

## 株主の皆様へ

第10期報告書 平成28年4月1日 > 平成29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10期連結累計期間(平成28年4月1日～平成29年3月31日)のご報告と第11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10期 連結累計期間の業績について

当連結会計年度(平成28年4月1日～平成29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・業態を越えた競合企業の新規出店、商圏拡大に向けた新たなエリアへの侵攻、M&Aによる規模拡大、同質化する異業種との競争、それらが要因となる狭小商圏化など、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。

このような環境の中、当社グループは、中期的な経営戦略として掲げる、「需要創造に向けた新業態モデルの構築」「オムニチャネルを起点としたCRMのさらなる進化」「安定した収益基盤の確立・維持」に努めることにより、競争優位性を確立し、「美と健康を通じて、すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業グループ」を目指しております。

具体的には、次世代ヘルスケア型店舗「matsukiyo LAB」は4号店まで拡大し、その1号店である新松戸駅前店は2月1日より「健康サポート薬局」として認定され、各店とも地域のかかりつけ薬局として順調に成長しております。団体旅行から個人旅行へと新たな段階を迎えたインバウンド需要に対しては、パスポートデータを活用した免税対応店舗の拡大や品揃えの最適化、新たな施策の展開、薬局経営／調剤業務の効率化、かかりつけ薬局をサポートする「調剤サポートプログラム」のリリース、主要店舗におけるApple Pay(アップルペイ)での支払いサービスの開始、マツモトキヨシ公式アプリを利用した「アクティブリワード(健康サポートプログラム)」や「バーコードスキャンによる商品情報確認」などのサービス拡充、お取り置き・お取り寄せサービスの店舗数拡大、電子お薬手帳サービスの導入、「MKカスタマー」をさらに魅力あるものに進化

させたPB商品ライン「matsukiyo」の展開強化、サプリメントPBの「matsukiyo LAB」にチュアブルサプリメント「食べるサプリ」6アイテム、高品質・高付加価値PB「ARGELAN」にスキンケアシリーズ8商品とともに「レチノタイム」にプレ美容液「ディープケアエッセンスEX」を追加ラインナップ、美白ケア商品「BLANC WHITE」の発売、人気商品「ARGELAN」シャンプーのリニューアルなどに取組んでまいりました。また、メーカー様との共同企画品及び専売品の展開など他社との差別化に注力しております。

新規出店に関しましては、都市型、郊外型とともに、外国人観光客特化型店舗、アウトレットモール業態店舗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97店舗オープンし、既存店舗の活性化を目的に50店舗の改装を実施、今後の成長に向け将来業績に貢献の見込めない87店舗を戦略的に閉鎖しました。

その結果、当連結会計年度末におけるグループ店舗数は1,555店舗となりました。

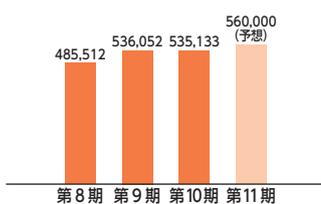
以上の結果、当連結会計年度は、売上高5,351億33百万円(前年同期比0.2%減)、営業利益284億31百万円(同3.7%増)、経常利益308億28百万円(同3.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益201億19百万円(同12.7%増)となり、各利益においては過去最高となりました。

当期(第10期)の1株当たりの配当金につきましては、中間配当金45円に期末配当金50円を加えた95円とさせていただきます。

また今期(11期)の年間配当金は、1株当たり100円の見込みとなります。

### 連結財務ハイライト

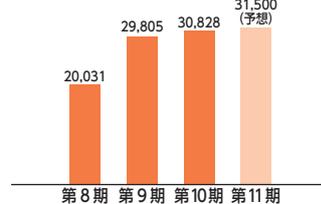
売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



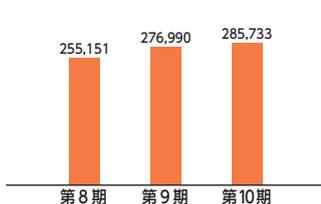
経常利益 (百万円)



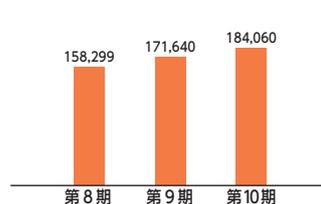
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



総資産 (百万円)



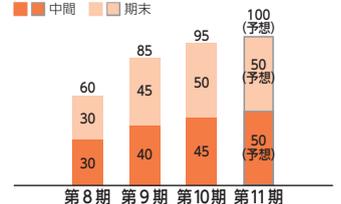
純資産 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり配当金 (円)



# 経営方針（中期経営計画）

## グループ経営理念

あなたにとっての、いるばんへ。

# 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  
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、「美と健康の事業分野において『売上高1兆円企業』を目指す。」を経営ビジョンとして掲げ、美と健康の分野においてなくてはならない企業グループを目指しております。その実現に向けた主な取組みは以下のとおりとなります。

### ① 需要創造に向けた新業態モデルの構築

当社グループは、競争がますます激しくなる環境の中で、社会構造やお客様のライフスタイルの変化、最新のトレンドなどをいち早く察知し、既存の枠組み（業界・過去・常識）にとらわれず、新しい市場を切り開いていくことが必要となります。今後は、いかに『差別化した商品やサービスを提供できるか』が重要となるため、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、美と健康の分野に特化したアイテムとサービスを展開する進化した次世代ヘルスケア店舗『matsukiyo LAB（マツキヨラボ）』を積極展開するなど、業界をリードする事業展開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、調剤事業を強化・拡大すると共に、薬局経営／調剤業務の効率化・かかりつけ薬局をサポートするパッケージ『マツモトキヨシ調剤サポートプログラム』の展開に取り組ん

でまいります。また、地域住民の健康維持・増進を支援する『健康サポート薬局』を推進し、患者様がいつでも気軽に相談できる最も身近な「かかりつけ薬剤師・薬局」として、地域包括ケアシステムへ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

当社グループは、4,800万人を超える会員データと高い分析力を活かし、お客様のライフスタイルの変化や嗜好・ニーズを的確にとらえ“お客様にとって価値のある商品とサービス”を提供していくことが必要となります。今後は、いかに『一人ひとりのお客様と深く繋がるか』が重要となるため、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、4,800万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、自社単独の努力だけでなく、製・配・販を繋ぐサプライチェーン全体のムリ・ムダ・ムラを排除する最適化活動へ積極的に取り組んでまいります。また、オムニチャネル基盤を活用した、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ブランド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 各地域における圧倒的No.1の地位確立

当社グループは、生き残りを懸けた熾烈な戦いに勝ち残るため、将来を見据えた積極的な投資と異業種との連携・コラボレーションにより、地域内における圧倒的な存在感と市場シェアの確保が必要となります。今後は、いかに『スピード感ある事業展開（拡大）ができるか』が重要となるため、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市場シェアの拡大

当社グループは、マーケット構造が大きく異なる三大都市圏（東京圏・名古屋圏・大阪圏）とその他のエリアを区分し、それぞれのエリアに適したドミナント戦略及び地場優良企業とのアライアンス・フランチャイズ・M&Aの積極推進により、市場シェアの獲得に取り組んでまいります。また、従業員の“働きがい”を高める仕組みづくりを推進し、当社グループの成長戦略を支える人材の確保・育成・定着に努めてまいります。

マツモトキヨシプライベート商品  
**ZOOM UP!**

## ブランホワイト



### 商品開発コンセプト

体感する、初めての美白\*シリーズ。

シミ・ソバカスが目立ちやすい肌のメカニズムに着目。より透明感のある肌に整えます。

### 商品開発担当者の想い

お客様の声から誕生した美白\*ケアシリーズ！

「保湿もできる美白化粧品を使いたい」「シミを作りたくない」などといったお客様の声から開発がスタートしました。化粧品の使用感や効果はもちろん、容器やデザインまで美容のエキスパートであるビューティーセクションマネージャーの皆様と何度も検討を重ね、よりお客様にご満足いただける美白\*化粧品を開発いたしました。

### 商品のいち押しポイント

シミをあきらめかけていた方におすすめです！

シミが目立ちやすくなる原因は、シミとシミでない肌の「明度差」（肌の明るさの差）でした。「明度差」が大きくなることでシミが目立ちやすくなるという肌のメカニズムにアプローチすることで、シミが目立ちにくい明るい肌を目指していただけます。

#### 価格

		医薬部外品	
クリアローション		2,916円(税込)	ホワイトニング エッセンス 5,400円(税込)
ホワイトニングローション	モイスト	3,240円(税込)	ホワイトニングデイミルク UV 2,916円(税込)
ホワイトニングローション	リッチモイスト	3,240円(税込)	ホワイトニングマスク 540円(税込)
ホワイトニングミルク		3,240円(税込)	トライアルセット 1,058円(税込)

発売日 平成29年2月10日

\*美白とはメラニンの生成を抑え、シミ・ソバカスを防ぐこと。

マツキヨの  
働く女性に向けた新しい挑戦  
BeautyU

2017年6月30日(金) 銀座にオープン



「BeautyU」のコンセプト

働く女性のために、時間をかけず気軽楽しめる  
美と健康の新しいスタイルを提案

■ BeautyUは働く女性をさらに輝かせる

働く女性的美と健康をサポートする新しいスタイル、それがBeautyUです。常に新しい美容法を発信しながら、「日々活躍する女性の気持ちをポジティブにし、忙しい毎日の美容行動を変化させる「美の新しいスタイル」を提案する、カジュアルでありながら革新的なサービスを提供します。

■ ここでしか体験できない「10min.BEAUTY」

—忙しい女性の大切な時間を無駄にしない。短時間ですばやく最新のキレイ体験—

10 min.  
BEAUTY

忙しい女性が求めているモノ・コトを短時間で実現。BeautyUが最新スタイルや情報をピックアップ、毎日の気分もアがる、あなただけのOnly oneなサービスを提供します。

■ ブランドネーム「BeautyU」に込めた思い

BEAUTY  
U

“Beauty(美しさ、素晴らしいもの)”と“U=You(あなた、Up(アップする、元気、幸せ))”を語源にYOU:あなたをキレイに。あなたのためのキレイを。UP:美しさを、気持ちをアップさせる。あなたのキレイをアップさせるだけでなく気持ちまでもアップさせていく。あなたを一番輝かせる、とっておきのビューティー空間。それがBeautyUです。

Shop data

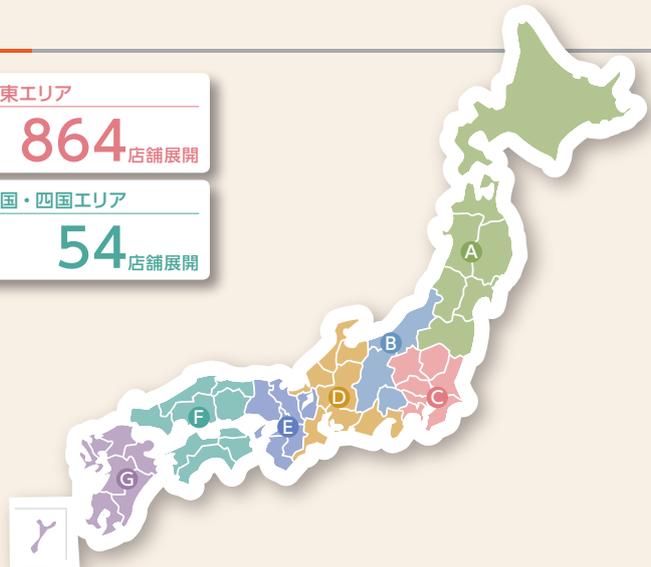
所在地：東京都中央区銀座8-8-5  
太陽ビル1F・B1F



BeautyU Instagram 公式アカウント  
BeautyU\_lab

店舗ネットワーク

(平成29年4月1日現在)



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 1,555 店舗

小売  
事業会社



(本社)千葉県松戸市  
全国に866 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  
甲信越エリアに111 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  
北海道・東北エリア・関東エリアを中心に157 店舗展開



(本社)石川県金沢市  
東海・北陸エリアに51 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  
九州・沖縄エリアを中心に145 店舗展開

株式会社 マツモトキヨシ ファーマシース

(本社)千葉県松戸市  
関東エリア・関西エリアを中心に調剤薬局23 店舗展開



(本社)東京都墨田区  
関東エリアに136 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  
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10店舗展開しております。  
※10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。

その他  
事業会社

株式会社 マツモトキヨシホールセール (本社)千葉県松戸市  
株式会社 マツモトキヨシアセットマネジメント (本社)東京都文京区

株式会社 エムケイプランニング (本社)千葉県松戸市  
株式会社 マツモトキヨシ保険サービス (本社)千葉県柏市

※杉浦薬品株式会社は、平成28年10月1日付で株式会社マツモトキヨシを存続会社とする吸収合併を行いました。

※株式会社トブドラッグは、平成28年10月1日付でドラッグストア事業を株式分割により株式会社マツモトキヨシへ承継させた後に、株式会社マツモトキヨシファーマシースを存続会社とする吸収合併を行いました。

※弘陽薬品株式会社は、平成29年4月1日付で株式会社マツモトキヨシを存続会社とする吸収合併を行いました。

# 会社概要・株式の状況等

(平成29年3月31日現在)

## 概要

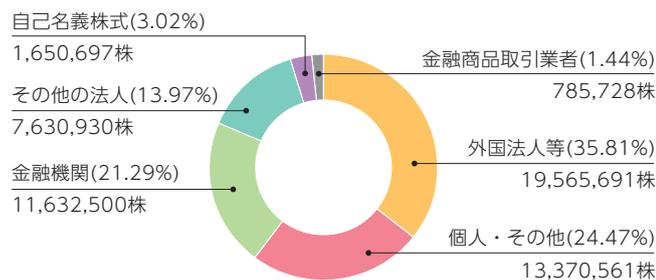
- 名称 .....株式会社マツモトキヨシホールディングス
- 所在地 .....〒270-8511 千葉県松戸市新松戸東9番地1
- 電話番号 .....047-344-5110(代表)
- 設立 .....平成19年10月1日
- 資本金 .....220億51百万円
- 事業内容 .....子会社の管理・統轄及び商品の仕入・販売

## 株式の状況

- 発行可能株式総数 ..... 210,000,000株
- 発行済株式総数 ..... 54,636,107株
- 株主数 ..... 16,128名
- 大株主(上位10名)

株主名	保有株式数 (単位:株)	持株比率 (単位:%)
松本 鉄男	5,567,400	10.19
株式会社千葉銀行	2,257,800	4.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,930,400	3.53
株式会社南海公産	1,743,588	3.19
株式会社マツモトキヨシホールディングス	1,650,697	3.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,453,600	2.66
松本 南海雄	1,429,540	2.62
エーザイ株式会社	1,407,500	2.58
松本 貴志	1,233,100	2.26
松本 清雄	1,231,100	2.25

## 保有者別株式状況



## 役員

(平成29年6月29日現在)

代表取締役会長	松本 南海雄	社外取締役	大爺 正博
代表取締役社長	松本 清雄	社外取締役	小林 諒一
取締役副社長	成田 一夫	社外取締役	松下 功夫
常務取締役	松本 貴志	監査役(常勤)	小山 由紀夫
取締役	小部 真吾	社外監査役	鈴木 哲
取締役	石橋 昭男	社外監査役	須永 明美
取締役相談役	松本 鉄男		

## 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月中
1単元の株式数	100株
期末配当金 受領株主確定日	3月31日
中間配当金 受領株主確定日	9月30日
株主名簿管理人 特別口座の管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
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)	
同上連絡先	
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 <a href="http://www.pronexus.co.jp/koukoku/3088/3088.html">http://www.pronexus.co.jp/koukoku/3088/3088.html</a>	
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。

## 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箋には利用できませんので御了承ください。

株式会社 **マツモトキヨシ** ホールディングス

<http://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/>

〒270-8511 千葉県松戸市新松戸東9番地1  
TEL.047-344-5110(代表)

UD  
FONT

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。