

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 2022

アルフレッサグループ

# 統合報告書 2022

2022年3月期



アルフレッサホールディングス株式会社

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

# 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

\*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

### 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

「すべての人がいきいきとした生活」を送るためには、  
持続可能な社会の実現が重要であると考えています。

私たちは、アルフレッサグループ理念体系に整合した事業活動を通じて  
社会・環境課題の解決に取り組み、すべての人々が健康に暮らせる社会の発展に貢献し、  
持続的な企業価値の向上を図ります。

# 目次

## 長期ビジョン

- 2 未来における  
ステークホルダーを  
取り巻く環境
- 4 ヘルスケアコンソーシアムを  
通じてステークホルダーに  
提供できる価値
- 6 アルフレッサグループの  
サステナビリティ重要課題
- 7 アルフレッサグループの  
なりたい姿(長期目標)
- 8 社長メッセージ

## 現状認識

- 14 医薬品流通業界と  
アルフレッサグループ
- 16 事業領域とビジネスモデル
- 18 過去の中期経営計画の  
振り返りと今後の見通し
- 20 19-21 中期経営計画の総括
- 21 パフォーマンスハイライトと  
今後の見通し

## 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://www.alfresa.com/about/governance/>  
**サステナビリティ**  
<https://www.alfresa.com/csr/>  
**ESGデータ集**  
<https://www.alfresa.com/csr/report/>

## 対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日

## 22-24 中期経営計画

- 22 22-24 中期経営計画
- 26 価値創造モデル
- 28 財務・資本政策
- 31 DXの展開
- 34 医療用医薬品等卸売事業  
担当役員メッセージ

## セグメント別戦略

- 36 各事業セグメントの  
なりたい姿と事業方針
- 38 医療用医薬品等卸売事業
- 42 セルフメディケーション  
卸売事業
- 44 医薬品等製造事業
- 46 医療関連事業
- 47 事業開発と海外事業

## ESGの取り組み

- 48 社外取締役座談会
- 52 ESG 課題への取り組み
- 53 環境への取り組み
- 56 医薬品のさらなる流通効率化と  
安定供給に向けて
- 57 地域社会への貢献
- 58 人権の尊重・人材戦略
- 63 コンプライアンス・  
リスクマネジメント
- 68 コーポレートガバナンス
- 76 マネジメントチーム
- 79 新社外取締役メッセージ

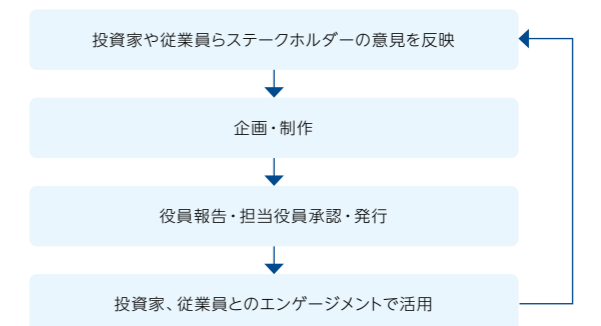
## データセクション

- 80 11ヵ年財務サマリー
- 82 財務状態の分析
- 84 連結財務諸表
- 90 会社概要
- 91 株式情報

## 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進めています。

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。



# 未来における ステークホルダーを取り巻く環境

## 今後の環境

持続可能な社会の実現への貢献と企業の経済的価値の向上のために、アルフレッサグループのなりたい姿(長期目標)を策定しました。策定にあたり、当社のステークホルダーが未来において置かれている状況を想定しました。

### テクノロジーの進展

IoT(Internet of Things)や人工知能(AI)をはじめとした最先端のITの発展を背景として人の体調や行動までがデータ化される。  
ライフジャーニー上の各段階における情報の収集や活用、遺伝情報の仕組みの解明といった技術進歩は、ヘルスケアの範囲拡大と深化をもたらす。これまで医療が中心であったヘルスケアは、健康増進や未病予防の段階まで広がる。ゲノム医療、再生医療、デジタル療法等の新しい医療技術が誕生することで、診断や治療が個人に最適化・個別化される。

### 人口減少・高齢化

人口減少・少子高齢化に伴う労働力の不足や国際競争力の低下などが深刻なわが国において、企業の経営資源を最大限に利用し、投資に対して最大限の効果を生み出す生産性向上への取り組みが、わが国経済の再生を図る上で不可欠となる。

### 人生100年時代の到来

個人がどう学び、働き、遊ぶかといったライフデザインのあり方が変わり、こうした個人のライフデザインを支えるヘルスケアのあり方も変わる。これまで治せなかった病気を新しい手法で治すのみならず、病気になる前のケアから予後管理まで含めたトータルシステムとして捉え、健康寿命を延ばすことで、年齢の制約から解放され、活力ある人生を送れる「人生100年時代」が到来する。

### 都市と地方の問題

三大都市圏(東京圏、名古屋圏、大阪圏)を中心に、都市部へ人口が集中している。このような人口集中は、都市における過密化等による感染症リスクの増加等を引き起こす一方で、地方人口流出により高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らすための医療の担い手不足、コミュニティ維持の困難等を引き起こす要因となる。

## 今後の環境において想定される ステークホルダーが抱える不安やニーズ



私たちの強みと  
ステークホルダーに  
提供できる価値とは

## ヘルスケアコンソーシアムを通じて ステークホルダーに提供できる価値

私たちの

# 強み とステークホルダーに 提供できる価値

### 地域医療への貢献

- アルフレッサグループは、地域の医療機関に対して、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等を安定供給できる体制を構築しています。長きにわたる取引、信頼関係により、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。
- 調剤薬局事業では、予防からターミナルケアに至るまで、地域住民の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地域に根差した「かかりつけ薬局」を目指しています。
- 患者様が適切な医療を受けられるよう地域医療構想の実現を下支えすべく、調剤薬局による地域の健康相談、および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や情報提供活動等を行っています。

### あらゆる商品の取り扱い

- アルフレッサグループは強固な信頼関係に基づく多数の製薬企業等との取引によりあらゆる商品を取り扱っています。
- 多数の製薬企業等との取引は、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、全国の大部分をカバーする販売網を活用し、患者様に合った有効性・安全性の高い医薬品等の提案等が可能な営業機能、医薬品等の価値に応じた適正価格が管理できる価格管理機能、全国の医療機関やその先にいらっしゃる患者様へ厳格な品質管理のもと高機能の物流センターから医薬品等を提供できるロジスティクス機能、および多種多様な情報を製薬企業や医療機関等に提供できる情報提供機能などが挙げられます。

### 遠隔医療(医療のデジタル化)対応

- オンライン診療では、「問診」「診察」「モニタリング」等のオンライン診療システムを提供しています。患者様がスマートフォンで問診票を入力すると、医師が患者様のデータを確認できます。患者様がスマートフォンで診察予約を行うと、医師がコールインして診察できます。また、患者様がスマートフォンやウェアラブルデバイスで自らの血圧や血糖、体重等のデータを入力すると、医師は患者様を日々継続的にモニタリングし療養指導ができます。
- オンライン服薬指導では、医療機関起点の薬局向け処方箋画像事前送信サービスの普及に取り組んでいます。
- 患者様宅への処方薬配送では、業務提携しているヤマト運輸(株)が、資材調達から配達、決済までをトータルにサポートします。また、患者様のご自宅までスペシャリティ医薬品を特殊配送する患者宅特殊配送サービス「Home Care Delivery」をパイロット運用しています。

### 診断薬や特殊医薬品等で個別化医療へ貢献

- 個別化医療では、患者様の遺伝子情報等を細かく診断し、患者様一人ひとりに適した治療計画を立て、最適な治療を行い、効果が見込める患者様にだけ革新的な特殊医薬品等をタイムリーに投与します。これにより、治療の有効性・安全性が高く、不要な医療費がかかりません。
- 特殊医薬品は保冷管理のものが多く、微小な温度等の変化によって有効成分が変質してしまう特性があります。そのため、サプライチェーンの全工程で厳格に温度を管理し、製品のトレーサビリティを確立して、適切な在庫量を維持することで製品の安定供給を行います。
- アルフレッサグループは、診断薬をはじめとするメディカル品に注力しつつ、個別化医療の普及に向けて、特殊医薬品の個別化医療支援プラットフォームであるNOVUMNの提供などを通じ、最適な治療薬を、安定的かつ適時確実にお届けできる体制構築を進めています。

### デジタル連携による医療機関の業務効率化

- アルフレッサグループは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の支援を進めています。
- 例えば、問診票とデジタル診療マニュアルが自動連携し、診察前に患者様がスマートフォン等から入力した問診結果と蓄積データをAIが照合し、疑われる疾患名、疾患情報、鑑別疾患、検査例および全処方薬などの情報を医師の電子カルテ上に表示できます。問診結果を基にAIがカルテの下書きも行います。
- また、電子カルテとNOVUMNをデータ連携し、投薬スケジュールの自動入力や、治療計画情報として院内投与の注射薬と院外処方の内服薬の紐づけ表記などの機能拡充も目指しています。
- 加えて、医療従事者が患者様の治療により一層注力できるよう、デジタル技術などを活用して、製薬企業のMRから医師への情報提供や医療従事者同士のコミュニケーションの場を整備しています。

### トータルサプライチェーンで様々なモダリティに対応

- アルフレッサグループはグループ内の機能間で連携し、医薬品等の開発から製造、物流、販売、投薬まで一貫して担うトータルサプライチェーンの実現を目指しています。
- 医薬品の確実な輸送のために、グループ内にバリデーション(性能証明)を行う温度管理技術研究所を持ち、専門の輸送資材を開発・検証し、実用化しています。
- 2カ所の再生医療流通ステーションと再生医療等製品に対応した保管庫を持つ9カ所の物流センターにより、バイオ医薬品や再生医療等製品等、様々なモダリティの輸送に対応していきます。
- グループの幅広い事業セグメントを背景としたサプライチェーンを通じて、当社グループで開発・製造した医薬品等を患者様に提供するとともに、他の製薬企業が開発した様々なモダリティの医薬品等を、高品質で効率的に患者様に届けることができます。

### 社会インフラを支える人財育成

- アルフレッサグループが、社会インフラを支える事業活動において経済的価値と社会的価値を創出する過程で、共に働く人々が使命感、倫理観、適応力、挑戦心、および専門性を育める環境を提供しています。
- 個性や才能を存分に発揮して、仲間とゴールに向かって協働する強い個の集団を実現します。

### 利益還元の実現

- アルフレッサグループは、財務基盤の維持や成長投資等を総合的に考慮しながら、長期に安定的な株主還元を継続しています。
- 2022年3月期まで、株主還元方針としてDOE2.3%以上という目標を掲げており、18期連続して増配しています。
- 2022年4月から始まる新中期経営計画では、DOEの目標を0.1ポイントアップさせ、2.4%以上を目指しています。
- 自己株式の取得については、適時適切に、あるいは機動的に検討していきます。

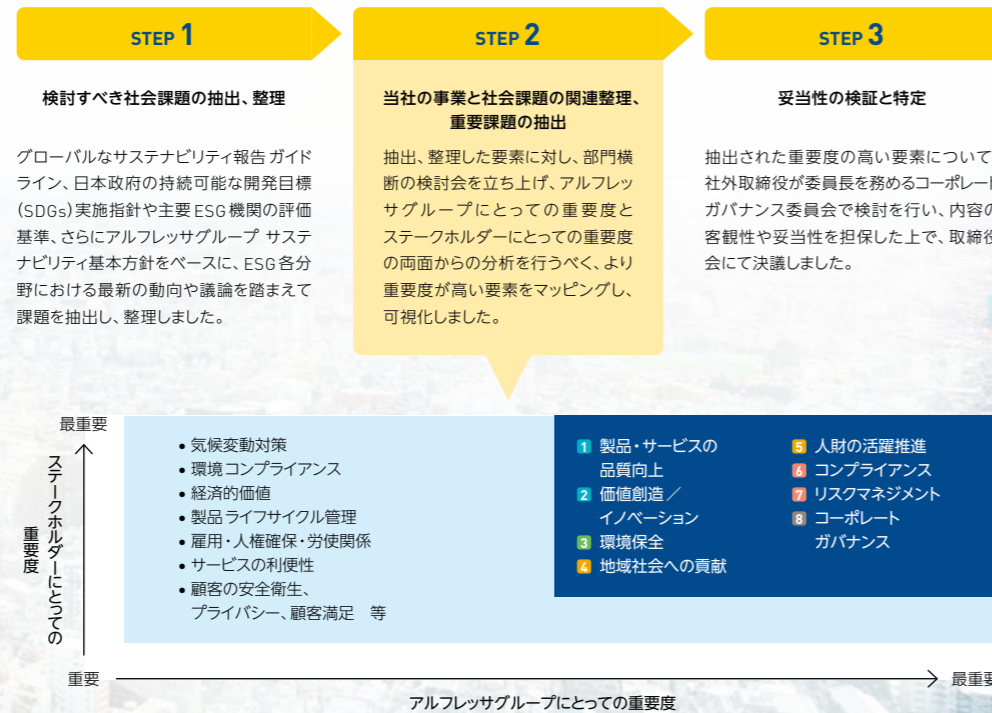
# アルフレッサグループの サステナビリティ重要課題

## 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	社会課題への貢献(創出される価値)
<b>1</b> 製品・サービスの品質向上	常に安心できる商品・サービスの提供を通じて、健康社会の実現を中心とした社会課題の解決に貢献します。 ・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
<b>2</b> 価値創造／イノベーション	DX(デジタルトランスフォーメーション)推進等によるお客様満足の上昇・生産性向上を実現するとともに、健康・医療に関する新たな事業領域へ挑戦します。 ・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
<b>3</b> 環境保全	「アルフレッサグループ環境方針」を定め、健康社会の実現に向けた事業活動を通じた環境保全を図ります。 ・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
<b>4</b> 地域社会への貢献	グループ各社が長年培ってきた地域に根差した事業活動を通じて、地域の健康・医療の発展に貢献します。 ・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
<b>5</b> 人材の活躍推進	「アルフレッサグループダイバーシティ方針」を定め、共に働く人々が個性や才能を存分に発揮できる環境整備を進めます。 ・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 ・多様な人材の活躍と成長
<b>6</b> コンプライアンス	法令、社内外の規制、社会規範等の遵守を大前提として誠実な事業活動を進めます。 ・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
<b>7</b> リスクマネジメント	健康・医療に関する商品・サービスを安定して提供し続けるために、自然災害やパンデミック、システムトラブル等への対策を進めます。 ・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
<b>8</b> コーポレートガバナンス	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、企業経営の管理監督を進めます。 ・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

持続的に価値を提供していくための私たちの重要課題は

## サステナビリティ重要課題の特定プロセス



# アルフレッサグループのなりたい姿 (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

アルフレッサグループは、「製造機能」「卸・流通機能」「かかりつけ薬局機能」「情報提供機能」を最大限発揮し、未病予防から始まるライフジャーニーにおけるすべてのステージにおいて、医療をはじめ、健康に関するあらゆる情報・モノ・サービスを提供することを目指します。また、グループ企業だけではなく、健康に関する他企業とも連携し、医療・健康分野におけるあらゆるニーズに応えていきます。

課題を解決しつつ、私たちがなりたい姿(長期目標)は

## 各事業セグメントにおけるなりたい姿

各事業セグメント間のグループシナジーを活かし、健康・医療分野における「製造機能」「卸・流通機能」「かかりつけ薬局機能」「情報提供機能」を最大限発揮することを目指します。

医療用医薬品等卸売事業	あらゆる健康・医療のニーズに最適・最良な提案・選択肢を提供する真のリーディングカンパニー
セルフメディケーション卸売事業	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 * 性別を問わず、内面から湧き出るいきいきとした活力、若々しさ
医薬品等製造事業	市場から求められる製品力と生産力、およびサービスを提供する企業
医療関連事業	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をカバーする薬局チェーン

## 社長メッセージ



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

「すべての人に、いきいきとした生活を創造し  
お届けする」という思いを胸に、  
グループ一体となってサステナブルな成長を目指します。

### 厳しい事業環境の中で飛躍への布石を打った19-21 中期経営計画

19-21 中期経営計画(以下、前中計)の最終年度である2022年3月期を振り返ると、次の大きな飛躍に向けて、膝を曲げて屈む準備の年度でした。事業環境は、引き続き新型コロナウイルス感染拡大等が受診抑制やインバウンド需要の減少といった影響を及ぼし、2021年4月に薬価の中間年改定が実施されるなど、医薬品を取り扱う当社グループにとっては強い逆風が吹いた1年となりました。独占禁止法違反による医療機関における入札指名停止処分もあり、業績は売上

高2兆5,856億円(前中計目標、2兆7,562億円)、営業利益率は1.1%(同、2.0%)、親会社株主に帰属する当期純利益率は1.2%(同、1.4%以上)、3年間で投資総額665億円(同、1,200億円)、ROEは6.7%(同、8%水準)、DOE\*1は2.3%(同、2.3%以上)であり、株主還元以外のグループ経営目標は未達となりました。

\*1 連結純資産配当率

#### 19-21 中期経営計画の成果

項目	19-21 中期経営計画	2022年3月期実績
売上高	<b>2兆7,500億円</b> (2兆7,562億円)*2	<b>2兆5,856億円</b>
営業利益率	<b>1.7%以上</b> (2.0%以上)*2	<b>1.1%</b>
当期純利益率*3	<b>1.4%以上</b>	<b>1.2%</b>
投資総額(累計)	<b>1,200億円</b>	<b>665億円</b>
ROE	<b>8%水準</b>	<b>6.7%</b>
株主還元	<b>DOE 2.3%以上</b>	<b>DOE 2.3%</b>

\*2 2022年3月期より適用した収益認識基準および表示変更を反映した場合の数値  
\*3 親会社株主に帰属する当期純利益(率)

その一方で、前中計の5つのグループ経営方針である「グループ連携体制の構築」「事業モデルの変革」「地域の人々の健康への貢献」「さらなる生産性の向上」および「人づくり」に基づく事業活動を推進し、次代で飛躍するための様々な布石を打つことができました。

例えば、医療用医薬品等卸売事業では、アルフレッサ(株)が医薬品の流通に新たな情報価値を乗せて次世代の普遍的価値を提供する医薬品ネットワークを目指す個別化医療支援プラットフォームである「NOVUMN(Next Ordinary Value for Universal Medicine Network)」の運用を開始しました。NOVUMNの普及活動を行う個別化医療・医薬品トレーサビリティ協議会には、同事業セグメントのグループ会社が参加するだけでなく、医療機関の利便性向上を目的に同業他社

にも門戸を開き、お得意様の業務効率化に向けた活動を行っています。セルフメディケーション卸売事業では、注力している専売品の中でも特に科学的根拠とデータに基づいたオンリーワンの商品を消費者に届けることに努めました。また、医療用医薬品等卸売事業と共に専売品に関する勉強会を開催し、医療機関への販売ルートの拡大等を行いました。医薬品等製造事業では、第一三共(株)様と小野薬品工業(株)様から承継した長期収載品により、医療用医薬品等卸売事業との連携強化を行うとともに、製造事業の規模拡大と収益性の向上に寄与しました。医療関連事業では、地域医療に貢献するため医療用医薬品等卸売事業と連携し、在宅医療に向けた取り組みの推進、ならびに健康フェアや介護勉強会の開催などを展開しました。医療用医薬品等卸売事業では、MS\*\*4

の医療経営士資格取得者数が2,000名を超え、地域包括ケアシステム構築を下支えする機能を拡充しました。

前中計の3年間では、システム投資、物流センター投資、製造設備投資等に加えて、医薬品の一元流通の獲得やメディカル品等商品の拡大、ヘルステックの展開などを目的に13社のベンチャー企業等に約46億円の投資を行いました。この取り組みは今後も継続し、将来的に医療用医薬品等卸売事業を中心にこれらのシーズを芽吹かせ、開花させていくことで、多様な医療ニーズに対応し、患者様にとってより効果的な治療に貢献することで社会課題の解決につながるものと考えています。

併せて、各事業セグメントの中での経営資源の集約による経営基盤の強化と効率化を図りました。2021年4月、セルフメディケーション卸売事業では、アルフレッサヘルスケア(株)が子会社の(株)茂木薬品商會を吸収合併し、医療関連事業では、アポロメディカルホールディングス(株)、(株)日本アポック、(株)中日ファーマシーのグループ3社が合併し、アポクリート(株)として新たなスタートを切っています。加えて2022年5月、医薬品等製造事業でもアルフレッサファーマ(株)とサンノーバ(株)がアルフレッサファーマ(株)を存続会社とする吸収合併に基本合意しています。

\*4 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

### グループ理念体系とサステナビリティ基本方針に込められた思い

サステナビリティの重要性が高まる中、持続可能な社会の実現、とりわけよりサステナブルな健康社会の実現に貢献するため、アルフレッサグループサステナビリティ基本方針を制定しました。サステナビリティ経営とは何かを見つめ直し、当社グループの存在意義を考え抜き、グループ理念体系の「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」という「私たちの思い」こそが、患者様の健康と命を守るために医薬品や健康に関するサービスをお届けする社会インフラとしての存在意義を示していることを再認識しました。そのため、サステナビリティ基本方針は「私たちの思い」と同じ文言にして、14,000人を超えるグループで共に働く人々への浸透を図っています。また、サステナビリティ基本方針を基に、アルフレッサグループのダイバーシティ方針や環境方針、さらには人権方針を位置づけた上で、TCFDの枠組みに基づく開示といった今後の当社のサステナブルな事業活動へ向けての準備と整備も進めることができました。

### バックカスティングによって得られた高い視座

事業環境が厳しい時こそ、そして経営の難易度が高まっているからこそ、理念体系や存在意義に立ち返り、真にやるべきことを考え抜くことが大切だと考えます。そのため22-24

サステナビリティ経営を推進するにあたり、当社グループの事業活動に関連の強い8つのテーマを特定し、アルフレッサグループのサステナビリティ重要課題としています。いずれも欠かせない課題ですが、特に「製品・サービスの品質向上」「価値創造/イノベーション」は健康社会の実現と当社グループの成長を牽引する攻めの重要課題です。医療機関やその先におられる患者様、お得意先様が抱える社会的課題の解決と当社グループの経済的価値を統合的に創造していくことを目指していきます。その他の重要課題は、当社グループが良き企業市民としてサステナブルに企業価値を高める上での基盤となるものです。

こうした方針と重要課題をまずはグループ各社の経営層に浸透すべく、各社トップが参加するグループ社長会議や事業戦略会議などの機会に共有しています。また、新入社員を対象にしたフレッシュメンバーズセミナーのほか、事業セグメントを超えたチャレンジ3年目セミナーや次世代幹部候補向け研修などでも浸透を行っています。

中期経営計画(以下、新中計)の策定では、サステナビリティ基本方針に基づいた「なりたい姿(長期目標)」を描いてから、現在に遡って考えるバックカスティングをしました。将来、

社会はどのように変わっているか、ステークホルダーがどのような状況に置かれているかを想定し、それに対して私たちの強みと提供できる価値を考えました。その価値を提供するためにはどのような姿であるべきか、というところまで踏み込んで導かれたものが「なりたい姿」です。診断治療にとどまらず、未病や予防から介護や終末期医療に至るまで、すべての人々のライフジャーニーの各局面で必要とされる「健康・医療サービスの提供を行うこと」が当社グループのなりたい姿です。

具体的には、医薬品・診断薬等の開発・製造、様々なモダリティで提供される医薬品・診断薬・医療機器等の流通、患者様への提供、モノとサービスの流通を自動化・最適化するために必要なデータの流通を行っていきます。バックカスティングされた新中計は、このなりたい姿へ向けて当社グループが次の3年間で推進すべき取り組みという位置づけになります。

なりたい姿をめぐる議論では、売上やシェア、利益といった数値目標よりもっと大きな目標、即ちグループ理念の具現化、「真のリーディングカンパニー」になることが私たちの強い思いでした。私の考える真のリーディングカンパニーとは、お客様・お得意様のマインドシェアNo.1です。健康・医療に関する困りごとがあった際に、最初に相談される企業グループです。共に働く皆さん一人ひとりとともに、真のリーディングカンパニーの実現に向かっていきたいと考えています。

### 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』」による企業価値の創出

新中計の3年間をかけて、なりたい姿への土台づくりを進めていきます。当社グループは2010年代に販管費を削減して収益性の改善に成功しましたが、この約2年間で、効率化の追求は新型コロナウイルス感染拡大のような重大な環境変化に対しては、柔軟な対応が難しくリスクになりうることを痛感しました。そのため新中計では事業継続のための設備投資を累計700億円計画しています。減価償却費分の販管費は増えることとなりますが、社会インフラとしての使命を果たし、持続的成長を支えるレジリエンスを強化するためには必要不可欠な投資だと考えています。新規投資については、前中計から本格化させた創薬やヘルステック事業などのベンチャー企業への出資なども慎重に継続し、また事業領域を拡大する



また、過去の中期経営計画の策定プロセスとは異なり、今回の新中計は当社グループの今後を担う若手を中心としたワーキンググループでの議論を通じて策定しました。ワーキンググループメンバーと私たち役員の見解をぶつけ合い、将来のなりたい姿からバックカスティングする策定プロセスを経るうちに、策定メンバーの目線に変化が起き、高い視座で未来を見据えた議論を進めることができました。1年に及ぶ新中計の策定プロセスにおいて、メンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行ったこと自体が、個性や才能を存分に発揮できる環境や行動規範をつくられたという意味で、当社グループにとって大変有意義なものとなったと評価しています。

ための投資も含めて総額400億円の計画を組みました。当社グループ全体の業務効率化やトータルサプライチェーン構築のカギとなるデジタルツールの活用へ向けたシステム投資・DX投資には100億円を投入する計画です。

新中計では5つのグループ経営方針を掲げています。「『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」「『コンプライアンスの遵守』を最重要とする企業風土の醸成」です。

一つ目の「『事業モデルの強化』と『新たな価値の創造』」は、今後の企業価値創出の源泉となります。医療用医薬品等卸

売事業ではスペシャリティ領域とメディカル品、セルフメディケーション卸売事業では専売商品、医薬品等製造事業では受託製造ならびに中枢神経・診断薬領域、医療関連事業では在宅医療などの成長領域に注力することにより各事業モデルを強化します。特に診断薬、医療機器・医療材料といったメディカル品を積極的に手掛けることは、これまで医薬品をお届けしていた調剤部門以外の新たな部門との接点を生み出し、診断

薬や医療機器等の側面からも医療機関の課題解決に貢献することができます。

4つの事業セグメントの持つ強みを活かしたトータルサプライチェーンの構築を図り、「新たな価値の創造」も行います。前中計では、各事業セグメントの中での経営資源の集約による効率化と経営基盤の強化を図りました。新中計では、各事業セグメントの枠を超えてシナジーの創出を図り、グループ全体の総合力を発揮します。例えば、医療用医薬品等卸売事業と医薬品等製造事業が連携し、医薬品の一元流通を取り込むことが挙げられます。高品質の受託製造を続けてきた実績があり、かつ全国的な流通も担うことのできる当社グループに任せていただければ、外資の製造企業やベンチャー企業が、画期的な医薬品を持って国内市場に参入する際、生産設備から流通に至る大きなイニシャルコストをかける必要がなくなります。そのような課題に対するソリューションを提供したいと考えています。



### デジタルツールの活用により新たな事業領域への展開を目指す

デジタルツールによって医療に関わられている様々なステークホルダーをつなぐことも新たな価値の創造への挑戦です。新型コロナウイルス感染症の影響から解放されずに2年以上が経ちます。その間、様々な行動変化が起きました。対面ではなくリモートで人と人とのコミュニケーションを取らざるを得なくなったことが、大きな変化を生んだ一つの要因となりました。アルフレッサ(株)ではチャットのみならずWEB面会などで製薬企業のMR\*5と医師とをつなぐコミュニケーションツール「Mydodes」をサービス展開しています。(株)フロンティア・フィールド様が提供する医療機関専用のスマートフォンサービス「日病モバイル」に「Mydodes」がアプリケーションとして搭載されることで、病院医師は製薬企業からの情報を適時適切に入手することが可能となるなど、医師の医療情報収集の効率化や地域医療の連携に貢献しています。このように私たち医薬品卸の視点やノウハウとデジタルツールを組み合わせ、医療現場の課題解決を通して、新たな事業領域での収益の創出を目指しています。

オンライン診療、オンライン服薬指導やオンライン資格確認の導入、および2023年1月からの電子処方箋の運用開始など、医療を取り巻くDXは加速し、そこから新たに生まれるニーズへの対応が求められます。当社グループの現在の経営資源を駆使することと併せて、保有していない機能はヘルステックベンチャーなどの外部パートナーへの出資、あるいはM&Aで取り込むことも含め、社会への提供価値の拡大を図っていきます。

これらを支えるためのデータ統合基盤を新中計期間中に構築し、現場の定量的データに基づく経営情報をタイムリーに的確かつスムーズに取得し、意思決定とアクションにつなげるデータインフォームド経営の実現を目指します。守りのDXの展開としては、間接部門のシェアードサービスを視野に、デジタイゼーションの追求、グループ業務フローの統一や効率化を進めると同時に、グループ内の間接部門の最適化を進めます。

このようにデジタル技術を前提としたビジネスモデルそのものの変革と、経営の変革に挑戦します。

\*5 MR (Medical Representative): 薬についての知識や情報を医師や薬剤師に提供する製薬メーカーの営業担当者

### PDCAサイクルを回し続けてコンプライアンス遵守の企業風土を醸成

新中計のグループ経営方針で掲げる『「コンプライアンスの遵守」を最重要とする企業風土の醸成』では、過去の過ちに真摯に向き合い、グループ一体となって具体的な取り組みと工夫を継続します。

独占禁止法違反の再発防止を目的にPDCAサイクルを繰り返し回しています。2021年3月期にコンプライアンス・リスクマネジメント会議のもとに医療用医薬品等卸売事業分科会を設けました。半期に1回のペースで開催し、グループ各社のトップによるコミットメントの強化、全営業担当者への独占禁止法遵守の誓約書の提出の義務付けなど、再発防止へ向けた具体策を遂行してきました。営業担当者向けには独占禁止法遵守のための行動指針やガイドライン、Q&Aを作成・配布し、随時内容をアップデートしています。さらに、各種研修や

理解度テストの実施、専用相談窓口を設置するなどの具体的なアクションを起こすことでコンプライアンス遵守の意識向上を図っています。また、現場での自己点検を実施するとともに、内部監査部門等によるモニタリングも行っています。

私たちは本来、事業を通じてお客様である医療機関、そしてその先にいる患者様に貢献しなければならないはずで、会社の売上や利益の目標達成を優先するのではなく、共に働く人々が正しい使命感を強く持って、二度と問題が起きない企業風土を根づかせなくてはなりません。研修やグループ会議等の機会があるたびに「何よりも大切なのは売上や利益といった損得ではなく善悪だ」と話しています。このことは今後も発信し続けていきますし、終わりはないと考えています。

### 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

コンソーシアムとは元々金融用語で、複数の金融機関がビッグプロジェクトを共同で立ち上げるときなどに使われます。語源は「運命を共にする」という意味のラテン語で、この言葉に「ヘルスケア」をつけて「ヘルスケアコンソーシアム」という言葉が生まれました。

当社グループは健康・医療の幅広い分野に携わっています。人間は長い期間、様々な段階で医療に関わります。医療に携わる企業にはそれぞれの段階に対応できる高い専門性が求められます。しかし、一つの会社だけであらゆる専門性の高いサービスを提供することはできません。そこで、専門性を持つ企業が集まってトータルにサービスを提供していきたい。そのような思いが「ヘルスケアコンソーシアム」という言葉には込められています。

現在、オミクロン株による感染拡大など未だ混乱が収まりきらない中で、医療従事者の方々は日々患者様の治療に当たっておられます。超希少疾病を患われ、何年も病名がつかずに病院を転々とされる患者様もいらっしゃいます。このような医療課題の解決を下支えすべく、私たちは現在の強みを掛け合わせることに加えて、社内外の多くのパートナーとの連携もより一層深めていかなければならないと考えています。

引き続き、グループ理念体系を念頭に置き、すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けできるよう、「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、グループ一体となって邁進してまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまには変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2022年8月

荒川隆昭








# 医薬品流通業界とアルフレッサグループ

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。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。

薬価の中間年改定(毎年改定)の導入により、薬価と市場実勢価格の乖離が大きい医薬品の薬価が下がるスピードが増しており、医薬品卸による医薬品等の価値に応じた適正な販売価格管理が今まで以上に重要となっています。19-21 中期経営計画期間に続き、22-24 中期経営計画においても、医薬品の価値に基づく適正価格での販売を推進します。

これからも薬事制度や医療保険制度のもと、品質確保はもとより、安定的かつ効率的な供給や医薬品情報の提供、収集等を推進していきます。

				
<h3>日本の人口構造と社会保障費</h3> <p>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えています。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。</p> <p>出典:医薬品卸連ガイド2020年度版</p>	<h3>日本の医薬品流通の仕組み</h3> <p>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、大衆薬や市販薬といわれる、自分で選んで購入できるOTC医薬品があります。医薬品卸が取り扱う医薬品の95%は医療用医薬品で、その医療用医薬品の実に98%は、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、OTC医薬品については医薬品卸が60%弱を担い、薬局等へお届けしています。</p> <p>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。</p>	<h3>薬価基準制度と市場実勢価格</h3> <p>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ときの薬剤料は、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。</p>	<h3>医療用医薬品卸売事業者の利益構造</h3> <p>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*1やアローワンス*2、情報提供料等*3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*4が続いています。</p> <p>*1 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</p> <p>*2 アローワンス 販売促進にかかる報奨金のこと</p> <p>*3 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、市販後直後調査委託料等のこと</p> <p>*4 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</p>	<h3>業界特有の慣習と流通改善ガイドライン</h3> <p>一次売差マイナスの解消、未妥結・仮納入*5の改善、単品単価取引*6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「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。</p> <p>*5 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</p> <p>*6 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</p>

## 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	2003年9月 アルフレッサ ホールディングス(株)誕生	2009年3月 医療用医薬品卸売上No.1*7のグループに	~現在 健康・医療関連領域へ拡大
<p>医薬品は生命関連商品として、どこにでも適時に納入しなければならない事情から、多くは特定医薬品メーカーの代理店として発足し、長い年月をかけて各地域に根差して医薬品卸売の流通体制が形成されました。</p>	<p>2003年、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。次世代の医薬品卸売企業グループを目指して歩みははじめました。</p>	<p>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。</p> <p>*7 出典:社内資料</p>	<p>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。</p>

# 事業領域とビジネスモデル

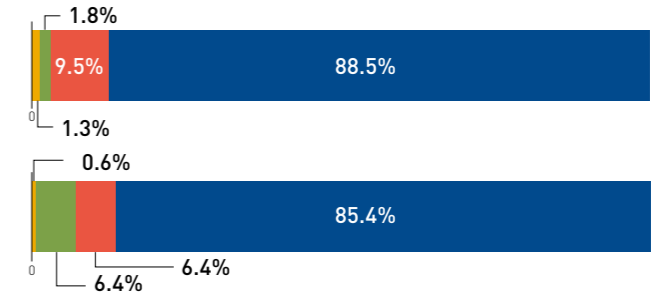
病院や調剤薬局等で処方あるいは調剤される医薬品をはじめとする医療関連商品は、人々の健康や生命の維持に欠かすことはできません。アルフレッサグループでは、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営等の各事業領域で、日本の社会インフラである医薬品サプライチェーンをグループ体となって支え、あらゆる医療ニーズにお応えしています。

アルフレッサグループ  
医療用医薬品卸

売上  
No.1\*

売上高／  
売上高構成比  
2兆5,856億円

営業利益／  
営業利益構成比  
290億円

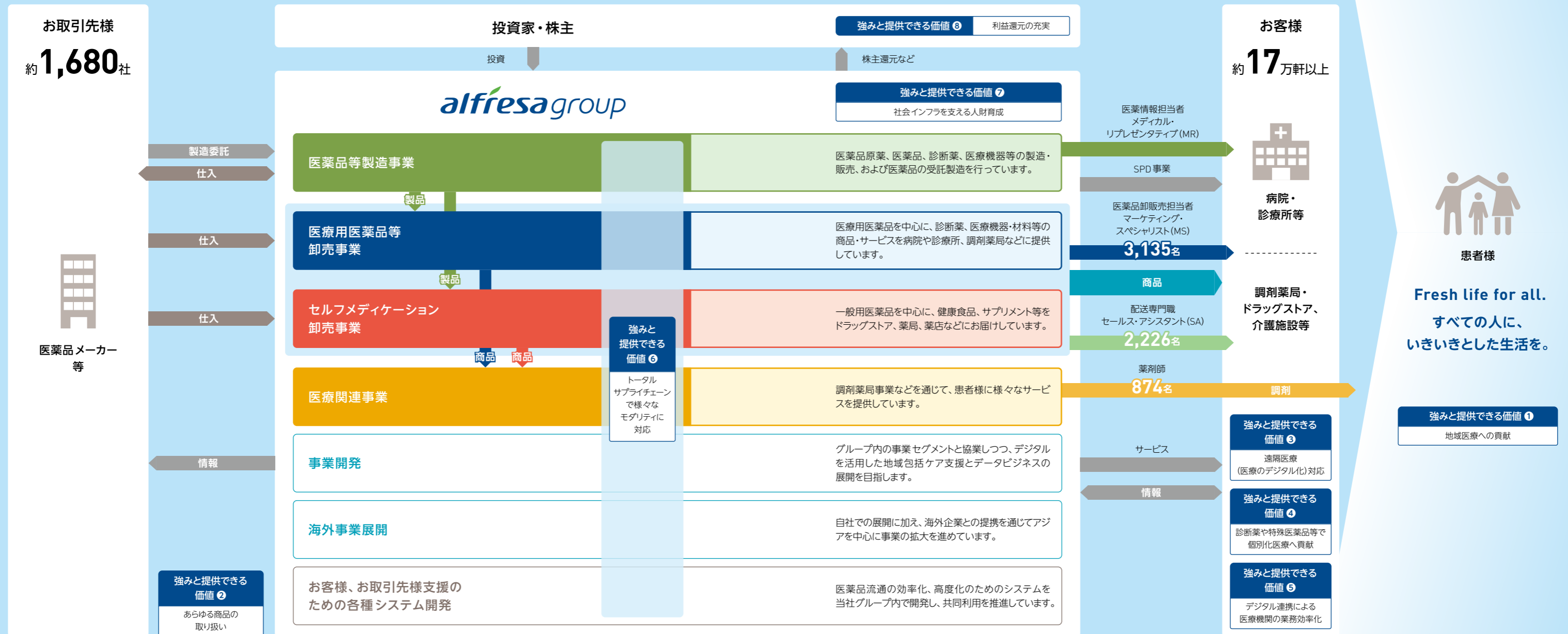


\* 出典:「医薬品産業ランキング」卸企業ランキング 10大グループ((株)ドラッグマガジン)

● 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

物流拠点数 **220** 拠点

従業員数 **14,282** 名(連結)\*



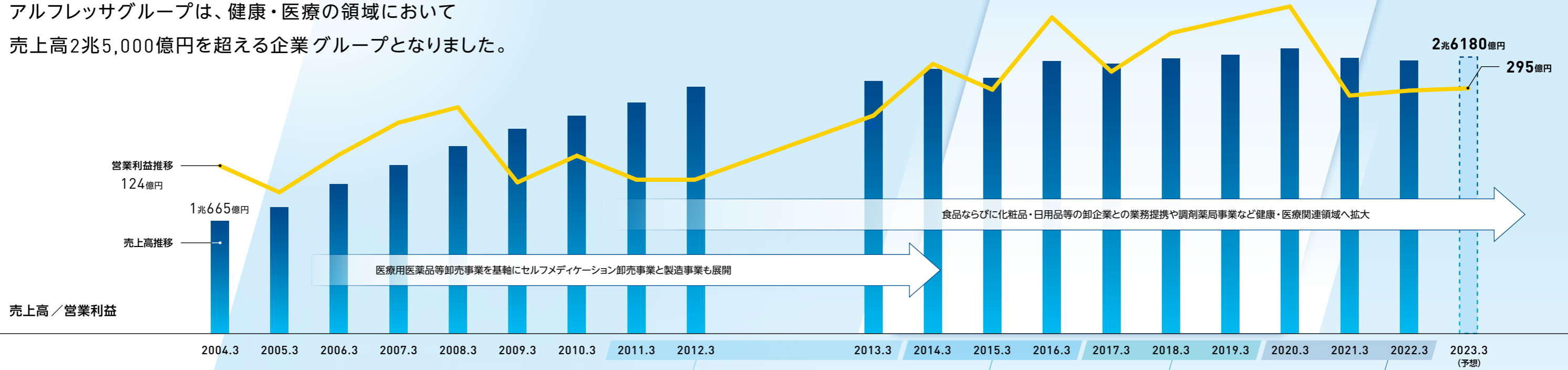
8つの強みと提供価値の説明はP.4-5の長期ビジョン「ヘルスケアコンソーシアムを通じてステークホルダーに提供できる価値」をご覧ください。

\* パート・派遣社員数(年間平均人員2,357名)を含む数値は2022年3月末時点

# 過去の中期経営計画の振り返りと 今後の見通し

医療用医薬品卸 売上 **No.1**

アルフレッサグループは、健康・医療の領域において  
売上高2兆5,000億円を超える企業グループとなりました。



医療用医薬品等卸売事業を軸にセルフメディケーション卸売事業と製造事業も展開

食品ならびに化粧品・日用品等の卸企業との業務提携や調剤薬局事業など健康・医療関連領域へ拡大

10-12 中期経営計画

進化と拡大 Next Stage

他企業との連携・提携を通じて生活者の皆様の健康にお役に立てるよう、日用品・化粧品卸や食品卸企業との提携、医療機器卸や診断薬卸との連携強化を目指しました。加えて、調剤薬局事業への展開と強化、海外事業の確立と拡大を図りました。

13-15 中期経営計画

変革への挑戦  
～次なる頂を目指して～

これまでの医療用医薬品を中心とした規模の拡大だけでなく、卸売事業と製造事業をコアとして事業領域とエリアを拡大することにより、健康・医療に関するあらゆる商品・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ました。

16-18 中期経営計画

明日への躍進

地域包括ケアシステム、かかりつけ薬局といった医療制度の改定とともにすべての団塊の世代が後期高齢者となる2025年に向けて、お得意様が期待する機能がさらに高度化、多様化していくと想定し、環境変化に先駆けて自ら事業変革を進める計画を策定しました。

19-21 中期経営計画

さらなる成長への挑戦  
～健康とともに、地域とともに～

政府が主導する地域医療構想、地域包括ケアシステムによる構造変化が進捗する一方で、社会保障費の抑制により、医療用医薬品市場は今後5年間大きく成長しないと想定し、中長期的な外部環境の変化に先んじて自ら新規分野に挑戦し、変化に適應できる強靱な企業体質へ変革する計画としました。

策定の背景

基本方針

成果と課題

- ヘルスケアコンソーシアム構想の実現に向けた取り組み強化
- 卸売事業のネットワーク拡大と付加価値の追求
- 製造事業の成長基盤構築
- 海外事業の展開
- 誠実な事業活動を基盤としたCSR経営の推進

- 社会から信頼される企業グループを目指す
- 新たな時代を拓く人材を育成する
- 医療用医薬品等卸売事業の次なるステージを目指す
- 事業間連携・企業間連携の推進などのグループシナジーを追求する
- 健康・医療関連事業への進出を図る

- "Challenge 3"**
- グループ一体となった事業強化
  - 健康・医療関連領域の拡充
  - 環境変化に先駆けた事業モデルの変革

- グループ連携体制の構築
- 事業モデルの変革
- 地域の人々の健康への貢献
- さらなる生産性の向上
- 人づくり

北海道や中国エリアなど、医療用医薬品等卸売事業の全国営業ネットワークの確立、セルフメディケーション卸売事業の全国ネットワークの構築と事業基盤の確立、および製造事業における受託製造や製品ラインナップの拡大を行いました。(株)小田島と(株)恒和薬品が東北エリアを中心に東日本大震災時に被災しましたが、アルフレッサ(株)などグループ各社からの支援や商品補給を通じて医療機関への医薬品供給を続けました。

ティーエスアルフレッサ(株)の設立やアルフレッサ篠原化学(株)の完全子会社化などの事業統合やグループ化などを積極的に進め、売上高については2.5兆円を超える規模に成長しました。また、成長領域への取り組みとしてスペシャリティ医薬品等の流通事業を行うエス・エム・ディ(株)を設立するとともに、海外事業では、ベトナム、中国に会社を設立し、次の展開に向けた準備を行いました。

収益の安定化に努め、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。また、東北や北海道エリアの事業再編、MSの医療経営士資格取得推進や再生医療等製品の保管・輸送拠点である「殿町再生医療流通ステーション」の設置など、事業投資を積極的に行いました。

業価の中間年改定が実施される中、事業モデルの変革に向け、他企業との連携を本格化し、多様な医療ニーズに対応できる製品やサービスを提供するバイオベンチャーやヘルステックベンチャー企業への積極的な投資を行いました。

19-21  
中期経営計画  
詳細

# 19-21 中期経営計画の総括

## 事業領域の拡大と

## 地域包括ケアシステムの構築へ注力

従来の医薬品主体の事業から、健康領域における幅広い事業への拡大および地域包括ケアシステム構築への貢献に取り組みました。しかし、薬価改定や医療機関における入札指名停止、および新型コロナウイルス感染拡大等の影響に

より、売上高、営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益率は計画に対して未達となりました。また、投資総額につきましても事業強化投資と事業拡大投資との一部未実施があり、未達となりました。

### 19-21 中期経営計画の成果

項目	19-21 中期経営計画	2022年3月期実績	主な要因												
売上高	2兆7,500億円 (2兆7,562億円)*1	2兆5,856億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍における受診抑制・インバウンド需要の減少</li> <li>薬価の中間年改定による医療用医薬品市場の成長抑制</li> <li>独占禁止法違反による医療用医薬品卸の入札指名停止</li> <li>コロナ影響や中間年改定等による医療用医薬品卸における利益率の低下</li> <li>投資有価証券売却益による純利益増加</li> </ul>												
営業利益率	1.7%以上 (2.0%以上)*1	1.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aや出資等の事業拡大投資の一部未実施</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>計画</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業強化投資</td> <td>790億円</td> <td>521億円</td> </tr> <tr> <td>事業拡大投資</td> <td>360億円</td> <td>93億円</td> </tr> <tr> <td>システム投資</td> <td>50億円</td> <td>51億円</td> </tr> </tbody> </table>		計画	実績	事業強化投資	790億円	521億円	事業拡大投資	360億円	93億円	システム投資	50億円	51億円
	計画	実績													
事業強化投資	790億円	521億円													
事業拡大投資	360億円	93億円													
システム投資	50億円	51億円													
当期純利益率*2	1.4%以上	1.2%													
投資総額(累計)	1,200億円	665億円													
ROE	8%水準	6.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>当期純利益*2の減少による低下</li> </ul>												
株主還元	DOE*2.3%以上	DOE 2.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した配当方針を継続(18期連続の増配達成)</li> </ul>												

\*1 2022年3月期より適用した収益認識基準および表示変更を反映した場合の数値

\*2 親会社株主に帰属する当期純利益(率)

\*3 連結純資産配当率

## 19-21 グループ経営方針と成果

5つのグループ経営方針として「グループ連携体制の構築」「事業モデルの変革」「地域の人々の健康への貢献」「さらなる生産性の向上」「人づくり」を掲げました。医療用医薬品等卸売事業では地域包括ケアシステム構築を推進する医療経営士の資格取得者数2,000名を達成しました。セルフメディケーション卸売事業では専売メーカー商品の取り組みを強化しました。医薬品等製造事業では第一三共(株)と小野薬品工業(株)からの承継品の拡大や新型コロナウイルス抗原迅速検査キットを新発売しました。医療関連事業では、事業統合によりアポクリート(株)を立ち上げました。

### グループ連携体制の構築

- 医療用医薬品等卸売事業における再生医療等製品の全国流通ネットワーク構築
- 医薬品等製造事業におけるグループニーズに沿った製品ラインナップ拡充

### 事業モデルの変革

- 個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN」の運用を開始
- ヤマトグループとの協業による、調剤薬局から患者様への処方薬配送サービスの開始
- 再生医療等製品や医療機器の開発、オンライン診療システムの開発・運営を行うベンチャー企業等との業務提携や資本提携

### 地域の人々の健康への貢献

- 新型コロナワクチンや接種用の針・シリンジの保管管理と輸送
- 政府の指令を受けた消毒目的の特定アルコール配送
- 地域包括ケアシステム構築の推進役であるMSによる多職種連携会議の開催

### さらなる生産性の向上

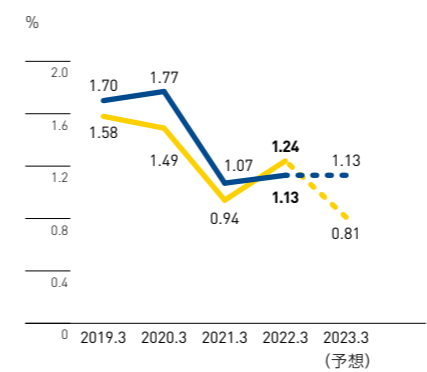
- セルフメディケーション卸売事業および医療関連事業における子会社間合併による効率化と経営基盤の強化
- アルフレッサホールディングス(株)に「DX推進部」を新設、グループ全体で業務効率向上やデジタルによる事業変革を推進

### 人づくり

- アルフレッサグループの成長戦略・価値創造・生産性向上を実現するための人財づくりを目的に、アルフレッサホールディングス(株)に「人事企画部」を新設
- 「アルフレッサグループダイバーシティ方針」を策定し、グループを挙げた女性管理職比率の向上や女性活躍の基盤整備

# パフォーマンスハイライトと今後の見通し

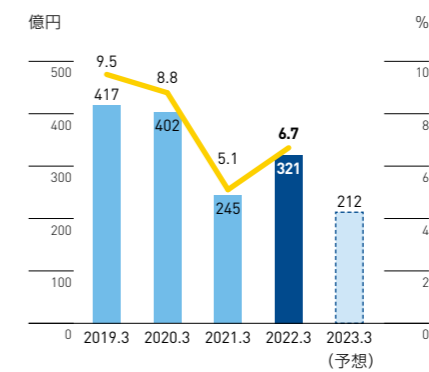
## 営業利益率／親会社株主に帰属する当期純利益率



- 営業利益率
- 親会社株主に帰属する当期純利益率

新型コロナウイルス感染症拡大によるお得意先様との納入価格交渉の時間を十分に確保することが難しい状況が続きましたが、2022年3月期においては、販売価格の管理を強化するとともに診断薬や医療機器・材料等の「メディカル品」の販売促進により売上総利益率が改善し増益となりました。

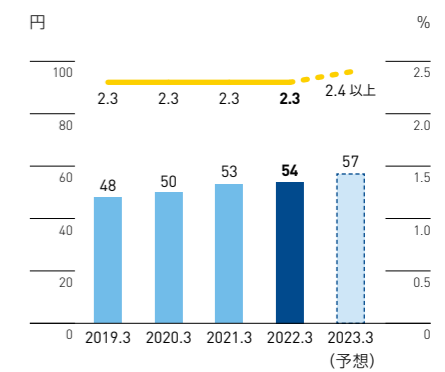
## 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



- 親会社株主に帰属する当期純利益
- ROE(右軸)

親会社株主に帰属する当期純利益の減少によりROEは6.7%となり、19-21 中期経営計画の「ROE8%水準」の目標は達成することができませんでした。

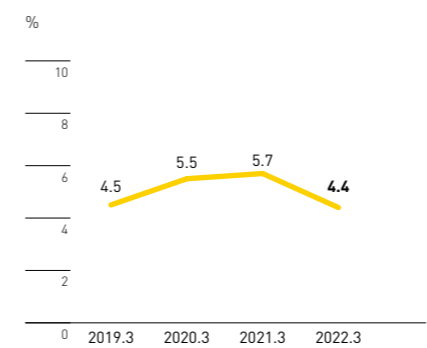
## 1株当たり配当金／DOE



- 1株当たり配当金
- DOE(右軸)

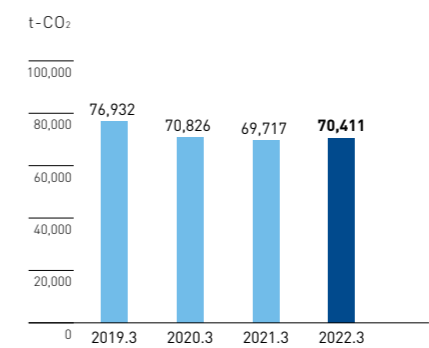
連結業績を基準に、財務体質の強化や経営基盤の安定性および将来の事業展開などを総合的に考慮し、DOE(連結純資産配当率)2.3%以上を基本的な配当方針として安定的で継続的な株主還元に向けた結果、18期連続の増配となりました。

## 女性管理職比率



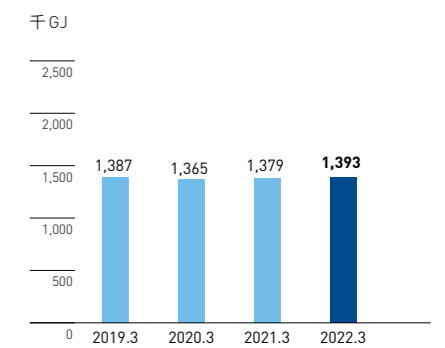
2022年3月期の人事制度改定に伴い、2022年3月期の女性管理職比率は4.4%となりました(旧制度では6.3%)。当社グループでは女性の活躍を含むダイバーシティの推進に取り組んでおり、2026年3月期にグループ全体で女性管理職比率6%以上、2031年3月期10%以上の目標を定めています。

## CO<sub>2</sub>排出量



エネルギーの効率的な使用により、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。CO<sub>2</sub>排出量は新設した物流センターの稼働等により合計70,411t-CO<sub>2</sub>となり、2021年3月期と比較して約1.0%増加しました。このうち、当社グループで直接排出するものは、33,101t-CO<sub>2</sub>で、他社から供給された電気などの使用に伴うものは、37,319t-CO<sub>2</sub>でした。

## エネルギー総使用量



オフィスや工場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、使用電力量の把握と節電の意識づけを行うとともに、物流センターなどのLED化を進めています。また環境負荷低減に向け、省エネ車両への切り替えやエコドライブ推進等に取り組んでいます。

## 22-24 中期経営計画

### セグメントを超え、 新たな価値を生み出していきます

2023年3月期からスタートした「22-24 中期経営計画」では、グループ経営目標として売上高2兆7,000億円、営業利益率1.5%以上、投資計画3か年累計1,200億円を掲げています。  
主力の医療用医薬品等卸売事業における適正価格販売の徹底などを通じて、利益水準を着実に回復軌道に乗せるとともに、将来の収益に貢献するための投資を積極的に実施します。また、株主還元については19-21 中期経営計画の目標から0.1ポイントアップさせDOE2.4%以上を目指し、さらなる充実を図っていきます。

#### 22-24 中期経営計画「グループ経営方針」

### 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. 『コンプライアンスの遵守』を最重要とする企業風土の醸成



#### 2025年3月期 目標

売上高

2兆7,000億円

投資計画(3か年累計)

1,200億円

営業利益率

1.5%以上

株主還元

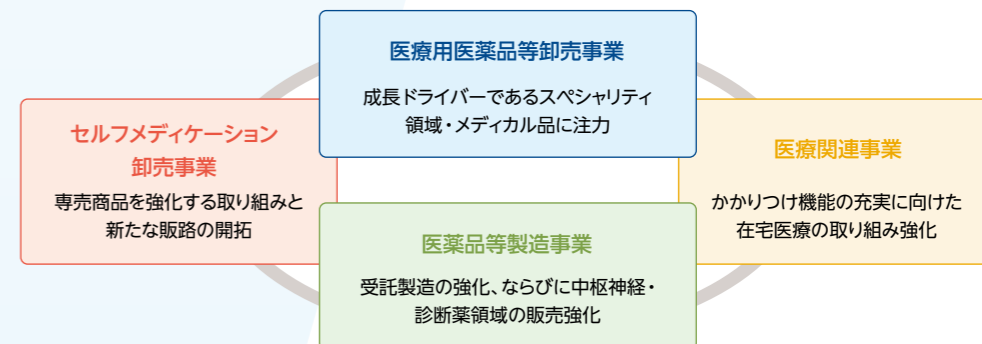
DOE2.4%以上

1

『事業モデルの強化』と『新たな価値の創造』



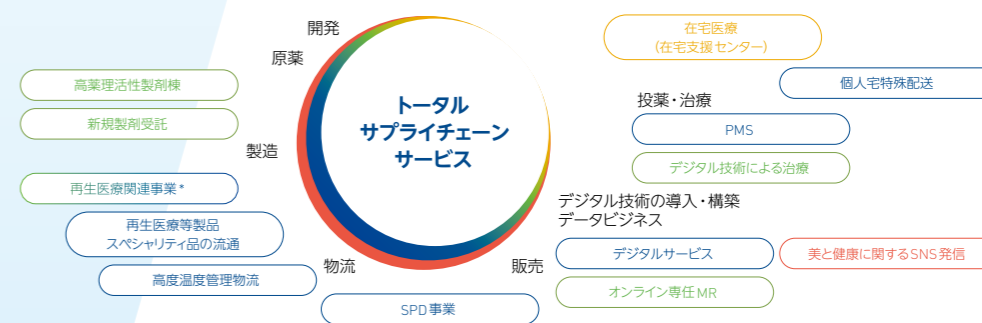
成長領域への注力がグループの基盤を強化する



医療用医薬品等卸売事業ではスペシャリティ領域とメディカル品、セルフメディケーション卸売事業では専売商品、医薬品等製造事業では受託製造ならびに中枢神経・診断薬領域、および医療関連事業では在宅医療などの成長領域に注力していくことがグループの強固な基盤を築くものと考えています。

P.36 各事業セグメントのなりたい姿と事業方針

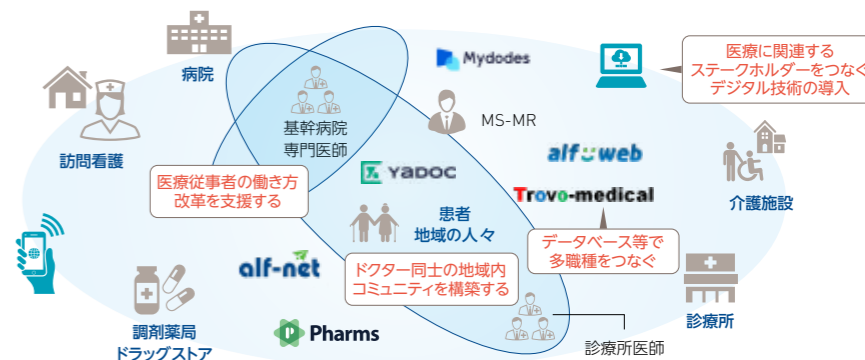
トータルサプライチェーンサービスを構築し、新たな価値を生み出す



「新たな価値の創造」につきましては、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。

\* 再生医療関連事業とは再生医療等製品に関する細胞原料の調達・供給に関する事業です。

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



デジタルヘルスやヘルステックなど、様々なデジタルツールの活用で新たな価値を創造し、顧客の課題解決を図ります。また、DX推進等により、ヘルスケアに携わる方々をつなぐ私たちの活動を新たなステージへ進め、お客様満足の向上を実現し、健康・医療に関する新たな事業領域へ挑戦します。

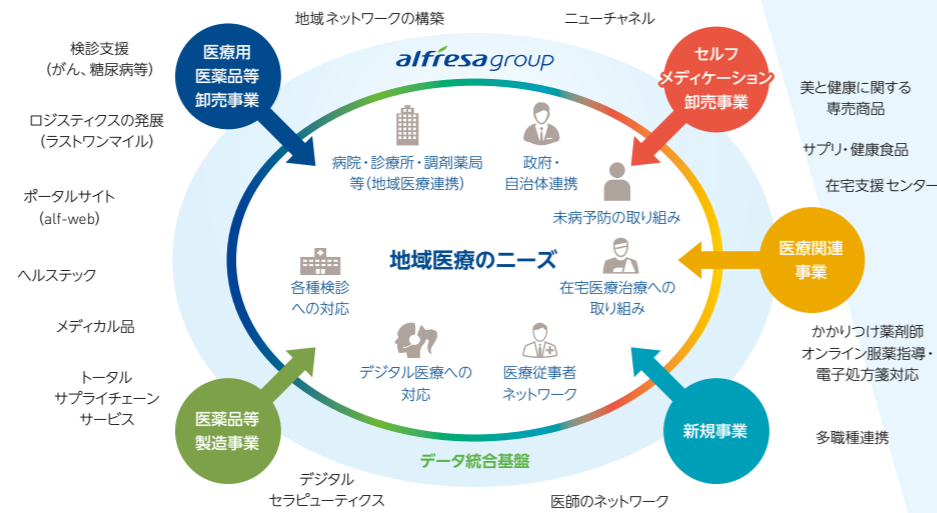
P.31 DXの展開

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



地域医療構想の達成に向け、グループ一丸となって貢献する



グループが一体となった取り組みによる地域の健康・医療への貢献のため、各事業セグメントの事業会社が連携することで、事業モデルを強化し、新たな価値を創造することにより、グループ一丸となって、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、貢献していきます。

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



環境に配慮した事業活動を通じて、社会への貢献を行う



アルフレッサグループ環境方針(2021年4月制定)の推進

- 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

TCFD対応(2022年度)

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のため、「カーボンニュートラルに向けた取り組み」「資源循環の取り組み」、および「環境汚染防止、生物との共生」の推進を通じて、社会への貢献を行います。

2050年度、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向けて、2020年度比で2024年度に10%削減、2030年度に30%の削減に取り組みます。なお、2030年度の削減目標は、政府発表の目標と同じ、2013年度の推定値比の46%削減に概ね相当しています。

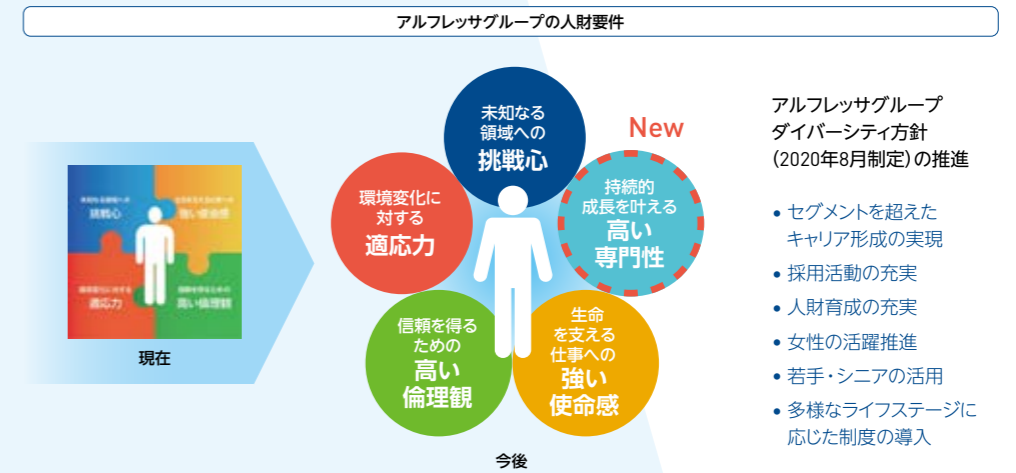
P.53 環境への取り組み

4

『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進



アルフレッサ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」の集団を実現



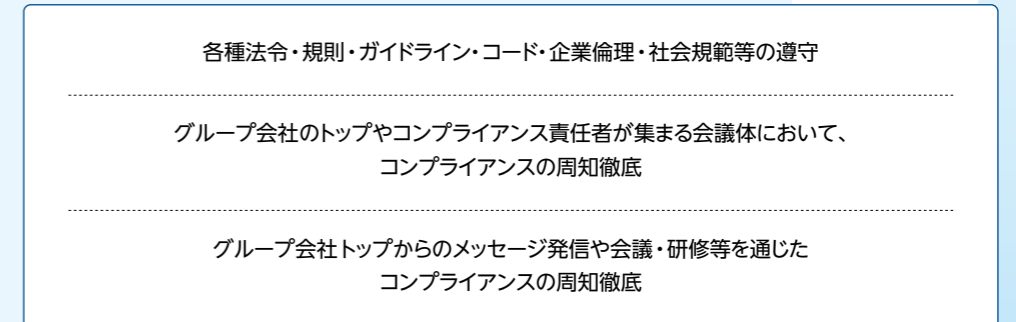
ダイバーシティを中心とした人財戦略の推進のため、アルフレッサグループの人財要件である強い使命感、高い倫理観、適応力、および挑戦心の4つに加えて、新たにグループの持続的な成長のための必要な機能において、豊富な知識・経験を有し、個性や才能を存分に発揮できる高い専門性を持つ人財育成に取り組みます。グループで共に働く人々が多様性を受け入れ、仲間と共にゴールに向かって、個性や才能を存分に発揮して協働する強い「個」の集団を実現します。

P.58 人権の尊重・人財戦略

5

『コンプライアンスの遵守』を最重要とする企業風土の醸成

過去の過ちに真摯に向き合い、グループ一体となった具体的な取り組み・工夫を継続



コンプライアンスの遵守を最優先とする企業風土の醸成のため、過去の過ちに真摯に向き合い、グループ一体となった具体的な取り組み・工夫を継続していきます。

現在、アルフレッサグループではコンプライアンス・リスクマネジメント会議に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設置し、定期開催しています。また、各社に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ました。チェック機能として、内部監査部門等によるモニタリングを行っています。

P.63 コンプライアンス・リスクマネジメント

# 価値創造モデル

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、特定された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、なりたい姿(長期目標)を目指して、社会的価値と経済的価値を創出します。



**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～

**アルフレッサグループのなりたい姿(長期目標)**

アルフレッサグループは、未病予防から始まるライフジャーニーにおけるすべてのステージにおいて、医療をはじめ、健康に関するあらゆる情報・モノ・サービスを提供することを目指します。

**各事業セグメントにおけるなりたい姿**

<p><b>医療用医薬品等 卸売事業</b></p> <p>あらゆる健康・医療のニーズに最適・最良な提案・選択肢を提供する真のリーディングカンパニー</p>	<p><b>セルフメディケーション 卸売事業</b></p> <p>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</p>	<p><b>医薬品等製造事業</b></p> <p>市場から求められる製品力と生産力、およびサービスを提供する企業</p>	<p><b>医療関連事業</b></p> <p>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をカバーする薬局チェーン</p>
--	--	---	---

**私たちの強みとステークホルダーに提供できる価値**

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 01 地域医療への貢献            | 05 デジタル連携による医療機関の業務効率化      |
| 02 あらゆる商品の取り扱い         | 06 トータルサプライチェーンで様々なモダリティに対応 |
| 03 遠隔医療(医療のデジタル化)対応    | 07 社会インフラを支える人財育成           |
| 04 診断薬や特殊医薬品等で個別化医療へ貢献 | 08 利益還元の実現                  |

**ステークホルダーが抱える不安やニーズ**



**今後の環境**

テクノロジーの進展    人口減少・高齢化    人生100年時代の到来    都市と地方の問題

## 財務・資本政策

アルフレッサ ホールディングス(株)  
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

岸田 誠一



### 2022年3月期および19-21 中期経営計画の振り返り

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大や薬価の中間年改定および独占禁止法違反による医療機関の入札指名停止に伴う影響等により売上高は前期比減となりましたが、販売価格の管理の徹底等により売上総利益率の改善を図った結果、営業利益は前期比増となりました。加えて投資有価証券の売却に伴う特別利益の計上という要因もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期より大幅に増加しました。

また、資本効率をはかる指標であるROE(自己資本当期純利益率)につきましては、目標水準である8%には届かなかったものの、株主資本コストを上回る6.7%となりました。自己資本比率につきましては、現状では適正水準と考えられる30%台後半を維持しています。

最後に格付につきましては、2019年3月期より4期連続で当面の目標であるA+を維持しています。

	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
売上高	26,405	26,985	26,104	25,856
営業利益	447	476	279	290
当期純利益*1	417	402	245	321
総資産	13,419	13,516	13,166	13,039
自己資本比率(%)	32.9	35.0	37.2	36.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.5	8.8	5.1	6.7
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	195.91	190.26	115.75	153.57

格付機関(R&I\*)による発行体格付: A+(安定的)

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益  
\*2 R&I:(株)格付投資情報センター

### 22-24 中期経営計画の資本政策方針

「22-24 中期経営計画(以下、本中計)」の資本政策の基本方針は、「19-21 中期経営計画(以下、前中計)」の基本方針を受け継ぎ、「財務健全性」をベースに積極的な成長投資と

「資本効率の向上」および「株主還元の充実」の最適バランス追求を通じた企業価値の向上を目指します。

### 企業価値の向上

#### 1 財務健全性

社会インフラ企業として  
安定した財務基盤の維持と  
手元流動性資金の確保

#### 2 資本効率の向上

企業価値の持続的な  
向上に向けた積極的な投資と  
効率的な資本活用

#### 3 株主還元の実現

長期安定的かつ  
継続的な利益還元

## 1

### 財務健全性

アルフレッサグループの事業は日本の医療を支える社会インフラであり、いかなる環境においても事業継続を支えるために、安定した財務基盤が必要です。災害等の緊急時や近い将来の投資や株主還元を鑑みると、現金・預金の現状の保有高は必要なレベルと考えています。

また、自己資本比率については高くなるほど健全性は増しますが、一方でROE指標などの効率性が低下しますので、現状では現水準が最適バランスと考えており、引き続き維持する方針です。

発行体格付については、資金調達の一層の多様性を確保しておくため、前期中様に取得できることを目標としています。

## 2

### 資本効率の向上

本中計においては、当社グループの事業における水準を意識しつつ、営業利益率の向上、総資本回転率の改善により資本コストを上回るROEの維持向上を目指すとともに、企業価値の持続的な向上に向けた積極的な投資を実行していきます。

#### 1. 前中計の投資実績と本中計における投資計画

前中計期間では持続的な成長に向けた事業機会の獲得と収益基盤の構築に注力し、将来の企業価値向上の礎を築くべく投資を行ってきました。

前中計3か年の投資実績は、事業拡大投資として、多様な医療ニーズに対応できる製品やサービスを提供する医療関連領域ベンチャー企業への投資を、13社、計46億円実施しました。

また、取り扱い製品の拡大としてメーカー2社からの長期取組品の製造販売権の取得も含め、合計93億円の事業拡大投資を行いました。

事業強化投資としては、静岡物流センターやつくば物流センター等、5カ所の物流センターの新設や既存物流センターの高機能化、医薬品等製造事業における製造設備の増強、

#### 19-21 中期経営計画 投資実績

2020年3月期実績	事業拡大投資 20億円	事業強化投資 207億円	事業拡大投資 ・デジタル関係 ・再生医療等関係
2021年3月期実績	事業拡大投資 35億円	事業強化投資 173億円	事業強化投資 ・取り扱い製品の拡大 等
2022年3月期実績	事業拡大投資 38億円	事業強化投資 192億円	事業強化投資 ・物流機能の強化 ・製造設備の増強 ・システム投資 等
合計	事業拡大投資 93億円	事業強化投資 572億円	投資総額 665億円

およびシステムへの投資などで572億円の投資を行いました。

本中計期間においては、さらなる成長への投資を加速させるため、累計総投資額1,200億円を計画しています。このうち700億円は事業継続投資として、物流センターや製造設備、研究開発設備、および在宅支援センター等の建設を予定しています。また、創薬・ヘルステック関連のスタートアップ企業への出資や新規事業領域への初期投資等として400億円を計画し、新たな収益基盤の確立につなげていきます。また、基幹システム・周辺システムやデータ統合基盤の構築、AI(人工知能)の導入等、システム・DX関連投資に100億円を順次投入する計画としています。

企業価値の持続的な向上に向け、さらに積極的な成長投資を投資規律を緩めることなく取り組んでいきます。

#### 22-24 中期経営計画 投資計画

事業継続投資	医療用医薬品等卸売事業	・物流センター・事業所に関する投資など	700億円
	セルフメディケーション卸売事業	・物流センター・事業所に関する投資など	
	医薬品等製造事業	・製造設備、倉庫、研究開発設備など	
M&A、出資、新事業領域投資	全セグメント	・医療関連領域のM&A、出資など ・新事業領域への初期投資など	400億円
	システム投資・DX投資	全セグメント	・基幹システム、周辺システムなど ・データ統合基盤に関する投資(接続・分析) ・AI(人工知能)等の導入・活用

※1,200億円



## 2. 政策保有株式の縮減

当社グループでは、政策保有株式について事業戦略上の必要性や資本コストとの比較による経済合理性の検証を行った上で、引き続き出資先からご理解をいただきながら適切に縮減を進めています。

2022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564億円となり、対純資産比率12%まで縮減を進めました。

2022年3月期は、大幅な売却を実施し政策保有株式の縮減が大きく進展しましたが、本中計の3年間に於いても一段

の縮減を図り、対純資産比率10%以下を目指して出資先との交渉に取り組んでいきます。

政策保有株式の状況  
(有価証券報告書開示対象3社ベース)

	2020.3	2021.3	2022.3
政策保有株式 (銘柄数)	70	64	60
政策保有株式 (億円)	930	897	564
対純資産比率(%)	19.6	18.3	12.0

## 3

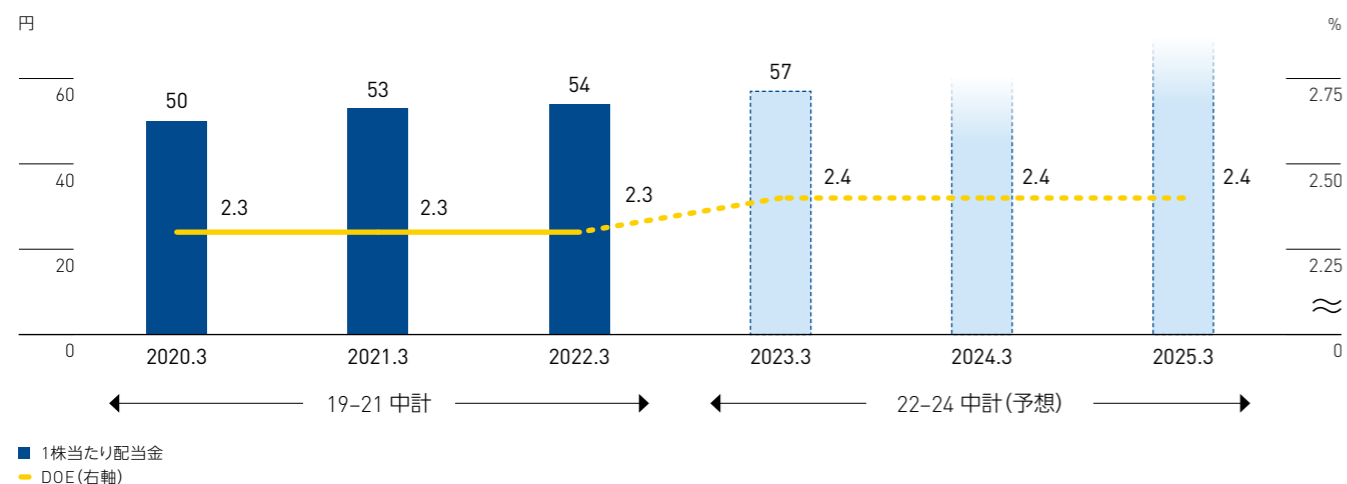
## 株主還元の充実

株主還元については、前中計においてDOE(連結純資産配当率)2.3%以上を目標に剰余金の配当を行う方針のもと、3年連続でDOE2.3%の配当を実施いたしました。その結果、2022年3月期の1株当たり年間配当金は前期比1円増配の54円となり、当社設立以来18期連続の増配を達成いたしました。本中計期間においては、株主の皆様への利益還元をより一層充実させるため、DOEの目標値を前中計から0.1ポイント引き上げ、2.4%以上といたしました。また、2023年3月期の1株当たり年間配当金は57円を見込んでおり、今後も経済環境や投資計画等も総合的に考慮しながら安定的な株主還元を継続することで、株主の皆様当社株式を長期的に保有していただくことにつなげたいと考えています。

また、2022年3月期において、取得株式総数914万78百株、取得価額総額約150億円の自己株式の取得を実施しました。新中計期間においても、資本効率向上を目的に手元資金や株価水準、配当性向水準等を総合的に勘案し、機動的に実施してまいります。

投資や株主還元の資本配分には、主に営業活動キャッシュ・フローや政策保有株式の縮減を含めた資産売却等により得られるキャッシュ・フローを源泉とした自己資金を優先的に活用していく予定です。

## 1株当たり配当金／DOEの推移



アルフレッサホールディングス(株)  
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

## 田中 敏樹

## DXに対する認識と推進目的

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だけでなく、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」とされています(経済産業省「DX推進指標」とそのガイダンス)。

アルフレッサグループが手掛ける、医薬品・診断薬等の開発や製造、提供される医薬品・診断薬・医療機器等の流通と患者様への提供、およびそれに付随するモノとサービスの流通、それぞれの局面を捉えて、DXによる変革を通じて、新たな価値創造につながるイノベーションを推進していきます。

当社グループでは、アルフレッサホールディングスに2021年4月に新たに設置されたDX推進部が、グループ各社のマネジメントレベルが参加するDX推進会議を主宰するとともに、グループ全体のDX戦略の司令塔となっています。

22-24 中期経営計画におけるDXの取り組みである「間接部門の最適化・業務の集約」「物流機能の高度化、標準化、

最適化(医薬品卸事業)」「MS、MR営業力向上(医薬品卸事業、製造事業)」「データインフォームド経営の実現」を推進するとともに、人材育成や企業風土改革、DXを支えるIT基盤整備にも努めています。

## 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

## 概要とロードマップ

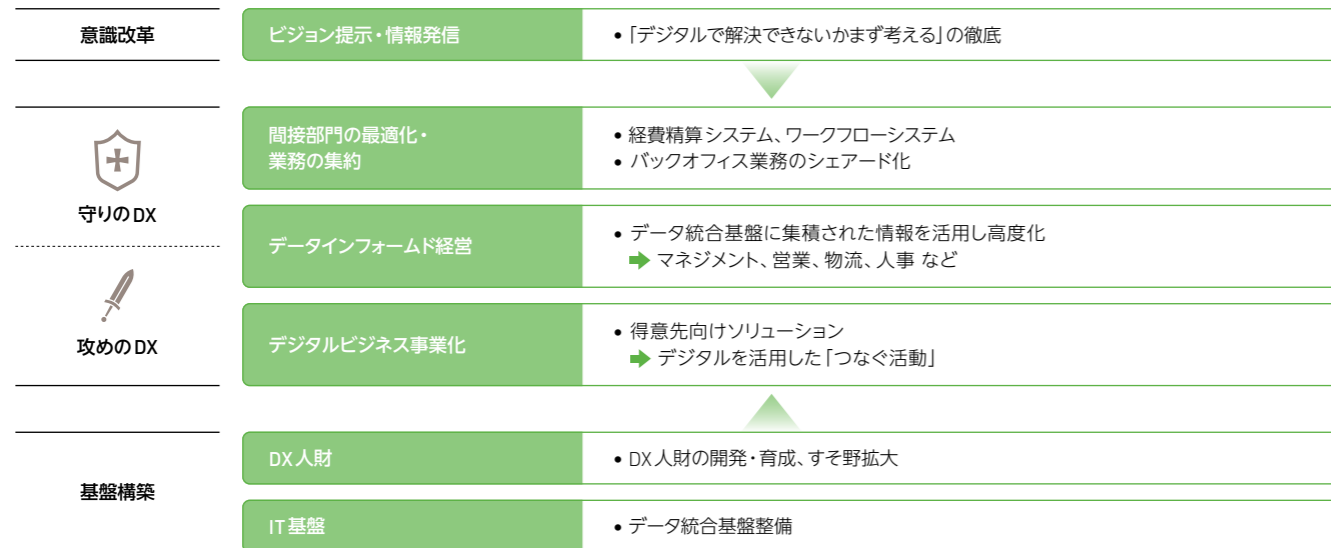
アルフレッサグループでは、グループDX推進の全体マップを以下のように描いています。

DX戦略の中心として、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、お得意先向けのソリューションとなる「デジタルビジネスの展開」に取り組みます。

この3つの戦略を支えていく上で、共に働くすべての従業員に対して、デジタルで解決できないかまず考えるという「意識改革」を求めることに加え、デジタイゼーションならびにデジタライゼーションの実行を担う「DX人材の開発・育成」、そしてデータインフォームド経営の基盤となるITインフラである「データ統合基盤の整備」に努めています。

DXの展開

アルフレッサグループのDX推進の全体マップ



1

守りのDX「間接部門の最適化・業務の集約」

間接部門の最適化・効率化は、いわばDXのファーストステップであり、デジタル技術活用による業務改革(BPR: Business Process Re-engineering)により実現していきます。デジタルによって解決すべき間接業務の課題を整理した上で、最適な業務プロセスを構築することで、生産性の向上を実現します。併せて、グループ各社において共通する業務においては、グループ会社間での業務プロセスを統一することで、さらに効率性の向上効果を実現します。

文書管理システム、ワークフローシステム、経費精算システムの導入によるペーパーレス化など、さらなる生産性向上

やセキュリティ強化に向けた新たな技術の導入等への投資も行います。また、紙書類による回付・承認フローや日次・月次の定型業務等の業務のオペレーション統一化、システム共通化を進めます。

また、こうした既存業務のデジタル化による生産性・業務効率化の向上のほか、バックオフィス業務の集約化による間接部門のシェアードサービス化を視野に検討しています。今後は、個々にデジタル化した業務をつなげることで、さらに生産性を向上させ、部門間の業務データを統合しAI等の利活用によるオペレーションの変革を目指します。

2

データインフォームド経営の実現

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です。

アルフレッサグループは、製造から卸売、調剤薬局での患者様へのお渡しまで医薬品等の川上から川下までの幅広いサプライチェーンを擁し、それぞれの業務遂行に付随して多くの情報(出荷・販売情報、製品情報など)を取得・保有しています。こうした情報を「データ統合基盤」に集約し、マネジメント、営業、物流、人財活用など企業活動の様々な局面で引き出して活用し、意思決定の参考にすることを企図しています。

既存のアルフレッサグループの経営資源である、全国をネットワークする強固な流通体制、お客様・お取引先との信頼関係に基づく広範な取引基盤に加えて、こうした情報を活用した「データインフォームド経営の実現」によって、よりお客様満足度の高いサービスを提供するなど、より付加価値の高い企業活動を実現していきます。

「MS、MRの営業力向上・生産性向上」に向け、得意先情報・医薬品情報等、MSが営業活動に必要なデータを集約し、情報武装するための「営業ダッシュボード」をはじめ、物流機能の高度化・標準化・最適化に向け、グループ卸間での商品在庫の状況を共有し廃棄削減を図ることや、AIを活用した配

送ボリューム予測による配送コストの削減といった「物流機能DX」、セグメント・会社を越えた人財マッチングやグループの人財データ収集を実現する「グループ人財データベースの

構築」など、様々な分野でデータインフォームド経営を拡げていきます。

3

攻めのDX「「つなぐ活動」を新たなステージへ」

団塊の世代が後期高齢者となる2025年までに、国は地域包括ケアシステムの構築と医療機能の分化・強化・連携の推進を図るように求めています。

少子高齢化が加速したことで、超高齢社会に対応したサービスが必須となり、顧客や地域のニーズに迅速に対応することが求められています。

アルフレッサグループでは、医薬品卸売事業を中心に、お得意先様向けに様々なデジタルツールを提供しています。地域内でドクター同士をつなぐ、ヘルスケアに携わる多職種

の方々をつなぐ、特定疾病や希少疾病の患者様を医療機関につなぐ、薬局と患者様をつなぐ、といった「つなぐ」活動をデジタルツールの活用により、新たなステージへ進め、関係する方々の満足度の向上を実現するとともに、医療従事者の働き方改革を支援するなど、医療機関の課題解決を図っています。

また、ヘルステック企業への出資も活発化させています。出資先とのシナジー効果を追求し、健康・医療に関する新たな事業領域へ挑戦しています。

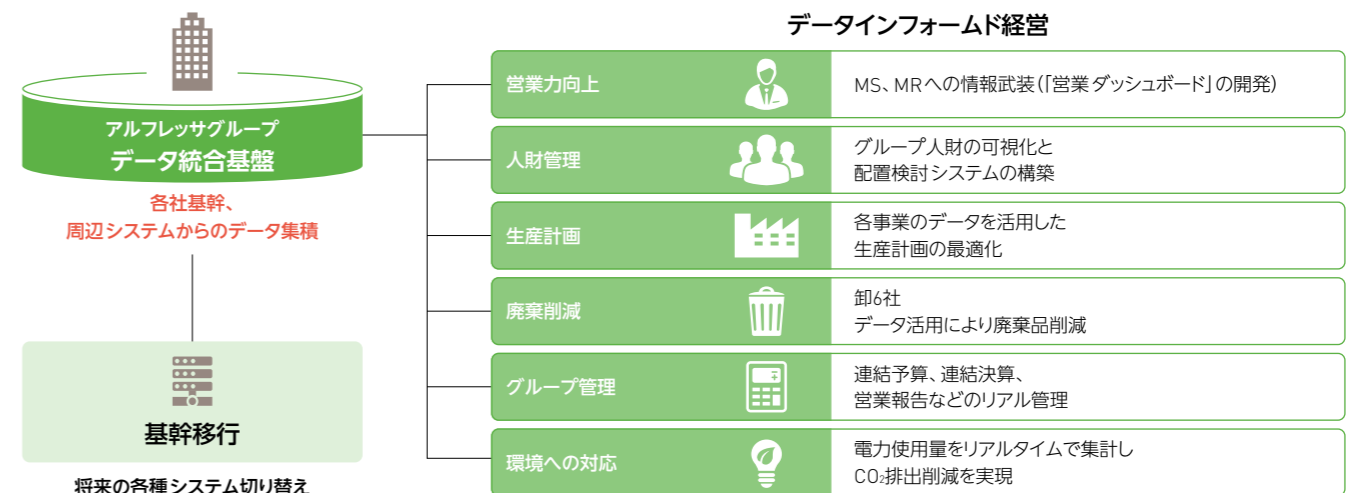
DXを支える人財開発・育成

22-24 中期経営計画では、アルフレッサグループの人財要件に、持続的成長をかなえる「高い専門性」を新たに追加しました。

当社では「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当たれる人財」として定義しています。今後は、グループ横断的に、実務とDX推進の知識・手法の両面の研修を継続的に実施し、DX人財の育成とすそ野の拡大を進めます。

データインフォームド経営を支える「データ統合基盤」

22-24 中期経営計画では、「データインフォームド経営の実現」を目指し、グループの運営に必要な各種データの収集・分析に必要な「データ統合基盤」を事業セグメントごとに最適化し、拡張可能なシステム構成への整備を着実に進めています。現在、卸事業・製造事業の基幹データの取り込みが進んでいます。データインフォームド課題に合わせ、外部を含めたデータ収集および分析と可視化を今後進めていきます。



## 医療用医薬品等卸売事業 担当役員メッセージ

## Ethical Pharmaceuticals Wholesaling Business



アルフレッサホールディングス(株) 取締役副社長  
医療用医薬品等卸売事業担当  
アルフレッサ(株) 代表取締役社長  
**福神 雄介**

### 事業環境の変化に合わせて「質」の面での 成長の礎を築いた19-21 中期経営計画

19-21 中期経営計画(以下、前中計)は、医薬品市場の市場拡大が今後も一定程度見込まれるという認識のもとで策定されたものでした。しかし、新型コロナウイルス感染拡大や、薬価の中間年改定などの制度変更等の事業環境変化により、市場の前提は大きく変化しました。高成長市場においてはトップラインの伸長を目指すことが王道の戦略ですが、成長が見込めない市場においては収益性改善の重要度がより高まります。そのため、前中計期間における特に後半の2年間は、一つひとつのビジネスで確実に収益を確保する販売価格管理を徹底することに舵を切りました。

加えて、多くの製薬企業が患者様の人数が必ずしも多くな

い希少疾患等を対象とした新薬の開発や販売に注力するようになった中で、前述の医薬品の価値に見合った販売価格管理を推進したこと、および物流インフラの高度化を図って対応したことで、製薬企業の信頼をより一層得ることができたと考えています。

前提の変化により、2022年3月期の実績は当初計画と大きく乖離してしまったのは事実ですが、当初計画に辻褃を合わせるようなことはせず、変化する事業環境の実態に合わせた方針に切り替えて構造改革を進めたことにより、医療用医薬品等卸売事業の「質」の面で次期中期経営計画に向けた成長の礎を築くことができました。

### 医療用医薬品等卸売事業の機能拡大と 質的向上による収益の改善

22-24 中期経営計画(以下、新中計)は、今後の低成長、ともすればマイナス成長の可能性さえありうる厳しい市場を想定した上で、医療用医薬品等卸売事業のなりたい姿(長期目標)を描き、そこからバックキャストして策定しました。トップラインの伸長を無理に追うことはせず、医療用医薬品等卸売事業の機能拡大と質的向上による収益の改善を目指しています。

特に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は、アルフレッサグループを大きく支える分野に成長しています。これまでは多くの患者様を対象としたブロックバスター型と称される医薬品を、市場全体に向けて効率的に

販売するため、プッシュ型の営業戦略が中心でした。これからは限定的で数少ない患者様を対象とした少量多品種のスペシャリティ医薬品を、必要とする患者様ごとに効果的に届けることが重要となります。つまり、各種のデータ等を活用しつつプル型の販売戦略へと変革していく必要があります。当社グループはいち早くその変革に着手しました。デジタルの活用等を通じて、医薬品を届けるべき患者様を見つけて事業を展開することが可能になるだけでなく、患者様が疾患やその症状を認識して適切な医療にたどり着き、治療を受けるまでのペイシェントジャーニーにおいて、私たちがより長期間にわたって伴走しながら製品やサービスを提供することも可能になるのです。

また、スペシャリティ医薬品と大きなシナジーが発揮できる診断薬や医療機器等のメディカル品市場にも注力していきます。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はじめています。

社会課題の解決と当社グループの収益獲得を目指した前述の2つの成長市場へのアプローチを行うには、豊富な知識経験を有し、個性や才能を存分に発揮できる専門性を持つ人材が重要になります。例えば、地域における個別化医療の領域であればデジタル人材、がん治療の領域であればゲノム検査等に詳しい人材、フェムテックの領域であれば女性人材といったように多岐にわたる専門性が必要で、決して一人ではできません。社会の持続的発展とグループの持続的成長につなげるため、引き続き多様な人材のさらなる活躍を推進していきます。

### なりたい姿「真のリーディングカンパニー」へ向けて

医療用医薬品等卸売事業のなりたい姿(長期目標)として「あらゆる健康・医療のニーズに最適・最良な提案・選択肢を提供する真のリーディングカンパニー」を掲げました。「真のリーディングカンパニー」とは必ずしも売上規模が最大の会社という意味ではなく、他社から尊敬され、真似され、ひいては日本の医療業界を良くしたと言っていただけるような会社だと考えています。

現在の日本の医療業界を俯瞰すると、国の政策は地域医療連携という「面」の医療や介護を目指しています。製薬企業は希少疾患等を対象とした医薬品の開発と販売に注力する「点」のアプローチに変わっています。一方、当社グループは、フェイス・トゥ・フェイスの活動ができる人や医薬品を運ぶ物流システムといったリアルなリソースを有していますので「面」に対応できます。例えば、特定の疾患でお困りの患者様を見つけれられるアンケート機能で広範囲の情報が収集できます。同時にデジタルも活用し、最初にいつどこでどのような患者様にどんな治療法が行われているかという「点」にお





ける情報を起点として、医薬品を届ける物流を担い、商流でお取引を完結させます。最後は人が人を見るのが医療ですから、すべてをデジタル化することはできません。しかし「面」と「点」をつなぐために、人や物流のリアルと情報のデジタルをいかに融合させるか。ここに当社グループの進化の道のりがあります。

市場成長が見込めない環境下で強みを活かし、いかに新たな価値を創出できるかが「真のリーディングカンパニー」に向けた成長戦略のカギとなります。価値の創出と提供にあたり、医療用医薬品卸売上高No.1という実績と規模は大いに寄与しますが、あくまで成長へ向けた手段であり目的ではありません。ヘルスケアへの関心やニーズは時代とともに高まり、社会の変化のスピードも上がっています。社会の変化に対応し、その進化をお手伝いできれば、結果としてより多くの患者様の病気を治し、健康に貢献できます。それが当社グループの存在価値であり、持続可能な社会へつながっていくと考えています。

# 各事業セグメントのなりたい姿と事業方針

## 19-21 中期経営計画の振り返り

## 22-24中期経営計画 セグメント別方針

セグメント	方針	成果	なりたい姿	事業方針
 <p>医療用医薬品等卸売事業</p>	<p>MS機能のさらなる「進化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>提案営業の強化</li> <li>エリア戦略の実践</li> <li>地域包括ケアシステムへの取り組み</li> <li>メディカル品*1への注力</li> <li>スペシャリティ商品への注力</li> <li>グループ物流の「高度化」「効率化」と「標準化」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療経営士資格取得者数2,000名を達成</li> <li>エリア営業本部を新設するなど、地域特性に合った営業戦略を推進</li> <li>調剤薬局事業との連携による在宅医療に向けた取り組みを推進</li> <li>地域のケアマネージャーや薬剤師、医師、看護師が集まる多職種連携会議を開催</li> <li>メディカル品の営業員比率が増加、売上高増加</li> <li>再生医療等製品の取り扱いが可能な物流拠点を全国9カ所に拡大</li> <li>個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN」の協議会を設立</li> <li>一元流通品の取り扱い品目、取り扱い金額増加</li> <li>郡山物流センター、静岡物流センター稼働、およびつくば物流センターの着工</li> <li>医薬品配送支援ツール「saioS」を使用する事業会社拡大</li> <li>PIC/S GDP*2に対応した物流拠点を整備（進行中）</li> <li>ヤマト運輸（株）との協業による配送業務量予測や適正配車計画のシステム導入による配送業務効率化（進行中）</li> </ul>	<p>あらゆる健康・医療のニーズに 最適・最良な提案・選択肢を提供する 真のリーディングカンパニー</p>	<p>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</p> <p>既存事業の強化 事業変革による収益化 グループ全体での最適化・効率化・標準化</p>
 <p>セルフメディケーション卸売事業</p>	<p>安定的かつ持続的な事業基盤の確立</p> <p>消費者視点に立った商品提案</p> <p>専売メーカー・専売商品の取り組み強化</p> <p>将来に向けた投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規顧客の創造・ニューチャネルへの挑戦</li> <li>次世代サプライチェーンの創造</li> <li>取扱品目の拡大に向けた取り組み（日用雑貨・ビューティ）</li> </ul> <p>各事業セグメントとの連携強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社2社が合併</li> <li>CDT（消費者意思決定ツリー）*3の推進</li> <li>専売品の品目数を拡充</li> <li>ニューチャネル開拓による売上高増加</li> <li>専売品に関する勉強会で卸売ルートを拡大し売上高増加</li> </ul>	<p>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</p>	<p>既存領域の高収益化と成長領域への挑戦</p> <p>高収益化への取り組み グループ連携強化 事業変革による収益力強化</p>
 <p>医薬品等製造事業</p>	<p>安心・安全・誠実なモノづくりの推進</p> <p>グループニーズに沿った製品の拡充</p> <p>製造受託・医薬品原薬事業の拡大</p> <p>海外事業の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理システムの導入準備完了（2022年4月以降導入）</li> <li>原価低減に向けた取り組み</li> <li>承継品の拡大（第一三共（株）、小野薬品工業（株））</li> <li>「アルソニック®COVID-19 Ag」を発売</li> <li>「ミダフレッサ®静注0.1%」の適応症拡大</li> </ul>	<p>市場から求められる製品力と生産力、 およびサービスを提供する企業</p>	<p>「次代の基盤創り」—企業価値の最大化—</p> <p>安心・安全・誠実なモノづくり トータルサプライチェーンサービスの 実現に向けた取り組み デジタルを活用した新たな取り組み</p>
 <p>医療関連事業</p>	<p>機能に応じた店舗の再編</p> <p>収益改善を目指した機能の効率化・高度化</p> <p>多機能化による地域社会への貢献</p> <p>各事業セグメントとの連携強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域連携薬局認定取得店舗、専門医療機関連携薬局認定取得店舗</li> <li>事業会社3社が合併</li> <li>不採算店整理等による経営効率化</li> <li>オンライン服薬指導・服薬フォローシステムを全店舗に導入</li> <li>在宅医療対応件数の増加</li> <li>健康サポート薬局の増加</li> <li>医療用医薬品等卸売事業との連携による地域活動（健康フェアや介護勉強会の開催）</li> </ul>	<p>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 すべてのステージをカバーする 薬局チェーン</p>	<p>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」</p> <p>在宅医療への取り組みによる事業の成長 DXによる事業変革 未病予防への取り組み</p>

\*1 メディカル品: 診断薬、医療機器・医療材料、栄養食品

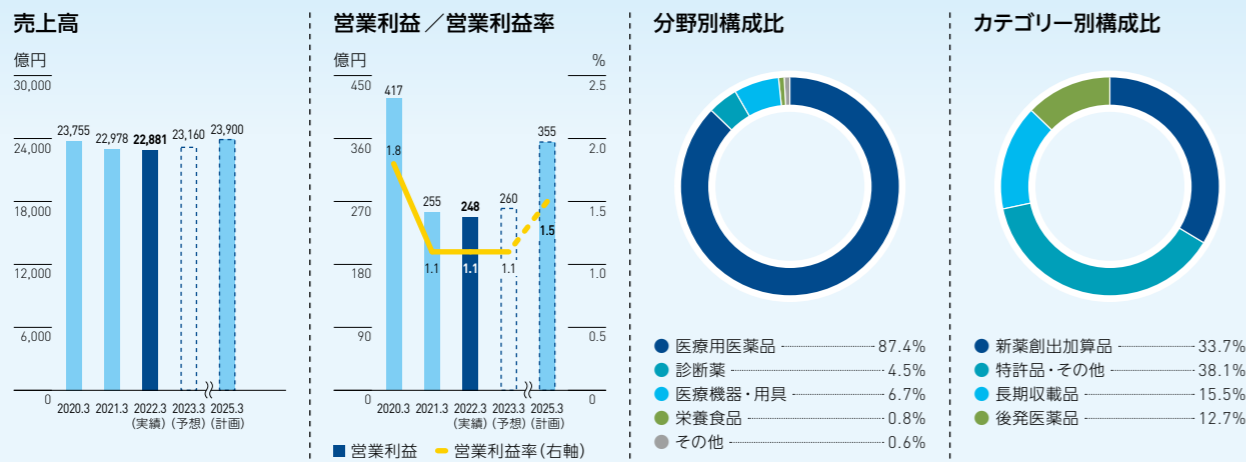
\*2 PIC/S GDP: 医薬品の流通過程における温度管理、衛生管理、各種手順書等に関する国際基準

\*3 CDT (消費者意思決定ツリー): 消費者がどのような優先順位に基づいてどのような購買を行っているのかという購買パターン分析手法

# 医療用医薬品等卸売事業

## 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
- アルフレッサ篠原化学株式会社



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

## 19-21 中期経営計画の振り返り

2020年3月期から2022年3月期において、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い医療分野におけるデジタル化が進展するなど、当社グループを取り巻く経営環境は想定を超えるスピードで変化しました。そのような中でも、日本の社会インフラの一員として、医療に貢献すべく医薬品を安定的に流通させるという私たちの基本的な役割は変わらず堅持してきました。

一方では、新しいビジネスモデルの構築や新たな事業構築に向けて、多様な医療ニーズに対応できる製品やサービスを提供する医療関連領域のベンチャー企業13社に、合計46億円の投資を行うなど、さまざまな企業との協業を進めました。

加えて、事業スタイルの変革による経営基盤の安定化、IT、DXによる効率化を加速させるとともに、独占禁止法違反で失墜した社会的信頼の再獲得へ向け、再発防止への取り組みを継続してきました。

## 現状認識

当社の主要マーケットである医療用医薬品業界も医療制度改革の影響を受け、大型薬剤の特許切れや、診療報酬・薬価改定、ジェネリック医薬品の使用促進などの環境変化に直面しています。製薬企業が上市させる新薬の中心は、生活習慣病薬からスペシャリティ医薬品に移行しています。また、デジタルを活用した医療も取り入れられています。

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や、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ていきます。また、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に取り組み、事業セグメント全体での最適化・効率化・標準化を進めていきます。

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

関連するサステナビリティ重要課題  
1

## 既存事業の強化

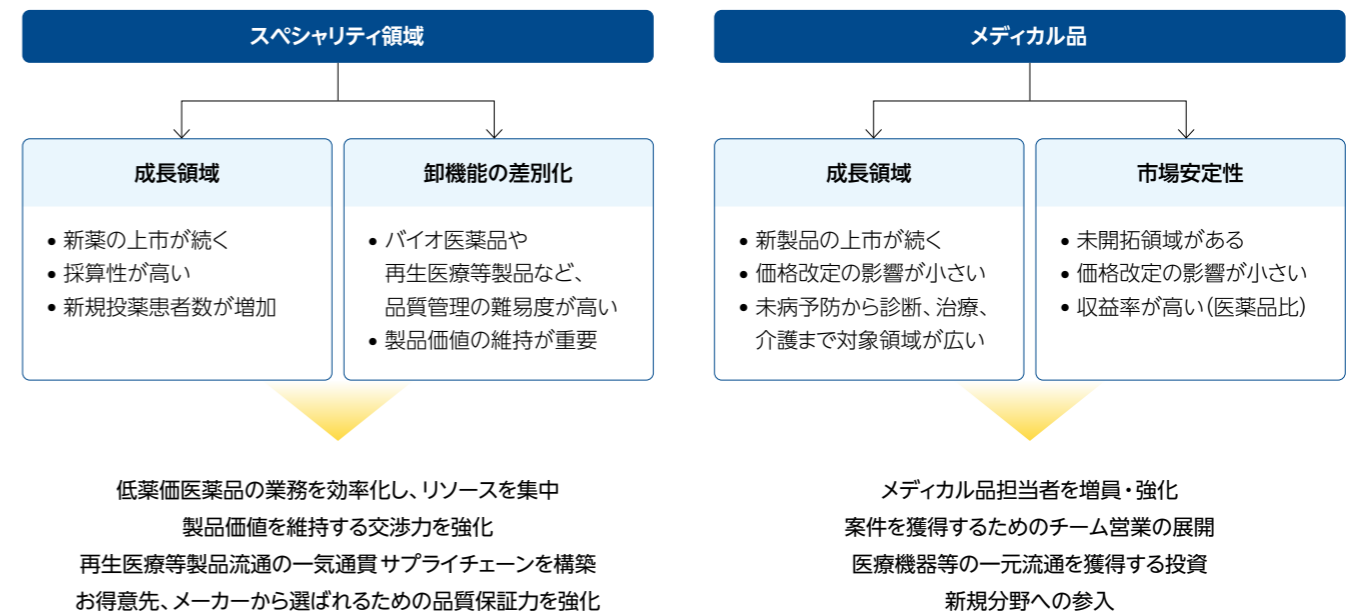
医療用医薬品等卸売企業が社会的な使命を果たすためには、企業体としての健全な経営基盤が不可欠です。薬価が下がり続ける商品に依存するビジネススタイルから積極的に変革を進める必要があります。

既存事業の強化として、2つの成長ドライバーに注力します。一つはスペシャリティ領域であり、もう一つはメディカル品です。

スペシャリティ領域につきましては、新薬創出加算品の販売にこれまで以上に注力するとともに、創業ベンチャーへの出資を通じてその研究開発を支援します。1回の移植などにより、その後長期にわたる治療効果をもたらす遺伝子治療医薬品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を目指しています。

メディカル品には、診断薬、医療機器・材料、健康食品などが含まれます。例えば進化した医療機器では患者様の負担を軽減する低侵襲な治療が可能になり、医療費も削減することができます。優れた医療機器を普及させることで、数千、数万人の患者様を助けることもできる社会へのインパクトが大きい商品です。このように開拓すべき領域があり、市場安定性もあるメディカル品は非常に魅力的な分野です。今後は、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一層積極的に取り組んでいきます。

## スペシャリティ領域およびメディカル品の2つの成長ドライバーに注力



事業変革による収益化

団塊の世代が後期高齢者となる2025年に向けた医療需要の拡大、医療費適正化に向けた医療制度改革や、新型コロナウイルス感染症拡大で加速したデジタル化・DX化の流れの中で、デジタルプラットフォームをベースに、医療従事者の皆様がより質の高い医療を提供し、患者様が医療サービスを効率よく受けることができる社会づくりに貢献することが必要であると考えています。

2023年3月期から始まる22-24 中期経営計画においては、医薬品・診断薬・医療機器・医療材料のすべてにおいて市場をリードするために、ヘルステックのさらなる推進など、DXによる事業変革に取り組みます。データを利活用したビジネス展開により、医療機関に対しては最適な医療の提供、医薬品や医療機器メーカーに対してはマーケティングへの活用、患者様に対しては健康・医療への貢献を行い、新たな収益基盤を構築します。

関連するサステナビリティ重要課題  
1 2

スマートフォンやオンライン会議システム等の様々なICT技術を使った新しい非接触型コミュニケーションの利活用が進められている昨今、例えば当社が資本提携をしている(株)インテグリティ・ヘルスケアが開発したオンライン診療システム「YaDoc(ヤードック)」は、「モニタリング」「オンライン問診」および「オンライン診察」等の各種機能を医療機関向けに提供しています。体調不良や健康問題などが生じる患者様の日常の段階から、オンラインやデータをフルに活用し、患者様の症状をリアルタイムで把握することができれば、患者様に応じて個別化された医療の提供が適時適切に可能になります。このように医療と社会をより近づける存在として、当社の重要性はますます高まっていくものと認識しています。

グループ全体での最適化・効率化・標準化

現在、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・標準化を進めています。医薬品流通に関して国際整合性の取れたPIC/S GDPに対応した最適なロジスティクスネットワークを維持・強化するための投資は、引き続き積極的に行います。

上記のような人々の健康や命に関わる医薬品の流過程の品質を確保するための投資に加えて、再生医療等製品に対応した超低温保管・輸送設備である再生医療等製品保管庫を全国9カ所の主要物流センターに設置するなど、再生医療等製品を安定的に全国流通できる体制の構築にも投資しています。さらに、新たなモダリティ(細胞製品、遺伝子治療製品等)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いきます。

これまで当社グループが得意としてきた効率化や環境保全にもつながる生産性の向上も継続して徹底的に進めます。アルフレッサ(株)とヤマト運輸(株)によるヘルスケア商品の共同配送スキーム構築の一つである「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」はその

関連するサステナビリティ重要課題  
1 3

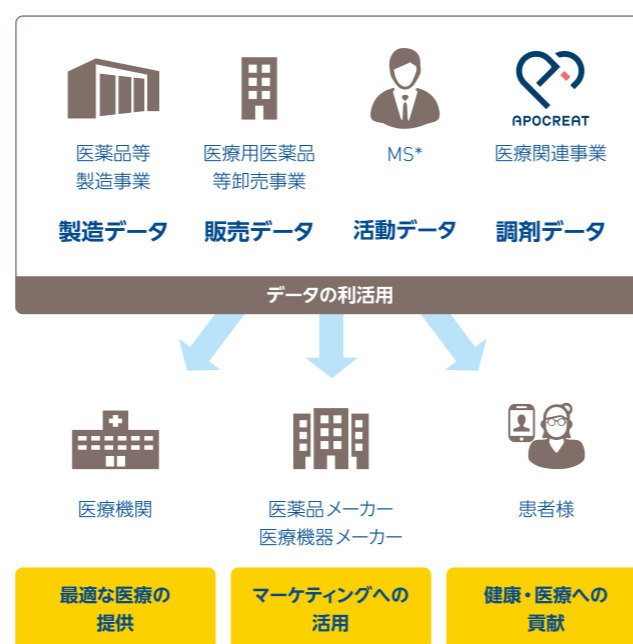
一例です。配送業務量予測システムは、これまでに蓄積した「販売」「物流」「商品」「需要トレンド」などのビッグデータをAIで分析し、顧客ごとの配送業務量(注文数、配送発生確率、納品時の滞在時間など)を予測します。AIが学習することで予測の精度が向上し、より効率的な配車計画の作成が可能となります。配車計画システムは、配送業務量予測システムで得られた情報を基に配車計画を自動的に作成します。ヤマト運輸(株)が蓄積した物流や配車に関するノウハウに加え、渋滞などの道路情報を活用し、日々の業務量に応じて、最適な配送コースの設定が可能です。導入効果として、配送生産性が最大20%向上、走行距離およびCO<sub>2</sub>排出量の最大25%削減が期待できます。また、デジタル機能を活用した出庫前検品システムである「パッケージ納品」へシフトすることで、医療機関における従来の配送時の検品が不要となり、対面での作業時間を最大20%削減することも可能です。

このように、22-24 中期経営計画では、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に積極的に取り組んでいきます。

ヘルステックの推進により、  
医薬品・診断薬・医療機器・医療材料のすべてにおいて  
市場をリードする



データを利活用したビジネス展開により、  
新たな収益の基盤を構築する

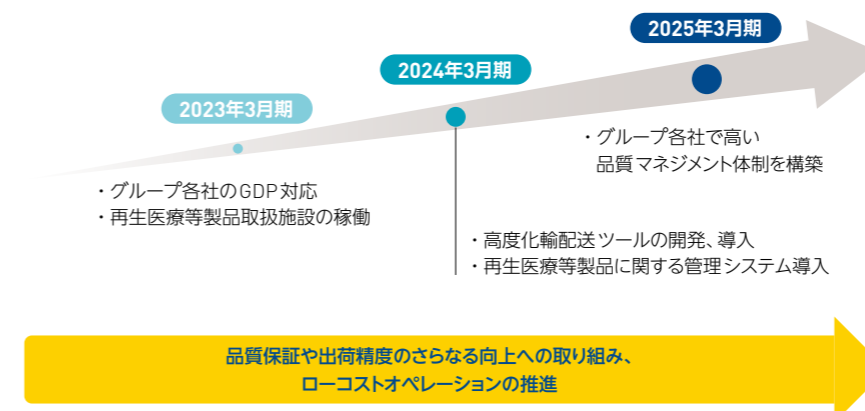


\* MS: マーケティングスペシャリスト。医薬品の卸業における専門知識を持った営業員

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  
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

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・共通化
- 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



COLUMN

医薬品配送用EVの  
実証実験

アルフレッサ(株)は、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、本格稼働に向けた実証実験を2022年5月に開始しました。この車両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開発されました。あらゆる外気環境下においても荷室内温度を15℃~25℃に保つことを目指し、検証を重ねています。



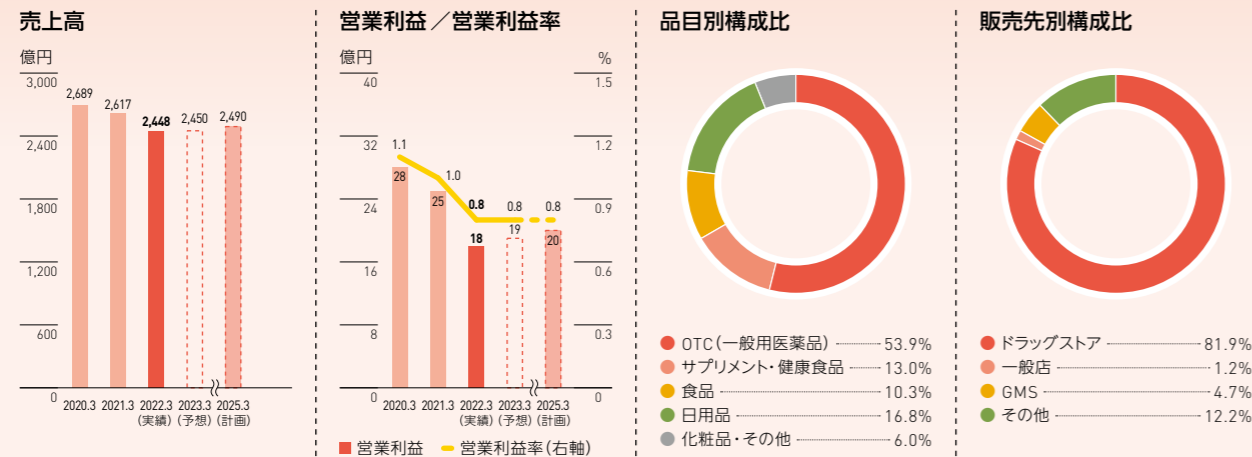
医薬品配送用EV

## 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) 代表取締役社長

勝木 尚



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

## 19-21 中期経営計画の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド需要の減少など、19-21 中期経営計画の3年間は厳しい事業環境となりました。そのような中、安定的かつ持続的な事業基盤の確立、消費者視点に立った商品提案、専売メーカー・専売商品の取り組み強化、将来に向けた投資および各事業セグメントとの連携強化に取り組みました。

具体的には、2021年4月、アルフレッサ ヘルスケア(株)が(株)茂木薬品商會を吸収合併し、両社の経営資源を有効かつ効率的に活用し、事業基盤のさらなる強化を図ったほか、専売品の品目数を拡充し、「薬剤師のおすすめアルカリ天然水」「おとなの肝油ドロップ」「記憶の番人®」等を新発売しました。また、専売品に関する勉強会を通じて卸売ルートを増大するなどニューチャネル開拓も推し進め、売上増加に貢献しました。

## 現状認識

コロナ禍により縮小したインバウンド市場が回復途上であることや、物流関連費用の上昇、大手ドラッグストアのM&A等の業界再編など、厳しい事業環境が続いています。

一方で、医療費抑制に伴う予防・セルフメディケーションへの関心の高まりやインバウンド需要の回復、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、成長機会も広がっています。

全国配送の卸機能やマーチャンダイジング機能を持ち、ニッチで付加価値のある専売商品の開発や販売ができる強みを活かし、他のセグメントと連携して既存領域の高収益化を図るとともに成長領域に挑戦し、すべての人となつながら、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。

22-24  
中期経営計画における事業方針

## 既存領域の高収益化と成長領域への挑戦

## 高収益化への取り組み

当事業部門の強みであるTHMW\*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。エビデンスが豊富なオンリーワン商品、特許があることや特定産地でしか入手できないような、他社の模倣が困難な専売商品の取り扱いの拡大と優れた専売メーカーとの契約の拡大に取り組むなど、非価格競争のできるラインナップの拡充と収益性

の向上を目指します。加えて、さらなる成長に向けたドライバーとして、デジタルを活用したプロモーションを展開します。

また、事業セグメントを超えたグループ連携を推進し、クリニック、調剤専門薬局等の販路へアプローチすることを通じて、ニューチャネルの開拓を行います。

\*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

関連する  
サステナビリティ重要課題  
2

## グループ連携強化

## 事業変革による収益力強化

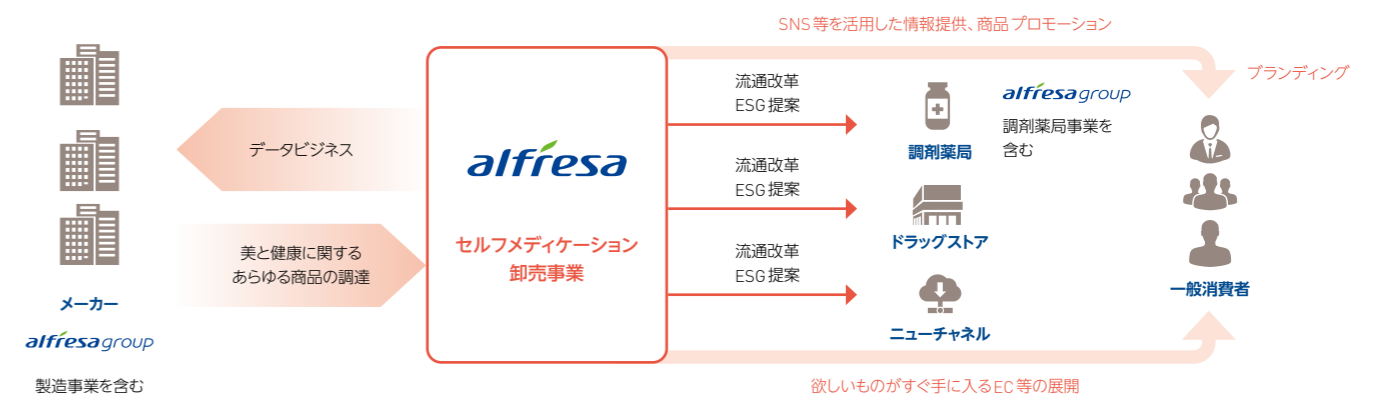
これまではグループにある4つの事業セグメントごとにお得意先やお客様に商品やサービス提供することが多くありましたが、今後は他の事業セグメントとの連携を促進します。例えば医療関連事業と連携し、予防やセルフメディケーションを中心とした健康相談・健康セミナーを実施するなどし、地域の人々の健康に関する課題解決を目指します。

新型コロナウイルス感染拡大等もきっかけとなりオンライン消費の拡大が加速したことで、デジタルを活用したプロモーションが一層重要となってきました。SNS等を活用した情報

発信や、タイムリーな販売情報の提供、欲しいものがすぐに手に入るEC\*等を展開しつつ、アルフレッサブランドを形成し、同時に仕入先のマーケティング活動に貢献すべくタイムリーな販売・流通データを提供し、新たな収益を獲得します。このために必要な人材を社内で育成し、必要に応じて外部採用も併せながら、実現に向けて着実に取り組んでいきます。

\*「Electronic commerce (エレクトロニックコマース)」の頭文字をとった略語 (IT用語) インターネット上で商品やサービスの売買を行うことを指す

関連する  
サステナビリティ重要課題  
1

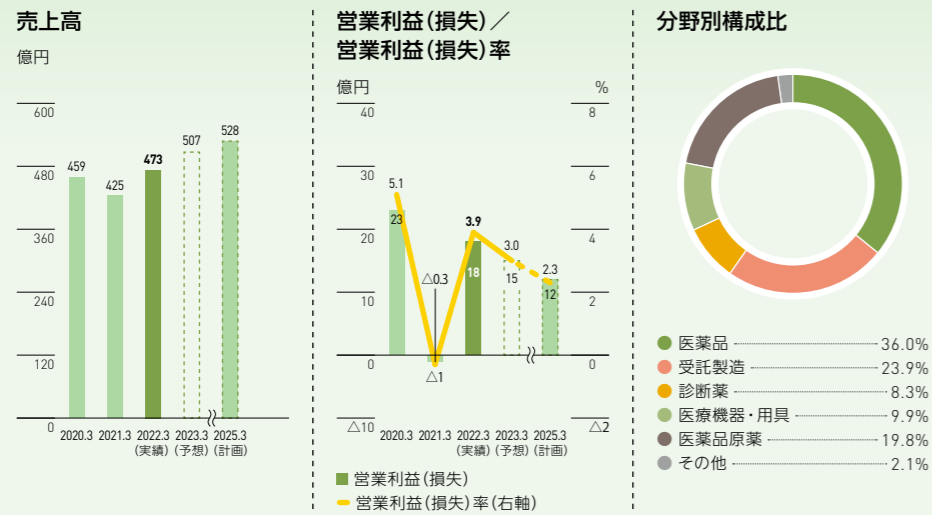


# 医薬品等製造事業



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



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

## 19-21 中期経営計画の振り返り

医薬品等製造事業においては、グループシナジーの強化とさらなる規模拡大を推進するため、19-21 中期経営計画の重点施策として掲げた「安心・安全・誠実なモノづくりの推進」「グループニーズに沿った製品の拡充」「製造受託・医薬品原薬事業の拡大」などに取り組んできました。

具体的な成果としましては、第一三共(株)および小野薬品工業(株)からの長期取組品の承継拡大、新型コロナウイルス抗原迅速検査キット「アルソニック® COVID-19 Ag」の新規発売、抗けいれん剤「ミダフレッサ® 静注0.1%」の適応症拡大等が挙げられます。

また、生産管理システムの導入準備が完了し、2022年4月以降順次導入する予定となっています。

そして、2022年5月に発表したアルフレッサ ファーマ(株)とサンノーバ(株)との合併準備を進め、22-24 中期経営計画のグループ経営方針に掲げる、『事業モデルの強化』と『新たな価値の創造』へ貢献できる体制整備が進んでいます。

## 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影響から回復基調にあるものの、薬価の中間年改定による市場成長の停滞や低分子医薬品の市場縮小などにより、業界環境は引き続き厳しい状況にあると言えます。

また、後発医薬品メーカーの品質不正が社会問題化する中、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。加えて、企業のESGへの取り組みが注視される中、製品の生産工程においても環境保全が強く要求されており、CO<sub>2</sub>排出量の削減や廃棄物の最小化などの環境負荷低減への取り組みが必須となっています。

こうした状況に対して、グループとしてのトータルシナジー発揮により、さらなる成長とサステナビリティへの対応の両立による持続的な価値の実現に努めていきます。

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—

関連するサステナビリティ重要課題  
1 3

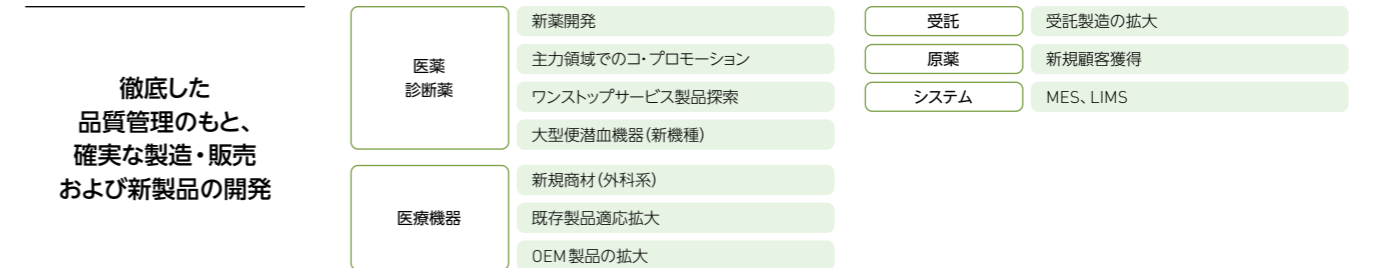
### 安心・安全・誠実なモノづくり

徹底した品質管理を必須かつ最優先事項とし、確実な製造・販売および新製品の開発に取り組むといった基本を徹底することが、企業価値を高めるために重要であると考えています。このことを前提に以下のような取り組みを進めます。

医薬と診断薬では両カテゴリーでの主力領域におけるコ・プロモーションやワンストップサービス製品の探索を推進します。医療機器では主に外科系の新規商材の取り扱いや

既存製品の適応拡大、およびOEM製品の拡大に取り組みます。この他にも受託製造の拡大や原薬の新規顧客獲得も進めます。

加えて、さらなる品質の向上や業務の高率化を図るため、MES(生産管理システム)を導入していきます。



## トータルサプライチェーンサービスの実現に向けた取り組み

### デジタルを活用した新たな取り組み



開発から原薬・製品の製造、医薬品の物流・販売、情報提供・データビジネス、および投薬・治療に至るまで、グループが保有する多様な機能を活用したトータルサプライチェーンサービスの構築に取り組み、医療へ貢献していきます。

そのような中、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目的として、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2023年4月1日を効力発生予定日として、合併に関する基本合意しました。

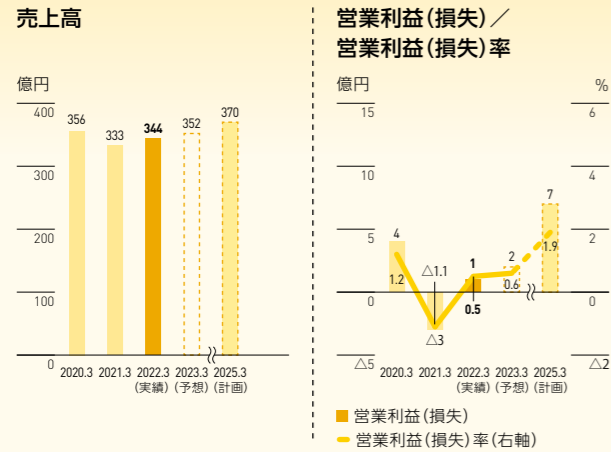
デジタルを活用した新たな取り組みについては、オンライン専任MRなどの活動の変革、およびデジタル技術による治療に挑戦します。



## 医療関連事業



アポクリート(株)  
代表取締役社長  
**金本 鎮久**



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

## 19-21 中期経営計画の振り返り／現状認識

「対物中心から対人中心」、つまり患者様ケア中心の業務へと調剤薬局に求められる役割や期待が変化する中、団塊の世代が後期高齢者となる2025年までに、国は地域包括ケアシステムの構築と医療機能の分化・強化、連携の推進を図るように求めています。

今後さらに、調剤業務の評価体系の見直し、対人業務評価の拡充、薬局の機能と効率性に応じた評価の見直し、在宅業務の推進、およびICTの活用への評価が予想されます。

そのような中、地域連携薬局や専門医療機関連携薬局の認定取得、不採算店舗整理、オンライン服薬指導・服薬フォローシステムを全店舗導入、在宅医療対応件数の増加、健康サポート薬局の増加、および医療用医薬品等卸売事業との連携による健康フェアや介護勉強会の開催など様々な取り組みを行いました。

また、2021年4月1日にグループ3社が合併を行い、調剤薬局事業の経営基盤強化と効率化を推進しています。

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」

関連する  
サステナビリティ重要課題  
1 4

少子高齢化が加速したことで、超高齢社会に対応した薬局づくりが必須となり、当社グループでも地域連携薬局または専門医療機関連携薬局として、患者様や地域のニーズへの対応に取り組んでいます。地域包括ケアへの取り組みに合わせて、薬局併設型在宅支援センターの設置等を進め、地域における在宅ドミナント化の実現を目指します。

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に至る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ことです。

地域に根差し、各職種連携も行いながら、地域の社会課題を解決していきます。

## すべてのステージに対応する「かかりつけ薬局」



## 事業開発と海外事業



アルフレッサホールディングス(株)  
取締役 常務執行役員  
グループ企画・事業開発・  
海外事業担当  
**大橋 茂樹**

## 事業開発における現状認識

22-24 中期経営計画の3年間においては、技術革新・デジタル化がさらに進展することが予想されます。また、地域包括ケアシステムや病床機能分化の推進・構築、医療費の適正化と相まって、従来型事業構造から転換し、新たな価値の創造による成長の実現が求められています。

22-24  
中期経営計画における事業方針

デジタルを活用した地域包括ケア支援とデータビジネスの展開

関連する  
サステナビリティ重要課題  
2 4

事業環境の大きな転換を受けて、当社グループでは『新たな価値の創造』として、デジタルツールを活用した「つなぐ活動」の進化を図ります。

一つ目の「つなぐ」は、医師や医療機関等で構成される地域医療連携への貢献です。当社グループを介して課題を共有し、課題解決へと導く仕組みづくりを行います。

二つ目の「つなぐ」は多職種コミュニティサイトによる多職種への貢献です。自治体や病院、薬局、介護事業者、患者様等、地域に根差す医療に関わる様々な人々に対してデジタルを活用したコミュニティサイトを提供して課題解決を支援します。

三つ目の「つなぐ」は介護事業者連携です。当社グループが介護事業に参入することにより、介護従事者の課題解決を図ります。また、ここで得た介護実績情報を医療レセプトデータと組み合わせ、データ活用へとつなげていきます。

これらの三つの「つなぐ」を通して、デジタルを活用することにより地域包括ケアの促進を支援し、グループ内の事業セグメントとも協業しつつデータビジネスの展開を目指します。

## 海外事業展開における現状認識

当社グループを取り巻く経営環境の変化の一つに、年金、医療、介護等の社会保障費の増加が挙げられます。このことが国の財政圧迫の原因となり、病床機能の分化・連携、後発医薬品の普及等を通じた国民医療費の適正化が推進されることとなります。

このような国内の社会課題の解決に取り組むことと並行して、国内で培った知見を活かし、海外にも目を向け、成長領域の拡充を行う必要があります。

22-24  
中期経営計画における事業方針

アジア市場における事業の拡充

関連する  
サステナビリティ重要課題  
1 2 4

当社グループでは、日本企業と海外現地市場の架け橋となり既存事業である日美健薬品(中国)有限公司やAlfresa Codupha Healthcare Vietnam Co., Ltd.(Alcoph)を通じて、良質な国内のヘルスケア関連の商品を国外にさらに流通させていきます。取扱商品の充実を図り、中国とベトナムにおける事業のより一層の成長を目指します。

加えて、新たな進出先の検討や海外企業との事業連携など、海外市場開拓と新規事業の取り組みにも注力していきます。

## 社外取締役座談会

## サステナビリティ経営のさらなる推進のために

当社グループの今後の企業価値の向上を図るために重要なポイントとなるサステナビリティ経営について、原社外取締役、木下社外取締役、竹内社外取締役の3名で座談会を行いました。



社外取締役  
原 大

## さらなる理念浸透で共に働く人々のエンゲージメントを向上させる

原 22-24 中期経営計画(以下、新中計)は今後の当社グループのサステナビリティ経営のベースとなるサステナビリティ基本方針や当社グループ サステナビリティ重要課

題について取締役会で議論を十分に行った上での計画となっています。そのため、当社グループの企業特性と合致したESGへの取り組みが適切に反映できていると思っています。

「環境・社会・経済」のすべてにおいて持続可能な状態を実現するサステナビリティ経営を進めるためには、共に働く人々の価値観と行動規範の集合体である企業文化が重要であると私は考えています。コンプライアンスを前提に、社会から信頼を得られるような文化の醸成が基盤になると考えます。

木下 当社グループのサステナビリティ経営において何よりも重要となるのは、開かれた健全な企業文化の醸成だと考えています。コンプライアンス強化に向けて内部統制を強めすぎても指示待ち人間を増やし組織は硬直化します。医療の一番近くで仕事をしている現場の皆さんが、日々自信を持って仕事に取り組み、失敗を恐れずにイノベーションにチャレンジできる文化です。

そのために今こそ経営陣は一人ひとりの従業員の声に耳を傾け、対話を重ねることが必要だと感じています。

竹内 共に働く皆さんが、自信を持ってイノベーションに取り組むためには、インターナル・ブランディングがカギだと考えています。2021年、当社グループは初めて従業員エンゲージメント調査を行いました。調査のデータを読み込んだ

ところ、当社グループのエンゲージメント結果は流通業界の水準と比べると高くはありました。しかし、連結グループ会社が全16社にわたり、従業員数が1万4千人に上る企業グループということもあり、今後も共に働く皆さんのモチベーションや満足度を把握し続け、その向上策としてインターナル・ブランディングで理念をより一層伝えていく必要があると思うのです。医薬品を流通する社会インフラを担う理念を強く認識できれば、共に働く皆さんのエンゲージメントが高まるのではないのでしょうか。

原 私は、特にミドル層の人財に対して、経営層の思いや考えを浸透させることが重要だと考えています。なぜならミドル層は経営を理解しながら、実際に業務執行の現場の最前線にそれを伝えることができるからです。同時に、ミドル層は現場の最前線の実態を経営層に伝える役割も担っています。

木下 戦略を実行する現場の皆さんをマネジメントするミドル層に対して、経営層の思いや考えを浸透させることはとても重要ですね。戦略は立案のみならず実行こそが大事です。

社外取締役  
竹内 淑恵



社外取締役  
木下 学

現場の皆さんの腹に落とし、当事者意識を持って実行に移されないと実現されません。今後はタイムリーにPDCAを回して、私たち取締役が様々な意見をぶつけ合いながら、執行部門を実行面でサポートしていくことも必要な役割だと思います。

## 高い専門性を持つ多様な人財をインクルージョンする

原 新中計のグループ経営方針に「『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進」があります。例えば、医療用医薬品等卸売事業を取り巻く環境は、過去と比べて大きく変わってきています。そのような中、取締役会では「高い専門性を有する人財育成」の議論になりましたね。皆さんの熱心な議論を経て、アルフレッサグループの人財要件の一つに「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」が新たに加えられました。

木下 現在保有している専門性は、競争環境の変化に伴い陳腐化し、価値が減少してしまうかもしれません。そのため、経営陣は共に働く皆さんに、将来に向けてどのようにリスクリングして新たな専門性を身に付け成長していくべきかにつ

いて、一人ひとりの従業員に寄り添い対話を繰り返す必要があるのではないのでしょうか。

**竹内** ダイバーシティという観点では、当社グループは次期女性リーダーの育成に向けた「女性リーダー候補者研修」や経営戦略としてのダイバーシティの理解促進を目指した「ダイバーシティマネジメント研修」などを行い、女性活躍を推進しています。研修に加えて、女性社員一人ひとりと、今後どのような成長やキャリアを望んでいるかのリアルでの対話を、より一層進めていくべきだと私も考えています。

**原** 私たち社外取締役が2年前に就任してからこれまでの間、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、現場の皆さんとのリアルの対話が難しかったのですが、今後はその機会を設けていきたいですね。2022年5月のコーポレートガバナンス委員会では、2023年3月期は社外役員が業界の実情や現場の実態を理解する目的で、営業拠点、物流センターおよび製造現場などの視察に取り組むことになりました。現場の状況をより深く理解すれば、人財戦略などについて取締役会での議論も一層深まるものと期待しています。

**竹内** 人財戦略の一つのKPIに女性管理職比率があります。2022年3月期の4.4%から2026年3月期までに6%以上、2031年3月期に10%以上に伸ばすという目標が掲げられています。現在、当社グループの新入社員の約50%\*が女性で、将来管理職になる女性が増えていく素地がありますね。彼女たちが大いに活躍し、女性管理職比率を伸ばすシナリオを具体化していきたいです。

**原** まずは、グループ全体のダイバーシティの意識をより高めるために定量目標を掲げることです。目標達成を目指し、管理職としてのチャンスを与えられた人財が、役割を遂行する中で意識が大きく変わり、能力が開発されていく「役割が人を育てる」ことも多いです。現場の実態に合わせて着実に女性管理職

比率を高めていくことの一方で、ストレッチした定量目標を先に掲げた上で比率を高める力を注いでいくことも効果的です。

**木下** 従業員意識調査の結果や女性管理職比率などの実績など、非財務データの「見える化」をさらに進めることにより、これまで見えていなかった課題が浮かび上がってきます。それによって、より精度の高い仮説を立てて議論することが可能となります。近年、働き方が大きく変化している中、実態を正確に捉えた上で、採用、育成、報酬など包括的に人財戦略の議論のウエイトを高めていきたいです。

### ヘルスケアコンソーシアムを進化させて サステナブルな社会を実現する

**木下** 新中計のグループ経営方針「新たな価値の創造」にある攻めのDXの展開では、医薬品等卸売事業でのロジスティクス機能の高度化、標準化、最適化を図ることが挙げられています。この取り組みは、データドリブンで配送サービスの効率を上げることによるCO<sub>2</sub>排出量の削減、および医薬品の需給マッチングの把握による廃棄ロスの削減にも寄与するため、グループ経営方針の「環境保全」にもつながります。ロジスティクスという当社グループの高い優位性を活かし、環境面でも差別化していくことがグループのサステナビリティ重要課題の解決になると考えています。

**竹内** 新中計の取り巻く環境における脅威の項目には、「配送における炭素税導入の影響」「廃棄商品による環境負荷の課題」が挙げられています。サステナビリティの観点から、ロジスティクスでは動脈物流で環境に貢献することに加えて、返品や廃棄をなくす静脈物流にも挑戦していくべきです。このような取り組みは当社グループだけでは社会にインパクトを与えることは困難です。当社グループが既に取り組んでいるNOVUMNのように、他社との協業やさらには行政をも巻き込み、社会課題の解決へつなげていきたいと考えます。

**原** 環境保全への貢献のためにもイノベーションの創出が重要です。社外取締役として積極的にDXなどの成長投資への後押しをしたい。一つでも多くの社会課題解決の種を蒔き芽が出れば、当社グループの利益だけではなく、社会の公益になります。当社グループが企業価値を創出できるように積極的にサポートしていきます。

**木下** 2020年から役員人事・報酬等委員会の委員長を務める中、ESGやサステナビリティをより強く意識するためにも、今後は役員の評価・報酬に非財務指標を織り込んだ制度についても議論を深めていきたいと考えます。厳しい業界環境が続いているからこそ、短期の業績だけではなく、ESGなどの非財務指標をKPIにして長期の視点を持つことです。当社グループを適正に評価していただくためにも、長期の視点でどのような未来の社会を描き、社会的価値を経済的

価値と共にいかに創造していくのか、次期中計に向けて議論を進めたいと考えています。

**原** 当社グループの未来像を丁寧に社会に伝えつつ、やはり企業価値向上の基礎となるパフォーマンスを上げていくことがより肝要です。そのためにも、当社グループのめざす姿である「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」の実現に向けた新規事業への成長投資や人財への投資について、取締役会でこれまで以上に後押ししていきたいと考えます。

**竹内** 私もヘルスケアコンソーシアムという構想には強く共感しています。ヘルスケアコンソーシアムのさらなる進化に向けて、社外取締役としての責務を果たしていきたいと考えています。



\* 詳細データはP.60の「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)」をご覧ください。

## ESG 課題への取り組み

## 基本的な考え

アルフレッサグループの経営の原点は、「私たちの思い」「私たちのめざす姿」「私たちの約束」の3つで構成されている「アルフレッサグループ理念体系」にあり、経営におけるすべての上位概念となります。

「私たちの思い」では、「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」と謳っています。そしてアルフレッサグループは医薬品を「安心」「安全」「誠実」にお届けするという社会インフラを担う企業として、日々事業活動を行っています。

このような理念体系に基づく事業活動が基本となって、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サステナビリティ基本方針は、まさに理念体系の「私たちの思い」そのものであると考えています。

アルフレッサグループのESGへの取り組みでは、グループが提供する商品、サービス、および企業活動を通じた地球環境保全と持続可能な社会の発展に貢献し、グループの成長を同時に実現したいと考えています。

## 主な課題と推進体制

22-24 中期経営計画におけるアルフレッサグループのESG課題の中で、環境(E)と社会(S)の課題は、「環境保全」「ダイバーシティ」「社員の健康・働きがい」「人権の尊重」「地域社会貢献」「流通効率化・安定供給」など、多岐にわたります。

その推進体制は、アルフレッサ ホールディングス(株)とグループ各社からのメンバーで構成されたCSR推進委員会、人事部門会議、コンプライアンス・リスクマネジメント会議などの会議体とグループ各社内での課題に関係する部署が連携しながら取り組んでいます。



コンプライアンス・リスクマネジメント会議では、医薬品を安定して提供し続けるために、「2022年度リスク取り組み計画」を策定しました。グループ全社に共通するリスクとして、「地震・風水害」「パンデミック」「サイバー攻撃、重大なシステム障害」「労働関連法令違反、ハラスメント」「インサイダー取引」「交通規則違反」などを選定し、グループ各社ごとにそれぞれについての対策を講じています。なお、気候変動リスク(TCFD)については、アルフレッサ ホールディングス(株)と各事業セグメントから代表企業6社が参加するTCFD分科会を設置し、グループ各社へ取り組みを展開していきます。

## 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

アルフレッサグループは、健康関連領域で事業を展開する企業グループとして、人々の健康や暮らしに影響を与える地球環境問題を、経営上の重要課題の一つとして認識しています。2021年4月に制定したアルフレッサグループ環境方針に沿って、「カーボンニュートラルに向けた取り組み」「資源循環の取り組み」「環境汚染防止、生物との共生」等を推進してきました。今後も、事業活動における環境負荷の低減に積極的に

努め、環境課題解決へ貢献していくことにより、サステナブル社会への貢献を行います。

すべての人々が健康に暮らせる社会の実現に向け、環境関連法令等の遵守はもとより、全国各地で地域に密着した事業活動を行い、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。

## TCFDに基づく情報開示

2021年6月に施行された改訂コーポレートガバナンス・コードでは、特にプライム市場上場会社に対して、気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社に与える影響について、開示の質と量の充実を進めるべきとされています。

アルフレッサグループにとって、気候変動はサステナビリティ経営に影響を及ぼす重要課題の一つであり、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言にある枠組みで取り組みを推進していきます。

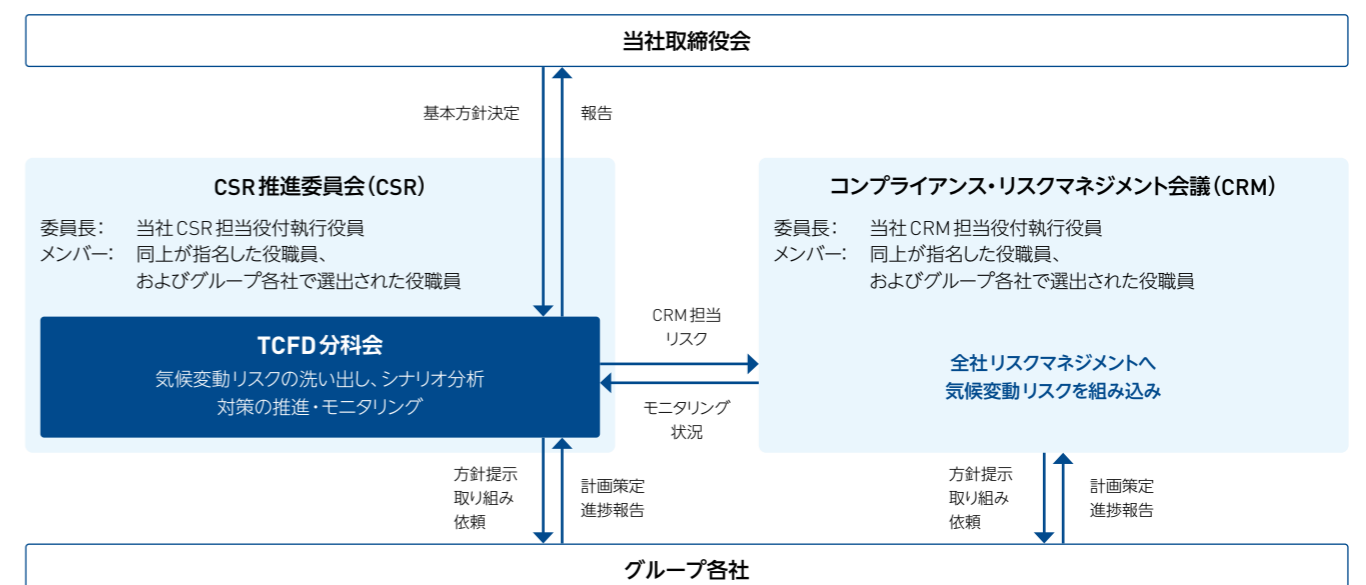
気候変動への対応  
[https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate\\_change/](https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate_change/)

## ガバナンス

当社グループは気候変動に関連する戦略の立案・推進・モニタリングの実施、および情報開示の充実のため、2022年5月、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轄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。

その内容や進捗は、定期的(年2回)に取締役会に報告されます。



戦略

事業セグメント別にヒアリングを実施し、1.5℃シナリオと4℃シナリオを踏まえ、事業におけるリスク・機会を抽出しました。それらの財務影響の大きさを5段階で定性的に評価し、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いきます。

1.5℃シナリオ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	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。 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。 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	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。	短期～	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。 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。
		炭素価格の導入によるコスト増加	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。	短期～	引き続き、輸送の効率化に向けた開発に取り組むことで、機会をとらえる。
技術	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。	輸送の効率化による機会	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。	短期～	
市場	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。 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。	電力価格の上昇	物流拠点、工場、薬局等で、電力コストが上昇する。	中期	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。 エネルギー使用の効率化に取り組む。
		ナフサ価格の上昇	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。	長期～	
評判	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。 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。 気候変動への取り組みに対し、就活生の関心が高まる。	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	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、人材採用において好影響が生じる。 気候変動対策が遅れた場合、ブランド、資金調達、取引、人材採用への悪影響が生じる。	短期～	GHG 排出削減に向けた積極的な対策を推進する。 TCFDのフレームワークに沿った情報開示を実施する。
			機会		

4℃シナリオにおける重要なリスク・機会

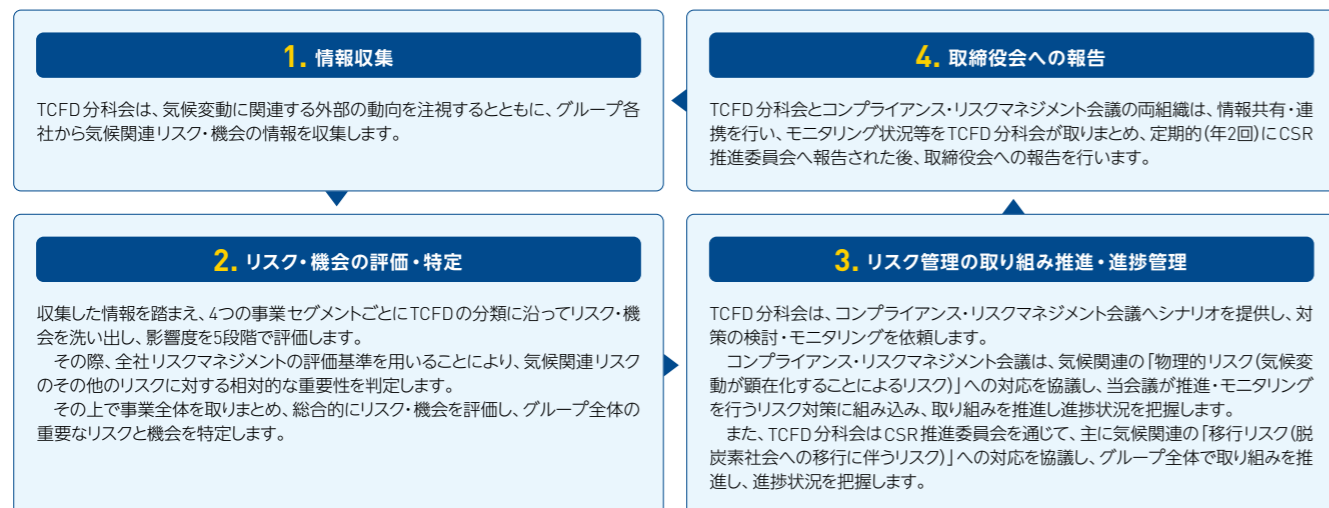
分類	想定したシナリオの概要	事業におけるリスク・機会	リスク・機会の内容	時間軸*	リスク・機会への対応戦略	
市場	脱炭素化が進まないため、需要増加によって原油価格が上昇する。	原油価格の上昇	リスク	• 原油価格の上昇により、エネルギーコストが上昇する。 • 製造事業を中心に、石油化学系の医薬品原料や包材のコストが上昇する。	中期～	• エネルギー価格の変動をモニタリングするとともに、価格変動の影響を見込んでおく。 • エネルギー使用の効率化に取り組む。
急性	日本をはじめとする地域で洪水頻度が增大する。 日本をはじめとする地域で猛烈な台風の頻度が增大する。	風水害による拠点への影響	リスク	• 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。	短期～	• 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。 • 将来気候での風水害リスク評価も検討する。 • 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うえで、リスクの高い拠点から優先的に、対策を検討する。
		風水害によるサプライチェーンの途絶	リスク	• 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。	短期～	• 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。 • 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。 • 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。
慢性	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。 平均気温が上昇する。	感染症の発生増加	機会 リスク	• 感染症の治療薬・診断薬の意義やニーズが拡大する。 • 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。	中期～	• 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。 • 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。
		温度管理・空調費用の増加	リスク	• 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。 • 医薬品の保管・運搬時の温度管理コストが増加する。 • 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。	中期～	• 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。

\* 短期:～2025年、中期:～2030年頃、長期:～2040年頃、超長期:～2050年頃

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。

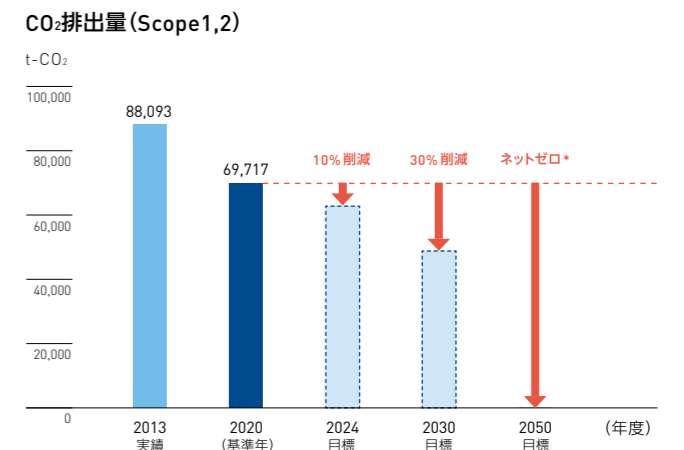


指標・目標

当社グループでは、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、再生可能エネルギーの使用や環境配慮型自動車への切替といった対応策に取り組んでいきます。

なお、2021年度のScope1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は、物流センターの新設等により70,411t-CO<sub>2</sub>となっています。



\* 政府目標と同期  
注: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。

## 医薬品のさらなる流通効率化と安定供給に向けて

アルフレッサグループは、すべてのお客様が安心して医薬品をご使用いただけるよう、商品・サービスの安定供給と安全性の確保に努めています。

### DXにより流通の効率化を推進

ビッグデータ・AIを活用した  
配送業務量予測と適正配車の  
システム導入

関連する  
サステナビリティ  
重要課題 1  
3

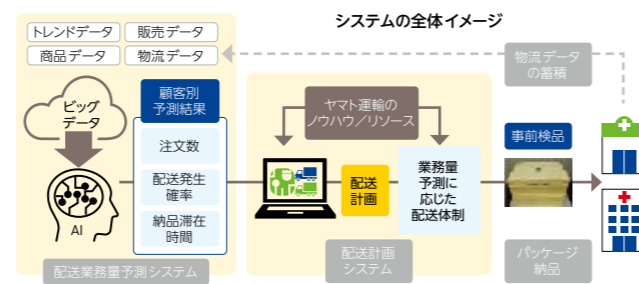
当社の子会社であるアルフレッサ(株)と、ヤマトホールディングス(株)傘下のヤマト運輸(株)は、2021年8月、ビッグデータとAIを活用した、配送業務量を予測するシステムと適正配車を行うシステムの開発、導入の開始を発表し、その後推進しています。

配送業務量予測システムでは、アルフレッサ(株)が蓄積した「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、配送業務量予測システムで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。

これらを導入・活用することで、日々の業務量に応じた最適な配送コースを設定でき、配送生産性が向上するとともに、車両の走行距離を短縮しCO<sub>2</sub>排出量を削減できます。



### 医療用医薬品流通における品質管理

品質管理基準の国際規格取得

関連する  
サステナビリティ  
重要課題 1

医薬品等製造事業では、高品質の医薬品・診断薬・医療機器を安定的に製造・提供するために、GMP省令(医薬品等の製造管理および品質管理の基準に関する省令)やISO9001\*1(アルフレッサファーマ(株)千葉工場が取得)、ISO13485\*2(アルフレッサファーマ(株)本社、千葉工場、岡山製薬工場、茨木リサーチセンターが取得)、QMS省令(医療機器等の製造管理および品質管理の基準に関する省令)、CEマーキング(製品が欧州連合の基準を満たすことを示すマーク)など、様々な法令や国際規格を遵守しています。製造、販売する医薬品原薬(API)や他の医薬品メーカーからの受託製造品においても、徹底した品質管理を実施しています。

また、医療機関内の医薬品や医療材料などを対象に、購入から物流・消費までの管理を一元的に行い、合理化・効率化を図るSPD\*3サービスを提供するアルフレッサメディカルサービス(株)は、ISO9001認証を取得しています。118のすべてのSPD拠点の事務部門、看護部門、診療部門、薬剤部門の

お客様に、現場のスタッフを介さず本社から直接満足度アンケートを年1回実施するなど、ISO9001の要求事項である改善活動(PDCA)を実施することで、継続的なサービスの改善、向上に努めています。

\*1 製品およびサービスにおける品質マネジメントシステムに関する国際規格  
\*2 医療機器における品質マネジメントシステムに関する国際規格  
\*3 SPD:Supply Processing & Distributionの略語

### 高度温度管理物流

関連する  
サステナビリティ  
重要課題 1

医薬品の適正流通に関する国際基準であるPIC/S GDPに対応した保冷品の輸配送ツールである「alf-GDP-®Shipper」と「alf-GDP-®Container」を開発し、夏期だけでなく冬期においても一定の温度帯に維持する厳密な温度管理を可能とし、より高品質な輸配送を実現しています。



alf-GDP-®Container(左)  
alf-GDP-®Shipper(右)

## 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、それぞれの地域に密着した事業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。



### 社会福祉への貢献

車椅子、福祉車両等の寄贈

四国アルフレッサ(株)、ティーエスアルフレッサ(株)では、同社が活動す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日本環境協会子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)が高知県四万十市へ  
ティーエスアルフレッサ(株)が岡山県社会福祉法人岡山市社会福祉協議会へ福祉車両を寄贈

### 地域の皆様の健康づくりをお手伝い

医療関連事業のアポクリート(株)では、調剤薬局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、健康イベントを開催し、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薬剤師職業体験を行っています。

### 献血への協力の呼びかけ

病気やケガの治療のため、輸血や血液製剤を必要とする方が数多くいます。医療に関わ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かけています。グループ各社では定期的に移動献血車を呼ぶなどして、継続的な取り組みを行っています。



健康相談会

子ども薬剤師職業体験

# 人権の尊重・人財戦略

関連するサステナビリティ重要課題 **5** **6** **8**

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は、まずは共に働く人々自身がいきいきと仕事をするのが大切です。アルフレッサグループでは、共に働く人々の人権を尊重し、より良い労働環境整備に取り組んでいます。

## アルフレッサグループ人権方針

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いきます。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いきます。

### 1 適用範囲

本方針は、アルフレッサグループのすべての役員と正社員・契約社員・パート社員・派遣社員等の全従業員に適用されます。また、ビジネスパートナー等に対して本方針に沿った人権尊重への理解と遵守を期待し、協働して人権尊重を推進することを目指していきます。

### 2 国際規範の尊重

私たちは、「世界人権宣言」を含む国際人権章典、「労働における基本的原則及び権利に関するILO（国際労働機関）宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重します。国際的に認められた人権と事業活動を行う国や地域の法令に矛盾がある場合は、法令を遵守しつつ、国際的に認められた人権の原則を尊重する方法を追求していきます。

### 3 管理体制

アルフレッサグループの人権尊重については、アルフレッサホールディングス株式会社の取締役会が本方針の遵守とその取り組みを監督していきます。

### 4 人権デュー・ディリジェンス

私たちは、自らの事業活動に関係する人権への負の影響を特定し、予防・軽減するために人権デュー・ディリジェンスを実施していきます。

### 5 事業に関わる人権課題

#### 差別について

私たちは、性別、年齢、障がいの有無、健康状態、思想、信条、性的指向や性自認、人

種、民族、国籍、宗教、社会的身分、門地および職種や雇用形態の違い等に基づくあらゆる差別を行いません。

#### ハラスメントについて

私たちは、ハラスメント(または他人にハラスメントと受け取られるような言動)を行わず、ハラスメントのない働きやすい職場環境の維持に努めます。

#### 労働時間・賃金について

私たちは、法令に従い従業員の労働時間、休日、休暇、賃金を適切に管理します。

#### 結社の自由・団体交渉権について

私たちは、結社の自由と団体交渉権を尊重します。

#### 強制労働・児童労働について

私たちは、強制労働、児童労働を認めることはなく、決して行いません。

#### 労働安全衛生について

私たちは、安全で働きやすい職場環境を整え、労働災害を防止し、職場の活性化を図ります。

#### プライバシーについて

私たちは、個人情報を保護することは重要な社会的責務であると認識し、個人情報の保護に努めます。

#### 医療アクセスについて

私たちは、医薬品等の安定供給に努め、医療アクセスの維持・向上に貢献していきます。

### 6 ステークホルダーとのエンゲージメント

私たちは、人権に関わる影響を適切に把握し、対応するため、関連するステークホルダーとの対話に努めます。

### 7 苦情処理対応

私たちの事業活動に伴う人権への影響に対して、適切かつ効果的な対応を図るため、通報制度を含めた救済手続きの構築・改善に取り組んでいきます。

### 8 是正・救済

私たちの事業活動が、人権に対する負の影響を引き起こしていたり、助長していることが明らかになった場合には、適切な救済措置を講じるよう努めていきます。

### 9 教育・啓発

私たちは、役員・従業員に本方針が理解され、人権尊重に基づいた行動が実践されるように、継続的に教育・啓発を実施していきます。

### 10 人権尊重の取り組みの報告

本方針に基づく人権の取り組みについては、当社ウェブサイトや各種報告書等を通じて定期的に報告していきます。

制定:2022年4月28日

アルフレッサホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
荒川 隆治

## 社内への啓発・周知

アルフレッサグループ コンプライアンスガイドラインに「人権の尊重」と「多様性の尊重、差別・ハラスメントの禁止」について定めています。また、グループ各社で、アルフレッサグループ コンプライアンスハンドブックを用いてコンプライアンス研修などを行い、継続的な啓発を行っています。また、人権やハラスメントに関する問題や悩みの相談窓口を設置するとともに窓口の周知を図っています。

2022年4月28日に制定した人権方針については、2023年3月期からグループで共に働く人々に社内イントラネット等を活用して、周知徹底する計画です。

## 労働組合との関わり

当社グループでは、労使双方がお互いを信頼し、共に協力していくことが今後のグループの発展につながると考えています。2022年3月末現在、グループ正社員における労働組合加入率は91.7%となっており、グループ各社の労使間で定期的な対話の機会を設け、互いに協調し、風通しの良い関係を構築することを目指しています。

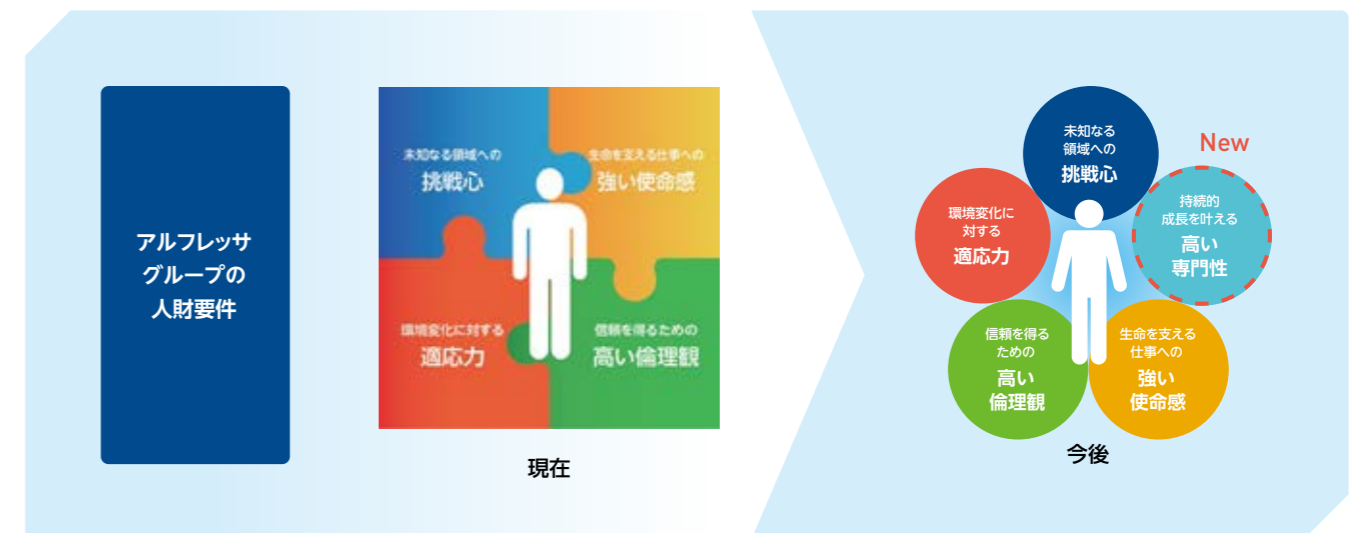
## 人財戦略

アルフレッサグループの持続的成長を実現するために最も重要な資産は「人財」であり、「人財」こそがアルフレッサグループ成長の原動力と考えています。

アルフレッサグループの将来にわたる持続的な成長を牽引するために人財育成に取り組み、共に働く人々が各自の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(プロフェッショナル)」の集団を実現します。

## 求める人財像

これまでのアルフレッサグループの人財要件である強い使命感、高い倫理観、適応力、および挑戦心の4つに加え、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」を持つ人財育成にも取り組みます。この5つの人財要件を共に働く人々一人ひとりが日々の業務を通じて実践することで、グループの持続的な成長と社会の持続的な発展につながると考えています。



アルフレッサグループ ダイバーシティ方針

アルフレッサグループは、多様な人財を積極的に受け入れ、多様な働き方を選択できる環境を整え、多様な才能を大切にします。共に働くすべての人が、いきいきと活躍し能力を最大限発揮でき、挑戦し続ける企業文化を醸成します。

アルフレッサグループの多様性

性別、年齢、人種、国籍、障がいの有無、健康状態、文化・宗教、職種や雇用形態のほか、働き方や価値観など、外見だけではなく、個性や価値観などを含めた人財の多様性のことをいいます。

アルフレッサグループの原動力である多様な人財が存分に能力を発揮するため、「アルフレッサグループ ダイバーシティ方針」のもと、「ダイバーシティ推進」「ワーク・ライフ・バランス推進」の取り組みを一層推進し、共に働く人々一人ひとりが「能力を最大限発揮できる環境を整え」、多様な人財がいきいきと働く職場環境づくりを進め、個人の成長と幸せを追求するとともに、当社グループの持続的な成長を図ります。

また、女性の積極的な採用、登用を進めるとともに、高齢者や障がい者の雇用にも取り組み、個人の能力を最大限に発揮できる環境整備と多様な人財の活用を行ってまいります。

ダイバーシティの推進

ヘルスケアコンソーシアムの実現のためには、多種多様なニーズを的確に捉え、事業環境の変化に適応することが重要です。様々な価値観や個性のある人財で構成された組織を醸成することを目的に、女性の積極的な採用、登用を進めるとともに、高齢者や障がい者の雇用にも取り組み、個人の能力を最大限に発揮できる環境整備と多様な人財の採用と育成を行っています。

女性活躍推進の取り組み

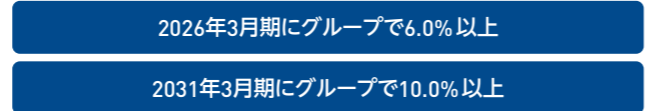
女性の積極的な採用や登用など、グループ全体で女性活躍推進に取り組んでいます。女性MSとの座談会や女性管理職による女性社員向け研修などをグループ各社で実施し、グループ会社共催で女性リーダー候補者の集合研修などを行っています。なお、2022年3月期は人事制度改定に伴い、女性の管理職比率は4.4%となりました。

また、2020年にはアルフレッサ ファーマ(株)がえるぼし認定(3段階目)を、2021年にはアルフレッサ メディカルサービス(株)がえるぼし認定(2段階目)を取得しています。



\*1 人事制度変更に伴い、女性管理職比率が低下しています。

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)

	2020.3	2021.3	2022.3
女性役員の数*3(名)	4	4	5
管理職に占める女性の割合(%)	5.5	5.7	4.4
正社員に占める女性の割合(%)	28.6	29.9	30.8
女性活躍推進*2			
新入社員に占める女性の割合(%)	54.9	59.0	48.4
女性社員の平均勤続年数(年)	11.6	11.8	11.2
男性社員の平均勤続年数(年)	19.2	19.0	18.8
女性と男性の社員の平均勤続年数の差異(年)	7.6	7.2	7.6
高齢者数(60歳以上の人数)	1,319	1,428	1,524
障がい者数(名)	291	292	295

\*2 正社員

\*3 取締役、監査役、執行役員、および一部会社の理事を含む

人財育成方針

アルフレッサグループでは、「グループ横断的に推進する人財開発」と「グループ各社独自の人財育成」を融合させながら、グループの将来にわたる成長を牽引する人財の育成プログラムを整備しています。

特に、アルフレッサ ホールディングス(株)が推進するグループ研修は、①グループ共通の人財要件の醸成、②次代の経

営幹部やコア人財の育成を目的に、年々プログラムを充実させています。

今後も、変化する経営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、人財育成に関する取り組みを強化していきます。

グループ研修の実績

グループ研修の実績(2022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	10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	20名程度	8回	90時間
女性リーダー候補者研修	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	1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	グループ連結の対象会社全役員、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(WEB)	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	3回	1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	14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	8回	70時間

2022年3月期研修費用(1人あたり金額\*4) 24,590円

\*4 全グループ社員対象

女性リーダー候補者研修セミナーの開催

すべてのグループ会社を対象に、女性リーダー候補者研修セミナーを開催しました。研修受講者本人とその上司が参加し、ディスカッションや外部講師の講演を交えながら実施しました。研修を通し、「リーダーという存在は、自分自身には縁遠いものだと思っていましたが、今回の講義を通じて、自分もあるべきリーダー像に近づけるのかなど自信が生まれたように思います」とのコメントがあるなど、意義あるものとなりました。



女性リーダー候補者研修



## 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、残業時間削減や有休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。

		2020.3	2021.3	2022.3
有給休暇取得率*5(%)		53.8	48.0	62.3
育児休業取得者(名)	男性	12	26	44
	女性	127	142	174
育児休業取得者率(%)	男性	5.9	12.6	21.1
	女性	96.2	98.6	98.9
介護休業取得者(名)		11	13	16

\*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①ノー残業デー\*6②有給休暇取得促進の二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

### 健康増進

グループ各社では定期健康診断を実施しています。健康診断の結果、有所見者への2次検査受診の促進を行うほか、女性がん検診の支援拡大、健康管理システムの導入による健診結果の推移の見える化や健康増進教育等の取り組みを行っています。

また、メンタルヘルスを維持するための取り組みを行っています。グループ各社で実施するストレスチェックのほか、共に働く人々やその家族も適時相談できる「アルフレッサグループこころの相談窓口」を設置し、悩みの解決支援と心の不調の早期発見に努めています。

### 健康経営優良法人の認定

アルフレッサグループでは、社員の健康保持・増進、組織の活性化、生産性の維持・向上を目指す取り組みを通じて、2022年3月、「健康経営優良法人2022」の認定を、大規模法人部門で5社、中小規模法人部門で2社の合計7社が取得しました。アルフレッサ(株)は3年連続、アルフレッサ メディカルサービス(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2年連続で中小規模法人部門の認定を受けています。



- アルフレッサ(株)(3年連続)
- ティーエスアルフレッサ(株)
- (株)琉業
- アルフレッサ ヘルスケア(株)
- アルフレッサ メディカルサービス(株)(2年連続)

- アルフレッサ ホールディングス(株)
- アルフレッサ ファインケミカル(株)(2年連続)

### 従業員エンゲージメント

社会課題の解決と当社グループの持続的な成長は「人財」が実現していくと考えています。2022年3月期はアルフレッサホールディングス(株)に人事企画部を新設したことに加え、当社グループとして従業員エンゲージメント調査を初めて実施しました。本調査を通じて、当社グループで共に働く人々は、主に理念の共感と体現を重要視していることや、多様性の推進、成長実感および働きがいにエンゲージメントを感じていることなどがわかりました。さらにグループ各社における長所や課題も特定することができています。2023年3月期以降、引き続き従業員エンゲージメント調査を実施し、従業員一人ひとりがいきいきと働くことができるよう改善アクションを行うとともに、PDCAサイクルを回していきます。

# 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、危機発生時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。

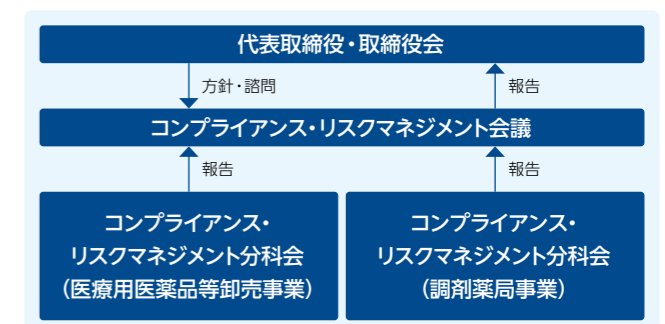
### 推進体制

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付執行役員ならびに担当役付執行役員が指名する役職員、およびグループ各社で選出された役職員で構成し、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。

2020年、コンプライアンス・リスクマネジメント会議の下部組織として、専門性の高い特定事業に特化した分科会を設置しました。例えば医療用医薬品等卸売事業に関する分科会では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



## 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「役職員が、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

コンプライアンス・リスクマネジメント

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事として考え、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。「コンプライアンスの遵守」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。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定期的な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。



グループの全新社員を対象にオンラインで開催されたフレッシュメンバーズセミナー

実施した教育テーマの例

- ハラスメント防止
- 個人情報保護法
- 独占禁止法
- 情報セキュリティ
- 会社法

コンプライアンス研修受講率

97.2%

(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様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、2022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	2,627名	1,232時間
公正競争規約に関する研修会	3,604名	7,098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	5,811名	18,510時間

\*1 営業、管理部門を中心に研修を実施

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。

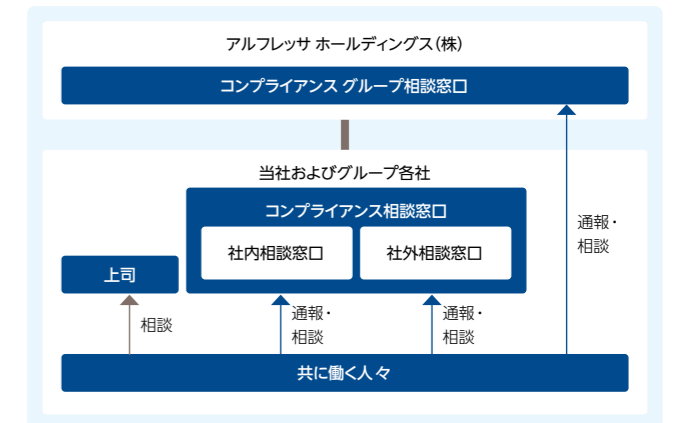
グループ相談窓口で受け付けた相談は規程に則り調査の必要性等を検討の上、全件対応を行っています。

内部通報の状況(グループ)

	2020.3	2021.3	2022.3
内部通報(件数)	49	70	86

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。

アルフレッサグループ 内部通報体制



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)を発注者とする医療用医薬品の入札に関し独占禁止法違反の疑いがあるとして、2019年11月、公正取引委員会による立ち入り検査を受けました。以降、同委員会の調査に全面的に協力してまいりましたが、2021年6月30日、同社は有罪の判決を受け、2022年3月30日、公正取引委員会から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ました。

この事態を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、コンプライアンス遵守を推進・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。2021年3月期に3回(5月、8月、2月)、2022年3月期に2回(6月、2月)実施し、取締役会に定期的に報告し、助言を受け取り、次の開催につなげています。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. あらゆる機会に各社経営トップが独占禁止法遵守のメッセージを繰り返し、社内周知の徹底を実施
2. 営業担当者の行動指針の作成と徹底
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と指導
4. 独占禁止法に関する社内教育・研修と理解度テストの充実
5. 内部監査部門等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。窓口設置後の相談件数は、878件\*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げています。

\*件数は2020年2月～2022年6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。

### リスクマネジメントの推進・強化

#### 災害対策

規程やマニュアルを更新し、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。2022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2021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、万が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。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2021年8月と2022年2月に実施しました。

\*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)

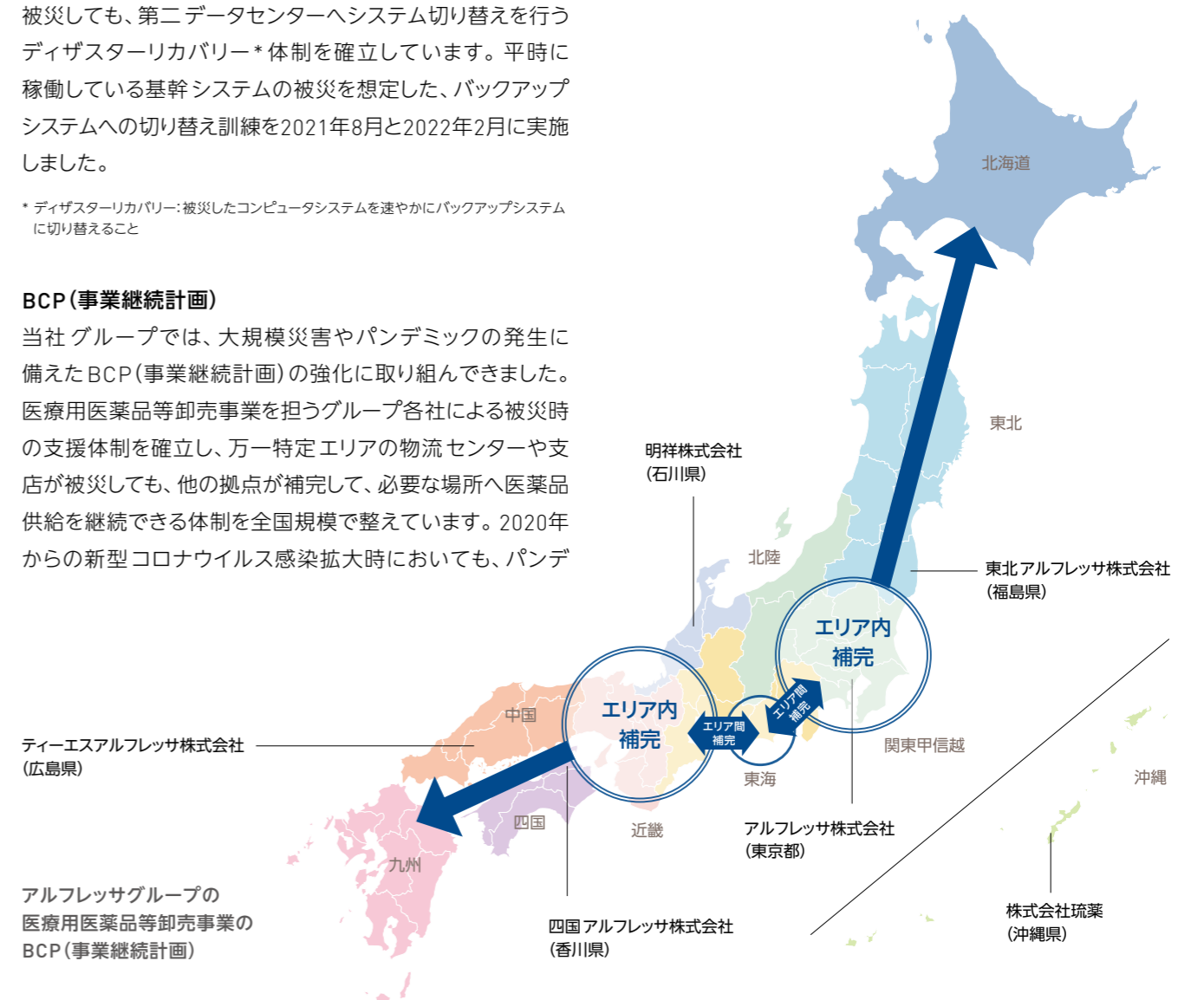
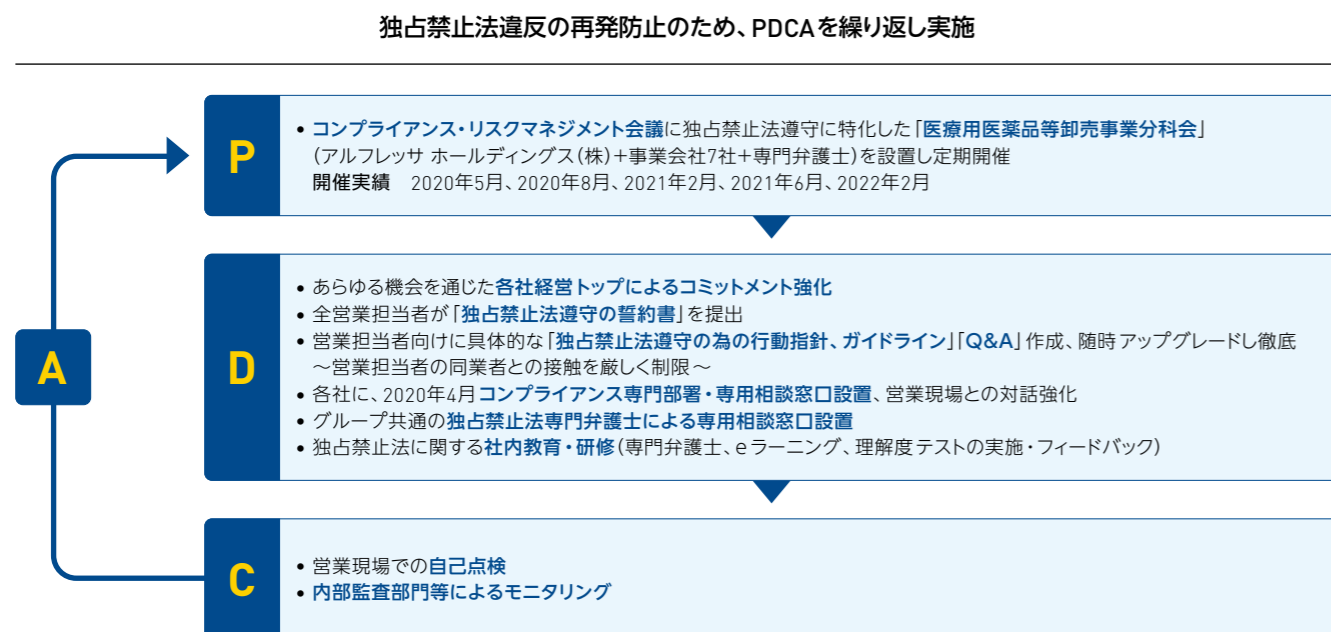
当社グループでは、大規模災害やパンデミックの発生に備えたBCP(事業継続計画)の強化に取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社による被災時の支援体制を確立し、万一定域エリアの物流センターや支店が被災しても、他の拠点が補完して、必要な場所へ医薬品供給を継続できる体制を全国規模で整えています。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大時においても、パンデ

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ています。

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。



# 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・誠実にお客様、お取引先様、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。

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

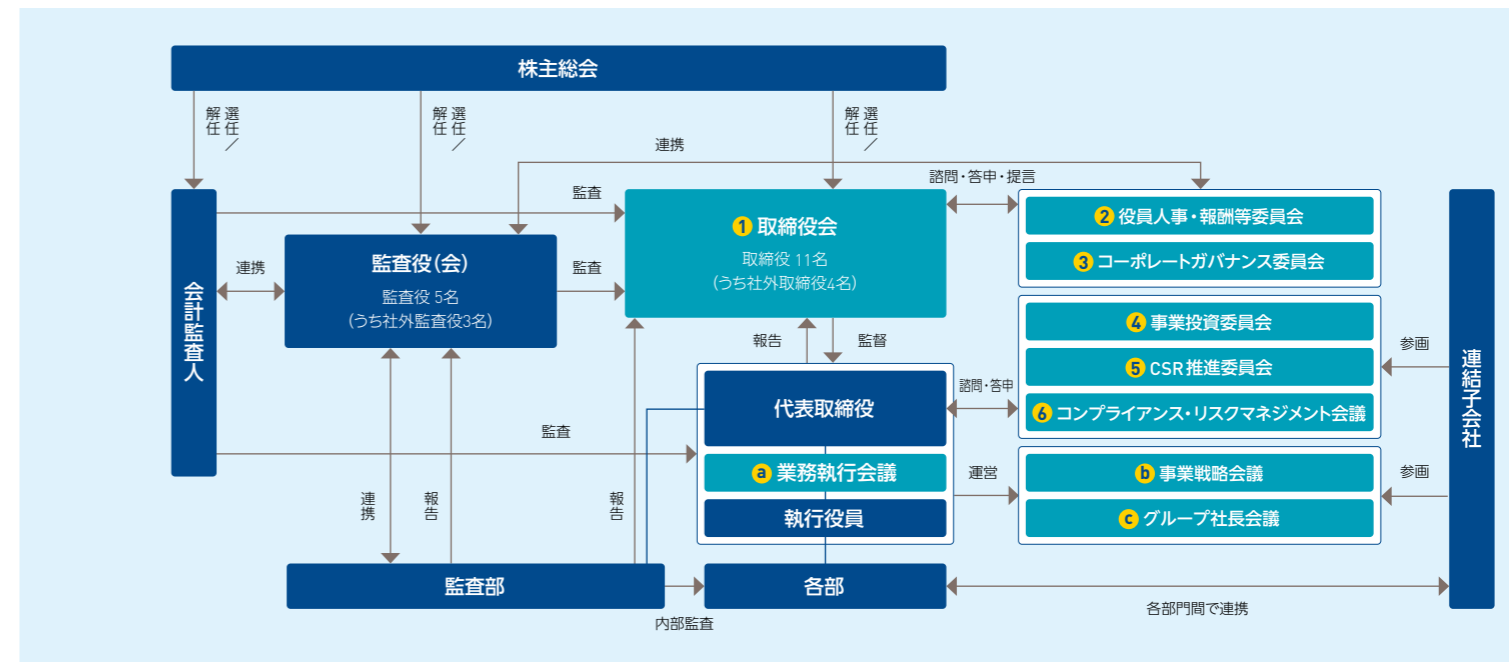
## 企業統治の体制

**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、監査役および取締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。  
 また、2022年6月、経営体制の刷新・強化および多様性の確保のため、社外取締役4名のうち、2名が女性となりました。

ガバナンス体制早見表(2022年6月28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
うち社外監査役の人数	3名
独立役員の数	7名
報酬決定における社外取締役の関与	有
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(2022年6月28日現在)



取締役会および諮問委員会・会議の構成と概要(2022年6月28日現在)

名称	概要	議長または委員長	2022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)	7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より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)	6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。	田中 敏樹 (取締役常務執行役員)	5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 (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。	田中 敏樹 (取締役常務執行役員)	2回

\* 2022年6月28日に退任の八剣洋一郎(社外取締役)に代わり選出

ESGの取り組み

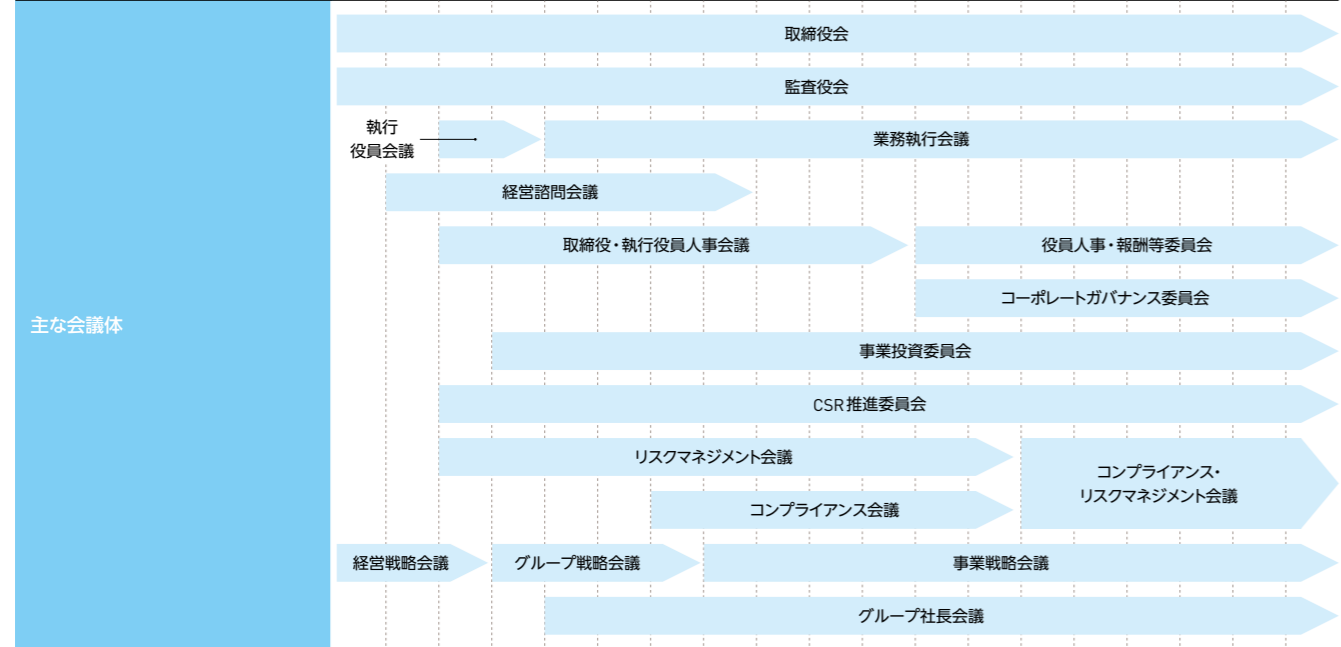
コーポレートガバナンス

各会議体の構成と概要(2022年6月28日現在)

名称	概要	2022年3月期 開催回数
<b>a</b> 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。	20回
<b>b</b> 事業戦略会議	当社の業務執行取締役および役付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職員で構成されています。原則として毎月1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はか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。	9回
<b>c</b> グループ社長会議	当社の取締役および役付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はか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。	2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	
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
	社外取締役	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	
	合計	4	6	7	9	10	10	12	11	12	12	12	12	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
	社外監査役	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	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
役員人数	合計	8	10	11	13	14	14	16	15	16	17	16	16	14	15	15	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	1	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%	



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。その一覧は下記のとおりです。

(2022年6月28日現在)

	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
取締役	荒川 隆治	代表取締役社長	●	●	●			
	岸田 誠一	取締役副社長				●	●	●
	福神 雄介	取締役副社長	●		●	●		
	大橋 茂樹	取締役常務執行役員		●	●	●		
	田中 敏樹	取締役常務執行役員			●	●		●
	勝木 尚	取締役	●	●				
	島田 浩一	取締役	●	●				
	原 大	社外取締役	●			●		
	木下 学	社外取締役	●	●	●			
	竹内 淑恵	社外取締役		●				
監査役	國政 貴美子	社外取締役	●					●
	尾崎 正和	常勤監査役			●	●		
	上田 裕治	常勤監査役				●	●	
	神垣 清水	社外監査役					●	
	加藤 善孝	社外監査役	●			●		
	伊東 卓	社外監査役					●	

## コーポレートガバナンス

## 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://www.alfresa.com/ir/pdf/20220628.pdf>

## 社外役員選任の理由と主な活動の内容(2022年6月28日現在)

社外取締役	選任の理由	専門性・見識を期待する分野	2022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長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 (新任)	介護分野を中心とした事業に長年、実務者および経営者として携わるとともに、上場会社においてグループ会社全体のCHO(人事責任者)を務める等豊富な経験と実績、高い見識を有しています。この豊富な経験や知見を当社取締役会に活かす事により、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化が期待できるため、社外取締役として選任しました。	企業経営 人事 人財開発	—

上記は、2022年6月28日株主総会後の社外役員の状況を記載していますが、同総会で退任を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。

社外取締役	活動実績	専門性・見識を期待する分野	2021年度取締役会の出席状況
八剣 洋一郎	主に経営者としての経験およびデジタルトランスフォーメーションに係る豊富な知識を基に意見を述べ、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・提言を適宜行いました。 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、適宜自身の知見に基づいた発言を行いました。	企業経営 経営戦略 IT	18回／18回

(2022年6月28日現在)

社外監査役	選任の理由	2022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
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	20回／20回
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	20回／20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	20回／20回

## 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としています。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、次の項目等について全取締役・監査役を対象にアンケートを実施しています。

- 1) 取締役会の取り組み課題
- 2) 取締役会の構成
- 3) 取締役会の運営体制
- 4) 取締役会の議題
- 5) 取締役会を支える体制
- 6) 適切な開示と株主との対話
- 7) その他

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し、取締役会での議論によって最終評価を行っています。

その結果、2022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。2023年3月期に、

取り組むべきこととして、実効的な議論に必要な情報の提供をより充実させることが挙げられます。取締役会のみならず、取締役会以外の場でも議案の背景や議論の経過等を頻度を高めて報告し、ディスカッションを行います。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さらなる実効性の向上を図っていきます。

## 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。2022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、独占禁止法違反による有罪判決および罰金刑の確定、ならびに公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令を受け、さらに九州エリアの入札

等にかかる独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会の立ち入り検査を受けています。

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の観点から、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と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。2022年3月期はグループ共通の重点監査項目として「企業集団におけるガバナンスの適切性確保」および「新型コロナウイルス感染症への対応」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に開催しています。

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・配布し、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、2022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。

#### 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追加記載することになった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おりますが、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、より一層従業員の会社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、2022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。

	営業利益率		親会社株主に帰属する 当期純利益率	
	目標	実績	目標	実績
	1.13%	1.13%	0.83%	1.24%

##### 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、従業員の会社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

社外取締役を委員長とし、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、基準額の設定含む)および報酬の算定方法を審議し、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。

##### 2022年3月期における報酬の決定過程

当社は、2022年3月期において、役員報酬にかかる事項については、役員人事・報酬等委員会において4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4回付議しました。

##### 2022年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員数 (名)
	報酬等の 総額 (百万円)	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬 (株価連動報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	241	201	55	△16	7
監査役 (社外監査役を除く)	49	49	—	—	2
社外役員	71	71	—	—	7

### 株主や投資家等との対話

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。さらに、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。

# マネジメントチーム

2022年6月28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 4月 同社取締役  
 2016年10月 同社取締役常務執行役員 事業開発担当  
 2019年 4月 同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 同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 同社代表取締役社長(現任)

### 2 岸田 誠一

#### 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

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 同社執行役員 財務企画部長  
 2019年 4月 同社常務執行役員  
 総務・財務担当兼財務企画部長  
 2019年 6月 同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 同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 同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 同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 同社取締役副社長 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(現任)

### 3 福神 雄介

#### 取締役副社長 医療用医薬品等卸売事業担当

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 同社取締役  
 2022年 4月 同社取締役副社長  
 医療用医薬品等卸売事業担当(現任)

### 4 大橋 茂樹

#### 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

1988年 3月 昭和薬品(株)(現アルフレッサ(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 医薬営業本部営業戦略部長  
 2019年10月 同社執行役員 医薬営業統括本部副本部長  
 (営業改革担当)  
 2020年 4月 同社常務執行役員 グループ事業担当  
 2021年 6月 同社常務執行役員 総務・グループ企画・人事企  
 画担当  
 2022年 4月 同社常務執行役員 グループ企画・事業開発・  
 海外事業担当  
 2022年 6月 同社取締役 常務執行役員 グループ企画・事業開  
 発・海外事業担当(現任)

### 5 田中 敏樹

#### 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

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 同社常務執行役員 総務・人事企画・DX推進・  
 コンプライアンス担当  
 2022年 6月 同社取締役 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(現任)

### 6 勝木 尚

#### 取締役

1984年10月 ピジョン(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  
 (現任)  
 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 同社取締役(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 同社取締役(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 同社常務執行役員  
 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 同社常務取締役  
 2009年 5月 同社専務取締役  
 2010年 5月 同社副頭取  
 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)ユニタ社外取締役(現任)  
 2020年 6月 同社取締役(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 同社取締役(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所長  
 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 同社取締役(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 同社取締役(現任)





マネジメントチーム

2022年6月28日現在

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)入所  
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 神垣 清水

社外監査役

1973年 4月 東京地方検察庁検事  
2000年10月 那覇地方検察庁検事正  
2003年 9月 最高検察庁総務部長  
2004年12月 千葉地方検察庁検事正  
2005年 8月 横浜地方検察庁検事正  
2007年 7月 公正取引委員会委員  
2012年 7月 日比谷総合法律事務所 弁護士(現任)  
2013年 6月 当社監査役(現任)  
三愛食品(株)社外監査役(現任)  
2015年 5月 (株)ヨンドシーホールディングス社外取締役(監査等委員)  
2015年 6月 (株)ユニバーサルエンターテインメント 社外取締役  
2019年 6月 (株)廣済堂社外取締役

4 加藤 善孝

社外監査役

1983年10月 プライスウォーターハウス (現PwCあらた有限責任監査法人)入所  
1990年10月 ファイデリティ投資顧問(株)(現ファイデリティ投信(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 優成アドバイザリー(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 ツインバード工業(株)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 2月 (株)SBI貯蓄銀行社外取締役(現任)

5 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)

新社外取締役メッセージ



1982年に(株)福武書店(現(株)ベネッセホールディングス)に入社。2003年に(株)ベネッセスタイルケア取締役を経て2013年に同社取締役副社長。2022年より当社取締役。

社外取締役

國政 貴美子

自身の経験を活かし、  
事業の発展に貢献していきます

地域包括ケアシステムの進展に伴うビジネスチャンスの拡大

この度、社外取締役に選任いただいた國政です。これまで、通信教育事業と介護事業、グループ全体のCHO等を経験してきました。直近の介護事業では、お客様のQOLをどうやって高めるのか、国の決める介護報酬の中でどうやって事業を成立させるのかに頭を悩ます毎日でした。

当社は国の推進する地域包括ケアシステムの進展を意識して戦略を組んでいます。高齢者を支えるのは主に医療と介護であり、多くの高齢者は薬を服用しています。例えば介護事業者は、高齢者の夜間の転倒を防ぐために服薬内容を検

討するほか、昼間にしっかり覚醒していただくために医師と相談しつつ減薬に取り組んでいます。老人ホームに入居されていれば協力医療機関、調剤薬局とともにホームの中で課題を解決できますが、将来的には在宅で介護を受ける単身の高齢者も増えていくでしょう。今後はその方々を支える医療、介護をつなぐ存在が必要です。当社は、その役割を担う存在になりうると考えます。介護という枠を超え、健康管理にまでスコープを広げればさらにビジネスチャンスは増えるのではないのでしょうか。

人財こそ企業の“力”

22-24 中期経営計画の中で「ダイバーシティ」を中心とした人財戦略の推進が謳われています。人事を担当してきて思うのは、人財こそが企業の力を決めるということです。では、どうやって人を育てるのか。まず、アルフレッサグループの理念を言葉だけでなく、行動に落ちるまで徹底的に浸透させることが重要です。それがコンプライアンスの意識の核にもなります。そして、上司がサポートしながら高い目標を達成させる。専門性の獲得のために必要な教育を受けさせる。さらに、少し難しいかもと思われるテーマやポジションに年齢、性別などを問わずに挑戦させてみる。それらを繰り返す中で人は成長していきます。

女性の活躍推進も積極的に進めようとしています。以前に所属していた会社では、女性管理職の割合が3割を超えて

いました。しかし、最初からそうだったわけではありません。子育てしながら長く勤める、女性で初めて部長職に就く、そうしたパイオニア達を上司が理解し、会社が制度でサポートすることによって積み上げられた、一人ひとりの実績の結果なのです。当社でも必ず実現できるはずですよ。

今後は「すべての人に、いきいきした生活を創造しお届けする」存在であるアルフレッサグループの一員として、事業や社員意識の理解に努めます。社外取締役として自身の経験を活かし、客観的な視点から業務執行の監督や助言を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行うことで事業の発展に貢献していきます。



## 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

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
<b>会計年度:</b>											
売上高	2,333,256	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
売上総利益	144,031	159,357	171,544	165,755	197,194	182,565	193,554	201,310	207,122	182,794	187,468
販売費及び一般管理費	134,653	135,811	136,580	136,527	151,905	149,336	151,798	156,526	159,476	154,864	158,377
営業利益	9,377	23,546	34,964	29,228	45,289	33,228	41,756	44,783	47,645	27,929	29,091
経常利益	18,326	32,279	44,561	38,985	55,489	43,628	51,861	55,138	57,170	31,918	32,576
親会社株主に帰属する当期純利益	6,604	20,771	25,566	22,922	34,975	30,893	35,589	41,724	40,273	24,501	32,182
減価償却費(キャッシュ・フローベース)	8,142	8,836	8,871	8,258	9,218	9,151	9,258	9,565	10,885	11,241	12,200
設備投資額(キャッシュ・フローベース)	9,223	6,811	20,992	15,968	14,461	13,687	12,483	13,809	20,700	19,032	17,210
<b>会計年度末:</b>											
純資産	244,015	283,956	305,436	354,123	368,727	393,550	435,934	442,081	474,898	489,957	471,835
総資産	1,077,378	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
有利子負債	9,325	8,816	7,212	6,341	7,112	6,557	6,654	6,755	7,170	6,174	5,040
発行済株式総数*(千株)	207,890	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017
<b>1株当たり情報*(円):</b>											
1株当たり当期純利益	32.24	97.48	115.51	102.48	158.99	142.58	164.25	195.91	190.26	115.75	153.57
1株当たり純資産額	1,169.28	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
1株当たり年間配当額	22.50	23.25	26.00	29.75	33.00	36.00	39.00	48.00	50.00	53.00	54.00
<b>主要財務指標:</b>											
売上高販管費率(%)	5.77	5.69	5.45	5.64	5.90	5.85	5.83	5.93	5.91	5.93	6.13
営業利益率(%)	0.40	0.99	1.40	1.21	1.76	1.30	1.60	1.70	1.77	1.07	1.13
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	2.8	7.9	8.7	7.0	9.7	8.1	8.6	9.5	8.8	5.1	6.7
総資産利益率(ROA)(%)	0.6	1.8	2.2	1.9	2.8	2.5	2.7	3.1	3.0	1.8	2.5
総資本回転率(回)	2.16	2.11	2.12	2.03	2.08	2.03	2.01	1.97	2.00	1.96	1.97
売上債権回転期間(月)	2.88	2.84	2.80	2.98	2.82	2.85	2.80	2.79	2.69	2.73	2.77
棚卸資産回転期間(月)	0.64	0.65	0.64	0.65	0.62	0.62	0.61	0.61	0.63	0.68	0.68
仕入債務回転期間(月)	4.01	4.03	3.88	3.93	3.68	3.71	3.69	3.71	3.59	3.57	3.50
自己資本比率(%)	22.2	23.9	26.1	28.9	29.2	31.2	32.5	32.9	35.0	37.2	36.2
純資産配当率(%)	2.0	1.9	2.0	2.0	2.0	2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3
配当性向(%)	69.8	23.9	22.5	29.0	20.8	25.2	23.7	24.5	26.3	45.8	35.2
<b>キャッシュ・フロー:</b>											
営業キャッシュ・フロー	14,620	82,339	△27,507	35,813	37,836	34,342	47,575	46,880	33,828	△21,191	36,546
投資キャッシュ・フロー	△15,578	△1,870	△21,769	△6,583	△15,245	△13,409	△10,154	△12,947	△17,024	△4,732	2,304
財務キャッシュ・フロー	△10,321	△8,067	△8,643	△8,011	△25,996	△11,807	△9,865	△24,860	△12,617	△14,472	△29,151
フリーキャッシュ・フロー	△958	80,468	△49,277	29,230	22,590	20,932	37,421	33,933	16,803	△25,924	38,850
<b>従業員数*(名)</b>	13,170	13,510	13,434	14,020	14,556	14,609	14,629	14,718	14,562	14,468	14,282

(注) 2021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 2,357名)を含む。

## 財務状態の分析

### 経営成績に関する分析

当連結会計年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計 基準」という。)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。2021年3月期の諸数値につきましては、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諸数値を記載しています。

当連結会計年度(2021年4月1日～2022年3月31日)におけるわが国経済は、設備投資などを中心に持ち直しの動きが続いているものの、新型コロナウイルス感染症の影響が残る中で、個人消費などの一部に弱さがみられる状況となっています。

このような中、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、感染拡大防止の対策を行うとともに、お取引先様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安定供給に努めてきました。

当社グループでは、当期を最終年度とする3か年の中期経営計画「19-21 中期経営計画」さらなる成長への挑戦～健康とともに、地域とともに～(以下19-21中計)」の中でグループ経営方針に掲げた「グループ連携体制の構築」「事業モデルの変革」「地域の人々の健康への貢献」「さらなる生産性の向上」「人づくり」の実現に向けて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、売上高2兆5,856億43百万円(前期比0.9%減)、営業利益290億91百万円(同4.2%増)、経常利益325億76百万円(同2.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益321億82百万円(同31.3%増)となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、売上高は187億79百万円減少、営業利益は24百万円減少、受取情報料等の表示方法を変更したことに伴い、売上高および営業利益がそれぞれ77億88百万円増加しています。

なお、当社の連結子会社であるアルフレッサ(株)(本社:東京都千代田区、以下「アルフレッサ」)は、独立行政法人地域医療機能推進機構(JCHO)を発注者とする医療用医薬品の入札における独占禁止法違反により、2021年6月に東京地方裁判所において有罪判決を受け、罰金2億50百万円の刑が確定し、2022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。

また、2021年11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、独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受けています。

### 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126億66百万円減少し、1兆3,039億91百万円となりました。

流動資産は、239億90百万円増加し、1兆164億71百万円となりました。これは主として、「現金及び預金」が101億58百万円、売上債権が91億45百万円および返品資産等の「その他」が98億38百万円増加した一方で、「商品及び製品」が15億45百万円、「未収入金」が23億84百万円減少および「貸倒引当金」が15億49百万円増加したことによるものです。

固定資産は、366億57百万円減少し、2,875億20百万円となりました。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38億14百万円増加した一方で、保有株式の売却等に伴い「投資有価証券」が403億73百万円減少したことによるものです。

また、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54億55百万円増加し、8,321億56百万円となりました。

流動負債は、188億83百万円増加し、8,028億13百万円となりました。これは主として、「支払手形及び買掛金」が13億92百万円、「未払法人税等」が70億26百万円および返品負債等の「その他」が104億98百万円増加したことによるものです。

固定負債は、134億28百万円減少し、293億43百万円となりました。これは主として、「リース債務」が5億96百万円、「繰延税金負債」が105億41百万円および「退職給付に係る負債」が11億58百万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、181億22百万円減少し、4,718億35百万円となりました。これは主として、「利益剰余金」が205億55百万円増加した一方で、株主還元の一環として自己株式を取得したこと等に伴い「自己株式」が152億54百万円増加および保有株式の売却等に伴い「その他有価証券評価差額金」が232億22百万円減少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100億47百万円増加し、1,791億8百万円となりました。

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481億80百万円と前期と比べ116億48百万円の増益となったことに加えて、前期に比べ仕入債務の支払額が減少および「法人税等の支払額」が減少したこと等により、365億46百万円の増加(前期は211億91百万円の減少)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増加した一方で、物流センターの建設等の設備投資や事業譲受等に伴う支出があったことにより、23億4百万円の増加(前期は47億32百万円の減少)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、株主還元の一環として自己株式を取得したことに伴い「自己株式の取得による支出」が増加したことに加えて、増配に伴い「配当金の支払額」が増加したこと等により、291億51百万円の減少(前期は144億72百万円の減少)となりました。

### 2023年3月期の見通し

今後の医薬品市場においては、薬価制度改革の影響に加え、政府の後発医薬品の普及促進および長期取載品の縮小やスペシャルティ医薬品や再生医療製品等の伸長など、様々な環境変化を踏まえると医療用医薬品市場は中期的にほぼ横ばいのまま推移すると予想されています。

医療制度面等においては、2018年4月からスタートした「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」により、医薬品卸、医薬品メーカー、病院・調剤薬局等の医療用医薬品流通に係るすべての関係者による流通改革に向けた取り組みがさらに推進されていくことが予想されています。

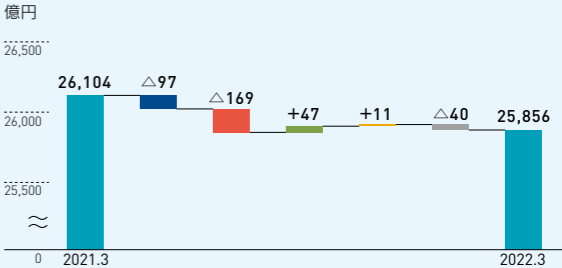
また、2025年の医療・介護サービスの将来像に向けた地域医療構想がまとめられる中、地域包括ケアシステムの進展により各自治体の医療・介護制度の変化は、お得意様である医療機関や調剤薬局との関係や、仕入先である医薬品メーカーとの関係に影響する可能性があります。社会環境においては、高齢者の増加、労働人口の減少の一方で、飛躍的な技術革新の可能性があり、社員の働き方にも大きな影響を与える可能性があります。

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・医薬品に関する一気通貫のサプライチェーンを持ち、日本全国の医療機関、薬局等、17万軒を超えるお得意様に対して、医療用医薬品をはじめ健康に関する様々な商品・サービスを提供、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「人材」「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 中期経営計画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。

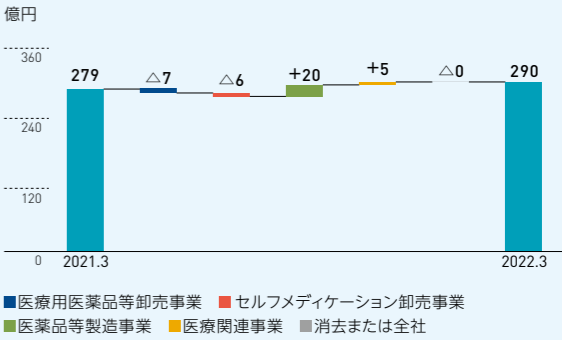
2023年3月期の連結業績予想につきましては、前期までの独占禁止法違反による医療機関における入札指名停止等に伴う影響が減ることなどにより、医療用医薬品は増収が見込まれるものの、2022年4月実施の薬価改定による影響ならびに物流費の上昇等の影響により売上高2兆6,180億円、営業利益295億円、経常利益328億円、親会社株主に帰属する当期純利益212億円を見込んでいます。ただし、2023年3月期において新型コロナウイルス感染症の影響が深刻化した場合には、当社グループの連結業績に影響を及ぼす可能性があります。

\* 出典:[医薬品産業ランキング]卸企業ランキング 10大グループ((株)ドラッグマガジン)

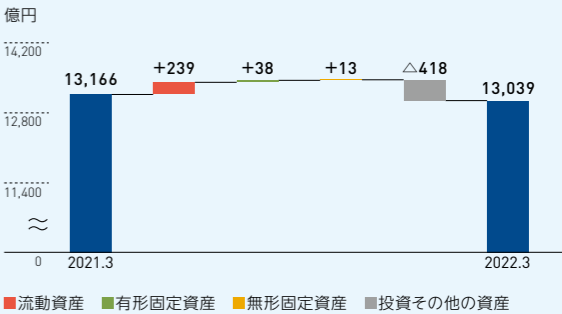
### 売上高



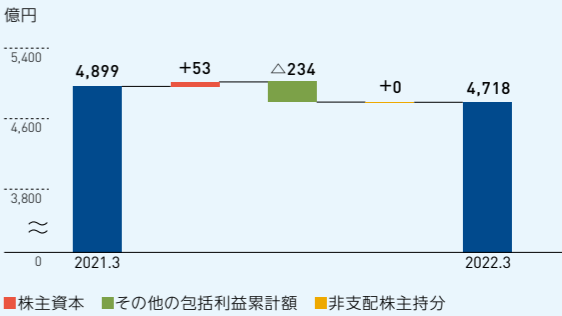
### 営業利益



### 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  
2022年3月31日および2021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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	170,277	180,436
受取手形及び売掛金	593,343	—
受取手形	—	11,836
売掛金	—	590,652
有価証券	59	—
商品及び製品	141,702	140,156
仕掛品	1,314	1,294
原材料及び貯蔵品	5,032	5,439
未収入金	79,128	76,744
その他	2,325	12,164
貸倒引当金	△702	△2,252
流動資産合計	992,480	1,016,471
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	119,496	121,876
減価償却累計額	△54,745	△58,167
建物及び構築物(純額)	64,751	63,708
機械装置及び運搬具	36,451	37,715
減価償却累計額	△19,750	△22,217
機械装置及び運搬具(純額)	16,701	15,498
工具、器具及び備品	13,875	14,287
減価償却累計額	△9,660	△10,325
工具、器具及び備品(純額)	4,215	3,962
土地	66,255	70,018
リース資産	7,451	7,576
減価償却累計額	△3,367	△4,009
リース資産(純額)	4,083	3,567
建設仮勘定	2,936	6,003
有形固定資産合計	158,943	162,758
無形固定資産		
のれん	3,476	2,913
リース資産	271	118
その他	13,689	15,775
無形固定資産合計	17,436	18,807
投資その他の資産		
投資有価証券	127,657	87,284
長期貸付金	1,458	1,228
繰延税金資産	1,106	855
退職給付に係る資産	6,559	5,929
その他	15,238	14,431
貸倒引当金	△4,223	△3,774
投資その他の資産合計	147,797	105,954
固定資産合計	324,177	287,520
資産合計	1,316,658	1,303,991

単位:百万円

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	753,857	755,250
短期借入金	240	48
リース債務	1,702	1,747
未払法人税等	3,895	10,922
賞与引当金	6,264	6,835
役員賞与引当金	332	407
株式給付引当金	—	44
役員株式給付引当金	—	59
売上割戻引当金	96	—
返品調整引当金	540	—
その他	16,999	27,497
流動負債合計	783,929	802,813
固定負債		
長期借入金	389	—
リース債務	3,841	3,244
繰延税金負債	22,155	11,614
再評価に係る繰延税金負債	436	436
賞与引当金	84	—
役員賞与引当金	117	—
独占禁止法関連損失引当金	4,567	3,994
退職給付に係る負債	9,233	8,075
資産除去債務	947	996
その他	996	980
固定負債合計	42,771	29,343
負債合計	826,700	832,156
<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	101,660
利益剰余金	331,459	352,015
自己株式	△29,370	△44,625
株主資本合計	422,203	427,504
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	67,983	44,760
繰延ヘッジ損益	△0	0
土地再評価差額金	△3,657	△3,360
為替換算調整勘定	75	200
退職給付に係る調整累計額	3,132	2,487
その他の包括利益累計額合計	67,533	44,088
非支配株主持分	221	241
純資産合計	489,957	471,835
負債純資産合計	1,316,658	1,303,991

## 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  
2022年3月31日および2021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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	2,610,427	<b>2,585,643</b>
売上原価	2,427,726	<b>2,398,174</b>
売上総利益	182,700	<b>187,468</b>
返品調整引当金戻入額	634	—
返品調整引当金繰入額	540	—
差引売上総利益	182,794	<b>187,468</b>
販売費及び一般管理費	154,864	<b>158,377</b>
営業利益	27,929	<b>29,091</b>
営業外収益		
受取利息	67	<b>64</b>
受取配当金	2,303	<b>2,226</b>
不動産賃貸料	714	<b>611</b>
その他	1,447	<b>1,154</b>
営業外収益合計	4,532	<b>4,057</b>
営業外費用		
支払利息	85	<b>73</b>
支払手数料	—	<b>112</b>
不動産賃貸費用	221	<b>182</b>
その他	236	<b>203</b>
営業外費用合計	543	<b>573</b>
経常利益	31,918	<b>32,576</b>
特別利益		
固定資産売却益	605	<b>129</b>
投資有価証券売却益	10,831	<b>18,921</b>
特別利益合計	11,437	<b>19,050</b>
特別損失		
固定資産売却損	99	<b>0</b>
固定資産除却損	162	<b>140</b>
減損損失	880	<b>967</b>
投資有価証券評価損	746	<b>2,164</b>
合併関連費用	310	—
独占禁止法関連損失引当金繰入額	4,567	—
その他	59	<b>173</b>
特別損失合計	6,825	<b>3,446</b>
税金等調整前当期純利益	36,531	<b>48,180</b>
法人税、住民税及び事業税	11,781	<b>15,879</b>
法人税等調整額	257	<b>97</b>
法人税等合計	12,038	<b>15,977</b>
当期純利益	24,492	<b>32,202</b>
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	24,501	<b>32,182</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△8	<b>20</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,081	<b>△23,222</b>
繰延ヘッジ損益	△0	<b>0</b>
為替換算調整勘定	10	<b>125</b>
退職給付に係る調整額	1,535	<b>△645</b>
その他の包括利益合計	2,626	<b>△23,741</b>
包括利益	27,119	<b>8,461</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,127	<b>8,440</b>
非支配株主に係る包括利益	△8	<b>20</b>

### 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021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	101,958	317,752	△29,368	408,797	66,901	△0
当期変動額							
剰余金の配当			△10,795		△10,795		
親会社株主に帰属する当期純利益			24,501		24,501		
自己株式の取得				△2	△2		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△298			△298		
土地再評価差額金の取崩			0		0		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						1,081	△0
当期変動額合計	—	△298	13,706	△2	13,406	1,081	△0
当期末残高	18,454	101,660	331,459	△29,370	422,203	67,983	△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	△3,658	65	1,597	64,905	1,196	474,898
当期変動額						
剰余金の配当						△10,795
親会社株主に帰属する当期純利益						24,501
自己株式の取得						△2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△298
土地再評価差額金の取崩						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1	10	1,535	2,628	△975	1,652
当期変動額合計	1	10	1,535	2,628	△975	15,059
当期末残高	△3,657	75	3,132	67,533	221	489,957

当連結会計年度(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

データセクション

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  
2022年3月31日および2021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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	36,531	48,180
減価償却費	11,241	12,200
減損損失	880	967
のれん償却額	627	624
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△977	1,099
賞与引当金の増減額(△は減少)	△1,209	454
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	39	△42
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,568	△1,502
受取利息及び受取配当金	△2,370	△2,290
支払利息	85	73
固定資産売却損益(△は益)	△506	△128
固定資産除却損	162	140
投資有価証券売却損益(△は益)	△10,772	△18,817
投資有価証券評価損益(△は益)	746	2,164
合併関連費用	310	—
売上債権の増減額(△は増加)	4,408	△7,977
棚卸資産の増減額(△は増加)	933	1,648
未収入金の増減額(△は増加)	△221	509
仕入債務の増減額(△は減少)	△44,958	951
その他	1,227	5,092
小計	△5,390	43,349
利息及び配当金の受取額	2,371	2,290
利息の支払額	△85	△73
法人税等の支払額	△18,086	△9,020
営業活動によるキャッシュ・フロー	△21,191	36,546

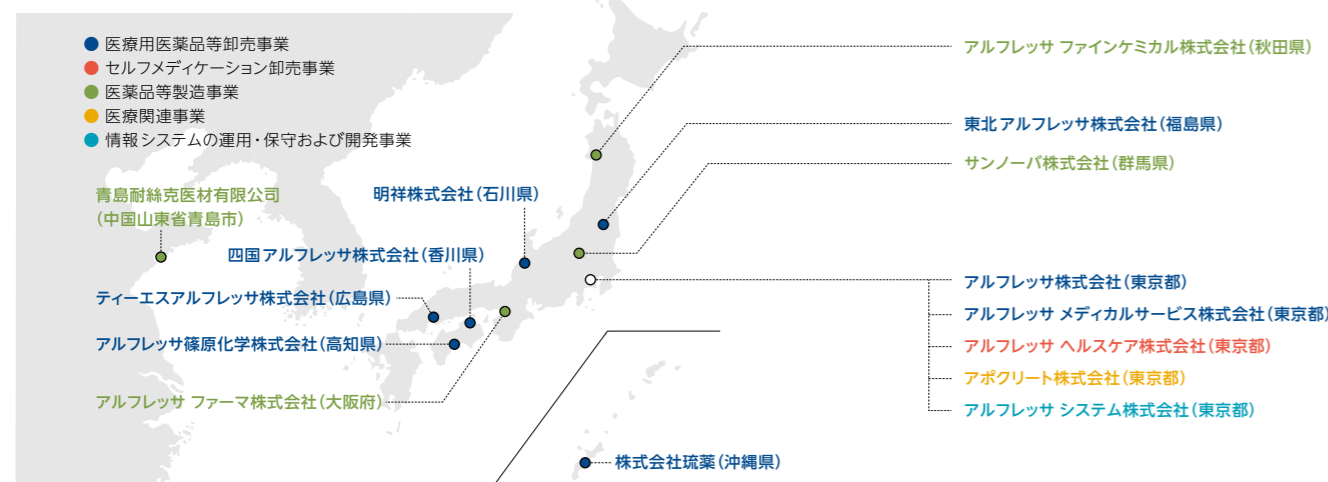
	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,093	△964
定期預金の払戻による収入	1,009	939
有形固定資産の取得による支出	△15,054	△15,002
有形固定資産の売却による収入	1,759	386
無形固定資産の取得による支出	△3,157	△1,986
長期前払費用の取得による支出	△820	△221
投資有価証券の取得による支出	△2,236	△1,279
投資有価証券の売却による収入	14,687	24,977
有価証券の償還による収入	10	59
貸付けによる支出	△55	△143
貸付金の回収による収入	266	172
事業譲受による支出	—	△4,584
その他	△48	△49
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,732	2,304
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△250	—
長期借入金の返済による支出	△320	△581
リース債務の返済による支出	△1,831	△1,885
自己株式の取得による支出	△2	△15,254
自己株式の売却による収入	—	0
配当金の支払額	△10,795	△11,430
非支配株主への配当金の支払額	△6	—
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,265	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,472	△29,151
現金及び現金同等物に係る換算差額	4	67
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△40,391	9,765
現金及び現金同等物の期首残高	209,264	169,060
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	187	282
現金及び現金同等物の期末残高	169,060	179,108

# 会社概要

2022年6月28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** 14,282名\*(連結) \*パート・派遣社員数(年間平均人員2,357名)を含む (2022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

2022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)  
(2022年4月4日現在)  
**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** 235,017,600株\*  
**株主数** 14,155名  
**自己株式数** 32,494,347株  
**単元株式数** 100株

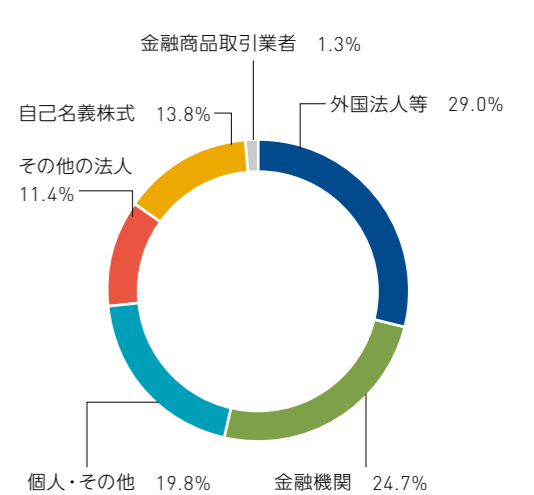
\*2022年7月15日付の自己株式消去後の発行済み株式総数: 202,840,000株

## 大株主の状況(上位10社)

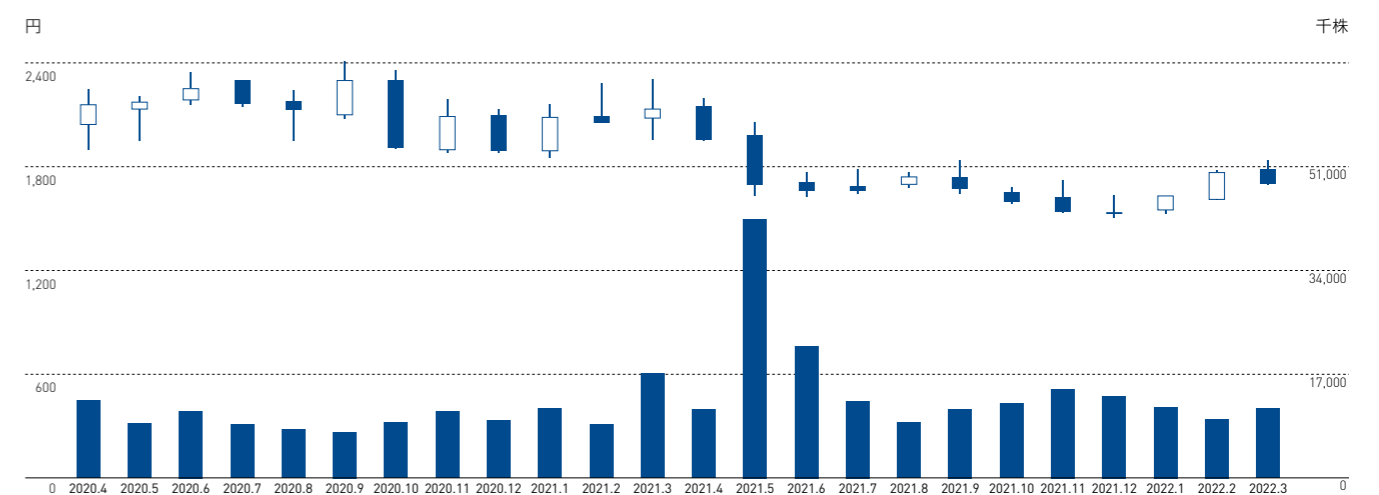
名称	所有株式数(千株)	議決権比率(%)
アルフレッサ ホールディングス株式会社	32,494	—
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,865	15.7
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	10,512	5.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,365	4.6
アルフレッサ ホールディングス社員持株会	5,737	2.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,672	2.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	5,076	2.5
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
第一三共株式会社	3,202	1.6
BNYM TREATY DTT 15	2,998	1.5

(注) 所有株式数は千株未満を切り捨てています。

## 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、見通し情報に更新もしくは修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。