



MatsukiyoCocokara & Co.

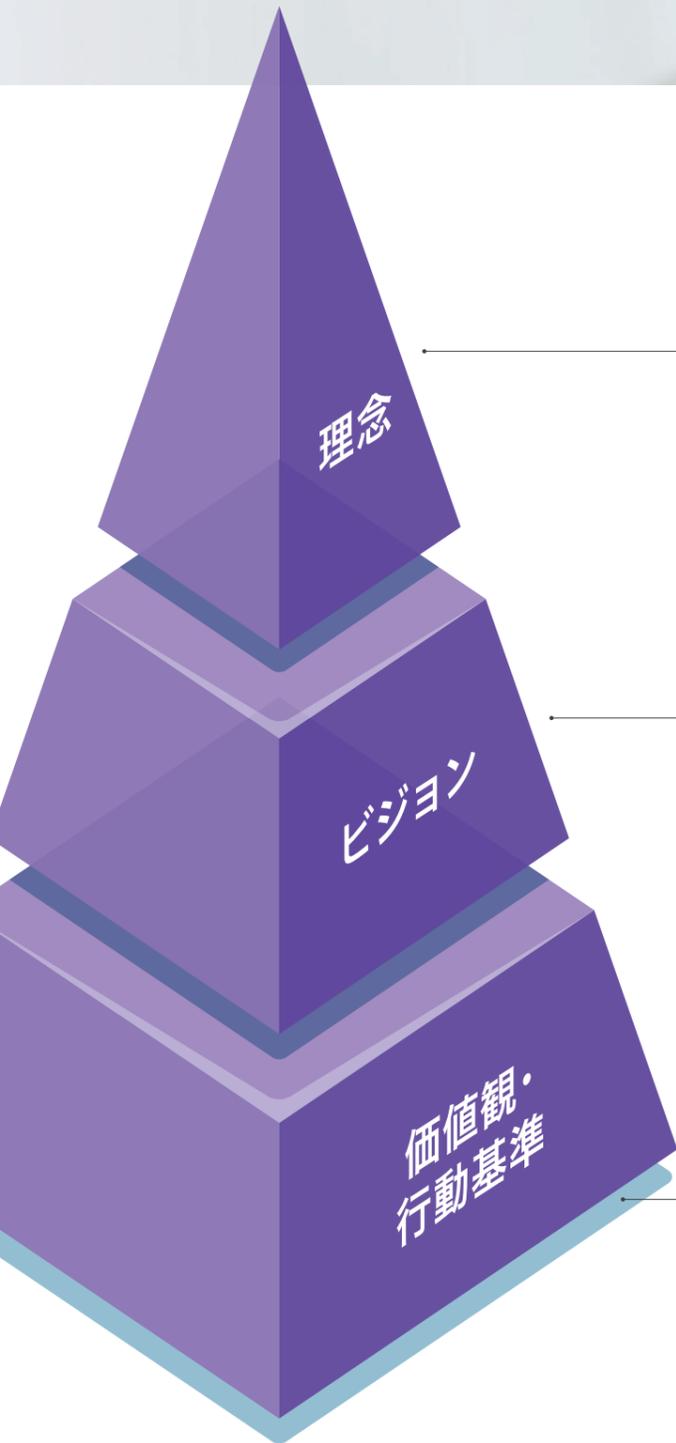
統合報告書2024

Integrated
Report 2024



経営の基本方針と目指す姿

当社グループは、デジタル化やグローバル展開など一歩先をいく取組みに挑み続け、多様化するお客様のライフステージに応じた質の高いサービスを提供することで人々の楽しみという価値を常に創造し、より豊かな生活の実現を最も身近な存在として支え続け、地域や社会に、より大きな安心と喜びを提供していきたいとの思いから、経営の基本方針として、グループ理念、グループビジョン及びグループスローガンを次のように設定しています。



グループ理念

未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく

“未来の美と健康”を考え抜き、新たな顧客体験を創り出し輝きを増していく生活・地域社会の実現に貢献する。

グループビジョン

美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。

私たちは、美と健康という分野を軸に新しい技術やアイデアを積極的に取り入れ、人々の毎日の生活がもっと楽しさに満ちたものになることを目指します。そして、人の想いに敏感で身近な存在であり続けることを大切にし、生活や地域に、より大きな安心と喜びをお届けするために挑戦してまいります。

共通の価値観と行動基準

マツキヨココカラWAYは、マツキヨココカラ&カンパニーで働く全ての人々が共有すべき信条であると共に遵守すべき憲法に相当するものです。

- ① 私達の組織のあり方
- ② 私達を持つ自覚と責任
- ③ 私達一人一人が共有する喜びの心
- ④ マネジメントにおけるリーダーの約束
- ⑤ お客様への約束
- ⑥ お取引先様への約束



マツキヨココカラWAYはこちらから ▶
<https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/norm/pdf/02.pdf>



グループシンボル



MatsukiyoCocokara & Co.

「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というビジョンを掲げた、マツキヨココカラ&カンパニーの事業や様々なサービスに触れたステークホルダーの笑顔が“&”のフォルムをモチーフに表現しています。笑顔は誰もが幸せな気持ちになる世界共通のモチーフであり、世界中の人々をワクワクさせ、また自らもワクワクするような新統合会社を象徴しています。新たなブランドが暮らしのハブとなり、より良い暮らしやもっと輝ける未来に“つなぐ”役割を担うことも表しています。

グループスローガン

Find your “!”^{wow}

“!”は、“wow”（ワオ）と読みます。

直訳では“！（驚きやよろこび）が見つかる。」となります。

訪れるたびに、思わず“Wow!”と叫んでしまう程の驚きや喜びがあり、「次はどんなことに会えるだろう!」とワクワクした気分になっていただきたいとの想いを表しています。

編集方針

昨年発行した統合報告書2023を通じて、多様なステークホルダーの皆さまとの対話を行い、様々な課題を得ることができました。

そして、今回の統合報告書2024では「当社グループが社会・生活のインフラ企業として社会的な価値を創出することで、持続的に事業を成長させていく姿を示し、2026年3月期の経営目標の達成に向けて着実に取組みを推進していることを表現する」をキーメッセージとしています。

これらを表現するために、論理性・具体性・網羅性を追求して編集いたしましたのでご覧ください。

統合報告書2024の主なポイント

01 論理性の向上

企業価値の向上につながる取組みに関する記載の充実

企業価値の向上やグループビジョン実現への筋道、マテリアリティ解決を通じた経営目標達成への筋道が伝わるように整理、表現しています。

02 具体性の向上

当社グループの強み・経営資源の記載の充実

当社グループの価値創造の源泉となる4つの強みや財務資本含む経営資本の戦略(成長投資や財務基盤強化の内容、株主還元方針)等の記載を拡充しています。

03 網羅性の向上

経営状況に関する定量・定性評価等、必要情報の充実

当社グループの定量・定性レビュー(市場動向や需要見通し、セグメント・カテゴリ別等の財務データ)の記載を拡充しています。

報告範囲

対象期間	2023年4月～2024年3月 ただし最新情報を提供する重要性に鑑み、組織体制や施策等については一部2024年4月以降の情報も含まれます。
対象組織	株式会社マツキヨココカラ&カンパニー及び関連事業会社
発行年月	2024年8月
問い合わせ	グループ管理統括 総務企画室 03-6845-0005(代表)

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載している当社グループの計画、戦略、業績に関する将来の見通しは、当社グループが現在入手している情報に基づき判断したものであり、経済環境・市場動向等の様々な要因により影響を受けることがあります。そのため、これらの業績見通しにのみ全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。実際の業績は、様々な要因により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おきください。



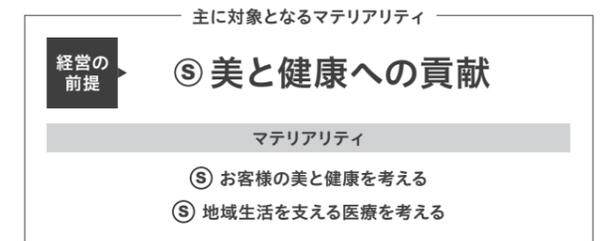
企業価値 ↑

時価総額等の財務価値と
将来的に財務価値に反映されると考える
非財務価値(ステークホルダーへの貢献)の
すべてを足した価値



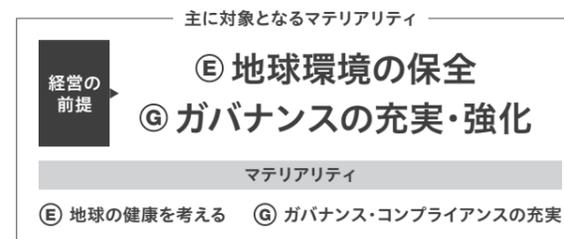
収益力(稼ぐ力) ↑

事業を通じて生み出される
収益を高めるための取組み



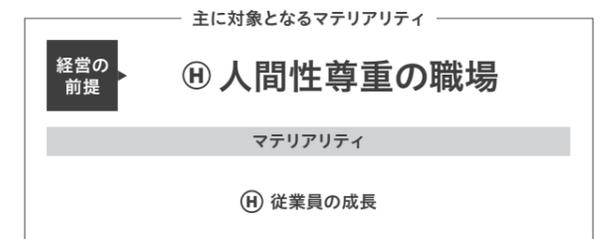
資本コスト ↓

リスクを下げるための取組み



成長力 ↑

事業の中長期的な成長に向けた取組み



Top Message

アジアで必要とされる グローバルカンパニーへ

経営統合で強固にした経営基盤をアジアへ。新たな挑戦の始まり。



代表取締役社長
松本 清雄

1年を振り返って

ステークホルダーの皆さま、日頃から大変お世話になっております。社長の松本清雄です。まずは、世の中に数多くある統合報告書の中から、マツキヨココカラ&カンパニーの統合報告書を手にとっていただき、感謝を申し上げます。この報告書で使う写真撮影の際に、どのくらい我々の統合報告書が読まれているのか気になり従業員に聞いたところ、想定よりも多いアクセス数であり、多くの方に読んでいただいていることがわかりました。当社の従業員だけでなく、一人でも多くの方に、マツキヨココカラ&カンパニーを知ってもらい、そして、魅力的な企業だと感じていただきたいです。

さて、マツキヨココカラ&カンパニーは、2021年10月の経営統合により誕生してから早くも3年目を迎えました。この1年を振り返りますと、新型コロナウイルスによる行動制限が撤廃され、経済活動の正常化やそれともなうインバウンド需要の戻りにより、景気は緩やかに回復しています。一方で、国家間の対立の激化や、円安を背景とした原材料価格の高騰、及びそれらの影響による物価上昇に係る懸念は、依然として残っています。当社グループにおいては、インバウンドによる需要は、新型コロナウイルスによる行動制限前のピーク時には未だ至りませんが、確実にその需要が回復しており、業績へのプラスの影響も見られるようになってきました。

当社グループの主要なマーケットであるドラッグストアの市場は、年々その規模を拡大し、今や9兆円規模に迫ります。また、調剤市場も、コロナの行動制限の緩和後には8兆円規模に迫り、両者をあわせると約17兆円規模にまで拡大しています。一方で、ドラッグストア企業数は、年々減少し、皆さまもご存じのとおり、最近では業界大手同士の資本業務提携や他の小売大手による調剤大手へのM&Aが公表され、業界大手のシェア拡大と同時に、更なる業界再編の動きが加速しています。これらの度重なる環境の変化によって、不安になる従業員もいましたが、私は「周囲に振り回されることなく、自分たちにベクトルを向けて、今何ができるのか、今何をすべきなのかを考え抜き、能動的に行動しましょう。そうすれば、自ずと選ばれ

続ける企業になっている」というメッセージをグループの全従業員へ送りました。こうしたメッセージにより、ステークホルダーの皆さまや従業員にとって大切な人からのドラッグストア業界の再編に関するご質問やコメントに対して、「私たちが重要」ということを明確に伝えることができ、安心感を与えることができたという声なども聞いております。そのため、従業員は迷いや不安なく自信をもって、目の前のステークホルダーの皆さまと向き合っていると感じています。

こうした事業環境を踏まえ、約3年前に経営統合した際には、重点戦略として「利便性の追求」「独自性の追求」「専門性の追求」「グローバル事業の更なる拡大」の4つを掲げました。国内においては収益力(稼ぐ力)の大幅な改善、海外においては事業展開国を5か国として既存の出店国でも店舗数を増やし規模を拡大するなどの成果が見られるように、どの戦略も着実に進捗していると評価しています。他社に先行して経営統合を実施し、着実に統合シナジーを発現させることで、2024年3月期は増収・増益を達成し、過去最高の結果となりました。そして、当期におけるPBRは2倍の水準にて推移することができました。これは、グループのすべての従業員が、それぞれの役割や立場でお客様、株主様、投資家様、従業員同士、お取引先様、地域社会や地球環境といった、あらゆるステークホルダーと真摯に向き合ってくれた結果であると考えており、心より感謝しています。

ただ、当社グループが掲げる経営目標と現実にはまだまだギャップがあり、今期の実績を手放しで喜ぶことはできません。当社グループは、2026年3月期

経営戦略の進捗評価

	2024年3月期業績	2026年3月期目標
グループ売上高	1兆225億円	1兆5,000億円
営業利益率	7.4%	7.0%
ROE	10.5%	10.0%以上

Top Message

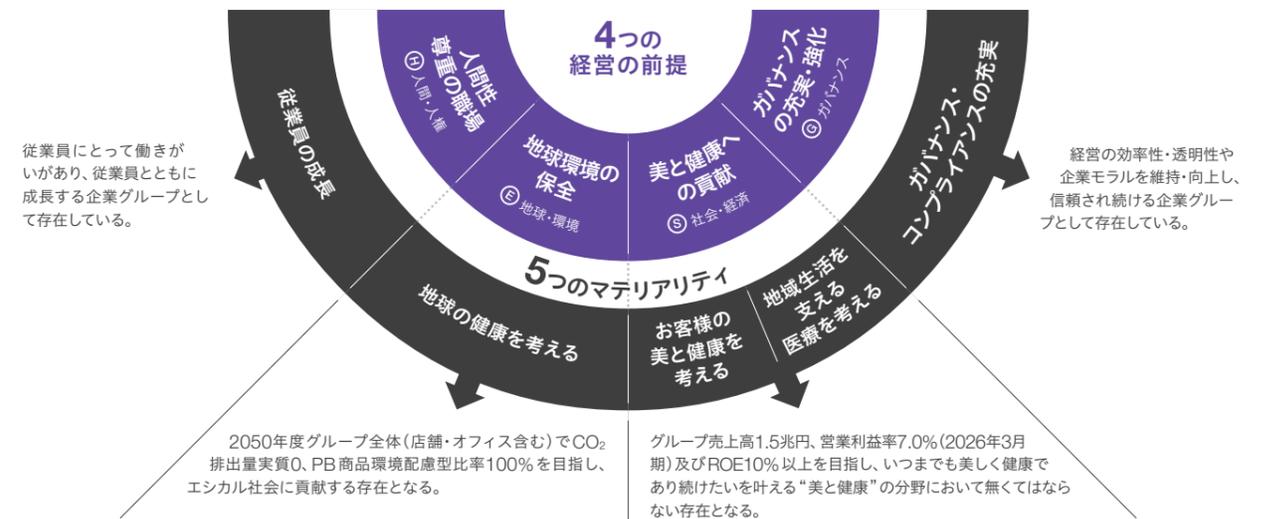
にグループ売上高1兆5,000億円、営業利益率7.0%、ROE 10.0%以上という経営目標を設定しています。一方、過去最高となった2024年3月期の売上高は1兆225億円、営業利益7.4%、ROE10.5%であり、営業利益率、ROEの目標は達成したものの、売上高については当初設定した目標と大きく乖離しています。今後、目標として掲げた売上規模を達成するには、当社グループと同じ「志」を持った仲間が必要になります。そのために、現在、様々な企業様と色々とお話をしておりますが、美と健康の分野を主な事業ドメインとする方向性や収益力や効率性を追求するオペレーション強化などという点でなかなか考え方が一致しないというのが実態です。当社グループと同じ「志」や「考え方」をもつ企業様と資本関係やアライアンスを組むことで、同じ未来予想図を描き、お互いの企業価値の向上はもとより社会的な価値を共創していきたいと考えています。そのため、店舗やサービスをご利用いただくお客様などのステークホルダーの皆さまと向き合う当社グループの経営方針を重視し、慎重に検討していきたいと考えています。1兆5,000億円という規模だけにフォーカスすることはせずに、収益性や効率性も一緒に追求できる企業様と対話を続けてまいります。

グループ理念・グループビジョン 人々の美と健康に対するそれぞれの課題を解決し 輝く社会のエネルギーになる

経営統合した際に、当社グループの理念を「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」としました。「未来の美と健康」を考え抜き、これまでの常識に囚われない新たな体験をお客様に届けることにより、人々の輝く生活やその方々がつくる輝く社会のエネルギーになることが、当社グループの原点であり、私どもが社会に存在する意義と考えています。

そして、この原点に基づく私どもの「ありたい姿」は、「美しさと健やかさ」をもっと楽しみたい人や身近に感じたい人はもとより、「美」に対して悩みを抱えた人や、健康ではない状態に苦しんでいる人に対して、「無くてはならない」存在となり続けることです。新しい技術・アイデア・知識を駆使して、より良い商品やサービスを提供することで、人々の美と健康に対する様々な課題を解決し、それらを実現していきます。私どもの存在により、人々が「より美しく、より健やか」になるとともに、その方々の生活自体がより楽しさに満ちたものとなり、ひいては、その地域社会の持続的な発展につながっていくものと信じています。

マテリアリティの解決



ステークホルダーの皆さまをもっとよく知る企業集団へ

「続けること」は、経営の大前提です。当社グループが事業を継続し「ありたい姿」を実現するためには、健全で安定した経済活動や社会活動を行い、企業として誠実で安心できる存在であり続けることが必要不可欠です。その「当たり前」を維持・継続するためには、「人間・人権」「地球・環境」「社会・経済(美と健康)」「ガバナンス」の4つのテーマと向き合う必要があります。当社グループは、これらのテーマに対して、事業を通じて解決をしていくべき5つのマテリアリティ(「お客様の美と健康を考える」「地域生活を支える医療を考える」「従業員の成長」「地球の健康を考える」「ガバナンス・コンプライアンスの充実」)を特定し、その解決に向けて、目指す姿・KGIとそれに紐づくKPIを設定したうえで、取り組みを推進しています。

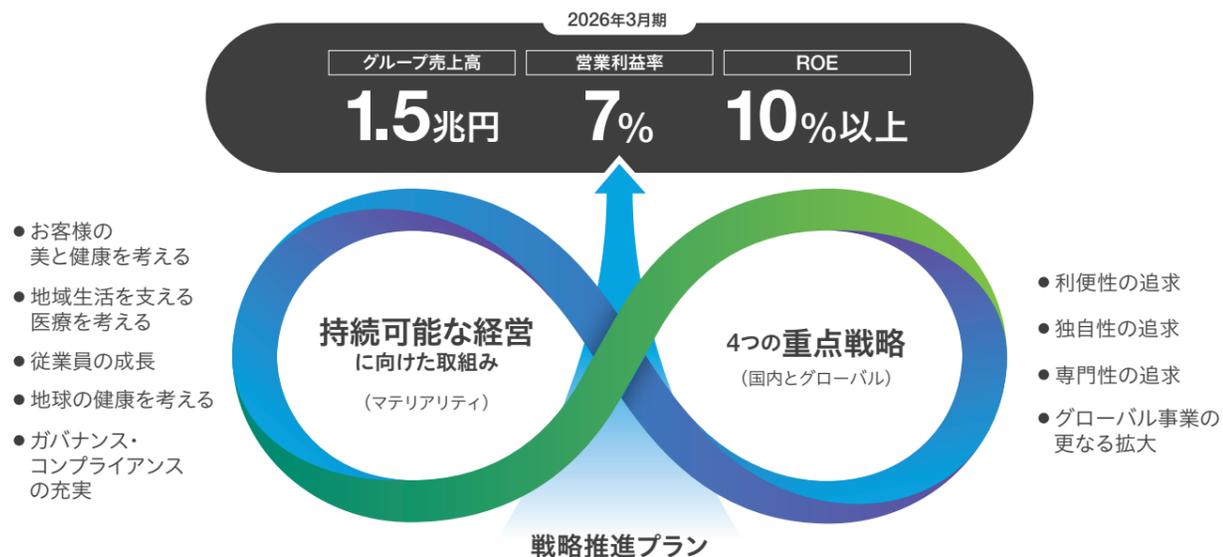
当社グループは、ドラッグストア・薬局として社会や人々の生活を支えるインフラ企業です。そのため、これらのマテリアリティの解決は、お客様が当社グループの店舗で日々の課題を解決する商品を選ぶことや買うこと、専門知識や資格をもった従業員から薬や化粧品などの説明をうけること、マツキヨココカラECの利用、マツキヨココカラQやBの利用などにつながり、ひいてはお客様にとって当り前のより良い日常を送ること

につながると考えています。当社のお客様の中には、お取引先様、株主様、グループ従業員や私たち自身も含まれており、社会の構成員を広くカバーしています。したがって、マテリアリティを解決することは、現在だけでなく、未来においても当社グループの事業が成り立つ社会を構築し続けることにつながり、将来の当社グループの財務基盤の安定化に寄与すると考えています。

マテリアリティの一つに「従業員の成長」を掲げていますが、当社グループの成長の基盤は、やはり従業員です。お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループを選んでいただきご満足いただけるかは、従業員一人ひとりによる、ステークホルダーの皆さまへの真摯な姿勢と、様々なニーズへの迅速な対応に大きく起因するものだからです。従業員が夢ややりがいをもって仕事ができ、自ら色々なことにチャレンジできる環境があれば、失敗を繰り返しながらもたくさんの経験を積み、自然と成長できるものと考えています。一方で、この環境を実現するには、従業員自らの意識とともに、会社側として個々の能力を引き出す人事制度の整備や成長を促す組織文化の醸成が重要になります。従業員一人ひとりが挑戦を繰り返すことで個人の成長が促されることは、我々グループ全体の成長をもたらし、かつステークホルダーに真摯に向き合う経営を実現することにもつながります。私が旗振り役となり人や組織の成長に向けて積極的に投資をしていきます。

グループ理念

未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく



マツキヨココカラ&カンパニーの 価値創造の源泉～4つの強み～

当社グループが今後も持続的に価値を創造する源泉が何か、過去から積み上げてきたマツキヨココカラの強みとなる経営資源を改めて整理してみると、4つに集約されるものと考えています。

1つ目は、3,400を超えるリアル店舗とマツキヨココカラECサイト、及び本格展開を進めている宅配サービスのマツキヨココカラQなどの活用により、お客様一人ひとりのニーズにシームレスにサービスを提供できることです。2つ目は、「美と健康」を事業ドメインとして続けてきたからこそ蓄積できたPB商品の開発ノウハウやブランド力です。これらは、お客様を最もよく知る集団となるべく一人ひとりの個性を意識した提案を継続することや、独自のマーケティング展開の継続により培われた競争力の源泉であり、今後の成長には欠かせない重要な要素です。3つ目は、こうした我々の取組みに共感し、当社グループを信頼いただいている1億4,000万を超えるお客様や共に成長をしていく取引先様とのパートナーシップです。それらがあってこそ我々は成長できるものと認識しています。最後に、専門性を備えた多数の人材です。多様化・高度化する世の中のニーズに対応すべく、マツキヨココカラWAYに基づいた教育体系や時代のニーズ・傾向を捉えた研修を行うことで、人的資本の向上に取り組んできました。これらが当社グループの価値創造の源泉です。

経営統合後、事業会社間での人材の交流、店舗運営や販売促進などの営業施策の水平展開、アプリの統合、顧客基盤に係る施策など、様々な側面での統合を進めてきました。これらを通じてグループとしての一体感が醸成され、強みとして発揮できていると感じています。実際に、マツモトキヨシグループ、ココカラファイングループともに経営統合前の利益率が大幅に改善しており、着実にシナジー効果が表れてきているものと評価しています。これらの強みをさらに伸ばし、未来の社会においても美と健康の分野で、無くてはならない存在となることを目指します。

企業価値を高める コーポレートガバナンス

当社グループが事業を展開し、さらに収益力を高めて、株主の皆様へ還元するというサイクルを健全に回し続けるには、マテリアリティとして特定している「ガバナンスの充実・強化」が不可欠です。いかに優れたサービスを展開し高付加価値なPB商品を開発・販売しても、いかに優秀な人材を擁しても、当社グループのガバナンスが十分に機能せず、世の中から信用・信頼されなければ、その価値が見出されることも、輝き続けることもありません。ガバナンスの充実・強化は、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築することと同義であり、それはすなわち企業価値を高めることにつながります。盤石なガバナンス体制があってこそ、企業価値の向上に結びつく「収益力を高める」「資本コストを下げる」「成長力を高める」の3つの要素に関連する非財務を含む取組みを着実に推進していくことが可能となります。企業価値の向上のための各要素の具体的な取組みについては、この後の統合報告書をご覧ください。

当社グループがこれまで築いてきた経営資源を適切に配分し活かすために、今後もコーポレートガバナンスの更なる強化が必要と考えています。私はこの分野における課題は大きく2つあると考えています。まず1つ目が、ガバナンスの肝となる取締役会のあるべき姿の検討とその実現です。企業価値の向上につながる取締役会のあるべき姿がどのようなものか、今の取締役会のあり方が最適なのかも問い直しつつ、取締役会の中で積極的に議論していきます。もう一つは、取締役会での積極的な議論に基づく、中長期的な方向性の明示です。現在は、経営統合後、2026年3月期の目標達成を目指していますが、当社グループを次世代へつないでいくためには、その先を見据え、グループが一丸となって向かっていくことのできる具体的な目標が必要であると考えています。グループビジョンとして掲げたありたい姿の実現に向けて、現在の経営目標の少し先の未来を目指す経営計画を検討してまいります。

財務資本戦略について

最近、株主様や投資家様と対話の中で、資本コストと株価を意識した経営についてのご質問やご意見を多くいただきます。

こうした株主・投資家様との対話と質疑応答の内容は取締役会に報告され、社外役員も含めて把握しています。対話を通じて、貴重なご意見やご助言をいただいております。当社グループの価値を高めたいと思っただけでなく、発言も多いと感じています。

今回、経営目標として、新たに「ROE10%以上」という目標を設定・開示し、そして株主還元方針においてもコミットメントを強化すべく、「累進配当の導入、DOE3%以上／配当性向30%以上、機動的な自己株式取得」を取締役会で意思決定し、開示しました。これは対話の中でいただいたご意見がきっかけとなった一つの事例であり、今後も引き続き、貴重な機会としての対話活動を定期的にも実施してまいります。

当社は、財務資本戦略の大方針として、「①資本効率の向上、②財務基盤の強化、③株主還元の充実」の3つのバランスをとって企業価値を高めていくことを目指しています。昨今の資本コストと株価を意識した経営においては「いかに効率的に稼いでいるか」が問われています。この考えを踏まえ、インカムゲイン及びキャピタルゲインを意識し、収益力や稼ぐ力を高める事業へ積極的に投資するとともに、株主様への総合的なリターンの最大化を図っていきたくと考えています。

おわりに

2025年3月期は、経営統合の時に計画したシステム統合や店舗運営や販売促進策の統一が完了します。つまり、一部物流の統合を除き、統合後の両社のシナジーを出すための取組みが予定通り整います。

今後、当社グループに問われるのは、グループ誕生後に創出し積み上げてきた「モノ」や「コト」の真価、及びそれらをステークホルダーの皆さまに評価いただくことで向上させてきた当社グループの企業価値を「さらに



成長させるためにどうするか」の2点と考えています。すなわち、2025年3月期以降は真のシナジー効果を問われ、私たちの本当の実力が試されることとなります。

上記を踏まえ、経営者としての私の役割は大きく3つあります。まずは、先ほども言及した、今後の当社グループの飛躍的な成長を実現するための「ガバナンス改革」です。あるべき取締役会の形を検討し、現在の経営計画よりも先を見据えたメルクマールをつくること、今後の成長の第一歩であり、その改革を主導していきたいと考えています。次に、「海外事業の成長基盤の整備」です。国内における将来の人口推計に鑑みると、やはり海外事業の成長が非常に重要と考えます。海外事業が収益の柱となるよう、まずは東アジアを中心に事業を展開し、事業規模を拡大させ、そして、アジアでの事業の価値を高めるべく世界に通用する「matsukiyo」ブランドへ成長させるなどの取組みを進めることで、アジアにおいても収益基盤を構築します。最後に、「能動的な組織力の強化」です。例えば、従業員一人ひとりの経営への参画意識を高めるために、従業員持株会の加入を促進する施策を講じる、自ら考え進化し成長する人材が集う組織とすべく、教育をはじめとする人的資本への投資を加速するなど、具体的な取組みを推進していきたいと考えています。

最後になりますが、ステークホルダーの皆さまの期待を超えていけるよう、人と人とのつながりや対話を大切に、より魅力的なマツキヨココカラ&カンパニーになるよう努め、私の役割を果たしてまいります。

この統合報告書の読者の皆さまにおかれましては、今後とも一層の当社グループへのご理解とご支援をいただきたくお願い申し上げます。

価値創造のあゆみ

マツキヨココカラ&カンパニーは、マツモトキヨシホールディングスとココカラファインとの経営統合により誕生して、3年目を迎えました。

社名の「MatsukiyoCocokara & Co.」は、「マツモトキヨシとココカラファインと仲間」を意味し、同じ志を持つ仲間(企業)が集まり、ひとつの新しいグループを創りあげていくという意思を込めています。

それぞれが創業期、拡大期を経て成長し、当社グループがこれから歩んでいく道筋を「挑戦・発展期」として位置付けました。当社グループの強みを最大限発揮し、志を同じくした仲間とともに、新たなことに挑戦し続け、自ら進化し続ける組織として、企業価値をさらに高めてまいります。

挑戦・発展期

2021
経営統合

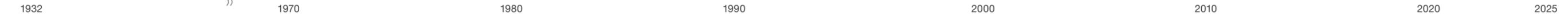
転換期

拡大期

売上高

- 株式会社マツモトキヨシホールディングス
- 株式会社ココカラファイン

創業期



創業期	拡大期	転換期
1932 マツモトキヨシの誕生 松本清が「松本薬舗」を個人創業 1954 個人経営から法人組織へ 1987 都市型ドラッグストアの幕開け 上野アメ横店オープン 1990 株式の店頭公開	1995 ドラッグストア売上高No.1に 平成7年3月売上高101,778百万円 / 216店舗 1999 東京証券取引所一部上場 2001 グループ拡大戦略スタート 500店舗達成 2007 持株会社(株)マツモトキヨシホールディングスを設立	2014 セントラルグループと協業 タイ国内でPB商品のテストマーケティングを開始 2015 海外一号店オープン:タイ王国ラプラオ店(バンコク) オリジナルブランド「matsukiyo」の誕生 2018 Japan Branding Awards 2018においてプライベートブランド「matsukiyo」が最高賞「Best of the Best」を受賞 2020 全国47都道府県出店



創業期	拡大期	転換期
セガミメディクス 1937 セガミメディクス株式会社 合名会社セガミ製薬所を設立 2004 日本証券業協会ジャスダック 市場に株式を店頭登録 セイジヨー 1951 (株)セイジヨー「成城薬局」を 開局 2001 東証一部上場	2008 (株)セイジヨーとセガミメディクス(株)が 経営統合、(株)ココカラファインホールディングスを設立 東証一部に上場 2010 (株)ココカラファインホールディングスと(株)アライドハーツ・ホールディングスが合併し、(株)ココカラファインへ商号変更 2013 グループの販売子会社6社((株)セイジヨー、セガミメディクス(株)、(株)ジップドラッグ、(株)ライフオート、(株)スズラン薬局、(有)メディカルインデックス)を統合し、(株)ココカラファインヘルスケアを設立 山口県と広島県でドラッグストアを展開する(株)岩崎宏健堂の全株式を取得、子会社化	2014 多様な人材の活用を目的とした子会社、(株)ココカラファイン アソシエを設立 2015 障がい者の雇用促進等を目的とした子会社、(株)ココカラファイン ソレイユの業務を開始。「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定を取得 2017 福祉用具の販売・レンタル事業を運営する(株)愛安住の株式を取得し、子会社化。 2020 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社(株)CFIZを設立

挑戦・発展期

2021

(株)マツモトキヨシホールディングスと(株)ココカラファインが経営統合し(株)マツキヨココカラ&カンパニーが誕生。



MatsukiyoCocokara & Co.

2022

東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iF デザインアワード 2022」受賞

SBIインベストメント株式会社とコーポレートベンチャーキャピタルファンド「MC&C 投資事業有限責任組合」を共同設立

2023

新たなチャレンジを応援する「matsukiyoFIRE」が始動
自社オンラインストアの店舗配送サービス「マツキヨココカラQ」が本稼働



2024

デジタルを活用した新しいビューティのサービス「マツキヨココカラ B」がスタート
訪日外国人からも人気のプライベートブランド「matsukiyo」アジア圏出店国のニーズを反映したローカライズPB開発を開始



CONTENTS

P01 はじめに	P01 経営の基本方針と目指す姿 P03 編集方針	P05 トップメッセージ P11 価値創造のあゆみ
P14 企業価値 ↑	P15 価値創造のプロセス P17 グループ経営を支える経営資源 P18 価値創造プロセスと企業価値算定式の関係性 P19 価値創造の源泉となる4つの強み P21 特集 PB商品「KNOWLEDGE」を通じた価値創造ストーリー	P23 グループ会社一覧 P25 MCCマネジメント P27 マツモトキヨシグループ P29 ココカラファイングループ P31 マテリアリティ特定プロセス P33 サステナブル経営の実践
P35 収益力(稼ぐ力) ↑	P37 サステナブル経営に向けた当社の方針と現在地 P39 中長期的な会社の経営戦略 P41 重点戦略 P43 グループの事業戦略 P45 マテリアリティ お客様の美と健康を考える	P47 マテリアリティ 地域生活を支える医療を考える P49 サステナブル経営推進による成長力の向上 小部常務メッセージ P51 非財務への取組みと企業価値との相関分析・財務への影響の分析
P53 成長力 ↑	P55 マテリアリティ 従業員の成長 P55 人事戦略 P57 01 プロフェッショナル人材の育成 P58 02 グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成	P59 03 人権尊重、多様な人材が活躍できる職場 P60 04 働きやすい労働環境、働きがいのある会社 P63 05 従業員等の健康管理、健康投資 P65 マツキヨココカラ&カンパニーの多様性の推進
P67 資本コスト ↓	P69 企業価値向上のための財務資本戦略 P73 マテリアリティ 地球の健康を考える P73 気候変動対応に関する指標と目標 CO ₂ 排出量削減に向けた取組み P75 気候変動への対応 (TCFD提言に沿った開示) P77 環境配慮型PB商品 比率向上に向けた取組み P79 社外取締役対談 木村恵司取締役/河合順子取締役	P81 マテリアリティ ガバナンス・コンプライアンスの充実 P81 コーポレートガバナンス体制 取締役会実効性評価 P83 役員のスキルセット (取締役の基礎要件、 スキルマトリックス項目と選定理由) P85 役員一覧 P87 指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ・役員報酬 P96 ステークホルダー・エンゲージメント
P98 データ・会社概要	P99 財務・非財務ハイライト P101 財務・非財務データ(過去サマリー) P103 MC&Cグループ年表	P105 グループ別店舗展開 P107 会社情報



企業価値

時価総額等の財務価値と将来的に財務価値に反映されると考える
非財務価値(ステークホルダーへの貢献)のすべてを足した価値

企業価値 ↑

=

収益力(稼ぐ力) ↑

-

資本コスト ↓

+

成長力 ↑

CONTENTS

P15 価値創造のプロセス

P17 グループ経営を支える経営資源

P18 価値創造プロセスと企業価値算定式の関係性

P19 価値創造の源泉となる4つの強み

P21 特集 PB商品「KNOWLEDGE」を通じた価値創造ストーリー

P23 グループ会社一覧

25 MCCマネジメント

27 マツモトキヨシグループ

29 ココカラファイングループ

P31 マテリアリティ特定プロセス

P33 サステナブル経営の実践

本章では、当社グループの企業価値向上に資する、価値創造プロセスの全体像、当社グループの経営を支える6つの経営資源、価値創造プロセスと企業価値算定式の関係性、を示します。また、価値創造の源泉となる4つの強み、企業価値を創造するグループ組織とその役割、グループビジョンの実現に向けて特定されたマテリアリティの全体像にも触れながら、企業価値向上に向けた各種取組みを説明します。

価値創造のプロセス



当社グループは、社会・生活のインフラ企業となることで、地域社会の美と健康に最も身近な存在として貢献するために誕生しました。その実現に向けて、優先的かつ主体的に解決する重要課題(マテリアリティ)を特定し、KGI/目指す姿を設定しました。マテリアリティ解決の源は、グループ従業員をはじめとする、これまで培ってきた経営資源です。当社グループは、マテリアリティの解決に向けて経営資源を戦略的に投下し、ドラッグストアの社会的使命である地域包括ケアシステムの構築を推進するとともに、「美と健康の分野でアジアNo.1」を目指してまいります。

グループ理念

未来の常識を創り出し、
人々の生活を変えていく

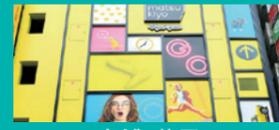
“未来の美と健康”を考え抜き、

新たな顧客体験を創り出し輝くを増していく生活・地域社会の実現に貢献する。



経営目標の目標年 ※1 2026年3月期
※2 2031年3月期

グループ経営を支える経営資源



強化に向けた計画

- 店舗網構築
- 新規出店、既存店改装
- 主要都市部の市場シェア向上
- グローバルな店舗展開

店舗・薬局
店舗数

3,464店舗
うち調剤薬局971店舗

経営資源と考える理由

当社グループの店舗・薬局はお客様との最大の接点とも言えます。当社は、3,400超規模の店舗網により、地域の人々の美と健康に貢献してまいります。そして、お客様に寄り添い、お客様の生活の一部にもなるような、身近で、毎日の暮らしに安心と喜びを提供できる存在であり続けます。



強化に向けた計画

- 顧客基盤を活用した商品開発の高度化
- PR・プロモーションの効果的な活用
- CSR監査の実施
- より高付加価値なPB商品の開発
- メーカー様との共同開発

PB商品・ブランド
PB商品・ブランド数

2,046SKU

経営資源と考える理由

当社独自の「matsukiyo」ブランドは、お客様が当社に足を運んでくださる大きな理由の一つです。他社との差別化を図り、数ある選択肢の中からお客様に当社を選んでいただけるよう、そして当社でのお買い物を楽しんでいただけるよう、尽きない研究と創意工夫によって、お客様の新しい体験を創り出してまいります。



強化に向けた計画

- デジタル会員の拡大
- DX推進
- 新たなサービスの展開
- データ活用の高度化

グループ会員・会員データ

グループ会員数
2,342万人

経営資源と考える理由

当社が保有するビッグデータをフルに活用することで、お客様一人ひとりの好みやライフスタイルに合わせたOne to Oneのサービスを提供しています。今後さらに発展していくDXの推進により、未来の常識を創り出す先駆者として、お客様の数だけ存在する個々のライフスタイルに合わせた新しい取り組みを行ってまいります。



強化に向けた計画

- 経営戦略と紐づいた人事戦略の実施
- 専門人材の育成
- 従業員エンゲージメントの向上
- キャリア研修の実施
- マツキヨココカラWAY浸透・行動変容のための施策実施

従業員

従業員数
4.3万人

経営資源と考える理由

当社の価値創造の源泉は「従業員」です。そのため、ドラッグストアとしての専門性や、様々なスキルを持った多様な人材が、幅広い分野で活躍すること、従業員が誇りを持って働けることこそが、当社の企業価値を創出すると認識しています。従業員一人ひとりの成長と目標達成が、企業の成長、目標達成につながると思っています。



強化に向けた計画

- 新規出店、既存店改装
- M&A、アライアンス
- 新規事業、CVC
- デジタル基盤の強化、DX推進
- グローバルな店舗展開
- サステナビリティに係る投資
- 人的資本投資(従業員の教育・研修、賃上げ等)

財務資本

営業キャッシュフロー
635億円

経営資源と考える理由

当社は、企業価値を高め、株主様への総合的なリターンを最大化するためには、将来の成長に向けた投資に取り組んでいくことが重要であると考えています。稼ぐ力とキャッシュ創出能力を高め、十分な営業キャッシュフローを確保していくことで、成長を支える財務基盤の確立を図ります。



強化に向けた計画

- 気候変動対応(環境方針制定、気候変動に係るKGI・KPIの見直し、CO₂削減ロードマップ)
- サプライチェーンにおける環境負荷低減
- 当社PB商品の環境配慮型へのシフト
- 事業を通じたエシカル消費の普及

自然資本

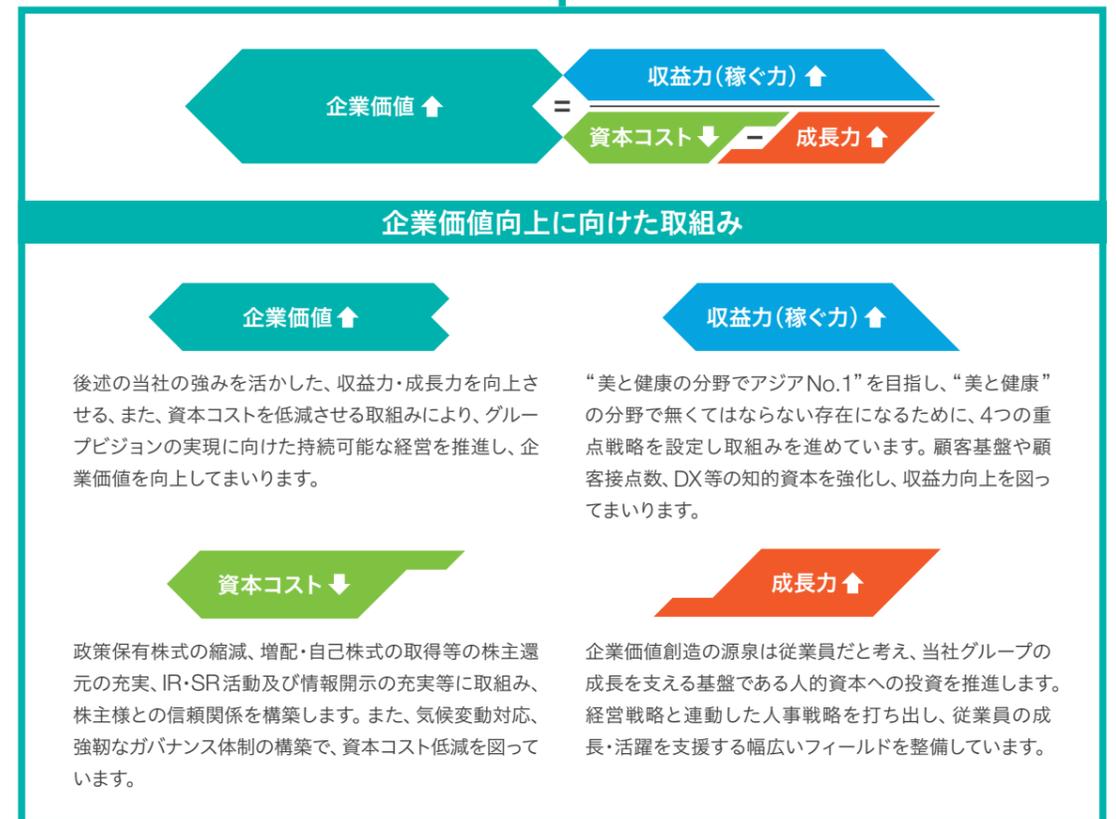
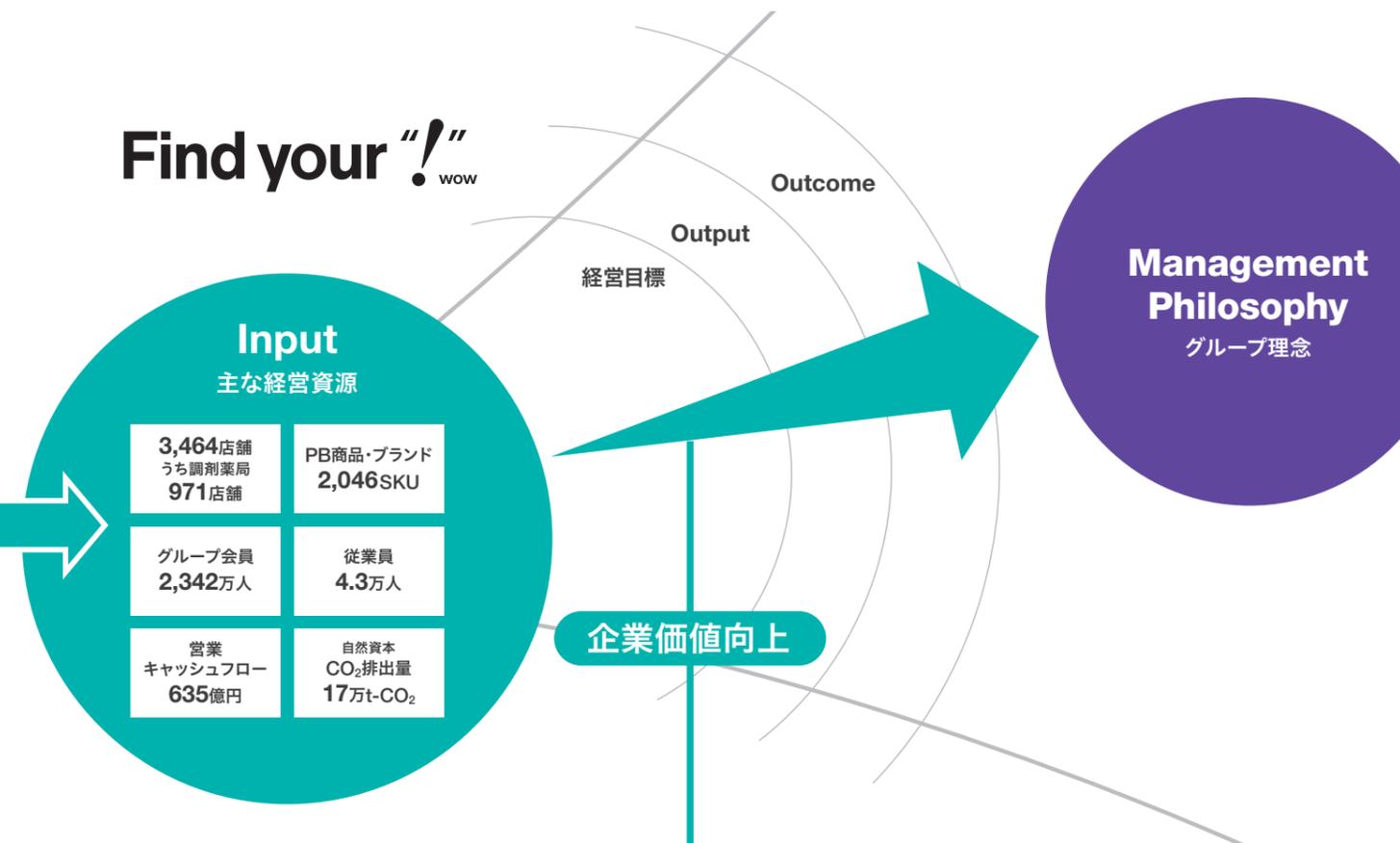
CO₂排出量
17万t-CO₂

経営資源と考える理由

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題と認識しています。気候変動関連リスクを全社リスクの一つとして統合して管理し、マテリアリティとしても特定することで、そのリスクへ対応することの優先度を高めています。当社の事業に関わってくださる全ての皆さまとともに、地球の健康を考える取り組みを進めてまいります。

価値創造プロセスと企業価値算定式の関係性

Find your "!"
wow



価値創造の源泉となる4つの強み

都市部の鉄道路線に沿う地域、郊外の商業集積地域への出店により、社会インフラとしての店舗網を拡充するとともに、戦略的な店舗展開、多様な出店形態により、競合他社よりもお客様との「より多くの接点」を有しています。また、現在はECサイト、マツキヨココカラQのデジタル活用により、お客様の買い物環境を補完することで、相乗効果を得ているほか、フラッグシップ店舗へ積極的に投資することでチェーンストアを超える価値創造を目指しています。

当社は、地域の健康保持増進を支援する薬局（健康サポート薬局認定割合14.3%）が多く、セルフメディケーション分野でプレゼンスを発揮しています。また、かかりつけ薬剤師を配置し、在宅医療・医療機関と連携する薬局も多く、医療分野でも大きく貢献していることに加え、ヘルスケア関連事業においても、介護用品のレンタル、介護施設等をグループ内に有することで、他社にないシームレスなサービス提供が可能です。

PB商品の開発・販売、柔軟なサービス提供を可能とする高い専門性を持つ人材こそ、当社の価値創造の基盤です。薬剤師、医薬品登録販売者、管理栄養士、介護事業に従事する正看護師・准看護師、介護支援専門員等の有資格者も多いことに加えて、商品開発、ブランド戦略などの分野でも専門性を活かすことで、当社の競争優位を確立しています。特に、ヘルスケア&ビューティー分野において、お客様のニーズに対応できる専門スタッフの存在は、お客様に寄り添うサービスの質をさらに向上させています。

また会社として、従業員のスキル向上のための継続的なトレーニングを提供することで、変化する市場環境に適応できる人材の育成にも積極的に取り組んでいます。高度な専門性（がん）の資格を持った薬剤師を養成することで、他社と比較して、外来がん治療専門薬剤師が多く在籍している点も当社の特徴の一つです（10名（外来がん暫定含む））。

店舗・ECサイトを活用したお客様に寄り添うシームレスなサービス提供



1

ヘルス&ビューティー分野での高いブランド力



2

盤石な顧客基盤と取引先としての信頼



3

ブランド力を支える基盤



顧客ニーズに応える高度な専門性を備えた人材

4

美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、ヘルスケア&ビューティー分野で70%超の売上を占めています。盤石な顧客基盤に加え、きめ細やかなマーケティングで多角的に分析することで、大手NBメーカーの代替品とならないブランド・製品で他社ドラッグストアとの差別化を図っています。同業他社比で高いPB商品比率であり、なかでも収益性の高いヘルスケア&ビューティー分野の商品がPB商品全体の50%を超えています。他社ドラッグストアが食品に特化する中、医薬品と化粧品品の構成比が高い点は当社の高収益を維持する大きな強みであり、国内外でのブランド知名度向上にも寄与しています。

また、ジェンダーフリーメイク「nake」やメンズメイク「イイサム」などの時流に沿った多様性への取り組み、PB商品の環境配慮型へのシフトなどで、商品開発を通じたサステナビリティの取り組みも推進しています。

M&Aによる全国的な店舗展開、ECサイト等での販売を通じて、グループ会員数2,342万人、顧客接点数1億4,000万超という他社にはない顧客基盤を有していることは当社の最大の資産です。近年は、インバウンド需要の取り込みで海外顧客も増加していますが、顧客データを地域・性別・年齢・購買履歴等の様々な視点から分析し、効率的なマーケティング、顧客ニーズに対応する商品開発、効果的な広告施策などにつなげることで、高い収益を実現しています。

また、取引先様とも長期的に信頼性の高いパートナーシップを築くことで、供給チェーンの安定化にもつなげています。これまでも全国的な店舗展開により販売力を強化し、目標達成に向けて取引先様と共にKPI管理に取り組むなど、その関係を強化してまいりました。取引先様にとって、当社は売上高1兆円規模の販売先であり、業務効率化、CO₂排出量削減、PB商品の開発等で協業することにより、共に持続的に発展することを目指しています。

KNOWLEDGE

PB商品 「KNOWLEDGE」 を通じた 価値創造ストーリー

お客様の身近な存在となるために、
価値創造の源泉となる強みを活かし、
挑戦を続けるマツキヨココカラ&カンパニーの姿を
PB商品のプロジェクトを通じてご紹介します

NBを超える男性化粧品を開発する

近年、男女問わず「キレイでありたい」といった新しい価値観が生まれており、そのニーズの高まりとともに、男性のスキンケア市場が伸びています。一方で、市場においては、まだまだスキンケア商品の選び方などがわからないといった声が多いのが現状です。こうした中、当社ではターゲットを従来の性別や年代で区切るのではなく、「価値観」で区切る手法を用いて、市場のニーズを分析しています。当社の重要な資産である1億4,000万を超える顧客接点から得られた購買データを用いて、より深い消費者インサイトを判定するスコアとしての商品DNAや顧客の意識スコアなどを活用した高度な分析を行うことで、ターゲット顧客像を導き出し、よりニーズに即した商品の提案につなげています。こうした当社独自の分析力と、男性の肌や髪を長年研究している協力メーカー様の技術力を掛け合わせることで、男性化粧品PB商品である「KNOWLEDGE」が誕生しました。

男性の肌における様々な肌状態にアプローチする、より効果の高いスキンケア商品を開発するため、協力メーカー様や当社の様々な他部署のメンバーとともに、「顧客層へ提供すべき商品の設計やアプローチ方法をどのようにすべきか？」を追求してきました。この商品開発においては、自社購買データからの分析結果はもちろんのこと、外部のモニター調査なども活用しました。また、店頭での予約においてデジタルを活用した新しい手法として、店頭で予約することに抵抗感のある男性や、効率よく短時間で済ませたい方向けにこの商品の予約受付のサイトにつながる仕組みを取り入れ、市場拡大に向けて、お取引先様とともに試行錯誤しながら、新しいチャレンジを実施しています。

新男性PBブランド開発のプロジェクト化

「KNOWLEDGE」の商品開発においては、総勢50名ほどの社内外の様々な専門知識を持つメンバーでプロジェクトを組み、多くの時間と協議を重ねました。このプロジェクトで実施したデータ分析や外部調査から、男性には「自分そのものを整え、磨き、内面も含めてベースアップし、生活の質を高めたい」という思考があり、「それを実現できる品質と機能にこだわった商品を選びたい」



というニーズがあることが分かりました。このニーズをもつ顧客層をターゲットとし、品質や機能の高さを伝えるために「浸透を科学するスキンケア」というコンセプトワードを導き出しました。また、プロモーション設計においては、自社の顧客購買データから「KNOWLEDGE」がターゲットとする顧客像に近い特徴をもつ層の購買傾向を詳細に分析し、より有効なプロモーション方法を検討しました。この分析結果をもとに、タレントを起用した公式インスタグラムでのライブ配信や主要店舗での店頭サインージなどの屋外広告も実施しました。様々な部署のメンバーが協働して商品開発を進めることで、互いのスキルを高め合いながら、唯一無二の新しい男性化粧品PBブランドを生み出すことができました。

コロナ禍を経て変化した男性化粧品の動向

売れ筋商品の変化が著しい昨今において、新たなPB商品の開発を進めるため、従来の自社内の顧客データやPOS実績などに加え、SNSの投稿やECサイトなどでの売れ筋から次の話題性のある商品の素材を見つけ出す試みも行っています。

今回の男性化粧品「KNOWLEDGE」の開発においてもSNSの投稿やECサイトの情報から導き出した情報に加え、グループワークなども含めて改めて男性の消費に対する価値観や美容行動の変化を調査しました。その結果、男性に限らず自分にとって価値を感じる商品には積極的に投資をすることが分かり、品質や性能のブランドストーリーに共感してもらうことが重要であると考えました。一方、コロナ禍で在宅時間が増え、自分磨きに時間をかけるようになったことで、男性の美容に対する行動がヘアスタイリングなどの自分を着飾る行動だけでなく、内面を磨くことやケアする行動を重視していることが分かりました。このような調査結果をもとに導きだした「KNOWLEDGE」ですが、2024年4月の発売後から、売上高はほぼ計画通りのペースで推移しております。

当社は美と健康の領域において、NB商品では満たせていないお客様のニーズに対し、PB商品を通じてきめ細やかに充足していき、さらに新たな市場創出を追求していくことで、利益率の向上はもとより、売上高の向上を目指してまいります。

PB商品を通じたステークホルダーとの価値協創をより強固に

今やPB商品は、他社商品との差別化だけでなく、コーポレートブランド自体のマインドシェアを高める役目も果たすようになっており、当社の企業ブランド価値を上げる大きな要素となっています。当社は、PB商品を通じてきめ細かなニーズに対応し、人々にとって身近な存在となることで市場における自社の存在感を高めることを目指しています。PB商品は当社の成長にとって、国内のみならず海外においても必要不可欠な存在であり、これらのPB商品を更に成長させていくことが、我々のマーケットにおける存在意義につながると考えています。

商品開発部 商品開発課 次長 櫻井 吉典



グループ会社一覧

当社グループは「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」というグループ理念のもと、「マツキヨココカラ」ブランドの商品・サービスをご利用いただくことで、お客様一人ひとりの生活上のお悩みやお困りごとを解決していきたいと考えています。

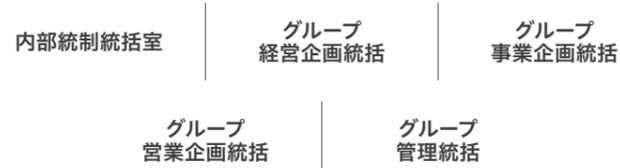


Matsukiyo Cocokara & Co.

マツキヨココカラ&カンパニー

価値創造に向けたグループ戦略、経営計画の策定

純粋持株会社／グループ戦略、経営計画の策定



グループ全体でデジタル技術を活用したサービスを拡大するとともに、マツモトキヨシグループでは特に海外における店舗展開の推進によって日本の「マツキヨ」を体験できる地域を拡大させ、ココカラファイングループでは各事業の連携による「地域包括ケアシステム」の構築に貢献していきます。

Find your!



マツモトキヨシグループ

グループの価値創造・最大化に向けたグループ戦略、各種施策など事業会社への浸透、管理・徹底

マツモトキヨシ	セントラル&マツモトキヨシ カンパニーリミテッド
ぱぱす	台湾松本清 股份有限公司
マツモトキヨシ 東日本販売	松本清香港 股份有限公司
マツモトキヨシ 九州販売	マツモトキヨシ ベトナム ジョイント ストック カンパニー
マツモトキヨシ 甲信越販売	マツモトキヨシ ガムリミテッド
マツモトキヨシ 中四国販売	ケイポート
マツモトキヨシ アセットマネジメント	



ココカラファイングループ

グループの価値創造・最大化に向けたグループ戦略、各種施策など事業会社への浸透、管理・徹底

ココカラファインヘルスケア

岩崎宏健堂

CFIZ

ファインケア

愛安住

MCCマネジメント

価値創造に向けたグループ戦略に紐づく各施策を浸透・支援
商品仕入、PB商品の企画・開発、販売促進、店舗開発・運営支援など
ノウハウ集結、シナジーの最大化

MCC保険サービス

MCCアソシエ

MCCソレイユ

MCCフリユアヴァンス



MCCマネジメント

事業概要

当社は、2021年10月の株式会社マツモトキヨシホールディングスと株式会社ココカラファインの経営統合に伴い、両社の営業企画・運営支援機能を集結し、グループシナジーを最大化することを目的として設立されました。

当社は、株式会社マツキヨココカラ&カンパニーが策定するグループ戦略に基づき、グループ企業の運

営支援として、販売商品の仕入と各事業会社への供給を行っています。また、各事業会社の管理機能をシェアードさせた管理サポート事業や、多様な人材活用を推進する機能会社の事業管理、フランチャイズ事業の運営などを行っています。これまでそれぞれの会社にあった機能を集約し、グループ全体の事業成長をサポートしています。

MC&Cグループにおける役割

価値創造に向けたグループ戦略に紐づく各施策を浸透・支援

当社の役割は、両社がそれぞれ有していた商品仕入や、PB商品の企画・開発、販売促進などの機能を集約し、マツキヨココカラ&カンパニーグループのマーチャンダイジング(商品政策)を策定・浸透させることです。

店舗の開発や運営支援、調剤薬局事業の運営・管理、ITインフラや物流機能の企画・運用、総務企画や人事、財務経理、法務などのバックオフィス機能につ

いて、グループ内の各事業会社が最大限のパフォーマンスを発揮できる体制を支える役割を担っています。

また、定年を迎えた従業員や、障がいのある従業員、労働時間の制約により効率的な働き方が求められる物流に従事する従業員などの雇用を、子会社である各機能会社を通じて行うことで、多様な人材が活躍できる職場環境を提供しています。

グループ間のシナジー創出施策

2021年の経営統合から3年、両社が構築してきたノウハウをブラッシュアップし、グループシナジー創出のための様々な施策を実行しています。

商品の仕入においては、店舗数が3,400超となったことで購買力が強化され、仕入先の統合などにより仕入価格の低減が実現できました。

また、2023年度には、会員制度、アプリ・ECサイトを統合しました。延べ1億4,000万を超えるお客様接点から蓄積されたデータとマーケティング分析力を活かし、お客様に面白さや楽しさを感じてもらえる商品やサー

ビスの企画・開発、店舗モデルの開発や広告配信事業の展開などに注力しています。さらに、業務の効率化とコストの適正化を目指し、日本全国に点在する事務所の統廃合を行っています。これにより、両社の各組織間での円滑なコミュニケーションも可能となりました。

今後は、基幹システムや店舗におけるPOSレジの統合、統合物流センターの構築などを予定しています。更なる業務の効率化・標準化を推進してコストの適正化を図るとともに、グループシナジーの最大化に向けた取組みを推進してまいります。



事業会社トップ紹介

各事業会社の紹介はこちらをご覧ください。▶ https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/integrated_report/ 

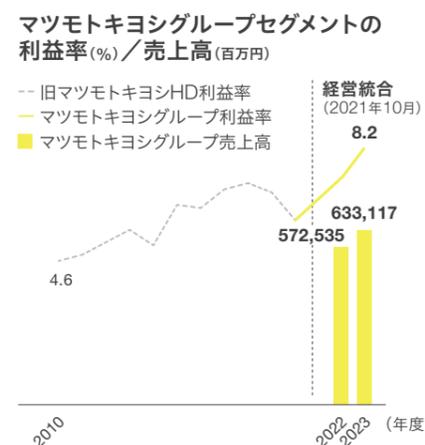
 株式会社MCC保険サービス 代表取締役社長 別部 俊彦	 株式会社MCCアソシエ 代表取締役社長 笠井 慎也	 株式会社MCCソレイユ 代表取締役社長 藤代 庸一	 株式会社MCCフレアヴァンス 代表取締役社長 横森 伸一
--	--	--	---



マツモトキヨシグループ

当社は、グループの中核事業を担うドラッグストア事業・調剤薬局事業を運営する事業会社の管理・統括を行っています。日本国内においては「マツモトキヨシ」をはじめとする7つの事業会社を、海外においては5か国でドラッグストア事業を展開しています。

日本では全国の幅広い地域で事業展開していますが、地域特性に合わせた柔軟な事業運営に注力するとともに、地域社会に貢献し、地域に根差し、地域の皆様に信頼され支持される「かかりつけのドラッグストア」を目指しています。海外においても、日本の「マツキヨ」を体験できる地域を拡大すべく、現在店舗展開を行っている各国におけるマーケットの拡大、及び新たな進出国の開拓に積極的に取り組んでいます。



MC&Cグループにおける役割

グループの価値創造・最大化に向けたグループ戦略、各種施策など事業会社への浸透、管理・徹底

当社は、株式会社マツキヨココカラ&カンパニー設立後、旧マツモトキヨシホールディングスに属していた事業会社を統轄する中間持株会社として、経営及び営業管理全般を担っており、グループの事業戦略や各種施策などの浸透、管理・徹底を行っています。

「マツモトキヨシ」という国内外でのブランド知名度

をもとに、積極的な海外への展開と、国内の免税対応店舗の拡大により、インバウンド需要の獲得に取り組んでいます。海外のお客様に、ナショナルブランドのみならず、魅力的なPB商品を提供する機会を増やすことで、更なるブランドイメージの向上を目指しています。

ココカラファイングループとの連携によるシナジー効果

ココカラファインとの統合によるプラスの効果としては、事業規模拡大に伴い購買力が増大したことによって、仕入価格の低減やリピートの獲得などによる利益率の向上が挙げられます。また、マツモトキヨシとココカラファインの店舗間で人材を融通し合うことで効率的な店舗運営が可能となりました。

2023年度には、コストの適正化の観点と、組織として一体感の醸成を図るべく、マツモトキヨシ九州販売、マツモトキヨシ関西支社、マツモトキヨシ東海支社の事務所を、ココカラファインの各エリア事務所へと統合しました。



事業展開地域

当社は、ドラッグストア事業・調剤薬局事業を運営する事業会社12社(うち海外子会社5社)を管理・統轄しています。「マツモトキヨシ」は、日本国内のすべての都道府県に出店しており、地域特性に合わせた柔軟な店舗運営を行っています。海外展開を担う事業会社として、これまでにタイ、台湾、ベトナム、香港に展開しており、2024年4月にグアム1号店を出店しました。今後もグローバルブランドとしての「マツモトキヨシ」の認知拡大、ロイヤルティ向上を目指していきます。

- ① 株式会社マツモトキヨシグループ
- ② 株式会社マツモトキヨシ
- ③ 株式会社ばばす
- ④ 株式会社マツモトキヨシ東日本販売
- ⑤ 株式会社マツモトキヨシ九州販売
- ⑥ 株式会社マツモトキヨシ甲信越販売
- ⑦ 株式会社マツモトキヨシ中四国販売
- ⑧ 株式会社マツモトキヨシアセットマネジメント
- ⑨ セントラル&マツモトキヨシカンパニーリミテッド
- ⑩ 台湾松本清股份有限公司
- ⑪ 松本清香港股份有限公司
- ⑫ マツモトキヨシベトナム ジョイント ストック カンパニー
- ⑬ マツモトキヨシグアムリミテッド
- ⑭ 株式会社ケイポート



各事業会社の紹介はこちらをご覧ください。▶
https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/integrated_report/



事業会社トップ紹介

 マツモトキヨシ 代表取締役社長 松本 貴志	 ばばす 代表取締役社長 河内 亮	 マツモトキヨシ東日本販売 代表取締役社長 多田 将一	 マツモトキヨシ九州販売 代表取締役社長 上村 浩司	 マツモトキヨシ甲信越販売 代表取締役社長 安藤 浩	 マツモトキヨシ中四国販売 代表取締役社長 森 崇
 セントラル&マツモトキヨシ カンパニーリミテッド 代表取締役 CEO 廣瀬 浩一	 台湾松本清股份有限公司 董事長総経理 志田 睦	 松本清香港股份有限公司 董事長総経理 林 保範	 マツモトキヨシベトナム ジョイントストックカンパニー 代表取締役 CEO 宮岡 弘樹	 マツモトキヨシ グアムリミテッド 代表取締役 CEO 片岡 知幸	 ケイポート 代表取締役社長 和田 大介

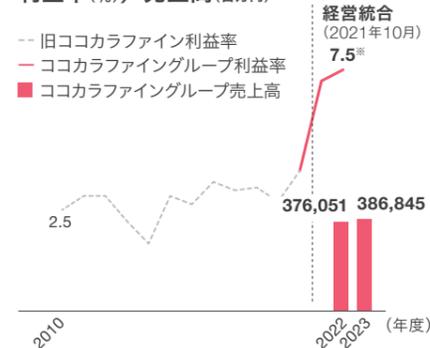


ココカラファイングループ

当社は、ココカラファインをメインストアブランドとするドラッグストア事業、調剤薬局事業を運営する事業会社、及び介護事業、福祉用具レンタル・販売事業を手がける事業会社を管理・統轄しています。グループ内にはエイチ・ツー・オーテイリング株式会社との合併会社である株式会社CFIZや、山口県を中心にドラッグストア事業を展開する株式会社岩崎宏健堂などがあります。

当社の各事業が連携することで、日本政府の目指す「地域包括ケアシステム」の一翼を担い、「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンの実現を目指しています。

ココカラファイングループセグメントの利益率(%) / 売上高(百万円)



※(株)マツモトキヨシホールディングスと(株)ココカラファインとの経営統合に伴う、のれん償却額及び商標権償却費を除く

MC&Cグループにおける役割

グループの価値創造・最大化に向けたグループ戦略、各種施策など事業会社への浸透、管理・徹底

当社は、2021年の経営統合後、旧ココカラファインに属していた事業会社を統轄する中間持株会社として、経営及び営業管理全般を担っています。グループ戦略に基づく各種施策などを浸透させ、その進捗を管理することで、マツキヨココカラ&カンパニーグループの企業価値の創造とその最大化に努めています。

調剤薬局事業では、かかりつけ薬剤師・薬局機能を備えた「健康サポート薬局」(110店舗)や、地域医療を

支える「地域連携薬局」(78店舗)、専門的な薬物管理が必要な患者様を支える「専門医療機関連携薬局」(3店舗)など、専門性を活かした薬局運営に積極的に取り組んでおります。

また、総合介護事業と福祉用具レンタル事業を推進しており、ドラッグストア、調剤薬局、医療機関や行政、生活支援団体などと連携することにより「地域包括ケアシステム」の構築に貢献しています。

マツモトキヨシグループとの連携によるシナジー効果

経営統合によるプラス効果としては、マツモトキヨシグループとの協働によって魅力的なPB商品や共同開発商品を取り扱うことができ、より良い商品をお客様に提供できるようになった点が挙げられます。また、商品の仕入を一本化し、スケールメリットを通じた仕入原価の低減やリベートの増加などによって、利益率が大幅に上昇しました。店舗においては、マツモトキヨシグループのノウハウ導入による業務の標準化や、一人当たり

の時間売上高などの店舗KPI(重要業績評価指標)管理を共通化することで、効率的な店舗運営を行い、より適切な経費管理が可能となりました。

マーチャндаイジング(商品政策)の統合と業務効率化、コストの適正化により、2024年3月期のグループ営業利益率は7.5%と統合初期から3.6ポイント改善しました。



事業展開地域

当社は、北は北海道、南は九州・沖縄まで39都道府県に展開するココカラファインヘルスケアを中心に、山口県と広島県に展開する株式会社岩崎宏健堂、関西地方においてスーパーマーケット事業を行っているイズミヤの建物内に隣接する形で売場を展開する株式会社CFIZなど、地域のニーズに応じて様々な業態のドラッグストア・調剤薬局を展開しています。また、関東を中心に総合介護事業を運営する株式会社ファインケアや、東海・関西・関東で事業を展開する福祉用具レンタル・住宅改修事業を担う株式会社愛安住など、主力事業であるドラッグストア・調剤薬局と連携して、地域の皆様が住み慣れた地域で自分らしく過ごすための商品・サービスを提供しています。

- ① 株式会社ココカラファイングループ
- ② 株式会社ココカラファインヘルスケア
- ③ 株式会社 岩崎宏健堂
- ④ 株式会社 CFIZ
- ⑤ 株式会社ファインケア
- ⑥ 株式会社 愛安住



各事業会社の紹介はこちらをご覧ください。▶ https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/integrated_report/



事業会社トップ紹介

 ココカラファインヘルスケア 代表取締役社長 塚本 厚志	 岩崎宏健堂 代表取締役社長 上野山 孝誠	 CFIZ 代表取締役社長 中山 和亮	 ファインケア 代表取締役社長 恒藤 和史	 愛安住 代表取締役社長 須永 崇
--	---	---	---	---

マテリアリティ特定プロセス

2020年9月に旧(株)マツモトキヨシホールディングスとして4つのマテリアリティを特定した後、経営統合した2021年10月に当社グループとしての5つのマテリアリティを再特定しました。

現在のマテリアリティは、当社のグループビジョンである「あるべき姿」の実現に向けた重要性和、ステークホルダーからの当社グループへの期待に鑑み、我々の事業がステークホルダーの皆様へ影響を及ぼしている、あるいは今後及ぼす可能性のある社会的課題の重要性の2軸にて評価し、特定しました。

マテリアリティ特定プロセス

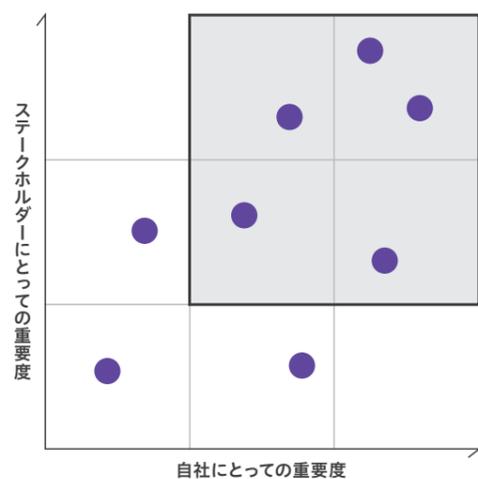


SDGsや国連グローバル・コンパクト等の国際的枠組みやグローバルリスク、MSCIやFTSEの評価基準等の視点から分析

当社グループの事業活動による社会課題への影響度分析、自社のSWOT分析、リスクマップ分析

マテリアリティに紐づくHESGをテーマにした株主様・機関投資家様との対話の実施、及びそこから得られた課題の整理

外部有識者との意見交換、社内取締役による議論、取締役会での審議と承認を経て特定



マテリアリティの重要性

マテリアリティ	特定したマテリアリティが社会・当社にとって重要である理由
 お客様の美と健康を考える P45-46 ▶	“未来の美と健康”を考え抜き、新たな顧客体験を創り出し輝きのある生活・地域社会を実現することが、当社グループが社会に存在する意義(パーパス)です。お客様に寄り添い、新しい技術・アイデア・知識を駆使して、より良い商品やサービスを世の中に提供することで、人々の美と健康に対する様々な課題を解決していきます。当社グループの商品・サービスを利用することで、人々の生活の質の向上につながり、ひいては、地域社会の持続的な発展につながるものと考えています。
 地域生活を支える医療を考える P47-48 ▶	急速な高齢化を背景に、国内の医療分野においては様々な課題が顕在化しています。当社グループは、公衆衛生の維持・向上を担うドラッグストア・薬局を展開する社会のインフラ企業として、それらの課題解決に向き合うとともに、人の想いに敏感で身近な存在であり続けることを大切にしています。特に、調剤事業・介護事業において、生活に不可欠である地域医療との連携を強め、地域社会へより大きな安心と喜びをお届けするために日々挑戦しています。保健医療ニーズの増大・多様化、保健医療格差、医療費の増大等の課題の解決に向けて当社グループが挑戦することで、新たな「社会システム」としての保健医療の再構築につながるものと考えています。
 従業員の成長 P55-66 ▶	当社が人々の美と健康に対する様々な課題を解決することは、人々が「より美しく、より健やか」になるとともに、その方々の生活自体がより楽しさに満ちたものとなります。お客様に寄り添い様々な課題を解決できるのは、日々お客様と向き合う従業員です。当社グループの従業員が成長することで、より多くの人々に楽しさに満ちた生活を提供することができ、ひいては地域社会の持続的な発展につながります。
 地球の健康を考える P73-78 ▶	気候変動による災害の頻発、激甚化といった様々な影響は、地域社会や人々の安心・安全な生活を脅かすだけでなく、当社グループにとっても事業活動の継続や更なる発展を妨げる脅威となります。ドラッグストア・薬局を展開し、社会や人々の生活を支えるインフラ企業として、当社グループが気候変動への対応を推進することで、現在そして未来のビジネスの前提となる健全な地球環境を維持するとともに、当社グループの持続的な事業活動の推進につながります。
 ガバナンス・コンプライアンスの充実 P79-97 ▶	ステークホルダーの皆様が企業を評価する視点は時代と共に多様化し、常に変化しています。そのような中、企業の収益性、効率性、成長性、透明性、企業モラルの維持・向上は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠です。当社グループは、医薬品という人々の生命に関わる商品を扱っていることから、より高い倫理観を持って事業活動を行う必要があります。また、資本を適切に配分し、当社グループが着実に成長することで、ステークホルダーとの信頼関係を構築することが重要であると考えています。

持続可能な サステナブル経営の実践

マテリアリティに紐づくKGI、KPI

※MKGとは：マツモトキヨシグループ CFGとは：ココカラファイングループ

経営の前提	マテリアリティ	目指す姿・KGI	KPI (2026年3月期)	2024年3月末状況	今後のアクションプラン
収益力(稼ぐ力)を高める取組み	<p>美と健康への貢献 社会・経済</p> <p>お客様の美と健康を考える P45-46</p>	<p>グループ売上高1.5兆円、 営業利益率7.0%(2026年3月期) 及びROE10%以上を目指し、 いつまでも美しく 健康であり続けたいを叶える “美と健康”の分野において なくてはならない存在となる</p>	<p>グループ会員数 3,000万人</p>	<p>2,342万人</p>	<ul style="list-style-type: none"> グループ会員獲得コンクール、及び店頭での積極的なお声掛けの実施
	<p>地域生活を支える医療を考える P47-48</p>		<p>グループ出店年間 150店舗以上</p>	<p>実績: 114店舗 グループ店舗数 3,530店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 店舗出店ベースの維持・加速 ● 主要都市部の市場シェア向上 住宅地への出店強化 ● リロケーション、スクラップ&ビルドの促進
成長力を高める取組み	<p>人間性尊重の職場 人間・人権</p> <p>従業員の成長 P55-66</p>	<p>従業員にとって働きがいがあり、 従業員とともに成長する 企業グループとして存在している</p>	<p>matsukiyo LAB店舗 50店舗</p>	<p>32店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 出店可能店舗の選定、及びKPIの再検討
	<p>地球環境の保全 地球・環境</p> <p>地球の健康を考える P73-78</p>		<p>ヘルス&ビューティーカテゴリ(医薬品+化粧品) 売上高構成比 75.0%</p>	<p>医薬品 25.0% 化粧品 41.0% 計 71.0%(調剤込)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 重点商品の施策及び販売強化(医薬品・健康食品) 既存商品の更なる拡売、及び新商品の発掘 棚割り適正化 ● 売場展開の具現化率向上 配荷精度向上及び製配販における協業体制強化による欠品抑制
資本コストを下げる取組み	<p>ガバナンスの充実・強化 ガバナンス</p> <p>ガバナンス・コンプライアンスの充実 P79-97</p>	<p>2050年度グループ全体 (店舗・オフィス含む)で CO₂排出量実質0、 PB商品環境配慮型比率 100%を目指し、 エシカル社会に 貢献する存在となる</p>	<p>健康サポート薬局 250店舗</p>	<p>148店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発の推進 ● PR・プロモーションの効果的な活用 データ活用の高度化 ● グローバル推進
	<p>人間性尊重の職場 人間・人権</p> <p>従業員の成長 P55-66</p>		<p>地域連携薬局 380店舗</p>	<p>106店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 店舗数拡大への人員の確保及び専門教育の実施
			<p>専門医療機関連携薬局 20店舗</p>	<p>5店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 認定要件の達成に向けた専門薬剤師の選定
			<p>地域包括ケアモデル 20拠点</p>	<p>7拠点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 拠点数増加に向けたMKG・CFG合同モデル構築予定
			<p>従業員意識調査 3.94P</p>	<p>3.45P (2024年5月実施)</p>	<ul style="list-style-type: none"> オルグ活動の推進、及び職場課題の協議 年齢に応じたキャリア研修を実施 人事制度の理解促進策としての動画配信
			<p>ホワイト500 取得</p>	<p>健康経営優良法人取得及び ストレスチェック実施率 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営に関する取組みの社内内外への情報開示 健康診断受診後の保健指導の強化 ● 健康相談窓口の設置
			<p>女性管理職比率 25.0%</p>	<p>22.8%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後の登用目標人数の設定及び登用支援 女性が活躍しやすい風土醸成 女性の積極登用の拡大
			<p>特定保健指導実施率 50.0%</p>	<p>37.8%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 健康保険組合・ウエルネスサポートセンターとの連携強化 受診しやすい環境整備
			<p>マツキヨココカラWAY行動評価 46.9P</p>	<p>43.7P (2024年4月実施)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員を対象にWAY浸透・行動変容のための施策を実施 WAY行動評価基準の統一化 経営トップが店舗訪問、及び従業員とのコミュニケーション
			<p>マツキヨココカラWAY 研修受講率 100%</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツの工夫(動画等)による理解・浸透
			<p>障がい者雇用率 2.70%</p>	<p>2.52%</p>	<ul style="list-style-type: none"> MCCソレイユ(特例子会社)における障がい者採用と活躍の促進
			<p>次世代自動車への切替 保有車両台数のうち15.0%</p>	<p>0%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社用車の適正化と次世代自動車への切替え
			<p>EV充電器設置 自社保有施設 2拠点</p>	<p>0拠点</p>	<ul style="list-style-type: none"> EV充電器の早期導入
			<p>NEW グループ全体(店舗・オフィス含む)でCO₂排出量 40%削減(スコープ1・2)</p>	<p>178,871t-co₂ (2021年度比 92.5%)7.5%削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2030年 KPI達成に向けた環境投資の検討 再生可能エネルギー採用の本格検討
			<p>グループ店舗のLED照明導入 80.0%以上</p>	<p>92.4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 店舗照明のLED化
			<p>グループ店舗への太陽光パネル導入 20店舗</p>	<p>11店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光パネル店舗の導入
			<p>PB商品環境配慮型比率 40.0%以上</p>	<p>40.8%</p>	<ul style="list-style-type: none"> パッケージの形態に応じたPB環境ガイドラインの策定 PB包材情報の収集とデータベース化の継続
			<p>独立社外取締役比率 40.0%以上</p>	<p>40.0% 取締役15名中6名独立社外取締役</p>	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率の維持 取締役会の実効性評価結果を踏まえた、対応策の検討及び実施
			<p>PB商品リスクの低減 品質管理CSR監査の実施(委託工場の60.0%)</p>	<p>監査実施済み 60.7%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外部監査機関の活用 海外工場へのCSR監査項目検討



収益力(稼ぐ力)を高める取組み

事業を通じて生み出される収益を高めるための投資



本章では、当社グループの収益性向上のための各種取組みを紹介し、中期経営計画の概要とその進捗情報を説明するとともに、グループビジョンの実現に向けて、いかにマテリアリティと4つの重点戦略を両輪で推進しているのかを紹介します。また、収益力を高めるために取り組むべきマテリアリティ「お客様の美と健康を考える」と「地域生活を支える医療を考える」に関して、具体的な取組み内容と各KPIの進捗状況を説明します。

CONTENTS

- P37 サステナブル経営に向けた当社の方針と現在地
- P39 中長期的な会社の経営戦略
- P41 重点戦略
- P43 グループの事業戦略
- P45 **マテリアリティ** お客様の美と健康を考える
- P47 **マテリアリティ** 地域生活を支える医療を考える
- P49 サステナブル経営推進による成長力の向上 小部常務メッセージ
- P51 非財務への取組みと企業価値との相関分析・財務への影響の分析

収益力を高める主なKPI

KPIを設定した理由

グループ会員数
3,000万人

- グループ会員数を拡大し、お客様ニーズを捉えた商品やサービスを広く提供することで、売上・利益の改善につなげるため

グループ出店
年間**150店舗以上**

- 店舗数を増やすことで、当社グループの規模と収益を拡大し、あらゆるお客様の生活基盤を支える存在となるため

matsukiyo LAB店舗
50店舗

- 美と健康の専門性を高めた店舗数の増加により、きめ細やかにお客様のニーズに応え、他社との差別化を図るため

ヘルス&ビューティーカテゴリ
(医薬品+化粧品)
売上高構成比
75.0%

- 医薬品・化粧品の売上拡大により、人々の美と健康に関する課題解決を図り、売上・利益の向上につなげるため

PB商品
売上高構成比
15.0%

- PB商品の売上拡大により、お客様のニーズに応える商品を提供するとともに、企業ブランドの強化を図るため

健康サポート薬局
250店舗

- 健康サポート薬局の拡大より、あらゆる人々の保健医療ニーズを満たすため

地域連携薬局
380店舗

- 地域連携薬局の拡大により、今後、更なる需要が見込まれる在宅医療ニーズを満たすため

専門医療機関連携薬局
20店舗

- 専門医療機関連携薬局の拡大より、がん等の高度な薬学管理が必要な患者様への治療を提供するため

地域包括ケアモデル
20拠点

- 地域包括ケアモデル拠点[※]数の拡大により、保険医療格差への対応強化を図るため

※厚生労働省が推進する「地域包括ケアシステム」構築に向けて、高齢者が住み慣れた地域での暮らしを継続できるよう、自治体等と連携して、住まい・医療・介護・予防・生活に係る支援が一体的に提供されるモデル事業を企画・実施するもの

サステナブル経営に向けた当社の方針と現在地

当社グループは、経営統合した2021年10月に、マツキヨココカラ&カンパニーのグループ理念・グループビジョン、マテリアリティ、中期経営計画(2026年3月期をターゲットにした経営目標とその実現に向けた経営戦略)を策定しました。

以降、業種の特性上、経営環境の変化が激しいことや不確実性が高いことからローリング方式にて毎年更新を行っています。

中期経営計画の概要

現在の中期経営計画は、少子高齢化、急激な消費動向の変化や競合企業の新規出店・M&Aによる規模拡大など、常に化する経営環境に対応し、持続可能な経営を実践していくため、4つの経営の前提と5つのマテリアリティへの取組み、そして、当社グループが更に成長するための4つの重点戦略を連動させて推進していくことを趣旨としており、その過程におけるグループ経営目標として、「グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%(2026年3月期)及びROE10%以上」を掲げ、各種戦略を推進しております。

事業環境

国内経済では、新型コロナウイルスの5類への移行にともない、緩やかな回復基調を取り戻した一方で、好調な企業業績が、労働者、いわゆる消費者の賃金に十分に結び付かず、内需は力強さを欠いているとみられています。当社グループを取り巻く事業環境においては、都市部を中心に人流が回復し、インバウンド需要も回復基調となりました。この流れは継続すると予想され、我々にとってプラスの影響となりえます。一方、光熱費や物価の上昇や建築コストの高騰は、消費意欲の低下を招くとともに、それらによるコスト上昇がリアル店舗の収益性の悪化を招きます。特に、建築コストの上昇は、新規出店の投資判断に影響を及ぼし規模拡大を鈍化させるといったマイナスの影響を及ぼす可能性があると考えています。

経営戦略の進捗評価		
	2024年3月期業績	2026年3月期目標
グループ売上高	1兆225億円	1兆5,000億円
営業利益率	7.4%	7.0%
ROE	10.5%	10.0%以上

2024年3月期は、3期目を向かえる年度となり、「統合施策が新たな購買体験となって現れ、加速度的に重点戦略を推進していく」年と位置付けました。2024年3月期は、会員基盤・EC、アプリなどの統合が進み、準備してきた各種取組みが実を結び始めることで、お客様への利便性向上と新たな購買体験を更に提供できる年度となりました。そして、グループ理念の実現に向けて、物流やシステム等の中期的な統合施策のほか、デジタルを活用したお客様への価値提供など、重点戦略を加速度的に推進してまいりました。

その結果、営業利益率は2026年3月期を最終年度とするグループ経営目標を前倒しで達成し、ROEについても10%以上で着地いたしました。今後も継続して高い収益性と効率性を維持できるよう取組んでいくとともに、新規出店や連合体構想の実現などを図ることで、経営目標の達成を目指してまいります。

セグメント実績

マツモトキヨシグループ事業

増収2桁増益

ココカラファイングループ事業

増収2桁増益

要因 売上高の増加と経費の効率的な使用

セグメント別の状況をみると、マツモトキヨシグループ事業、ココカラファイングループ事業ともに、増収2桁増益となりました。この結果には、シナジー創出会社である「MCC マネジメント」が日々グループ会社に対して、「利便性」「専門性」「独自性」の追求と、グローバルでの事業拡大という重点戦略の実現を促したことが大きく寄与しています。

また、経営統合後、旧マツモトキヨシホールディングスで培ったKPI管理をココカラファインに導入し、施策の効果及び改善状況を定期的にモニタリングし、改善が進まないところに対しては、各KPIの改善手法や施策を細かいレベルまで水平展開しました。その結果、経営統合に係るシナジー効果を計画通りに実現することができました。ココカラファイングループの2024年3月期のれん償却前段階の利益は、従前の3%台から7.5%まで改善が進み、マツモトキヨシグループの利益も8.2%と高いレベルに改善しています。

4つの強みとマテリアリティ解決

当社グループは、経営統合時に掲げた当社グループのありたい姿であるグループビジョンの実現に向けて、現状とのギャップを埋めるために、優先的かつ主体的に、解決しなければならない重要課題をマテリアリティとして特定しました。特定した5つのマテリアリティを、当社の強みを活かしながら解決していきます。

当社グループの強みとして、具体的には、①店舗とECサイトを活用したお客様に寄り添うシームレスなサービス提供、②ヘルス&ビューティー分野での高いブランド力、③盤石な顧客基盤と取引先としての信頼、④顧客ニーズに応える高度な専門性を備えた人材の4つを掲げています。これらの強みを最大限に活かした課題解決により、企業価値向上を目指します。

たとえば、マテリアリティ「美と健康への貢献」や

「地域生活を支える医療を考える」は当社グループのコア事業であり、その解決により「収益力(稼ぐ力)」を創出することで企業価値向上に寄与すると考えています。なお、当該マテリアリティには、強みの一つである「盤石な顧客基盤」が関係しているため、KPIとして「グループ会員数」を掲げています。会員のお客様と会員でないお客様では、購入単価やその粗利率も大きく異なるためです。つまり、収益力を高めるために、会員数の増加(=当社グループのファン層を広げていく活動)が非常に重要となります。さらに、強みを活かし強化していくことが、今後の当社グループの成長力向上につながると考えています。このような強みを活かしたマテリアリティの解決を意識し、各KPIの達成を目指してまいります。

成長に向けたストーリー

特定された5つのマテリアリティのうち、コア事業に紐づくKGI「グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%、ROE10.0%以上を目指し、いつまでも美しく健康であり続けたいを叶える“美と健康”の分野において無くてはならない存在となる」は2026年3月期の達

成を目標としています。統合時に掲げた「連合体構想」により、それらを実現していきます。グループ売上高1.5兆円の構成は、①オーガニックグロース(海外・フランチャイズ・EC含)、②M&Aや提携に大別されます。

1

オーガニックグロース
(海外・フランチャイズ・EC含)

オーガニックグロースの基本方針は、国内のドラッグストア・調剤事業などの収益性の高い既存事業の拡大(投資判断基準はWACCを適用・NPV・IRRも併用)が中心となります。加えて、新たに展開を開始したマツキヨココカラQやB、アプリ統合を起点としたEC売上の拡大、フランチャイズの拡大、海外事業の基盤強化、デジタル分野での新たな収益の柱の育成です。

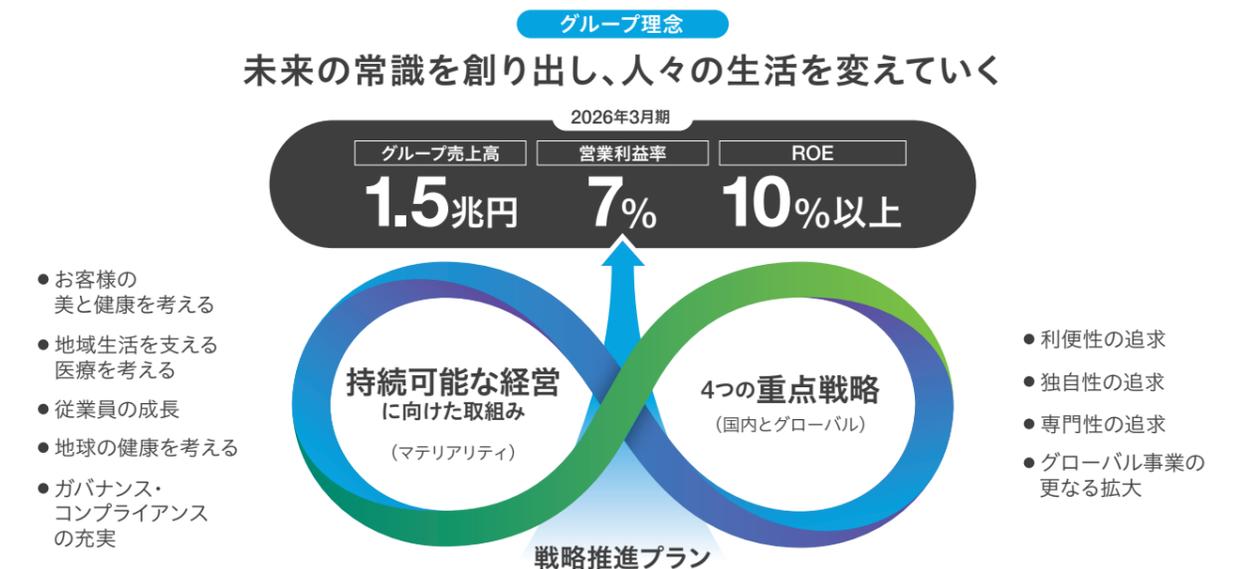
2

M&A/提携

M&Aや提携においては、規模だけでなく「収益性を重視」します。そのため、M&Aにおいても、瞬間的な収益性の低下は受け入れるものの、特に重視したい点はその後の回復、いわゆるシナジーの創出にかかる時間です。その観点から、今般の経営統合を振り返ると、株価や業績に鑑みても、統合効果は一定程度の評価を獲得したと判断しています。今後もM&Aや提携の機会を模索していきますが、当社グループの基本的な軸として、当社グループと理念や方向性、事業領域や特徴が似ている親和性の高い企業との対話の充実を目指します。新たなM&Aや提携パートナー選定においては、「親和性」にこだわりをもっていますが、この考えは、今般の経営統合で得られた経験からこれまで以上に強いものとなりました。現在においても、大なり小なり対話の機会はあるありますが、目の前の規模だけに捉われず、収益性と効率性、そして親和性を意識して、経営目標の達成を目指していきます。

中長期的な会社の経営戦略

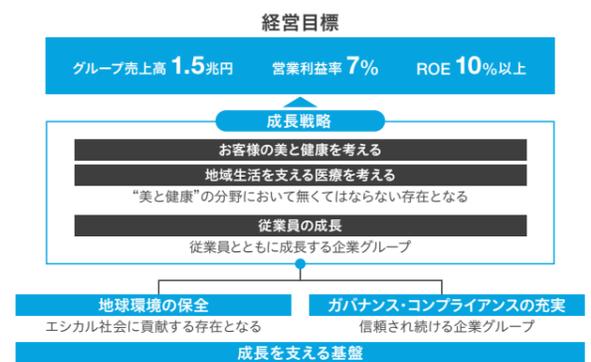
当社は、「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」ことをグループ理念として掲げています。このグループ理念に基づき、経営目標である「グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0% (2026年3月期)、ROE10%以上」の達成に向けて、中長期的な成長を目指しています。当該目標を達成するために、持続可能な経営に向けた取組み(5つのマテリアリティの解決)と4つの重点戦略を連動させ、全社一体で各種施策を推進しています。マテリアリティの解決に向けた各取組みは、資本コストの低減、収益力の向上、成長力の向上のいずれかに寄与するものとなっており、最終的には企業価値の向上につなげていくことを認識しつつ、重点的に取り組んでまいります。



マテリアリティ解決を通じた経営戦略の実行

特定した5つのマテリアリティは、当社の成長戦略(収益性向上、成長力向上)及び成長を支える基盤の2つの要素で構成されます。成長戦略には、「お客様の美と健康を考える」「地域生活を支える医療を考える」「従業員の成長」が該当します。顧客基盤を活かした販促、独自のPB商品開発、ヘルス&ビューティー分野での高い専門性によるお客様への価値提供、地域医療をサポートする体制の構築などを通じて、お客様の「いつまでも美しく健康であり続けたい」という想いに応えていきます。また、重要な経営資本である従業員が成長することは、マテリアリティの取組みを推進するうえで必要不可欠であり、経営戦略と統合した人事戦略の遂行により、企業の成長力向上を目指してまいります。

成長を支える基盤には、「ガバナンス・コンプライアンスの充実」「地球の健康を考える」が該当します。資本コスト低減に向けて、気候変動に対する取組みを加速させるとともに、あるべき取締役会の形の検討などのガバナンス改革を進めてまいります。



経営目標の達成に向けた重点戦略

当社は、常に変化する経営環境に柔軟に対応し、持続可能に成長していくために、国内及びグローバルにおいて4つの重点戦略を推進しています。国内においては、「お客様のライフステージに応じた価値提供」を戦略テーマに、1 利便性の追求—お客様とのつながりの深化、2 独自性の追求—体験やサービス提供の新化、3 専門性の追求—トータルケアの進化の3つを推進しています。さらに、「アジア市場での更なるプレゼンス向上」を戦略テーマに、4 グローバル事業の更なる拡大を掲げ、推進しています。

重点戦略

1 利便性の追求 — お客様とのつながりの深化

店舗からお客様に商品を届ける仕組みの構築、新たなデジタルサービスによる様々な買い物スタイルの提供など、デジタル技術を活用した利便性の向上を通じて、お客様に深く寄り添う企業を目指します。

重点戦略

2 独自性の追求 — 体験やサービス提供の新化

魅力的な商品・サービス、及び店舗モデルの開発、広告配信事業の展開など、他社にはない独自性を追求することで、お客様の日々の生活がより楽しくに満ちたものとなるような創意工夫に取り組んでまいります。

重点戦略

3 専門性の追求 — トータルケアの進化

ヘルス&ビューティーとウエルネス領域における専門性を追求します。地域包括ケアシステムを支え、すべての人がいつまでも美しく、健康で心豊かな生活を送れるよう取り組んでまいります。

重点戦略

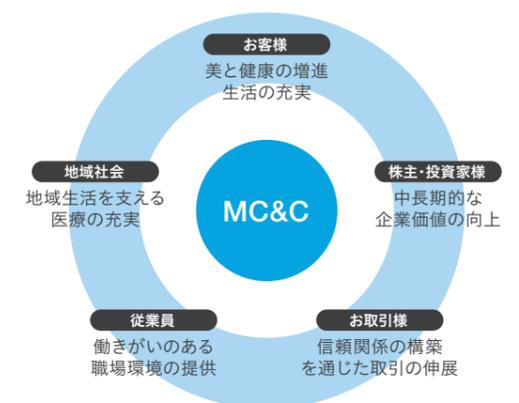
4 グローバル事業の更なる拡大

美と健康への意識が高まっているアジア地域において、各国の経営資源を効率的かつ最大限に活用することで、更なる事業拡大とプレゼンスの向上を目指します。

事業成長とともに創出される社会的アウトカム

当社は重点戦略の実践による事業成長を通じて、様々なステークホルダーに対するアウトカムを創出していきます。リアルとデジタルによる新たな技術を積極的に活用した独自のアイデア・商品をお客様へ提案することで、お客様の美と健康の増進及び生活の充実を図っていきます。また、地域社会においては未来の生活をより充実させることを目指し、専門性に特化したmatsukiyo LABや調剤事業の拡大を通じてお客様・患者様との接点を増やし、地域に医療を提供するとともに地域の雇用も創出してまいります。さらに、従業員が働きがいを感じながらチャレンジできる職場環境を提供するとともに、方針や行動指針となるマツキヨココカラWAYをグループ全体に浸透させることで、取引における様々なリスクを回避することで

お取引先様との信頼関係を構築し、共に成長する企業を目指してまいります。これらの取組みによる社会的アウトカムを創出することで、安定した収益の創出、資本効率の向上、財務基盤の強化を図り、企業価値の向上につなげてまいります。



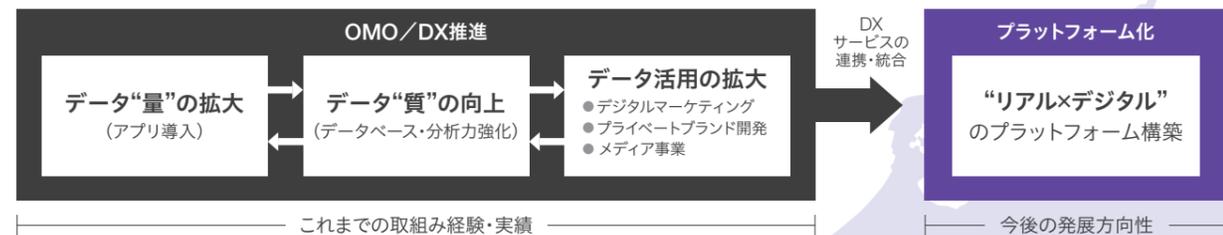
重点戦略

当社グループは、常に変化する経営環境に対応し、持続可能な成長を目指すべく、国内戦略(戦略テーマ:お客様のライフステージに応じた価値提供)とグローバル戦略(同:アジア市場での更なるプレゼンス向上)にわけて、4つの重点戦略を設定しております。

国内戦略 1 重点戦略 利便性の追求 お客様とのつながりの深化

生活のデジタル化、価値観の多様化、ライフスタイルの変化が進みつつある社会において、お客様との関係性を深化させ、お客様一人ひとりの最も身近な存在となり、多様化し変化し続けるニーズを的確に捉えていくことが必要と考えています。そのために、1億4,800万の顧客接点と3,400超の店舗網、1兆円の商品調達力を活かし

ながら、お客様の利便性追求に寄与する施策を実施しています。例えば、「マツキヨココカラQ」では、自社オンラインストアの購入品をお近くの店舗から即日配送するなど、リアルとデジタルを融合させたサービスを展開しています。こうした様々な購買スタイルの提供などを通じて、お客様に深く寄り添う企業を目指してまいります。



国内戦略 2 重点戦略 独自性の追求 体験やサービス提供の新化

激化する競争環境の中でお客様に選ばれる企業となるために、これまでにない顧客体験やサービス提供の実現に向け日々取組みを推進しています。具体的には、蓄積された顧客データとマーケティング分析力を活かしながら、他社にはない、魅力的なプライベートブランド商品や新たなサービスの展開、「SHIBUYA

DOUGENZAKA FLAG」などの新しい店舗モデルの開発、自社購買データと外部メディアを活用したメーカー様との広告配信事業などに取組み、当社の独自性を追求しています。当社ならではのブランド体験を提供していくことで、お客様の日々の生活がより楽しさに満ちたものとなるよう、創意工夫を重ねてまいります。

知財戦略

PB商品は、お客様・患者様に一番近いスタッフの意見やアイデア、顧客データ分析によるお客様のニーズ、特化した技術や原材料など、様々な知的財産が開発や流通の段階に含まれています。

アジア市場において、当社の知的財産を活かしたPB商品のブランド化を進め、「matsukiyo」ブランドの地位を確立することが競合他社との差別化となり、収益力向上にもつながると考えます。



国内戦略 3 重点戦略 専門性の追求 トータルケアの進化

少子高齢化が進み、健康長寿社会の実現を目指す我が国において、様々なお客様のライフステージに寄り添った質の高いサービスを提供し、地域社会において大きな安心と喜びを創出していくことが、当社の役割として求められていると考えています。そのため、当社の強みであるヘルス&ビューティー事業において

デジタル技術を活用しながら、セルフメディケーションの促進、調剤事業の拡大に取り組んでいます。また、ヘルス&ビューティーとウエルネスの3分野を軸とした専門性を追求することで、地域包括ケアシステムを支え、すべての人がいつまでも美しく、健康で心豊かな生活を送れるよう取り組んでまいります。

海外戦略 4 重点戦略 グローバル事業の更なる拡大 アジアのマツモトキヨシへ成長

当社は、アジアを中心とした新たな進出国の開拓、海外店舗の展開、訪日されるお客様の更なる獲得を目指しています。現在、アジアにおいては、コロナ後のメイク需要回復に加え、健康寿命が延びたことでヘルス&ビューティー分野への需要が高まっており、競合他社も含め海外出店が続いています。その中で、当社が「マツモトキヨシ」ブランドとして美と健康の分野でアジアNo.1の企業となるために、海外SNSを活用した訪日客

への情報発信や、グローバル会員獲得によるアプローチ強化、グローバルで活躍する人材の育成・登用、海外で支持される商品開発などに積極的に取組み、アジア圏の事業基盤確立と拠点成長を着実に進めています。更に、現地企業とのアライアンスを通じた事業展開など、各国の経営資源を効率的に、かつ最大限活用することで、美と健康への意識が高まっているアジア地域での事業拡大とプレゼンスの向上を図ってまいります。



グループの事業戦略

「美と健康」の分野において無くてはならない存在となるための事業戦略

当社は、「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」というグループ理念のもと、お客様のライフステージに応じた価値を提供するために、お客様の「美と健康」を考え抜き、新たな顧客価値を創造しています。2026年3月期の経営目標の達成に向けて、4つの重点戦略に基づきデジタル技術を活かしたサービスを拡大していきます。ドラッグ店舗、調剤薬局、

ECサイトでのお客様の自由な購買活動を促進していくことで、お客様が生き生きと生活できる地域社会の実現に貢献できるよう取組みを進めています。「美と健康」を軸に更なる独自性を追求し、新たなアイデアや技術を積極的に取り入れることで、人々に楽しさ、喜びや驚きを提供するとともに、アジアNo.1のドラッグストアになることを目指します。

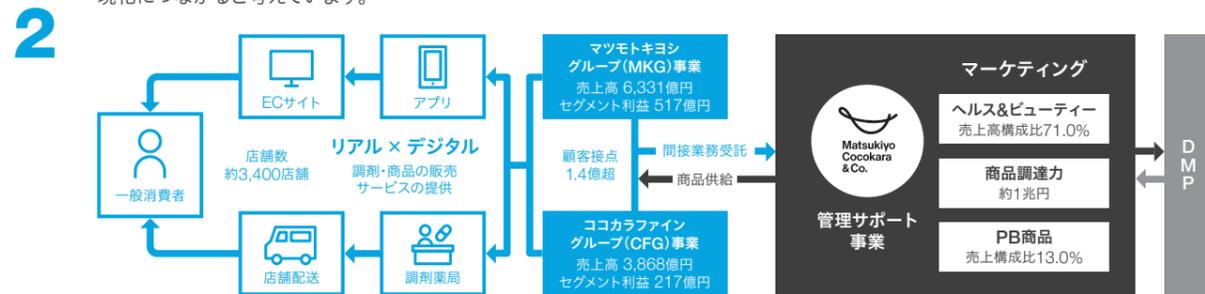
MC&Cグループのビジネスモデル

ヘルスケア&ビューティー分野への注力

競合企業の新規出店や異業種企業との競争など、当社グループを取り巻く経営環境は厳しい状況にあると認識しています。その中でもお客様に選んでいただける企業となるために、「美と健康」に関する取組みとして、ドラッグストア店舗への調剤併設化の推進や、「薬剤師」・「管理栄養士」・「ビューティスペシャリスト」の専門スタッフがトータルサポートする店舗「matsukiyo LAB」を展開しています。直近では、一人ひとりの美のお悩みを解決するデジタルビューティーサービスである「マツキヨココカラB」の提供を開始するなど、当社の強みであるヘルス&ビューティー事業とデジタル技術を活用し、すべての人がいつまでも美しく、健康で心豊かな生活を送れるよう取り組んでいます。

DMP※を駆使したMC&C独自のマーケティング ※Data Management Platform

当社グループは、デジタル技術を活用し、「店舗」と「ECサイト」の双方から、商品・サービスをシームレスにお客様に提供することを目指しています。店舗とECサイトを並行して利用するお客様は、店舗だけを利用するお客様よりも購入金額が高い傾向が見られるため、シームレスな利用を促すことは当社グループの業績向上につながります。また、マーケティング面でもデジタル化を進めることで、チラシやDMはがきなどのコストを抑えながら効率的な販売促進などの効果を生み出すことが見込めます。このように、デジタル技術を活用したプラットフォーム構想を実現することが、重点戦略に掲げる「利便性の追求」「独自性の追求」「専門性の追求」の具現化につながると考えています。



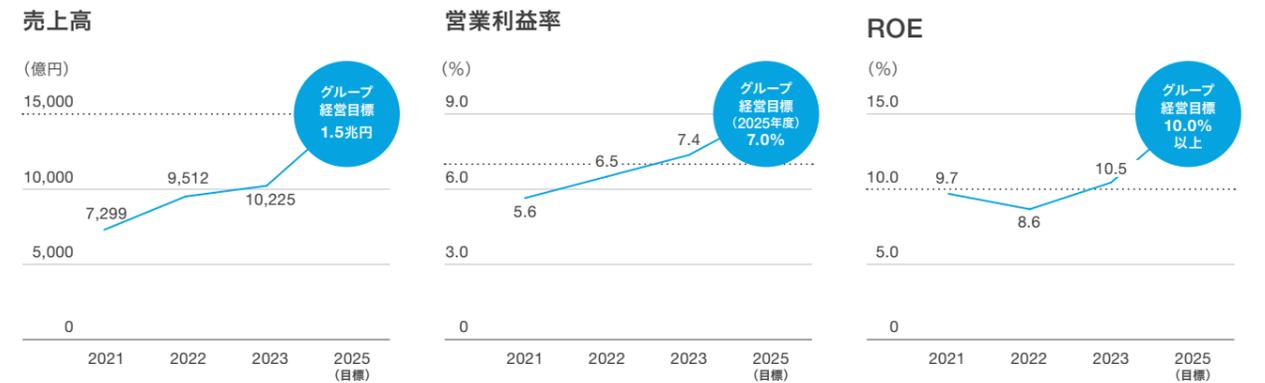
「利便性・独自性・専門性」の基礎となる人的資本

当社グループに集まる人材は、スローガン「Find your!“!”」やマツキヨココカラWAYに共感し、当社グループのあらゆる戦略の実行を通じて、ステークホルダーの皆様が思わず“Wow!”と叫んでしまう程の驚きや喜びを届けたいという想いを持っています。このような人材が集う中、経営環境の変化が激しく、不確実性が高い業種の特性に鑑み、当社グループとして「変化に順応し学び続け、未来の常識を創り出すイノベーション人材の育成」を人材教育ポリシーとして掲げ、プロフェッショナル人材の育成と、グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成を図っています。人材への積極的な投資の一環として、階層別研修、職種別研修、自己啓発を実施しています。

経営目標、KPIに対する進捗

当社グループは、社会・生活のインフラ企業となることで、地域社会の美と健康に最も身近な存在として貢献するとともに、ヘルス&ビューティー分野で圧倒的なプレゼンスを獲得することで、国内のドラッグストア業界を力強く牽引することを目指しています。グ

ループ経営目標として、「グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%(2026年3月期)、ROE10.0%以上」を設定し、それらに対する2024年3月期の実績は、売上高1兆225億円、営業利益率7.4%、ROE10.5%となりました。



2023年度の実績評価

経営目標の進捗状況は、売上高、営業利益率及びROEとも、経営統合後、堅調に推移し、収益性と効率性は経営目標を上回る水準となり、4つの重点戦略を着実に推進している結果と評価しています。2024年3月期は、継続した新規出店や店舗の改装、当社グループの顧客接点数の拡大に取組みました。さらに、

パーソナライズを基軸にした新発想のPB商品の開発、自社オンラインストアの店舗配送サービスの提供開始、マツキヨココカラ公式アプリのリリース及びECサイトのリニューアル、フラッグシップ店舗の開発など、お客様の利便性向上と新たな購買体験の創出に注力しました。

2023年度に実施した主な施策

- パーソナライズを基軸にした新発想のPB商品「MQURE(エムキュア)」「nake(ネイク)」の開発
- マツキヨココカラオンラインストアの店舗配送サービスの本格展開
- マツキヨココカラ公式アプリのリリース及びECサイトのリニューアル
- 渋谷にマツモトキヨシの旗艦店「SHIBUYA DOGENZAKA FLAG」を出店

課題

- PB商品開発力の継続的な強化
- 店舗配送サービス「マツキヨココカラQ」のサービス対象エリアの更なる拡大
- お客様のニーズや価値観に合った商品やサービスの充実及び調剤分野でのデジタル推進の強化
- 体験型店舗など、通常店舗とは差別化したフラッグシップ店の開発

次年度以降の対応方針

グループビジョンの実現に向けて、マテリアリティ「お客様の美と健康を考えると」「地域生活を支える医療を考える」の解決を推進することが、「収益力(稼ぐ力)」を高め、企業価値の向上につながると考えています。その過程である2026年3月期の経営目標の達成に向けて、

DX推進による多様化するお客様の価値観への対応と、お客様の価値観・ライフステージに応じたマーケティングの拡大等に重点的に取組みます。そして、M&Aや事業提携の検討も進め、当社グループ事業と親和性の高い企業との対話を継続してまいります。



マテリアリティ

お客様の美と健康を考える

お客様が求める美と健康のニーズに対して、顧客データに基づく商品開発や、ヘルス&ビューティー分野における高い専門性を活かしたサービス提供を通じて、美と健康に対する様々な課題解決を目指していきます。

基本方針 「いつまでも美しく健康であり続けたい」を叶えるため、お客様のライフステージに応じた価値を提供します。また、ヘルス&ビューティー分野の専門性を高めた店舗を展開して高品質なサービスを提供し、競合他社との差別化を図ります。グループ会員を獲得することで顧客基盤を構築し、そのデータベースを活用することでより良い商品やサービスを提供し、さらに、人々の美と健康に対する様々な課題を解決することでお客様のQOLの向上を目指していきます。

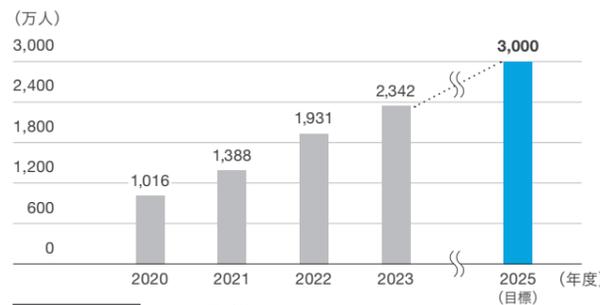
マテリアリティの目標・KPI

マテリアリティ	KPI	2026年3月期目標	2024年3月期末実績
お客様の美と健康を考える	グループ会員数	3,000万人	2,342万人
	グループ出店	年間150店舗以上	114店舗
	matsukiyo LAB店舗	50店舗	32店舗
	ヘルス&ビューティーカテゴリ売上高構成比(医薬品+化粧品)	75.0%	71.0% (調剤込)
	PB商品売上高構成比	15.0%	13.0%

グループ会員数拡大による顧客基盤の強化

2021年10月の経営統合によりグループ会員数は大幅に増加しました。また、2023年6月の会員基盤の統合によってポイントの相互付与利用が可能となり、お客様にとってシームレスな店舗利用を実現しました。さらに、グループ間販促の共通化、新規サービス導入によるお客様の利便性向上を目的に、2024年1月にはECサイト・公式アプリを統合しました。今後も更なる会員獲得を進め、顧客基盤の強化を目指してまいります。

グループ会員数の推移



- 主な施策**
- 公式アプリ
 - 社内コンクールによる店舗での積極的なお声掛け、統合による利便性向上

お客様の美と健康の増進の基盤となる店舗拡大

インバウンド需要の拡大や、都市部を中心とする人流の変化、生活様式の変化等の認識のもと、店舗拡大においては、事業収益性に鑑みつつ慎重に判断を行いました。その結果、昨年度は140店舗という目標に対し、実績は114店舗となりました。

当社は、新規店舗を出店するにあたり、売上予測精度をもとにした収益性と、出店の質の両側面から総合的に判断し、意思決定しています。早期の収益化、安定した店舗純増に貢献できる出店を目指し、三大都市圏

及び地方都市(政令指定都市)を中心としたドミナント形成・深耕を進めてまいります。

グループ全体の国内店舗数

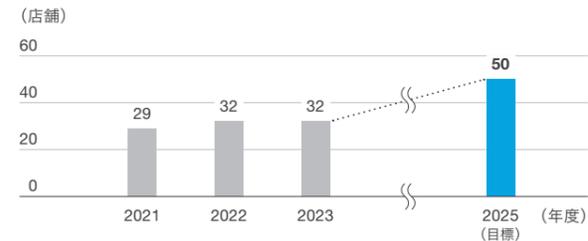
地域	2023年度実績	前年度差
北海道・東北	130店舗	0店舗
関東	1,498店舗	30店舗
甲信越・北陸	245店舗	0店舗
東海	331店舗	0店舗
関西	731店舗	17店舗
中四国	219店舗	3店舗
九州・沖縄	310店舗	5店舗
合計	3,464店舗	55店舗

次世代ヘルスケア店舗「matsukiyo LAB」の展開

matsukiyo LAB(マツキヨ ラボ)は、美と健康の分野で通常のドラッグストアを超える幅広い品揃えを行い、「薬剤師」・「医薬品登録販売者」・「管理栄養士」・「ビューティスペシャリスト」のスタッフを中心に専門性の高いサービスを提供しています。お客様に最適なアドバイスや商品を提供するため、オンライン顧客台帳やスキンケアアナライザーなどを活用したカウンセリングや、オーダーメイドサプリメントの提供などを行い、地域のお客様の美と健康を支える「暮らしのヘルスケアショップ」として展開しています。



matsukiyo LAB店舗数の推移



お客様のニーズに応えるPB商品の開発・提供

当社は、お客様のニーズに応えるために、他社メーカーにはないPB商品の開発に注力しています。PB商品の開発・販売強化はグループ理念を具現化する取組みであり、当社独自の優位性により根強いファンを獲得することにつながるとともに、コーポレートブランドの価値向上に寄与すると考えています。

商品開発においては、グループ理念である“未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく”を実現可能かという点を意識しています。この点を意識しつつ、



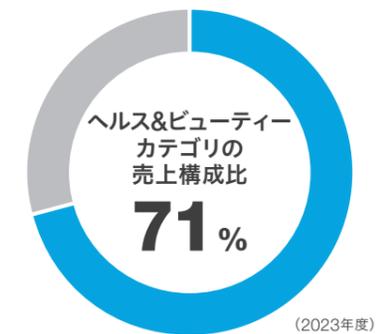
商品開発プロセス



ヘルス&ビューティー分野におけるブランドの確立

長寿社会で求められる、「いつまでも美しく健康であり続けたい」という顧客ニーズと、当社のグループビジョンである「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」を実現するため、ヘルス&ビューティー分野における地域一番店を目指しています。

ヘルス&ビューティー分野では、医薬品と化粧品に関する専門性が求められます。専門知識を持つ人材と、お客様のニーズに迅速に対応する棚割り、グループのスケールメリットを最大限に活かし、競争力のある商品調達と品揃えを提供します。ヘルス&ビューティーに特化した店舗運営の実現と調剤事業を拡充し、ヘルス&ビューティーのカテゴリにおける2023年度の売上構成比は71.0%(調剤含む)となりました。



マーケティング分析においては、延べ1億4,000万人を超える圧倒的な顧客接点に基づいた顧客データ分析を活用し、新たな価値創造につなげています。確かな品質の商品を提供できるよう、製造における品質管理担当による監査体制を強化するとともに、ご協力いただいているメーカー様の工場の作業環境等の改善を進めています。引き続きお客様に安心して継続購入していただけるよう、これらの取組みを強化してまいります。

地域生活を支える医療を考える

人々の生活を支える医療に貢献するために、地域に求められる薬局を増やし、当社独自の「地域包括ケアモデル」の拡充を図ります。

基本方針 当社は、マテリアリティの一つに「地域生活を支える医療を考える」を掲げています。当社の使命は、中核事業であるドラッグストア事業に、調剤事業や介護事業を連携させ、地域の方々の生活・健康を支えていくことと考えています。これを実現するために、多くの資格者を擁する各事業の専門性を活かして、地域に求められる薬局を増やしていくとともに、当社独自の「地域包括ケアモデル」の拡充を図っていきます。



マテリアリティの目標・KPI

マテリアリティ	KPI	2026年3月期目標	2024年3月期実績
地域生活を支える医療を考える	健康サポート薬局	250店舗	148店舗
	地域連携薬局	380店舗	106店舗
	専門医療機関連携薬局	20店舗	5店舗
	地域包括ケアモデル	20拠点	7拠点

地域医療に欠かせない薬局の存在

患者様にとっての薬局は、利便性を活かした最も身近な医療提供や相談の場として存在し、地域において薬学管理を中心とした医療・健康管理を担うことを期待されています。国の基準をクリアした専門性の高い薬局の店舗数を増やすことで、地域の患者様との接点をより増やし、医療や健康に係る多くのニーズに応えていきます。

3つの薬局の形態

認定取得を推進している薬局の形態は3つありますが、いずれの形態も国が定める基準をクリアした患者様のメリットとなる薬局機能を備えており、地域の皆様に安心してご利用いただける身近な薬局づくりを目指しています。

① 健康サポート薬局



概要 市販薬や健康食品に関することはもちろん、介護や食事・栄養摂取に関することまで気軽に相談できる薬局です。

実績 健康相談会など地域住民をサポートするイベントを積極的に行い、2026年度までの目標250店舗に対し、148店舗の着地となりました。

② 地域連携薬局



医療機関や他薬局、福祉施設などと十分に連携することで、患者様の薬の情報を、在宅医療も含めて一元的・継続的に管理しています。

在宅医療の推進や医療機関連携強化の取り組みなどを行い、2026年度までの目標380店舗に対し、106店舗の着地となりました。

③ 専門医療機関連携薬局



医療機関と治療方針などを共有し、がん等の高度な薬学管理が必要な患者様にとって妥当かつ適切な治療を提供しています。

がん専門薬剤師の育成やがん診療連携拠点病院等との連携強化を行い、2026年度までの目標20店舗に対し、5店舗の着地となりました。

地域包括ケアモデルの構築

地域包括ケアシステムは、厚生労働省が推進する取組みです。団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けて、高齢者が住み慣れた地域での暮らしを継続できるよう、住まい・医療・介護・予防・生活に係る支援が一体的に提供される仕組みを構築するものです。当社は、無菌調剤室併設型薬局を中心に薬局をドミナント展開し、より高度な医療をはじめとする介護・予防・生活支援等の一体的な提供を実現し、地域包括ケアシ

ステムの構築に貢献してまいりました。2023年度は新たに東京都世田谷区を中心としたエリアで地域包括ケアモデルを構築し、2023年度末時点で同モデルを全国7拠点に構築しています。

今後も無菌調剤室の積極的な導入と、地域の医療・福祉機関との連携を推進し、全国にモデルを増やしていくことで、より多くの患者様の医療・健康ニーズに応えてまいります。

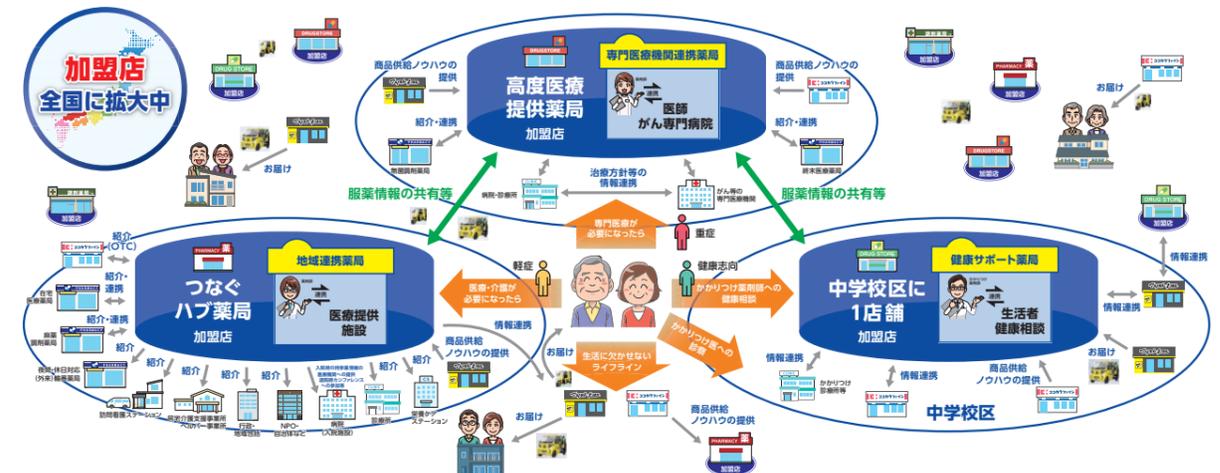
調剤サポートプログラム事業の推進

調剤サポートプログラムは、当社グループ以外の「街の調剤薬局」が抱えている医薬品の安定供給、薬剤師の確保・教育、不動産庫のような様々な経営課題について、当社グループの調剤薬局運営の中で蓄積されたノウハウを活用し、薬局経営者の様々な経営課題を解決するBtoBビジネスです。これは、住み慣れた地域で健康寿命延伸と安心した暮らしを応援するドラッグストアと調剤薬局とのネットワークを活用し、予防から医療、介護までを一気通貫でサポートすることを目指すものです。「街の調剤薬局」から支持を獲得し、2023年度には加盟薬局数が200店舗を突破しました。2027年までに1,000店舗の加盟薬局を目標に事業を推進していきます。



マツモトキヨシ調剤サポートプログラム

加盟店・病院への医薬品供給を通して、地域住民の安心した暮らし(地域包括ケアシステム)を応援しています。

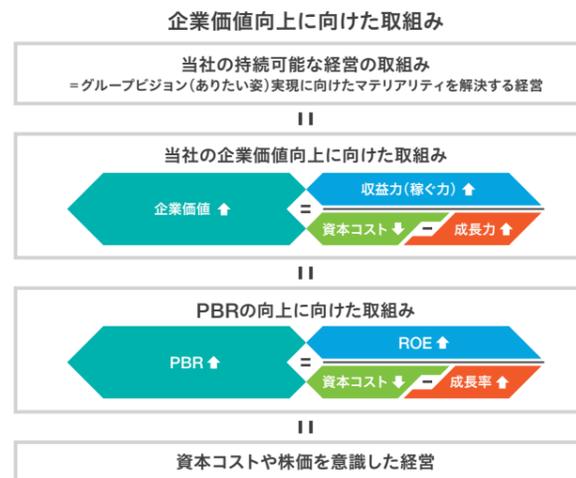


Message 小部常務メッセージ

サステナブル経営推進による成長力の向上

真の企業価値創造(向上)の推進を加速し資本市場の期待に応え続ける

当社グループは、持続的に企業価値を高めていくための要素である「収益力(稼ぐ力)の向上」「成長力の向上」「資本コストの低減」を意識し、マテリアリティへの取組みを含む各施策が何に寄与するかを明確にしています。これは、昨今のPBR向上の取組みである「ROEを上げる」「成長率を上げる」「資本コストを下げ」と同様の考え・アプローチです。マテリアリティを解決する取組みを推進することで、収益力を高め、将来の成長の基盤を構築し、資本市場の期待に応えていくことを可能とするとともに、その可視化を通じて当社の持続可能な経営の実践を加速させたいと考えています。



従業員の成長 真の人的資本経営を推進し従業員の満足度を高める

当社グループは、ビジョン及び経営目標の達成に向けて4つの重点戦略を推進し、その戦略を着実に実行するため11個の戦略推進プランを策定しました。

人事戦略はこれら戦略と連動した形で推進すべく、「プロフェッショナル人材の育成」「グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成」「人権尊重、多様な人



材が活躍できる職場」「働きやすい労働環境、働きがいのある会社」「従業員等の健康管理、健康投資」の5つの視点で展開しています。

人事施策を効果に結び付けるためには、従業員一人ひとりに日々の業務の意義を理解してもらうとともに、「それらが社会に対してどのような価値を生むのか」を皆が意識できる環境を提供することが重要です。そしてその環境は、従業員のやりがいや高い満足度があって効果が最大化します。そのため従業員のニーズを把握し、そのニーズに応えるために、毎年の従業員意識調査の結果明らかとなった課題をもとに、施策の立案と実行を繰り返すPDCAを回しています。2023年5月に実施した調査は、5点満点中3.42ポイントという結果でした。この結果を踏まえ、評価や待遇の理想とのギャップの解消と従業員の意識変革のために、経営トップや人材開発部門、労働組合が協力し、店舗巡回やコミュニケーション集会などの取組みを職場単位できめ細かく実施し、各制度への理解促進に注力しました。その結果、2024年5月に実施した調査では、5点満点中3.45ポイントとなりました。引き続き、結果分析強化と向上施策の充実を図り、従業員満足度の向上及び従業員がチャレンジするマインドの醸成に尽力し、他社に対する競争優位を確立してまいります。

また、グループビジョンを実現するためには、多様な能力が必要です。例えば、美と健康に関連する圧倒的な専門知識はその一つです。また、特に重点地域としているアジア地域において、我々のサービスを利用いただく架け橋となる人材も必要です。そのための、コミュニケーション能力・問題解決能力・言語力はもとより、人や地域に寄り添い、安心や喜びを提供可能な誠実さを持った人材が必要不可欠です。教育体系に紐づく充実した各種研修の実施など、人材の分野に継続的に投資をすることで、持続的に当社の企業価値を高めてまいります。

地球の健康を考える 気候変動対応への着実な取組みによるリスク低減とPB商品の環境配慮シフトで差別化を図る

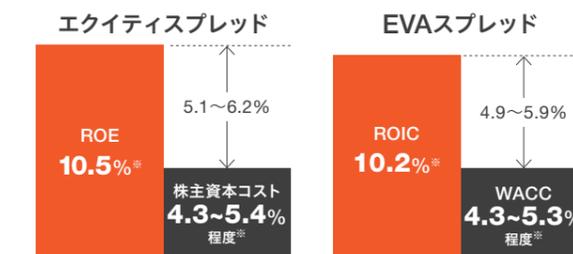
当社グループは、「資本コストの低減」につながるマテリアリティの一つに「地球の健康を考える」を特定しています。

健全な地球環境のうえに成り立つ社会や人々の生活があってこそ、事業を営むことが可能であると認識しており、気候変動対応への遅延は当社グループにとって大きなリスクとなると考えています。2023年度は、事業活動により排出される温室効果ガスについて更なる対応の強化を図るべく、投資家様との対話における意見も参考に、科学的根拠に基づきグループ全体をスコープとする総量目標を新たに設定しました。そして、その目標達成に向けたロードマップを開示しました。目標を達成する上での今後の課題は、やはりスコープ3排出における具体的施策の検討です。2023年度も3Rキャンペーンやおくすりシートリサイクルプログラムなどの取組みを推進しましたが、今後は「マツキヨココカラ&カンパニー 調達方針」をお取引先様とも共有し、対話をしながら施策を検討してまいります。また、当社グループの強みでもあるPB商品において環境配慮への更なる研究とラインナップを強化し、事業を通じてマテリアリティの解決を図ってまいります。

財務資本戦略の総評 エクイティスプレッドとEVAスプレッドを最大化して企業価値の向上を

当社グループは、資本コストや株価を意識した経営を推進するうえで、我々がそれらに対してどのような意思を持っているのか開示する必要性を感じ、「ROE10%以上」「累進配当、DOE3%以上、配当性向30%以上、機動的な自己株式取得」を取締役会にて決議しました。ROE目標は、経営統合後2年半が経過し、安定したバランスシートをベースに再検討しました。その結果、前期のROEの水準を一つの目安としつつ、M&Aやアライアンスを通じた連合体構想の実現や中長期的な企業価値向上の観点から「10%以上」と設定しました。2024年3月期末時点の当社のPBRは1.98倍でした。PBRを分解すると、ROEは10.5%、PER

は19.5倍となり、経営統合による影響が落ち着いたことにより、過去最高益を達成したことが反映された結果だと考えています。



※2024年3月期末実績

また、エクイティスプレッド及びEVAスプレッドを最大化し、株主価値を創造・拡大することが重要と認識しています。2023年度は、投資家様との対話を通じた資本コストへの課題感を踏まえ、資本コストの数値を初めて対外的に開示しました。現在、WACC・株主資本コストを「4.3%~5.4%程度」と認識しており、前期の実績としては、それぞれ4.9%から6.2%のプラスとなっております。引き続き、投資家様との対話と資本コストの定期的な把握に努め、資本コストを意識して経営資本を配分してまいります。

最後に、キャッシュアロケーションです。当社グループは、収益力や稼ぐ力を高める事業への更なる成長投資が必要と考えており、それらが株主様への総合的なリターンを最大化すると考えています。この考えに基づき、まず成長投資への配分として営業キャッシュフロー(営業CF)の40%を配分します。2025年3月期は成長投資枠として、新規出店や既存店の改装に加えて、経営統合時に予定したシステム統合への投資のほか、賃上げを含む人的資本投資を実施します。また、連合体構想の実現に向けて、大型のM&A案件においては負債を活用することを想定しています。また財務基盤強化策として、急な経営環境変化にも柔軟に対応できる格付を意識し、営業CFの25%を政策保有株式の縮減に充てる予定であり、更なる株主還元の充実のために営業CFの35%を株主に配分してまいります。引き続き、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。今後とも、ご指導ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

非財務への取組みと企業価値との相関分析・財務への影響の分析

当社の非財務指標に係る取組みが財務指標にどのような影響を与え、企業価値に転換されていくのかを把握するため、サステナブル・ラボ株式会社に協力を仰ぎ、当社が掲げるマテリアリティ及びそれに紐づく非財務KPIの妥当性と財務指標との相関性を分析しました。

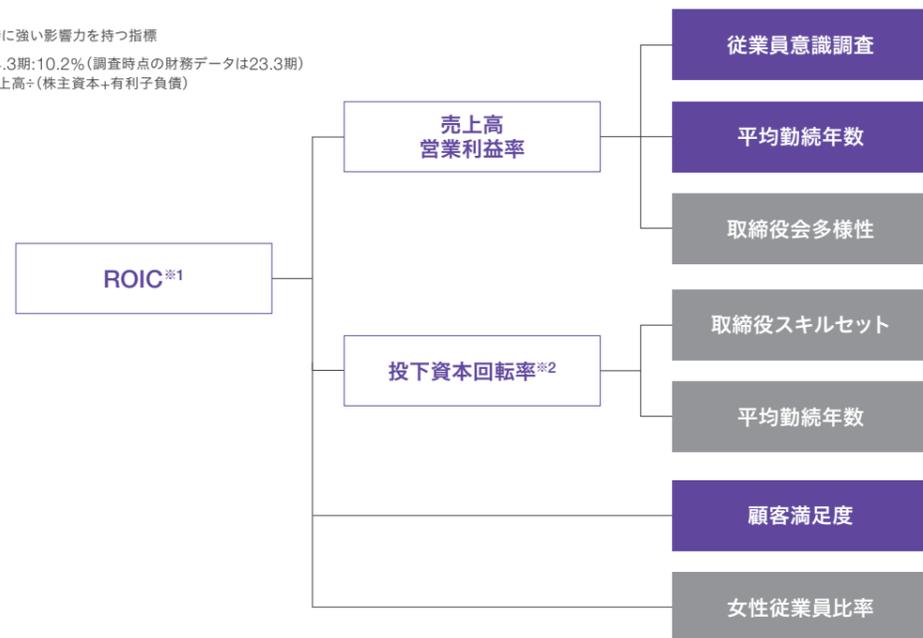
分析方法	対象データ
<ol style="list-style-type: none"> 当社及びドラッグ・調剤・小売業界における財務・非財務の相関性を相関分析 財務変数と非財務変数との関係をAIによりモデル化し、当社固有のデータに基づき財務インパクトを算出 	<p>変数/対象</p> <ul style="list-style-type: none"> a 財務 収益力(営業利益率)、成長力(売上高成長率)、資本コスト(ベータ) b 非財務 人的資本を中心とした指標及び業界における環境・ガバナンス指標 <p>時系列</p> <p>2018年～2022年のデータを使用 ※なお、従業員意識調査は2022年～2023年のデータを使用</p>

01 財務データと非財務データの相関分析

H・E・S・Gの指標を用いたROIC逆ツリー

■ 特に強い影響力を持つ指標

※1 24.3期:10.2%(調査時点の財務データは23.3期)
※2 売上高÷(株主資本+有利子負債)



H・S・G関連の非財務KPIにおいて、当社が資本コストや株価を意識した経営、すなわち持続可能な経営を推進するうえで重要な指標であるROICとの相関性が確認できました。その中でも特に、「従業員意識調査」、「平均勤続年数」及び「顧客満足度」がROIC向上に強い影響を持つ可能性が示唆されました。

当社では、継続した従業員意識調査を通じて、お客様との接点の主体となる従業員の満足度や課題事項を把握しています。その結果を踏まえ、従業員エンゲージメントを向上させる施策を実施し、従業員の持続可能な働き方を推進することが、平均勤続年数の長期化につながると考えます。そして、平均勤続年数が伸長し、当社事業における経験やスキルが蓄積されることで、結果として顧客満足度の向上につながり、当社の競争優位性が維持されるものと考えます。こうしたポジティブな影響がROIC向上に寄与するものと考えます。

02

非財務データの改善シミュレーションによる財務への影響の算出

ポジティブな財務への影響を与える可能性が高いと有意に判断された非財務指標(KPI)を以下に示します。

非財務KPIと売上高営業利益率・ROIC

① 売上高営業利益率 × 取締役会における女性の人数	社内女性取締役を増やす	➡ 営業利益率の向上が見込まれる
② ROIC × 取締役会における女性の人数	社内女性取締役を増やす	➡ ROICの向上が見込まれる
③ ROIC × 顧客満足度	顧客満足度(JCSI: 現在70.5)のポイント改善	➡ ROICの向上が見込まれる

非財務KPIとPBR

① PBR × 顧客満足度	顧客満足度(JCSI: 現在70.5)のポイント改善	➡ PBRの向上が見込まれる
② PBR × 取締役会における女性の人数	社内女性取締役を増やす	➡ PBRの向上が見込まれる
③ PBR × 有給休暇取得率	有給休暇取得率が向上する	➡ 数年後のPBRの向上が見込まれる

分析結果から、人的資本の最大化(従業員の健康維持による労働生産性の向上、それによる将来の業績への期待値向上)、リスクマネジメント(働きやすい環境整備による人材流出のリスク低減)、コスト抑制(離職率低下、採用・育成コストの抑制)、企業ブランディングへの寄与といった要因が、PBR向上に結びつくものと考えます。

分析結果を踏まえた今後の展望

今回の分析結果から、現在設定している非財務KPIの中でも、財務指標との結び付きに強弱があることが確認できました。今後は、財務指標への直接的・間接的なつながりを考慮しながら、非財務KPIの一部見直しを検討してまいります。また、分析対象の拡大や追加分析等により、分析の深化を図ってまいります。

財務指標に影響を与える可能性がある非財務指標に関連する主な取組み

従業員意識調査 P61 ▶	従業員の働き方やモチベーションを把握し高めることが実務の効率化につながり、さらに生産性の向上による業績向上、従業員満足度向上につながることから、継続した従業員意識調査を実施してまいります。また、先述の分析結果の通り、従業員満足度の向上は顧客満足度の向上にもつながると考えられるため、従業員エンゲージメント向上に積極的に取り組みます。
女性管理職比率 P59 ▶	女性従業員比率、取締役会の多様性がROICにポジティブなインパクトをもたらすことから、重要なKPIであると考えます。取締役会の多様性を高めることで、経営の意思決定における多様な視点を確保できます。また、女性管理職が多く在籍することで、ロールモデルを通じたキャリアパスの明確化による人材定着率の向上等が見込まれることから、今後はより高い目標を設定することも検討してまいります。
マツキヨココカラWAY行動評価 P59 ▶	共通の考え方・価値観であるマツキヨココカラWAYを実践することで、革新性のある組織の維持を図り、人材定着率の向上に寄与します。



成長力を高める取組み

事業の中長期的な成長に向けた投資



CONTENTS

- P55 **マテリアリティ** 従業員の成長
- P55 人事戦略
- P57 **01** プロフェッショナル人材の育成
- P58 **02** グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成
- P59 **03** 人権尊重、多様な人材が活躍できる職場
- P60 **04** 働きやすい労働環境、働きがいのある会社
- P63 **05** 従業員等の健康管理、健康投資
- P65 マツキヨココカラ&カンパニーの多様性の推進

本章では、当社グループの成長力向上に寄与する取組みとして、企業価値向上に向けた人事戦略の基本方針と、経営戦略と人事戦略の連動について説明します。そして、人事戦略の5つの重点テーマである、「**①**プロフェッショナル人材の育成」「**②**グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成」「**③**人権尊重、多様な人材が活躍できる職場」「**④**働きやすい労働環境、働きがいのある会社」「**⑤**従業員等の健康管理、健康投資」に関して、具体的な取組み内容と各KPIの進捗状況を紹介します。

成長力を高める主なKPI	KPIに設定した理由
女性管理職比率 25.0%	● 女性管理職の増加に取り組むことは、多様な人材が活躍できる環境整備の一環であり、当社の持続的な成長につながるため
障がい者雇用率 2.70%	● 障がい者雇用率を高めることは、多様な人材が活躍できる環境整備の一環であり、個人を尊重しあう企業文化の醸成につながるため
WAY浸透継続研修受講率 100.0%	● 従業員がマツキヨココカラWAYという共通の価値観を持って業務に臨むことで、サービス品質の向上につながるため
マツキヨココカラWAY行動評価 46.9P	● マツキヨココカラWAY行動の実践力を高めることで、従業員とお客様の双方の満足度向上につながるため
従業員意識調査 3.94P	● 従業員満足度が向上することで、従業員が意欲的に業務に取り組むことにつながり、サービス品質が高まり、お客様満足度の向上にもつながるため
ホワイト 500取得	● 従業員が健康に働けることは、従業員満足度と生産性の向上につながるため
特定保健指導実施率 50.0%	● 従業員の健康を維持・向上させることで、一人ひとりが持つ力を存分に発揮可能となり、当社の持続的な成長につながるため

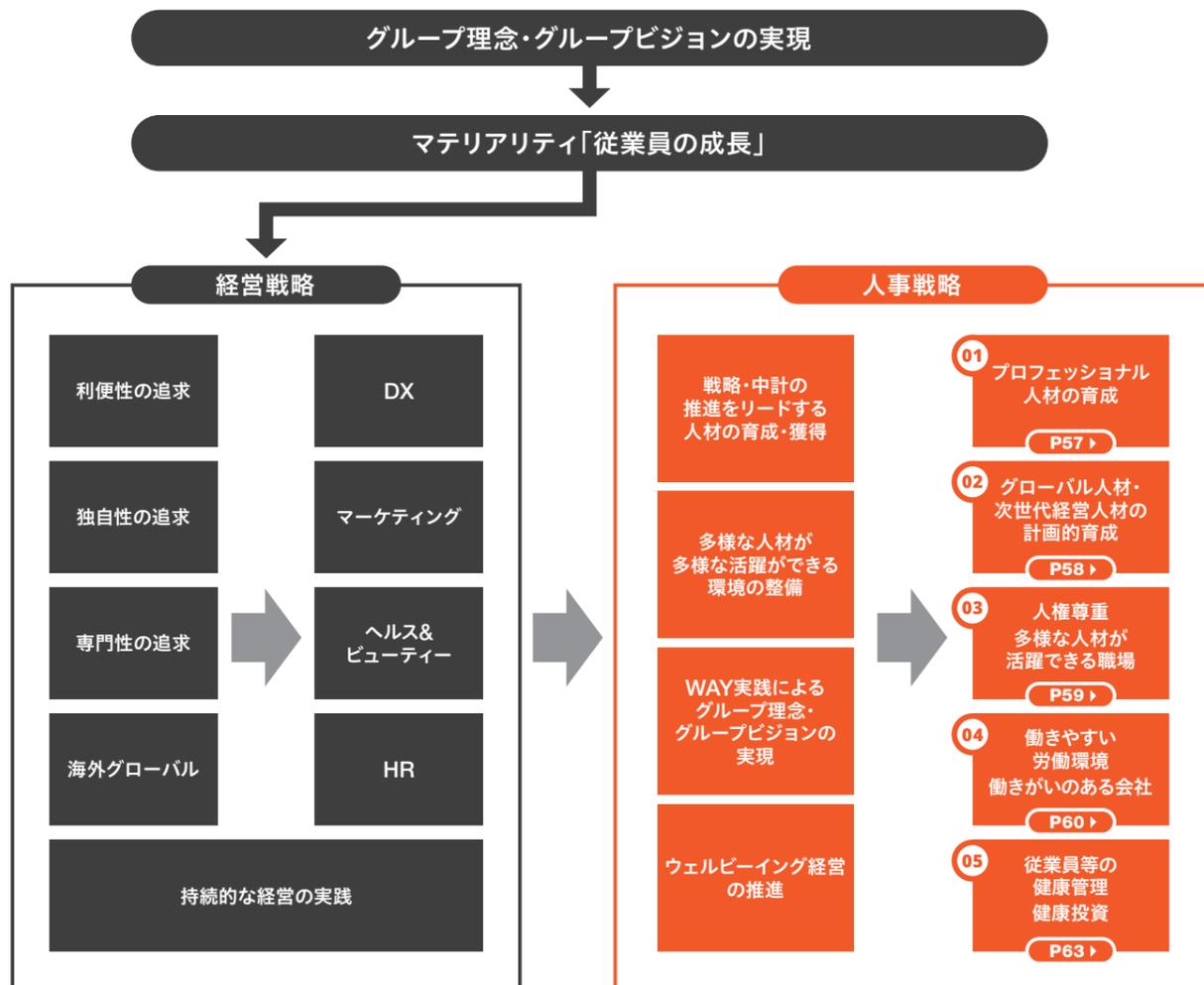


人事戦略

グループビジョンの実現に向けて、人的資本の価値を最大化し、経営戦略と連動した人事戦略を推進

基本方針 当社は、グループ理念に基づきグループビジョン・グループ経営目標を達成するために、マテリアリティに「従業員の成長」を掲げ、価値創造の源泉である人的資本の価値を最大化するよう努めています。グループ理念・ビジョンの実現に向けた当社の経営戦略を遂行するために、中長期的な企業価値の向上を視野とした人事戦略を策定しています。人事戦略の重点テーマとして「プロフェッショナル人材の育成」、「グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成」、「人権尊重、多様な人材が活躍できる職場」、「働きやすい労働環境、働きがいのある会社」、「従業員等の健康管理、健康投資」の5つを掲げています。そして、中長期のあるべき姿に向かうメルクマールとして、1年ごとに取組みの進捗を管理するための目標値・KPIを設定し、各人事関連施策を推進しています。

経営戦略と人事戦略の連動によるグループ理念・ビジョンの実現



マテリアリティの目標・KPI

マテリアリティ	目指す姿	KPI	実績
従業員の成長	従業員にとって働きがいがあり、従業員とともに成長する企業グループとして存在している	従業員意識調査	3.45P (2024年5月実施)
		ホワイト500取得	健康経営優良法人取得及びストレスチェック実施 100%
		女性管理職比率	22.8%
		特定保健指導実施率	37.8%

マテリアリティへの取組み方針と意義

事業戦略の推進やビジネスモデルの変革はすべて人的資本を礎として行うものであり、グループ理念やビジョンに対して従業員の理解が進み、それらを実現する施策に対して納得が得られてこそ、当社の人材の価値を最大化できると考えています。

当社は、「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンを実現するために、「従業員の成長」をマテリアリティとして特定しています。美と健康

という分野を軸に、新しい技術やアイデアを積極的に取り入れ、人々の毎日の生活がもっと楽しさに満ちたものになることを目指します。そして、当社のすべての従業員が人々の想いを敏感に感じ取り、人々にとって身近な存在であり続けることで、生活や地域により大きな安心と喜びを届けてまいります。従業員にとって働きがいがあり、従業員とともに成長する企業グループとなることで、企業価値の向上を図ってまいります。

KPI分類及び、具体例

中計の分類に関する指標、獲得した人材に関する指標	専門領域別研修時間		
海外に関する指標、社員階層別の登用に関する指標	経営層候補育成率	管理職候補育成率	
DE&Iに関する指標、企業理念に関する指標	障がい者雇用率	女性管理職比率	WAY研修
エンゲージメント、就業条件・労働環境に関する指標	従業員意識調査	持株会加入率	男性育休取得率
従業員の健康管理に関する指標	ホワイト500	健康診断受診率	特定保健指導実施率

01

プロフェッショナル人材の育成

主な施策	KPI	実績
専門人材育成研修	教育研修総時間(年間)	1,404,931.0時間
	一人あたり平均教育研修時間(年間)	49.1時間

専門人材の登用・経験者採用の促進、戦略的な配置転換

当社では経営戦略を推進する専門人材が多く活躍しております。経営戦略は大きく国内戦略とグローバル戦略があり、国内戦略においては利便性、独自性、専門性を追求するために、階層別研修、職種別研修、自己啓発研修の3つを組み合わせる人材育成に取り組んでいます。例えば、職種別研修では、薬剤師、調剤事務、医薬品登録販売者、管理栄養士、化粧品担当者、専門部門職等の職

種に分けて研修を実施するとともに、職種に合わせたスペシャリストの育成を目的に、ベーシッククラス、ミドルクラス、アドバンスクラスに分けて、研修を実施しています。現在不足している人材リソースの獲得に向けて経験者採用の促進を図っています。また、育成施策を実施した上で戦略的な配置転換も実施することで、優秀な人材を確保し、更なる成長へとつなげていきます。

	ベーシッククラス	ミドルクラス	アドバンスクラス
薬剤師	● 病態理解 ● ホスピタリティ ● 薬事コンプライアンス	● 症例検討 ● 医療機関連携 ● 在宅医療	● 無菌調剤 ● 病院実習 ● 臨床研究 ● 学会発表
研修認定薬剤師取得研修			
調剤事務	● 調剤報酬概論 ● 保険調剤関連法規 ● ホスピタリティ	● 介護保険制度 ● 医療機関連携	● 医療計画 ● 過誤対策 ● 危険予測
ファーマシーアシスタント研修、診療報酬改定対応、医療保険制度改正対応			
医薬品登録販売者	● OTC(基礎) ● 薬事コンプライアンス ● カウンセリングスキル	● OTC(応用) ● 受診動向(基礎)	● 臨床推論 ● 受診動向(応用)
医薬品登録販売者資質向上研修			
管理栄養士	● ライフステージ別栄養学 ● レシピ作成・未病領域 ● カウンセリングスキル	● 処方理解(基礎) ● 特定病態(基礎) ● コーチングスキル	● 処方理解(応用) ● 特定病態(応用) ● 学会発表
スキルアップ研修(栄養相談・特定保健指導・前期高齢者支援等)			
化粧品	● メイクアップ基礎 ● スキンケア基礎	● メイクアップ実践 ● スキンケア実践	● トータルビューティケア実践
化粧品スキル向上セミナー			
専門部門職	分野別研修(人事・財務・法務・IT・マーケティング・ウェルネス・グローバル等)		

職種別専門資格の取得支援

02

グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成

主な施策	実績
グローバル人材の育成に向けた研修の企画・実施	グローバル研修 / ダイバーシティ研修 / グローバルリーダーシップ研修 / 基礎語学向上研修
次世代経営人材の育成に向けた研修の企画・実施	経営人材育成プログラム / 認定アセスメント試験

グローバル人材の育成

当社は、4つの重点戦略のひとつとして「グローバル事業の更なる拡大」を掲げており、それを推進できる人材の育成に注力しています。グローバル人材に必要なスキルを資格等級別に明示し、そのスキルの取得に向けた「グローバル研修」を実施しています。また、各国の考え方、文化の違いを理解して受け止め、柔軟に対応するノウハウを習得するため、2023年度は日本から海外拠点へ研修対象者を派遣し、異文化交流

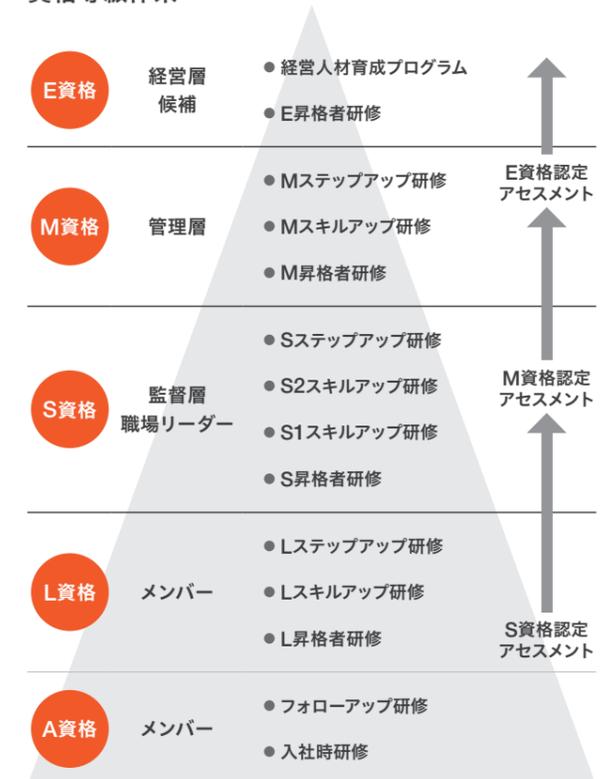
の経験を深めています。直近では、本研修を修了した従業員が台湾に赴任しており、今後ますます研修受講修了者の海外赴任が増えていく見込みです。今後も継続して多文化共生のビジネス環境でもコミュニケーションを図っていけるグローバル人材の育成に注力し、店舗展開している各国における売上高の拡大と、新たな進出国の開拓を目指していきます。

次世代経営人材の育成

当社では次世代経営人材(経営層候補者)を育成するために、経営人材育成プログラムを実施しています。経営を担う人材には、多岐にわたる様々な分野に精通し、多角的な視点で判断する能力が求められると考えています。本プログラムは、当社のグループ理念・グループビジョン・経営目標及び経営戦略を十分に理解することはもちろんのこと、異なる分野や全く新しい分野への挑戦などを通じて、長期的な視点から経営候補者の経験の幅を広げることを目的としています。

当社では資格等級別の育成体系を構築しています。従業員をA、L、S、M、Eの5つの資格等級に分け、「E」を次世代経営人材(経営層候補者)と位置づけています。2024年6月時点において、経営人材育成プログラムの対象となる経営層候補者は16名います。女性の上位資格等級保持者も誕生するなど、着実に育成が進んでいます。従業員の資格等級別に人材を育成しており、計画的に経営戦略に沿って人材を育成できるように注力しております。

資格等級体系



従業員の声



杉本 峻太郎

専門性を追求し、患者様に寄り添う存在に

私はココカラファイン薬局リドレ横須賀店で、薬局長として勤務していました。上長から病院研修の話を受け、6カ月間、日本大学病院(東京都千代田区)の研修に参加しました。研修では、主に注射剤の調製や、入退院時の患者様への指導などの病棟業務、抗がん剤のミキシングや支持療法指導を含む外来化学療法室業務を経験しました。研修で身に付けたスキルを活かすため、現在は大学病院の敷地内薬局で勤務しています。日々がん患者様から多くの処方箋を応需しており、治療状況の把握、検査値を活用した専門的な服薬指導など、病院研修で得た経験を業務に活かすことができている。今後も、専門性を磨き、患者様の健康に貢献していきたいと考えています。

03

人権尊重、多様な人材が活躍できる職場

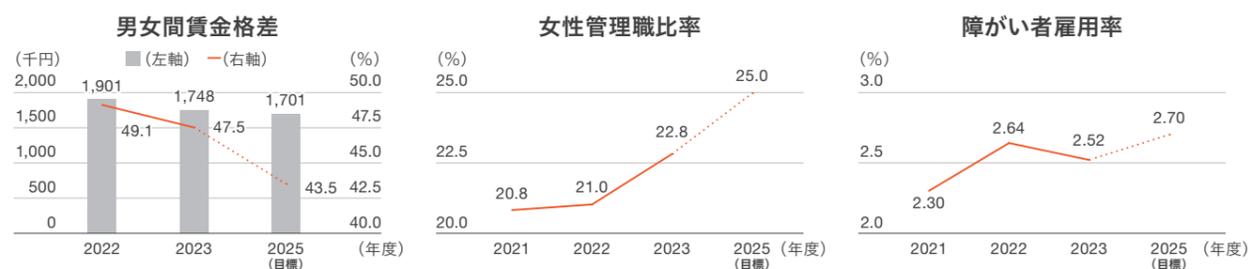
主な施策	KPI	実績
チャレンジ店長制度の実施、メンター制度、キャリア研修	女性管理職比率25% (2025年度)	22.8%
	障がい者雇用率2.70% (2025年度)	2.52%
WAY研修の実施、就労・マナー研修の実施	WAY浸透継続研修 受講率100%	100%

多様な人材が活躍できる環境の整備

当社は、多様な人材が活躍できる環境を整備することが会社の持続的な成長につながるものと捉えています。この考えに基づき、女性管理職比率を高めるための具体的な施策として、「チャレンジ店長制度」を実施しています。また、女性のためのキャリア研修や、上位職による次世代経営候補者を対象としたメンター制度を導入するとともに、社外取締役に指導を仰ぎながら女性の現管理職と次期管理職候補者の相互情報交換の場を昨年度に引き続き設けました。これらの取組みの結果、2023年度の女性管理職比率は22.8%となり、今期はマツキヨココカラ&カンパニー統合後、初の女性

部長が誕生しています。今後も女性をはじめとする多様な人材が活躍しやすい風土を醸成し、働きやすさと働きがいの追求に取り組んでいきます。

当社は、障がいの有無に関わらず「誰もが生き生きと働き続けることのできる企業」を目指し、多様な人材が、多様なスキルを発揮できるよう特例子会社である株式会社MCCソレイユを設立しています。日本の法定雇用率(これまでは2.3%)は2024年4月に2.5%に引き上げられ、2026年7月には2.7%になる予定です。今後も継続して担える業務の幅を広げながら、多様な人材が活躍できる職場環境を整備していきます。



理念・ビジョン・WAYの更なる浸透

マツキヨココカラWAYをすべての従業員の意識に浸透させることは、サービスの質の向上だけでなく、働く意識や従業員満足度の向上につながり、また各事業の推進において共通の価値観をもって業務に臨めると考えています。具体的な浸透策として、「マツキヨココカラWAYものがたり」の発行や「WAYカレンダー」の掲示を通じて、全社的な啓発活動を実施して

います。また、各事業会社にはWAYを推進していく担当者を配置しております。更に経営陣からのメッセージ発信や、経営陣が店舗を訪問して従業員と直接対話をする場も設定しています。WAYを従業員の意識に浸透させるため、これらの施策を継続して実施してまいります。

04

働きやすい労働環境、働きがいのある会社

主な施策	KPI	実績
36協定順守の案内と管理	残業時間の削減	月平均9時間
1分単位で勤務時間を管理		
社内報等でのロールモデルの情報発信、育児休業前の面談の実施	男性従業員の 育児休業取得率 50%(2025年度)	50.0%
労使共同施策のコミュニケーション集会		
店舗オルグ活動		
年代別キャリア研修	従業員意識調査 3.94P (2025年度調査)	3.45P
人事制度の理解浸透施策(動画配信)		

働き方改革による残業時間の削減

過重な労働は生産性の低下だけでなく健康障害を及ぼし従業員とその家族や会社に影響を与えるため重要課題と捉えて適切な事前措置を講じております。

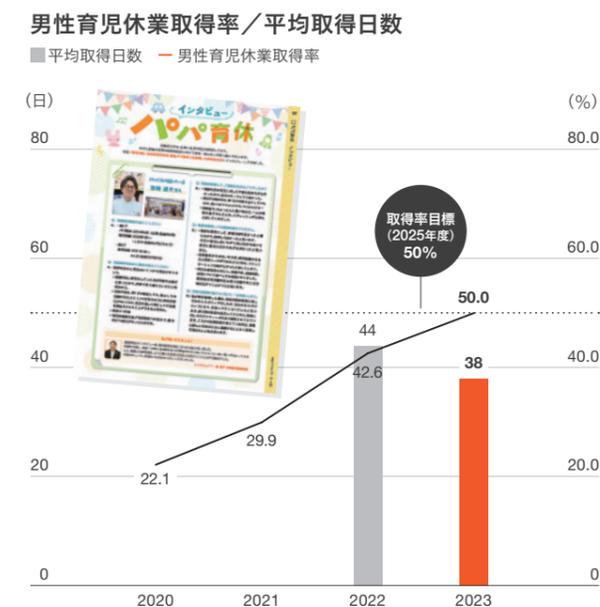
2023年7月にグループの人事制度とシステムを統一し、勤怠情報を一元管理できるようにしています。そのうえで時間外・休日労働時間の削減、年次有給休暇の取得促進等のほか、各現場における健康管理体制を整備しております。また、健康診断の実施等の労働

者の健康管理に係る措置を徹底できるよう知識・意識向上を目的とした研修を実施しております。やむを得ず長時間にわたる時間外・休日労働を行った労働者に対しては、必要に応じ産業医・産業保健師による面談や指導等を実施し、適切な措置を講じております。

長時間労働削減に向けた取組みをグループ全体で行った結果、2023年度の従業員一人当たりの月間平均残業時間は9時間に抑えることができています。

育児休業取得促進に向けて

男性の育児休業の取得が「とるだけ育休」とならないよう、ロールモデルとして育児休業の取得経験のある従業員による情報発信や、育児休業取得前に上司と取得者が面談を行い、安心して育児休業を取得できるようにコミュニケーションを図っています。それらの取組みの結果、2023年度の男性従業員の育児休業取得率は50.0%(厚生労働省発表:全国平均46.2%)、平均育児休業取得日数は38日間となり、2025年度までに男性育児休業取得率を50%とする目標を前倒して達成しています。平均育児休業取得日数は前年度と比較して6日短くなりましたが、取得率が向上していることから、育児休業を取得する意識が社内で浸透していることと捉えています。引き続き、出産・育児と仕事を両立できる職場環境の構築を推進していきます。



従業員意識調査課題項目への対応策の実施

従業員意識調査の概要

経営統合後における従業員の意識や職場の現状を把握するために従業員意識調査を毎年実施しています。4回目の調査であった、2024年5月の調査では、グループ全体で23,071名を対象にアンケート調査を実施しました。回答率は98.9%と前回より1.2%上昇し、総合点数は前回差0.03P上昇し、3.45Pとなりました(5.00P満点)。

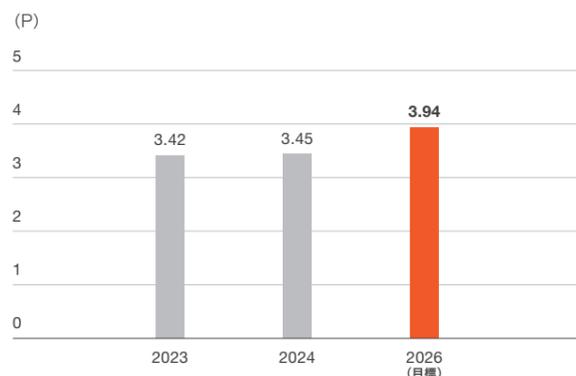
前回の調査以降、年度の節目だけでなく、賞与の支給やベースアップのタイミングで経営層からのメッセージを配信し、従業員のモチベーション向上や会社全体の一体感を高めることを意識してまいりました。さらに、労使共同施策として各社の経営層と従業員が自由闊達に意見交換できるコミュニケーション集会を都道府県別に実施したことにより、グループ間の垣根を越えた交流を促進することができています。目標として掲げる2025年度調査において3.94Pを達成するためには、点数の低い項目に対する施策や職務別に掘り下げた対策を展開し、従業員の働きがいにつ

ながることが重要であると考えています。グループ各社の経営層やマネジメント層が積極的に従業員とコミュニケーションを図り、成功事例を全事業会社に横展開することで、グループ全体の従業員満足度の向上につなげられるよう取り組んでいきます。

意識調査概要

調査対象者数 **23,071人** | 回答率 **98.9%**

調査結果(目標)



視点別の調査結果

当社のアンケートは、「経営へのコミットメント」「従業員満足度」「組織風土」の3つの視点をもとに調査項目を構成しています。視点別の調査結果、いずれの視点も前回の調査よりも点数が上昇しています。

視点別結果

	経営への コミットメント	従業員満足度	組織風土
点数	3.63(+0.03)	3.28(+0.02)	3.58(+0.03)

社員区分別の調査結果

社員区分別の結果、正規社員、非正規社員共に点数が上昇しています。非正規社員の上昇幅は+0.01Pと正規社員の+0.04Pと比較すると低いですが、これは経営層やマネジメント層と接する機会が多い正規社員が先行して上昇した結果と捉えています。人事施策は全社員を対象に順次実施しているため、次回の調査では非正規社員の結果も更に上昇すると考えています。

社員区分別結果

	正規社員	非正規社員
点数	3.43(+0.04)	3.42(+0.01)

※カッコ内の数値は、前年度調査結果との差 ※調査結果の詳細は、HESGデータブックに掲載しております。(https://www.matsukiycocokara.com/sustainability/esgdata/)

3つの視点は22の中項目から構成されますが、22項目中21項目で前回の調査よりも点数が上昇しています。「健康保険制度」「年金制度」「財形貯蓄制度」及び「保養施設」に対する評価である「福利厚生の魅力」は0.01P低下しています。一方、「帰属意識」は前回調査よりも0.06P上昇し、22項目中で最も上昇

した項目となっています。この項目では「この会社にずっと勤めたいか」「会社の一員であることに対するプライドを感じるか」といった質問を設定しており、組織と人材の交流が進んだことにより、経営統合後の一体感や会社に対する愛着が高まっている結果であると捉えています。

意識調査結果 詳細

視点	項目	全体			
		今回 (①)	序列	前回 (②)	改善度 (①-②)
経営へのコミットメント	理念の高さ	3.91	1	3.89	+0.02
	理念の浸透度	3.59	8	3.57	+0.02
	ビジョンの実現性	3.61	6	3.58	+0.04
	ビジョンの浸透度	3.53	11	3.50	+0.03
	方針の実現性	3.57	10	3.54	+0.04
	方針の浸透度	3.58	9	3.56	+0.02
従業員満足度	会社の魅力	3.60	7	3.58	+0.02
	人材育成の魅力	3.44	13	3.41	+0.03
	福利厚生の魅力	3.22	18	3.23	▲0.01
	報酬の満足感	2.90	22	2.87	+0.03
	評価の満足感	3.23	17	3.20	+0.03
	配置の満足感	3.09	20	3.07	+0.02
	仕事の魅力	3.42	14	3.39	+0.03
	仕事の負荷	3.10	19	3.07	+0.03
	上司のマネジメント	3.69	3	3.68	+0.01
	労働時間・休日	3.05	21	3.02	+0.03
組織風土	労働環境	3.33	16	3.32	+0.01
	人間関係	3.66	4	3.64	+0.02
	コミュニケーション	3.64	5	3.62	+0.02
	マネジメント	3.51	12	3.49	+0.01
	権限委譲	3.75	2	3.73	+0.02
	帰属意識	3.36	15	3.30	+0.06

(注)改善度は小数点第3位を四捨五入して第2位まで表記

05

従業員等の健康管理、健康投資

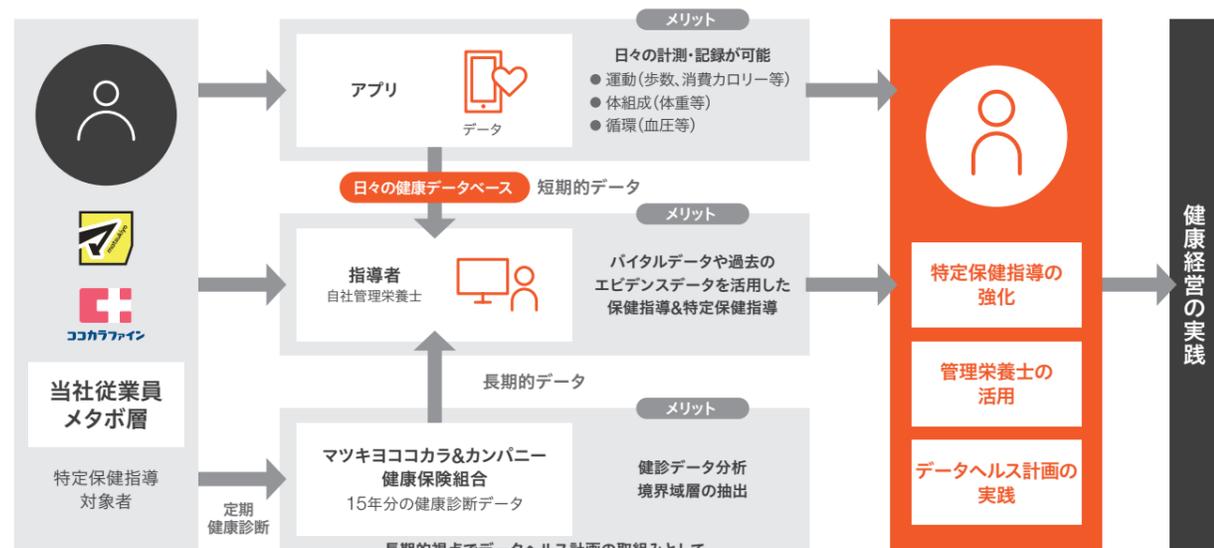
主な施策	KPI	実績
健康経営を推進するための専門部署として、ウエルネスサポートセンターを設立	ホワイト500取得	「健康経営優良法人(大規模法人部門)」認定取得
健康相談窓口、健康相談室の設置	健康診断受診率 100%	100%
コラヘルス(健康保険組合との連携)推進	ストレスチェック受検率 100%	100%
健康保持・増進研修の実施	特定保健指導実施率 50%	37.8%

健康経営の推進

従業員とその家族の健康保持・増進することが当社グループの持続的な成長につながるという考えのもと、2021年に「健康宣言・健康管理方針」を制定しています。従業員の健康管理を推進するために、代表取締役社長を責任者とする「健康管理推進タスクチーム」を設置し、健康管理を経営の視点から考え、戦略的に実践しています。マツキヨココカラ&カンパニー健康宣言では、お客様の健康増進を支援するためには従業員自身が健康であることが不可欠であり、従業員自身の健康づくりの重要性を強調しています。従業員と家族の心身の健康を重要な経営資源と捉え、積極的な健康保持・増進活動や組織的な健康づくりの推進を通じて、健康で豊かな社会生活を営みながら地域社会に貢献する企業を目指しています。具体的には、

「ホワイト500の取得」をKPIに設定し、健康な労働環境を整え、従業員の満足度と生産性の向上を目指しています。取組みの一つとして、2023年12月にウエルネスサポートセンターを設立し、2024年4月には部レベルに組織を変更したうえで、自社保健師を増員しています。同年7月からは自社保健師による健康相談窓口の運用を開始し、メンタルヘルス不調による休職者の復帰支援、及びヘルスリテラシー向上のための研修も実施しています。

健康保険組合では健康診断結果に基づき、健康を損なう可能性が高い従業員への保健指導及び受診勧奨を実施しており、会社と連携・協力のうえで喫煙対策や健康教育プログラム、健康診断の受診促進等に取り組んでいます。



従業員の健康増進のための投資

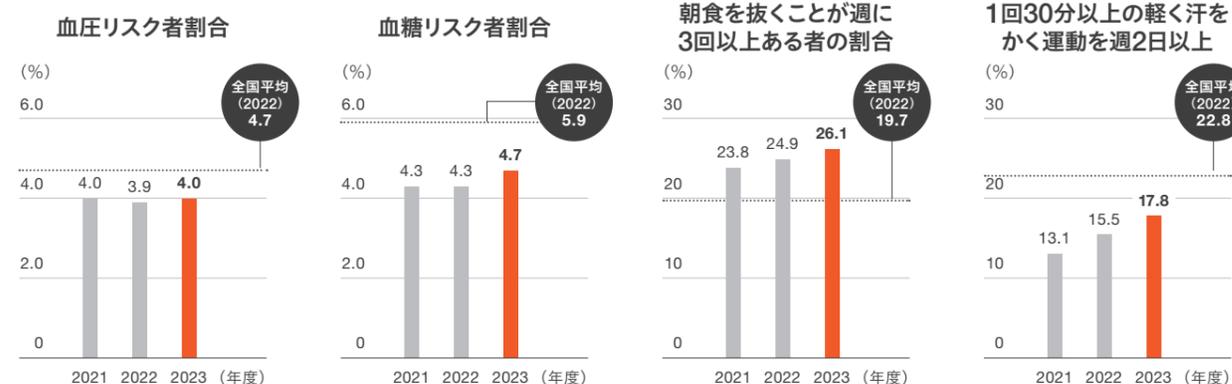
当社が実施した従業員の健康状態に関する調査結果によれば、2023年度の血圧リスク者の割合は4.0% (2022年度全国平均:4.7%)、血糖リスク者の割合は4.7% (2022年度全国平均:5.9%)となっており、それぞれ全国平均よりも低い結果となっています。このことから、当社の健康経営施策には一定の効果があるものと考えています。

一方で、健康習慣に関する調査では、朝食摂取や運動の習慣が全国平均よりも低い傾向があります。従業員の健康増進を進めるために、「食事」と「運動」のアドバイスや情報提供が重要と考えています。そこで、「特定保健指導の実施率」をKPIに設定し、管理栄養士が約600名在籍する当社の強みを活かした特定保健指導により、従業員の健康を食事・栄養面からサポートしています。運動面では、年に2回、6月と11月に健康

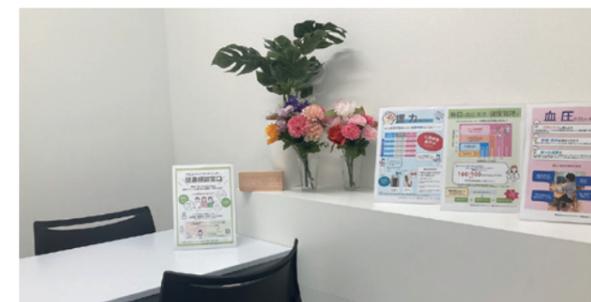
保険組合と共同でウォーキングイベントの開催や、運動習慣啓発動画である「毎日3分でできる! 職場エクササイズ」「毎日1分でできる! 職場ストレッチ」を公開し、従業員の健康への意識向上を図っています。今後の新たな取組みとして、城西国際大学の理学療法学科と連携し、専門的な運動プログラムを提供することを検討しています。

また、ストレスチェックの結果を活用し、総合健康リスクの数値が全国値より高い部署に対して、改善計画案の策定や部署内におけるコミュニケーションの改善、業務負荷配分の見直しなどの対策を実施しています。

今後も様々な施策を実施し、従業員の健康を促進し、当社の持続的な成長につながる健康経営に、より一層取り組んでまいります。



※全国平均:2022年健保連508組合345万人被保険者データ



健康相談室



健康チェックコーナー

マツキヨココカラ&カンパニーの多様性の推進

グループの持続的な成長のために女性をはじめとする多様な人材の活躍を推進しています。

女性従業員の活躍推進

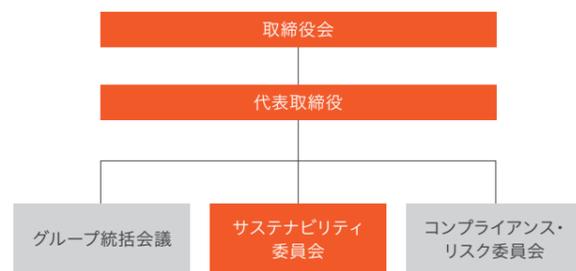
当社は、全従業員に占める女性従業員の割合が74.4%と大きく、かつお客様の7割以上が女性であることから、女性従業員の活躍や成長が当社の成長にとって非常に重要であると考えています。そのため、「チャレンジ店長制度」や女性の働き方についての相談窓口である「人材開発部キャリア支援課」の設置など、女性活躍推進のための様々な環境整備や支援を通じて、店長や管理職に占める女性比率を高める施策を

実施しています。また、メンター制度による女性管理職へのフォローやロールモデルの育成を沖山社外取締役のサポートのもと進めています。さらに、サステナビリティ委員会においても、女性活躍推進の施策を検討し、進捗を管理しています。



2023年10月11日 御茶ノ水トライエッジカンファレンス 管理職候補者育成に向けた女性キャリア座談会の開催

多様な人材の活躍推進体制



男性の働き方やマインドが 変わることが必要

台湾松本清股份有限公司の董事長総経理を務めております。台湾事業を発展・成長させ、約300人在籍する従業員の生活を守ることが、董事長総経理としての私の役割だと考えています。昨年4月に現職を拝命した当初は不安を抱えている中、メンター制度で社外取締役の沖山さんと毎月面談し、悩みや不安を直接お話することで、沖山さんの経験に基づく海外における経営視点から多くのアドバイスもいただいたことで、気持ちも楽になり前向きにチャレンジするこ

とができるようになりました。女性活躍推進のためには男性の働き方やマインドが変わることが必要です。男性も当たり前に育児休業や短時間勤務制度を取得し、性別関係なく多様な働き方を受け入れる環境があってこそ、女性が活躍出来る場面が増え、当社の成長につながるものと思います。

台湾松本清股份有限公司
董事長総経理(代表取締役社長)

志田 睦



多様な人材が多様な働き方で

活躍できる環境の整備

現在、管理本部人材開発部長として、人材開発という側面から組織の成長と発展に貢献すべく、人材開発部の各種施策の立案や運用、進捗管理、各課への指導などを行っています。私は、広い視野や多面的な視点を持つことが様々な問題解決につながると考えています。そのような考えのもと、当社のすべての従業員が生き生きと働くことができ、働きがいを感じることができるよう、従業員の多様性を受け入れながら、誰もがいつでも自発的に学べるeラーニングを

導入するなど、当社の成長につながる各種施策を推進しています。ワーク・ライフ・バランスに対する考え方は、個人の価値観やライフステージによって異なると思います。従業員の価値観や生活の変化に会社として柔軟に対応できるように、多様な人材が多様な働き方で活躍できる環境の整備をこれからも進めてまいります。

株式会社MCCマネジメント
管理本部人材開発部長

初鹿 妙子



独自の取組みと

スピード感に期待

私は、2年前の当社取締役会でのSR報告の中で、当時、女性の取締役や執行役員、部長といったいわゆる上級管理職がないことに対して課題感を持っている報告を受けました。それと同時に、当社グループの女性の更なる活躍推進や上級管理職者の育成に向けた取組みへのロールモデルとしての参画について相談を受けました。

私は、私の経験を伝えられるのであればと、以降その取組みに参加しては経験を伝えたり、施策へ助言したり、上位管理職の対象者の相談を受けたりと、携わってまいりました。

一方、執行側では、人材開発部を中心に、積極的な取組みにより、昨年は、海外の事業会社の社長として志田さん、今年は、その人材開発部の部長として初鹿さんが着任され、そのスピード感と実行力は、さすが「マツキヨココカラ」と感心いたしました。

現在では、志田さん、初鹿さんを中心に、私はそのサポート役となり、上位職を目指す意識と覚悟を持つことを目的として開催される「キャリア座談会」に参加しています。

今後の課題は、特に小売事業の運営で意思決定ができる立場の管理職がまだ少ないので、その育成だと考えています。そのためには、しっかりと裾野を広げなければなりません。女性に限らず男性も含めてですが、次世代のリーダー育成は非常に重要になります。ドラッグストア業界、引いては小売業界のリーディングカンパニーになるには、更に多様な人材の活躍や人的資本経営の実践が必要です。今まで以上にスピード感を持って実行してほしいと期待しています。

株式会社マツキヨココカラ&カンパニー
社外取締役

沖山 奉子





資本コストを下げる取組み

リスクを下げるための投資



CONTENTS

P69 企業価値向上のための財務資本戦略

P73 **マテリアリティ** 地球の健康を考える

P73 気候変動対応に関する指標と目標 CO₂排出量削減に向けた取組み

P75 気候変動への対応(TCFD提言に沿った開示)

P77 環境配慮型PB商品比率向上に向けた取組み

P79 社外取締役対談 木村恵司取締役/河合順子取締役

P81 **マテリアリティ** ガバナンス・コンプライアンスの充実

P81 コーポレートガバナンス体制 取締役会実効性評価

P83 役員のスキルセット(取締役の基礎要件、スキルマトリックス項目と選定理由)

P85 役員一覧

P87 指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ・役員報酬

P96 ステークホルダー・エンゲージメント

本章では当社グループの資本コスト低減に関する取組みを紹介します。資本コスト低減に資する取組みの一環として、財務資本戦略、及びマテリアリティ「地球の健康を考える」「ガバナンス・コンプライアンスの充実」の解決が肝要と考えています。マテリアリティ「地球の健康を考える」に関しては、具体的な取り組み内容と各KPIの進捗状況を説明します。「ガバナンス・コンプライアンスの充実」では、中長期の企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの位置づけと主な方針を説明します。

資本コストを下げる主なKPI

KPIに設定した理由

独立社外取締役比率
40%以上

- 独立社外取締役の比率を高めることにより、取締役会の監督機能を強化するため

PB商品リスクの低減
品質管理CSR 監査の実施
(委託工場の60.0%)

- CSR監査の実施により、PB商品の製造委託先における法令違反や人権侵害等のリスクを低減し、責任ある製造・調達を实践するため

2030年度グループ全社
CO₂排出量
40.0%削減
(2021年度比)

- スコープ1・2排出量を削減することにより、気候変動リスクを低減・回避するため

スコープ1	次世代自動車への切替 保有車両台数のうち15.0%	EV車充電器設置 自社保有施設2拠点
スコープ2	省エネ グループ店舗のLED照明導入 80.0%以上	創エネ グループ店舗への太陽光パネル導入 20店舗 オフィスへの太陽光パネル導入
	再エネ 再生可能エネルギーの導入 FIT非化石 証書購入	

サプライチェーン全体での
省エネルギー・
省資源化の推進

- お取引先様と連携してスコープ3排出量を削減することにより、気候変動リスクの低減・回避につながるため

PB商品環境配慮型比率
40.0%以上

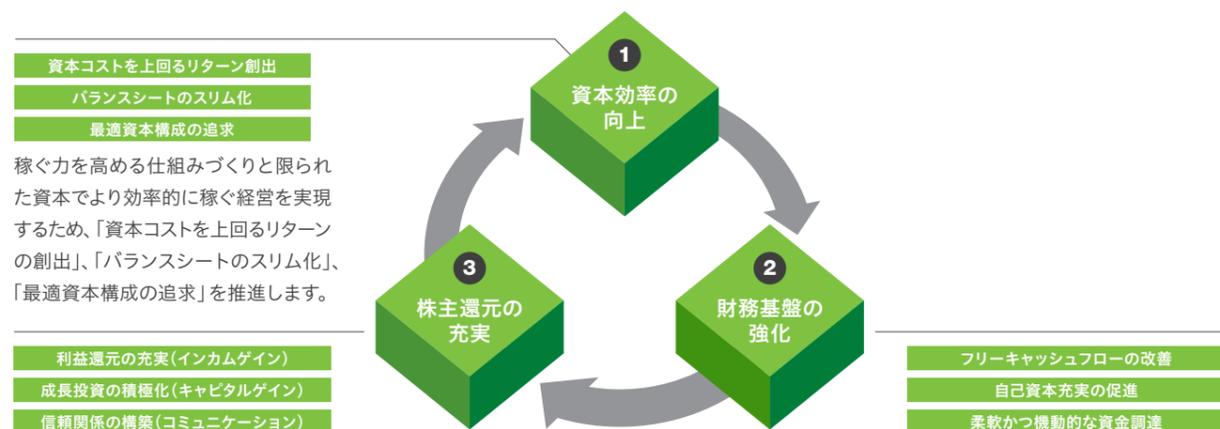
- 環境配慮型PB商品の割合を拡大することにより、環境負荷の低減と、他社との差別化を図るため(収益力の向上にも寄与)

企業価値向上のための財務資本戦略

財務資本戦略の3つの柱

当社は、「資本効率の向上」「財務基盤の強化」「株主還元の充実」の3つのバランスをとることを基本方針としており、2026年3月期までの経営計画期間においても、この方針に則り、財務資本戦略を推進しています。企業価値を高めていくうえでは、当社の将来

の成長のための投資が重要であると考えており、稼ぐ力とキャッシュ創出能力を高め、十分な営業キャッシュフローを確保していくことで、成長を支える財務基盤の確立を目指します。

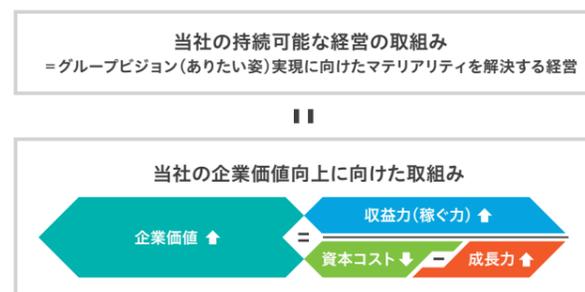


株主還元を充実を企業価値の創造に向けた最重要課題の一つと位置付け、「利益還元(インカムゲイン)」、「成長投資の積極化(キャピタルゲイン)」、「対話を通じた信頼関係の構築(コミュニケーション)」を推進します。

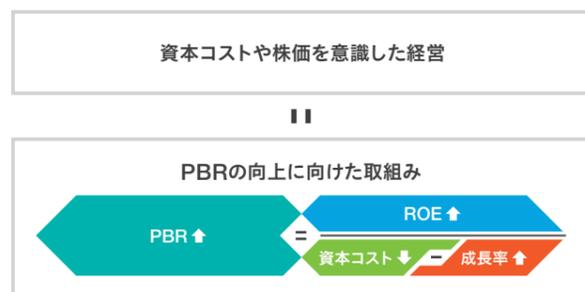
既存事業の拡大及び成長戦略への投資を支えるため、安定した収益基盤の構築に向けた「フリーキャッシュフローの改善」、「自己資本充実の促進」、「柔軟かつ機動的な資金調達」を推進します。

資本コストや株価を意識した経営の推進

企業価値向上に向けた取組み



当社は、持続的に企業価値を高めていくために、各施策を「収益力(稼ぐ力)」「成長力の向上」「資本コストの低減」に整理し、取組みを推進しています。これは、東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述べられているPBRの向上に向けた取組みと同様な考え方・アプローチです。そ



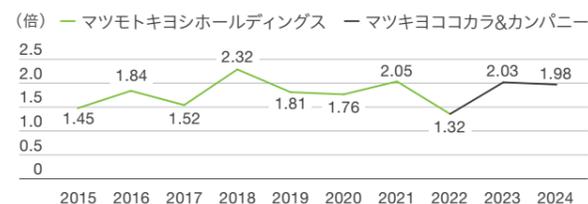
のため、グループビジョンを実現するために、当社がマテリアリティを解決する取組みを推進することで、社会課題の解決、収益の向上、資本市場の期待に応える経営の実践につながると考えています。PBRの向上のために、「ROEの向上」、「資本コストの低減」、「成長率の向上」の3つの観点から取組みを推進します。

PBR向上に向けた現状評価

PBRは、経営統合時に一時的に低下したものの、現在では約2倍の水準を維持しています。

当社は、エクイティスプレッド(ROE>株主資本コスト)及びEVAスプレッド(ROIC>WACC)を継続的に最大化し、株主価値の創造・拡大を重視しています。現在、株主資本コスト及びWACCを4.3~5.4%程度と認識し、各スプレッドは、4.9~6.2%程度

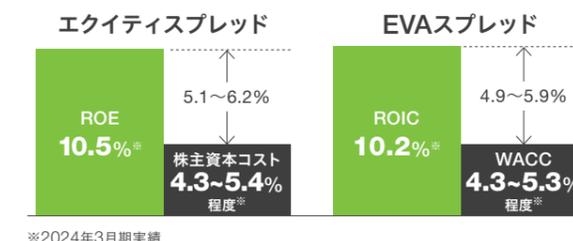
市場の評価:PBR(各期末)の推移



PBR起点とした取組み

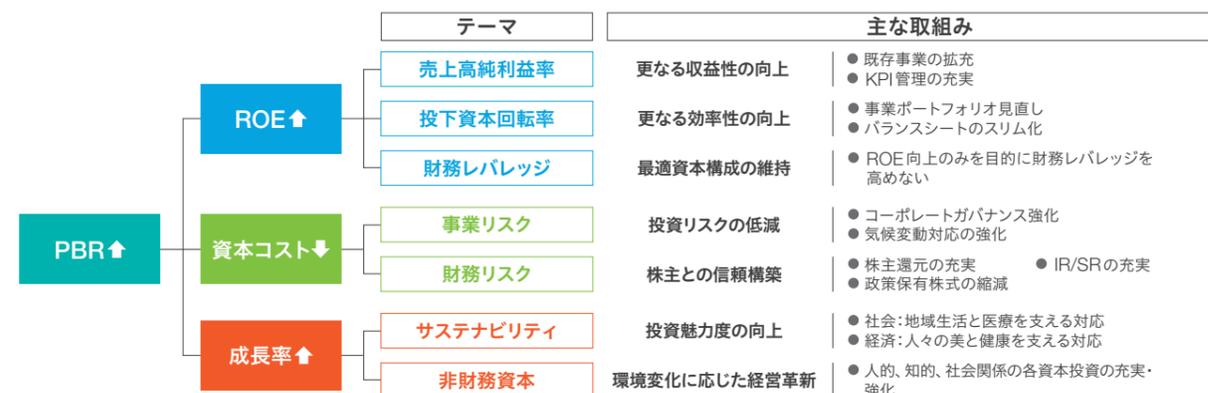
当社は、企業価値向上、すなわちPBR向上のために、「ROEの向上」、「資本コストの低減」、「成長率の向上」の3つの観点で取組みを推進しています。ROEの向上のための施策は「収益性」、「効率性」、「最適資本構成」

のプラスとなっています。なお、資本コストの算定は、2つの方法で実施しています。1つ目は、CAPMに基づく算定で約4.3%、2つ目は、株式益利回りに基づく算定で、約5.4%と認識しています。株式益利回りは、市場成長を0%として、市場コンセンサスの予想利益の数値と株価の関係から逆算する方法で、この過去5年間の平均値を用いています。



※2024年3月期末実績

の観点から、資本コストの低減に向けた施策は「投資リスク」、「信頼構築」の観点から、そして成長率の向上のための施策は「投資魅力度」、「環境変化・経営革新」の観点からアプローチします。



自己資本利益率(ROE)の向上

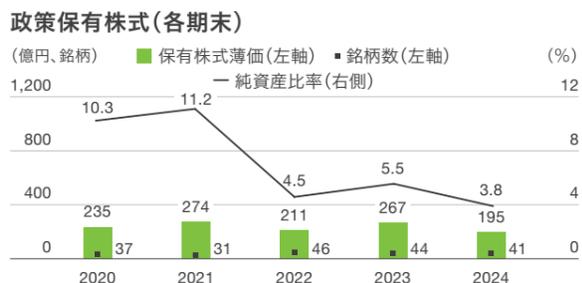
当社は、「ROE10%以上」という目標を新たに設定しました。SR活動を通じて把握した資本コストに対する株主との認識ギャップを解消するため、具体的な数値の開示に至りました。経営統合後の安定したバランスシートをベースに資本収益性のあるべき姿や目標値を再検討したうえで、同じ志を持つ仲間(企業)が集まり、ひとつの新しいグループを創り上げていくと

いう連合体構想の実現や中長期的な企業価値向上の観点から、一過性の収益性低下の影響を除いたROE過去5年平均で10%以上を目標とします。引き続き、「収益性の向上」、「効率性の向上」、「最適資本構成の維持・検討」の3つの観点から各施策に取組み、ROEの向上を図ってまいります。

最適な資本構成とバランスシートマネジメントの方針

経営統合により自己資本比率が増加しましたが、安全性・健全性を維持しながら、最適な資本構成、当社のありたい姿を踏まえた、目指すバランスシートの検討を進めています。バランスシートマネジメントの推進策として、現在、政策保有株式及び遊休資産の売却を強化しています。政策保有株式の保有比率については、2024年3月期末の時点で、純資産比率で前期比1.8ポイント減少し、3.7%となっています。今後は、縮減に向けたロードマップを作成し、引き続き取組みを進め

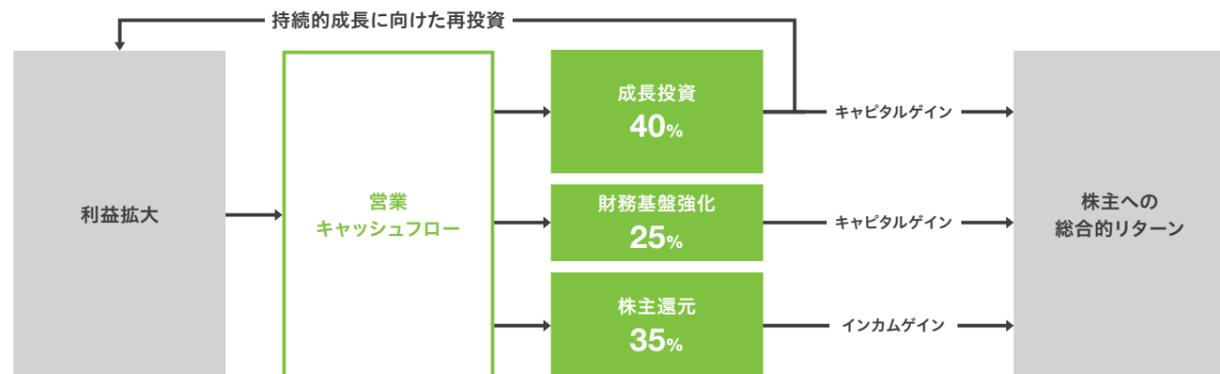
てまいります。遊休資産についても、不動産売却を中心に各種取組みを積極的に進めています。



キャッシュアロケーションの方針

インカムゲインだけではなく、キャピタルゲインにつながる収益力や稼ぐ力を高める事業への成長投資を行うことで、株主への総合的なリターンを最大化することができるものと考えています。成長に向けた再投資を行うことで、それが更なる利益拡大につながり、

キャッシュを創出するといったサイクルを構築し、当社の持続的な成長を図ります。このようにして得られるキャッシュを最適に配分することにより、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。



成長投資

当社は、キャッシュアロケーションの方針に基づき、成長投資への配分割合を最も高い40%と設定しています。更なる成長に向けて、既存事業の拡充、M&Aやアライアンス、新規事業、DX、人的資本、海外展開、気候変動対応などに優先して投資します。なお、今期の成長投資として、新規出店や既存店の改装に加え、経営統合時に予定したシステム統合への投資のほか、賃上げを含む人的資本への投資も実施します。

財務基盤強化

既存事業拡大及び成長戦略への投資を支えるため、安定した収益基盤の構築に向けた、自己資本充実の促進に取り組みます。利益の積上げによる純資産拡大と、高い自己資本比率の堅持を実現することで、投資規模や事業リスク拡大に応じて安定的に資金を確保します。

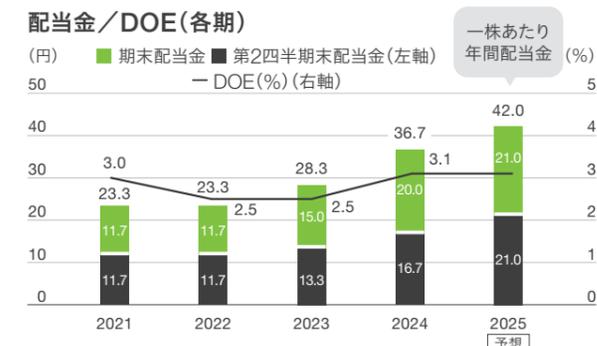


株主還元方針

当社は、株主への利益還元を経営の最重要項目の一つと位置付けており、キャッシュの配分割合を35%と設定しています。株主還元のより一層の充実に向けて、累進配当の導入及びDOE・配当性向の定量目標を設定しました。配当は、配当維持、または増配を行う累進配当を基本とし、DOE3%以上、配当性向30%以上を目指します。また、自己株式の取得は、財務状況や株価水準などを勘案し、機動的に実施してまいります。

なお、2024年3月期末の配当については、当初の配当予想より3円増配し20円、年間36.7円とし、2025

年3月期の配当については、前期比5.3円増配し、年間42円を予定しています。



キャッシュアロケーションの実績

2024年3月期の実績は、まず成長投資として、出店・改装投資、店舗システム強化含む無形資産投資、海外展開、M&A、意匠権等のブランド強化などに取り組みました。また、財務基盤強化として、政策保有株式解消の推進、リース債務・借入金の返済を行い、株主還元として、配当を実施しました。

2024年3月期の振り返りと今後の方針

総括

2024年3月期は、資本コストに注目し財務資本戦略の見直しに注力しました。まず、当社の資本コストや資本収益性を把握し、今後の方向性を取締役会にて審議しました。さらに2023年12月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」と題し、それらの内容について対外的にも発信しました。開示後のSR活動を通じて、当社が取組むべき多くの課題と、資本コストの水準に対する株主とのギャップを認識しました。それらの課題、認識ギャップの解決に向け、取締役会にて再度審議し、資本コストの数値の開示や資本コストについての考え方・算出手法の開示などを拡充してまいりました。今後の課題として、最適資本構成の検討や、当社が長期的に目指す姿とバランスシートの検討、それを実現するためのストーリーの構築などに取り組んでまいります。引き続き、新たな課題を得てそれらを着実に解決していくことで、持続的に企業価値を高めてまいります。

今後の方針

課題を踏まえた今後の方針として、大きく2つの方針を掲げています。

1つ目は、具体的な取組みの検討・充実です。まずは、SR活動などを通じて認識した課題について、社内では定期的に対応策を検討してまいります。また、資本コストについては定期的にと取締役会で審議してまいります。

2つ目は、株主・投資家とのコミュニケーション(対話・開示)の充実です。これまでの資本コストに関する情報開示の拡充や株主還元の充実は、まさに対話を通じて得られた課題を起点にその改善に努めた成果であり、良い循環が生まれていると考えています。継続したIR・SR活動の実施に加え、その対話状況の開示についても更なる拡充を図ります。引き続き、エクイティスプレッドの最大化とPBRの向上に向けた取組みの推進により、持続的な成長を実現し、企業価値の向上を目指します。



気候変動対応に関する指標と目標 CO₂排出量削減に向けた取組み

CO₂排出量実質ゼロに向けて、グループ全体で排出量の削減に向けた取組みを推進していきます。

気候変動対応に関する指標と目標

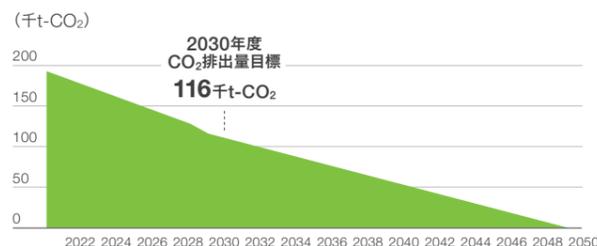
CO₂削減目標 2050年度グループ全体(店舗・オフィス含む)でCO₂排出量実質ゼロ

当社グループは、マテリアリティの一つに「地球の健康を考える」を掲げています。環境に関する取組みの推進は中長期的な事業リスクを低減・回避し、資本コストの低減につながるものと考えています。特に、気候変動対策は世界的に対応が求められるテーマであり、当社グループの事業にも影響を及ぼす重要な課題と認識しています。

マテリアリティに関するKGIは、2023年度までは「2050年度1店舗あたりCO₂排出量実質ゼロ」としていましたが、気候変動対策は、グループ全体で取組まな

ければならない重要な課題であると改めて認識し、2024年度からは「2050年度グループ全体でCO₂排出量実質ゼロ」に更新し、取組みを推進してまいります。

CO₂排出量(Scope1・2)



CO₂削減目標達成に向けたKPIの設定

KPI 2030年度 グループ全体(店舗・オフィス含む)で40%削減(2021年度比)

Scope	KPI	目標年度	目標内容	2023年度
Scope1・2	グループ全体のScope1・2排出量	2030	21年度比40%削減	7.5%
		毎年	21年度比4.2%削減	2.0%
Scope1	次世代自動車への切替(EV,PHV,FCV,CNG,HV車)	2030	70%	0%
		2025	15%	
Scope1	EV車充電器設置(自社施設)	2025	2拠点	0拠点
Scope2	店舗へのLED照明導入	2025	80%以上	92.4%
		店舗への太陽光パネル導入	2025	20店舗
Scope3	PB商品の環境配慮型へのシフト	2025	40%以上	40.8%

KGIの達成に向けて、スコープ1・2・3に関連するKPIを設定し、グループ全体での取組みを推進しています。2023年度までは1店舗あたりのCO₂排出量の削減目標を設定していましたが、オフィスを含めた総排出量の削減に向けて、グループ全体のScope1・2排出量を2030年度までに2021年度比40%削減する新たな目標を設定しました。この目標達成に向けて、Scope1・2排出量を毎年対前年比4.2%削減することを目指します。その他、スコープ1に関しては「次世代自動車への切替」や「EV車充電器設置」、スコープ2では「店舗へのLED照明導入」や「店舗への太陽光パネル導入」、スコープ3では「PB商品の環境配慮型へのシフト」等のKPI及び目標値を設定しています。

Scope別の実績、主な取組み、次年度に向けた課題

Scope1・2の排出量削減に向けた取組み

Scope1のCO₂排出量の削減に向けて、社用車の保有台数の見直しと適正化を図り、2026年3月期までに、保有車両台数の15%を電気自動車に切り替えます。また、電気自動車導入拡大を見据え、主要オフィスである新松戸・湯島オフィスにEV充電器を設置してまいります。

Scope2のCO₂排出量を削減するために、グループ店舗における照明のLED化を推進します。また、創エネの取組みとして、これまでグループ店舗への太陽光パネル導入を進めてきましたが、今後はオフィスへの導入を推進し、環境にやさしい電力の創出に努めてまいります。

これらの取組みに加えて、新松戸オフィスでは電力の地産地消を目指し、千葉県内・松戸市内にて発電された再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。テナント店舗では電力の調達先を指定することが難しいため、非化石証書を購入することでCO₂排出量の削減を図ってまいります。

Scope3の排出量削減に向けた取組み

物流統合による効率的な店舗への配送の取組みや、PB商品の環境配慮へのシフトを進めながら、お取引先様と協力して、サプライチェーン全体のCO₂削減に向けた取組みを強化してまいります。

項目	2023年度		2024年度
	CO ₂ 排出量	主な取組実績	主な取組計画
Scope1	1,764t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● 所有社用車の適正化(必要数のみ所持) ● 宅配用EV自動車の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 所有社用車の適正化(必要数のみ所持) ● EV車両充電設備
Scope2 マーケット基準	177,106t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗へのLED照明導入 ● 店舗への太陽光パネル導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗へのLED照明導入 ● 店舗・オフィスへの太陽光パネル導入 ● 新松戸産再生可能エネルギーの採用 ● FIT非化石証書の購入
Scope1+2合計	178,870t-CO ₂		
カテゴリ-1: 購入した製品・サービス	1,524,027t-CO ₂		<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度の取組みの継続 ● 物流統合による適切な配送の検討
カテゴリ-2: 資本財	87,045t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型PB商品の導入 	
カテゴリ-3: 燃料及びエネルギー関連活動	28,044t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス出社率をKPI管理することで、働き方の多様化と通勤時のCO₂排出を削減、オフィススペースの縮小 	
カテゴリ-4: 輸送、配送(上流)	17,272t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境省との取組み 	
Scope3	28,044t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ①「Re-style」のパートナー企業として、お客様、お取引先様、地域社会と協同して3R活動を実施 ②サーキュラーエコノミー実証実験への参画(神奈川県横浜・川崎市内の店舗で「おくすりシートリサイクルプログラム」や日用品の空き容器の店頭回収の実証実験へ参画) 	
カテゴリ-5: 事業から出る廃棄物	28,044t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報開示の充実 	
カテゴリ-6: 出張	1,738t-CO ₂		
カテゴリ-7: 雇用者の通勤	5,024t-CO ₂		
カテゴリ-12: 販売した製品の廃棄	229t-CO ₂		
カテゴリ-14: フランチャイズ	3,851t-CO ₂		

気候変動への対応 (TCFD提言に沿った開示)

当社はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標の4つの枠組みに沿って、気候関連の情報を開示します。

ガバナンス

当社では、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が気候変動に関するリスクと機会を審議・評価し、当委員会で審議された気候変動関連の重要方針、取組事項の審議・意思決定、KPIの進捗や実行計画は、取締役会が監督しています。

サステナビリティ委員会では、気候変動に関するリスクと機会、影響に関する分析を行い、気候変動への対応に関わるKPIの進捗報告を年4回実施します。

気候変動リスクと機会への対応の遅れは当社事業への影響も大きいことから、総務企画室が事務局と

機関及び部門	役割
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の監督 気候変動にかかる重要方針や事項の審議、意思決定
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応の執行状況の進捗管理、報告 取締役会への報告、提言(年4回、必要に応じて適宜) 気候変動対応にかかる各分析や対策などの審議、評価
総務企画室 (同委員会事務局)及び関係各部	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関するリスクと機会の分析 事業戦略への影響の把握 気候変動の緩和や適応につながる対策検討及び情報開示

なり、リスクと機会の分析や特定したリスクと機会の対応に係る進捗状況の確認、気候変動対応の計画の見直しを関係部署と定期的実施しています。

戦略

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題と認識しています。気候変動が当社にもたらすリスクと機会、影響を分析し、マテリアリティ「地球の健康を考える」の実現に向けた重要戦略の1つとして対応に向けた取組みを推進しています。

気候変動に対して当社が長期視野で対応すべき事項は何であるか、また、それらに係る財務的影響を把握すべく、IEAやIPCC等が提示するシナリオに基づ

き分析を実施しました。その結果、移行リスクとしてエネルギーコストや資源材料の増加、物理的リスクとして自然災害による店舗・従業員への被害、機会として低排出量エネルギー使用による規制に対する強化が特定されました。当該結果をもとに、リスク低減に向けた店舗照明のLED化や太陽光発電の設置等、機会創出に向けた再生可能エネルギー電力の導入等に取り組めます。

リスク管理

「気候変動リスク対応の遅れ」はグループ全社のリスクの一つとして捉え、リスクアセスメント項目にリストアップし管理しています。他のリスクと同様、気候変動リスクも社内のリスクマネジメント実施計画に則り管理しており、KPIの進捗状況や気候関連のリスクと機会の内部要因を踏まえて、必要に応じてリスクアセスメントすべき項目を更新しています。

また、マテリアリティとして「地球の健康を考える」を特定し、気候変動への対応に向けた取組みの優先度を高めています。シナリオ分析を通じて特定したリスクや機会を、事業戦略に組み込み担当部門ごとに推進・管理し、進捗状況についてサステナビリティ委員会にて定期的に審議・評価し、取締役会へ報告します。

指標及び目標

長期目標 2050年度グループ全体(店舗・オフィス含む)でCO₂排出量実質ゼロ、PB商品環境配慮型比率100%を目指し、エシカル社会に貢献する存在となる

当社は、マテリアリティ「地球の健康を考える」に紐づく各目標として、2050年度の達成に向けたKGI、2026年3月期及び2030年度の達成に向けたKPIを設定し、取組みを推進しています。(気候変動への取組みにおいては、外部評価機関であるCDPから「B」評価を獲得しました。)

項目	KPI (2021年度比)	達成 年度	2023年度 実績	評価
Scope1+2	グループ全体でCO ₂ 排出量 40% 削減	2030年	7.5%	達成
Scope3	PB商品 環境配慮型比率 40% 以上	2025年	40.8%	達成

リスクと機会の特定

シナリオ分析の前提

- 短期:2025年 中期:2030年 長期は2050年と設定
- 気候変動シナリオ(IEA・IPCC)に基づき分析
- 項目別に年間又は事業計画期間内で想定される事業影響額を算定

横断的な財務インパクトの分析

当社グループの国内小売事業を対象に気候変動・自然災害等のリスクと機会を特定し、2023年に当社グループ事業及び財務に対する影響度合や財務影響額を分析しました。分析の結果を受け、再生可能エネルギーの調達や環境配慮型のPB商品開発等に反映し

取組みを推進しています。2050年のKGIである「グループ全体でCO₂排出量実質ゼロ」「PB商品環境配慮型比率100%」の達成を目指し、エシカル社会に貢献する存在となれるよう、今後も様々な取組みを実施してまいります。

	区分	リスク/機会	発現・実現時期*1	財務影響	関連事業及び主な対応策
移行 リスク	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗運営コストの増加 ● 原材料調達コストの増加 ● 製造コストの増加 	中期	約35億円(年間) ※カーボンプライシング制度導入による影響額を記載。NZEシナリオに基づき炭素価格1t当たり140ドルで算出。	<ul style="list-style-type: none"> ● 社用車の所有台数適正化 ● 次世代自動車への切替 ● 太陽光パネルの導入
	電力価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーコストの増加 ● 原材料調達コストの増加 ● 製造コストの増加 	中期		
	フロン規制強化	● 店舗のノンフロン設備等への投資コストの増加	中期	約8億円(年間換算) ※対象店舗数に1店舗当たりの平均設備投資額を500万円として算出。	● 店舗の空調や冷蔵設備のグリーン冷媒機器への切替
	プラスチック規制強化	● プラスチック規制に対応した代替原材料の調達コストの増加	短期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます。	● PB商品のパッケージの簡素化・資材の投入量削減
	消費者思考の変化	● 環境配慮への遅れによるブランドイメージの低下	中期	当社グループの事業及び財務への影響が軽微であることが想定されます。	● 環境配慮型PB商品開発
物理的 リスク	気象災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値創造の源泉となる従業員の被害 ● 店舗自体への被害店舗休業による売上の減少 	中期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 全従業員を対象とした安否確認システムの定期的なテストの実施 ● 災害対策マニュアルの策定
	平均気温上昇	● 店舗における電気使用量の増加	中期	約7億円(年間) ※空調・冷蔵設備の電力使用量に対し、増加率10%で算出。	● CO ₂ 排出量削減など、気候変動対応で直接・間接的に貢献
機会	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	● 低排出量エネルギー源使用による炭素価格増加時の運営コストの削減	中期	約17億円(年間) ※CO ₂ 排出量削減率50%及びNZEシナリオに基づき算出。	● 再生可能エネルギーの導入
	省エネルギー設備投資	● 低排出量エネルギー源使用による電力消費の削減	中期	約12億円(年間) ※省エネルギー設備導入可能店舗比率及び使用電力削減率30%で算出。	● 店舗のLED化、空調などの省エネ設備への切替
	消費者思考の変化	● 環境配慮型商品・サービスの開発による売上の増加	中期	約18億円 ※2026年3月期の売上高目標、PB商品売上高構成比及びPB商品環境配慮型比率におけるKPIを全て達成した前提で、かつ売上増加率2%として算出。	● 環境配慮型PB商品開発

*1 上記表においては、短期:~2025年(中期経営計画最終年度)、中期:~2030年、長期:~2050年と設定。

環境配慮型PB商品比率 向上に向けた取組み



当社は2050年度までにPB商品における環境配慮型比率を100%にすることを目指し、取組みを推進しています。目標達成にはお取引先様の協力が必要不可欠ですが、当社ではPB商品の設計思想と整合する「環境配慮ガイドライン」を製造委託先様と共有しています。環境負荷を低減するためにどのようなPB商品にすべきか、製造委託先様をはじめ、関係するお取引先様と議論を重ね、商品設計を行っています。

2026年3月期を達成年度として設定した目標は既に達成しました。環境配慮型商品を開発する上では、お客様の利便性の低下やコスト増などが課題となりますが、当社として環境配慮型PB商品の開発は「必ず実現すべきこと」と捉え、創意工夫を重ねながら取組みを進めています。更なる向上を目指し、他社と差別化ができる環境配慮型PB商品の拡充を図ってまいります。

プライベートブランド「matsukiyo」を環境配慮型へ

お客様と目指すエシカル社会

当社はプライベートブランド「matsukiyo」 「matsukiyo LAB」のほか、「ARGELAN(アルジェラン)」「THE RETINOTIME(ザ・レチノタイム)」「KNOWLEDGE(ナレッジ)」など、複数の独立型ブランドを有しています。いずれのブランドにおいても、環境に配慮した原材料や包装資材を活用した商品の開発を進めています。

当該ブランドの販売における環境配慮型商品の比率を高め、お客様や関係するお取引先様と共に、エシカル消費の意識を醸成し、循環型経済社会の実現を目指してまいります。

ARGELAN(アルジェラン)における環境配慮の取組み

PB環境配慮型商品として、バイオマス容器や環境対応型インキ、森林認証紙、PETボトル再利用素材の採用など、外装パッケージで対応しているものが多い中、中身にも環境対応にこだわっているものがオーガニックブランドのARGELAN(アルジェラン)です。従来は捨てられていた国産のユズやレモンやイヨカンの外皮、木材として使われない曲がりやふしの大きいクスノキなどを化粧品原料として活用しています。例えば、人気のヘアケアシリーズにおいては、ユズの外皮を活用し、髪を健やかに導く「国産ユズ種子オイル」と、爽やかな香りが楽しめる「国産ユズ精油」を商品化しており、アップサイクル原料を積極的に採用しています。

PB商品の品質管理

当社は、国内外の医薬品・化粧品・日用品・食品を製造する約420工場のビジネスパートナーと、matsukiyoブランドのビジョンを共有し協働体制を構築しています。お客様の求める機能や価値を守り、信頼を得るために、日々品質の向上に努めています。matsukiyoブランドは、製品ジャンルごとに品質

基準を設けています。この基準への適合を前提として、外部機関や製造工場と連携し、「成分や製品の検査」「製造工程の点検」「法令準拠の確認」をフォローとして品質管理を行っています。また、製造工場のCSR監査も進めており、今期より海外製造工場にもCSR監査を行う予定です。

品質管理監査・CSR監査の実施

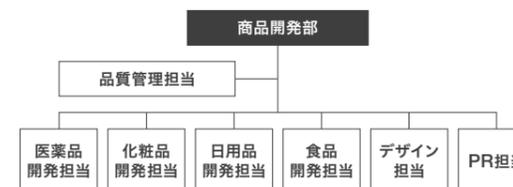
当社または外部の監査員が製造委託先様の工場を訪問し、製造環境や運用状況の監査を実施しています。ISO9001や化粧品GMPをもとに策定した監査項目をもとに、「品質管理体制」「原材料・資材管理」「危険物・設備管理」「製造工程管理」「ロット・検品・出荷管理」「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)管理」について確認し、課題抽出と改善要請を行うことで、品質の維持向上を図っています。

また、製造委託先様のCSR監査も進めています。これまでは国内工場を対象としていましたが、今後は海外工場を対象としたCSR監査を実施していきます。CSR

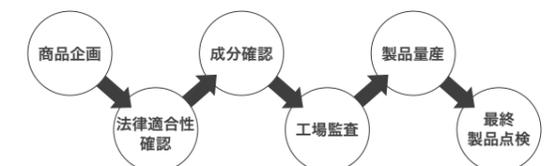
監査を通じて、「委託先企業様の運営に問題はないか」「サプライチェーンに持続可能な社会の実現を阻害する要因がないか」「従業員の人権を尊重した体制づくりを行っているか」などの観点から監査を実施し、当社事業の持続可能性を高めてまいります。



品質管理組織イメージ



品質管理運用イメージ



COLUMN

ボディシートの包装資材の省資源に向けた取組み

従来のボディシートは本体に外装をつけた二重包装の商品となっており、今も多くの商品がその形で販売されています。一方、除菌シートやおしりふきなど、日用品ジャンルのシートに目を向けると、外装袋がない商品もあります。その点に着目し、プラスチック量の削減のために、外装袋をつけないボディシートを企画・発売しました。デザイン上の情緒感を損なうことなく外装を外したパッケージデザインとしており、お客様からも旧品と変わらず好評をいただいています。



Dialogue

社外取締役対談

企業価値向上に向けたガバナンス改革

河合 当社グループは、持続的に企業価値を高めていくための要素である「収益力を高める」「成長力を高める」「資本コストを下げる」の3つを意識した経営を行っており、取締役会でもこれら3要素に基づき議論しています。特にマテリアリティである「ガバナンス・コンプライアンスの充実」は、資本コストを低減し、企業価値の向上につながる取り組みであることを、取締役会メンバーの共通認識としています。

取締役会ではコンプライアンス・リスク委員会から

木村 2024年3月期の取締役会は、前年の実効性評価での取締役会の運営面に対する意見を受け、その対応として取締役会での審議時間を新たに確保することに加え、社外役員間のコミュニケーションの機会を持ちました。その結果、以後の取締役会において、より関連な議論が展開されることにつながったと思います。

河合 そうですね。社外役員間のコミュニケーション強化も、実効性評価での意見をもとに実現されたものです。2024年3月期はテーマに応じて、社外役員同士のみならず、代表取締役や社内取締役と対話の機会を持ちました。その結果、当社としての考えをより深く理解することができ、ドラッグストア業界への見識を深めることにもつながりました。これも取締役会での議論が活性化した要因と考えます。

木村 2024年3月期の実効性評価にもあったように、企業価値の向上に資する取締役会とすべく、改革を重ねることが必要だと感じています。当社に限ったことではありませんが、取締役会は、その実効性を担保するとともに、企業価値の向上に結び付けていかねばなりません。当社にとって最適な取締役会の形を目指していくために、私もこれまでの経験を踏まえてどんどん意見していこうと考えています。

河合 今回の実効性評価を踏まえて、今後の取締役会のあり方について全役員から様々な意見が出たと思いますので、それらを踏まえて取締役会で方向性を議論していきたいと考えています。また、取締役会の議題(アジェンダ)の選定も改善の余地があると感じています。資本コストや政策保有株式の議論も重要ですが、企業価値の向上により関連する本質的なテーマとして、例えば、長期視点でみた10年後の当社グループの姿やそれを実現するための計画の方向性など未来の当社グループについて議論を深めることが考えられます。

執行側に対する評価及び期待

河合 当社グループにおいては、取締役会に上程される議題について、経営執行側で十分に審議されている

と私は感じています。また、取締役会で意思決定を行う重要な案件については、事前に説明があり、意思決定を行うために十分な情報が提供されていると思います。一方で、取締役会に上程される前に、執行側でどのような議論があったのかというプロセスについて、もう少し情報提供があると良いと感じます。

木村 当社の意思決定の過程やスピード感は評価できる一方で、経営計画などの重要議案に関しては事前説明があるものの、それ以外の重要議案についても適宜事前説明を検討してもらえると良いと思います。

当期の取締役会では、資本コストと市場評価の把握と評価、目指すべきROE・ROICスプレッド、資本市場が求める事項と企業価値向上のための取組みの考え方と施策、キャッシュアロケーションについて議論しました。これらの議論を踏まえ、私なりに評価と課題を申し上げたいと思います。

評価できる点は、ROE目標や資本コストの実数を開示したこと。今後、こうした情報開示により投資家とも議論が進むと考えます。また、ROE・ROICスプレッドを最大化するための施策も11個の戦略推進プランと紐づいて整理しており、目標達成に向けた施策を着実に実践していると感じています。

課題は2点あります。まず、1つ目は、資本コストを下げる取り組みです。取締役会では負債を意識した数値改善について議論もし、経営執行側も最適な資本構成を追求していますが、資本コストの低減策については今後より一層議論を重ねていきたいと思っています。2つ目は、2026年3月期までの財務資本戦略は策定されていますが、より長い時間軸での経営の方向性や事業の成長戦略に基づいた財務資本戦略の議論を充実させていく必要があると感じます。まずは中長期の経営戦略や成長戦略の策定が必要ですが、中長期の経営戦略と財務戦略を連動して議論ができれば、より多くの投資家に説得力のある説明が可能となり、当社グループに対する興味をさらに高めることにつながると考えます。

河合 私からも課題を述べたいと思います。ドラッグストアというコア事業を展開していくうえで、意思決定権

のあるポジションにおいて、人材の多様性を確保することを経営執行側に期待しています。事業会社では女性社長が誕生し、本部でも女性部長が誕生しています。当社グループにおける女性活躍推進の取組みは着実に進んでいると評価していますが、今後も引き続きこの取組みを強化していただきたいと思っています。そしてもう一つ、ドラッグストアのユーザーの立場から当社グループに期待することは、独自性の追求です。当社のPB商品は現時点でも魅力のある商品が多いのですが、他社との差別化をより一層図るために、研究・開発、マーケティングなどをより強化してもらいたいと思います。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

木村 恵司

リスク選定状況、重要リスクの評価、グループ重要リスクの低減施策の進捗、及び内部通報制度の利用状況などに関して定期的に報告を受けたうえで、「株主還元」「政策保有株式」「資本コストと株価」「重要な資産処分」といったテーマも議題として取り上げています。私は、当社グループの株主・投資家との対話内容については、非常に充実したものであると感じます。また、取締役会はそれらの報告を受け、株主・投資家が求めることを踏まえ、対応方針や方向性を真摯に議論しています。経営執行側からこうした報告が都度なされることで、ガバナンス関連の議論はもとより、他のテーマの議論においても投資家の視点を意識することができ、その結果、より良い意思決定につなげることができていると考えています。



社外取締役

河合 順子

木村 国内戦略については非常に研究されていて申し分ないと考えていますが、やはり今後は海外戦略についての積極的な展開を期待します。業種は異なるものの、私自身が取り組んできた海外事業の経験をもとに、経営陣に私なりの意見を伝えていきたいと思っています。現在、当社グループは5か国に進出していますが、まだ点と点のような感じで、日本から展開しているマツキヨココカラという印象です。社長もよく口にしていますが、日本だけではなくアジアに軸足を置いて成長するための戦略に視点を換えることが、新たな海外戦略のアイデアにつながるものと考えます。当社グループはこれまでの常識を覆し、新たな常識を創っていく集団であると認識しています。世界を俯瞰しながら、まずはアジアでも稼げる事業をどのように確立していくのか、非常に期待しています。

ガバナンス・
コンプライアンスの
充実



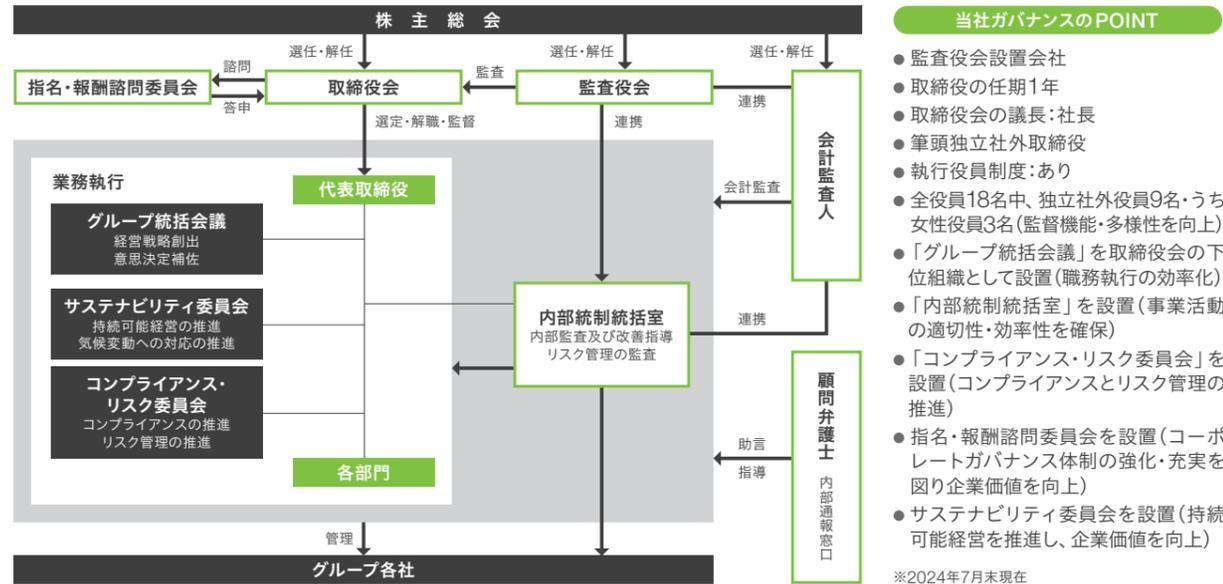
コーポレートガバナンス体制 取締役会実効性評価

あらゆるステークホルダーの方々からのご期待に応え、信頼され続けるために、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

当社は、グループ理念として、「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」を掲げています。このグループ理念のもと、当社は、“美と健康の分野においてなくてはならない企業”を目指し、「お客様」「従業員」

「お取引先様」「地域社会」「株主様」のあらゆるステークホルダーの方々からのご期待に応え、信頼され続けるために、その基盤となるコーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。



取締役会の運営

取締役会の構成

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、社外取締役に求める役割を定義し、独立性要件に基づき、社外取締役に選定しています。なお、社外取締役の取締役会における割合は40%以上とすることに努めます。取締役会の構成員である取締役及び監査役のそれぞれの経験、知識を活かし、客観的、かつ株主をはじめとするステークホルダーの視点から当社の経営を監督する体制を確保します。

社外取締役に求める3つの役割

1	2	3
中長期的な企業価値向上に向けた助言	重要な意思決定の監督	ステークホルダーの意見反映
主な指標	目標	実績
独立社外取締役比率	40.0%以上	42.9%
女性取締役比率	—	14.3%
女性役員*比率	—	16.7%

※取締役及び監査役 上表の実績は2024年7月末現在

取締役会の権限

取締役会は、当社及び当社グループにおける最高意思決定機関として、次の事項に関する決定、モニタリングを行い、短期・中期・長期の各経営計画の達成に向けた経営を監督し、企業価値の創造とそれによる株主価値の向上に責任を負います。

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 1 株主総会に関する事項 | 8 重要な資産に関する事項 |
| 2 取締役及び監査役に関する事項 | 9 人事に関する事項 |
| 3 決算・税務・外部監査に関する重要事項 | 10 経理・財務に関する事項 |
| 4 事業運営に関する重要事項 | 11 総務・法務に関する事項 |
| 5 株式及び社債に関する事項 | 12 システム全般に関する事項 |
| 6 組織に関する事項 | 13 内部統制に関する事項 |
| 7 関係会社に関する事項 | 14 その他利害関係者の利害に重大な影響を及ぼす事項 |

取締役会における2024年3月期の主な議論内容

テーマ	主な議論内容
中期経営計画	中期経営計画の進捗、業績、異業種企業の参入への対応、業界再編、カーボンニュートラル、システム・物流統合
資本コスト	事業の収益性や成長性の検討・考え方、実績値及び経営目標値の開示、今後の目標設定、情報開示の充実
投資案件	新規出店、海外事業会社、システム投資、人的投資(賃上げ含)
保有資産売却	政策保有株式、借地権、物件

取締役会実効性評価

当社は、更なる企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。評価の結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認しました。一方、取締役会での議論の質を更に高めるには、議題の選定において、取締役会で本質的な議論が必要

な事項を明確にすることの重要性を認識いたしました。今回の評価では、取締役会の目指す姿に関する設問を新設したことで、今後の議論の方向性が確認できました。今後、企業価値を向上させるために取締役会が担うべき役割を再度議論し、それを具現化してまいります。

評価で確認された主な課題事項

課題	評価結果と2024年度の対応方針
1 理解促進	資本コスト・DX等の更なる理解促進が必要。その機会を確保するとともに、当社の対応方針と対応状況を踏まえて取締役会で議論を行う。
2 議論深化	政策保有株式・役員報酬等の議論の深化が必要。経営に対して対応策の見直しを指示する。
3 役割再考	企業価値向上に向けた取締役会のあり方・役割の議論が必要。継続的に議論し、取締役会のあり方・役割を整理する。

実効性評価の実施概要

すべての取締役及び監査役を対象に、2024年4月～5月にかけて、2023年度の実効性評価の実施概要

すべての取締役及び監査役を対象に、2024年4月～5月にかけて、2023年度の実効性評価の実施概要

すべての取締役及び監査役を対象に、2024年4月～5月にかけて、2023年度の実効性評価の実施概要

評価方法	評価項目
5段階評価 (各項目にコメント記載)及び評価に関する自由記述	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会の構成と運営 ② 経営戦略と事業戦略 ③ リスク管理 ④ 指名・報酬 ⑤ ステークホルダーとの対話

役員スキルセット

(取締役の基礎要件、スキルマトリックス項目と選定理由)

役員選任とスキルセット

取締役の基礎要件

以下の要件を満たす取締役を選任しています。

1. 企業経営・専門的知見

当社のグループビジョン・グループ経営目標の実現のため、美と健康の分野での経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行うことができる。また、経営計画の実現、企業価値の最大化を目指すことができる幅広い知見・経験を持つ取締役であること。

2. ESG・サステナビリティ

当社の経営計画、それにより実現する長期的な企業価値の向上、及びグループ経営を円滑に遂行するために、ESG(環境・社会・ガバナンス)、サステナビリティ(環境・社会課題解決等)についても幅広い知見・経験を持つ取締役であること。

また、当社が掲げる「5つのマテリアリティ(①お客様の美と健康を考える、②地域生活を支える医療を考える、③従業員の成長、④地球の健康を考える、

⑤ガバナンス・コンプライアンスの充実」を実践するために必要な業務執行要件を定めています。

社外取締役の基礎要件

取締役会等の意思決定プロセスにおいて、それぞれの豊富な経験、見識及び専門知識等に基づき、独立した客観的な立場から必要な意見や問題点等の指摘を行うことにより、当社の経営に対する高い監督機能を保持することを要件としています。

選任プロセス

当社は、取締役会の構成を考慮し、対象となる人材の資質や実績、取締役の選任基準を踏まえ、取締役候補者案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会での答申結果を最大限尊重し、協議し決議を行い、承認された場合、株主総会へ取締役候補者として上程します。

スキルマトリックス項目と選定理由

項目	選定理由	項目	選定理由
DX (デジタルトランスフォーメーション)	当社のグループビジョン・グループ経営目標の実現のため、お客様への新たな価値提供、事業拡大においてIT技術の活用・浸透が重要であることから、DXを推進し、これを強みとする企業体質を構築することができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	グローバル	アジアNo.1ドラッグストアグループを目指す当社において、グローバル事業の成長戦略の策定及び経営監督が重要であることから、海外事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
マーケティング	グループビジョン・グループ経営目標の実現のため、お客様の価値観・ライフステージに応じたマーケティングの活用が重要であることから、事業環境や消費者の志向を的確に捉え、戦略を構築し、業界内での優位性を確保していくための具体的な施策を展開することができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	財務・会計・M&A	当社が目指す経営計画の実現、財務面を含む企業価値の向上及び持続的な成長のため、収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保することができる。加えて、M&Aの推進による既存事業の規模拡大や新規事業の創出を行うことができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。
HR (ヒューマンリソース)	当社が目指す経営計画の実現、非財務面を含む企業価値の向上及び持続的な成長のため、多様な人材の活躍及びこれを支える組織開発を促進することができる。また、人的資源を有効活用し、事業に貢献する施策を実施していくことができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	リスクマネジメント・法務	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上が重要であることから、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

スキルマトリックス

● 経験と知見を保有し、当社が特に期待している要件 ○ 保有している経験と知見

氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会への出席状況 ^{※1} (2023年度)	業務執行要件					
			DX ^{※2}	マーケティング	HR ^{※3}	グローバル	財務・会計・M&A	リスクマネジメント・法務
松本 南海雄	取締役会長	13回		●				
松本 清雄	代表取締役社長	14回		○		○		●
塚本 厚志	代表取締役副社長	14回	○	●				○
松本 貴志	代表取締役専務 グループ営業企画統括	14回	○	●		●		
小部 真吾	常務取締役 グループ管理統括	14回			●		○	●
石橋 昭男	常務取締役 グループ経営企画統括	14回	○	○			●	
山本 剛	取締役 グループ事業企画統括	14回			○		●	○
松田 崇	取締役 グループ営業企画統括副統括	14回	●	●		○		
松下 功夫	<small>社外独立</small> 取締役	13回			○		●	
大村 宏夫	<small>社外独立</small> 取締役	14回		●				○
木村 恵司	<small>社外独立</small> 取締役	14回				●		○
谷間 真	<small>社外独立</small> 取締役	14回					●	○
河合 順子	<small>社外独立</small> 取締役	14回			○			●
沖山 奉子	<small>社外独立</small> 取締役	13回		○	●			
本多 寿男	常勤監査役	14回					○	●
鳥居 明	<small>社外独立</small> 監査役	14回					●	
小池 徳子	<small>社外独立</small> 監査役	14回					●	
渡辺 昇一	<small>社外独立</small> 監査役	14回						●

※1 2023年度の取締役会開催回数は全14回
 ※2 DXとは、デジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation)のこと。上記一覧においては、提供するサービスや事業活動について単にIT化するだけでなく、ITの浸透により人々の生活や事業活動をあらゆる面で改善させるスキルを表す指標として記載しております。
 ※3 HRとは、人的資源(Human Resources)のこと。上記一覧においては、経営の最重要リソースである「人材」の育成・活躍推進に取組み、その「人材」を通して、社会に求められる価値を創造・提案できるスキルを表す指標として記載しております。

役員一覧 (2024年7月1日現在)

取締役会長 出席回数
取締役会
13 / 14

松本 南海雄

1965年 (有)業局マツモトキヨシ(現(株)マツモトキヨシ) 入社
1999年 日本チェーンドラッグストア協会 会長
2001年 (株)マツモトキヨシ 代表取締役社長
2007年 当社 代表取締役社長
2014年 当社 代表取締役会長
2021年 (株)マツモトキヨシグループ 代表取締役会長(現任)
2023年 当社 取締役会長(現任)

**代表取締役社長
指名・報酬諮問委員会委員** 出席回数
取締役会
14 / 14

松本 清雄

1995年 (株)マツモトキヨシ 入社
2007年 当社 取締役営業本部商品担当部長
2011年 (株)マツモトキヨシ 代表取締役社長
2013年 当社 代表取締役副社長
2014年 当社 代表取締役社長(現任)
(株)マツモトキヨシ 代表取締役会長
(株)マツモトキヨシグループ 代表取締役社長(現任)

取締役・社外・独立 出席回数
取締役会
14 / 14

河合 順子

2004年 弁護士 登録
2008年 弁護士法人梅ヶ枝中央法律事務所 パートナー(現任)
2021年 当社 社外取締役(現任)

取締役・社外・独立 出席回数
取締役会
13 / 14

沖山 奉子

1975年 東亜建設工業(株) 入社
2013年 同社 執行役員建築事業本部副本部長
兼ウエルフェア営業部長
2020年 当社 社外取締役(現任)

代表取締役副社長 出席回数
取締役会
14 / 14

塚本 厚志

1985年 (株)セイジヨー
(現(株)ココカラファインヘルスケア) 入社
2002年 同社 代表取締役社長(現任)
2008年 (株)ココカラファイン(現(株)ココカラファイングループ)
代表取締役社長(現任)
2021年 当社 代表取締役副社長(現任)
(株)MCCマネジメント 代表取締役副社長(現任)

**代表取締役専務
グループ営業企画統括** 出席回数
取締役会
14 / 14

松本 貴志

1999年 佐藤製菓(株) 入社
2002年 (株)マツモトキヨシ 入社
2013年 当社 取締役営業統括管掌
2015年 当社 常務取締役営業企画・商品統括管掌
2019年 当社 専務取締役営業統括本部長
2021年 (株)マツモトキヨシ 代表取締役社長(現任)
2023年 当社 代表取締役専務 グループ営業企画統括(現任)

常勤監査役 出席回数
取締役会 監査役会
14 / 14 **14** / 14

本多 寿男

1979年 (株)マツモトキヨシ入社
1996年 現UAセンセンマツモトキヨシ労働組合
中央執行委員長
2007年 マツモトキヨシ ドラッグストア柏松ヶ崎店長
2013年 マツモトキヨシ ドラッグストア馬橋店長
2018年 当社 管理本部総務部付主事
2019年 当社 監査役(現任)

監査役・社外・独立 出席回数
取締役会 監査役会
14 / 14 **14** / 14

鳥居 明

2012年 鳥居公認会計士事務所設立(現任)
2014年 (株)ココカラファイン
(現(株)ココカラファイングループ) 社外取締役
2021年 当社 社外監査役(現任)

**常務取締役
グループ管理統括** 出席回数
取締役会
14 / 14

小部 真吾

1985年 (株)ダイエー 入社
2006年 (株)マツモトキヨシ 入社
2008年 当社 人事部長
2012年 (株)マツモトキヨシ 取締役人事担当部長
2017年 当社 取締役管理本部長兼人事部長
2022年 当社 常務取締役グループ管理統括(現任)

**常務取締役
グループ経営企画統括** 出席回数
取締役会
14 / 14

石橋 昭男

1989年 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行) 入社
2009年 (株)マツモトキヨシ 入社 当社 事業開発室長
2012年 (株)マツモトキヨシ 取締役
店舗運営本部運営企画部長
2017年 当社 取締役経営企画本部長兼経営企画部長
2022年 当社 常務取締役グループ経営企画統括(現任)

監査役・社外・独立 出席回数
取締役会 監査役会
14 / 14 **14** / 14

小池 徳子

1993年 公認会計士登録
1997年 公認会計士小池事務所開業(現任)
2020年 当社 社外監査役(現任)

監査役・社外・独立 出席回数
取締役会 監査役会
14 / 14 **14** / 14

渡辺 昇一

1993年 弁護士登録
2011年 ライツ法律特許事務所開設(現任)
2020年 当社 社外監査役(現任)

**取締役
グループ事業企画統括** 出席回数
取締役会
14 / 14

山本 剛

1990年 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入社
2016年 (株)ココカラファイン
(現(株)ココカラファイングループ) 顧問
2017年 同社 取締役常務執行役員企画開発担当兼経営戦略
本部財務部長
2019年 同社 取締役副社長管理本部長兼経営戦略室長
2021年 当社 取締役グループ事業企画統括(現任)

**取締役
グループ営業企画統括副統括** 出席回数
取締役会
14 / 14

松田 崇

1996年 (株)マツモトキヨシ 入社
2007年 同社 営業企画部運営企画課長
2011年 同社 運営企画部運営企画課次長
2019年 当社 執行役員営業統括本部営業企画部長オンラ
インビジネスユニット兼務
2022年 当社 取締役グループ営業企画統括副統括(現任)
(株)MCCマネジメント 取締役(現任)

社外監査役に選任した理由

大手監査法人勤務を経て、個人の公認会計士事務所の開設など、公認会計士としての豊かな業務経験と専門的知識から、更なる監査機能の向上に貢献しております。

社外監査役に選任した理由

弁護士資格取得後、弁護士事務所勤務を経て、共同の弁護士事務所の開設など、弁護士として豊かな業務経験と専門的知識から、更なる監査機能の向上に貢献しております。

**取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員** 出席回数
取締役会
13 / 14

松下 功夫

1970年 日本鉱業(株)(現 ENEOS(株)) 入社
2012年 JXホールディングス(株)
(現 ENEOSホールディングス(株))代表取締役社長
2016年 当社 社外取締役(現任)

**取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員** 出席回数
取締役会
14 / 14

大村 宏夫

1970年 住友生命保険(相) 入社
1991年 日本道路(株) 入社
2012年 同社 常任顧問
2018年 当社 社外取締役(現任)

社外取締役に選任した理由

経営に関する豊富な経験と知見、及び他の企業での社外取締役としての経験から、積極的な発言により取締役会を活性化しているほか、指名・報酬諮問委員会の委員長として、当社のガバナンスの強化・充実に貢献しております。

社外取締役に選任した理由

開発・営業企画に関する豊富な経験と知見、及び環境面での深い見識から、積極的な発言により取締役会を活性化しております。

**取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員** 出席回数
取締役会
14 / 14

木村 恵司

1970年 三菱地所(株) 入社
2005年 同社 代表取締役社長
2017年 同社 特別顧問(現任)
2018年 当社 社外取締役(現任)

取締役・社外・独立 出席回数
取締役会
14 / 14

谷間 真

1996年 公認会計士・税理士 登録
2013年 (株)セントリス・コーポレートアドバイザー
代表取締役(現任)
2021年 当社 社外取締役(現任)

社外取締役に選任した理由

経営に関する豊富な経験と知見、海外事業部門での深い見識、及び他の企業での社外取締役としての経験から、積極的な発言により取締役会を活性化しております。

社外取締役に選任した理由

経営に関する豊富な経験と知見、公認会計士・税理士としての知見及び他の企業での社外取締役としての経験から、積極的な発言により取締役会を活性化しております。

執行役員

氏名	担当及び重要な兼職の状況	氏名	担当及び重要な兼職の状況
尾池 泰之	執行役員 グループ営業企画統括ウエルネス戦略室長兼営業支援戦略室IT・ロジスティクス専任部長	森田 正文	執行役員 グループ管理統括法務企画室長
西田 浩	執行役員 グループ管理統括財務戦略室長、(株)マツモトキヨシ取締役、(株)マツモトキヨシアセットマネジメント取締役	森 俊一	執行役員 グループ管理統括政策連携室長
和智 亮一	執行役員 内部統制統括室長、(株)CFIZ 監査役	青木 啓	執行役員 グループ営業企画統括ウエルネス戦略室ウエルネス戦略専任部長、(株)ばばす取締役
阿部 光弘	執行役員 グループ管理統括人事戦略室長、(株)マツモトキヨシ九州販売取締役、(株)MCCアソシエ取締役	山内 太郎	執行役員 グループ営業企画統括営業戦略室商品戦略専任部長、(株)マツモトキヨシ取締役
中村 康彦	執行役員 グループ事業企画統括事業企画室長兼グループ管理統括総務企画室長	松浦 大樹	執行役員 グループ営業企画統括ウエルネス戦略室ウエルネス戦略専任部長、(株)ファインケア取締役、(株)愛安住取締役
天満 誠一	執行役員 グループ経営企画統括経営企画室長		

指名・報酬諮問委員会

Message 委員長メッセージ



更なる成長のため、 コーポレートガバナンス を強化

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

松下 功夫

委員会の役割・責務

私は8年間、社外取締役として当社に携わってきましたが、時価総額、売上ともに1兆円規模の会社にまで成長しました。これからは再成長のステージに移行しますが、それを見据えた場合、取締役の指名や報酬にかかる意思決定は、再成長の根幹となるコーポレートガバナンスの強化及び企業価値の向上、ひいては当社の未来にも大きく影響を与えると考えています。

当社における指名・報酬諮問委員会の役割は、取締役の指名と報酬に関する事項を協議検討し、協議内容を取締役会へ答申することです。私はその委員長として、議事進行、取締役会での説明、執行側の人事チームとの協議などの対応を通して、円滑な委員会運営及び役割の遂行に努めています。

取締役の指名や報酬にかかる意思決定においては、指名・報酬諮問委員会の答申が最大限尊重されますので、当委員会での審議結果が取締役会の意思決定に直結します。この点を踏まえ、当委員会は非常に重要な役割を担っていると認識しています。

2023年度の活動結果

2024年3月期までの活動を振り返りますと、取締役の報酬にかかる審議では、業績評価のKPIについて多くの時間を費やしました。その結果、2024年3月期の社内取締役の報酬評価には、従来のグループ売上高、営業利益率に加え、ROE基準が追加されました。当該結果は、投資家との対話の中で取り上げられた指名や報酬に関する課題感、また、資本市場から効率性も問われる背景も踏まえて、委員会で活発な議論が行われた結果であると考えています。

取締役の指名にかかる項目では、サクセッションプランを中心に議論を行いました。具体的には、経営理念・経営ビジョン・マテリアリティ・経営目標を踏まえ、より長期的な視点に立った現在の後継者人材育成計画、戦略実行における各組織の役割、その後継者人材となりうる対象者、経営人材プログラムとトップマネジメントへの研修について審議しました。

今後、当委員会がより一層当社グループの企業価値向上に貢献していくために、報酬分野では、企業価値を示す指標や非財務KPIと報酬の連動、指名分野では、当社の未来を見据えたスキルセット、取締役会の多様性や人数構成などに関する議論が必要と認識しています。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しております。当委員会の構成、役割・責務は次のとおりです。

指名・報酬諮問委員会の構成



役割・責務

① 取締役指名に関する事項	① 取締役指名の基本方針(選任基準、独立性基準、スキルマトリックスの相当性含む) ② 取締役の選任・再選等の原案 ③ 執行役員、グループ主要事業会社代表取締役の選任・再選等の原案 ④ 取締役の後継者計画
② 取締役報酬に関する事項	① 取締役報酬の基本方針(考え方、構成、水準、業績連動の指標、報酬決定の委任、報酬決定プロセス等) ② 取締役報酬の報酬制度(具体的な算定方法、業績評価結果等) ③ 執行役員の報酬制度(具体的な算定方法、業績評価結果等)
③ その他、前各号に関して取締役会又は指名・報酬諮問委員会が必要と認めた事項	

指名・報酬諮問委員会の活動概要

項目	概要		
開催数	7回(2023年4月～2024年3月)		
主なテーマ	<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 取締役指名に関する事項 ● スキルセット ● 取締役候補者、執行役員、グループ事業会社代表取締役 ● サクセッションプラン </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に関する事項 ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項 </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役指名に関する事項 ● スキルセット ● 取締役候補者、執行役員、グループ事業会社代表取締役 ● サクセッションプラン 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に関する事項 ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項
<ul style="list-style-type: none"> 取締役指名に関する事項 ● スキルセット ● 取締役候補者、執行役員、グループ事業会社代表取締役 ● サクセッションプラン 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に関する事項 ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項 		

2023年度を取組み・評価

取締役指名に関する審議事項として、取締役候補者、執行役員を含めたスキルセット、サクセッションプラン、取締役会の構成について検討しました。取締役報酬に関する事項として、役位別の固定報酬の基準額、業績評価への新たなKPIとしてのROE基準追加などを検討し、適宜取締役会へ答申しました。また、株主・投資家の声を反映した結果、業績評価KPIへROE基準を追加することを取締役会で決定しました。

2024年度の課題・方針

当委員会では取締役指名に関連して、役員のスキルセットの更なる強化が必要と認識しており、今後役員トレーニングの実施等の対応を進めます。また、取締役会の構成及び目指す姿についても継続して議論し、

サクセッションプラン等の検討を進めてまいります。取締役報酬においては、評価基準への非財務KPIの採用を課題と認識しており、今後どのようなKPIをどのような形で追加するべきか、検討していきます。

サクセッションプランに関する議論

当社グループが継続的に成長していくためにサクセッションプランは必要不可欠であり、当プランの内容について当委員会でも定期的にモニタリングしています。候補者の選任プロセスは経営人材育成プログラムに基づき実施されます。トップマネジメント研修を通じて、当社グループのビジョン・方向性への理解、社内外へのメッセージ発信、短・中長期施策の決定及び事業・投資の意思決定に関するスキル向上等を図ります。

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問委員会である指名・報酬諮問委員会における審議・答申を踏まえ取締役会で決定しております。また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬諮問委員会における審議・答申を尊重し、取締役会も基本方針に沿うものであると判断しております。決定方

針の概要は次のとおりです。

当社グループの企業価値増大への貢献意欲や士気高揚を図るため、当社の成長を担う人材を確保及び維持できる水準を目標とし、加えて、連結業績の向上、当社グループの競争力の高揚、コーポレートガバナンスの充実、様々なステークホルダーとの有益な関係の構築などの要素を考慮した体系設計としております。

報酬構成について

固定報酬	業績連動報酬	
基本報酬 63%	業績報酬 27~34%	株式報酬 3~10%

区分	概要	対象役員	
		取締役* (社外取締役を除く)	社外取締役及び 監査役
固定報酬	● 役位に基づいた固定報酬 ● 毎月支給 ※世間水準(同業に加えて小売企業の同規模企業)を参考に水準を設定	8名	10名
業績連動	● 連結売上高及び連結営業利益の業績目標に対する達成度に応じた業績計数で設定 ● 毎年一定の時期に算出し、12等分して毎月支給	8名	—
	● 連結売上高及び連結営業利益の業績目標に対する達成度に応じた業績計数で設定 ● 譲渡制限付株式(RS)を採用し、毎年一定の時期に支給	8名	—

※2024年7月1日現在の員数

基本報酬(固定)

社内取締役は、社員給与の最高額、世間水準及び支払能力を勘案して予め定められた役位別(会長、社長、副社長、専務、常務、取締役)の固定額として決定します。また、社外取締役は、上場企業の世間水準を勘案し、一律の固定報酬が定められています。

高及び連結営業利益の業績達成率を指標としております。役位に応じた標準の業績報酬金額に対して、KPIの結果によって算出される業績係数(係数の範囲:0%~200%)を乗じて算出しております。業績係数は、各KPIにおける前年比をもとに付与された点数の合計値によって決定されます。2024年3月期における連結売上高は1兆255億円(前期比7.5%増)、連結営業利益は757億円(同21.6%増)と大幅な増収増益を達成いたしました。また、2024年7月からの役員報酬算定よりROE基準が追加されます。

業績連動報酬(短期インセンティブ)

業績報酬及び株式報酬において、当社グループ全体の成長性と収益性を考慮し、評価指標として連結売上

株主価値を反映する株式報酬(中長期インセンティブ)

持続的な業績向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。当制度にて付与する株式の総数は年90,000株以内、金銭報酬債権の年額は360百万円以内です。

なお、当社は、対象取締役に対して、譲渡制限付株式付与のための報酬として金銭債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けます。

「指名・報酬諮問委員会」を設置しております。当社の取締役の報酬の決定プロセスは、予め株主総会で決議された役員報酬枠、当社の役員報酬体系(固定報酬・業績報酬・株式報酬)、役位、連結売上高、連結営業利益に応じてその報酬案を立案し、その取締役の報酬案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会での答申結果を最大限尊重し、取締役会において協議し決定します。

固定報酬と業績連動報酬の割合

当社は、役員報酬額の算出のもとになる役位別報酬基準額(内訳:固定報酬、業績連動報酬(業績報酬+株式報酬))を、指名・報酬諮問委員会にて審議します。なお、業績連動報酬は、この基準に各係数が乗じられ算出され、最終的な報酬額とその割合を決定します。

取締役報酬等の決定の方法

当社は、取締役の報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性・独立性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として

取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

区分	株主総会決議日	決議の概要	役員の数*
取締役	2021年6月29日 (第14回定時株主総会)	基本報酬 業績報酬	● 年額9億5000万円以内(うち、社外取締役の報酬枠は4000万円以内、業績報酬は対象外)
	2024年6月21日 (第17回定時株主総会)	株式報酬	● 年額3600万円以内 ● 年90,000株以内
監査役	2008年6月27日 (第1回定時株主総会)	基本報酬	● 年額4800万円以内

※当該定時株主総会効力発生時点の員数

取締役及び監査役の報酬等の総額等(対象期間:2023年4月~2024年3月)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	745百万円 (37)	468百万円 (37)	192百万円 (-)	84百万円 (-)	15名 (6)
監査役 (うち社外監査役)	24 (18)	24 (18)	-	-	4 (3)
計	770 (56)	493 (56)	192 (-)	84 (-)	19 (9)

(注)1.上記の取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2.期末現在の人員数は、取締役15名(うち社外取締役6名)、監査役4名(うち社外監査役3名)であります。
3.業績連動報酬等として、業績報酬と株式報酬を支給しており、当社の連結売上高(前年比)及び連結営業利益(前年比)を指標とし、その業績目標値に対する達成度に応じて変動する業績係数を用いて算定しております。また、当該業績指標を選定した理由は、当社グループ全体の成長性と収益性を考慮するためです。

サステナビリティ委員会

当社は、持続可能な経営を推進することを目的に、サステナビリティ委員会を設置しています。委員長は代表取締役社長が務め、委員は常勤取締役及び監査役、当社の全部門長、その他委員長が指名する者で構成されています。2023年度の活動概要は以下のとおりです。

サステナビリティ委員会の活動概要

項目	概要	
委員	委員長	●代表取締役社長
	委員	●常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長が指名する者
役割	委員会	●マテリアリティの再評価 ●マテリアリティに紐づくKGI・KPIの設定とモニタリング、再評価 ●取締役会への報告・提言(年4回)
	主管部門	●KGI・KPI達成に向けた業務執行 ●マテリアリティに紐づくKGI・KPIの提案
開催数	4回(2023年4月～2024年3月)	
主なテーマ	企業価値の定義	●企業価値の考え方、及び企業価値と経営方針・事業戦略とのつながりの協議
	KGI・KPI	●KPI達成に向けたアクションプランと進捗報告 ●気候変動対応などのKGI・KPIの見直し ●非財務KGI・KPIと財務指標との関連性の協議
	統合報告書	●2023年度統合報告書の作成方針、及び2024年度統合報告書の方向性の協議

2023年度の取組み・評価

2023年度のサステナビリティ委員会では、当社の企業価値を構成する収益力、成長力、資本コストについて、マテリアリティやKGI・KPIとの関係性を整理するとともに、マテリアリティの解決に向けた取組みをより明確にするための方針を協議しました。

また、KGI・KPIの進捗報告を踏まえ、気候変動に関する取組みの重要性を再認識し、より積極的な施策を委員会で議論しました。具体的には、オフィスや店舗における再生可能エネルギー由来の電力の導入を拡大するとともに、グループ全体のCO₂排出量の削減目標を新たに設定し、グループ全体でCO₂排出量の削減に取り組むことを決定しました。

持続可能な経営の推進サイクル

- | | |
|---------|--|
| 意思決定・監督 | <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会がマテリアリティを特定し、サステナビリティ委員会がマテリアリティに紐づくKGI/KPIを設定 ●取締役会はサステナビリティ委員会からの報告・提案を受けて、KGI/KPIの進捗を含むサステナビリティの推進状況を監督 |
| 執行 | <ul style="list-style-type: none"> ●各部門がKGI/KPIの達成に向けた取組み施策を実行 |
| 管理・報告 | <ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ委員会がKGI/KPIの進捗レビュー・モニタリングを行い、マテリアリティ及びKGI/KPIを再評価 |



2024年度の取組み

2024年度は、2026年3月期のKPI達成に向け、進捗状況のモニタリングを継続的に実施していきます。昨年解析した、非財務KGI・KPIと財務指標との関連性の結果を基に、2021年の経営統合時に見直したマテリアリティと重点戦略の関係性の整理やマテリアリティの再評価もテーマとしていきます。また、各マテリアリティに係るKGI・KPIの見直しを検討いたします。また、KGI・KPIに係る施策についての全従業員の認識を深めるために、施策内容の説明や進捗状況の共有方法を検討していきます。

リスクマネジメント

基本的な方針、コンプライアンスの推進

当社は医薬品を取り扱うこともあり、法令等の遵守とより高い倫理観の確保が必須であると認識しています。そのため、リスク管理体制を強化し、社会的責任を果たすことが重要と考えています。

当社は、あらゆる経営リスクを適切に管理するために、グループ全体のコンプライアンスの遵守とリスク管理

を管掌するコンプライアンス・リスク委員会を設置するとともに、リスク管理の所管部門を組織しています。同委員会の活動状況、内部通報の状況、重大なリスクへの対応状況等は、委員会開催後、取締役会に定期的に報告しています。

事業上の主なリスク

当社は、当社グループの事業環境及び運営にかかるリスクを次のとおり捉えております。

事業環境に関するリスク	主なリスク	内容・想定される影響	主な対策方針
	競合企業との競争の激化	同業のドラッグストアに加えて、スーパーマーケット、ディスカウントストア等の小売業や、ネット通販等eコマース企業との競争が激化する	各種販売促進策、PB商品を含む商品・サービスの品揃えの強化や品質の向上、多様な店舗形態の開発やデジタル・マーケティングを推進する
	インバウンド需要	政治・経済情勢や、自然災害・伝染病等の発生によって、日本への渡航規制等による訪日外国人の減少によるインバウンド需要が減少する	動向を注視しつつ、需要回復時に最大限取り込める仕掛けを行う。需要回復までの間は国内向けの販促や商品施策を準備する
	許認可・免許等に関する規制等	「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律(医薬品医療機器等法)」等の事業に関連する法規制の改正及び、予期し得ない処罰・訴訟の提起によって対応コストが増加する	医薬品適正販売コンプライアンス研修や、薬剤師や医薬品登録販売者向けの法令対応に係る研修を実施し、法令遵守の意識を高める。また、薬事監査の指摘事項については、継続的に速やかな改善対応を行う
	人材の確保と育成	事業の拡大に合わせた人材の確保、育成、教育を行う一方、他社からの引き抜き等による人材の流出により、必要人材の確保が十分にできないことが想定される。また、優れた人材の確保に係る採用費用・人件費の増加が懸念される	人材の育成施策として、医薬品登録販売者試験対策セミナーによる資格取得のサポートや、資格や職位にあったWEB研修を継続的に実施する。離職防止策として、ヘルプラインなどの相談窓口の周知や年1回のキャリア面談等を実施する
	調剤の事業環境	医療用医薬品の価格(薬価)と調剤報酬は法令により定められているため、薬価基準や調剤報酬の改定が行われた場合、事業計画や業績に影響を及ぼす	調剤事業における多様な医療ニーズや診療報酬改定に柔軟に対応するとともに、地域の方々の健康増進を支援する「健康サポート薬局」や「地域連携薬局」の展開を進める

事業運営に関するリスク	主なリスク	内容・想定される影響	主な対策方針
	医薬品の販売	調剤専門薬局及び調剤併設店舗において、調剤薬の不具合や調剤過誤等により、訴訟を提起される場合、経済的損失を被るだけでなく、社会的信用を損なう	調剤専門薬局及び調剤併設店舗において、調剤監査システム導入等の万全な管理体制を確保する。また、要指導医薬品及び一般用医薬品についても、販売時の適正な情報収集と情報提供を行う
	商品の安全性	消費者の商品の安全性に対する要求が一段と高まっているなか、販売商品の安全性に問題が生じた場合、社会的信用を低下させる	お客様・患者様からの信頼を高めるため、品質管理・商品管理体制を継続的に強化する
	情報漏えい、システム障害等	外部からの不正アクセスやコンピューターウイルスによる攻撃等による、個人情報や機密情報の漏えい。情報システムの障害発生による店舗営業等の重要な業務・サービスが停止する	内部管理体制の強化を図り、個人情報の管理を徹底するとともに、標的型メール攻撃を受けないように、定期的な訓練と訓練結果を全社に周知し、注意喚起を行う。システム統合においてBCP対策の強化を検討する
	保有資産価値の変動	店舗をはじめとする事業用の資産や企業買収の際に生じるのれん等の様々な有形・無形資産について、店舗の収益性及びその他事業環境の変化等によって減損処理の可能性がある	外部専門家の調査に基づいて資産価値を適切に把握し、中長期的に収益を確保するための計画を作成する
	自然災害、重大な感染症、気候変動等	大地震や台風等の自然災害、著しい天候不順、予期せぬ事故等が発生した場合、客数低下による売上減のみならず、店舗等に物理的な損害が生じる	気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題であると捉え、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識。全社リスク管理において気候関連リスクを含む環境リスクを「環境問題」として管理している

コンプライアンス・リスク委員会

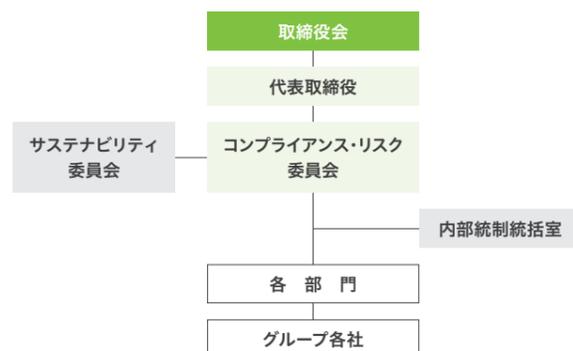
当社は、当社グループの企業活動におけるコンプライアンスと高い倫理観の確保及びリスク管理の推進により、社会的責任を果たすため、常設の機関としてコンプライアンス・リスク委員会を設置しております。

コンプライアンス・リスク委員会の活動概要

項目	概要	
委員	委員長	●代表取締役社長
	委員	●14名(常勤取締役、常勤監査役、執行役員等)
役割	委員会	●コンプライアンス並びにリスク管理に関する課題の審議決定及び取締役会への報告
	主管部門	●内部統制統括室
開催数	4回(2023年4月～2024年3月)	
主なテーマ	グループ重要リスク	●2023年度のリスク低減施策の進捗状況の確認。2024年度のグループリスク評価及び重要リスクの協議
	内部通報制度	●2023年度の内部通報窓口運営状況の確認、及び通報内容に関わる協議
	調剤過誤	●2023年度の調剤過誤発生状況の確認、及び再発防止策の協議
	その他事故・事象	●2023年度のコンプライアンス事故・事象の状況報告と再発防止策の協議

リスク管理体制

内部統制統括室がリスクの洗い出しを行い、影響度と発生可能性の観点から重要リスクを特定しています。特定した重要リスクに関連する部門・グループ会社がリスク低減施策を実行し、コンプライアンス・リスク委員会が推進状況をモニタリングしています。気候変動対応などのサステナビリティ関連リスクはサステナビリティ委員会が対応方針の検討を実施しています。



リスク管理の推進サイクル

意思決定・監督	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役会にてリスクマネジメントに関する審議・意思決定 ●コンプライアンス・リスク委員会からの報告・提案を受けて、リスク管理状況を監督
執行	<ul style="list-style-type: none"> ●内部統制統括室が各部門・事業会社に内在するリスクの洗い出し、評価を実施。グループ重要リスクを特定し、コンプライアンス・リスク委員会へ報告 ●各主管部門がリスクマネジメント実施計画を策定・実行
管理報告	<ul style="list-style-type: none"> ●内部統制統括室にてリスク低減施策の実行状況を監査。監査結果をコンプライアンス・リスク委員会へ報告 ●コンプライアンス・リスク委員会が各リスク対策の進捗レビュー・モニタリング・再評価



2023年度の取組み・評価

2023年度の重要リスク項目として「医薬品医療機器等法の対応」「情報漏えい」「大規模自然災害・感染症」を特定しました。重要リスクの特定後、関係部門においてリスク低減計画を作成・推進のうえ、施策の実施結果と成果を集約しました。内部統制統括室にて店舗監査を行うとともに、提出された証跡資料等に基づきリスクの管理状況を確認したところ、リスク低減策はいずれも予定通り進捗していると評価しました。

情報セキュリティ強化の取組み

当社グループは、行動規範及び情報セキュリティポリシーを定め、それに則り、次の対策強化を図っております。当社グループは、情報セキュリティに対し、事業運

2024年度の課題・方針

グループ内の38か所の部門・事業会社と内部統制統括室がリスクアセスメントディスカッションを実施し、各リスクの影響度と発生頻度を評価しました。評価の結果、2024年度のグループ重要リスクとして「医薬品医療機器等法の対応」「大規模自然災害・感染症」を2023年度に引き続き特定するとともに、新たに「薬剤師等資格者の確保」を特定しました。引き続き各部門・事業会社におけるリスク低減策の実施状況を確認していきます。

営に関するリスクと捉え、コンプライアンス・リスク委員会を中心に主管部による対策状況をモニタリングしております。

1 個人情報保護

当社は、個人情報保護重要性の認識の下、個人情報に関する法令及び規定を遵守し、適切かつ安全に管理が出来ているかを随時監査し、結果に基づき社内規定・運用を改善しています。また、組織・人・物理・技術4つの側面における安全管理措置を講じるとともに外的環境を把握し、お客様からお預かりした個人情報への不正アクセス・紛失・破壊・改ざん・漏えい防止に努めています。従業員に対しては、社内通達やWEB研修を通じて行動規範や関係する規定を周知徹底し、関係する運営マニュアルの随時見直し、及びその理解を促進する研修を実施し、対策を強化しています。

2 システムセキュリティ

「情報漏えい、システム障害」を事業運営に関する主なリスクの一つと捉え、コンプライアンス・リスク委員会、及び主管部にて対策状況をモニタリングしています。近年高度化するサイバー攻撃に対しては、セキュリティ対策を強化するとともに、訓練を通じて、従業員の意識の向上に取り組んでいます。具体的には、外部攻撃によるコンピューターウイルスの感染リスクを想定した疑似体験訓練を実施しています。訓練後はその結果を踏まえた社内指導を行い、従業員の意識向上に努めています。

知的財産に関するリスク

当社は、知的財産が重要な資産の一つであることを認識し、行動規範に知的財産を適切に利用・管理する旨を示すとともに、当社グループの知的財産については、速やかに特許出願を行うなど保全に努めています。また、調達方針において、第三者の知的財産権(特許権、著作権、意匠権、商標権等)を侵害しないことを掲げています。

また、当社グループのロゴやオリジナル商品などの商標権侵害や模造品に対しては、特許事務所や警察等と相談しつつ、取扱いを中止させるべく、法的対応を含めて、毅然とした対応を行う方針です。SNSにより当社商標を悪用したなりすましアカウントがないかの監視も実施しています。

人権リスク

当社は、経営の前提に「人間性尊重の職場」と掲げている通り、人権の尊重を経営の重要なテーマと認識しています。2024年2月には、「マツキヨココカラ&カンパニー 人権方針」を策定し、行動規範においても多様性の尊重や差別の禁止、ハラスメントの防止などを掲げています。

人権リスクの低減に向けて、人権方針や行動規範について従業員へ周知徹底を図るとともに、PB商品の開発・製造を行うお取引先様へのCSR監査などの取組みを継続的に推進し、人権を尊重する企業風土を醸成していきます。

アンケート項目	内容
法律・規則	<ul style="list-style-type: none"> ●労働基準法・労働安全衛生法・環境法令・地域条例を遵守しているか ●法令の改正及び新設を管理しているか ●コンプライアンス違反防止のための教育研修があるか
労働条件	<ul style="list-style-type: none"> ●就業規則の作成や労働基準監督署への届け出を行っているか ●従業員への労働安全教育は実施しているか ●労働基準法及びパートタイム労働法に基づいた管理をしているか ●強制労働の禁止について、理解し遵守しているか
賃金	<ul style="list-style-type: none"> ●給与は決められた期日に支給され、明細も提供しているか ●地域別の最低賃金以上の給与を支給しているか ●有給休暇は、対象者に正しく付与され、管理しているか
ハラスメント・差別	<ul style="list-style-type: none"> ●社内ルール違反やミスに関する罰金制度が制定されていないか ●従業員の人権を尊重し、ハラスメント・差別が発生しない仕組みと教育体制があり、周知・啓発しているか ●内部通報制度や苦情を受け付ける窓口があり、周知されているか
安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用時・業務変更時などに安全衛生教育を実施し、記録しているか ●必要な防火設備があり・自衛消防隊組織図・避難経路などを作成し、周知・掲示しているか。定期的なメンテナンスを行っているか ●要資格業務について適切に管理しているか

人権リスク低減に向けた取組み

当社では、従業員向けにハラスメントの禁止や内部通報制度に関するWEB研修を実施しています。内部通報制度の研修では制度の説明を行うとともに、コンプライアンス違反事例を共有して従業員に注意喚起を行い、再発防止に取り組んでいます。

内部通報制度

主にコンプライアンスの遵守を目的として、社内の不正や法令違反の通報を受け付ける内部通報制度を設

お取引様に対するアンケートの実施と調査結果

当社では、PB商品を開発・製造するお取引先様に対して、CSR監査を実施しています。監査では、「法律と規則」「労働条件」「賃金」「ハラスメント・差別」「安全衛生」等に関するアンケートをもとに、お取引様の取組み状況を確認しています。

2023年度は、監査対象となるお取引先様の約60%にあたる258社に対してアンケート回答を依頼し、回答率は100%でした。アンケートの結果、回答したすべてのお取引様が労働基準法などの法令を順守しており、ハラスメントや差別の禁止に関する従業員教育を実施し、内部通報制度を整備していることが確認できました。

けており、人権や差別に関する通報に加え、業務や職場環境の改善提案なども積極的に受け付けています。本制度では通報者の匿名性を担保し、通報者が通報したことによって不利益や報復を受けることは一切ないことを運用規程に定めています。

通報相談窓口は複数設置しています。第三者機関が専門窓口である「ヘルプライン」をはじめ、社内の窓口として、主にハラスメント行為に関する「ハラスメント相談窓口」と、職場内での不満や職場環境の改善提案等に関する「なんでも相談窓口」を設置しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

2023年度の主な活動結果

重要なステークホルダー	手段	主な活動
お客様・患者様	店舗・薬局・ECサイト お客様相談センター	各社のアプリを統合した「マツキヨココカラアプリ」の提供、宅配サービス「マツキヨココカラQ」の拡大、美の悩みを解決するデジタルビューティサービスの「マツキヨココカラB」の導入、チャットボットの導入などにより、お客様が製品・サービスを利用する際の利便性向上に努めています。多くのお客様にご利用いただくことでニーズ等を把握し、商品開発や独自のサービス提供につなげています。
従業員	従業員意識調査 労使共働 コミュニケーション集会 リスクホットラインなどの 内部通報制度	課題を特定し、改善に向けた取組みを実施するために、全従業員を対象とした従業員意識調査を毎年行っています。また、労働組合の組合員とグループ会社幹部との直接の対話機会を定期的に開催し、風通しの良い関係を築き、人事制度などの改善を図っています。さらに、3つの通報窓口の案内を定期的実施し、従業員への周知と相談しやすい環境を作る努力を継続しています。
取引先様	トップメッセージ CSR監査実施	取引先様219社の経営者や当社に関わる皆さまに対して、松本清雄社長がグループビジョン、グループ理念、原点・ありたい姿、価値観、当社グループの経営計画・経営戦略、各種方針などの説明を行い、当社への理解を深めました。また、PB商品の開発・製造に携わる取引先様の60%（2024年3月期）に対してCSR監査を実施しました。
株主・投資家様	株主総会・決算説明会 トップミーティング IR・SRミーティング	決算説明会を半期ごとに年2回、トップミーティングを年4回、株主総会を年1回開催しています。1on1及びスモールミーティング等の形式で338社（631名）とIRミーティングを実施しました。また、10社（19名）とSRミーティングも実施しました。投資家様とのミーティングを通じて把握した課題を取締役会やサステナビリティ委員会に共有し、気候変動対応を含む様々な課題解決に向けた担当部署との連携を進めています。

COLUMN 社外人事担当者向けの講演

教育研修プログラム 「人事プロデューサークラブ」での講演

対象者:社外人事担当者 91名

経営統合により国内3,400店舗超を有する社会・生活のインフラ企業となったマツキヨココカラ&カンパニーの人材マネジメントの取組み内容について、当社常務取締役小部真吾が社外の人事担当者に向けた講演を行いました。

経営戦略と人事戦略との連動、統合後のグループシナジーにおける人的資本の価値の高め方、また機関投資家様の人的資本に対する評価・要望について具体的な反応も交えながら紹介し、「これからの経営を考える」という点から意見交換を行いました。質疑応答のコーナーでは、当社がSRミーティングを通じて得た機関投資家様の反応や意見、要望について、参加者から多くの質問をいただきました。



2024年1月26日 御茶ノ水オフィスでの講演の様子

株主・投資家との対話

対話の状況

当社は、海外のアクティブ運用の投資家(ファンドマネージャー・アナリストを対象とするIR)や、国内のパッシブ運用を主体とする投資家(ESG担当・議決権行使担当を対象とするSR)など、幅広い投資家と面談を実施しています。

株主・投資家との対話実績

当社は、株主・投資者との継続的な対話を通じて、情報の非対称性を解消し、資本コストを下げることによりPBRの向上を図り、企業価値を向上してまいります。

当社は、株主・投資者との対話を強化するため、専任部門としてIR部門、SR部門を設置したうえで、各部門

が連携して部門横断的な社内体制を構築しています。対話後には、対話で得た意見、要望等への対応方針を検討し、質疑応答や意見の内容を定期的に取り締り会へ報告しています。

機会	回数・社数	形式、詳細	主な対話者
株主総会	年1回	会社に関わる重要な事項を株主の皆様へ報告し、決議していただくために開催しています。	代表取締役社長
決算説明会	年4回	四半期決算ごとにアナリスト・機関投資家向けに開催しています。	代表取締役社長／代表取締役副社長／代表取締役専務／常務取締役グループ管理統括管掌／常務取締役グループ経営企画統括管掌
トップミーティング	年4回	代表取締役社長が参加するグループミーティングを開催しています。	同上
IRミーティング	338社 (2024年3月期)	機関投資家向けに収益力・成長力のテーマを中心に1対1で開催しています。	グループ経営企画統括広報室 IR戦略専任部長
SRミーティング	10社 (2024年3月期)	SR活動の一環として定期的に行っています。	常務取締役グループ管理統括管掌／常務取締役グループ経営企画統括管掌／執行役員(経営企画・IR・財務戦略・人事戦略・総務企画(SR)の各管掌)

主な対話内容

	対話テーマ	対応状況・対話を踏まえた今後の対応方針
収益力向上	中期経営計画	● 中期経営計画達成に向けた道筋の開示
	経営戦略	● 既存事業の拡大・新規事業の展開
	統合シナジー	● 継続した財務・非財務のシナジー創出と開示の充実
	業績	● 短期・中長期的な業績向上
	財務KPIの強化	● 継続した財務KPI管理の徹底
成長力向上	人事戦略・人的資本投資	● 長期的な人材ポートフォリオの検討 ● 財務指標との相関性の更なる分析
	従業員満足度	● 継続した施策展開・従業員意識調査の実施と更なる分析
	上級管理職への女性登用	● 継続した施策展開
	人権	● 人権方針開示済 ⇒ 従業員への浸透 ● マツキヨココカラWAY浸透
資本コスト低減	取締役会の目指す姿	● 取締役会のあり方・役割の再考 ● 最適な形の検討
	取締役報酬への非財務KPI指標連動	● 指名・報酬諮問委員会での審議
	CO ₂ 削減に向けた取組み	● スコープ1・2総量目標・ロードマップ開示済 ● スコープ3対応施策の検討 ● 調達方針開示済 ⇒ 調達先への浸透
	最適資本構成	● 最適資本構成の検討
	目指すバランスシートの姿	● ありたい姿を踏まえた目指すバランスシートの検討
	政策保有株式	● 政策保有株式の縮減ロードマップの作成と実践
	キャッシュ配分	● キャッシュ配分の用途と金額の整理
	株主還元の実現	● 累進配当導入・定量目標(DOE3%以上・配当性向30%以上)設定済
	資本コスト	● 資本コスト数値・算出根拠・複数モデルでの算出開示済 ● 継続した定期的な数値の把握・対話の強化



データ・会社概要

CONTENTS

P99 財務・非財務ハイライト

P101 財務・非財務データ(過去サマリー)

P103 MC&Cグループ年表

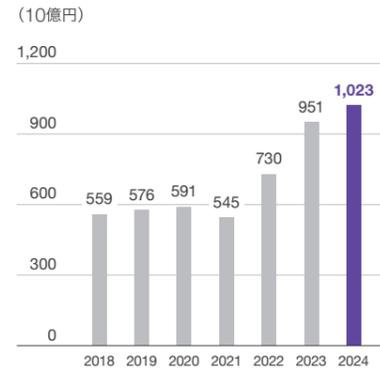
P105 グループ別店舗展開

P107 会社情報

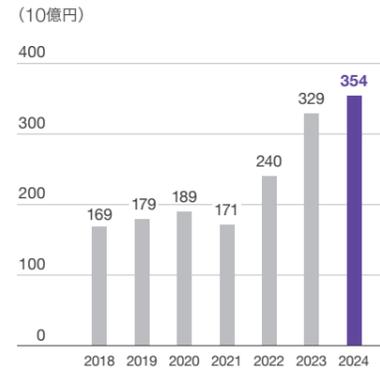
財務ハイライト

3月期

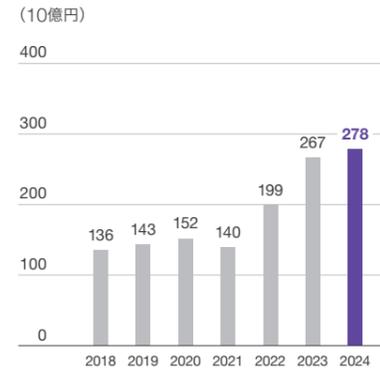
売上高



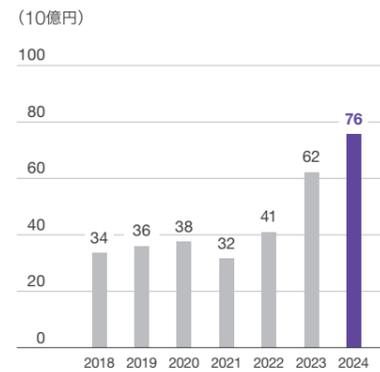
売上総利益



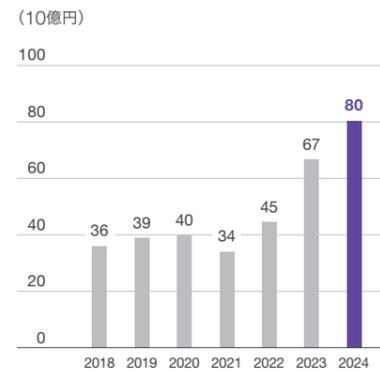
販売費及び一般管理費



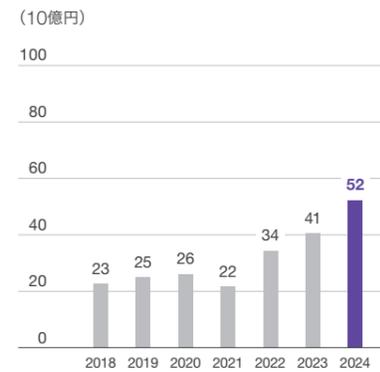
営業利益



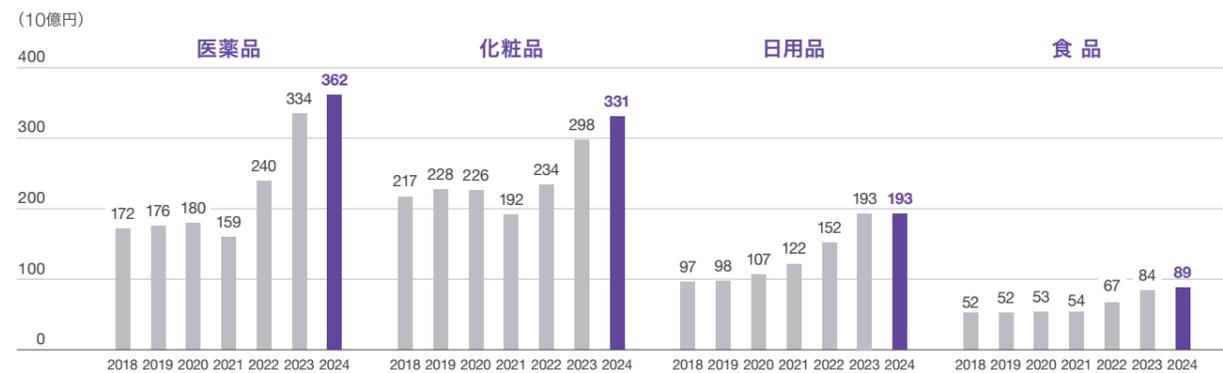
経常利益



当期純利益

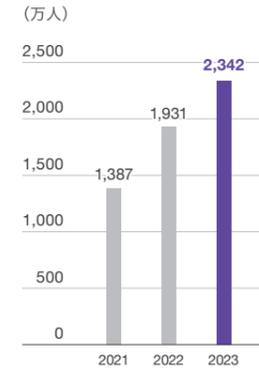


商品別売上高

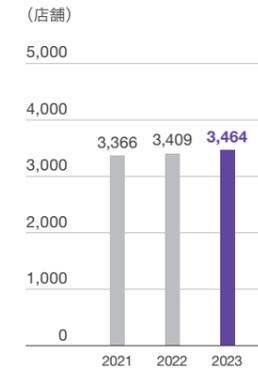


非財務ハイライト

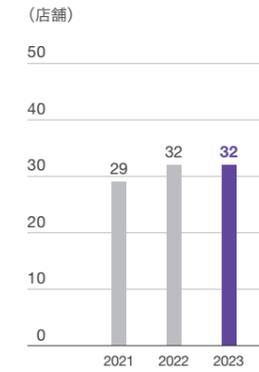
グループ会員数



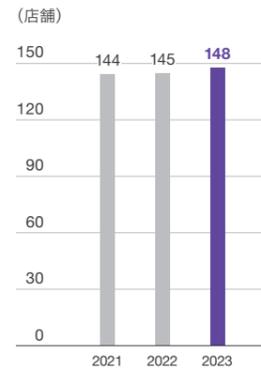
グループ出店数



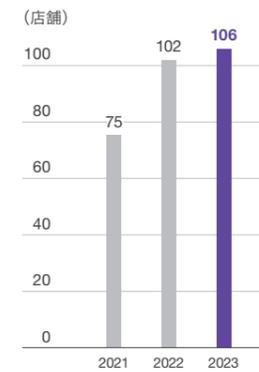
matsukiyo LAB店舗



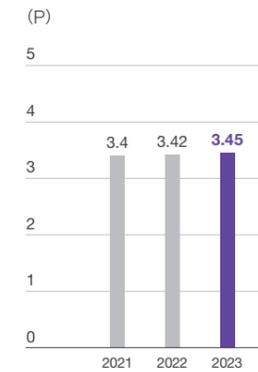
健康サポート薬局



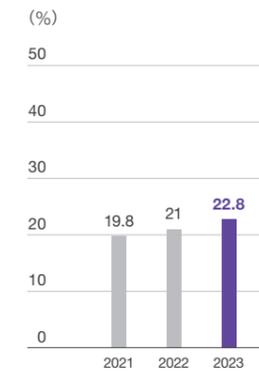
地域連携薬局



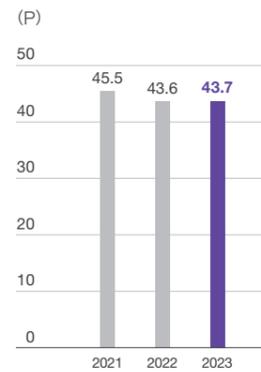
従業員意識調査



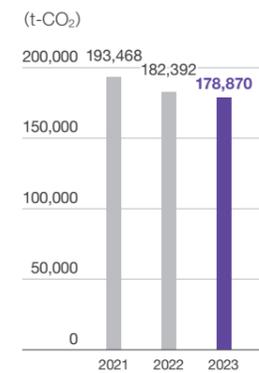
女性管理職比率



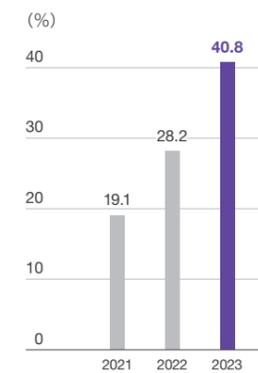
マツキヨココカラWAY評価



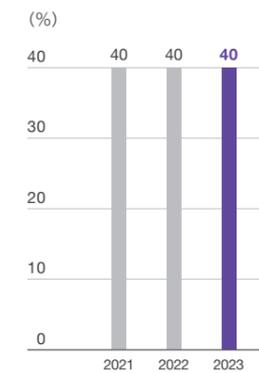
Scope1・2排出量



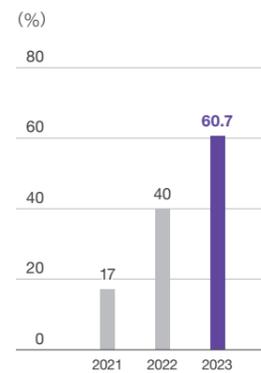
PB商品環境配慮型比率



独立社外取締役比率



PB商品CSR監査



※2021年3月期以前は、マツモトキヨシホールディングスの数値となっております

財務・非財務データ(過去サマリー)

財務データ		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
経営成績 (単位:百万円)	売上高	495,385	485,512	536,052	535,133	558,879	575,991	590,593	544,737	729,969	951,247	1,022,531
	売上原価	352,731	345,346	380,380	376,848	389,673	396,509	401,154	373,496	489,990	621,927	668,433
	販売費及び一般管理費	120,214	122,532	128,253	129,854	135,639	143,453	151,875	139,658	198,887	267,043	278,392
	営業利益	22,438	17,633	27,418	28,431	33,565	36,028	37,563	31,582	41,091	62,276	75,705
	EBITDA	28,859	24,791	34,989	36,377	41,270	44,262	45,968	40,162	55,954	83,117	98,073
	当期純利益	13,355	11,619	17,853	20,119	22,755	25,035	26,176	21,602	34,377	40,545	52,347
財政状態 (各事業年度末) (単位:百万円)	総資産	253,301	255,151	276,990	285,733	314,178	318,324	351,809	368,936	652,524	688,132	724,747
	有利子負債	4,589	4,448	4,257	4,262	4,587	5,794	24,180	23,701	22,921	21,414	20,664
	自己資本	149,523	157,738	171,579	183,998	204,813	209,226	229,261	246,177	460,062	482,429	514,686
キャッシュフロー (単位:百万円)	営業活動によるキャッシュフロー	26,216	9,010	31,075	23,722	27,938	21,897	24,764	25,875	39,812	64,061	63,506
	投資活動によるキャッシュフロー	-12,510	-7,720	-4,330	-7,453	-7,741	-7,872	-48,840	-6,311	-15,485	-19,669	-22,760
	財務活動によるキャッシュフロー	-7,102	-8,422	-5,745	-9,824	-7,060	-22,290	9,089	-9,409	-20,337	-23,734	-18,273
	フリーキャッシュフロー	13,705	1,289	26,744	16,269	20,197	14,025	-24,075	19,563	24,326	44,392	40,746
	現金及び現金同等物の期末残高	18,165	11,032	32,032	38,477	51,613	43,349	28,363	38,517	74,519	95,224	117,720
1株当たり情報 (単位:円)	当期純利益	246.8	215.6	332.9	378.2	215.0	239.4	255.0	210.5	281.4	96.0	125.3
	純資産	2,737.1	2,941.0	3,199.1	3,477.7	1,935.4	2,038.8	2,233.5	2,398.1	3,255.2	1,153.6	1,233.8
	年間配当金	60	60	85	95	80	65	70	70	70	85	—
	各指標											
	売上高営業利益率	4.5%	3.6%	5.1%	5.3%	6.0%	6.3%	6.4%	5.8%	5.6%	6.5%	7.4%
	ROE	9.4%	7.6%	10.8%	11.3%	11.7%	12.1%	11.9%	9.1%	9.7%	8.6%	10.5%
	自己資本比率	59.0%	61.8%	61.9%	64.4%	65.0%	65.7%	65.2%	66.7%	70.5%	70.1%	71.0%
	配当性向	24.3%	27.8%	25.5%	25.1%	37.2%	27.1%	27.4%	33.3%	24.9%	29.5%	29.3%
	DOE	2.3%	2.1%	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	3.3%	3.0%	2.5%	2.5%	3.1%

非財務データ		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
店舗数(店舗)		1,486	1,528	1,545	1,555	1,604	1,654	1,717	1,764	3,366	3,409	3,464
海外店舗数(店舗)		—	—	—	10	21	35	40	48	43	55	66
従業員数(人)	※臨時従業員(8時間換算)は年間の平均人員数	14,616	14,666	14,583	14,216	14,097	14,559	14,666	14,666	27,896	28,464	28,638
従業員意識調査(P)		—	—	—	—	—	—	—	3.44	3.4	3.42	3.45
ホワイト500取得		—	—	—	—	—	—	健康経営優良法人 2020(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2021(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2022(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2023(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2024(大規模法人部門)
女性管理職比率(%)		15.2	16.3	14.8	16.4	17.6	15.4	17.9	18.7	19.8	21	22.8
独立社外取締役比率(%)		33	38	38	38	30	33	33	40	40	40	40
マツキヨココカラWAY評価(P)		—	—	—	—	—	—	—	—	45.5	43.6	43.7
グループ会員数(万人)		—	—	72	136	210	326	495	708	1,387	1,931	2,342
matsukiyo LAB店舗(店舗)		—	—	1	4	10	20	22	26	29	32	32
健康サポート薬局(店舗)		—	—	—	1	14	24	34	37	144	145	148
Scope1・2排出量(t-CO ₂)		—	—	—	—	—	—	—	—	193,468	182,392	178,870
PB商品環境配慮型比率(%)		—	—	—	—	—	—	—	7	19.1	28.2	40.8
PB商品CSR監査(%)		—	—	—	—	—	—	—	—	17	40	60.7
地域連携薬局(店舗)		—	—	—	—	—	—	—	—	75	102	106

(注) ※2021年3月期以前の財務データについては、旧株式会社マツモトキヨシホールディングスの指標となっております。
 ※2022年3月期に係る財務データについては、株式会社ココカラファイングループ(旧株式会社ココカラファイン)の上期6ヵ月分(2021年4月1日から2021年9月30日)の連結業績は含まれておりません。
 ※2022年3月期より「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)等を適用しており、2021年3月期に係る財務データについては、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
 ※2023年3月期より、マツモトキヨシグループ事業の商品の評価方法を売価還元法による低価法から、総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)に変更しております。2022年3月期に係る財務データについては、当該会計方針の変更を遡って適用した後の指標等となっております。
 ※2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり情報」の「当期純利益」及び「純資産」を算定しております。
 ※2023年3月期以前の「1株当たり情報」の「年間配当金」については、2023年10月1日付株式分割前の実際の配当金額を記載しております。2024年3月期の配当については、株式分割の実施により単純合計ができないため、表示しておりません。なお、株式分割前ベースでの年間配当金は1株あたり110円です。

MC&Cグループ年表

マツモトキヨシグループは1932年、松本清が千葉県松戸市小金に「松本薬舗」を個人創業し92周年を迎えます。日本全国47都道府県に展開し、エリアドミナント化を推進して市場シェアを拡大してまいりました。当社は市場ニーズに対応したヘルス&ビューティーの専門性を高めた業態の展開や消費行動の多様化に対応したデジタルマーケティング戦略を推進するなど、マツキヨココカラ&カンパニーの中核企業として、グループを主導する事業展開を行ってまいります。

ココカラファイングループはコア事業であるドラッグストア・調剤事業を担う会社です。ドラッグストア事業では地域密着化、業態・立地ごとの店舗フォーマットの最適化などを推進しております。また、調剤事業においては多様な医療ニーズ・診療報酬改定への対応、地域の方々の健康増進を支援する「健康サポート薬局」・「地域連携薬局」づくり、「かかりつけ薬剤師」の育成を進め、そして、お客様・患者様にとって、より身近な医療拠点としての存在意義を高めてまいります。

株式会社マツモトキヨシホールディングス

- 1932** 12月26日 マツモトキヨシの誕生
松本清が松戸市小金44番地に「松本薬舗」を個人創業
- 1954** 1月 個人経営から法人組織へ
- 1987** 7月 都市型ドラッグストアの幕開け
上野アメ横店をオープン
- 1990** 8月 株式の店頭公開
日本証券業協会へ店頭登録銘柄として登録
- 1994** 3月 郊外型ドラッグストアに進出
柏市加賀にロードサイド型店舗をオープン
- 1995** 3月 ドラッグストア売上高No.1に
売上高1,017億7千8百万円/216店舗
- 1999** 8月 東京証券取引所一部上場
- 2001** グループ拡大戦略スタート
地域優良企業との業務提携開始
3月 500店舗達成
- 2002** 4月 ポイントカードをスタート
- 2005** 8月 新型フランチャイズパッケージのスタート
京急ハイツ店オープン
- 2007** 6月 ドラッグ店24時間営業1号店
10月 持株会社株式会社マツモトキヨシホールディングスを設立
- 2008** 1月 銀聯カード導入店拡大
- 2012** 7月 LINE対応スタート
12月 創業80周年
- 2014** 4月 代表取締役社長に松本清雄が就任
8月 マツモトキヨシ公式アプリを公開
10月 免税対応開始
- 2015** 3月 免税に特化した店舗の展開
有楽町イトシアプラザ店
4月 松本南海雄会長 平成27年 春の叙勲において「旭日小綬章」を受章
7月 初のアウトレットモールへの出店
OUTLET三井アウトレットパーク幕張店
9月 次世代ヘルスケア店舗の展開開始
暮らしのヘルスケアショップ matsukiyo LAB新松戸駅前店
9月 越境ECへの対応
アリババ社による天猫国際モールに出店
10月 空港関連施設への初出店
京急羽田国際線ターミナル駅(FC(株)京急ハイツによる運営)
10月 海外第1号店 タイ王国にオープン
ラブラオ店(バンコク)
- 2017** 2月 matsukiyo LAB 新松戸駅前店が健康サポート薬局に認定
- 2018** 7月 サプライチェーンイノベーション大賞2016優秀賞を受賞
- 2019** 5月 出国手続き前エリアに2店舗をオープン
成田国際空港第2ターミナル
11月 進化し続ける都市型店舗としてマツモトキヨシ池袋Part2店オープン
- 2020** 6月 47都道府県へマツモトキヨシ出店
和歌山県内第1号店オープン
9月 経営の基本方針、目標とする経営指標の実現に向けた優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定
10月 ベトナム第1号店オープン
ビンコムセンタードンコイ店(ホーチミン)
12月 調剤サポート薬局加盟募集開始
- 2021** 10月1日 株式会社マツモトキヨシホールディングスと株式会社ココカラファインが経営統合し、売上高1兆円・3,000店舗を有する株式会社マツキヨココカラ&カンパニーが誕生
10月 スポーツ庁の「Sport in Lifeプロジェクト」に参画
12月 指名・報酬諮問委員会及びサステナビリティ委員会の設置
12月 TCFD提言(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同
- 2023** 1月 マツモトキヨシが羽田空港第3ターミナル(国際線)直結の羽田エアポートガーデンの商業エリアにオープン
4月 SBIインベストメント株式会社とコーポレートベンチャーキャピタルファンド「MC&C投資事業有限責任組合」を共同設立
4月 新たなチャレンジを応援する「matsukiyoFIRE」が始動
5月 自社オンラインストアの店舗配送サービス「マツキヨココカラQ(キュー)」が本稼働
8月 マツモトキヨシが成田国際空港第2ターミナル店をオープン
9月 渋谷にマツキヨの旗艦店が誕生「SHIBUYA DOGENZAKA FLAG」オープン
11月 香港第4号店「マツモトキヨシコーズウェイ店」が世界三大広告賞であるレッドドット・デザインを受賞

- 2016** 7月 サプライチェーンイノベーション大賞2016優秀賞を受賞
- 2017** 2月 matsukiyo LAB 新松戸駅前店が健康サポート薬局に認定
- 2018** 6月 国際線ターミナル内グループ1号店
福岡空港国際線ターミナル店
7月 国際空港 出国手続き後エリアに出店
成田国際空港第1ターミナル店
10月 台湾第1号店オープン
忠孝敦化店
11月 「Japan Branding Awards 2018」においてプライベートブランド「matsukiyo」が最高賞「Best of the Best」を受賞
- 2019** 5月 出国手続き前エリアに2店舗をオープン
成田国際空港第2ターミナル
11月 進化し続ける都市型店舗としてマツモトキヨシ池袋Part2店オープン
- 2020** 6月 47都道府県へマツモトキヨシ出店
和歌山県内第1号店オープン
9月 経営の基本方針、目標とする経営指標の実現に向けた優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定
10月 ベトナム第1号店オープン
ビンコムセンタードンコイ店(ホーチミン)
12月 調剤サポート薬局加盟募集開始
- 2021** 10月1日 株式会社マツモトキヨシホールディングスと株式会社ココカラファインが経営統合し、売上高1兆円・3,000店舗を有する株式会社マツキヨココカラ&カンパニーが誕生
10月 スポーツ庁の「Sport in Lifeプロジェクト」に参画
12月 指名・報酬諮問委員会及びサステナビリティ委員会の設置
12月 TCFD提言(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同
- 2023** 1月 マツモトキヨシが羽田空港第3ターミナル(国際線)直結の羽田エアポートガーデンの商業エリアにオープン
4月 SBIインベストメント株式会社とコーポレートベンチャーキャピタルファンド「MC&C投資事業有限責任組合」を共同設立
4月 新たなチャレンジを応援する「matsukiyoFIRE」が始動
5月 自社オンラインストアの店舗配送サービス「マツキヨココカラQ(キュー)」が本稼働
8月 マツモトキヨシが成田国際空港第2ターミナル店をオープン
9月 渋谷にマツキヨの旗艦店が誕生「SHIBUYA DOGENZAKA FLAG」オープン
11月 香港第4号店「マツモトキヨシコーズウェイ店」が世界三大広告賞であるレッドドット・デザインを受賞

- 2017** 2月 多様な人材の活用を目的とした子会社、株式会社ココカラファインアソシエを設立
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 2024** 1月 スポーツ庁「スポーツエールカンパニー2024」に認定(2021~)
- 2月 デジタルを活用したFind your "I"wowな新しいビューティのサービス「マツキヨココカラB」がスタート
- 3月 2024年日本ドラッグストアとしてナンパーワンブランドの評価を獲得「Best Japan Brands 2024」にランクイン(2016~)
- 3月 「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定(2020~)
- 3月 アジア圏出店国のニーズを反映したローカライズPB開発を開始
- 4月 グラム1号店がオープン
マツモトキヨシグラム店
海外5エリア目の展開

- 2017** 2月 マツモトキヨシが健康サポート薬局に認定
- 9月 三重県で福祉用具の販売・レンタル、住宅改修等を展開する株式会社愛安住の株式を取得、子会社化
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 4月 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 5月 香港第1号店オープン
マツモトキヨシapm観塘(クントン)店
- 5月 「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iFデザインアワード2022」受賞
- 9月 プライベートブランド「matsukiyo」世界的パッケージデザイン賞「ベストアワード」2度目の受賞
- 10月 美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、香港における旗艦店舗をオープン



- 1937** 2月 大阪市東成区に合名会社セガミ製薬所を設立
- 1951** 12月 有限会社成城薬局を設立し、創業
- 1970** 12月 株式会社マルゼン設立
- 1990** 6月 CRMを開始
- 1996** 6月 東京都調布市に「調剤薬局1号店」を開局
- 1998** 10月 東京都品川区に「荏原町店」を開店 100店舗体制となる

- 2000** 2月 株式会社ジップ・ホールディングスを設立
- 2006** 11月 株式会社ライフオートと共同して株式移転により株式会社アライドハーツ・ホールディングスを設立
完全子会社である株式会社白沢ドラッグ、株式会社東洋薬局、株式会社シーズアンドアーバスを吸収合併し、株式会社ジップドラッグに商号変更
- 2008** 4月 株式会社セイジューとセガミメディクス株式会社が経営統合し株式会社ココカラファインホールディングスを設立

- 2010** 10月 株式会社アライドハーツ・ホールディングスと株式会社ココカラファインホールディングスが合併し、商号を株式会社ココカラファインに変更
- 2012** 11月 新潟県を中心とする甲信越・東北エリアでドラッグストア・調剤薬局を展開する株式会社コダマの全株式を取得、子会社化
- 2013** 4月 子会社の株式会社セイジュー、セガミメディクス株式会社、株式会社ジップドラッグ、株式会社ライフオート、株式会社スズラン薬局、有限会社メディカルインデックスの6社を合併し、「株式会社ココカラファインヘルスケア」を設立
- 11月 山口県を中心にドラッグストア事業を展開する株式会社岩崎宏健堂の株式を取得、子会社化

- 2014** 4月 多様な人材の活用を目的とした子会社、株式会社ココカラファインアソシエを設立
- 2015** 3月 障がい者雇用の拡大と就労環境の確保を目的とした子会社、株式会社ココカラファインソレイユが業務を開始
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得

- 2017** 2月 ココカラファイン薬局中山店が健康サポート薬局に認定
- 9月 三重県で福祉用具の販売・レンタル、住宅改修等を展開する株式会社愛安住の株式を取得、子会社化
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 4月 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 5月 香港第1号店オープン
マツモトキヨシapm観塘(クントン)店
- 5月 「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iFデザインアワード2022」受賞
- 9月 プライベートブランド「matsukiyo」世界的パッケージデザイン賞「ベストアワード」2度目の受賞
- 10月 美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、香港における旗艦店舗をオープン

- 2017** 2月 ココカラファイン薬局中山店が健康サポート薬局に認定
- 9月 三重県で福祉用具の販売・レンタル、住宅改修等を展開する株式会社愛安住の株式を取得、子会社化
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 4月 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 5月 香港第1号店オープン
マツモトキヨシapm観塘(クントン)店
- 5月 「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iFデザインアワード2022」受賞
- 9月 プライベートブランド「matsukiyo」世界的パッケージデザイン賞「ベストアワード」2度目の受賞
- 10月 美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、香港における旗艦店舗をオープン

- 2017** 2月 ココカラファイン薬局中山店が健康サポート薬局に認定
- 9月 三重県で福祉用具の販売・レンタル、住宅改修等を展開する株式会社愛安住の株式を取得、子会社化
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 4月 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 5月 香港第1号店オープン
マツモトキヨシapm観塘(クントン)店
- 5月 「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iFデザインアワード2022」受賞
- 9月 プライベートブランド「matsukiyo」世界的パッケージデザイン賞「ベストアワード」2度目の受賞
- 10月 美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、香港における旗艦店舗をオープン

- 2017** 2月 ココカラファイン薬局中山店が健康サポート薬局に認定
- 9月 三重県で福祉用具の販売・レンタル、住宅改修等を展開する株式会社愛安住の株式を取得、子会社化
- 2018** 9月 グループ企業への電力小売事業を行う子会社、株式会社シーエフエナジーを設立
- 2020** 4月 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との合併会社株式会社CFIZを設立
- 11月 兵庫県を中心に調剤薬局を展開する株式会社フタツカホールディングスの全株式を取得
- 2022** 3月 マツモトキヨシブランドの新しいロゴを発表
- 4月 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 5月 香港第1号店オープン
マツモトキヨシapm観塘(クントン)店
- 5月 「マツモトキヨシ 池袋Part2店」がドラッグストア店舗として世界初「iFデザインアワード2022」受賞
- 9月 プライベートブランド「matsukiyo」世界的パッケージデザイン賞「ベストアワード」2度目の受賞
- 10月 美と健康の分野でアジアNo.1を目指し、香港における旗艦店舗をオープン

株式会社ココカラファイン

グループ別店舗展開

総店舗数 **3,530** 店舗

(2024年3月31日現在)

■ マツモトキヨシグループ
■ ココカラファイングループ



マツモトキヨシグループ

総店舗数 **1,970** 店舗

マツモトキヨシ (FC店舗・NET店舗含む)	1,128店
ぱぱす	153店
マツモトキヨシ東日本販売	182店
マツモトキヨシ九州販売	176店
マツモトキヨシ甲信越販売	181店
マツモトキヨシ中四国販売	84店
海外	
セントラル&マツモトキヨシ	26店
台湾松本清	23店
ベトナムジョイント ストックカンパニー	8店
松本清香港	9店



ココカラファイン

ココカラファイングループ

総店舗数 **1,560** 店舗

ココカラファインヘルスケア	1,463店
岩崎宏健堂	64店
CFIZ	33店

関西エリア

731 店舗 **171** 店舗 **560** 店舗

滋賀県	4	7	兵庫県	51	190
京都府	19	58	和歌山県	1	29
大阪府	87	237	奈良県	9	39

甲信越・北陸エリア

245 店舗 **181** 店舗 **64** 店舗

山梨県	12	1	石川県	25
長野県	79	1	富山県	16
新潟県	47	62	福井県	2

北海道・東北エリア

130 店舗 **93** 店舗 **37** 店舗

北海道	7	28	宮城県	41	5
青森県	6		山形県	3	1
岩手県	12		福島県	21	3
秋田県	3				

中国・四国エリア

219 店舗 **72** 店舗 **147** 店舗

鳥取県	2	11	徳島県	2	5
島根県	2	11	香川県	5	5
岡山県	40	10	愛媛県	5	5
広島県	14	27	高知県	1	4
山口県	1	69			

関東エリア

1,498 店舗 **1,057** 店舗 **441** 店舗

茨城県	42	4	千葉県	241	36
栃木県	55	3	東京都	423	295
群馬県	34	1	神奈川県	106	63
埼玉県	156	39			

九州・沖縄エリア

310 店舗 **205** 店舗 **105** 店舗

福岡県	57	57	大分県	11	7
佐賀県	4	2	宮崎県	17	
長崎県	25	20	鹿児島県	47	
熊本県	11	14	沖縄県	33	5

東海エリア

331 店舗 **125** 店舗 **206** 店舗

岐阜県	13	10	愛知県	74	98
静岡県	33	36	三重県	5	62



タイ王国	26	台湾	23
ベトナム	8	香港	9

会社情報

会社概要 (2024年7月1日現在)

名称	株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	商号変更	2021年10月1日 株式会社ココカラファインとの経営統合により 株式会社マツモトキヨシホールディングスから商号変更
所在地	〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号	資本金	220億5,100万円
電話番号	03-6845-0005(代表)	決算日	毎年3月31日
会社設立	2007年10月1日	事業内容	グループ全体の戦略策定・実行支援 及び経営管理

株式基本情報

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで	同上連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 電話 0120-232-711(通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部	
定時株主総会	6月中		
1単元の株式数	100株		
期末配当金 受領株主確定日	3月31日		
中間配当金 受領株主確定日	9月30日		
株主名簿管理人 特別口座の 管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード3088)
		公告の方法	電子公告 公告掲載URL https://www.pronexus.co.jp/koukoku/3088/3088.html ただし、やむを得ない事由により電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。

大株主(上位10名) (2024年3月31日現在)

株主名	保有株式数 (単位:千株)	持株比率 (単位:%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	60,765	14.55
株式会社日本カストディ銀行	22,288	5.34
株式会社千葉銀行	13,546	3.24
株式会社南海公産	12,861	3.08
松本南海雄	8,862	2.12
エーザイ株式会社	8,445	2.02
松本清雄	7,429	1.78
松本貴志	7,420	1.78
マツキヨココカラ&カンパニー従業員持株会	6,858	1.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,686	1.60

(注) 1. 上記のほか、自己株式が11,338千株あります。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社については、信託口、退職給付信託口・ライオン株式会社口、役員報酬BIP信託口・75966口、株式付与ESOP信託口・75967口、管理信託口・79208の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が51,102.2千株、退職給付信託口・ライオン株式会社口が657.0千株、役員報酬BIP信託口・75966口が85.2千株、株式付与ESOP信託口・75967口が336.1千株、管理信託口・79208が8,584.5千株であります。
3. 株式会社日本カストディ銀行については、信託口、年金信託口、信託A口、年金特金口、信託口4、信託B口、金銭信託課税口、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口、有価証券信託4口の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が18,496.5千株、年金信託口が370.0千株、信託A口が361.6千株、年金特金口が81.1千株、信託口4が2,079.8千株、信託B口が172.8千株、金銭信託課税口が0.4千株、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口が447.0千株、有価証券信託4口が279.7千株であります。

株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,260,000,000株
発行済株式の総数	428,900,130株
株主数	57,984名



外国法人等 (36.37%)	156,003,733株
金融機関 (25.91%)	111,149,019株
個人・その他 (20.79%)	89,154,774株
その他の法人 (14.28%)	61,254,293株
自己保有株式 (2.64%)	11,338,311株

社外からの評価 (2024年7月1日現在)

2024年の時点で、マツキヨココカラ&カンパニーはMSCI ESG 評価 AAを 取得しました。

マツキヨココカラ&カンパニーにおけるMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、証憑、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるマツキヨココカラ&カンパニーの後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

- マツモトキヨシ
- マツモトキヨシ甲信越販売
- マツモトキヨシ九州販売
- ココカラファインヘルスケア
- 愛安住
- MCCソレイユ

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づく認定制度

かかりつけ薬剤師・薬局の機能に加えて国民による主体的な健康の保持増進を積極的に支援する(健康サポート)機能を備えた薬局。

MCCソレイユは、障がい者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度の認定企業です。

社外への賛同・参加 (2024年3月期)

MCCフリユアヴァンスは持続可能な物流への取組みの一環として自主行動宣言を行いました。

グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russell社により構築された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(以下「同インデックス」という。)は、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。同インデックスは、公的年金運用機関である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用しているESG指数でもあり、FTSE Russell社の ESG 評価を中心に、企業の気候変動リスクや機会に対する経営姿勢も評価する指数とされています。

地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進をもとに健康経営を実践している企業。

従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取組みを行っている企業。



MatsukiyoCocokara & Co.

株式会社マツキヨココカラ&カンパニー
〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号
03-6845-0005(代表)