

マツキヨココカラ&カンパニー コーポレートガバナンス ガイドライン

株式会社マツキヨココカラ&カンパニー

(2026 年 6 月 19 日改定)

マツキヨココカラ&カンパニー コーポレートガバナンス ガイドライン

本ガイドラインは、当社及び当社グループにおける、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営指針を明らかにするものです。

- - - 目 次 - - -

第1章 総 則

- ・本ガイドラインの目的
- ・コーポレートガバナンスの基本的な考え方【3-1（ii）】

第2章 経営の基本方針

- ・経営の基本方針【2-1】
- ・経営ビジョン、経営目標、経営戦略【2-1、3-1（i）、5-2】

第3章 ステークホルダーとの関係

- ・ステークホルダーとの関係に関する基本的な考え方【2、2-2】
- ・お客様との関係【2】
- ・株主様との関係【2】
 - 株主様の権利確保【1、1-1、1-1③、1-2、1-2②、1-2④、1-2⑤】
 - 株主総会【1-1①、1-2③】
 - 株主様・投資家様との対話【4-5、5、5-1、5-1①、5-1②、5-1③】
 - 情報開示【1-2①、3、3-1、3-1①、3-1②】
 - 資本政策【1-3、1-5、1-5①、1-6、5-2】
 - 政策保有株式とその議決権行使【1-4】
- ・従業員との関係【2、2-4】
 - 人権について
 - 多様性について
 - 環境について
 - 女性の活躍について
 - 内部通報について【2-5、2-5①】
 - 企業年金について【2-6】
- ・お取引先様との関係【2】
- ・地域社会との関係【2、2-3、2-3①】

第4章 取締役会

- ・取締役会の責務【2-2①、4、4-1、4-1①、4-1②、4-2、4-5、4-12】
- ・取締役会の構成【1-1②、4-6、4-8、4-10、4-10①、4-11、4-11①】
- ・取締役の資質【3-1（iv）（v）】
- ・取締役の選任手続き【3-1（iv）（v）、4-3、4-3①】
- ・取締役（社外取締役除く）のトレーニング【4-14、4-14①②】
- ・経営幹部の後継者計画【4-1③】

- ・取締役会議長
- ・取締役会の支援体制【4-12①、4-13、4-13①、4-13②】
- ・リスク管理体制【2-3①、2-5、4-3、4-3②】
- ・関連当事者との取引の管理【1-7、4-3】
- ・役員の兼務【4-11②】
- ・取締役の報酬【3-1（iii）、4-2、4-2①】
- ・取締役会の実効性評価【4-11、4-11③】

第5章 社外取締役

- ・社外取締役の責任と役割【4-7、4-8】
- ・社外取締役の選任手続き【3-1（iv）（v）】
- ・社外取締役の独立性基準【4-9】
- ・筆頭独立社外取締役【4-8②】
- ・独立社外役員による会合【4-8①】
- ・社外取締役に対する支援体制【4-12①】
- ・社外取締役に対するトレーニング【4-14①、4-14①②】

第6章 監査役会

- ・監査役会の構成
- ・監査役の資質
- ・監査役の責任及び役割【3-2①、4-4】
- ・監査役の選任手続き【3-1（iv）（v）】
- ・監査役会の議長
- ・監査役会の活動【4-4①、4-13③】
- ・監査役会に対する支援活動【4-13】
- ・監査役の報酬
- ・監査役に対するトレーニング【4-14、4-14①②】

第7章 会計監査人

- ・会計監査人の責任及び役割【3-2】
- ・会計監査人の監査体制【3-2②】
- ・会計監査人の評価【3-2①】

附則

- ・本ガイドラインの改廃
- ・本ガイドラインの施行期日

※目次及び本ガイドラインの括弧【 】の番号は、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コード各原則を示しております。

第1章 総 則

(本ガイドラインの目的)

第1条 当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な枠組みと考え方を定め、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に資することを目的とします。

2 本ガイドラインは、法令及び定款に次ぐ規程として位置付け、社内の規程・標準・指針・行動基準に優先して適用されるものとします。

(コーポレートガバナンスの基本的な考え方)【3-1 (ii)】

第2条 当社グループは、「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」をグループ理念としております。当社グループは、“未来の美と健康”を考え抜き、新たな顧客体験を創り出し、輝きを増していく生活・地域社会の実現に貢献する企業グループであり続けるために、その基盤となるコーポレートガバナンスを充実させることを目的とします。

第2章 経営の基本方針

(会社の経営の基本方針と目指す姿)【2-1】

第3条 当社は、創業以来、創意工夫を凝らし、新たな常識を創ることで様々な価値をお客様に提供してきたことに加え、地域におけるヘルスケアネットワークを構築するという想いで、お客様の「健康でいたい」、「美しくありたい」という想いに対してお応えし続けてまいりました。今後も、当社ならではの魅力的な商品・サービス、価値や体験を通して、お客様の想いを実現することが当社の役割であると考え、経営の基本方針として、グループ理念、グループビジョン及びグループスローガンを、更に深めて実現していく姿と捉え、変更せずに継続して以下のように設定しております。

① グループ理念

未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく

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

② グループビジョン

美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。

私たちは、美と健康という分野を軸に新しい技術やアイデアを積極的に取り入れ、人々の毎日の生活がもっと楽しさに満ちたものになることを目指します。

そして、人の想いに敏感で身近な存在であり続けることを大切にし、生活や地域に、より大きな安心と喜びをお届けするために挑戦してまいります。

③ グループスローガン

「Find your “!”」(！は“wow”(ワオ)と読みます)

訪れるたびに、思わず“wow!”と叫んでしまうほどの驚きや喜びがあり「次はどんなことに出会えるだろう!」とワクワクした気分になっていただきたいとの意味をこめて設定し、お客様に驚きや喜びを提供することで、当社グループが創造するワクワクがあふれる世界が世の中に浸透し、将来的には「美と健康の分野でアジアNo.1」となることを目指すべく、本中期経営計画の次なる指標としてグループ経営目標を設定しております。

④ グループ経営目標

「価値を共創し分かち合う」を基本的な考え方として、持続的な成長のために、その事業が持続的に稼げるかを優先的な評価軸とし、あらゆるステークホルダーと価値を共創し、その事業で獲得した収益を還元することを基本的な考えと捉えております。

この考えに基づき、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べく、グループ経営目標を以下のように設定しております。

グループ経営目標	実績 (2026年3月期)	新グループ経営目標 (2031年3月期)
売上高(オーガニックグロス)	1兆1,174億円	1兆3,000億円
+ 連合体構想(M&A等)		+ α
EBITDAマージン	9.7%	13%以上
ROE(自己資本当期純利益率)	10.5%	12%以上
配当性向(連結)	35.7%	50%
DOE(純資産配当率(連結))	3.8%	6%

※ 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

(中長期的な経営戦略) 【2-1、3-1 (i) 、5-2】

第4条 当社グループは、グループ経営理念に基づき、経営ビジョン、経営目標の達成を目指します。

当社を取り巻く経営環境は、物価上昇による消費動向の変化や競合企業の新規出店・M&Aによる規模拡大など、厳しい状況が継続するものと想定されます。このような状況に対処するため、3つの重点戦略を更に推進し、深めていくことで、中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

<重点戦略>

当社は、物価上昇や各種コスト上昇圧力の高まりや、業界で続く再編加速など、変化の激しい経営環境に対し、「価値を共創し分かち合う」という基本的な考え方に基づいた3つの重点戦略を以下のとおり設定しております。

① 差別化戦略：当社ならではのプラットフォームビジネスの強化

当社を取り巻く経営環境は、国内の人口減少や価値観の多様化のほか、競合他社の再編加速や激しい出店攻勢など、依然として厳しい環境にあります。このような状況においてもお客様に選ばれ続ける企業を目指すべく、事業ドメインである美と健康の分野で当社にしか出来ない新しい価値を提供し、お客様のLTV（顧客生涯価値）最大化を目指してまいります。

そのために、当社の強みである魅力的な商品・サービス、価値や体験、大都市圏を中心とした店舗網、そして1.6億超のお客様接点からもたらされるクローズドな情報などを活用し、ドラッグストアと調剤事業のシームレスな連携によるお客様の利便性向上と、当社ならではのB to Bを含む事業領域の拡張を進めてまいります。

② 投資戦略：価値共創に向けたビジネスインフラへの投資

当社のプラットフォームを支える基盤への投資を積極的に行うことで、収益の持続的な獲得を目指してまいります。具体的には、デジタル技術によるお客様の利便性追求と運営効率化、そして事業領域拡張に向けたシステム投資を積極的に図ってまいります。

また、大都市圏を中心とする重点エリアへの出店強化とM&A推進による事業規模

の拡大、調剤併設化の推進、ASEANを中心とした新規国進出による海外事業の拡大を目指すほか、人的資本への投資として、従業員にとって働きやすい労働環境、働きがい・やりがいのある環境の整備や、プロフェッショナル、グローバル人材の継続的な育成と従業員エンゲージメントの向上を図ってまいります。

③ 社会貢献・還元：企業価値向上に資する持続可能な経営の実践

当社グループ理念・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として、4つのマテリアリティを特定しております。その取り組みとして、ステークホルダーへの安定的な還元、コーポレートガバナンスの充実、環境・社会への対応（気候変動対応、地域医療サポート）、資本市場からの要請対応（資本コスト経営、最適資本構成検討）を行ってまいります。特定したマテリアリティは次のとおりです。

（i）マテリアリティ「社会の美と健康を考える」

目指す姿：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

非財務KPI：グループ会員 4,500 万人

（ii）マテリアリティ「従業員の成長」

目指す姿：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

非財務KPI：従業員意識調査 3.94 p t

（iii）マテリアリティ「地球の健康を考える」

目指す姿：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

非財務KPI：CO2排出量 40%削減（2022 年 3 月期比）

PB商品環境配慮型比率 60%以上

（iv）マテリアリティ「ガバナンスの実効性」

目指す姿：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

非財務KPI：独立社外取締役比率 50%以上

（サステナビリティ）【原則2-3、補充原則2-3①、補充原則3-1③】

当社は、「持続可能な経営は、未来を見据え、その未来の形成に当社がどのような貢献をしていくのか」という考えのもと、当社グループは、ドラッグストア・薬局としての使命である“社会・生活インフラ”としての役割を果たしつつ、“美と健康”を通して、ライフステージに応じた価値を提供し、常にお客様に寄り添う企業となり、地域社会へより大きな安心と喜びを提供することで、持続可能な社会の実現へ貢献します。

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

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

<持続可能な社会の実現に向けた価値創造プロセス>

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

○当社経営の4つの前提

当社は、グループ理念、グループビジョンの実現に向けた経営の前提として、当社グループの成長を支える基盤となる、「人間性尊重の職場（人間・人権：Human）」、「ガバナンスの充実・強化（ガバナンス：Governance）」、そして、当社グループが更に成長するための戦略となる、「美と健康への貢献（社会：Society）」、「地球環境の保全（地球・環境：Environment）」を特定し、これら「H・E・S・G」のサイクルにより、当社の企業価値を創造してまいります。

○当社の4つのマテリアリティ

当社は、中長期的な持続可能性と社会への貢献（美と健康の課題解決、社会還元等）を両立させるため、4つのマテリアリティ（重要課題）を特定しております。また、これらに紐づく「目指す姿」および「主なKPI」を設定し、ガバナンスの実効性を担保しながら、各施策を推進しております。

経営の前提	美と健康への貢献 (社会 : Society)	人間性尊重の職場 (人間・人権 : Human)	地球環境の保全 (地球・環境 : Environment)	ガバナンスの 充実・強化 (ガバナンス : Governance)
マテリアリ ティ	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
目指す姿	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	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	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	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
主なKPI 目標時期 2030 年度	・グループ会員数 4,500 万人 ・重点エリア出店 130~150 店舗	・従業員意識調査 3.94P	・CO₂ 排出量 40% 削減(2022 年 3 月 期比) ・PB環境配慮型比 率 60%以上	・独立社外取締役比 率 50%以上
主な取組み	・戦略的出店エリア への選択と集中 ・DXによる利便性 追求と運営効率化 ・連合体構想に向け たM&Aや業務提 携	・健康管理と健康投 資の充実／労働環 境の整備 ・人的資本に投じた 投資対効果の可視 化 ・多様な人材活躍に 向けた継続的・計 画的育成	・スコープ1・2の 削減計画の実現 - 次世代車への切 替え、再エネ電力 の調達 ・スコープ3の削減 計画の検討・実行	・株主還元の充実／ 政策保有株式の解 消 ・IR／SRを経た 情報開示の進化 ・情報セキュリテ ィ・デジタルリス ク対策強化

第3章 ステークホルダーとの関係

(ステークホルダーとの関係に関する基本的な考え方) 【2、2-2】

第5条 当社グループは、役員を含む当社グループで働く全ての人が共有すべき信条である「マツキヨココカラWAY」に「私達が事業を営む目的」を掲げています。

2 当社グループは、この信条に基づき、すべてのステークホルダーの皆様と長期的な信頼関係を構築し、“美と健康の分野になくてはならない企業グループ”となり、更に、将来的に“美と健康の分野でアジアNo.1”となることを目指します。

【私達が事業を営む目的】

「お客様」 … お客様の美と健康を応援して幸福に導くことに誇りをもちます。

「株主様」 … 株主様に利益の還元をします。

「従業員」 … 働くことに喜びを感じ、社会に役立つ人として成長します。

「お取引先様」 … お取引先様や関係する全ての人や機関と共に会社を発展させます。

「地域社会」 … 地域社会に貢献している事業者となります。

(お客様との関係) 【2】

第6条 当社グループの「お客様との関係」に関する方針は次のとおりです。

- (1) 当社グループは、お客様は「観客」、社員は「プロデューサー」「役者」「スタッフ」として、観客を喜ばせるためにいます。お客様に飽きられないように絶えず創意工夫を凝らし続けます。
- (2) 当社グループは、お客様の真の満足を考えず、お客様が要求するからといって、プロフェッショナルとして、お客様のためにならないと思う商品は売りません。お客様の目先の満足ではなく、お客様の「美と健康」を応援するという目的を忘れません。
- (3) 当社グループは、お客様よりも企業利益や自分達の仕事の都合を優先しません。自分達が付加価値を得るのは、「お客様を幸福にする」という原点にあることを忘れません。

(株主様との関係) 【2】

第7条 当社グループの「株主様との関係」に関する方針は次のとおりです。

1. 株主様の権利確保 【1、1-1、1-1③、1-2、1-2②、1-2④、1-2⑤】

- (1) 当社は、株主様の有する権利を株式の内容やその所有数に応じて実質的に平等に取り扱います。
- (2) 当社は、信託銀行等の名義で株式を保有する株主様が、当社の株主総会において、自ら議決権を行使することを希望される場合、信託銀行等と協議します。
- (3) 当社は、株主総会における議決権の行使について、次のような環境整備に努めます。

- ① 株主総会招集通知は、株主総会開催日の 28 日前までに当社ホームページに掲載します。
- ② 株主総会招集通知の英訳版を作成し、当社ホームページに掲載します。
- ③ 株主総会の議決権行使をインターネットにて行えるよう議決権電子行使プラットフォームを採用します。

2. 株主総会【1-1①、1-2③】

- (1) 当社は、株主総会の開催日を決定するにあたり、社内の決算業務にかかる日数、監査役会・会計監査人の監査日数、株主様が株主総会議案を検討する期間などを勘案し、決定します。
- (2) 当社は、株主総会において相当数の反対票が投じられた議案については、その理由を分析し、株主様との対話の要否、その他の対応を含めて取締役会へ報告します。取締役会は、その結果を踏まえて、適切な方法で直接的、間接的に株主様との対話などを行います。

3. 株主様・投資家様との対話【4-5、5、5-1、5-1①、5-1②、5-1③】

■株主様との対話及びこれに関連する各種施策（S R活動）

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

■投資家様との対話及びこれに関連する各種施策（I R活動）

- ① 現時点で当社の株主ではない投資家様も含めた投資家様全般との対話及びこれに関連する各種施策は、広報部門が各種施策を実施します。
- ② 当社に対する理解の促進と当社株式価値の向上のために、決算説明会や経営陣幹部とのミーティング等の I R 活動を適宜実施します。
- ③ 上記の対話及び各種施策の実施に際し、インサイダー情報に該当する事項は一切開示しません。
- ④ 上記の対話等を通じて得られた投資家様の意見や要望は、その重要性に応じ適宜経営陣幹部に報告します。

4. 情報開示【1-2①、3、3-1、3-1①、3-1②】

- (1) 当社は、株主様や投資家様の信頼に応えるように、当社の財務内容や事業活動等の経営情報を的確に開示し、公開企業としての責任を果たします。
- (2) 当社は、上場しているすべての証券取引所に関連する法令に従い、公正、正確、適時かつ理解可能な形態で情報を開示します。
- (3) 当社は、適切な開示を行うため、常に適正で正確な会計処理を行い、当社の財務内容や事業活動に関する内容を常に把握しておくよう努めます。
- (4) 当社は、特に海外投資家様への情報開示の観点から、トップメッセージ、会社概要、業績推移、CSRに関する英文資料を作成し当社ホームページにて公表します。

5. 資本政策【1-3、1-5、1-5①、1-6、5-2】

(1) 資本戦略（キャッシュアロケーション）の基本方針

中期経営計画の実現に向けたキャッシュアロケーションについて、2031年3月期までに獲得した営業キャッシュフローのうち、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てまいります。

① 成長投資（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

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。

② 株主還元（割合 45%）

配当、自己株取得等

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。

③ 財務基盤の強化（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。

また、当社は引き続き、オーガニックグロースによる成長だけでなく、連合体構想の実現による規模拡大を図っており、その際には負債活用による資金調達も視野に入れて検討を進めてまいります。

- (2) 当社は、資本政策の基本方針のもと、仮に支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策が必要となった場合は、その行為が当社の企業価値の創造や株主価値の向上にどのように資するのかを十分に説明を行ったうえで、実行の可否については株主様の判断を十分に反映できる過程を構築します。

- (3) 当社の買収防衛策は、取締役会で議論を重ねた結果、必要性が低下しているものと判断し、買収防衛策の有効期間が満了する 2021 年 6 月 29 日開催の第 14 回定時株主総会の終結の時をもって、更新せずに廃止することを決議しました。
- なお、買収防衛策の廃止後も、当社株式の大量取得行為を行おうとする者に対しては、大量取得行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、併せて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のために必要な時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じるとともに、引き続き企業価値の向上及び株主共同の利益の確保に努めます。

6. 政策保有株式とその議決権行使【1-4】

(1) 投資株式の区分の基準及び考え方

- ・当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式を次のとおり区分します。
- ① 「純投資目的である投資株式」は、株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることのみを目的として保有している株式とします。
- ② 「純投資株式以外の目的である投資株式」は、純投資目的に加え、商品の安定供給を通じた事業の円滑化、営業上のお取引先としての関係維持・強化、安定的かつ継続的な金融取引による事業活動の安定性確保、業界動向把握のいずれかを目的として保有している株式とします。

(2) 政策保有方針

- ① 当社は、当社の更なる成長に向けた経営戦略の実現に貢献していただけるお取引先様から当社に対して株式の保有要請があった場合に、これまでの貢献実績と今後のその見込み、投資規模、ガバナンス状況等を考慮し、政策的に株式を保有することがあります。
- 一方で、当社は、政策的に保有した株式の内、その投資先企業の株式を保有する目的が薄れた場合、また、その企業の企業価値の向上が期待できない場合は、その株式を売却します。
- ② その他、業界における競合企業様の動向を把握することを目的として、必要最低限の投資額にて株式を取得することがあります。
- ③ 当社が保有する株式は、その投資先ごとに保有目的などの定性面に加えて、取引実績、受取配当金及び株式保有コスト等を定量的に検証し、保有意義の検証を行います。

(3) 政策保有株式の議決権行使の方針

- ① 当社は、その保有する株式の議決権行使を判断する場合、財務視点の業績評価指標、ガバナンス体制、株主価値が大きく毀損される不祥事の有無を考慮します。
- ② 当社は、議決権を行使するにあたり、上程されている株主総会議案に不明な点があればその対象企業様と対話をします。
- ③ その議決権行使の状況は、定期的に取り締役会で精査し、保有の適否を含め検証します。

(従業員との関係) 【2、2-4】

第8条 当社グループの「従業員との関係」に関する方針は次のとおりです。

(1) 人権について

- ・当社グループは、人権を尊重した企業活動を行い、職場環境においても、私たち一人ひとりの人権を尊重した健全な職場環境を維持することに務めます。

(2) 多様性について

- ・当社グループは、出生、国籍、人種、民族、信条、思想、宗教、性別・性自認、年齢、各種障害、趣味・嗜好、学歴、その他指向などを理由としたいかなる差別も、社内だけでなく、社外においても不当に行いません。

(3) 環境について

- ・当社グループは、一人ひとりの安全の確保に万全を尽くすとともに、安全で健康的に働くことができる職場環境の維持・整備に努め、また、業務上の安全衛生に関する法令等を理解し、これを遵守し、もって、一人ひとりが働きやすい職場環境をつくります。

(4) 女性の活躍について

- ・当社グループは、女性の潜在的能力を引き出し、また、中心顧客層である女性の視点を店舗運営等に活かすため、女性のポジティブアクションに積極的に取り組み、女性が働きやすい環境づくりを推進することにより、当社グループ全体の活性化を図り、充実したサービスや商品を提供します。

(5) 内部通報について (2-5、2-5①)

- ・当社グループは、グループ全社の内部通報制度を整備し、外部機関との連携による専用窓口（ヘルプライン）を設置します。
- ・当社グループは、「グループ内部通報制度運営規程」を定め、内部通報による情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止について定めます。

(6) 企業年金について (2-6)

- ・当社グループは、確定拠出年金制度を採用しており、当該制度加入者に対して、定期的な投資教育を実施しております。

(お取引先様との関係) 【2】

第9条 当社グループの「お取引先様との関係」に関する方針は次のとおりです。

- (1) 当社グループは、当社グループの事業に協力してくださる全ての企業や人々に対し、放漫や失礼な態度をとることなく常に礼節を持って対応し、気持ちよく最大の力を発揮して頂ける環境を提供します。
- (2) 当社グループは、全てのお取引先様に感謝の気持ちを持ち、フェアでWIN-WINの関係を築きます。

(地域社会との関係) 【2、2-3、2-3①】

第10条 当社グループの「地域社会との関係」に関する方針は次のとおりです。

- (1) 当社グループは、お客様をはじめとした社会の声に積極的に耳を傾け、また必要

な情報を適時、適切に開示することにより、社会とのコミュニケーションの促進に努めます。

- (2) 当社グループは、社会の一員として、常に社会からどのような要望、期待があるのかを常に考える必要があります。そのためには、お客様、株主様、お取引先様はもちろんのこと、社会一般の皆様の声に積極的に耳を傾けます。また、当社グループからも社会に対し積極的に情報開示することにより、双方向コミュニケーションを促進し、その結果として相互理解や当社グループに対する信頼を確保できるよう努めます。

第4章 取締役会

(取締役会の責務) 【2-2①、4、4-1、4-1①、4-1②、4-2、4-5、4-12】

第11条 取締役会は、企業価値の創造とそれによる株主価値の向上に責任を負います。

2 取締役会は、次の事項に関する決定、モニタリングを行い、短期・中期・長期の各経営計画の達成に向けた経営を監督し、企業価値の創造とそれによる株主価値の向上に努めます。

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

3 取締役会は、取締役会の開催に際し、充実した建設的な議論がなされるよう、事前に会議の議題に関する情報を収集します。

(取締役会の構成) 【1-1②、4-6、4-8、4-10、4-10①、4-11、4-11①】

第12条 当社は、社外取締役比率を50%以上とすることを2031年3月期の目標としており、現在の社外取締役比率は42.9%となっております。また、その社外取締役は、全員当社の独立性基準を満たす独立社外取締役とします。

2 当社は、取締役の員数の上限を15名とし、その取締役の任期を1年とします。

3 当社は、取締役会へ、業種・人種・性別を問わず会社経営の経験の豊富な社外取締役を招聘し、それぞれの経験、知識を活かして、客観的かつ株主様をはじめとするステークホルダーと同様の視点より当社経営に携わっていただき多様性を確保します。

4 当社グループのお客様の性別割合は、女性が高いため、取締役への女性登用は、課題として認識します。一方、当社では、女性役員として社外取締役4名及び社外監査役2名が就任しており、小売事業に関して女性顧客視点の意見・助言を得ます。

(取締役の資質) 【3-1 (iv) (v)】

第13条 当社は、取締役(社外取締役を除く)の資質を、当人の経歴や能力に加えて、社内の資格要件(リーダーシップ・オペレーション戦略(現場力強化)・ファイナン

ス)を満たし、経営を担う人材として幅広い視野と深い見識を有し、当社グループの発展と高度化する経営に寄与できる人物を選任します。

(取締役の選任・解任手続き) 【3-1 (iv) (v)、4-3、4-3①】

第14条 取締役の指名に関する手続きの公正性・透明性・客観性・独立性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置します。指名・報酬諮問委員会は、代表取締役社長1名、独立社外取締役3名で構成し、委員長を独立社外取締役とします。当社は、取締役(社外取締役を除く)の選任手続きは、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。

2 当社は、取締役(社外取締役を除く)の選任理由を株主総会招集通知に記載します。

・取締役(社外取締役を除く)選任基準

(1) 取締役にふさわしい人格を有していること

(2) 豊かな業務経験を有していること

(3) 経営の判断能力に優れていること

(4) コンプライアンス精神が富んでいること

3 取締役の解任基準は、選任基準を満たさないことが明らかになったこと、又は、社内の役員禁止事項の規定に抵触したことを基準とします。

取締役の解任の手続きは、その解任基準に該当した場合、その取締役の解任案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会での答申結果を最大限尊重し、取締役会において協議し決定します。

(取締役(社外取締役除く)のトレーニング) 【4-14、4-14①②】

第15条 当社は、取締役(社外取締役を除く)のトレーニングとして、就任前は、所管部門から取締役の義務・責任に関する基本的な研修、また、就任後も外部機関主催の企業価値の創造や株主価値向上をテーマとした研修の場を提供します。

2 その他、戦略上必要となるトレーニングの機会を設けます。

(経営幹部の後継者計画) 【4-1③】

第16条 当社は、能力開発として「階層別教育」「職種別教育」「自己啓発の支援」の体系をとります。

2 当社は、その階層別教育において、将来の経営幹部育成として、選抜されたメンバーに対して経営幹部研修を行い、計画的に後継者を育成し、その状況を指名・報酬諮問委員会は、適宜確認し取締役会へ報告します。

(取締役会議長)

第17条 当社は、取締役会議長を取締役社長が務め、取締役会の招集及び会議の議事

進行を行い、取締役会の適正な意思決定の確保に努めます。

(取締役会の支援体制) 【4-12①、4-13、4-13①、4-13②】

第18条 当社は、取締役会の支援体制として、取締役会事務局を担当する部門を定めます。

- 2 その所管部門は、取締役会の年間スケジュールの策定、取締役会資料の事前送付や取締役会の議事録を作成します。
- 3 その所管部門は、取締役会に必要な情報が提供されているかを取締役及び監査役に事前に確認します。

(リスク管理体制) 【2-3①、2-5、4-3、4-3②】

第19条 当社は、社内規程で定められたリスクを適切に管理するため、リスク管理にかかる所管部門を定めます。また、コンプライアンスとリスク管理は表裏一体の活動が必要と捉え、当社グループ全体のコンプライアンス・リスクを管掌する委員会を設置し、その委員会の活動状況、内部通報の状況、重大なリスクへの対応状況等は、その委員会開催後、定期的に取り締役に報告します。

- 2 コンプライアンス・リスクを管掌する委員会は、代表取締役社長を委員長として、委員長が指名する取締役、常勤監査役、内部統制統括室長、経営企画室長、広報室長、営業戦略室長、ウェルネス戦略室長、営業支援戦略室長、人事戦略室長、財務戦略室長、総務企画室長、法務企画室長、その他委員長が指名する者で構成します。なお、その目的及び権限は次のとおりとします。

当社の企業活動における法令等の遵守と高い倫理観の確保及び当社のリスク管理体制の推進により、社会的責任を果たすことを目的とします。

＜コンプライアンスに関する所管事項＞

- (1) コンプライアンスに関する社内規程・規則・ガイドライン等の審議
- (2) コンプライアンス違反が生じた場合の通報の窓口及び通報された事項に関する事実調査
- (3) 内部通報制度の運用管理及び当該運用規程の改定審議
- (4) コンプライアンス違反が発生した場合の調査チームの設置・関連部門への調査協力の指示・調査報告の受理
- (5) コンプライアンス違反に関する是正措置・再発防止策の決定及び取締役会への報告
- (6) コンプライアンス違反に係る懲戒処分についての賞罰委員会への提案
- (7) コンプライアンス違反に対する厳重注意処分の決定
- (8) コンプライアンスに関する教育研修計画の決定
- (9) 前各号の他、コンプライアンス上の課題の審議決定及び取締役会への報告

＜リスク管理に関する所管事項＞

- (1) 優先対応すべきリスクの分析
- (2) 前号リスクの対処方針、施策の大綱等の決定
- (3) 各部門及び当社グループ各社へのリスク対処方針の指導

- (4) 各部門及び当社グループ各社のリスク対応策提案の承認
- (5) リスク管理に関する社内規程等の管理
- (6) 前各号に関連付帯する事項

(関連当事者との取引の管理) 【1-7、4-3】

第 20 条 当社は、関連当事者との取引を実施する際には、取締役会において、その取引の公正性・妥当性・適正性の観点から審議し決議を行います。取締役会にて承認決議された後、取締役会にてその関連当事者との取引状況について報告します。

- 2 当社は、関連当事者との取引が継続的な取引となる場合は、その取引環境や相場等の変化を捉えるため、定期的にその内容を精査します。

(役員の兼務) 【4-11②】

第 21 条 当社は、当社の取締役及び監査役が当社グループ以外の他の会社の役員を兼務する場合は、取締役会において、兼務先となる企業と当社との関係性、その役員の兼務状況、それらによる当社への影響の有無について審議し決議します。

- 2 当社は、当社役員の兼務状況につき、株主総会招集通知及び事業報告書にその状況を記載します。

(取締役の報酬) 【3-1 (iii)、4-2、4-2①】

第 22 条 当社の取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は、当社グループの企業価値増大への貢献意欲や士気高揚を図るため、当社の成長を担う人材を確保及び維持できる水準を目標とし、加えて、連結業績の向上、当社グループの競争力の高揚、コーポレートガバナンスの充実、様々なステークホルダーとの有益な関係の構築などの要素を考慮した体系設計とします。

- 2 当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、基本報酬としての固定報酬、当社の連結業績を反映する業績連動報酬として、業績報酬及び株式報酬で構成します。なお、社外取締役の報酬につきましては、固定報酬のみによって構成します。
- 3 固定報酬は、世間水準を参考として役位別に妥当な水準を設定し、毎月支給いたします。業績報酬及び株式報酬は、連結売上高、連結営業利益、連結 ROE(自己資本当期純利益率)及びグループ従業員意識調査スコアの目標達成度、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乗じて設定し、業績報酬については毎年一定の時期に算出し、それを 12 で除した金額を毎月支給、株式報酬については毎年一定の時期に支給いたします。なお、株式報酬は譲渡制限付株式報酬(RS)を採用しております。
- 4 当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系における構成比は、固定報酬 51.4%、業績報酬 30.0%、株式報酬 18.6%とします。
- 5 当社は、取締役の報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性・独立性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置します。当社の取締役の報酬の決定プロセスは、予め株主総会で決議された役員報酬枠、当社の役員報酬体系(固定報酬・業績報酬・株式報酬)、役

位、連結売上高、連結営業利益、連結 ROE（自己資本当期純利益率）及びグループ従業員意識調査スコアの目標達成度に応じてその報酬案を立案し、その取締役の報酬案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会での答申結果を最大限尊重し、取締役会において協議し決定します。

（取締役会の実効性評価）【4-11、4-11③】

第 23 条 当社は、取締役会の実効性評価について、経営計画の進捗、業績、ガバナンス等の各側面から行い、それを参考に取締役会全体の実効性を分析・評価します。

第5章 社外取締役

(社外取締役の責任と役割) 【4-7、4-8】

第24条 社外取締役は、それぞれの経歴や専門性により培った知見を当社の企業価値の創造と株主価値の向上のため、株主様をはじめとするステークホルダーを意識しつつ、当社の経営全般を第三者の視点から監督します。

(社外取締役の選任手続き) 【3-1 (iv) (v)】

第25条 当社は、社外取締役の選任手続きとして、当社の独立性基準を満たすか否かを確認し、あわせて当人の経歴及び資質を考慮して、社外取締役候補者を選定し、社外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、取締役会において協議し決議を行い、承認された場合、株主総会へ社外取締役候補者として上程します。

2 当社は、社外取締役の選任理由を株主総会招集通知に記載します。

・社外取締役の選任基準

- (1) 取締役にあふさわしい人格を有していること
- (2) 豊かな業務経験を有していること
- (3) 経営の判断能力に優れていること
- (4) コンプライアンス精神が富んでいること
- (5) 当社の独立性基準を満たしていること

(社外取締役の独立性基準) 【4-9】

第26条 当社は、社外取締役の実質的な独立性を担保するため、次のとおり社外取締役の独立性基準を定めます。

2 当社は、次の各要件のいずれかに該当する場合は、独立性を有しないものと判断します。

【独立性基準】

・現在において、(1)～(14)に該当する者

- (1) 当社又は当社グループ会社の業務執行者
- (2) 当社又は当社グループ会社の非業務執行取締役又は会計参与（社外監査役の場合）
- (3) 当社を主要な取引先（当社との年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上）とする者又はその業務執行者
- (4) 当社の主要なお取引先様（当社との年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上）又はその業務執行者
- (5) 当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関、その他の大口債権者又はその業務執行者
- (6) 当社の会計監査人である公認会計士又は監査法人の社員、パートナー若しくは

は従業員（ただし、補助的スタッフは除く）

- (7) 当社の主要株主（議決権所有割合 10%以上の株主）（その主要株主が法人である場合には、その法人の業務執行者）
- (8) 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者
- (9) 当社が寄付（過去 3 カ年の事業年度における取引額の平均金額が 500 万円以上）を行っている先の業務執行者
- (10) 当社から役員報酬以外に多額（過去 3 カ年の事業年度における取引額の平均金額が 500 万円以上）の金銭その他の財産を得ている弁護士、公認会計士又は税理士、その他のコンサルタント
- (11) 当社から役員報酬以外に多額（過去 3 カ年の事業年度における取引額の平均金額が 1,000 万円以上）の金銭その他の財産を得ている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティングファーム、その他の専門的アドバイザーファームに所属する者（ただし、補助的スタッフは除く）
- (12) 過去 10 年間のいずれかの時点において、上記（1）、（2）のいずれかに該当していた者
- (13) 過去 3 年間のいずれかの時点において、上記（3）～（9）のいずれかに該当していた者
- (14) 上記（1）～（13）に該当する対象者の二親等以内の近親者

（筆頭独立社外取締役）【4-8②】

第 27 条 当社は、業務執行部門との円滑な意思疎通を図ることを目的として、独立社外取締役の中から、筆頭独立社外取締役 1 名を定めます。

（独立社外役員による会合）【4-8①】

第 28 条 当社は、独立社外役員（独立社外取締役及び独立社外監査役）の意見や情報を交換する場として、独立社外役員での会合を定期的に開催します。

（社外取締役に対する支援体制）【4-12①】

第 29 条 当社は、社外取締役の職務執行を支援するため、所管部門を決めます。

2 その所管部門は、取締役会の会議資料の事前送付や必要に応じた議案の事前説明への対応を行います。

3 その所管部門は、取締役会に必要な情報が提供されているかを社外取締役及び社外監査役に事前に確認します。

（社外取締役に対するトレーニング）【4-14①、4-14①②】

第 30 条 当社は、社外取締役のトレーニングとして、就任前は、ドラッグストア業界の状況、当社の経営概況、コーポレートガバナンス状況について説明します。また、就任後は、当社や社会一般的に社外取締役へ求められる責務・役割や取締役会の実効性評価の結果を考慮し、必要に応じて外部機関が主催する研修の場を提供します。

第6章 監査役会

(監査役会の構成)

第31条 当社の監査役会は、会社法の定めに従い、その半数以上を社外監査役とします。また、監査役会の実効性を確保するため、監査役のうち1名を常勤監査役として選定します。

2 社外監査役は、全員当社の独立性基準を満たす独立社外監査役とします。

3 当社は、監査役の員数の上限を5名とし、その監査役の任期を4年とします。

(監査役の資質)

第32条 当社は、監査役の資質として、法務、財務・会計、企業経営における豊富な知識を有する人材をバランス良く選任し、そのうち、1名は、財務・会計に関する相当程度の知見を有する人選をするよう努めます。

(監査役の責任及び役割) 【3-2①、4-4】

第33条 監査役は、当社の経営の健全性を維持・確保するため、それぞれの様々な分野に関する豊富な知識・経験を有することに加え、中立的、客観的な視点から監査します。

2 社外監査役のうち、当社の独立性基準を満たす社外監査役を独立監査役として、東京証券取引所へ届出ます。

3 監査役は、会計監査人の評価基準、会計監査人の解任・不再任・再任の決定方針及び会計監査人の候補者選定基準を定め、その基準に基づき会計監査人を評価するとともに、会計監査人に求められる独立性及び専門性を有しているかを確認の上で、その解任・不再任・再任・新任を決定します。

(監査役の選任手続き) 【3-1 (iv) (v)】

第34条 当社は、監査役の選任手続きとして、監査役会の構成を考慮し、対象となる人材の経歴や資質、社外監査役候補者の場合は、当社の独立性基準を満たすか否かを確認し、監査役の選任基準を踏まえ、監査役会及び取締役会において協議し決議を行い、承認された場合、株主総会へ監査役候補者として上程します。

2 当社は、監査役の選任理由を株主総会招集通知に記載します。

・監査役の選任基準

(1) 監査役にふさわしい人格・見識を有していること

(2) 豊かな業務経験、専門知識を監査に反映できること

(3) コンプライアンス精神に富んでいること

(4) 当社との独立性が確保されていること (社外監査役の場合)

(監査役会の議長)

第35条 監査役会の議長は、監査役の互選により選定され、監査役会の招集のほか、

監査役会の委嘱を受けた職務を遂行します。

(監査役会の活動) 【4-4①、4-13③】

第 36 条 監査役は、監査方針に基づき主に次の事項に取り組めます。

- (1) 取締役会への出席、社内稟議書等の重要文書等の閲覧を通じて、取締役の職務執行状況の監査
 - (2) 代表取締役との定期的なミーティング
 - (3) 監査役会等での、取締役、執行役員からの状況聴取
 - (4) 会計監査人との年度決算及び四半期決算に関する定例報告の受領及び会計監査の状況を適宜情報交換
 - (5) 子会社社長からの経営状況の聴取
 - (6) 定期的にグループ監査役会を開催し、子会社監査役と情報共有
- 2 前項の他、監査役、内部統制統括室内の内部監査部門及び会計監査人との間で、定期的に会議を開催し情報交換を実施します。

(監査役会に対する支援活動) 【4-13】

第 37 条 当社は、監査役会の活動を補助し、円滑な監査の遂行を支援するため、必要に応じてスタッフを配置します。

(監査役の報酬)

- 第 38 条 当社は、監査役の報酬を、株主総会において決議された範囲内で、常勤・非常勤の区分とその監査役の責任及び役割を考慮し、基本報酬のみとします。
- 2 監査役の報酬は、株主総会で決議された範囲内でその配分を監査役会の決議により決定します。

(監査役に対するトレーニング) 【4-14、4-14①②】

第 39 条 当社は、監査役のトレーニングとして、就任前は、ドラッグストア業界の状況、当社の経営概況、コーポレートガバナンス状況について説明をします。また、就任後は、当社や社会一般的に監査役へ求められる責務・役割等を考慮し、必要に応じて外部機関が主催する研修の場を提供します。

第7章 会計監査人

(会計監査人の責任及び役割) 【3-2】

第40条 会計監査人は、その責任及び役割として、開示情報の信頼性を担保する重要な役割を担い、株主様をはじめとするステークホルダーに対する開示情報の責務を負います。

2 会計監査人は、当社からの独立性、会計監査人としての役割を果たす専門性及び公正不偏の態度を確保します。

3 会計監査人は、会計監査において必要な品質管理を維持し、適切に監査します。

(会計監査人の監査体制) 【3-2②】

第41条 当社は、会計監査人による会計監査の適正性及び信頼性を担保するため、経営陣幹部、監査役は会計監査人と定期的にミーティングを行い、連携を深め、相互の信頼関係を構築して、適正な監査を行うことができる体制を確保します。

(会計監査人の評価) 【3-2①】

第42条 監査役会は、会計監査人の評価基準及び選定基準を策定し、独立性・専門性・監査の適切性等について、その基準を満たしているか否かを確認します。

附 則

(本ガイドラインの改廃)

第1条 本ガイドラインは、当社の取締役会の決議をもって改廃します。

(本ガイドラインの施行期日)

第2条 本ガイドラインは、2015年12月16日より施行

本ガイドラインは、2016年5月12日より改定施行

本ガイドラインは、2016年6月29日より改定施行

本ガイドラインは、2017年6月29日より改定施行

本ガイドラインは、2017年11月1日より改定施行

本ガイドラインは、2018年6月28日より改定施行

本ガイドラインは、2018年12月13日より改定施行

本ガイドラインは、2019年1月1日より改定施行

本ガイドラインは、2019年5月10日より改定施行

本ガイドラインは、2019年6月27日より改定施行

本ガイドラインは、2020年6月26日より改定施行

本ガイドラインは、2021年6月29日より改定施行

本ガイドラインは、2021年10月1日より改定施行

本ガイドラインは、2021年12月15日より改定施行

本ガイドラインは、2022年6月28日より改定施行

本ガイドラインは、2023年6月23日より改定施行

本ガイドラインは、2024年6月21日より改定施行

本ガイドラインは、2025年6月20日より改定施行

本ガイドラインは、2026年6月19日より改定施行