



統合報告書 2025

2024.5 ▶ 2025.4

イントロダクション

アイングループのビジョン

アイングループは、社員一人ひとりがグループ・ステートメントを認識し、
ビジョンである「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業を目指しています。

01 ビジョン

「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業に

社会は大きく変化し、人々のニーズや価値観は多様化しています。私たちの事業環境においても、患者さま、お客さまの「健康でありたい」「美しくありたい」「自分らしくありたい」という想いの叶え方はさまざまに広がっています。アイングループは、人々の健康や美に貢献する事業を通じ、グループ・ステートメントでもある「お客さまの元気と笑顔」を実現し続けるため、これからも、お客さまをはじめ多様なステークホルダーの皆さまのことを考え、自ら変化し行動することで、「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業を目指します。



02 グループ・ステートメント

まず、社員が幸せを感じられる会社でありたい。
自ら挑戦でき、新しい形を創れる仕事場でありたい。
すべては、お客さまの元気と笑顔のために。
私たちは、「進化を続ける「いちばん」のグループ」を目指します。

私たちが向き合うすべての人の想いに、寄り添っていくこと。それを誇りとし、喜びとできる会社こそが、アイングループの目指す姿です。アイングループでは、2018年よりコミュニケーションアイコンとしてオードリー・ヘプバーンを起用しています。女優として世界を魅了し、母として、また自立した女性として生き、後半生を世界の貧困で苦しむ子どもたちの救済活動に捧げたオードリー・ヘプバーンのように、社員一人ひとりが美しい意志をもち、愛と希望で人を支えられる存在でありたいと願っています。まず、社員を大切にすること。働きがいのある会社であること。この要件が満たされてこそ、はじめてお客さまのために全力を尽くせる。「社員第一主義」とは、究極の「お客さま第一主義」である、というのが経営の信念です。お客さまと社員、そしてあらゆるステークホルダーにとって、名実ともに「いちばん」のグループを目指し、かつそうあり続けるという、強い意志を表明するメッセージです。



情報開示体系

当社グループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待や要請にお応えできるよう、当社ウェブサイトでの情報の速やかな開示、IR・SRミーティング等での積極的な対話を行っています。開示資料の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

	財務情報	サステナビリティ関連財務情報
<p>報告書</p>	<p>統合報告書2025 中長期的な企業価値向上に向けたビジョン・成長戦略・活動等を解説</p> <p>有価証券報告書</p> <p>DATA FILE</p>	<p>コーポレート・ガバナンスに関する報告書</p> <p>ESGデータブック</p>
<p>WEB</p>	<p>IR情報</p>	<p>サステナビリティ</p>
<p>対話</p>	<p>株主総会</p> <p>決算説明会</p> <p>国内外機関投資家個別ミーティング</p>	<p>ステークホルダーエンゲージメント</p>

編集方針

当社グループは、持続的な成長と、社会・環境・経済価値の創出に向け、さまざまな取り組みを推進しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループの具体的な取り組みや考えを深く理解していただき、皆さまとのコミュニケーションの強化につなげていくことを目的とし、2010年4月期から、英語版アニュアルレポートを発行してきました。さらに、2022年4月期からは、マテリアリティや人材戦略、DX戦略等、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みの情報等を拡充し、統合報告書として和文版・英文版を発行しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) *が公表した「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が策定した「価値協創ガイドダンス2.0」を参考にしています。

*2021年6月、IIRCはSASB (サステナビリティ会計基準審議会) と合併してVRF (Value Reporting Foundation) を設立。VRFは2022年6月に、CDSB (国際気候変動開示基準委員会) とともに、ISSB (国際サステナビリティ基準審議会) に統合

対象期間 2025年4月期 (2024年5月1日～2025年4月30日)。なお、発行時点での最新の情報も記載しています。

対象範囲 株式会社アインホールディングス、子会社32社及び関連会社3社

見通しに関する注意事項

この統合報告書には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社グループが現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。

また、経済動向、ヘルスケア業界等における競争の激化、法規制や税制、諸制度等にかかわるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。そのため、実際の業績は当社グループの見込みとは異なる可能性があります。

目次

イントロダクション

- 01 アイングループのビジョン
- 02 情報開示体系、編集方針、見直しに関する注意事項
- 03 目次、統合報告書2025の見どころ

マネジメントビジョン

- 04 トップメッセージ
- 09 **特集** アナリスト鼎談

価値創造の原動力

- 13 成長の軌跡
- 15 街とアイングループ
- 17 価値創造ストーリー
- 19 経営資本

ビジョン実現への戦略

- 21 中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」
- 23 事業別ビジョン
- 33 財務戦略、DX戦略、人材戦略

サステナビリティ

- 45 マテリアリティ
- 49 環境分野の課題への取り組み
- 51 社会分野の課題への取り組み

ガバナンス

- 53 **特集** 監査役鼎談
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 67 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント
- 71 ステークホルダーエンゲージメント

基本情報／データ

- 73 11年財務・非財務サマリー
- 75 ESGデータ
- 77 基本情報

統合報告書2025の見どころ

2025年3月に中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034 1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年」を発表しました。この中長期ビジョンの実現に向けた各戦略やガバナンス体制の強化、また、サステナビリティ経営の実現に向けた取り組みについてをまとめています。

Point 1

中長期ビジョンの実現に向けた戦略

中長期ビジョンの実現に向けたマネジメントビジョンに加え、長年業界を分析してきたアナリストの視点による中長期ビジョンに対する評価及び当社グループへの期待について掲載しています。その他、事業別戦略や財務戦略等、中長期ビジョンの実現に向けた各種施策をまとめています。

Point 2

ガバナンス体制の強化

2024年7月に新たな社外取締役3名及び社外監査役2名を迎え、ガバナンス体制を強化しました。社外役員における取り組みの一部を監査役鼎談及び指名・報酬等諮問委員会委員長メッセージにまとめています。

Point 3

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループのサステナビリティ経営におけるステークホルダーの皆さまとの関わりについて、ステークホルダーエンゲージメントとしてまとめています。なお、中長期ビジョンの発表をうけ、2025年からはマテリアリティの見直しを開始しています。

マネジメントビジョン

トップメッセージ



地域医療に貢献する
調剤薬局の持続可能性向上と、
企業としての成長を
両立させていく

代表取締役社長

大谷喜一

調剤薬局の持続可能性向上と 企業としての成長の両立を追求していく

アイングループは、「アイン薬局」を中心に全国に薬局を展開するファーマシー事業と、コスメティックストア「アインズ&トルペ」とインテリアショップ「Francfranc」を主要都市を中心に展開するリテール事業という、2つの事業を柱としています。現在のこの事業形態を確立するまでには、紆余曲折がありました。大きな転機は、1997年の金融危機をひとつの背景としてそれまでのすべての事業を見直し、調剤薬局を軸とした事業の再構築に取り組んだことでした。「同質化競争はしない」ことを基本戦略とし、収益性の高い事業に経営資源を集中させるとともに、新たな業態の開発に注力することで、持続的な発展を目指してきました。

この戦略が奏功しました。2002年のM&Aを機に調剤薬局市場のリーディングカンパニーとなるとともに、コスメティックストア業態1号店の出店を果たし、現在の当社グループの基盤が築かれました。

2000年以降は、調剤薬局市場全体が拡大していた時期でもありました。当社グループは、3度の中期計画において掲げた売上高目標「2005年4月期400億円」「2008年4月期1,000億円」「2014年4月期2,000億円」を通過点とし、業界内で独自かつ強固な事業基盤を確立しました。その後、コロナ禍で営業利益が減少した時期もありましたが、事業は順調に拡大を続けています。

特に、ファーマシー事業は業界トップを維持し、全国各地にフラッグシップとなる調剤薬局を出店することにより、調剤薬局としての“アイン薬局ブランド”を確立しています。薬剤師の採用が円滑に進むようになった他、好立地への出店のお声がけを多数いただくようになり、競争上有利な立場となりました。しかし、業界トップにあるということは、一方で、調剤薬局としての社会的使命を果たす責任もそれだけ大きいということに他なりません。政府の医療費削減の方向性が大きく転換することは考えにくく、薬価の引き下げや調剤報酬の下落による調剤薬局の利益の縮小傾向は続くだろうと予想されます。そのような状況の中で、調剤薬局の信頼性や持続可能性を高めつつ、企

マネジメントビジョン

業としての成長をどのように両立させていくかが、今まさに問われていると感じています。

事業規模拡大とDXによる生産性向上が収益性を高め、次の成長につながる

調剤薬局の使命を果たしつつ企業としても成長していくために必要なことは、事業規模の拡大とDXによる生産性向上だと考えています。

高齢化・人口減少が続き、産業構造も大きく変わろうとしています。混沌とする時代状況の中、この先どのような外部環境の変化があっても事業を揺るぎなく継続していくためには、相応の事業規模の確立が不可欠です。また、AIがもたらす急速な社会経済の変化についていかなければ、企業は生き残ることが難しくなるでしょう。AIやDXへの投資は巨額であり、その原資を確保するためにも、事業や収益の拡大が必要となります。すなわち、「トップラインの拡大→DX投資の拡大→AIやDXによる生産性向上」という道筋を確立することが、現在の重要な経営課題なのです。

こうした認識の下、当社グループは、2024年8月にFrancfrancを、2025年8月にさくら薬局グループをグループ会社化し、リテール事業、ファーマシー事業両方の規模拡大を図っています。DX投資については、2025年4月期には約30億円を投じる等、継続して力を入れているところです。これらのM&AやDX投資が、当社グループの収益性を高め、次なる成長につながると確信しています。

さくら薬局グループのM&Aを含め、2026年4月期の計画を上方修正

次に、2025年4月期の業績についてご説明したいと思います。売上高は前期比14.3%増、計画比0.7%増の4,568億

円となりました。一方、経常利益は前期比15.4%減、計画比9.6%減の180億円となり、増収減益で着地しています。リテール事業は、グループ会社となったFrancfrancの8か月分の業績が加わったことにより、売上高・経常利益ともに大きく伸びました。ファーマシー事業も売上高は伸ばしていますが、減益となってしまいました。

ファーマシー事業が減益となった要因として、まず挙げられるのが調剤報酬の改定です。調剤報酬の改定が行われた年は収益が落ち込む傾向がありますが、とくに2024年度の改定は大手企業にとって非常に厳しい内容であり、高額医薬品の粗利率低下が収益への大きなマイナスとなりました。もうひとつの要因は、ファーマシー事業の労務費及び管理コストの増加です。労務費の増加は、近年の物価上昇に対応した給与引き上げの結果で、人的資本への投資だと捉えています。管理コストの増加は、DX投資を前倒しで実行した結果であり、近い将来、生産性向上を通じて収益増につながるものと考えています。若干の減益は計画に織り込んでいたものの、実際の決算が計画を下回ったことは、厳粛に受け止めています。

2026年4月期の計画については、6月の前期決算発表時に一度公表しましたが、今期第1四半期の決算を踏まえ、さくら薬局グループのグループ会社化の効果も考慮し、9月に計画を上方修正のうえ、改めて公表しました。2026年4月期修正計画では、売上高が前期比41.4%増、経常利益が46.6%増を見込んでいます。

ファーマシー事業は、さくら薬局グループのグループ入りにより、調剤薬局が2,000店舗を超え、調剤売上高が5,000億円を超えます。特に関東・関西での店舗数が倍増し、さらなるトップラインの拡大、収益力強化につながると考えています。

リテール事業は、アインズ&トルペの売上が非常に堅調に推移していることに加え、Francfrancが初めて通期で寄与すること、アインズ&トルペとFrancfrancの協働が本格化すること等により、売上高、セグメント利益とも大きな伸びを見込んでいます。アインズ&トルペとの協働は、2025年

4月期にインショップで5店舗、コーナー展開を3店舗で実施していますが、このうちインショップ形態でFrancfrancの商品を展開した郡山市の店舗では、全店平均より2ポイント以上高い粗利率を達成しています。今期は、「アインズ&トルペ+Francfranc」の形での出店の検証を進め、シナジーの創出を目指します。また、旗艦店舗の全面改装等、Francfrancに対しても適切な成長投資を実行していきます。Francfrancは洗練された商品を取り揃えており、その魅力を維持するためにも、ブランドの世界観を保つことが重要だと考えています。

生成AIを活用したシステムの導入が収益性を大きく向上させる

ここで、DX投資が各事業やコーポレート機能をどのように革新していくのかについて、お話ししたいと思います。

当社グループがDXの推進に特に力を入れ始めたのは、およそ7年前のことです。2018年に全国初となるオンライン服薬指導を開始し、2019年にはアインズ&トルペ公式アプリをスタートさせる等、デジタル化によって患者さまやお客さまの利便性を高めるとともに、業務の効率化にも取り組んできました。しかし、先ほど申し上げたとおり、AI活用の遅れは企業の存続に関わるという強い危機感を持ち、思い切った規模のDX投資を継続的に行い、人員も7年前の6名から約100名へと増やしています。

こうした先行投資によって開発・準備してきた新システムや生成AIが、効果検証を終え、2026年4月期から実際の業務に順次導入されていきます。例えば、ファーマシー事業における店舗の生産性向上のため、「AI診断書」を開発しました。これは、AIが膨大なデータから個店ごとの課題を分析し、効率化のための助言を毎月自動的に配信するというシステムです。さらに、服薬指導時の音声データを活用し、AIが薬剤服用歴の記載を補助する「生成AI搭載電子薬歴システム」を、2025年7月から導入しています。他にも、

患者さまの待ち時間短縮に役立つ施策を含めた「業務改善のナレッジ集」を構築する等、効率化だけでなく、安全性や利便性の向上も追求し、店舗の改善をAIやDXによって推進していきます。

リテール事業では次世代POSの開発やEC・アプリのリニューアルによるサービス強化及びデジタルマーケティングの促進を図っており、全社的には生成AIを活用したバックオフィス業務の自動化や、会計・教育管理・購買・物流管理等、各種システムの刷新を、2027年4月期内の完了を目標に進めています。

一連のDX施策により、管理コストの削減はもちろん、単純業務からの解放と社員による高度な業務へのシフトが進み、労働生産性の向上や働きがいの向上が実現します。サービス内容も多様化・高度化し、お客さまの利便性や満足度もさらに向上するでしょう。まさに、当社グループ全体の事業が高度化していくとともに、今後その成果が収益にも大きく反映されていくものと考えています。

2034年4月期売上高1兆円を目指す「中長期ビジョン」を発表

2025年3月、当社グループは、中長期ビジョン「Ambitious



マネジメントビジョン

Goals 2034「1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年」を発表しました。大型M&Aの実施や事業規模の拡大に伴い、社員数も大幅に増加しています。今後の進むべき方向性を明確にし、グループ全体で目標を共有する必要があると考えました。

中長期ビジョンでは、売上高の目標として「2030年4月期7,000億円、2034年4月期1兆円」を掲げました。同時に、資本効率性の向上や収益力の強化・維持にも取り組み、「2030年4月期に純利益率4.0%、ROE13.0%、2034年4月期に純利益率4.0%、ROE15.0%」を目標としています。

この目標の達成に向けたドライバーとなるのは、ファーマシー事業及びリテール事業、それぞれの成長です。ファーマシー事業においては、専門性を備えた「かかりつけ薬局」としてアイン薬局の継続的成長、リテール事業においては、アインズ&トルペとFrancfranc、両ブランドの成長を基盤とし、M&Aも活用しながら、2034年4月期には売上高1兆円の達成を目指します。

定量目標の中でチャレンジングなのは「2030年4月期純利益率4.0%」の達成で、2024年4月期の純利益率2.8%から1.2ポイント上げていく必要があります。ここで重要となるのは、先に述べたAIやDXによる利益改善、特にファーマシー事業における店舗効率化と利益改善です。当社グループの調剤薬局は大型店が多いので効率化の効果も大きく、AIの活用が順調



に進めば、大幅な利益改善が期待できると考えています。

また、出店やM&A等の成長投資に伴い、借入を増やす計画となっており、財務レバレッジは2024年4月期の1.8倍から2030年4月期には2.0倍、2034年4月期には2.3倍となる見込みです。その中で株主還元も強化し、今後5年間で自社株買いも含め、配当性向30%程度を目標としたいと考えています。

6つのマテリアリティに対応した 30のプロジェクトが組織横断で活動

最後に、当社グループのサステナビリティ経営についてご説明します。

当社グループは、人々の健康や美に貢献する企業として「地域医療への貢献」「美しさとすやかさの提供」をはじめとする6つのマテリアリティを特定し、サステナビリティ委員会のもと、その達成に向けて約30のプロジェクトチームが発足し、組織横断的な取り組みを進めています。

例えば、日本心臓財団等の4団体共催の、心臓病・脳卒中の予防を目指す「健康ハートの日」の啓発活動には、当社グループのすべての調剤薬局が参加しています。地域に根ざし、地域医療への貢献を志す企業として、たとえ小さな活動であっても、地域の調剤薬局を拠点の一つひとつ積み重ねていくことこそが、患者さま、地域の皆さま、そして多様なステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く道であると考えています。

環境課題への対応では、2024年12月より、関西及び北陸の調剤薬局において、太陽光発電を活用したオフサイト型コーポレートPPAの仕組みを用いた電力の導入を開始しました。冬季の省エネ・節電対応も継続し、積極的なCO₂排出削減に努めています。他に、医薬品廃棄の削減、一般消耗品の環境配慮品への切り替え等、着実に取り組みを進めております。

コーポレート・ガバナンスの面では、2024年に新たに加

わった3名の社外取締役が2年目を迎え、5名の社外取締役がワンチームになったと感じています。取締役会では活発なご意見をいただき、明るい雰囲気の中、長時間にわたり建設的な議論が行われています。また、重要性が高まるM&Aやコンプライアンスに関して、それぞれの分野の専門家である社外取締役から有益な助言や提言もいただいております。執行の監視・監督機能は強化されていると考えています。

人的資本経営については、マテリアリティ「健全な経営基盤」における重要な取り組みとして位置付け、ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営の推進に注力し、各種KPIを設定・開示しています。その中で、当社グループは女性社員の比率が高い(2025年4月末時点83.1%)ということもあり、女性社員のキャリア形成を支援する等、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。これらの取り組みは高く評価されており、女性活躍推進においては「プラチナえるぼし」や「プラチナくるみん」の認定を取得し、健康経営では5年連続で「健康経営優良法人」の認定と2年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」の認定を取得しています。

また、ESGの観点からも、当社グループのさまざまなマテリアリティに対する継続した取り組みが高く評価されています。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する国内株式を対象としたESG指数の構成銘柄のうち、5つに選定されている他、最近では、およそ300銘柄で構成される「SOMPOサステナビリティ・インデックス」にも選ばれています。

「お客さまの元気と笑顔のために」 この考え方を忘れてはいけない

当社グループ自体のサステナビリティを考えたとき、最も重要なことは「社員の幸せ」だと私は考えています。「グループ・ステートメント」にあるように、第一に「社員が幸せを感じられる会社」にすること、そして「自ら挑戦でき、新しい形を創れる仕事場」にすることが、サステナ

ビリティ経営の核心であり、経営者の最も大事な任務なのではないでしょうか。

先ほどDX関連の人材を約100名に増員したと述べましたが、その多くは中途採用で、多くの方が当社グループの成長性やカルチャーに魅力を感じて入社してくれたのだと思います。その他にも入社間もない社員たちが各事業で活躍し、会社全体の変革を牽引する重要な役割を担っています。

M&Aにしても、必ずしも資金があれば実現できるものではありません。さくら薬局グループのM&Aは、同業でカルチャーも近いという好条件があったものの、グループに入った後の経営を担う人材が揃っていたからこそ、実現できたのです。さくら薬局グループの新体制発足後、何をなすべきかをまとめた「100日プラン」というものがありますが、これは、私の指示に基づいた検討の結果ではなく、新体制発足後の経営を担う役員や管理職が中心となって主体的に策定したものです。そのプランのもと、新体制のさくら薬局グループは非常に順調なスタートを切っています。

社員の自由な挑戦と創造性こそが、会社の成長を支えているのだと改めて実感しています。

ただし、社員の自由な挑戦も、「何のために」が明確でなければ意味がありません。私たちは「お客さまの元気と笑顔のために」仕事をしているのです。この考え方を決して忘れてはいけません。

その意味では、ファーマシー事業においてもリテール事業においても、オーガニック(自力)出店が非常に大事です。収益に大きなインパクトがなくとも、やはり自社による新規出店や店舗開発を着実に重ねていかなければ、企業としての基盤を強化することはできないでしょう。いかにすれば「この街にアインがあって良かった」と感じていただけるのかを想像し、新たな価値を生み出し続けることで、社員も会社もともに成長していくと考えています。

株主の皆さまも、当社グループの成長をご期待いただき、株式を保有して下さっているのだと思います。私たちは、そのご期待にしっかりと応え、企業価値の向上に努めていかなければならないと考えています。

特集 アナリスト鼎談

「売上高1兆円企業」への道筋。社長とアナリストが語る
ファーマシー事業とリテール事業の成長戦略

代表取締役社長

大谷 喜一

野村証券株式会社
医薬ヘルスケア・チーム・ヘッド

繁村 京一郎氏

UBS 証券株式会社
コンシューマー・セクター・ヘッド

風早 隆弘氏

アイングループは2025年3月に中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」を発表し、「売上高1兆円企業」という新たなステージへと大きく踏み出しました。業界再編が加速し、薬局のあり方が問われる変革期に、リーディングカンパニーとしてどのような価値を創出していくのか。代表取締役社長の太谷喜一に加え、長年業界を見つめてきた野村證券の繁村京一郎氏、UBS証券の風早隆弘氏を迎え、当社グループの中長期ビジョンや調剤薬局業界の展望、リテール事業の可能性について率直に語り合いました。

「中長期ビジョン」は成長への羅針盤であり、
ステークホルダーの皆さまへの約束

大谷喜一（以下・大谷） まず、当社が「売上高1兆円」という大きなビジョンを掲げた背景についてご説明します。

当社グループの社員数は2025年8月時点で2万4,000人規模にまで拡大しました。M&Aによって急成長する中で、これだけ多くの仲間が高いモチベーションで日々の業務に向き合っていくためには、「会社がどこへ向かうのか」という方向性を明確に示すことが重要です。当社グループがどのような会社を目指しているのか、数字の目標も含めて明確に示しておく必要があると考えました。また、株主をはじめとする市場関係者の皆さまに対し、私たちが今後どのような成長を目指しているのかを力強く発信しなければ、正当な評価やご理解をいただくことはできません。

正直なところ、経営者としてはこのような数値目標を積極的に掲げたくないという思いもあります。それは、数値の達成そのものが目的化してしまいがちだからです。しかし、リテール事業が第二の柱として成長してきたことに加え、調剤報酬改定にも対応できるだけの自力がついてきました。「大きな目標を掲げて挑戦できる体制が整った」と判断して、中長期ビジョンを発表しました。

繁村京一郎（以下・繁村） 「中長期ビジョンを示してほしい」という声は確かにマーケットにありました。今回、ファーマシー事業で7,000億円、リテール及びその他の事業で3,000億円と定量的な目標を示し、それに向けてどのようなステップを踏んで何を実行していくのかを明確にされたことは、非常に重要なメッセージになっていると考えます。ともすれば、経営計画がビジョンというより単なる「達成目標」になりがちな傾向があります。しかし、アイングループの中長

期ビジョンからは、「私たちはこうなりたいんだ」という経営陣の明確な意思が伝わってきました。

調剤薬局業界では、ある程度M&Aを伴わなければ規模拡大が難しい一方で、「規模だけでなく、収益性も兼ね備えた成長が可能である」というメッセージを発信することが、業界全体にとって必要だと感じています。そうでなければ、調剤報酬改定の影響を受け、疲弊し続けるだけになってしまうためです。その点で、今回大谷社長から「調剤報酬改定に対応できる自力がついた」という言葉が出たことは大きな転機だと思います。今回の中長期ビジョン達成に向けてアイングループがどのように行動するのか。それが今後の業界動向を計るベンチマークになると言えるでしょう。

風早隆弘（以下・風早） 今回の中長期ビジョンを拝見して、非常に安心感を覚えたというのが率直な感想です。中長期ビジョンは社員や株主、マーケットに向けたものであることはもちろんですが、私はそれ以上にお客さまや社会に対する力強いメッセージだと受け取りました。「10年後も成長し、地域社会で存続し続ける」という約束は、薬局をご利用いただくお客さまにとって大きな安心材料となります。業界再編が加速する中、「近所の薬局が10年後も存続するのか」と不安を感じる方は少なくありません。今回の中長期ビジョンで、アイングループが具体的な規模を伴って医薬品の供給責任を果たし続けると約束されたことは、数字以上の大きな意味を持ちます。さらに、国の医療行政を担う政府の視点で見ても、ナショナルヘルスケアシステムの一翼を担うという強い意志表示は、社会インフラとしての薬局の未来に安心感を与えるものだと感じました。

また、保守的な経営計画を掲げる企業が多い中で、経営トップ自らが成長への大胆なビジョンを示したことは、非常に評価に値する点だと思います。

M&Aによる規模拡大とDXによる効率化で、
地域医療への責任を果たしていく

繁村 調剤薬局は現在全国に約6万3,000店舗存在し、今も増加傾向にあります。一方で、業界再編も進んでいます。現在、上位10社がようやくシェア20%を超えた状態ですが、今後さらに集約化が進むでしょう。

その中で最も重要なのは、薬剤師の人数を確保し、質をいかに高めるかという点です。そして、その質を担保するために不可欠なのがDXへの投資です。DX導入によって単純業務が効率化されれば、薬剤師はかかりつけ機能の向上といった本来の職能発揮に注力できるという好循環が生まれます。逆に、DXを導入・推進しなければ、単純業務に追われて対人業務に十分な労力を割きにくく、調剤報酬の点数が減ってしまうという悪循環に陥ります。これは大手だけでなく、個人経営の薬局や在宅医療においても同じです。こうした中、アイングループには業界リーダーとして、調剤薬局業界のロールモデルになってもらいたいと期待しています。

大谷 収益性を伴う成長のためには、M&Aと並行して事業そのものの競争力を高める必要があります。その最大の鍵がDXへの投資です。今から7年前、「このままではデジタル化の波に乗り遅れ、他社に遅れを取る可能性がある」という強い危機感を抱き、覚悟を決めてDX部門への大規模な投資と人材獲得に踏み切りました。当時6名だった組織は、現在では約100名体制となっています。彼らの尽力なくして、現在のAIを活用した薬剤服用歴入力効率化といった業務改革も、さくら薬局グループのような大型M&Aも、成し遂げることではできなかったでしょう。

もう一つの成長の柱であるM&Aについては、業界は今、創業者の高齢化等を背景に、まさに再編の大きな渦中にあります。これまで市場に出ることがなかった優良案件も増えて

「中長期ビジョンは、社内に方向性を示し、
マーケットに力強いメッセージを発信する
ために必要でした」



マネジメントビジョン



「アイングループには業界リーダーとして、薬剤師の活躍の場を広げ、業界の変革を牽引していくことを期待しています」

おり、当社にとっても大きなチャンスと捉えています。

繁村 まさに、規模拡大とDX投資が成長の両輪ですね。シェアが10%を超えれば、業界での発言力や地域への影響力も飛躍的に高まるでしょう。

大谷 規模の拡大は、単に売上を追求するためだけでなく、地域医療への責任を果たすためにも必要です。現在、地方では調剤薬局の撤退が相次いでおり、特に敷地内薬局は2024年度の調剤報酬改定の影響で収益が悪化し、北海道だけで6店舗が撤退しました。しかし、当社は撤退していません。我々が撤退すれば、その地域に必要な薬が手に入らなくなってしまうからです。当社がさくら薬局グループのM&Aを行った理由の1つは、全国2,000店舗を超えるネットワークを通じて、地域医療への貢献を示すためです。

さらに、地域医療の未来を見据えたとき、調剤薬局が担うべき役割は広がっていくでしょう。今後は、在宅医療機器の普及が進んでいくと考えられます。そのラストワンマイルを担えるのは、患者さまにとって身近な存在である地域の調剤薬局です。全国に広がるネットワークがあるからこそ、こうした新しい医療の形を支えることができると考えています。

繁村 在宅医療の新しい機器を地域へ届け、適切に使用できるようにするためには、最新の知識を持つ薬剤師の存在が不可欠です。アイングループには、全国規模で薬剤師を教育し、その質を担保できるシステムがあります。その強みを活かし、規模と質の両面から、これからの地域医療を力強く支えるセーフティネットの役割を果たしていただくことを期待しています。

ドラッグストアでも化粧品店でもない 独自ポジションを築くリテールの 「逆張り戦略」

風早 ファーマシー事業と並行して、もうひとつの柱であるリテール事業の独自性も、アイングループの大きな魅

力のひとつです。コスメを中心に扱う「アインズ&トルペ」は、従来のドラッグストアとは一線を画した新しい業態を創造し、他にはない独自のポジションを確立していると感じます。

大谷 アインズ&トルペはドラッグストアというカテゴリで見られることが多いですが、収益性や利益率の点で非常にユニークです。実際、アインズ&トルペをオープンした際、ドラッグストア業界からは「あれはドラッグストアではない」と認識され、化粧品専門店からは「あれはドラッグストアだ」と捉えられたことが印象的でした。両業界から異なる評価を受けたことは、まさに私たちの狙い通り。つまり、どちらの業界からも競合とみなされていないということなのです。既存のカテゴリに当てはめられることを避け、独自の価値を創造する。これが当社グループの一貫した戦略です。

風早 まさに「逆張り」の視点ですね。リテール事業で興味深いのは、実は多くの企業が目を向けていない市場を、アイングループが積極的に開拓しているという点です。

「美しく、すこやかでありたい」というニーズは、都市部の人だけのものではありません。しかし、地方では化粧品専門店や、GMS(総合スーパー)が減少し、選択肢が限られています。その一方で、大手ドラッグストアは都市部への出店に注力し、地方のドラッグストアは食品分野の強化にシフトしています。こうした中で、アイングループは他社が手につかない市場に挑戦し、明確な競合がいないポジションを築いています。実際、九州等での展開は非常に好調だと伺っています。

大谷 好調な店舗のひとつが「アインズ&トルペ ヨークパーク郡山店」です。3階という立地のため当初は不安がありましたが、インショップとしてFrancfrancを導入したところ、予想をはるかに上回る成果を上げることができました。これがきっかけでFrancfrancとの統合にもますます手応えを感じることもできました。九州では福岡に5店舗の他、熊本、鹿児島でも展開しており、非常に好調です。

風早 地方都市である郡山の3階という立地で成功されたことは、集客力の証明でもあります。店余りの時代が来ると、集客力のあるテナントは有利な条件で出店できるようになります。ただ、追い風があるだけに、ブランドに安住することなく、常にクオリティ向上を追求し続けることが重要です。

一見すると、ファーマシー事業とリテール事業はまったく違う事業に見えますが、実は根底には共通の価値があると感じています。それは、オンラインでは得ることが難しい「体験価値」です。調剤薬局で薬剤師という専門家から得られる安心感。そして、店舗で心躍る商品と出会う楽しさ。どちらも、お客さまが実際に店舗に足を運ぶからこそ得られる価値です。この「体験価値」こそが、アイングループ全体の揺るぎない強みだと感じます。

大谷 一方、課題もあります。Francfrancは、収益性の面で、本来持っているポテンシャルをさらに発揮していくための方策を引き続き講じていく必要があります。そのため、現在は旗艦店のリニューアル等を通じて、まずは事業の基盤強化に注力しています。両ブランドがそれぞれ強みを発揮することにより、シナジーが創出されると考えています。多くの先進的な小売企業がそうであるように、事業はある一定の規模に達すると、商品開発の質が劇的に変わります。スケールが変わった瞬間に、収益力もまた大きく変わるのです。ふたつのブランドがそれぞれ1,000億円を超える規模になったとき、質的な転換が起きると期待しています。

企業文化を次世代に受け継ぎ、 「8兆円市場」のトップランナーに

繁村 最後に、こうした成長を支える企業文化についてお聞かせください。大谷社長の強いリーダーシップのもと

で成長を続けてこられました。その企業文化を次世代にどのように受け継いでいくお考えでしょうか。

大谷 当社の企業文化の根幹は、「社員が一番大切である」という考え方と、「常に変化し続ける」という姿勢です。このふたつの精神を、近年外部から加わった優秀な次世代の経営陣に、いかに深く理解してもらい、受け継いでもらうか。それが私の大きな課題です。実は私自身、もともと「理念」や「哲学」といった言葉を語るのはあまり好きではありませんでした。しかし、会社の規模が大きくなるにつれ、社員が抛り所とすべき精神を経営者として明確に言葉で示す必要性を実感するようになりました。現在は我々のグループ・ステートメントをまとめた「AIN BOOK」のリニューアルも進めています。会社が今後さらに成長していくためにも、創業の精神を大切に受け継ぎ、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていく所存です。

繁村 まさにその精神こそが、これまで規模やタイプの異なる企業や店舗がそれぞれ経営課題に向き合うような構造となっている調剤薬局業界に今求められているリーダーシップの形だと思います。薬剤師の活躍の場を広げ、その専門性を社会に発信することで、業界全体の地位向上をリードしていただきたい。8兆円市場のトップランナーとして、今後も日本の医療の未来を切り拓いていかれることを期待しています。

風早 人生100年時代において、誰もが「安心して長生きしたい」と願っています。アイングループは医薬品の供給という極めて大切な社会的使命を担っています。それを、上場企業として企業価値を高めながら実現している点は、非常に素晴らしいと考えます。医療制度という公的な枠組みと、企業経営という民間の論理を両立させている。この難しいバランスを保ちながら、今後も末永く社会に貢献していただけることを、心より期待しております。

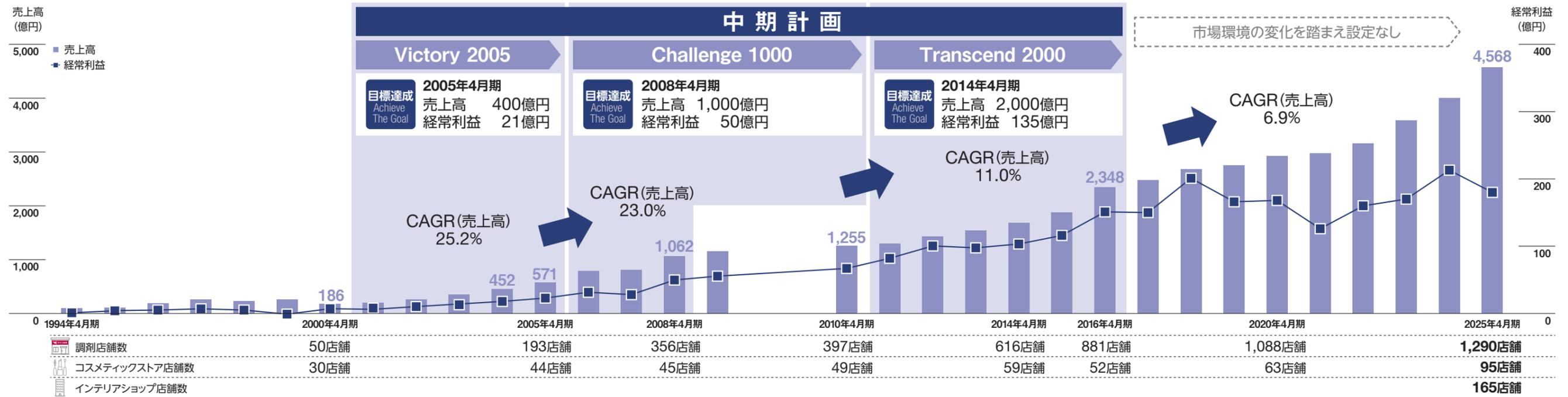
「『体験価値』こそが、アイングループの揺るぎない強みだと感じます」



価値創造の原動力

成長の軌跡

アイングループではこれまで、2005年4月期に売上高400億円を目指した「Victory 2005」、2008年4月期に売上高1,000億円を目指した「Challenge 1000」、2014年4月期に売上高2,000億円を目指した「Transcend 2000」の3つの中期計画を発表し、着実に企業規模を拡大させてきました。



1969年 — ドラッグストア事業開始から14年で株式公開 | 1997年 — 金融危機を背景に事業の選択と集中へ | 2015年 — 持株会社体制への移行 | 2018年 — DX推進をさらに加速・本格化

1969年に受託臨床検査を担う会社として創業。1980年には現在のリテール事業の前身となるドラッグストア事業を立ち上げ、1993年には旭川市に薬局1号店となる「第一薬局」を開局しました。その後、1994年には、日本証券業協会(後の東証JASDAQ)に株式店頭公開をしました。

1997年の金融危機をひとつの背景として、全事業の見直しに着手。薬局を軸とした事業再構築が奏功し、2002年のM&Aを機に調剤薬局市場におけるリーディングカンパニーへと成長しました。その後もM&Aを積極的に活用し、大きく売上を伸ばしました。

一層の成長に向けた経営基盤強化として、2015年に持株会社体制へ移行しました。また、同年、(株)資生堂から、(株)アユーララボラトリーズの株式を取得し、新たに仲間を迎えました。ファーマシー事業においては、新規出店とM&Aにより、出店数を順調に伸ばし、1,000店舗を超えました。

2019年にアインズ&トルペ 公式アプリ、2022年に公式アプリ いつでもアイン薬局 をリリースする等、DX推進を加速し当社グループだからこそできるサービス提供を目指してきました。また、2024年8月には(株)Francfranc、2025年8月にはさくら薬局グループを新たに仲間を迎えました。

今のアイングループを成す経験①

1997年 北海道拓殖銀行の破綻

1997年、当社メインバンクであった北海道拓殖銀行が破綻しました。当社は調剤薬局、ドラッグストアの他に、家電量販店、ホームセンター等、事業の多角化を進めている最中であり、銀行から借入を行い、積極的な事業投資を行っていました。銀行から融資の打ち切りが告げられる中で、事業の選択と集中を行い、調剤薬局事業とドラッグストア事業以外の事業売却を行いました。この経験は、「事業の多角化は行わない」「バランスシートを重視する」という、当社グループの経営の礎となりました。

1995年に開局したアイン薬局 西新宿店(東京都)

今のアイングループを成す経験②

2011年 東日本大震災での経験

2011年3月11日、三陸沖を震源とする東日本大震災が発生しました。当社の薬局は、17店舗が営業不能に陥りましたが、翌々日には東京等から薬剤師の派遣を開始し、被災地での医療活動に参加しました。2011年3月～6月まで、延べ617名の薬剤師を派遣しました。東日本大震災を経て、「薬局は地域のインフラである」ことを再認識し、「事業継続計画(BCP)」の策定、「事業継続管理(BCM)」訓練の実施等に取り組むとともに、日々の地域へのつながりを強化し、地域医療への貢献に努めています。

仮設住宅に併設したアイン薬局 金石店(岩手県)

価値創造の原動力

街とアイングループ

私たちアイングループは、一人ひとりの想いに寄り添うことで人々が健康で、美しく、幸せな日々を過ごせる社会を目指し、ファーマシー事業とリテール事業を柱として展開しています。

ファーマシー事業

地域に寄り添う

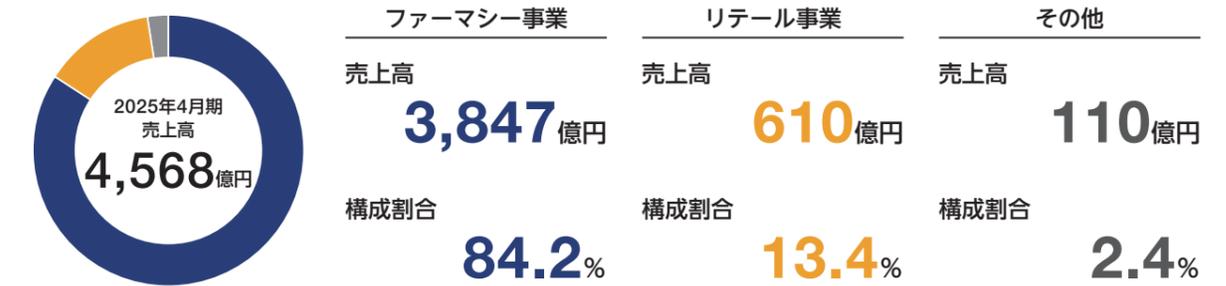
それは、一人ひとりの人生に寄り添うこと

当社グループは、患者さまにご利用いただきやすい薬局を目指し、利便性の高い立地に開局し、待ち時間の短縮や薬の適正な在庫管理等に取り組んでいます。また、「かかりつけ薬局機能」「高度薬学管理機能」を強化するとともに、薬局サービスの質向上を推進しています。

さらに、政府が進めるマイナンバーカードの健康保険証利用（オンライン資格確認）や電子処方箋への対応、規制緩和に向けた新たな取り組みにも積極的に参画をすることで、患者さまの多様なニーズに応え、安心・安全な薬物治療に貢献できる薬局を目指しています。



アイン薬局 九大店 (福岡県)



リテール事業

アインズ&トルペ



アインズ&トルペ
枚方T-SITE店 (大阪府)

キレイになりたい人のいちばん近くに

コスメティックストア「アインズ&トルペ」を首都圏をはじめとした都市部中心に展開し、美しくすこやかな毎日を楽しむための、さまざまな提案を行っています。

Francfranc



Francfranc
コレットマール桜木町店 (神奈川県)

デザインによって毎日をより楽しく、より豊かに

インテリアショップ「Francfranc」は、都市部を中心とし、日本全国に展開し、とびきりの、ワクワクした、自由な、真の価値ある暮らしのための提案を行っています。

薬局の選択・継続

	立地・サービス	安全性・専門性	付加価値
お客さまの視点	<ul style="list-style-type: none"> 医療機関・自宅から近い 生活動線にある 待ち時間が短い 接客接遇が良い 必要な薬がそろっている 	<ul style="list-style-type: none"> 安心安全である・信頼できる 薬の説明がわかりやすい 専門的知識をもった薬剤師に相談ができる 薬や健康の相談ができる 医療機関と密な連携ができる 在宅医療対応をお願いできる オンライン服薬指導が受けられる 	<ul style="list-style-type: none"> 薬の当日配送やロッカー受け取り等さまざまな受け取り方法が選択できる 電子処方箋を利用できる マイナポータルから薬剤情報を取得できる 健康や薬局に関する情報を取得できる 自治体と連携している
当社の強み	<ul style="list-style-type: none"> 全国の利便性の高い立地へ約1,290店舗 	<ul style="list-style-type: none"> 充実した研修制度や自己研鑽の支援 各研修60以上 薬局の質、薬剤師の専門性向上 人材の強化 P43参照 かかりつけ薬剤師・薬局としての機能を発揮 かかりつけ薬剤師2,429人 特定の機能を持つ薬局として認定を取得 専門医療機関連携薬局41店舗 地域連携薬局552店舗 健康サポート薬局252店舗 在宅医療・オンライン服薬指導 在宅医療対応薬局1,207店舗 オンライン服薬指導 全薬局対応 	<ul style="list-style-type: none"> DXを活用した業務の効率化 P37参照 電子処方箋モデル事業への参画 公式アプリ いつでもアイン薬局 薬や健康にまつわる情報「あいちゃん通信」の発信 患者さまとのコミュニケーション強化 地域での健康イベント 店舗実施率 136.5% 地域における災害協定

店舗の選択・継続

	立地	商品	サービス
お客さまの視点	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ Francfranc 利便性の高い場所にある 生活動線にある 	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ Francfranc 商品が豊富で比較できる 自分に合った商品に出会える 新しい商品がいち早く手に入る SNSで話題の商品が置いてある 色やサイズが豊富 流行を取り入れている 持っているだけで気分が上がる 他では手に入らないオリジナル商品が置いてある 	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ Francfranc 口コミやSNS評価を見たうえで、実際の店舗で試すことができる いろいろな商品を試してから、購入できる お得に購入できる 店舗でインテリアコーディネートの方法がわかる いろいろな商品を試してから、購入できる お得に購入できる
当社の強み	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ Francfranc 各ブランド重点エリアを設定し、都市部中心に旗艦店を出店 	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ コスメ関連商品を重視した商品構成 オリジナルブランドの育成 アインズ&トルペの知名度の向上・一部メーカーとの直取引による限定商品の販売 <p>アインズ&トルペ先行販売品「アンドハニー×VT ディープモイスト限定ベアセット」</p> <p>Francfranc</p> <ul style="list-style-type: none"> SPA型商品が9割を占めるため、トレンドに合わせたオリジナル商品の展開が可能 <p>Francfranc オリジナル商品「フレハンディファン」シリーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> アインズ&トルペ 店舗ごとの立地に応じた商品構成、展開・売り場づくり 自社決済サービス「AINPay (アインペイ)」の導入 公式アプリ、SNSによる発信 AINZ&TULPE 公式アプリ ポイントやクーポンをチェックできるだけでなく、購入履歴が確認できる等、便利な機能が充実 <p>Francfranc 公式アプリ</p> <p>お買い物で「FUN」がたまる他、会員だけの特別な特典や、お得な最新情報をお届け</p>

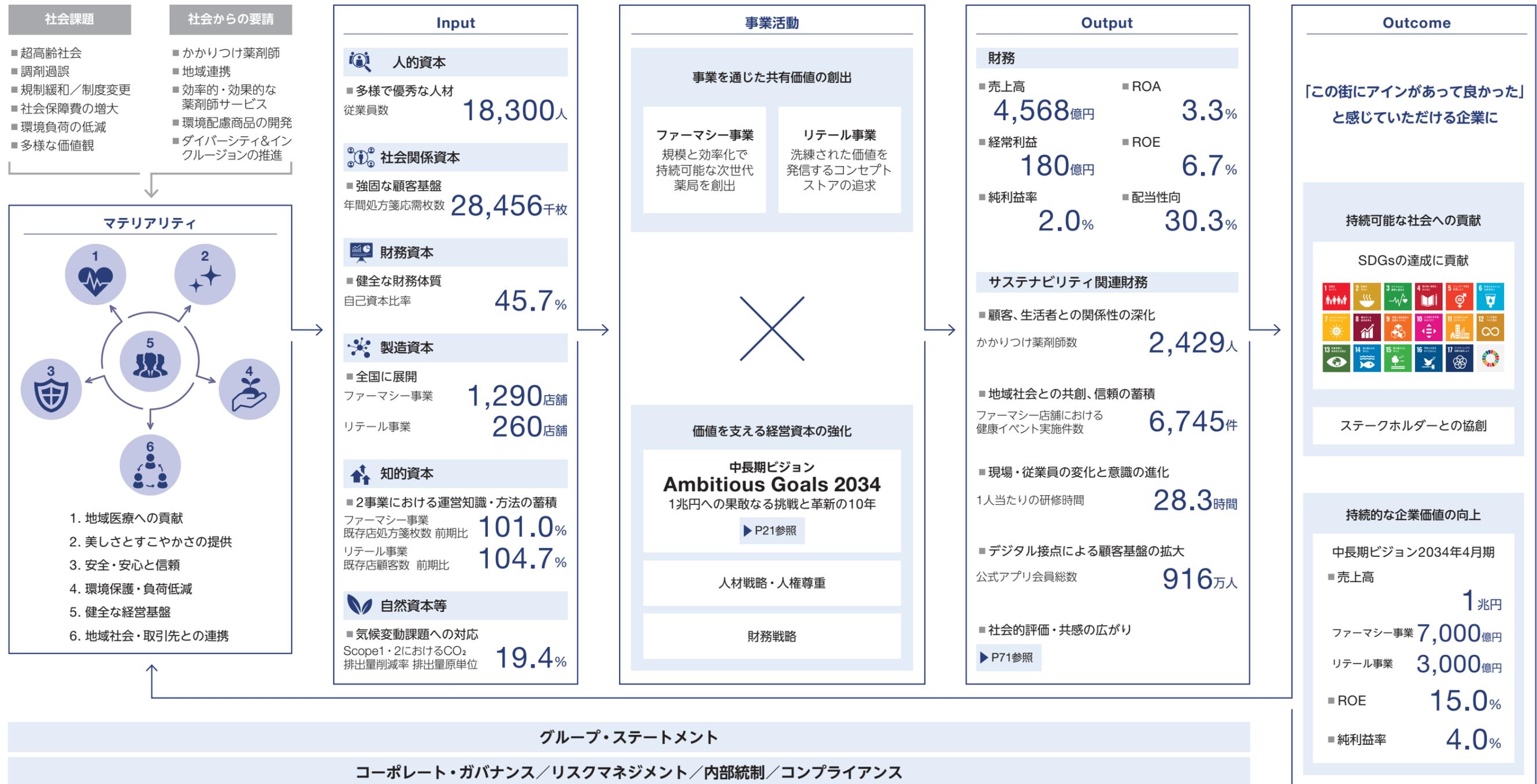
価値創造の原動力

価値創造ストーリー

—すべては、お客さまの元気と笑顔のために—

アイングループは、人々の健康や美に貢献する事業を通じ、グループ・ステートメントでもある「お客さまの元気と笑顔」を実現し続けるため、良識と倫理観を持った企業活動を行ってきました。これからも、お客さまをはじめ、多様なステークホルダーの皆さまのことを考え、自ら変化し、行動することで、企業の持続的な成長と、社会・環境・経済価値を創出し、サステナビリティ経営[※]を実現します。

[※]サステナビリティとは、社会の持続可能な発展に貢献することにより、企業の持続可能な発展を実現する考え方をいい、サステナビリティ経営とは、この考え方に基づく経営のこと



価値創造の原動力

経営資本

人的資本	社会関係資本	財務資本	製造資本	知的資本	自然資本等
<p>社員一人ひとりが多様なステークホルダーに寄り添うホスピタリティを育むことで、社会課題解決に挑む力を高めています。多様性を尊重し、働き方やキャリア形成の選択肢を広げるとともに、人材の成長を支援。人的資本の可視化や独自のKPI設定を通じて、企業価値向上とリスクマネジメントの両立を図ります。</p>	<p>全国に展開する事業基盤を活かし、地域社会に根ざした信頼関係を構築しています。医療・ライフスタイルの分野で多様な接点を持つことで、ステークホルダーのニーズに寄り添い、社会との継続的なつながりを強化。こうした社会関係資本を企業価値の源泉と捉え、地域共生と持続的な発展に貢献しています。</p>	<p>持続的な企業価値向上に向けて、資本効率と財務健全性の両立を図る財務戦略を推進しています。成長投資と株主還元バランスを意識しつつ、中長期的な収益性向上と安定した事業基盤の構築に取り組んでいます。資本コストを意識した経営判断と対話を重視し、社会と株主から信頼される企業を目指します。</p>	<p>全国に展開する店舗ネットワークと多様な業態を強みとし、地域に密着したサービス提供を実現しています。現場の声を反映した運営力と柔軟な対応力により、ステークホルダーの多様なニーズに寄り添い、事業基盤の最適化と継続的な価値提供を図ります。これにより、企業の成長を支える製造資本の強化に努めています。</p>	<p>多様な業態と全国に展開する事業基盤を通じて、店舗運営に関する知識やノウハウを蓄積し、知的資本として活用しています。接客・待遇、店舗運営、教育、商品管理等の最適化手法を全社的に共有・進化させることで、継続的なサービスの向上と効率化を実現。これらの知見を、企業競争力と持続的成長の礎としています。</p>	<p>店舗運営を中心とした事業活動において、CO₂排出量の削減やエネルギー効率の向上を通じて、環境負荷の低減に取り組んでいます。気候変動への対応を経営課題のひとつと位置付け、持続可能な社会の実現に貢献すべく、再生可能エネルギーの活用や省エネ設備の導入等、自然資本との共生を意識した取り組みを推進しています。</p>
2025年4月期末時点					
<p>多様で優秀な人材</p> <p>従業員数 18,300人</p> <p>うち薬剤師数 6,786人</p>	<p>強固な顧客基盤</p> <p>年間処方箋 応需枚数 28,456千枚</p> <p>公式アプリ会員数 916万人</p> <p>公式アプリ いつでもアイン薬局 218万人 AINZ&TULPE 公式アプリ 198万人 Francfranc 公式アプリ 500万人</p>	<p>健全な財務体質</p> <p>自己資本比率 45.7%</p>	<p>全国に展開</p> <p>ファーマシー事業 1,290店舗</p> <p>リテール事業 260店舗</p> <p>アインズ&トルペ 95店舗 Francfranc 165店舗</p>	<p>2事業における運営知識・方法の蓄積</p> <p>ファーマシー事業 既存店処方箋枚数 前期比 101.0%</p> <p>リテール事業 既存店顧客数 前期比 104.7%</p>	<p>気候変動課題への対応</p> <p>Scope1・2における CO₂排出量削減率排出量原単位 19.4%</p>

中長期ビジョン実現に向けた経営資本強化の方向性

<p>人的資本の最大化に向けて、支援体制や評価制度を拡充する</p> <p>人材戦略 ▶ P39参照</p> <p>事業別方針(人的資本)</p> <p>ファーマシー事業 ▶ P26参照</p> <p>リテール事業 ▶ P32参照</p>	<p>情報開示と相互コミュニケーションの機会創出を通じて社会との関係性構築を強化する</p> <p>地域での取り組み ▶ P52参照</p> <p>DX戦略 ▶ P37参照</p> <p>ステークホルダーエンゲージメント ▶ P71参照</p>	<p>積極的な成長投資を主軸に財務健全性の再構築を図り、持続的な企業価値向上を目指す</p> <p>財務戦略 ▶ P33参照</p>	<p>オーガニック出店の加速に加え、M&Aの活用により、全国における店舗網を拡大する</p> <p>事業別方針(店舗展開)</p> <p>ファーマシー事業 ▶ P25参照</p> <p>リテール事業 ▶ P32参照</p>	<p>事業環境の変化に柔軟に対応し、事業特性を活かしながら継続的なサービス向上と効率化を図る</p> <p>事業環境</p> <p>ファーマシー事業 ▶ P24参照</p> <p>リテール事業 ▶ P30参照</p>	<p>適切なインパクト評価を基にした対応策を講じ、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指す</p> <p>環境分野の課題への取り組み ▶ P49参照</p>
---	--	--	---	--	---

ビジョン実現への戦略

中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」

アイングループは、2025年3月に中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034 1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年」を発表しました。変化の激しい市場環境下でも中長期的に企業を成長させていくために、ファーマシー事業、リテール事業、それぞれのビジョンを設定し、ビジョンの実現に向け積極的かつ柔軟に事業を展開していきます。

ビジョン

「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業に

中長期ビジョン

Ambitious Goals 2034

1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年

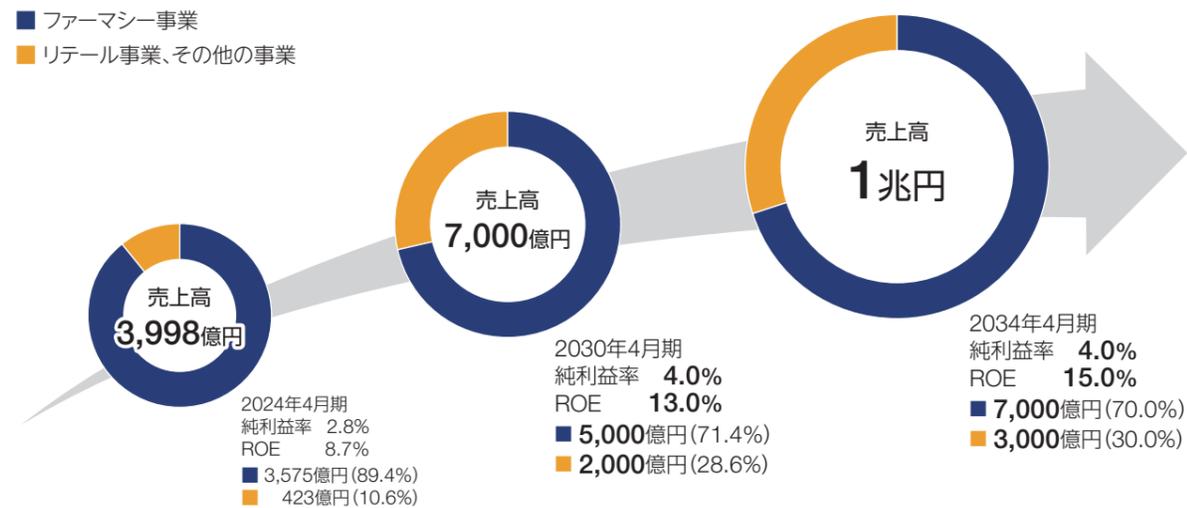
事業別ビジョン

ファーマシー事業 規模と効率化で持続可能な次世代薬局を創出

リテール事業 洗練された価値を発信するコンセプトストアの追求

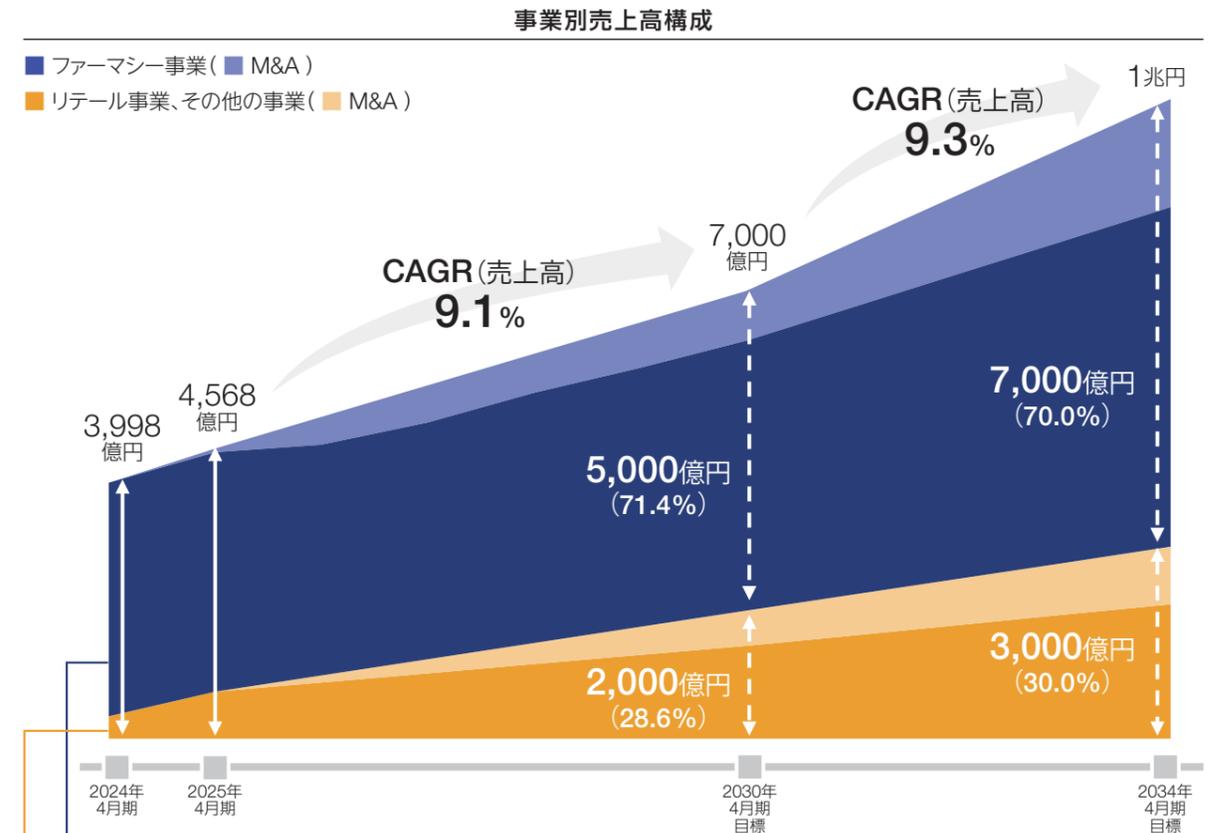
定量目標

ファーマシー事業、リテール事業の両事業の成長をドライバーとし、2030年4月期に売上高7,000億円、2034年4月期に売上高1兆円を目指します。同時に資本効率性の向上及び収益力の強化・維持に取り組むことで、2030年4月期に売上高純利益率4.0%、ROE13.0%、2034年4月期に売上高純利益率4.0%、ROE15.0%の達成を目標とします。



成長に向けたロードマップ

既存店成長及びオーガニック出店による成長に加え、M&Aを活用することで成長速度を上げていきます。両事業において関連業態を含めた積極的な投資により、当社グループの持続的な成長に向けた最適な事業ポートフォリオを構築していきます。



34/4期までの取り組み

ファーマシー事業

- 患者さまから選ばれる確かな専門性を備えた「かかりつけ薬局」として継続的な既存店成長
- 未分業医療機関門前、医療モール等を軸としたオーガニック出店
- 従来の基準を維持し、確実に収益貢献する案件を中心としたM&Aを推進

リテール事業、その他の事業

- アイズ&トルペ、Francfrancにおける協業を含めた両ブランドの成長
- 事業を展開する市場内外での関連性・類似性を追求したM&Aの検討

事業別ビジョン

ファーマシー事業



AI活用による生産性改革を通じ、一人ひとりの健康への願いを支える地域のかかりつけ薬局を運営

2025年8月にさくら薬局グループをアイングループに迎え、中長期ビジョンで掲げた売上高目標の達成が視野に入りました。ただし、社会保障費の動向や人口動態等、不確定要素が存在する市場環境であることは変わりません。このような環境下、薬剤服用歴の記載を補助するAI薬歴や、薬局ごとの課題点を抽出するAI診断書等の導入により、安全性を確保した上での生産性向上を図り、収益性の改善にも取り組んでいます。

これからも薬局・薬剤師の価値向上を追求し「確かな専門性と、人と深く関わる力で、一人ひとりの健康への願いを支える地域のかかりつけ薬局」を運営していきます。

上席執行役員 医薬運営統括本部長 **渡辺 薦**



2025年4月期総括

医療機関との連携及びお薬手帳を活用した服薬情報の一元的・継続的な把握、在宅医療対応等により、患者さまが住み慣れた地域で安心して医療を受けることができるよう「かかりつけ薬剤師・薬局」の機能発揮に取り組んでいます。

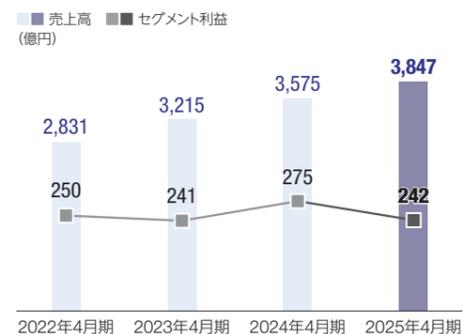
2025年4月期は、高額医薬品の処方により処方箋単価が上昇するとともに、かかりつけ薬剤師・薬局としての機能強化や待ち時間短縮等の患者さまサービス向上により処方箋枚数についても増加しています。



アイン薬局 清水袖師店 (静岡県)



専門性を高めるための研修を実施



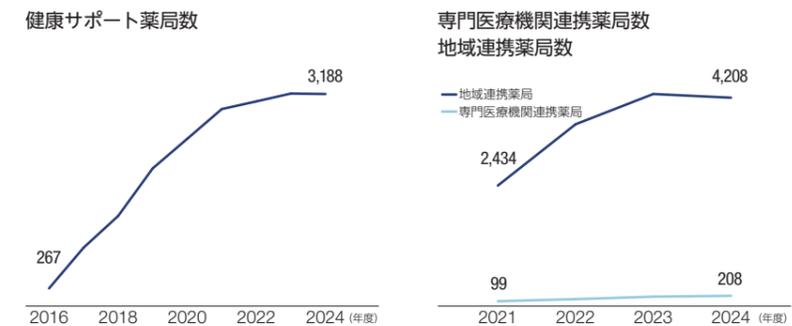
調剤薬局市場

調剤薬局市場は医薬分業の進展に伴い拡大し続け、2024年3月末時点における全国の調剤薬局数は約63,000施設となり、2024年度の市場規模は8.4兆円に達しています。一方で、社会保障費抑制や調剤薬局数の適正化・集約の議論等、市場環境は変化しつつあります。

	2004年度	2014年度	2024年度
調剤薬局市場 (兆円)	4.2	7.2	8.4
医薬分業率 (%)	53.8	68.7	82.1
調剤薬局数	50,600	57,784	62,828

調剤薬局の機能分化推進

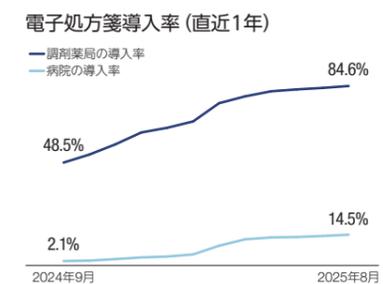
厚生労働省は、超高齢社会の進展と地域包括ケアシステムの推進を背景に、調剤薬局の機能分化と地域連携の強化を目的として、2016年4月から健康サポート薬局を、2021年8月から専門医療機関連携薬局・地域連携薬局を制度化しました。このことにより、調剤薬局が担う役割を明確化し、地域医療への貢献を高める体制が整備されています。



※ 厚生労働省 薬局・薬剤師に関する情報より当社作成
 ※ 健康サポート薬局：健康相談や予防支援、地域連携を担う調剤薬局
 専門医療機関連携薬局：病院との連携体制を持ち、がん等の高度な薬学管理を行う調剤薬局
 地域連携薬局：地域の医療機関や他の薬局と連携し、在宅医療や継続的な薬学管理を担う調剤薬局

電子処方箋の普及

新型コロナウイルス感染症の流行を機に、2023年1月に始まった電子処方箋は、医療機関側のシステム投資コスト等が要因となり普及に時間を要しています。



※ デジタル庁 電子処方箋の導入状況に関するダッシュボードより当社作成

今後の市場環境予想

ポジティブ	ネガティブ
分業率と人口動態の変化 分業の進捗と高齢化による高度医療ニーズの増加 専門性の評価 がん治療、在宅医療等、より専門性の高い対応への評価拡充 規制緩和によるサービスの多様化 オンライン服薬指導、マイナンバーカードの健康保険証利用、リフィル処方箋、電子処方箋、調剤の一部外部委託 市場の寡占化 環境変化と経営者の高齢化、後継者不在等による撤退やM&A	社会保障費の抑制 改定による、薬価及び調剤報酬の引き下げ コストの増加 賃上げ、物価高騰による原価及び販管費の増加 他業種の参入 プラットフォーマー等、他業種の市場参入

ビジョン実現への戦略

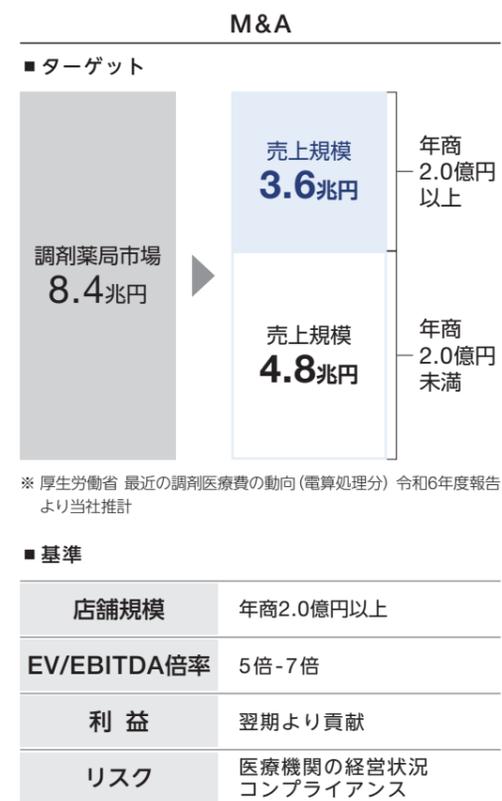
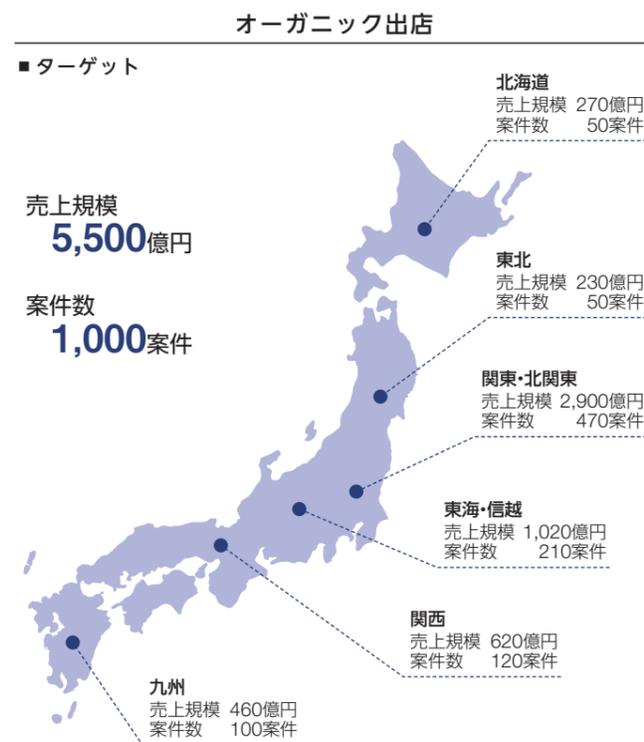
ファーマシー事業戦略

今後の市場環境の変化に対し、ファーマシー事業の目指す姿を達成するために必要な投資を実施し、「トップラインの拡大」[薬局の構造改革]をファーマシー事業の戦略として推進していきます。

中長期ビジョン	規模と効率化で持続可能な次世代薬局を創出	
事業戦略	トップラインの拡大 ■ オーガニック出店・M&A 薬局の構造改革 ■ DXの推進を含めた薬局運営の抜本的改革	
定量目標 (KPI)	2024年4月期 売上高 3,575億円 処方箋処理枚数 21枚/日	2034年4月期 7,000 億円 30 枚/日

トップラインの拡大

当社グループはオーガニック出店とM&Aを戦略的に展開しています。オーガニック出店では、全国において売上規模5,500億円、1,000案件をターゲットとし、市場環境に応じて出店基準を柔軟に調整し、最適な出店を推進しています。M&Aは8.4兆円の調剤薬局市場において3.6兆円の売上規模となる年商2.0億円以上の調剤薬局を主なターゲットとしています。市場環境の変化を捉え、収益性の高い案件を優先的に選定することで、トップライン及び市場シェアの拡大を図ります。



※当社の門前・医療モール等の開発ターゲットを集計

薬局の構造改革

当社グループは、DX推進を通じて調剤薬局業務の抜本的改革に取り組んでいます。この取り組みにより、薬剤師及び医事スタッフの生産性向上を図るとともに、患者さまへのサービスの拡充を実現します。進捗管理のため処方箋処理枚数をKPIとして設定し、業務効率化の成果を定量的に把握することで、継続的な改善につなげていきます。

また、データ分析を活用した人員配置の最適化にも取り組み、経済効率性の高い調剤薬局運営を目指しています。このことにより、経営の安定性を高めるとともに、患者さまへのサービス品質の向上と、働きやすい環境づくりの両立を図っていきます。

公式アプリ利用者拡大

処方箋事前送信機能を活用し、来局された患者さまの滞留時間を平準化することで累積業務量を減少します。

次世代薬歴の開発

生成AIが組み込まれた電子薬歴システムを活用することで、服薬指導の補助及び薬剤服用歴の記載業務の効率化を図ります。

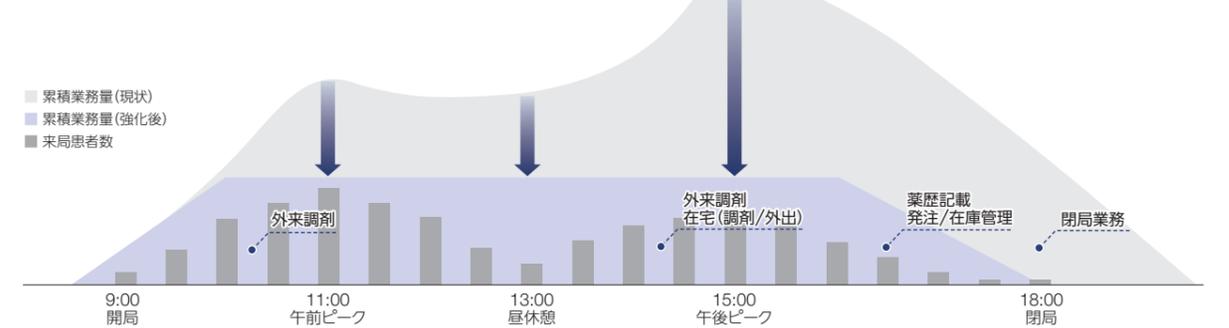
調剤業務の機械化と一部外部委託

外来及び在宅医療において負荷となる一包化調剤の外部委託及び自動調剤機器の開発により、調剤業務の効率化を図ります。

不動態庫の集約管理

ハブ&スポーク拠点を設置するとともに、生成AIが組み込まれた自動発注システムの開発により、在庫管理の業務負荷を低減します。

調剤薬局における業務量イメージ



人的資本 [新卒薬剤師採用]

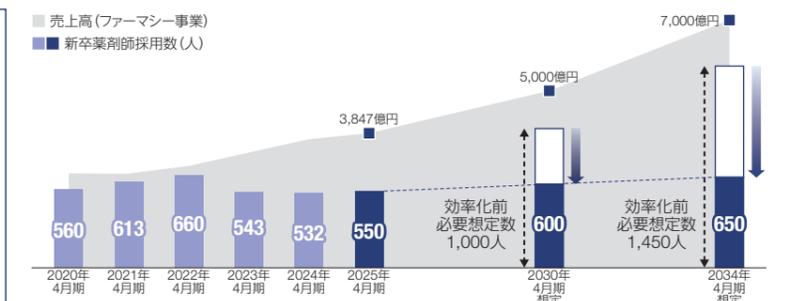
これまで培ってきた採用力を活かし、適切な人材の確保に努めています。同時に、薬局の構造改革による効率化を進めることで、中長期的な目標の売上高7,000億円への成長に対応できる柔軟な人材配置を実現します。事業拡大に必要な人材を適時に確保しつつ、業務効率の向上を図ることで、成長を実現していきます。

また、人材の多様性や専門性を重視し、従業員のスキル向上にも注力することで、変化する環境の変化にも柔軟に対応できる組織体制を構築していきます。

新卒薬剤師採用の考え方

- 少子化においても一定の新卒薬剤師の輩出
- これまで培った採用力の維持
- 薬局の構造改革による効率化

2034年4月期の新卒薬剤師採用数は+100人を想定



日本の調剤薬局市場の特徴

国の政策の違い等から、日本の調剤薬局は、米国をはじめとする海外とは異なる特徴を持っています。ここでは主な特徴について説明します。

市場規模

日本の調剤薬局業界は、薬局・薬剤師に求められる役割の拡大、毎年の薬価改定、2年に1度の調剤報酬改定、薬剤師採用等、さまざまなリスク要因があり、参入障壁が高い業界です。

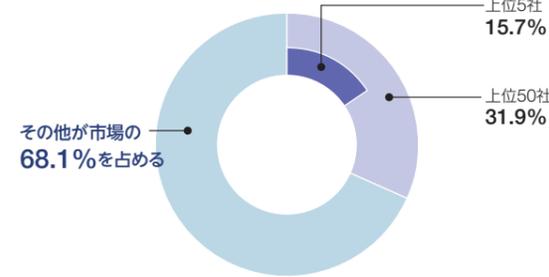
市場規模は約8.4兆円(2024年度)、トップ企業5社のシェアが約15.7%と、非寡占市場です。市場は成熟していますが、オンライン服薬指導の開始等をはじめとした規制緩和や調剤薬局の新しい認定制度の開始により、今後も企業格差が広がることが予想されます。当社グループは変化に対応しながら、シェアを拡大していきます。

市場規模



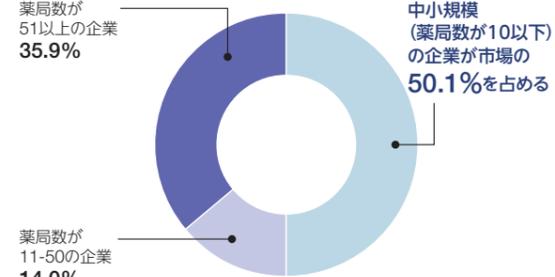
出典：調剤医療費の動向(厚生労働省)、日本薬剤師会、高齢社会白書(内閣府)

薬局企業 調剤売上構成比 (シェア)



※ 上位5社：当社グループ、日本調剤、ウエルシアホールディングス、スギホールディングス、マツキヨココカラ&カンパニー
出典：ドラッグマガジン(2025年8月号)、調剤医療費の動向(厚生労働省)

薬局企業 調剤薬局数構成比



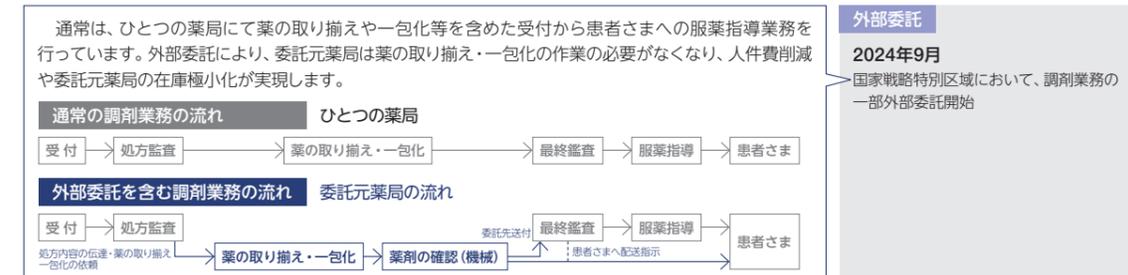
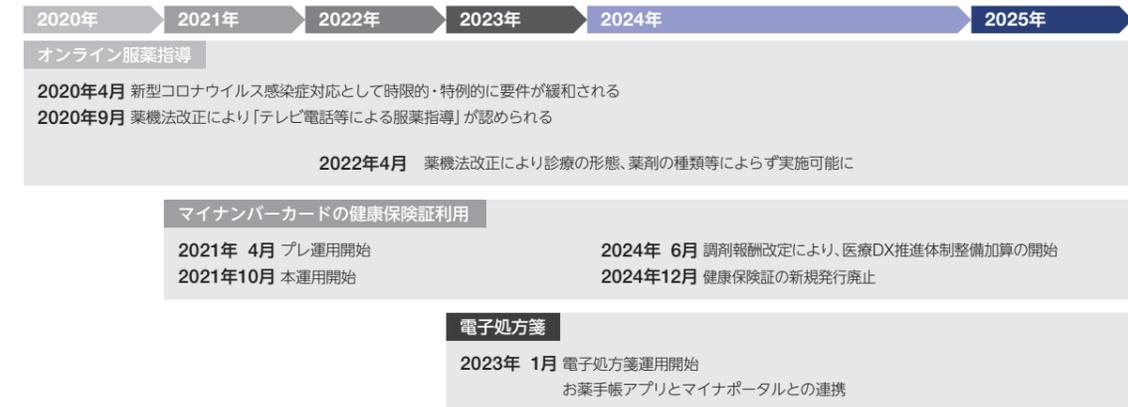
出典：当社試算

日本と米国の調剤薬局市場の違い

	日本	米国
保険制度(患者の負担割合)	国民皆保険(0~3割)	個人加入保険(契約内容による)
患者の医療機関の選択	制限なし	加入保険と提携している医療機関のみ
医薬分業率	82.1%(2024年度)	100%
処方箋	リフィル○ 原本は紙/データ	リフィル○ 原本は紙/データ
薬価	政府が決定(定期的に改定)	市場価格

業界を取り巻く環境

薬局を取り巻く環境は、さまざまな規制改革・緩和によって変化してきました。今後も環境の変化は続くことが予想され、変化への対応はさらに重要性を増していくと考えられます。当社グループは積極的なDX推進により、環境変化の中でも質の高いサービスを提供し続けます。



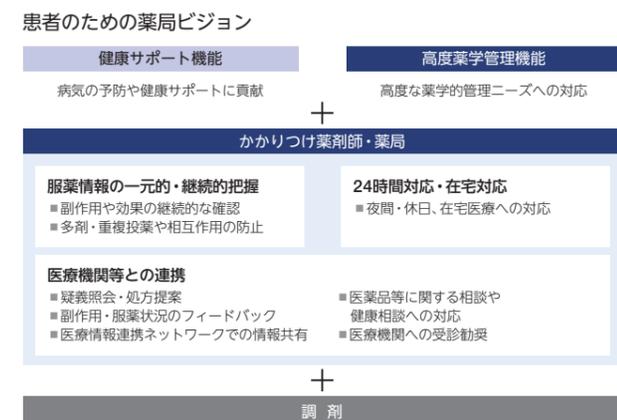
今後の展開について

- マイナ保険証利用者増加により、国民の健康・医療情報を集約
- 薬剤師等の遠隔管理下でのOTC医薬品の販売

薬剤師・登録販売者が常駐する店舗によるデジタル管理のもと、有資格者がいないコンビニ等でもOTC医薬品を保管・販売できるように

薬局に求められる役割

薬局に求められる役割は、対物から対人へ、地域医療においてより重要な役割を果たす方向へ、拡大しています。厚生労働省が推進する「患者のための薬局ビジョン」に沿った、質の高いサービスを提供するとともに、医療機関等とより密接に連携することで、リスク低減や高度医療における協働を進めることが期待されています。



リテール事業

Francfrancとアインズ&トルペのシナジーで広がる、 Life & Styleストアの展開

Francfrancのグループ入りにより、リテール事業として、お客さまのニーズに幅広く応えることができるようになりました。アインズ&トルペでは、日々変化する商品提案で、コスメを探す時間そのものを大切に「心はずむコスメ体験」を提供しています。また、Francfrancでは、オリジナル商品によって「かわいい！と感じる心高鳴る瞬間」をお届けしています。

それぞれのブランドらしさを維持しつつも、両ブランドのシナジーを発揮したマーチャндаイジングにより、アイングループのリテール事業だからこそ提供できる「もっと素敵な今日が見つかる、小さなワクワクの詰まったLife & Styleストア」を展開していきます。

上席執行役員 リテール運営統括本部 副本部長 石川 香織

マテリアリティ



関連するSDGs



2025年4月期総括

2024年8月にグループ入りしたFrancfrancの寄与により、売上が大きく伸びました。アインズ&トルペでは、既存店及び前期出店店舗の客数が堅調に推移していることに加え、引き続きアジアンコスメや高価格帯コスメ等の売上が伸びていることで単価が上昇しています。

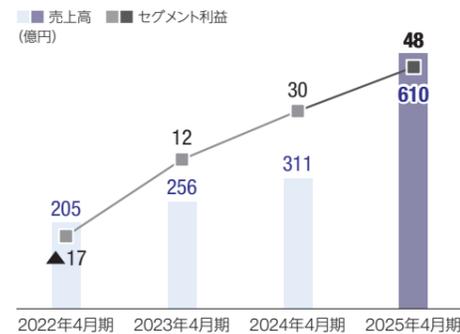
出店については、アインズ&トルペとして16店舗を出店し、2店舗を閉店した結果、店舗数は95店舗となりました。また、Francfrancは161店舗がグループ入り後6店舗を出店し、2店舗を閉店した結果、店舗数は165店舗となり、リテール事業における店舗総数は260店舗となりました。



アインズ&トルペ 渋谷モディ店 (東京都)



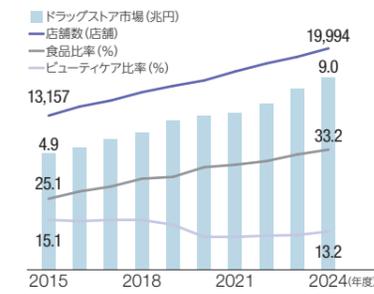
Francfranc 広島ミナモア店 (広島県)



アインズ&トルペ 市場環境

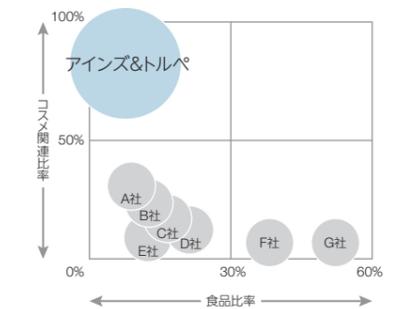
ドラッグストア市場は拡大し続けているものの、食品比率の伸びに対しビューティケア比率は低下しています。そのような市場環境下、アインズ&トルペはコスメに特化したポジションを確立し唯一無二の存在となっています。

ドラッグストア市場推移



※ 経済産業省 商業動態統計調査より当社作成

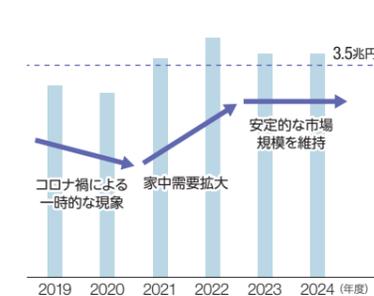
アインズ&トルペのポジション



Francfranc 市場環境

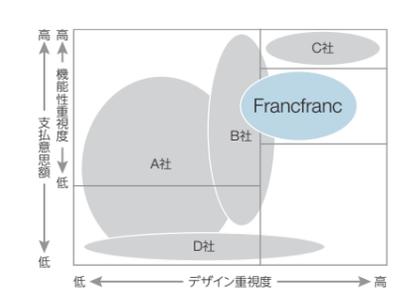
ホームファッション小売市場は過去6年安定的に推移しています。このような環境下、Francfrancは女性に限定した市場のうち機能性重視度中程度かつデザイン重視度中～高程度の競合が少ないセグメントにてポジションを築いています。

ホームファッション小売市場



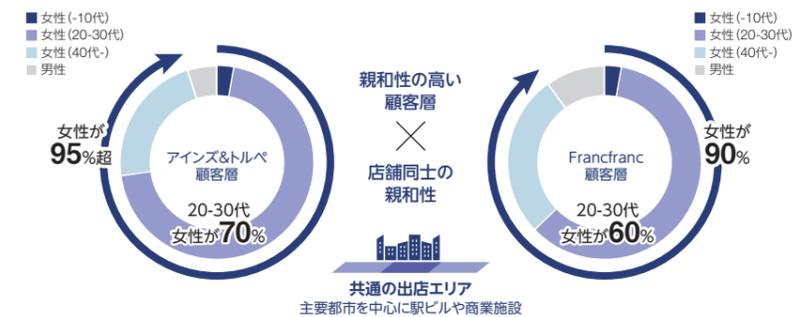
※ 調査会社資料より当社作成

Francfrancのポジション



高い親和性

アインズ&トルペとFrancfrancは20-30代を中心とする女性が主要顧客と高い親和性があります。また、出店エリアは主要都市の駅ビルや商業施設等と店舗同士の親和性も高く、双方の強みを活かしたシナジーを発揮することが可能です。



今後の市場環境予想

ポジティブ	ネガティブ
市場規模の安定性 明確なターゲット層を土台とした市場	採用競争の激化 小売業界全体の慢性的な人手不足
EC・OMO戦略の拡大 オンライン・オフラインを融合させた販売チャネルの拡大	収益性変動の懸念 インフレや原材料価格の高騰
日本ブランドの信頼性 日本ブランドの信頼感を活用したインバウンド需要拡大及び越境EC・海外展開	競合の出現 他社による類似・代替コンセプト参入

ビジョン実現への戦略

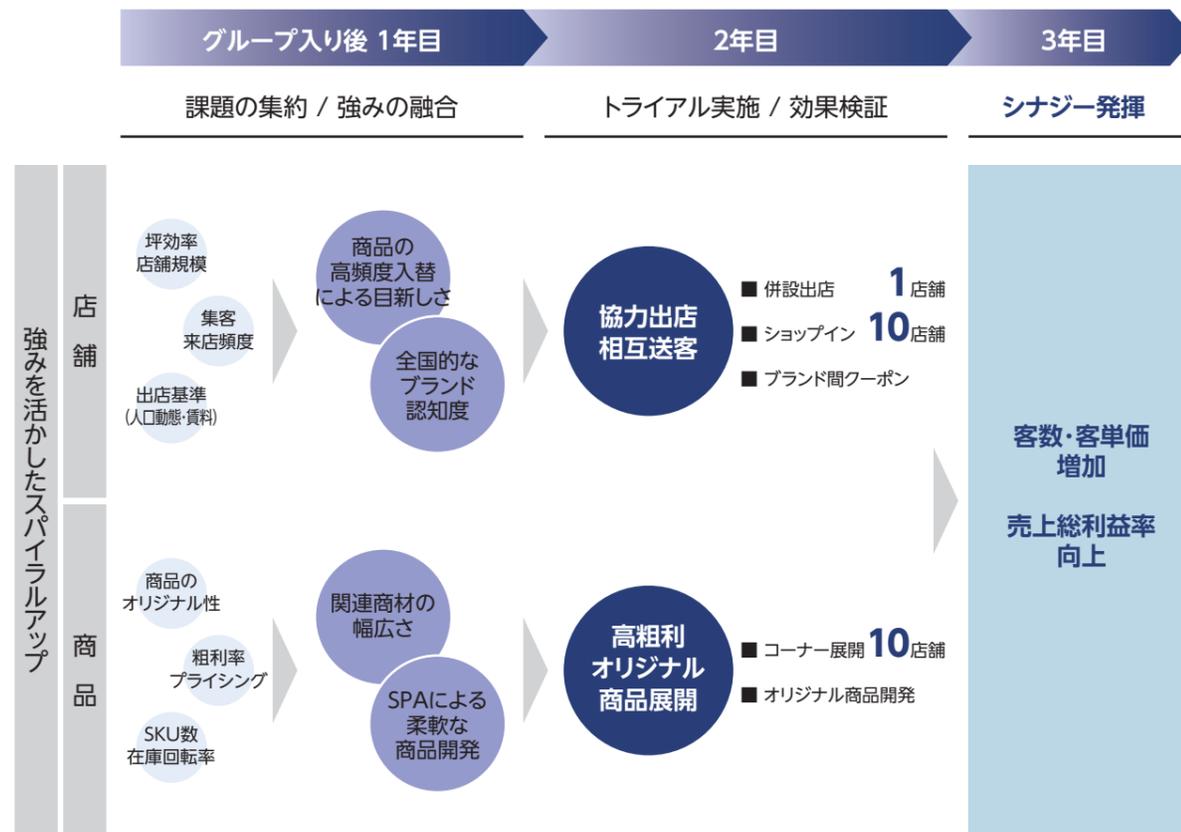
リテール事業戦略

市場環境や情勢の変化に対し、リテール事業内での強みを活かしたスパイラルアップを図り、第二の主力事業として目指す姿の達成に向け「事業内シナジーの発揮」「トップラインの拡大」を戦略として推進していきます。

中長期ビジョン	洗練された価値を発信するコンセプトストアの追求	
事業戦略	事業内シナジーの発揮 ■ 強みを活かしたスパイラルアップ トップラインの拡大 ■ 各ブランドのオーガニック成長 ■ 関連性・類似性を追求したM&A	
定量目標 (KPI)	2024年4月期	2034年4月期
	売上高 423億円	3,000億円
	売上総利益率 37.6%	50.0% ※リテール事業、その他の事業

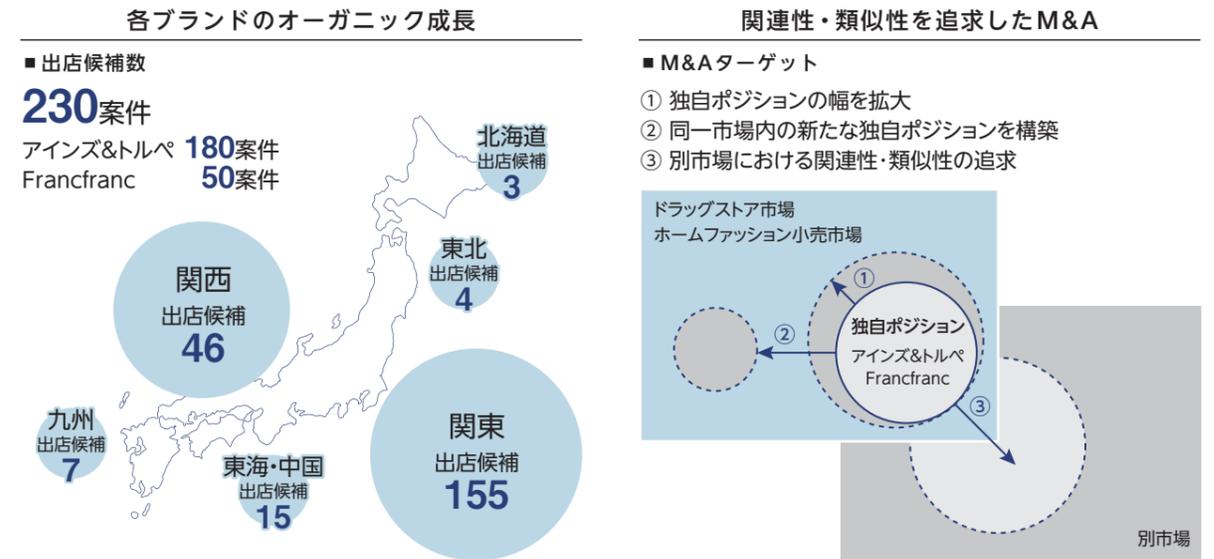
事業内シナジーの発揮

アインズ&トルペ、Francfrancの強みを活かしたスパイラルアップを図りながら、グループ入り後3年目にシナジーを発揮。売上総利益率をKPIとして進捗確認をしていき、中期的にはさらなる事業展開につなげていきます。



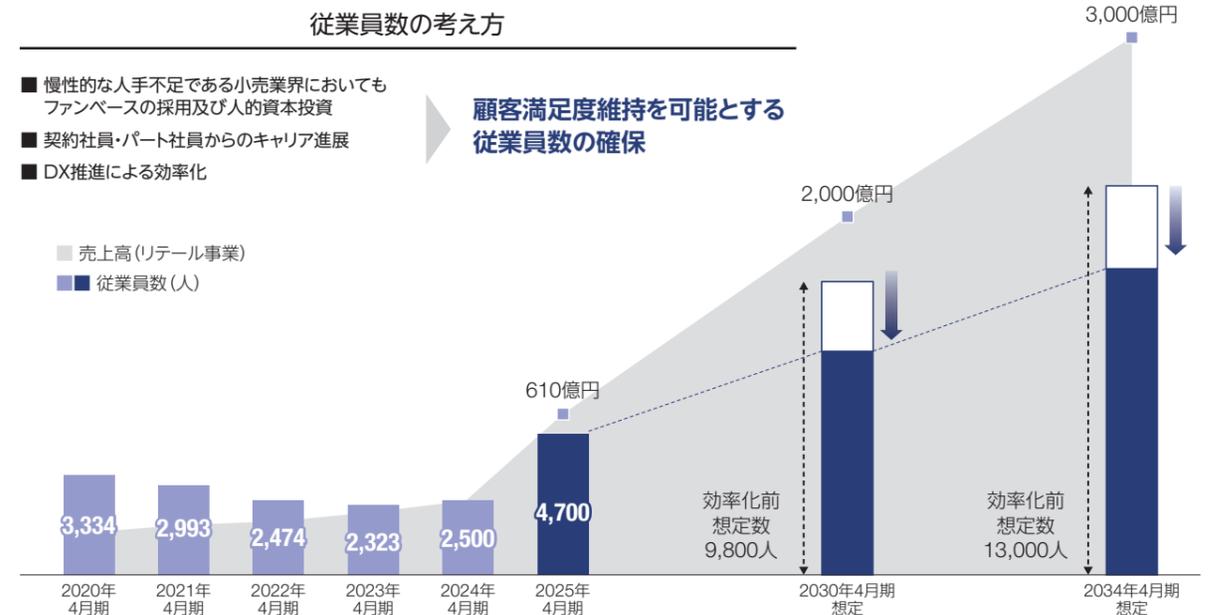
トップラインの拡大

事業部内のシナジーを発揮しつつ、それぞれのオーガニック出店を加速。また、別市場への展開を含めた関連性及び類似性を追求したM&Aを活用しトップラインの拡大を図っていきます。



人的資本 [従業員数]

慢性的な人手不足である業界環境下、各ブランドのファンを基盤とした採用及び人的資本投資を実施するとともにDX推進による効率化を図り、売上高3,000億円の規模に成長した際にも十分な人材の確保が可能な体制を構築します。



※従業員数は、正社員数・契約社員数・パート社員数 (実人数) の合算値

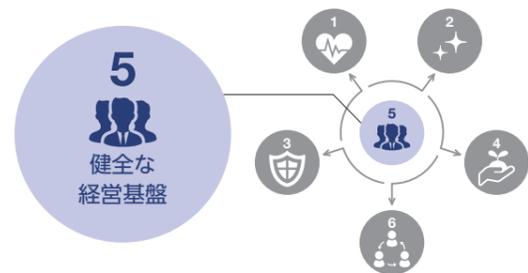
財務戦略



[Ambitious Goals 2034 1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年] に向け、グループの財務基盤の強化と価値向上をさらに図っていく

上席執行役員 業務サポート本部長 藤原 秀樹

マテリアリティ



関連するSDGs



連結売上高は前期比14.3%増、25期連続の増収に

アイングループは、人々の健康や美に貢献する事業を通じて、グループ・ステートメントでもある「お客さまの元気と笑顔」を実現し続けるために、日々、企業としての価値向上に努めています。当社グループは、調剤薬局「アイン薬局」を主軸とするファーマシー事業と、コスメティックストア「アインズ&トルペ」及びインテリアショップ「Francfranc」を展開するリテール事業の二本柱で事業を展開しています。出店やM&A等、適切かつ積極的な成長投資を通じて、事業規模の拡大に取り組んできました。

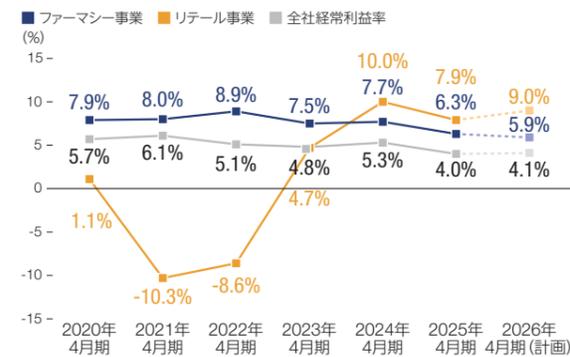
2025年4月期の経営状況についてご報告します。連結売上高は前年同期比14.3%増、計画比0.7%増の4,568億円となり、25期連続で増収です。一方で、経常利益は前年同期比15.4%減、計画比9.6%減の180億円となり、増収減益となりました。セグメント別の売上高比率は、ファーマシー事業が全体の84.2%、リテール事業が13.4%を占め

ています。セグメント利益率は、ファーマシー事業が6.3%、リテール事業が7.9%となりました。

ファーマシー事業では、調剤報酬改定により収益性が悪化する中、生産性向上に努めていますが、DX推進や賃上げ等の人的資本への投資が先行しており、リテール事業では、Francfrancのグループ入りにより売上総利益率は改善しましたが、新規出店やのれんの償却、賃上げ等による人的資本への投資の影響を受けており、両事業ともに利益率は減少しています。いずれについても、今後も引き続き全体の利益率の底上げに努めていきます。

主力事業であるファーマシー事業の2024年度市場は8.4兆円規模であり、そのうち当社のシェアは4.6%で、昨年度の4.3%よりもシェア率は上がっています。ただし、トップ企業5社の売上は全体の15.7%にとどまっており、業界の寡占化は進んでいません。そのため、今後もM&Aを含めた出店戦略を推進することで、一層の売上拡大が期待できると考えています。

セグメント利益率



当社のM&A投資基準は、投資額の回収目安となるEV/EBITDA倍率を参考指標とし、買収した翌年度から利益に貢献できることを基準にしています。厳格な審査を経て、2025年8月にさくら薬局グループのM&Aを実施しており、今後は当社の収益力の強化も期待できます。

また、オーガニック出店についても、開局・開店から3年後の収益基準等の投資基準を設けています。こちらも投資回収期間を重視し、店舗戦略会議で厳正な審査のもと計画を協議し、出店を進めています。

リテール事業も利益率底上げに積極的に取り組んでいます。一般的なドラッグストアとは一線を画し、コスメ中心に展開するアインズ&トルペと、多彩なデザインと自由なスタイリングで心地良い毎日の提案を行うFrancfranc。両ブランドは、独自のポジショニング戦略や協働によるシナジーをさらに高め、利益率向上に貢献しています。また、他社との差別化を図る売り場づくりや商品展開、顧客獲得のためのDX推進等、一層の事業価値向上を目指した投資も進めています。

FrancfrancのM&A後も財務は健全性を維持

当社は、2018年4月期に増資による資金調達を行い、それ以降、財務基盤の強化に努めつつ、主に営業キャッシュ・フローの範囲内で、ファーマシー事業のM&Aを含む新規出店を進めてきました。2025年4月期の営業キャッシュ・フローは、前期に続き230億円を超え、投資キャッシュ・フローはFrancfrancのグループ入りもあり、▲659億円と過去最大の投資を行いました。その結果、2020年4月期から2025年

4月期までの累計営業キャッシュ・フローは1,252億円、投資キャッシュ・フローは▲1,388億円、フリーキャッシュ・フローは▲136億円となっています。当該期間の累計財務キャッシュ・フローは長期借入を実施した一方で、借入の返済や株主還元等により▲72億円となりました。

Francfrancのグループ入りを含む戦略的M&Aの実施により、手元流動性比率は146%から71%に低下しましたが、これは中長期的な成長を見据えた積極的な投資であり、財務の健全性は保たれていると判断しています。

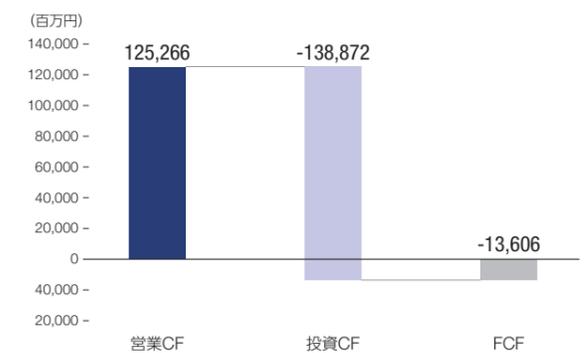
また、2025年4月期は、DX推進を含む各事業投資に172億円を投入しつつ、M&Aによる事業拡大に伴い、総資産は625億円の増加、負債は552億円の増加、純資産は当期純利益92億円、配当による株主還元28億円等により、72億円の増加となりました。一方、ファーマシー事業の診療報酬改定による減益影響をカバーできずROEは2.0ポイント低下し6.7%となり、M&Aに伴う資産増加の結果、自己資本比率は45.7%となりました。

自己資本比率については、成長戦略等、企業価値向上のための積極的な投資を行いつつも、財務基盤の安全性を確保すべく、原則として40%前後の維持を基本方針としています。また、一層の成長投資への対応に備え、内部留保を意識した水準の確保にも努めています。

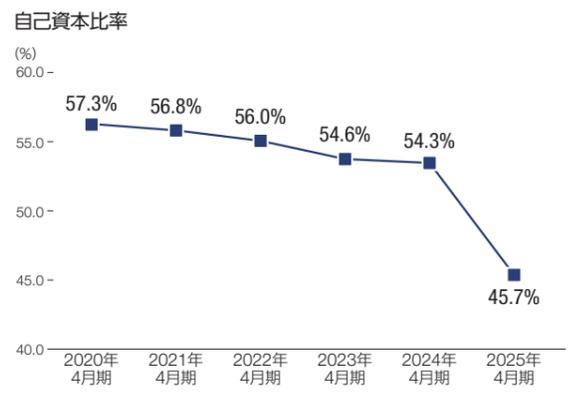
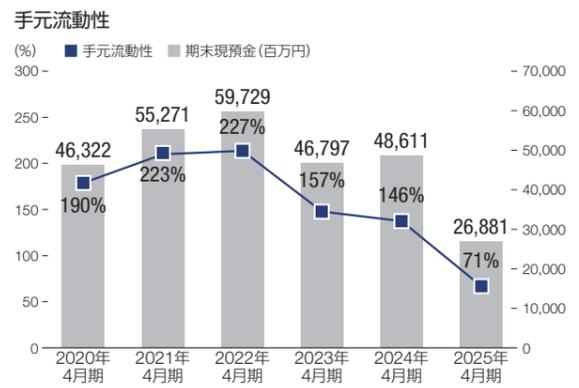
さくら薬局グループのグループ入りで、事業拡大と収益力強化は加速

2025年8月、ファーマシー事業において、さくら薬局グループを新たに迎え入れました。これにより、ファーマシー

2020年4月期-2025年4月期 累計フリーキャッシュ・フロー



ビジョン実現への戦略



事業の調剤薬局は2,000店舗を超え、調剤売上高も5,000億円を上回る見込みです。

さくら薬局グループのM&Aにおける財務状況としては、1,250億円のブリッジローンによって資金を調達し、株式取得費用や既存借入等の返済に充当しています。のれんは20年平均償却を想定していますが、さくら薬局グループの利益は償却額を十分に上回る水準であると考えています。買収初年度にかかるコスト負担を考慮しても、当初より一定の連結利益への貢献が見込まれます。2026年4月期末の自己資本比率は、当社が財務基盤の安全性の目安としている40%を下回り、30%台前半を想定していますが、トップライン及び収益力の拡大により利益を積み上げることで、3年後には40%を上回る見通しです。

現在、統合プロセスであるPMIを積極的に推進しており、本部業務の効率化や薬局運営、出店戦略等、一層の事業拡大に取り組んでいます。これにより、営業キャッシュ・フローは400億円を超える見込みです。借入金の返済をしつつ、引き続き成長投

資も可能であり、当社の企業価値向上に貢献すると考えています。さらに買収時の売上規模を維持し、シナジーの最大化を図ることで、EV/EBITDA倍率は約7倍になると見込んでいます。

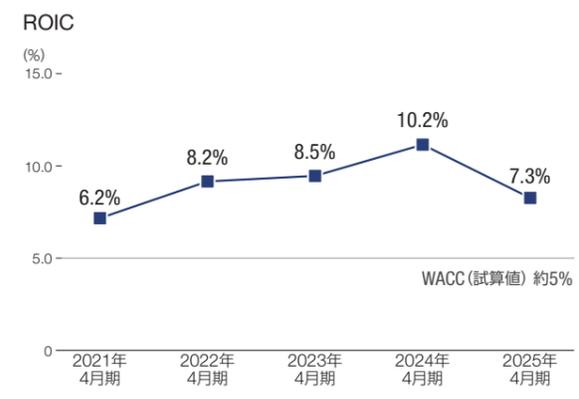
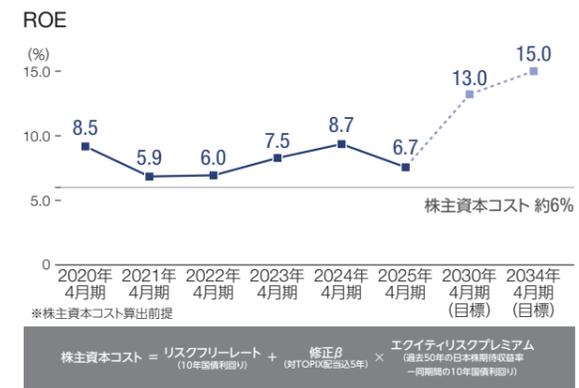
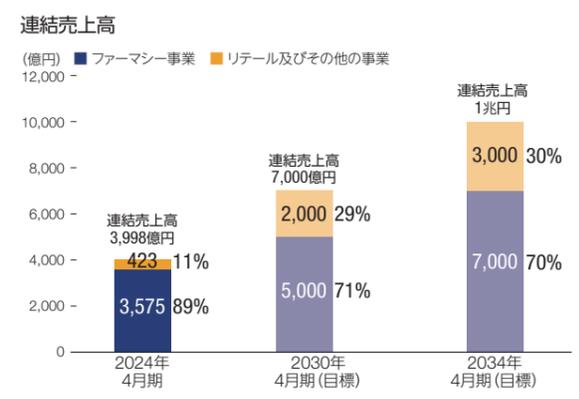
さくら薬局グループのM&Aは、成長戦略及び企業価値向上を目的とした積極的な投資です。一時的に財務負担は生じるものの、今後の見通しは明るく、「地域医療への貢献」につなげる投資ができたと考えています。

売上高2030年4月期7,000億円、2034年4月期1兆円を目指して

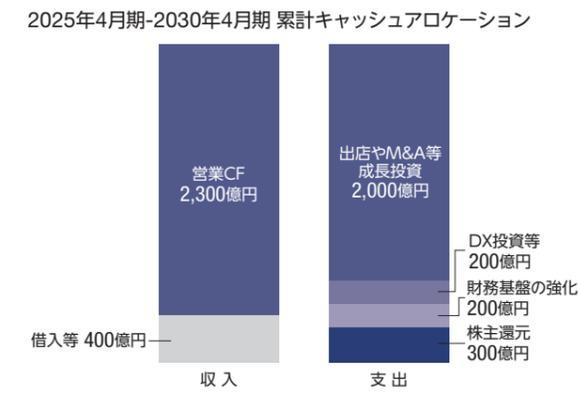
当社グループは、2025年3月に中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034 1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年」を発表しました。売上高の目標は、「2030年4月期7,000億円、2034年4月期1兆円」を掲げています。資本収益性の向上や収益力の強化・維持についても目標を掲げており、2030年4月期に純利益率4.0%、ROE13.0%、2034年4月期に純利益率4.0%、ROE15.0%を目標としています。

CAPM(資本資産評価モデル)を用いた試算によると、当社の株主資本コストは約6%、WACC(加重平均資本コスト)は約5%と想定しています。2025年4月期はROE6.7%、ROIC7.3%であり、CAPMに基づく株主資本コストは上回るものの、投資家へのヒアリングを通じて把握している、投資家が期待する数値には幅があることから、目標数値の確実な達成が期待されているものと認識しています。期待を実現するためにも、今後はさらに高い水準を意識した資本コスト経営を行っていきます。

2025年4月期はFrancfranc取得に関する投資分の一部を



借入により充足しましたが、さくら薬局グループの取得に際しても、大規模な借入を実施しました。目標の達成には、ファーマシー事業及びリテール事業ともに企業規模拡大及び利益率向上のための投資が不可欠です。Francfranc及びさくら薬局グループの取得に関する投資額の約1,800億円により2030年4月期売上高7,000億円の目標は前倒しで達成できる見通しです。ファーマシー事業を中核としつつ、リテール事業の売上比率を高める形は変えず、総投資額及び2025年4月期-2030年4月期累計のキャッシュアロケーションについて見直しを進めています。営業キャッシュ・フロー及び借入等により成長投資資金を確保し、前述の出店のための設備投資に使用する他、株主還元、財務基盤強化、企業価値向上のためのDX投資等に配分します。配当性向については、安定的に30%程度を維持できるようにし、2030年4月期には、売上高純利益率4.0%、総資産回転率1.6回、財務レバレッジ2.0倍の実現、営業キャッシュ・フロー約500億円の創出を達成し、ROEの2030年4月期目標である13.0%を目指します。



	2025年4月期	2030年4月期(目標)	2034年4月期(目標)
ROE	6.7%	13.0%	15.0%
ROIC	7.3%	8.5%	10.2%
売上高純利益率	2.0%	4.0%	4.0%
総資産回転率	1.6回	1.6回	1.6回
財務レバレッジ	2.0倍	2.0倍	2.3倍

施策
 ■資本効率改善、戦略投資を通じた事業成長
 ■効率化による利益改善
 ■規模拡大による販管費率低減
 ■総資産回転率は維持しながら両事業を拡大
 ■株主還元の実施
 ■借入による成長投資

その目標を達成した後も、事業投資継続と株主還元により財務レバレッジを2030年4月期の2.0倍から2.3倍まで引き上げることで、一定の財務安全性を確保しながら2034年4月期の目標であるROE15%の達成に努めていきます。

M&Aの価格設定を前提とした計画が予定どおりに進まない場合に生じる減損リスクにも注視します。資金調達にあたっては、金融市場の動向に伴う金利変動による支払利息増加リスク等も認識しており、慎重な分析と管理のもとで各リスクに対応していきます。

当社は、今後も継続及び安定した株主還元を行うとともに、企業価値向上の取り組みをご評価いただけるよう、引き続き成長投資、DX投資、人的資本投資等、さまざまな投資戦略に注力していきます。また、IR・SR活動においては、業績だけではなく、ガバナンス、サステナビリティ等に関する意見交換を積極的に行い、株主の皆さまからのご意見を検討・取り入れながら、さらなる企業価値の向上に取り組んでいきます。

DX戦略

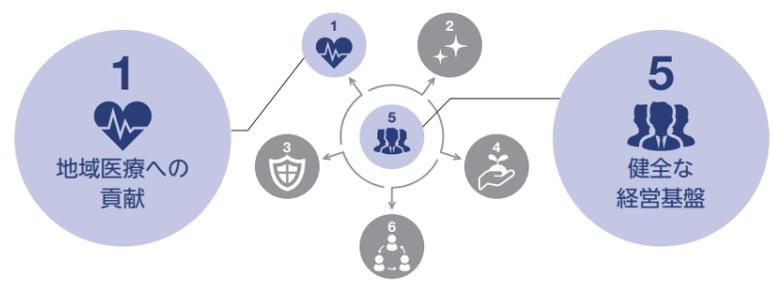


次世代に向けたDX推進

2034年4月期までの中長期ビジョン達成に向け、DX戦略として、M&Aにより仲間になった企業との早期のシナジー創出のためのITインフラ基盤の整備に取り組んでいます。また、企業の急速な成長を支えるべく、業務生産性を高めるDXへの投資、患者さま・お客さまに喜んでいただけるようなAIの活用を戦略的・積極的に継続して行っていきます。アイングループだからこそできる付加価値の提供や運営効率の向上につなげます。

上席執行役員 デジタル推進本部長 和田 俊哉

マテリアリティ



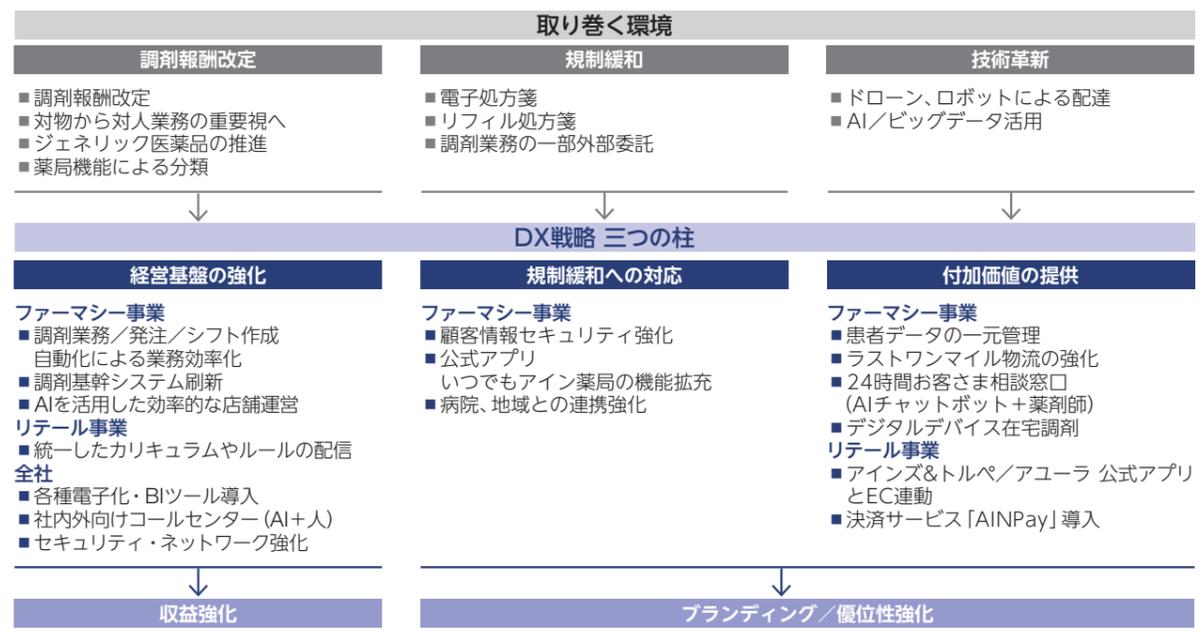
関連するSDGs



DX戦略 三つの柱

当社グループでは、社会情勢や技術革新等の取り巻く環境の変化に合わせたDX戦略を展開しています。DX戦略の三つの柱として「経営基盤の強化」、「規制緩和への対応」、

「付加価値の提供」を掲げており、業務効率化や付加価値向上のために各施策を推進しています。



具体的な成果

ファーマシー事業

AIを活用した効率的な店舗運営

「生成AIを使った薬歴入力支援」で業務を効率化しています。2025年内に300店舗、2026年4月期中に600店舗の展開を予定しています。また、AIにより発行された「AI診断書」を用いることにより店舗ごとの課題抽出を行う時間が大幅に短縮され、経済効率性の高い薬局運営を実現します。

公式アプリ いつでもアイン薬局の機能拡充

2024年12月に「お薬手帳」「カレンダー」機能の追加、画面デザインも幅広い年代の方に使っていただけるよう機能性を重視した見直しを行いました。2025年6月には、マイナポータルから薬剤情報を取得できる「マイナポータル情報」、2025年8月には、「オンライン服薬指導」機能における「オンライン資格確認」の追加等、一層の利便性向上に取り組んでいます。

リテール事業

デジタルマーケティングの促進

2025年5月から、アインズ&トルペ/アユラ 公式アプリの新機能として自社決済サービス「AINPay (アインペイ)」を導入しました。また、AINZ&TULPE ウェブストア及びアインズ&トルペ/アユラ 公式アプリのリニューアルを2026年春を目指して進めています。

物流網の再構築

2025年9月からFrancfrancロジスティクスセンターにFrancfranc ONLINEの注文及び配達業務集約を開始しました。商品の配送効率が上がリ、ECサービスの運営品質や店舗作業負担の改善となりました。今以上のお客さまサービス強化に取り組んでいきます。

全社

新会計システムの導入

会社規模の拡大に伴い、各グループ会社で、既存の会計システムとの並行稼働を行い、稼働開始しています。今後、新たにグループ入りした会社を含め、順次導入を進めていきます。

セキュリティガバナンス強化

標的型メール訓練を年数回実施をしています。2025年3月から拡充した教育研修プログラムシステムを活用し、当社グループの全職種を対象として、セキュリティ研修動画の配信及びチェックテストを実施しています。

情報セキュリティ対策

アイングループ情報セキュリティ基本方針

社内のセキュリティ体制の確立と遵守を図り、社会から信頼される企業として発展していくことを目的として社内のセキュリティ管理体制を構築しています。

サイバーセキュリティ対策

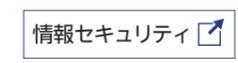
サイバー攻撃を経営における重大なリスクとして、ネットワークへの不正侵入防御や適切なアクセス制御等の複数階層での防御層の構築、外部からの侵入に対応できる体制の整備、人材の教育や訓練、外部専門機関との連携等を通じて、サイバーセキュリティ対策の強化に努めています。

専門性の高い第三者機関との協業

第三者機関による脆弱性診断と対応等、セキュリティ事故を未然に防ぐための対策を推進しています。

教育研修

情報資産を守る行動を確実に実行するために、個人情報保護及び情報セキュリティに関する教育及び理解度チェックテストを、グループのすべての役員・社員を対象に毎年実施しています。また、情報セキュリティに関する最新情報を社内ポータルサイトの掲示板にて周知する等、情報のアップデートも行っています。



推進体制



人材戦略



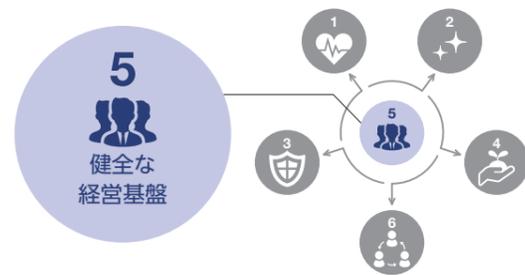
選ばれ続ける企業を目指す「人的資本経営」

社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、常に相手の想いに寄り添う「ホスピタリティ」を育むことが、確かなサービスを提供できる人材への成長を促し、「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業」を実現する「挑戦力」へとつながっていくと考えています。

今後も人的資本の最大化に向けて、支援体制や評価制度の拡充等、さまざまな取り組みを強化していきます。

取締役 人事本部長 木明 理絵子

マテリアリティ



関連するSDGs



人的資本経営

ガバナンス

人的資本経営に対するリスク管理や戦略、目標の設定等については、サステナビリティ委員会のもとに人的資本対応チームを設けて、データ集計や原案策定等に当たらせ、これを同委員会において議論し確定しています。

サステナビリティ委員会は、グループ全社で横断的にサステナビリティ経営を推進するため、取締役会承認の

もと設置された組織です。委員長を代表取締役社長とし、各本部長及び主要各子会社社長等で構成され、議論された内容については、取締役会に報告(年1回以上)し、取締役会が重要事項の決定と、同委員会の取り組みの監督を行っています。

リスクマネジメント

人的資本対応チームが、関連各部門と協議のうえ、全社的リスクの洗い出し(リスク評価)を行います(年1回以上)。取り組み、KPI、進捗等についても、関連各部と連携して適正な管理(リスク管理)を行うことで、目標の達成を目指します。

また、人的資本対応チームが主導するリスク評価・管理

の内容は、グループ全社の横断的課題を統括しているサステナビリティ委員会に報告して、グループ全社の共通認識とし、さらなる議論と検討を進めます。



戦略

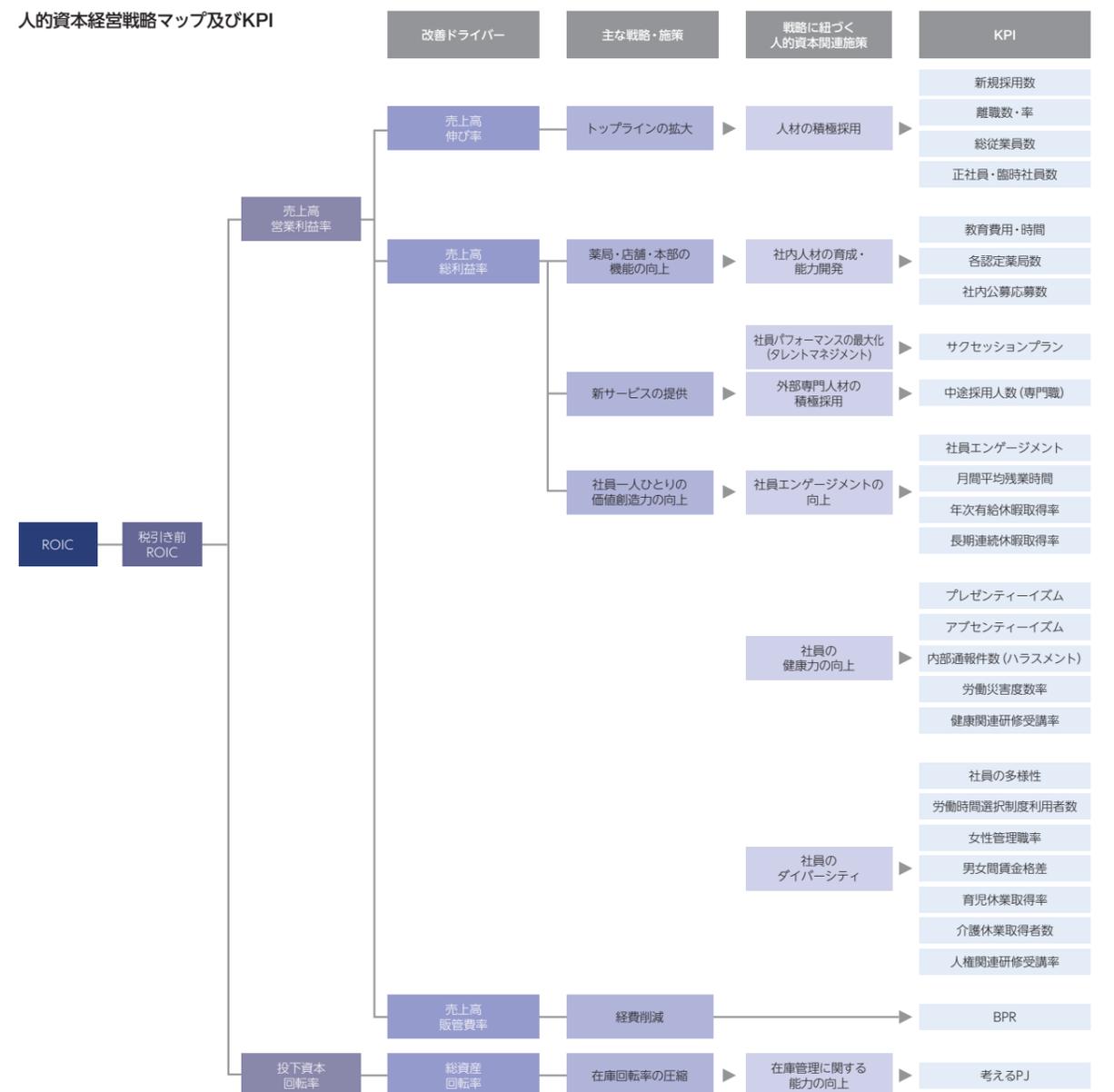
当社グループのビジョン、グループ・ステートメント、人材育成方針及び社内環境整備方針等を踏まえ、企業戦略及びマテリアリティ(重要課題)をもとに、主な戦略・施策や戦略に紐づく人的資本関連施策を整理しました。さらに、人材版伊藤レポート、人的資本可視化指針、ISO30414の指標事例を参考にするとともに、当社グループ独自の施策及び指標を再検討し、重要度分析及び企業価値向上、リスクマネジメントの視点から比較可能性と独自性を考慮したうえで、KPIを設定しています。

ビジョン「この街にアインがあって良かった」の実現においては、薬局及び店舗の機能の向上は不可欠です。その原動力は社員一人ひとりの活躍と成長と捉え、KPIにおいても、さまざまな機能を示す各種認定数や、専門薬剤師数、人材育成のための研修時間、費用等を重点的に選定し、評価指標として採用しています。

人材育成方針

社内環境整備方針

人的資本経営戦略マップ及びKPI



ビジョン実現への戦略

ダイバーシティ & インクルージョンの推進

アイングループでは多様な働き方やキャリア形成を通じたイノベーションの創出に向けて、性別、年齢、国籍、宗教、出身、障がい、性的指向等にかかわらず互いを認め合えるよう、働きやすい環境整備と働きがいのある組織づくり等、多様性の推進に積極的に取り組んでいます。

また、女性社員の多い当社グループにとって、女性活躍の推進は会社の成長にも大きくつながります。女性社員や管理職社員に向けた女性キャリア研修の開催や、労働時間選択制度の活用、男性育児休業取得の推進等を通じて、社員の意識改革や両立支援強化を図っています。



女性活躍

当社グループは、全体の83.1% (2025年4月末現在) を女性社員が占めており、結婚・出産という生活環境の変化の中でも安心して仕事を続けることができるような環境を整えています。主要事業会社である株式会社アインファーマシーズは2023年7月にくるみん認定よりさらに高い水準の取り組みを行っている企業として、「プラチナくるみん認定」を取得しました。また、2024年6月

にえるぼし認定企業のうち、特に優良な企業に対して認定される「プラチナえるぼし認定」を取得しています。引き続き女性管理職率の向上を目指してキャリアアップに向けた研修を導入する等、施策を行っており、グループ全体の女性管理職率は40.6%となりました。



障がい者雇用

2025年6月1日時点、当社及び主要事業会社である株式会社アインファーマシーズの障がい者雇用率は2.62%となっており、さまざまな部署で活躍しています。今後も、

バリアフリー化や障がいへの配慮等、職場環境整備を行いながら、グループ各社と連携し、障がい者の職域拡大、雇用促進を図っていきます。

シニア雇用

定年退職後も継続就業を希望する社員の再雇用制度等により、自社内に限らず長年培った経験やスキルを引き続き活かしながら、若い世代への技能伝承も行えるよう環境整

備に努めています。2025年4月末現在において、65歳以上の社員は218人となっています。

キャリア採用

必要とする技術や知識、経験を持つ人材を即戦力として導入するキャリア採用 (中途採用) にも力を入れています。外部環境の変化に合わせて、デジタル推進本部・人事本部等の管理部門の強化や、各事業で新たに求められるスキル

や経験を持つキャリア人材の採用等、2025年4月期には415人が新たに入社しました。多様なキャリア人材を受け入れることで、これからもイノベーションを生み出していきます。

ダイバーシティ & インクルージョンの指標と目標

人的資本関連施策	KPI	2031年4月期目標	2025年4月期実績
社員のダイバーシティ	社員の多様性	—	女性社員 15,206人 (女性社員比率 83.1%)
	労働時間選択制度利用者数*	—	外国籍社員 47人
	女性管理職率*	40% (2026年4月期目標)	40.6%
	男女賃金格差*	—	管理職 (女:男) 1:1.16 非管理職 (女:男) 1:1.25
	育児休業取得率	100%	女性 98.1%
	介護休業取得者数	—	男性 56.7%
	人権関連研修受講率	100%	8人
			97.1%

*正社員のみ

健康経営の推進

健康経営

社員一人ひとりの健康増進及び活躍できる環境を整備することで、組織の活性化を図ることを目的に、健康経営を推進しています。代表取締役社長を最高責任者とし、健康経営推進委員会が中心となり、「アイングループの健康課題」の解決に向けてさまざまな取り組みを進めています。

2021年よりストレスチェックの対象拡大や、産業医・保健師・栄養士によるフォロー体制の強化を図っています。

また、2025年3月には、2024年に引き続き、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する

「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門ホワイト500)」の認定を取得しました。

社員一人ひとりの健康、そして活躍できる環境を整えることで、組織の活性化をもたらす、患者さま・お客さまのために全力を尽くしていきます。



アイングループの健康経営宣言

社員エンゲージメントサーベイ

2022年より、グループすべての正社員及び契約社員・パートアルバイト社員 (一部を除く) を対象に、ストレスチェック・エンゲージメントサーベイを実施しています。「メンタルヘルス」と「エンゲージメント」のクロス分析により個と組織の課題を特定することで、総合的なメンタルヘルス対策・エンゲージメント向上施策に取り組んでいます。

2025年4月期は約9,800人が回答し、前年の2024年

4月期の結果より、高ストレス者割合が0.2%改善するとともに、ワークエンゲージメントも改善しました。

今後も、定期的な調査を通じて、施策を検討及び実行することで、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整えていきます。

健康経営の指標と目標

人的資本関連施策	KPI	2031年4月期目標	2025年4月期実績
社員エンゲージメントの向上	社員エンゲージメント*	偏差値55以上	未達 (前年より0.3ポイント改善)
	月間平均残業時間*	20時間未満を維持	7.2時間
	年次有給休暇取得率*	80%	74.3%
	長期連続休暇取得率*	—	93.4%
社員の健康力の向上	プレゼンティーズム*	前年より改善	前年より1.0ポイント改善
	アブセンティーズム*	前年より改善	前年より0.05ポイント悪化
	内部通報件数 (ハラスメント)	—	26件
	労働災害発生数率	0.00	0.66
	健康関連研修受講率	100%	97.1%

*正社員のみ

LGBTへの取り組み

当社グループでは、性別、年齢、国籍、人種、信仰、性的指向・性自認等による一切の差別的行動を行わないことを「アイングループ行動指針」において定めています。性的指向・性自認に関する研修の実施や、結婚休暇や忌引休暇等の特別休暇に同性パートナーも対象として含む等、制度の変更を実施し、社員一人ひとりがそれぞれの個性を十分に発揮し、活躍できる職場づくりに取り組んでいます。また、2024年5月、本社のある北海道札幌市に

において、LGBTに関する取り組みを推進する企業として「札幌市LGBTフレンドリー企業」に登録されました。今後もダイバーシティの推進として、社員一人ひとりがそれぞれの個性を十分に発揮し、活躍できる環境・仕組みを整えていきます。



ビジョン実現への戦略

働きやすい環境づくり

会社の基盤となる社員一人ひとりが能力を十分に発揮できるように、社員が心身ともに健康を維持できるフォロー体制の拡充及び働きがいのある環境構築に向けた各種施策

を推進しています。これからも、人権課題や人権リスク、両立支援（育児・介護）、LGBTQへの対応等、多様な社員が活躍できる体制を構築していきます。

人事制度

生涯にわたる社員のキャリア開発支援として、在宅勤務や労働時間の選択、勤務地の地域限定制度に加え、副業・兼業の認可等、社員一人ひとりに合った働き方に対応できる体制を整備しています。また、社員エンゲージメントを高めるために、半期ごとの人事考課における面談に加えて、上司と1対1での対話や役員と直接話す機会を設け、より

深くコミュニケーションが図れるような環境づくりにも注力しています。さらに、管理職以外のキャリアでも、優秀な社員が能力を最大限に発揮できるよう、専門職等のキャリアコースを設けて社内に周知し、社員の多様な働き方を積極的にバックアップしています。

社内公募制度「キャリアチャレンジ」

社員がキャリア自律を考え、キャリア転換する機会のひとつとして、社内公募制度による職種転換を実施しています。2025年4月期は152人が新たにチャレンジしました。

また、高度な専門資格取得を目指す学習の支援も行っています。

人材の強化

積極的な出店を続ける当社グループにとって、優秀な人材の採用と育成は最重要課題です。自ら学び続ける文化の浸透と能力発揮のため、全社共通・部門別の研修体系を整備し、育成プログラムをアップデートしています。新入社員から経

営層までの階層別研修に加え、コンプライアンスやサステナビリティ等の必須研修、リーダーシップ・マネジメント、専門知識・資格取得、キャリアデザイン等、多様なプログラムで次世代リーダーと自律型人材の育成を推進しています。

新卒採用

2025年4月、553人の薬剤師と657人の医事スタッフ、リテール職で127人、その他事業会社への入社を含めグループ全体で1,345人の新入社員が入社しました。

今後も優秀な人材を採用し、さらに薬剤師の専門性を高めていくことで、地域インフラの一翼を担い、患者さま・お客さまにサービスを提供できるよう努めていきます。

人材育成プログラム

企業理念であるグループ・ステートメントを軸として、社員の自律と成長を促し、さらに多様な人材活躍をサポートする人事制度を制定しました。2024年4月期より運用を開始し、新たな人材育成プログラムもスタートしています。

さらに、個々の社員の能力を等級に紐づけて処遇することで、年齢や経歴にかかわらず、さまざまな社員が活躍しやすい職場環境を整備しています。

教育研修体制の強化

当社グループは、人的資本経営の強化に向け、2023年度に実施した人事制度の刷新に続き、2025年4月に社員の教育研修体制の拡充を行いました。教育研修プログラムを刷新し、体系的かつ効果的な提供により、当社グループが求

める人物像である、常に相手の想いに寄り添う「ホスピタリティ」をベースに、自ら考え、自ら実践し、日々の経験から学び、そして提案と挑戦の積み重ねで、自ら進化し続ける人材の育成に取り組んでいます。

人材育成プログラム

	全社共通						部門別		
	組織機能強化			自律人材育成			ファーマシー事業	リテール事業	
	全社必須	階層別教育	選抜型	キャリア開発	選抜型	テーマ別			
経営職	コンプライアンス研修 サステナビリティ研修	役員研修	次世代育成 (実践)	キャリアデザイン研修 女性キャリア研修	管理職	テーマ別研修	階層別研修 専門知識スキル習得・専門資格取得支援研修	キャリア採用者研修 リーダーシップ・マネジメント研修	
管理職		管理職研修							管理職
リーダー		リーダー研修	次世代育成 (基礎)		リーダー				年次研修
若手・中堅		中堅社員研修	次世代育成 (フレ)		新入社員 若手				商品知識取得・必要資格取得研修 キャリア採用者研修 リーダーシップ・マネジメント研修
新入社員		新入社員 社会人研修			新入社員				OJT研修 新入社員職種別研修

人材の強化の指標と目標

人的資本関連施策	KPI	2031年4月期目標	2025年4月期実績
人材の積極採用	新規採用数	—	新卒採用 1,345人
	離職率	—	キャリア採用 415人
	総従業員数	離職率5.0%以下	7.9%
	正社員数・臨時社員数	—	18,300人
社内人材の育成・能力開発	教育費用・教育時間*	—	正社員 13,009人 臨時社員 5,291人
	各認定薬局数	—	1人当たり費用 25,493円 1人当たり時間 28.3時間
	社内公募応募数*	—	・地域連携薬局・ 専門医療機関連携薬局 全薬局でいずれかを認定 (2026年4月期目標) ・健康サポート薬局 薬局50%以上で認 定(2026年4月期目標)
	外部専門人材の積極採用	—	地域連携薬局 552店舗 専門医療機関連携薬局 41店舗 健康サポート薬局 252店舗
	キャリア採用人数(専門職)*	—	152人
		—	23人

※正社員のみ

サステナビリティ

マテリアリティ

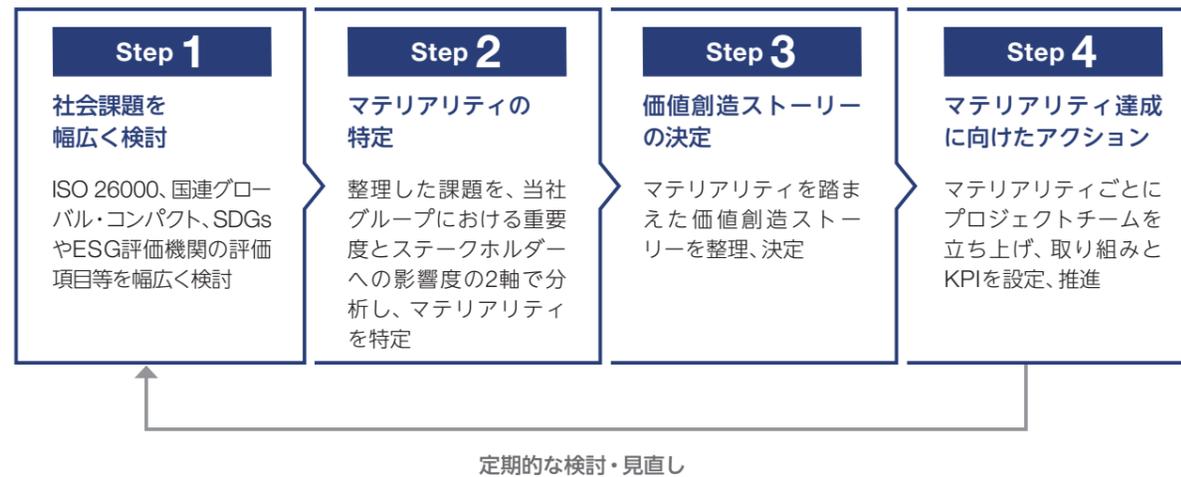
アイングループは、お客さまをはじめ多様なステークホルダーの皆さまの期待と要請に応えるために、社会と企業の持続可能な発展を実現していきます。そのために、サステナビリティ課題を幅広く把握、整理し、「当社グループにおける重要度」と「ステークホルダーへの影響度」の2軸で分析を行い、マテリアリティを特定しています。

マテリアリティ特定・実行プラン策定プロセス

以下のプロセスを経て、2020年12月にマテリアリティ及びそれらを踏まえた価値創造ストーリーを決定し、開示しました。

さらに、マテリアリティごとにプロジェクトチームを立ち上げ、取り組みとKPIを設定し、2021年5月に発表しており、目標達成に向けて取り組みを推進しています。

プロセス

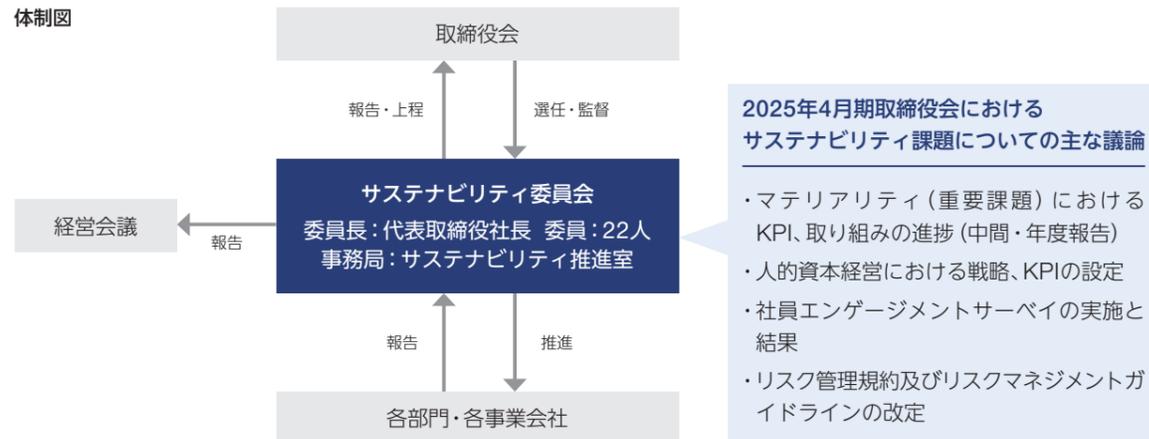


サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ経営体制の確立、浸透、定着を目的に、サステナビリティ委員会を設置しています。委員会は、委員長を代表取締役社長とし、各本部長及び主要各子会社社長等で構成し、当社グループのサステナビリティへの取り

組みに関する方針や施策について審議・決定するとともに、取締役会への定期報告及び重要事項に関する決議提案を行います。また、経営会議を通じて、グループ全社への浸透を推進します。

体制図



マテリアリティ

マテリアリティ・関連するSDGs	主な取り組み
<p>1.地域医療への貢献 「地域全体で治し、支える」医療に貢献する薬局となる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医薬品の適正使用を実現するため薬局に要請・期待されている役割を確実に実行し、社会が求める新しい仕組みづくりにも率先して挑戦する ■ 効率的な医薬品使用及び医療サービスで医療費抑制を図り、社会保障制度の持続可能性へ貢献する ■ 災害やパンデミック等、いかなる状況下においても、社員の生命・健康を守り、医薬品及び医療サービスの提供を遂行する
<p>2.美しさとすこやかさの提供 現代社会において、毎日を楽しむための美しさとすこやかさを提供する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ トレンドやニーズ、立地に対応した品揃えの店舗展開で、美しくありたい人々のエンパワメントを図る ■ 自分らしいライフスタイルを実現する、革新的なオリジナル商品を開発する
<p>3.安全・安心と信頼 日々の業務を通じて、安全・安心と信頼を届ける SDGs前文「すべての人々の人権の実現」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質・安全性・管理マネジメントシステムの継続的な改善により、品質・安全性をより強固にする
<p>4.環境保護・負荷低減 環境保護及び負荷低減へ貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガス排出量の把握と削減を遂行する ■ 廃棄物削減による環境配慮に取り組む
<p>5.健全な経営基盤 健全な経営基盤を強化する SDGs前文「すべての人々の人権の実現」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権に関する取り組みを推進する ■ 多様な人材の採用と効果的な人材配置により、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する ■ 社員の健康増進を強化する ■ 会社情報資産の保護体制及びシステムセキュリティ対策を強化するとともに、各種規程・基準等の設定や管理体制の整備を行い、確実な運用を遂行する ■ 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役会の監督機能を継続的に強化する
<p>6.地域社会・取引先との連携 地域コミュニティ及びサプライチェーンとともに、健康な社会づくりとサステナビリティ活動を推進する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域社会との調和と共生を目指し、健康活動等を通じた社会貢献を推進する ■ CSR調達[※]の導入により、サプライチェーン全体でサステナビリティ活動を推進する ■ 医薬品卸との協働による環境負荷軽減への体制を構築する

※CSR調達：企業が調達先（取引先・サプライチェーン）と協働で、社会や環境に配慮した責任ある調達の取り組みを進めていくこと

マテリアリティへの取り組み (KPIの進捗)

アイングループは、サステナビリティ経営を推進するため、2021年5月に各マテリアリティにおける主な取り組み、KPI及び2026年4月期の目標を公表しました。プロジェクトごとに担当役員を定め、目標達成に向けてさまざまな施策を遂行しています。

KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 2026年4月期目標	2025年4月期実績
1.地域医療への貢献		
認定薬局 ^{*1} 数	全薬局でいずれかを認定 ■ 専門医療機関連携薬局 ■ 地域連携薬局	■ 専門医療機関連携薬局 41店舗 ^{▶1} ■ 地域連携薬局 552店舗 ^{▶2}
健康サポート薬局 ^{*2} 数	薬局50%以上で健康サポート薬局を認定	健康サポート薬局 252店舗 ^{▶3}
在宅応需件数	全薬局で在宅24件/年実施	91.7%の薬局で実施
かかりつけ薬剤師数	全薬局にかかりつけ薬剤師配置	90.2%の薬局に配置
ジェネリック (GE) 医薬品の使用率	全薬局でGE医薬品使用率85%以上を維持	94.0%の薬局で維持
BCPの継続改善、実践力の強化	安否確認訓練 ^{*3} 報告率 100%	98.7% ※2025年3月実施
災害拠点病院主応需薬局への備蓄整備率	災害拠点病院主応需全薬局で配備 ^{▶4}	■ 全薬局で避難訓練を実施
2.美しさとすこやかさの提供		
アプリを活用した、ユーザーへの情報提供と購入機会の提供	アインズ&トルペ公式アプリ ■ アクティブユーザー数 100万人/月 ■ ページビュー数 150万人/月	■ 40.2万人/月 ^{▶5} ■ 48.7万人/月
オリジナルブランドにおけるクリーンビューティ ^{*4} 商品の製造数	製造数比率50%	14.8% ^{▶6}
3.安全・安心と信頼		
内部監査指摘状況	■ 全薬局 ^{*5} 該当項目指摘0件 ■ 全店舗 ^{*5} 優良店舗 ^{*5}	■ 指摘のあった薬局 46.1% ■ 優良店舗 57.5%
4.環境保護・負荷低減		
グループ全体の温室効果ガス排出量の把握業務構築と削減	2031年4月期目標 基準年 (2022年4月期) に対するScope1・2 ^{*6} におけるCO ₂ 排出量削減率 30%	削減率 総量 ▲16.3% 排出量原単位 ^{*7} 19.4%
医薬品の廃棄率	廃棄率0.02%以下	0.07% ^{▶7}

▶ 1 制度決定直後の目標設定であったため、目標の水準が高く設定されている。また、認定要件である連携実績が課題となっている。
▶ 2 専門薬剤師資格の取得者は100名以上在籍。しかし、大型店舗等、専門薬剤師が複数名必要なこともあり、人員配備上の課題から連携薬局数に影響している。
▶ 3 認定要件である実務経験年数及び、薬局への資格取得者の常駐が課題となっている。そのため現在、健康サポート薬剤師の早期育成の強化を図っている。
▶ 4 災害時の営業継続を目的とした備蓄品について店舗のスペース確保が課題となっており、店舗ごとの対応策の策定に時間を要しているため目標に対する進捗に遅延が生じている。
▶ 5 会員獲得強化、新規出店増加に伴い新規会員登録数は増加しているが、利用維持が課題となっている。現在顧客定着に向けた施策を推進している。
▶ 6 来春のリブランドに向けて、商品ラインナップの見直し、改廃を実施しており、目標との差異が発生している。
▶ 7 目標設定時より廃棄金額をベースとして医薬品廃棄率を算出しているため、近年の高額医薬品使用増加が廃棄率へと影響している。
▶ 8 医薬品の供給不安定等の社会環境変化を要因とし、目標に対する取り組みに遅延が発生している。

KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 2026年4月期目標	2025年4月期実績
5.健全な経営基盤		
人権方針の制定	人権方針の開示	2021年12月制定・開示
人権に関する理解度チェックテスト ^{*8} の受験率及び正答率	■ 受験率100% ■ 正答率100%	■ 97.1% ■ 95.2%
くるみん・プラチナくるみん ^{*9} 、えるぼし・プラチナえるぼし ^{*10} 等の認定	プラチナくるみん、プラチナえるぼし等の認定継続	プラチナくるみん認定取得・プラチナえるぼし認定取得
女性管理職 ^{*11} 率	女性管理職率40%	40.6%
LGBTに関する考え方の制定	LGBTに関する考え方の開示	2021年12月開示
健康経営優良法人 ^{*12} 認定に関する各項目	健康経営優良法人 (大規模法人部門ホワイト500 ^{*12}) 認定	健康経営優良法人 2025 (大規模法人部門ホワイト500) 取得
セキュリティインシデント件数	重大インシデント0件	0件
取締役会評価点数	取締役会評価点数 全項目4点/5点以上	全項目平均4.5点/5点
社外取締役数	社外取締役数2/5以上	2.3/5 (5/11人)
女性取締役数	女性取締役数1/3以上	1.1/3 (4/11人)
6.地域社会・取引先との連携		
地域イベント開催数	全薬局で4回以上/年実施	イベント実施率136.5%
CSR調達方針・ガイドラインの制定とサプライチェーンへの周知・運用	■ CSR調達方針・ガイドラインの開示 ■ サプライチェーンへの説明会・監査の実施	■ 2022年11月制定・開示 ■ 2024年8月サプライチェーンへの説明会及びCSRアンケートを実施
実施店舗における医薬品配送回数	■ 500薬局で実施 ■ 配送回数削減による配送時CO ₂ 排出量75%削減 ■ 配送回数削減による納品検品時間75%削減	■ 82薬局で実施 ^{▶8} ■ CO ₂ 排出量73%削減 ■ 納品検品時間75%削減

※ 1 認定薬局 (専門医療機関連携薬局・地域連携薬局) : 薬機法改正により2021年8月から開始された、機能別の薬局認定制度
※ 2 健康サポート薬局 : 厚生労働大臣が定める一定の基準を満たしている薬局。かかりつけ薬剤師・薬局の基本的な機能を備えた薬局のうち、さらに地域住民による主体的な健康の維持・増進を積極的に支援する薬局
※ 3 安否確認訓練 : 社員や家族、店舗状況等の安全を最優先に確認したうえで、支援体制を整え、医療サービスの継続提供を行う前提となる訓練
※ 4 クリーンビューティ : 身体や肌に優しい成分を使った安全な商品 (低刺激)、自然や天然の原料使用 (ナチュラル、オーガニック) ・環境配慮 (エコ、クルエルフリー/動物実験なし) がされた美容アイテム
※ 5 全薬局 : ファーマシー事業の薬局店舗 全店舗 / リテール事業の店舗 優良店舗 : 内部監査で指摘項目3つ以下の店舗
※ 6 Scope1 : 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2 : 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
※ 7 排出量原単位 : Scope1 + Scope2 (t-CO₂) / 連結売上高 (億円) にて算出
※ 8 理解度チェックテスト : 当社グループ全役員及び全社員を対象に年1回行われるサステナビリティ研修におけるテスト。ビジネス教養やコンプライアンス (企業倫理)、人権、社員の健康 (健康経営)、情報セキュリティ、環境等のテーマで実施
※ 9 プラチナくるみん認定 : 厚生労働省が、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業を「子育てサポート企業」として認定する制度。また、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業は、厚生労働大臣の特例認定としてプラチナくるみん認定を受けることができる
※ 10 プラチナえるぼし認定 : 厚生労働省が、女性活躍推進法に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況等が優良な企業を認定する制度。えるぼし認定よりも高い水準として、プラチナえるぼしの特例認定を受けることができる
※ 11 管理職 : 係長、薬局長、店長以上
※ 12 健康経営優良法人 : 経済産業省と日本健康会議が共同で実施する、健康経営に組み込まれた法人を顕彰する制度。ホワイト500は認定された大規模法人上位500に付加される

環境分野の課題への取り組み

アイングループは、「環境保護・負荷低減」をマテリアリティと認識し、持続可能な社会の実現に向けて、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、積極的な環境保護・負荷低減に関する活動に取り組んでいきます。

気候変動課題への対応

気候変動課題は年々深刻化しており、持続可能な社会実現のためにも重要な項目のひとつであると考えています。2022年4月には、TCFD*の最終報告書(TCFD提言)に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参加しました。気候変

動問題に関するリスク及び機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業へのインパクトを評価し、対応策に取り組むことで、企業の持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指します。



* TCFD:「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の略。G20財務大臣及び中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)が設置。2017年6月に最終報告書「TCFD提言」を公表



TCFD 提言に基づく開示内容 (一部抜粋)

気候変動課題への対応 (TCFD)

ガバナンス・リスク管理

気候変動課題、また気候変動課題に対するリスク管理や戦略、目標の設定等については、サステナビリティ委員会のもとに気候変動対応チームを設けて、データ集計や原案策定等に当たります。気候変動対応チームは、全社的なリスクの洗い出し(リスク評価)や取り組み、KPI、進捗等、適正な管理(リスク管理)を行うことで、目標達成を目指しています。気候変動対応チームが主導するリスク評価・管理の内容は、

同委員会において議論し確定しています。サステナビリティ委員会は、グループ全社で横断的にサステナビリティ経営を推進するため、取締役会承認のもと設置された組織です。委員長を代表取締役社長とし、各本部長及び主要各子会社社長等で構成され、議論された内容については、取締役会に報告(年1回以上)し、取締役会が重要事項の決定と、同委員会の取り組みの監督を行っています。

戦略

気候変動に伴うリスク及び機会には、低炭素社会への移行によって引き起こされるもの(移行リスク・機会)と、極端な気象現象の過酷さと頻度の増加や海面上昇その他の長期的な気象パターンの変化によって引き起こされるもの(物理リスク・機会)が考えられます。当社グループにかかわるすべてのリスクと機会項目の洗い出しを行った後、その中でも重要な影響を与えるリスクと機会を、次のとおり整理しました。

の(物理リスク・機会)が考えられます。当社グループにかかわるすべてのリスクと機会項目の洗い出しを行った後、その中でも重要な影響を与えるリスクと機会を、次のとおり整理しました。

主要な項目	重要なリスク・機会の内容	
移行リスク・機会	政策・規制・法	温室効果ガスに関する規制強化 その他エネルギー・資源に関する規制強化
	市場と技術の転換	省エネルギー対策・再生エネルギープログラムの推進
	評判	ステークホルダー(責任ある行動に対する期待と懸念) お客さま・患者さま意識・行動の変化
物理リスク・機会	急性	異常気象の激甚化(台風、ゲリラ豪雨等、風水害) 気候変動に起因する感染症の流行
	慢性	降水・気象パターンの変化(平均気温上昇、海面上昇)

事業インパクトの評価

2030年+2℃の世界では、低炭素・脱炭素が推進されることにより、特に温室効果ガスに関する規制強化(主に炭素税の課税や排出量取引制度等)の移行リスクが高まる可能性が考えられます。

当社グループのCO₂(GHG)排出量(Scope1・2)の多くは、電力に由来するものです。よって、電気使用量や調達時の価格・CO₂排出係数等により、追加のコストが発生する可能性があります。ただし、省エネルギー・再生エネルギーの取り組みによって、炭素税による影響を最小限にするとともに、電気使用量を削減することで、財務、事業戦略等に重大な影響を及ぼさないことを確認しています。

そして2030年+4℃の世界では、異常気象の激甚化・気象パターンの変化(店舗・事業所の被災やパンデミック発生等)による物理リスクが高まる可能性が考えられます。

当社グループでは、いかなる状況下においても、社員の生命及び健康を守り、医薬品及び医療サービスの提供を遂行することが地域のインフラのひとつとして、期待・要請されている役割であると認識しています。この役割を果たすためにも、災害対応については、BCPの強化・継続改善をはじめ、全社員、またその家族の安否報告訓練や避難訓練、物流強化等、気候変動に適応するための取り組みを推進してい

ます。今後は、さらにリスクの高い地域・店舗の分析を進め、一層の災害対応を検討します。

また、気候変動を起因とする感染症等が流行した場合、特にファーマシー事業においては、処方箋応需枚数等に影響を受ける可能性があります。自然災害における対応と同様、医療サービス提供のための体制づくりを強化していきます。

このように、増大するリスクを見通した対策を進めることにより、財務・事業戦略等へ重大な影響を及ぼさないよう、備えることができると考えています。同時に、一層のレジリエンスの強化・向上を図ることが、患者さまやお客さま、地域住民の皆さまが必要とする医療の継続提供につながり、事業の発展に大きく貢献すると考えています。



指標と目標

2050年カーボンニュートラル(自社の事業活動に伴う、CO₂(GHG)排出量(Scope1・2)の実質ゼロ)の実現に向けて積極的に取り組むこととし、気候変動の評価指標として、CO₂(GHG)排出量と再生エネルギー由来電力への転換率等を選定しました。さらに2030年目標として「CO₂(GHG)排出量(Scope1・2)2022年4月期比30%削減」、「再生エネルギー由来電力への転換率30%」を設定しています。また、Scope3の排出量の削減に向けては、医薬品

卸会社と協業した取り組み「医療用医薬品の配送回数削減トライアル」等を実施しています。今後も、TCFD提言に基づく情報開示の充実を図るとともに、気候変動にかかわる政策や法規制の制定等の変化にも対応した、事業戦略・気候変動の緩和策及び適応策の実施を進めていきます。気候変動課題に適切に対応することで、ステークホルダーの皆さまの期待や要請に応え、企業の持続的な成長と、社会・環境・経済価値を創出するサステナビリティ経営を実現します。

指標	Aspirational Goal(ありたい姿) 2031年4月期目標
グループ全体のCO ₂ (GHG)排出量を把握し、適切に管理・監督ができる業務体制を構築する <ul style="list-style-type: none"> Scope1・2におけるCO₂(GHG)排出量 Scope3におけるCO₂(GHG)排出量 	Scope1・2におけるCO ₂ (GHG)排出量削減率30%*1
カーボンニュートラル実現に向けて、適切な目標設定と取り組みを実施する <ul style="list-style-type: none"> 再生エネルギー由来電力への転換率 	30%*2

*1 基準年(2022年4月期)排出量に対する削減率

*2 基準年(2022年4月期)使用電力全体に対する再生エネルギー転換率

環境保護・負荷低減の取り組み

環境への取り組み

太陽光発電所によるオフサイト型コーポレートPPAの導入について

2024年12月1日より初めて、関西及び北陸の当社グループ薬局*において、太陽光発電を活用したオフサイト型コーポレートPPAの仕組みによる電力の導入を開始しました。

オフサイト型コーポレートPPAとは、発電事業者が、電力の

*一部薬局を除く

需要家の敷地外(オフサイト)にある太陽光発電所等により創出される環境価値を需要家に長期供給する仕組みのことです。

現在は、さらにその地域を拡大し、全国700を超える事業所へ導入しています。

社会分野の課題への取り組み

CSR調達方針・ガイドラインの開示と周知

アイングループ行動指針や人権方針等を踏まえ、2022年11月に「アイングループCSR調達方針」及び「アイングループCSR調達ガイドライン」を制定し、開示しました。また、お取引先さまを対象とした説明会及びCSRアンケートを実施しています。2023年7月は55社、2024年8月は93社にご参加いただき、サプライチェーンマネジメント構築の必要性について、理解と

協力を要請しました。また、お取引先さまとの、健全な取引関係の維持・強化のため、2025年1月にコンプライアンス推進の一環として、お取引先さま専用の通報・相談窓口を外部組織に委託し設置しました。持続可能な社会の実現のため、今後も当社グループのみならず、サプライチェーン全体で取り組みを推進していきます。

アイングループCSR調達方針 (2022年11月1日制定)

本方針は、当社グループがサプライチェーン全体においてCSR調達を推進する姿勢を明確に示したものです。

当社グループ内及びお取引先さまに対し、理解、浸透を図ることで、ともに持続可能な調達の実現を目指します。

[アイングループCSR調達方針](#)

アイングループCSR調達方針

1. 関連する法令の遵守を基本として、調達業務を遂行します。
2. 品質・安全性の確保・向上に努めます。
3. 人権を尊重するとともに、労働安全衛生の適切な管理に努めます。
4. 調達業務を通して知り得たお取引先さまの機密情報を守秘し、お取引先さまの知的財産権を適正に管理・保護します。
5. 地球環境の保護と負荷低減等、環境に配慮した調達業務を実施します。
6. お取引先さまを大切なパートナーとして誠意をもって対応し、公正・公平で透明性の高い取引を実施します。そして相互理解と信頼関係を構築し、持続可能な社会の実現に努めます。

人権の尊重

当社グループは、事業活動により影響を受けるすべての人々の人権尊重を前提とし、その責任を果たすべく2021年12月に「アイングループ人権方針」を制定し、さまざまな取り組みを進めています。

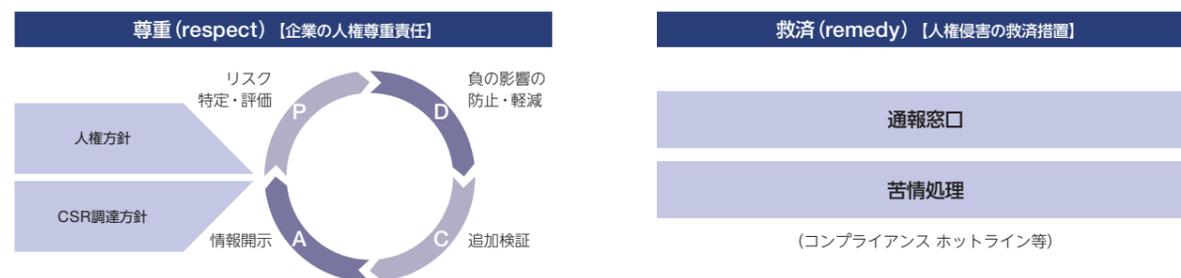
2021年から、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にある尊重 (respect) と救済 (remedy) の2つの観点から「社員における人権リスク対応」「顧客における人権リスク対応」「サプライチェーンにおける人権リスク」及び「救済へのアクセス構築」に重点をおき、人権デューデリ

ジェンスを継続的に実施しています。2022年11月には、サプライチェーン全体で、人権等に配慮した責任ある調達をお取引先さまとともに進めるために、「CSR調達方針・ガイドライン」を制定しました。

さらに2024年11月には、すべての従業員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働ける環境を整え、より良いサービスの提供やあらゆるステークホルダーの期待に応えるため、「アイングループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定しました。

[アイングループ人権方針](#)

人権デューデリジェンスの全体像



地域の健康維持、増進に向けた健康活動等の実施

心臓病・脳卒中の予防を目指す「健康ハートの日2025」啓発活動

当社グループの全薬局において、昨年に引き続き2025年7月7日～8月31日の期間において、「健康ハートの日2025」の啓発活動に参加しました。啓発ポスターを掲示するとともに、「血圧測ろうキャンペーン」として、簡単なチェックシートを用い、薬剤師が属性ごとの血圧アドバイスや健康相談、必要に応じて受診勧奨を行いました。

「健康ハートの日2025」啓発ポスター



緑内障の早期発見、継続治療を目指す「ライトアップinグリーン運動」啓発活動

当社グループの全薬局において、昨年に引き続き2025年3月9日～15日の世界緑内障期間にあわせ、「ライトアップinグリーン運動」の啓発活動に参加しました。緑内障は、日本における中途失明原因の第一位ですが、早期発見・継続治療を行うことにより進行コントロールが期待できる疾患です。ポスター掲示等を通じ、緑内障についての正しい認識と理解の普及のための活動を行いました。

「ライトアップinグリーン運動」啓発ポスター



熱中症予防「体調不良(熱中症)と思ったら薬局へ」啓発活動

当社グループでは、昨年に引き続き2025年5月下旬～9月30日の期間において、全国の薬局を一時休息所として地域の方に開放し、熱中症予防のためにご利用いただく「体調不良(熱中症)と思ったら薬局へ」の啓発活動に参加しました。店舗内外に熱中症の予防を呼びかけるステッカーやポスターを掲示するとともに、給水機または給茶器のある薬局では水分補給ができるよう、お水やお茶を無料提供する他、塩分補給ができるよう塩飴等も提供できる準備をし、薬局を一時的な休息所として提供し、熱中症予防のための活動を行いました。

啓発ステッカー



職業体験の実施

当社グループでは、職業体験を各地にて開催しています。中学生を対象とした職業体験では、薬局スタッフと本部スタッフが地域の中学校に出向き、職業体験の授業を実施しました。処方箋チェックからはじまり、粉薬や軟膏の

調剤体験、服薬指導ロールプレイング等、薬剤師の仕事の一部を体験することで、薬剤師という職業への理解を深め、将来の夢や職業観、キャリアについて考えていただくような機会としています。



ガバナンス

特集 監査役鼎談

新体制でガバナンスを一層強化
急成長を支える「持続可能な監査体制」の実現へ

アイングループは「売上高1兆円企業」という次なるステージを目指し、変革期を迎えています。M&Aを含む積極的な成長戦略を推進する一方で、その基盤となる健全なガバナンス体制の重要性は、これまで以上に高まっています。こうした中、ガバナンス体制の要となる監査役会の体制も刷新。社外監査役の弁護士・佐野綾子、税理士・水谷美奈子は2年目を迎え、2025年7月に元内部監査室長の大木守が新たに常勤監査役に就任しました。それぞれの視点から、当社グループの急成長を支えるガバナンス強化の要諦を語ります。



社外監査役
水谷 美奈子

社外監査役
佐野 綾子

常勤監査役
大木 守

大木守 (以下・大木) 2025年7月に常勤監査役を拝命いたしました。今年で入社40年目となります。リテール事業やファーマシー事業の現場を経験した後、18年間にわたり内部監査室(現 経営監査室)で経験を積んできました。直近では内部監査室長を務め、個人情報保護法の施行・改正時や金融商品取引法の改正時にはコンプライアンス体制の構築にも携わってきました。

監査役会における私の役割は、会社の健全な成長を促すために、的確な質問や改善策の提案を行うことだと考えています。それが最終的には患者さまやお客さまのためになると信じております。また、これまで培ってきた社内全体の業務に対する知見やネットワークを最大限に活かし、社外監査役である佐野さんや水谷さんとともに、社内の各部署を「つなぐ役割」を意識し、監査役会がより実効性の高いものとなるよう尽力していく所存です。

佐野綾子 (以下・佐野) 大木さんが新たに就任されたことで、監査役会の体制がより強固になり、バランスも一層良くなったと感じています。私は弁護士として法務・コンプライアンスの知見を、水谷さんは税理士として財務・会計の専門性を、そして大木さんは薬剤師であり、内部監査の豊富な経験をお持ちです。強力な布陣になったと感じています。

その中で私に課せられた責務は、取締役の業務執行の妥当性や適法性を厳正に監査することです。当社グループが過去に経験した事案を教訓とし、ガバナンス体制をさらに高度化していくプロセスを監督する「お目付け役」として、会社にとって例え耳の痛いことであっても、臆することなく伝えることが私の役割であると認識しています。

水谷美奈子 (以下・水谷) 私たち社外監査役も2年目を迎えましたが、社外監査役の立場からは現場の状況をタイムリーに把握できない部分も多いため、大木さんのように社

「ルールの背景にある教訓と精神を、
次世代へと伝えていくことが大事」

内の各部署にネットワークをお持ちの常勤監査役が加わってくれたことは、大変心強いです。

特に当社グループは現在、M&Aによって急速に拡大しており、監査役の役割はますます重要になっています。監査役として会計監査人の業務を監督しながら財務の妥当性を担保し、同時に経営の監視をすることは私に課せられた責務です。それに加え、新たにグループに加わった企業に対して、創業以来の企業理念やカルチャーを浸透させるプロセスを見守ることも、内部統制上、現状では重要だと考えています。監査は単なるチェック機能にとどまらず、経営陣に「気づき」をもたらす触媒でありたいと思っています。組織の一体感を醸成するため、今後も多角的にサポートしていきたいと考えています。

現場の声を経営に届ける。
変化に対応し、監査の視点も進化させる

佐野 この1年間は、他社での社外役員としての経験を活かし、役員同士、また役員・事務局間の情報共有の方法の改善等、さまざまな提案をしてきました。その過程で、当社グループには社外の意見を傾聴し、積極的に受け入れる企業風土が根付いていると実感しました。「やらない理由を探すのではなく、まずはやってみよう」という姿勢が浸透しており、そのおかげで改革もスムーズに進んでいると実感しています。

象徴的な事例のひとつを紹介します。アインホールディングス(以下、当社)は、従前、決算期末から1か月強で決算短信を発表していました。もっとも、近年のM&Aでグループの規模が急拡大し、経理部門だけでなく監査法人の負担が高まっていることが分かりました。加えて、さくら薬局グループのグループ入りで、その負担がさらに高まることも自明でした。同時に、早期の決算発表を行っている他社の、訂正リリースも目に付きました。迅速な情報開示も重要ですが、無理な対応で

誤った数値を公表してしまえば、かえって投資家の方にご迷惑をおかけします。そこで水谷さんと相談のうえ、取締役会において、東京証券取引所の規範の範囲内でのスケジュール見直しの必要性を指摘したところ、取締役の方々からも種々の意見が出され、前向きに検討してもらえることになりました。

このように、グループ内では疑問視されていなかった慣行に疑問を呈することも社外監査役の重要な役割です。こうした取り組みが、組織全体のパフォーマンス向上にもつながると考えています。

水谷 就任初年度だったこの1年間は、会社の現状と課題を深く理解するため、各部署の責任者の方々に対し密にヒアリングをさせていただきました。また、大谷社長とも直接お話しする機会をいただき、創業者としての思いや会社の歴史について伺うことができました。こうした対話を通じて会社の理念や課題への理解を深めたうえで、取締役会や各部署とのヒアリングの場で、社外監査役としての気づきや意見を伝えるようにしています。

また、会社の規模が急拡大する中で、監査の視点も常に進化させていく必要があると考えています。この1年間で印象的だったのは、異業種であるFrancfrancをM&Aした後のプロセスでした。大きな挑戦であり、当初はM&A後にグループ内で計画どおりに事業を軌道に乗せられるか個人的に多少の不安を抱いていました。取締役会での毎月の財務報告に加え、M&Aから約1年後に担当事業部から現状分析、課題抽出、そして今後の事業計画を伺い、私の不安は良い意味で裏切られることになりました。担当執行役員はじめ現場の皆さんが非常に高い熱意と課題意識を持って緻密に事業成長に取り組んでおり、今では大きな可能性を感じています。

大木 常勤監査役就任前に内部監査の立場からお二人の活動を見ていて、非常に実効性があると感じていました。経営監査室がルール遵守の観点から監査を行うのに対し、社外監

ガバナンス

査役のお二人は、業務の前提に疑問を投げかけたり、現場の課題にスポットを当てたりと、異なる視点から重要な役割を担ってくださっています。それぞれの専門性が掛け合わさることで生まれる相乗効果は、監査体制をより強固なものにしていると感じます。本部・支店等、業務を管轄する拠点の監査をしっかり強化していきます。

それに加えて、調剤過誤の教訓もしっかり語り継いでいくことも常勤監査役としての私の役目だと考えています。かつて当社グループが経験した大きな調剤過誤を知る社員が少なくなり、M&Aで多様な仲間が増える中、調剤に関するルールについて、「なぜそのルールが設けられたのか」という本質的な理解に差があると感じる場面があります。「調剤過誤ゼロ」という理念を形骸化させないためにも、ルールの背景にある教訓や精神を、世代や経歴の垣根を越えて浸透させていきたいと考えています。

リスクを管理し、急成長を支える健全で強固なガバナンス体制

佐野 大木さんがお話になった「教訓を語り継ぐ」という姿勢こそが、まさに当社グループのガバナンスの強みです。過去の事案を単なる失敗で終わらせず、「これを機に徹底的に会社を変える」という強い覚悟で自浄作用を働かせたことから、それは明らかです。当社グループのウェブサイトのトップページに過去に発生した事案の特設サイトを設け、調査報告書や再発防止策の取り組み状況を掲載しているのはその象徴と捉えています。これは、対外的なアピールのためではなく、ガバナンス強化に向けた意思表明といえます。この徹底した透明性と自浄作用は、当社グループの大きな強みだと考えています。

水谷 ガバナンスの健全さは、日々の取締役会にも表れていると感じます。当社の取締役会は毎回とても活発な議論が交

わされており、社外取締役も含め、さまざまな専門性を持つ役員が忖度なく意見を述べています。特に、最近「リスク管理」が重要なキーワードとなっており、新規投資の際にはあらゆる角度からリスク分析が行われています。私も監査役として、見落としているリスクがないか常に注意を払いながら議論に参加していますが、多様な専門家がそろっているからこそ、多角的な分析が可能になっていると実感しています。

その活発な議論を牽引するのが、大谷社長のリーダーシップです。例えば大谷社長は、M&Aで検討を要する重要なファクター数値を把握し、財務分野の深い知識をお持ちなので、取締役会においては専門性を有する取締役らとリスク分析の議論が具体的な数値をもって活発になされています。会社のガバナンスにおいて、社外役員との良いバランスを生み出していると感じます。

大木 制度面でも、当社が採用する監査役会設置会社という形態は、ガバナンスの基盤を強固にしていると感じます。「攻め」の経営を担う取締役会と、「守り」として独立した立場でチェック機能に専念する私たち監査役の役割分担が明確だからです。私自身、長年この会社にて在籍しており、これまでの会社の考え方が染みついていると思いますが、それでも客観的に見て、この明確な役割分担と独立性の確保が、健全な経営を支えていると感じています。

佐野 近年は監査等委員会設置会社へ移行する企業も増えていますが、当社が監査役会設置会社を維持しているのは、監査役が取締役会での議決権をもたないことで、取締役会の意思決定からは距離を置き、中立的な立場で監査に専念することで取締役の高い専門性を最大限に発揮できると考えているためだろうと推測しています。

そして、会社の持続可能性という観点ではサクセッションプランも重要なテーマですが、こちらも指名・報酬等諮問委員会等でしっかりと議論が進められていることを確認し

「時に厳しい視点で指摘することが、長期的な企業価値向上につながる」

ています。これだけ社会的意義の大きいビジネスですから、未来を見据えたガバナンス体制を着実に構築していく必要があります。

「1兆円ビジョン」実現に向け、持続可能な監査体制を構築する

水谷 今後の最大の課題は、M&Aによる会社の急拡大に対して、バックオフィスや内部統制の仕組みがしっかりと対応し、追いついていくことだと考えています。「攻め」の経営を支える強固な「守り」がなければ、持続的な成長は望めません。成長スピードに応じてガバナンス体制も常に進化させる必要があり、その基盤となる「仕組みづくり」を常に見守ることが、私たち監査役の重要な役割です。

佐野 「仕組みづくり」の中でも、私たちが特に注力しているのが「属人的にならない監査役会の体制確立」です。各監査役が相応のスキルや経験を有するのは当然としても、それに依存せず、将来、監査役が交代しても監査が間断なく一定以上の水準で続けられる持続可能な体制を私たちの任期中に構築したいと考えています。そのため、経営監査室と毎月協議を行って連携を深め、内部監査の高度化に対し意見を述べたり、監査役監査の実効性を高めるためにスタッフを配置していただいたりする等、具体的な体制強化を進めています。

私たちがここまで持続可能な監査体制にこだわるのは、当社グループが「売上高1兆円」という大きな成長目標を掲げているからです。このような数値目標は、ときとして質を伴わない拡大を招くリスクもはらんでいます。そうした事態に陥ることなく、質の高い成長を実現していくために、私たち社外監査役を積極的に活用していただくことを期待しています。

大木 監査役会の使命は、ガバナンスと信用力の向上に尽



きます。監査役会がしっかりと機能することで、株主の皆さまや患者さま、お客さまからの信頼につながります。

本来ならば監査役は目立つべき存在ではありません。なぜなら、「監査役が目立たない」ことこそ、会社が健全である何よりの証左だからです。私たちは、皆さまの目に触れることのない場所から当社グループの健全な経営を力強く支え、すべてのステークホルダーの皆さまの利益に貢献していきたいと考えています。

揺るぎない信頼と安心を。ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

水谷 当社グループが担うのは、地域医療を支えるという社会的意義の大きい事業です。私たちは、その社会的使命と創業以来の企業理念を常に念頭に置き、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な価値を創造できるよう、ガバナンスの観点からしっかりと支えていきます。皆さまのご期待に、着実な成果をもってお応えしていく所存です。

佐野 私たち監査役が時に厳しい視点を持つのは、それが経営の健全性を高め、長期的な企業価値の向上に不可欠だと信じているからです。株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、これからも厳しい監査と建設的な提言を続けていきたいと考えています。当社グループの挑戦と成長にご期待ください。

大木 常勤監査役として、そしてひとりの薬剤師として、皆さまの信頼と安心を守り抜くことを約束いたします。私たちの監査活動の原点は、常に患者さまやお客さまの安全で安心な毎日にあります。その原点を常に忘れることなく、日々の職務に邁進していきます。当社グループの未来に、ご期待いただければ幸いです。



「監査は経営への『気づき』。変化の時代に進化を促す存在に」

コーポレート・ガバナンス

アイングループは、事業を通じて、人々の健康と地域医療へ貢献することが使命であると考えています。高い効率性と透明性を兼ね備えたマネジメント体制を推進するとともに、さらなるガバナンスの強化に向けて継続的な取り組みを進めています。

基本的な考え方

当社グループは、ファーマシー事業及びリテール事業を主として展開し、いずれも人々の健康及び生活を担う性質上、コンプライアンスを最重要視した健全かつ透明な事業活動を継続することが、不可欠と認識しています。これらを実現する体制として、当社は、監査役会設置会社を採用し、経営上重要な意思決定及び業務執行の他、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

また、事業経営から独立した経営監査室によるガバナンス・プロセス、リスクマネジメント及びコントロールに関

するすべての経営諸活動に及ぶものについての内部監査により、関係法令及び社内諸規則・ルールの遵守を徹底しています。上記の他、当社グループのコンプライアンス体制の確立、浸透、定着という目的を達成するためのコンプライアンス委員会、グループ全体を俯瞰し網羅的なリスク管理を実現するためのリスクマネジメント委員会、サステナビリティ経営体制の確立、浸透、定着という目的を達成するためのサステナビリティ委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

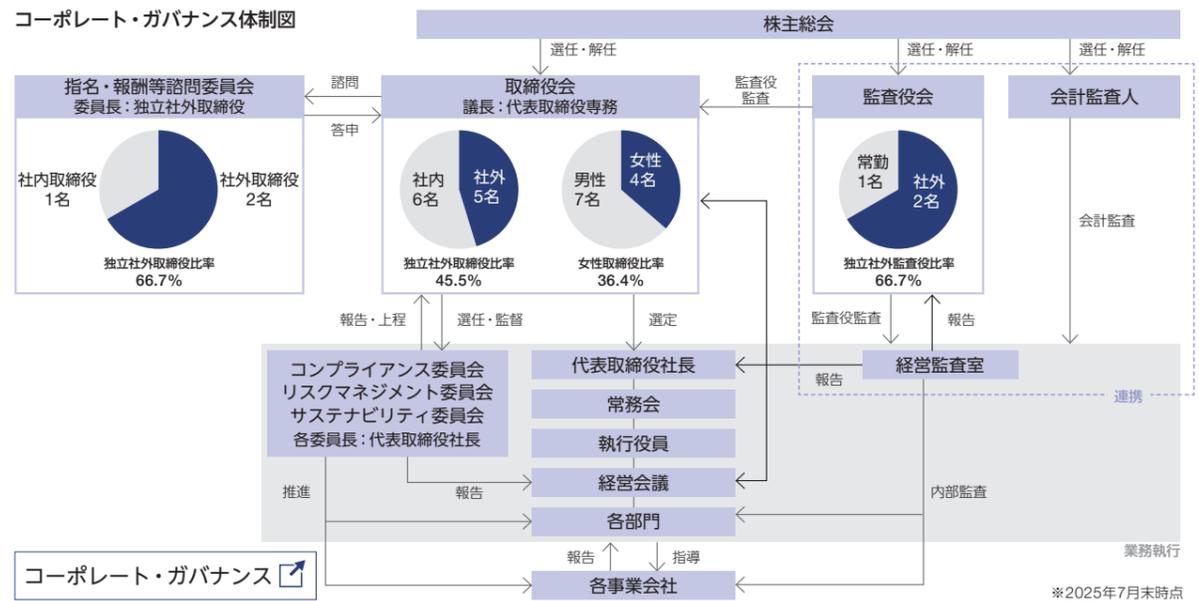
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を採用しており、任意の諮問機関として指名・報酬等諮問委員会を設置しています。

また、執行役員制度を導入することで経営の意思決定・監督機能と業務執行の機能を分離するとともに、コーポ

レート・ガバナンス強化のため、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会を設置し、各施策を管理・推進しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

※2025年7月末時点

取締役会

議長メッセージ

取締役会の実効性のさらなる向上に向けて



取締役会議長・代表取締役専務
しゅどう しょういち
首藤 正一

2024年7月に取締役会議長に就任してから1年が経過しました。議長として、取締役会の実効性向上に向け、取締役会の議論の活発化に努めています。2025年4月期の取締役会の実効性評価では、各評価項目において実効性は概ね確保されていると評価しています。前期の実効性評価をもとに抽出した説明資料及び論点整理等の課題に対する施策実行により、取締役会において議論のさらなる活性化が図られたことが評価されています。また、内部通報制度の有効性や株主等との対話における取り組み等についても高く評価されています。一方で、指名・報酬制度や中長期的な企業価値向上のためのさらなる議論の深化等については引き続き改善の余地があること等が課題として確認されました。

また、IR・SRにおいて株主・投資家の方々から多くのご意見を直接お聞きしており、それら外部の視点を取り入れることで、取締役会における議論の多様化・深化につなげています。

当社の役員は、独立役員比率、女性比率、スキルマトリックス等それぞれにおいてバランスよく構成されており、さまざまな知見をもとに、多角的な視点から非常に積極的かつ適切なお意見、ご提言をいただいています。実効性評価により確認された課題の改善に加え、全社外役員に対して説明会実施等による各事業施策の理解深化を図り、より一層の取締役会の議論の活発化に努めていきます。

これらの取り組みにより、取締役会の実効性をさらに高め、中長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

取締役会は、監督機能強化の観点から、独立社外取締役が3分の1以上となるよう構成しています。また、当社の経営戦略及び中長期的な企業価値向上に資する監督機能を備えるためのスキルセットを策定のうえ、各役員のスキル及びジェンダー等、多様性のバランスを考慮し構成しています。中長期的な企業価値向上のため、経営方針及び経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役の業務執行の監督・評価、内部統制やリスクマネジメント体制等の整備を行うことで経営の健全性を確保することに資するものとしています。

2025年4月期は14回開催しており、社外取締役は、会社の重要な意思決定に際し、各スキルに基づく助言に加え、多角的な立場から適切な助言をもって経営に参画する

とともに、高い独立性により監督機能を有効に発揮しています。

2025年4月期の主な議論

成長戦略・企業価値向上

- 中長期ビジョン
- 資本コストを意識した経営
- DX成長戦略
- マテリアリティに関する取り組み
- 人的資本経営における戦略

コーポレート・ガバナンス

- 取締役会実効性評価
- スキルマトリックス
- サクセッションプラン
- 内部統制システム
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 内部監査の状況

その他

- 投資家との対話状況等

※決算関連議題を除く

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の一層の実効性向上を目的として、年1回、各取締役による自己評価を実施するとともに、同アンケートにより全監査役からの評価もあわせて実施しています。

2025年4月期の評価については、第三者の協力を経て、アンケート項目を作成するとともに、アンケート調査の取りまとめ及び分析についても第三者に委託したのち、取締役会において分析・評価を実施しました。

- 評価者：全取締役及び全監査役（計14名）
- 評価方法：アンケート（5段階評価及び項目ごとのフリーコメント）
- 評価項目：取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、株主等との対話

監査役会

監査役会は、取締役の職務執行の監査を行うとともに、会計監査ごとに会計監査人との意見交換を行い、法令、定款及び会計面に関する監査役監査の精度向上に努めています。また、会計監査人の子会社に対する監査に同行し、監査機能の強化を図っています。

社外監査役は、常勤監査役とともに、監査方針及び監査計画を策定し、経営にかかる重要文書の閲覧、計算書類・参考書類の監査、株主総会の提出議案の監査、取締役の業務執行状況の確認を実施し、監査役会での討議を通じて、取締役及び取締役会に助言、提言、勧告を行っています。経営監査室との連携のため、内部監査定例会に四半期に一度参

加し、報告を受けています。

2025年4月期は13回開催しており、コンプライアンスを意識した事業運営が行われるよう取締役会及び業務執行の監査を実施するために協議し、具体的な施策の監視・監督、助言を行っています。

2025年4月期の主な議題

- 監査方針・計画の策定
- 監査報告書の作成
- 会計監査の相当性
- 会計監査人の評価・報酬の同意
- 内部統制システムの整備・運用状況の確認等

指名・報酬等諮問委員会

委員長メッセージ

持続的成長と企業価値向上に資する経営体制へ



指名・報酬等諮問委員会委員長
社外取締役

わたひき まりこ
綿引 万里子

2024年7月より、指名・報酬等諮問委員会の委員長を務めています。社外取締役としての立場から、独立性と客観性を重視しつつ、持続的な成長と企業価値の向上に資する経営体制の整備に取り組んできました。

2025年4月期は、委員会として指名及び報酬の両面で重要なテーマに注力しました。

指名に関しては、まず取締役候補者の選定にあたって、取締役が持つ知識・経験の棚卸を行い、現在及び将来の経営課題に適した体制を確保するために、スキルマトリックスの見直しを実施し、今後補完すべきスキルを特定いたしました。また、次世代経営人材の育成と継承を見据えたサクセッションプランを検討し、現在も議論を継続しています。

報酬に関しては、役員報酬制度の透明性と公平性を高めるため、報酬基準の改定を行いました。改定にあたっては、他社及び社会的な動向等を勘案して基本報酬水準を決定するとともに、会社の中長期的な成長目標との連動性を重視し、業績に連動する成果報酬の比率を見直しました。これにより、役員一人ひとりが企業の持続的成長に対し、より強い責任感とコミットメントを持って行動することを期待しています。

今後も、社外の視点を活かしつつ、ガバナンスの実効性向上を図るとともに、経営陣との建設的な対話を通じて、引き続き、健全で透明性の高い経営体制の構築に努めていきます。

取締役の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、任意の諮問機関として指名・報酬等諮問委員会を設置しており、その構成は独立役員が半数以上となるよう取締役会にて決議しています。また、委員長を独立社外取締役とすることで、独立性を確保し、的確な助言、提言を行っています。

2025年4月期は7回開催しており、適切な経営体制の構

築及び経営の透明性の確保に資することを目的として、主に取締役の選任・解任、後継者計画、役員報酬について審議を行い、取締役会に意見を述べるものとしています。

2025年4月期の主な議題

- 指名 ●取締役候補者 ●スキルマトリックス ●サクセッションプラン
- 報酬 ●役員報酬

サクセッションプラン

指名・報酬等諮問委員会において、次期社長に求められる人物像の議論を行ったうえで、人材育成委員会(社長、役付取締役、人事担当役員)で候補者の選定、育成計画の策

サクセッションプランのステップ

- 1.ロードマップの立案
- 2.あるべき社長像と評価基準の策定
- 3.後継者候補の選出
- 4.育成計画の策定・実施

定・実行を行い、指名・報酬等諮問委員会で育成状況の評価・監督を行うものとしています。現在は、後継者候補の評価、絞り込み・入れ替えのステップを行っています。

- 5.後継者候補の評価、絞り込み・入れ替え
- 6.最終候補者に対する評価と候補者の指名
- 7.指名後のサポート

候補者の育成

次期社長に求められる人物像については、中長期的な事業価値向上の実現を主眼とし、事業運営能力・経験、ファイナンス等に関する深い知見に加え、誠実な人柄を兼ね備える等を要件とし、数名の候補者を選定し、グループ会社を含めた取締役や執行役員として会社経営や事業運営等を通じた具体的な経験を積むことで育成を図っています。

候補者の評価

候補者については、求められる要件に基づいた評価に加え、指名・報酬等諮問委員会の社外取締役による面談を適宜実施することで人物像の把握を行うとともに、人材育成委員会で審議のもと、必要に応じて要件・プロセスの見直し、候補者の入れ替えを実施しています。なお、最終候補者については、指名・報酬等諮問委員会での審議を経て、取締役会で報告しています。

役員選任とスキルセット

取締役選任プロセス

取締役候補者の選任にあたっては、指名・報酬等諮問委員会において、当社取締役会に新たな知見をもたらす、より一層の業績向上、並びにコンプライアンス推進体制及びガバナンス体

制の強化に向けた各種施策の推進に必要なスキルを議論しています。そのうえでスキルマトリックス等、取締役会におけるさまざまなバランスを加味しながら慎重に審議しています。

スキルセット

当社は、取締役会で必要とするスキルセットについて、ファーマシー事業とリテール事業を両軸とした事業成長を経営戦略としていること、また、中長期的な企業価値向上に資する監督機能を備えるためのスキルについて、指名・報酬等諮問委員会での審議を経て取締役会で検討しています。

なお、2025年7月の定時株主総会における役員候補者の選任に際して、スキルセットの一部見直しを行い、「サステナビリティ経営」スキルを「人的資本経営」スキルと「環境」スキルに分割変更し、以下のとおり特定しています。

スキルの内容及び選定理由

必要なスキル	スキルの内容	選定の理由
経営経験	上場企業または中核事業会社の経営経験	中長期的な企業価値向上のための適切な経営戦略の構築及び経営陣による執行への実効的な監督に必要なため
財務・金融	公認会計士資格保有、税理士資格保有、金融機関・経理部門の業務経験、M&Aを含む投資意思決定等の財務戦略経験	健全な経営の実現及び経営戦略と連動した財務戦略の推進に必要なため
法務・コンプライアンス	弁護士資格保有、監査役経験、法務・リスク管理・内部監査・コンプライアンス部門での業務経験、専門知見保有	企業活動におけるさまざまなリスクとコンプライアンスの的確な認識と管理が適切なマネジメントの実行に必要なため
人的資本経営	人材戦略・人材育成、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進等の人的資本経営に関する業務・マネジメント経験、専門知見保有	事業成長の最大の源泉は「人」であり、持続的な企業価値向上のためには、経営戦略と連動した人材戦略が不可欠であることから、人的資本経営の監督に必要なため
環境	環境保護・負荷低減、気候変動課題への対応等の環境に関する業務・マネジメント経験、専門知見保有	経営戦略と連動した環境保護施策の推進が、持続可能な事業の発展と中長期的な企業価値向上の実現に必要なため
ファーマシー事業	市場開発(店舗営業・開発・新規取り組み等)、健康・医療政策(法規等の改正を見据えた戦略策定、運営)等ファーマシー事業に関する知識・経験	ファーマシー事業において各種政策動向の把握や制度改革への対応の重要性が増していることから、医療業界における保険制度及び法的規制等の事業領域全般を俯瞰し、業務執行の実効的な監督に必要なため
リテール事業	市場・商品開発、ブランド育成等、リテール事業に関する知識・経験	小売業界における市場動向等の事業領域全般を俯瞰し、業務執行の実効的な監督に必要なため

ガバナンス

スキルマトリックス

氏名	社外	独立性 (社外のみ)	経営 経験	財務・ 金融	法務・ コンプラ イアンス	人的資本 経営	環境	ファーマシー 事業	リテール 事業	スキルの根拠となる経験等
代表取締役社長 おわたに きいち 大谷 喜一	—	—	●	●				●	●	経営経験：当社代表取締役社長／財務・金融：代表取締役として財務戦略を推進 ファーマシー事業：薬剤師、薬局事業を創業し事業を拡大／リテール事業：ドラッグストア事業を創業し事業を拡大
代表取締役専務 しゅどう しょういち 首藤 正一	—	—	●	●				●		経営経験：当社代表取締役、株式会社アインファーマシーズ代表取締役社長／財務・金融：当社開発統括管掌 ファーマシー事業：当社医薬運営統括管掌
代表取締役専務 みずしま としひで 水島 利英	—	—	●	●				●	●	経営経験：当社代表取締役／財務・金融：当社業務サポート管掌として財務戦略を推進 ファーマシー事業：当社運営統括管掌の経験、株式会社ホールセールスターズ代表取締役社長 リテール事業：当社リテール運営統括本部長
代表取締役専務 おおいし みや 大石 美也	—	—	●					●	●	経営経験：当社代表取締役、株式会社アインファーマシーズ代表取締役社長の経験 ファーマシー事業：薬剤師、当社医薬運営統括本部長の経験／リテール事業：株式会社アインファーマシーズ代表取締役社長の経験
きめい りえこ 木明 理絵子	—	—	●			●			●	経営経験：当社取締役、株式会社アユーララボラトリーズ代表取締役社長の経験 人的資本経営：当社人事本部長としてD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）及び女性活躍推進を主導 リテール事業：当社物販事業部長及び株式会社アユーララボラトリーズ代表取締役社長の経験
たかくら のぶゆき 高倉 信行	—	—			●		●	●		法務・コンプライアンス：当社サステナビリティ推進本部長、当社リスクマネジメント管掌の経験、帝人グループCSR最高責任者及びCSR管掌として同グループのコンプライアンスやリスクマネジメントに関してCSRの視点から対応を主導した経験 環境：当社サステナビリティ推進本部長、帝人グループCSR最高責任者及びCSR管掌の経験 ファーマシー事業：厚生労働省における健康・医療政策推進の経験
えんどう のりこ 遠藤 典子	●	●		●	●		●	●		財務・金融：経済誌編集者としての経歴から国際金融・財政政策・マクロ経済等の知見 法務・コンプライアンス：大学においてリスク・セキュリティガバナンスを研究 環境：公共政策研究（エネルギー分野）を通じたエネルギー・環境問題への知見 ファーマシー事業：政府の財政制度に関わる審議会委員として社会保障をはじめとした審議に携わっていることによる知見
くりやま ひでき 栗山 英樹	●	●				●				人的資本経営：プロ野球チーム監督及び野球日本代表監督として人材育成に尽力した経験から組織におけるガバナンスや人的資本等の知見
わたひき まりこ 綿引 万里子	●	●			●	●				法務・コンプライアンス：弁護士、裁判官経験 人的資本経営：高等裁判所長官、司法研修所教官として人事管理・人材育成に携わった経験から組織運営における人的資本の知見
はっとり のぶみち 服部 暢達	●	●		●						財務・金融：ゴールドマン・サックス証券会社（現 ゴールドマン・サックス証券株式会社）マネージング・ディレクターの経験、一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授の経験、早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授
きむら しげき 木村 成樹	●	●	●	●	●	●			●	経営経験：株式会社セブン&アイ・ホールディングス代表取締役、株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役 財務・金融：株式会社セブン-イレブン・ジャパン会計管理本部長の経験、同社管理本部長の経験 法務・コンプライアンス：株式会社セブン-イレブン・ジャパン管理本部長の経験 人的資本経営：株式会社セブン&アイ・ホールディングス人事企画本部長の経験 リテール事業：株式会社セブン&アイ・ホールディングス代表取締役、株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役
おおき まもる 大木 守	—	—			●			●	●	法務・コンプライアンス：当社内部監査室長の経験 ファーマシー事業：薬剤師、ファーマシー事業において店舗運営の経験／リテール事業：リテール事業において店舗運営の経験
さの あやこ 佐野 綾子	●	●		●	●					財務・金融：ゴールドマン・サックス証券会社（現 ゴールドマン・サックス証券株式会社）勤務経験 法務・コンプライアンス：弁護士、他社社外監査役、独立行政法人監事
みずたに みなこ 水谷 美奈子	●	●		●						財務・金融：税理士

※社外取締役及び社外監査役の独立性について客観的に判断するため、独自に「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」及び「株主の議決権行使の判断に影響を及ぼす恐れがないものと判断する 軽微基準」を定めています。なお、全社外役員が基準を満たしており、高い独立性を有しています。https://www.ainj.co.jp/corporate/sustainability/governance/corporate-governance.html
※当社が期待するスキルを示しているものであり、保有されるすべてのスキルを示すものではありません。

ガバナンス

役員報酬

中長期ビジョン達成に向け、取締役が経営目標の達成に注力することを後押しするため、指名・報酬等諮問委員会で議論のうえ、2026年4月期以降の報酬水準の見直しに加

え、業績連動報酬のKPI変更及び業績連動報酬の割合を拡大し、コーポレート・ガバナンス向上の観点から、個人別報酬等の決定方法についても見直しを行いました。

	2025年4月期以前	2026年4月期以降
基本方針	当社の取締役は、当社グループが、地域医療への貢献と、美しさすこやかさの提供へ向け社会的役割と責任を果たすため、ステークホルダーの皆さまと価値を共有しながら業績向上と持続的な成長を図ることが求められています。当社の取締役の報酬は、役割と責任に応じた固定報酬である月額報酬と、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高め業績インセンティブとなる業績連動報酬である賞与及び株主の皆さまと同じ目線で持続的な成長を意識づけることを目的とする非金銭報酬により構成される報酬体系としています。ただし、社外取締役の報酬は、独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督する役割・責務に適した報酬体系としています。	(以下、追記) なお、指名・報酬等諮問委員会においては、経済・社会情勢や当社の経営状況の他、外部調査機関の調査に基づく客観的指標や外部調査機関の助言を踏まえて検討します。

役員報酬の構成

取締役 (社外取締役を除く)	基本報酬 70%	賞与 20%	非金銭報酬 10%	基本報酬 65%	賞与 25%	非金銭報酬 10%
社外取締役	基本報酬 100%			基本報酬 100%		

決定方針

基本報酬	月額固定の「基本報酬」とし、役位、職責、在任年数、従業員の賃金とのバランス、同業他社の動向や過去の支給実績等を総合的に勘案のうえ、決定します。	(比較対象を「同業他社」から「当社と規模が類似する企業(全産業)」に変更し、以下を追記) また、社外取締役が指名・報酬等諮問委員会の委員長や委員を担う場合には、当該職務に対する手当(委員長・委員手当)を支給します。
賞与	各期の連結営業利益及びROE並びに各期の環境課題・社会課題への貢献等、直接財務的価値に現れない価値、配当、従業員の賞与とのバランス、同業他社の動向や過去の支給実績等を総合的に勘案のうえ、決定します。	(「毎年1回支給」を追記及び賞与の業績指標を変更し、以下を追記) なお、KPI及びその評価割合については、中長期的な企業価値向上を前提として、各事業年度における経営目標達成のインセンティブとなるよう、また、社会的な動向や他社の動向等も含め総合的に勘案し、毎年指名・報酬等諮問委員会において検討を行います。
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬(RS)とし、毎年、総額50百万円を限度として、役位、職責により決定した基準額の金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資により普通株式を割り当てます。なお、譲渡制限付株式報酬として割り当てる当社の普通株式は年50,000株以内としています。	

報酬額の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2025年4月期)

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の金額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	212	151	46	14	7
監査役(社外監査役を除く)	8	8	0	—	1
社外取締役	42	42	—	—	6
社外監査役	15	15	—	—	4

	2025年4月期以前	2026年4月期以降								
賞与の業績指標										
財務指標	評価比重	評価比重								
連結営業利益予算比	30%	連結売上高予算比 20%								
連結営業利益前期比	20%	連結営業利益予算比 25%								
ROE	30%	連結営業利益前期比 25%								
		ROE 20%								
サステナビリティ指標	売上高1億円当たりCO ₂ 排出量(Scope1,2) 独立取締役比率 女性管理職比率 等	売上高1億円当たりCO ₂ 排出量(Scope1,2) 5% 女性管理職比率 5%								
達成率と支給率	設定なし	<table border="1"> <thead> <tr> <th>達成率</th> <th>支給率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50%未満</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>50%以上150%未満</td> <td>達成率と同じ</td> </tr> <tr> <td>150%以上</td> <td>150%</td> </tr> </tbody> </table>	達成率	支給率	50%未満	0%	50%以上150%未満	達成率と同じ	150%以上	150%
達成率	支給率									
50%未満	0%									
50%以上150%未満	達成率と同じ									
150%以上	150%									
個人別報酬の内容についての決定方針	個人別の報酬額については、指名・報酬等諮問委員会が役員別の月額報酬の金額範囲、賞与に関する業績等の評価の内容、役員別の非金銭報酬額に関する原案を作成し、取締役会の決議を経て、その決定内容の範囲で代表取締役社長が具体的内容について委任をうけるものとしています。	個人別の報酬額については、指名・報酬等諮問委員会が、役員別の月額報酬の金額の範囲、賞与に関するKPIの達成状況に基づく評価の内容、役員別の非金銭報酬額に関する原案を作成・審議のうえ、取締役会に答申し、答申を受けた取締役会の決議を経て、その決定内容の範囲で指名・報酬等諮問委員会が具体的内容の決定について委任を受けるものとします。								

政策保有株式

対象株式

当社が行う事業に関連する業務提携、取引の維持・強化等の相乗効果が期待される銘柄、地域社会との関係維持に必要な銘柄を対象に保有しています。

基本方針

政策保有株式の総額は、連結貸借対照表計上額の純資産の5%以下を維持する範囲内での保有を基本とし、超えた場合は、速やかに売却等の検討を行うことを基本的な方針としています。

保有意義の検証

取締役会で、その株式の政策保有についての保有目的の妥当性、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、他に有効な資金活用はないかを検証したうえで保有の継続または売却等による縮減を判断することとしています。

なお、2024年4月末時点では、上場株式14銘柄を保有していました。2025年4月期は7銘柄を売却、M&Aによる取得会社が保有していた2銘柄が追加となり、2025年4月末時点で上場株式9銘柄を保有しています。

議決権行使基準

政策保有株式にかかる議決権行使基準を「投資先企業の経営方針を十分に尊重したうえで、当該企業の企業価値向上及び当社の中長期的な企業価値向上に資するものかどうかを総合的に勘案し、議案ごとに検討し、賛否を判断する。なお、一定期間連続して業績が赤字になること、組織の改編等により株主価値が大きく毀損される事態または不祥事等、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には、内容を特に精査して検討し、賛否を判断する。」として策定しており、その基準に沿って検討し判断しています。

銘柄数及び連結貸借対照表計上額(2025年4月末時点)

区分	銘柄数	連結貸借対照表計上額(百万円)	純資産合計に対する比率
上場株式	9	994	0.7%
非上場株式	26	1,891	1.3%
投資事業組合	6	347	0.2%
合計	41	3,233	2.3%

ガバナンス

役員一覧 (2025年10月1日時点)

※ 所有する当社株式数は2025年4月末時点

取締役

おおたに きいち
大谷 喜一

(1951年7月19日生)

代表取締役社長

指名報酬

在任年数：45年
所有する当社株式数：3,240千株

重要な兼職

—



きめい りえこ
木明 理絵子

(1962年2月26日生)

取締役
人事本部長

在任年数：11年
所有する当社株式数：6千株

重要な兼職

株式会社インファーマシーズ
取締役



わたひき まりこ
綿引 万里子

(1955年5月2日生)

取締役
指名・報酬等諮問委員会委員長

社外 独立 指名報酬

在任年数：1年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

岡村総合法律事務所弁護士
株式会社LIXIL社外取締役、
指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員
公益社団法人家庭問題情報
センター (FPIC) 理事長



監査役

おおき まもる
大木 守

(1961年1月31日生)

常勤監査役

新任

在任年数：一年
所有する当社株式数：2千株

重要な兼職

株式会社インファーマシーズ
監査役



しゅどう しょういち
首藤 正一

(1959年11月16日生)

代表取締役専務
開発統括及び
医薬運営統括管掌
取締役会議長

在任年数：25年
所有する当社株式数：10千株

重要な兼職

株式会社インファーマシーズ
代表取締役社長



たかくら のぶゆき
高倉 信行

(1957年1月14日生)

取締役
サステナビリティ推進本部長

在任年数：2年
所有する当社株式数：1千株

重要な兼職

株式会社インファーマシーズ
専務取締役



はっとり のぶみち
服部 暢達

(1957年12月25日生)

取締役

社外 独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

株式会社ファーストリテイリング
社外取締役
早稲田大学大学院経営管理研究科
客員教授
株式会社博報堂DYホールディングス
社外取締役
慶應義塾大学大学院経営管理
研究科客員教授



さの あやこ
佐野 綾子

(1977年12月9日生)

監査役

社外 独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

あや総合法律事務所代表
株式会社すかいらーく
ホールディングス社外取締役
株式会社ソディック社外取締役
株式会社クラス社外監査役
独立行政法人経済産業研究所監事



みずしま としひで
水島 利英

(1960年3月10日生)

代表取締役専務
業務サポート及び
デジタル推進管掌 兼
リテール運営統括本部長

在任年数：25年
所有する当社株式数：28千株

重要な兼職

株式会社ホールセールスターズ
代表取締役社長



えんどう のりこ
遠藤 典子

(1968年5月6日生)

取締役

社外 独立 指名報酬

在任年数：7年
所有する当社株式数：0千株

重要な兼職

阪急阪神ホールディングス株式会社
社外取締役
ジャパンエレベーターサービス
ホールディングス株式会社
社外取締役
NTT株式会社社外取締役
早稲田大学大学院教授



きむら しげき
木村 成樹

(1962年3月16日生)

取締役

社外 独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

株式会社セブン&アイ・
ホールディングス代表取締役副社長
株式会社セブン・イレブン・ジャパン
取締役



みずたに みなこ
水谷 美奈子

(1969年9月24日生)

監査役

社外 独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

Moore至誠税理士法人代表社員
株式会社山梨中央銀行社外監査役



おおいし みや
大石 美也

(1960年8月7日生)

代表取締役専務

在任年数：13年
所有する当社株式数：7千株

重要な兼職

株式会社アイン北陸取締役
株式会社アインファーマシーズ
取締役



くりやま ひでき
栗山 英樹

(1961年4月26日生)

取締役

社外 独立

在任年数：3年
所有する当社株式数：一千株

重要な兼職

白鷗大学教授
北海道大学特任教授
北海道日本ハムファイターズ
チーフ・ベースボール・オフィサー



コンプライアンス

アイングループ行動指針

コンプライアンスの実践を具体的な行動に落とし込み、健全な企業風土を堅持するため、グループすべての役員・社員が共有する「アイングループ行動指針」を定めています。良識と倫理観をもった企業活動を心がけること、お客さま、患者さまの立場を常に思いやり、その期待に応えることを最優先にすること、業務に関する法令・規則を正しく理解し、これを遵守することをはじめ、14項目を明文化しています。また、当社グループの具体的な行動・取り組み

みを広く開示し進捗を報告することで、その実効性を保ち、常にチェックと改善を繰り返すことにより、当社グループの持続的な成長に資することを目的として、2024年11月に「アイングループ コンプライアンス推進行動計画」を策定しています。

[アイングループ行動指針](#)

[アイングループ コンプライアンス推進行動計画](#)

推進体制

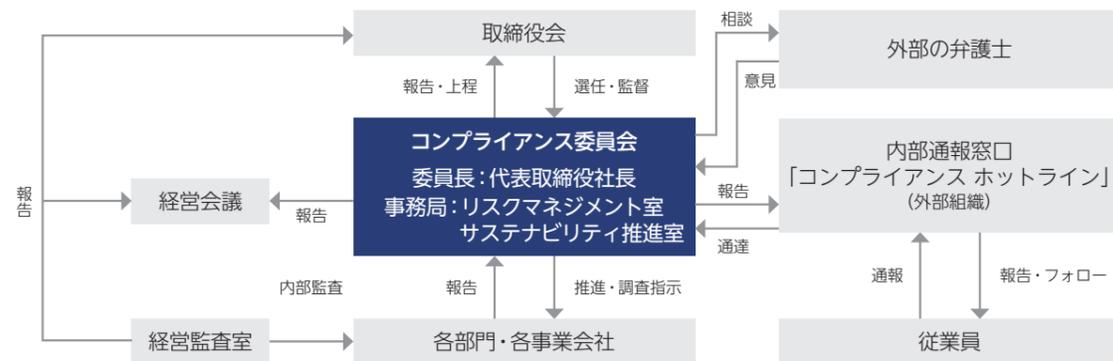
当社グループは、ファーマシー事業及びリテール事業を主として展開しており、いずれも人々の健康及び生活を担う性質上、コンプライアンスを最重要視した健全かつ透明な事業活動を継続することが、不可欠と認識しています。

当社グループのコンプライアンス体制の確立、浸透、定着の達成を目的としてコンプライアンス委員会を設置しており、その構成は取締役会にて決議しています。コンプライアンス委員会は、6か月に1回をめぐり定期的に開催する他、必要に応じ随時開催することとしており、当社グループのコンプライアンスの推進に関する方針及び施策、重大なコンプライアンス違反に関する再発防止策、個別の通報に対する処理方針等について審議や決定をし、取締役会に報告または意見具申することとしています。

また、内部通報者保護の観点から、外部組織への委託により通報窓口として内部通報窓口「コンプライアンス ホットライン」を設置しており、通報への対応を含め、必要に応じて外部の弁護士の法的な評価や意見等を得て、審議、検討することとしています。

現在のコンプライアンス委員会は、委員長を代表取締役社長とし、副委員長を取締役（サステナビリティ推進本部長）、委員を取締役専務、取締役（人事本部長）及び常勤監査役として構成し、事務局はリスクマネジメント室及びサステナビリティ推進室としています。なお、個別の通報について審議、検討する委員会には、通報内容に応じ、関係する役員及び関係する当社グループ会社の社長その他これに準じる責任者として委員長または副委員長が指定する役員を臨時委員として参加させることとしています。

体制図



贈収賄・腐敗防止方針

企業活動における贈収賄・汚職行為は、正当な商取引を阻害するだけでなく、反社会的勢力の資金源になる等の弊害も予想され、昨今、国内外において、贈収賄や汚職行為に対する規制が強化されています。これら贈収賄・腐敗防止に対する取り組みの一層の強化を目的として、当社グループの

すべての会社に適用される「アイングループ贈収賄・腐敗防止方針」を制定しています。これからも、高度な倫理基準を維持し、良識と倫理観を持った企業活動に努めます。

[アイングループ贈収賄・腐敗防止方針](#)

税務方針

当社グループは、税務において、法令を遵守し、的確な納税を通じて地域・社会に貢献することが、果たすべき重要な責務であると認識し、「アイングループ税務方針」を制定し

ています。これからも、税の透明性を確保し、税務リスクの最小化に努めます。

[アイングループ税務方針](#)

内部通報窓口「コンプライアンス ホットライン」

問題の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資するため、当社グループ各社及びその社員並びに役員による法令等違反行為（法令・社内規程・企業倫理等への違反、贈収賄・腐敗行為、ハラスメント等）またはその恐れのある行為について、当社グループの全社員（契約社員、パート社員含む）及び1年以内の退職者並びに全役員が通報または相談できる内部通報窓口を設置しています。なお、

この窓口は、利用者のプライバシーの保護と利用のしやすさの観点から外部組織に委託しています。

内部通報制度の周知においては、受付方法等とあわせて、受付ポリシーとして利用者のプライバシーの厳守及び不利益扱いの禁止について明記し、年複数回、社内イントラネットで情報を配信しており、内部通報窓口を利用しやすい環境づくりにも取り組んでいます。

	2023年4月期	2024年4月期	2025年4月期
通報件数	38件	41件	69件

教育研修

グループ全体のコンプライアンス意識向上のため、グループ全役員・全社員に対して、コンプライアンスを含むサステナビリティ研修の実施に加え、全社員に対して、ハラスメント研修を実施しています。また、役員及び全事業部の営業にかかわる社員に対して、外部弁護士によるコンプライアンス研修を実施し、営業活動において遵守すべき事

項や留意点の周知徹底を図っています。社内イントラネットに教材や事例集を常時掲載するとともに、アイングループ行動指針や内部通報窓口等の相談窓口を記載したポケットマニュアル、営業活動における留意点を記載したポケットマニュアルを配布し、常時携帯、都度確認を促すことで、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

研修	対象者	内容
役員対象 コンプライアンス研修	グループ会社含む全役員	外部弁護士による、コンプライアンスの重要性の再確認と、競争の観点からのコンプライアンスの考え方の習得及びグループ全体のコンプライアンス意識向上のため、社員向け研修として取り上げるべきテーマの検討。
コンプライアンス研修	当社各本部長、基幹グループ会社社長及び全事業部の営業にかかわる社員	外部弁護士による、コンプライアンスの重要性の再確認と、事例を通じた営業活動で理解しておくべき法的知識及び競争場面におけるコンプライアンスの心得の習得。
サステナビリティ研修	グループ会社含む全役員・全社員	サステナビリティ経営実現のため、企業理念、人権尊重、コンプライアンス、健康経営、環境等各分野における基礎的及び最新の知識の習得。
ハラスメント研修	全社員	職場環境の向上と社員の安心・安全確保のため、ハラスメントに対する正しい知識の習得。

リスクマネジメント

考え方

アイングループは薬局を展開するファーマシー事業とコスメを中心とした商品を販売するコスメティックストア及びインテリア・雑貨を販売するインテリアショップを展開するリテール事業を主たる事業としており、両事業ともに人々の健康及び生活に関与していることから、社会的に重大な責務を負っていると認識しています。そして、医薬分業の進捗に伴う積極的な出店による企業収益及び株主価値の増大を図ることに加えて、人々の生命に携わる

企業として、その業務の安全性及び専門性の継続的向上に努めることが、私たちの使命であると考えています。

そのため、「市場環境に応じた積極的な事業拡大を重要視する一方で、調剤過誤等の事業リスクの徹底的な排除に取り組み、患者さまに安心して足を運んでいただける薬局をつくることにより、その社会的使命を果たす。」ことを経営の基本方針としても掲げています。

推進体制

当社グループ全体のリスクマネジメントについては、「リスク管理規程」及び「リスクマネジメントガイドライン」を策定しています。

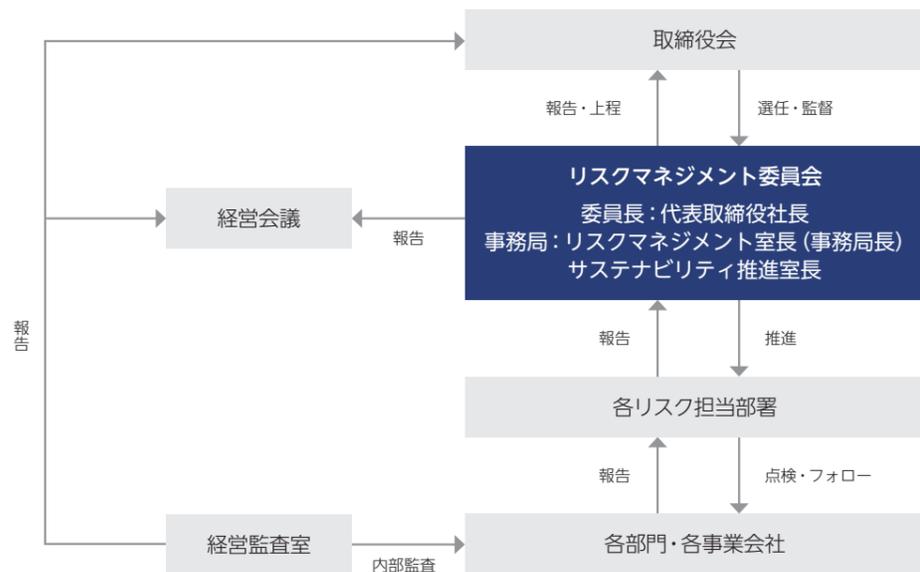
また、当社グループ全体を俯瞰した一元的なリスク管理の実現と事業環境の変化により生じる新たなリスク事象の見落としを防止し、網羅的なリスク管理の実現を目的としてリスクマネジメント委員会を設置しており、6か月に1回をめぐり定期的に開催し、適宜弁護士をはじめとする企業を取り巻くリスクに関する外部専門家より助言を得ながら、全社的なリスクマネジメントの策定及び実施を管理するとともに、主にリスク項目・評価の見直しや各リスク担当部署における進捗管理を行います。現在のリスクマネジメント委員会は、委員長を代表取締役社長とし、副委員長を取締役（サステナビリティ推進本部長）、委員を各リスク担当部署の責任者として構成し、事務局はリスクマネジメント室長、サステナビリティ推進室長としています。

リスクカテゴリーごとにリスク担当部署を定め、各担当リスクに関連するリスクマネジメント全般を管掌し、所管するリスク等に対して、重大リスクに関連するリスクマネジメントに関し、危機発生時の予防、未然防止のための方針、実行計画等を策定するとともに、対応マニュアルを策定する等により緊急事態発生時の対処策を平時から定めるものとしており、その方針及び計画の浸透を図り、定期的に各部門及び各事業会社における実行状況を点検、フォローするものとしています。

また、経営監査室による実地監査においても、遵守状況及び有効性について検査を行っています。

当社グループの事業継続のため、危機発生時のグループの「事業継続計画（BCP）」を策定しており、当社グループの全役職員に周知徹底しています。

体制図

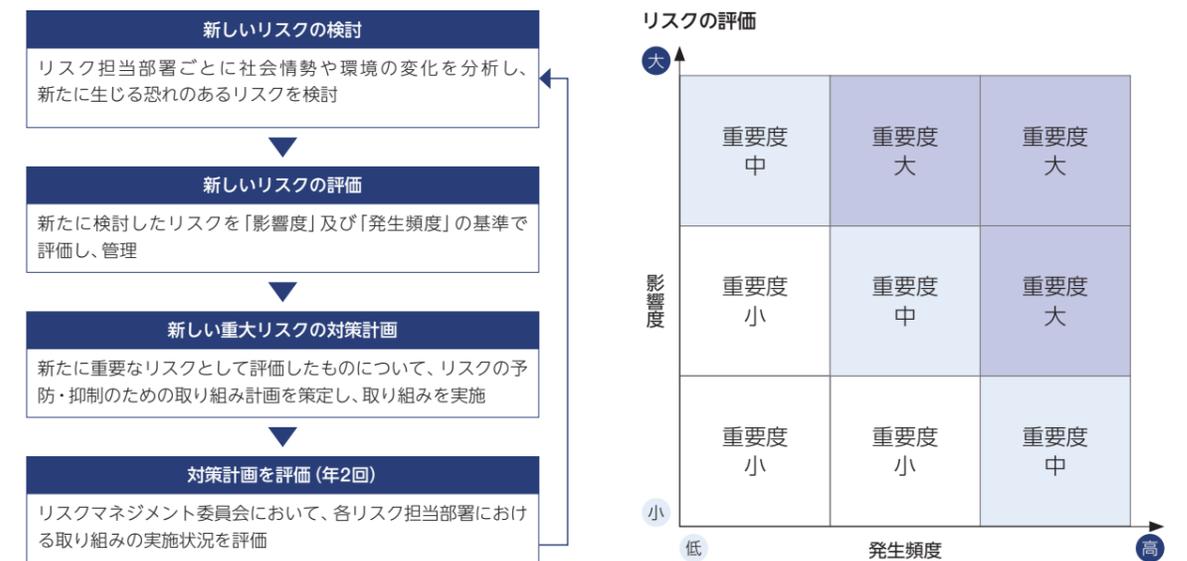


主要なリスクと対応

主要なリスク	リスクの内容	対応
法的規制	・法令違反による監督官庁からの業務停止命令・取り消し等 ・医薬品販売にかかわる規制緩和による異業種の参入	・薬事に関する法令遵守徹底のための体制整備・教育研修の実施等 ・高度な人材の育成による薬局機能の強化
出店・応需動向	・M&Aを含む薬局の出店政策の成否や同業他社の出店動向 ・医療機関の予測困難な処方箋の発行動向及び休廃業 ・季節性疾患の流行状況による応需枚数の変動	・他社動向も加味した投資基準の策定 ・医療機関との連携強化
医療保険制度の改定	・診療報酬制度等の改定による収益構造の変化	・改定の目的等を理解し適切に対応するための情報共有の徹底 ・薬局機能を適正に発揮するための人材育成
DXと情報セキュリティ	・急速なデジタル化による事業環境の変化 ・サイバー犯罪等による機微情報の流出	・医療DXを含めた全社的なDXの推進 ・情報セキュリティ体制の強化
人材の確保	・事業戦略に必要な薬剤師等の人材の不足	・新卒薬剤師の積極的な採用と育成 ・高度な専門人材の育成のための研修体制の確立 ・労働時間選択制の導入
企業の信用を失墜させるリスク	・調剤過誤による医療事故 ・コンプライアンス違反 ・個人情報の漏えい等の事故	・調剤業務に関する自社マニュアルの作成と継続的な研修制度 ・調剤過誤防止システムの導入 ・調剤過誤防止対策を専任とする安全対策部の設置 ・コンプライアンス意識向上のための教育・研修の実施 ・内部通報窓口の設置 ・個人情報保護体制の強化及び従業員教育の徹底
金利変動	・金融市場の動向等に伴う金利変動	・キャッシュ・フロー範囲内での投資
感染症の拡大	・外出自粛が求められるような感染症の拡大による処方箋応需枚数及び来店客数の減少 ・顧客の行動エリア及び購買動向の変化	・感染拡大防止策の徹底と社会的責任としての調剤業務の継続 ・BCPの強化と継続的な改善
自然災害	・大規模な自然災害の発生による人的・物的被害	・BCPの強化と継続的な訓練の実施
気候変動	・低炭素社会移行への対応によるコスト増加 ・気候変動を起因とする風水害の頻発化・激甚化による人的・物的被害	・気候変動課題への対応強化

強化に向けた取り組み

平常時からリスクマネジメントの取り組みを推進するとともに、事業環境の変化により生じる新たなリスク事象の見落としを防止するため、年1回リスクの想定及び見直しを実施しています。



ステークホルダーエンゲージメント

アイングループは、サステナビリティ経営方針に則った良識と倫理観を持った企業活動を通じ、積極的かつ適切な情報開示と相互コミュニケーションを図ることで、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を深めています。

主要なステークホルダーとの関わり	コミュニケーション手段
<p>社員</p> <p>健康で生き生きと活躍できる環境を整備するとともに、多様な社員の活躍や成長を推進し、社員一人ひとりが能力を最大限発揮しながらイノベーションを生み出す企業を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長及び経営層メッセージの発信 ● 社内ポータルサイト・社内報 ● 人材育成プログラム(各種会議・研修等) ● 社員エンゲージメントサーベイ ● 社員アンケート ● 社内表彰 ● 相談窓口(人事相談、こころの相談、LGBTQに関する相談等) ● コンプライアンス ホットライン(内部通報制度)
<p>患者さま・お客さま</p> <p>健康を取り巻く環境や価値観が変化を続ける中、多様化する患者さま・お客さま一人ひとりの声に寄り添ったサービスをお届けすることで、期待や要請に応え「お客さまの元気と笑顔」の実現を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 日々の事業活動 ● お客様相談室への問い合わせ ● お客さまアンケート ● プロボノ活動(健康イベント活動) ● Webサイト、ソーシャルメディア
<p>地域社会</p> <p>プロボノ活動(健康イベント)の推進や、自治体、他業種、NPO・NGO等との連携に取り組むことで、地域社会との調和と共生を目指し、健康活動等を通じた社会貢献の実現を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● プロボノ活動(健康イベント活動) ● 自治体との連携・協定の締結 ● 他業種との連携 ● NPO・NGOとの連携 ● 寄付や協賛等を通じた社会貢献活動 ● イニシアチブへの賛同(国連グローバルコンパクト等)
<p>株主・投資家</p> <p>グループ全体のコーポレート・ガバナンスを強化し、透明性が高く健全な経営を実現するとともに、迅速、正確、公平かつ継続的な情報開示に努め、情報を適時・主体的に提供し、建設的な対話に積極的に取り組むことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 決算説明会 ● 国内外機関投資家とのミーティング(IR・SR活動) ● 投資家向けWebサイト ● 統合報告書
<p>お取引先さま</p> <p>CSR調達の導入により、環境保全や労働環境、社会的責任の重要性をサプライチェーンと共有し、サプライチェーンと協働でサステナビリティ活動を推進することで、責任ある調達の実践に努めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● お取引先さま説明会 ● お取引先さまCSRアンケート ● お取引先さま専用の通報・相談窓口 ● 定期的な情報交換
<p>医療・介護関係者</p> <p>多職種連携によるチーム医療への参画、在宅医療の推進等に取り組むことで、より質の高い医療サービスを持続的に提供し、地域住民の健康で豊かな生活に貢献することを目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域包括ケアシステムへの参画(多職種連携によるチーム医療への参画、在宅医療の推進) ● 定期的な情報交換
<p>国・行政機関</p> <p>災害やパンデミック時においても医療サービスを継続して提供するとともに、業界団体を通じた対話等に取り組み、社会が求める新しい仕組みづくりにも率先して挑戦することで、地域のインフラとして地域医療に貢献します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害レジリエンス(災害やパンデミック時における活動) ● 自治体との連携・協定の締結 ● 業界団体を通じた対話 ● 各種調査やアンケート
<p>未来世代</p> <p>職業体験やアンケート等、未来世代と積極的な対話を重ね、当社グループとして期待されている役割を理解し、実践することで、未来世代から選ばれる企業であり続けることを目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代育成活動 ● 意識調査

社員との対話

サステナビリティの社内浸透による事業活動等を通じた価値創造

当社グループのサステナビリティの考え方や取り組みについて、社内報や研修を通じ、社員向けに発信することで、サステナビリティに対する意識の醸成を図っています。

2025年4月期においては、毎月「SustAINable通信」を発行し、社会課題や最新の動向に加え、全国で社会貢献活動に取り組む社員インタビューを紹介しました。さらに定期的に社員アンケートを実施し、意識調査や仕事やプライベートで実践している「サステナビリティアクション」を募集する等、積極的な対話を実施しています。今後も、社会課題解決やさらなる価値創造を目指し、社員一人ひとりの行動によるグループ全社のサステナビリティ推進活動に取り組みます。



自治体との対話

自治体等との連携による地域医療インフラの強化

近年増加する自然災害に対し、「事業継続計画(BCP)」を策定し、災害発生時訓練を行う等、災害時に社員の生命・健康を守り、医薬品及び医療サービスの提供を遂行できるよう努めています。また、札幌市との「さっぽろまちづくりパートナー協定」、富山県黒部市との「まちづくりパートナーシップ協定」を締結する等、全国各地において、地域医療を支える取り組みを行っています。今後も地域医療を支えるべく、医療機関や自治体からの連携要請へも積極的に対応し、地域のインフラとしての社会的使命を果たしていきます。



有識者との対話

外部環境の変化と中長期ビジョンを踏まえたマテリアリティの見直し

当社グループは、2020年にマテリアリティを特定し、2021年には各マテリアリティにおける主な取り組み、KPI及び2026年4月期目標を設定し、サステナビリティ活動を推進してきました。その後のグローバルな議論の動向の変化や、日本及び業界特有の社会的課題の変化、さらには当社グループの中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」を踏まえて、2025年からはマテリアリティの見直しを開始しています。

2025年9月には、外部有識者とのステークホルダー・ダイアログを開催。当社グループについて、有識者から評価、課題提起いただくことで、事業活動や、サステナビリティへの取り組みをさらに深化させ、企業の持続的な成長と、持続可能な社会を実現することを目指しています。

※マテリアリティ見直しについては、2026年4月期中の開示を予定しています。



基本情報／データ

11年財務・非財務サマリー

(百万円)	2015/4	2016/4	2017/4	2018/4	2019/4	2020/4	2021/4	2022/4	2023/4	2024/4	2025/4
年度：											
売上高	187,904	234,843	248,110	268,385	275,596	292,615	297,305	316,247	358,742	399,824	456,804
販売費及び一般管理費	17,509	23,915	27,529	28,370	29,295	30,793	35,222	34,832	37,694	39,090	57,565
営業利益	11,452	14,619	14,563	19,622	16,067	16,068	10,932	15,139	16,004	20,432	16,871
経常利益	11,697	15,158	15,080	20,129	16,637	16,822	12,649	16,041	17,064	21,377	18,080
親会社株主に帰属する当期純利益	6,197	7,917	7,949	10,567	9,029	9,179	6,697	7,092	9,234	11,401	9,261
設備投資	6,413	11,209	4,786	5,311	9,919	10,536	8,122	12,756	14,756	15,268	17,234
減価償却費	2,553	3,259	3,687	3,596	3,903	4,087	4,243	4,792	5,529	6,464	8,372
年度末：											
自己資本 ^{*1}	47,928	53,258	60,105	96,697	103,855	110,915	115,758	118,923	126,450	135,307	142,520
純資産	48,046	53,324	60,178	96,733	103,922	111,003	115,837	119,010	126,546	135,411	142,632
総資産	114,149	139,888	156,323	183,380	189,021	193,451	203,662	212,461	231,750	249,409	311,921
発行済株式数(株)	31,707,617	31,707,617	31,707,568	35,427,524	35,427,484	35,427,484	35,427,321	35,127,301	35,130,024	34,994,321	35,073,225
薬局数(ファーマシー事業(群))	754	881	1,066	1,029	1,132	1,088	1,065	1,099	1,209	1,231	1,290
アインズ&トルペ店舗数(リテール事業(群))	56	52	52	48	54	63	69	78	78	81	95
Francfranc店舗数(リテール事業(群))	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	165
1株当たり情報(¥)：											
当期純利益 ^{*2}	195.45	249.69	250.71	310.08	254.87	259.11	189.04	201.47	262.87	324.64	264.32
純資産 ^{*2}	1,511.57	1,679.69	1,895.63	2,729.44	2,931.48	3,130.77	3,267.49	3,385.51	3,599.47	3,866.55	4,063.53
年間配当金 ^{*2}	30.0	40.0	50.0	50.0	55.0	55.0	55.0	55.0	60.0	80.0	80.0
株式情報(4月30日の終値)(¥)：											
株価	4,245	5,340	7,720	7,300	8,840	6,030	6,070	5,840	5,640	5,970	5,525
経営指標(%)：											
売上高営業利益率	6.1	6.2	5.9	7.3	5.8	5.5	3.7	4.8	4.5	5.1	3.7
売上高当期純利益率 ^{*3}	3.3	3.4	3.2	3.9	3.3	3.1	2.3	2.2	2.6	2.9	2.0
ROA ^{*4}	5.8	6.2	5.4	6.2	4.8	4.8	3.4	3.4	4.2	4.7	3.3
ROE ^{*5}	13.8	15.6	14.0	13.5	9.0	8.5	5.9	6.0	7.5	8.7	6.7
自己資本比率	42.0	38.1	38.4	52.7	54.9	57.3	56.8	56.0	54.6	54.3	45.7
PBR	2.82	3.19	4.09	2.67	3.01	1.92	1.86	1.74	1.58	1.56	1.37
配当性向	15.3	16.0	19.9	16.1	21.6	21.2	29.1	27.3	22.8	24.6	30.3

注記：100万円未満は切り捨てています。

*1. 自己資本＝純資産－非支配株主持分

*2. 当社は、2014年10月1日に、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産、1株当たり年間配当金については、この影響を遡及して反映しています。

*3. 売上高当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷売上高×100

*4. ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益÷(期中平均)総資産×100

*5. ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷(期中平均)自己資本×100

ESGデータ

ESGデータブック [📄](#)

	2022/4	2023/4	2024/4	2025/4
環境				
環境保護行動指針	有 環境保護行動指針			
環境に関する違反件数 (件)	0	0	0	0
環境関連データ				
CO ₂ 排出量				
Scope1+Scope2 (千t-CO ₂)	21.1	19.2	20.3	24.5
うちScope1 (千t-CO ₂)	1.0	1.1	1.3	2.3
うちScope2 (千t-CO ₂)	20.0	18.0	18.9	22.2
Scope3 (千t-CO ₂)	556.7	656.9	810.7	963.0
総エネルギー使用量 (TJ)	399.1	426.9	451.0	453.5
うち電気使用量 (TJ)	373.9	402.1	424.3	411.8
うち温水・冷水使用量 (TJ)	6.0	3.7	2.1	3.6
うち燃料使用量 (TJ)	18.9	20.9	22.6	32.5
CO ₂ 排出量原単位 (Scope1+Scope2) (t/億円 ※売上高)	6.7	5.4	5.1	5.4
その他				
医療用医薬品の廃棄率 (%)	0.05	0.06	0.06	0.07
社会				
人権方針	有 人権方針			
雇用・人材活躍				
全社員数 (人)	13,009	14,147	15,114	18,300
うち男性 (人)	2,467	2,671	2,756	3,094
うち女性 (人)	10,542	11,476	12,358	15,206
うち薬剤師 (人)	5,768	6,331	6,478	6,786
うち外国籍 (人)	36	39	39	47
新卒採用者数 (人)	999	931	1,276	1,345
うち薬剤師 (人)	660	543	532	553
正社員平均年齢 (歳)	33.6	36.2	33.9	33.9
正社員離職率 (%)	6.9	8.2	7.8	7.9
うち薬剤師 (%)	5.7	7.0	7.5	7.9
定年後継続雇用割合 (%)	82.4	57.6	74.0	64.0
人材活用・育成				
プラチナえるぼし認定	有			
プラチナくるみん認定	有			
女性新卒採用比率 (%)	82.5	81.7	84.5	87.1
女性管理職比率 (%)	34.0	35.9	36.8	40.6

	2022/4	2023/4	2024/4	2025/4
社会				
産前産後休暇取得者 (人)	432	396	435	517
育児休業取得者 (人)	657	648	735	823
育児短時間勤務制度利用者 (人)	1,008	1,081	1,100	1,359
正社員1人当たり平均教育研修時間 (時間)	26	22	25	28.3
正社員1人当たり平均教育研修費 (円)	13,126	34,127	20,983	25,493
健康経営				
健康経営宣言	有 (日本語のみ) 健康経営宣言			
月平均残業時間 (時間)	4.7	5.2	6.1	7.2
労働災害度数率	0.37	0.00	0.39	0.66
その他				
正社員平均年収 (千円)	4,398	4,409	4,524	4,587
ガバナンス				
取締役会の状況				
取締役の人数 (人)	12	12	11	11
うち独立社外取締役 (人)	4	4	4	5
うち女性取締役 (人)	3	3	4	4
女性取締役比率 (%)	25.0	25.0	36.4	36.4
開催回数 (回)	11	11	12	14
社外取締役の平均出席率 (%)	97.7	92.5	93.7	98.3
社外監査役の平均出席率 (%)	100	100	100	92.9
監査役会の状況				
監査役の数 (人)	3	3	3	3
うち社外監査役 (人)	2	2	2	2
開催回数 (回)	13	12	12	13
社外監査役の平均出席率 (%)	100	100	100	96.2
役員報酬				
取締役及び監査役の報酬総額 (百万円)	218	253	260	279
うち社内取締役 (百万円)	179	214	216	212
うち社内監査役 (百万円)	7	7	7	8
うち社外取締役 (百万円)	18	19	22	42
うち社外監査役 (百万円)	12	12	13	15
指名・報酬等諮問委員会の状況				
開催回数 (平均出席率 %)	4 (100)	3 (100)	2 (100)	7 (100)
サステナビリティ委員会の状況				
開催回数 (平均出席率 %)	3 (91.2)	2 (97.2)	2 (94.5)	2 (91.0)

基本情報 (2025年4月末時点)

会社概要

商号
株式会社アインホールディングス

本社
北海道札幌市白石区
東札幌5条2丁目4-30

設立
1969年8月

資本金
218 億94百万円

社員数
18,300人 (連結) (パート含む)

事業内容
薬局・コスメティックストア・インターアショップの経営、ジェネリック医薬品の卸売販売、コスメの販売、売店の経営等、各事業を中心とした企業グループの企画・管理・運営

株式情報

株主名簿管理人
みずほ信託銀行株式会社

発行済株式総数
35,428,212株 (自己株式を含む)

上場市場
東京証券取引所プライム市場、
札幌証券取引所

株主数
19,009名

証券コード
9627

事業年度
毎年5月1日から
翌年4月30日まで

定時株主総会
毎年7月開催

基準日
毎年4月30日
(その他、必要がある場合は、あらかじめ公告して定めます)

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
大谷 喜一	3,240	9.17
株式会社セブン& アイ・ホールディングス	2,750	7.78
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	2,633	7.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,528	7.16
OASIS INVESTMENTS II MASTER FUND LTD.	1,911	5.41
株式会社北洋銀行	1,743	4.93
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口	1,594	4.51
株式会社北海道銀行	1,472	4.17
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,259	3.57
Oasis Japan Strategic Fund Ltd.	729	2.07

(注) 1. 上記大株主の状況は、2025年4月30日現在のものです。
 2. みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口の所有株式は、丸紅株式会社が退職給付信託として拠出したものです。
 3. 2024年5月1日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書 (変更報告書) において、オアシス マネジメント カンパニー リミテッドが2024年4月23日現在で5,274千株 (株券等保有割合14.89%) の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として実質保有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式数に基づき記載しています。
 4. 2025年4月24日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書 (変更報告書) において、スプラスグループ・インベストメント・マネジメント・リミテッドが2025年4月21日現在で3,198千株 (株券等保有割合9.03%) の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として実質保有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式数に基づき記載しています。なお、当社は、2025年4月24日付で公衆の縦覧に供されている同社の大量保有報告書 (変更報告書) の記載により、同社が主要株主ではなくなったと考えられたことから、2025年4月25日付で臨時報告書 (主要株主の異動) を提出しています。

ESG格付け

■ **FTSE Blossom Japan Sector Relative Index**
各セクターにおいて環境・社会・ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業により構成される指数に選定

[免責事項](#)

■ **MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数**
MSCI日本株IMI指数を構成する銘柄のうち各業種内でESG格付けの高い日本企業として選定

■ **MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト) / (WIN)**
MSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中から、女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業として選定

[免責事項](#)

■ **Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index**
確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業及びジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業として選定

[免責事項](#)

■ **CDP**
CDPが2024年に実施した「気候変動」の調査において、Bスコアを取得

■ **S&P/JPX カーボンエフィシエント指数**
日本取引所グループとS&Pダウ・ジョーンズ・インデックスによる指数。TOPIX (東証株価指数) の中から、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄を選定



2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



外部評価

■ **健康経営 (ホワイト500)**
「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門ホワイト500)」に選定

■ **プラチナえるぼし**
女性の活躍推進の取り組みの実施状況等が特に優良な企業として、「プラチナえるぼし認定」を取得

■ **プラチナくるみん**
子育てサポート優良企業として認定されるくるみん認定より、さらに高い水準の取り組みを行っている企業として、「プラチナくるみん認定」を取得



イニシアチブへの参画

■ **国連グローバル・コンパクト**
健全なグローバル社会を築くための世界最大のイニシアチブであり、署名する企業・団体は、「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗防止」に関わる10原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続することが求められる国連グローバル・コンパクトに署名



■ **TCFD**
TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 最終報告書 (TCFD提言) に賛同、TCFDコンソーシアムに参加



[イニシアチブ・外部評価](#)



AIN HOLDINGS