

**alfresa**  
アルフレッサ ホールディングス株式会社

お問い合わせ先  
アルフレッサ ホールディングス株式会社  
〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目1番3号  
TEL: 03-5219-5102 E-MAIL: ir@alfresa.com  
URL: <https://www.alfresa.com/>



この製品は、FSC® 認証材および管理原材料から作られています。

Printed in Japan

Fresh life for all.  
すべての人に、いきいきとした生活を。  
**alfresa group**

アルフレッサグループ  
統合報告書 2023

アルフレッサ  
ホールディングス株式会社



アルフレッサグループ  
**統合報告書 2023**

2023年3月期

アルフレッサグループの価値創造

- 1 ステークホルダーの皆様へ
- 2 価値観とビジョン
- 4 医薬品流通業界と  
医薬品卸に求められる機能
- 6 事業領域とビジネスモデル
- 8 価値創造の歩みと培ってきた強み
- 10 さらなる価値創造の展望

社長メッセージ

- 12 社長メッセージ

中長期戦略

- 18 アルフレッサグループ中長期ビジョン
- 22 サステナビリティ重要課題と  
22-24 中期経営計画の進捗
- 26 パフォーマンスハイライトと今後の見通し

事業戦略

- 28 医療用医薬品等卸売事業
- 32 セルフメディケーション卸売事業
- 34 医薬品等製造事業
- 36 医療関連事業
- 38 その他新規事業・海外事業
- 40 トータルサプライチェーンサービス

財務・資本戦略 / IT・DX 戦略

- 43 財務・資本戦略
- 47 IT・DX 推進

非財務戦略

- 50 アルフレッサグループの社会的使命
- 53 地域社会への貢献
- 54 地域医療への貢献
- 55 人財戦略
- 61 環境への取り組み
- 66 環境負荷低減への取り組み

ガバナンス

- 68 社外取締役座談会
- 72 コーポレートガバナンス
- 82 マネジメントチーム
- 85 株主や投資家等との対話
- 86 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

- 92 11カ年財務サマリー
- 94 財務状態の分析
- 96 連結財務諸表
  - 96 連結貸借対照表
  - 98 連結損益及び包括利益計算書
  - 99 連結株主資本等変動計算書
  - 100 連結キャッシュ・フロー計算書
- 102 会社概要
- 103 株式情報

編集方針

本統合報告書の編集にあたっては、以下のガイドラインおよび開示基準を参照しています。

- ・IFRS 財団の「統合報告フレームワーク」および「SASB スタンダード」
- ・経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話 ガイダンス」
- ・グローバル・レポーティング・イニシアティブの「GRI スタンダード」

なお、ESGに関する追加情報は当社Webサイトでも紹介していますので、併せてご覧ください。



コーポレートガバナンス

<https://alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/>

サステナビリティ

<https://www.alfresa.com/csr/>

ESG データ集

<https://www.alfresa.com/csr/report/>

対象範囲：アルフレッサグループ連結16社

アルフレッサ ホールディングス株式会社

【医療用医薬品等卸売事業】

- ・アルフレッサ株式会社
- ・四国アルフレッサ株式会社
- ・ティーエスアルフレッサ株式会社
- ・明祥株式会社
- ・株式会社琉薬
- ・東北アルフレッサ株式会社
- ・アルフレッサ メディカルサービス株式会社
- ・アルフレッサ 篠原化学株式会社
- ・エーエル プラス株式会社

【医薬品等製造事業】

- ・アルフレッサ ファーマ株式会社
- ・青島耐絲克医材有限公司
- ・アルフレッサ ファインケミカル株式会社

【医療関連事業】

- ・アポクリート株式会社

【情報システムの運用・保守および開発事業】

- ・アルフレッサ システム株式会社

【セルフメディケーション卸売事業】

- ・アルフレッサ ヘルスケア株式会社

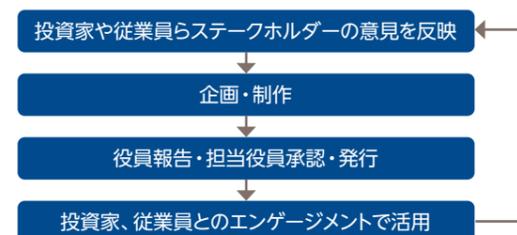
対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日

制作プロセス

当社グループでは統合報告書を用いて投資家と面談を行いご意見をいただいているほか、全グループ従業員にも配布し、意見・感想を集めています。これらエンゲージメントの結果を翌年の統合報告書の企画・制作に反映することで、内容の改善を継続的にを行っています。

また、統合報告書の内容は役員に報告し、コーポレートコミュニケーション担当役員承認を得た上で発行しています。



ヘルスケアコンソーシアム®の実現追求を目指して

アルフレッサ ホールディングス(株)はお陰様で、2023年9月29日に設立20周年を迎えることができました。2003年、(株)アズウェルと福神(株)が株式移転により医療用医薬品等卸売事業と医薬品等製造事業を柱とするアルフレッサホールディングス(株)を設立し、卸売事業の全国展開を目標に成長してまいりました。その後、セルフメディケーション卸売事業の再編や、製造事業の強化、調剤薬局事業の拡大、SPD事業の完全子会社化、研究用試薬卸売事業への参入等を手掛け、今日のアルフレッサグループに至っています。これまでグループの成長を支えてくださったすべての皆様に感謝申し上げます。

当社グループを取り巻く環境は、超高齢社会、労働人口減少、社会保障費の増加、技術革新・デジタル化、全国で進む「地域包括ケアシステム」など、急激に変化しています。

本報告書では、22-24 中期経営計画の先、2033年3月期までの方向性を示した「アルフレッサグループ中長期ビジョン」を中心に、理念体系で「めざす姿」として掲げた「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」を目指す活動を、様々な観点から包括的にご紹介しております。

アルフレッサグループのさらなる歩みをステークホルダーの皆様にご覧いただければ望外の喜びです。

荒川隆昭

## 価値観とビジョン

アルフレッサグループの理念体系とアルフレッサグループのサステナビリティ基本方針に基づき特定した8つのサステナビリティ重要課題にグループが一丸となって取り組み、2025年3月期までの22-24 中期経営計画、その先の2033年3月期までのアルフレッサグループ中長期ビジョンをマイルストーンとして、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®」を目指します。

### アルフレッサグループの理念体系

#### 私たちの 思い

すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします

#### 私たちの めざす姿

健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できる  
ヘルスケアコンソーシアム®をめざします

#### 私たちの 約束

安心

安全

誠実

- 私たちは、常に安心できる商品・サービスを提供し、お客さま満足度の向上に努めます
- 私たちは、個々の人格・個性を尊重し、働きやすい職場環境の維持向上に努めます
- 私たちは、健康に携わる企業グループとして企業価値を高めます
- 私たちは、公正かつ自由な競争による適正な取引を行います
- 私たちは、社会との積極的なコミュニケーションを図り、適時適切に情報を開示します
- 私たちは、事業活動を通じて地域社会に貢献します
- 私たちは、地球環境の保護に努めます

(注) ヘルスケアコンソーシアムはアルフレッサ ホールディングス(株)の登録商標です。

### アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針

アルフレッサ  
グループ  
環境方針

アルフレッサ  
グループ  
人権方針

アルフレッサ  
グループ  
ダイバーシティ  
方針

コーポレート  
ガバナンス  
ガイドライン

アルフレッサ  
グループ  
コンプライアンス  
ガイドライン

#### サステナビリティ重要課題

- 1 製品・サービスの品質向上
- 2 価値創造/イノベーション
- 3 環境保全
- 4 地域社会への貢献
- 5 人財の活躍推進
- 6 コンプライアンス
- 7 リスクマネジメント
- 8 コーポレートガバナンス

#### なりたい姿(長期目標)

健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できる  
ヘルスケアコンソーシアム®の実現

#### 中長期ビジョン

ヘルスケアコンソーシアム®の実現追求とB/Sコントロールによる  
資本効率の改善によって中長期的に企業価値を向上

#### 22-24 中期経営計画

#### 未来への躍進

～進化するヘルスケアコンソーシアム®～

1. 『事業モデルの強化』と『新たな価値の創造』
2. 『グループ一体となった取り組み』による地域の健康・医療への貢献
3. 『環境保全への取り組み等』を通じたサステナブル社会への貢献
4. 『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進
5. 『コンプライアンス』を最重要とする企業風土の醸成



# 医薬品流通業界と医薬品卸に求められる機能

アルフレッサグループは、毛細血管型流通とも呼ばれる強固な医療用医薬品流通ネットワークを築いてきました。医療の進展や社会環境の変化に合わせて機能を進化させ、これからも必要な時に、必要な医薬品等を、必要な場所へ届けていきます。



## 日本の人口構造と社会保障費

日本の社会保障制度は、受益(給付)と負担の対応関係が本来明確な社会保険方式をとりながら、公費負担に相当程度依存しています。特に近年、後期高齢者医療・介護給付費の増加に伴い、公費負担への依存度が著しく増しています。このため社会保障関係費の増加を高齢化による増加分に収める取り組みが進められています。医療においては、効率的で質の高い医療提供体制の整備が進められ、また薬剤費の見直し等が求められています。



## 日本の医薬品流通の仕組み

医薬品には医師が交付する処方箋や指示等によって使用される「医療用医薬品」と、大衆薬や市販薬と言われる、薬局等で購入できる「一般用医薬品(OTC医薬品)」があります。医薬品卸が取り扱う医薬品の約96%は医療用医薬品で、そのほぼすべて(後発医薬品の一部を除く)を、医薬品卸が製薬企業から仕入れ、医療機関等にお届けしています。また、一般用医薬品についても医薬品卸が流通の大部分を担い、薬局等へお届けしています。医薬品卸は日本の医薬品流通のインフラを支えています。

(注) 出典: 医薬品卸連ガイド2023年度版



## 薬価基準制度と市場実勢価格

薬価基準制度とは、保険医療に使用できる医薬品の品目とその公定価格(薬価)を国が定める制度のことです。医療機関が診療報酬請求を、あるいは調剤薬局が調剤報酬請求を行う際の薬剤料は、この薬価基準で定められた価格で算定します。2021年4月より中間年改定が導入され、薬価改定は実質的に毎年実施されることとなりました。これは市場実勢価格(実際の納入価)を薬価に適時反映させ、薬価と市場実勢価格の乖離を縮小させるためのものです。



## 医療用医薬品卸売事業者の利益構造

納入価と仕切価の差額である一次売差と製薬企業等から卸に支払われるリベート<sup>\*2</sup>やアローワンス<sup>\*3</sup>、情報提供料等<sup>\*4</sup>が卸の利益となります。医療用医薬品卸では一次売差マイナス<sup>\*5</sup>が続いています。

<sup>\*2</sup> リベート: 取引量や仕入代金の支払条件、納入方法等に応じて行われる値引きや割り戻しのこと  
<sup>\*3</sup> アローワンス: 販売促進にかかる報奨金のこと  
<sup>\*4</sup> 情報提供料等: 販売実績情報の提供料のほか、商品回収手数料、市販後調査委託料等のこと  
<sup>\*5</sup> 一次売差マイナス: 納入価が仕切価よりも低い(逆ざや)状況



## 業界特有の慣習と流通改善ガイドライン

一次売差マイナスの解消、未妥結・仮納入<sup>\*6</sup>の改善、単品単価取引<sup>\*7</sup>の推進といった医療用医薬品流通における課題に対し、国が主導して流通改善の取り組みを加速するため、2018年に「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン」が作成され、2022年1月に改訂されました。流通関係者はこのガイドライン遵守を推進しています。

<sup>\*6</sup> 未妥結・仮納入: 納入価が決まらないまま医療機関等に納入する商取引  
<sup>\*7</sup> 単品単価取引: 複数の品目を総価で交渉したり値引きする「総価取引」等の慣行を是正するため、個々の医薬品ごとに納入価を決め取引すること

## 普遍的に求められる機能

### 適時に医薬品等を必要な場所にお届けする

平時はもちろんのこと災害やパンデミックの発生時においても、生命関連商品である医薬品の供給は決して止めることができません。全国各地の医療機関等に対して、医薬品等を安定供給できる体制を構築できていることが必要です。

### 厳格に医薬品等の品質を管理する

医薬品は生命関連商品であることから、流通過程において厳格な品質管理が求められています。医薬品の適正流通に関する国際基準であるPIC/S GDP<sup>\*1</sup>に対応し、例えば夏期だけではなく冬期においても一定の温度帯に維持する厳格な温度管理が求められています。

<sup>\*1</sup> PIC/S GDP: 医薬品の流通過程における完全性を保証するために適切な手法を定めた国際的なガイドライン

### 製薬企業と医療機関の間をつなぐ

製薬企業でつくられた生命関連商品である医薬品等を、安心・安全・誠実に医療機関にお届けするために、医薬品卸は様々な役割を果たしています。患者様に合った有効性・安全性の高い医薬品等の提案、全国ネットワークによる販売と流通、および製薬企業や医療機関等への情報提供などです。

### 医薬品等の価値を踏まえて販売する

医薬品の市場実勢価格を薬価に適時反映させ、薬価と市場実勢価格の乖離をなくしていくためにも、製薬企業が開発された貴重な医薬品の個々の価値に基づき、適正な価格での販売を行う必要があります。

## これからの医薬品卸に求められる機能

### 新たなモダリティに対応する

近年、核酸医薬、細胞治療薬、遺伝子治療薬等、様々な新規モダリティによる医薬品の実用化が進んでいます。治療薬だけではなく病気のリスクの遺伝的傾向を診断するなど、検査法も進化し、より専門性の高い個別化医療、すなわち少量多品種の医薬品を流通させるなどの機能が必要です。

### 患者様を取り巻く医療従事者をつなぐ

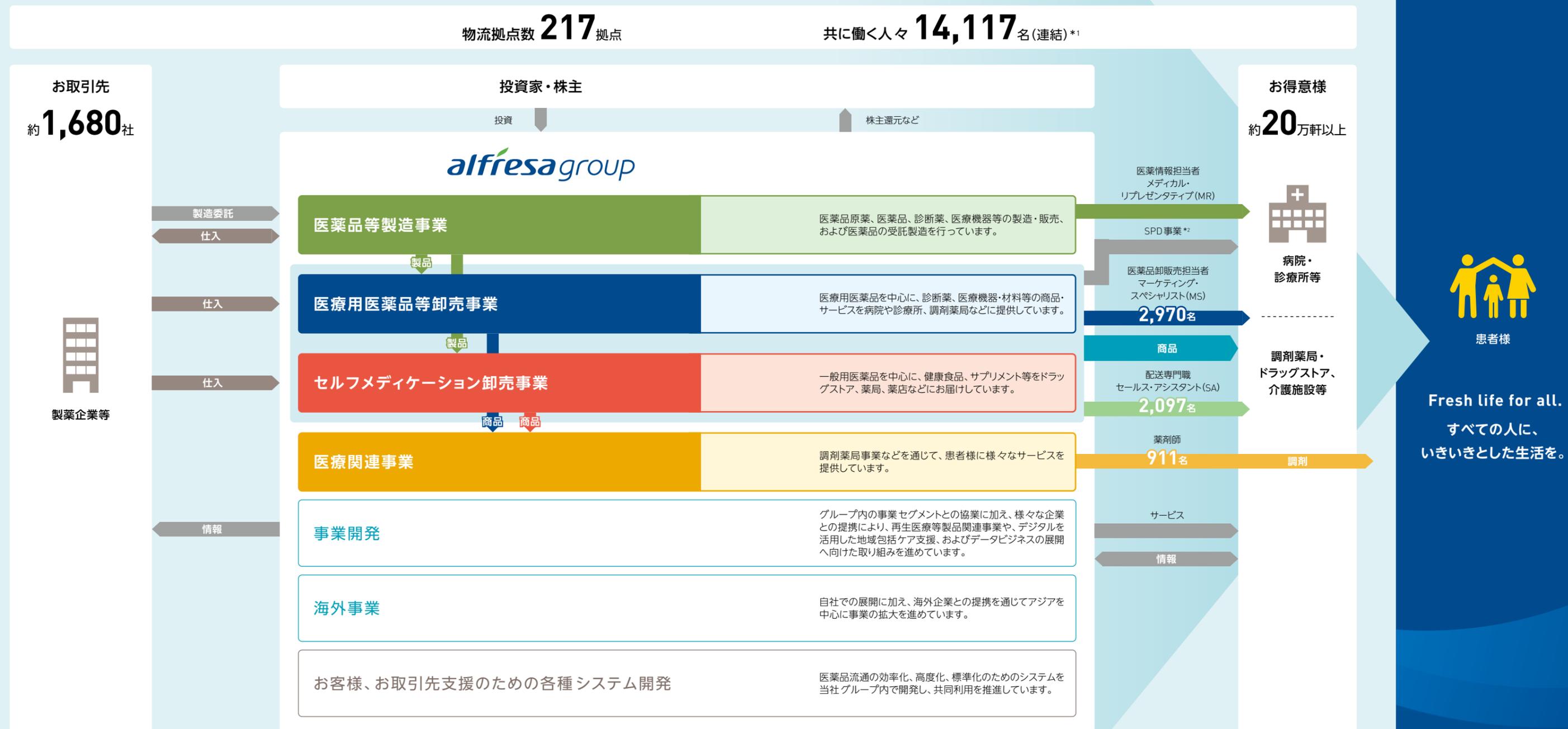
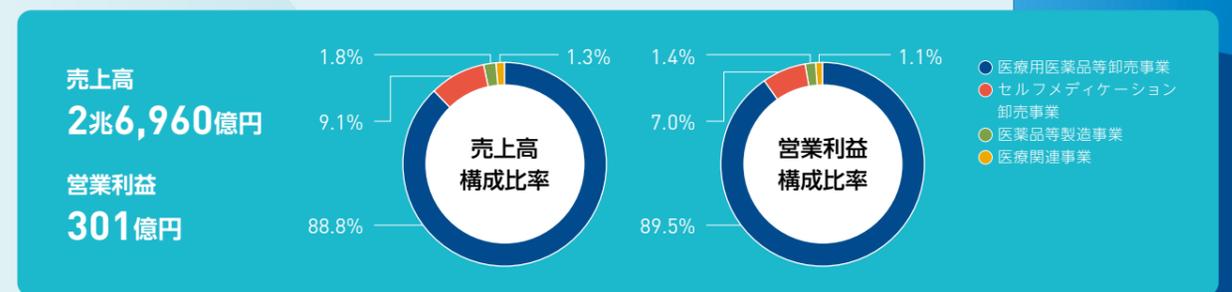
医療や介護、生活支援などのサービスを一体的に提供する地域包括ケアシステムの構築が各地域で進められています。要介護状態となっても人生の最期まで住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けられる体制を下支えするために、地域の病院や診療所、調剤薬局、介護関係や周辺職種などの医療従事者をつなぐ活動が求められています。

### 患者様の医療アクセスを向上する

地域包括ケアシステムや医療のデジタル化の進展に伴い、患者様宅への医薬品配送の需要が大きくなることが想定されます。加えて希少疾病の治療薬開発も進み、これまでに有効な治療法が無くても困りの患者様を治療につなげるサポートなども求められます。

# 事業領域とビジネスモデル

病院や調剤薬局等で処方あるいは調剤される医薬品をはじめとする医療関連商品は、人々の健康や生命の維持に欠かすことはできません。アルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業を中心に、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営等の各事業領域で、日本の社会インフラである医薬品サプライチェーンをグループ一体となって支えています。事業ポートフォリオの拡大と変革を通じ、健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®をめざします。



\*1 パート・派遣社員数(年間平均人員2,345名)を含む  
数値は2023年3月末時点  
\*2 SPD(Supply Processing & Distribution): 病院内物流の受託事業

# 価値創造の歩みと培ってきた強み

アルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業と医薬品等製造事業を有するグループとして発足し、医療用医薬品等卸売事業の全国展開を目標に、統合と合併を経て成長してきました。その後、セルフメディケーション卸売事業の再編や製造事業の強化、調剤薬局事業、SPD事業の完全子会社化、診断薬卸売事業のネットワーク拡大などを手掛け、今日のアルフレッサグループに至っています。

医療用医薬品卸  
売上 **No.1**

## グループ設立前の母体となった企業 (一部のみの)の変遷

- 1918年  
ココヤ薬局
- 1948年  
昭和薬品(株) [愛知県]
- (株)アズウェル
- 1952年  
日本商事(株) [大阪府]
- 1920年  
中島茂商店
- 1964年  
福神(株) [東京都]
- 1938年  
福神薬局



## アルフレッサグループの歩み

### ～2003年9月

#### 医薬品卸売の流通体制の形成

医薬品は生命関連商品として、必要とされる場所に適時に納入しなければならない事情から、多くは特定の医薬品メーカーの代理店として発足し、長い年月をかけて地域に根差した医薬品卸売の流通体制が形成されました。

### 2003年9月

#### アルフレッサ ホールディングス(株) 誕生

関東を基盤とする福神(株)と東海、関西を基盤とする(株)アズウェルの共同持株会社としてアルフレッサ ホールディングス(株)は設立されました。お客様の求める商品、サービスを提供することで、人々の健康に貢献する次世代の医薬品卸売企業グループを目指し、ヘルスケアコンソーシアム®構想を経営方針に掲げて歩み始めました。

### 2009年3月

#### 医療用医薬品卸売上 No.1\*のグループに

ヘルスケアコンソーシアム®構想を掲げ、志を同じくする地域の有力企業がアルフレッサグループに参画しました。全国流通網を構築し、遂に医療用医薬品卸売上 No.1となりました。2011年の東日本大震災では、医薬品の安定供給の社会的使命を果たしました。

\*2 出典: 社内資料

### ～現在

#### 健康・医療関連領域へ拡大

グループ全体で製造、卸売、リテールにわたる医薬品等のサプライチェーンを構築し、変化する市場やお客様のニーズにお応えしています。また、グループ外の異業種企業との連携・協力関係を構築し、事業領域の拡大を進め、新しい付加価値サービスの創出に取り組んでいます。

## 医療用医薬品等卸売事業において培ってきた強み

### 高機能な物流インフラ

アルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業における約1,000社のお取引先から約35万SKU\*の商品を仕入れるとともに、人口の多い都府県にある16の物流センター、および医療機関が密集する都市部にある4つの都市型医薬品センターを構築しています。平時はもちろん有事においても全国の医療機関へ安心、安全、高品質に医薬品等をお届けする全国ネットワークを整備しています。

\*1 SKU (Stock Keeping Unit): 商品の受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位

- 全国209の物流拠点による安定供給体制
  - 全国16か所の大規模物流センター
  - 全国4か所の都市型医薬品センター
  - 全国9か所の再生医療等製品保管庫
  - 東西2か所の再生医療流通ステーション
- \* 医療用医薬品等卸売事業の数値

### 豊富な人的資本

アルフレッサグループで共に働く人々は、社会インフラを支える使命感を持って入社し、キャリアを積む過程においてその使命感をさらに高めます。医療用医薬品等卸売事業に携わる約2,800名のMS\*は、医療機関をはじめとするお客様とリアル、もしくはオンライン等のリモートで提案営業活動を行うなど、強固な接点を持っています。また、MSのうち2,000名以上が、医療経営士の資格を取得し、地域医療構想の実現を支えすべく、医療従事者や患者様とその家族をつなぐ活動を牽引しています。医薬品等の安定供給については、約2,000名のSA(配送専門職)が支えています。

\*3 MS (Marketing Specialist): マーケティング・スペシャリスト。医薬品の卸売における専門知識を持った営業員

- 約2,800名のMS(マーケティングスペシャリスト)
- 2,000名を超える医療経営士
- 2,000名を超えるセールスアシスタント

### お取引先との強固な信頼関係

医療機関および製薬企業等のお取引先との強固な信頼関係は、アルフレッサグループの強みです。MSを接点とした長きにわたるお取引と強い信頼関係を基盤に、医療用医薬品等卸売事業における国内No.1の売上シェアを持つ企業グループとなっています。多数のお取引先との信頼関係は、アルフレッサグループの持つ様々な機能によるものです。例えば、全国販売ネットワーク、医薬品等の提案、商品価値に応じた適正価格販売、高品質のロジスティクス、およびお取引先への情報提供などの機能です。

- 国内No.1の売上シェア
- 16万軒以上のお客様
- 医療用医薬品等卸売事業における約1,000社の取引メーカー

## さらなる価値創造の展望

医療用医薬品等卸売事業の強みである、お取引先との強固な信頼関係、高機能な物流インフラ、豊富な人的資本を価値創造の源泉に、基盤事業の強化、成長事業の育成、新規事業の開発を行い、デジタイゼーション、デジタルイゼーション、そしてデジタルトランスフォーメーションを展開することで、グループ全体で構築している医薬品等のサプライチェーンの機能をトータルに活用したトータルサプライチェーンサービスを強化、拡大していきます。

そして、患者様、医療従事者・医療機関、地域社会、国内外の企業に貢献する社会価値の創造につなげていきます。

### 価値創造の源泉

#### お取引先との強固な信頼関係

製薬企業等のお取引先との強固な信頼関係により、あらゆる製品やサービスを医療機関・調剤薬局をはじめとする全国のお得意様にお届けすることが可能です。医療用医薬品等卸売事業では、国内No. 1の売上シェアとなっています。

これからお取引先やお得意様へ選ばれ続けるため、物流インフラの機能向上に加え、豊富な人的資本を活かし、お取引先やお得意様の課題解決に貢献する取り組みを進めていきます。

#### 高機能な物流インフラ

生命関連商品である医薬品等を流通する社会インフラとして、医療機関に近い立地に物流拠点をもち、かつ必要で十分な在庫を保有し、温度管理等を徹底しつつ医薬品等を安心・安全・誠実に、医療機関や患者様にお届けしています。

今後も機能の拡充を継続していくことで、新たなモダリティや、今後ますます進んでいく個別化医療による少量多品種の医薬品流通に対応していきます。

#### 豊富な人的資本

医療用医薬品等卸売事業の約2,800名のMSが、約2,000名のSAと医薬品等の安定供給を継続して支えるとともに、新たな価値を提供してお得意様である医療機関やお取引先の製薬企業に貢献していきます。

デジタル技術を活用し、医師の業務負担軽減など、多忙な医療現場の業務効率化への貢献や、医療経営士資格を持つMS等による医療、介護および生活者をつなぐ活動、医療従事者が患者様の治療により一層注力できるよう製薬企業のMR\*から医師への情報提供および医療従事者同士のコミュニケーションの場の提供など、人財が価値を拡充して提供していきます。

\* MR (Medical Representative): 医師や薬剤師に医薬品の情報の提供、収集、伝達を行う製薬企業の営業担当者

### トータル サプライチェーン サービスの強化・拡大

#### 基盤事業の強化

- 医療用医薬品等卸売事業
- セルフメディケーション卸売事業
- 医薬品等製造事業
- 調剤薬局事業

#### 成長事業の育成

- メディカル品
- セルフサプリメント
- SP商品
- ニューチャネル
- 医薬品等製造受託
- 新規開発医薬品
- PMS事業など

#### 新規事業の開発

- 再生医療
- ヘルステック、データビジネス
- 医療周辺事業
- 調剤センター事業

#### DXの展開

#### 医療従事者・医療機関、 地域社会

##### 地域医療への貢献

医療用医薬品等卸売事業のリアルの営業機能とデジタルツールを組み合わせ、医療従事者の働き方改革や医療機関の経営効率化を図ります。デジタルツールを活用した「つなぐ」活動を推進し地域包括ケアシステムなどへ貢献していきます。

#### 患者様

##### 健康寿命の延伸

患者様のライフジャーニーのあらゆる局面において、必要な製品・サービスを、適時、適切にお届けすることで医薬品アクセスを向上させ、患者様の治療、健康、予防、そしてQOL\*の向上へ貢献し、健康寿命の延伸につなげていきます。

\* QOL (Quality of life): 患者様の身体的な苦痛の軽減、精神的、社会的活動を含めた総合的な活力、生きがい、満足度

#### 国内外の企業

##### ヘルスケア・ イノベーションによる貢献

国内外の研究開発型企業等へ製造、流通、および新たなサービスを提供することにより、製薬企業が創業に経営資源を集中できる環境を実現します。患者様にとっては新たな治療の選択肢が広がることにつながります。

### なりたい姿

「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」に向けて、「人々のライフジャーニーに寄り添い、医療・健康分野において『製造機能』『卸・流通機能』『かかりつけ薬局機能』『情報提供機能』を最大限発揮できる企業グループ」を目指します。

## 社長メッセージ

ヘルスケアコンソーシアム®を追求し、  
中長期的な企業価値向上を図っていきます

### 20年の歩みを振り返って

アルフレッサ ホールディングス(株)は2023年9月に、設立20周年を迎えました。これまでの成長を支えていただいたすべてのステークホルダーの皆様に心より感謝申し上げます。

グループ設立4年後の2007年に、私が務めていたシーエス薬品(株)がグループに参画し、当社の取締役を拝命することになりました。取締役会に初めて参加した時に感じた、グループの医薬品卸企業の大先輩方が集まって議論し、生み出されていた熱量は今でも鮮明に覚えています。その後、医療用医薬品卸のみならず、セルフメディケーション卸、医薬品製造、調剤薬局と、全国から様々な事業会社がグループ入りし、売上規模が約1兆円から2兆7,000億円近くに成長し、事業領域も広がりました。まさにヘルスケアコンソーシアム®が形づくられてきた20年だったと言えます。

2019年のアルフレッサ(株)への独占禁止法違反の疑いによる公正取引委員会の立ち入り検査を受け、経営体制の刷新の真っ只中で私が代表取締役社長に就いたのが2020年6月でした。同年は新型コロナウイルス感染拡大が始まった年で、さらに翌年には薬価の中間年改定も始まるなど、逆風の強い3年間でしたが、いくつかの体制強化を図ることができました。一つは、各セグメント内における事業統合です。セルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、調剤薬局事業それぞれのグループ内事業統合を進め、経営効率を向上させてきました。また、医療用医薬品等卸売事業も、流

アルフレッサ ホールディングス(株)  
代表取締役社長

荒川 隆治

## 社長メッセージ

通改善ガイドラインなどへの対応のために一層のグループガバナンスの強化を図り、医薬品流通業界の課題に取り組んできました。さらに、ヘルステックや創薬のベンチャー企業への投資も積極的に行ってきました。当社グループを取り巻く環境の急激な変化に対応するために、有望な社外パートナーとの連携は今や不可欠であると考えています。

また、変化への対応という観点では、サステナビリティに関する各種方針やガイドラインの策定とそれに伴う取り組

みも大きく前進しました。サステナビリティ基本方針をはじめ、ダイバーシティ方針、環境方針、人権方針の制定を行い、2022年からはTCFDの開示に着手しました。私は、サステナビリティの取り組みが実践されてこそ、グループ理念体系の私たちの思い「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」が体現されると信じており、この3年間でその体制を整えられたことは、今後のアルフレッサグループの持続的な成長の礎の一つになると考えています。

### 「アルフレッサグループ中長期ビジョン」策定の経緯

私たちを取り巻く環境は、薬価の中間年改定実施や物流費をはじめとしたコストの上昇など、急激に変化しています。この激しい変化に対応していかなければ、当社グループは生き残ることができないと強い危機感を持っています。

そのような中において、今後も中長期的に企業価値の向上を目指すべく、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」を策定し、2023年5月に発表しました。「アルフレッサグループ中長期ビジョン」は「中期経営計画」よりも長期の視点に立って、当社の企業価値向上に向けた成長ストーリーをより明確に伝えるため、10年後、すなわち2033年3月期までの目標値を具体化したものです。私たちの経営の原点であ

る「企業理念」を最上位に置き、「サステナビリティ基本方針」のもと、「当社のなりたい姿(長期目標)」に整合するものとして位置づけました。策定の背景には、2020年以降PBRが1倍を切っているという、当社グループに対する株式市場の評価への問題意識がありますが、魅力ある成長戦略の策定と実行を通じて私たちが進むべき方向性をより明確にし、収益水準の回復に向けた対応を行うとともに、さらなる資本効率向上に向けたB/S(貸借対照表)コントロールの強化が重要になると考え、環境変化を踏まえた基盤事業および成長・新規事業の利益拡大と、最適資本構成を見据えた財務・資本戦略の策定に至りました。

### これまで培った基盤を活かして成長事業と新規事業を育成する

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」では売上高4兆円、営業利益700億円以上、ROE8%以上を2033年3月期までの目標とし、その達成に向けて、事業戦略によるヘルスケアコンソーシアム®の実現追求と、B/Sコントロールによる資本効率の向上を推進していきます。財務戦略の策定においては、PBRをPERとROEに分解し、PERは当社を含む医療用医薬品卸業界の成長期待が低く、ROEは近年の業績が低収益かつB/Sに資本効率性の改善余地があることが、それぞれ低迷を招いている主な要因であるという分析に基づいています。以下に、戦略の詳細をご説明します。

事業戦略では、医療用医薬品等卸売事業をはじめとする基盤事業の収益性を強化するとともに、医薬品等の製造か

ら卸売、調剤薬局にわたるトータルサプライチェーンを有する当社グループの強みを活かした成長事業・新規事業の収益拡大により、利益成長を図ります。基盤事業においては、お取引先である製薬企業から選ばれ続けることがより重要になっています。そのため、医薬品の適正流通に関する国際基準であるPIC/S GDPに対応したロジスティクスネットワークの構築などを一層強化していきます。一方で、お得意様である医療機関から選ばれ続けることも大切です。そのために大きな武器になると考えているのが、2022年11月に設立した(株)ゲッカワークスが提供している医師向け会員制Webサービスの「ドクシル」です。「ドクシル」は、日本国内において持続可能な質の高い医療を提供し続け



るために医師が情報や知識を共有することのできるサービスです。このプラットフォームをご利用いただくことで、今まで知り合うことのなかった医師同士が知り合うことができ、医療の質と患者様へのケア、医師の業務効率などが向上し、今までにない利便性をもたらすことができると期待されています。多くの患者様が救われる可能性のあるデータに関するサービスを展開することで、地域医療連携に貢献し、医療機関における当社グループのマインドシェアをさらに向上させていきたいと考えています。

薬価の中間年改定、すなわち実質的な毎年改定によって、従来の医療用医薬品卸のビジネスモデルでは利益率の向上は困難になっています。引き続き流通改善に取り組み、適正価格での販売による利益確保を目指すものの、大幅な改善は難しい状況が続くと予想されます。そのため、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」で掲げる目標を達成するためには成長事業の育成および新規事業の開発が不可欠です。成長事業には、医薬品等製造事業の臨床試験の受託から高薬理活性製剤も含めた製造受託や医薬品の開発、医療用医薬品等卸売事業のメディカル品やPMS\*1、セルフメディケーション卸売事業のセルフプリベンション(SP)商品などを位置づけており、2023年3月期時点で約2,500億円である売上高を、2033年3月期までに8,500億円へ拡大することを目指します。特に7年ほど前から注力してきた、診断薬や医療機器等のメディカル品は市場が伸びており、

着実に収益の柱に育ちつつあります。これら成長事業の育成が中長期ビジョン実現の鍵を握っています。

新規事業においては、先述の(株)ゲッカワークスの取り組みを含めたヘルステック、データビジネスに加えて、再生医療サプライチェーンサービス、調剤センター事業などを開発・育成し、2033年3月期に1,500億円規模の売上高を目指します。この中でも再生医療サプライチェーンサービスには将来に向けてとりわけ大きな期待を持って取り組んでいます。2030年には国内で8,500億円にまで拡大すると言われている再生医療等製品市場\*2において、製造機能に加えて、必要とする患者様を把握した上で確実に医療機関に届けることのできる流通機能を有する当社グループは、重要な役割を担えるものと考えています。このような環境分析を踏まえ、2022年4月に「細胞の抽出・加工」から「再生医療等製品の製造」までの事業を行うことを目指したセルリソーシズ(株)を立ち上げました。また、2023年4月には、アルフレッサホールディングス(株)に「トータルサプライチェーンサービス企画推進部」と、その部内に「再生医療事業企画開発室」を新設しました。トータルサプライチェーンサービスとは、再生医療等製品を含む医薬品の導入・開発、製造から物流・販売、市販後調査までを、グループ一体となつて一気通貫で提供する当社グループ独自のサービスです。日本国内における再生医療等製品のマスターセルを安定供給し創薬を行う製薬企業をサポートするとともに、大

## 社長メッセージ

手製薬企業やスタートアップ企業などのパートナーとの連携を広げ、患者様に再生医療等製品を生産しお届けするサプライチェーンの構築を進めます。また、規制緩和が進んだ場合には、調剤センター事業も当社グループの物流ノウハウを活かすことでお客様である調剤薬局へ貢献することができる有望な分野の一つであると考えています。

これら成長事業と新規事業は、医療用医薬品等卸売事業で培ってきた医療用医薬品卸売上シェアNo.1の信頼関係があってこそ、大きく育て、伸ばすことができるものです。こうした強みを医療用医薬品等卸売事業のセグメントを超えてグループ事業全体に波及させ、さらにデジタルトランスフォーメーション(DX)も掛け合わせて展開し、トータルサプライチェーンサービスを強化していきます。

一方の財務・資本戦略では、22-24 中期経営計画期間においてDOE(純資産配当率)2.4%以上を維持し、以後も段階的に向上させる方針です。医薬品を安定供給するという私たちの役割を完全に果たすために財務健全性を確保しつつ、今後はROE8%以上という目標を見据え、自己株式

取得の機動的な実施に加えて負債の活用による資金調達も検討し、資本構成の最適化を図っていきます。投資家の皆様との対話を重ねながら、財務健全性と資本効率性の最適なバランスを模索していく考えです。

\*1 PMS(Post Marketing Surveillance):医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための調査  
\*2 出典:Arthur D. Little Japan  
「2019年度再生医療・遺伝子治療の市場調査業務 最終報告書」



### 中期経営計画1年目は順調に進捗したものの、さらなるスピードアップが必要

一方、足元で取り組みを進めている22-24 中期経営計画の初年度である2023年3月期は、特に医療用医薬品等卸売事業のメディカル品の需要拡大があり、売上高は前期比4.3%増の2兆6,960億円、営業利益は同3.6%増の301億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益が前期よりも減少したほか、投資有価証券評価損および独占禁止法関連損失引当金繰入額の計上等により、同19.9%減の257億86百万円となりました。1年目としてはまずまず計画通りに進捗したと評価していますが、やはり中間年薬価改定の影響は大きく、営業利益率は2025年3月期目標の1.5%に対して1.12%の水準にあるため、本中期経営計画のグループ経営方針「事業モデルの強化」と「新たな価値の創造」をよりスピードアップさせる所存です。2023年4月にアルフレッサ ホールディングス(株)の機構改革を行い、先ほど述べた「トータルサプライチェーンサービス企画推進部」に加えて、「グループ医療卸事業統括部」を新たに設け、医療用医薬品等卸売事業の一層の総合力強化を図ることとしました。

2023年3月期に実現させたこととしましては、医療用医薬品等卸売事業において(株)宮崎温仙堂商店を完全子会社としてグループに迎え入れたことが挙げられます。これにより、九州エリアにおけるシェアの拡大や大規模災害等の対応力向上を通じた地域医療への貢献を行います。医薬品等製造事業においては2023年4月に医薬品の製造・販売に加え、診断薬・医療機器・医薬品原材料の製造・輸出入・販売に強みを持つアルフレッサファーマ(株)と医薬品・医薬部外品等の受託製造に強みを持つサンノーバ(株)が合併しました。効率性の向上、受託営業体制の強化、および戦略投資の実行を通じて、医薬品や医療機器等の製造販売および製造受託分野においてさらなる顧客満足度追求します。新規事業においては、先述した(株)ゲツカワークスならびにセルリソーシズ(株)の立ち上げや、セルリソーシズ(株)がテラファーマ(株)から再生医療等製品の製造事業の譲受を行うなど、大きな一歩を踏み出すことができました。

近年の後発医薬品の供給体制の混乱に伴う、MS\*3などの現場を支える社員の負担軽減も急務です。DXを駆使した営業改革による改善を行っていきます。現在日々の営業活動に必要なお客様情報や行動タスク、注意喚起情報等を集約し可視化するシステムである「営業ダッシュボード」

### コンプライアンスを徹底しつつ、社会インフラとしての使命を果たす

私たちは電気やガス、水道と同じように、医薬品を安定供給するという、国民の健康を守るために不可欠な社会インフラの一翼を担っています。この使命は、いつの時代においても変わることはなく、グループ理念体系にある私たちの思いに通じるものです。一方、私たちのめざす姿は、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」です。ヘルスケアコンソーシアム®とは、いつか完成されるものではなく、社会の変化や患者様、お客様、お取引先のニーズに合わせて、常に進化し続けるべきものだと私は考えています。

また、私が今後も変わらず守っていきたいのは「人間大事」というポリシーです。当社グループは、様々なステークホルダーとの協力や連携の上で成り立っています。それを常に忘れず、すべてのステークホルダーを大切にしていかなければならないと考えています。

そして、未来永劫守り続けていかなければならないのはコンプライアンスです。独占禁止法違反は二度と繰り返してはなりません。善悪よりも売上や損得を優先してしまったことを決して忘れることなく反省し、再発防止策を継続することはもちろんのこと、私を含め役員や各社のトップが事あるごとに言い続けて、再発防止の取り組みが形骸化しないよう、またグループで共に働く一人ひとりの高い意識が維持されるように働きかけ続けます。独占禁止法相談事例をグループ内で横展開し、類似事例を報告するように呼びかけることで、コンプライアンス専用相談窓口や独占禁止法専用相談窓口への相談や報告の件数は増えており、未然防止の仕組みは現在機能していると認識しています。しかし、時が経ち、共に働く人々が入り替わることで記憶が風化していく懸念はあります。だからこそ、私たちが代々言い続けて、徹底していかなければなりません。

を開発中です。これにより、MSが営業活動に必要なデータをいつでも取り出せる環境を整えていきます。

\*3 MS(Marketing Specialist):マーケティング・スペシャリスト。医薬品の卸売における専門知識を持った営業員

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」の社会価値創造ストーリーでは、当社グループが今後10年で社会のために創造したい価値として、「健康寿命の延伸」「地域医療への貢献」「ヘルスケア・イノベーション」を掲げました。このうち、「健康寿命の延伸」は、平均寿命が長い日本にとって最大の課題であるとともに、私たちにとって最も意義のある価値創造になると考えています。再生医療等製品を含む医薬品アクセスの向上や、患者様やお客様の治療、健康、予防、QOL向上へ貢献することで健康寿命の延伸につなげていきます。また、ヘルステックのスタートアップ企業との連携も含めて、医療従事者の働き方改革や医療機関の経営効率化および地域包括ケアシステムを通じた「地域医療への貢献」、ならびに国内外の企業等へ製造・流通・新たなサービスを提供する「ヘルスケア・イノベーション」も実現していきます。事業を通じてこのような社会価値を創造し、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」を追求していくことが、当社の企業価値向上の本質であると信じています。このようなチャレンジにおきましては、グループで共に働く人々はもちろん、一緒に取り組んでくださるビジネスパートナーやステークホルダーの皆様からのご支援が不可欠です。すべての人々に、いきいきとした生活を創造しお届けするために、皆様には今後とも格別のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

2023年9月

荒川隆昭

# アルフレッサグループ中長期ビジョン

アルフレッサグループのさらなる企業価値向上に向け、3か年の22-24 中期経営計画の先、2033年3月期までの方向性を  
中長期ビジョンの中で事業戦略および財務・資本戦略として策定しました。

## 中長期ビジョンの全体像

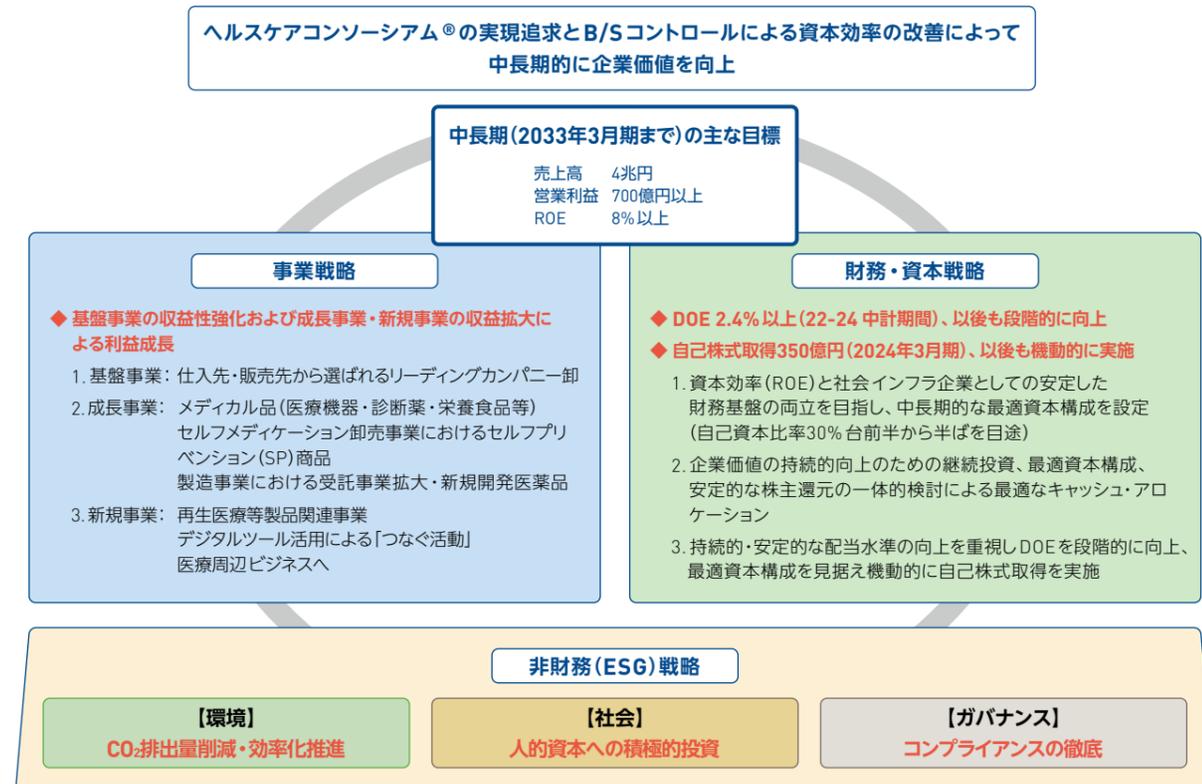
アルフレッサグループのサステナビリティ経営(長期戦略)において、最上位にあるのは経営の原点である企業理念です。続いて、当社グループのサステナビリティ基本方針があり、これらを前提にアルフレッサグループのなりたい姿が策定されています。

この中で、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」を掲げており、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」は、ここに位置づけられます。時系列としては、2022年に発表しています22-24 中期経営計画(以下、22-24 中計)の延長線上に、この中長期ビジョンがあります。

中長期ビジョン目標の達成のための戦略として、事業戦略、財務・資本戦略、および非財務(ESG)戦略の3つの戦略を策定しました。

事業戦略においては、基盤事業の収益性強化、および成長事業・新規事業の収益拡大による利益成長を図ります。財務・資本戦略においては、22-24 中計期間にてDOE2.4%以上、そして今後も段階的に向上させたいと考えています。また、2024年3月期は過去最高水準となる350億円の自己株式取得を行い、今後も機動的に実施していきます。

そして、ESG戦略においては、環境では「CO<sub>2</sub>排出量削減・効率化推進」、社会では「人的資本への積極的投資」、ガバナンスでは「コンプライアンスの徹底」を引き続き実施していきます。



## 長期ビジョン達成に向けたロードマップ

当社では2022年5月に3か年の22-24 中計を発表しましたが、その先、中長期の目指す姿・企業価値向上に向けた成長ストーリーをより明確に伝えるため、この度、「中長期ビジョン」としてまとめました。その目標の達成に向けて、下表で示したロードマップを描きました。

売上高および営業利益につきましては、基盤事業の強化、成長事業の育成、新規事業の開発を行い、2033年3月期までに売上高4兆円、営業利益額は700億円以上を目指します。基盤となる医療用医薬品の収益構造や、成長事業の想定利益率、新規事業の将来事業計画を積み上げ、目標数値を設定しました。現在の事業環境を踏まえると簡単に達成できる数字ではなく、しかし、決して非現実的な高い目標でもないと考えており、積極的にこの目標にチャレンジしていきます。

ROEにつきましては、本中計期間中、利益率向上と総資本回転率改善により、資本コストを上回ることを目指し、年度ごとに段階的な向上をさせながら、2033年3月期までに8%以上を目指します。

自己資本比率につきましては、リターン水準とエクイティの規模はセットで目標設定すべきと考えています。従って、「目標のROE8%を達成するために利益対比で導かれる自己資本」と「社会インフラを支える企業として維持すべき財務健全性」のバランスを鑑み、自己資本比率の目途を30%台前半から半ばと設定しました。

2024年3月期のDOEは設立20周年の記念配当10円を含んで2.8%です。加えて、350億円の自己株式取得を行い、本中計期間中の総還元性向は100%としています。以後もDOEは段階的に向上させ、自己株式取得については、最適な資本構成、資本効率、配当や投資とのバランスなどを総合的に検討した上で、適時適切に機動的な実施の継続を目指します。

なお、総投資額は、基盤事業、成長事業および新規事業にある各事業の10年間の計画を立案する中で、具体的な事業や会社規模を想定して算出し、本中計の3か年累計で1,200億円、2025年以降の8か年で3,200億円を計画しています。

	22-24 中期経営計画期間			中長期ビジョン
	2023年3月期実績	2024年3月期計画	2025年3月期中期経営計画(2022年5月発表時)	中長期(2033年3月期まで)に目指す目標
売上高	2兆6,960億円	2兆7,400億円	2兆7,000億円以上	4兆円
営業利益	301億円	320億円	405億円	700億円以上
営業利益率	1.1%	1.2%	1.5%	段階的な向上
ROE	5.4%	—	利益率向上・総資本回転率改善により、資本コストを上回るROEを目指す(年度ごとに段階的な向上)	8%以上
自己資本比率	36.4%	—	—	30%台前半から半ばを目途
DOE	2.4%	2.8% 記念配当10円実施	2.4%以上 3か年累計総還元性向100%	段階的な向上
自己株式取得	—	350億円	—	機動的な実施の継続
総投資額	—	—	3か年累計1,200億円	2025~2032年累計3,200億円

## アルフレッサグループ中長期ビジョン

### 事業戦略：事業ポートフォリオの拡大と変革

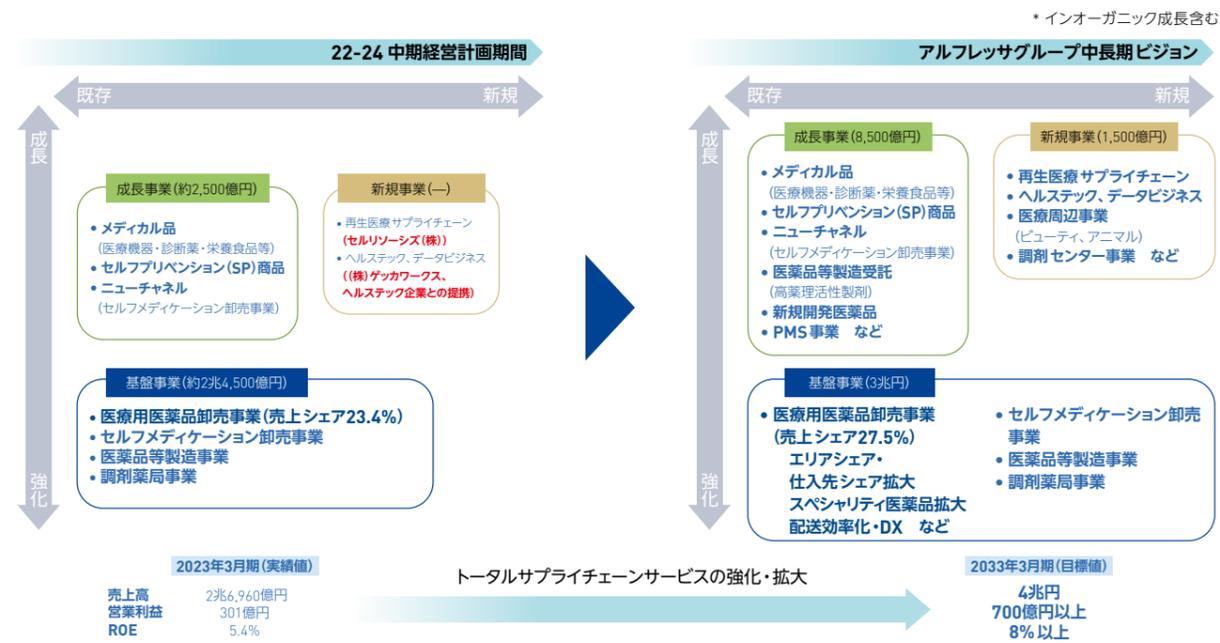
価値創造を目指して、トータルサプライチェーンサービスの強化と拡大を推進し、事業ポートフォリオを拡大させ、変革させていきます。各セグメントが持つ強みを活かし、当社グループのサプライチェーンをトータルに活用することにより、セグメントを超えた新たな価値を生み出していきます。

22-24 中計において、医療用医薬品等卸売事業をはじめとする基盤事業を強化し、メディカル品やセルフプリベン

ション(SP)商品の卸売といった成長事業を育て、また、新規事業を開発します。

アルフレッサグループ中長期ビジョンの期間において、医療用医薬品等卸売事業の強みを源泉にして、医療用医薬品卸売事業の市場シェア27.5%を目指しつつ、基盤事業を2兆4,500億円から3兆円へ、成長事業を2,500億円から8,500億円へ、新規事業は1,500億円規模にしたいと考えています。

#### 事業ポートフォリオ拡大・変革のイメージ(売上高)



トータルサプライチェーンサービスでは、国内外の研究開発型企業やバイオベンチャーを含むメーカー等より、日本における臨床試験の受託から高薬理活性製剤も含む製造受託を行い、医療用医薬品、メディカル品、セルフプリベンション(SP)商品、再生医療等製品などを安心・安全・誠実に流通させるとともに、PMS事業やヘルステック、データビジネスなども手掛けます。

医薬品における開発から製造、流通、販売、市販後調査、そしてデジタルビジネスまでを網羅することにより、あらゆる

ニーズにお応えすることで、患者様や医療従事者、メーカー等への社会的価値の提供につなげていきます。

再生医療 サプライチェーンにおいては、グループとしてマスターセルの提供やバンキングにより、創業を行う製薬企業をサポートし、再生医療等製品の安定供給を行うだけでなく、製造・保管・輸送やデータマネジメントまで包括的に提供することを想定しています。

ヘルステック、データビジネスでは、ヘルステックを商品とした販売収入、サービスとした利用料の収入、もしくは

データの2次的利活用により既存事業の収益性への貢献といったマネタイズを考えています。

ビューティやアニマル領域では、医療用医薬品等卸売事業の流通機能やノウハウを提供することで、価値提供をしていきたいと考えています。

調剤センター事業については、調剤配送センター事業の規制緩和が進んだ場合、トータルサプライチェーンの中

で卸の当社が調剤センター事業を行うことが望ましく、調剤事業を運営する子会社のアポクリート(株)の一部ドミナント地域において当社が構築したその機能を調剤薬局のお得意様に提供することで貢献していきます。

### 財務・資本戦略：中長期的に目指す最適資本構成

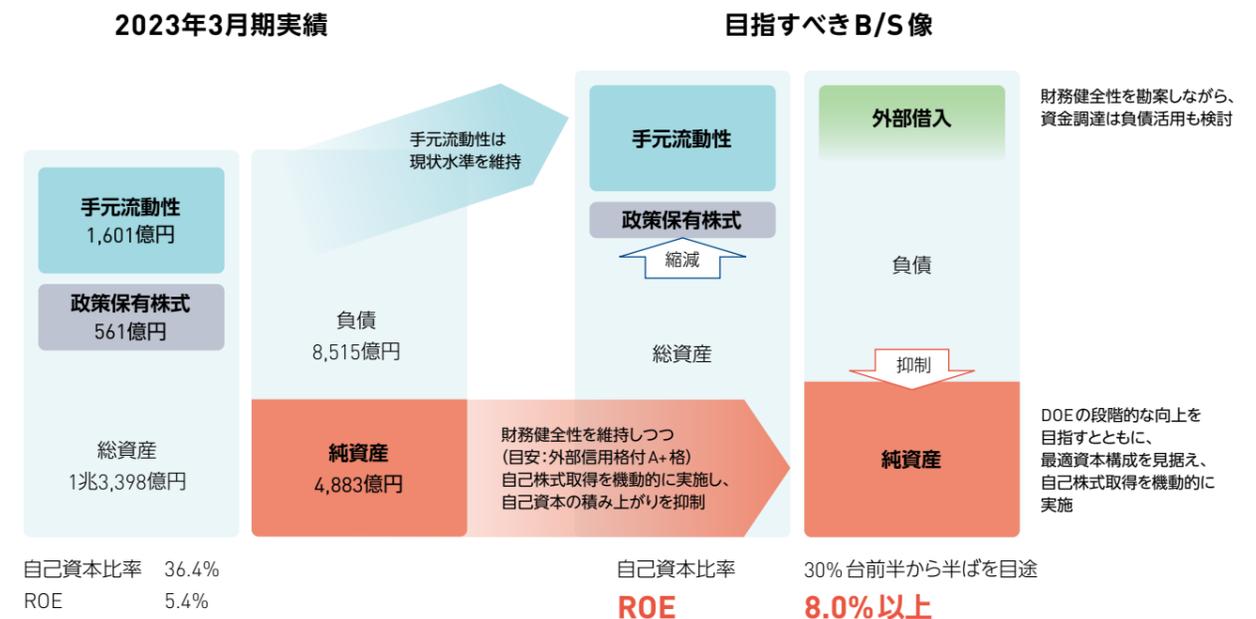
資本効率と安全性を両立した中長期的な最適資本構成に向け、B/S(貸借対照表)コントロールを実施していきます。目指すROEと最適資本構成としての自己資本比率の目安を提示し、単発的な株主還元強化にとどまらず、22-24中計期間中のキャッシュアロケーションを明確にして、最適資本構成に近づけることで、資本効率の改善をより意識したB/Sのコントロールを行います。

手元流動性については、当社の社会的使命である「医薬品の安定供給」を持続的に実施していくことを考慮し、現

状水準の維持としました。政策保有株式については、持ち合い先との対話を続けるとともに、投資先ごとに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の定量的検証、および中長期的な保有意義の有無についての定量的検証を行い、引き続き縮減に取り組んでいきます。

資金調達には負債活用も検討しつつ、純資産の積み上げを抑制し、8%以上のROEを目指します。

#### 資本効率と安全性を両立した最適資本構成に向け、B/Sコントロールを実施



# サステナビリティ重要課題と 22-24 中期経営計画の進捗

アルフレッサグループの理念体系にある「私たちの思い」と「サステナビリティ基本方針」には「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」と掲げています。この実現に向けた中長期的な重要課題として、アルフレッサグループの「サステナビリティ重要課題」を設定しています。

「22-24 中期経営計画」では、5つのグループ経営方針を掲げ、「サステナビリティ重要課題」の取り組みを進めています。

## サステナビリティ重要課題の位置づけ

私たちの経営の原点は、当社グループが掲げている理念体系にあります。私たちの「思い」「めざす姿」「約束」の3つで構成されており、これらが私たちの経営におけるすべての上位概念です。

私たちの「思い」として、「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」を掲げ、私たちの「めざす姿」を「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®をめざします」と定め、そして私たちの「約束」として、「安心」「安全」「誠実」を使命とし、生命関連商品である医薬品等の流通を行う社会インフラ企業たる事業活動を日々行っています。

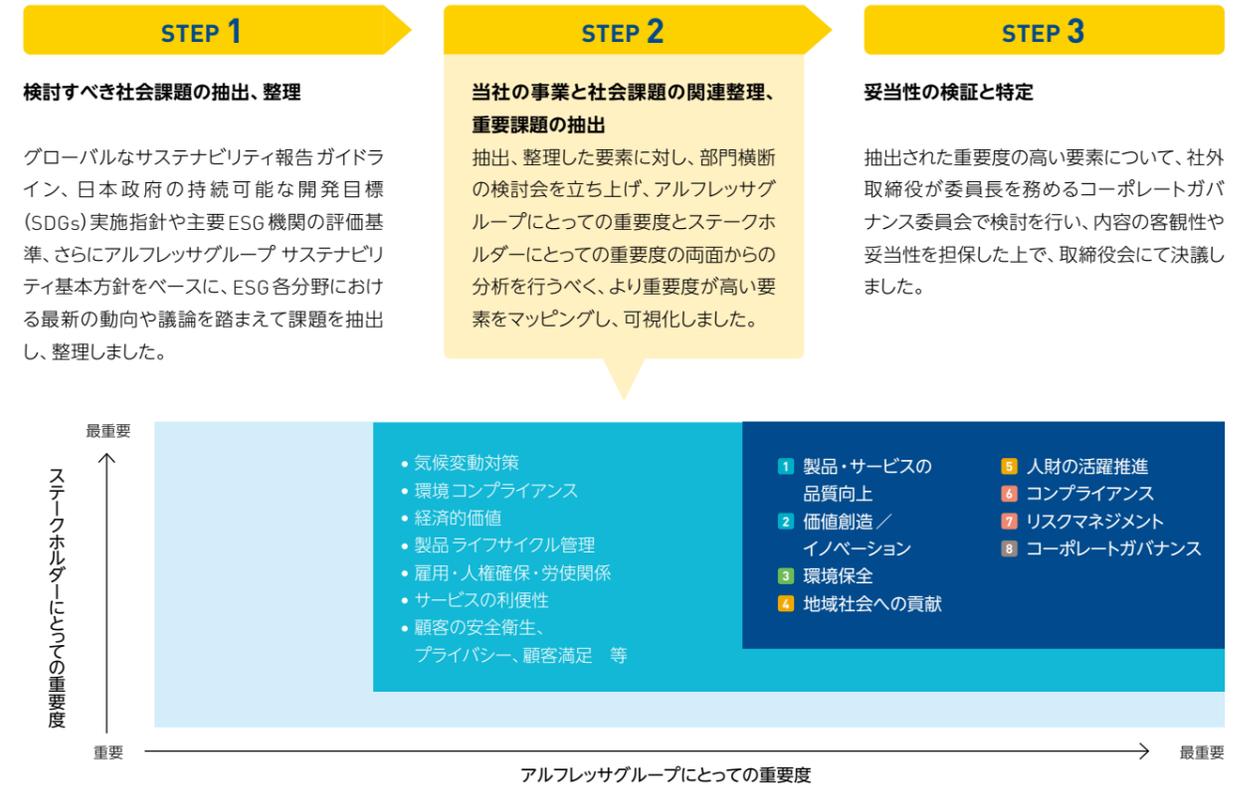
この理念体系に基づく事業活動が基本となっており、社会・環境課題の解決に取り組み、人々の健康な暮らしに貢献し、社会の発展を目指すという当社グループのサステナビリティ基本方針は、まさに基本理念の「私たちの思い」そのものであるという結論に至りました。

サステナビリティ基本方針「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」を実現するために、アルフレッサグループの中長期の価値向上において大きな影響を及ぼす重要な課題として、「サステナビリティ重要課題」を設定しています。

## アルフレッサグループ サステナビリティ重要課題

重要課題	KPI	社会課題への貢献(創出される価値)
1 製品・サービスの品質向上	① PIC/S GDPに対応したロジスティクスネットワークの構築 ② 再生医療等製品の保管、輸送体制の整備 ③ セルフリバージョン(SP)商品の開発 ④ 新規医薬品の開発、受託製造機能の拡充	・医療機関の経営の効率化 ・医療サービスの高度化 ・お客様、患者様のQOLの向上
2 価値創造／イノベーション	① M&A投資、新会社設立を含む新規事業領域投資 ② システム投資、DX投資 ③ 再生医療等製品のトータルサプライチェーンサービス	・医療従事者の働き方改革に貢献 ・患者様の医療アクセスの向上 ・社会保障費の増加抑制 ・新たな治療薬の開発・製造・流通への貢献と経済安全保障上での貢献
3 環境保全	① CO <sub>2</sub> 排出量	・脱炭素社会の実現への貢献 ・循環型社会への貢献 ・廃棄物の削減
4 地域社会への貢献	① 地域医療に貢献する自治体との連携 ② 地域連携薬局、専門医療機関連携薬局の認定取得	・医薬品等の安定供給(社会インフラ) ・地域包括ケアシステムへの貢献

## サステナビリティ重要課題の特定プロセス



重要課題	KPI	社会課題への貢献(創出される価値)
5 人財の活躍推進	① 女性管理職比率 ② 男性労働者の育児休業取得率 ③ 職場環境の改善 ④ 教育投資	・健康経営の実現と向上 ・共に働く人々のエンゲージメントの向上 ・多様な人財の活躍と成長
6 コンプライアンス	① コンプライアンス研修 ② コンプライアンス・リスクマネジメント会議の開催	・共に働く人々の誠実な医療への貢献 ・安定的な事業活動の継続
7 リスクマネジメント	① サイバーセキュリティ対策 ② 災害対策研修・訓練の実施	・非常時における医薬品の安定供給の維持 ・医療サービスの提供体制維持への貢献
8 コーポレートガバナンス	① IR個別面談と取締役会との共有 ② 取締役会の実効性の評価	・透明性のある企業統治 ・持続的成長による企業価値向上 ・ステークホルダーへの利益還元

## 22-24 中期経営計画

### 未来への躍進

#### ～進化するヘルスケアコンソーシアム®～

22-24 中期経営計画で掲げたグループ経営目標の達成を目指し、現在、5つのグループ経営方針を着実に実行しています。2023年5月には、22-24 中期経営計画の延長線上にある「アルフレッサグループ中長期ビジョン」を発表し、グループの持続的な成長を実現するための取り組みをさらに強化しています。

2025年3月期 目標	売上高	2兆7,000億円	営業利益率	1.5%以上
	投資計画(3カ年累計)	1,200億円	株主還元	DOE2.4%以上

### 1 『事業モデルの強化』と『新たな価値の創造』

重要課題 1 2

トータルサプライチェーンサービスの強化・拡大を目指して、主に医療用医薬品等卸売事業において新規事業への投資を実施しました。再生医療事業分野のサプライチェーン構築を目指したセルリソーズ(株)の設立、地域医療連携を促進させる医師向け会員制Webサービス「ドクシル」を運営する(株)ゲックワークスの設立、医療機関起点の薬局向け処方箋画像事前送信サービス「やくばと」の事業拡大に向けた(株)やくばととの業務提携などに取り組みました。

このような取り組みを今後も継続することにより、患者様や医療従事者、メーカー等への価値提供につなげ、22-24 中期経営計画およびアルフレッサグループ中長期ビジョンの目標の達成を目指します。

### 2 『グループ一体となった取り組み』による地域の健康・医療への貢献

重要課題 4

2023年3月期は、各事業セグメントが地域の健康・医療への貢献に向けて様々な課題に取り組みました。まず、医療用医薬品等卸売事業においては、医療機器・診断薬、栄養食品等のメディカル品に注力している中、特に新型コロナウイルス感染症関連品を、その治療薬とともに医療機関に提供しました。セルフメディケーション卸売事業においては、セルフ予防シオン(SP)商品やニューチャネルへ注力し、特長のある商品を新しい販路を通じてお届けしました。医薬品等製造事業においては、(株)ケイファーマとALS治療薬\*の国内開発権・製造販売権許諾契約を締結し、アンメット・メディカル・ニーズに応えるべく開発に着手しました。医療関連事業においては、地域に根差し、地域住民のすべてのステージに対応する「かかりつけ薬局」を目指し、日々患者様へのサービスに努めています。

グループの各事業セグメントが連携し、事業モデルを強化し、連携して新たな価値を創造することにより、グループが丸となって地域医療のニーズに応え、地域医療構想の実現を下支えすべく、貢献しています。

\* ALS(Amyotrophic Lateral Sclerosis):筋萎縮性側索硬化症

### 3 『環境保全への取り組み等』を通じたサステナブル社会への貢献

重要課題 3

- 1 カーボンニュートラルに向けた取り組みを推進
- 2 資源循環の取り組みを推進
- 3 環境汚染防止、生物との共生を推進

今中期経営計画では、アルフレッサグループ環境方針を受け、上記3項目を中心に取り組みを推進しました。特にカーボンニュートラルに向けた取り組みについては、2022年度において直近の目標である「2024年度末までに10%削減(2020年度比)」の達成を目指して、太陽光パネルの設置等による再生可能エネルギーの導入、エコドライブの推進、配送ルートの見直し、EV車両の導入等によるガソリン使用量の削減、また、照明のLED化や節電の意識付け等による電気使用量の低減などを実施しました。

これらの取り組みにより、2022年度のCO<sub>2</sub>排出量は2021年度と比較して1,329(t-CO<sub>2</sub>)減少し、約1.9%削減されました。

(注) アルフレッサグループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への賛同を表明しています。

### 4 『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進

重要課題 5

アルフレッサグループでは、多様性を受け入れ、個性や才能を存分に発揮できるように、2020年に「アルフレッサグループダイバーシティ方針」を制定し、2023年3月期においても各種取り組みを推進しました。

女性活躍推進の指標として、女性管理職比率の目標(2026年3月期に6%以上)を設定し、従業員意識調査の実施・分析、育児休業や有給休暇の取得促進、女性リーダー候補者研修の実施等により、女性管理職比率の向上を図っています(2023年3月期実績は4.9%)。

また、働きやすい環境と健康増進への取り組みとして、「健康経営優良法人」認定取得を推進しており、2023年3月期には当社を含めたグループ11社が認定を取得しました。



### 5 『コンプライアンス』を最重要とする企業風土の醸成

重要課題 6

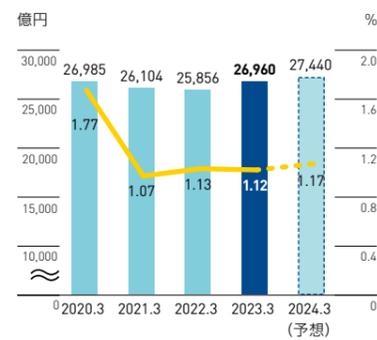
アルフレッサグループは過去の独占禁止法違反に真摯に向き合い、グループ一体となって再発防止PDCAサイクルを繰り返しています。

- P 2023年3月期においては、コンプライアンス・リスクマネジメント会議の下部に設置している、独占禁止法遵守に特化した「医療用医薬品等卸売事業分科会」を2回開催しました。グループ各社のリスクの管理状況を確認した上で、取締役会に定期的に報告し、助言や方針を受け取り、次の開催につなげることで、実効性のあるリスク管理体制の構築・整備・運用を進めています。
  - D グループ各社における経営トップによるコミットメント強化、独占禁止法遵守の誓約書の提出、独占禁止法遵守のための行動指針とガイドライン、そしてQ&Aを作成した上で教育研修や理解度テストも実施しています。また、コンプライアンス専門部署、専用相談窓口に加えて、独占禁止法専門弁護士による専用相談窓口も設置し、営業現場との対話を強化しています。
  - C チェック機能として、営業現場での自己点検とともに、グループ各社の内部監査部門等において内部統制監査の一環として、各実施項目のモニタリングを行っています。
  - A このPDCAサイクルを実施し、サイクルを回しています。
- アルフレッサグループは、今後も引き続きコンプライアンスを最重要とする企業風土を醸成します。

# パフォーマンスハイライトと今後の見通し

## 22-24 中期経営計画

### 売上高 / 営業利益率

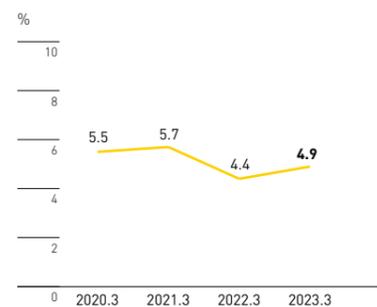


■ 売上高  
— 営業利益率 (右軸)

2022年4月に実施された薬価改定のマイナス影響があったものの、市場の伸長、独占禁止法違反による医療機関における入札指名停止期間の終了および診断薬等の「メディカル品」の需要拡大等の影響により増収となりました。また、流通改善および売上総利益率維持に努めたこと等により増益となりました。

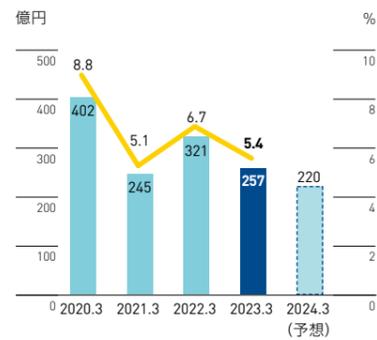
## サステナビリティ重要課題 5

### 女性管理職比率



女性リーダー育成のための研修、育児休業の取得促進等の取り組みによって、2023年3月期の女性管理職比率は、前期より0.5pt上昇して4.9%となりました。当社グループでは女性の活躍を含むダイバーシティの推進に積極的に取り組んでおり、2026年3月期にグループ全体で女性管理職比率6%以上、2031年3月期に10%以上の目標を定めています。

### 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE

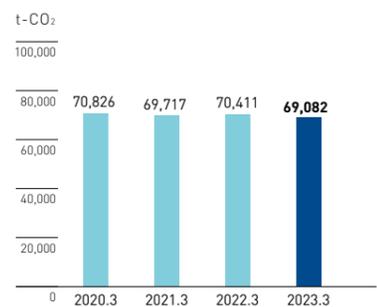


■ 親会社株主に帰属する当期純利益  
— ROE (右軸)

2022年3月期には189億円の投資有価証券売却益等があったことにより、当期の親会社株主に帰属する当期純利益が減少、ROEは5.4%となり前期より1.3pt減少しました。

## サステナビリティ重要課題 3

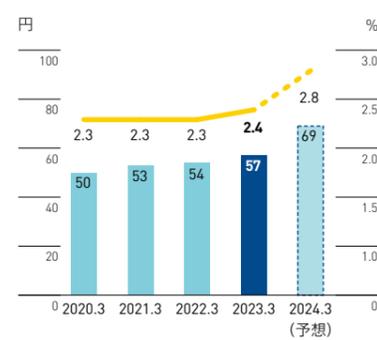
### CO<sub>2</sub>排出量



CO<sub>2</sub>排出量は69,082t-CO<sub>2</sub>となり、2022年3月期と比較して約1.9%減少しました。このうち、当社グループで直接排出するScope1は32,399t-CO<sub>2</sub>で、他社から供給された電気などの使用に伴うScope2は36,683t-CO<sub>2</sub>でした。2020年度のCO<sub>2</sub>排出量を基準として、短期目標として2024年度末までに10%、中期目標として2030年度末までに30%の削減目標を設定し、2050年度にCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを目標としています。

## 22-24 中期経営計画

### 1株当たり配当金 / DOE

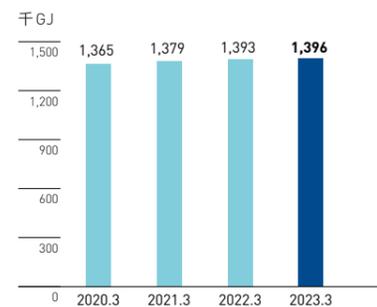


■ 1株当たり配当金  
— DOE (右軸)

連結業績を基準に、財務体質の強化や経営基盤の安定性および将来の事業投資などを総合的に考慮し、DOE (連結純資産配当率) 2.4%以上を基本的な配当方針として安定的で継続的な株主還元を努めた結果、19期連続の増配となりました。

## サステナビリティ重要課題 3

### エネルギー総使用量



オフィスや工場、物流センターなどでの使用電力と営業活動や配送などで使用する車両燃料を中心に、効率的な利用に努めています。節電の取り組みとして、再生可能エネルギーの利用拡大、照明のLED化等を進めています。また環境負荷低減に向け、エコカーへの切り替えやエコドライブの推進等に取り組んでいます。

# 事業戦略

# 医療用医薬品等卸売事業

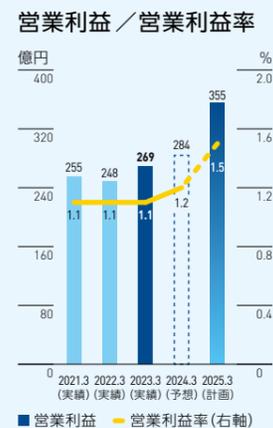
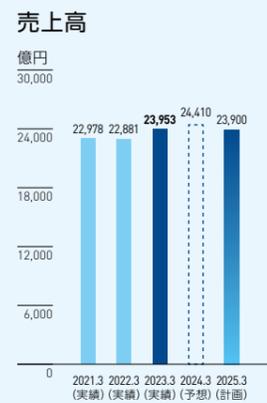


アルフレッサ ホールディングス(株)  
代表取締役副社長  
医療用医薬品等卸売事業・  
トータルサプライチェーンサービス担当  
アルフレッサ(株)  
代表取締役社長

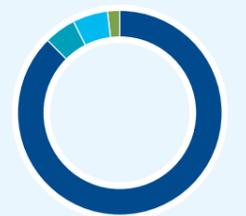
**福神 雄介**

## 事業会社

- アルフレッサ株式会社
- 四国 アルフレッサ株式会社
- ティーエスアルフレッサ株式会社
- 明祥株式会社
- 株式会社琉葉
- 東北 アルフレッサ株式会社
- アルフレッサ メディカルサービス株式会社
- エーエル プラス株式会社
- アルフレッサ篠原化学株式会社



## 商品分野別売上構成比



## 医薬品のカテゴリー別売上構成比



22-24 中期経営計画期間における目標累計投資額 **約630億円**

## 事業部門の強み

- 医療用医薬品等卸売事業で国内No.1のシェア
- 医療経営士資格を活かしたMSの高い提案力
- 医療用医薬品卸売業界屈指のマーケティング機能
- 医療用医薬品の全国流通ネットワーク
- 高機能で効率的な物流体制

## 業績レビューと見通し

	2023年3月期		2024年3月期
	予想	実績	予想
売上高	2兆3,160億円	2兆3,953億円	2兆4,410億円
営業利益率	1.12%	1.13%	1.16%

医療用医薬品の市場成長率が2.9%の中、当社の売上高はメディカル品も含め、前期比4.7%増加しました。市場の伸長や入札指名停止期間の終了、メディカル品への注力等による増収、流通改善等による売上総利益率の維持、また販管費の適正化に努めた結果、増益となりました。

2024年3月期は、市場伸長1.5%\*1に加え、一部製薬企業の流通体制変更の影響等により医療用医薬品等卸売事業は1.9%増収の計画です。物流センター投資による減価償却費等の販管費の増加はありますが、適正価格での販売を継続し、増益を見込みます。

\*1 フレコンリサーチ&コンサルティング(株)による予測

## 現状認識

当社の主要マーケットである医療用医薬品の業界環境は、大型薬剤の特許切れやジェネリック医薬品の使用促進、中間年改定に伴う毎年の薬価改定などの医療制度改革の影響や、近年の物価高、エネルギー価格の上昇などの変化に直面しています。

また、製薬企業が上市させる新薬の中心は、生活習慣病薬から希少疾患向け医薬品に代表されるスペシャリティ医薬品に移行しているとともに、医療分野におけるデジタル化が進んでいます。

このような変化を絶好の機会と捉え、スペシャリティ医薬品の普及支援、診断薬や医療機器等のメディカル品、およびデジタルヘルス等を対象にした事業に経営資源を積極的に投資し、医療用医薬品等卸売事業の機能拡大と質的向上に努めるとともに、物流コストの適正化とコスト構造の見直しを通じたメリハリの利いたコストコントロールを推進しています。

## 主な取り組み

### 基盤事業の強化

当セグメントの基盤事業となるのは医療用医薬品卸売事業です。グループ全体およびそれぞれの地域での取り組みにより、事業の強化を進めています。

グループ全体の取り組みでは、アルフレッサ ホールディングス(株)が2023年4月の機構改革で医療用医薬品等卸売事業8社を統括する「グループ医療卸事業統括部」を新設しました。これにより、グループ一丸となった医療用医薬品やメディカル領域における営業力の強化やロジスティクス体制の強化、ガバナンス体制の整備をより一層進めていきます。医薬品流通に関しては、8社で構成される医療用医薬品等卸売事業全体で、最適化・効率化・標準化を進めており、PIC/S GDPに対応した最適なロジスティクスネットワーク構築を目指します。また新たなモダリティ(細胞製品、遺伝子治療薬等)に対応できる輸送ツールの開発とグループでの共有化も進めており、医薬品・医療機器等を「安心・安全・高品質」にお届けする流通基盤をさらに強化していきます。

### 中長期に目指す事業領域

- 基盤事業の強化**  
医療用医薬品卸売事業  
スペシャリティ医薬品
- 成長事業の育成**  
メディカル品 PMS事業
- 新規事業の開発**  
再生医療 サプライチェーンサービス  
ヘルステック・データビジネス

### 22-24 中期経営計画における事業方針

- スペシャリティ領域ならびに  
メディカル品へのリソース集中とDXによる事業変革

地域での取り組みでは、2022年11月、東北アルフレッサ(株)が東北地方最大の都市である仙台市に本社を新設しました。お客様への一層のサービス向上や、製薬企業をはじめとするお取引先とのさらなる連携強化を図り、東北の地域医療にこれまで以上に貢献します。また、2023年2月、九州エリアにおける事業基盤の強化を目的として、(株)宮崎温仙堂商店を当社の完全子会社としました。(株)宮崎温仙堂商店は1927年に設立され、医療、介護、生活支援関連の卸売事業会社として長崎県、佐賀県および熊本県天草地方に事業基盤を有しています。当社グループの持つ九州における従来の市場に加えて、新たな商圏を得ることによりエリアシェアの拡大が実現できるとともに、大規模災害等の対応力向上を通じて地域医療に貢献するなど、企業価値のさらなる向上を目指します。

バイオ医薬品や再生医療等製品に代表されるスペシャリティ医薬品については、限定的で数少ない患者様を対象とし、従来改善できなかった病気に対して高い治療効果が期

医療用医薬品等卸売事業

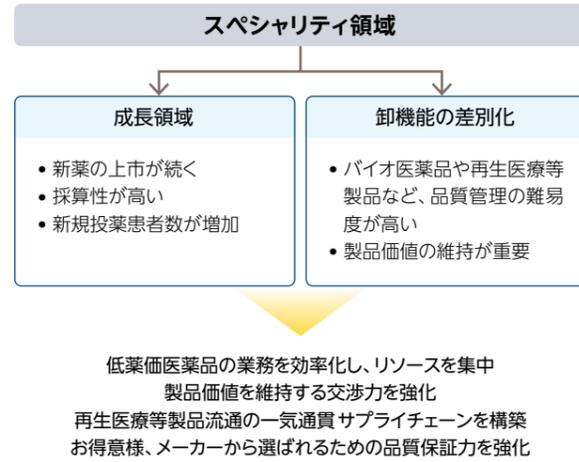
待され、需要拡大が見込まれています。このような背景もあり、これまで行ってきた多くの患者様を対象とした医薬品を広く販売・供給するブロックバスター型のビジネスから、限定的で数少ない患者様を対象とした医薬品を販売・供給するスペシャリティ型ビジネスに変革を進めています。具体的には、治療継続サポートや疾患啓発活動、地域医療への取り組み支援、患者様ごとに医薬品を適正に届ける流通体制の構築を進めています。また、創薬ベンチャーへの出資を通じて、研究開発の支援を行うこと、さらには1回の投薬などにより、その後長期にわたる治療効果をもたらす遺伝子治療薬や再生医療等製品などの実用化、および当社グループに

よる一元的な流通の獲得を図っています。加えて、当社グループの再生医療等製品の全国流通体制のさらなる機能強化の取り組みも進めています。具体的な取り組みとして、キッズウェルバイオ(株)が開発を進めるSHED<sup>\*2</sup>を原料とした再生医療等製品の実用化に向け、キッズウェルバイオ(株)、三菱倉庫(株)とアルフレッサ(株)の3社間でSHEDの高品質かつ安定的な保管・輸送体制の構築に関する業務委託基本契約を締結しました。

<sup>\*2</sup> SHED(ヒト乳歯歯髄幹細胞):乳歯内部の歯髄組織から採れる幹細胞で、骨や神経などに分化する能力を有する。ドナーが若く細胞年齢も若いため、他の組織由来の幹細胞と比較して増殖能が高い。また、各種成長因子(特に神経栄養因子)の分泌能が高い

PIC/S GDPに対応した  
最適なロジスティクスネットワークの構築

- ① PIC/S GDPに準拠し、あらゆる商品を安心・安全にお届けする仕組みを構築
- ② 日本全国に再生医療等製品を安定的に流通できる体制を構築
- ③ 新たなモダリティ(細胞製品、遺伝子治療製品等)に対応した輸送ツールの開発・共有
- ④ 物流コストの適正化とコスト構造の見直しを通じたメリハリの利いたコストコントロール

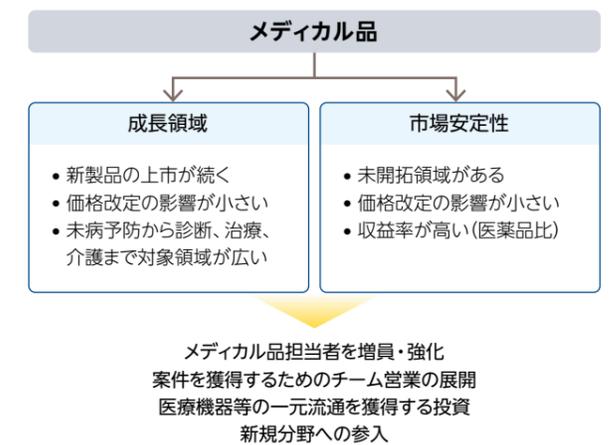


成長事業の育成

メディカル品の卸売事業とPMS事業を成長事業として位置づけています。希少疾患の患者様が適切な治療を受けるまでには、様々な検査が必要になるため、診断薬、医療機器・材料、栄養食品などが含まれるメディカル品は、スペシャリティ医薬品と大きなシナジーが発揮できます。希少疾患の患者様にとって適切な治療を受けるまでには様々な検査が必要になり、治療方法によっては特殊な医療機器を用いた投薬も必要となります。医薬品市場とメディカル品市場を横断的にアプローチすることで、事業を

通じた医療への貢献領域が大きく広がるだけでなく、メディカル品の販売強化によって元々の強みであった医療用医薬品の販売にも良い効果が波及します。当社グループにとって継続して拡充すべき領域であり、メディカル品担当者の増員・強化や、チーム営業の展開などにより取り組みを一層強化しています。なお、医療用医薬品等卸売事業におけるメディカル品の売上構成比は2023年3月期で13.3%となっています。

PMS事業については、既に医薬品等製造事業セグメントで取り組んでいる製薬企業としてのPMSのノウハウを活かしつつ、広範囲なエリアをカバーする医療用医薬品等卸売事業が、事業セグメントを超えたシナジーを発揮して推進します。



新規事業の開発

新規事業につきましては、成長市場である再生医療、ヘルステック分野での取り組みを進めています。

2023年3月期における再生医療分野での取り組みとしては、2022年4月にアルフレッサ(株)が、再生医療等製品の安定供給に貢献するためにセルリソース(株)を設立し、他家細胞<sup>\*3</sup>の抽出・加工および再生医療等製品の中間製品(マスターセル)の保管を行う細胞培養加工施設として「郡山Cell Processing Center」を建設、2023年3月より稼働しました。また、2022年12月にセルリソース(株)はテラファーマ(株)より再生医療等製品の製造事業を承継しました。譲り受けた施設「殿町Cell Processing Center」では、自家細胞<sup>\*4</sup>の抽出・加工・製造を行います。セルリソース(株)は、自家細胞と他家細胞を取り扱う拠点を保有し、再生医療等製品の安定供給に貢献すべく、「細胞の抽出・加工」から「再生医療等製品の製造」までの事業を目指しています。

ヘルステック分野では、19-21中期経営計画期間から継続して、医療業界の課題に対して新たな価値を提供する取り組みを進めています。2023年3月期において、当社は地域医療連携推進を目的とする新会社(株)ゲッカワークス

を設立しました。現在、医師向け会員制Webサービス「ドクシル<sup>\*5</sup>」の実証実験を進めるとともに、当社グループの事業会社6社<sup>\*6</sup>と全国展開に向けた体制構築を進めています。また、アルフレッサ(株)は(株)やくばとと業務提携し、医療機関・薬局・患者様への貢献を目的として、薬局向け処方箋画像事前送信サービス「やくばと」の事業拡大を推進しています。さらにアルフレッサ(株)は、アクシスルートホールディングス(株)への追加出資を行いました。日本初のクラウド型電子薬歴「Medixs(メディクス)」の販売を通じて、多様化する薬局業務の効率化および薬局に求められている在宅医療などの新たな取り組みへの価値提供を図っています。中長期的には、ヘルステックを商品として販売することや、サービスとして利用料を得ること、さらにはデータの二次的利活用により既存事業の収益性を高めることにも積極的に取り組んでいきます。

<sup>\*3</sup> 他家細胞:健康な細胞提供者から採取した細胞  
<sup>\*4</sup> 自家細胞:患者本人の細胞  
<sup>\*5</sup> ドクシル:実名医師の専門性データ、全国の医療機関 データを活用することで、地域の医師や遠隔地の専門医同士をオンラインでつなぐ医師向けの会員制Webサービス  
<sup>\*6</sup> アルフレッサ(株)、四国アルフレッサ(株)、ティーエスアルフレッサ(株)、明祥(株)、(株)琉薬、東北アルフレッサ(株)

# セルフメディケーション卸売事業



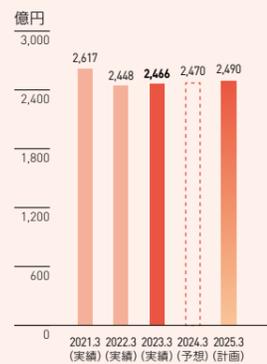
アルフレッサ ホールディングス(株)  
取締役  
アルフレッサ ヘルスケア(株)  
代表取締役会長

勝木 尚

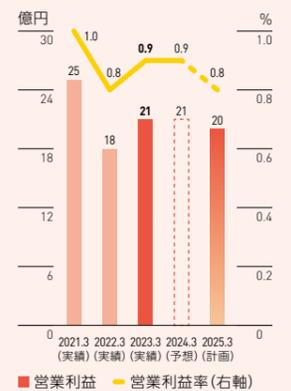
## 事業会社

- アルフレッサ ヘルスケア株式会社

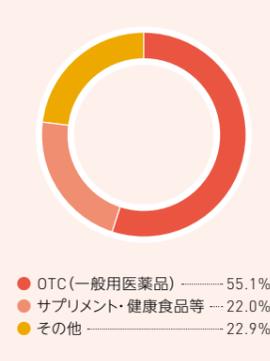
### 売上高



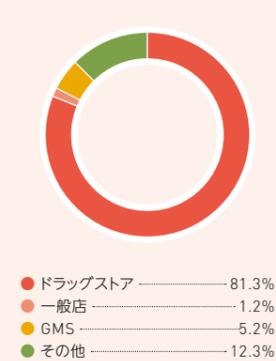
### 営業利益 / 営業利益率



### 商品分野別売上構成比



### 販売チャネル別売上構成比



22-24 中期経営計画期間における目標累計投資額 **約3億円**

## 事業部門の強み

- トップレベルのOTC医薬品売上高
- 全国配送の卸機能
- マーチャンダイジング機能
- ニッチで付加価値のある専売商品の開発・販売
- 充実した教育・研修体系 (マーチャンダイジングを担う高度専門人財の育成)

## 業績レビューと見通し

	2023年3月期		2024年3月期
	予想	実績	予想
売上高	2,450億円	2,466億円	2,470億円
営業利益率	0.78%	0.86%	0.87%

新型コロナウイルス感染症予防関連商品の需要の落ち込み等の一方で、訪日外国人の増加に伴うインバウンド需要の回復や利益・コスト面の管理を徹底したこと等により、増収増益となりました。

2024年3月期は、セルフ予防(SP)商品と専売メーカーの販売に注力するとともに、引き続き利益・コスト面の管理を徹底すること等により、増収増益を予想しています。

## 現状認識

コロナ禍による様々な制約が徐々に解除され、訪日外国人が増加しインバウンド需要が回復基調となっています。また、医療費の抑制に伴う予防・セルフメディケーションへの関心の高まりやドラッグストアの取扱品目数の拡大、流通経路の多様化によるインターネット販売やオンライン消費の拡大など、成長機会が広がっています。

一方で、物流関連費用や近年の物価高に伴うエネルギー価格の上昇、大手ドラッグストアのM&A等の業界再編など、事業環境は厳しい状況が続いています。

そのような中、当社グループでは、全国配送の卸機能やマーチャンダイジング機能、ニッチで付加価値のあるSP商品の開発や販売ができる強みを活かし、既存領域の高収益化を図るとともに成長領域に挑戦し、すべての人とつながる、美と健康分野における真のリーディングカンパニーを目指します。

## 主な取り組み

### 基盤事業の強化

THMW\*1としての機能をこれまで以上に発揮し、高収益化への取り組みを行います。エビデンスが豊富でオンリーワン、季節性がなく定番で育成と推奨販売ができる、特許・製法・特定産地でしか入手できないなど、マネのできないSP商品を、お客様向けに「全国SP商品オンラインセミナー」の

開催や調剤薬局向けの医薬情報冊子に掲載するなどして、積極的に発信することで取り扱いの拡大を目指します。また、専売メーカーとの契約も拡大し、非価格競争ができるラインナップの拡充と収益性の向上を目指しています。

\*1 THMW: トータル・ヘルスケア・マーチャンダイジング・ホールセラー

### 成長事業の育成

引き続きSP商品および専売メーカーの取り扱い拡大を進めるとともに、今までお取引のなかったニューチャネルの開拓を進めています。事業セグメントを超えたグループ連携の取り組みとして、医療用医薬品等卸売事業セグメントとの連携によるクリニック、調剤専門薬局等の販路への販売や、中国・台湾・ASEAN加盟国に向けた販売の拡充を進め

ています。また、地域の健康分野へより貢献するため、バラエティショップ、百貨店、官公庁、スポーツジムサービス付き高齢者住宅および大手生活雑貨店への販売や携帯電話の販売会社におけるSP商品の店頭販売の提案などの取り組みも進めています。2023年3月期は約50件の新たな販売ルートを獲得しています。

### 新規事業の開発

生活者に対するSNSを活用した情報発信や、適宜適切な販売情報の提供、欲しいものがすぐに手に入るEC\*2等を展開すると同時に、仕入先のマーケティング活動およびお客様

の売上に貢献すべく、タイムリーな販売・流通データを提供し、新たな収益の獲得に向けた取り組みを進めていきます。

\*2 EC (Electronic commerce): インターネット上で商品やサービスの売買を行うこと

# 医薬品等製造事業

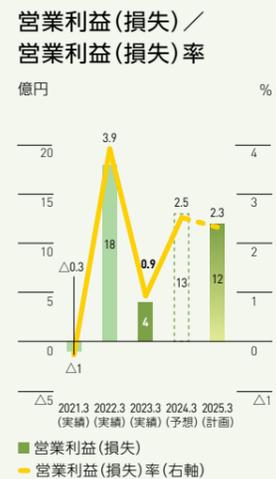
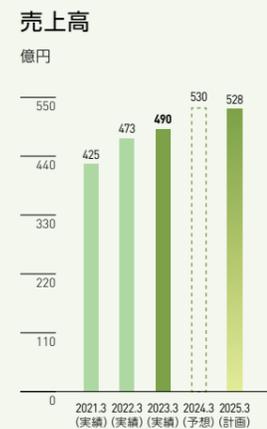


アルフレッサ ホールディングス(株)  
取締役  
アルフレッサ ファーマ(株)  
代表取締役社長

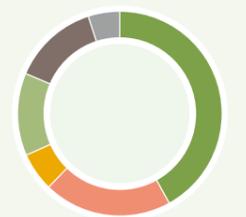
**島田 浩一**

## 事業会社

- ・アルフレッサ ファーマ株式会社
- ・青島耐絲克医材有限公司
- ・アルフレッサ ファインケミカル株式会社



## 製品分野別売上構成比



22-24 中期経営計画  
期間における  
目標累計投資額

**約210億円**

## 事業部門の強み

- ・高品質な医薬品原薬製造、および希少疾病の治療薬や中枢神経疾患、アレルギー性疾患、消化器疾患領域を中心とした幅広い医薬品の製造・販売
- ・高品質かつ安定的な製品供給体制
- ・GMP<sup>\*1</sup>、QMS<sup>\*2</sup>等の製造管理、品質管理基準への適合
- ・ISO13485、ISO9001、ISO14001などの品質、環境マネジメントシステムの認証取得

- ・医薬品メーカーとしてのPMS<sup>\*3</sup>への豊富な知見
- ・グループ内の業界No.1医療用医薬品等卸売事業とのシナジー

<sup>\*1</sup> GMP(Good Manufacturing Practice): 医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理の基準  
<sup>\*2</sup> QMS(Quality Management System): 医療機器および体外診断用医薬品の製造管理および品質管理の基準  
<sup>\*3</sup> PMS(Post Marketing Surveillance): 医薬品および医療機器の販売後に行われる品質、有効性および安全性を図るための調査

## 業績レビューと見通し

	2023年3月期		2024年3月期
	予想	実績	予想
売上高	507億円	490億円	530億円
営業利益率	2.96%	0.86%	2.45%

2023年3月期は、製造販売権を承継した長期収載品の売上伸長および新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)抗原迅速検査キット「アルソニック® COVID-19 Ag」の需要が拡大し

た一方で、受託製造における減収ならびに減価償却費の増加およびALS<sup>\*4</sup>治療薬に係る契約一時金支出などの経費増により、増収減益となりました。

2024年3月期は、原薬製造および受託製造の増加等により売上増加、ならびに契約一時金等の経費増はあるものの、原薬製造等の売上総利益率の改善により増収増益を予想しています。

<sup>\*4</sup> ALS(Amyotrophic Lateral Sclerosis): 筋萎縮性側索硬化症

## 現状認識

業績につきましては、新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類感染症に移行したものの、今後の感染拡大については不透明な状況であり、また薬価の中間年改定の影響による市場成長の停滞や物価高騰に伴う原材料費、製造費の増加などにより、業界環境は引き続き厳しい状況にあります。

加えて、後発医薬品メーカーの品質不正問題による後発医薬品の欠品・品薄状態が継続する中、製薬企業などに対して薬機法により法令遵守体制の整備が義務付けられるとともに、徹底した品質管理および安定した製品供給が求められています。

また、新型コロナウイルス感染症の流行を機に大きく進んだプロモーション手法の多様化、デジタル化への対応も重要な課題となっています。

このような状況に対して、新規開発医薬品や事業への投資を進めて顧客満足と収益基盤を固めるとともに、グループシナジーによって開発から製造、販売、物流、PMSまで一貫

## 主な取り組み

### 基盤事業の強化

医薬品等製造事業では、医薬品の製造・販売に加え、診断薬・医療機器・医薬品原材料の製造・輸出入・販売に強みを持つアルフレッサ ファーマ(株)が、医薬品・医薬部外品等の受託製造に強みを持つサンノバ(株)と合併し、2023年4月に「新生」アルフレッサ ファーマ(株)として新たにスタートしました。これまでの両社の強みを活かし、効率性の向上や受託営業体制の強化および戦略投資の実行を通じ

て、医薬品や医療機器等の製造販売および製造受託分野において新たな価値を創造し、顧客満足を追求めます。具体的には、品質システムの改善や厳格な運用による品質保証体制、精度の高い需給計画の策定による安定供給体制の強化、業務効率化や廃棄削減などの推進による原価低減といった取り組みを継続し、高品質の製品を患者様にお届けすることで収益性の向上を図っていきます。

### 成長事業の育成

新規開発医薬品への取り組みとして、2023年3月にアルフレッサ ファーマ(株)は(株)ケイファーマとALSの治療薬としてロピニロール塩酸塩の国内開発権・製造販売権許諾契約を締結しました。ALSは日本国内では特定疾病に認定された指定難病であり、約1万人の患者様がいらっしゃいます。

また製造受託においては、2023年4月に受託事業統括部を新設し、受託事業強化の体制を整えました。積極的な設備投資を行い、既存カテゴリでの生産量拡大を図ると

もに、高薬理活性製剤製造設備の新設により高付加価値製品の受託能力を獲得し、収益構造の変革に取り組みます。

成長事業を育成することで、アルフレッサ ファーマ(株)の経営理念である、時代が求める新たなアンメット・メディカル・ニーズに積極的にチャレンジし、予防、診断、治療の幅広い領域において、すべての人の健康と心豊かな生活に貢献することで、企業価値のさらなる向上を実現します。

## 中長期に目指す事業領域

### 基盤事業の強化

医薬品等製造事業

### 成長事業の育成

新規開発医薬品  
医薬品等製造受託  
(高薬理活性製剤製造)

## 22-24 中期経営計画における事業方針

「次代の基盤創り」  
—企業価値の最大化—

して担う「トータルサプライチェーンサービスの実現」に取り組むことで、新たな企業価値を創造していきます。

# 医療関連事業

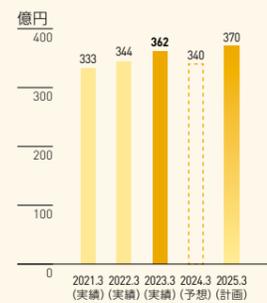


アポクリート(株)  
代表取締役社長  
**金本 鎮久**

## 事業会社

- ・アポクリート株式会社

### 売上高



### 営業利益(損失) / 営業利益(損失)率



### 22-24 中期経営計画期間における目標累計投資額

約 **1** 億円

## 事業部門の強み

- ・地域密着型の薬局経営による患者様への高品質なサービス
- ・同地区にドミナントを形成し、地区内の全店舗で患者様に一元的なサービスを提供
- ・アルフレッサグループのサプライチェーンを通じて、地域医療の多様なニーズへ対応可能

## 業績レビューと見通し

	2023年3月期		2024年3月期
	予想*	実績	予想
売上高	352億円	362億円	340億円
営業利益率	0.57%	0.91%	0.74%

\* 2023年2月発表

2023年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの人々が病院の受診を控える状況が広がりました。しかし、感染者数の減少に伴い、既存店舗の処方せん枚数の回復や、M&Aを含む新規店舗の開局により、売上高と営業利益の計画を達成しました。

また、薬価改定の影響で薬剤料による収入は減少しましたが、後発医薬品調剤体制や地域支援体制、かかりつけ薬剤師などの調剤技術面に注力した結果、処方せん一枚当たりの調剤技術料が増加しました。2023年3月末時点での店舗数は、2022年4月のアポクリート(株)による同社の

非連結子会社であるライフファーマ(株)の全19店舗の事業譲受、ならびに新規開局2店舗の追加と閉局10店舗により、183店舗となりました。

2024年3月期は、2023年3月期の店舗閉局や薬価ダウンの影響により、減収減益となる見込みです。そこでアポクリート(株)では、経営企画室を中心に業務改善委員会を立ち上げ、薬局業務の効率化を図っていきます。具体的には、最新の調剤補助システムの導入、薬剤師や医療事務担当者の現業務の見直し、薬剤師の対物から対人業務へのシフト、および業務のスリム化などによって、薬剤師がより調剤業務や投薬業務に注力することで薬剤師一人当たりの処方せん処理枚数を増加させるとともに、医療事務は業務担当者の多能工化や業務スキルの向上を目指します。また、きめ細かい服薬指導、ならびに服薬フォローアップを行うことにより患者様が安全に服用できるようサポートし、調剤技術料に反映させることで、利益構造を改善させていきます。

## 現状認識

アポクリート(株)は、2021年4月のアルフレッサグループの調剤薬局3社の合併による発足以来、患者様視点に立った新たな価値の創造を目指しています。少子高齢化の加速により、超高齢社会に対応した薬局づくりが必須と考えており、患者様や地域のニーズへの対応など、当社グループが提供するサービス範囲は、予防から治療、在宅ターミナルケアまでのライフジャーニーにおけるすべてのステージに及びます。地域に根差し、多職種連携も行いつつ、医療における地域社会の課題を解決していきます。

## 主な取り組み

### 基盤事業の強化

22-24 中期経営計画での事業方針として、『すべてのステージに対応する「かかりつけ薬局」を目指す』と掲げています。

地域の住民の方を対象とした服用中のお薬などの相談ができる「健康相談会」、認知症の患者様やそのご家族が集い情報交換のできる「認知症カフェ」、管理栄養士が患者様の栄養指導を行う「栄養相談」、お子様に薬剤師の職業体験をしていただく「子ども薬局体験」、医薬品の服用の仕方や注意事項について患者様のご相談を受け付ける「お薬相談会」などを開催し、患者様や地域の住民にとっての健康や医療に関するファーストアクセスの場になることを目指します。また、患者様のニーズが多様化していく中で、より質の高い患者サービスの提供にも取り組み、認定栄養ケア・ステーション併設薬局、かかりつけ薬局、健康サポート薬局、地域連携薬局、および専門医療機関連携薬局や在宅・終末期医療に対する高度な機能を有する薬局を目指します。

### ドミナント地域における薬局併設型在宅支援センターの実現

アポクリート(株)では、薬局における在宅業務を入院患者に対する病棟業務になぞらえ、地域連携のもと、地域における病棟業務機能を発揮する薬局併設型在宅支援センターの実現を目指します。

2024年3月期に、新たに福島県郡山市に開局する予定の薬局は、地域連携の中心的役割を果たすべく、患者様情報の集約、薬剤の備蓄、大規模調剤機器の配備、無菌設備の

### 中長期に目指す事業領域

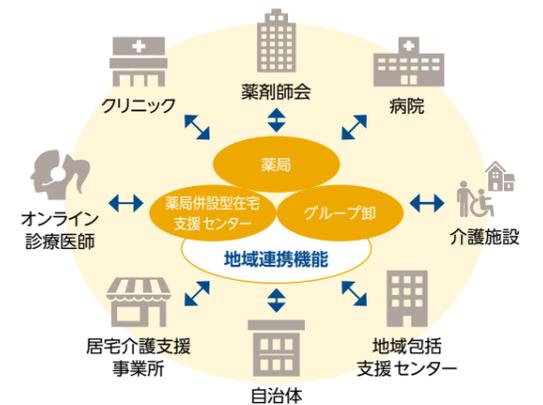
#### 基盤事業の強化

#### 医療関連事業

### 22-24 中期経営計画における事業方針

予防からターミナルケアまでライフジャーニーにおけるすべてのステージに対応する「かかりつけ薬局」

設置などを行い、在宅における周辺の小規模店舗の後方支援も行う薬局です。一方、周辺の小規模店舗は、かかりつけ機能を充実させ、処方せんのネット受付、オンライン服薬指導、服薬フォローアップ、マイナンバーカードに対応したオンライン資格確認や調剤業務のオートメーション化などを進めることで、在宅医療等への貢献を目指します。



#### 薬局併設型在宅支援センター

- ・地域連携の中心的役割
- ・患者様情報の集約
- ・薬剤の備蓄
- ・大規模調剤機器の配備
- ・無菌設備の設置
- ・在宅における周辺の小規模店舗の後方支援

#### 周辺の小規模店舗における効果

- ・かかりつけ機能の充実
- ・処方せんネット受付
- ・オンライン服薬指導
- ・服薬フォローアップ
- ・オンライン資格確認
- ・調剤業務のオートメーション化

## その他新規事業・海外事業



アルフレッサホールディングス(株)  
取締役常務執行役員  
グループ医療卸事業統括部長 兼 海外事業担当

大橋 茂樹

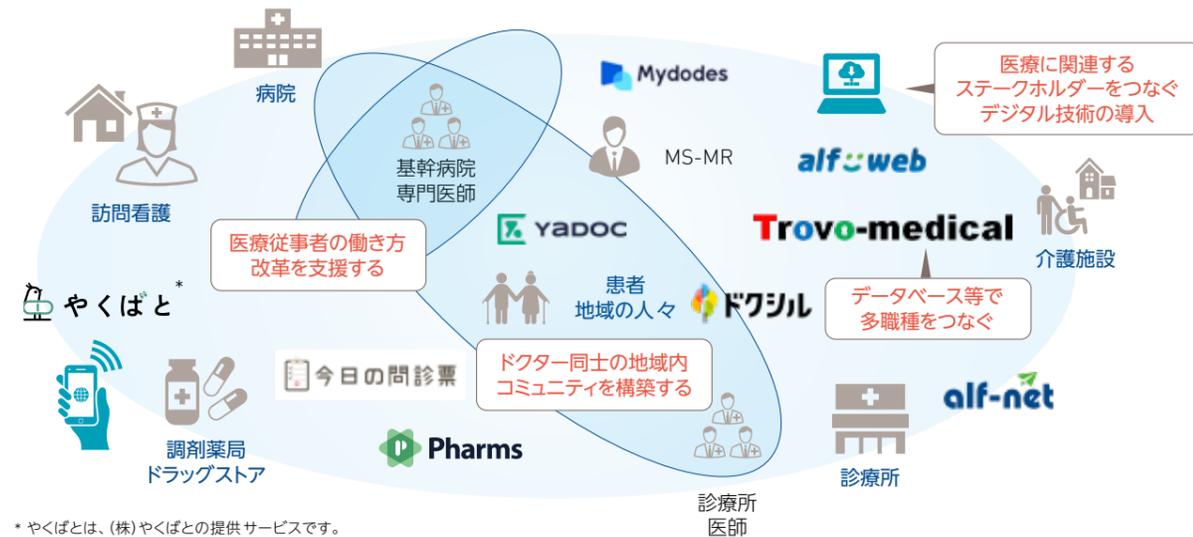
### その他新規事業

#### ヘルステック・データビジネス

様々なデジタルツールの活用によって新たな価値を創造し、健康・医療に関する課題解決に取り組みます。DX推進等を通じて、ヘルスケアに携わる方々をつなぐ私たちの活動を、デジタル化により新たなステージへ進め、業務の効率化と

高いレベルでの標準化によって、お客様満足の向上を実現します。また、「つなぐ活動」によって生み出される情報をデータ化して提供することで収益を獲得するなど、健康・医療に関する新たな事業領域へ挑戦していきます。

デジタルツールを活用し、「つなぐ活動」を新たなステージへ



\* やくばとは、(株)やくばとの提供サービスです。

#### 医療周辺事業(ビューティ、アニマル)

ビューティ(美容領域)、アニマル(ペット関連領域)は、より豊かな生活を望む人々の増加が予想されるため今後も市場の拡大が見込まれます。当社は医療用医薬品等卸売事業の流通機能やノウハウを、医療周辺であるビューティやア

ニマルの領域に展開することで、ヘルスケアコンソーシアム®を充実させ、グループ理念体系にある「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」を実現したいと考えています。

#### 調剤センター

今後、調剤業務に関する規制緩和が進んだ場合、医薬品のサプライチェーン構造が変化し、調剤業務を集中的に行うセンター機能により、医薬品のサプライチェーンを全体として合理化できる可能性があります。調剤センターの機能により、高度に自動化された調剤機器の導入でヒューマンエ

ラーによるミスや事故を減らすことができ、本来薬剤師に求められる対人業務に集中することで、生産性向上も期待できます。当社グループは、医薬品卸として培ったノウハウの提供や協業など様々な形でお得意様である調剤薬局の運営効率化に貢献していきたいと考えています。

### 海外事業

#### 事業概況

当社グループの海外事業は現在、中国とベトナムの2カ国で展開しています。中国では、2005年に医薬品・ヘルスケア関連製品の代理店として合併会社「日美健薬品(中国)有限公司」(以下、日美健薬品)を設立し、日本の一般用医薬品、医療機器、化粧品および健康食品などの卸売事業を行っており、中国の病院や薬局等に商品を販売しています。また、アルフレッサファーマ(株)では、「青島耐絲克医材有限公司」を設立し、手術用縫合糸の製造・輸出・販売を行うほか、診断薬や医療機器などの輸入・販売を目指して活動

を展開しています。ベトナムでは、2013年に現地の医療関連製品卸売会社 Codupha 社とともに医療機器・医療材料・診断薬を中心とした輸入・販売を行う合併会社「Alfresa Codupha Healthcare Vietnam Co., Ltd.」(以下、アルコファ)を設立しました。アルフレッサグループが有する豊富なヘルスケア関連製品の供給力と、Codupha 社が有するベトナム全土にわたるネットワークを活用し、ベトナムにおける医療・健康分野への貢献を目指し、先進的で質の高いサービスを提供しています。

#### 22-24 中期経営計画における事業方針の進捗

22-24 中期経営計画ではアジア市場における事業の拡充を図るべく、既存事業の深耕・拡大と事業開拓・新規事業の取り組みを進めています。

主な進捗として、既存事業の深耕・拡大については、日美健薬品で商品ラインナップ拡大に向けた活動を継続しています。アルコファでは、ベトナムの市場成長に伴って

日系の医療施設や健診センターの設立が増加する中、お得意様のご要望に応えるサービスを提供し収益拡大を図っています。またベトナムにおける医薬品事業の開始に向けた準備を進めています。事業開拓・新規事業の取り組みについては、新たな進出先や海外企業との事業連携の検討、新たなビジネスモデルの検討・検証等を進めています。

# トータルサプライチェーンサービス

## 当社グループならではの トータルサプライチェーンサービスを提供し、 再生医療等製品の普及に貢献します

### 新たなモダリティでは需要の正確な把握が 一層重要に

当社グループがトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)を今後の成長ドライバーとするべく環境整備を進める背景には、バイオ医薬品や再生医療等製品といった新たなモダリティの増加に伴い、医薬品サプライチェーンにおけるボトルネックが「開発」から「製造」に移行するなどの医薬品産業における構造転換があります。これまで主流であった低分子医薬品は、化学合成でつくられるという特性上、「開発」が工程の中で最も難しく、「製造」は比較的容易でした。一方、バイオ医薬品や再生医療等製品は、生体由来の製品であるがゆえに全く同じ物質を異なる製造設備でつくることが難しく、大量生産が困難です。また、バイオ医薬品や再生医療等製品は原価率が高く、必要以上の数を生産すると大きな損失が出るリスクがあり、逆に需要に対して生産が少なくてもすぐには増産ができません。これらの問題を解決するには、過不足のない効率的な製造が不可欠となります。各国の実需を年間数量の誤差1%レベルで把握する、極めて正確な需要予測が求められています。

このような現実に対し、全国の医療機関に医薬品を供給し需要を把握している私たちの価値が発揮できると考え、2022年4月のセルリソーズ(株)設立、同年12月のテラファーマ(株)からの再生医療等製品の同社への製造事業譲受に続き、2023年4月にアルフレッサホールディングス(株)に「トータルサプライチェーンサービス企画推進部」(以下、TSCS部)を設立し、さらにその管轄下に、再生医療等製品で大きく成長するための組織として「再生医療事業企画開発室」が発足しました。私たちが保有するサプライチェーン

機能をサービスとして提供する、Total Supply Chain as a Serviceという発想で、これからTSCSを強力に推進していきます。

### アルフレッサグループだからこそ 果たすことのできる重要な役割

需要の把握にあたっては、医療用医薬品等卸売事業の売上シェアNo.1という強みがまさに生きてくると考えています。当社グループは、約3,000名のMS\*1が日々全国で営業活動をしており、多くのリアルデータを保有しています。特にスペシャリティ医薬品については、トレーサビリティを一元的に管理する個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN」を構築しており、より多くのデータを集めて数人単位の正確な実需を把握することが可能になっています。また、スペシャリティ医薬品を扱うグループ企業のエス・エム・ディ(株)では、一人ひとりの患者様の治療スケジュールを管理することで、1,000例を超える希少疾病の症例における患者様の人数や投与量などから、正確な需要の把握ができています。

需要の予測にはAIの活用も進めています。配送ニーズをAIで分析し、無駄な物流コストを発生させないシステムをヤマト運輸(株)と協同で構築しているほか、在庫基準や製薬企業への発注頻度の適正化にもAIを活用しています。このように正確な実需の把握と需要予測ができれば、必要な数量だけを生産できるため、医薬品の製造において大いに優位性を得ることが可能となります。

そしてバイオ医薬品や再生医療等製品の供給にも一つ重要な点は、サプライチェーンにおける切れ目のない品質管理とトレーサビリティによる品質保証です。これらのモダリティでは水平分業が進んでおり、複数のパートナーがつながってサプライチェーンを組むこととなります。従って、患者様の細胞を入手して、加工・製造し、無菌状態で間違いなく同じ患者様にお届けするという全体の管理と検証が容易ではありません。だからこそ、流通を本業とする私たちの腕の見せどころであると考えています。

バイオ医薬品と再生医療等製品が普及し、多くの人に利用されるためには、需要の正確な把握・予測等を通じたコスト低減と、安心・安全にお届けする品質担保の両立が乗り越えなければならない壁となっています。当社グループは卸機能で需要を把握できるだけでなく、製造から調剤に至る機能をグループで持ち合わせており、サプライチェーンの全体最適を実現する重要な役割を果たすことができると自負しています。これまでは一部で、海外の医薬品を当社グループで把握した需要分のみ製造し、国内で供給するというサービスを行っていましたが、今後は将来の事業の柱に育成していく考えです。

医薬品サプライチェーンにおいて主に開発や特許に置かれていた価値が、モダリティの多様化に伴って、製造や流通、あるいはサプライチェーン全体のマネジメントといった、私たちが有する機能に移りつつあります。薬価改定の影響で従来の医薬品等卸売事業の成長が難しくなっている中、再生医療等製品は2030年には国内で8,500億円規模\*2に拡大すると言われており、当社グループにとって大きな成長機会が巡ってきたと捉えています。

\*1 MS (Marketing Specialist): マーケティング・スペシャリスト。医薬品の卸売における専門知識を持った営業員  
\*2 出典: Arthur D Little [2019年度 再生医療・遺伝子治療の市場調査業務 最終報告書]

### パートナーシップ拡大と人財確保が 今後の課題に

TSCS部はグループ全体を俯瞰する司令塔として、各事業会社と連携し、全体最適とシナジー創出を促進する位置づけです。2023年4月の発足以降、各事業会社で既に進んでいた、あるいは今後の事業化を検討していた案件や、各事業会社における社内外とのネットワークをTSCS部に集約し、グループの機能をつなげて全体で捉え直すことで、より有望な案件が創出され、新たな優位性が認識できるようになってきました。再生医療等製品はマネタイズされるまでもう少し時間を要するものの、事業の成果は着実に始まっています。

アルフレッサホールディングス株式会社  
代表取締役副社長  
医療用医薬品等卸売事業・  
トータルサプライチェーンサービス担当

福神 雄介

## 日本発の再生医療

サプライチェーン構築を最終目標とし、  
日本のみならず世界中の人々の  
医療と健康に貢献していきます



事業化までには主に2つの課題があると考えています。1つ目は、パートナーシップをいかに増やしていけるかという点です。先にも述べましたが再生医療等製品は製造が鍵となり、産業において水平分業が進んでいることから、当社もいくつかのパートナーと提携しなければ各案件を成立させることができません。競争はいわばチーム戦になっており、コストを抑えながら品質が担保されたサプライチェーンを完成させるためには、いかに優れたパートナーシップを構築していくかが重要です。当社グループもヒューマンライフコード(株)などのスタートアップ企業や優れた技術を有している様々な組織とのオープンな協働を増やしています。パートナーのスピードに足並みを揃えなければ、私たちが足かせとなって最先端の医薬品を患者様に供給できなくなってしまうという緊張感と責任感を持って、一つひとつの案件における協業を推進しています。

2つ目の課題は人財の確保です。生物学や化学などの専門的知識や能力が必要になるため、即戦力となる人財を積極的に採用しようとしています。しかし、まだ立ち上がったばかりの再生医療業界においてその経験値を保有する人財の数は限られています。従って、グループ内部で当該分野の理解や発展意欲に溢れる人財の育成も不可欠と考えており、提携しているパートナーやエス・エム・ディ(株)との人事交流を積極的に進め、スペシャリティ医薬品の知識や経験を得た上で各組織に還元させています。このような取り組みを通じて人財育成のノウハウを蓄積し、今後の事業拡大時でも外部からの新規採用に依存せず、安定的な人財確保につなげることが可

能となります。グループ内での人財のローテーションを加速させ、連携を一層進めることで、総合力を底上げしていきます。

### 最終目標は日本発の再生医療 サプライチェーン構築

現在、国内で販売されているバイオ医薬品や再生医療等製品は、ほぼすべて海外で製造され、輸入されたものです。もし材料の供給や製造にトラブルが起きれば、サプライチェーン全体が深刻なダメージを受け、国内の流通が滞ることが予想されます。事故や災害、戦争が起きると、バイオ医薬品や再生医療等製品の不足が繰り返し発生する恐れが常にあるのです。これは経済安全保障の観点から大きな社会課題であると考えています。このようなサプライチェーンの脆弱さを解決するためには、国内でバイオ医薬品や再生医療等製品の製造を行う必要があります。将来はパートナーと共に世界に輸出できる再生医療等製品のトータルサプライチェーンを構築し、日本のみならず世界中の人々の医療と健康に貢献することを目指します。

こうしたビジョンを実現するためにも、まずは当社グループのTSCSを国内のみならず世界に広く認知させ、着実に実績を積んで信頼を高めていくことが重要です。当面は私自身が先頭に立ち、TSCSの宣伝部長として、外部への発信を強力に進めていきたいと考えています。

## 財務・資本戦略



アルフレッサ ホールディングス(株)  
代表取締役副社長  
社長補佐 総務・財務企画・  
コーポレートコミュニケーション・  
コンプライアンス担当

## 岸田 誠一

### 資本効率の向上と成長投資および 株主還元の強化により、PBR1倍超を目指す

2020年以降、当社の株価がPBR(株価純資産倍率)1割割れで推移していることを、当社の取締役会では課題であると強く認識していました。そのような中、2023年1月30日に東京証券取引所から、「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議の論点整理」と「論点整理を踏まえた今後の東証の対応」が公表され、続く3月31日には、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の通知が行われました。そこでは、継続的にPBR1倍が割れている企業に対して、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みとして、「資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価の評価を議論して、改善に向けた方針や具体的な取り組み、その進捗状況などを開示すること」を強く要請され、また「B/Sをベースとする資本コストや資本収益性を意識した経営」「研究開発投資、人的資本への投資および設備投資、事業ポートフォリオの見直し等による経営資源の適切配分」への期待が表明されています。

これらを受け、当社においては、取締役会やコーポレートガバナンス委員会のフリーディスカッションにおいて、資本コスト・市場評価についての現状認識・課題整理等をした上で、多角的で建設的な議論を集中的に行った結果、今回の「アルフレッサグループ中長期ビジョン」を発表するに至りました。

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」における財務・資本戦略では、資本効率の向上と成長投資および株主還元を目指す重要なテーマとしました。資本効率の向上

においては、ROE(自己資本利益率)を指標として、投資家の期待リターンである資本コストを上回る水準として8%以上の達成を目標としています。目標設定にあたっては、現状分析としてROEは資本コスト(参考値としてCAPM\*を使用して算出した株主資本コスト)を概ね上回る水準であると認識していますが、投資家によってはより高い見方もあることを考慮した上で、当社グループにとっての適正な目標値と考えています。

ROEを向上させるため、積極的な投資による利益拡大を目指すとともに、中長期的な最適資本構成に向け、資本効率の向上と財務健全性を両立させるB/Sコントロールを強化していきます。これまでは「財務健全性をベースに、積極的な成長投資と資本効率向上、株主還元の充実」を掲げていましたが、中長期ビジョンではさらに踏み込んで、中長期的に目指すROEの目標と最適資本構成としての自己資本比率の目安を示した上で、「B/Sコントロール実施により自己資本の積み上がりを抑制的にする」としました。手元流動性は現状水準を維持、政策保有株式は縮減、資金調達は営業キャッシュ・フローで足りない部分の負債活用も検討しつつ、DOE(純資産配当率)の段階的な向上と機動的な自己株式の取得を実施していきます。これら各種取り組みに加えて、投資家の皆様との積極的なエンゲージメントおよび取り組みや成果に関する継続的な検証を行うことで、PBR1倍以上の継続的な達成に向けてさらなる市場評価の向上に努めてまいります。

\* CAPM: リスクフリーレート、リスクプレミアム、個別株式が持つリスクから期待収益率を計算するモデル

### 積極的な成長投資を計画

22-24 中期経営計画(以下、22-24 中計)の1年目にあたる2023年3月期における投資実績は、「事業継続投資」として、つくば物流センターをはじめとした物流機能の強化や、各事業会社における事業所建設による営業拠点の充実などに238億円、「M&A、新事業領域投資」として、再生医療等製品の抽出・加工、製造による安定供給を目的とするセルリソーズ(株)および地域医療連携推進を目的とする(株)ゲツカワークスの設立、(株)ケイファーマとのALS(筋萎縮性側索硬化症)治療薬の国内開発権・製造販売権許

財務・資本戦略

諾契約締結などで51億円、および「システム投資、DX投資」で23億円となりました。中計3か年累計での総投資額1,200億円に対して、初年度はほぼ予定どおりの進捗となっています。

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」においては、22-24 中計以降の8年間でのさらなる成長へ向け、総額3,200億円の投資を見込んでいます。設備投資などの「事業継続投資」として300億円、「M&A、新事業領域投資」として2,500億円、および「システム投資、DX投資」で400億円の内訳になります。大型の設備投資は、22-24 中計でおおよそ終わりますので、2025年から32年までの8年間は「事業継続投資」の金額は減少し、一方の基盤事業・成長事業・

新規事業それぞれの利益成長のために多くの投資を振り向けていきます。その中には医療用医薬品等卸売事業の地域の企業やメディカル領域・周辺領域の企業への投資、M&Aを視野に入れたインオーガニックへの投資も含まれています。出資やM&Aにおける具体的な案件の成立に向けて、積極的に推進していきます。

このように「アルフレッサグループ中長期ビジョン」における投資計画については、基盤事業、成長事業、および新規事業それぞれに10年間の計画を立案する中で、具体的な事業や会社規模を想定して数値化を行っています。今後、具体的な投資が決定した時点で、適時適切に開示していきます。

22-24 中計と中長期ビジョンにおける投資

22-24 中計 投資計画				2026年3月期～ 2033年3月期計
22-24 中計	3か年累計	2023年3月期実績	2024年3月期～ 2025年3月期残	
事業継続投資 (設備投資)	700億円	238億円	462億円	300億円
M&A、新事業領域 投資	400億円	51億円	349億円	2,500億円
システム投資 DX投資	100億円	23億円	77億円	400億円
<b>合計</b>	<b>1,200億円</b>	312億円	888億円	<b>3,200億円</b>

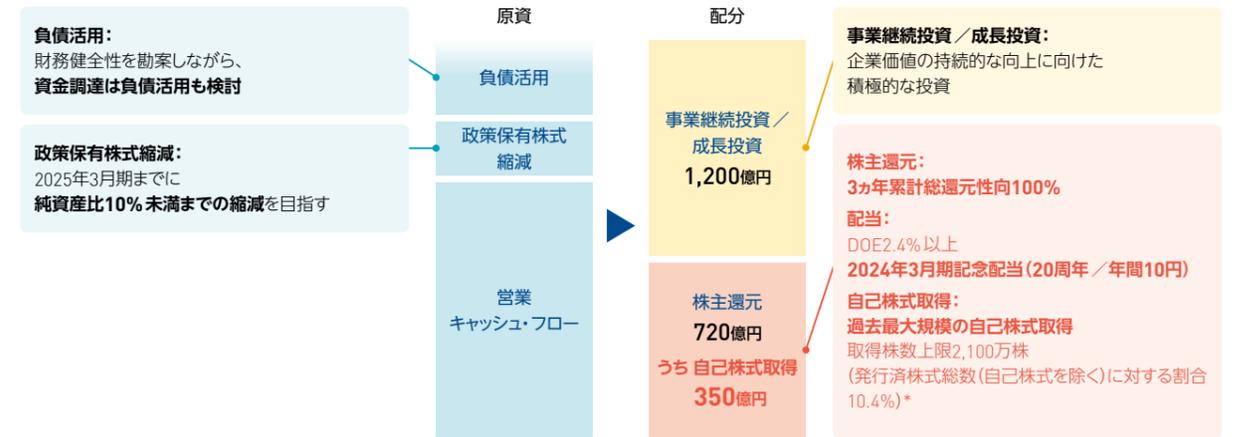
22-24 中計期間中は1,200億円規模の投資を計画  
さらなる成長へ向け、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」においては3,200億円の投資

22-24 中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーションの考え方

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」におけるB/Sコントロールでは、外部信用格付A+を目安とした財務健全性を維持しつつ、自己資本比率30%台前半から半ばを最適資本構成と定めて、自己資本の積み上げを抑制し、資本効率と安全性を両立した最適資本構成を目指します。この22-24 中計のキャッシュ・アロケーションにおいては、3か年累計総還元性向100%とした株主還元額と、企業価値の持続的な向上に向けた事業継続投資・成長投資を合わせて、必要原資の検討を行いました。投資と株主還元の原資における優先順位は、①営業キャッシュ・フロー、②政策保有

株式等の資産売却、③負債活用としています。医療用医薬品等卸売事業を中心とした基盤事業、メディカル品・セルフプリベンション(SP)商品等の成長事業における営業活動から得られる資金がベースになり、加えて政策保有株式の縮減をはじめとした資産売却によって得られるキャッシュ・フローが基本的な財源となります。また、これらの財源で不足する場合には、負債活用による資金調達も選択肢として考えています。22-24 中計期間においては、このような最適資本構成に向けたキャッシュ・アロケーションを着実に実行していきたいと考えています。

22-24 中計 キャッシュ・アロケーション



(注) 2023年5月15日「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」を当社Webサイトのニュースリリースにて開示していますのでご参照ください。

負債活用も検討しつつ、営業キャッシュ・フローと資産売却により、  
1,200億円の事業継続投資と成長投資、および3か年累計総還元性向100%を計画

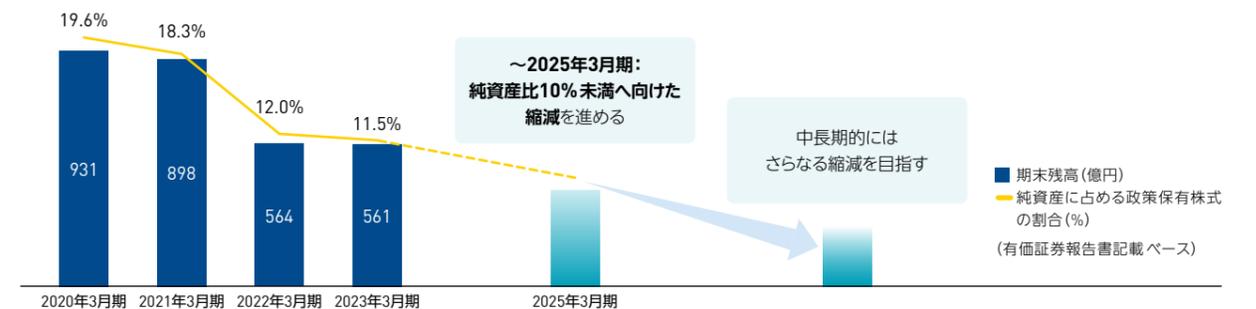
政策保有株式の縮減

アルフレッサグループでは、出資先と積極的に対話を行い、理解を得ながら過去4年間で大きく縮減を図ってきました。当社グループの政策保有株式に関する基本的な方針は、良好な取引・協業関係の維持発展や「ヘルスケアコンソーシアム®の実現」に係る新たな事業機会の創出など、グループ戦略上重要な目的を持つ株式のみを保有し、重要な目的を持たない株式については縮減を図るというものです。今後も出資先との対話を続けるとともに、保有先ごとに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の定量的検証、および中長期的な保有意義の有無についての定性

的検証を実施した上で、取締役会に報告しさらなる縮減を図っていきます。

2023年3月末における政策保有株式の残高は、有価証券報告書での開示ベースで561億円となり、対純資産比率11.5%まで縮減を進めました。2023年3月期においても、政策保有株式の縮減をさらに強化しましたが、22-24 中計の最終年度における対純資産比率10%未満に向けて、引き続き縮減への取り組みを継続し、中長期的により一層の縮減を目指していきます。

政策保有株式の推移および縮減計画



22-24 中計期間に、純資産比10%未満を目標に縮減

### 株主還元強化

株主の皆様への利益還元につきましては、重要な経営課題と位置づけています。22-24 中計期間においては、DOE2.4%以上を目標に剰余金の配当を行う方針です。2023年3月期の1株当たり年間配当金は、前期比3円増配の57円とし、当社設立以来19期連続して増配としています。

加えて、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」で掲げた22-24 中計期間における3か年累計総還元性向100%という方針のもと、2024年3月期につきましては、年間10円の20周年記念配当を実施し、1株当たり年間69円、DOE2.8%に該当する配当を計画しています。22-24 中計期間以降も収益状況や投資計画等も総合的に考慮しながら、持続的・安定的な配当水準の向上を重視し、DOEを段階的に向上させたいと考えています。

1株当たり配当金・DOE(実績・見通し)

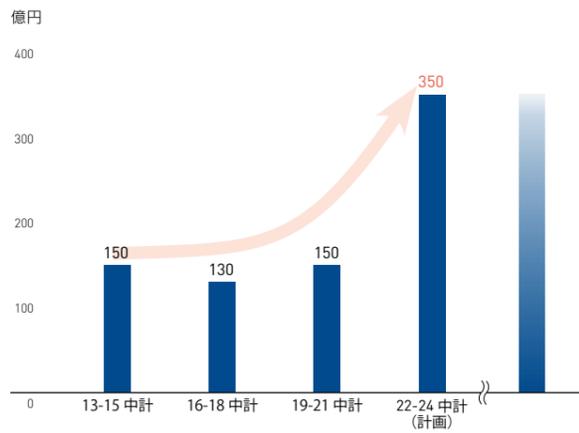


設立以来**19期連続で増配**  
2024年3月期は**20周年記念配当(年間10円)**を計画

持続的・安定的な配当水準の向上を重視し  
**DOEを段階的に向上**

一方、自己株式の取得につきましては、2023年5月16日～2024年3月22日を取得期間として、過去最大規模となる取得価額総額350億円、取得株数上限2,100万株の自己株式の取得を発表しました。今後も最適資本構成を見据えて、資本効率や手元資金、投資計画および株価水準等を総合的に勘案し、適時適切、機動的に自己株式取得を実施していきます。当社グループはさらなる成長を目指し、株主の皆様のご期待にお応えできるよう努めていきますので、引き続きご理解とご支援をお願いします。

自己株式取得金額(実績・見通し)



2024年年3月期に**過去最大350億円**の自己株式取得を計画

最適資本構成  
(自己資本比率:30% 台前半から半ばを目途)  
を見据え**機動的に自己株式取得を実施**



アルフレッサ  
ホールディングス(株)  
取締役常務執行役員  
グループ経営戦略・  
人事企画・IT・DX推進担当

**田中 敏樹**

「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」という長期的目標に向けて、DXの展開として川上から川下までの各事業で生成されるデータをグループ内のみにとどまらず、外部を含めてデジタルで連携し社会価値創造につなげていきます。

2024年3月期は引き続き、22-24 中計に掲げた各テーマの推進とともに、デジタル社会に対応した人財の育成、風土改革、ならびにIT基盤の整備を進めていきます。

\*1 経済産業省「DX推進指標」とその指標

#### 22-24 中期経営計画におけるDXの取り組み

1. 間接部門の最適化・バックオフィス業務の集約
2. 物流機能の高度化、標準化、最適化(医薬品卸事業)
3. MS、MR営業力向上(医薬品卸事業、製造事業)
4. データインフォームド経営の実現

### DXの位置づけと推進目的

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を改革し、競争の優位性を確立すること」\*1とされています。

アルフレッサグループは、生命関連商品を扱うトータルサプライチェーンの一翼を担う企業グループとして、医薬品、診断薬等の開発、製造、流通と患者様への提供という社会的使命に基づいたサービスを常に進化させていくことが重要な課題であると考えています。

### DX推進マップ

アルフレッサグループでは、グループDX推進の全体マップを以下のように描いています。

22-24 中計では、DX戦略の主な取り組み項目を、①守りのDXである「間接業務の最適化・効率化」、②グループが保有する情報を活用する「データインフォームド経営の実現」、③攻めのDXである、お客様向けのソリューションとなる「デジタルビジネスの展開」にカテゴリ分けし、積極的に取り組んでいます。

DXの展開に合わせ安全性、柔軟性、信頼性を考慮したITインフラストラクチャを整備、データ統合基盤\*2にグループの財務・物流・人事・営業などの諸データを蓄積し、データ分析、意思決定の精度向上に取り組むとともに、デジタルライゼーションの遂行を担う人財を育成しています。

\*2 データ統合基盤:基幹・周辺システムから収集されたデータを一元管理し、様々な用途に活用できるようにするプラットフォーム

#### アルフレッサグループのDX推進の全体マップ

IT	データ統合基盤	• データ可視化・分析基盤の構築
守りのDX	【業務改革】 間接業務の最適化・効率化	• 業務プロセスを最適化してオペレーションを変革 ➔ 経費精算システム、タレントマネジメントシステム、AI-OCR活用など
	【情報活用】 データインフォームド経営の実現	• データ統合基盤に集積された情報を活用し高度化 ➔ 経営ダッシュボード、営業ダッシュボードなど
攻めのDX	【事業創造】 デジタルビジネスの展開	• お客様向けソリューション ➔ デジタルを活用した「つなぐ」活動
	人財	DX人財

IT・DX 推進

取り組みの進捗

1. 守りのDX

主に間接部門を対象として、RPA\*3やAIなどに代表されるデジタル技術を活用し、業務プロセスを最適化してオペレーションの変革を目指す取り組みが「守りのDX」です。

具体的な取り組みとして、経費精算業務について、外勤担当者にて発生する精算業務のフローを改善し、入力内容の自動チェックや紙による承認を廃止することで効率化と生産性の向上を実現しました。また、買掛照合業務について、紙による請求書と基幹データの目視チェックからAI-OCR\*4技術を活用し自動照合化することにより、照合確認の人員と時間を削減しました。加えて、タレントマネジメントシステム\*5をグループ各社に順次導入中で、人財データを集約し育成・評価・ローテーション等における人事業務の高度化や従業員エンゲージメントの強化等を図ります。

引き続き新たなデジタル技術への投資も行いながら、業務自動化など一層の効率化・生産性向上を目指します。

\*3 RPA(Robotic Process Automation):定型作業を自動化・代行するツールのこと。これまで手作業で行っていた繰り返し業務をロボットに置き換えることで、業務効率の向上と人為的ミスの削減が見込めるとともに、人間はよりクリエイティブな業務に取り組むことができるようになる  
 \*4 AI-OCR:OCR(Optical Character Recognition/光学文字認識)に、AI(人工知能)技術を組み合わせたもの。従来のOCRに比べて文字認識精度が大幅に向上している  
 \*5 タレントマネジメントシステム:タレント(共に働く人々)が持つ能力やスキルといった情報を重要な経営資源として捉え、採用や配置、育成に活用することで、共に働く人々と組織のパフォーマンスの最大化を目指す人財マネジメントを支援するシステムのこと

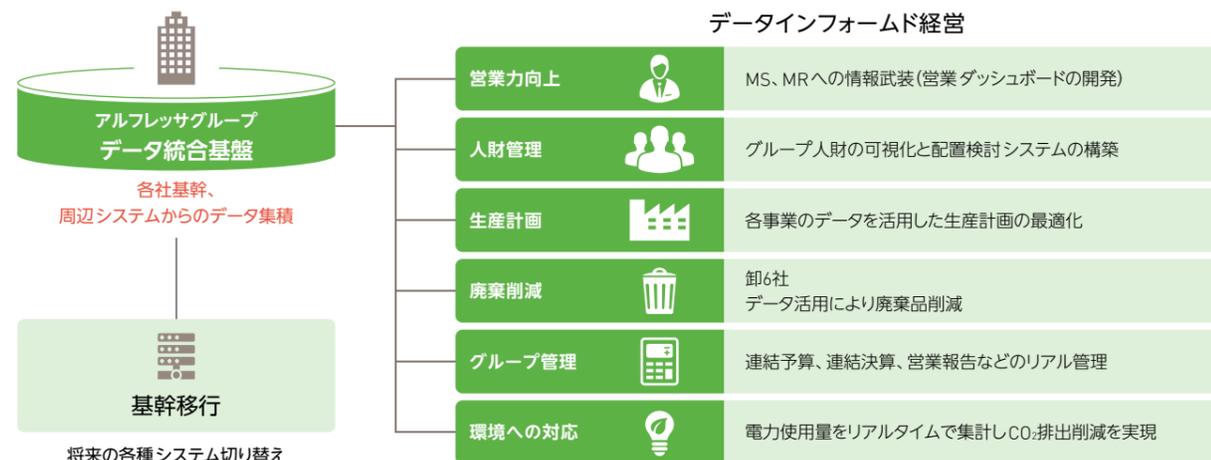
2. データインフォームド経営

データインフォームド経営とは、グループ運営あるいは個々のビジネスに必要な情報を一元的に集約した上で、タイムリーに取り出し意思決定とアクションにつなげる経営を指します。

営業力向上の取り組みとして、日々の営業活動に必要なお客様情報、行動タスク、注意喚起情報等を集約し可視化する営業ダッシュボードや、AIを活用して最適な価格設定を提案する見積効率化システムなどの構築を進めています。

グループ管理と経営効率の向上のため経営ダッシュボードを構築し、グループのビジネス状況の迅速な確認と様々な観点からの分析を通じて、スピーディーな問題点の把握と対策につなげます。

将来的にはグループの事業セグメントの枠を超えたデータ活用により、グループシナジーを最大限に発揮するデータインフォームド経営につなげていきます。



3. 攻めのDX

複数の事業セグメントにおいて、様々なお取引先をデータで「つなぐ」デジタルソリューションを提供しています。今後も引き続き、健康と医療の領域におけるアンメット・メディカル・ニーズに応えられるデジタルビジネスの展開に努めます。

なお、地域医療連携推進を目的とする新会社(株)ゲッカワークスなど、攻めのDX自体がビジネスとなるものは、事業戦略の各事業セグメントやその他新規事業・海外事業、およびトータルサプライチェーンサービスのセクションに詳しく記載しています。

P.27 事業戦略

4. DX戦略を支えるIT基盤と人財育成

守りのDX、データインフォームド経営および攻めのDXを支えるために、ITインフラストラクチャの整備と人財育成に注力します。

ITインフラストラクチャについては、財務・物流・人事・営業などのデータを「データ統合基盤」へ集積し、課題解決の意志決定に活用できる分析環境も併せて整備していきます。

将来的にはグループ内の事業活動に係るデータを「データ統合基盤」を介して一気通貫に収集・可視化・分析できるようにするとともに、外部データとも連携して新たなデー

タビジネスへとつなげていくことを企図しています。

人財育成に関しては、DX人財を「業務を理解し解決すべき課題設定が行え、その課題に対しデジタル知識をもってシンプルに解決にあたることができる人財」と定義し、育成マップを作成して展開していきます。

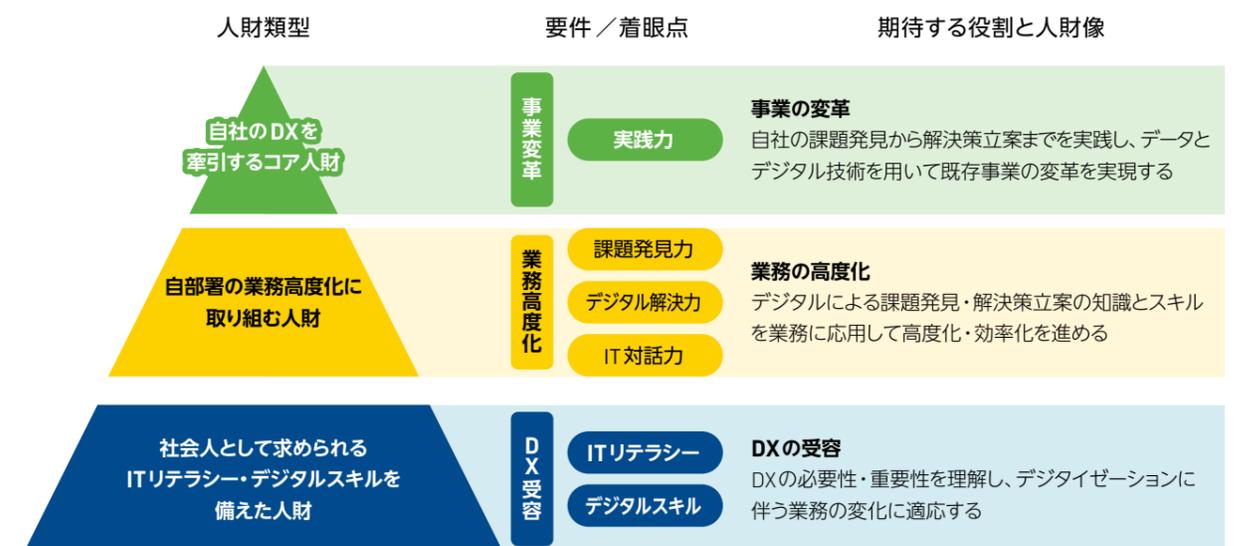
デジタル化の進展に伴ってビジネスパーソンに求められるITリテラシーやデジタルスキルを高め、既存の業務プロセスに固執せず、新たな手法やツールを受容できる人財の層の厚みを増していきます。

また、それぞれの部署において業務改善に取り組む人財を強化します。データ分析による課題の発見と、デジタル技術を用いた解決策の立案を行うための知識とスキルを習得するため、データを使った演習に主眼を置いた研修を実施します。

さらに、グループ各社でのDXを牽引していくコア人財を育成します。研修で学んだ知識とスキルを実際の業務に適用し、自社の課題を発見して解決策を立案・実践するという育成プログラムを実施します。

このようなIT基盤・人財基盤の確立によりアルフレッサグループのDXを着実に推進し、予測困難な時代においても変化に柔軟な対応を行うことで競争力を強化していきます。

DX人財構成イメージ



## アルフレッサグループの社会的使命

### 生命関連商品を扱う 社会インフラ企業として

当社グループは生命関連商品である医薬品等を流通する社会インフラを担う企業です。その特性上、医薬品等を安心・安全・誠実に、医療機関や患者様にお届けすることが使命となります。医薬品等を適時適切にお届けするには、医療機関に近い立地に物流拠点があり、かつ十分な在庫を保有して、温度管理等を徹底しつつ正確に配送することが肝要であると考えています。

アルフレッサグループでは、現在、全国的に人口の多い都府県にある16の物流センター、および医療機関や調剤薬局のお得意様が密集する都市部に位置する4つの都市型医薬品センターがあります。これらのセンターを含む全国200カ所以上の物流拠点より、平時はもちろん有事であっても医薬品等を安定供給できる体制を整えています。またアルフレッサグループは、約1,680社のお取引先からSKUにして35万種類以上の商品を仕入れています。全国の物流拠点に必要な在庫を有することにより、医療機関や患者様に適時に適切な医薬品等をお届けしています。

医薬品は製造から患者様の手元に届くまで、流通過程における温度管理が定められています。医薬品には様々なモダリティがあり、その特性に応じた厳格な温度管理が求められます。例えば、-90℃～-60℃といった超低温保管が必要な医薬品や2℃～5℃という限られた温度帯での保管、配送が求められる医薬品もあります。アルフレッサグループは国際基準であるPIC/S GDPに対応し、厳格な温度管理に加えて衛生管理や偽造薬混入防止等のセキュリティに関しても取り組んでいます。

患者様に適時適切に医薬品をお届けする際、生命関連商品を取り扱うものとして、数量や商品の間違い等は許されません。アルフレッサグループでは物流センターの機械化と自動化を進めて検品作業を行い、画像でもチェックした上で密閉し、そのまま医療機関に届ける「パッケージ納品」システムを開発しています。これにより商品の納品間違いと検品の必要性がなくなりました。様々なヒューマンエラーを防止することに加えて、納品時の接触時間も削減できますので、パンデミック時の感染予防にもなります。検品

が不要ですので、未経験者であっても医薬品等を運ぶことが可能です。

ちなみに、2021年5月に稼働した静岡物流センターには以下の4つの特長があります。

- ① 安定供給を支える豊富な在庫を99.9999%の出荷精度で出荷できる。
- ② ドックシェルターや高機能な空調管理など、GDPガイドラインに準拠した温度管理、衛生管理体制が整備され、トレーサビリティなども可能である。
- ③ 最大72時間にわたる電力供給が可能な自家発電装置、および自動倉庫を含めたセンター全体に免震機能を備えた建屋免震など危機管理体制が整備されている。
- ④ 再生医療等製品への対応として専用保管庫が設置されている。

### 有事における危機管理対応について

アルフレッサグループでは、自動倉庫を含めたセンター全体に免震機能を備えた建屋免震などで、地震発生時の揺れを低減化し、落下等による被害の最小化を図るなど、危機管理対策を講じています。また、物流センターにおいては自家発電装置を設置しています。これにより最大72時間にわたる電力供給が可能となり、保冷库、空調、各種マテハン等をカバーしています。災害時には複数の物流センター網が被災センターをバックアップすべく、近隣センターに供給体制を切り替えます。

大規模災害やパンデミックの発生に備えたBCP(事業継続計画)の強化にも取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社による被災時の支援体制を確立し、万一特定エリアの物流センターや支店が被災しても、他の拠点が補完して、必要な場所へ医薬品供給を継続できる体制を全国規模で整えています。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大時においても、パンデミックに備えたBCPに則り、感染予防の徹底や輪番制での勤務等により医薬品の安定供給を継続しました。また、被災時でも継続利用可能なメールシステムを導入し、有事の際のグループ内のコミュニケーション手段を確保しています。また、

グループのシステムを運営するアルフレッサ システム(株)では、共同利用基幹システムのバックアップを整備し、万一データセンターが被災しても、第二データセンターへシステム切り替えを行うディザスターリカバリー\*体制を確立しています。

物流システムとITシステムに加えて、運用面の堅牢性を高めるためにも、過去の震災の経験に基づき、社員向け災害用備蓄品(食料、飲料等、3日分を目安)を整備しています。敷地内にヘリポートを設置している物流センターもあり、災害時などの緊急支援体制を整えています。また、太陽光発電システムにより、停電時の電源確保と環境への配慮の両立を実現している物流センターもあります。

これからも平時はもちろん、有事においても全国のお得意様へ適切な医薬品等を適時に、正確にお届けするための全国ネットワークをより一層整備していきます。

\*ディザスターリカバリー:被災したコンピュータシステムを速やかにバックアップシステムに切り替えること

### 災害時の具体的な対応例について

過去の災害時の対応例として、2019年9月に千葉県千葉市付近に上陸し、関東各地で記録的な暴風となった台風15号が挙げられます。総務省によりますと、風にあおられるなどして、首都圏および静岡県で少なくとも死者1名、重軽傷者90名以上の人的被害が発生しました。千葉県市原市ではゴルフ練習場のポールが倒壊して民家に直撃したほか、君津市では鉄塔2基が倒壊するなど、各地で倒木や建物損壊などの被害がみられました。また、大規模な停電や断水も発生しました。千葉県木更津市にある千葉物流センターも被災し、停電で自家発電に切り替わったものの入出荷場に商品が滞留し、千葉県や茨城県内への出荷が困難になりました。高速道路では首都高速道路や東京湾アクアラインなど、首都圏各地で通行止めが起きていましたが、埼玉物流センターや群馬物流センター、および神奈川物流センターから代替出荷を行い、医療機関への医薬品等の供給を継続しました。結果的に、医療現場における医薬品不足には至らなかったと聞いています。

2018年6月から7月にかけて記録的な大雨となった西日本豪雨では、九州・四国・中国・近畿・東海地方の11府県に大雨特別警報が発表され、各地で同時多発的に河川氾濫による浸水や土砂崩れなどが発生しました。特に、岡山

県、広島県、愛媛県の被害が大きく、道路崩壊、停電や断水などライフラインの寸断なども発生し、生活にも多大な影響が生じました。当社グループの拠点での被災はありませんでしたが、被災されたお得意様がいらっしゃいました。災害発生対応マニュアル等に基づいて、営業現場のMSが各々担当しているお得意様に連絡し、被災状況等を把握し、お得意様の診療等の患者様対応に向けたご要望を聴取し、医薬品等の供給を中心に協力しました。

お得意様が診療等の患者様対応を継続できていない場合の活動例は以下となります。医療用医薬品等卸売事業会社をはじめ、アルフレッサ ヘルスケア(株)、アルフレッサファーマ(株)などの医療用医薬品等卸売事業会社以外のグループ会社や製薬企業から、水、タオル、マスク、消毒剤、シャンプー、口腔ケア、食料品などの災害支援物資を供給します。もしお得意様が浸水等の被害に遭っていた場合、自治体等との連携により、泥の除去、清掃、消毒作業等をお手伝いすることもあり、診療等の患者様への対応再開へ向けた支援を行います。

災害時、被災時で連絡が取れず、現地に入らなければ状況が把握できないこともあります。そのため交通規制等で移動に制限が出た場合でも、緊急通行車両として事前に登録を行うことで、医薬品供給を継続できる体制を整えています。東日本大震災では、医薬品をお届けするために、電源や燃料の確保が不可欠でした。物流センターや支店において自家発電機を設置し、郡山物流センターには自家給油所を設置し配送車両の燃料を確保しています。また、屋上にはヘリポートを設置し、災害時等の緊急支援体制を整えています。グループ全体として、災害時の通信網の麻痺に備えて、平時から衛星電話等の通信手段の複線化も行っています。

お得意様が診療等の患者様対応を継続できている場合は、私たちが予め規定しているBCPに基づき、上述の対応を行うことで医薬品等の供給を維持・継続し、お得意様を支援します。

また、2011年3月の東日本大震災の際には、(株)小田島(現東北アルフレッサ(株))の花巻物流センターを、沿岸部の避難所や県立病院からのご注文に対応する県内の卸企業7社の拠点とし、共同配送を行った実績もあります。

## 社会インフラのさらなる拡充に向けて

2024年5月には17カ所目の物流センターとなる「つくば物流センター」が稼働します。将来的には、中国エリアと四国エリアにも1カ所ずつ物流センターの建設を予定しています。

なお、つくば物流センターの土地、建物、設備および備品等の設備投資額は246億円であり、以下の4つの特長があります。

### 最新設備を備えたアルフレッサ最大の物流センター

茨城県つくば市の常磐自動車道および首都圏中央連絡自動車道の交差点という、交通アクセス至便な場所に位置し、茨城県、栃木県、千葉県全域のみならず、埼玉県、東京都の一部の医薬品配送をカバーします。既存の埼玉物流センター、神奈川物流センター、千葉物流センター、群馬物流センター、ならびに都市型医薬品センターである文京医薬品センター、目黒医薬品センター、江戸川医薬品センターとともに、平時はもちろん有事においても関東圏の医療機関へ供給できる体制を強化します。最新設備として、デパレタイズロボットやクロスベルトソーターを導入し、高い作業の生産性と出荷精度を実現します。

### 万全のBCP対応

建物全体に免震構造を採用し、震度6強などの地震の際も、建物への被害を軽微なレベルに抑えることができます。また、72時間稼働が可能な大型非常用電源や、給水・排水が遮断された場合を想定して受水槽設備を設置し、災害時においても継続的に医薬品等を供給することが可能です。

### GDPガイドラインに準拠した厳格な温度管理と衛生管理

すべての入出荷口にドックシェルターや二重シャッターを設置することに加え、空調設備のバックアップ機能や防虫・防鼠対策などを整備し、厳格な温度管理等が求められるGDPガイドラインに準拠した品質管理を実現します。

### 高精度、高品質な医薬品配送

お客様への納品時に対面検品が不要な「パッケージ納品」による医薬品配送により、納品時の双方の検品時間の大幅削減ができます。また、パンデミック時には感染予防が可能となります。また、今後市場の拡大が見込まれる再生医療等製品の保管庫を設置し、超低温保管や輸送、輸送資材供給に対応する体制を構築します。さらには、スペシャリティ医薬品のトレーサビリティ管理を実現する個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN」に対応した設備も備えます。

## すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けする

現在、2025年を目途に医療や介護、生活支援などのサービスを一体的に提供する「地域包括ケアシステム」の構築が各地域で進められています。地域内で様々な病院やクリニック、調剤薬局、介護関係の皆様、およびその他の周辺職種の方々が連携することによって、重度の要介護状態となっても人生の最期まで住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを続けることができる体制づくりが求められています。アルフレッサグループは医療用医薬品等卸売事業を中心に長年培った知見とともに、地域医療への貢献の可能性を模索し、患者様一人ひとりの元へ、安心・安全・誠実に医薬品等をお届けする社会課題の解決に取り組んでいます。

一例として、希少疾病を患い、何年もお困りの患者様を希少疾病用医薬品につなげる活動があります。地域の患者様に、ポスター等を通じて医師に相談ができるということをお知らせします。治療薬が存在している場合には、そのことについて医療機関にお伝えすることにより、患者様を治療につなげるサポートなども行っています。

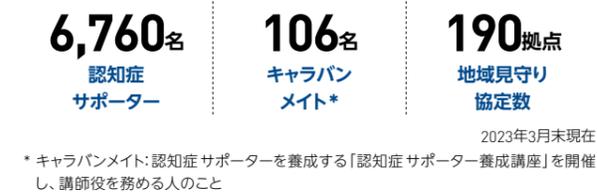
## 地域社会への貢献

関連するサステナビリティ重要課題 **4**

アルフレッサグループは、全国に拠点を持つ企業グループとして、それぞれの地域社会のニーズに応える貢献活動を行っています。地域に根差した事業を通じて積極的な社会貢献活動に取り組み、地域社会と共生を図り、共に発展することを目指しています。

### 高齢者・認知症の方などの地域支援活動

医療用医薬品等卸売事業を営むグループ各社では、積極的に地域包括ケアシステムに協力するため、自治体と「地域見守り活動」に関する協定を結んでいます。また、高齢化の進展による認知症患者の増加に対する、地域における患者支援体制の構築が大きな課題であり、当社グループは、医療を支える企業として、認知症を正しく理解し、認知症の方やそのご家族の良き理解者となる認知症サポーターの養成に取り組んでいます。高齢者・認知症の方などの地域支援活動推進を通じて、地域コミュニティとの関わりやつながりを大切にし、誰もが暮らしやすい地域づくりの支援を行っています。



### 地域の皆様の健康づくりをお手伝い

アポクリート(株)では、薬局事業を通じて地域の皆様の健康をより幅広く、積極的にサポートしています。在宅での療養が必要な患者様へのご自宅での服薬サポートのほか、店舗健康相談会を開催し、血圧、血流、体脂肪率、骨量、肺年齢、肌年齢等の測定や健康相談を行うなど、地域住民の皆様の健康への意識向上に努めています。また一部店舗では、薬剤師の仕事や薬について興味・関心を持っていただくために子ども薬局体験や中学生職業体験を行っています。



地域住民の皆様への講演会



中学生職業体験

### 社会福祉への貢献

#### 車椅子、福祉車両等の寄贈とレジ袋収益金の寄付

四国アルフレッサ(株)とティーエスアルフレッサ(株)では、同社が事業活動を行っている地域の自治体や社会福祉協議会などを対象として、毎年車椅子や福祉車両等の寄贈を行っています。また、アポクリート(株)では調剤薬局のレジ袋収益金について、子どもたちの環境保全活動や環境学習を支援している(公財)日本環境協会こどもエコクラブへ寄付を行っています。今後も取り組みを継続し、地域社会とのつながりを大切に育んでいきます。



四国アルフレッサ(株)が徳島県徳島市へ福祉車両を寄贈



ティーエスアルフレッサ(株)が広島県の社会福祉法人 廿日市市社会福祉協議会へ福祉車両を寄贈

#### 献血への協力の呼びかけ

ティーエスアルフレッサ(株)では、病気やケガの治療に輸血や血液製剤を必要とされる方のために、医療に係る企業が果たす社会的責任の一環として、共に働く人々に献血への協力を呼び掛けています。2023年3月期には、延べ119名が献血に協力しました。2024年3月期にも年2回の献血を予定し、継続的な取り組みを行っています。

## 地域医療への貢献

アルフレッサグループは地域医療のニーズに応え、地域医療構想の実現を下支えすべく、医療機関と連携しながら、地域の健康・医療への貢献にグループ一丸となって取り組んでいきます。

### がん検診の受診率向上に向けた協定を締結 (茨城県)

2022年3月期より、アルフレッサ(株)と茨城県との間で、がん検診の受診率向上に向けた取り組みを締結しました。県民のがん検診の受診率向上に向けて、お得意様へ当社作成ポスターの掲示や従業員向けにがんに関するWebセミナーを開催し、がんに対する正しい知識の普及啓発を推進しています。また同社内での活動においては、有給休暇とは別にがんの治療(通院等)に限り、積立休暇\*1を利用できる制度を設けており、従業員の生活習慣病検診、人間ドックの受診におけるがん検診の一部または全額を会社負担とするなど、がん検診の受診率向上に向けた活動に取り組まれました。これらの活動が評価され、2022年10月、茨城がんフォーラム2022〜がんと共に生きる〜において、茨城県より優良企業表彰をいただきました。

\*1 有給休暇の消滅時効を最大40日分積立できる制度



茨城がんフォーラム2022 がん検診推進優良企業表彰

### 糖尿病性腎症重症化予防事業の受託 (東京都小平市)

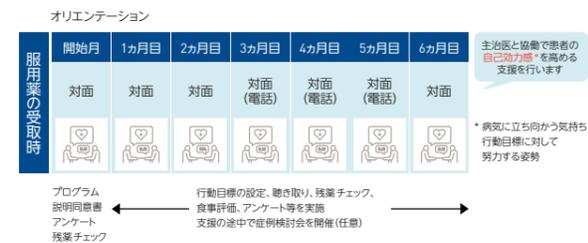
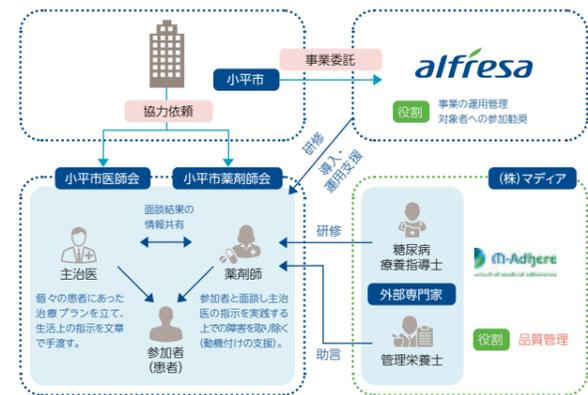
アルフレッサ(株)は、東京都小平市において国民健康保険の保健事業・糖尿病性腎症重症化予防事業を受託しました。高齢化が進む日本において、糖尿病患者の増加や、病気の放置に伴う合併症による患者QOLの著しい低下および社会への医療経済的負担が懸念されることから、厚生労働省は2016年4月に「糖尿病性腎症重症化予防プログラム」を策定\*2し、糖尿病性腎症重症化予防の取り

組みを国レベルで支援しています。それを受けて、都道府県および市町村においては、地域の医師会、かかりつけ医が連携して、ハイリスク者の抽出、受診勧奨、保健指導などの取り組みが展開されています。

糖尿病性腎症患者のうち、人工透析導入前段階にある対象者に、その生活圏内にある地域薬局の薬剤師が対象者の通院する医療機関と連携し、アルフレッサ(株)の業務委託先である(株)マディアのプログラムを活用して6か月間の療養指導を実施します。また、対象者の事業への参加勧奨については、主治医や薬剤師からの声かけによる勧奨方法を優先することで、個々の患者様に合った治療プランの立案および主治医の指示の実践へとつなげる支援が可能となります。

\*2 厚生労働省2016年4月20日発表  
「糖尿病性腎症重症化予防プログラムの策定について」  
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12401000-Hokenkyoku-Soumuka/0000121900.pdf>

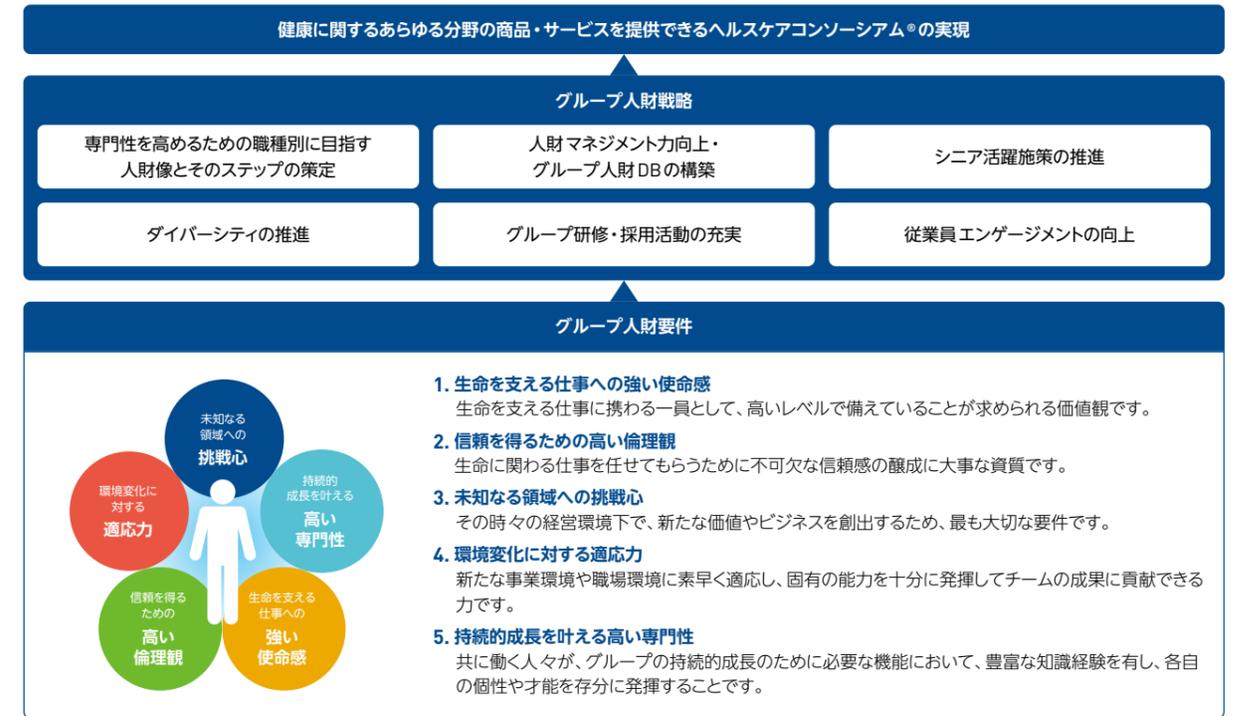
#### ステークホルダーの関係と指導時のイメージ



## 人財戦略

関連するサステナビリティ重要課題 5

### 経営戦略と人財戦略の連動



当社グループの持続的成長を実現するにあたっての長期目標として、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®」の実現を目指しています。その実現にあたり最も重要な資産は「人財」であり、「人財」こそが当社グループ成長の原動力と考えています。

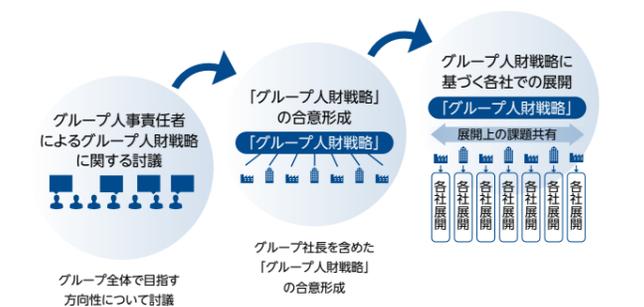
ヘルスケアコンソーシアム®の実現にあたり、「事業モデルの強化」と「新たな価値の創造」、「グループ一体となった取り組み」による地域の健康・医療への貢献を実現していくほか、医療用医薬品等卸売事業、セルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、医療関連事業の各事業の基盤強化、およびグループ一体での組織・人財面の強化を、中期経営計画で掲げています。

トータルサプライチェーンサービスを構築し新たな価値を生み出すために、開発、原薬、製造、物流、販売、デジタル技術の導入・構築、データサービス、投薬・治療といった機能の拡充、また地域医療構想の達成に向けてグループ一丸となって貢献できる連携チームの組成と役割設定をグループ横断で実現していきます。これらを実現していくためには、グループの持続的成長のために必要な機能において、豊富な知識経験を有し、個性や才能を存分に発揮で

きる「高い専門性」を備えたプロフェッショナル人財の登用・配置が要であると考えています。

当社グループは、グループ経営方針の実現を目指した「グループ人財戦略」として職種別の目指す人財像(10区分)に基づく各種人財関連施策を策定すると同時に、グループ人事部門会議の定期開催を通じて人財戦略の実現に向けたグループ一体となった取り組みを推進しています。

グループ人財戦略につきましては、グループ人事部門責任者が13回にわたって企画から導入・展開に向けた討議を行い、グループ各社の社長と共に合意を形成しました。引き続き、グループ人事部門会議が中心となってPDCAを回し、グループ人財戦略の取り組みの実効性を高めていきます。



## グループ人財戦略

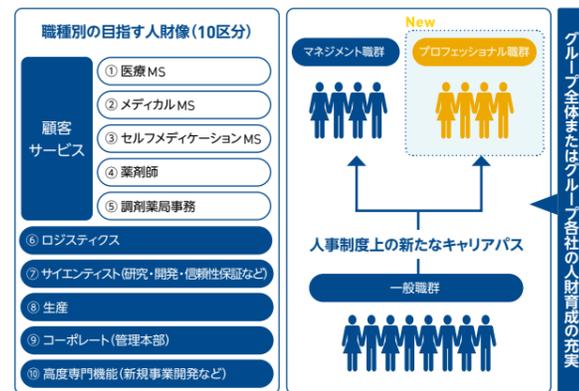
### ～ヘルスケアコンソーシアム®を実現するためのグループ人財戦略～

アルフレッサグループの求める人財要件として、未知なる領域への「挑戦心」、環境変化に対する「適応力」、信頼を得るための「高い倫理観」、生命を支える仕事への「強い使命感」、持続的成長を叶える「高い専門性」を定め、グループで共に働く人々が個性や才能を発揮し仲間とゴールに向かって協働する強い「個」の集団を目指しています。

グループ理念体系の私たちのめざす姿にある「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®」の実現にあたり、6つのグループ人財戦略(「専門性を高めるための職種別に目指す人財像とそのステップの策定」「人財マネジメント力向上・グループ人財DBの構築」「シニア活躍施策の推進」「ダイバーシティの推進」「グループ研修・採用活動の充実」「従業員エンゲージメントの向上」)を掲げています。

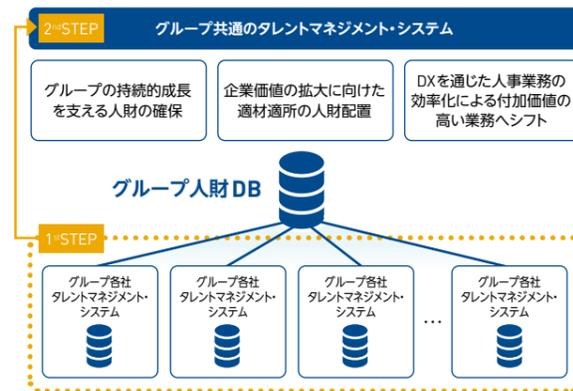
#### 専門性を高めるための職種別に目指す人財像

豊富な知識経験を有し、個性や才能を存分に発揮できる「高い専門性」を備えたプロフェッショナル人財の登用・配置が要であると考え、顧客サービス、ロジスティクス、サイエンティスト、生産、コーポレート、高度専門機能の領域をベースとする職種別の10区分を定めています。10区分での高度専門機能を実現するために、人事制度上で新たなキャリアパス(「プロフェッショナル職群」の新設)を定め、各区分での専門性を高めていくことを主眼としたキャリア形成を推進していきます。



#### 人財マネジメント力向上・グループ人財DBの構築

「グループの持続的成長を支える人財の確保」「企業価値の拡大に向けた適材適所の人財配置」「DXを通じた人事業務の効率化による付加価値の高い業務へシフト」を遂行していくことを目的に、グループ共通のタレントマネジメントシステムを導入します。1stステップでは、2024年3月期内にグループ各社でのタレントマネジメントシステム導入、2ndステップでは2025年3月期以降にグループ人財データベースの統合によるグループ横断でのジョブマッチング、データ収集環境の整備を目指しています。社員の自律的なキャリア形成を促し、また適材適所での人員配置を行うことで企業価値の最大化を実現していきます。



#### ダイバーシティの推進

労働力人口が減少していく中、グループで持続的な成長を遂げていくためには、共に働く人々が必要です。アルフレッサグループダイバーシティ方針に則り、能力・専門性を持った多様な人財を積極的に受け入れ、多様な働き方を選べる環境整備と、共に働く人々一人ひとりが、いきいきと活躍し能力・専門性を最大限に発揮できる企業文化を醸成していきます。

当社グループは、ライフステージを問わずグループ全社員が活躍し続けられる持続性の高い組織の実現を目指しています。女性の積極的な採用、登用に加え、多様な働き方を実現すべく、出産・育児・介護または配偶者の転勤による転居等のライフステージに合わせた職種変更、職群変更やグループ横断でのジョブマッチングなど公募制度の充

実を図っていきます。今後の女性管理職の登用に向けては、ダイバーシティに関する経営者・管理職の意識改革をはじめ、女性リーダーやその候補人財の育成を促進していくサポートやプログラムをグループ一体で推進していきます。

アルフレッサグループダイバーシティ方針  
<https://alfresa.com/csr/esg/social/employee/>



#### 女性管理職比率目標



#### 女性活躍推進、多様性に関するデータ(アルフレッサグループ)

	2021.3	2022.3	2023.3
女性従業員の数*(名)	4	5	7
管理職に占める女性の割合(%)	5.7	4.4* 3</td <td>4.9</td>	4.9
正社員に占める女性の割合(%)	29.9	30.8	32.5
新入社員に占める女性の割合(%)	59.0	59.2	63.7
女性社員の平均勤続年数(年)	11.8	11.2	11.8
男性社員の平均勤続年数(年)	19.0	18.8	18.7
女性と男性の社員の平均勤続年数の差異(年)	7.2	7.6	6.9
高齢者数(60歳以上の人数)(名)	1,428	1,524	1,517
障がい者数(名)	292	295	300

\*1 「女性従業員の数」を除き、数値は正社員  
 \*2 取締役、監査役、執行役員、および一部会社の理事を含む  
 \*3 2022年3月期に人事制度を変更したことに伴い、割合が低下しています。

#### シニア活躍施策の推進

当社グループで年齢を問わず共に働く人々が持てる能力を最大限発揮できる生産性の高い組織の実現、および若手へのスキル伝承の促進を目指しています。シニア層が持つ過去の経験・スキルを最大限に活用すべく、それらを活かせる分野への配置や雇用の在り方も検討を進めています。

今後の労働力人口の減少を見据え、70歳までの継続雇用制度の検討および役職定年制度を導入し、専門性と豊富な経験を活かすための人財の登用や配置の工夫をしています。これらの取り組みを通じて、アルフレッサグループは若手・シニア人財の活躍を支え、組織全体の知識と経験を蓄積し、それぞれが持つ個性や才能を発揮できるグループを目指しています。

#### グループ研修・採用活動の充実

高い専門性を持った強い「個」となり、その集合体としての強い「組織」となるため、「グループ横断的に推進する人財開発」「グループ各社独自の人財育成」の2つを軸に人財育成プログラムを整備しています。「グループ横断的に推進する人財開発」の方針として、①キャリア開発を志向した育成プログラム、②役員・管理職のマネジメント強化につなげるプログラム、③全体意識の向上(グループ理念、ダイバーシティやコンプライアンスといったグループ全体の基盤となる意識向上)につなげるプログラムを掲げています。「グループ各社独自の人財育成」は、専門性を高めるための職種別に求める人財像に向けた研修や、グループ各社特有の課題に関する研修を実施しています。また、強い「個」と「組織」を実現していくために、特定の専門性を有する即戦力人財の採用を積極的に行っていきます。

そして、社員の自律的なキャリア形成を目的に、通学が伴う資格取得等についての費用・休暇面での支援を行い、社員の自律的な成長を促しています。激変する環境下で当社グループが持続的に成長し、価値を創出し続けるため、今後も人財に関する取り組みの強化に努めていきます。

グループ研修の実績（2023年3月31日現在）

研修名と目的	対象者	参加人数	開催実績	研修時間	
取締役・執行役員研修	経営者としての軸の獲得・会社の意思決定力の向上	取締役・執行役員	15名程度	3回	60時間
AEP (Alfresa Group Executive Program)	次期経営者の育成	部長	15名程度	8回	70時間
ASPAC (Alfresa Group Study Program Abroad Course)	グローバルな思考・視点の醸成	支店長・課長～執行役員・部長	15名程度	7回	60時間
ABS (Alfresa Group Business School)	次期経営幹部候補の育成	課長～若手支店長	17名程度	9回	70時間
女性リーダー候補育成研修	次期女性リーダーの育成	主任・係長クラスの女性	20名程度	2回	41時間
女性営業職研修	女性営業職の課題に対する対策・検討	営業職の女性	270名程度	1回	6時間
ダイバーシティマネジメント研修	経営戦略としてのダイバーシティの理解促進	グループの連結対象会社の全役員、全管理職	1,800名程度	1回	2時間
チャレンジ3年目セミナー	入社3年目社員の挑戦心を啓発	入社3年目社員	200名程度	4回	4時間
フレッシュメンバーズセミナー	グループ理念の共有など	新入社員	230名程度	15回	4時間
病院担当者研修	病院の変化にマッチした営業スタイルの確立	30代前半の病院担当者	10名程度	9回	70時間

2023年3月期研修費用(1人当たり金額\*) 25,487円

\*4 全グループ社員対象

従業員エンゲージメントの向上

グループ人財戦略の取り組みをグループ一体で推進していくために、2021年より従業員エンゲージメント調査を実施しています。グループ人財戦略の実効性を確認する質問

項目を設定し、グループ全体のエンゲージメントの状況をモニタリングした上で、グループ人財戦略の取り組みを進めていきます。

INTERVIEW

「グループ人財戦略(人的資本経営)に込める思いとは」



アルフレッサ  
ホールディングス(株)  
取締役常務執行役員  
グループ経営戦略・  
人事企画・IT・DX推進担当

田中 敏樹

Q. グループ人財戦略(人的資本経営)の策定背景やそこに込めた思いについて教えてください。

当社グループは、公的な医療サービスを支える社会的なインフラとしてなくてはならない存在です。これは、グループで共に働く私たちが拠りどころにできる素晴らしい社会的使命であり存在意義です。私は当社グループに入社する新入社員には「良い会社に入ったね。アルフレッサグループに入社したことを、ご両親やご親戚、友人にも胸を張って自慢してください。働くこと自体で社会に貢献できているのです」と毎年伝えています。

当社グループの事業の中心である医療用医薬品等卸売事業の強みは、全国の医療機関等を網羅して、必要な時に必要な医薬品を必要な場所へ届けるネットワークであり、これを主に支えているのは、特定の技術でも特許でもなく、「人財」です。当社グループでは「人財」こそが最大の財産で強みの源泉であり、人的資本経営は当社のグループ経営方針と一致しているものと考えています。

当社グループのビジネス領域であるヘルスケア産業は、相次ぐ薬価の引き下げや大型医薬品の特許切れなど、大変厳しい事業環境に置かれています。例えば医薬品卸売事業であれば、多くの患者様を対象に大型医薬品を販売していくことがこれまでの成功モデルでした。現在はこのモデルにこだわることなく、先を見通しづらい時代において、事業をさらに専門化、高度化、多様化し、当社グループが持続的な成長を続けていくには、どのような人財が必要か、また、そうした人財がいきいきと働き活躍してもらうためにはどうすれば良いかを、グループ一体で検討してきた結果、策定されたのが6つの「グループ人財戦略」です。

6つの人財戦略を理解し実行していく上で、グループ全体の人事関係者が集まる「場」としてのグループ人事部門会議が当社グループの力の源泉であり、この直近2年間でも開催回数は13回にも及んでいます。

Q. グループ人財戦略に対する経営層のコミットについて教えてください。

経営層は、覚悟とリーダーシップをもってグループ人財戦略に臨んでおり、その実現に強くコミットしています。現場課題に向き合うことを人事部任せにせず、経営マターとして、グループ会社社長とも強く意識を共有しています。

2022年、当社の取締役の間で「人的資本経営」についてフリーディスカッションを行いました。そこでは、共に働く人々の活躍が企業価値向上の源泉であるということ、明日を牽引する次世代リーダーをしっかりと育成していく必要があること、従業員エンゲージメント調査を毎年継続して現場の声を聴くことが大事であることなどについて、再確認しました。

Q. グループ人財戦略(人的資本経営)を進めていく上で注力することは何ですか。

当社グループの22-24 中期経営計画では、これまで大切にしてきた4つの人財要件(「未知なる領域への挑戦心」「生命を支える仕事への強い使命感」「環境変化に対する適応力」「信頼を得るための高い倫理観」)に加え、「持続的成長を叶える高い専門性」を5つ目の要件としています。

新たに定めた「グループ人財戦略」では、グループ全体で同じ方向性で推進していけるように、専門性を持った目指すべき人財像を明確化するとともに、「プロフェッショナル職群」を含めたキャリアパスもグループ全体で整備しました。

併せて、最大の財産であり強みの源泉である「人財」が、多様な才能を発揮し、いきいきと働くことができる環境、制度、風土を創り上げていくことも極めて重要です。女性やシニアを含む多様な人財が、多様な働き方で、活躍できるようダイバーシティを推進しています。例えば女性活躍の促進に向け、女性社員、経営者・管理職双方の意識改革研修に加え、グループ各社がそれぞれアクションプランを策定しています。

従業員エンゲージメント向上を目的に、従業員エンゲージメント調査を毎年実施しています。現場で働く社員は何を思っているのか、当社独自の質問項目も加えて、共に働く人々の声を丁寧に聴く努力をしています。従業員エンゲージメント調査の結果を経営全体で共有し、共に働く人々起点で「グループ人財戦略」をより高い次元へと押し上げていきたいと考えています。

Q. アルフレッサグループ社員へメッセージがあれば教えてください。

当社グループは社会インフラを支える重要な役割を果たしています。それには、アルフレッサグループ自体が、安定したパフォーマンスを示し成長していく「強い企業グループ」でなければなりません。

そのために、共に働く人々がいきいきと働くことができ、多様なキャリアを形成し活躍できる環境づくりに、今後とも全力で取り組んでいきたいと考えています。そして、サステナブルな健康社会の実現に貢献していくことを目指し、高い使命感と共に、働きがい、誇りを持って仕事に従事していただけると大変嬉しいです。

社会へ貢献していくために一人ひとりの考え方を集結させていくことこそが、グループ全体の企業価値向上へとつながっていくと信じています。

## 人権の尊重

アルフレッサグループは「すべての人々が健康に暮らせる社会」の実現に向けて取り組みを行っています。人権の尊重は、すべての人々が健康に暮らせる社会の基盤であるとの認識のもと、アルフレッサグループ理念体系、アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針に基づき、アルフレッサグループ人権方針を定めました。

アルフレッサグループは、私たちの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、自らの事業活動において人権への負の影響が発生した場合には、是正に向けて適切に対処してまいります。また、ビジネスパートナー等との取引関係を通じて人権への負の影響を助長しないよう努めてまいります。

 **アルフレッサグループ人権方針**  
[https://www.alfresa.com/csr/esg/social/human\\_rights/](https://www.alfresa.com/csr/esg/social/human_rights/)

## 働きやすい労働環境と健康増進

### ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスの推進によりメリハリのある働き方を促し、労働生産性を高めて共に働く人々がいきいきと働き続けることを目指し、残業時間削減や有給休暇取得促進等に取り組んでいます。また、育児・介護休業制度を利用しやすい環境づくりに取り組むとともに、グループ各社において、ジョブリターン制度の導入や育児のための短時間勤務適用期間の延長、育児手当支給等、制度の充実を図っています。

	2021.3	2022.3	2023.3
有給休暇取得率*5 (%)	48.0	62.3	66.2
育児休業取得者(名)	男性	26	44
	女性	142	174
育児休業取得者率(%)	男性	12.6	21.1
	女性	98.6	98.9
介護休業取得者(名)	13	16	10

\*5 契約社員・パートを含む

アルフレッサグループ フレッシュアップ運動 —————  
 グループ統一活動の一つとして、「ワーク・ライフ・バランス推進」のため「メリハリのある働き方」を目指し、グループ全体でノー残業デー\*6、有給休暇取得促進の2つを共通テーマに掲げています。

\*6 ノー残業デー、早帰りデー、フレッシュアップ・デー等、呼称はグループ各社ごとに設定。各社で日程を決め、長時間労働の低減を推進

### 健康経営優良法人の認定

2023年3月に「健康経営優良法人2023」の認定を、大規模法人部門で8社、中小規模法人部門で3社の合計11社が取得しました。アルフレッサ(株)は4年連続、アルフレッサメディカルサービス(株)は3年連続、ティーエスアルフレッサ(株)、(株)琉薬およびアルフレッサヘルスケア(株)は2年連続で大規模法人部門の認定を受けており、アルフレッサファインケミカル(株)は3年連続で中小規模法人部門の認定を受けています。



#### 大規模法人部門

- 4年連続  
アルフレッサ(株)
- 3年連続  
アルフレッサメディカルサービス(株)
- 2年連続  
ティーエスアルフレッサ(株)、(株)琉薬、アルフレッサヘルスケア(株)
- 初認定  
四国アルフレッサ(株)、明祥(株)、東北アルフレッサ(株)

#### 中小規模法人部門

- 3年連続  
アルフレッサファインケミカル(株)
- 2年連続  
アルフレッサホールディングス(株)
- 初認定  
アルフレッサ篠原化学(株)

## 環境への取り組み

関連するサステナビリティ重要課題 **3**

## 環境保全 基本的な考え方

人々の健康に携わる事業活動を展開するアルフレッサグループにとって、環境保全は重要な課題であると認識しています。グループ理念体系の「私たちの約束」に基づき、

医薬品等の製造、販売、廃棄に至るまでの段階において、環境負荷の低減に自主的かつ積極的に取り組んでいます。

 **アルフレッサグループ環境方針**  
<https://alfresa.com/csr/esg/environment/environment-management/>

## TCFDに基づく情報開示

アルフレッサグループは、2023年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)の提言への賛同を表明しました。気候変動に関する当社にとっての「リスク」と「機会」についてTCFD提言のフレームワークを活用し、幅広いステークホルダーとの協働、積極的な情報開示と透明性向上に努めています。

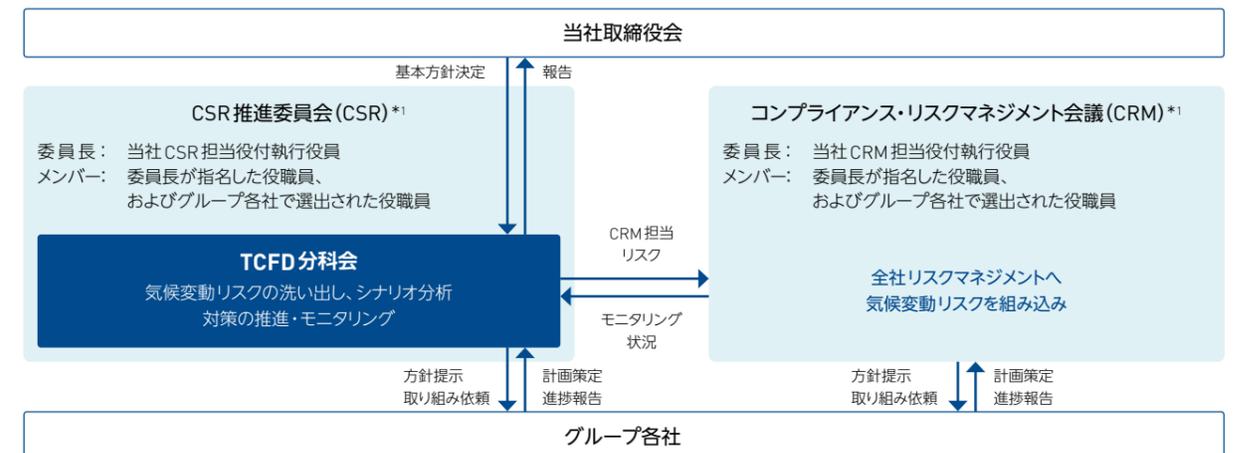
## ガバナンス

アルフレッサグループは、「アルフレッサグループ環境方針」の対象別方針の一つに気候変動への対応を掲げています。当社グループは気候変動に関連する情報開示の充実のため、2022年5月にCSR推進委員会の下部組織としてTCFD分科会を設置しました。TCFD分科会は、グループのリスクマネジメントを統括するコンプライアンス・リスクマネジメント会議と連携し、気候関連のリスクと機会の特定・重要性評価・対策の推進・モニタリングを実施します。これまで2022年8月、2022年11月、および2023年8月に開催実績があり、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定とその達成のための施策やグループ各社の知見の共有を行いました。

分科会の内容や進捗状況は、定期的(年2回)にCSR推進委員会へ報告された後、取締役会に報告しています。また、気候変動問題への対応は中期経営計画に掲げるグループ経営方針にも反映され、事業活動を通じて取り組みを進めていきます。



 **気候変動への対応**  
[https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate\\_change/](https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate_change/)



\*1 CSR推進委員会、コンプライアンス・リスクマネジメント会議は、代表取締役の諮問機関

環境への取り組み

戦略

2021年度に当社グループ全体の気候変動に関する影響の評価等のためシナリオ分析を実施しました。事業セグメント別にヒアリングを実施し、下表の1.5℃シナリオを踏まえ、TCFDの分類に沿って短期・中期・長期の時間軸で、事業におけるリスク・機会を洗い出しました。それらの財務イン

パクトは5段階で定量的、定性的に評価し、重要度の高い項目について対応策を検討しました。

気候変動への対応は、中長期の経営課題の一つとして検討され、事業戦略に反映してまいります。

1.5℃シナリオ\*2における重要なリスク・機会

分類	想定したシナリオの概要	事業におけるリスク・機会	リスク・機会の内容	時間軸*	リスク・機会への対応戦略
政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラルに向けて、急速な排出削減が求められる。</li> <li>自社およびサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出に対し、炭素価格が導入される。</li> </ul> 2030年:130 \$/t-CO <sub>2</sub> 2050年:250 \$/t-CO <sub>2</sub>	GHG排出削減強化による対応コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点や工場、薬局における省エネ・再生可能エネルギー電力の調達、工場における低炭素化に向けたボイラー設備等の入替・導入など、GHG排出削減に向けた対応コストが発生する。</li> </ul>	短期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素価格制度や省エネ規制の動向や予測について、モニタリングする。</li> <li>省エネや再生可能エネルギー活用、設備導入などの対策にかかるコストとそれによる排出削減量を試算しながら、排出削減計画や目標の検討を進める。</li> </ul>
		炭素価格の導入によるコスト増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社のGHG排出を中心に、炭素価格がかかることで操業コストが増加する。</li> </ul>		
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化の観点から輸送の効率化の重要性がさらに高まる。</li> </ul>	輸送の効率化による機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナビゲーションアプリや、配送予測システムなどの開発・導入により輸送の効率化を進めることで、エネルギー使用量やCO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与する。</li> </ul>	短期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、輸送の効率化に向けた開発に取り組むことで、機会を捉える。</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>電源構成の変化や炭素価格の影響等により、電力の単価が中期的に上昇する。</li> <li>ガソリン需要の低下に伴い、ナフサが石油精製の主目的となることで、ナフサ価格が上昇する。</li> </ul>	電力価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点、工場、薬局等で、電力コストが上昇する。</li> </ul>	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の変動をモニタリングするとともに、価格変動の影響を見込んでおく。</li> <li>エネルギー使用の効率化に取り組む。</li> </ul>
		ナフサ価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナフサ価格の上昇により、製造事業を中心に、石油化学系の医薬品原料や包材のコストが上昇する。</li> </ul>	長期～	
評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家や金融機関で、気候変動リスクを踏まえた投資行動や、投融資先へSBT設定等を求める動きが定着・拡大する。</li> <li>顧客において、再生可能エネルギー導入やCO<sub>2</sub>排出削減に対する要求が高まる。</li> <li>気候変動への取り組みに対し、就活生の関心が高まる。</li> </ul>	気候変動対応の遅れによるステークホルダーの信頼低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策に積極的に取り組む場合、ブランド、資金調達、取引、人財採用において好影響が生じる。</li> <li>気候変動対策が遅れた場合、ブランド、資金調達、取引、人財採用への悪影響が生じる。</li> </ul>	短期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出削減に向けた積極的な対策を推進する。</li> <li>TCFDのフレームワークに沿った情報開示を実施する。</li> </ul>

\*2 2050年カーボンニュートラルに向けて、政策・規制導入や市場変化が急速に進行することで、地球の平均気温上昇が産業革命前の水準に比べ1.5℃に抑えられる想定。脱炭素化に向け、移行リスクによる影響が最大化する  
 \* 参照した外部シナリオ:IEA(国際エネルギー機関) Net Zero by 2050シナリオ/SSP1-2.6シナリオ、RCP2.6シナリオ

4℃シナリオ\*3における重要なリスク・機会

分類	想定したシナリオの概要	事業におけるリスク・機会	リスク・機会の内容	時間軸*	リスク・機会への対応戦略
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化が進まないため、需要増加によって原油価格が上昇する。</li> </ul>	原油価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>原油価格の上昇により、エネルギーコストが上昇する。</li> <li>製造事業を中心に、石油化学系の医薬品原料や包材のコストが上昇する。</li> </ul>	中期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の変動をモニタリングするとともに、価格変動の影響を見込んでおく。</li> <li>エネルギー使用の効率化に取り組む。</li> </ul>
急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本をはじめとする地域で洪水頻度が増大する。</li> <li>日本をはじめとする地域で猛烈な台風の頻度が増大する。</li> </ul>	風水害による拠点への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水害により、施設、機械などのプロパティ損害、事業停止による利益損害、従業員の出勤困難などの影響が生じる。</li> </ul>	短期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、拠点の移転・新設の際には風水害リスクを事前評価するとともに、物流拠点、薬局、工場等においてBCP(事業継続計画)を推進する。</li> <li>将来気候での風水害リスク評価も検討する。</li> <li>ハザードマップ等を踏まえ各拠点の風水害のリスクを評価した上で、リスクの高い拠点から優先的に、対策を検討する。</li> </ul>
		風水害によるサプライチェーンの途絶	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水害により、調達先や輸送段階での被災が増加することで、サプライチェーン途絶のリスクが高まる。</li> </ul>	短期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの途絶が発生した場合の緊急時対応について、サプライチェーンの他主体とも協働しながら、体制・ルールを整備する。</li> <li>一定程度予測可能な災害については、予め在庫の積み増しや、事前に顧客に納品する等の対策を講じる。</li> <li>代替不可能など、特にクリティカルな原料調達先を中心に風水害のリスクを評価し、必要に応じて調達先の分散可能性について検討する。</li> </ul>
慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う気温や湿度などの変化による媒介生物(蚊・ダニ等)の生息地拡大、洪水等の災害による衛生環境の悪化、永久凍土の融解、森林破壊の加速によるヒトと生態系の距離が近くなる等で、感染症の発生が増加する。</li> <li>平均気温が上昇する。</li> </ul>	感染症の発生増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症の治療薬・診断薬の意義やニーズが拡大する。</li> <li>感染症の流行によって外出が制限される事態となった場合、受診抑制が起こる。MRの営業活動が制限されるなどの影響が生じる。</li> </ul>	中期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾病に対応した製品を取り扱えるような体制を整備する。</li> <li>オンライン対応や訪問販売など、状況に応じた対応で、可能な限りリスクを低減する。</li> </ul>
		温度管理・空調費用の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇により、物流拠点や薬局、工場・執務室等で温度・空調管理のためのコストが増加する。</li> <li>医薬品の保管・運搬時の温度管理コストが増加する。</li> <li>猛暑による工場での機械の劣化・入れ替えなどのコストが発生する可能性がある。</li> </ul>	中期～	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の費用実績を参考に、外気温上昇によるコスト増加を見込んでおく。</li> </ul>

\*3 CO<sub>2</sub>排出削減に向けた政策・規制や社会の取り組みが進まず、地球の平均気温上昇が産業革命前の水準に比べ4℃となる想定。災害などの気候変動による影響が最大化する。脱炭素化に向けた移行は想定しないが、気候変動の影響が最大化する  
 \* 参照した外部シナリオ:IEA(国際エネルギー機関) Net Zero by 2050シナリオ/SSP5-8.5シナリオ、RCP8.5シナリオ

\*4 短期:~2025年(22-24 中期経営計画終了時期)  
 中期:~2030年頃(約10年先を想定)  
 長期:~2040年頃(約20年先を想定)  
 超長期:~2050年頃(政府のカーボンニュートラル目標時期)

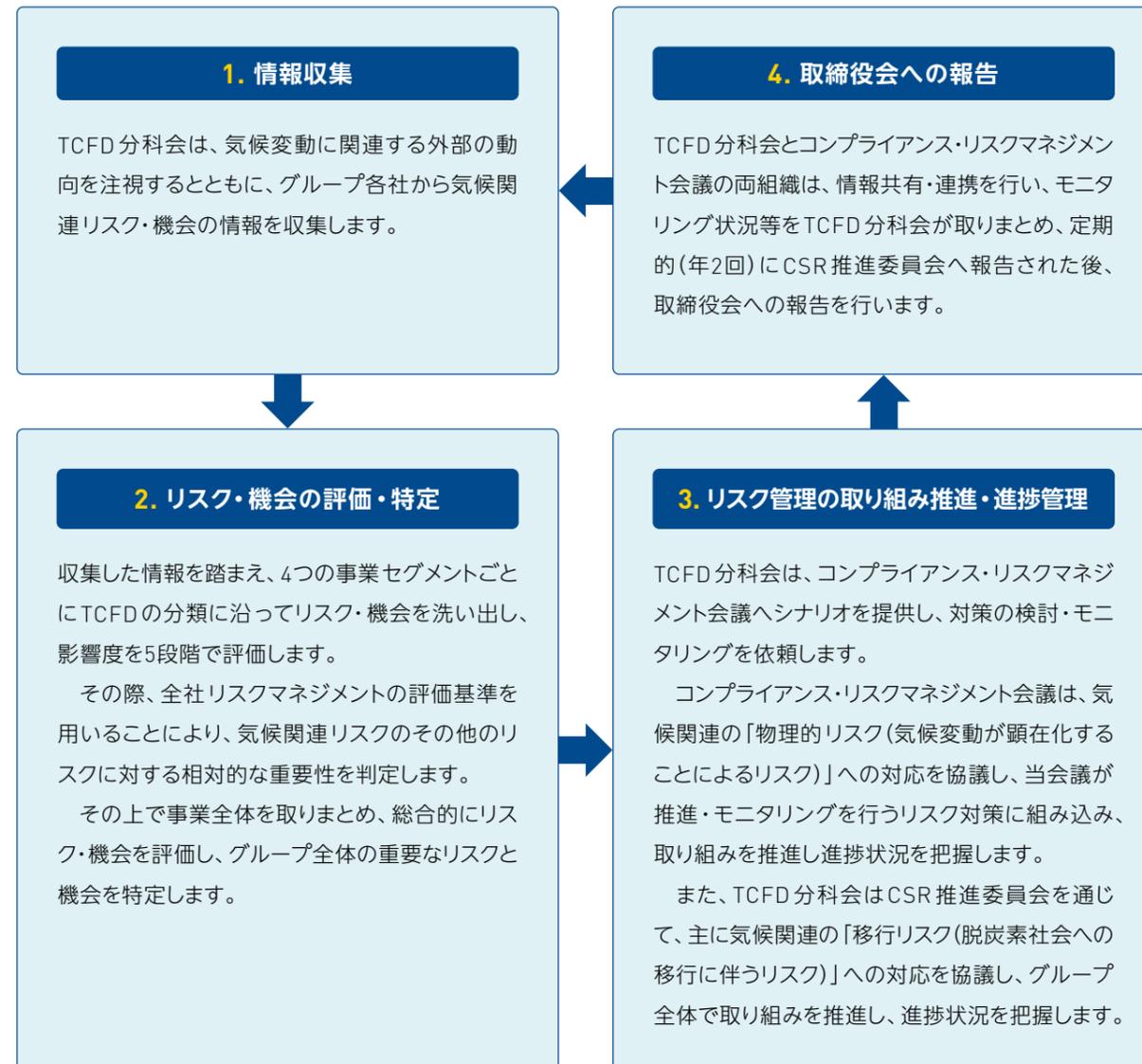
(注) 全社での重要なリスク・機会として挙げた上記のほか、医療関連事業では「熱波による薬局事業の収益低下(リスク)」「熱波によるオンライン・訪問販売の需要増加(機会)」、医薬品等製造事業では「海面上昇による沿岸部工場への影響(リスク)」がセグメント内の重要なリスク・機会として特定されています。

環境への取り組み

リスクマネジメント

2021年度、当社グループにおいて、気候関連のリスクを評価・特定し、マネジメントするプロセスの設定を行い、このプロセスをアルフレッサグループとしての総合的なリスクマネジメントにどのように統合するべきか、検討を行いました。

今後は情報収集、リスク・機会の評価・特定、リスク管理の取り組み推進・進捗管理、および取締役会への報告のプロセスを繰り返して、気候変動に関する事業活動への影響に対応していきます。



指標・目標

アルフレッサグループでは、気候変動に関連する重要指標の一つであるCO<sub>2</sub>排出量について、2050年度にCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを目標として設定しました。2020年度のScope1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量を基準に、短期目標として2024年度末までに10%、中期目標として2030年度末までに30%の削減目標を設定し、取り組んでいます。再生可能エネルギーの使用や環境配慮型自動車への切り替えといった対応策は、CSR推進委員会において方針等の検討、およびグループ各社の活動結果の報告・評価などを行い、その概要を代表取締役および取締役会に報告しつつ、取り組みを進めています。2022年度につきましては、ビッグデータ・AIを活用した配送業務量予測および適正配車のシステムの活用やエコドライブ、および太陽光発電の設置等による再生可能エネルギーの導入などに取り組まれました。結果、

Scope1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は、69,082(t-CO<sub>2</sub>)となっています。

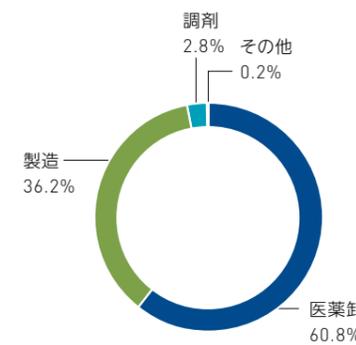
(注) エネルギー使用量およびCO<sub>2</sub>排出量については、ESGデータ集もご参照ください  
<https://alfresa.com/csr/report/>

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2)

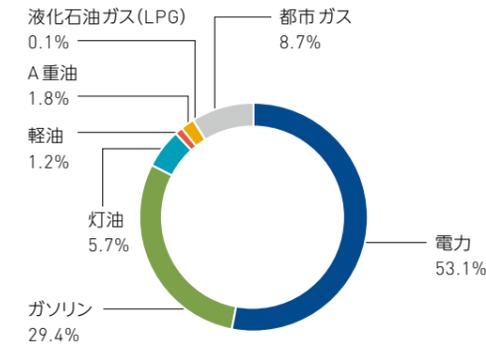


(注) 政府目標と同期(2013年度実績は、2014年度以降集計対象範囲に追加された会社の年間排出量を加算して試算。2030年度30%削減の目標は、政府が掲げる2013年度比46%削減に概ね相当)

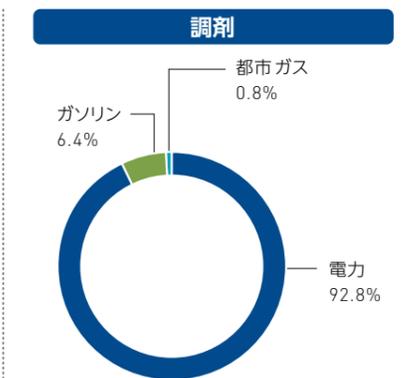
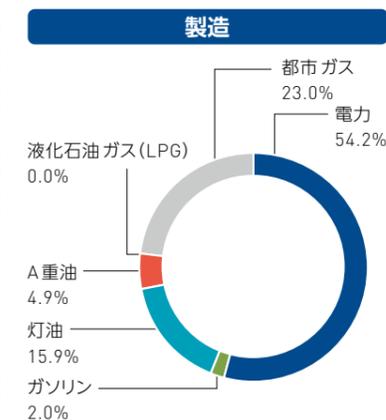
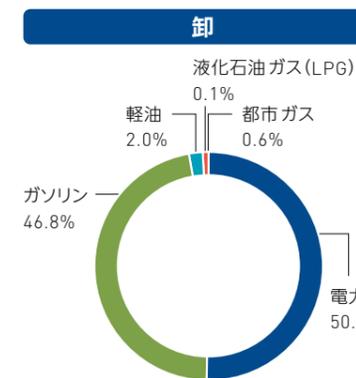
アルフレッサグループ  
事業セグメント別内訳  
(2022年度)



アルフレッサグループ  
エネルギー別内訳  
(2022年度)



事業セグメント別・エネルギー別内訳(2022年度)



## 環境負荷低減への取り組み

当社グループの主なCO<sub>2</sub>排出源はオフィスや工場、物流センター等で使用される電力と、MS(マーケティング・スペシャリスト)や配送担当者が医療機関を訪問する際や医薬品等をお届けする際に使用する車両の燃料であり、これらがグループ全体のエネルギー使用量の90%近くを占めています。

### 「エコカー(エコロジーカー(自然環境保全車))」への切り替えとエコドライブ推進

当社グループでは、環境負荷低減に向け、軽自動車やハイブリッド車への切り替えなど、低燃費車の導入を推進するとともに、車両台数の適正化などにより減車を図っています。また、低燃費タイヤを指定した装着や「ふんわりアクセル」「定速走行」といったエコ安全ドライブを実施し、CO<sub>2</sub>排出量の低減とともに安全運転意識の向上に努めています。

#### 環境に配慮し、PIC/S GDPに準拠した医薬品配送

2022年5月、アルフレッサ(株)は、環境に配慮しながら、PIC/S GDPに準拠した医薬品配送を実現することを目的として、アイ・ティ・イー(株)、キリックスリース(株)と共同で医薬品配送用EVを開発し、実証実験を開始しました。本実証実験では、高温多湿の夏の環境下において、実運用に則したオペレーションを実施し、荷室内温度を概ね15℃~25℃に保つことを確認しています。



医薬品配送用EV  
ベース車両:e-NV200(日産自動車) 乗車定員:2名 最大積載量:350kg  
荷室内の温度調整機能:運転席と区分された荷室部分に冷凍機とアイスバッテリー<sup>®</sup>(特許技術を用いた保冷剤)を搭載。外部電源により車両を充電すると同時に冷凍機を稼働させ、アイスバッテリー<sup>®</sup>を凍結させる。

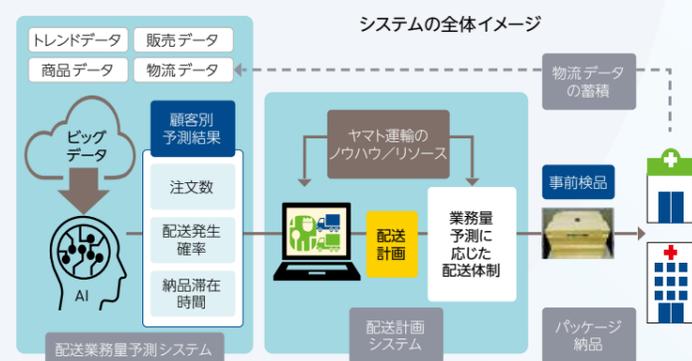
#### 輸送の効率化により、CO<sub>2</sub>排出量削減を実現

アルフレッサ(株)は、2020年7月より業務提携しているヤマト運輸(株)と協同で、ビッグデータとAIを活用したヘルスケア商品の配送業務量を予測するシステムと適正配車を行うシステムを開発し、2021年8月から導入を開始しました。

アルフレッサ(株)がこれまで蓄積した「販売」「物流」「商品」「需要トレンド」などのビッグデータをAIで分析し、顧客ごとの配送業務量を予測します。

配車計画システムでは、得られた情報を基に配車計画を自動的に作成します。ヤマト運輸(株)の物流や配車に関するノウハウに加え、渋滞などの道路情報を活用し、効率的かつ安定的な配車計画が作られます。さらにアルフレッサ(株)が展開している医療機関への納品時に検品作業が不要となる「パッケージ納品」を加えれば、医療機関における対面作業の時間を大幅に短縮することが可能となります。

これらのシステムにより、配送生産性の最大20%向上、走行距離およびCO<sub>2</sub>排出量の最大25%削減、医療機関による対面作業時間の最大20%削減が可能になると予想しています。2021年よりアルフレッサ(株)の首都圏や関西エリアの支店から導入を開始し、2024年度内を目標にアルフレッサ(株)の他の支店へ順次展開しています。



### 節電の取り組み推進、再生可能エネルギーへの切り替え

明祥(株)では、使用電力量と節電の意識付けを行うとともに、すべての事務所の電灯をLEDに入れ替えました。本社・物流センターでは、LED照明に人感センサーを組み合わせ、人がいない間は照明を消灯させています。加えて、2021年度に稼働した本社増築棟の屋上に設置した太陽光発電設備の効果により、電気使用量は2021年度2,404千kWhから、2022年度2,140千kWhと約11%低減しました。アルフレッサグループでは、今後も太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギーへの切り替えの推進等により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



本社増築棟の太陽光発電設備

#### 太陽光発電PPAモデル\*の導入

アルフレッサ ファーマ(株)では、岡山製薬工場および同配送センターの3棟に、合計1,000kW級(メガソーラー)のパネルを太陽光発電PPAモデルにより導入・設置し、2023年1月より運用を開始しました。再生可能エネルギーの利用等によりCO<sub>2</sub>排出量が年間平均で410t-CO<sub>2</sub>削減できるとともに、電気料金も削減することができます。

\* PPAモデル:「Power purchase Agreement(電力販売契約)モデル」の略称で、電力事業者であるPPA事業者と電力の利用者との間で結ぶ契約モデルのこと。電力事業者が使用者の建物等の屋根に太陽光発電設備を設置し運用管理・メンテナンスを行い、使用者は太陽光発電の電気を利用した電力量分だけ毎月のサービス料金として電力事業者を支払うことで利用できる



岡山製薬工場・配送センターの屋根のパネル

### 3R:リデュース、リユース、リサイクルの取り組み

#### リデュース:医薬品廃棄ゼロを目指して

東北アルフレッサ(株)では、支店で一定の期間に需要がなかった商品は、一旦物流センターに戻し、注文(受注)時にお得意様にご理解をいただいた上で納品することによって、まだ使えなはずの医薬品等の廃棄を減らす取り組みを積極的に行っています。医療資源の有効活用という観点からも医薬品廃棄を最小限に抑え、環境への負荷を軽減することを目指します。

#### リユース:備蓄品のフードバンク等への寄贈

アルフレッサ ファーマ(株)では、ナチュラルミネラルウォーターなどの飲料水、ライスクッキー、携帯おにぎりなどの災害備蓄品が期限切れとなり、結果として廃棄されてしまう前に、同社の事業所が所在する地域の子ども食堂、フードバンク、およびNPO法人等へ寄贈しています。

#### リサイクル:シュレツダーによる紙ゴミから溶解による紙の再利用へ

アルフレッサ メディカルサービス(株)では、紙の再利用が難しくなるシュレツダーから、機密書類回収ボックスによる溶解処分に切り替えることで、紙の再利用を促進させる取り組みを行っています。溶解処理された紙は、シュレツダーで裁断された紙とは異なり、紙の繊維が傷つけられていないため再利用が可能です。加えて、シュレツダーに掛かる手間がなくなり、業務効率の向上にもつながっています。

## 社外取締役座談会

## さらなるガバナンスの進化に向けて

取締役会やコーポレートガバナンス委員会における議論内容や当社グループの課題について、社外取締役4名で意見交換を行いました。

社外取締役  
竹内 淑恵

社外取締役  
原 大

社外取締役  
木下 学

社外取締役  
國政 貴美子



## 取締役会の実効性

**竹内** 私が就任してからの3年を振り返ると、当社は社外取締役からの様々な要望に応えて、ガバナンス強化に向けて誠実かつ真摯に取り組んでいると思います。例えば2023年3月期は、社外取締役からの要望で業務執行会議の議事録がクラウドシステムを使ってWeb上で容易に閲覧できるようになりました。どのような議論を重ねて取締役会上申されたのかといった経緯が理解でき、取締役会での議論のポイントが明確になったと感じています。

また、就任して以来、新型コロナウイルス感染拡大の影響で延期されていた現場視察がようやく実現され、静岡県藤枝市と福島県郡山市の2つの物流センターを視察することができました。現場の方々が「どんなことがあっても薬を届ける」という強い使命感を持って日々仕事をされている様子が非常に印象的でした。さらに郡山ではセルリソースズ(株)の再生医療等事業という他社に先駆けたユニークなビジネスに期待感を抱きました。

**木下** 私も現場視察ができたのはとても良い機会になりました。やはり自分の目で確かめたことでより一層当社を理解することができましたし、現場の方々と様々な意見交換をすることで新しい課題の気づきにもつながりました。

一方、取締役会の実効性という点では、議論よりも報告案件や付議案件に多く時間が割かれているため、議案選定の見直しなどによって運営をもっと効率化できないかと感じています。経営の方向性や戦略を議論することが本来の取締役会のあるべき姿だと考えるためです。必ずしも取締役会で判断しなくて良いような議案は、執行側で意思決定できるよう権限移譲を進めても良いかもしれません。

**原** 社外監査役含めて活発に議論が行われており、取締役会の実効性は総じて確保されていると捉えています。ただ、木下さんがおっしゃるとおり、私も議案に軽重をつけて運営の効率化に取り組むべきだと考えます。特に事業戦略や新規投資、コンプライアンスといった重要案件については、リスクなどのネガティブ要因を徹底的に洗い出して議論を尽くすべきです。業務執行会議の議論の確認は事前説明会で終わらせるなどして、重要案件の議論により多くの時間を割くべきではないでしょうか。

**國政** 私も課題については同じ考えで、中長期ビジョンの進捗や追加施策、人的資本、コンプライアンスなどの重要案件に十分な時間をかけて集中的に議論ができるように工夫するべきだと思います。取締役会の事務局が2023年の9月までに議案の見直しを行うとおっしゃっていたので、その際に改めて議論したいと考えています。

**木下** さらに申し上げますと、重要案件については担当役員だけでなく、起案した担当者から説明してもらった方が、より現場の具体的な意見を知ることができるかもしれません。その担当者が当事者意識や自信を持って議案を説明するかどうかは判断の助けにもなりますし、社員がいきいきと働いているかも確認できるように思います。

2022年の取締役会実効性評価では「社内外の役員がもっと互いに本音ベースで議論し合うべき」と提議があり、その後

フリーディスカッションの機会が新たに設けられたので、今後もさらなる改善を期待しています。また、フリーディスカッションの場で主に行っていた株価のPBR1倍割れについての議論が、2023年5月に発表したアルフレッサグループ中長期ビジョンにつながっていったので、大いに意義があったと認識しています。



## 中長期ビジョンの策定

**原** 私もここ1年間の取締役会の議論を振り返りますと、中長期ビジョンの策定で10年後のあるべき姿を議論・検討したことが大変印象に残っています。初めて中長期ビジョンの素案が示された2023年3月30日の事前説明会の時点で、意欲的な数値目標が掲げられていました。その後、もう少し理念や目指す姿を示すべきではないかなど、社外取締役も含めて非常に活発な議論が行われました。

また、2022年5月の取締役会の議案で挙げた医師のコミュニケーションツール「ドクシル」の取得も印象に残っています。地域医療連携を推進するために、自らプラットフォームを立ち上げて意欲的に外部パートナーを巻き込み、率先して取り組む姿勢に感銘を受けました。

**國政** 私も中長期ビジョンの検討が最も印象に残っています。株主との対話やコミュニケーションを強化しようとする中で、機関投資家からの意見や期待が事前に共有されていたので、事業戦略と財務・資本戦略の両方を進める必要性をよく理解できました。策定にあたっては、社外から見ると分かりにくい内容を噛み砕けるように、適宜意見しました。

**竹内** そして、中長期ビジョンに対する社内の反応も共有されました。目標達成のために自分は何をやるべきか詳しく話を聞きたいなど、前向きな意見が寄せられており、グループで目指す方向性が一つになった点でも非常に良かったのではないかと思います。



**木下** 中長期ビジョンの策定は株主・投資家の期待に応えるのが第一の目的ですが、私も、共に働く人々に対して経営の将来の道筋を示すことができたことの意義も大きいと感じています。だからこそ、共に働く人々にどのように腹落ちさせるかが重要です。

**國政** 木下さんのおっしゃったように、各社・各部門で責任者が中長期ビジョンをどのように咀嚼し、共に働く人々に説明するかは非常に気になることです。自らの言葉で発信することで各部門の責任者自身も理解が深まると思えますし、ぜひ後日談をお聞きしたいと思っています。

**原** 中長期ビジョンの発表はスタート地点に立ったに過ぎません。薬価改定や他業態の参入など、事業環境が年々厳しくなっている中、よりアグレッシブな姿勢で資本コストを上回る収益を上げていく必要があるため、私自身も適切なリスクテイクを後押ししていきたいと考えています。

また、中長期ビジョンを推進していく上で、2023年の株主総会後の新体制で代表取締役を3名としたのは大変有効だと考えています。今後もガバナンス体制は絶えず見直していくことが大切です。

**竹内** 社外取締役同士でも、代表取締役3名の盤石な体制にすべきではないかと議論していました。

**木下** 私も今回の体制変更は、ガバナンスの強化と経営のスピードアップという点で非常に意義があると考えています。代表権が一人のみでは役割の幅が広すぎて、下手をすると日々社内会議に忙殺されてしまいます。これを機に荒川社長には、社内外との対話に時間を割いて社会の変化に対する感度を一層上げて、新規事業などの新たな取り組みを先頭に立って進めてもらいたいと期待しています。

### 人財戦略における課題

**原** 当社では取締役会とは別に、コーポレートガバナンスの継続的な充実を目的にコーポレートガバナンス委員会を設置し、個別の具体的な議案を議論しています。この1年間でよく議論されたのは人財戦略でした。

**國政** 社内の取締役による人財に関する個々の意見を聞くことができたのがとても印象に残っています。取締役会では業務執行会議で既に議論した内容が上申されるため社内の取締役個人の考えを知る機会があまりないので、議論を深めていく上でコーポレートガバナンス委員会は有意義だと感じました。ただ、人財戦略の中でダイバーシティやサクセッションプランは、まだまだ道半ば、あるいは緒に就いたばかりという印象なので、継続的に取り上げていくべきですし、個人的にもしっかりサポートしていきたいと考えています。特にダイバーシティは、イノベーションを起こしていくために重要なテーマです。



**木下** 人財戦略については、私はまだまだ議論が足りていないという評価です。まず今のグループ全体の人事制度の課題を洗い出し、何を变える必要があるのかを議論するのが第一だと考えています。また、これは役員人事・報酬等委員会の役割とも重なってきますが、具体的なサクセッションプランの前に、これからの当社グループの経営人財像を再定義して、その育成に向けた研修などの後継者育成プロセスの基本方針を確立すべく議論を増やす必要があると感じています。

**竹内** 私も人財戦略の議論に非常に興味深く参加しました。昨年までは抽象的だった、求める人財像で掲げる「高い専門性」が、今回新たに10区分の職種別に目指す人財像やグループ共通のタレントマネジメントシステムが追加されたことにより、具体的に見えるようになりました。今後は、グループ各社のPDCAを回した取り組みに注視していきます。

また、昨年度から実施しているエンゲージメントの調査結果をもっと活用するべきだと考えています。ホールディングスや比較的上の年代のエンゲージメント率が高い一方、医薬品卸の30代、40代の社員が特に後発医薬品の出荷調整に忙殺されているなど、調査結果から課題を見つけて、フォローアップを強化してもらいたいところです。

### コンプライアンス意識の定着

**國政** 現場社員からの独占禁止法に関する相談件数が増えており、その内容からしても、コンプライアンスに対する意識は着実に高まっていると評価しています。今後の最大の課題は、時間とともにコンプライアンスに対する意識や緊張感が薄れていくことへの対応でしょう。それを防ぐためには、経営陣が「売上よりもコンプライアンスを優先する」と言い切って、確たる意志を社員に示し続けることが重要です。平行して、定期的に社員の行動をチェックし続ける仕組みづくりも進める必要があると思います。

**木下** 私も風化を危惧しており、コンプライアンスが第一であるという企業文化を根付かせる必要があると考えてい

ます。そのためには経営陣が対話を繰り返し行うとともに、先ほど竹内さんもおっしゃったように調査結果から見えた課題に真摯に向き合って社員のエンゲージメントを高めていくことも欠かせません。何が違反なのかというルールのみで頼るのではなく、一人ひとりが考えて判断・行動できることはコンプライアンスに限らず大切なので、経営陣と社員がどちらも腹落ちするまで対話を続けてもらいたいと思います。

**竹内** 独占禁止法に関する相談内容を見ていると、様々な方面から話を持ち掛けられる現場社員が都度自ら判断するのはなかなか難しいのだろうとは感じます。「相談・質問することが自分を守ることになる」と相談窓口が案内しているように、企業側が社員を守っていく姿勢は重要でしょう。

**原** 独占禁止法違反は法律に抵触することなので、違反の判断には法的な知識や理解が必要になります。だから研修で学ぶことが重要ですし、それでも迷うことがあれば、弁護士のいる窓口で相談・報告するのは適切な判断でしょう。ただし、過去の過ちを二度と繰り返さないよう、コンプライアンスを最優先するという企業風土の醸成が不可欠です。皆さんがおっしゃられたように、私も風化を懸念しています。特に、当時のショックを経験していない社員の入社が増えていくと、風化は一層進みます。そういった意味でも、研修など徹底的な教育を今後も続けてもらいたいと思います。



# コーポレートガバナンス

関連するサステナビリティ重要課題 **8**

## コーポレートガバナンスガイドラインの制定

当社グループでは、コーポレートガバナンスに係る基本原則として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定しています。本ガイドラインは、当社グループがアルフレッサグループ理念体系に定めた「私たちの思い」「私たちのめざす姿」および「私たちの約束」の実現を通じて、安心・安全・誠実に患者様、お客様、お取引先、共に働く人々、株主様、地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすため、一層の企業価値の向上を目的として制定しています。

## 基本的な考え方

企業としての社会的責任を果たし、企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスの趣旨に沿った取り組みを推進し、コーポレートガバナンスのより一層の充実に取り組んでいきます。

保有する経営資源を十分に有効活用し、透明・公正・迅速・果敢な意思決定を行うことがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) 株主を含むステークホルダーとの良好・円滑な関係を構築する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) 社外取締役・社外監査役を活用する仕組みを構築し、取締役会による業務執行の監督機能を実効性あるものにする。
- 5) 財務報告の信頼性確保をはじめとした内部統制の体制を充実する。
- 6) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

## 企業統治の体制

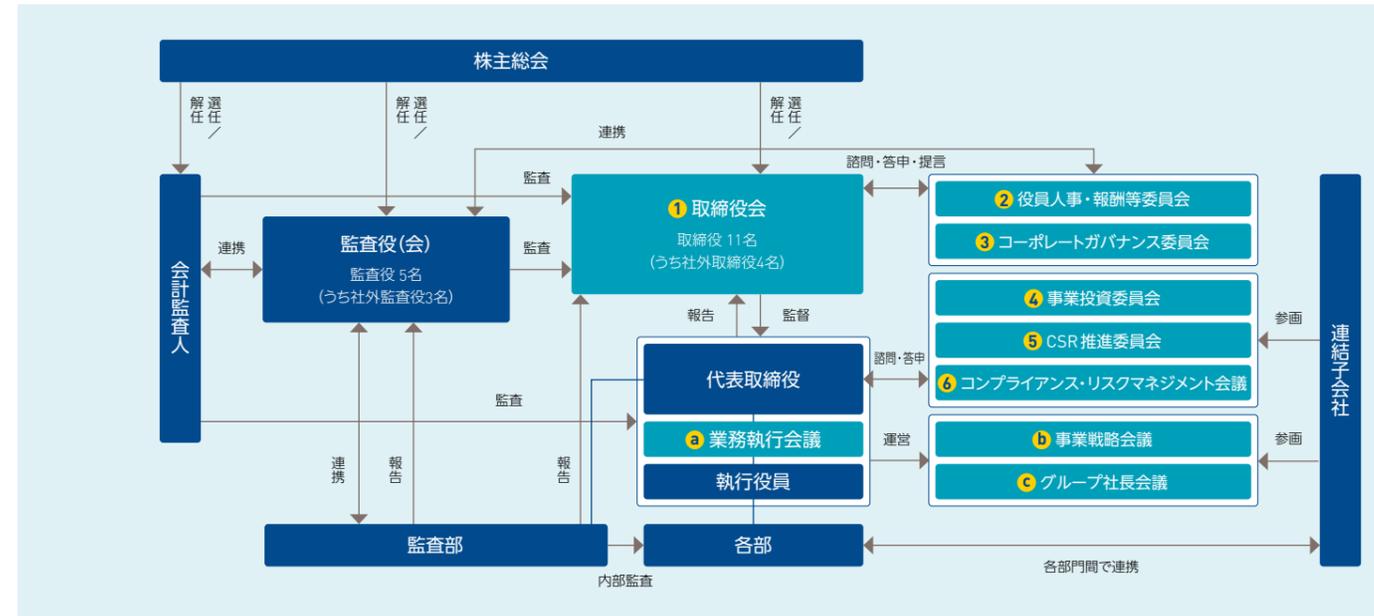
### 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、機関設計として監査役会設置会社を選択し、監査役および監査役会が取締役の職務執行を監査しています。また、経営の監督機能と業務執行機能を明確にするため、執行役員制度を採用し、取締役会が監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担っています。

ガバナンス体制早見表(2023年6月27日現在)

機関設計	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	11名
うち社外取締役の人数	4名
取締役の任期	1年
監査役の数	5名
うち社外監査役の数	3名
独立役員の人数	7名
報酬決定における社外取締役の関与	有 (独立社外取締役は、役員人事・報酬等委員会の過半数を占め、議長を務める)
意思決定を補佐する機関	業務執行会議 事業戦略会議 グループ社長会議
諮問委員会	役員人事・報酬等委員会 コーポレートガバナンス委員会 事業投資委員会 CSR推進委員会 コンプライアンス・リスクマネジメント会議
業績連動報酬制度	有
買収防衛策	無

コーポレートガバナンスの体制についての模式図(2023年6月27日現在)



取締役会および諮問委員会・会議の構成と概要(2023年6月27日現在)

名称	概要	議長または委員長	2023年3月期開催回数
1 取締役会	社長が議長を務め、当社の取締役11名(うち社外取締役4名、男性9名・女性2名)で構成されており、監査役も出席しています。原則毎月1回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催しています。取締役会では、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行の状況を監督しています。	荒川 隆治 (代表取締役社長)	18回
2 役員人事・報酬等委員会	取締役会決議に基づき選任された独立社外取締役4名(うち1名が委員長)を含む取締役6名の委員で構成し、当社と当社の特定完全子会社であるアルフレッサ(株)の取締役・執行役員の選解任および当社の取締役・執行役員の報酬ならびに経営に関する重要な事項に関する審議を行うこととしています。	木下 学 (社外取締役)	6回
3 コーポレートガバナンス委員会	社外取締役、社外監査役、常勤監査役、代表取締役および取締役会の決議によって選定される取締役で構成し、委員長は独立役員の中から互選により選出しています。すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図ることを目的とし、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略および中期経営計画の進捗等について、長期的かつ多様な視点に基づく意見交換を行い、取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。	原 大 (社外取締役)	4回
4 事業投資委員会	当社およびグループ各社から申請される基準額以上の事業投資案件、多角的かつ慎重な検討が必要な重要投資案件等を審議する機会を設け、業務執行会議または取締役会で決議する体制を整備しています。		6回
5 CSR推進委員会	中長期的な企業価値向上に資するため、グループ全社のCSRに関する重要な方針等についてグループ会社を交えて検討し、当社およびグループ各社のCSR活動を報告・評価する機会を設け、代表取締役および取締役会に報告する体制を整備しています。	岸田 誠一 (代表取締役副社長)	2回
6 コンプライアンス・リスクマネジメント会議	コンプライアンス・リスクマネジメント推進計画を策定し、グループ全社のコンプライアンス・リスクマネジメントに関する重要な方針等の検討ならびに、当社およびグループ各社のコンプライアンス・リスクマネジメント活動を報告・評価する機会を設けており、代表取締役および取締役会に報告する体制を整備しています。全体的な会議のほか、専門性の高い特定事業の固有リスクへより適切かつ組織的に対応するために、事業セグメント等、業種・業態を限定した分科会を設置しています。		2回

コーポレートガバナンス

各会議体の構成と概要(2023年6月27日現在)

名称	概要	2023年3月期 開催回数
業務執行会議	代表取締役、取締役および執行役員の中から取締役会で選任した者で構成されており、監査役も出席しています。株主総会および取締役会において決議すべき事項を除く当社の経営に関する事項に関し、審議または決議する機関と位置づけています。原則毎月2回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催しています。	17回
事業戦略会議	当社の業務執行取締役および役員執行役員ならびに予め指名された当社およびグループ会社の役員で構成されています。原則として年9回開催し、必要に応じて適宜開催しています。グループ会社間の事業戦略の共有化を図る会議体として当社グループの事業戦略に関する事案について協議しています。	15回
グループ社長会議	当社の取締役および役員執行役員ならびに議長が予め指名したグループ会社の社長等で構成されています。原則年3回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催し、グループ会社間の経営意思の共有化を図る会議体としてグループの経営に関する事案について共通事項を協議しています。	3回

コーポレートガバナンス体制の推移

区分	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
経営と執行の分離	執行役員制度導入																				
取締役	社内取締役	4	6	7	9	10	10	12	11	11	10	10	10	9	8	8	8	7	7	7	7
	社外取締役	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4
	合計	4	6	7	9	10	10	12	11	12	12	12	12	11	11	11	11	11	11	11	11
監査役	社内監査役	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	社外監査役	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	合計	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
役員人数	合計	8	10	11	13	14	14	16	15	16	16	16	14	15	15	15	16	16	16	16	16
	うち女性人数	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
	女性比率	—	—	—	—	—	—	—	—	5.9%	6.3%	12.5%	14.3%	13.3%	13.3%	13.3%	6.3%	6.3%	12.5%	12.5%	12.5%
主な会議体	取締役会	[Timeline bar]																			
	監査役会	[Timeline bar]																			
	執行役員会議	[Timeline bar]																			
	業務執行会議	[Timeline bar]																			
	経営諮問会議	[Timeline bar]																			
	取締役・執行役員人事会議	[Timeline bar]																			
	役員人事・報酬等委員会	[Timeline bar]																			
	コーポレートガバナンス委員会	[Timeline bar]																			
	事業投資委員会	[Timeline bar]																			
	CSR推進委員会	[Timeline bar]																			
	リスクマネジメント会議	[Timeline bar]																			
	コンプライアンス・リスクマネジメント会議	[Timeline bar]																			
コンプライアンス会議	[Timeline bar]																				
経営戦略会議	[Timeline bar]																				
グループ戦略会議	[Timeline bar]																				
事業戦略会議	[Timeline bar]																				
グループ社長会議	[Timeline bar]																				

取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

取締役会の構成

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすために専門知識・経験・能力等が異なる多様な取締役で構成するとともに、その機能が最も効率的・効果的に発揮できる員数とすることとしています。

取締役等の指名・選任

役員人事・報酬等委員会では、「22-24 中期経営計画 未来への躍進 ～進化するヘルスケアコンソーシアム®～」の実現に向け、必要と考える取締役等のスキルを定義し、候補者を選定しています。その一覧は下表のとおりです。

(2023年6月27日現在)

	在任年数	役職	企業経営	営業マーケティング	ロジスティクス	事業開発	財務・会計	法務リスクマネジメント	人事人財開発	DX
取締役	荒川 隆治	7年	代表取締役社長	●	●	●				
	岸田 誠一	4年	代表取締役副社長				●	●	●	
	福神 雄介	3年	代表取締役副社長	●	●	●				
	大橋 茂樹	1年	取締役常務執行役員		●	●				
	田中 敏樹	1年	取締役常務執行役員		●		●		●	●
	勝木 尚	6年	取締役	●	●					
	島田 浩一	5年	取締役	●	●					
	原 大	3年	社外取締役	●			●			
	木下 学	3年	社外取締役	●	●		●			●
	竹内 淑恵	3年	社外取締役		●				●	
監査役	國政 貴美子	1年	社外取締役	●					●	
	尾崎 正和	3年	常勤監査役			●	●			
	上田 裕治	1年	常勤監査役				●	●		
	加藤 善孝	6年	社外監査役	●			●			
	伊東 卓	5年	社外監査役					●		
	木崎 博	—	社外監査役	●			●	●	●	

### 社外取締役および社外監査役

当社は独立社外取締役を複数名選任することを基本方針としています。会社法が定める社外取締役の要件だけでなく、当社が定める「社外取締役等の独立性の基準」を充足する者を選任しています。企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者、あるいは社会・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点

を持つ者等から選任しています。また、社外監査役については、社外取締役同様、定めた基準を充足する者とし、主に法令遵守、財務・会計に関する専門的見地または経営者としての豊富な経験と幅広い見識を持つ者等から選任しています。

 **社外取締役等の独立性の基準**  
<https://alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/>

#### 社外役員選任の理由と主な活動の内容(2023年6月27日現在)

社外取締役	選任の理由と主な活動状況	専門性・見識を期待する分野	2023年3月期取締役会の出席状況
原 大	主に経営者としての経験を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、役員人事・報酬等委員会の委員およびコーポレートガバナンス委員会の委員長を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。	企業経営 金融	18回 / 18回
木下 学	主に企業における実務者および経営者としての経験を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、役員人事・報酬等委員会の委員およびコーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。	企業経営 IT	18回 / 18回
竹内 淑恵	主に学識経験者としての知見を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、役員人事・報酬等委員会の委員およびコーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。	マーケティング ブランディング	18回 / 18回
國政 貴美子	主に企業における実務者および経営者としての経験を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、役員人事・報酬等委員会の委員およびコーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。	企業経営 人事 人財開発	13回 / 13回

社外監査役	選任の理由と主な活動状況	2023年3月期取締役および監査役会の出席状況	
		取締役会	監査役会
加藤 善孝	主に公認会計士としての財務・会計等の専門的見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、コーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。	18回 / 18回	22回 / 22回
伊東 卓	主に弁護士としての法令遵守に係る見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。 また、コーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っています。さらに、役員人事・報酬等委員会にオブザーバーとして出席しています。	18回 / 18回	22回 / 22回
木崎 博 (新任)	上場会社の常勤監査役としての経験および国内外において経営者ならびに実務者としての豊富な経験に加え、公認会計士有資格者として、財務・会計面で高い専門性を有しています。この豊富な経験や知見を基に、客観的・中立的なご意見を当社の監査体制に反映いただけるものと考え社外監査役として選任しました。	—	—

左記では、2023年6月27日株主総会後の社外役員の状況を記載していますが、同総会で退任された社外役員の期待される役割に対して行った職務の概要は以下のとおりです。

社外監査役	活動実績	2023年3月期取締役会および監査役会の出席状況	
		取締役会	監査役会
神垣 清水	主に弁護士としての法令遵守に係る見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行いました。 また、コーポレートガバナンス委員会の委員を務め、適宜自身の知見に基づいた発言を行いました。	17回 / 18回	22回 / 22回

### 社外取締役・社外監査役をサポート体制

当社は、下記のとおり、社外取締役・社外監査役がその役割・責務を適切に果たすために十分必要なサポート体制を整備しています。

- 1) 社外取締役および社外監査役は、就任時および就任以降も継続的に経営を監督する上で必要な情報や資料を請求できることとしています。また、必要に応じて外部の専門家の助言を求めることができます。
- 2) 当社は、社外取締役および社外監査役に対し、当社の経営理念、企業文化への理解を促すとともに、経営環境等について継続的に情報提供を行うこととしています。
- 3) 社外取締役および社外監査役は、コーポレートガバナンス委員会を通じて、役員相互での情報共有や意見交換を充実できることとしています。
- 4) 社外監査役が出席しない社内重要会議の内容については、常勤の監査役が都度報告しています。
- 5) 社外取締役および社外監査役が役割、責務を実効的に果たすための必要な情報として、取締役会資料の事前配布、事前説明会を実施しています。

#### 社外取締役・社外監査役が参加した主なイベント(2023年3月期)

役員人事・報酬等委員会	6回
コーポレートガバナンス委員会	4回
取締役会事前説明会	5回
フリーディスカッション*1	3回
社外役員意見交換会*2	2回
物流センター見学会	2回
監査役会によるグループ会社の視察(東北アルフレッサ株式会社等)	1回

\*1 社内内外の取締役・監査役の意思疎通、連携を強化するために設定した機会  
 \*2 独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るため、社外役員を主な構成員として開催

なお、社外取締役・社外監査役を含む取締役および監査役の支援体制・トレーニングの方針につきましては、コーポレートガバナンスガイドラインに定めています。

 **コーポレートガバナンスガイドライン**  
<https://alfresa.com/ir/pdf/cgguideline.pdf>

## 取締役会の運営状況

2023年3月期の取締役会開催状況は以下のとおりです。

開催回数	18回
平均議題数	10.2議題／回

スピード感のある意思決定と業務遂行を実現するための体制構築と監督機能の強化は、重要な課題と認識しています。当社は、経営の監督と業務執行の分離を図るための執行役員制度を導入しており、取締役会は経営の意思決定および監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。代表取締役、取締役および執行役員の中から取締役会が選任したメンバーで構成された業務執行会議では、株主総会および取締役会において決議すべき事項を除く当社の経営に関する事項について、審議または決議しています。具体的には、当社の業務執行に関する組織、運営、管理その他当社に関わる事項です。一方、取締役会は、法令および定款により定められた会社の機関として、業務執行に関する会社の意思を決定し、取締役の職務の執行を監督しています。また、取締役の職務の執行の状況について報告を受けています。

2023年3月期の取締役会における主な検討内容は以下のとおりです。

- 株主総会に関する事項
  - 計算に関する事項
  - 資本政策に関する事項
  - 取締役、執行役員に関する事項
  - 人事・組織に関する事項
  - 重要な財産の処分および譲受に関する事項
  - グループ会社に関する事項
- 等

個別案件に関わる取締役会での議論

## 当社のバリュエーションおよび株主構成について

当社株価のPBR、PERなどのバリュエーション、および株主構成とその推移等について分析した結果を、年2回定期的に報告し、議論を行っています。

## IR活動に関する報告

機関投資家ミーティングの投資家名、面談内容やいただいたご意見、それに対するアクションプラン等について、年4回定期的に報告し、議論を行っています。

## アルフレッサグループ 中長期ビジョン

2020年以降、PBR1倍割れが続いていることを課題と認識し、当社の資本コストを踏まえた対応策について議論を行いました。定常収益水準に向けた早期の収益回復に加え、魅力ある成長戦略の策定と実行が課題であること、およびさらなる資本効率向上に向けたバランスシートコントロールの強化が重要であると認識し、22-24 中期経営計画の延長線上にあるアルフレッサグループ 中長期ビジョンを策定するに至りました。

## 取締役会の実効性の評価

コーポレートガバナンスに係る当社グループの基本原則であるコーポレートガバナンスガイドラインの第27条では、自己レビューについて定めています。取締役会はその職務執行が、本ガイドラインに沿って運用されているかについて、毎年、自己レビューを行い、コーポレートガバナンスの実効性を高めることと規定しています。自己レビューに加え、取締役会全体の実効性について分析・評価する手法として、全取締役・監査役を対象にアンケートを実施しています。アンケートの結果は、コーポレートガバナンス委員会での審議を経た上で取締役会に報告され、取締役会での議論を経て最終評価を行っています。

## 実効性評価の実施要領

## 対象者

全取締役・監査役

## 実施／評価方法

**Step1** アンケートの質問内容をコーポレートガバナンス委員会で審議

**Step2** アンケートを全取締役・監査役に送付し、回収

**Step3** アンケート結果をコーポレートガバナンス委員会に報告し、改善策を審議

**Step4** アンケート結果を取締役に報告し、次年度へ向けた改善策を決定

## 質問内容

各質問について4段階（一部3段階）で定量評価の上でコメント

- 1 取り組み課題に関する質問
- 2 取締役会の構成に関する質問
- 3 取締役会の運営体制に関する質問
- 4 取締役会の議題に関する質問
- 5 取締役会を支える体制に関する質問
- 6 適切な開示と株主との対話に関する質問
- 7 その他（自由記載）

その結果、2023年3月期の取締役会全体の実効性は、改善点および実効性の向上が望まれる事項はあるものの、相応に確保されていると評価しています。その理由は各質問の4段階（一部3段階）の定量評価結果において、良好もしくは概ね良好に相当する回答が回答全体の9割以上を占めたためです。また、例えば、取り組み課題に関する以下の質問では、良好もしくは概ね良好相当の回答のみでした。

- 取締役会以外で議案の背景や議論の経過等を報告する機会を設けるという課題に対する取り組みは、行われているのでしょうか。

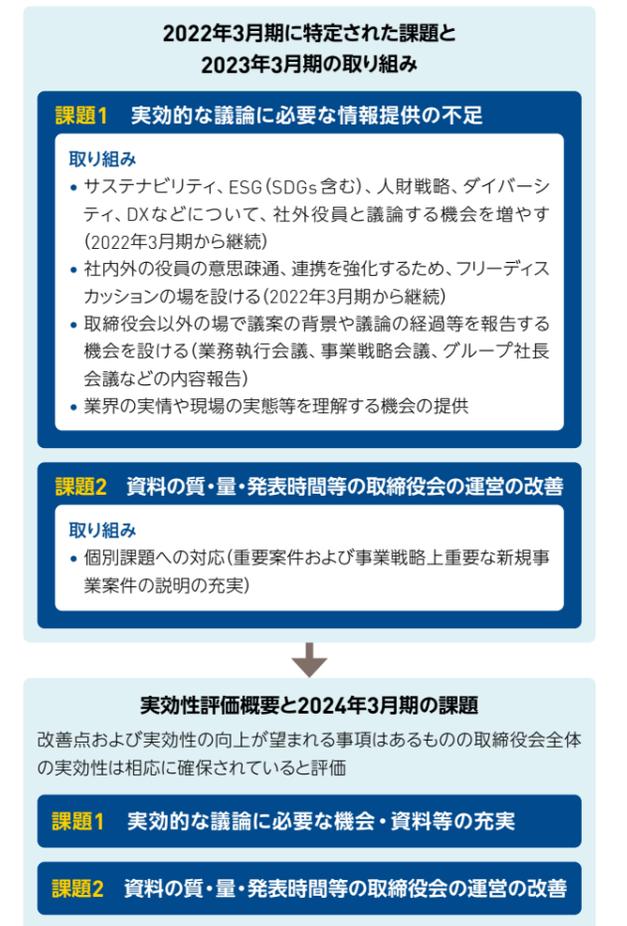
- 業界の実情や現場の実態を理解する機会の提供（営業拠点、物流センター、製造の現場、医療制度レクチャー等）という課題に対する取り組みは、行われているのでしょうか。

2023年3月期は、実効的な議論に必要な情報提供の不足を課題としていましたが、改善していると読み取れます。一方で、サステナビリティ等の一部領域についてさらなる議論の充実が必要という認識も共有されました。

2024年3月期に取り組みべきこととして、実効的な議論に必要な機会・資料等の充実および資料の質・量・発表時間等の取締役会の運営の改善が挙げられます。サステナビリティ・非財務戦略（ESG・人財戦略）、DX、事業ポートフォリオ、株価、機関投資家対応、スキルマトリックスについての議論の機会をこれまで以上に設け、資料のさらなる充実を図っていきます。取締役会のみならず、取締役会以外でも議案の背景や議論の経過等について頻度を高めて報告し、ディスカッションしていきます。併せて、取締役会付議事項の見直し、事前資料配布時期のさらなる前倒しと推進、論点を絞った簡潔な資料作成、業務執行会議議事録の共有、事業戦略上重要な新規事業案件等の重要案件の説明の充実など、取締役会の運営上の改善を行っていきます。

当社は、内外の変化に対応し継続的に企業価値を高めるためには、取締役会をはじめとするガバナンスの向上が不可欠と考えています。これからも、コーポレートガバナンスガイドラインの自己レビュー、アンケート結果を基に引き続き実効性の向上を図っていきます。

## 2023年3月期における取締役会の実効性の評価結果



## 監査役と監査役会の機能強化

## 監査役の活動状況

監査役は、監査役会規程・監査役監査基準等に従い、監査計画を立案し、監査業務の分担を行うとともに、取締役会をはじめ、業務執行会議等重要な会議の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。2023年3月期においてもグループ会社で発生したガバナンスやコンプライアンスの重要な問題について、それらの内

容・対応・再発防止に関する取り組み状況等に特に重点を置き、情報共有・意見交換を行うとともに、必要に応じて経営層に対して意見具申しました。

当社連結子会社は、2016年から2019年にわたって実施された入札について、2022年3月および2023年3月に公正取引委員会より独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けています。監査役および監査役会は、この事実を厳粛かつ真摯に受け止め、グループ全体のコンプライアンス体制のさらなる強化に向けた取り組みについて、監視・検証していきます。

#### 監査役会における検討事項・活動状況

監査役会は、その役割・責務を十分に果たすという観点から、常勤監査役が有する情報収集力と社外監査役が有する専門性や独立性を有機的に組み合わせ、当社およびグループ会社との重要な会議の内容、会計監査人による監査結果、取締役会および業務執行会議の議案内容等について適宜意見交換を実施することにより、監査品質および実効性を高めています。

監査役会は、監査役監査計画に基づき、当社およびグループ会社の経営・業務執行に関する監査を実施しています。グループ共通の重点監査項目および各社独自の重点監査項目を設定し、グループ会社の監査役と連携し、当社のグループ会社に対する適切な管理・監督の状況およびグループ全体のガバナンスの適切性を監査しています。2023年3月期はグループ共通の重点監査項目として「環境の変化に対応した人材づくり」および「リスク管理体制の整備・運用」に取り組んできました。また、グループ会社監査役との情報共有および監査品質の向上や監査の実効性確保を図るため、グループ監査役会議を定期的開催しています。

監査役会は、監査役会の構成、監査役会の運営、監査役監査、連携状況・意見交換等、監査役を支える体制および自己研鑽・トレーニングの合計6章・34項目から成る「監査役会の実効性評価に関する質問票」を策定・配付し、監査役全員の回答結果を基に監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。

#### 内部監査

監査部は、独立性・客観性を担保するために代表取締役直轄の組織となっており、2023年6月現在2名が在籍しています。グループ各社の内部監査部門と連携を図るとともに、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を「業務の有効性・効率性」「情報の保存・管理」「損失危険の管理」および「法令遵守」の観点から検証するとともにリスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。内部監査結果は、毎月、代表取締役および監査役等に報告しています。また、取締役会に対し内部監査の状況を定期的に報告するとともに、必要に応じて、適宜、報告する体制となっています。

#### 会計監査人

会計監査人である有限責任あずさ監査法人からは、会計監査、財務報告に係る内部統制監査を通じて定期的に業務の改善につながる報告・説明を受けています。また、監査上の主要な検討事項(KAM)の選定など、会計監査人の監査報告に記載する内容については特に深い意見交換を行っています。なお、半年に一度開催しているグループ監査役会議に会計監査人も参加し、グループの監査役との連携を図っています。

### 役員報酬

当社の役員報酬等は、役位別の基準額を定めており、この基準額の設定においては外部専門機関の報酬データや公表資料データを用い、同業他社や同規模の異業種他社等世間一般の報酬水準を踏まえて検討しています。

報酬構成は、業務執行取締役、非業務執行取締役(社外取締役を含む)および監査役でそれぞれ異なる構成としています。業務執行取締役の報酬は、基本(固定)報酬に加え、各事業年度の業績目標の達成度等に連動した業績連動型の賞与および22-24 中期経営計画で掲げた中長期の業績目標の達成に向けて、取締役等の意欲を高め長期的な企業価値の向上を図ることを目的とした業績連動型の株式報酬としています。

業績連動型の株式報酬については、役員報酬 BIP 信託を利用した制度を導入していますが、同制度による株式報酬を支給できない状況が発生した場合に備え、代替制度として、

業績連動型の株式報酬と同様の算定方法に基づき、株式に代えて金銭を支給する株価連動報酬を導入しています。

業績連動報酬である賞与、株式報酬(株価連動報酬)において、標準的な目標達成度であった場合の報酬構成比率

役員区分	固定報酬		業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬 (株価連動報酬)	
業務執行取締役	70%	20%	10%	
非業務執行取締役、監査役	100%	—	—	

#### 1. 業績連動報酬の算定方法

##### 賞与の算定方法

賞与は、株主との価値観の共有のみならず、より一層役員の仕事業績への貢献意欲を高めるため、各事業年度の連結営業利益率と親会社株主に帰属する当期純利益率等の期初目標値に対する達成度等に応じ、基準額に賞与の構成割合(20%)を乗じた額を0%~200%の範囲で変動させ、支給額を個別に決定しています。

なお、2023年3月期における賞与に係る指標の目標と実績は以下のとおりです。

連結営業利益率		親会社株主に帰属する 当期純利益率	
期初目標	実績	期初目標	実績
1.13%	1.12%	0.81%	0.96%

##### 株式報酬の算定方法

株式報酬は、長期的な企業価値向上へのインセンティブと位置づけ、交付される当社株式の数は、基準額に株式報酬の構成割合(10%)を乗じた額に応じ算定された基準ポイントを毎年付与・累計し、中期経営計画期間満了後に、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じ当該基準ポイントの累計値を0%~200%の範囲で変動させ、決定します。業績指標においては、賞与と同様、株主との価値観の共有を図るとともに、役員の仕事業績への貢献意欲を高めるため、中期経営計画の主要指標である連結営業利益率および親会社株主に帰属する当期純利益率等を用いています。

##### 株価連動報酬の算定方法

株価連動報酬は、株式報酬を支給できない場合の代替制度の位置づけであり、株式報酬と同様の基準ポイントを使用し、中期経営計画期間中、毎年付与・累計し、中期経営計画期間満了後に、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じ当該基準ポイントの累計値を0%~200%の範囲で変動させ、規程に定めた基準日の株価を乗じた金額を支給します。なお、業績指標においては、株式報酬と同様に、中期経営計画の主要指標である連結営業利益率および親会社株主に帰属する当期純利益率等を用いています。

#### 2. 報酬の決定方法等

##### 報酬の決定方法

独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会である役員人事・報酬等委員会において、報酬の決定の方針(報酬構成、基準額の設定を含む)ならびに報酬の算定方法および報酬総額等を審議し、これに基づき取締役会に付議し、取締役会において決定しています。また、監査役の個別報酬等の額は、監査役の協議により決定しています。

##### 2023年3月期における報酬の決定過程

2023年3月期において、役員報酬に係る事項については、役員人事・報酬等委員会において6回の審議(委員会の構成員全員が全回出席)を行い、取締役会については5回付議しました。役員人事・報酬等委員会での主な審議事項は以下のとおりです。

- 取締役、執行役員報酬総額について
- 取締役、執行役員賞与について
- 取締役、執行役員報酬の改定について

##### 2023年3月期役員報酬

役員区分	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 員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬 (株価連動 報酬)	
取締役 (社外取締役を 除く)	264	185	55	23	9
監査役 (社外監査役を 除く)	46	46	—	—	3
社外役員	71	71	—	—	8

# マネジメントチーム

2023年6月27日現在



## 取締役

### 1 荒川 隆治

#### 代表取締役社長

1987年 4月 山之内製薬(株)(現アステラス製薬(株))入社  
 1999年 4月 (株)中薬(現アルフレッサ(株))入社  
 2000年 6月 同社取締役  
 2005年 6月 シーエス薬品(株)(現アルフレッサ(株))常務取締役  
 2007年 6月 同社専務取締役  
 2007年 6月 同社取締役  
 2008年 6月 シーエス薬品(株)(現アルフレッサ(株))取締役専務執行役員  
 2009年 4月 同社代表取締役社長  
 2016年 6月 同社取締役  
 2016年10月 当社取締役常務執行役員 事業開発担当  
 2019年 4月 当社取締役常務執行役員 コーポレートコミュニケーション・事業開発担当  
 2020年 4月 当社取締役専務執行役員 コーポレートコミュニケーション・事業開発・海外事業担当  
 2020年 6月 当社代表取締役社長(現任)

### 2 岸田 誠一

#### 代表取締役副社長

**社長補佐 総務・財務企画・コーポレートコミュニケーション・コンプライアンス担当**  
 1982年 4月 日本商事(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社  
 2008年10月 アルフレッサ(株)経理部長  
 2013年 4月 同社人事部長  
 2017年 4月 同社執行役員 人事部長  
 2018年 4月 当社執行役員 財務企画部長  
 2019年 4月 当社常務執行役員 総務・財務担当兼財務企画部長  
 2019年 6月 当社取締役常務執行役員 総務・財務担当兼財務企画部長  
 2020年 4月 当社取締役専務執行役員 総務・財務・コンプライアンス・内部統制担当  
 2020年 6月 当社取締役専務執行役員 総務・財務・コーポレートコミュニケーション・コンプライアンス担当  
 2021年 6月 当社取締役専務執行役員 財務企画・コーポレートコミュニケーション・コンプライアンス担当  
 2022年 4月 当社取締役副社長 社長補佐 財務企画・コーポレートコミュニケーション担当  
 2023年 4月 当社取締役副社長 社長補佐 総務・財務企画・コーポレートコミュニケーション・コンプライアンス担当  
 2023年 6月 当社代表取締役副社長 社長補佐 総務・財務企画・コーポレートコミュニケーション・コンプライアンス担当(現任)

### 3 福神 雄介

#### 代表取締役副社長

**医療用医薬品等卸売事業・トータルサプライチェーンサービス担当**

2000年 4月 福神(株)(現アルフレッサ(株))入社  
 2014年 4月 アルフレッサ(株)執行役員 営業本部営業企画部長  
 2014年10月 同社執行役員 経営戦略本部経営企画部長  
 2016年 6月 エス・エム・ディ(株)代表取締役社長  
 2019年 4月 アルフレッサ(株)常務執行役員 ロジスティクス本部長  
 2019年 6月 同社取締役常務執行役員 ロジスティクス本部長  
 2020年 4月 同社取締役専務執行役員 ロジスティクス本部長  
 2020年 6月 同社代表取締役社長(現任)  
 2020年 6月 当社取締役  
 2022年 4月 当社取締役副社長 医療用医薬品等卸売事業担当  
 2023年 4月 当社取締役副社長 医療用医薬品等卸売事業・トータルサプライチェーンサービス担当  
 2023年 6月 当社代表取締役副社長 医療用医薬品等卸売事業・トータルサプライチェーンサービス担当(現任)

### 4 大橋 茂樹

#### 取締役常務執行役員

**グループ医療卸事業統括部長 兼 海外事業担当**

1988年 3月 昭和薬品(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社  
 2008年10月 アルフレッサ(株)営業本部東京東営業部長  
 2016年10月 同社物流本部商品管理部長  
 2018年 4月 同社執行役員 医療営業本部営業戦略部長  
 2019年10月 同社執行役員 医療営業統括本部副本部長(営業改革担当)  
 2020年 4月 当社常務執行役員 グループ事業担当  
 2021年 6月 当社常務執行役員 総務・グループ企画・人事企画担当  
 2022年 4月 当社常務執行役員 グループ企画・事業開発・海外事業担当  
 2022年 6月 当社取締役常務執行役員 グループ企画・事業開発・海外事業担当  
 2023年 4月 当社取締役常務執行役員 グループ医療卸事業統括部長 兼 海外事業担当(現任)

### 5 田中 敏樹

#### 取締役常務執行役員

**グループ経営戦略・人事企画・IT・DX推進担当**

1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行  
 2012年10月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)シンジケーション部長  
 2015年 7月 アルフレッサ(株)入社 管理本部部長  
 2016年 4月 同社理事 管理本部副本部長  
 2017年 4月 同社執行役員 管理本部副本部長兼経理部長  
 2019年 4月 同社執行役員 経営企画本部経営企画部長  
 2020年 6月 同社取締役常務執行役員 ロジスティクス本部長  
 2022年 4月 同社取締役  
 2022年 4月 当社常務執行役員 総務・人事企画・DX推進・コンプライアンス担当  
 2022年 6月 当社取締役常務執行役員 総務・人事企画・DX推進・コンプライアンス担当  
 2023年 4月 当社取締役常務執行役員 グループ経営戦略・人事企画・IT・DX推進担当(現任)

### 6 勝木 尚

#### 取締役

1984年10月 ビジョン(株)入社  
 2001年12月 同社執行役員  
 2004年 4月 同社取締役  
 2009年 6月 丹平中田(株)(現アルフレッサ ヘルスケア(株))代表取締役社長  
 2011年10月 アルフレッサ ヘルスケア(株)代表取締役社長  
 2014年10月 (株)茂木薬品商会(現アルフレッサ ヘルスケア(株))代表取締役会長  
 2017年 6月 当社取締役(現任)  
 2023年 4月 アルフレッサ ヘルスケア(株)代表取締役会長(現任)

### 7 島田 浩一

#### 取締役

1982年 4月 日本商事(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社  
 2008年 4月 アルフレッサ ファーマ(株)執行役員 製品戦略部長  
 2010年 6月 同社取締役  
 2012年 4月 同社取締役常務執行役員  
 2014年 4月 同社取締役専務執行役員  
 2016年 4月 同社取締役副社長執行役員  
 2016年 5月 アルフレッサ ファインケミカル(株)取締役  
 2017年 4月 アルフレッサ ファーマ(株)代表取締役社長執行役員(現任)  
 2017年 5月 アルフレッサ ファインケミカル(株)取締役会長(現任)  
 2018年 6月 当社取締役(現任)

## 社外取締役

### 1 原 大

#### 社外取締役

1975年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行  
 2002年 1月 (株)UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)執行役員  
 2005年 5月 同行常務執行役員  
 2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)常務執行役員  
 2008年 6月 同行常務取締役  
 2009年 5月 同行専務取締役  
 2010年 5月 同行副頭取  
 2012年 6月 双日(株)代表取締役副会長  
 2019年 6月 同社取締役会長  
 2020年 6月 同社特別顧問  
 2020年 6月 (株)ユニリタ社外取締役(現任)  
 2020年 6月 当社取締役(現任)  
 2022年 6月 当社コーポレートガバナンス委員会委員長(現任)

### 2 木下 学

#### 社外取締役

1978年 4月 日本電気(株)入社  
 2008年 4月 同社執行役員  
 2010年 4月 同社執行役員常務  
 2010年 6月 同社取締役執行役員常務  
 2011年 6月 同社執行役員常務  
 2016年 4月 同社執行役員副社長  
 2018年 4月 同社シニアオフィサー  
 2020年 6月 当社取締役(現任)  
 2020年 6月 当社役員人事・報酬等委員会委員長(現任)  
 2020年 6月 住友金属鉱山(株)社外取締役(現任)

### 3 竹内 淑恵

#### 社外取締役

1978年 4月 ライオン油脂(株)(現ライオン(株))入社  
 2001年 7月 (株)電通EYE入社  
 2002年 4月 法政大学大学院社会科学部研究科客員教授  
 2003年 4月 同大学経営学部教授(現任)  
 2012年 4月 同大学大学院経営学研究科長  
 2014年 4月 同大学経営学部長  
 2016年 4月 同大学キャリアセンター長  
 2020年 6月 当社取締役(現任)

### 4 國政 貴美子

#### 社外取締役

1982年 3月 (株)福武書店(現(株)ベネッセホールディングス)入社  
 2000年 6月 (株)ベネッセコーポレーション取締役  
 2002年 1月 (株)ベネッセケア(現(株)ベネッセスタイルケア)代表取締役社長  
 2003年12月 (株)ベネッセスタイルケア取締役  
 2008年 6月 (株)ベネッセコーポレーション人財・総務本部長  
 2010年10月 (株)ベネッセホールディングスCHO  
 2012年 4月 (株)ベネッセコーポレーション取締役  
 2013年 6月 (株)ベネッセスタイルケア取締役副社長  
 2022年 6月 当社取締役(現任)  
 2023年 6月 三菱食品(株)社外取締役(現任)



監査役

1 尾崎 正和

常勤監査役

1984年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行  
2002年 1月 (株)UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)  
資金証券為替部長  
2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)  
東アジア市場部長  
2014年 4月 当社入社 国際部長  
2015年 4月 当社事業開発部長  
2020年 6月 当社常勤監査役(現任)

2 上田 裕治

常勤監査役

1983年 4月 ダイワ薬品(株)(現四国アルフレッサ(株))入社  
2003年 4月 同社執行役員  
2005年10月 四国アルフレッサ(株)執行役員  
2007年 4月 当社グループ企画部担当部長  
2011年 4月 当社事業審査部長兼グループ企画部担当部長  
2012年 7月 当社グループ企画部長  
2013年 4月 当社監査部長  
2014年 7月 当社事業審査部長兼総務部長  
2015年 4月 当社執行役員 事業審査部長兼総務部長  
2016年10月 当社執行役員 総務部長  
2017年 4月 当社執行役員 内部統制・法務部長  
2018年10月 当社執行役員 監査部長  
2022年 6月 当社常勤監査役(現任)

3 加藤 善孝

社外監査役

1983年10月 プライスワーカーハウス  
(現PwCあらた有限責任監査法人)入所  
1990年10月 フィデリティ投資顧問(株)(現フィデリティ投信  
(株))入社  
1994年 5月 山田会計事務所  
(現税理士法人山田&パートナーズ)入所  
1999年11月 優成監査法人(現太陽有限責任監査法人)  
代表社員  
2002年 3月 同監査法人統括代表社員  
2010年 1月 優成アドバイザー(株)代表取締役  
2017年 1月 優成監査法人(現太陽有限責任監査法人)  
会長代表社員  
2017年 6月 当社監査役(現任)  
2018年 7月 (株)Crowe ProC.A(現(株)ProC.A)  
代表取締役社長(現任)  
2019年 5月 (株)ツインバード社外取締役(現任)  
2019年 8月 真和監査法人統括代表社員  
2022年 3月 (株)SBI貯蓄銀行社外取締役(現任)  
2023年 3月 (株)フジオカードグループ本社社外監査役(現任)

4 伊東 卓

社外監査役

1988年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2002年10月 新四谷法律事務所開設  
2005年 4月 第二東京弁護士会副会長  
2008年 4月 日本弁護士連合会事務次長  
2011年 4月 第二東京弁護士会広報室室長  
2012年 4月 日本弁護士連合会事務総長付特別嘱託  
2016年 4月 同連合会常務理事  
2017年 4月 第二東京弁護士会会長  
2017年 4月 日本弁護士連合会副会長  
2017年 4月 関東弁護士連合会常務理事  
2018年 6月 当社監査役(現任)  
2019年 6月 (株)日本住宅保証検査機構 社外取締役(現任)  
2020年10月 伊東・早稲本法律事務所開設(現任)

5 木崎 博

社外監査役

1981年 4月 三菱商事(株)入社  
2000年10月 Mitsubishi Corporation Finance PLC  
取締役社長  
2004年 4月 三菱商事(株)コーポレート担当役員補佐  
(人事担当)  
2008年 7月 米国三菱商事(株)CFO兼  
コーポレートスタッフ部門担当SVP  
2011年 4月 三菱商事(株)連結IT企画本部長  
2012年 4月 同社地球環境・インフラ事業グループ管理部長  
2015年 6月 同社常勤監査役  
2019年 6月 三菱食品(株)常勤監査役  
2023年 3月 (株)アウトソーシング社外取締役(現任)  
2023年 6月 当社監査役(現任)

株主や投資家等との対話

基本方針

当社は、ディスクロージャーポリシーに則って、透明性・公平性・継続性・適時性・双方向性を確保した、タイムリーな情報の公開を行っています。具体的には、会社法、金融商品取引法等の諸法令ならびに東京証券取引所の「有価証券上場規程」に定める会社情報の適時開示に関する規定等を遵守して情報の公開を行っています。また、諸法令や適時開示に関する規定等に該当しない情報についても株主・投資家の皆様が当社を理解する一助となると判断した情報については、適切な方法により積極的かつ公平に公開しています。

フェア・ディスクロージャー

当社は、フェア・ディスクロージャーの観点から株主・投資家の皆様に対して、当社の経営状況等の財務情報、環境・CSR・コーポレートガバナンス等の非財務情報等を積極的かつ公平に情報公開しています。

体制

情報公開の一貫性や統一性を確保するため、代表取締役、情報開示部門を主管とする情報取扱責任者、および情報開示部門(広報IR部門)を、情報公開に係る当社の役職員として定めています。情報開示部門が社内との関係部門と連携して、株主・投資家の皆様との建設的な対話に必要な情報を収集します。「フェア・ディスクロージャー・ルール」で定める重要情報の公開については、必要に応じて代表取締役、情報取扱責任者、情報開示部門担当者(広報IR部門長)等から構成される開示委員会での審議等を行い、適宜、取締役会へ付議しています。

株主や投資家との対話の実施状況等

当社グループは四半期決算を実施しており、証券アナリスト・機関投資家に対して決算説明会を年2回開催しています。本説明会においては、代表者自身が当社グループの現状や成果、今後の戦略について説明を行い、質疑にお答えしています。

当社WebサイトにはIR情報として、株主・投資家の皆様向けのサイトを設けています。決算短信、報告書(事業報告)、説明会資料およびデータブック等を掲載するとともに、

決算説明会の動画も配信しています。決算説明会での説明内容については、書き起こしサービスを利用し、サービス提供事業者のWebサイト上で発信しています。

株主や機関投資家、および証券アナリストとのミーティングや個別訪問も適宜実施しています。また、定期的に海外の投資家を個別に訪問またはオンライン会議で面談しています。加えて、証券会社が主催している海外の機関投資家向けのカンファレンスが開催される場合は、積極的に参加し、当社グループの現状や成果、今後の戦略について説明を行い、質疑にお答えしています。

2023年3月期は株主や投資家、およびアナリストと年間72回の個別面談を実施しました。概要は以下のとおりです。

対応者
<ul style="list-style-type: none"> <li>社長、担当役員、広報IR部門</li> </ul>
株主・投資家の概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>クオンツ、グロース、GARP、およびバリュウの投資スタイルの国内外の投資家(ファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当、および議決権行使担当)</li> </ul>
主なテーマ
<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>業界環境と事業戦略</li> <li>DX</li> <li>財務・資本戦略</li> <li>コーポレートガバナンスをはじめとするESGの取り組み</li> </ul>
株主・投資家の主な関心事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスを最重要とする企業風土の醸成に向けた取り組みの進捗状況</li> <li>医療用医薬品等卸売事業を中心とする事業セグメントごとの市場環境と今後の見通し</li> <li>攻めのDX戦略およびトータルサプライチェーンサービスに向けた取り組み</li> <li>政策保有株式の縮減状況および資本効率のさらなる改善に向けた財務・資本戦略の考え方</li> <li>取締役会の運営状況や人的資本投資等のESGの取り組み状況</li> </ul>
経営陣や取締役会へのフィードバック
<ul style="list-style-type: none"> <li>広報IR部門より、随時社長および担当役員に報告</li> <li>四半期に一度取締役会に報告</li> </ul>
対話やフィードバックを踏まえて取り入れた事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>自己株式の消却</li> <li>収益性と資本効率のさらなる向上についての株主・投資家の期待を踏まえ、「22-24 中期経営計画 未来への躍進～進化するヘルスケアコンソーシアム®～」および「アルフレッサグループ 中長期ビジョン」を策定</li> </ul>

# コンプライアンス・リスクマネジメント

関連するサステナビリティ重要課題 **6** **7**

コンプライアンスおよびリスクマネジメントは、アルフレッサグループが持続的に成長をしていく上での基盤です。アルフレッサグループは過去の過ちに真摯に向き合い、法的責任と社会から期待される倫理的な責任を主体的に果たす、誠実な事業活動を推進しています。また、リスクマネジメントに取り組み、企業活動に影響を及ぼすリスクの低減を図るとともに、万一の危機発生時でも生命に関わる医薬品を安定的に供給できるように備えています。

## 基本的な考え方

当社グループではグループの理念を共有し、共に働く人々一人ひとりへの浸透を図り、事業を通じて社会的使命を果たすための倫理観と責任感を醸成し、誠実な事業活動を推進しています。公正かつ透明で自由な競争による適正な取引を行い、ステークホルダーの信頼の獲得と良好な関係の維持に努めています。また、企業活動に影響を及ぼすリスクの低減を図るとともに、医薬品流通という社会インフラを担う企業として、地震等の大規模災害やパンデミックの発生時でも、生命に関わる医薬品の供給を止めることのないよう備えています。

## あるべき姿と推進体制

コンプライアンスは、事業活動の根底を支え、持続的に成長をしていく上での基盤です。共に働く人々が、各種法令、規則、ガイドライン、コード、企業倫理、および社会規範等を理解し、遵守するための取り組みを進めています。

また、企業活動を継続的に進めていく上で障壁となるリスクおよびそのリスクが及ぼす影響を特定・評価し、事前に対策を講じることは、危機発生の回避や危機発生時の損失の極小化のためには欠かせません。南海トラフ地震、首都直下地震などの巨大地震への警戒が呼びかけられる中、危機発生時の対策が求められており、各種災害に関する教育訓練や事業継続計画の策定と強化等を通じてこれらへの対応を行っています。

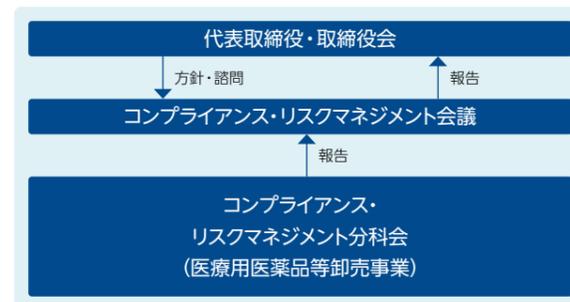
### あるべき姿

- アルフレッサグループの理念体系が共に働く人々に浸透し、実践されている。
- 共に働く人々が、コンプライアンスガイドラインを遵守し誠実に事業活動を遂行している。
- リスクマネジメント体制が敷かれリスク低減が図られており、強固なBCP(事業継続計画)が構築されている。
- 結果として、社会から信頼される企業グループであり続ける。

## 推進体制

コンプライアンス・リスクマネジメント会議を設置し、グループ全体のコンプライアンスおよびリスクマネジメントを推進しています。当社のリスクマネジメントの担当役員執行役員ならびに担当役員執行役員が指名する役員、およびグループ各社で選出された役員で構成し、年に2回定期開催され、特定されたリスクの低減を図っています。また、必要に応じ、コンプライアンス・リスクマネジメント会議の下部に事業セグメント別など、業種・業態を限定してコンプライアンス・リスクマネジメント分科会を設置しています。2020年以降、医療用医薬品等卸売事業に関する分科会を設置し、独占禁止法遵守に関する情報共有ならびに課題の特定と解決に取り組んでいます。

アルフレッサグループ  
コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制



## 流通コンプライアンス室の新設

当社では2023年4月に機構改革を行い、グループガバナンス体制のさらなる整備と強化のため総務部管轄下に流通コンプライアンス室を新設しました。当社グループでは医療用医薬品等卸売事業セグメントを有していますが、そのすべての会社は高いコンプライアンス水準の維持・向上が求められます。医療用医薬品等卸売事業の医薬品流通におけるグループ横断的なコンプライアンス管理のための統括部門として、流通コンプライアンス室を設置しました。

## コンプライアンスの推進・徹底

### コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスに関するグループ共通の最上位の規程として、グループの理念体系に基づく「アルフレッサグループコンプライアンスガイドライン」を制定しています。

ガイドラインでは、コンプライアンスとは「役員が、法令、社内外の諸規則および社会規範を遵守し、法的責任と社会から期待される倫理的な責任を主体的に果たすこと」と定めています。コンプライアンス違反はその程度により、就業規則で懲戒を規定しています。企業は法的な責任や倫理的な責任を負い、社会的信用を失えば事業基盤を揺るがす事態にもなりかねません。医薬品を安定供給するという社会的使命を果たせなくなるだけでなく、共に働く人々とその家族の生活の安定と幸せも危うくなります。共に働く人々一人ひとりがコンプライアンスの重要性を自分ごととして考え、グループの理念体系の「私たちの約束」に掲げる「安心」「安全」「誠実」を常に意識し行動することが、社会から信頼される企業グループであり続けるために必須となる条件です。「コンプライアンス」を最重要とする企業風土の醸成を図るため、「コンプライアンスハンドブック」をグループの全役員に配布しています。コンプライアンスハンドブックの内容は、法令改正等を反映して定期的に改訂されます。グループ各社ではコンプライアンスハンドブックの職場ごとの読み合わせ等により、コンプライアンスの浸透と徹底を図っています。

アルフレッサグループ コンプライアンスガイドライン  
<https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/guidelines/>

### コンプライアンス研修および啓発活動

グループの全新入社員を対象に行う「アルフレッサグループフレッシュメンバーズセミナー」では、毎年外部講師によるコンプライアンス講演を実施しています。コンプライアンスの考え方やインサイダー取引規制等の講演を聴き、グループに所属する一員として、社会的責任の理解とコンプライアンスに対する正しい知識の習得に努めています。

グループ各社においては、コンプライアンス・リスクマネジメント会議の出席者が起点となり、様々な研修や教育を推進し、コンプライアンスの浸透と徹底を図っています。



グループの新入社員を対象に開催されたフレッシュメンバーズセミナーで講義を行う当社副社長の岸田誠一

### 実施した教育テーマの例

- ハラスメント防止
- 独占禁止法
- インサイダー取引規制
- 個人情報保護法
- 情報セキュリティ

### コンプライアンス研修受講率

**99.3%**

(パート・派遣社員を含め、グループで年1回以上コンプライアンス研修を受けた者の割合)



コンプライアンス研修風景

### 腐敗防止への取り組み

コンプライアンスガイドラインの第10条において「公務員等への金銭等の利益の供与は行わない」と定めています。また、諸外国で制定された腐敗防止法は、制定国以外でも適用されることがあるため、国内外の製薬企業等のお取引先と密接な関係を持つ当社グループでは、その理解を深め適正な営業活動を行っています。なお、2023年3月期の腐敗防止に関する違反件数は0件となっています。

### 主な研修受講者数・延べ時間\*1

テーマ	受講者数	延べ時間
腐敗防止に関する研修会	3,159名	1,509時間
公正競争規約に関する研修会	3,522名	5,608時間
「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」の研修会	5,620名	16,129時間

\*1 営業、管理部門を中心に研修を実施

## 流通コンプライアンスの推進

新設された流通コンプライアンス室と医療用医薬品等卸売事業会社では、以下の取り組みを行っています。

## 研修の実施

各社独自に行っている研修に加え、医薬品流通に関わる以下の項目について、重点項目としてグループ共通のコンプライアンス研修を実施します。

- 販売情報提供活動ガイドライン
- 公正競争規約
- 贈収賄・汚職防止
- 独占禁止法
- 情報セキュリティ

## 研修受講の管理

グループ各社において、未受講者を出すことなく研修対象者全員に受講を完了させます。加えて、全員の受講日時、受講時間、確認テスト結果などの受講記録を各社のコンプライアンス担当部門で保管するとともに、流通コンプライアンス室への提出も行います。

流通コンプライアンス室は、各社の取り組み状況を管理し、資料の提供、課題解消のサポートなど指導・是正を行います。

## 規程の制定等の整備

モデルとなる規程のグループ内展開により、2023年7月に各社にて「贈収賄・汚職防止規程」を制定しました。今後も環境の変化等に応じて、必要となる新たな規程の制定や改定を行ってまいります。

## コンプライアンス相談窓口（内部通報制度）

法令・企業倫理に反する行為の未然防止または早期発見のため、共に働く人々が報告・相談できるコンプライアンス相談窓口を整備しています。コンプライアンス相談窓口では内部通報に限らず広く相談を受け付けています。

コンプライアンス相談窓口はグループ各社窓口に加えて、アルフレッサ ホールディングス(株)にグループ共通の相談窓口を設けており、グループ全体からの相談に幅広く対応しています。また、内部通報がより集まりやすい環境にするため、グループ各社に社外相談窓口も設置しています。

グループ相談窓口で受け付けた相談は規程に則り調査の必要性等を検討の上、全件対応を行っています。

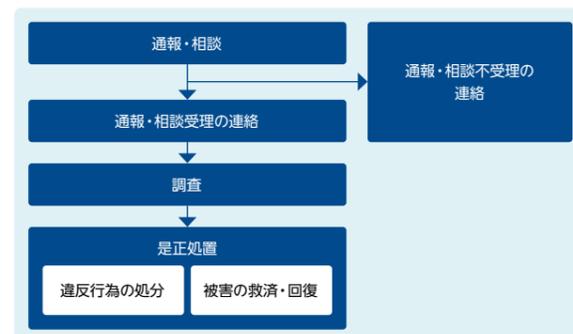
相談窓口では利用者のプライバシー等、人権に配慮して秘密を保持するとともに、公益を目的とした通報者の権利を保護するなど、内部通報に適切に対応するための必要な体制の整備を行っています。

2023年3月期のグループ全体の相談件数は86件で、周囲とのコミュニケーションや業務負荷といった職場環境に関する相談が約7割を占めました。

## コンプライアンス相談窓口の実績

	2021.3	2022.3	2023.3
相談件数	70	86	86

## 通報・相談後の主な流れ



(注) グループ各社のコンプライアンス相談窓口とグループ相談窓口は、基本的に同じフローで対応します。事案によっては、両者の間で連絡や引継ぎを行うことがあります。

## 独占禁止法違反の再発防止への取り組み

## 医療用医薬品等卸売事業における独占禁止法違反について

当社特定完全子会社のアルフレッサ(株)は、独立行政法人地域医療機能推進機構(JCHO)の2016年および2018年に実施された医薬品の入札において、独占禁止法違反の疑いにより、2019年11月27日に公正取引委員会から立入り検査を受け、2022年3月30日には同委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。また、アルフレッサ(株)は、独立行政法人国立病院機構(NHO)または独立行政法人労働者健康安全機構が運営する九州エリアに所在する病院が調達する医薬品に関して独立行政法人国立病院機構本部が行った2016年5月20日から2019年6月3日に実施された入札等において、独占禁止法違反の疑いにより、2021年11月9日に公正取引委員会から立入り検査を受け、2023年3月24日には同委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

	入札期間	公正取引委員会の立入り検査	排除措置命令および課徴金納付命令
JCHO	2016年および2018年に実施された入札	2019年11月27日	2022年3月30日
NHO	2016年5月から2019年6月に実施された入札	2021年11月9日	2023年3月24日

このような事態を招いたのは、コンプライアンスの徹底が行き届いていなかった結果であると厳粛かつ真摯に受け止め、2020年5月には、アルフレッサグループのガバナンス強化策を発表しました。当社ではコンプライアンス担当執行役員を置き、グループ全体の管理監督機能を強化しました。アルフレッサ(株)をはじめとする医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社では、コンプライアンスを推進・統括する専門部署を設置しました。また、独占禁止法専用の電話相談窓口を社内外に設け、各種質問や内部通報を受け付ける体制を整備するとともに、独占禁止法に関する管理職等の幹部社員向け研修、営業担当者(MS)研修等を定期的実施しています。

## コンプライアンス・リスクマネジメント会議に医療用医薬品等卸売事業分科会を設置

コンプライアンス・リスクマネジメント会議に設置した医療用医薬品等卸売事業分科会では、独占禁止法遵守徹底のためのPDCAを医療用医薬品等卸売事業全体で回しています。リスクの管理状況を確認した上で、取締役会に定期的に報告し、助言や方針を受け取り、次の開催につなげることで、実効性のあるリスク管理体制の構築・整備・運用を進めています。本分科会には、アルフレッサ ホールディングス(株)の代表取締役をはじめ、業務執行を担う取締役、監査役のほか、グループ各社のコンプライアンス責任者、および独占禁止法専門弁護士2名が出席し、活動報告に対し意見を述べています。主な活動としては、独占禁止法遵守のための研修、自己チェック、理解度テスト等であり、それらのアクションプランの実施状況を確認し、評価等を行っています。

アクションプランには独占禁止法遵守徹底に関して各社の社長、コンプライアンス推進部署長、専門弁護士のそれぞれが取り組むべきことを規定しています。現在も継続してグループ各社がアクションプランを基にPDCAを回し、各社の先進的な取り組みを分科会の中で時間をかけて共有し、さらに工夫を加えながらアクションプランを実行しています。

## 医療用医薬品等卸売事業に携わる子会社における再発防止策等

1. 各社経営トップによる宣言と社内での周知徹底
2. 営業担当者の行動指針の作成と周知徹底・独占禁止法遵守の誓約書提出
3. コンプライアンス専門部署・独占禁止法専用相談窓口の設置
4. 独占禁止法に関する社内教育・研修の充実
5. 内部監査部門による独占禁止法に関するモニタリングの実施

独占禁止法専用相談窓口の機能

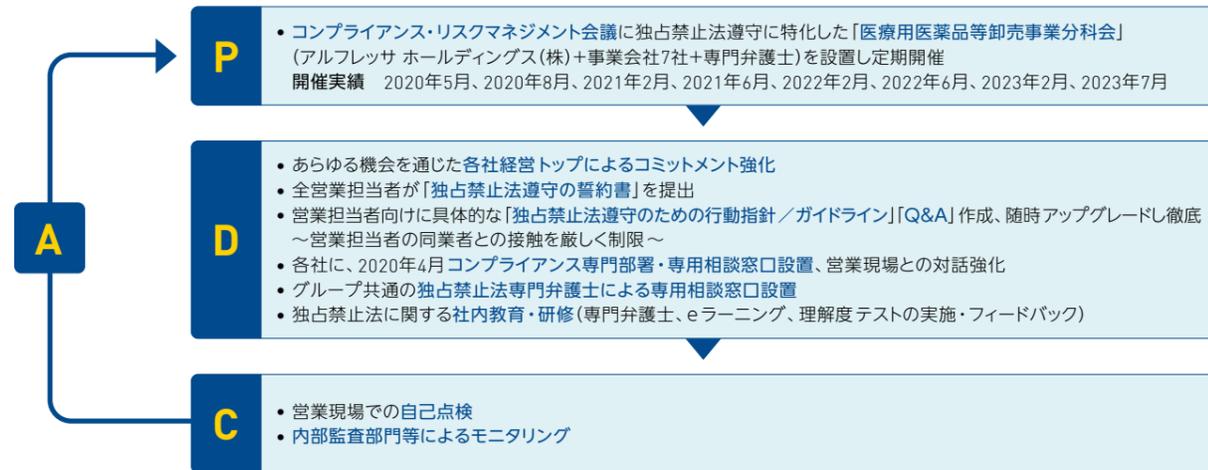
医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社で設置された社内外の独占禁止法専用の電話相談窓口は、独占禁止法遵守のため、業務上判断に迷う事象が発生した場合の相談窓口として機能しています。2020年2月の窓口設置後の相談件数は、956件\*2ありました。相談内容は「独占禁止法遵守のための行動指針」に反映され、グループ各社で共有されることで、さらなる遵守徹底につながっています。

\*2 期間は2020年2月～2023年2月

チェック機能

営業現場でのチェック機能としては、内部監査部門等によるモニタリングに加えて、支店長が「支店長自己チェックシート」を使って自己点検を行っています。支店長自身のみならず支店全体の活動について独占禁止法関連の自己モニタリングを行うことで、独占禁止法に関する意識を高めるだけではなく、自ら知識を得た上で、さらに深めることで、営業担当者へのきめ細かな指導にもつなげています。一方、内部監査部門等によるモニタリングでは、2022年3月期から医療用医薬品等卸売事業のグループ会社全体で、財務報告に係る内部統制のチェックリストに独占禁止法遵守のモニタリングを組み込みました。内部監査部門がチェックし、最後は内部統制の最終責任者である社長が承認することにより、独占禁止法遵守徹底の実効性を高めています。

独占禁止法違反の再発防止のため、PDCAを繰り返し実施



リスクマネジメントの推進・強化

災害対策

災害関連の規程やマニュアルの更新、環境・備蓄品の点検・確保に加え、災害対策研修会の実施等、グループ共通の取り組みを進めています。加えて、グループ各社で災害発生の対策を練り、改良を重ねています。

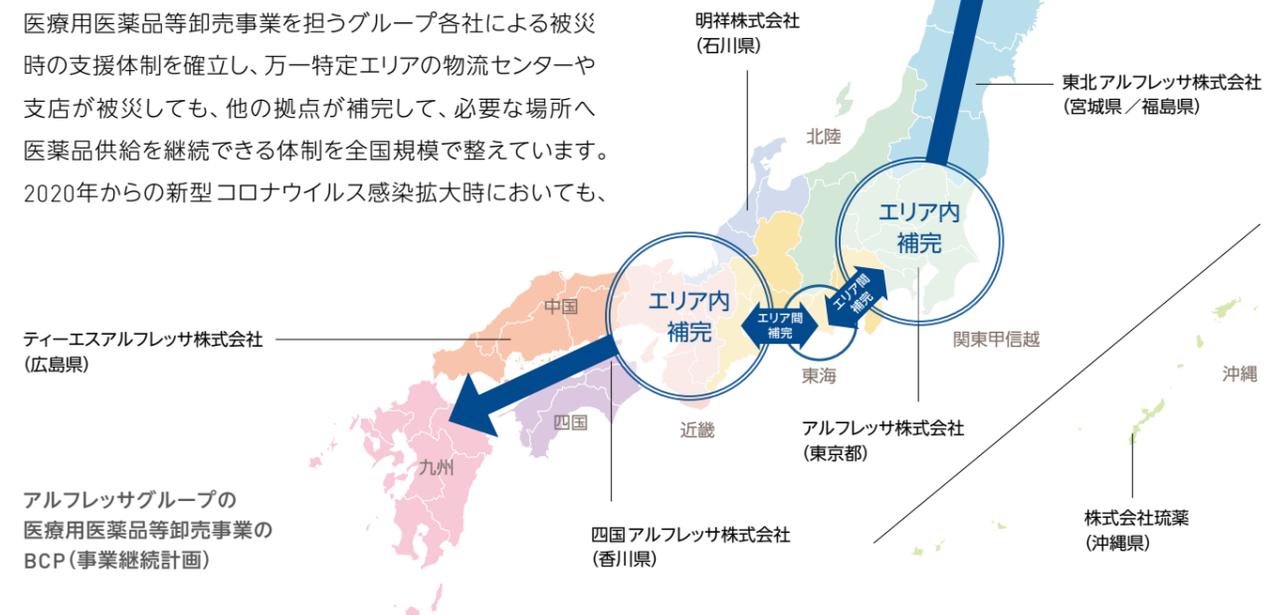
災害訓練

毎年、グループ各社が安否確認訓練を実施し、さらにグループ全員の安否確認結果をグループ緊急連絡網にてアルフレッサ ホールディングス(株)に伝達する訓練を実施しています。2023年3月期は安否確認システムと衛星電話を利用した訓練を2022年9月に実施しました。また、グループのシステムを運営するアルフレッサ システム(株)では、共同利用基幹システムのバックアップを整備し、万一、データセンターが被災しても、第二データセンターへシステム切り替えを行うディザスターリカバリー\*3体制を確立しています。平時に稼働している基幹システムの被災を想定したバックアップシステムへの切り替え訓練を2022年2月と2023年3月に実施しました。

\*3 ディザスターリカバリー:被災したコンピュータシステムを速やかにバックアップシステムに切り替えること

BCP(事業継続計画)

当社グループでは、大規模災害やパンデミックの発生に備えたBCP(事業継続計画)の強化に取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社による被災時の支援体制を確立し、万一特定エリアの物流センターや支店が被災しても、他の拠点が補完して、必要な場所へ医薬品供給を継続できる体制を全国規模で整えています。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大時においても、



パンデミックに備えたBCPに則り、感染予防の徹底や輪番制での勤務等により医薬品の安定供給を継続しました。

また、被災時でも継続利用可能なメールシステムを導入し、有事の際のグループ内のコミュニケーション手段を確保しています。

ITセキュリティ

アルフレッサ システム(株)は、物理セキュリティや情報セキュリティについて、ISMS認証を受け、グループ各社にセキュリティ対策を推進しています。さらにサイバーセキュリティにも常に留意しています。標的型攻撃やランサムウェアなどにより、万が一ウイルスが侵入した場合、その存在をいち早く検知し脅威を除去する対策であるエンドポイントセキュリティ・EDR(Endpoint Detection and Response)を導入しています。

## 11ヵ年財務サマリー

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

財務情報に関する詳しい内容については有価証券報告書をご覧ください。



有価証券報告書

[https://www.alfresa.com/ir/library/securities\\_report/](https://www.alfresa.com/ir/library/securities_report/)

単位:百万円

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3		2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
<b>会計年度:</b>												
売上高	2,387,511	2,504,504	2,421,162	2,576,405		2,551,801	2,602,917	2,640,511	2,698,511	2,610,427	2,585,643	2,696,069
売上総利益	159,357	171,544	165,755	197,194		182,565	193,554	201,310	207,122	182,794	187,468	192,085
販売費及び一般管理費	135,811	136,580	136,527	151,905		149,336	151,798	156,526	159,476	154,864	158,377	161,937
営業利益	23,546	34,964	29,228	45,289		33,228	41,756	44,783	47,645	27,929	29,091	30,148
経常利益	32,279	44,561	38,985	55,489		43,628	51,861	55,138	57,170	31,918	32,576	32,831
親会社株主に帰属する当期純利益	20,771	25,566	22,922	34,975		30,893	35,589	41,724	40,273	24,501	32,182	25,786
減価償却費(キャッシュ・フローベース)	8,836	8,871	8,258	9,218		9,151	9,258	9,565	10,885	11,241	12,200	12,804
設備投資額(キャッシュ・フローベース)	6,811	20,992	15,968	14,461		13,687	12,483	13,809	20,700	19,032	17,210	25,525
<b>会計年度末:</b>												
純資産	283,956	305,436	354,123	368,727		393,550	435,934	442,081	474,898	489,957	471,835	488,335
総資産	1,189,241	1,169,546	1,220,781	1,253,494		1,255,922	1,337,450	1,341,964	1,351,619	1,316,658	1,303,991	1,339,852
有利子負債	8,816	7,212	6,341	7,112		6,557	6,654	6,755	7,170	6,174	5,040	3,856
発行済株式総数*(千株)	235,017	235,017	235,017	235,017		235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	202,840
<b>1株当たり情報*1(円):</b>												
1株当たり当期純利益	97.48	115.51	102.48	158.99		142.58	164.25	195.91	190.26	115.75	153.57	127.42
1株当たり純資産額	1,281.94	1,379.04	1,576.07	1,691.63		1,810.68	2,006.53	2,083.03	2,237.89	2,313.66	2,330.36	2,411.89
1株当たり年間配当額	23.25	26.00	29.75	33.00		36.00	39.00	48.00	50.00	53.00	54.00	57.00
<b>主要財務指標:</b>												
売上高販管費率(%)	5.69	5.45	5.64	5.90		5.85	5.83	5.93	5.91	5.93	6.13	6.01
営業利益率(%)	0.99	1.40	1.21	1.76		1.30	1.60	1.70	1.77	1.07	1.13	1.12
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.9	8.7	7.0	9.7		8.1	8.6	9.5	8.8	5.1	6.7	5.4
総資産利益率(ROA)(%)	1.8	2.2	1.9	2.8		2.5	2.7	3.1	3.0	1.8	2.5	2.0
総資本回転率(回)	2.11	2.12	2.03	2.08		2.03	2.01	1.97	2.00	1.96	1.97	2.04
売上債権回転期間(月)	2.84	2.80	2.98	2.82		2.85	2.80	2.79	2.69	2.73	2.77	2.72
棚卸資産回転期間(月)	0.65	0.64	0.65	0.62		0.62	0.61	0.61	0.63	0.68	0.68	0.66
仕入債務回転期間(月)	4.03	3.88	3.93	3.68		3.71	3.69	3.71	3.59	3.57	3.50	3.41
自己資本比率(%)	23.9	26.1	28.9	29.2		31.2	32.5	32.9	35.0	37.2	36.2	36.4
純資産配当率(%)	1.9	2.0	2.0	2.0		2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4
配当性向(%)	23.9	22.5	29.0	20.8		25.2	23.7	24.5	26.3	45.8	35.2	44.7
<b>キャッシュ・フロー:</b>												
営業キャッシュ・フロー	82,339	△27,507	35,813	37,836		34,342	47,575	46,880	33,828	△21,191	36,546	13,086
投資キャッシュ・フロー	△1,870	△21,769	△6,583	△15,245		△13,409	△10,154	△12,947	△17,024	△4,732	2,304	△20,539
財務キャッシュ・フロー	△8,067	△8,643	△8,011	△25,996		△11,807	△9,865	△24,860	△12,617	△14,472	△29,151	△12,918
フリーキャッシュ・フロー	80,468	△49,277	29,230	22,590		20,932	37,421	33,933	16,803	△25,924	38,850	△7,452
従業員数*(名)	13,510	13,434	14,020	14,556		14,609	14,629	14,718	14,562	14,468	14,282	14,117

(注) 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等の適用による会計方針の変更および受取情報料等について表示方法の変更を行っています。  
なお、2021年3月期実績につきましては受取情報料等の表示方法の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

\*1 2014年10月1日付で、普通株式1株につき4株の株式分割を実施しており、過去に遡って当該株式分割を反映した発行済株式総数および1株当たり金額を記載しています。

\*2 パート・派遣社員数(年間平均人員)を含む。

## 財務状態の分析

### 経営成績に関する分析

当連結会計年度(2022年4月1日～2023年3月31日)におけるわが国経済は、一部に弱さがみられるものの個人消費や設備投資などを中心に緩やかな持ち直しがみられました。一方で、世界的な金融引締め等が続く中、海外景気の下振れが景気を下押しするリスクとなっています。

新型コロナウイルス感染症の流行が長期化し、収束の兆しがみられるものの依然先行き不透明な状況の中、当社グループでは、生命関連商品を取り扱う社会インフラとしての使命を果たすべく、感染再拡大防止の対策を行うとともに、お取引先および当社グループ従業員の安全を確保しながら医薬品等の高品質かつ安定的な供給に努めてきました。

当社グループでは、「22-24 中期経営計画 未来への躍進～進化するヘルスケアコンソーシアム®～」(以下、「22-24 中計」)を策定し、グループ経営方針に掲げた「事業モデルの強化と新たな価値の創造」「グループ一体となった取り組みによる地域の健康・医療への貢献」「環境保全への取り組み等を通じたサステナブル社会への貢献」「ダイバーシティを中心とした人財戦略の推進」「コンプライアンスを最重要とする企業風土の醸成」に取り組んできました。

当連結会計年度における当社グループの業績は、医療用医薬品等卸売事業の大幅な増収により売上高2兆6,960億69百万円(前期比4.3%増)、増収効果と売上総利益率維持により売上総利益は前期比46億17百万円の増加となりました。一方で販売費及び一般管理費は、貸倒引当金戻入額の計上があったものの、運送費、修繕費、水道光熱費、減価償却費および研究開発費の増加により前期比35億59百万円の増加となりました。これにより、営業利益は301億48百万円(同3.6%増)、経常利益は328億31百万円(同0.8%増)となりました。

また、特別利益に投資有価証券売却益93億3百万円、特別損失に投資有価証券評価損11億59百万円、独占禁止法関連損失引当金繰入額9億93百万円を計上したこと等により親会社株主に帰属する当期純利益は257億86百万円(同19.9%減)となりました。

なお、2023年3月、アルフレッサは、独立行政法人国立病院機構(NHO)または独立行政法人労働者健康安全機構(JOHAS)が運営する九州エリアに所在する病院が調達する医薬品に関して独立行政法人国立病院機構本部が行う入札等において、公正取引委員会より独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けています。

### 財政状態に関する分析

当連結会計年度末における当社グループの総資産は、前期末比358億61百万円増加し、1兆3,398億52百万円となりました。

流動資産は、180億56百万円増加し、1兆345億27百万円となりました。これは主として、売上債権が211億65百万円、「商品及び製品」が51億92百万円、「未収入金」が53億74百万円、「その他」が40億97百万円増加および「貸倒引当金」が18億32百万円減少した一方で「現金及び預金」が203億13百万円減少したことによるものです。

固定資産は、178億4百万円増加し、3,053億25百万円となりました。これは主として、物流センター等の設備投資などに伴い有形固定資産が140億63百万円増加および株式の取得等に伴い「投資有価証券」が42億71百万円増加したことによるものです。

当連結会計年度末における当社グループの負債は、前期末比193億60百万円増加し、8,515億17百万円となりました。

流動負債は、229億19百万円増加し、8,257億32百万円となりました。これは主として、「支払手形及び買掛金」が250億93百万円増加したことによるものです。

固定負債は、35億58百万円減少し、257億84百万円となりました。これは主として、「独占禁止法関連損失引当金」の流動負債への振り替えに伴い39億94百万円減少したことによるものです。

結果として、当連結会計年度末における当社グループの純資産は、165億円増加し、4,883億35百万円となりました。これは主として、「利益剰余金」が146億34百万円増加および保有株式の株価上昇に伴い「その他有価証券評価差額金」が23億74百万円増加したことによるものです。

### キャッシュ・フローに関する分析

当連結会計年度末における当社グループの現金及び現金同等物は、前期末比203億32百万円減少し、1,587億76百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、「税金等調整前当期純利益」が385億91百万円と前期と比べ95億88百万円の減益となったことに加えて、「法人税等の支払額」が増加したこと等により、130億86百万円の増加(前期は365億46百万円の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、保有株式の縮減を目的とした投資有価証券の売却による収入が減少したことに加えて、物流センターの建設等の設備投資に伴う支出が増加したこと等により、205億39百万円の減少(前期は23億4百万円の増加)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払があったものの前期は「自己株式の取得による支出」があったこと等により、129億18百万円の減少(前期は291億51百万円の減少)となりました。

### 2024年3月期の見通し

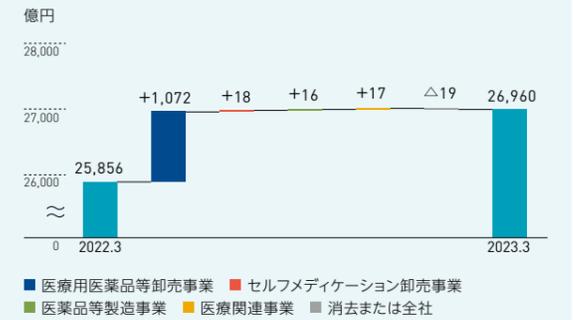
当社グループは、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営に至るまでの医療・医薬品に関する一貫通貫のサプライチェーンを持ち、日本全国の医療機関や薬局等の20万軒を超えるお客様に対して、医療用医薬品をはじめ健康に関する様々な商品・サービスを、高い生産性でお届けしています。

「医薬品流通」という社会インフラを支える当社グループのユニークな競争優位性は「人財」「経営基盤」「財務基盤」が支えています。グループ理念体系の「私たちのめざす姿」に掲げる「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」に向けて持続的に事業ポートフォリオの拡充を図っています。医療用医薬品卸売上No.1であるアルフレッサグループは、「22-24 中計」に掲げた主要施策を着実に実行することで経営環境の変化に先駆けて自らを変革し、生産性の向上や経営効率のさらなる改善により、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

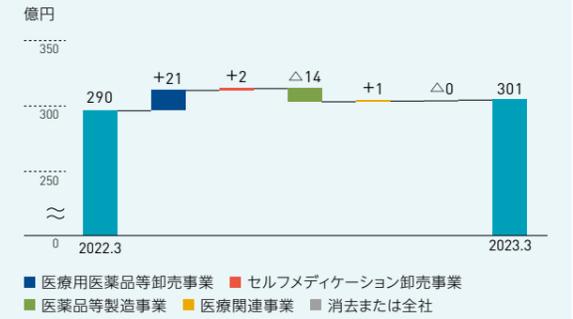
2024年3月期については、中期経営計画の2年目として、引き続きグループ経営方針に則り取り組んでいきます。併せて、セグメント別に掲げた「22-24 中計」の重点施策により一層取り組んでいきます。

2024年3月期の連結業績見通しにつきましては、2023年4月に薬価の中間年改定が実施されたものの、徹底した流通改善や「22-24 中計」の取り組みの推進に加えて、さらなるグループガバナンスの強化により、売上高2兆7,440億円(当期比1.8%増)、営業利益320億円(同6.1%増)、経常利益340億円(同3.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益220億円(同14.7%減)を見込んでいます。

### 売上高



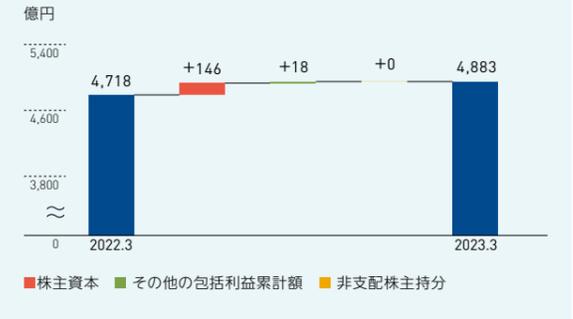
### 営業利益



### 総資産



### 純資産



# 連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社  
2023年3月31日および2022年3月31日現在

## 連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	180,436	160,122
受取手形	11,836	11,581
売掛金	590,652	612,072
商品及び製品	140,156	145,349
仕掛品	1,294	1,469
原材料及び貯蔵品	5,439	5,972
未収入金	76,744	82,118
その他	12,164	16,261
貸倒引当金	△2,252	△419
流動資産合計	1,016,471	1,034,527
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	121,876	125,754
減価償却累計額	△58,167	△62,052
建物及び構築物(純額)	63,708	63,702
機械装置及び運搬具	37,715	39,633
減価償却累計額	△22,217	△24,696
機械装置及び運搬具(純額)	15,498	14,936
工具、器具及び備品	14,287	15,073
減価償却累計額	△10,325	△11,160
工具、器具及び備品(純額)	3,962	3,912
土地	70,018	72,127
リース資産	7,576	7,041
減価償却累計額	△4,009	△4,269
リース資産(純額)	3,567	2,772
建設仮勘定	6,003	19,370
有形固定資産合計	162,758	176,821
無形固定資産		
のれん	2,913	2,545
リース資産	118	42
その他	15,775	15,271
無形固定資産合計	18,807	17,860
投資その他の資産		
投資有価証券	87,284	91,555
長期貸付金	1,228	1,834
繰延税金資産	855	901
退職給付に係る資産	5,929	6,532
その他	14,431	14,853
貸倒引当金	△3,774	△5,033
投資その他の資産合計	105,954	110,643
固定資産合計	287,520	305,325
資産合計	1,303,991	1,339,852

単位:百万円

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	755,250	780,343
短期借入金	48	—
リース債務	1,747	1,394
未払法人税等	10,922	6,046
賞与引当金	6,835	7,210
役員賞与引当金	407	384
株式給付引当金	44	—
役員株式給付引当金	59	—
独占禁止法関連損失引当金	—	4,937
その他	27,497	25,416
流動負債合計	802,813	825,732
固定負債		
リース債務	3,244	2,461
繰延税金負債	11,614	12,054
再評価に係る繰延税金負債	436	429
株式給付引当金	—	73
役員株式給付引当金	—	90
独占禁止法関連損失引当金	3,994	—
退職給付に係る負債	8,075	8,363
資産除去債務	996	1,054
その他	980	1,257
固定負債合計	29,343	25,784
負債合計	832,156	851,517
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	18,454	18,454
資本剰余金	101,660	57,720
利益剰余金	352,015	366,649
自己株式	△44,625	△686
株主資本合計	427,504	442,137
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	44,760	47,135
繰延ヘッジ損益	0	△0
土地再評価差額金	△3,360	△3,346
為替換算調整勘定	200	269
退職給付に係る調整累計額	2,487	1,895
その他の包括利益累計額合計	44,088	45,953
非支配株主持分	241	244
純資産合計	471,835	488,335
負債純資産合計	1,303,991	1,339,852

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社  
2023年3月31日および2022年3月31日に終了した連結会計年度

連結損益及び包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	2,585,643	2,696,069
売上原価	2,398,174	2,503,983
売上総利益	187,468	192,085
販売費及び一般管理費	158,377	161,937
営業利益	29,091	30,148
営業外収益		
受取利息	64	56
受取配当金	2,226	1,628
不動産賃貸料	611	597
その他	1,154	840
営業外収益合計	4,057	3,122
営業外費用		
支払利息	73	64
支払手数料	112	—
不動産賃貸費用	182	175
その他	203	200
営業外費用合計	573	440
経常利益	32,576	32,831
特別利益		
固定資産売却益	129	107
投資有価証券売却益	18,921	9,303
特別利益合計	19,050	9,411
特別損失		
固定資産売却損	0	17
固定資産除却損	140	131
減損損失	967	825
投資有価証券評価損	2,164	1,159
関係会社清算損	—	387
独占禁止法関連損失引当金繰入額	—	993
その他	173	134
特別損失合計	3,446	3,650
税金等調整前当期純利益	48,180	38,591
法人税、住民税及び事業税	15,879	13,205
法人税等調整額	97	△402
法人税等合計	15,977	12,802
当期純利益	32,202	25,789
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	32,182	25,786
非支配株主に帰属する当期純利益	20	2
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△23,222	2,374
繰延ヘッジ損益	0	△0
為替換算調整勘定	125	68
退職給付に係る調整額	△645	△591
その他の包括利益合計	△23,741	1,852
包括利益	8,461	27,641
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,440	27,638
非支配株主に係る包括利益	20	2

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益
当期首残高	18,454	101,660	331,459	△29,370	422,203	67,983	△0
会計方針の変更による累積的影響額			△69		△69		
会計方針の変更を反映した当期首残高	18,454	101,660	331,390	△29,370	422,134	67,983	△0
当期変動額							
剰余金の配当			△11,430		△11,430		
親会社株主に帰属する当期純利益			32,182		32,182		
自己株式の取得				△15,254	△15,254		
自己株式の処分		△0		0	0		
合併による増加			169		169		
土地再評価差額金の取崩			△296		△296		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△23,222	0
当期変動額合計	—	△0	20,625	△15,254	5,370	△23,222	0
当期末残高	18,454	101,660	352,015	△44,625	427,504	44,760	0

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	△3,657	75	3,132	67,533	221	489,957
会計方針の変更による累積的影響額						△69
会計方針の変更を反映した当期首残高	△3,657	75	3,132	67,533	221	489,888
当期変動額						
剰余金の配当						△11,430
親会社株主に帰属する当期純利益						32,182
自己株式の取得						△15,254
自己株式の処分						0
合併による増加						169
土地再評価差額金の取崩						△296
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	296	125	△645	△23,444	20	△23,424
当期変動額合計	296	125	△645	△23,444	20	△18,053
当期末残高	△3,360	200	2,487	44,088	241	471,835

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益
当期首残高	18,454	101,660	352,015	△44,625	427,504	44,760	0
当期変動額							
剰余金の配当			△11,138		△11,138		
親会社株主に帰属する当期純利益			25,786		25,786		
自己株式の取得				△2	△2		
自己株式の処分		0		0	0		
自己株式の消却		△43,940		43,940	—		
土地再評価差額金の取崩			△13		△13		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						2,374	△0
当期変動額合計	—	△43,940	14,634	43,938	14,632	2,374	△0
当期末残高	18,454	57,720	366,649	△686	442,137	47,135	△0

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	△3,360	200	2,487	44,088	241	471,835
当期変動額						
剰余金の配当						△11,138
親会社株主に帰属する当期純利益						25,786
自己株式の取得						△2
自己株式の処分						0
自己株式の消却						—
土地再評価差額金の取崩						△13
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	13	68	△591	1,865	2	1,867
当期変動額合計	13	68	△591	1,865	2	16,500
当期末残高	△3,346	269	1,895	45,953	244	488,335

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社  
2023年3月31日および2022年3月31日に終了した連結会計年度

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	48,180	<b>38,591</b>
減価償却費	12,200	<b>12,804</b>
減損損失	967	<b>825</b>
のれん償却額	624	<b>498</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,099	<b>△574</b>
賞与引当金の増減額(△は減少)	454	<b>374</b>
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△42	<b>△23</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,502	<b>△1,166</b>
受取利息及び受取配当金	△2,290	<b>△1,684</b>
支払利息	73	<b>64</b>
固定資産売却損益(△は益)	△128	<b>△90</b>
固定資産除却損	140	<b>131</b>
投資有価証券売却損益(△は益)	△18,817	<b>△9,169</b>
投資有価証券評価損益(△は益)	2,164	<b>1,159</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△7,977	<b>△22,334</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,648	<b>△5,900</b>
未収入金の増減額(△は増加)	509	<b>△4,065</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	951	<b>25,093</b>
その他	5,092	<b>△4,992</b>
小計	43,349	<b>29,543</b>
利息及び配当金の受取額	2,290	<b>1,686</b>
利息の支払額	△73	<b>△64</b>
法人税等の支払額	△9,020	<b>△18,078</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,546	<b>13,086</b>

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△964	<b>△945</b>
定期預金の払戻による収入	939	<b>941</b>
有形固定資産の取得による支出	△15,002	<b>△22,716</b>
有形固定資産の売却による収入	386	<b>186</b>
無形固定資産の取得による支出	△1,986	<b>△2,749</b>
長期前払費用の取得による支出	△221	<b>△58</b>
投資有価証券の取得による支出	△1,279	<b>△4,810</b>
投資有価証券の売却による収入	24,977	<b>10,502</b>
有価証券の償還による収入	59	<b>—</b>
貸付けによる支出	△143	<b>△1,145</b>
貸付金の回収による収入	172	<b>341</b>
事業譲受による支出	△4,584	<b>—</b>
その他	△49	<b>△84</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,304	<b>△20,539</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△581	<b>△48</b>
リース債務の返済による支出	△1,885	<b>△1,729</b>
自己株式の取得による支出	△15,254	<b>△2</b>
自己株式の売却による収入	0	<b>0</b>
配当金の支払額	△11,430	<b>△11,138</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,151	<b>△12,918</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	67	<b>39</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,765	<b>△20,332</b>
現金及び現金同等物の期首残高	169,060	<b>179,108</b>
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	282	<b>—</b>
現金及び現金同等物の期末残高	179,108	<b>158,776</b>

# 会社概要

2023年6月27日現在

会社名 アルフレッサ ホールディングス株式会社(英訳名 Alfresa Holdings Corporation)  
 所在地 〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目1番3号  
 設立年月日 2003年9月29日  
 資本金 18,454百万円  
 代表者 代表取締役社長 荒川 隆治  
 事業内容 医薬品、医療用検査試薬、医療機器・用具の卸販売、製造販売、輸出入等ならびに調剤薬局の経営とこれらに附帯する事業を行う子会社の管理等  
 従業員数 14,117名\*(連結) \*パート・派遣社員数(年間平均人員2,345名)を含む (2023年3月31日現在)

## アルフレッサグループ



(注) 海外連結子会社の代表者は除いています。

# 株式情報

2023年3月31日現在

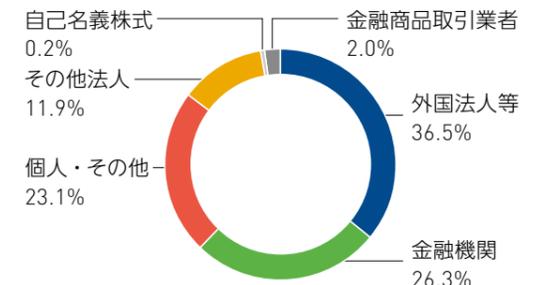
証券コード 2784  
 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで  
 定時株主総会 毎年6月  
 上場証券取引所 東京証券取引所(プライム市場)  
 株主名簿管理人/特別口座の口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

発行可能株式総数 540,000,000株  
 発行済株式総数 202,840,000株  
 株主数 16,070名  
 自己株式数 317,950株  
 単元株式数 100株

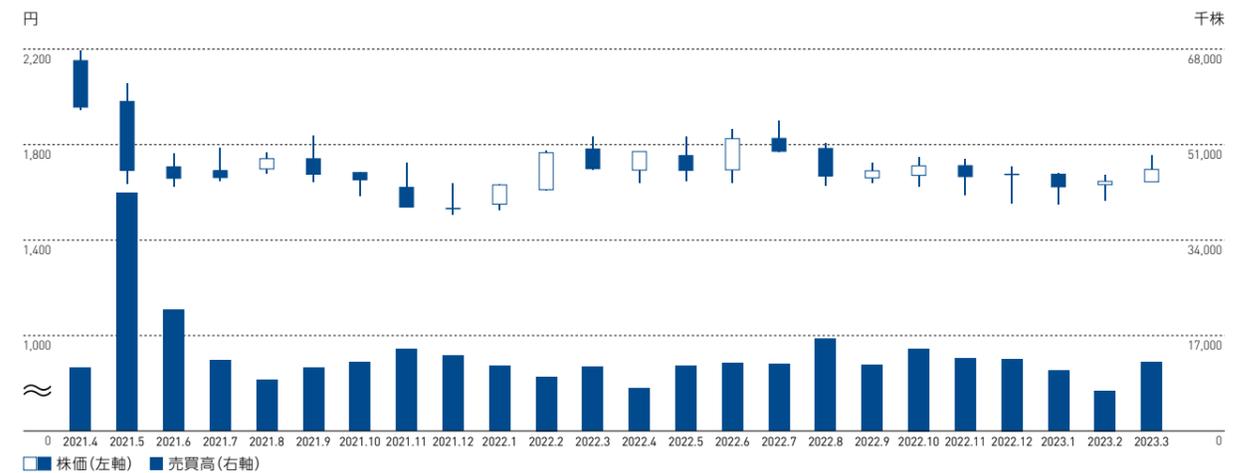
## 大株主の状況

順位	氏名または名称	所有株式数 (千株)	議決権比率 (%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,473	14.1
2	NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	12,480	6.2
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,862	5.4
4	アルフレッサ ホールディングス社員持株会	5,843	2.9
5	NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	5,662	2.8
6	NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,447	2.7
7	みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 第一三共口再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,908	1.9
8	第一三共株式会社	3,202	1.6
9	BNYM TREATY DTT 15	3,129	1.5
10	NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	3,077	1.5

## 所有者別株式分布状況



## 株価の推移/売買高の推移



### 「将来見通し」に関する注意事項

当社が開示する情報の中には、当社の将来の見通しに関する事項が含まれている場合がありますが、歴史的事実以外のものは一定の前提で作成された見通しや戦略であり、こうした事項には一定のリスクや不確実性などが含まれています。本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、日本語版の本レポート発行時点における情報に基づいて当社グループが判断したものです。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。  
 新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見直し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新する義務も方針も有していません。