



統合報告書 2026

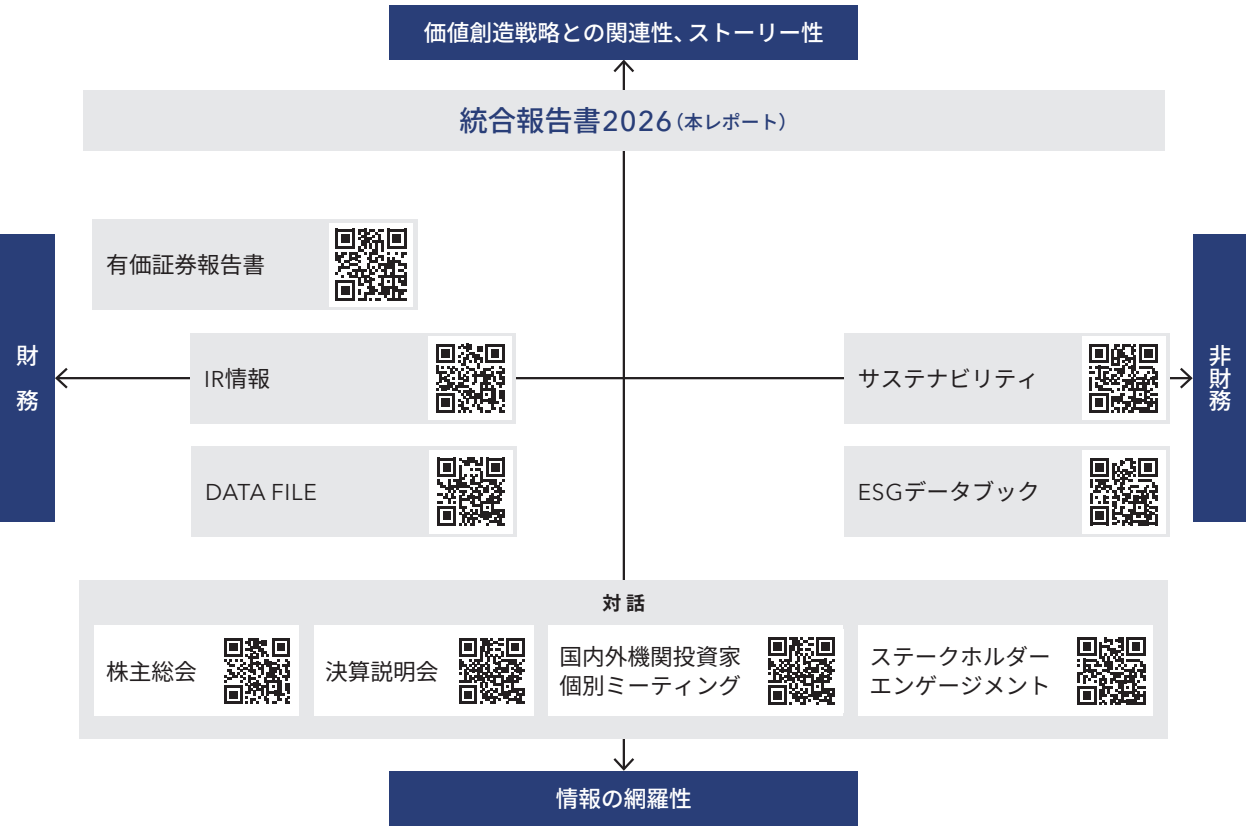
2025.5 ▶ 2026.4



AIN HOLDINGS

情報開示体系

アイングループは、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。



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、IFRS財団が公表した「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス2.0」を参考にしています。

対象期間 2026年4月期（2025年5月1日～2026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48社、関連会社1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。

Contents

イントロダクション

- 01 情報開示体系、編集方針、見通しに関する注意事項
- 02 目次、統合報告書2026の見どころ

ありたい姿

- 03 アイングループのビジョン

マネジメントビジョン

- 05 トップメッセージ
- 11 **特集** 資本アロケーションとM&A座談会

価値創造の原動力

- 15 価値創造の歩み
- 17 街とアイングループ
- 19 価値創造プロセス
- 21 競争力のある資本

ビジョン実現への戦略

- 23 中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」
- 25 財務戦略
- 29 事業別ビジョン
- 39 DX戦略
- 41 人材戦略

サステナビリティ

- 47 マテリアリティ特定・見直しのプロセス
- 48 ステークホルダーダイアログの実施
- 51 見直したマテリアリティ
- 53 22/4期～26/4期における目標と実績
- 59 環境分野の課題への取り組み
- 61 社会分野の課題への取り組み
- 63 ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス

- 65 **特集** 指名・報酬等諮問委員会鼎談
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 81 コンプライアンス
- 83 リスクマネジメント

基本情報／データ

- 85 11年財務・非財務サマリー
- 87 サステナビリティデータ
- 89 基本情報

統合報告書2026の見どころ

理念体系の刷新、中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」の再構築、マテリアリティの特定・見直し等、大きく変化した2026年4月期。M&A・財務戦略やガバナンス強化を軸に、企業価値向上への道筋を、対談や具体的な施策を通じて多角的にひも解きました。そのうえで、新たな挑戦と変革への取り組みについてをまとめています。

Point 1

企業価値向上につなげるM&A及び財務戦略

中長期ビジョンの実現に向け、成長戦略の中核を担うM&A。大型M&Aの狙いや意思決定の基準、グループ入り後の価値向上を図るPMI、さらなる成長投資を支える財務基盤の強化まで、企業価値向上につなげるM&A・財務戦略の考え方と仕組みについて、執行側と社外取締役の視点でまとめています。

Point 2

マテリアリティの特定・見直し

中長期ビジョンや社会課題の変化を踏まえ、マテリアリティを見直しました。有識者との対話を通じて妥当性を確認し、7つのマテリアリティについてKGI・KPI・Aspirational Goalを設定。見直しの過程、新たに特定したマテリアリティの取り組みについてまとめています。

Point 3

指名・報酬等諮問委員会鼎談

持続的な成長を支えるガバナンス強化に向け、次代の経営を担う人材の選定・育成や、責任と成果に見合う役員報酬制度の整備を進める指名・報酬等諮問委員会。委員の3名が、スキルマトリックスの見直しやサクセッションプランの現状、今後の課題について語っています。

アイングループのビジョン

当社グループはブランドプロミス「この街にアインがあってよかった」に基づいて、良識と倫理観を持った企業活動を行っています。
その実現のために、グループステートメントとグループバリューから成る理念体系「新・アイン宣言 - THE AIN WAY」を掲げています。

新・アイン宣言 - THE AIN WAY

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。

グループバリュー

誠実さを貫く 想像し共感する 挑戦し変革する

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

2025年3月に、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中長期ビジョンを発表しました。2026年6月には、事業成長スピードに合わせた再構築を行っています。

➡ P23-28参照

7つのマテリアリティ

2020年12月のマテリアリティ特定以降、中長期ビジョンの発表と外部環境の変化を踏まえ、2025年12月にマテリアリティの見直しを実施しました。新たに特定した7つのマテリアリティに基づく取り組みを通じて社会課題の解決に貢献します。

➡ P47-58参照

I TOP MESSAGE



市場再編を追い風に、 規模を力に変え、 収益性を高めながら 持続的な価値創造へ

アイングループは、さくら薬局グループのM&Aを経て事業規模を拡大し、売上高1兆円への歩みを加速させています。次に問われるのは拡大した規模を強みに変え、収益性を伴う成長を実現することです。市場再編が進む中、どのような成長機会を捉え、その先を描くのか。代表取締役社長 大谷喜一が、現在地と今後の展望を語りました。

代表取締役社長

大谷喜一

市場環境の変化を成長機会に変え、 売上高1兆円への歩みを着実に進める

2025年3月に中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」を公表しました。その2年目にあたる2026年4月期は、売上高6,478億円、経常利益284億円と、いずれも計画を上回る着地となりました。売上高1兆円に向けた道筋が、これまで以上に明確になった一年であったと認識しています。ただ、私はこの事業規模で十分だとは考えていません。

調剤薬局市場全体は、調剤報酬改定の影響もあり、市場拡大については不透明な状況です。それでも、約8兆円の調剤薬局市場に対して、当社グループのシェアはまだ1割に届いていません。病院まで含めた医療全体に視野を広げれば、市場規模は50兆円近くに達します。当社グループには、まだ大きな成長余地があります。

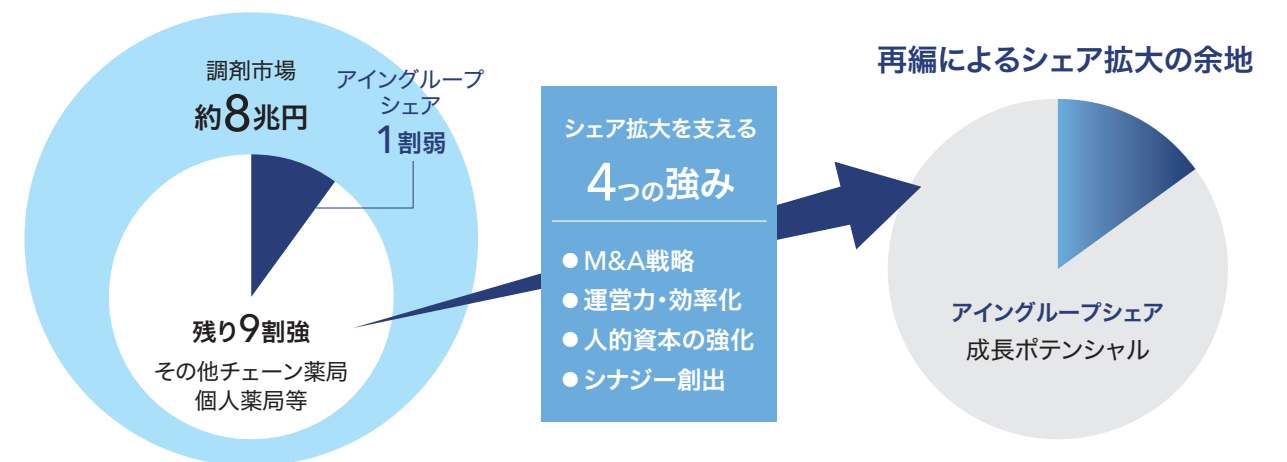
市場が成熟期に入り、業界再編が本格化する中で、

シェアを高める機会はむしろ広がっています。高齢化と社会保障費の増加を背景に調剤報酬の引き下げが続き、個人薬局や中小規模の薬局に加え、上場企業にとっても経営環境は厳しさを増しています。こうした再編の受け皿となり、業界の集約を先導することは、当社グループが担うべき役割のひとつだと考えています。

物価や人件費、金利の上昇は経営にとって大きな負担です。しかし、こうした環境だからこそ、これまで積み重ねてきた投資の成果が競争力の差となって表れます。当社は2018年にIT統括本部（現・DX戦略本部）を新設し、DXへの投資を先行して進めてきました。その蓄積がコスト上昇下においても成長と効率化を両立できる体制を支えています。

2026年度の調剤報酬改定は、当社のような大手チェーン薬局にも影響を与える改定となりました。ただ、影響の大きかった前回と比べれば、概ね想定範囲内の改定で

市場機会と成長ポテンシャル



あると受け止めています。新設された「門前薬局等立地依存減算」についても、当社の新規出店ターゲットの約6割は減算の対象外です。対象となる案件でも、1店舗当たりの影響額は僅少であり、処方箋処理能力の向上や現場の運営効率化によって十分に吸収できる水準であると見込んでいます。

従来、調剤報酬改定のある年度は、増収を確保できても増益は難しい傾向がありました。それでも2027年4月期は連結営業利益、経常利益ベースで増収増益を見込んでいます。その背景にあるのが、現場の運営力の向上です。経営層が細かな指示を出さなくても、各事業部が自ら課題を見つけ、解決に動ける組織へと変わってきました。

グループの収益構造も変わってきました。主力は引き続きファーマシー事業ですが、リテール事業が収益を下支える形が整いつつあります。足元の消費は、生活必需品を節約しながら、美容や健康、趣味には積極的にお金を使うという二極化が進んでいます。アイズ&トルペとFrancfrancは、この追い風を享受できる業態です。

大型M&AのPMIを軌道に乗せ、 人材と運営力を次の成長につなげる

2026年4月期の成長を大きく押し上げたのが、さくら薬

局グループのM&Aです。PMI（買収後の統合プロセス）も初年度から想定を上回る進捗となっています。さくら薬局グループは首都圏・関西圏に広い店舗網を持ち、在宅医療にも強みがあります。以前より業務提携を通じて関係を構築しており、現場には、厳しい経営環境下においても薬局を支えてきた誠実な社員が多数在籍していました。

一方、社員の能力発揮の障壁となっていたのが、薬剤師不足です。グループ入り後は当社から約200名の薬剤師を配置し、経営陣にも当社の人材を送り、現場と経営の両面から運営基盤を整えました。派遣薬剤師への依存部分を当社の薬剤師が担うことで、店舗運営の安定化とコスト改善につながり、調剤報酬の算定に向けた体制整備も、計画より早いペースで進んでいます。

さくら薬局グループのPMIを通じて改めて実感したのは、M&Aの成否を左右するのは「人」だということです。約200名をさくら薬局グループに送り出しながら、アイズ薬局の店舗運営を維持できたのは、採用と育成を強化し、DXによる生産性向上を進めてきた蓄積があるからです。M&Aは企業をグループに迎えれば終わりではありません。その企業の強みを活かしながら人材とノウハウを投入し、収益力の向上までやり切らなければなりません。以上を含めてM&Aであると考えています。

さくら薬局グループには、店舗の改装をはじめ働く環境

TOP MESSAGE

の整備等、課題も残っています。初年度の成果に満足することなく、運営面と職場環境の改善を進め、本来の強みをさらに引き出します。

ファーマシー事業全体では、薬剤師1人当たりの処方箋処理枚数を2026年4月期の23.1枚から2034年4月期には30枚へ高める計画です。ただし、単に処理枚数を増やすことが目的ではありません。2027年4月期末までに累計1,314店舗へ導入を予定している次世代薬歴等で業務の負担を減らし、薬剤師が患者さまと向き合う時間を増やすのが狙いです。折しも2026年度の調剤報酬改定では、在宅医療に関する評価が引き上げられました。国が薬局に求める役割として、対人業務の重要性も高まっています。効率化で生み出した時間を、こうした業務の充実に振り向けます。

「選ぶ楽しさ」を起点にFrancfrancを改革し、アインズ&トルペとの相乗効果を拡大

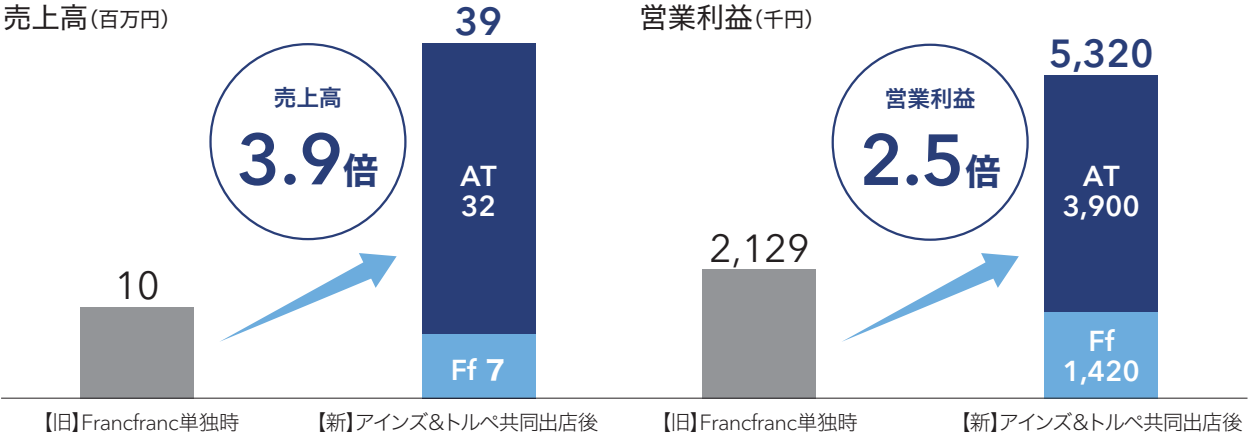
Francfrancの成長力をどこまで高められるかが、リテール事業の次の焦点です。Francfrancはブランドとしての魅力があり、商品や店舗にも大きな可能性があります。一方、グループに迎え入れて事業を見ていく中で、当社がアインズ&トルペで培ってきた小売の考え方とは異なる部分も見えてきました。

その違いは、品揃えにもっとも端的に表れていました。近年のFrancfrancでは在庫効率を重視し、品目数を絞り込んできました。しかし、お客さまの立場に立てば、選択肢が減るほど買い物の楽しさも薄れてしまいます。在庫を持つリスクを抑えるのは大切ですが、それ以上に避けたいのが、来店機会そのものを失うことです。現在はカテゴリーごとに品揃えを見直して品目数を増やし、在庫処分を目的としたセールも減らしました。短期的な効率だけでなく、ブランドの価値を中長期で高めることを優先しています。

Francfrancの改革では、来店頻度を重要な指標のひとつとしています。アインズ&トルペのお客さまは平均で年8回来店される一方で、Francfrancは夏と冬の商戦期を中心に年2回程度にとどまっているのが現状です。まずは、季節の節目ごとに足を運んでいただけるお店にしたいと考えています。訪れるたびに新しい商品との出会いがあり、選ぶ楽しさを感じられる売り場づくりが欠かせません。来店回数が増えれば、新規出店に頼らなくても、既存店はまだ伸ばせます。

リテール事業及びその他の事業を合算した売上総利益率は、2024年4月期の38.5%から2027年4月期には49.8%まで高まる見込みです。アインズ&トルペとの協業でも、具体的な成果が出始めています。アトレマルヒロ川越店では、Francfrancの改装に合わせてアインズ&トルペを出店しました。従来のFrancfranc単独店と比べて、両ブランド合計

アインズ&トルペ×Francfranc 協業シナジー事例（アトレマルヒロ川越店）



の売上高は約4倍、営業利益は2.5倍です。札幌駅直結のショッピングセンターでも両ブランドを並べて出店しています。こうした実績を重ねる中で、デベロッパーからの引き合いも増えてきました。2つのブランドを持つことで、物件の特性に応じた出店提案の幅も広がっています。

商品面でも手応えがあります。アインズ&トルペ限定色として展開したFrancfrancの「フレ ハンディファン」は高い人気を集めました。両ブランドには客層が重なる部分もあり、店舗だけでなく商品でも協業の余地が広がっています。ただし、シナジーは、一方の収益をもう一方が補えば生まれるものではありません。Francfrancとアインズ&トルペがそれぞれの事業で利益を生み出していることが前提です。そのうえで共同出店や仕入れ、商品開発に互いの強みを持ち寄って初めて、単独ではつくりえない価値につながります。だからこそ、まずFrancfranc自身の成長力を高めることが重要です。ブランドの良さを守りながら、当社が培ってきた店舗開発や小売の運営力を掛け合わせ、さらに成長できる事業へと磨き上げます。

中長期ビジョンにEBITDA目標を加え、規模の拡大に収益の裏づけを持たせる

さくら薬局グループが加わり、2030年4月期の売上高目標は前倒しで達成する見通しとなりました。これを踏まえ、中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」の定量目標を一部見直しています。このビジョンは、投資家の皆さまから将来の成長像を示してほしいという声を受けて策定したものです。今回の再構築では、売上高1兆円への道筋に加え、

それにどれだけ収益性を伴わせるかをより明確に示すことを重視しました。

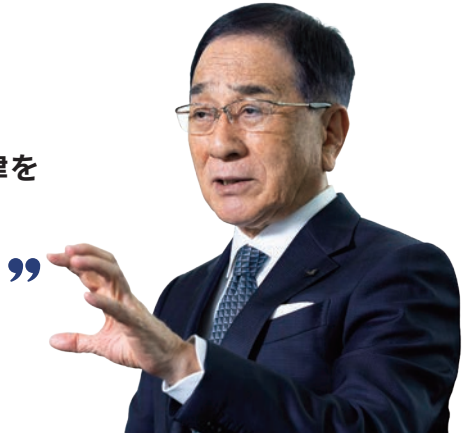
新たに掲げたのが、EBITDA1,000億円という目標です。単に売上高1兆円という規模のみを追求すると、無秩序な拡大が目的化してしまう懸念があります。規模を拡大しながら、収益性をどう高めるか。その規律を持たせるため、この指標を追加しました。

EBITDAを選んだのには理由があります。M&Aによる成長を続ける当社グループでは、のれんの償却費が会計上の利益を押し下げため、損益計算書の数字だけでは事業本来の力が見えにくくなります。のれんの影響を除き、事業がどれだけキャッシュを生み出しているかを捉えられるのがEBITDAです。株主・投資家の皆さまとの対話で、こうした指標を求める声をいただいたことも、指標の採用を後押ししました。ROEは13.5%を目標としています。借入による資金調達や金利上昇を考慮し、実現への道筋を具体的に描ける水準に設定しました。

事業構成についても、成長シナリオの変化を反映しています。ファーマシー事業は、今後さらに市場再編が進む可能性を踏まえ、売上高1兆円に占める比率を従来より高めました。リテール事業はオーガニック成長を基本としつつ、事業の幅を広げる機会があればM&Aを検討します。

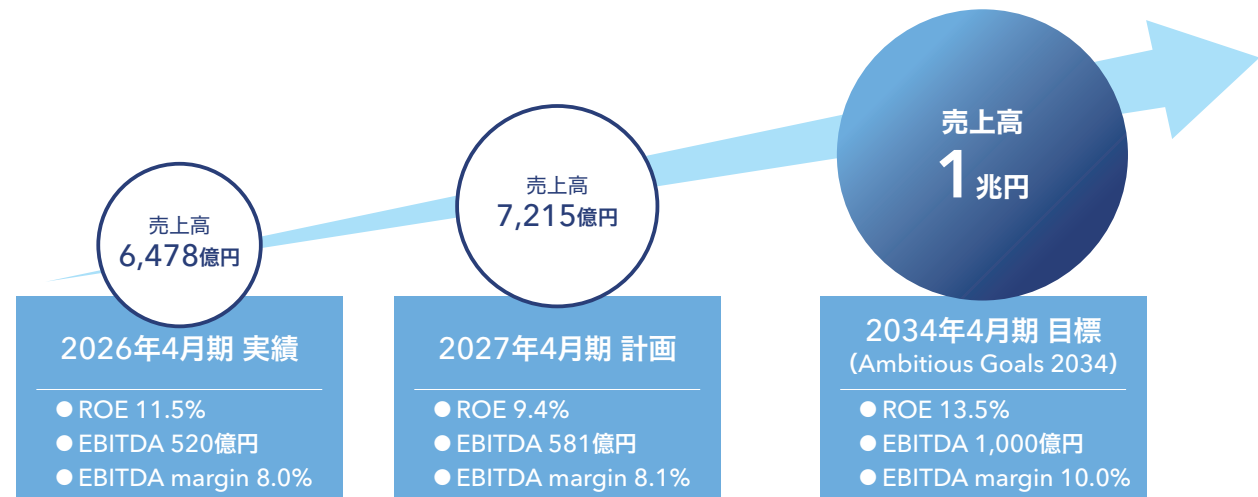
財務面では、さくら薬局グループのM&Aを機に大きな転換点を迎えました。これまでの実質無借金経営（ネットキャッシュ）から有利子負債が先行するネットデットへと変化したことで、成長投資と有利子負債の返済バランスを見極める厳格なキャッシュアロケーションが必要になっています。もちろん、過度に守りに入り成長機会を逃すつもりは

“ 単なる規模拡大ではなく、EBITDA1,000億円という規律を持ち、収益性を伴う成長を証明します ”



TOP MESSAGE

中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」定量目標



ありません。市場再編を捉えたM&Aや出店への投資を行いながら、借入を返済して財務基盤を整えます。その両立を前提に、今回の再構築を組み立てています。

会社の規模が大きくなれば、使える資金や人材、ノウハウが増え、それまで手の届かなかった成長機会にも挑戦できるようになります。私自身、会社規模の小さかった当時は、100億円規模の投資を決断するのは容易ではありませんでした。事業の拡大とともに投資の選択肢は広がり、以前なら検討できなかった規模の案件にも向き合えるようになっていきます。そうした力を持つ会社には、新たな機会も巡ってきます。安全性を守るのは当然ですが、リスクを取らなければ成長はありません。機会があるのに動かないことが、将来のリスクになる場合もあります。

もっとも、売上高、EBITDA、ROEという3つの目標の重みは同じではありません。売上高1兆円には、M&Aを活用すれば届く手応えがあります。試されるのは、EBITDA1,000億

円とROE13.5%を同時に満たせるかどうかです。生産性の向上と高付加価値化で収益力を磨き、この問いに答えを出します。

ブランドプロミスを経営の軸に据え、社員の成長を持続的な価値創造につなげる

中長期ビジョンで成長の道筋を示す一方で、2012年に整えた理念体系も、10年以上が経過したことから見直しました。それ以来、環境への配慮やコンプライアンス、働き方等、企業を取り巻く価値観は大きく変わっています。グループの規模が拡大し、異なる歴史や文化を持つ企業が加わる中、全員が共有できる価値観の重要性は一段と高まっています。

そこで、理念体系を見直すとともに、新たにブランドプロミスとして「この街にアインがあってよかった」を掲げました。以前から大切にしてきた言葉を、社員が中心となって

進めた再構築の過程で、ステークホルダーとの約束として位置付けし直したものです。

ファーマシー事業は地域の医療インフラとしていざという時にも頼れる存在に、リテール事業は買い物を通じて日々の暮らしを豊かにする存在にしたいと考えています。事業の形は違っても、地域の方々に「あってよかった」と感じていただくという約束は共通です。店舗網が広がった今、その役割と責任は以前より大きくなっています。

ブランドプロミスを実際に果たすのは、社員です。ファーマシー事業の専門性やホスピタリティも、リテール事業の接客力や売り場の編集力も、すべて人の力そのものです。私は、社員が成長しない限り、会社も成長できないと考えています。

2008年頃、当社の売上高は1,000億円台でした。その頃に入社した社員は、会社が現在の規模へ成長する過程を経験してきました。事業が大きくなれば、任される仕事も求められる役割も変わります。会社の成長に合わせて、社員一人ひとりにも力を伸ばしてもらう必要があり、その重要性をこれまでの成長を振り返るたびに実感しています。

そこで、マテリアリティの中で「社員の成長と活躍」を独立したテーマとして位置付け、人的資本の強化をこれまで以上に明確な経営課題としました。処遇についても、給与を平均6.5%引き上げ、直近3年間では15%を超える賃上げを実施しています。人件費の上昇は収益面では負担になりますが、社員の処遇を抑えることで利益を確保する考えはありません。会社の成長を支える人材への必要な投資であると捉えています。

一人ひとりが力を発揮し、成長を実感できる環境づくりを進めてきました。その一環として、働きやすい職場を整えるとともに、研修等の成長機会や納得感のある評価制度を充実させ、理念への共感を深める場や経営層との対話にも力を入れています。こうした施策を通じてエンゲージメントを高め、社員が自ら考えて動ける組織を目指します。

売上高1兆円を実現し、その先へ進むためにも、人材の厚

みは欠かせません。それぞれの現場でブランドプロミスを形にする社員を増やすことが、当社グループの持続的な成長を支える力になるでしょう。

変革できるチームに経営を託し、企業価値の向上でご期待に応える

私が経営者として一貫して目指してきたのは、本当に良い会社にすることです。売上高1兆円もゴールではなく、その先の成長に向けた通過点だと考えています。規模の拡大も収益力の向上も、目的はその先にあります。より大きな投資に挑戦できる力を持ち、「この街にアインがあってよかった」と感じていただけるという約束を果たし続けるためです。

その歩みを次の世代へつなぐ準備も進めています。これまで大切にしてきた経営の考え方を受け継ぎながらも、私と同様の熱意や考え方を、ひとりの後継者がすべて引き継ぐ必要はありません。それぞれの強みを持つ人材がひとつのチームとなり、時代の変化に合わせて会社をさらに良くできる経営体制を築くことが重要です。そうした変革力を持つ経営陣に、次の成長を担ってもらいたいと考えています。

株主・投資家の皆さまとの対話も、これまで以上に深めていきます。いただいたご意見は取締役会等で継続的に議論し、今回の中長期ビジョンの再構築や役員報酬の見直しにもしっかりと反映させてきました。今後も、ビジョンの進捗や資本効率、ガバナンス等について率直なご意見をいただきながら、経営の質を高めます。

現在の株式市場においては、AI関連等のテーマ性に資金が集まりやすい傾向があり、市場再編を先導する当社グループの持続的な成長性やポテンシャルが、正當に評価しきれない歯がゆさを感じています。しかし、このギャップを埋める唯一の道は、掲げた目標を着実に達成し、数字とキャッシュ創出で実績を示し続けることにほかなりません。中長期ビジョンの実現性をより明確にお伝えするとともに、IR活動を通じて当社の本質的な価値をしっかりとアピールし、皆さまのご期待に応えてまいります。

“

『この街にアインがあってよかった』という約束を果たし続けることこそが、当社の持続的な成長力です

”

SPECIAL DISCUSSION

特集座談会

「売上高1兆円」への成長投資 執行と社外取締役が語るM&Aと財務戦略

アイングループは2024年にFrancfranc、2025年にさくら薬局グループを迎え、2026年4月期の売上高は6,478億円に拡大しました。中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」で掲げる売上高1兆円の実現に向け、成長戦略の中核を担うのがM&Aです。2件の大型M&Aをどのような狙いと基準で決断し、取締役会ではどう議論したのか。グループ入り後の価値向上(PMI)、次の成長投資に備える財務基盤をいかに整えるのか。M&A・財務を担う執行側3名と、投資銀行でM&Aアドバイザーに携わってきた社外取締役が、成長投資を支える判断と仕組みについて語り合いました。



代表取締役専務
首藤 正一



社外取締役
服部 暢達



上席執行役員 業務サポート本部長
藤原 秀樹



上席執行役員 企業情報部長
池田 健人

成長戦略の主役は「M&A」 2つの大型案件を決めた狙いと判断基準

首藤正一（以下、首藤） 当社の中長期ビジョンにおいて、M&Aは成長戦略の重要な柱です。ファーマシー事業では、後継者不足や薬剤師不足を背景に、今後さらに業界再編が進むと見込んでいます。地方の中小企業に加え、投資ファンドが保有する案件の売却も増えていく可能性があり、大型案件に備えて財務基盤を整える必要があります。対象はファーマシー事業に限らず、Francfrancに代表されるリテール事業にも広がっています。単に規模の拡大を目指すのではなく、M&Aを通じて新たな成長機会を生み出し、当社の企業体質やブランド力をさらに高めていきたいと考えています。

池田健人（以下、池田） Francfrancの取得は、リテール事業の強化が出発点です。当社はアインズ&トルペで、卸から商品を仕入れて販売する事業を展開してきました。一方、Francfrancは自社で商品を企画、製造し、販売する力を持っています。客層や出店立地もアインズ&トルペに近く、当社に足りない力を補える会社です。さくら薬局グループについては、事業再生ADRの際のオークションにも参加しましたが、その時は取得に至りませんでした。その後、ファンドのもとでガバナンスに関する課題は整理されましたが、事業そのものには改善余地が大きく残っており、当社がバリューアップできる自信はありました。オークション時における競争環境の中でも、グループ入り後にどこまで価値を高められるかを見極め、十分に投資効果を得られる水準で価格を提示しています。

藤原秀樹（以下、藤原） 財務の立場から見ると、この2件は当社が資金調達のある方を考える大きな転機でした。それまでは基本的に自社のキャッシュフローの範囲内で投資しており、銀行からのまとまった借入によって、レバレッジを活用したM&Aを実行するのは、入念に検討する必要があります。判断基準としては、M&A先の業績を保守的に想定して見積もったキャッシュフロー創出力を見ます。自己資本比率やD/Eレシオ、有利子負債／EBITDA倍率も確認しますが、実際の判断で重視するのは、M&Aする会社単体のキャッシュフローで借入を返済できるかどうかです。

服部暢達（以下、服部） 私はFrancfranc取得の意思決定には参加していませんが、さくら薬局グループの案件には深く関わりました。前職ではM&Aアドバイザーに携わり、フェアネスオピニオンを提示できるかどうかを判断する立場にあった経験から、重視したのは2点です。1つは、DCF法や倍率法で算定した企業価値のレンジに取得価格が収まっていること。もう1つは、その価格でM&Aしたときに、当社グループのEPSが増えることです。今回は100%借入での取得を前提に、今後の金利上昇シナリオを踏まえた厳格なストレステストを実施しました。前提となる各種パラメータを保守的に設定したうえで、なおEPSの向上が見込めるかを改めて検証しています。

取締役会でも、この2点をもとに取得価格の妥当性を議論しました。専門分野の異なる取締役にも十分ご理解いただけたと認識しています。PERが変わらなければ、EPSが上がることは株価の上昇につながる。そのため、「株価上昇につながるM&Aは実行すべきであり、株価下落につながるM&Aは避けるべきだ」というシンプルな考え方です。取締役会でも、この考え方を共有したうえで議論できましたし、執行側

から提出される資料及び説明も明確で、判断に必要な情報が十分に整理されていました。

グループ入り後の成長を支えるPMI 人材の融合と継続的なモニタリングで 企業価値を高める

首藤 両社のPMIは概ね順調に進んでおり、特にさくら薬局グループは当初の予想を上回って推移しています。ただ、事業内容が異なるため、PMIの進め方もそれぞれ異なります。Francfrancでは、ブランド力や企業文化を尊重しながら段階的に統合を進めています。商品開発力をはじめ、当社のリテール事業にとって学ぶ点も多く、シナジーが本格的に顕在化するのこれからだと考えています。さくら薬局グループでは、オフィスや商品調達の統合がすでに利益に貢献しています。それ以上に重視しているのが人材面です。当社から早い段階で人材を配置し、相互理解を深めながら組織としての親和性を高めてきました。今後は、店舗オペレーションや人員配置、システムの統合も進めていく予定です。

池田 さくら薬局グループでは、人手不足によって、調剤技術料を十分に得られていない状況がありました。この点は、当社が参画することで改善可能な領域だと考えていました。M&Aで重要なのは、検討時に事業計画を正しく作成することです。現状を踏まえて、どのくらいの期間で何ができるのかを想定し、バリューアップのカーブを事業計画に落とし込みます。その計画は、さくら薬局グループに派遣したPMIを主導する取締役とも共有しました。また、当社はこれまで100社以上のM&Aを経験しており、M&Aした全案件の業績推移について、年1回報告しています。過去の案件がグルー



“ 大型案件が出たときに判断できるよう、財務基盤を整え、成長機会を逃さない準備が重要です ”

首藤 正一

SPECIAL DISCUSSION

“ M&A、財務、グループ入り後の
オペレーション
この3つが一体で機能することが、
持続的な成長につながります

服部 暢達

”



プ入り後にどのような推移をたどったかも見ながら、継続的にモニタリングする仕組みです。さくら薬局グループでは、特に調剤技術料単価を重視して進捗を確認しています。

藤原 財務部門では、M&A後の資本効率について、ROEやROIC、資本コストに対するマージン等を確認しています。PMIの効果もあり、資本効率の面では成果が数字に表れてきています。

服部 グループ入り後の実績については、M&A時に「この価格でM&Aするのであれば、この水準の業績は達成してほしい」と具体的な数字を示しています。Francfrancは初年度こそ苦労しましたが、マネジメントを見直す等の対応が早く、業績は回復しました。さくら薬局グループも、初年度からこの水準に届いています。こうした実績を見ると、本業のオペレーションをマネジメントし、M&A時に描いた計画を実際の成果につなげる力は当社グループの強みだと感じます。

M&A機会を逃さないために
財務余力を確保し、資金調達の選択肢を広げる

首藤 今後のM&Aを考えるうえでは、調剤業界を取り巻く環境は当社にとって有利に働いています。2026年度の調剤



報酬改定を見据え、当社はオペレーションやシステムを見直し、AIの活用にも取り組んできました。一方、中小の薬局では、制度改定への対応に加え、後継者不足や採用難、賃上げ等の課題が重なっています。そうした状況から、M&Aを選択する薬局は今後も一定数生じると見込んでいます。

池田 競合するプレイヤーは減り、独立を維持しながら一定の規模を持つ調剤専業会社も限られてきました。現在は全国各地のオーナーと継続的に対話を重ねており、M&Aの交渉環境は以前より改善しています。ただ、各種指標を拡大すること自体が目的ではありません。薬局を通じて地域社会をよりよくするには、当社自身が成長し、店舗数を増やす必要もあると考えています。

服部 M&Aは売り手が現れて初めて成立するものです。どの会社がいづ売りに出るかはわかりませんから、具体的な案件をあらかじめ予算に組み込み、計画どおりに買うことは難しい。だからこそ、準備が重要でしょう。案件が出てきたときに、どの程度の金額まで対応できるのか、その資金をどう調達するのかを考えておく。適切な案件を、適切なタイミングで取得できる状態を整えておくことが大切です。

首藤 成長と財務健全性のどちらを優先するかという難しい判断はありますが、私自身は成長を重視しています。大型案件が売りに出る機会は多くはないからこそ、案件が出たと

“ 財務安全性を改善しながら、次のM&A
に備えて資金を確保できるよう、
調達の選択肢を広げます

藤原 秀樹

”

“ 取得価格だけでなく、グループ入り後
にどこまで価値を高められるかまで
見極めることがM&Aでは重要です

池田 健人

”



きに取りに行けるよう備えておく必要があります。備えがなければ、財務バランスが一時的に悪化するとしても本当に取得すべき案件なのか、その判断自体ができません。財務部門の意見も聞きながら、成長とのバランスを見極めていきます。

藤原 一方、財務部門の課題は財務安全性です。大型案件が続いたことで、自己資本比率は一時31.2%まで低下し、有利子負債／EBITDA倍率は2倍を超え、ネットD/Eレシオも0.77と、いずれも目標レンジを外れています。今後は、自己資本比率40%程度、有利子負債／EBITDA倍率1倍台、ネットD/Eレシオ0.5を目安に改善を図ります。現在の計画では、3年程度で目標水準に戻る見通しです。今後、金利上昇によって調達コストがさらに高まる可能性があります。次の成長機会に対応できる資金を確保するため、これまで検討してこなかった方法も含め、資金調達の選択肢を幅広く研究しています。

成長投資を企業価値向上につなげる
ROE13.5%を見据え、M&A・財務・執行を
一体で回す

首藤 キャッシュアロケーションでは、稼ぐ力、投資規律、株主還元のバランスが重要です。中長期ビジョンでは、出店やM&A等に4,900億円の投資枠を設定しており、まずは持続的な企業価値向上につなげる成長投資を優先します。財務規律を維持しながら安定的な株主還元も継続していきます。資本効率については、理論値だけでなく投資家の期待も踏まえて資本コストを認識し、それを上回るROEを実現することで、継続的にエクイティスプレッドを確保していくことが重要です。ROEについては13.5%を目標としています。Francfrancとさくら薬局グループのM&Aによって総資産が増加したため、短期的には資本効率の面で厳しい局面も

想定されます。しかし、両社のPMIを着実に進め、利益とキャッシュフローを積み上げることで、ROEの改善につながっていきます。こうした成長投資の判断に際しては、社外取締役から毎回、建設的かつ客観的な意見をいただき、時には厳しい指摘も経営判断に反映してきました。もともとガバナンスを重視してきた当社ですが、こうした議論を重ねることで、経営の健全性は高まっていると感じています。

藤原 ROEは売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3つに分けて考えています。利益率はDXを進め、生産性を高めることで改善する。総資産回転率は、PMIの加速によるキャッシュ創出で借入金の早期返済を進め、のれんの償却と合わせて総資産を圧縮し、高めます。財務レバレッジは適正な水準に戻す。この3つを組み合わせる先に、ROE13.5%という目標を置いています。単に目標値だけを掲げるのではなく、それぞれの要素をどう改善するかまで財務計画に落とし込んでいます。

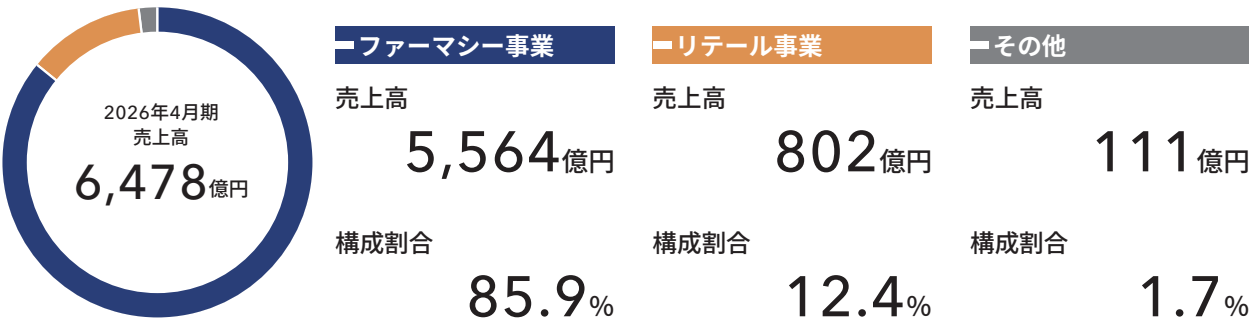
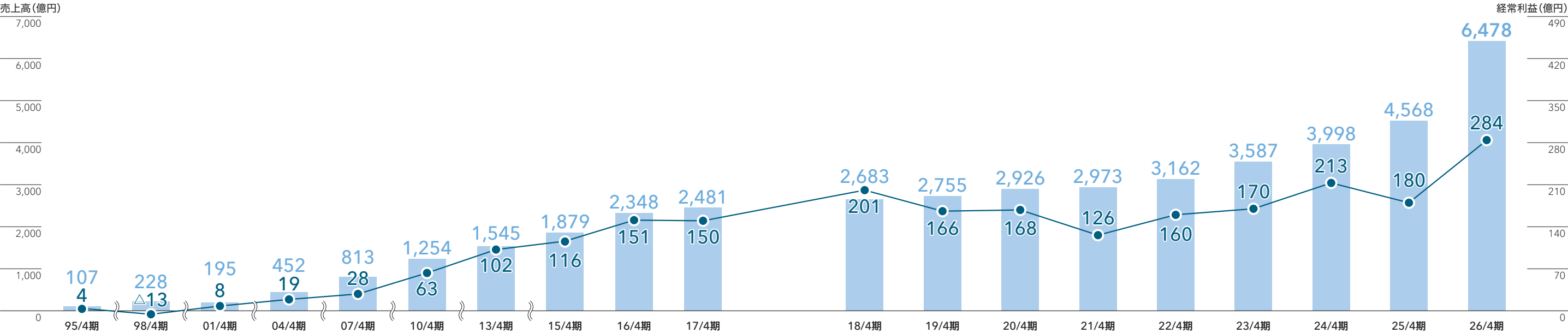
池田 M&Aの立場から資本収益性を考えると、しっかり利益が出る会社を、適正な価格でM&Aすることに尽きます。M&A後に利益を積み上げることが、結果として資本効率の向上にもつながるはずですが。取締役会では服部取締役だけでなく、事業、法務、税務等それぞれの専門家から関連な質問が飛び、堅実な取締役会であると認識しています。

服部 資本コストやROEといった指標への意識は必要ですが、最終的に重要なのは、売上と利益を伸ばし、利益の成長率を高め、その成長を市場にきちんと理解してもらうことです。それを実現する具体的な手段がM&A。優良な企業を見極めるM&Aの力、そのための資金を調達する財務の力、M&Aした会社のオペレーションを改善する力。当社グループにはこの3つがそろっており、三位一体で成長を続けられます。株主の皆さまには、ぜひ期待していただきたいと思います。

価値創造の歩み

人々の健康を取り巻く環境や価値観が時代とともに変化を続ける中、アイングループは、薬剤師の専門性を高め、全国の利便性の高い立地へ薬局を展開することに加え、患者さま・お客さまの豊かな暮らしを支えるサービスの提供を図りながら、事業の拡大を続けてきました。2025年8月にはさくら薬局グループをグループに迎え、店舗数は全国2,130店舗を超え、新たな成長フェーズへと歩みを進めています。これからも患者さま・お客さま一人ひとりに寄り添いながら、地域社会への貢献を果たしてまいります。

売上高 経常利益



1969年 ― 創業と新規事業の立ち上げ

1997年 ― 金融危機を背景に事業の選択と集中へ

2018年 ― DX推進をさらに加速・本格化

2024年 ― グループ拡大と中長期ビジョンの始動

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号店を開局しました。

1997年の金融危機をひとつの背景として、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年には調剤薬局市場のリーディングカンパニーへ成長しました。

2018年にDX推進をさらに加速・本格化。社会全体で加速するデジタル化の流れは医療業界でも同様であり、当社グループは積極的なDXの推進を通じて患者さま・お客さまの利便性向上に加え、業務効率の向上を図っています。

2024年にFrancfranc、2025年にさくら薬局グループが新たにグループ入り。2025年3月には中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」を発表しました。

1969年 ■ 受託臨床検査事業を開始
1980年 ■ ドラッグストア事業開始
1993年 ■ 薬局1号店を開局

1998年 ■ 受託臨床検査事業を営業譲渡
2002年 ■ コスメ&ドラッグストア業態1号店を出店
2004年 ■ コスメ&ドラッグストアへの戦略転換のため、従来のドラッグストア店舗を営業譲渡
2006年 ■ (株)ホールセールスターズを設立し、ジェネリック医薬品を中心とした医薬品卸業を開始

2019年 ■ アインズ&トルペ公式アプリ開始
2020年 ■ AINZ&TULPE WEBSTORE (ECサイト) 開設
2022年 ■ アイン薬局公式アプリ いつでもアイン薬局開始

2024年 ■ Francfrancの全株式を取得
2025年 ■ 中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」を発表
2025年 ■ さくら薬局グループの全株式を取得

■ アイングループ ■ ファーマシー事業 ■ リテール事業

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、メインバンクであった北海道拓殖銀行が破綻し、融資の打ち切りを受けました。当時、複数事業への多角化を進め積極的な事業投資を行っていた当社は、事業の選択と集中を決断し、薬局・ドラッグストア以外の事業を売却しました。この経験が「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日の東日本大震災では、当社薬局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、延べ617名が被災地での医療活動に参加しました。この経験から「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)訓練の実施とともに、地域医療への貢献に取り組んでいます。

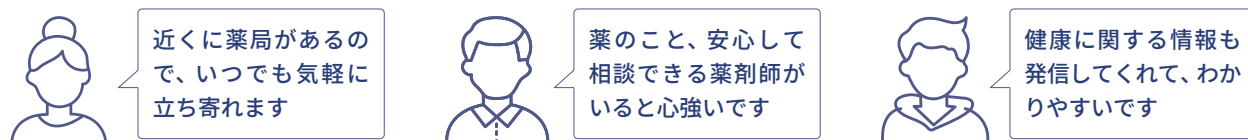


仮設住宅に併設したアイン薬局 釜石店(岩手県)

I 街とアイングループ

ファーマシー事業

患者さまにご利用いただきやすい薬局を目指し、利便性の高い立地への出店や待ち時間の短縮に取り組んでいます。また、かかりつけ薬局機能や高度薬学管理機能等を強化し、薬局サービスの質向上を推進することで、患者さまの多様なニーズに応える安心・安全な薬物治療への貢献を目指しています。



立地・サービス

生活動線を重視した出店と待ち時間の短縮に取り組み、患者さまが気軽にご利用いただける薬局づくりを進めています。

全国に広がるアイン薬局

2,137店舗

北海道 154店舗	東北 191店舗
関東 830店舗	甲信越 157店舗
東海 172店舗	北陸 51店舗
近畿 274店舗	中国・四国 173店舗
九州・沖縄 135店舗	

▶ 2026年4月期末時点

安全性・専門性

継続的な教育・研修を通じて薬剤師の専門性を高め、患者さまが安心して相談できる薬局を目指しています。

かかりつけ薬剤師 **3,764**人

特定機能を持つ薬局として認定取得

専門医療機関連携薬局 **53**店舗

地域連携薬局 **1,051**店舗

健康サポート薬局 **733**店舗

在宅医療実施薬局 **1,960**店舗

研修実施数 **80**回以上

▶ 研修実施数：2026年4月期末時点
その他：2026年4月期末時点

付加価値

公式アプリやオリジナルコンテンツの配信により、毎日の健康管理にプラスαの価値を提供しています。

公式アプリ
いつでもアイン薬局
アプリ会員数

335万人



薬や健康にまつわる情報
「あいちゃん通信」の発信

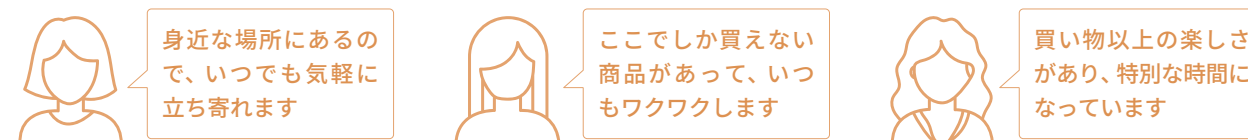
記事数 **100**本以上



▶ 2026年4月期末時点

リテール事業

コスメティックストア「アインズ&トルペ」とライフスタイルショップ「Francfranc」を展開し、好立地への出店やEC対応の強化に取り組んでいます。トレンドを取り入れた独自性のある商品・サービスを通じて、お客さまの日常に新しい発見と楽しさをお届けしています。



立地・サービス

生活動線を意識した出店により、お客さまが気軽に立ち寄れる店舗づくりを進めています。

全国に広がるリテールブランド

269店舗

AT 106店舗／Ff 163店舗

北海道 23 店舗 AT 20店舗／Ff 3店舗	東北 13 店舗 AT 6店舗／Ff 7店舗
関東 114 店舗 AT 53店舗／Ff 61店舗	甲信越 4 店舗 Ff 4店舗
東海 23 店舗 AT 3店舗／Ff 20店舗	北陸 4 店舗 Ff 4店舗
近畿 38 店舗 AT 11店舗／Ff 27店舗	中国・四国 13 店舗 AT 3店舗／Ff 10店舗
九州・沖縄 30 店舗 AT 10店舗／Ff 20店舗	海外 7 店舗 Ff 7店舗

▶ AT：アインズ&トルペ Ff：Francfranc
▶ 2026年4月期末時点

商品

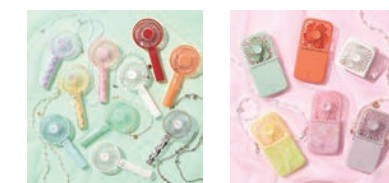
トレンドを取り入れた独自性のある商品展開で、お客さまに新しい体験を提供しています。

AINZ & TULPE



アインズ&トルペと美容室専売ブランド
〈ハホニコ〉コラボシリーズ

Francfranc



Francfranc オリジナル商品
「フレ ハンディファン」シリーズ

体験価値

心地よい購買体験を通じて、お客さまの日常に新たな価値をお届けしています。

AINZ & TULPE

アインズ&トルペ 公式アプリ会員数

251万人

Francfranc

Francfranc
会員だけの特別な特典
やお得な最新情報をお
届け

Francfranc 公式アプリ会員数

566万人

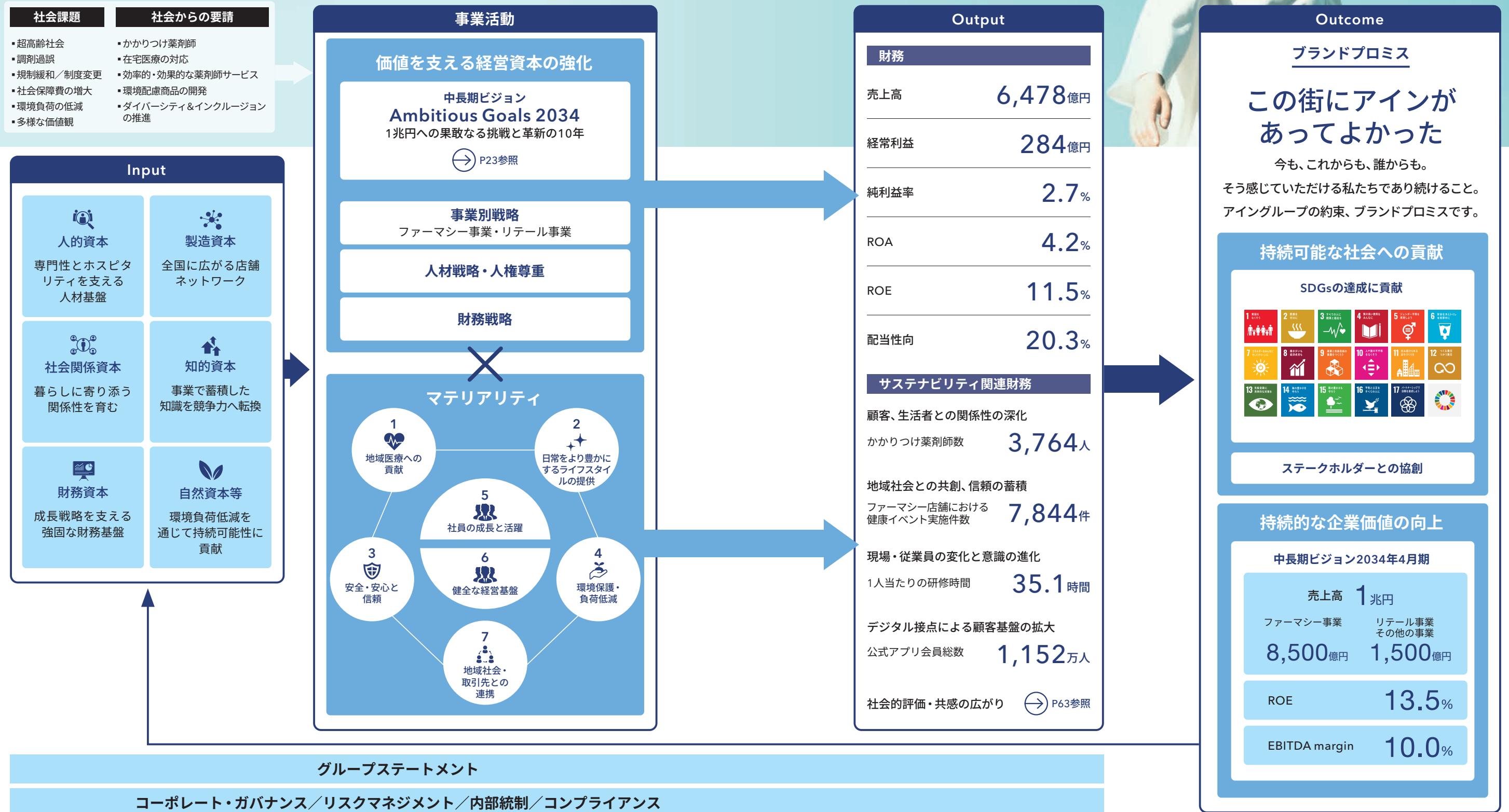
▶ 2026年4月期末時点

I 価値創造プロセス

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、「お客さまの元気と笑顔」を実現してきました。これからも、自ら変化し行動することで、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[※]を推進します。

※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



競争力のある資本

当社グループは、6つの経営資本を事業活動の基盤として活用・強化し、価値創造につなげています。各資本を相互に循環・発展させることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

人的資本

高い専門性とホスピタリティを備えた多様な人材が、事業を通じた価値創造を支えています。人材の成長と活躍を促し、一人ひとりの力を組織の持続的な成長につなげます。

2026年4月期末時点

多様で優秀な人材

従業員数

25,397人

うち薬剤師数

10,446人

製造資本

全国に広がるファーマシー事業・リテール事業の店舗ネットワークを基盤に、地域や顧客ニーズに応じたサービスを提供しています。店舗網の拡大と機能向上により、事業成長を支えます。

2026年4月期末時点

全国に展開

ファーマシー事業

2,137店舗

リテール事業

269店舗

アインズ&トルベ 106店舗

Francfranc 163店舗

社会関係資本

患者さま・お客さま、医療機関、地域社会、お取引先等との信頼関係を、全国の事業活動を通じて築いています。多様なつながりを活かし、地域に根ざした価値を提供します。

2026年4月期末時点

強固な顧客基盤

年間処方箋応需枚数

41,872千枚

公式アプリ会員数

公式アプリ

いつでもアイン薬局

335万人

アインズ&トルベ

公式アプリ

251万人

Francfranc

公式アプリ

566万人

知的資本

事業活動及びAX推進等を通じて蓄積したノウハウやデータ、仕組みを組織知として共有・高度化しています。これらをサービス品質と生産性の向上につなげます。

2026年4月期末時点

AI開発・活用ノウハウの蓄積

AIアプリ開発者数

167人

AIアプリ活用業務数

50件

財務資本

安定した財務基盤と資金創出力を活かし、成長投資と株主還元を両立します。資本効率と財務健全性を意識した資本配分により、持続的な成長を支えます。

2026年4月期末時点

健全な財務体質

自己資本比率

31.2%

自然資本等

エネルギーや資源を利用する企業として、事業活動による環境負荷の低減に取り組んでいます。脱炭素や資源の有効活用を進め、自然環境との持続的な共生を目指します。

2026年4月期末時点

気候変動課題への対応

Scope1・2における

CO₂排出量削減率排出量原単位

32.3%

中長期ビジョン 実現に向けた 経営資本強化 の方向性



人的資本

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

人材戦略

→ P41参照



財務資本

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

財務戦略

→ P25参照



知的資本

事業活動及びAX推進等を通じて蓄積した組織知を活用し、サービス品質と生産性の向上につなげる

DX戦略

→ P39参照

社会関係資本

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

社会分野の課題への取り組み

→ P61参照

DX戦略

→ P39参照

ステークホルダーエンゲージメント

→ P63参照



製造資本

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

事業別方針（店舗展開）

ファーマシー事業

→ P17参照

リテール事業

→ P18, 37参照



自然資本等

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

環境分野の課題への取り組み

→ P59参照

中長期ビジョン

「Ambitious Goals 2034」

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。2025年8月にさくら薬局グループがグループ入りし、事業規模拡大のスピード感が増したことに伴い、2034年4月期目標に一本化し再構築。引き続き、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、積極的かつ柔軟に事業を展開していきます。

ブランドプロミス

この街にアインがあってよかった

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

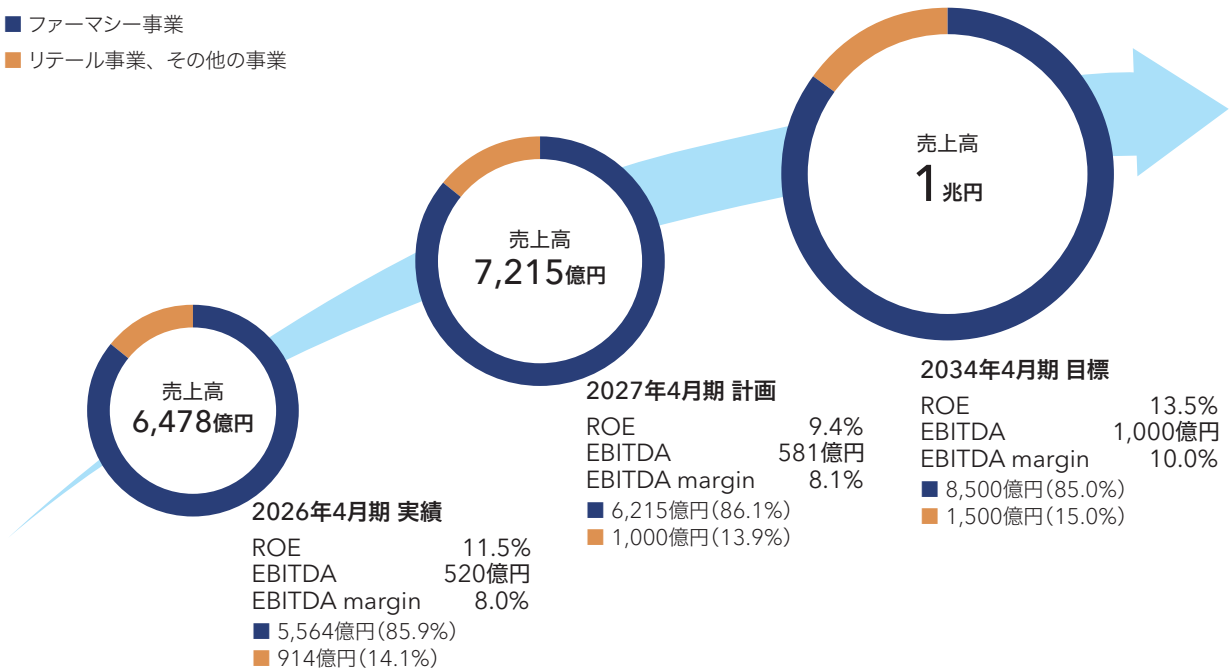
洗練された価値を発信するコンセプトストアの追求

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、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、ROE13.5%、EBITDA1,000億円、EBITDA margin10.0%の達成を目標とします。

■ ファーマシー事業
■ リテール事業、その他の事業



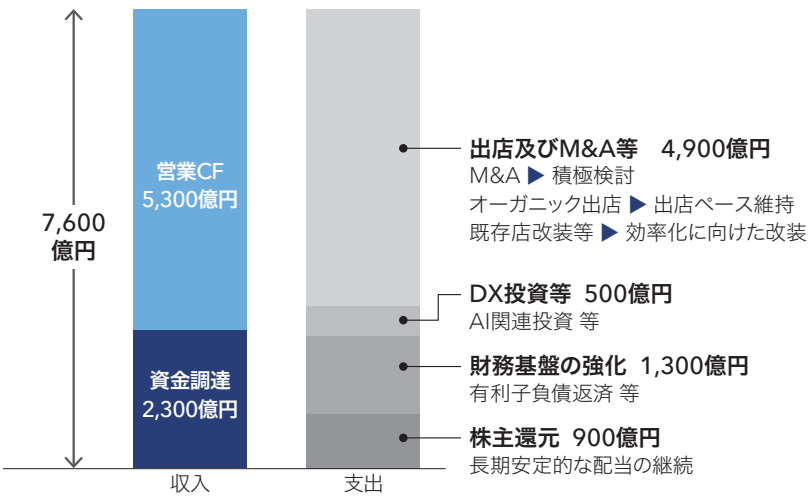
事業別KPI進捗

		定量目標 (KPI)				取り組み
		2026年4月期 実績	2027年4月期 計画	2034年4月期 目標		
ファーマシー 事業	売上高	5,564億円	6,215億円	8,500億円	トップライン 拡大	● 基準に則ったM&A及び オーガニック出店の継続 ● 患者満足度向上施策の実行 (待ち時間対策・欠品防止 等)
	処方箋 処理枚数	23.1枚/日	23.5枚/日	30.0枚/日	処方箋処理枚数 向上施策	● 店舗業務の標準化・効率化 (AI診断書 等) ● 業務の分離・自動・集約化 (次世代薬歴 等)
リテール事業 その他の事業	売上高	914億円	1,000億円	1,500億円	トップライン 拡大	● 両ブランドのオーガニック 出店拡大 ● Francfranc既存店成長施策の 実行
	売上 総利益率	49.7%	49.8%	50.0%	売上総利益率 向上施策	● オリジナル商品の強化 ● Francfranc製造リソースの 活用

キャッシュアロケーション

大型M&Aに伴う財務構造の変化に対応し、投資コストの見直しと創出キャッシュの配分方針を明確にすることで、成長投資と財務健全性のバランスの取れた配分を実現します。現段階では、大型M&Aに伴う借入返済及び成長投資を優先事項として位置付けています。

2025年4月期-2034年4月期 10年間累計



中長期ビジョン再構築に伴うQ&A

- | | | | | | |
|----------|---|----------|---|----------|---|
| Q | リテール事業、その他の事業の構成比率を30%→15%に変更した理由は？ | Q | ROE目標を15.0%→13.5%に変更した理由は？ | Q | 株主還元への投資額が変動していない理由は？ |
| A | 大型M&Aに伴い、ファーマシー事業が急速に成長したことで相対的に構成比が変動したため。リテール事業はオーガニック成長を前提に再構築しています。 | A | 大型M&Aに伴う財務構造の変化への対応に加え、金利動向をはじめとする金融環境の変化を踏まえ、より現実性を高めた目標値へと変更しました。 | A | 成長投資を優先事項として位置付けたくうえで、長期的に配当性向30%を目標とし、安定的な配当の継続を前提に、株主還元は据え置きとしています。 |

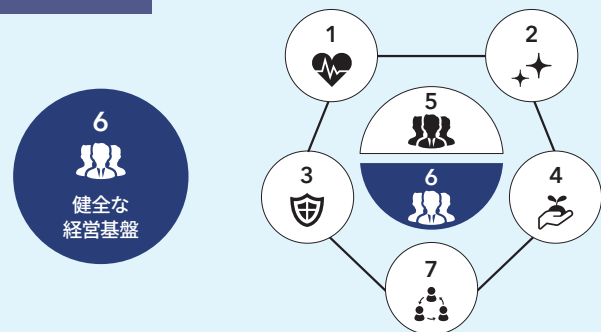
財務戦略

成長投資と財務健全性を両立し、
資本効率とキャッシュフロー創出力を高め、
持続的な企業価値向上につなげる

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



関連の高いSDGs



過去最高の売上高・利益を達成し、 次の成長ステージへ

2026年4月期（以下・当期）は、アイングループにとって事業規模、収益力の両面で大きく前進した一年でした。特に2025年8月にグループ入りしたさくら薬局グループの9か月分の寄与、2024年8月にグループ入りしたFrancfrancが通期寄与し、過去最高の売上高・利益を達成しました。

連結売上高は、前期比41.8%増、計画比0.3%増の6,478億円となり26期連続で増収です。EBITDAは前期比67.6%増、計画比2.0%増、経常利益は前期比57.2%増、計画比7.2%増の284億円となり、増収増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比86.4%増、計画比27.9%増の172億円となりましたが、こちらは繰越欠損金の活用に伴う法人税等の減少要因もあり、一時的な効果と捉えています。

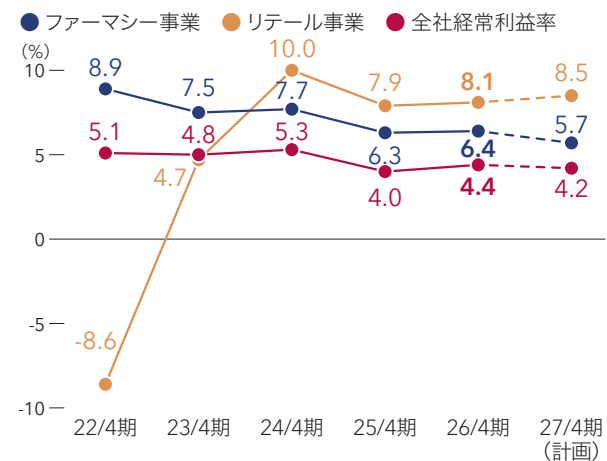
ファーマシー事業では、さくら薬局グループのグループ入りに加え、高額医薬品の処方増加による処方箋単価の上昇、既存店及び前期出店店舗の処方箋枚数の堅調な推移が業績を押し上げました。また、さくら薬局グループのPMIが順調に進展し、コスト削減効果が表れたことも利益面に

寄与しています。

一方、リテール事業では、アインズ&トルペ、Francfrancともに客単価は堅調に推移しましたが、客数が計画を下回りました。各ブランドの魅力をさらに高めるとともに、店舗運営、商品、マーケティングの各面で改善を進め、リテール事業を一段と強い成長ドライバーへ育てていきます。

当期業績は、大型M&Aによる規模拡大だけでなく、これまで進めてきた生産性向上やDXへの投資が収益力の向上

セグメント利益率推移



につながり始めた結果でもあります。一方で、事業規模が急速に拡大する中では、規模の拡大を利益とキャッシュフロー創出につなげ、企業価値の持続的な向上を実現していくことが、次の重要な課題だと認識しています。

さくら薬局グループのM&A効果を収益力と キャッシュフロー創出力へつなげる

さくら薬局グループのグループ入りに伴い、当期末のネットキャッシュは▲1,209億円、自己資本比率は31.2%となり、財務構造は従来と比べて大きく変化しました。一方で、当期のEBITDAは前期から209億円増加し、520億円まで上昇しています。大型M&Aに伴って有利子負債は増加しましたが、同時に事業から生み出す利益の規模も拡大しており、M&A投資が収益力の向上につながっていると評価しています。

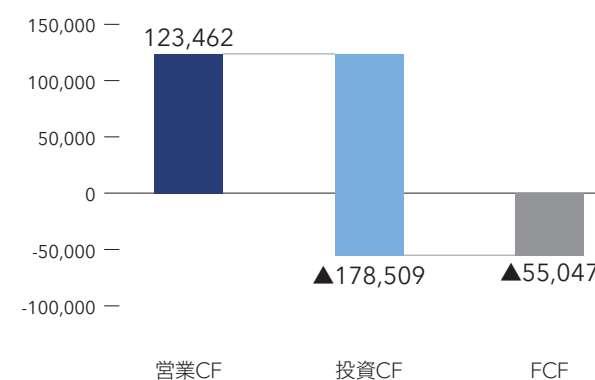
当期は成長投資を営業キャッシュフローだけではなく、借入も活用しました。その結果、営業キャッシュフローは、前期

を大きく上回る308億円となり、投資キャッシュフローはさくら薬局グループのグループ入りもあり、606億円の投資を行いました。その結果、2022年4月期から2026年4月期までの累計営業キャッシュフローは1,234億円、投資キャッシュフローは▲1,785億円、フリーキャッシュフローは▲550億円となっています。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ことにより506億円となりました。

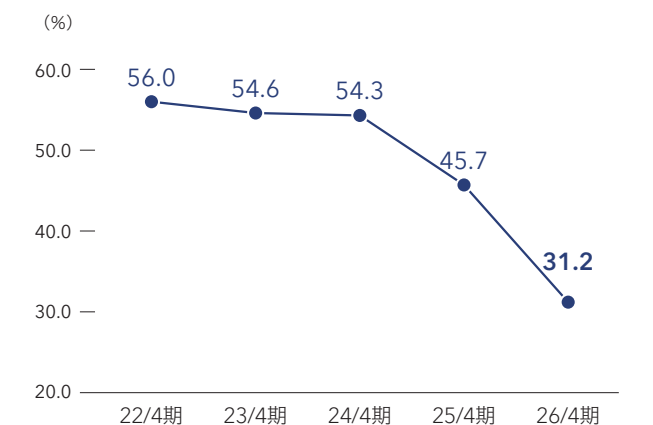
当期は、さくら薬局グループを含む戦略的M&Aを実施しましたが、手元流動性比率は前期の71%から94%に回復しました。また、M&A資金については、2026年1月に総額1,250億円を期間10年間の長期資金へ借り換えしました。複数の金融機関から、固定金利と変動金利を組み合わせで調達することで、長期的かつ安定的な財務運営を図っています。

また、当期は、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1,977億円の増加、負債は1,811億円の増加、純資産は当期純利益172億円、配当による株主還元35億円等により、165億円

2022年4月期-2026年4月期5年間累計フリーキャッシュフロー
(百万円)

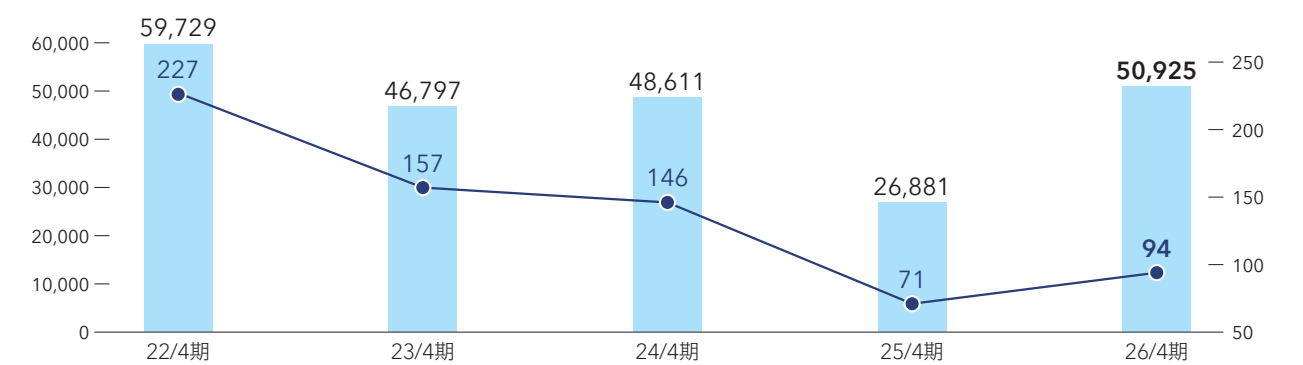


自己資本比率推移



手元流動性

■ 期末現預金 ■ 手元流動性
(百万円)



I 財務戦略

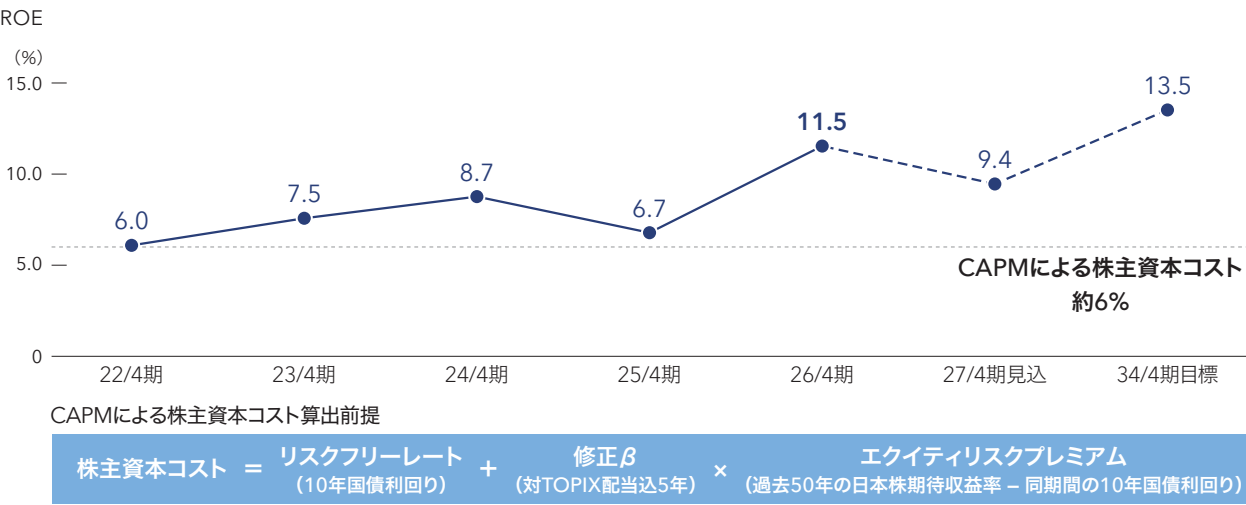
の増加となりました。M&Aに伴う借入金増加の結果、自己資本比率は31.2%となりました。

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ながらも、財務基盤の安全性を確保すべく、原則として40%前後を目指すこと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M&Aは、当社にとって過去最大規模の投資であり、PMIによる収益改善、キャッシュ創出、投下資本に対するリターンの最大化までを一連のプロセスとして捉えています。今後もM&A後の収益性や資本効率を継続的に検証しながら、創出したキャッシュを次の成長投資と財務基盤の強化へ循環させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

成長スピードの変化を踏まえ、
中長期ビジョンを再構築

当社は2025年3月に、「Ambitious Goals 2034 1兆円への果敢なる挑戦と革新の10年」を公表しました。しかし、その後さくら薬局グループがグループ入りしたことにより、成長スピードは当初の想定を大きく上回りました。2027年4月期の売上高は7,215億円を計画しており、従来2030年4月期の目標としていた売上高7,000億円を3年前倒しで達成する見通しです。この変化を踏まえ、2034年4月期のありたい姿から逆算して経営資源を配分することが重要であると判断し、中長期ビジョンの達成目標を一本化して再構築しました。2034年4月期の売上高1兆円という目標そのものは変更していません。

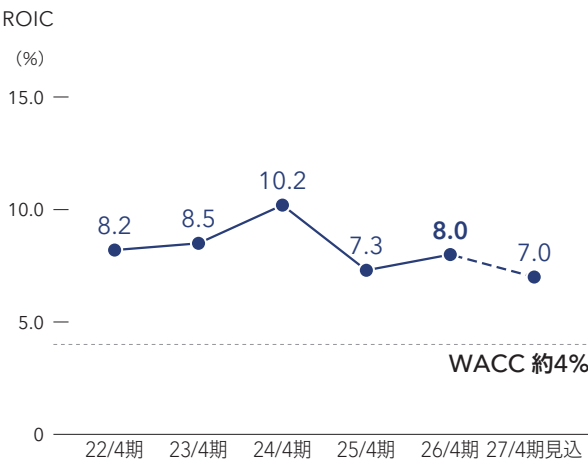


定量指標については、経営環境の変化を踏まえて再構築しました。大型M&Aに伴うのれん償却額の増加や金利上昇等を考慮し、2034年4月期のROE目標を15.0%から13.5%へ変更しました。その一方で、規模拡大が実質的なキャッシュフロー創出力の向上につながっているかをより明確にモニタリングするため、2034年4月期のEBITDA1,000億円、EBITDA margin10.0%という新たな目標を設定しました。ROE目標の変更は、資本効率性を重視する姿勢を弱めるものではありません。むしろ、大型M&A後の財務構造や金利環境を踏まえた収益・資本効率の水準を正確に捉え、利益とキャッシュフローの双方を着実に成長させ、持続的な企業価値向上につなげるための見直しです。

キャッシュアロケーションについても、さくら薬局グループの株式取得による財務構造の変化を反映しました。2025年4月期から2034年4月期までの10年間では、営業キャッシュフロー5,300億円、資金調達2,300億円、計7,600億円の資金を、出店及びM&A等に4,900億円、DX投資等に500億円、財務基盤の強化に1,300億円、株主還元へ900億円配分する考えです。当面は、さくら薬局グループ取得に伴う借入金の返済と成長投資の両立を図りつつ、成長投資、財務健全性、株主還元の適切なバランスを追求していきます。

資本コストを上回る収益性を継続し、
企業価値・株主価値を高める

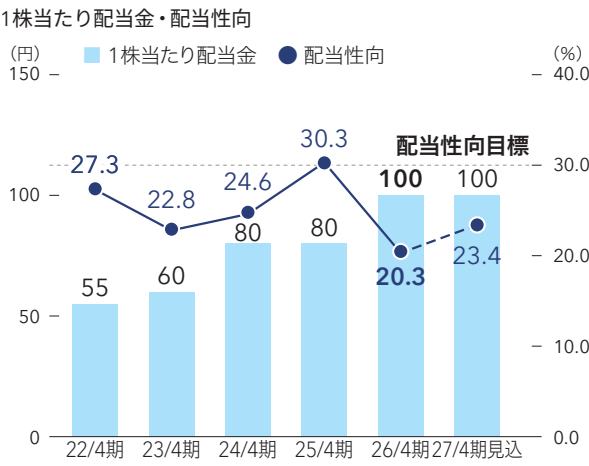
企業として持続的に成長していくためには、事業規模や利益額だけでなく、投下した資本に対してどれだけのリ



ターンを生み出しているのかを強く意識する必要があります。当社試算では、CAPMによる試算上の株主資本コストを約6%と認識しており、ROEは11.5%と、この水準を上回っています。一方、株主・投資家の皆さまとのSR活動を通じた対話では、投資家が当社に求める資本コストについて、CAPMによる試算を上回る場合もあると認識しています。また、当期においては一時的な要因もあり、単年度で株主資本コストを上回ったということだけで評価するのではなく、投資家が期待するエクイティスプレッドを継続的に創出し、拡大していくことが重要だと考えています。

同様に、ROICは8.0%となり、当社が約4%と想定するWACCを上回っています。今後もROICとWACCのスプレッドを重要な経営指標のひとつとして捉え、事業ごとの投資判断や経営資源配分の精度を高めながら、企業価値・株主価値の持続的な向上を目指します。

株主還元については、これまでも成長投資とのバランス



を考慮しながら累進配当を基本としており、2027年4月期の1株当たり配当金は100円を計画しています。中長期的には配当性向30%を目標とし、長期安定的な配当を継続していく考えです。

当社は、さくら薬局グループのグループ入りによって、これまでとは異なる規模の企業グループとなりました。規模の拡大によって創出した利益を、DX、人材、店舗、サービスに再投資し、生産性と収益性を高める。その成果をさらに地域医療への貢献、お客さまへの新たな価値提供、社員の成長、そして株主・投資家の皆さまへの還元へつなげていく。この好循環を確立することこそ、私たちが目指す成長の姿です。

財務戦略は事業価値・社会価値の創出を支える基盤です。「この街にアインがあってよかった」と感じていただける企業であり続けるために、中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」の実現に向け、一つひとつの取り組みを着実に実行し、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

ROE中長期目標				
	2026年4月期 実績	2027年4月期 計画	2034年4月期 目標	施 策
ROE Ⅱ	11.5%	9.4%	13.5%	●資本効率改善、 戦略投資を通じた事業成長
売上高純利益率 ×	2.7%	2.1%	3.0%	●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 ×	1.6回	1.4回	1.6回	●総資産回転率は維持しながら両事業を 拡大
財務レバレッジ	2.7倍	3.2倍	2.8倍	●株主還元の実施 ●借入による成長投資

I 事業別ビジョン

ファーマシー事業

高度化する薬局の役割に応え、
地域のかかりつけ薬局であり続ける



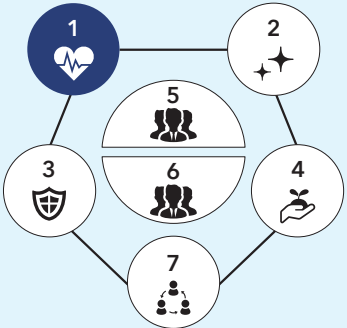
2025年8月にグループ入りしたさくら薬局グループとのシナジーを着実に発揮しながら、社会保障制度の変化により高度化する薬局の役割に応えるべく、さらなる成長フェーズへと歩みを進めています。

安心・安全な薬物治療に貢献するために、次世代薬歴をはじめとするAIツールの活用により、薬剤師が本来注力すべき服薬指導や患者さまとの対話に集中できる環境づくりを推進しています。さらに、在宅医療やかかりつけ機能の充実を図ることで、より多くの患者さまの日常的な健康管理を支える体制を強化しています。

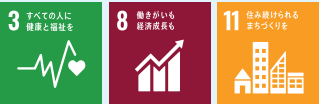
取り組みは進化し続けますが、目指す姿は変わらず、一人ひとりの健康に真摯に向き合う地域のかかりつけ薬局であり続けます。

上席執行役員 医薬運営統括本部長 **渡辺 薦**

マテリアリティ



関連の高いSDGs



Review 2026年4月期総括

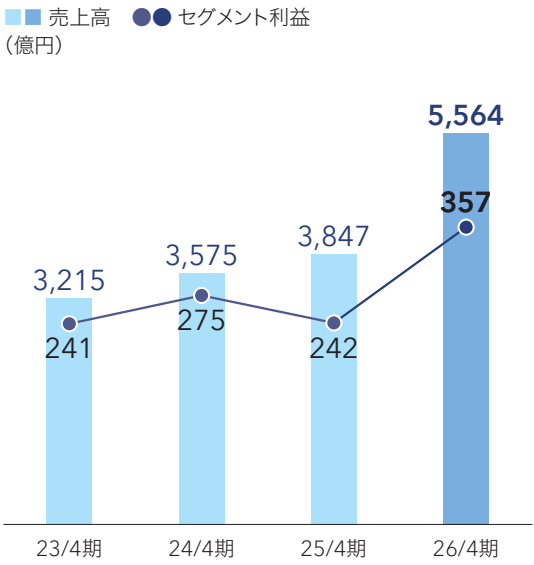
2026年4月期は、高額医薬品の処方等により処方箋単価の上昇傾向が継続する一方で、処方日数の長期化の影響を受けながらも、患者さまの来局は堅調に推移しました。患者さまの利便性向上に向けたDX推進として、公式アプリへのマイナポータル情報機能やお薬手帳自動登録機能の追加により、さらなる利便性向上を実現しました。さくら薬局グループとのシナジーは、グループ内の人員配置最適化による収益性改善として着実に成果が表れており、次なる成長に向けた基盤が整ってきています。



アイン薬局 浦和美國駅前店(埼玉県)



高度薬学管理に対応する無菌調剤



2026年度調剤報酬改定

2026年度調剤報酬改定は、物価・賃金上昇への対応を図りつつ、地域の医薬品供給拠点としての体制評価を見直すとともに、かかりつけ機能や服薬指導、在宅訪問薬剤管理

指導等の対人業務がより評価される内容となっています。地域医療を支える薬局・薬剤師の専門性と機能がより重視される評価体系へと転換が進んでいます。

主要改定項目		概要
施設基準関連	調剤基本料	変更 物価高騰、人件費上昇及び経営環境悪化への対応として引き上げられた
	地域支援・医薬品供給対応体制加算	変更 地域での適切な医療提供体制の観点から要件が見直された
	在宅薬学総合体制加算	変更 在宅療養患者の増加を踏まえ、高度な在宅医療提供体制の整備を図る観点から要件及び評価が見直された
	門前薬局等立地依存減算	新設 立地に依存する構造の脱却を図る観点から新設された
薬学管理料関連	かかりつけ薬剤師指導料	変更 かかりつけ機能の普及促進と、実際の服薬指導等の実績を重視した評価への転換のため見直された
	調剤管理料	変更 対人業務での質を適切に評価する観点から、調剤日数区分が見直された
物価高・賃上げ関連	ベースアップ評価料	新設 薬局の薬剤師及び事務職員等の確実な賃上げを図る観点から新設された
	物価対応料	新設 2026年度及び2027年度の物価上昇に段階的に対応するため、新設された

骨太の方針2026

骨太の方針2026では、「地域住民の健康増進に資する薬局機能及び薬剤師の果たす役割の強化」が明記されました。長期処方・リフィル処方箋の活用や地域フォーミュラリ^{※1}の全国展開等、限られた医療資源の効率化を図り

つつ、医療DXの推進やスイッチOTC化^{※2}の拡大等、薬局・薬剤師に求められる役割はさらに多様化・高度化しています。

※1 地域フォーミュラリ：地域ごとに推奨される医薬品の一覧

※2 スイッチOTC化：医療用医薬品から一般用医薬品（市販薬）への転換

主要項目	概要
薬局機能・薬剤師の役割強化	「攻めの予防医療」の観点から、地域住民の健康増進に資する薬局機能及び薬剤師の役割強化を明記
保険給付の効率化・適正化	長期処方・リフィル処方箋の活用、地域フォーミュラリの全国展開、休薬・減薬等の効果的・効率的な治療の促進
セルフメディケーション推進	スイッチOTC化のさらなる推進、OTC類似薬の保険給付見直しと2027年度以降の対象範囲拡大の検討
医療DX推進	電子処方箋・電子カルテの普及と情報連携、医薬品データベース構築等の医療情報連携基盤の整備
薬価改定	市場実勢価格を適確に把握したうえで2027年度薬価改定を実施

I 事業別ビジョン

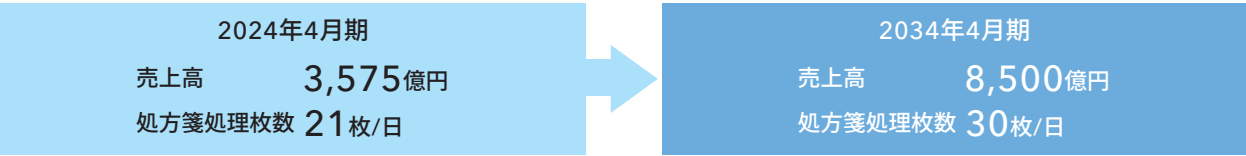
ファーマシー事業戦略



市場環境が大きく変化する中、「規模と効率化で持続可能な次世代薬局を創出」という中長期ビジョンの実現に向け、多面的な取り組みを推進しています。業務効率化においては、定量目標 (KPI) である処方箋処理枚数の薬剤師1人当たり1日30枚の達成に向け、次世代薬歴の活用を含めグループ全体で継続的に取り組んでいます。こうした効率化をDXで支えつつ、スタッフが働きやすい環境の整備と患者さまの満足度向上を両立させ、地域医療に貢献する次世代薬局の姿を具現化していきます。

株式会社アインホールディングス 医薬運営統括本部 副本部長 石黒 貴子

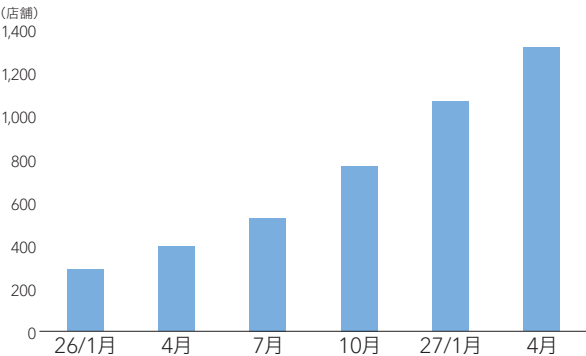
定量目標 (KPI)



KPI達成に向けた取り組み

AI技術を活用した次世代薬歴は、薬剤師の薬剤服用歴 (薬歴) の記載業務を効率化し、対人業務への転換を促進しています。導入店舗数は着実に拡大しており、2026年4月末時点で392店舗、2027年4月末時点で1,314店舗に達する見込みです。処方箋処理枚数の薬剤師当たり1日30枚の達成に向け、次世代薬歴の活用を含めグループ全体で継続的に取り組んでいます。業務効率化とサービス品質向上を両立させながら、次世代薬局の基盤整備を推進していきます。

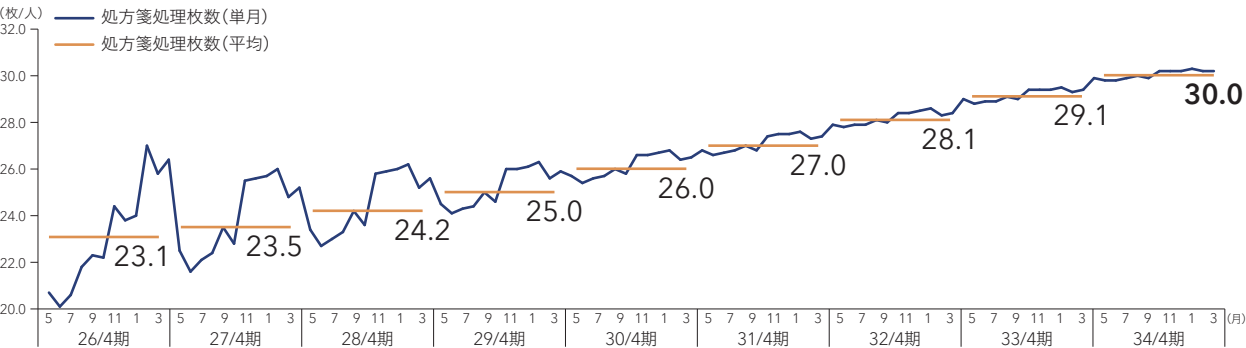
次世代薬歴の導入状況



薬剤師1人当たりの処方箋処理枚数は、業務効率化の進捗を測る定量目標 (KPI) として位置付けています。次世代薬歴の導入拡大により薬剤師一人ひとりの生産性向上を図るとともに、AIによる店舗ごとの課題抽出と業務改革を通じて、グループ全体の運営力の底上げを進めています。

さくら薬局グループのグループ入りによる規模拡大に伴い、こうした取り組みの重要性はより一層高まっています。患者さまへのサービス品質を維持し、持続可能な薬局運営の実現を目指していきます。

処方箋処理枚数



▶ 除：さくら薬局グループ

さくら薬局グループのグループ入りがもたらすシナジー



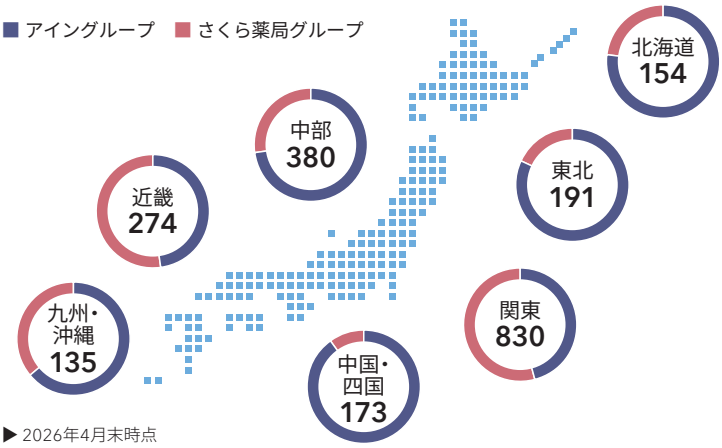
さくら薬局グループの代表取締役社長として、地域医療への貢献という大きな使命を担うことになりました。薬局には大いなる可能性があり、さくら薬局グループが長年培ってきた地域医療への真摯な姿勢と、アイングループの総合力が融合することで、その可能性はさらに大きく広がると確信しています。

両社の力を結集し、在宅医療対応や「かかりつけ薬剤師・薬局」機能の強化を推進するとともに、全国の患者さまの元氣と笑顔に貢献できる企業を目指してまいります。

クラフト株式会社 代表取締役社長 山中 修

グループ入りの経緯と今後の展望

さくら薬局グループは、首都圏・関西圏・東海地方という当社が強化を図りたい人口集積エリアを中心に2025年4月期末時点では833店舗を展開する業界大手であり、エリア補完性の高さからかねてより注目していた存在です。このグループ入りにより店舗数は2026年4月期末時点で2,130店舗を超え、相互のノウハウを融合し、患者さまと地域医療へのサービスをさらに充実させることで、全国の地域医療インフラとしての企業価値向上を図ります。



PMIの進捗状況

コスト・収益・組織文化の3領域において、2025年8月のグループ入りを起点とした早期シナジー創出を目的とした100日プランを策定し、PMIを着実に推進しています。

一部項目では既に具体的な成果が表れており、引き続き取り組みを加速させていきます。

施策項目		-100day	101-200day	201-300day	301day-
コスト	スタッフ適正配置	人員再配置の検討及び実行			
	物流集約	物流拡大及びシステム最適化	グループ標準の医薬品調達開始 スケールメリットを活かした備品・消耗品調達	一部業務を標準化 新倉庫準備	全店グループ調達
収益	技術料の適正算定	現状分析及び目標の再設定	進捗確認の頻度を上げ、PDCAサイクルの高速化 現場マネジメント体制の再構築	グループ標準に合わせた目標の再設定	
	店舗再編	グループ全体の店舗最適配置の検討及び統廃合 改装スケジュールの策定			改装の実行
組織文化	本部組織再編	重複部署の業務棚卸	重複機能の統合	組織構成の最適化実行	
	文化融合	グループ理念の浸透 安全対策基準の統一	安全対策意識の醸成、安全対策PJの立ち上げ		グループ安全対策システム統一検討

COLUMN

日本の調剤薬局市場の特徴

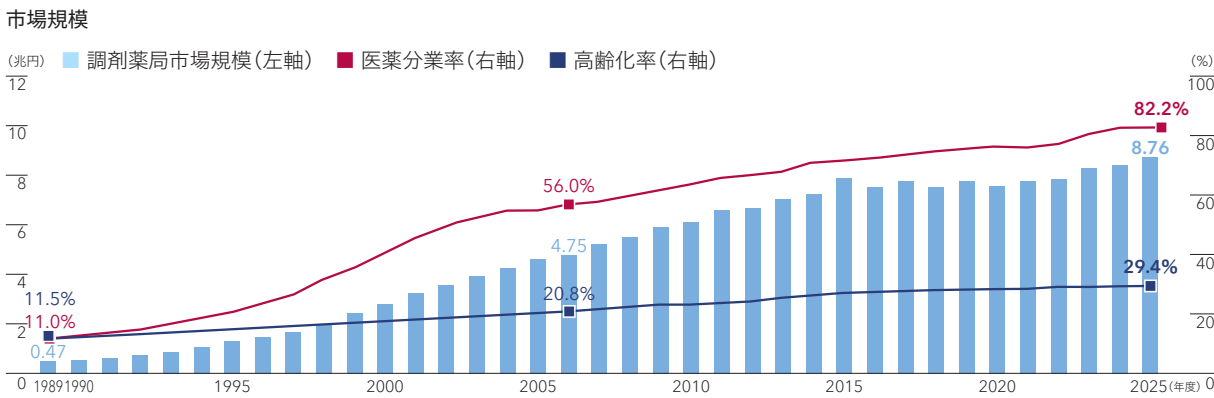
国の政策の違い等から、日本の薬局は、米国をはじめとする海外とは異なる特徴を持っています。ここでは主な特徴について説明します。

市場規模

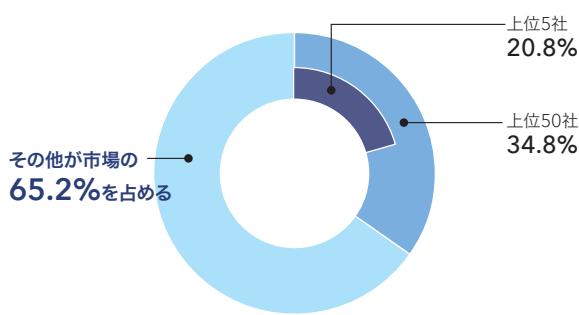
日本の調剤薬局業界は、薬局・薬剤師に求められる役割の拡大、毎年の薬価改定、2年に1度の調剤報酬改定、薬剤師採用等、さまざまなリスク要因があり、参入障壁が高い業界です。

市場規模は約8.7兆円（2025年度）、トップ企業5社の

シェアが約20.8%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。アイン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。

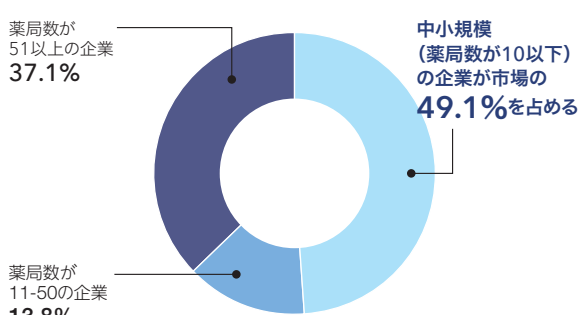


薬局企業 調剤売上構成比 (シェア)



※ 上位5社：アインホールディングス、ツルハホールディングス、日本調剤、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（2026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

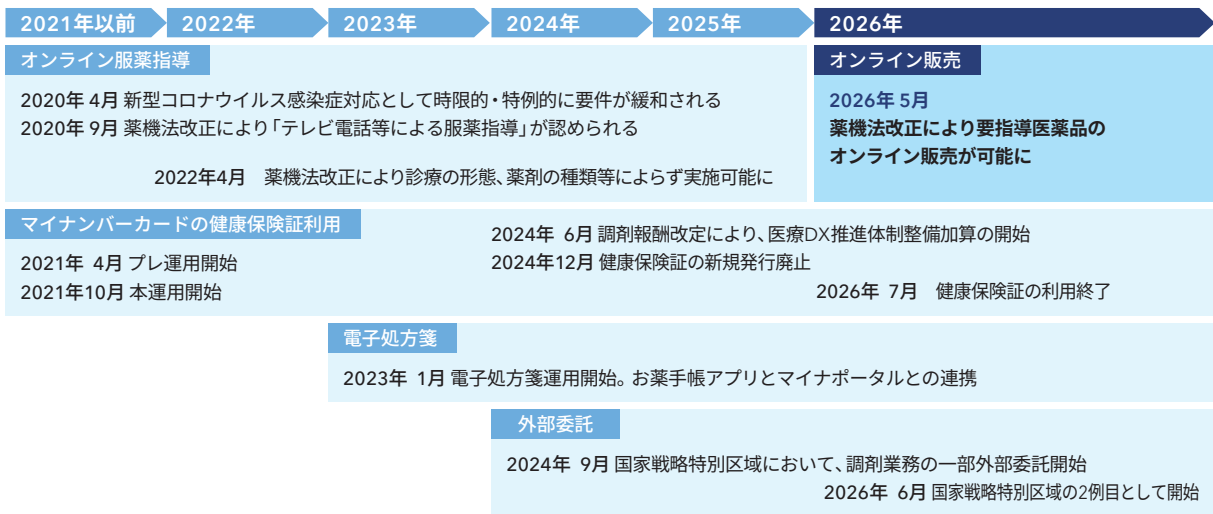
日本と米国の調剤薬局市場の違い

	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	82.2% (2025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

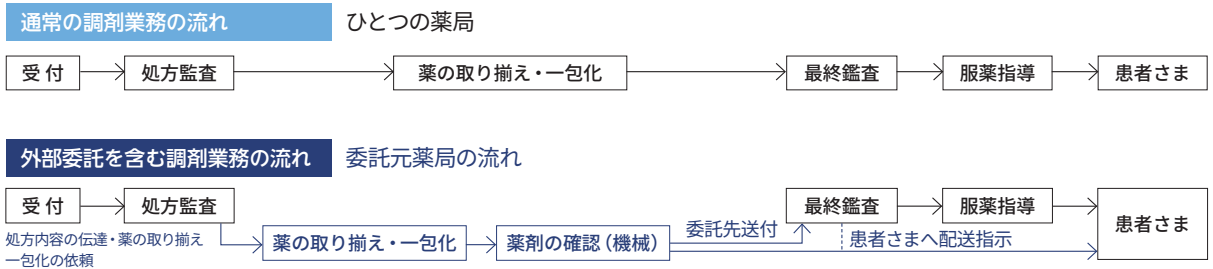
くと考えられます。当社グループは積極的なDX推進により、環境変化の中でも質の高いサービスを提供し続けます。



今後の展開について

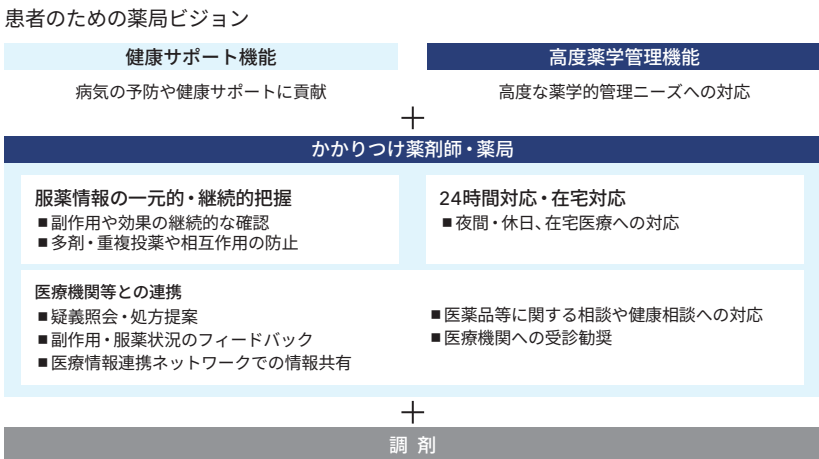
- 改正薬機法による調剤業務の一部外部委託の制度化を受け、全国展開を推進
- 薬剤師等の遠隔管理下でのOTC医薬品の販売
薬剤師・登録販売者が常駐する店舗によるデジタル管理のもと、有資格者がいないコンビニ等でもOTC医薬品を保管・販売できるように

調剤業務の一部外部委託のイメージ



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。



I 事業別ビジョン

リテール事業

それぞれの強みが交わるLife & Styleストアで、
新しい日常を届けていく



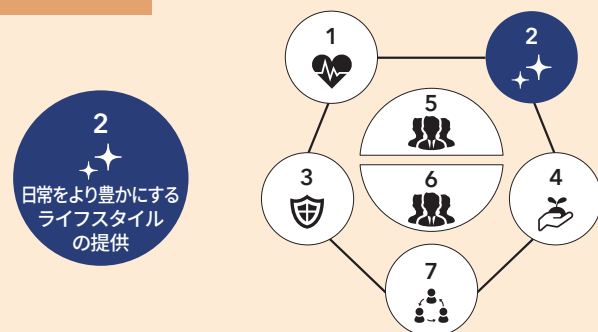
Francfrancのグループ入りから2年が経ち、両ブランドのシナジーが少しずつ形になってきました。アインズ&トルペでは日々変化する商品提案でコスメを探す時間を大切に「心はずむコスメ体験」を、Francfrancでは「かわいい！と感じる心高鳴る瞬間」を日常へお届けしています。

異なる目的でご来店されたお客さまが、もう一方のブランドでも新たな出会いを見つける。そんな体験が生まれる併設出店を今後も広げていく予定です。

両ブランドのらしさを活かし、アイングループだからこそ届けられる「もっと素敵な今日が見つかる、Life & Styleストア」を育てていきます。

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



関連の高いSDGs



Review 2026年4月期総括

アインズ&トルペでは、大型店舗の改装休店の影響を受けながらも、前期出店店舗の客数が堅調に推移したことに加え、アジアンコスメ等の独占販売により売上が伸長し、客単価が上昇しました。

Francfrancでは、旗艦店2店舗の改装休店の影響を受けながらも、猛暑による「フレ ハンディファン」シリーズが好調だったことに加え、クリスマス及び新生活商戦が奏功し、売上は堅調に推移しました。

今後も両ブランドの強みを活かした商品力強化と売り場づくりを進めていきます。

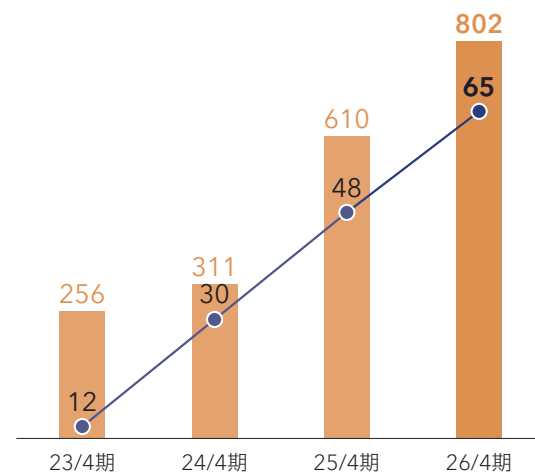


アインズ&トルペ セントシティ小倉駅前店



Francfranc アトレマルヒロ川越店

■ 売上高 (億円) ■ セグメント利益



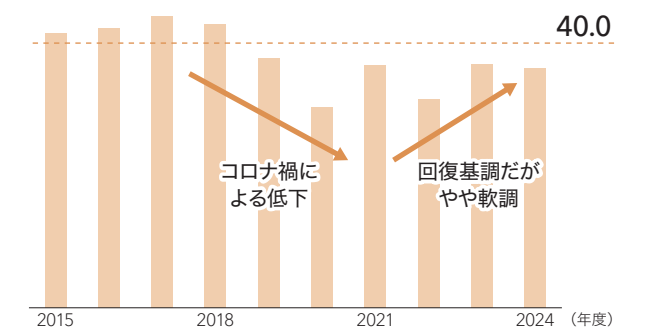
消費者動向

消費者心理を数値化した消費者態度指数は、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年度に大きく低下しました。その後は回復基調にあるものの、エネルギー価格や食料品を中心とした物価上昇が家計を圧迫しており、生活防衛意識の高まりから消費者心理はコロナ禍前の水準には戻っていません。

▶ 内閣府 消費動向調査より当社推計

▶ 消費者態度指数：消費者の生活全般の余裕やゆとり、収入、雇用環境、消費判断等を基に消費者心理を数値化した指数。50未満で「先行きに慎重」と評価。

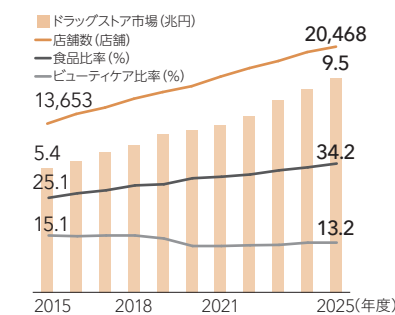
消費者態度指数の年度平均



アインズ&トルペ市場環境

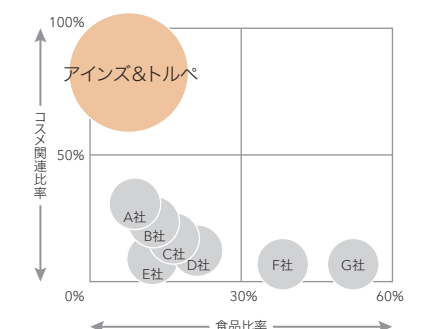
生活防衛意識が高まる中、ドラッグストア市場は食品需要を取り込み、拡大を続けています。一方、食品比率が上昇傾向にある中、ビューティケア比率は長期的に低下しており、直近では横ばいで推移しています。そのような市場環境下において、アインズ&トルペはコスメに特化したポジションを確立し、唯一無二の存在となっています。

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

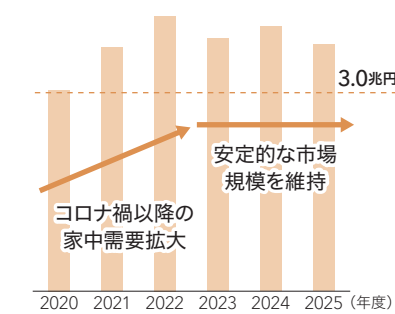
アインズ&トルペのポジション



Francfranc市場環境

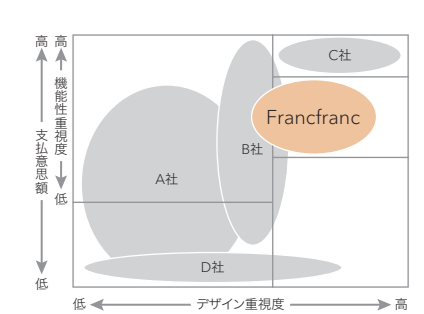
消費者心理が慎重な状況が続く中、ホームファッション小売市場は過去6年にわたり安定的に推移しています。このような市場環境下において、Francfrancは女性に限定した市場のうち機能性重視度中程度かつデザイン重視度中～高程度の競合が少ないセグメントにてポジションを築いています。

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



今後の市場環境予想

ポジティブ

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

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

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

ネガティブ

採用競争の激化

小売業界全体の慢性的な人手不足

収益性変動の懸念

インフレや原材料価格の高騰

競合の出現

他社による類似・代替コンセプト参入

I 事業別ビジョン

AINZ & TULPE



アインズ&トルペは、コスメを中心とした独自性のある商品構成・売り場づくりと、アジアンコスメをはじめとする国内外コスメブランドとの独占・先行販売等の施策を通じ、他社との差別化を実現しています。アジアンコスメは好調を継続し、売上を牽引するとともに、競合他社に対する優位性を維持しています。今後は、単独出店とFrancfrancとの共同出店を両輪とした店舗網の拡大と、ブランドとの協働による限定品・先行販売品の展開に注力し、トップラインの拡大と優位性のさらなる強化を実現してまいります。

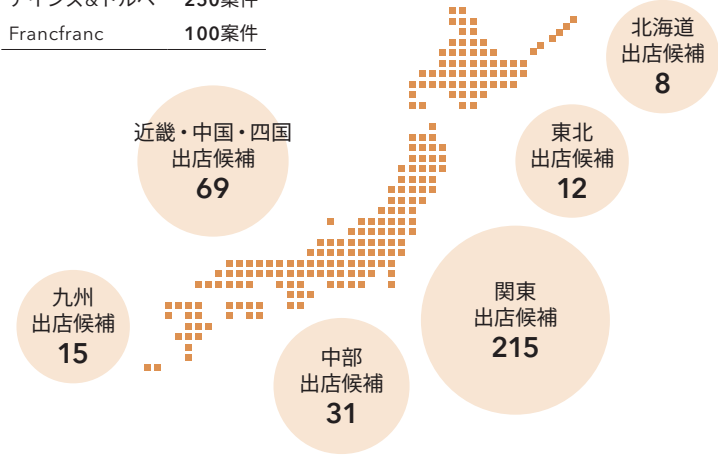
株式会社アインファーマシーズ 物販事業部長 榎 珠美

出店戦略

トップラインの拡大に向け、複数の出店パターンを組み合わせながら積極的な出店を推進していきます。単独出店に加え、アインズ&トルペとFrancfrancの併設出店等の出店パターンの多様化を図ることで、より幅広い商圈への展開を目指します。アインズ&トルペで250案件、Francfrancで100案件の出店を見込んでおり、両ブランドそれぞれの強みを融合させた出店展開により、トップラインの拡大を実現してまいります。

各ブランドのオーガニック成長

出店候補数	350案件
アインズ&トルペ	250案件
Francfranc	100案件



既存店の成長

既存店の成長に向けた施策として、アジアンコスメの新規ブランドの投入や限定品・セット品の販売等、独自性の高い商品展開を強化しています。また、PB商品の品揃え拡充と新規商品開発を推進することで、他社との差別化をさらに高めていきます。さらに、「フレ ハンディファン」

をはじめとするFrancfranc商品のアインズ&トルペ店舗内でのコーナー展開を通じ、両ブランドの連携による新たな顧客接点の創出にも取り組んでいます。こうした施策により、客単価と顧客満足度の向上を図りながら、トップラインの拡大を実現してまいります。

27/4期の取り組み

28/4期以降の取り組み

1.商品展開

- アジアンコスメの新規ブランドの導入
- Francfrancアイテムの導入
- 安定かつニーズの高いアイテムのPB開発による差別化

2.アインズ&トルペ店舗内への出店

- アインズ&トルペ店内にFrancfrancの展開

3.Francfranc店舗内への出店

- Francfranc店内にアインズ&トルペの展開

1.商品展開

- PB商品の拡大

2.既存店への出店

- アインズ&トルペ内・Francfranc両店舗での相互展開拡大

3.新規共同出店

AINZ & TULPE × Francfranc

Francfranc



Francfrancならではの世界観を体現した商品提供と製造小売業態により中間コストを抑えた高い粗利率を実現しています。一方、品揃え・商品や構造的なコスト課題等、持続的成長を阻害する要因を認識し、改革に取り組んでいます。年間購入回数に寄与するマーチャндайзинг・商品投入の見直しにより、中期的に年間購入回数向上と販管費率低下による営業利益率改善を実現します。収益性とブランド成長を両立できる仕組みの構築を通じ、企業価値の向上に努めてまいります。

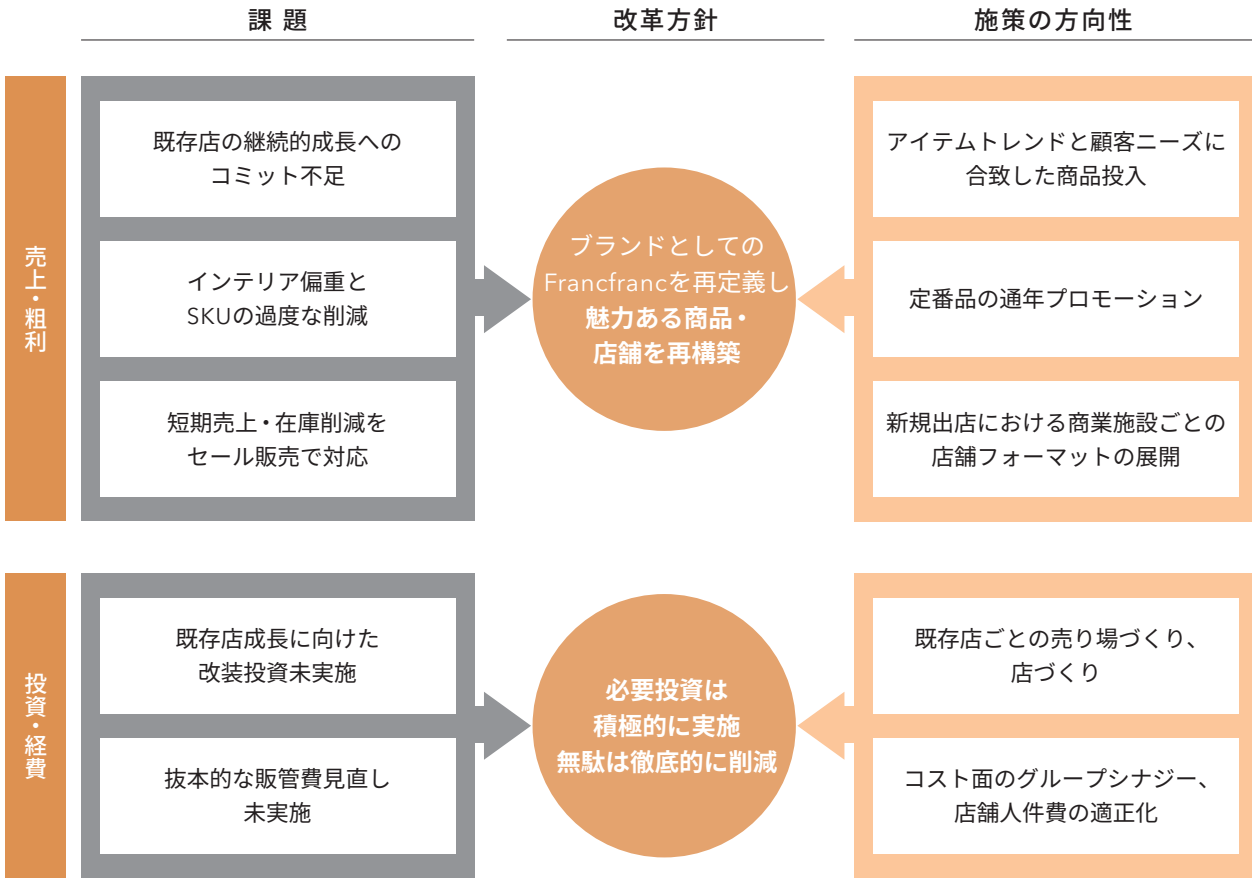
株式会社アインファーマシーズ Francfranc事業部長 佐伯 佑介

構造改革

「フレ ハンディファン」シリーズの好調な販売やクリスマス・新生活商戦の奏効により、売上は堅調に推移しました。しかしながら、既存店の成長力強化や収益構造の最適化等、持続的な成長に向けた課題も明らかになっています。こうした課題を真摯に受け止め、商品力の強化と店舗の魅力向上を軸とした構造改革を進めています。新規出店と既存店それぞれに対して、適切な投資と無駄なコストの削減を図り、収益の改善を目指します。

ブランド価値向上×収益体質構築

構造改革の具体的施策として、商品力の強化と店舗の魅力向上を軸に取り組んでいます。トレンドを取り入れた新商品の投入や定番品の効果的なプロモーションにより、売上拡大を目指すとともに、出店戦略と既存店の売り場づくりを通じたブランド価値の向上に注力しています。また、物流効率化と適切な人員配置による無駄なコスト削減を着実に進め、持続可能な収益体質の構築を実現してまいります。



DX戦略

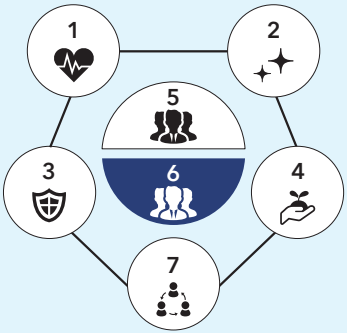
次世代に向けたDX推進



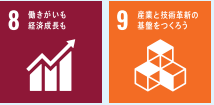
2034年4月期までの中長期ビジョン達成に向け、DX戦略として、M&Aにより仲間になった企業との早期のシナジー創出のためのITインフラ基盤の整備に取り組んでいます。また、企業の急速な成長を支えるべく、業務生産性を高めるDXへの投資、患者さま・お客さまに喜んでいただけるようなAIの活用、情報セキュリティの強化を戦略的・積極的に行っていきます。アイングループだからこそできる付加価値の提供や運営効率の向上につなげます。

上席執行役員 DX戦略本部長 **和田 俊哉**

マテリアリティ



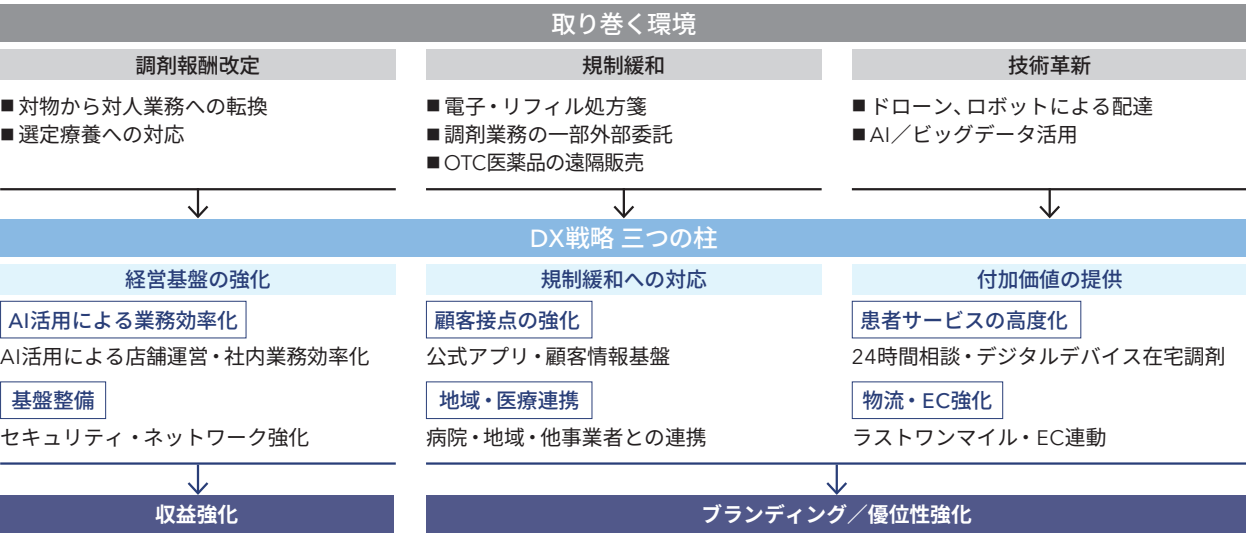
関連の高いSDGs



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。2027年4月期中に1,314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」を活用した課題抽出及び解決により、経済効率性の高い薬局運営を実現します。

全社

AI In Academyの設立

AI活用は企業の成長に必要な不可欠となっている環境下、AIに特化した専門組織を設立。全社横断的なAI戦略を立案・推進し、統一的なガバナンスのもとAI活用による競争力強化と持続的な価値創造を目指します。

情報セキュリティ対策

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。

アイングループ情報セキュリティ基本方針

当社グループは、保有する情報資産を適切に保護することは社会的責任であり、企業活動の根幹をなすものと認識しています。この認識のもと、情報資産の機密性・完全性・可用性を確保し、継続的な改善を図る体制を整備しています。

情報セキュリティ責任者(CISO)の任命

情報セキュリティ管理体制の確立と維持に関する最高責任を担い、経営層に対して情報セキュリティの状況を定期的に報告する等の責任を有するCISOを取締役会にて任命しています。

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。

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。

リテール事業

デジタルマーケティングの促進

2026年7月にアインズ&トルペ 公式アプリ及び公式オンラインストアのリニューアルを実施しました。お客さまにより便利で快適に利用いただけるよう、サービス基盤を刷新するとともに、機能や利便性の向上を図っています。

AX推進を加速

セキュアな環境のもと全社的なAI活用を推進します。AI In Academyにて2027年4月期中に100名超、将来的に500名のAI エージェント開発者を育成。AIを前提にあらゆる業務を再構築する「AFTER AI企業」への転身を目指します。

2025年11月には、ITガバナンス方針をグループ横断の方針として再整理し、グループ全体の情報セキュリティ管理体制を強化しました。

推進体制



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。

有事における対応

サイバーインシデント等の有事において、迅速な判断や対応ができる体制を整備しています。CISOが事業継続及び医療情報システムの復旧の計画策定を統括し、セキュリティインシデント対応チーム(CSIRT)とともに、セキュリティ事業者や情報システム事業者と連携した初動対応や復旧措置を実施できるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。

人材戦略

選ばれ続ける企業を目指す「人的資本経営」

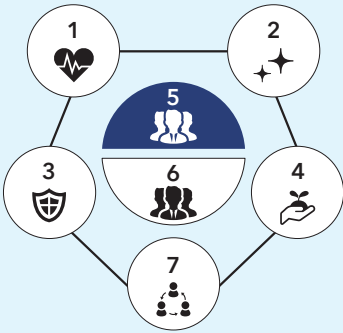


社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、常に相手の想いに寄り添う「ホスピタリティ」を育むことが、確かなサービスを提供できる人材への成長を促し、「この街にアインがあってよかった」と感じていただける企業を実現する「挑戦力」へとつながっていくと考えています。

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



関連の高いSDGs



人的資本経営

主な戦略である「トップラインの拡大」「薬局・店舗・本部の機能の向上」「新サービスの提供」「社員一人ひとりの価値創造力の向上」の実現にあたって、人的資本は単なる費用ではなく、将来の収益基盤を形成する戦略投資であり、中長期的な企業価値向上を実現するための最も重要な経営資本と位置付けています。

各事業における専門性とホスピタリティを兼ね備えたサービス・商品の提供等、当社グループの競争優位の源泉は「人」を介した価値提供にあり、患者さま・お客さま一人ひとりの元気と笑顔の実現を目的とした価値創造の中心にあるのが「人材」です。

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、初めてお客さまのために全力を尽くせるという考えに基づき、当社グループは、多様性を尊重し、社員一人ひとりの能力を最大限発揮できるよう支援体制を構築するとともに、多様なキャリア形成のための評価制度等を拡充しています。

採用、教育研修、配置最適化等への投資を通じて、社員一人ひとりの生産性及び価値創造力の向上を図り、これにより、各事業における専門性とホスピタリティを兼ね備えた人材の育成・活用を促進し、患者さま・お客さまへのサービス向上とグループ全体のイノベーション創出を目指し、結果として企業価値の向上につなげます。

戦略

当社グループのブランドプロミス、グループステートメント、グループバリュー、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。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、指標（KPI）を設定しています。

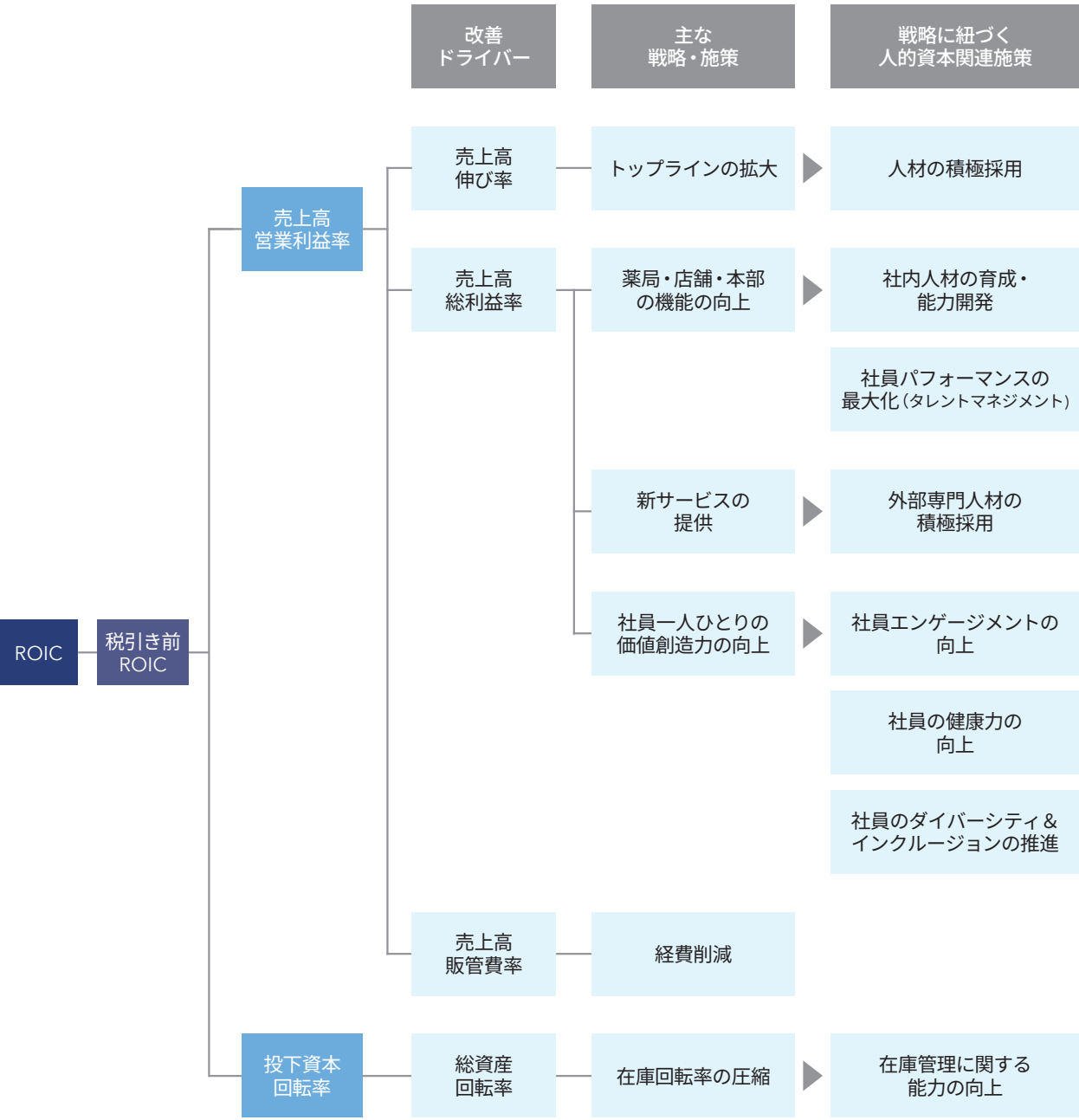
人材育成方針



社内環境整備方針



当社グループにおける人的資本と企業価値向上のつながり



人材の積極採用

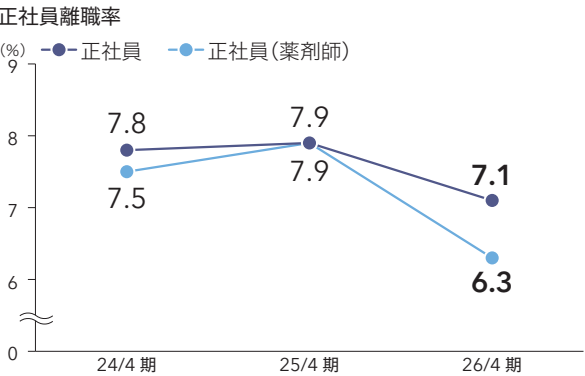
新卒採用

2026年4月、737人の薬剤師と503人のメディカル・アソシエイト、160人のリテール職、その他事業会社への入社を含めグループ全体で1,403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。



離職率

人材制度の改革と育成施策の推進により、2026年4月期の正社員離職率は7.1%と、前年度比で0.8ポイント改善しました。今後も継続的な施策の実行により、2031年4月期の目標値5%以下の達成を目指します。



社内人材の育成・能力開発

人材育成プログラム

理念体系の核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。

	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	選択型	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	テーマ別研修					
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						
若手・中堅			中堅社員研修							次世代育成 (フレ)		新入社員 若手
新入社員			新入社員 社会人研修	OJT研修		OJT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	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
							階層別研修			年次研修		
						</						

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、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。また、経営人材の育成を経営戦略の重要課題と位置付け、部長・課長職を対象とした体系的な研修プログラムを整備しています。これら管理職の1人当たりの年間研修費用は約16万円となっており、リーダーシップやマネジメント力の向上に向けた継続的人材投資を実行しています。

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。

2026年4月期は74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。

社員パフォーマンスの最大化（タレントマネジメント）

サクセッションプラン（部長・課長ポジション）

部長・課長ポジションについて、会社が求める人物像を踏まえて後任候補者の選定を行い、現任者が育成を担い、その上長が進捗確認を行う体制としています。後任候補者は「役割を担える状態に達している者」と「育成を前提として数年以内に役割を担える者」に区分して選定し、計画的な配置ができるように努めています。

また、人事部は研修前後のフォローを現任者に依頼し、研修課題の提出状況や研修後のアンケート結果を踏まえてフォロー状況を確認する等、育成の実効性を高めています。さらに、管理職における女性候補者の選定を促し、多様な人材の計画的な育成・登用に努めています。

外部専門人材の積極採用

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、DX戦略本部・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、2026年4月期には450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。



社員エンゲージメントの向上

社員エンゲージメントサーベイ

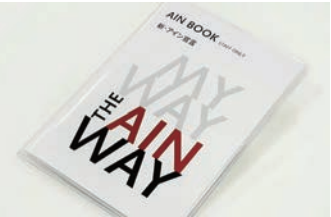
2022年より、グループすべての正社員及び契約社員・パートアルバイト社員（一部を除く）を対象に、ストレスチェック・エンゲージメントサーベイを実施しています。「メンタルヘルス」と「エンゲージメント」のクロス分析により個と組織の課題を特定することで、総合的なメンタルヘルス対策・エンゲージメント向上施策に取り組んでいます。

2026年4月期は約10,000人が回答し、前年の2025年4月期の結果より、高ストレス者割合が2.7ポイント改善するとともに、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。

AIN BOOKの刷新

2012年に策定した「新・アイン宣言」から13年が経過し、企業規模の拡大や社員数の増加等の環境変化に対応するため、2026年1月に理念体系を見直しました。これに伴い、「新・アイン宣言」をよりシンプルに改訂するとともに、全社員に配布するAIN BOOKのデザインを一新しました。新しいAIN BOOKでは「行動の手引き」を新たに作成・配布しています。これは、「新・アイン宣言」と「行動規範」という当社グループの基本姿勢を、日常業務の中で実践するための具体的な行動を、わかりやすく示したものです。社員は配布された行動の手引きを常に参照し、自ら

の行動を振り返ることで、理念の実践を促進しています。今後も、定期的な研修やワークショップの実施、浸透度調査等の取り組みを通じて、企業理念のさらなる浸透を目指します。これらの施策により、全社員が共通の価値観を持ち、一体となって事業を推進できる組織文化の構築に努めています。



社内表彰制度「アインのチカラ賞」

2012年より、「新・アイン宣言」の実現に寄与するプロジェクトやチームを表彰する「アインのチカラ賞」を年1回実施しています。この表彰制度は、「自ら考え、自ら行動する」という当社グループの基本姿勢を体現し、事業成果に貢献した取り組みを顕彰するものです。

2026年4月期の募集では、ファーマシー事業、リテール事業合わせて83件の応募があり、18件が受賞となりました。今後も、本表彰制度を通じて、グループ全体における理念の浸透と実践に取り組みます。

社員の健康力の向上

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、2026年3月、健康経営において特に優良な取り組みを実践している企業として「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

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し、患者さま・お客さまのために全力を尽くしていきます。



健康経営宣言



社員のダイバーシティ & インクルージョンの推進

当社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83.4%（2026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45.1%となりました。



障がい者雇用

2026年4月末時点、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。また、2026年4月期より今後のさらなる成長と自律的キャリア

形成のため、正社員登用制度を開始しました。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、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、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。2026年4月末現在において、65歳以上の社員は505人となっています。

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規範」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・仕組を整えていきます。



マテリアリティ特定・見直しのプロセス

新たな社会課題の顕在化等による外部環境の変化と中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」の公表を踏まえ、当社グループが取り組むべきマテリアリティを見直しました。

サステナビリティ・ガバナンス



ステップ1 社会課題を幅広く検討

将来目指す社会からのバックキャスティングと、当社グループの価値観に基づく事業戦略等からのフォアキャスティングの両軸から、社会課題を幅広く把握し、マテリアリティ分析の対象とする課題群を整理しました。

- ISO26000国連グローバル・コンパクト、国連SDGs等の世界的な枠組み等を照合し、世界・日本・業界の社会課題を包括的に抽出しました。
- 事業が社会との好循環の中で持続的に成長発展していく「この街にアインがあってよかった」と感じていただける企業の実現に向け、トップメッセージやグループステートメント、中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」等に基づいた取り組みを「アイングループが取り組むべきサステナビリティ課題」として抽出しました。

ステップ2 重要度判定

アイングループにおける重要度判定とステークホルダーにおける重要度の判定

ステップ1で幅広く検討した社会課題から、マテリアリティの特定を行うため、重要度判定を実施し、サステナビリティ課題を抽出しました。

- 中長期（2035年・2055年）の時間軸において、「挑戦すべき機会」と「対応すべきリスク」の観点から、アイングループにおける重要度を判定しました。
- ステークホルダーを「社員」「患者・顧客」「地域・社会」「取引先」「医療介護関係者」「国・自治体」「未来世代」「株主・投資家」に分類し、ステークホルダーにおける重要度を判定しました。

最重要 ステークホルダーにおける重要度		■ 地域医療貢献 ■ 医療費抑制／ルールづくり ■ 医薬品の安定供給 ◆ 調剤過誤／麻薬管理／PB品質管理 ◆ ホスピタリティ ◆ 個人情報保護 ○ 企業文化 ○ 顧客の人権 □ 人材採用・育成 ○ ICTの活用（AI活用） ○ 情報セキュリティ ○ 災害レジリエンス ○ 社員の人権 ○ 取引先の人権 □ 社員の活躍（多様性） ○ DX（AI活用） ○ コンプライアンス ○ ガバナンス
	・病院・施設内売店	▼ 廃棄物削減 ◇ 健康教育
	・寄付	・生物多様性 ・水 ・森林 ・地政学リスク
重要	アイングループにおける重要度	
	重要	最重要

凡例：図中の記号は、後続の表「マテリアリティの特定・見直し」内項目を表しています。

- ：表中「1. 地域医療への貢献」
- ：表中「2. 日常をより豊かにするライフスタイルの提供」
- ◆：表中「3. 安全・安心と信頼」
- ▼：表中「4. 環境保護・負荷低減」
- ：表中「5. 社員の成長と活躍」
- ：表中「6. 健全な経営基盤」
- ◇：表中「7. 地域社会・取引先との連携」

ステークホルダーダイアログの実施

2025年9月、マテリアリティの見直しのプロセスや内容の妥当性、特に人権や人的資本経営を重点テーマとした当社グループのサステナビリティの取り組みに対する期待や要請を確認するため、ステークホルダーである社外の有識者とダイアログを実施しました。

A.後藤敏彦さま B.小木曽麻里さま C.菅原絵美さま D.首藤 正一（代表取締役専務）
E.高倉 信行（取締役 サステナビリティ推進本部長） F.木明 理絵子（取締役 人事本部長）
G.吉岡 久（人事部長） H.植木 麗子（サステナビリティ推進室長）



後藤 敏彦さま

国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事
特定非営利活動法人 サステナビリティ日本フォーラム 特別顧問

マテリアリティ見直しのプロセスは、非常にオーソドックスできわめて妥当かと評価します。ただし、時間軸によって、社会や事業への影響度は変動します。プロセスの中で、時間軸をどう扱っているかを明確に整理すべきだと思います。また、本当に「この街にアインがあってよかった」というブランドプロミス達成につながるか、特に経営層による検証や議論が重要だと思います。

人的資本経営は、AI活用が急速に進む中での戦略的思

考が求められます。ホスピタリティに関する取り組みは、AIが代替困難な領域と言われており、この領域こそが御社の人材の真価になるのではないのでしょうか。最後に、コーポレート・ガバナンスの取り組みは、株主視点だけではなく、社会視点も重要です。すべての情報を開示するのではなく、投資家、社会、さらには社員に対し、ストーリーを押さえていただく必要があると思います。



小木曽 麻里さま

株式会社SDGインパクトジャパン 代表取締役
特定非営利活動法人 サステナビリティ日本フォーラム 理事

御社にとって特に重要なのが、CSV（共通価値の創造）の視点です。社会課題の解決と事業成長の両立を目指すCSVを軸に、課題を整理し直すことで、より強いストーリーが見えてくると思いました。人的資本経営については、二つの核があると思います。社員のエンゲージメント、すなわち魅力的な職場づくりと、人材戦略です。人的資本におけるROICツリーの作成に加え「地域医療の拡大」や「DX人材の拡充」等に必要な人材像を具体的に明示したうえで、御社ならではの人材育成のストーリーがより前面に出て

くると、企業価値向上につながっていくと感じました。高齢者から若い世代まで、多くの国民が医療に対し大きな不安を抱えている中で、これらの社会課題を、御社が成長機会としていかに解決していくのか。社会全体から、大きな期待が寄せられています。「この街にアインがあってよかった」というブランドプロミスや社長メッセージは、非常に素晴らしいと感じています。だからこそ、御社の社会的意義をもっと強く発信することが、重要なアピールになっていくと思いました。



菅原 絵美さま

大阪経済法科大学 国際学部 教授
国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事

マテリアリティ見直しプロセスの段階で、人権課題を考える際は、社員に限定せず、バリューチェーン上のステークホルダーを視野に入れることが不可欠です。さらに、社員や顧客、地域住民の声が考慮されているかについても、ぜひ開示していただきたいと思います。人権リスクに対応するためには、デューデリジェンスと並行して、グリーンバンスメカニズム（声を上げる仕組み）を両輪で回すことが重要です。さらにその対応状況を情報開示することで、誠実な姿勢をバリューチェーン全体に示していってほし

いと思いました。

御社が、ビジネスそのものだけでなく、社会課題や環境課題に対し誠実に取り組まれていることは、随所に感ずることができました。ライツホルダー（人権の影響を受けるステークホルダー）を尊重することは、巡り巡って企業価値の向上につながり、「この街にアインがあってよかった」というブランドプロミスの実現をさらに確かなものにするのではないかと思います。

ステップ3 マテリアリティの特定・見直し

ステップ2で抽出した28項目の社会課題をさらに相互の関連性を考慮して整理した後、有識者をはじめ、社員や役員、顧客等のさまざまなステークホルダーからの意見も改めて考慮しながら、サステナビリティ委員会及び取締役会での経営層の議論を経て、7つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	課題カテゴリ	アイングループが取り組むべきサステナビリティ課題
1.地域医療への貢献 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として「地域全体で治し、支える」医療に貢献する	CSV課題* (社会)	■ かかりつけ薬剤師・薬局としての地域医療貢献<機会> ■ 社会保障制度の持続可能性への貢献／ルールづくり<機会> ■ 医薬品の安定供給<機会>
2.日常をより豊かにする ライフスタイルの提供 もっと素敵な今日が見つかる小さなワクワクのつまったLife&Styleストアとして「自分らしい」日常の実現に貢献する	CSV課題* (社会)	● 新鮮なコスメ&ビューティアイテムと楽しく選べる場の提供<機会> ● 心地よい毎日を提案するインテリア&雑貨アイテムの提供<機会>
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	事業プロセス課題 (社会)	◆ 提供する製品の品質・安全性の確保及び適切な管理<リスク> ◆ お客さまや患者さま、お取引先の皆さま、社員同士のホスピタリティ<機会><リスク> ◆ 個人情報保護<リスク>
4.環境保護・負荷低減 環境保護及び負荷低減へ貢献する	事業プロセス課題 (環境)	▼気候変動対応<リスク> ▼廃棄物削減<機会><リスク>
5.社員の成長と活躍 事業成長の源泉である多様な人材の力を最大化する	経営基盤課題 (社会)	□人材採用・育成<機会><リスク> □社員の健康<機会><リスク> □社員の活躍(多様性)<機会>
6.健全な経営基盤 健全な経営基盤を強化する	経営基盤課題 (ガバナンス)	○企業文化<機会><リスク> ○社員の人権尊重<リスク> ○顧客の人権尊重<リスク> ○取引先の人権尊重<リスク> ○生産性向上<機会><リスク> ○競合優位性の強化<リスク> ○ICTの活用 (AI活用) <機会><リスク> ○DX (AI活用) <機会><リスク> ○情報セキュリティ<リスク> ○コンプライアンス<リスク> ○災害レジリエンス<リスク> ○コーポレート・ガバナンス<機会><リスク> ○健全な財務<機会><リスク>
7.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	地域社会・お取引先との連携課題 (社会・環境)	◇健康教育<機会><リスク> ◇サプライチェーンマネジメント<リスク>

※ CSV課題 (共通価値の創造) : 社会課題の解決にビジネスとして取り組み、経済的価値と社会的価値を同時に創出するという考え方

ステップ4 価値創造ストーリーの決定

マテリアリティを踏まえ、当社グループの価値創造ストーリーを整理・決定しました。

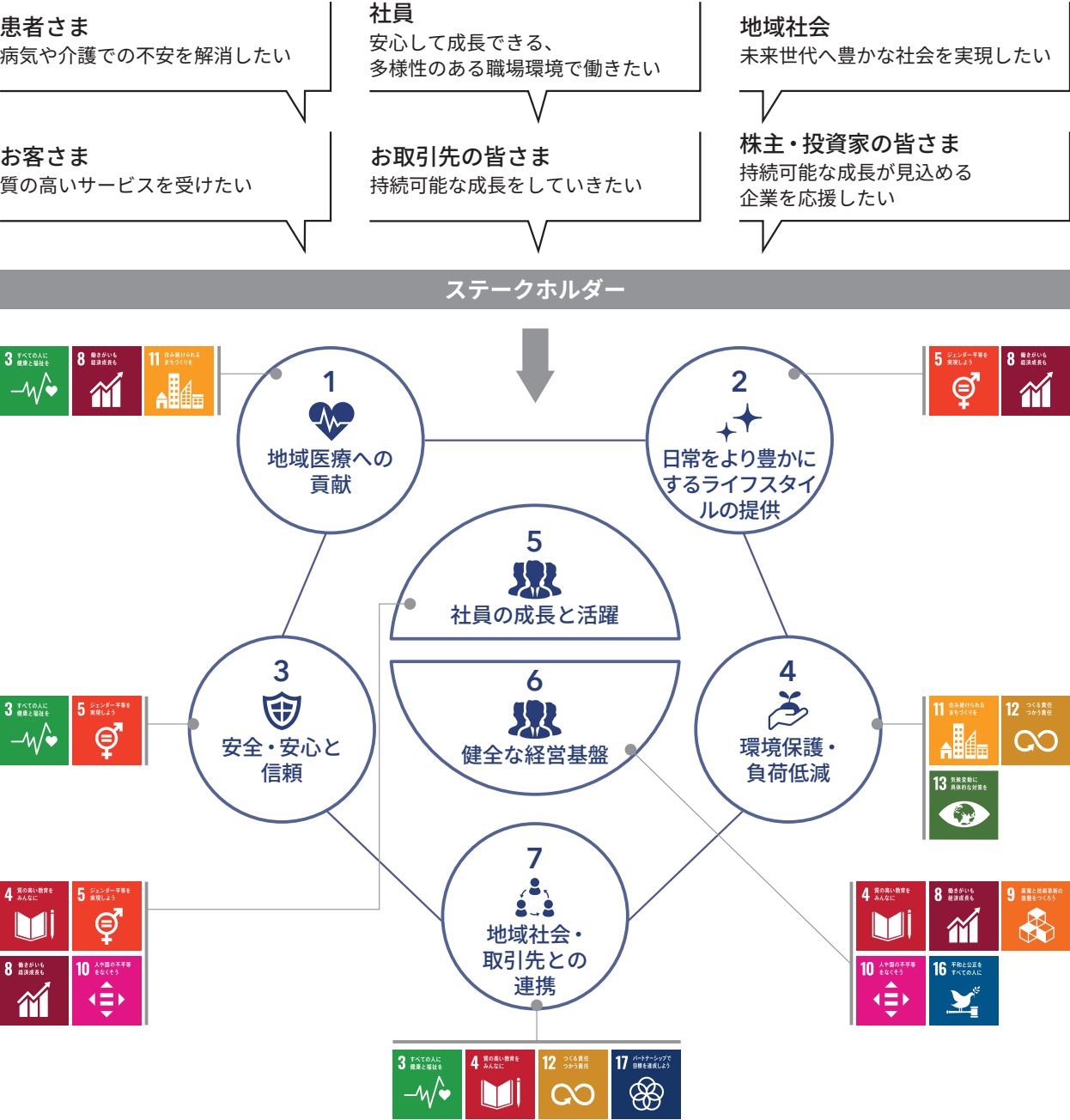
価値創造ストーリー

すべては、お客さまの元氣と笑顔のために

誠実・公正な企業文化と社員の人権・健康・活躍・成長を大切にする当社グループは、健全な財務体質を維持し、ガバナンスをはじめ経営基盤のさらなる強化に努めながら、「地域全体で治し、支える」医療に貢献するかかりつけ薬局と「自分らしい」日常の実現に貢献するLife&Styleストアという2つの事業活動を中心に、社会が必要とする価

値を提供し、社会とともに持続可能な発展を実現していきます。

その事業のプロセスでは、健康・安全・人権のためのさまざまな規制を確実に守ることは当然のこととして、さらに、「お客さまの元氣と笑顔」の実現を目指し、また、環境や社会の持続可能性に配慮していきます。



見直したマテリアリティ

今回、7つのマテリアリティのありたい姿（KGI）と取り組みを整理・特定し、KPI及びAspirational Goal（2031年4月期に向けた挑戦的な目標）を設定しています。各KPIの達成に向け、取り組みを推進することで、社会の持続可能な発展に貢献するとともに、企業としての持続可能な発展の実現を目指してまいります。

マテリアリティ（関連の高いSDGs）	ありたい姿 (KGI)	主な取り組み	KPI及びAspirational Goal 【2031年4月期に向けた挑戦的な目標】
1.地域医療への貢献 3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがいも経済成長も 11 住み続けられるまちづくりを	高齢化及び医療の高度化により薬物治療が複雑化する中、地域住民の平等かつ持続的な、健康で豊かな生活の実現に貢献している	質の高い医療の推進と医療費抑制に貢献するため、患者さまの服薬情報を一元的かつ継続的に把握し、医薬品の適正使用の推進や重複投薬・相互作用の防止等に取り組む「かかりつけ薬剤師・薬局」機能の充実を図る。 高齢化の進展に伴い高まる在宅医療ニーズに対応し、通院が困難な患者さまに対して、薬剤師による継続的な薬学的管理及び服薬支援を提供する。	かかりつけ薬剤師が在籍している薬局の割合100% 在宅医療の対応割合※110%
2.日常をより豊かにするライフスタイルの提供 5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も	洗練された商品を楽しく選べる場を提供し、現代社会において高感度なライフスタイルの実現に貢献している	トレンドやニーズ、立地に応じた新鮮なコスメ&ビューティアイテム・インテリア&雑貨アイテムを取り揃えた店舗展開で、人々のエンパワーメントと「自分らしい」日常の実現に貢献する。	さらなる提供価値拡大のための積極的な店舗展開 アインズ&トルペ175店舗Francfranc210店舗
3.安全・安心と信頼 3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を促進しよう	個人情報保護を含めた安全と安心を最優先に商品・サービスを提供し、患者さま・お客さまと強い信頼関係を築いている	医薬品の提供に関連する全過程において、安全と安心の提供が根幹的に重要であることを全社員が認識、理解して行動する。 患者さま・お客さまの求める価値提供のために、個人、店舗の環境が整っており、社会的なニーズに沿った、商品・サービスを提供する。	医療安全上の危険予知に関する研修・勉強会・店舗活動等の実施状況 全薬局にて12回以上/年 お客さま満足度調査における最高評価の店舗※2割合50%以上
4.環境保護・負荷低減 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	事業活動にかかわる地球環境の持続可能性を追求し、環境保護に努めるとともに、環境負荷の最小化に取り組んでいる	グループ全体の温室効果ガス排出量を一定の精度で把握し、各取り組みの削減効果を可視化する。 廃棄物の発生を抑制し、コスト削減を図るとともに、省資源に貢献する。	Scope1・2におけるCO₂ (GHG) 排出量の削減率 (基準年 2022年4月期比)30% 医療用医薬品の廃棄率0.025%
5.社員の成長と活躍 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	心身ともに健康で、多様に活躍できる環境を創造し、社員の自律と成長を支援することで、企業価値向上を実現している	グループ全体で自ら学び続ける文化を浸透させ、社員一人ひとりの能力を最大限発揮する教育研修の体制を整備する。 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企業風土の中で多様な働き方やキャリア形成を通じたイノベーションを創出する。	役職ごとに必要な能力を習得するための階層別研修の受講率100% 部長及び課長ポジションの後継者候補の女性割合50%
6.健全な経営基盤 4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域致富の発展をつくろう 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	誠実で公正な企業文化の継承と、すべての人の人権を尊重する姿勢を共有価値とし、組織の結束が強化されている 情報セキュリティをより強固にし、確実な運用でAX (AIトランスフォーメーション) の推進による業務の効率化と企業価値向上に貢献している 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行っている	人権尊重の企業文化の定着と、各ステークホルダーの人権リスクに対する包括的な取り組みを推進する。 教育研修により事業部主体のAX推進による業務の効率化と企業価値向上を図る。 取締役会の実効性評価で課題を抽出し、改善するPDCAサイクルを継続的に実施するとともに、コーポレートガバナンス・コード改訂対応により、取締役会の監督機能を強化する。	お取引先さまを含むバリューチェーンの人権デューデリジェンスの定期的な実施年1回 AIによる社員1人当たりの間接業務時間の削減率 (基準年2025年4月期比)12.5% 取締役会実効性評価結果全項目4点以上
7.地域社会・取引先との連携 3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 12 つくる責任つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう	地域とのコミュニケーションとサプライチェーンとの協働により、さらなる企業価値向上を実現している	地域社会との調和と共生を目指し、地域活動の習慣化により、社会貢献を実現する。 サステナブル調達を通じて、サプライチェーン全体で継続的にサステナビリティ活動を推進する。	健康サポート薬局※3認定率50% お取引先さま説明会の参加率100%

※1 1年間の処方箋総受付回数に占める在宅医療対応の割合 ※2 アインズ&トルペ
※3 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のこと

22/4期～26/4期における目標と実績

マテリアリティ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

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
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	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	●18薬局 ●178薬局	●23薬局 ●468薬局	●37薬局 ●593薬局	●41薬局 ●552薬局	●48薬局 ●818薬局 (対象1,252薬局)	●がん等、専門的な支援が必要な患者さまを支えるための「専門医療機関連携薬局」、医療提供施設と連携して治療や在宅医療を支える「地域連携薬局」の各認定は、目標は未達であったものの、目標達成に向けて前進することができた。
	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	126薬局	171薬局	245薬局	252薬局	614薬局 (対象1,252薬局)	●健康サポート薬局数、在宅応需件数は、目標未達ではあったものの、90%以上を達成することができた。
	在宅応需件数	全薬局で在宅24件/年実施	67.9%	85.2%	85.4%	91.7%	94.9%	●社会が薬局に要請、期待する役割を実行し、地域医療への貢献に取り組んだ。
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	かかりつけ薬剤師数	全薬局にかかりつけ薬剤師配置	85.4%	86.2%	89.9%	90.2%	91.5%	●薬を継続的に管理し治療をサポートする「かかりつけ薬剤師」の薬局配置状況、GE医薬品使用率は、目標未達ではあったものの、90%以上を達成することができた。
	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	57.9%	70.8%	74.7%	94.0%	95.9%	●かかりつけ薬剤師・薬局として、医療機関や地域と連携しながら、適正な薬物治療の推進による医療費抑制に取り組んだ。
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	BCP継続改善、実践力の強化	安否確認訓練 ^{※3} 報告率100%	96.0%	95.8%	99.5%	98.7%	99.4%	●安否確認訓練報告率は、目標未達ではあったものの、90%以上を達成することができた。
	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薬局 ●全薬局で配備	—	2薬局	2薬局	2薬局	2薬局 (対象28薬局)	●備蓄整備率は、災害時の営業継続を目的とした備蓄品についての店舗スペース確保が課題となっており、店舗ごとの対応策に時間を要し、進捗が遅延。目標未達となった。（アイン薬局 大手町店、アイン薬局 遠軽店にて配備済） ●災害拠点病院主応需薬局の他にも、2024年1月の能登半島地震発生時には、医薬品及び医療サービスの提供を遂行し、薬剤師派遣等を実施した。

※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のこと
※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

マテリアリティ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

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
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ーメントを図る	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	公式アプリ（アインズ&トルペ） ●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	●33万人 ●56万人	●33.1万人 ●58.5万人	●36.3万人 ●49.0万人	●40.2万人 ●48.7万人	●45.2万人 ●48.3万人	●会員増加に向けた施策を推進し、新規会員登録数は増加したが、利用維持が課題となり、目標が未達となった。
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	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%	5.4%	4.6%	10.9%	14.8%	32.2%	●人と地球に優しいクリーンビューティ商品の製造数比率は、商品開発の戦略転換により目標が未達となった。 ●包装材削減によるプラスチック使用量の削減等、環境問題に取り組んだ。

※4. クリーンビューティ：体や肌に優しい成分を使用（低刺激）、自然や天然の原料を使用（ナチュラル、オーガニック）・環境配慮（エコ、クルエルティーフリー/動物実験なし）がされた美容アイテムのこと

Ⅱ 22/4期～26/4期における目標と実績

マテリアリティ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

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
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	内部監査指摘状況 ●指摘のあった薬局割合 ●優良店舗割合	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	●57.0% ●64.0%	●52.2% ●70.0%	●48.9% ●62.3%	●46.1% ●57.5%	●48.9% ●59.1%	●指摘のあった薬局割合、優良店舗割合については、いずれも目標は未達となった。 ●指摘の多かった項目について注意喚起やガイドラインの周知等を実施したが、多くの課題が残り、取り組みをさらに強化する。

※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

マテリアリティ4.環境保護・負荷低減

環境保護及び負荷低減へ貢献する

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
温室効果ガス排出量の把握と削減を遂行する	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	31/4期目標 Scope1・2 ^{※6} におけるCO ₂ 排出量基準年(22/4期)に対する削減率30% ●総量 ●排出量原単位 ^{※7}	—	●総量 9.0%削減 ●原単位 19.4%削減	●総量 3.8%削減 ●原単位 23.9%削減	●総量 12.6%増加 ●原単位 22.0%削減	●総量 38.6%増加 ●原単位 32.3%削減	●温室効果ガス排出量の把握業務を確立し、Scope3も含め開示することができた。 ●排出量については、総量では企業規模の拡大により増加したが、原単位では削減することができた。
廃棄物削減による環境配慮に取り組む	医薬品の廃棄率	廃棄率0.02%以下	0.05%	0.06%	0.06%	0.07%	0.07%	●医薬品の廃棄率は、近年の高額医薬品使用増加等の背景もあり、目標未達となった。 ●在庫や期限の管理を実施したが、多くの課題が残り、取り組みをさらに強化する。

※6. Scope1・2：Scope1とは、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。Scope2とは、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出のこと

※7. 排出量原単位：Scope1＋Scope2 (t-CO₂)／連結売上高(億円)にて算出

マテリアリティ5.健全な経営基盤

健全な経営基盤を強化する

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
人権に関する取り組みを推進する	人権方針の制定	人権方針の開示	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	●方針を制定し、目標は達成した。 ●社員教育の受験率及び正答率については、目標未達ではあったものの90%以上を達成することができた。
	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%	●98.0% ●91.8%	●98.2% ●87.7%	●94.8% ●92.4%	●97.1% ●95.2%	●92.7% ●93.0%	
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	くるみん・プラチナくるみん、えるぼし・プラチナえるぼし等の認定	プラチナくるみん ^{※9} 、プラチナえるぼし ^{※10} 等の認定継続	—	—	●プラチナくるみん取得済 (23/7月)	●プラチナくるみん取得済(23/7月) ●プラチナえるぼし取得済(24/6月)	●プラチナくるみん取得済 (23/7月) ●プラチナえるぼし取得済 (24/6月)	●プラチナくるみん・プラチナえるぼし認定の取得、女性管理職率、LGBTに関する宣言の制定は、目標を達成した。 ●社内制度の整備・環境づくりを継続的に実施し、社員の人権・健康・活躍・成長に取り組んだ。
	女性管理職 ^{※11} 率	女性管理職率40%	34.0%	35.9%	36.8%	40.6%	45.1%	
	LGBTに関する宣言の制定	LGBTに関する宣言の開示	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	制定・開示済 (21/12月)	

※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のこと。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. くるみん認定・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. えるぼし認定・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：薬局長・店長以上、本部部門役職はマネジャー以上

I 22/4期～26/4期における目標と実績

マテリアリティ5.健全な経営基盤

健全な経営基盤を強化する

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
社員の健康増進を強化する	健康経営優良法人認定 ^{※12} に関する各項目	健康経営優良法人 (ホワイト500) ^{※12} 認定	健康経営 優良法人 認定取得済	健康経営 優良法人 認定取得済	健康経営優良法人 認定ホワイト500 取得済	健康経営優良法人 認定ホワイト500 取得済	健康経営 優良法人認定 取得済	● ホワイト500認定は、2024年と2025年に連続取得できたものの、2026年は認定には至らず、目標未達となった。 ● 認定取得に向けた取り組みにより、社員の健康経営に関する基盤構築が進展し、社員の健康増進に取り組んだ。
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	セキュリティインシデント件数	セキュリティに関する 重大インシデント件数0件	0件	1件	0件	0件	0件	● 重大なセキュリティインシデント件数は、2023年に1件発生しているが、改善に向けた取り組みの実施により現在は0件と目標達成となった。 ● 新しくグループ入りした企業に対しても、システムを順次導入、対応を実施する等、情報セキュリティに取り組んだ。
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	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	平均4.0点 (全項目3.7 点以上)	平均4.4点 (全項目3.9 点以上)	平均4.3点 (全項目3.8点 以上)	平均4.5点 (全項目4点 以上)	平均4.5点 (全項目4点 以上)	● 取締役会評価点数、社外取締役数、女性取締役数は、いずれも目標を達成した。
	社外取締役数	社外取締役数2/5以上	1/3 (4/12人)	1/3 (4/12人)	1.8/5 (4/11人)	2.3/5 (5/11人)	2.3/5 (5/11人)	● 取締役会実効性評価から常に課題を抽出し、実行と改善、また検証を行うPDCAサイクルを回し続け、コーポレート・ガバナンスの強化に今後も継続して取り組んでいく。
	女性取締役数	女性取締役数1/3以上	1/4 (3/12人)	1/4 (3/12人)	1.1/3 (4/11人)	1.1/3 (4/11人)	1.1/3 (4/11人)	

※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、健康経営に取り組む優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

マテリアリティ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

主な取り組み	KPI	Aspirational Goal (ありたい姿) 26/4期目標	実績					評価
			22/4期	23/4期	24/4期	25/4期	26/4期	
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	地域イベント開催数	全薬局にて4回以上/年で実施	— (計278回)	— (計275回)	実施率93.6% (計4,532回)	実施率136.5% (計6,745回)	実施率152.0% (計7,844回)	● 地域イベント開催数は「心電計付き血圧計を用いた心房細動の早期発見イベント」や全薬局参加の「健康ハートの日」等を実施し、目標を達成した。 ● 地域コミュニティへの健康教育に取り組むとともに、学会に活動報告として投稿する等、医薬分野の研究発展にも取り組んだ。
CSR調達 ^{※13} 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	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	—	制定・開示済 (22/11月)	制定・開示済 (22/11月)	制定・開示済 (22/11月)	制定・開示済 (22/11月)	● 調達方針・ガイドラインの制定・開示、サプライチェーンへの説明会開催は、目標を達成した。さらにリスクが高い可能性のあった一部のサプライヤーの監査も開始した。
		サプライチェーンへの ●説明会の実施 ●監査の実施	—	—	説明会開催済 (SAQアンケート 実施済)	説明会開催済 (SAQアンケート 実施済)	説明会開催済 (SAQアンケート 実施済)・監査開始	● 事業内容の変化に伴うサプライヤー多様化により、さらなるサプライチェーンマネジメントを強化する。
医薬品卸と協働による環境負荷軽減への体制を構築する	実施店舗における医薬品配送回数	500薬局で実施	49薬局	49薬局	49薬局	82薬局	82薬局	● 配送回数削減による検品納品時間の削減は、目標を達成した。
		配送回数削減による 配送時CO ₂ 排出量75%削減	75%削減	75%削減	75%削減	73%削減	73%削減	● 実施店舗数とCO ₂ 排出量は、医薬品の供給不安定等の社会環境変化を要因とし、目標未達となった。
		配送回数削減による 検品納品時間75%削減	75%削減	75%削減	75%削減	75%削減	75%削減	● 今後も、働き方改革や環境配慮等、サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進に取り組んでいく。

※13. 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

環境分野の課題への取り組み

TCFD提言に沿った情報開示

当社グループは、「環境保護・負荷低減」をマテリアリティと認識しています。中でも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、TCFD[※]提言が推奨する4つの開示項目について、次のとおり整理しています。今後も、情報開示の充実を図るとともに、気候変動の緩和策及び適応策の実施を進めていきます。

※ 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

ガバナンス・リスク管理

気候変動対応チームをサステナビリティ委員会のもとに設置し、全社的なリスク評価・管理を推進しています。気候変動対応チームは、年1回以上リスク評価を実施し、

取り組みとKPIを適正に管理。その内容は適宜サステナビリティ委員会に報告し、取締役会が監督しています。

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、目標を設定しています。

Scope3の排出量の削減に向けては、卸会社と協業した取り組み「医療用医薬品の配送回数の削減のトライアル」等を実施しています。

指標	Aspirational Goal 【2031年4月期に向けた挑戦的な目標】
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 ●Scope1・2におけるCO ₂ （GHG）排出量 ●Scope3におけるCO ₂ （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 ●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

MINI COLUMN

環境負荷低減への取り組み

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ます。

●全国の当社グループの薬局及び店舗、事業所における省エネ・節電活動

●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

●医療用医薬品の使用期限切れ等による廃棄物の削減

●包装材削減によるプラスチック使用量の削減 等

取り組みによるCO₂排出量削減率

(%)

40

30

20

10

0

23/4 期

24/4 期

25/4 期

26/4 期

19.4

23.9

22.0

32.3

＊ Scope1・2における基準年（22/4期）比、売上高（億円）当たりの原単位における削減率

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。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）等によるシナリオに基づく分析を行い、当社グループにかかわるすべてのリスク・機会項目の洗い出しを行った後、その

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と考えられます。

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。

2030年+4℃の世界では、異常気象の激甚化や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と考えられます。

主要なリスク・機会の財務インパクト

当社グループにおける重要なリスク・機会 [分類]	財務インパクト	
	中期	長期
異常気象の激甚化 （台風、ゲリラ豪雨等風水害） 【急性】	●自然災害による浸水被害が増加し、コスト増加 ●自然災害対応・被害による営業停止日数が増加し、売上減少	小～中 中

※気候関連リスクの特定・評価する際に用いる金銭的影響の定義を「業務遂行上、生じる不測の事態により、当社グループの資本が毀損する可能性、または、業務遂行上、妨げとなる事象により企業価値の維持、向上ができなくなるもの」と定義しています
※大：事業及び財務への影響が非常に大きくなる<グループ連結売上高の5%以上>と想定される
中：事業及び財務への影響がやや大きくなる<グループ連結売上高の2%>と想定される
小：事業及び財務への影響が軽微である<グループ連結売上高の1%未満>と想定される
（22/4期 売上高 316,247百万円基準）

その他のリスク・機会の財務インパクト等



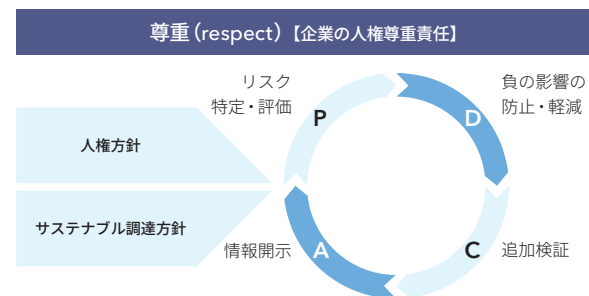
社会分野の課題への取り組み

人権尊重

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」に基づき、人権デューデリジェンスを継続的に実施し、「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」に重点をおいています。また、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、サステナブル調達の取り組みを進めています。

人権デューデリジェンスの全体像



2024年11月には、社員の人権尊重と健全な職場環境の構築に向けて、「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。当社グループは、患者さま・お客さまのご意見・ご要望を真摯に受け止めつつも、ごく一部の不当な要求や社会通念上不相当な言動から、すべての社員の人権と尊厳を守ることが、社員のエンゲージメント向上を通じたサービス品質の向上につながり、あらゆるステークホルダーの期待に応えることができると考えています。本方針では、カスタマーハラスメント対応マニュアルの整備、社員研修の実施及び相談・救済体制の充実を通じ、すべての社員が心身ともに健康で安心して働ける環境の構築を推進しています。



サステナブル調達方針・ガイドラインの開示と周知

アイングループ行動規範及び人権方針に基づき、2022年にCSR調達方針・ガイドラインを制定し、責任あるサプライチェーン構築に取り組んできました。事業環境の変化や社会からの要請を踏まえ、2026年5月にサステナブル調達方針・ガイドラインと名称を変更し、改定しました。

2024年4月期より、調達方針・ガイドラインの周知と実践を図るため、お取引先さまを対象とした説明会の開催及びアンケート調査を実施しています。2026年4月期には、アンケート結果に基づきリスクが高いと判断したお取引先さまに対して監査を実施し、改善に向けた協働的な取り組みを推進しました。

また、健全な取引関係の維持・強化のため、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、設置しています。

今後も、持続可能な社会の実現のため、当社グループのみならず、サプライチェーン全体での取り組みを推進していきます。



アイングループサステナブル調達方針・ガイドライン



地域の健康維持、増進に向けた健康活動等の実施

健康サポート薬局による包括的な健康支援体制の構築

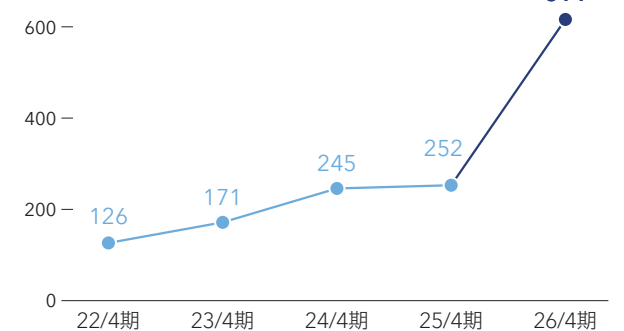
当社グループは、かかりつけ薬剤師・薬局の機能に加えて、市販薬や健康食品に関することはもちろん、介護や食事・栄養摂取に関することまで気軽に相談できる健康サポート薬局として、地域社会の健康寿命延伸に貢献しています。

サステナビリティ経営の重要な施策として、健康サポート薬局数の増加に積極的に取り組み、2026年4月末時点で614薬局となりました。健康サポート薬局では患者さまからのご相談に応えるだけでなく、「熱中症について」「正しい塗薬の使用について」等をテーマに健康イベントを実施し、予防意識の向上と健康知識の啓発に取り組んでいます。また、健康サポート薬局に登録されていない薬局においても、「健康ハートの日」や「薬と健康の週間」等の健康イベントを実施しており、2026年4月期には全国で7,844回の健康イベントを実施しました。これらの活動を通じて、地域住民に対する体系的な健康教育と総合的な健康支援を実現しています。

こうした活動は、社会的価値の創出と同時に、安定した収益基盤の形成と中長期的な企業価値向上に寄与する当社グループの持続的成長戦略の重要な要素となっており、今後も地域に根ざした包括的な健康支援の充実を通じて、社会の持続可能性向上に貢献します。



健康サポート薬局数



地域医療を担う薬剤師人材の育成

当社グループは、薬学部学生の実務実習受け入れを積極的に行い、次世代の薬剤師人材育成に取り組んでいます。

薬剤師資格の取得には、6年間の大学教育の中で、5年次に病院と薬局で実施される実務実習が必須要件となっています。この実習は、講義で学んだ理論を実践の場で検証し、医薬品管理から患者対応、処方箋調剤まで、薬剤師業務全般を実践的に習得する重要な教育過程です。当社の薬局において、年間約200人の学生を受け入れています。

実習受け入れにあたり、認定実務実習指導薬剤師の資格を有する薬剤師を中心に指導を行います。学生は単に業務を手伝うだけでなく、医薬品の適切な管理方法、患者さまとのコミュニケーション、地域医療における薬局の役割等、薬剤師として必要な知識と倫理観を体系的に学びます。こうした実践的で質の高い学びを通じて、学生は社会人としての基礎を養い、患者さまに真摯に向き合う姿勢を身につけます。

医療人材の確保が課題となる中、実務実習の場を提供

することは、業界全体の人材基盤強化に貢献する重要な取り組みです。今後も、次世代の薬剤師育成を通じて、地域医療の質向上と持続可能な医療体制の構築に貢献します。



ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、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
社員	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。	● 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）
患者さま・お客さま	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。	● 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
地域社会	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。	● 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）
株主・投資家	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。	● 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
お取引先さま	サステナブル調達の導入により、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。	● お取引先さま説明会 ● お取引先さまサステナブル調達アンケート ● お取引先さま専用の通報・相談窓口 ● 定期的な情報交換
医療・介護等関係者	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。	● 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
国・行政機関	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。	● 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
未来世代	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。	● 次世代育成活動 ● 意識調査

医療・介護等関係者との対話

医療機関等と連携し、最適な薬物療法を支援

医療機関との情報共有や、定期的なカンファレンス（会議）を実施し、緊密な連携体制を築いています。中でも「専門医療機関連携薬局」においては、認定基準に基づき、がん患者さまに対して継続的な情報提供（トレーシングレポート等）を実施。副作用の早期発見や服薬状況を主治医と共有することで、患者さまが安心して治療に専念できるようサポートしています。さらに、地域のほかの医療機関に対して、がん治療にかかわる医薬品の有効性や安全性等の情報提供、適正な使用に関する勉強会を実施しています。がん治療にかかわる医薬品の情報を地域に発信し、地域全体でがん患者さまのサポートを行える体制づくりにも取り組んでいます。



社員との対話

理念体系の浸透による経営基盤の強化

当社グループの理念体系について、研修等を通じ、理解の醸成を図っています。直近のアンケートでは、「新・アイン宣言」の認知度は99%を超えました。2026年4月期においては、理念体系「新・アイン宣言」を改訂するとともに、ブランドプロミスを新設。あわせて、理念体系や行動の手引きをまとめたハンドブック「AIN BOOK」も刷新し、社員に配布・共有しています。新・アイン宣言のさらなる実践に向けては、本部部門を中心に、社員同士のワークショップを積極的に開催し、理解の深化に取り組んでいます。今後も、企業理念の浸透を図ることで、さらなる社員の行動変容を推進します。



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。



SPECIAL DISCUSSION

特集

指名・報酬等 諮問委員会鼎談

指名と報酬の透明性を高め、 売上高1兆円の先を担う経営体制を築く

中長期ビジョン「Ambitious Goals 2034」で2034年4月期 売上高1兆円を掲げるアイングループ（以下、当社）。ビジョンの実現には、次代の経営を担う人材を見極め、責任や成果に見合う報酬制度を整えることが欠かせません。その検討を担う指名・報酬等諮問委員会では、スキルマトリックスや役員報酬制度の見直し、次期社長候補の育成を進めています。指名・報酬等諮問委員会の委員である、代表取締役社長 大谷喜一、社外取締役（指名・報酬等諮問委員会 委員長） 綿引万里子、社外取締役 遠藤典子が、委員会の役割とサクセッションプランの現在地を語りました。

社外の視点を交えて議論を重ね、 指名・報酬の納得感を確保する

大谷喜一（以下、大谷） 当社は企業規模が急速に大きくなり、中長期ビジョンのもとで成長戦略を描き続ける段階にあります。報酬や役員の指名を審議するプロセスには、第三者、特に社外取締役の視点が欠かせません。透明性と客観性を重視して設置したのが、指名・報酬等諮問委員会です。委員の過半数は社外取締役が占めます。委員長を社外取締役にお願したのは、後継者を含む人選を私ひとりで決めず、透明性と客観性を高めるためです。

綿引万里子（以下、綿引） 指名・報酬等諮問委員会の役割を一言で言えば、役員の選解任と報酬決定を通じた業務執行の監督です。現在の当社には、固有のミッションが3つあ

ると考えています。第一に、社長のサクセッションプランの策定と進捗管理。これは最重要です。第二に、スキルマトリックスを通じた社外取締役の選任と取締役会の実効性向上。第三に、急拡大した企業規模にふさわしい役員報酬体系の再設計です。現在の体制となった当初は手探りでしたが、こうした重点課題が明確になり、2年目から具体的な検討と実行が本格化しました。

遠藤典子（以下、遠藤） 社内のことを一番よく知るのは大谷社長です。一方、私たち社外取締役は、それぞれ異なる領域で培った経験をもとに、社内人材の経営能力やリーダーシップを客観的に捉え、判断材料を示すことができます。そこに社外取締役が委員を務める意義があると考えています。具体的な活動のひとつが、次世代を担う人材や役員クラスとの定期的な面談です。現在は対象を執行役員より下の層



代表取締役社長
大谷 喜一



社外取締役
（指名・報酬等諮問委員会 委員長）
綿引 万里子



社外取締役
遠藤 典子

にも広げています。実際お会いすると、優秀で真面目な方が多く、こちらが感銘を受けることも少なくありません。指名・報酬等諮問委員会では、こうした活動から得た気づきやアイデアをすぐに議論し、実行に移しています。そのスピード感からも、委員会が実効的に機能していると感じます。

大谷 私自身は一緒に苦労してきた社員への感情がどうしても強くなってしまったため、自分だけでは冷静な判断が難しいのが正直なところ。取締役会が客観的に見てくれるからこそ、社内で納得感のある指名ができていていると感じています。

取締役会に必要なスキルを可視化し、 経営を監督する力を高める

綿引 取締役会の実効性を高めるには、取締役全員が共有すべき姿勢と、それぞれが担う専門性を切り分けて考え、必要な知見を全体としてバランスよく備える態勢を整えることが重要だと考えています。2024年度に実施したスキルマトリックスの見直しでは、「サステナビリティ」を取締役全員が備えるべき姿勢と整理し、サステナブルな事業経営を実現していくために必要な具体的な知見として「人的資本経営」と「環境」を加えました。「環境」には、残薬管理等の事業固有の課題も含まれます。もうひとつ重視したのが、各取締役の経歴とスキルの紐付けです。例えば、遠藤取締役は政府の審議会で、薬価を含む社会保障の議論に関わっていましたが、従来のマトリックスではその知見が十分に表れていませんでした。そこで、経歴と期待される役割を結び付けて示し、なぜ当社の取締役として必要なかが投資家の皆さまに伝わるようにしました。

遠藤 これほど丁寧につくられたスキルマトリックスは、他社ではほとんど見たことがありません。取締役一人ひとりの強みと期待される役割が明確で、実効性の高いものだと感じます。

綿引 必要なスキルを実際の人選につなげた例が、俵木登美子社外取締役の選任です。薬剤師資格に加え、薬事行政

やコンプライアンスの知見、当社グループ会社であるアインファーマシーズの監査役としての業務実績を評価し、面談を経て取締役会への提案につなげました。俵木取締役は、「薬剤師は調剤のみにとどまらず、地域医療の中で本来果たすべき高い付加価値を発揮すべきだ」と熱意をもって語られる方です。現在はその志や知見を現場の薬剤師に直接伝える機会を設けられないか、検討を始めています。社外取締役の専門性を取締役会の中だけにとどめず、現場の変革にも活かしていきたいと考えています。

遠藤 俵木取締役は、厚生労働省での行政経験もある貴重な人材です。社外取締役の人選は条件を先に決めて外から探すのが難航しがちです。必要なスキルを明確にしたうえで、実際の仕事ぶりを知る方から適任者を選べたことに意義があります。

企業規模にふさわしい役員報酬制度へ 変革への挑戦と企業価値向上を後押しする

綿引 人選と並ぶもうひとつのテーマが、役員報酬です。優れた人材を選んでも、役割と成果に見合う報酬でなければ、力を発揮し続けてもらえません。

私が指名・報酬等諮問委員会の委員に就いてすぐに当社の報酬水準を確認したところ、役員報酬は、総額において業界内でも低い水準にあり、業績連動賞与等の業績に連動した報酬の割合は基本報酬の約1割にとどまっていた、これらの点に問題を感じました。昨年はアドバイザリー会社を起用し、当社の報酬水準を同規模の全業種の企業と比較して、客観的なデータで確かめました。売上高1兆円に向けて大規模なM&A等の成長投資でリスクを取っていく中で、変革を牽引する経営陣の重い責務と成果にしっかり報いる「競争力ある報酬体系」への移行が、企業価値向上に不可欠でした。

大谷 私は30年近く、「まず社員の給料を上げる。役員はその後」という方針を続けてきました。限られた原資の中で競争力を高めるには、社員の処遇を優先する必要があったから



“ 私が築いてきたものを時には否定し、
変革していける人に引き継いでほしい

大谷 喜一

”

SPECIAL DISCUSSION

です。調剤薬局は国の制度に支えられた事業であり、役員が高額の報酬を得ることには、抑制的な意識もありました。ただ、企業規模が大きくなり、社外から迎えた人材が経営の中核を担う現在は、従来の考え方だけでは対応できません。私ひとりでは踏み切れなかった見直しについて、お二人が客観的根拠に基づき提案してくださったことに感謝しています。

綿引 企業の力の源泉は、あくまで社員です。それに合った報酬は今後も支払い続けます。大谷社長の理念は大切にしたいと思っています。そのうえで、変革を担う役員にも責任と成果に応じて報いる段階に来たということだと思えます。制度の骨格は、単年度の成果には業績連動賞与で、中長期の企業価値向上には株式報酬で応えるという役割分担です。

賞与のKPIは昨年、中長期ビジョンの売上高目標を踏まえて売上高を大きく組み込んでいました。しかし、投資家から「M&Aで売上を増やすだけでなく、資本効率や収益性を伴う成長が必要だ」という貴重な意見をいただきました。これを受け、今回は利益とROEをより重視する設計に見直しました。投資家との対話を即座に制度に反映できた点に、当委員会の実効性が表れています。一方、株式報酬の割合は全体の約10%とまだ小さく、業績連動割合も現在は役位によらずほぼ同じです。責任の大きい上位役員ほど、業績向上に向けたインセンティブを高めるために業績連動部分の比率を上げることを含めて、段階的に見直していきます。

非財務指標には、達成済みとなった女性管理職比率に代えて、エンゲージメントスコアを採用しました。社員の定着や育成につながる指標として重視しています。

遠藤 次の成長の柱をつくるには、社内人材の育成に加え、外部の専門人材を招くことも必要です。DXやAI活用等の知見を持つ人材は争奪戦であり、役割と成果に報いる競争力のある制度がなければ、獲得も登用も難しくなります。経営陣が株主の皆さまと完全に同じ目線で長期的な成長の成果を共有する株式報酬も、今後は増やすことも検討してよいでしょう。ただし、制度変更には納得感が必要ですから、効果を見ながら一歩ずつ進めることが現実的だと考えています。報

酬制度の整備と次の経営体制づくりは、引き続き指名・報酬等諮問委員会で一体のテーマとして議論していきます。

「胆力」と「変革力」を備えた次代の経営陣を育てる

大谷 指名・報酬等諮問委員会が最重要ミッションとして位置付けるサクセッションプランでは、まず次期社長に求める能力・資質を整理し、取締役会の承認を得ました。当然、最初からすべてを兼ね備えたパーフェクトな人材はいません。取締役会でも、「突出した強みを中心に、いかに補い合えるチームを作るか」を議論しています。では、何をもっとも重視するのか。私と綿引取締役が共通して最重視したのが「胆力」と「変革力」です。私が築いてきたものをそのまま踏襲するのではなく、必要であれば否定し、「次はこれをする」と打ち出せる人に引き継いでほしいと考えています。

綿引 今年度、サクセッションの時間軸について大谷社長と合意できたことは、大きな前進でした。具体的な年数は申し上げられませんが、中長期ビジョンの実現に向けた道筋の中で、どの段階で経営を引き継ぐのかというイメージを共有しました。候補者の育成にあたっては、人材育成委員会が必要ではないかと、具体的な育成課題まで議論します。そこで出た意見を人事本部長と共有し、挑戦的なアサインへとつなげてきました。人事部門とこれほど密接に連携している例は、比較的珍しいと認識しています。

遠藤 私が候補者の育成で重視しているのは、失敗を経験することです。挑戦しなければ失敗はなく、そこから学ぶ機会も得られません。幸い、当社には多くのグループ会社があり、経営トップとしてひとつの会社を任せ、自ら意思決定し、その結果に責任を負う経験を積める環境があります。候補者には、こうした機会を活かして思い切った挑戦を重ね、



“ 特定の個人に依存しない経営体制を築くことが、指名・報酬等諮問委員会の重要な役割です

綿引 万里子

”



失敗も糧にしながら成長してほしいと考えています。

綿引 率直に言えば、次代を担う候補者たちには、胆力や変革力、戦略構想力の面で「さらに一皮むけてほしい」という強い期待と課題感を持っています。調剤薬局は薬価改定の影響を受けやすい事業です。だからこそ、大谷社長がリテール事業という第二の事業軸をつくったように、既存のファーマシー事業とリテール事業を掛け合わせ、新たな第三の事業軸を構想するくらいの発想力を持つ視座の高さを求めています。調剤薬局は、当社の社会貢献の中核です。そこを大切にしながら、その先の成長を支えるもうひとつの柱が必要だと考えています。

大谷 私が調剤薬局への本格参入を決めたのは1993年です。当時1兆円規模だった市場が、医薬分業の進展によって拡大すると見て、限られた経営資源を臨床検査事業から調剤薬局へ振り向けました。同時に、門前薬局は病院の数以上には増えないという構造も見据え、シェアがまだ1%ほどの時期からM&Aを成長機会と捉えていました。まだ小さな会社で、一歩間違えば倒産しかねない状況での決断です。それでも将来の市場規模を信じ、成長領域へ踏み出しました。次の経営者にも、事業環境を先読みし、大きな決断を下す胆力が必要です。

遠藤 次のリーダー像は、当社がこれからどういう成長軌道を目指すのかによって変わります。年率10%で着実に伸ばすのか、あるいは数倍規模の非連続な成長に挑むのか。大きな飛躍を目指すなら、順調な成長を管理するだけではなく、先ほど挙げた能力・資質のどこかひとつに突出した強みを持つ、一定の独自性を備えたリーダーが必要です。だからこそ大谷社長には次世代に向けて「次は3倍、5倍を目指すのだ」という、高い目線を示していただき、それを乗り越える胆力ある人材を引き出してほしいと考えています。

経営を次世代へ着実に継承し、持続的な成長を支える体制へ

綿引 当社は、大谷社長の強い求心力とともに成長して

“ 候補者には思い切った挑戦を重ね、失敗を糧にしながら成長してほしい

遠藤 典子

”

きた会社です。それは大きな強みである一方、特定の個人に依存しない経営体制を築くことも、指名・報酬等諮問委員会にとって重要な役割だと考えています。当社の一体感や、組織内の心理的距離の近さは引き続き大切にしながら、多様な専門性を持つ強固なチーム経営へと移行し、次の世代が主体的に経営を担えるよう、組織として持続的な成長を実現できる体制を整える必要があります。

遠藤 次の経営陣を選ぶうえで大切なのは、候補者が挑戦を通じて力を示し、その取り組みを踏まえ、周囲が「この人なら任せられる」と自然に納得できることです。そうした機会と評価のプロセスを仕組みとして整え、特定の個人の求心力に頼らず、次の世代へ経営を引き継げる状態をつくりたいと考えています。

大谷 取締役会の雰囲気は、私が議長を務めていた頃と比べて変わりました。多様な専門性を持つ取締役が率直に意見を交わし、M&Aをはじめとする難しい経営判断にも、社外取締役の知見を活かしながら向き合っています。他社で培ったガバナンスや投資家の視点が、判断の質を高めています。意見が分かれることがあっても議論を尽くして結論を導ける、機能的な取締役会です。こうした取締役会が次の経営者を支えることで、経営を組織として継承する基盤は着実に整いつつあります。サクセッションプランを前に進めるうえでも確かな手応えを感じています。



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。

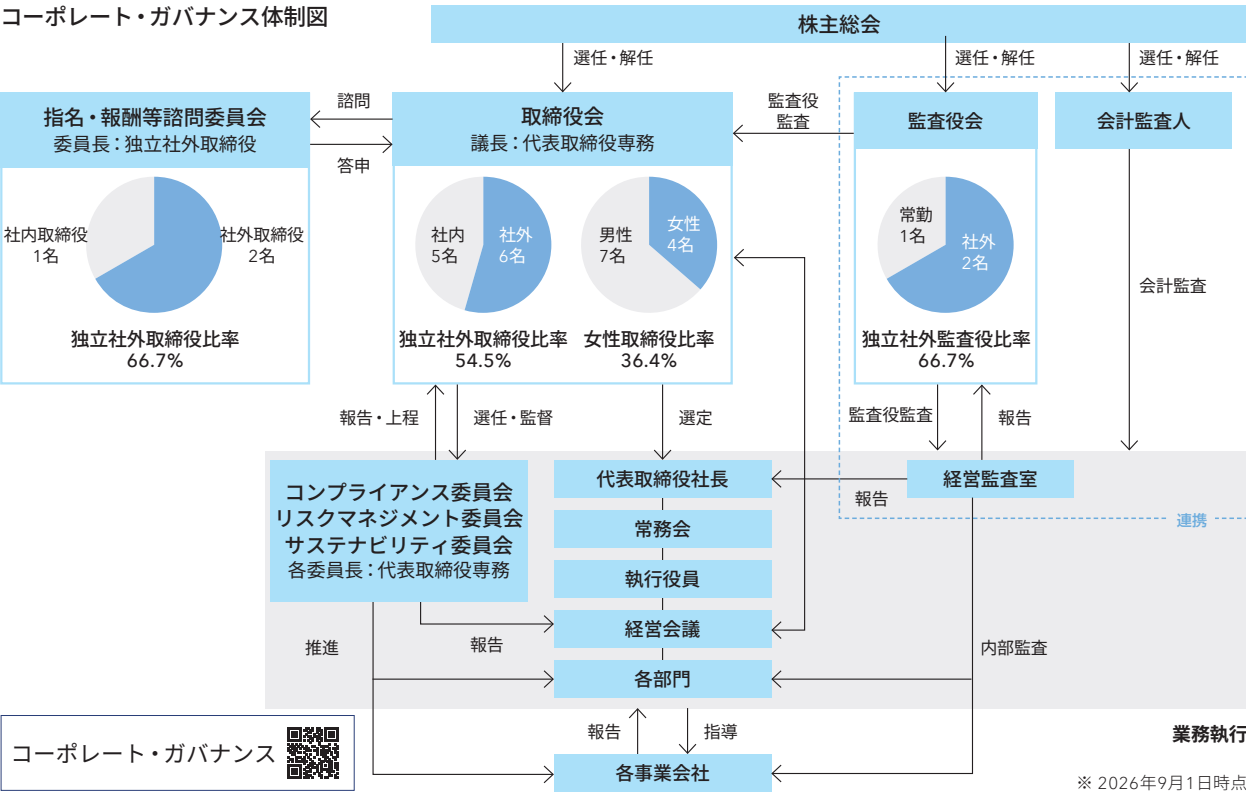
また、事業経営から独立した経営監査室によるガバナンス・プロセス、リスクマネジメント及びコントロールに関

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。2026年7月の定時株主総会を経て、取締役会の監督機能と意思決定の客観性・透明性を一層高めるため、独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制としています。

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。



取締役会

議長メッセージ

企業価値向上を支える取締役会へ



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以来、私が特に重視してきたのは、取締役会を企業価値向上につながる実質的な議論の場としていくことです。

当社グループは、Francfrancやさくら薬局グループの加入により、事業規模・事業領域ともに大きく拡大しています。中長期ビジョンの実現に向けて、成長投資やM&Aを積極的に進める中、取締役会には、限られた経営資源をどの事業に、どのように配分していくかを継続的に検証する役割がこれまで以上に求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社では独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制としました。重要なのは、社外取締役の比率を高めること自体ではなく、それぞれが有する多様な経験や専門性を活かし、経営戦略、成長投資、M&A、資本政策、人的資本、リスクマネジメント等、企業価値に直結するテーマについて議論の質を高めていくことです。特にM&Aについては、案件の妥当性を審議するだけでなく、グループ入り後のPMIやシナジー創出、投資効果を継続的に確認し、当初想定した企業価値向上につながっているかを検証していくことが重要です。

取締役会の実効性評価においては、評価そのものを目的とするのではなく、課題を明らかにし、改善し、その成果を再び検証するPDCAとして活用しています。加えて、株主・投資家の皆さまとの対話から得られた意見も取締役会で共有することで、経営戦略や資本政策の議論に活かしています。

今後も、多様な知見を持つ取締役一人ひとりが十分に力を発揮できる環境を整え、経営を適切に監督しながら必要な挑戦を後押しすることで、中長期的な企業価値向上につながる取締役会を目指していきます。

取締役会は、監督機能強化の観点から、独立社外取締役が過半数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。

2026年4月期は12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。

主な議論の一部紹介

マテリアリティの再特定について

新たな社会課題の顕在化及び中長期ビジョンの公表を踏まえ、マテリアリティを再特定しました。審議ではKPIの質的向上、財務インパクトを踏まえたダブルマテリアリティへの対応、ホールディングスと事業会社が一体となったモニタリング体制の整備、ファーマシー事業におけるヒヤリ・ハットへの対応強化について活発な議論が行われ、来期に向けた改善を推進することが確認されました。

2026年4月期の主な議論

成長戦略・企業価値向上

- 中長期ビジョンの再構築
- DX戦略
- PMI進捗
- マテリアリティの再特定
- 人的資本経営に関する戦略

コーポレート・ガバナンス

- 取締役会実効性評価
- コンプライアンス
- 内部統制システム
- サクセッションプラン
- リスクマネジメント

その他

- 投資家との対話状況 等
- ※ 決算関連議題を除く

情報セキュリティ強化について

情報セキュリティ強化に向け、関係規程の改定を実施するとともに、情報セキュリティ責任者（CISO）を任命し責任体制を明確化しました。審議では、グループ各社における規程の実効性確保、ランサムウェア対策としてのバックアップ体制強化及びサプライチェーン全体のセキュリティ評価のあり方について議論が行われ、実効的なセキュリティ対策を推進していくことが確認されました。

取締役会の実効性に関する取り組み

当社は、持続的な企業価値向上に向け、取締役会の実効性向上を重要な経営課題のひとつと位置付けています。毎年の実効性評価を通じて課題を把握し、取締役会

の構成や運営、議論の充実に継続的に取り組むことで、意思決定機能及び監督機能のさらなる高度化を図っています。

2026年4月期に取り組みを強化すべき課題（一部抜粋）

- 1

中長期的な企業価値向上のための議論の深化

経営陣からの戦略的情報を充実させ、中長期的な競争・成長戦略の議論を実施する。
- 2

人的資本経営推進に関する課題の明確化

人的資本経営課題と対策進捗のモニタリングを強化する。
- 3

指名・報酬制度に関する議論の深化

指名・報酬等諮問委員会審議内容の取締役会報告の機会を増やす。
- 4

業界・事業理解の深化及び議論構成の見直し

議論内容及び業界・事業理解深化のための説明会実施等で議論の基盤を整える。

2026年4月期の主な取り組み

- 1

中長期的な企業価値向上のための議論の深化

中長期ビジョンの再構築及び企業価値向上に向けた経営戦略の議論と情報提供を実施。
- 2

人的資本経営推進に関する課題の明確化

社員エンゲージメントサーベイ結果の分析に基づく課題と対応、進捗の報告。
- 3

指名・報酬制度に関する議論の深化

取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基本方針の策定。業績連動報酬比率の引き上げ。
- 4

業界・事業理解の深化及び議論構成の見直し

取締役会とは別に議案関連内容や事業理解深化のための説明会を計4回実施。

取締役会の実効性評価

取締役会は、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。2026年4月期の評価については、第三者の協力を得てアンケート項目を作成し、調査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。分析・評価の結果、各評価項目において実効性は適切に確保されていると評価されました。一方で、人的資本関連及び議論構成の見直しについては、一部施策の強化が求められており、特に取り組むべき継続課題としています。

- 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

2027年4月期に取り組みを強化すべき課題

- 1

中長期的な企業価値向上のための議論の深化

中長期ビジョンと各戦略の連携整理及び投資方針・実効性検証の枠組みを検討、議論する。
- 2

人的資本経営推進に関する議論の深化

中長期ビジョン実現に向けた人材戦略基本方針の見直し、重要ポジションの後継者計画策定を実施する。
- 3

指名・報酬制度に関する議論の深化

将来を見据えた役員構成の見直しと役位別の業績連動報酬比率を検討する。
- 4

業界・事業理解の深化及び議論構成の見直し

適切なアジェンダ設定と審議ポイント明示によって議論時間を拡充する。

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、内部監査定例会に毎月参加し、報告を受けています。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するうえで、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話をコーポレート・ガバナンスの重要な要素と位置付けています。

対話を通じて寄せられたご意見やご要望は、取締役会及び関連部署へ適切に共有し、経営戦略や資本政策、情報開示の充実等に活用しています。また、適時・公平な情報開示と適切な情報管理を徹底し、経営の透明性向上と実効性あるガバナンス体制の強化につなげています。

対話の実施状況

2026年4月期は決算説明会やスモールミーティング等、年間239回の対話を実施しました。対話を行った株主・投資家の属性は国内株主・投資家：約43%、海外株主・投資家：約57%でした。

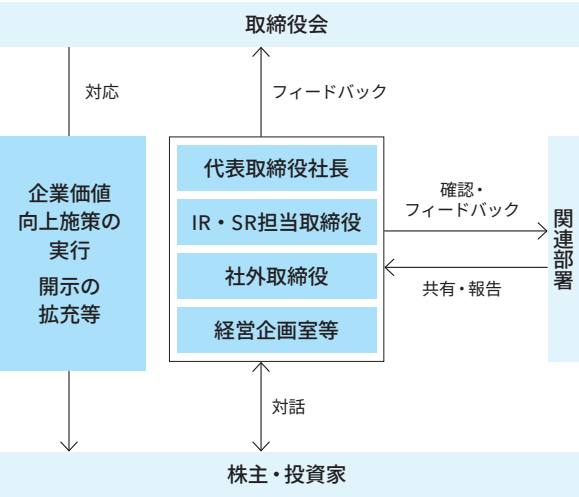
	実施回数	対象者	対応者
決算説明会	2回	アナリスト 機関投資家	代表取締役社長、IR・SR担当取締役
証券会社主催カンファレンス	1回	アナリスト 機関投資家	代表取締役社長、経営企画室
スモールミーティング	14回	機関投資家	代表取締役社長、IR・SR担当取締役、 社外取締役、経営企画室
施設見学	4回	アナリスト 機関投資家	経営企画室
個別面談等	218回	株主 アナリスト 機関投資家	代表取締役社長、IR・SR担当取締役、 社外取締役、経営企画室等

2026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。

2026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

フィードバック体制図



指名・報酬等諮問委員会

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。

2026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。

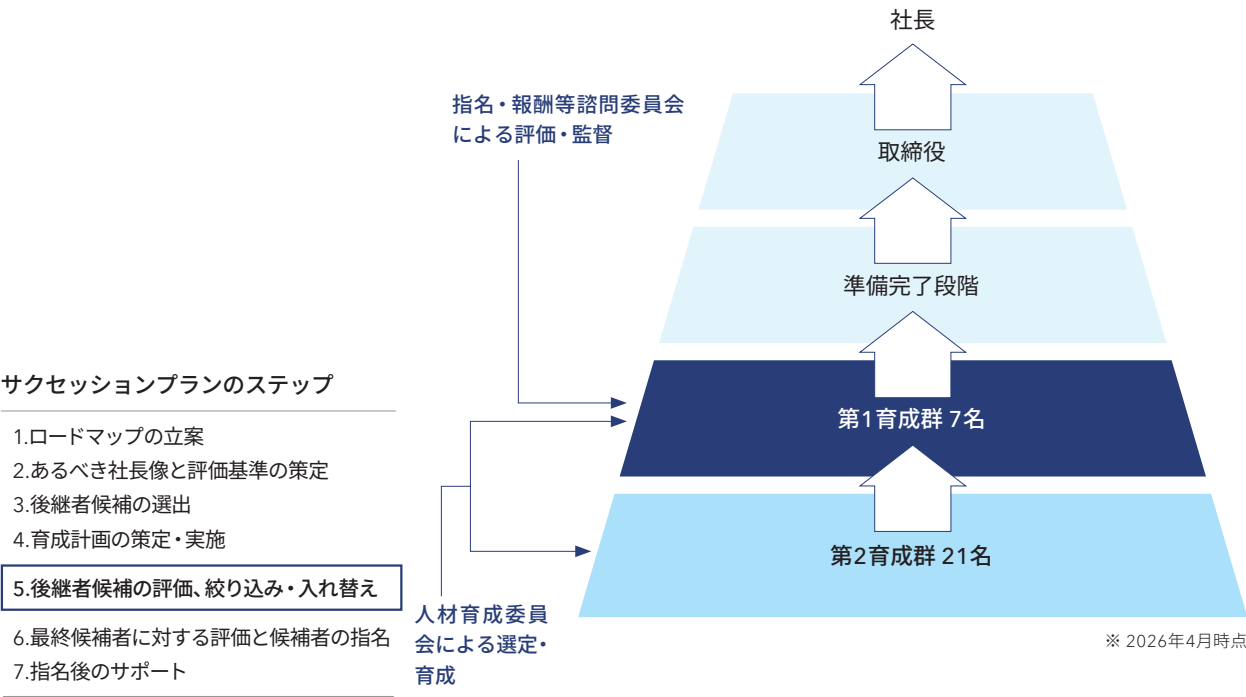
2026年4月期の主な議題

- 指名
- 取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基本方針
- 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。



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。

取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基本方針

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営の客観性・透明性を高め、取締役会の監督機能と実効性を確保することが重要であると考えています。その基盤となる経営人材の選任・解任プロセスをより明確か

つ公正なものとするため、取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基準や手続、代表取締役社長に求める能力・資質を定めた「取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基本方針」を2026年5月1日に制定しました。

基本方針の項目

1. 取締役の選任基準
2. 取締役の再任基準
3. 取締役の解任基準
4. 取締役の選・解任手続
5. 当社代表取締役社長に求められる能力と資質
6. 当社代表取締役社長の解職基準
7. 当社代表取締役社長の選・解職手続

取締役及び代表取締役社長の選解任に関する基本方針



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、取締役の選任基準をもとに、当社取締役会に新たな知見をもたらし、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

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
取締役	代表取締役社長 おおたに 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
	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）を通したエネルギー・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
監査役	たわらぎ とみこ 俵木 登美子	●	●			●			●		法務・コンプライアンス：厚生労働省医薬食品局安全対策課長、医薬品医療機器総合機構安全管理監の経験 ファーマシー事業：薬剤師、医薬品及び医療機器の適正使用に関する専門知見
	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、他上場会社社外監査役

※ 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。

役員報酬

中長期ビジョンの達成に向け、取締役が経営目標の達成により注力できる報酬体系が望まれるという株主・投資家からの意見を踏まえ、指名・報酬等諮問委員会で議論のうえ、2027年4月期以降の業績連動報酬のKPI等の見直しを実施しました。

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、美しさと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。

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。

	2026年4月期	2027年4月期以降
--	----------	------------

役員報酬の構成

取締役 (社外取締役を除く)	基本報酬 65% 賞与 25% 非金銭報酬 10%	基本報酬 59% 賞与 29% 非金銭報酬 12%
社外取締役	基本報酬 100%	基本報酬 100%

賞与の業績指標

財務指標		評価比重		評価比重
	連結売上高予算比	20%	連結売上高予算比	10%
	連結営業利益予算比	25%	連結営業利益予算比	30%
	連結営業利益前期比	25%	連結営業利益前期比	25%
	ROE	20%	ROE	25%

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)	5%	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%	従業員エンゲージメントスコア (サーベイ委託先企業が実施した全業種の平均に対する達成度)	5%

達成率と支給率

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、役位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、役位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。

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（2026年4月期）

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	229	165	38	25	6
監査役 (社外監査役を除く)	9	9	0	—	2
社外取締役	56	56	—	—	5
社外監査役	17	17	—	—	2

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、2025年4月末時点では、上場株式9銘柄を保有していました。2026年4月期は3銘柄を売却、M&Aによる取得会社が保有していた7銘柄が追加となり、2026年4月末時点で上場株式13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（2026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	13	1,869	1.2%
非上場株式	32	2,465	1.5%
投資事業組合	5	318	0.2%
合計	50	4,653	2.9%

役員一覧（2026年10月1日時点）

※ 所有する当社株式数は2026年6月30日時点

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：46年
所有する当社株式数：3,242千株
重要な兼職
—



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：3年
所有する当社株式数：1千株
重要な兼職
—



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：2年
所有する当社株式数：0千株
重要な兼職
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
公益財団法人柳井正財団理事



おおき まもる
大木 守
(1961年1月31日生)

常勤監査役

在任年数：1年
所有する当社株式数：2千株
重要な兼職
株式会社ア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：26年
所有する当社株式数：11千株
重要な兼職
株式会社アインファーマシーズ
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：8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
早稲田大学研究院教授



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：2年
所有する当社株式数：0千株
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



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：2年
所有する当社株式数：0千株
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
DX戦略管掌 兼
リテール運営統括本部長

在任年数：26年
所有する当社株式数：29千株
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



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：4年
所有する当社株式数：0千株
重要な兼職
白鷗大学教授
北海学園大学特任教授
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



たわらぎ とみこ
俵木 登美子
(1958年6月 22日生)

取締役

新任 社外 独立

在任年数：一年
所有する当社株式数：0千株
重要な兼職
一般社団法人くすりの適正使用協議会
理事長
株式会社大塚メディカルデバイス
社外取締役



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：2年
所有する当社株式数：0千株
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



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：12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：2年
所有する当社株式数：0千株
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



コンプライアンス

アイングループ行動規範

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規範」を定めています。良識と倫理観を持った企業活動を心がけること、お客さまへの深い思いやりをもって、健全な企業文化の維持に努めることを目的として、当社グループのすべての会社に適用されるあらゆるステークホルダーへの宣言としています。また、当社グループの具体的な行動・取り組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。

行動規範

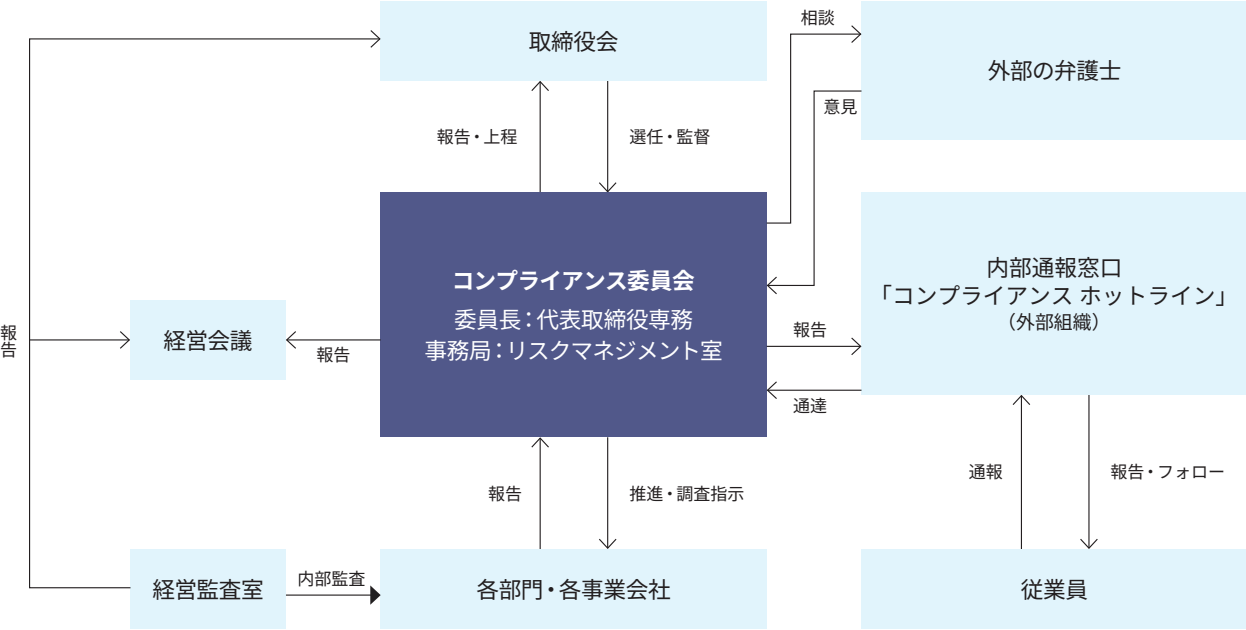
コンプライアンス推進行動計画

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回をめぐとして定期的開催する他、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、検討し、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、通報については、内部通報者保護の観点から、外部組織への委託により内部通報窓口「コンプライアンスホットライン」を設置しています。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、検討を行うこととしています。現在のコンプライアンス委員会は、委員長を代表取締役専務（業務サポート管掌）とし、副委員長を取締役（サステナビリティ推進本部長）、委員を代表取締役専務（委員長を除く）、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、委員長または副委員長が指定する役職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。

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。

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にて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	2026年4月期
通報件数	38件	41件	69件	117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規範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。
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

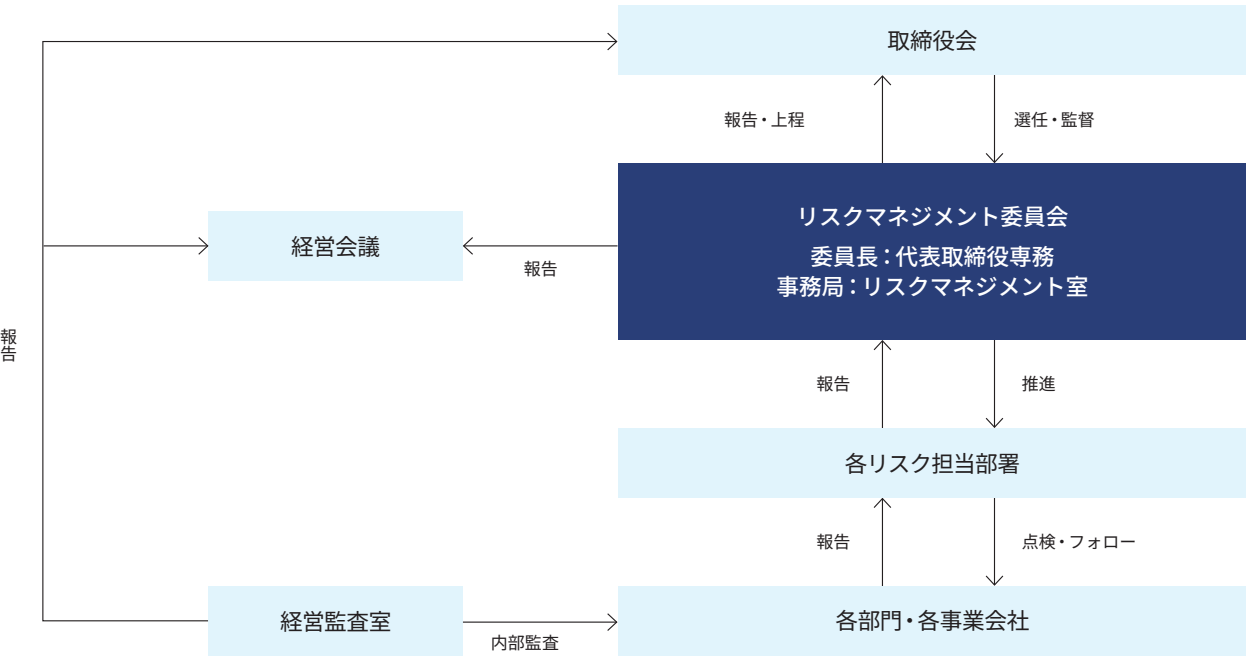
当社グループは、処方箋に基づき調剤を行う薬局を運営するファーマシー事業と、コスメを中心とした商品を販売するコスメティックストア「アインズ&トルペ」及び家具やインテリア雑貨を企画・製造・販売するライフスタイルショップ「Francfranc」を運営するリテール事業を主として展開しています。いずれも人々の健康や生活に関与していることから、社会的に重大な責務を負っていると認識し

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。

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回をめぐとして定期的に開催し、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専務（医薬運営統括管掌）とし、副委員長を取締役（サステナビリティ推進本部長）、委員をグループ会社社長や各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としています。

体制図



ています。

当社グループは、使命及び社会的責任を自覚し、自然災害の発生や法令・規則等違反・不祥事の発生等の緊急事態に際し、ステークホルダー（顧客・従業員・株主・地域社会等）に及ぼす影響や被害を最小化するとともに、適時的確な情報発信を通じて安心と信頼の回復に努めることを基本としています。

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。

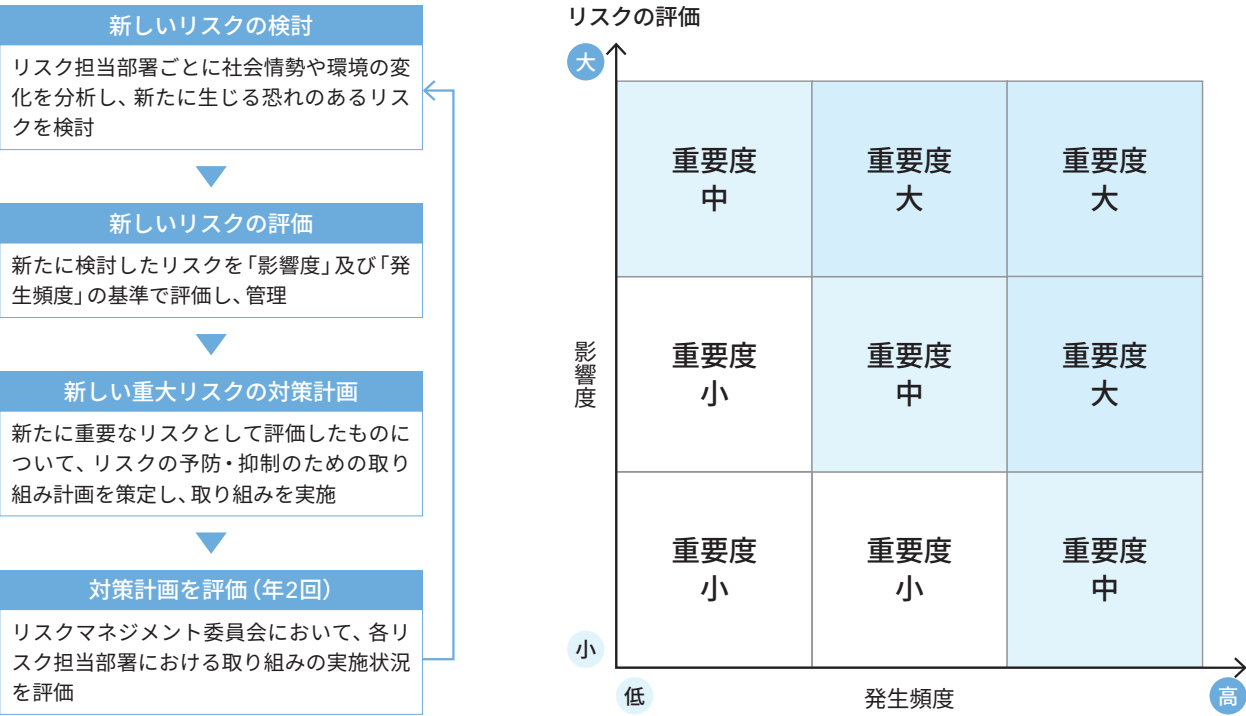
主要なリスクと対応

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	●業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。



11年財務・非財務サマリー

(百万円)	2016/4	2017/4	2018/4	2019/4	2020/4	2021/4	2022/4	2023/4	2024/4	2025/4	2026/4
年度：											
売上高	234,843	248,110	268,385	275,596	292,615	297,305	316,247	358,742	399,824	456,804	647,834
販売費及び一般管理費	23,915	27,529	28,370	29,295	30,793	35,222	34,832	37,694	39,090	57,565	79,045
営業利益	14,619	14,563	19,622	16,067	16,068	10,932	15,139	16,004	20,432	16,871	29,832
経常利益	15,158	15,080	20,129	16,637	16,822	12,649	16,041	17,064	21,377	18,080	28,414
親会社株主に帰属する当期純利益	7,917	7,949	10,567	9,029	9,179	6,697	7,092	9,234	11,401	9,261	17,264
設備投資	11,209	4,786	5,311	9,919	10,536	8,122	12,756	14,756	15,268	17,234	17,255
減価償却費	3,259	3,687	3,596	3,903	4,087	4,243	4,792	5,529	6,464	8,372	11,102
年度末：											
自己資本 ^{※1}	53,258	60,105	96,697	103,855	110,915	115,758	118,923	126,450	135,307	142,520	158,998
純資産	53,324	60,178	96,733	103,922	111,003	115,837	119,010	126,546	135,411	142,632	159,171
総資産	139,888	156,323	183,380	189,021	193,451	203,662	212,461	231,750	249,409	311,921	509,647
発行済株式数(株)(自己株式を除く)	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	35,149,921
薬局数(ファーマシー事業)	881	1,066	1,029	1,132	1,088	1,065	1,099	1,209	1,231	1,290	2,137
アインズ&トルペ店舗数(リテール事業)	52	52	48	54	63	69	78	78	81	95	106
Francfranc店舗数(リテール事業)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	165	163
1株当たり情報(¥)：											
当期純利益 ^{※2}	249.69	250.71	310.08	254.87	259.11	189.04	201.47	262.87	324.64	264.32	491.62
純資産 ^{※2}	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	4,523.45
年間配当金 ^{※2}	40.0	50.0	50.0	55.0	55.0	55.0	55.0	60.0	80.0	80.0	100.0
株式情報(4月30日の終値)(¥)：											
株価	5,340	7,720	7,300	8,840	6,030	6,070	5,840	5,640	5,970	5,525	5,647
経営指標(%)：											
売上高営業利益率	6.2	5.9	7.3	5.8	5.5	3.7	4.8	4.5	5.1	3.7	4.6
売上高当期純利益率 ^{※3}	3.4	3.2	3.9	3.3	3.1	2.3	2.2	2.6	2.9	2.0	2.7
ROA ^{※4}	6.2	5.4	6.2	4.8	4.8	3.4	3.4	4.2	4.7	3.3	4.2
ROE ^{※5}	15.6	14.0	13.5	9.0	8.5	5.9	6.0	7.5	8.7	6.7	11.5
自己資本比率	38.1	38.4	52.7	54.9	57.3	56.8	56.0	54.6	54.3	45.7	31.2
PBR	3.19	4.09	2.67	3.01	1.92	1.86	1.74	1.58	1.56	1.37	1.26
配当性向	16.0	19.9	16.1	21.6	21.2	29.1	27.3	22.8	24.6	30.3	20.3

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

サステナビリティデータ

	2023/4	2024/4	2025/4	2026/4
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)	19.2	20.3	23.7*	29.2
うちScope1 (千t-CO ₂)	1.1	1.3	1.5*	1.9
うちScope2 (千t-CO ₂)	18.0	18.9	22.2	27.3
Scope3 (千t-CO ₂)	656.9	810.7	963.3*	1,191.3
総エネルギー使用量 (TJ)	426.9	451.0	440.2	536.2
うち電気使用量 (TJ)	402.1	424.3	411.8	501.9
うち温水・冷水使用量 (TJ)	3.7	2.1	3.6	2.3
うち燃料使用量 (TJ)	20.9	22.6	24.7	31.9
CO ₂ 排出量原単位 (Scope1+Scope2) (t/億円 ※売上高)	5.4	5.1	5.2*	4.5
その他				
医療用医薬品の廃棄率 (%)	0.06	0.06	0.07	0.07
社会				
人権方針	有		人権方針	
雇用・人材活躍				
全社員数 (人)	14,147	15,114	18,300	25,397
うち男性 (人)	2,671	2,756	3,094	4,208
うち女性 (人)	11,476	12,358	15,206	21,189
うち薬剤師 (人)	6,331	6,478	6,786	10,446
うち外国籍 (人)	39	39	47	44
新卒採用者数 (人)	931	1,276	1,345	1,403
うち薬剤師 (人)	543	532	553	737
正社員平均年齢 (歳)	36.2	33.9	33.9	34.8
正社員離職率 (%)	8.2	7.8	7.9	7.1
うち薬剤師 (%)	7.0	7.5	7.9	6.3
定年後継続雇用割合 (%)	57.6	74.0	64.0	72.3
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 (%)	81.7	84.5	87.1	82.6
女性管理職比率 (%)	35.9	36.8	40.6	45.1

*2025年度のScope1及びScope3 (カテゴリ3) は、実績に誤りがあり修正しました。引き続きScope集計の精度のさらなる向上に取り組みます。

	2023/4	2024/4	2025/4	2026/4
社会				
産前産後休暇取得者 (人)	396	435	517	655
育児休業取得者 (人)	648	735	823	1,130
育児短時間勤務制度利用者 (人)	1,081	1,100	1,359	1,424
正社員1人当たり平均教育研修時間 (時間)	22	25	28.3	35.1
正社員1人当たり平均教育研修費 (円)	34,127	20,983	25,493	13,317
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)	5.2	6.1	7.2	8.6
労働災害度数率	0.00	0.39	0.66	0.53
ガバナンス				
取締役会の状況				
取締役の人数 (人)	12	11	11	11
うち独立社外取締役 (人)	4	4	5	5
うち女性取締役 (人)	3	4	4	4
女性取締役比率 (%)	25.0	36.4	36.4	36.4
開催回数 (回)	11	12	14	12
社外取締役の平均出席率 (%)	92.5	93.7	98.3	100
社外監査役の平均出席率 (%)	100	100	92.9	100
監査役会の状況				
監査役の人数 (人)	3	3	3	3
うち社外監査役 (人)	2	2	2	2
開催回数 (回)	12	12	13	13
社外監査役の平均出席率 (%)	100	100	96.2	100
役員報酬				
取締役及び監査役の報酬総額 (百万円)	253	260	279	312
うち社内取締役 (百万円)	214	216	212	229
うち社内監査役 (百万円)	7	7	8	9
うち社外取締役 (百万円)	19	22	42	56
うち社外監査役 (百万円)	12	13	15	17
指名・報酬等諮問委員会の状況				
開催回数 (平均出席率 %)	3 (100)	2 (100)	7 (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 %)	2 (97.2)	2 (94.5)	2 (91.0)	2 (85.7)

基本情報 (2026年4月末時点)

会社概要	株式情報	
商号	株主名簿管理人	発行済株式総数
株式会社アインホールディングス	みずほ信託銀行株式会社	35,428,212株 (自己株式を含む)
本社	上場市場	株主数
北海道札幌市白石区 東札幌5条2丁目4-30	東京証券取引所プライム市場、 札幌証券取引所	19,638名
設立	証券コード	
1969年8月	9627	
資本金	事業年度	
218 億94百万円	毎年5月1日から 翌年4月30日まで	
社員数	定時株主総会	
25,397人 (連結) (パート含む)	毎年7月開催	
事業内容	基準日	
薬局・コスメティックストア・ライフスタイルショップの経営、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	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	3,242	9.18
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)	2,221	6.29
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
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	893	2.53
野村證券株式会社	792	2.24

(注) 1. 上記大株主の状況は、2026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. 2026年5月8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2026年4月27日現在で5,911千株 (株券等保有割合 16.68%) の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当事業年度末時点における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。
4. 2026年2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、スブラウスグループ・インベストメント・マネジメント・リミテッドが2026年2月20日現在で2,077千株 (株券等保有割合 5.86%) の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当事業年度末時点における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。
5. 2026年5月12日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、野村證券株式会社他2社が2026年4月30日現在で1,797千株 (株券等保有割合 5.07%) の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当事業年度末時点における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。

ESG格付け

FTSE JPX Blossom Japan Index

業種を超えて環境・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



FTSE JPX Blossom Japan Index

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



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2026

FTSE JPX 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



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

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



CDP

CDPが2025年に実施した「気候変動」の調査において、Bスコアを取得



外部評価

健康経営

「健康経営優良法人2026 (大規模法人部門)」に認定



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





環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。