



MatsukiyoCocokara & Co.

統合報告書2023

Integrated
Report 2023



Find your! #! #! WOW

編集方針

マツキヨココカラ&カンパニーが誕生して、2度目の統合報告書となりました。

昨年発行した統合後初めての統合報告書2022は、対話をさせていただいた社内外のステークホルダーの皆さまから、統合直後にも関わらず、その内容には好評を得ることができました。また、それと同時に、統合会社としての取り組み状況の開示や各情報の更なる充実について改善提案もいただきました。

あらためて、統合報告書は、社内外のステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るメインツールとなっていることを感じました。

今回も、前回に引き続き、統合報告の開示フレームワークを意識しながらも、ステークホルダーの皆さまからのご意見を踏まえた、情報の充実を図り、そして、幅広い層へ発信する媒体として、「伝わりやすさ」や「理解しやすさ」も意識をして、作成いたしましたのでご覧ください。



<対象期間>2022年4月～2023年3月

ただし最新情報を提供する重要性を鑑み、組織体制や施策などについては一部2023年4月以降の情報も含みます。

<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>2023年8月 <問い合わせ>グループ管理統括 総務企画室 03-6845-0005

統合報告書2023の主なポイント

1. 当社グループの組織体制

当社グループは、全事業会社が、エリアや役割・機能に応じて、「それぞれのお客様から愛されているからこそ成り立つ」と考えております。そのため、当社グループ誕生後、あらためて各事業会社のトップメッセージ(P23-41)を通して、グループの組織体制・事業会社の個社への理解を深めていただけたらと考えております。

2. 取り組み状況の報告・開示情報の充実

当社グループ誕生後、マツキヨココカラ&カンパニーとしてはじめて4月～3月の年度を活動しました。そのため、統合会社としての5つのマテリアリティに紐づくKPIに関する取り組みと成果をご報告しております。加えて、ステークホルダーの皆さまとの対話の中で、ご提案いただいた事項を踏まえて、特に、人材戦略(P63-86)、気候変動対応への取り組み(P111-114)について、その情報を充実しております。

3. マテリアリティ解決に向けた取り組みと企業価値の拡大の関係性

ステークホルダーの皆さまとの対話の中で、当社グループの様々な取り組みと企業価値の拡大との関係性についてご意見をいただいた事を踏まえ、当社グループがあるべき姿を目指す中で、特定した5つのマテリアリティ(優先して主体となって取り組むべき重要課題)の解決に向けた全ての取り組みが、当社グループの企業価値の拡大にどうつながるのかを体系的に整理しております。

$$\text{企業価値}\uparrow = \frac{\text{収益力(稼ぐ力)}\uparrow}{\text{資本コスト}\downarrow - \text{成長力}\uparrow}$$

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り組み

……………〈主に対象となるマテリアリティ〉……………

- 経営の前提/S:美と健康への貢献
- マテリアリティ/S: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

成長力↑

事業の中長期的な成長に向けた取り組み

……………〈主に対象となるマテリアリティ〉……………

- 経営の前提/H:人間性尊重の職場
- マテリアリティ/H:従業員の成長

資本コスト↓

リスクを下げるための取り組み

……………〈主に対象となるマテリアリティ〉……………

- 経営の前提/E:地球環境の保全 G:ガバナンスの充実・強化
- マテリアリティ/E:地球の健康を考える G:ガバナンス・コンプライアンスの充実

会長あいさつ



取締役会長
松本 南海雄

**ステークホルダーの皆さまのおかげで経営統合一周年、
当社の前身であるマツモトキヨシの創業から
90周年を迎えることができました。
今後も、地域社会に必要とされる、健康長寿社会を支える
企業グループを目指してまいります。**

この3年あまり、新型コロナウイルス感染症は、私たちの生活に大きな影響を与えました。本年3月より、マスクの着用が個人の判断に委ねられ、5月には、感染症法上の分類が2類相当から季節性インフルエンザと同等の5類に変更になり、徐々に生活者の皆さまもコロナ前の日常を取り戻す方向にあると感じております。

私たちは、医療の一翼を担う企業グループとして、新型コロナウイルス感染症に対処した各種対応を忘れることなく、今後の地域社会への貢献に向けた大いなる経験知として、後世に伝えていく責任があるものと思います。

コロナ禍において私たちの生活は大きく変化しました。以前と同じ生活を望むのか？新たな生活感を求めるのか？お一人おひとりが、日々を過ごす中で、その変化が生まれるものと考えており、その変化に気づき、その変化に対してきめ細かくお応えすることが当社グループの使命であるとも考えております。

さて、旧株式会社マツモトキヨシホールディングスと旧株式会社ココカラファインの経営統合から1年以上が経過しましたが、市場の皆さまにお示した統合シナジーは計画通り発現し、2023年3月期も業績予想を大幅に上回る実績をあげることができました。これらは、当社グループの理念、ビジョン、経営目標を理解いただいたグループ従業員とともに、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

政府が発表した日本の人口、その年齢構成、出生率等を鑑みますと、少子化・高齢化・人口減少が加速度的に進行している状況が現れております。

美と健康の領域でアジアNo.1を目指す当社グループは、平均寿命が伸長するなか、引き続き健康寿命延伸に向けた取組みを中心に「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」のグループ理念のもと“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したいと考えております。

2023年3月末におきましても、全国47都道府県に3,409の店舗網を持つ「お客様に最も身近な日本最大のドラッグストアグループ」として拡大を続けており、統合シナジーは、想定通りの方向で進行しております。当社は、志を同じくする企業に参画していただくことを想定し、社名を「&カンパニー」(仲間)としており、今後も、業務提携やフランチャイズ契約等も含めた連合体構想を推進してまいります。

人生100年時代を迎えた我が国において、いかに美しく健康で楽しい生活がおくれるよう健康寿命を延伸することができるかが大きな課題となっておりますが、これまでに培ってきた多くの経験と実績をもとに、「健康」「美容」「ウエルネス」の3つを軸に、常にお客様に寄り添う企業となり、地域社会へより大きな安心と喜びを提供することで健康長寿社会を支える企業グループを目指してまいります。

そのうえで、人権や地球・環境、社会、ガバナンスにおける課題に対応し、持続可能な経営を実践していくことで、SDGs達成に貢献し、企業価値を創造してまいります。

引き続きご支援の程、よろしくお願い申し上げます。

コンテンツ

企業価値↑ =

収益力(稼ぐ力)↑
資本コスト↓ - 成長力↑

企業価値↑

会長あいさつ	3	トップメッセージ	15
経営の基本方針と目指す姿	7	事業会社トップメッセージ	23
価値創造のあゆみ	9	当社グループの組織体制	42
価値創造のプロセス	11	財務ハイライト／非財務ハイライト	43
サステナブル(持続可能)経営の実践	13		

収益力(稼ぐ力)↑

中長期的な会社の経営戦略	47	ヘルス&ビューティーカテゴリ / PB商品	
国内戦略:お客様のライフステージに応じた価値提供	48	マテリアリティ 地域生活を支える医療を考える	57
海外戦略:グローバル事業の更なる拡大	49	健康サポート薬局／地域連携薬局／	
マテリアリティ お客様の美と健康を考える	51	専門医療機関連携薬局／地域包括ケアモデル	
グループ会員数／グループ出店／matsukiyo LAB店舗／			

成長力↑

マテリアリティ 従業員の成長	63	③各階層の必要(リスク)領域の可視化と施策展開	73
人材戦略	63	④従業員エンゲージメントの改善・向上	77
①人材ポートフォリオの動的変化の可視化	67	⑤働き方改革の推進	83
②知・経験のD&Iの推進	68	ステークホルダーとのエンゲージメント	87

資本コスト↓

企業価値向上のための財務資本戦略	93	サステナビリティ委員会 /	
マテリアリティ ガバナンス・コンプライアンスの充実	95	コンプライアンス・リスク委員会／株主との対話	
コーポレートガバナンス体制／取締役会／		気候変動への対応	111
役員のスキルセット／役員一覧／指名・報酬諮問委員会／		マテリアリティ 地球の健康を考える	113
取締役の報酬／取締役会実効性評価／		PB商品環境配慮型比率／PB商品品質管理	

データ・会社概要

株式情報	118	会社概要	123
総店舗数／エリア別・グループ別店舗数	119	社外からの評価 / 社外への賛同・参加	124
財務データ／非財務データ	121		

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↑

MatsukiyoCocokara & Co.

コンテンツ
contents

会長あいさつ	3
経営の基本方針と目指す姿	7
価値創造のあゆみ	9
価値創造のプロセス	11
サステナブル(持続可能)経営の実践	13
トップメッセージ	15
事業会社トップメッセージ	23
当社グループの組織体制	42
財務ハイライト／非財務ハイライト	43

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おります。

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、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。

マツキヨココカラ&カンパニーはどのように取組んでいるのか。 どのように行動をしているのか



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を“&”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、「次はどんなことに出会えるだろう!」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。

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 私達が持つ自覚と責任

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

価値創造のあゆみ

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90周年を迎えました。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。

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(附京急ハイツ)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) 12月 オリジナルブランド 「matsukiyo」の誕生 12月 WeChatスタート 	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  12月 調剤サポート薬局加盟店 募集開始 2017 2月 matsukiyo LAB 新松戸駅前店が 健康サポート薬局に認定  9月 ホテル内1号店 成田東武ホテルエアポート店 10月 国内プライベートブランド初 パッケージデザイン賞ベントアワードの ボディ部門でプラチナ賞を受賞
---	---	---	--

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いきます。

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) 2021 2月 外務省ホームページ 「JAPAN SDGs Action Platform」で 当社取組みが掲載  3月 経済産業省 「健康経営優良法人2021 (大規模法人部門)」に認定  3月 マテリアリティに紐づく KPIを設定	2021 経営統合  MatsukiyoCocokara & Co. 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 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・報酬諮問委員会および 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	2022 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 「ベントアワード」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 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  2月 グラムに店舗運営及びグローバ ル人材育成を目的として MATSUMOTO KIYOSHI GUAM Co., LIMITEDを設立 2月 スポーツ庁「スポーツエール カンパニー2023」に認定
--	---	---	---

1937 segami+ 2月 大阪市東成区に 合名会社セガミ製薬所を設立 1951 薬 セイジヨー 12月 有限会社成城薬局を設立し、創業 1970 LIFORT 12月 株式会社マルゼン設立 1990 segami+ 6月 CRMを開始 1996 薬 セイジヨー 6月 東京都調布市に 「調剤薬局一商店」を開局 1998 薬 セイジヨー 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 zip ジップドラッグ 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 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スを吸収合 併し、株式会社ジップドラッグに商 号変更 2008 ココカラファイン ホールディングス 4月 株式会社セイジヨーとセガミ 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ヨー、 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 フォート、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 4月 日本初、国内外VISA加盟店で 使えるプリペイド機能を搭載した 「ココカラクラブカード」を発行開始  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 クスリ岩崎チェーン	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 ココカラファイン アソシエ 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 ココカラファイン ソレイユ 2017 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 愛安住 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 CFenergy	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 ココカラファイン CFIZ 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 フタツカ薬局 2021 3月 ココカラファインが3年連続で 経済産業省「健康経営優良法人大規 模法人部門」に認定 健康経営優良法人 2021 Health and productivity 3月 ココカラファイングループの調 剤薬局83店舗が健康サポート薬局 に適合	2022 1月 スポーツ庁「スポーツエールカ ンパニー2022」に認定 2月 グループ内組織再編の実施 3月 マテリアリティと気候変動対応 に紐づく目標設定 3月 マツモトキヨシブランドの新しい ロゴを発表 3月 2022年も日本の ドラッグストアとして ナンバーワンブランド の評価を獲得 Best Japan Brands 2022 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 親塘(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  3月 「健康経営優良法人2023(大 規模法人部門)」に認定 3月 2023年も日本のドラッグストア としてナンバーワンブランドの評 価を獲得 インターブランド社「Best Japan Brands 2023」にランクイン 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 
---	---	--	--	---	---	--

株式会社ココカラファイン

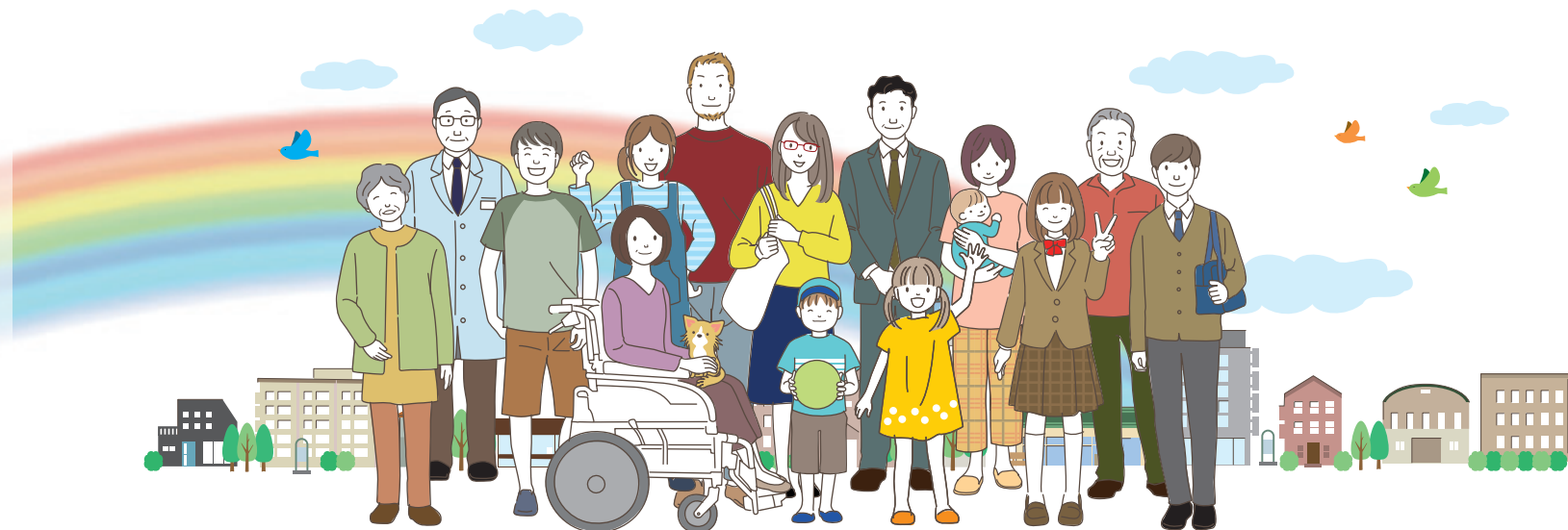
価値創造のプロセス

社会・生活のインフラ企業となり、地域社会の美と健康に最も身近な存在へ

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、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。

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。



グループビジョン

美しさと健やかさを、
もっと楽しく、身近に。



グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%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。

2050年度1店舗あたり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。

利便性の追求
お客様との繋がり“深化”

独自性の追求
体験やサービス提供の“新化”

専門性の追求
トータルケアの“進化”

グローバル事業の
更なる拡大

● 地域生活を支える
医療を考える

● お客様の美と
健康を考える

● 地球の健康を
考える

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。

経営の効率性・透明性や企業モラルを
維持・向上し、信頼され続ける
企業グループとして存在している。

KGI/目指す姿

4つの重点戦略

マテリアリティ

● 従業員の成長

● ガバナンス
コンプライアンスの
充実

人間性尊重の職場
(人間・人権:Human)

ガバナンスの充実・強化
(ガバナンス:Governance)

経営の前提

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

美と健康への貢献
(社会:Society)

地球環境の保全
(地球・環境:Environment)

主な経営資源(2023年3月期)



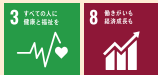
主な経営資源	経営資源の更なる強化に向けた推進計画
従業員	● プロフェッショナル人材育成 ● 次世代経営人材育成 ● 健康投資
店舗・薬局	● 地域特性に応じた店舗網構築 ● 専門性・収益性を高める新店・改装投資 ● 店舗インフラ基盤の DX 投資
PB 商品	● 商品開発の高度化 ● 顧客接点・データ活用に基づく新サービス開発
グループ会員	● デジタル会員の拡大 ● アプリ統合 ● 店舗宅配の継続展開
原料・エネルギー	● 環境負荷低減に向けた設備投資 ● 環境配慮型 PB 商品へのシフト
財務資本	● 更なる企業価値拡大への投資 ● BS マネジメント推進 (スリム化)

サステナブル(持続可能)経営の実践

当社の5つのマテリアリティに紐づく各目標に対する2023年3月末時点における状況及び今後の対策は、以下のとおりです。

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)	2023年3月末状況	今後のアクションプラン
人間性尊重の職場 (人間・人権:Human)	従業員の成長 P63-86 	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 3.94P	3.42P	●経営理念、ビジョン、行動規範、WAYの発信、新たなコンテンツによる浸透を図る ●経営トップが店舗へ出向き、従業員とのコミュニケーションを通じた経営理念の浸透
	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%	●マツキヨココカラ＆カンパニー健康保険組合と共同でコラボヘルス研究会に加入、ホワイト500取得に向け企画立案を継続	
	女性管理職比率 25.0%		21.0%	●女性の積極登用の拡大(事業会社への制度導入拡大) ●キャリア研修・メンター制度・相互情報交換の場の整備	
	特定保健指導実施率 50.0%		34.3%(2021年度)	●自社管理栄養士増による予約枠の確保 ●特定保健指導管理システム導入による、受診対象者の抑制	
ガバナンスの充実・強化 (ガバナンス:Governance)	ガバナンス・コンプライアンスの充実 P95-110 	経営の効率性・透明性や企業モラルを維持・向上し、信頼され続ける企業グループとして存在している	独立社外取締役比率 40.0%以上	40.0% 取締役15名中6名独立社外取締役	●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
	マツキヨココカラWAY行動評価 46.9P		45.5P(MKGのみの数値) 41.5P(CFGのみの数値)	●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 ●経営トップが店舗へ出向き、従業員とコミュニケーション	
	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%)		監査実施済み40.0%	●外部監査機関の活用 ●海外工場へのCSR監査項目検討	
	マツキヨココカラWAY研修受講率 100%		100%	●コンテンツの工夫(動画・マンガ)により、理解・浸透を図る	
			障がい者雇用率 2.70%	2.64%	●MCCソレイユ(特例子会社)を活用した障がい者採用と活躍の促進
美と健康への貢献 (社会:Society)	お客様の美と健康を考える P51-56 	グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%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	グループ会員数 2,000万人	1,931万人	●店頭でのお声がけを中心とした獲得のほか、年2回のインナーコンクールを実施 ●MKGとCFGのアプリ・会員基盤・ポイントサービスの統合
	グループ出店年間150店舗以上		年間126店舗 合計3,409店舗	●出店戦略に応じた出店の拡大 ●調剤併設店舗の推進	
	matsukiyo LAB店舗 50店舗		32店舗	●初期投資の抑制や駅前以外の立地でのMDを確立して展開基準の見直し ●各事業会社と連携し、新店を含め展開を検討	
	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 27.0% 化粧品 39.0% 計66.0%	●健康食品の強化 ●既存商品のさらなる拡売+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版における協業体制強化による欠品抑制	
	PB商品:売上高構成比 15.0% 美と健康に特化、品質重視		12.7%	●商品開発の推進 ●PR、プロモーションの効果的な活用 ●データ活用的高度化 ●グローバル推進	
	健康サポート薬局 250店舗		145店舗	●店舗数拡大への人員の確保及び専門教育の実施	
	地域連携薬局 380店舗		102店舗	●店舗数拡大への人員の確保及び専門教育の実施	
	専門医療機関連携薬局 20店舗		3店舗	●認定要件の達成に向けた専門薬剤師の選定	
	地域包括ケアモデル 20拠点		6拠点	●拠点数増加に向けたMKG・CFG合同モデル構築予定	
地球環境の保全 (地球・環境:Environment)	地球の健康を考える P111-116 	2050年度1店舗あたり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	(新KPI)次世代自動車への切替 保有車両台数のうち15.0%	0%	●社用車の適正化と次世代自動車への切替え
	(新KPI)EV車急速充電器設置 自社保有施設 2拠点		0拠点	●急速充電器の早期導入	
	2030年1店舗あたりCO2排出量 50.0%削減(2015年度比)		1店舗あたりCO2排出量(2015年度比) 33.3%削減	●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	
	(新KPI)グループ店舗のLED照明導入 80.0%以上		84.8%	●店舗照明のLED化	
	(新KPI)グループ店舗への太陽光パネル導入 20店舗		0店舗	●太陽光パネル店舗の導入	
	PB商品環境配慮型比率 40.0%		28.2%	●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	

トップメッセージ

新型コロナウイルス感染症に翻弄された日々から、美しく健康的な日常を取り戻すため、その経験を踏まえた新たな価値創造に向け取り組んでまいります。「健康」「美容」「ウェルネス」の3つを軸に、ライフステージに応じた価値を提供することで、地域社会へより大きな安心と喜びを提供しサステナブルな社会へ

株式会社マツキヨココカラ&カンパニー
代表取締役社長

松本 清雄



はじめに

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、この3年あまりの間に、世界経済、人々の生活に大きな影響を及ぼしましたが、2023年5月5日に世界保健機関(WHO)が緊急事態宣言を解除したことで、全世界が新たな日常を取り戻す動きとなっております。我が国においては、経済活動再開に向けて各種の制限が緩やかに解除され、本年3月にはマスクの着用が個人の判断に委ねられました。5月8日からは新型コロナウイルス感染症に関する感染症法上の分類が2類相当から季節性インフルエンザ同等の5類に位置付けられ、水際対策に関しても他の主要国(G7)並みに円滑な入国が可能になるなど、新常态に向けた動きが加速度的に進んでおります。

私たちは、この3年あまりの間に経験した多くの出来事を忘れることなく、医療の一翼を担うドラッグストアとして、そして生活者の皆さま、地域社会の皆さまと寄り添う企業グループとして、後世に伝え続ける

必要があると考えております。

さて、マツキヨココカラ&カンパニーの「&カンパニー」は、“志を同じくする仲間”という意味を含めており、同質化する小売業の中で「勝ち残る企業グループ(連合体構想)」を目指して決定した社名です。マツモトキヨシホールディングスとココカラファインが経営統合し、1年が経過しましたが、ステークホルダーの皆さまにお示したシナジーは計画通りに発現し、今後のシナジーの発現に向けての取り組みは当初の計画通り順調に進んでおります。このような順調な実績をあげたことで、収益性を伴った規模の拡大、業界再編にも積極的に関わってまいりたいと考えております。

マツキヨココカラ&カンパニーの 価値創造の源泉について

創業者の思いを受け継ぎ、常にお客様、地域社会のために

当社は、昨年12月26日、前身であるマツモトキヨシの創業から90周年を迎えましたが、1932年の創業当時から「地域の皆さまの美と健康に奉仕する」という考え方をもとに、多くの苦難ともいえる歴史を乗り越え、現在に至っております。

また、ココカラファイングループは、ドラッグストア・調剤薬局と介護周辺事業との連携を図り、医療・介護に携わる多職種連携により地域における在宅医療・介護の一体化を目指して推進し、現在に至っております。

2021年10月、マツモトキヨシホールディングスとココカラファインが経営統合し、マツキヨココカラ&カンパニーが誕生しましたが、両社グループにはマツモトキヨシの創業者松本清の思いである「お客様第一主義」という考え方が根底にあったことも統合に至った一つの要素となっています。そして、失敗を恐れずチャレンジする、自由闊達な社風で常にお客様に寄り添うことを大切にしております。当社の現在のお客様とは全てのステークホルダーということになり、全てのステークホルダーに信頼され、支持され、そして地域社会のために貢献することが企業の存在価値であり、その存在を確かなものにすべく取り組む考え方が価値創造の源泉になっています。

2023年3月期の総括と2024年3月期の方向性 アフターコロナからはじまる新たな生活の提案

2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が緩和され、各種政策の効果もあり、個人消費や企業収益、雇用環境に持ち直しの動きが続きましたが、国内企業物価及び消費者物価が上昇していることに加えて、金融資本市場の変動等による下振れリスクにより、先行き不透明な状況が継続しました。

ドラッグストア業界におきましても、業種・業態を越えた競合企業の新規出店、商勢圏拡大に向けた新たなエリアへの侵攻、M&Aによる規模拡大、同質化する異業種との競争、それらが要因となる狭小商圈化など、当社グループを取り巻く経営環境は厳しい状況が継続しております。

このような環境の中、当社グループの重点戦略は国内とグローバルに分け設定しております。国内戦略として「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3つの重点戦略、①利便性の追求-お客様との繋がり“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”と、グローバル戦略として「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重点戦略として設定し、経営統合によるシナジー実現に取り組ましました。PB(プライベートブランド)商品につきましては、敏感肌向けスキンケアシリーズ「RECIPEO(レシピオ)」から「モイストシートマスク」の販売によるラインナップの拡充を図るとともに、順次新商品の展開を進めております。2023年3月末現在における当社グループの顧客接点数は、1億3,299万となり、国内店舗数は3,409店舗(うち調剤薬局数924店舗、健康サポート薬局数145店舗)となりました。今後も4つの重点戦略を実行することで、より一層の収益改善を図ってまいります。

当社が展開する「マツモトキヨシ」のブランドについては、世界最大のブランディング専門会社であるインターブランド社によるグローバルに展開される日本発のブランド価値評価ランキング「Best Japan Brands 2023」において、2023年も日本のドラッグストアとしてナンバーワンブランドの評価をいただきました。

また、当社の健康経営については、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

2022年10月1日には、経営統合1周年を迎えましたが、引き続き統合シナジーは計画通り発現し、大変順調な進捗となっており、各利益とも大幅な増益を確保し、売上及び各利益とも過去最高を更新しました。

さて、2024年3月期における我が国の経済は、アフターコロナの下で、政府による各種政策の効果により景気が持ち直していくことが期待される一方、物価上昇や供給面での制約、金融資本市場の変動などによる景気の下振れリスクが懸念され、依然として先行き不透明な状況が継続するものと見込まれます。

このような状況の中、当社グループは、多くの顧客接点を活用し、立地・環境に合わせた最適な品揃えやサービスを提供するとともに、多彩なフォーマットを持つ強みを活かし、さらなるエリアドミナント化を推進してまいります。また、全国47都道府

県に店舗を展開する「お客様に最も身近な日本最大のドラッグストアグループ」として、新常态に向けたきめ細かな対応を実践いたします。

なお、前期に発生し、今期にその発現の見込みない新型コロナウイルス感染症による特需商品はその反動減を見込み、人流拡大や水際対策の緩和によるインバウンド売上等の拡大は見通せる範囲で業績予想に織り込むことで、その達成に向けまい進してまいります。

従業員の成長・活躍を支援する広いフィールド 自分の仕事に誇りと自信を持てる環境を整備

当社グループは、薬剤師、医薬品登録販売者、管理栄養士等の専門資格を取得した多くのスタッフが店頭に立ち、生活者の皆さまと接する機会を持てる喜び、ご相談にお応えできる喜びを体験し、その後は薬局長、店長、スーパーバイザー、バイヤー、商品開発、人材育成、採用、財務経理、海外事業など、従業員の成長を牽引し活躍できる広いフィールドが用意されております。

ドラッグストアの役割として、地域のお客様の美と健康に貢献することは当然のことですが、価値創造の源泉でお伝えした通り、現在の当社グループのお客様とは全てのステークホルダーであり、部門、店舗、地域、国境等を超え、その要求、欲求の違いに対していかにきめ細かく対応できるかが重要になっております。

それは、従業員というステークホルダーに対してもいえることで、一つの会社に入社し、一つのことを極めたい方もいらっしゃる、多くの経験を積みたい、海外で活躍したい方など色々なニーズがあると思います。

しかし、そのような経験を積みたければ、現在の会社では難しい、転職しなければならないなどと考える職場も多いことと思います。

当社グループは、従業員とその家族や大切な人の健康増進を図るとともに、その大切な方々にも、当社グループで働いてみたい、と思われるような企業を目指し、職場環境を整備してまいります。

当社グループの成長は女性が活躍できる環境 女性の視点、主婦の目線で、きめ細かな展開を

ドラッグストア業界では、女性のお客様の比率が高く、その中でも当社グループでは7割以上が女性のお客様で、業界の中でも高い水準であると

考えております。そのような環境だからこそ、女性スタッフの成長、多様な業務への進出が重要であると考え、女性の活躍を推進するポジティブアクションを強化・推進しており、女性活躍推進法に基づき厚生労働省から認定される「えるぼし」の最上位である三段階目も取得しております。これは、社内資格として指定されたアセスメントを取得する前に店長業務に就いていただくチャレンジ店長制度、申請することにより、お子様が小学校を卒業するまで法令よりも長期で認められる育児時短制度など、働く環境を整備することが基となり認定されたもので、「女性の視点や主婦の目線」を経営に取り入れることができることは非常に重要な施策と考えております。

これらの取り組みは、当社グループを支える基盤としてマテリアリティに特定した「従業員の成長」、そのKPIとして設定した“女性管理職比率”の拡大を図るため多くの女性が活躍できる職場づくりを実践しているものと考えております。

なお、これら取り組みの成果として、2023年4月1日付けで、海外の事業会社において女性初の代表取締役社長が誕生しました。

また、ガバナンスにおいても、社外役員・独立役員（東京証券取引所の定めに基づく独立役員）の構成は全役員19名中9名、その9名の内女性役員は3名となっており、経営の意思決定に際しても女性の視点が反映されております。

2024年3月期の経営方針について

さらなる統合を進め、戦略を加速度的に推進 ステークホルダーとの社会的価値の共創

当社は、グループの経営戦略として大別すると、次の2点を、今期の位置づけとして捉えております。

1点目は、会員基盤やECサイト、アプリケーションソフトなどの統合をさらに進め、利便性と新たな購買体験をお客様に提供する。

2点目は、当社のみならず、取引先様や従業員など全ての関係者の皆さまと共に、環境や社会生活に対する社会的価値を提供していく。

以上を踏まえ、引き続き次の4つの重点戦略を推進するとともに、現在のグループのさらなる成長と連合体構想の実現により、グループ理念、ビジョンの実現と、経営目標の達成を図ってまいります。

まず、国内戦略は、「お客様のライフステージに応じた価値提供」をテーマに、



- ①「利便性の追求- お客様との繋がり」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”
- を設定し、グローバル戦略においては「アジア市場での更なるプレゼンス向上」をテーマに
- ④「グローバル事業の更なる拡大」
- を設定し取り組んでまいります。

2024年3月期経営方針

“美と健康の分野でアジアNo.1”を目指すうえで、 国内とグローバルにおける 4つの重点戦略をそれぞれに設定

2024年3月期の位置づけ

更なる統合を進め、戦略を加速度的に推進

会員基盤やECサイト、アプリなどの統合を更に進め、利便性と新たな購買体験をお客様へ提供する。

ステークホルダーとの社会的価値の共創

当社のみならず、取引先や従業員など全ての関係者と共に、環境や社会生活に対する社会的価値を提供していく。

重点戦略（2024年3月期）

国内戦略テーマ

「お客様のライフステージに応じた価値提供」

利便性の追求—お客様との繋がり」の“深化”

独自性の追求—体験やサービス提供の“新化”

専門性の追求—トータルケアの“進化”

グローバル戦略テーマ

「アジア市場での更なるプレゼンス向上」

グローバル事業の更なる拡大

また、これらの戦略を支える基盤として、デジタルトランスフォーメーションの推進、マーケティングの高度化、人材開発・活用、持続可能な経営の実践を継続的に推進してまいります。

なお、アジア市場の展開に関しては、タイ王国、台湾、ベトナム社会主義共和国、香港においてすでに店舗展開を開始しているとともに、米国領にはなりますが、アジアからの旅行者も多いグアム1号

店のオープンに向け取組んでおり、以降も各エリアでの優良な立地でオープンが計画されています。今後もそれぞれの市場から信頼され支持される展開を図ってまいります。

日本の人口動態の変化に合わせ、 持続可能な経営の実践

いつまでも美しく健康で

あり続けたいを叶える存在

我が国の総人口は、総務省統計局が発表した2022年12月1日現在の確定値によりますと、前年同月比較で約52万人減少し、そのうち約20万人が生産年齢人口の減少で、働き手となる方々が年々減少する状況にあり、次の世代を担う15歳未満はさらに約29万人減少するなど、少子化・高齢化・人口減少に向って進んでいることが明らかになっており、そのスピードは加速しております。

これまでの小売業は、お客様を知るために、年齢、性別、既婚、未婚などから客層という視点を中心に各種の取組みを進めてきたものと思われます。しかし、自分の身の回りを客観的に見てみると、年齢や性別で同じ行動、同じ好み、同じタイミングで何かを欲しているか？という、そうではないことに気がつくものと思います。また、ジェンダーレスやダイバーシティといった視点も重要となります。当社グループは以前より、このような変化を捉え「お客様に最も知られたドラッグストア」から「お客様を最もよく知るドラッグストア」となるため、現在では1億3千万超まで拡大した顧客接点を活用し、PDCAのサイクルを回してまいりました。その結果、お客様の価値観を中心としたマーケティングが効率的かつ効果的であると考え「One to oneマーケティング」を推進しております。

このような考え方をもとに、立地・環境に合わせた最適な品揃えとサービスで展開を図るとともに、新商品開発やリニューアルによってPB商品の環境配慮型比率拡大、お取引様との取組み強化により、製造・配送・販売のサプライチェーン全体での省エネルギー・省資源化を推進することで、マテリアリティに特定した「地球の健康を考え」、エシカルな社会実現にも取り組んでまいります。

さらに、当社グループが果たすべき役割、経営の前提である“美と健康への貢献（社会：Society）”で特定したマテリアリティ「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」について

各種のKPIを設定し、“いつまでも美しく健康であり続けたいを叶える存在”となることを目指してまいります。

持続的な成長を支える財務・資本政策について 実質的な収益力とキャッシュ創出力の強化

当社は、「資本効率の向上」「財務基盤の強化」「株主還元の充実」のバランスをとった財務・資本政策を推進しております。

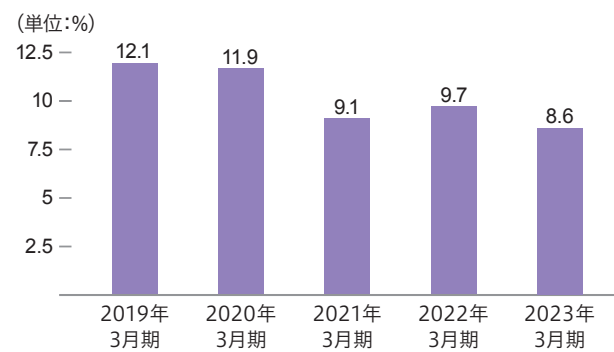
そのうえで当社は、投資判断基準として「WACC」を採用しており、それを超える収益性を創出し、中長期的な企業価値の最大化を目指して活用してまいります。

そのため、当社は資本効率を表す「ROE」を重視した経営を目指しております。

なお、当社は、「ROE」だけでなく、負債まで考慮した「ROIC」も意識しておりますので借入を増やして財務レバレッジを高め「ROE」を向上させることはせずに、実質的な収益力とキャッシュ創出力を引き上げることに努めております。

また、得た利益の配分については、我々の事業を営む目的にもある株主様への配当と当社の既存事業拡大、新規事業、人材投資、M&A等、さらなる成長戦略へ投資していきます。

■ROE



株主還元について

安定配当を重視し、利益成長に応じた配分

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要項目の1つと位置づけています。そのため、経営基盤の強化と収益力向上に努め、安定配当を継続することを重視しつつ、毎期の利益成長に応じた利益配分を行う方針としています。2023年3月期も、中間期において普通配当35円と経営統合1周年・当社の前身であるマツモトキヨシの創業90周年を記念し5円の記念配当を実施し合計40円に、期末においては、普通配当35円、同記念配当5

円、さらに、利益成長に応じた利益配分として特別配当5円を加え45円とさせていただきます。また、2024年3月期の配当予想も、当初中間・期末ともに45円としておりましたが、当第1四半期の業績を鑑み、中間配当を50円へ上方修正しております。なお、当期末配当は、2023年10月1日を期日に行う株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し51円（分割後17円）としております。なお、配当金に関しては、社内基準として、DOE（株主資本配当率）を意識して検討しております。

内部留保金は、当社の持続可能な成長につながる投資はもちろんですが、再編途上にあるドラッグストア業界の中で、連合体構想を実現するために対応するほか、今般の新型コロナウイルス感染症のような世界的パンデミック等の有事におけるレジリエンス強化も意識したうえで、有効に活用します。

マツキヨココカラ&カンパニーの バリューについて

グループ共通の価値観・行動基準の設定から浸透、そして実践から継続へ

旧マツモトキヨシホールディングスはマツモトキヨシWAY、旧ココカラファインは倫理綱領をそれぞれのグループの価値観・行動基準として設定し、成長を図ってまいりましたが、経営統合を機にそれらの考え方を統一し、マツキヨココカラWAYを制定しております。

マツキヨココカラWAYは、当社グループ従業員がグループ理念、グループビジョンやその使命を具現化するのに、どのように取り組み、あるいは、行動をするといった「あるべき価値観」をまとめたものです。組織のあり方や責任、自覚、お客様への約束やお取引先様への約束など多岐にわたって決めています。本当に、当たり前のことが多く書かれていますが、重要なのは「書いてある文言」ではなく、それを“実践する”ことです。

当社グループは、この価値観を実践するために、社内研修や社内向けの冊子での私から全従業員へのメッセージ等により価値観の共有はもちろんのことですが、マテリアリティに紐づくKPIで設定したとおり個々の評価軸としてもこのWAYを活用しています。

当たり前のことを、当たり前にできるようにする。私は、まず従業員一人ひとりが、WAYを意識したりWAYに立ち返ることで、行動を変えたり、

見直すことができる従業員であってもらいたいと願っています。

当社グループは、この価値観や行動基準をもって、私たちが世の中から求められている役割ややるべきことを果たすため、失敗を恐れず常にチャレンジ精神をもってことにあたり、自由闊達でありながらも同じ失敗は繰り返さないという意思を持って、グループビジョンの達成を目指していきたいと考えております。

アフターコロナのご要望に応える 企業グループへ

人的資本である従業員とその家族の皆さんの健康がさらなる会社の成長に寄与する

当社グループは、企業の成長には、従業員とその家族の皆さんが健康な毎日を過ごしていただくことが重要と考え、その健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践する取り組みを強化しております。それらの取り組みが評価され、2023年も経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。また、「従業員の成長」をマテリアリティの一つとして特定し、そのKPIとして「ホワイト500の取得」「特定保健指導実施率」を掲げ取り組んでおります。

これらの取り組みにより「地域生活を支える医療を考える」として特定したマテリアリティのKPIである、健康サポート薬局、地域連携薬局、専門医療機関連携薬局、地域包括ケアモデル拠点数の拡大に繋げ、新常態のみならず、お客様のご要望にお応えできる企業グループを目指してまいります。

新型コロナウイルス禍において、改めて認識した当社グループの社会・生活インフラとしての役割、また、このような時代だからこそ、外からみえる美と健康に加えて、身体の内側にある心や精神面での美と健康の提供等、果たすべき新たな役割、重要性が確認されました。

この間においても、お客様と従業員の皆さんの感染対策に注力し、職域接種にも取り組むことで、このような環境を乗り越え、全国47都道府県に店舗網を有する「お客様に最も身近な日本最大のドラッグストアグループ」として成長を図ることができました。引き続き、「健康」「美容」「ウェルネス」の3つを軸に、ライフステージに応じた価値を提供することで、常にお客様に寄り添う企業となり、地域社会へより大きな安心と喜びを提供し、地球の

健康を考え、サステナブルな社会の実現に貢献し、“美と健康”の分野になくてはならない企業グループを目指してまいります。

持続可能な社会、経営の実現に向けて 地域に合わせたきめ細かな対応で、

H・E・S・Gの視点でSDGs達成へ貢献

当社グループは、「H(人間・人権)・E(地球・環境)・S(社会・経済)・G(ガバナンス)」における課題に対応し、持続可能な経営を実践していくことで、SDGsに貢献し、企業価値を創造してまいります。そのため、H・E・S・Gにおいて次のような考え方で取り組んでまいります。

■H・E・S・Gの取り組み

H	人間性尊重の職場
	①働きやすい労働環境、働きがいのある会社
	②従業員等の健康管理、健康投資
E	地球環境の保全
	①エネルギー供給の低炭素化
	②環境配慮型プライベートブランド商品
S	美と健康への貢献
	①健康寿命が延伸する社会
	②お客様の美と健康を陰で支える存在
G	ガバナンスの充実・強化
	①透明性・公平性を高める経営体制
	②コンプライアンスが浸透した組織風土
	③安心・安全で高品質な商品開発体制

当社グループとしましては、上記の実現に向け「サステナビリティ委員会」を設置し、私が委員長を務め定期的なモニタリングを行っております。サステナビリティとはその考え方として継続的に実行し改善し続けるという意味が強くあると考えています。

そして、このマツキヨココカラ&カンパニーという企業グループをどうやって未来永劫残していくか。どういう形で会社を持続経営して残していくのか「自らの会社にあった」「できることを考え」「継続的にモニタリングして実行する」「結果としてそれが社会貢献や自然に優しいにつながる」が重要

な視点であると考えております。

従って、「社会がそのような方向にあるから」行うのではなく、持ち株会社であるマツキヨココカラ &カンパニーが当社グループ全体としての指針は示しながらも、各地域に合わせたサステナビリティという視点で、その土地に愛される事業会社でなければ意味がないと考えております。

当社グループは、そのような観点で、地域社会に貢献し、地域に根差し、地域の皆さまに信頼され支持される「かかりつけのドラッグストア」として、“未来の常識を創り出し、人々の生活を変えて

いく”とのグループ理念の下で、持続可能な社会の実現と経営にまい進してまいります。

今後も、このような統合報告書という形で、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション

手段のひとつとして定期的にご報告させていただきます。

当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまへ、日頃の感謝を申しあげるとともに、これからもご指導、ご鞭撻の程よろしくお願い申し上げます。





事業会社トップメッセージ

株式会社マツモトキヨシ

ヘルス&ビューティー分野での
先進的なマーケティングカンパニーを目指す

代表取締役社長
松本 貴志

所 在 地：〒270-8501 千葉県松戸市新松戸東9番地1
電話番号：047-344-5111
会社設立：1954年1月8日

2022年12月で創業90周年

当社は、1932年に千葉県松戸市小金に「松本薬舗」を個人創業し90周年を迎えました。創業当初からの「地域の皆さまの美と健康に奉仕する」という考えのもと、関東・東海・関西の3大都市圏でエリアドミナント化を推進し、市場シェアを拡大してまいりました。

現在では、市場のニーズに的確に対応した新業態の店舗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、株式会社マツキヨココカラ&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推進しています。

立地やお客様に合わせた
様々な店舗モデル

当社では多くのPB商品を販売しておりますが、売上のシェア率は12.7%と、まだまだ売上の大半はNB商品であります。そのNB商品の大多数は、どこのドラッグストアに行っても買えることができます。そのため、「マツモトキヨシで買い物がしたい!」とお客様に思っただけの状況をブランディングによって作り出していくことが非常に重要だと考えております。そのような考えのもと、PB商品の強化だけでなく、店舗における「マツモトキヨシ」ブランド戦略の一環として、お客様に楽しいショッピング体験を実現していただくことを目指し、「スタンダードタイプ」「郊外型デیلیータイプ」「都市型フラッグシップタイプ」「matsukiyo LABタイプ」「グローバルタイプ」の5つのコンセプトに基づいた店舗フォーマットによ



る新店舗の開発・改装に着手、次世代に向けた新たなブランドイメージ確立を目指した新ロゴ「マ」の採用など「独自性の追求」に取り組んでいます。

また、このようなブランド戦略は世界最大のブランディング専門会社であるインターブランド社によるブランド価値評価ランキング「Best Japan Brands 2023」において、日本のドラッグストアとしてナンバーワンブランドの評価をいただいております。

お客様のWow!のため、
新たなサービス展開

社会全体のデジタル化が進み、お客様のライフスタイルが変化しつつある中で、デジタルと店舗網を活用することでお客様のニーズに合わせた様々なサービス・新たな買い物体験を実現していきます。

また、豊富な顧客接点数や深い分析力でマーケティング力を強化し、商品・新業態の開発など更なるお客様のWow!の獲得のため尽力してまいります。



事業会社トップメッセージ

株式会社ぱぱす

「あなたの町の生活便利店」として、
さらなる成長を目指す

地域のニーズに合わせた店舗改装を推進

代表取締役社長
河内 亮

所 在 地：〒130-0003 東京都墨田区横川4-8-3
電話番号：03-5610-8811
会社設立：1989年11月6日

東京東部を中心にドミナント出店

当社のコンセプトである東京23区の「あなたの町の生活便利店」をスローガンに地域のお客様とともに発展、成長を続け、2023年5月現在で、東京都に148店舗、埼玉県、神奈川県にそれぞれ1店舗、計150店舗を展開しています。

東京都内での出店は人口密集地域への出店が中心となるため、100坪前後とドラッグストア内では比較的狭小店舗が多いことが特徴です。生活商品の補完するために日用品・食品やペット関連商品・冷凍食品も取扱っています。他のドラッグストアであればヘルス&ビューティーを強化した出店が予想されますが、当社はフルラインで取扱う生活便利店として出店しています。

また、グループの一員として、マツモトキヨシ・ココカラファインとは違う立地の東京都東部を中心にドミナント出店しています。東京都のマツモトキヨシは超繁華街を中心とした昼間人口密集地帯で成功していますが、当社はその周辺の夜間人口が多い地域を補完するのが役目であると考えています。さらなる成長のために、今後は、昼間人口増エリアの繁華街と夜間人口増エリアの住宅街の境目への出店を進めていきたいと考えています。オフィス立地も得意としており、オフィス需要に対応するために営業時間や需要に合わせたレイアウトを考え運営しています。



船堀店(東京都)

スーパーと提携し、
健康意識の向上を促進

独自の取り組みとしては、地域のお客様に健康を考えていただく機会として、スーパーと提携し健康相談会を定期的に開催しています。骨密度計やベジチェック等の健康測定器を用いてお客様の健康状態を把握し、栄養相談を行います。高血圧や糖尿病など傷病別のレシピの提案や健康食品のサンプルを配布するなど、お客様の健康意識の向上を目指しています。

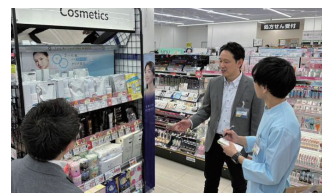


地域ニーズに合わせた店舗改装

商圈内にミニスーパーやコンビニエンスストアが多く出店しているため、日用品・食品強化(取扱アイテム増やディスカウント)だけでは同質競争になってしまいますが、当社では日用品・食品の取扱いに固執せず、狭小商圈に対応することでミニスーパー・コンビニエンスストアと「共生」できる商品構成を意識しています。

ぱぱす=日用品・食品のイメージが強く、医薬品、特に化粧品には苦戦してきた時代もありましたが、倉庫面積等を調整し日用品・食品を適正本数にすることで医薬品・化粧品の専門性を強化する店舗改装を実施。改装した店舗の実績は好調に推移しています。また、今期の新規店舗には食品の取扱いがないショッピングセンターへのテナント出店もあり、既存店改装の中で進化してきたヘルス&ビューティーの品揃えの充実、プロモーション展開、さらに教育訓練として行った接遇が実を結び、予想以上の実績を達成することができました。今年度は、欠品の削減、グループ会員の獲得、地域店舗改装を進め、引き続き前年実績を上回ることが目標です。

今後も地域ニーズに合わせた店舗改装を実施し、地域の皆さまに愛される企業となり、各店舗が地域の一番店となることを目指してまいります。





事業会社トップメッセージ

株式会社マツモトキヨシ東日本販売

「ありがとう」を多くいただける店舗づくり

化粧品のカウンセリングに注力し、差別化を図る

代表取締役社長
多田 将一所 在 地：〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央2-2-24
電話番号：022-268-1780
会社設立：2006年10月4日

主要ターミナル駅の駅ビルに出店

美と健康を軸とした専門性強化と差別化に注力しています。競合店の出店が相次いでいますが、特に化粧品のカウンセリングに注力しお客様の支持につながっています。訪日観光客が多い札幌市(狸小路エリア)、仙台市(中心部商店街エリア)に多くの店舗を構えていることが強みとなっています。東北、北関東ともに主要ターミナル駅の駅ビルに店舗を構え、訪日観光客・国内観光客、帰省客、地元のお客様の受け皿となっています。

駅ビル、商店街、ショッピングモール店舗と多様な出店構成となっているため、イベントには積極的に参加しています。例えば毎年恒例の仙台初売りでは、商店街立地の店舗は他社に負けない企画を用意し、近年ではオープン前から行列ができるほどの人気です。またメーカー様と協力して地方テレビ局のCMに当社従業員が出演するなど、積極的に地域と関わっています。

お客様第一主義の実践

2014年4月より仙台北社を構え、2015年10月には株式会社ダルマ薬局と経営統合をし、2023年5月1日現在、北海道に7店舗、宮城県を中心に東北で85店舗、栃木県に55店舗、群馬県に32店舗の合計179店舗を運営しています。当社の基本的な考え方は、「ありがとう、そのひと言がうれしくて」であり、お客様第一主義を実践するため、お客様一人ひとりの立場に立った接客サービスと、ヘルス&ビューティーに関する専門性を生かしたカウンセリングによって、お客様の満足度を高め、「ありがとう」をより多くいただくことが、当社社員の働きがいになっています。

人時効率の改善を図り、接客販売に注力

効率改善のため、店舗オペレーションの作業効率改善に注力しています。具体的には自動発注の活用を徹底し欠品率を改善することで機会ロス防止に努めています。またグループキャンペーンの効果を最大化するため、POP作成から取り付けまでのマニュアルを作成し、人時効率改善を図っています。

さらに化粧品のカウンセリング販売、PB商品を含めて各メー

カー様との連携を強化し、独自施策を組み込みながら、お客様との接点を増やし競合との差別化を行っています。新型コロナウィルス禍以前には、メーカー様のご協力のもと消費者向けの化粧品メイクセミナーやオーラルセミナーを実施していました。今後の状況を見ながら再開を検討し、地域とのつながりを深めたいと考えています。

東日本大震災の経験を生かしたBCP

2011年の東日本大震災以降も北海道から東北沿岸部は非常に災害が多い地域のため、現在4自治体5店舗が災害協定を結んでいます。東日本大震災直後は、翌日の12日にある程度復旧した段階で店舗をオープンし手打ちで対応しました。13日には本部手配で商品が届き、食料品など不足する物資をお客様へ提供することができました。この経験を生かし、災害時にもできる限り営業を続けるという使命感のもと、BCPを重視しています。緊急災害時にレジを稼働する仕組みとして免税店舗の免税ポッドの活用なども考えています。さらに緊急連絡のためのPCやスマートフォンの電源確保として23店舗に蓄電池を設置しています。

また豪雪地、寒冷地から酷暑地と様々な気候状況のエリアが混在しているため、画一的ではない、エリアの状況に合わせたマーチャンダイジングを行っています。特に東北エリアは人口減少と高齢化が進んでいるエリアであり、お客様一人ひとりと向き合い支持される店舗づくりに注力しています。

経営陣を含めた全社で感謝を伝え合う文化を醸成

全国勤務者は転勤により異文化に触れ、業態の違う店舗を経験することで、様々なスキルを磨いています。帰任した際にはスキルを持ち帰り、帰任先で共有することで成功事例が広がっています。経営統合という形で会社を合併していますが、従業員の間に壁はなく、同じ目標に向かって切磋琢磨しています。

また経営陣を含めて全社でGOODWAYカードを用いたコミュニケーションを図っています。感謝の気持ちを伝え、よいことを褒めあう文化醸成につながっています。



事業会社トップメッセージ

株式会社マツモトキヨシ九州販売

美と健康とウェルネスを軸にした

カウンセリング力で差別化

免税店舗の拡大と売場効率化で収益の最大化を目指す

代表取締役社長
上村 浩司所 在 地：〒814-0161 福岡県福岡市早良区飯倉6-24-20
電話番号：092-871-1991
会社設立：1977年3月29日

九州での店舗網拡大に寄与

当社は、株式会社マツモトキヨシの九州エリア(九州地域および山口県下関市の直営店)におけるドラッグストア事業を株式会社ミドリ薬品に承継し、同一地域・商圏内での一元管理を行うことで、九州エリアでの経営効率化と強固な体制確立を目的に、2012年4月1日、ミドリ薬品からの商号変更によって株式会社マツモトキヨシ九州販売として新たに誕生した会社です。2023年5月1日現在171店舗を展開し、九州でのマツモトキヨシの店舗網拡大に寄与しています。九州北部、南部離島にも多数の店舗を構え、お客様の利便性を向上させる一翼を担っています。

カウンセリング力で差別化

繁華街や駅前立地と住宅街や郊外の生活圏立地などではお客様の期待される品揃えやサービスに違いが見られます。それらのニーズにきめ細かく対応し、信頼される地域に密着したかかりつけのドラッグストアとして展開していることが当社の強みです。美と健康とウェルネスを軸に、お客様の悩みに応じたカウンセリングに力を入れています。ディスカウンターが多い九州地区において、カウンセリング力が高い企業は少なく、お客様より多くのご支持をいただいています。

訪日観光客向けの免税店を拡大

九州は韓国との距離が近いこともあり、多くの韓国人観光客が訪れます。中でも福岡県や長崎県の対馬は、訪日韓国人に人気のエリアです。

福岡市中心部の博多や天神・対馬・湯布院など訪日観光客が多いエリアや大型商業施設に店舗を構え、訪日観光客の取り込みに成功していることも強みとなっています。免税構成比が高いことも特徴です。2014年の免税対象品目拡大を機に、積極的に免税対応店舗を拡大し、2023年5月1日現在、171店舗中132店舗(店舗数構成比77.2%)が免税店舗として営業しています。

アロケーションによる売場の効率化

収益性の向上と競合店との差別化を目的に、グループ会員獲得や専売品の販売コンクールに注力し、事業会社の中でもトップクラスの成績を収めています。グループで実施する施策の徹底とともに、当社独自のコンクール等を追加することで実績を高めることに成功しています。このような取組みがお客様の利用促進につながり、業績好調に寄与しています。

また、店舗従業員がお客様へのカウンセリングを積極的に行えるよう、店舗作業の省力化を目的に小規模改装(アロケーション)を進め、2022年度は40店舗ほど実施し、売場の効率化、標準化を推進しています。経営トップを含む本社スタッフも参加し、店舗従業員とのコミュニケーションを積極的に行い、課題を把握し改善することで、店舗の環境整備を進めています。経営トップによる訪店の頻度も高く、風通しのよい社風が醸成されています。

地域貢献と今後の期待

当社は女性活躍推進に積極的に取り組んでおり、2023年4月にもえるぼし認定を取得しました。また、九州の特性として災害が多い地域であるため、宮崎県と災害協定を結んでいます。2016年の熊本地震では、ドラッグストアとしての役割を果たすため、他企業よりいち早く店舗の営業を再開しました。今後も人命最優先とともに地域貢献を行っていきます。九州各県に店舗が存在することは地域の雇用創出にもつながります。その他、地域経済振興を目的に実施されるプレミアム付き商品券については、該当する店舗すべてが参加し、地域の方々がお得に買い物ができる環境を提供しています。九州は全ての県が人口減少の傾向にあり、少子高齢化が進んでいますが、熊本県は半導体受託製造の世界最大手企業の進出があり、今後の人口増加が期待できる地域となっています。



事業会社トップメッセージ

株式会社マツモトキヨシ甲信越販売

地域密着経営と美と健康の分野の
エリアシェア拡大し、No.1を目指す
圧倒的な収益を生み出す「高収益体質」へ変革する

代表取締役社長
安藤 浩

所 在 地：〒380-0813 長野県長野市鶴賀緑町1393-3
電話番号：026-229-8490
会社設立：1993年3月2日

調剤薬局の併設に力を入れる

お客様に地域医療の担い手として信頼され、美と健康分野においてなくてはならない企業となるべく、地域密着経営とエリアシェア拡大し、No.1を目指しています。長野県でドラッグストアを展開する株式会社健康家族を母体として、設立当初から調剤薬局の併設に力を入れています。調剤薬局の数は2023年5月現在で51店舗、店舗販売業での1類販売も7店舗あり、多くの薬剤師が活躍しています。当社の店舗展開エリアは全国的に見ても人口あたりのドラッグストア数が多い地域ですが、長野県はドラッグストアのドミナント化と薬局併設の推進、新潟県は食品を強化した大型店舗展開による強みを生かして高い店舗数シェアを獲得しています。

事業エリアの拡大と成長

2009年に調剤薬局の併設が強みである株式会社健康家族（長野県）が、食品強化型のドラッグストアを運営する株式会社マックス（新潟県）を統合し、株式会社マツモトキヨシ甲信越販売としてスタートしました。その後、2012年に長野県の北信エリアを中心に事業を展開していた株式会社中島ファミリー薬局、2015年に山梨県に本拠を置く株式会社イタヤマ・メディコとの統合で甲信越エリアにおける収益基盤を確立。2020年には調剤併設型ドラッグストアを展開する株式会社示野薬局の統合により北陸まで事業エリアを拡大しました。

それぞれの地域で存在感を発揮していたドラッグストアの経営統合により、地域特性に合わせた店舗を展開する企業へと成長しました。店舗ロケーションは、郊外型の店舗が多く、衣食住それぞれの分野で地域の生活ストアとして利用されている一方で、主要な駅にはヘルス＆ビューティーを中心とした店舗も出店しており幅広い年代層に支持されています。

PB商品を将来にわたる戦略商品として位置づけ

グループ重点戦略「独自性の追求」として、開発強化された

PB商品を将来にわたる戦略商品として位置づけています。PB商品の認知度向上のため、当社独自の販売コンクール実施や売場展開を指示し、集中的に販売する期間等を設け営業施策をすべての店舗従業員に周知することで徹底度を向上させ、競合他社との差別化を図っています。

グループの強みであるアプリ会員獲得のため、当社独自のコンクールを実施し、新規会員を増やすことでPB商品のセルフ販売を拡大し、医薬品・化粧品の接客販売強化との相乗効果を生み出しています。青果・精肉については地域性に合わせて選定した店舗で導入し、生活全般をカバーできる品揃えでお客様のご支持をいただいています。また地元企業と連携して地域商品も積極的に取扱っています。薬局においては、オレンジカフェ（認知症カフェ）、マツキヨキッズ（こども薬局）、栄養相談会などのイベントを開催し、より身近で選ばれる薬局を目指しています。

有資格者によるセルフメディケーションの推進

薬剤師、医薬品登録販売者、管理栄養士の有資格者による高いスキルと専門知識によって、セルフメディケーションを推進し、地域の皆さまの健康寿命延伸のお手伝いを行っています。

美容分野では、BSM（ビューティーセクションマネージャー）を中心に当社独自の化粧品トレーナーを配置することでメイク提案ができるアドバイザーを育成しています。当社はサービスクルーの化粧品担当者の比率が高く、接客の場で活躍しています。また、顧客満足度（CS）を向上させるため、CSトレーナーの配置をいち早く進めています。

店長をはじめとした女性管理職の登用を積極的に行うと同時に、有給休暇や男性の育児休業取得の推進、女性が活躍しやすい職場環境づくりで、2022年5月に「えるぼし3段階」の認定を受けました。障がい者雇用については、法定雇用率を達成すべく養護学校への働きかけにより雇用受け入れを推進しています。

経営陣は、店舗の労働環境改善と業務効率化のために店舗従業員の意見を聞く姿勢を持ち、発言しやすい環境づくりをしています。労使双方向での情報交換により、風通しの良い社風を築いています。



事業会社トップメッセージ

株式会社マツモトキヨシ中四国販売

親切、信頼、安心を約束し、
地域に密着した価値を提供
PB商品構成比の高さを強みに収益向上を目指す

代表取締役社長
森 崇

所 在 地：〒702-8031 岡山県岡山市南区福富西1-20-32
電話番号：086-265-4161
会社設立：2012年10月1日

地域に根付くPB商品

美と健康分野において、地域のお客様の生活や価値観の把握に努め、より買い物の利便性の追求や、お客様の悩みにお応えすべく専門性を追求し、「親切、信頼、安心」をお約束し、地域に密着した価値の創出を「当社のありたい姿」として取り組んでいます。

PB商品販売強化を以前より継続して重点施策として取り組んでおり、2022年度は事業会社の中でPB商品占有率1位になりました。当社の強みとなったPB商品の高い構成比が収益改善の一助となっています。また各店舗において、販売意識の醸成や、売場創造、創意工夫にもつながっています。その結果が地域のお客様のご支持を得ることにつながり、推奨販売のみならず、セルフ販売においても実績は良好で、PB商品が地域に根付いていると感じています。

地域のお客様に新業態を提案

当社は、兵庫県南東部で店舗展開していたモリスリテール株式会社を2014年に統合し、2015年には、岡山市を中心に店舗展開していた株式会社ラブドラッグス、株式会社マツモトキヨシの中四国エリア店舗が統合し、株式会社マツモトキヨシ中四国販売として発足しました。

駅周辺から郊外型店舗のマツモトキヨシ店舗、都市型店舗のmatsukiyo LAB業態店舗や、従前より岡山地域でドミナント化していた「くすりのラブ」看板店舗も19店舗あり、幅広い年齢層の方にご利用いただいています。地域内の主な病院周辺には調剤店舗があり、利便性の向上に寄与しています。最近では、新しいスクエアロゴである「マ」をデザインした店舗の新規出店や店舗改装を行い、マツキヨココカラとして新業態のご提案もしています。

さまざまな店舗のベクトルを合わせるべく、毎月当社単独で店長会議やブロック会議を開催し、重点課題や優先課題の共有、アクションプランの進捗と検証、対策の企画立案を行っています。独自の販促としては、ポイントアップ販促や60歳以上の方に向けた「シニアカード」、単独チラシなどを実施しています。ただポイントアップについては費用対効果・効率

を鑑み、アプリ会員への移行等により販促費の改善に努めています。また老朽化した店舗を中心に看板変更を含めた改装を実施し、店舗特性に合わせたレイアウト変更、品揃えにより、新たなお客様の獲得につながっています。

地域の要望に応え信頼関係を築く

2021年度よりSDGsの一環で、「リサイクルステーション」の取り組みを開始しました。この取り組みは、ご家庭で発生する段ボール・雑誌などの資源ごみを持ち込んでいただいたお客様へポイントを付与するサービスです。目的来店性の向上や来店頻度の促進にも寄与するサービスと位置付け、新店舗にも設置準備をしています。



リサイクルステーション

社会貢献活動としては、行政からの要望に応え、各店舗の「こども110番」としての役割や、各地域の福祉事務所の要請により障がい者の方の店舗駐車場利用「はっとパーキングおかやま」制度への協力も行っています。その他、近隣の中学校の社会体験学習や障がい者の社会体験現場実習にも協力しています。岡山市と契約し、市内の福祉事務所との連携で介護用品を購入するための補助制度「日常生活用具制度」にも参加しています。

コロナ禍の影響で各店の店舗運営がままならない中では、経営陣が率先して店舗応援を行い、緊急時での「あるべき本部のあり方」を示しました。2022年秋より労使協議の分科会において「業務改善委員会」がスタートしました。業務の効率化とともに課題である人件費率の改善を進め、収益性向上を目指していきます。



事業会社トップメッセージ

セントラル&マツモトキヨシリミテッド

Central & Matsumotokiyoshi Company Limited

タイ・バンコク首都圏と
北部チェンマイの大型商業施設に店舗を展開

日本商品の品揃えを増やし、従業員の商品知識や接客スキルを磨く

代表取締役 CEO
廣瀬 浩一所 在 地: 18th FL, Central Plaza Chaengwattana Office Tower
Bld., 99/9 Moo 2 Chaengwattana Road, Bangtalad,
Park Kret, Nonthaburi 11120
会社設立: 2015年8月4日集客力の高い
大型ショッピングモールへ出店

当社は、2015年8月に東南アジア最大規模のコングロマリットであるセントラルグループの中核企業であるセントラルフードリテールとの合併会社として設立しました。2023年5月末現在、バンコク周辺に20店舗、北部チェンマイに2店舗、東北部ナコーンラーチャシーマーに1店舗の計24店舗を運営しています。バンコク首都圏(首都バンコクと隣接5県)にはタイの総人口6,600万人の約20%にあたる1,400万人が居住しており、都心には外国人居住者も多いことが特徴です。当社は全店舗ショッピングモール内へ出店しているため、幅広い客層に対応する商品を品揃えすることが必要です。観光客が多く訪れる店舗は免税販売も実施しており、観光客向けのコーナーも設置しています。またタイ第二の都市と呼ばれる北部チェンマイにも出店しており、外国人観光客で賑わっています。



Silom Complex店

医薬品・健康食品の展開が
今後の課題

日本商品を中心に品揃えしており、化粧品をメインに展開しています。医薬品・健康食品については、FDA(タイ国食品

医薬品局)の規制により、日本の商品のタイへの輸入が難いため、一部の健康食品のみに販売が限定されており、医薬品・健康食品の展開は今後の課題となっています。

2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により多くの店舗を閉店しましたが、2022年には事業黒字を達成し、今後、積極的に出店を検討しています。

競合との差別化を
差別化に有効なPB商品

合併先のセントラルグループが運営するタイ各地の大型ショッピングモールへ出店できることが強みとして挙げられます。特に首都バンコクのショッピングモールは集客力があり、お客様の購買意欲も高いため、最優先で出店を検討しています。商品についてはPB商品が競合企業との差別化を図るうえで有効であり、売上・利益貢献度も高いため、輸入の規制があるものの、今後タイへの導入を加速させていきます。

PB商品の売上比率が2倍に

競合店との差別化、および従業員の接客力の向上を目指し、社内での販売コンクールを実施しています。特にPB商品の売上構成比は直近1年間で2倍に上昇。従業員も各自で陳列方法を工夫し、また魅力的なPOPを作成するなど、モチベーションの向上にも役立っています。

新型コロナウイルス禍には合併先のセントラルグループとともに、各地の病院に対して医療用マスクやビタミン剤を提供するなどの活動を実施しました。今後も地域に貢献できる活動を積極的に行っていきます。タイ人の海外旅行先として日本は常に上位に挙げられるなど、日本の商品や習慣に非常に興味を持っていただけており、その期待に応えられるよう今後も日本商品の品揃えを増やし、従業員の商品知識や接客スキルを磨き、お客様に満足していただける店舗を目指しています。

定期的に店舗を巡回する際には、従業員とタイ語で直接コミュニケーションを取り、店舗周辺の状況や、問題点を聞き取り、解決策を立案しています。会社の規模もコンパクトであり、またタイの就業スタイルも日本とは異なるため、店舗と本部の壁もなく、意見を出し合い業務を行っています。



事業会社トップメッセージ

台湾松本清股份有限公司

台湾唯一の日系ドラッグストアとして
日本商品の魅力を伝える

人口が集積する大都市、中核都市への出店を加速

董事長総経理
志田 睦所 在 地: 台北市大同區民權西路104號9樓之59F.-5, No.104,
Minqun W.Rd., Datong Dist., Taipei City 103, Taiwan
会社設立: 2018年1月19日

台湾の主要都市で展開

2018年1月、台湾の流通大手、臺隆工業股份有限公司と合併会社を設立し、同年10月に台北市の繁華街のひとつ、東区エリアに台湾1号店をオープンしました。2019年11月、臺隆工業股份有限公司と合併解消し、台湾で唯一100%日系ドラッグストアとして運営をしています。2023年5月現在、台北市周辺を中心に21店舗を運営しています。

台湾は人口125万人以上の直轄市(日本の政令指定都市に相当)が、台北市、新北市、桃園市、台中市、台南市、高雄市と6つありますが、台南市以外の全ての都市に出店しています。特に台北市はドミナント化を進めており、いずれも駅近、もしくは商業施設内に店舗があります。また中核都市に相当する新竹市にも出店しており、ここは世界最大手の半導体企業をはじめとしたIT関連の企業や工場が集積しており、高所得者が多いエリアとなっています。



板橋高鐵店

日本のマツキヨを
体験できる店舗づくり

台湾人は親日家が多く、日本商品も非常に好まれており、多くの日本商品を取扱っているマツモトキヨシは、それだけでも強みではありますが、加えてPB商品を中心とした独自商品の展開、日本に近い棚割り、店内の明るさ、テスター類の豊富さなど、日本のマツモトキヨシに近い体験ができることが他社にはない大きな強みとなっています。

一方で、日本商品の価格帯は、ローカル商品と比較した時にどうしても高くなってしまうため、日本商品を多く取扱っているマツモトキヨシは、台湾ではスペシャルなハレの日に行く場所として捉えられています。店舗数もまだまだ少なく、マツモトキヨシを知らない人も多く、日常使いの日本とは異なっています。またアフターコロナで日本への往来ができるようになり、日本で商品を安価で購入できることから、より価格をシビアに見られるようになっていきます。多くの日本商品を地域の方々に知っていただき、リピーターになっていただけるよう、接客やタッチアップを通じて広める努力をしています。同時に輸入規制が厳しい状況下であっても品揃えを増やし、お客様へ提供しています。

携帯電話を使った従業員教育ツール

収益改善、PB商品認知度向上を目的とした取組みとして、定期的に販売コンクールを実施しています。特に「LABサプリ」、「レシピオシリーズ」は四半期に1回は実施しており、確実に実績をあげるとともに、常に一定のお客様を取り込むことにつながっています。

また、携帯電話を使った従業員教育ツール「Shouin」を導入し、PB商品のテキスト、ワンポイント、テスト等を作成しており、正社員からアルバイトまで習熟度をあげています。

健全で健康的な
職場環境として認証

日本の厚生労働省にあたる衛生福利部より、「健全で健康的な職場環境である認証」を取得しています。台湾では取得が難しい認証で、リクルート活動にもプラスに働いています。

経営陣は全員が立ち上げから関わっており、店長はもちろん、従業員と直接意見交換をしています。台湾では、新年会か忘年会を開催することが慣習であり、ホテルなどの会場を借りて大々的に従業員をもてなすことが当たり前で、台湾人が企業を選ぶうえで福利厚生のひとつとして重要視されています。新型コロナウイルス禍期間中は開催できませんでしたが、今年は本部スタッフ、店舗従業員、その他関係者の方々と新年会を開催しました。経営陣と従業員の距離が近いのも台湾ならではの特徴です。



事業会社トップメッセージ

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

MATSUMOTO KIYOSHI VIETNAM JOINT STOCK COMPANY

経済成長が著しいベトナムで
事業を拡大

早期の出店とPB商品の販売強化を進め、収益向上を目指す

代表取締役 CEO

宮岡 弘樹

所 在 地: No. 9-9A No Trang Long, Ward 7, Binh Thanh
District, Ho Chi Minh City, Vietnam
会社設立: 2020年7月1日

ベトナム最大の都市、
ホーチミンで店舗を運営

2020年7月ベトナム社会主義共和国のロータス・フード・グループ株式会社とドラッグストア事業の展開を目的とした合併会社を設立し、2020年10月ホーチミン市の1区に1号店をオープンしました。2023年5月1日現在、ホーチミン市に5店舗を運営しています。

ベトナムの経済成長率は、8.02%（年平均。2022年）と高く、著しい経済成長が続いています。また国の平均年齢が33.3歳と非常に若い国であり、マーケットとして成長が期待できるエリアとなっています。店舗を展開しているホーチミン市は、ベトナム南部に位置する同国最大の都市であり、ベトナムのGDPの半分以上を占めるといわれています。

今後は、出店の早期化も含めた事業拡大と、PB商品の販売強化、経費コントロールによる収益率の改善を図っていきます。競合との差別化のため、日本からの新商品の導入、店舗スタッフの商品知識研修を行い、接客レベルの向上を図ります。また、EC事業を含めた顧客接点数を拡大することで認知拡大を目指します。



VINCOM MEGAMALL THAO DIEN店

カウンセリングによる接客で差別化

美と健康分野を中心にPB商品含めた日本商品を多く品揃えています。また、現地の方のニーズに合わせた韓国のブランドメイク等も導入しています。商品の展開方法も、ボリューム陳列することで訴求を強化し、買い物しやすい店舗づくりを目指しています。また、正しい商品知識を習得したスタッフ

がカウンセリングを行い、使い方などの情報提供をすることで、売場、接客で他企業との差別化を図っています。

代理店様にご協力いただき店舗にてメイクアップイベントを実施いたしまして、地域のお客様にメイクアップの体験を受けながら、テクニックを学んでいただける機会を提供したことで大変好評をいただきました。

販売コンクール実施による収益率改善

独自の施策としては、収益率改善、日系商品の認知拡大を目的として販売コンクールを実施しています。2022年4月は、メーカー様のご協力のもとUV商品販売コンクールを行い、未実施月との比較で393.0%の販売を達成いたしました。また2022年7月に実施したPB青汁販売コンクールにおいては、未実施月との比較で222.8%の実績をあげることができました。

お客様への情報発信として「Zalo（ザロ）」を活用しています。これは日本でいうLINEのようなコミュニケーションツールで、フォロワー獲得コンクールを実施するなど、フォロワー数を着実に増やしています。2022年10月末時点で5,674人であったフォロワー数は、2023年3月末で16,128人と大きく増加しています。

マツキヨココカラWAYの浸透を図る

地域への社会貢献活動としては、ベトナムの化粧品メーカー様と協力して、環境保全を目的に乾電池の回収イベントに参加。店舗内に回収箱を設置し、お客様へ訴求しています。

CEO、GMが直接店舗へ行くことも多く、気づいたことに関しては、その場で話をすることができる環境を構築しています。本部スタッフは、毎月最終金曜の16時から社内イベントを開催しています。このイベントは、当社社員の平均年齢が27歳と若年層が多いため、日本の文化、マツキヨの歴史、マツキヨココカラWAYの浸透を図ることを目的に実施しています。日本人とベトナム人が協力し、業務ができる環境づくりに取り組んでいます。



事業会社トップメッセージ

松本清香港股份有限公司

香港で最も有名な「日本のドラッグストア」

高いポテンシャルを持つマーケットで出店を加速

董事長総経理

林 保範

所 在 地: A&B, 3/F, Officeplus, @Mongkok, 998 Canton Road,
Mongkok, Kowloon, Hong Kong
会社設立: 2007年7月25日

香港で最も有名な
「日本のドラッグストア」

香港の方は日本への旅行を「里帰り」と呼ぶほど日本とその事物を好んでいます。その「里帰り中」（日本滞在中）に香港人が必ず立ち寄るドラッグストアが「マツモトキヨシ」であり、驚くほどの知名度を持っています。この高い知名度と期待の中、2022年5月に1号店をオープンしました。現在5店舗を運営しており、2023年末には8店舗の開店を予定しています。

香港は東京の半分の広さに約700万人が暮らしています。人口密度は日本の約20倍。また世界的な金融都市であり、一人当たりGDPは日本の約1.2倍です。つまり潜在的に購買力を持った人々が高密度で暮らす都市なのです。観光都市でもあることから、日本同等あるいは、それ以上の客数、実績が期待できる地域であると考えています。全店が調剤薬局の免許を持ち、薬剤師が常駐しています。健康相談はもちろん、通常他社では相談することのできない日本商品の医薬品、サプリメントのご紹介を行っています。



銅鑼灣店

店と取扱商品が「本物」であること

香港には、日本商品を好む香港人をターゲットにした日本商品を販売する日本風の店舗が数多く存在します。このような環境下で日本資本である当社は本物の日本商品を販売し

ています。日本企業が日本商品を販売することは本物の証明であり、大きな価値を持っています。一方で、香港の薬事法は大変厳しく、香港のお客様が最も期待する日本の医薬品の輸入ができていないことが課題です。対策として、①全店調剤免許を取得し、他社と同じレベルの医薬品（調剤含む）の品揃えを持つことで、他社の優位を打ち消す「無効化戦略」を実施、②現在の薬事法内で輸入可能成分を使った医薬品PB商品を日本で作り、それを輸入するなどの計画を検討しています。

日本のマツモトキヨシを
そのまま香港に

棚割は、日本の都心部の店舗が採用しているものを基に作成・陳列し、販促物は日本の物を使用するなど、香港にしながら日本のマツモトキヨシに立ち寄ったと感じていただけるように工夫しています。「日本の薬と化粧品を買うなら、マツモトキヨシ」と一番初めに想起いただけることを目標に店舗を運営しています。香港では当社でしか購入できない商品が特にお客様からのご支持を得ています。具体的には日本から直輸入のPB商品、香港未発売のNB商品の輸入販売を行っており、大きな特長、差別化につながっています。

5店舗中3店舗が月商1億円を超えています。この売上高を支える日本商品を知っていただくため、二次元コードを使った商品説明や、専任の従業員の教育担当者として日本・香港での販売経験を持ち、日本語、広東語の話せるスタッフを選任。当該スタッフを通じて商品知識の補充、接客を中心とした研修を実施しています。さらに販売コンクールを実施するなど、売上高と営業利益の獲得に取り組んでいます。

経営陣と従業員の意識をひとつに

社会貢献活動としては、食品のPB商品など、期限が切迫している食材を養護施設などに寄付しています。珍しい輸入商品であるためか、非常に喜んでいただいています。当社の従業員の多くは、日本や日本商品が大好きで、かつ日本に行く際は必ず日本のマツキヨに寄るというマツキヨファンでもあります。このような従業員と日本人駐在員を中心とした経営陣が同じ方向を向いて、一店舗一店舗を作りあげています。



事業会社トップメッセージ

株式会社ココカラファインヘルスケア

地域包括ケアシステムの構築を推進し、
Well-Being社会の実現に貢献

代表取締役社長
塚本 厚志

所 在 地：〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜3-17-6
電話番号：045-548-5929
会社設立：2008年4月1日

生活者のココロとカラダの健康を追求

当社は、ココカラファイングループのコア事業であるドラッグストア事業・調剤事業を担っており、北海道から沖縄まで39都道府県に約1,400店舗を展開しています。「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、生活者のココロとカラダの健康を追求し、地域包括ケアシステムにおける重要な役割を担うことを目指しています。人々の健康を支援する企業として、まずは従業員自身が健康で満たされている必要があると考えております。従業員の健康を支援し、地域包括システムを構築することでWell-Being社会の実現を目指しています。

また、「お客様を幸福にする」という原点を忘れずに、今まさに取り組んでいることは本当にお客様の幸せに繋がっているのかということを自問自答しながら、お客様一人ひとりに寄り添ったおもてなしを心がけています。

立地に応じた店舗づくり（ドラッグストア事業）

全国1,400店舗以上展開し、地域におけるセルフメディケーション、セルフケアの核施設を目指すと同時に、より便利な拠点としてご活用いただけるよう、「都市型店舗」「商店街型店舗」「住宅地型店舗」「郊外型店舗」の4つの業態で店舗を展開。豊富な専門知識とカウンセリングによる接客販売に重点を置いた付加価値の高いサービスを提供しています。

立地に応じた店舗づくり

都市型店舗

多くの人が行き交う都市では、サービス面はじめコンビニエンスを強化しました

商店街型店舗

日常生活の相談が持ち込まれる商店街では、カウンセリング販売による専門性を拡充させました

住宅地型店舗

地域の幅広いお客様が来店される住宅地では、地域顧客ニーズへの対応に特化しました

郊外型店舗

車での来店が多い郊外では、ワンストップで買い物できるよう品揃えを充実させました



関空店（大阪府）

地域の方々にとって真に価値ある薬局を追求（調剤事業）

調剤薬局については、M&Aや調剤併設化により規模を拡大すると共に、医療機関と連携した敷地内薬局の推進や多様な医療ニーズ・診療報酬改定に対応し地域の方々の健康維持・増進を支援する健康サポート薬局の展開強化など、地域密着型のかかりつけ薬局づくりを進めています。また、安全かつ正確な調剤業務・服薬指導、在宅医療、特に高度な知識を要する専門医療機関との連携など、「かかりつけ薬剤師」の育成にも注力し、調剤事業の質についても追及しています。

今後も健康サポート薬局を中心とした店舗拡大を進めていくことで、政府が提唱する「地域包括ケアシステム」に対応し、地域の皆様の健康寿命延伸に貢献してまいります。また、当社のドラッグストア事業・調剤事業・グループ内の介護事業が連動することでグループ内のヘルスケアネットワークを構築してまいります。



事業会社トップメッセージ

株式会社岩崎宏健堂

創業以来、地域のお客様の美と健康を応援
独自のマーチャンダイジングによる差別化戦略

代表取締役社長
上野山 孝誠

所 在 地：〒745-0882 山口県周南市下一の井手5636-5
電話番号：0834-22-8980
会社設立：1968年1月11日

山口県内で第一類医薬品販売店舗数ナンバーワン

明治21年の創業以来、山口に根差した企業として、地域の皆さまの美と健康を応援してきました。現在山口県と広島県に65店舗を展開しています。山口県内は各市でドミナント展開をしており、「イワちゃん」の愛称で親しまれ、地域の方々が気軽に相談できるドラッグストアとして、支持をいただいています。「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に」をテーマとして、当社独自のマーチャンダイジングに基づき、より便利でより楽しい店づくりを行っており、お客様の悩みに応じたカウンセリングを実施しています。

山口県内のドラッグストアでは、薬剤師常駐の第一類医薬品販売店舗が14店舗と最も多く、またカウンセリング化粧品、山口県内のシェアも高く、優位性を保持しています。日用品や食品も幅広く取扱い、ワンストップショッピングができる店づくりを目指しており、地域では欠かすことのできない生活ストアとしての支持をいただいています。

また、医薬品・化粧品・日用品・食品と幅広い品揃えをしており、カテゴリー別売上構成比としては、食品の構成比が高く、中でもお酒の構成比が食品全体の約10%を占めています（2023年4月実績）。



永源山公園店（山口県）



下松望町店（山口県）

収益性の改善の取組みを強化

山口県は、ここ数年様々な企業の出店が加速しており、競争が激化しています。出店用地がまだ多く残されていることもあり、大型のディスカウントストア・競合ドラッグストアの出店も相次いでいます。また人口減少が加速しており、小売業を取り巻く環境は厳しい状況となっています。そのような

中で、当社の優位性を高めるために収益性の改善を最重要課題として取り組んでいます。具体的な強化策としては、「ヘルス&ビューティー年間育成8品目」の強化、「ヘルス&ビューティー月間キャンペーン」の注力、「医薬品PB商品販売コンクール」の実施です。「ヘルス&ビューティー年間育成8品目」の中には、競合店では取扱いできない商品もあり、商品を通して優良顧客を増やすことで、一人でも多くの岩崎ファンを増やしていきたいと考えています。また、売上・客数の維持・向上を目的として、当社のオリジナルカード会員の新規顧客獲得や、「イワちゃんLINE」友達登録の獲得にも注力し、「お客様との繋がり」の“深化”を最重要と位置付けています。



イワちゃんファミリー

未来のトップアスリートの育成を応援

山口県出身のオリンピック金メダリスト田島直人氏の功績を称え記念する「田島直人記念協議陸上大会」へ2009年より特別スポンサーとして協賛しており、今年で15年目となります。本大会は、山口県の小中高校生育成陸上競技大会としても同時開催されており、未来のトップアスリート育成支援にもつながっています。小中高校生をはじめ、山口県民の皆さまに当社の名前と活動を知っていただく機会になっています。

また、行政とも連携を深めており、「やまぐち健康マイレージ協力店」、「やまぐち子育て応援パスポート協賛店」、「運転卒業制度協賛店」として、該当する店舗すべてが参加し、地域の方々がお得にお買物ができる環境を提供しています。9割以上の社員が山口県出身者であり、地域の雇用創出にも貢献しています。山口県をこよなく愛する社員が多いことも特徴です。経営陣も時間のある限り店舗に赴き、従業員とコミュニケーションをとっており、経営陣と従業員の距離感は近く、フレンドリーな企業であると自負しています。



事業会社トップメッセージ

株式会社CFIZ

豊富な品揃えとヘルス&ビューティーの
専門性で地域一番店に

効率経営を進めながら、売上目標達成を目指す

代表取締役社長

中山 和亮

所 在 地：〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場2-7-30
電話番号：06-6265-0125
会社設立：2020年4月1日

お客様に信頼される
地域一番店を目指す

2020年にエイチ・ツー・オーリテイリング株式会社とその子会社である（当時）イズミヤ株式会社の医薬品や化粧品等の売場を、より一層お客様に喜んでいただけるものに作り変えることを目的に合併会社を設立しました。イズミヤの地域の様々な生活シーンに対応できる品揃えや商品提案力と、ココカラファインのヘルス&ビューティーの専門性をかけ合わせた店舗として、地域になくてはならない店舗を目指し店舗名を「ココカラファイン+イズミヤ」として現在33店舗を展開しています。

店舗形態としては、GMSタイプ22店舗、スーパーセンタータイプ5店舗、ショッピングモール・百貨店タイプ4店舗、SMタイプ2店舗と様々な形態に出店をしており、タイプ毎に店舗づくり・品揃えを変えて、お客様ニーズに合った店づくりをしています。

2023年度は効率経営を維持しながら売上予算達成を目指していきます。さらに店舗毎の課題を解決し、お客様に信頼される地域一番店を目指していきます。

カウンセリング化粧品の売上が
業績に貢献

地域のお客様の美と健康をサポートする店舗にプラスして、専門性が高いカウンセリング化粧品や地域一番の品揃えを誇る日用品も当社の特徴の一つです。これまでのドラッグストアにない品揃えの豊富さに専門性が加わることで、お客様から多くの支持をいただいています。また売場では、商品価値をお客様に伝える情報発信などにも力を注いでいます。

当社の強みをさらに強くするため、ココカラファインヘルスケアの約2.5倍の構成比を持つカウンセリング化粧品では、社内の商品コンクールの実施などにより、1店舗当たりでは圧倒的な販売金額を達成し、業績に貢献しています。また日用品では特に新製品の販売などでグループ内でもトップクラスの成績をあげています。また、すべての店舗が開店3年未満と店舗年齢が若いため、グループ会員を積極的に獲得し、お客様の固定化に努めています。

デジタルシフトによる好循環

グループ全体で進めているデジタルシフトにも率先して取り組んでいます。各店とも比較のお客様の年齢層が高いため、しっかり丁寧に説明し使用してもらうことでお客様の満足度を高め、来店が増えることでその後のカウンセリング販売等にもつながり、より信頼度が高まる好循環が生まれています。SDGsのゴールの1つ「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」への取組みのひとつとして、店舗の100%LED化を実現しています。また、協力先企業であるイズミヤの節電取組みへも積極的に協力しています。

コミュニケーションを重視し、
一体感を醸成

当社は合併会社の特性上、ココカラファインヘルスケアからの出向者とイズミヤからの転籍者で構成された多様性を持った企業集団となっています。そのため、経営陣はスタッフとのコミュニケーションを重視し積極的に店舗訪問を行っています。新規店舗を立ち上げる時には全スタッフと顔を合わせて会社の説明や店舗への期待を伝える機会をつくり、モチベーションを高めています。

女性の管理職登用も積極的に行っており、全店長における女性比率はグループ内でトップクラスの32.3%となっています。女性契約社員やサービスクルーから正社員への登用も行ってきた実績等も合わせ、2024年度中のえろばし認定（3段階）の取得を目指しています。



福町店（大阪府）



事業会社トップメッセージ

株式会社ファインケア

グループ内連携により、
医療・介護の地域包括ケアシステムの一翼を担う

2022年度は過去最高の業績で進捗

代表取締役社長

恒藤 和史

所 在 地：〒336-0025 埼玉県さいたま市南区文蔵2-2-1
電話番号：048-710-6750
会社設立：2002年9月25日

「住み慣れた地域でいつまでも
自分らしく暮らせる」を支援

当社は、有料老人ホームやサービス付き高齢者住宅、デイサービス、居宅介護支援や訪問介護、訪問看護、家政婦紹介業など、32事業所を運営し、総合介護事業を行っています。埼玉県西部や西東京エリアを中心に、高齢社会が進むエリアのドミナント形成を推進し、「住み慣れた地域でいつまでも自分らしく暮らせる」ように高齢者の生活を支援しています。

また、介護士・看護師・ケアマネージャー・機能訓練士などの専門家が多数在籍しており、グループ内の薬剤師などと連携し、医療・介護の地域包括ケアシステムの一翼を担っています。その中でも特にリハビリ特化型デイサービスにおいては、展開エリアでのシェア率もトップクラスであり、まだまだ微力ではありますが、マツキヨココカラのブランド力向上と高齢社会に貢献しています。

一方で介護業界では慢性的な人材不足と職員の高齢化が課題となっており、さらなる事業規模拡大のためには、利用者様や地域からの信頼と魅力ある職場環境づくりが不可欠です。当社は人による価値（サービス）の提供を通じ、利用者様やご家族様、従業員が笑顔で自分らしく生活できるWell-Beingを追求し続けます。

一昨年は新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けましたが、2022年4月以降は業績が一気に回復し、2022年度は過去最高の業績で進捗しました。

多職種連携による
QOL向上に向けた取組み

当社はドラッグストア・調剤・介護、医療や行政との多職種連携により、高齢者が安心して生活できるように地域包括ケアシステムを推進しています。営業面では地域包括支援センターをはじめ、行政や本来競合でもある同業他社とも連携体制を構築し、グループ内の株式会社愛安住との合同営業も実施しています。また、明治薬科大学等の実習生の受け入れや、地域ケア会議、地域研修会等の企画などにも積極的に参画し、サービス付き高齢者向け住宅の「あおぞら」や有料老人ホームの「ガーデン清瀬」では、介護相談会や健康体操教室の開催、施設でのお祭りなども実施し、地域社会への貢献活

動にも取り組んでいます。さらに2022年度に開催された全国介護付きホーム協会が主催する「研究サミット2022」では、加盟する全国の有料老人ホームの中から、ガーデン清瀬の介護施設と医師や看護師、歯科医師などとの多職種連携による取組みである「QOL向上に向けた取組み」の発表がグランプリを受賞し、当社の取組みを評価いただけたと感じています。


サービス付き高齢者向け住宅
「あおぞら」


調布介護複合施設

ご利用者に向き合う従業員こそが財産

訪問介護など居宅介護サービスの職員は、日中はサービスのため外出していることが多く、職員とのコミュニケーションは容易ではありませんが、各セグメントにマネージャーを配置し、情報共有やKPI管理を徹底しています。また、定期的に全事業所の責任者が集まる「管理者会議」を開催し、方針説明や決算報告、課題と対策の共有、研修会、セグメント別管理者ミーティングなどを実施すると同時に、緊急時には本部スタッフが事業所へ応援に入れる体制を構築し、事業所と本部間のコミュニケーションを維持しています。当社の従業員は、ご利用者様の笑顔に喜びを感じ、お困りごとを解決するスペシャリストです。当社の財産は言うまでもなく従業員なのです。


デイサービス
「ボナール調布」

デイサービス
「ボナール多摩センター」



事業会社トップメッセージ

株式会社愛安住

福祉用具の貸与・販売・バリアフリーリフォームで
地域を支える

継続的なフォローアップと柔軟な対応で差別化を図る

代表取締役社長

須永 崇

所 在 地：〒518-0033 三重県伊賀市大野木2112-28
電話番号：0595-20-1781
会社設立：2002年12月25日

東海エリアを中心に
16拠点を展開

福祉用具の貸与・販売・バリアフリーリフォームの全てを手掛けており、お客様のニーズに合わせたトータルなサポートを提供できることを強みとしています。3つの分野において、長年の経験を持つ専門家が揃っており、福祉用具の選定やバリアフリーリフォームの提案において、豊富な知識と実績を生かし、最適なプランでお客様により便利で快適な環境を提供することができます。

地域密着を心がけ、緊急対応や短期納品にも柔軟に迅速に対応し、福祉用具を気軽に身近なものとして、人々の生活を楽しさに満ちたものにできるよう、東海エリアを中心に近畿、関東エリアで16拠点を展開しています。

2023年5月には、大阪府のはびきの医療センター敷地内のココカラファイングループが運営する医療複合施設にも介護ショップを開設し、医療、介護との連携により、在宅復帰を支援する新たな店舗モデルの構築に取り組んでいます。高齢者の皆さまが住み慣れた街で安心して暮らせるよう、サービスの提供に努めています。

システムの導入で
新たな営業スタイルを構築

競合他社との競争においては、サービスの質を向上させ、お客様にとってより魅力的なサービスを提供することで差別化を図っています。そのために福祉用具専門相談員の分業化を進め、お客様へのアフターフォローに特化したサポートチーム、ケアプランを策定するケアマネージャーからの依頼に迅速に対応する営業チームに分業し、それぞれのアプローチの強みを組み合わせて継続的なフォローアップをし、市場やお客様の要求に応じた柔軟な対応をとることで、その地域での自社の存在をアピールしています。

この2年間、レンタル事業の収益率改善に取り組んできましたが、その効果が確実に現れてきました。2023年度も自社レンタル商品比率の向上、付加価値提案、住宅改修とのセット提案を進めていきます。そして、新たに導入した福祉用具事業支援システムを徹底的に活用し、営業スタイル変革による業務効率の向上を目指していきます。

地域コミュニティ支援や
社会貢献

当社は、福祉用具を通して、地域の人々と密接な関係を築いています。福祉用具の貸与・販売だけでなく、福祉用具を知っていただく機会として、地域のイベントなどにも積極的に参加し、地域コミュニティのつながりを通して、介護予防の活動を支援する役割も果たしています。

私たちは社会貢献を重要な価値と考え、その一環として施設や病院、小学校に車椅子の寄贈を行っています。これらの車椅子は、機能的には十分利用できる商品ではあるものの、型落ちなどの理由によりレンタル市場では活躍できなくなった商品です。持続可能な社会の実現のために、これからの資源を有効活用することで不要な廃棄を減らし、環境に配慮した取り組みにつなげてまいります。



本社



鈴鹿営業所

男性社員の育児休業取得率
100%を達成

社員の成長と働きやすい環境の確保に常に取り組んでいます。社員のスキル向上と成長を促進するために企画・教育課を創設し、教育プログラムの充実を図っています。

また、社員が家族と過ごす時間を持てるよう、男性社員にも育児に積極的に参加することを奨励し、2022年度の男性従業員の育児休業取得率は100%を達成しました。ワークライフバランスをとりながらキャリアを築ける環境を整えています。さらに、従業員が問題や懸念事項を気軽に上司や経営陣と話し合えるよう、定期的な会議や業務改善アンケートを通じて、従業員の声を反映できる環境をつくり出しています。



事業会社トップメッセージ

株式会社MCCソレイユ

多様な人材が能力を発揮できる
新しいワークスタイルを創造し、企業や社会に貢献

グループの特例子会社として障がい者雇用の場をつくる

代表取締役社長

金本 優一

所 在 地：183-0045 東京都府中市三好町2-12-2
電話番号：042-402-6158
会社設立：2014年12月25日

グループ企業のクリンリネス・
期限チェックを内製化

当社は、2014年12月25日に設立し、2015年4月20日に特例子会社の認定を取得。店舗サポート事業部と事務サポート事業部の2つの事業を軸にグループ会社より業務を受託し、チーム体制で運用することで、障がい者の雇用の安定につなげています。

グループ全体の特例子会社としてハンディキャップをお持ちの方を、その障がいにとらわれず短時間正社員として雇用し、安心安定雇用を提供しています。グループ会社の従業員にお客様優先の業務に徹していただけるように、クリンリネス・期限チェック・物流業務や印刷業務及び経理業務など外部へ委託していた業務を内製化し、効率化を図るとともに、障がい者雇用の場の確保と戦力化に努めています。

「グループで一番の笑顔であいさつ」とともに、グループ会社への貢献、またグループ会社からの評価が高められるよう、品質をあげていくことを目標に日々活動しています。

あいさつでグループ全体の
イメージアップにも貢献

それぞれの障がいを個性と受け止め、力を発揮していただけるようチーム体制で業務に取り組んでいます。1チームは、リーダー1名に対して障がい雇用者3名を基本とし、雇用(採用)基準やリーダー基準を設け、教育体制を整えて障がい者(リーダー登用もあり)を育成し、働き甲斐や個々の可能性を広げています。障がい者スタッフ向けルールブック・作業手順書を作成し自ら学び確認できる体制を整備。自主性を育むために、各エリア事務所に研修・ミーティングを全員参加で年間6回実施し、会社の取組みや職業人としてのマナーを身に付けています。店舗従業員の皆さまにお客様優先で業務していただくために、ハード面の業務(清掃・期限チェック)を請負い、店頭においてはご来店くださるお客様や従業員の皆さんにも、笑顔と感謝を同時にお届けするためのあいさつに取り組むことで、グループ全体のイメージアップにも貢献していきたいと考えています。

厚生労働省「もにす認定制度」の
認定企業に

「誰もが生き生きと働き続けられる企業」を目指し、多様な人材が能力を発揮できる新しいワークスタイルを創造し、企業や社会に貢献できる事業を推進していきたいと考えています。

2020年には、厚生労働省が障がい者雇用の促進・雇用の安定に関する取組みなどが優良な中小事業主を認定する「もにす認定制度」の認定企業となりました。当社の取組みがロールモデルとなり、地域における多様な人材や障がい者の雇用拡大、ダイバーシティ&インクルージョン、ノーマライゼーションの浸透につながると信じ活動しています。当社で働く皆が人として成長し、社会のために役立っていると実感できる環境をつくっていきます。



本社支援業務



店舗支援業務

全国13カ所に事務所を構え
店舗をサポート

グループの全国約3,400の店舗網を生かし、当社は全国13カ所に事務所を構え店舗サポート事業を行っています。これにより、特定の場所に限ることなく、多くの場所、多くの地域エリアにおいて、障がい者が活躍できる環境を整えています。各エリアの支援学校・就労支援・ハローワーク(障がい者就労センター)と連携し、実習生の受け入れを行い、就労や就労後の定着サポートを行っています。



府中オフィス



事業会社トップメッセージ

株式会社MCCアソシエ

定年後も活躍できる場を提供
持続可能な社会づくりに貢献

事業を人材からサポートし、グループ全体の成長に貢献

代表取締役社長

笠井 慎也

所在地：〒183-0045 東京都府中市美好町2-12-2
電話番号：042-402-5186
会社設立：2014年4月1日

人材派遣により 安定的な店舗運営をサポート

当社の事業は大きく3つあり、1つが店舗支援事業です。入荷商品の早朝品出し等、店舗の一部業務を請負うサポート事業を行っています。店舗従業員の業務を軽減することでお客様との接客時間を創出し、より販売に注力できるような体制をお手伝いします。また、新規出店時のスタートアップサポートといった、早朝品出し以外の事業も拡大しており、さらなる雇用の創出に向けて取組んでいます。今後はグループ外にも事業支援を受託できるよう拡大してまいります。

2つめが高齢者雇用促進です。グループ全体の定年を迎えられた方々をMCCアソシエのスタッフとして再雇用し、店舗や事務所に従業員として派遣しています。薬剤師、医薬品登録販売者の有資格者や、これまで業界で培ってきた経験を生かし、定年以降も長く活躍していただける就業場所を創出しています。さらにグループ内に限らずグループ外に向けても派遣が可能なスキームを構築しています。

3つめが人材サービス事業です。薬剤師、医薬品登録販売者、看護師、医療事務など、医療従事者専門の派遣、紹介、紹介予定派遣を事業展開しており、全国の薬局、病院、企業、介護施設における採用のお手伝いをしています。医薬品登録販売者の管理者要件を取得したい方に対しては、グループ店舗内での業務を通して管理者要件取得をサポートします。

定年再雇用者の豊富な経験や 専門知識を生かす

定年再雇用者の受け入れ、グループ内への人材派遣においては、MCCマネジメントと人材の一括管理を行うことで有資格者の偏りを減らし、安定的な店舗運営をサポートしています。現代における定年再雇用者はバイタリティも高く、豊富な経験や専門知識を生かすことで後進の育成にも寄与し、持続可能な社会づくりに貢献しています。グループ内派遣事業の実績としては、2023年5月1日現在で1,031名、今期末には2倍に増える見込みです。

宅配事業のエリアを順次拡大

また、定年再雇用以外でもグループ全体の人材を有効活用し、新規店舗や既存店舗のサポート、管理業務の事務サポートなど様々な内製化事業を担っています。グループ事業の核となるドラッグストア事業・調剤事業を「人材」という面からサポートし、グループ全体の成長に貢献しています。

内製化請負事業としては、宅配事業「マツキヨココカラQ」、早朝品出し、新店等のサポート業務、ミステリーショッパー、事務業務などがあります。宅配事業の請負については、現在では関東の一部を担っており、今後は関西エリアに拡大予定。早朝品出し業務の請負は、東京・千葉・神奈川・埼玉・大阪・奈良・兵庫・岡山で実施。今後もエリアを拡大する予定です。



宅配事業「マツキヨココカラQ」



店舗支援事業



高齢者雇用促進



人材サービス事業

従業員との関わり

派遣スタッフには、派遣元責任者が定期面談でできるような体制を構築しています。全国規模のため、オンライン面談なども活用しています。経営陣との距離感も近く、コミュニケーションは取りやすい環境となっています。



事業会社トップメッセージ

株式会社MCC保険サービス

保険業務を通して、事業のリスク対応、
店舗の営業をサポート

グループの成長を背景とした高い成長力が強み

代表取締役社長

別部 俊彦

所在地：〒110-0005 東京都台東区上野1-10-12
電話番号：03-6284-2260
会社設立：1984年10月1日

保険のプロ集団として、 店舗の営業を側面から支援

当社は、グループの中で生命保険・損害保険の販売代理業を営んでおり、業務の中心はグループの管財保険（法人契約）と福利厚生制度としての職域保険（個人契約）の2本柱です。

グループの成長を背景とした高い成長力が当社の強みであり、グループの売上高・企業数・従業員数の増加に伴って当社のマーケットも拡大しています。また宅配事業等の新たな事業展開に伴うリスクに対応する保険やサイバーリスク等の新たなリスクへ対応する保険を提供し、グループの成長とともに業容を拡大しています。損害保険会社からの出向者および生命保険会社からの出向者を抱える保険のプロ集団として、管財保険の事故対応も円滑に対応し、店舗の営業を側面から支援しています。

三井住友海上、東京海上日動、損害保険ジャパンなど、複数の大手保険会社との取引を行っており、複数社の比較による最適ご提案が可能です。主力保険会社である三井住友海上の代理店最上位ランクとなるハイグレードエージェント（HGA）に認定されており、高い業務品質を誇っています。

グループ従業員の 福利厚生制度充実の推進

MCCマネジメント管理本部人事部と連携をした福利厚生制度の充実・普及の推進、同人材開発部と連携した各種研修の場を活用した保険のご案内やグループ従業員向け金融関連セミナーの実施、同総務企画部と連携した社用車への運行管理システム導入など、MCCマネジメントの関連各部署と連携した取組みを行っています。

お客様でもあるグループ従業員の皆さんへ、毎年2回（新入社員向けを含めると年3回）の一斉募集資料の送付や毎月の保険サービス通信のメール送付等を通して福利厚生制度やおすすめの保険商品をご案内しています。各本社へも定期的に訪問して従業員の皆さんとの接点を増やしています。

2022年に事務所を拡張移転

当社は、元々マツモトキヨシ保険サービスとしてスタートしましたが、2021年10月のマツキヨココカラ&カンパニーの経営統合に伴い2022年4月より現在のMCC保険サービスに商号変更いたしました。以前は、千葉県柏市の店舗2階に事務所を構えていましたが、経営統合による業務量増加に伴う人員増加に対応するため、2022年4月に現在の上野事務所へ拡張移転しました。新しい事務所は、5路線の駅に近接し、交通利便性が高く、新御茶ノ水オフィス・湯島オフィスにも近い好立地となっています。



新オフィス

全員が資格を持つ保険のプロ集団

マツモトキヨシ原籍者、ココカラファイン原籍者、保険会社からの出向者、派遣社員と様々な経験やバックグラウンドを有する集団です。保険会社からの出向者はもちろんのこと、マツモトキヨシ・ココカラファイン出身者や派遣社員まで含めた全員が損害保険・生命保険の販売資格を有しており、多くの従業員がさらに上位の損害保険大学課程やファイナンシャルプランナー資格等を保有し、グループ従業員の方々に有益な情報提供やアドバイス等を行っています。少人数の職場であり、日々、常に近い距離で業務を行っています。毎週金曜日に全従業員が参加する社内定例ミーティングを開催し、業務の進捗状況など必要な情報の共有を図っています。



事業会社トップメッセージ

株式会社MCCフリュアヴァンス

物流センターを自社運営し、
グループ全体のロジスティクスに寄与
持続可能な物流を目指したホワイト物流自主行動宣言

代表取締役社長
松崎 健一

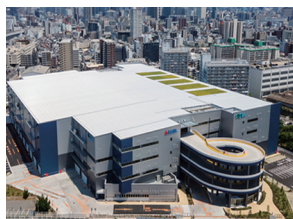
所在地：〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜3-17-6
電話番号：045-548-5466
会社設立：2019年10月1日

東京近郊・阪神中心部を担う
3つの物流センター

物流危機が社会問題化する中、当社は、株式会社ココカラファインヘルスケアのドラッグ店舗の30%の物流の自社化を担っており、小売業者・物流業者の双方の視点で課題を捉え解決に至るノウハウを持っていることを強みとしています。

当社は、株式会社ココカラファインヘルスケアの東京近郊の西側の店舗の物流を担う所沢物流センターを運営する会社として2019年10月1日に誕生しました。その後、2021年3月に同社の東京近郊の東側の店舗の物流を担う草加物流センター、2021年11月に同社の阪神中心部の店舗の物流を担う福島大開センターを開設し運営しています。株式会社ココカラファインヘルスケアは都市型ドラッグストアが多く、地域として同社の中核店舗の物流を担っており、各センターともお客様の利便性の向上に寄与しています。BtoB型のビジネスのため直接お客様との接点はありませんが、お客様の期待に応えるべく品質面の管理を徹底しています。

店舗業務要件によるデマンドチェーンを構築しているため、最終荷揃え時刻までを最大の作業時間として各卸様からの納入時刻をJIT(Just In Time)にて調整するTC型センター(通過型物流センター)で3つのセンターを運営しています。また、お客様の利便性の向上のため宅配事業「マツキヨココカラQ」の在庫ハブ倉庫としての機能も一部担っています。



福島大開物流センター



草加物流センター



所沢物流センター

グループ全体の
サプライチェーンマネジメントを実現

フリュアヴァンスの社名由来はフランス語で「流れ、流通、フロー」を意味する「フリュ」、「前進、進歩、高度」を意味する「アヴァンス」の組み合わせです。「絶え間ないカイゼンを目指す」という意味を込めています。当社では、Qualit(品質)、Cost(コスト)、Delivery(デリバリー)、Sustainability(持続可能性)の4つの管理項目を重視し、グループ全体のサプライチェーンマネジメントを実現していきます。

ホワイト物流自主行動宣言

国土交通省・経済産業省・農林水産省が提唱する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、持続可能な物流を目指した取組みをさらに推進するため、「ホワイト物流」推進運動の6項目について自主行動宣言をしています。例えば、配送委託先会社を各センターで管理することで配送委託会社のドライバー状況などを管理し配送ルート調整など負担の軽減に努めています。

また、ESGに対するベンダー様との取組みとして一部センターにおいてはVMI(納入業者在庫管理方式)を導入しています。



「ホワイト物流」
推進運動

風通しのよい風土づくり

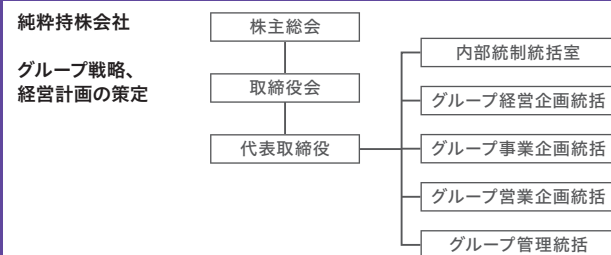
経営トップ自らが頻繁にセンターに足を運びセンター長・正規社員のみならずサービスクルーとも直接コミュニケーションをとり業務面、環境面、待遇面についての課題を確認し対策を行っています。派遣社員を含めて誰からでも気軽に声をかけられるよう風通しのよい風土を保っています。

当社グループの組織体制

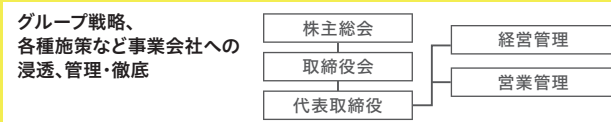
※2023年7月1日現在



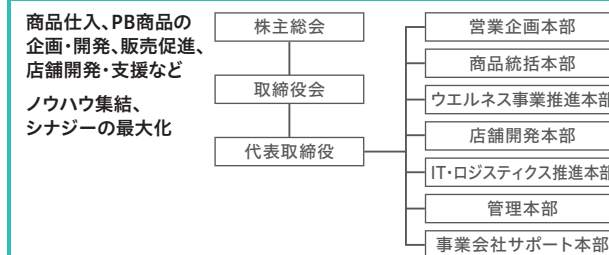
株式会社 マツキヨココカラ&カンパニー(統合会社)



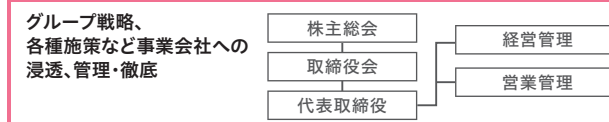
株式会社 マツモトキヨシグループ(中間持株会社)



株式会社 MCCマネジメント(シナジー創出会社)



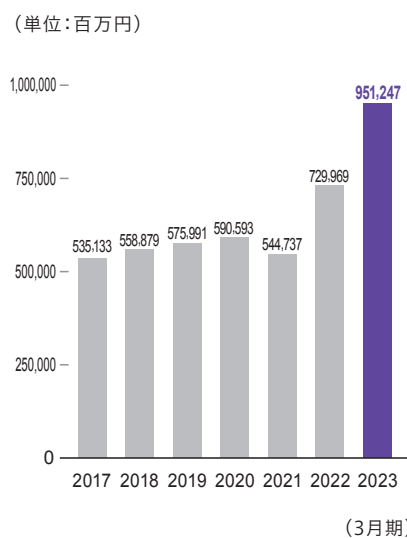
株式会社 ココカラファイングループ(中間持株会社)



財務ハイライト

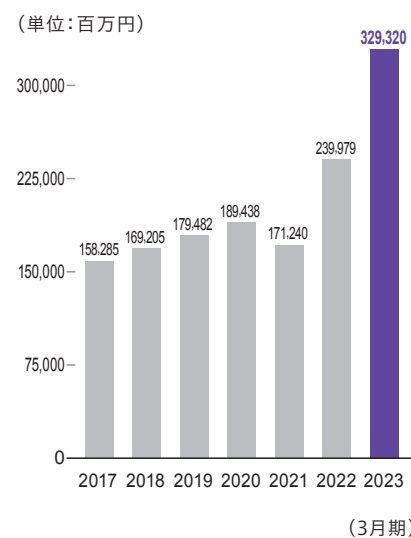
売上高

951,247 百万円



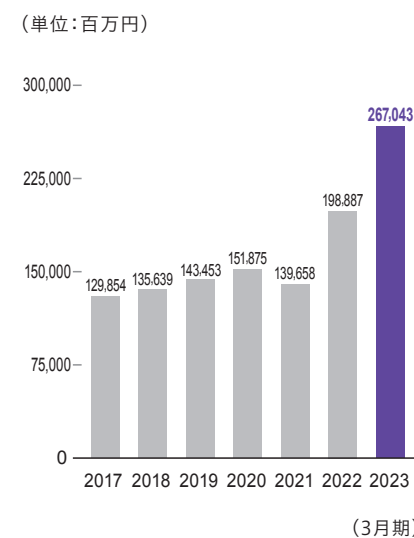
売上総利益

329,320 百万円



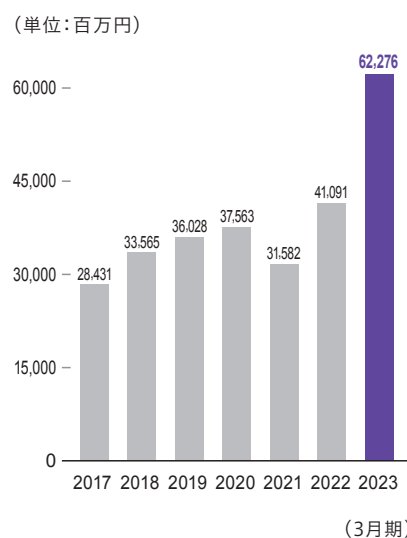
販売費および一般管理費

267,043 百万円



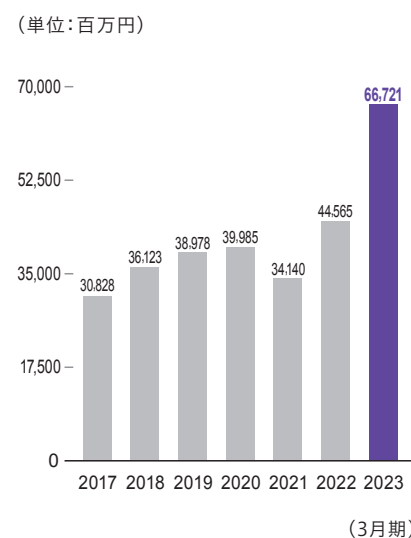
営業利益

62,276 百万円



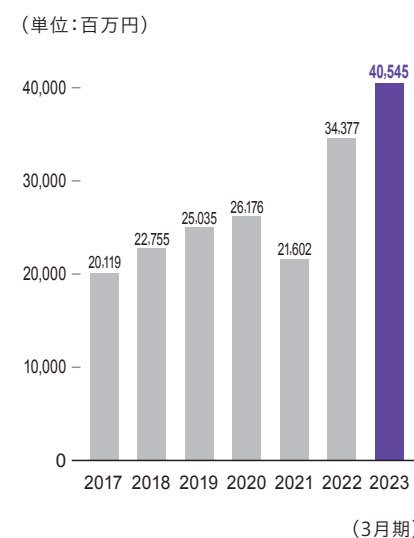
経常利益

66,721 百万円



当期純利益

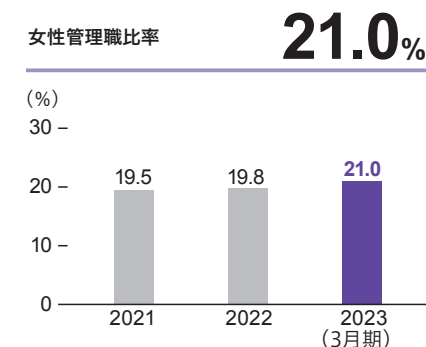
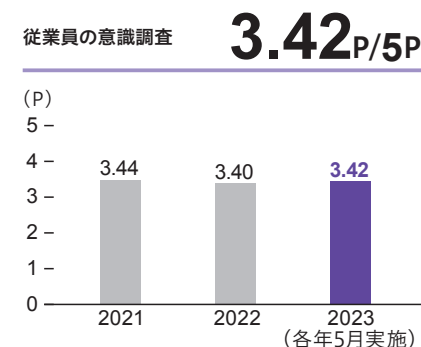
40,545 百万円



※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

非財務ハイライト

マテリアリティ: 従業員の成長

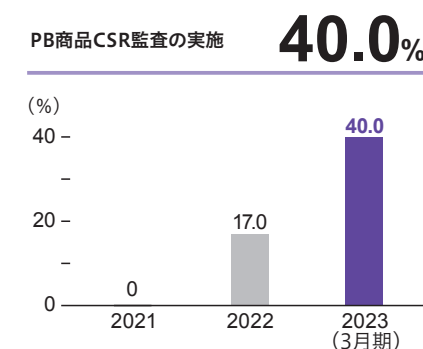
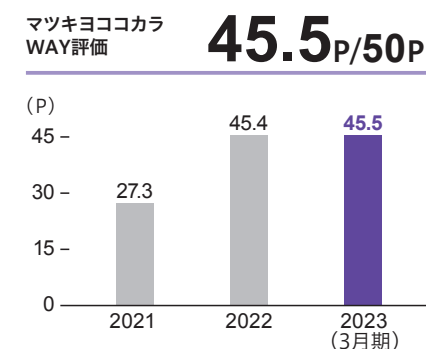
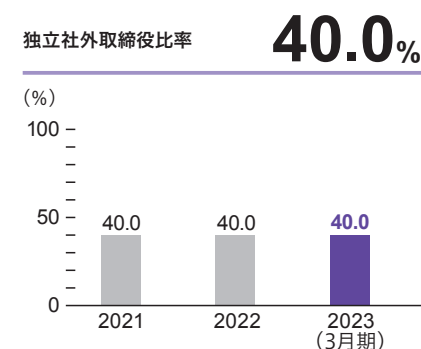


健康経営優良法人2023(大規模法人部門)

4年連続取得

※「ホワイト500」は2023年3月末現在未取得

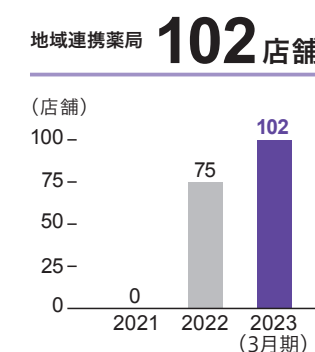
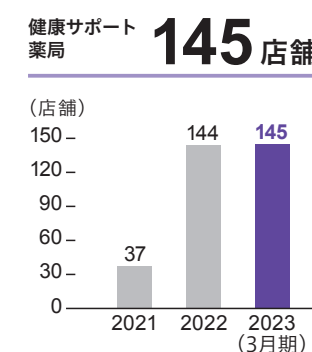
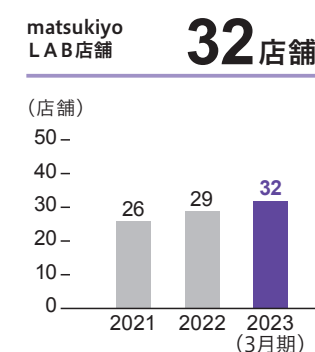
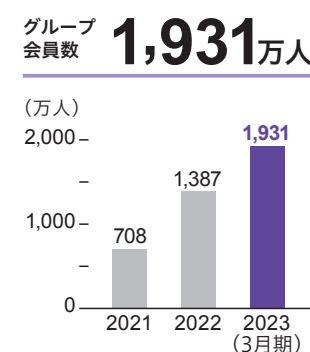
マテリアリティ: ガバナンス・コンプライアンスの充実



※2021年は「マツモトキヨシWAY評価」

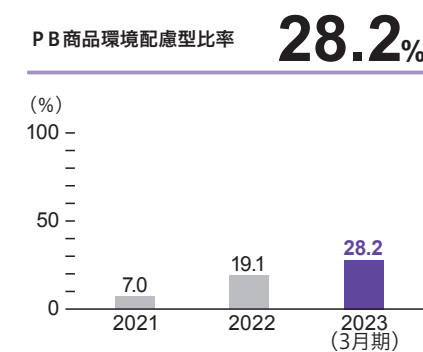
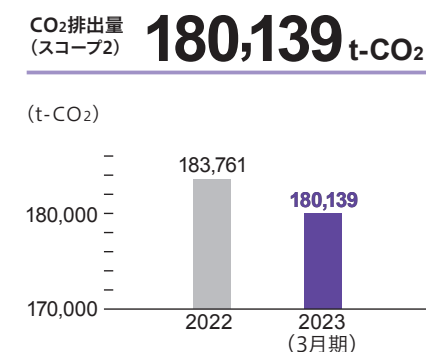
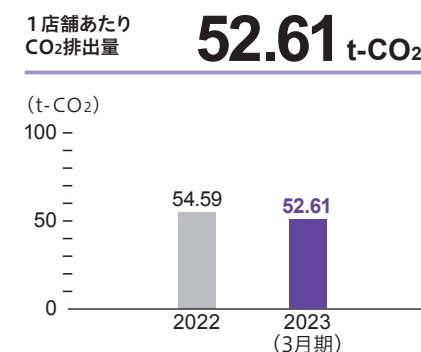
※2021年10月より開始

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



※2021年10月より開始

マテリアリティ: 地球の健康を考える



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

企業価値↑ = $\frac{\text{収益力(稼ぐ力)↑}}{\text{資本コスト↓ - 成長力↑}}$

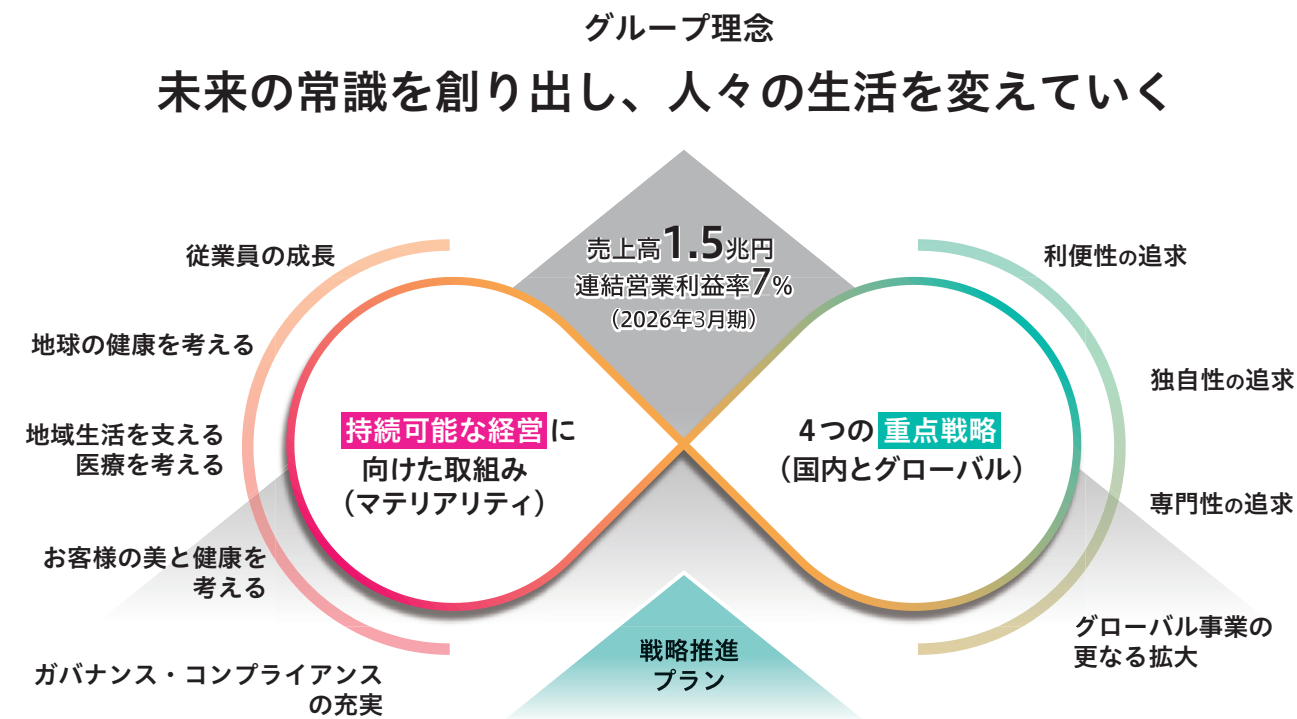
コンテンツ contents

中長期的な会社の経営戦略	47
国内戦略:お客様のライフステージに応じた価値提供	48
海外戦略:グローバル事業の更なる拡大	49
マテリアリティ お客様の美と健康を考える	51
グループ会員数／グループ出店／matsukiyo LAB店舗／ヘルス&ビューティーカテゴリ／PB商品	
マテリアリティ 地域生活を支える医療を考える	57
健康サポート薬局／地域連携薬局／専門医療機関連携薬局／地域包括ケアモデル	

収益力を高める主なKPI	KPIに設定した理由
グループ会員数 2,000万人	● 国内戦略として、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、利便性の向上、独自性の向上、専門性の向上を掲げており、統合データベースを活用したプライベートブランド制作、One to Oneマーケティング、EC・配送サービスなどのDX推進を図るうえで会員基盤の強化が欠かせないため
グループ出店 年間150店舗以上	● グループ店舗数4,000店舗達成に必要となり、かつ、当社グループのサービスをお客様に体験いただける場所を拡大するため
matsukiyo LAB店舗 50店舗	● 美と健康の専門性を高めたLABを展開することで、売上利益の改善だけでなく、競合企業との差別化・顧客への高品質なサービスを提供するため
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%	● 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になるため ● 人生100年時代、健康長寿社会を支える企業となるべく、美と健康の領域においていち早く顧客ニーズを捉えた品揃え・サービス展開し、美と健康領域における地域一番店を目指すため
PB商品:売上高構成比 15.0% 美と健康に特化、品質重視	● 美と健康の分野において、PB商品の開発強化によりナショナルブランド商品では満たされないお客様の多様化するニーズにお応えしつつ、利益の改善を図るため
健康サポート薬局 250店舗	● 健康サポート薬局を増やすことで、保険医療はもちろんセルフメディケーションも含めて地域の人々の健康に貢献するため
地域連携薬局 380店舗	● 地域連携薬局を増やすことで、今後さらなる需要が見込まれる在宅医療の分野を強化し、地域の人々に選ばれる存在になるため
専門医療機関連携薬局 20店舗	● 専門医療機関連携薬局を増やすことで、今後より高度化する専門医療の分野を強化し、治療を必要とする患者様を支える役割を果たすため
地域包括ケアモデル 20拠点	● 地域包括ケアモデルを展開することで、政府の目指す地域包括ケアシステムに対応するため

中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、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、常に変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つの経営の前提とそれに紐づく5つのマテリアリティへの取組み、そして、当社グループがさらに成長するための4つの重点戦略を連動させ、推進しております。それぞれの内容は、以下のとおりです。



<持続可能な経営に向けて>

当社グループは、グループ理念、グループビジョンの実現に向けた経営の前提として、当社グループの成長を支える基盤となる「人間性尊重の職場」、「ガバナンスの充実・強化」、当社グループがさらに成長するための戦略となる「美と健康への貢献」、「地球環境の保全」を区分し、それに紐づく5つのマテリアリティを、以下のように特定しております。

	当社グループの成長を支える基盤		当社グループがさらに成長するための戦略		
経営の前提	人間性尊重の職場 (人間・人権:Human)	ガバナンスの充実・強化 (ガバナンス:Governance)	美と健康への貢献 (社会:Society)		地球環境の保全 (地球・環境:Environment)
マテリアリティ	従業員の成長	ガバナンス・ コンプライアンスの充実	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	地球の健康を考える
目指す姿・ KGI	〈目指す姿〉 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。	〈目指す姿〉 経営の効率性・透明性や企業モラルを維持・向上し、信頼され続ける企業グループとして存在している。	〈KGI〉 グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%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。	〈KGI〉 2050年度1店舗あたり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。	

<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。

① 利便性の追求 — お客様との繋がりの深化

当社グループは、お客様の価値観が多様化し、ライフスタイルが変化しつつある社会において、お客様の最も身近な存在として、より深く繋がり、変わりゆくニーズを的確に捉えていくことが必要であると考えております。そのため、デジタル技術を活用し、全国に展開している店舗やオンラインなどの様々な接点を通じたお客様に届ける仕組みや、様々な買い物スタイルの提供など、利便性を追求していくことで、お客様により深く寄り添う企業を目指してまいります。

② 独自性の追求 — 体験やサービス提供の新化

当社グループは、激しい競争環境の中で、1.3億超の顧客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、面白さや楽しさに満ちた魅力的な商品・サービス、店舗モデルの開発や、広告配信事業の展開など、独自性を追求し、当社ならではのブランド体験を提供していくことで、お客様に選ばれ、日々の生活がより楽しさに満ちたものとなっていただけるよう、取組んでまいります。

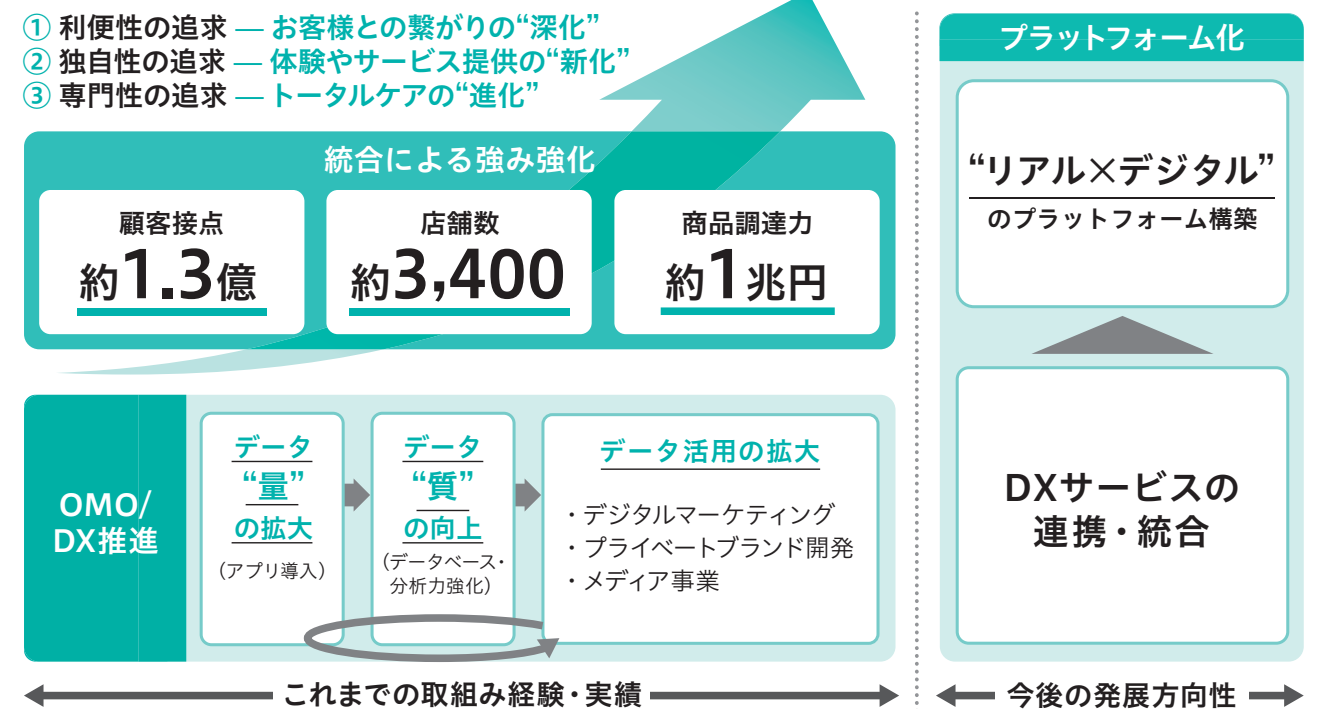
③ 専門性の追求 — トータルケアの進化

当社グループは、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応じた質の高いサービスを提供することで、地域社会により大きな安心と喜びを提供していくことが求められていると考えております。そのため、当社の強みとデジタル技術を活用し、セルフメディケーションの推進、調剤事業拡大に加え、心と身体の両面でのビューティーケアなど、ヘルス&ビューティーとウェルネスの3つの分野を軸に専門性を追求していくことで、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組んでまいります。

④ グローバル事業の更なる拡大

当社グループは、アジアを中心とした新たな進出国の開拓や海外店舗展開、越境EC事業の拡大を図るため、海外SNSの活用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と海外で支持される商品の開発などに積極的に取組み、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規模拡大とプレゼンス向上を目指してまいります。

国内戦略：お客様のライフステージに応じた価値提供



海外戦略: グローバル事業の更なる拡大

当社グループは、アジアを中心とした新たな進出国の開拓や海外店舗展開、越境EC事業の拡大を図るため、海外SNSの活用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と海外で、

支持される商品の開発などに積極的に取組み、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規模拡大とプレゼンス向上を目指してまいります。

海外事業の目指す姿

「日本のマツモトキヨシ」から、
積極的な海外事業拡大により、

「アジアのマツモトキヨシ」へ。
グループ全体の成長に貢献します。

ミッション

国内事業資産を活用し、アジア各国にて美容健康を軸とした流通サービス業を展開し、アジアの消費者の美容健康ニーズに貢献する。

これによりアジアブランドとしての認知拡大、外国人顧客のロイヤリティ向上、中長期利益の創出を追求する。

全社戦略における
海外事業への
期待

現地企業とのアライアンスなど
アジア地域での事業展開
インバウンド対応
(海外からの観光客の取り込み)

様々な展開手法による現地事業開発



商品供給

PB商品を軸とした
現地企業への商品供給



店舗事業

自社ブランド力を
最大限に発揮した
現地法人による店舗展開



EC事業

PB商品を軸とした
EC企業とのアライアンス

アジア圏の事業基盤確立と拠点成長により、
国内事業との連携とインバウンド相乗効果を期待。

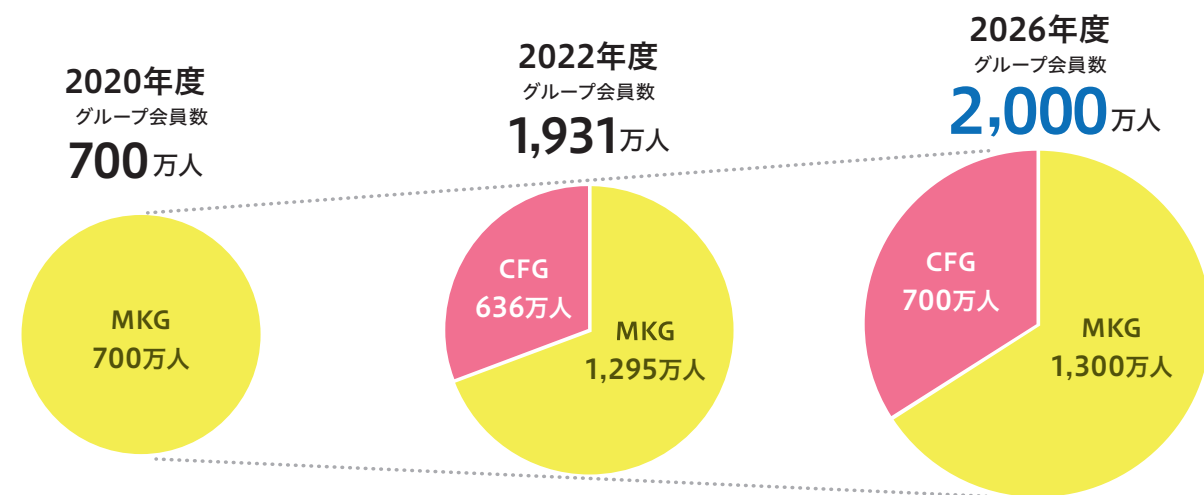
マテリアリティ お客様の美と健康を考える

「未来の常識を作り出し、人々の生活を変えていく」というグループ理念のもと、「美と健康」を通して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、生き生きとした生活・地域社会の実現に貢献します。

また、人々の生活がもっと楽しく、もっと喜びや驚きに満ちたものにするため、「美と健康」を軸に独自性を追求し、新たなアイデアや技術を積極的、かつ持続的に取り入れてまいります。

グループ会員数 1,931万人／2,000万人(目標)

国内戦略として、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、利便性の向上、独自性の向上、専門性の向上を掲げており、統合データベースを活用したプライベートブランド制作、One to Oneマーケティング、EC・配送サービスなどのDX推進を図るうえで会員基盤の強化は欠かせません。



2026年度グループ会員数2,000万人

獲得施策

アプリプッシュ・バナーによる
紐づけ促進



インナーコンクール

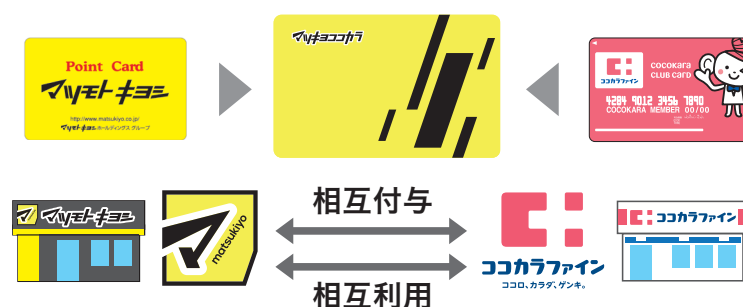


メディアを活用したDL促進



会員統合

2023年6月より会員基盤を統合することで、ポイントの相互付与、ポイントカードの相互利用が可能となりました。これにより、お客様にとってリアル店舗同士のシームレスな店舗利用が可能となり、お客様のさらなる利便性の向上が見込まれます。



グループ出店 年間126店舗／150店舗以上(目標)

当社グループのサービスをお客様に体験いただくことができる場所の中心となる店舗。その場所を安定的・継続的に増やすことで、お客様に最も身近な日本最大のドラッグストアグループを目指します。

2023年3月期の新規出店は、グループ全体で126店舗(146店舗※海外含む)となりました。

当期は、特に、①競争激化による物件の歩留まり率の低下、②コロナ禍による生活様式の変化により、新たに店舗を出す環境としては、厳しい状況となりました。



出店方針

三大都市圏、政令指定都市に加え、住宅街などの夜間人口の多いエリアを中心に出店を強化。

出店基準

出店に関する投資基準は、資本コストを上回るリターンが見込めることを基本的な条件とし、出店の質と量を重視し、早期に収益に貢献できる出店を目指します。

matsukiyo LAB店舗 32店舗／50店舗(目標)

matsukiyo LAB ブランドメッセージ 暮らしのヘルスケアショップ

matsukiyo LAB(マツキヨ ラボ)とは、地域のお客様の健康的な暮らしを支えるため、「薬剤師」・「管理栄養士」・「ビューティースペシャリスト」の専門スタッフが美と健康をトータルサポートするヘルスケアサービスを目指しております。健康と美容についてのお悩みを親身にお伺いしながら、最適な商品・健康・栄養管理法や美容の秘訣など、きめ細かなアドバイスをいたします。



次世代ヘルスケア店舗

matsukiyo LAB

美と健康の専門性を高めたmatsukiyo LAB店舗を展開することで、売上利益の改善だけでなく、競合との差別化・顧客への高品質なサービス提供を図ることを目的としています。

■ サプリメントバー



管理栄養士が気になる健康・栄養のお悩みにお答えします。お客様の食生活、生活習慣などを詳細に伺って、お客様にオーダーメイドでビタミンなどについてカウンセリング※いたします。

※管理栄養士によるカウンセリングは、身体の状態、栄養状態等に応じた「健康の保持増進のための栄養の指導」を行うものです。傷病や障がいがない方を対象としております。

■ ビューティーケアスタジオ



ビューティースペシャリストが美に関するお悩みにお答えします。専門の肌チェックのほかに商品のおすすめなど、丁寧にカウンセリングいたします。

■ ヘルスケアラウンジ



薬剤師が医療機関から発行された処方箋を元に医薬品を調剤するほか、日々の体調の悩みを伺い、生活習慣などに関してカウンセリングいたします。

	出店(改装)店舗数	累計
2015年度	1	1
2016年度	3	4
2017年度	6	10
2018年度	10	20
2019年度	2	22
2020年度	4	26
2021年度	3	29
2022年度	3	32

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)

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)」がスタート。Qには、Qualified(専門性)とQuality(品質)とQuick(迅速)の言葉の意味を込めており、豊富な品揃えの中からオンラインでご注文いただいた商品を、お客様のお近くの店舗からご指定いただいた場所にスピーディーにお届けします。

配送の際は、EV車両の活用や可能な限り移動距離を短縮することでCO2排出量の削減に努めるとともに、エコな梱包材を採用するなど環境へのやさしさにも配慮します。

社会全体のデジタル化が進み、お客様のライフスタイルが変化しつつある中で、一人ひとりのお客様と深く繋がっていくことでニーズを的確に捉え、最も身近な存在となることが必要と考えています。



ブランドシンボル

「Q」のマークはマツキヨココカラのロゴマークにある斜角度19度を継承し、ロゴマーク「Q」の左側をあえて表現していないのは、「新たにワクワクするモノやコト体験を創造しお届けする」という想いを込めています。

ブランドシンボルの堂々とした力強い印象と有機的な躍動感の両立により、「マツキヨココカラQ(キュー)」ならではの先進性と親しみやすさを表現しています。



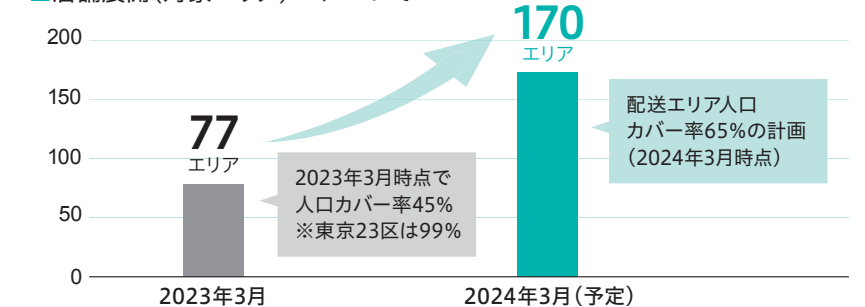
対象エリアの拡大

対象エリアのお客様がロゴマークのついている商品を13:00までにご注文いただくと最短で当日中にお届け※1。今後も配達可能な対象エリアの拡大を進めていきます。

※1 最短のお届けについては条件があります。



■ 店舗展開(対象エリア)※2について



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 66.0%/75.0%(目標)

「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」

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でありたい。美と健康に関するお客様の悩みに寄り添い、お客様満足度の向上を目指します。

美と健康領域における 地域一番店を目指す取組み

人生100年時代、健康長寿社会を支える企業となるべく、
“美と健康”の分野において
いち早く顧客ニーズを捉えた品揃え・サービスを強化してまいります。

【製配販の協業体制強化】

メーカー様・卸売り企業様と一体となりお客様満足度の向上に努めます。

【棚割りの適正化】

お客様のニーズに沿った品ぞろえを実現します。

【売り場展開の具現化率向上】

常に鮮度の高い売り場づくりを行い、適切なタイミングで商品をご提案します。

PB商品売上高構成比 12.7%/15.0%(目標) 美と健康に特化、品質重視

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きめ細かなニーズをPB商品の商品開発推進により満たしていき、新たな市場創出を追求していくことで利益改善はもちろん、売上高アップを目指していきます。

matsukiyo ブランドの誕生

品質のこだわりだけでなく、オシャレなデザインなど、お客様が求める情緒的なベネフィットやマツモトキヨシらしい斬新さを付加した新ブランド開発を目指し、2015年12月、新しいプライベートブランド「matsukiyo」が誕生しました。

since
2015

BRAND VISION

matsukiyoブランドが目指すこと。
それは、マツキヨココカラしさを追求したブランド「matsukiyo」と、薬剤師や管理栄養士、ビューティスペシャリストがお客様の美と健康をトータルサポートする。次世代のヘルスケアショップやヘルスケア商品のブランド「matsukiyo LAB」を通して、お客様一人ひとりの、地域社会の、そして日本全体の暮らしを、これまで以上に健やかに、楽しく、快適にすること。

私たちの志を「日本の暮らしを、楽しくする。」という言葉に込め、matsukiyoブランド全体のビジョンとしました。

matsukiyo

日本の暮らしを、楽しくする。



TOPICS トピックス

小学生がおもう「あったらいいな」をPB商品で実現

当社グループは、2022年の世界青少年発明工夫展で銅賞を受賞した小学校4年生のアイデア(指にまきやすいばんそうこう)をPB商品として商品化しました。

本商品は、絆創膏を貼る時にパッドを傷口に当ててまくと左右のテープがくっついてしまうことに着目し、「端にパッドを寄せた絆創膏があればいいのに」という固定概念にとらわれない小学生の柔軟なアイデアから誕生しました。



コンセプトムービーURL: <https://youtu.be/kN4qgZJ51aw>



●商品紹介

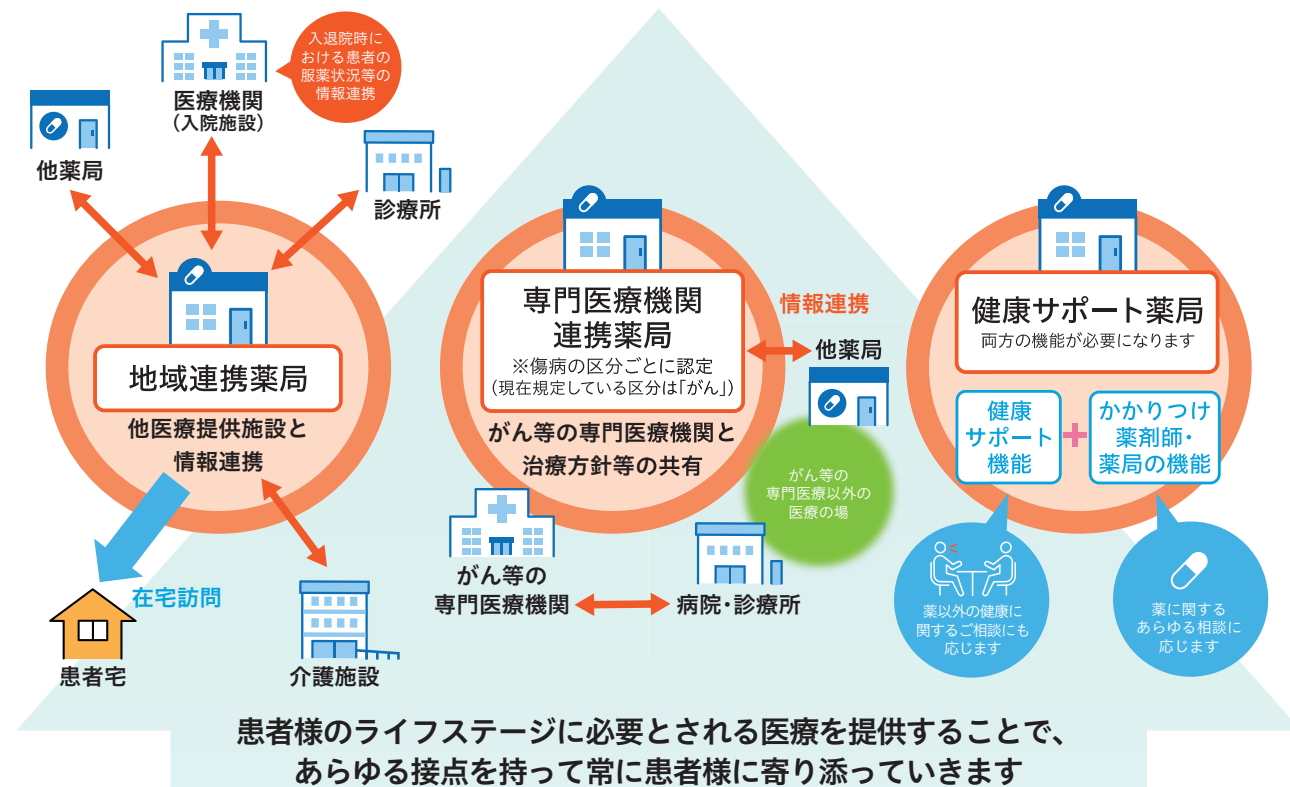
パッドの位置を片方に寄せることで、左右のテープがくっつくことを防ぎ、従来よりも指にまきやすいデザインの絆創膏です。肌の動きにフィットする伸縮タイプのため、指先や関節部に使用するのがおすすめです。

マテリアリティ 地域生活を支える医療を考える

当社の事業展開において中核の一つである調剤事業。この機能をドラッグ事業や介護事業などと連携させ、地域の方々の生活・健康を支えていく使命が当社にはあると考えています。

優れた教育を受けた多くの資格者を擁する各事業の専門性を活かして、地域に求められている薬局を増やしていくと共に、当社独自の地域包括ケアモデルの拡充を図ってまいります。

住み慣れた地域で当社が医療・介護・予防など 包括的なサービスの一翼を担い、地域社会に貢献します。



超少子高齢社会に備えた社会課題を背景に、調剤報酬改定や規制緩和に拍車がかかり医療のあり方の変容（対物業務から対人業務へ）が進んでいます。

Politics	Economics	Society	Technology
政治的要因 地域医療構想による医療の効率化 地方創生によるスマート社会ICT化の推進 「患者のための薬局ビジョン」に沿ったかかりつけ薬剤師の推進	経済的要因 医療費増大に伴う調剤報酬および薬価改定	社会的要因 超高齢社会に伴う在宅需要の増加 規制緩和に伴う調剤の変容 がん医療などの高度化に伴う専門性需要の増大	技術的要因 AI・IoT化による調剤オートメーション化 オンライン医療拡大 電子処方箋の普及

健康サポート薬局 145店舗／250店舗(目標)

ドラッグストアの強みであるセルフメディケーションを活かし、薬局においても処方箋調剤のみに留まらず、市販薬や健康食品を通じた情報提供等、健康全般について地域の住民の皆さまに最も身近な存在として貢献してまいります。

■相談しやすい薬局づくり

当社の各店舗では、「段差がなく滑りにくい床」「大きな文字表記」「ピクトサイン」「ゆとりある通路の確保」等の点に配慮し、地域の住民の皆さまにご利用いただきやすい薬局づくりに取り組んでいます。

また様々な感染症予防に向けて、手指用消毒液スタンドの設置、飛沫防止用アクリル板の設置、一部薬局における感染症対応窓口の設置等を行い、安全・安心な薬局づくりにも取り組んでいます。



待合室感染対策例



感染対策窓口例

スロープ例

■セルフメディケーションの推進

生活者の多くは、必ずしも薬や健康のスペシャリストではないため、妥当適切な助言や支援が必要不可欠です。当社には薬剤師をはじめ、医薬品登録販売者・管理栄養士・看護師・ケアマネジャー・介護福祉士・作業療法士・理学療法士等多くのスペシャリストが在籍しております。

当社の薬や健康のスペシャリストが、店頭や健康イベント等を通して、正しいセルフメディケーションの浸透を図っています。

■健康相談会

当社調剤薬局では、定期的に健康イベントを開催しています。疾病の早期発見や自己管理のきっかけづくりを目的として、体組成測定、血管年齢測定、骨の

健康度測定等に関するイベントを実施し、地域の住民の皆さまの健康維持・増進に取り組んでいます。



■地域イベント

行政と連携した取組みとして、地域の児童・生徒を対象に「薬物乱用防止」「医薬品適正使用」を題材とする講義や薬剤師体験イベント等を開催しています。薬についての正しい知識を身につけるとともに、将来を考えるきっかけづくりとして取り組んでいます。



■検体測定室・健康チェックの検査項目の充実

地域の住民の皆さまの健康維持・増進に貢献するため、調剤薬局の一部の検体測定室において、血糖値やコレステロール値等を測定できるサービスを提供しています。検査結果をもとに、セルフメディケーション推進や受診勧奨も念頭に置いたカウンセリング・アドバイスも併せて実施しています。



地域連携薬局 102店舗／380店舗(目標)

医療機関や他薬局、福祉施設等との十分な連携を通して、患者様のお薬についての情報を、在宅医療もふくめて一元的・継続的に管理し、患者様に安心してお薬をお飲みいただける環境づくりに貢献してまいります。

■在宅調剤機能の強化

医療機関や薬局への行き来が困難な高齢者や小児、難病の患者様等にとって、生活の質の確保には、円滑な在宅医療が必要不可欠です。

当社では、あらゆる在宅医療のニーズにも網羅的に対応できるよう、無菌製剤施設も積極的に導入しています。2023年3月時点で、全調剤店舗924店舗中、在宅調剤拠点数は563店舗に達しております。



■トレーシングレポート

医療機関では把握が困難な薬の情報等を中心に、医療機関等に対しトレーシングレポートを報告しています。

また、独自に当社の管理栄養士が監修したレシピを活用し、食事に関する聞き取りや指導を行い、トレーシングレポートの充実化に向けて取り組んでいます。



■介護事業との連携

当社の調剤事業と介護事業とで連携し、入居者の皆さまへ向けて調剤事業をはじめとする薬や健康の知識を活かした相談会や血糖値や骨密度等の測定等を行うイベントを開催しております。



専門医療機関連携薬局 3店舗／20店舗(目標)

全国でもまだ数が少ない専門医療機関連携機能を通して、医療機関と治療方針等を共有し、がんをはじめとする専門的な薬物管理が必要な患者様にとって妥当適切な治療に貢献してまいります。

■当社専門医療機関連携薬局

当社では2023年3月時点で、ココカラファイン薬局ミナス伊勢店、ココカラファイン薬局日赤前店、調剤薬局マツモトキヨシ埼玉伊奈店の3店舗にて認定されております。



調剤薬局マツモトキヨシ埼玉伊奈店 ココカラファイン薬局日赤前店

■薬局は「医療提供施設」であるという思い

「高度薬学管理機能」を持った薬局づくり

調剤併設型ドラッグストアや医療モールの開発に加え、より専門的な知識が必要な「高度薬学管理機能」を持った薬局づくりにもチャレンジしています。

専門性の高い薬局を構築し、さらなる質の強化を図り、患者様にとっての利便性のみならず、患者様にとっての健康についてのあらゆるニーズへの対応を目指しています。



千葉作草部店

松戸小金店



大阪国際がんセンター店

白十字病院店

地域包括ケアモデル 6拠点／20拠点(目標)

無菌製剤施設併設型薬局を中心に薬局をドミナント展開し、医療・介護・予防・生活支援等が一体的な提供を実現し、地域包括ケアシステム構築に貢献してまいります。

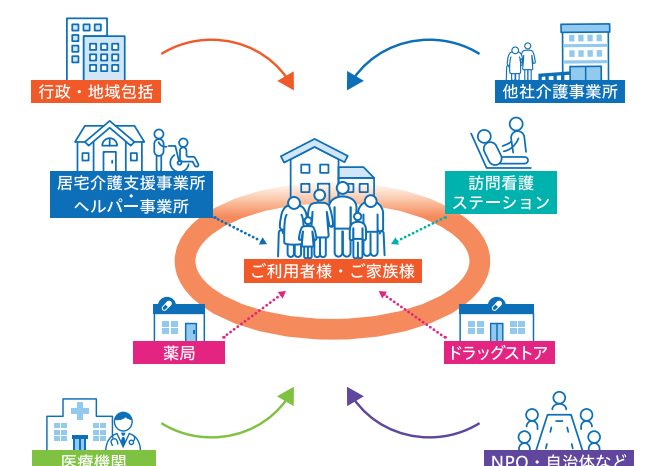
■無菌製剤施設

患者様のご自宅で使用する注射薬や輸液を、より安全に調剤します。

今後の在宅医療の充実に欠かせない無菌製剤施設を積極的に導入しています。



■地域包括ケアシステムとの連携



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

企業価値↑ = $\frac{\text{収益力(稼ぐ力)↑}}{\text{資本コスト↓} - \text{成長力↑}}$

コンテンツ contents

マテリアリティ 従業員の成長	63
人材戦略.....	63
①人材ポートフォリオの動的変化の可視化	67
②知・経験のD&Iの推進	68
③各階層の必要(リスク)領域の可視化と施策展開 ...	73
④従業員エンゲージメントの改善・向上	77
⑤働き方改革の推進	83
ステークホルダーとのエンゲージメント	87

成長力を高める主なKPI	KPIに設定した理由
従業員意識調査 3.94P	● 人材戦略をより強化する施策を検討するデータベース構築 ● 経営統合後の組織融合の定量的指標として意識の変化やシナジー効果を確認 ● 現状とあるべき姿とのギャップ解消を図る
ホワイト500 取得	● 健康経営の実践(人を大切にする企業)により、従業員の健康維持や採用の強化 ● 従業員の活力向上などの組織の活性化 ● アブセンティズム、プレゼンティズム改善による生産性の向上
女性管理職比率 25.0%	● 顧客属性を考慮し、女性の目線を取入れやすい店舗運営を実践し、多様化する顧客ニーズや潜在ニーズへの対応力の強化
特定保健指導実施率 50.0%	● 従業員の活力向上などの組織の活性化 ● 生産性の向上につながるパフォーマンスを発揮するためには、心身の健康は不可欠
マツキヨココカラWAY 行動評価 46.9P	● WAY行動評価の点数が高い従業員のパフォーマンスが高いため(従業員の行動と当社グループが従業員に求める行動の価値観の一致)
マツキヨココカラWAY 研修受講率 100%	● 「WAY行動評価の点数が高い従業員はパフォーマンスが高い」ということから、点数が高い従業員育成による生産性の向上
障がい者雇用率 2.70%	● 障がいの有無に関わらず個人を尊重しながら共生できる社会の実現

【ご参考】その他、人材戦略に紐づく主要KPI

重要テーマ	主要KPI項目	目標値
WAY実践による グループ理念・ビジョンの実現	従業員満足度調査 経営へのコミットメント項目	経営トップの店舗訪問による浸透 2022年度:107店舗 2025年度:340店舗
	男性育児休業取得率	対象者の50% 2022年度:42.6% 2025年度:50.0%
	多様な人材が 多様な活躍ができる環境	全従業員 2022年度:1,901,397円/年 2025年度:1,701,750円/年(10.5%削減) 管理職比率に準じた削減
		正社員 2022年度:1,410,678円/年 2025年度:1,231,522円/年(12.7%削減) 管理職比率に準じた格差
	障がい者雇用率	法定雇用率の達成 2023年3月:2.64% 2026年3月:2.70%
ウェルビーイング経営の推進 生き活きと健康に活躍できる環境	グループ間異動者数または公募実績	2022年度:61名 2025年度:81名(毎年1割増加)
	特定保健指導者	特定保健指導対象者数の変化 →対象者10%減少 特定保健指導実施率の状況 2021年度:34.3% 2025年度:50.0%

はじめに

企業価値

収益力を高める取組み

成長力を高める取組み

資本コストを下げる取組み

データ・会社概要

マテリアリティ 従業員の成長

人材戦略

人的資本への考え方

私たちは、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組織・人材戦略を経営上の重要テーマと捉え人的資本の価値を最大限にするよう努力しております。な



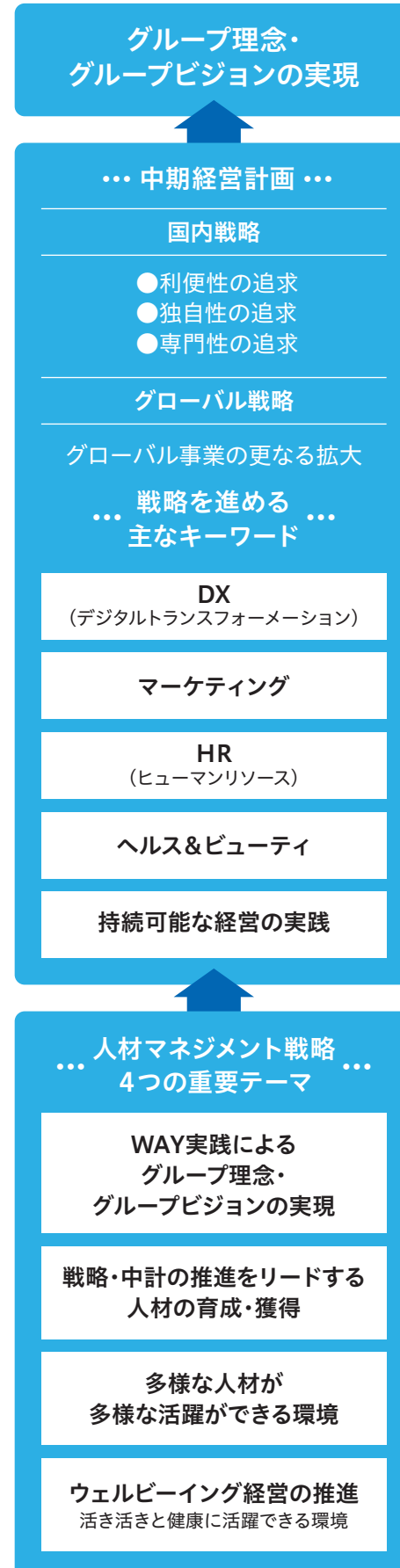
常務取締役 グループ管理統括
小部 真吾

ぜならば、事業戦略の実行も、デジタル技術を活用してビジネスモデルを変革するのも全て人が行うものであり、従業員の理解や納得が得られたときに価値を最大限にできると認識しているからです。「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に掲げているように私たちは、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ております。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、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おります。

今回、この情報を開示するにあたり、私たちの人的資本経営の考え方と結果をお伝えすることで、業界における人的資本経営を牽引する存在となるべく推進してまいります。ステークホルダーの皆さまにとってこのレポートが当社グループの理解の促進につながれば幸いです。

経営戦略に基づく 具体的な人事戦略・人事政策の考え

経営戦略と人材マネジメント戦略の重要テーマと人事政策の関係性を一覧にしております。グループ理念・ビジョンの実現に向けて中長期的に企業価値を向上させる政策を打ち出しております。国内戦略とグローバル戦略を実現するためには人材マネジメント戦略の実現が必要不可欠であり、グループ人事政策に影響する事項を人的資本経営における5つの共通要素で整理しております。グループ人事政策において検討必要項目を具体的なKPIを交えてご紹介してまいります。なお、KPIについては、2025年に実現すべきあるべき姿・目標値を各人事政策ごとに設定し、1年ごとのマイルストーンをKPIとして進捗を確認できる指標として設定しております。



グループ人事政策に影響する事項 人的資本経営における5つの共通要素で整理

1. 人材ポートフォリオの動的変化の可視化

- ビジョン実現・中計推進の必要人材の明確化 (Spec&量)と確保計画
新たな成長領域における必要人材／IoT・DX推進人材／グローバル人材
- グループガバナンス・サクセッションプラン具体化
グループ経営人材候補者の可視化／サクセッションプランの具体化
- 人時生産性UP(PA化推進)

2. 知・経験のD&Iの推進

- グループ必要人材の積極的採用
- 成長加速分野におけるグループ横断の政策的な人材配置
- 技能伝承の推進
- グループ横断的な人材(知・経験)の活用(シェア)
- D&Iにおける人材任用・採用・育成(キャリア開発)
女性管理職、経営層／高年層の活用／障がい者等の活用

3. 各階層の必要(リスキル)領域の可視化と施策展開

- グループ共通のリスキル策の可視化
例) DX人材育成、共通アップデート必要スキル
- 各社経営層・マネジメント層のアップデート必要策

4. 従業員エンゲージメントの改善・向上

- 従業員意識調査の課題項目への対応
- ウェルビーイング経営の推進
- 理念・ビジョン・WAYの更なる浸透
- 組織コミットメントを高める取組み

5. 働き方改革の推進 (生産性向上と多様な働き方への対応)

- 業務プロセスやフロー／ルールの見直し・改善
- 各業務におけるDX推進
- BCP視点における働き方の見直し

グループ人事政策 検討必要項目

全体	● 人材ポートフォリオ・必要人材 (As Is To Be) ● グループ要員人件費計画 ● 人材区分の整理(籍・活用・責任などのあり方整理)
採用	● グループ成長推進人材・共通人材のキャリア採用 ● 新卒採用計画(職種別採用検討含む) ● グローバル推進人材の採用のあり方・計画 ● グループにおける採用の高度化・効率化
活用キャリア	● グループ横断の人材活用のあり方 出向、転籍、本社人材、グループ人材シェア活用／グループ人材マッチング機能 ● サクセッションプランの具体化 ● 女性活躍計画のアップデート ● 海外キャリア・ポストの有効活用 ● グループ公募・FAの活性化 ● 各新卒採用者のキャリアプラン ● 自律的キャリア開発支援策
育成	● 階層別・人材区分別リスキル施策 ● 現経営層・次世代経営層の育成策 ● グローバル人材育成策 ● 女性次世代経営層の育成 ● グループキャリア研修支援
その他	● 人事インフラ・仕組の更なる整理・共通化 ● グループ健康経営促進策 (特定保健指導・労働安全衛生・休職・ストレスチェック) ● 現状人事各課題の解消 ● 人事シェアード機能の生産性向上 ※各社経営支援業務へのシフト (例:各社人事分析レポート・人事白書等)

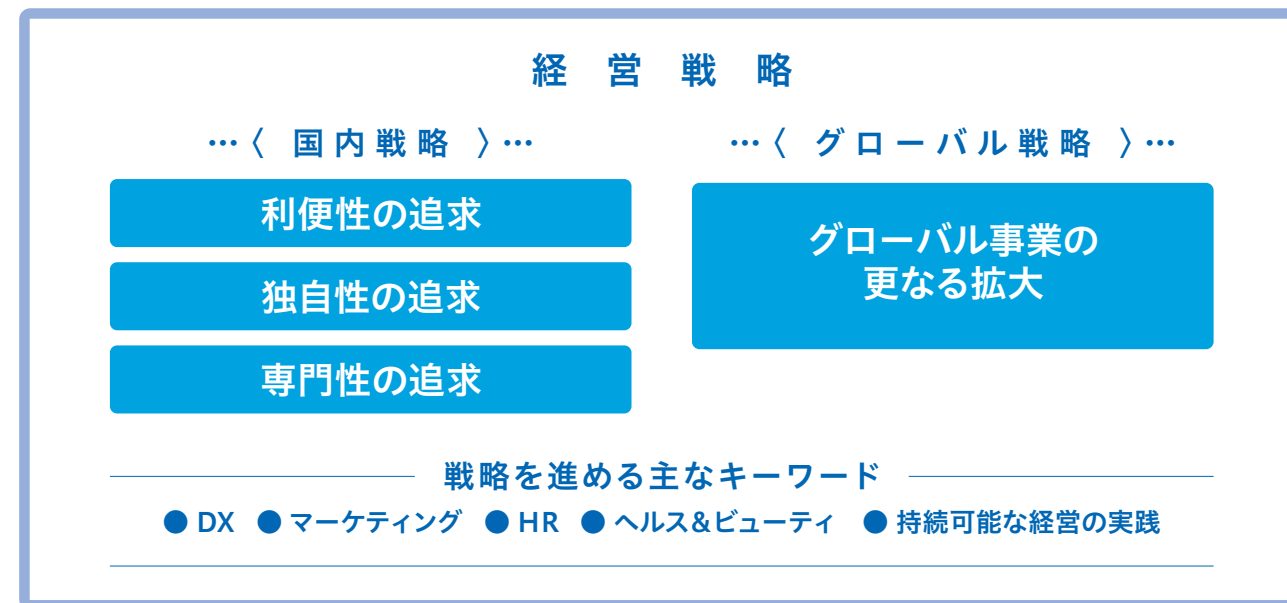
MCマネジメント人事・各社人事の役割・責任の明確化

WAYの浸透・実践

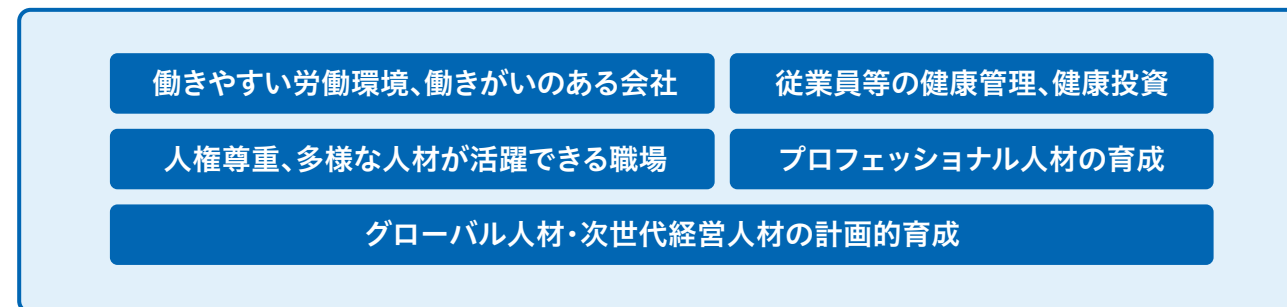
事業会社における人事制度の統一(グループ人材管理)

人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素

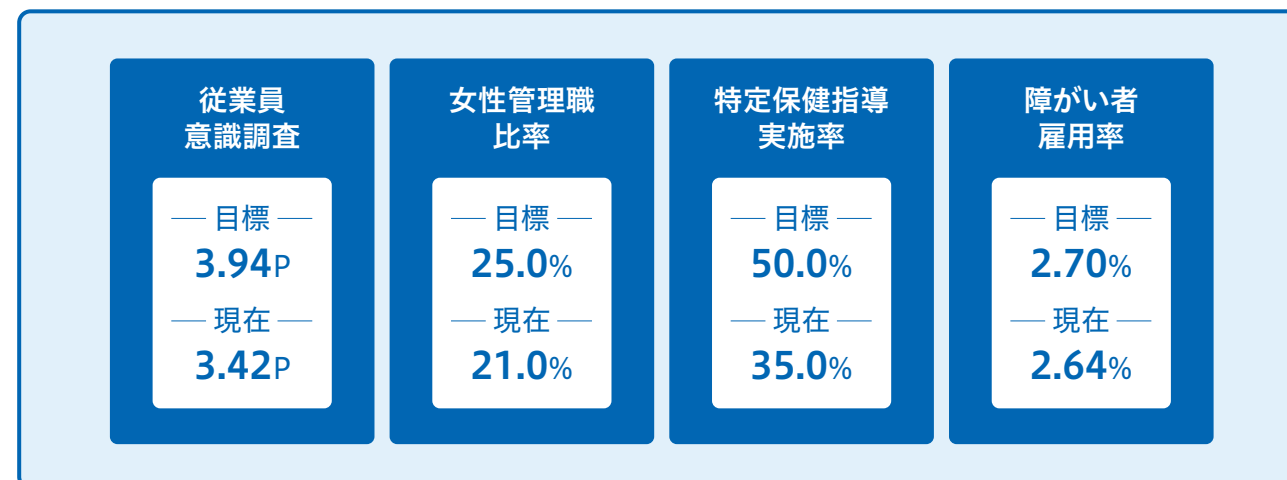
「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」に基づく人事施策を展開するにあたり、まずは、視点②に定める人的資本経営に関するKPIを設定し、KPIを達成することで経営戦略に繋げ、グループ経営目標を達成します。



視点① 経営戦略と人事戦略の連動



視点② 主なギャップ定量把握



人材戦略 5つの共通要素

～要素①～ 動的な人材ポートフォリオ

- ①グループ共通な人事制度による人材区分管理の実現
 - ②人材区分ごとの要員設定によるギャップ管理
 - ③グローバル人材・次世代経営人材の管理導入
- 主なKPI: 各人材区分毎の要員・実績状況

～要素②～ 知・経験のD&I

- ①必要領域人材(プロ人材)の積極的採用
 - ②キャリア人材の育成・採用
 - ③グローバル戦略推進人材の育成・採用
- 主なKPI: 上記人材の増減数(または施策実施数)

～要素③～ リスキリング・学び直し

- ①DX推進人材の育成
 - ②各社経営層へのアップデート育成策の展開
 - ③各階層の必要(リスキル)領域の可視化と施策展開
- 主なKPI: 研修時間数や参加者数などの管理

～要素④～ 従業員エンゲージメント

- ①理念・ビジョン・WAYの更なる浸透
 - ②経営統合の更なるシナジー・ノウハウの共有促進
 - ③意識調査課題項目への対応策実施
- 主なKPI: 各従業員意識調査ポイント

～要素⑤～ 時間と場所にとらわれない働き方

- ①業務プロセスやフロー・ルールの見直し・改善
 - ②各業務におけるDX推進
 - ③BCP視点における働き方の見直し
- 主なKPI: リモート勤務推進度・各施策推進度

視点③

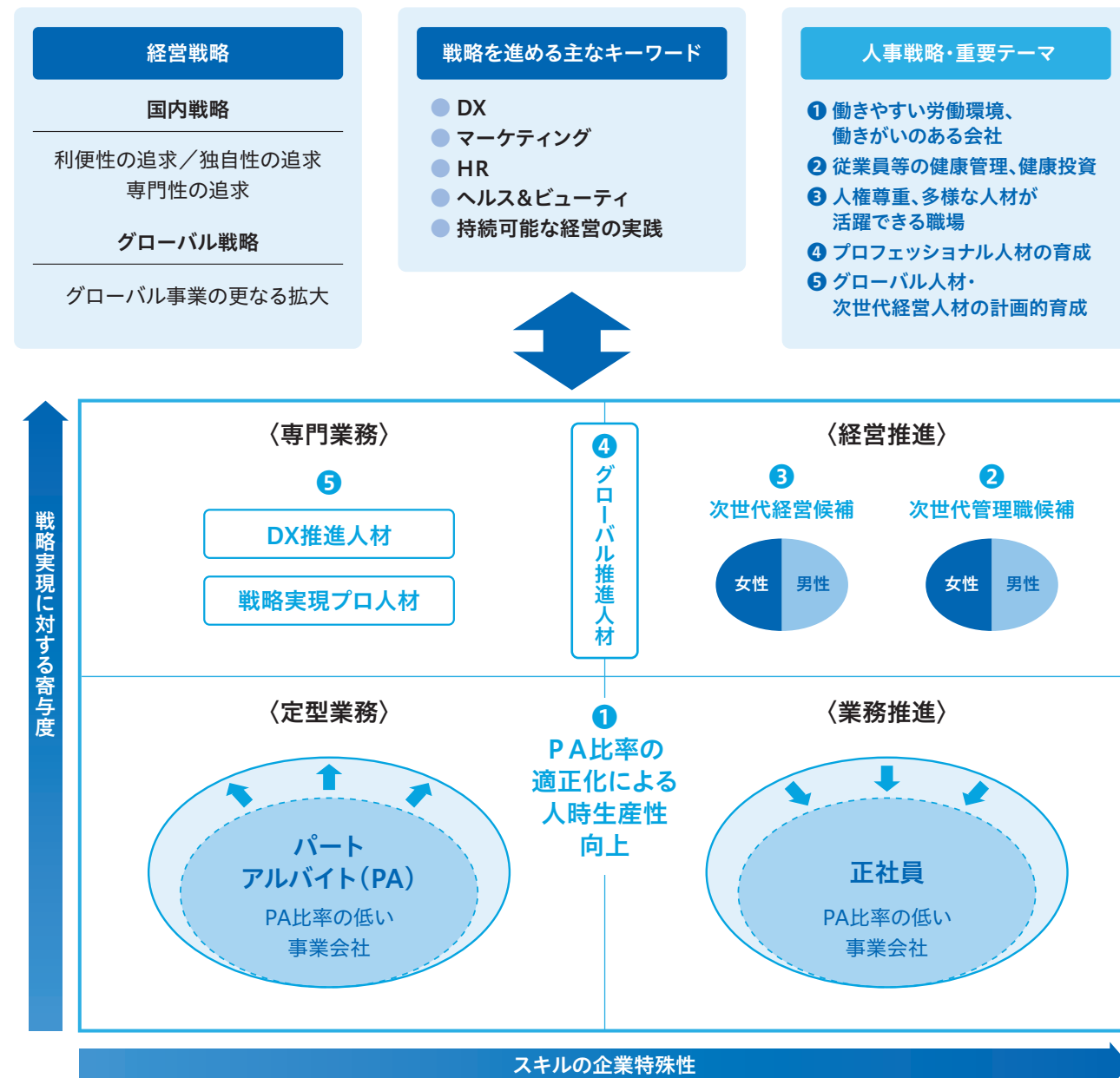
企業文化への
定着

人事施策の
具体的展開

①人材ポートフォリオの動的変化の可視化

グループガバナンス・サクセッションプラン具体化 (グループ経営人材候補者の可視化)

企業の事業活動に必要な人材がどのように構成されるかを分析し、戦略実現に対する寄与度とスキルの企業特殊性を指標として「適材適所」に配置できるよう人材ポートフォリオを設けております。今後の戦略・中期経営計画をリードし推進する人材を明確化し、現在不足している人材リソースの獲得に向けた育成施策や経験者採用の拡充を図ります。優秀な人材を確保し、さらなる成長につなげることが重要だという観点から経験者採用における採用経費は一定金額確保しておりますが育成による内部登用を重視しております。現場においても省力化・省人化施策の推進に合わせて、パートタイマーの戦力化や適正化を促し人時生産性の更なる向上を図っております。



②知・経験のD&Iの推進

戦略・中計の推進をリードする人材の育成・獲得 (グループ必要人材の積極的採用)

当社グループは、H（人間・人権）、E（地球・環境）、S（社会・経済）、G（ガバナンス）、つまりHESGを経営の前提として掲げ、H「Human」から始まる会社として従業員の成長を重要な目標と宣言し公表しております。日本の労働力人口は2022年平均で6,902万人と減少する中、2050年には5,275万人に更に減少すると見込まれております。

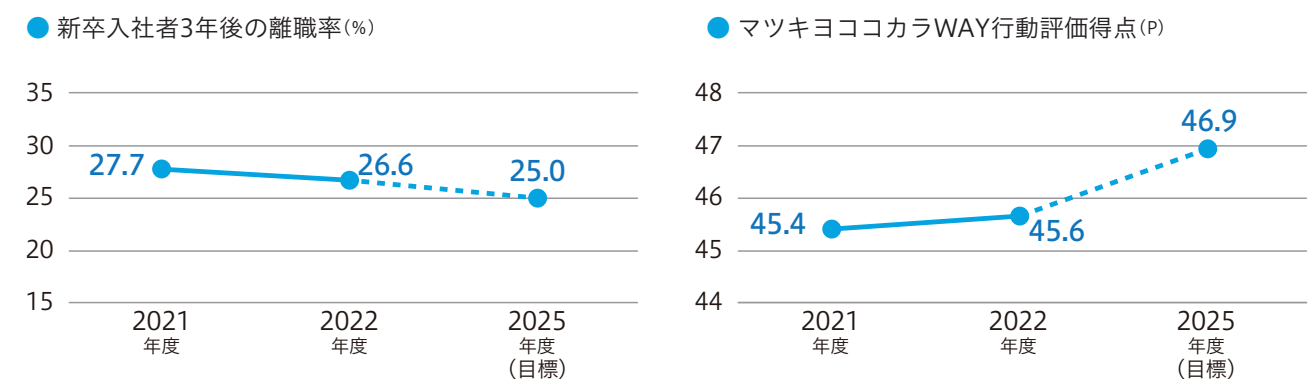
企業にとって人材確保が重要課題となる中、有資格者であればどなたでも良いという考えではなく、人々の生活に寄り添う事ができ、お客様・患者様に対し、楽しみや新たな価値を創造するという目標に共感していただける方を採用しております。

採用の体制としては、様々な業種に精通している採用専門支援企業と連携することで、採用市場の動向に合わせた採用活動を可能とし、当社採用担当が書類選考および面接、応募者との関係性構築に注力できるようにしています。

入社後の定着率に関して、新卒入社者3年後(2020年度入社者)の離職率は、全国平均30%に対し27%と同水準となっており、うち自発的(転職)離職者は約44%となります。離職防止も兼ね、メンター(トレーニング)制度・ブラザーシスター制度を導入し、何か困りごとがあった際に一人で抱え込むことのないよう環境整備に努めています。また、チャレンジ店長/薬局長制度の全社導入を視野にキャリア形成可能な体制も整えており、離職の原因となる「キャリアビジョンが描けない」等の不安解消に努めております。2023年度から、調剤薬剤師・OTC薬剤師・医薬品登録販売者・調剤事務向け職種別研修を統合し、到達レベルが明確化された3段階のうち自身のレベルに合った研修を受講していただきます。

育成・成長・活躍の段階を示す資格体系は、それぞれの資格毎に会社が求めることを明確にすることで、一人ひとりがどのように行動し、どのように成長するべきかわかりやすい体系としています。従業員の活躍は成果・行動・能力・姿勢の4つの評価軸について考え方を整理し、単なる成果主義に陥らないようにすると共に、育成とやりがいの双方につながる評価の視点を設定します。

マツキヨココカラWAYの浸透と連動させるため、行動評価および業績評価のそれぞれにマツキヨココカラWAY評価を加点しており、従業員の得点は50P満点中45.6Pを獲得することができております。更なる専門性の強化及び、「未来の常識を創り出し人々の生活を変えていく」ことが出来るようになることで、従業員にとっての働きがい向上に繋げ、WAY浸透研修等により帰属意識の向上を図り、新卒入社者3年後の離職率は、2025年25%以下を目指しております。



社外取締役メッセージ



多様な人材の活用について

グループの持続的な成長のために
女性をはじめ、多様な人材の採用と
育成を加速させる

社外取締役

沖山 奉子

マツキヨココカラ&カンパニーらしい施策とKPIによる成果の見える化

人的資本経営の重要性が高まっていますが、当社グループも「従業員の成長」をマテリアリティに定め、2026年3月を目標期間とする4つのKPIを掲げています。これらは中期経営計画に即したものになっており、適正だと思います。また、KPIできちんと数値目標を出すことは、具体的な行動を促すことになり、取組みの進捗や成果が可視化できます。女性管理職比率に関しても、2026年3月までに25%にするという目標を掲げています。

特に当社グループらしいと感じたのは「マツキヨココカラWAYの実践」です。グループの理念やビジョンを従業員の共通の価値観として共有し、日々の行動で実践できるように浸透を図ることはとても重要です。そのためのツールのひとつにマツキヨココカラWAYカレンダーがあります。親しみやすいイ

ラストを使い、2次元コードで社内のサイトにアクセスすれば、詳しい内容を見ることもできます。経営統合した組織の1丁目1番地である愛社精神を醸成するためには、とても効果的ですし、考え方や理念が自然と頭に入るようにカレンダーにするというユニークな手法に感心しました。

また、ウェルビーイング、健康経営の取組みにも当社グループらしさがあります。お客様に美と健康を提案する企業として、従業員の健康維持に努めるのは当然かもしれませんが、健康診断の受診率は100%ですし、KPIには特定保健指導実施率50%の目標を掲げています。特にメタボ層の従業員に対しては専用アプリを使い、日常生活における歩数や体重などを計測・記録し健康状態を管理しています。グループの管理栄養士がデータをもとに特定保健指導を行うなど、非常に評価できます。

人的資本経営を実行するためには、そこに資本を投下していくことが必要ですし、投資と捉え、経営側

も使うべきお金は使うという考えでいるため、今後も見守っていきたいと思っています。

グループ初の女性トップを支える メンターとしての役割

当社グループは、女性従業員が多く、なおかつお客様も7割以上が女性ですので、女性スタッフの多様な業務を通じての成長や活躍が重要です。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「人材開発部キャリア支援課の設置」など様々な環境整備や支援を実施し、店長や管理職の女性比率は確実に上がってきています。さらに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進めているところです。ただ、これまでは部長以上の管理職がいないことが課題でした。

政府は、東証プライム上場企業に対し、2025年までに女性役員比率を30%にという指針を出していますが、一般的に上場企業でも女性役員比率は、それほど高くないのが実状ですので、各社は急ピッチで対策を進めています。

当社グループでは、今年4月に台湾の現地法人、台湾松本清股份有限公司のトップに志田 睦さんが就任され、当社グループ初の女性の社長が誕生しました。女性の執行役員や取締役が内部から出てくるのは、2~3年後かなという感覚を持っていましたが、スピード感を持って実現されたことは非常に評価できますし、会社の強い思いが感じられました。

私は志田さんのメンターとして、今年4月から毎月1回、オンラインで面談をし、6月に志田さんが一時帰国されたタイミングで直接会ってお話しました。4月の時点では、会社からの期待やトップとしての役割に重圧を感じていましたが、面談の中で、不安や悩みを聞き、受け止めることで、志田さんの頭の中が整理され、ご自身で回答をきちんと出され、今は自信を持って取組まれています。そういう人物だからこそ、選ばれたのですし、会社の見立ては間違っていないと感じました。

現地で志田さんをサポートする人材も必要ですので、本部から出してはどうかとお話したら、人事戦略室で公募等の検討を開始してくださいました。まだ決まっていないようですが、そういった会社の姿勢はとても重要で志田さんのモチベーションにつながります。



女性ならではの悩みや、上司には話にくい悩みや相談についてサポートします。
● 沖山社外取締役が別途サポート。
● 外部機関や外部人材(女性)の活用も検討します。

女性幹部候補者のすそ野を広げる

グループに女性の社長が誕生したことで、目指すべきロールモデルができ、職場の女性社員が活性化したことは大事にするべきだと思います。昨年、キャリア支援課から要請されて女性の幹部候補者を集めて、育成のための女性管理職との座談会を開催しました。できるだけ早く部長職や執行役員を誕生させたいと思っています。管理職への昇進を望まない女性が増えているという話もありますが、私がこの座談会でお会いした幹部候補者のみなさんは、とても熱心で、自分も上を目指して頑張れば、成長できるし、より仕事にやりがいを感じ、会社にも貢献していけると考えています。

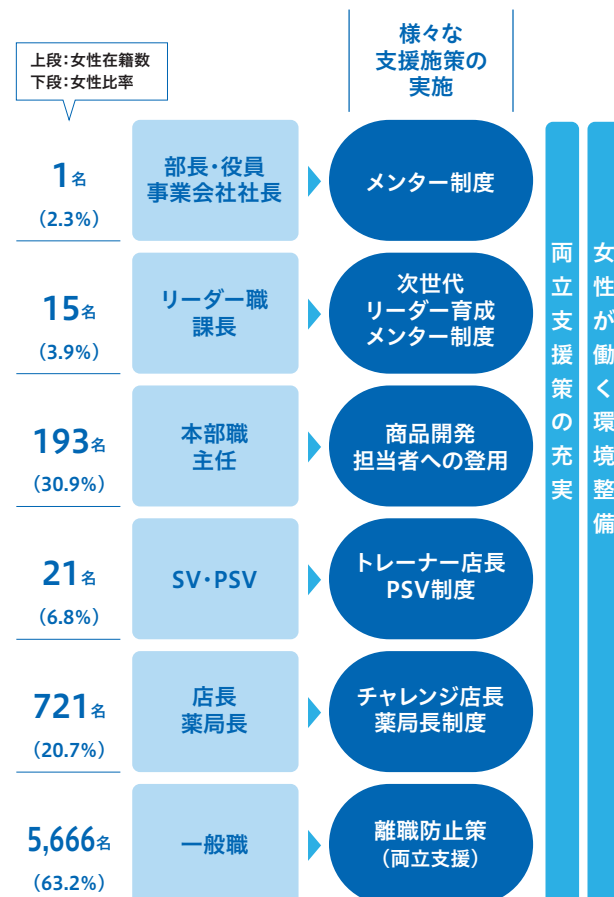
組織での仕事の仕方を学ぶことや社内外の人脈を作ることは重要です。幹部候補者同士の交流を通して、引き出しをたくさんつくっておくことで、他部署のことや会社全体の様子も見えてきます。自分の専門以外のことをすぐ聞ける人がいれば、仕事も進めやすくなります。待っているだけではなく、自分から働きかけていくことで、視野も広がります。これから定期的に開催する計画だと聞いています。幹部候補者からは、志田さんの話をぜひ聞きたいという要望があり、10月には懇談会を開く予定です。

また、他社でも同様の話を聞きますが、上司の多くが男性ですので、どのように育ててよいかよくわ

からないという課題があります。女性活躍推進には、男性管理職の意識改革など、取組みのすそ野を広げていくことも大切です。

女性管理職との座談会では、会社は女性の活躍を願っているので頑張ってもらいたいと話しました。さらに私の経験から、少し荷が重いと感じた仕事やポジションがきた時には、まずは断らずに受けることで、自然に道が見えてくるとアドバイスしました。チャンスは逃してはいけないということです。私自身は一般職から総合職、管理職、役員へとキャリアを積み上げていきましたが、私の上には女性がいないので、男性の上司や周りの人からのサポートがありました。今は、私がそういう役割を担い、悩みを一人で抱えず、仕事に押しつぶされることがないように、またさらにその上を目指せるようにサポートをしていくことと、会社と対象者双方の思いや要望を伝える架け橋としての役割を担っていければと考えています。

一方で女性の幹部候補者のすそ野がまだ少ないと感じています。さらにその下のこれから成長していく世代の人たちの育成も進めていきたいと考えています。



多様な人が働きやすい環境を整備して 選ばれる会社に

人材不足で採用が難しくなっている時代で、多様な人材を採用し、育成にこれまで以上に力を入れないと、人の問題で持続的な成長が難しくなります。当社グループは、店舗数を増やし、社員をたくさん採用している状況ですので、その中で選ばれる会社になるためには、働く環境を整えて、魅力ある職場にしていける必要があります。

例えば、結婚して子どもを持っても仕事を続けたいと思っている女性が会社を選ぶ際には、両立支援の制度やサポート体制、さらには、女性がどれだけ活躍していて、トップの女性はどんなポジションにいるのかも大きな視点になっています。また男性も、育児休業の取得率で会社を選ぶという人たちが出てきています。当社グループは海外にも進出していますので、外国人の直接採用を進めていくことも必要になります。多様性(多様な人材・多様な働き方)や社員の健康等を重視した人材戦略を実践していくことは会社にとっても重要な事で、いち早く取組むことにより、広く社会に認知され、それが社員を集める原動力になると思います。

当社グループの

素晴らしい所は、創業者の「すぐやる課」的な精神が根底にあり、スピード感をもって実行できる組織となっている。経営統合した際も、当初から完璧なものではないので、途中で変更してもいいとお話しましたが、実際にドラステックに組織を改編し続けています。

決めたことだからと躊躇していると会社は硬直化していきます。軌道修正が必要な時には、それをためらわずに実行できることは、当社グループの良い所です。この勢いで進めていけば、ドラッグストアのリーディングカンパニーとして多様な人材の活用や人的資本経営の先頭を走っていくことができるのではないかと期待しています。



自然に女性が社会で活躍し、管理職として勤務できる社会へ



現在、私は台湾松本清股份有限公司で董事長総経理として勤務しております。

私は元々入社時からキャリア志向が高かったわけではありません。入社時は化粧品等のスペシャリストになりたいと思っておりまして、店長以上の役職もあまり理解しておりませんでした。

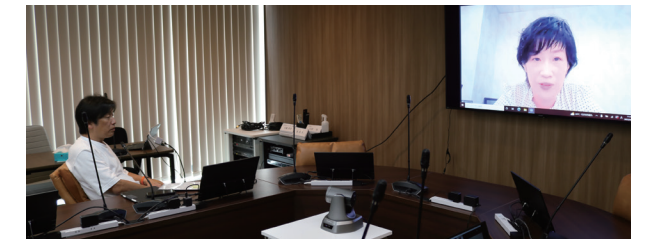
入社後は、活躍している先輩女性の姿や多くの仲間の支えがあり、無我夢中で目の前の仕事に向き合ってきました。その中で大事にしているのは「与えてもらったチャンスはチャレンジする」という事です。女性に限った話ではないですが、せっかく上のポジションのチャンスがあっても、大変そうだからと辞退される社員がいると聞きます。

管理職と聞くと、「たいへんそう」「つらそう」という事を言われる事も多いですが、言葉が一人歩きしている部分もあるように感じます。確かに責任で押しつぶされそうになる事もありますが、だからこそ目標達成時の達成感や自分の意思で仕事を進められる面白さ等、やはり管理職でしか味わえない達成感もありますし、その経験が自分の成長に繋がっていると感じます。

私の勤務している台湾では男女平等は世界8位でアジアトップ(2017年)との結果もでているようで、女性のエンパワーメントの推進や男女平等に関する政府や会社の取組みの成果が出ているのを感じます。例えば、従業員の採用面接時に面接官をしていると、男性でも育児のために、正社員でなく、短時間での勤務を希望する応募者が一定数います。子育てに対する考え方など、日本とは大きく違う部分を感じますし、日本の女性活躍推進はまだ道半ばであると海外にいと強く感じます。

当社も年々、女性が活躍しやすい風土づくりや制度を導入して頂いており、感謝しています。私も社長職をこの4月に拝命し、不安な事が多いのですが、会社のバックアップでメンター制度を実施頂い

ており、女性の社外取締役の沖山さんと松本貴志専務と定期的に面談頂き、就任当初は不安でいっぱいでしたが、現在は今後どのように会社を運営していくのか等、前向きな発言や考えが自然に出てくるようになり、サポート体制に感謝しております。



今後はもっと女性管理職の方が増えるように、私も後任の育成や女性管理職の方が育つようにサポートしていきたいです。会社には現在社内で実施しているようなチャレンジ店長制度の運用を他の役職にも適用し、様々なポジションでのチャンスを戦略的に実施頂きたいと思います。

当社の顧客の7割は女性です。顧客ニーズを把握し店舗運営に反映するためにも、もっと女性が様々なポジションで活躍する事が当社の成長に不可欠だと思います。最後になりますが、このような女性活躍推進が言われなくても、自然に女性が社会で活躍し、管理職として勤務しているような社会になる事を期待しております。

■プロフィール

台湾松本清股份有限公司
董事長総経理 志田 睦

〈経歴〉入社後、店長、SVを歴任 2018年台湾松本清股份有限公司に配属、2023年より現役職に就任

③各階層の必要(リスク)領域の可視化と施策展開

各社経営層・マネジメント層のアップデート必要策

経営統合を機に人事制度の統一を図り資格等級を全従業員に適応することで、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などを決定しております。人事制度改定の初年度となる2023年度は、階層別研修の充実を図るため総費用は前年比で197%費やしており、各階層の必要(リスク)領域の可視化と施策展開を行い、研修時間数や参加者数を管理しております。

経営人材育成体系のうち、経営管理能力を養うアドバンスにおいては、次世代の候補者として登用可能な状態になるよう、経営理念・経営ビジョン・経営目標及び経営戦略を踏まえた、より長期的視野を持った後継者人材を優先的に育成しており、一人当たりの研修費用は全ての階層別研修と比較して約2倍費やしております。全社横断的に経営層としての期待レベルに達するよう全分野について育成しておりますので、人材がない場合は他部門から配置できるよう準備しております。

■全ての階層に必要な研修を実施し、能力の底上げを実現させ会社の持続的成長に寄与します。



また、グローバル人材の育成に関して資格等級別に教育体系を明確にしており習得状況を一元管理しているため、出店の際は素早く人選できる体制を構築しております。

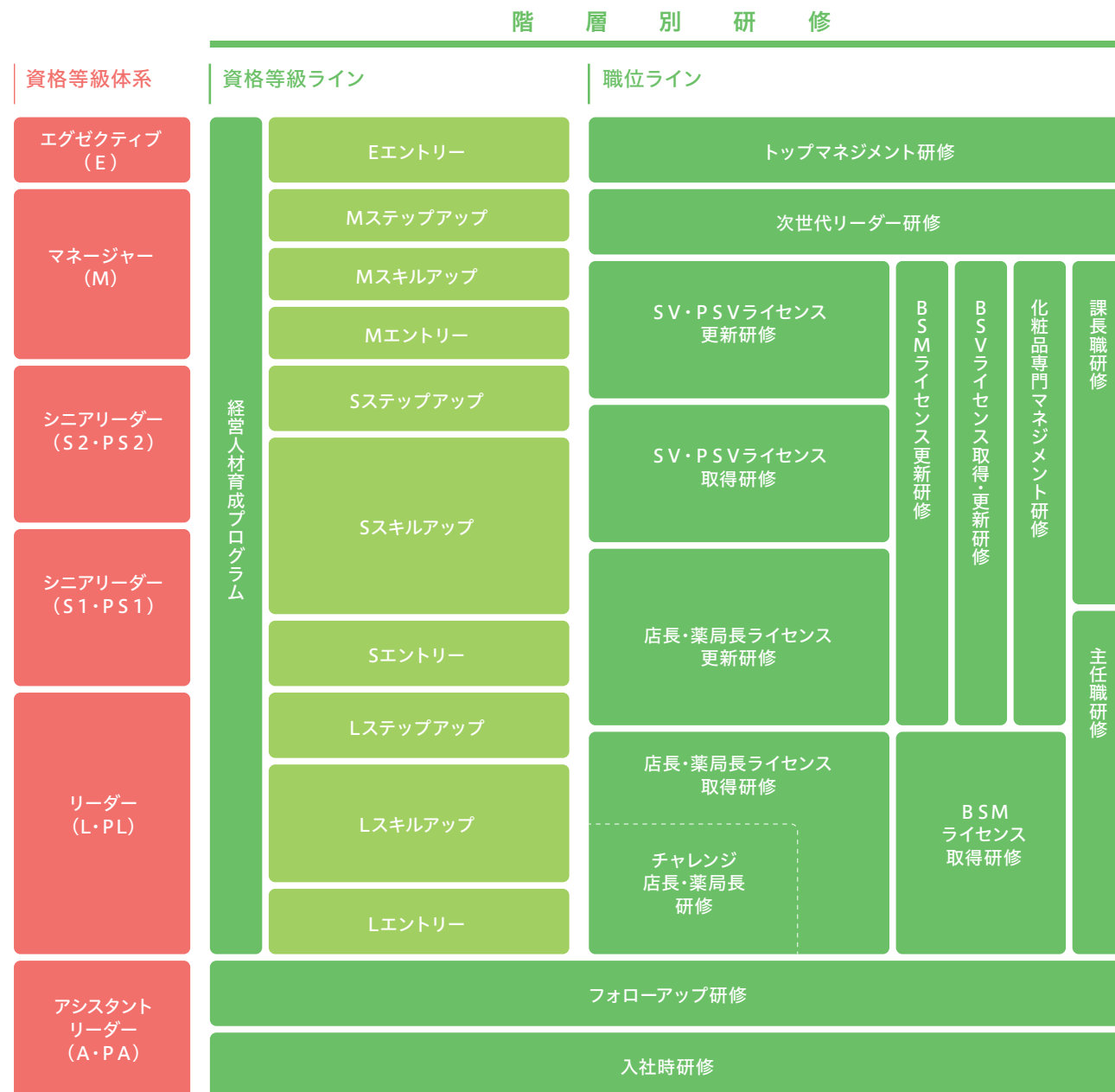
グローバル人材教育は、考え方や文化の違いを理解して受け止め、それに柔軟に対応できる能力を養う機会につながっており、海外事業会社において女性の代表取締役社長が誕生しております。海外事業に興味を示す従業員は多く在籍するため、今後も店舗の出店に合わせて実施してまいります。

■グローバルリーダー教育体系

区分	教育体系			経 験
	異文化対応	巻き込み力	戦略立案	
E 資格	ダイバーシティ 実践	グローバルリーダーシップ 上級	グローバル戦略 実践	人 選
M 資格	グローバルマインド ダイバーシティ 応用	グローバルリーダーシップ 異文化コミュニケーション	グローバル戦略 基礎 グローバルビジネス環境	
S 資格以下	ダイバーシティ 基礎	語学力基礎 (英語・中国語)		海外実務経験 ● 海外駐在経験 ● 海外留学 ● 国内大学グローバル人材講座

グループ教育体系

2023年度より新教育体系に基づき、研修を実施しております。階層研修・職種別研修・自己啓発を組み合わせた体系となります。



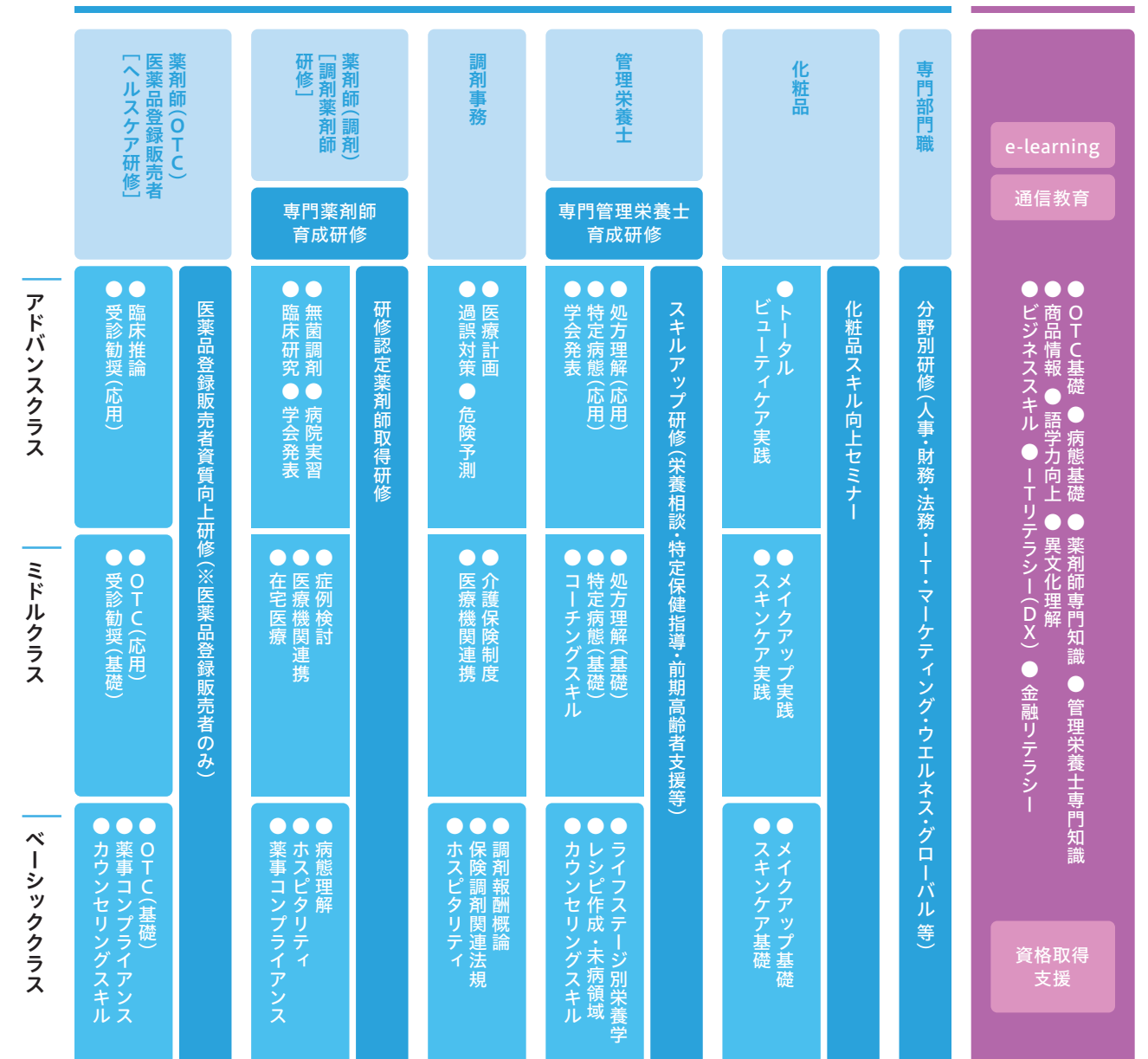
階層別研修 階層別研修はそれぞれの役割を自覚させ、各階層で必要とされるスキルやマインドを身につけさせることを目的に実施しております。入社時研修・入社後フォロー研修、そして店長・薬局長研修から次世代リーダー研修やトップマネジメント研修等、新入社員から幹部まで人材育成に注力しております。

入社時研修

入社時研修では社会人への意識改革を促し、働くうえで必要な心構えや知識、ビジネスマナーやスキル等の習得および業界や企業の理解を目的として実施しております。



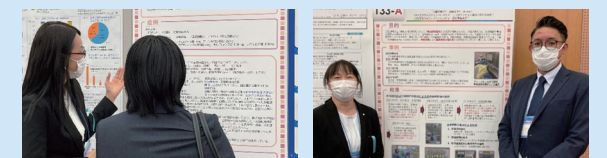
職 種 別 研 修



職種別研修 職種別研修は、薬剤師研修・管理栄養士研修・化粧品研修等、職種に合わせたスペシャリスト育成を目的に実施しております。

学会発表

専門性の追求により地域包括ケアシステムの推進、薬剤師・管理栄養士の育成、薬局の質の向上を目的に、各種学会への参加・発表活動に取り組んでいます。



自己啓発 自己啓発を援助・促進するべく、通信教育・e-learning等を用意し、社会人基礎力向上からグローバル人材・DX人材育成等、多彩なプログラムを展開しています。

④従業員エンゲージメントの改善・向上

従業員意識調査 3.42P／3.94P(目標)

従業員意識調査

経営統合後における従業員の意識や現状を把握するために実施いたしました。なお、本調査は今後も毎年実施し行動規範の実践度・従業員満足度の継続的な向上を目指します。経営統合後の2022年5月と今回2023年5月に調査した結果を比較すると総合点数は+0.02Pと上昇しております。項目別には「経営理念」「ビジョン」「経営方針」といった経営へのコミットメントや「コミュニケーション」「マネジメント」等の組織風土に改善が認められた一方処遇の満足度「仕事の満足度」「職場の満足度」等の従業員満足度で若干の悪化が認められました。これは経営統合後に一時的に発生する業務負荷に起因するものと考えられますが、2023年7月に統一された人事制度や評価制度を理解して浸透することで働き甲斐につながり従業員満足度が向上すると認識しております。KPIとして掲げている2025年3月期の3.94Pを達成するには2年間で0.52P高める必要があります。全従業員が意識して取組むためには、各セクションにおいてリーダーの役割が重要であるためトップが率先して店舗を訪問して従業員とコミュニケーションを図り、現状を把握できるよう対応しております。2023年度は店舗訪問を全事業会社にひろげ従業員が納得して業務に取組み、従業員満足度の向上につなげられるよう推進してまいります。

■意識調査概要

2023年5月実施

調査対象者 ▶ 22,765名

調査回答者 ▶ 22,241名

回答率 ▶ 97.7%



あるべき人材像の育成を通じてグループの持続的な成長を支えるための基盤を構築いたします。

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を育成いたします。

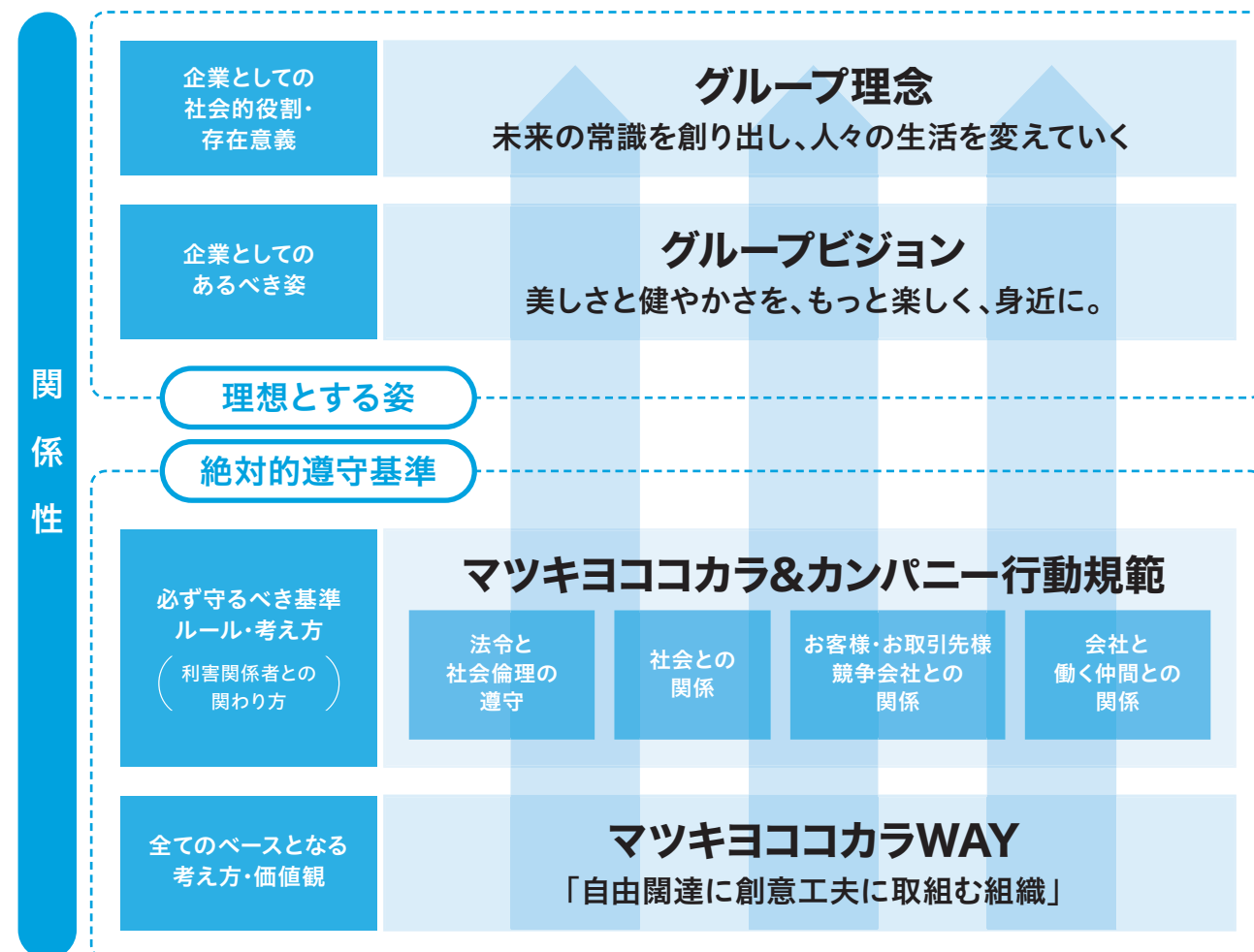
■意識調査結果(5P中)

3つの視点	中項目(22項目)	全 体			
		今回	評点順位	前回	改善度
経営への コミットメント (CO)	理念の高さ	3.89	1	3.83	+0.06
	理念の浸透度	3.57	8	3.53	+0.05
	ビジョンの実現性	3.58	7	3.51	+0.07
	ビジョンの浸透度	3.50	11	3.44	+0.06
	方針の実現性	3.54	10	3.45	+0.09
	方針の浸透度	3.56	9	3.54	+0.03
従業員満足度 (ES)	会社の魅力	3.58	6	3.50	+0.08
	人材育成の魅力	3.41	13	3.38	+0.02
	福利厚生の魅力	3.23	17	3.25	▲0.02
	報酬の満足感	2.87	22	2.88	▲0.00
	評価の満足感	3.20	18	3.16	+0.04
	配置の満足感	3.07	19	3.06	+0.01
	仕事の魅力	3.39	14	3.38	+0.01
	仕事の負荷	3.07	20	3.10	▲0.03
	上司のマネジメント	3.68	3	3.69	▲0.02
	労働時間・休日	3.02	21	3.07	▲0.05
	労働環境	3.32	15	3.33	▲0.01
	人間関係	3.64	4	3.62	+0.02
組織風土 (OC)	コミュニケーション	3.62	5	3.62	+0.01
	マネジメント	3.49	12	3.48	+0.02
	権限委譲	3.73	2	3.73	+0.01
	帰属意識	3.30	16	3.33	▲0.02

理念・ビジョン・WAYの更なる浸透(WAYの実践・定着)

WAY研修受講率 100%/100%(目標)

当社グループでは、グループ経営理念・ビジョンの実現に向け、その浸透や実現に際し重要となるグループ全体の従業員が心がける信条や行動指針を「マツキヨココカラWAY」として明確にし、その実践を推進しております。全てのベースとなる考え方・価値観を記載しておりますので、理解して行動変容につながるべく、全従業員に対して導入研修を実施しております(受講率:100%)。WAYが浸透するとサービスの質向上だけでなく、働く価値や従業員満足度の向上につながるため、意識して接点を増やす努力を行っております。浸透度は会社毎に異なるため「共有」「共感」「共創」のステップ毎にツールを設けており、「WAYハンドブック」「WAYまんが」「WAY研修」「WAY評価(人事評価制度)」を経験値に合わせて活用しております。また、グループ理念、グループビジョン、マツキヨココカラ&カンパニー行動規範、マツキヨココカラWAYの関係性を、常備するハンドブックに掲載してWAYを実施する目的を整理しております。経営統合後の成果としてWAYの実践や定着はグループ間の人材交流の際に共通の価値観を持って勤務できる等、役立っております。また、浸透するには各セクションにおいてリーダーの役割が重要であるため、階層に合わせた実践研修を実施しております。現場の浸透度を自身の目で確認するため、トップが店舗を訪問して従業員とコミュニケーションを取り、グループ理念の浸透につながるようメッセージを伝えております。



経営参画意識の向上

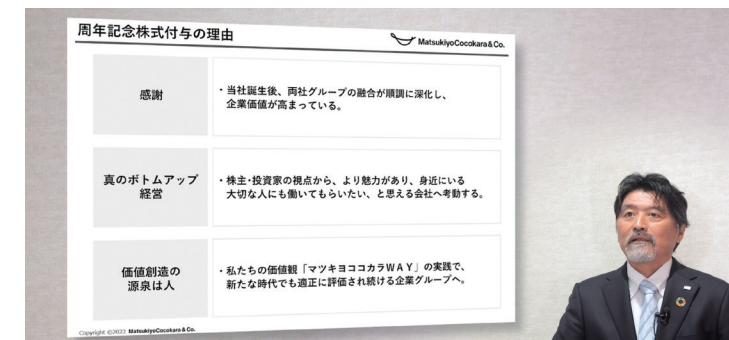
周年記念株式の贈呈(従業員持株会を活用した経営参画意識の向上)

当社は、従来から福利厚生の一環として、従業員持株会を通じて従業員の資産形成を支援しております。今回、当社の経営統合1周年を記念して、従業員持株会向けに自己株式を用いた従業員インセンティブ(無償で一人10株(譲渡制限付株式)贈呈)を実施いたしました。その結果、従業員持株会の加入率は54.1%となり、業界平均値を上回る水準となりました。

● 周年記念株式を贈呈した理由

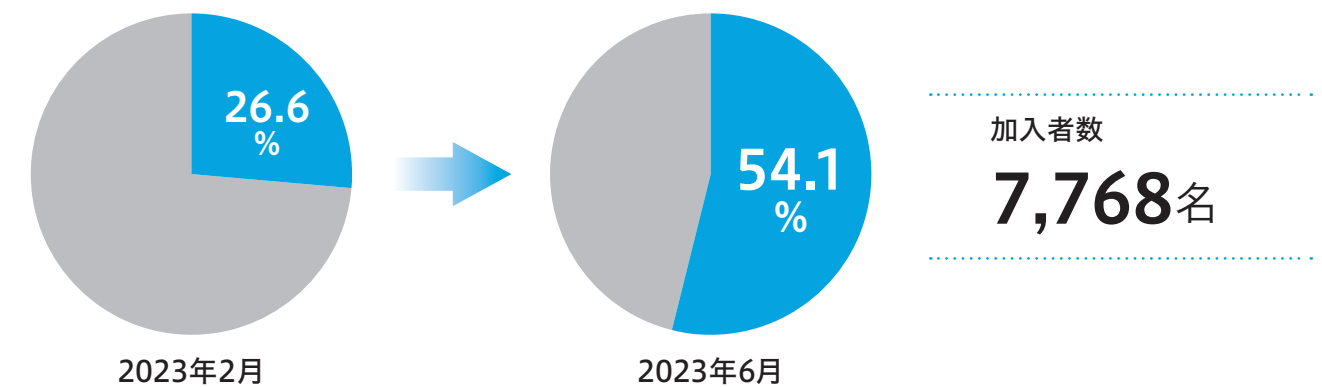
感謝	● 従業員の皆さん一人ひとりの尽力が、当社誕生後、統合直後の最も難しい時期を乗り越え、両グループの融合が順調に進み、市場から評価を得られたため
真のボトムアップ経営	● 従業員の皆さんが、当社の株主になり、従業員の視点に加えて「株主・投資家」としての視点を持ち、経営への参画意識を高め、真のボトムアップ経営を実現したいため ● 真のボトムアップ経営の実現により、従業員の皆さんの身近で大切な人にも「当社グループで働いてもらいたいと思ってもらえる会社」に、私達自らの手で築いていくため
価値創造の源泉は人	● 企業に対するステークホルダーの評価基準が多用化する中、企業価値を創り出す源泉となる従業員の皆さんと共に、その新たな時代でも当社グループの価値を高められると確信したため

● トップメッセージの様子



周年記念株式の贈呈にあたり、松本社長からグループの従業員に向けて、その理由となる“感謝”“真のボトムアップ経営”“価値創造の源泉は人”について、そして、自身が勤める会社の株式をもつ意義について、動画にてメッセージを配信されました。

● 従業員持株会加入率



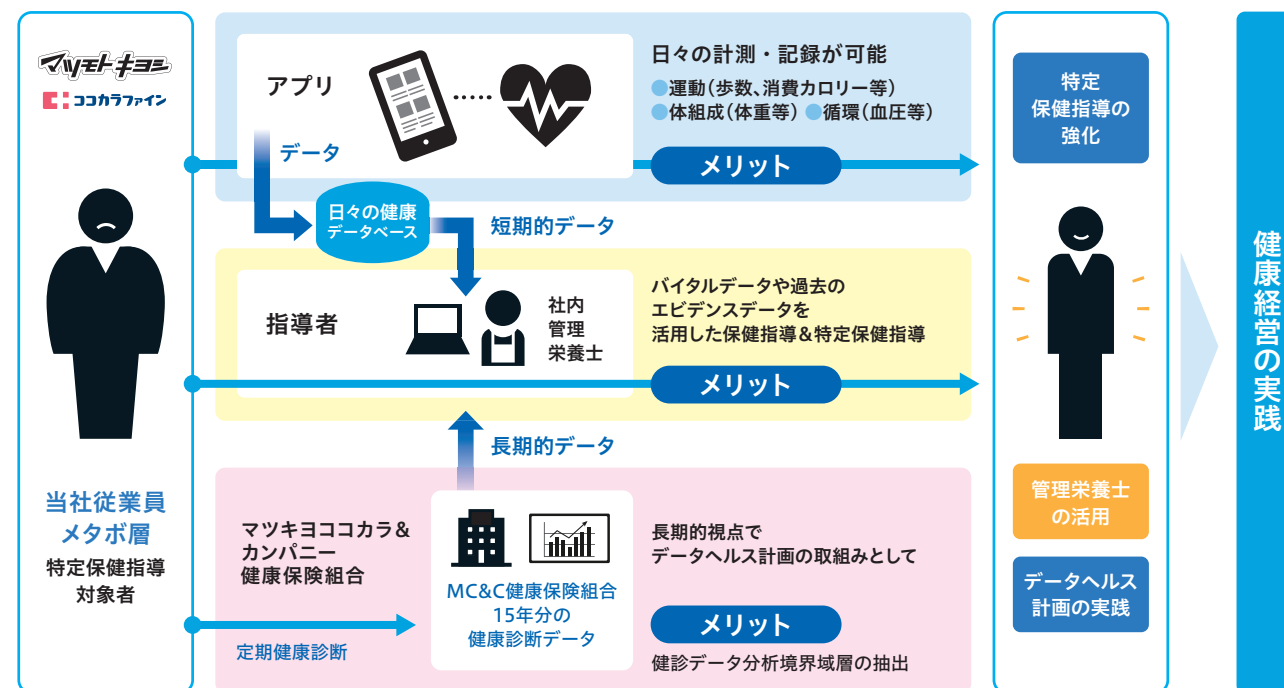
ウェルビーイング経営の推進

健康診断受診率及び特定保健指導実施 特定保健指導実施率 34.3%/50.0% (目標)

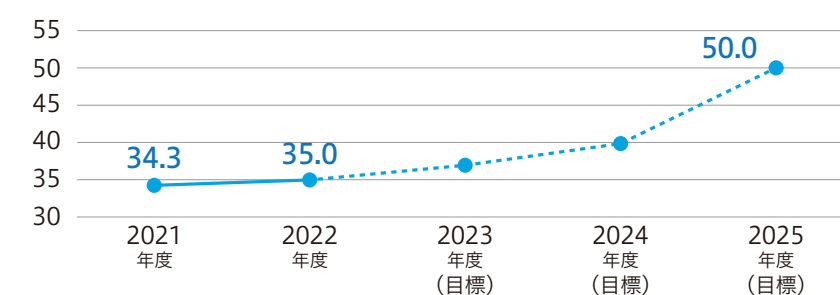
生産性の向上につながるパフォーマンスを発揮するために心身の健康は不可欠ですので、健康診断の受診を促しており受診率100.0%と完全実施できております。測定データは健康保険組合の各種データを活用して特定保健指導を実施しており、いわゆるメタボ層の従業員に対して、専用アプリを用いて日常生活における運動(歩数、消費カロリー等)や体組成(体重など)、循環(血圧など)、各種データの計測・記録を行い日々の健康状態を管理しております。

当社グループの管理栄養士がバイタルデータや過去のエビデンスデータを活用して特定保健指導を行っており、対象者は少人数のため専任の管理栄養士が指導する環境を整備しております。2021年度の実施率は34.3%ですが、従業員の健康維持だけでなく医療費の削減につながるため引き続き「持続可能な生活改善」に重点を置いた支援でリバウンドやリピーターの削減を目指します。なお、グループ外からの保健指導も受託しておりますので展開の拡大と職域の拡大に取り組んでまいります。

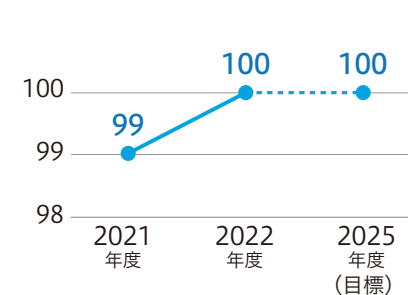
■特定保健指導の連携イメージ



● 特定保健指導実施率の実績と目標(%)



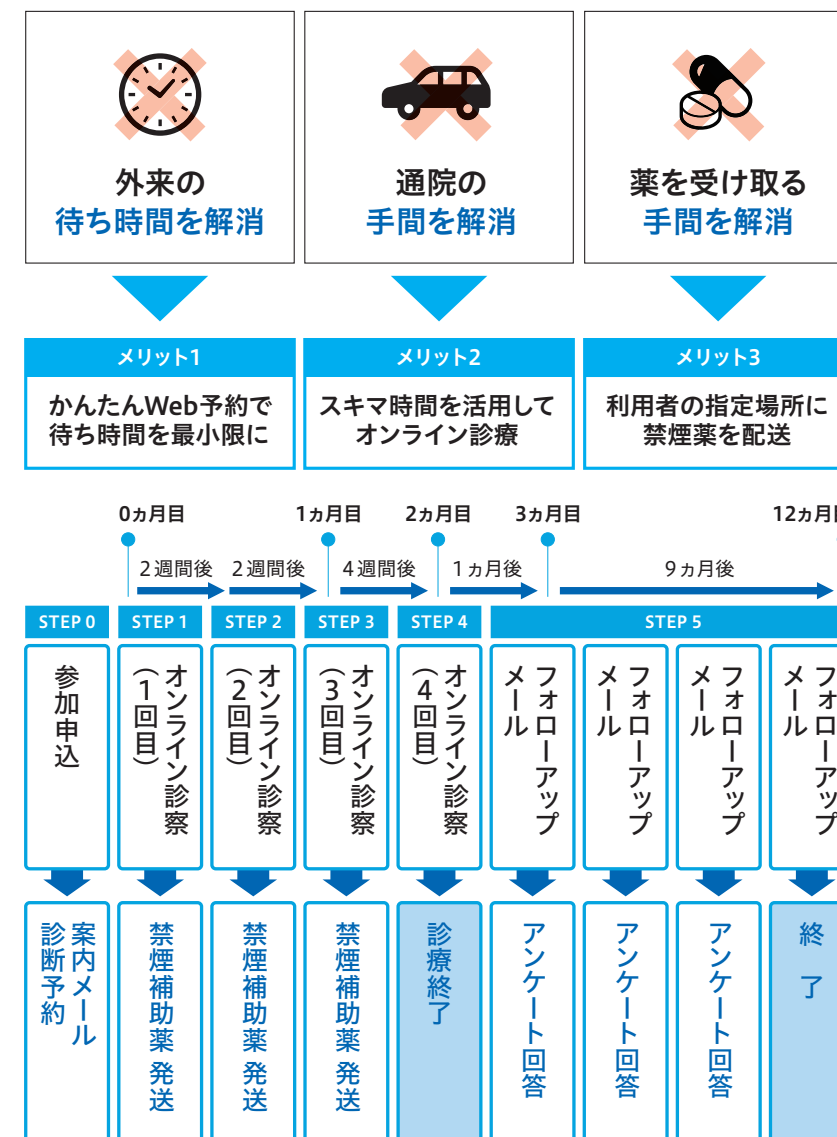
● 健康診断受診率(%)



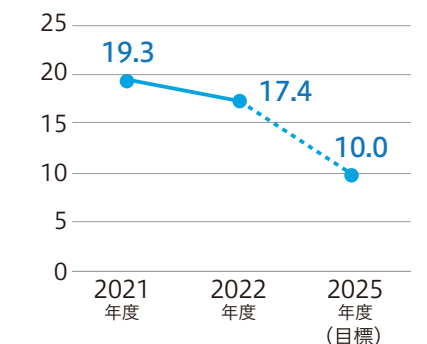
喫煙者率の改善

2021年度の健康診断結果によると従業員の喫煙率は17.4%でした。(全国平均16.7%)禁煙に取り組んでいきたいと真剣に考えている従業員のために社内で禁煙プログラムを実施しており処方内容に応じて医師がスマートフォン・タブレットにて面談・フォローを行い、12ヵ月かけて禁煙を目指します。健康保健組合と連携することで費用を個人で負担することなく取り組むことができます。本社に設けておりました喫煙ルームを撤去し、全館禁煙にしました。

2025年度には喫煙率を10.0%(−7.4%)以下に減少させられるようKPIを掲げており達成した際には従業員やその家族の生活の質を向上できるよう継続的に支援しております。なお、従業員の健康診断受診率は引き続き100%受診を目標に対応してまいります。



● 喫煙者率(%)



⑤働き方改革の推進

多様な人材が多様な活躍ができる環境

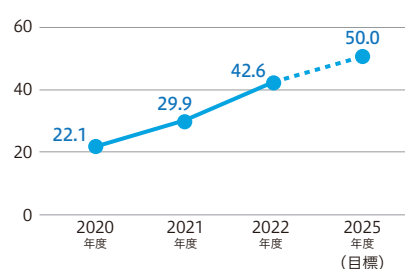
(男性育児休業取得率、女性管理職比率、男女間賃金格差)

配偶者が出産した男性従業員の育児休業取得率は2022年度は42.6%でした(厚生労働省発表:全国平均13.9%)。2022年10月から「産後パパ育休」が創設され、男性が育児休業を取得しやすくなりましたが当社グループにおいては全国平均より高い割合で取得する傾向がありました。女性の管理職比率が高いことが影響していると捉えており、出産を機に夫婦お互いに協力しながら育児するという傾向があります。男性が育児休業を取得しやすくなった一方で、家庭内におけるパパの育休の実態「とるだけ育休」への課題に対してはロールモデルの情報発信や育児休業に入る前に面談を行い啓発活動を行っております。情報発信や啓発活動が浸透している影響もあり育児休業の平均取得日数は2022年度44日間と全国平均30日を上回る状況となりました。男性従業員の育児休業取得は少子化対策といった社会問題への対応であると共に多様な働き方への対応や従業員の離職防止の要因となり生産性向上につながります。引き続き希望する従業員の支援を行い2025年度までに50%に拡大したいと考えております。

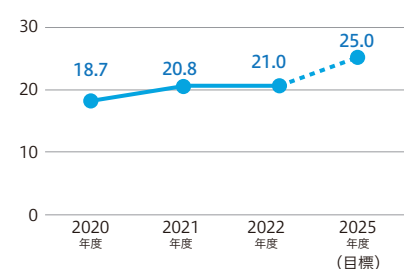
今期も引き続き女性が活躍しやすい風土を醸成するべく女性の働きやすさの追求と働きがいの追求に取り組んでおります。具体的には女性の積極的な登用の拡大としてチャレンジ店長制度の更なる充実とスムーズな運用サポートや女性のためのキャリア研修の開催、メンター制度の実施、社外取締役監修のもと相互情報交換の場の整備を行いました。各取組みを継続的に実施した結果、管理職比率は2022年度21.0%に上昇しており海外事業会社において女性の代表取締役社長が誕生しております。

社会問題として取り上げられることが多い男女間賃金格差について2022年度の当社グループ実績は全従業員ベースで1,901千円/年(賃金格差49.1%)でした。非正規社員の中から優秀な人材を積極的に正規社員に登用したり、管理職への登用を継続的にを行い2025年度には1,701千円/年(10.5%減少)に縮めるよう推し進めてまいります。2022年度、正社員に導入された特定目的型の週休3日制度により働き方の選択肢が増加したことで、生活の変化に応じた働き方やライフワークバランスの改善につながり多様な人材が多様な働き方で活躍できる環境の整備につながり男女間の賃金格差の是正につなげてまいります。

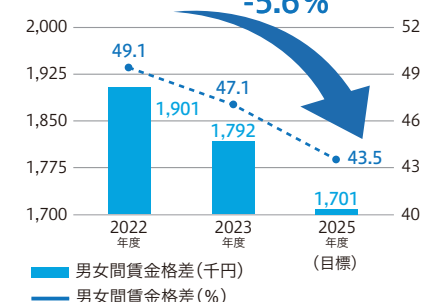
● 男性従業員の育児休業取得率(%)



● 女性管理職比率(%)



● 男女間賃金格差



女性だけではなく、すべての従業員が生き生きと働ける職場環境へ



私は現在、管理本部人材開発部次長として人材開発部の各種施策の立案や運用、進捗管理、各課への提案、指導、その他にも教育課の責任者として従事しております。またプライベートでは、2児の母として出産や子育てを経験してきました。

私が薬学部を卒業し薬剤師として社会人になった頃は、女性の育休取得率は全国平均で50%前後、男性の育休取得率は1%未満という時代でした。現在のように周囲の理解や制度も決して充実しているとは言えず、子育てと仕事の両立に悩み、挫けそうになったことも何度もありました。そのような状況下でも仕事を続けられたのは、家族や周囲の方の理解と協力があったからです。特に、私が仕事を続けられるよう母が背中を押してくれたことや、仕事やキャリアを諦める事を子供のせいにしたくないという強い想いがあったからこそだと思っています。

振り返ると大変ではありましたが、出産や子育てによって仕事やキャリアを断念しなくてよかったと思いますし、様々な経験をしたことで多角的な視点や経験に基づく提案ができており、現在の仕事の中でも活かされています。特に時間の活用方

法は、限られた時間の中で仕事と子育ての両立に迫られた経験をしたからこそ、効率や生産性を意識した仕事の進め方が自然に身に付いているのだと感じております。

今は人材開発部として女性の活躍推進に取り組む部署に所属しておりますので、女性のためのキャリア研修や女性コミュニティ開設等を進め、女性が働きやすい環境になるよう貢献していきたいと考えております。そして女性だけではなく、すべての従業員が生き生きと働けるような、働きがいのある職場環境となることを目標に取り組んでいきたいと考えております。また私個人としては、薬剤師としての専門分野にとどまらず様々な分野の知見を深め、周囲の方に目標として頂けるような人材に成長していきたいと考えております。

私の姿を見て、管理職を目指してみようと自分のキャリアを考えてくれる方がひとりでも増えてくれると嬉しく思います。



■プロフィール

株式会社MCCマネジメント

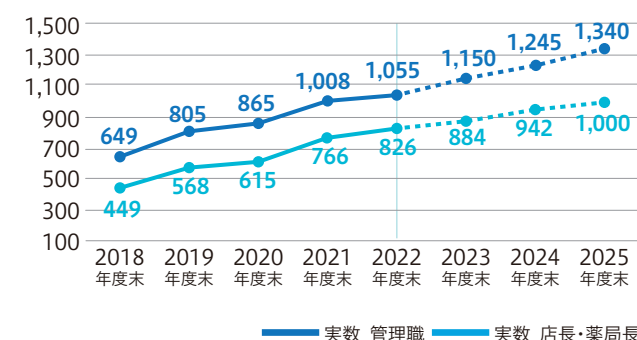
管理本部 人材開発部 次長 初鹿 妙子

〈経歴〉入社後、薬局長、PSVを歴任 2018年教育課に配属、2021年10月より現役職に就任

〈2022年度実績〉

- ・女性店長 826名(女性比率22.3%)
※女性店長＝店長、薬局長、施設管理者等の現場管理者
- ・女性管理職 1,055名(女性比率21.0%)
※女性管理職＝店長・薬局長を含む主任・主事・課長代理・課長等

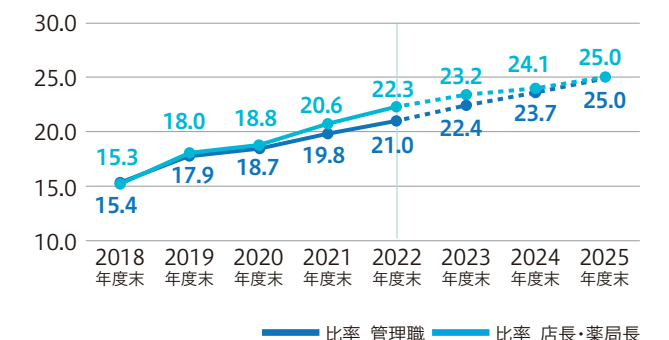
● 女性店長・管理職実績推移(%)と目標値



〈2023年度末目標〉

- ・女性店長 884名(女性比率23.2%)
※女性店長＝店長、薬局長、施設管理者等の現場管理者
- ・女性管理職 1,150名(女性比率22.4%)
※女性管理職＝店長・薬局長を含む主任・主事・課長代理・課長等

● 女性比率推移(%)と目標値



障がい者雇用率、高年齢者再雇用

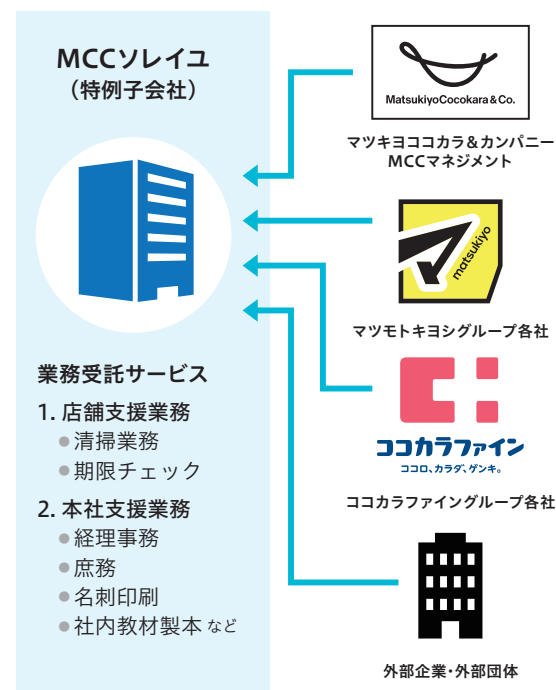
障がいの有無に関わらず「誰もが生き生きと働き続けられる企業」を目指し、多様な人材が能力を発揮できる新しいワークスタイルを創造し、企業や社会に貢献できる事業を推進するために特例子会社「株式会社MCCソレイユ」を設立しております。店舗で期限チェック、清掃を行ったり、本社で経理作業補助、郵便物の仕分けや印刷業務、物流センターで商品仕分け業務を行うなど幅広い業務を受託し、障がい者雇用を促進しております。経営統合した2021年度の雇用率は2.30%(法定雇用率2.30%)でしたが、2022年度は全国3,400の店舗網や各本社支社における雇用が進み、2.64%に上昇しております。法定雇用率は2026年7月から2.70%に引き上げられますが、担える業務の幅を広げながら多様な人材が多様な活躍ができる環境を整備してまいります。

株式会社MCCソレイユと同じく機能会社の「株式会社MCCアソシエ」はグループ内における優れた人材を活用することで、持続可能な地域社会の実現に貢献すべく事業を展開しております。一般労働者派遣事業・有料職業紹介事業と共に、グループ内のドラッグストアや薬局、事務スタッフなど定年を迎えた従業員を再雇用してグループ内外の店舗、事務所へ派遣し、優秀な人材が長く活躍できる環境を提供しています。店舗支援事業ではグループ内の人材を活用し、一部店舗にて業務（主に品出し）を請け負っています。

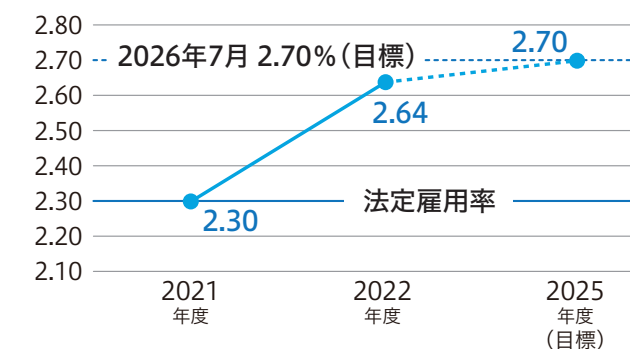
2023年4月にはデリバリー課が新設され、今後拡大する店舗宅配業務を支援できるよう準備を進めております。MCCアソシエが様々な業務を請け負うことで、各社店舗スタッフの業務を軽減し販売に注力できるよう貢献しています。

MCCアソシエは事業の多元化に挑戦し、グループ内外の人材の適材適所に貢献しており、2023年度には店舗支援事業において2,500名を超える従業員が活躍できる状態に成長しております。労働者の減少といった社会問題の対策として、今後も多くの従業員が活躍できる環境を整備してまいります。

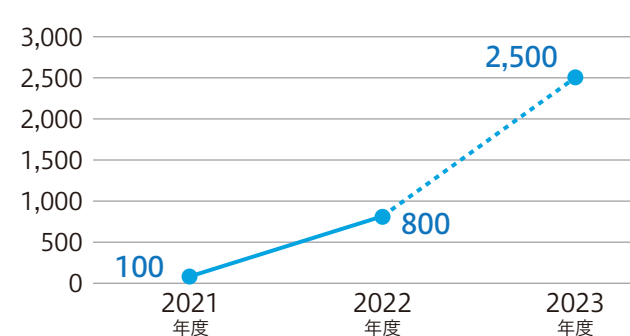
■特例子会社の業務受託イメージ



● 障がい者雇用率(%)



● 店舗支援事業者数(人)



従業員の更なる成長に向けて

現在、企業経営における「人的資本経営」の重要度は加速度的に高まっています。同時に、企業における取扱い商品やサービスは同質化が進んでおりますので企業が持つ特徴は、従業員が持つコミュニケーション能力、チームワーク能力、問題解決能力、独創性、ストレス耐性への依存度が高まっています。更には、働く人の仕事に対する意欲が多様化していく中、モチベーションを高め、企業のミッション実現へと導いていくことが、企業の重要な役割へとなってきました。私たちは、グループ理念の「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」とグループビジョン「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」を理想とする姿として少しでも近づけるよう様々な施策を講じて人的資本経営を後押ししてきました。

毎年、人的資本に関する情報をまとめて振り返りを行っておりますが、その都度人的資本経営の目指すべきことは企業としての社会的役割・存続意義の実現であり、そのための源泉は「従業員エンゲージメント（企業と従業員の相互理解）」の向上であることを認識しております。

私たちは、これからもミッションの実現に向けて様々な変化を起こしていきます。同時に、従業員エンゲージメントの測定を通じて従業員と対話し、相互理解の状態を実現し続けることで、チーム一丸となって成長してまいります。

ステークホルダーとのエンゲージメント

企業経営と産業保健(人的資本経営の実践)

当社グループは、各ステークホルダーとの様々な場面での対話を重視しております。そこでいただいたご意見や得ることができた気づきを企業活動に反映し、マテリアリティの解決に向けた取組みにつなげることで、企業価値を創出するとともに、持続可能な社会へ貢献しております。

今回は、産業医の育成を目的とする産業医科大学(福岡県北九州市)において、講演という形で、現在及びこれからの産業保健を支える医師・研究者はじめ約50名の方々と対話を行いました。

■対話の概要

テーマは、「企業経営と産業保健～人的資本経営の実践～」として、健康経営に関する戦略と施策を具体的な取組みを交えて発信し、参加いただいた医師の方々からご意見、ご質問をいただくことができました。

講 師:株式会社マツキヨココカラ&カンパニー常務取締役
グループ管理統括 小部 真吾
日 時:2023 年7月21 日(金) 9:00 ~12:00
場 所:産業医科大学ラマツイーニホール(福岡県北九州市)
受講者:産業医25名を含む教職員・学生等25名を合わせた約50名

■ステークホルダーからの関心・期待(講演内容)

今回の対話は、実際の企業経営において、産業保健がどのように関わり、実践し、企業としてそこへ期待していることは何かといったことを、当社グループの事例を踏まえて対話しました。

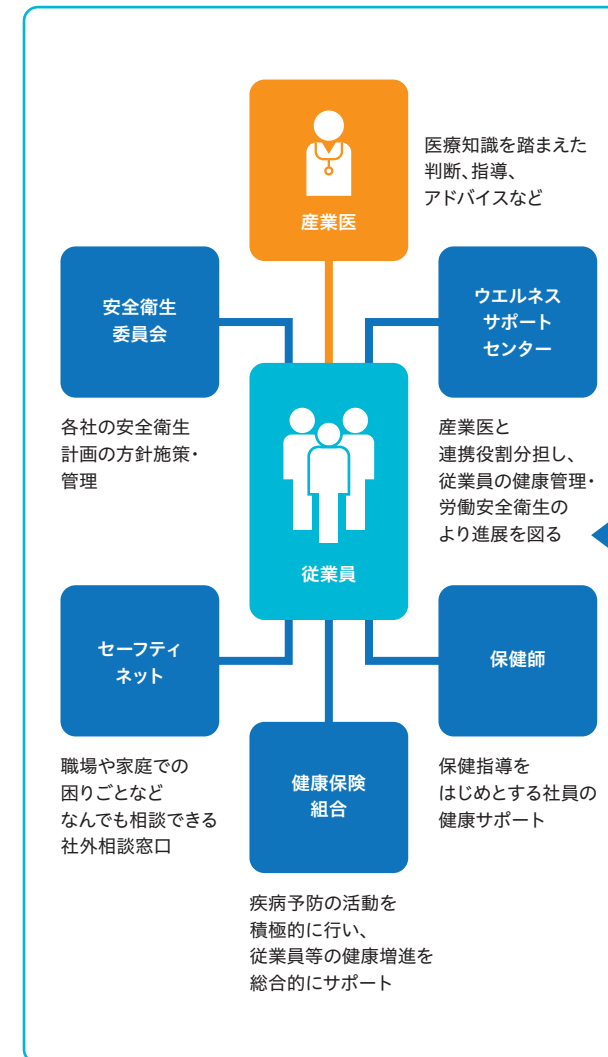


講座は大反響にて終了

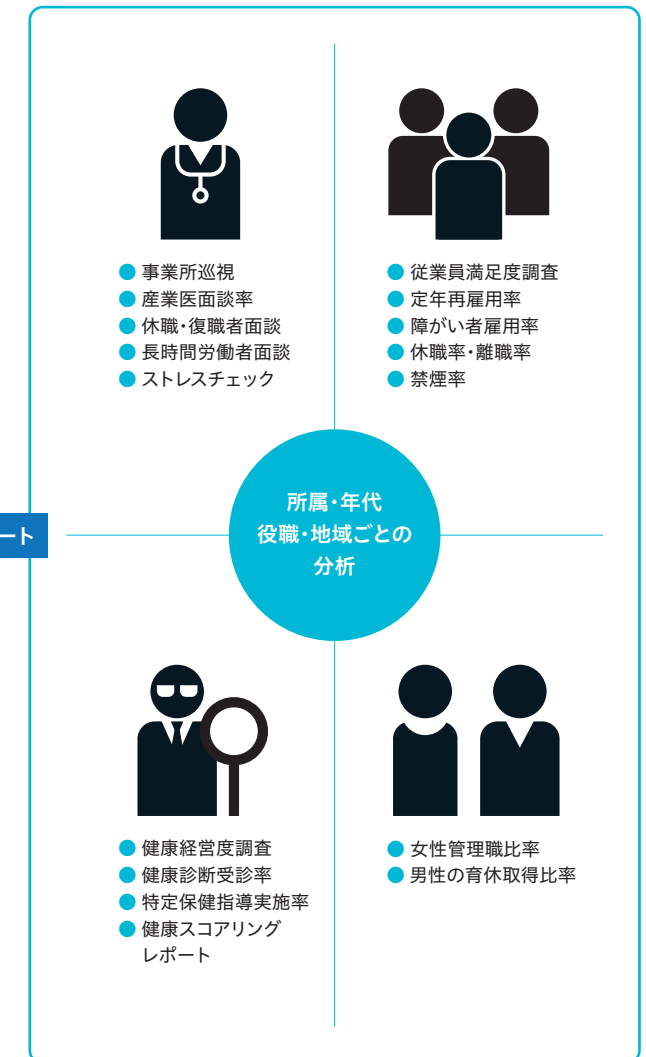
〈具体的な内容〉

健康経営の戦略	- 健康経営の活動方針 - 健康経営と安全衛生の考え方 - 安全衛生管理体制の整備状況 - 当社グループの健康状態や生活習慣の状況
健康経営の施策	- 人材マネジメント戦略の全体像 - ウェルビーイング経営の推進策 - 各施策状況 従業員ウォーキングイベント、オンライン禁煙プログラム、全店舗禁煙の実施、ヘルスリテラシー従業員教育、乳幼児医療費適正化／育児支援、処方せん負担金補助制度、自宅で行える「がんリスク」検査、重症化予防プログラム、週休3日制度、社内管理栄養士による特定保健指導 等
まとめ	小売業における産業保健の重要性 - 当社グループは、「健康」「美容」「ウェルネス」の3つを軸に、ライフステージに応じた価値を提供することにより、常にお客様に寄り添う企業となり、地域社会へより大きな安心と喜びを提供 人的資本経営とウェルビーイング - 産業保健チームと企業が連携することで、取組み状態を可視化し、従業員のウェルビーイングを向上させ人的資本経営に繋げる

産業保健チーム



企 業



■対話の成果・影響

今回の対話においては、参加された医師の方々から、次のような質疑を含む様々な「声」をいただきました。

～主な対話の内容～

- 経営と従業員の産業保健や健康経営に関するフィードバックや情報共有の方法
- 産業医として経営者への健康経営の重要性を伝える手法・関わり方
- 産業医面談の役割や必要性、管理職・エリアマネージャーに対する健康経営教育
- 分散型小売業の特長である店長教育の手法

これらの対話により、医師の方々の考えやニーズも得られ、当社の今後の企業活動につなげ、マテリアリティ「地域生活を支える医療を考える」、「従業員の成長」の課題解決に活かしてまいります。

品川スチューデントシティ 職業体験活動

小学生向けの「子供体験型店舗(ドラッグストア・薬局)」への取組み

当社が取組む生活支援サービスや地域生活基盤の整備に関する取組みについて、親子で理解を深めていただく機会となることを目的として「品川スチューデントシティ」へ参画しています。2022年度は品川区立小学校37校(2,636名)の生徒に対して体験学習の場を提供しています。この取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

品川区品川学園内に本物の街を再現、学校の必須事業として社会の仕組み、仕事とは何かを学びます。

当社はドラッグストア(マツモトキヨシ)・調剤(ココカラファイン)の併設店を展開、店長・SV・レジ担当・管理薬剤師・薬剤師・情報処理係・会計担当と役割が与えられ、それぞれの業務にマニュアルも存在します。

この活動を通じて、参加する子どもたちは、どうすれば売上・利益が上がるのか、お客様や患者様が満足できる接客はどうすればよいのかなどを子どもたちだけでディスカッションして行動しています。

※「品川スチューデントシティ」…公益社団法人ジュニア・アチーブメントジャパンが提供する小学生向けプログラムです。



こども食堂 活動

子どもへの健康支援

● 余剰の商品を定期的に寄贈

SDGsへの取組みとして、こども食堂・フードバンクへの支援を行っています。菓子や加工食品のほか、日用雑貨などさまざまな種類の商品の定期寄贈を実施し、支援を必要とするご家庭やこども食堂に届けることを目的として提供しています。支援を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

● 主な寄贈先

一般社団法人全国フードバンク推進協議会

とうかつ草の根フードバンク



チャリティー自動販売機

子どもサポートプロジェクトへ寄付

当社グループでは、2022年9月から湯島オフィス、新御茶ノ水オフィス、新松戸オフィス、新横浜オフィスにチャリティー自動販売機を設置いたしました。

この取組みは、各オフィスに設置した自動販売機を利用するお取引先様やお客様、従業員に社会貢献や寄付を身近に感じてもらえるように、飲料1本につき10円を社会貢献プロジェクトに寄付するものです。

この寄付は、間接費を使わず100%全額が「子ども第三の居場所」「災害復興支援特別基金」「海と日本プロジェクト」「HEROs」「難病児支援」「日本財団夢の奨学金」に活用されています。今回は、すべての子どもたちが未来の希望を持ち、安心して過ごすために設けられた「子ども第三の居場所」(子どもサポートプロジェクト)へ寄付しております。なお、2022年9月から2023年3月まで324,250円を寄付いたしました。



資本コストを下げる取組み

リスクを下げるための投資

企業価値↑ = $\frac{\text{収益力(稼ぐ力)↑}}{\text{資本コスト↓} \times \text{成長力↑}}$

コンテンツ contents

企業価値向上のための財務資本戦略	93
マテリアリティ ガバナンス・コンプライアンスの充実	95
コーポレートガバナンス体制／取締役会／ 役員のスキルセット／役員一覧／指名・報酬諮問委員会／ 取締役の報酬／取締役会実効性評価／ サステナビリティ委員会／ コンプライアンス・リスク委員会／株主との対話	
気候変動への対応	111
マテリアリティ 地球の健康を考える	113
PB商品環境配慮型比率／PB商品品質管理	

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 40.0%以上	● 国当社の持続的な成長を促す次の3つの事項を期待するため ▷中長期的な企業価値の向上を図る ▷重要な意思決定、利益相反取引の監督 ▷少数株主の意見を当社取締役会へ反映
次世代自動車への切替 保有車 両台数のうち15.0%	● スコープ1の削減によるエシカルな社会づくりへの 貢献(カーボンニュートラルの実践)による気候変動対応への遅れのリスクを下げる
EV車急速充電器設置 自社保有施設 2 拠点	
2030年1店舗あたり CO2 排出量 50.0%削減 (2015年度比)	
グループ店舗のLED照明導入 80.0%以上	● スコープ2の削減によるエシカルな社会づくりへの貢献 (カーボンニュートラルの実践)による気候変動対応への遅れのリスクを下げる ● 店舗からカーボンニュートラルへの取組みを意識し、 お客様から選ばれるお店作りを目指す
グループ店舗への太陽光パネル 導入 20店舗	
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	● お取引先様と共に気候変動対応を進めることにより、その対応への遅れのリスクを下げる
PB商品 環境配慮型比率 40.0%	● 環境配慮包材を使用したPB商品を通じて、エシカルな社会づくりへの貢献による 気候変動対応への遅れのリスクを下げる
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%)	● PB商品の製造にかかる、サプライチェーンでの法令違反や人権侵害を防止 ● 責任ある製造・調達を实践すべく、製造委託先の倫理性や 社会的健全性(人権デューデリジェンスの実施)を維持向上し、潜在的なリスクを排除

はじめに

企業価値

収益力を高める取組み

成長力を高める取組み

資本コストを下げる取組み

データ・会社概要

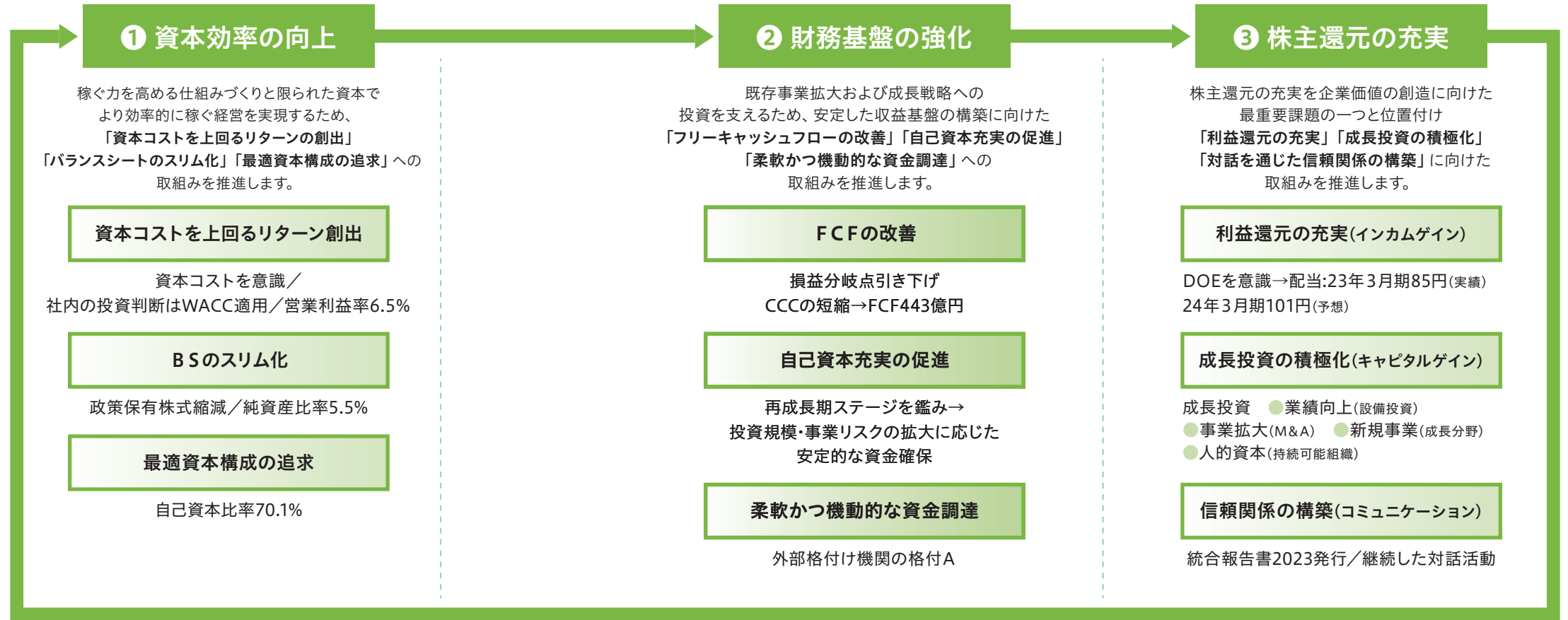
企業価値向上のための 財務資本戦略

当社は、①資本効率の向上、②財務基盤の強化、③株主還元の充実のバランスをとった資本政策を推進し企業価値向上を実現することを基本方針とします。

当社は、資本効率を表す経営指標である「ROE」を重視しており、資本効率を向上させ、資本コストを上回るリターンを創出し、企業価値を向上させるよう努めております。さらに、ROEだけでなく、負債も考慮した「ROIC」も意識し、ROEを高めるために借入を増やして財務レバレッジを高めることはせず、バランスシートのスリム化や最適資本構成の追求も意識し、実質的な収益力とキャッシュ創出力を引き上げるようにしています。

企業価値を高めていくうえでは、出店・改装投資、人材投資、新規事業やM&A等、将来の成長に向けた投資に取り組んでいく必要がありますが、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を確立するよう努めております。

財務資本戦略



(株)マツキヨココカラ＆カンパニー 発行済株式総数等推移(年度末)

年度末	発行済株式総数 (株)	発行済株式総数 (分割反映) (株)	発行済株式数 増減率 (対2008年度比)	純利益 (億円)	EPS(円) (分割反映)	1株あたり 配当金(円) (分割反映)	配当性向	配当金総額 (億円)	自社株買い株数 (株)	自社株買い 金額(億円)	総還元金額 (億円)	総還元性向	株主資本 (非支配持分除く) (億円)	BPS (分割反映)	DOE	ROE	期末自己株式数 (株)
2008年3月	53,579,014	107,158,028	0.0%	68	67.13	10.0	14.9%	9.8	4,533,904	53.4	63.2	92.9%	936	873	1.1%	7.3%	9,067,808
2009年3月	53,579,014	107,158,028	100.0%	77	80.75	15.0	18.5%	14.3	1,380,907	31.3	45.6	59.2%	968	903	1.5%	8.2%	11,673,664
2010年3月	53,579,014	107,158,028	100.0%	72	76.35	15.0	19.7%	14.3	893	0.0	14.3	19.9%	1,027	958	1.4%	7.4%	11,675,450
2011年3月	53,579,014	107,158,028	100.0%	72	75.74	20.0	26.4%	19.2	2,239	0.0	19.2	26.7%	1,094	1,021	1.8%	6.9%	10,880,628
2012年3月	53,579,014	107,158,028	100.0%	95	102.11	20.0	19.5%	18.5	1,694,541	30.0	48.5	51.1%	1,145	1,069	1.7%	8.6%	14,265,966
2013年3月	53,579,014	107,158,028	100.0%	112	118.85	25.0	22.2%	25.0	1,969	0.0	25.0	22.3%	1,348	1,258	2.0%	9.1%	1,902,958
2014年3月	54,629,307	109,258,614	102.0%	133	123.38	30.0	24.5%	32.7	2,639	0.0	32.7	24.6%	1,486	1,360	2.3%	9.4%	1,668
2015年3月	54,636,107	109,272,214	102.0%	116	107.82	30.0	27.7%	32.1	1,000,984	34.8	66.9	57.7%	1,535	1,405	2.1%	7.5%	2,003,636
2016年3月	54,636,107	109,272,214	102.0%	178	166.44	42.5	25.5%	45.5	755	0.0	45.5	25.6%	1,674	1,532	2.8%	10.8%	2,005,146
2017年3月	54,636,107	109,272,214	102.0%	201	189.08	47.5	25.0%	50.3	648,124	33.9	84.2	41.9%	1,793	1,641	2.8%	11.3%	3,301,394
2018年3月	109,272,214	109,272,214	203.9%	227	215.03	55.0	25.6%	58.2	762	0.0	58.2	25.6%	1,968	1,801	3.0%	11.7%	3,298,556
2019年3月	109,272,214	109,272,214	203.9%	250	239.42	65.0	27.1%	67.7	3,223,172	139.7	207.4	83.0%	2,015	1,844	3.3%	12.1%	6,507,508
2020年3月	109,272,214	109,272,214	203.9%	261	255.04	70.0	27.4%	71.9	34	0.0	71.9	27.5%	2,205	2,018	3.3%	11.9%	6,499,342
2021年3月	109,272,214	109,272,214	203.9%	216	210.45	70.0	33.3%	71.9	166	0.0	71.9	33.3%	2,350	2,151	3.0%	9.1%	6,490,628
2022年3月	142,966,710	142,966,710	266.8%	343	281.42	70.0	24.9%	85.2	2,180,010	90.0	175.2	51.1%	4,578	3,202	2.5%	9.7%	1,509,702
2023年3月	142,966,710	142,966,710	266.8%	405	288.07	85.0	29.5%	119.1	1,956,710	118.5	237.6	58.7%	4,719	3,301	2.5%	8.6%	3,422,373

(注)
2018年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割いたしました。
2021年10月1日を効力発生日として、株式会社ココカラファイン(現株式会社ココカラファイングループ)との株式交換(交換比率1:1.70)により発行済株式総数が増加しております。
2022年の数値は、2023年からの会計方針変更(商品の評価方法の変更)を反映した遡及適用後の数値(前回統合報告書より変更有)。

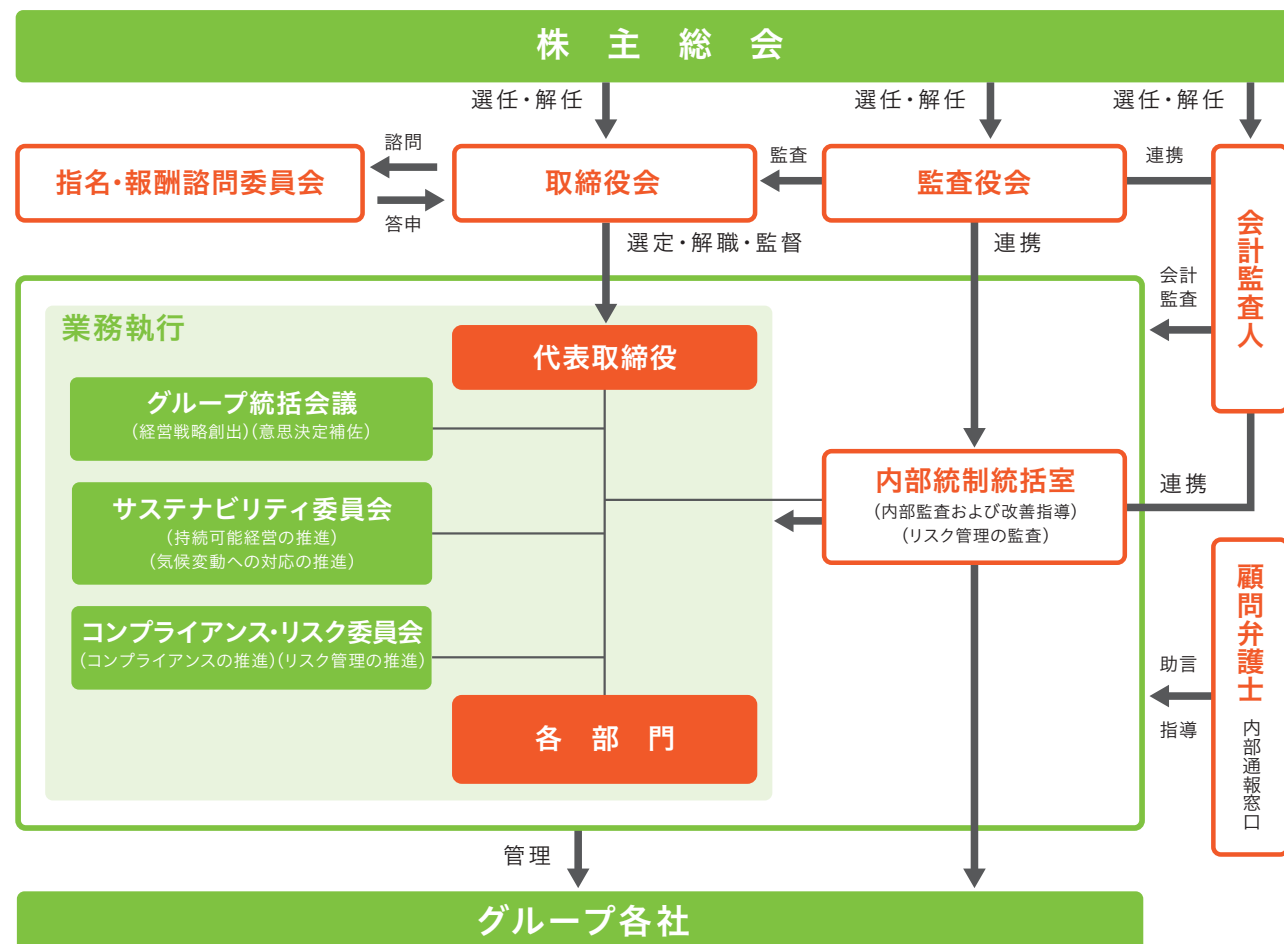
参考) 発行済株式総数、資本金等の推移
IR ライブラリー | マツキヨココカラ＆カンパニー (matsukiyococokara.com)

マテリアリティ ガバナンス・コンプライアンスの充実

基本的考え・概要

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」を掲げております。このグループ理念のもと、当社グループは、“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」の充実に取組んでおります。

コーポレートガバナンス体制



当社ガバナンスのポイント

- 監査役会設置会社
- 取締役の任期1年
- 取締役会の議長:社長
- 執行役員制度:あり
- 全役員19名中、独立社外役員9名・うち女性役員3名(監督機能・多様性を向上)
- 「グループ統括会議」を取締役会の下位組織として設置(職務執行の効率化)
- 「内部統制統括室」を設置(事業活動の適切性・効率性を確保)
- 「コンプライアンス・リスク委員会」を設置(コンプライアンスとリスク管理の推進)
- 指名・報酬諮問委員会を設置(コーポレートガバナンス体制の強化・充実に図り企業価値を向上)
- サステナビリティ委員会を設置(持続可能経営を推進し、企業価値を向上)

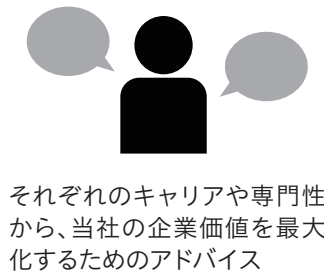
取締役会 独立社外取締役比率40.0%/40.0%(目標)

■ 取締役会の構成

社内取締役	社外取締役	独立社外取締役比率	女性取締役比率	女性役員(取締役・監査役)比率
9名	6名	40.0%	13.3%	15.8%

当社の社外取締役は、全員独立役員として指定し高い独立性が確保され、また、業種を問わず、特に経営者としての豊富な経験や専門知識を有しておられる方を社外取締役として選任し、次の3つの役割を果たし、取締役会の実効性の維持・向上に大きく貢献いただいております。

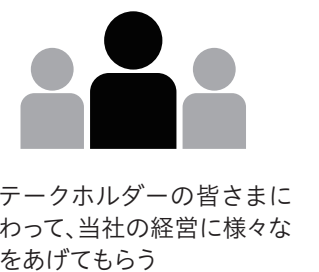
① アドバイス



② 当社の監督



③ ステークホルダーの声の反映



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

取締役会の 2023年3月期の 主なテーマ

- ・ 中期経営計画
- ・ グループ内再編
- ・ 従業員向けの株式インセンティブ
- ・ 株主との対話状況
- ・ サステナビリティ委員会、コンプライアンス・リスク委員会報告
- ・ 投資案件

役員のスキルセット

<取締役の基礎要件及びスキルマトリックス項目の選定理由>

■取締役の基礎要件

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グループ経営の円滑な遂行に活かしていくために、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)を満たしている取締役候補者を選任しているほか、当社が掲げる「5つのマテリアリティ(①従業員の成長、②地球の健康を考える、③地域生活を支える医療を考える、④お客様の美と健康を考える、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。

スキルマトリックス項目の選定理由

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。
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。
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。
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。
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。
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

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 (2022年度)	業務執行要件					
			DX (注1)	マーケティング	HR (注2)	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	14回中 12回出席		◎				
松本 清雄	代表取締役社長	14回中 14回出席		○		○		◎
塚本 厚志	代表取締役副社長	14回中 14回出席	○	◎				○
松本 貴志	代表取締役専務 グループ営業企画統括	14回中 14回出席	○	◎		◎		
小部 真吾	常務取締役 グループ管理統括	14回中 14回出席			◎		○	◎
石橋 昭男	常務取締役 グループ経営企画統括	14回中 14回出席	○	○			◎	
山本 剛	取締役 グループ事業企画統括	14回中 14回出席			○		◎	○
渡辺 玲一	取締役 グループ営業企画 統括ウエルネス戦略担当	14回中 14回出席	○	◎				○
松田 崇	取締役 グループ営業企画 統括副統括	10回中 10回出席	◎	◎		○		
松下 功夫	社外 独立 取締役	14回中 14回出席			○		◎	
大村 宏夫	社外 独立 取締役	14回中 14回出席		◎				○
木村 恵司	社外 独立 取締役	14回中 14回出席				◎		○
谷間 真	社外 独立 取締役	14回中 14回出席					◎	○
河合 順子	社外 独立 取締役	14回中 14回出席			○			◎
沖山 奉子	社外 独立 取締役	14回中 14回出席		○	◎			
本多 寿男	常勤監査役	14回中 14回出席					○	◎
鳥居 明	社外 独立 監査役	14回中 14回出席					◎	
小池 徳子	社外 独立 監査役	14回中 14回出席					◎	
渡辺 昇一	社外 独立 監査役	14回中 14回出席						◎

◎: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

(注1)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。

(注2)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（2023年7月1日現在）



まつもと なみお
松本 南海雄 14回中12回出席 ※2023年3月期
取締役会長

1965年：㈱薬局マツモトキヨシ
（現㈱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：㈱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
2023年：当社 取締役会長（現任）

まつもと たかし
松本 貴志 14回中14回出席 ※2023年3月期
代表取締役専務
グループ営業企画統括

1999年：佐藤製薬㈱ 入社
2002年：㈱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
2023年：当社 代表取締役専務
グループ営業企画統括（現任）

いしばし あきお
石橋 昭男 14回中14回出席 ※2023年3月期
常務取締役
グループ経営企画統括

1989年：㈱三井銀行（現㈱三井住友銀行）入社
2009年：㈱マツモトキヨシ 入社
当社 事業開発室長
2012年：㈱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）

わたなべ りょういち
渡辺 玲一 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役
グループ営業企画統括ウエルネス戦略担当

2000年：セガメディアックス㈱
（現㈱ココカラファインヘルスケア）入社
2018年：同社 調剤事業部長
同社 取締役調剤事業部長
2020年：㈱ココカラファイン
（現㈱ココカラファイングループ）取締役営業担当
2021年：当社 取締役グループ営業企画統括
ウエルネス戦略担当（現任）

まつした いさお
松下 功夫 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員長

1970年：日本鉱業㈱（現 ENEOS ㈱）入社
2012年：JXホールディングス㈱
（現 ENEOSホールディングス㈱）代表取締役社長
2016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。



まつもと きよお
松本 清雄 14回中14回出席 ※2023年3月期
代表取締役社長
指名・報酬諮問委員会委員

1995年：㈱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：㈱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）
㈱マツモトキヨシ 代表取締役会長



おべ しんご
小部 真吾 14回中14回出席 ※2023年3月期
常務取締役
グループ管理統括

1985年：㈱ダイエー 入社
2006年：㈱マツモトキヨシ 入社
2008年：当社 人事部長
2012年：㈱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）



やまもと つよし
山本 剛 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役
グループ事業企画統括

1990年：㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入社
2016年：㈱ココカラファイン
（現㈱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）



まつだ たかし
松田 崇 10回中10回出席 ※2023年3月期
取締役
グループ営業企画統括副統括

1996年：㈱マツモトキヨシ 入社
2007年：同社 営業企画部運営企画課長
2009年：同社 経営管理部事業サポート課長
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）



おおむら ひろお
大村 宏夫 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員

1991年：日本道路㈱ 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
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。



つかもと あつし
塚本 厚志 14回中14回出席 ※2023年3月期
代表取締役副社長

1985年：㈱セイジヨー
（現㈱ココカラファインヘルスケア）入社
1996年：同社 取締役支店部長
2002年：同社 代表取締役社長（現任）
2008年：㈱ココカラファイン
（現㈱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）



きむら けいじ
木村 恵司 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員

1970年：三菱地所㈱ 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）

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。



かわい じゅんこ
河合 順子 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立

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）

社外取締役に選任した理由
弁護士として「基本的人權の擁護、社会正義を実現」に向けて日々取組み、企業法務分野においても国内外で活躍しておられ、当社の業務執行の管理・監督を適切に行っていたいております。



ほんた ひさお
本多 寿男 14回中14回出席 (14回中14会出席 ※監査役会) ※2023年3月期
常勤監査役

1979年：㈱マツモトキヨシ入社
1996年：現UAゼ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）



こいけ のりこ
小池 徳子 14回中14回出席 (14回中14会出席 ※監査役会) ※2023年3月期
監査役・社外・独立

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）

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を開業など、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。



たにま まこと
谷間 真 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立

1996年：公認会計士・税理士 登録
2013年：㈱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、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。



おきやま ともこ
沖山 奉子 14回中14回出席 ※2023年3月期
取締役・社外・独立

1975年：東亜建設工業株式会社 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）

社外取締役に選任した理由
営業に関する豊富な経験と知見、積極的な発言により取締役会を活性化しております。また、本紙の人的資本にも掲載しておりますが、当社の多様な人材の取組みにおいて積極的に参画いただいております。



とりい あきら
鳥居 明 14回中14回出席 (14回中14会出席 ※監査役会) ※2023年3月期
監査役・社外・独立

2012年：鳥居公認会計士事務所設立（現任）
2014年：㈱ココカラファイン
（現㈱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）

社外監査役に選任した理由
大手監査法人の代表社員、公認会計士事務所代表、他企業の社外取締役など様々な経歴と、公認会計士としての専門的知識から、更なる監査機能の向上に貢献しております。



わたなべ しょういち
渡辺 昇一 14回中14回出席 (14回中14会出席 ※監査役会) ※2023年3月期
監査役・社外・独立

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）

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を開業など、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。



会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
執行役員	青木 啓	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、株式会社ぱぼず取締役
執行役員	山内 太郎	グループ営業企画統括営業戦略室商品戦略専任部長、株式会社マツモトキヨシ取締役
執行役員	西田 浩	グループ管理統括財務戦略室長、株式会社マツモトキヨシ取締役、株式会社マツモトキヨシアセットマネジメント取締役
執行役員	松浦 大樹	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
執行役員	尾池 泰之	グループ営業企画統括営業支援戦略室IT・ロジスティクス専任部長
執行役員	森 俊一	グループ経営企画統括広報室IR戦略専任部長
執行役員	和智 亮一	内部統制統括室長、株式会社C F I Z 監査役
執行役員	阿部 光弘	グループ管理統括人事戦略室長、株式会社マツモトキヨシ九州販売取締役、株式会社MCCアソシエ取締役
執行役員	中村 康彦	グループ事業企画統括事業企画室室長兼グループ管理統括総務企画室長、株式会社ぱぼず監査役
執行役員	天満 誠一	グループ経営企画統括経営企画室長
執行役員	森田 正文	グループ管理統括法務企画室長

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

独立社外取締役			社内取締役
委員長(議長) 社外取締役 松下 功夫	委員 社外取締役 大村 宏夫	委員 社外取締役 木村 恵司	委員 代表取締役社長 松本 清雄
			

■役割・責務

当委員会は、次の事項を協議検討し、その検討結果を取締役に答申し、取締役会は、当該答申を最大限尊重してその関連決議をします。

(1) 取締役指名に関する次の事項	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次の事項	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・報酬諮問委員会の委員長メッセージ



委員長(議長) 社外取締役 松下 功夫

コーポレートガバナンスの高度化、優れた経営チームの存在が不可欠

マツキヨココカラ&カンパニーが、今後さらに企業価値を高め、成長していくためには、コーポレートガバナンスの高度化、優れた経営チームの存在が不可欠です。指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関としてその重要な役割を担って設置されました。

現在、当委員会は、社外取締役3名と社内取締役1名の計4名で構成されており、社外取締役の私が委員長をつとめております。委員それぞれの多様な経験をふまえ、多角的な視点から活発な議論が行われています。2022年7月から2023年6月までの事業年度においては、8回の委員会が開催され、主にサクセッションプラン、取締役報酬体系等に関する事項について議論し、取締役会に答申しました。

コーポレートガバナンスの充実は今後にわたる課題であり、当委員会としてもマツキヨココカラ&カンパニーの中長期計画をふまえたうえで議論を積み重ね、さらなる企業価値の拡大に貢献していきたいと考えています。

指名・報酬諮問委員会の活動概要と主な諮問事項

■活動概要

項目	概要
開催数	8回(2022年7月～2023年6月)※取締役の任期期間
主なテーマ	・選任・解任基準 ・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 ・株主からの当委員会への期待事項
	・基本方針 ・業績評価 KPI ・株主からの当委員会への期待事項

■ガバナンス充実にに向けた委員会での決定事項

主な活動結果

1. スキルセットの基礎要件の見直し
→取締役としての基礎要件の位置づけを、当社取締役として必須要件とした。
2. サクセッションプランの充実
→次の事項を整理し、
 - ① 経営戦略を実行する役割の明確化
 - ② 役割を実行する人材要件の明確化及び対象従業員の選出
 - ③ 個別機会の提供
 そのうえで、取締役の役職別、執行役員のそれぞれの役割に応じた、トップマネジメント研修プログラムを策定

取締役の報酬

■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などの内容は、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

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

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	基本報酬	・役位に基づいた固定報酬 ・毎月支給 ※世間水準を参考に水準を設定	9名	10名
業績連動報酬	業績報酬	・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	9名	—
	株式報酬	・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	9名	—

■業績連動報酬に係る評価指数

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。2022年度における連結売上高は9,512億円(前期比30.3%増)、連結営業利益は622億円(同51.6%増)と大幅な増収増益を達成いたしました。

■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「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。

■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	役員の員数 (当該定時株主総会効力発生 時点の員数)
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9億50百万円以内(うち、社外取締役の報酬枠は40百万円以内、業績報酬は対象外)	15名 (うち社外取締役6名)
	2019年6月29日 (第12回定時株主総会)	株式報酬	・年額85百万円以内 ・年30,000株以内	6名 (社外取締役を除く)
監査役	2008年6月27日 (第1回定時株主総会)	基本報酬	・年額48百万円以内	4名 (うち社外監査役3名)

■取締役及び監査役の報酬等の総額等

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)	721百万円 (36)	458百万円 (36)	178百万円 (—)	84百万円	16名 (6)
監査役 (うち社外監査役)	24 (18)	24 (18)	—	—	4 (3)
計	745 (54)	482 (54)	178 (—)	84 (—)	20 (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。なお、上記人員数との相違は、2022年6月28日開催の第15回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名が含まれているためであります。

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。

取締役会実効性評価

<実施概要>

■対象者

・全取締役及び全監査役

■実施者

・第三者の専門機関
(アンケート形式)

■実施期間

・2023年4月～5月

■評価項目

・評価構成

- ①取締役会の構成と運営 ②経営戦略と事業戦略 ③企業倫理とリスク管理
④経営陣の評価と報酬 ⑤株主等との対話

■評価方法

・5段階評価 ・各大項目ごとにコメント・要望の記載を要求

<結果の概要>

■結果の概要

- ・全体的な評点結果を踏まえると、取締役会の実効性は概ね確保されていると認識されていると考えられる
- ・評点が相対的に低い事項は、一定の課題意識や改善への期待が存在
今後、各項目へのコメントも踏まえて内容を分析・対応要否を検討した上、優先順位を付けて対応することが望まれる

■前回(2022年実施)の実効性評価からの改善点

- ・取締役会の運営
 - 取締役会での報告事項の充実(経営計画の進捗報告)
 - 取締役会への情報提供の充実(事業会社損益等)
 - 会議インフラの安定化
 - 社外役員間のコミュニケーション充実

■今回(2023年実施)の新たな課題と対応の方向性

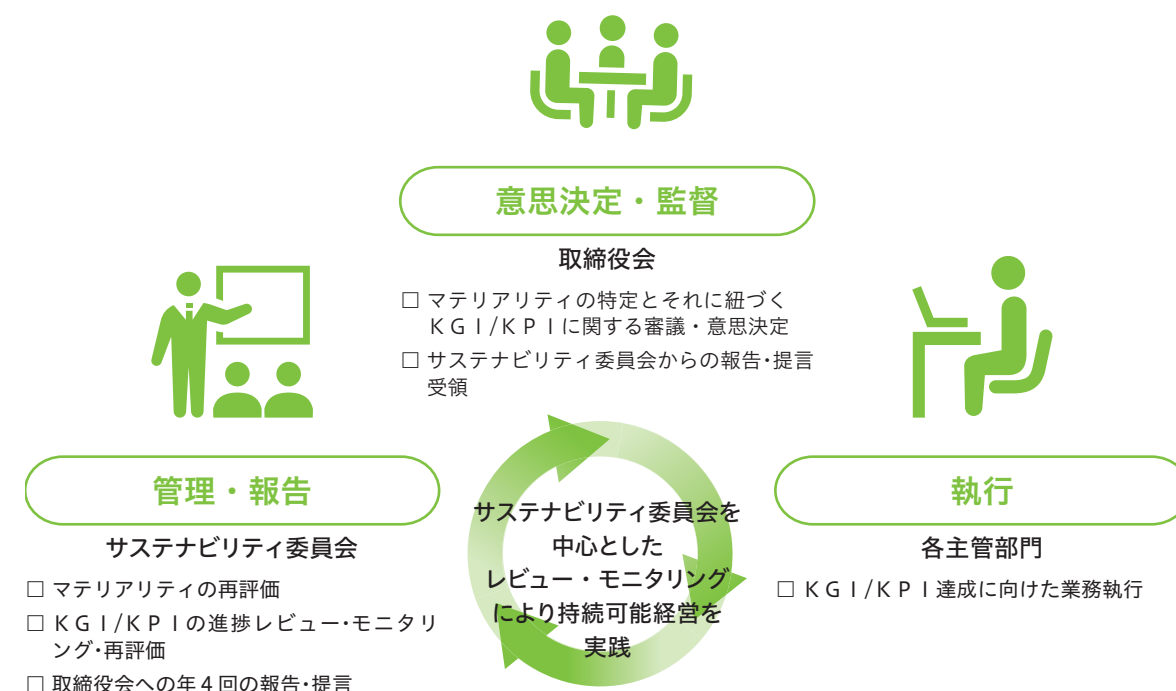
課 題	対 応 方 針
① 重要テーマについての議論機会の確保	・経営戦略の重要テーマに関する議論の機会を確保 ・上程テーマの選定 <議論をより充実したいテーマ> -DX推進 -ポートフォリオマネジメント -政策保有株式 -人材戦略 -資本コスト
② 取締役会の運営	・議論の活性化と実効性向上を更に促進する会議運営 -審議事項の追加 -指名・報酬諮問委員会との連携充実
③ 当社の取締役会像	・当社らしい取締役会像のあり方の追求 -役割、あり方、権限 -多様性

サステナビリティ委員会

当社は、持続可能経営の推進を図るため、「サステナビリティ委員会(構成:代表取締役社長(委員長)をはじめ、常勤取締役及び監査役、当社の全部門長、その他委員長の指名者)」を設置し、当委員会を中心に次のように実践します。

■持続可能経営の推進サイクル

- ① マテリアリティを特定します。
- ② マテリアリティに紐づくKGI/KPIを設定します。
- ③ 当KGI/KPIの達成に向けて各部門が執行します。
- ④ サステナビリティ委員会は、当KGI/KPIの進捗レビュー・モニタリングし、マテリアリティ及び当KGI/KPIを再評価します。
- ⑤ 上記の持続可能経営の実践サイクルの状況は、サステナビリティ委員会より、年4回定期的に取り締役会へ報告・提言します。



■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、その他委員長の指名者	
開催数	4回(2022年4月～2023年3月)	
主なテーマ	マテリアリティ	・マテリアリティとそれに紐づくKGI/目指す姿
	マテリアリティに紐づくKPI	・KPI達成に向けた進捗状況とそれを踏まえたアクションプラン ・気候変動対応にかかるKPIの見直し
	統合報告書	・2022統合報告書 ・株主との対話トピックス及び要望 ・2023統合報告書の方向性

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。

■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。

大項目	リスク
事業環境に関するリスク	・競合状況の発生、競争の進化 ・インバウンド需要 ・法的規制（許認可・免許等に関する規制、出店に関する規制等） ・薬剤師等の確保 ・人材の確保と育成 ・調剤の事業環境
事業運営に関するリスク	・医薬品の販売 ・PB商品 ・情報漏えい、システム障害、サイバー攻撃等 ・介護事業 ・自然災害、重大な感染症、気候変動対応への遅れ ・商品の安全性 ・店舗展開 ・保有資産の価値の変動 ・海外事業

■リスク管理の推進サイクル

- ① リスクを特定します。
- ② リスクマネジメントの実施計画を設定します。
- ③ その実施計画に基づき各部門が執行します。
- ④ コンプライアンス・リスク委員会は、その実施計画の進捗レビュー・モニタリングし、リスクを再評価・新規設定します。
- ⑤ 上記のリスク管理の推進状況は、コンプライアンス・リスク委員会より、年2回定期的に取り締役会へ報告します。



■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：常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長の指名者
開催数	4回（2022年4月～2023年3月）
主なテーマ	● グループ重要リスク低減施策進捗状況 事業環境及び運営において、特に重要と評価されたリスク低減施策の進捗状況を確認 ● 情報セキュリティ 次の側面から情報セキュリティの向上をすべく対策や訓練状況を確認 <当社グループが保有する情報資産> ・当社グループ全体での情報資産の取扱いについて ①体制の整備、②情報資産の棚卸、③管理方法の明確化を実施 <システムセキュリティ> ・次のリスクを想定 ①地震等災害による委託先データセンター停止 ②外部委託先設備障害によりシステム停止 ③外部攻撃によるコンピュータウィルス感染に伴う業務停止 ・次の対策を実施 ①②は、当社グループのシステム統合にともなうBCP対策の検討 ③は、社内において標的型メール攻撃訓練の実施と実施結果に対する啓蒙、教育を展開 ・今後、これらの対策を継続実施 ● 内部通報制度運営状況 改正された公益通報者保護法対応の運営状況を確認

■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。

1. 体制

当社グループは、情報セキュリティに対し、事業運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。

2. 教育

（1）個人情報保護

当社グループは、個人情報保護に関して、社内通達による行動規範や関係する規定の周知徹底、店舗監査、動画研修、関係する運営マニュアルの見直しとその理解を促進する研修を実施し、対策を強化しております。

（2）サイバー攻撃

当社グループは、近年高度化するサイバー攻撃に対し、システムセキュリティ対策を強化するとともに、従業員への訓練によるサイバーセキュリティ意識の向上を強化しております。

具体的には、外部攻撃によるコンピューターウィルス感染のリスクを想定し、社内において疑似体験を行うことによる訓練を実施し、その訓練結果を踏まえた社内指導により、意識向上に努めております。

株主との対話

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おります。

株主との建設的な対話に関する基本方針

- 株主様との対話及びこれに関連する各種施策（SR活動）
 - （1）総務企画部門及び広報部門が連携して株主様に対して当社に対する企業理解の促進を図ります。なお、実際の対話の主なテーマによっては、合理的な範囲で、取締役又は監査役が面談し、また、その対話を補助するため、適宜、広報（IR）、経営企画、財務戦略、総務企画（SR）等の関係部が出席します。
 - （2）株主総会の場合を株主様との対話と位置付け、取締役等は株主様との質疑応答に真摯に対応します。
 - （3）上記の対話及び各種施策の実施に際し、インサイダー情報に該当する事項は一切開示しません。
 - （4）当社との対話又は施策に参加していない他の株主様との情報格差が生じないように十分に留意します。
 - （5）上記の対話等を通じて得られた株主様の意見や要望は、対話後速やかに取締役会へ報告します。
 - （6）当社は、株主構造を定期的に調査し、その結果を考慮し、コミュニケーション方法を検討します。

株主との主な対話者

機会	主な対話者
決算説明会、 トップミーティング	・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
IRミーティング	・グループ経営企画統括広報室IR戦略専任部長
株主総会	・代表取締役社長
SRミーティング	・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、総務企画（SR）の各管掌）

主なテーマ

「当社の企業価値向上・持続的成長について」と題して、経営の前提「H・E・S・G」に紐づく、5つのマテリアリティの課題解決に向けた取組みを中心に対話しております。

経営の前提	当社グループの成長を支える基盤		当社グループがさらに成長するための戦略	
	人間性尊重の職場	ガバナンスの充実・強化	美と健康への貢献	地球環境の保全
マテリアリティ	① 従業員の成長	② ガバナンス・コンプライアンスの充実	③ お客様の美と健康を考える ④ 地域生活を支える医療を考える	⑤ 地球の健康を考える
目指す姿・KGI	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。	経営の効率性・透明性や企業モラルを維持・向上し、信頼され続ける企業グループとして存在している。	グループ売上高1.5兆円、営業利益率7.0%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。	2050年度1店舗あたり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。

対話を通じて理解を深められた事項

- マテリアリティの取組み状況
 - H-従業員の成長に向けた働きがいの最大化の方向性
 - 女性活躍が更に推進する取組みの方向性
 - E-気候変動対応（特にスコープ3）への方向性
 - S-業績進捗
 - 各経営戦略（ブランド戦略/海外戦略）
 - G-当社グループの組織体制
 - 役員のスキルセット

株主意見の取締役会へのフィードバック

- 対話後、取締役会への報告を定例化している
 - 取締役会では、次の3つの事項を報告
 - ①対話トピックス
 - ②対話で得た要望等への対応方針
 - ③対話の質疑応答や意見の記録

株主との対話後に取入れた事項

- 対話後、取入れた事項は主に次のとおり。また、継続して、社内検討している対話での要望事項も多数あり。
 - 更なる女性活躍の推進に向けた女性取締役（社外取締役）の積極的な関与
 - 役員のスキルセットの考え方・整理
 - 情報開示の更なる充実・強化

気候変動への対応



TCFDに準拠した情報開示で課題となっていた、気候変動が当社グループの事業にもたらす主なリスクと機会を次のとおり整理し、課題となっていた定量的影響については、その影響度が大きい項目について算定いたしました。

①ガバナンス

当社グループは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および情報開示を関連部署の役割とし、気候変動対応にかかる各分析や対策などの審議・評価を実施、取締役会への報告、提言を行う役割として、2021年12月にサステナビリティ委員会を設置いたしました。

サステナビリティ委員会で協議された内容は、取締役会で報告(年4回)され、取締役会は気候変動にかかる重要方針や検討事項の審議及び意思決定に加え、各種KPI(気候変動への対応を含む)の進捗や実行計画について監督を行っております。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長として、常勤取締役、常勤監査役、全室長が委員として構成されております。同委員会を中心に次の体制により、気候変動への対応を推進してまいります。

機関および部門	役 割
取締役会	・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	・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)および関係各部	・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および情報開示

②戦略

当社グループは、グループの小売事業を中心にリスクと機会について、IEA NZEシナリオ及びIPCCが想定するシナリオに基づき、炭素価格の導入や電力価格の上昇による店舗運営コストの増加、気象災害の激甚化による当社への影響の分析を行っています。

当社グループは、気候変動に関する重要課題として、マテリアリティ「地球の健康を考える」を特定しており、リスクへの対応、機会の実現への取組みについて、当社の重点戦略と連動させ、推進しております。

③リスク管理

現在、当社における気候関連リスクは、当社のリスク管理の一環で実施するリスクアセスメントの項目に「気候変動リスク対策の遅れ」として組み込み、全社リスクのうちの一つとして統合し管理しております。また、当社は、マテリアリティとして「地球の健康を考える」を特定しており、そのリスクの優先度を高めております。

当社は、戦略欄に記載のリスクと機会を、サステナビリティ委員会の事務局となる総務企画室とその関係する部門にて、引き続き分析を進めてまいります。その結果や対策は、サステナビリティ委員会にて審議し、同委員会より取締役会へ報告します。この結果を踏まえて、必要に応じて社内のリスクアセスメントの項目を更新し、他のリスクと同様に社内のリスクマネジメント実施計画に則り執行するというプロセスを実践してまいります。

④指標及び目標

<KGI> 2050年度1店舗あたりのCO₂排出量実質0、PB商品環境配慮型比率100%を目指し、エンカル社会に貢献する存在となる。

<KPI> 2030年度1店舗あたりCO₂排出量50%削減(2015年度比) 2026年3月期PB商品環境配慮型比率40% 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

項目	KPI(2015年比)	2022年度実績
スコープ2	2030年度1店舗あたりCO ₂ 排出量50%削減	33.3%削減(1店舗あたり52.61t-CO ₂)
スコープ3	2026年3月期PB商品環境配慮型比率40% 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	PB商品環境配慮型比率28.2% 1,610,747t-CO ₂

リスクと機会

区 分		リスク	発現・実現時期 (※1)	財務影響 (※2)
移行リスク	炭素価格の導入・引上げ GHG排出規制強化	・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しております。
	電力価格の上昇	・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	NZEシナリオに基づき炭素価格1tあたり140ドルで算出しております。
	フロム規制強化	店舗における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5,000,000円として算出しております。
	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	
	消費思考の変化	環境配慮への遅れによるブランドイメージの低下	中期	
物理的リスク	気象災害の激甚化	・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	
	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%で算出しております。

区 分		機会	発現・実現時期 (※1)	財務影響
機 会	炭素価格の導入・引上げ GHG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しております。
	省エネルギー設備導入	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量削減率30%で算出しております。
	消費思考の変化	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年度の売上高目標、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%として算出しております。

(※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。
(※2) 矢印は、事業への影響度を示しております。

- 当社グループの事業及び財務への影響が非常に大きくなることが想定される。
- 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る。
- 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る。

マテリアリティ 地球の健康を考える

気候変動への対応は、課題となっていたスコープ3の開示を今回いたしました。また、主に2026年3月期に向けた新たなKPIを設定し、その達成に向け①環境配慮型設備への投資と②代替エネルギーの採用を中心に対応してまいります。



PB商品 環境配慮型比率 28.2%／40.0% (目標)

プライベートブランド「matsukiyo」を環境配慮型へ

当社は、環境型経済社会の考え方に賛同し、プライベートブランド「matsukiyo」のパッケージを環境配慮型素材へと順次切り替えております。

その比率を高めることで、プライベートブランド商品の販売を通じて、お客様と共に、エシカル消費の意識を高めるとともに、循環型経済社会の実現を目指してまいります。

2026年3月期までにプライベートブランドのうち40%を環境へ配慮した商品へシフトする目標を掲げ、2023年3月末現在28.2%になりました。



- 「matsukiyo」の設計思想
- Reduce**
パッケージの簡素化・材料の投入量削減
 - Reuse**
パッケージの再利用(詰め替え・付け替え)
 - Recycle**
リサイクル適正の向上・廃棄物の有効利用
 - Renewable**
再生可能資源の選択

PB商品 品質管理 CSR監査の実施 40.0%／60.0% (目標)

プライベートブランド「matsukiyo」品質管理への取組み



matsukiyoブランドが目指すこと。

商品を通して、お客様一人ひとりの、地域社会の、そして日本全体の暮らしを、これまで以上に健やかに、楽しく、快適にすること。

私たちの志を込めた「日本の暮らしを、楽しくする。」というビジョンのもとに、matsukiyoブランドが創られています。

私たちは国内外にある医薬品・化粧品・日用品・食品の約380工場をビジネスパートナーとしてmatsukiyoブランドのビジョンを共有し協働体制をとり、お客様の求める機能や価値を守り、信頼を得るために、品質向上に日々努めています。

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」をフローとして品質管理をおこなっています。

また、製造工場のCSR点検も進めております。

「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」を確認し、事業の継続性を高めてまいります。

サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス

当社グループは、プライベートブランド「matsukiyo」の開発・製造に携わる協力企業様に対して、品質管理に加えて、人権・労働及び環境における調査を行っております。これにより、「matsukiyo」の更なる成長とプライベートブランド商品にかかるサプライチェーンでの持続可能な社会への貢献を実践しております。

具体的な調査方法は、「法律と規則」「労働条件」「賃金」「ハラスメント・差別」「安全衛生」「環境」の各項目について、アンケートによる申告及びそれを受けて必要に応じたヒアリングにより調査しております。

■サプライヤーに対するアンケート内容(一部を抜粋し、簡略して記載しております)

分類項目	確認項目の内容
法律と規則	・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 ・CSRにおける具体的な取組みがあるか ・コンプライアンス違反防止のための教育研修があるか ・環境問題についての取組みを行っているか
労働条件	・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年間計画で実施しているか ・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 ・年に1度の健康診断を受診させているか ・労働者と顧客の健康と安全を確保した職場環境であるか
賃金	・給与は決められた期日に支給され、明細の提供があるか ・地域別最低賃金以上かつ、改定の際は適切に対応しているか ・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	・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 ・女性活躍推進のための社内規程の整備があるか
安全衛生	・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 ・安全衛生委員会を毎月開催し、周知及び3年間保管しているか ・必要な防火設備があり・自衛消防隊組織図・避難経路など作成し周知・掲示し、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
環境	・原料や製品の適切な保管・管理がなされているか ・排水の適切な処理、及び必要に応じて検査を行っているか ・建築物の解体・改修などの際は、石綿の事前調査を行っているか ・産業廃棄物処理業者との適正な処理委託契約を締結しているか ・産業廃棄物処理業者の許可証は有効期限内かを確認しているか ・CO ₂ 等排出量の削減の取組みを行っているか ・物流配送について、共同配送などの効率化を図っているか
その他	・適切に製品の耐用年数・賞味期限などの設定に関するルールが明文化されているか ・部品・部材は再利用されているか ・賞味・消費期限を延長する対策を検討しているか ・開発した商品は、第三者の知的財産権を侵害していないことを確認しているか

データ・会社概要

コンテンツ contents

株式情報	118
総店舗数／エリア別・グループ別店舗数	119
財務データ／非財務データ	121
会社概要	123
社外からの評価／社外への賛同・参加	124

株式情報

株式の状況（2023年3月31日現在）

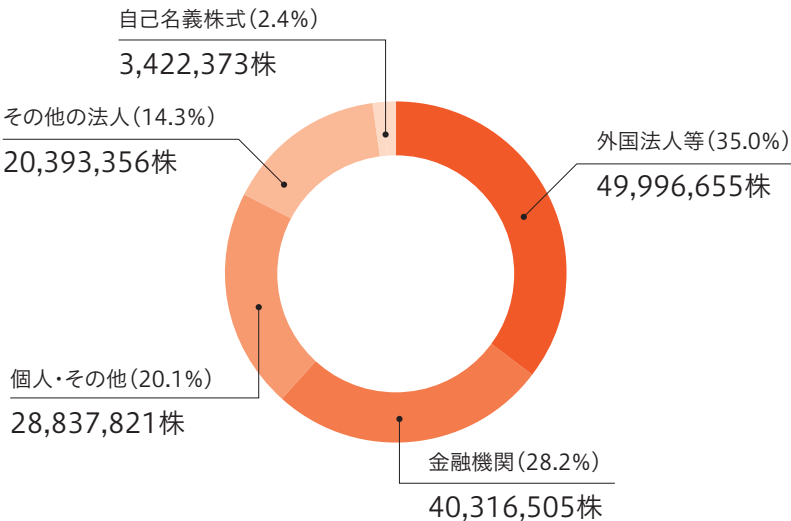
発行可能株式総数	420,000,000株
発行済株式の総数	142,966,710株
株主数	25,532名 (前期末比3,409名減)

大株主(上位10名)（2023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 (信託口)	19,236	13.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,578	4.00
株式会社千葉銀行	4,515	3.24
株式会社南海公産	4,287	3.07
松本南海雄	2,951	2.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (管理信託口・79208)	2,861	2.05
エーザイ株式会社	2,815	2.02
JPMORGAN CHASE BANK 380055	2,549	1.83
松本清雄	2,523	1.81
松本貴志	2,522	1.81

(注) 1. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(139,544,337株)を基準に算出し、小数点第3位以下を四捨五入して記載しております。2. 持株数は、千株未満を切り捨てて記載しております。3. 役員報酬BIP信託口及び株式付与ESOP信託口が所有する当社株式は上記自己株式に含まれておりません。

保有者別株式状況（2023年3月31日現在）



株式基本情報

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
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
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
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。

総店舗数 3,464店舗 (2023年3月31日現在)



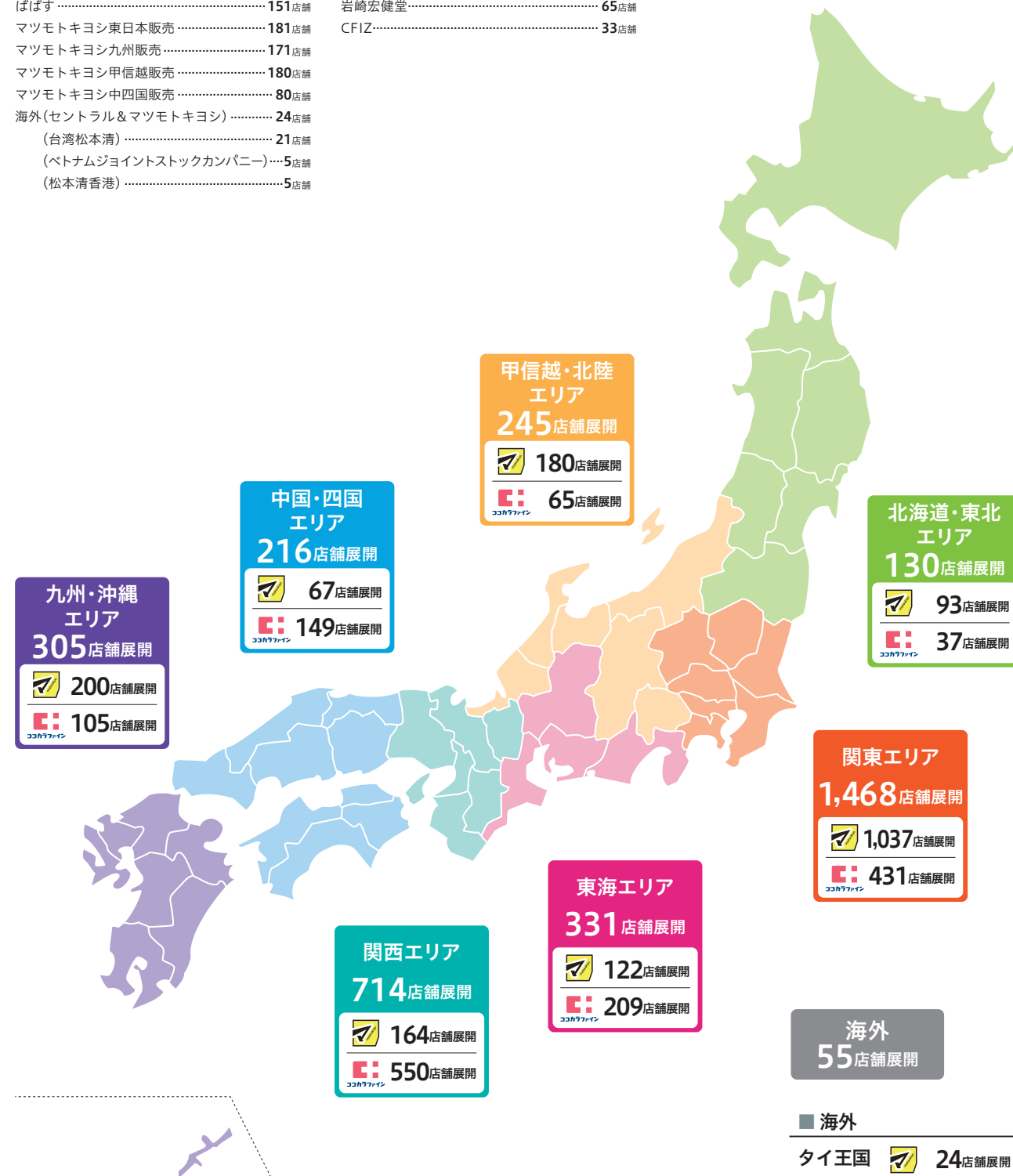
マツモトキヨシグループ
総店舗数 1,918店舗

マツモトキヨシ(FC店舗・NET店舗含む)1,100店舗
 ぱぱす151店舗
 マツモトキヨシ東日本販売181店舗
 マツモトキヨシ九州販売171店舗
 マツモトキヨシ甲信越販売180店舗
 マツモトキヨシ中四国販売80店舗
 海外(セントラル&マツモトキヨシ)24店舗
 (台湾松本清)21店舗
 (ベトナムジョイントストックカンパニー)5店舗
 (松本清香港)5店舗



ココカラファイングループ
総店舗数 1,546店舗

ココカラファインヘルスケア1,448店舗
 岩崎宏健堂65店舗
 CFIZ33店舗



■ 海外

タイ王国24店舗展開
 台湾21店舗展開
 ベトナム5店舗展開
 香港5店舗展開

エリア別・グループ別店舗数

※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

■ 北海道・東北エリア 130店舗 MKG93 CFG37

北海道	7店舗 28店舗	青森県	6店舗 1店舗	岩手県	12店舗 3店舗	秋田県	3店舗 3店舗
宮城県	45店舗 5店舗	山形県	3店舗 1店舗	福島県	17店舗 3店舗		

■ 甲信越・北陸エリア 245店舗 MKG180 CFG65

山梨県	12店舗 1店舗	長野県	75店舗 1店舗	新潟県	46店舗 63店舗	石川県	30店舗 30店舗
富山県	15店舗 15店舗	福井県	2店舗 2店舗				

■ 関東エリア 1,468店舗 MKG1,037 CFG431

茨城県	42店舗 4店舗	栃木県	55店舗 2店舗	群馬県	33店舗 1店舗	埼玉県	154店舗 38店舗
千葉県	239店舗 37店舗	東京都	411店舗 285店舗	神奈川県	103店舗 64店舗		

■ 東海エリア 331店舗 MKG122 CFG209

岐阜県	14店舗 11店舗	静岡県	31店舗 36店舗	愛知県	72店舗 100店舗	三重県	5店舗 62店舗
-----	--------------	-----	--------------	-----	---------------	-----	-------------

■ 関西エリア 714店舗 MKG164 CFG550

滋賀県	4店舗 7店舗	京都府	18店舗 58店舗	大阪府	83店舗 230店舗	兵庫県	49店舗 187店舗
和歌山県	1店舗 29店舗	奈良県	9店舗 39店舗				

■ 中国・四国エリア 216店舗 MKG67 CFG149

鳥取県	2店舗 12店舗	島根県	1店舗 11店舗	岡山県	38店舗 10店舗	広島県	13店舗 27店舗
山口県	1店舗 71店舗	徳島県	2店舗 5店舗	香川県	4店舗 5店舗	愛媛県	5店舗 5店舗
高知県	1店舗 3店舗						

■ 九州・沖縄エリア 305店舗 MKG200 CFG105

福岡県	53店舗 56店舗	佐賀県	4店舗 2店舗	長崎県	23店舗 20店舗	熊本県	11店舗 15店舗
大分県	11店舗 7店舗	宮崎県	17店舗 17店舗	鹿児島県	48店舗 48店舗	沖縄県	33店舗 5店舗

財務データ(過去サマリー)

		2013年3月期	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
経営成績 (単位:百万円)	売上高	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133	558,879	575,991	590,593	544,737	729,969	951,247
	売上原価	326,109	352,731	345,346	380,380	376,848	389,673	396,509	401,154	373,496	489,990	621,927
	販売費および一般管理費	110,514	120,214	122,532	128,253	129,854	135,639	143,453	151,875	139,658	198,887	267,043
	営業利益	19,687	22,438	17,633	27,418	28,431	33,565	36,028	37,563	31,582	41,091	62,276
	EBITDA	25,712	28,859	24,791	34,989	36,377	41,270	44,262	45,968	40,162	55,954	83,117
	当期純利益	11,270	13,355	11,619	17,853	20,119	22,755	25,035	26,176	21,602	34,377	40,545
財政状態 (各事業年度末) (単位:百万円)	総資産	228,231	253,301	255,151	276,990	285,733	314,178	318,324	351,809	368,936	652,524	688,132
	有利子負債	7,872	4,589	4,448	4,257	4,262	4,587	5,794	24,180	23,701	22,921	21,414
	自己資本	135,318	149,523	157,738	171,579	183,998	204,813	209,226	229,261	246,177	460,062	482,429
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	19,175	26,216	9,010	31,075	23,722	27,938	21,897	24,764	25,875	39,812	64,061
	投資活動によるキャッシュフロー	-6,056	-12,510	-7,720	-4,330	-7,453	-7,741	-7,872	-48,840	-6,311	-15,485	-19,669
	財務活動によるキャッシュフロー	-11,212	-7,102	-8,422	-5,745	-9,824	-7,060	-22,290	9,089	-9,409	-20,337	-23,734
	フリーキャッシュフロー	13,118	13,705	1,289	26,744	16,269	20,197	14,025	-24,075	19,563	24,326	44,392
	現金および現金同等物の期末残高	11,563	18,165	11,032	32,032	38,477	51,613	43,349	28,363	38,517	74,519	95,224
1株当たり情報 (単位:円)	当期純利益	237.7	246.8	215.6	332.9	378.2	215.0	239.4	255.0	210.5	281.4	288.1
	純資産	2,571.4	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	3,460.8
	年間配当金	50	60	60	85	95	80	65	70	70	70	85
各指標	売上高営業利益率	4.3%	4.5%	3.6%	5.1%	5.3%	6.0%	6.3%	6.4%	5.8%	5.6%	6.5%
	ROE	9.1%	9.4%	7.6%	10.8%	11.3%	11.7%	12.1%	11.9%	9.1%	9.7%	8.6%
	自己資本比率	59.3%	59.0%	61.8%	61.9%	64.4%	65.0%	65.7%	65.2%	66.7%	70.5%	70.1%
	配当性向	21.0%	24.3%	27.8%	25.5%	25.1%	37.2%	27.1%	27.4%	33.3%	24.9%	29.5%
	DOE	1.9%	2.3%	2.1%	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	3.3%	3.0%	2.5%	2.5%

※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になっております。
※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になっております。

※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。

非財務データ(過去サマリー)

	2013年3月期	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
店舗数(店舗)	1,390	1,486	1,528	1,545	1,555	1,604	1,654	1,717	1,764	3,366	3,409
海外店舗数(店舗)	—	—	—	—	10	21	35	40	48	43	55
従業員数(人) ※臨時従業員(8時間換算)は年間の平均人員数	13,510	14,616	14,666	14,583	14,216	14,097	14,559	14,666	14,666	27,896	28,464
従業員の意識調査(P)	—	—	—	—	—	—	—	—	3.44	3.40	3.42
ホワイト500取得 ※2017年度より認定制度開始						—	—	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)
女性管理職比率(%)	13.3	15.2	16.3	14.8	16.4	17.6	15.4	17.9	18.7	19.8	21.0
独立社外取締役比率(%)	38.0	33.0	38.0	38.0	38.0	30.0	33.0	33.0	40.0	40.0	40.0
マツキヨココカラWAY評価(P) ※2022年3月期より	—	—	—	—	—	—	—	—	—	45.4	45.5
グループ会員数(万人)	—	—	—	72	136	210	326	495	708	1,387	1,931
matsukiyoLAB店舗(店舗)	—	—	—	1	4	10	20	22	26	29	32
健康サポート薬局(店舗)	—	—	—	—	1	14	24	34	37	144 MKG 37,CFG 106	145
1店舗あたりCO2排出量(t-CO2)	—	—	—	77.81	77.41	72.73	73.36	67.19	63.22	MKG 65.37 CFG 53.50	52.61
PB商品環境配慮型比率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	7.0	19.1	28.2
PB商品CSR監査(%) ※2021年10月から監査開始	—	—	—	—	—	—	—	—	—	17.0	40.0
地域連携薬局(店舗) ※2021年8月から認定制度開始	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	102

※MKG=マツモトキヨシグループ CFG=ココカラファイングループ



会社概要 (2023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
所 在 地	〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号 MK御茶ノ水ビル
電 話 番 号	03-6845-0005 (代表)
会 社 設 立	2007年10月1日
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)
資 本 金	220億5,100万円
決 算 日	毎年3月31日
事 業 内 容	グループ全体の戦略策定・実行支援および経営管理

組織図



社外からの評価 (2023年3月期)



2023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。



厚生労働省認定えるぼし (最高位である3段階目)認定。

- 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
- 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



経済産業省認定 健康経営優良法人取得

地域の健康課題に即した取り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。



厚生労働省基準適合 健康サポート薬局

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。



スポーツ庁認定 スポーツエルカンパニーに認定

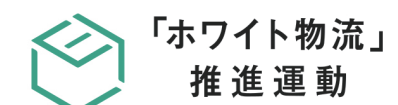
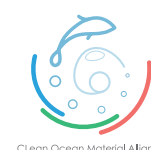
従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業。



厚生労働省認定 もにす

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となりました。

社外への賛同・参加 (2023年3月期)



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





MatsukiyoCocokara & Co.