからのドラッグストアとしてありたい姿を、2030年に「地域No.1の健康ステーション」になることと掲げました。お客様の豊かな社会生活と健康な暮らしを提供するために、美しく楽しく健康な生活を応援してくれるコミュニティの場であり、「未病・予防・治療・介護」のプロとして信頼される存在でありたい—— 私たちにできること、私たちにしかできないこと、私たちがやらなければならないことを、追求していきます。



### 表紙に込めた想い

私たちは、このページのイラストのように、カウンセリングをはじめとしたお客様との接点を通じて、地域に欠かせない存在でありたいと、強く想っております。もっと多くの方々に、例えばこれまでドラッグストアにあまり訪れなかった方々にも利用していただきたい、そうした想いを表紙に込めています。

### INDEX

#### ウエルシアの今

会長メッセージ	4
価値創造の歩み	6
At a Glance	8
価値創造プロセス	10

#### ウエルシアのこれから

ウエルシアが描く健康ステーション	12
社長メッセージ	14

#### ウエルシアのサステナビリティ

サステナビリティ経営	22
マテリアリティ一覧	24
人権方針に基づく主な取り組み	26
商品・サービス方針に基づく主な取り組み	27
環境方針に基づく主な取り組み	28
コーポレートガバナンス	30

11年間サマリー	34
財務・非財務ハイライト	36
会社情報／株式情報	38

#### 編集方針

本報告書は、当社グループの価値や強み、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。

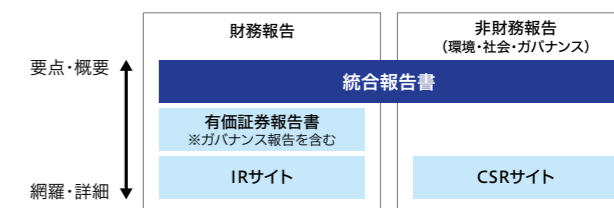
#### ●報告対象期間

2023年2月期(2022年3月～2023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。なお、組織・役職名は2023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、また非財務情報は主にウエルシア薬局株式会社単体の情報に基づいています。

#### 本報告書の位置づけ



#### 見直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おりますことをご承知ください。



# 人と地域をつなぎ健やかな暮らしを支える 「地域No.1の健康ステーション」に

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



## 地域を支える存在であり続けるために

ウエルシアが目指す理想の姿は、地域を大事にする企業です。地域に寄り添い、そこにお住まいの方々のお困りごとを解決し、豊かな暮らしを提供したいと考えています。この理想を実現するうえでは、日々地域と向き合う従業員の力が欠かせません。そのためにも、安定的に収益を創出し、それを従業員に還元して、地域も従業員も豊かにしたいと考えています。

一方で、少子高齢化が進む日本において、そうした理想の実現は可能なのでしょうか？人口減少はお客様の母数が減ることにほかならず、我々小売業が安定的に収益を獲得し、事業を継続していくことはこれまで以上に困難な挑戦になることでしょう。

しかしながら、こうした事業環境下においても地域を支え続ける企業であるためには、これまでも実践してきたことではありますが、次々と生まれる地域のお困りごとを解決し、皆さまの暮らしを支え続けてきた「ウエルシアモデル」をさらに進化させていくことが必要です。ウエルシアは、2030年に「地域No.1の健康ステーション」になることを標榜し、そのチャレンジを始めています。

## 地域の暮らしに必要な、 かつ不足しているものを補う

さて、小売業として第一の使命は暮らしに必要なモノを必要なときに提供することです。そのための場が店舗であり、これからも全国で出店を続けていきます。しかし、店舗まで来ていただくのが困難なお客様はどうするのか？その解決策として昨年からは始めたのが移動販売車の「うえたん号」です。店舗への移動手段がない方や外出が困難な方にも商品・サービスを提供する仕組みです。年内にまず20台を導入し、その後、早い段階で100台規模にまで拡大し、ドラッグストアの新たな業態として収益化を目指します。

一方で、豊かな暮らしには人とつながるコミュニティが必要です。そこで当社は誰もが自由に無料で使えるスペース「ウエルカフェ」を併設した店舗を増やしています。店舗に併設した場所であれば、孤立してしまいがちな高齢者の方が買い物に出掛けて、ついでに地域の人びと同士でつながる、そんなケースもあると思います。自由に使える空間だからこそ、これまでになかった使い方・コミュニティが生まれることもあります。

うえたん号やウエルカフェを通じて、生活用品とコミュニティを提供し、地域を巻き込みながら安心・安全に生活できる暮らしを守っていきます。

## 地域の健康を支える安心の拠り所に

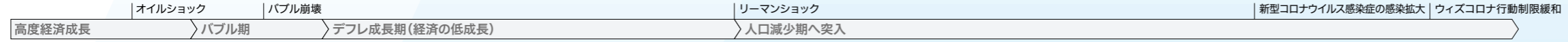
超高齢社会に突入していくこれからの日本で、高齢者が1人でも何不自由なく、健康に暮らしていけるようにする。これは、ヘルスケアのリーディングカンパニーとして、重要な役割と受け止めています。そこで現在構想しているのは、ウエルカフェやうえたん号に各種の健康測定機器を設置し、血圧や体脂肪などの測定を来店時に気軽にできるようにすることです。当社には、全国に約8,000人の薬剤師や2万人弱の登録販売者、さらに介護士などがおり、すぐに相談できる。さらには、医療機関とのネットワークづくりも進めており、いざとなれば受診勧奨もできるようになるかもしれません。当社にあれば、お客様はご自身の健康状態を把握でき、それらの専門性を持った店舗従業員が、一緒に心配し一緒に喜んでくれる、そんな存在を目指していきます。

今後ますます増えると予想される買い物困難者の方々に対して、うえたん号でこちらから出向くことで安心して買い物をできるようにすること、またウエルカフェでの人びととのつながりを楽しみにご来店いただけるようにすること——これらは当社の事業継続に欠かせません。一方、これらは地域のお困りごとを解決することにつながるものです。いつでも駆けつけるお節な存在であり続けるために、これからもドラッグストアとしてのありたい姿を模索していきます。

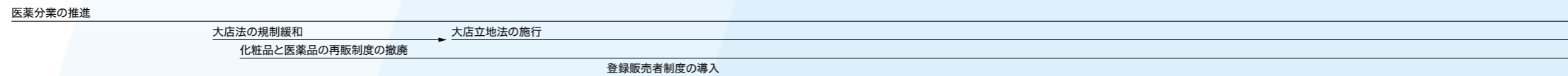
# 社会や時代の変化を見据え、ウエルシアモデルを構築

ウエルシアグループは社会環境の変化を見据え、業容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、持続可能な社会と企業成長の両立を目指しています。

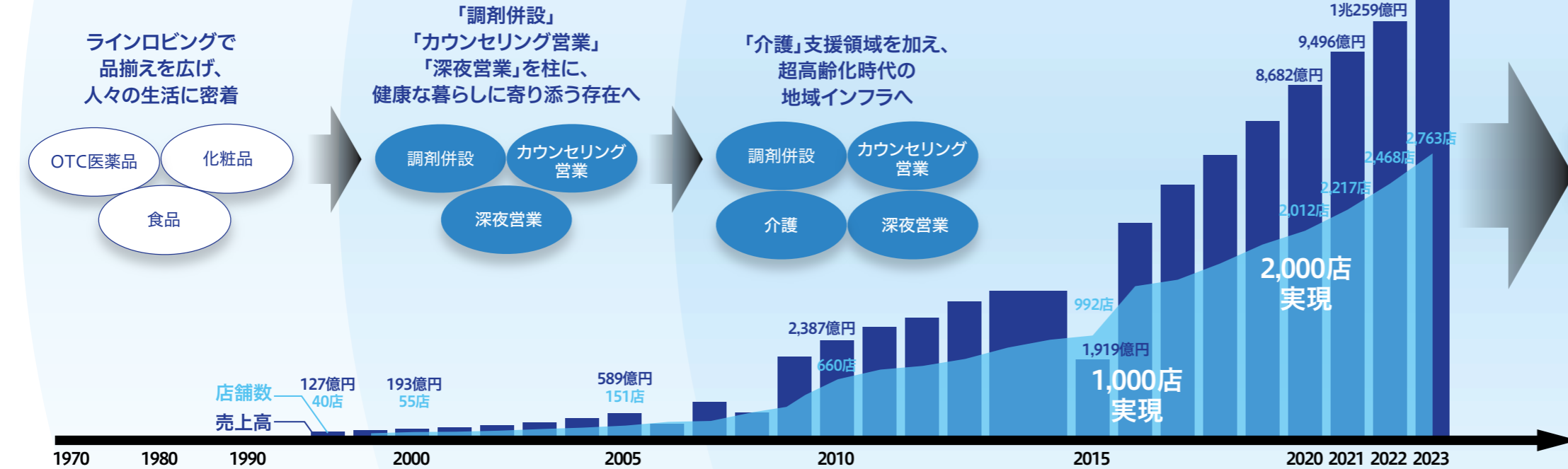
## 社会環境の変化



## 国内ドラッグストア業界での主な規制



## 売上推移と価値創造



## 主な動きとM&A



調剤併設

カウンセリング営業

ウエルシアモデルを推進し、「地域No.1の健康ステーション」へ

深夜営業

介護

# 拡大が続く市場において ウエルシアグループのスケールと専門性を活かしてさらなる成長へ

## 市場の成長性

10兆円規模に向けて  
拡大し続ける市場で

ドラッグストアの市場規模

**10兆円** (2025年)

ドラッグストア業界の寡占状況  
上位10社で

**71%** (2022年)

調剤の市場規模

**8兆円** (2025年)

調剤業界の寡占状況  
上位10社で

**17.3%** (2022年)

## スケール

培ってきた総合力と  
スケールとともに

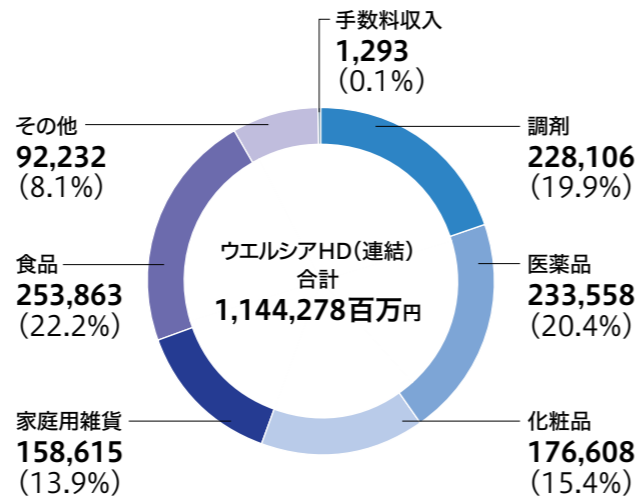
売上高

**1兆1,442億円**

対前期売上高増減率

**11.5%増**

商品別売上高(構成比)



来店客数

**3,200万人**

処方箋受付枚数

**2,164万枚**

ウエルシアメンバー数

**880万人**

(うちWAON連携515万人)  
(2023年7月20日現在)

## 専門性

多様なプロフェッショナル人材の専門性を活かして

2023年2月28日現在

従業員数

**66,634人**

(正社員・臨時従業員人数)

薬剤師数

**7,706人**

化粧品担当者数

**2,553人**

登録販売者数

**18,586人**

ライフリー・カウンセラー  
資格取得者数

2023年2月期 新規取得者

**742名**

(累計 6,940名)

店舗展開エリア

**45都府県、2,751店** (海外12店舗)

深夜営業店舗数

**1,937店舗**

調剤併設店舗数(国内)

**2,019店舗**

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

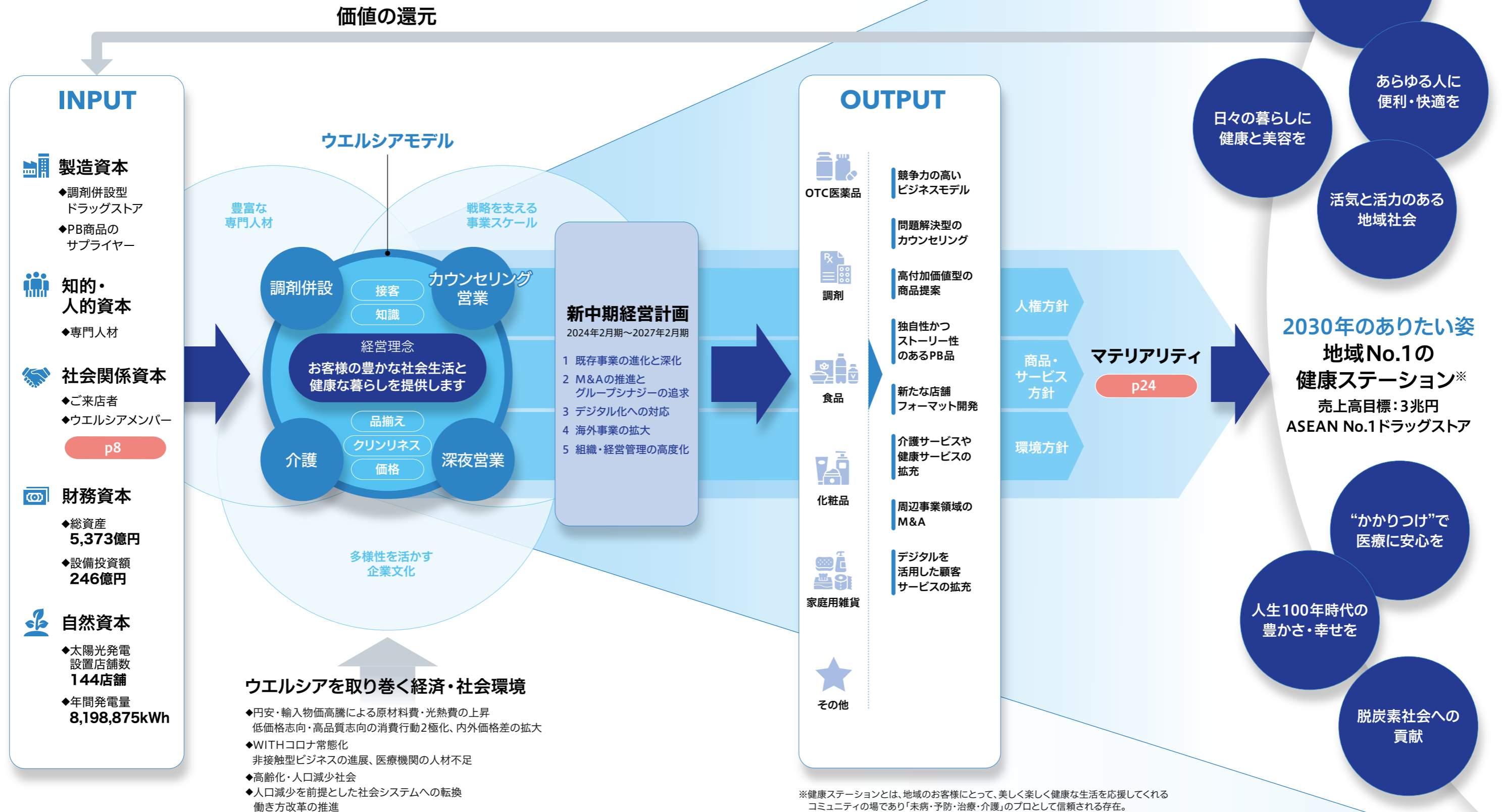
**857店舗**

土曜開局店舗数

**284店舗**

# 2030年 地域No.1の健康ステーションへ

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。



# 地域No.1の健康ステーションが広げる豊かな暮らし

健康ステーションがある暮らし——それは「未病・予防・治療・介護」のプロがそばにいて、地域の人々が楽しく健康に過ごす未来。  
ウエルシアグループは、2030年に向けて、そんな暮らしを提供する地域No.1の存在になっていきます。

## 健康維持 増進の アドバイス

(健康機器の情報をまとめて)  
健康状態を数値化しいつでも取り出せる

未来の健康状態を  
予測してみましょう

具体的な食事提案も  
してくれるから  
改善できそう…!

管理栄養士による  
特定保健指導

未病・治療領域の多彩な機能が付いた  
ヘルスケアアプリ

## 健康寿命 延伸のための セルフケア

栄養管理や運動増進、  
病院予約もできて  
便利だね

おしゃべり  
しながら  
できて楽しい!

ウエル  
カフェ

コミュニティを支援するウエルカフェ

家にいながら  
薬剤師に相談できて  
助かるなあ

都合に合わせて受けられる  
オンライン服薬指導や服薬支援

専門家とつながり、  
安心して  
暮らせる

すぐ近くに薬剤師がいて  
安心だわ

日本最多の調剤薬局

調剤

家の近くまで  
来てくれて  
助かったよ!

中山間地域の買物環境を向上させる  
移動販売車

自宅に居続けられるのは  
嬉しいねえ

終末期の在宅を可能にする  
訪問調剤・介護

## 自分らしい 生活スタイルが できる

処方薬を、いつでも、  
非対面で受け取れるなんて  
便利だなあ

処方薬を24時間受け取れる  
お薬受け取りロッカー

産官学連携による  
特産品などを使用した  
商品の販売

性別関係ない陳列で、  
周りの目を  
気にせず買えるね

エシカル消費の促進

環境や社会にとって  
配慮された商品・  
サービスが豊富だわ

## 地域が元気に、 活性化する

こだわり野菜が  
全国に広がって嬉しい!

# 地域No.1の 健康ステーション

近くでサービスが  
受けられ、  
住み慣れた自宅で  
健康に過ごせる

# 健康価値にいつそう重きを置いた、 新たなドラッグストアに。

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



## 前中期経営計画の振り返り

**Q.** 最終年度を終えた前中期経営計画について、どのように評価されていますか？

**A.** 収益性に課題を残したものの、重点施策を概ね実行したことにより、売上目標を含め規模の成長を達成しました。

2021年2月期からスタートした3カ年の前中期経営計画では、地域のお客様の困りごとに応える生活プラットフォームとなる「専門総合店舗」の実現に向けて、引き続き新規出店に注力するとともに、調剤部門における対人業務の強化やヘルスケア売場の活性化などを推進してきました。

この計画(以下、前中計)の最終年度となる2023年2月期の業績を振り返ると、売上高は1兆1,442億78百万円となり、前期を11.5%、期初計画を3.1%上回る結果となりました。その要因としては、コロナ禍が落ち着きを見せるなか、巣ごもりからの反動による購買意欲が高まったことに加え、2022年6月に株式会社コクミン(162店舗)および株式会社フレンチ(3店舗)を、同12月に株式会社ふく薬品(25店舗)を子会社化するなど、継続的なM&Aによるスケールアップを実現できたことが挙げられます。加えて、日頃から目標としてきた「既存店の売上拡大」に努め、既存店売上高伸長率については期初計画の前期比3.4%を上回る3.8%の成長を実現できたことも、確かな成果と考えています。

利益面については、経常利益が521億49百万円となり、前期を9.6%、期初計画を1.1%上回り、過去最高益を達成しました。燃料価格の高騰を受けた水道光熱費の大幅な値上がりなどにより経費が増大したものの、

自働発注の推進など店舗運営の効率化によって経費の適正化に努めた結果と言えるでしょう。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は270億30百万円で、前期比2.2%の増益となりましたが、従業員持株ESOP信託にかかる債務保証損失11億円を特別損失に計上した影響もあり、期初計画は下回りました。

このように、売上高は1兆800億円の目標を上回り、ドラッグストア業界で初めて売上高1兆円を達成した一方で、経常利益率は4.6%にとどまり、5.0%の目標は未達成となりました。また、株主の皆様への配当性向については、20%以上の目標に対し24.7%となりました。

利益面での目標が達成できなかった理由は明確であり、いずれもしっかり対策を打っていきます。1つは、水道光熱費をはじめとした物価上昇への対応です。これについては「業務改善プロジェクト」を立ち上げ、引き続き生産性を高めると同時に経費の圧縮に努め、経費の上昇を吸収していく考えです。もう1つは、M&Aの影響です。新たに加わる会社の利益率は当社グループの水準よりも低いケースが多く、当初はどうしても利益率を下げることとなります。M&Aは将来に向けての投資ですので、今後も継続して実施しつつ、早期に利益率をグ

ループの水準に近づけていくよう努めます。

また、売上高1兆円を達成するなど、業界を牽引する存在となった当社グループは、サステナビリティの領域でも業界の一步先を行く必要があると考えています。こうした認識のもと、2021年に「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、マテリアリティを特定し、それぞれKPIを設定しました(詳しくは、P22以降へ)。

具体的な取り組みとしては、ペットボトルの循環利用「ボトルtoボトル」の推進や、カトラリー(フォークやスプーン)の素材をプラスチックから紙や木に変更するなど、環境負荷の低減に努めています。また、LGBTQ+フレンドリーな買い物ができる環境づくりを目指してP&G

ジャパン合同会社様と協働で店舗での接客方法をまとめたハンドブックを作成するとともに、ウエルシアO-GUARD新宿店をモデル店として、社会への浸透を図っていきます。こうした取り組みを通じて、誰もがストレスなく買い物を楽しめる環境をつくるのが、社会からの期待と信頼に応えると同時に、お客様から選ばれる店舗を実現し、ブランドイメージや競争力の強化にもつながっていくと考えています。

お客様に寄り添う店づくりが、  
多くの来店、売上増に

## 前中期経営計画(2021年2月期~2023年2月期)の総括

重点項目	目標	進捗・結果
新規出店	積極出店、毎期120店舗前後	2021/2期:124店舗、2022/2期:144店舗、2023/2期:140店舗
調剤部門	調剤併設率80%、在宅への取組	グループ:74.7%、施設処方と個人処方:856店舗
商品	PB商品開発(200SKU)、デジタル販促の推進	PB開発:162SKU、ウエルシアメンバー:約590万人
店舗	店舗業務標準化(自働発注、ワークマネジメントシステム)	自働発注導入(2020年下期)、ワークマネジメントシステム導入(2021年9月)
IT・物流	店舗標準化効率化(新型レジ・伝票レス)	新型レジは2024年1月予定。伝票レスは大きく進展せず
人事・教育	働き方改革(総労働時間10%削減)	総労働時間4.2%改善(2023年1月)



2030年ビジョン

Q. 2030年にはどのようなグループになることを描いていますか？

A. ウェルシアにあれば、健康に関する相談と楽しい買い物ができる、「地域No.1の健康ステーション」を目指します。

当社グループは2023年4月、2030年のありたい姿として「地域No.1の健康ステーション」を目指すことを公表しました。

「地域No.1の健康ステーション」とは、地域のお客様にとって、美しく、楽しく、そして健康な生活を応援してくれるコミュニティの場であると同時に、未病から予防、治療、そして介護まで、健康に関わるあらゆるステージにおいて、何でも気軽に相談できる“プロ”として信頼される存在になることを意味しています。

その背景には、「お客様の豊かな社会生活と健康な暮らしを提供します」という当社グループの企業理念があり、従来からビジョンに掲げてきた「生活のプラットフォームになる」をベースに、あらためて「健康産業」を目指していくとの意思を明確に示しています。

近年のドラッグストア業界では、健康需要の高まりを背景に市場規模が拡大するなか、再編による寡占化が進むと同時に、二極化が進んでいます。とにかく安く売ろうとする低価格化路線と、問題解決型の高付加価値化路線です。いまやドラッグストア業界全体売上高の

11%を占める規模となった当社グループには、業界全体で目指すべき道筋を示す役割も求められています。そうした認識のもと、これからの「ありたい姿」として、「地域の皆様に健康になってもらうこと」こそが、私たちが提供する価値であると考えたのです。ありたい姿の実現に向けて重視するのが、従業員一人ひとりの意識改革です。いくら会社の規模が大きくなり、機能が充実したとしても、従業員の意識が薄ければ、お客様の健康をお手伝いすることはできません。従業員一人ひとりがウェルシアで働く意義を考え、皆で「地域No.1の健康ステーション」を実現していくという意識づけをしていきたいと思っています。

「健康ステーション」を目指すためのきっかけの1つとして取り組んでいるのが、たばこ製品の取り扱いを終了することです。2026年2月期まで3年かけて、全社全店で実施する計画です。たばこ製品の売上高は年間約200億円に達しており、たばこ製品を買っていく方が合わせて購入される商品を含めると、それ以上の売上を失うこととなります。たばこ製品の販売をやめるということは、「健康ステーション」に向けた覚悟を示すものであり、その結果として、「健康」という切り口で選ばれる存在になることで、その穴を埋めるのはもちろん、さらなる成長を実現していきたいと考えています。

2030年に「地域No.1の健康ステーション」を目指すにあたっては、未病、予防、治療、介護の全ステージにおいて、生活者の健康な生活に一气通貫で寄り添えるプラットフォームとなる必要があります。治療につながる

「健康ステーション」の対応領域



未病・予防・治療・介護の全ステージで一气通貫に寄り添い・支える

医薬品や調剤はもちろん、予防につながる食品やサプリメント、未病の段階から内面・外面の健康を支える食品や化粧品など、いずれも従来から「ウェルシアモデル」として注力してきた領域であり、その意味では、業界で最も「健康ステーション」の実現に近いのが当社グループだと言えるでしょう。こうした認識のもと、「調剤併設」「カウンセリング営業」「深夜営業」「介護」というウェルシアモデルの4大方針を、さらに強化していく考えです。

まず「調剤併設」は当社グループの経営の柱であり、2026年2月期に調剤併設率80%を目指しています。すでにウェルシア薬局では80%を超えており、「ウェルシアに

行けば調剤がある」というのが、特に関東では当たり前になりつつあります。今後はオンラインや訪問という形で、お客様の相談に対応できる窓口を増やすことで、より身近な存在になることを目指します。

また、薬価の改定や加算項目の厳格化などにより、調剤に関する利益率は下落傾向にあるため、従来型の調剤から脱皮し、「モノからコト」「対物から対人」への転換を進めていくことで、お客様の健康への貢献度を高めながら、利益率の向上も図っていく考えです。

2つ目の「カウンセリング営業」については、調剤ロボット導入による自動化などにより、お客様との対話時

間を増やすとともに、積極的な声掛けなどによってカウンセリングの充実に努めます。こうした既存領域の強化に加え、特定保健指導やオンラインカウンセリングなど対話のチャンネルを増やすことで、より幅広いお客様にカウンセリングを提供していきます。

次に、「深夜営業」は、これまでもお客様の利便性向上のため注力してきた領域ですが、コロナ禍による外出自粛や人手不足の影響で、多くの店舗が営業時間を短縮

するなかで、深夜でもお客様の買い物ニーズにお応えできるよう、いっそうの強化を図っていきます。

加えて、買い物の楽しさを提供していくため

に、品揃え強化にも注力していきます。具体的には、プライベートブランド(PB)商品として、体に関わる商品だからこそ確かな品質を追求した「からだWelcia」、日用品としての機能はもちろん環境など社会問題にも配慮した「くらしWelcia」の両面で、コンセプトを持った他にはない商品の充実を図ります。また、食品分野ではイオン九州(株)との合併により2022年9月にイオンウェルシア九州(株)を設立し、生鮮スーパーとドラッグストアを組み合わせた店舗を立ち上げています。これまでのドラッグストアでは難しかった「鮮度」をはじめとした価値を提供していきます。

健康ステーションは “健康”に軸足を置いた 新たな生活のプラットフォーム

2030年にありたい姿

地域No.1の健康ステーション

地域のお客様にとって、美しく楽しく健康な生活を応援してくれるコミュニティの場であり「未病・予防・治療・介護」のプロとして信頼される存在

目標 ASEANでNo.1のドラッグストア 売上高・3兆円

最後に「介護」については、施設介護と訪問介護の両面から取り組む方針ですが、一定の規模が必要なことに加えて人材育成など課題も多く、組織面から再強化していく考えです。現状の規模で、スタッフを一から育て上げていくというスピード感では、とても2030年に間に合いませんので、M&Aも含めて外部の力を借りる必要があると考えています。

これら4大方針を強化するにあたって重視しているのが、地域の医療や行政との連携による「健康エコシステム」づくりです。その実現にあたっては、区や市などエリア単位で、それぞれの事情を勘案しながら取り組む必要があります。全国2,751店舗を擁する当社グループだからこそ可能な戦略として、さらなる強化を図っています。具体的には、外部団体と共に行政との連携を強化できる仕組みを構築しています。加えて、各エリアでドクターと話せる知識・スキルを持った人材育成にも取り組んでいく考えです。こうした施策を全国各エリアで着実に推進することが、結果的に当社の差別化になり、絶対的なエリアシェアにつながっていくでしょう。

これらの取り組みを通じて、「地域No.1の健康ステーション」が日本全国に、ひいては海外にも拡がり、当社グループがASEAN地域でNo.1のドラッグストアに成長していく。その結果、売上規模的には3兆円を達成するというのが、2030年に向けたウエルシアグループのありたい姿です。

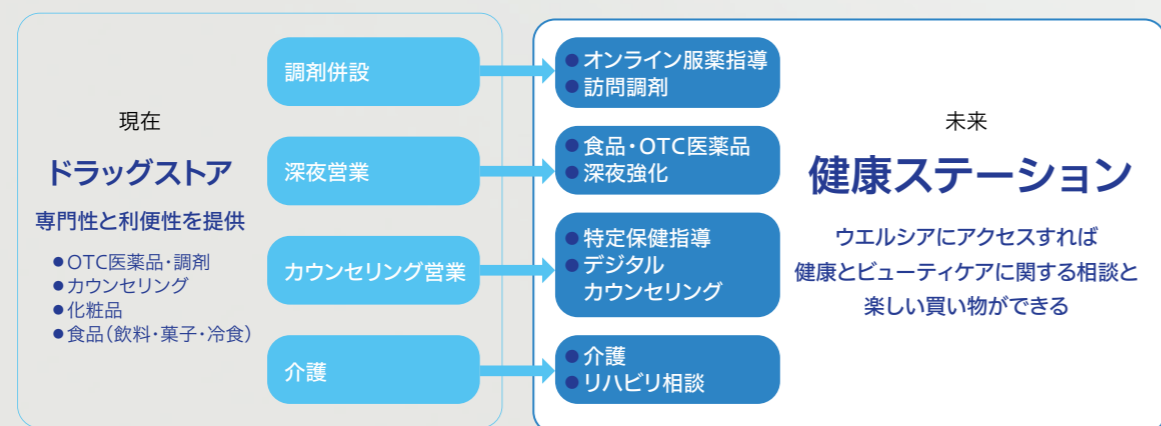
新たな中期経営計画

- Q. 2024年2月期からスタートした新たな中期経営計画についてお聞かせください。
- A. 2030年のありたい姿を実現するための第一歩として、5つの重点施策を推進します。

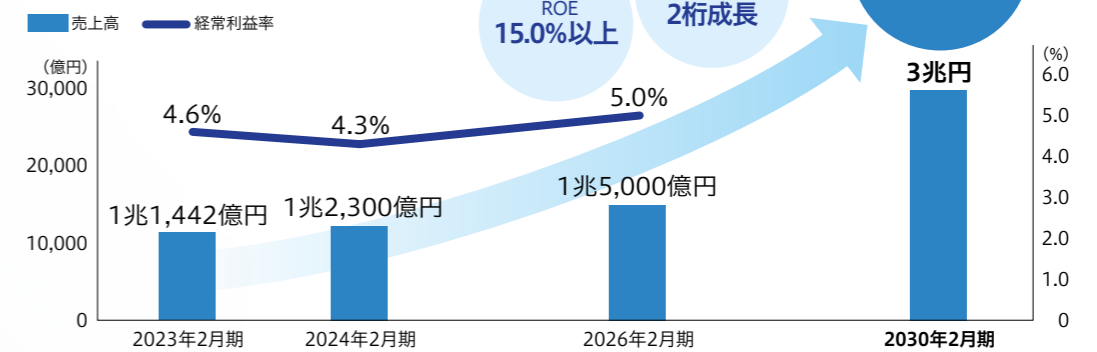
当社グループは、2030年のありたい姿「地域No.1の健康ステーション」の実現に向けた最初のステップとして、新たに2024年2月期からスタートする3カ年の中期経営計画を策定しました。この計画（以下、新中計）では、最終年度となる2026年2月期に連結売上高1兆5,000億円、経常利益率5.0%を実現するとともに、ROEを15.0%以上に引き上げ、EBITDA成長率で2桁成長を目指します。

ウエルシアモデルを磨くことは未病・予防・治療・介護のプロになること

2030年ビジョン



新中期経営計画の業績目標



これら数値目標を達成し、ありたい姿を実現していくために、5項目の重点取り組みを掲げましたので、それぞれ説明していきます。

1. 既存事業の進化と深化

これまでは規模の拡大に向けて新規店への投資に注力しがちでしたが、「お客様に支持されている店舗こそ、良い状態に保たなければいけない」との考えのもと、既存店に対する投資を強化していきます。その際、ただ設備を新しくするだけでなく、お客様へのサービスをもっと深掘りしていこうということで「進化と深化」という言葉を使っています。

なかでも重視しているのが「健康サービス拡充による事業領域の拡大」です。先述した調剤や介護の強化に加えて、従業員から新たな発想を募る社内提案の仕組みづくりを進めており、従業員が新しいものにチャレンジする風土づくりにつなげていきます。

また、食品強化型店舗や都市型小型店舗、移動販売車など、新たな店舗フォーマットへの取り組みも進めています。特に食品強化型店舗は、イオン九州(株)との合併により生鮮スーパーとドラッグストアを組み合わせた店舗を立ち上げました。すでに実験的な出店を通じて、両分野の

プロが一体化することで、顧客満足度も利益率も高められることを確認しており、このビジネスモデルを九州全体に広げ、3年間で50店舗まで拡大する計画です。

2. M&Aの推進とグループシナジーの追求

M&Aは当社グループの成長を支えてきた重要な要素です。先述したように一時的にはグループ全体の利益率や調剤併設率を低下させる要因にもなることもありますが、M&A後は単体として、当社グループ水準に引き上げていくという方向で考えています。

もう1つ重要なのがベクトル合わせです。いくら業績が良くても、目指している方向が違っていたら、シナジーが生まれないので、当社グループと同じ志を持つ会社と一緒に、さらなるスケールアップを果たして

ていきたいですね。

3. デジタル化への対応

前中計の期間中も、モバイル決済やセルフレジの導入など、お客様の利便性向上と業務効率改善につながる取り組みを進めてきましたが、今後もデジタルマーケティングやヘルスケアアプリなどの取り組みを強化し、オフラインとオンラインの両面からお客様との接点を拡大していきます。

5つの重点方針の着実な実行で健康ステーションへの第一歩を刻む

また、デジタルを活用した新たな価値創造に向けて、One to Oneマーケティングを推進していきます。2021年9月にスタートしたウエルシアメンバーの登録は、2023年2月末時点で約590万人（2023年7月20日現在では880万人）まで拡大しており、2023年3月には「WAON POINT」サービスを導入しました。こうして収集したデータを活用し、登録いただいたお客様一人ひとりのニーズに、まさにOne to Oneでお応えできるよう努めていきます。

4. 海外事業の拡大

海外事業としては、2017年にシンガポールで合併会社を設立し、現在12店舗まで拡大しています。今後は同社をヘッドクォーターに、イオングループが出店しているショッピングモールをインフラとして活用し、アセアン各地に拡大していくことも検討しています。

海外市場で成功するには、「ウエルシアでなければ買えない」という良質なPB商品をいかに充実させ、現地のお客様に浸透させるかが問われます。当社グループでも「からだWelcia」「くらしWelcia」といったPBを開発しており、全て英語表記も入れて、海外のお客様にもどんな商品か伝わるようにしています。今後もイオンのPB「トップバリュ」とも連携しながら、PBの充実を図っていきます。

5. 組織・経営管理の高度化

組織体制としては、前中計の始動時に全国5支社の支社体制とし、支社への権限委譲を進めることで、意思決定の迅速化と地域に密着した店舗づくりを図りました。新中計では、この3年間の取り組みを検証しながら、支社体制のさらなる強化を図ります。

具体的には、権限移譲をさらに進め、各支社の管理部門に業績数値管理機能を設けて店舗ごとの収益力強化を図ります。また、エリアマネジャーが管理する店舗数について、前中計では15~30店に限定していましたが、地域ごとの状況を踏まえて柔軟に設定できるようにしました。営業・調剤・化粧品「三位一体」による体制強化についても、営業がリーダーシップを取るという位置づけを明確にすることで、より連携しやすい体制づくりを目指します。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

Q. 最後に、2024年2月期に向けた抱負をお聞かせください。

A. 新たにスタートする中期経営計画の初年度を力強く踏み出していきます。

2024年2月期は、新たにスタートする中期経営計画の初年度であり、2030年にありたい姿を実現するための

「はじめの一歩」でもあります。これまで述べてきた重点取り組みを着実に推進することで、地域のお客様から信頼され、選ばれる「地域No.1の健康ステーション」となることを目指します。

一方で、いまやドラッグストア業界全体売上高の11%を占める規模となった当社グループには、業界内の「ルールづくり」といいますか、率先して範を示す役割もあると思っています。サステナブル経営や、たばこ製品の取り扱い終了など、当社グループの取り組みを他社でも参考にいただき、業界全体で持続可能で健康な社会づくりを支える産業になってい

くことができれば、私たちとしてもやりがいがあると感じていますし、そうした取り組みがステークホルダーの皆様との期待と信頼にお応えすることにもつながると考えています。

なお、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。2023年2月期の1株当たり年間配当金は32円(中間配当金16円、期末配当金16円)を実施

しました。2024年2月期には、2円増配となる1株当たり年間配当金34円(中間配当金17円、期末配当金17円)を予定しています。

当社は近年、着目されるPBR(株価純資産倍率)についても2倍を大きく超え、業界でも高い水準にあり、多くの期待・評価をいただいている状況です。今後もビジョン達成に向けてM&Aを含めた積極的な投資や適切な株主還元、ステークホルダーの皆様と

のコミュニケーションの充実などに取り組み、企業価値とともに当社への理解を高めていく考えです。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

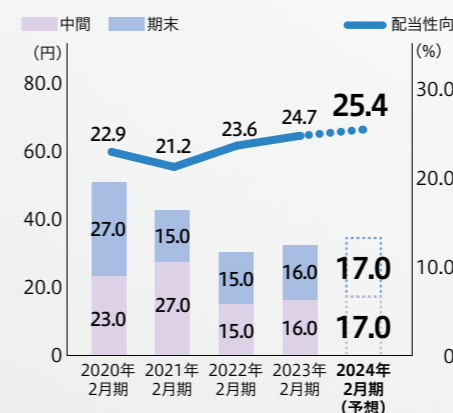
積極的な投資やコミュニケーションなどにより多くのステークホルダーから選ばれる企業に



新中期経営計画(2024年2月期~2026年2月期)重点取り組み

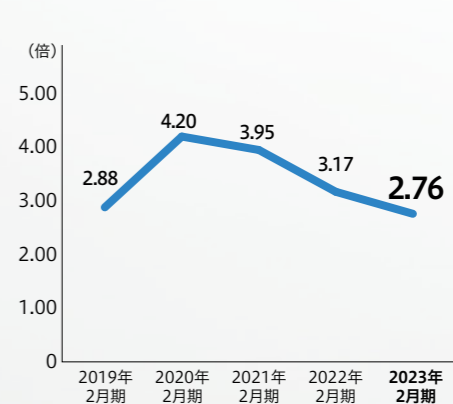
重点項目	主な取り組み
1 既存事業の進化と深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店、改装等による競争力の強化</li> <li>カウンセリング力、商品提案力の強化</li> <li>調剤併設の推進と調剤業務高度化への対応</li> <li>独自性且つストーリー性のあるプライベートブランド商品の開発</li> <li>食品強化型店舗、都市型小型店舗、移動販売の新たな店舗フォーマットの開発</li> <li>介護事業の積極展開</li> <li>健康サービス拡充による事業領域の拡大</li> </ul>
2 M&Aの推進とグループシナジーの追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドラッグストア事業に加え、周辺事業領域のM&amp;Aを推進</li> <li>グループ共通機能の相互活用や、ウエルシアモデルの推進によるグループシナジーの拡大による子会社収益の改善</li> </ul>
3 デジタル化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した顧客サービスの開発</li> <li>店舗や本部業務の省力化、効率化</li> </ul>
4 海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welcia-BHG(Singapore)の出店拡大と収益改善</li> <li>その他アセアン地域への進出</li> </ul>
5 組織・経営管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断的な本部組織の最適化</li> </ul>

1株当たりの配当額・配当性向



(注)2020年9月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。1株当たり配当額は、実際の金額を記載しております。

PBR(株価純資産倍率)



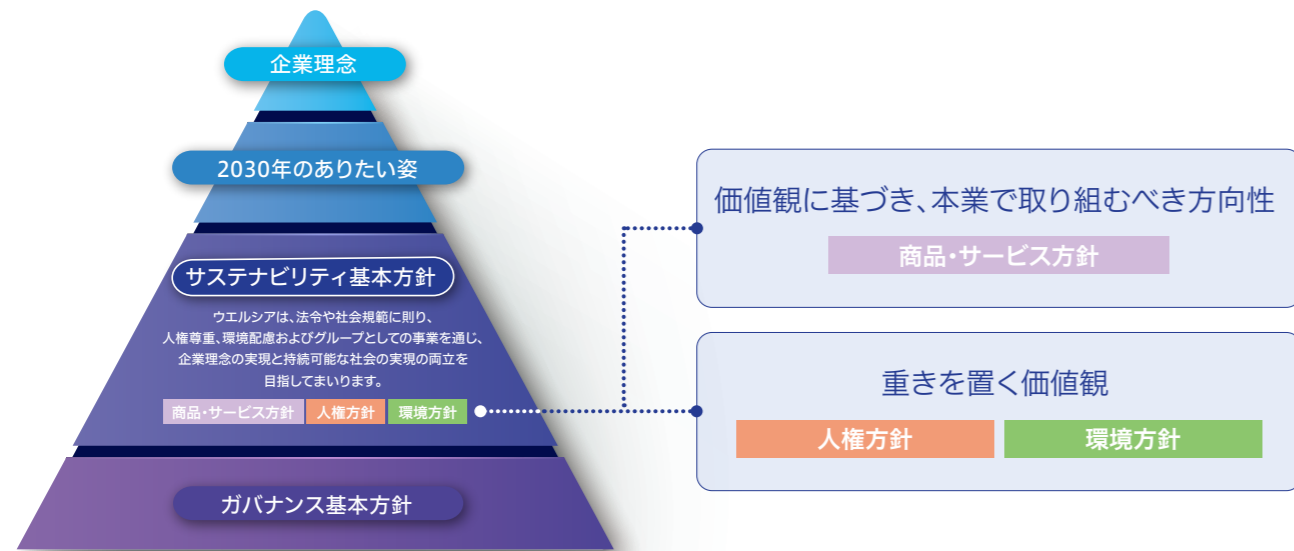
## サステナビリティ経営

ウエルシアグループのサステナビリティへの取り組みは全て本業とつながっています。マテリアリティを意識した事業活動を実施し、当社の持続的な成長と、社会課題解決やSDGsへの貢献を実現していきます。

### サステナビリティの推進

当社グループは、企業理念の実現と持続可能な社会の実現を両立させることを掲げた「サステナビリティ基本方針」を2021年に策定しました。当社グループが持続可能な社会の実現のために重きを置く人権と環境に

ついでの価値観をまとめた「人権方針」および「環境方針」、この価値観に基づいて本業で取り組むべき方向性をまとめた「商品・サービス方針」の3つの方針によって「サステナビリティ基本方針」を構成しています。



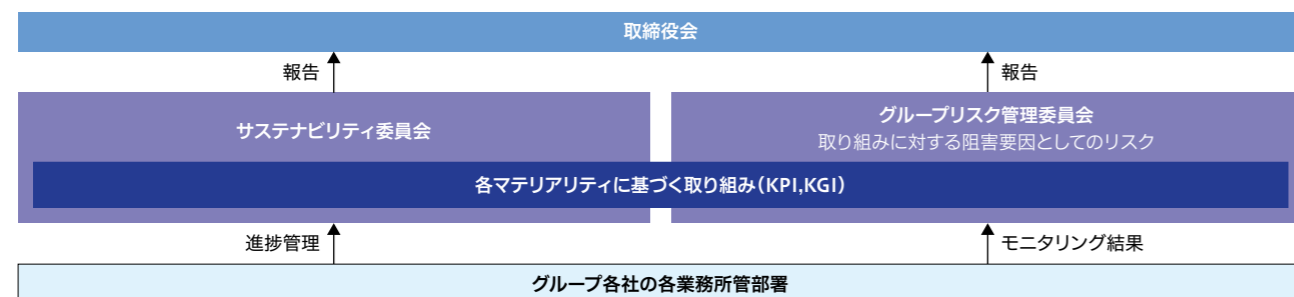
### ガバナンス

当社グループはサステナビリティ基本方針に基づいて、26個のマテリアリティを特定しています。このマテリアリティについての各種取り組みを監督し、効率的かつスピーディに推進するための専門組織として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、グループ内各部署におけるサステナビリティ活動の取り組み状況をモニタリングし、分析・評価したうえで、年2回その

進捗を独立社外取締役が過半数を占める取締役会に報告し、意見を仰ぎます。

26個のマテリアリティについては、それぞれ当社執行役員を中心としたメンバーを責任者に任命し、彼らが委員会の下部組織である「サステナビリティ推進会議」を構成し、定期的に進捗確認をしながら、それぞれのメンバーが所管する通常業務の一環として、効果的にマテリアリティの取り組みを進めています。

#### 2つの委員会を通じた重層的な監視体制



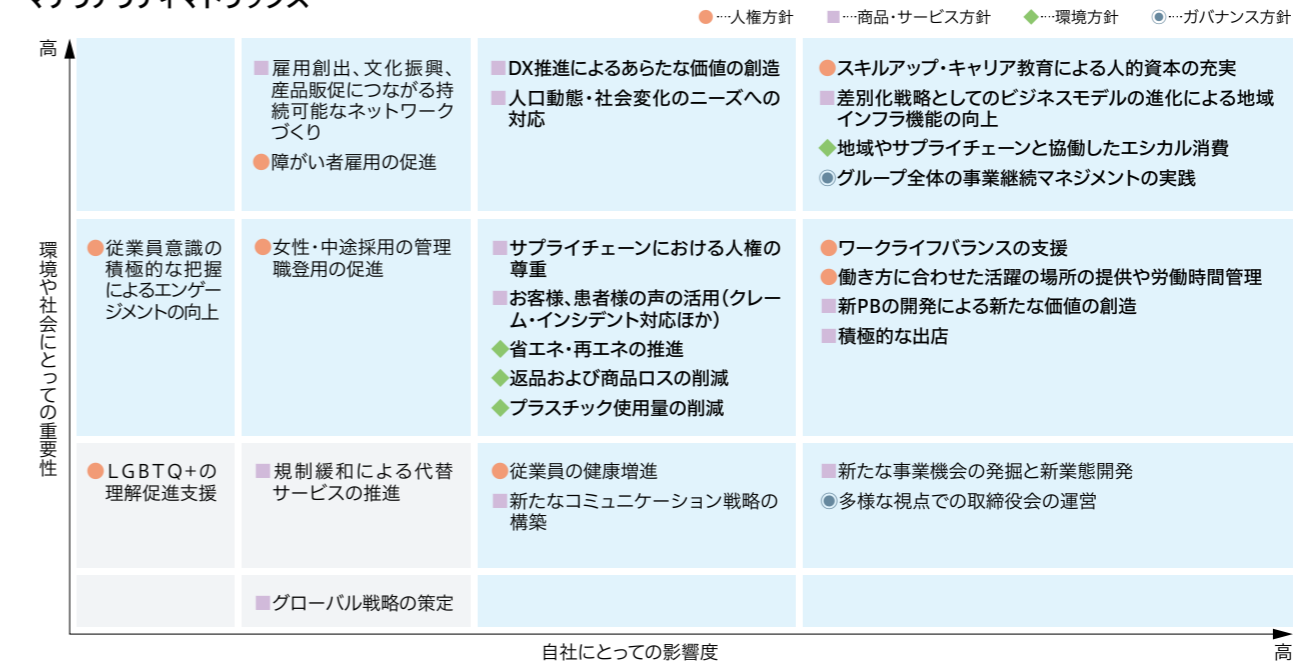
### 戦略

株主・機関投資家等の皆様とのコミュニケーションを通じて、ステークホルダーの皆様が ESG やサステナビリティの観点から当社に求めていることを洗い出し、そのなかでも「人権」「環境」の2つを重視すべき価値と判断。当社グループが重きを置く価値観と本業を通じて取り組むべき方向性を結び付け、26個のマテリアリティ

としてリストアップしています。2023年3月から始まっている新中期経営計画において公表している「既存事業の進化と深化」等の重点取り組みは、必ず26のマテリアリティのいずれかに結びついています。

⇒マテリアリティに対する取り組みの詳細は24～29ページをご覧ください。

### マテリアリティマトリックス



### リスク管理

当社グループのリスク管理方法は、各業務所管部署の業務目標に対し、その達成の阻害要因となっている固有リスクを想定し、発生頻度・業績への影響度に基づいて、現在どの程度効果的に制御できるかを踏まえて、最終的な残存リスクを評価しています。このようにグループ全体の業務目標にかかわるリスクアセスメントを期初に行い、月次でグループ各社からモニタリング状況の報告を受け、その結果についてグループリスク管理委員会を通じて取締役会に報告しています。

一方で、前述の通り、各マテリアリティに対する取り組みについては、その進捗状況を含め、サステナビリティ

委員会を通じて、取締役会へ報告されています。したがって、各マテリアリティに関する取り組みは、業務目標として KPI や KGI を伴ってサステナビリティ委員会で進捗管理されながら、業務目標に対する阻害要因としてのリスクの統制状況を各業務所管部署でモニタリングしています。それがグループリスク管理委員会を通じて、最終的には取締役会に報告される体制になっています。

このようにサステナビリティに対する取り組みを、リスク管理の観点からモニタリングすることにより、目標達成の蓋然性を高めています。

## マテリアリティ一覧

ウエルシアグループは、本業の取り組みの中でマテリアリティとして掲げた課題を解決するという基本方針に沿って、執行役員を中心とした各マテリアリティの推進責任者による業務執行を、取締役会が監督するというガバナンスによってそれぞれの進捗を管理しています。

方針	マテリアリティ	リスク	KPI	2023年5月末の実績	2026年2月期末の目標
人権方針	女性・中途採用の管理職登用の促進	経営幹部に相応しい次世代人材の不足	女性店長比率	14.8%	30%
			女性部長比率	18.8% ※さらに、2023年5月には全グループ会社において女性取締役を選任	30%
			中途採用比率	33.8%	未定※ ※前年2025年2月期末には42%を目標
	スキルアップ・キャリア教育による人的資本の充実	経営環境の変化とそれに対応する人材研修が後追いになるというタイミングのずれ	1人当たりの年間研修時間	14.8時間 (パート、アルバイト含む)	前年比10%増
商品・サービス方針	DX推進による新たな価値の創造	IT投資に関する予算制約に基づく費用対効果の不足	自動発注カテゴリ拡大	過去データを用いてAI予測の実証実験を実施	カテゴリを絞り本格導入目標累計500店舗を目指し、AI需要予測型自動発注運用開始
			電子タグ(RFID)実用化に向けた読取精度実証実験(PoC)参加	経済産業省の依頼により2023年3月にウエルシア薬局秋葉原駅前店で実証実験実施	RFIDの限定実用化
			保有個人情報保護を目的としたサイバーセキュリティの徹底	ゼロトラストセキュリティに関するプロジェクトのキックオフ準備中(下期から対応)	ゼロトラストセキュリティの運用開始
	新たなコミュニケーション戦略の構築(SNSやビッグデータの活用)	蓄積データの不活用	ウエルシアメンバーの獲得	ウエルシアメンバー会員数750万名	ウエルシアメンバー会員数1,000万名
	新PBの開発による新たな価値の創造	PB商品の差別化の限界(NB商品との競合)	からだWelcia・くらしWelcia 全社物販売上構成比	1.4%	2.4%
			産官学連携や医食同源コンセプトによる商品開発数	19品目	90品目
	規制緩和による代替サービスの推進	参入した代替サービス市場での競争激化	特定保健指導実施店舗数	14店舗 (うち10店舗にセルフチェックのための心電図付血圧計設置)	100店舗
	差別化戦略としてのビジネスモデルの進化による地域インフラ機能の向上	規制緩和により調剤併設のウエルシアモデルの差別化の度合いが低下	調剤店舗数	2,040店舗	2,457店舗
			24時間営業店舗数	286店舗	400店舗
	雇用創出、文化振興、産品販促につながる持続可能なネットワークづくり	地元と当社の意識の不協和	ウエルカフェ設置店舗数	445店舗	700店舗
人口動態・社会変化のニーズへの対応	進出地域における事業継続が困難になる過疎化の進行	移動販売車数(うえたん号)	3カ所(静岡県島田市、埼玉県長瀬町、愛知県岡崎市)で3台実走中	この時点までに蓄積した移動販売車の運営ノウハウを整理し、ビジネスモデルとして確立(2030年には累計200台による事業展開をめざす)	
環境方針	省エネ・再エネの推進	インフレ進行による対応コストの想定以上の上昇	太陽光パネルの設置店舗数	累計144店舗(うち 自家消費店舗： 2店舗 売電店舗： 117店舗 オンサイトPPA： 25店舗)	累計420店舗 ※オフサイトPPAを含む
			店内照明LED調光機能付店舗数	累計954店舗	累計1,300店舗
			駐車場照明LED化店舗数※ ※水銀灯からの切り替え対応	累計30店舗完了	累計200店舗
	返品および商品ロスの削減	企業規模に対してフードロスへの取り組みが不十分と評価され、社会的信用の失墜、それに伴う企業価値の毀損が発生	返品率	1.99% (2023年3月-5月)	1.00%以下
			廃棄率	0.51% (2023年3月-5月)	0.50%以下
	プラスチック使用量の削減	企業規模に対してサステナビリティに対する企業としての取り組みが不十分と評価され、投資家からの適切な評価を得られず、企業価値の毀損が発生	ペットボトル回収拠点数	514拠点(2023年6月末)	1,500拠点
			ペットボトル回収量※ ※年間ペットボトル販売量600,000トンのうち、70,000トン当社グループで販売しているため、回収量の目標として1割程度としたい。	累計20.97トン(2023年2月末)	累計75トン
地域やサプライチェーンと協働したエシカル消費	消費者と事業者の社会的課題に対する意識のギャップ	エシカル消費認知度	エコ活ポイントとポイント施策を継続中	広報と連動した啓蒙活動の実施	

## 人権方針に基づく主な取り組み

全ての人々の人権を尊重しあらゆるハラスメントの排除に努めています。また、多様性を尊重する企業文化のもと、人的資本を重視した経営を進めています。

### ● スキルアップ・キャリア教育による人的資本の充実

ウエルシアグループが、今後も持続的な成長を遂げていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据え継続的に企業価値向上を実現できる人材の確保・育成に加えて、人材の流動性を高め、より適材適所な組織を構築することが必要です。2024年2月期より「ジョブチャレンジ制度」を導入しました。本制度は、自己申告により店舗勤務の従業員を本社や支社で登用する制度です。応募により活躍の機会を提供するとともに、チャレンジ部署での経験を所属部署の業務に活かし全社の活性化を図っていきます。

少子高齢化、労働人口の減少を背景に、地域の医療体制の変化を見据え、地域に密着した薬局への期待が高まっています。調剤業務の高度化やセルフメディケーションへの貢献に対応するため、薬剤師や登録販売者などの専門知識を持ったスタッフが揃うドラッグストアとして、教育研修制度を充実させています。2023年2月期末の研修やセミナーを含む「従業員一人あたりの年間研修時間」は14.8時間(パート社員・アルバイトを含む)でした。

また、従業員の安全と心身の健康を守ることが当社グループの果たすべき社会的責任であり、かつ当社の成長と今後の発展の上でも欠かせない重要な経営課題の一

つであると考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。2023年3月には、経済産業省と日本健康会議が共同選出する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。健康経営推進におけるKPIとして、生活習慣の乱れが引き起こす将来的な健康リスクを防ぐため、以下の3つの目標を設定し、進捗確認および目標達成に向けた取り組みを進めています。

引き続き、スキルアップ・キャリア教育の時間と質を充実させて人的資本の充実を図っていきます。

#### 健康経営3つの目標

- ①健康診断受診率 目標100.0%
  - ②喫煙率の削減 2023年目標17.4%
  - ③BMIの適正化 2023年目標5.2%\*
- \* BMI30以上の従業員数の全従業員に対する割合



ウエルシアグループ 健康経営宣言  
<https://www.welcia.co.jp/ja/company/health.html>



「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定

### インクルーシブ・ショッピングの実現に向けて

当社とP&Gジャパン合同会社は、LGBTQ+をはじめとする多様なお客様が安心して自分らしく日々の買い物をしていただくための環境づくりの実現を目指し、「インクルーシブ・ショッピングプロジェクト」を開始しました。プロジェクトを通じて得た学びや気づきをまとめた「インクルーシブ・ショッピングハンドブック」を制作し、同ハンドブックを活用した研修や店舗実習を通じて、インクルーシブな接客や売場などの買い物環境を構築し拡げていきます。



ウエルシア O-GUARD 新宿店

## 商品・サービス方針に基づく主な取り組み

「ウエルシアモデル」の展開を通じて、専門性の高い商品・サービスを提供するとともに、地域社会への安心・安全を提供するインフラ機能を担うべく、新たな提供価値の創造に挑戦しています。

### ● 新PBの開発による新たな価値の創造

「からだ Welcia」「暮らし Welcia」という2つのプライベートブランド(PB)は、安心安全を確かなものにする



総合展示会の様子

ために品質管理を徹底することはもちろんのこと、環境に配慮されたものづくりを行い、こころとからだの健康を支えるために、仕様や成分をイチから考えて開発したこだわりのブランドです。お客様の「からだ」と「暮らし」に寄り添い続けることをコンセプトに、新商品を次々とローンチしています。



「からだ Welcia/暮らし Welcia」に関するご意見を募集しています。  
<https://www.welcia-yakkyoku.co.jp/karadatokurashi/>

### 産官学連携による商品開発

当社グループは、フェアトレードや環境に配慮した商品・サービスの販売・提供、また産官学連携による商品・サービスの開発などを通じて、地域社会やお客様のエシカル消費に貢献することを方針の一つとして掲げています。2023年2月期は、日本有数のゆずの生産地でありながら人口減少と農家の高齢化が深刻な高知県北川村と、ウエルシア薬局(株)、(株)よどや、(株)ウテナの四者で包括協定を締結しました。官民連携により、「消費者も生産者も地域も元気に」をテーマとしてゆずの特性を活かした商品を開発し、全国のグループ店舗で販売し

ました。今後も地域と生産者を応援し、豊かな食材を活かした商品開発を続けていきます。



包括連携協定締結式

### ● 人口動態・社会変化のニーズへの対応

当社グループは、「だれひとり取り残さないまち」の実現に貢献すべく、地域にお住まいの方とのつながりの場である「ウエルカフェ」の設置や、2022年5月より静岡県島田市において移動販売車「うえたん号」の運行を開始するなど、市区町村をはじめ様々な地域との連携を進めています。商品販売にとどまらず、大型モニターを搭載し、薬剤師・登録販売者とのオンライン健康相談も可能な移動販売車の運行も開始。さらに公共料金の収納代行やキャッシュレス決済対応などの利便性も提供しています。

現在は、島田市に続いて埼玉県長瀬町、愛知県岡崎市で運行し、2025年2月期までに20台まで増やす予定です。



うえたん号販売の様子(埼玉県長瀬町)

## 環境方針に基づく主な取り組み

ウエルシアグループは、全国に2,751の店舗（2023年2月末時点）を展開する企業の責任として、店舗や物流における温室効果ガス削減、販売したペットボトルの回収などに取り組んでいます。

### 省エネ・再エネの推進

2023年2月期は、店舗と駐車場の照明のLED化による省エネに力を入れるとともに、太陽光発電の新規設置も進めました。LEDへの切り替えを完了した店舗数は

954店舗、太陽光パネル設置店舗数は144店舗、オフサイトPPA連携店舗数は25店舗と着実に伸びています。

### TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、環境問題への対応が企業理念の実現と持続可能な社会の実現に不可欠と考え、脱炭素社会・資源循環型社会・自然共生社会の具現化に向けて取り組んできました。なかでも脱炭素社会の実現に貢献するための取り組みは、イオングループの一員として、「イオン脱炭素ビジョン2050」に基づき省エネ・創エネの両面から店舗で排出する温室効果ガス（以下CO<sub>2</sub>等）を総量でゼロにすることなどの目標に取り組んでいます。また、イオングループが気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づいて行ったリスク分析な

ども参考にしながら、気候変動に関わる事項を含むサステナビリティの指標（KPI）と目標を定めました。

なお、TCFD提言に基づく開示については、それぞれの項目をサステナビリティ全般について記載していません。P22～P25をご覧ください。

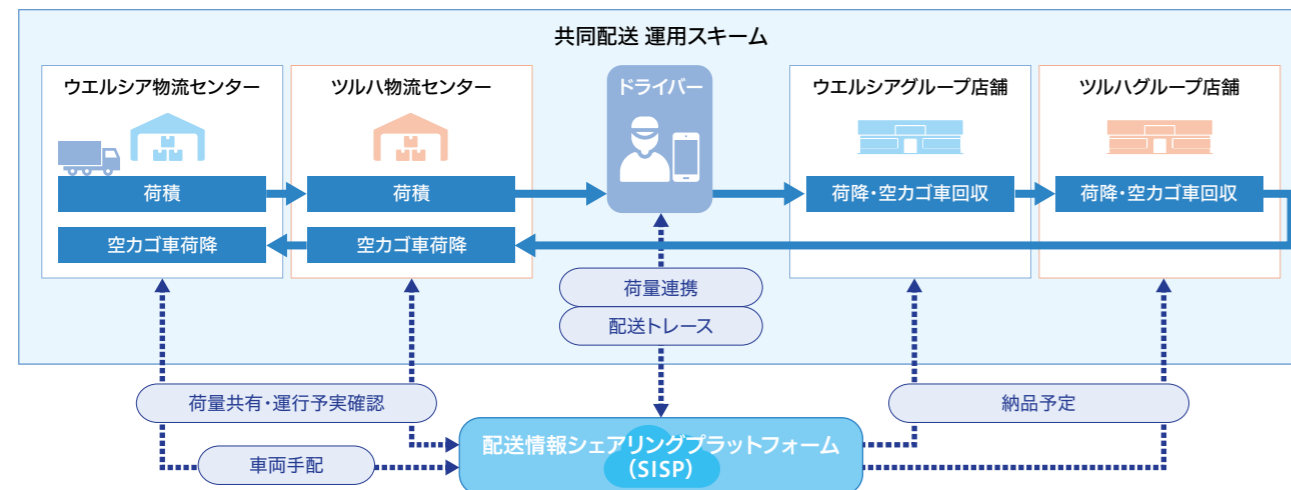
	中間目標	達成目標
イオン脱炭素ビジョン2050 (2021年改訂)	2030年までに、店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに切り替え	2040年までに店舗で排出するCO <sub>2</sub> 等を総量でゼロにする

### 物流課題解決とCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた共同配送

当社は、サプライチェーン全体の物流効率化・省エネ化の達成を目的とし、(株)ツルハと青森県下北エリアで共同配送を実施しています。青森県下北エリアでは、両社の他の営業エリアと比較しても店舗密度が低く、配

送トラックの積載率が低いことが課題でした。両社の荷物を積んだ配送車両が互いの物流センターを経由することによって、配送効率を高め物流コストを削減するとともに、CO<sub>2</sub>排出量を削減します。共同配送の運用にあ

#### 共同配送の仕組み



たり、情報連携の基盤として、(株)日立製作所が提供する「Hitachi Digital Solution for Logistics/配送情報シェアリングプラットフォーム(SISP)※」を活用します。荷量や納品予定、配送トレースなどのさまざまな物流情報をデジタル化し、クラウド上でシームレスに連携させることで、企業の垣根を越えた情報共有が可能です。配送車両の最適運用を実現し、物流業界の人手不足

への対策、脱炭素社会の実現に貢献していきます。他企業との共同配送などにより、配送車両25%削減、CO<sub>2</sub>排出量13.6%削減を目指しています(2023年5月末現在)。  
※ 荷主や運送会社など、企業間の輸配送に関わる情報をクラウド上で連携し、事務作業の省力化や納品状況の可視化、共同便による運行効率化などを可能とするサービスプラットフォーム。

### プラスチック使用量の削減

ペットボトルのリサイクルを推進するため回収店舗数を増やしたことにより、2023年2月末には回収拠点が439店舗に達しました。また、店舗において無償で提供し

ているフォークやスプーンなどのカトラリー類は、プラスチック製から紙製への切り替えを進めており、新規調達分は全て紙製への切り替えを完了しています。

### 「ボトルtoボトル」活動

使用済みペットボトルについては、100%再資源化し、何度も再生する「ボトルtoボトル」が進められています。当社グループにおいても、多くのペットボトル飲料を販売する事業者として、「ボトルtoボトル」を社会インフラとすることを目指しています。2023年2月末までに累計

でペットボトル1,098,182本を回収し、17,558kgのCO<sub>2</sub>排出量を抑制しました。これは1,246本分の杉の木が1年間で吸収するCO<sub>2</sub>の量に相当します。今後、関西と東海を中心に回収店舗を増やし、2024年2月末までに665店舗まで拡大する計画です。

#### これまでのCO<sub>2</sub>排出抑制効果(2021年9月1日～2023年2月28日まで)



### ガバナンス体制の特徴

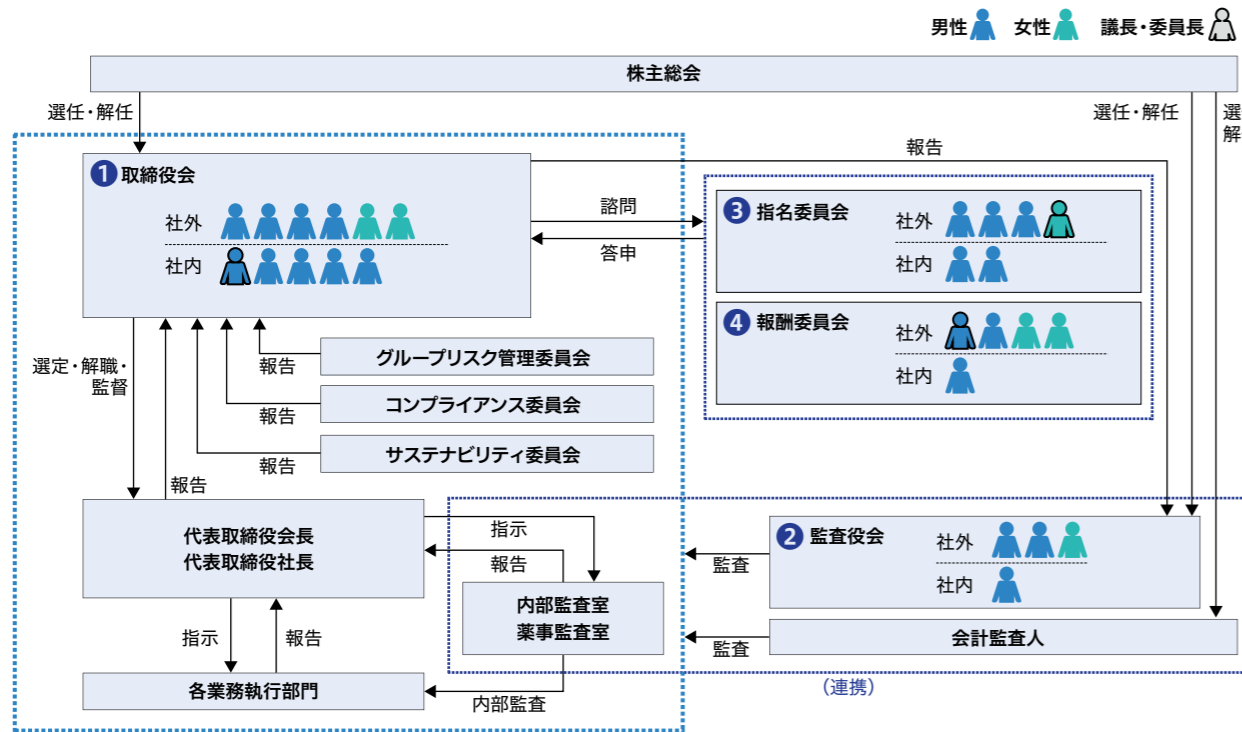
ウエルシアグループは、コンプライアンスを重視した透明性の高い迅速な意思決定を行い、弾力的に対応できる組織体制を構築しています。また、全てのステークホルダーから信頼される企業グループを目指し、コーポレートガバナンスの向上に継続的に取り組み、企業価値の最大化に努めています。

企業統治の体制として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を構築するとともに、「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。なお、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準は、有価証券報告書に記載しています。  
⇒ガバナンス体制の詳細は Web サイトをご覧ください。

#### コーポレートガバナンスの概要

機関設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数	11名(うち独立社外取締役は6名)
監査役合計人数	4名(うち独立社外監査役は3名)
女性取締役比率	18%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問機関	指名委員会/報酬委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ



### 多様な視点での取締役会の運営

#### 取締役会の実効性評価

取締役会は、その実効性に関する自己評価アンケートを毎年1回実施し、その結果に基づき、取締役会の実効性について分析・評価、また実効性改善のための運用の見直しを行っています。また、2022年5月の定時株主総会に

おいて、取締役会の過半数を独立社外取締役としました。今回実施した2023年2月期取締役会の実効性に関する自己評価アンケートは、独立社外取締役を増員したモニタリングボードとして監督機能を強化した現行体

制下で行う最初の自己評価となりました。

また、新たなボードメンバーを迎えたことから、取締役会の運営状況について忌憚のない意見を集めるため、新たな質問として審議事項、報告事項ごとにその内

容が監督機能を果たすための十分性を問うとともに、判断材料となる提供情報に過不足がないかなどを自由記述で回答してもらいました。アンケートの分析および評価の結果は下図をご覧ください。

**アンケートの主な評価項目**

- 取締役会の運営状況(審議事項)
- 取締役会の運営状況(報告事項)
- 攻めのガバナンス
- 守りのガバナンス
- 社外役員に対する情報提供の状況、支援体制
- ダイバーシティ&インクルージョン

**2023年2月期の評価**

2021年のアンケート結果で認識された改善策である「多角的な視点で新たな事業機会を探るための議論の深化」および「グループ全体を含む内部統制やリスク管理体制の強化」は継続すべきという意見があったものの、定評となる定例の質問については、概ね前より評価が上昇

**今後の課題・施策**

- ① 新中期経営計画などの執行状況のモニタリング
- ② 経営環境や社会的役割が変化しつつあるなか経営戦略・事業戦略・人材戦略についての議論
- ③ グループ会社の監督・管理(グループガバナンス)

### 取締役および監査役の報酬等体系

取締役の報酬金額は、決定プロセスの透明性・客観性を確保する観点から、「報酬委員会」において報酬制度および報酬水準などの妥当性を審議し、取締役会へ答申したうえで、株主総会にて承認いただくプロセスとしています。また、取締役の個人別報酬などの決定は、「報酬委員会」における審議を経て取締役会にて決定しています。

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。

当事業年度の取締役報酬限度額は、2022年開催の第14期定時株主総会において、取締役の金銭報酬は業績連動賞与を含む年額400百万円以内(うち社外取締役分は年額60百万円以内)と決議されています。また別枠で、2023年5月期開催の第15期定時株主総会にお

いて、業績連動株式報酬額として、3事業年度を対象とし当社が拠出する金員の上限を500百万円、対象者に交付およびその売却代金が給付される株式数の上限を200,000ポイントと決議されています。

「業績連動賞与(金銭)」および「業績連動株式報酬」は、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的とし、中期経営計画をKPIとして、当社グループ(連結)の売上高、経常利益率、中期経営計画の最終事業年度におけるROEおよび親会社株主に帰属する当期純利益の業績評価と連動し決定しています。

監査役の報酬体系および報酬限度額は、「基本報酬」のみによって構成されており、2009年開催の第1回定時株主総会において年額42百万円以内(対象となる監査役は3名)と決議されています。

報酬の種類	対象		
	業務執行取締役	社外取締役等の業務執行を行わない取締役	監査役
固定報酬	基本報酬	●	●
変動報酬	業績連動賞与(金銭)	●	
	業績連動株式報酬	●	

### サクセッションプラン

当社のサクセッションプランは「一般社員から幹部社員への登用に向けたプラン」および「幹部社員から執行役員・取締役への登用に向けたプラン」の2つに分け、運用しています。

今後は、社外取締役などからの外部知見を反映させ、それぞれのプランの実効性の向上を図っていきます。

### 少数株主の保護

イオン株式会社は、当社の議決権の50.57%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、仕入額に占める同社グループとの取引金額の割合は約2%です。同社との取引は、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かを基準と



取締役・監査役一覧

2023年5月25日現在

再/新	氏名	性別	満年齢	就任年数	独立性	現在の当社における地位・担当		上場企業の役員 兼務状況	2023年 2月期 取締役会 出席率*	2023年 2月期 取締役会 出席回数*	専門性											
						委員会 指名	報酬				地位	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	DX/ICT	労務/人事/ 人材開発	
再任	池野 隆光	男性	79歳	14年	-	委員	代表取締役会長	0社	100%	17回中/17回出席	●	●	●								●	
再任	松本 忠久	男性	64歳	14年	-	委員	代表取締役社長	0社	100%	17回中/17回出席	●	●	●								●	
再任	中村 壽一	男性	68歳	8年	-	委員	取締役副社長	0社	100%	17回中/17回出席				●	●							●
再任	柴崎 孝宗	男性	51歳	1年	-		取締役	0社	100%	13回中/13回出席				●		●						
再任	岡田 元也	男性	71歳	8年	-		取締役	3社	100%	17回中/17回出席	●							●	●			
再任	中井 智子	女性	50歳	4年	独立役員	委員長	社外取締役	0社	100%	17回中/17回出席				●						●	●	
再任	石塚 邦雄	男性	73歳	2年	独立役員	委員	社外取締役	1社	94%	17回中/16回出席	●	●	●									
再任	永田 正	男性	71歳	1年	独立役員	委員	社外取締役	1社	100%	13回中/13回出席	●										●	
再任	野沢 勝則	男性	64歳	1年	独立役員	委員長	社外取締役	1社	100%	13回中/13回出席		●			●						●	
再任	堀江 重郎	男性	62歳	1年	独立役員	委員	社外取締役	0社	100%	13回中/13回出席				●							●	
新任	石坂 典子	女性	51歳	0年	独立役員	委員	社外取締役	0社	-	-	●										●	
再任	宮本 俊男	男性	73歳	8年	-		常勤監査役	0社	100% (100%)	17回中/17回出席 (17回中/17回出席)				●							●	
再任	加々美 博久	男性	68歳	10年	独立役員		社外監査役	1社	100% (100%)	17回中/17回出席 (17回中/17回出席)				●							●	
再任	杉山 敦子	女性	48歳	6年	独立役員	委員	社外監査役	2社	100% (100%)	17回中/17回出席 (17回中/17回出席)											●	
再任	藤井 隆	男性	68歳	1年	独立役員	委員	社外監査役	0社	100% (100%)	13回中/13回出席 (13回中/13回出席)		●	●								●	

※( )内は監査役会の状況

執行役員一覧

2023年5月25日現在

氏名	地位	担当または主な職務	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	DX/ICT	労務/人事/ 人材開発		
田中 純一	執行役員	ウエルシア薬局担当	●	●	●									
石田 伸二	執行役員	ドラッグ事業担当	●	●	●									
桐澤 英明	執行役員	商品・物流担当		●	●									
安倍 崇	執行役員	情報システム担当		●									●	
畑 和彦	執行役員	店舗開発担当		●	●									
青木 昌弘	執行役員	事業推進担当				●			●					
高橋 康司	執行役員	人事総務・リスク管理担当 兼 秘書・広報担当					●							●

し、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原則として保有しないことを方針としています。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などの目的で保有している上場株式にかかわ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うえで賛否を判断し、議決権を行使するものとしています。

グループ全体の  
事業継続マネジメント

事業継続マネジメント  
(Business Continuity Management)

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、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能にすべく、平常時に行うべき活動や、緊急時における方法・手段などを規程にまとめています。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、有事に備えています。

当社グループは社会インフラであることを自覚し、有事の際にその機能を発揮できるよう、「グループ全体の事業継続マネジメントの実践」をマテリアリティの一つとしています。喫緊の課題として、新たに当社グループに加わった会社でもすぐにBCMが実践できるよう、体制整備に努めることが重要であると考えています。

# 11年間サマリー

	2013/8	2014/8	2015/2 <sup>※1</sup>	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2	2020/2	2021/2	2022/2	2023/2 <sup>※5</sup>
<b>経営成績(単位:百万円)</b>											
売上高	334,393	360,797	191,991	528,402	623,163	695,268	779,148	868,280	949,652	1,025,947	1,144,278
売上総利益	99,059	107,424	57,393	149,910	183,815	209,948	236,659	267,454	296,044	320,944	349,254
販売費及び一般管理費	86,451	93,216	51,394	131,150	159,736	181,121	207,614	229,652	253,070	277,925	303,619
営業利益	12,607	14,207	5,999	18,759	24,078	28,826	29,045	37,801	42,974	43,018	45,635
経常利益	13,811	14,973	6,611	20,377	25,723	30,923	31,500	40,348	45,800	47,590	52,149
親会社株主に帰属する当期純利益	7,669	7,835	3,596	9,527	14,451	17,166	17,423	22,802	27,999	26,453	27,030
1株当たり当期純利益(円) <sup>※2</sup>	51.67	47.63	20.43	48.87	69.46	82.49	83.63	109.24	134.23	126.99	129.38
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額(円) <sup>※2</sup>	—	47.63	20.42	48.82	69.39	82.39	83.54	109.13	134.10	126.88	129.29
自己資本当期利益率(ROE)	17.1%	13.4%	5.1%	10.7%	13.2%	14.0%	12.8%	15.0%	16.4%	13.9%	12.7%
<b>財政状態(各事業年度末)(単位:百万円)</b>											
純資産額	50,276	70,809	74,225	103,779	116,233	130,482	143,948	162,418	180,351	207,886	232,384
総資産額	139,399	165,355	165,828	227,005	247,026	292,238	327,426	390,006	435,685	463,048	537,362
1株当たり純資産額(円) <sup>※2</sup>	325.92	404.44	419.46	498.31	556.88	622.06	685.88	773.95	862.82	966.66	1,078.97
自己資本比率	34.7%	41.4%	44.5%	45.6%	46.9%	44.3%	43.7%	41.5%	41.2%	43.5%	42.0%
総資産経常利益率(ROA)	11.0%	9.8%	4.0%	10.4%	10.9%	11.5%	10.2%	11.2%	11.1%	10.6%	10.4%
<b>キャッシュフロー(単位:百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,447	16,519	3,944	15,031	33,303	35,902	34,872	70,156	46,396	16,228	60,296
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,306	△15,183	△14,788	△4,853	△18,034	△36,726	△23,955	△27,459	△16,147	△37,088	△36,068
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,107	6,409	△6,025	△10,018	△12,897	△1,249	△7,348	△22,241	△16,970	△7,282	△14,849
現金及び現金同等物期末残高	18,144	25,889	9,036	13,245	15,613	13,585	17,152	37,599	50,937	22,837	32,307
<b>株式情報</b>											
株主数(名)	5,863	5,143	5,602	11,147	14,399	21,656	29,417	22,937	46,982	57,122	74,960
発行済株式総数(株)	18,574,343	21,171,343	44,047,906	52,408,679	52,408,679	104,817,358	104,816,838	209,633,676	209,633,676	209,499,776	209,652,876
<b>店舗・従業員</b>											
期末店舗数(店)	874	951	992	1,472	1,535	1,693	1,878	2,012	2,217	2,468	2,763
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	—	—	—	—	—	1,200,669	1,306,932	1,396,726	1,541,681	1,781,753	1,908,391
期中平均売場面積(m <sup>2</sup> )	—	—	—	—	—	1,161,883	1,257,992	1,365,023	1,501,261	1,742,134	1,883,339
従業員数(名) <sup>※3</sup>	11,756	12,569	13,532	19,267	20,963	24,252	27,937	30,552	34,740	37,774	40,342
薬剤師人数(名) <sup>※4</sup>	2,022	2,082	2,095	3,266	3,754	4,159	4,625	5,398	6,323	6,799	7,706
登録販売者人数(名) <sup>※4</sup>	4,027	4,626	5,133	7,928	8,776	10,504	11,949	13,152	14,037	16,667	18,586

※1 2015年2月期は、決算期変更により6ヵ月決算

※2 2017年3月1日付で普通株式1株につき2株とする株式分割を、2020年9月1日付で普通株式1株につき2株とする株式分割を実施。過年度を遡及して計算

※3 臨時従業員数は8時間換算

※4 薬剤師・登録販売者の人数および1店舗当たり人数は、化粧品専門店(MASAYA、COLOR STUDIO、NARCIS)分を除いております

※5 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を、2023年2月期連結会計期間の期首から適用しております

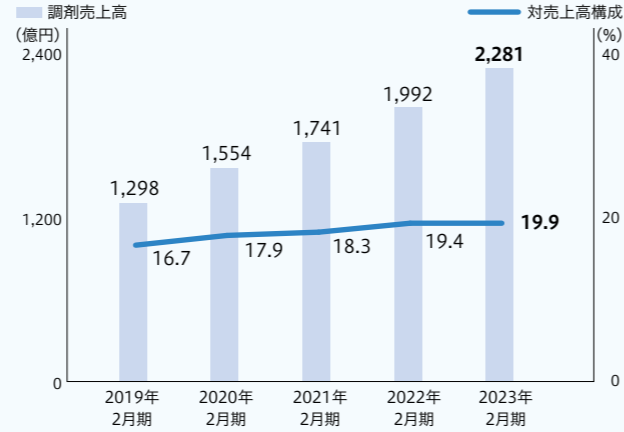
財務情報

「収益認識に関する会計基準」等を2023年2月期の期首より適用しており、当連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。

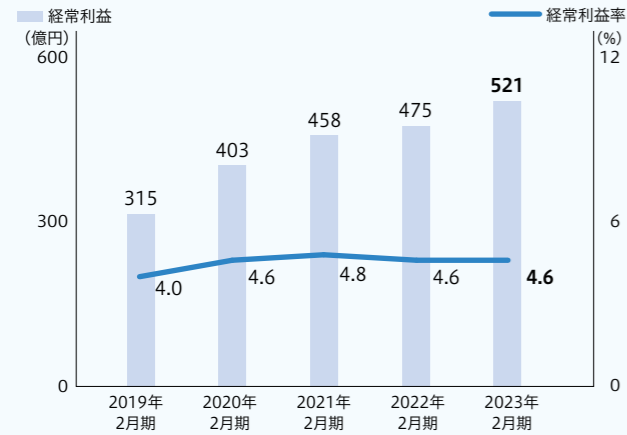
売上高



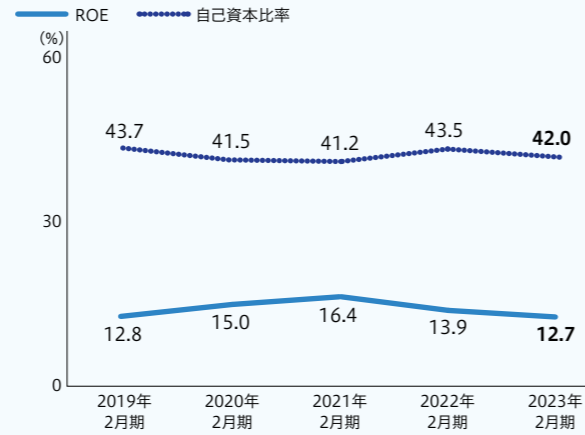
調剤売上高/対売上高構成比



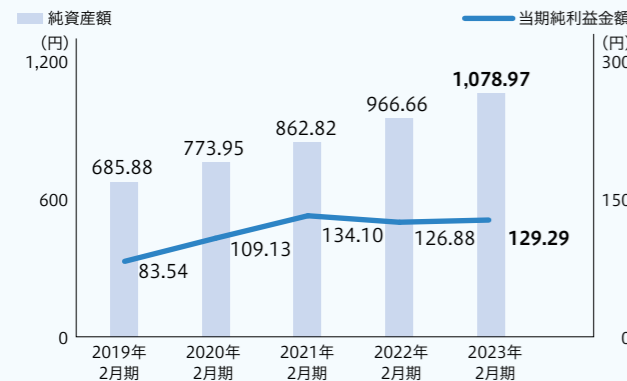
経常利益/経常利益率



ROE/自己資本比率

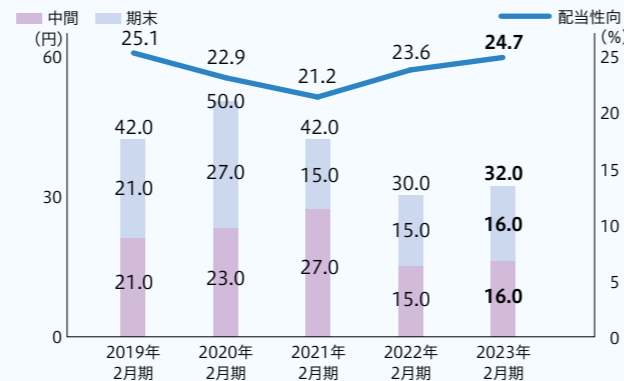


1株当たり純資産額/1株当たり当期純利益金額



(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。過年度を遡及して計算

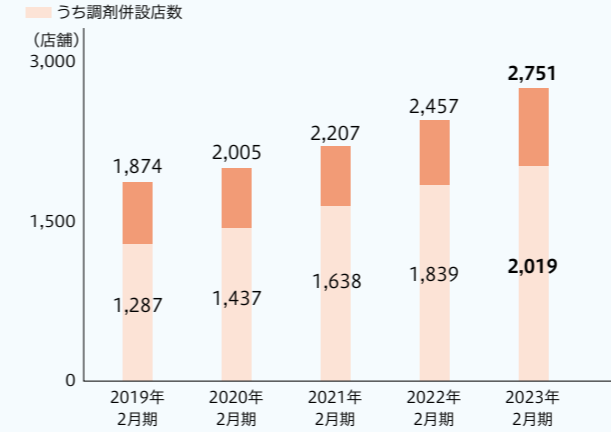
1株あたりの配当額・配当性向



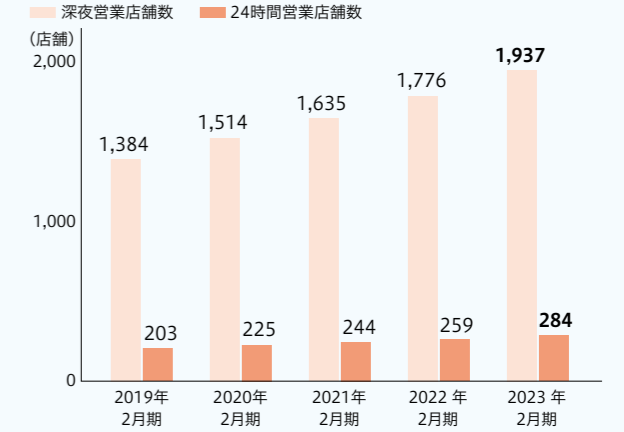
(注)2020年9月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。1株当たり配当額は、実際の金額を記載しております

非財務情報

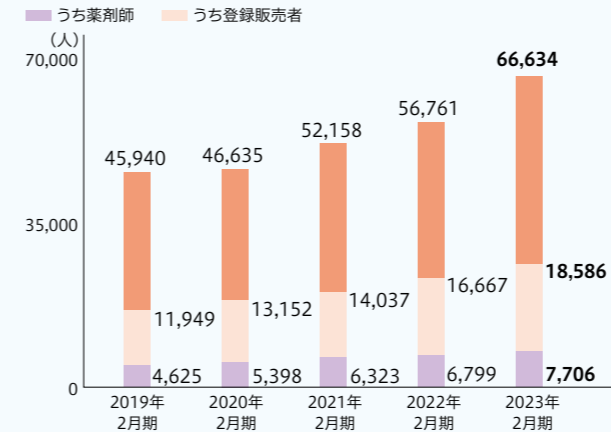
国内期末店舗数(うち調剤併設店舗数)



深夜営業店舗数/24時間営業店舗数

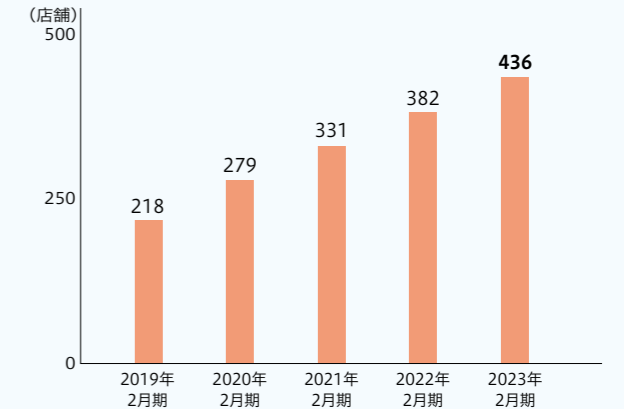


従業員数(うち薬剤師/登録販売者)

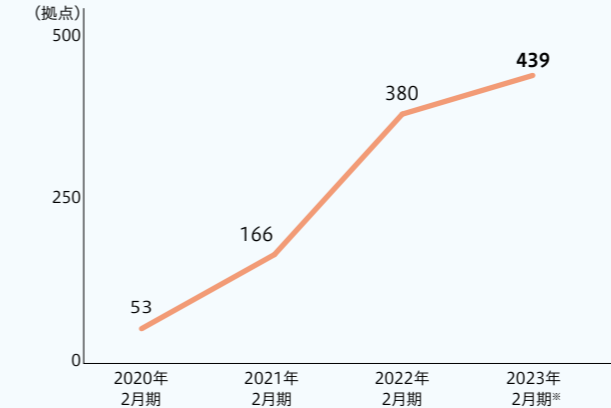


(注)薬剤師・登録販売者の人数は、化粧品専門店(MASAYA、COLOR STUDIO、NARCIS)分を除いております。

ウエルカフェ設置店舗数

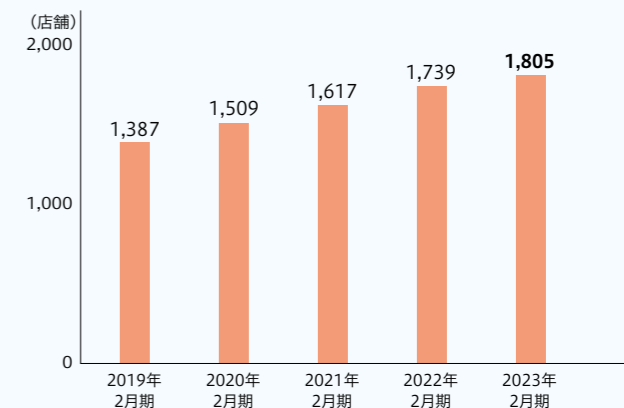


ペットボトル回収拠点数



※ ペットボトル回収量20.97トン(累計)

オストメイト配慮型トイレ設置店舗数



## 会社情報

(2023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	77億47百万円
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	66,634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

#### 株式会社コクミン

設立	1935年4月5日
資本金	9,118万円
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	〒559-0007 大阪府大阪市住之江区粉浜西一丁目12番48号

#### 株式会社フレンチ

設立	1969年8月28日
資本金	1,800万円
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	〒559-0007 大阪府大阪市住之江区粉浜西一丁目12番48号

#### 株式会社ブレひまわり

設立	1984年11月
資本金	4,900万円
事業内容	調剤併設・エステサロン併設ドラッグストア運営
本社所在地	〒721-0958 広島県福山市西新湍町2丁目10番11号

#### 株式会社丸大サクラ薬局

設立	1972年10月
資本金	2,990万円
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

#### シミズ薬品株式会社

設立	1947年11月
資本金	4,800万円
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

#### 株式会社クスリのマルエ

設立	1973年4月
資本金	4,800万円
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

### 株式会社よどや

設立	1981年4月
資本金	5,000万円
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

### 株式会社ふく薬品

設立	1989年4月
資本金	2,000万円
事業内容	ドラッグストアの経営
本社所在地	〒900-0021 沖縄県那覇市泉崎二丁目3番地3

### 株式会社 MASAYA

設立	1958年6月
資本金	1,000万円
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	2,000万シンガポールドル
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	29 TAI SENG AVENUE, #03-02 NATURAL COOL LIFESTYLE HUB, SINGAPORE (534119)

### ● 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	1,000万円
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	1,000万円
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

(2023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13,250株を除く)	209,639,626株
株主数	74,960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	105,950	50.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,026	6.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,802	2.29
ウエルシアホールディングス従業員持株会	3,793	1.81
株式会社ツルハ	3,352	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,663	1.27
SMBC日興証券株式会社	2,486	1.19
株式会社イシダ	1,616	0.77
株式会社埼玉りそな銀行	1,417	0.68
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,301	0.62

(注) 持株比率は、自己株式(13,250株)を控除して計算しております。  
なお、自己株式には役員報酬 BIP 信託が保有する412,219株を含めておりません。

## 所有者別株式分布状況

