



MatsukiyoCocokara & Co.

統合報告書2025

Integrated
Report 2025



統合報告書2025の発行にあたって

持続的な価値創造を目指す姿について財務情報・非財務情報を統合的に示すことで、当社グループへのご理解を深めていただくこと、及び株主・投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進することを目的に、2021年3月期より統合報告書を発行しています。また、2025年5月には、2026年3月期から2031年3月期にかけての中期経営計画を新たに策定・公表しました。

5年目となる本年の統合報告書2025(以下、本報告書)では、新たな中期経営計画で示す、『価値を共創し分かち合う』という基本的な考え方に基づき、“ステークホルダーの皆様へ提供する価値(アウトプット・アウトカム・インパクト)をどのように創出するのか”についての戦略を具体的に示し、当社が描く成長ストーリーに共感していただくことを想定し、制作しました。

本報告書は完成までに、部門を横断した意見交換・情報連携、サステナビリティ委員会における度重なる議論、取締役会での承認を経ており、ここに、本報告書の制作プロセスが正当かつ誠実であり、記載内容が正確であることを表明いたします。当社グループは、今後もステークホルダーの皆様との対話をもとに、改善すべき事項を全社で考え抜き、昨日より今日、今日より明日と、日々持続的に成長してまいります。

統合報告書2025の主なポイント

POINT
01

論理性

企業価値を創造するストーリー整理

新たな中期経営計画に基づいた企業価値の向上、グループビジョンの実現に向けて、当社グループの事業活動を更に強化・拡大し、環境・社会価値等を創出していく姿について、価値創造プロセスを刷新し、整理・表現しています。

POINT
02

具体性

新たな中期経営計画と戦略の具体的説明

新たな中期経営計画で掲げる目標を達成するための3つの戦略、それぞれの戦略を支え価値創造の源泉となる4つのコアコンピタンス(強み)について具体的に説明しています。

POINT
03

蓋然性

長期の投資判断に資する情報拡充

株主・投資家の皆様の長期的な投資判断に必要な、財務情報と非財務情報を「統合」し開示を拡充しています。

情報開示体系



編集方針

当社グループは、あらゆるステークホルダーの皆様との対話を大切にしています。対話を通じて得られた課題や期待に対して、“どのような考え方のもと、どのように応えていくべきか”を日々の組織の中で考え抜き、行動を実践することで、組織として常に進化し続けられるといった共通認識を持っています。昨年の統合報告書2024をもとにした対話を通じて、①当社の更なる企業価値向上の期待を醸成する説得力のある説明、②更に高みを目指すための経営計画や目標、③その計画の実現確度を高める企業経営、について当社グループに多くの期待を寄せていただいていたことを認識できました。(対話の詳細については89ページをご参照ください)。本報告書では、これらを”どのように実現するか”といった視点を意識し、分かりやすく示すことにこだわりました。本報告書を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指す当社グループの強い意志とその道筋について少しでもご理解を深めていただけますと幸いです。

報告範囲

対象期間 2024年4月～2025年3月
ただし、最新情報を提供する重要性に鑑み、組織体制や施策等については一部2025年4月以降の情報も含まれます。

対象組織 株式会社マツキヨココカラ&カンパニー及び関連事業会社

発行年月 2025年8月

問い合わせ グループ管理統括 総務企画室 03-6845-0005(代表)

社名表記

「マツキヨココカラ&カンパニー」「当社」は、株式会社マツキヨココカラ&カンパニー単体を示します。また、「当社グループ」は、マツキヨココカラ&カンパニーと国内外の事業会社を示します。

見通しに関する注意事項

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

Top Message

私たちの成長はこれからです

新たな中期経営計画の実現に向けて、成長を加速させ次のステージに挑戦します。



代表取締役社長
松本 清雄

直近の事業環境について

ステークホルダーの皆様、日頃から大変お世話になっております。社長の松本清雄です。

マツキヨココカラ&カンパニーが2021年10月に誕生してから4年が経過しようとしています。想定していた両社の統合プロセスが順調に進捗し、次なるステージに向けた基盤が整いました。その一方で、直近の経営環境は非常に厳しいと認識しています。原材料価格の高騰や物価高に伴うコストの上昇、大手ドラッグストアチェーンによる経営統合の前倒しなど、当社グループを取り巻く環境が大きく変化する中で、真の実力が試される試練の時であると受け止めています。

このような環境下ではありますが、私は全従業員に対して、動画、レター、社内報や&WAY*を通じて、当社グループが社会に提供する価値や今後どのように会社を成長させるのかを伝えるとともに、厳しい環境の中で日々業務に取り組んでいる従業員への感謝の気持ちを発信し続けました。また、各グループ会社のトップからも経営の方針や収益を確保するための取組み、各事業環境を踏まえたりカバリー策について、積極的に発信してもらいました。各グループ会社のトップがこうしたリーダーシップを発揮してくれたこともあり、2025年3月期は第1四半期で減益となったものの、最終的には売上高及び各利益が過去最高の結果となり、2026年3月期までのグループ経営目標のうち、営業利益率、ROEの目標を前倒しで達成すること

ができました。従業員一人ひとりが、お客様に対して提供できる価値にこだわり、そのための努力を継続してくれたからこそこの結果であると考えています。本当に感謝しています。

この現状を踏まえ、2026年3月期までの中期経営計画を1年残しながらも、2031年3月期をターゲットとした新たな中期経営計画を掲げることとしました。統合後の基盤が整い、その成果が経営成績に反映された今、グループビジョンの実現に向けた新たなマイルストーンとして新たな中期経営計画を推進していきます。

*マツキヨココカラWAYの浸透ツール

新中期経営計画の概要について

前中期経営計画において、収益面では目標を早期に達成したものの、ステークホルダーの皆様への売上目標に関するコミュニケーションは課題を残したと認識しています。そこで、皆様に当社グループの状況を適切にご理解いただくために、新中期経営計画においては、大型のM&Aや提携などの連合体構想を想定した成長分と、オーガニックグロス分の売上高目標である1兆3,000億円とを分けて目標設定、開示しています。また、EBITDA マージン「13%以上」を中期的なキャッシュベースの収益性を見極めるための経営目標として新たに設定しました。ROEの達成目標も10%以上から12%以上へと引き上げ、更なる収益力の向上、財務健全性の確保、資本効率の改善を目

アジアNo.1のドラッグストアとなり、 美と健康の分野でのリーディングポジションを確立する



* 売上高目標: 前目標は、連合体構想を含み設定し、今回よりオーガニックグロス+連合体構想にて表記
* EBITDA = 営業利益+減価償却費及びのれん償却額
* EBITDAマージン(%) = EBITDA÷売上高

指してまいります。株主還元については、経営の最重要項目の一つとして捉え、累進配当を基本方針として、配当性向を30%から50%へ引き上げる目標を設定しました。

このように、「稼ぐ力」を高めてそれを適正に「還元」すること、すなわち、当社グループが企業価値を向上させることで社会に価値を創出していくことは、ステークホルダーの皆様との共創活動そのものであると考えています。その考えのもと、新中期経営計画においては「価値を共創し分かち合う」というコンセプトを明文化し、当社グループの強みを最大限活用した3つの重点戦略をリードしてまいります。具体的には、我々にしかできない価値提供のための「差別化戦略・投資戦略」を実行し、創出する収益をもとに「社会貢献・還元」につなげていく好循環を創り出しております。それぞれの詳細な戦略は、この後の副社長、及び専務からのメッセージにてお話をさせていただきます。

グループビジョンと それを実現するコアコンピタンス

当社グループは「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンを掲げています。このビジョンは、グループの全従業員がコミットして初めて実現できるものです。当社グループの従業員は、創業時から受け継がれる「創意工夫」や新しい常識を創る「革新性」と「独創性」というマツモトキヨシのDNA、そしてココカラファインのDNAである地域のヘルスケアネットワークの構築を社会的使命としてきた「社会貢献性」と「誠実性」を持ったメンバーの集まりです。こうした組織のDNAに加えて、1.5億超にも及ぶお客様接点から蓄積される購買情報や、美と健康の感性が高い顧客基盤を多く持つ点に当社グループならではの長があります。特に、長年の取組みによって蓄積した購買情報や顧客情報に商品データなどを掛け合わせて開発したPB商品は、どれもお客様にワクワクしていただける魅力ある商品ばかりであり、そうした商品及び開発力は当社グループの強みです。また、データを価値観や嗜好で分類することで、お客様一人ひとりへの効果的な販促施策を行うOne to Oneマーケティングを実践しています。店頭の従業員に対しては、各種教育やOJTなどを通して知識と接客の質的向上を図り、魅力あるPB商品をお客様に手にしていただく機会の最大化に努めています。当社グループのアジアでの認知度は他社を圧倒するものとなりましたが、こうした取組みの成果が表出されたものと認識しています。

私は当社グループを、人々が美と健康に対して抱える悩みや不安に対して、お客様ごとにカスタマイズされた解決提案を実現する企業集団へ成長させたいと考えています。我々がそれを目指すことで、お客様の生活自体が楽しさに満ちたものになり、コミュニティやネットワークの活性化、更に地域の持続的な発展につながっていくと信じています。

以前、当社の薬剤師から市販薬の飲み合わせが良くないことを指摘され、薬の副作用を解消すべくそのアドバイスを実践してみたところ、明らかに体調が良くなった経験があります。体調が良くなったことで、趣味である登山でも良いパフォーマンスを発揮でき、登山仲間と共に更なる高みを目指す気持ちが湧いてきました。なにより仕事のパフォーマンスが改善したことで、事業を大きくし、お客様や地域の皆様により貢献したいという気持ちが改めて湧いてきたことが一番嬉しい効果でした。これはあくまでも私の経験談ですが、当社グループのサービスを受けるお客様におかれましても、同様の出来事を体験していただきたいのです。我々がお客様の健康課題の解決に向けて尽力することで、お客様の体調の改善、薬に対する理解を通じたセルフメディケーションの向上、医療費負担の抑制といったご本人にとっての良い影響につながります。更に、生き生きとした生活者が増えることで、コミュニティ全体、ひいては社会が活性化すると考えます。こうした価値とその広がりにより多くのお客様に感じていただけることを願っています。まずは、アジアのマーケットで当社グループの基盤を築いていきたいと考えています。

新マテリアリティの特定について

新中期経営計画の策定にあたり、2021年の経営統合時に特定した5つのマテリアリティを見直しました。これまでも、マテリアリティと経営戦略の統合を意識して取組みを進めてまいりましたが、新しい中期経営計画においては、事業の成長を社会課題の解決につなげることを最優先としました。検討にあたり、2030年におけるアジアの市場環境から想定される課題、そしてお客様、企業、地域の皆様が当社グループの提供するプラットフォームを利用し、ワクワクした生活を送っている、そうした世界観を描いたうえで、そのビジネス環境下で想定される課題を抽出し、優先すべき課題を絞りこみました。それらの解決のために新中期経営計画でなすべきことを踏まえて検討を重ねた結果、当社グループの社会におけるプレ



ゼンスを高めるためのマテリアリティと、戦略を実現するためにガバナンスの実効性を高めるためのマテリアリティが必要であるという結論に至り、「社会の美と健康を考える」「従業員の成長」「地球の健康を考える」「ガバナンスの実効性」の4つといたしました。

先述のとおり、当社グループビジョンは、従業員の存在があってこそ実現できると考えています。マテリアリティの一つに「従業員の成長」を設定しましたが、従業員がその能力を発揮してお客様の美と健康を向上させることで収益を獲得し、その収益をまた従業員に還元することで、成長意欲を喚起するような職場環境の提供、及び企業文化の醸成につなげていきたいと考えています。統合以来一貫して、「創造」「貢献」「挑戦」というあるべき人材像を掲げてきました。これらは、今回の新たな経営戦略を推進する上でも変わらず、従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境の中でこそ実現されるものと認識しています。

当社グループの約46,000人の従業員が「創造」「貢献」「挑戦」を体現することで、大きく社会を変革することができると考えます。従業員が活躍することで社会全体が活性化され、更に当社のプラットフォームにより多くのお客様にご利用いただき、人々の美への意識や健康管理の意識が益々高まるものと思います。例えば、こうした価値の広がりによって、国内においては日々お仕事に従事される現役世代の方々の活躍、そして日本全体の活力向上にも大きく貢献することも夢ではないと思っています。当社グループの事業が社会全体の力になっていく、そんなワクワクした未来を思い描いています。

おわりに

前回の統合報告書でもお伝えしましたが、私の経営者としての役割を改めて3つほどお伝えしたいと思います。まずは、更なるガバナンス改革を推進していくということです。今回新たに特定したマテリアリティにおいては、「ガバナンスの実効性」の向上を目指す目標も掲げました。引き続き、グループビジョンの実現に向けたあるべき取締役会の姿を検討し、実効性のあるガバナンスの実現に向けた議論を進めてまいります。次に、海外事業の成長基盤の整備です。新しい中期経営計画においては2031年3月期までの目標として「海外事業の売上高1,000億円」を掲げ、その達成に向けてリソースを集中的に配分してまいります。最後に、人材及び組織力の継続的な強化です。2025年3月期の決算にも表れているとおり、美と健康の分野における当社グループの従業員の力は着実に強くなっており、従業員の集まりとしての組織の力も確実に向上していると感じています。美と健康の分野でアジアNo.1となるべく、人材への投資とマツキヨココカラWAYを実践する組織文化の醸成を強力に推進してまいります。

それぞれ道半ばではありますが、ここで約束する自身の役割を常に意識し、新中期経営計画の達成に向けて、新重点戦略である「差別化戦略」「投資戦略」「社会貢献・還元」を推進し、ステークホルダーの皆様から「世の中に無くてはならない会社」と仰っていただけるようなマツキヨココカラ&カンパニーになれるよう、皆様との対話を通じて、組織の成長を牽引してまいります。この統合報告書の読者の皆様におかれましても、今後とも一層の当社グループへのご理解とご支援をいただきたくお願い申し上げます。

新中期経営計画(～2031年3月期)の全体像

当社は、従来の中期経営計画の最終年度(2026年3月期)を待たずして、新たに2031年3月期を最終年度とする新中期経営計画を策定し、2025年5月に公表しました。これは、2021年の経営統合時に策定した前中期経営目標のうち、当社が特に重視する収益性・資本効率に関する目標を早期に達成したことに加え、現在に至るまでの間に、少子高齢化の進行、新型コロナウイルス感染症による社会変化、生成AIに代表されるデジタル技術の急速な進化、地政学リスクの高まりや業界再編の加速など、当社を取り巻く経営環境が大きく変化したことを受けたものです。本計画は、こうした変化に対応し、持続的な成長と更なる企業価値の向上を目指すために策定しております。

新中期経営計画では、「価値を共創し分かち合う」という基本的な考え方に基づき、あらゆるステークホルダーと価値を共創し、事業で獲得した収益を還元することで企業価値の向上を目指しています。そして、「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と、「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンを一層深く追求し実現するために、具体的な戦略と目標を定めています。

以下に、新しい中期経営計画の基本的な考え方を含む全体像をご説明します。

1. 培われたDNA

創業より斬新なアイデアで創意工夫を凝らし、新しい常識を創り出してきたマツモトキヨシグループと地域のヘルスケアネットワークを基盤に取組みを加速させたココカラファイングループは、2021年に経営統合し、培われてきた伝統や文化は、両グループのDNAとして融合し、継承されています。現在は、同じ企業体としてヘルス&ビューティー分野での新しい常識の創出に挑戦し続けています。

3. グループ理念・ビジョン

基本的な考え方とお客様の「楽しくやりたい」「健康でいたい」という想いを継続して実現し続けていきたいとの考えから、理念・ビジョン・スローガンは、更に深めていくものとして変更せず、収益・還元的好循環を実現していくの方針を設定しました。

グループスローガン

Find your "!"
wow

2. 当社の役割

当社は、お客様の「健康でいたい」「美しくりたい」という想いに対し、当社ならではの価値や体験を提供することでお客様の幸せを満ちし、その結果得た収益を全てのステークホルダーへ還元することが社会インフラとしての当社の役割と捉えています。

グループ理念
未来の常識を創り出し、
人々の生活を変えていく

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。

共通の価値観と行動基準

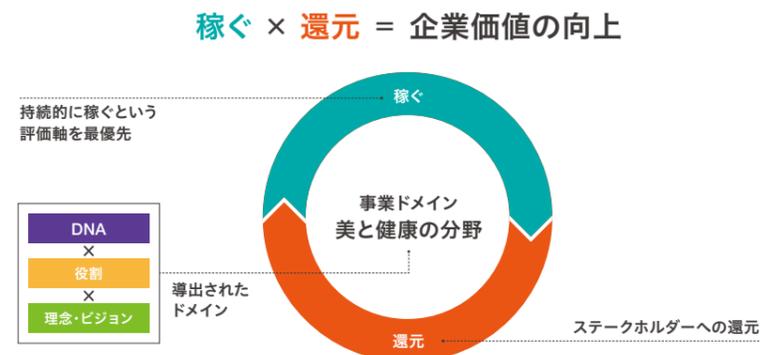
- 1 私達の組織のあり方
- 2 私達が持つ自覚と責任
- 3 私達一人一人が共有する喜びの心
- 4 マネジメントにおけるリーダーの約束
- 5 お客様への約束
- 6 お取引先様への約束

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



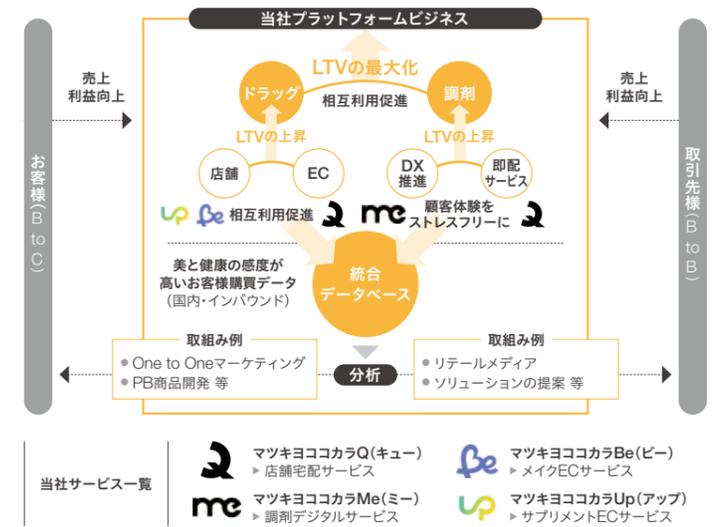
4. 稼ぐと還元の好循環による企業価値向上

当社DNA・役割・理念・ビジョンより、事業ドメインは「美と健康の分野」と導出されます。その領域内での事業を評価する際は、「持続的に稼ぐか」「最適な評価軸として捉えることを基本方針とし、その事業で獲得した収益を、当社を取り巻く全てのステークホルダーに還元することで企業価値向上をさせていただきます。」



5. 成長戦略の方向性

当社の強み(コアコンピタンス)を基盤に、ドラッグストアと調剤薬局、ECを相互に利用し、お客様のLTV(顧客生涯価値)を最大化するプラットフォームビジネスを強化し、成長分野の投資と、統一されたブランディング強化等による付加価値・差別化を戦略として推進することで、お客様の美と健康に関する欲求に応えてまいります。



6. 目指す姿

アジアNo.1のドラッグストアとなり、
美と健康の分野でのリーディングポジションを確立する



※ 売上高目標・前目標は、連合体構想を含み設定し、今回よりオーガニッククロス+連合体構想にて表記
※ EBITDA = 営業利益+減価償却費及びのれん償却額※EBITDAマージン(%) = EBITDA÷売上高

7. キャッシュアロケーション

●成長戦略(割合45%)

出店・改装、中小型M&A、人的資本・無形資産投資、海外事業、気候変動対応等

成長投資への配分割合を45%へ設定いたしました。更なる成長に向けて、既存事業の拡充として、出店・改装、中小型M&Aのほか各種アライアンス、新規事業、DX、人的資本、海外展開、気候変動対応などに優先して投資を実行してまいります。

●株主還元(割合45%)

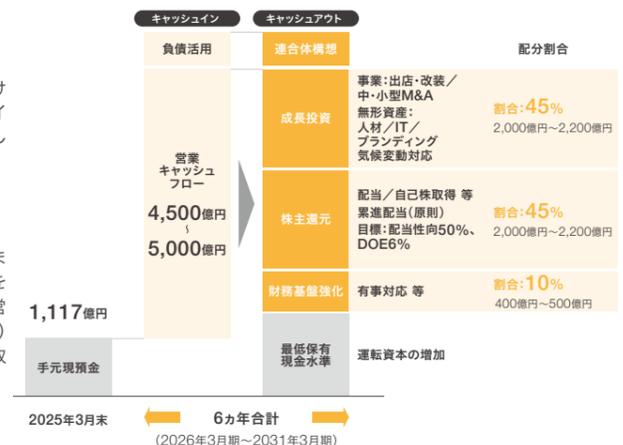
配当、自己株取得等

より一層の充実に向けて株主還元への配分割合を45%へ設定いたしました。このうち、当社の配当政策については、株主の皆様への利益還元を経営の最重要項目の一つと位置付けております。そのため、当社では経営基盤の強化と収益力向上に努め、累進配当を基本として、配当性向(連結)50%、DOE(純資産配当率(連結))6%を目指します。また、自己株式の取得は、財務状況や株価水準などを勘案し、機動的に実施してまいります。

●財務基盤強化(割合10%)

有事対応等

既存事業拡大及び成長戦略への投資を支え、安定した収益基盤の構築を図るべく、投資規模や事業リスク拡大に応じて安定的に資金を確保します。



価値創造のあゆみ

マツキヨココカラ&カンパニーは、2021年10月に経営統合してから4年目を迎えました。経営統合後は、早期に経営統合シナジーを発現させるため、グループ全社で統一施策に取り組んでまいりました。その結果、2026年3月期を最終年度とする前グループ経営目標のうち、営業利益率等の重要目標を前倒して達成するなど、高い収益性を実現しています。当社グループは、今後も同じ志のもと、美と健康の事業分野での新しい常識の創出に挑戦してまいります。

■ 売上高

創業期

- 1932** 松本薬舗を個人創業
- 1937** 合名会社セガミ製薬所を設立
- 1951** 有限会社成城薬局を設立



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



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

挑戦・発展期

<p>2021</p> <p>(株)マツモトキヨシホールディングスと(株)ココカラファインが経営統合し(株)マツキヨココカラ&カンパニーが誕生</p>	<p>2022</p> <p>東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行</p> <p>「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</p> <p>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</p>	<p>2023</p> <p>新たなチャレンジを応援する「matsukiyoFIRE」が始動</p> <p>自社オンラインストアの店舗配送サービス「マツキヨココカラQ」が本稼働</p>	<p>2024</p> <p>デジタルを活用した新しいビューティのサービス「マツキヨココカラBe」及び調剤のサービス「マツキヨココカラMe」がスタート</p> <p>訪日外国人からも人気のプライベートブランド「matsukiyo」アジア圏出店国のニーズを反映したローカライズPB開発を開始</p>	<p>2025</p> <p>スポーツ庁「スポーツエルカンパニー2025」に認定</p> <p>「健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定</p> <p>2025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 2025」にランクイン</p>
----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONTENTS

P01 | はじめに

- P01 統合報告書2025の発行にあたって
- P03 トップメッセージ
- P07 新中期経営計画(～2031年3月期)の全体像
- P09 価値創造のあゆみ

- P13 価値創造のプロセス
- P15 価値創造の源泉となる4つのコアコンピタンス
- P17 特集 コアコンピタンスを活用した価値創造ストーリー
- P19 グループ会社 期待される役割と貢献
- P21 当社グループのマテリアリティ
- P23 持続可能な経営の実践
- P25 非財務の取組みを起点とした企業価値向上ストーリーの可視化
- P29 2025年3月期の経営成績について
- P31 新中期経営計画の実現に向けた新たな3つの重点戦略
- 差別化戦略・投資戦略～価値の共創の実現に向けて～松本専務メッセージ
- P35 企業価値向上に資する持続可能な経営の実践
- 社会貢献・還元～“適正に分ち合う”の実現に向けて～塚本副社長メッセージ

- P37 収益力向上
- P39 **新マテリアリティ** 社会の美と健康を考える
- P39 強みを活かしたグループ事業戦略
- P41 地域医療を支える地域包括ケアモデルの構築推進

- P43 社会課題を解決し持続的に成長する企業への道筋
- 小部常務メッセージ

- P45 成長力を高める取組み
- P47 **新マテリアリティ** 従業員の成長
- P47 人事戦略
- P49 人権尊重・多様な人材が活躍できる職場
- P51 従業員等の健康管理・健康投資
- P53 働きやすい労働環境・働きがいのある会社
- P55 プロフェッショナル人材の育成
- P56 グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成

- P59 資本コストを下げる取組み
- P61 企業価値向上に向けた財務資本戦略
- P65 **新マテリアリティ** 地球の健康を考える
- P65 エシカル社会に貢献するための環境負荷軽減・CO₂排出量削減に向けた取組み
- P67 気候変動への対応(TCFD提言に沿った開示)
- P69 環境配慮型PB商品比率向上に向けた取組み
- P71 社外取締役対談
- 大村宏夫取締役/沖山奉子取締役
- P73 **新マテリアリティ** ガバナンスの実効性
- P73 規律あるマネジメントシステムの構築
- P75 役員のスキルセット
- P77 役員一覧
- P79 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ
- P81 役員報酬
- P83 サステナビリティ委員会・リスクマネジメント
- P85 コンプライアンス・リスク委員会
- P88 ステークホルダー・エンゲージメント
- P89 株主・投資家との対話

P90 | データ・会社概要

- P91 財務・非財務ハイライト
- P93 財務・非財務データ(過去サマリー)
- P95 グループ別店舗展開
- P96 株式情報
- P97 会社情報

企業価値 ↑

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

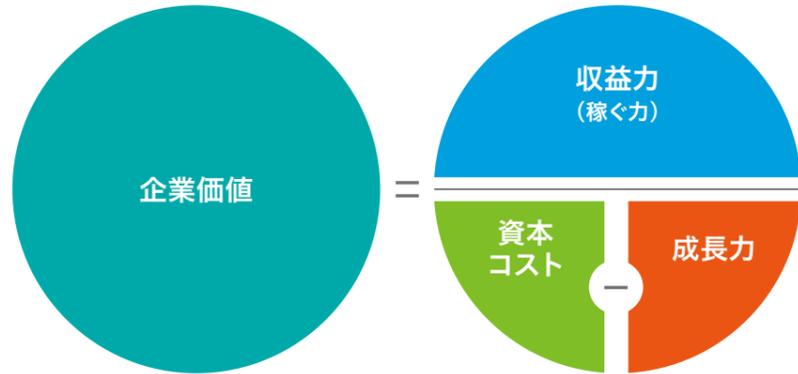
収益力(稼ぐ力) ↑

事業を通じて生み出される、収益を高めるための取組み

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** 社会の美と健康を考える



資本コスト ↓

リスクを下げるための取組み

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 ガバナンスの実効性

成長力 ↑

事業の中長期的な成長に向けた取組み

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

企業価値

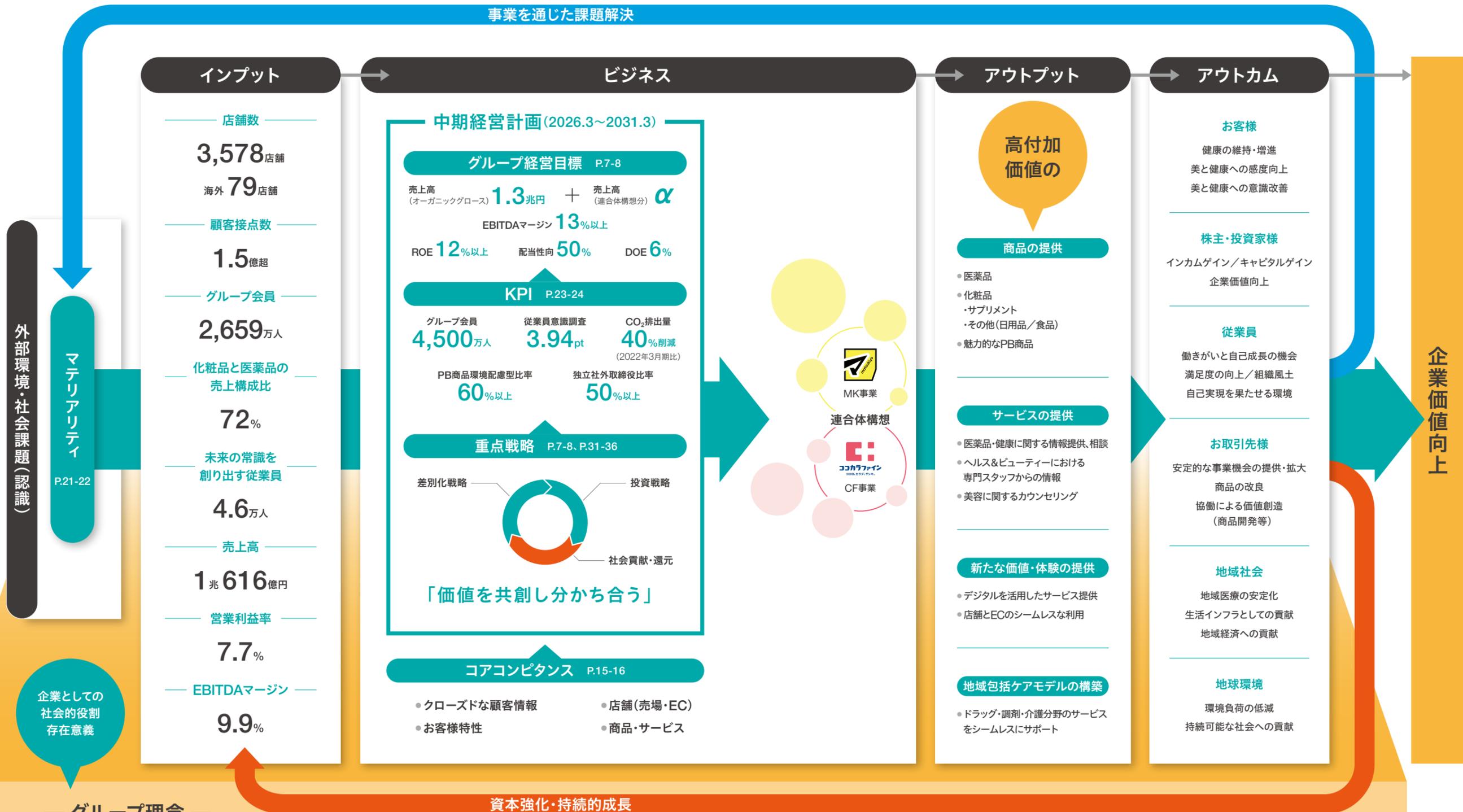
収益力(稼ぐ力)

成長力

資本コスト

価値創造のプロセス

当社グループは、グループビジョンに掲げる「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」の実現に向けて、常に創意工夫を凝らし様々な価値をお客様に提供してまいりました。そして将来にわたって、お客様の「健康でいたい」、「美しくありたい」という想いに引き続きお応えしていくために、当社グループの4つのマテリアリティの解決に向けて、新中期経営計画で掲げる「価値を共創し分かち合う」という考え方のもと、これまで培ってきたコアコンピタンスを活かしたビジネスを通じて、当社グループならではの魅力的な商品・サービス、顧客体験を創造し、ステークホルダーの皆様へ価値を届けてまいります。



— グループ理念 —

未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく

価値創造の 源泉となる

4つの コアコンピタンス

当社グループは、小売業界として最大規模となる1.5億超におよぶクローズドな顧客情報を保有しています。更に、お客様の性別・年代別購買データやWEB行動履歴といった当社グループで収集した1次データについては、外部のオープンデータ・パネルデータ等と掛け合わせることで、当社グループオリジナルのお客様の価値観情報・購買ポテンシャル情報として蓄積しています。また、こうした当社グループならではのデータは、販促施策やPB商品開発への活用のみならず、他業界のメーカー様のデジタルマーケティング支援にもご活用いただいています。直近では、他業界のメーカー様向けにシーズン性の高い商品の購買条件を分析し、気温やスマートフォンの位置データと掛け合わせ適切なタイミングでインセンティブを提供するアプリを開発しました。今後も、新たな収益の柱の構築を目指し、当社グループならではの顧客情報を活用したBtoB事業展開に努めてまいります。

クローズドな顧客情報

1



当社グループは国内外の3,500超の実店舗に加えてECサイトを展開しており、これらを重要な資産として位置付けています。お客様の購買行動を分析した結果、店舗のみ、あるいは、ECのみを利用されるお客様よりも、併用されるお客様のほうがトータルの購買金額が高くなるという傾向があることから、当社グループではお客様を特定のチャンネルに誘導するのではなく、ストレスなく店舗とEC双方で自由にお買い物ができる環境を提供することに注力しています。店舗では、周辺の市場環境や過去の販売実績に基づき、統計的に最適な品揃えを用意する一方、ECサイトでは、ロングテール商品を充実させ、店舗の品揃えを補完しています。また、ECで購入した商品の店舗受け取りサービスの導入や、ECで購入した商品を店舗在庫から配送することで配送時間を最適化するなど、ECと店舗の連携を日々強化し、お客様にとってより自由な購買体験の提供を目指しています。

店舗(売場・EC)

3



当社グループのお客様の最大の特徴は、外部の調査結果からも明らかとなっておりますが、他社と比較して美容感度の高いお客様の割合が非常に高いことです。これは日本の大都市圏でドミナント型に店舗を構え、お客様ニーズにあった商品ラインナップを揃えることで、流行に敏感な多くのお客様を惹きつけることに成功していることが要因であると考えています。

また、品揃えの強化のみならず、医薬品と化粧品を主要ドメインに他社ブランドとの差別化を図ることで、価格だけでなく品質を重視する多くのお客様層に支持をいただいています。更に、当社グループの美容感度の高いお客様は、多くの化粧品ブランド様にとっても主要なターゲット層となっています。そのため、化粧品ブランド様から、当社グループのお客様層に対するテストマーケティングやプロモーションに関する協業依頼が寄せられるなど、他社とは異なる重要な資産となっています。



4

商品・サービス

当社グループは、プライベートブランドを差別化戦略の柱と位置付けており、単なるナショナルブランドの廉価版ではなく、品質で選ばれるPB商品の開発に注力してきました。お客様の需要が見込めるものの、有力な商品がないカテゴリで数多くのヒット商品(男性用化粧品KNOWLEDGE等)を生み出してきた結果、売上利益にも大きなインパクトを与える主要事業として内外に認知されています。また、PB商品の企画開発を通じて培った「バズり」といわれる話題を生み出すノウハウは、メーカー様との共創開発にも活かされています。

サービス開発においては、「お客様にとって真に価値のあるサービスであるか」、「店舗とECの相互利用による購買体験を高めるものであるか」を判断基準としています。直近では、店舗同様の体験をECでも実現できるスマートフォンで簡単に試せるメイクシミュレーターやスキンケアアナライザーを導入しました。サービスを活用いただいたお客様からは、「試したい」「自分に合うか知りたい」という要望をECでも満たすことができ大変満足しているといったポジティブなフィードバックをいただいています。今後も、当社グループならではの商品・サービス開発を通じて、お客様のLTVを高めてまいります。



2

お客様特性

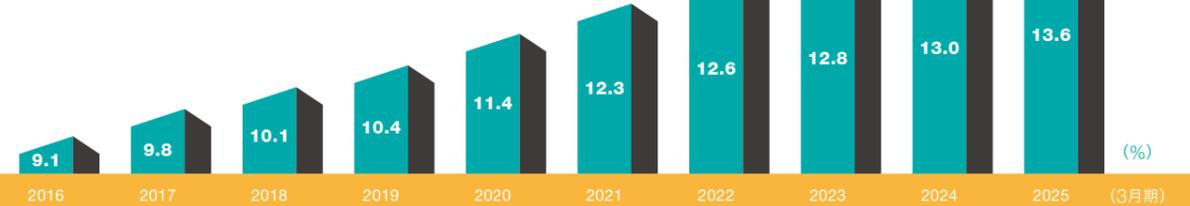
特集

コアコンピタンスを活用した 価値創造ストーリー



PB商品売上高構成比(3月期)

※2016年3月期～2022年3月期までは旧マツモトキヨシホールディングスの実績
2023年3月期以降は、経営統合後の実績



プライベートブランド「matsukiyo」の展開

当社のプライベートブランド「matsukiyo」は、品質へのこだわりに加えて、オシャレなデザインの追求など、お客様が求める情緒的なベネフィットやマツキヨらしい斬新さを付加した新ブランドとして2015年に誕生しました。「日本の暮らしを楽しむ。」をブランドビジョンに掲げ、「毎日の暮らしをより美しく、健やかに、楽しく彩る、アイデアを利かせたブランド」をコンセプトに、さまざまな商品開発を行っています。当社では、この

コンセプトを支えるため、「確かな商品づくり」「面白さや楽しさがあるアイデア」「暮らしを彩るオシャレなデザインと商品の品揃え」の3点を重視しています。具体的には、機能的価値や品質に加えて、「この商品を使うと楽しい気持ちになるかどうか」「オシャレかどうか」「マツキヨらしさを感じられるかどうか」といった情緒的価値から商品クオリティやオリジナリティを日々追求しています。また、当社が保有する1.5億超の顧客接点が

ら得られるオリジナルの購買データと当社独自に開発した商品DNA分析などを活用し、ターゲット層とKBF(購買決定要因)を明確にしたうえで、新しい商品を企画しています。更に、プロモーションでは、商品コンセプトに基づき製造委託先様とマーケティング方針を具体化・展開していくことでオリジナリティのある商品を世の中に送り出しています。

当社が持続的に成長するためには、PB商品だけでなく、NB

(ナショナルブランド)商品も成長する必要があると考えています。そのため、NBで網羅することが難しい領域については、プライベートブランド「matsukiyo」のユニークなブランド力によって市場にリーチすることで双方を補完し、お客様のきめ細かいニーズに対応してまいります。今後も未来の常識を創り出し人々の生活を変えていく“新時代のPB”としての「matsukiyo」に磨きをかけて、お客様の期待に応えてまいります。

コアコンピタンスをフル活用し、新たに立ち上げた「フェムケアサービス」による価値創造ストーリー

課題を抱えているお客様の特定(ペルソナ設定)

クローズドな顧客情報を活用したデータ分析

オリジナルのプロダクト・サービスの企画・開発

専門家サポートのもと安心して相談・商品選びができる環境の提供

お客様特性

女性特有の心や体の悩みに寄り添うフェムケアに特化した新ブランド「matsukiyo FEMRISA」は、PB商品の開発アイデアを当社の店舗従業員から募る「PBアイデア創出コミティ」から誕生しました。「お客様からフェムケアに関するお問い合わせが増えているため、自信を持ってお勧めできるフェムケアPB商品が欲しい」といった当時のプロジェクトメンバーからの提案をきっかけに、新ブランドの検討を開始しました。開発当時からフェムケアやフェムテックといった言葉自体は浸透しており、女性特有の健康課題へのニーズはあったものの、当社も含めフェムケア商品は「売っていない・選択肢が少ない・分かりづらい」状態でした。こうした中、美と健康の感性が高いお客様と日々接する店舗従業員は、どのドラッグストア店舗にもある生理用品の売場を活用することでフェムケア商品の提案が可能であることに注目しました。また、過去から蓄積してきた当社独自の購買データ分析において、「当社のヘルス&ビューティー商品を購入されるお客様は、美容感覚や自己メンテナンスの意識が高く、常に新商品や自分に合った商品を探る傾向にある」とも明らかとなっていたため、より解像度の高いペルソナを設定し、ターゲット層を具現化していきました。お客様特性を明確に把握することで、従来のNB商品ではアプローチが難しい女性特有の健康課題ニーズに対して、新しいPB商品を開発・展開し、市場にリーチしていく方向性が決まりました。



クローズドな顧客情報

当社のコアコンピタンス(強み)のひとつである1.5億超の顧客接点をもたらし購買データを活用し、より鮮明なターゲット像の設定やより深いインサイトの把握に努めています。今回の「FEMRISA」ブランドでは、当社がPB商品開発時に重要視している機能的価値と情緒的価値のバランスの最適解を追求するため、これらの顧客情報から一般的なデモグラフィックで使用される性別や年代とは異なる「価値観」をもとにターゲット分析を行いました。このようにして、FEMRISAを「表面的な課題を解決するだけでなく、その先にある女性の気持ちを豊かにする」といった、当社らしいブランドコンセプトを設定し、プロジェクトを進めていきました。また、FEMRISAの最適な売場を検証する際にも、過去の購買データを活用しました。過去の経験や感覚のみに頼ることなく、データ分析に基づき施策の方向性を決定するアプローチは、他社との差別化にも繋がっているものと考えています。この分析結果から、今後のフェムケア関連商品については、更なるお客様への訴求を目指し、従来とは異なる売場・ディスプレイでの展開も検討しています。今後も、更なるFEMRISAブランドの展開・成長に向けて、顧客情報とデータ分析を最大限に活用していく予定です。



商品・サービス

製品設計においては、女性特有の課題に対する日本社会の受容性が低い実態を考慮し、検討を進めました。具体的には、前述の購買・価値観データ分析に加えて、当社の女性従業員への定性調査の結果をもとに、商品を購入する際や家族がいる方がご自宅で使用する際の「恥ずかしさ」や「タブー感」を減らすパッケージデザインの採用や、PRの際にキャッチコピーで効果を強調すると購入時の「恥ずかしさ」が高まることに配慮し、商品開発を行いました。また、市場分析を通じて、各社ともNBフェムケアブランドの認知向上に多大な時間とコストを掛けていることが判明したため、当社では商品+サービス(店頭連動型サービスとして「フェムケアスペシャリスト」を発売)を組み合わせたPR施策を展開し、影響力のあるメディアやインフルエンサーの関心を引くことに注力しました。結果として、FEMRISA発売前の新製品発表会では、会場に入りきらないほどのメディアやインフルエンサーの皆様にお集まりいただき、大きな関心を集めることに成功しました。その後も様々な施策が奏功し、FEMRISA初回シリーズは発売後まもなく、既存NB商品を超える売上を記録し、現在では当社のヒット商品としてトップブランドに成長しています。



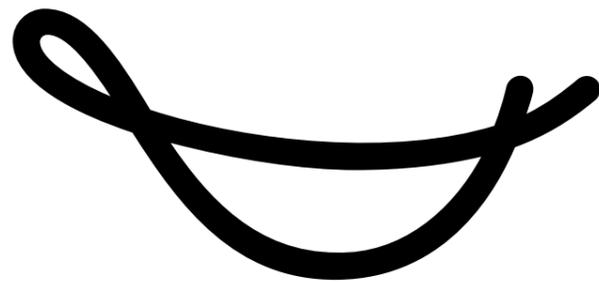
店舗(売場・EC)

過去のフェムケア商品について必ずしもその必要性や適切な取扱い方法がお客様に伝わっていないことに注目し、FEMRISAでは、お客様の近くで女性特有の心や体の悩みに寄り添える存在として、フェムケア・フェムテックの相談に応需できる「フェムケアスペシャリスト」の育成に注力しました。一般社団法人日本フェムテック協会と連携し、日本フェムテック協会のフェムテックエキスパート認定試験2級取得と、当社のフェムケアに関する相談応需対応ワークショップ研修受講を必須とする当社独自の育成プログラムを開発しました。お客様へ正しい情報をお伝えできるスキルを身に付けた従業員を「フェムケアスペシャリスト」として認定し、現在までに全国の主要40店舗に配置しています。また、多くの「フェムケアスペシャリスト」はフェムケアの専門知識にとどまらず、薬の専門家である薬剤師、OTC医薬品専門家である医薬品登録販売者、食と栄養の専門家である管理栄養士、ビューティー分野の専門家など、多岐にわたる専門領域を兼ね揃えおり、フェムケア領域と美と健康の分野の専門家として相談応需・情報発信を行っています。今後とも「フェムケアスペシャリスト」を中心に「FEMRISAと共にお客様一人ひとりを笑顔にする。」存在を目指して、お客様が正しい知識をもってフェムケア商品を選択できるお手伝いをしてまいります。



グループ会社 期待される役割と貢献

マツキヨココカラ&カンパニーは、価値創造に向けた経営計画やグループ戦略の策定を行い、MCCマネジメントはグループ内の事業会社がそれぞれのパフォーマンスを最大限発揮できるよう、グループ戦略に基づき事業運営の支援や管理などを行っています。マツモトキヨシグループ、ココカラファイングループは、それぞれの事業会社において価値創造・最大化を実現するため、各種施策などの浸透・徹底を図っています。



MatsukiyoCocokara & Co.

(株)マツキヨココカラ&カンパニー

価値創造に向けたグループ戦略、経営計画の策定

内部統制統括室

グループ
経営企画統括

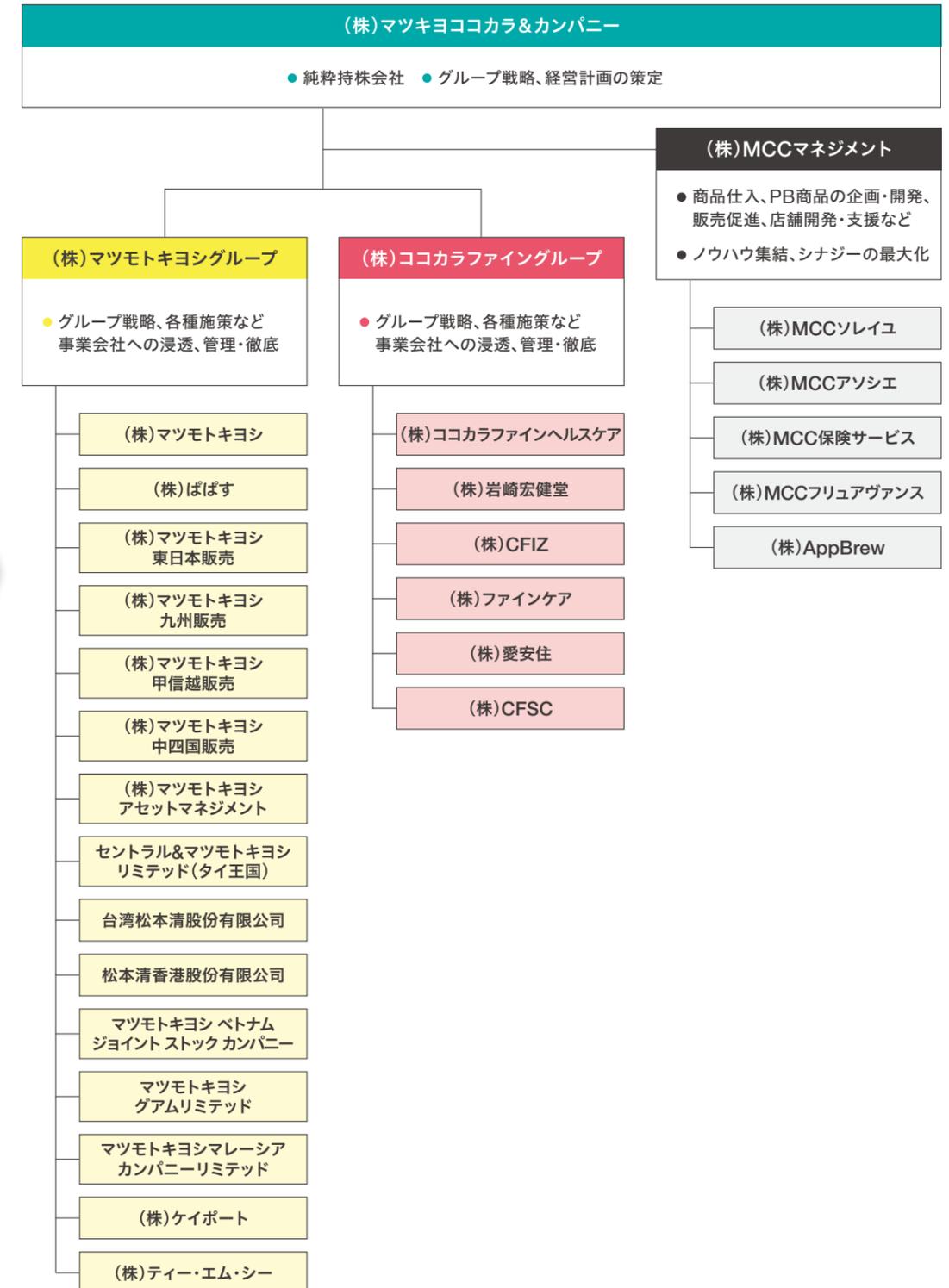
グループ
事業企画統括

グループ
営業企画統括

グループ
管理統括

当社グループの組織体制

2025年7月1日現在



当社グループのマテリアリティ

当社グループを取り巻く経営環境が大きく変化する中、持続的に成長し、ありたい姿であるグループ理念・グループビジョンを実現するために、新たな中期経営計画(2026年3月期～2031年3月期)を策定しました。当社グループが社会における存在意義を果たすために、本経営計画において、事業の成長を社会課題の解決につなげるべく、優先的に取り組むべき重要な課題としてマテリアリティを位置付けています。

グループ理念・グループビジョンの実現と企業価値の向上に資する持続可能な経営に向け、大きく変化する経営環境における当社の取り組むべき課題を捉えなおすことで、今回、2021年10月の経営統合時に特定した5つのマテリアリティを、再評価しました。

マテリアリティの再評価にあたっての背景

今回のマテリアリティの再評価には、大きく2つの背景があります。まずは「世の中の変化を踏まえた再評価」の観点です。従来のマテリアリティは2021年の経営統合時に特定したもので、以後3年が経過していました。その間の世の中の変化(機会やリスクの変化)を的確に捉えるべ

く網羅性の確認が必要でした。次に、「新たな中期経営計画との整合」の観点です。新たに策定した中期経営計画において、当社の経営の方向性を提示しましたが、この方向と整合性を取り、取組みを推進することが重要であることから、マテリアリティの再評価に至りました。

マテリアリティ特定プロセス

今回、将来のシナリオ分析を踏まえ、以下のプロセスでマテリアリティの再評価を実施しました。



STEP 1
外部環境分析
市場の変化やメガトレンド、SDGsやGRIスタンダードなどの国際的な基準・ガイドライン、主要ESG評価機関の評価項目等を踏まえ、社会課題を網羅的に把握。当社のありたい姿についても再認識

STEP 2
社会・当社にとっての重要度・影響度分析
把握した社会課題のうち、重要度・影響度が高い課題をステークホルダーの視点・当社グループの視点の両側面から評価・分析し、重要課題としてマッピング

STEP 3
ステークホルダーとの対話
抽出した重要課題に対し、優先度の整理とグルーピングを実施。ステークホルダーから当社への様々な評価や対話、要請を踏まえ、得られた課題を整理

STEP 4
経営層による議論・取締役会による承認
外部有識者との意見交換を実施し、サステナビリティ委員会にて議論した後、取締役会による議論、取締役会での審議・承認を経て特定

結果・変更点・変更理由

再評価結果	変更点	変更理由
上記のプロセスにより再評価を行った結果、従前の5つのマテリアリティにおいても重要課題は網羅されており、大きな変更の必要はないことを確認し、本業を通して世の中の課題を解決していくことで、社会の持続可能性を高めていくことができると判断しております。一方、特にコア事業における重要課題が重なり合うことも確認できました。	これらを踏まえ、新たなマテリアリティでは、以下の2つの変更点があります。 ①収益力(稼ぐ力)向上に紐づく「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」の2つを、「社会の美と健康を考える」へと発展的統一 ②資本コスト低減に紐づく「ガバナンス・コンプライアンスの充実」を「ガバナンスの実効性」へと変更	①マテリアリティの発展的統一については、先述の2つのマテリアリティ、つまり当社のコア事業における重要課題の重複を考慮し、そのうえで、新たな中期経営計画のプラットフォーム構想を意識した変更です。 ②新たな重点戦略の1つである「社会貢献・還元」を「適正に」実現するためには、本質的なガバナンスの実践が必須であると考え、当社の意志表示として変更しました。なお、従前のマテリアリティにおける「コンプライアンス」は、ガバナンスの1つの構成要素と捉え、一体として整理しています。

特定したマテリアリティがステークホルダー・当社グループにとって重要である理由

	新マテリアリティ	目指す姿	重要である理由
収益力の向上	社会の美と健康を考える	人々の美と健康に対する課題を解決し、地域医療をはじめとする社会に大きな安心と喜びを届ける会社	当社グループは、一貫して「美と健康」という世界観を追求し、当社グループにしかできない新しい価値を提供していくために、独自のプラットフォームの強化と、それを支える基盤の構築に向けたビジネスインフラへ投資をする戦略を掲げています。当社グループはそのプラットフォーム構想を実現することで、人々の「健康でいたい」「美しくありたい」という想いに対し、より多くの人々との接点やつながりを広げ、人々の幸せを満ちてまいります。そして、お客様の幸せの実現を通じて獲得した収益をステークホルダーに還元することが、当社の企業価値向上と社会の価値の共創につながり、持続可能な社会の実現に寄与するものと考えています。
成長力の向上	従業員の成長	従業員の身近で大切な人にも、働いてほしいと思ってもらえるような、魅力的な会社	当社グループの価値創造の源泉は、従業員です。「価値を共創し分かち合い」「稼ぐ」と「還元」の好循環を実現するためには、お客様をはじめとする多くの人々に当社を知っていただき、利用していただくことが重要です。それを可能にするのが、当社グループの従業員であり、その従業員を起点とした魅力的なPB商品の開発や心のこもったサービスを提供することによって、美と健康の分野で人々に豊かさを提供し、幸福度を高めていくことを目指します。従業員一人ひとりが、自身の成長を実感でき、当社グループで働いていることを誇りに思えるような企業であり続けることが、重要であると考えています。
資本コストの低減	地球の健康を考える	事業活動により排出するCO ₂ 排出量を実質ゼロにし、エシカル社会に貢献する会社	当社グループは、気候変動、自然災害等による事業上のリスクと機会を特定しています。気候変動をはじめとする環境問題は、あらゆるステークホルダーに大きな影響を与えます。それは、お客様の安心・安全な生活を脅かし、当社にとっても持続可能な経営を妨げる脅威となります。また、気候変動リスクへの対応の後は、当社事業に大きな影響を与えるため、事業を通じて解決すべき必要不可欠な事項であると考えています。当社グループが、社会・生活のインフラ企業として人々から必要とされ、あらゆるステークホルダーと価値を共創し続け、現在そして未来においてもビジネスを継続していくためにも、健全な地球環境を維持するための取組みを推進してまいります。
	ガバナンスの実効性	規律ある経営を実現するマネジメントシステムを確立し、ステークホルダーと向き合う経営を実践する会社	“未来の美と健康”を考え抜き、未来の常識を創り出す企業として、あらゆるステークホルダーから信頼され、選ばれ続ける企業であるためには、その基盤となる「ガバナンス」の強化が必要不可欠です。そのために、経営の透明性を高め、適切なリスク管理をすること、また全てのベースとなる考え方・価値観としての「マツキヨココカラWAY」の実践、及び必ず守るべき基準・ルール・考え方としての「マツキヨココカラ&カンパニー行動規範」に基づいた事業活動を実践してまいります。「ガバナンス」は本質的で実効性のあるものでなければならないという考え方にに基づき、取組みを推進していきます。

持続可能な経営の実践

当社の4つのマテリアリティに紐づく各目標に対する
2025年3月末時点における状況及び主な取組みは、以下のとおりです。

マテリアリティに紐づく目標・KPI

経営の前提	マテリアリティ・目指す姿	主な取組み	目標・KPI (2031年3月期)	2025年3月期実績		
収益力(稼ぐ力)を高める取組み 美と健康への貢献 社会・経済	社会の美と健康を考える P.39-42 人々の美と健康に対する課題を解決し 地域医療をはじめとする社会に大きな安心と 喜びを届ける会社	新規会員獲得のため、様々な顧客接点を活用し、定期的に獲得コンクールを実施	グループ会員 4,500 万人	2,659 万人		
		美と健康を求める顧客ニーズに合った商品・サービスの提供	ヘルス&ビューティー 売上構成比 75%	72.0%		
		顧客データを活用した商品開発の推進	PB商品 売上構成比 15% 以上	13.6%		
		重点エリアへのリソースを集中させ、適切なブランド展開	重点エリア出店 130~150 店舗/年	80 店舗		
		美と健康の専門性を高めた当社の強みを活かし、店舗を出店	LAB店舗 50 店舗	33 店舗		
		必要な人材を育成し、認定要件を満たす人材を確保	専門医療機関連携薬局 9 店舗	6 店舗		
		グループ全体で地域での薬局機能の高度化を進め、セルフメディケーションを推進	地域包括モデル 16 拠点	9 拠点		
		調剤併設型店舗の出店及び既存OTC店舗の調剤併設化推進	調剤薬局併設店舗割合 60%	55.8%		
		調査結果と従業員との対話を通じて、ギャップを解消するための施策を展開	従業員意識調査 3.94 pt	3.55 pt		
		全従業員向けにWEB研修を実施し、 当社の理念・ビジョン実現に向けた行動規範を浸透	WAY研修受講率 100%	100%		
		成長力を高める取組み 人間性尊重の職場 人間・人権	従業員の成長 P.45-58 従業員の身近で大切な人にも 働いてほしいと思ってもらえるような 魅力的な会社	WAY研修の従業員への浸透状況を把握し、課題解決に向けた個別施策を展開	WAY行動評価 46.9 pt	44.4 pt
多様な働き方や労働環境を整備し、人材の流出を防止	離職率 5.0%			5.2%		
専門人材育成研修や資格取得支援などを実施	研修効果 45,000 円			46,000 円		
制度や研修を通じて人材を育成し、フォロー体制を構築	女性管理職比率 30%			22.9%		
業務の幅を広げ、人材の採用・確保の推進	障がい者雇用率 2.7%			2.58%		
制度理解のためのロールモデルなどの情報発信	育児休業取得率 100%			98.6%		
育児と仕事の両立を支援するため、育児休業取得前に個別面談を実施	育児休業後の復職率 100%			96.7%		
多様な働き方の手段の一つとして、本部スタッフへ月次で啓発	オフィス出社率 30%			32.6%		
36協定の遵守と制度理解、労働時間管理により、長時間労働者への適切な施策の実施	平均残業時間 5.0 時間			7.8 時間		
従業員の満足度と生産性を高めるため、労働環境を整備し、 健康に対する様々な取組みを実施	ホワイト 500 取得維持			取得		
資本コストを下げる取組み 地球環境の保全 地球・環境	地球の健康を考える P.65-70 事業活動により排出するCO ₂ 排出量を実質ゼロにし エシカル社会に貢献する会社			定期健康診断結果に基づき、リスク区分に応じた検診後の措置や保健指導を実施	特定保健指導実施率 90%	49.8%
		健康診断やストレスチェックなどから課題を確認し、改善施策を実施	プレゼンティーイズム 15%	23.2%		
		省エネ設備やグリーン電力の導入などの投資を実施	CO ₂ 排出量 (Scope 1・2) 40% 削減	11.7% 削減		
		PB商品の環境ガイドラインを策定し、 商品製造時に排出するCO ₂ のデータベース化の促進	PB商品環境配慮型比率 60% 以上	52.0%		
		適切な社用車の保有と、次世代車への計画的な切り替え投資の実施	次世代車への切替 70%	15.5%		
		気候変動の課題に対し、様々な取組みを実施	CDP評価 [B] 評価維持	B		
		ステークホルダーとの協議を開始	Scope3 削減目標設定	検討中		
		独立社外取締役比率の向上及び取締役会の実効性評価結果を踏まえた 対応策の検討・実施	独立社外取締役比率 50% 以上	42.9%		
		外部監査機関の活用、新規を含む国内外工場のCSR監査を実施	PB商品品質管理CSR監査の実施 100%	69.7%		
		ガバナンスの充実・強化 ガバナンス	ガバナンスの実効性 P.71-89 規律ある経営を実現するマネジメントシステムを確立し ステークホルダーと向き合う経営を実現する会社			

非財務の取組みを起点とした 企業価値向上ストーリーの可視化

～非財務・財務の相関分析～

当社グループの強みは人的資本をはじめとする非財務資本であり、それらの資本を強化・活用することで、中長期的な企業価値の向上を目指しています。一方で、非財務への取組みに関しては、その意義を明確にすることが、従業員一人ひとりのモチベーションの向上やステークホルダーの皆様への理解促進に繋がり、結果的に市場付加価値(MVA)の向上に寄与すると考えています。そこで当社は2024年3月期に、マテリアリティに紐づく非財務への取組み・KPIと財務指標の相関分析、非財務と将来財務指標への影響度分析を行いました。その結果、財務指標に強く影響を及ぼす非財務KPIと、非財務KPIに設定していないものの財務指標に影響を及ぼす取組みをそれぞれ特定しました。2025年3月期は、その取組みを発展させ、当社が掲げる非財務KPIとその取組みが「市場付加価値(MVA)や企業価値の最大化に寄与しているか、また、一つひとつの取組みがどのように企業価値の向上に繋がっているのか」を明らかにし、非財務への取組みの意義と実効性を高めることを目的に、更なる分析に取組みました。

分析概要

- 【分析対象】 小売業及び「美と健康」を事業ドメインとするメーカー146社のデータ
- 【目的変数】
 - 収益力: ROS(売上高経常利益率)、投下資本回転率
 - 成長力: ROS変化率
 - 資本コスト: DOE、WACC
- 【説明変数】 HESG関連指標(約21万=146社×過去4年分×370ESG指標)
- 【時系列】 過去7年分(2018年～2024年)

分析方法

サステナブル・ラボ株式会社の協力のもと、非財務と財務の複雑な関係性(コネクティビティ)を、AI・機械学習を用いた定量的なデータ分析により可視化

- 1 寄与度分析(SHAP分析)
- 2 シミュレーション分析(ICE plot分析)

シミュレーション分析(代表的な結果)

- 1 寄与度分析: 特定の財務指標と非財務指標の相関の大きさを可視化する分析
(棒グラフが長いほど財務指標との相関が大きい)
- 2 シミュレーション分析: 特定の非財務指標の変化が、財務指標にどのように影響を与えるかをシミュレーションする分析

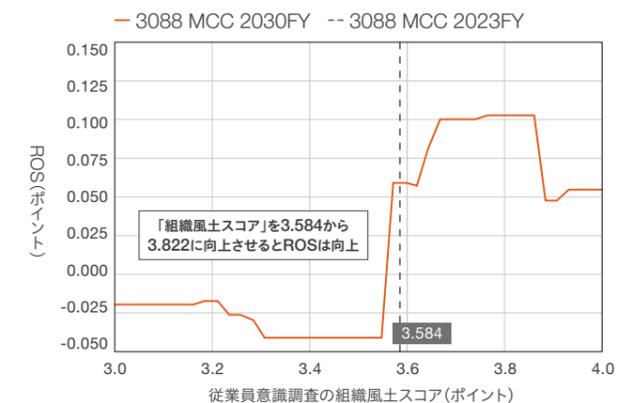
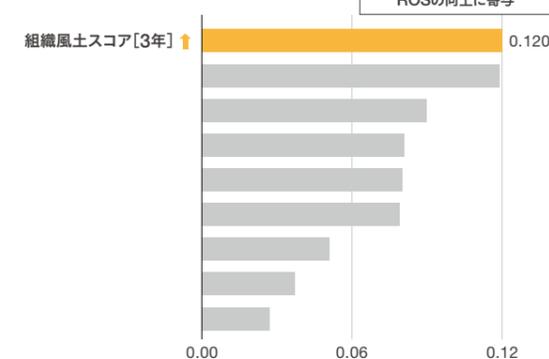
寄与度分析、シミュレーション分析の双方を通じて相関関係・影響が確認できた中から、例として、収益力向上の要素である「ROS(売上高経常利益率)」と「従業員意識調査」の関連性を取り上げ、分析結果を解説します。

まず、2024年3月期の分析において、収益力向上に資する指標として「ROIC」と「従業員意識調査スコア」の間に相関関係があることを確認しました。そこで、2025年3月期の分析では、「ROIC」と「従業員意識調査スコア」を更に分解し、分析を深めたところ、従業員意識調査の評価項目の中でも特に「組織風土スコア」の向上が「ROS」の向上に直結することを確認しました。具体的には、現在の組織風土スコアの平均値「3.584」を2028年3月期までに「3.822」まで向上させることで、ROSは「0.1031ポイント」向上するといった予測結果が得られました。比較的小

さなスコア改善にも関わらず、ROSに0.1ポイント以上の影響を与える可能性を示した分析結果を重要な示唆と受け止めています。なお、この相関関係が成り立つ背景には、組織風土の改善が、①業務効率・生産性の向上、②離職・教育コストの抑制、③現場指導の改善による成果の実現という3つと関連性があると考えています。

これまでスコアの改善に注力してまいりましたが、従業員意識調査が「従業員の意識や職場環境」の状態を測るだけのものではなく、利益率の改善のドライバーとなり得ること、人的資本経営における「エンゲージメント向上」「働きがい創出」「企業文化醸成」をはじめとした非財務の取組みが、実際に財務指標にポジティブな影響を与える裏付けを得たことは、当社が人的資本経営を推進していくうえで、非常に重要な意味を持つと考えています。

ROSへ寄与度の高いESG指標



相関経路の可視化

今後の展望

当社が取組んできた非財務KPIの分析について、「なぜこの非財務KPIを設定したのか」「非財務KPIに係る取組みが、どのように財務指標に影響を与えるのか」を明らかにし、分かりやすくお示しするために、これまでの分析結果を相関経路図として取りまとめ、可視化しました。なお、相関経路は定性的・定量的な根拠を持って説明可能な関係性にコネクティビティ(矢印)を記載しています。

関係性の一例として、マテリアリティ「従業員の成長」に紐づく非財務KPI「従業員意識調査」を取り上げ、フローを解説します。なお、先述の分析①、②の結果から、

「従業員意識調査のスコア」の向上が「ROS」の改善に繋がることを確認しているため、その間の非財務KPI・取組みの繋がりにつき、その一部は当社の仮説ベースで整理しています。ここでの起点は「従業員意識調査」ですが、そのスコアの向上は、組織力の向上、多様性の向上、労働安全衛生の確保/働きがいの向上につながり、それらを包含する「従業員満足度」の向上に寄与します。更に、「従業員満足度」の向上は、待遇・提案力の向上や人材の定着率の向上を通じて「顧客満足度」の向上に寄与し、結果として重要な財務指標である「ROS」の改善につながり、

最終的に将来的な企業価値の向上に貢献するといった関係性を示しています。

当社はこの度、ありたい姿であるグループビジョンの実現を起点にバックキャストで新たな中期経営計画を策定しました。中期経営計画で掲げるグループ経営目標の達成を通じてありたい姿の実現に向けて、今回の可視化を通じて確認できた財務指標・企業価値に影響を与える「非財務KPIとその取組み」を重要なKSFと位置付けて、取組みを進めてまいります。

一連の分析を通じて、非財務KPIから、財務指標そして企業価値向上へのつながりを可視化いたしました。2025年3月期の分析で明らかとなった重要指標については、新しいマテリアリティとその目指す姿に紐づく非財務KPIを設定し、全社一丸となって取組んでまいります。また、これらの非財務KPIについては今後もサステナビリティ委員会を中心にモニタリングと議論を継続し、大きな外部環境の変化が生じた場合には非財務KPIや相関経路図の見直しを含め検証し、その内容について取締役会へ報告いたします。今後、データ分析・検証を重ねる中で、新たに顕在化した課題や着目すべき分析結果等が生じた場合は、適宜サステナビリティ委員会を中心に議論をしたうえで柔軟に対応してまいります。

非財務KPI



2025年3月期の経営成績について

2025年3月期は、2021年の経営統合時に策定した2026年3月期を最終年度とするグループ経営目標のうち、当社グループが特に重視している収益性・資本効率に関する重要指標を早期に達成しました。今後は、急速に変化する経営環境にも柔軟に対応し、持続的な成長と更なる企業価値の向上を目指し、新たに策定した2031年3月期を最終年度とする中期経営計画を推進してまいります。

2025年3月期の振り返り

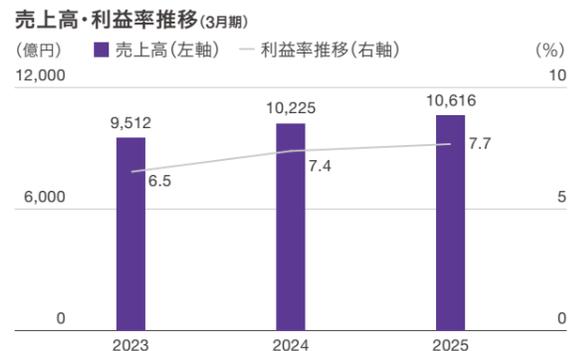
国内経済は、賃上げや各種政策の効果もあり緩やかに景気が回復する一方で、物価上昇によるコスト高や地政学リスクの高まりなど先行き不透明な状況にあります。また、競合企業の新規出店、業界再編や異業種企業との競争など、当社グループを取り巻く経営環境は厳しい状況にあると認識しています。

こうした外部環境の中、売上高は1兆616億円、営業利益は820億円の増収増益となり、2026年3月期までの中期経営計画の目標として掲げた連結営業利益率とROEの目標を早期に達成しました。2025年3月期は、継続した新規出店や店舗改装、グループ顧客接点数の拡大に取

組みました。PB商品では、グループ初のメンズスキンケア・ヘアケア「KNOWLEDGE(ナレッジ)」やフェムケアブランド「FEMRISA(フェムリサ)」などを展開し、順次ラインナップを拡大しています。その他、デジタルを活用した新しい調剤サービス「マツキヨココカラMe」をリリースするなど、お客様の利便性と顧客体験の向上を図っています。また、健康経営の取組みが評価され、「健康経営優良法人2025(大企業部門(ホワイト500))」に初めて認定されました。

依然として当社を取り巻く経営環境の変化が大きい中ではあるものの、新たなグループ経営目標達成に向けて、各種取組みを推進してまいります。

グループ売上高	1兆616億円
営業利益率	7.7%
ROE	10.6%



主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2026年3月期を最終年度とする前グループ経営目標のうち、「営業利益率7%以上」「ROE10%以上」を早期に達成 ✓ グループ初のメンズスキンケア、ヘアケアPBである「KNOWLEDGE(ナレッジ)」の販売開始とラインナップ拡大 ✓ フェムケア特化の新PBブランド「FEMRISA(フェムリサ)」の開発 ✓ デジタルを活用した新たな調剤サービス「マツキヨココカラMe」開始 ✓ 「健康経営優良法人2025(大企業部門(ホワイト500))」に初認定
中長期の主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PB商品開発力の強化と取引先との協業による共創商品取組み強化 ✓ 顧客体験の創出によるLTVの向上 ✓ 大都市圏を中心とした出店エリアへの選択と集中 ✓ 独自性の追求と新たな価値の提供によるプラットフォームビジネスの拡大 ✓ 海外店舗網拡大に伴う事業規模の拡大

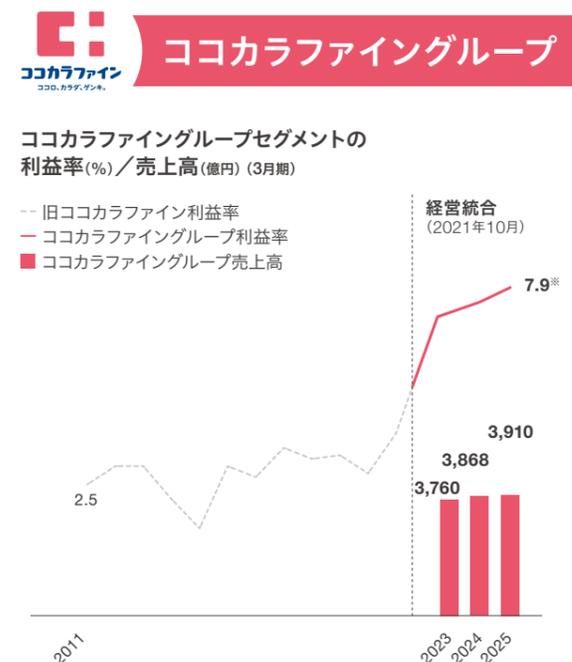
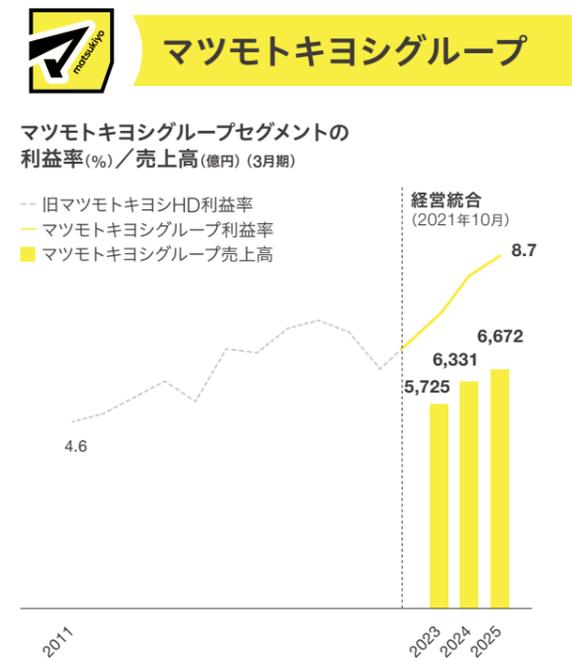
事業別の状況

2025年3月期は、新型コロナウイルス関連商品の反動減や調剤事業における薬価改定の影響等があったものの、都市部や繁華街、商業施設内等の人流の拡大や訪日外国人観光客の増加により、化粧品を中心として売上が好調に推移し、マツモトキヨシグループとココカラファイングループともに増収となりました。収益面についても、当社の事業ドメインである医薬品や化粧品の売上拡大や、PB商品や高付加価値商品の拡売による売上総利益率が改善しました。また、当社グループが得意とするKPI管理のもと、効率的な人員配置や経費コントロールによる販管費抑制など、グループ間で成功事例を水平展開し、結果として両グループで営業利益率を大幅に改善しました。これらの業績は、統合時に策定した4つの重点戦略「利便性の追求」「独自性の追求」「専門性の追求」「グローバル事業の更なる拡大」を着実に推進した成果であると捉えています。

マツモトキヨシグループは、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など、当社グループを主導する事業展開を推進しています。2025年3月期のマツモトキヨシグループ事業の売上高は6,672億円、セグメント利益は579億円の増収増益となりました。2025年3月末時点での国内店舗数は1,938店舗(うち調剤薬局数461店舗、健康サポート薬局数33店舗)となり、薬局経営支援サービスである調剤サポートプログラムの加盟店舗数は250店舗まで拡大しました。また、海外店舗展開として、グアムに新規出店し、海外店舗数はタイ王国で29店舗、台湾で24店舗、ベトナム社会主義共和国で13店舗、香港で12店舗、グアムで1店舗の合計79店舗となりました。

ココカラファイングループは、高い専門性を持って地域に根差したヘルス&ビューティーケアサービスを提供しています。2025年3月期のココカラファイングループ事業の売上高は3,910億円、セグメント利益(経営統合に伴うのれん償却額及び商標権消却費を除く)は310億円の増収増益となりました。国内店舗数は1,561店舗(うち調剤薬局数541店舗、健康サポート薬局数87店舗)となりました。

管理サポート事業は、両グループの営業企画・運営支援機能を多岐にわたり担い、2021年の経営統合から会員やEC、アプリの統合などシナジー発現に大きく貢献しています。2025年3月期は、調剤サービス「マツキヨココカラMe」の開発や、AppBrew社のグループへの参画によるプラットフォーム基盤の強化や基幹システム統一など、更なるシナジー創出を実現しています。

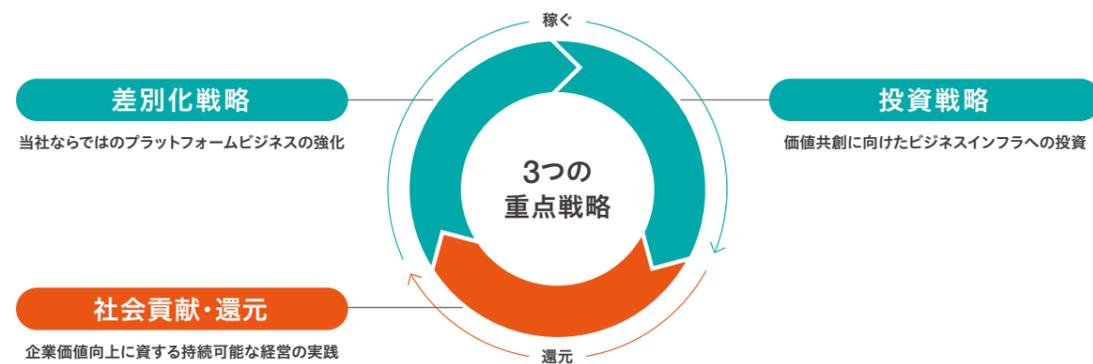


※(株)マツモトキヨシホールディングスと(株)ココカラファインとの経営統合に伴う、のれん償却額及び商標権償却費を除く

新中期経営計画の実現に向けた新たな3つの重点戦略

Message 差別化戦略・投資戦略 ～価値の共創の実現に向けて～

基本的な考え方：「価値を共創し分かち合う」



■ 新中期経営計画における「稼ぐ力」への思い・考え

現在、ドラッグストア業界では、大規模化・再編が進むなど急速に競争が激化しており、当社グループを取り巻く経営環境は絶えず流動している状況と認識しています。こうした環境変化を受け、新しい中期経営計画においては、売上規模の拡大のみを目指すのではなく、売上の質に拘ることで、「稼ぐ力」、すなわち収益性を最大化し、その収益を還元しながら持続的な企業価値の向上を目指していくことを打ち出しました。

当社グループの強みは、大都市圏を中心に強力なドミナント戦略を通じて長年にわたりお客様と一緒に積み上げてきた、「化粧品といえばマツモトキヨシ」という唯一無二のブランド力です。新中期経営計画のグループ経営目標においては更に「アジアNo.1のドラッグストアとなり、美と健康の分野でのリーディングポジションの確立を目指す」ことを掲げていますが、変化の激しい経営環境の中でこの当社ブランドを育てていくためには、「差別化戦略」と「投資戦略」による「稼ぐ力」の向上が不可欠と考えています。

■ 稼ぐ力の達成に向けたコミットメント

「稼ぐ力」の最大化は、競合企業との差別化により実現できるものと考えており、私たちの主要事業ドメインである「美と健康の分野」における医薬品や化粧品に注力することでそれを目指していきます。医薬品や化粧品は相対的に粗利率が高く、ポートフォリオにおいて医薬品や化粧品の構成比を高めるほど当社グループ全体の収益性は向上します。ステ

クホルダーの皆様に対して適正に利益を再分配するとともに、当社グループにおける事業に対する再投資や新たな成長投資を視野に入れながら、適切なポートフォリオ戦略を講じていくことは、大変重要であると考えています。

■ 差別化戦略の具体例

「差別化戦略」においては、「マツキヨココカラでなければならぬ理由」と「お客様を深く理解して満足いただくこと」を常に意識し、当社グループならではの新しい価値・サービス提供に磨きをかけてまいります。それらにより、ファンを増やしながらかお客様のLTVを向上させていき、そのスパイラルを通じて更なる成長を目指します。

「差別化戦略」の中でも、特に重要な取組みとして注力するのが当社プライベートブランド(以下、PB)「matsukiyo」の展開です。今年「matsukiyo」ブランドの展開から10周年となりますが、現在では全社売上に占める構成比が13.6%を超えるまで成長するなど、多くのお客様にご支持をいただいています。PB商品を購入されるお客様は、その他のお客様と比べて高いLTVを示すデータもあり、当社グループのファンを増やすうえで最重要と考えています。一方、PB商品開発においては「店舗全体の売上を高めるものか」といった俯瞰的な視点も考慮しています。売れている商品のシェアをPB商品が奪うのではなく、ニッチな分野に対してPB商品を投入することでアンメットニーズを満たし、新たなお客様の獲得につなげていきます。このユニークな戦略はナショナルブランド(以下、NB)メーカーとの競争を回避することに繋がり、当社グループの売上・収益の最大化に

大きく貢献しています。

こうしたPB商品開発を支えているのが、小売業界最大規模となるお客様の購買データです。お客様の性別、年代データや購買データを市場データと掛け合わせて生成した「買い物に対しての価値観」に係る2次データなど、当社オリジナルのデータを活用することで、勝者のいないニッチな分野・カテゴリを探索し、他社に先駆けた商品の開発・展開を行っています。近年は、当社PB開発の考え方に共感いただけるメーカー様も増えており、競争ではなく「共創」という形態で、メーカー様の技術力とマツキヨココカラのデータを掛け合わせたPB商品開発につなげています。それらを通じて新たなマーケットを創出していくことで、双方がWin-Winの関係を保ちつつ成長していくことを目指しています。

新中期経営計画期間において、当社ならではのプラットフォームビジネスの確立にも注力してまいります。これまでオフラインとオンラインを繋げたアプリの開発・提供(最短当日配送を実現する宅配サービス「マツキヨココカラQ」や利便性向上・待ち時間短縮を図る「マツキヨココカラMe」など)により、当社グループのEC・ドラッグ店舗・調剤薬局を自由にシームレスにご利用いただくためのサービスを提供してきましたが、お客様の利便性向上とLTVの向上に向けて、顧客価値創造基盤の増強といった更なるプラットフォームの連携を進めてまいります。

■ 投資戦略の具体例

「投資戦略」では、差別化を生み出すための当社プラットフォームへの投資に加えて、大都市圏を中心とする重点エリアへの出店強化に係る投資やM&A投資、ASEANを中心とした新規国進出に係る海外事業投資、これら全ての取組みを支える人的資本投資を中心に、新中期経営計画期間6年間で総額2,000億円～2,200億円程度の成長投資を計画しています。中でも、お客様の利便性追求に向けたデジタル分野への成長投資は、これからのAI時代において当社グループ

代表取締役専務
グループ営業企画統括
松本 貴志



のファンを増やしていくうえで重要な取組みとして600億円の投資を見込んでいます。現在の消費者はスマートフォンでの情報収集を起点に購買を検討する傾向が強く、当社グループの主要ドメインである化粧品においては特に顕著な状況です。この領域にアプローチすべく、2024年、大手ロコミサイトLIPSを運営するAppBrew社を統合、リアルとデジタルを融合した新たな顧客体験の創出に取り組んでいます。また、日本のショッピングアプリの中でダウンロード数やアクティブ利用者が最大規模となる自社アプリを有しており、アプリを通じて一人ひとりのお客様の個別ニーズに合わせたタイムリーな提案・サービス提供を実施しています。今後は更に取組みを加速させ、アプリでのつながりを起点に顧客リテンションを図るとともに再来店を促すためのアフターフォロー等の充実を推進し、お客様のLTVの最大化に貢献していきます。

また、物流関連においては、全国店舗を配送拠点として整備し、自社即配サービスを展開するための投資を行っています。それらにより配送網の最適化を実現することで、配送時間を短縮するとともに、調剤処方薬を受け取るための「待ち時間」の解消にも取り組んでいます。今後、調剤処方薬についても全国店舗配送を行う予定であり、アプリで処方箋を伝送し、オンラインで服薬指導を行い、自社配送でご自宅にお届けするといったサービスを、デジタル技術を活用しつつ展開していきたいと考えています。

新しい中期経営計画の方針である「価値を共創し分かち合う」という基本的な考えのもと、当社グループのファンの更なる拡大、お客様のLTVの向上を目指し、「差別化戦略」と「投資戦略」を両輪で推進することで、2031年3月期のグループ経営目標を達成してまいります。



当社ならではのプラットフォームビジネスの強化

新しい中期経営計画では、基本的な考え方「価値を共創し分かち合う」の実現に向けて「稼ぐ力」と「還元」の両輪で取組みを進めてまいります。そのうち、「稼ぐ力」を高めるための重点戦略の一つである「差別化戦略」では、当社グループ全体の収益への貢献度が高く、更なる成長が見込める美と健康の事業ドメインを中心に、競合他社との差別化を目指してまいります。強みである魅力的な商品・サービス、新たな体験、大都市圏を中心とした店舗網、そして1.5億超の顧客接点からもたらされるクローズドな顧客情報等を活用し、新たな価値、サービス提供、小売ビジネス領域からの拡張、アジアにおけるプレゼンス向上などに取組んでまいります。



■ 新たな価値、サービス提供

当社グループは、お客様の利便性を追求したマツキヨココカラ「Q」・「Be」・「Me」といった各種デジタルサービスとドラッグストアから調剤薬局に至る実店舗を、自由にシームレスにご利用いただける独自のプラットフォームを構築・提供しています。このユニークなプラットフォームを基盤に、常に創意工夫を凝らし、新たな常識を創るための様々な商品・サービスと、それらを通じた当社グループならではの顧客体験を提供してまいりました。直近でも、ワクワクする商品・サービス

の提供を通じ、美と健康の流行の発信地としての地位確立を目指す新業態「ビューティーフラッグシップ」を新たに展開するなど、日々取組みの幅を広げていますが、今回、新しい中期経営計画における「差別化戦略」に改めて位置付けることで、お客様・患者様の更なる利便性向上とLTVの最大化を目指し、当社グループにしかできないお客様への価値提供に努めてまいります。

■ 小売ビジネス領域からの拡張

当社グループは、小売業として最大規模となる1.5億超の顧客接点、美と健康に関する感性が高いお客様基盤、全国3,500超の店舗とECチャネル等のユニークな経営資源を有しています。これらを活用したデータ分析により、特定の顧客層を対象に、広告の認知から購買・アフタフォローまでの一連の購買プロセスの可視化と当社グループならではの商品開発・販売

施策を展開してまいりました。また直近では、この無形・知的資産を活用した、メーカー様に向けたマーケティング支援に取り組んでいます。当社グループならではの顧客情報・データ分析を強みに、従来の小売ビジネスの枠を超えて、B to Bへ事業領域を拡張することで、新たな収益の柱の構築を目指し取組みを強化してまいります。

■ アジアにおけるプレゼンス向上

当社グループは、国内のみならず、ASEAN地域を中心に海外においても広くブランドを認知いただいています。今後も、更なる事業拡大を通じて、国内同様にお客様のLTVの最大化を目指し、SNSと連携可能な越境ECサービスの展開やデータ分析に基づくローカライズPB商品の企画・販売など、

地域特性や文化に合わせた施策を強化してまいります。また、ASEAN地域での更なる店舗基盤の拡大に加えて、グローバル会員獲得、ITシステム構築、物流効率化等の施策を推進し、当社グループのアジアにおけるプレゼンス向上を図ってまいります。

価値共創に向けたビジネスインフラへの投資

「投資戦略」は、新しい中期経営計画の基本的な考え方「価値を共創し分かち合う」の実現に向けて、「稼ぐ力」を高めるために不可欠な「差別化戦略」と並ぶもう一つの重点戦略です。「投資戦略」においては、他社との差別化を最大化するために、当社グループのプラットフォーム基盤への投資を積極的に行い、持続的な収益の獲得を目指します。主要な成長投資の対象として、主に大都市圏を中心とする重点エリアへの新規出店、連合体構想の実現に向けたM&A、調剤併設化、ASEAN地域を中心とした新規国への進出に加え、これら全ての取組みを支える人的資本への投資を進めてまいります。



■ 都市圏を中心とする重点エリアへの出店強化に係る投資

当社グループは国内店舗の出店戦略において、美と健康に対する感性が高いお客様層との更なる接点の拡大、及び相対的市場シェアの拡大を目指し、収益性や市場成長性などを考慮して、大都市圏を重点エリアに新規出店を強化しています。新中期経営計画の最終年となる2031年3

月期まで毎年130~150店舗の出店を計画しており、選択と集中による投資を行ってまいります。また、同時に店舗価値を高めるための調剤店舗の併設化も推進することで、事業拡大と収益性の改善を図ってまいります。

■ 連合体構想の実現に向けたM&A投資

当社グループは、アジアNo.1のドラッグストアとなり、美と健康の分野でのリーディングポジションを確立するために、連合体構想の実現による更なる規模の拡大を目指しています。新中期経営計画のオーガニックグロースによる売上高目標(1.3兆円)とは別に、事業規模の拡大と収益性の向上を重視した積極的なM&Aや業務提携を検討しています。その一つの例として、2025年3月期に、お客様により深く寄り添い、多様なニーズにお応えすべく、

大口コミサイトLIPSを運営するAppBrew社をグループに迎え、リアルとデジタルを融合した新たな顧客体験の創出に取り組んでいます。今後もドラッグストア業界に限らず、経営理念や戦略、ビジネスモデルへの親和性が高く、シナジー創出が見込めるパートナーシップの形成を目指し、企業価値向上のための連合体構想実現を目指してまいります。

■ ASEANを中心とした新規国進出に係る海外事業投資

2025年3月末時点で、香港・台湾・タイ・ベトナム・グアムの5エリアで店舗展開しています。2025年度には、6つ目のエリアとしてマレーシアへの進出を計画しています。今後も人口増加によるマーケットの拡大が見込まれるASEAN地域を中心に「マツモトキヨシブランド」を確立

することで、2031年3月期の海外売上高1,000億円を目指してまいります。そのために必要な更なる事業拡大と、店舗網拡大に伴う効率化と収益改善に向け、積極的に海外事業に投資し、インバウンドとの連携を含めたマーケティング強化やPB商品による差別化を行ってまいります。

企業価値向上に資する持続可能な経営の実践

新中期経営計画の基本コンセプトである「価値を共創し分かち合う」を実現するには、「稼ぐ力」を高めることと同様に、ステークホルダーの皆様と価値を「分かち合う」こと、すなわち「社会貢献・還元」が非常に重要です。「社会貢献・還元」を最大化するために、当社グループが新中期経営計画策定に合わせて再特定した4つのマテリアリティを解決し、世の中から必要とされる持続的に成長する企業になるために、事業を通じて創出した収益を主に「成長投資」と「株主還元」に配分してまいります。



Message 社会貢献・還元 ～“適正に分かち合う”の実現に向けて～

当社グループが将来にわたって社会から必要とされる企業になるためには、マテリアリティの解決に向けてステークホルダーの皆様と共に価値を共創し、適正な「社会貢献・還元」を行っていくことが不可欠と考えています。

一方で、前中期経営計画の取組みを振り返ると、「還元」については具体性・積極性・連動性に改善の余地があるものと考えています。例えば、具体性においては、キャピタルアロケーションの配分先と割合については、明確な方針に基づき取組みを推進してきたものの金額規模や詳細に具体性が欠けており、株主・投資家の皆様から更なる説明が求められていました。積極性に関しては、株主還元方針として累進配当を掲げ、配当性向・DOEの目標設定をしていたものの、この目標を前倒しで達成したため、株主・投資家の皆様からより積極的な還元の姿勢が求められていました。更に、連動性については、創出収益をどのようにステークホルダーの皆様へ還元し、事業に再投資することで、企業価値向上を図るのかといった還元フローと企業価値向上の繋がりが明確ではなかったことを反省しています。

これらの課題を踏まえ、今回の新中期経営計画では、「社会貢献・還元」方針を明確にしました。この方針に基づき、獲得した経営資源の配分についての妥当性を担保するとともに、説明責任を果たしていきたいと考えています。基本的な考え方は、「顧客価値の最大化」→「経済価値の創出」→「適正な還元(=社会・環境価値の創出)」→「顧客価値の最大化」の好循環の創出であり、この循環を実現するために、①全てのステークホルダーの皆様への安定的な還元、②ガバナンス

の実効性の向上、③資本市場との対話をそれぞれ積極的に進めてまいります。「①全てのステークホルダーの皆様への安定的な還元」におけるステークホルダーは、株主・投資家様、お客様、お取引様、地域社会、地球環境、従業員を想定しており、当社グループが将来にわたって社会から必要とされるためにはこれらのステークホルダーの皆様への価値の適正な還元が当社グループの持続的な成長を生み出すと考えています。株主・投資家様には累進配当・株価上昇、お客様には付加価値の高い商品サービス提供等、各々のステークホルダーの皆様に見合う価値を還元していきます。当社グループが未来の常識を創り出す企業としてステークホルダーの皆様から選ばれ続けるためには、「②ガバナンスの実効性の向上」も不可欠な取組みと考えています。新中期経営計画においては、コーポレートガバナンスの「充実」から「実効性」の担保に向けて、規律ある経営を実現するマネジメントシステムを確立し、ステークホルダーの皆様と向き合う経営を実践してまいります。「③資本市場との対話」については、当社グループの「意志」、及び当社グループが“どこを目指しており”、そのために“どのように価値を創出し還元していくのか”を、株主・投資家の皆様に正確に伝えてまいります。統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様からの「評価」や「声」に応じていくこともこの取組みの一環と考えています。資本市場との対話を心がけ、今後もステークホルダーの皆様と共に価値を生み出す経営を実現してまいります。

「稼ぐ力」と「還元」の好循環を生み出すために、私自身の役割としては大きく2点あると考えています。一つは、「社会貢

更なる成長投資(差別化・投資戦略と還元の好循環)

差別化戦略、投資戦略を通じて創出した収益を、4つのマテリアリティの解決に向けた「稼ぐ力」の強化に向けて積極的に投資します。具体的には、新しい中期経営計画期間(6カ年)で予定している(保有現金水準を差し引いた)営業キャッシュフロー累計額である4,500～5,000億円のうち、45%程度にあたる約2,000～2,200億円を成長投資に配分し、以下の取組みを進めてまいります。

- 「社会の美と健康を考える」:新規出店、DX、連合体構想の実現、海外事業への投資等
- 「従業員の成長」:従業員意識の向上、多様な人材活躍、健康経営等、人的資本への投資
- 「地球の健康を考える」:CO₂排出量削減の取組みやPB商品による環境負荷抑制を通じたScope1・2の削減計画・推進等
- 「ガバナンスの実効性」:株主還元の充実、政策保有株式の縮減、非財務情報開示の拡充、デジタルリスクへの対策強化等

株主還元の更なる強化

株主の皆様へ利益を還元することは、当社グループの経営の最重要項目の一つであり、累進配当を基本方針とする株主還元を強化してまいります。具体的には、新しい中期経営計画期間(6カ年)で予定している(保有現金水準を差し引いた)営業キャッシュフロー累計額である4,500～5,000億円のうち、45%程度にあたる約2,000～2,200億円を株主還元配分する予定です。これに伴い、新しい中期経営計画においては、経営目標を引上げ、配当性向30%→50%、DOE(純資産配当率)3%→6%を設定しました。また、自己株式の取得は、財務状況や株価水準などを勘案し、機動的に実施し、差別化戦略、投資戦略と併せて株主還元を充実させ、「ROE12%以上」の達成を目指します。

献・還元」の考え方を、従業員が具体的に思考し行動として体現するまで、組織に浸透させることです。これまでもグループ全従業員に対してメッセージを発信してきましたが、引き続き発信を続けてまいります。もう一つは、社会貢献・還元の前提となる、「価値共創」へのコミットメントです。稼ぐ力を高めなければ、計画どおりに社会貢献・還元を実現することはできません。ココカラファイングループの事業グループトップとして、「稼ぐ力」の創出にも注力し、更なる企業価値の向上に尽力してまいります。ステークホルダーの皆様当社グループへの成長期待を持っていただけるよう、社会のインフラとしてのドラッグストア・薬局として、日々、お客様や患者様と向き合い、美と健康を応援し、商売を通じて社会を良くしていく、この原点を決して忘れることなく、挑戦を続けてまいります。

代表取締役副社長
塚本 厚志



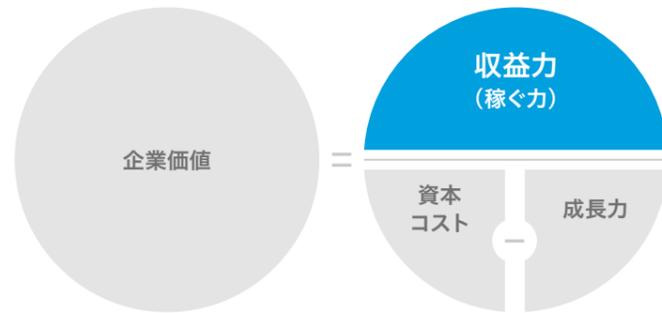
企業価値向上に資する持続可能な経営の実践の基本的考え



CONTENTS

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



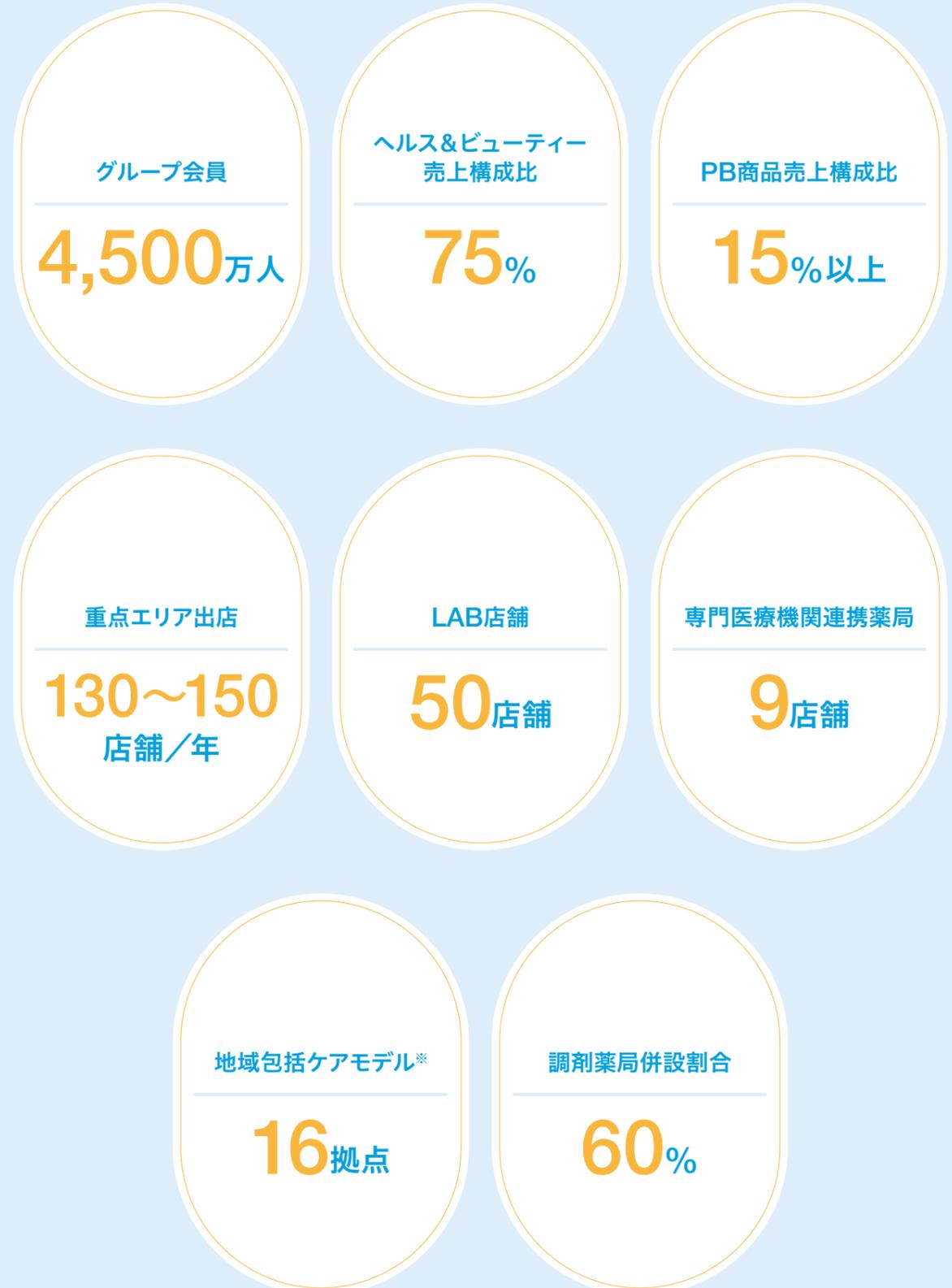
P39 **新マテリアリティ** 社会の美と健康を考える

P39 強みを活かしたグループ事業戦略

P41 地域医療を支える地域包括ケアモデルの構築推進

本章では、当社グループの収益力向上に向けた戦略を解説します。当社グループの新中期経営計画は「価値を共創し分かち合う」がコンセプトです。具体的には、新マテリアリティ「社会の美と健康を考える」に対する、新中期経営計画の重点戦略に沿った具体的な取組み内容と2025年3月期における各KPIの進捗を報告し、それらの取組みが収益力向上及びグループビジョンの実現にどのように関連するかを説明しています。

収益力を高めるKPI



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



新マテリアリティ 社会の美と健康を考える

強みを活かしたグループ事業戦略

基本方針

お客様の「美しくありたい」「健康でいたい」という想いに寄り添い、当社グループは強みを活かした独自の価値提供を推進します。魅力的な商品や会員様一人ひとりにパーソナライズされた販促施策、そして国内重点エリアやアジアへの積極的な出店を通じて差別化を図ります。これにより、お客様の利便性とLTVを向上させ、地域社会へ安心と喜びを届けられる企業を目指します。

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
グループ会員	4,500万人	2,659万人
ヘルス&ビューティー	売上構成比75%	72.0%
PB商品	売上構成比15%以上	13.6%
重点エリア出店	130~150店舗/年	80店舗
LAB店舗	50店舗	33店舗

出店戦略

インバウンド需要の拡大や、都市部を中心とする人流の変化、生活様式の変化等により、大都市圏を中心に物件確保に向けた競争が激化したことから、事業収益性も考慮した結果、新規の店舗出店に関しては当初の目標として掲げていた120店舗に対して、80店舗という結果となりました。

新規店舗を出店するにあたっては、売上予測精度をもとにした収益性と、出店の質の両側面から総合的に判断し、意思決定しています。早期の収益化、安定した店舗純増に貢献できる出店を目指し、戦略的重点エリア(大都市圏)を中心としたドミナント形成・深耕を進めています。

また、当社グループは美と健康の分野でアジアNo.1の企業となるために、グローバル会員の獲得とアプローチ強化、国内インバウンドデータの分析によるマーケティングの強化、海外SNSを活用した訪日客への情報発信などに積極的に取り組み、アジア圏における事業基盤を早期に確立することを目指しています。

グループ全体の国内店舗数

地域	2025年3月期実績	前年度差
北海道・東北	129店舗	-1店舗
関東	1,522店舗	24店舗
甲信越・北陸	246店舗	1店舗
東海	330店舗	-1店舗
関西	740店舗	9店舗
中四国	220店舗	1店舗
九州・沖縄	312店舗	2店舗
合計	3,499店舗	35店舗

ヘルス&ビューティー戦略の積極展開

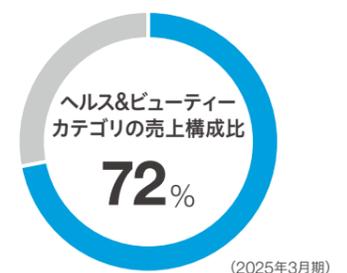
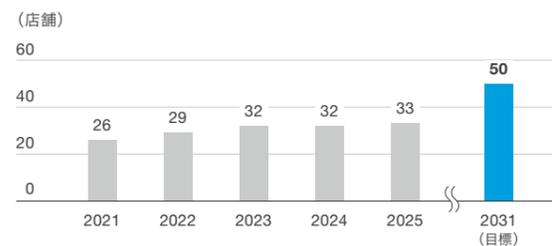
当社グループのビジョンである「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」を実現するために、「いつまでも美しく健康であり続けたい」というお客様のニーズにきめ細やかに対応することで、ヘルス&ビューティー分野における各地域でのNo.1を目指しています。

その取組みの一環として、美と健康の分野における高い専門性と新しい価値をお客様に提供する店舗「matsukiyo LAB(マツキヨラボ)」を展開しています。2025年3月末時点で全国33店舗を展開しているこれらの店舗では、通常の店舗よりも「薬剤師」「医薬品登録販売者」「管理栄養士」「ビューティースペシャリスト」といった専門スタッフを多く配置し、

お客様の美と健康に関するお悩みに対して付加価値の高い商品とサービスを提供しています。ヘルス&ビューティー分野においては、医薬品と化粧品に関する高度な専門性が不可欠です。そこで、当社はこうした商品やサービスに関する専門人材を体系的に育成することで、お客様のニーズに迅速にお応えする売場作りを徹底しています。また、グループのスケールメリットを最大限に活用し、競争力のある商品の調達と豊富な品揃えを実現しています。

2025年3月期のヘルス&ビューティーの 카테고리における売上構成比は72%に達しており、今後も引き続き同分野での地域No.1を目指し、取組みを推進してまいります。

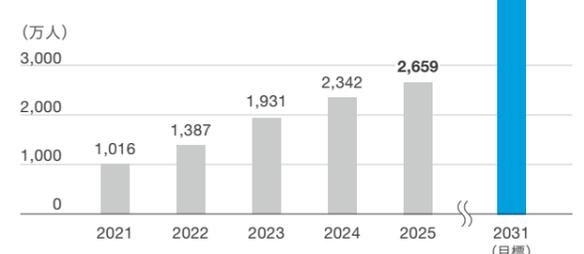
matsukiyo LAB店舗数の推移(3月期)



グループ会員数拡大による顧客基盤の強化

経営統合による会員数の大幅増加以降、2023年の基盤統合によって、マツモトキヨシグループ店舗とココカラファイングループ店舗の間でのポイントの相互付与利用が可能となりました。また、2024年にはECサイト・公式アプリを統合し、グループ間の販促施策の共通化、及び新規サービスの導入が可能となったことで、お客様の利便性が向上し、更なる会員獲得が進みました。

グループ会員数の推移(3月期)



1.5億超の顧客購買情報分析による新たなPB商品開発

当社グループは、様々なお客様のニーズに応えるために、他社メーカーにはないPB商品の開発に注力しています。PB商品の開発・販売強化はグループ理念として掲げる「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」を具現化する取組みであり、魅力的な商品を通じて根強いファンを獲得し、市場における競争優位性を確立できるだけでなく、コーポレートブランドの価値向上に寄与すると考えています。

商品開発においては、グループ理念に沿った商品であるか

という点も意識し、マーケティングにおいては、延べ1.5億超の圧倒的な顧客接点から得られるデータを分析することで新たな価値創造につなげています。また、安全で高品質の商品を提供できるよう、製造段階における品質管理担当による監査体制を強化するとともに、協業する製造委託先様の工場の作業環境の改善等を進めています。引き続き、当社グループをご利用いただくお客様に安心して商品を購入していただけるよう、取組みを強化してまいります。

商品開発プロセス



新マテリアリティ 社会の美と健康を考える

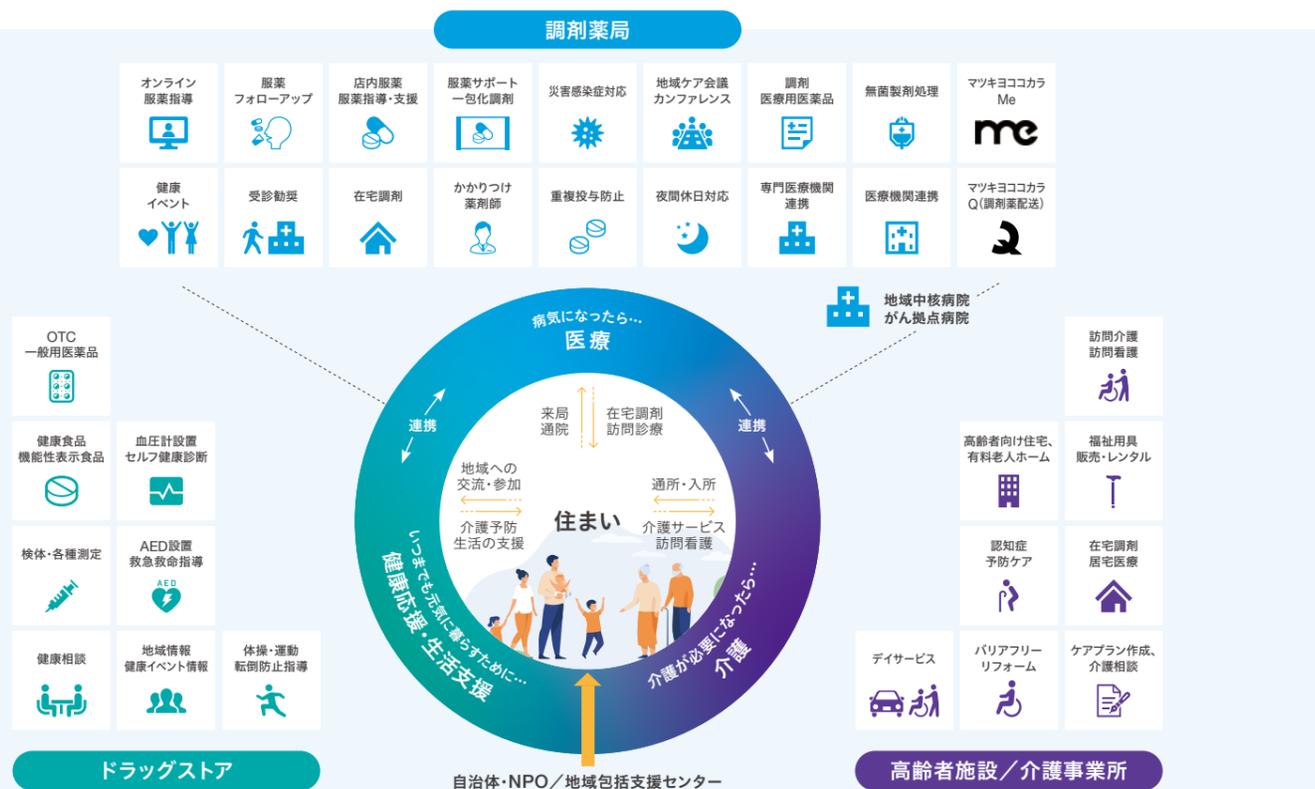
地域医療を支える 地域包括ケアモデルの構築推進

基本方針

地域包括ケアシステムは厚生労働省が推進する取組みであり、高齢者が介護を要する状態となっても住み慣れた地域での暮らしを続けられるよう、住まい・医療・介護・予防・生活に係る支援を一体的に提供する仕組みの構築を目指すものです。当社グループも、ドラッグストアを展開する社会のインフラを担う企業グループとして、地域の方々それぞれのライフステージに合わせた健康ニーズを、ドラッグストア、調剤、介護で一気通貫でサポートできる独自の地域包括ケアモデルの構築を推進しています。利便性と専門性で地域の生活と医療を支える調剤併設店を中心に、2025年3月期末時点で、こうしたモデルを全国に9拠点構築しました。また、がん等の高度な薬学管理が必要な患者様の暮らしをサポートする等、地域医療の更なる質の向上を目指し、専門医療機関連携薬局の推進にも注力しています。2025年3月末時点で6店舗を展開しており、新中期経営計画の最終年度である2031年3月期までに9店舗を展開することを目標としています。

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
専門医療機関連携薬局	9店舗	6店舗
地域包括モデル	16拠点	9拠点
調剤薬局併設店舗割合	60%	55.8%



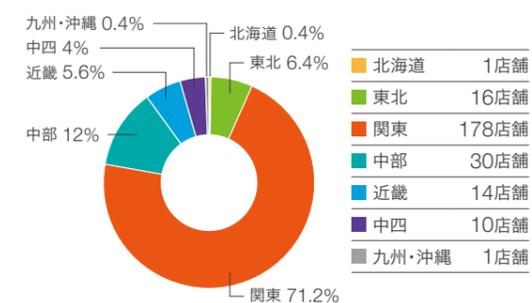
調剤サポートプログラム

関東エリア中心に多彩なニーズに応え、 全国に拡大中

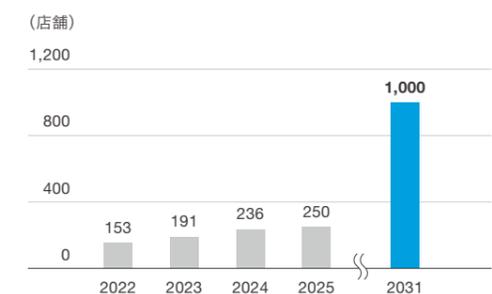
調剤サポートプログラムは、当社グループ以外の「街の調剤薬局」が抱えている医薬品の安定供給や薬剤師の確保・教育等のような経営課題に対して、当社グループがこれまで培ってきたノウハウを活用し、薬局経営者の様々な課題を解決するBtoBビジネスです。例えば、薬局様の医薬品購入に際し、医薬品卸業者様との価格や納期等の調整を代行することで、仕入れ価格の安定

化、及び適切な在庫管理をサポートしています。また、OTC売場展開の提案や薬剤師の教育等も行っています。これまでに「街の調剤薬局」から順調に支持を獲得することができており、2025年3月期の加盟薬局数は250店舗まで拡大しました。2031年3月期までに1,000店舗の薬局様の加盟を目標に、引き続き事業を推進してまいります。

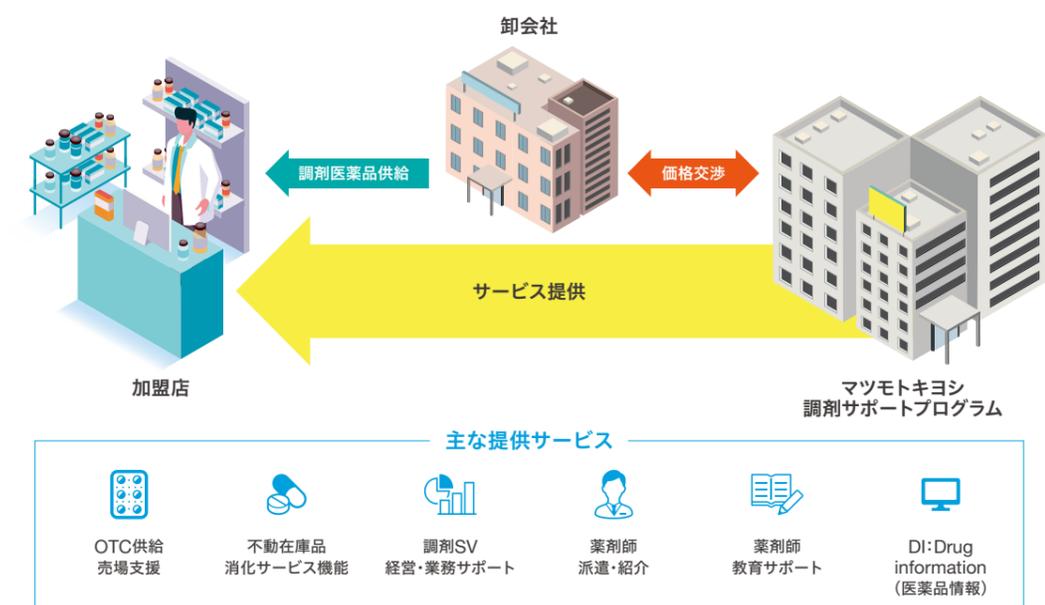
地域別の加盟店舗割合及び店舗数



サポートプログラムの加盟店舗数(3月期)



調剤サポートプログラム概略図



Message

社会課題を解決し持続的に成長する企業への道筋

■ 企業価値の向上に向けて

前中期経営計画では5つのマテリアリティを特定し、その解決に向けた戦略を推進してまいりました。それぞれの施策の目標・KPIを設定し取組みを推進する過程で、事業拡大に伴って当社グループが社会に提供する価値も着実に大きくなっていると感じるとともに、健康経営優良法人(大規模法人部門)ホワイト500を初めて取得する等、外部からも評価をいただく機会が多くなり、一定の成果を得ることができています。

一方、当社グループが持続的に成長していく姿の具体的な説明や、それらに蓋然性を感じていただけるようなコミュニケーションについては道半ばだと認識しています。また、今後、当社グループの戦略の重要部分を占める知的財産等の無形資産への投資についても、明確な説明ができておりません。これらは株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との対話においても指摘されている事項です。ステークホルダーの皆様からは、社会的価値を創出しつつ、当社グループが未来に向けて成長する絵姿について、確からしさをもってお示しすることが大いに期待されているものと認識しています。

こうした課題を踏まえ、まずは当社グループが中長期の時間軸で解決すべき重要課題であるマテリアリティを見直しました。従来との大きな違いは、当社のあるべき姿の実現に向けて解決すべき課題、マテリアリティを決定し、それを実現するための新中期経営計画を策定したことです。マテリアリティの解決、すなわち新中期経営計画の推進においては、価値創造の源泉となる当社グループの従業員が重要な役割を担っています。従業員が持つ美と健康分野の専門性に、当社グループ

常務取締役
グループ管理統括
小部 真吾



のクローズドな顧客情報を掛け合わせることで、お客様のニーズを確実に捉えた独自の商品・サービスの創出が可能となり、それらが当社の収益の向上と社会課題の解決につながります。そして、新たに開発された商品・サービスへのニーズがますます高まることで、社会における当社のプレゼンス向上という好循環を生み出すものと考えています。研修成果を可視化することで効果を算出しておりますが、2025年3月期は戦略的に取組みを実践した結果、研修投資100円あたりの営業利益額は、昨年の42,000円を大きく上回り、46,000円を達成しました(研修効果 = 営業利益 ÷ 年間教育投資額 × 100円)。

■ 新中期経営計画の実現に向けた人事戦略

当社グループの従業員の最大の特長は、お客様の美と健康を応援するという信念です。お客様を深く理解しようと試みることであくなき探求心が生まれ、他社を凌駕する課題解決能力が育まれると考えています。新中期経営計画の策定にあたり、取締役会やグループ統括会議で行った議論においては、当社グループ従業員のこれらの強みを最大限に引き出すことが論点となりました。事業環境の変化に対応できる人材の育成と多様な働き方の推進はその施策の一部です。特に、デジタル変革やグローバル展開を想定した採用や育成は喫緊の課題であり、将来の更なる競争優位性の確立に向けて、現状の人材ポートフォリオをどのように最適化するかを検討してきました。

取締役・経営陣による議論を経て策定された人事戦略は、「健康・働きがいのある環境整備と投資効果の可視化」「多様な人材の継続的育成と活躍促進」の二つの戦略テーマと、それを支える五つの施策です。これらを当社グループが持続的

に成長するための羅針盤として位置付け、人的資本投資を明確なリターンに繋げ、従業員と企業の双方にとって持続可能な成長サイクルを確立することを目指します。

新中期経営計画の達成に向けて、DX推進やデジタルマーケティング、そしてグローバルビジネスを牽引できる専門人材と、多様な価値観を統合し新たな価値を創造できる変革推進人材が不可欠です。そこで、リスキリング等を通じてDX人材を育成し、知識・経験を含めたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進し、アジアNo.1ドラッグストアを目指すための採用・育成を強化します。また、多様な働き方を支援する環境整備にも投資し、従業員エンゲージメントを高めることで、個人の成長と組織の生産性向上を両立してまいります。こうした人材育成の基盤となるタレントマネジメントシステムを再構築するとともに、研修効果の可視化を徹底し、戦略的に取組みを実践してまいります。

人事戦略を推進するにあたり、従業員の声を吸い上げ、戦略に反映させるとともに、策定した戦略が確実に実行されるよう、進捗をモニタリングし、必要なリソースを配分していくことが私の責務です。全従業員が誇りを持って働ける企業、そして従業員の大切な人にも働いてほしいと思ってもらえるような魅力的な会社を目指し、引き続き尽力してまいります。

■ 地球の健康を考える

新中期経営計画においても引き続き「地球の健康を考える」をマテリアリティに定め、当社グループ丸となってそれらに係る取組みを加速していきます。

気候変動の影響低減に向けて、2051年3月期の排出量実質ゼロ(Scope1・2)に向けたマイルストーンとして2031年3月期までに2022年3月期比で40%削減する目標とその目標達成のためのロードマップを策定しました。そのロードマップに基づき、店舗照明のLED化、太陽光パネルの設置、再生エネルギーの採用、FIT非化石証書の活用等の施策を推進し、目標達成を目指します。また、Scope3に関しても、2031年3月期までの新たな目標として、「PB商品環境配慮型比率60%以上へのシフト」を設定し、取組みを更に強化する方針です。サプライヤー様に環境方針や調達方針をご理解いただくだけでなく、仕入れ商品等のCO₂の可視化を協働して進め、具体的な削減目標の設定を検討してまいります。

当社グループが「地球の環境を考える」ことで、社会に対してもプラスの影響を創出していきたいと考えています。現時点では環境配慮型PB商品の収益性やそれらに係るお客様の購入意向は限定的であり、急速な切り替えには至っていませんが、前述のとおり、PB商品を環境配慮型に切り替える取組みを推進していくことで、それらを手にとっていただくファン層の方々の意識を喚起するとともに、将来のビジネス機会につなげていきたいと考えています。また、事業活動で生み出した利益を再生可能エネルギーの導入等、気候変動への影響低減に係る取組みに適切に還元(投資)していきたいと考

えています。これらの取組みは、社会の中で当社グループが果たすべき責任であり、当社グループのビジネスに関係するあらゆるステークホルダーの皆様からの期待に応えるために、着実に取組みを進めてまいります。

■ 財務資本戦略について

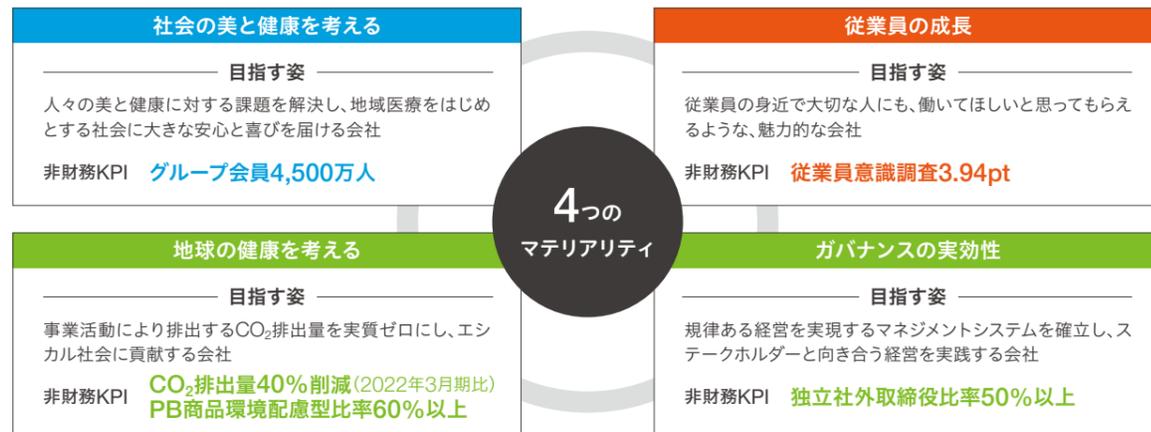
2025年3月期、当社のROEは10.6%、ROICは10.8%となりました。保有上位の投資家様との対話でのご意見も踏まえ、株主資本コストは5.0%~7.0%、WACCは5.2%~7.0%程度と把握しており、現状のエクイティスプレッドは3.6%~5.6%程度、EVAスプレッドは3.8%~5.6%程度のプラスと認識しています。

PBRについては、2025年3月末時点で1.87倍となりましたが、直近は2倍を超えています。PERも、直近では20倍を超えていることから、当社グループの将来の成長を一定程度期待していただいているものと考えています。しかしながら、EVAスプレッドがプラスではあるものの、資本コストは依然として高いと認識しており、引き続き積極的な情報開示等を通じて株主・投資家様との対話を促進してまいります。

これまでの株主・投資家の皆様との対話においてご指摘が多かったキャピタルアロケーション方針をこの度見直し、新中期経営計画にて実践してまいります。2031年3月期までの6年間の営業キャッシュフローは4,500億円~5,000億円の創出を見込んでおり、これに加えて政策保有株式や遊休不動産の売却でキャッシュを創出できると見込んでいます。一方、キャッシュアウトについては、「稼ぐ力」を担う主力事業への成長投資を最優先に行います。具体的には、マツモトキヨシグループ事業とココカラファイングループ事業の成長を加速する新規出店や改装投資に加え、連合体構想の実現やIT・人材・ブランディングといった無形資産への投資を見込んでおり、6カ年で2,000億円~2,200億円を予定しています。なお、連合体構想である大型M&Aを実現する際には負債を最大限活用する方針です。そして、想定される大震災やパンデミックなど、営業キャッシュフローの創出にネガティブな影響をもたらすリスクが顕在化する場合に備え、400億円~500億円の流動性資産を確保する方針です。

株主・投資家の皆様への還元については、キャピタルゲインとインカムゲインの双方で充実・強化を図ります。キャピタルゲインについては、前述のとおり更なる成長につながる投資を行うと共に、ステークホルダーの皆様への要請に応じた情報開示を着実に進め、企業価値の最大化を目指します。インカムゲインについては、成長投資、財務基盤の強化のための投資とのバランスを踏まえ、株主・投資家の皆様への配分を決定いたします。累進配当を継続しつつ、2031年3月期のDOE6%、配当性向50%を目指します。

こうした取組みを通じて、引き続き、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。今後とも、ご指導致御の程、よろしくお願い申し上げます。

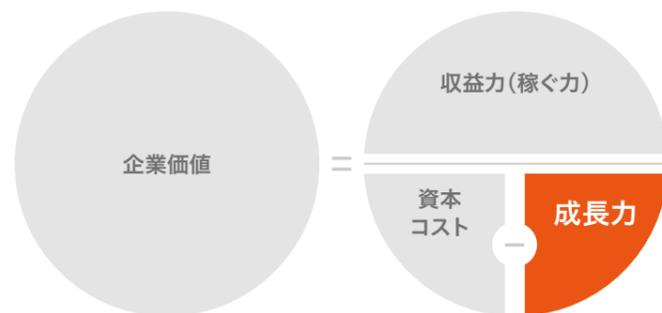




CONTENTS

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



P47 **新マテリアリティ** 従業員の成長

P47 人事戦略

P49 人権尊重・多様な人材が活躍できる職場

P51 従業員等の健康管理・健康投資

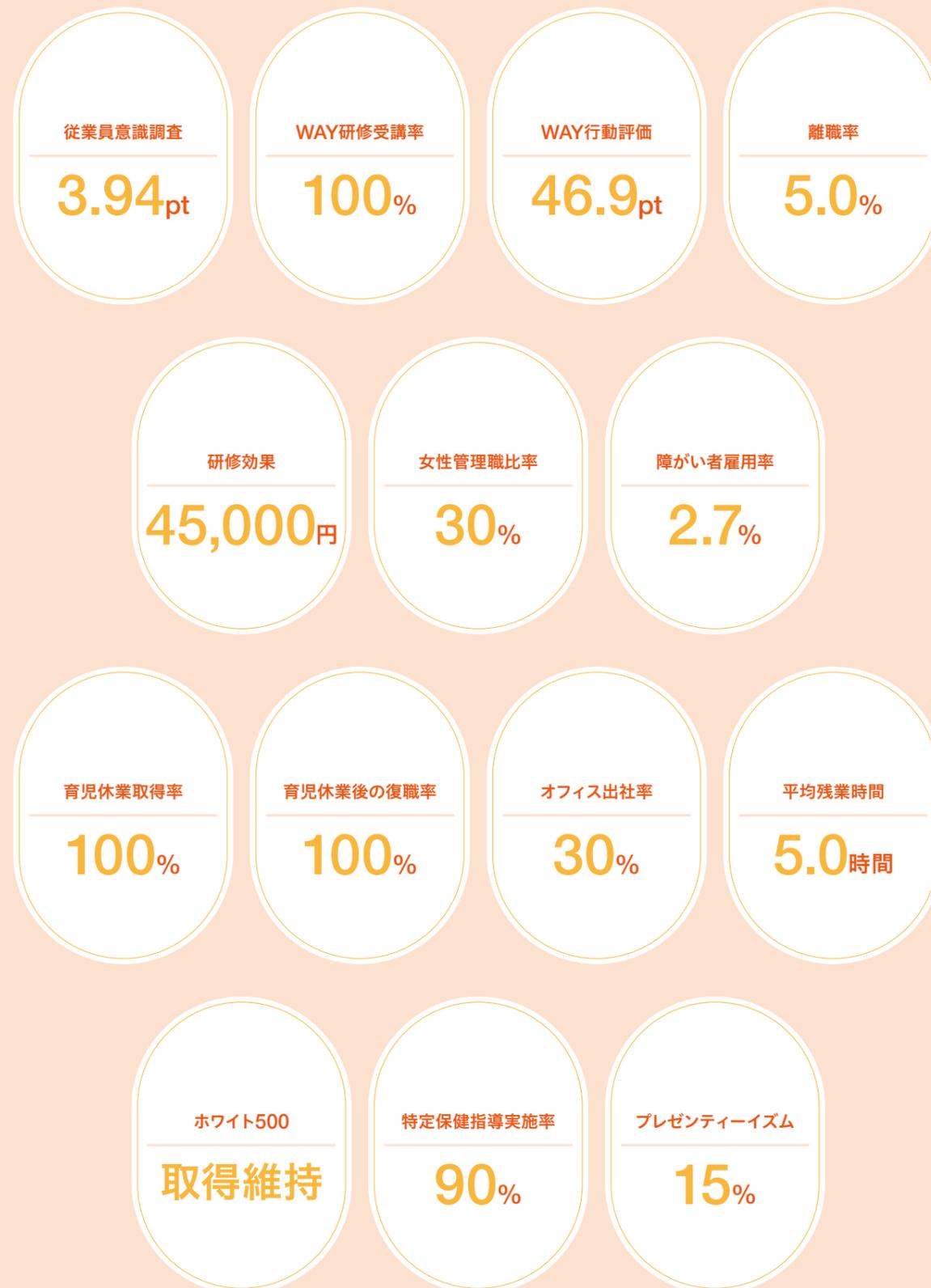
P53 働きやすい労働環境・働きがいのある会社

P55 プロフェッショナル人材の育成

P56 グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成

本章では、当社グループの将来の成長力の向上に貢献する取組みとして、人的資本の価値を最大化する人事戦略の基本方針と、企業価値向上に向けた経営戦略と人事戦略の連動について解説します。グループ理念・グループビジョン、マテリアリティ、重点戦略をもとに、人事戦略を「ダイバーシティの推進」「健康経営の推進」「組織文化の醸成と計画的な人材育成」の3テーマに整理したうえで、2025年3月期における各テーマの具体的な取組み内容と各KPIの進捗状況について説明しています。

成長力を高めるKPI





新マテリアリティ 従業員の成長

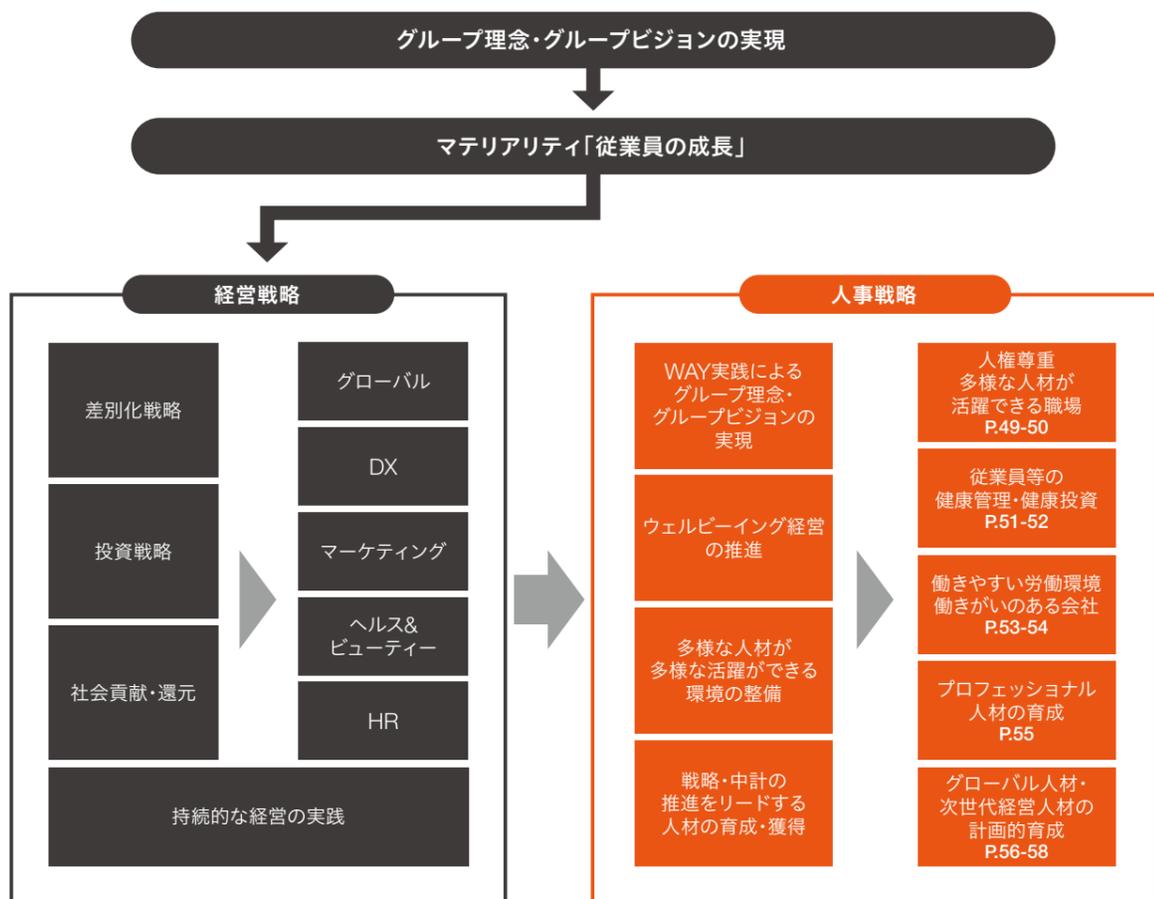
人事戦略

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

基本方針

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

経営戦略と人事戦略の連動によるグループ理念・グループビジョンの実現



目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
従業員意識調査	3.94pt	3.55pt
WAY研修受講率	100%	100%
WAY行動評価	46.9pt	44.4pt
離職率	5.0%	5.2%
研修効果	45,000円	46,000円
女性管理職比率	30%	22.9%
障がい者雇用率	2.7%	2.58%
育児休業取得率	100%	98.6%
育児休業後の復職率	100%	96.7%
オフィス出勤率	30%	32.6%
平均残業時間	5.0時間	7.8時間
ホワイト500	取得維持	取得
特定保健指導実施率	90%	49.8%
プレゼンティーズム	15%	23.2%

マテリアリティへの取組み方針と意義

事業戦略の推進やビジネスモデルの変革は全て人的資本を礎として行うものであり、グループ理念やグループビジョンに対して従業員の理解が進み、それらを実現する施策に対して納得が得られてこそ、当社グループの人材の価値を最大化できると考えています。当社は、「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンを実現するために、「従業員の成長」をマテリアリティとして特定しています。変化する経営環境に対して取り組むべき課題を改めて検討した結果、従業員の成長を示す最も重要な非財務KPIに「従業員意識調査」の点数を設定しています。

当社グループは、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、当社グループの全ての従業員が人々の想いを敏感に感じ取り、人々にとって身近な存在であり続けることで、生活や地域により大きな安心と喜びを届けてまいります。従業員にとって働きがいがあり、従業員の身近で大切な人にも、働いてほしいと思ってもらえるような、魅力的な会社に成長することで、企業価値の向上を図ってまいります。

KPI分類及び、具体例

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



新マテリアリティ 従業員の成長

人権尊重・多様な人材が活躍できる職場

基本方針

当社グループでは、人権を尊重し、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりを推進しています。従業員が持つ様々な知識・経験・価値観等の多様性を強みと捉え、「健康・美容・ウエルネス」分野をはじめとした当社グループの注力領域における人材の採用・育成、グループ内での再配置(グループ外派遣含む)を積極的に展開しています。女性活躍推進の強化に加え、高齢者・障がい者を含む多様な人々への雇用機会を広げ、全ての人が安心して働ける環境を整えることで、アジアNo.1を目指します。

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
女性管理職比率	30%	22.9%
障がい者雇用率	2.70%	2.58%
男性育児休業取得率	100%	54.1%
平均残業時間	5.0時間	7.8時間

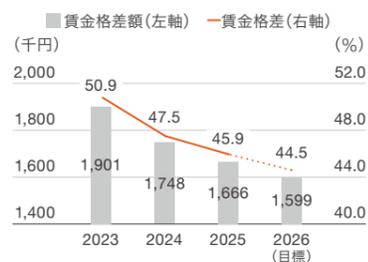
多様な人材が活躍できる環境の整備

女性活躍推進に係る取組み

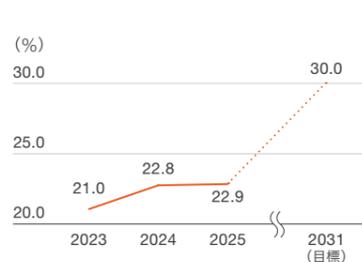
全従業員の約7割以上が女性であり、多様な人材が活躍できる環境整備の一環として女性活躍推進に取組むことは当社グループの持続的な成長に繋がると考えています。女性管理職比率を高めるための具体的な施策として、「チャレンジ店長・薬局長制度」を実施しています。また、上位職による女性の次世代経営候補者に対して、引き続きメンター制度を実施しており、新しい試みとして、組織を超えた人的ネットワークの形成、及び日々の業務における視野を広げ、自身の将来のキャリア形成の糧とすることを目的に、女性管理職

(候補者含む)同士の異業種交流研修への参加を促進しています。異業種交流研修は、「気づき」と「自信」を習得する学びの場となり、女性管理職の定着・能力開発・相互理解の促進に大きく寄与しています。他業種の価値観に触れることで、自己理解と業務改善の視点が育ち、結果として職場への愛着や主体的な行動が増える好循環が生まれています。同時に、男女間の賃金格差を是正し、男女問わず全ての従業員が公平に評価される組織を実現するために、キャリア形成支援、ロールモデルの創出、柔軟な働き方の整備など、様々な支援を進めています。

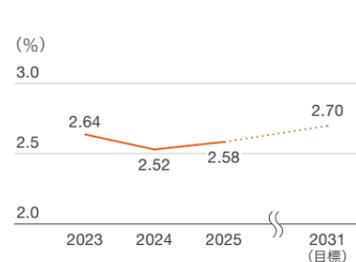
男女間賃金格差(3月期)



女性管理職比率(3月期)



障がい者雇用率(3月期)



障がい者雇用に係る取組み

障がいの有無にかかわらず「誰もが生き生きと働き続けることのできる企業」を目指し、多様な人材が、多様なスキルを発揮できるよう特例子会社である株式会社MCCソレイユを設立しており、グループ店舗で働く従業員がお客様への接客に専念できるよう、店舗での期限チェック、清掃などのサポート業務を行っているほか、事務作業や物流センターでの商品仕分け業務を受託しています。共に支え合いながら働くことで、従業員の成長と社会貢献を両立できる環境づくりを続けています。

シニア人材の活躍のための取組み

シニア人材の豊富な経験や知見をグループ全体の力として活かすことで、組織の活性化と当社グループの持続的な成長につながるものと考えています。グループ内で定年を迎えた従業員を、再雇用制度を通じて株式会社MCCアソシエで受け入れることで、シニア人材へ活躍の場を提供しています。今後も柔軟な雇用形態と働きがいのある環境を整え、多様なキャリアの継続と持続可能な社会の実現を目指します。

残業削減と柔軟な働き方で、より充実した職場へ

「働き方改革」は残業時間を減らすだけでなく、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、仕事とプライベートの調和を図りながら、より充実した職業生活を送るための変革です。長時間労働は心身の健康を損なうだけでなく、生産性の低下にもつながります。そのため、デジタルツールの活用による業務の効率化、従業員間の密な連携を通じて、不要な残業を徹底的に削減し、限られた時間の中で最大の成果を生み出す「スマートな働き方」を推進し、個人の負担軽減と企業の競争力強化の両立を目指しています。従業員が心身ともに健康で、意欲的に働ける環境を整備することで、離職率の低下、優秀な人材の確保、そして組織全体のパフォーマンス向上につなげます。

また当社グループは、多様なライフスタイルや価値観に対応する柔軟な働き方を導入しています。リモートワーク、フレックスタイム制度、週休三日制の拡充など、個々の状況に応じた働き方を可能にすることで、通勤時間の有効活用、仕事と育児・介護の両立、自己啓発の充実を図ることができます。こうした取組みによりエンゲージメントの向上と、より創造的な発想が生まれる土壌を育ててまいります。

平均残業時間の推移

年度	平均残業時間
2025年3月期	7.8時間
2031年3月期(目標)	5.0時間

育児休業の取得促進に向けて

男性従業員による育児休業取得が「とるだけ育休」とならないよう、ロールモデルとして育児休業の取得経験のある従業員による情報発信や、育児休業取得前に上司と取得者が面談を行い、安心して育児休業を取得できるようにコミュニケーションを図っています。それらの取組みの結果、2025年3月期の男性従業員の育児休業取得率は54.1%、平均育児休業取得日数は45.2日間となり、2026年3月期までに男性育児休業取得率を50%とする目標を昨年度に引き続き達成しました。取得率の向上に加え、平均育児休業取得日数が昨年度と比較して7.2日長くなったことから、男性従業員が育児休業を取得するという意識が社内で着実に浸透しているものと捉えています。引き続き、出産・育児と仕事を両立できる職場環境の構築を推進してまいります。

男性育児休業取得率/平均取得日数(3月期)





新マテリアリティ 従業員の成長

従業員等の健康管理・健康投資

基本方針

当社グループは「従業員の成長」をマテリアリティの一つに掲げており、その前提となる従業員とその家族の心身の健康を重要な経営資源として捉えています。この考えに基づき、従業員の健康の維持・増進を重要な「人的資本」への投資と位置付け、戦略的に取組みを推進することで、従業員一人ひとりの活力向上、そして組織の活性化や生産性の向上につなげ、中長期的な企業価値の向上を目指します。また、そうした活力のある組織を実現することは、労働市場からの優秀な人材の獲得や人材の定着率向上に寄与するものと考えています。

当社グループらしい健康経営を推進するにあたり、「マツキヨココカラ&カンパニー健康宣言」を制定し、従業員の健康維持・増進活動に対する積極的な支援と組織的な健康づくりの推進を行っています。

マツキヨココカラ&カンパニー健康宣言

「グループ理念」に基づき、お客様の健康のために奉仕し、健康増進をサポートするためには、従業員自身が健康であることが不可欠であり、健康でなければ、お客様にとって、いちばん親切なお店になることはできないと考えております。当社は、会社の成長を支える従業員と家族との心身の健康を重要な経営資源の一つと捉え、健康維持、増進活動に対する積極的な支援と組織的な健康づくりの推進によって、従業員一人ひとりが生き活きと豊かで健康な社会生活を営みながら、地域医療及び経済の発展に貢献する企業を目指します。

代表取締役社長 松本 清雄

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
健康経営優良法人 ホワイト500取得	取得維持	取得
特定保健指導実施率	90%	49.8%
プレゼンティーズム	15%	23.2%

従業員の生産性及びウェルビーイングの向上に向けた取組み

当社グループには約600名もの豊富な管理栄養士が在籍しており、従業員に対する特定保健指導を内製化している点が当社グループの独自性です。こうした体制により、質の高い個別指導が可能となり、従業員のより一層の健康意識の向上、健康改善につながっているものと考えています。また、健康保険組合と連携したコラボヘルスを推進

し、生活習慣病の重症化予防プログラムや、従業員の健康促進とコミュニケーション活性化を目的としたウォーキングイベント等も開催しており、引き続き従業員一人ひとりの健康増進につながる取組みを進めてまいります。

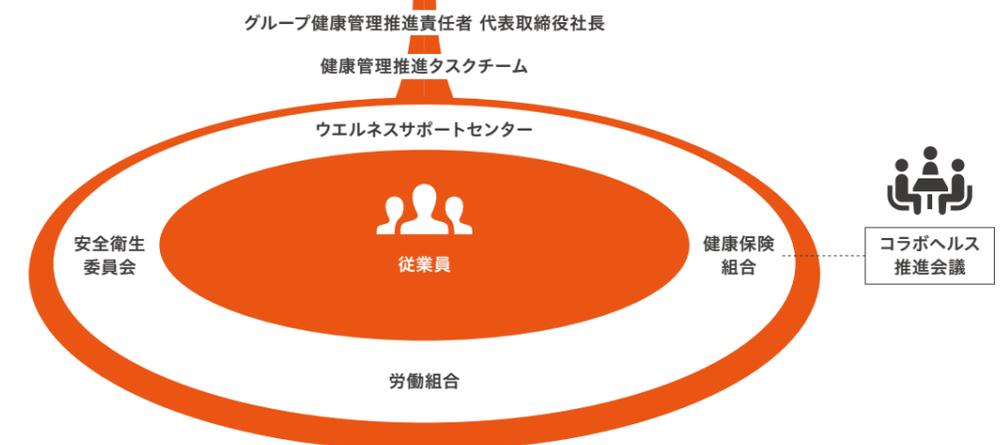
当社グループは、従業員の健康管理を徹底するために、代表取締役社長を責任者とする「健康管理推進タスクチー

ム」を設置し、取組みを推進しています。2023年12月には、健康経営推進の専門部署であるウエルネスサポートセンターを人事部内に設立し、2024年4月にはその活動をより独立性と専門性をもって推進するため、ウエルネスサポートセンターを人事部から独立させ、部レベルの組織へと改編する等、全社的な健康経営の推進体制を強化してまいりました。ウエルネスサポートセンター設立後、それまで人事部、人材開発部、健康保険組合等が個別に行ってきた健康支援施策を一元化し、当社グループの健康経営における課題解決に向けた新たな施策を推進してまいりました。具体的には、「健康経営施策の情報開示の強化」「女性特有の健康課題に対する従業員教育の実施」「仕事と介護の両立支援の取組み開始」「自社保健師による健康相談窓口の開設」「城西国際大学と連携した理学療法士による健康相談会の実施」等の取組みが挙げられます。これらの取組みの結果、当社グループの健康経営への取組みが評価され、2025年3月には経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」におい

て、上位法人である「ホワイト500」として初めて認定を受けました。

一方で、従業員のより一層の健康を増進し、企業価値の創出につなげる余地は依然として大きいと認識しています。そこで、まずは当社の健康課題を抽出したうえで、それらの課題に対する対応策が生産性向上、エンゲージメント向上、リスクの軽減等を通じて、どのように当社グループの持続的な成長や社会的価値創出に寄与するかを可視化した「健康経営戦略マップ」を改訂しました。そのマップにおいて、取組みのアウトカム指標として「従業員の業務パフォーマンス」を設定し、生産性損失の指標の一つとして「プレゼンティーズムの改善」をKPIとして掲げ、進捗を定量的に評価する仕組みを整備しました。プレゼンティーズム改善に向けた具体的な取組みとして、「産業保健体制の見直し」「定期健康診断結果に基づくリスク区分別保健指導の導入（健診事後措置の一元管理）」「メンタルヘルスケアの強化」等を予定しており、今後も当社の持続的な成長のための健康経営を推進してまいります。

マツキヨココカラ&カンパニーの健康管理体制

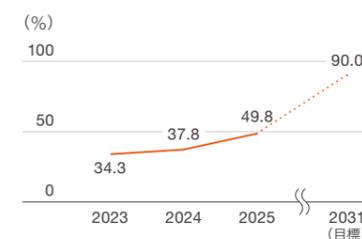


その他の取組み

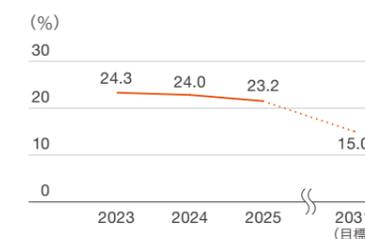
健康経営優良法人2025（大規模法人部門）ホワイト500 | 健康経営戦略マップ
<https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/policy/>



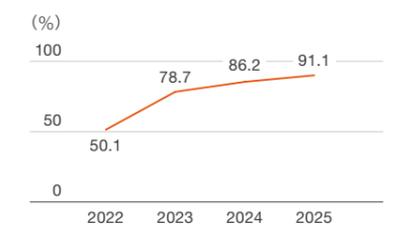
特定保健指導実施率(3月期)



プレゼンティーズムの推移(3月期)



ウエルネスサポート研修受講率(3月期)





新マテリアリティ 従業員の成長

働きやすい労働環境・働きがいのある会社

基本方針

当社グループは、全従業員が心がけるべき行動指針「マツキヨココカラWAY」を策定し、企業文化と人材育成を進めています。WAYの浸透は、商品・サービスの品質向上に加え、従業員の働く意識や満足度を高め、グループの一体感を醸成し、事業推進の原動力となります。そのためWAYの浸透に向けて研修受講率と行動評価をKPIに掲げておりますが、各事業会社にWAY推進担当者を配置し、定期的な事例発信などの現場レベルでの働きかけを行っています。加えて、経営陣による定期的なメッセージ発信や、店舗訪問による従業員との直接対話の機会も設けています。今後もこれらの施策を継続・強化し、WAYのさらなる浸透を図ってまいります。

WAYの浸透が具体的に従業員の行動につながった事例を紹介すると、PBアイデア創出コミッティや社内提案制度を通じて、現場で働く従業員のリアルな声が、実際の商品開発や制度改善に反映される仕組みが確立されつつあります。「こうだったらいいのに」「あったら喜ばれるはず」といった現場発の気づきが形になり、従業員一人ひとりが会社を動かす当事者として関わる文化が根づいてきました。こうした流れを支えているのが、WAYの浸透です。価値観と行動のベースが共通化されることで、「自ら考え、行動する」風土が育ち、主体性や創造性が自然と引き出されています。結果として、商品・サービスの質が高まり、顧客満足度の向上につながっています。

WAYが理念にとどまらず、日々の業務や対話の中に息づくことで、従業員の意識が高まり、企業全体の生産性・収益性向上へと好循環が生まれています。現場の力を起点に、会社全体が成長し続ける土壌が確実に育っています。

さらに、当社のグループビジョンを達成するためには「プロフェッショナル人材」の育成も不可欠です。今後もWAYの浸透を基盤としつつ、各種人材育成のための施策も推進してまいります。

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
従業員意識調査	3.94pt	3.55pt (2025年5月調査)
WAY研修受講率	100%	100%
WAY行動評価	46.9pt	44.4pt (2025年4月実施)

従業員意識調査の取組み

経営統合後における従業員の意識や職場の現状を把握するために従業員意識調査を毎年実施しています。5回目の調査であった、2025年5月の調査では、グループ全体で23,836名を対象にアンケート調査を実施しました。回答率は99.7%と前回より0.8%上昇、総合点数は前回差0.10pt上昇し、3.55ptとなりました(5.00pt満点)。2024年5月のアンケート調査の結果から、労使間の協議を充実させるという課題が明確になったため、事業会社各社の労働組合だけでなく、グループ全体で経営の方向性や

労使課題を共有する会議体の労使経営委員会を新設しました。定期的にお互いの情報共有や課題感の擦り合わせ等を行うことで経営陣とグループ労連が共通の方向性をもとに、取組みを推進しています。共通の課題に対しては、労使共同施策として各社の経営陣と従業員が自由闊達に意見交換できるコミュニケーション集会を都道府県別に実施し、グループ間の垣根を越えた交流を促しました。年度の節目だけでなく、賞与の支給やベースアップのタイミングで経営陣からのメッセージを配信し、従業員のモチベー

ション向上や会社全体の一体感を高めることを意識してまいりました。

社員区分別の調査結果

従業員意識調査の社員区分別の結果、正規社員、非正規社員共に点数が上昇しており、非正規社員の上昇幅は+0.10ptと、正規社員の+0.09ptと比較すると高い結果となりました。経営統合後は、経営層やマネジメント層と接する機会が多い正規社員が先行して上昇しておりましたが、非正規社員にも着実に施策の効果が現れてきているものと評価しています。

視点別の調査結果

当社グループのアンケートは、「経営へのコミットメント」「従業員満足度」「組織風土」の3つの視点をもとに調査項目を構成しており、視点別の調査の結果、いずれの視点においても前回調査よりも点数が上昇しました。

3つの視点は22の中項目から構成されますが、中項目においても前回調査よりも点数が上昇しました。前回の調査で唯一点数が低下した「福利厚生の魅力」については、2025年5月の調査では前回比で最も上昇しました。これは社内規程や福利厚生制度に関する情報を整理し、従業員一人ひとりに割り当てられる学習管理ツールで閲覧できるようにする等、各従業員のライフイベントに合わせて制度を利用しやすくしたことが影響しているものと考えています。前回の調査において、最も高い点数を獲得した項目は「理念の高さ」であり、3.99ptでした。これは会社の経営理念や社会的使命に対して、グループ従業員が理解を示している結果であり、たとえ事業環境が大きく変化しても、日々の業務の中で大切にすべき普遍的な価値観として組織に浸透しているものと考えています。一方、最も低い点数であったのは「報酬の満足感」であり、3.01ptでした。前回の調査から0.11pt高まっており、2025年3月期に実施した賃金改定や賞与の支給額の上昇に一定の効果が得られているものと考えています。一方で、物価高の影響もあり実質賃金の観点から今後の期待感が高い項目であると認識しています。給与や賞与の支給額と「報酬の満足感」との関係性をモニタリングするとともに、関係性が高い「評価の満足感」「配置の満足感」「仕事の魅力」「福利厚生の魅力」「仕事の負荷」を含めてスコアアップにつなげてまいります。また、従業員意識調査の改善が従業員のエンゲージメントや定着率にどう影響しているのか、継続的に調査を行い、グループの経営陣とグループ労連が取組むべき課題として労使経営委員会で方向性を明確にしてまいります。

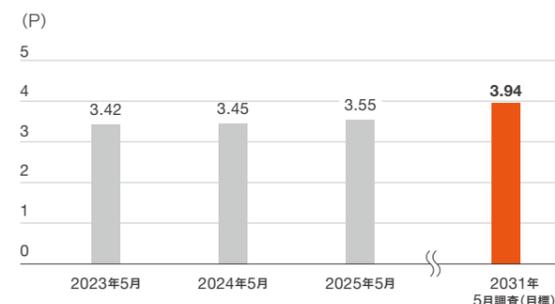
従業員意識調査結果

	2024年5月	2025年5月	前年差
総計	3.45	3.55	+0.10
視点			
経営へのコミットメント	3.63	3.73	+0.10
従業員満足度	3.28	3.39	+0.11
組織風土	3.60	3.67	+0.07
中項目			
理念の高さ	3.91	3.99	+0.08
理念の浸透度	3.59	3.69	+0.10
ビジョンの実現性	3.61	3.72	+0.11
ビジョンの浸透度	3.53	3.64	+0.11
方針の実現性	3.57	3.69	+0.12
方針の浸透度	3.58	3.68	+0.10
会社の魅力	3.60	3.72	+0.12
人材育成の魅力	3.44	3.54	+0.10
福利厚生の魅力	3.22	3.49	+0.27
報酬の満足感	2.90	3.01	+0.11
評価の満足感	3.23	3.35	+0.12
配置の満足感	3.09	3.18	+0.09
仕事の魅力	3.42	3.51	+0.09
仕事の負荷	3.10	3.19	+0.09
上司のマネジメント	3.69	3.77	+0.08
労働時間・休日	3.05	3.11	+0.06
労働環境	3.33	3.40	+0.07
人間関係	3.66	3.73	+0.07
コミュニケーション	3.64	3.71	+0.07
マネジメント	3.51	3.58	+0.07
権限委譲	3.75	3.81	+0.06
帰属意識	3.36	3.45	+0.09

正規雇用			非正規雇用		
2024年5月	2025年5月	前年差	2024年5月	2025年5月	前年差
3.47	3.56	+0.09	3.43	3.53	+0.10

従業員意識調査概要

調査対象者数 **23,836人** | 回答率 **99.7%**



新マテリアリティ 従業員の成長

プロフェッショナル人材の育成

グループ理念である「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」に基づき、グループビジョンの達成を実現するために、その原動力となる「プロフェッショナル人材」の育成を重要テーマの一つと位置付けています。当社グループが定義する「プロフェッショナル人材」とは、高度な専門知識・スキルに加え、高い倫理観と主体性を備え、変化を恐れず学び続けることで組織目標の達成とイノベーション創出に貢献する人材のことです。新中期経営計画

で掲げる「差別化戦略」「投資戦略」「社会貢献・還元」という3つの重点戦略を推進するためには、デジタルリテラシーと専門性を兼ね備えたDX推進人材や、多様な文化・市場で価値を創造できるグローバル人材、調剤やOTC、介護等に関わるシックケア・ヘルスケア人材、メイクアップ等の美容に関わるビューティーケア人材の育成が不可欠です。これらの人材を育成・獲得するため、2025年3月期は主に以下の具体的な施策を推進しました。

●体系的な研修プログラムの展開

階層別研修、職種別研修(薬剤師、医薬品登録販売者、管理栄養士、ビューティスペシャリスト等を対象とした3段階クラス制)、自己啓発支援を組み合わせ、各職種の専門性と現場での実践力の強化を図りました。2025年3月期の総研修時間は739,145時間、一人当たり平均教育研修時間は16.8時間となりました。また、共通価値観の浸透に向けて、全従業員を対象とした「マツキヨココカラWAY浸透継続研修」は、受講率100%(41,122名)を達成しました。人材育成の一例として、PB商品の売上高構成比15%以上という目標を達成するには、お客様の潜在ニーズを的確に捉える企画力、各職種の専門性の強化、カウンセリング力の強化が鍵となります。薬剤師、医薬品登録販売者、管理栄養士、化粧品担当者といった専門人材が、階層別・職種別研修で得た最新知識と現場の声を融合させ、高付加価値なPB商品の開発を主導し、更には専門的なカウンセリングを実施し、お客様とのエンゲージメントを高めることで、PB商品の売上高構成比15%以上という目標達成に不可欠な役割を担っています。

●DX推進人材による新たな顧客体験の創出

DX推進人材による新たな顧客体験を創出することで「お客様のLTV最大化」を目指し、当社グループはマツキヨココカラMeやマツキヨココカラBeといったデジタルプラットフォームの強化に注力しています。これを支えるのが、デジタルリテラシーとマーケティング思考を兼ね備えたDX推進人材です。2025年3月期に企画し自己啓発セミナーとして開催した「生成AIワークショップ」には115名の意欲ある従業員が参加しました。この研修で得た知見は、早速、統合データベースを活用した顧客分析の高度化や、One to Oneマーケティングの精度向上に応用され始めており、グループ会員数4,500万人というKPI達成に向けた具体的な成果創出が期待されます。

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

職種別専門資格の取得支援

新マテリアリティ 従業員の成長

グローバル人材・次世代経営人材の計画的育成

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、将来の経営を担う次世代リーダーの育成を経営上の最重要課題の一つと捉え、「経営人材育成プログラム」を戦略的に推進しています。専門性を核としたPB商品開発とカウンセリング力の強化;PB商品売上高構成比15%以上という目標達成は、お客様の潜在ニーズを的確に捉える企画力が鍵となります。薬剤師、管理栄養士、ビューティスペシャリストといった専門人材が、階層別・職種別研修で得た最新知識と現場の声を融合させ、高付加価値なPB商品の開発を主導しています。この専門的なカウンセリングは、お客様のエンゲージメントを高め、ヘルス&ビューティー売上高構成比75%という目標達成に不可欠な役割を担っています。

本プログラム経験者から持続可能な経営を体現する多くのリーダーを輩出しています。その事例として、E資格保有者である女性人材が、人事戦略の中核となるポジションに就任しました。本稿で紹介している「経営人材育成プログラム」を企画・実行する立場であり、本プログラム経験者がその担い手となることで育成と登用の好循環が生まれています。中期経営計画に掲げる「女性管理職比率30%」の達成に向けた重要な一歩であり、経営における多様性を強化するという当社の強い意志を示すものです。今後は登用に関する指標に「経営層候補充足率」「管理層候補充足率」を定めて育成と社内登用を連動して管理してまいります。

本プログラムにおいては、経営戦略策定ワークショップやリーダーシップ研修、外部講師を招いた講義などを実施しています。このプログラムを修了した人材のうち、国内外の新たなプロジェクトリーダーや重要ポストに任命される例が出る等、具体的な成果が現れています。今後の課題は、新中期経営計画で掲げる「アジアNo.1」の達成や「プラッ

トフォームビジネスの強化」といった戦略を、より強力に推進できる多様なバックグラウンドを持つリーダーの継続的な輩出です。そこで、今後はプログラム内容にグローバル経営の視点やDX戦略実行に関するモジュールを組み入れるとともに、早期からの候補者発掘と計画的なサクセッションプランの運用を通じて、経営層の多様性の確保と専門性の向上を図り、持続的な企業競争力の強化を目指してまいります。

経営人材育成プログラム



人材プールの状況(3月期)



アジアNo.1に向けたグローバル人材の育成

当社グループは、新中期経営計画で「アジアNo.1のドラッグストアとなり、美と健康の分野でのリーディングポジションを確立」と「海外売上高1,000億円(2031年3月期)」を目指します。国内市場成熟化に対応し、ASEAN地域での事業拡大には「グローバル人材」が不可欠です。語学力に加え、文化理解、価値創造、現地成功能力を持つ人材を定義しています。計画と連動した戦略的人的資本投資として「グローバル研修の確立」を推進し、海外・国内向け研修や次世代経営人材育成プログラムでグローバルリーダー候補を育成します。研修では、異文化理解、グローバルマインド、グループ理念共有を重視し

ています。人事面では「海外人事課」を新設し、海外事業の人事支援体制を構築しました。今後は、人材ローテーション活性化、現地育成プログラム支援、デジタル学習プラットフォーム構築を通じ、グローバルな人的基盤を強化し、企業価値向上に繋がります。

海外研修

当社グループは、「美と健康の分野でのアジアNo.1」を目指し、国内の店舗運営・事業推進を担う人材向けに「海外研修」を実施しています。2025年3月期は、店長・薬局長から選抜された8名が台湾を訪問しました。現地店舗運営やマーケティング戦略の視察、台湾経済セミナー受講、現地文化体験を通じ、国際的な見識を深めました。本研修は、グローバル展開を推進する次世代リーダーの育成、海外成功事例や課題解決方法の学習、多様性理解の深化、国内業務への応用を目的としています。本研修修了者が海外赴任につながる例も多く、受講者は多様な価値観を理解し、海外事業だけでなく国内事業の進化、ひいてはグループ全体の目標達成に貢献しています。

グローバル視点を持った人材



海外研修参加者

海外事業を拡大する当社グループの一員として、多様化するお客様のニーズに応える中で、自身の視野を国内だけでなく海外にも広げ、新たな発想を得る必要性を感じていました。研修では、台湾の現地法人や店舗を詳細に視察し、独自の販促戦略や医薬品販売における規制、そして全ての製品に期限表示が必要であるといった、日本とは異なる多くのビジネス慣習、更には多くの課題があることを学びました。また、現地スタッフとの交流や、街並み、人々の流れを見学することは、異文化理解と多様性理解の深化をまさに体験する経験であり、グローバルマインドを醸成する上で非常に有益でした。研修で培った異文化への理解と多様性への理解は、日々の店舗運営におけるインバウンド需要の取り込みや、誰もが働きやすい環境づくりといった国内業務への応用にも大きく貢献すると確信しています。今後は、グローバルな視点を持ち、将来的には海外事業に挑戦することで、当社グループ全体の目標達成、ひいては企業価値向上に貢献していきたいと考えています。そして、当社が目指す「アジアNo.1」の達成に向けた、次世代リーダーの一員となっていきたいと思っています。



ココカラファイン薬局
大岡山駅前店
兒玉 菜都生

グローバル研修への想い

当社では、変化の激しい時代においても価値を創造し続けるために、多様性を尊重し、世界で活躍できる人材の育成を重要なテーマと位置付けています。2024年3月期は人材開発部門の責任者として各国の人材育成の先進事例や、リーダーシップ、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)への取組みを学ぶため、ATD ICE 2024^(※)に参加しました。グローバルに通用する人材とは「異文化や多様な価値観を受け入れ、自ら考え、行動し、周囲に好影響を与える存在」であると考えております。今後も、国内外の拠点間での越境学習や異文化交流の機会を拡充させ、自律性と共創力を備えたグローバル人材の育成に引き続き注力してまいります。グローバルな視点での人材育成は、当社グループが持続的に成長するうえで不可欠な基盤であり、未来を担う人材育成を通じて企業価値向上を目指してまいります。



株式会社MCCマネジメント
管理本部人材開発部長
初鹿 妙子

※ATD ICE 2024:2024年アメリカのニューオリンズで開催された世界最大規模の人材開発・組織開発関連イベント「ATD-ICE(International Conference & Exposition)」のこと

グローバル研修

新中期経営計画の「差別化戦略」と「投資戦略」を両輪で推進し、海外事業成長のためグローバル人材育成を強化しています。その中核として、海外グループ会社向けの「グローバル研修」を実施し、多様な文化理解と現地ニーズに基づいた価値創造能力を養い、参加者の自立心・自己成長、組織のエンゲージメント向上を目指します。2025年3月期は台湾の次世代リーダー候補が参加し、異文化理解、グループ理念、PB商品、日本の店舗運営、美と健康に関する実習など多岐にわたるプログラムに取組みました。研修で得た知識・スキルを現地で実践し、各国の事業成長を牽引することを期待しています。本研修は、グローバル人的基盤強化と「未来の常識創造」に向けた重要な投資として、今後も継続的に実施します。

7つのテーマに沿った講座を提供



グローバル研修参加者

海外事業の拡大に伴い、現地における物流体制の最適化と日本との連携強化が求められております。グローバルな視点で自身の専門性を高め、貢献の幅を広げたいと考え、本研修への参加を希望しました。研修参加前は、主にコスト効率やリードタイムといった物流指標に注目していましたが、物流指標が現地の店舗運営やお客様の体験にどう結びつくか具体化するスキルが不足して感じていました。グローバル研修では、日本の先進的なPB/NB商品や効果的な陳列方法を直接学ぶ機会を得ました。更には現場スタッフのサービス精神や、お客様に最高の体験を提供するための細やかな工夫を肌で感じる事ができました。この経験により、これまでの物流中心の視点から、顧客と店舗を第一に考える視点の重要性に気づき意識が変化しました。今後は、台湾の輸入担当と連携し、研修で得た商品知識や陳列のヒントを活かし、新たな商品導入の機会を探ります。そして何より、物流の立場から店舗スタッフの「最強な後ろ盾」となるべく、現地店舗で最高のサービスを提供できるよう、全力でサポートしていきます。研修で得た多角的な視点を日々の業務に反映させ、当社グループの成長に貢献したいと考えています。



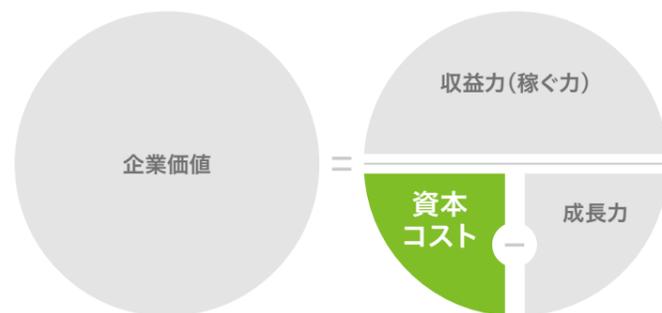
台湾松本清股份有限公司
商品部物流課 副部長
Miffy(ミッフィー)



CONTENTS

資本コストを 下げる取組み

リスクを下げるための投資



- P61 企業価値向上に向けた財務資本戦略
- P65 新マテリアリティ 地球の健康を考える
 - P65 エシカル社会に貢献するための環境負荷低減・CO₂排出量削減に向けた取組み
 - P67 気候変動への対応(TCFD提言に沿った開示)
 - P69 環境配慮型PB商品比率向上に向けた取組み
- P71 社外取締役対談 大村宏夫取締役/沖山奉子取締役
- P73 新マテリアリティ ガバナンスの実効性
 - P73 規律あるマネジメントシステムの構築
 - P75 役員のスキルセット
 - P77 役員一覧
 - P79 持続的な成長のため、コーポレートガバナンスを強化
指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ
 - P81 役員報酬
 - P83 サステナビリティ委員会
 - P84 リスクマネジメント
 - P85 コンプライアンス・リスク委員会
 - P88 ステークホルダー・エンゲージメント
 - P89 株主・投資家との対話

本章では、当社グループの資本コスト低減に関する取組みを紹介します。資本コスト低減のためには、財務資本戦略の推進、及びマテリアリティである「地球の健康を考える」「ガバナンスの実効性」の解決に向けた取組みが肝要です。「地球の健康を考える」では、気候変動や環境配慮型PB商品比率向上に向けた具体的な取組み内容と各KPIの進捗状況を説明しています。また、「ガバナンスの実効性」では、中長期の企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの考え方と具体的な取組みを説明しています。

資本コストを下げる主なKPI

CO₂排出量
(Scope 1・2)

40%削減

PB商品環境配慮型比率

60%以上

次世代車への切替

70%

CDP評価

B
評価維持

Scope 3

削減目標設定

独立社外取締役比率

50%以上

PB商品品質管理
CSR監査の実施

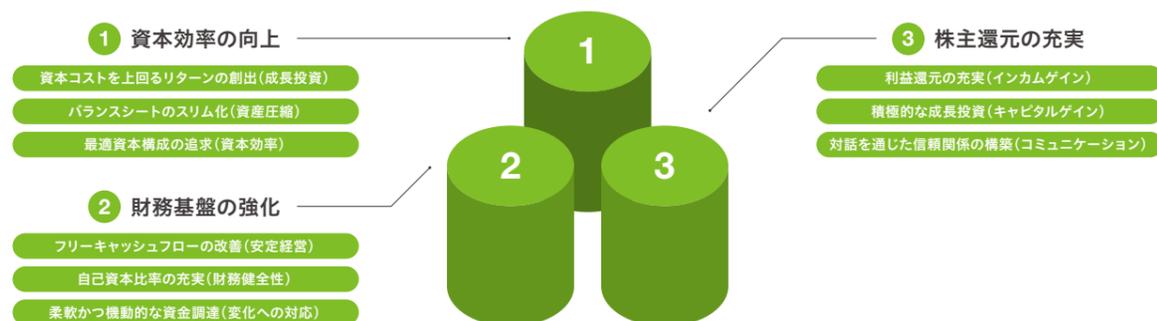
100%

企業価値向上に向けた財務資本戦略

財務資本戦略の3つの柱

新たな中期経営計画(2026年3月期~2031年3月期)においては、「価値を共創し分かち合う」という基本的な考えに基づき、「稼ぐ」と「還元」の好循環による企業価値の向上を目指します。つまり、当社グループが競争優位性を発揮し、他社との差別化を図ることのできる美と健康の分野のビジネスに注力することで利益を生み出し、その利益を主な原資に成長に向けた投資、そして全てのステークホ

ルダーへの還元を行ってまいります。
本中期経営計画の財務資本戦略においても同様の考えに基づき、引き続き「資本効率の向上」「財務基盤の強化」「株主還元の充実」の3つバランスをとることを基本方針とします。収益力と効率の向上、継続的な成長の基盤強化、還元のバランスをとり、企業価値向上を目指します。



企業価値向上のための取組み

PBRの更なる向上は財務資本戦略における重要な課題であると考えています。当社グループが中期経営計画で掲げた基本的な考え方である「価値を共創し分かち合う」は、PBRの向上そのものであり、当社グループが価値を創出し、社会に貢献しながら持続的に成長することで、

株主・投資家の皆様にとって最大の価値を提供し続けることを目指すものです。

当社グループは、PBR向上のために、「ROEの向上」、「資本コストの低減」、「成長率の向上」の3つの観点からアプローチし、各種取組みを推進しています。

当社の事業活動に対する市場評価の現在地

新たな中期経営計画の開始時点における当社グループの資本市場からの評価について、PBRは2025年3月末時点で1.87倍となっており、直近では2倍を超える形で推移しています。また、ROE及びROICについては、2025年3月期においてROEは10.6%、ROICは10.8%となりました。

一方、株主資本コストは5.0%~7.0%、WACCは5.2%~7.0%程度と認識しています。これらは、CAPMに加え、株式益利回り・配当割引モデル・残余利益モデルといった株主・投資家の皆様の視点、そして対話でのご意見を踏まえた算出方法を用いており、資本コストの多面的な

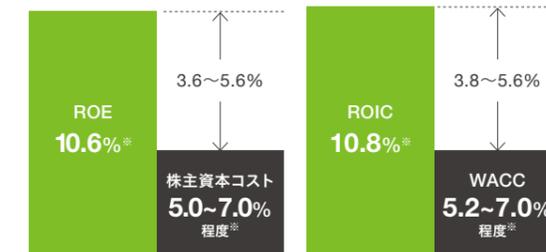
分析・評価を行っています。

現在、エクイティスプレッド及びEVAスプレッドは3.6%~5.6%のプラスとなっています。このスプレッドを継続的にプラスにすることは、株主・投資家の皆様からの期待を上回るリターンを創出し続け、株主価値を創出できているということであり、当社グループが重要と考える指標の一つです。当社グループは、PBR向上の源泉となるスプレッドの更なる拡大により、持続的な成長と株主価値の最大化、そして企業価値の最大化を目指します。

市場の評価:PBR(各期末)の推移



エクイティスプレッド



※2025年3月期実績

①資本効率の向上

新たな中期経営計画においては、当社グループにしかできない価値提供の基盤を構築するために、他社との差別化のための投資を行い、そこから創出される収益を還元につなげていく好循環を創出してまいります。その循環を生み出すためには、限りある資本を活用し、当社グループの競争優位性を基に、いかに効率よく利益を生み出す

ことができるかが重要であると考えており、資本効率を向上させることで、収益性の向上、株主価値の拡大、ひいては企業価値の向上につながるものと考えています。

当社グループは、資本効率の向上に向けて、資本コストを上回るリターン創出、バランスシートのスリム化、最適資本構成の追求への取組みを推進しています。

ROE向上のための取組み

ROEは、先述のとおり2025年3月期において10.6%となりました。当社グループは、新たな中期経営計画のグループ経営目標として、従前のROE「10%以上」から「12%以上」へと引き上げました。また、収益性の指標としてEBITDAマージン「13%以上」という目標も新たに設定しています。これは、株主・投資家の皆様の視点に立ち、今後更に収益の質を高め、財務健全性と資本効率の両立を柱として、中長期的な企業価値の向上を目指すという当社の意思表示です。

ROE向上のための主な取組みとしては、当社の強みである魅力的な商品・サービス、当社グループ独自の顧客体験を提供することによる価格決定力や顧客ロイヤリティの向上、戦略的重点エリアでの店舗網拡大によるお客様の利便性の向上、マーケットシェアの拡大等によってより高い安定した収益を確保し、ROEの向上を図ります。また、財務レバレッジに関しては、最適資本構成を追求する中で、使途なく借入をして高めることはせず、従前より掲げている連合体構想を実現する際に、負債の活用も視野に入れた資金調達の検討をするという方針を継続してまいります。

政策保有株式等の縮減

当社グループは、政策保有株式の縮減をバランスシートマネジメントの推進施策の1つとして強化してまいりました。2025年3月期においては3銘柄の全株式を売却しており、その結果、純資産比率で前期比0.3pt減少し3.4%となる等、着実に縮減を進めています。保有先企業との対話も継続して実施しており、また、取締役会にて保有意義を議論、検証し、保有意義がなくなった株式については売却しております。

また、遊休資産についても、不動産売却を中心に取組みを進めています。

政策保有株式(各期末)



②財務基盤の強化

フリーキャッシュフローの改善に向けて

当社グループの2025年3月期のフリーキャッシュフローは、前期より199億円増加し、獲得した資金は606億円となりました。経営統合前からプラスの状態を維持しており、継続してフリーキャッシュフローを創出しています。

当社グループは、創出したフリーキャッシュフローの多くを将来の成長のための投資に充てることで、美と健康

の分野という事業ドメインの中での強みを更に強化し、ビジネス領域を拡張していくという戦略を展開しています。フリーキャッシュフロー改善のための重点項目としては、売上高の拡大・限界利益の改善・固定費の削減として、損益分岐点を引き下げること、また、キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の短縮に取り組んでいます。

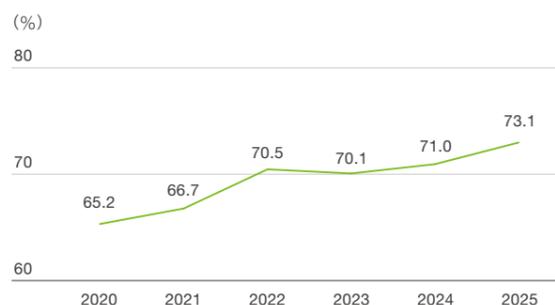
健全な財務基盤

既存事業の拡大及び成長戦略への投資のために、安定した収益基盤の構築を図るべく、投資規模や事業リスクの拡大に応じて安定的に資金を確保する方針です。資金調達方針としては、投資機会へ柔軟かつ機動的に対応するため、財務安定性・健全性の確保、及び適切な信用格付を維持することに努めます。財務健全性の指標の1つである信用格付けについては、株式会社格付投資情報センター(R&I)より「A+格」を取得しています。

当社グループは現在、連合体構想の実現やグローバル展開等を加速する「再成長期」にあると考えています。したがって、中長期的な企業価値向上に向けて、利益を一定程度積上げることによる純資産拡大、及び適切な自己資本比率を維持することで、安定的な収益基盤の構築を図ります。

なお、負債の活用については、従前より掲げている連合体構想を実現する際に資金調達手段として検討をするという方針を継続してまいります。

自己資本比率(各期末)



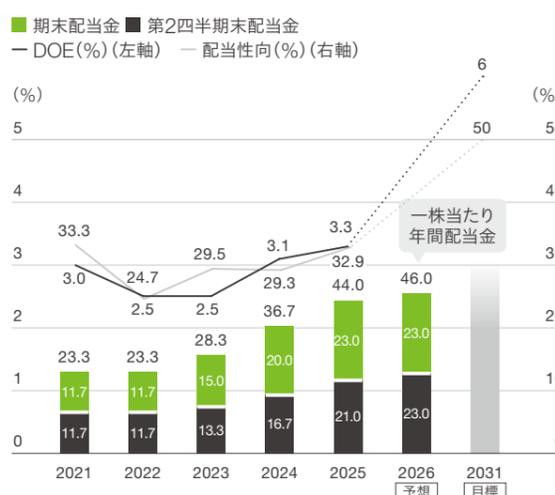
③株主還元の実現

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の最重要項目の1つとして認識しています。新たな中期経営計画においては、あらゆるステークホルダーの皆様と価値を共創し、事業活動を通じて創出した収益を適切に還元することを基本的な考え方としており、財務資本戦略における株主還元も同様の考え方に基づいています。今後もより一層の還元充実を図るべく、株主還元方針のうち、定量目標である2つの指標について、DOE(純資産配当率)を3%から6%へ、配当性向は30%以上から50%へそれぞれ引き上げる目標を新たに設定しました。累進配当及び自己株式取得に関する方針には変更はありません。

なお、2025年3月期末の配当については、当初の配当予想より1株当たり2円増配し、23円の配当を実施します。

※累進配当:原則として減配をせず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策

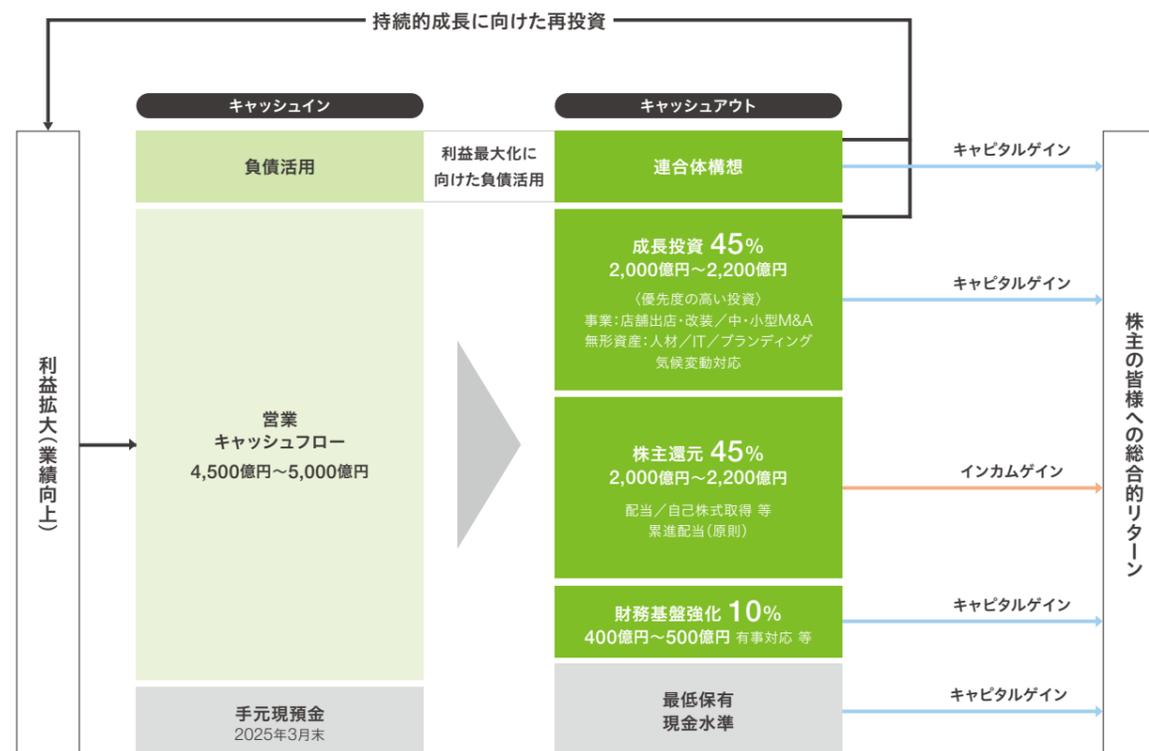
配当金/DOE/配当性向(3月期)



キャピタルアロケーションの考え方

当社グループのありたい姿の実現に向けたキャピタルアロケーションの方針として、新たな中期経営計画で掲げた「価値を共創し分かち合う」という基本的な考え方のもと、キャッシュの分配割合を再検討し、「成長投資」「株主還元」

「財務基盤強化」の3分野に対する具体的な投資金額を設定しました。株主の皆様への総合的なリターンであるキャピタルゲイン、インカムゲインを最大化するため、引き続き積極的な「成長投資」と「株主還元」を行ってまいります。



2031年3月期までの6年に獲得する営業キャッシュフロー4,500億円から5,000億円うち、運転資本増加額を除くキャッシュを次の割合に基づき配分します。

株主の皆様への総合的なリターンを最大化するためには、持続的に成長していくための投資が非常に重要であると考えており、「成長投資」への配分割合を45%と設定しました。得られた利益を原資に、成長に向けた再投資を行うことで、それが更なる利益拡大につながり、更にキャッシュを創出するといったサイクルを構築することで、持続的な成長を実現してまいります。既存事業の拡充として、出店・改装、中小型M&Aのほか各種アライアンス、新規事業、新規事業、DX、人的資本、海外展開、気候変動対応などに優先して投資する方針であり、その金額は2,000億円から2,200億円を想定しています。

また前述の通り、より一層の還元充実を図るべく、「株主還元」への配分割合は45%と設定し、その金額は2,000億円から2,200億円を想定しています。

最後に有事対応等への備え、及び投資規模や事業リスク拡大に対応するための「財務基盤強化」への配分割合を10%と設定し、安定した資金を確保します。その金額は400億円から500億円を想定しています。

当社は現状、事業活動において創出したキャッシュをもとに成長投資を行っておりますが、オーガニックグロースによる成長だけでなく、連合体構想を実現することで規模の拡大を目指しています。そのため、連合体構想を実現するために、負債の活用による資金調達も視野に入れて検討を進めていく方針です。



新マテリアリティ 地球の健康を考える

エシカル社会に貢献するための 環境負荷低減・CO₂排出量削減に 向けた取組み

基本方針

当社グループは、マテリアリティに「地球の健康を考える」を掲げ「事業活動により排出するCO₂排出量を実質ゼロにし、エシカル社会に貢献する会社」を目指しています。環境への取組みを推進することは、当社グループの中長期的な事業リスクを低減・回避し、更には資本コストの低減につながるものと考えています。

特に気候変動対策は、世界的に対応が求められる重要な課題であり、当社グループの事業だけでなく、様々なステークホルダーにも大きな影響を及ぼします。したがって、グループ全体での気候変動対策を更に強化するために、長期目標「2051年度3月期 グループ全体でCO₂排出量実質ゼロ」を掲げ、取組みを推進しています。

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
CO ₂ 排出量 (Scope1・2)	40%削減 (2022年3月期比)	11.7%削減
PB商品環境配慮型比率	60%以上	52.0%
次世代車への切替	70%	15.5%
CDP評価「B」評価維持	「B」評価維持	「B」評価
Scope3	削減目標設定	検討中

長期目標 (2051年3月期グループ全体でCO₂排出量実質ゼロ) に向けた2031年3月期目標設定

当社グループでは、目標として掲げた「2051年度3月期グループ全体のCO₂排出量実質ゼロ」の実現に向けて、Scope1・2・3に関連する具体的なKPIを設定し、取組みを推進しています。Scope1・2については、オフィスを含めたグループ全体の総CO₂排出量の削減に向けて、産業革命以前に比べて世界的な平均気温上昇を1.5℃に抑える水準 (毎年対前年比4.2%削減) である「2031年3月期

までに2022年3月期比40%削減」を目標としています。また、Scope3については、「2031年3月期までにPB商品の環境配慮型比率60%以上」を目標に、引き続き環境配慮型PB商品の開発・拡充を進めていくとともに、削減目標の設定を行います。エシカル社会に貢献する企業として、今後もより一層、環境負荷の低減に努めてまいります。

Scope別の実績、主な取組み、次年度に向けた課題

Scope1・2の排出量削減に向けた取組み

Scope1のCO₂排出量の削減に向け、社用車の保有台数の見直しと適正化を進めています。その中で、将来的な電気自動車 (EV) の導入拡大を視野に、主要オフィスである新松戸オフィス及び湯島オフィスに、新たにEV充電器を設置し、2025年3月期は全保有車両の15.5%をEV、ハイブリッド車等の環境に配慮した次世代自動車へ切り替えました。

Scope2のCO₂排出量の削減に向けて、グループ店舗において省エネ施設・設備への切替えを推進しています。また、創エネにも注力しており、これまでにグループ店舗や新松戸オフィスへ太陽光発電を導入し、環境にやさしい電力の創出に努めています。これらの取組みに加えて、新松戸オフィスでは電力の地産地消を目指し、千葉県内・松戸市内にて発電された再生可能エネルギー由来の電力を利

用しています。電力の調達先を指定することが難しいテナント店舗においては、2026年3月期より計画的に非化石証書の購入を開始し、CO₂排出量の削減を図っています。

Scope3の排出量削減に向けた取組み

これまで、東海・九州エリアでは同じエリア内でも複数の物流センターから商品を出荷していましたが、2025年3月期に物流センターを統合することで出荷の効率化を進めました。これにより、規模が拡大する中において2024年3月期よりもCO₂排出量の削減につながりました。今後も、更なる物流センターの統合による効率化・省エネ化を目指し、取組みを進めてまいります。また、PB商品の環境配慮型へのシフトや、白衣のリニューアルに伴い従来廃棄していた白衣をマテリアルリサイクルするなど、環境負荷低減に関する取組みにも努めてまいります。

項目	2025年3月期		2026年3月期
	CO ₂ 排出量	主な取組実績	主な取組計画
Scope1	3,764t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> EV車両充電設備の導入 オフィス3拠点 社用車の適正化・次世代車への切替 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代車への切替
Scope2 マーケット基準	167,074t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> 店舗照明のLED化 太陽光発電システムの導入 新松戸オフィスに再生可能エネルギーの採用 FIT非化石証書の購入 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ設備 (LED照明等) の導入 オフィスへの太陽光発電システムの導入 FIT非化石証書の購入
Scope1+2合計	170,838t-CO ₂	● 対前年4.5%削減	
Scope3	1,571,809t-CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型PB商品の導入 物流倉庫統合による配送の見直し 店舗白衣のリサイクルより単純焼却と比べて92%のCO₂削減 環境省との取組み ①「Re-style」のパートナー企業として、お客様、お取引先様、地域社会と協同して3R活動を実施 ②サーキュラーエコノミー実証実験への参画 神奈川県横浜・川崎市内の店舗で「おくすりシートリサイクルプログラム」や日用品の空き容器的店頭回収の実証実験へ参画・情報開示の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年3月期の取組みの継続 Scope3削減目標の検討
カテゴリー1: 購入した製品・サービス	1,571,809t-CO ₂		
カテゴリー2: 資本財	55,610t-CO ₂		
カテゴリー3: 燃料及びエネルギー関連活動	29,948t-CO ₂		
カテゴリー4: 輸送、配送 (上流)	16,611t-CO ₂		
カテゴリー5: 事業から出る廃棄物	29,541t-CO ₂		
カテゴリー6: 出張	1,658t-CO ₂		
カテゴリー7: 雇用者の通勤	4,792t-CO ₂		
カテゴリー12: 販売した製品の廃棄	222t-CO ₂		
カテゴリー14: フランチャイズ	3,684t-CO ₂		

気候変動への対応(TCFD提言に沿った開示)

当社グループは気候変動を緊急性・重要性が高い環境課題のひとつと認識し、2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、フレームワークに沿ってガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標を開示しています。

ガバナンス

当社グループは、気候変動による外部環境の変化に適応し、持続可能な経営を推進することを目的として、代表取締役社長を委員長とし、常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長によって指名を受けた者を委員会メンバーとするサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会では、気候変動に関するリスクと機会の審議・評価、重要方針・取組み事項に関する意思決定、KPI進捗報告等を年4回実施しています。また、当委員会で審議された重要事項や実行計画は、取締役会が監督する体制とされています。

また、当社の総務企画室が当委員会の事務局として、関係部署と連携し、定期的に気候変動リスク・機会の分

析、特定されたリスク・機会への対応状況の確認、気候変動対応計画の見直しを実施することで、事業への影響を最小限に抑えるよう努めています。

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

戦略

当社グループは、外部環境や、社会課題における社会・当社グループにとっての重要度の分析をし、マテリアリティを再特定しました。気候変動への対応については、引き続き当社グループの重要な経営課題と捉え、マテリアリティ「地球の健康を考える」の解決のため、「事業活動により排出するCO₂排出量を実質ゼロにし、エンカル社会に貢献する会社」を目指し、様々な取組みを推進してまいります。

また、長期視点で当社グループが取組むべき課題整理、想定される影響把握を目的に、IEAのNZEシナリオ及び

IPCCの想定シナリオに基づき当社グループの小売事業への影響分析を実施しました。その結果、主な移行リスクとして、エネルギーコストや資源材料の増加、主な物理的リスクとして自然災害による店舗・従業員への被害、また新たな機会として、消費者意識の変化(サステナブルな消費行動へのシフト)等を特定しています。当社グループはこれらの分析結果に基づき、リスク低減のための省エネ設備や太陽光発電の設置、機会創出に向けた環境配慮型PB商品の開発・普及等の取組みを推進してまいります。

リスク管理

当社グループでは、「気候変動リスク対策の後れ」が大きな経営リスクに繋がると認識し、全社リスクアセスメント項目に組み込み、その他のリスクと同様にKPIの進捗状況をモニタリングしています。

シナリオ分析で特定されたリスクと機会については、サステナビリティ委員会の事務局が主体となって分析し、対

策案を立案します。また、これらの対応策を事業戦略に落とし込み、各対応策の担当部門とKPIを設定したうえで、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会へ報告しています。この一連のプロセスを通じて、必要に応じてリスクアセスメント項目を更新し、社内のリスクマネジメント実施計画に則り管理を行っています。

指標及び目標

当社グループは、「2051年3月期までにCO₂排出量実質ゼロ、PB商品環境配慮型100%」を目標に掲げています。2031年度3月期のKPI目標として、「CO₂排出量40%削減(2022年3月期比)、PB商品環境配慮型60%

以上」を設定し、サプライチェーン全体での省エネ・省資源化の取組みを進めています。また、気候変動への取組みについては、外部評価機関であるCDPから2年連続「B」評価を獲得しました。

リスクと機会の特定

当社グループは、IEAのNZEシナリオ及びIPCC想定シナリオに基づき、小売事業における気候変動リスクと機会を分析しています。分析の結果、特に重要なリスクとして、炭素価格導入や電力価格上昇による店舗コストの増加、気象災害の激甚化といった影響を確認しており、再生可能エネルギーの調達や環境配慮型PB商品の開発・

普及等に取り組んでいます。マテリアリティ「地球の健康を考える」の解決に向け、2051年3月期までに「グループ全体のCO₂排出量実質ゼロ、PB商品環境配慮型比率100%」を目指し、サプライチェーン全体での省エネ・省資源化を推進します。

	区分	リスク	発現・実現時期 ^{※1}	財務影響	関連事業及び主な対応策
移行リスク	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営コストの増加 原材料調達コストの増加 製造コストの増加 	中期	約35億円(年間) ※カーボンプライシング制度導入による影響額を記載。NZEシナリオに基づき炭素価格1t当たり140ドルで算出	<ul style="list-style-type: none"> 社用車の所有台数適正化 次世代自動車への切替 太陽光パネルの導入
	電力価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーコストの増加 原材料調達コストの増加 製造コストの増加 	中期		
	フロン規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 店舗のノンフロン設備等への投資コストの増加 	中期	約8億円(年間換算) ※対象店舗数に1店舗当たりの平均設備投資額を500万円として算出	<ul style="list-style-type: none"> 店舗の空調や冷蔵設備のグリーン冷媒機器への切替
	プラスチック規制強化	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック規制に対応した代替原材料の調達コストの増加 	短期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます	<ul style="list-style-type: none"> PB商品のパッケージの簡素化・資材の投入量削減
物理的リスク	消費者意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮への後れによるブランドイメージの低下 	中期	当社グループの事業及び財務への影響が軽微であることが想定されます	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型PB商品開発
	気象災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造の源泉となる従業員の被害 店舗自体への被害店舗休業による売上の減少 	中期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員を対象とした安否確認システムの定期的なテストの実施 災害対策マニュアルの制定
	平均気温上昇	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減など、気候変動対応で直接・間接的に貢献

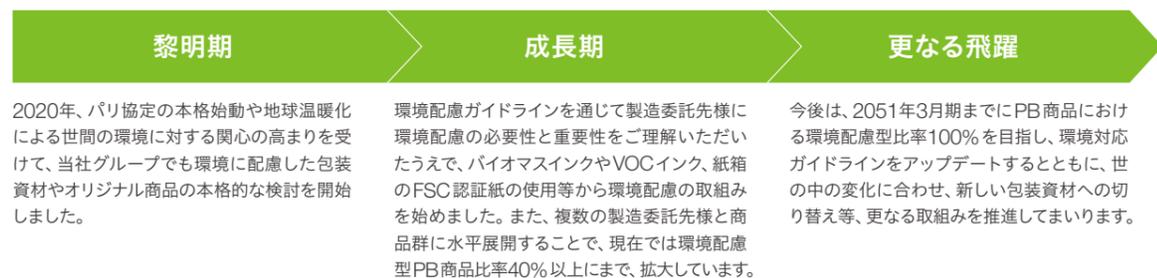
	区分	機会	発現・実現時期 ^{※1}	財務影響	関連事業及び主な対応策
機会	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 低排出量エネルギー源使用による炭素価格増加時の運営コストの削減 	中期	約17億円(年間) ※CO ₂ 排出量削減率50%及びNZEシナリオに基づき算出	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの導入
	省エネルギー設備投資	<ul style="list-style-type: none"> 低排出量エネルギー源使用による電力消費の削減 	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	<ul style="list-style-type: none"> 店舗のLED化、空調などの省エネ設備への切替
	消費者意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> 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16億円 ※2031年3月期の売上高目標、PB商品売上高構成比及びPB商品環境配慮型比率におけるKPIを全て達成した前提で、かつ売上増加率2%として算出	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型PB商品開発

※ 上記表においては、短期:~2026年3月期、中期~2031年3月期、長期~2051年3月期と設定。

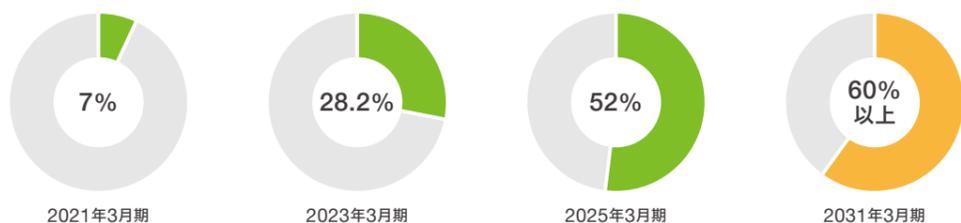
環境配慮型PB商品比率向上に向けた取組み

当社グループでは、マテリアリティである「地球の健康を考える」の解決に貢献する目標として、2051年3月期までにPB商品における環境配慮型比率を100%にすることを掲げ、商品だけでなく包装資材も含めて環境配慮への取組みを進めています。この目標達成に向けては、お取引先様との協力が不可欠であることから、当社グループのPB商品の設計思想を「環境配慮ガイドライン」に落とし込み、それをPB商品の製造委託先様と共有したうえで、日々議論を重ね、商品の設計・開発を行っています。

こうした取組みの結果、2026年3月期までの前中期経営計画で掲げていた目標（環境配慮型PB商品比率40%以上）を、前倒しで達成しました。しかしながら、2051年3月期の目指す姿に向けて環境配慮型PB商品の比率を更に拡大させていくためには、包装資材に関するコスト増の課題や高まるカントリーリスクへ適切に対処していく必要があります。包装資材に関しては、製造委託先様と協力し、素材のクオリティを維持したまま環境配慮素材への代替を検討していくなど、創意工夫を重ねながら他社との差別化を意識し、取組みを進めています。当社グループとして環境配慮型PB商品比率の向上は「必ず実現すべきこと」と捉え、今後も環境配慮型PB商品の拡充を図ってまいります。



PB商品環境配慮型比率



潜在顧客の開拓に向けた取組み

PB商品における素材別の環境配慮対応を進めていくために、2023年3月期に包装資材に関する「環境対応ガイドライン」を策定し、製造委託先様へも協力を呼び掛けてまいりました。その結果、これまで環境配慮型PB商品比率は順調に拡大してきました。一方で、世の中の環境配慮への関心の高まる中、国内外の包装資材に関する規制が強化されると同時にそれらに対応する新素材の開発も進んでいる状況です。こうした外部環境の変化に柔軟に対応し、お客様ニーズに合致する新たな環境配慮型PB商品の開発を、今まで以上に機動的に進めていくため、当社グループでは2026年3月期中に「環境対応ガイドライン」をアップデート

する予定です。今後も市場動向を注視しながら、製造委託先様と共に環境配慮型PB商品の開発・提供を進め、マテリアリティである「地球の健康を考える」の解決に貢献してまいります。



PB商品の品質管理

当社は、医薬品・化粧品・日用品・食品を製造する国内外の約560工場（2025年3月末現在）のビジネスパートナーと、matsukiyoブランドのビジョンを共有し、協働体制を構築しています。お客様の求める以上の機能や価値を提供し、安心安全の揺るぎない信頼を得るために、日々、ビジネスパートナーと協力し、品質向上に努めています。matsukiyoブランドでは、製品ジャンルごとに厳格な品

質基準を設けており、外部検査機関や製造工場と連携しながら「成分・製品の検査」「製造工程の点検」「法令準拠の確認」をプロセスに組み込み、品質管理を実施しています。また、海外製造工場についても、コロナ禍で一時中断していた品質管理の実地監査については、2025年3月期より再開し、現在はCSR監査（人権・環境面等の調査：詳細は87ページ）とあわせて取組みを推進しています。

品質管理監査・CSR監査の実施

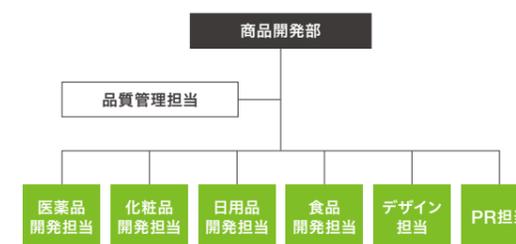
工場監査については、当社又は外部の監査員が製造委託先様の工場を訪問し、製造環境や運用状況の監査を実施しています。ISO9001や化粧品GMPを参照して定めた当社オリジナルの監査項目に従い「品質管理体制」「原材料・資材管理」「危険物・設備管理」「製造工程管理」「ロット・検品・出荷管理」「5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）管理」について、それぞれ確認し、課題抽出と改善要請を通じた品質の維持向上を図っています。

製造委託先様のCSR監査については、これま

で国内工場のみを対象に実施していましたが、2025年3月期より海外製造工場も新たに対象に追加実施しております。CSR監査を通じて「委託先企業様の運営に問題はないか」「サプライチェーンに持続可能な社会の実現を阻害する要因がないか」「従業員の人権を尊重した体制づくりを行っているか」等の観点から製造委託先様のリスクを早期に発見し、適切なリスク低減策を共に検討し実施することで、サプライチェーンにおける持続可能性を高めてまいります。



品質管理組織イメージ



品質管理運用イメージ





Dialogue



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

大村 宏夫

社外取締役対談



社外取締役

沖山 奉子

■ 当社の企業価値の向上のために

沖山 当社グループは多様性の推進に向けた様々な取組みを行っており、私は、その一環としての座談会に参加しています。座談会は、女性管理職の登用や、女性管理職の中でも更に上位職を目指す人材の育成を目的としています。参会者とのコミュニケーションを通じていつも強く感じることは、皆様一人ひとりが、日々、当社グループの理念、ビジョン、方針を理解したうえで業務に向き合っているということです。これは従業員意識調査の「経営へのコミットメント」の結果にも数字として明確に表れています。「なぜこの会社で働いているのか」という従業員の目的意識と会社が掲げる理念、価値観とが一致していることは、ガバナンスを強化するうえで非常に大切だと考えますが、当社グループにおいてはそれらが強く結びついていると感じます。一方、当社グループの人材の多様性は依然として課題であり道半ばです。美と健康という事業領域に鑑みても、それらを生み出す従業員の多様性が必要だと考えます。将来の事業成長を実現するためにも、多様性の取組みを引き続き支援していきたいと考えています。

大村 当社グループ内の人材の多様性もさることながら、取締役会の多様性についても外部ステークホルダーからのご指摘が挙がっていますね。当社の取締役会は、それらの指摘事項に加えて、社外取締役である我々の意見も誠実に受け止め、当社グループの意志に照らし合わせつつ対応の方向性を真摯に検討しています。この柔軟性は当社の取締役会の強みであり、それらを実行に移すスピードは経営執行側の強みであると認識しています。今回の新中期経営計画の議論のプロセスや開示内容も外部からのご意見を踏まえ、一段と進化したと感じています。一方で、実効性評価でも

テーマになったモニタリング型のガバナンスへの移行が今後の課題だと思います。私は筆頭独立社外取締役として、将来的な機関設計の変更も含むガバナンス体制の移行を見据え、新たに就任された取締役の皆様の意見も反映しながら、当社らしいガバナンスのあるべき姿の議論をリードしていきたいと考えています。

沖山 当社グループが社会から期待されていることは、引き続き薬局・ドラッグストア、社会インフラとしての役割を担うこと、及び美と健康の分野においてより魅力的な製品・サービスを提供し続けることの大きく2点という認識です。そのために、当社グループの従業員を通じて、消費者の美と健康に関する感度を向上させることが重要だと考えます。

大村 私も同感です。特に、昨今は性別を問わず、美への意識が高まっていると感じています。

加えて、当社グループが担うべき社会課題として、健康増進や医療費負担の低減があります。その課題の解決のためには、人々のセルフメディケーションに対する意識を高めることが不可欠です。これらの啓発は当社グループの使命の一部であり、社外取締役として大局的な観点から意見・助言ができる強いチームを作り、経営執行側のマネジメントを監督していきたいと考えています。

■ 経営執行メンバーの特長

沖山 社長を中心とする経営執行側は各役割が明確でありながらも、週次でマネジメント会議を実施する等、コミュニケーションを十分に取られているという印象です。そのため、海外も含む現場で起こっていることも的確に把握できており、こうした丁寧さは当社の特長だと感じます。

大村 仰るとおりですね。また、取締役会に上程されるどの

案件に対しても、現場の意見を反映した経営執行側の総括として上程されており、非常に距離の近さを感じます。今後、取締役会においては審議をより充実させていきたいと考えています。2025年3月期も資本コストや政策保有株式をテーマにした審議を行いました。審議時間と内容の双方について、十分に担保した運営が必要と考えます。また、2025年3月期からは、取締役会で審議される重要案件について、事前に内容説明や意見交換の場が設けられるようになりました。これにより、取締役会当日は要点を絞って審議することが可能になりました。この改善により、取締役会での議論がより有益なものとなるよう工夫されています。

■ 経営戦略の議論について

大村 この度、当社グループの新中期経営計画を公表しました。本件に関しては、経営執行側からも事前の説明や意見交換の場が複数回あり、最終的に良い計画ができたと感じています。

前中期経営計画は、経営統合のシナジーを着実に創出できたことにより、予定よりも前倒して収益性の目標を達成しました。これは、経営執行側の統合前準備からの成果の賜物です。新中期経営計画の議論プロセスにおいては、海外事業の目標設定について指摘しました。取締役との議論を経て、新中期経営計画では具体的な規模の目標に加えて、達成に向けた取組みとして出店や会員基盤、インバウンドとの連携、PBによる差別化、海外事業をサポートする本部機能の構築を掲げることができました。

沖山 特に経営執行側と議論したのは、どのようにステークホルダーと価値を共創し、還元するのかということでした。それらの議論を通じて、当社グループの社会での存在意義

についての解像度を上げることができたと考えています。また、長期の経営の方向性や中期の経営計画と連動して、キャピタルアロケーション方針についてもこれまで以上に深い議論ができたと考えています。事業ポートフォリオの議論についても、「稼ぐ力」が強い小売事業である、マツモトキヨシグループとココカラファイングループ事業に経営資源を集中しながらも、海外事業やBtoB事業を成長させるという方針に取締役会として賛成しました。

■ 今後のガバナンスの強化に向けて

大村 今後のガバナンス強化に向けて、先述したモニタリング型への移行のほか、CEOを含むサクセッションプランの充実に早期に着手する必要があると考えています。これらは株主・投資家様からの指摘事項にも含まれており、現在、私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会でもまさに議論を進めているところです。

沖山 ガバナンスを強化することで、企業価値の向上を実現するとともに、当社グループの経営そのものを盤石なものにしていく。そのために、体制も含めてあるべき取締役会の姿を議論してきました。「社外取締役比率50%以上」という目標もその一つです。今回、新中期経営計画の策定にあたり、経営執行側でマテリアリティを見直しましたが、より具体的な取組みを推進すべく、従前の「ガバナンスの充実」という表現を「ガバナンスの実効性」へと変更しました。取締役会が長期視点での経営の方針を明確に示すことで、経営執行側が戦略を実現する確度とスピードを高めつつ日々の業務を遂行できるよう、引き続き取締役会の高度化を図ってまいりたいと考えています。

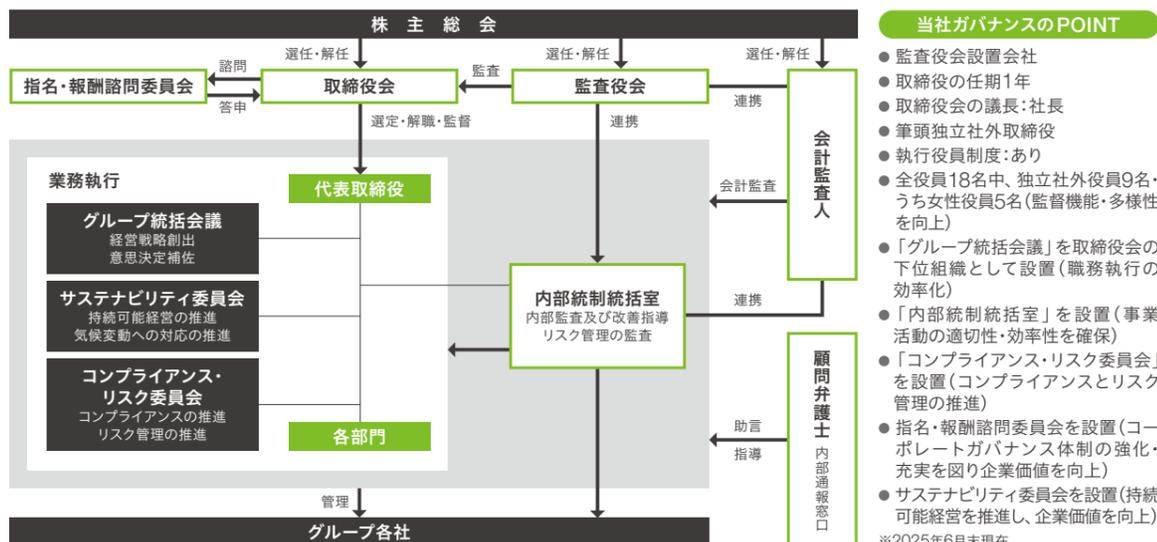


新マテリアリティ ガバナンスの実効性

規律あるマネジメントシステムの構築

基本方針と体制

グループ理念に基づいたビジョンの実現と持続的な企業価値の向上のためにはコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることが極めて重要です。当社グループのガバナンスの基本方針を「規律ある経営の実践」と「ステークホルダーとの対話」とし、中長期の環境変化を踏まえて特定したマテリアリティの解決に向けた取組みの進捗を取締役会が監督します。また、ステークホルダーへの安定的な還元、ガバナンスの実効性の向上、環境・社会課題への対応、資本コストを意識した経営の実行を推進し、持続的な企業価値の最大化を目指してまいります。



目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2025年3月期実績
独立社外取締役比率	50%以上	42.9%(2025年7月1日現在)

取締役会の運営

取締役会の構成

当社の取締役会は、重要事項の決定と業務執行の監督を担うという基本方針のもと、各取締役の責任を明確に定義しています。コーポレート・ガバナンスの実効性を強化するため、社外取締役が連携して多様な視点を経営に反映させる体制を構築しています。

特に、取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役には役割を明確にするだけでなく、独立性要件も定めたうえで、将来的にその比率を50%以上とすることを目指します。全取締役の知見を活かし、客観的かつステークホルダーの視点から経営を監督する体制を確保してまいります。

社外取締役に求める3つの役割

1 中長期的な企業価値向上への助言	2 重要な意思決定に対する経営監督	3 ステークホルダーの多様な意見の反映
主な指標	目標	実績
独立社外取締役比率	50%以上	42.9%
女性取締役比率	—	21.4%
女性役員*比率	—	27.8%

※取締役及び監査役 上表の実績は2025年7月末現在

取締役会の権限

取締役会は、当社グループの最高意思決定機関として業務執行に関する重要事項を決定するとともに、経営計画の

達成状況や各取締役の職務執行を監督・モニタリングします。こうした体制のもと、企業価値と株主価値の持続的な向上に努めてまいります。

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

取締役会における2025年3月期の主な議論内容

テーマ	主な議論内容
中期経営計画	前中期経営計画(2026年3月期まで)の進捗評価と新中期経営計画(2026年3月期~2031年3月期)の策定、業績目標の進捗と異業種参入への対応、業界再編、カーボンニュートラル戦略、システム・物流インフラの統合
資本コストと企業価値向上	資本コストを意識した収益性・成長性の追求、経営目標と株主還元方針の開示
戦略的投資	新規出店・海外事業への成長投資、DX推進に向けたシステム投資、賃上げを含む人的資本への投資
資産ポートフォリオの最適化	政策保有株式の計画的な縮減、遊休不動産(借地権等)の売却・有効活用

取締役会の実効性評価

当社は、更なる企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。2025年3月期の評価の結果、当社の取締役会の実効性は概ね確保されており、前回の評価で指摘された課題についても改善されていることが確認できる等、評価結果をもとに改善へとつなげるPDCAサイクルが有効に機能していることも確認できました。

また、今回の評価を通じて、当社グループ独自の強みを再

認識するとともに、経営の監督機能の実効性をより一層高める観点から、取締役会における議論の更なる活性化が重要であるとの意見が挙げられました。今後は、新中期経営計画の達成に向けて、計画内で掲げる課題に優先的に取組み、取締役会における経営戦略の議論をより充実させること等により、より一層の実効性を高めてまいります。

評価で確認された主な課題事項

課題	短期	長期
個別議題の更なる充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 各重要テーマ(資本コスト・DX等)の審議機会の充実 ● 取締役会の年間議題設定と、議題ごとの視点整理 ● 審議資料における情報提供時期の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリング型取締役会への移行検討(役割定義・課題対策・ロードマップ策定) ● 取締役のサクセッションプランに関する委員会での継続審議

実効性評価の概要

2025年3月期の取締役会の実効性評価として、2025年4月~5月に全取締役・監査役へアンケートを実施しました。客観性を確保するため、アンケートの設計から実施・分析までを第三者機関の協力のもとで行い、回答内容を複数機関で評価しています。また、2年連続で高い評価の設定は、ガバナンスを更に深化させるために新たな設問へ見直すなど、評価が形骸化しないように工夫し、継続的な改善を行っています。

評価方法	評価項目
5段階評価 (各項目にコメント記載)及び評価に関する自由記述	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会の構成と運営 ② 経営戦略と事業戦略 ③ 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

役員スキルセット

取締役の基礎要件

以下の要件を満たす取締役を選任しています。

1. 企業経営・専門的知見

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

2. ESG・サステナビリティ

当社の経営計画、それにより実現する長期的な企業価値の向上、及びグループ経営を円滑に遂行するために、ESG(環境・社会・ガバナンス)、サステナビリティ(環境・社会課題解決等)についても幅広い知見・経験を持つ取締役であること。また、当社が掲げる「4つのマテリアリティ(社会の美と健康を考慮、従業員の成長、地球の健康を考慮、ガバナンスの実効性)」を実践するために必要な業務執行要件を満たしていること。

社外取締役の基礎要件

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

選任プロセス

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

スキルマトリックス項目とその選定理由

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

スキルマトリックス

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

氏名	現在の当社における地位及び担当	業務執行要件					
		DX	マーケティング	HR	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		●				
松本 清雄	代表取締役社長		○		○		●
塚本 厚志	代表取締役副社長	○	●				○
松本 貴志	代表取締役専務 グループ営業企画統括	○	●		●		
小部 真吾	常務取締役 グループ管理統括			●		○	●
石橋 昭男	常務取締役 グループ経営企画統括	○	○			●	
山本 剛	取締役 グループ事業企画統括			○		●	○
松田 崇	取締役 グループ営業企画統括副統括	●	●		○		
大村 宏夫	社外 独立 取締役		●				○
木村 恵司	社外 独立 取締役				●		○
河合 順子	社外 独立 取締役			○			●
沖山 奉子	社外 独立 取締役		○	●			
品田 英明	社外 独立 取締役		●		○		
山本 多絵子	社外 独立 取締役	●			○		
本多 寿男	常勤監査役					○	●
小池 徳子	社外 独立 監査役					●	
渡辺 昇一	社外 独立 監査役						●
奥村 洋子	社外 独立 監査役					●	

スキルが経営課題の解決に貢献している事例

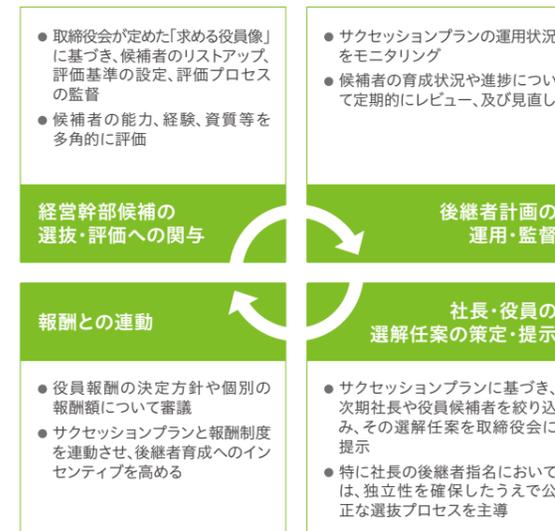
例：人事戦略、財務戦略、総務企画、法務戦略において週次で室長、部門長と会議を行い、マネジメント会議のフィードバックと各室、各部からの経営計画における進捗を報告している。各室長、部門長と個別に週次で会議を行い改善すべき課題をすり合わせている。その結果、経営戦略と人事戦略の連動を図りながら、柔軟な働き方を推進している。また、決算発表や株主総会も事前にコミュニケーションを図ることにより各部署の意思を反映した内容で対応することにつながっている。更にサステナビリティ委員会やコンプライアンス・リスク委員会において議論すべき内容の的確な選定と対応策の構築につながっている。

サクセッションプランの運用について

当社のサクセッションプランは、社長をはじめとする経営幹部の後継者を計画的に育成・選抜し、適切なタイミングでスムーズに引き継ぐことを基本方針として策定しています。このプロセスには、主に取締役会、指名・報酬諮問委員会、社長/現経営陣、人事部門が関与し、それぞれが特定の役割を担っています。そのうち、取締役会では長期的な経営戦略と整合したサクセッションプランの方針を決定し、社長を含む経営幹部に求める人材要件を明確化します。また、指名・報酬諮問委員会から答申された後継者候補の選解任案を審議し、最終決定します。

社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会ではサクセッションプランのプロセスにおいて、より具体的な後継者候補の選抜・評価、育成状況のモニタリング、そして選解任案の策定といった実務的なプロセスを担っています。

サクセッションプランにおける指名・報酬諮問委員会の役割



役員一覧

(2025年7月1日現在)

取締役会長 出席回数
取締役会
14/14

松本 南海雄

1965年 (有)薬局マツモトキヨシ(現(株)マツモトキヨシ) 入社
1999年 (一社)日本チェーンドラッグストア協会 会長
2001年 (株)マツモトキヨシ 代表取締役社長
2007年 当社 代表取締役社長
2014年 当社 代表取締役会長
2021年 (株)マツモトキヨシグループ 代表取締役会長(現任)
2023年 当社 取締役会長(現任)

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

松本 清雄

1995年 (株)マツモトキヨシ 入社
2007年 当社 取締役営業本部商品担当部長
2011年 (株)マツモトキヨシ 代表取締役社長
2013年 当社 代表取締役副社長
2014年 当社 代表取締役社長(現任)
(株)マツモトキヨシ 代表取締役会長
2021年 (株)マツモトキヨシグループ 代表取締役社長(現任)

代表取締役副社長 出席回数
取締役会
14/14

塚本 厚志

1985年 (株)セイジョー
(現(株)ココカラファインヘルスケア) 入社
2002年 同社 代表取締役社長
2008年 (株)ココカラファイン(現(株)ココカラファイングループ)
代表取締役社長(現任)
2021年 当社 代表取締役副社長(現任)
(株)MCCマネジメント 代表取締役副社長(現任)
2024年 (一社)日本チェーンドラッグストア協会 会長(現任)

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

松本 貴志

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

**常務取締役
グループ管理統括** 出席回数
取締役会
14/14

小部 真吾

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

**常務取締役
グループ経営企画統括** 出席回数
取締役会
14/14

石橋 昭男

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

**取締役
グループ事業企画統括** 出席回数
取締役会
14/14

山本 剛

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

**取締役
グループ営業企画統括副統括** 出席回数
取締役会
14/14

松田 崇

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

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

大村 宏夫

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

**取締役・社外・独立
指名・報酬諮問委員会委員** 出席回数
取締役会
12/14

木村 恵司

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

取締役・社外・独立 出席回数
取締役会
14/14

河合 順子

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

取締役・社外・独立 出席回数
取締役会
14/14

沖山 幸子

1975年 東亜建設工業(株) 入社
2013年 同社 執行役員建築事業本部副本部長
兼ウエルフェア営業部長
2020年 当社 社外取締役(現任)
2025年 (株)東日本銀行 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「基本的人権の擁護、社会正義を実現」に向けて日々取り組み、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るためと期待しております。

社外取締役に選任した理由
経営に関する豊富な経験から、積極的な発言により取締役会を活性化しております。また、女性活躍のロールモデルの構築に対する助言をはじめ、人的資本経営における多様性の取組み推進に貢献いただいております。

取締役・社外・独立 新任 取締役会

品田 英明

1980年 味の素株式会社入社
2016年 味の素AGF株式会社代表取締役社長
2023年 日産車体株式会社社外取締役
2025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グローバル企業での企業経営の業務経験を有しているため、新たな視点の発言による取締役会の活性化を期待して選任しております。

取締役・社外・独立 新任 取締役会

山本 多絵子

1987年 三菱商事株式会社入社
1994年 GoldCoast Technical Documentation Inc.入社
1998年 日本マイクロソフト株式会社入社
2001年 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
2013年 日本マイクロソフト株式会社入社
2017年 同社業務執行役員
パートナー事業本部マーケティング統括本部長
2020年 富士通株式会社入社理事CMO
2022年 同社執行役員EVP CMO
2023年 株式会社船井総研ホールディングス社外取締役
2025年 当社 社外取締役(現任)

社外取締役に選任した理由
長年にわたりマーケティングを軸にテクノロジー分野での業務経験、グローバルな視点でのDXに豊富な経験や知見を有しているため、新たな視点の発言による取締役会の活性化を期待して選任しております。

常勤監査役 出席回数
取締役会 監査役会
14/14 14/14

本多 寿男

1979年 (株)マツモトキヨシ入社
1996年 現UA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)

監査役・社外・独立 出席回数
取締役会 監査役会
14/14 14/14

小池 徳子

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

社外監査役に選任した理由
大手監査法人勤務を経て、個人の公認会計士事務所の開業など、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。

監査役・社外・独立 出席回数
取締役会 監査役会
14/14 14/14

渡辺 昇一

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

社外監査役に選任した理由
弁護士資格取得後、弁護士事務所勤務を経て、共同の弁護士事務所の開業など、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。

監査役・社外・独立 新任 取締役会

奥村 洋子

2000年 武藤茂夫税理士事務所(現税理士法人無十)入所
2001年 KPMGビートマーズ株式会社
(現KPMG税理士法人)入社
2003年 税理士登録
奥村洋子税理士事務所設立(現任)
2025年 当社 社外監査役(現任)

社外監査役に選任した理由
大手税理士法人の勤務を経て、個人の税理士事務所の開業など、税理士としての豊かな業務経験と専門知識から、更なる監査機能向上への貢献を期待しております。

執行役員

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



Message

指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ

持続的な成長のため、 コーポレートガバナンスを強化

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

大村 宏夫

います。指名・報酬諮問委員会の役割は、取締役の指名と報酬に関わる事項を協議・検討し、その内容を取締役会へ答申することです。これまでは委員として当委員会に参加しておりましたが、2025年6月20日の株主総会後からは委員長として、議事進行、取締役会での説明、執行側人事チームとの協議など、円滑な委員会運営及び役割の遂行に努めてまいります。

ていきます。

また、取締役の指名にかかる審議においては、サクセッションプランを中心に議論しました。グループ理念・グループビジョン・マテリアリティ・グループ経営目標を踏まえ、長期的な視点から、現在の後継者人材の育成計画、戦略実行における各組織の役割、その後継者候補、経営人材プログラムとトップマネジメントへの研修等を審議しました。

今後も当委員会がより一層当社グループの企業価値向上に貢献していくために、企業価値を示す指標はもとより、更なる非財務指標と報酬とを連動させるとともに、当社グループの未来を見据えたスキルセット、取締役会の多様性や人員構成などに関する議論を深めてまいります。

なKPIとしての従業員意識調査基準追加などを検討し、取締役会へ答申しました。株主・投資家の皆様のご意見も踏まえ審議した結果、業績評価KPIへ従業員意識調査基準を追加することを取締役会で決定しました。

委員会の役割・責務

私は2018年に社外取締役を拝命して以来、当社の経営に7年間携わってきましたが、現在までに時価総額、売上高ともに1兆円規模の会社に成長しました。そして2025年5月、新しい中期経営計画を公表し、今年度より新たなステージに移行しました。

そのような中、取締役の指名と報酬に関する意思決定は、持続的な成長を支えるコーポレートガバナンスの根幹であり、当社グループの未来に大きな影響を与えるものと考えて

2025年3月期の活動結果

2025年3月期の取締役の報酬にかかる審議においては、主に業績のKPI評価に時間を費やしました。これまでの株主・投資家の皆様との対話において、人的資本経営を重要視する声が多く聞かれたことを踏まえ、当委員会を筆頭に人的資本に関する非財務指標を取締役報酬の評価指標へ反映することを審議しました。当社グループは中長期的な企業価値向上を実現するためには従業員の成長が欠かせないとの認識のもと、マテリアリティに「従業員の成長」を掲げています。従業員の育成やパフォーマンスに関わる非財務指標（従業員意識調査スコア）を2025年7月以降の社内取締役の報酬評価に反映させることで、これまで以上に経営陣が率先して人的資本経営を進めることを後押しし

2025年3月期の主な取組み・評価

取締役指名に関する事項として、執行役員を含めた取締役候補者のスキルセット、サクセッションプラン、取締役会構成について検討しました。また、取締役報酬に関する事項として、役位別の固定報酬の基準額、業績評価への新た

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。

役割・責務

① 取締役指名に関する次の事項	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役報酬の基本方針（考え方、構成、水準、業績連動の指標、報酬決定の委任、報酬決定プロセス等） ② 取締役報酬の報酬制度（具体的な算定方法、業績評価結果等） ③ 執行役員の報酬制度（具体的な算定方法、業績評価結果等）
③ その他、前各号に関して取締役会又は指名・報酬諮問委員会が必要と認めた事項	

指名・報酬諮問委員会の活動概要

項目	概要		
開催数	7回(2024年4月～2025年3月)		
主なテーマ	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 取締役指名に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 </td> <td style="vertical-align: top;"> 取締役報酬に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項 </td> </tr> </table>	取締役指名に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	取締役報酬に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項
取締役指名に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	取締役報酬に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績評価 KPI ● 株主からの当委員会への期待事項 		

2026年3月期の課題・方針

当委員会では取締役の指名に関連し、更なる役員のスキルセット強化が必要と認識しており、引き続き役員トレーニングの実施等の対応を進めていきます。また、目指すべき取締役会の構成と姿についても継続議論し、サクセッションプラン等への反映を検討してまいります。取締役報酬においては、評価基準への更なる非財務KPIの追加余地があると認識しており、今後更なる検討を進めてまいります。

サクセッションプランに関する議論

当社グループが継続的に成長していくためにサクセッションプランは不可欠と認識しており、当委員会ではその内容の透明性や妥当性を確保するための定期的なモニタリングを実施しています。また、候補者の選任プロセスは経営人材育成プログラムに基づき運用され、候補者はトップマネジメント研修を通じて、当社グループのビジョン・方向性への理解、役員として当社グループを牽引するための社内外へのメッセージ発信、短・中長期施策の決定及び事業・投資の意思決定に関するスキル向上等を図っています。

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。当社取締役の個人別の報酬等は、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協議・決議されます。

当事業年度に係る取締役の報酬案は、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、業績に応じて立案されます。当該報酬案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取

締役員へ答申し、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ます。

当社グループの企業価値向上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強化、ガバナンスの実効性の向上、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います。

固定報酬	業績連動報酬	
基本報酬 55.9%	業績報酬 28.5%	株式報酬 15.6%

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
年額10億円以内(うち、社外取締役の報酬枠は100百万円以内、業績報酬は対象外)

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 役位に基づいた固定報酬 ● 毎月支給 <small>※世間水準(同業に加えて小売企業の同規模企業)を参考に水準を設定</small>	8名	10名
業績連動	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結売上高及び連結営業利益、ROE、従業員意識調査のスコアを指標とし、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で設定 ● 毎年一定の時期に算出し、12等分して毎月支給 	8名	—
	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結売上高及び連結営業利益の業績目標に対する達成度に応じた業績計数で設定 ● 譲渡制限付株式(RS)を採用し、毎年一定の時期に支給 	8名	—

※2025年7月1日現在の員数

基本報酬(固定)

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

業績連動報酬(短期インセンティブ)

当社は、グループの成長を働く人々の力と捉え、その成果を分かち合う報酬制度を目指しています。

業績報酬と株式報酬の評価は、グループ全体の成長を示す「連結売上高」と「連結営業利益」、そして効率的な経営の証である「ROE」を指標としています。これらの指標の達成度合いに応じて変動する業績係数(0%~200%)

によって、社内取締役の報酬はグループの成果とダイレクトに連動しています。

この制度が功を奏し、2025年3月期には連結売上高1兆616億円(前期比3.8%増)、連結営業利益820億円(同8.4%増)という大幅な増収増益を達成しました。

そして、当社は、グループの持続的な成長の鍵は従業員エンゲージメントにあると考え、一層「人的資本経営」を推進すべく、業績報酬と株式報酬の新たな評価指標として「従業員意識調査スコア」を追加しました。

なお、2025年5月に実施した当調査は3.55pt(前期比1.0%増)となり、この結果は、2025年7月以降の社内取締役の報酬に反映されています。

当社は、社内取締役の報酬と従業員の成長を連動させる

ことで、グループ全体の成長を促進し、従業員一人ひとりの声に真摯に向き合い、ともに豊かな未来を築いていきます。

株主価値を反映する株式報酬(中長期インセンティブ)

持続的な業績向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。当制度にて付与する株式の総数は年90,000株以内、金銭報酬債権の年額は360百万円以内です。なお、当社は、対象取締役に対して、譲渡制限付株式付与のための報酬として金銭債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けます。

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	役員員数*
取締役	2024年6月21日 (第17回定時株主総会)	株式報酬 ● 年額3億60百万円以内 ● 年90,000株以内	8名 (社外取締役を除く)
	2025年6月20日 (第18回定時株主総会)	基本報酬 業績報酬 ● 年額10億円以内(うち、社外取締役の報酬枠は1億円以内、業績報酬は対象外)	14名 (うち社外取締役6名)
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)

※当該定時株主総会効力発生時点の員数

取締役及び監査役の報酬等の総額等(対象期間:2024年4月~2025年3月)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員員数
		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)	700百万円 (39)	429百万円 (39)	193百万円 (—)	77百万円 (—)	14名 (6)
監査役 (うち社外監査役)	26 (19)	26 (19)	—	—	4 (3)
計	726 (59)	455 (59)	193 (—)	77 (—)	18 (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14名(うち社外取締役6名)、監査役4名(うち社外監査役3名)であります。

3.業績連動報酬等として、業績報酬と株式報酬を支給しており、当社の連結売上高(前年比)及び連結営業利益(前年比)、ROE(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います。また、当該業績指標を選定した理由は、当社グループ全体の成長性と収益性を考慮するためです。

サステナビリティ委員会

当社は、重要課題の解決を通じた企業価値向上に向けて、持続可能な経営を推進することを目的としたサステナビリティ委員会を設置しています。代表取締役社長が委員長を務め、常勤取締役、監査役、全社の部門長、その他委員長が指名した者で構成されています。

持続可能な経営の推進サイクル

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



2025年3月期の活動状況

項目	概要	
委員	委員長	● 代表取締役社長
	委員	● 常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長が指名する者
役割	委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティの再評価 ● マテリアリティに紐づくKGI・KPIの設定とモニタリング、再評価 ● 取締役会への報告・提言(年4回)
	主管部門	<ul style="list-style-type: none"> ● KGI・KPI達成に向けた業務執行 ● マテリアリティに紐づくKGI・KPIの提案
開催数	4回(2024年4月～2025年3月)	

2025年3月期の主なアジェンダ

項目	概要	
主なテーマ	マテリアリティ	● マテリアリティの再評価と見直し
	KGI・KPI	● KPI達成に向けたアクションプランと進捗報告
		● 気候変動対応などのKGI・KPIの見直し
		● 非財務KGI・KPIと財務指標との関連性の協議
統合報告書	● 統合報告書2024の作成方針、及び統合報告書2025の方向性の協議	

2025年3月期の主な進捗

従来のKPI管理の実績と課題を踏まえ、2031年3月期までの経営目標の達成確度を高めるため、新マテリアリティとの関連性や気候変動への取組み、非財務・財務KPIの相関などを分析し、KPIの見直しを行いました。

2026年3月期の取組み

新中期経営計画の達成と企業価値創造に向け、引き続きサステナビリティ委員会を中心に戦略的なKPI管理を実践し、中長期の課題であるマテリアリティを解決する好循環を創出することで、社会と当社グループの持続可能性を高めてまいります。

リスクマネジメント

当社は事業活動において医薬品を取り扱っており、法令等の遵守とより高い倫理観の確保が必須であると認識しています。そのため、リスク管理体制を強化し、社会的責任を果たすことが重要と考えています。

当社は、あらゆる経営リスクを適切に管理するために、グループ全体のコンプライアンスの遵守とリスク管理を管掌するコンプライアンス・リスク委員会を設置するとともに、リスク管理の所管部門を組織しています。同委員会の活動状況、内部通報の状況、重大なリスクへの対応状況等は、委員会開催後、取締役会に定期的に報告しています。

事業上の主なリスクとリスク低減に向けた対応方針

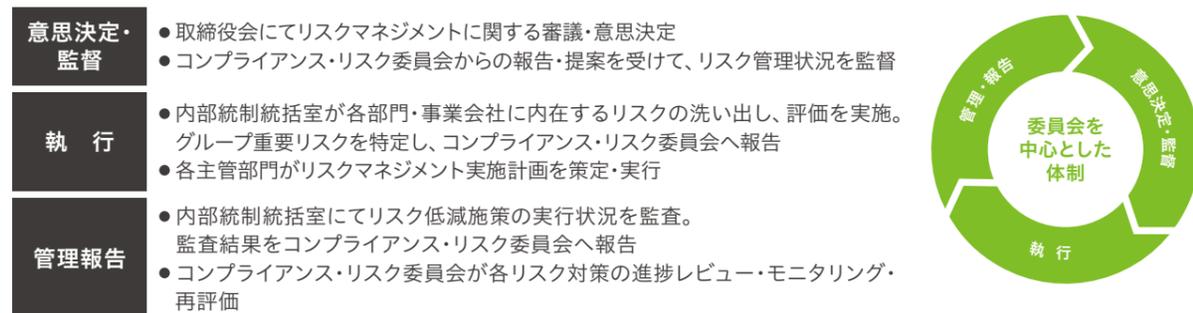
主なリスク	内容・想定される影響	主な対策方針
競合企業との競争の激化	同業のドラッグストアに加えて、スーパーマーケット、ディスカウントストア等の小売業や、ネット通販等eコマース企業との競争が激化する	各種販売促進策、PB商品を含む商品・サービスの品揃えの強化や品質の向上、多様な店舗形態の開発やデジタル・マーケティングを推進する
インバウンド需要	政治・経済情勢や、自然災害・伝染病等の発生によって、日本への渡航規制等による訪日外国人の減少によるインバウンド需要が減少する	動向を注視しつつ、需要回復時に最大限取り込める仕掛けを行う。需要回復までの間は国内向けの販促や商品施策を準備する
許認可・免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

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

コンプライアンス・リスク委員会

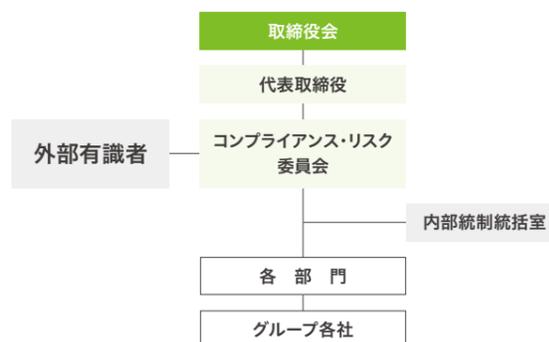
当社は、当社グループの企業活動におけるコンプライアンスと高い倫理観の確保及びリスク管理の推進により、社会的責任を果たすため、常設の機関としてコンプライアンス・リスク委員会を設置しています。

リスク管理の推進サイクル



リスク管理体制

内部統制統括室がリスクの洗い出しを行い、影響度と発生可能性の観点から重要リスクを特定しています。特定した重要リスクに関連する部門・グループ会社がリスク低減施策を実行し、コンプライアンス・リスク委員会が推進状況をモニタリングしています。また、当体制の客観性・透明性・専門性を高め更なる管理強化を図るべく、当委員会の構成員に、外部有識者を設置しました。



2025年3月期の活動状況

項目	概要	
委員	委員長	● 代表取締役社長
	委員	● 16名
役割	委員会	● コンプライアンス並びにリスク管理に関する課題の審議決定及び取締役会への報告
	主管部門	● 内部統制統括室
開催数	4回(2024年4月~2025年3月)	

2025年3月期の主なアジェンダ

項目	概要	
主なテーマ	グループ重要リスク	● 2025年3月期のリスク低減施策の進捗状況の確認。 ● 2026年3月期のグループリスク評価及び重要リスクの協議
	内部通報制度	● 2025年3月期内部通報窓口運営状況の確認及び通報内容に関わる協議
	調剤過誤	● 2025年3月期調剤過誤発生状況の確認及び再発防止策の協議
	その他事故・事象	● 2025年3月期のコンプライアンス事故・事象の状況報告と再発防止策の協議

2025年3月期の主な進捗

2025年3月期は事業子会社・部署ごとに対応すべきリスクを選定し、リスクへの対応計画を策定しました。それぞれのリスク低減に向けた施策について、事業年度内の対応状況をモニタリングし、その有効性を評価しました。

2026年3月期の取組み

リスクアセスメントによるリスクの点数化、及び2025年3月期のリスク低減策の実施状況を加味し、2026年3月期の重要リスクとして、「薬剤師等資格者の確保」「人材の確保と育成」を選定しました。引き続き、リスク低減施策の進捗状況をモニタリングし、リスクの低減につなげてまいります。

情報セキュリティ・個人情報保護強化・AIリスクの対策強化に向けた取組み

当社グループは、グループ行動規範及び情報セキュリティポリシーに則り、グループ全体の情報セキュリティの強化に向けて、外部からの攻撃及び内部での不正に対する対策を強化しています。また、従業員のセキュリティに対する意識向上に向けて、eラーニングによる情報管理研修(2025年3月期受講率:90.2%)と攻撃型メール訓練を

実施しています。今後も引き続き、従業員の更なる意識向上に取組み、サイバー攻撃への対策を強化してまいります。なお、こうしたセキュリティリスクへの取組み状況は、コンプライアンス・リスク委員会へ報告され、当委員会を通じて取締役会にて報告されています。



個人情報保護及び顧客データ管理

当社グループは、事業で取り扱う個人情報保護の重要性を認識し、個人情報に関する法令及び規則の遵守を徹底しています。組織・人・物理・技術の4つの側面における安全管理措置を講じるとともに、お客様からお預かりした個人情報への不正アクセス・紛失・破壊・改ざん・漏えい防止に努めています。顧客データ管理においては、セキュリティレベル(機微情報、個人情報、その他)や用途(販促、サービス提供など)に応じて分散管理を行い、それぞれのデータ特性に合わせた最適なセキュリティ対策を講じています。これにより、万が一の漏洩時においても、影響範囲を限定することができ、リスクを最小化する体制を構築しています。



システムセキュリティ強化

当社グループは、「情報漏えい、システム障害等」を事業運営に関するリスクの一つとして特定し、コンプライアンス・リスク委員会、及び主管部にてリスクへの対応状況をモニタリングしています。近年高度化するサイバー攻撃に対しては、セキュリティ対策を強化するとともに、訓練を通じて、従業員の意識向上に取り組んでいます。具体的には、外部からの攻撃によるコンピューターウイルスの感染リスクを想定した疑似訓練を実施しています。2025年3月期の訓練で疑似的に感染した従業員の割合は3.2%となり、2024年3月期の10.9%よりも7.7pt改善しました。こうした訓練で明らかとなった課題に対して社内指導を行っており、今後もサイバー攻撃に対する従業員の更なる意識向上に努めてまいります。



AIリスクへの対応

当社グループは、生成AIの利用かかるリスクを①社内重要情報の漏洩、②不正確な情報の取得、③著作権の侵害リスクとして認識しています。そして、その対策として、当社の生成AI利用ガイドラインの策定、当社が利用を許可する生成AIや利用の際の具体的なルールの明確化、そしてこれに関する従業員へ周知徹底を実施しています。

経営の前提「人間性尊重の職場(人間・人権・Human)」の確立に向けた人権への取組み

当社グループは、経営の前提に「人間性尊重の職場」を掲げているとおり、人権の尊重を経営の重要なテーマと認識しています。その取組みの一つとして、2024年9月には「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定し、重要なステークホルダーである従業員一人ひとりの人権が尊重され、安全で働きやすい環境整備を進めています。

人権リスクの低減に向けて、引き続き人権方針や行動規範について全グループ従業員へ周知徹底を図り、カスタマーハラスメント対応マニュアルの運用、継続的な研修の実施、相談窓口の設置等による企業単位での対応策の推進に加えて、お取引先様の協力のもとサプライチェーン上の人権リスクの低減に向けた取組みを推進してまいります。

主要な人権リスクに関する主な取組み

取組み	詳細
①お取引先様と協力した人権尊重	お取引先様の従業員が人権侵害の懸念(ハラスメント、賃金未払いなど)を直接通報できる共同ホットラインを設置しています。
②人権に配慮した職場環境の確立	ハラスメントや差別の定義、禁止事項、違反した場合の懲戒処分などを定めた明確な方針を策定し、労務コンプライアンスの遵守をより広く浸透させるべく、グループ従業員を対象とした「ハラスメント防止研修」を実施しています。
③内部通報制度の確立・運用	従業員だけでなく、退職後1年以内の元従業員や同居家族も利用できる内部通報制度を設置したうえで、連絡先の周知を徹底しています。この窓口では、不正や法令違反行為に加えて職場内の不満、ハラスメント行為、職場や家庭での困りごとを対象としています。

PB商品開発・製造お取引先様CSR監査

2025年3月期は、PB商品の開発・製造委託先様を対象にCSR監査を実施しました。監査にあたり、国内外のお取引先様約70%にアンケートへのご回答を依頼し、回答率は100%でした。アンケートでは、「法律と規則」「労働条件」「賃金」「ハラスメント・差別」「安全衛生」「環境」などの項目について、各社の取組み状況を確認しました。その結果、回答いただいた全ての企業において、労働基準法をはじめとする各種法令の遵守、ハラスメントや差別の禁止

に関する従業員教育の実施、及び内部通報制度の整備を確認しました。また現地監査も実施し、当社グループのより厳格な基準に照らして労働環境や従業員への対応状況を詳細に確認しました。その結果、直接的なリスクとなる事案はありませんでしたが、将来的なリスクとなり得る項目について改善を要求し、継続的な改善に取り組んでいただいています。今後もお取引先様との連携を強化し、サプライチェーンでのCSR推進に努めてまいります。

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

ステークホルダー・エンゲージメント

2025年3月期の主な活動と成果

重要なステークホルダー	手段	取組み内容	主な成果
お客様・患者様	店舗・薬局・ECサイト・お客様相談センター	宅配サービスである「マツキヨココカラQ」とデジタルビューティーサービスの「マツキヨココカラBe」のほか、新たに調剤サービスをデジタル化したアプリ「マツキヨココカラ Me」、お客様一人ひとりにあったサプリメントを提案する「マツキヨココカラ Up」の2つが加わり4つのアプリを導入することで、製品・サービスの利便性向上と店舗において高品質なサービスを提供しています。そして、未来のお客様である子どもたちに対しては、品川スチューデントシティでの仕事体験や難病の子どもたちのための施設「そらぶちキッズキャンプ」への支援を継続して行っています。	マツキヨココカラ会員 2,659万人 (前期比317万人増) 未来のお客様に対しての活動時間1056時間
従業員	従業員意識調査・労使共働コミュニケーション集会 リスクホットラインなどの内部通報制度	当社グループは、従業員が自分らしく生き活きと働ける職場環境の整備を推進しています。毎年実施する従業員意識調査で課題を特定し、改善を図っています。また、労働組合との定期的な対話を通じて、風通しの良い職場風土を醸成し、一人ひとりが生き活きと働けるよう人事制度の改善を進めています。加えて、新たに健康に特化した相談窓口を設置し、従業員が自身の健康に対して、気軽に相談できる体制を強化しました。	従業員意識調査 0.1pt 増 労使共働 コミュニケーション集会 参加者約850名
お取引先様	お取引先様説明会 CSR監査実施	2024年11月、お取引先様約600名をお招きし、戦略発表会を開催しました。松本専務取締役より、当社グループの経営戦略に加え、デジタルサービスの進化による価値創造事例として、デジタルを活用したマーケティング戦略やデータ分析に基づくPB商品開発の事例をご説明しました。また、2025年3月期にはPB商品の開発・製造に携わる国内外のお取引先様に対し、CSR監査を実施しました。	CSR監査実施割合 69.7% (前期比9.7%増)
株主・投資家様	株主総会・決算説明会・トップミーティング・IR・SRミーティング	株主・投資家の皆様との積極的な対話を通じた企業価値向上に努めています。決算説明会を年2回、トップミーティングを年4回、株主総会を年1回開催し、加えて357社とIRミーティング、14社とSRミーティングを実施しました。こうした対話の中でご指摘のあった事項については、サステナビリティ委員会での議論を経て、取締役会へ報告され、財務資本戦略開示の充実や、気候変動対応等の各種課題への取組みの強化につなげています。	IR・SR対話 合計371社

産学連携で実現する、新たなウェルビーイングの推進

当社グループは、お客様の美と健康に奉仕し、お客様の健康増進をサポートするために、従業員自身が健康であるべきという考えに基づいた健康経営を推進しています。2024年11月に包括連携協定を締結した城西国際大学では、看護、理学療法、福祉を総合的に学べる「健康科学部」の設置を予定する等、保健・医療・福祉において、疾患への対処だけではなく、全てのライフステージの人々が生き活きと健康に活躍するためのウェルビーイングの実現を目指しています。両者がこれまで築いてきた知見・技術・ノウハウと店舗・人材・リソースを融合し、新たなウェルビーイングの実現に向けた取組みに着手しました。協定締結以降、特定保健指導者の育成研修における理学療法の観点からの教育の実施や、理学療法士による健康相談会の実施等の取組みを進めています。



データ・会社概要

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆様との対話を重要な取組みと認識しており、継続的な対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

対話により得られたご意見、当社への期待や課題は、整理、可視化し、サステナビリティ委員会にて議論したうえで、取締役会へ定期的に報告しています。また、価値向上につながる重要事項は取締役会にて審議し、情報開示の更なる充実や新たな取組みを実践しています。対話内容をもと

に改善する仕組みを構築し、そのサイクルを回していくことで、持続的な企業価値向上を図ります。

対話実績

株主・投資家の皆様との対話を強化するため、専任部門としてIR部門、SR部門を設置したうえで、各関係部門が連携し、部門横断的な社内体制を構築しています。

機会	回数・社数	形式・詳細	主な対話者
株主総会	年1回	会社に関わる重要な事項を株主の皆様へ報告し、決議していただくために開催しています。	代表取締役社長
決算説明会	年2回	四半期決算ごとにアナリスト・機関投資家向けに開催しています。	代表取締役社長／代表取締役副社長／代表取締役専務／常務取締役グループ管理統括官／常務取締役グループ経営企画統括官
トップミーティング	年4回	代表取締役社長が参加するグループミーティングを開催しています。	同上
IRミーティング	357社 (2025年3月期)	機関投資家向けに収益力・成長力のテーマを中心に1対1で開催しています。	グループ経営企画統括広報室 IR戦略専任部長
SRミーティング	14社 (2025年3月期)	SR活動の一環として定期的に実施しています。	常務取締役グループ管理統括官／常務取締役グループ経営企画統括官／執行役員(経営企画・IR・財務戦略・人事戦略・総務企画(SR)の各官掌)

2025年3月期の主な対話内容と対話を通じた改善

	主な対話内容(テーマ)	
全体 (企業価値向上)	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的に成長する経路図 ▶ 経営戦略・戦略・KPI等と企業価値のつながり ▶ 経営目標達成へのパス(道筋) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財・無形資産の投資・活用 ▶ 4つのコアコンピタンスをどのように活かし企業価値につなげるか
収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率性の向上 ▶ 目指す水準の明示、更に高い目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 更なる価値創造ストーリー(稼ぐ力) ▶ 連合体構想・デジタル/DX・海外戦略・ブランディング強化等成長ドライバーの将来の展望
成長力向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営 ▶ 従業員意識調査の実施による課題把握→対策→スコア向上の仕組みの構築、 ▶ スコアの詳細な開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本の課題把握と継続した対策
資本コスト低減	<p>【環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Scope3への対応 ▶ 削減目標設定やそれを実現する施策 ▶ サプライチェーンでの取組み <p>【資本コスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キャピタルアロケーション(資本配分) ▶ キャッシュ配分の具体的金額の把握と明示 ▶ BSスリム化への取組み ▶ 目指す最適資本構成の明示 ● 資本コストを下げる具体策 ▶ 説得力のある資本コスト低減施策の明示 	<p>【コーポレートガバナンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会 ▶ モニタリング型/マネジメント型、員数、社外取締役比率、女性比率等の検討 ▶ 社外取締役と投資家の対話の実施 ▶ スキルマトリックス上に○を付す根拠の明示 ● 指名・報酬 ▶ 指名:後継者育成、役員評価 ▶ 報酬:非財務指標と役員報酬の連動、透明性向上 ● サイバーセキュリティ対策 ▶ 管理体制、取締役会による監督 ▶ AIリスク把握

2025年3月期には、先述の対話内容を、①評価(Done)、②引き続き期待(In Progress)、③新たな期待(To Do)の大きく3つに整理し、対話活動記録と併せてサステナビリティ委員会にて議論したのち、取締役会に報告しました。

対話を踏まえた当社に対する期待への応えの一例として、

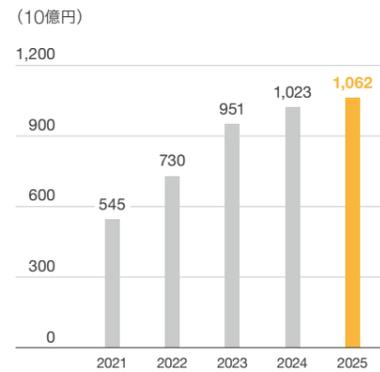
新中期経営計画やグループ経営目標の策定・開示、財務資本戦略の開示等について、取締役会にて審議し、開示の充実を図りました。中長期的な課題となっているテーマに関しては、引き続きサステナビリティ委員会や取締役会にて議論を進め、持続的な企業価値向上を目指します。

P91	財務・非財務ハイライト
P93	財務・非財務データ(過去サマリー)
P95	グループ別店舗展開
P96	株式情報
P97	会社情報

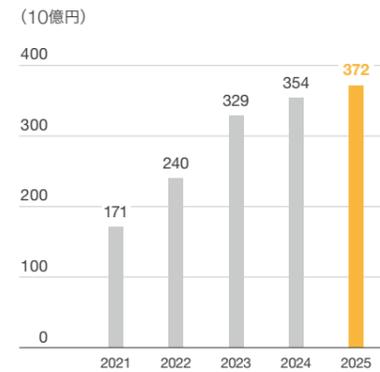
財務ハイライト

3月期

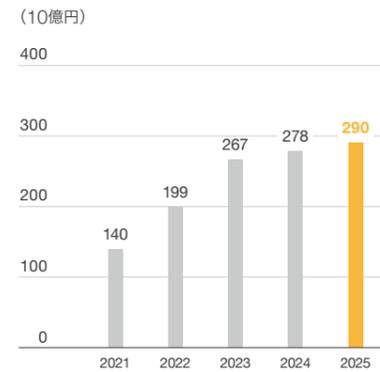
売上高



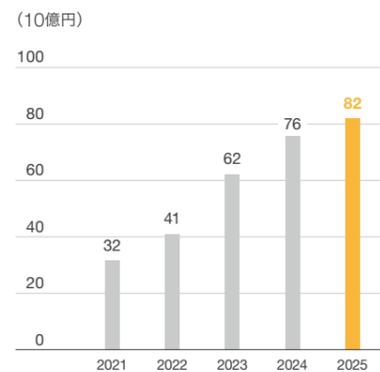
売上総利益



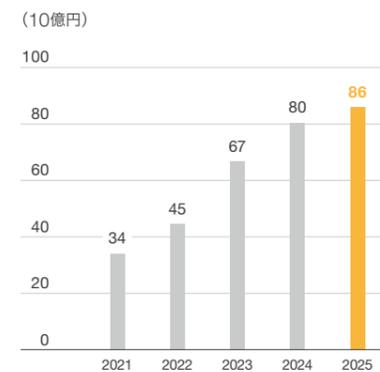
販売費及び一般管理費



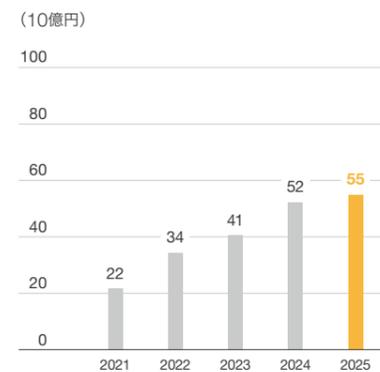
営業利益



経常利益



当期純利益



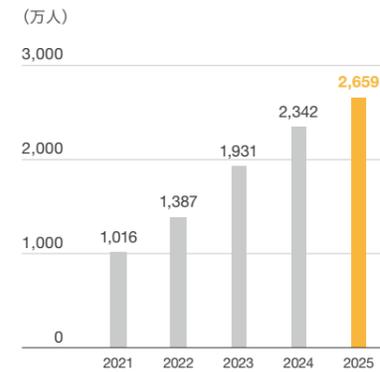
商品別売上高



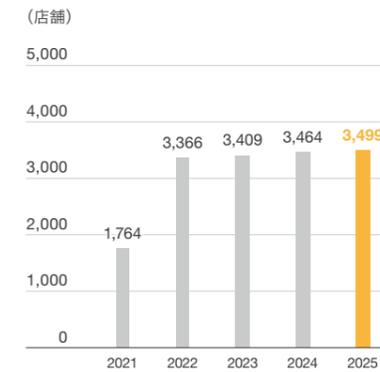
非財務ハイライト

3月期

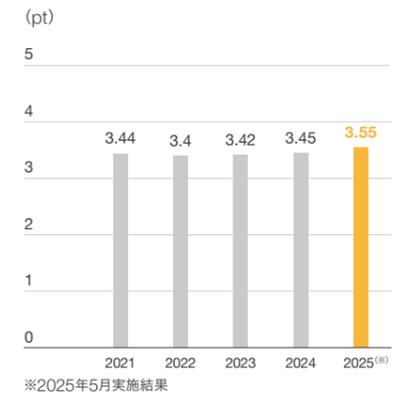
グループ会員数



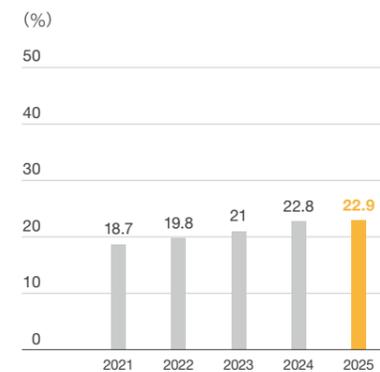
グループ店舗数



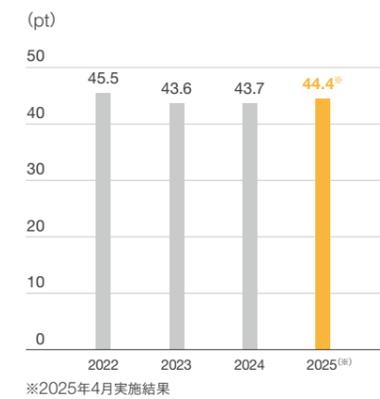
従業員意識調査



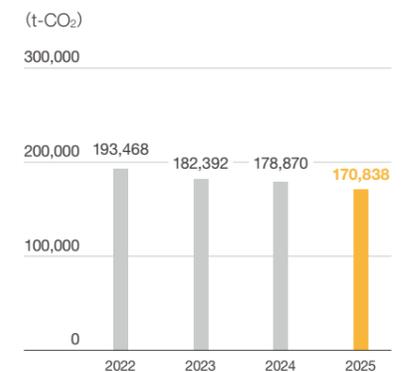
女性管理職比率



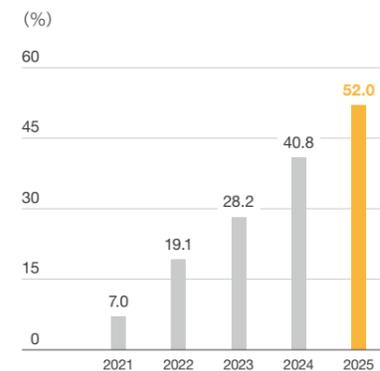
マツキヨココカラWAY評価



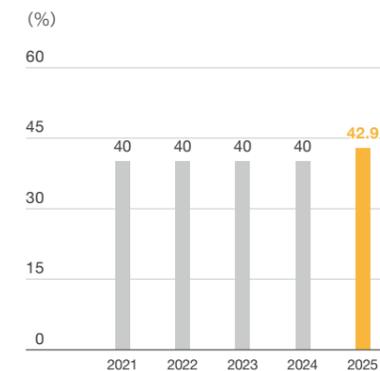
Scope1・2排出量



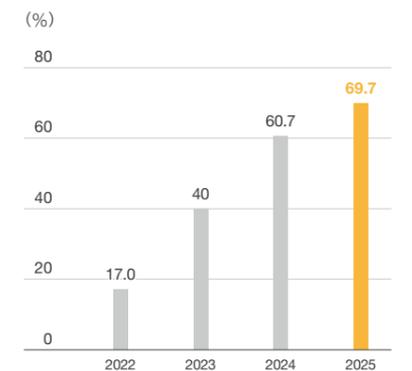
PB商品環境配慮型比率



独立社外取締役比率



PB商品CSR監査



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

財務・非財務データ(過去サマリー)

財務データ

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績 (単位:百万円)	売上高	485,512	536,052	535,133	558,879	575,991	590,593	544,737	729,969	951,247	1,022,531	1,061,626
	売上原価	345,346	380,380	376,848	389,673	396,509	401,154	373,496	489,990	621,927	668,433	689,390
	販売費及び一般管理費	122,532	128,253	129,854	135,639	143,453	151,875	139,658	198,887	267,043	278,392	290,153
	営業利益	17,633	27,418	28,431	33,565	36,028	37,563	31,582	41,091	62,276	75,705	82,082
	EBITDA	24,791	34,989	36,377	41,270	44,262	45,968	40,162	55,954	83,117	98,073	104,681
	当期純利益	11,619	17,853	20,119	22,755	25,035	26,176	21,602	34,377	40,545	52,347	54,675
財政状態 (各事業年度末) (単位:百万円)	総資産	255,151	276,990	285,733	314,178	318,324	351,809	368,936	652,524	688,132	724,747	712,780
	有利子負債	4,448	4,257	4,262	4,587	5,794	24,180	23,701	22,921	21,414	20,664	2,206
	自己資本	157,738	171,579	183,998	204,813	209,226	229,261	246,177	460,062	482,429	514,686	520,754
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	9,010	31,075	23,722	27,938	21,897	24,764	25,875	39,812	64,061	63,506	81,472
	投資活動によるキャッシュフロー	-7,720	-4,330	-7,453	-7,741	-7,872	-48,840	-6,311	-15,485	-19,669	-22,760	-20,792
	財務活動によるキャッシュフロー	-8,422	-5,745	-9,824	-7,060	-22,290	9,089	-9,409	-20,337	-23,734	-18,273	-66,662
	フリーキャッシュフロー	1,289	26,744	16,269	20,197	14,025	-24,075	19,563	24,326	44,392	40,746	60,679
	現金及び現金同等物の期末残高	11,032	32,032	38,477	51,613	43,349	28,363	38,517	74,519	95,224	117,720	111,750
1株当たり情報 (単位:円)	当期純利益	215.6	332.9	378.2	215.0	239.4	255.0	210.5	281.4	96.0	125.3	133.9
	純資産	2,941.0	3,199.1	3,477.7	1,935.4	2,038.8	2,233.5	2,398.1	3,255.2	1,153.6	1,233.8	1,290.4
	年間配当金	60	85	95	80	65	70	70	70	85	-	44
各指標	売上高営業利益率	3.6%	5.1%	5.3%	6.0%	6.3%	6.4%	5.8%	5.6%	6.5%	7.4%	7.7%
	ROE	7.6%	10.8%	11.3%	11.7%	12.1%	11.9%	9.1%	9.7%	8.6%	10.5%	10.6%
	自己資本比率	61.8%	61.9%	64.4%	65.0%	65.7%	65.2%	66.7%	70.5%	70.1%	71.0%	73.1%
	配当性向	27.8%	25.5%	25.1%	37.2%	27.1%	27.4%	33.3%	24.9%	29.5%	29.3%	32.9%
	DOE	2.1%	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	3.3%	3.0%	2.5%	2.5%	3.1%	3.5%

非財務データ

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
国内店舗数(店舗)		1,528	1,545	1,555	1,604	1,654	1,717	1,764	3,366	3,409	3,464	3,499
海外店舗数(店舗)		-	-	10	21	35	40	48	43	55	66	79
従業員数(人) ※臨時従業員(8時間換算)は年間の平均人員数		14,666	14,583	14,216	14,097	14,559	14,666	14,666	27,896	28,464	28,638	27,575
従業員意識調査(pt)		-	-	-	-	-	-	3.44	3.4	3.42	3.45	3.55
健康経営優良法人 ホワイト500取得		-	-	-	-	-	健康経営優良法人 2020(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2021(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2022(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2023(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2024(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2025(大規模法人部門) ホワイト500
女性管理職比率(%)		16.3	14.8	16.4	17.6	15.4	17.9	18.7	19.8	21	22.8	22.9
独立社外取締役比率(%)		38	38	38	30	33	33	40	40	40	40	42.9
マツキヨココカラWAY評価(pt)		-	-	-	-	-	-	-	45.5	43.6	43.7	44.4
グループ会員数(万人)		-	72	136	210	326	495	1,016	1,387	1,931	2,342	2,659
matsukiyo LAB店舗(店舗)		-	1	4	10	20	22	26	29	32	32	33
Scope1・2排出量(t-CO ₂)		-	-	-	-	-	-	-	193,468	182,392	178,870	170,838
PB商品環境配慮型比率(%)		-	-	-	-	-	-	7.0	19.1	28.2	40.8	52.0
PB商品CSR監査(%)		-	-	-	-	-	-	-	17	40	60.7	69.7

(注) ※2021年3月期以前の財務データについては、旧株式会社マツモトキヨシホールディングスの指標となっております。
 ※2022年3月期に係る財務データについては、株式会社ココカラファイングループ(旧株式会社ココカラファイン)の上期6ヵ月分(2021年4月1日から2021年9月30日)の連結業績は含まれておりません。
 ※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2021年3月期に係る財務データについては、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
 ※2023年3月期より、マツモトキヨシグループ事業の商品の評価方法を売価還元法による低価法から、総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)に変更しております。2022年3月期に係る財務データについては、当該会計方針の変更を遡って適用した後の指標等となっております。
 ※2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり情報」の「当期純利益」及び「純資産」を算定しております。
 ※2023年3月期以前の「1株当たり情報」の「年間配当金」については、2023年10月1日付株式分割前の実際の配当金額を記載しております。2024年3月期の年間配当金については、株式分割の実施により単純合計ができないため、表示しておりません。なお、2025年3月期の株式分割前ベースでの年間配当金は1株当たり132円となります。

グループ別店舗展開

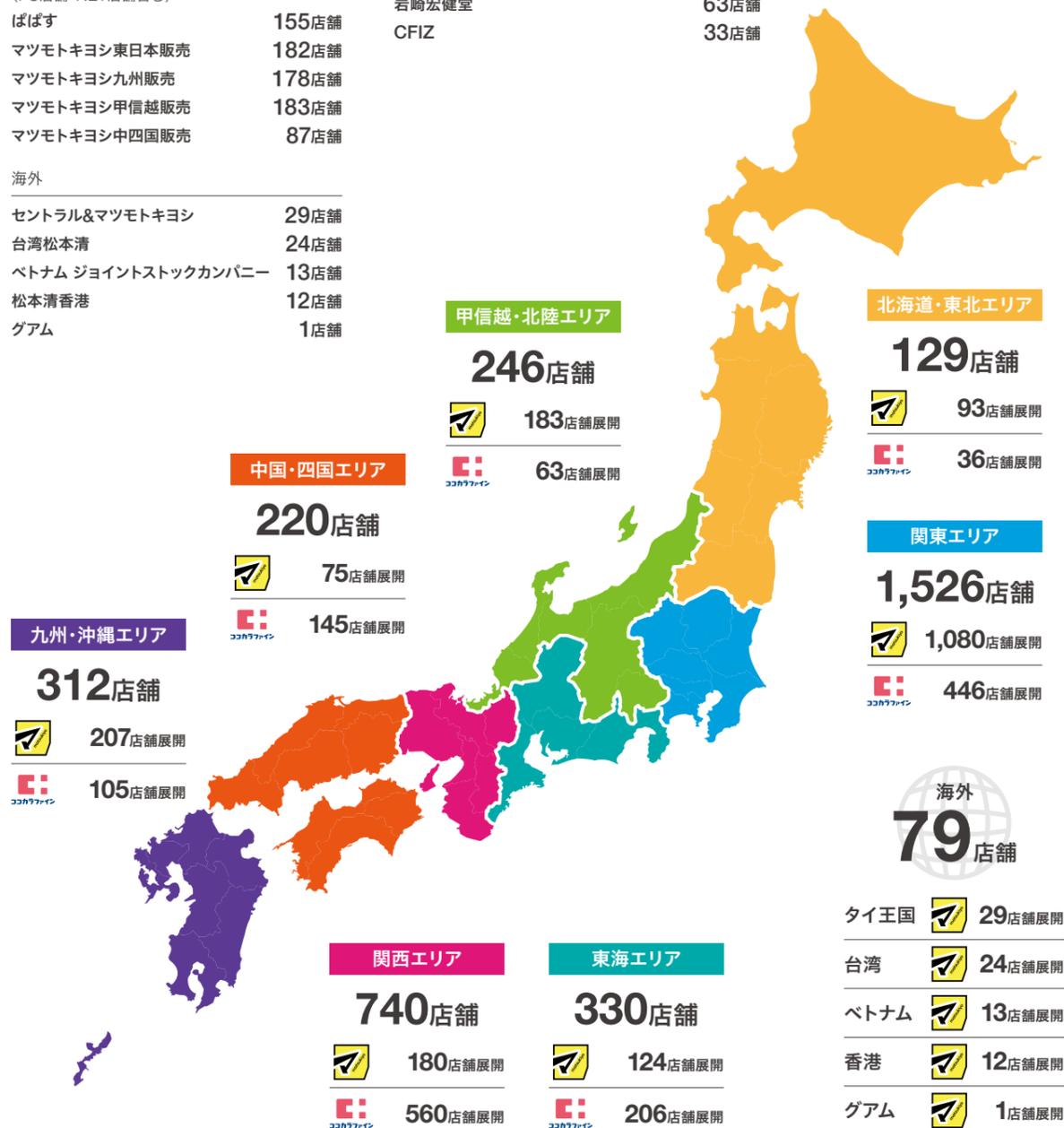
総店舗数**3,578**店舗 (2025年3月31日現在)

マツモトキヨシグループ
総店舗数**2,017**店舗

- マツモトキヨシ (FC店舗・NET店舗含む) 1,153店舗
- ばばす 155店舗
- マツモトキヨシ東日本販売 182店舗
- マツモトキヨシ九州販売 178店舗
- マツモトキヨシ甲信越販売 183店舗
- マツモトキヨシ中四国販売 87店舗
- 海外
 - セントラル&マツモトキヨシ 29店舗
 - 台湾松本清 24店舗
 - ベトナム ジョイントストックカンパニー 13店舗
 - 松本清香港 12店舗
 - グアム 1店舗

ココカラファイングループ
総店舗数**1,561**店舗

- ココカラファインヘルスケア 1,465店舗
- 岩崎宏健堂 63店舗
- CFIZ 33店舗



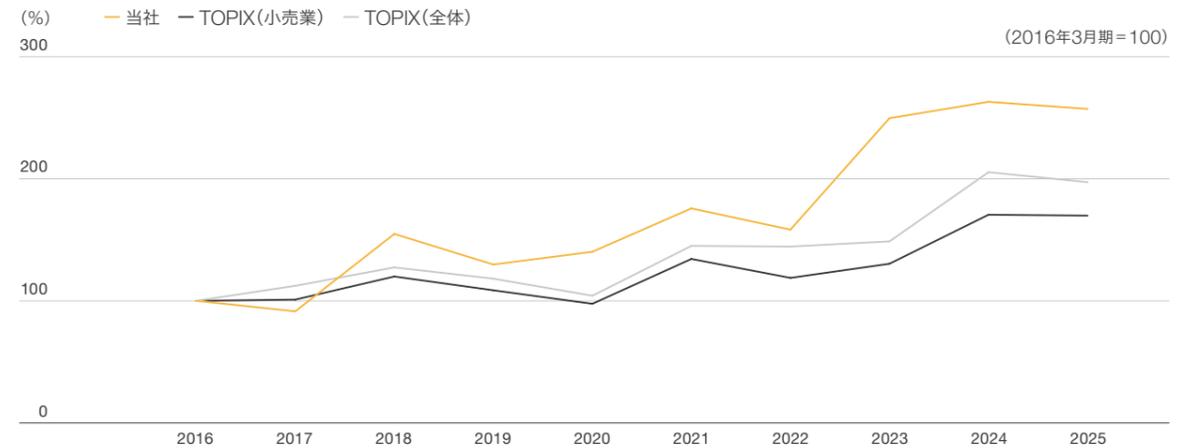
株式情報

株価及び出来高の推移



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
期末株価(円)	1,643.33	1,445.00	2,336.66	2,439.50	2,340.50
高値	1,736.66	1,940.00	2,340.00	3,193.66	2,525.50
安値	1,153.33	1,883.33	1,345.00	2,266.66	2,022.00

TSR(各期末)



会社情報

会社概要 (2025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 MatsukiyoCocokara & Co.	商号変更	2021年10月1日 株式会社ココカラファインとの経営統合により 株式会社マツモトキヨシホールディングスから 商号変更
所在地	〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号	事業内容	グループ全体の戦略策定・実行支援及び経営管理
電話番号	03-6845-0005(代表)	資本金	220億5,100万円
会社設立	2007年10月1日	決算日	毎年3月31日

株式基本情報

社名	株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	公告方法	電子公告により行います。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告を することができない場合は、日本経済新聞に掲載して行い ます。
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)	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
証券コード	3088	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 電話番号 0120-232-711 (受付時間:土・日・祝日等を除く平日9:00~17:00) 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 https://www.tr.mufig.jp/daikou/
単元株式数	100株		
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		
基準日	定時株主総会	3月31日	
	期末配当金	3月31日	
	中間配当金	9月30日	

大株主(上位10名) (2025年3月31日現在)

株主名	保有株式数 (単位:千株)	持株比率 (単位:%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	60,505	14.98
株式会社日本カストディ銀行	20,837	5.16
株式会社千葉銀行	13,546	3.35
株式会社南海公産	12,861	3.18
松本南海雄	8,871	2.20
エーザイ株式会社	8,445	2.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,569	1.87
松本清雄	7,440	1.84
松本貴志	7,426	1.84
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,242	1.79

- (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(403,960,718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。
4.日本マスタートラスト信託銀行株式会社については、信託口、退職給付信託口・ライオン株式会社口、役員報酬BIP信託口・75966口、株式付与ESOP信託口・75967口、管理信託口・79208の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が50,870.7千株、退職給付信託口・ライオン株式会社口が657.0千株、役員報酬BIP信託口・75966口が85.2千株、株式付与ESOP信託口・75967口が307.6千株、管理信託口・79208が8,584.5千株であります。
5.株式会社日本カストディ銀行については、信託口、年金信託口、信託A口、年金特金口、信託口4、信託B口、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が17,506.8千株、年金信託口が375.8千株、信託A口が477.5千株、年金特金口が424.9千株、信託口4が1,470.0千株、信託B口が135.2千株、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口が447.0千株であります。

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,260,000,000株
発行済株式の総数	415,675,630株 自己株式11,714,912株を含む
株主数	72,784名 前期末差14,800名増

(注) 発行済株式の総数は、2024年9月10日付で実施した自己株式の消却により13,224,500株減少しております。



外国法人 (34.82%)	144,734,477株
金融機関 (25.12%)	104,449,160株
個人・その他 (21.40%)	88,961,567株
その他の法人 (14.21%)	59,097,675株
金融商品取引業者 (1.62%)	6,717,839株
自己保有株式 (2.82%)	11,714,912株

社外からの評価 (2025年7月1日現在)

FTSE4Good
(注1)

FTSE Blossom Japan Index
(注2)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
(注3)

MSCI ESG RATINGS
AA
(注4)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

- (注1) 世界的な指数・データプロバイダーであるFTSE Russellが構築するFTSE4Good指数シリーズは、環境・社会・ガバナンス(ESG)への取組みが優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計されています。FTSE4Good指数は、責任投資ファンドやその他の商品の開発・評価において、幅広い市場参加者に利用されています。FTSE Russellの評価は、コーポレートガバナンス、健康と安全、腐敗防止、気候変動といった分野におけるパフォーマンスに基づいています。FTSE4Good Index Seriesに含まれる企業は、環境、社会、ガバナンスに関する様々な基準を満たしています。
- (注2) 世界的な指数及びデータプロバイダーであるFTSE Russellによって作成されたFTSE Blossom Japan Indexは、日本において強力な環境、社会、ガバナンス(ESG)の実践を行っている企業のパフォーマンスを反映する、業界中立的なベンチマークとして設計されています。FTSE Russellの評価は、コーポレートガバナンス、健康と安全、腐敗防止、気候変動といった分野におけるパフォーマンスに基づいています。FTSE Blossom Japan Indexに組み入れられている企業は、環境、社会、ガバナンスに関する様々な基準を満たしています。
- (注3) FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、日本において優れた環境・社会・ガバナンス(ESG)対応を行っている企業のパフォーマンスを反映する、セクターニュートラルなベンチマークとして設計されています。この指数は、各セクターの上位50%以内でESGレーティングの高い企業を選定し、Transition Pathway Initiativeのマネジメント・クオリティ・スコアに基づき、企業の気候ガバナンスと気候変動への取組みを評価することで、低炭素経済への移行を支援します。詳細はFTSE Blossom Japan Indexシリーズのページをご覧ください。

(注4) (株)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(株)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。



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



厚生労働省認定 えるぼし (最高位である3段階目)認定

- 株式会社マツモトキヨシ
- 株式会社ココカラファインヘルスケア
- 株式会社マツモトキヨシ甲信越販売
- 株式会社愛安住
- 株式会社マツモトキヨシ九州販売
- 株式会社MCCソレイユ
- 株式会社マツモトキヨシ中四国販売

スポーツ庁認定
スポーツエールカンパニー認定

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組みを行っている企業



社外への賛同・参加 (2025年3月期)

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Sedex Member

Clean Ocean Material Alliance

CDP Discloser 2024

「ホワイト物流」推進運動

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



MatsukiyoCocokara & Co.

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