

株式会社マツキヨココカラ & カンパニー

中期経営計画

(2026年3月期～2031年3月期)

2025年5月9日





目次

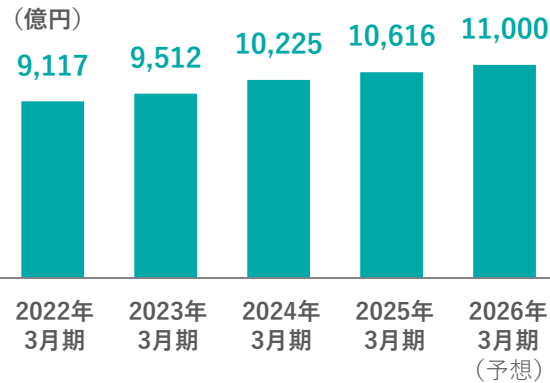
P.2	実績の振り返り／連結業績予想（2026年3月期）	
P.3	グループ理念・ビジョン・スローガン	
P.4	2031年3月期の目指す姿	
P.5	当社のあゆみ	
P.6	3つの重点戦略	
P.7	グループ経営目標達成に向けた成長ストーリー	
P.8	重点戦略の概要	差別化戦略／プラットフォームビジネス強化
P.10		投資戦略／成長投資
P.11		投資戦略／海外事業戦略
P.12		社会貢献・還元／マテリアリティ
P.13		社会貢献・還元／配当政策
P.14	キャッシュアロケーションの考え方（2026年3月期～2031年3月期）	

実績の振り返り／連結業績予想 (2026年3月期)

- 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、**収益性等の重要目標を前倒しで達成**
- 2025年3月期実績では、**営業利益率7.7%、ROE10.6%**

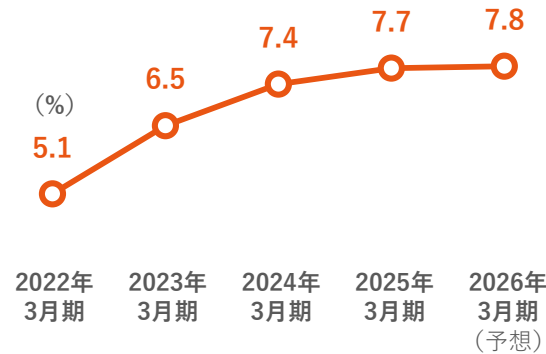
連結売上高

経営統合以降、売上高1兆円規模まで成長



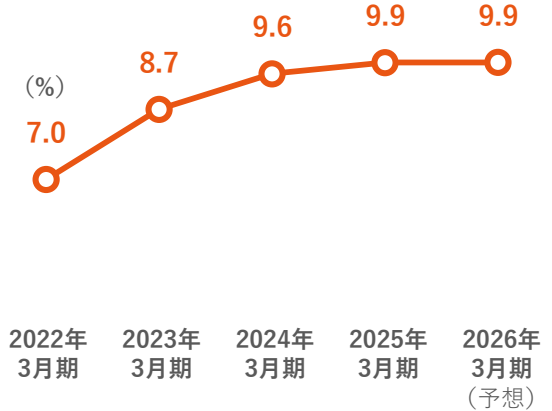
連結営業利益率

7%を超え、高い水準で推移



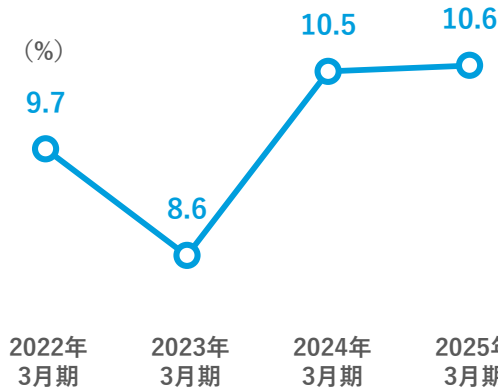
EBITDAマージン

連結営業利益率同様に9%超と高い水準で推移



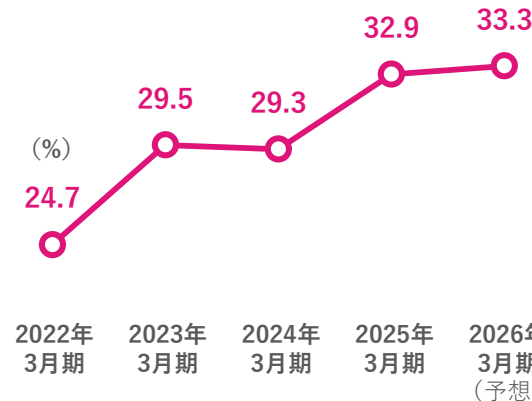
ROE

高い収益性もあり、10%超を達成



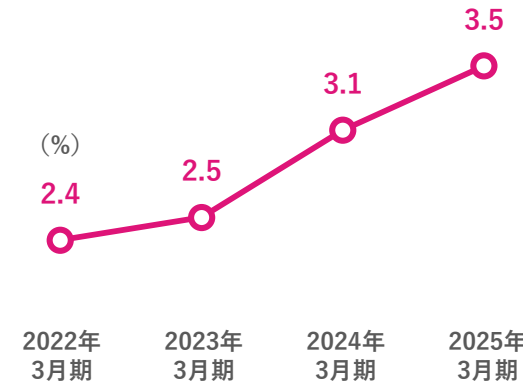
配当性向

前目標である30%を超えて推移



DOE

高い収益性と配当性向により、前目標3%を達成



※ 2022年3月期実績は、旧マツモトキヨシHDと旧ココカラファインを単純合算

※ 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

- 2021年経営統合時に制定の理念・ビジョン・スローガンは、**継続して実現すべき姿**と捉えて変更はしない

グループ理念

未来の常識を創り出し、 人々の生活を変えていく

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

グループビジョン

美しさと健やかさを、 もっと楽しく、身近に。

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

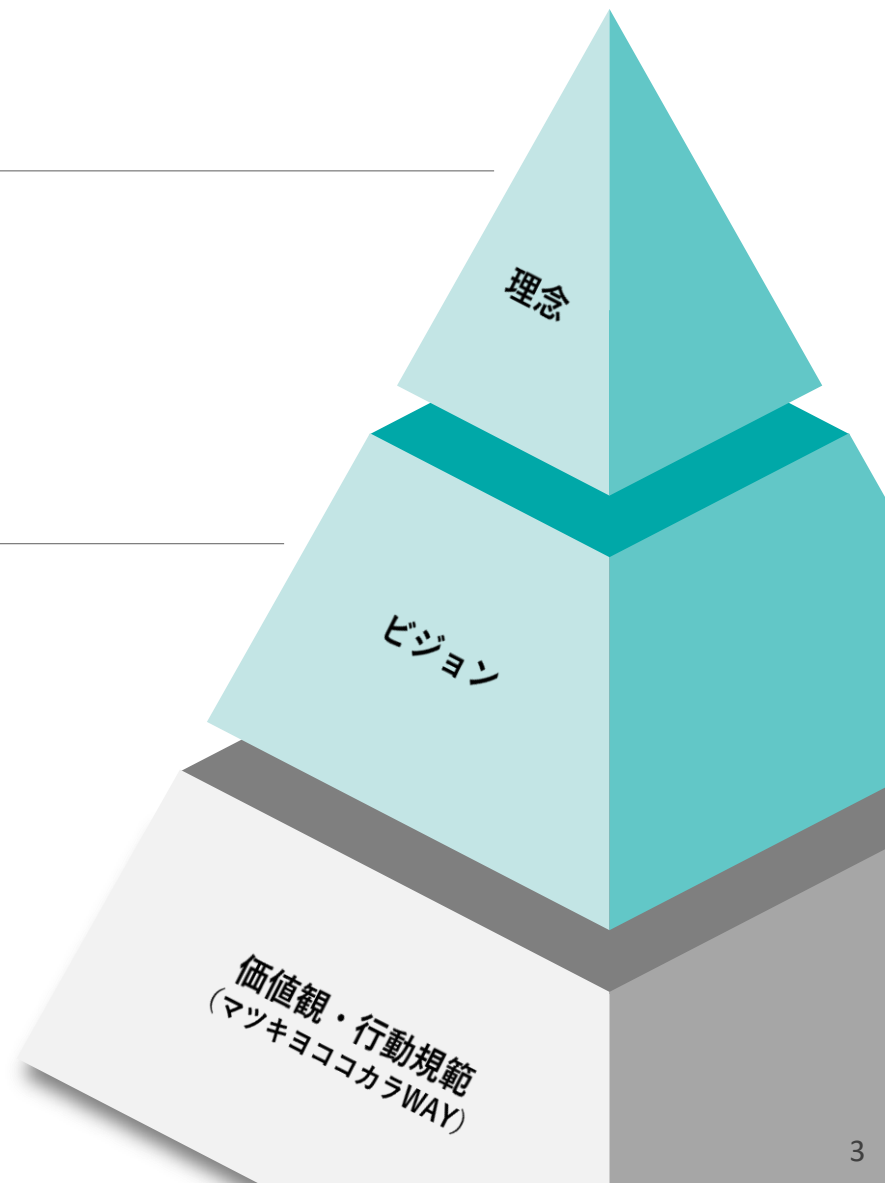
そして、人の想いに敏感で身近な存在であり続けることを大切に、
生活や地域に、より大きな安心と喜びをお届けするために
挑戦してまいります。

グループスローガン

Find your “!” wow

“!”は、“wow”（ワオ）と読みます。
直訳では「“！（驚きやよろこび）”が見つかる。」となります。

訪れるたびに、思わず“Wow!”と叫んでしまう程の驚きや喜びがあり、
「次はどんなことに出会えるだろう!」と
ワクワクした気分になっていただきたいとの想いを表しています。



- 基本的な考え方として「**価値を共創し分かち合う**」を掲げ、**新たに3つの重点戦略を設定**
- 新たにグループ経営目標を設定。売上高は連合体構想分を分離しオーガニックグロスとしての目標とする

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

3つの重点戦略

基本的な考え方 「**価値を共創し分かち合う**」

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

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

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

グループ経営目標

(2031年3月期/2030年度)

売上高
(オーガニックグロス)
1.3兆円

+

売上高
連合体構想分
α

EBITDAマージン
13%以上

ROE
12%以上

×

配当性向
50%

||

DOE (純資産配当率)
6%

※ 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

- 創業時から培われたDNAを基に成長を続け、**経営統合によって高い収益性を獲得**
- 経営統合時策定の重要目標を早期に達成し、**次の成長に向けた新たな中期経営計画を策定**

マツモトキョシグループ

- 創業からのDNA -

「創意工夫」 「新しい常識」

ココカラファイングループ

- 創業からのDNA -

「ヘルスケアネットワーク」

経営統合時中計において達成した重要目標

- 達成 ✓ 統合シナジー **300億円**の発現
- 達成 ✓ 連結営業利益率 **7%以上**
- 達成 ✓ ROE **10%以上**

次の成長に向けて新たに中計を策定

高収益体質への転換

(2012年3月期)

経営統合

(2021年10月)

連結 営業利益率

3.6%

連結 売上高

5,623億円

5.1%

1兆616億円

9,117億円

新 中期経営計画

2009年
3月期

2022年
3月期

2025年
3月期

2031年
3月期

- 2031年3月期のグループ経営目標達成に向けて、**3つの重点戦略を推進**
- 「価値を共創し分かち合う」という基本的な考えのもと、**稼ぐと還元の好循環による企業価値向上**を目指す

基本的な考え方 「価値を共創し分かち合う」

差別化戦略

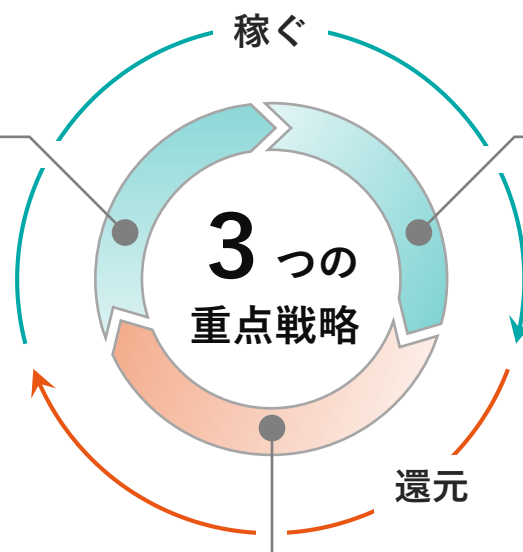
当社ならではの
プラットフォームビジネス
の強化

- ・ 新たな価値・サービスの提供
- ・ 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

投資戦略

価値共創に向けた
ビジネスインフラへの投資

- ・ プラットフォームを支える
基盤への投資
- ・ 事業規模の拡大
- ・ 人的資本への投資



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

- ・ 全てのステークホルダーへの還元
- ・ 環境／社会への対応
- ・ コーポレートガバナンスの充実
- ・ 資本市場からの要請対応

グループ経営目標達成に向けた成長ストーリー

- 個別の戦略推進プランを着実に実行することで、**グループ経営目標**（2031年3月期）の**達成**を目指していく

重点戦略

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

投資戦略

価値共創に向けた
ビジネスインフラへの投資

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

主な取り組みとKPI

(KPI = 2031年3月期を最終年度とする重要業績評価指標)

KPI：グループ会員数 4,500万人

- 顧客体験の創出によるLTVの向上

KPI：ヘルス&ビューティー売上高構成比 75.0%

KPI：PB商品売上高構成比 15%以上

- 美と健康の分野でのPB・共創商品の拡大

KPI：重点エリアでの出店 +130~150店舗/年

- 大都市圏を中心とした出店エリアへの選択と集中

KPI：CO2排出量 40%削減（2022年3月期比）

KPI：PB商品環境配慮型比率 60%

- カーボンニュートラルの推進

KPI：従業員意識調査 3.94P

KPI：女性管理職比率 30.0%

KPI：独立社外取締役比率 50%以上

- 従業員意識調査に基づく課題項目への施策の展開

etc...

グループ経営目標

売上高
(オーガニックグロース)
1.3兆円

+

売上高
(連合体構想分)
α

EBITDAマージン
13%以上

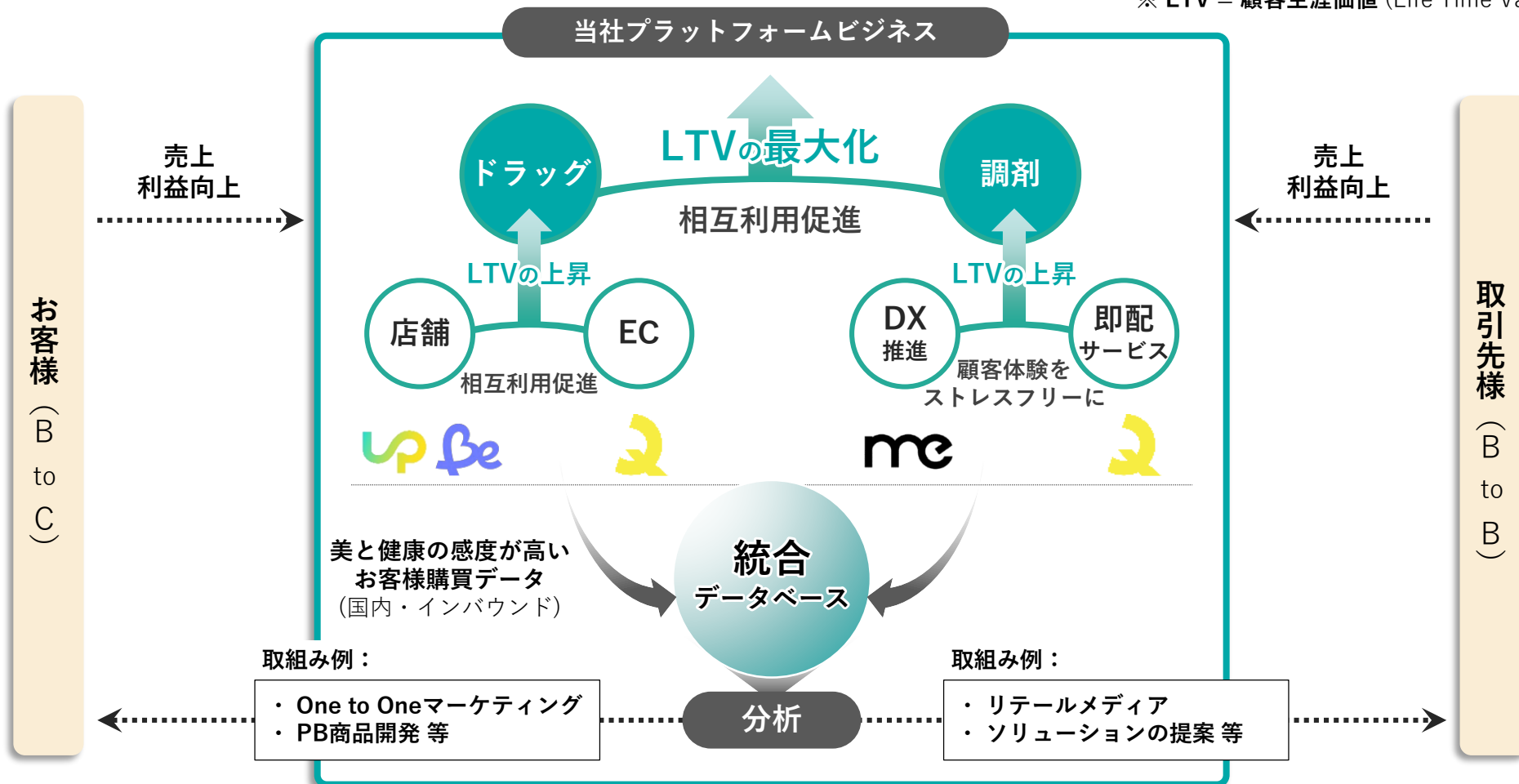
ROE
12%以上

配当性向
50%


重点戦略の概要 (差別化戦略/プラットフォームビジネス強化)


- ドラッグ、調剤とECの利便性を高め、シームレスにご利用頂くことで、**お客様のLTV※最大化**を図る
- 美と健康の感度が高いお客様から得られる**当社ならではのデータを分析し、BtoB含む事業領域を拡張**させていく


※ LTV = 顧客生涯価値 (Life Time Value)




当社サービス一覧

 マツキヨココカラQ(キュー)
▶ 店舗宅配サービス

 マツキヨココカラBe(ビー)
▶ メイクECサービス

 マツキヨココカラMe(ミー)
▶ 調剤デジタルサービス

 マツキヨココカラUp(アップ)
▶ サプリメントECサービス

- LTV最大化に向けて、**EC・ドラッグ店舗・調剤薬局を、自由にシームレスにご利用頂くサービス**を充実させている

マツキヨココカラ Q (キュー)

対象商品購入で最短当日配送の宅配サービス。
当社グループのリソースを活用するスキームで対象エリア拡大中。
簡易包装を使用し、EV車両にて配送するエコなサービス。



対象エリア：**143**エリア

高いリピート率 **約5割**

(2025年3月末)

マツキヨココカラ Be (ビー)

デジタルを活用したお客様の美に寄り添うパーソナルサービス。
スマホで簡単にメイクや肌・髪質の測定が出来、ECサイトからの
ショッピングのほか、店舗で活用のオンライン台帳も提供。



Be Makeup+

⇒ メイクシミュレーター

Be Skincare+

⇒ 肌状態測定とおすすめの提案

Be Haircare+

⇒ 髪状態測定とおすすめの提案

Be 360+

⇒ 記録確認のマイページ

マツキヨココカラ Me (ミー)

アプリを通じて調剤サービスをデジタル化し、
利便性向上・待ち時間短縮・シームレスな体験を提供。
(今後も機能拡充を予定)



処方箋事前送信

⇒ 受け取った処方箋をアプリで撮影、
そのまま薬局に事前送信。

お呼び出し通知

⇒ お薬の準備ができたら、スマホに
プッシュ通知でお知らせ。

電子お薬手帳

⇒ 受け取った処方箋薬の情報を
アプリ内で自動登録 (要設定)

マツキヨココカラ Up (アップ)

一般用ドラッグやサプリメントのサービスブランド。
ECでサプリメントバーをシームレスに体験。
(今後リリース予定)



アプリでお客様の身体の悩みや
目指したい状態を入力すると、
管理栄養士監修のプログラムで
オススメのサプリメントを提案。

欲しい栄養素を追加したり、
生活に合わせて一回の容量を変えたり、
自分に最適なサプリメントが自宅に届く。

- 6年間（2026年3月期～2031年3月期）の成長投資のうち、**出店改装投資に1,000億円、システム等のIT投資600億円**を計画
- その他、連合体構想の実現に向けた投資や、人的資本、海外事業、気候変動対応等への投資を進める

成長投資

出店戦略

投資額(6年間)

約**1,000**億円

- 戦略的出店エリアへの選択と集中
 - ✓ 大都市圏での相対的市場シェア獲得
 - ✓ 重点エリアへのリソースシフト
- 出店戦略に応じたブランディング
 - ✓ 店舗価値を高めるリブランディング（ビューティフラッグシップ）
 - ✓ 調剤併設化の推進

連合体構想

- 連合体構想実現に向けたM&Aの実行
- 協業・業務提携の推進

人的資本投資

- 健康管理と健康投資への充実／労働環境の整備
- 多様な人材活躍に向けた継続的・計画的育成

システム等IT投資

投資額(6年間)

約**600**億円

- 変化するお客様の価値観への対応
 - ✓ プラットフォームビジネスの拡大と機能強化（アプリ、店舗機能の高度化）
- DXによる利便性追求と運営効率化
 - ✓ プラットフォームを支える基盤への投資（分析の高度化と効率化）
 - ✓ IT技術を活用した業務改革と推進

海外事業戦略

- ASEAN地域での事業拡大
- 店舗網拡大を基盤とした効率化・収益化

気候変動対応

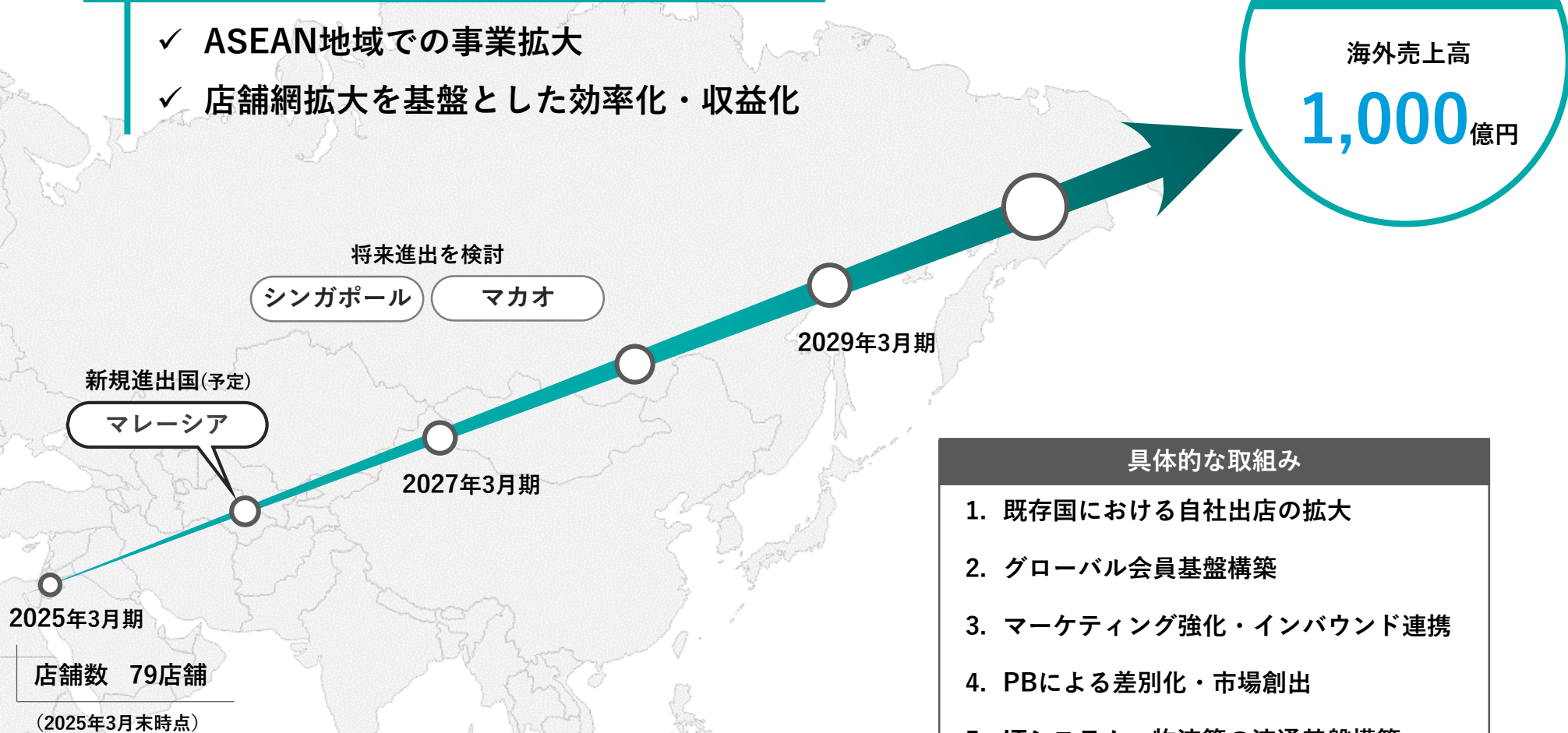
- カーボンニュートラルの推進
（脱炭素社会・循環型経済への貢献）

- ASEAN地域での事業拡大と効率化・収益化を図り、「**海外売上高1,000億円**」を目指す

戦略テーマ

アジアにおけるマツキヨブランドの確立

- ✓ ASEAN地域での事業拡大
- ✓ 店舗網拡大を基盤とした効率化・収益化

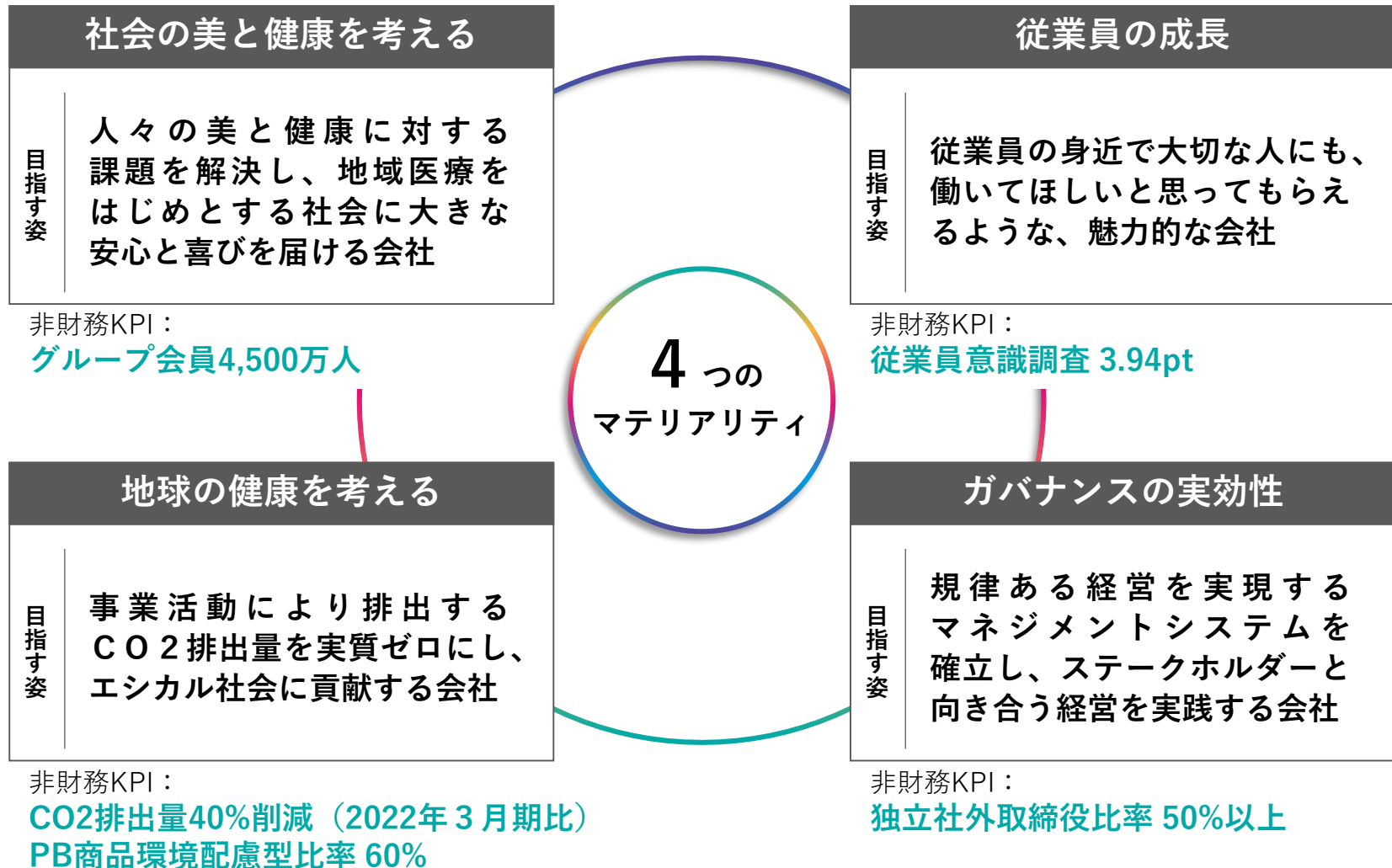


具体的な取組み

1. 既存国における自社出店の拡大
2. グローバル会員基盤構築
3. マーケティング強化・インバウンド連携
4. PBによる差別化・市場創出
5. ITシステム・物流等の流通基盤構築

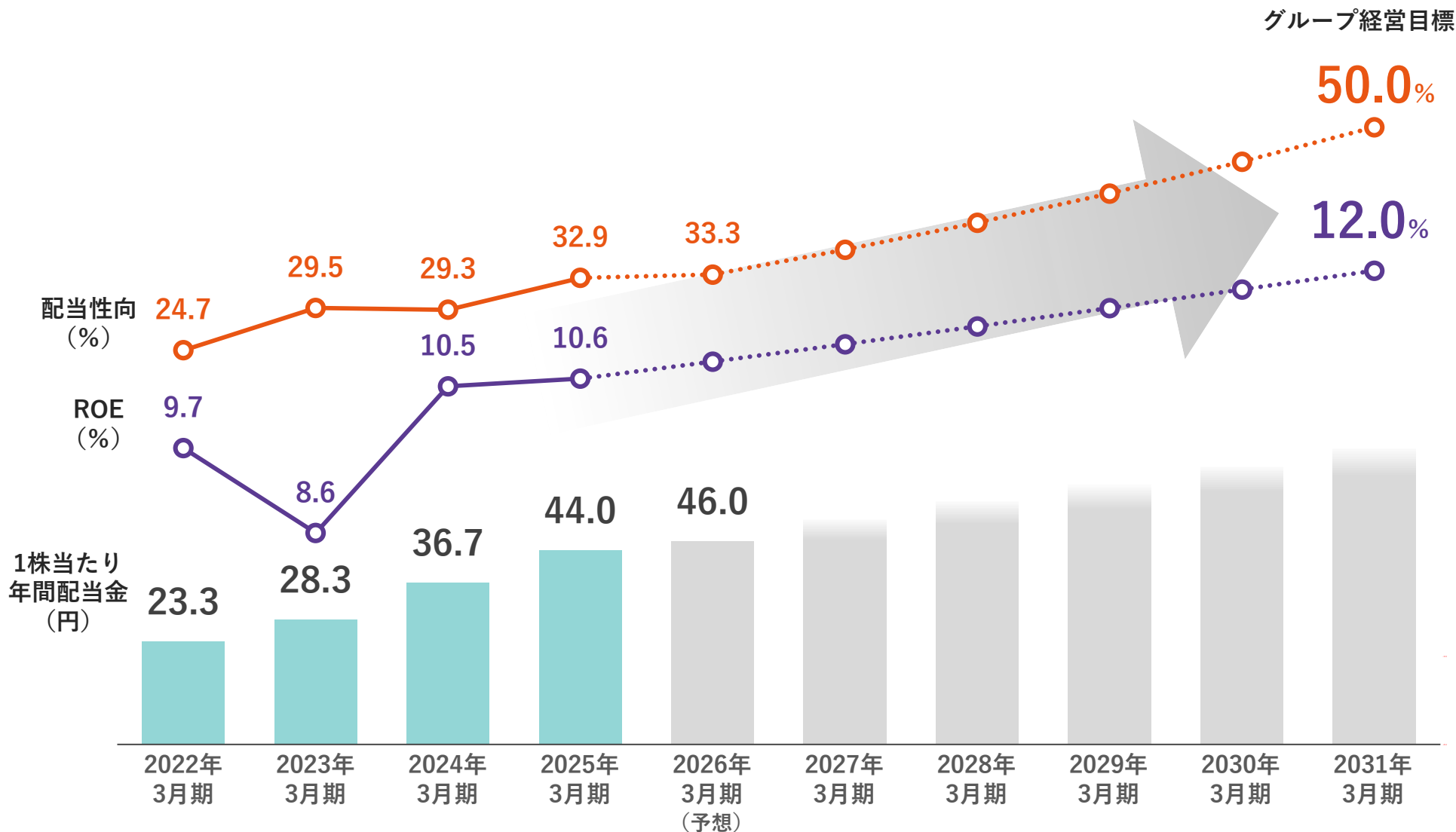
※ 上記は、2025年3月末時点の為替水準で円換算し、表記しております。

- 今回、当社を取り巻く経営環境を改めて分析し、**4つのマテリアリティ**を改めて特定
- 関連する非財務KPIを達成することで、**グループ経営目標達成と企業価値向上を図る**



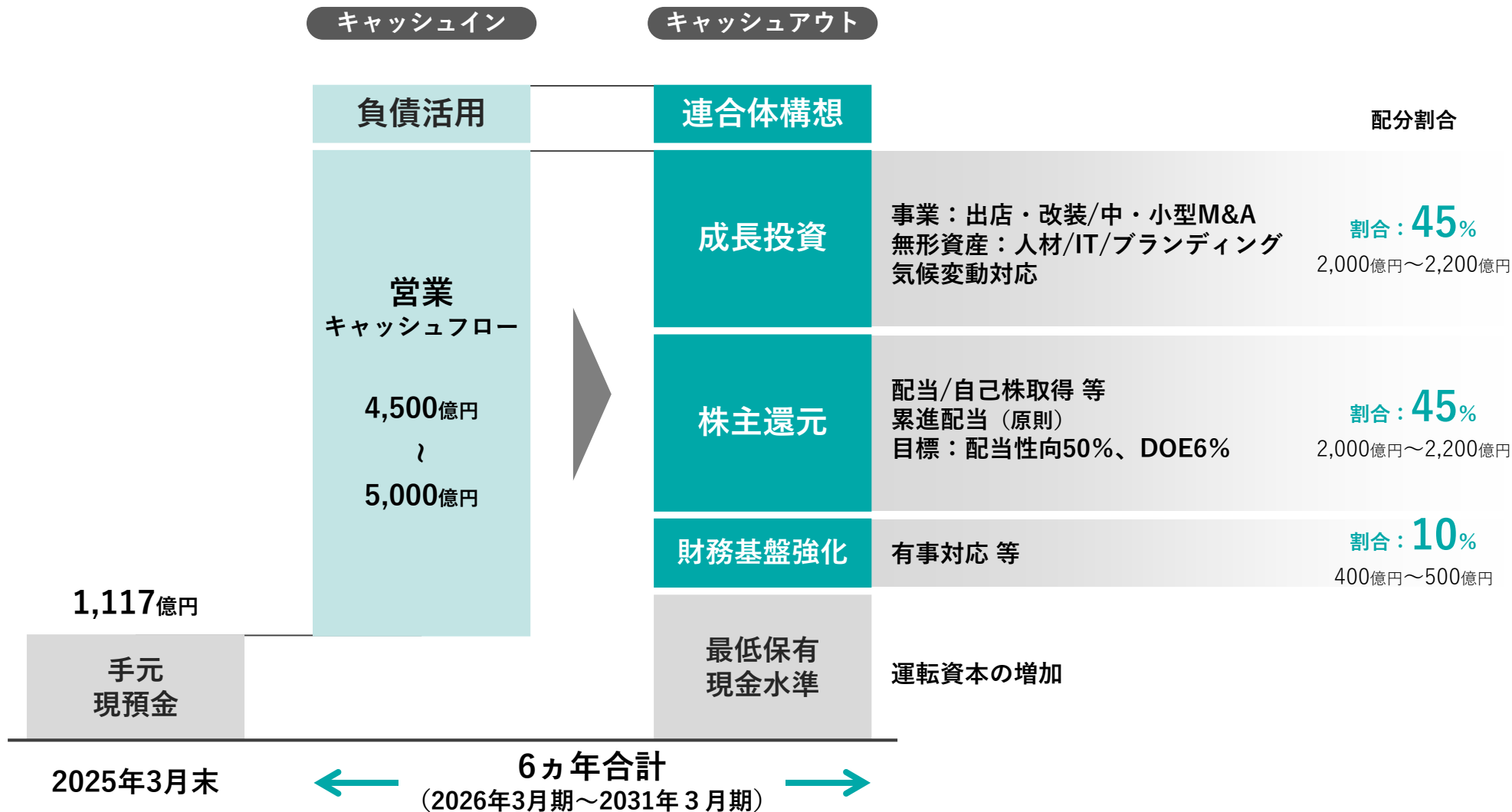
重点戦略の概要 (社会貢献・還元／配当政策)

- 配当維持又は増配を行う **累進配当 (原則)** のもと、**配当性向50%、DOE (純資産配当率) 6%** を目標として設定
- 自己株式の取得は財務状況や株価水準を勘案し、機動的に実施することで、**ROE12%以上の達成を目指す**



キャッシュアロケーションの考え方 (2026年3月期~2031年3月期)

- 保有現金水準を差し引いた営業キャッシュから、**成長投資45%、株主還元45%、財務基盤強化10%**の割合で配分
- 大型の連合体構想の場合は、**負債の活用も視野**に進める





MatsukiyoCocokara & Co.

[注意事項]

本資料につきましては、株主・投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用下さい。業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、株主・投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、株主・投資家の皆様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。