

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 2025



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: 03-5219-5100 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
ホールディングス株式会社

アルフレッサグループ
統合報告書 2025

2025年3月期

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、地球環境の保全に努めます

Vision 2032

～総合力で未来を切り拓く～

Stage 2

アルフレッサグループは、グループ理念に「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」を掲げ、社会インフラを担う企業グループとして「安心・安全・誠実」な医薬品等の安定供給を実現しています。「健康寿命の延伸」「地域医療への貢献」「ヘルスケア・イノベーション」といった、社会価値を創造する「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®」を目指しています。

私たちは、2025年度からの3年間で、2032年度までの成長戦略である「アルフレッサグループ中長期ビジョン」達成のための第2ステージとし、「25-27 中期経営計画 Vision2032 Stage2 ～総合力で未来を切り拓く～」に全力で取り組んでいます。

CONTENTS

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「国際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2.0」
- ・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」

 **コーポレートガバナンス**
<https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/>

 **サステナビリティ**
<https://www.alfresa.com/csr/>

 **ESGデータ集**
<https://www.alfresa.com/csr/report/>

対象範囲：アルフレッサグループ連結18社

アルフレッサ ホールディングス株式会社

[医療用医薬品等卸売事業]

- ・アルフレッサ株式会社
- ・四国アルフレッサ株式会社
- ・ティーエスアルフレッサ株式会社
- ・明祥株式会社
- ・株式会社琉葉
- ・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
- ・エーエル プラス株式会社
- ・エス・エム・ディ株式会社

[セルフメディケーション卸売事業]

- ・アルフレッサ ヘルスケア株式会社
- [医薬品等製造事業]
- ・アルフレッサ ファーマ株式会社
- ・青島耐絲克医材有限公司
- ・アルフレッサ ファインケミカル株式会社
- [調剤薬局等事業]
- ・アポクリート株式会社
- [再生医療関連事業]
- ・セルリソーズ株式会社
(2025年4月1日に連結化)
- [情報システムの運用・保守および開発事業]
- ・アルフレッサ システム株式会社

対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

(注)対象期間が異なる場合は、期間・年月を記載

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、全グループ社員にも配布し、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行っています。

また、統合報告書の内容は取締役会に報告し、担当役員の承認を得た上で発行しています。

投資家や社員などのステークホルダーの意見を反映

企画・制作

取締役会報告・担当役員承認・発行

投資家や社員とのエンゲージメントで活用

1 — インTRODクシヨン

- 1 アルフレッサグループ理念

4 — 企業価値向上に向けた決意

- 4 社長メッセージ
- 8 財務資本戦略

10 — 価値創造ストーリー

- 10 医薬品流通業界の仕組み
- 12 医薬品卸に求められる機能とアルフレッサグループの課題認識
- 14 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
- 16 さらなる価値創造の展望

18 — 企業価値向上戦略

- 18 サステナビリティ戦略
- 24 事業領域とビジネスモデル
- 26 アルフレッサグループの企業価値向上戦略「中長期ビジョン」と「22-24中期経営計画」
- 28 「中長期ビジョン」達成に向けた「22-24 中期経営計画」の主な取り組み・成果
- 30 「25-27 中期経営計画」Vision2032 Stage2
- 34 TSCSスペシャル対談
- 36 事業別概況
 - 36 医療用医薬品等卸売事業
 - 40 セルフメディケーション卸売事業
 - 42 医薬品等製造事業
 - 44 調剤薬局等事業
 - 46 その他事業
(再生医療関連事業・海外事業)

48 IT・DX戦略

50 人財戦略

53 社会への責任

54 ヘルスケア産業発展への貢献

55 環境への取り組み

58 — ガバナンス

58 社外取締役座談会

62 コーポレートガバナンス

71 株主や投資家等との対話

72 マネジメントチーム

74 コンプライアンス・リスクマネジメント

78 — データセクション

78 11ヵ年財務サマリー

80 財務状態の分析

82 連結財務諸表

82 連結貸借対照表

84 連結損益及び包括利益計算書

85 連結株主資本等変動計算書

86 連結キャッシュ・フロー計算書

88 用語集

文章中の専門用語には番号を付し、対応する解説用語集に記載しています。

90 会社概要

91 株式情報

社長メッセージ

将来の利益成長に向けて、
グループの総合力を発揮した
トータルサプライチェーンサービスの
進化拡大に尽力していきます

アルフレッサ ホールディングス(株)
代表取締役社長

荒川隆昭



TOP MESSAGE

健康寿命の延伸への貢献が 私たちの最大の提供価値

私たちが中長期的な企業価値向上に向けて策定した「アルフレッサグループ中長期ビジョン」(以下、中長期ビジョン)を2023年5月に発表してから、2年あまりが経ちました。中長期ビジョンでは、2032年度に向けて当社グループが社会に提供すべき価値として「健康寿命の延伸」、「地域医療への貢献」、「ヘルスケア・イノベーション」の3つを掲げています。この3つの価値創出は、アルフレッサグループが設立時からグループ理念として掲げている「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[®]」構想の具現化であり、私たちが目指す姿です。

中でも、私たちが最も重視し、価値創造の核と位置づけているのが「健康寿命の延伸」です。私たちアルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業を中心に「安心・安全・誠実」な医薬品等のサプライチェーンをグループ一体となって支えています。また情報提供や様々な支援を通じて、医師や薬剤師などの医療従事者と製薬企業をつなぐ役割も担っています。人々の生命と健康に直結する医療を下支えする社会インフラとしての機能をさらに強化していくことで、健康寿命の延伸に貢献していきたいと考えています。日本は、2040年代前半まで高齢者人口が増え続けるという、世界でも類を見ない人口構造を抱える国です。今後も健全で活力ある社会を維持していくために、一人ひとりの健康寿命を延ばすことに少しでも貢献することが、当社グループが創出できる一番の価値だと私は思っています。

基盤強化と新たな取り組みを進めた 22-24 中期経営計画

中長期ビジョンの実現に向けた最初の中計である「22-24 中期経営計画」(以下、22-24 中計)では、将来の成長に向けた土台づくりとしてグループ全体の基盤整備を進めるとともに、業界環境の変化を見据えた新たな取り組みに注力してきました。中長期ビジョンで2032年度までの目標を設定し、目先の成果が限定的であっても、5年後、10年後に実を結ぶような投資に腰を据えて取り組んでいます。投資については、22-24 中計期間累計で960億円の実績となり、M&Aやベンチャー企業等への出資を含む多様な施策を積極的に推進してきました。

まず基盤事業では、医療用医薬品等卸売事業において2023年2月に(株)宮崎嶋仙堂商店をグループ会社化し、

九州エリアにおける事業基盤の強化を図りました。また、全国流通ネットワークのさらなる強化に向けた3カ所の新たな物流センターへの投資や、品質マネジメントの国際規格であるISO9001^{*1}認証取得の推進など、流通機能の強化に取り組みしました。これにより、卸売事業会社がそれぞれ担う地域の特性や独自性を尊重しつつも、GDPガイドライン^{*2}に準拠したロジスティクスネットワークの整備とグループ全体のさらなる連携強化を図り、高機能・高品質な物流サービスを全国一律で提供する体制構築において、一定の成果を挙げることができました。

成長事業では、医薬品等製造事業における高薬理活性製剤の受託製造や無菌製剤の検査・包装・試験の受託体制構築を目的に、アルフレッサ ファーマ(株)の群馬工場に新たな製造棟を建設することを決定し、2026年4月の稼働に向けて準備を進めています。また2024年9月には、CRO^{*3}事業を展開するArkMS(アークメディカルソリューションズ)(株)をグループに迎え、トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾に不可欠な機能を獲得しました。

新規事業では、再生医療等製品におけるTSCSの構築に向けて、製造工程の自動化等の機能強化、グローバル企業からのテックトランスファー(技術移転)を進めました。また、ヘルステック⁽¹⁰⁾では、予約から問診、診療、決済、医薬品の配送手続きまでをオンラインで完結させ、患者様の個人宅へ医薬品をお届けする仕組みの構築や、当社のプロダクト・サービス⁽⁹⁾を活用した医療機関の経営効率化、医療従事者の働き方改革、患者様の医療アクセス向上などに貢献する取り組みを強化してきました。この3年間で、医療機関や調剤薬局を総合的に支援するためのプロダクト・サービスを取り揃えることができたと考えています。

こうした取り組みの結果、22-24 中計の最終年度に当たる2025年3月期の連結業績は、売上高が前期比3.6%増の2兆9,610億円、営業利益は同1.0%減の380億80百万円、経常利益は同1.2%増の404億85百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は同7.3%減の273億89百万円となりました。売上高が22-24 中計の計画を上回り、大幅に伸ばした点には手応えを感じています。売上高や市場シェアは、お得意様やお取引先からの成績表だと考えます。業界NO.1の圧倒的なMS数を活かしたMS力、新規事業として取り組んだヘルステックなど、新たな付加価値を提供する活動が

^{*1} ISO9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
^{*2} GDP(Good Distribution Practice)ガイドライン:医薬品の流通過程における品質保証を目的とした基本的な指針
^{*3} CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

TOP MESSAGE

お客様やお取引先に評価され、市場成長を上回る売上伸長によってシェアを拡大できました。成長事業や新規事業への取り組みがクロスオーバーして、基盤事業の強化につながり、売上が伸びているのです。

一方で営業利益については、3年間累計での目標は達成したものの、薬価改定やインフレに伴う人件費、物流費、成長投資に伴う減価償却費などのコスト上昇が影響し、最終年度の目標は達成するには至りませんでした。今後さらに厳しさが増す事業環境を踏まえ、あらゆる施策にスピードを上げて取り組まなければなりません。

しているのが「TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮」です。当社グループは、医薬品等の導入・開発、製造から、物流・販売、市販後調査、そしてラストワンマイルの患者様への提供に至るサプライチェーン全体をシームレスにつなぐTSCSを目指しています。

CRO事業を展開するArkMS(株)がグループに参画し、一般的な医療用医薬品についてはTSCSの必要機能がほぼ揃いましたので、25-27 中計ではグループ内で一体運営する体制を構築していきます。さらに、医療用医薬品にとどまらず、現時点では国内生産がほとんどないバイオ後続品や再生医療等製品についても、CDMO^{*4}事業を確立させてTSCSの構築を進めます。TSCSを強化することで、海外で承認された医薬品等が日本で使えないドラッグ・ロスや日本での承認が遅れるドラッグ・ラグの問題解決や、医薬品の国内自給率の向上と安定供給に貢献していく考えです。

「成長事業・新規事業への戦略的投資」では、TSCSの進化と拡大を中心に、25-27 中計期間で成長事業に300億円、新規事業に400億円、基盤事業に500億円、合計1,200億円の投資を行う計画です。この3年間は「水を与えて育てる」、次の利益成長に向けた先行投資期間ですが、新規事業として進めているヘルステック事業においては、基盤事業へのシナジーを超えた利益貢献を実現させていきます。川上に当たる製造事業では、次の中計で十分に利益貢献できるよう、展開のスピードアップをしていきます。「基盤事業のさらなる競争力強化」においては、IT・DXの活用により社員生産性を向上させるとともに、成長事業、新規事業を進めることによって、基盤事業の強化につながる「好循環」を生み出し、基盤事業の収益力向上を図っていきます。

また、「コストコントロールの徹底」を行い、収益性を向上させます。これまで当社グループでは、各社・各事業におけるコスト削減を徹底してきましたが、インフレが進んでいる現在ではコストの「単純な削減」は難しくなっています。「コストコントロール」という表現には意図があり、グループ全体での適財適所の人財配置、AI活用を含めたDX、グループ内で共通している管理業務を集約する「シェアード化」などを推進し、メリハリをつけていきます。AI活用の例としては、アルフレッサ(株)がヤマト運輸(株)と協同で開発した、ビッグデータとAIを活用した配送業務量予測システムなどのネクストテクノロジーによって配送効率を高め、同時に2050年カーボンニュートラル達成に向けたCO₂排出量の削減にもつなげています。

^{*4} CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization) : 医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス

アルフレッサ ホールディングス(株)が旗振り役となり、グループ全体で業務の標準化を進め、事業会社間の人事交流を促進するなどグループの総合力を発揮させ、グループ一体となったTSCSの構築やコストコントロールなど、同じ目的に向けた発展を促していく所存です。

サステナビリティ経営と人財の活躍

25-27 中計のグループ経営方針の一つに「サステナビリティ経営の推進」も掲げています。25-27 中計策定に当って、グループ理念を実現するため、そして経営環境の変化に適応しながら、環境・社会・ガバナンスの各面で持続可能な価値を提供し続けるために、サステナビリティ重要課題を改めて特定しました。8つの重要課題に取り組むことで、当社グループの成長と同時に、社会の健全でサステナブルな発展に貢献していきます。第一の重要課題に「地球環境保全」を挙げており、グループの輸送の生産性向上策等に加えて、製薬企業など社外のステークホルダーと協力し、患者様の自己注射器のリサイクルなどを通じた温室効果ガス排出量削減なども進めています。

私が最も力を入れたいことは「人財の活躍推進」です。松下幸之助翁の経営哲学である「人間大事」が表すように、人財は他の資本よりも大切な存在だと捉えています。日本は少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少に直面しています。企業の中長期的な成長の実現には、社員一人ひとりが持つポテンシャルを最大限に発揮してもらうことが不可欠であり、そのために経営者としてできることはすべてやろうと考えています。2020年に、薬価改定や新型コロナウイルスの感染拡大、独占禁止法違反などにより業績が厳しくなった時であっても、社員の希望退職を募らず、むしろ働きやすさと働きがい向上させるための人事制度の導入や様々な認定取得、および職場環境への投資を行ってまいりました。人財こそが企業の成長を支える原動力であり、人財こそが患者様や医療機関に貢献するための推進力です。

DE&Iも積極的に推進しています。女性活躍推進に関してはポジティブ・アクションをとり、育児休業などライフイベントを尊重する制度整備と取得促進を図り、女性はもちろん男性も働きやすい環境づくりにつなげることで、企業全体へ好影響を与えたいと考えています。前年の統合報告書では社外取締役を含む4名の女性役員にダイバーシティの重要性を議論してもらいましたが、それを受けてグループ各社の人事部門の動きが変わりました。これまで当社グループでは、

ダイバーシティ研修や女性リーダー候補育成研修などの研修プログラムを実施してきましたが、2024年度は新たに育児をテーマにしたダイバーシティフォーラムを開催しました。さらに各社の人事部でも育児休業取得促進に積極的に取り組んだ結果、男性の育児休業取得者が大幅に増加しました。なお、女性リーダー候補育成研修を通じて、29名の女性管理職が誕生しています。

コンプライアンスの徹底にも引き続き取り組んでいきます。コンプライアンスはどのような戦略よりも重要な企業活動の根本にあるものです。当社グループは法令や社会規範、業界ルールを徹底する「ルールコンプライアンス」から一段水準を上げて、グループ理念を判断基準に共に働く社員が自主的に判断し、社会やお得意様、お取引先から評価され、価値として認められるような「バリューコンプライアンス」を目指していきます。私を含めたグループ各社の経営トップが社員一人ひとりに訴え続け、意識を浸透させ人財を育成し続けます。

ステークホルダーの皆様へ

成長戦略のスピーディーな推進と企業価値の向上に向けて、当社グループは2025年6月の定時株主総会をもって監査等委員会設置会社に移りました。取締役会はマネジメント型からモニタリング型へと転換し、重要な業務執行の決定を業務執行取締役、より一層委任することで、迅速で機動的な意思決定が可能になりました。取締役会では、より中長期的な目線で経営戦略やガバナンスといった本質的な議論に集中していきます。取締役のうち社外取締役が占める比率が50%に引き上がった点も、モニタリング機能の強化につながります。当社のガバナンス体制が着実に進化しているのは、取締役会の実効性向上に真摯に取り組み、改善を重ねてきた成果であると考えています。

25-27 中計は将来の成長に向けた投資フェーズです。激しく変化する事業環境において現状維持は後退に等しいという危機感を持って、TSCSという新たな事業モデルの構築により、包括的な事業ポートフォリオの変革に挑んでいきます。中長期ビジョンの営業利益目標700億円の達成に向かって、お客様やお取引先にとってより不可欠な存在となるべく社会に対し、価値を最大限に発揮していきます。

人財の活躍等を通じてグループの競争力に磨きをかけ、これからも企業価値の向上に取り組んでいきますので、株主をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



25-27 中期経営計画はTSCSへの重点投資期間

2025年度からは中長期ビジョン達成に向けた第2ステージとして「25-27 中期経営計画」(以下、25-27 中計)を始動しました。この25-27 中計期間は、確実な利益拡大のための重点的な投資とコスト最適化を推進する3年間としています。例えば、「種を蒔いた」22-24 中計に続き、25-27 中計は「水を与えて育てる」期間に当たります。定量目標として、最終年度に売上高3兆3,300億円、営業利益435億円、ROE(自己資本利益率)は3年平均で7% 水準を目指します。市場は医療用医薬品の新薬発売などにより拡大し、当社グループの売上高も順調に増加すると見込んでいますが、利益面ではインフレによるコスト増と毎年の薬価改定により、厳しい環境が続くと予想しています。

25-27 中計では私たちの置かれている状況を踏まえて、5つのグループ経営方針を策定しました。その中でも最重要項目と



財務資本戦略

アルフレッサ ホールディングス(株)
取締役常務執行役員
コーポレート担当
(総務・財務企画・コーポレートコミュニケーション管掌)

田中 敏樹

最高財務責任者(CFO)の役割

当社は、2023年5月、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」(以下、中長期ビジョン)を発表し、中長期の目指す姿・企業価値向上に向けた成長ストーリーを示しました。しかし、依然としてPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回っています。これは、当社の資本収益性や成長性等に対する株式市場の評価として重く受け止めています。

中長期ビジョンのポイントは、①医療用医薬品卸売業界の成長が鈍化している中で、盤石な収益基盤を確立するとともに、環境変化に強い成長事業育成と新規事業開発を行い、高収益の事業ポートフォリオに拡大・変革すること、②「資本コストや株価

を意識した経営の実現」に向け、最適な資本構成を追求し、資本効率性のさらなる向上を行うこと、③非財務面においても、サステナビリティ(ESG)戦略を推進し、その取り組みを積極的に開示し、資本コストの低減につなげることにあります。

最高財務責任者(CFO)として、中長期ビジョンとその第2ステージである「25-27 中期経営計画」(以下、25-27 中計)の達成に向けた資本配分を行い、事業ポートフォリオの拡大・変革による収益力強化を目指すとともに、株主還元や最適なB/S運営により資本効率性を追求し、当社グループの企業価値向上を実現していきます。

キャッシュ創出とアロケーション

医療用医薬品等卸売事業を中心に安定した営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式縮減で得た資金を、戦略的投資と株主還元へ充当します。営業キャッシュ・フローや株式売却だけでは投資や株主還元へ不足する場合、借入の活用も検討します。

25-27 中計は、確実な利益拡大のための重点投資の3年間との位置づけで、新たな収益モデルを構築していく戦略的投資

として「成長・新規事業」に700億円、競争優位性をさらに高めるため「基盤事業」に500億円、合わせて3年間累計1,200億円規模の投資を計画しています。

資源配分が適切であるかを不断に検証しつつ、その成果によってさらなる成長投資と株主還元を行い、企業価値向上の好循環を実現します。

2025年3月期実績(22-24 中計)	25-27 中計グループ経営指標	2033年3月期(中長期ビジョン)
売上高 2兆9,610億円	売上高(2028年3月期) 3兆3,300億円、年平均伸び率4%	売上高 4兆円
営業利益 380億円	営業利益(2028年3月期) 435億円(3年間累計 約1,190億円)	営業利益 700億円以上 (営業利益率は段階的に向上)
ROE(自己資本利益率) 5.7%	ROE(3年平均) 7%水準(当社推計の資本コスト以上)	ROE 8%以上
投資実績(3年間累計) 960億円	投資計画(3年間累計) 1,200億円規模	投資計画(25-32累計) 3,200億円
株主還元 DOE*2.4%以上	株主還元 DOE2.5%以上、累進配当政策の採用 (自己株式は適時適切、機動的に取得)	株主還元 段階的なDOE向上 機動的な自己株式取得

* DOE(Dividend on Equity ratio) : 純資産配当率

CFO MESSAGE

最適資本構成(B/S運営)の追求

最適資本構成としては、資金調達の高多様性を確保する目的で、外部信用格付A+を目安とし、自己資本比率30%台前半から半ばを目途としたB/S運営を行います。最適資本構成を追求する過程で、自己資本の積み上げをコントロールしていきます。手元流動性については、医薬品の安定供給という社会的使命を果たす上で一定水準を保つ必要がある点をご理解をいただきたいと思えます。

政策保有株式は、22-24 中期経営計画以前から積極的に縮減を進めてきました。保有の合理性が認められる場合を除き、原則として継続保有しません。保有の合理性は取締役会で定期的に検証・議論し、合理性が認められないと判断される株式は、市場に与える影響や発行企業の財務戦略等、様々な事情を斟酌し、十分な対話を経たずで売却を行います。25-27 中計期間も縮減を進め、対純資産比率10%(有価証券報告書記載ベース)未満とする計画です。

資本効率性向上と株主還元

25-27 中計でのROE目標は7%水準(3年平均)と設定しています。25-27 中計での事業戦略を遂行することによる利益成長に加え、政策保有株式縮減に伴う利益と、最適資本構成を追求する財務政策を合わせて実現を目指します。

株主還元は、DOE基準に基づく安定的な配当実施に加えて、機動的に自己株式取得を実施していきます。

配当は、利益水準の変動に左右されることなく、より安定的に還元を行い、配当政策の透明性を確保するとの観点から、DOEを基準として採用しています。25-27 中計期間においては、基準のDOEを前中計の2.4%以上から2.5%以上に引き上げました。設立以来の普通増配を続ける累進配当と併せ、配当のさらなる安定性向上および利益成長に応じた増配を目指します。減益になっても減配せず、維持または増配し、1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を実現します。

自己株式の取得は、キャッシュ・イン(営業キャッシュ・フロー、政策保有株式の売却等)、キャッシュ・アウト(M&Aを含む投資、配当等)、および純資産それぞれの状況を踏まえながら、適時適切、機動的に実施する方針です。25-27 中計発表時において、

自己株式取得について決定している計画はありませんが、資本政策に一定の柔軟性を保ちながら、政策保有株式の売却益等からの追加還元をはじめ、リスクと資本の状況などを踏まえた資本水準の調整を検討します。最適な資本構成、資本効率、株価、および配当や投資とのバランスなど、総合的に考慮した上で実施判断を行っていきます。



取締役会の機能強化、積極的な開示、およびサステナビリティ経営の推進

当社は、2025年6月より監査等委員会設置会社へ移行しました。執行側への権限委譲による迅速な意思決定、監督と執行の分離を進めてモニタリング機能の強化を行い、成長戦略を実現していきたいと考えています。同時に、当社グループの取り組みを可能な限り早く、広く、そして詳しく開示していきます。加えて、機関投資家の皆様との経営戦略、財務資本戦略、サステナビリティ戦略、およびコーポレートガバナンス等に関する対話を積極的

に実施し、情報の非対称性の解消に努めます。対話で得た示唆や意見については、これまでどおり取締役会にて共有し、議論を深め、経営方針やKPI等の策定時に重要な参考情報として活用します。昨今、特に資本コストに関するご質問やご意見をいただいております。社会と当社グループの持続的成長に向けたサステナビリティ戦略の推進と併せて、資本コストの低減に努めていきます。

医薬品流通業界の仕組み

医薬品卸は、生命関連商品である医薬品の品質管理を徹底するとともに、必要な医薬品を必要な時に、必要とされている病院、医院、および調剤薬局などの医療機関に供給する重要な役割を果たしています。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医薬品等の流通を止めることなく、日本の医療を支えています。

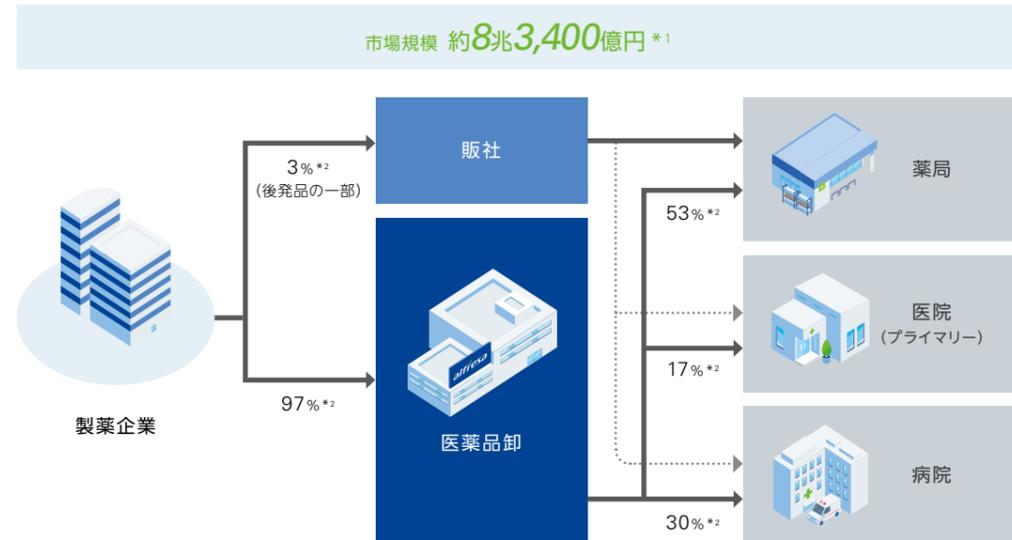
高齢化による社会保障費の増加

日本は高齢化に伴い、社会保障関係費が増加し、公費負担が著しく増えています。このため、高齢化による自然増を圧縮する取り組みが進められています。また、医療においては、医療従事者の働き方改革や地域医療構想、病院間の機能分化と連携、および薬剤費の見直しが進められています。

日本の医薬品流通の仕組み

医薬品には医師が交付する処方箋や指示等によって使用される「医療用医薬品」と、大衆薬や市販薬と言われる、薬局等で購入できる「一般用医薬品(OTC医薬品)」があります。医薬品卸が取り扱う医薬品の約96%は医療用医薬品で、そのほぼすべて(後発医薬品の一部を除く)を、医薬品卸が製薬企業から仕入れ、医療機関等にお届けしています。このように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。

日本の医療用医薬品の流通構図



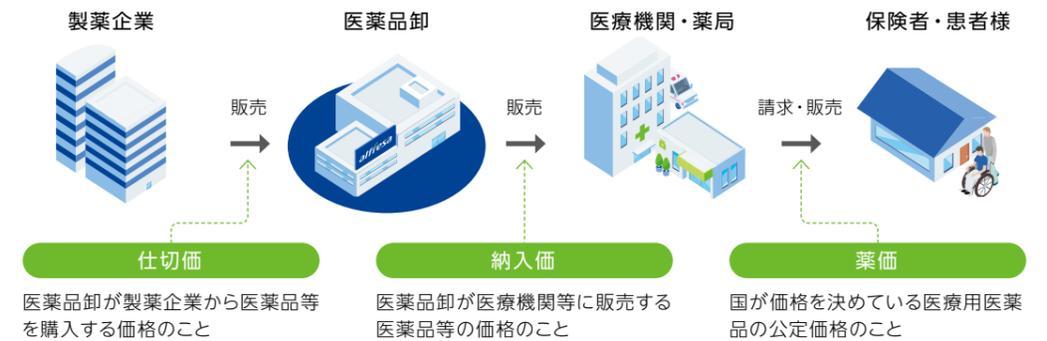
*1 出典：「医薬卸連ガイド2023年度版」(一社)日本医薬品卸売業連合会

*2 出典：2019年7月「医療用医薬品の流通の安全性と品質確保に関する国際比較」(一社)日本医薬品卸売業連合会

OUR VALUE CREATION STORY

薬価基準制度と市場実勢価格

薬価基準制度とは、保険医療に使用できる医薬品の品目とその公定価格(薬価)を国が定める制度のことです。病院・医院が診療報酬請求、あるいは調剤薬局が調剤報酬請求を行う際の薬剤料は、この薬価基準で定められた価格で算定します。2021年4月より中間年改定が導入され、薬価改定は実質的に毎年実施されることとなりました。これは市場実勢価格(販売価格)を適時反映させ、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。一方で、薬価ダウンの加速化により、医薬品の採算性の悪化、および供給の不安定化を招く等の問題が生じています。



医療用医薬品卸売事業者の利益構造

納入価と仕切価の差額である一次売差と製薬企業等から卸に支払われるリベート*3やアローアンス*4、情報提供料等*5が卸の利益となります。医療用医薬品卸では一次売差の改善に取り組んでいます。

*3 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

*4 アローアンス:販売促進などの目的で提供される報奨金のこと

*5 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、配送手数料、データビジネス等のこと

業界特有の慣習と流通改善 ガイドライン

一次売差マイナス*6の解消、未妥結・仮納入*7の改善、単品単価取引*8の推進といった医療用医薬品流通における課題に対し、国が主導して流通改善の取り組みを加速するため、2018年に「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン」が制定されました。流通関係者はこのガイドラインに基づいた取り組みを実施し、一定の改善が図られているものの、抜本的な改善に向け、2022年1月、2024年3月にガイドラインの改訂が実施されています。

*6 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

*7 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

*8 単品単価取引:複数の品目を総価で交渉、値引きをする「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て取引すること

医薬品卸に求められる機能と アルフレッサグループの課題認識

アルフレッサグループは、全国的に強固な流通ネットワークを築き、生命関連商品である医薬品等の安定供給といった社会的使命を果たしています。社会保険制度を支える生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加などの社会環境変化に加え、AIやデジタル技術、バイオ医薬品や細胞・遺伝子治療などの医療の新技术が進歩する中、当社グループはその機能を進化させるとともに、事業ポートフォリオを拡大・変革しています。

普遍的に医薬品卸に求められる機能

医薬品等の安定供給という社会的使命を果たすためには、GDPガイドライン*1に則った品質管理の徹底に加え、全国各地の医療機関等に対する医薬品情報の収集・提供、医薬品の価値を踏まえた適正な販売等が求められています。

*1 GDP(Good Distribution Practice)ガイドライン: 医薬品の流通過程における品質保証を目的とした基本的な指針

適時に医薬品等を
必要な場所
お届けする

製薬企業と
医療機関の間を
つなぐ

厳格に
医薬品等の
品質を管理する

医薬品等の
価値を踏まえて
販売する



alfresagroup

医薬品等の安定供給を果たしつつ、
求められる新たな機能を提供する

OUR VALUE CREATION STORY

これからの医薬品卸に求められる機能



1. 新たなモダリティ*2に対応する

近年、核酸医薬、細胞治療薬、遺伝子治療薬、デジタルセラピューティクス*3等、様々なモダリティによる医薬品等の実用化が進んでいます。治療薬だけでなく、病気のリスクの遺伝的傾向を診断するなど検査法も進化しており、より専門性の高い個別化医療に用いられる少量多品種の医薬品等の管理・保管・輸送等の機能が必要です。

*2 モダリティ: 医薬品や治療技術の新たな形態・手法

*3 デジタルセラピューティクス: デジタル技術を用いた疾病の予防、診断・治療等の医療行為を支援または実施する医療用ソフトウェア



2. 患者様を取り巻く
医療従事者をつなぐ

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



3. 患者様の
医薬品アクセスを向上する

様々なモダリティの希少疾病治療薬等の開発が進む中、これまでに有効な治療法がなくてお困りだった患者様を治療につなげるサポートが求められています。地域包括ケアシステムや医療のデジタル化の進展に伴い、ラストワンマイルの患者様宅への医薬品配送の需要に対応できることも期待されています。

「医療用医薬品卸売上高 No.1*4」と「幅広い事業領域」を活かして、これらの期待に応える

*4 出典: 「2025年ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高 ((株)ドラッグマガジン)



アルフレッサグループでは、医薬品卸に求められる新たな機能を果たすため、様々な取り組みを進めています。

例えば、新たなモダリティへの対応として、再生医療等製品の開発・輸送・製造・保管等の体制整備、個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN⁽¹⁰⁾」の機能拡大などを進めています。また、患者様を取り巻く医療従事者をつなぐ活動では、当社グループのプロダクト・サービス⁽⁹⁾のつなげる機能により、医療従事者や患者様への貢献を図っています。患者様の

医薬品アクセスを向上させる取り組みとしては、受診・診断・治療／処方・投薬／受渡までの課題解決、スペシャリティ⁽²⁾ 医薬品を必要とされている患者様に貢献する患者宅特殊配送サービス「Home Care Delivery⁽¹⁰⁾」、ドローンを活用した医薬品配送などが挙げられます。

このような取り組みを通じて、医療従事者の皆様がより質の高い医療を患者様に提供され、一方の患者様が医療を的確に効率よく受けることができる社会づくりに貢献していきます。

アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み

アルフレッサグループは、医療用医薬品等の卸売事業と製造事業を展開する企業グループとして発足し、経営統合や合併を通じて事業基盤を強化し、成長を遂げてきました。全国的な流通網を構築し、2009年3月には医療用医薬品卸売上高No.1*1となりました。その後、セルフメディケーション卸売事業の再編や製造事業の強化、調剤薬局事業やSPD*2事業の完全子会社化、診断薬卸売事業のネットワーク拡大、再生医療関連事業の開発、CRO*3事業の拡充、PMS*4事業の機能強化を経て、今日のアルフレッサグループに至っています。

*1 出典:「2025年ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高((株)ドラッグマガジン)
 *2 SPD(Supply Processing & Distribution):病院内物流の受託事業
 *3 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
 *4 PMS(Post Marketing Surveillance):医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための調査

OUR VALUE CREATION STORY

アルフレッサグループの強み

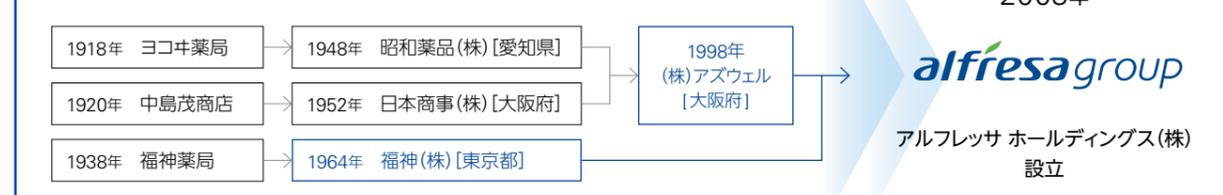


医療用医薬品卸売上高 No.1

医療用医薬品卸売上高で国内No.1の企業グループとして、医療現場に必要とされる「様々な商品やサービス」を取り扱い、医療機関をはじめとする全国のお得意様にお届けしています。また当社グループは、高機能な物流インフラと、強い使命感を持つ「豊富な人的資本」により、医薬品等の安定的な流通を支えています。また、MS*5を起点とした長年にわたる取引を通じて、医療機関や製薬企業との間に揺るぎない信頼関係を構築しており、これが当社の持続的な成長と社会的価値の創出を支える基盤となっています。

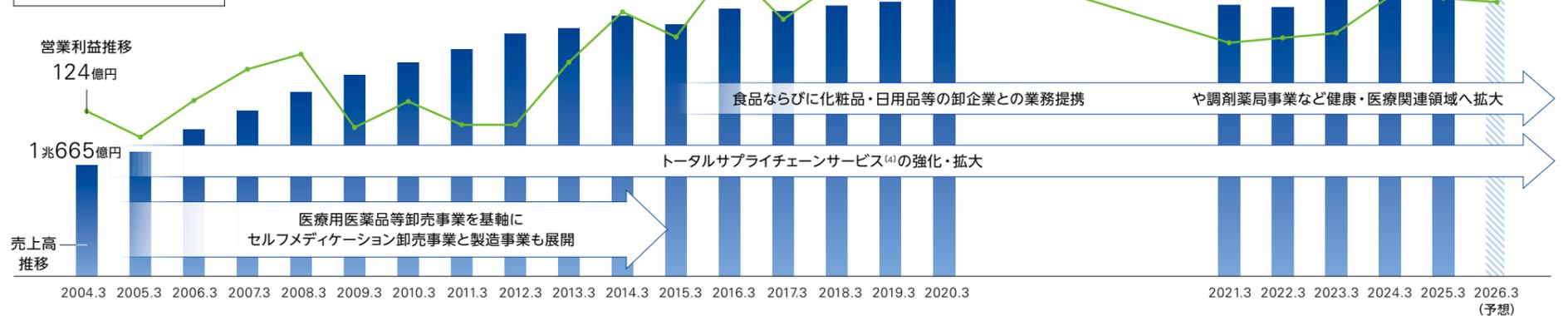
*5 MS(Marketing Specialist):医薬品の卸売業における専門知識を持った営業員

グループ設立前の母体となった企業の変遷



医療用医薬品卸 売上高 **No.1**

売上高と営業利益の推移



～2003年9月 2003年9月 2009年3月 ～現在

医薬品卸売の流通体制の形成

生命関連商品である医薬品は、必要な時に、必要な場所へ、必要な量が届けられなければなりません。製薬企業の代理店としての機能を保有していた卸売企業は、長い年月をかけて地域に根差した医薬品等の流通体制を構築し、その社会的責務を担ってきました。

アルフレッサホールディングス(株)誕生

東海、関西を基盤とする(株)アズウェルと関東を基盤とする福神(株)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。医療機関を中心としたお得意様が求めるあらゆる商品、サービスを提供することで人々の健康に貢献できるヘルスケアコンソーシアム®をめざす姿に掲げて歩み始めました。

医療用医薬品卸売上高No.1のグループに

ヘルスケアコンソーシアム®構想という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。平時だけではなく有事においても全国的に医薬品を流通できるネットワークを構築し、国内の医療用医薬品卸売上高No.1となりました。2011年の東日本大震災等の大規模な災害時であっても、被災地を中心として医薬品安定供給という社会的使命を継続的に果たしてきました。

事業ポートフォリオの拡大・変革を推進

グループ全体で製造、卸売、そして調剤薬局にわたる医薬品等のサプライチェーンを構築し、変化する市場やお得意様のニーズにお応えしています。また、成長事業・新規事業へ積極的な投資を行い、事業ポートフォリオの拡大・変革を進め、新しい付加価値サービスの創出と医療における社会課題の解決に取り組んでいます。



医薬品等のサプライチェーン全体を支える幅広い事業領域

当社グループには5つの事業セグメントがあり、医薬品等の開発・製造から流通、そして調剤薬局運営に至る事業や再生医療関連事業等を展開しています。医薬品等のサプライチェーン全体を支え、疾病等の予防から診断・治療・処置など、あらゆる医療ニーズに幅広く貢献することが可能です。

さらなる価値創造の展望

アルフレッサグループは、医薬品等の開発・製造から流通、調剤薬局運営に至る事業や再生医療関連事業等を展開し、医薬品等のサプライチェーン全体を支え、疾病等の予防から診断・治療・処置に至るまで幅広く貢献しています。医療用医薬品卸売上高No.1*1の優位性や保有する資産を活用するとともに、グループシナジーの追求とDXの推進によってトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾の進化拡大を実現していきます。これにより、「健康寿命の延伸」、「地域医療への貢献」、「ヘルスケア・イノベーション」といった社会価値の創造につなげていきます。

*1 出典:「2025年ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高((株)ドラッグマガジン)

OUR VALUE CREATION STORY



ステークホルダーに提供していく価値

中長期ビジョンの実現

25-27
中期経営計画

アルフレッサ
グループの強み

これからの
医薬品卸に
求められる機能



新たなモダリティ*2に
対応する



患者様を取り巻く
医療従事者をつなぐ



患者様の医薬品
アクセスを向上する



医療用医薬品卸
売上高 No.1

- 様々な商品やサービス
- 高機能な物流 インフラ
- 豊富な人的資本
- お取引先との強固な信頼関係



医薬品等のサプライチェーン
全体を支える幅広い事業領域

- 医療用医薬品等卸売事業
- セルフメディケーション卸売事業
- 医薬品等製造事業
- 調剤薬局等事業
- 再生医療関連事業
- CRO 事業*3
- 海外事業

Vision2032 Stage2

～総合力で未来を切り拓く～

- 01 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮
- 02 成長事業・新規事業への戦略的投資
- 03 基盤事業のさらなる競争力強化
- 04 コストコントロールの徹底
- 05 サステナビリティ経営の推進

トータルサプライチェーンサービスの進化拡大

- 基盤事業の強化**
- 医療用医薬品等卸売事業
 - セルフメディケーション卸売事業
 - 医薬品等製造事業
 - 調剤薬局等事業

- 成長事業の育成**
- メディカル品⁽¹⁾
 - セルフ予防商品⁽²⁾
 - ニューチャネルの開拓
 - 医薬品等受託製造
 - 新規開発医薬品
 - PMS*4事業 など

- 新規事業の開発**
- 再生医療 サプライチェーン
 - ヘルステック⁽¹⁰⁾、データビジネス
 - 医療周辺事業
 - 調剤センター事業

DXの展開

患者様 健康寿命の延伸

患者様のライフジャーニーのあらゆる局面において、必要な商品・サービスを、適時適切にお届けすることで医薬品アクセスを向上させ、患者様の健康、予防、治療、そしてQOL*5の向上へ貢献し、健康寿命の延伸につなげていきます。

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

医療従事者・医療機関、地域社会

地域医療への貢献

医療用医薬品等卸売事業のリアルな営業機能とプロダクト・サービス⁽⁹⁾を組み合わせ、医療機関の経営効率化や医療従事者の働き方改革、患者様の医療アクセス向上を図ります。また、プロダクト・サービスを活用した「つなぐ活動」を推進し地域包括ケアシステムなどへ貢献していきます。

国内外の企業

ヘルスケア・イノベーション

国内外の研究開発型のメーカーへ製造、流通、および新たなサービスを提供することにより、創業に経営資源を集中していただける環境を実現します。患者様にとっては治療の選択肢が広がることにつながります。

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®をめざします

「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、「人々のライフジャーニーに寄り添い、医療・健康分野において『製造機能』『卸・流通機能』『かかりつけ薬局機能』『情報提供機能』を最大限発揮できる企業グループ」をめざします。

*2 モダリティ: 医薬品や治療技術の新たな形態・手法
*3 CRO (Contract Research Organization): 製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

*4 PMS (Post Marketing Surveillance): 医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための調査

サステナビリティ戦略

Sustainability Strategy

グループサステナビリティ推進委員長メッセージ



アルフレッサ ホールディングス(株)
常務執行役員
人財戦略・コンプライアンス担当兼
サステナビリティ推進部長
グループサステナビリティ推進委員長
上内 まゆみ

アルフレッサグループは、グループ理念「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」を基に、事業活動を通じた課題解決に取り組んでいます。私たちは「アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針」を策定し、「グループサステナビリティ推進委員会」と「グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議」を通じて、8項目のサステナビリティ重要課題の解決に向けた取り組みを進めています。

持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ戦略は、環境、社会、経済、ガバナンスの各側面でバランスの取れた社会的価値の向上を目指し、具体的な目標やテーマを設定しています。

環境分野において、私たちは、健康関連領域で事業を展開する企業グループとして、地球環境問題を経営上の重要課題として認識しています。「すべての人々が健康に暮らせる社会」の実現に向け、環境関連法令の遵守はもとより、CO₂をはじめとする温室効果ガスの削減や再生可能エネルギーの利用を推進し、ネイチャーポジティブ活動など、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

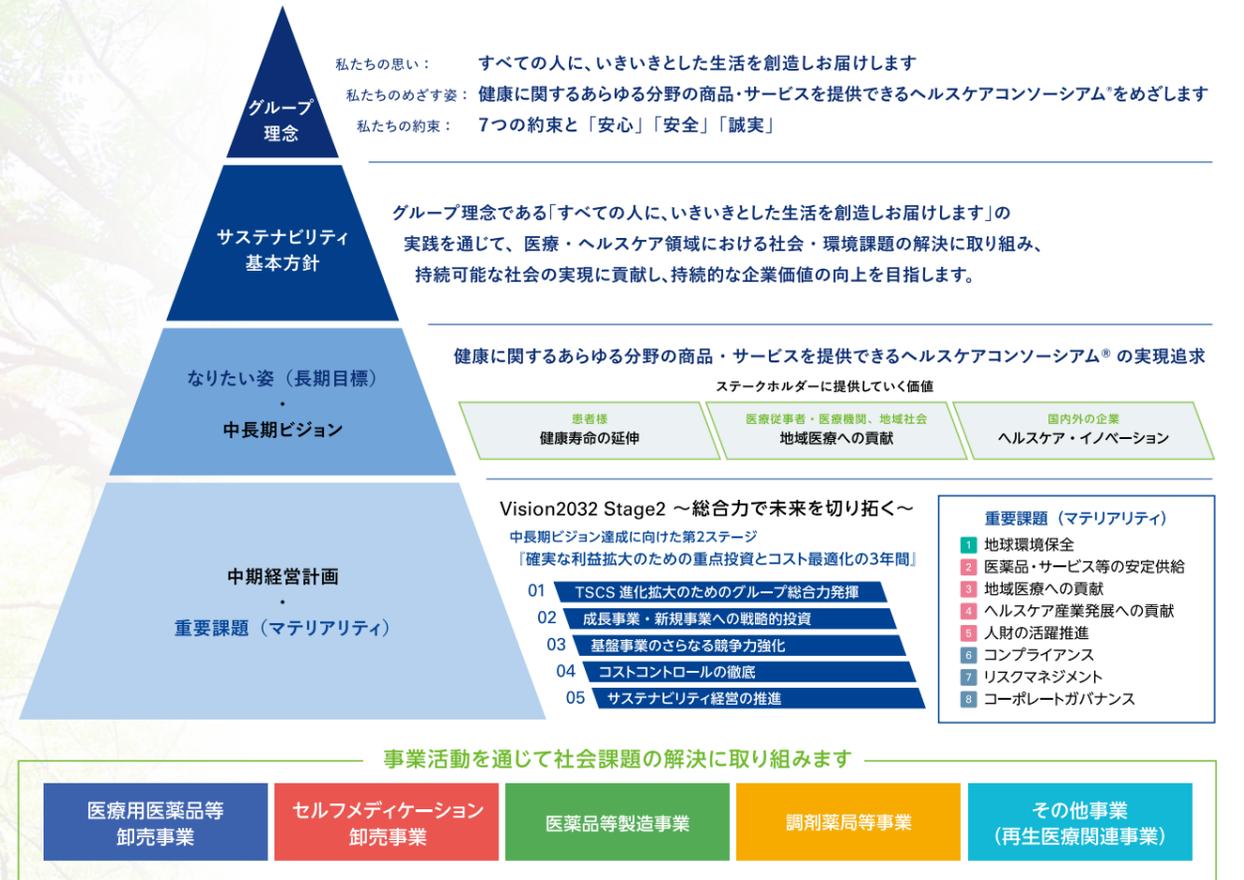
社会の側面においては、グループ理念の追求のため、医薬品等の商品・サービスの安定供給や地域医療への貢献、ヘルスケア産業の発展を推進しています。こうした事業の発展を支える原動力は人財であるとの考えから、多様な人財が心身ともに健康でいきいきとやりがいと誇りを持てる労働環境を整備し、グループ理念の具現化に努めています。また、責任ある調達をはじめとしたサプライチェーンにおけるサステナビリティも推進しています。

ガバナンスに関し、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」を策定し、社会的責任を果たし、企業価値向上を図るためコーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。2025年6月より「監査等委員会設置会社」に移行し、社外取締役比率をアップさせるなど監督機能強化、経営の透明性・客観性の向上、意思決定の迅速化を図っています。さらに、役員の報酬制度にESG指標を盛り込むことで、サステナビリティ目標の達成に向けたインセンティブを明確化し、実効性の高い推進体制を確立しています。

私たちは、環境保全、地域社会の健康や福祉の向上、持続可能な経済成長を実現することで、より良い未来を築くための具体的な行動を通じて、その責任を果たしていきます。

サステナビリティ重要課題の進化

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて中長期的なサステナビリティ重要課題を設定し、「環境保全」「地域社会への貢献」「ガバナンスの徹底」などを推進してきましたが、2025年5月にダブルマテリアリティ（「自社が社会・環境に与える影響度」「社会・環境課題が財務に与える影響度」）の2つの観点から重要度を評価）に基づき、新たに8つの重要課題を特定しました。当社は、医薬品等の安定供給という社会インフラとしての使命を果たすため、地球環境保全に積極的に取り組み、事業を通じて地域医療およびヘルスケア産業を含めた社会への貢献を果たすことを明確に定義しました。新たに特定した重要課題に果敢に取り組むことで次世代に向けた持続可能な社会の構築に貢献していきます。



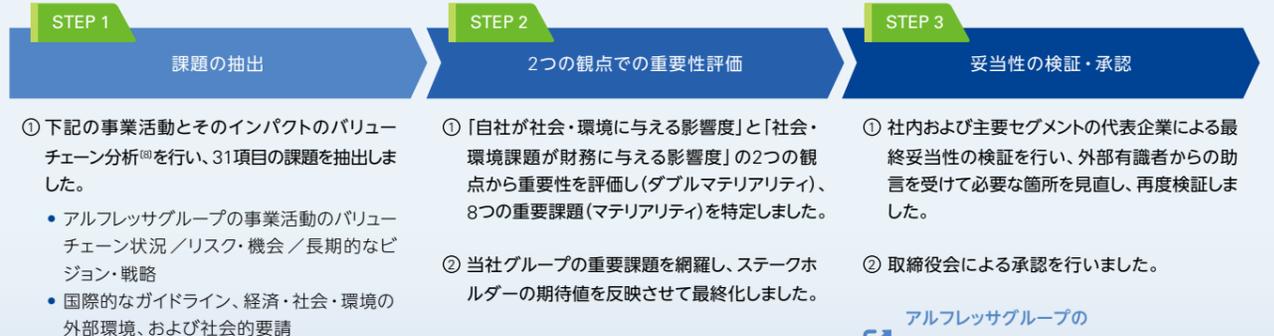
サステナビリティ推進体制

当社は、代表取締役の諮問機関として、グループ全体のサステナビリティ活動を推進する「グループサステナビリティ推進委員会」とその下部機関としてTCFDの取り組みを推進する「TCFD分科会」を設置しています。これにより、企業全体のサステナビリティを計画的かつ継続的に推進しており、委員会および分科会の活動概要を、代表取締役および取締役会に対して年2回定期的に報告しています。

グループサステナビリティ推進委員会は、サステナビリティを主管する役付執行役員が指名した役職員とグループ各社から選出した役職員で構成され、取締役会で決議されます。委員会は取締役会で定めた基本方針に則り、アルフレッサグループ全体のサステナビリティ活動を推進・評価し、経営層への報告を行うとともに、共に働く人々のサステナビリティ意識の向上を図っています。一方、TCFD分科会は、気候変動に関連するリスクと機会を特定し、重要性の評価、対策の推進、およびモニタリングを行っています。このようなサステナビリティ推進体制により、グループ全体での統一した方向性と整合性のある取り組みを牽引しています。



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
サステナビリティ重要課題
<https://www.alfresa.com/csr/materiality/>

サステナビリティ戦略

Sustainability Strategy

アルフレックスグループ サステナビリティ重要課題

サステナビリティ重要課題	主な機会・リスク	2025年3月期の主な施策と結果	課題認識	25-27 中期経営計画の主な施策	SDGsとの関連
1 地球環境 保全	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減に貢献する商品・サービスの需要拡大を捉えた、新たな市場機会の創出 事業効率の向上とレジリエンスの強化 ESG評価の向上により、資本コストの低減や優秀な人材の獲得 <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 規制への対応の遅れが、ステークホルダーからの信頼失墜と企業価値の毀損を招く 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス、特にCO₂排出量削減 医薬品配送用EV車両の導入 ビッグデータ・AIを活用した配送業務量予測による燃料使用量の抑制 再生可能エネルギーの導入推進(太陽光発電設備の導入など) 工場・オフィスでの省エネ型空調設備への更新 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減は2020年度比12.6%削減を達成 プラスチック廃棄物削減に貢献する使い捨て注射器のリサイクルプロジェクト「ReMed™」に参画 <p>取り組みは【環境への取り組み】P.55～P.57を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量のさらなる削減の取り組み 自然資本に関するリスクと機会の特定・評価およびTNFD提言に基づく情報開示への対応 プラスチック廃棄物の削減の推進 グループ全体での環境への取り組み推進に向けた、グループ各社および部門の横断的な連携強化 	<p>【温室効果ガスの削減】</p> <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンにおけるScope3への取り組みを開始 車両台数の削減、EV車両等への切り替え <p>【自然生態系の保全】</p> <ul style="list-style-type: none"> サンゴの保護再生活動 地域の美化活動継続実施 <p>【廃棄物の削減】</p> <ul style="list-style-type: none"> 3R(リデュース・リユース・リサイクル)の徹底による廃棄物の削減 オフィス廃棄物の削減 製造時発生廃棄物材等の削減 <p>【有害物質・規制物質の管理】</p>	
2 医薬品・サービス等の 安定供給	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬品等の安定供給という社会的要請に応えることが、事業基盤の強化や競争優位性を高める 高品質な商品を製造し、安全に医療機関、患者様に安定的に届ける <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 対応の遅れにより、社会的使命を果たせず、競争力の低下、企業業績の悪化を招く 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質を担保する物流管理体制の構築 災害やパンデミックが発生した際にも、BCP(事業継続計画)に基づき、迅速かつ適切に対応できる体制を整備 アルフレックスファーマ(株)群馬工場の低分子医薬品および高薬理活性製剤棟の建設 トータルサプライチェーンサービス(TSCS)⁽⁴⁾における臨床開発、承認申請、およびPMS^{*1}の機能強化 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> AI配車システム導入(6拠点、18支店) 「ワクチンぶらっと⁽¹³⁾」サービス開始(2024年9月) ArkMS(株)の株式取得完了(2024年9月) 自動車運送事業者の従業員の健康管理と重症化予防に向けて、(株)MY MEDICAを設立(2024年12月) ISO9001^{*2}認定取得を4拠点で新規取得(2025年2月) <p>取り組みは【医療用医薬品等卸売事業】P.36～P.39を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの多様化と強靱化 サプライチェーン全体のリスク管理体制の強化 需要変動に柔軟に対応するための、供給能力の確保 医薬品等の品質管理のさらなる向上 	<p>【安心・安全な医薬品等供給体制の維持向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生医療関連事業の取り組み 低分子医薬品および高薬理活性製造棟建設による医薬品の安定供給強化 <p>【在庫・配送管理の高度化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規物流センター棟の建設・稼働 GDPガイドライン^{*3}に準拠した流通体制の整備、ISO9001認定取得 有事に対応した物流体制の強化 <p>【顧客・サプライヤーとの協力的体制構築】</p> <ul style="list-style-type: none"> パイオテック⁽⁷⁾・ヘルステック⁽¹⁰⁾・メドテック⁽¹²⁾の開発供給の取り組み 調達ガイドラインによる適正なサプライチェーンの構築 <p>【新製品・サービスの開発・製造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 希少疾病治療薬の製造・販売 新たなソリューション事業の開発 	
3 地域医療 への貢献	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域医療の課題解決に貢献することで、新たな事業機会を創出 <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域医療への貢献を怠れば、地域の医療インフラの強化が進まず、その結果、地域医療の担い手不足や医療アクセスの格差を助長させる 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケアシステムを支える見守り協定の締結 非営利団体(NPO)等への活動支援や社会福祉活動への参加を通じた、地域コミュニティとの連携強化 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 愛基金Wリボンデー⁽¹¹⁾イベント開催(2024年9月) 富山県富山市と「富山市民の健康づくりに関する協定」を締結(2025年2月) 認知症サポーター6,783人、キャラバンメイト148人(2025年3月末現在) 高齢者見守り協定188拠点(2025年3月末現在) <p>取り組みは【ヘルスケア産業発展への貢献】P.54を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケアシステムを支える地域医療機関との定期的な情報交換による連携強化 詳細な調査と分析に基づいて地域の医療ニーズを正確に捉え、具体的なサービス提供につなげる 地域住民の健康意識を高める、予防医療・啓発活動の継続的な推進 地域社会との信頼関係を構築するための、継続的なコミュニティ活動への参画 	<p>【医療機関への医療サービス向上の支援】</p> <p>【医療機関における経営効率化の支援】</p> <p>【医療関係者に役立つ情報提供】</p> <p>【医療へのソリューションの展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロダクト・サービス⁽⁹⁾(ソリューション)による医療への貢献 自治体との健康・医療に関する各種協定の締結 	
4 ヘルスケア 産業発展 への貢献	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア産業全体のDXや新たなビジネスモデルの創出に積極的に関与し、当該産業の発展に貢献することで、自社の持続的な成長を促す基盤を整える <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの変化や新技術の導入に対する対応の遅れが生じると、市場シェアが減少し、企業業績の悪化を招く 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した地域医療連携の推進 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 広島県廿日市市と「災害時等における無人航空機による活動協力に関する協定書」を締結(2025年1月) アセントロボティクス(株)との資本業務提携(2025年3月) アイス形状の栄養補助食品「栄養応援アイス」を製品化(チチヤス(株)との業務提携) <p>取り組みは【医療用医薬品等卸売事業】P.38、【ヘルスケア産業発展への貢献】P.54を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 医療現場のDXを加速するための、新たなデジタルヘルスソリューションの提供 ヘルスケア・スタートアップとの連携 医療費抑制や環境負荷低減などの、ヘルスケアシステムへの貢献 	<p>【サプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組み】</p> <p>【ヘルステック、ソリューションの提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療現場のDX化と経営効率化を支援するソリューションの開発・供給 医療現場の人手不足解消に貢献する業務効率化ソリューションの開発・供給 	

*1 PMS(Post Marketing Surveillance) : 医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための調査
 *2 ISO9001 : 品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み

*3 GDP(Good Distribution Practice)ガイドライン : 医薬品の流通過程における品質保証を目的にした基本的な指針

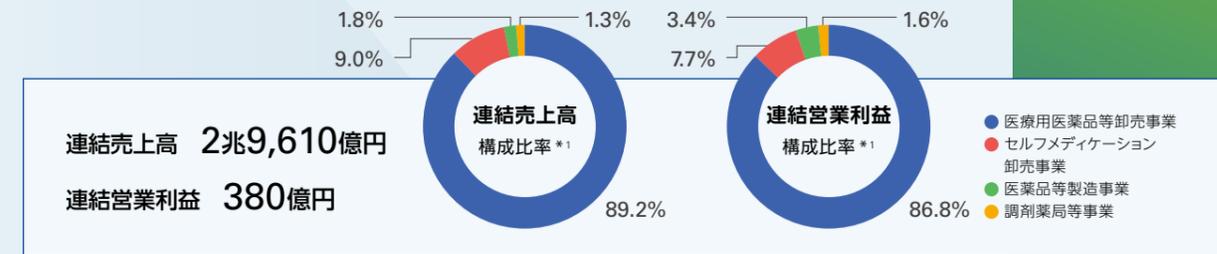
サステナビリティ戦略

Sustainability Strategy

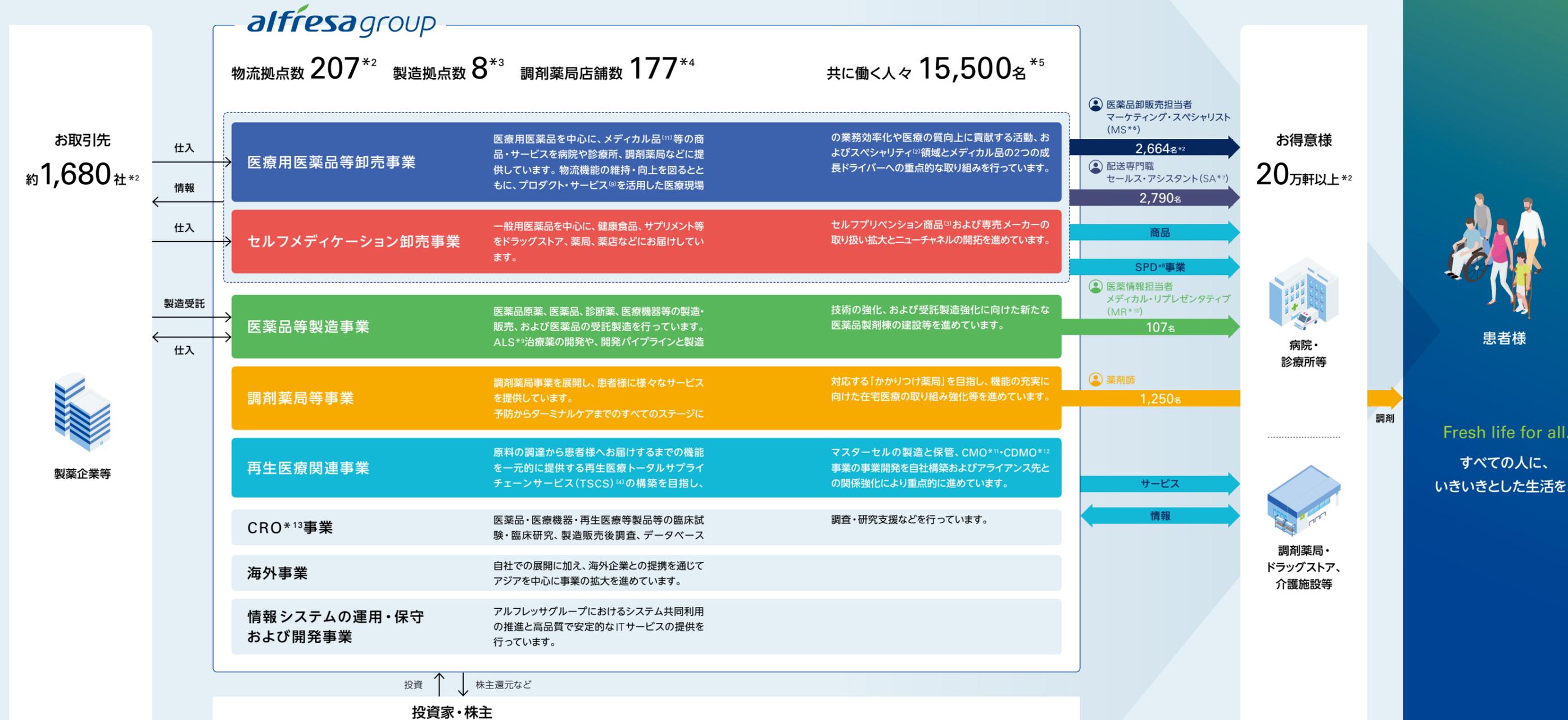
サステナビリティ重要課題	主な機会・リスク	2025年3月期の主な施策と結果	課題認識	25-27 中期経営計画の主な施策	SDGsとの関連
5 人財の活躍推進	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の活躍とエンゲージメントの向上が、企業価値の向上につながる 共に働く人々が個性や才能を存分に発揮できる環境の整備が、企業価値の向上につながる <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用難や人財流出・育成不足による業績の悪化 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進のための研修等の実施 多様な人財が活躍するために、仕事と家庭の両立支援に向けた理解促進・職場風土醸成 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた働き方改革・時間創出 共に働く人々との対話の機会として実施した社員意識調査(エンゲージメント調査)と、その回答データの分析結果に基づく施策の立案・実行 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率6.6% 「健康経営優良法人2025」にグループ15社が認定(2024はグループ13社が認定) 男性育児休業取得率62.7%(平均取得日数:46.5日) 有給休暇取得率71.1% <p>取り組みは【人財戦略】P.50～P.52を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社会変化に伴う育成・教育体系の更新 専門性・スキルの高い人財の不足 自律的キャリアビジョンの明確化 経験を積み、チャレンジを促す風土 さらなる女性活躍推進 ミドル・シニア層の働きがい向上 グループの強みを活かした人財活用 	<p>【多様な人財の育成・活躍】</p> <ul style="list-style-type: none"> 5つの人財要件を満たす人財の育成 活躍できる人財の確保 ビジネスの変化に適応できるDX人財の育成 タレントマネジメントシステムの活用による最大限の人財活用 <p>【社員の健康・働きがいの追求】</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事と家庭の両立支援の推進 年齢に関係なく活躍できる環境の整備 <p>【社員のエンゲージメント向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員が活躍できる環境、情報、機会の提供 	 
6 コンプライアンス	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底による、ステークホルダーからの信頼度・企業価値の向上 <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 法令違反や不正行為による、社会的信用の失墜と企業価値の毀損 	<p>【主な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育の実施 グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議の開催 各種コンプライアンス関連の社内規程の整備 人権 デュー・ディリジェンスの実施と、特定リスクに対する対応策の検討 <p>【主な結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内教育研修をはじめとした全社員へのコンプライアンス意識の浸透 コンプライアンス専門部署・専用相談窓口設置等の推進体制の強化 コンプライアンス統括室を中心として、グループ横断的な体制の構築と推進 <p>取り組みは【コンプライアンス・リスクマネジメント】P.74～P.77を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全社員のコンプライアンス意識を高める、教育・研修のさらなる質の向上 リスク評価と管理プロセスの高度化 法令を遵守するための社内規程の整備 全社的なコンプライアンス意識の浸透とガバナンス体制の強化 リスクを的確に把握し、対応するためのリスク管理体制の強化 	<p>【法令遵守】</p> <ul style="list-style-type: none"> 法令遵守体制の整備・運用 不正行為防止に向けた内部統制の強化 <p>【人権尊重】</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権 デュー・ディリジェンスの継続的な実施と深化 ハラスメント防止教育の適切な実施 <p>【社員の行動規範の遵守】</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切なコンプライアンス教育の実施 <p>【取引先との公正・適正な取引】</p> <ul style="list-style-type: none"> 下請法等関連法令の遵守 調達ガイドラインによる適正なサプライチェーンの構築 	 
7 リスクマネジメント	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)策定をはじめとする実効性の高いリスクマネジメント体制による、事業のレジリエンス強化と、新たな事業機会の創出 <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様化・複雑化する外部環境リスクによる、事業継続への深刻な影響 	<p>【主な施策と結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメントプロセスの刷新 情報セキュリティ対策 災害訓練の実施 グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議の開催 <p>取り組みは【コンプライアンス・リスクマネジメント】P.74～P.77を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> リスク評価プロセスの確立とPDCAの確立 外部専門家からの知見の戦略的な活用と経営への反映 BCP(事業継続計画)の実効性向上と継続的な見直し体制の構築 リスク評価と管理プロセスの高度化 	<p>【事業継続のための災害等に対する危機管理(BCP)】</p> <p>【個人プライバシー保護】</p> <p>【情報セキュリティ対策の強化】</p> <p>【グループ各社独自リスクへの対応強化】</p>	
8 コーポレートガバナンス	<p>【主な機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実効性の高いガバナンスを通じた経営の透明性向上による、ステークホルダーからの信頼度・企業価値の向上 <p>【主なリスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの機能不全による不正行為等の発生や企業価値の毀損 	<p>【主な施策と結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への移行(2025年6月) 社外取締役比率の向上・女性取締役比率の向上(アルフレッサホールディングス(株)) 社外取締役との情報共有・意見交換の機会拡充による連携強化 新中期経営計画策定に関する議論の充実 サステナビリティ重要課題に関する議論の充実 取締役会の実効性の評価 調達方針・調達ガイドライン策定といった法令・規制遵守に向けた基盤整備 内部監査部門等によるモニタリング <p>取り組みは【コーポレートガバナンス】P.62～P.70を参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督機能におけるさらなる実効性向上 経営の透明性および情報開示の質的向上 内部監査体制の強化 	<p>【取締役会の機能強化と実効性向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督機能のさらなる強化 <p>【適時適切な情報開示】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外の多様なステークホルダーとの建設的な対話の機会拡充 	

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せないものです。アルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業を中心に、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営等の各事業領域で、日本の社会インフラである医薬品サプライチェーンをグループ一体となって支えています。事業ポートフォリオの拡大と変革を通じ、健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®を目指します。



*1 連結売上高および連結営業利益はセグメント間取引を消去



*2 医療用医薬品等卸売事業およびセルフメディケーション卸売事業の合計(2025年3月末時点)
 *3 医薬品等製造事業および再生医療関連事業の合計(2025年3月末時点)
 *4 2025年3月末時点
 *5 パート・派遣社員数(年間平均人員3,048名)を含む(2025年3月末時点)
 *6 MS(Marketing Specialist): 医薬品の卸売業における専門知識を持った営業員
 *7 SA(Service Assistant): 医薬品や医療関連製品の適正かつ迅速な配送を担う専門職

*8 SPD(Supply Processing & Distribution): 病院内物流の受託事業
 *9 ALS(Amyotrophic Lateral Sclerosis): 筋萎縮性側索硬化症
 *10 MR(Medical Representative): 医師や薬剤師に医薬品の情報の提供、収集、伝達を行う製薬企業の営業担当者
 *11 CMO(Contract Manufacturing Organization): 製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行
 *12 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization): 医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス
 *13 CRO(Contract Research Organization): 製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

アルフレッサグループの企業価値向上戦略 「中長期ビジョン」と「22-24 中期経営計画」

Vision and Management Plan

中長期ビジョン(2023-2032)

(2023年5月発表)

社会価値創造ストーリー

アルフレッサグループは「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」をグループ理念として掲げています。これまで、医療用医薬品等卸売事業の強み(様々な商品やサービス、高機能な物流インフラ、豊富な人的資本、お取引先との強固な信頼関係)を活かし、「安心・安全・誠実」な医薬品供給を通じて社会インフラを担ってきました。

トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾を事業戦略の柱として、基盤事業の収益性強化、成長事業・新規事業の収益拡大を通じて、グループの持続的成長を図るとともに、「健康寿命の延伸」と、それを支える「地域医療への貢献」、「ヘルスケア・イノベーション」などの社会価値を創造することで、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」を目指します。



中長期ビジョンの全体像

アルフレッサグループの中長期ビジョンは、企業価値向上を目指し、事業戦略・財務資本戦略、およびサステナビリティ(ESG)戦略を一体的に推進する2032年度までの中長期の成長戦略です。

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

事業戦略
基盤事業の収益性強化および成長事業・新規事業の収益拡大による利益成長
1. 基盤事業 : 仕入先・販売先から選ばれるリーディングカンパニー卸 2. 成長事業 : メディカル品 ⁽¹⁾ (医療機器・診断薬・栄養食品等) セルフメディケーション卸売事業におけるセルフ予防商品 ⁽³⁾ 製造事業における受託製造事業拡大・新規開発医薬品 3. 新規事業 : 再生医療等製品関連事業 デジタルツール活用による「つなぐ活動」 医療周辺ビジネスへ
財務資本戦略
・段階的なDOEの向上*2 ・自己株式取得を適時適切かつ機動的に実施*3
1. 資本効率(ROE)と社会インフラ企業としての安定した財務基盤の両立を目指し、中長期的な最適資本構成を設定(自己資本比率30%台前半から半ばを目標) 2. 企業価値の持続的向上のための継続投資、最適資本構成、安定的な株主還元の一體的検討による最適なキャッシュ・アロケーション 3. 持続的・安定的な配当水準の向上を重視しDOEを段階的に向上、最適資本構成を見据え機動的に自己株式取得を実施
非財務(ESG)戦略
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; text-align: center;"> 環境 CO₂排出量削減・効率化推進 </div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center;"> 社会 人的資本への積極的投資 </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;"> ガバナンス コンプライアンスの徹底 </div> </div>

*2 25-27 中計では累進配当政策を採用 *3 22-24 中計では460億円の自己株式取得

22-24 中期経営計画

【22-24 中期経営計画】はP.28～P.29を参照

「22-24 中期経営計画」は、中長期ビジョン達成に向けたStage1

3か年の中期経営計画「22-24 中期経営計画 未来への躍進～進化するヘルスケアコンソーシアム®～」(以下、22-24 中計)は、中長期ビジョンを達成するための「Stage1」であり、基盤事業のさらなる強化と成長事業および新規事業への積極的な投資を行い、業界環境の変化に対応した新たな価値の創造に注力していく期間と位置づけ、持続的成長と企業価値向上の基盤を固めることを目指しました。

22-24 中期経営計画「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」
- 「グループ一体となった取り組み」による地域の健康・医療への貢献
- 「環境保全への取り組み等」を通じたサステナブル社会への貢献
- 「ダイバーシティ」を中心とした人財戦略の推進
- 「コンプライアンス」を最重要とする企業風土の醸成

「22-24 中期経営計画」の総括

当社グループは、主に基盤事業の強化、成長事業の育成、新規事業の開発を推進し、TSCSの強化と拡大に取り組みました。460億円の自己株式の取得を実施し、3年間累計の総還元性向が100%となりました。投資目標においては、M&Aおよび出資、新規事業領域等への投資の一部が未実施であるほか、事業継続投資の一部に期ずれが発生しました。最終年度となる2025年3月期の連結業績は、市場が伸長したものの薬価改定や人件費、物流費および減価償却費等のコスト増により、売上高2兆9,610億円(前期比3.6%増)、営業利益380億80百万円(同1.0%減)、経常利益404億85百万円(同1.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は273億89百万円(同7.3%減)となりました。配当については、期初の予定どおり年間配当金63円としました。この結果、22-24 中計で掲げたグループ経営目標は、売上高と株主還元(DOE)で達成、営業利益率、当期純利益率*4および投資金額では未達となりましたが、営業利益額では3年間累計で当初目標を達成しました。

グループ経営目標の成果	22-24 中期経営計画	2025年3月期実績
売上高	2兆7,000億円	2兆9,610億円
営業利益率	1.5%以上	1.3%
当期純利益率*4	1.4%以上	0.9%
投資総額(累計)	1,200億円	960億円
株主還元	DOE 2.4%以上	2.4%(2023年度は2.8%)

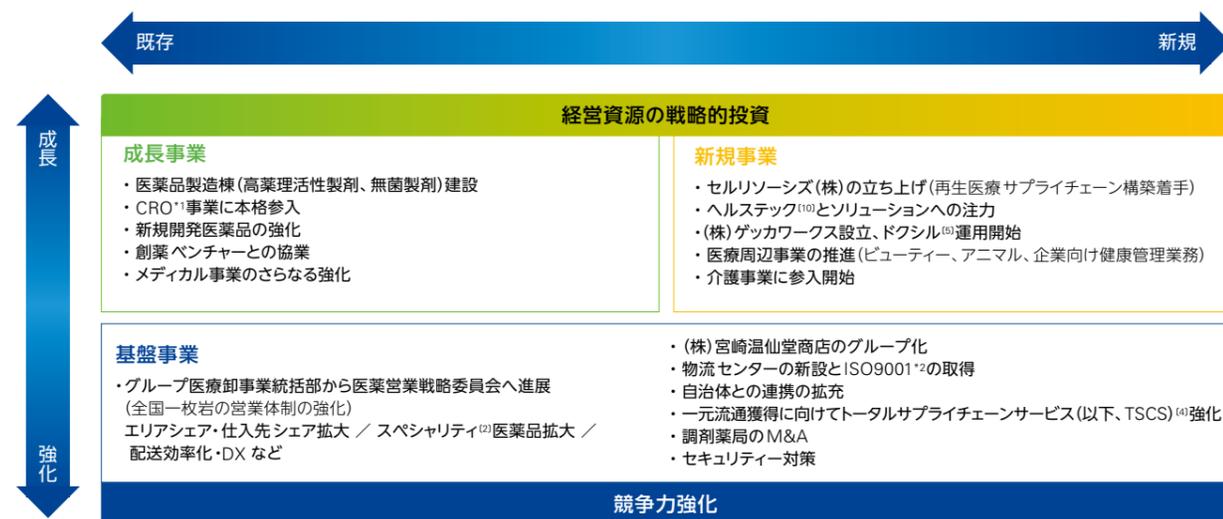
*4 親会社株主に帰属する当期純利益

中長期ビジョンを達成するための「Stage2」とした25-27 中期経営計画では、これまでの取り組みを進化させ、確実な利益拡大のための重点的な投資とコスト最適化を推進していきます。

「中長期ビジョン」達成に向けた 「22-24 中期経営計画」の主な取り組み・成果

Vision and Management Plan

アルフレッサグループ中長期ビジョンの達成に向けて、「22-24 中期経営計画」(以下、22-24 中計)期間では、将来の成長に向けた基盤整備を進めるとともに、業界環境の変化に対応した新たな価値の創造に注力してきました。ここでは、事業戦略における主な取り組みと成果をご紹介します。



*1 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

*2 ISO9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み

成長事業

医薬品等製造事業に総額156億円の投資により新たな医薬品製造棟を建設

医薬品等製造事業を行うアルフレッサ ファーマ(株)は、総額156億円の投資により、群馬工場(群馬県太田市)に新たな医薬品製造棟の建設を進めています。2025年12月竣工、2026年4月の稼働開始を予定しています。新たな「低分子棟」により、低分子医薬品の経口固形剤の製造能力が年間約20億錠から約36億錠に拡大します。また、高薬理活性製剤対応の「高薬理活性棟」にはハザード物質封じ込め機能が備わっており、抗がん剤やホルモン製剤などの経口固形剤を年間最大約4億錠製造可能となっています。さらに、無菌製剤対応の

「冷蔵倉庫棟」では、バイアルやアンプル、シリンジ等のラベリング、包装、保管、外観検査を行う予定で、2-8℃の環境で約160パレットの収納が可能です。製造委託ニーズへの対応力強化と、高品質・高効率な製造体制を構築し、受託製造の強化とTSCSにおける製造機能の強化につなげます。



群馬工場における新たな医薬品製造棟

ArkMS(株)が2024年9月2日付でアルフレッサグループに参画

ArkMS(株)は、(株)インテージヘルスケアのCRO事業(医薬品開発業務受託機関)を分割して設立された新会社であり、当社は25億円で同社の全株式を取得しました。これにより、成長事業の一つに位置づけたPMS*4事業の強化や、グループとして推進している医薬品の開発から製造、販売、物流、PMS、ラストワンマイルまでを一貫して担うTSCSにおける開発機能の獲得につながりました。国内MR*5数が

減少傾向にある中、製薬企業によるPMS事業の外部委託が今後増加すると見込まれ、グループシナジーの発揮によるPMS事業の収益拡大を図るとともに、TSCSによる新たな価値の創造を推進していきます。



*4 PMS(Post Marketing Surveillance):医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性及び安全性の確保を図るための調査

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

新規事業

再生医療 TSCSの構築

再生医療関連事業を担うセルリソーシズ(株)は、郡山Cell Processing Center(以下、CPC)⁽¹⁵⁾で行うマスターセルバンク事業において、国立成育医療研究センターとの契約締結により、同センターの仲介でマスターセルの製造に必要なヒト(同種)体性幹細胞原料である胎盤、羊膜、および臍帯などの胎児付属物の供給を受けることが可能となりました。現在、商用サービス開始に向けた準備を進めています。また、取組CPCで行うCRO事業においては、自動培養装置を用いた自家細胞の治験薬の製造が可能な体制を構築しており、商用化された再生医療等製品の受託を計画しています。稼働準備を

進めている羽田Process Development Center⁽¹⁶⁾においては、創業シーズを持つアカデミアと産業化を担う製薬企業や医薬品研究開発のベンチャー企業をつなぐ架け橋の役割を担います。

患者様へ届くまでを見据えたプロセス開発を行うCDMO*6サービスを早期にローンチし、再生医療の産業化の加速につなげていきます。当社グループは、細胞の採取から製造、保管、輸送、医療機関への納入に至るまでの一貫したサプライチェーンの構築に向けて引き続き取り組み、医療分野の中でも突出した成長産業である再生医療の産業化に貢献していきます。

医療機関や調剤薬局を総合的に支援するための プロダクト・サービス

ヘルステックの取り組みでは、予約から問診、診療、決済、医薬品の配送手続きまでをオンラインで完結させ、患者様の個人宅へ医薬品をお届けする仕組みの構築や、当社のプロダクト・サービス⁽⁹⁾を活用した医療機関の経営効率化、医療従事者の働き方改革、患者様の医療アクセス向上などに貢献する取り組みを進めました。医療機関や調剤薬局を総合的に支援するためのプロダクト・サービスを取り揃えており、グループ一体としてお得意様への浸透を図ることで、新たな収益基盤の構築を進めています。

プロダクト・サービスの例



Mydodes⁽¹⁷⁾
チャット機能とウェブ面談機能を搭載した、医師とMS*7、製薬会社のMRをつなぐコミュニケーションツール

*6 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス

*7 MS(Marketing Specialist):医薬品の卸売業における専門知識を持った営業員

基盤事業

医療用医薬品等卸売事業の統括機能強化

アルフレッサ(株)に2025年4月1日付で「医薬営業戦略委員会」を設置し、アルフレッサ ホールディングス(株)の「グループ医療卸事業統括部」から医療用医薬品等卸売事業における統括機能を同委員会へ移管しました。グループガバナンスのさらなる強化と、事業課題に対する意思決定力やグループ一体となった迅速な実行力の向上を図り、高機能・高品質なサービスを全国一律で提供する体制を構築していきます。

安定供給体制のさらなる強化

当社グループは、22-24 中計期間において、医薬品等の安定供給体制のさらなる強化に向け、物流センターの新設や、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証の取得、ラストワンマイルへの取り組み、先進技術を活用した課題解決に向けた取り組みなどを進めました。

物流センターに関しては、「つくば物流センター」、「山口宇部センター」、「九州物流センター」を新たに稼働させました。加えて「四国物流センター」の新築移転も進め2025年10月14日に稼働予定となっており、全国の流通機能がさらに強化される見込みです。また、医療用医薬品等卸売事業における流通品質の強化を図ることを目的としてISO9001認証の取得を推進しています。全国の主要な物流センターにおいて2026年3月期に認定取得を完了する見込みとなっています。これらの取り組みにより、地域特性を尊重した

ロジスティクスネットワークの構築を進め、高機能・高品質な物流サービスを全国一律に提供するための体制整備を進めました。

ラストワンマイルの取り組みとしては、スペシャリティ医薬品を患者様の個人宅へ直接配送するサービス「Home Care Delivery⁽¹⁶⁾」の運用を開始しました。スペシャリティ医薬品を必要とする患者様の医薬品アクセスの向上に貢献するため、製薬企業との連携のもと対象の医薬品を拡大していくとともに、より多くの患者様と医療機関に本サービスをご活用いただけるよう普及活動を推進しています。

課題解決に向けた先進技術の活用も進めました。アセントロボティクス(株)との資本業務提携を行い、最先端のデジタルツイン*3技術を活用した医薬品物流や医療現場におけるAIソリューション・サービスの開発を進めることで医薬品の識別や庫内作業の自動化を実現し、医療分野における業務効率化と医療の質向上などを目指し協業を進めています。

当社グループは引き続き、基盤事業の強化を進め、医療業界における信頼性とサービス品質の向上を図り、地域医療へのより一層の貢献を果たしていきます。



2024年5月7日に稼働したアルフレッサ(株)つくば物流センター

*3 デジタルツイン:現実世界から収集したデータを基にデジタルな仮想空間上に双子(ツイン)を構築し、様々なシミュレーションを行う技術

「25-27 中期経営計画」 Vision2032 Stage2

Vision2032 Stage2

「25-27 中期経営計画」(以下、25-27 中計)では、売上高3兆3,300億円、営業利益435億円、ROE7%水準(3年平均)を目指します。2032年度に向けた「アルフレッサグループ中長期ビジョン」では、売上高4兆円、営業利益700億円以上、ROE8%以上を目標としています。このビジョンを確実に達成するため、25-27 中計期間中は基盤事業を強化し、成長事業や新規事業への戦略的投資を行います。

投資目標は3年間で累計1,200億円を掲げ、基盤事業に

500億円、成長事業に300億円、新規事業に400億円を予定しています。投資を積極的に進めることで、持続的な企業価値向上を支えるトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾を進化拡大させ、成長を加速させていきます。また、売上総利益率の向上とコストコントロールを推進し、政策保有株式の縮減を通じて資本効率を高め、ROEの目標達成を目指します。さらに、配当方針としてDOE^{*1}2.5%以上を維持し、累進配当の実施を通じて株主の皆様へ還元していきます。

*1 DOE(Dividend on Equity ratio):純資産配当率

Vision2032 Stage2

～総合力で未来を切り拓く～

中長期ビジョン達成に向けた第2ステージ

「確実な利益拡大のための重点投資とコスト最適化の3年間」

1 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮

2 成長事業・新規事業への戦略的投資

3 基盤事業のさらなる競争力強化

4 コストコントロールの徹底

5 サステナビリティ経営の推進

25-27 中期経営計画 主要財務指標

営業利益	ROE (自己資本利益率)	投資計画	政策保有株式の 連結純資産比率	株主還元
2028年3月期 435億円	3年平均 7%水準	3年間累計 1,200億円規模	10%未満 (注)有価証券報告書ベース	DOE 2.5%以上かつ 累進配当

1 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮

TSCSは、グループ全体で保有する様々な機能を有機的に連携させ、医薬品等の導入・開発、製造から、物流・販売、市販後調査、そしてラストワンマイルまでをグループ一体となって提供するサービスです。これにより、シームレスなサプライチェーンを確立し、グループ一体となって高品質な医薬品流通を実現します。

近年、製薬業界では製剤のスペシャリティ化^{*2}やメガファーマの機能分化^{*3}、国内での製造機能等を持たない新興バイオベンチャーの台頭、MR^{*4}数の減少、製薬企業による流通戦略

の変化などが進行しています。このような変化に対応するため、TSCSを通じて、限定流通品の獲得やCDMO^{*5}事業の拡大、安定したサプライチェーンの運営を実現していきます。製品軸としては、医療用医薬品に加えて、再生医療等製品、医療機器、診断薬、OTC医薬品、ヘルステック⁽¹⁰⁾などもTSCSの対象としており、医療・ヘルスケア全般に対応できる体制を構築しています。TSCSを通じて、お取引先、お客様のニーズに応じた柔軟な対応を徹底し、業界の変化に適応する力を持つ強固なグループとして持続可能な成長を目指していきます。

*2 製剤のスペシャリティ化:製薬業界において専門性の高い疾患領域に特化した医薬品の開発・提供へシフトする動き
*3 メガファーマの機能分化:大手製薬企業(メガファーマ)が医薬品開発・製造・販売における各機能を外部と分担・連携しながら最適化していく動き
*4 MR(Medical Representative):医師や薬剤師に医薬品の情報の提供、収集、伝達を行う製薬企業の営業担当者
*5 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス



*6 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

25-27 中期経営計画で取り組むこと



TOPICS

成長が期待されるモダリティに対応するグループを挙げた TSCS の取り組みと成果

- ・(株)ジェクスヴァルとの資本業務提携:希少疾病薬の開発・製造・流通・販売等(2025年1月16日リリース)
- ・(株)ヘカバイオ(株)との資本業務提携:海外の革新的医薬品等の国内導入(2025年6月16日リリース)
- ・(株)LTTバイオファーマとの共同開発契約締結:化学療法誘発性末梢神経障害薬の開発・製造・流通・販売等(2025年5月15日リリース)
- ・ソワニエール(株)との業務提携:国内未開発・未承認薬の日本上市を支援するプラットフォーム構築(2025年6月16日リリース)

[25-27 中期経営計画] Vision2032 Stage2

Vision2032 Stage2

2 成長事業・新規事業への戦略的投資

25-27 中計においては、成長事業と新規事業に戦略的に投資をしていく方針です。主な投資としては、医療用医薬品等卸売事業におけるソリューション事業やメディカル事業の拡大、セルフメディケーション卸売事業における新たな販路の開拓やデータビジネスの確立、セルフ予防商品⁽³⁾の開発・販売、医薬品等製造事業における受託製造の拡大や新製品開発、調剤薬局等事業における自社アプリ活用等

による面処方獲得や新たな薬局機能の拡充を推進します。また、再生医療関連事業、医療周辺事業(アニマル、ビューティ等)、バイオ医薬品分析事業、介護事業等を新規事業と位置づけ、2033年3月期に向けた中長期ビジョンの実現に向けて、これらの分野が収益性の高い事業となるよう、積極的に投資していきます。



*7 API (Active Pharmaceutical Ingredient): 医薬品の原薬
*8 2026年3月期より、従来の「医療関連事業」を「調剤薬局等事業」というセグメント名に改称

3 基盤事業のさらなる競争力強化

基盤事業については、さらなる競争力の強化・収益力の向上を目指します。堅固な基盤を構築することは持続的な成長に不可欠であり、成長事業・新規事業の成功にもつながります。強固な基盤の構築に向けて、医療用医薬品等卸売事業では、流通改善、全国ネットワークの強化、ネオプライマリー戦略⁽⁶⁾による市場拡大、流通品質の向上等に注力します。

セルフメディケーション卸売事業では、物流の効率化・品質向上やデータドリブン営業⁽⁹⁾、ソリューション提案等を推進します。医薬品等製造事業では、事業ポートフォリオの見直しと製品の選択と集中を行います。調剤薬局等事業では、对患者様サービスの充実と地域ドミナント形成を進め、地域に根差したサービスを強化します。

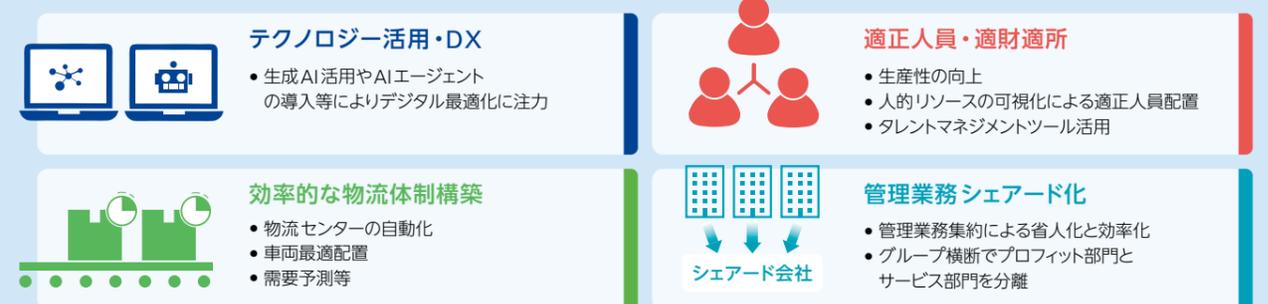


*9 データドリブン営業 (Data-Driven Sales): データドリブン営業は、収集したデータを基にした営業戦略を構築し、顧客のニーズを的確に把握することを目的としたアプローチのこと
*10 GDP (Good Distribution Practice) ガイドライン: 医薬品の流通過程における品質保証を目的とした基本的な指針
*11 ISO9001: 品質マネジメントシステム (QMS) の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み

4 コストコントロールの徹底

毎年の薬価改定、物流費・人件費の高騰等による収益への影響の対策として、コストコントロールの徹底が重要になっています。具体的には、生成AIやAIエージェント等の最新のテクノロジーを導入することで、業務プロセスの効率化を図り、リソースの最適化を実現します。また、適正な人員配置と最適な人財活用を推進し、一人ひとりの強みを活かした、

高い成果を生み出す組織を目指します。さらに、物流センターの自動化や車両の適正配車、需要予測等により、効率的かつ高品質な物流体制を構築します。加えて、事業会社の管理部門をシェアード化することで、重複する管理業務を集約・標準化し、業務負担の軽減を図るとともに、戦略的業務へのリソース集中も可能にします。



5 サステナビリティ経営の推進

当社グループは、医薬品およびヘルスケア商品等のサプライチェーンにおいて、サステナビリティ経営を推進し、社会に貢献することを重要な使命としています。環境面では、原材料の調達から製造、流通、販売のすべてに配慮し、負荷低減を推進しています。また、安心・安全な医薬品の供給と地域医療への貢献を通じて社会的責任を果たすことに努めるとともに、ヘルスケア産業の発展に寄与するため、サプライチェーン全体の最適化を図り、価値あるソリューションを提供しています。

さらに、多様な人財の育成と社員の健康・働きがいの追求を通じて、社員エンゲージメントを高めていきます。ガバナンス面では、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化、コーポレートガバナンスの実効性向上により、透明性のある経営を実現します。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します。

アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針

グループ理念である「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」の実践を通じて、医療・ヘルスケア領域における社会・環境課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します。

取り組みは【サステナビリティ戦略】P.18～P.23を参照

サステナビリティ重要課題

1	地球環境保全	5	人財の活躍推進
2	医薬品・サービス等の安定供給	6	コンプライアンス
3	地域医療への貢献	7	リスクマネジメント
4	ヘルスケア産業発展への貢献	8	コーポレートガバナンス

TSCS スペシャル対談

CRO 機能の補完による、トータルサプライチェーンサービスの進化

アルフレッサグループは2024年9月、医薬品開発業務受託機関(CRO*1)のArkMS(アークメディカルソリューションズ)(株)をグループに迎え入れました。グループ体でのトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾の進化拡大を目指す取り組みを、大橋茂樹取締役常務執行役員とArkMS(株)の水尾斉代表取締役社長に語ってもらいました。

ArkMS(株)がTSCSの重要ピースに

大橋 アルフレッサグループが「25-27 中期経営計画」において戦略の軸に据えているのがTSCSです。品質の高いTSCSの確立によってドラッグ・ラグやドラッグ・ロスを解消して、希少疾病等を患っている方の治療につなげていきたいと考えています。これは当社のグループ理念の実現そのものと言っても過言ではありません。

当社グループが医薬品のサプライチェーンを川上から川下まで有機的かつシームレスにつなげてサービス展開する上で、非常に重要なピースである川上の医薬品の開発から申請に当たる部分のCROと、川下の製造販売後調査(以下、PMS*2)がArkMS(株)の参画によって埋まりました。

水尾 ArkMS(株)は1992年にIBRD JAPAN(株)として設立し、以来30年以上、製薬企業のパートナーとして治験・臨床試験からPMSまで幅広く製薬企業を支援してきました。現在までに70社を超える製薬企業との取引実績があり、医薬品のエビデンス構築支援を専門とする企業として、実績を積み重ねています。私たちの特徴は、PMS専用自社開発したEDCシステム*3の提供に加え、製薬企業へ入り込み、クライアントも含めたワンチーム体制での協働を通じて、柔軟な業務設計を実現し、治験・臨床試験からPMSまでを一貫して支援できる体制を整えているところです。こうした「ともに考え、ともに動くスタンス」は、製薬企業との長年の信頼関係にもつながっており、この価値観は、アルフレッサグループとも

重なり合っていると感じています。

大橋 先ほど少しお話したように、現在日本はドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロスという課題に直面しています。ドラッグ・ラグとは海外で承認されている医薬品が日本で承認されるまで時間差があるという課題で、ドラッグ・ロスは海外では承認され使用されているにもかかわらず、日本で開発着手されていない医薬品が2023年3月時点で86品目もあるという課題です。ArkMS(株)が手掛けてきた治験・臨床試験の領域は、特にこうした未承認薬や新たな効能効果を持っている医薬品を国内において上市していく上で非常に重要な役割を担います。我々が一つのグループとして結束することで、製薬企業との信頼関係を

さらに強固なものとし、結果としてより多くの医薬品の安定的な流通を実現することで、患者様に必要な医薬品を迅速かつ確実にお届けできるようになりたいと思います。

水尾 アルフレッサグループが有する製造・物流・販売、そして営業のネットワークなどの機能と効果的に連携することで、私たちのサービス領域は、これまで以上に広がり、多様な製薬企業のニーズにより柔軟に答えられるようになって感じています。現在は、グループ内の様々な事業会社や関連部署との連携、人材交流も進めており、グループ全体としてのシナジーを最大化すべく取り組みを始めているところです。

大橋 早速、具体的な成果も出てきています。その大きな一つが、2025年5月に発表した、大学発ベンチャーの(株)LTTバイオファーマとの共同開発契約の締結です。バイオ医薬品上市前の共同開発というのはアルフレッサグループにとって初めてであり、TSCSとして(株)LTTバイオファーマをサポートできる体制が整ったからこそ生まれた事例です。一日でも早く、その革新的な医薬品を上市し、患者様にお届けしたいと考えています。

水尾 このケースで製造よりも川上の領域に私たちが関与できたのは、私たちがアルフレッサグループ入りした大きな成果の一つだと感じています。今後は海外の製薬企業が持つ医薬品の導入も視野に入れながら、グループ体となって連携を強化し、ワンストップで患者様まで新しい価値を届けられる体制を構築し、医療へさらなる貢献をしていきたいと考えています。

社会課題のドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロスの解決を目指す

大橋 TSCSの進化拡大には、一貫通貫して高い品質を保っていくことが最も大切です。それが製薬企業からの信頼、最終的には患者様からの信頼につながっていきます。これまでは同じグループの中でも、製造、卸、調剤薬局などそれぞれが品質の管理を行ってきましたが、今後はTSCSとしてアルフレッサグループ統一の品質基準を設けて、適切に管理していくことが急務になると考えており、



アルフレッサ ホールディングス(株)
取締役常務執行役員 事業戦略担当
(事業企画・トータルサプライチェーンサービス企画管掌)

大橋 茂樹

ArkMS(株)
代表取締役社長

水尾 斉

アルフレッサ ホールディングス(株)のTSCS企画部がグループの司令塔となって実現に向け進めています。

水尾 私たちの領域ではAIを活用した業務のデジタル化が重要な課題になっています。人財不足という構造的な問題もある中、治験や臨床試験、PMSなどに関連する膨大な医療データを正確に扱うには、AIの活用が今後不可欠になると考えています。これまで蓄積してきた経験と技術を活かしながら、データドリブンな価値を提供することで、あらゆるステークホルダーが協力して効率的に治験・臨床試験・PMSを行うエコシステムの構築に取り組み、ドラッグ・ラグやドラッグ・ロスの解消に貢献していきたいと思っています。

大橋 もちろん私たちもグループとしてArkMS(株)のDX化を全面的にバックアップしていきます。

まだTSCSは完成されたわけではありませんので、引き続き足りていない機能を実装するとともに、実績を積んでノウハウを蓄積していきます。さらにその先では、再生医療やOTC医薬品、診断薬、医療機器、そしてビューティや動物用医薬品など、健康に関わるより広い領域でTSCSを広げていければと思います。名づけるのであれば、「トータルサプライチェーンコンソーシアム」の実現でしょうか。ArkMS(株)とのシナジーを活かした「ワンチーム」で、より質の高いサービスを提供し、社会が直面している課題を解決し、新たな価値を提供していきたいですね。

TSCSの進化拡大に向け ～切れ目のないサービスの提供へ～



CRO・PMSの機能強化に向けて

- 2024年9月、(株)インテージヘルスケアとの間で、同社が行うCRO・PMS事業に係る会社分割(新設分割)により設立された新会社であるArkMS(株)の全株式を取得
- トータルサプライチェーンにおける川上(CRO・承認申請)および川下(PMS)の機能強化

ArkMS(株) 代表取締役社長 水尾 斉

CROとして30年以上の経験を持ち、フルサポートCROとして、治験・臨床研究からPMS、安全性情報管理の一連の業務に対応。腫瘍領域や循環器、糖尿病、医療機器など多様な領域で数多くのプロジェクトの対応実績

設立 2024年9月
本社 東京都豊島区東池袋3-1-3
HP <https://www.arkms.co.jp/>

*1 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
*2 PMS(Post Marketing Surveillance):医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための調査
*3 EDCシステム(Electronic Data Capture System):臨床試験や医療研究において、症例データや患者情報を電子的に収集・管理・保存するためのシステム

Ethical Pharmaceuticals Wholesaling Business

医療用医薬品等卸売事業



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

福神 雄介

事業会社

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

事業環境

医療用医薬品を取り巻く環境は、薬価改定や医療制度改革の影響、医薬品供給不安の社会問題化、エネルギー価格をはじめとする物価の上昇、生産年齢人口の減少、物流の2024年問題、環境に配慮した事業運営など、様々な課題に直面しています。製薬業界では、製薬企業の機能分化(各種機能のアウトソーシング化)が進む中、国内での製造機能等を持たない新興バイオベンチャーの台頭が顕著です。製薬企業が上市する新薬の中心は、生活習慣病薬から希少疾病用医薬品に代表されるスペシャリティ⁽²⁾医薬品へと移りつつあります。特に、ベンチャー企業を中心に開発が進むバイオ医薬品や再生医療等製品などの新たなモダリティ^{*1}が増加しています。また、医療現場における業務効率化や医療の質の向上を目的としたデジタル技術の導入(医療DX)も着実に進展しています。

*1 モダリティ：医薬品や治療技術の新たな形態・手法

事業部門の強み

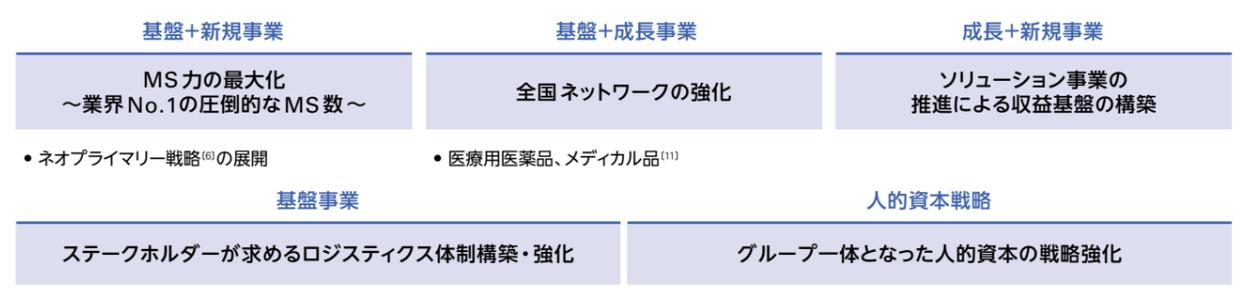
- 医療用医薬品卸売上高において国内 No.1^{*2}
- 業界 No.1の圧倒的なMS^{*3}数
- 医療用医薬品の全国流通ネットワークと、GDPガイドライン^{*4}に準拠した流通管理体制
- グループ全体での医療用医薬品のサプライチェーンを包括的にカバー(医薬品等製造事業・CRO^{*5}事業・セルフメディケーション卸売事業・調剤薬局等事業)
- 豊富なプロダクト・サービス⁽⁹⁾を活用したソリューション提案力

*2 出典：「2025年ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高(株)ドラッグマガジン
 *3 MS (Marketing Specialist)：医薬品の卸売業における専門知識を持った営業員
 *4 GDP (Good Distribution Practice) ガイドライン：医薬品の流通過程における品質保証を目的とした基本的な指針
 *5 CRO (Contract Research Organization)：製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

25-27 中期経営計画 セグメント方針

グループの総合力を発揮し、トータルサプライチェーンサービス⁽⁴⁾の実現に向けて、事業機会の拡大を目指します。基盤事業への必要投資に加え、成長事業・新規事業に対して積極的な投資を行い、お客様・製薬企業から選ばれ続ける医療用医薬品卸としてのポジションを確立していきます。

TSCS実現に向けた事業機会の拡大を目指す



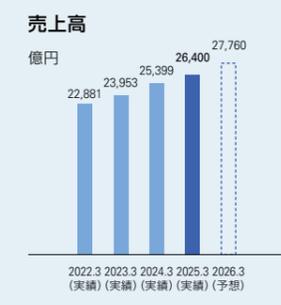
中計目標 (2028年3月期) 売上高 / 3兆89億円 営業利益 / 389億円

業績レビューと見通し

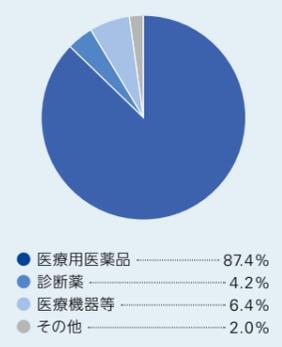
2025年3月期は、薬価改定によるマイナス影響はあったものの、特許品や新薬創出加算品等の販売増加により、医療用医薬品市場を上回る売上伸長を達成しました。一方で、売上総利益率の改善に取り組んだものの、仕入価格の上昇や人件費、物流費、減価償却費等の販管費増により、増収減益となりました。

2026年3月期の売上高は、市場の伸長率予測3.4%^{*6}を上回る成長を見込んでいます。物流センターへの投資により減価償却費や人件費等の販管費は増加するものの、売上総利益率の改善に努めることにより、増収増益の見通しです。

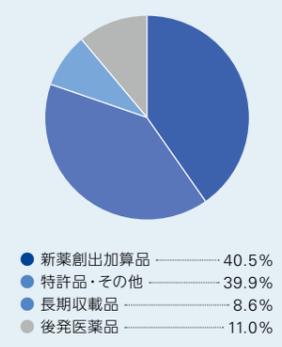
*6 クレコンリサーチ&コンサルティング(株)調べ



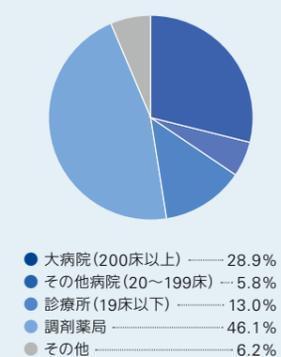
商品分野別売上高構成比



医薬品のカテゴリ別売上高構成比



販売先別売上高構成比



市場成長率^{*6}



医薬品アクセスについての基本的な考え方

医薬品アクセスとは、患者様が必要な時に必要な医薬品を利用できる状態にあることです。アルフレッサグループは、グループ理念の「私たちの約束」において、「常に安心できる商品・サービスを提供し、お客様満足度の向上に努める」ことを定めています。私たちが取り扱う生命関連商品である医薬品は、「厳格な品質管理のもと、必要な時に、必要な医薬品を、必要な場所へ」供給することが求められています。このため、全国各地の医療機関等に対して、医薬品等を安定供給できる体制を構築し、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BCP(事業継続計画)を通じて医薬品の供給を決して止めないことにより、患者様の医薬品アクセスと入手可能性の向上に貢献しています。また再生医療分野においては、原料の多くを輸入に頼っている状況を経済安全保障の観点から課題と捉え、当社グループのセルリソース(株)が、再生医療等製品の中間製品であるマスターセルの安定供給に向けた体制整備を進めています。国内でヒト細胞原料が安定的に供給される体制の構築に貢献し、創薬を行う製薬企業をサポートすることで、再生医療等製品の安定供給にも貢献していきます。

基盤事業（ステークホルダーが求めるロジスティクス体制構築）

当社グループの基盤事業である医療用医薬品等卸売事業の強化に向け、すべてのステークホルダーに求められるロジスティクス体制の構築を進めていきます。各物流センターでは、GDPガイドラインに準拠した管理体制のもと、自動化・機械化を推進し、生産性および出荷精度等のさらなる品質向上を図ります。また、流通品質強化の一環として、品質マネジメントシステムに関する国際規格 ISO9001*7の認証取得をグループ

全体で推進しており、アルフレッサ(株)ロジスティクス本部ロジスティクス業務部および3カ所の物流センターをはじめ、その他のグループ会社においても認証を取得しました。当社グループは、引き続きグループ全体でISO9001認証取得を推進し、お客様・お取引先の満足度向上に努めていきます。

さらに、デジタル技術を用いた業務効率化やラストワンマイルへの取り組み、環境・社会に配慮した対応も進めていきます。

*7 ISO9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み

TOPICS

1 デジタルツイン技術を用いた業務効率化

アルフレッサ(株)はデジタルツイン*8の生成、デジタルツインを活用したソリューションおよび産業用ロボティクス向けソフトウェアの開発と販売等を行うアセントロボティクス(株)と2025年1月に資本業務提携を締結しました。同社のデジタルツイン技術を活用した新たなアプローチを実現します。具体的には、医薬品識別・検品アプリケーションの開発や、知能ロボティクス*9を用いた庫内作業の自動化、統合的な医薬品情報の提供による偽造医薬品の簡易判定等を通じて、医薬品の適正流通および業務効率化につなげていきます。

*8 デジタルツイン:現実世界から収集したデータを基にデジタルな仮想空間上に双子(ツイン)を構築し、様々なシミュレーションを行う技術

*9 知能ロボティクス:従来の繰り返し作業を行うロボットシステムをさらに発展させた知能を有し、柔軟なロボットオペレーションを可能とする最先端のロボティクスソリューション

アセントロボティクス(株)のAI技術によるデジタルツインの例 (現実空間のデータを基にデジタル空間で再現)



現実空間の処方薬箱、PTPシート、錠剤などのデータを収集し、それらを基にデジタル空間で繊細に再現する

2 ドローンを活用した医薬品の安定供給への取り組み

ティーエスアルフレッサ(株)は、日本ドローン機構(株)と広島県廿日市市と協力し、「災害時等における無人航空機による活動協力に関する協定書」を2025年1月に締結しました。この協定は操縦資格者の派遣やドローンを用いた訓練、災害情報の収集・提供、孤立地域への物資輸送などを支援するもので、活動を通じて、人口減少や高齢化による労働力不足への対応や、過疎地域の物流網維持といった社会課題の解決を目指します。

また、アルフレッサ(株)は、2025年4月から静岡県川根本町で、(株)エアロネクストおよび(株)NEXT DELIVERYと連携し、ドローンを活用した医薬品の定期配送を開始しました。「フェーズフリー*10」の考え方にに基づき、平常時からの運用を通じて、有事にもスムーズに医薬品を供給できる物流体制の構築を目指しています。

*10 フェーズフリー:平常時と災害時という社会の状態を区別せず、日常生活で利用できる商品やサービスを提供すること



広島県廿日市市内での無人航空機実証実験

静岡県川根本町でのドローン定期配送開始出発式

基盤事業+成長事業（全国ネットワークの強化）

成長事業として位置づけているメディカル品(医療機器・診断薬等)の卸売事業においては、自社での取り組みや専門卸売企業との積極的なアライアンスを通じて、全国ネットワークの強化を図ります。

医療用医薬品に関しては、グループ全体でのエリア戦略の強化や積極的な拠点投資を行い、低カバー・低シェアエリアへのアプローチを強化します。診断薬においては、MSのエリア

配置人数を拡大し、遺伝子検査への注力や物流ネットワークの構築を推進します。医療機器に関しては、医療機器修理責任技術者等の専門資格者の増員を図り、販売・保守管理等のフルパッケージ化を目指します。これらの取り組みにより、製薬企業とのパートナーシップを強化し、検査・診断・治療のすべての領域に貢献します。

基盤事業+新規事業（MS力の最大化～業界No.1の圧倒的なMS数～）

業界No.1の圧倒的なMS数を活かし、MS力の最大化により、お客様への情報提供や情報収集をより一層充実させます。

開業医市場においては、「ネオプライマリー戦略」を中心としたマーケット創造型のプロモーションを展開し、情報提供を通じて疾患啓発や治療機会の創出に取り組めます。また、ワクチンの接種希望者と医療機関の利便性向上、および需要に応じたワクチン供給を実現するプラットフォーム「ワクチンぷらっと」*13を活用し、予防医療に貢献します。

病院市場においては、治療開始前および開始後のプロセスサポートを提案します。治療開始前には、がん領域を中心に、医薬MSと診断薬MSが連携した質の高い情報提供

活動を展開しています。さらに治療開始後には、個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN」*18を活用し、薬剤の使用実態の可視化や在庫管理等の業務を支援します。これらを通じて、高度医療への貢献および課題解決に取り組んでいます。



成長事業+新規事業（ソリューション事業の推進による収益基盤の構築）

患者様やお客様および製薬企業に貢献できる医療用医薬品卸としての強みを最大限に活用し、「流通事業ソリューション」と「革新的ソリューション」を推進しています。

「流通事業ソリューション」では、医療用医薬品等卸売事業における付加価値向上を目指しています。その一環として、医師とMS、製薬企業のMR*11をつなぐ、チャット機能とWeb面談機能を搭載したツール「Mydodes」*17を提供しています。また、地域のかかりつけ医と遠隔地の専門医をつなぎ、病病・病診・診診の連携促進を図る医師向け会員制Webサービス「ドクシル」*6も展開。これらの各種プロダクト・サービスを全国に浸透させ、パッケージ化する取り組みを進めています。

「革新的ソリューション」では、新たな収益基盤の構築に向けて、調剤薬局経営支援事業やアニマル・ビューティ領域等の医療周辺事業での取り組みを進めています。また、企業向け健康管理支援事業の実例として、アルフレッサ(株)は2024年12月にヤマトホールディングス(株)とともに(株)MY MEDICAを設立しました。この新会社では、2025年2月より、自動車運送事業者の従業員を対象に、健康管理と重症化予防に向けたオンライン医療を中心としたサービスを提供開始しています。

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

Self-Medication Products
Wholesaling Business

セルフメディケーション 卸売事業



アルフレッサ ヘルスケア(株)
代表取締役社長
西田 誠

事業会社
・アルフレッサ ヘルスケア株式会社

事業環境

主要なお得意様であるドラッグストア業界では、調剤薬局併設店舗の拡大やインバウンド需要の回復により、市場規模が9兆円を突破しました。パンデミック後の健康志向の高まりや医療費適正化の動きに伴い、セルフメディケーションの重要性が増しており、さらなる成長機会が広がっています。

一方で、業界再編による激しい価格競争や物流関連費用の上昇等により、業界環境は厳しさを増しています。

事業部門の強み

- 国内トップレベルのOTC医薬品売上高
- 全国対応の配送ネットワーク
- 付加価値の高いセルフプリベンション商品⁽³⁾の開発・販売力
- 売場企画・イベント企画などのノウハウと提案営業力
- データの分析・活用を通じたマーケティング
- ユニークな教育・研修制度の充実による人材育成

25-27 中期経営計画 セグメント方針

トータルヘルスケア企業である私たちは、健康のプロフェッショナルとして、すべての人が「健康」にアクセスできる社会の実現を目指しています。「健康」を基盤として、その先にある毎日の幸せに寄り添い、一人ひとりの生活の質向上に貢献します。また、私たちは、持続可能な循環型社会をつくりながら、すべての人の健康と幸福が次の世代へとつながることを目指した事業展開を図ります。

「健康」× つなぐ × しあわせ

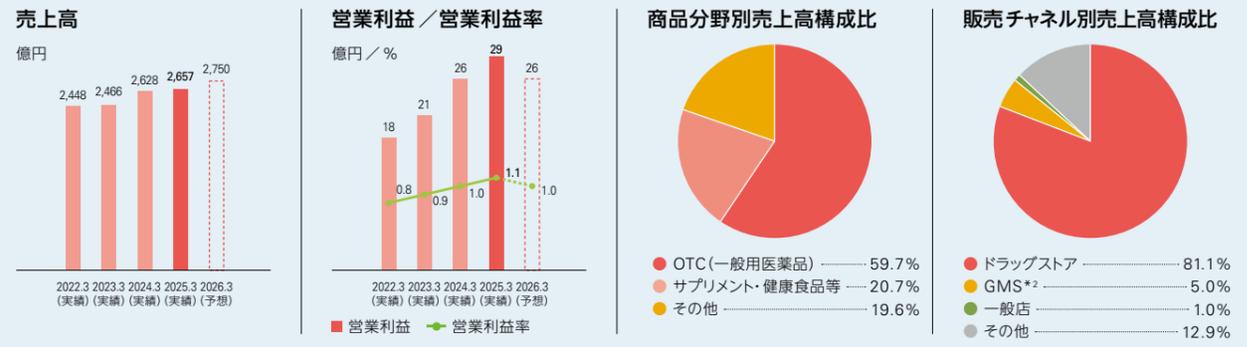
基盤事業	成長事業	新規事業
ドラッグストア業界再編への対応 <ul style="list-style-type: none"> ロボット導入等による物流倉庫の生産性向上 営業支援ツール活用によるデータドリブン営業^{*1} ソリューション提案に基づいた顧客満足度の向上 	外部環境の変動に強い販売戦略の展開 <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに応じた最適な営業戦略とセルフプリベンション商品販売強化 既存ビジネスにとらわれないニューチャネル開拓、海外事業 データビジネス 	自主主体的な新たなソリューションの展開 <ul style="list-style-type: none"> メーカー物流受託 お得意様のネット販売支援強化

(注) 「健康」と表記しているのは、概念としての健康ではなく、人それぞれの「健康」があることを表す
*1 データドリブン営業(Data-Driven Sales): データドリブン営業は、収集したデータを基にした営業戦略を構築し、顧客のニーズを的確に把握することを目的としたアプローチのこと

中計目標 (2028年3月期) 売上高 / 2,660億円 営業利益 / 33億円

業績レビューと見通し

2025年3月期は、インバウンド需要回復に伴う安定した市場成長やニューチャネルの開拓、適正価格での販売への取り組みおよび販管費の抑制等により、増収増益となりました。2026年3月期は、市場伸長を上回る売上高やデータ収益増加が予想される一方、物流関連費用等の増加により、増収減益を見込んでいます。



*2 GMS (General Merchandise Store): 食品・衣料品・生活雑貨など多岐にわたる商品を一括して取り扱う大型小売店舗の業態を指す

事業の方針

基盤事業 (ドラッグストア業界再編への対応)

物流の生産性や業務効率を向上させるために、物流倉庫へのロボット導入や自動化、機械化等を積極的に進めていきます。これにより、作業の効率化と精度の向上により、コストの最適化とサービス品質の高度化を実現します。また、営業支援ツールを活用したデータドリブン営業を推進し、お得意様のニーズや課題に迅速かつ適切に対応します。さらに、ソリューション提案に基づいた顧客満足度の向上を目指し、付加価値の高いサービスを提供します。これらの戦略により、競争力をさらに強化し、事業基盤の安定化を図ります。

成長事業 (外部環境の変動に強い販売戦略の展開)

エビデンスが豊富でオンリーワン、かつ季節性がなく定番として育成と推奨販売ができるセルフプリベンション商品の開発と販売強化に引き続き取り組みます。これらの商品は、特許や特定産地でしか入手できない原料の使用など、他社には真似のできない独自性を持っています。さらに、既存ビジネスにとらわれないニューチャネルの開拓を進め、市場拡大を図ります。国内だけでなく海外市場にも注力し、中国・台湾・ASEAN 加盟国等をターゲットにグローバルな成長を目指します。また、データの分析・活用を通じてマーケティング戦略を強化し、販売データを活用した新たな収益源の確立にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、外部環境の変動に影響されない強固な販売戦略を展開し、市場での競争優位性と持続的な成長を確立していきます。



新規事業 (自主主体的な新たなソリューションの展開)

環境変化を見据えた汎用性の高い物流センター運営を実現し、メーカー物流を含めた新たなサプライチェーンマネジメントモデルの確立を目指します。自主主体的な新たなソリューションの展開として、これらの取り組みを成長の柱とします。

Manufacturing Business

医薬品等製造事業



事業会社

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

アルフレッサ ファーマ(株)
代表取締役 社長執行役員
荒木 勝利

事業環境

超高齢社会の日本において、持続可能な社会保障制度の構築・維持を目的として、薬価の毎年改定、長期収載品の選定療養の導入などの医療費適正化計画や、「地域包括ケアシステム」の構築に向けた取り組みが推進されています。

医薬品市場全体の規模は堅調な成長が見込まれ、製薬業界ではメガファーマの機能分化が進み、国内で製造機能等を持たない新興バイオベンチャーが台頭しています。特に、スペシャリティ⁽²⁾医薬品やバイオ医薬品における新規開発医薬品の増加が予想されており、今後も力強い成長が期待できます。

*1 ISO13485：医療機器の品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格、安全で効果的な医療機器の一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
*2 ISO9001：品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫した提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
*3 ISO14001：環境マネジメントシステム(EMS)の要件を定めた国際規格、環境パフォーマンスの向上と環境影響の管理を目的とした仕組み

事業部門の強み

- 希少疾病の治療薬、中枢神経疾患、アレルギー性疾患領域を中心とした医薬品の製造・販売
- 高品質かつ付加価値の高い製品の開発・製造、およびニーズに応じた受託製造の機能強化、医薬品原薬製造および検査分析の実施
- ISO13485^{*1}、ISO9001^{*2}、ISO14001^{*3}などの品質および環境マネジメントシステムの認証取得
- グループ内の業界No.1医療用医薬品等卸売事業とのシナジー

25-27 中期経営計画 セグメント方針

高品質な医薬品原薬製造や、長年培った医薬品、診断薬、医療機器の製造・販売のノウハウに加え、グループ内の業界No.1医療用医薬品等卸売事業とのシナジーを活かして、基盤事業の強化を図ります。また、新規医薬品の開発やバイオ医薬品の検査分析、高薬理活性剤の受託製造など、成長事業・新規事業への投資を行い事業拡大を推進します。これらにより、トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾の機能を拡充し、企業価値の向上を推進していきます。

事業ポートフォリオの再構築による安定的な経営基盤の確立

基盤事業	成長事業	新規事業
<p>利益率・効率性のさらなる向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの見直し 製品ポートフォリオの見直し 人員配置の見直し 	<p>受託製造拡大と製品パイプライン拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> 低分子医薬品製造能力の増強 高薬理活性剤への参入 無菌製剤受託体制の整備 製品パイプラインの拡充 	<p>API(原薬)製造部門の新規事業開発</p> <ul style="list-style-type: none"> バイオ医薬品分析事業

中計目標 (2028年3月期) 売上高 / 583億円 営業利益 / 11億円

業績レビューと見通し

2025年3月期は受託製造および医療機器の売上が伸長しました。販管費抑制に取り組んだものの、薬価改定および製造原価上昇等により、増収減益となりました。

2026年3月期については、前期に引き続き受託製造および医療機器の売上伸長を見込んでいます。しかし、薬価改定の影響や製品パイプラインの拡充に向けた投資等による販管費の増加が見込まれるため、減収減益の計画となっています。



事業の方針

基盤事業 (利益率・効率性のさらなる向上)

事業および製品ポートフォリオの見直しを実施し、基盤事業における利益率と効率性のさらなる向上を図ることで、安定的な収益基盤を構築します。各種希少疾病治療薬・感染症

迅速診断キット・手術用縫合糸など、これまで積み上げてきた信頼・ノウハウの価値を、次の成長事業の拡大へとつなげる推進力とします。

成長事業 (受託製造拡大と製品パイプライン拡充)

アルフレッサ ファーマ(株)は、2025年9月19日に、蜂毒や食物および薬物等に起因するアナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液1mg / 2mg」の日本国内における製造販売承認を取得しました。また2023年3月には、(株)ケイファーマとALS^{*4}治療薬としてのロピニロール塩酸塩の、日本国内における開発権および製造販売権許諾契約を締結しました。

さらに、アルフレッサ ホールディングス(株)はバイオ後続品の安定供給体制を日本国内に構築するため、キッズウェル・バイオ(株)、(株)カイコム・バイオサイエンスとともに医療施設等施設整備費補助金に対して、3社共同で申請を行い、2025年5月21日付で採択されました。

加えて、(株)LTTバイオファーマとドラッグデリバリーシステムを用いたバイオ医薬品の開発を進めています。これらの

取り組みを通じて、TSCS機能の拡充と、医療用医薬品等卸売事業との連携強化を推進します。

受託製造事業では、アルフレッサ ファーマ(株)の群馬工場に新たな医薬品製造棟を建設し、低分子医薬品の製造能力の増強、高薬理活性剤の受託製造、無菌製剤の検査・包装・試験受託により、医薬品受託製造体制の整備・拡大を実現します。

受託製造拡大と製品パイプラインの拡充

製品パイプラインの拡充

iPS創薬、中枢神経系、アレルギーなどの領域拡大に寄与

群馬工場における新たな医薬品製造棟

新規事業 (API(原薬)製造部門の新規事業開発)

原薬製造を行うアルフレッサ ファインケミカル(株)は、価格、品質、業務連携の優位性を強みとして、バイオ医薬品の分析事業への参入を準備しており、2026年3月期中に運用を開始する予定です。

Dispensing Pharmacy and Related Businesses

調剤薬局等事業



アポクリート(株)
代表取締役社長
都筑 朋英

事業会社
・アポクリート株式会社

事業環境

2025年3月期は、2024年4月の薬価改定に始まり、調剤報酬改定、長期収載医薬品に関する選定療養制度の導入などにより、薬局を取り巻く環境は、より複雑かつ不透明となっています。薬局には对患者様業務の質向上や業務効率化が求められ、かかりつけ薬剤師の活用、在宅医療対応、健康サポート(健康増進支援)機能の強化など、地域包括ケアを支える役割が一層期待されています。

また、薬局DXの推進により患者様サービスの利便性が向上する一方で、地域支援体制加算の一律減算などの変化の中で、調剤薬局には制度改正への対応力と的確な経営判断が求められるとともに、地域住民の健康に持続的に貢献する機能の強化が必要となります。

事業部門の強み

- ・制度改正への柔軟な対応力と、高品質な对患者様サービスの安定提供
- ・地域密着型のドミナント展開による、外来・在宅一体の支援体制
- ・ICTの活用による業務効率化と、かかりつけ薬剤師・薬局による患者様に寄り添った服薬支援体制
- ・アルフレッサグループの物流・情報インフラの活用による医薬品の安定供給と経営効率の両立
- ・教育体系の充実と薬局機能の高度化を通じ、地域医療への持続的な貢献を実現

25-27 中期経営計画 セグメント方針

私たちはドミナント戦略を通じて地域のあらゆるライフステージの皆様へ高品質な医療サービスを提供し、幅広く・深く地域医療に貢献することで、「かかりつけ薬局」として信頼される存在を目指します。また、健全かつ強固な経営基盤のもと「人財・経営資源」への持続的な投資を行い、制度や環境の変化にも柔軟に対応できる持続的成長を実現していきます。

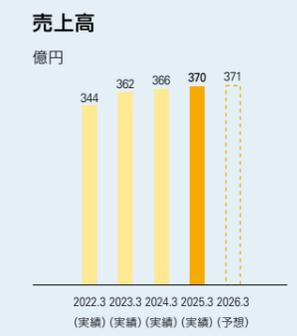
地域に求められる「かかりつけ薬局」を目指す

基盤事業	成長事業	新規事業
<p>对患者様業務の充実・処方箋確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先服薬指導の強化と標準化 ・ドミナント地域における新規出店など ・プラットフォーム型薬局への参加 	<p>門前医療機関以外からの処方箋獲得強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社かかりつけ薬局アプリ展開によるリアルとオンラインの共存薬局 ・ドミナント戦略深化による地域医療サポート 	<p>新たな薬局機能の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調剤センター設立の検討
		<p>介護事業への参入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模住宅型有料老人ホームの経営(ドミナント戦略の強化)

中計目標 (2028年3月期) 売上高 / 380億円 営業利益 / 11億円

業績レビューと見通し

2025年3月期は、市場の成長等に伴い増収であった一方、仕入原価の上昇や人件費の増加により減益となりました。2026年3月期は、患者様に対するサービスの向上や業務効率化を推進し、増収増益を見込んでいます。



事業の方針

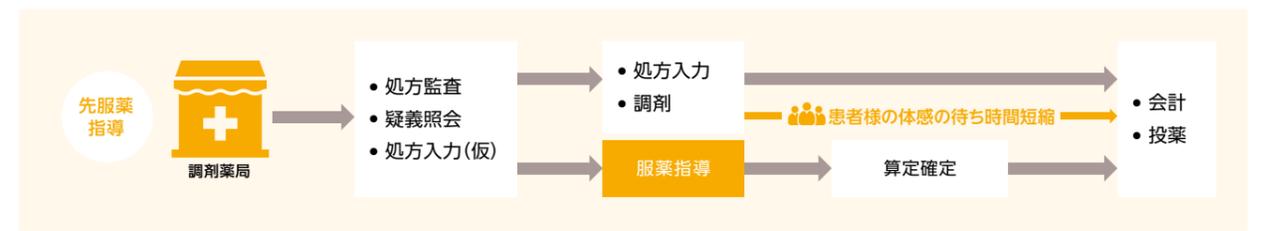
基盤事業 (对患者様業務の充実・処方箋確保)

患者様に対するサービスのさらなる充実を図るべく、先服薬指導の標準化と調剤業務のシステム化による業務の適正化・効率化を図り、待ち時間の短縮と患者様満足度の向上を目指します。

また、教育研修を通じて、個々のスキルを高め、質の高い服薬指導を提供できる体制を整えます。これによって「かかり

つけ薬剤師・薬局」として今以上に信頼される存在を目指します。

さらに、ドミナント地域での新規出店を進め、地域に密着したサービスを提供することで、地域住民の健康維持・向上に寄与していきます。



成長事業 (門前医療機関以外からの処方箋獲得強化)

当社は、地域からの処方箋応需強化の一環として、自社アプリを活用した予約・服薬フォロー・健康管理機能の提供により、「かかりつけ薬局DX」を推進します。これにより、オンライン対応を含む患者様との接点を拡大し、質の高い継続支援体制の構築を目指します。

さらにドミナント戦略を活かし、地域住民への外来・在宅サービスのさらなる充実を図ります。

併せて、当社グループ全体のネットワークを活用し、地域における薬局機能の高度化と収益基盤の強化を進めます。グループ内のリソースを最大限に活用し、効率的な運営を実現することで引き続き地域医療に貢献します。

新規事業 (介護事業への参入)

超高齢社会の進展に伴い、医療・介護の連携強化が重要性を増しています。当社はドミナント戦略のもと、大規模住宅型有料老人ホームの運営を通じて介護事業に本格参入し、

地域包括ケアシステムの中で薬局機能を発揮し、介護事業との連携による持続可能な事業モデルを構築します。



Regenerative Medicine-Related Business

再生医療関連事業

セルリソースズ(株) 代表取締役社長
有田 孝太郎



再生医療 サプライチェーンサービスを担うセルリソースズ(株) 設立3周年を迎えて

事業の進展

現在、日本国内では国内完結型のヒト細胞原料の調達・供給体制が十分に整備されていません。国内でのヒト細胞原料調達が可能になれば、品質・供給時間・輸配送・保管等の課題を緩和することができます。その実現を目指し、アルフレッサグループの再生医療関連事業を担うセルリソースズ(株)が2022年4月に設立されました。

同社は福島県郡山市に、他家細胞を主に取り扱う Cell Processing Center(以下、CPC)⁽¹⁶⁾を開設し、周産期産物由来のマスターセル(製品化前の中間体)の製造を行っています。また、神奈川県川崎市殿町には自家 CAR-T 細胞製品を主に取り扱う CPC

を構築しており、自家・他家いずれの製品も製造可能です。さらに、2025年3月には東京都大田区(羽田)に Process Development Cener⁽¹⁹⁾の新設を発表し、再生医療領域における製造機能を着実に獲得しています。

併せて、海外企業とのアライアンス締結により、必要な機能を補完することで、グローバル企業からの再生医療等製品の製造受託が可能な環境を整備し、再生医療領域におけるドラッグ・ラグ/ドラッグ・ロス の解消を目指しています。



郡山/殿町 CPC

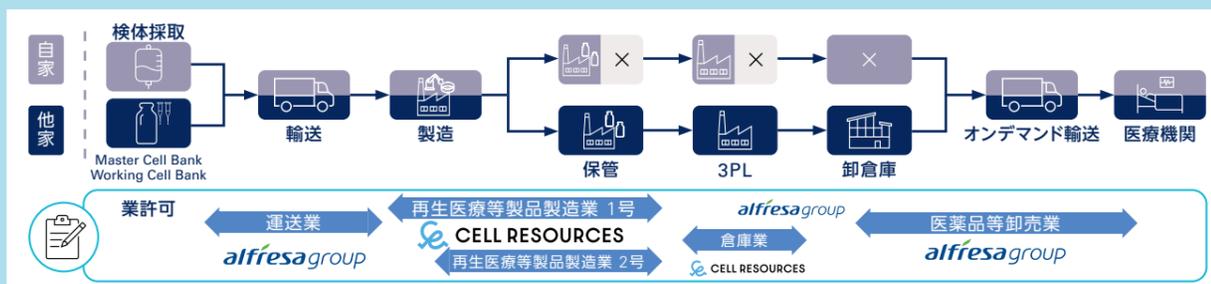
我々が目指す姿「CDMDO」(Contract Development, Manufacturing, and Distribution Organization)

セルリソースズ(株)は、開発支援・製造機能とアルフレッサグループが持つ流通機能を融合させた「CDMDO⁽¹⁴⁾」を目指しています。原料の提供から医療機関への配送までを一貫したサービスとして提供する、再生医療トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾の構築を進めます。

当社グループとセルリソースズ(株)は、相互に機能を補完し合うことで、ステークホルダーごとに分断されていた機能をシームレスにつなげ、サプライチェーンの効率化を図ります。

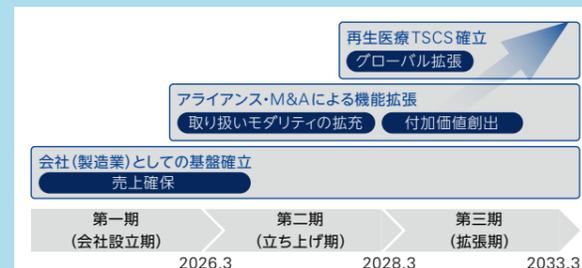
当社グループは、2カ所の再生医療流通ステーションと11カ所の再生医療等製品保管庫を設置し、既に再生医療等製品の流通受託ができる環境を整えており、複数の実績を有しています。製造機能を持つセルリソースズ(株)が加わることで、再生医療分野においてサプライチェーンの川上から川下までをシームレスにつなぐ体制の構築が可能になります。

マスターセルの提供だけでなく、保管・輸送やデータマネジメントまでの包括的な提供を目指します。



セルリソースズ(株)は会社設立から3年、会社設立期から実装期へと移行しました。再生医療 TSCS を確立することで、国内の再生医療産業の活性化を目指します。

再生医療業界で唯一無二の存在となることを目指し、「再生医療という希望を、すべての人に届ける」という理念の体現を通じて、再生医療の発展に貢献する企業として成長を続けていきます。



Overseas Business

海外事業

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



海外事業の展開～アジア事業の進化～

ベトナム事業

2013年、アルフレッサグループは現地の医療関連製品卸売会社である Codupha Central Pharmaceutical JSC(以下、Codupha)とともに、医療機器・医療材料・診断薬を中心に輸入・販売を行う合併会社「Alfresa Codupha Healthcare Vietnam Co., Ltd.」(以下、アルコファ)を設立しました。アルコファは設立以来、当社

グループの豊富なヘルスケア関連製品の供給力と、Coduphaのベトナム全土にわたるネットワークを活用し、ベトナムにおける医療・健康分野への貢献を目指して、先進的で高品質なサービスを提供しています。

メーカーのベトナム進出支援

アルコファは、11年間培ってきた現地の医療機関や Codupha との関係を活かし、高い需要が見込まれる医療用医薬品や医療機器、健康関連製品を分析し、日本の各メーカーの製品導出活動を支援しています。

ベトナムでのその他の取り組み

2023年11月、アルコファは Vietnamese Organization For Rare Diseases Company Limited(以下、VORD)と覚書を締結し、希少疾病の患者様の医薬品アクセス向上に対する共同の取り組みを行うことに合意しました。当社グループは、VORDからの要請に基づき、希少疾病と向き合う方々がより安全で有効な製品での治療を受けられるよう、ベトナムと日本の製薬企業との橋渡しを進めています。



新規開業支援

アルコファでは、ベトナムでの新規開業を目指す日本のお客様の現地サポートも重要な事業として位置づけています。開業に必要な情報の提供や、必要な医薬品や医療機器を日本製・現地流通品の中からコーディネートすることを通じ、お客様が無事に開業されるまでのプロセスを支援しています。

中国事業

中国では、2005年に医薬品・ヘルスケア関連製品の代理店として合併会社「日美健薬品(中国)有限公司」を設立し、日本の一般用医薬品、医療機器、化粧品および健康食品などの卸売事業を行っています。現在は、中国市場における事業の拡充を図るため、商品ラインナップの拡大を推進中です。

また、アルフレッサ ファーマ(株)では中国山東省青島市の「青島耐絲克医材有限公司」において手術用縫合糸の製造・輸出・販売を行うほか、診断薬や医療機器などの輸入・販売活動を行っています。

中国でのその他の取り組み

当社は、2019年3月に中国の大手医薬品卸売会社である華潤医薬商業集团有限公司と提携契約を締結し、中国市場での共同事業を模索してきました。また、2023年11月には、日本の医薬品等を中国市場へ導入するため、新たに包括的な戦略的業務提携に合意しました。お互いのブランド力や医療機関等の販売・物流のネットワーク、ノウハウなどを活用し、中国市場における日本の医薬品や医療機器等の輸出および流通に関する事業開発を進めています。



2023年11月 中国国際輸入博覧会での調印式

IT・DX戦略

関連するサステナビリティ重要課題 ▶▶ 7. リスクマネジメント



アルフレッサ ホールディングス(株)
執行役員IT・DX 統括担当
アルフレッサ システム(株)
代表取締役社長

佐野 愛彦

IT・DX 統括担当メッセージ

アルフレッサグループでは、各事業セグメントが求めるシステムから、医療機関の業務を支援するシステムに至るまで、サプライチェーン全体を支えるシステムを戦略的に構築・活用しています。これにより、最大限の効率性を追求し続けます。業界や社会情勢の変化に対応したシステムの整備に加え、自然災害やサイバー攻撃に対する万全の対策を講じることで、持続的かつ安定したシステム稼働を実現します。AIをはじめとしたデジタル革命の進展に伴い、世の中は本格的にAI時代に突入しました。当社グループは、様々な新技術に適應できるよう、基幹システムなどIT基盤の刷新に向けて段階的に投資を行い、業務効率化を図っています。

また、医療機関向けソリューションの展開においても、「デジタルを前提とした業務改革」と「デジタルを前提としたサービス改革」を推進し、価値の向上を目指して挑戦を続けています。デジタル変革は、共に働く人々の成長に不可欠です。私たちは、共に働く人々がデジタルとセキュリティリテラシーを向上させ、AIやデータ活用等の専門スキルを習得するための施策を通じて、DX人財の育成と充実を推進しています。これらの取り組みを通じて、未来を見据えたITガバナンスとデジタル技術の力を高め、グループ全体の新たな可能性を切り拓く、強固なITやデジタル基盤を構築していきます。

ITガバナンスの強化とDX

ITガバナンスの強化

グループ全体のIT統括、管理体制

- グループ全体の情報資産の管理
- 新規システム導入や運用に関するグループとしての管理基準の制定

セキュリティリスク対策

セキュリティ対策のための体制整備と運用強化

- グループ全体での管理規程、運用ルール等の統一
- グループ全体を管理する体制やインシデント発生時の対応手順の整備

AI等の新技術活用と人財育成

AI時代の業務改革と人財育成

- 生成AI等進化する新技術の活用促進とグループ内のデータを統合し、活用できる共通インフラの整備
- DXに関するリテラシーから専門性の高度化に至るまで階層に応じた育成カリキュラムの整備

IT and Digital Transformation Strategy

Strategy 01 ▶▶ ITガバナンスの強化

グループのITシステムの安定稼働および最適化を支える取り組み

医薬品流通という社会的インフラとしての役割を担う当社グループにおいて、事業継続に資するシステムの安定的な稼働と高度化への挑戦は極めて重要な課題です。長期的な視野に立ったIT基盤の更新においては、システムの刷新やクラウド化、サービス品質の維持等を含め、グループの各事業に最適な構成や特性等について計画的に対応を図るため、IT投資の計画を策定しています。

Strategy 02 ▶▶ セキュリティリスク対策

セキュリティ対策のための体制整備と運用強化

デジタル技術の進展への対応および、これに伴って巧妙化するサイバー攻撃に対するリスク対策は、グループにとって重要な課題です。当社では、グループセキュリティポリシーに基づき、全社的な対策を推進しています。グループが保有する情報資産についてはリスク評価を実施し、リスクの可視化、改善計画の立案、実行および検証を行うPDCAサイクルを適切に運用し、技術的および人的な対策を講じています。また、セキュリティ対策においては、社員一人ひとりの意識向上も極めて重要です。そのためグループ内の情報セキュリティ運用チェックと併せて、セキュリティリテラシー向上を目的とした教育研修を毎年実施しています。

Strategy 03 ▶▶ AI等の新技術活用と人財育成

AI時代の業務改革への挑戦

クラウドサービスやAI等のテクノロジーの進化は、事業の成長に欠かせない重要な要素となっています。これらのテクノロジーを積極的に活用し、各種業務改革やサービスの高度化を通じて付加価値の向上に努めています。2025年3月期までの取り組みにおいて、各種申請フローの最適化や情報・データの活用等を含むデジタル化を推進し、グループ全体で年間数万時間のコスト削減を実現しました。生成AI等のテクノロジーに関しては、未知のリスクを慎重に精査し、データ活用や業務への組み入れについて段階的に推進しています。

DX人財育成

DXの実現には、共に働く人々のデジタルリテラシーおよび専門スキルの向上に基づく個々の成長が不可欠です。当社グループでは、2024年3月期より全社員を対象としたeラーニングによるDXリテラシー向上研修および、業務スキルの習得を目的としたデータ活用および業務可視化研修を実施しています。これまでの2年間で約5,000名が受講しました。これからも、グループ各社で業務変革を牽引できる人財の裾野を広げていきます。

人財戦略

関連するサステナビリティ重要課題 ▶▶ 5. 人財の活躍推進

人財戦略担当メッセージ



アルフレッサ ホールディングス(株)
常務執行役員
人財戦略・コンプライアンス担当兼
サステナビリティ推進部長

上内 まゆみ

22-24 中期経営計画における人財戦略の振り返り

「22-24 中期経営計画」(以下、22-24中計)では、①高い専門性を備えた人財の育成、②強い組織をつくるためのマネジメント層の強化、③持続的成長に向けたグループ全体の意識向上を目標に掲げました。

①については、専門性の高い人財を育成するため、女性営業職研修やDX研修等の専門性強化やスキル向上を図る施策を実施し、グループ各社においても専門性を重視した人事制度の改定を行いました。②では、組織強化に向けて役員や部署長を対象とした研修を引き続き実施し、グループ共通のタレントマネジメントシステムを導入し、グループ横断での人財の可視化と適正配置の基盤が整いました。③では、全体の意識向上を図るため、グループ全員が参加するダイバーシティフォーラムを開催し、各社でも両立支援策の充実を推進した結果、男性育児休業取得率が向上するなど、具体的な成果につながっています。

25-27 中期経営計画における人財戦略の方針

経営戦略と人財戦略の連動「人財こそが成長の原動力」

当社グループは、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービス

を提供できるヘルスケアコンソーシアム®の実現」を目指しています。また、2023年5月に発表した「アルフレッサグループ中長期ビジョン」として、「健康寿命の延伸」、「地域医療への貢献」、「ヘルスケア・イノベーション」を掲げ、医療用医薬品等卸売事業、セルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、調剤薬局等事業、その他事業(再生医療関連事業)の経営基盤を強化しています。2026年3月期からスタートした「25-27 中期経営計画」(以下、25-27 中計)は、「Vision2032 Stage2 ~総合力で未来を切り拓く~」と称して中長期ビジョンの実現に向けた重要期間と位置づけています。

25-27 中計が目指す「総合力で未来を切り拓く」を実現するためには、人財戦略と経営戦略の連動が不可欠です。当社グループは「人財こそが成長の原動力」であるという信念のもと、事業成長を牽引する人財の確保・育成・活躍推進を重要課題と位置づけています。「人財育成」、「DE&Iの推進」、「優秀な人財の確保」、「社員エンゲージメントの向上」の人財戦略を掲げ、様々な取り組みを実行しています。さらに、グループ人事部門会議を定期的に開催し、人財戦略の実現に向けてグループ一体となった取り組みを推進しています。

「グループ理念(私たちの約束)」を基に、共に働く人々の共通の価値観や行動原則を「グループ人財要件」として定めています。また、当社グループは、事業会社の特徴・強みを尊重するとともに、各社の強みを活かしながらグループが一体感を持ち事業を展開しています。共に働く一人ひとりが使命感を持ち、日頃の業務の実践を通じて、より高い次元のグループシナジーを生み、グループ理念の実現へとつなげています。

アルフレッサグループの人的資本経営・「人財」こそが成長の原動力

未知なる
領域への
挑戦心

環境変化に
対する
適応力

信頼を得る
ための
高い
倫理観

持続的
成長を叶える
高い
専門性

生命を支える
仕事への
強い
使命感

1. 人財育成

- 人財要件を満たす人財づくり、専門性を養成・評価する仕組み
- 未来人財育成・マネジメント力育成・新たな時代の企業風土づくり

2. DE&I・女性活躍推進

- 研修等を通じたDE&I推進、女性管理職比率2031年3月期10%へ
- 育児休業取得推進・年齢に関係なく活躍できる環境

3. 活躍できる人財の確保

- グループ合同採用活動、グループ会社の強みを活かした活動
- エリア別採用戦略の実行

4. 社員エンゲージメントの向上

- 社員意識調査、働きやすい労働環境(働き方改革・時間創出)の実現
- グループ理念浸透、成長機会の提供、福利厚生のさらなる充実

グループ人財戦略の推進

当社グループは、生産年齢人口が減少する中で「人財こそが成長の原動力である」という信念のもと、人財戦略を推進しています。5つの人財要件に基づき、環境変化に対応し中長期ビジョンを実現していく人財を育成するとともに、DE&I推進や働き方改革等によりグループ全体で活躍できる環境を整備しています。また、グループ横断での人財採用やタレントマネジメント等にも取り組み、社員エンゲージメントの向上を図っています。

人財育成

求める人財要件として、未知なる領域への「挑戦心」、環境変化に対する「適応力」、信頼を得るための「高い倫理観」、生命を支える仕事への「強い使命感」、持続的成長を叶える「高い専門性」の5つを定め、目標に向かって協働する強い「個」の集団を目指しています。

これら5つの求める人財要件を土台とした人財育成施策として、①「未来人財の育成(中長期ビジョンを実現するための

「専門力・発想力」を備えた人財の育成)、②「マネジメント力の育成(『私たちの未来』『なりたい姿』を描き実行力がある人財の育成)、③「新たな時代への企業風土づくり(『多様で、不確実な時代』に対応できる人財の育成)」の3点に注力しています。

専門力と発想力を備えた未来人財を育成するため、従来の研修に加え「コーポレート人財育成研修」や若手管理職向けの公募型研修を実施します。

組織を牽引する役員や管理職のマネジメント力の育成も重要な課題です。役員研修では経営者としての軸を定め意思決定力を強化、上級管理職研修ではありたい姿を実現するために問題解決や戦略策定を実践できる力を養成してきました。今後は女性管理職に特化した研修も実施し、俯瞰的な視座の獲得を支援していきます。

さらに、タレントマネジメントシステムを活用した人財データベースの構築により各社の人的資本を可視化するとともに、挑戦意欲のある人財に関するグループ各社間の人的交流や人財公募の制度化等を進めます。共に働く人々が働きがいを持っていきいきと活躍できる企業風土づくりに努めていきます。

グループ研修の実績(2025年3月末時点)

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	取締役・執行役員	15名程度	4回	66時間	
AEP(Alfresa Group Executive Program)	部長	15名程度	9回	70時間	
ASPAC(Alfresa Group Study Program Abroad Course)	支店長・課長～執行役員・部長	15名程度	8回	60時間	
ABS(Alfresa Group Business School)	課長～若手支店長	20名程度	10回	70時間	
女性リーダー候補育成研修	主任・係長クラスの女性および上長	40名程度 ※上長含む	4回	41時間	
女性営業職研修	営業職の女性	270名程度	3回	6時間	
ダイバーシティフォーラム	育児休業取得者、育児休業取得希望者	40名程度	1回	4時間	
ダイバーシティ動画研修	グループ連結対象会社の全役員、全社員	15,500名程度	2回	1時間	
チャレンジ3年目セミナー	入社3年目社員の挑戦心を啓発	入社3年目社員	200名程度	6回	4時間
フレッシュメンバーズセミナー	グループ理念の共有など	新入社員	280名程度	17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	15名程度	11回	54時間
DXリテラシー向上研修	DXの必要性・重要性を理解し、デジタル化に伴う業務変化に適應する	グループ公募	1,300名程度	2回	平均2時間
DXデータ活用塾	「デジタルによる業務変革」を担う人財の育成	データ分析・企画部門	40名程度	3回	12時間

2025年3月期研修費用(1人当たり金額*) 30,547円

*1 連結子会社社員対象

人財戦略

DE&I・女性活躍推進

当社グループは、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することを「アルフレッサグループ ダイバーシティ方針」として掲げています。この方針のもと、各自の個性や才能を存分に発揮できる職場環境の実現に向けた取り組みをグループを挙げて進めています。

多様性についての理解は一定程度浸透してきたため、25-27 中計では公平性と包括性の定着に注力していきます。2026年3月期には、仕事と介護の両立やダイバーシティマネジメントを主題としたダイバーシティフォーラムを開催します。また、グループ各社の自己申告制度において、仕事と家庭の両立に関する設問を追加するとともに、グループで働くすべての社員とその家族が利用できる、介護や育児に係る相談窓口を設置しました。

中でも女性活躍推進は重要なテーマです。2025年3月期のグループ全体の女性管理職比率が6.6%となり、2031年3月期には10%への引き上げを目指しています。その目標に向け、2020年3月期からは、女性社員の「リーダーになれる・なりたい」というマインドの醸成とありたい姿に近づくためのスキル獲得を主眼とした「女性リーダー候補育成研修」を実施しており、本研修の修了者が当社グループの女性管理職の約3割を占めるまでに至っています。

今後も当社グループは、性別を問わずすべての社員がチャレンジでき、個性と能力を発揮できる職場環境の構築に努めていきます。

女性活躍推進に関するデータ(グループ全体)

	2023.3	2024.3	2025.3
女性役員の数*3(名)	7	7	6
管理職に占める女性の割合(%)	4.9	5.6	6.6
正社員に占める女性の割合(%)	32.5	34.7	36.5
新入社員に占める女性の割合(%)	63.7	63.4	63.2
女性社員の平均勤続年数(年)	11.8	11.5	11.8
男性社員の平均勤続年数(年)	18.7	17.9	17.7
女性と男性の社員の平均勤続年数の差異(年)	6.9	6.4	5.9

*2 「女性役員の数」を除き、数値は正社員

*3 取締役、監査役、執行役員および一部会社の理事を含む

活躍できる人財の確保

新卒採用ではグループシナジーを活かして、採用が難航する

地域を中心に仕事体験プログラム等を実施するとともに、新たに加わった事業セグメントの会社等においても多様な専門性の高い人財を獲得すべく、グループ一体となった採用活動を展開しています。

25-27 中計ではキャリア人財の採用にも注力するため、採用ブランディングやイベント参画を行い、採用プラットフォームを構築するなど、多角的な人財確保策を積極的に行います。

働きがいのある職場環境を整備することで、優秀な人財が個性と能力を発揮し、継続的に就労できる企業グループを目指します。

社員エンゲージメントの向上

2022年3月期よりグループ全社員(約15,500名)を対象に、エンゲージメント指標「eNPSSM*4」を用いた社員意識調査を毎年実施しています。当社グループでは本調査を「共に働く人々との対話の機会」として捉えており、仕事や職場環境に関する経験について社員から忌憚のない意見を聴取しています。この調査では「人事関連数値だけでは見えてこない課題」も可視化でき、グループ各社に共有して施策立案・実施につなげています。その結果、社員エンゲージメントが向上し、22-24 中計期間で「eNPSSM」スコアがグループ全体で4.9ポイント上昇しました。

グループ共通の改善施策だけではなく、各事業会社が回答データの分析結果に基づいて、職場環境や各種制度の見直し、成長機会の提供による育成、DE&I 推進の加速、職場の良好な人間関係の醸成といった自社固有の改善施策を実施します。これらの施策を通じて一層の社員エンゲージメント向上を図り、25-27 中計期間を通じて3.0ポイント以上の「eNPSSM」スコア上昇を図ります。

当社グループ全体が「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」というグループ理念を体現し、「働き続けたい会社」、「働き続けられる会社」であり続けることが、生産性向上と持続的な企業価値の創出につながると考えています。当社取締役会によるモニタリングのもと、社員意識調査に基づく各種施策を推進し、共に働く人々がより良い仕事経験をえられる魅力的なグループとなるよう取り組んでいきます。

*4 eNPSSM(Employee Net Promotor Score)：社員エンゲージメント指標

社会への責任

関連するサステナビリティ重要課題 ▶▶

2. 医薬品・サービス等の安定供給

4. ヘルスケア産業発展への貢献

6. コンプライアンス

基本的な考え方

アルフレッサグループ理念は、「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、当社グループの経営におけるすべての上位概念です。アルフレッサグループでは、この理念に基づき、原薬製造から医薬品等の製造および卸販売、調剤薬局、介護関連事業の運営に至るまでの事業をグループ一体となって推進し、あらゆる医療ニーズにお応えし企業グループとして社会への責任を果たしていきます。

[グループ理念](https://www.alfresa.com/about/philosophy/) <https://www.alfresa.com/about/philosophy/>

責任ある調達

当社グループは、グループ理念や「サステナビリティ基本方針」に基づき、サプライチェーン全体におけるサステナビリティへの取り組みを推進しています。2024年4月に「アルフレッサグループ調達方針」を策定し、責任ある調達を実現するための基本的な考え方を明確にするとともに、活動基盤を構築しました。さらに、サプライヤーと協力しながら持続可能な調達を推進するため、2025年4月には「アルフレッサグループ調達ガイドライン」を策定し、「アルフレッサグループ調達方針」を具体的な行動につなげるための指針としてサプライヤーに提供しています。

[アルフレッサグループ調達方針](https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/procurement-policy/)
<https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/procurement-policy/>

[アルフレッサグループ調達ガイドライン](https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/procurement-guidelines/)
<https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/procurement-guidelines/>

医薬品の責任ある情報提供活動またはマーケティング

当社グループでは、医療用医薬品の販売情報提供活動について、各種規制要件や社内規程を遵守することが重要であると認識しており、厚生労働省が制定した「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」(以下、ガイドライン)に基づき、適正な販売情報提供活動を推進しています。

医薬品等製造事業を展開するアルフレッサ ファーマ(株)の管理本部では、厚生労働省のガイドラインおよび日本製薬工業協会が定める「製薬協コード・オブ・プラクティス」に則り、販売情報提供活動の資材等を審査・承認する体制を構築しています。この体制は販売情報提供活動の担当部門から独立しており、法務、薬事、安全性、コンプライアンス等に関する部門で構成されています。販売情報提供活動に使用する資材等は、科学的・客観的な根拠に基づいた正確な情報であるか、関連する規制や社内規程等を遵守しているかについて、厳正な審査、承認を行っています。販売情報提供活動の担当者は、社内審査において適切と認められた資材等に沿って、科学的・客観的な根拠に裏付けられた正確な情報をもとに、販売情報提供活動を行っています。なお、販売情報提供活動の担当者には定期的な教育研修等を実施しています。

人権の尊重

「アルフレッサグループ人権方針」に基づき、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、人権への負の影響が発生した場合には原因の調査を行い是正措置を講ずるとともに、再発防止策を含む継続的改善に取り組んでいます。また、「アルフレッサグループ調達方針」に沿って、すべてのサプライヤーと連携し人権に配慮した安全で安心な商品の提供に努めています。

こうした取り組みは、グループ理念の浸透を図ることを目的としており、その一環としてグループ理念ポスターを障害福祉サービス入所者の皆様に作成していただきました。この取り組みは、障がい者の方々が持つ多様な能力を最大限に活かし、共に働く環境を整えることを目指しています。

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

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、「人権デュー・ディリジェンス」を推進し、事業活動に関連する人権侵害リスクを特定・評価するプロセスを導入しています。このリスクマップに基づき、2024年に特定したパワーハラスメントやカスタマーハラスメントといった人権リスクに対して、定期的な教育・研修プログラムを実施し、相談窓口を設置して問題を報告できる体制を整備しています。なお、「カスタマーハラスメント」については2025年3月期中に当社およびグループ各社で、対応フローおよび規程を制定し、社員等を守るための取り組みを行いました。

こうした特定リスクへの対応に加え、人権尊重の取り組みをグループ全体で継続的に推進するための体制整備も進めています。また、グループサステナビリティ推進委員会では、年2回、人権に関連するテーマを共有・審議し、活動の進捗を取締役に報告し、必要に応じて改善策を講じています。また、社内だけでなくサプライチェーンにおける人権問題にも対応するため、苦情処理メカニズムを構築し、人権侵害被害者からの申し立てに基づき、適切な是正策や法的措置を講じています。さらに、グループ各社においても、コンプライアンス研修を通じた啓発活動や人権・ハラスメントに関する相談窓口の設置を通じて、負の影響の防止・軽減・救済に向けて取り組んでいます。

ヘルスケア産業発展への貢献

関連するサステナビリティ重要課題 ▶▶ **2. 医薬品・サービス等の安定供給** 3. 地域医療への貢献 4. ヘルスケア産業発展への貢献

基本的な考え方

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、地域医療構想の実現を支えるために、地域の健康と医療への貢献にグループ全体で取り組んでいます。各自治体との協力を通じて、地域の課題を把握し、適切な医薬品等の供給や情報提供を行う基盤を築くことで、効率的な医療サービスの実現を目指します。さらに、地域社会のニーズに応える貢献活動を行い、地域社会との共生を図りながら、共に発展することを目指しています。

取り組み内容・事例

取り組み内容	主な事例
地域の健康や見守りの支援	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者・認知症の方々へのサポート活動 高齢者見守り協定 188拠点(2025年3月末現在) ヘルプマーク(外見からは分からない支援や配慮を必要とされる方々)へのサポート活動
社会福祉への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 車椅子、福祉車両等の寄贈 献血への協力の呼びかけ
自治体との医療に関する協定	<ul style="list-style-type: none"> 「災害時における医薬品・衛生用品等の供給に関する協定書」を締結(山口県周南市) 「災害支援コンテナファーマシーの運用等に関する協定」を締結(静岡県藤枝市) 「富山市民の健康づくりに関する協定」を締結(富山県富山市) 「災害時等における無人航空機による活動協力に関する協定書」を締結(広島県廿日市市) 「若くて元気なまち鯖江市」の実現に向けた健康づくりに関する連携協定を締結(福井県鯖江市) 「ガイドラインに準拠した医薬品ドローン定期配送」を実現(静岡県川根本町)

地域社会との関わり
<https://www.alfresa.com/csr/esg/social/community/>

医薬品の安定供給に向けて
<https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/>

EPISODE 社員の声が製品開発につながった!

「食べるのが楽しくなるような栄養補助食品を作りたい」

～新たな栄養補助食品の開発に向けたティーエスアルフレッサ(株) 杉村さんの挑戦～

高齢化が加速する日本において、「食の楽しみ」を維持しながら必要な栄養を摂取することは、多くの高齢者とそのご家族にとって喫緊の課題です。ティーエスアルフレッサ(株)に勤務する、管理栄養士の杉村さんは、病院勤務経験と医療従事者との対話から、「食の楽しみ」を提供する栄養補助食品の潜在的ニーズを強く認識し、アイス形状の栄養補助食品「とけないアイス」を開発しました。「99敗でも1勝すればOK!」という彼女の強い信念と、「ワクワクする仕事をしよう」という上司の言葉に後押しされ、前例のない挑戦を開始しました。その情熱と行動力は、広島県に本社を置く老舗乳製品メーカー、チチヤス(株)との業務提携を実現させ、高齢者の声に応えるアイス形状の栄養補助食品「とけないアイス」を製品化し、2025年7月に販売を開始しました。さらに、広島県の「健康・医療関連産業創出支援事業費補助金」を受け、事業初期の推進力としました。

また、その後2年連続で同補助金に採択され、製品の有効性検証と市場ニーズの把握を着実に進めています。この主体的な挑戦は社内でも高く評価され、上司の松村氏も「これからも失敗を恐れずに進んでほしい」と大きな期待を寄せています。彼女の次の挑戦は、認定栄養ケア・ステーションの認定取得です。食事の見える化を

通じて栄養指導の促進を図り、「高齢者の食の楽しみ」をさらに拡大していきます。アルフレッサグループの広範なネットワークを活かし、医療と介護を連携させていくことで、地域包括ケアシステムの構築に取り組んでいます。各地域に密着したアルフレッサグループならではのサービスの展開を通じて、地域の健康課題の解決に貢献していきます。



ティーエスアルフレッサ(株) 杉村 佳南

紹介記事はこちら
<https://www.alfresa.com/wholesaling/report10/>



環境への取り組み

関連するサステナビリティ重要課題 ▶▶ **1. 地球環境保全**

基本的な考え方

人々の生命と健康に携わる事業活動を展開するアルフレッサグループにとって、環境保全は重要な課題であると認識しています。グループ理念の「私たちの約束」に基づき、医薬品等の開発から、製造・物流・販売、そして廃棄に至る各段階において、環境関連法令の遵守に加え、環境負荷の低減に自主的かつ積極的に取り組んでいます。当社は、「グローバル・バリューチェーンを通じた削減貢献」で掲げる2050年カーボンニュートラルにコミットしている(一社)日本経済団体連合会に加盟し、2050年度のCO₂排出量実質ゼロの達成に取り組むとともに、生物多様性の保全に向けて経団連自然保護協議会とも連携しています。すべての人々が健康に暮らせる社会の実現に向け、当社グループは環境負荷低減に取り組んでいきます。

環境マネジメント
<https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/environment-management/>

環境 マネジメントシステム

製造事業の工場などの一部の拠点においては、環境汚染の防止と環境保全に向けてISO14001*1認証を取得し、環境マネジメントシステムの運用を行っています。現在は4拠点が取得しており、環境保全の推進体制を整備し、計画的に取り組を進めています。

ESGデータ集
<https://www.alfresa.com/csr/report/>

気候変動への取り組み

TCFDへの賛同

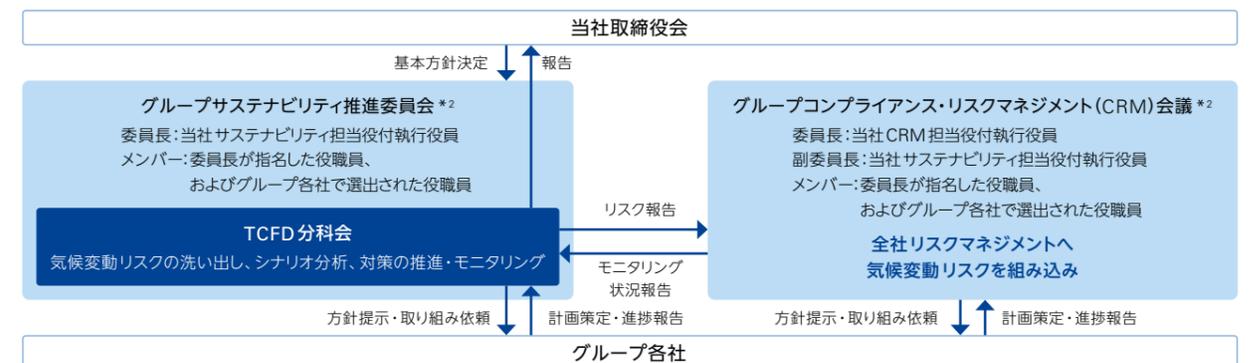


当社グループはCO₂排出量の削減や再生可能エネルギーの積極的な利用に取り組んでいます。2023年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言への賛同を表明しました。当社は、気候変動に関する「リスク」と「機会」について、TCFD提言のフレームワークを活用し、幅広いステークホルダーとの協働や、積極的な情報開示と透明性向上に努めています。

ガバナンス

当社グループは、「アルフレッサグループ環境方針」に気候変動への対応を掲げ、その取り組みと情報開示の充実のため、当社のサステナビリティ担当役員が委員長を務め、当社サステナビリティ推進部が事務局であるグループサステナビリティ推進委員会の下部組織としてTCFD分科会を設置しています。TCFD分科会は、グループのリスクマネジメントを統括するグループコンプライアンス・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、およびモニタリングを実施しています。具体的には、CO₂排出量削減目標を設定し、達成のための施策やグループ各社の知見の共有等を行っています。分科会の内容は、定期的(年2回)にグループサステナビリティ推進委員会へ報告された後、取締役会にも報告されています。

気候変動への取り組み
https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate_change/



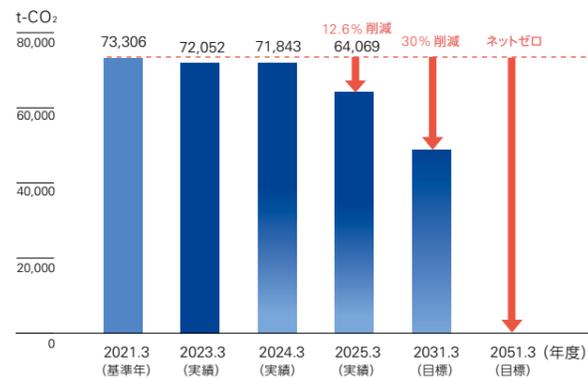
*1 ISO14001:環境マネジメントシステム(EMS)の要件を定めた国際規格。環境パフォーマンスの向上と環境影響の管理を目的とした仕組み
 *2 グループサステナビリティ推進委員会、グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議は、代表取締役の諮問機関

環境への取り組み

指標・目標

当社グループは、気候変動に関連する重要指標の一つであるCO₂排出量について、2050年度にCO₂排出量をネットゼロにすることを目指し、目標を設定しています。そのマイルストーンとして2020年度のScope1+2におけるCO₂排出量を基準として、2024年度末までに10%、2030年度末までに30%の削減を目指しています。2024年度のScope1+2におけるCO₂排出量は64,069t-CO₂で、2020年度比87.4%となり、2024年度の削減目標である10%を上回る12.6%の削減を達成しました。

CO₂排出量 (Scope1,2)



	年度	目標・成果
時間軸	短期	2025年3月期 CO ₂ 排出量10%削減▶12.6%削減達成
	中期	2031年3月期 CO ₂ 排出量30%削減
	超長期	2051年3月期 CO ₂ 排出量ネットゼロ

(注) Scope3の取り組み
当社は、気候変動に関するリスクや機会を的確に把握し、ステークホルダーに対して透明性のある情報を提供するため、25-27 中期経営計画期間において、Scope3の開示に向けた検討を進めています。今後、Scope3を含む温室効果ガス(GHG)排出への対応に関する具体的な戦略については、今後の検討を通じて、適切な時期に策定を進めていく予定です。

(注) CO₂排出量 (Scope1,2) の2021年3月期(実績)について、2024年3月期の新規連結会社であるエーエル プラス(株)の分をそれぞれ以下のとおり加算したため修正しています。
・2021年3月期(基準年) 2,424t-CO₂
・2023年3月期(実績) 2,970t-CO₂

EPISODE CO₂排出量削減の取り組み

アルフレッサ(株)とエーエル プラス(株)、ヤマトグループとともに脱炭素化を加速

～5拠点にEV車両45台を導入～

アルフレッサ(株)とエーエル プラス(株)は、ヤマトグループとの協働により、ヤマトオートワークス(株)が提供する脱炭素化トータル支援サービス「EVライフサイクルサービス」を通じて、アルフレッサグループのCO₂排出量削減に向けた取り組みを加速させています。

アルフレッサ(株)とヤマトグループは2019年に、今後の医療提供体制や労働力不足等の社会課題への対応を協議する「医薬品流通研究会」を設立しました。以降、持続可能な医薬品流通ネットワークの構築に向けて、医薬品等を患者様のご自宅までお届けするラストワンマイル配送やヘルスケア商品の共同配送スキームの構築など、協働により多くの成果を上げてきました。今後は、これらの成果をさらに発展させ、2051年3月期までにCO₂排出量を実質ゼロにするという当社グループの目標に向けて、GHG排出量の削減とコスト削減の両立を図る基盤の構築を目指していきます。

「EVライフサイクルサービス」は、GHG 排出量削減策の立案、EV車両調達や充電器の設置、EV運用における効率化(EMS*³、再エネ供給など)、EV入れ替え・廃棄時まで、トータルで支援いただけるサービスです。EVの導入により、100%内燃車と比較して、3～5割程度のCO₂排出量を削減できる見通しであり、既にアルフレッサ(株)の府中事業所で4台、群馬物流センターで10台、京都医薬品センターで3台の合計17台、エーエル プラス(株)府中事業所で12台、京都事業所で16台の合計28台、両社合わせて45台の導入が完了しています。今後は、当社グループ全体でのEV導入の展開に向けた戦略の検討に加え、再生可能エネルギーの導入も検討していきながら、グループの目標である2051年3月期のカーボンニュートラル達成を確かなものにしていきます。



アルフレッサ(株)の府中事業所に導入したEV車両

*3 EMS (Energy Management System) : 施設や車両のエネルギー使用状況を「見える化」し、制御・最適化するシステム

TNFD 提言に基づく自然資本への配慮とリスク評価の取り組み

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD:Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) の提言に基づき、自社のビジネスモデルおよび事業活動が自然資本に及ぼす影響を把握するため、25-27 中期経営計

画期間においては、廃棄物に加え、水や土壌、生物多様性などの関連リスクを特定し、社外のコンサルタントの支援を得ながら、サプライチェーン全体における環境への影響や自然資源の利用に関するリスクを詳細に検討します。

廃棄物削減の取り組み

当社グループは、廃棄物削減を重要な課題と位置づけています。この課題達成のために、単に最終的な廃棄物を減らすだけでなく、「アルフレッサグループ環境方針」や、その方針を具体的な行動につなげるための「アルフレッサグループ調達方針」および「アルフレッサグループ調達ガイドライン」に基づき、バリューチェーン全体で多角的なアプローチを推進しています。具体的には、資源調達から製造・流通・販売、

そして廃棄・リサイクルまでのバリューチェーンのすべての過程において資源を効率的に利用することで廃棄物の発生そのものを抑制することなど、サプライヤーの協力を得ながら、リサイクルや廃棄物管理といった資源循環の取り組みを通じて、発生した廃棄物の再資源化を図っています。包括的な廃棄物削減への取り組みを通じて、環境負荷低減や環境保全を推進していきます。

EPISODE 廃棄物削減の取り組み

マテリアルリサイクル化への取り組み

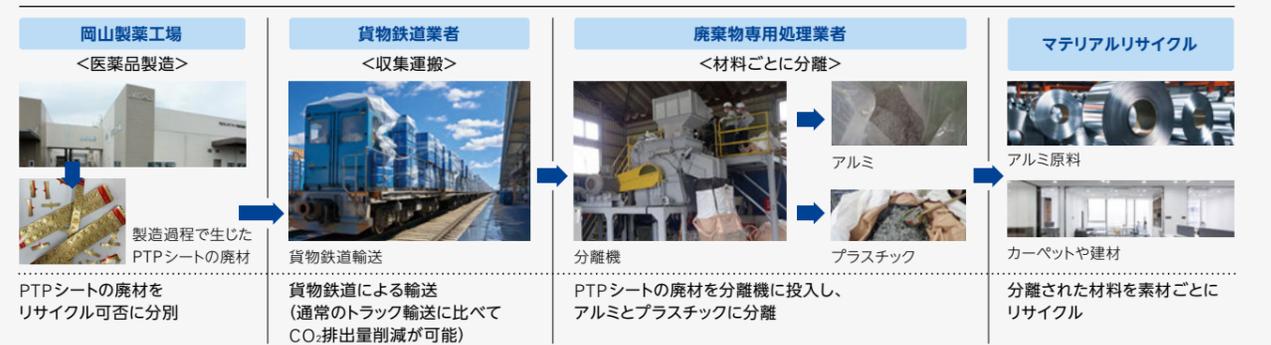
アルフレッサ ファーマ(株)は、循環型社会の実現に向けた具体的な取り組みとして、2025年2月より岡山製薬工場において製造過程で生じた医薬品包装(PTPシート)の廃材のリサイクルを推進しています。これまで、PTPシートの廃材は埋め立て処理されていましたが、土に還らないアルミとプラスチックは環境への負荷が課題となっていました。その解決に向けて、廃棄物専用処理業者と連携し、アルミとプラスチックに分離して再資源化するプロセスを導入し、2025年

3月期にはアルミとプラスチックの合計で1.3トンのPTPシート廃材のリサイクルを実現しました。リサイクルされたアルミは新たな原料として、プラスチックはカーペットや建材などの再生资源として活用されます。

アルフレッサ ファーマ(株)では、今後もマテリアルリサイクル化*⁴等、先進的な技術の導入を通じて、より効果的な資源循環の仕組みを追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

*4 マテリアルリサイクル: 使用済み製品や廃棄物を物理的な処理によって再資源化し、それを再利用するリサイクル方法のこと

PTPシートの廃材排出 ～マテリアルリサイクル化までの流れ～



社外取締役座談会

成長戦略の実行と新たなビジネスモデルへの変革を後押しするガバナンス

Roundtable Discussion with Outside Directors

2025年6月の監査等委員会設置会社への移行を機に、当社は、ガバナンス体制のさらなる高度化に取り組んでいます。

「25-27 中期経営計画」(以下、25-27 中計)および中長期ビジョンを踏まえ、社外取締役3名より経営に対する期待と具体的な提言が示されました。



社外取締役
木下 学

1978年4月、日本電気(株)入社、同社執行役員、取締役執行役員常務、執行役員副社長、シニアオフィサーなどを歴任し2020年6月に当社社外取締役に就任。現当社役員人事・報酬等委員会委員長。

アルフレッサ ホールディングス(株)
社外取締役
國政 貴美子

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。(株)ベネッセコーポレーション取締役、グループ会社の代表取締役社長などを歴任し2022年6月に当社社外取締役に就任。現当社役員人事・報酬等委員会委員。

社外取締役(監査等委員)
木崎 博

1981年4月、三菱商事(株)入社、同社の海外グループ会社の取締役社長、常勤監査役などを歴任。2023年6月に当社監査役に就任後、2025年6月に監査等委員会設置会社への移行に伴って社外取締役監査等委員に就任。

監査等委員会設置会社への移行

木下 これまでの取締役会では、決議事項が多く経営や戦略の方向性について、深い議論を行うための時間確保が難しい状況にありました。取締役会実効性評価での意見を踏まえて、年々

改善はされてきましたが、今回監査等委員会設置会社へ移行することで、業務執行に関する権限をより一層執行側へ委譲し、重要な議論により多くの時間を割けるようになります。これにより、実効性の高いガバナンスの実現に近づけつつ、経営の意思決定スピードを高めることが可能となります。

木崎 当社の取締役会は、議長が自由闊達な意見交換を促す采配により、社外取締役の意見も施策に反映されるなど、これまでもマネジメントボードとモニタリングボードのハイブリッド型に近かったと思っています。それが監査等委員会設置会社への移行に伴って、より明確なハイブリッド型取締役会として、業務執行に関しては執行側へ任せることとなります。執行側には、意思決定が速くなった成果を是非とも、早期に出してもらいたいと期待していますし、私たちは任せ後のプロセスや結果をしっかりモニタリングし、監査していきます。

國政 私も今回の監査等委員会設置会社への移行をポジティブに捉えています。取締役会において、具体的な業務執行に近い議題が減ることになれば、取締役が直接得られる事業に関する情報が限定的になるのではないかと懸念も持っています。そのため、自分から積極的に情報を獲得して状況を的確に把握し、モニタリングしていかなければならないという使命感が強くなりました。

木下 これまでは、戦略が決定した後の実施状況・成果など、実行フェーズの報告が取締役会等で少なかった印象があります。実行に当たってそれぞれの専門性を活かしたアドバイスを行うのも私たち社外取締役に期待されている役割なので、「執行側に権限を委譲したから後はお任せします」と済ませるのではなく、今後は実行力の向上を一層サポートしていきたいと考えています。

木崎 当社はさらなる成長を目指している局面なので、リスクテイクの後押しも社外取締役の大切な役割だと思います。執行側が適切にリスクを見極め、それを受け入れる能力、そしてマネジメントする能力も必要なので、専門人材の確保や育成などを通じて、特に従来にない新たなリスクをテイクするための環境整備を促し、その状況を監査していくことも課題の一つです。

かつて私が携わった商社も、元々は卸売業が主なビジネスモデルでしたが、事業投資のトライ&エラーを経てリスクマネジメント能力が強化されるとともに事業も人も育ってきました。当社もそのようなステップは必要になってくるのだろうと思っています。

國政 確かに、リスクテイクに向けた組織体制や人材育成について取締役会ではこれまで踏み込んだ議論ができていなかった

ように感じます。意思決定は論理的に行えるかもしれませんが、それが実際に実行できるかが肝なので、今後の課題です。

また、具体的な執行の意思決定から距離を置くのであれば、取締役会でリスクの予兆をこれまで以上に見逃さないように意識し、モニタリングの視点を強化することも重要になります。社外取締役の役割として攻めだけでなく、守ることも忘れてはならないと思っています。

木崎 私は監査等委員として得た具体的な情報から感じ取ったものがあれば、監査等委員ではない社外取締役の皆さんにも、これまで以上に積極的に共有していきたいと考えています。「神は細部に宿る」ので、個別具体の事象をしっかり見ることも重要だと思います。

木下 今まで監査役だった方が監査等委員である取締役として議決権を持つということは、監査等委員会設置会社に移行した大きな意義の一つだと思います。これまで以上に、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とのコミュニケーションの質が問われます。

役員報酬制度の見直し

木下 25-27 中計に切り替わるタイミングで、役員報酬体系の見直しも行いました。近年は財務目標達成に加え、サステナビリティ経営や資本コストそして株価を意識した経営の実現に向けた対応が求められているため、当社の執行役員にも評価指標として新たに組み込みました。

國政 これまでの役員報酬の業績連動型株式報酬(以下、株式報酬)の評価指標は、財務関連項目だけでした。25-27 中計では評価指標にTSR(株主総利回り)の対TOPIX対比、ESG外部評価、社員エンゲージメントスコアなどが組み込まれました。株主や投資家はもちろん、顧客や取引先、社員、地域社会などのステークホルダーに対して、アルフレッサグループの経営がどこを目指しているのかを示すという意味で、貴重な一歩になったと評価しています。今後はさらに固定報酬の割合を少なくするなど、チャレンジングな姿勢を示す報酬構成比率にすることも検討する必要があります。

Roundtable Discussion with Outside Directors



当社の社外取締役を引き受けた理由
木下 博

当社の卸事業と、私の出身会社である商社の事業領域には、多くの共通点があります。厳しい事業環境下にある医薬品卸売業において挑戦し続けている当社を、これまで培った財務・経営および経営企画等の知見を活かして支援したいと思いました。

事・報酬等委員会の委員長としても当社にとって大きな一歩を踏み出せたと感じています。

木下 当社グループの事業は社会インフラであり安定的事業運営が重要であるという背景があるので、現状の株式報酬比率について理解はできませんが、会社が変わろうとしているのだから、積極的に貢献した人をもっと評価できるように、今後は個人業績評価にも、会社の変革を後押しする指標を入れていった方が良いと考えます。

木下 私が考える今後の課題として、固定報酬に比べ業績連動報酬比率が、TOPIX500社の水準と比べても、決して高い比率ではないため、今後高めていくことを検討したいと考えています。

25-27 中期経営計画

國政 25-27 中計の策定に当っては、私たち社外取締役も議論の初期段階から携わりました。2032年度までの中長期ビジョンからバックキャストで検討し、株主や投資家から地域社会まで幅広いステークホルダーを意識した、バランスが取れた納得感のある内容になったと私は捉えています。

木下 前回の中期経営計画の策定では、ある程度内容が固まってから社外取締役に「いかがでしょうか」と共有されていたので、その段階で否定するのは難しいところがあったのですが、

今回は方向性や位置づけの初期段階から参画できました。これは当社にとって非常に大きな変化だと私は受け止めており、経営陣が25-27 中計の策定にグループの命運をかける覚悟を感じました。約1年にわたって何度も議論を重ねてきたので、私たち社外取締役も一体感を持つことができたとともに、一層大きな責任も感じています。

木下 出身企業や社外取締役をしている他企業などで何らかの経営計画策定に関わってきましたが、中期経営計画の策定にここまで社外取締役を巻き込んで検討する企業はありませんでした。すばらしいプロセスだったと思います。意見を交わして、議論を重ることで執行側が直面している課題もよく分かりましたし、私たち社外取締役の提案もいくつかは具体的な施策に反映されています。個人的には、3年平均7%水準というROE目標は、より高く設定できなかったかという思いはあります。今後の成長に向けた投資フェーズの時期なのでやむを得ないと理解していますが、「ではいつ収益化ができるのか」という時間軸を示すことも含めて、これから株主の期待に応えていかなければならないと感じています。

木下 毎年の薬価改定もある中でこれまでのビジネスモデルの延長線上には中長期ビジョンの達成はないという認識のもと、25-27 中計は、アルフレッサグループ独自のトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)⁽⁴⁾の進化拡大に向けた成長事業や新規事業に攻めの投資をしていくステージとなります。よって、ROE8%以上の成果が出るのは次の中計以降となりますが、より覚悟を持って25-27 中計を実行し、今後の成長を確かなものにしていかなければなりません。25-27 中計の中で当社が大きな

戦略判断をしたのは、これまでアルフレッサ ホールディングス(株)の中に設けていたグループ医療卸事業の統括機能を2025年4月1日付で「医薬営業戦略委員会」としてアルフレッサ(株)に移したことです。従前からグループシナジーの強化が課題だったので、その対策としてアルフレッサ ホールディングス(株)の横串機能を強化



当社の社外取締役を引き受けた理由
木下 学

社会に貢献できる企業だと思い引き受けました。保守的な事業のイメージですが、積極的に新しい事業にチャレンジしている会社という印象を持っています。



当社の社外取締役を引き受けた理由
國政 貴美子

長きにわたり介護事業に携わっていました。介護施設は業と結びつきが強く、医薬品卸という業が必要な方へ届ける使命を担っている会社を支援したいと思いました。

に明確化されていない点です。どのようなスキルセットを持つ人材を必要とし、どのように確保・育成していくのかという意思をより強く示してもらいたいです。また各事業会社の一人ひとりが同じベクトルで変革に向かうためには、成長投資の推進に加え、人材のマインドセット変革が不可欠です。

木下 一つのベクトルを持ってグループ全体を動かしていくためには、一つひとつの施策の責任者とKPIを決めて、各事業会社に落とし込んでいくとともに、各事業会社も明確で具体的なKPIと実行計画を立てることが必要ですね。それをさらに細分化して部門や個人の評価のKPIにも落とし込み、施策の計画達成を“自分ごと”と捉えるように働きかけることも必要です。

木下 計画は実行されなければ意味がないので、現場が理解し、腹落ちして、本気で取り組むよう促すコミュニケーションは、経営トップの使命でもあります。実行にこだわっていく強いリーダーシップを発揮するように促したいと思います。

生成AIの活用も含めたDXにも一層注力してもらいたいですね。成長・新規事業の推進と、そのための企業文化の変革に向けて、DXは強力な後押しになるのではないかと思います。

國政 好きなことわざに「新しい酒は新しい革袋に盛れ」というものがあります。古い体制や制度の中では新しいものは生み出せないという意味です。企業の経営も同じで、当社もビジネスモデルを新しく変えていくのであれば、年功序列や前例主義にとらわれないよう意識改革が必須で、その実現のためには人材や思考の多様化を今以上に推進していく必要があります。

してきましたが、さらに具体的に医薬品卸の高機能・高品質なサービスの全国展開を推進していくための組織変革であり、大きな覚悟を感じています。

國政 私が今後の課題として感じているのは、アルフレッサグループ全体としての人的資本投資や人材戦略の目指す方向性がまだ十分

ステークホルダーへのメッセージ

木下 現在、PBR(株価純資産倍率)は1倍を下回っています。確かに、毎年の薬価改定をはじめとした逆境の環境ですが、当社はそれを言い訳にせず事業変革を進めており、その実行力を上げるためにガバナンス改革も行いました。引き続き取締役会としても、戦略の推進、人的資本経営の実践を適切にモニタリングし、持続的成長をサポートしていきますので、株主・投資家の皆様には中長期的な視点でご期待いただければ幸いです。

共に働く社員の方には、社会に不可欠なインフラ企業であるという誇りを持ち、仕事は辛くとも楽しんで、失敗を恐れず挑戦してほしいと思います。

國政 取締役会は、現在の株価水準に満足しているわけではありません。役員の株式報酬制度にTSRのKPIを導入したことは第一歩に過ぎず、これで満足することなく、株主の視点に立った本格的な収益基盤の拡大を目指していきます。

共に働く皆様には「アルフレッサグループは今大きく変わろうとしているけど、あなたはどのように参画しますか?TSCSのどの部分を担っていきますか?」と自らに問いかけて、各々がどのようにグループの変化に貢献するのか考えてほしいです。自分の会社やグループを変えていくことを楽しんでほしいですね。

木下 25-27中計のROE目標を3年平均7%水準としたことには、物足りなさを感じる方もいらっしゃるかもしれません。そのことを十分認識したうえで、市場の声や経営環境の変化に対して、25-27 中計に決めたことにこだわらず、毎年計画を見直すくらいの柔軟性やスピードを持って対応していけるよう、私はあえて空気を読まずに取締役会で意見を述べていくことが必要だと心得ていますので、その姿勢を堅持して積極的に発言していきたいと思っています。

25-27 中計に掲げるTSCSの進化拡大には、積極的な投資を行い、医薬品流通を支える社会インフラ企業として、さらに新たなビジネスモデルを構築することが欠かせません。今後も取締役会として、投資とリターンをしっかりとモニタリングしていきます。

また、アルフレッサグループは医療用医薬品卸の最大手というポジションをまだ十分に企業価値に反映できていないと感じています。共に働く皆様のためにも、ブランディング戦略を確立し今以上の価値の最大化を図ってほしいですね。

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

基本的な考え方

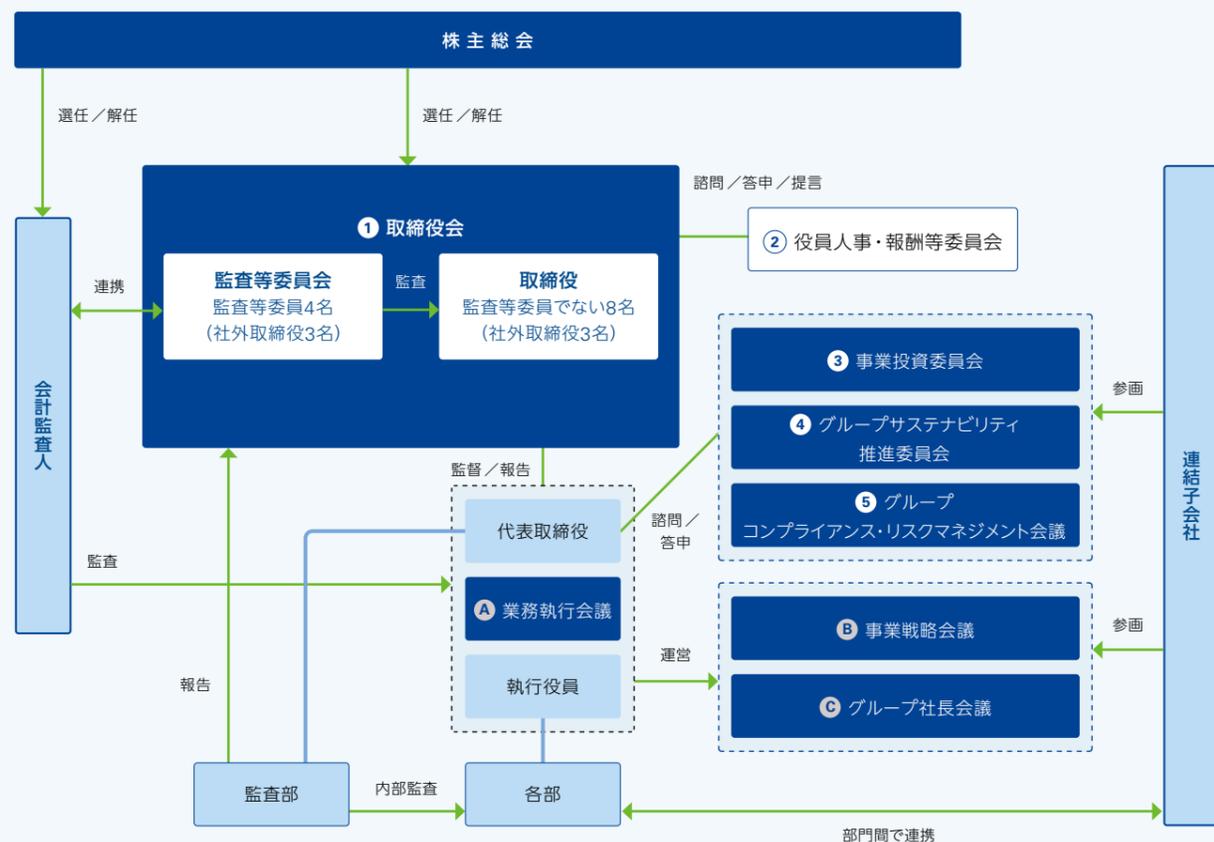
アルフレッサグループでは、コーポレートガバナンスに係る基本原則として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定しています。当社は、生命・健康に関連する領域で事業を営む企業としての社会的責任を果たし、企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスの充実が基本であると考えています。今後もコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿った取り組みを推進し、企業価値の一層の向上に取り組んでいきます。

[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)
<https://www.alfresa.com/ir/pdf/cgguideline.pdf>

企業統治の体制

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会が取締役の職務執行を監査しています。また、経営の意思決定・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、取締役会が意思決定・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。

コーポレートガバナンス体制についての模式図 (2025年6月25日現在)



取締役会および諮問委員会・会議の構成と概要 (2025年6月25日現在)

名称	概要	議長または委員長	2025年3月期開催回数
1 取締役会	社長が議長を務め、取締役12名(うち社外取締役6名、男性9名・女性3名)で構成されています。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3名(うち1名が委員長)を含む取締役5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して審議しています。	木下 学 (社外取締役)	5回
3 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や、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)	8回
4 グループサステナビリティ推進委員会	アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針等に則り、グループ全体のサステナビリティ活動を推進するため、グループ全体のサステナビリティ活動に関する方針等の検討およびグループ各社のサステナビリティ活動の報告・評価などを行い、その概要を代表取締役および取締役会に定期的(年2回)に報告しています。	上内 まゆみ (常務執行役員)	2回
5 グループコンプライアンス・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、グループ全体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および、当社ならびに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・評価しており、会議の結果を、代表取締役および取締役会に報告しています。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

各会議体の構成と概要 (2025年6月25日現在)

名称	概要	2025年3月期開催回数
A 業務執行会議	代表取締役、取締役(社外取締役および監査等委員であるものを除く)、執行役員の中から取締役会で選任した者で構成されています。なお、監査等委員である取締役は、その職務を行うため本会議に出席して意見を述べる事ができることとしています。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 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、ならびにあらかじめ指名された当社およびグループ会社の役員で構成されています。原則として年9回の開催に加え、必要に応じて適宜開催しています。グループ会社間の事業戦略の共有化を図る会議体として当社グループの事業戦略に関する事案について協議しています。	9回
C グループ社長会議	当社の取締役および役付執行役員、ならびに議長があらかじめ指名したグループ会社の社長等で構成されています。原則年3回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催し、グループ会社間の経営意思の共有化を図る会議体としてグループの経営に関する事案について共通事項を協議しています。	3回

コーポレートガバナンス

25-27 中期経営計画 成長戦略達成に向けた取締役会の機能強化

取締役会の機能強化

コーポレートガバナンスの一層の強化につなげるとともに、それを通じて中長期での企業価値の向上を図るため、2025年6月開催の定時株主総会の承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

(目的)

(1) 監査・監督機能の強化

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、監査・監督機能のさらなる強化につなげます。

(2) 経営の透明性と客観性の向上

独立社外取締役の比率を高めることにより、取締役会において、独立した立場から株主その他のステークホルダーの視点を踏まえた意見がより活発に提起されることを通じ、意思決定における透明性・客観性の向上を図ります。

(3) 意思決定の迅速化

取締役・執行役員への業務執行の権限委譲を進め、取締役会をモニタリング型にシフトすることで、意思決定・事業展開をより一層加速します。

役員報酬体系の見直し

当社は、25-27 中期経営計画の開始に合わせて、2025年4月に業務執行取締役の報酬制度を見直しました。この新たな報酬体系は、以下の3つの要素で構成されます。

1. **基本(固定)報酬**: 報酬全体に占める割合を68%に見直しました(従来は70%)。
2. **業績連動型の賞与**: 各事業年度の業績目標の達成度に基づき支給される賞与の割合は20%を維持します。
3. **業績連動型の株式報酬**: 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ることを目的とし、株式報酬の割合を12%に引き上げました(従来は10%)。この報酬は、役員報酬BIP信託を利用した制度を通じて支給されます。

「業績連動型の株式報酬」では、評価指標として連結営業利益額やROEといった財務指標に加え、様々なステークホルダーとの利害一致を図るために新たな指標を導入しました。

具体的には、

- 株主価値の観点: TSR (株主総利回り)の対TOPIX対比
- ESGの観点: 外部機関のESG評価
- 人的資本経営の観点: 社員エンゲージメント指標[eNPSSM*1]

を採用しています。

*1 eNPSSM (employee Net Promotor Score): 社員エンゲージメント指標

取締役の独立性・多様性

2025年6月 監査等委員会設置会社へ移行 独立性・多様性をより強化



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人数規模とすることとしています。

取締役の指名・選任

取締役候補者は、取締役会の構成を勘案の上、役員人事・報酬等委員会における審議を経た上で、取締役会で決定しています。役員人事・報酬等委員会は、取締役会の決議によって選定される独立社外取締役および取締役で構成し、過半数を独立社外取締役としています。また、「アルフレッサグループ中長期ビジョン」の実現に向け、必要と考える取締役のスキルを定義し、候補者を選定しています。その一覧は下表のとおりです。

スキル項目の選定理由

専門性と経験 (スキル項目)	選定理由
企業経営	企業経営に関する経験と知見により、適切な意思決定や監督機能を発揮することに加え、グループ理念およびサステナビリティ基本方針に整合した事業経営は、持続的に企業価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において不可欠であり、必要な項目として選定しています。
営業マーケティング	医療・健康にかかる社会課題の解決に向け、変化する事業環境に対し常に安心できる商品・サービスを開発・提供するため、必要な項目として選定しています。
ロジスティクス SCM	日本の医薬品流通のインフラを支える企業として、医薬品等を高品質かつ安定的に供給することを使命としています。加えて、原料調達・製造から物流・販売までグループ一体となって提供するトータルサプライチェーンサービス ⁽⁴⁾ を構築するために、必要な項目として選定しています。
事業開発 DX	基盤事業の拡充、新規事業の開発や成長事業の育成を通じて事業の強化・拡大を図ることに加え、DX推進等によるお客様満足度の向上・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の挑戦をするため、必要な項目として選定しています。
財務・会計	財務報告の信頼性確保、財務基盤の安定性、資本収益性の向上および株主還元の実現を推進するため、必要な項目として選定しています。
法務 リスクマネジメント	法令、各種規制、社会規範等を遵守し、いかなる状況・リスクに対しても適時・的確な経営判断を可能とすべく、必要な項目として選定しています。
人事 人材開発	最も重要である資産は人材であり、人材こそが当社グループ成長の原動力と考え、共に働く人々が個性や才能を存分に発揮できる企業となるため、必要な項目として選定しています。

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス(2025年6月25日現在)

取締役	役職	企業経営	営業マーケティング	ロジスティクスSCM	事業開発DX	財務会計	法務リスクマネジメント	人事人財開発	在任年数	2025年3月期における取締役会の出席状況
荒川 隆治	代表取締役社長	●	●		●				9年	100% (18回/18回)
福神 雄介	代表取締役副社長	●		●	●				5年	100% (18回/18回)
大橋 茂樹	取締役常務執行役員		●	●	●				3年	100% (18回/18回)
田中 敏樹	取締役常務執行役員			●	●	●	●	●	3年	100% (18回/18回)
島田 浩一	取締役	●	●						7年	100% (18回/18回)
木下 学	社外取締役	●	●		●				5年	100% (18回/18回)
竹内 淑恵	社外取締役		●					●	5年	100% (18回/18回)
國政 貴美子	社外取締役	●						●	3年	100% (18回/18回)
上田 裕治	取締役 (監査等委員)					●	●		新任	100% (18回/18回)
伊東 卓	社外取締役 (監査等委員)						●		新任	100% (18回/18回)
木崎 博	社外取締役 (監査等委員)	●				●	●	●	新任	100% (18回/18回)
飯塚 幸子	社外取締役 (監査等委員)	●			●	●			新任	—

2025年3月期における取締役会、業務執行会議、コーポレートガバナンス委員会、役員人事・報酬等委員会への個々の出席状況は有価証券報告書(P.62)をご参照ください。

[有価証券報告書](https://ssl4.eir-parts.net/doc/2784/yuho_pdf/S100W3KK/00.pdf)
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2784/yuho_pdf/S100W3KK/00.pdf

社外取締役

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「コーポレートガバナンスガイドライン」や「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。

[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)
https://www.alfresa.com/ir/pdf/cgguideline.pdf

[社外取締役等の独立性の基準](https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/)
https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/

社外取締役選任の理由と主な活動の内容(2025年6月25日現在)

社外取締役	選任の理由と主な活動状況
木下 学	国内有数のIT総合ベンダー企業に長年、実務者および経営者として携わり豊富な経験と実績、高い見識を有しています。主な活動状況として、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を務めています。
竹内 淑恵	長年経営学部教授を務め、高い見識と幅広い経験を有していることに加え、マーケティング、ブランディング分野に精通する学識経験者です。主な活動状況として、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。
國政 貴美子	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(最高人事責任者)を務める等豊富な経験と実績、高い見識を有しています。主な活動状況として、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を務めています。
伊東 卓	弁護士として高い専門性と幅広い知見を有しています。また、弁護士会で要職を歴任する等豊富な経験を有しています。主な活動状況として、弁護士として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、役員人事・報酬等委員会の委員を務めています。
木崎 博	上場会社における常勤監査役としての経験および国内外における経営者ならびに実務者としての豊富な経験に加え、公認会計士有資格者として、財務・会計面で高い専門性を有しています。主な活動状況として、主に企業における実務者および経営者としての経験に加え、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。
飯塚 幸子	公認会計士として財務・会計に関する幅広い知見・経験を有していることに加え、他社における代表取締役としての企業経営に関する豊富な経験と実績を有しています。2025年6月開催の株主総会で新たに選任されました。

社外取締役のサポート体制

当社は、社外取締役がその役割・責務を適切に遂行できるよう、十分なサポート体制を整備しています。また、社外取締役は取締役会以外の場においても相互の情報共有や意見交換を充実させるため、様々な活動を行っています。

詳細はコーポレートガバナンスガイドライン第21条をご参照ください。

社外取締役・社外監査役が参加した主なイベント(2025年3月期)

役員人事・報酬等委員会	5回
コーポレートガバナンス委員会	4回
役員意見交換会*2	8回
現場視察等 (アルフレッサ(株)つくば物流センター、アルフレッサファーマ(株)千葉工場、2024ライフサポートフェア)	3回

*2 社内外の取締役・監査役の意思疎通、連携を強化するために設定した機会

取締役会の構成(2025年6月末時点)

取締役	12名(独立社外:6名、女性:3名)
(うち、監査等委員)	4名(独立社外:3名、女性1名)

コーポレートガバナンス

取締役会の運営状況

2025年3月期の取締役会における開催の状況や提案議案数、主な検討内容は以下のとおりです。

開催回数 18回	総議案数 148回	平均議題数 8.22 議題/回
--------------------	---------------------	---------------------------

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

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24条では、自己レビューについて定めています。取締役会はその職務執行が、本ガイドラインに沿って運用されているかについて、毎年、自己レビューを行い、コーポレートガバナンスの実効性を高めることと規定しています。自己レビューに加え、取締役会全体の実効性について分析・評価する手法として、全取締役を対象にアンケートを実施しています。アンケートの結果は取締役会に報告され、取締役会での議論を経て最終評価を行っています。

なお、2025年3月期は、取締役会評価の客観性と第三者性を確保し、さらなるコーポレートガバナンスの実効性の向上を図るために、外部機関によるアンケートを実施しました。

2025年3月期 実効性評価のアンケート概要

実施期間	2025年3月5日～2025年3月24日
設問数・大項目	全25問・①取締役会の構成と運営 ②経営戦略と事業戦略 ③企業倫理とリスク管理 ④経営陣の評価と報酬 ⑤株主等との対話
回答方式	4(有効、適切)～1(要改善、不適切)の4段階評価で、各設問ごとにコメント・要望を記載

評価結果 (2025年3月期)

当社取締役会は多様性あるメンバーで構成され、社外役員の積極的な発言などによる活発な議論が行われており、前期に課題とした事項に対しても一定の改善がみられることから、2025年3月期の取締役会の実効性は概ね確保されていると、外部機関より評価されました。

実効性評価概要

- 全項目の平均は3.5であり、ポジティブな評価である4と3の合計が92.6%を占める
- 多数の建設的なコメントは挙げられたが、重要な不備を指摘するコメントはみられない

以上より、取締役会の実効性は相応に確保されていると評価

一方で、アンケートの結果から取締役会のさらなる実効性向上のため、「事前説明・適時の資料配布」および「戦略審議の充実」等についてさらなる拡充の必要性があると認識しました。これらの課題および今後の取り組みについて、コーポレートガバナンス委員会での審議を経て、取締役会で共有しました。

2025年3月期に特定された課題と2026年3月期の取り組み

課題1 判断・議論に必要な資料の充実

主な取り組み

- 事前の資料配布の厳格化
- 簡潔・明瞭な資料作成

課題2 経営戦略に関する多角的な議論の充実

主な取り組み

- 経営戦略の議論時間の拡充
- 事業戦略およびサステナビリティ課題について議論時間の増加

監査等委員会の機能強化

監査等委員会の構成

当社の監査等委員会は、常勤監査等委員1名、社外監査等委員3名(弁護士1名、公認会計士資格を有し経営者としての経験も有する2名)の4名で構成されています。監査等委員会は、その役割・責務を十分に果たす観点から、常勤監査等委員が保有する高度な情報収集力と、社外監査等委員に由来する強固な独立性と高い専門性とを有機的に組み合わせることで監査品質の向上を図り、実効性を高めています。また、監査等委員会の職務の補助を行うスタッフ部署として、監査等委員会室を設置しています。

監査等委員会における検討事項・活動状況

監査等委員会は、監査等委員会規程・監査等委員会監査等基準等に従い、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。また、監査等委員会は代表取締役等との面談を行い、意思疎通・情報共有を図っています。

監査等委員会では、常勤監査等委員より、当社およびグループ会社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説明を行い、意見交換を実施しています。

監査等委員会は、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および内部統制システムに係る整備・運用状況に関する監査を実施しています。また、グループ会社の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のため、グループ監査役会議を年2回、定期的に開催しています。加えて、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おける管理・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。2026年3月期は「コンプライアンスを含むリスクマネジメントの高度化」および「新たな中期経営計画の進捗」をグループ共通の重点監査項目として設定し、取り組んでいます。

内部監査

当社の監査部は、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、2025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、代表取締役および常勤監査等委員に報告しています。また、四半期ごとに監査等委員会に対し内部監査結果等の監査部の活動状況を報告しています。さらに、取締役会に対し内部監査の状況を定期的に報告するとともに、必要に応じて、適宜、報告する体制となっています。

会計監査人

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

役員報酬

当社の取締役報酬等は、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の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)および監査等委員である取締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「25-27 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する役員報酬BIP信託を利用した業績連動型の株式報酬としています。

コーポレートガバナンス

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	68%	20%	12%
非業務執行取締役、 監査等委員である取締役	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、役員の世界業績への貢献意欲をより一層高めるため、各事業年度の連結営業利益額と親会社株主に帰属する当期純利益額の期初計画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%~150%の範囲で変動させ、支給額を個別に決定しています。

なお、2025年3月期における賞与に係る指標の目標と実績は以下のとおりです。

連結営業利益率		親会社株主に帰属する 当期純利益率	
期初目標	実績	期初目標	実績
1.26%	1.29%	0.88%	0.92%

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ています。具体的には、基準額に株式報酬の構成割合(12%)を乗じた額に応じ算定された基準ポイントを毎年付与・累計します。中期経営計画期間満了後に、その業績目標の達成度等に応じて、当該基準ポイントの累計値を0%~150%の範囲で変動させ、最終的な交付株式数を決定します。業績指標においては、賞与と同様、株主との価値観の共有を図るとともに、役員の世界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、連結ROE(自己資本利益率)に加え、TSR(株主総利回り)の対TOPIX対比、ESG外部評価、社員エンゲージメントスコアを用いています。

2 報酬の決定方法等

報酬の決定方法

当社は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める役員人事・報酬等委員会が、取締役(監査等委員であるものを除く)報酬の決定の方針(報酬構成、基準額の設定を含む)ならびに報酬の算定方法および報酬総額等を審議し、これに基づき取締役会に付議し、取締役会において決定しています。また、取締役(監査等委員であるものを除く)の個別報酬等の額は、役員人事・報酬等委員会における業績評価結果に係る審議を踏まえて決定しています。また、監査等委員である取締役の個別報酬等の額は、監査等委員会の協議により決定しています。

2025年3月期における報酬の決定過程

2025年3月期において、役員報酬に係る事項については、役員人事・報酬等委員会において5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5回付議しました。役員人事・報酬等委員会での主な審議事項は以下のとおりです。

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

2025年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬 (株価連動報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	260	182	48	29	7
監査役 (社外監査役を除く)	45	45	—	—	2
社外役員	71	71	—	—	7

株主や投資家等との対話

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

基本方針

当社は、ディスクロージャーポリシーに則って、透明性・公平性・継続性・適時性・双方向性を確保したタイムリーな情報を公開しています。また、諸法令や適時開示に関する規定等に該当しない情報についても株主・投資家の皆様が当社を理解する一助となると判断した情報は、適切な方法により積極的かつ公平に公開しています。

体制

情報公開の一貫性や統一性を確保するため、当社では、情報開示部門(コーポレートコミュニケーション部)を主管する情報取扱責任者を設置し、代表取締役と情報開示部門を情報公開に係る当社の役職員と定めています。情報開示部門は社内の関連部門と連携し、株主・投資家の皆様との建設的な対話に必要な情報を収集します。また、「フェア・ディスクロージャー・ルール」で定める重要情報の公開については、代表取締役、情報取扱責任者、情報開示部門長(コーポレートコミュニケーション部長)等から構成される開示委員会が審議し、必要に応じて取締役会に付議しています。

株主や投資家との対話の実施状況等 (2025年3月期)

面談や説明会等を通じて株主や投資家等の皆様から幅広くご意見をいただいています。いただいたご意見は、引き続き検討し、様々な取り組みに反映していきます。

アナリスト・機関投資家との個別面談	109回	社長、担当役員、広報IR部門が対応し、主にグロース、GARP、およびバリュウの投資スタイルの国内外の投資家(ファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当、および議決権行使担当)とオンライン形式も含め面談を行っています。
海外IR	2回	定期的に海外の機関投資家を訪問しています。また、証券会社が主催する海外の機関投資家向けカンファレンスが開催される場合には、積極的に参加しています。

IRに関する活動状況はコーポレートガバナンス報告書もご参照ください。
https://www.alfresa.com/ir/pdf/co_governance_jp.pdf

株主や投資家等との対話の主なテーマ、関心事項

主なテーマ	関心事項
業界環境と事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> • 医療用医薬品等卸売業を中心とする事業セグメントごとの市場環境と今後の見通し • トータルサプライチェーンサービス⁽⁴⁾に関する取り組み • 再生医療サプライチェーンやヘルステック⁽¹⁰⁾等の新規事業の状況 • 投資計画の進捗状況
財務資本戦略	<ul style="list-style-type: none"> • 政策保有株式の縮減状況、見通し • 資本効率のさらなる改善に向けた財務資本戦略の考え方 • 株主還元の方法
コーポレートガバナンスをはじめとするESGの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • コンプライアンスを最重要とする企業風土の醸成に向けた取り組みの進捗状況 • CO₂排出量削減に向けた取り組み状況 • 取締役会の運営状況 • 人的資本投資やダイバーシティへの取り組み状況

社内へのフィードバック

- コーポレートコミュニケーション部より、随時社長および担当役員に報告
- 経営陣に月次で報告
- 四半期に一度、取締役会に報告(IR活動状況全般、株価・出来高、資本コスト等も併せて報告)

〈株主や投資家等からのご意見(例)〉
<ul style="list-style-type: none"> • ROE改善に対する取り組みをさらに強化してほしい • 成長事業、新規事業の進展を期待する • 投資で期待される効果について、時間軸も示してもらえると期待感が増す • 新規事業は時間がかかると思うが、KPIを通じて進捗を管理してほしい • 人的資本に関する開示のさらなる充実を期待する • 独占禁止法事案の再発防止策は、是非とも継続して実施してほしい

対話やフィードバックを踏まえて取り入れた事項

- 株主・投資家等のご意見を、「25-27 中期経営計画」や各種施策に反映
- 中長期ビジョンの進捗、「22-24 中期経営計画」の成果を決算説明会資料にて記載
- 株主・投資家等の関心事項、要望事項について統合報告書等に反映

〈上記の実例〉	ご意見	対応
	大規模な金庫株保有は賛成できない	2025年3月、消却前の発行済株式総数に対する5.7%相当の自己株式を消却
	役員報酬では株式報酬の割合を増やしてほしい	2026年3月期より役員報酬体系の見直しを行い、株式報酬の割合を増やすとともに、株式報酬ではESG外部評価や社員エンゲージメントスコアを考慮
	役員報酬に非財務(ESG)のKPIも導入してほしい	
	専門用語が分かりにくい	Webサイトに用語集を掲載 https://www.alfresa.com/glossary/

マネジメントチーム

2025年6月25日現在

2



1



3



4



2



1



3



5



1



2



1



3



社外取締役

取締役

取締役

社外取締役

監査等委員

1 木下 学

取締役(社外)

1978年 4月 日本電気(株)入社
2008年 4月 同社執行役員
2010年 4月 同社執行役員常務
2010年 6月 同社取締役執行役員常務
2011年 6月 同社執行役員常務
2016年 4月 同社執行役員副社長
2018年 4月 同社シニアオフィサー
2020年 6月 当社取締役(現任)
2020年 6月 当社役員人事・報酬等委員会 委員長(現任)
2020年 6月 住友金属鉱山(株)社外取締役(現任)
2023年 6月 (株)明電舎社外取締役(現任)

2 竹内 淑恵

取締役(社外)

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
2012年 4月 同大学大学院経営学研究科長
2014年 4月 同大学経営学部長
2016年 4月 同大学キャリアセンター長
2020年 6月 当社取締役(現任)
2025年 4月 法政大学名誉教授

3 國政 貴美子

取締役(社外)

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
2010年 10月 (株)ベネッセホールディングス CHO
2012年 4月 (株)ベネッセコーポレーション取締役
2013年 6月 (株)ベネッセスタイルケア取締役副社長
2022年 6月 当社取締役(現任)
2023年 6月 三菱食品(株)社外取締役(現任)

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 当社取締役
2008年 6月 シーエス薬品(株)(現アルフレッサ(株))取締役専務執行役員
2009年 4月 同社代表取締役社長
2016年 6月 当社取締役
2016年 10月 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社取締役専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役社長(現任)
2025年 4月 アルフレッサ(株)代表取締役会長(現任)

2 福神 雄介

代表取締役副社長

医療用医薬品等卸売事業・海外事業担当

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
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
2019年 6月 同社取締役常務執行役員
2020年 4月 同社取締役専務執行役員
2020年 6月 同社代表取締役社長(現任)
2020年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社取締役副社長
2023年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

4 田中 敏樹

取締役常務執行役員 コーポレート担当

(総務・財務企画・コーポレートコミュニケーション管掌)

1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
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
2017年 4月 同社執行役員
2020年 6月 同社取締役常務執行役員
2022年 4月 同社取締役
2022年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

3 大橋 茂樹

取締役常務執行役員 事業戦略担当 (事業企画・トータルサプライチェーンサービス企画管掌)

1988年 3月 昭和薬品(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社
2018年 4月 アルフレッサ(株)執行役員
2020年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

5 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
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
2017年 5月 アルフレッサ ファインケミカル(株)取締役会長(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)
2025年 4月 アルフレッサ ファーマ(株)代表取締役会長執行役員(現任)

1 上田 裕治

取締役(監査等委員)

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
2015年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社常勤監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

1 伊東 卓

取締役((監査等委員)(社外))

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
2016年 4月 日本弁護士連合会常務理事
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 関東弁護士会連合会常務理事
2018年 6月 当社監査役
2019年 6月 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
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

2 木崎 博

取締役((監査等委員)(社外))

1981年 4月 三菱商事(株)入社
2000年 10月 Mitsubishi Corporation Finance PLC 取締役社長
2015年 6月 三菱商事(株)常勤監査役
2019年 6月 三菱食品(株)常勤監査役
2023年 3月 (株)アウトソーシング社外取締役
2023年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

3 飯塚 幸子

取締役((監査等委員)(社外))

1994年 10月 学校法人大原学園大原簿記専門学校入社
2000年 1月 (株)ディーバ(現(株)アバント)入社
2012年 3月 (株)ラウレア代表取締役(現任)
2019年 6月 (株)幸楽苑ホールディングス 社外監査役
2019年 9月 (株)BeeX社外監査役(現任)
2020年 6月 ネットワンシステムズ(株)社外監査役
2021年 3月 センクス監査法人代表社員(現任)
2022年 6月 ネットワンシステムズ(株)社外取締役(監査等委員)
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

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. コンプライアンス

7. リスクマネジメント

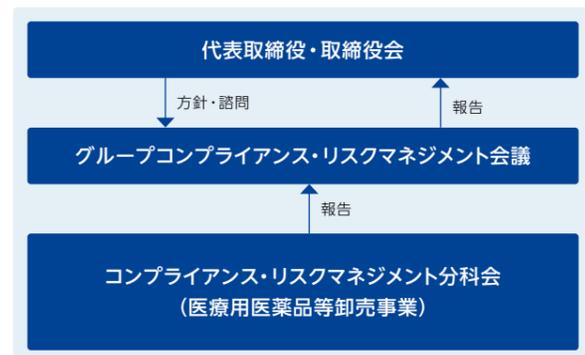
基本的な考え方

アルフレッサグループではグループ理念を共有し、共に働く人々、一人ひとりへの浸透を図ることが重要であると認識しています。事業を通じて医薬品等をお届けするという社会的使命を果たすために、共に働く人々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。加えて、公正・透明・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を獲得するとともに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にも取り組んでおり、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等の供給を継続できる体制を整えています。

推進体制

「グループコンプライアンス・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ならびにリスクマネジメントを推進しています。同会議は当社のコンプライアンスまたはリスクマネジメントを管掌する担当役員執行役員、および担当役員執行役員が指名する役職員、ならびにグループ各社で選出された役職員で構成され、年に2回の定期開催により特定リスクの低減に取り組んでいます。また、同会議の下部機関として、事業セグメントごとの業種・業態に応じた「コンプライアンス・リスクマネジメント分科会」を設置しています。2020年に設置した「医療用医薬品等卸売事業分科会」は、2025年2月に第11回目を迎えるなど、継続的に活動を行っています。同分科会では、独占禁止法の遵守・徹底のために、情報共有ならびに課題の特定・解決に継続して取り組んでいます。

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



2023年4月に行った機構改革では、医療用医薬品等卸売事業におけるグループガバナンス体制をさらに整備・強化するため、総務部管轄下に「流通コンプライアンス室」を設置しました。同部署は2024年4月より「コンプライアンス統括室」に改称し、グループ全体のコンプライアンスの統括機能を担っています。

コンプライアンスの推進・徹底

当社グループではグループ理念に基づき、コンプライアンスに関する最上位の共通規範として「アルフレッサグループコンプライアンスガイドライン」を策定しています。また、2025年より毎年7月を「グループコンプライアンス月間」と決めました。グループ全体で、コンプライアンスを推進・徹底します。

グループコンプライアンス月間

- トップメッセージの配信
 - グループ統一のコンプライアンスアンケートの実施による実態の把握と課題抽出
- コンプライアンス意識向上・対策強化につなげる

[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/)
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

グループ社長会議など主要なグループ会議において、コンプライアンス徹底を図るためのトップメッセージを発信し、経営幹部との間でその重要性を繰り返し確認しています。

グループの全新入社員を対象にした「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基本的な考え方やインサイダー取引規制等に関する講演を通じて、グループの一員としての社会的責任を啓発し、コンプライアンスに関する正しい知識の習得を促しています。また、グループ各社においては、「グループコンプライアンス・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に努めています。

実施した教育テーマの例

- ハラスメント防止
- 個人情報保護法の遵守
- 独占禁止法の遵守
- 情報セキュリティの遵守
- インサイダー取引規制
- 贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の取り組み

当社グループのコンプライアンスガイドラインの第10条に「公務員等への金銭等の利益の供与は行わない」と明記しています。それを踏まえて2023年6月にグループ全体で「贈収賄・汚職防止規程」を制定して導入しています。

また、諸外国で制定された腐敗防止法は、当該国以外でも適用される可能性があることから、国内外の製薬企業等と密接な関係を持つ当社グループでは、関連法令への理解を深めるため、従来より「海外腐敗行為防止法(FCPA)に関する研修」を医療用医薬品等卸売事業のグループ会社を中心に定期的に行い、適正な営業活動を徹底しています。

コンプライアンス相談窓口(内部通報制度)

法令・企業倫理に反する行為の未然防止、および早期発見のため、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。グループ各社の窓口に加え、アルフレッサホールディングス(株)にはグループ共通の相談窓口が設けられており、グループ全体からの幅広い相談に対応しています。また、より利用しやすい環境づくりの一環として、グループ各社に社外相談窓口も設置しています。

2025年3月期におけるグループ全体の相談件数は90件で、そのうち約6割が周囲とのコミュニケーションや業務負荷といった職場環境に関する相談でした。グループ相談窓口で受け付けた相談は規程に基づき、調査の必要性等を検討した上で、すべての案件に対応しています。

[コンプライアンス、リスクマネジメント](https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/compliance/)
https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/compliance/

独占禁止法違反の再発防止への取り組み

アルフレッサ(株)は2019年に発覚した(独)地域医療機能推進機構(JCHO)の入札に関する独占禁止法違反について、2022年3月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

また、同社は、(独)国立病院機構(NHO)の九州エリアに関わる入札に関する独占禁止法違反について2023年3月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

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

このような事態を招いたことは、コンプライアンスの徹底が不十分であった結果であると厳粛かつ真摯に受け止め、当社は2020年5月にアルフレッサグループとして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任命し、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、医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社においては、コンプライアンスを推進・統括する専門部署を設置するとともに、独占禁止法専用の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しています。

また、独占禁止法遵守等のコンプライアンス教育研修、理解度確認テスト、コンプライアンス担当部署による実態調査ヒアリングなどを継続して実施しています。

事案の発生から6年となりますが、独占禁止法違反の再発防止策を形骸化させることのないよう、2026年3月期も引き続き関連知識のさらなる定着・向上に取り組んでいきます。

医療用医薬品等卸売事業分科会の活動内容

当社グループでは、グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議の下部機関として「医療用医薬品等卸売事業分科会」を設置し、独占禁止法遵守のPDCAを回しています。分科会には、当社の代表取締役、業務執行取締役、監査等委員である取締役に加え、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が参加しており、独占禁止法違反リスクの管理状況等を定期的に確認し、その結果を取締役に報告しています。取締役会では、社外取締役等からの意見を受けて、実際の行動に反映させています。これらの活動結果は次回の分科会で報告され、実効性のあるリスク管理体制の構築・整備・運用を図っています。

当社グループで実施している独占禁止法遵守のための取り組みについては、分科会でも確認・評価されており、グループ各社の社長、コンプライアンス担当部署長、共に働く人々それぞれが取り組むべき事項を明確に示しています。また、

コンプライアンス・リスクマネジメント

分科会ではグループ各社独自の取り組みを共有する時間を設けています。

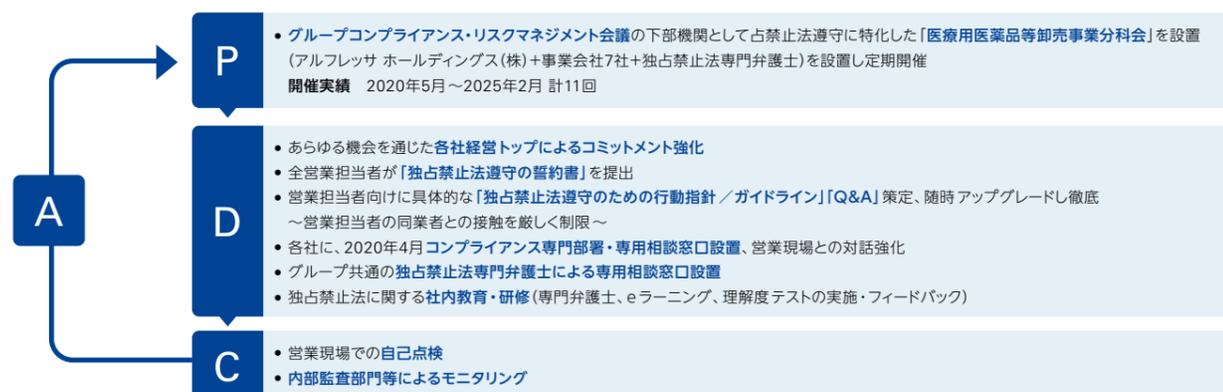
独占禁止法専用相談窓口の機能

医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社に、独占禁止法専用の電話相談窓口を設置しています。同相談窓口は独占禁止法の遵守を目的としており、業務上の判断に迷う

場面が発生した際に相談できる窓口として位置づけています。2020年2月の窓口設置以来、累計相談件数は1,358件*1になりました。これらの相談内容は「独占禁止法遵守のための行動指針／ガイドライン」「Q&A」等に反映され、グループ各社で共有されています。これにより、独占禁止法遵守のさらなる徹底につなげています。

*1 期間は2020年2月～2025年1月

独占禁止法違反の再発防止のため、PDCAを繰り返し実施



リスクマネジメントの推進・強化

当社グループは2025年3月期にグループ全体リスクの再点検を実施しました。リスク評価を行う外部コンサルティング会社による支援のもと、以下の取り組みを行いました。

- リスク項目の洗い出し
 - 「影響度」と「発生可能性」を2軸とするリスクマップの作成
 - グループ理念等に基づく優先リスクの選定
- その結果、グループ共通の優先リスク項目として、以下の4項目を選定しました。
1. 各種事業関連法令の遵守
 2. 地震・風水害・パンデミック
 3. 人財に関するリスク
 4. 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ

加えてグループ各社における固有の事業環境に応じた個別リスク項目も選定しました。これらに対しては、関連するグループ会議や担当部門において、具体的なリスク対策の立案を行っています。

災害対策

災害関連の規程やマニュアルの更新、環境・備蓄品・設備の点検・確保を行うとともに、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。さらに、グループ各社別に災害発生時の対応策を検討し、継続的に改良を加えています。

災害訓練

毎年、グループ各社では安否確認訓練を実施し、グループ緊急連絡網を通じてアルフレッサ ホールディングス(株)に結果を報告する訓練を行っています。また毎年9月を防災月間とし、安否確認システムと衛星電話を利用した訓練をグループ全体で実施しています。なお、グループのシステム運用・保守および開発を行うアルフレッサ 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た場合でも、第二データセンターへシステムを切り替える「ディザスターリカバリー*2体制」を確立しています。また毎年2月には、通常稼働している基幹システムの被災を想定し、バックアップシステムへ切り替えの訓練を実施しています。

*2 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)

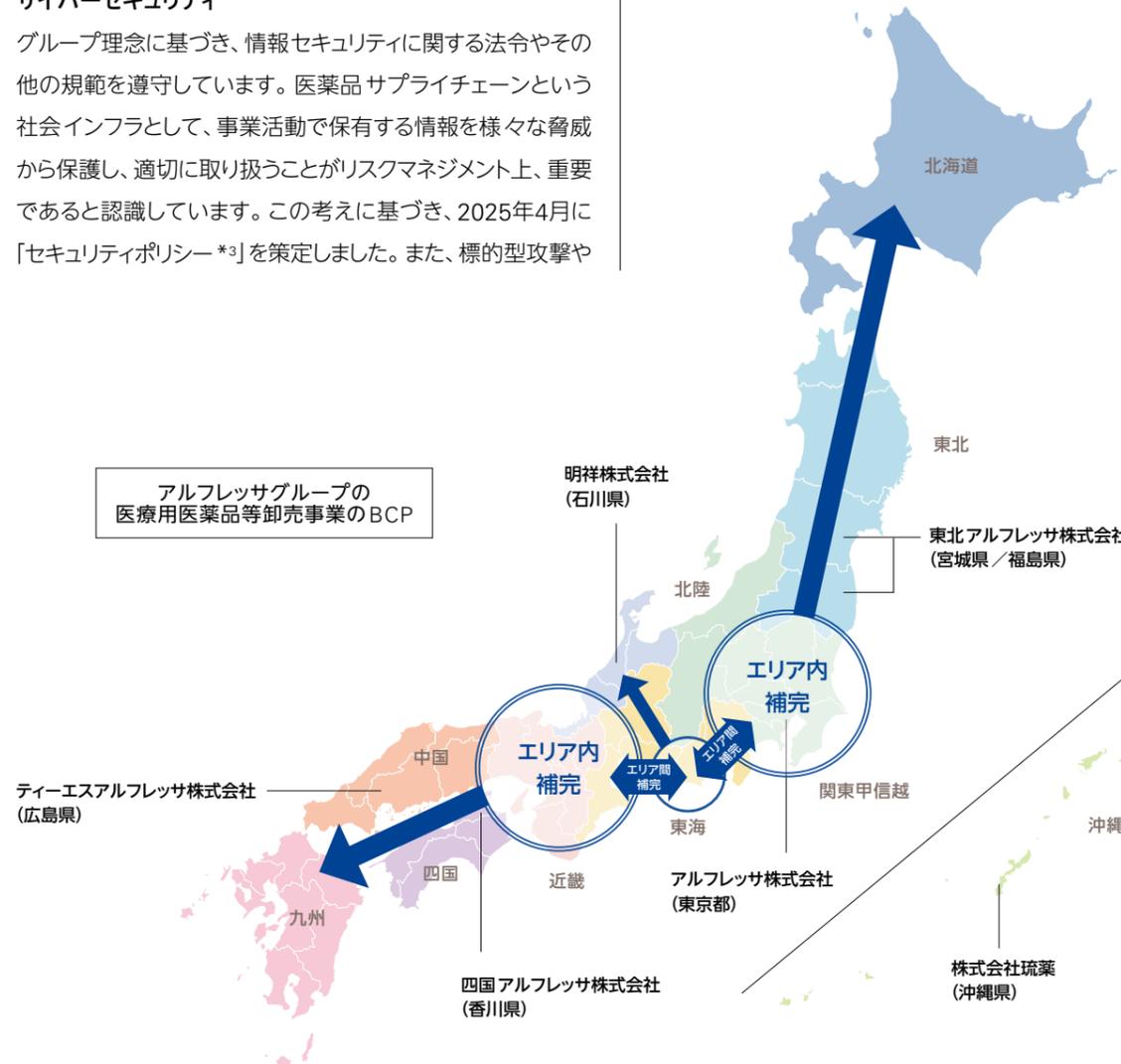
当社グループでは、大規模災害やパンデミックの発生に備え、BCPの強化に取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社においては、被災時の支援体制を確立しており、特定エリアの物流センターや支店が被災しても、他の拠点が補完することで、医薬品供給を継続できる体制を全国規模で整えています。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大時には、パンデミックに備えたBCPに基づき、感染予防策や輪番勤務等を実施し、医薬品の安定供給を継続しました。また、「令和6年能登半島地震」では、明祥(株)が「災害対策マニュアル」等に基づき、災害対策本部を設置して情報収集や医薬品配送等の対応を行いました。さらに、被災時でも利用可能なメールシステムを導入し、グループ内で共に働く人々の安否確認手段を確保しています。

サイバーセキュリティ

グループ理念に基づき、情報セキュリティに関する法令やその他の規範を遵守しています。医薬品サプライチェーンという社会インフラとして、事業活動で保有する情報を様々な脅威から保護し、適切に取り扱うことがリスクマネジメント上、重要であると認識しています。この考えに基づき、2025年4月に「セキュリティポリシー*3」を策定しました。また、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に、いち早く検知し、脅威を除去する「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。共に働く人々には、情報セキュリティ運用ルールの習慣化や事故防止を目的とした自己チェックや、なりすましメール対策訓練等を定期的実施しています。また当社のITシステムは、グループ会社であるアルフレッサ システム(株)が構築・運用を担っており、同社はISMS認証*4を取得しています。これにより、当社グループ全体のセキュリティ対策を推進しています。

*3 セキュリティポリシー
<https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/security/>
 *4 ISMS (Information Security Management System) 認証：組織が情報セキュリティを適切に管理し、保護するための枠組みを構築していることを示す国際的な認証制度。情報資産の保護に関するリスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスを確立することを目的とする



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

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
会計年度:											
売上高	2,421,162	2,576,405	2,551,801	2,602,917	2,640,511	2,698,511	2,610,427	2,585,643	2,696,069	2,858,500	2,961,051
売上総利益	165,755	197,194	182,565	193,554	201,310	207,122	182,794	187,468	192,085	206,371	213,927
販売費及び一般管理費	136,527	151,905	149,336	151,798	156,526	159,476	154,864	158,377	161,937	167,910	175,846
営業利益	29,228	45,289	33,228	41,756	44,783	47,645	27,929	29,091	30,148	38,460	38,080
経常利益	38,985	55,489	43,628	51,861	55,138	57,170	31,918	32,576	32,831	39,997	40,485
親会社株主に帰属する当期純利益	22,922	34,975	30,893	35,589	41,724	40,273	24,501	32,182	25,786	29,558	27,389
減価償却費	8,258	9,218	9,151	9,258	9,565	10,885	11,241	12,200	12,804	13,147	14,556
設備投資額(キャッシュ・フローベース)	15,968	14,461	13,687	12,483	13,809	20,700	19,032	17,210	25,525	15,720	21,116
会計年度末:											
純資産	354,123	368,727	393,550	435,934	442,081	474,898	489,957	471,835	488,335	479,859	482,247
総資産	1,220,781	1,253,494	1,255,922	1,337,450	1,341,964	1,351,619	1,316,658	1,303,991	1,339,852	1,447,625	1,439,885
有利子負債	6,341	7,112	6,557	6,654	6,755	7,170	6,174	5,040	3,856	34,937	35,545
発行済株式総数*1(千株)	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	202,840	202,840	191,300
1株当たり情報*1(円):											
1株当たり当期純利益	102.48	158.99	142.58	164.25	195.91	190.26	115.75	153.57	127.42	154.13	147.54
1株当たり純資産額	1,576.07	1,691.63	1,810.68	2,006.53	2,083.03	2,237.89	2,313.66	2,330.36	2,411.89	2,566.50	2,650.27
1株当たり年間配当額	29.75	33.00	36.00	39.00	48.00	50.00	53.00	54.00	57.00	70.00	63.00
主要財務指標:											
売上高販管費率(%)	5.64	5.90	5.85	5.83	5.93	5.91	5.93	6.13	6.01	5.87	5.94
営業利益率(%)	1.21	1.76	1.30	1.60	1.70	1.77	1.07	1.13	1.12	1.35	1.29
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.0	9.7	8.1	8.6	9.5	8.8	5.1	6.7	5.4	6.1	5.7
総資産利益率(ROA)(%)	1.9	2.8	2.5	2.7	3.1	3.0	1.8	2.5	2.0	2.1	1.9
総資本回転率(回)	2.03	2.08	2.03	2.01	1.97	2.00	1.96	1.97	2.04	2.05	2.05
売上債権回転期間(月)	2.98	2.82	2.85	2.80	2.79	2.69	2.73	2.77	2.72	2.67	2.62
棚卸資産回転期間(月)	0.65	0.62	0.62	0.61	0.61	0.63	0.68	0.68	0.66	0.65	0.66
仕入債務回転期間(月)	3.93	3.68	3.71	3.69	3.71	3.59	3.57	3.50	3.41	3.43	3.42
自己資本比率(%)	28.9	29.2	31.2	32.5	32.9	35.0	37.2	36.2	36.4	33.1	33.5
純資産配当率(%)	2.0	2.0	2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	2.8	2.4
配当性向(%)	29.0	20.8	25.2	23.7	24.5	26.3	45.8	35.2	44.7	45.4	42.7
総還元性向(%)	29.1	63.5	25.3	23.8	56.3	26.3	45.8	82.2	44.8	165.3	82.7
自己株式取得額	—	14,999	—	—	13,334	—	—	14,999	—	34,999	10,999
株主総利回り(TSR)(%)	—	—	—	—	—	—	108.5	89.7	92.4	122.0	119.6
キャッシュ・フロー:											
営業キャッシュ・フロー	35,813	37,836	34,342	47,575	46,880	33,828	△21,191	36,546	13,086	86,379	5,639
投資キャッシュ・フロー	△6,583	△15,245	△13,409	△10,154	△12,947	△17,024	△4,732	2,304	△20,539	△14,217	△24,917
財務キャッシュ・フロー	△8,011	△25,996	△11,807	△9,865	△24,860	△12,617	△14,472	△29,151	△12,918	△19,698	△23,534
フリーキャッシュ・フロー	29,230	22,590	20,932	37,421	33,933	16,803	△25,924	38,850	△7,452	72,162	△19,278
従業員数*2(名)	14,020	14,556	14,609	14,629	14,718	14,562	14,468	14,282	14,117	15,557	15,500

(注) 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等の適用による会計方針の変更および受取情報等について表示方法を変更。
なお、2021年3月期実績につきましては受取情報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。

*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、当該株式分割を反映した1株当たり金額を記載。

*2 パート・派遣社員数(年間平均人員)を含む。

財務状態の分析

経営成績に関する分析

当連結会計年度(2024年4月1日～2025年3月31日)におけるわが国経済は、一部に足踏みが残るものの緩やかに回復している一方で、物価上昇の継続や通商政策など米国の政策動向による影響などが景気を下押しするリスクとなっています。

アルフレッサグループでは、当期を最終年度とする3か年の中期経営計画「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®～」に掲げた以下のグループ経営方針に取り組んできました。

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

また、2023年5月に発表した2033年3月期までの中長期的な事業戦略および財務資本戦略「アルフレッサグループ中長期ビジョン」に掲げた目標達成に向け取り組んでいます。

2024年11月には、資本効率の改善と株主還元の実現を図るため自己株式取得を決議し、2025年2月をもって5,113千株・109億99百万円の取得を終了しました。さらに、同年3月には11,540千株の自己株式消却を実施しました。

当連結会計年度における当社グループの業績は、売上高2兆9,610億51百万円(前期比3.6%増)、営業利益380億80百万円(同1.0%減)、経常利益404億85百万円(同1.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益273億89百万円(同7.3%減)となりました。

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77億40百万円減少し、1兆4,398億85百万円となりました。

流動資産は、267億36百万円減少し、1兆944億96百万円となりました。これは主として、「商品及び製品」が101億27百万円増加した一方で、「現金及び預金」が366億71百万円減少および「未収入金」が28億6百万円減少したことによるものです。

固定資産は、189億95百万円増加し、3,453億88百万円となりました。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108億34百万円増加、「投資有価証券」が96億87百万円増加および「繰延税金資産」が33億27百万円増加した一方で、製造販売権等の減損損失計上に伴い無形固定資産が51億8百万円減少したことによるものです。

当連結会計年度末における当社グループの負債は、前期末比101億29百万円減少し、9,576億37百万円となりました。

流動負債は、120億28百万円減少し、8,949億61百万円となりました。これは主として、「支払手形及び買掛金」が204億3百万円減少した一方で、未払金等の「その他」が86億72百万円増加したことによるものです。

固定負債は、18億98百万円増加し、626億75百万円となりました。これは主として、「繰延税金負債」が19億91百万円増加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、23億88百万円増加し、4,822億47百万円となりました。これは主として、「利益剰余金」が151億43百万円増加および自己株式の取得・消却により「自己株式」が150億43百万円減少した一方で、自己株式の消却により「資本剰余金」が259億70百万円減少、保有株式の売却に伴い「その他有価証券評価差額金」が11億49百万円減少および「退職給付に係る調整累計額」が10億33百万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375億2百万円減少し、1,748億13百万円となりました。

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393億59百万円と前期と比べ44億35百万円の減益となったことに加えて、運転資本増減の影響等により、56億39百万円の増加(前期は863億79百万円の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、物流センターの建設等の設備投資に伴う支出が増加した一方で、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こと等により、249億17百万円の減少(前期は142億17百万円の減少)となりました。

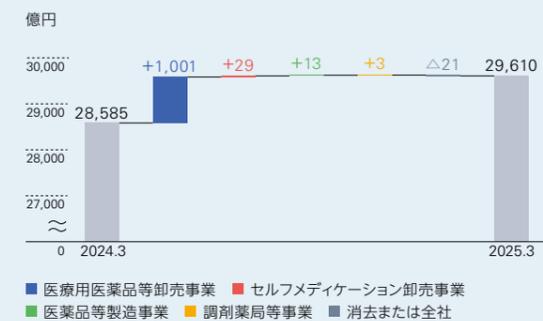
財務活動によるキャッシュ・フローは、株主還元の一環としての「自己株式の取得による支出」が減少したことに加えて、前期は「社債の発行による収入」および「長期借入れによる収入」があったこと等の影響により、235億34百万円の減少(前期は196億98百万円の減少)となりました。

今後の見通し

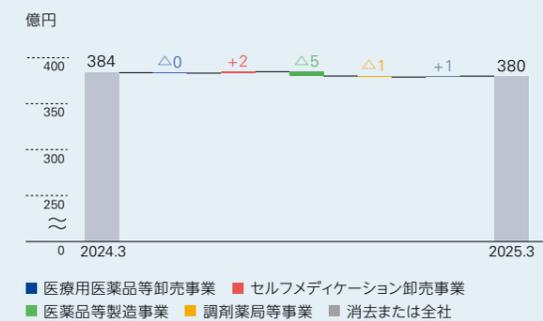
当社グループは、2028年3月期を最終年度とする「25-27 中期経営計画 Vision2032 Stage2 ～総合力で未来を切り拓く～」(以下、25-27 中計)を策定しました。少子高齢化・労働人口減少、物流費・人件費やエネルギー価格の高騰、医薬品の供給不安、テクノロジーの進化といった社会課題や当社グループを取り巻く経営環境の変化に対応し、当社グループが目指す2033年3月期までの中長期的な事業戦略および財務資本戦略「アルフレッサグループ中長期ビジョン」に掲げた目標達成に向け、25-27 中計グループ経営方針として「TSCS⁽⁴⁾進化拡大のためのグループ総合力発揮」、「成長事業・新規事業への戦略的投資」、「基盤事業のさらなる競争力強化」、「コストコントロールの徹底」、「サステナビリティ経営の推進」に取り組んでいきます。

2026年3月期の連結業績見通しにつきましては、市場伸長による増収が見込まれる一方で、2025年4月の薬価改定に加えて、新規連結対象の再生医療関連事業に係る基盤整備等への開発投資増やベースアップ等の人的資本への投資によるコスト増等により、売上高3兆1,070億円(当期比4.9%増)、営業利益371億円(同2.6%減)、経常利益397億円(同1.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益250億円(同8.7%減)を見込んでいます。

売上高



営業利益



(注) 2026年3月期より、従来の「医療関連事業」を「調剤薬局等事業」というセグメント名に改称

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)および連結子会社
2025年3月31日および2024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 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	213,756	177,085
受取手形	13,790	11,801
売掛金	632,323	633,977
商品及び製品	147,159	157,286
仕掛品	1,843	2,071
原材料及び貯蔵品	7,375	8,312
未収入金	87,175	84,368
その他	18,145	19,925
貸倒引当金	△335	△331
流動資産合計	1,121,233	1,094,496
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	144,816	144,999
減価償却累計額	△65,735	△68,670
建物及び構築物(純額)	79,081	76,328
機械装置及び運搬具	41,084	50,458
減価償却累計額	△27,244	△30,109
機械装置及び運搬具(純額)	13,840	20,348
工具、器具及び備品	16,240	17,265
減価償却累計額	△12,006	△12,211
工具、器具及び備品(純額)	4,234	5,053
土地	72,239	70,908
リース資産	7,603	6,330
減価償却累計額	△3,696	△3,035
リース資産(純額)	3,907	3,294
建設仮勘定	8,298	16,501
有形固定資産合計	181,601	192,436
無形固定資産		
のれん	2,065	1,402
リース資産	13	0
その他	14,494	10,061
無形固定資産合計	16,572	11,464
投資その他の資産		
投資有価証券	105,627	115,315
長期貸付金	2,034	2,089
繰延税金資産	1,460	4,788
退職給付に係る資産	9,467	9,156
その他	13,026	12,432
貸倒引当金	△3,398	△2,295
投資その他の資産合計	128,218	141,487
固定資産合計	326,392	345,388
資産合計	1,447,625	1,439,885

単位:百万円

負債の部

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	855,328	834,925
リース債務	1,565	1,583
未払法人税等	7,961	7,096
賞与引当金	8,028	8,089
役員賞与引当金	439	363
株式給付引当金	—	271
役員株式給付引当金	—	293
独占禁止法関連損失引当金	4,937	4,937
その他	28,727	37,400
流動負債合計	906,989	894,961
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	3,372	3,962
繰延税金負債	16,542	18,533
再評価に係る繰延税金負債	416	298
株式給付引当金	176	—
役員株式給付引当金	238	—
退職給付に係る負債	7,740	7,314
資産除去債務	1,007	1,079
その他	1,281	1,486
固定負債合計	60,776	62,675
負債合計	967,766	957,637

純資産の部

株主資本		
資本金	18,454	18,454
資本剰余金	57,720	31,749
利益剰余金	384,507	399,650
自己株式	△36,412	△21,369
株主資本合計	424,269	428,484
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	54,438	53,288
繰延ヘッジ損益	1	△1
土地再評価差額金	△3,375	△3,362
為替換算調整勘定	330	475
退職給付に係る調整累計額	3,936	2,903
その他の包括利益累計額合計	55,330	53,303
非支配株主持分	259	459
純資産合計	479,859	482,247
負債純資産合計	1,447,625	1,439,885

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス(株)および連結子会社
2025年3月31日および2024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 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	2,858,500	2,961,051
売上原価	2,652,128	2,747,123
売上総利益	206,371	213,927
販売費及び一般管理費	167,910	175,846
営業利益	38,460	38,080
営業外収益		
受取利息	59	144
受取配当金	1,570	1,781
不動産賃貸料	541	512
その他	859	909
営業外収益合計	3,030	3,347
営業外費用		
支払利息	132	279
支払手数料	624	145
不動産賃貸費用	189	215
その他	547	302
営業外費用合計	1,494	942
経常利益	39,997	40,485
特別利益		
固定資産売却益	199	226
投資有価証券売却益	5,663	5,936
補助金収入	—	743
特別利益合計	5,863	6,906
特別損失		
固定資産売却損	101	39
固定資産除却損	179	202
減損損失	408	5,604
固定資産圧縮損	—	743
投資有価証券売却損	—	2
投資有価証券評価損	1,377	154
出資金評価損	—	142
賃貸借契約解約損	—	94
解約違約金	—	1,048
特別損失合計	2,065	8,032
税金等調整前当期純利益	43,795	39,359
法人税、住民税及び事業税	14,009	13,318
法人税等調整額	211	△1,395
法人税等合計	14,221	11,923
当期純利益	29,574	27,436
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	29,558	27,389
非支配株主に帰属する当期純利益	15	46
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,302	△1,149
繰延ヘッジ損益	1	△2
土地再評価差額金	—	△8
為替換算調整勘定	60	145
退職給付に係る調整額	2,040	△1,033
その他の包括利益合計	9,405	△2,048
包括利益	38,979	25,387
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	38,963	25,340
非支配株主に係る包括利益	15	46

連結株主資本等変動計算書

・前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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	57,720	366,649	△686	442,137	47,135	△0
当期変動額							
剰余金の配当			△12,245		△12,245		
親会社株主に帰属する当期純利益			29,558		29,558		
自己株式の取得				△35,740	△35,740		
自己株式の処分				14	14		
連結範囲の変動			515		515		
土地再評価差額金の取崩			28		28		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						7,302	1
当期変動額合計	—	—	17,857	△35,726	△17,868	7,302	1
当期末残高	18,454	57,720	384,507	△36,412	424,269	54,438	1

	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	△3,346	269	1,895	45,953	244	488,335
当期変動額						
剰余金の配当						△12,245
親会社株主に帰属する当期純利益						29,558
自己株式の取得						△35,740
自己株式の処分						14
連結範囲の変動						515
土地再評価差額金の取崩						28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△28	60	2,040	9,376	15	9,391
当期変動額合計	△28	60	2,040	9,376	15	△8,476
当期末残高	△3,375	330	3,936	55,330	259	479,859

・当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025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	57,720	384,507	△36,412	424,269	54,438	1
当期変動額							
剰余金の配当			△12,550		△12,550		
親会社株主に帰属する当期純利益			27,389		27,389		
自己株式の取得				△11,003	△11,003		
自己株式の処分				75	75		
自己株式の消却			△25,970	25,970	—		
連結範囲の変動			199		199		
土地再評価差額金の取崩			105		105		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,149	△2
当期変動額合計	—	△25,970	15,143	15,043	4,215	△1,149	△2
当期末残高	18,454	31,749	399,650	△21,369	428,484	53,288	△1

	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	△3,375	330	3,936	55,330	259	479,859
当期変動額						
剰余金の配当						△12,550
親会社株主に帰属する当期純利益						27,389
自己株式の取得						△11,003
自己株式の処分						75
自己株式の消却						—
連結範囲の変動						199
土地再評価差額金の取崩						105
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	13	145	△1,033	△2,026	199	△1,827
当期変動額合計	13	145	△1,033	△2,026	199	2,388
当期末残高	△3,362	475	2,903	53,303	459	482,247

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス(株)および連結子会社
2025年3月31日および2024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 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025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	43,795	39,359
減価償却費	13,016	14,424
減損損失	408	5,604
のれん償却額	498	499
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,720	△1,106
賞与引当金の増減額(△は減少)	398	46
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	47	△78
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,140	△1,543
受取利息及び受取配当金	△1,629	△1,925
支払利息	132	279
固定資産売却損益(△は益)	△98	△186
固定資産除却損	179	202
固定資産圧縮損	—	743
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,663	△5,934
投資有価証券評価損益(△は益)	1,377	154
補助金収入	—	△743
売上債権の増減額(△は増加)	△19,164	1,173
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,584	△11,161
未収入金の増減額(△は増加)	△6,029	1,350
仕入債務の増減額(△は減少)	74,985	△24,303
その他	1,397	676
小計	97,203	17,530
利息及び配当金の受取額	1,627	1,909
利息の支払額	△132	△278
法人税等の支払額	△12,319	△14,264
補助金の受取額	—	743
営業活動によるキャッシュ・フロー	86,379	5,639

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025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	△1,045	△1,451
定期預金の払戻による収入	962	953
有形固定資産の取得による支出	△12,737	△16,508
有形固定資産の売却による収入	941	1,226
無形固定資産の取得による支出	△2,591	△3,620
長期前払費用の取得による支出	△391	△988
投資有価証券の取得による支出	△5,674	△11,863
投資有価証券の売却による収入	6,903	6,594
有価証券の償還による収入	—	500
貸付けによる支出	△934	△466
貸付金の回収による収入	565	723
その他	△215	△17
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,217	△24,917
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	10,000	—
社債の発行による収入	20,000	—
リース債務の返済による支出	△1,727	△1,687
自己株式の取得による支出	△35,740	△11,003
自己株式の売却による収入	14	75
配当金の支払額	△12,245	△12,550
その他	—	1,631
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,698	△23,534
現金及び現金同等物に係る換算差額	39	97
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	52,502	△42,714
現金及び現金同等物の期首残高	158,776	212,315
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,036	5,095
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	117
現金及び現金同等物の期末残高	212,315	174,813

用語集

用語	解説
[1] 愛基金Wリボンデー	乳がんの早期発見や移植医療の普及を目的とした啓発イベント。ピンクリボン・グリーンリボンの啓蒙活動および募金活動を通じて、医療アクセスの向上に寄与。アポクリート(株)が事務局を担当し、アルフレッサ ホールディングス(株)が支援する。
[2] スペシャルティ	新薬創出加算品目および特許品
[3] セルフ予防商品	アルフレッサ ヘルスケア(株)が専売代理店としてお届けする唯一無二のヘルスケア商品。セルフ予防商品には、エビデンスが豊富にあること、季節性がなく通年販売できること、ユニークな特性を持っていること等の選定要件を設けている。セルフメディケーション(自己治療)だけでなく、そこからさらに一歩進んだセルフ予防商品(自己予防)を推し進めることで、すべての人の豊かな生活に貢献したい、そうした思いから取り扱いを開始した。
[4] トータルサプライチェーンサービス(TSCS)	グループ全体で保有する様々な機能を有機的に一体活用することでシームレスなサプライチェーンを確立し、医薬品等の導入・開発、製造から物流・販売、市販後調査までをグループ一体となって提供する。当社グループ独自のサービスの概念。トータルサプライチェーンサービスでは、国内外の研究開発型企業やバイオベンチャーを含むメーカー等より、日本における臨床試験の受託から高薬理活性製剤も含む製造受託を行い、医療用医薬品、メディカル品、セルフ予防商品、再生医療等製品などを安心・安全・誠実に流通させるとともに、PMS事業やヘルステック、データビジネスなども手掛ける。
[5] ドクシル	実名医師の専門性 データや全国の医療機関 データを活用することで、地域の医師や遠隔地の専門医同士をオンラインでつなぐことのできる医師向け会員制Webサービス。持続的な地域医療連携の実現のために、医師と医師がつながり、お互いの強みをより深く知ること、医療の質と患者様ケアの向上に貢献することをコンセプトとしている。アルフレッサグループにて開発 プロジェクトを立ち上げ、現在は同サービスを(株)ゲッカワークスにて運営している。
[6] ネオプライマリー戦略	対象患者数が多く、適応拡大等による市場拡大が見込まれる製品を中心に展開するプロモーション活動
[7] バイオテック(BioTech)	生命科学や生物工学の知見を活用し、遺伝子・細胞・酵素などの生体機能を応用して、医薬品、再生医療、食品、環境分野などに革新的な技術や製品を提供する産業領域。近年ではAIやデジタル技術との融合により、創薬や素材開発の効率化が進んでいる。
[8] バリューチェーン分析	サステナビリティ重要課題のうち、優先的に取り組むべき課題を抽出するため、各事業セグメントを代表するグループ会社5社と連携し、各事業におけるリスクおよび機会の特定を行った。
[9] プロダクト・サービス	当社グループが独自に企画・開発・提供する、ステークホルダーの多様な課題解決に資するシステムツール
[10] ヘルステック(HealthTech)	医療・健康分野において、ICTやAIなどの先端技術を活用し、診療支援、健康管理、予防医療、遠隔医療などのサービスやソリューションを提供する取り組み。人々の健康寿命の延伸や医療の効率化に寄与する新たな産業領域

用語	解説
[11] メディカル品	診断薬、医療機器・材料、栄養食品等
[12] メドテック(MedTech)	医療機器や診断支援技術など、医療分野におけるテクノロジーの活用を指す。AI、画像解析、遠隔診療、ロボティクスなどの先端技術を通じて、検査・診断・治療・予後管理の高度化と効率化を実現し、医療の質向上と持続可能な医療体制の構築に貢献する。
[13] ワクチンぷらっと	ワクチン接種を希望する方々が24時間いつでも手軽にweb予約できるサービス。医療機関側ではワクチンの在庫管理と予約の一元管理が実現する。これにより、属人化されている予約・在庫管理にかかる業務負担が大幅に軽減できることが期待できる。アルフレッサ(株)が、(株)セールスフォース・ジャパンが提供するSalesforce製品を導入し開発、運営を行っている。
[14] CDMDO	Contract Development, Manufacturing, and Distribution Organizationの略。開発支援・製造機能と流通機能を融合させた新たな事業モデルであり、再生医療トータルサプライチェーンサービス(TSCS)の中核を担う。
[15] CPC	Cell Processing Centerの略。細胞の培養、加工、検査、保存などを行う専門施設
[16] Home Care Delivery	スペシャルティ医薬品を患者様の個人宅まで安全かつ確実に配送するサービス。このサービスは、特に希少疾病の治療薬が必要な患者様の医薬品アクセスを向上させることを目的としている。 (注) Home Care Deliveryは、アルフレッサ(株)の商標登録
[17] Mydodes	Web面会だけでなくチャットによるメッセージのやり取りや資料の添付、リンクからの製薬企業コンテンツ提供等の機能を搭載した、医師と製薬企業MRをつなぐコミュニケーションツール。アルフレッサ(株)にて開発、運営している。
[18] NOVUMN	Next Ordinary Value for Universal Medicine Networkの略。微細・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可能性のある特殊医薬品に関して、温度管理、トレーサビリティ管理、在庫管理機能によりサプライチェーン全体最適化を図ることを目的に作られた個別化医薬品流通管理プラットフォーム。アルフレッサ(株)が、PHC(株)、富士通Japan(株)とともに共同開発した。アルフレッサ(株)は、NOVUMNの普及を通して上記目的の実現を目指すため、他の医薬品卸売企業とともに協議会を設立、普及活動を図っている。(2024年12月末現在 医薬品卸24社が賛同)
[19] PDC	Process Development Centeの略。医薬品や細胞製品のプロセス開発を専門に行う施設

会社概要

2025年6月25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

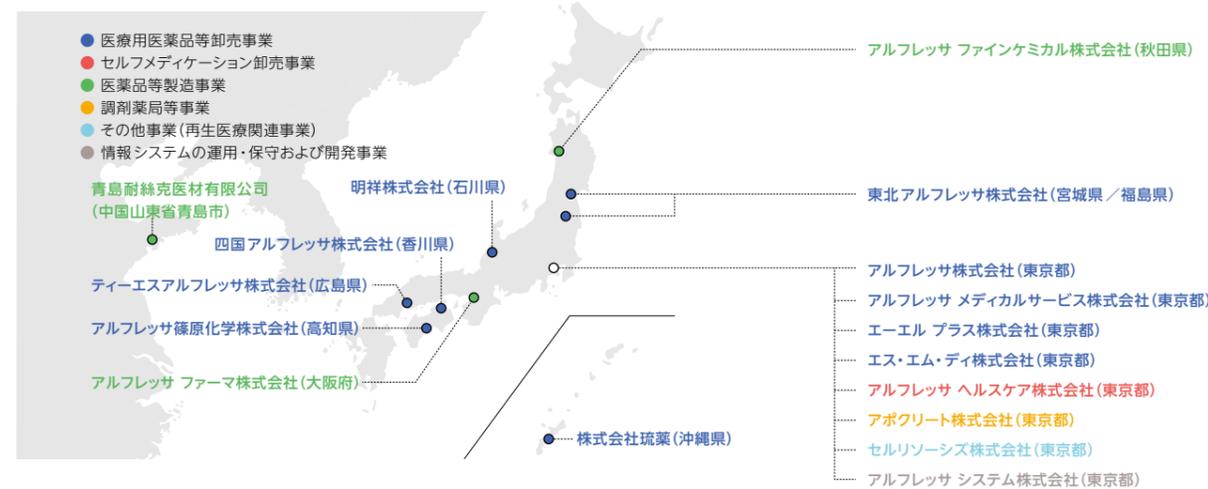
資本金 18,454百万円

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付随する事業を行う子会社の管理等

従業員数 15,500名*(連結) *パート・派遣社員数(年間平均人員3,048名)を含む (2025年3月31日現在)

アルフレッサグループ



アルフレッサ(株) 代表取締役社長 福神 雄介	四国アルフレッサ(株) 代表取締役社長 清下 洋介	ティーエスアルフレッサ(株) 代表取締役社長 高橋 卓詩	明祥(株) 代表取締役 社長執行役員 川尻 洋光	(株)琉葉 代表取締役社長 比嘉 勝也	東北アルフレッサ(株) 代表取締役社長 内田 信也
アルフレッサ 医療用検査試薬(株) 代表取締役社長 塩田 保	アルフレッサ 医薬品等卸売(株) 代表取締役社長 篠原 裕一	エーエル プラス(株) 代表取締役社長 萩野 雅彦	エス・エム・ディ(株) 代表取締役社長 澤戸 保秀	アルフレッサ ヘルスケア(株) 代表取締役社長 西田 誠	アルフレッサ ファーマ(株) 代表取締役 社長執行役員 荒木 勝利
アルフレッサ ファインケミカル(株) 代表取締役社長 天野 昌樹	アポクリート(株) 代表取締役社長 都筑 朋英	セルリソーズ(株) 代表取締役社長 有田 孝太郎	アルフレッサ システム(株) 代表取締役社長 佐野 愛彦	(注) 国内の連結子会社の代表者	

株式情報

2025年3月31日現在

証券コード 2784

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会 毎年6月

上場証券取引所 東京証券取引所(プライム市場)

株主名簿管理人 / 特別口座の口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

発行可能株式総数 540,000,000株

発行済株式総数 191,300,000株

株主数 15,789名

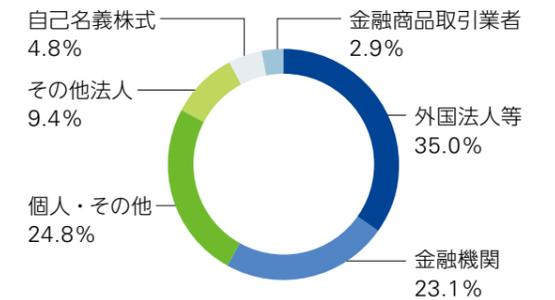
自己株式数 9,096,494株

単元株式数 100株

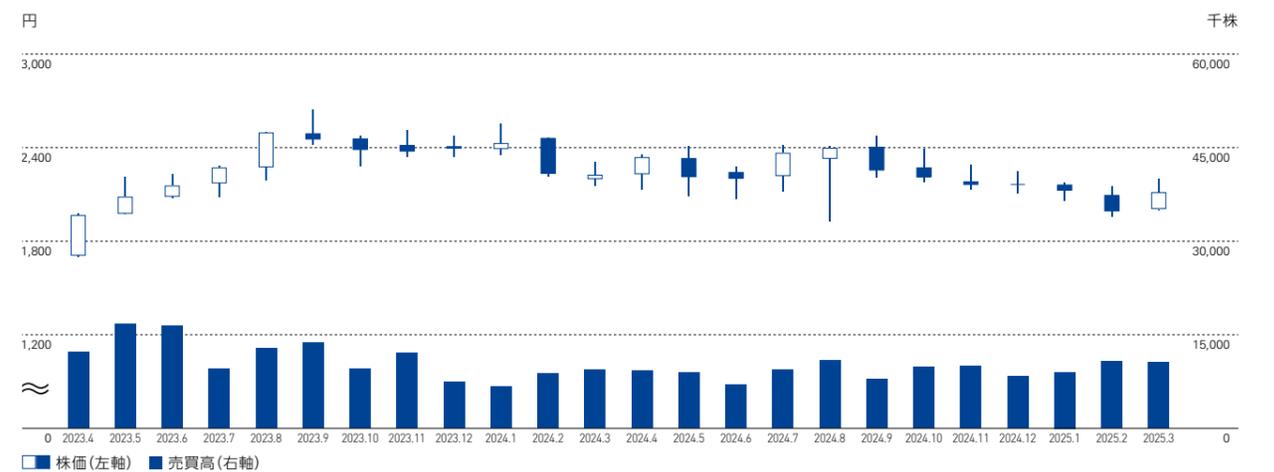
大株主の状況

順位	氏名または名称	所有株式数 (千株)	議決権比率 (%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,947	14.8
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE		
2	SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,198	5.1
3	アルフレッサ ホールディングス株式会社	9,096	—
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,183	4.5
5	アルフレッサ ホールディングス社員持株会	5,414	3.0
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,070	2.8
7	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,946	2.7
8	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,232	2.3
9	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	3,555	2.0
10	BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,126	1.7

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条件下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改正が望ましい場合であっても、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新する義務も方針も有していません。