

## 株主の皆様へ

## 第9期報告書 平成27年4月1日 &gt; 平成28年3月31日

## ごあいさつ

株式会社マツモトキヨシホールディングスの第9期連結累計期間(平成27年4月1日～平成28年3月31日)のご報告と第10期の取組みについてご説明するにあたり、ここに謹んでご挨拶申し上げますとともに株主の皆様の平素のご支援に対し、厚く御礼申し上げます。



代表取締役社長 松本 清雄

## 第9期 連結累計期間の業績について

当連結会計年度(平成27年4月1日～平成28年3月31日)におけるドラッグストア業界におきましては、業種・業態を越えた企業間の提携、競合企業の新規出店や新たなエリアへの侵攻、M&Aによる規模拡大、同質化する異業種との競争など、我々を取り巻く経営環境は厳しい状況が継続しております。

このような環境のなか、中期的な経営戦略として、当社グループが得意とする美と健康の分野に特化した「ビッグデータの収集と利活用」及び「マーケティング技法の充実」を基軸に、「顧客理解の深化」「専門性・独自性の確立」「事業規模の拡大」に努めることにより、競争優位性を確立し、「美と健康の分野になくてはならない企業グループ」を目指してまいりました。

これらの経営戦略を踏まえ、これまでの施策の精度をさらに向上させるべくCRMを活かしたマーケティングとデータ分析に基づく効率的かつ効果的な販促策の実行、垂直連携体制の構築、中核事業会社の成功事例を活用したグループ企業の再活性化、インバウンド需要獲得に向けた各種施策の推進や訪日外国人観光客に特化した業態の展開、高い専門性と利便性の提供、調剤事業の拡大、小商圏化する市場の中で当社グループならではのファンづくりを強化するなど、他社に先駆けたこれら施策を積極的に推し進めてまいりました。

具体的には、グループの重要業績評価指標、いわゆるKPIを設定し事業子会社各社の経営効率の改善を図るとともに、サプライチェーン全体の効率化に向けたチームMD等を含め、製・配・販の垂直連携体制の更なる深化とシナジーの最大化を推し進め、マツモト

キヨシの成功事例を水平展開することでグループ企業の収益改善に取り組み、訪日外国人観光客向けの免税対応店舗は、首都圏・関西圏に留まらず地域の繁華街や観光スポットなどに隣接する店舗及び今後の利用が期待できる新規店舗を含め310店舗に展開を拡大しました。

新規出店に関しましては、新たな業態として外国人観光客に特化した業態店、アウトレットモール業態店をオープンするなど多彩なフォーマットを持つ強みを活かし、グループとして114店舗(FC5店舗を含む)オープンし、既存店舗の活性化を重点に69店舗(FC4店舗含む)の改装を実施、今後の成長に向け将来業績に貢献の見込めない97店舗を閉鎖し、15店舗のスクラップ&ビルドを行いました。

その結果、当連結会計年度末におけるグループ店舗数は、1,545店舗となりました。

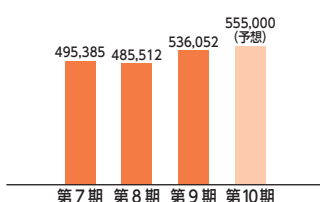
以上の結果、当連結会計年度は、売上高5,360億52百万円(前年同期比10.4%増)、営業利益274億18百万円(同55.5%増)、経常利益298億5百万円(同48.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益178億53百万円(同53.6%増)となり、売上及び各利益とも同期間における過去最高となりました。

当期(第9期)の配当金につきましては、売上高・利益ともに過去最高を達したことを踏まえ、年間配当金を1株当たり25円増配の85円とさせていただきます。

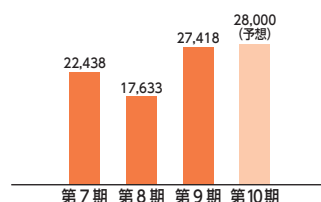
また今期(第10期)の年間配当予想額は1株当たり5円増配の90円の見込みとなります。

## 連結財務ハイライト

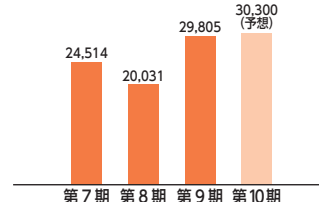
売上高 (百万円)



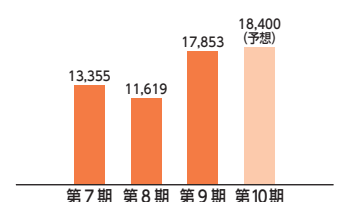
営業利益 (百万円)



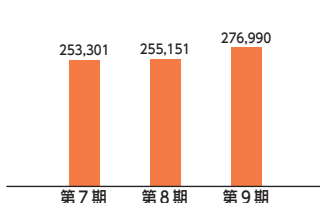
経常利益 (百万円)



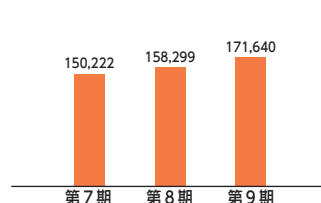
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



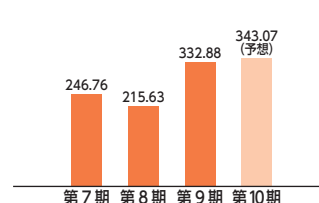
総資産 (百万円)



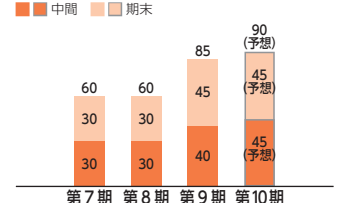
純資産 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり配当金 (円)



# 経営方針（新中期経営計画）

## グループ経営理念

あなたにとっての、いちばんへ。

# 1st for You.

## 経営ビジョン

美と健康の事業分野において  
『売上高1兆円企業』を  
目指す。

## 経営目標

平成32年度（5年後）  
グループ売上高 **8,000** 億円  
ROE **10%** 以上

## 対処すべき課題

当社グループは、美と健康の分野に特化した「ビッグデータの収集と利活用」及び「マーケティング技法の充実」を基軸に競争優位性を確立し、『美と健康の分野になくてはならない企業グループ』を目指しております。

### ① 需要創造に向けた新業態モデルの構築

今後、厳しい競争環境の中で勝ち残るためには、「いかに差別化された商品やサービスを提供できるか」が重要となります。これに対応するため当社グループでは、以下の課題に取り組んでまいります。

#### イ. 新たなビジネスモデルの構築

当社グループは、創業の原点である薬・化粧品・調剤の3つを柱に「高い専門性」「情報発信基地としての役割」「買物の楽しさ」を追求した新しいビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。また、平成32年に東京オリンピックが開催されることもあり、今後も期待されるインバウンド需要の高まりに対して、そのインバウンド需要の取込みや変化対応の強化に努めてまいります。

#### ロ. 調剤事業の強化、拡大

当社グループは、400億円を超える調剤売上高のスケールメリットを活かした、仕入原価の低減や業務効率の改善など、更なる収益力の向上に取り組んでまいります。

また、患者様がいつでも気軽に相談できる、信頼され選ばれる「かかりつけ薬局」を目指し、地域包括ケアシステムの一員として貢献できるよう努めてまいります。

### ② オムニチャネルを起点としたCRMのさらなる進化

お客様の生活スタイルの変化や嗜好・ニーズの多様化へ迅速かつ的確に対応するためには、「いかに一人ひとりのお客様と深く繋がれるか」が重要となります。これに対応するため当社グループでは、以下の課題に取り組んでまいります。

#### イ. オムニチャネル化の推進

当社グループは、急速に進化するITを活用することでお客様との距離を縮め、オムニチャネルを軸としたタイムリーかつ効果的なプロモーション活動に取り組んでまいります。また、4,000万人を超える会員データを分析することにより、お客様の趣味や嗜好、興味を理解し、お客様一人ひとりに合った商品やサービスを、適切なタイミングで提供できるよう努めてまいります。

### ロ. 垂直連携体制の構築

当社グループは、メーカー様・ベンダー様との協業内容を拡充させ、サプライチェーン全体の効率化に向けて取り組んでまいります。また、この取組みを発展させ、当社にしかない商品（PB商品・専売品）の開発やメーカー様向けマーケティング支援など、差別化につながる仕組みづくりに努めてまいります。

### ③ 安定した収益基盤の確立・維持

安定的に収益を創出し、継続的に株主様へ利益還元できる強い企業体質をつくるためには、「いかに個の力（個人・個店・個社の力）を高められるか」が重要となります。これに対応するため当社グループでは、以下の課題に取り組んでまいります。

#### イ. 7つのエリアにおける収益性の向上

当社グループは、全国を7つのエリアに区分し、エリア単位でのドミナント化を推進するとともに、グループ企業におけるKPI（重要業績評価指標）管理の徹底、ノウハウ・成功事例の共有、人材交流など、競争力強化に向けて取り組んでまいります。

また、グループ全体で相乗効果を発揮することができる、調和のとれたグループ一体運営の確立に努めてまいります。

## TOPICS 新たなプライベートブランド商品ライン『matsukiyo』が誕生

### ブランドコンセプト

「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、オリジナルブランド」

matsu  
kiyo マツキヨ、カワルヨ。



### ① 商品づくりについてのこだわり

店舗から寄せられるお客様の声を反映し、これまで以上に品質と安全性にこだわり、原料・成分を厳選し、品質管理を徹底させ、これまで行っておりました初回製造時での最終仕様テストに加え、商品の性質によっては製造前段階でのモニターや社内テストを実施し、厳選した商品を販売します。

### ② 面白さや楽しさのあるアイデアへのこだわり

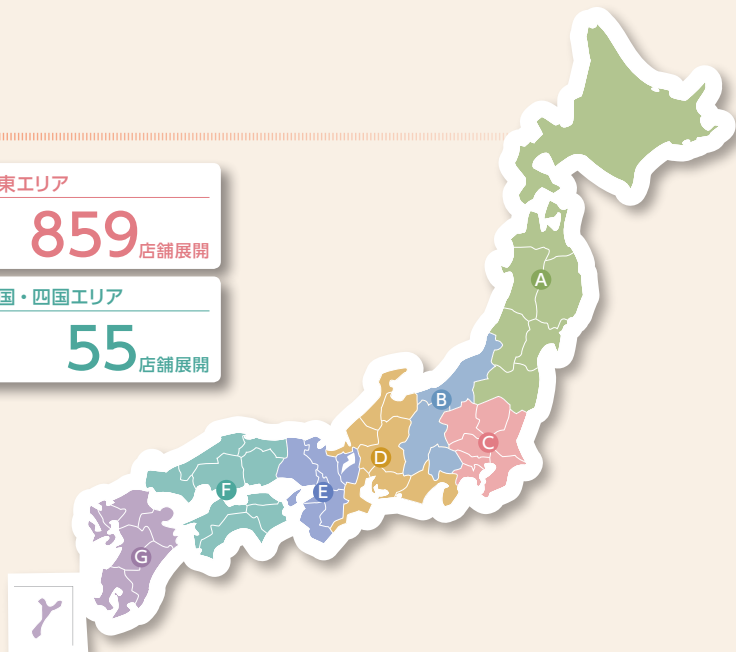
お客様の期待を一步先行く発想で開発をしていきます。品質の確かさはもちろん、マツキヨらしい面白さや驚き、喜び、楽しさのある付加価値を探索し、情緒的な価値も提供してまいります。

### ③ デザインについてのこだわり

今回のデザインは、マツモトキヨシの躍動感を取り入れるために、象徴であるカタカナロゴの斜度19度に着目して新しいブランドロゴやパッケージデザインにマツキヨらしさを表現し、よりお客様にこだわりのある新PBとして認知して頂けるようなデザインとなっております。また、お客様の生活スタイルを考えた斬新でおしゃれなパッケージデザインと選びやすく、使いやすく、特徴がひとめでわかりやすいようなパッケージデザインにしております。

## 店舗ネットワーク (平成28年3月31日現在)

<b>A 北海道・東北エリア</b> <b>94</b> 店舗展開	<b>B 甲信越エリア</b> <b>108</b> 店舗展開	<b>C 関東エリア</b> <b>859</b> 店舗展開
<b>D 東海・北陸エリア</b> <b>151</b> 店舗展開	<b>E 関西エリア</b> <b>103</b> 店舗展開	<b>F 中国・四国エリア</b> <b>55</b> 店舗展開
<b>G 九州・沖縄エリア</b> <b>175</b> 店舗展開		



### 株式会社マツモトキヨシホールディングス



株式会社 **マツモトキヨシ** ホールディングス

グループ  
店舗総数 **1,545** 店舗

#### 株式会社マツモトキヨシ

(本社)千葉県松戸市



関東エリア	608店舗
東海・北陸エリア	66店舗
関西エリア	76店舗
中国・四国エリア	1店舗
九州・沖縄エリア	26店舗

全国に**777**店舗展開

#### 株式会社マツモトキヨシ東日本販売

(本社)宮城県仙台市青葉区

株式会社 **マツモトキヨシ** 東日本販売

北海道・東北エリア	93店舗
甲信越エリア	5店舗
関東エリア	71店舗

北海道・東北エリア・関東エリアを中心に**169**店舗展開

#### 杉浦薬品株式会社

(本社)愛知県江南市



東海・北陸エリア	32店舗
----------	------

東海・北陸エリアに**32**店舗展開

#### 株式会社マツモトキヨシ九州販売

(本社)福岡県福岡市博多区

株式会社 **マツモトキヨシ** 九州販売

中国・四国エリア	1店舗
九州・沖縄エリア	149店舗

九州・沖縄エリアを中心に**150**店舗展開

#### 株式会社ぱぱす

(本社)東京都墨田区



関東エリア	137店舗
-------	-------

関東エリアに**137**店舗展開

#### 株式会社マツモトキヨシ甲信越販売

(本社)長野県岡谷市

株式会社 **マツモトキヨシ** 甲信越販売

甲信越エリア	103店舗
--------	-------

甲信越エリアに**103**店舗展開

#### 株式会社示野薬局

(本社)石川県金沢市



東海・北陸エリア	53店舗
----------	------

東海・北陸エリアに**53**店舗展開

#### 株式会社トウブドラッグ

(本社)埼玉県越谷市



関東エリア	29店舗
-------	------

関東エリアに**29**店舗展開

#### 株式会社マツモトキヨシファーマシーズ

(本社)千葉県松戸市

株式会社 **マツモトキヨシ** ファーマシーズ

北海道・東北エリア	1店舗
関東エリア	14店舗
関西エリア	5店舗

関東・関西エリアを中心に調剤薬局**20**店舗展開

#### 弘陽薬品株式会社

(本社)大阪府大阪市生野区



関西エリア	9店舗
-------	-----

関西エリアに**9**店舗展開

#### 株式会社マツモトキヨシ中四国販売

(本社)岡山県岡山市南区

株式会社 **マツモトキヨシ** 中四国販売

関西エリア	13店舗
中国・四国エリア	53店舗

中国・四国エリアを中心に**66**店舗展開

#### 「マツモトキヨシ」タイ王国での展開について

当社とCentral Food Retail Company Ltd.の共同出資により設立しましたセントラル&マツモトキヨシ リミテッドを通じてタイ王国に店舗展開しております。

店舗名 マツモトキヨシ ラプラオ店 (平成27年10月28日オープン)  
マツモトキヨシ ピンカオ店 (平成27年12月 4日オープン)

※上記2店舗につきましては、グループ店舗総数に含んでおりません。

小売  
事業会社

その他  
事業会社

株式会社マツモトキヨシホールセール  
株式会社マツモトキヨシアセットマネジメント

(本社)千葉県松戸市  
(本社)東京都文京区

株式会社エムケイプランニング  
株式会社マツモトキヨシ保険サービス

(本社)千葉県松戸市  
(本社)千葉県柏市

※平成27年10月1日付で、当社連結子会社の株式会社マツモトキヨシ東日本販売(存続会社)と株式会社グルマ薬局(消滅会社)、株式会社マツモトキヨシ甲信越販売(存続会社)と株式会社イタヤマ・メディコ(消滅会社)、株式会社マツモトキヨシ中四国販売(存続会社)と株式会社ラブラッグス(消滅会社)の合併を行いました。

※平成27年10月1日付で、当社連結子会社の伊東秀商事株式会社を合併消滅会社、株式会社PALTACを合併存続会社とする吸収合併を行いました。

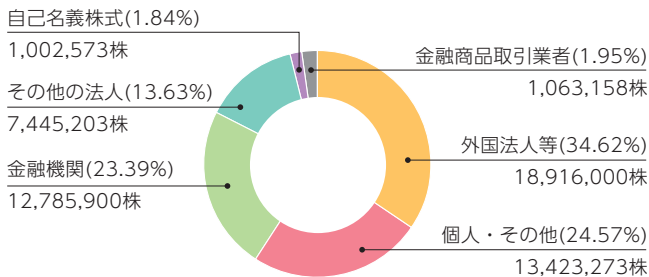
株式の状況・会社概要等 (平成28年3月31日現在)

概要		役員 (平成28年6月29日現在)			
● 名称	株式会社マツモトキヨシホールディングス	代表取締役会長	松本 南海雄	社外取締役	小林 諒一
● 所在地	〒270-8511 千葉県松戸市新松戸東9番地1	代表取締役社長	松本 清雄	社外取締役	松下 功夫
● 電話番号	047-344-5110(代表)	専務取締役	成田 一夫	監査役(常勤)	小山 由紀夫
● 設立	平成19年10月1日	常務取締役	松本 貴志	社外監査役	鈴木 哲
● 資本金	220億51百万円	取締役相談役	松本 鉄男	社外監査役	須永 明美
● 事業内容	子会社の管理・統轄及び商品の仕入・販売	社外取締役	大爺 正博		

株式の状況		株主メモ	
● 発行可能株式総数	210,000,000株	事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
● 発行済株式総数	54,636,107株	定時株主総会	6月中
● 株主数	15,854名	1単元の株式数	100株
● 大株主(上位10名)		期末配当金 受領株主確定日	3月31日
		中間配当金 受領株主確定日	9月30日
		株主名簿管理人 特別口座の管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
		同上連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 TEL.0120-232-711(通話料無料)
		上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 (証券コード3088)
		電子公告 公告掲載URL	http://www.pronexus.co.jp/koukoku/3088/3088.html
		公告の方法	ただし、やむを得ない事由により電子公告による 公告をすることができない場合は、日本経済新聞 に掲載いたします。

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数(1,002,573株)を減じた株式数(53,633,534株)を基準に算出し小数点第3位以下を四捨五入しております。

保有者別株式状況



株主優待について

当社は、株主の皆様へ、日頃よりご愛顧  
いただいております感謝の気持ちを込め  
まして、株主優待として、年2回、当社  
グループの店舗でご利用可能な商品券を  
お送りしております。  
是非とも当社グループの店舗をご利用く  
ださいようお願いいたします。



株主優待の内容

**優待内容:** 当社グループ店舗で利用可能な商品券  
**対 象:** 毎年3月末及び9月末現在の当社株主名簿に記載又は  
記録された1単元(100株)以上所有の株主様  
**贈呈基準:** 100株以上500株未満 2,000円分  
500株以上1,000株未満 3,000円分  
1,000株以上 5,000円分  
**贈呈時期:** 毎年以下の時期の発送を予定しております。  
・基準日が9月30日の場合は12月上旬  
・基準日が3月31日の場合は6月下旬

(注) 調剤薬局にて医療機関より処方される処方薬には利用できませんので御了承ください。



見やすいユニバーサル  
デザインフォントを  
採用しています。



環境に配慮した  
「ベジタブルインキ」を  
使用しています。