

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、当社の経営と様々な場面でかかわりをもつ株主、取引先、従業員、顧客及び地域社会などの利害関係者（ステークホルダー）との利益を調整しながら、効率的かつ健全な経営を可能とするシステムをいかに構築するかが重要な視点であると認識しております。

また、コーポレート・ガバナンスの充実及び強化のために、当面の重要課題として、経営監督組織の確立、リスクマネジメント体制の強化、コンプライアンスの徹底並びに企業倫理の確立に関する取り組みを行っております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【原則1.2. 株主総会における権利行使】

【補充原則1.2.5.】

当社は現状、基準日時点において株主名簿に記載又は登録されている株主が議決権を有するものとして、信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家が自ら株主総会に出席し、議決権の行使等を行うことは原則認めておりません。今後は動向を注視しながら信託銀行と協議し、対応をまいります。

【原則4.8. 独立社外取締役の有効な活用】

【補充原則4.8.1.】

当社の独立社外取締役は、その豊富な知見を活かして、客観的な立場から取締役会における議論に貢献しております。当社は、現時点では独立社外者のみを構成員とする定期的な会合は開催しておりませんが、今後は、独立社外者要望等を踏まえ、その要否を検討してまいります。

【補充原則4.8.2.】

社外取締役は、取締役会において積極的に議論に参加し、活発な意見交換を行っており、また、当社の経営企画室が補助することで経営陣や監査役又は監査役会と連携が十分図れていると考えているため、「筆頭独立社外取締役」を置く予定はありません。

【原則4.14. 取締役・監査役トレーニング】

当社は十分な経験及び知見を有した取締役・監査役が株主総会の決議によって就任していると考えており、現状トレーニングの必要性につきましては認識しておりません。今後は必要に応じトレーニングにかかる費用の支援等について検討してまいります。

【補充原則4.14.1.】

原則4.14に同じ

【補充原則5.2.1】

事業ポートフォリオに関する基本的な方針、事業ポートフォリオの見直しの状況、経営資源の配分等の具体的な実行内容に該当する内容については開示しておりませんが、中期経営計画にて出店投資を主体とした成長戦略を明確にしております。

今後、事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況、ならびに経営資源の配分等に関する具体的な実行内容につきましては、取締役会を中心に議論・確認・検討しながら、総合的に検討してまいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1.4. 政策保有株式】

当社グループでは、相手企業との長期的・安定的な関係の構築・強化の面から一部企業の上場株式を限定的に保有しております。毎年、取締役会において、政策保有株式に関する保有目的及びその合理性について適切に検討を行っており、今年度は全ての保有株式において保有の妥当性があると判断いたしました。今後の検討により保有に適さないと判断される株式については、更なる縮減をするなどの見直しを行います。議決権の行使に関しては発行会社における財務状況への影響など、発行会社の中長期的な企業価値向上に繋がるかどうかを判断基準として行使することで、当社の企業価値向上及び株主共同の利益に繋がると考えております。

【原則1.7. 関連当事者間の取引】

当社は、関連当事者間の取引（取締役の競合取引、取締役会社間の取引等）を行う場合は、取締役会規程に基づき、取締役会で決議しております。また、特別の利害関係を有する取締役は当該議案については議決権を行使できない旨を取締役会規程に定めております。

【原則2.4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

【補充原則2.4.1】

当社においては、性別や国籍、中途採用であるかに関わらず、経験・能力等に基づいた採用をベースに事業拡大を行っております。

女性の管理職登用について、早期から従業員が自律的にキャリア意識の形成を促す人事制度の整備によって、2025年5月期における指導監督的立場にある女性管理者比率（店長・薬局長を含み、担当部内・店舗等の従業員を指導管理する役割を担っている立場にある者）は25.1%となっております。当該比率について、25%以上を維持することを目標に、引き続き、雇用環境の整備を進めていきます。また、中途採用者ならびに外国人

の管理職登用については、その採用形態や国籍に関わらず、全従業員同じ評価基準に基づき管理職への登用を行う方針であることから、特に定めておりません。

引き続き個人の能力や適性を踏まえた管理職への登用を行ってまいります。

#### 【原則2.6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は従業員の資産形成のために企業型確定拠出年金制度を導入しております。入社時には運用機関や商品の選定方法などの説明を実施するほか、運営管理機関の協力を受けて適切な情報提供を行っております。

#### 【原則3.1. 情報開示の充実】

##### (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループは、「健康と美と衛生」を通じて社会に貢献し、地域のお客様から信頼されるドラッグストア、調剤薬局を運営することを企業理念として掲げ、お客様によりよいサービスの提供を行うべく、利便性や専門性の向上を追求してまいります。

当社グループは設立40周年という節目である2025年5月期、第3次中期経営計画の財務目標「売上高5,000億円」を達成いたしました。これを受け、設立50年を迎える2035年5月期「売上高1兆円」を目標として掲げる「50周年ビジョン」を策定いたしました。「もっと便利に、ずっと笑顔で。あなたの町で、'便利な暮らし'と'笑顔につながる健康'を支えるドラッグストアを目指して」という不変のビジョンのもと、地域の生活インフラとして、なくてはならない存在となるべく、取り組みを進めてまいります。

また、この長期構想を実現するための次なる成長のステージとして、「第4次中期経営計画」を策定いたしました。2030年5月期「売上高8,000億円」「営業利益440億円」を目標に、3つの重点戦略(「生鮮/ノウハウの向上」「収益構造の進化」「M&Aの推進」)のもと、財務目標の達成に向けた取り組みを進めてまいります。

詳細につきましては、当社ホームページに記載しております「中期経営計画」をご参照ください。

(<https://www.ir.kusuri-aoki-hd.co.jp/ja/Management/cyuukikeiei.html>)

##### (ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

前述の【原則1.1「基本的な考え方」】をご参照ください

##### (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

取締役及び監査役の報酬等について、取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針は、有価証券報告書等に記載しておりますとおり、株主総会において決議いただいております。取締役及び監査役それぞれの報酬総額の範囲内において、役位ごとの役割や責任範囲、企業価値増大への貢献、業績指標の達成度合い等を総合的に勘案して決定しております。

当社の取締役会(社外取締役を除く)の報酬体系は、基本報酬とストック・オプションで構成されており、基本報酬の金額については、外部専門機関等の公表資料データ及び同業他社、異業種の報酬水準を踏まえ、取締役ごとの職務・職責等に基づいた金額(固定報酬)に加え、前連結会計年度の業績に基づいて算出した金額(業績連動報酬)を合わせた金額を当連結会計年度の報酬として確定させ、これを基本報酬としております。

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものと、管理部門担当役員とも協議しながら、以下の基準に則り、各取締役の基本報酬の額を決定しております。なお、非金銭報酬としてはストック・オプションがありますが、その付与は不定期であり、必要と判断した時期に付与しております。

(1) 取締役の固定報酬は、年間報酬額を12で除した月額固定の報酬としております。

(2) 業績連動報酬は、各事業年度の連結経常利益の予算達成率に基づき、各取締役の職務・職責・成果貢献度を加味して、毎年決定しております。

(3) 業績連動報酬の基本報酬に対する支給割合については、指名報酬委員会の協議及び意見を踏まえて、決定しております。

取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定の方針は、基本報酬を100%として、うち業績連動報酬部分が代表取締役や役付取締役で41～42%、取締役で19～26%となっております。

社外取締役の報酬は、業務執行から離れた立場で業務執行を監督するという観点から、基本報酬のみで構成しており、期待される役割を適切に遂行できるよう、職務価値に見合った報酬水準としております。

当社の監査役の報酬は基本報酬のみで構成されており、その役割を鑑みて、業績に基づいて算出した金額は含まれておりません。

( ) 取締役と監査役候補の指名及び経営陣幹部の選解任を行うに当たっての方針・手続については、業務経歴、経験、人柄等を考慮して取締役会で決定しており、取締役及び監査役候補にしましては、株主総会招集ご通知に記載しております。

( ) 取締役と監査役の選解任、取締役と監査役の候補の指名については、必要に応じて適時開示を行います。なお、社外役員については個々の選任の理由を株主総会招集ご通知に記載しております。

#### 【補充原則3.1.3.】

当社グループは持続可能な社会を実現するための目標として、以下の重要課題(マテリアリティ)を設定いたしました。人々の暮らしを支えるドラッグストア、医療サービスの提供による健康的な生活を支える調剤薬局を目指し、事業活動を通じた社会貢献を行うとともに、環境・社会が抱える様々な課題に向き合い、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

便利な暮らしと健康的な生活の支援

目指すべき姿:「健康と美と衛生」を通じて社会に貢献し、地域のお客様から信頼されるドラッグストア、調剤薬局を目指す

従業員の成長と働きやすい職場環境の整備

目指すべき姿:従業員にとって働きがいがあり、従業員とともに成長できる企業を目指す

適切なガバナンスの整備

目指すべき姿:経営の効率性・透明性の向上により、信頼される企業を目指す

環境保全への取り組み

目指すべき姿:環境負荷の軽減により、持続可能な社会の実現を目指す

なお、それぞれの取り組みの詳細につきましては、当社のホームページをご参照ください。

(<https://www.ir.kusuri-aoki-hd.co.jp/ja/Sustainability/NEW2.html>)

気候変動にリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響につきましては、TCFDの枠組みに沿った情報開示を進めていきます。なお、2024年8月16日提出の有価証券報告書より、上記内容をTCFDの枠組み(「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」)に基づき開示しております。

#### 【原則4.1. 取締役会の役割・責務】

##### 【補充原則4.1.1.】

取締役会は経営方針及び重要な業務執行の意思決定と取締役の職務の執行に対する監督を行うこととし、「取締役会規程」において取締役会の決議事項・報告事項を定めております。「取締役会規程」に定めのない事項については、「職務権限規程」に基づき、業務執行取締役及び各部門の責任者に決裁権を委ねております。

#### 【原則4.9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社の独立社外取締役の独立性判断の基準は、東京証券取引所の独立性基準に準じております。

また、当社取締役会は、独立社外取締役については【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】に定める事項を果たすことを考慮し、候補者とし

て選定しております。独立社外取締役の選任の手続きは、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会での審議を経て、取締役会において必要な決議を行った上で、株主総会に付議しております。

【原則4.10. 任意の仕組みの活用】

【補充原則4.10.1.】

当社は取締役の人事・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立した指名報酬委員会を設置しております。社内取締役である飯嶋仁、独立社外取締役である藤井大温及び井上佳子の計3名で構成され、藤井大温が委員長を務めております。2025年5月期においては4回開催し、具体的な検討内容は取締役の構成方針や社外取締役の候補者等であり、その審査結果を取締役に答申しました。

【原則4.11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

【補充原則4.11.1.】

取締役会においては、各取締役が持つ主たるスキル・キャリア・専門性等を考慮して、会社の組織体制に応じた人数と専門分野の組合せを考慮して、取締役候補者を決定しております。社内取締役については、経営や営業、財務に精通した役員を選任しております。社外取締役についてはその経験、出身分野も含む多様性を意識し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに配慮し選定しております。

各取締役の有する専門知識等を一覧化したスキルマトリクスを自社ホームページおよび本報告書の最終ページに記載しております。

【補充原則4.11.2.】

当社は、取締役候補者及び監査役候補者の選任において、取締役及び監査役の役割・責務を適切に果たすために必要な時間と労力を十分に確保することができる兼任状況であることを確認しております。また、取締役及び監査役の他社での重要な兼任状況につきましては、株主総会招集ご通知及び有価証券報告書において毎年開示しております。

【補充原則4.11.3.】

当社では、取締役会の実効性を分析及び評価するために、2023年5月にアンケート形式で各取締役と監査役より回答を求めました。評価の客観性や実質性を担保するために、顧問弁護士が関与して、集計及び分析を行いました。評価項目は以下の通りです。

1. 取締役会の構成
2. 取締役会の運営
3. 取締役会の議題
4. 取締役会の支援体制

アンケートの調査結果より、当社取締役会の実効性は概ね機能しているとの回答を得られました。

その一方で、以下の項目につきましては、当社取締役会の課題や改善の余地があるものと認識しており、その必要性を吟味しながら引き続き改善に取り組み、取締役会の実効性の向上に努めていきます。

○議案の説明に際して、上程する部署毎にフォーマットが異なるため読み難さがある、上程に至った検討背景の説明を求める意見があったことを踏まえ、今後の議案の説明方法を検討いたします。

○サステナビリティやSDGsに関して、ドラッグストア・調剤事業そのものが社会貢献性が高い事業である一方で、当社からの発信の仕方には改善の余地があることから、今後、取り組み方を検討してまいります。

【原則4.14. 取締役・監査役のトレーニング】

【補充原則4.14.2.】

当社は十分な経験及び知見を有した取締役・監査役が株主総会の決議によって就任していると考えており、現状トレーニングの必要性につきましては認識しておりません。今後は必要に応じトレーニングにかかる費用の支援等について検討してまいります。

【原則5.1. 株主との建設的な対話に関する方針】

当社では管理担当役員をIR担当役員とし、経営企画本部経営企画室経営企画課をIR担当部署としております。また、株主との建設的な対話を促進するために下記の取組みを実施しております。

1. 株主との対話全般については経営企画本部経営企画室経営企画課が所管しており、IR担当役員が統括をしております。社内取締役による対話の機会は設けておりますが、現在は、社外取締役や監査役による対話の機会は設けておりません。今後必要に応じて開催を検討いたします。
2. 対話を補助するために、経営企画本部経営企画室経営企画課が中心となり各部門と連携しながら情報を共有しております。
3. 個別面談以外の対話の手法として、本決算及び第2四半期終了後に機関投資家を対象とした決算説明会を実施しております。
4. 株主との対話における、貴重なご意見、ご指摘につきましては当社幹部会等において共有しております。
5. 株主との対話につきましては、当社において定められている「インサイダー情報管理規程」に則ってインサイダー情報に留意しながら進めております。また、沈黙期間を設定しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満
-----------	------------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
イオン株式会社	9,444,000	9.34
合同会社青木二階堂	6,481,110	6.41
合同会社臨川書屋	6,481,110	6.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,365,600	6.29
株式会社ツルハ	4,860,000	4.80
合同会社A870	4,167,600	4.12
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	4,040,985	3.99
合同会社KS Aviation	3,659,100	3.61

合同会社HONJIN	3,650,696	3.61
合同会社STREAM	3,650,696	3.61

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明
------

1. 2025年5月20日時点の株主名簿に基づき記載しております。
2. 発行済み株式の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
3. 2023年11月8日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、Orbis Investment Management Limitedが2023年10月31日現在で1,256千株(発行済み株式総数に対する所有株式数の割合3.98%)の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年5月20日時点における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、当社は2023年11月21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が、上記については当該株式分割前の株式数を記載しております。
4. 2024年5月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、OASIS Management Company Ltd.が2024年5月14日現在で9,151千株(発行済み株式総数に対する所有株式数の割合9.67%)の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年5月20日時点における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。
5. 2025年5月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、2025年5月15日現在で、SMBC日興証券株式会社が3,090千株(発行済み株式総数に対する所有株式数の割合2.94%)、その共同保有者である三井住友DSアセットマネジメント株式会社が2,205千株(発行済み株式総数に対する所有株式数の割合2.10%)の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年5月20日時点における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	5 月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数 <span>更新</span>	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
柳田 直樹	弁護士											
井上 佳子	他の会社の出身者											
藤井 大温	他の会社の出身者											
竹内 俊昭	他の会社の出身者											
木下 玲子	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柳田 直樹			<p>弁護士として豊富な専門知識や経験を有するとともに、社外取締役または社外監査役として複数の会社の経営に関与してきております。その企業経営に関する経験や見識に基づいて事業に有益な助言を行っていただき、当社の企業価値向上に反映するために選任しております。</p> <p>なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
井上 佳子			<p>医療用品や製薬メーカーの経営者として豊富な経験や見識を有しており、その経験や見識に基づいて今までにない視点から意見を頂き、当社の企業価値向上に反映するために選任しております。</p> <p>なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立役員として指定しております。</p>



藤井 大温		2007年に㈱クスリのアオキに入社し、当社社員として約6か月間、店舗に勤務していた期間がありますが、退職してから既に15年以上が経過している上、当該期間を除き、過去及び現在において当社への関与は一切ありません。	介護分野や在宅特化型調剤薬局の経営者としての豊富な経験や見識に加え、ドラッグストア業界に関する知見も有しており、その経験や見識に基づいて当社の経営を監督し、取締役会へ助言頂くことで、当社の継続的な企業価値向上に反映するために選任しております。 なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立役員として指定しております。
竹内 俊昭		2023年3月まで花王(株)の代表取締役専務執行役員及び花王カスタマーマーケティング(株)の代表取締役社長執行役員を務めておりましたが、退任してから1年以上経過している上、当該期間を除き、過去及び現在において当社への関与は一切ありません。	経営者としての豊富な経験や実績を有していることに加え、小売業に対して十分な知見を有しております。その経験や知見に基づいて、当社の取締役会へ助言頂くことで、変化する顧客のニーズへの適切な対応及びガバナンスの強化に寄与し、当社の継続的な企業価値向上に反映するために選任しております。 なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立役員として指定しております。
木下 玲子			経営者としての豊富な経験や実績を有していることに加え、投資先企業の取締役に就任することを通じて広い視野を有しており、M&Aに対する知見が豊富であることから、当社の取締役会へ助言頂くことで、M&Aの推進及び成長戦略に寄与し、当社の継続的な企業価値向上に反映するために選任しております。 なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、同氏を独立役員として指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名報酬委員会	3	0	1	2	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	指名報酬委員会	3	0	1	2	0	0	社外取締役

補足説明

指名報酬委員会は、取締役の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性強化のため設置しております。社内取締役である飯嶋仁、独立社外取締役である藤井大温及び井上佳子の計3名で構成され、藤井大温が委員長を務めております。2025年5月期においては4回開催し、具体的な検討内容は取締役の構成方針や社外取締役の候補者等であり、その審査結果を取締役会に答申いたしました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	3 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は会計監査人より年間の監査計画書の提出を受け、会計監査の都度、監査の状況、内部統制の状況について報告を受けております。決算監査においては、監査概要報告書の提出を受け監査計画書に照らして確認し、実地棚卸に立ち会っております。監査役は内部統制推進室より内部監査計画並びに内部監査方法の提出を受け、定期的に監査結果について報告を受けております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
桑島 敏彰	他の会社の出身者													
中村 明子	弁護士													

- 会社との関係についての選択項目  
本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 」、  
近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 」、
- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
  - b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
  - c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
  - d 上場会社の親会社の監査役
  - e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
  - f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
  - g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
  - h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
  - i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
  - j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
  - k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
  - l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
  - m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
桑島 敏彰			企業経営の豊富な経験や実績があり、その幅広い見識を活かして当社の経営を客観的および中立的な立場から評価、監視していただくために選任しております。 なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立役員として指定しております。
中村 明子			弁護士として豊富な専門知識や経験を有するとともに、企業経営を監査する十分な見識を有しております。その専門知識や経験、見識を活かして当社の経営を客観的および中立的な立場から評価、監視していただくために選任しております。 なお、取引所が定める独立性の要件を満たしており、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、同氏を独立役員として指定しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入
---------------------------	----------------------------

該当項目に関する補足説明

業績向上に対する意欲や士気を一層高め、中長期的な株主価値の向上を図ることを目的としたインセンティブであります。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、社外取締役、従業員、子会社の取締役、子会社の従業員
-----------------	---------------------------------

該当項目に関する補足説明

上記項目のとおり、当社取締役、当社子会社取締役、当社子会社従業員に対して付与。  
 第1回新株予約権(2016年):当社取締役に対して8,000株(内、社外取締役に2,000株)、当社子会社取締役に対して2,000株、当社子会社従業員に対して24,800株  
 第2回新株予約権(2016年):当社取締役に対して14,000株(内、社外取締役に4,000株)、当社子会社取締役に対して2,000株、当社子会社従業員に対して39,200株  
 第3回新株予約権(2016年):当社取締役に対して3,500株(内、社外取締役に1,000株)、当社子会社取締役に対して500株、当社子会社従業員に対して10,500株  
 第4回新株予約権(2018年):当社取締役に対して3,500株(内、社外取締役に1,000株)、当社子会社取締役に対して500株、当社子会社従業員に対して20,400株  
 第5回新株予約権(2020年):当社取締役に対して1,750,000株、当社子会社取締役に対して1,750,000株



## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない
該当項目に関する補足説明	
有価証券報告書、事業報告書において社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。	
報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容	

当社の取締役の報酬等の額は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、各取締役の役割や責任範囲、企業価値増大への貢献、業績指標の達成度合い等を総合的に勘案し、指名報酬委員会からの答申に基づき、取締役会にて決定しております。

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、基本報酬とストック・オプションで構成されており、基本報酬の金額については、外部専門機関等の公表資料データ及び同業他社、異業種の報酬水準を踏まえ、取締役ごとの職務・職責等に基づいた金額(固定報酬)に加え、前連結会計年度の業績に基づいて算出した金額(業績連動報酬)を合わせた金額を当連結会計年度の報酬として確定させ、これを基本報酬としております。ストック・オプションを導入する際には、株主総会決議により、取締役への割当の上限個数を決定し、各取締役への割当個数は取締役会にて決定しております。退職慰労金については、算定基準について内規で定めており、役位、在任期間等を勘案し算出しております。

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、管理部門担当役員とも協議しながら、以下の基準に則り、各取締役の基本報酬の額を決定しております。なお、非金銭報酬としてはストック・オプションがありますが、その付与は不定期であり、必要と判断した時期に付与しております。

- (1) 取締役の固定報酬は、年間報酬額を12で除した月額固定の報酬としております。
- (2) 業績連動報酬は、各事業年度の連結経常利益の予算達成率に基づき、各取締役の職務・職責・成果貢献度を加味して、毎年決定しております。
- (3) 業績連動報酬の基本報酬に対する支給割合については、指名報酬委員会の協議及び意見を踏まえて、決定しております。

取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定の方針は、基本報酬を100%として、うち業績連動報酬部分が代表取締役や役付取締役で41～42%、取締役で19～26%となっております。

社外取締役の報酬は、業務執行から離れた立場で業務執行を監督するという観点から、基本報酬のみで構成しており、期待される役割を適切に遂行できるよう、職務価値に見合った報酬水準としております。

当社の監査役の報酬は基本報酬のみで構成されており、その役割を鑑みて、業績に基づいて算出した金額は含まれておりません。

取締役の報酬限度額は、2016年6月28日開催の臨時株主総会において年額300百万円以内(ただし、使用人分給とは含まない)と決議しております。

監査役の報酬限度額は、2016年6月28日開催の臨時株主総会において年額20百万円以内と決議しております。

また、当社子会社株式会社クスリのアオキ兼務役員については、両社を併せた役割や責任範囲等を鑑みて報酬を決定した後に、両社での配分決定のうえ、各法人から報酬を支払うものとしております。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

取締役会の議案については、資料の事前配布を行い、必要に応じて説明するなどのサポートを行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、取締役会及び監査役会を設置しております。取締役会は取締役10名(内、社外取締役5名)、監査役3名(内、社外監査役2名)で構成され、毎月1回定例開催し、経営の最高決定機関として法令及び定款に定める事項の他に、経営方針や単年度予算等の重要事項を決定しております。

取締役の任期は、経営責任を明確にする観点から任期1年としており、また、業務執行を行う取締役から独立した客観的視点が経営監視機能の強化及び公正な意思決定に反映される体制を整えるために、社外取締役を選任しております。なお、当社2025年5月期の取締役会の開催は13回であり、主に決算や業績の進捗状況の確認、規程の改定などを検討事項としております。監査役監査については、監査役が取締役会等の重要会議に出席し、取締役の意思決定の状況及び監督義務の履行状況を監視できる体制をとっております。なお、当社2025年5月期の監査役会の開催は15回であり、中村明子氏が15回中15回、桑島敏彰氏が15回中14回、三賀森正裕氏が10回中10回に出席しました。また、監査が実効的に行われることを確保するため、監査役は会計監査人及び内部統制推進室から定期的に監査の報告や説明を受け、内部統制推進室は必要に応じて監査役と協力し、相互に監査結果に関する情報や資料の提供を行い、会計監査人の監査にも積極的に協力しております。監査役の中には、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者や会社経営等の豊富な経験を有する者が含まれており、監査役が内部統制推進室の従業員に監査業務に必要な事項を命令することができるなど、監査機能を強化する体制を整えております。

当社の会計監査は、仰星監査法人と監査契約を締結しております。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

上記の体制が、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方であり、ステークホルダーとの利害を調整しながら、効率的かつ健全な経営を実現するために有効な体制であると考えており、当該体制を採用している理由であります

#### 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

##### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
電磁的方法による議決権の行使	当社の株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社が運営するサイトにより、電磁的方法による議決権行使が可能となっております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	自社および東京証券取引所のホームページならびに議決権電子行使プラットフォームへ掲載しております。
その他	事業報告の内容報告に際してビジュアル化を図っております。

##### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	主に決算発表(本決算、中間決算)後に実施しております	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページに決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、四半期報告書、統合報告書、ニュースリリース等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画本部経営企画室経営企画課を担当窓口としております。	

##### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループでは経営理念を表している社訓の中に、「クスリのアオキはお客様のためと従業員のためにあります」という文言を入れております。お客様を重視する姿勢は当然の事とし、かつ、育児休業規程等を制定して従業員が働きやすい環境づくりに努めております。 また、企業倫理規程を制定し、法令遵守に基軸を置き、株主、取引先、従業員、顧客並びに地域社会などの利害関係者との信頼関係を維持するよう努めております。更に、株主重視の観点からも安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としており、適時開示にも積極的に取り組んでおります。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループでは地域の医療機関と連携して、生活習慣病を中心として、健康・栄養に関するセミナー、相談会等を催し、健康に関する啓発活動を実施しております。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、当社グループの役員及び使用人が法令及び定款を遵守し、かつ社会的責任及び社会規範に基づいた行動を取るために、当社グループ共通の企業行動基準である「企業倫理規程」を定め、コンプライアンス強化のための指針としてすべての役員、使用人に周知させるものとしております。このコンプライアンス強化を更に確実にするために社長直轄の内部統制推進室をコンプライアンス担当部署とし、当社グループ全体のコンプライアンス維持及び推進の観点から、規程・ガイドライン等の策定及び改定、当社グループ内における監督・指導、各部門の業務の状況の監査及び使用人教育等を行い、当社グループ各社、各部署を横断的に統括しております。また、法令や社内規程上疑義のある行為等について、当社グループの使用人が直接情報提供を行うための手段として「コンプライアンス・ホットライン運用規程」に基づく「コンプライアンス・ホットライン」を設置しており、社内窓口併せて、社外の弁護士による通報・相談窓口を設置し、適正に運用しております。なお、令和4年6月1日施行の公益通報者保護法の一部を改正する法律に則り、コンプライアンス・ホットライン運用規程を改定しております。

当社は、複数の社外取締役及び社外監査役を選任することにより、当社グループ内の取締役会における取締役の職務執行に対して監視・監督機能を確保しております。

内部統制推進室は、当社グループの新たなリスクの識別、評価及び必要とされる対応策の提案を行っております。グループリスク管理委員会は、「リスク管理規程」に則って、コンプライアンス、環境、災害、品質及び情報セキュリティ等に係るリスク発生時における迅速な対応を行っております。グループリスク管理委員会は、対応策が検討されていない新たなリスクが生じ、そのリスクの影響が重大である場合には、速やかに取締役会に報告し、取締役会において責任者を選任することにより、新たなリスクに対して迅速かつ適切に対応していくものとしております。

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他の関係法令及び「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（金融庁・企業会計審議会公表）等に基づき、「財務報告に係る内部統制の基本方針」を定めております。取締役会は、同基本方針に則り、内部統制委員会（委員長代表取締役社長）を設置し、財務報告に係る内部統制を整備し、継続的に運用しております。内部統制推進室は、財務報告に係る内部統制のモニタリングを行い、内部統制委員会は、そのモニタリング結果を踏まえて、財務報告に係る内部統制の有効性判断の検討及び承認を行っております。

監査役会の監査が実効的に行われるために、監査役が内部統制推進室の担当者に監査業務に必要な事項を命令することができるようにし、取締役と年2回以上の個別ヒアリングを実施し、代表取締役、会計監査人とは定期的に意見交換会を開催しております。また、監査役会の意見形成の質の向上のために、社外監査役のうち1名は弁護士とすることを原則としております。

### 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社の反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関わりを持たず、公共の信頼を維持し健全な企業経営を実現することにあります。基本方針等については、反社会的勢力に対する基本方針、企業倫理規程、内部統制システム構築の基本方針、反社会的勢力排除規程において定めており、主要な社内会議等を通じてその内容の周知徹底を図るとともに、当社ホームページにも反社会的勢力に対する基本方針として、その主な内容を掲載しております。取引先等の確認に関する業務については、反社会的勢力排除規程にて確認担当部署、確認方法等を規定して実施しております。

## その他

### 1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無 **更新**

あり

該当項目に関する補足説明 **更新**

当社グループは、「健康と美と衛生」を通じて社会に貢献し、地域のお客様から信頼されるドラッグストア、調剤薬局を運営することを経営理念としております。この理念に基づき、地域に根差したビジネスモデルと独自の成長戦略を着実に実行し、企業価値を高めていくことが、株主共同の利益を最大化させるための最善の方法であると考えております。当社の経営特性を十分に理解しない不適切な買収者による支配は、こうした価値の源泉を毀損するおそれがあるため、株主の皆様が十分かつ正確な情報と十分な時間に基づき適切な判断を行える環境を整えることは、当社の責務であると認識しております。

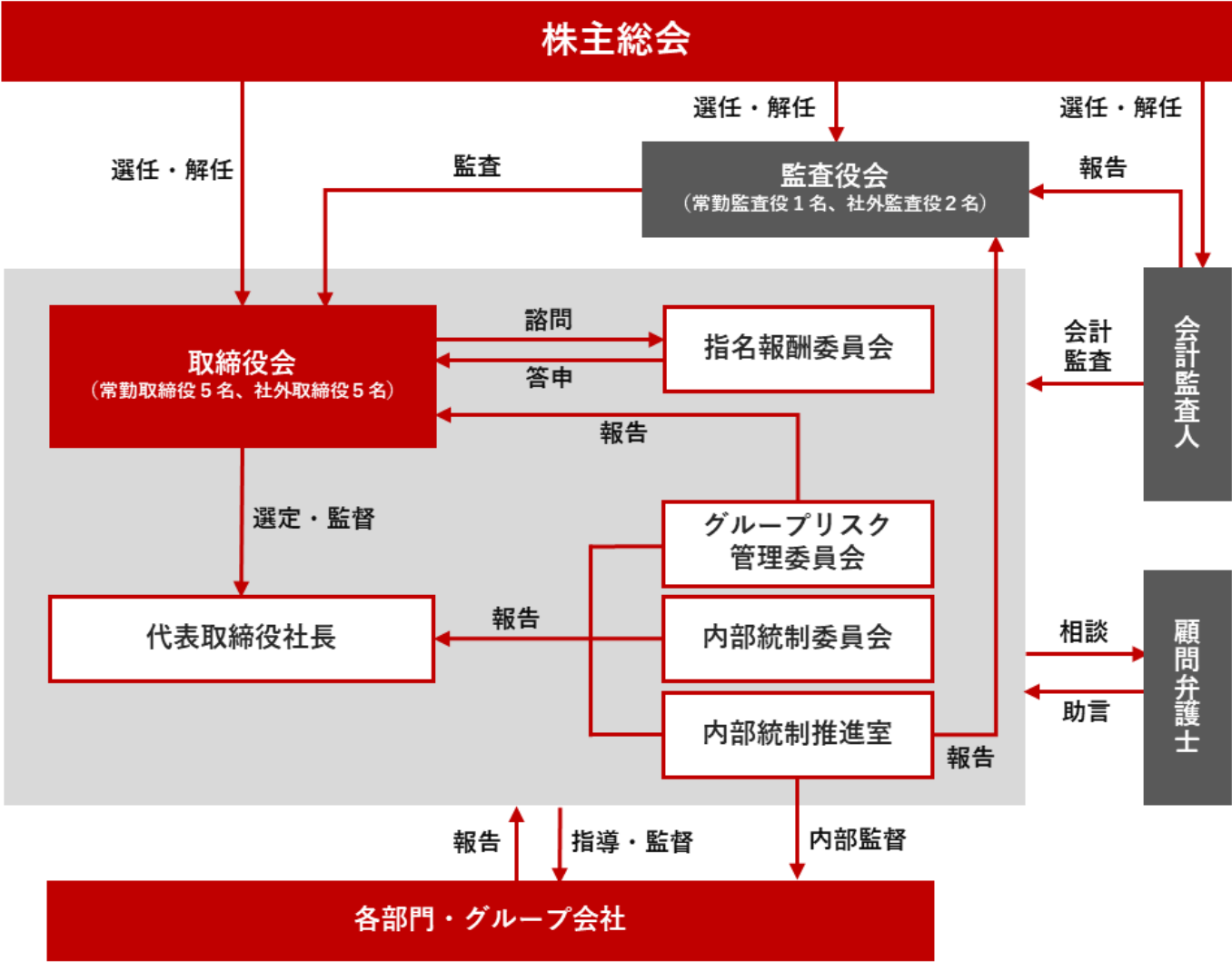
このような考えに基づき、当社は、2026年2月17日開催の臨時株主総会において株主の皆様の承認を得て、「当社株式の大量取得行為に関わる対応方針（買収への対応方針）」（以下「本件方針」といいます。）を導入いたしました。本件方針は、当社株式の大量取得を行おうとする者に対し、事前に必要な情報の提供および一定の検討期間の確保を求めるものです。手続きを遵守しない買収者や、当社の企業価値を著しく損なうおそれのある買収者に対しては、新株予約権の無償割当て等の対抗措置を講じることがあります。なお、これらの判断にあたっては、経営陣の保身目的での運用を排除し、客観的な合理性に基づき株主共同の利益を守るため、当社社外取締役等から構成される独立委員会の意見を最大限尊重するなど、適正なプロセスを遵守いたします。

本件方針は、経済産業省および法務省が2005年5月27日に公表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の内容、企業価値研究会が2008年6月30日に公表した報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」の提言内容、経済産業省が2023年8月31日に公表した「企業買収における行動指針 企業価値の向上と株主利益の確保に向けて」、並びに、東京証券取引所の定める平時の買収防衛策に関する、買収防衛策の導入に係る規則および同取引所有価証券上場規程の改正により導入し、2015年6月1日より適用を開始した「コーポレートガバナンス・コード」（2021年6月11日の改訂後のもの）の「原則1 - 5.いわゆる買収防衛策」の趣旨を踏まえて策定されており、これらの指針等に定められる要件は、本件方針においても充足されております。また、本件方針は、株主総会において、当社株主の皆様のご承認を得た上で導入されたものであり、今後の当社株主総会において本件方針の変更又は廃止の決議がなされた場合には、本件方針も当該決議に従い変更又は廃止されることになります。従いまして、本件方針は、いわゆるデッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策）又はスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）ではなく、本件方針の継続、変更および廃止には、当社株主の皆様のご意思が十分反映さ

れる仕組みとなっています。

詳細につきましては、下記の当社ホームページをご参照ください。  
(<https://www.ir.kusuri-aoki-hd.co.jp/ja/Sustainability/NEW6.html>)

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項



区分	氏名	地位	専門性				
			企業経営・事業戦略	事業知見・商品	人的資本・人材開発	財務・会計	法務・リスクマネジメント
取締役	青木保外志	取締役最高顧問	●	●	●		
	青木宏憲	代表取締役社長	●	●	●		
	青木孝憲	取締役副社長	●	●		●	
	飯嶋仁	常務取締役		●	●		
	八幡亮一	取締役		●		●	●
	柳田直樹	社外取締役			●		●
	井上佳子	社外取締役	●		●		
	藤井大温	社外取締役	●	●			
	竹内俊昭	社外取締役	●	●			●
	木下玲子	社外取締役	●		●	●	