



Matsumoto KiYoshi Holdings

統合報告書

2021 Integrated
Report 2021

すべてのお客様が笑顔となれる未来へ。

CONTENTS

イントロダクション

目次/編集方針	2
マツモトキヨシホールディングスとは	3
会長あいさつ	7

マツモトキヨシホールディングスの成長戦略

価値創造のあゆみ マツモトキヨシの歩み	9
価値創造プロセス	11
財務/非財務ハイライト	13
社長メッセージ	15
国内戦略1	21
国内戦略2	23
国内戦略3	25
グローバル戦略	27

価値創造の基盤

経営戦略の基盤 持続可能な経営の実践	29
環境 Environment	33
社会 Social	35
ガバナンス Governance	39

データ・会社概要

財務/非財務データ	45
ネットワーク	47
会社概要	49
株式情報	50

編集方針

当社はこの度、はじめて統合報告書を作成いたしました。これを読んでくださる皆さまから是非ご意見をいただきたいと考えております。そして、今回よりも次回、次回よりも次々回と、よりよい報告書となるよう取り組んでまいります。

今般の新型コロナウイルスの影響により、これまでの常態が激変し、経営環境にも大きく影響を及ぼしておりますが、このような局面に遭ったからこそ見えてきたことが多くあります。

あらためて、当社グループは、なぜ存在し続けているのか？これまでどのように価値を創造してきて、そして、これからどのように価値を創造しようとしているのか？それが少しでも読んでくださる方に伝われば幸いです。

株式会社マツモトキヨシホールディングスの統合報告書は、これが最初で最後です。2021年10月に誕生予定の株式会社マツキヨココカラ&カンパニーの統合報告書として、また、皆さまのお目にかかる日まで、準備をしてまいります。

- 〈対象期間〉 2020年4月～2021年3月
ただし、最新情報を提供する重要性を鑑み、組織体制や施策などについては、一部2021年の情報も含まれます。
- 〈対象組織〉 株式会社マツモトキヨシホールディングス及び連結子会社
〈参考ガイドライン〉 経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、当社の価値創造に向けた報告に取り組んでいます。
- 〈発行年月〉 2021年8月
〈問い合わせ先〉 管理本部 総務企画部 047-344-5110



PURPOSE

マツモトキヨシホールディングスグループは、
なぜ存在するのか。

あなたにとっての、いちばんへ。

1st for You.

私たちは、すべてのお客様のためにまごころをつくします。

私たちは、すべてのお客様の美と健康のために奉仕して参ります。

私たちは、すべてのお客様にとって、いちばん親切なお店を目指します。

You は、仕事をしていて直接、間接に関係のあるすべての人

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、

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

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

地域社会 地域社会に貢献している事業者となることで

株主様 株主様に利益の還元をすることが私達の事業を営む目的です。

VALUES

マツモトキヨシホールディングスグループは、
どのように取り組んでいるのか。どのように行動をしているのか。

マツモトキヨシ WAY

共通の価値観と行動基準

マツモトキヨシWAYは、マツモトキヨシで働く全ての人が共有すべき
信条であると共に遵守すべき憲法に相当するものです。

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

MISSION

マツモトキヨシホールディングスグループは、
何をしなければならないのか。

- ／当社は、当社グループに関わるすべての人が、いつまでも美しく、健康で心豊かな生活を送れるよう奉仕してまいります。
- ／当社は、これからの高齢化社会を支えるため、セルフメディケーションを推進し、お客様とその大切な人の健康を守る「かかりつけ薬局」として貢献していきたいと考えております。
- ／当社は、美と健康の分野で、常に新しい価値の創造とまごころを込めたサービスを提供することにより、“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す。
- ／当社は、美と健康を通じて、すべてのステークホルダーの皆様から信頼され支持される企業グループを目指し、そのための努力を惜しまず、常に挑戦し、成長し続けてまいります。

VISION

マツモトキヨシホールディングスグループは、
どのようなインパクトを与えるのか。成功した時の姿。

“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”となり、
更に、将来的に“美と健康の分野でアジアNo.1”
となることを目指す



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**

すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、 支持される企業グループに

このたびの新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表するとともに、被患されている方々や困難な状況におられる方々が、一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。

また、今もなお、日々感染症と闘っていらっしゃる医療・看護関係者の皆さまに対して、心から感謝の意を表します。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、多くの人命を奪っただけでなく経済へも大きな打撃を与えています。これまでの常態が変わりゆく大変な状況の中、私たちは、公衆衛生の維持向上を担う社会インフラであるドラッグストア・薬局として、持続可能な社会・地域の実現に貢献すべく、全てのグループ従業員のそれぞれの絶え間ない努力によって、店舗・薬局を運営し、その使命を果たし続けております。

このような厳しい状況の中でも、当社グループが使命を果たし続けているのは、創業者の想いを受け継いでくれているからだと強く感じております。

当社の歴史は、1932年（昭和7年）に、千葉県松戸市小金に社名にもなっている「松本清」が個人経営の「松本薬舗」を開いたことから始まります。

創業者松本清は、「まごころ」と「愛情」をもって、既成概念にとらわれず「親切なお店」・「美と健康に奉仕する」をモットーに、とにかく、お客様に満足していただくことを追求しておりました。この精神は、今日の「マツモトキヨシ経営基本理念」をはじめ、グループ経営理念、マツモトキヨシWAYなどの中で具現化されており、そのDNAは現代まで着実に受け継がれております。

この後、当社グループの企業価値の創造について、ご案内をさせていただきます。どのような考えにも、ステークホルダーの皆さまにご満足いただくことを追求することが、根幹になればならないと考えております。至らない点もあろうかと存じますが、その点は、現状を受け止め、今後進化させてまいります。「何をやったかではなく、今から何をやるか」です。今後とも、美と健康の分野においてなくてはならない存在としてありつづけます。

価値創造のあゆみ マツモトキヨシの歩み

当社は、創業者の松本清がそれまでの薬屋に対して革新を起こしたことから始まります。マツモトキヨシは、それ以降、お客様にとっての美や健康に、「まごころ」をもって寄り添い、時にはそれまでの常識を覆し、新しい常識をつくりだすという革新をもたらし、新たなお客様の価値観を創造しながら、様々なお客様のご要望にお応えしてまいりました。

これらは、全て、松本清の精神を受け継いだ、マツモトキヨシの人材が起こしてきたことです。

そして、これからも当社にとって特に重要な経営資源となる「多様なプロフェッショナル人材」がマツモトキヨシの価値創造の源泉になるとともに、マツモトキヨシが持続的に成長し続けるための価値創造ドライバーとなります。

1932

12月26日 マツモトキヨシの誕生
松本清が松戸市小金44番地に「松本薬舗」を個人創業



創業店舗

1954

1月 個人経営から法人組織へ



2001

グループ拡大戦略スタート
地域優良企業との業務提携開始
3月 500店舗達成

2012

7月 LINE対応スタート
12月 創業80周年

2014

4月 代表取締役社長に松本清雄が就任
8月 マツモトキヨシ公式アプリを公開
10月 免税対応開始



2016

7月 サプライチェーンイノベーション大賞
2016優秀賞を受賞



12月 調剤サポート薬局
加盟店募集開始

2017

2月 matsukiyo LAB
新松戸駅前店が健康サポート薬局に認定



6月 働く女性に向けた新業態
BeautyU 銀座中央通り店をオープン

9月 ホテル内1号店
成田東武ホテルエアポート店

10月 国内プライベートブランド初
パッケージデザイン賞イベントアワードの
ボディ部門でプラチナ賞を受賞

2020

6月 47都道府県へ
マツモトキヨシ出店
和歌山県内第1号店オープン

10月 ベトナム第1号店オープン
ビンコムセンタードンコイ店
(ホーチミン)

2021

2月 外務省ホームページ
「JAPAN SDGs Action Platform」で当社取り組みが掲載



3月 経済産業省
「健康経営優良法人2021
(大規模法人部門)」に認定



3月 2021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



1930 1990 郊外型の時代、到来 2000 拡大路線を加速 2010 2020

1987

7月 都市型ドラッグストアの
幕開け 上野アメ横店をオープン



上野アメ横店

1990

8月 株式の店頭公開
日本証券業協会へ
店頭登録銘柄として登録

1994

3月 郊外型ドラッグストアに進出
柏市加賀にロードサイド型店舗をオープン



柏市加賀店

1995

3月 ドラッグストア
売上高No.1に
売上高1,017億7千8百万円／
216店舗

1996

4月 テレビ
コマーシャルを開始



1999

8月 東京証券取引所
一部上場



2002

4月 ポイントカードをスタート



2005

8月 新型フランチャイズパッケージの
スタート 京急ハウツ店オープン



2007

6月 ドラッグ店
24時間営業1号店

10月 持株会社
株式会社マツモトキヨシ
ホールディングスを設立



2008

1月 銀聯カード導入店拡大



2015

3月 免税に特化した店舗の展開
有楽町イトシアプラザ店

4月 松本南海雄会長
平成27年 春の叙勲において
「旭日小綬章」を受章



7月 初のアウトレットモールへの出店
OUTLET三井アウトレットパーク幕張店

9月 次世代ヘルスケア店舗の展開開始
暮らしのヘルスケアショップ
matsukiyo LAB新松戸駅前店



9月 越境ECへの対応
アリババ社による天猫国際モールに出店

10月 空港関連施設への初出店
京急羽田国際線ターミナル駅
(FC(株)京急ハウツによる運営)

10月 海外第1号店 タイ王国にオープン
ラプラオ店 (バンコク)

12月 オリジナルブランド
「matsukiyo」の誕生



12月 WeChatスタート

2018

6月 国際線ターミナル内グループ1号店
福岡空港国際線ターミナル店

7月 国際空港
出国手続き後エリアに出店
成田国際空港第1ターミナル店



10月 台湾第1号店オープン
忠孝敦化店

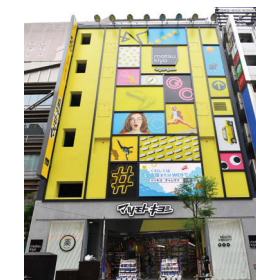
11月 「Japan Branding Awards 2018」
においてプライベートブランド
「matsukiyo」が最高賞
「Best of the Best」を受賞



2019

5月 出国手続き前エリアに2店舗をオープン
成田国際空港第2ターミナル

11月 進化し続ける都市型店舗として
マツモトキヨシ池袋Part2店オープン



価値創造プロセス

“美と健康”を通して、常にお客様に寄り添う企業として、未来の価値を創造し、持続可能な社会の実現へ貢献する。

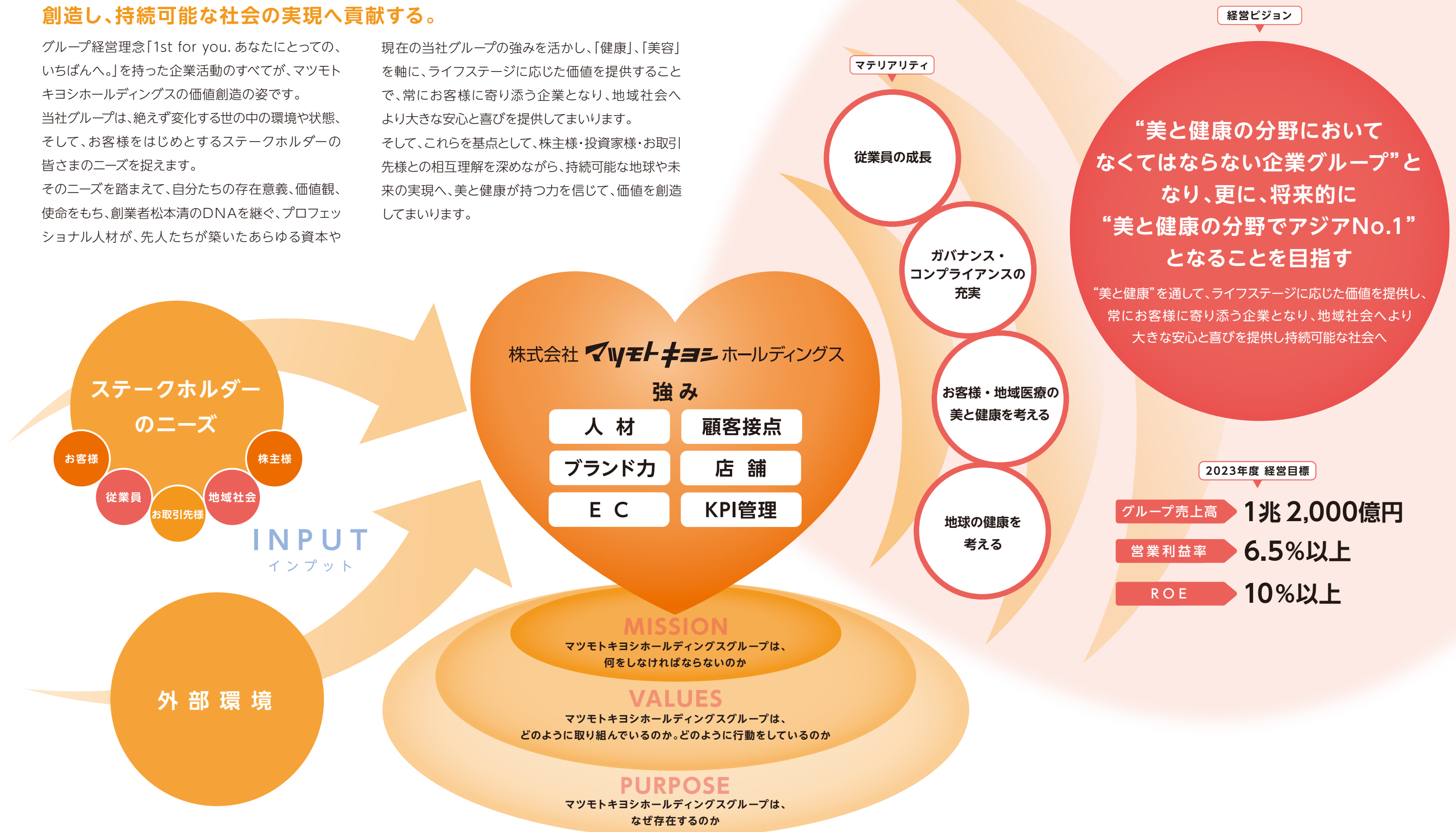
グループ経営理念「1st for you. あなたにとっての、いちばんへ。」を持った企業活動のすべてが、マツモトキヨシホールディングスの価値創造の姿です。

当社グループは、絶えず変化する世の中の環境や状態、そして、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまのニーズを捉えます。

そのニーズを踏まえて、自分たちの存在意義、価値観、使命をもち、創業者松本清のDNAを継ぐ、プロフェッショナル人材が、先人たちが築いたあらゆる資本や

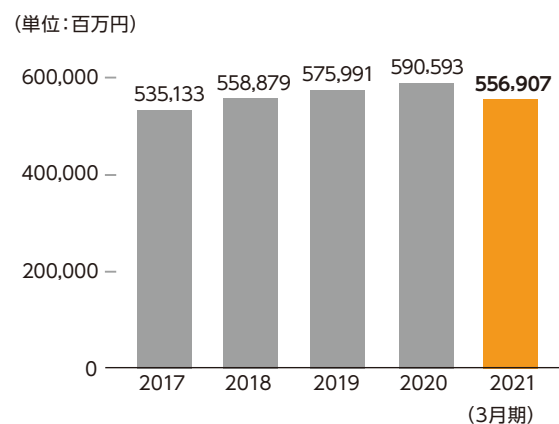
現在の当社グループの強みを活かし、「健康」、「美容」を軸に、ライフステージに応じた価値を提供することで、常にお客様に寄り添う企業となり、地域社会へより大きな安心と喜びを提供してまいります。

そして、これらを基点として、株主様・投資家様・お取引先様との相互理解を深めながら、持続可能な地球や未来の実現へ、美と健康が持つ力を信じて、価値を創造してまいります。

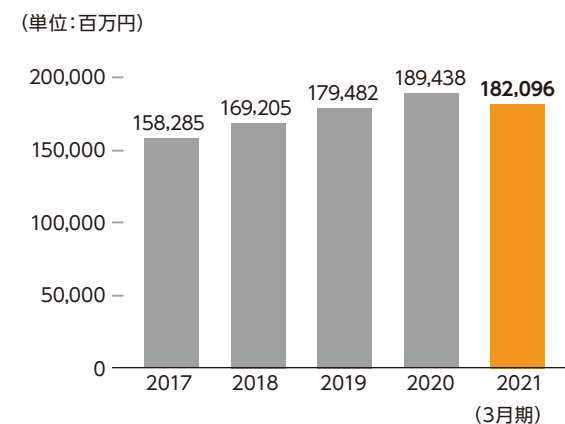


財務ハイライト

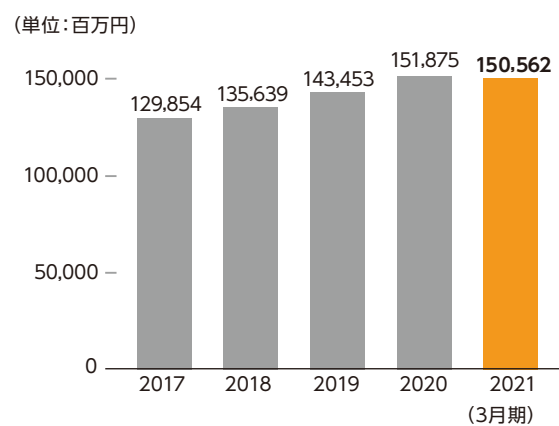
売上高 **556,907** 百万円



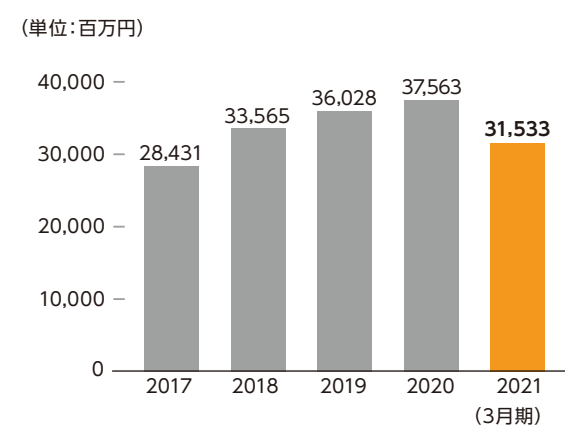
売上総利益 **182,096** 百万円



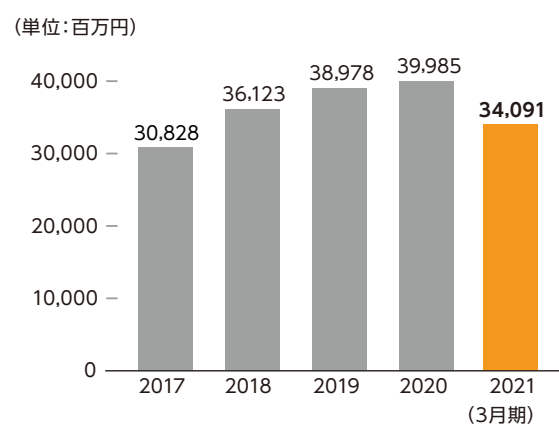
販売費及び一般管理費 **150,562** 百万円



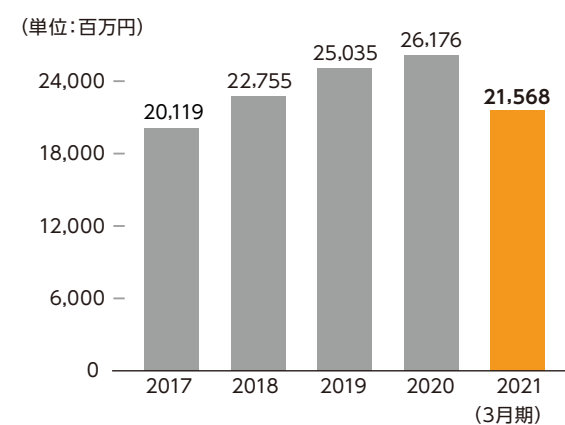
営業利益 **31,533** 百万円



経常利益 **34,091** 百万円



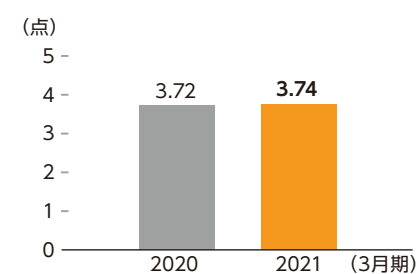
当期純利益 **21,568** 百万円



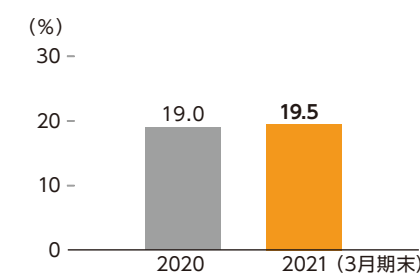
非財務ハイライト

マテリアリティ: 従業員の成長

従業員の意識調査 **3.74** 点/5点



女性管理職比率 **19.5%**



健康経営優良法人2021(大規模法人部門)

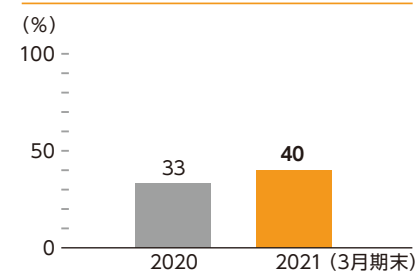
2年連続取得



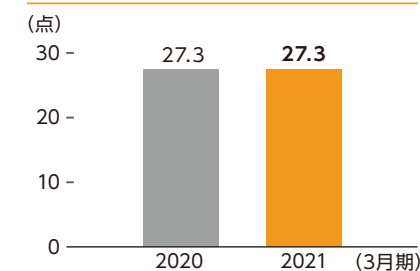
「ホワイト500」は2021年3月末現在未取得

マテリアリティ: ガバナンス・コンプライアンスの充実

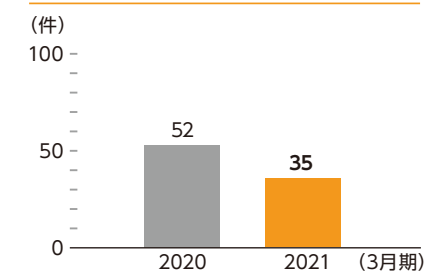
独立社外取締役比率 **40%**



マツモトキヨシ WAY 評価 **27.3** 点/30点

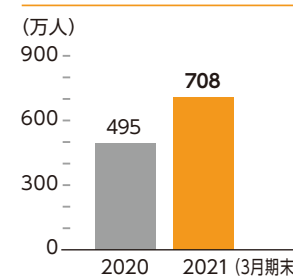


社内通報不正案件 **35** 件

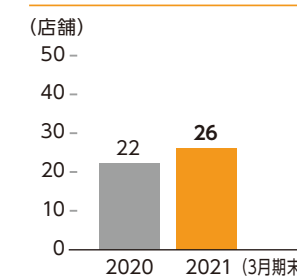


マテリアリティ: お客様・地域医療の美と健康を考える

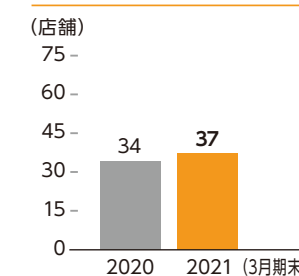
グループ会員数 **708** 万人



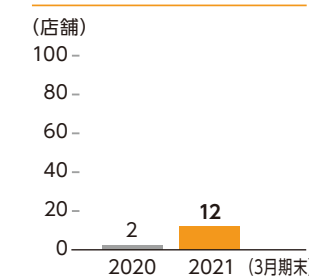
matsukiyo LAB 店舗 **26** 店舗



健康サポート薬局 **37** 店舗

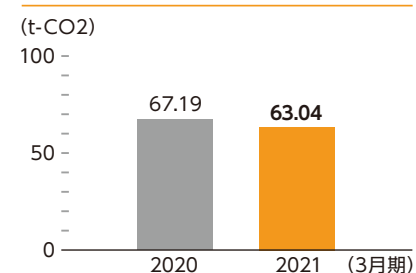


オンライン服薬指導対応 **12** 店舗

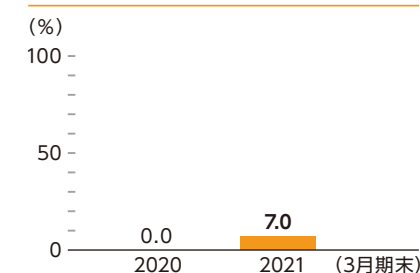


マテリアリティ: 地球の健康を考える

1店舗あたりCO₂排出量 **63.04** t-CO₂

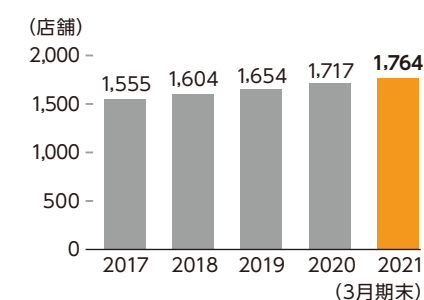


PB商品環境配慮型比率 **7.0%**



店舗推移

店舗数 **1,764** 店舗





株式会社マツモトキヨシホールディングス
代表取締役社長 松本 清雄

“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しサステナブルな社会へ

はじめに

新型コロナウイルス感染拡大により、世の中は大きく変わりました。そして、今まさに、これからの新しい常態へむけて、世の中が進んでいるところです。新常態へ前進させるために、使命感をもってご尽力されているあらゆる関係者の皆さまへ、この場をお借りして感謝申し上げます。

私たちも、地域社会・生活を支えるインフラ企業として、その一員であることに使命感をもって事業活動に臨んでまいります。

マツモトキヨシの価値創造の源泉について

昨年、新型コロナウイルスの感染が流行りだした時、その対策に関連する商品が無い状態や品薄な状態で、販売したくても満足にお届けできなかった時期がありました。当時、お客様からはお叱りを受けたり、ご意見・ご要望がございました。あの時は、世の中の的にどうしようもない状況でしたが、当社グループの従業員は、お客様にご満足いただくことを追求しているからこそ、大変辛い時期を迎えることとなりました。しかしながら、このような逆境においても、グループの全従業員1人ひとりが、「私たちの役割は何か、私たちには何ができるのか」を考え、使命

感やそれぞれのお客様への想いをもって、柔軟かつ強靱に乗り越えてくれました。私は、そのような従業員を本当に逞しく、そして、誇りに思います。

当社は、「1st for you.あなたにとっての、いちばんへ。」をグループ経営理念としています。この経営理念は、創業者松本清が、松戸市長をしているときの「市民はお客様」の想いを継ぎ、それが形になったものです。このグループ経営理念にある「you」は、「仕事をしていて直接、間接に関係のあるすべての人」として、ステークホルダーの皆さまを意識し、お客様、従業員、お取引先様、地域社会、株主様と定義しました。

そのため、サービスや商品を店舗やECで購入してくださる「お客様」に加えて、当社に関係してくださるあらゆるステークホルダーの皆さまに対して、「まごころを尽くす」、「美と健康のために奉仕する」、「いちばん親切的な店舗（又は会社）を目指す」をもって活動し、存在しているということになります。

当社グループの従業員は、このグループ経営理念と私たちが事業を営む目的を、日々、それぞれの役割や立場で体現し、発揮してくれています。これこそが、当社グループの価値創造の根幹になっています。

2021年3月期の総括と今後について

■新型コロナウイルスに翻弄された1年に

2021年3月期は、4月の緊急事態宣言により、営業時間の短縮や休業と、免税売上高の大きな減少もあり、都市部の店舗を中心に大きな影響を受け、さらには、新型コロナウイルスの第2波、第3波、2回目の緊急事態宣言と、1年を通して、新型コロナウイルスに翻弄された年となりました。

一方で、郊外や、住宅街のドラッグ店舗では、マスクや除菌関連などを中心に、需要が高まり、好調に推移しました。利益面においては、経費コントロールの徹底や、売価の適正化、PB商品の拡販など、継続した取り組みのほか、下期からの、株式会社ココカラファインとのマーチャンダイジング・棚割りの統一やプライベートブランド商品の相互供給の取り組みが寄与しました。

こうした収益性の改善が進む一方で、売上が減少し、家賃などの固定費をカバーできず、その結果、売上高は5,569億700万円と、前期比△5.7%の減収となり、営業利益は、前期比△16.1%減益の315億3,300万円(営業利益率5.7%)となりました。

前期振り返りと経営統合に向けて

■“社会・生活のインフラ”として

新型コロナウイルスへの対応については、現在も各地域に蔓延しており、予断を許さない状況でありますが、お客様と従業員の、健康管理・安全確保を最優先に、ドラッグストア・薬局としての使命である“社会・生活のインフラ”としての役割を担うべく、2022年3月期も継続して取り組みます。

また、株式会社ココカラファインとの経営統合に関しては、2021年6月29日に開催いたしました定時株主総会での承認決議をもって正式に決定されましたので、2021年2月26日公表のとおり、2021年10月1日に向けて、準備を進めてまいります。

統合会社のもとで、売上高1兆円、3000店舗を有する最大規模のドラッグストアグループとして、両社の強みをあわせて活かし、お客様にとって、地域の皆さまにとって、“最も身近な存在となる”ことを、目指します。

2022年3月期の経営方針について

■お客様へ常に寄り添う身近な存在へ

当社は、お客様のライフステージに応じた質の高いサービスを提供し、お客様へ、常に寄り添っていく身近な存在として、より大きな安心と喜びを提供していくことが、私たちの使命であると考えています。

その使命を果たし、“美と健康の分野でアジアNo.1”を目指すうえで、当社グループの内部環境と社会環境や業界における外部環境から、戦略の方向性として「ライフステージに応じた社会的価値の提供」を見定め、差別化・改善・積極的のキーワードを抽出し、4つの重点戦略を、国内とグローバルに分けて設定しました。

まず、国内戦略は、「お客様のライフステージに応じた価値提供」をテーマに、

- ①「利便性の追求- お客様との繋がり“深化”」
- ②「独自性の追求- 体験やサービス提供の“新化”」

③「専門性の追求- トータルケアの“進化”」

を設定し、グローバル戦略においては「アジア市場での更なるプレゼンス向上」をテーマに

④「グローバル事業の更なる拡大」

を設定し取り組んでいます。

また、これらの戦略を支える基盤として、デジタルトランスフォーメーションの推進、マーケティングの高度化、人材開発・活用、持続可能な経営の実践を設定しました。

持続可能な経営の実践について

■未来になくてはならないマツモトキヨシへ

新型コロナウイルスの感染拡大により、改めて企業の存在意義や持続可能性が注目されています。持続可能な経営は、未来を見据え、その未来の形成に当社はどのような貢献をしていくのかという考えが基点になります。

コロナ禍における対応	
従業員の安全・安心の確保	お客様の安全・安心の確保
感染拡大防止・心身健康を最大限配慮 ●トップメッセージ配信 ●感染対策本部の設置(事務局での一元管理) ●「なんでも相談窓口」の設置 ●検温管理・体調管理義務化 ●従業員用のフェイスシールド、マスク(着用義務)、消毒液の配布 ●リモート勤務、変形時間勤務、お子様連れ出勤許可 ●会議・イベント・研修のWeb化(対面制限) ●渡航禁止・出張禁止 ●会食・懇親会への参加自粛 ●新型コロナウイルス接触確認アプリの利用 ●特別臨時手当(店舗従業員) ●緊急生活支援貸付制度 ●本社従業員の希望者を対象としたPCR検査 ●ワクチン職域接種	店舗での感染拡大防止を最大限配慮 ●消毒用アルコール設置 ●店舗従業員のマスク着用義務化 ●化粧品のタッチアップ自粛 ●いつも以上に明るい接客(マスク等着用で表情が伝わり難いため) ●店内での密接回避(レジ精算待ちでの密接回避、マスクを買い求める列) ●店舗の消毒 ●店舗の換気 等々

2022年3月期経営方針

“美と健康の分野でアジアNo.1”を目指すうえで、国内とグローバルにおける **4つの重点戦略** をそれぞれに設定

2022年3月期 当社重点戦略

国内戦略

戦略テーマ
「お客様のライフステージに応じた価値提供」

- **利便性の追求**
— お客様との繋がり“深化” → P21
- **独自性の追求**
— 体験やサービス提供の“新化” → P23
- **専門性の追求**
— トータルケアの“進化” → P25

グローバル戦略

戦略テーマ
「アジア市場での更なるプレゼンス向上」

- **グローバル事業の更なる拡大**
→ P27

美と健康の分野で
アジアNo.1



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なければならないと考えています。

そのため、いつの時代においても、「今」を大切に、当社にかかわってくださるステークホルダーの皆さまに、いかに選んでいただける企業となるか、つまりステークホルダーの皆さまが私どもに求めていることを的確に捉えて、それに対して経営リソースを適切に活かし、いかにご満足いただける応えをだせる企業となるのか、に尽きると考えています。

当社は、経営戦略を進めるうえでの基盤として、持続可能な経営の実践を設定しました。当社グループが未来を形成するために実践すべき事項、そして、ステークホルダーの皆さまと当社の考えや目指すところを共有させていただくために、4つのマテリアリティを特定し、それに紐づくKGI/KPIを設定しました。当社の事業活動は、世の中に対してどのようなプラス・マイナスの影響を及ぼしているのか、そして、世の中は、当社に対して何を求めているのか、それに対して私どもはそれにどう応えていくのかを見える化して意思表示しました。今後、この進捗状況は、定期的にこの統合報告書を主なツールとして、適宜報告させていただきます。

また、近年では、気候変動が引き起こす自然災害が各地に甚大な被害をもたらしています。当社グループも、毎年のようにその被害にあっています。当社は、気候変動に対して、どのように向き合い、どのようなリスクがあり、そして機会があるのかを分析し、その影響に関しては、あらためて当社からの情報開示にてご報告させていただきます。

地球をステークホルダーの1つとした場合、地球は、何をもとめているのかを捉え、当社の経営資源でできることを取り組んでいきます。



持続的な成長を支える財務資本について

■実質的な収益力とキャッシュ創出力の強化

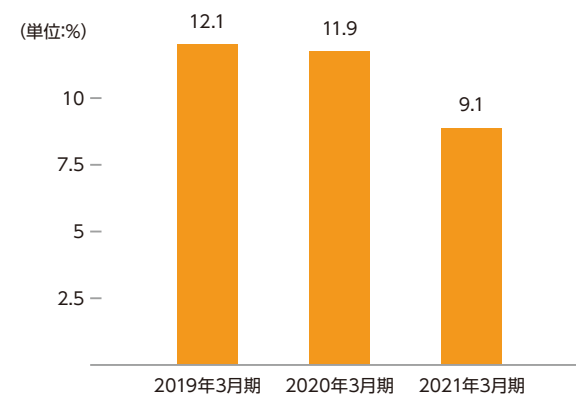
当社は、株主様からお預かりしたエクイティに関して、投資判断基準としてWACCを用いて投資し、それを超える収益を創出し、中長期的な企業価値の最大化を目指しています。

そのため、当社は資本効率を表す「ROE」を「10%以上」という経営目標を掲げています。

なお、当社は、「ROE」だけでなく、負債まで考慮した「ROIC」も意識していますので、借入を増やして財務レバレッジを高め「ROE」を向上させることはせずに、実質的な収益力とキャッシュ創出力を引き上げるようにしています。

また、得た利益の配分については、我々の事業を営む目的にもある株主様へ配当と当社の既存事業拡大、新規事業、人材投資、M&A等々、さらなる成長戦略へ投資していきます。

■ROE



株主還元について

■安定配当を重視し、利益成長に応じた配分

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要項目の1つと位置付けていますので、経営基盤の強化と収益力向上に努め、安定配当を重視しつつ、利益成長に応じた利益配分を行う方針としています。配当金に関しては、社内基準として、DOEを意識して検討し、直近3年は、3%台で推移しています。

内部留保金は、当社の持続可能な成長につながる投資はもちろんですが、今般の新型コロナウイルスのような世界的パンデミック等の有事におけるレジリエンス強化もしっかりと意識したうえで、有効に活用します。

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
配当金(円)	65	70	70
配当性向	27.1%	27.4%	33.3%
DOE	3.3%	3.3%	3.0%

マツモトキヨシのバリューについて

■グループ共通の価値観・行動基準の浸透・実践へ

マツモトキヨシWAYとは、当社グループ従業員がビジョンや使命を具現化するのに、どのように取り組んだり、あるいは、行動をするといった「あるべき価値観」をまとめたものです。組織のあり方や責任、自覚、お客様への約束やお取引先様への約束など多岐にわたって決めています。本当に、当たり前のことが多く書かれていますが、重要なのは「書いてある文言」ではなく、「実践する」ことです。

当社グループは、この価値観を実践するために、社内研修や社内向けの冊子による私からの全従業員へのメッセージにより価値観の共有はもちろんのことですが、マテリアリティに紐づくKPIで設定したとおり個々の評価軸としてもこのWAYを紐づけています。

当たり前のことを、当たり前にできるようにする。私は、まず従業員1人ひとりが、WAYを意識したりWAYに立ち返ることで、行動を変えたり、見直すことができる従業員であってもらいたいと願っています。

当社グループは、この価値観や行動基準をもって、私たちが世の中から求められている役割ややるべきことを果たし、グループビジョンの達成を目指していきます。

新常態の要望に応える企業グループへ

■1人ひとりの従業員がさらなる進化をとげるために

当社グループは、世の中が新常態に向かう中で、新しい要望に応えたり、新たな常識を創造したりと、お客様にご満足いただくことをさらに追求していかなければなりません。また、新型コロナウイルスの感染拡大の中で、改めて認識した、当社グループの社会・生活インフラとしての役割、このような時代だからこそ、外から見える美と健康に加えて、身体の内側にある心や精神面での美と健康の提供等の新たな役割も果たしていかなければなりません。

一方で、この逆境は、機会でもあります。当社グループは、これからも、美と健康を通してステークホルダーの皆さまにご満足いただけるサービスを創造し、WIN-WINの好循環を実現していきます。そして、その実現に何よりも重要となるのが「従業員」です。

従業員が働きやすい環境と各従業員にとってやりがいのある環境の整備とのかけ合わせが、当社グループでの「働きがい」になりますので、あらためて、従業員とのエンゲージメントを充実していきます。そのために、まだまだ予断を許さない状況にある新型コロナウイルスへの対策を確実にを行い、安全に安心して働けるよう継続していきます。

全ては、ステークホルダーの皆さまに満足いただくためです。

今後も、このような統合報告書という形で、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション手段のひとつとして定期的にご報告させていただきます。

当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまへ、日頃の感謝を申しあげるとともに、これからもご指導、ご鞭撻の程よろしくお願い申し上げます。

国内戦略1 利便性の追求

お客様との繋がり“深化”

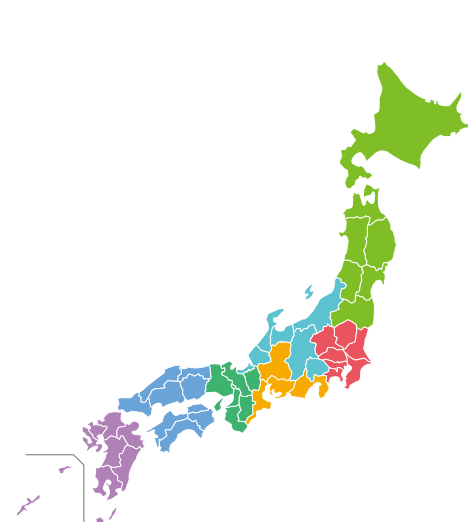
当社グループは、社会全体のデジタル化が進み、お客様のライフスタイルが変化しつつある中で、一人ひとりのお客様と深く繋がっていくことでニーズを的確に捉え、最も身近な存在となることが必要と考えております。そのため、デジタルと店舗網を活用したお客様に届ける仕組みづくり、様々な買い物スタイルの提供など、利便性を追求していくことで、お客様により深く寄り添う企業を目指してまいります。

利便性の追求 — お客様との繋がり“深化”

全国に広がる店舗網

+ 公式アプリ・ECサイト

+ お客様との繋がり



1,776店舗
(2021年6月30日現在)



**顧客接点数
約8,000万超**
(2021年6月30日現在)

デジタルと店舗網を活用した

様々な買い物スタイルの提供など、「利便性」を追求し、

お客様により深く寄り添う企業 を目指す

■担当者インタビュー



ECサービスがリアル店舗の価値をさらに高め、より買い物がしやすい世の中へ

株式会社マツモトキヨシホールディングス

営業統括本部

オンラインビジネスユニット ユニットマネージャー 澤田 正文

Q.店舗配送を検討するに至った経緯について

社会全体のデジタル化が進み、スマートフォン等の普及により、お客様がEC(デジタル)を利用する機会が増え、それにより会社戦略として、デジタルとリアルとの融合の一環でオムニチャネル戦略がスタートいたしました。

2015年にはECと実店舗の会員統合を実施、またECで買い上げいただいた商品を、店舗でも受け取れるようにするなど、サービスの拡充を図ってまいりました。一方で、外部環境として、EC利用者の増加により物流業者のドライバー不足が社会問題となり、それを賄うため、配送費を値上げし人手不足の解消が行われました。

これにより、当社においてもECの物流コストが増え、大きな影響を受ける結果となり、この配送費を削減するためには、どうしたらよいかを検討する必要が出てまいりました。

また、こうした社会背景を受け、ネット販売企業など当社ECにとっての競合他社が、短時間配送、即日配送などのサービスを次々に拡充していき、当社ECにおいても、競合に打ち勝つためのサービスが求められておりました。

そこで、過去に実店舗の倉庫で、通販業務を行っていた際に店舗の在庫を利用して、注文品を揃えていた経緯から、その注文品をそのまま店舗従業員がお客様宅にお届けできれば、既存の通販倉庫から荷物を発送するよりも物流コストが下がり、配送スピードも速くなると考え、従業員を活用する新たな業務の基盤を構築しようと思いました。

その後、コロナ禍によってインバウンド観光客が激減してしまい、都市部店舗を中心に、店舗従業員が接

客をする機会が減り、新たな活用方法を検討する機会があったのですが、その従業員を活用して店舗配送が実現できれば、種々の問題も解決できると思い、本格的に検討に至りました。

現在、店舗配送は実証実験ができる段階までできている、今後、都内店舗で効果検証をおこなう予定です。

Q.店舗配送の実現で創出されるお客様との繋がり“深化”について

コロナ禍の影響で、EC利用率がさらに増えてきておりますが、当社においては、圧倒的に実店舗を利用されるお客様が多いです。そのため、ECの配送だけではなく、店舗配送を発展させることによって、実店舗に来店されたお客様に、店舗の利用価値を高めるサービスを構築できるようにしたいと考えております。

例えば、折角店舗に来店しても、欲しい商品の在庫が無くては、お客様も店舗も時間と機会を喪失してしまいますが、その場で近隣店舗の在庫を探すことができ、且つお客様が帰宅される頃に、その商品をお届けするなどのサービスが実現できれば、EC店舗配送の新たな活用になるのではないかと考えております。

最近では、競合他社において、ECで注文した商品をその店舗の駐車場で受け取れるサービスも普及してきているようです。我々も時代の変化、ニーズに合わせて、ECサービスが実店舗の価値を高められるような新しいサービスを展開することを目指します。

今期の経営戦略にあるように、全国にある1,776店舗を活かして、より便利なサービスをより早く全国展開し、マツモトキヨシグループのファンがさらに増えるよう努力してまいります。

国内戦略2 独自性の追求

体験やサービス提供の“新化”

当社グループは、激しい競争環境の中で、お客様との様々な接点から蓄積されたデータと高いマーケティング分析力を活かし、お客様の価値観に基づいた商品・サービスや店舗モデルの開発、メーカー様向け広告配信事業の展開など、当社ならではの独自性を追求していくことで、お客様に選ばれる企業を目指してまいります。

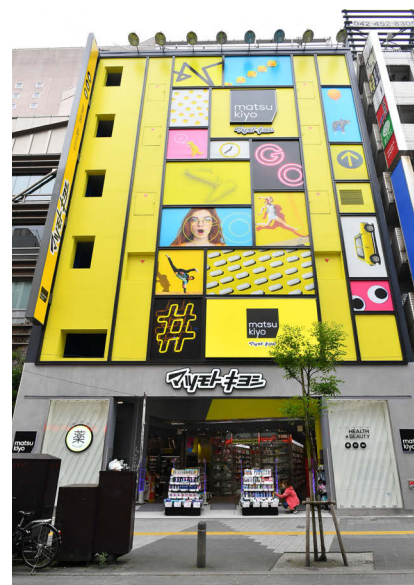
独自性の追求 — 体験やサービス提供の“新化”

プライベートブランド商品



循環型資源を活用した
サステナブルな商品の開発

都市型新業態店舗



広告配信事業



「マツキヨ アド」
Googleとの取り組み

新たな**商品・サービス**、**店舗モデル開発**など

当社ならではの「独自性」を追求し、

お客様に選ばれる企業 を目指す

■ 担当者インタビュー



独自性を追求し、お客様に選ばれる プライベートブランド商品を目指して

株式会社マツモトキヨシホールディングス

営業統括本部

営業企画部商品開発課 課長 **櫻井 壱典**

Q.PB商品の今後の 開発強化ポイントについて

1つ目は、「どの領域に商品開発を注力するか?」といった点ですが、2021年10月に(株)ココカラファインと統合し、(株)マツキヨココカラ&カンパニーが誕生いたします。この両社が一緒になった統合会社においては、圧倒的にビューティー部門の構成比の高い会社となります。これは単純に考えれば、圧倒的に女性のお客様にご来店いただける会社になり、女性のライフスタイル全体の市場がターゲットになるということです。その市場の中において、化粧品市場はど真ん中に位置しますが、その周辺にも参入できる様々な市場があるので、matsukiyoらしいPB商品を積極的に投入していきたいと考えております。直近でリリースさせていただいたmatsukiyo LABサステナブルロカボラインはこの点を意識して開発いたしました。

2つ目は「どんな価値の提供を意識して商品開発をするか?」といった点です。価値観の変遷は、「モノ消費」から「コト消費」、そしてこれからは、「イミ消費」、つまりモノより心の満足やその商品を使うことで感じられる想いが重要だと思います。分かりやすい事例で言えば、当社の代表的なPB商品であるアルジェランは、日本の地方で一緒に懸命栽培してくれている農家さんの有機原料を積極的に商品に採用し、商品を通じて地方創生にも貢献しようとの想いを込めております。アルジェランを購入してくださるお客様は、商品そのものを使って得られる価値だけでなく、地方の農家の方の農業継続に貢献できているという想いを持つことができます。感じることでできる想いの大小はあるとは思いますが、このように商品を通じて想いを感じることでできる商品を開発していきたいと考えております。

Q.PB商品がもたらす 体験やサービス提供の新化について

昨今は、メーカー様のモノづくりの技術も高まり、多くの商品において機能的な差は付きにくい状況です。商品そのものだけの差別化が難しい昨今は、商品+αの価値の提供が重要になります。

商品+αの価値の提供として実現できている事例ではmatsukiyo LAB店舗にあるサプリメントバーです。商品だけであれば、中味も商品姿も近いものをつくることはできると思います。しかし管理栄養士さんが丁寧にお客様の食生活や生活習慣に耳を傾けて、最適なサプリメントの組み合わせや医薬品との飲み合わせなどのアドバイスを聞いて購入できるサービスはなかなかできることではありません。ハードウェア(商品、サービス提供空間)とソフトウェア(カウンセリングの仕組み)とヒューマンウェア(管理栄養士)を組み合わせ、独自性のある世界観をつくりながら、ブランディングをしていくことで、他社にできない差別化を図っております。サプリメントに限って言えば、現段階ではmatsukiyo LAB店舗でしか買うことができませんが、EC上で買えるようにしたり、近隣店舗で取り置きできるようにしたり、サブスクリプションサービスなど、将来的には様々な新化の方向性は考えられます。また、サプリメントに限らず、他のカテゴリーの商品においても、特に自社が得意とするビューティー領域などで、PB商品とカスタマイズやその他のサービスなどを合わせた新しい顧客体験の提供に向けてチャレンジしていきたいと考えております。

国内戦略3 専門性の追求

トータルケアの“進化”

当社グループは、少子高齢化が進み、健康長寿社会の実現を目指す我が国においては、様々なお客様のライフステージに応じた質の高いサービスを提供することで、地域社会により大きな安心と喜びを提供していくことが求められていると考えております。

そのため、セルフメディケーションの推進やオンラインを活用した服薬指導・接客などに加え、当社の強みである心と身体(からだ)の両面でのビューティーケアなど、専門性を追求していくことで、地域包括ケアシステムを支え、すべての人がいつまでも美しく、健康で心豊かな生活を送れるよう取り組んでまいります。

専門性の追求 — トータルケアの“進化”

次世代ヘルスケア



健康サポート薬局



ヘルスケア、シックケア、ビューティーケアの「専門性」を追求し、

すべての人が **いつまでも美しく、健康で心豊かな生活**

を送れるよう取り組む

■ 担当者インタビュー



トータルケアの進化により、 患者様から選ばれる薬局を目指して

株式会社マツモトキヨシホールディングス

戦略事業推進本部

調剤事業部調剤運営1課 課長 平田 壮一

Q.健康サポート薬局と 通常の薬局との違いについて

薬局はもともと治療という意味で「CURE」の機能を持っていますが、その機能に加えて、健康食品や、介護用品、栄養相談などの健康支援の相談ができる「CARE」の機能も兼ね備えた地域住民の健康をサポートする国が認めた薬局というのが、健康サポート薬局となります。

それを展開するきっかけは、健康サポート薬局の「CARE」機能が当社で以前より推進している地域包括ケアモデルやmatsukiyo LAB (マツキヨラボ) のコンセプトと合致していたので展開することとなりました。

Q.健康サポート薬局の 地域医療への貢献について

地域医療への貢献でいいますと、薬局の「CURE」の機能だけでなく「CURE」から「CARE」までの、セルフメディケーションの領域までを網羅する薬局として地域住民の方々に対して医療、健康、介護相談やそれに紐づく病院や関係施設への紹介を行う窓口として、幅広く「健康」の側面でサポートを行うことで、地域住民の健康維持に貢献してまいります。

Q.健康サポート薬局の 今後の展開について

今後の展開は、2021年8月1日から薬局認定制度がスタートし、機能型薬局の申請が始まりました。その機能型薬局は、健康サポート薬局の上位に位置付けられ、より地域の医療提供施設との連携強化が求められます。その薬局認定制度の中には、「地域連携薬局」と「専門医療機関連携薬局」があり、当社のマテリアリティに紐づくKPIにも掲げていますが、その

両方の展開を進めたいと考えておりますので、その土台となる健康サポート薬局の展開は、引き続き拡大してまいります。

Q.調剤事業における「専門性の追求— トータルケアの進化」について

専門性の追求—トータルケアの進化におけるポイントは、2つあると考えております。

まず、1つ目は、非接触型機能の提供です。例えば、オンライン服薬指導や宅配対応というトータルコーディネートを実現し、薬局がその地域のハブ機能を担うことで、薬局の存在感を示していくことが、今後の進化の中ではポイントの一つになると考えております。

そして、2つ目は、「患者様から選んでいただく」薬局になることが重要だということです。現在、薬局は国内に約6万件あり、コンビニエンスストアよりも多いと言われております。このような状況の中でどう差別化できるかが重要となりますが、やはりその差を生むのは「ホスピタリティ (おもてなしや思いやり)」になると私は考えております。

今後、より一層患者様が薬局を選んでいく時代となりますので、そのときにポイントとなるのは、患者様が「この薬局にしよう」と考えていただけるような、かかりつけの機能を強化していきます。その根幹となるのは、やはりホスピタリティになると考えておりますので、そのホスピタリティを当社としては、様々な研修を構築して今後推進していきたいと考えております。

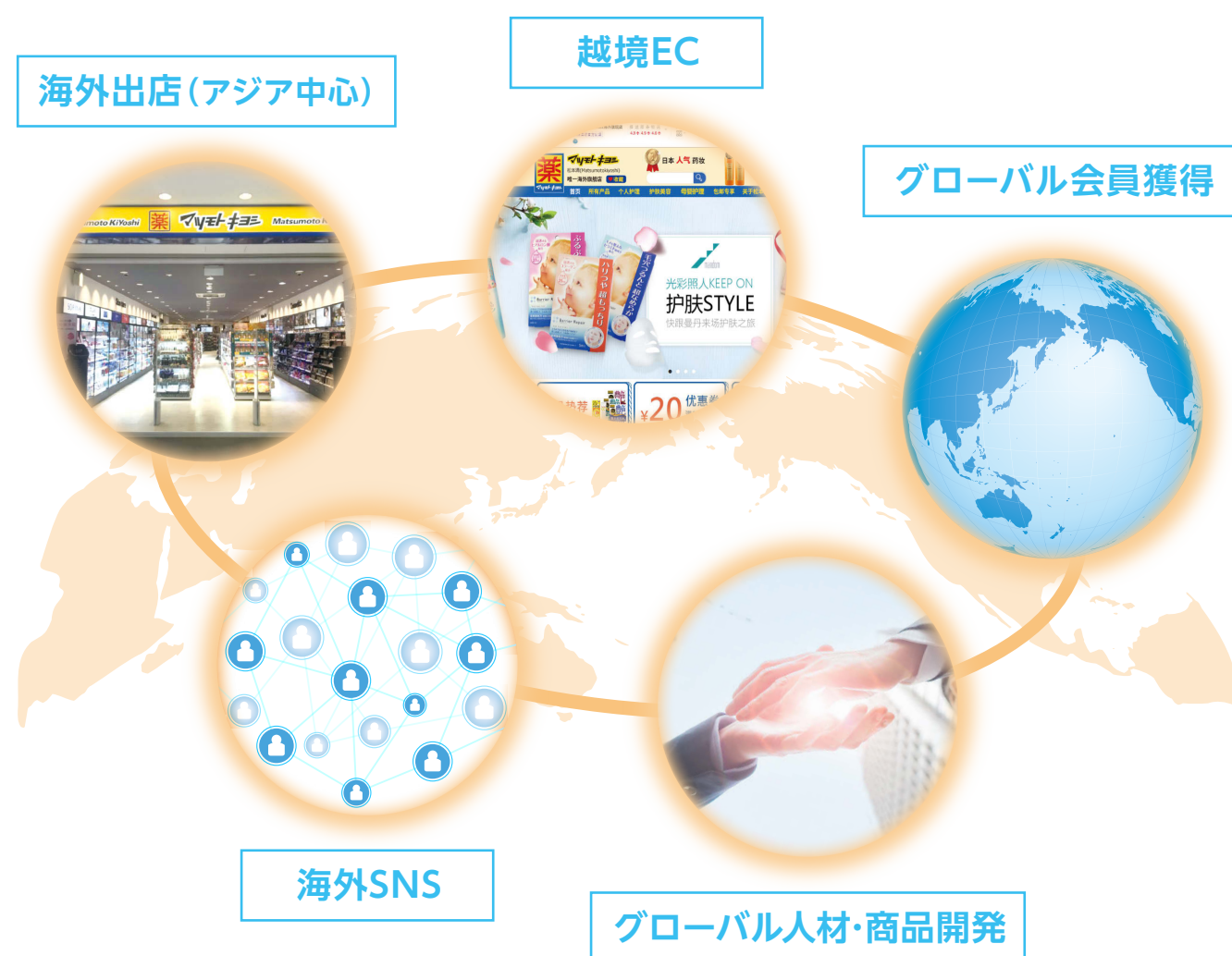
患者様から、「あの薬剤師さんは、ちゃんとお薬の説明を丁寧にしてくれるし、相談にもものってもらえるし、いつもいろんなことを教えてくれるから、あの薬剤師さんがいる薬局でお薬をもらいたい。」そう思ってもらえる薬局づくりを展開してまいります。

グローバル戦略 グローバル事業の更なる拡大

アジア市場での更なるプレゼンス向上

当社グループは、アジアを中心とした新たな進出国の開拓や海外店舗展開、越境EC事業の拡大を図るため、海外SNSの活用やグローバル会員獲得によるアプローチ強化、グローバルで活躍する人材の開発、海外で支持される商品の開発などに積極的に取り組むことで、美と健康への意識が高まっているアジア地域での事業規模拡大とプレゼンス向上を目指してまいります。

グローバル事業の更なる拡大



美と健康への意識が高まっているアジア地域で

事業規模拡大とプレゼンス向上 を目指す



■ 担当者インタビュー

美と健康への意識が高まるアジア市場のさらなる事業拡大を目指して

株式会社マツモトキヨシホールディングス
営業統括本部 海外事業推進部 次長 兼
台湾松本清股份有限公司 董事長 **林 保範**

Q.台湾での事業展開の状況について

2018年10月に台北市東区に1号店をオープンしてから、台北市に12店舗、桃園市に2店舗、新竹市に1店舗、台中市に2店舗を出店し17店舗に拡大しております。店舗の立地は、有名百貨店やショッピングモールのインショップ、繁華街、駅ナカ等、お客様への認知度を意識して出店してまいりました。その中でも乗降客数が世界有数の「台北駅」に2店舗出店しており、多くのお客様にご来店頂いております。なお、2021年中に更に5店舗の新規出店を目指しており、来年以降は、台南、高雄などの主要都市への進出を計画しております。台湾市場では日本の商品の人気が高いためPB商品を積極的に展開しており、その人気は非常に高く、これらの商品目当てにご来店頂くお客様も多くいらっしゃいます。その結果、ご来店頂くお客様の数や1店舗当りの平均売上高は、同業態では最も高く、台湾の皆さまにもマツモトキヨシをご支持頂いている手応えを感じております。また、2020年11月にグローバル会員制度を導入しました。これは、台湾で貯めたポイントを日本で使う、又は日本で貯めたポイントを台湾で使うことが出来るポイント会員制度です。2021年6月には当初の予定を遥かに超えるスピードで会員様数が10万人に到達し、今後、台湾から訪日した際にマツモトキヨシにご来店頂くきっかけにもなると考えております。

Q.美と健康のアジア市場について

アジア各国の美と健康をより高次元で実現したいという考えは、日本以上だと感じております。例として台湾ですが、収入に対する化粧品への支出は8%程度と高く、日本の3%未満に比べて高い水準であることが分かります。この美と健康と言う分野で特に高い人気を誇るのが日本商品です。アジア各国では日本商品に対する

安心・安全のイメージが強いです。そのため、マツモトキヨシは積極的な展開、或いは越境ECを通じて、そのニーズを満たしていかなければならないと考えております。

Q.アジア地域での強化エリアについて

2019年7月発表の香港です。新型コロナウイルスの影響で時間がかかっておりますが、出店に向けて着実に準備を行っております。香港では、当社がもつ豊富な商品群を活かし、そして、当社に蓄積されたインバウンド購買データと現地の消費者動向を基に品揃え、サービスを充実してまいります。また、現地の多数のショッピングモール様から出店の打診を頂いており、また度々ネットニュースで「松本清香港の開店はいつか?」というトピックスが配信される等、期待の高さを感じております。この香港を拠点として、今後更なる展開を強化してまいります。

Q.アジアで通用する点と今後強化する点について

商品では、PB商品は確実にアジアで通用すると感じております。化粧品、健康食品だけではなく、日用品、食品も売れており、高いご支持を得ております。また、店舗での接客もアジアの皆様には、支持されるものと考えております。台湾では、マニュアルの教育に加えて、日本からのテレワークでの教育・研修によりマニュアルでは伝わり難い部分も含め接遇も強化しており、台湾でのお客様から高い評価を頂いております。強化する点は「医薬品」の販売です。台湾は、医薬品輸入の規制が厳しく、なかなか輸入許可が出ません。一方で日本の薬を買いたいというお客様のニーズが強く存在する場所でもあります。この課題を解決するために様々な方法を考えております。台湾で成功事例を作り出し、アジア各国・地域での医薬品販売強化を実施してまいりたいと考えております。

経営戦略の基盤 持続可能な経営の実践

マテリアリティ特定背景

当社は、「1st for you.あなたにとっての、いちばんへ。」をグループ経営理念として“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”となり、さらに、将来的に“美と健康の分野においてアジアNo.1”となることを目指しております。

現在、新型コロナウイルス感染症により、経済社会活動は大きな影響を受ける中、当社グループはドラッグストア・薬局としての使命を果たすべく、社会

インフラ機能の一部として、当社グループ全従業員が一丸となり可能な限り店舗運営を継続し、この状況に挑み続けております。

当社グループは、公衆衛生の維持向上を担う社会インフラであるドラッグストア・薬局として、目指す姿を着実に具現化する持続可能な企業グループへとさらに成長を遂げるべく、マテリアリティを特定しました。

持続可能な経営推進体制

当社は、持続可能な経営の本格的な実践に向けて、2019年5月に環境対策を強化すべく設置したタスクチームを進化させ、2020年10月にグループ横断の持続可能経営推進タスクチームを設置いたしました。

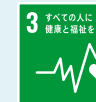
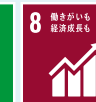
持続可能経営推進タスクチームは、各マテリアリティに関連する関係部署とのテーマ別の分科会を設け、その分科会において特にマテリアリティに紐

づくKGI/KPIの設定を協議し、持続可能経営推進タスクでは、その経営計画や戦略への統合、KGI/KPI管理体制の構築を協議し、取締役会へ議案上程・報告を行ってまいりました。

■ マテリアリティ特定の過程

カテゴリ	当社の現状認識 (当社グループの将来目指すべき姿)	社会課題の認識 (ステークホルダーの皆さまへの影響)	これらの認識から抽出した キーワード及びマテリアリティ案	マテリアリティの抽出と議論
具体的実施事項	●当社がステークホルダーの皆さまと現在共鳴させていただいている存在意義の再確認 ●現在及び将来の当社における機会・リスクの想定と社会課題との親和性の評価 ●当社事業活動と社会課題との親和性の評価	●SDGsや国連グローバル・コンパクト等の国際的な枠組みや、グローバルリスク、幅広いステークホルダーの視点(評価基準)など、多角的な視点から持続成長のための課題を抽出	●脱炭素社会 ●資源循環 ●天災 → Environment (環境) 地球の健康を 考える ●美と健康 ●プロフェッショナル人材 ●医療 ●介護 ●多様性 ●人権 → Social (社会) 従業員の成長 お客様・地域医療の 美と健康を考える ●健全な経営 → Governance (統治) ガバナンス・ コンプライアンスの充実	●当社の状態、社会の状況を考慮し、外部有識者との意見交換も重ねたうえ、マテリアリティを抽出。常勤役員を中心に数カ月にわたり議論を重ね、社外取締役の意見も踏まえて、取締役会での承認を経て特定。

マテリアリティに紐づくKPI

マテリアリティ	KGI※	KPI※（2023年度まで）
 Environment (環境) 	地球の健康を考える     	1店舗あたりCO₂排出量 20%削減(2015年度比)*¹ 【参考】2030年度 30%削減 ●LED照明の採用及び切り替え ●再生可能エネルギーの活用 ●クールビズ、スーパークールビズ、ウォームビズの継続 等 PB商品環境配慮型比率 20%*² ●PB「matsukiyo」商品の環境対応化 -植物油インキの採用検討 -FSC認証紙の採用検討 -バイオマスプラの採用検討 等 サプライチェーン全体での省エネルギー・省資源化の推進 ●お取引先様とのエシカル企画の実施 ●配送委託企業様との省エネ対応 ●廃棄物の減量 ●自治体とのエシカル企画の実施 ●サプライチェーン全体での返品率の低減 ●社有車の効率的活用 等 ●TCFDへの賛同の検討 ●レジ袋辞退率の向上
 Social (社会) 	従業員の成長   	エシカルな社会づくりに貢献する企業グループとして存在している 従業員の意識調査 0.5点 向上(2020年度比)*³ ●従業員エンゲージメント ●働きやすい、働きがいのある労働環境の整備 -ハラスメント研修の実施 -女性専用相談窓口の新設 -エンゲージメントが低い従業員との面談、聞き取りの強化 -ジョブローテーションの実施 等 変化に順応し未来の常識を創り出す人材の育成 ●経営者・次世代リーダーの育成 ●ニューノーマル時代における人材育成計画の構築 ●専門人材、グローバル人材の採用・育成 ●「美容」「健康」「ウェルネス」の分野においてお客様のライフステージに合わせた ●社会に役立つ自立型価値創造人材の育成 専門知識や価値をご提供できる人材育成 等 ホワイト500取得 ●健康経営の推進 -特定健診受診促進(管理栄養士による従業員への特定保健指導) ●効果的・効率的な健診・保健指導体制による健康管理・維持 ●健康保険組合との協働による、健康増進と疾病予防施策の推進 増進施策の推進 ●労働災害が発生しない職場づくりの推進 -定期健康診断受診率100%、ストレスチェック受検率100% ●働き方改革による長時間労働の削減 等 女性管理職比率 22.5%以上 ●多様な人材が活躍できる職場づくりの推進 -女性管理職辞退者防止面談の実施 -毎年25名 チャレンジ店長・薬局長任命 -従業員のダイバーシティ意識醸成・啓発 等
 Social (社会) 	お客様・地域医療の美と健康を考える  	グループ会員数 900万人 ●お客様のライフステージに応じた価値提供 ●お客様に寄り添ったサービス提供 ●ニューノーマルに応じた新たな店舗モデルの変革 等 ・matsukiyoLAB 50店舗 ●専門医療機関連携薬局の開局* ⁵ ・健康サポート薬局 75店舗 ●全店舗でのオンライン服薬指導対応 ・地域連携薬局の展開*⁴ ●地域特性に応じた店舗網の運営体制の構築 ●新たな店舗モデルの変革 ●地域包括ケアシステムの構築推進 ●ウェルネス事業の変革 等
 Governance (統治) 	ガバナンス・コンプライアンスの充実  	独立社外取締役比率 40%以上 ●現在の独立社外取締役比率の維持 マツモトキヨシWAY*⁶評価 (WAY行動) 0.5点 向上(2020年度比) ●トップメッセージの発信 ●共通の価値観「マツモトキヨシWAY」に基づいた行動の実施 ●人権に対する意識の醸成 等 ●社内冊子の発行 ●階層別のWAY研修構築と実施 社内通報不正案件 5%削減(2020年度比)*⁷ ●法務研修及びテストの実施 ●情報セキュリティ委員会の定期開催 ●内部通報制度の理解促進 等 ●コンプライアンス・リスク委員会の定期開催 ●階層別のグループ行動規範の研修 PB商品リスクの低減 ●製造委託先様への品質管理監査の実施 ●製造委託先様のCSR調査の実施 等 (委託先企業様でのCSRセルフチェック60%の実施)

※KGI:経営目標達成指標、KPI:重要業績評価指標 *1…当社グループCO₂排出総量÷グループ店舗数 *2…当社プライベートブランド「matsukiyo」の全アイテム数のうち20%を環境配慮した商品ヘシフト *3…年1度実施する社内キャリア面談シート「現在の職務適正」、「所属の部署店舗環境」のスコア数値 *4…地域の病院や介護施設と情報連携や、在宅医療等に地域の薬局と連携しながら一元的・継続的に対応できる薬局 *5…がん等の専門の病院と情報連携して、専門的な薬学管理に関係機関と

対応できる薬局 *6…マツモトキヨシで働く全ての人が共有すべき信条であると共に遵守すべき憲法に相当するもの *7…内部通報制度に問い合わせがあったうち不正行為となった件数を2020年度と比較して5%削減する

環境 Environment

環境ポリシー

私たちは、環境意識の向上を図り、資源の節約などの環境保護活動に積極的に参加します。
私たちは、商品・サービスの研究、開発、製造、販売及び廃棄等にあたっては、常に環境保護の重要性を十分に認識し、環境に関する条約、法令等を遵守します。

- 当社グループは、環境負荷をできる限り削減し、環境との調和を図った事業活動を進めることで、「循環型社会」の形成に貢献します。
- 私たちは、次世代へ引き継ぐ社会が環境と調和した豊かなものとなるよう、限りある地球環境を守るため、環境負荷低減を考えた事業活動を行うとともに、自然保護活動にも積極的に参加します。
- 一人ひとりが日常業務の中で「ムリ ムダ ムラ」をなくすよう努め、省資源・省エネルギーを徹底して、環境にやさしい職場を目指します。

脱炭素社会への貢献

2023年度KPI

1店舗あたりCO₂排出量 20%削減
(2015年度比) 【参考】2030年度 30%削減

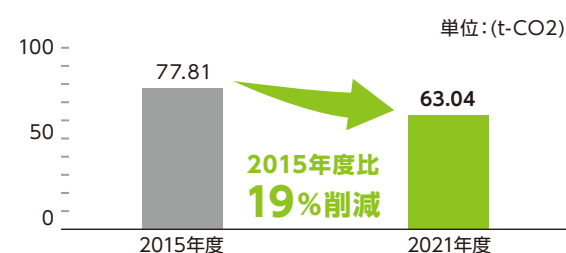
CO₂排出量の削減にむけて

当社グループは、従業員とともに環境負荷を低減するため、グループ店舗及び本部の電気使用量の削減に取り組んでおります。具体的な取り組みとして、店舗及び本社でのLED照明の積極的導入、クールビズ/スーパークールビズ/ウォームビズ、通年ノーネクタイ、本社内のランチタイムの消灯など、「COOL CHOICE」に連動した、さまざまな取り組みを行っております。

その結果、1店舗あたりのCO₂排出量は、抑制傾向にあり、引き続き、KPIの目標達成に向けて取り組みを充実してまいります。



1店舗あたりCO₂排出量 2015年度比



TCFDへの賛同の検討状況について

当社は、現在、TCFD*への賛同について検討しておりますが、当社グループは、気候変動に関して、大きく2つのリスクを考えております。

まず、GHG (Greenhouse Gas: 温室効果ガス) 排出に関する規制等の低炭素社会の実現にむけて、経済全体がそれへ向けて移行する際に起因するリスクと、次に、気候変動が起因といわれている気象災害によるリスクです。これらのリスクは、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、気候変動に対する消費者の意識の高まりによる新たなニーズの創出やエネルギー分野の技術革新による機会です。引き続き、TCFDが推奨するガバナンス、戦略 (リスクと機会)、今後の指標及び目標達成への対応について、検討を進めてまいります。

*TCFDとは、G20の要請を受け、金融安定理事会 (各国の金融関連省庁及び中央銀行からなる国際金融に関する監督業務を行う機関) により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指します。TCFDは2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対し、気候変動関連リスク、及び機会に関する情報の開示を推奨しています。



循環型経済社会への貢献

2023年度KPI

PB商品環境配慮型比率 20%

プライベートブランド「matsukiyo」を環境配慮型へ

当社は、循環経済社会の考え方に賛同し、プライベートブランド「matsukiyo」のパッケージを環境配慮型素材へと順次切り替えております。その比率を高めることで、プライベートブランド商品の販売を通じて、お客様とともに、エシカル消費の意識を高めるとともに、循環経済社会の実現に貢献してまいります。2023年度までに、プライベートブランドの全アイテム数のうち20%を環境に配慮した商品へシフトする目標を掲げ、2021年3月末現在7.0%となりました。

PB商品環境配慮型比率
(2021年3月末)

7.0%



2023年度KPI

サプライチェーン全体で省エネルギー・省資源化を推進

■ お取引先様や中央省庁・地方自治体とともに エシカル消費の促進へ

当社グループは、お取引先様ならびに中央省庁・地方自治体とのエシカル企画を実施しております。現在、地球が抱えている様々な環境問題を解決するには、まず「ヒト」の意識がかわることが必要不可欠です。当社グループでは、世の中の省エネルギー・省資源化にむけて消費行動が少しでもエシカルを意識した行動に促せるよう、お取引先様や、中央省庁・地方自治体と協同し、エシカル企画を展開してまいります。

3Rキャンペーン (環境省)



リサイクルプログラム (ロート製薬様)



ECO商品売上一部寄付 (花王様)



社会 Social

人権・ジェンダー平等ポリシー

私たちは、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努めます。

- 私たちは、日頃から人権感覚を養うよう努力します。
- 私たちは、暴力、罵声、誹謗中傷、威迫による業務の強制、不当な労働の強制、いじめなどによる人権侵害行為は行いません。
- 私たちは、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。
- 私たちは、LGBTQを含めあらゆる人の個性を尊重し、それを理由に差別しません。

従業員の成長

TOPIC

外部専門機関によるグループ従業員エンゲージメントの実施

当社の価値創造において、その源泉となる従業員の成長は必要不可欠です。そのため、従業員のニーズを把握し、従業員とともに成長できる企業グループとなるべく、そのエンゲージメントをさらに充実する取り組みとして、外部専門機関を利用した従業員エンゲージメントを実施いたしました。

■実施目的

今回実施した「第1回グループ従業員意識調査」は行動規範の実践度合や従業員満足度について、一人ひとりの声を集約した結果を会社全体で共有し、今後に向けた課題を整理することを目的に実施します。なお本調査は、今後毎年実施し行動規範の実践度・従業員満足度の継続的な向上を目指します。

■結果総括

従業員エンゲージメントは、概ね国内企業平均レベルにあります。（5点満点評価で3.44点）

■結果概要

調査は「経営へのコミットメント」「従業員満足度」「組織風土への評価」の3視点に基づいており、結果は、それぞれ概ね国内企業平均レベルにあります。3視点間の比較では、コミュニケーション・権限移譲など「組織風土への評価」が相対的に優れている反面、労働時間・人材育成など「従業員満足度」で低い結果となって

います。今後は「従業員満足度」と併せて、理念・ビジョン・方針などの浸透を通じた「経営へのコミットメント」の向上についても改善余地があると考えられます。

■調査概要

調査対象者数	11,552名
調査回答者数	10,705名
回答率	92.7%

■設問区分

3つの視点	大項目(10項目)
経営へのコミットメント (CO)	経営理念
	ビジョン
	経営方針
従業員満足度 (ES)	会社の満足感
	処遇の満足感
	仕事の満足度
	職場の満足度
組織風土 (OC)	コミュニケーション
	マネジメント
	従業員の価値観

■2023年度KPI

マツモトキヨシWAY評価 (WAY行動) 0.5点向上

■自由闊達に創意工夫に取り組む組織へ

当社グループは、グループ全従業員が共有すべき信条であると共に遵守すべき憲法に相当するものとして、「マツモトキヨシWAY」を定めております。それにより、グループ全従業員のあるべき行動・価値観、あるべき組織のあり方を言語化しております。

■2023年度KPI

従業員の意識調査 0.5点向上

■目的意識を共有し成長を促す組織づくりへ

当社グループは、年に1度、従業員エンゲージメントとして、キャリア面談を実施し、現状の業務の適正性、能力開発の環境、仕事への満足度、所属部門の人間関係や施設設備の満足度などを確認し、スコア化し

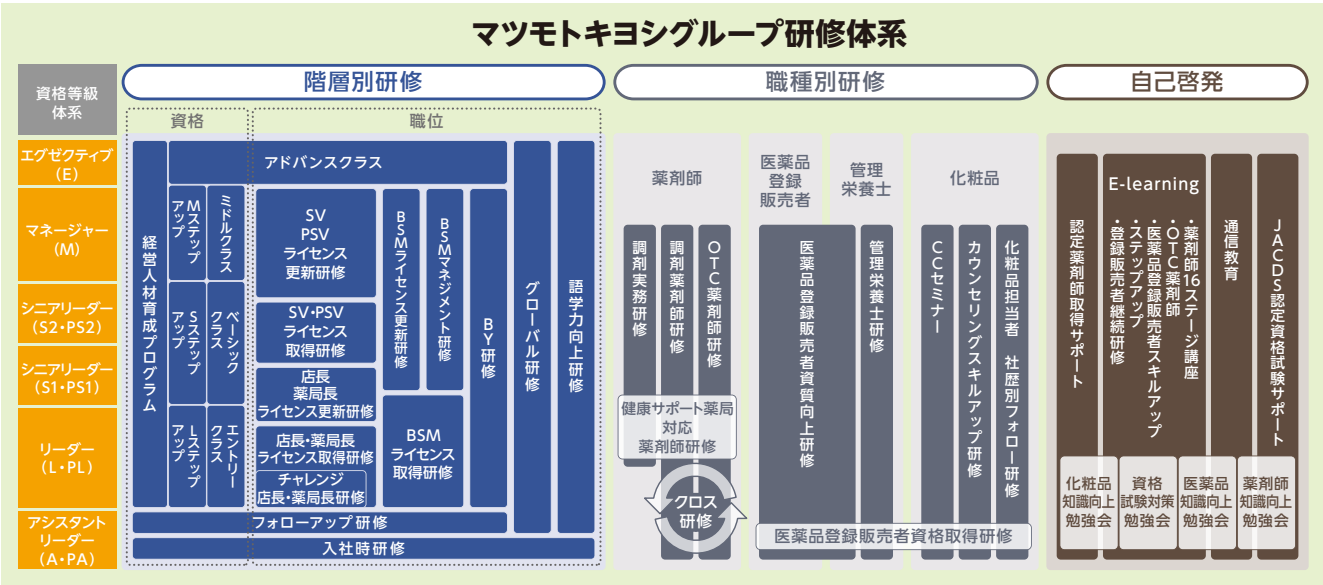
■2023年度KPI

変化に順応し未来の常識を創り出す人材の育成

■価値を創造する人材が自発的に育つ企業グループへ

当社グループは、従業員の成長を促す育成制度として、大きく3つの体系を設けております。

1.階層別:新入社員から経営までの社内資格や職位



当社グループは、「マツモトキヨシWAY」が日々の行動で実践できるよう、従業員の各評価項目に組み込み、定期的に自己評価及び他己評価を実施することで、WAYの体現につなげるよう取り組んでおります。



ております。このスコアの最大化を目指し、働きやすい、働きがいのある労働環境を整備してまいります。



に応じた育成の体系

2.職種別:薬剤師、登録販売者、管理栄養士、化粧品の各プロフェッショナルの職種に応じた育成の体系

3.自己啓発:グループ従業員の自己啓発意欲にこたえるプログラム (自己啓発プログラムは、会社補助有) これらのサクセッションプランをもって、価値を創造できる自律型のプロフェッショナルを育成してまいります。

■2023年度KPI

ホワイト500取得に向けて

■セルフメディケーションを推進する企業の見本となるために

当社は、当社グループ従業員の「健康」が無ければ全ての事業活動は成り立ちません。2018年10月、当社グループの従業員とその家族の健康保持・増進のため「マツモトキヨシグループ健康宣言・健康管理方針」を制定しました。従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営®」の取り組みが認められ、2020年、2021年「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されました。



■2023年度KPI

女性管理職比率 22.5%以上

■多様な人材が活躍できる職場づくりへ

当社は、従業員の成長を促す労働環境として、ジェンダー平等を捉えた多様な人材が活躍できる職場の実現が重要と考え、女性の活躍を推進・支援する制度や継続して働くことができる制度を積極的に整備してまいりました。その結果、中核会社(株)マツモトキヨシにおいて2018年に「えるぼし(最高位である3段階目)」認定されております。

「えるぼし(最高位の3段階目)」マーク▶



当社は、セルフメディケーションを推進する企業として、今後もホワイト500取得にむけて、健康経営を進めてまいります。

■今後のセルフメディケーション推進ポイント

・効果的・効率的な健診・保健指導体制による健康管理・維持、増進施策の推進

定期健康診断受診率100%

ストレスチェック受検率100%

特定健診受診促進

(管理栄養士による従業員への特定保健指導)

・健康保険組合との協働による、健康増進と疾病予防施策の推進

・労働災害が発生しない職場づくりの推進

・働き方改革による長時間労働の削減

また、当社は、当社グループが提供するサービスや商品等を通じて多様化するライフスタイルやニーズに応え続けることで、女性活躍の社会の実現へ貢献できると考えております。

そして、今後、女性活躍の社会への貢献に加えて、多様性のある社会に貢献できるよう、当社グループ行動規範にある人権・ジェンダー平等のポリシーに則り、当社グループの多様な人材が活躍できる職場づくりを目指してまいります。



お客様・地域医療の美と健康を考える

■お客様に寄り添う企業グループへ

当社は、お客様と接点を持ち、「健康」、「美容」、「ウェルネス」の3つを軸に、ライフステージに応じた価値を提供することで、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してまいります。

■地域医療の高度化を支える企業グループへ

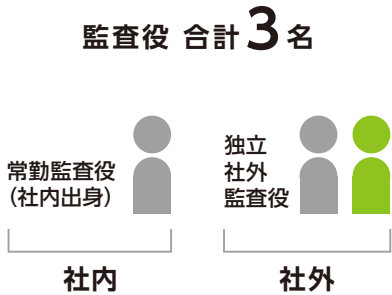
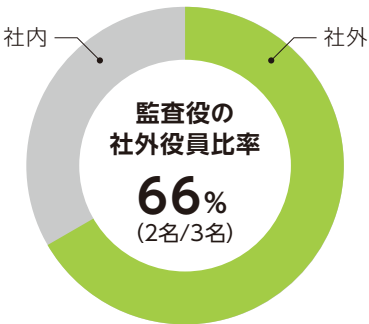
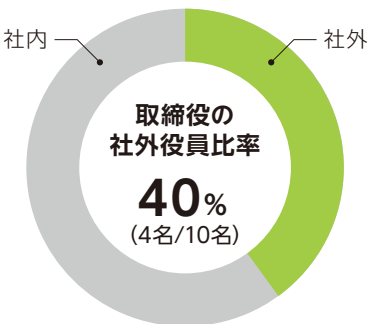
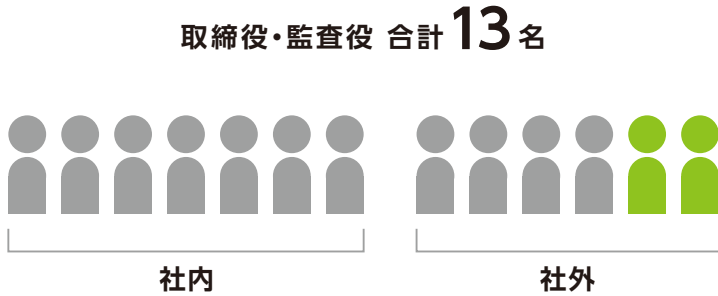
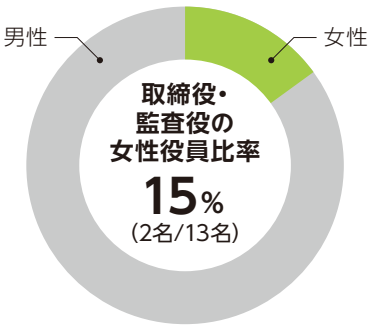
当社は、グループで展開するmatsukiyoLABや健康サポート薬局を基軸に、地域特性に応じた店舗網

の運営を実現し、地域住民の皆さまの健康増進から疾病治療までを包括的にサポートいたします。

また、当社グループは、今後、地域医療の高度化へ貢献すべく地域の病院や介護施設と情報連携や、在宅医療等に地域の薬局と連携しながら一元的・継続的に対応できる地域連携薬局の展開や、がん等の専門の病院と情報連携して、専門的な薬学管理に関係機関と対応できる専門医療機関連携の薬局の開局を目指してまいります。



ガバナンス Governance



スキルマトリクス

1. 取締役会の責務及び構成

当社の取締役会は、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。

当社の取締役会は、多様な視点・豊富な経営経験・高度なスキルを持ったメンバーで構成します。そのため、業種・国籍・性別・年齢に区別無く、それぞれの人格、経験、見識に基づき選任します。

2. 取締役候補者及び任期中監査役のスキルセット

(取締役会メンバーのスキルマトリクス)

取締役会の責務及び構成を考慮し、スキル項目は、基礎要件及び業務執行要件から特定します。取締役及び監査役の特に期待される分野は、次頁のとおりです。

- ① 基礎要件: 役員選任基準
- ② 業務執行要件: 戦略基盤・戦略推進
- ③ 業務執行要件: 経営検討分野

対象	在任年数 (2021年 6月末現在)	① 役員選任基準		② 戦略基盤・戦略推進					③ 経営検討分野	
		経営	業界経験・専門性	DX (注1)	マーケティング	HR (注2)	グローバル	ESG (注3)	財務・会計・M&A	リスクマネジメント・法務
 松本 南海雄 (代表取締役会長)	13年 9カ月	○	○		○			○		
 松本 清雄 (代表取締役社長)	13年 9カ月	○	○	○	○		○	○		○
 松本 貴志 (専務取締役)	8年	○	○	○	○		○	○		
 大田 貴雄 (常務取締役)	2年	○	○		○		○	○		
 小部 真吾 (取締役)	4年	○	○			○		○	○	○
 石橋 昭男 (取締役)	4年	○	○	○	○			○	○	
 松下 功夫 (独立社外取締役)	5年	○				○		○	○	
 大村 宏夫 (独立社外取締役)	3年	○			○			○		○
 木村 恵司 (独立社外取締役)	3年	○					○	○		○
 沖山 奉子 (独立社外取締役)	1年	○			○	○		○		
 本多 寿男 (常勤監査役)	2年		○					○	○	○
 小池 徳子 (独立社外監査役)	1年							○	○	
 渡辺 昇一 (独立社外監査役)	1年							○		○

1. DXとは、デジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation)のこと。上記一覧においては、提供するサービスや事業活動について単にIT化するだけでなく、ITの浸透により人々の生活や事業活動をあらゆる面で改善させるスキルを表す指標として記載しております。

2. HRとは、人的資源(Human Resources)のこと。上記一覧においては、経営の最重要リソースである「人材」の育成・活躍推進に取り組み、その「人材」を通して、社会に求められる価値を創造・提案できるスキルを表す指標として記載しております。

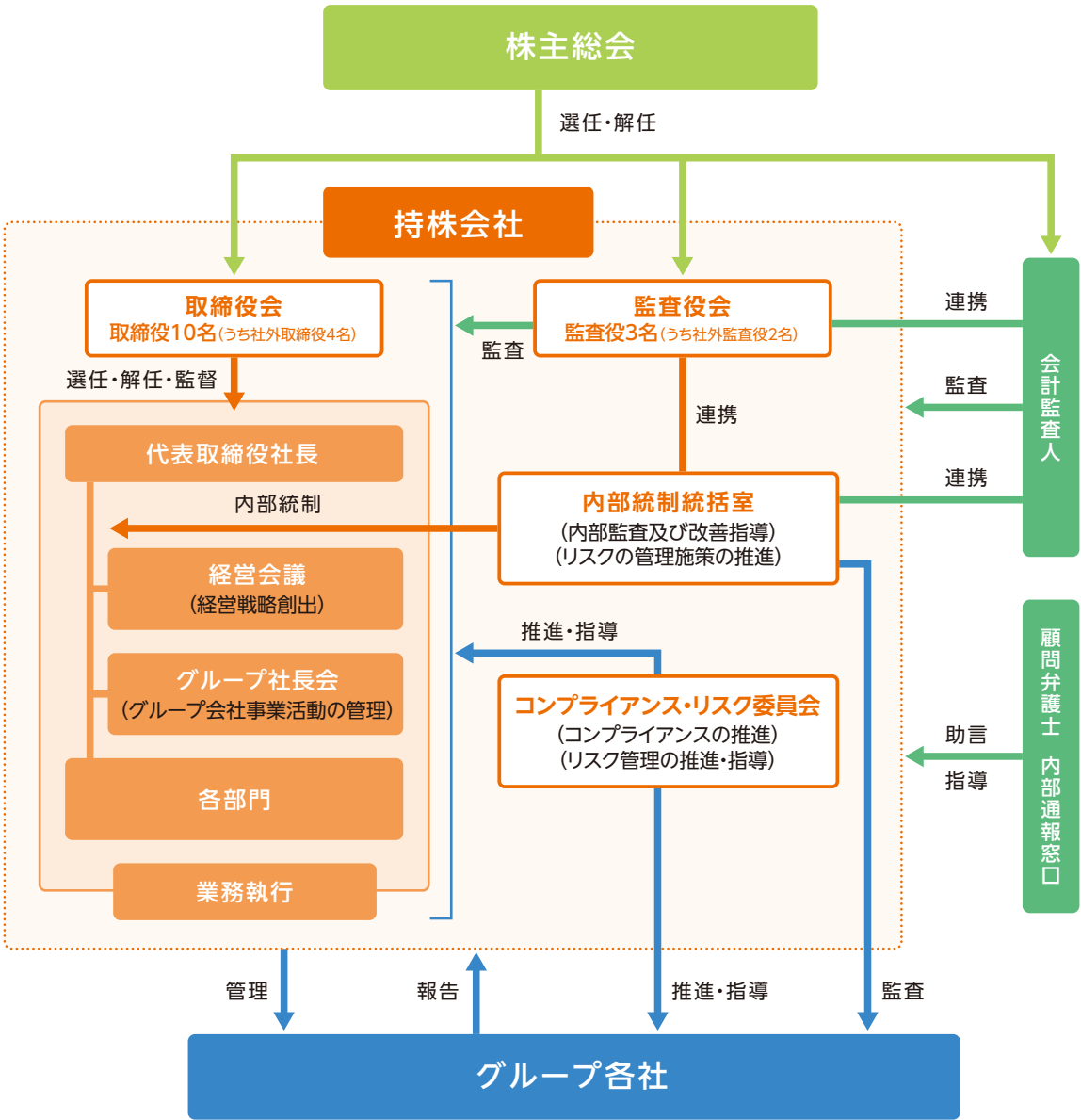
3. ESGとは、環境(Environment)・社会(Social)・企業統治(Governance)のこと。上記一覧においては、成長戦略にこれら三つの観点も取り入れ、持続可能な経営を実践できるスキルを表す指標として記載しております。

基本的考え・概要

基本的考え

当社は、「1st for you.あなたにとっての、いちばんへ。」をグループ経営理念として“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”となり、さらに、将来的に“美と健康の分野においてアジアNo.1”となることを目指しております。

そのため、「お客様」「従業員」「お取引先様」「地域社会」「株主の皆さま」のあらゆるステークホルダーの皆さまからのご期待に応え、信頼され続けるために、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでおります。



当社ガバナンスのポイント

- 監査役設置会社
- 取締役の任期1年
- 取締役会の議長: 社長
- 執行役員制度: あり
- 全役員13名中、独立社外役員6名・うち女性役員2名 (監督機能・多様性を向上)
- 「経営会議」を取締役会の下位組織として設置 (職務執行の効率化)
- 「グループ社長会」を設置 (グループ会社のモニタリング・ガバナンス・指導強化)
- 「内部統制統括室」を設置 (事業活動の適切性・効率性を確保)
- 「コンプライアンス・リスク委員会」を設置 (コンプライアンスとリスク管理の推進)

取締役の選解任について

当社は、取締役 (社外取締役を除く) の選任手続きは、取締役会の構成及びスキルセットを考慮し、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、取締役会において独立社外役員とも協議し決議を行い、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。

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。

なお、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、取締役会において独立社外役員とも協議し決定します。

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に富んでいること

後継者育成について

当社は、能力開発として「階層別」「職種別」「自己啓発」の育成体系 (P36ご参照) をとっております。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、後継者だけでなく取締役の候補となる人材を育成しております。なお、その候補者となる人間は、取締役会において独立社外役員とも協議し決定することとなります。

取締役会の実効性を高めるために

実効性の高い取締役会の実現には、事前の適切な情報提供が非常に重要になると考えております。そのため、取締役会で議題となる、当社の経営に関する基本方針や、経営上の重要事項は、予め役員に対する適切な情報提供を行ったうえで、取締役会を開催しております。また、必要に応じて、取締役会前の

事前説明を行っております。
経営上の重要事項については、取締役会で複数回に渡り慎重に議論し、また、取締役会以外の場での議論や情報共有も活用するなどして、十分な情報と議論を踏まえた方針決定・意思決定がなされるようにしています。

取締役会の実効性評価について

＜実施要項＞

対象者:全取締役10名及び全監査役3名 合計13名
方式:外部弁護士事務所に対してのみ記名式によるアンケートにて実施し、その結果は、弁護士から取締役会にて報告
評価項目:取締役会の構成、運営、議題、支援体制について

実効性評価結果概要 (2020年度)

●取締役会の員数や運営・審議状況、支援体制については、概ね問題が無く、適切な運営がされている。社外役員からも、取締役会における質疑応答が活発

になされ、資料の内容、議事の質等進歩していると評価されている。
●取締役会の議題は資料の提供について、概ね適切な時期になされているという意見が多い。
●当社経営計画に関する審議について、年度前に行ったり、年度内でも適宜進捗状況を報告したりしたほうがよいという意見が多い。
●多くの役員から、スキルアップのために、企業価値向上の取り組みのための講習や、当社や業界の状況についての情報提供のための機会を増やしたほうがよい、との意見が出されている。

役員報酬体系について

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、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、決定方針という。）を定めており、その概要は次のとおりです。
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ております。

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等として、業績報酬及び株式報酬で構成しております。なお、社外取締役、監査役の報酬につきましては、固定報酬のみによって構成しております。

取締役の個人別の報酬等の内容について

当社の役員報酬は、これらの報酬決定の方針に基づき、株主総会で決議された範囲内で、その配分を、取締役会において、独立社外役員とも協議し決定しております。

対象		基本報酬 63%	業績連動報酬等 37%	
		(固定報酬)	(業績報酬) 27%～34%	(株式報酬) 3%～10%
取締役	社内	対象	対象	対象
	社外	対象	—	—
監査役		対象	—	—
報酬の概要		年間の固定報酬として、売上規模・営業利益の規模が同水準の企業の報酬を参考に役位に応じて設定し毎月支給	単年度の業績達成を動機づけられ、企業の規模や収益性を意識することを目的として金銭で支給（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）	中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主と価値意識を共有することを目的としてRS（譲渡制限付株式）を毎年一定の時期に付与
付与方式		現金	現金	株式（譲渡制限付株式報酬（RS））
業績連動方法		—	役位に応じた標準の業績報酬金額に対して、KPIの結果によって算出される業績係数（係数範囲：0%～200%）を乗じて算出する	同左
評価KPI		—	・連結売上高（前年比） ・連結営業利益（前年比）	同左

コンプライアンス・リスクマネジメントについて

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ております。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、定期的に取締役会にて報告しております。
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、ほか、委員長が指名する取締役、常勤監査役、内部統制統括室長、総務部長、人事部長、財務経理部長及び法務部長、そのほか委員長が指名する者で構成しております。なお、その目的及び権限は次のとおりとしております。
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ております。

＜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法令・規則・規程・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嚴重注意処分の決定 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

財務データ (過去サマリー)

		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	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
経営成績 (単位：百万円)	売上高	434,597	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133	558,879	575,991	590,593	556,907
	売上原価	312,111	326,109	352,731	345,346	380,380	376,848	389,673	396,509	401,154	374,811
	販売費及び一般管理費	104,381	110,514	120,214	122,532	128,253	129,854	135,639	143,453	151,875	150,562
	営業利益	18,105	19,687	22,438	17,633	27,418	28,431	33,565	36,028	37,563	31,533
	EBITDA	22,782	24,755	27,807	23,479	33,687	35,202	40,112	43,329	45,063	39,272
	親会社株主に帰属する四半期純利益	9,551	11,270	13,355	11,619	17,853	20,119	22,755	25,035	26,176	21,568
財政状態 (各事業年度末) (単位：百万円)	総資産	214,000	228,231	253,301	255,151	276,990	285,733	314,178	318,324	351,809	368,924
	有利子負債	19,729	7,872	4,589	4,448	4,257	4,262	4,587	5,794	24,180	23,701
	自己資本	113,657	135,318	149,523	157,738	171,579	183,998	204,813	209,226	229,261	246,418
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	16,246	19,175	26,216	9,010	31,075	23,722	27,938	21,897	24,764	25,875
	投資活動によるキャッシュフロー	-4,293	-6,056	-12,510	-7,720	-4,330	-7,453	-7,741	-7,872	-48,840	-6,311
	財務活動によるキャッシュフロー	-12,838	-11,212	-7,102	-8,422	-5,745	-9,824	-7,060	-22,290	9,089	-9,409
	フリーキャッシュフロー	11,952	13,118	13,705	1,289	26,744	16,269	20,197	14,025	-24,075	19,563
	現金及び現金同等物の期末残高	9,656	11,563	18,165	11,032	32,032	38,477	51,613	43,349	28,363	38,517
1株当たり情報 (単位：円)	当期純利益	204.2	237.7	246.8	215.6	332.9	378.2	215.0	239.4	255.0	210.1
	純資産	2,447.2	2,571.4	2,737.1	2,941.0	3,199.1	3,477.7	1,935.4	2,038.8	2,233.5	2,400.5
	年間配当金	40	50	60	60	85	95	80	65	70	70
各指標	売上高営業利益率	4.2%	4.3%	4.5%	3.6%	5.1%	5.3%	6.0%	6.3%	6.4%	5.7%
	ROE	8.6%	9.1%	9.4%	7.6%	10.8%	11.3%	11.7%	12.1%	11.9%	9.1%
	自己資本比率	53.1%	59.3%	59.0%	61.8%	61.9%	64.4%	65.0%	65.7%	65.2%	66.8%
	配当性向	19.6%	21.0%	24.3%	27.8%	25.5%	25.1%	37.2%	27.1%	27.4%	33.3%
	DOE	1.7%	1.9%	2.3%	2.1%	2.8%	2.8%	4.4%	3.3%	3.3%	3.0%

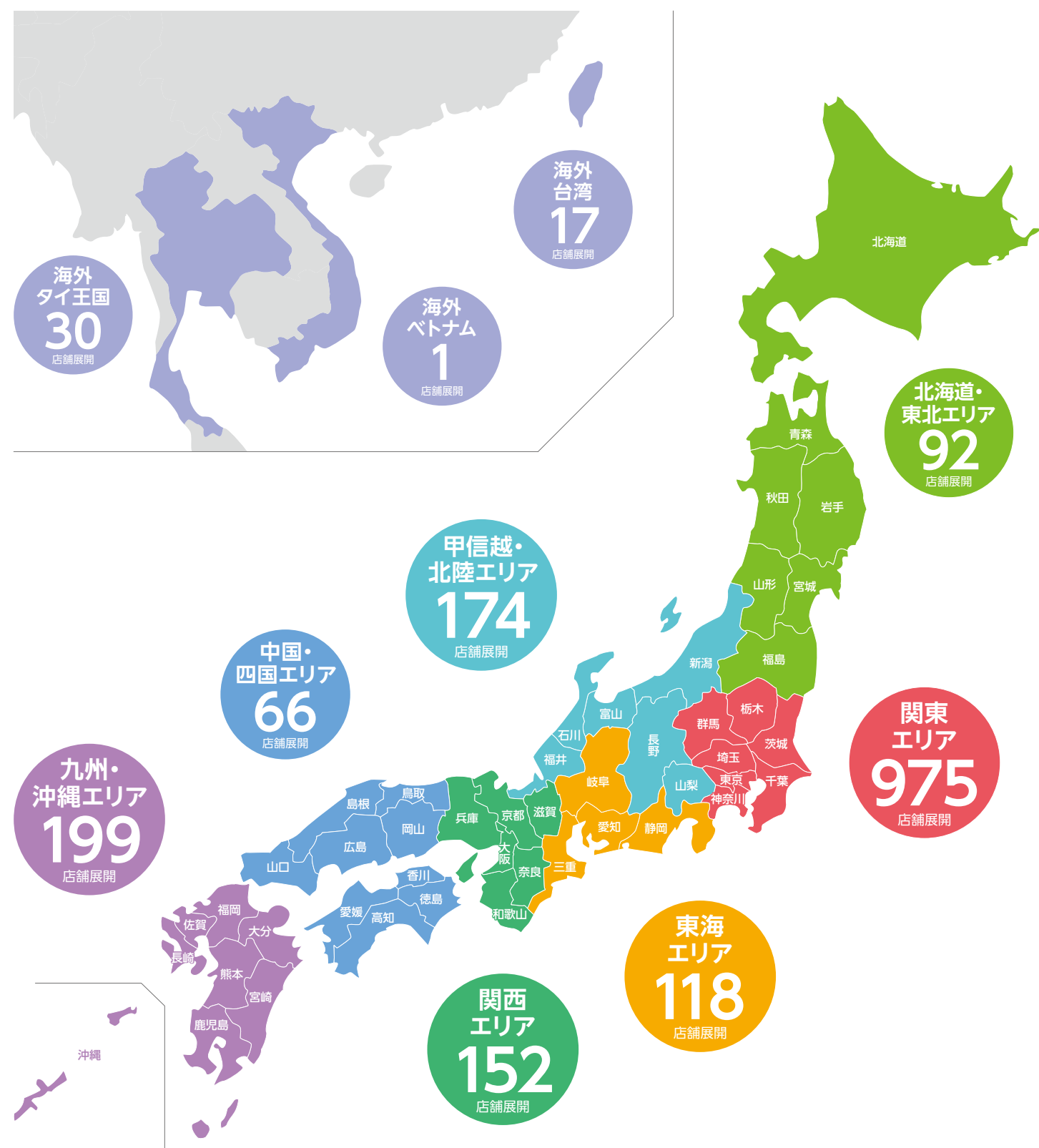
非財務データ (過去サマリー)

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	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
店舗数 (店舗)	1,257	1,390	1,486	1,528	1,545	1,555	1,604	1,654	1,717	1,764
海外店舗数 (店舗)	—	—	—	—	—	10	21	35	40	48
従業員数 (人) ※臨時従業員 (8時間換算) は年間の平均人員数	12,460	13,510	14,616	14,666	14,583	14,216	14,097	14,559	14,666	14,666
従業員の意識調査 (点)	—	—	—	3.39	3.65	3.72	3.72	3.73	3.72	3.74
ホワイト500取得 ※2017年度より認定制度開始							—	—	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)
女性管理職比率 (%)	11.7	13.3	15.2	16.3	14.8	16.4	17.6	18.3	19.0	19.5
独立社外取締役比率 (%)	38.0	38.0	33.0	38.0	38.0	38.0	30.0	33.0	33.0	40.0
マツモトキヨシWAY評価 (点)	—	24.5	25.4	25.8	26.3	26.2	26.8	27.0	27.3	27.3
社内通報 不正案件 (件)	12	7	19	18	19	23	37	38	52	35
グループ会員数 (万人)	—	—	—	—	72	136	210	326	495	708
matsukiyoLAB店舗 (店舗)	—	—	—	—	1	4	10	20	22	26
健康サポート薬局 (店舗)	—	—	—	—	—	1	14	24	34	37
オンライン服薬指導対応 (店舗)	—	—	—	—	—	—	—	—	2	12
1店舗あたりCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	—	—	—	—	77.81	77.41	72.73	73.36	67.19	63.04
PB商品環境配慮型比率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7.0

ネットワーク

店舗総数 1,776店舗

(2021年6月30日現在) ※店舗総数には、株式会社ココカラファイン及び海外店舗は含まれておりません。



株式会社 マツモトキヨシ ホールディングス

事業会社



株式会社マツモトキヨシ



株式会社ぱぱす

マツモトキヨシ 東日本販売

株式会社マツモトキヨシ東日本販売

マツモトキヨシ 甲信越販売

株式会社マツモトキヨシ甲信越販売

マツモトキヨシ 中四国販売

株式会社マツモトキヨシ中四国販売

マツモトキヨシ 九州販売

株式会社マツモトキヨシ九州販売

マツモトキヨシ ファーマシーズ

株式会社マツモトキヨシファーマシーズ

FC加盟企業

■ 株式会社京急ストア
(本社) 神奈川県横浜市■ 島根県農業協同組合 (JAしまね)
(本社) 島根県出雲市■ 株式会社オークワ
(本社) 和歌山県和歌山市■ 株式会社東急ステーション
リテールサービス
(本社) 東京都目黒区■ 株式会社サンエー
(本社) 沖縄県宜野湾市■ 株式会社明治堂薬品
(本社) 愛知県海部郡■ 株式会社遠鉄ストア
(本社) 静岡県浜松市■ 株式会社京王ストア
(本社) 東京都多摩市■ 株式会社イズミ
(本社) 広島県広島市■ 株式会社スーパーバリュー
(本社) 埼玉県上尾市■ 株式会社フード三国
(本社) 福井県坂井市■ 東京シティ・
エアターミナル株式会社
(本社) 東京都中央区■ 株式会社キョーエイ
(本社) 徳島県徳島市■ 株式会社ヤスイ
(本社) 千葉県市川市■ 株式会社京成ストア
(本社) 千葉県市川市

卸売・その他事業会社

■ 株式会社マツモトキヨシホールセール

■ 株式会社エムケイプランニング

■ 株式会社マツモトキヨシアセットマネジメント

■ 株式会社マツモトキヨシ保険サービス

関連会社

■ セントラル&マツモトキヨシリミテッド(タイ王国)
Central & Matsumotokiyoshi Ltd.■ 台湾松本清股份有限公司
Matsumotokiyoshi (Taiwan) Limited■ マツモトキヨシ香港株式会社
MATSUMOTO KIYOSHI (HK) CO., LIMITED■ マツモトキヨシベトナム ジョイント ストック カンパニー
Matsumoto Kiyoshi Vietnam Joint Stock Company

資本業務提携先 (2021年10月経営統合予定)



株式会社ココカラファイン



会社概要 (2021年3月31日現在)

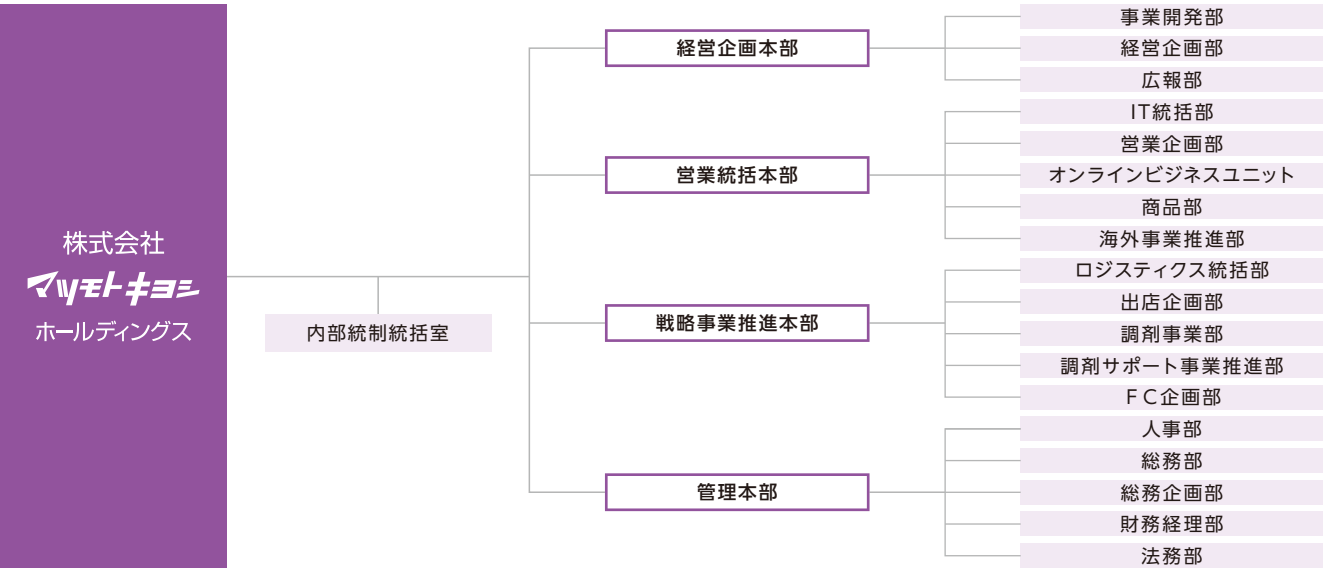
名 称	株式会社マツモトキョシホールディングス
所 在 地	〒270-8511 千葉県松戸市新松戸東9番地1
電 話 番 号	047-344-5110 (代表)
会 社 設 立	2007年10月1日
資 本 金	220億5千1百万円
決 算 日	毎年3月31日
事 業 内 容	子会社の管理・統轄及び商品の仕入・販売

役員一覧

代表取締役会長	松本 南海雄	取締役・社外・独立	沖山 奉子	執行役員	青 木 啓
代表取締役社長	松本 清雄	常勤監査役	本多 寿男	執行役員	宮田 亮史
専務取締役	松本 貴志	監査役・社外・独立	小池 徳子	執行役員	高野 昌司
常務取締役	大田 貴雄	監査役・社外・独立	渡辺 昇一	執行役員	山内 太郎
取締 役	小部 真吾	執行役員	渡邊 孝男	執行役員	西 田 浩
取締 役	石橋 昭男	執行役員	杉戸 一雅	執行役員	上村 浩司
取締役・社外・独立	松下 功夫	執行役員	松田 崇	執行役員	安 藤 浩
取締役・社外・独立	大村 宏夫	執行役員	岡澤 隆弘		
取締役・社外・独立	木村 恵司	執行役員	高 木 均		

※社外…社外取締役・社外監査役
※独立…東京証券取引所に届出する独立役員

組織図



株式情報 (2021年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	420,000,000株
発行済株式の総数	109,272,214株
株主数	20,413名 (前期末比 3,086名減)

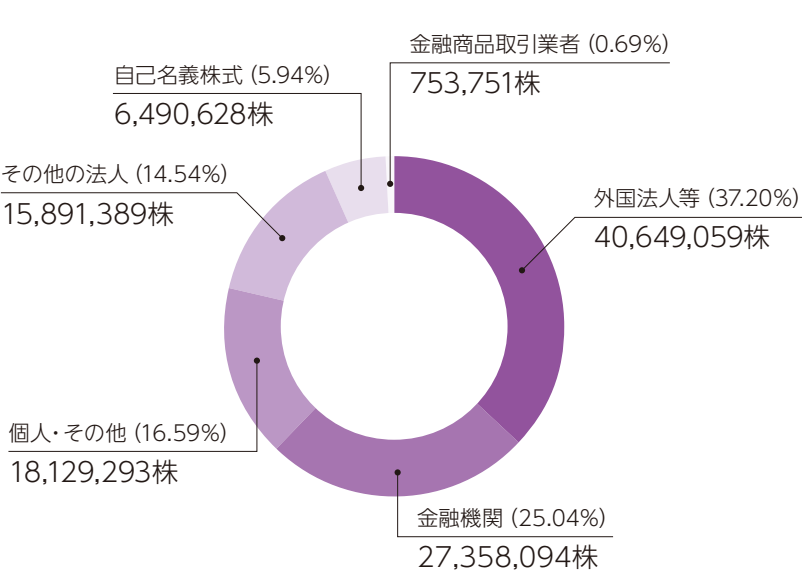
大株主(上位10名)

株主名	保有株式数 (単位：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 (信託口)	7,214,200	6.60
株式会社マツモトキョシホールディングス	6,490,628	5.93
株式会社千葉銀行	5,115,600	4.68
株式会社南海公産	4,287,176	3.92
JP MORGAN CHASE BANK 380072	3,613,800	3.30
松本 南海雄	2,947,000	2.69
エーザイ株式会社	2,815,000	2.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,656,900	2.43
松本 貴志	2,519,680	2.30
松本 清雄	2,518,920	2.30

株式基本情報

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
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 0120-232-711 (通話料無料) 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
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)
公告の方法	電子公告 公告掲載URL https://www.pronexus.co.jp/koukoku/3088/3088.html 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。

保有者別株式状況





株式会社 **マゼトキヨシ** ホールディングス

〒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。