



MatsukiyoCocokara & Co.

統合報告書 2026

Integrated
Report 2026



経営の基本方針と目指す姿

理念

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。

ビジョン

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。

価値観・行動基準

共通の価値観と行動基準

マツキヨココカラWAYは、マツキヨココカラ&カンパニー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



マツキヨココカラWAYはこちらから
<https://www.matsukiyococokara.com/sustainability/norm/pdf/02.pdf>



グループシンボル



MatsukiyoCocokara & Co.

社名に込めた思い

「&Co.」は「and company」の略称。
つまり、「MatsukiyoCocokara & Co.」は、「マツモトキヨシとココカラファインと仲間」を意味しています。
同じ志を持つ仲間(企業)が集まり、ひとつの新しいグループを創りあげていく
という意味を込めています。

グループシンボルが 表す意味

「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というビジョンを掲げた、マツキヨココカラ&カンパニーの事業や様々なサービスに触れたステーキホルダーの笑顔を“&”
のフォルムをモチーフに表現しています。笑顔は誰もが幸せな気持ちになる世界
共通のモチーフであり、世界中の人々をワクワクさせ、また自らもワクワクするよう
な当社グループの姿を象徴しています。新たなブランドが暮らしのハブとなり、よ
り良い暮らしやもっと輝ける未来に“つなぐ”役割を担うことも表しています。
私たちはブランドに込めた思いを大切に、日々の活動を通じてお客様をはじめ
とするステーキホルダーの皆様との絆を深めてまいります。

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。



代表取締役社長

松本 清雄

当社グループを取り巻く経営環境について

ステークホルダーの皆様、日頃から大変お世話になっております。社長の松本清雄です。

世界情勢は依然として先行き不透明であり、当社グループを取り巻く経営環境についても、予測困難な状況が常態化しつつあります。その帰結としての地政学・マクロ経済リスクの高まりに加えて、足元のビジネス環境においては業界の再編も加速しております。これらは当社グループの経営に大きな影響を与える重要課題と認識しています。

地政学・マクロ経済リスクについては、米国の関税政策、日中関係の変動、中東情勢の緊迫化による原油高騰などが重なり、インフレ圧力が強まりました。その結果、原材料・エネルギー・物流コストが高騰し、当社グループの収益を圧迫する主要因となっています。他方、大手企業の経営統合をはじめ、ここ数年で国内M&Aによる業界再編が一段と加速しています。大手による寡占が進んだことで、今後は、規模の追求から、独自の付加価値創出が競争優位性を左右する新たな局面へ移行したと考えています。

変化を好機と捉え、更なる成長を目指す

こうした先行き不透明な環境下でも着実な成長を続けるために、2025年5月、「価値を共創し分かち合う」という基本的な考え方のもと、中期経営計画を公表しました。この新たな考え方に基づき、原材料をはじめとするコスト増加に対しては、安易な価格転嫁を行うのではなく、店舗オペレーションの徹底した効率化や高収益なPB商品のポートフォリオの拡大など、全社一丸となって柔軟な施策を講じてきました。同時に独自の付加価値創出に向けた新たな取り組みとして、「アンドカンパニー事業」を創設しました。新生堂薬局やユニバーサルドラッグといった同じ志を持った新たな仲間との連携を通じて、オンライン服薬指導や電子処方箋に対応した医療DX

インフラの共有に加え、顧客データ分析に基づく高品質なPB商品の共同開発や相互展開など、お客様への独創的な提案と解決策の創出を進めてまいります。

環境変化に合わせたこれらの取り組みは徐々に実を結び始め、2026年3月期は過去最高の売上高・各段階利益を達成しました。外部環境の不確実性は長期化することも想定しなければなりません、これらはすでにニューノーマルであり、当社のカルチャーである「変化への挑戦」の好機と捉えています。2031年3月期のグループ経営目標の達成に向けて、この環境変化を見極めながら経営資源の配分を最適化することにより、効率性を重視した経営を押し進め、持続的な企業価値向上を目指す所存です。

マテリアリティと競争優位性を支える無形資産

当社グループは「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンのもと、「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」の4つをマテリアリティ（重要課題）として特定し、様々な事業を通じてその解決を図っています。特に、実店舗とデジタルを融合させた当社ならではの新しい顧客体験（独自の付加価値）と生活者の

セルフメディケーション推進や地域社会のウェルビーイング向上といった社会への貢献（社会価値）を同時に実現する「情報発信拠点」の試みは、財務・非財務の両面から企業価値を支えています。こうした事業活動を通じて得られるお客様からの「信頼」や「データ」といった無形資産こそが、将来にわたって当社グループの競争優位性を維持する重要な資産であると考えています。

価値創造の源泉:4つのコアコンピタンスとプラットフォーム戦略

グループビジョン実現に向けた価値創造の源泉となるのが、先述した無形資産を含む「4つのコアコンピタンス」です。

- ① 1.7億超のクローズドな顧客情報
- ② 高い美容感度を持つお客様特性
- ③ ニーズを捉えた商品・サービス開発力
- ④ 店舗(売場・EC)のネットワーク

当社グループの真の強みは、これらのコアコンピタンスが個々に独立して存在するのではなく、相互に関連する「プラットフォーム」として有机的に機能している点にあります。1.7億超の膨大な顧客データからは、独自のデータ分析に基づいた深いインサイトを抽出しています。そして、インサイトをベースに、最適な商品・サービスを実店舗とデジタルの双方を通じてお客様に提供するとともに、PB商品の開発にも反映させています。それらの実現にあたり、専門性

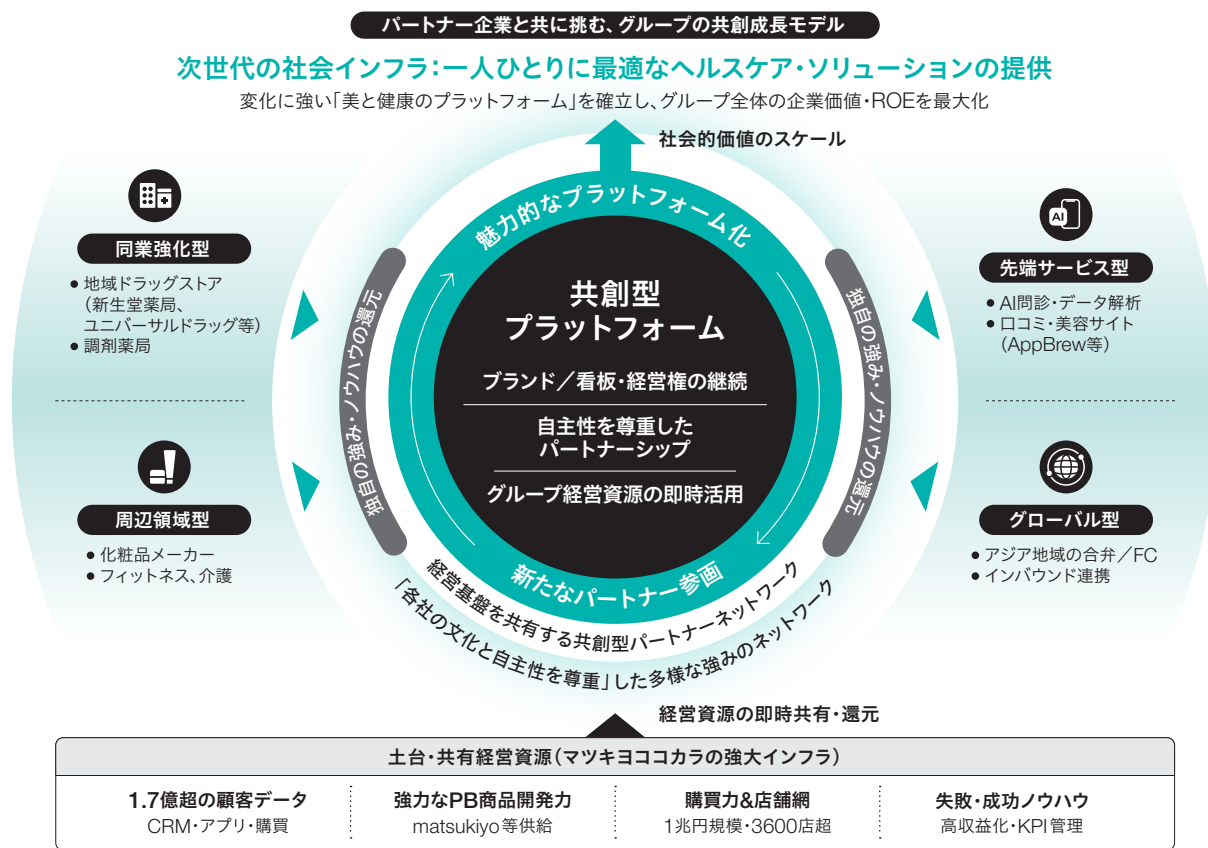
の高い人材を採用・育成するとともに、このプラットフォーム戦略を高度化するための組織を体系的に構築しています。実際に、1.7億超の購買データを活用した超高精度なパーソナライズ機能の強化により、アプリを通じたOne to Oneマーケティングの反応率が有意に向上するなど、データ分析を起点としたビジネスは徐々に成果を上げています。また、この取り組みは、お客様に利便性の高い購買体験を提供することに留まらず、アプリを通じた特定のターゲット層へのピンポイントな広告配信や、実店舗のデジタルサイネージ等と連動した購買直結型のリテールメディアの提供によって、お取引先様に対して精度の高いマーケティング機会を提供するという新たなビジネス機会にも繋がっています。引き続き、積極的な投資を通じて、一連のプラットフォーム戦略を加速させ、独自の強みをより一層強化してまいります。

連合体構想と当社グループが実現したい未来

私たちが推進する「連合体構想」は、資本効率を意識した財務規律のもと、1.7億超の顧客データや強力なPB商品開発力といった当社グループの強みが、相乗効果を生み出すように連動した独自の経営基盤を核として、多様な企業とのパートナーシップにより、ドラッグストアの枠を超えた飛躍的な成長を遂げる姿です。これは単なる規模の拡大(M&A)を目的とするものではなく、地域ドラッグストアや調剤薬局、更には周辺領域から先端ヘルステック領域に及ぶ多様なパートナーシップを通じて、参画企業の文化や自主性を尊重しながら、新たな価値を創出する「企業連合の構築」を目指すものです。

昨年、この共創型の企業連合をより柔軟に推し進めることを目的に「アンドカンパニー事業」を新たなセグメン

トとして新設しました。すでに参画いただいた新生堂薬局やユニバーサルドラッグをはじめ、私たちのグループに加わる各社の独立性や地域特有の強みを最大限活かしつつ、グループが持つ強力なPB商品やデータ分析基盤、運営ノウハウと掛け合わせて更に大きな付加価値を創出することが可能と考えています。また、連合体構想を通じて、私たちは単なる地域や企業規模の枠組みにとられない「次世代の社会インフラ」を構築したいと考えています。私たちの資産である顧客接点から得られるデータと専門知を融合させ、地域や世代を問わず、一人ひとりに最適なヘルスケア・ソリューションを日常的に提供可能とするとともに、より利便性の高い社会的価値の創出に努めてまいりたいと考えています。



中期経営計画の初年度進捗に対する評価と展望 財務パフォーマンスと市場評価

2031年3月期を見据えた中期経営計画の初年度は、売上高・各段階利益とも過去最高更新となりました。計画を一つひとつ着実に実行したことが、結果としてあらわれたのだと認識しています。また、資本市場からも、当社の「稼ぐ力」はもとより、その収益を還元・投資へ回す

「価値創造の循環」についても理にかなう成長シナリオとして評価いただき、時価総額1兆円規模の水準を上回ることができました。これらは、新たな計画において良いスタートを切れたという手応えであるとともに、次なる成長への確かな自信となっています。

社長としての3つの役割に対する自己評価

昨年のメッセージで掲げた経営者としての「3つの役割」についても、この1年間の進捗と自己評価についてお伝えします。

「1. 更なるガバナンス改革の推進と取締役会の実効性向上」については、「執行と監督の分離」と「取締役会の多様性と専門性の強化」に注力しました。取締役会における意思決定後の迅速な経営執行とシナジー効果の両立を目的に、グループ全体のPMI体制を再構築しました。具体的には、事業企画室を事務局とし、営業や店舗開発、経営企画、財務経理、シェアード化などの専門機能を集結させた横断的なタスクチームを組成しました。現在、新たにグリープインした新生堂薬局やユニバーサルドラッグ各社に対してこのチームが直接伴走し、一体化とシナジー創出を強力に推進しています。一方、監督においては、中期経営計画の推進や連合体構想の加速といった現在のフェーズに不可欠なDXや財務・資本市場(M&A)等の知見を有する人材を新たに招聘し、必要とするスキルセットに基づいた社外役員の入れ替えを実施しました。創業家を起源に持つ企業であるからこそ、社外取締役の独立した客観的視点をこれまで以上に重視し、馴れ合いを排した実効性の高い監督体制の確保を心がけています。加えて、昨年は社外役員との直接の対話の機会を定期的に設けるなど、取締役会の実効性評価におけるPDCAサイクルを加速させ、中長期的な企業価値向上に向けてアップデートを図っています。

2年目以降の挑戦：効率性を意識した経営

冒頭に述べたように、2027年3月期は、インフレによるコスト増や地政学リスクにより、一層のビジネス環境の厳しさが想定されます。こうした状況下だからこそ、「資本効率性を意識した経営」がこれまで以上に重要性を増しており、限られた資源をより高収益で市場性の高い事業やビジネスインフラへ優先配分するなど、引き続きグループ全体で資源配分の最適化を図ってまいります。

続いて「2. 海外事業の成長基盤の整備」ですが、ASEAN地域を中心に海外事業の拡大を推進することで、売上高1,000億円という高い目標を掲げています。その中で、昨年はマレーシアへ新規出店するとともに、現地における多店舗展開の基盤を整備しました。一方で、国・地域ごとに異なるカントリーリスクや市場特性が存在することも認識しています。そこで、単なる店舗数の拡大追求に陥ることを防ぐため、昨年より、国内事業会社と同様のKPI管理体制を海外事業にも導入し、検証プロセスを強化しました。グループ全体における資本効率に鑑み、規律ある投資を通じて、引き続き、成長基盤の整備を進めてまいります。

最後に「3. 人材及び組織力の継続的な強化」についての評価です。当社グループの価値創造の源泉は「人」であると考えています。「従業員の成長」をマテリアリティに掲げるとともに、DXや海外事業を牽引する専門人材の確保・育成を加速させています。また、組織力の強化のためにはより良い企業文化を醸成することが欠かせません。全従業員が行動指針「マツキヨココカラWAY」に基づき、「創造・貢献・挑戦」を主体的に体现できる環境を整えるとともに、私自身が46,000人の従業員の代表として、引き続きそれらを牽引していきたいと考えています。働く環境の充実と従業員の成長が更なる価値を生む「価値創造のサイクル」を力強く循環させ、変化に強い強靱な組織を築き上げてまいります。

おわりに

当社グループは、全てのステークホルダーとともに「価値を共創し分かち合う」循環を創り出すことを目指しています。事業によって創出した利益を、株主様への還元だけでなく、持続可能な社会の実現や従業員の活躍を支える環境整備へと適切に還元していくサイクルです。このステークホルダーを巻き込んだ循環を停滞させる

ことなく拡大させていくことを強く意識し、常に「未来の常識」を問い直しながら、挑戦を続けてまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループの成長にご期待いただくとともに、変革の道のりを支えていただけるようお願い申し上げます。

統合報告書2026の発行にあたって

管掌取締役 専務取締役メッセージ



専務取締役
グループ管理統括
小部 真吾

当社グループは、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしています。統合報告書2025を通じた対話より、独自の強みを「稼ぐ力」へ変換する道筋と、その根幹となるガバナンスの実効性に対する高い期待を再認識しました。

本報告書では、前年ご高評いただいた「企業価値＝収益力÷（資本コスト×成長力）」という価値創造の方程式を用いた構成を踏襲しつつ、1.7億超の顧客接点と「マツキヨココカラWAY」を体現する従業員が創出する付加価値を、確実に収益へつなげる「仕組み」について詳述し、持続的な成長と企業価値向上の実現に向けた当社グループの意志とその道筋を提示いたします。

制作にあたっては、部門横断的な議論とサステナビリティ委員会での審議、取締役会の承認を経ており、そのプロセスが正当かつ誠実であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

POINT 01

強みの「可視性」を追求 一攻めの武器一

1.7億超の顧客接点や人的資本といった「無形資産」が、いかにして財務リターンや高付加価値な商品・サービスに変換されているかを、論理的に詳述しています。

POINT 02

成長の「再現性」を追求 一攻めの成果一

連合体構想やプラットフォーム戦略について具体的に説明し、将来の成長を担保する再現性のある独自のビジネスモデルを、ストーリーで提示しています。

POINT 03

経営の「実効性」を追求 一攻めの統治一

ガバナンスを、戦略を着実に実現する基盤として位置づけ、サクセッションプランやリスク管理の高度化などを通じて、規律ある経営がどのように実効的に機能しているかを多角的に説明しています。

報告範囲

対象期間	2025年4月～2026年3月 ただし、最新情報を提供する重要性に鑑み、組織体制や施策等については一部2026年4月以降の情報も含まれます。
対象組織	株式会社マツキヨココカラ&カンパニー及び関連事業会社
発行年月	2026年9月
問い合わせ	グループ管理統括 総務企画室 03-6845-0005(代表)

社名表記

「マツキヨココカラ&カンパニー」「当社」は、株式会社マツキヨココカラ&カンパニー単体を示します。
また、「当社グループ」は、マツキヨココカラ&カンパニーと国内外の事業会社を示します。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載している当社グループの計画、戦略、業績に関する将来の見通しは、当社グループが現在入手している情報に基づき判断したものであり、経済環境・市場動向等の様々な要因により影響を受けることがあります。そのため、これらの業績見通しのみに全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。実際の業績は、様々な要因により、これら業績見通しと異なる結果となり得ることをご承知おください。

企業価値 ↑

収益力(稼ぐ力) ↑

資本コスト ↓

成長力 ↑

はじめに

P01 経営の基本方針と目指す姿
P03 トップメッセージ

P07 統合報告書2026の発行にあたって

企業価値

P09 価値創造のあゆみ
P11 価値創造のプロセス
P13 価値創造の源泉となる4つのコアコンピタンス
P15 コアコンピタンスを活用した価値創造ストーリー
P17 グループ各社の役割と価値創造
P19 マテリアリティ

P21 持続可能な経営の実践
P23 中期経営計画
P25 松本副社長メッセージ
P27 塚本副社長メッセージ
P29 小部専務取締役メッセージ
P31 非財務・財務KPIの相関経路

収益力(稼ぐ力)

P33 収益力を高める取組み
P35 **マテリアリティ** 社会の美と健康を考える
P35 プラットフォームビジネスの全体像
P36 デジタルサービス

P37 ニューフォーマット店舗
P39 BtoB事業
P41 PB商品
P42 ウエルネス事業

成長力

P45 成長力を高める取組み
P47 事業規模の拡大
P49 **マテリアリティ** 従業員の成長
P49 阿部執行役員メッセージ
P51 人事戦略の全体像と人的資本KPI
P52 事業PF×人材PF×人材シフト

P53 次世代を担う経営リーダーと、
変革を駆動する専門人材の育成
P59 雇用区分にとられない人材活用・育成
P61 業務効率化と多様な働き方の提供
P63 人材の活躍を支える環境整備
P66 スキルアップスキリング

資本コスト

P67 資本コストを下げる取組み
P69 財務資本戦略
P73 **マテリアリティ** 地球の健康を考える
P73 環境への対応
P75 気候変動(TCFD提言に沿った開示)
P77 環境配慮型PB商品比率
向上に向けた取組み
P79 **マテリアリティ** ガバナンスの実効性
P79 社外取締役メッセージ
P81 コーポレートガバナンス

P83 取締役の基礎要件と選任プロセス
P85 役員一覧
P87 指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ
P89 役員報酬
P91 サステナビリティ委員会
P92 コンプライアンス・リスク委員会
P93 リスクマネジメント
P95 社会への対応
P96 ステークホルダーエンゲージメント

データ・会社概要

P99 財務・非財務ハイライト
P101 財務・非財務データ
P103 グループ別店舗展開

P104 株式情報
P105 会社情報

価値創造のあゆみ

1932~



マツモトキヨシグループが培ってきた強み

美と健康の領域を主軸に
ブレない戦略

時代が変わっても変わることのないこの確固たる軸こそが強みです。
「明るく健康で美しく過ごしていただきたい」という創業者の想いを受け継ぎ、お客様一人ひとりの美と健康に寄り添い続けます。

1932 「松本薬舗」を個人創業

1987 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)

▶ 都市型店舗の開発、高効率な運営ノウハウ

1987年にオープンした上野アメ横店は、都市型ドラッグストアの幕開けとなる象徴的な店舗です。出店スペースが限られる都市中心部において多層階フォーマットや売場面積の小さな店舗形態で成功した経験が、現在の売場面積あたりの収益を最大化させる独自のノウハウとなり、高い競争力の基盤となっています。

1990 株式の店頭公開

1994 郊外型ドラッグストアの展開スタート

1996 テレビコマーシャルを開始

1999 東京証券取引所一部上場



ココカラファイングループが培ってきた強み

多様性への融合と、地域の
ヘルスケアネットワークの構築

時代や地域のニーズに応じて柔軟に進化し、関わる全ての人々に寄り添うことこそが強みです。
それぞれの地域で深く愛されてきた企業の歴史を受け継ぎ、多様な文化や個性を響き合わせながら、
地域社会の美と健康を支え続けます。

1937 セガミ製薬所を設立

1951 成城薬局を設立

▶ 地域に根差した事業基盤と専門性の追求

1937年に設立したセガミ製薬所や1951年設立の成城薬局など、それぞれの地域で深く親しまれてきた企業が母体となっています。地域密着型企业としての歩みが、地域の美と健康を支える専門的なヘルスケアネットワークの基盤となっています。

2001~

2001 グループ拡大戦略スタート 500店舗達成

2002 ポイントカードをスタート

▶ データ駆動型のマーケティング体制

2002年のポイントカード開始、2014年の公式アプリ公開など業界に先駆けたデジタル施策が現在の基盤となっており、膨大な購買データの蓄積・分析が小売業に留まらない「マーケティングカンパニー」としての礎となっています。お客様の価値観や嗜好を捉えた緻密なマーケティングは、継続的なデータ活用から生まれた独自の強みです。

2007 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 銀聯カード導入店拡大

▶ インバウンド需要の捕捉と海外展開への知見

2008年の銀聯カード導入や、訪日外国人客のパスポート情報分析を早期から戦略的に行ってきた経験が、現在のグローバル展開に活かされています。インバウンド需要を的確に捉える中で得られた商品選定の知見は、2015年のタイ王国への海外1号店進出をはじめとする、アジア圏を中心とした海外事業の成功に大きく寄与しています。

2008 セイジヨーとセガミが経営統合し、ココカラファインホールディングスを設立

▶ 多彩な店舗形態が生む戦略的データ

一連の経営統合や子会社化を経て、住宅街から駅ビル、郊外まで多彩な店舗フォーマットを展開してきた経験が、多様な出店形態と様々なエリアや立地から得られる幅広い層の購買データという現在の強みにつながっています。

2010 アライドハーツ・ホールディングスと経営統合

2011~

2012 LINE 対応スタート

2014 公式アプリを公開

2015 タイ王国で海外1号店をオープン

2015 オリジナルブランド「matsukiyo」の誕生

2016 インターブランド価値評価ランキングランクイン

2020 全国47都道府県出店

▶ ブランド力と先進性の確立

1996年のテレビCMによる認知拡大、2015年のオリジナルブランド「matsukiyo」の誕生などが、圧倒的なブランド力に繋がっています。2020年に全国47都道府県へ出店を果たし、流行に敏感な層を惹きつける店舗デザインや高付加価値な商品開発を続けてきました。こうした先進的な取り組みは、他社とは一線を画す企業イメージを確立しています。

2013 岩崎宏健堂を子会社化

2020 フタツカホールディングスを子会社化

▶ 多様性を受け入れる柔軟な組織風土

2008年の経営統合によるココカラファインホールディングスの設立をはじめ、多くの企業が合流してきた歴史が、異なる文化を尊重し合う多様性に対するしなやかさを育んできました。過去の組織再編を乗り越えてきた経験が、現在の変化を恐れない柔軟な組織風土へとつながっています。

2021~



マツキヨココカラ&カンパニーの躍進

2021 マツモトキヨシホールディングスとココカラファインが経営統合し、マツキヨココカラ&カンパニーが誕生

2023 店舗配送サービスの「マツキヨココカラQ」が本稼働

2024 デジタルを活用したビューティサービス「マツキヨココカラBe」をスタート
新しい調剤のサービス「マツキヨココカラMe」をスタート

2024 AppBrewを子会社化

「LIPS」を運営するAppBrewの参画により、10代・20代を中心とした若年層との接点が飛躍的に拡大しました。また、膨大な「口コミ・検索データ」と従来の「顧客データ」を融合させたことで、緻密な顧客提案やリアルな声を反映した商品開発、更には高い利便性の提供が可能となり、現在のプラットフォーム戦略を支えています。

2025 健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))に認定

2025 アンドカンパニー設立

2025 新生堂薬局を子会社化

九州北部で119店舗を展開する新生堂薬局がグループに加まりました。これにより、同エリアでのシェア拡大と利便性向上を加速させ、地域密着の「かかりつけ機能」とグループのネットワークを駆使した質の高いサービスを融合させることで、地域における美と健康を支える、なくてはならない存在を目指してまいります。

2026 ユニバーサルドラッグを子会社化



■ 売上高

1932年

創業期

1971年
3月期

1981年
3月期

1991年
3月期

拡大期

2001年
3月期

2011年
3月期

転換期

2021年
3月期

挑戦・発展期

2027年
3月期

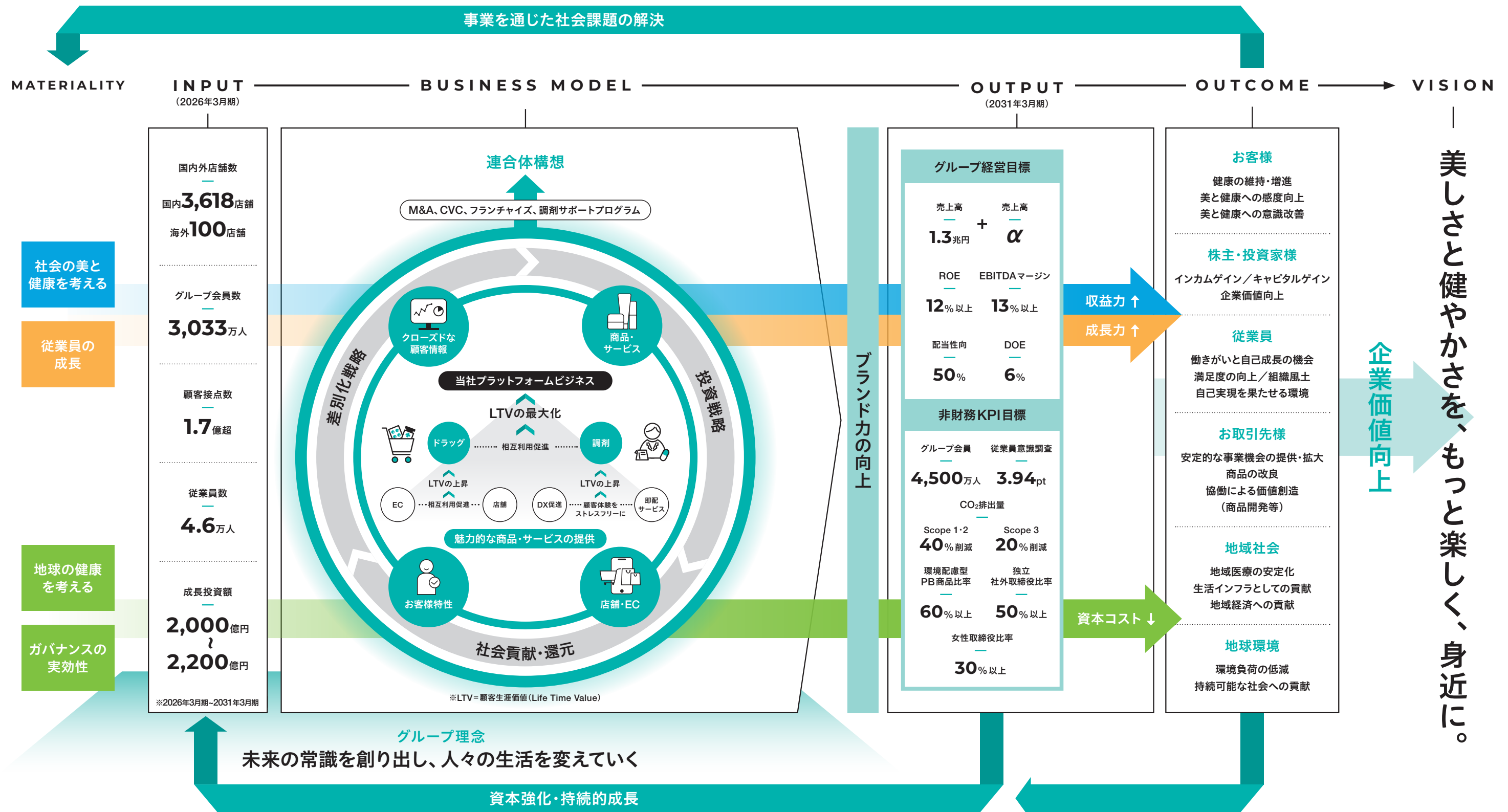
予想

時価総額

2021
経営統合

価値創造のプロセス

当社グループは、不変の理念とビジョンを経営の指針に掲げ、持続的な価値創造を実践しています。デジタル化の加速や価値観の多様化といった社会環境の変化を成長の好機と捉え、1.7億超の顧客接点と全チャネルを統合IDで結ぶ独自の「プラットフォームビジネス」を構築しました。この持続的な仕組みを、現中期経営計画の戦略で加速させ、LTV最大化やステークホルダーとの価値共創を深化させます。アジアNo.1のドラッグストアとなり、美と健康の分野でリーディングポジションを確立することで、持続的な企業価値向上を力強く追求し続けます。

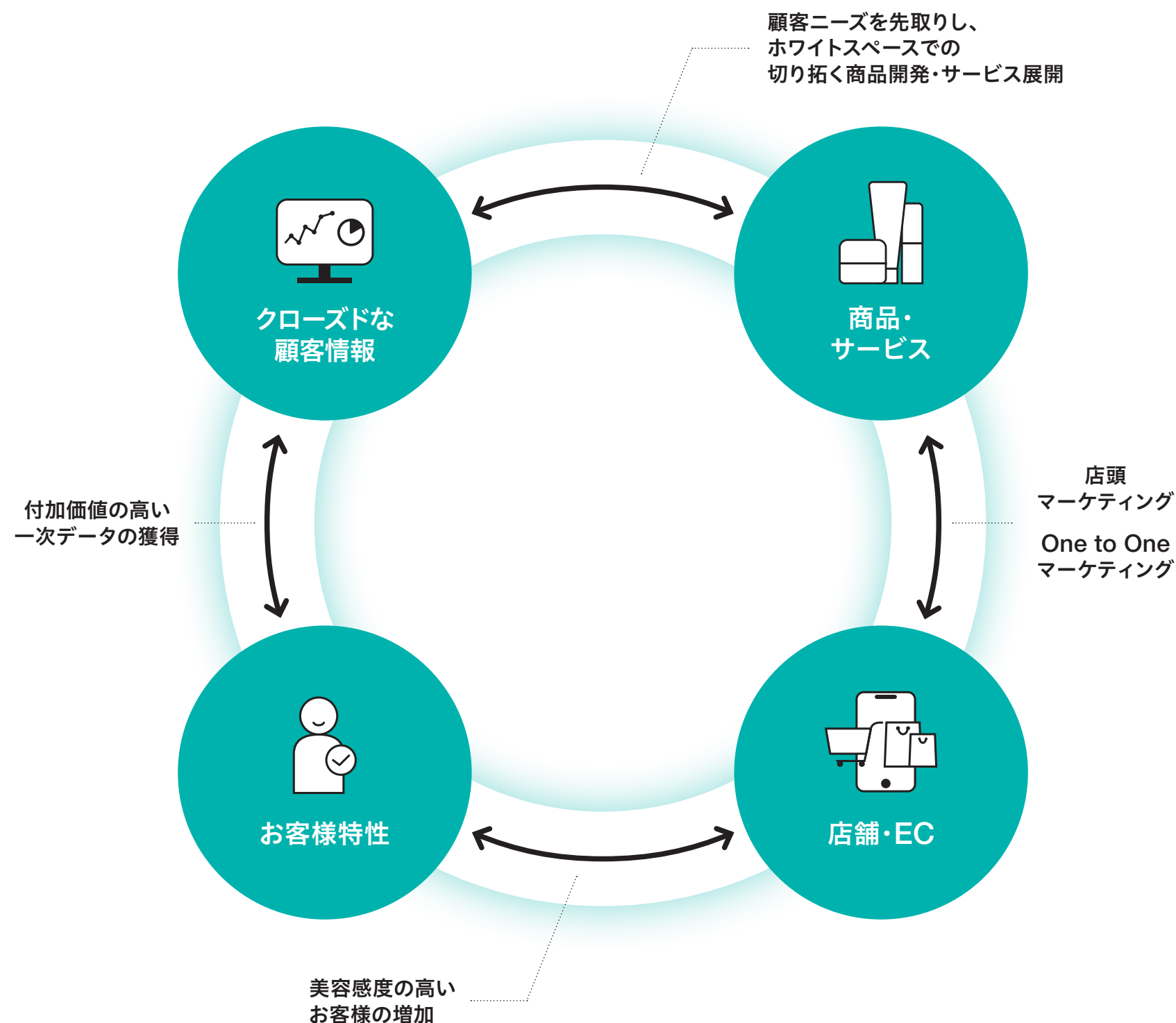


価値創造の源泉となる4つの コアコンピタンス

当社グループは1.7億超の顧客接点とクローズドな顧客情報を保有しています。お客様の性別・年代や購買データなどの一次データだけでなく、それらをオープンデータや外部企業のデータと統合することで、一次データだけでは見えないお客様の価値観やニーズを捉えることができます。これらのデータは、お客様向けの販促施策やPB商品の開発などに加え、メーカー様のマーケティングを支援するビジネスにも活用されています。例えば季節性の高い商品の購買条件を分析し、気温やスマホの位置データなどと掛け合わせることで、アプリ上で購買のインセンティブを提供する施策をメーカー様向けに提供しています。

当社グループは美と健康への意識の高いお客様の割合が非常に高く、外部データでも他社との差が顕著です。

その要因は、日本を代表する都市部にドミナントで店舗を構えることで、流行に敏感なお客様を惹きつけることができている点にあります。また、お客様が購入する商品は店舗の品揃えに影響される傾向があります。当社がヘルス&ビューティーを主要ドメインとしていることで、美容意識が高く品質を重視するお客様をより多く惹きつけることにつながっています。こうしたお客様特性は、多くの化粧品メーカー様がマーケティングターゲットとする層であることから、当社のプラットフォームを活用したプロモーションへの強い要望が寄せられるなど、BtoBの収益機会を創出する重要な資産となっています。



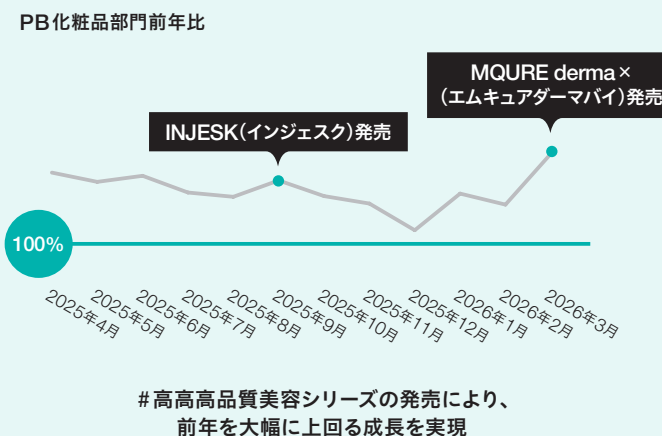
当社グループはプライベートブランド商品(PB商品)を差別化の柱と位置づけています。当社の顧客ニーズを的確に捉える分析力と、メーカー様の技術力を掛け合わせることで、需要はあるものの有力な商品が不足していたカテゴリで、共創型PB商品のヒット商品を創出しています。

サービスは、お客様一人ひとりのLTVを最大化するため、店舗や調剤、ECなどのチャネルの相互利用を促進することを目的に展開しています。例えば、ECで店舗同様の体験を提供すべく、スマホで簡単に試せるメイクシミュレーターやスキンケアアナライザーを導入しました。これにより、EC利用時の「試したい」「自分に合うか知りたい」というお客様のご要望を満たし、店舗とECのシームレスな利用を実現しています。

当社グループは国内外に3,700超の店舗とECサイトを展開しています。お客様の購買行動を分析すると、店舗のみ、あるいはECのみの利用者よりも、併用されるお客様のほうが購買金額が高いという実績があります。そのため、お客様をどちらかのチャネルに誘導するよりも、チャネルを横断してストレスなく自由にお買い物ができる環境を提供することを重視しています。店舗では、限られたスペースで市場環境を踏まえた最適な品揃えを実現し、ECサイトではロングテール商品を充実させることで、店舗の品揃えを補完しています。また、ECで購入した商品を店舗で受け取ったり、店舗の在庫から商品を配送したりするなど、ECと店舗の連携を強化することで、お客様にとってより利便性の高い購買環境を整備しています。

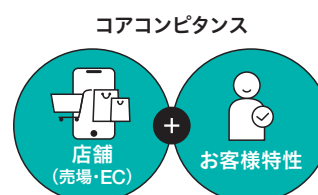
コアコンピタンスを活用した価値創造ストーリー

2025年9月、当社のグループビジョンである「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」を体現すべく、新たな成長戦略の柱として「#高高高品質美容」というコンセプトを持ったプライベートブランド商品のシリーズを立ち上げました。この3つの“高”は、それぞれ「#高感性なお客様のために、#高プライドをもって開発した、#高センスなプロダクト」を意味しています。これまでのドラッグストアの枠を超えた革新的な美容アイテムを展開してまいります。



美容感度の高いお客様が集積する店舗

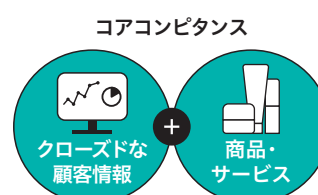
当社グループは三大都市圏を中心にドミナント出店を推進し、最先端の美容トレンドやお客様の声をいち早く捉える体制を構築しています。これを示すデータとして、ヘルス&ビューティーの売上高構成比は72%と極めて高くなっています。更に、これらの店舗を起点として得られた高解像度なニーズとECのデータを組み合



わせることで、全国のお客様が今求めている「少し高くても質の良いもの」を的確に形にできる強みを持っています。このトレンド発信拠点としての店舗・EC基盤を最大限に活かし、革新的で高品質なPB「#高高高品質美容」シリーズの開発と販売を成功させてまいります。

豊富な顧客データに基づく商品開発

1.7億超の顧客接点から得られる購買データと独自開発した商品DNA分析などの分析手法を活用し、ターゲット層とKBF(購買決定要因)を明確にした商品企画・開発を行っています。更に、プロモーション時には、商品コンセプトに基づき、製造委託先様とマーケティング方針を共有することで、オリジナリティのある商品を世の中に



送り出しています。

また、PB商品とNB(ナショナルブランド)商品の双方の活用も不可欠です。NBだけでカバーしきれないニッチな領域については、当社のPB商品「matsukiyo」の独自性を活かして市場に届けるなど、双方の強みを補完しながら、お客様のきめ細かいニーズに対応してまいります。



INJESK(インジェスク)



MQURE derma x (エムキュアダーマバイ)



Pixcella(ピクセラ)

INJESK

「この濃度には、根拠がある。
美容皮膚科学発想で
“自宅での美容メンテナンス”」

2025年9月、美容皮膚科学発想の新プライベートブランド「INJESK(インジェスク)」を発売しました。本ブランドは成分主義を掲げ、美容メンテナンスからインスパイアされた機能成分を配合したスキンケアです。昨今、スキンケア選びで“成分”を重視するトレンドと相まって、美容メンテナンスの成分を日々のケアに取り入れたいといったニーズが増えています。INJESKは成分選定だけではなく、エビデンスに基づく最適な配合量にこだわり、成分が確実に届く※よう処方しています。“成分で選ぶ”から、“成分を濃度と処方で選ぶ”という新概念を提案する商品です。

※角質層まで

MQURE derma

「美しさは、何度でも始まる。
「ゆらぎをケア、美しさで満たす」
集中ケア処方」

2026年3月発売のシリーズ第2弾商品「MQURE derma x (エムキュアダーマバイ)」は“低刺激なのに高機能”を追求し、「過敏なゆらぎ肌をケアする」というコンセプトに基づいて開発したブランドです。現代人の肌は、様々なストレスや環境の変化によって肌リズムが乱れる傾向があります。そのためバリア機能が低下し、外からの刺激に対して過敏な状態が続いてしまうことが少なくありません。年齢とともに「従来のスキンケアが合わなくなった」と感じる方が増える一方で、話題の成分を試したいが自分の肌に合うスキンケアが判断できず、躊躇してしまう方も多います。こうした背景を踏まえ、スキンケアの基本に立ち返り、「洗う」「届ける」「満たす」の3ステップによる肌管理型スキンケアとして開発した商品です。

Pixcella

「2万通りの細胞※1研究から
次世代エクソソームケア※2誕生」

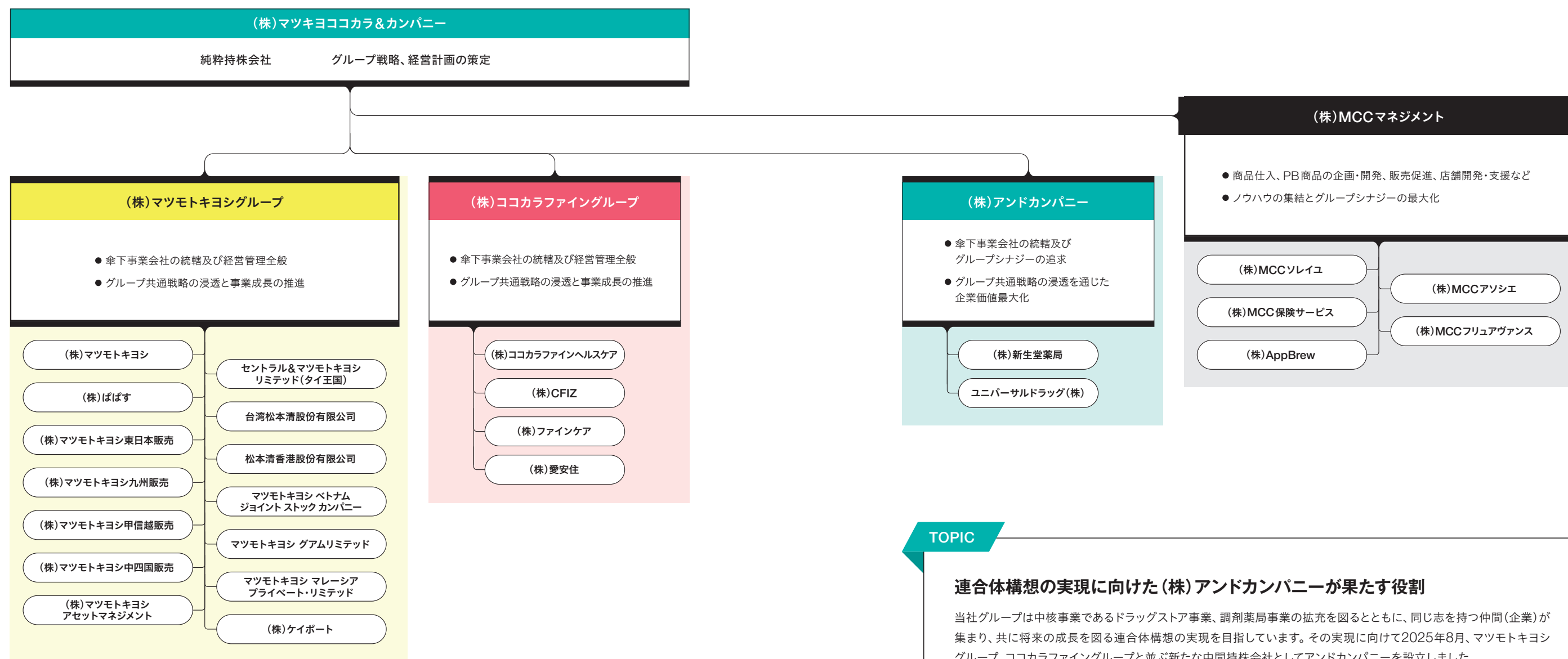
2026年9月発売のシリーズ第3弾商品「Pixcella(ピクセラ)」は肌の解像度にフォーカスし、多くの女性の悩みであるハリ・弾力・キメを整えるスキンケアシリーズです。細胞研究から生まれた次世代エクソソームである独自培養セクレトームを全ての商品に配合している点が最大の特徴です。セクレトームは、幹細胞を培養した上澄液から抽出した美容保湿成分です。これを採用することで、自宅にしながらサロンのようなスキンケアを体感できる商品を実現しました。こうした革新的な美容アイテムの展開を通じて、人生100年時代に長く寄り添う高付加価値商品の展開を目指してまいります。

※1 角質細胞 ※2 ヒト脂肪由来幹細胞順化培養液(保湿成分)

グループ各社の役割と価値創造

当社グループの組織体制

2026年7月1日現在



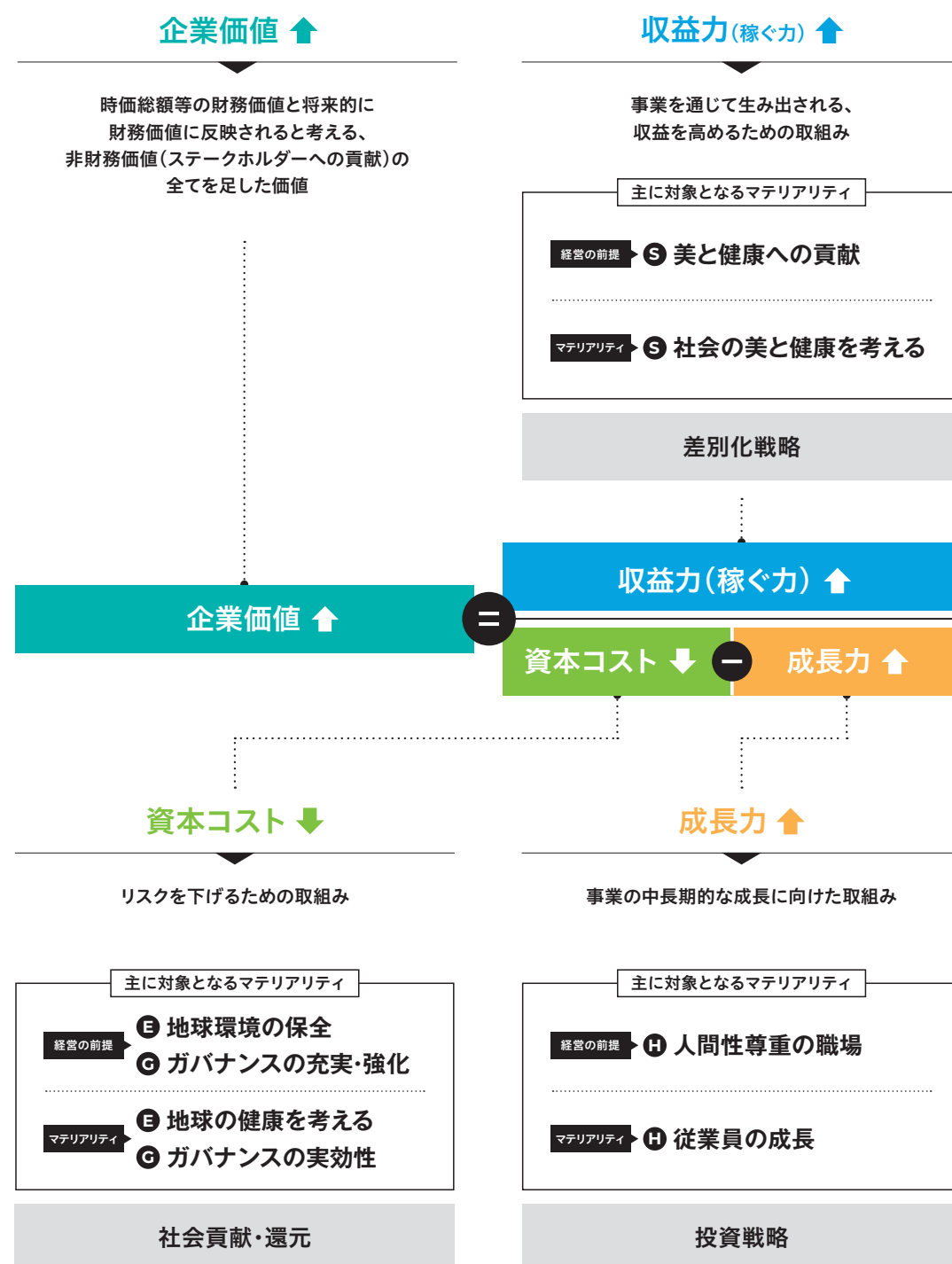
TOPIC

連合体構想の実現に向けた(株)アンドカンパニーが果たす役割

当社グループは中核事業であるドラッグストア事業、調剤薬局事業の拡充を図るとともに、同じ志を持つ仲間(企業)が集まり、共に将来の成長を図る連合体構想の実現を目指しています。その実現に向けて2025年8月、マツモトキヨシグループ、ココカラファイングループと並ぶ新たな中間持株会社としてアンドカンパニーを設立しました。アンドカンパニーは、これまで各地域においてかかりつけのドラッグストア・調剤薬局として支持され、成長してきた企業が、当社グループに参画後もその独立性・優位性を発揮できるように迎え入れるための組織です。

マテリアリティ

当社グループは、持続的な成長とありたい姿の実現に向け、優先的に取り組むべき重要課題としてマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、社会情勢の変化や国際基準を踏まえた外部環境分析を行い、ステークホルダー及び当社グループにとっての重要度を多角的に検証しました。そして、ステークホルダーとの建設的な対話を通じて得られた課題の整理や外部有識者との意見交換を実施し、サステナビリティ委員会での審議及び取締役会の承認を経て、4つの重要課題を特定しました。経営戦略を推進することでこれらの重要課題を解決することを目指し、当社グループ独自の強みを価値創出及び収益につなげる取組みを推進します。



特定したマテリアリティがステークホルダー・当社グループにとって重要である理由

	マテリアリティ	目指す姿	重要である理由
収益力の向上	社会の美と健康 を考える	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	人々のライフスタイルや価値観が多様化する中、美と健康に関する悩みやニーズは一層個別化・高度化しています。当社グループは1.7億超の顧客接点から得られる膨大なデータを高度に分析・活用し、一人ひとりに最適な解決策を提案し続けることで、人々の心身の健やかさと豊かな生活の向上に貢献しています。こうした付加価値の高い体験を提供し続けることで、お客様が当社グループを「選ぶ意味」を見出し、顧客ロイヤリティとLTV(顧客生涯価値)が最大化します。その結果、独自の「美と健康のプラットフォーム」が更に強化されることにより、激化する市場環境においても中長期的な収益力を持続的に維持・向上できるものと考えています。
	従業員の成長	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	従業員一人ひとりの成長や専門性そのものが、当社グループの価値創造の源泉です。従業員がプロフェッショナルとして「マツキヨココカラWAY」を体現し、価値を創造することは、人々の美と健康への貢献となり、ひいては従業員自身の働きがいが高めるものと考えています。また、従業員の多様な専門性を結集することは、当社グループ全体の「稼ぐ力」を高めていくことにつながります。変革を恐れない組織文化を構築し、従業員が自律的に挑戦・成長し続けられる環境を整備することで、変化の激しい市場環境においても強固かつ持続的な競争優位性を確立します。
成長力の向上	地球の健康を 考える	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	次世代まで安全な生活環境とエシカルな消費選択の機会を守り続ける責任を果たすべく、事業活動における脱炭素化や環境配慮型PB商品の拡充といった環境負荷低減への取組みを深化させています。持続可能な社会への貢献を経営の前提とすることは、気候変動等の将来的な事業リスクを回避し経営の強靱性を高めるのみならず、ステークホルダーからの確固たる信頼を獲得することにつながります。資本市場における評価が向上することで長期的な資本コストを抑制し、美と健康の領域で持続的に価値を創造し続けるための盤石な土台を築くことができると考えています。
	ガバナンスの 実効性	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	経営の透明性と公正性の確保、そして戦略を迅速かつ確実に遂行するための体制や仕組みの構築・強化は、ステークホルダーにとって企業の信頼性を評価する際の重要な要素となります。また、当社グループにとっても、独自のビジネスモデルを推進するために意思決定の質を高め、多角化・高度化するリスクへの対応力を強化するうえで、ガバナンスの実効性は不可欠です。ガバナンスを守りではなく戦略推進の強力なエンジンと位置づけ、規律ある経営を推進する姿勢をステークホルダーに示すことで、資本市場からの適正な評価と信頼を獲得し、資本効率を意識した中長期的な企業価値を最大化してまいります。
資本コストの低減			

持続可能な経営の実践

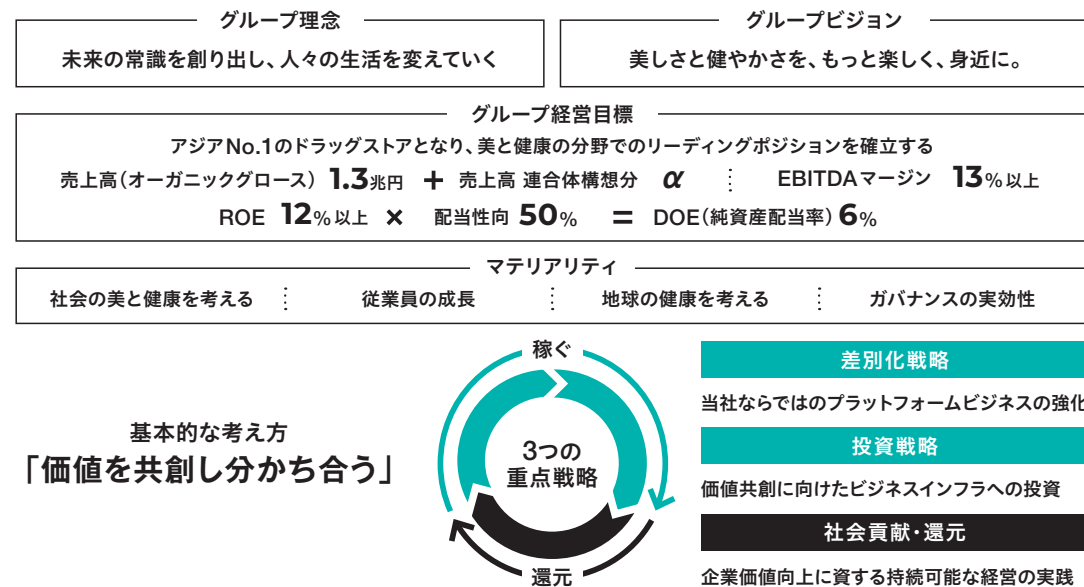
▶ マテリアリティに紐づく目標・KPI

経営の前提		マテリアリティ	重点戦略との関係	主な取組み	目標・KPI（2031年3月期）	2026年 3月期実績
収益力（稼ぐ力）を高める取組み	美と健康への貢献	社会の美と健康を考える P35 社会・経済	重点戦略 差別化戦略 重点戦略 投資戦略	アプリ機能拡充や会員獲得コンクールの実施による顧客基盤の更なる強化	グループ会員 4,500 万人	3,033 万人
				重点商品の販売強化と成長カテゴリの品揃え拡充による専門性の追求	ヘルス&ビューティーカテゴリ 売上高構成比 75%	72%
				独自のブランド戦略推進と、SNS等を活用したセルフ展開の更なる強化	PB商品売上高構成比 15% 以上	14.8%
				独自の専門機能を持つ店舗展開の継続と、情報発信拠点としての活用推進	LAB店舗 50 店舗	33 店舗
成長力を高める取組み	人間性尊重の職場	従業員の成長 P49 人間・人権	重点戦略 差別化戦略 重点戦略 投資戦略	新規店への併設推進と、既存店への調剤機能導入による利便性の向上	調剤薬局併設割合 60%	54.7%
				高度な専門性を持つ薬剤師の育成と、地域医療連携機能の更なる高度化	専門医療機関連携薬局 9 店舗	6 店舗
				調剤DX等による効率性を追求した、次世代型地域包括ケアモデルの再構築	ウェルネスモデル 100%	－（新KPI）
				収益性を重視した投資判断に基づき、戦略的重点エリアへの出店を加速	重点エリア出店 130～150 店舗／年	92 店舗
				労使対話や労働環境改善施策の実施を通じた、従業員エンゲージメントの向上	従業員意識調査 3.94 pt	3.62 pt
				浸透ツールの活用や好事例の共有を通じた、具体的な行動への落とし込み	マツキヨココカラWAY行動評価 46.9 pt	44.4 pt
				階層別研修の実施と、各自が「WAY宣言」を通じて具体的な行動につなげる研修方法の導入による、企業文化の浸透徹底	マツキヨココカラWAY研修受講率 100%	100%
				各社への任命サポートや座談会の実施を通じた、女性のキャリア形成支援	女性管理職比率 30%	23.8%
				取得課題の分析と支援サービスの活用促進による、育児と仕事の両立支援	育児休業取得率 100%	89.7%
				復職者向け座談会の継続実施と相談体制の強化による、復職後の不安解消	育児休業からの復職率 100%	96.6%
				学校・行政機関との連携強化やソレイユ事務所の活用による、雇用機会の拡大	障害者雇用率 2.7%	2.75%
				専門スキル向上とDX推進人材の育成に向けた、体系的な研修プログラムの展開	研修効果 45,000 円※1	39,603 円
				AIによる業務効率化やノー残業DAYの推奨を通じた、長時間労働の削減	平均残業時間 5.0 時間	6.5 時間
				相談窓口の周知や休職者フォロー、福利厚生充実による人材の定着促進	離職率 5.0%	4.2%
				リスク別健康支援アプローチの実施と、健康保持・増進に向けた教育の推進	ホワイト 500 取得維持	取得
				ストレスチェック結果の組織分析に基づく職場環境改善と、健康管理の高度化	プレゼンティーイズム 15%	22.0%
社内管理栄養士の予約枠管理の強化による安定的な予約確保や早期実施	特定保健指導実施率 90%	53.7%				
資本コストを下げる取組み	地球環境の保全	地球の健康を考える P73 地球・環境	重点戦略 社会貢献・還元	省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの活用による、排出量の着実な削減	CO ₂ 排出量 (Scope 1・2) 40% 削減(2022年3月期比)	15.2% 削減
				排出量の可視化とお取引先様との対話を通じた、設定目標の達成に向けた削減の推進	CO ₂ 排出量 (Scope 3) 20% 削減(2026年3月期比)	－（新KPI）
				環境配慮ガイドラインの更新と、サプライヤーとの協働による素材代替の推進	環境配慮型PB商品比率 60% 以上	61.1%
				保有車両台数の適正化と、次世代自動車への計画的な切替による負荷低減	次世代自動車への切替 70%	21.7%
ガバナンスの充実・強化	ガバナンスの実効性 P79 ガバナンス	重点戦略 社会貢献・還元	重点戦略 差別化戦略 重点戦略 投資戦略	気候変動・水資源に関する適切な情報開示の継続と、外部評価の維持向上	CDP評価「B」維持※2	「 B 」評価
				実効性評価に基づく取締役会の機能強化と、独立性を確保した監督体制の運用	独立社外取締役比率 50% 以上	42.9%
				サクセッションプランによる候補者育成と、多様な視点を持つ外部人材の招聘	女性取締役比率 30% 以上	28.6% ※3
				国内外の製造委託先に対する監査の実施と、労働環境・環境リスクの低減	PB商品品質管理CSR監査の実施 100%	72.5%

※1 研修効果＝営業利益÷年間教育投資額×100円 ※2 気候変動プログラムの評価 ※3 2026年7月1日現在

中期経営計画

中期経営計画では、「価値を共創し分かち合う」を基本的な考え方として、差別化戦略、投資戦略、社会貢献・還元を3つの重点戦略に据え、2031年3月期のグループ経営目標の達成を目指しています。



中期経営計画1年目の振り返り

中期経営計画1年目となる2026年3月期は、3つの重点戦略を着実に遂行したことで、売上高1兆1,174億円、営業利益849億円と過去最高益を達成しました。

当社の主要顧客である美容感度の高い顧客層に向けた新ブランドや高付加価値商品の展開を強化した結果、化粧品が好調に推移し、訪日外国人の増加によるインバウンド需要を着実に取り込んだことで、免税売上高も伸長しました。また、コスト高に対しては、PB商品など高付加価値商品の販売拡大とKPI管理による経費コントロールに注力したことで、高い収益性を維持することができました。更に、

2025年4月より、新たにマツモトキヨシ香港が連結対象となったほか、10月には新生堂薬局がグループインし、当社の掲げる連合体構想の実現への取組みも大きく進展しました。

当社のプラットフォームを強化するために、重点エリアへの出店に加え、「SHIBUYA SCRAMBLE FLAG」や新業態「ビューティフラッグシップ」の展開、マレーシアへの進出など、国内外における店舗網を拡大しました。また、デジタルサービス強化に向けて、ビューティコミュニティサイト「LIPS」との顧客ID連携や調剤サービス「マツキヨココカラMe」の機能追加などを新たに実装しました。

事業別の状況

マツモトキヨシグループ事業は、国内重点エリアへの出店強化と調剤併設店舗の拡大、ASEANを中心とした海外事業の拡大などの投資戦略を着実に推進し、新PBブランドである「MQURE derma x(エムキュアダーマバイ)」の展開やグループの新たな取組みを象徴する「GINZA FLAG」や「SHIBUYA SCRAMBLE FLAG」のオープンなどにより、独自のブランド価値を高めた結果、売上高は7,114億円、セグメント利益は608億円となりました。

ココカラファイングループ事業は、マツモトキヨシグループと同様に国内における重点戦略を推進するとともに、収益性改善に向けた人的資本の再配置や経営資源の最適化を目的としたスクラップ&ビルドを推進しました。一方、不採算店舗の整理や一部事業会社の収益改善については取組みの途上であることから、売上高は3,899億円、セグメント利益（経営統合に伴うのれん償却額及び商標権償却費は除く）は306億円となりました。

また、本中期経営計画期間において連合体構想を実現

するための第一歩として、当第3四半期より、新たにアンドカンパニー事業をセグメント区分に追加しました。当事業分野は、10月にグループインした新生堂薬局の半期の実

績を反映しており、売上高は129億円、セグメント利益（子会社化に伴うのれん償却額及び商標権償却費は除く）は3億円となりました。

2027年3月期以降の経営環境の見通し

2027年3月期以降は、国内経済で雇用・所得環境の改善による緩やかな景気回復が期待される一方で、先行き不透明な地政学リスクや、物価高などによるコスト上昇、調剤報酬改定・薬価改定、業界再編・出店競争激化など、依然として厳しい経営環境が想定されます。

このような経営環境においても、引き続き3つの重点

戦略を推進することにより、コアコンピタンスを更に強化し、店舗・オンラインが融合したプラットフォームビジネスを拡充・深耕していきます。結果として、当社ならではの価値をより一層高め、競合他社との差別化を図ることで持続的な成長を実現し、お客様・お取引先様と価値を共創し続ける企業を目指します。

3つの重点戦略の深化

3つの重点戦略を変えることなく、更に深めていくことで、今後の厳しい経営環境に対処していきます。

差別化戦略	投資戦略	社会貢献・還元
新たな価値・サービスの提供 - デジタルと店舗を融合させた「情報発信拠点」への進化と店頭売場とメディアを融合させた新たな顧客体験 - 統一IDに基づくロイヤルカスタマーの創出、LTVの向上 - 国内最大級のH&B プラットフォームを活用したマーケティング支援やPB商品／共創型PB商品の開発、リブランディングの推進	プラットフォームを支える基盤への投資 - 店頭を起点としたマーケティング推進への投資 - 統合データベースを活用した更なるお客様理解の深耕	ステークホルダーへの安定的な還元 2031年3月期配当性向50%を目指した安定的な利益配分を継続（累進配当・機動的な自己株式取得実施） - 持続的な利益成長と従業員個人の資産形成が連動する仕組みの強化
小売ビジネス領域からの拡張 - プラットフォームビジネスにおけるBtoB事業の拡充 - 店舗を起点としたマーケティングの進化	事業規模の拡大 - 重点エリアへの更なる出店強化 - 継続的な連合体構想の推進 - 海外の既存進出国への出店強化と新規進出へ向けた取組み推進	環境／社会への対応 - 脱炭素社会、循環型経済への貢献 - 環境配慮型PB商品比率60%以上の達成
アジアにおけるプレゼンス向上 - ASEAN地域の事業拡大 - グローバル、ローカライズPB商品の充実による差別化、市場創出 - グローバル会員基盤の確立	人的資本への投資 - 従業員意識調査に基づくエンゲージメントの向上と、働きがいのある環境整備 - プロフェッショナル人材育成とグループ内再配置の加速 - グローバルでの人材交流活性化とグローバル人事制度構築	コーポレートガバナンスの充実 - 独立性の高い経営監督体制を確立 - 独立社外取締役比率50%以上、女性取締役比率30%以上の目標達成に向けた体制強化
		資本市場からの要請対応 HESGの取組みを通じた企業価値の向上と可視化

中期経営計画達成に向けたマネジメントシステムのあり方

当社は中期経営計画の実現に向けて、代表取締役社長を中心とするトップマネジメント体制のもと、取締役会がその監督を行う体制を構築しています。

中期経営計画の戦略推進にあたり、執行サイドでは、社長の意思決定を補佐し、中長期の企業価値向上の観点から重要案件を事前に審議する「グループ統括会議」と、週次で全体の経営状況をモニタリングし、機動的な業

務執行管理を行う「マネジメントミーティング」の2つの会議体を設置し、運営しています。また、これら執行管理と密に連携した全社横断的なガバナンスの観点から、サステナビリティ委員会によるマテリアリティの進捗管理と、コンプライアンス・リスク委員会によるグループ全体のリスク管理を強化することにより、規律を持った経営を推進しています。

MESSAGE

差別化戦略・投資戦略 ～価値の共創の実現に 向けて～

当社は、中期経営計画において「価値を共創し分かち合う」という基本的な考え方を掲げています。これは、お客様、お取引先様、そして社会とともに新たな価値を創出し、事業で得た収益を適切に還元し合うことで、持続的な企業価値の向上を目指す考えです。

この考えのもと、中期経営計画1年目を終えた時点で、私たちが進めてきた「差別化戦略」と「投資戦略」は、着実に成果を積み重ねています。

「差別化戦略」の評価と展望： データの解像度を高め、LTVを最大化する

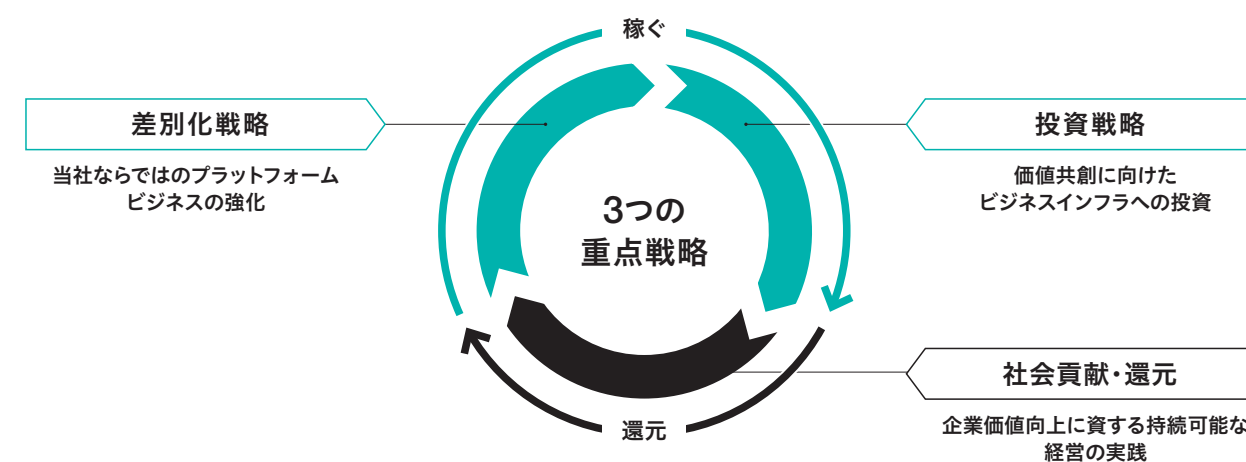
私たちの差別化戦略の核心は、美と健康への関心が高いお客様との継続的な関係を深め、店舗、EC、調剤といった複数のチャネルを横断してご利用いただく「プラットフォーム戦略」にあります。このプラットフォーム戦略を通じて、お客様一人ひとりのニーズをより深く理解し、最適な提案を継続することで、LTV(顧客生涯価値)を最大化する仕組みの構築を目指しています。

このプラットフォームは、お客様への販売の場であると同時に、お取引先様であるメーカー様とともに、

代表取締役副社長
松本 貴志

基本的な考え方

「価値を共創し分かち合う」



商品の認知から購買、そして再購買に至るプロセスを検証・分析し、共にブランド価値の向上を目指す「マーケティング戦略立案の場」としても機能しています。

このプラットフォーム戦略を支えているのは、良質なデータと独自の分析手法です。当社は、性別や購買履歴などの一次データに他の複数の一次データを組み合わせることで、お客様の買い物に対する価値観等をもとに顧客をクラスター別に分類し、マーケティングの実務で活用しやすい二次データとして蓄積しています。中期経営計画1年目には、こうした顧客データに更に商品データを組み合わせ、データの拡充を進めました。商品の剤型、色、成分、セールスポイントなどを横断的にデータ化し、「何が(WHAT)」「なぜ(WHY)」売れたのかを分析することで、お客様の購買に至るプロセスの解像度を高めています。

今後は、こうした知見をメーカー様と共有し、潜在的なニーズを掘り起こす共創型PB商品の開発を更に加速させます。メーカー様の技術力と当社のデータを掛け合わせることで、ナショナルブランドとの直接的な競合を避けながら、付加価値の高い商品を市場に提供可能と考えています。現在約15%のPB商品比率を更に高めることで、収益性の向上とお客様満足の両立を図ってまいります。

「投資戦略」の評価と展望： 連合体構想の始動とグローバル展開

投資戦略の重要な施策として、2026年3月期より、国内での成長を加速させるための「連合体構想」に向けた動きを開始しました。

九州エリアのマーケットを補完する新生堂薬局の参画は、その構想における第一歩です。マツモトキヨシグループとココカラファイングループの統合で培った、迅速にシナジーを創出するノウハウをパートナー企業と共有し、既存の独自性を尊重しながら業績向上を実現する、共存共栄のモデルを確立してまいります。

海外事業についても、この1年で、地域に応じた商品構成や運営方法など、収益を高めるための知見とノウハウを着実に蓄積しました。今後は、2031年3月期の目標として掲げる「海外売上高1,000億円」に向けて、成長著しいアジア市場を確実に取り込んでまいります。

グループ経営目標の達成に向け、これからも「未来の常識を創り出す」挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

MESSAGE

差別化・投資戦略と「適正な還元」が織りなす価値の好循環

中期経営計画の「還元」に対する考え方

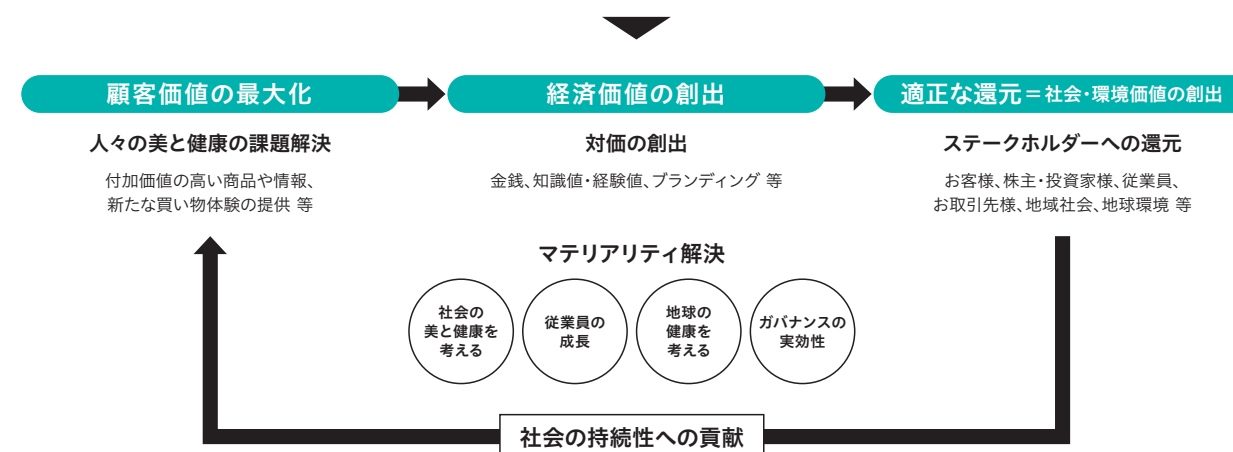
中期経営計画の基本的な考え方である「価値を共創し分かち合う」において、3つの重点戦略を掲げましたが、その柱の一つ、「社会貢献・還元」は単なる利益分配ではなく、「稼ぐ力」を強化するために不可欠な役割を担っています。

当社の経営の根幹は、本業を通じてお客様への提供価値を最大化し、その結果創出された経済価値を、ステークホルダーの皆様へ社会・環境価値として「適正に還元」することにあります。この「適正な還元」は、従業員の成長やエンゲージメントの向上、お取引先様との関係強化を通じて、当社の事業基盤の強化につながります。更に、将来にわたる持続的なキャッシュの創出力向上につながり、次なる成長に向けた投資原資を生み出します。こうしたプロセスを通じて、次なる顧客価値の創出へと「価値の好循環」を回し続けることが、中長期的な企業価値向上の本道であると考えています。

この基本的な考え方に基づき、「稼ぐ」部分では投資や還元の原資を確保するとともに、資源配分の妥当性を担保し、「還元」においては安定的な還元、ガバナンスの実効性向上、資本市場との対話を、経営上の重要課題として積極的に推進しています。具体的には、業績及びキャッシュ創出力を踏まえた持続的かつ規律ある株主還元や人的投資等を安定的に実施するとともに、取締役会の監督機能の強化や意思決定プロセスの透明性向上を通じて、資源配分及びリスク管理の適切性を高めることに取り組んでいます。

代表取締役副社長
塚本 厚志

企業価値向上に資する持続可能な経営の実践の基本的考え



「社会貢献・還元」に対する評価と展望 非財務への取組みが押し上げる「PBR」

私が何より重視しているのは、この還元を持続的に実行していくための基盤となる、知的財産や人的資本といった「無形資産」に対する投資、及び価値の向上とガバナンスの実効性向上です。これらは将来の不確実性の低減はもとより、安定的な収益力の確保につながり、結果として資本市場からの評価であるPBRの向上にも結びついていると認識しています。こうした非財務への取組みに対する当社グループの姿勢は、外部からも一定の評価を受けています。引き続き、当社の価値創造に向けた取組みがステークホルダーの皆様から評価いただけるよう、グループ横断でのシナジー創出状況のモニタリングや、各事業会社におけるコンプライアンス体制の強化等の取組みを進めることで、実効性の伴ったガバナンスを推進し、「経営の規律」を追及してまいります。

全従業員への「WAY」の浸透と、多様性を力に変える「未来への種まき」

私自身の最大の役割は、この「社会貢献・還元」の姿勢を、全従業員が日々の行動として体現できるレベルまで組織に深く浸透させることです。価値創造の源泉である「人」への投資、還元は、持続的成長に向けた「未来への種まき」

に他なりません。当社では「従業員の成長」を最重要マテリアリティと位置づけています。具体的には、KPIにも設定している「WAY研修」の定期開催や、日々の業績評価及び行動評価への「WAY評価」の組み込みを推進し、理念を軸とした人事・教育制度の実装を進めており、共通の価値観と行動基準である「マツキヨココカラWAY」を体現できる文化の醸成に努めています。また、取締役会の多様性を力に変えるべく新たに「女性取締役比率30%以上」の目標を設定し、リーダーの育成を推進しています。

また、従業員一人ひとりが従事する仕事の意義や価値創出への貢献を具体的に理解できる状態をつくり、自律的な行動とエンゲージメントの向上につなげることを目指しています。今年5月に実施した従業員意識調査のスコアは、前回の3.55ptから3.62ptへと着実に向上しており、私たちの歩みの正しさを実証する結果と捉えています。

従業員の自律的な挑戦を後押しし、挑戦を称え合う「働きがい」の醸成こそが、当社の価値創出力の源泉です。業界の環境が大きく変化する今、国内最大級の顧客基盤から生み出される膨大なデータを全従業員が自律的に活用しつつ、「マツキヨココカラWAY」に基づいて独自の顧客価値へと変換していくことが、他社が模倣できない最大の「稼ぐ力」になると確信しています。事業を通じて社会を良くしていくという私たちの原点を絶えず見つめ直し、ステークホルダーの皆様の期待を超える「未来の常識」を、従業員とともに力強く築き上げてまいります。

MESSAGE

財務・非財務戦略の
評価と展望

専務取締役 グループ管理統括

小部 真吾

規律ある資本効率の追求と資本コストを
上回る価値創造の構造

2026年3月期、当社のROEは10.5%、ROICは11.1%となりました。私たちは、自社の資本コストについて、配当割引モデルから算出した「下限値5.3%」から、投資家の皆様との対話で求められる「7.5%程度」の範囲内であると認識しています。したがって、投資家の皆様の期待を超えるリターン創出について、エクイティスプレッドは3.0%程度、EVAスプレッドは3.6%程度をそれぞれ確保しており、安定して株主価値の創出を実現できていると考えています。一方で、グループ経営目標である「ROE12%以上」の達成に向けては、依然としてギャップがあります。この差を埋めるために、本業による収益力の向上を徹底するとともに、資本効率のより一層の最適化を推進していく考えです。

資本市場との対話を通じた取組み
株価認識と最適資本構成の方針

2026年3月末時点のPBRは1.85倍であり、改善の余地が残ります。投資家の皆様との対話を通じて、非財務資本（無形資産）への投資の開示姿勢や独立社外取締役比率42.9%を擁する監督（2031年3月期までのKPI：同比率50%以上）に基づくガバナンスの安定性については一定の評価をいただいていると考えています。一方で、連合体構想を実現するための各戦略が中長期的な収益性の向上や資本効率（ROE・ROIC）の改善にどう結びつくかという点については、説明への期待値との間にギャップがあると認識しています。今後、より一層論理整合性の高い対

話を行うとともに、定量的な見通しを伴った情報開示を視野としていきたいと考えています。

この点については、2021年10月の経営統合後の緻密なPMI（統合プロセス）を通じたココカラファインの営業利益率の改善など、グループ全体の資本を効率化した経験が活かせると考えています。商品調達領域における統合シナジーの最大化やバックオフィス機能のシェアード化、更には「マツキヨココカラWAY」の浸透を通じた人的資本の活性化といったシナジー創出の方程式や、新規出店や店舗改装における投資回収期間の管理に加え、CAPMや配当割引モデル等を参考に算出した投資ハードルレートに基づく投資規律の考え方を投資家の皆様に対して可視化していくことを念頭に資本市場との対話を深めてまいります。また、中長期的には、当社が目指す連合体構想の実現に向けて、機動的に投資できる財務基盤を構築したいと考えています。その施策として、成長投資の機会に応じた自己資本比率の適正化と、規律あるD/Eレシオのコントロールを意識した経営にシフトしていく方針です。このように最適資本構成を追求することで、ROEの向上と中長期的な企業価値の最大化を図ってまいります。

非財務の側面においては、投資家の皆様との対話を踏まえ、気候変動対応をより一層強化していきます。中長期的な不確実性を低減し、資本コストを抑制するためにはこれらに係る取組みが不可欠と認識しています。Scope 1・2の排出量は目標達成に向けて着実に進捗していますが、グループ総排出量の9割を占めるScope 3についても、新たに2031年3月期におけるScope 3排出量目標「20%削減（2026年3月期比：実績：1,757,138t-CO₂）」を掲げました。すでにお取引先様とのCO₂削減に向けた対話も開始しており、今後も取組みを加速させてまいります。

成長投資の進捗と財務・非財務KPIの相関分析

中期経営計画期間に創出する営業キャッシュフロー約4,500～5,000億円のうち、キャピタルアロケーションとして、成長投資へ45%（約2,000～2,200億円）、株主還元へ45%（同規模）を配分することを計画しており、新規出店、店舗改装、新生堂薬局のグループインや2026年3月期における増配、自己株式取得等、現在のところ予定通りに進捗しています。当社が持続的に成長していくために投資判断の際に特に意識しているのが、知的財産や人的資本などの無形資産が将来の財務パフォーマンスへどのように繋がるかであり、それらを可視化した独自の相関経路図を整理し、参考にしています。

無形資産への投資が財務成果につながる

無形資産と財務パフォーマンスの関係性を検証した結果、人的資本の取組みと財務指標の間に統計上の相関関係が確認できました。店舗を担う従業員の働きやすさへの取組み、組織の安定性の向上、そして自発的なスキルアップを促進する取組みが従業員エンゲージメントの向上に結びついていることが、相関関係図の中でも明確になりました。人的資本向上に向けた諸施策が良好に機能した証左であると考えています。この人的資本の質的向上が、お客様接点の最前線における力を向上させ、結果として人時

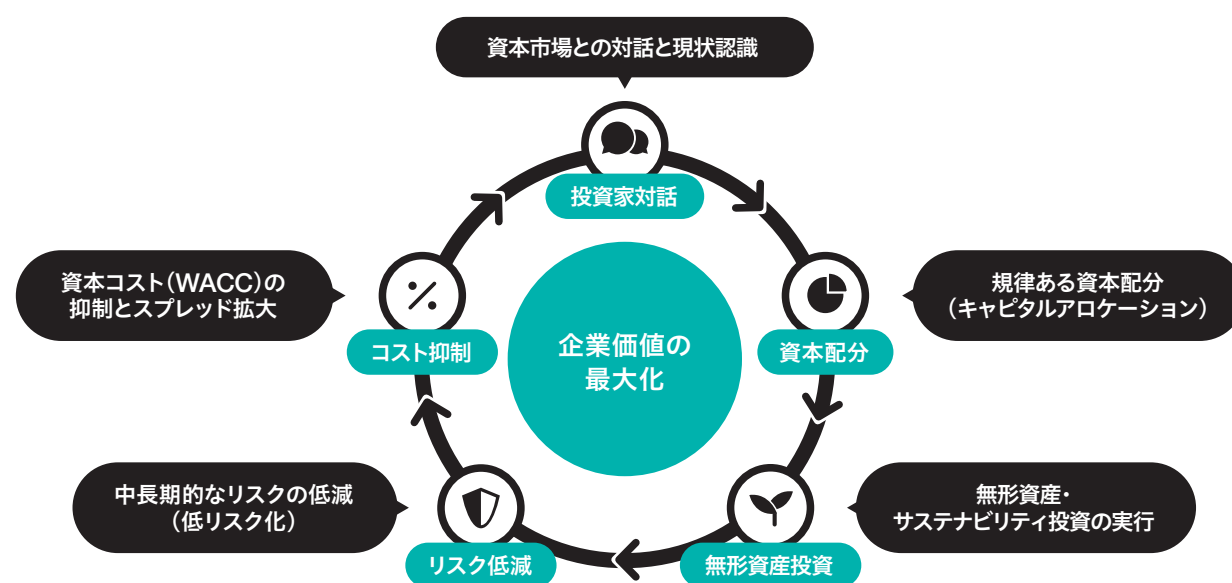
売上高や店舗運営の効率化（ROICの向上）へと結びつくプロセスを確認しています。これらの分析結果については、人という無形資産への投資が、将来の財務成果へとつながっている可能性を示唆しており、創出された将来財務が大きな循環を経て再投資されることが長期的な成長の源泉となると考えています。また、これらの相関関係を検証するだけではなく、マネジメントへ実装する試みも始めました。その一つとして、サステナビリティ委員会では、この相関経路図を踏まえた取組みのモニタリングを四半期ごとに実施しています。今後も、投資により創出するアウトカムについて共通認識を持って議論するなど、分析の結果明らかになった正負の関係性を参考にしつつ、持続可能な経営のレベルを高めてまいります。

企業価値最大化に向けて

当社にはマツモトキヨシとココカラファインの経営統合を成功に導いた統合シナジーを創出する方程式と1.7億超の顧客接点という圧倒的なコアコンピタンスがあります。こうした資産を最大限に活用すること、そして将来の成長につながる有形・無形資産への積極的な投資によって「稼ぐ力」を強化し、より資本収益性の高い企業を目指してまいります。今後も、当社の価値創造に向けた戦略が財務成果に結びつくプロセスを実績とともに投資家の皆様にお示ししてまいります。

価値創造の好循環サイクル

資本コストを意識した経営と無形資産・ESG投資の連動プロセス



非財務・財務KPIの相関経路

～無形資産を財務成果へ変換する経営アプローチ～

当社グループは、マツキヨココカラWAYを実践する人的資本、当社ブランドをはじめとする知的財産、そして1.7億超の顧客接点を有する強固な顧客基盤といったグループ固有の非財務資本の強化こそが、中長期的な企業価値向上の源泉であると考えています。ステークホルダーの皆様に当社グループの持続的な成長の蓋然性をお示しするために、これらの無形資産への投資や取組みが将来の収益性や資本効率の向上にどのように繋がるかを定量的に把握し、その関係性を可視化しています。

2026年3月期は前年度の分析結果を更に深掘りし、非財務資本から財務成果に至る経路をより詳細に検証しました。その結果、無形資産への継続的な投資が将

来の収益性や資本効率の向上に繋がることを改めて確認することができました。具体的には、会員数が3,033万人まで増加し、そこから得られるデータを活用して高付加価値なPB商品の開発やマーケティングを展開することにより、PB商品の売上高構成比が14.8%まで上昇しました。PB商品は利益率が高い傾向にあることから、顧客基盤の拡大という規模のメリットが、利益率向上へと転換され、将来の収益性向上の基盤になると考えています。

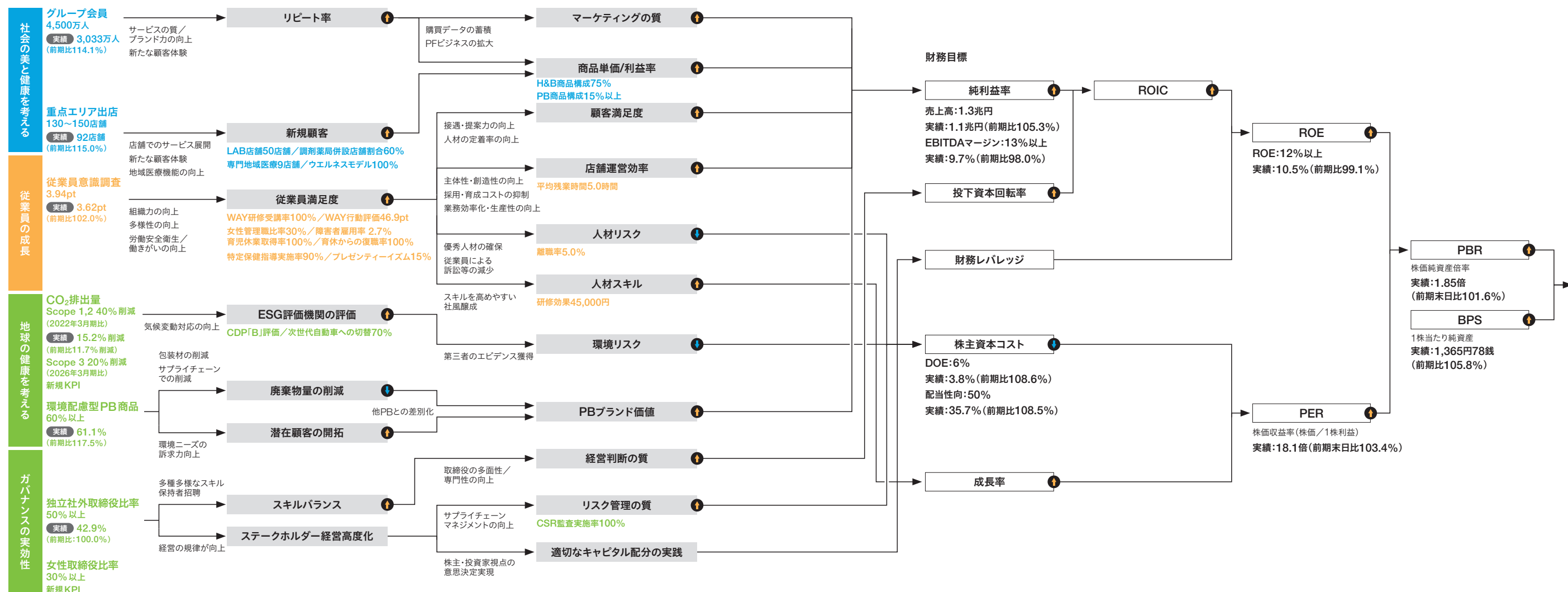
また、人的資本への投資に加え、DXや業務標準化の推進によって、離職率や残業時間が抑制されるとともに、従業員意識調査のスコアが向上しました。働き

やすい環境が整備され離職率が低下したことに伴い、採用・教育コストが低減したほか、接客や企画提案などの付加価値を創出する活動に充てる時間が拡大し、顧客体験の向上や店舗オペレーションの効率化を通じて収益性の向上に繋がるという経路との関係性を確認しています。更に、女性取締役比率30%以上やScope 3の20%削減目標へのコミットについても、経営の多様性向上によるステークホルダー経営の高度化や、気候変動に伴う環境リスクの低減を通じて株主資本コストの低減に寄与する関係を確認しています。これらは将来の事業リスクの低減と安定的なキャッシュ創出を支え、ひいてはPBR向上を通じた中長期的な

企業価値向上に結びつくものと整理しています。

当社は、この相関経路図を開示ツールに留めるのではなく、資本コストを意識した経営資源の配分や施策の優先順位を検証するためのフレームワークとして活用しています。今後もサステナビリティ委員会を中心に非財務KPIの進捗や相関経路のモニタリングを継続し、外部環境の変化に応じて検証を重ねることで、経営監督機能の実効性を更に高め、持続的な企業価値の最大化を目指します。前述の財務・経営戦略を踏まえ、本相関経路に示すストーリーに則り、次章より収益力や成長力の強化及び資本コストの低下に向けた具体的な取組みと進捗についてご紹介いたします。

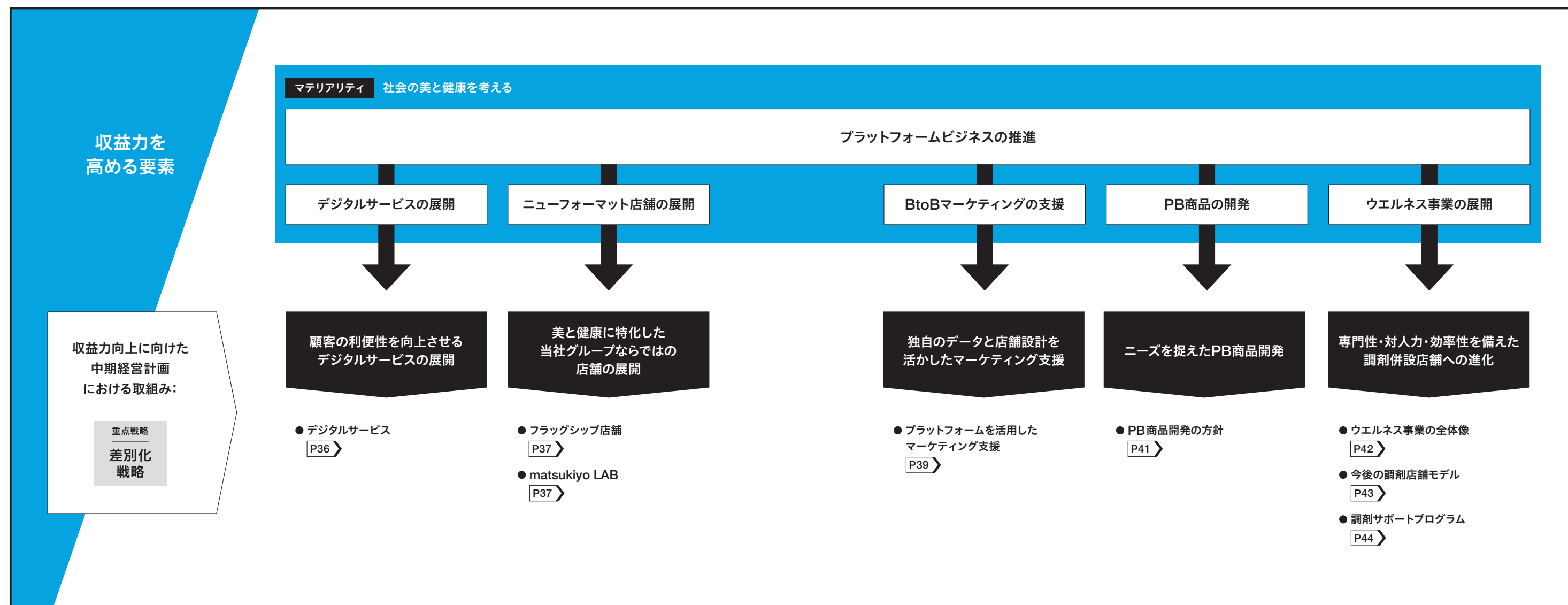
非財務KPI



収益力を高める取組み



当社グループは、マテリアリティである「社会の美と健康を考える」に対して、独自の「美と健康のプラットフォーム」を核としたビジネスモデルを展開し、収益力の持続的な向上を追求しています。本プラットフォームは、1.7億超のクローズドな顧客情報に加え、アプリや「LIPS」等における行動データを統合し、多様な顧客接点を横断して最適な価値提供を行う基盤です。中期経営計画においては重点戦略「差別化戦略」として、その高度化を推進しています。具体的には、お客様の利便性を高めるデジタルサービスの拡充をはじめ、美と健康の感度の高い層を惹きつけるフラッグシップ店舗や「matsukiyo LAB」の展開、更に顧客ニーズを的確に捉えた高付加価値なPB商品の開発や、独自のデータを活かしたお取引先様へのBtoBマーケティング支援、専門性・対人力・効率性を備えた調剤DXを加速させています。これらの施策を通じて顧客体験とLTVを最大化し、美と健康の分野で「未来の常識」を創り続けるとともに、持続的な高収益体質の確立と企業価値向上を目指します。



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

当社グループはお客様に選ばれ続ける企業を目指し、事業ドメインである美と健康の分野において当社グループにしかできない新たな価値の提供に取り組んでいます。具体的には、魅力的な商品・サービス、大都市圏を中心とした店舗網、EC・アプリといったオンライン、そして多くの顧客接点からもたらされるクローズドな情報などの強みを、プラットフォームとして統合的に活用しています。

2026年3月期は、美と健康の流行の発信地を目指す「ビューティフラッグシップ」の店舗数拡大や新PBブランド「MQURE derma×(エムキュアダーマバイ)」の開発、ビューティコミュニティ「LIPS」との顧客ID連携や調剤サービス「マツキヨココカラMe」のオンライン診療・服薬指導の機能追加など新たな価値提供に向けた取組みを進めてまいりました。

今後も当社グループの強みを活かしたプラットフォームビジネスによる差別化を推進します。

重点戦略

差別化
戦略

マテリアリティ

社会の美と
健康を考える

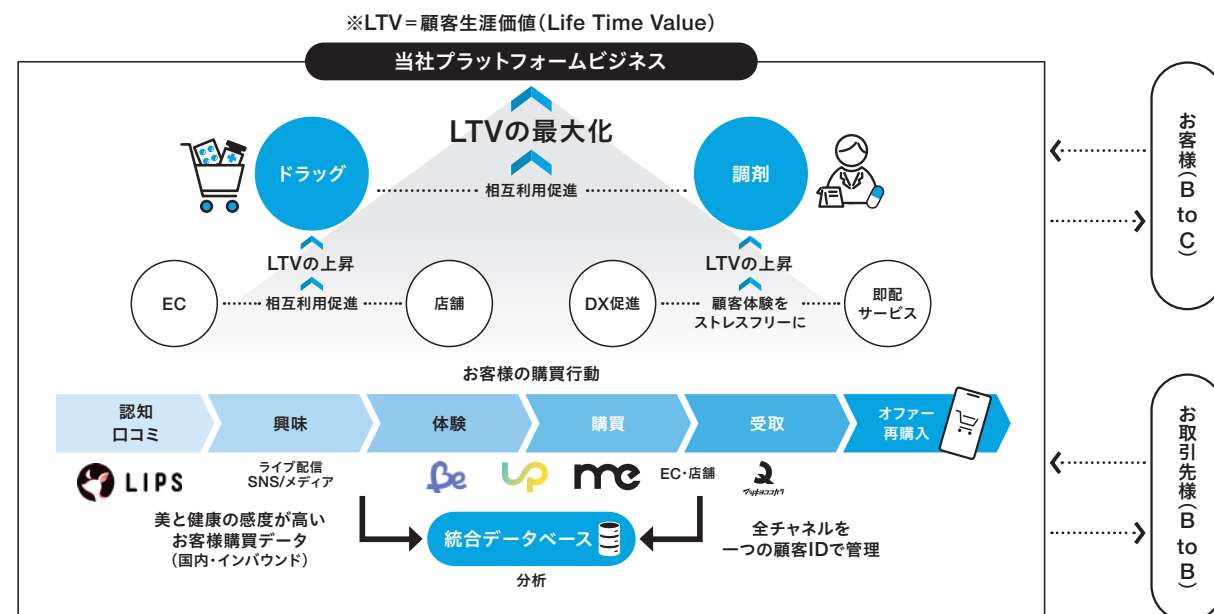
目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2026年3月期末実績
グループ会員	4,500万人	3,033万人
ヘルス&ビューティー売上高構成比	75%	72%
PB商品売上高構成比	15%以上	14.8%
LAB店舗	50店舗	33店舗
調剤薬局併設割合	60%	54.7%
専門医療機関連携薬局	9店舗	6店舗
ウェルネスモデル	100%	－(新KPI)

プラットフォームビジネスの全体像

当社グループのプラットフォームビジネスは、ドラッグストア・調剤薬局の実店舗と、EC・アプリといった様々なチャネルを相互に利用いただくことにより、お客様のLTV(顧客生涯価値)を最大化させるビジネスモデルです。これを支えるのが統合データベースであり、全てのチャネルを一つの顧客ID

で管理することで、美と健康に関心の高いお客様の購買データを多面的に蓄積・分析できることが大きな特徴です。これらの情報をBtoC(お客様への最適なオファー)のみならず、BtoB(お取引先様への高度なマーケティング支援)にも活用し、双方に有益なプラットフォームを目指しています。



プラットフォームを活用した当社ならではの付加価値の創出

当社グループは1.7億超の顧客接点から得られる購買・行動ログや属性、嗜好クラスター情報といった詳細な顧客情報と、「LIPS」が持つ口コミ、記事の閲覧情報やインフルエンサーのフォロー状況といった「質の高い購買前の行動データ」を掛け合わせることで、美と健康に関心の高いお客様に関する豊富なデータを蓄積したマーケティングプラットフォームを構築しています。

このプラットフォームの最大の強みはこれらのデータを顧客ID単位で結合し、お客様の購買プロセスを可視

化したうえで、一人ひとりに最適なアクションを実現できることです。お客様の検討フェーズを的確に捉え、最適なタイミングで「今、欲しい」に応える情報提供やクーポン配信を行うことで、LTVの最大化に繋がっています。

この強固なデータ基盤とアクションの精度をもとに、メーカー様のブランド価値を高めるマーケティング支援、そして潜在ニーズを起点とする戦略的な共創型PB商品の開発を推進し、持続的な競争優位性を確立します。

01 デジタルサービス

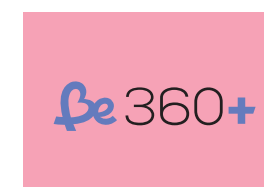
当社グループの分析では、店舗、EC、調剤を単独で利用するお客様に比べ、複数のチャネルを横断的に利用するお客様のほうが、よりLTVが高い傾向にあります。そのため、チャネル間のシームレスな相互利用を促進するために、ヘルス&ビューティーの領域においてデジタル

サービスを展開しています。具体的には、各サービスを支えるインフラとして配送サービスの「Q」、化粧品サービスの「Be」、調剤サービスの「Me」、ヘルスケアサービスの「Supup」を提供しています。



マツキヨココカラQ

全国の店舗網を利用したECの配送サービスです。自社の受注システムにより、EC注文をお届け先に近い店舗へ配分し、店舗在庫を活用して注文から最短当日に商品をお届けします。オンラインと店舗をシームレスに繋ぐことで、高い利便性を実現しています。



マツキヨココカラBe

ECでのコスメ購入における「試せない」「自分に合うかわからない」という課題を解決するために、バーチャルメイクやスキンケアアナライザーなどを展開しています。設問回答と画像測定により一人ひとりに合った商品を提案し、ECにおける購買の不安を解消しています。レコメンド商品が高確率で購買されるなど、的確な分析によりお客様の納得感の高い選択を支援しています。



マツキヨココカラMe

病院や調剤薬局を利用する際の「外出の負担」「待ち時間が長い」という課題を解決するサービスです。オンライン診療から電子処方箋の調剤薬局への連携、服薬指導、配送までを一体化しています。当社のアプリ一つでシームレスな医療アクセスを支援しています。



Supup

サプリメントの選択における「今の自分に本当に必要な栄養素がわからない」という課題に対して購入をアシストするサービスです。matsukiyo LABやアプリを通じて健康に関する設問に答えることで一人ひとりに最適化された商品を提案し、健康を支援しています。

02 ニューフォーマット店舗

フラッグシップ店舗

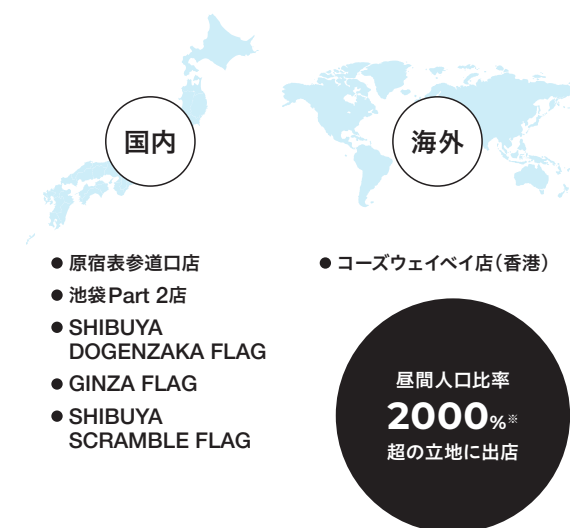
当社グループはドラッグストアの品揃えや売場設計の既成概念を打破し、「ドラッグストアを超える」新たな業態の確立を目指しています。

フラッグシップ店舗は国内外で知名度の高い都市の一等地をターゲットとしており、現在国内に5店舗(原宿・池袋・銀座・渋谷)、海外(香港)に1店舗を展開しています。

これらの店舗では、従来のドラッグストアではできなかったハイブランド化粧品を日本で初めて取り扱うほか、POPUPやサイネージを活用したプロモーション機能を備え、小売店としての機能に留まらない「店舗発のマーケティング」を推進しています。

フラッグシップ店舗で得られたノウハウや品揃えは、標準化を進めながら全国の店舗へ展開し、フラッグシップ店舗で確立した売場づくりやプロモーション手法を起点に、全体の店舗品質の向上に繋がっています。

フラッグシップ店舗(2026年3月時点)



※昼間人口比率: 夜間人口に対する昼間人口の割合。当社商圏分析データに基づき算出

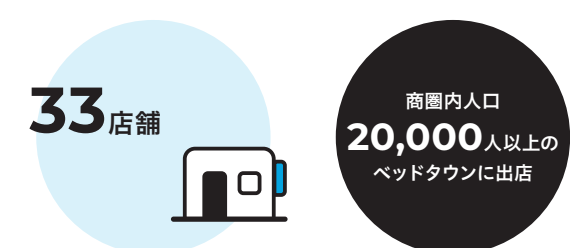
matsukiyo LAB

matsukiyo LABは、地域のお客様の健康的な暮らしを支えるため、薬剤師・管理栄養士・ビューティスペシャリストの専門スタッフが、美と健康をトータルサポートする店舗です。品揃えにおいても「悩み」に応じた売場構成を導入するなど、専門スタッフがお客様とコミュニケーションしながら、お客様が自分に合ったケアを見つけてことができる工夫をしています。また、健康食品や化粧品において既存店よりも高品質な商品を中心とした品揃えとすることで、来店時におけるお客様の購買選択の基準が高まり、美と健康に対する関心や意識の

向上を促しています。当社のデータ分析の結果、既存店舗をmatsukiyo LABに改装することで、お客様の美と健康に関する意識が高まることが確認されており、matsukiyo LABの出店を通じて、地域のセルフメディケーションの推進に貢献できるものと考えています。

美容感度の高いお客様が集まる店舗はヘルスケアメーカー様にとってプロモーションを行う価値が高く、今後は、フラッグシップ店舗で蓄積したノウハウを活かして、ヘルスケアのマーケティングも実施できる店舗として、更なる成長を目指します。

matsukiyo LAB店舗数(2026年3月時点)



店頭起点で認知・購買・ロコミを連鎖させるマーケティング

一般のマーケティングはマス広告やロコミの醸成など認知形成を起点に店頭での販売に繋げていくことが主流ですが、当社のPB商品の多くは認知拡大に先行する形で、店舗における高い販売力を活かし発売初期から高水準の売上を実現しています。その結果ロコミが自然発生的に広がり、バズが生まれて更なる認知拡大へと繋がります。店頭起点のマーケティングと、従来の認知形成から始まるマーケティングを組み合わせることで、初期の売上拡大と、その後の安定的な売上の継続を両立しています。

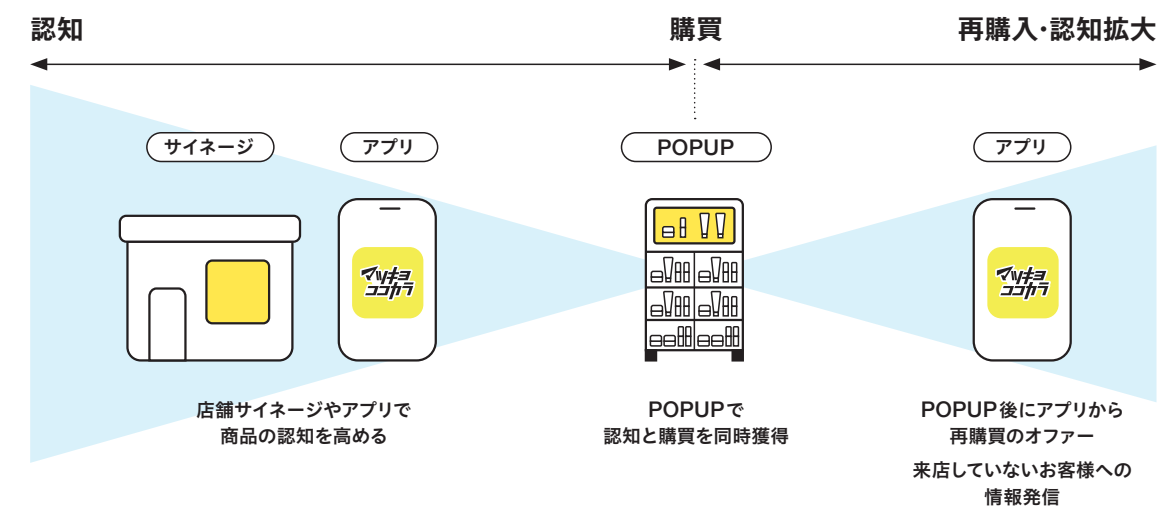
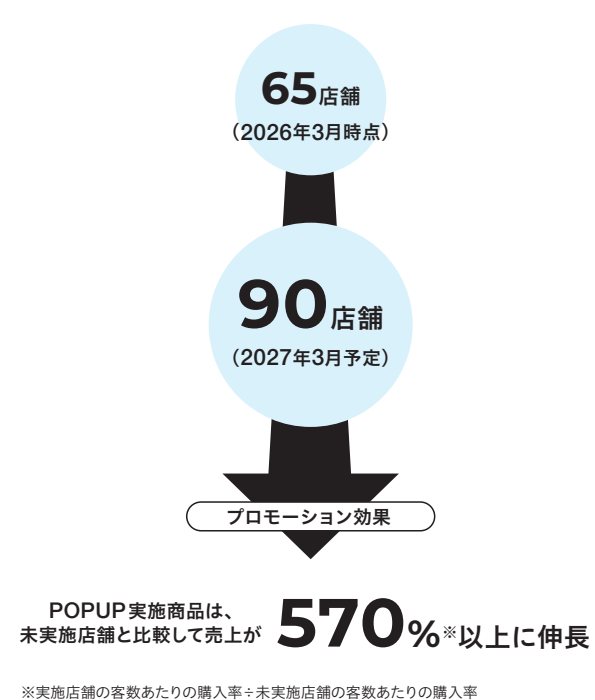
ビューティフラッグシップ店舗のPOPUPを起点としたマーケティング事例

フラッグシップ店舗のノウハウを活かし、全国の主要都市にある化粧品売上高の高い店舗を「ビューティフラッグシップ店舗」としてマーケティング機能を有した店舗にリブランディングしています。

具体的には、ブランド商品を紹介するPOPUPや、屋外や店内のサイネージを通じて、商品の認知拡大と購買促進を図るマーケティングのサービスをナショナルブランド向けに提供しています。ビューティフラッグシップ店舗を利用したマーケティングはオンラインの施策と連動しており、店舗で創出した購買データをもとにマツキヨココカラアプリからプッシュ配信を実施しています。これにより、多くのアプリユーザーに対して、来店していないユーザーへの認知拡大と、来店したお客様への購買履歴に基づく再購入オファーを行っています。

実際に本サービスを提供したブランドでは、マーケティング実施店舗の購買率が未実施店舗と比較して大きく向上しており、店頭施策を起点とする認知拡大と購買促進の効果を示しています。

ビューティフラッグシップ店舗数(2026年3月時点)



03 BtoB事業

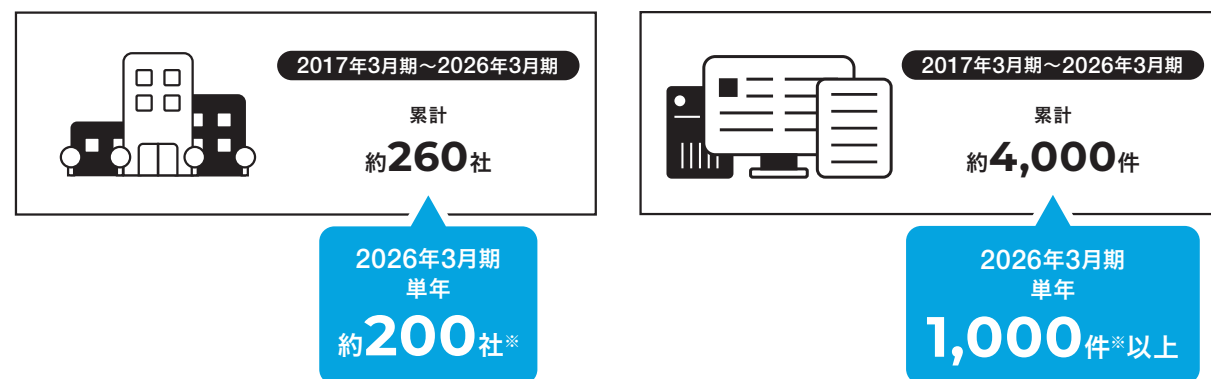
当社グループのBtoB事業は、独自のプラットフォームに蓄積した顧客データを活用し、メーカー様のマーケティング活動の高度化を支援するものです。本プラットフォームは、アプリやメルマガ、「LIPS」、店舗などの顧客接点を統合し、認知から購買、アフターフォローまでを一気通貫で設計・実行できる点に強みがあります。具体的には、美と健康に関心の高いお客様に関する豊富なデータに基づき、高精度なターゲティングと施策設計を行うとともに、各接点を連動させた施策を展開することで購買を促進します。更に、施策実行後の効果検証までを一体で提供しています。こうした支援を通じて、当社はメーカー様にとって販売促進の担い手ではなく、ブランド価値を高める「パートナー」としての役割を担っています。従来の小売ビジネスの枠を超え、当社の強みが発揮できるマーケティング支援へと事業領域を拡張することで、新たな収益の柱を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。

 プラットフォームを活用したマーケティング支援

メーカー様へのマーケティング支援の取り組みは、2017年3月期に開始した公式アプリやメルマガ、顧客ID連携を行ったYouTube広告(MatsukiyoAds)を中心とした「リテールメディア」の活用に端を発します。その後、マーケティングオートメーションやLIVEコマースといったプロモーションや多様なデジタルコンテンツを連携させ、直近ではフラッグシップ店舗でのPOPUP等のリアルな顧客体験を融合させるなど、当社グループ独自のプラットフォームを確立しました。マーケティング支援の最大の特徴は、事前のデータ分析から施策の設計、施策実行、効果検証までを内製化し、一気通貫で提供している点にあります。また、当社グループの販促部門・アナリティクス部門に加えて、商品部が主体となって店頭売場との連携を行うことで売場も連動した、効果の高いマーケティングを実現しています。

こうした取組みの結果、マーケティング支援に係る取引金額は開始当初より大きく拡大を続けています。2026年3月期までの累計実績では約260社、4,000件以上、継続してお取引いただく企業様を含め2026年3月期単年で約200社、1,000件を超える施策を実施しており、社社のマーケティング支援が各メーカー様から高い評価を得ている結果と考えています。今後は、「LIPS」が保有する質の高い購買前の行動データを当社グループのプラットフォームと連携し、高度な分析を実現することで、マーケティング支援の精度と付加価値をより一層高めてまいります。また、施策の実施を通じて得られる顧客の行動・購買データを蓄積することで、当社グループの強みの源泉である「クローズな顧客情報」を更に強化し、美と健康の領域におけるマーケティングモデルのリーディングカンパニーを目指します。

プラットフォーム活用社数・件数



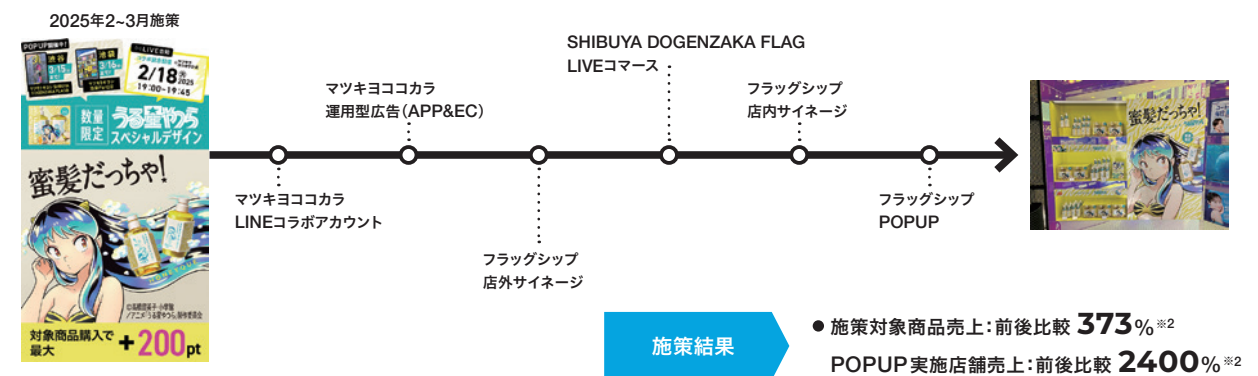
※単年の企業数・施策件数は、同一企業による複数年／複数回の実施を含んだ延べ数です

フルファネル^{※1}で施策を実施いただいた瞬間的な売上拡大事例 - ボトルワークス株式会社 ハニーク —

IPコラボによる限定パッケージ商品の展開にあたり、短期間で認知を拡大し売上を最大化したいというニーズに対し、店内外のサイネージによる認知拡大から店頭での購買までを繋げたマーケティング事例です。当社の商品部とボトルワークス様の営業・マーケティングチームが戦略段階から密に連携し、限定スペシャルデザイン商品の展開に合わせた大規模な施策を実施しました。

具体的には、デジタル施策としてマツキヨココカラアプリやLINEの広告配信、SNSジャック等を行い、購買前の関心を高めるとともに、SHIBUYA DOGENZAKA

FLAGの店内外のサイネージやLIVEコマース、POPUP展開による視覚的な訴求を強化し、来店したお客様の購入を促進しました。店外のデジタル接点による認知創出と、店舗の売場設計を一体で連動させることで、認知から購買までの導線をつなぎ、高い購買転換の実現を目指しました。その結果、施策対象商品の売上高はPOPUP実施店舗を中心に大きく向上しました。商品部とボトルワークス様が一丸となって売場の品質と認知規模を追求した、当社グループのプラットフォームの真価を示す事例です。



※1 商品を認知してから興味・関心を持ち、比較・検討を経て購買や利用に至るまでの一連の顧客の行動・意識プロセスのこと

※2 施策対象商品売上及びPOPUP実施店舗売上前後比較＝
実施期間(2025年2月16日～3月15日)÷未実施期間(2025年1月19日～2月15日)

共創による価値提供の拡大と持続的成長実現事例 - 資生堂ジャパン株式会社 エリクシル

当社グループとさまざまなメーカー様との協業の一つとして、資生堂ジャパン株式会社様の「エリクシール」における取組みは、今年で4年目を迎える共創の事例です。

お客様一人ひとりのニーズをより深く理解し、長く安心してご愛用いただける体験価値の提供とLTV向上を目的に、当社グループのプラットフォームを活用し、お客様の満足度とエンゲージメントが高まる提案プロセスの構築を目指すものです。

当社の商品部とアナリティクスチーム、資生堂ジャパンチームが連携し、購買データや行動傾向の分析に基づき、継続的にブランド体験の向上を実現しています。

具体的には、当社の公式アプリを通じてお客様の生活スタイルやスキンケア習慣、季節のお悩みに寄り添った最適な情報や商品のご提案を最適なタイミングでお届けする仕組みを構築しました。

本施策の分析結果は定期的な報告会において両社で共有するとともに、内製化の強みを活かして迅速に次な

る施策へ反映し、持続的な成果に繋げています。

その結果、取組みを開始してからの3年間でエリクシール
のご愛用者様の人数やLTVが向上しました。今後の更なる
顧客体験強化に向けて引き続き取組みを継続しています。

メーカー様の優れた製品力に、当社の高精度な分析力を掛け合わせることで、お客様のスキンケアライフに寄り添うパートナーシップを強化し、ブランドの育成と当社に対する信頼と満足度の持続的な向上を実現しています。



※出典:当社(マツキヨココカラ&カンパニー)購買データより算出
※対象期間:2022年度(取組前)と2025年度(取組後)の比較

04 PB商品

当社グループは、多様化するお客様のニーズに応えるために、他社メーカー様にはないPB商品の開発に注力しています。PB商品の開発・販売強化はグループ理念として掲げる「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」を具現化する取組みであり、魅力的な商品を通じて顧客基盤の強化と市場における競争優位性の確立、更にはコーポレートブランドの価値向上に寄与すると考えています。

商品開発においては、グループ理念に沿った商品であるかを重視することに加え、延べ1.7億超の顧客接点から得られるデータを分析し、顧客ニーズを的確に捉えることで、新たな価値創造に繋げています。また、安全で高品質な商品を安定的に提供するため、製造段階においては品質管理担当による監査体制を強化するとともに、製造委託先様の工場の作業環境の改善にも取り組んでいます。

PB商品開発の方針

商品開発プロセス



当社のプライベートブランド「matsukiyo」は、品質へのこだわりに加え、オシャレなデザインなど情緒的なベネフィットやマツキヨらしい斬新さを備えたブランドとして2015年に誕生しました。誕生10周年を迎え、ブランドビジョンを「Go for WOW!」に刷新し、新しさと驚きをもたらす商品を世界に届けるブランドへと進化しています。

このブランドビジョンのもと、機能的価値や品質に加え、「確かな商品づくり」「面白さや楽しさがあるアイデア」「暮らしを彩るオシャレなデザインと商品の品揃え」の3点を重視して開発を行っています。今後も未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく「新時代のPB商品」としての「matsukiyo」に磨きをかけて、お客様の期待に応えてまいります。

PB商品の開発事例

2026年5月、当社グループのオリジナル性を活かした環境配慮型PB商品「SPICA(スピカ)」を、アサヒグループ食品様と共同開発し、発売しました。本ブランドは、健康食品領域初の独立型PBブランドとして、無理なく理想の自分を目指すダイエット&デイリーケアを提案しています。

商品開発においては、当社が保有する延べ1.7億超の顧客接点から得られる購買データをもとにしたお客様ニーズの分析力と、アサヒグループ食品様の素材研究・商品開発力を掛け合わせることで、日常に取り入れやすくて続けやすい商品設計を実現しました。この商品には、アサヒグループ食品様が長年研究してきた独自素材の「酵母細胞壁」を配合し、たんぱく質や食物繊維を豊富に含む素材で体づくりをサポートします。この素材は製造工程で生じる副産物を活用したアップサイクル原材料であり、機能性と環境配慮を両立している点に特徴があります。

マーケティングにおいては、当社の持つ顧客接点データを活用した分析に加え、SNSやインフルエンサーを通じた情報発信を行いました。日常に馴染む洗練されたデザインと共感性の高い発信により、メインターゲット層へ効率的にアプローチし、ブランド認知を拡大させています。今後も高付加価値と環境配慮を両立し、未来の常識を創り出すPB商品の開発を推進します。



05 ウェルネス事業

ウェルネス事業の全体像

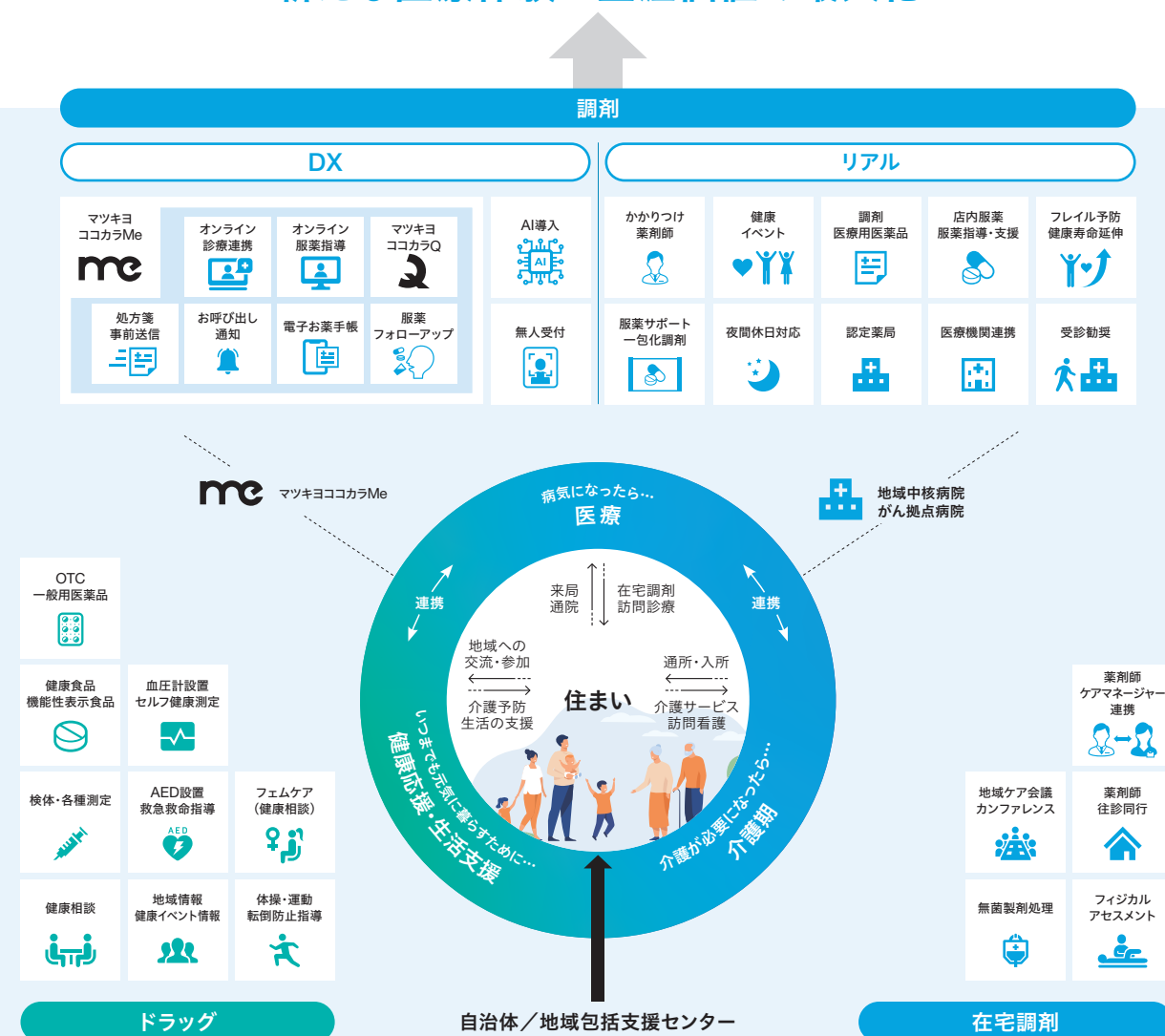
当社グループは、お客様のライフステージに応じた健康ニーズに寄り添うウェルネス戦略を推進しています。

「未病・予防」の段階ではドラッグストアを通じて患者様の日々の健康をサポートし、「医療」の段階では調剤事業における外来や、オンライン対応、更に「介護期」においては在宅医療を通じて、通院から介護期まで一貫通貫で支援します。

医療を取り巻く環境が激変する中、お客様に寄り添い続けることを第一に、当社グループがこれまで培ってきた

「人」の強みを軸に持続可能な組織を目指します。また、公式アプリ「マツキヨココカラMe」によるドラッグ・調剤の双方利用の促進や、機械化・AIの導入など、調剤DXを新たな土台として整備しています。これにより、従来の店舗を専門性と利便性が高度に両立した新たな医療体験を提供する次世代の店舗モデルへと進化させてまいります。こうした持続可能な基盤のもと、社会インフラを担う企業として、お客様の生涯にわたる健康と豊かさに貢献し続ける価値の提供を目指してまいります。

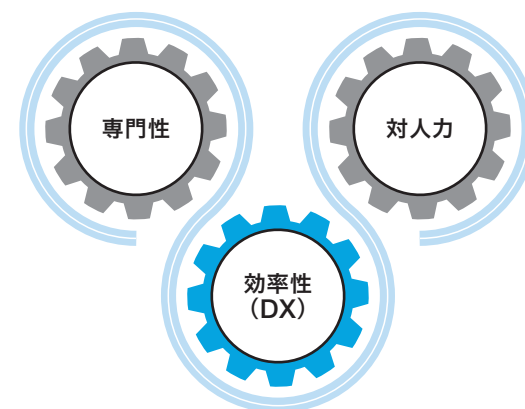
新たな医療体験で生涯価値の最大化



今後の調剤店舗モデル

DXの推進による新たな医療体験の提供

当社グループが目指す次世代の店舗モデルは、調剤DXによる効率性と、従業員の強みである専門性・対人力を最適に組み合わせたものです。これらの店舗モデルに必要な要素については、定量・定性の両面から成果指標を段階的に設定・運用しています。時代や地域のニーズに即した独自の評価基準を満たす店舗モデルを、全国へ展開することで提供価値の拡大を図ります。更に、従業員個人の力量に依存しない「組織としての仕組み化」を推進し、新たな医療体験を通じて、顧客エンゲージメントの深化とLTVの最大化を目指します。DXによって創出した時間を活用し、患者様への専門的な助言や丁寧な相談対応をすることで、地域住民の皆様からの確固たる信頼を獲得し、長期的な関係の構築につなげてまいります。



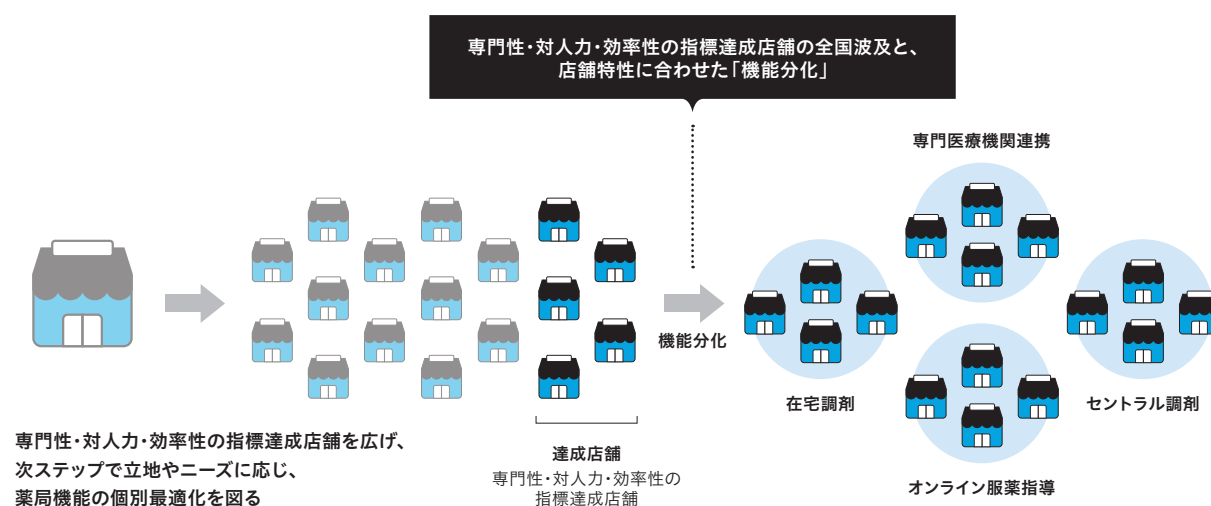
新たな土台

店舗モデルの拡大

店舗モデルの展開においては、全国へ波及させるための共通基盤の構築と、出店エリアの特性に応じた機能分化の両面から推進しています。在宅調剤、専門医療機関連携、オンライン対応など、地域ごとに求められる調剤機能を店舗ごとに最適化することで、持続可能な店舗運営と地域貢献の両立を図ります。こうした先進的な環境を構築することは、優秀な人材を惹きつけるだけでなく、薬剤師が専門性を発揮しやすい土壌を

形成することに繋がり、企業の健全な成長サイクルを創出します。

当社グループは、DX基盤と従業員の専門性・対人力を融合させた次世代モデルの更なる拡充を進めます。地域特性に応じた最適な店舗展開を加速させることで、質の高い医療サービスを提供できる地域を広げ、地域社会の健康を支えるインフラとしての役割をより一層強化してまいります。



調剤サポートプログラム

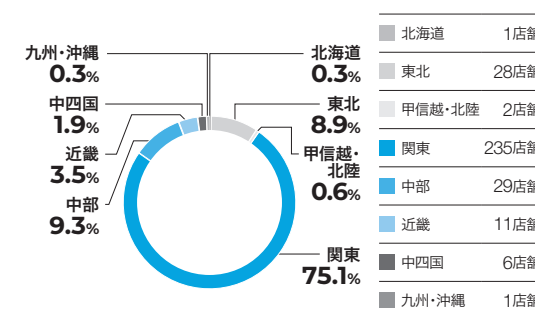
関東エリアを中心に多彩なニーズに応え、全国に拡大中

調剤サポートプログラムは、当社グループ以外の「街の調剤薬局」が抱える医薬品の安定供給やインフラ改善等の経営課題に対して、当社グループのノウハウやアセットを活用して解決を支援するBtoBビジネスです。例えば、薬局様が医薬品を購入する際に、仕入価格の安定化や支払業務の集約化により業務効率の改善を図ることができます。また、OTC売場展開の提案や薬剤師の

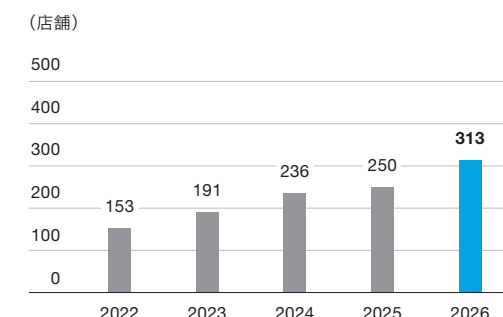
教育等も実施しています。これまでに多くの「街の調剤薬局」から支持を獲得しており、2026年3月期の加盟薬局数は313店舗まで拡大しました。

今後も当社グループのノウハウとアセットを活用した新規サービスを提供し、事業の付加価値を高めるとともに、サービス内容や対象の定義を見直し・進化させながら、更なる利用店舗の拡大を進めてまいります。

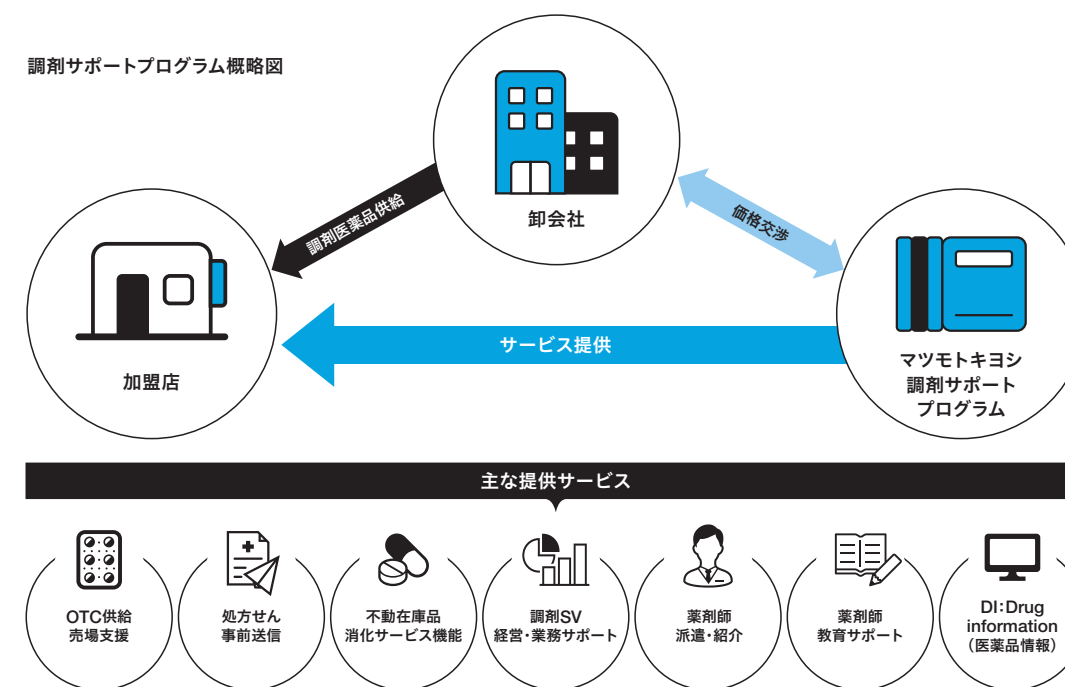
地域別の加盟店舗割合及び店舗数(2026年3月末現在)



サポートプログラムのサービス利用店舗数(3月期)



調剤サポートプログラム概略図



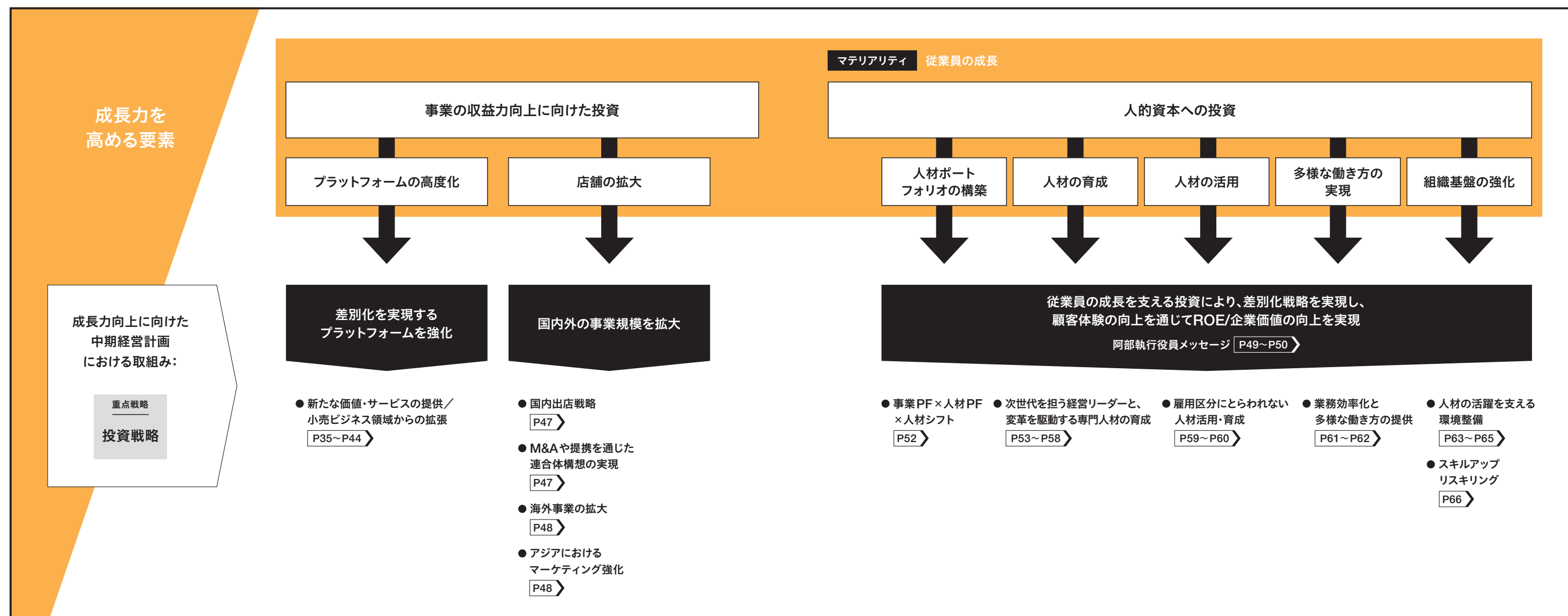
成長力を高める取組み

$$\text{企業価値} \uparrow = \frac{\text{収益力(稼ぐ力)} \uparrow}{\text{資本コスト} \downarrow - \text{成長力} \uparrow}$$

当社グループは、持続的な成長力の加速に向け、中期経営計画の重点戦略「投資戦略」のもと、事業及び人的資本への戦略投資を推進しています。

事業面では、国内外の出店拡大や連合体構想の推進により事業規模の拡大を図るとともに、プラットフォームビジネスの高度化に向けて投資を進めています。一方、人的資本については、マテリアリティ「従業員の成長」を中核に据え、従業員の能力を最大限に引き出すことが業績と企業価値を向上させる最大の原動力であるという考えのもと積極的に投資しています。具体的には、事業と連動した動的な人材ポートフォリオの構築や、海外やデジタルなどの成長領域への計画的な人材シフトをリスクリングと一体で推進しています。また、雇用区分にとられないプロ集団の育成や多様な働き方の提供を通じて、組織基盤の強化を進めています。

これらの事業投資と人的資本投資をともに進めることで、顧客体験の高度化と人時生産性の向上を両立し、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を目指します。



事業規模の拡大

重点戦略

投資戦略

マテリアリティ

社会の美と健康を考える

目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2026年3月期実績
重点エリア出店	130～150店舗／年	92店舗

国内出店戦略

建築資材や人件費が高騰する中、店舗数目標の追求よりも投資回収を優先し、早期収益化が可能な案件に出店を厳選した結果、2026年3月期の新規出店は92店舗となりました。

当社は、強みとする「ヘルス&ビューティー」領域の需要が強い大都市圏を重点エリアと位置づけ、ドミナント出店を基本方針としています。これにより、圧倒的なブランド認知の獲得と、物流・運営コストの構造的な低下を実現し、収益性を最大化しています。

今後の新規出店にあたっては、売上予測精度をもとにした収益性と出店の質の両側面から総合的に意思決定を行い、早期の収益化と安定した店舗純増に貢献する店舗網を構築し、国内市場での着実なシェア拡大を推進します。

グループ全体の国内店舗数

※下表は株式会社新生堂薬局の店舗数含む

地域	2026年3月期実績	前年度差
北海道・東北	129店舗	-
関東	1,542店舗	+20店舗
甲信越・北陸	245店舗	△1店舗
東海	319店舗	△11店舗
関西	740店舗	-
中四国	215店舗	△5店舗
九州・沖縄	428店舗	+116店舗
合計	3,618店舗	+119店舗

M&Aや提携を通じた連合体構想の実現

当社グループは中期経営計画の投資戦略として、M&Aやパートナーシップを通じた「連合体構想」による事業規模の拡大を推進しています。市況に流されず、投資水準の妥当性とシナジーの実現性を精緻に評価する投資規律のもと、候補企業選びを徹底しています。その対象は地域ドラッグストアや調剤薬局に留まらず、周辺領域から先端ヘルステック領域に至るまで、柔軟に検討を進めています。画一的な統合ではなく、参画企業の文化や自主性を尊重する「共創型」のパートナーシップを構築することが当社グループの強みです。中間持株会社である「アンドカンパニー」の活用により、各社の独立性を維持しながら、強力なPB商品やデータ基盤、運営ノウハウを即座に共有・活用できる仕組みを整備いたしました。「人と文化の融合」を最重視する統合プロセスのもと、短期のコスト削減から中長期のクロスセル、データ融合に至るまで、成果を段階的に可視化します。

すでに新生堂薬局やAppBrewの参画によって確かなシナジーを創出しています。新生堂薬局は、アンドカンパニーグループに初めて参画した企業です。当社グループの中核となるマツモトキヨシやココカラファインと同質化するのではなく、グルーブインによるシナジーを活用しながら独自のノウハウを活かすことで、多様性に富んだ連合体を形成していく、今後のモデルとなる企業です。また、AppBrewはマツキヨココカラがヘルス&ビューティーの購買ファネル※において唯一保有できていなかった購買行動のきっかけとなる口コミやアワードの情報サイトを保有している企業です。グルーブインにより商品の認知から購買に至るプロセスが日本最大規模の接点でつながり、当社のプラットフォームの価値を高めています。

今後も、変化に強い「美と健康のプラットフォーム」を共創してまいります。

※商品を認知してから興味・関心を持ち、比較・検討を経て購買や利用に至るまでの一連の顧客の行動・意識プロセスのこと

海外事業の拡大

今後も年4～5%の堅調な経済成長が見込まれるASEAN地域を中心にマツモトキヨシブランドを確立し、2031年3月期の海外事業売上高1,000億円の実現を目指します。今後の出店方針としては、タイや台湾等の既進出エリアにおけるドミナント化を重点的に推進しつつ、合併(JV)やFC、現地有力企業とのM&Aなど、国・地域特性に応じた最適な手法で新規国への進出と多店舗展開を加速させます。店舗網拡大に伴う収益化に向けては、1店舗当たりの売上高や利益率、在庫回転

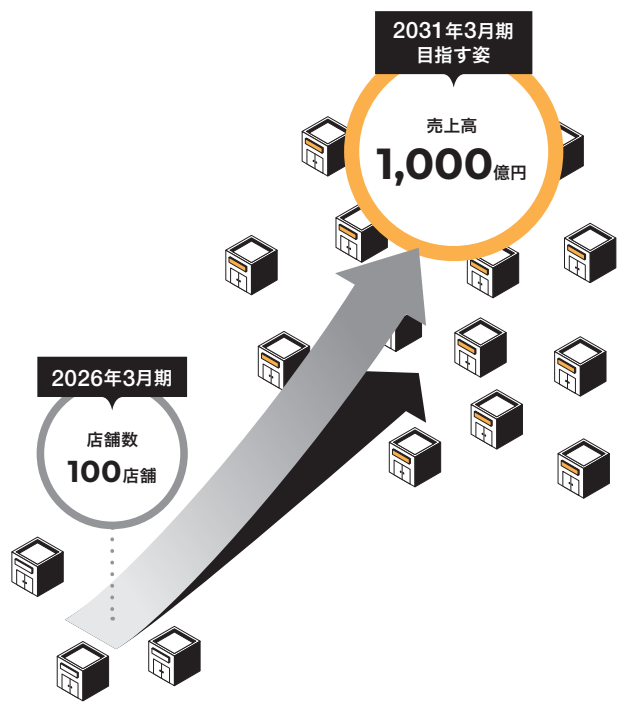
率などの各種KPI管理を徹底し、個店及びエリア単位での収益性改善を図ります。また、配送ルート最適化や現地物流ベンダーとの協業深化を通じてアジア全域における強固な物流基盤を早期に構築し、サプライチェーンの効率化を推進します。これら店舗拡大・ITシステム・物流の流通基盤の構築へ経営資源を重点的に投資し、海外事業を次の成長ドライバーへと進化させてまいります。

アジアにおけるマーケティング強化

中間層の拡大に伴う消費市場の拡大が見込まれるASEAN地域等において、当社グループはLTVの最大化に向けたグローバルマーケティングを強化します。

他社との差別化及び会員獲得に向け、国内で高い支持を得る高品質なPB商品を積極的に展開します。更に国内データ・免税データをもとに、ローカライズPB商品の開発を進め、来店・購入の動機を創出することで日本国内・海外アプリ展開国の会員基盤を強化します。

ASEAN地域における顧客接点の拡大に向けては、日本国内での接点を増やし、帰国後に店舗との接点を増やすために順次アプリ展開国を増やし誘導を強化します。来日中の免税利用客に対し、アプリ展開国でも引き続き当社PB商品が購入できるようアプリの登録者増加を強化し、データ分析に基づきプッシュ機能等を活用して、国内・国外への相互送客を推進します。



グループ全体の海外店舗数

国	2026年3月末店舗数
タイ王国	37
台湾	23
ベトナム	20
香港	18
グアム	1
マレーシア	1
合計	100



MESSAGE

重点戦略

投資戦略

マテリアリティ

従業員の成長

人的資本を複利で育む 持続的な企業価値向上を支える 戦略投資

執行役員
グループ管理統括人事戦略室長

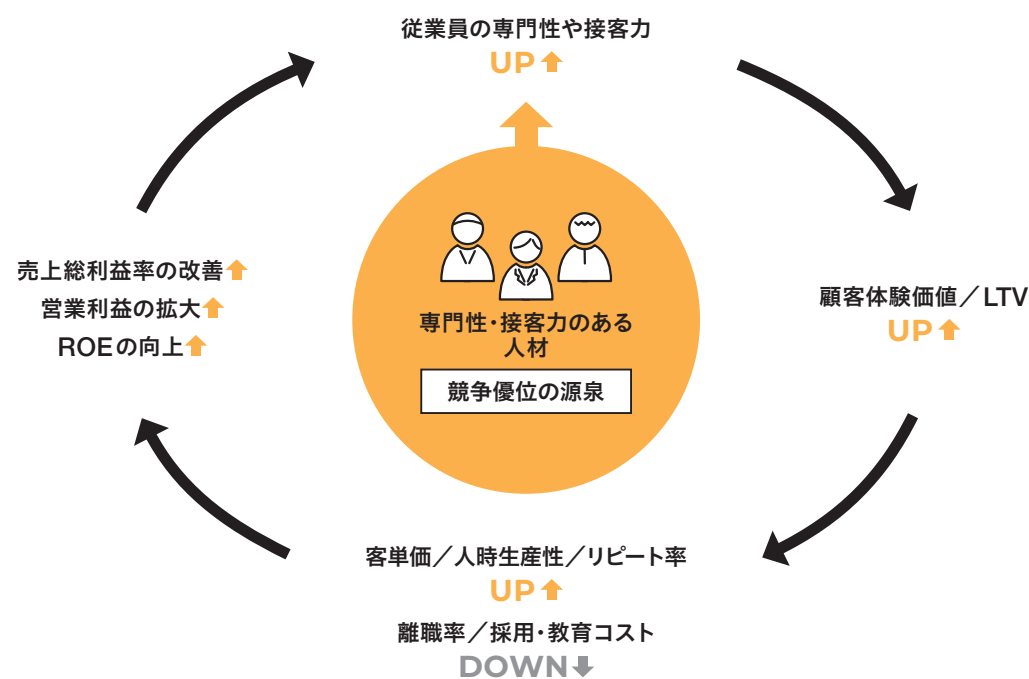
阿部 光弘

当社グループが考える人的資本とは

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」という理念のもと、美と健康を通じて、お客様一人ひとりの生活価値の向上を目指しています。その実現を支える最も重要な経営資本が「人材」です。当社グループが提供する価値の源泉は、商品そのものだけでなく、お客様一人ひとりに最適な提案を行う従業員の専門性と接客力に

あります。そのため、人材こそが競争優位の源泉であると考えています。

私たちは人的資本を、中長期的な企業価値を創出する経営資本と位置づけています。つまり、その価値が向上する循環を構築し、複利効果を創出できる資本の積み上げを目指しています。例えば、従業員の専門性や接客力が高まれば、顧客体験価値やLTVが向上し、客単価や人時生産性の向上に寄与するとともに、リピート率の向上にも貢献します。



また、従業員の離職率の低下が採用・教育コストの抑制や、店舗運営の安定化、ノウハウの蓄積にもつながります。人時生産性の向上がROE12%以上、PB構成比15%以上の達成に直結すると認識しており、その繰り返しが更なる企業価値の向上をもたらすと考えています。

当社グループの人的資本への投資は、非財務価値の向上を通じて財務価値を創出し、企業価値の持続的な向上を実現することを目的としています。人的資本を「複利」で積み重ねることで、当社グループの経営資本全体を力強く底上げしていきたいと考えています。

人的資本経営を企業価値向上へつなげる

当社グループは、人的資本経営・戦略を経営戦略・事業戦略・財務戦略を繋ぐ基盤と位置づけており、これまでも人的資本経営を重要な経営テーマとして推進してきました。従業員意識調査の実施、健康経営の推進、教育への投資、DE&Iの推進などを通じて人的資本の土台を強化するとともに、サクセッションプランを策定したうえで、次世代の経営を担う人材の育成にも取り組んできました。

一方、経営環境は大きく変化しています。人口減少、デジタル化、社会保障費の増加、お客様の健康ニーズの高まりなど、多様で予測困難な事項に向き合うためには、単独の施策を個別で推進することでは対応できないと考えています。従って、これまで以上に経営戦略・事業戦略・財務戦略と一体で人的資本施策を設計することが重要であり、また、多角的視点かつ中長期時間軸を意識しつつ、柔軟に取組みを推進していく必要があります。

そうした認識のもと、当社グループは人的資本経営を「持続的な成長」と「成長力の加速」の2本柱で推進しています。「持続的な成長」では、既存事業の競争力を高め、持続的な収益創出力を強化していきます。具体的には、業務標準化や人材配置の最適化を通じて、既存事業の競争力を底上げしていきます。また、全従業員が力を発揮しやすい環境を整え、現場の生産性と顧客対応力を高めていきます。一方の「成長力の加速」では、経営戦略の進展と適時適切な人材配置を連動させることにより、動的な人材ポ

トフォリオを構築しながら成長領域へと人材を振り向けていきます。こうした当社グループ独自の動的な人材ポートフォリオの考え方を軸に、国内ドラッグストア事業・調剤薬局事業、PB戦略、海外事業など、成長ステージの異なる事業へ人材を最適配分することで、グループ全体の成長力を高め、戦略実現の精度とスピードの向上を図っています。これにより、事業環境変化への適応力と資本効率の双方を高めていきます。特に、当社グループではプロフェッショナル人材、DX人材、グローバル人材、次世代経営人材を、重視する人材として育成・配置を進めてまいります。現在積極的に取り組んでいるDX、生成AI、BPRによる業務改革は、このような変革のための時間と人的余力を生み出す手段です。そして、創出した時間を、「戦略」「顧客」「育成」へ再投資することで、人にしか生み出せない価値創造へつなげていきます。業務効率化をコスト削減と捉えるのではなく、将来の「稼ぐ力」を強化するための投資原資を生み出す施策として推進し、次のステージの成長を後押ししてまいります。

これらの「持続的な成長」と「成長力の加速」の2本柱を支える基盤として、従来から取り組んできた人材マネジメントシステムの改良、従業員エンゲージメントの向上、健康経営の推進、研修を中心とした人材育成、そして組織文化としての「マツキヨココカラWAY」の浸透を位置づけています。こうした施策を計画通りに推進するために、報酬制度やサクセッションプランとも連動した人的資本KPIとしてエンゲージメント、健康、生産性、育成、サクセッションなどの指標を継続的にモニタリングし、更に実効性を高めていきたいと考えています。人的資本を「管理する対象」ではなく、「企業価値を創造する資本」として捉えています。そのため、人的資本を一つの開示テーマとしてではなく、企業価値の向上に資する重要なマネジメントのテーマとして捉え、取組みを推進してまいります。

私は、人的資本への投資こそが、当社グループの未来を創る最も重要な戦略投資であると確信しています。今後も、従業員一人ひとりの成長と挑戦を通じて企業成長を実現し、その成果を社会とステークホルダーの皆様へ還元する価値創造の好循環を創り出してまいります。

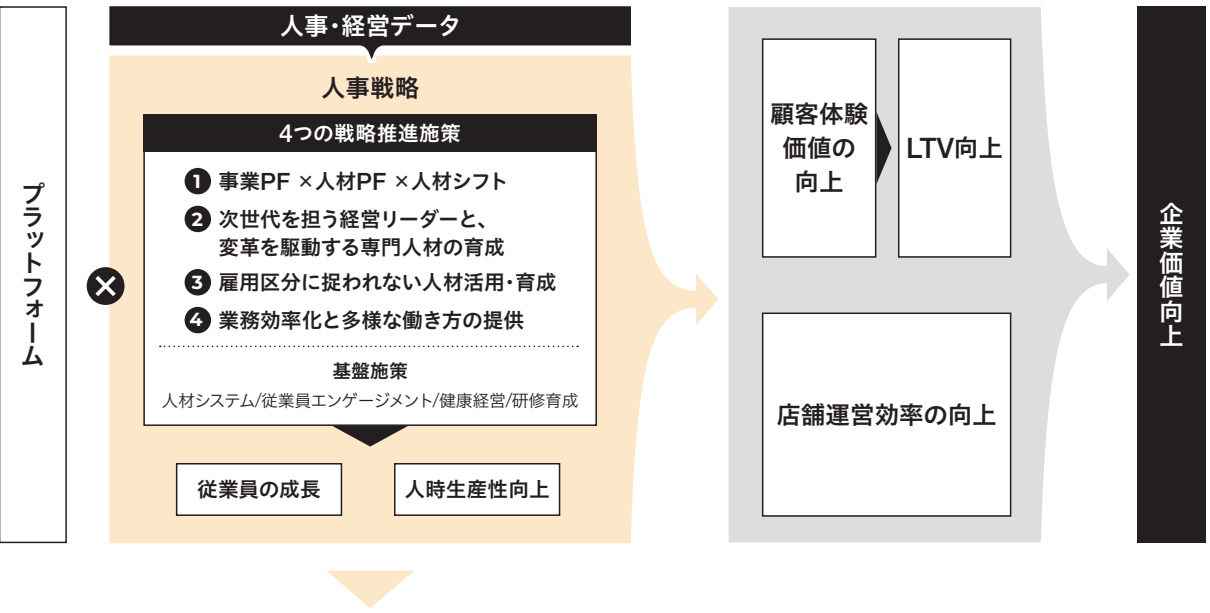
人事戦略の全体像と人的資本KPI

人的資本を「複利の戦略投資」と捉え、人材の成長を加速させ持続的な企業価値向上へ繋ぐ。

当社グループは、人的資本への投資を中長期的に企業価値へ蓄積される「複利の戦略投資」と再定義しています。従業員一人ひとりの専門スキルの向上が、高度なコンサルティングやDXによる店舗運営を可能にし、それがLTVの最大化や客単価向上へと直結します。動的人材

ポートフォリオの構築、次世代リーダー育成、多様な人材活用、そしてテクノロジーによる業務効率化等を推進することで、人的資本を最大化し、持続的な利益成長と企業価値向上を実現してまいります。

従業員の成長を通じた企業価値向上



目標・KPI

KPI	2031年3月期目標	2026年3月期実績
従業員意識調査	3.94pt	3.62pt
WAY行動評価	46.9pt	44.4pt
WAY研修受講率	100%	100%
女性管理職比率	30%	23.8%
育児休業取得率	100%	89.7%
育児休業からの復職率	100%	96.6%
障害者雇用率	2.7%	2.75%
研修効果	45,000円	39,603円
平均残業時間	5.0時間	6.5時間
離職率	5.0%	4.2%
ホワイト500	取得維持	取得
プレゼンティーズム	15%	22.0%
特定保健指導実施率	90%	53.7%

戦略推進施策①

事業PF ×人材PF ×人材シフト

※PF:ポートフォリオ

戦略と同期した動的人材シフトにより、事業ポートフォリオの変革を加速し企業価値を高める。

当社グループが目指す「アジアNo.1のドラッグストア」の実現には、ドラッグストアや調剤といった既存事業の枠を超え、海外展開やPB商品のグローバル化、BtoBビジネスへの急速な拡大が不可欠です。この事業ポートフォリオの大胆な変革を支えるためには、従来の延長

線上ではない、経営戦略と同期した「動的人材ポートフォリオ」への転換が求められます。経営戦略の進展に合わせ、最適な領域に最適なスキルを持つ人材をリアルタイムで配置し直す柔軟な組織の構築こそが変化を好機に変える源泉となります。

当社グループが考える動的人材シフトとは

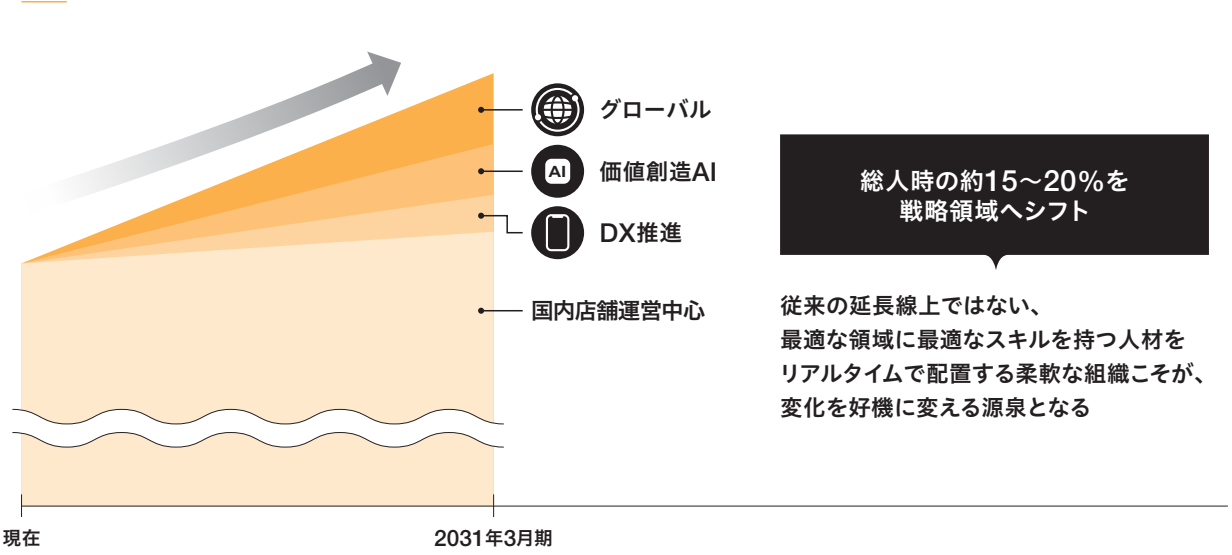
動的人材ポートフォリオの実現に向け、「守りの効率化」と「攻めの再配置」の二つの方針で取組みを推進します。「守りの効率化」では、既存事業においてDX、生成AI、BPRを三位一体で推進し、店舗オペレーションや本部機能を再構築します。これにより意図的に創出した「人的余力」を、単なる削減ではなく新領域への挑戦を担うコア人材として社内にプールします。

「攻めの再配置」では、捻出した人的資源をリスクリングプログラムとセットで、グローバル展開、データサイエンスによる新規事業開発、価値創造AIの実装といった「成長・新規領域」へ計画的にシフトさせます。現状の人材ポートフォリオは国内の店舗運営が中心

ですが、中期経営計画期間を通じて、グローバル、DX推進、価値創造AIの3領域を「戦略的専門職」と指定し、プロ集団化を目指します。中期経営計画である「2031年3月期の海外売上高1,000億円」を支えるため、当社グループの総人時の約15～20%を、2031年3月期までにこれら戦略領域へ順次シフトさせる計画です。

この変革を推進するために、社内人材の育成・リスクリングの拡充や、高度専門人材の獲得をはじめとする人的資本投資を積極的に実施してまいります。人材の成長を人時生産性向上や店舗運営効率の向上に繋げ、お客様のLTV向上と企業価値の最大化を図ってまいります。

動的人材ポートフォリオ



戦略推進施策 ②

次世代を担う経営リーダーと、変革を駆動する専門人材の育成

持続的な成長を牽引する次世代経営リーダーと、変革を主導する専門人材の育成。

中期経営計画で掲げる「アジアNo.1」の実現には、事業の成長を牽引する人材が不可欠です。次世代経営リーダーを計画的に育成することにより、海外事業の拡大やデータ・AIを駆使した新たなビジネスモデルの開拓を加速させます。加えて、お客様への提供価値を最大化する当社ならではのプラットフォームビジネスの

強化には、高度な専門性を持つ人材が求められることから、異文化を理解し、海外事業の成長を担うグローバル人材、データ活用で業務変革を導くDX・価値創造AI人材を戦略的専門職の中核と位置づけています。経営人材と戦略的専門職という両輪の強化を通じて企業価値を持続的に向上させてまいります。

専門人材の育成

AI活用方針

当社グループでは、全従業員がAI利用を前提とした価値創造を行い、持続的に企業価値を高める組織への進化を目指し、以下の3つのフェーズからなる中長期ロードマップを策定しています。このロードマップの推進を担うのが、当社が定義する「価値創造AI人材」です。まず、**フェーズ1(短期)**では、安全な利用基盤の確立と各部門における業務効率化を通じた「守りのDX」を推進します。続く**フェーズ2(中期)**では、「攻めのAI化移行」として、1.7億超の顧客データをAIで高度分析すること

で、マーケティング精度向上や高付加価値な新規PB商品開発を通じたLTV最大化を担います。そして最終段階の**フェーズ3(中長期)**においては、「新規ビジネス創出」に向け、蓄積されたデータとAIを駆使し、BtoBソリューションをはじめとする新たなビジネスモデルの確立を主導します。単なるツールの使い手に留まらず、各フェーズにおいて変革の核となる「価値創造AI人材」を計画的に育成・配置することで、ロードマップを確実に遂行し、持続的な競争優位性を確立します。

フェーズ1(短期)

守りのDX

安全な利用基盤の確立と業務効率化

主な取組み・成果

- 選抜型生成AI研修の実施
- データ処理自動化・資料作成効率化
- 創出した人的余力の蓄積

フェーズ2(中期)

攻めのAI化移行

1.7億超顧客データ×AIによる価値創造

主な取組み・成果

- 1.7億超の購買・行動データをAI解析
- マーケティング精度の飛躍的向上
- 高付加価値な新規PB商品の開発
- LTV(顧客生涯価値)の最大化

フェーズ3(中長期)

新規ビジネス創出

AI前提の新規ビジネスモデル・BtoB展開

主な取組み・成果

- データとAIを駆使した新規事業の確立
- BtoBソリューション展開
- 全従業員によるAI前提の価値創造
- 企業価値を持続的に高める組織へ進化

価値創造AI人材の育成(新規ビジネス創出・攻め)

「美しさと健やかさを、もっと楽しく、身近に。」というグループビジョンの実現に向け、効率化に留まらず、新たな価値と収益を生み出す「価値創造AI人材」の育成を推進しています。本人材のミッションは、当社グループが誇る1.7億超の国内最大級顧客データベース(購買データなど)と高度なAI技術を掛け合わせ、新規

ビジネス(BtoBマーケティングソリューション等)の創出や、高付加価値な共創型PB商品の開発を主導することです。DX推進によって創出された時間とリソースを活用し、データとAIを駆使してLTV(顧客生涯価値)を最大化する変革の核として計画的に配置・育成を進めてまいります。

DX推進人材の育成

当社グループにおいてDX推進人材の育成は、中期経営計画の達成に向けた重要な戦略推進施策の一つです。デジタルサービスの拡充やITシステム投資を実施するだけでなく、それらを実務で使いこなし、データを分析して新たな顧客価値の創出や自律的な業務改革へと繋げるDX推進人材が不可欠です。

全社的な取組みとしては、全従業員を対象としたDXリテラシーの底上げを推進しています。経済産業省の「DXリテラシー標準」に準拠した自社eラーニングを展開し、DXの基礎、生成AI、情報セキュリティなど全

13コンテンツをショート動画形式で提供しています。隙間時間を活用した主体的な学習が定着した結果、2026年6月末時点の受講者は延べ6,800名を超えました。

また、2026年3月期に実施した選抜型生成AI研修では、データ処理の自動化による業務効率化やAIとの対話によるアイデア創出など、実務における成果が生まれています。今後は、本研修受講者を起点に、スキルを組織全体に広げ、標準化するとともに、AIの安全かつ適切な活用に関する研修や、階層や部署に応じた育成を推進し、人的資本投資効果の最大化を図ります。

DX推進人材の育成(既存業務プロセスの効率化・守り)

当社グループでは、デジタルリテラシーと現場改善思考を兼ね備え、データ処理の自動化や既存業務プロセスの抜本的な効率化を牽引する人材を「DX推進人材」と定義しています。全社的なDXリテラシー向上に加え、実務の効率化を主目的とした「選抜型生成AI研修」を実施

しました。本研修では各部署から選抜された26名がカスタムプロンプト開発等を習得し、広告営業等の資料作成・リサーチ作業において業務削減(既存プロセスの効率化)を達成しました。ここで創出された人的余力を、より付加価値の高い戦略業務へシフトさせる基盤としてまいります。

基盤構築・既存業務効率化

守りのDX DX推進人材

ミッション

- 既存業務プロセスの徹底的な効率化
- データ処理の自動化、RPA活用、標準化
- 業務時間の創出と現場DX推進

主な実績・成果

- 選抜型生成AI研修の実施
- 広告営業等の資料作成等での業務削減
- 受講者1カ月後のAI定着率7割以上

新規ビジネス・価値創造

攻めのAI 価値創造AI人材

ミッション

- 1.7億超の顧客データ×AIによる新規事業創出
- BtoBソリューション
- 高付加価値な新規PB商品の開発

主な実績・成果

- 「LIPS」等の購買前行動データ×AI分析による高解像度でのニーズの特定
- データドリブンな新規顧客体験
- マーケティングモデルの構築

顧客分析の高度化

口コミ分析の高度化による顧客ニーズの的確な把握

美容系口コミサイト「LIPS」の膨大なデータから、AIを活用し、分析レポートを作成する仕組みを構築しました。これにより、手作業では追いきれなかったお客様のリアルな声や潜在的なニーズを網羅的かつ的確に把握できるようになり、店舗でのより魅力的な商品提案やサービス改善という形でお客様への新たな価値提供に繋がっています。

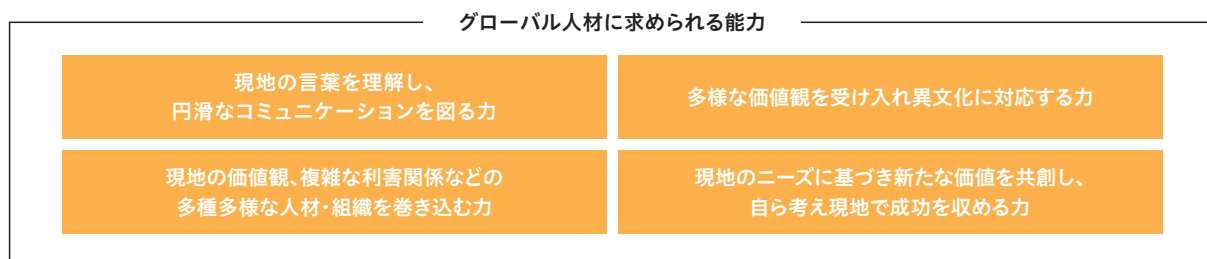


グローバル人材の育成

当社グループは、中期経営計画において「アジアにおけるマツキヨブランドの確立」を掲げ、2031年3月期までに海外売上高1,000億円の達成を目指しています。現在、訪日観光客が増加する中で、日本国内の店舗で当社ブランドに触れたお客様が、帰国後も現地の展開先で継続して利用いただけるような相乗効果を追求しています。

このインバウンドと海外事業を繋ぐ成長戦略において、グローバル人材の育成は最重要課題です。当社グループ

が求めるのは、語学力に加え「異文化理解」「新たな顧客価値の創造」「現地で成果を創出する能力」を兼ね備えた人材です。国内外の研修や経営人材育成プログラムを通じて、グループ理念を体現し、世界共通の顧客体験を提供できる体制を整えます。また、デジタル学習基盤の構築や人材ローテーションの活性化により、地域間で相互に連携し合う強固な人的基盤を確立し、グローバル規模で企業価値の向上に邁進してまいります。



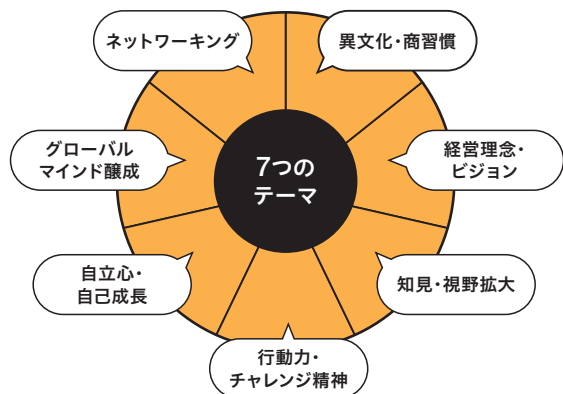
グローバル研修

当社グループは、中期経営計画で掲げる「差別化戦略」と「投資戦略」を両輪で推進し、海外事業の成長に向けたグローバル人材の育成を強化しています。その中核として、海外グループ会社向けの「グローバル研修」を実施しています。現地の文化や商習慣、独自のニーズを深く理解したうえで、現地のお客様に支持される新しい商品・サービスや店舗体験を自ら生み出す力を養うとともに、組織のエンゲージメント向上にも寄与しています。2026年3月期は松本清香港股份有限公司の次世代リーダー候補者が参加し、「異文化・商習慣」や「理念・

ビジョン」など7つのテーマに沿って、日本の店舗視察やPB商品の使用体験、ヘルス&ビューティーに関する実習など多岐にわたるプログラムを実施しました。

結果として、各受講者が事前に設定した売上や店舗オペレーション改善等の目標の達成率も高く、PB商品の販売戦略の強化や接客手法の店舗への応用など、現地の事業成長を牽引する高い効果が確認されました。本研修は、グローバル人的基盤強化とグローバル人材育成強化に向けた重要な投資として今後も継続してまいります。

7つのテーマに沿った研修を実施



- **異文化・商習慣**
日本文化の体験や競合店視察を通じ商習慣の違いを知り体感する
- **経営理念・ビジョン**
当社グループ経営理念、ビジョンに対する理解を深める
- **知見・視野拡大**
DgSショーや多様なフォーマットの店舗視察で最新動向を学ぶ
- **行動力・チャレンジ精神**
PB商品の理解と体験等の実践的な実習に主体的に取り組む
- **自立心・自己成長**
研修内で得たスキルを自国へ還元するための課題を見つける
- **グローバルマインド醸成**
日本市場・自社の強みの体感とグローバル視点を獲得する
- **ネットワーキング**
関連部署の視察や店舗スタッフとのセッションで交流を深める

経営人材の育成

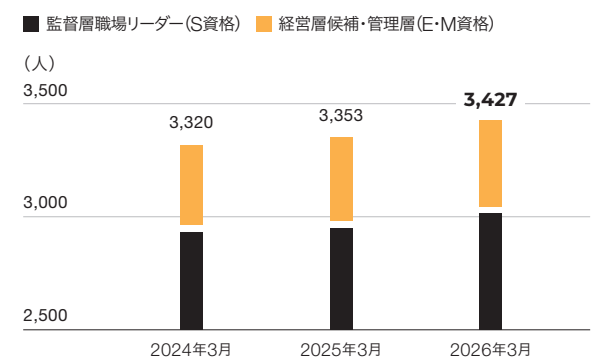
階層別経営人材育成プログラム

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、将来の経営を担う次世代リーダーの育成を経営上の最重要課題の一つと捉え、「経営人材育成プログラム」を実施しています。早期の候補者発掘から始まり、経営戦略策定ワークショップやリーダーシップ研修など、階層に応じて求められるスキルの習得を目的に実施しています。こうした取り組みを着実に推進するために、「経営層候補充足率」「管理層候補充足率」を管理指標として設定し、育成と連動した社内登用を推進しています。

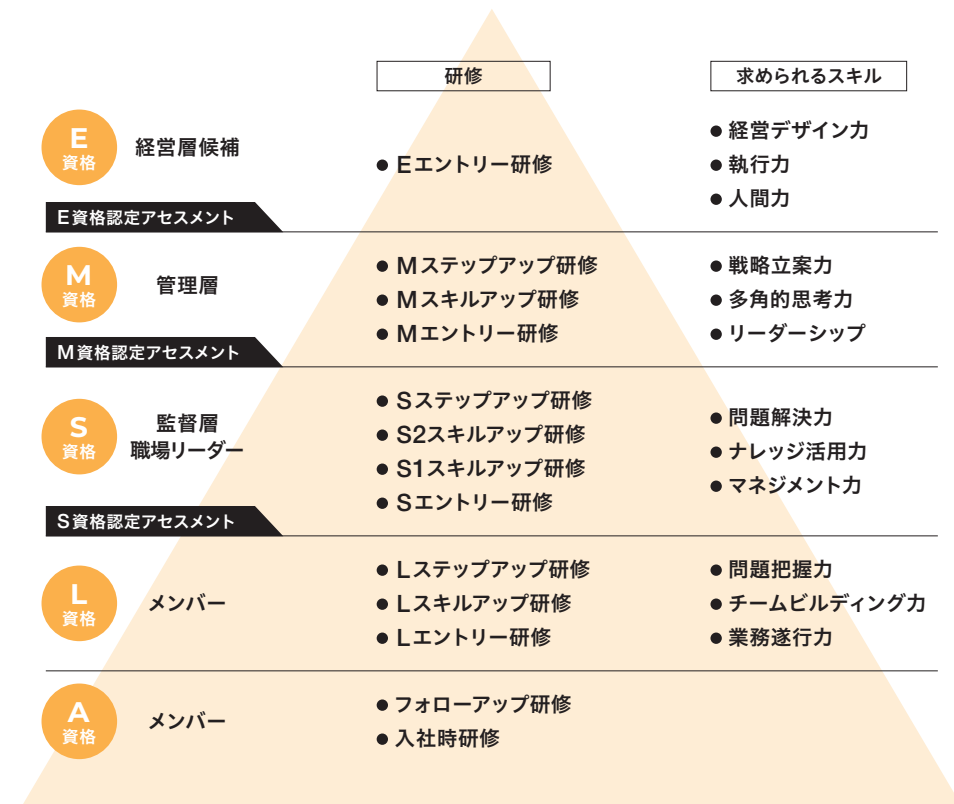
一方で、中期経営計画で掲げる「アジアにおけるプレゼンス向上」や「プラットフォームビジネスの強化」を牽引できる、多様なバックグラウンドを持つリーダーの継続的な輩出が課題です。今後は、経営人材育成プログラムへグローバル経営の視点やDX戦略実行

に関するモジュールを組み入れるとともに、計画的なサクセッションプランの運用を通じ、多様性と専門性を備えた経営人材の育成を図り、企業競争力の強化に繋げてまいります。

資格等級別人員数の推移(3月期)



経営人材育成プログラム



女性活躍とキャリア支援

当社グループは、「従業員の成長」を企業価値向上の原動力と捉え、次世代リーダーの育成を推進しています。お客様や患者様の約7割が女性であるという事業特性から、より良い商品・サービスの創出やお客様の視点を反映した経営の実現につなげるためには、女性の活躍推進を通じて経営に多様な視点を取り入れることが重要であると考えています。そのため、女性従業員がライフイベントとキャリア形成を両立しながら能力を最大限発揮できる環境整備を進めるとともに、研修やキャリア開発支援などを通じて、次世代の経営を担う女性従業員の育成に取り組んでいます。具体的には、上位職による「メンター制度」、自発的な気づきと成長を促す「異業種交流会」への参加促進などを推進しています。更に、本社ラインにおいては「女性管理職個別育成研修」、店舗運営ラインにおいては「アドバンスキャリア研修」などを展開し、店長・薬局長からミドル層（主任・主事・SV・PSV^{※1}・課長）、そして、上級管理職（部長職・経営層）へと段階的に成長を支援する育成パイプラインを構築しています。特に本部における女性管理職育成では、選抜された9名の管理職候補に対し、事前のスキル判定で可視化された個々の弱みや業務課題に応じた「女性管理職個別育成研修」を導入しました。全9コンテンツのオンライン研修を通じて、会計・財務・デー

※1 SV（スーパーバイザー）・PSV（ファーマシースーパーバイザー）はエリアマネージャーです

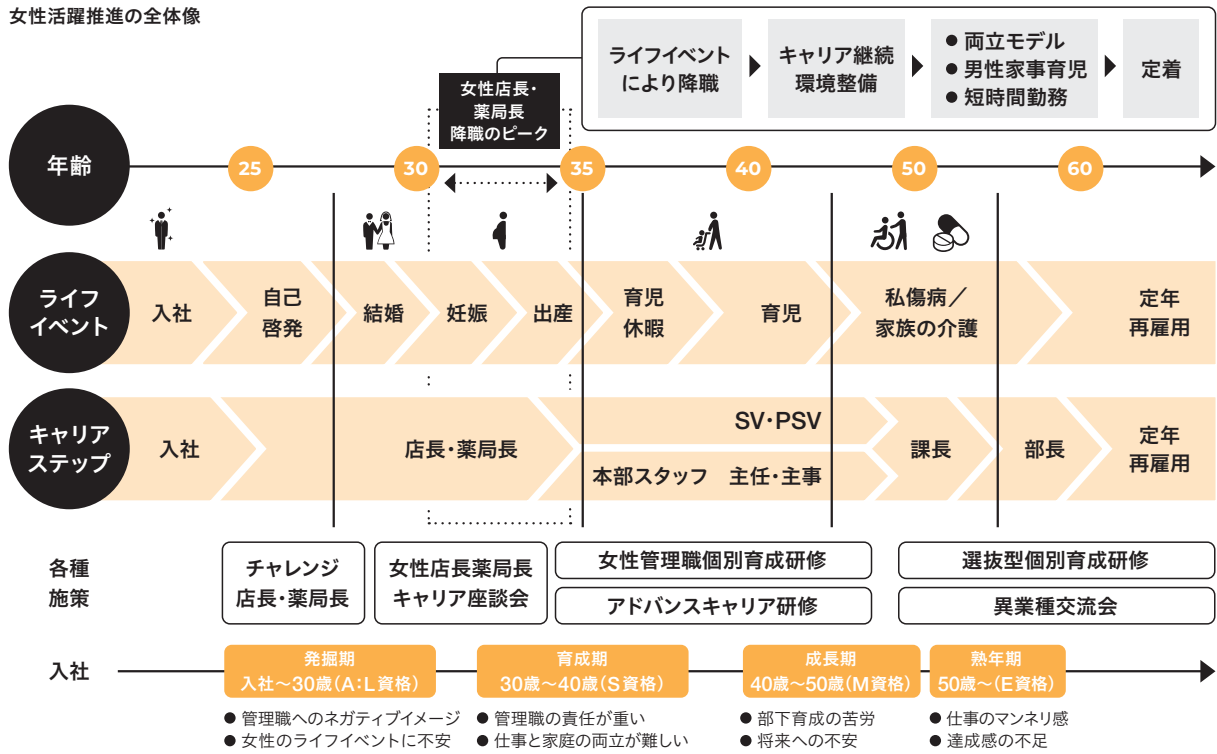
※2 チャレンジ店長・薬局長制度：教育担当及び近隣店舗のトレーナー店長・薬局長によるサポートのもと、店長・薬局長候補者に実体験させながら業務を習得させ昇進させる研修制度

タ分析に基づく数値根拠を持った経営提案をはじめ、DXや生成AIを活用した業務プロセスの再設計、IR資料の簡潔化、教育成果の定量可視化など、現場実践に即した高度なマネジメント・戦略スキルの習得を図っています。

また、非正規従業員の正規従業員登用（年間100名以上の規模）やタレントマネジメントシステムを活用した戦略的アサインメント、特定目的型週休3日制度やフルフレックス制度の拡充等を実施することで、職位構成の歪みを解消し、男女間の賃金格差の是正や柔軟な働き方の整備を進め、全ての従業員が公平に評価され、活躍できる組織づくりを推進しています。

こうした継続的な人材育成施策の成果として、2026年4月にはグループ初の女性執行役員を選任するなど、次世代の経営を担う女性管理職の育成、登用が進んでいます。グループ全体における2026年3月期の女性管理職比率は23.8%と、2025年3月期の22.9%から0.9pt上昇しました。特に、海外事業会社においては女性管理職比率が50%を超えるなど、多様な人材がリーダーシップを発揮しています。今後は、国内においても「チャレンジ店長・薬局長制度^{※2}」を通じて管理職候補となる母集団を拡大し、2031年3月期までにグループの女性管理職比率30%の達成を目指します。

女性活躍推進の全体像



女性管理職個別育成研修における価値創造実例

女性管理職個別育成研修の主な研修テーマと実務での価値創造実例

選抜部門	重点強化スキル(研修テーマ)	実務での価値創造・提案
広報	経営戦略、コーポレートガバナンス、中期経営計画、データ分析	他社差別化要因の定量可視化 回帰分析・要因分析を用いて外部環境と自社業績の相関を抽出し、IRストーリーの定量的な根拠として投資家向け開示に実装
商品開発	経営戦略、会計、デザイン思考、エフェクチュアルシフト ^{※1} 、価格分析	収益試算の必須化と検証高速化 新規PB企画書作成時、会計知識を活かした「収益・原価試算」を義務化（財務根拠の標準化）。さらに統計手法を用いた「価格受容性テスト」の実装と検証の高速化をリード
営業企画 店舗運営	プロジェクトマネジメント、DX業務再設計、生成AI独学	店舗・営業現場のDXとAI活用 店舗現場の突発課題へ迅速に対応するための「店舗運用ガイド」を策定し、自らが実践する「生成AIによるSV研修資料作成」を横展開。営業現場の工数削減（20%削減目標）プロジェクトを主導
人材開発	マーケティング（顧客視点）、資料デザイン、エンゲージメント、組織適応	教育ROIの可視化とオンボーディング 「採用チャネル別ROIの月次ダッシュボード」を開発。さらに化粧品担当者向けなどの研修マニュアルを顧客（受講者）視点でデザイン刷新し、営業と連携した中途伴走プログラムを主導
ウェルネス 事業企画	システム思考、ビジネスデータ活用、アサーティブ対話 ^{※2}	調剤併設推進のボトルネック構造化 「因果ループ図」を用いて店舗の現場工数と患者の待ち時間を可視化。アサーティブ対話を活かし、他部署や外部パートナー等との折衝を主導

※1 エフェクチュアルシフト：手持ちの資源や強みを起点に、柔軟に新たな価値を創出していく思考法（エフェクチュエーション）への転換のこと

※2 アサーティブ対話：相手を尊重しながらも、自分の意見や要望を率直かつ適切に伝えるコミュニケーション手法

リーダーズ・メッセージ



株式会社MCCマネジメント
執行役員
ウエルネス事業推進本部
調剤事業部長
初鹿 妙子

女性活躍推進とキャリア形成への取組み

当社グループでは、お客様の約7割、そして従業員も約7割を女性が占めています。こうしたお客様・従業員の構成を踏まえ、女性の上位管理職を育成・登用し、経営の意思決定に多様な視点を取り入れることは、当社グループにおいて多様性を推進するだけでなく、お客様や従業員をはじめとするステークホルダーの期待に応える経営を実践するための重要な経営戦略と考えています。私自身、これまでのキャリアの中でマツキヨココカラ&カンパニーの取締役（現副社長や現専務）とのメンター制度や、経済産業省主催の「Women's Initiative for Leadership」をはじめとする、社内外の多様な部門・職種で活躍するリーダーが集う研修に参加してまいりました。経営トップの視座に直接触れるとともに、多様な視点を持つ方々と対話する中で、自らの強みを再認識する「気づき」と「自信」を得られたことが、現在の意思決定や事業部マネジメントの大きな支えとなっています。

これまでは管理部門で人材教育や、女性特有の心身の悩みに寄り添うフェムケア事業の展開に携わってきました。現在は調剤事業部において、性別を問わず全従業員が主体性を発揮し、薬局運営を通じて成果を出せる組織環境の整備に尽力しています。第一線で働く従業員が、こうした機会を経て視野を広げ、自身のロールモデルを描いて成長することは、組織全体のエンゲージメント向上に直結します。今後も、上級管理職や経営人材候補となる人材の計画的な育成に取り組むとともに、事業部門の責任者として従業員一人ひとりが公平に評価され、挑戦できる組織づくりに貢献してまいります。

戦略推進施策 ③

雇用区分にとらわれない人材活用・育成

多様な個性を専門戦力へ。雇用区分を超えたキャリア支援で組織としての競争力を最大化。

当社グループには正社員に加え、店舗運営の最前線を支えるパートタイマー、シニア、外国人など多様なバックグラウンドを持つ従業員が多数在籍しています。そうした中、従来の「属性」による一律の管理を脱却し、全ての従業員が自身のキャリア志向や能力に応じて最大

限のパフォーマンスを発揮できる「真のDE&I」を目指しています。雇用区分に関係なく、意欲を持った従業員一人ひとりが能力を磨き、輝けるキャリアインフラを構築することが地域社会の細やかなニーズに応える唯一無二の原動力となると考えています。

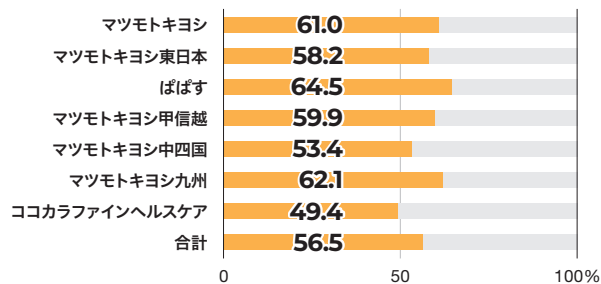
店舗の運営を支えるパートタイマーの育成強化

当社グループは、全従業員の多くを占めるパートタイマーを「労働力」として捉えるのではなく、店舗運営を支える「かけがえのない専門戦力」と位置づけており、同じフィールドでともに働く仲間として、その名称をサービススクール（SC）と称しています。

最前線でお客様と接するSCの接客品質こそが、顧客満足度やお客様からの支持を左右するため、積極的な教育投資を行っています。現在SCにはエリア内複数店舗での兼務制度の導入を推進しており、店舗固定型の働き方から特定のエリア内で柔軟に活躍する「マルチジョブ型」への転換を推進しています。また、美容や健康の特定

領域における「高度スキル認定制度」を導入し、SCの個々の成長を支援することで、専門性の向上と組織全体の競争力の最大化を図っています。

パートタイマー比率



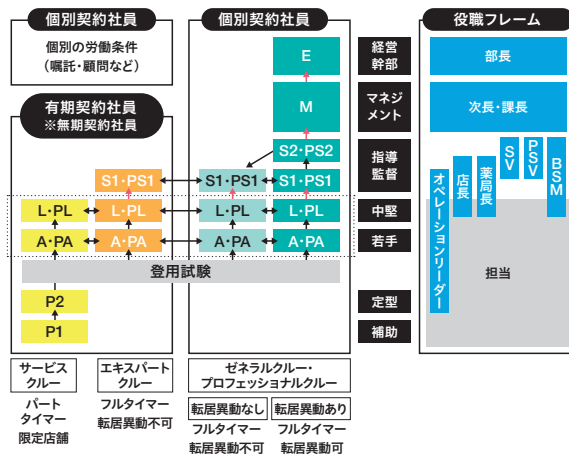
雇用区分にとらわれない育成体系

当社グループは、従業員が「いつでもどこからでも挑戦できる」公平な機会の提供に努めています。具体的には、SCから契約社員、正社員、店長への昇格パスを可視化し、ステップアップのための公募制度等を整備しています。

当社は育成体系の基盤として、全ての雇用区分に共通する「グループ理念の共有」と「基礎スキル研修」の受講を位置づけています。そのうえでSCに対しては、医薬品登録販売者などの資格取得支援を通じて、薬事のプロとしての専門性の習得をサポートするほか、実務経験に応じたライセンス制度を整備し、合格者が「店長」などの責任ある職位に挑戦できるキャリアパスを明確にしています。また、正社員への登用試験を定期的実施しており、契約区分を跨ぐ垂直的なキャリアアップも支援しています。こうした制度を通じて、多くのSCが正社員への登用や店長への就任を実現しており、雇用区分にとらわれないキャリアの流動化が組織の活性化に繋がっています。

この一気通貫した独自の育成モデルにより、従業員の心理的安全性が高まり、組織のエンゲージメント向上につながっていると考えています。採用時の従業員区分にかかわらず、自身の能力と実績に応じて評価される仕組みを構築することで、組織としての柔軟性を高め、変化に対応できる競争力と生産性を最大化してまいります。

育成体系図



TOPIC

パートタイマー（SC）の活躍を通じた価値創造

SCを「エリアSC」や「SC店長」として登用することで、SC個人のスキルアップ・キャリアアップはもとより、店舗運営の柔軟性と効率性を飛躍的に高めています。こうした取組みにより生み出された正社員の余剰時間を、マネジメント業務や新規事業開発等の将来の競争力強化につながる業務にシフトすることができます。また、人件費単価の適正化による収支改善に加え、地域に根差したSCがやりがいを持って働く環境を整備することで接客品質の向上と顧客LTVの最大化につながり、その結果として持続的に企業価値が向上するものと考えています。

Case1

【マツモトキヨシ中四国販売】エリアSCの活用

背景・概要

2025年10月より、ドミナント出店地域において、薬事資格者を確保するために「エリアSC」制度を導入しました。これは医薬品登録販売者資格を持つ本部所属のSCが、エリアマネージャーであるスーパーバイザーの指示のもと、近隣する複数店舗へ機動的に応援入店する仕組みです。

取組みの効果

岡山市内の10店舗で実施したトライアルでは、正社員の残業時間が10店舗合計で月平均約40～50時間削減できました。この定量的な効果に留まらず、SC自身が複数店舗で経験を積むことによるスキルの向上や、急な欠員時にも開店遅延を回避できる運営の安定化にもつながりました。また、正社員にとってもワーク・ライフ・バランスの改善によるエンゲージメント向上につながっており、SCの役割を拡大することが組織全体の戦力強化に寄与しています。

Case2

【マツモトキヨシ甲信越販売】SC店長の活用

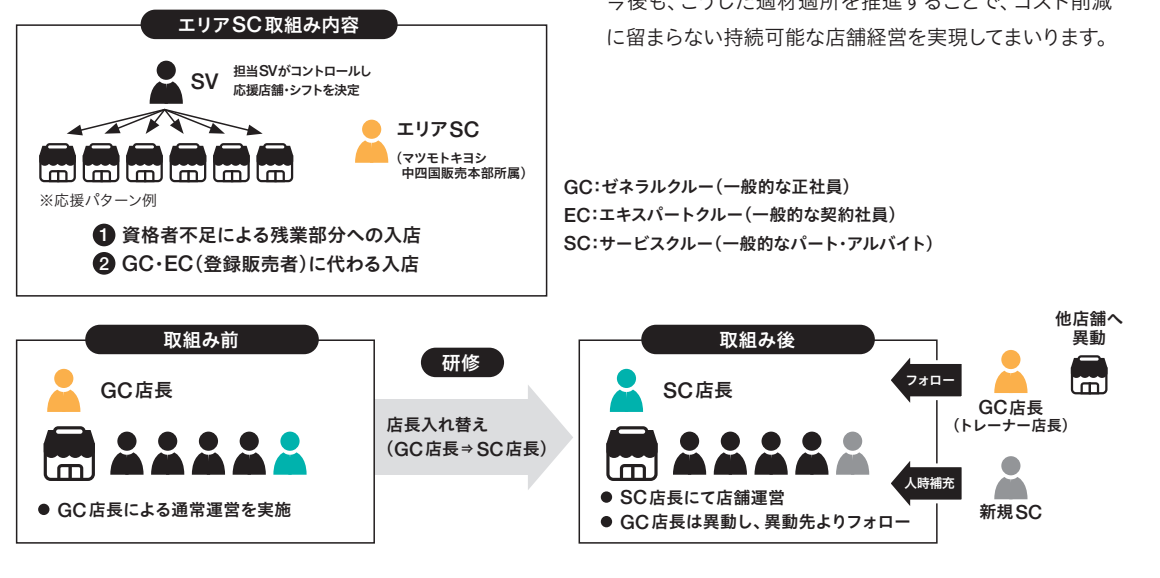
背景・概要

2025年11月より、店舗運営の効率化と、正社員店長の柔軟な配置転換を目的に「SC店長」の取組みを開始しました。正社員店長によるサポートと2カ月間の集中研修を経て、2026年1月からはSC店長のみで自律的な店舗運営を開始しています。

取組みの効果

このSC店長制度により、店舗運営が効率化し、収支構造が大幅に改善しました。更に、有価証券報告書にも開示している「年間100名以上の正規社員登用」目標と連動させ、契約区分を跨ぐ垂直的なキャリアアップを強力に支援しています。また、この制度を導入するにあたり、雇用区分に応じたミッションを再定義したことによって、正社員の機動力の向上とSCのキャリアパスの拡充を同時に実現しました。具体的には、これまで特定店舗での勤務が原則であった正社員店長の異動が柔軟に行えるようになったことで、他店舗への支援や戦略領域への配置が可能となりました。また、SCにとっても、店長職という新たなキャリアパスが拡充されたことで、専門スキルとモチベーションの向上が図られています。今後も、こうした適材適所を推進することで、コスト削減に留まらない持続可能な店舗経営を実現してまいります。

エリアSCとSC店長との取組み



戦略推進施策 ④

業務効率化と多様な働き方の提供

効率化で生む創造的な時間と、個を活かす柔軟な環境が、持続的な成長のエンジンとなる。

労働人口の減少や価値観の多様化が進む中、優秀な人材を惹きつけ、定着させることは経営の最優先事項です。

業務効率化によって、定型業務の負荷を軽減し、より高付加価値な業務に集中できる環境は、プロフェッショナルとしての自己実現を支えます。また、個々のライフ

ステージに合わせた柔軟な働き方の提供は、心理的安全性を高め、組織へのエンゲージメントを強固にします。これらを両輪で推進することで、多様なバックグラウンドを持つ人材が最大限に能力を発揮し、イノベーションが創出され続ける組織を目指します。

業務効率化の推進

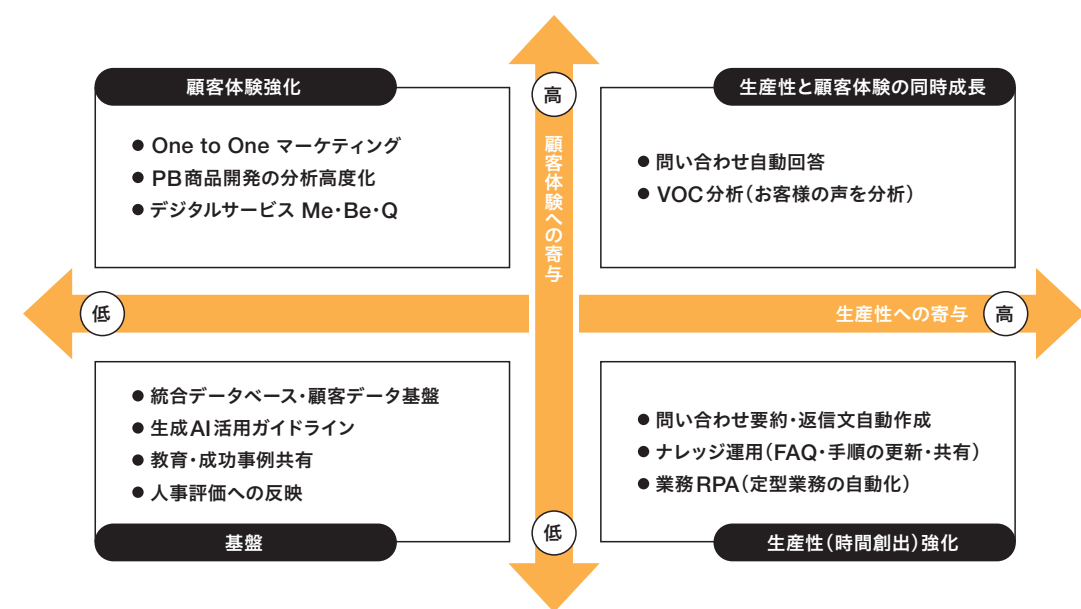
当社グループでは、「生産性の向上」と「顧客体験(CX)の最適化」を不可分なものとして捉え、両軸で業務変革を推進しています。コスト削減に留まらず、テクノロジーの活用によって創出したリソースを、より付加価値の高い顧客対応や戦略立案へとシフトすることで、CXの質的向上を目指しています。

具体的には、以下の3つの柱を中心に取り組みを加速しています。まず、「AIパートナーの展開」により、情報収集や資料作成の効率化を図ることで、個々の従業員が抱える事務作業の負担を軽減するとともに、必要な情報の把握と意思決定の迅速化を図っています。次に、「定型業務の自動

化(RPA)」を全社規模で導入し、給与・社会保険関連手続き等の定型処理を自動化ツールに置換しました。更に、既存の組織慣習に縛られず、業務プロセスを再設計し、業務の一連の流れを通じたプロセス最適化を進めています。

今後の課題は、部門ごとに最適化したシステムやプロセスの「サイロ化」を解消し、全社横断的なデータ連携を更に強固にすることです。基幹システムの刷新と連動したオペレーションの統合に重点的に取り組むとともに、現場の声を反映したUI/UX[※]の改善を継続し、全ての従業員が自然と効率的な働き方を選択できる基盤を構築します。

※UI/UX:システムの操作画面やデザイン(UI)と、それによって得られる作業のしやすさやユーザー体験(UX)のこと

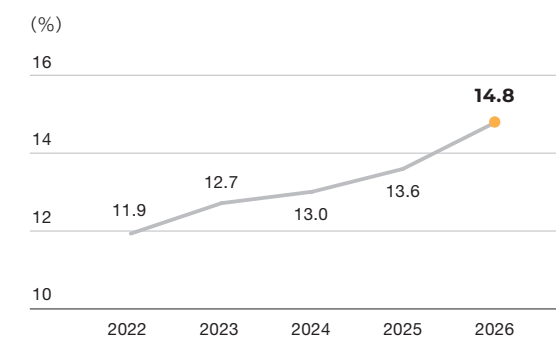


価値創造の効果

業務効率化の結果、2026年3月期の月平均残業時間は6.5時間(前年比1.3時間減)となり、生産性指標は着実に改善しています。

今後は、自動化による一次解決率の向上等で、更に時間を捻出しPB商品開発などの戦略業務へリソースを再配分する方針です。捻出した時間を高付加価値業務へ投じることで、更なる収益性の改善と持続的な成長を目指します。

PB商品の売上構成比(3月期)

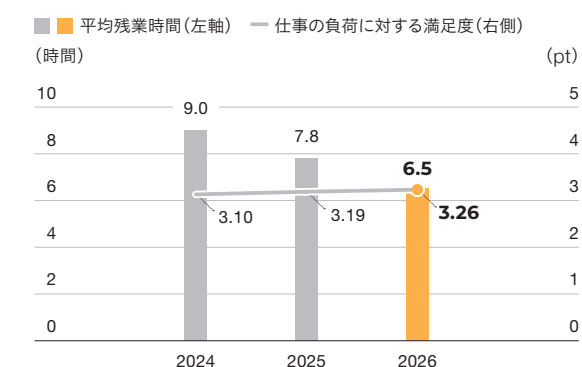


人時生産性の向上

定型業務の自動化推進により、本部機能の業務効率化に繋がりました。具体的な成果の一例として、労務・給与関連の手続き等における手作業の削減や自動化を図ったことで、ミスの回避、業務の属人化解消を実現しています。

これらの取り組みにより、月平均残業時間の抑制に加え、仕事の負荷に対する満足度スコアも向上し、業務品質の向上と従業員エンゲージメント(働きやすさ)の双方に成果が表れています。

1ヵ月あたりの平均残業時間(3月期)と「仕事の負荷」に対する満足度(5月実施)



柔軟な働き方の実現

従業員の多様なライフスタイルを尊重し、場所や時間にとらわれない働き方や、個別の事情に応じた「短時間勤務制度」「選択型週休三日制度」を拡充しています。これらは不測の事態においても事業を継続できるBCP(事業継続計画)の観点でも重要な基盤となっています。

2026年5月の従業員意識調査では、「仕事の負荷」に対する満足度が3.26ptと前年から0.07pt上昇しました。残業時間の削減と合わせ、ワーク・ライフ・バランスの改善が実感を伴って浸透している裏付けといえます。こう

育児休業の取得促進に向けて

当社グループは、多様な人材がライフイベントと仕事を両立しながら能力を発揮できる職場環境の整備を進めています。育児休業については、男性従業員による育児休業取得が形式的なものとならないよう、ロールモデルとなる取得経験者からの情報発信や、取得前に上司と面談を行う仕組みを整備し、安心して制度を活用できる風土づくりに取り組んでいます。その結

果、2026年3月期の男性従業員の育児休業取得率は65.6%(前年比+11.5pt)、平均取得日数は68日間(前年比+23日)となり、育児休業を取得する意識が社内で着実に浸透しています。今後も、従業員一人ひとりがライフステージに応じて柔軟な働き方を選択できる環境を整備し、多様な人材の活躍と生産性向上の両立を目指していきます。

基盤施策

人材の活躍を支える環境整備

従業員が能力を最大限発揮し、企業価値向上を力強く支える環境基盤の構築

「稼ぐ力」と「還元」の好循環による企業価値向上を支えるのは、従業員一人ひとりの活躍です。当社グループでは、持続的な成長を下支えする土台として、「人事システム基盤」「従業員エンゲージメント」「健康経営」「研修育成」の4つの基盤施策を展開しています。具体的には、蓄積したデータに基づく人事システムの構築、WAYの浸透に伴うエン

ゲージメントの向上、心身の活力を支える健康経営という3つの「環境整備」を推進することで、従業員のパフォーマンスを最大化する土台を整えています。この環境を基盤とし、「人材の専門性向上」を目的とした職種別の研修育成（リスクリング）を推進することで、最適な配置と効果的な人材投資を加速させ、持続的な企業価値向上を実現します。

マツキヨココカラWAYの浸透

当社グループは、全従業員が共有すべき信条である「マツキヨココカラWAY」をグループの「憲法」として位置づけ、その浸透に注力してきました。2027年3月期は、WAYの浸透を更に強固なものとするため、経営トップからのメッセージ発信や社内報、研修等を通じて全国の店舗やオフィスにおいて日々の具体的な行動基準への落とし込みを進めています。

マツキヨココカラWAYの浸透は、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとしての責任を持ち、自ら進んで

新しいことに挑戦する企業風土を醸成しています。

また、新たにグループに参画する企業の従業員に対しても、早期からWAYの共有と意識浸透を徹底しています。これにより、多様なバックグラウンドを持つ「仲間」が同じ志のもとで強固に結束し、グループ全体のシナジーを最大化させ、期待を超える新たな顧客体験の創出へと繋げています。

今後もマツキヨココカラWAYを全ての意思決定と行動の原点に据え、積極的な人的資本の強化を推進します。

WAY行動評価とパフォーマンスの関係

WAY行動評価をKPIに掲げ、価値観の共通化を図っています。「自ら考え行動する」風土の醸成により、主体性と創造性が引き出された結果、現場で働く従業員のリアルな声をPB開発や業務改善へ繋げる仕組みが機能しています。独自に実施している顧客満足度調査では、店舗ごとの得点と会員流動性（継続・離脱・再来店の動き等）を分析した結果、WAY行動評価の得点が高い店舗ほど会員様の継続や再来店頻度が高まる相関関係を確認しました。この行動変容が企業の生産性や収益性向上に直接結びつく好循環を生み出しており、持続的な企業成長を支えています。

健康・ウェルビーイングへの投資

当社グループは、「従業員の成長」をマテリアリティに掲げ、従業員と家族の健康を重要な経営資本と捉えています。「健康宣言」のもと、健康増進を人的資本への投資と位置づけ、活力向上による中長期的な企業価値の向上を目指しています。代表取締役社長を責任者とする「健康管理推進タスクチーム」と「ウエルネスサポートセンター」を中心に、健康保険組合、労働組合、安全衛生委員会と連携し全社的な健康経営を推進しています。

更により実効性の高い推進体制を構築するため、「健康宣言」を起点としたマネジメントシステムを運用しています。労働安全衛生（事故防止や環境改善）と健康経営（心身の健康増進）を一体として推進することで、従業員のウェルビーイング向上を図っています。

具体的には、血圧・血糖等の高リスク者には、産業保健師と健保保健師が連携した重層的な個別保健指導と受診勧奨を徹底しています。

メンタルヘルス不調の未然防止では、全社的な階層別教育により、ストレスチェック結果が着実に改善しました。労災防止においては、高年齢・女性従業員の「転倒事故」を重要課題とし、従来の事後対応から未然防止に向けた教育と環境整備へ転換しています。「事故が起きにくい人と組織」を構築することで、長期的な雇用継続を支援しています。

マツキヨココカラ&カンパニー健康宣言

「グループ理念」に基づき、お客様の健康のために奉仕し、健康増進をサポートするためには、従業員自身が健康であることが不可欠であり、健康でなければ、お客様にとって、いちばん親切なお店になることはできないと考えております。

当社グループは、会社の成長を支える従業員と家族との心身の健康を重要な経営資源の一つと捉え、健康維持、増進活動に対する積極的な支援と組織的な健康づくりの推進によって、従業員一人ひとりが活き活きと豊かで健康な社会生活を営みながら、地域医療及び経済の発展に貢献する企業を目指します。

代表取締役社長 **松本 清雄**

健康経営マネジメントシステム

Plan

リスクアセスメントと健康課題の分析による方針策定・計画立案
健康経営戦略マップに基づいた、健康診断・ストレスチェック、労災発生事例等、データの客観的分析を基に、具体的な方針と計画を立案

Action

組織全体での総括とマネジメントシステム全体の改善
経営層を含む組織全体での活動の総括と、次年度計画への課題反映によるマネジメントシステムの好循環の継続と改善

Do

安全・衛生・健康増進施策の実行
リスク区分別健康支援アプローチ、ストレスチェックのセルフケアと集団分析による職場環境の改善、ウエルネスサポート研修等、各種健康増進施策実行

Check

データ分析による施策効果や職場環境改善の定期検証
実施した施策が設定した目標に対して、どの程度の効果を上げているか、データ分析及び外部の知見も取り入れた定期的な検証・点検

データドリブンな戦略推進を支える人事システム

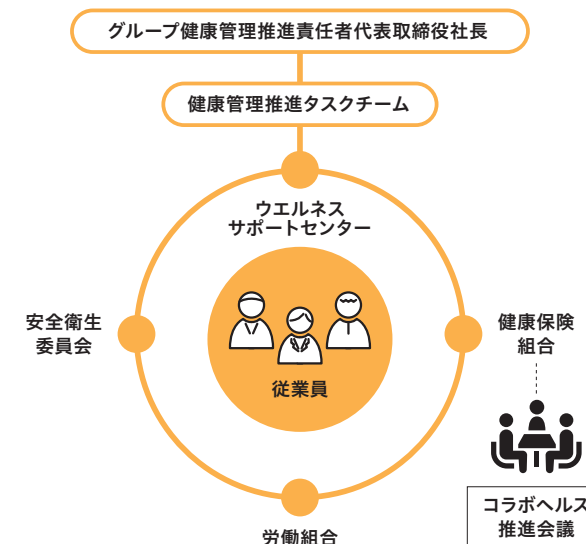
当社グループの人事システムは、労務管理の枠を超え、経営戦略と連動した「タレントマネジメント基盤」として機能しています。

本システムには、従業員の経歴、研修受講履歴、評価といった動的データに加え、本人のキャリア意向などの定性的な情報を統合的に蓄積しています。

この基盤は、主に2つの側面から戦略推進を支えています。第一に、蓄積データの分析により、戦略業務の遂行に必要

これら多角的な施策の成果を戦略マップに基づき、定量的に検証し、PDCAサイクルを回すことで、プレゼンティイズム（生産性損失）が改善し、人的資本の価値向上に大きく寄与しています。今後も健康投資の最適化と最大化を図り、従業員のウェルビーイング向上と企業価値の最大化を両立させてまいります。

健康経営マネジメント体制



従業員意識調査の結果

当社グループでは、経営統合後の組織文化醸成と職場環境の現状把握を目的に、毎年「従業員意識調査」を実施しています。2026年5月の第6回調査ではグループ全体で25,712名を対象とし、回答率は99.7%に達しました。今回の総合スコアは3.62pt(5pt満点)と前回から0.07pt上昇し、3視点及び22中項目の全てで前回のスコアを上回りました。特に、前回前年を下回った「福利厚生の魅力」が3.62pt(+0.13pt)と最大の上昇幅を記録しました。選択型福利厚生制度の導入や社内規程の整理、学習管理ツールでの閲覧環境構築等、各従業員のライフイベントに合わせて制度を利用しやすくした施策の浸透が要因と考えています。この改善の背景には、経営層による積極的な対話があります。節目の経営メッセージ発信によりモチベーション向上

を図ったほか、労使共同の「都道府県別コミュニケーション集会」を通じて現場と意見を交わし、一体感を醸成してまいりました。今後は好事例を全事業会社へ水平展開し、経営層のコミュニケーションの質を高めることで、マテリアリティKPIである2031年3月期のスコア3.94ptの達成を目指し、グループのエンゲージメント向上と企業価値創造へ繋がります。

こうした対話や労働環境改善の成果は「定着力の向上」にも表れており、新卒3年以内の離職率は2024年3月期の35.2%から、2025年3月期には31.0%、2026年3月期には20.3%へと改善しました。今後も優秀な人材が専門性と接客力を磨き続けられる風土を構築し、持続的な生産性向上に繋がてまいります。

基盤施策

スキルアップリスキリング

職種別のリスキリングによる「健康・美容・ウェルネス」分野の人材力の底上げ

グループ理念である「未来の常識を創り出し、人々の生活を変えていく」に基づき、グループビジョンを実現するため、その原動力となる「プロフェッショナル人材」の継続育成を重要テーマに掲げています。当社グループが定義する「プロフェッショナル人材」とは、高度な専門知識・スキル、高い倫理観と主体性を備え、変化を恐れず学び続けることで組織目標の達成とイノベーション創出に貢献する人材のことで

中期経営計画の「差別化戦略」「投資戦略」「社会貢

献・還元」の3つの重点戦略の推進には、DX推進人材やグローバル人材に加え、コアビジネスである調剤・介護等のヘルスケア・シックケア人材、ビューティーケア人材の育成が不可欠です。

特に疾患等への高い専門性が求められる薬剤師に対しては、これまで一番上位の研修レベルであったアドバンスクラスから発展した「スキルアップリスキリング」を設置し、がんや内分泌疾患、腎疾患、災害薬学等に特化した内容を学ぶことで、更なる専門性の向上を推進しています。

従業員意識調査結果

		2025年5月	2026年5月	前年差
総計		3.55	3.62	+0.07
視点	① 経営へのコミットメント	3.73	3.80	+0.07
	② 従業員満足度	3.39	3.46	+0.07
	③ 組織風土	3.67	3.73	+0.06
中項目	理念の高さ	3.99	4.04	+0.05
	理念の浸透度	3.69	3.75	+0.06
	ビジョンの実現性	3.72	3.78	+0.06
	① ビジョンの浸透度	3.64	3.71	+0.07
	方針の実現性	3.69	3.77	+0.08
	方針の浸透度	3.68	3.76	+0.08
	会社の魅力	3.72	3.78	+0.06
	人材育成の魅力	3.54	3.62	+0.08
	福利厚生の魅力	3.49	3.62	+0.13
	報酬の満足感	3.01	3.10	+0.09
	評価の満足感	3.35	3.43	+0.08
	② 配置の満足感	3.18	3.29	+0.11
	仕事の魅力	3.51	3.59	+0.08
	仕事の負荷	3.19	3.26	+0.07
	上司のマネジメント	3.77	3.82	+0.05
	労働時間・休日	3.11	3.21	+0.10
	労働環境	3.40	3.44	+0.04
	人間関係	3.73	3.78	+0.05
	コミュニケーション	3.71	3.76	+0.05
	③ マネジメント	3.58	3.65	+0.07
	権限委譲	3.81	3.86	+0.05
	帰属意識	3.45	3.52	+0.07

正規雇用

2025年5月

3.56

2026年5月

3.65

前年差

+0.09

非正規雇用

2025年5月

3.53

2026年5月

3.58

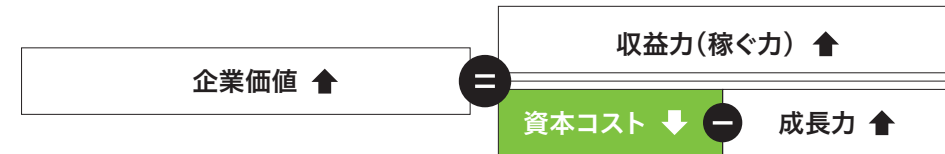
前年差

+0.05

		ベーシッククラス	ミドルクラス	アドバンスクラス	スキルアップリスキリング
職種別研修	薬剤師	● 病態理解 ● ホスピタリティ ● 薬事コンプライアンス	● 症例検討 ● 医療機関連携 ● 在宅医療	● 無菌調剤 ● 病院実習 ● 臨床研究 ● 学会発表	● がん ● 認知症 ● 糖尿病 ● 災害 ● 小児 ● 老年 ● 腎臓 ● 心不全
		研修認定薬剤師取得研修、管理薬剤師研修、健康サポート薬剤師研修			
	調剤事務	● 調剤報酬概論 ● 保険調剤関連法規 ● ホスピタリティ	● 介護保険制度 ● 医療機関連携	● 医療計画 ● 過誤対策 ● 危険予測	—
		ファーマシーアシスタント研修、診療報酬改定対応、医療保険制度改正対応			
	医薬品登録販売者	● OTC(基礎) ● 薬事コンプライアンス ● カウンセリングスキル	● OTC(応用) ● 受診動奨(基礎)	● 臨床推論 ● 受診動奨(応用)	—
		医薬品登録販売者追加的研修、医薬品登録販売者継続的研修、医薬品店舗管理者研修			
	管理栄養士	● ライフステージ別栄養学 ● レシピ作成・未病領域 ● カウンセリングスキル	● 処方理解(基礎) ● 特定病態(基礎) ● コーチングスキル	● 処方理解(応用) ● 特定病態(応用) ● 学会発表	—
		スキルアップ研修(栄養相談・特定保健指導・前期高齢者支援等)			
	化粧品	● メイクアップ基礎 ● スキンケア基礎	● メイクアップ実践 ● スキンケア実践	● トータルビューティーケア実践	—
		化粧品スキル向上セミナー			
	専門部門職	分野別研修(人事・財務・法務・IT・マーケティング・ウェルネス・グローバル 等)			

職種別専門資格の取得支援

資本コストを下げる取組み



当社グループは、資本コストを投資家の皆様が当社の将来に対して求める期待リターンであると同時に、その不確実性に対するリスクプレミアムであると認識しています。現在の資本コストに影響を与える要因は、事業の持続性、財務の健全性、環境・社会への対応、ガバナンスの実効性、そして市場対話の質の5つに整理されます。当社は、これらの各領域のリスクを低減し、不確実性を縮小することが資本コスト低減の基本であると考えています。

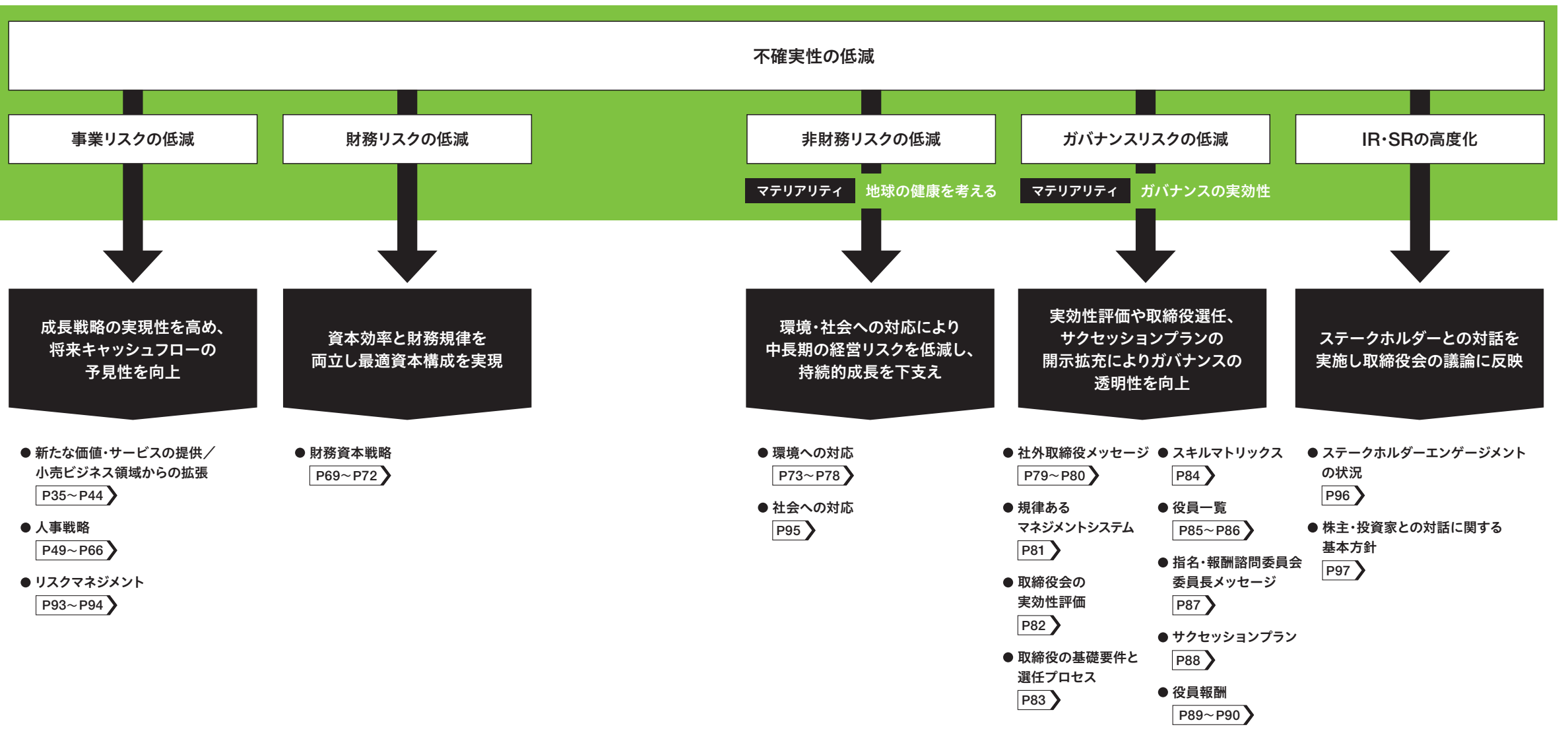
この考えに基づき、戦略の着実な遂行により将来のキャッシュフローの予見性を高めるとともに、リスクマネジメントを通じて事業リスクを抑制します。また、規律ある財務資本戦略やサステナビリティ経営を通じて財務・非財務の各リスクを最小化します。更に、IR・SR活動や情報開示の高度化等を通じて情報の透明性を高め、株主・投資家の皆様との建設的な対話を継続することで、市場が織り込む不確実性の低減に取り組みます。

こうした取組みを通じて市場からの信頼を高め、更なる取組みや対話の高度化に繋げることで、持続的な企業価値の最大化を目指します。

資本コストを下げる要素

資本コスト低減に向けた
中期経営計画
における取組み:

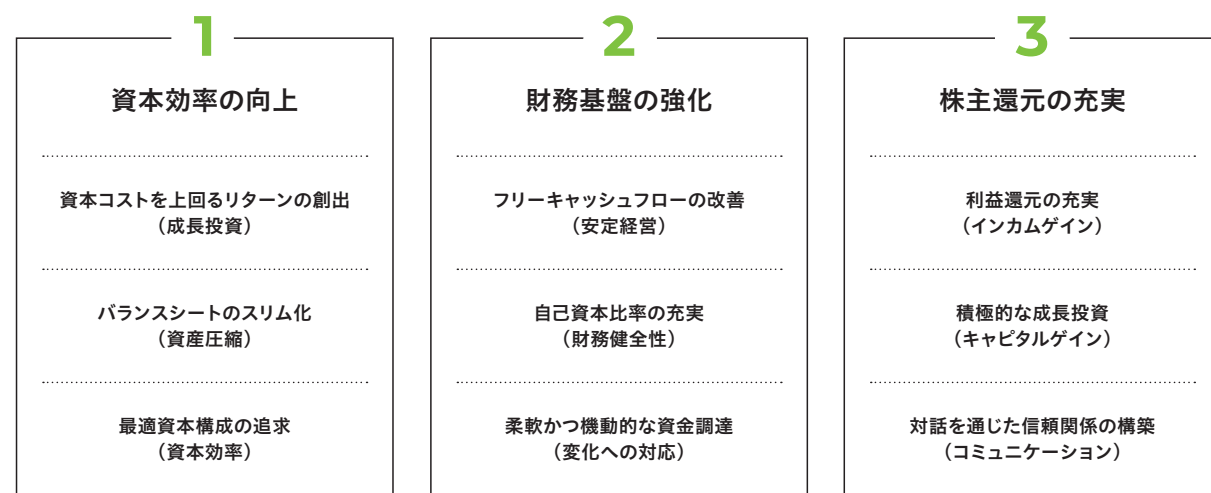
重点戦略
社会貢献・
還元



財務資本戦略

当社グループは、持続的な企業価値の向上のために、企業価値を構成する要素の一つである「資本コスト」の低減を財務資本戦略における重要課題に掲げています。財務資本戦略の基本方針として、「資本効率の向上」「財務基盤の強化」「株主還元の充実」の3つの柱を掲げ、この戦略を強力に推進します。具体的には、グループ経営目標である「ROE12%以上」の達成に向け、ROICを活用

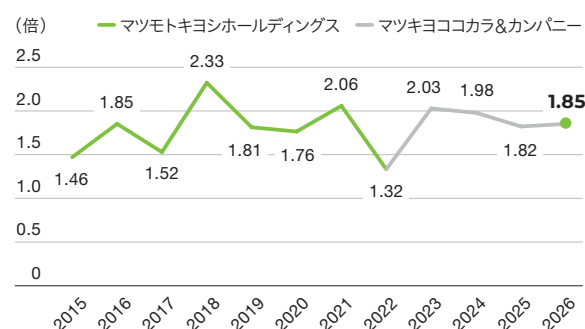
した効率的な資源配分により資本コストを上回る付加価値を創出します。また、人的資本等の非財務指標と財務指標の相関分析を投資判断に反映することにより将来のリスクを抑制するとともに、最適な資本構成の追求によりWACCの低減と還元の拡充によるリターンの予見可能性を向上させ、株主・投資家の皆様からの期待に応えてまいります。



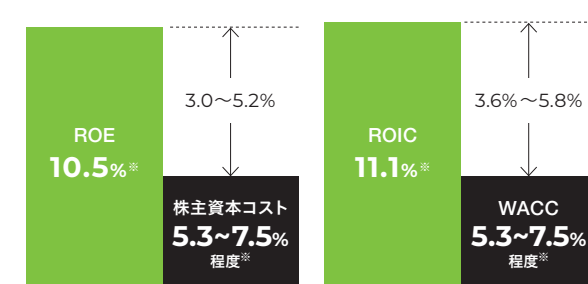
当社グループに対する市場からの評価

自社の資本コスト及びWACCを、複数の算出方法で分析・評価するとともに、株主・投資家の皆様との対話でのご意見も参考に、経営の規律となる資本コストを多面的に把握することに努めています。現在の当社の株主資本コスト及びWACCは5.3%～7.5%程度の範囲内にあると認識していますが、2026年3月期においてROEは10.5%、ROICは11.1%となりました。つまり、資本コストを安定的に上回るエクイティスプレッド、EVAスプレッド

市場の評価：PBR(各期末)の推移

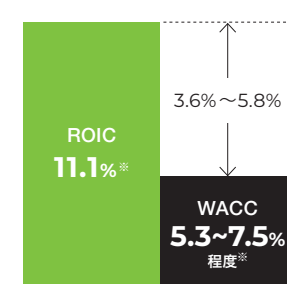


エクイティスプレッド



※2026年3月期実績

EVAスプレッド



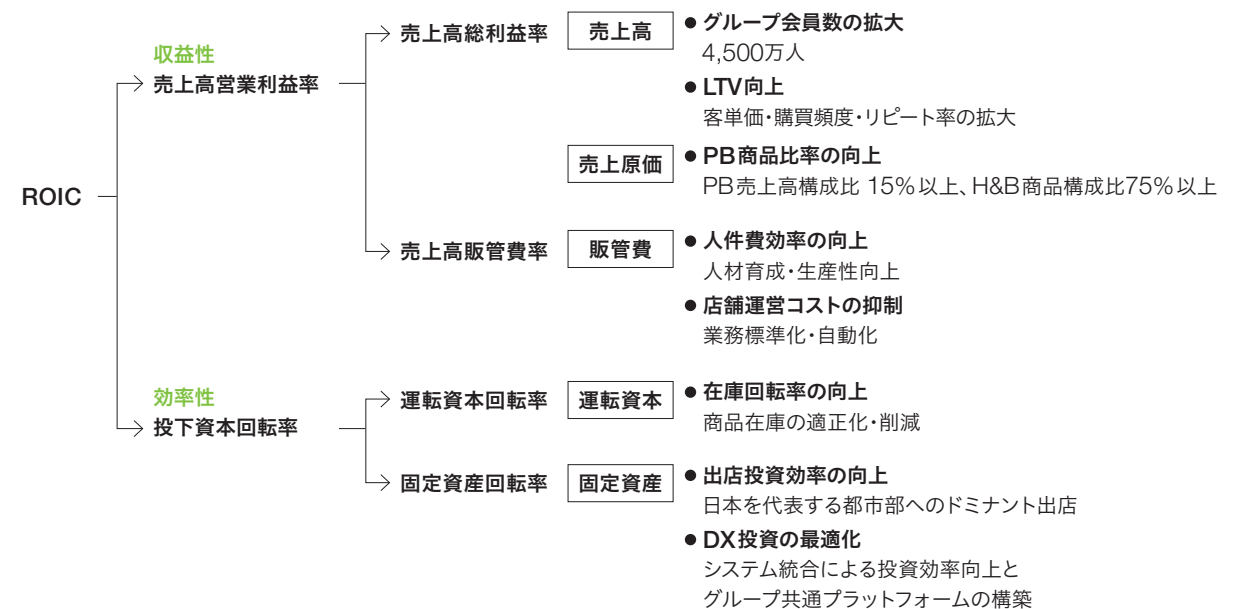
① 資本効率の向上

ROE・ROIC向上のための取組み

中期経営計画のグループ経営目標である「ROE12%以上」の達成を目指し、資本効率の最大化を図っています。具体的には、稼ぐ力(収益性)と効率性の両面から改善を図るべく、ROICを重要な経営指標として活用し、資本コストを上回る付加価値(スプレッド)の創出に努めています。

収益性の向上においては、プラットフォーム戦略を核に据え、アプリやデジタルサービスを通じたLTVの最大化や、高付加価値なPB商品の開発・販売、専門性の高いコンサルティングによる単価向上により、営業利益率の底上げを図ります。

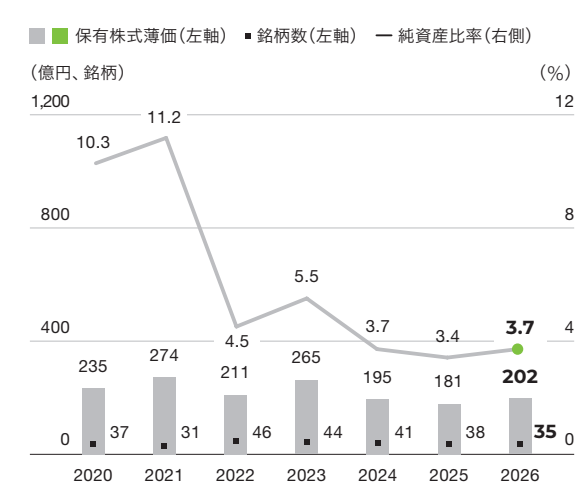
効率性の向上においては、システムインフラの統合による規模の利益を追求するとともに、重点エリアへのドミナント出店や在庫適正化を通じて投下資本の回転率を向上させます。また、AI・DX活用による店舗運営の効率化を進め、販管費の最適化を図ります。加えて、人的資本や環境対応等に係る非財務指標と財務指標の相関分析の結果をもとに投資判断を行うことにより、将来リスクを抑制し、将来の成長の蓋然性を高めることで、市場評価(PBR)の向上と持続的な企業価値の最大化にコミットしてまいります。



政策保有株式の縮減に向けて

資本効率の向上とガバナンスの強化を目的に、保有することの合理性が認められない政策保有株式の計画的な縮減を進めています。取締役会では毎年、保有目的や資本コストに見合うリターンが得られているか等の検証を行い、保有継続の是非を判断しています。2026年3月期においても、投資先企業との建設的な対話を通じ、着実に縮減を進めました。今後も、縮減により創出した資金を成長投資や株主還元へ機動的に活用することで資産ポートフォリオの最適化を図り、資本コストの低減と持続的な企業価値の最大化に努めます。

政策保有株式(各期末)



② 財務基盤の強化

フリーキャッシュフローの改善に向けて

持続的な企業価値向上のため、営業活動によるキャッシュフローの最大化と投資の効率化を通じたフリーキャッシュフロー(FCF)の改善に注力しています。稼ぐ力の強化として、デジタルプラットフォームの拡充やPB商品開発を通じた営業利益率の向上に加え、在庫適正化などの運転資本管理を徹底することでキャッシュ創

キャピタルアロケーションの状況について

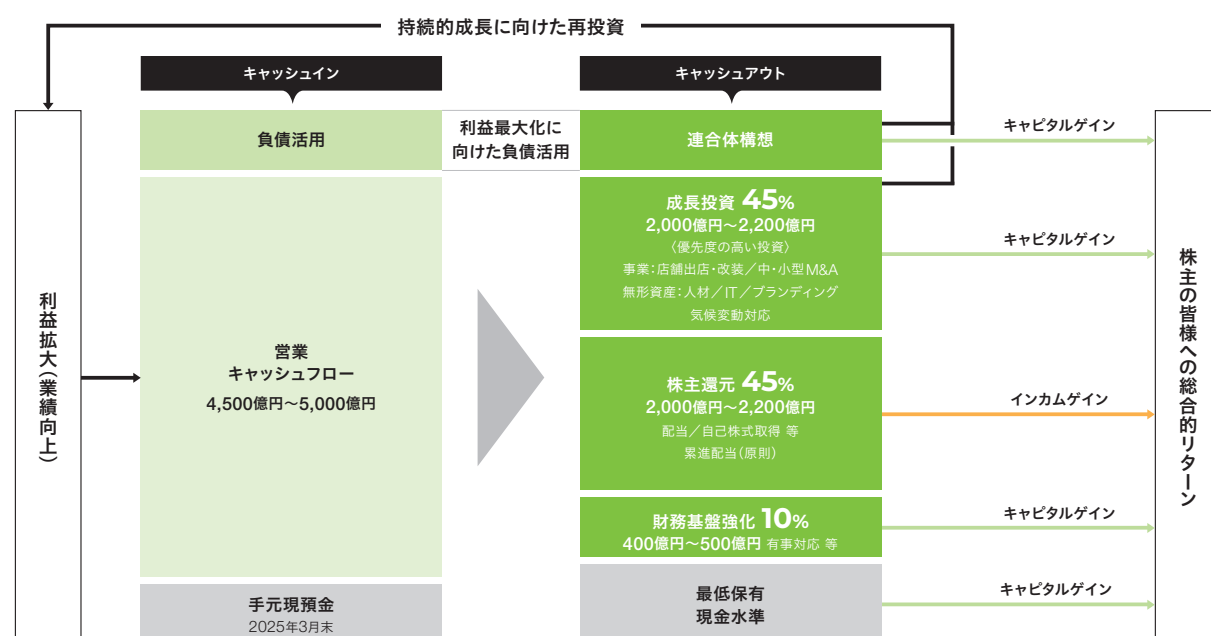
当社は、2031年3月期までの6カ年で「成長投資45%・株主還元45%・財務基盤10%」の割合でキャッシュを配分する基本方針を掲げています。投資と還元の両輪を最大化することで、株主リターンの源泉となる成長サイクルを強固に構築することを目的としています。計画の初年度にあたる2026年3月期においては、営業キャッシュフロー(CF)約732億円に対し、基本方針の規律に則り成長投資及び株主還元の双方へ適切に配分しました。配分比率は規律に則った45%水準を維持しており、6カ年総額4,000億～4,400億円という中長期目標に対し、進捗しています。

成長投資の内容は、当初の方針通り、店舗の出店・改装、DXや人的資本といった無形資産及び「連合体構想」の

出力を高めています。創出したキャッシュは「連合体構想」の実現に向けた成長投資へ規律を持って配分してまいります。安定的なFCFの創出により財務健全性を維持し、資本コストの抑制と株主還元の充実に繋げることで、更なる企業価値の最大化を図ります。

実現に向けた株式会社新生堂薬局の株式取得へ優先的にリソースを投じました。これらの投資は、PB構成比の向上や店舗運営の効率化といった財務成果として着実に表れています。一方、還元においても配分規律を背景とした累進的な配当を継続したことで、株主の皆様に対しても適切に利益を還元できたものと考えています。

次年度以降も本方針を堅持し、創出したキャッシュを戦略的に再配分してまいります。また「連合体構想」を実現する際に、大規模なキャッシュが必要となる場合には最適資本構成を維持しつつ、負債活用による機動的な資金調達も視野に入れ、企業価値の非連続な成長と総リターンの最大化を追求してまいります。



健全な財務基盤の構築に向けて(最適資本構成に関する考え方)

持続的な企業価値向上に向け、WACC(資本コスト)を最小化する最適資本構成を追求します。これまで当社は、不透明な事業環境下での機動的な大型M&Aの実行に備え強固な自己資本を築いてきました。2026年3月期末の自己資本比率71.9%は、この安定的な経営基盤の表れです。一方で、現在はこの強固な財務基盤を更なる成長と資本効率の向上へと積極的に展開していく必要があると考えています。そのため、資本市場の皆様との対話も参考にWACCの算定を進める等、株主・投資家の皆様からの期待を適切に把握することに努めています。中長期的には、成長投資の機会に応じた自己資本比率の適正化と、規律あるD/Eレシオのコントロールを意識した経営を継続・推進していく考えです。この方針に基づき最適な資本構成

を追求していくことがROE向上と中長期的な企業価値最大化に直結するものと確信しています。

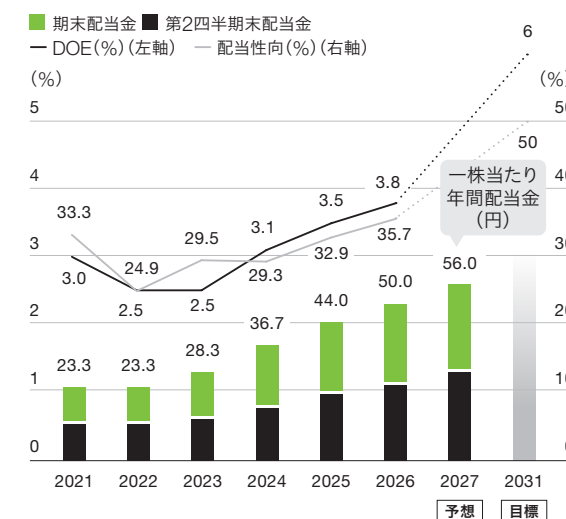
最適資本構成の実現に向けて、成長投資においては、基本方針として営業活動を通じて創出したキャッシュを店舗展開や無形資産へ投資を行ってまいります。大型M&A時には負債を最大限活用することでレバレッジ効果を最大化する方針です。そして株主還元の強化においては、2031年3月期までに配当性向50%、DOE(純資産配当率)6%への引き上げを目指し、株主還元を実施します。更に、遊休不動産や政策保有株式等の非事業用資産の圧縮による資産の効率化を図ってまいります。こうした規律を伴ったキャピタルアロケーションにより、成長投資と還元のバランスを最適化し、強固かつ効率的な財務基盤を構築してまいります。

③ 株主還元の充実

当社グループは「価値を共創し分かち合う」という基本方針のもと、成長の成果を株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーに還元することを財務資本戦略の重要課題の一つとしています。リターン最大化に向け、配当性向50%及びDOE6%を目標とした、安定的かつ継続的な配当を実施します。

2026年3月期においては、ROE及びEPSの向上を牽引すべく、総額約144億円(539万株)の自己株式取得及び消却を実施しました。今後は成長投資のための資金保留と手元流動性のバランスを勘案しつつ、株価水準や資本効率を総合的に判断し、機動的に自己株式取得を実施してまいります。

配当金／DOE／配当性向(3月期)



環境への対応

重点戦略	マテリアリティ
社会貢献・還元	地球の健康を考える

当社グループは、中長期的に解決する課題であるマテリアリティとして「地球の健康を考える」を特定しています。脱炭素経営を加速させることで、将来の不確実性を低下させ、経営基盤の安定化へとつなげてまいります。

2051年3月期の排出量実質ゼロに向け、新たに「2031年3月期 Scope 3の20%削減目標」を設定しました。

主要なお取引先様との協働によりサプライチェーン全体で脱炭素の取組みを強化するとともに、独自の「環境配慮型製品指針」に基づく「FACE to EARTH マーク」の展開を通じて、お客様とともにエシカル消費を推進します。

社会全体の環境レジリエンスを高め、持続的な企業価値向上を両立してまいります。

KPI	2031年3月期目標	2026年3月期実績
CO ₂ 排出量 (Scope 1・2)	40%削減 (2022年3月期比)	15.2%削減
CO ₂ 排出量 (Scope 3)	20%削減 (2026年3月期比)	－ (新KPI)
環境配慮型PB商品比率	60%以上	61.1%
次世代自動車への切替	70%	21.7%
CDP評価「B」評価維持*	「B」評価維持	「B」評価

※気候変動プログラムの評価

長期目標に向けた2031年3月期目標設定

2051年3月期の脱炭素社会実現に向けた極めて重要なマイルストーンとして、当社グループは、2026年7月にScope 3における中長期削減目標を新たに設定しました。サプライチェーン排出量の9割以上を占める商品仕入(カテゴリ1)の構造的課題に向き合い、「2031年3月期までにScope 3絶対量の20%削減(2026年3月期比)」を達成することを目指します。これは国際的

なSBT認定基準を上回る意欲的な挑戦です。確実な達成に向け、まずは算定手法を金額から製品重量・個数ベースへと移行し、削減効果を可視化する基盤を整備します。あわせて、主要なお取引先様とのデータ連携をより一層深化させます。不確実な環境変化を強靱なサプライチェーン構築への機会と捉え、社会的責任と確固たる競争優位性を確立してまいります。

CO₂排出量削減に向けた取組み

Scope 1・2の排出量削減に向けた取組み

Scope 1の排出量削減については、社用車の適正化・次世代自動車への切り替えに注力しています。地政学リスクによる車両調達難の中でも車種見直しを徹底することで、実績は21.7% (前年比6.2pt改善)と着実に進歩しました。Scope 2の排出量削減につい

ては、多角的なグリーン電力を確保するべく、省エネ設備や太陽光発電(22店舗、1オフィス)の導入に加え、2026年3月期は計画的な非化石証書の調達を実施しました。その結果、当期の排出量は160,375t-CO₂となり、確実な排出量の抑制を実現しています。

また将来のSSBJ開示基準の適用を見据え、M&Aによる新たなグループイン企業も含めた全社的なデータ算定精度の向上と管理体制の制度化を推進しています。不確実なエネルギー市場に依存しないレジリエン

Scope 3の排出量削減に向けた取組み

サプライチェーン全体での環境負荷低減に向け、当社グループは、ロジスティクス構造の変革を進めています。これまでの東海・九州エリアの物流センターの統合効果が、今年度配送ルート最適化によって更に発揮されたことから、出荷効率が大幅に向上しました。その結果、カテゴリ4(輸送・配送)のCO₂排出量が前年比14.0%の大幅削減となりました。

この物流網を活用し、PB商品の原料となる古紙の回収・

トな経営基盤を構築し、2031年3月期の目標であるScope 1・2で40%削減(2022年3月期比)に向けた施策の確実性を担保してまいります。

リサイクルや廃棄物の分別徹底を継続しています。また、新たに開示したScope 3の中期削減目標の達成へ向け、お取引先様と直接対話を行い、協力を本格化していきます。商品面では、独自の環境配慮型製品指針に基づく「FACE to EARTH マーク」を配したPB商品の展開を強化しています。今後もステークホルダーの皆様と深く協働し、強靱で持続可能なサプライチェーンを構築してまいります。

項目	2025年3月期	2026年3月期		2027年3月期
	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	主な取組み実績	主な取組み計画
Scope 1	3,764	3,593	● 社用車の適正化・次世代自動車への切替	● 次世代自動車への切替
Scope 2 マーケット 基準	167,074	160,375	● 再生可能エネルギーの採用・FIT非化石証書の購入・エアコン・冷蔵庫の省エネモデルへの切替	● 省エネ設備(LED照明・エアコン・冷蔵庫等)の導入 ● 太陽光発電システムの導入 ● FIT非化石証書の購入
Scope 1+2合計	170,838	163,968		
カテゴリ1: 購入した製品・サービス	1,571,809	1,649,933		
カテゴリ2: 資本財	55,610	50,074	● CO ₂ 削減に向けたお取引先様への依頼 ● 環境配慮型PB商品の導入 ● 物流倉庫統合による配送の見直し ● 店舗廃棄物のリサイクルの促進 ● 環境省との取組み「Re-style」のパートナー企業として、お客様、お取引先様、地域社会と協働して3R活動を実施	● 排出量の可視化とお取引先様との対話を通じた、設定目標の達成に向けた削減の推進
カテゴリ3: 燃料及びエネルギー関連活動	29,948	31,075		
カテゴリ4: 輸送、配送(上流)	16,611	14,285		
Scope 3				
カテゴリ5: 事業から出る廃棄物	29,541	900		
カテゴリ6: 出張	1,658	1,689		
カテゴリ7: 雇用者の通勤	4,792	4,883		
カテゴリ12: 販売した製品の廃棄	222	220		
カテゴリ14: フランチャイズ	3,684	4,079		
Scope 3 合計	1,713,875	1,757,138		

環境への対応

気候変動(TCFD提言に沿った開示)

当社グループは気候変動を緊急性・重要性が高い環境課題の一つと認識し、2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、フレームワークに沿ってガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標を開示しています。

ガバナンス

当社グループは、気候変動による外部環境の変化に適応し、持続可能な経営を推進することを目的として、代表取締役社長を委員長とし、常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長によって指名を受けた者を委員会メンバーとするサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会では、気候変動に関するリスクと機会の審議・評価、重要方針・取組み事項に関する意思決定、KPI進捗報告等を年4回実施しています。また、当委員会が審議された重要事項や実行計画は、取締役会が監督する体制としています。

また、当社の総務企画室が当委員会の事務局として、関係部署と連携し、定期的に気候変動リスク・機会の分析、特定されたリスク・機会への対応状況の確認、気候

戦略

当社グループは、外部環境や、社会課題における社会・当社グループにとっての重要度の分析をし、マテリアリティを再特定しました。気候変動への対応については、引き続き当社グループの重要な経営課題と捉え、マテリアリティ「地球の健康を考える」の解決のため、「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」を目指し、様々な取組みを推進してまいります。

また、長期視点で当社グループが取り組むべき課題整理、想定される影響把握を目的に、IEAのNZEシナリオ及び

リスク管理

当社グループでは、「気候変動リスク対策の後れ」が大きな経営リスクに繋がると認識し、全社リスクアセスメント項目に組み込み、その他のリスクと同様にKPIの進捗状況をモニタリングしています。

変動対応計画の見直しを実施することで、事業への影響を最小限に抑えるよう努めています。

機関及び部門	役割
取締役会	●サステナビリティ委員会の監督 ●気候変動に係る重要方針や事項の審議・意思決定
サステナビリティ委員会	●気候変動対応の執行状況の進捗管理、報告 ●取締役会への報告、提言(年4回・必要に応じて適宜) ●気候変動対応に係る各分析や対策等の審議・評価
総務企画室(サステナビリティ委員会事務局)及び関係各部	●気候変動に関するリスクと機会の分析 ●事業戦略への影響の把握 ●気候変動の緩和や適応につながる対策検討及び情報開示

IPCCの想定シナリオに基づき当社グループの小売事業への影響分析を実施しました。その結果、主な移行リスクとして、エネルギーコストや資源材料の増加、主な物理的リスクとして自然災害による店舗・従業員への被害、また新たな機会として、消費者意識の変化(サステナブルな消費行動へのシフト)等を特定しています。当社グループはこれらの分析結果に基づき、リスク低減のための省エネ設備や太陽光発電の設置、機会創出に向けた環境配慮型PB商品の開発・普及等の取組みを推進してまいります。

シナリオ分析で特定されたリスクと機会については、サステナビリティ委員会の事務局が主体となって分析し、対策案を立案します。また、これらの対応策を事業戦略に落とし込み、各対応策の担当部門とKPIを設定したう

えで、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会へ報告しています。この一連のプロセスを通じて、必要に応じ

てリスクアセスメント項目を更新し、社内のリスクマネジメント実施計画に則り管理を行っています。

指標及び目標

当社グループは、「2051年3月期までにCO₂排出量実質ゼロ、環境配慮型PB商品比率100%」を目標に掲げています。2031年3月期のKPI目標として、「CO₂排出量Scope 1・2:40%削減(2022年3月期比)、Scope

3:20%削減(2026年3月期比)、環境配慮型PB商品比率60%以上」を設定し、取組みを進めています。また、気候変動への取組みについては、外部評価機関であるCDPから3年連続「B」評価を獲得しました。

リスクと機会の特定

当社グループは、IEAのNZEシナリオ及びIPCC想定シナリオに基づき、小売事業における気候変動リスクと機会を分析しています。分析の結果、特に重要なリスクとして、炭素価格導入や電力価格上昇による店舗コストの増加、気象災害の激甚化といった影響を確認しており、再生可能エネルギーの調達や環境配慮型PB

商品の開発・普及等に取り組んでいます。マテリアリティ「地球の健康を考える」の解決に向け、2051年3月期までに「グループ全体のCO₂排出量実質ゼロ、環境配慮型PB商品比率100%」を目指し、サプライチェーン全体での省エネ・省資源化を推進します。

	区分	リスク	発現・実現時期 ^{※1}	財務影響	関連事業及び主な対応策
移行リスク	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	●店舗運営コストの増加 ●原材料調達コストの増加 ●製造コストの増加	中期	約35億円(年間) ※カーボンプライシング制度導入による影響額を記載。NZEシナリオに基づき炭素価格1t当たり140ドルで算出	●社用車の所有台数適正化 ●次世代自動車への切替 ●太陽光パネルの導入
	電力価格の上昇	●エネルギーコストの増加 ●原材料調達コストの増加 ●製造コストの増加	中期		
	フロン規制強化	●店舗のノンフロン設備等への投資コストの増加	中期	約8億円(年間換算) ※対象店舗数に1店舗当たりの平均設備投資額を500万円として算出	●店舗の空調や冷蔵設備のグリーン冷媒機器への切替
	プラスチック規制強化	●プラスチック規制に対応した代替原材料の調達コストの増加	短期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます	●PB商品のパッケージの簡素化・資材の投入量削減
	消費者意識の変化	●環境配慮への後れによるブランドイメージの低下	中期	当社グループの事業及び財務への影響が軽微であることが想定されます	●環境配慮型PB商品開発
物理的リスク	気象災害の激甚化	●価値創造の源泉となる従業員への被害 ●店舗への直接被害と休業に伴う売上減少	中期	当社グループの事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定されます	●全従業員を対象とした安否確認システムの定期的なテストの実施 ●災害対策マニュアルの制定
	平均気温上昇	●店舗における電気使用量の増加	中期	約7億円(年間) ※空調・冷蔵設備の電力使用量に対し、増加率10%で算出	●CO ₂ 排出量削減など、気候変動対応で直接・間接的に貢献
機会	炭素価格の導入・引き上げ、GHG(温室効果ガス)排出規制強化	●低排出量エネルギー源使用による炭素価格増加時の運営コストの削減	中期	約17億円(年間) ※CO ₂ 排出量削減率50%及びNZEシナリオに基づき算出	●再生可能エネルギーの導入
	省エネルギー設備投資	●低排出量エネルギー源使用による電力消費の削減	中期	約12億円(年間) ※省エネルギー設備導入可能店舗比率及び使用電力量削減率30%で算出	●店舗のLED化、空調などの省エネ設備への切替
	消費者意識の変化	●環境配慮型商品・サービスの開発による売上の増加	中期	約16億円 ※2031年3月期の売上高目標、PB商品売上高構成比及び環境配慮型PB商品比率におけるKPIを全て達成した前提で、かつ売上増加率2%として算出	●環境配慮型PB商品開発

※ 上記表においては、短期:～2028年3月期、中期:～2031年3月期、長期:～2051年3月期と設定

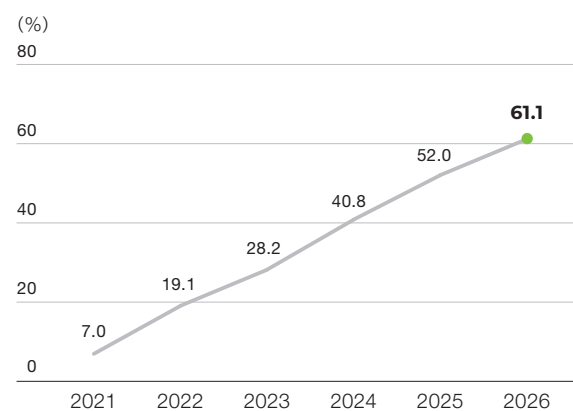
環境への対応

環境配慮型PB商品比率向上に向けた取組み

PB商品における素材別の環境配慮対応をより一層進めるため、当社グループは2023年3月期に包装資材に関する「環境配慮型製品指針」を策定し、製造委託先様へも協力を呼び掛けてまいりました。その結果、多くの製造委託先様に賛同いただき、環境配慮型PB商品比率は順調に拡大しています。一方で、環境配慮への関心の高まりに伴い、国内外で包装資材に関する規制強化や、それらに対応する新素材開発が進んでいます。こうした変化に柔軟に対応し、お客様ニーズに合致する新たな環境配慮型PB商品の開発を今まで以上に進めていくため、2026年3月に「環境配慮型製品指針」をアップデートしました。今回の改訂により、包装資材だけでなく、商品そのものもより細かな管理・対応を進めてまいります。今後も環境に配慮した素材の採用を更に進めるべく、製造委託先様との協力関係を強化し

ていくとともに、環境配慮型PB商品の開発・提供を通じて、マテリアリティ「地球の健康を考える」の解決に貢献してまいります。

環境配慮型PB商品比率(3月期)



環境配慮ロゴマークの付与

当社はPB商品の比率向上に向け、新たな「環境配慮型製品指針」とともに、当社オリジナルの環境配慮ロゴマークである「FACE to EARTH マーク」を策定しました。このロゴマークは、EARTHの“e”のフォルムをモチーフとし、地球、製造メーカー様、そしてお客様の「笑顔」を表現しています。当社が環境問題に真摯に向き合い、商品を通じて、皆様とともに取り組むことで、

より良い暮らしや未来へ繋げていくという強い想いを込めています。

また、製造からお客様への提供までのサプライチェーン全体でPB商品による環境負荷を抑制することを目的に、商品の容器包装資材に係る独自の「FACE to EARTH マーク付与基準」も新設し、2026年4月以降に発売する商品より順次付与しています。

分類	指針
Reduce	簡素化、減量化、小型化、濃縮化
Reuse	本体の他に詰め替え・付け替えの販売がある商品 一定期間の繰り返し使用が可能な商品
Recycle	再生材・再生紙の使用 廃棄物の活用 分解・分別の容易化 単一素材化
Renewable	植物由来原料の使用
Protection	環境マークの表示等 環境負荷の見える化 プラスチック以外の素材への代替



環境ガイドラインのアップデート

2026年3月にアップデートした新ガイドラインでは、従来の環境3R(Reduce, Reuse, Recycle)に加え、新たに「Renewable(リニューアブル)」そして「Protection(プロテクション)」を取り入れることで、地球の健康を守る5つの取組みとして再定義しました。お客様にとって環境配慮を「もっと身近」なものとし、持続可能な社会への貢献と当社グループの企業価値向上を同時に実現するため、環境負荷を抑制する再利用商品の開発や植物由来原料

の活用、包装の簡素化など、より明確な基準に沿って取組みを推進してまいります。また、ガイドラインの策定にあたって、第三者機関の意見なども参考に取り入れるなど、客観的な根拠に基づいて取組みを進めていきます。

環境への関心が高まる中、本マークによる訴求とPB商品の拡販を図るとともに、サプライチェーン全体で環境負荷を抑制し、持続可能な社会の実現と更なる企業価値向上を目指します。

PB商品の品質管理

当社は、医薬品・化粧品・日用品・食品を製造する国内外の約560工場(2026年3月末現在)のビジネスパートナーと、matsukiyoブランドのビジョンを共有し、協働体制を構築しています。お客様の求める以上の機能や価値を提供し、安心安全の揺るぎない信頼を得るために、日々、ビジネスパートナーと協力し、品質向上に努めています。matsukiyoブランドでは、製品ジャンル

ごとに厳格な品質基準を設けており、外部検査機関や製造工場と連携しながら「成分・製品の検査」「製造工程の点検」「法令準拠の確認」をプロセスに組み込み、品質管理を実施しています。また、海外製造工場についても、現在はCSR監査とあわせて取組みを推進しています。

品質管理監査・CSR監査の実施

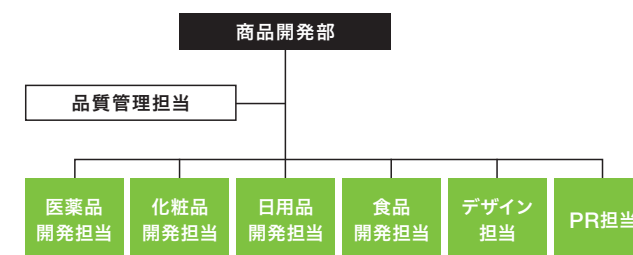
当社グループ又は外部専門会社の監査員が製造委託先様の工場を訪問し、製造環境や運用状況の監査を実施しています。ISO9001や化粧品GMPを参照して定めた当社オリジナルの監査項目に従い、「品質管理体制」「原材料・資材管理」「危険物・設備管理」「製造工程管理」「ロット・検品・出荷管理」「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)管理」について、それぞれ確認し、課題抽出と改善要請を通じた品質の維持向上を図っています。

製造委託先様のCSR監査について、現在は国内製造工場のみならず海外製造工場も監査の対象に追加し、取

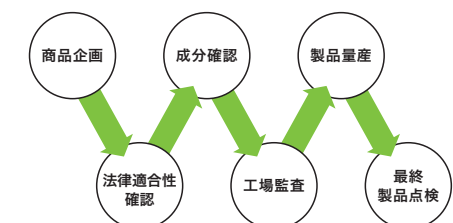
組みを進めています。「運営に問題はないか」「サプライチェーンに持続可能な社会の実現を阻害する要因がないか」「従業員の人權を尊重した体制づくりを行っているか」等の観点から、製造委託先様のリスクを早期に発見し、適切なリスク低減策とともに検討し、講じることで、サプライチェーンにおける持続可能性を高めてまいります。

また、社内では「品質管理」「リスク対応」「コンプライアンス遵守」の3つの観点から、内部統制統括室による品質管理部門への内部監査を行っており、継続的な評価・改善に努めています。

品質管理監査・CSR監査の実施



品質管理運用イメージ



社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの充実

重点戦略

社会貢献・還元

マテリアリティ

ガバナンスの実効性



筆頭独立社外取締役

木村 恵司

中期経営計画の初年度を振り返って、独自のプラットフォームビジネスの展開により、収益性の高いビジネスモデルで競争優位性を築いてきた執行サイドの取組みについて、高く評価しています。「価値を共創し分かち合う」という経営の基本方針のもと、今後も顧客をはじめとするステークホルダーへの便益を提供しつつ、価値を創造し続けることが当社グループの使命であると考えています。

創業家の出身者が経営に関与する体制である当社グループにおいて、社外取締役が果たす役割は特に重要だと認識しています。私からは、資本効率の更なる改善を視野に、負債による調達を活用することを提言しています。視点の偏りや議論の硬直化を避け、多様な意見を経営に反映させるために、取締役会に加えて社外役員のみで構成する会議を3カ月ごとに開催しています。当会議の議論は、執行サイドの前提に依存しない立場で行うことを旨としており、議論の結果や課題認識については別途社長と対話をする機会を設けています。これらの取組みを通じてガバナンスの実効性を高め、監督と執行が両輪で機能するガバナンス体制を堅持しつつ、経営サイドが力強く成長の将来像を描いていくことができるよう後押ししていきたいと考えています。

当社グループが中期経営計画を達成するにおいては、大型投資やM&Aを伴います。それらにおける経営判断の妥当性を担保するうえで、現存のものはもとより将来直面し得る法的リスクを見据えて検討する必要があります。例えば、都内店舗の大型増床・建替といった大型投資のプロジェクトにおいては、契約条項に潜むリスクの有無に加え、必要な手続きが厳格に遵守されているかについて、また、連合体構想の推進に向けたM&Aのプロセスにおいては、デューディリジェンスのプロセス、及び結果に加え、契約内容の妥当性について、潜在的なリーガルリスクを明らかにする予防法務の役割に注力しています。専門家の立場と社外取締役としての双方の視点を持って注視しています。執行サイドが成長に向けたアクセルを適切に踏むことができるよう、リスクを予見し、対応策を提案するとともに、当社グループにおける倫理観の徹底や違反を未然に防げるよう助言しています。今後も実効性あるリスク管理を通じて、当社グループが社会的信頼に応える強固な統治基盤の構築に貢献いたします。



社外取締役

河合 順子

2026年3月期は、中期経営計画の初年度として、今後の成長を方向づける重要な年でした。売上高、営業利益とも過去最高を更新し、次につながる布石となったことを実感しています。取締役会は、この結果を持続的な成長につなげるべく使命を果たしていかなければなりません。当社グループにおいては、創業家を起点としたビジネスの機動力を資産として活かす一方で、投資規律や財務戦略が資本市場の要請にも適切に応えることができているかを監督する必要があります。当社グループが計画する6カ年2,100億円規模の成長投資の実行に向けて、今年度の案件についても投資効率と財務規律のバランスを多方面から議論し、取締役会として承認しました。また、新生堂薬局の参入に際しては、投資回収期間やキャピタルアロケーションの妥当性はもとより、同社に調剤DXを水平展開することで収益性を高められるかという将来のシナリオを検証の上、意思決定しました。

これまでの経営経験を活かした厳格な戦略監査とリスク管理の徹底により、強固な成長基盤の構築と社会的価値の創造に貢献してまいります。



社外取締役

品田 英明



社外取締役

山本 多絵子

当社グループの強みは、1.7億超の顧客接点を活かしたプラットフォームを保持し、それらを独自の手法で戦略に反映していることです。購買データを自社内で分析できる優位性に加え、そうしたデータを他のリソースと組み合わせることで、当社グループならではの価値を創出できる能力を高く評価しています。そのデータ戦略の推進をサポートするために、これまでの経験を活かしDXの側面を中心に執行サイドに対して助言しています。特に大規模な基幹システム刷新やPOS統合においては、システムの複雑性やコストの増加を抑制するスリム化の徹底を執行サイドに求めました。今後も、顧客接点がDXを通じてどのように営業利益率の向上へ直結するかに注目し、必要に応じて助言していきます。

今後、DXを中心とした視点での監督・助言はもとより、社外取締役として経営全般を監督する第三者の視点に立ち、引き続き当社グループの持続的な成長に寄与していきたいと考えています。

これまでグローバルIT分野において事業戦略の策定や新規事業開発に従事し、最高マーケティング責任者としてグローバル規模での経営変革を推進してまいりました。アジアNo.1のドラッグストアを目指す当社グループにおいて、海外事業における成長シナリオの実現は、非常に重要だと考えています。新任社外取締役として初めて参加した社外役員会議では、2031年3月期の海外事業売上高1,000億円の達成に向けて、従来の出店拡大に加えて、現地同業他社の積極的なM&Aやその後のPMI体制の必要性について提言しました。

今後、グローバルを視野に更なる価値向上を目指す当社グループにおいて、取締役会として最大限のサポートができるよう、実効性の高い監督・助言に努めてまいりたいと思います。



社外取締役

浅見 彰子

このたび社外取締役に就任いたしました。外資系金融機関での資本市場業務や国内企業での経営企画、コンプライアンス、IR・広報の統括経験を活かし、当社グループの財務戦略と市場評価の側面を中心に提言を行ってまいります。当社グループは、グループ経営目標として「ROE12%以上」を掲げていますが、執行側が資本コストを踏まえた最適な意思決定を行っているかを資本市場の目線で監督します。また、守りのガバナンスのみならず、将来の戦略遂行能力を左右する人的資本経営の観点から、従業員意識調査スコアを役員報酬の評価指標へ導入した当社グループの姿勢を評価しています。

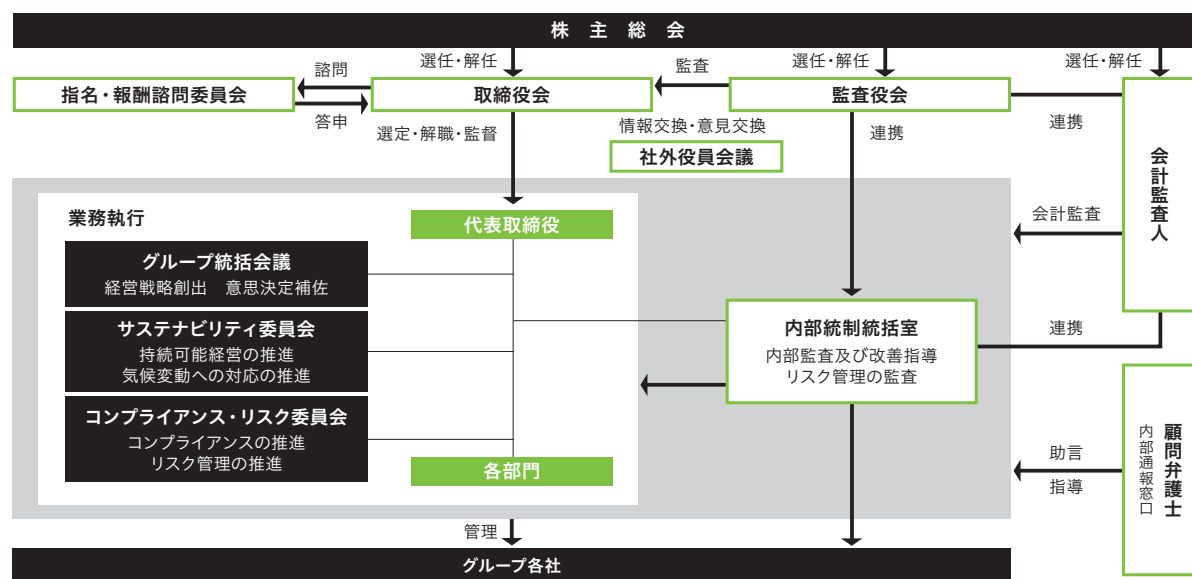
非財務の取組みが財務KPIやPBR向上へと繋がる相関経路をサステナビリティ委員会と連携して精査し、資本効率の向上を支え、当社グループの企業価値の最大化に尽力してまいります。



社外取締役

辻田 淑乃

要テーマを深く議論するために年間のアジェンダ設定を見直しました。今後は「独立社外取締役比率50%以上」に加え、新たに「女性取締役比率30%以上」をKPIとすることで、多様な知見の集約と客観的な監督機能を強化し、モニタリングの実効性を追求します。不断の経営改革を通じて情報の非対称性や不確実性を最小化し、市場からの信頼獲得に向けて透明性の高い経営を実践します。



- 監査役会設置会社
- 取締役の任期1年
- 取締役会の議長：社長
- 筆頭独立社外取締役
- 執行役員制度：あり
- 全役員18名中、独立社外役員9名・うち女性役員6名
(監督機能・多様性を向上)
- 「社外役員会議」を設置(社外役員間の積極的な情報交換と監督機能の強化)
- 「グループ統括会議」を取締役会の下位組織として設置(職務執行の効率化)
- 「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)
- 指名・報酬諮問委員会を設置
(コーポレートガバナンス体制の強化・充実に図り企業価値を向上)
- サステナビリティ委員会を設置(持続可能経営を推進し、企業価値を向上)

目標・KPI	KPI	2031年3月期目標	2026年3月期実績
	独立社外取締役比率	50%以上	42.9% (2026年7月1日現在)
	女性取締役比率	30%以上	28.6% (2026年7月1日現在)

社外取締役を求める3つの役割					
1	中長期的な 企業価値向上への助言	2	重要な意思決定に 対する経営監督	3	ステークホルダーの 多様な意見の反映

主な指標	目標	実績
独立社外取締役比率	50%以上	42.9%
女性取締役比率	30%以上	28.6%
女性役員※比率	—	33.3%

テーマ	主な議論内容
中期経営計画	● 中期経営計画の進捗評価 ● 中長期での外部環境分析・当社の成長計画
資本コスト	● 資本コストを意識した収益性・成長性の追求 ● 株主還元方針
戦略的投資	● 出店戦略 ● 海外事業戦略
資産ポートフォリオの最適化	● 政策保有株式の計画的な縮減、保有先企業との対話状況
サステナビリティ	● サプライチェーンでの環境への対応 ● リスクマネジメント

主な議論テーマ	1	グループ経営計画(強み/外部環境分析/PL・BS・CF予測等)、IR・SR活動報告
	2	資本コストや株価を意識した経営(資本効率)
	3	経営戦略監査(進捗・妥当性検証)、株主還元方針
	4	コーポレートガバナンス体制、スキルセット
	5	役員選任候補者(サクセッションプラン含む)、役員報酬体系

実効性評価の概要	評価方法	評価項目
第三者機関の協力のもと、全役員を対象に実効性評価を定期的の実施しています。 2026年3月期も取締役会の実効性向上に向けて、将来的に目指すモニタリング型への移行準備を加速するべく、①足元の実効性に関する現状評価を確認する継続的な定型設問と②当社のコーポレートガバナンスに関する懸念・期待、今後の論点を問う自由記述の設問による2軸で設計しました。全体として取締役会運営の高度な実効性の土台が整備されていることを確認しつつ、目指す姿を見据えて多角的な評価を行いました。	5段階評価 (各項目にコメント記載)及び評価に関する自由記述	① 取締役会の構成と運営 ② 経営戦略と事業戦略 ③ 企業倫理とリスク管理 ④ 経営陣の評価と報酬 ⑤ 株主等との対話

の実効性が確認されました。

一方で、DX方針や役員報酬に関する監督視点での関与
と不足や、事業全体を俯瞰した資本効率等の将来に向けた戦略議論の少なさが次なる課題として明らかとなりました。今後は、決議事項の見直しによる大局的な監督機能の強化、指名・報酬諮問委員会の透明性向上、社外役員会議における年間の重点テーマ設定等を通じ、モニタリング型取締役会に向けた更なる高度化を推進します。

取締役の基礎要件と選任プロセス

以下の要件を満たす取締役を選任しています。

1 企業経営・専門的知見

当社のグループビジョン・グループ経営目標の実現のため、美と健康の分野での経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行うことができること。また、経営計画の実現、企業価値の最大化を目指すことができる幅広い知見・経験を持つ取締役であること。

2 ESG・サステナビリティ

当社の経営計画、それにより実現する長期的な企業価値の向上、及びグループ経営を円滑に遂行するために、ESG(環境・社会・ガバナンス)、サステナビリティ(環境・社会課題解決等)についても幅広い知見・経験を持つ取締役であること。また、当社が掲げる「4つのマテリアリティ(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)」を実践するために必要な業務執行要件を満たしていること。

社外取締役の基礎要件

取締役会等の意思決定プロセスにおいて、それぞれの豊富な経験、見識及び専門知識等に基づき、独立した客観的な立場から必要な意見や問題点等の指摘を行うことにより、当社の経営に対する高い監督機能を保持することを要件としています。

選任プロセス

当社は、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。

スキルマトリックス項目とその選定理由

項目	選定理由	項目	選定理由
DX デジタルトランスフォーメーション	当社のグループビジョン・グループ経営目標の実現のため、お客様への新たな価値提供、事業拡大においてIT技術の活用・浸透が重要であることから、DXを推進し、これを強みとする企業体質を構築することができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	グローバル	アジア No.1ドラッグストアグループを目指す当社において、グローバル事業の成長戦略の策定及び経営監督が重要であることから、海外事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
マーケティング	グループビジョン・グループ経営目標の実現のため、お客様の価値観・ライフステージに応じたマーケティングの活用が重要であることから、事業環境や消費者の志向を的確に捉え、戦略を構築し、業界内での優位性を確保していくための具体的な施策を展開することができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	財務・会計・M&A	当社が目指す経営計画の実現、財務面を含む企業価値の向上及び持続的な成長のため、収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保することができる。加えて、M&Aの推進による既存事業の規模拡大や新規事業の創出を行うことができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。
HR 人的資産／ ヒューマンリソース	中期経営計画の目標である「ROE12%以上」「戦略領域への人材シフト15～20%」の実現に向け、多様な人材の活躍と組織開発(人的資本の複利化)を通じ、人時生産性を飛躍的に高めることができる幅広い知見・経験を持つ取締役が必要である。	リスクマネジメント・法務	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上が重要であることから、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

スキルマトリックス

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた戦略を推進するために、取締役会全体として備えるべきスキル項目を特定しています。社外取締役には、独立した客観的な視点から経営を監督する役割を期待しています。そのため、社外取締役に対しては、特に「他社での経営経験(企業経営)」、グローバル展開を支える「国際性」、及び持続可能な経営体制を担保するための「法務・コンプライアンス(リスクマネジメント)」に関する

高い専門性と豊富な経験を重視しています。

現在の取締役会は、各取締役の専門性や経験を反映したスキルマトリックスのとおり、当社の経営戦略に求める要件を満たしており、適切な知見・スキルが十分に確保されていると判断しています。しかしながら、将来の経営環境の変化や事業拡大を見据え、常に最適なガバナンス体制を維持できるよう、次世代の取締役候補者の選出及び後継者の育成に注力しています。

● 保有している経験と知見

氏 名	現在の当社における 地位及び担当	業務執行要件						
		DX	マーケ ーテ ィン グ	HR	グロー ーパ ル	財務・会計・ M&A	リスクマネジ メント・法務	
松本 南海雄	取締役会長		●					
松本 清雄	代表取締役社長		●		●		●	
塚本 厚志	代表取締役副社長	●	●				●	
松本 貴志	代表取締役副社長 グループ営業企画統括	●	●		●			
小部 真吾	専務取締役 グループ管理統括			●		●	●	
石橋 昭男	常務取締役 グループ経営企画統括	●	●			●		
山本 剛	取締役 グループ事業企画統括			●		●	●	
松田 崇	取締役 グループ営業企画統括副統括	●	●		●			
木村 恵司	社外 独立 取締役				●	●	●	
河合 順子	社外 独立 取締役			●		●	●	
品田 英明	社外 独立 取締役		●	●	●			
山本 多絵子	社外 独立 取締役	●	●		●			
浅見 彰子	社外 独立 取締役	●	●		●			
辻田 淑乃	社外 独立 取締役				●	●	●	
本多 寿男	常勤監査役					●	●	
小池 徳子	社外 独立 監査役					●		
渡辺 昇一	社外 独立 監査役						●	
奥村 洋子	社外 独立 監査役					●		

役員一覧

(2026年7月1日時点・取締役会の出席回数は2025年6月20日～2026年6月18日実績)



取締役会長

松本 南海雄

独自のビジネスモデルの確立により、マツモトキヨシをヘルス&ビューティー領域に強みを持つブランドとしての地位へと導くとともに、日本チェーンドラッグストア協会の創設等を通じてドラッグストア業界の発展に貢献。これまでの豊富な経験と大局的な見識に基づき、取締役会の実効性向上とグループ全体の企業価値向上への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

代表取締役副社長

塚本 厚志

現場を重んじるリーダーシップで旧コカcolaファイングループの経営統合を円滑に完遂し、同社の営業利益率を大幅に改善。業界に関する高い知見とサステナビリティへの深い理解に基づき、事業規模の拡大と収益力の向上に寄与。今後も、グループシナジーの最大化を推進することを期待。

出席回数

取締役会
14/14

専務取締役

小部 真吾

グループ管理統括として人的資本関連KPIを導入し、データに基づく人的資本経営の基盤を構築。財務・法務リスク管理を含むガバナンス体制を統括するとともに、人的資本に関する取組みの高度化を推進。今後も人と組織、ガバナンスを軸とした持続的な経営基盤の強化への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

取締役

山本 剛

グループ全体の構造改革に取り組み、CVCの導入や連合体構想の中核となるアンドカンパニーの設立など、事業企画を推進。多角的な投資アプローチを用いて、新たなパートナーとの協業を推進する基盤を構築。今後も新規M&Aやベンチャー連携による事業領域の拡張と成長力の向上への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

木村 恵司

経営者としての豊富な知見に基づき、負債活用を伴う最適な資本政策や成長投資方針の妥当性、コンプライアンスにおける倫理の重要性について取締役会において提言を行い、経営監督の強化に貢献。今後も、その見識を活かし、グループの持続的な企業価値向上に向けた監督への貢献を期待。

出席回数

取締役会
13/14

代表取締役社長

松本 清雄

多様な人材の専門性と現場の発想を引き出すボトムアップ経営を推進し、高収益体質の基盤を構築。販促の電子化やインバウンド需要を見据えた施策などにより、事業規模の拡大と収益力の向上を実現。今後も社長として、中期経営計画の達成と持続的なグループ成長の牽引を期待。

出席回数

取締役会
14/14

代表取締役副社長

松本 貴志

営業・DX・店舗・海外戦略を統括し、データ基盤構築や無形資産投資を通じてブランド価値の向上を推進。また、出店拡大や収益基盤の強化、グローバル展開も牽引。今後も営業企画統括として、リアルとデジタルを融合した独自の戦略を推進し、持続的な成長への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

常務取締役

石橋 昭男

2031年3月期に向けた新たなグループ経営計画の策定をリードするとともに、IR活動の強化を通じて資本市場との対話の充実に貢献。今後もグループ経営企画統括として、経営計画の着実な推進と進捗管理を担い、市場との対話を通じたステークホルダーとの関係強化により、持続的な企業価値向上への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

取締役

松田 崇

マーケティングにおけるデータ分析の活用を推進し、KPI管理を通じた運営の高度化によりマーケティング体制を強化。今後は営業企画副統括として、独自のデータ基盤を活かした新たな顧客体験の創出と収益力の向上への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

河合 順子

弁護士としての専門知識と豊富な実務経験に基づき、コンプライアンス体制の構築やリスクマネジメントの妥当性について、法的な観点から提言・助言を行い、経営監督機能の実効性向上に貢献。今後も独立した立場から、健全かつ透明性の高いガバナンス体制の維持・強化に向けた監督への貢献を期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

品田 英明

グローバル企業での経営経験に基づき、海外事業における不確実性への対応や広範な競合分析の必要性について指摘・提言を行い、事業戦略の精度向上に貢献。今後もその知見を活かし、グループのグローバル成長に向けた戦略の妥当性について客観的な視点から監督することを期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

浅見 彰子

グローバル企業でのブランド戦略に関する経験及び起業・会社経営の経験に基づき、客観的な視点から、差別化戦略や新規事業創出に関する提言を行い、経営の監督機能の実効性向上に寄与することを期待。

出席回数

取締役会
0/0※

常勤監査役

本多 寿男

豊富な店舗運営や総務部門等の現場経験に加え、リスクマネジメント・法務の知見を活かし、グループ監査役間の連携体制を主導し、経営の健全性確保に大きく貢献。今後も常勤の立場から、客観的かつ厳正な監査を通じて、グループ全体のガバナンス強化と健全な企業成長を支える監督機能を果たすことを期待。

出席回数

取締役会
14/14

監査役・社外・独立

渡辺 昇一

弁護士の専門知識を活かし、グループ会社への往査を通じた経営幹部との直接面談を実施するほか、店舗の法令遵守体制や業務運営上の潜在的リスクに対して、現場視点で実効的な牽制を効かせ、グループのガバナンス強化に貢献。今後も高度な法的見識と厳格な監査を通じ、グループ全体の適法性の確保とリスク管理体制の更なる高度化を期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

山本 多絵子

グローバル企業やIT企業で培ったテクノロジー分野の専門知識に基づき、基幹システム移行における業務プロセスの標準化やデジタル戦略の推進について提言を行い、差別化戦略の構築に貢献。今後もDXとマーケティングを軸とした戦略の妥当性について、客観的な視点からの監督を期待。

出席回数

取締役会
14/14

社外取締役

辻田 淑乃

国際金融機関や事業会社における財務・経営企画・IR等の豊富な経験及び起業経験に基づき、客観的な視点から、資本コストや資本効率を意識した経営の妥当性について提言を行い、取締役会における財務及び資本政策に関する専門的観点を提供することを期待。

出席回数

取締役会
0/0※

監査役・社外・独立

小池 徳子

公認会計士の専門知識を活かし、グループ会社への往査を通じた経営幹部との直接面談による監視や、取締役会におけるグループの資本効率の向上に向けた提言など、財務の側面からガバナンスの高度化に貢献。今後は連合体構想の進展に伴うグループ参画企業の増加を見据え、高度な専門的知見に基づく健全かつ実効性の高い経営の監査を期待。

出席回数

取締役会
14/14

監査役・社外・独立

奥村 洋子

税理士の専門知識を活かし、グループ会社への往査を通じた経営幹部との直接面談を実施。税務・会計面での潜在的リスクに対して、現場視点で実効的な牽制を効かせ、グループのガバナンス強化に貢献。今後も連合体構想の進展に伴うグループ参画企業の増加を見据え、透明性の高い経営の監査を期待。

出席回数

取締役会
14/14

※2026年6月19日取締役就任

執行役員の状況 (2026年7月1日現在)

氏名	会社における地位	担当及び重要な兼職の状況
尾池 泰之	執行役員	グループ営業企画統括ウエルネス戦略室長 営業支援戦略室IT・ロジスティクス専任部長兼務
和智 亮一	執行役員	内部統制統括室長
阿部 光弘	執行役員	グループ管理統括人事戦略室長
中村 康彦	執行役員	グループ事業企画統括事業企画室長 グループ管理統括総務企画室長兼務

氏名	会社における地位	担当及び重要な兼職の状況
天満 誠一	執行役員	グループ経営企画統括経営企画室長
森田 正文	執行役員	グループ管理統括法務企画室長
森 俊一	執行役員	グループ管理統括政策連携室長
山内 太郎	執行役員	グループ営業企画統括営業戦略室商品戦略担当

MESSAGE

指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ

指名・報酬に係る
ガバナンスの実効性
に対する評価と展望社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

木村 恵司

連合体構想に向けた次世代リーダーの育成と
実効性ある監督体制の構築

2018年の社外取締役就任以来、当社のガバナンス向上に継続して取り組んでまいりました。このたび、大村前委員長の後任として委員長に就任し、その責務を重く受け止めております。企業経営の経験を活かし、執行側と適切な緊張感を保ちながら、客観性と透明性を重視した委員会運営に努めてまいります。

2026年3月期は、中期経営計画の達成に向け、CEOを含むサクセッションプランの運用を深めました。変化の激しい市場環境を踏まえ、当社の4つのコアコンピタンスを活かしながら、機動的な経営を牽引できる次世代リーダーの選抜・育成プロセスについて継続的に審議・モニタリングを行いました。例えば、社長選任要件における次世代リーダーの資質定義の明確化や、新体制への段階的移行を見据えた最適な役員サクセッションの検証を

行い、当社の機動性とガバナンスの質を双方から高めるための具体的な審議を重ねています。

また、取締役会の多様性と専門性の向上は、監督機能の実効性向上に不可欠です。当委員会では、経営戦略の推進に必要なスキル項目を再評価し、併せて役員が培ってきた実績や知見を「〇」で統一し、改めて全役員の専門性を定義・整理いたしました。

この検証プロセスを通じて不足していた専門性を特定し、スキルマトリックスの要件そのものを再整理するとともに、2026年6月にはDX、グローバル、財務・資本市場に高い知見を有する2名の社外取締役を新たに招聘いたしました。

今後も、形式的に留まらず、中長期的な企業価値創造に資する監督を追求し、ステークホルダーの皆様の視点を踏まえながら、委員長としての職責を果たしてまいります。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役とした任意の「指名・報酬諮問委員会」を

設置しており、当期は主に次のテーマについて審議・答申を行いました。

2026年3月期の活動概要

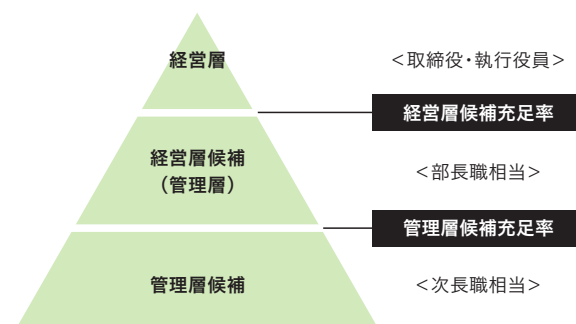
開催数	主なテーマ
6回 (2025年4月～2026年3月)	① 取締役指名に関する事項 ② 取締役報酬に関する事項
	① スキルセット ② 取締役候補者、執行役員、グループ事業会社代表取締役 ③ サクセッションプラン ④ 株主からの当委員会への期待事項
	① 業績評価 KPI ② 株主からの当委員会への期待事項

サクセッションプラン

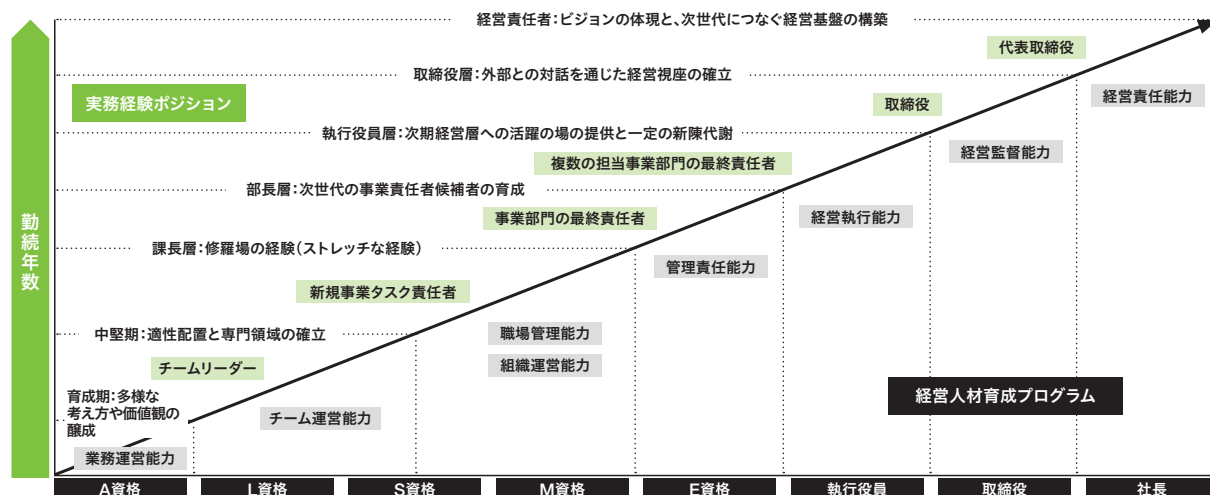
当社のサクセッションプランは、社長をはじめとする経営幹部の後継者を計画的に育成・選抜し、重要ポストに対する後継者充足率200%（現状は経営層候補138.8%、管理層候補168.1%）の達成を目標に掲げ、タレントマネジメントシステムを活用して適切なタイミングでスムーズに引き継ぐことを基本方針としています。

策定プロセスにおいては、取締役会、指名・報酬諮問委員会、現経営陣、人事部門が連携して進めます。取締役会が基本方針を決定し、当社の長期的な経営戦略や中期経営計画の目標と整合した、社長を含む経営トップに求めるべき次世代リーダーの人材要件を明確化しています。また現経営陣及び人事部門が中心となり、対象者に対して、人材要件に基づいた計画的な育成プログラムを実施し、重要ポストへ配置します。指名・報酬

諮問委員会においては具体的な候補者の選抜・評価、育成状況のモニタリング、選解任案の策定を担い、実効性の高い育成と選抜のプロセスを担保しています。指名・報酬諮問委員会から答申された後継者候補の選解任案は最終的に取締役会にて審議・決定します。



キャリアロードマップ



社長選任要件

取締役の選任基準を満たしていることを前提に、スキルマトリックスに定める要件を充足していることに加え、以下の6項目による客観的な評価に基づき選任します。

① 変革力・創造力

- グループビジョンに基づいた「美と健康」の事業ポートフォリオ変革を主導する力
- 常識にとられないイノベーションを起こし、ドラッグストアビジネスの枠を超えた新たな成長エンジンを構築する構想力

② グローバル経営推進力

- 多様な文化・価値観を尊重し、アジアをはじめとするグローバル市場で最適な経営資源配分を行う能力

③ 組織開発力・人材育成力

- 当社のマテリアリティである「従業員の成長」を促し、従業員意識調査スコアの向上や新卒離職率の改善等を通じて従業員エンゲージメントを高めるとともに、次世代のリーダーを計画的に育成・選抜する力

④ 資本市場との対話力

- 投資家をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を通じ、非財務価値を含む企業価値を伝える力

⑤ サステナビリティ経営の実践力

- ESG課題(美と健康の増進、環境配慮など)を経営の核心に据え、社会課題解決と企業成長を両立させる視点

⑥ 高い倫理観と求心力

- 誠実さを基盤とした、グループ全体を牽引する人間的魅力

役員報酬

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、取締役会の指名・報酬に関する任意の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。当社取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会における審議・答申を踏まえ取締役会で協議・決議されます。

当事業年度に係る取締役の報酬案は、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、業績に応じて立案されます。当該報酬案を指名・報酬諮問委員会へ諮問、審議し、取締

役会へ答申し、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ます。

当社グループの企業価値向上への貢献意欲や士気高揚を図るため、当社グループ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、競争力の強化、ガバナンスの実効性の向上、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います。

固定報酬	業績連動報酬	
基本報酬	業績報酬	株式報酬
51.4%	30.0%	18.6%

取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項
年額10億円以内（うち、社外取締役の報酬枠は1億円以内、業績報酬は対象外）

区分	概要	対象役員	
		取締役 （社外取締役を除く）	社外取締役及び 監査役※
固定報酬	基本報酬 ● 役位に基づいた固定報酬 ● 毎月支給 ※世間水準（同業に加えて小売企業の同規模企業）を参考に水準を設定	8名	12名
業績報酬	● 連結売上高及び連結営業利益、ROE、従業員意識調査のスコアを指標とし、その業績目標値に対する達成度に応じて変動する業績係数で設定 ● 毎年一定の時期に算出し、12等分して毎月支給	8名	-
業績連動			
株式報酬	● 連結売上高及び連結営業利益の業績目標に対する達成度に応じた業績計数で設定 ● 譲渡制限付株式（RS）を採用し、毎年一定の時期に支給	8名	-

※2025年6月に退任した社外取締役2名及び社外監査役1名を含みます

基本報酬（固定）

社内取締役は、社員給与の最高額、世間水準及び支払能力を勘案して予め定められた役位別（会長、社長、副社長、専務、常務、取締役）の固定額として決定します。また、社外取締役は、上場企業の世間水準を勘案し、一律の固定報酬を定めています。

業績連動報酬（短期インセンティブ）

当社は、グループの成長を働く人々の力と捉え、その成果を分かち合う報酬制度を目指しています。業績報酬と株式報酬の評価は、グループ全体の成長を示す「連結売上高」と「連結営業利益」、そして効率的な経営の証である「ROE」を指標としています。これらの指標の達成度合いに応じて

変動する業績係数（0%～200%）によって、社内取締役の報酬はグループの成果とダイレクトに連動しています。この制度が功を奏し、2026年3月期には連結売上高1兆1,174億円（前期比5.3%増）、連結営業利益849億円（同3.5%増）という増収増益を達成しました。そして、当社は、グループの持続的な成長の鍵は従業員エンゲージメントにあると考え、一層「人的資本経営」を推進すべく、業績報酬と株式報酬の評価指標として「従業員意識調査スコア」を加えています。なお、2026年5月に実施した当調査は3.62pt（前期差0.07pt向上・前期比102.0%）となり、この結果は、2026年7月以降の社内取締役の報酬に反映されています。当社は、社内取締役の報酬と従業員の成長を連動させることで、グループ全体の成長を促進し、従業員一人ひとりの声に真摯に向き合い、ともに豊かな未来を築いていきます。

株主価値を反映する株式報酬（中長期インセンティブ）

持続的な業績向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。当制度にて付与する株式の総数は年90,000株以内、金銭報酬債権の年額は360百万円以内です。なお、当社は、対象取締役に対して、譲渡制限付株式付与のための報酬として金銭債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けます。

取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

区分	株主総会決議日	決議の概要		役員の員数※
取締役	2024年6月21日 （第17回定時株主総会）	株式報酬	● 年額3億60百万円以内 ● 年90,000株以内	8名 （社外取締役を除く）
	2025年6月20日 （第18回定時株主総会）	基本報酬 業績報酬	● 年額10億円以内（うち、社外取締役の報酬枠は1億円以内、業績報酬は対象外）	14名 （うち社外取締役6名）
監査役	2008年6月27日 （第1回定時株主総会）	基本報酬	● 年額48百万円以内	4名 （うち社外監査役3名）

※当該定時株主総会効力発生時点の員数

取締役及び監査役の報酬等の総額等（対象期間：2025年4月～2026年3月）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 （うち社外取締役）	619百万円 (57)	358百万円 (57)	168百万円 (-)	92百万円 (-)	16名 (8)
監査役 （うち社外取締役）	27 (20)	27 (20)	-	-	5 (4)
計	646 (77)	385 (77)	168 (-)	92 (-)	21 (12)

（注）1. 上記の取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

2. 期末現在の人員数は、取締役14名（うち社外取締役6名）、監査役4名（うち社外監査役3名）であります。

3. 業績連動報酬等として、業績報酬と株式報酬を支給しており、当社の連結売上高（前年比）及び連結営業利益（前年比）、ROE（前年比）を指標とし、その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用いて算定しています。また、当該業績指標を選定した理由は、当社グループ全体の成長性と収益性を考慮するためです。

サステナビリティ委員会

当社は、マテリアリティの解決を通じた企業価値向上に向けて、持続可能な経営を推進することを目的としたサステナビリティ委員会を設置しています。代表取締役社長が委員長を務め、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で構成しています。

持続可能経営の実践サイクル

意思決定・監督 取締役会	- マテリアリティの特定とそれに紐づくKPIに関する審議・意思決定 - サステナビリティ委員会からの報告・提言を受けて、KPIの進捗を含む持続可能経営の進捗状況を監督
執行 各主管部門	KPI達成に向けた業務執行
管理・報告 サステナビリティ委員会	KPIの進捗レビュー・モニタリングを行い、マテリアリティ及びKPIを再評価



2026年3月期の主な進捗

当社はサステナビリティ経営を「企業価値向上に直結する戦略」と位置づけ推進しています。前期の「非財務KPIと財務指標との相関分析」結果から得られた示唆を踏まえ、KPIのモニタリングの高度化を図りました。各非財務KPIは、より実効性の高い施策への資源配分や経営環境の変化に対応する観点から、各主管部門及び当委員会で、その妥当性の評価・見直しを定期的実施しています。

2027年3月期の取組み

引き続き、サステナビリティ委員会を中心に戦略的な非財務KPIの管理を推進します。また、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話で得られた課題や当社グループへの期待を踏まえ、その解決に向けて、適宜サステナビリティ委員会にて審議・検討を行ってまいります。

2026年3月期の活動状況

項目	概要
委員	委員長 ● 代表取締役社長
	委員 ● 常勤取締役、常勤監査役、全部門長、その他委員長の指名者
役割	委員会 - マテリアリティの再評価 - マテリアリティに紐づくKPIの設定及びモニタリング、再評価 - 取締役会への定期的な報告・提言（年4回）
	主管部門 ● KPI達成に向けた業務執行 ● マテリアリティに紐づくKPIの提案
開催数	4回（2025年4月～2026年3月）

2026年3月期の主なアジェンダ

項目	概要
主なテーマ	- 非財務KPIの達成状況の進捗管理と計画の策定 - 非財務KPIと財務指標との相関分析を用いたモニタリングの強化 - 統合報告書2025の作成方針の協議及び進捗報告 - 気候変動対応及び環境施策の推進 - サステナビリティ開示基準への対応方針の策定

コンプライアンス・リスク委員会

当社グループの企業活動におけるコンプライアンスと高い倫理観の確保及びリスク管理の推進により社会的責任を果たすため、常設の機関としてコンプライアンス・リスク委員会を設置しています。

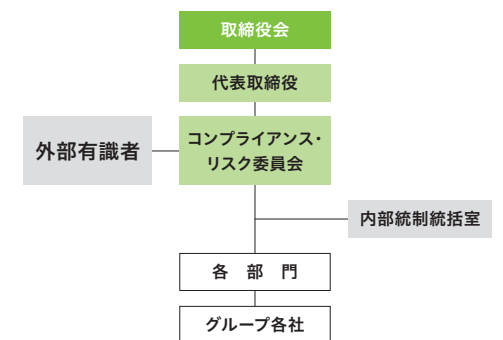
リスク管理の推進サイクル

意思決定・監督	- 取締役会にてリスクマネジメントに関する審議・意思決定 - コンプライアンス・リスク委員会からの報告・提案を受けて、リスク管理状況を監督
執行	- 内部統制統括室が各部門・事業会社に内在するリスクの洗い出し、評価を実施。グループ重要リスクを特定し、コンプライアンス・リスク委員会へ報告 - 各主管部門がリスクマネジメント実施計画を策定・実行
管理・報告	- 内部統制統括室にてリスク低減施策の実行状況を監査。監査結果をコンプライアンス・リスク委員会へ報告 - コンプライアンス・リスク委員会が各リスク対策の進捗をレビュー・モニタリング・再評価



リスク管理体制

内部統制統括室がリスクの洗い出しを行い、影響度と発生可能性の観点から重要リスクを特定しています。特定した重要リスクに関連する部門・グループ会社がリスク低減施策を実行し、コンプライアンス・リスク委員会が進捗状況をモニタリングしています。また、当体制の客観性・透明性・専門性を高め、更なる管理強化を図るべく、当委員会の構成員に、外部有識者を設置しました。



2026年3月期の活動状況

項目	概要
委員	委員長 ● 代表取締役社長
	委員 ● 16名
役割	委員会 ● コンプライアンス並びにリスク管理に関する議題の審議決定及び取締役会への報告
	主管部門 ● 内部統制統括室
開催数	4回（2025年4月～2026年3月）

2026年3月期の主なアジェンダ

項目	概要
主なテーマ	グループ重要リスク 2026年3月期のリスク低減施策の進捗状況の確認 2027年3月期のグループリスク評価及び重要リスクの協議
	内部通報制度 ● 2026年3月期内部通報窓口運営状況の確認及び通報内容に関わる協議
	調剤過誤 ● 2026年3月期調剤過誤発生状況の確認及び再発防止策の協議
	その他事故・事象 ● 2026年3月期コンプライアンス事故・事象の状況報告と再発防止策の協議

リスクマネジメント

社会インフラを担う企業として法令遵守と高い倫理観の確保は経営の根幹であることから、リスク管理体制の継続的な強化を重要課題としています。リスクを適切に管理するために、毎年潜在的な経営リスクの洗い出しと重要度評価を実施し、主なリスクを選定しています。それらのリスクへの対応をコンプライアンス・リスク委員会でモニタリングし、その結果を取締役会へ報告しており、実効性を伴ったガバナンスを構築し管理しています。この一連の継続的なプロセスを確実に運用し、ステークホルダーの皆様からの信頼に応えることで、企業価値の持続的な向上を目指します。

主なグループリスク

グループ内の全部署からリスクを抽出し、マテリアリティの解決に向けて特にコントロールするリスクを選定しました。

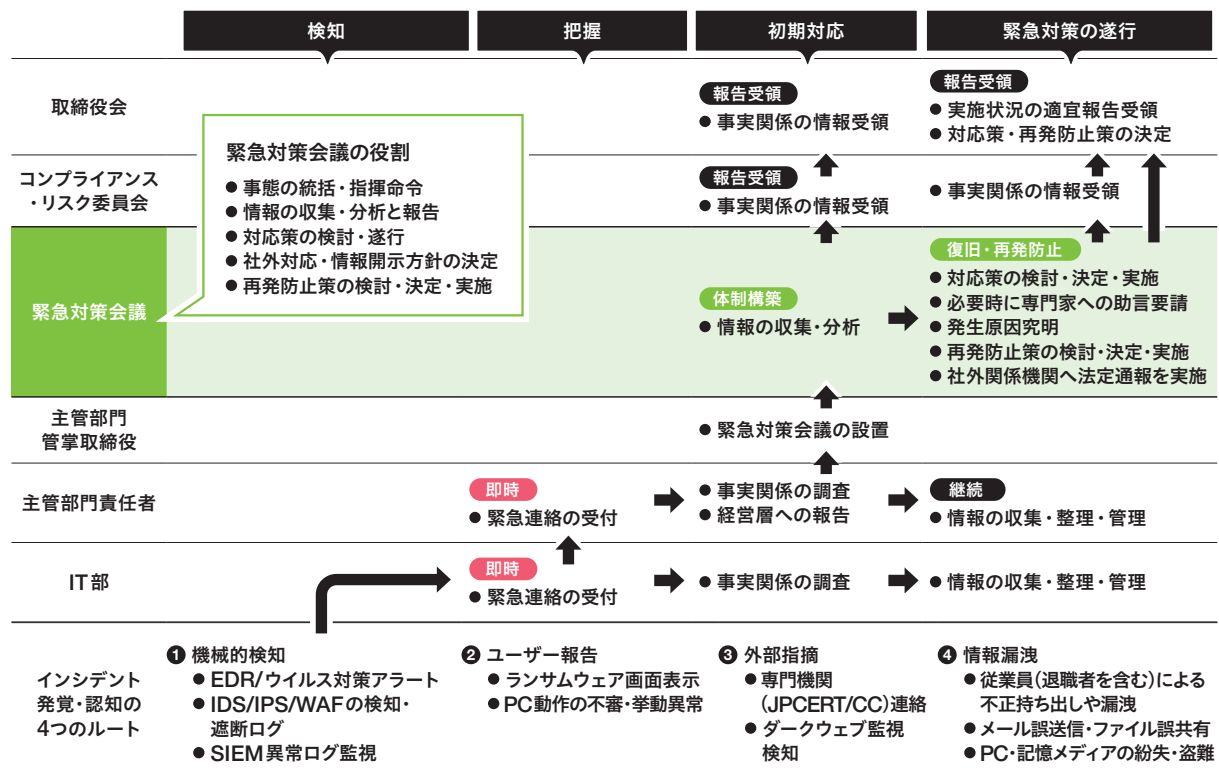
マテリアリティ	想定されるリスク	主な取組み
社会の美と健康	競合との競争激化やインバウンド需要の変動により、変化への対応が遅れ、シェアが低下するリスク	1.7億超の顧客基盤から蓄積される購買履歴を高度に分析し、一人ひとりに最適化したOne to Oneマーケティングを徹底 - 顧客データと商品特徴データの掛け合わせによる潜在ニーズの可視化 - メーカー様との協働による付加価値の高い共創型PB開発の推進
	法令上の有資格者が十分に確保できず、店舗運営や事業計画に影響を及ぼし収益が低下するリスク	- 試験対策セミナーの実施や合格奨励金制度などの手厚い資格取得支援による、有資格者の計画的な採用と育成 - DX推進に伴う店舗運営の省人化と多様な働き方の推進を含む人的資本への投資による定着の促進
従業員の成長	人材流出や育成不足、人件費上昇により収益力に影響を及ぼすリスク	- AI・DX活用と業務改革による人時生産性の向上及びコアビジネス等の戦略領域への動的な人材再配置の推進 - 役員報酬へのエンゲージメント指標の連動や自律的なキャリア形成を支える環境整備による優秀な人材の流出防止
	従業員の健康を損なうことにより、従業員の離職や人時生産性の低下を招き、収益力に影響を及ぼすリスク	ホワイト500の維持、平均残業時間5時間目標に向けた労務管理の高度化、特定保健指導やストレスチェックによる健康増進の徹底
	ハラスメントなど人権侵害の発生により、社会的信用の失墜を招き、企業価値を毀損するリスク	人権方針、グループ行動規範、マツキヨココカラWAYの浸透に向けた全従業員向け研修や、ハラスメント防止に特化した研修の定期開催及び外部有識者を窓口としたヘルプラインの機能による未然防止
地球の健康	気候変動に伴う風水害の激甚化等の自然災害により長期休業など事業の継続に影響を及ぼし収益が低下するリスク	TCFD提言に基づくリスク管理の推進、店舗への再エネ導入等によるCO₂削減、及び環境配慮型製品指針の整備や省エネルギー化による事業への影響低減
	法令違反を受けたり不適切な販売により、行政処分や社会的信用の失墜を招くリスク	全従業員へのコンプライアンス研修と認識の徹底、内部通報制度の適切な運用及びコンプライアンス・リスク委員会による監視強化
ガバナンスの実効性	サイバー攻撃等により、蓄積された顧客情報や機密情報が漏洩し、損害賠償や社会的信用の失墜を招くリスク	最新防御システムの導入と常時監視体制の構築、従業員へのセキュリティ教育及び有事における緊急対策会議の即時設置と運用
	地震などの大規模自然災害や感染症等により、本部の長期機能不全や休業など事業の継続に影響を及ぼし収益が低下するリスク	レジリエンス認証を取得したBCP(事業継続計画)に基づき、全社安否確認システムの運用及び有事における緊急対策会議の迅速な機能による有事のリカバリー体制強化

危機管理の強化

当社グループは、人材・インフラ・経営判断を網羅した危機管理体制が高く評価され、国が推奨する「レジリエンス認証(国土強靱化貢献団体認証)」を取得しています。自然災害に対してはBCPを策定し、緊急時の連絡体制の整備と継続的な訓練の実施を通じて、迅速な情報把握と行動に繋げる初動体制を確立しています。気候変動リスクに対しては災害の激甚化等の物理リスクに対し、災害対策マニュアルの整備を進めるとともに、省エネルギーの推進等により事業への影響低減を図っています。また、グループ全体で1.7億超の顧客データ基盤の活用が拡大する中、サイバーセキュリティ及びAIリスクは

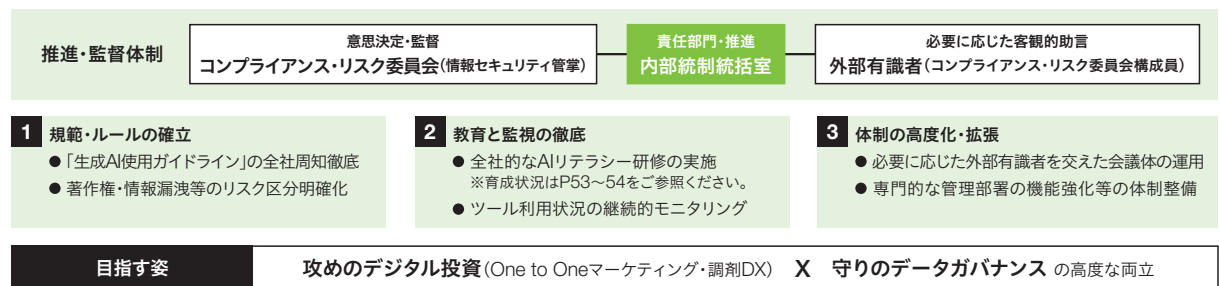
対応すべき重要課題と位置づけ、経営層の関与のもとで全社的な管理体制を構築しています。その具体的な取組みとしてグループ内部情報管理規程を策定し運用しています。不正アクセスやランサムウェア等の脅威に対しては、責任部門であるIT部が防御システムの導入や常時監視体制を敷いて対応しています。有事の際は、迅速な情報遮断や復旧を統括する「緊急対策会議」を即座に設置します。また、従業員への教育研修や継続的な注意喚起を通じて情報漏洩の防止を徹底するとともに、監視状況をコンプライアンス・リスク委員会へ定期的に報告し、ガバナンスの強化を図っています。

情報セキュリティの有事対応



AIガバナンス

高度なOne to Oneマーケティングや調剤DXを牽引するAI技術の利活用を進める一方、AI利用に伴う著作権・プライバシー侵害やディープフェイク、誤情報の拡散、情報漏洩といったAI利用に伴う様々なリスクを重要な事業リスクと捉え、次のようにAIガバナンスの強化を図っています。



社会への対応

人権デューディリジェンス

グループ行動規範やマツキヨココカラWAYの実践、全従業員向け研修(2026年3月期は受講率100%)を通じて、人権尊重の意識を組織全体に浸透させ、日々の業務での人権尊重を実践しています。こうした取組みの基盤に加えて、SR対話等の客観的視点を取り入れ、人権デューディリジェンスプロセスの更なる高度化を図っています。

具体的には、コンプライアンス・リスク委員会内に人権分野の外部有識者を招いた検証体制を構築しました。例として、コア事業(国内小売事業)の特性を踏まえ、重要リスクとして特定したハラスメントに対し、有識者からの助言に基づく確認テスト付の動画研修を実施するなど、実効性ある未然防止策を講じています。

重要な人権リスク	内容	対応策
ハラスメントリスク	国内主力事業におけるハラスメント発生に伴う、社会的信用の失墜や従業員の離職リスク。	外部有識者監修の確認テスト付動画研修を導入。全社で受講を徹底するとともに、職場環境の客観的把握と早期是正を推進。
過重労働・労災リスク	長時間労働やオフィス環境に起因する、従業員の健康被害及び安全配慮義務違反リスク。	社長出席の月例会議等で時間外労働時間を厳格にモニタリング。AIによる業務効率化も進め、残業平均6.5時間への削減を達成。

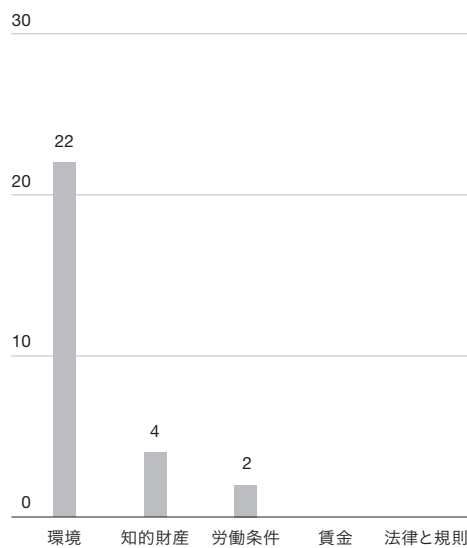
サプライチェーン上の人権リスクの低減に向けた具体的な取組み

2026年3月期に実施したお取引先様へのアンケートでは、「法律と規則」「労働条件」「賃金」「ハラスメント・差別」「安全衛生」「環境」などの項目について、各社の取組み状況を確認しました。その結果、回答いただいた全ての企業において、労働基準法をはじめとする各種法令の遵守、ハラスメントや差別の禁止に関する従業員教育の実施、及び内部通報制度の整備を確認できました。また現地監査も実施し、

当社グループ独自のより厳格な基準をもとに、労働環境や従業員への対応状況を事前に収集したCSRアンケートシートに照らし合わせて確認しました。その結果、直接的なリスクとなる事案はありませんでしたが、将来的なリスクとなり得る項目について改善を要求し、継続的な改善活動に取り組んでいただいています。今後もお取引先様との連携を強化し、サプライチェーンでのCSR推進に努めてまいります。

アンケート項目	内容
法律・規則	- 労働基準法・労働安全衛生法・環境法令・地域条例を遵守しているか - 法令の改正及び新設を管理しているか - コンプライアンス違反防止のための教育研修があるか
労働条件	- 就業規則の作成や労働基準監督署への届け出を行っているか - 従業員への労働安全教育は実施しているか - 労働基準法及びパートタイム労働法に基づいた管理をしているか - 強制労働の禁止について、理解し遵守しているか
賃金	- 給与は決められた期日に支給され、明細も提供しているか - 地域別の最低賃金以上の給与を支給しているか - 有給休暇は、対象者に正しく付与され、管理しているか
ハラスメント・差別	- 社内ルール違反やミスに関する罰金制度が制定されていないか - 従業員の人権を尊重し、ハラスメント・差別が発生しない仕組みと教育体制があり、周知・啓発しているか - 内部通報制度や苦情を受け付ける窓口があり、周知されているか
安全衛生	- 雇用時・業務変更時などに安全衛生教育を実施し、記録しているか - 必要な防火設備があり・自衛消防隊組織図・避難経路などを作成し、周知・掲示しているか。定期的なメンテナンスを行っているか - 要資格業務について適切に管理しているか

改善指摘をした工場数



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメントの状況

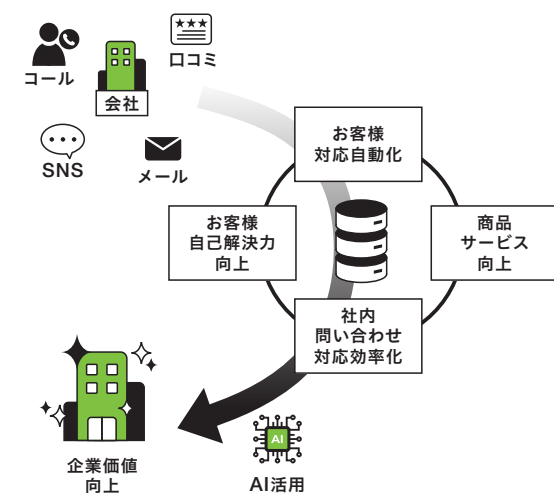
お客様・患者様、株主・投資家様、従業員、お取引先様との建設的な対話を通じて、当社グループに対する期待や課題を把握し、それに応えていくことで信頼関係の構築と

価値の共創を図ります。これら一連の活動によりマテリアリティを解決し、ひいては持続可能な社会の実現に貢献することが当社グループの果たすべき役割と考えています。

ステークホルダー	主なエンゲージメント方法	創造する価値
お客様・患者様	- 店舗・ECサイトでの営業活動 - 店舗イベント - ウェブサイト・アプリ・SNSでの情報発信 - カスタマーリレーションセンター	マテリアリティ「社会の美と健康を考える」を軸に、1.7億超の顧客データを活用したOne to Oneマーケティングを通じ、お客様一人ひとりのライフステージに寄り添う価値を提供します。店舗とデジタルを融合した利便性の高いプラットフォームや独自性の高いPB商品の開発により、毎日を楽しむ、健やかに過ごせるシームレスな顧客体験と、思わず声が出るような「驚きやよろこび」を創造します。
株主・投資家様	- 株主総会 - 決算説明会 - トップミーティング - IR・SRミーティング - 統合報告書・HESGデータブック	収益力向上、成長力向上、資本コスト低減を三本柱とし、持続的な企業価値の向上を図ります。建設的な対話を通じて市場の期待を経営に反映させるとともに、ROE12%以上の達成に向けた資本効率の向上と機動的な株主還元を実行します。透明性の高いガバナンス体制を構築し、長期的な視点での投資判断に資する情報開示を拡充することで、信頼に応えるリターンを創造します。
従業員	- 従業員研修 - 従業員意識調査 - 自己評価制度・フィードバック面談 - 社内ポータルサイト・社内報 - 労使協働コミュニケーション集会 - 健康相談窓口 - 内部通報制度	従業員一人ひとりが自分らしく活き活きと働ける環境を整え、多様な個性が価値を生む好循環の構築を推進します。リスキリングやプロフェッショナル人材の育成を通じた自己成長の機会を提供し、働きがいの向上を図ります。健康経営の徹底により、従業員とその家族のウェルビーイングを実現するとともに、マツキヨココカラWAYの浸透を通じて誇りと挑戦心を持って成長できる場を創造します。
お取引先様	- お取引先様説明会 - CSR監査 - お取引先様ヘルプライン(通報窓口)	健全な取引関係のもと、独自の顧客データや店舗網を活用したマーケティング支援等を通じて、パートナー企業の課題解決と新たな市場創出に貢献します。「価値を共創し分かち合う」という考えのもと、商品開発やサービスの進化において互いの強みを融合させ、持続的な成長を実現します。また、サプライチェーン全体でのCSR監査や人権対応を推進し、エシカルで強靱な協力体制を創造します。

AI活用による顧客体験の高度化

カスタマーリレーションセンターでは、お客様の声(VOC)を収集・分析し、還元するナレッジセンターとしての価値向上と、AI技術の積極活用による業務プロセス改革を推進しています。AIチャットbotのフリーワード検索や、文脈から意図を予測する問い合わせフォームの導入により、レスポンススピードの飛躍的な改善と自己解決の精度向上を達成しました。また、問合せ内容の要約や返信文の自動作成によって回答の質を均質化し、年間約12,500時間の工数を削減しました。これにより創出した時間を応答率の更なる向上や、一人ひとりのお客様のご要望への丁寧な傾聴と寄り添う柔軟な対話といった、お客様とのエンゲージメントを高める高付加価値なサービスへとシフトさせ、お客様がより快適かつシームレスに美と健康のサポートを受けられる環境を実現しています。



株主・投資家との対話に関する基本方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重視しています。経営陣が主体となり、公平・適時かつ積極的な情報開示を行うことで情報の非対称性を解消し、経営の透明性を高めます。対話を通じて得られた市場の評価や有益な示

唆は取締役会へ適切に報告し、経営戦略の高度化に反映させています。これらの一連の取組みにより、将来の不確実性を「信頼」へと変え、資本コストを構造的に低減させるとともに、ステークホルダーとの強固な信頼関係に基づいた持続的な企業価値の最大化を目指します。

株主・投資家との対話に係る体制と対話実績

株主・投資家の皆様との対話を強化するため、専任部門としてIR部門、SR部門を設置したうえで、各関係部門が連携し、部門横断的な社内体制を構築しています。また、

取締役会への報告に加え、社外役員会議において対話で得た当社グループの課題や期待を直接共有・議論する仕組みを構築し、監督機能の実効性を強化しています。

機会	回数・社数	形式・詳細	主な対話者
株主総会	年1回	会社に関わる重要な事項を株主の皆様へ報告し、決議していただくために開催しています。	代表取締役社長
決算説明会	年2回	四半期決算に沿ってアナリスト・機関投資家向けに開催しています。	代表取締役社長／代表取締役副社長／代表取締役専務／常務取締役グループ管理統括管掌／常務取締役グループ経営企画統括管掌
トップミーティング	年4回	代表取締役社長が参加するグループミーティングを開催しています。	同上
IRミーティング	330社 (2026年3月期)	機関投資家向けに収益力・成長力のテーマを中心に1対1で開催しています。	グループ経営企画統括広報室 IR戦略専任部長
SRミーティング	8社 (2026年3月期)	SR活動の一環として定期的に実施しています。	常務取締役グループ管理統括管掌／ 常務取締役グループ経営企画統括管掌／ 執行役員(経営企画・IR・財務戦略・ 人事戦略・総務企画(SR)の各管掌)

2026年3月期の主な対話内容と対話を通じた改善

対話内容及び対話により得られた課題や当社グループへの期待については、取締役会及び社外役員会議、サステナビリティ委員会等にて報告しています。2026年3月期に実施した対話においては、対話先である保有上位の機関投資家と社外取締役の課題認識は、「海外事業の成長の

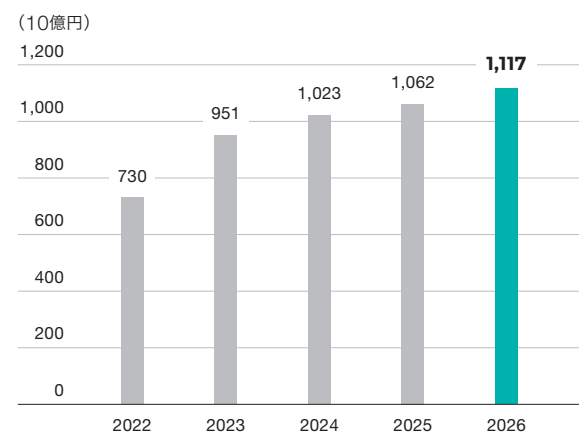
蓋然性」や「資本効率」等の面で一致しており、最適な資本構成やガバナンス体制のあり方とともに取締役会で議論を重ねました。これらの示唆を戦略プロセスの可視化や無形資産の開示の高度化へと反映し、経営の予見可能性を高めることで構造的な資本コスト低減を追求します。

価値の共創		分かち合う	
独自の強みを「稼ぐ力」へと変換する期待		規律ある経営と実効性・透明性への期待	
成長戦略	● 収益構造と長期視点の持続性 ● 競争優位へつながる道筋の明示	資本効率	● 資本コストや株価を意識した経営の実践 ● BS マネジメント (最適資本構成の考え方、キャッシュの活用方法)
連合体構想	● 成長ストーリーの再現性とシナジーの可視化 ● 具体的ターゲット領域・規模感	ガバナンス体制	● 取締役会のあるべき姿と戦略実現から逆算した、モニタリングボードへの移行を含めたガバナンス体制
海外事業	● ロードマップと目標達成の蓋然性	サクセッション	● 選任基準とプロセスの透明化
DX投資	● 生産性向上や効果、付加価値の創出等強みとしての訴求	スキルセット	● 戦略に即した補強と多様性の確保
人的資本	● WAYの実践による現場の付加価値向上 ● 資本(グローバル・デジタル)の補完 ● 女性上級管理職の育成	リスクガバナンス	● AI・情報セキュリティガバナンス高度化 ● Scope 3対応・環境問題への対応

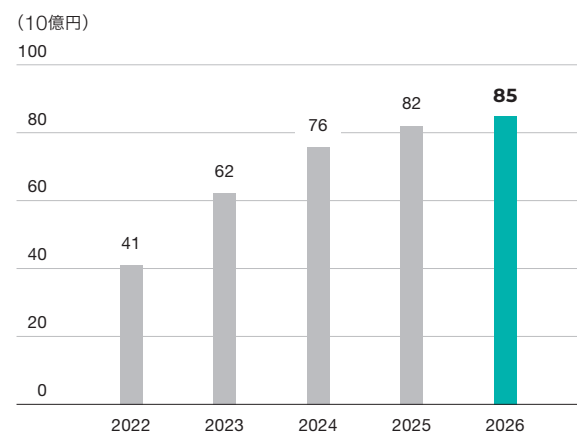
データ・会社概要

財務ハイライト 3月期

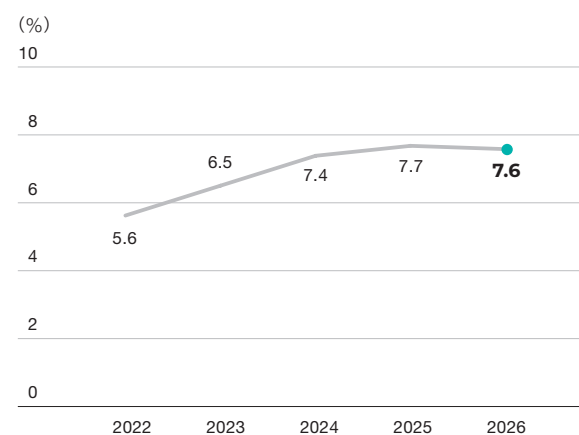
連結売上高



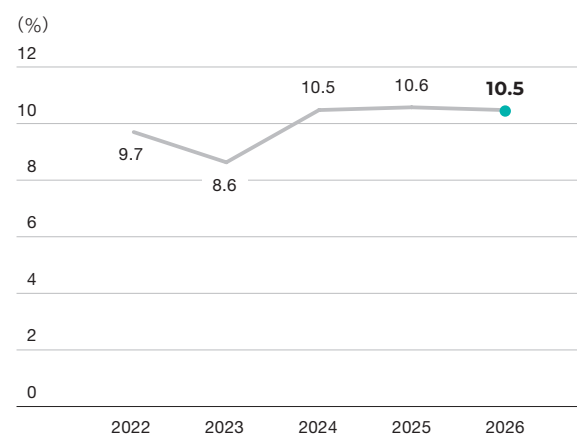
連結営業利益



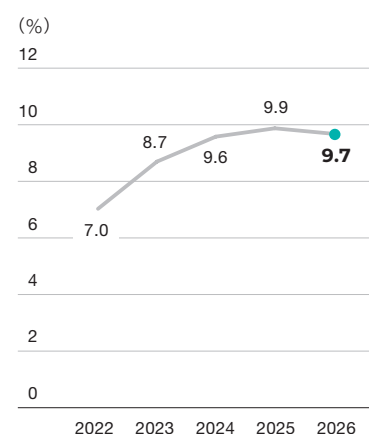
連結営業利益率



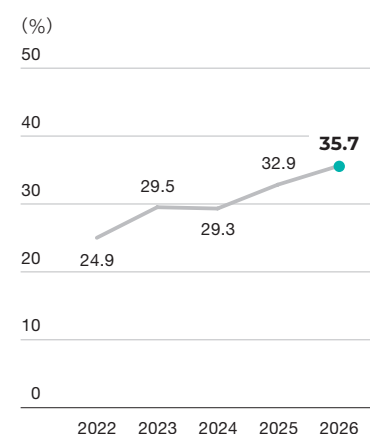
ROE



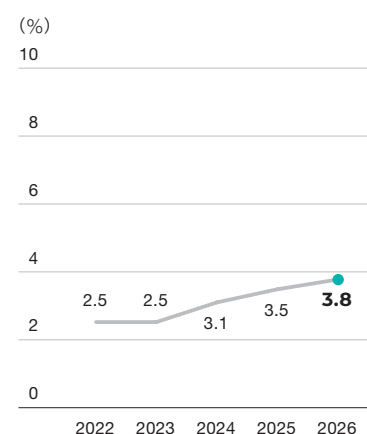
EBITDA マージン



配当性向

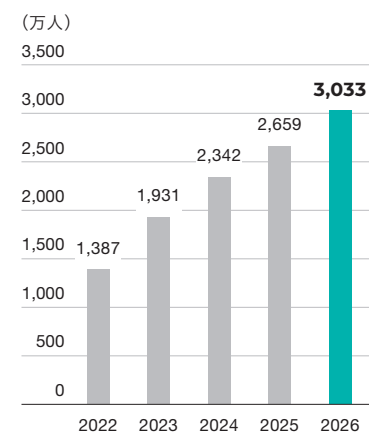


DOE

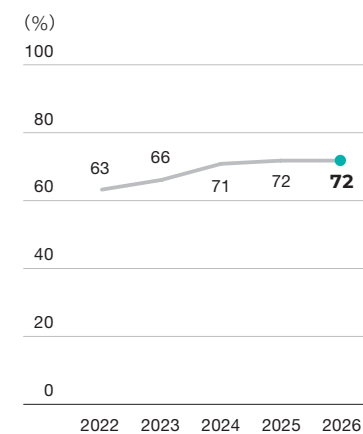


非財務ハイライト 3月期

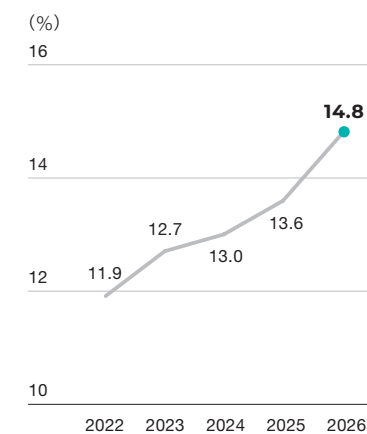
グループ会員数



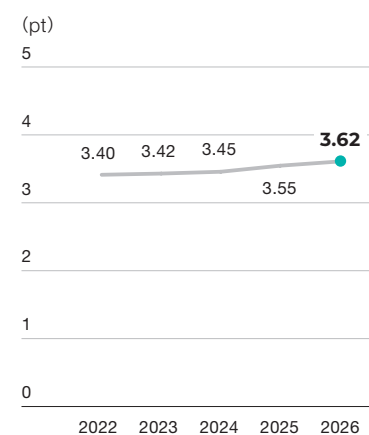
ヘルス&ビューティー売上高構成比



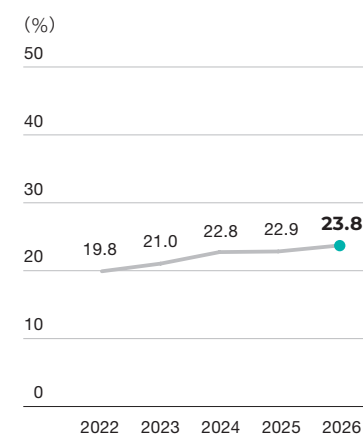
PB 商品売上高構成比



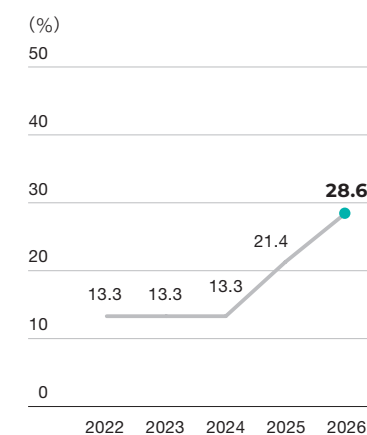
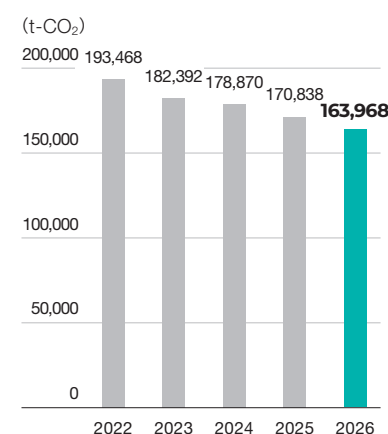
従業員意識調査 (毎年5月実施)



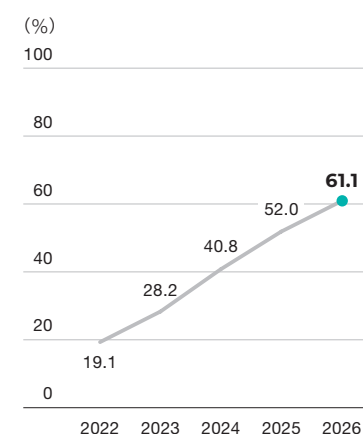
女性管理職比率



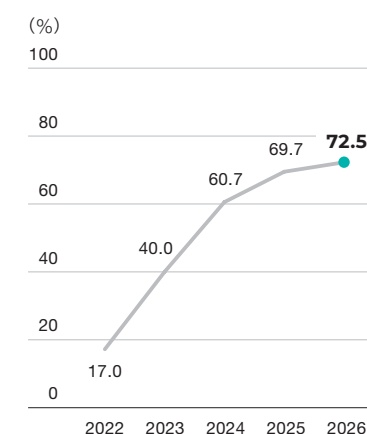
女性取締役比率 (2026年7月1日時点)

CO₂排出量 (Scope 1・2)

環境配慮型PB商品比率



PB 商品 CSR 監査実施率



財務・非財務データ (過去サマリー)

財務データ

		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	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営成績 (単位:百万円)	売上高	536,052	535,133	558,879	575,991	590,593	544,737	729,969	951,247	1,022,531	1,061,626	1,117,440
	売上原価	380,380	376,848	389,673	396,509	401,154	373,496	489,990	621,927	668,433	689,390	723,655
	販売費及び一般管理費	128,253	129,854	135,639	143,453	151,875	139,658	198,887	267,043	278,392	290,153	308,849
	営業利益	27,418	28,431	33,565	36,028	37,563	31,582	41,091	62,276	75,705	82,082	84,935
	EBITDA	34,989	36,377	41,270	44,262	45,968	40,162	55,954	83,117	98,073	104,681	108,596
	当期純利益	17,853	20,119	22,755	25,035	26,176	21,602	34,377	40,545	52,347	54,675	55,776
財政状態 (各事業年度末) (単位:百万円)	総資産	276,990	285,733	314,178	318,324	351,809	368,936	652,524	688,132	724,747	712,780	755,831
	有利子負債	4,257	4,262	4,587	5,794	24,180	23,701	22,921	21,414	20,664	2,206	3,632
	自己資本	171,579	183,998	204,813	209,226	229,261	246,177	460,062	482,429	514,686	520,754	543,480
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	31,075	23,722	27,938	21,897	24,764	25,875	39,812	64,061	63,506	81,472	73,201
	投資活動によるキャッシュフロー	-4,330	-7,453	-7,741	-7,872	-48,840	-6,311	-15,485	-19,669	-22,760	-20,792	-34,223
	財務活動によるキャッシュフロー	-5,745	-9,824	-7,060	-22,290	-9,089	-9,409	-20,337	-23,734	-18,273	-66,662	-34,141
	フリーキャッシュフロー	26,744	16,269	20,197	14,025	-24,075	19,563	24,326	44,392	40,746	60,679	38,978
	現金及び現金同等物の期末残高	32,032	38,477	51,613	43,349	28,363	38,517	74,519	95,224	117,720	111,750	119,670
1株当たり情報 (単位:円)	当期純利益	332.9	378.2	215.0	239.4	255.0	210.5	281.4	96.0	125.3	133.9	139.9
	純資産	3,199.1	3,477.7	1,935.4	2,038.8	2,233.5	2,398.1	3,255.2	1,153.6	1,233.8	1,290.4	1,365.8
	年間配当金	85	95	80	65	70	70	70	85	—	44	50
各指標	売上高営業利益率	5.1%	5.3%	6.0%	6.3%	6.4%	5.8%	5.6%	6.5%	7.4%	7.7%	7.6%
	ROE	10.8%	11.3%	11.7%	12.1%	11.9%	9.1%	9.7%	8.6%	10.5%	10.6%	10.5%
	ROIC	11.6%	11.1%	12.0%	12.1%	11.4%	8.6%	7.7%	8.8%	10.2%	10.8%	11.1%
	自己資本比率	61.9%	64.4%	65.0%	65.7%	65.2%	66.7%	70.5%	70.1%	71.0%	73.1%	71.9%
	配当性向	25.5%	25.1%	37.2%	27.1%	27.4%	33.3%	24.9%	29.5%	29.3%	32.9%	35.7%
	DOE	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	3.3%	3.0%	2.5%	2.5%	3.1%	3.5%	3.8%

非財務データ

		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	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
国内店舗数(店舗)		1,545	1,555	1,604	1,654	1,717	1,764	3,366	3,409	3,464	3,499	3,618
海外店舗数(店舗)		—	10	21	35	40	48	43	55	66	79	100
従業員数(人) ※臨時従業員(8時間換算)は年間の平均人員数		14,583	14,216	14,097	14,559	14,666	14,666	27,896	28,464	28,638	27,575	29,967
グループ会員数(万人)		72	136	210	326	495	1,016	1,387	1,931	2,342	2,659	3,033
PB商品売上高構成比(%)		—	—	—	—	—	—	11.9	12.7	13.0	13.6	14.8
LAB店舗数(店舗)		1	4	10	20	22	26	29	32	32	33	33
従業員意識調査(pt)		—	—	—	—	—	3.44	3.40	3.42	3.45	3.55	3.62
マツキヨココカラWAY行動評価(pt)		—	—	—	—	—	—	45.5	43.6	43.7	44.4	44.4
女性管理職比率(%)		14.8	16.4	17.6	15.4	17.9	18.7	19.8	21.0	22.8	22.9	23.8
健康経営優良法人ホワイト500取得		—	—	—	—	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)	健康経営優良法人 2022(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2023(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2024(大規模法人部門)	健康経営優良法人 2025(大規模法人部門) ホワイト500	健康経営優良法人 2026(大規模法人部門) ホワイト500
CO ₂ 排出量(Scope 1・2)(t-CO ₂)		-	-	-	-	-	-	193,468	182,392	178,870	170,838	163,968
環境配慮型PB商品比率(%)		-	-	-	-	-	7.0	19.1	28.2	40.8	52.0	61.1
独立社外取締役比率(%)		37.5	37.5	33.3	33.3	33.3	40.0	40.0	40.0	40.0	42.9	42.9
女性取締役比率(%)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	13.3	13.3	13.3	21.4	28.6
PB商品CSR監査実施率(%)		-	-	-	-	-	-	17.0	40.0	60.7	69.7	72.5

(注) ※2021年3月期以前の財務データについては、旧株式会社マツモトキヨシホールディングスの指標となっております。

※2022年3月期に係る財務データについては、株式会社ココカラファイングループ(旧株式会社ココカラファイン)の上期6カ月分(2021年4月1日から2021年9月30日)の連結業績は含まれておりません。

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2021年3月期に係る財務データについては、当該会計基準等を通じて適用した後の指標等となっております。

※2023年3月期より、マツモトキヨシグループ事業の商品の評価方法を売価還元法による低価法から、総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)に変更しております。2022年3月期に係る財務データについては、当該会計方針の変更を遡って適用した後の指標等となっております。

※2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり情報」の「当期純利益」及び「純資産」を算定しております。

※2023年3月期以前の「1株当たり情報」の「年間配当金」については、2023年10月1日付株式分割前の実際の配当金額を記載しております。2024年3月期の年間配当金については、株式分割の実施により単純合計ができないため、表示しておりません。なお、2025年3月期の株式分割前ベースでの年間配当金は1株当たり132円となります。

※女性取締役比率の2026年3月期の数値については、2026年7月1日現在となります。

グループ別店舗展開

総店舗数

3,718店舗

(2026年3月31日現在)



マツモトキヨシグループ

総店舗数

2,070店舗

マツモトキヨシ
(FC店舗・NET店舗含む)

ぱぱす
マツモトキヨシ東日本販売
マツモトキヨシ九州販売
マツモトキヨシ甲信越販売
マツモトキヨシ中四国販売

1,175店舗

156店舗

186店舗

184店舗

184店舗

85店舗

海外

セントラル&マツモトキヨシ
台湾松本清
ベトナム
松本清香港
グアム
マレーシア

37店舗

23店舗

20店舗

18店舗

1店舗

1店舗



ココカラファイングループ

総店舗数

1,536店舗

ココカラファインヘルスケア
岩崎宏健堂
CFIZ

1,445店舗

61店舗

30店舗

アンドカンパニー

総店舗数

112店舗

新生堂薬局



112店舗

甲信越・北陸エリア

245店舗

184店舗



61店舗



北海道・東北エリア

129店舗

95店舗



34店舗



関西エリア

740店舗

180店舗



560店舗



中国・四国エリア

215店舗

74店舗



141店舗



関東エリア

1,542店舗

1,099店舗



440店舗



3店舗



九州・沖縄エリア

428店舗

213店舗



106店舗



109店舗



東海エリア

319店舗

125店舗



194店舗



海外



100店舗

タイ王国
37店舗台湾
23店舗ベトナム
20店舗香港
18店舗グアム
1店舗マレーシア
1店舗

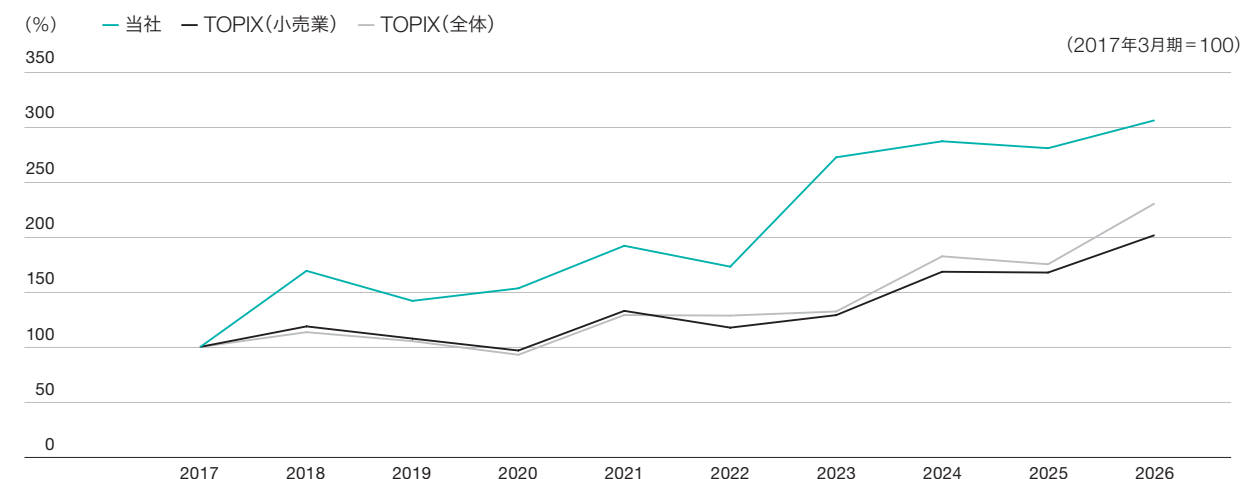
株式情報

株価及び出来高の推移



	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
期末株価(円)	1,445.00	2,336.66	2,439.50	2,340.50	2,526.00
高値	1,936.66	2,336.66	3,068.00	2,525.50	3,386.00
安値	1,261.67	1,348.33	2,296.66	2,023.00	2,308.50

TSR(各期末)



会社情報

会社概要（2026年7月1日現在）

名 称	株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー MatsukiyoCocokara & Co.
所 在 地	〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号
電話番号	03-6845-0005(代表)
会社設立	2007年10月1日
商号変更	2021年10月1日 株式会社ココカラファインとの経営統合により株式会社マツモトキヨシホールディングスから商号変更
事業内容	グループ全体の戦略策定・ 実行支援及び経営管理
資本金	220億5,100万円
決算日	毎年3月31日

株式基本情報

社名	株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー		
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）		
証券コード	3088		
単元株式数	100株		
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		
基準日	定時株主総会	3月31日	
	期末配当金	3月31日	
	中間配当金	9月30日	
公告方法	電子公告により行います。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。		
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 電話番号 0120-232-711 (受付時間：土・日・祝日等を除く平日9:00～17:00)		
	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 https://www.tr.mufg.jp/daikou/	

大株主（上位10名）（2026年3月31日現在）

株主名	保有株式数 (単位:千株)	持株比率 (単位:%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	56,759	14.24
株式会社日本カストディ銀行	21,185	5.32
株式会社千葉銀行	13,546	3.40
株式会社南海公産	12,861	3.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505038	10,667	2.68
松本南海雄	8,879	2.23
JP MORGAN CHASE BANK 380055	7,569	1.90
松本清雄	7,448	1.87
松本貴志	7,430	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385642	7,134	1.79

(注) 1.持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(398,588,150株)を基準に算出し、小数点第3位以下を四捨五入して記載しております。
2.持株数は、千株未満を切り捨てて記載しております。
3.役員報酬BIP信託口及び株式付与ESOP信託口が所有する当社株式は上記自己株式に含まれておりません。
4.日本マスタートラスト信託銀行株式会社については、信託口、退職給付信託口・ライオン株式会社口、役員報酬BIP信託口・75966口、株式付与ESOP信託口・75967口、管理信託口・79208口の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が48,905千株、退職給付信託口・ライオン株式会社口が657千株、役員報酬BIP信託口・75966口が85千株、株式付与ESOP信託口・75967口が577千株、管理信託口・79208口が6,534千株であります。
5.株式会社日本カストディ銀行については、信託口、年金信託口、信託A口、年金特金口、信託口4、信託B口、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口の所有株式数を合算して記載いたしました。所有株式の内訳は、信託口が18,422千株、年金信託口が288千株、信託A口が401千株、年金特金口が69千株、信託口4が1,429千株、信託B口が126千株、三井住友信託銀行再信託分・ゼリア新薬工業株式会社退職給付信託口が447千株であります。

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,260,000,000株
発行済株式の総数	410,275,830株 自己株式11,687,680株を含む
株主数	85,374名 前期末差12,590名増



外国法人(36.63%)	150,278,303株
金融機関(24.28%)	99,641,560株
個人・その他(21.26%)	87,214,606株
その他の法人(13.18%)	54,079,243株
金融商品取引業者(1.80%)	7,374,438株
自己保有株式(2.85%)	11,687,680株

社外からの評価（2026年7月1日現在）



(注1) 世界的な指数・データプロバイダーであるFTSE Russellが構築するFTSE4Good指数シリーズは、環境・社会・ガバナンス(ESG)への取組みが優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計されています。FTSE4Good指数は、責任投資ファンドやその他の商品の開発・評価において、幅広い市場参加者に利用されています。FTSE Russellの評価は、コーポレートガバナンス、健康と安全、腐敗防止、気候変動といった分野におけるパフォーマンスに基づいています。FTSE4Good Index Seriesに含まれる企業は、環境、社会、ガバナンスに関する様々な基準を満たしています。

(注2) 世界的な指数及びデータプロバイダーであるFTSE Russellによって作成されたFTSE Blossom Japan Indexは、日本において強力な環境、社会、ガバナンス(ESG)の実践を行っている企業のパフォーマンスを反映する。業界中立的なベンチマークとして設計されています。FTSE Russellの評価は、コーポレートガバナンス、健康と安全、腐敗防止、気候変動といった分野におけるパフォーマンスに基づいています。FTSE Blossom Japan Indexに組み入れられている企業は、環境、社会、ガバナンスに関する様々な基準を満たしています。

(注3) FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、日本において優れた環境・社会・ガバナンス(ESG)対応を行っている企業のパフォーマンスを反映する。セクターニュートラルなベンチマークとして設計されています。この指数は、各セクターの上位50%以内でESGレーティングの高い企業を選定し、Transition Pathway Initiativeのマネジメント・クオリティ・スコアに基づき、企業の気候ガバナンスと気候変動への取組みを評価することで、低炭素経済への移行を支援します。詳細はFTSE Blossom Japan Indexシリーズのページをご覧ください。

(注4) (株)マツキヨココカラ＆カンパニーにおけるMSCI ESG Research LLC またはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる(株)マツキヨココカラ＆カンパニーの後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであって、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。



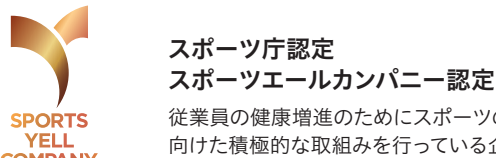
経済産業省認定 健康経営優良法人取得

地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進をもとに健康経営を実践している企業



厚生労働省認定 えるぼし(最高位である3段階目)認定

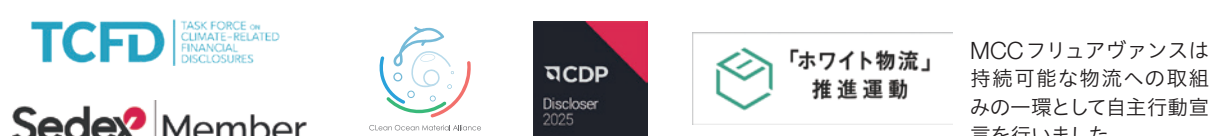
- 株式会社マツモトキヨシ
- 株式会社マツモトキヨシ甲信越販売
- 株式会社マツモトキヨシ九州販売
- 株式会社マツモトキヨシ中四国販売
- 株式会社ココカラファインヘルスケア
- 株式会社CFIZ
- 株式会社MCCソレイユ
- 株式会社愛安住



スポーツ庁認定 スポーツエールカンパニー認定

従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取組みを行っている企業

社外への賛同・参加（2026年3月期）



MCCフリユアヴァンスは持続可能な物流への取組みの一環として自主行動宣言を行いました。



MatsukiyoCocokara & Co.

株式会社マツキヨココカラ & カンパニー
〒113-0034 東京都文京区湯島1丁目8番2号
03-6845-0005(代表)