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 2019

2019年3月期









Fresh life for all.

すべての人に、いきいきとした生活を。

alfresa group

社名の由来とグループメッセージ

アルフレッサ（Alfresa*）には、「あらゆる人の幸せを願い、健康に関する
すべてのニーズに応え、新世代のいきいきとした生活を創造、提供する」企業をめざす
私たちの思いを込めています。
また、私たちは「Fresh life for all. すべての人に、いきいきとした生活を。」を
グループメッセージとして掲げ、人々の健康と生命にかかわる責任と誇りを胸に、
事業推進を通じて、成長していきたいと考えています。

* ALL（「すべての」の意）+FRESH（「いきいきとした」の意）を合わせたネーミング

アルフレッサグループの理念体系

私たちの思い

すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします

私たちのめざす姿

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

私たちの約束

安心 **安全** **誠実**

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

CONTENTS

About Alfresa Group

1 グループメッセージ／理念体系 1
2 アルフレッサグループ at a Glance 1
4 アルフレッサグループの成長の軌跡 1
6 アルフレッサグループの強み 1
8 アルフレッサグループの価値創造 モデル 2
10 持続的な成長に向けた重要課題（マテリアリティ） 2
12 財務・非財務 ハイライト 3

Our Strategy

14 ごあいさつ：代表取締役会長 4
16 トップメッセージ：代表取締役社長 5
22 19–21 中期経営計画 6
24 変化に適応し挑戦する「人づくり」 6
26 財務担当役員メッセージ 7
28 セグメントトップからのメッセージ 8
30 セグメント別戦略 8
30 医療用医薬品等卸売事業
32 セルフメディケーション卸売事業
34 医薬品等製造事業
36 医療関連事業
37 海外事業展開
38 特集 9
38 1. 進化する医療を支えるサプライチェーン
40 2. 地域社会の健康・医療プラットフォームの構築に向けて

Our Growth Foundation 10

42 アルフレッサグループの成長を支える基盤
43 コーポレートガバナンス
48 社外取締役鼎談
50 組織 ガバナンスの充実による誠実な事業活動の遂行
54 人権の尊重と適正な労働環境整備
56 地域社会との共生・環境保全
58 マネジメントチーム

Fact Data 11

62 11ヵ年財務 サマリー
64 財務状態の分析
66 連結財務諸表
66 連結貸借対照表
68 連結損益及び包括利益計算書
69 連結株主資本等変動計算書
70 連結 キャッシュ・フロー計算書
72 会社概要／株式情報

編集方針

本統合報告書では、アルフレッサグループがこれまでの歩みを基盤に固有の強みを活かして、将来にわたりどのように企業価値を創造し、持続的に成長していくのかをまとめています。様々なステークホルダーの皆様にご理解いただき、企業価値向上に向けて共に歩んでいただきたいとの思いで編集しました。

編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照の上、当社グループのビジネスモデルや競争優位の持続可能性および成長戦略をご理解いただくための重要な要素を抽出し、まとめています。

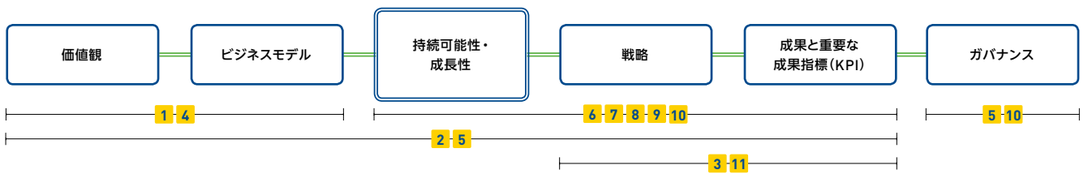
なお、CSRに関する追加情報は当社CSRサイトで一部紹介していますので、併せてご覧ください。

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

CSRへの取り組み

WEB https://www.alfresa.com/csr/index.html

本報告書の構成と「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の対照



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
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
アルフレッサ ヘルスケア株式会社
株式会社茂木薬品商会
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
サンノーバ株式会社
アポロメディカルホールディングス株式会社
株式会社日本 アポック
アルフレッサ システム株式会社

対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日

アルフレッサグループ at a Glance

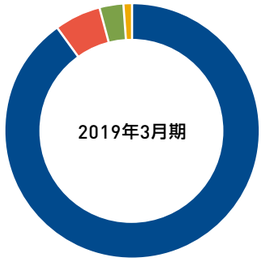
医療機関や調剤薬局等で処方あるいは調剤される医薬品をはじめとする医療関連商品は、人々の健康や生命の維持に欠かすことはできません。
アルフレッサグループでは、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営等の各事業領域で、日本の社会インフラである医薬品 サプライチェーンをグループ一体となって支え、あらゆる医療 ニーズにお応えしています。

売上高／売上高構成比



- 医療用医薬品等卸売事業
  2兆3,271億円　87%
- セルフメディケーション卸売事業
  2,650億円　10%
- 医薬品等製造事業
  407億円　2%
- 医療関連事業
  348億円　1%

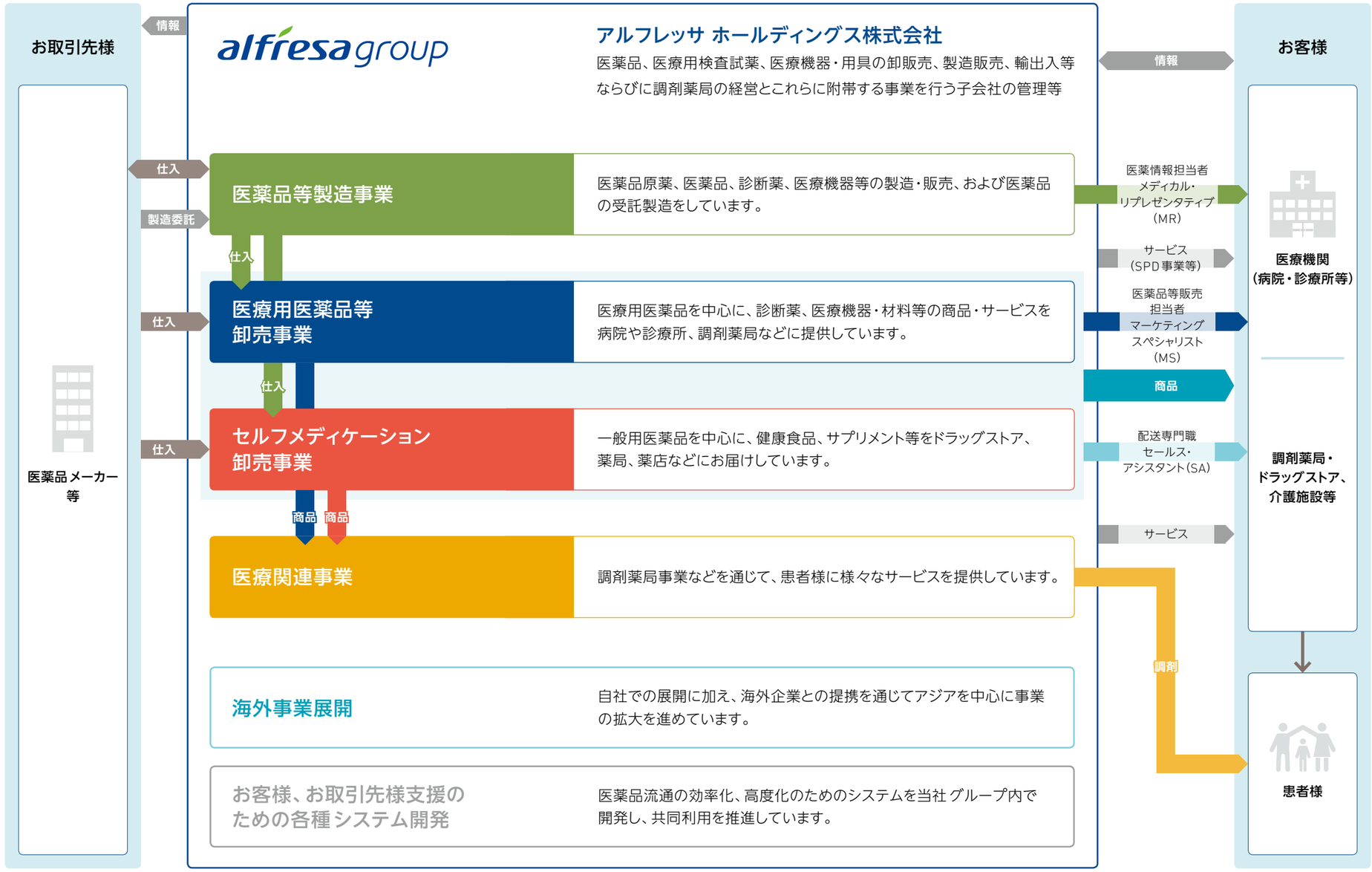
営業利益／営業利益構成比



- 医療用医薬品等卸売事業
  402億円　90%
- セルフメディケーション卸売事業
  27億円　6%
- 医薬品等製造事業
  15億円　4%
- 医療関連事業
  2億円　1%

(注)各数値はセグメント間の内部売上高を含んでいます。構成比は連結合計の数値を使用して計算しています。

アルフレッサグループの事業概要

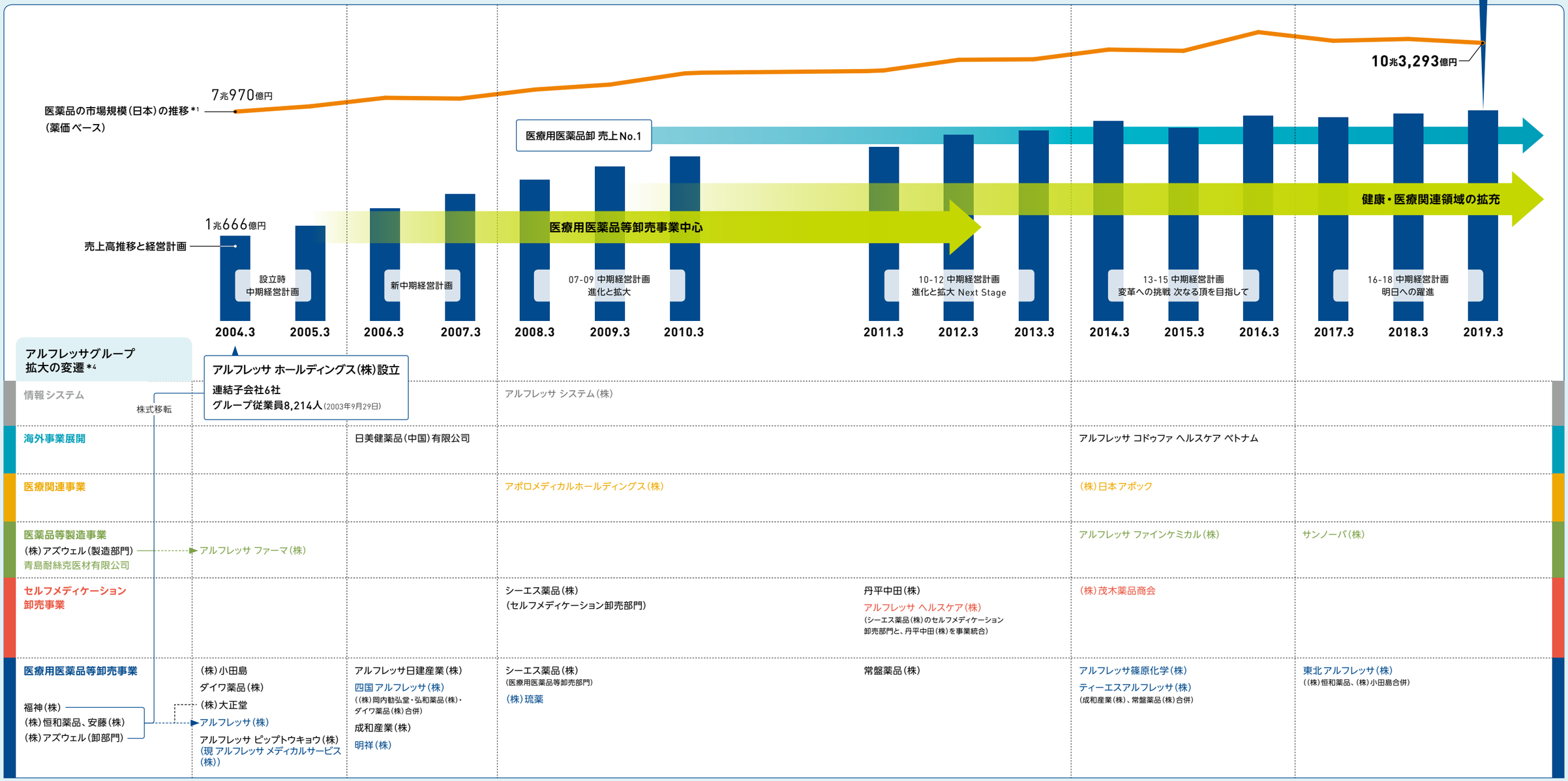


アルフレッサグループの成長の軌跡

アルフレッサグループは、2003年に連結子会社6社によるアルフレッサ ホールディングス(株)の設立により誕生しました。以後、医療用医薬品等卸売事業中心の事業から、健康・医療関連事業へと領域を広げ、売上高は設立当初に比べ約2.5倍まで拡大しています。

アルフレッサグループ
医療用医薬品卸 **売上No.1**[*2]

売上高	連結子会社	グループ従業員数[*3]
2兆6,405億円	17社	14,718人



*1 出典:IQVIA医薬品市場統計
*2 2019年3月期連結決算
*3 パート・派遣社員数(2,642名=年間平均人員)を含む
*4 色文字の企業名は連結子会社(2019年4月1日現在)

アルフレッサグループの強み



アルフレッサグループは、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営に至るまでの医療・医薬品に関する一気通貫のサプライチェーンを持ち、日本全国の医療機関、薬局等、約10万超のお得意様に対して、約1万8千種類の医療用医薬品をはじめ健康に関する様々な商品・サービスを、医療用医薬品卸 国内No.1の高い生産性でお届けしています。「医薬品流通」という社会インフラを支える当社グループのユニークな競争優位は「人財」「経営基盤」「財務基盤」が支えています。

グループ理念の「私たちのめざす姿」に掲げる「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアムの実現」に向けて持続的に事業 ポートフォリオの拡充を図っています。

アルフレッサグループの競争優位

医療・医薬品に関する 一気通貫の サプライチェーン	日本全国をカバーする 流通 プラットフォーム（物流網）	医療用医薬品卸 国内No.1の高い生産性
これまでに培ってきたブランド価値		

経営資源

使命感を持った人財

MS（営業職）
3,517人

SA（配送専門職）
2,367人

医療経営士＊資格取得者数
1,620人

薬剤師数
1,136人

＊ 一般社団法人日本医療経営実践協会が認定する資格

（2019年3月末現在）

経営基盤

国内外の取扱商品＊
約**1,000**メーカー
約**350,000**アイテム
＊ 検査試薬・医療機器等を含む

在庫拠点数
212箇所

車両台数
約**7,200**台

調剤薬局数
171店舗

（2019年3月末現在）

財務基盤

連結売上高
2兆6,405億円

自己資本比率
32.9%

ROE
9.5%

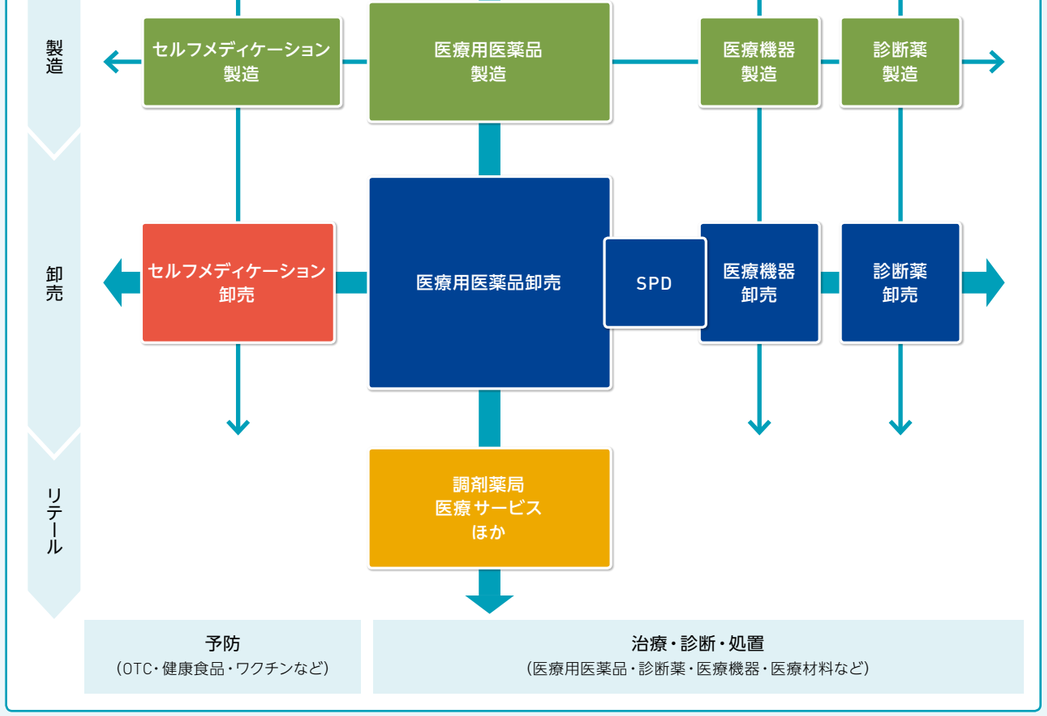
時価総額＊
7,403億円
＊ 2019年3月末終値 ベース

格付け（R&I）
A+

（2019年3月期）

「ヘルスケアコンソーシアムの実現」

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。



アルフレッサグループの価値創造モデル



アルフレッサグループが将来にわたり果たすべき役割、注視すべき環境変化を認識するとともに、独自の強みや培ってきた経営資源を最大限に活用しながら、グループ理念の「私たちのめざす姿」に掲げる「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアムの実現」に向けて事業ポートフォリオの拡充を行い、将来にわたり持続的な価値創造に取り組んでいきます。

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

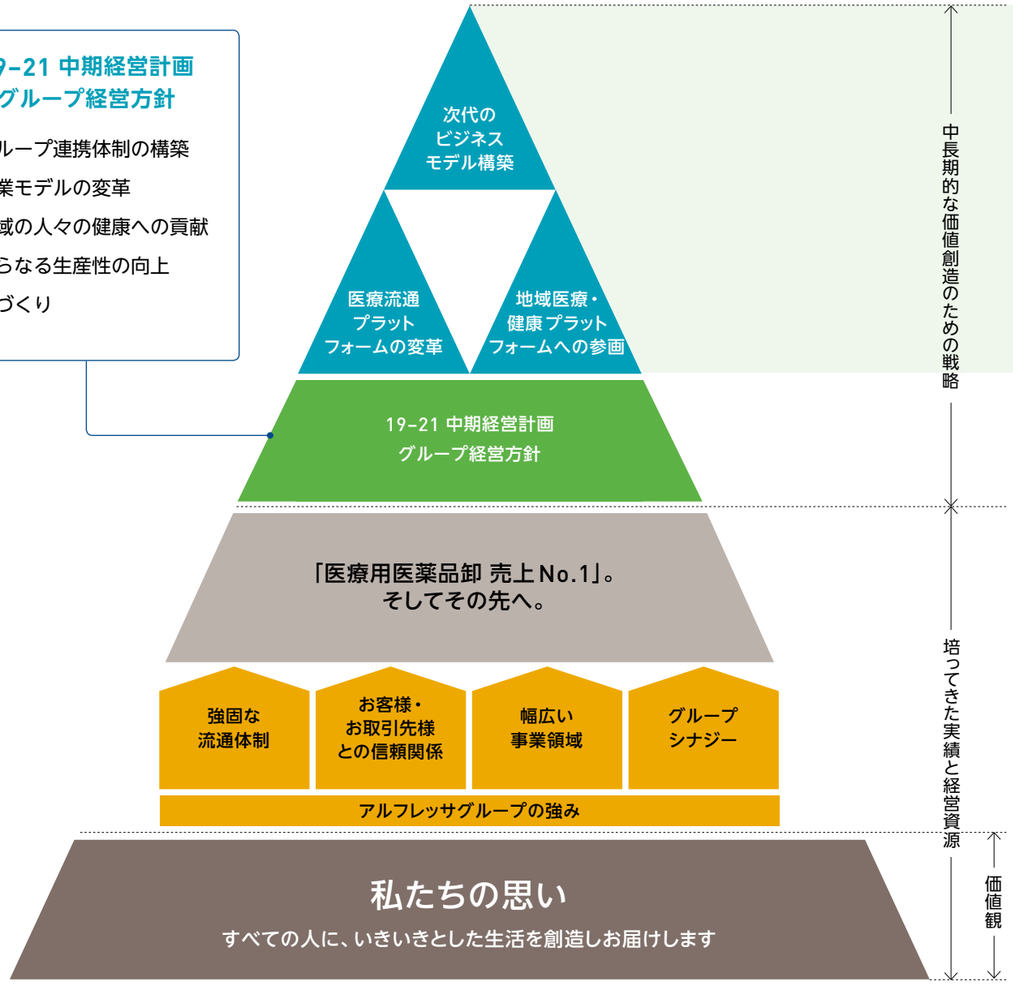
地域の医療・健康への貢献

グループ連携による事業ポートフォリオの拡充

患者様をはじめ生活者が求めるヘルスケアニーズへの対応

19–21 中期経営計画 グループ経営方針

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



アルフレッサグループの価値創造への考え方

アルフレッサグループは、グループ理念“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」を実践するため

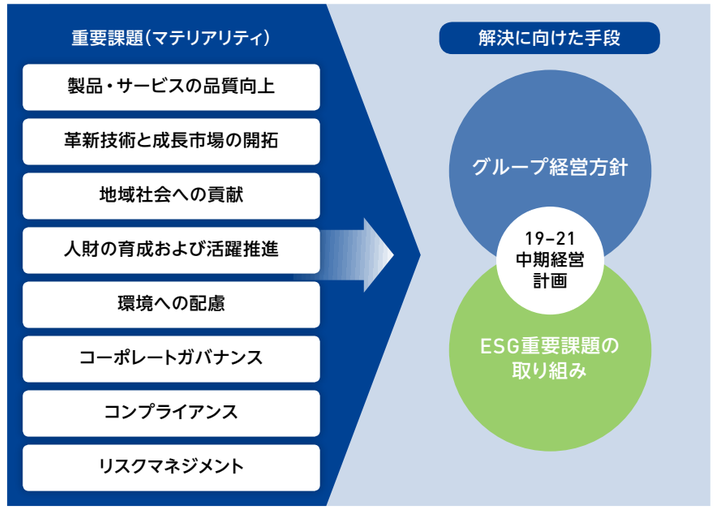
- 医療用医薬品卸 売上No.1として構築してきた全国の流通網の進化
- 再生医療や遺伝子治療といった先端医療への積極的な参画
- AI、ロボティクスといった先端技術の活用
- 次世代型マネジメント人財の育成

を通じてヘルスケアコンソーシアムを確固たるものとし、健康でありたいすべての人たちの期待に応え、健康長寿社会の実現に貢献します。

中長期的な外部環境と解決すべき課題

- 人口動態変化（日本国内における少子高齢化、人口減）
- 地域包括ケアシステムによる地域医療の進展
- ICT（情報伝達技術）を活用したヘルスケアデータ解析の進化
- 日本政府による健康長寿社会の実現推進

重要課題（マテリアリティ）



持続的な成長に向けた重要課題（マテリアリティ）

2019年5月、アルフレッサグループは持続可能な成長に向けた重要課題（マテリアリティ）を特定しました。事業への真摯な取り組みによる「利益の創出」と「企業活動が社会に与える影響への配慮」を両立させながら、持続的成長とサステナブルな社会への貢献を目指していきます。

マテリアリティの特定とプロセス

マテリアリティは、サステナブルな社会の実現と当社 グループの中長期の価値向上において大きな影響を及ぼす重要な課題であり、中長期的な脅威やリスクであると同時に新しい事業機会でもあります。中長期戦略の実践にあたり、当社にとっての8つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティは継続して中長期にわたって取り組む必要があります。まず第一歩として19–21中期経営計画期間においては、グループ経営方針で掲げる5つの項目と、ESG 重要課題で掲げる5つの項目への取り組みを通じて、マテリアリティに向き合っていきます。

マテリアリティの特定 プロセス

STEP 1　検討すべき社会課題の抽出、整理

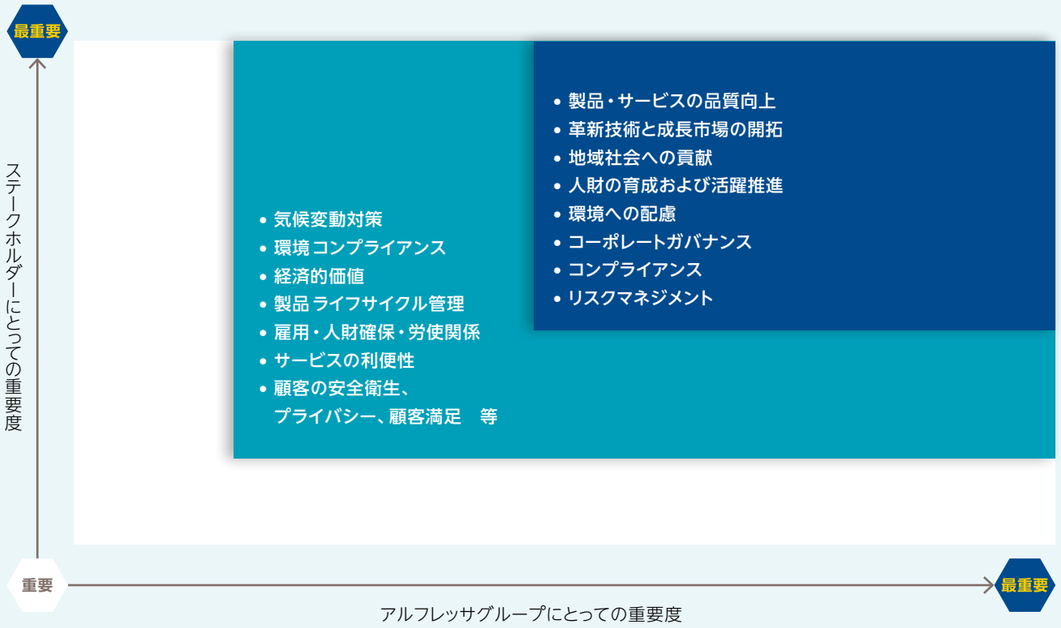
グローバルなサステナビリティ報告ガイドライン、日本政府の持続可能な開発目標（SDGs）実施指針や主要ESG機関の評価基準等をベースに、ロングリストとして課題を抽出し整理。

STEP 2　当社の事業と社会課題の関連整理、重要課題の抽出

抽出、整理した要素に対し、部門横断の検討会を立ち上げ、アルフレッサグループにとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度で検討し、より重要度が高い要素をマッピング。（右図）

STEP 3　妥当性の検証と特定

抽出された重要度の高い要素について、社外有識者へのヒアリングを行い、内容の客観性や妥当性を担保した上で、役員への答申を経て審議・特定し、取締役会で決議。



マテリアリティの説明と経営方針等との関係

分類*	マテリアリティ	説明	19–21 中期経営計画等との関係	
			グループ経営方針	重要なESG課題
S	製品・サービスの品質向上	• 製品・サービスの品質管理・向上	• アルフレッサグループ理念体系	
	革新技術と成長市場の開拓	• イノベーションによる高機能・効率化と成長市場開拓	• グループ連携体制の構築 • 事業 モデルの変革 • さらなる生産性の向上	
	地域社会への貢献	• 地域社会との良好な関係構築 • 地域の未来志向の社会作りの支援	• 地域の人々の健康への貢献	• 地域社会への貢献
	人財の育成および活躍推進	• 人権の尊重 • 従業員の研修・教育 • ダイバーシティ・機会均等	• 人づくり	• 人権の尊重と働きがいのある職場
E	環境への配慮	• エネルギー管理 • 大気・排水・廃棄物の管理		• 環境への配慮
G	コーポレートガバナンス	• 取締役会・監査役会の実効性、情報開示など		• コーポレートガバナンス
	コンプライアンス	• 腐敗防止・贈収賄防止、反競争行為防止、法の支配促進、内部通報制度の整備・運用など		• コンプライアンス
	リスクマネジメント	• 製品の安全性・偽薬対策、サプライヤー管理、災害対策		• リスクマネジメント

* S＝社会（Social）、E＝環境（Environment）、G＝ガバナンス（Governance）

財務・非財務 ハイライト

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社

2019年3月期 サマリー

売上高
2兆6,405億円

主力の医療用医薬品等卸売事業で市場がほぼ前年度並みと伸び悩む中、当社 グループはC型肝炎治療薬や抗悪性腫瘍剤の取扱増加等により前期比1.4%の増収となり、当期の業績を牽引しました。また、医薬品等製造事業を除くすべてのセグメントで増収を達成しました。

営業利益率
1.7%

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営業利益が増益となり、連結営業利益は7.2%増の447億円、営業利益率1.7%となりました。16–18 中期経営計画の目標である「営業利益率1.5%以上」を達成しました。

ROE
9.5%

親会社株主に帰属する当期純利益は、417億円となり過去最高を更新しました。これを主な要因としてROEは9.5%となり、株主資本コストを上回り、16–18 中期経営計画の「ROE8%水準」の目標も達成しました。

フリーキャッシュ・フロー
339億円

財務戦略の前提として、安定的なキャッシュ・フローの創出を目標としています。当期は利益の計上により営業 キャッシュ・フローが468億円となり、投資 キャッシュ・フローと合わせたフリー キャッシュ・フローは339億円となりました。この結果、期末の現金及び現金同等物残高は2,050億円となりました。

自己資本比率
32.9%

当社 グループが推進する社会インフラ事業においては、財務の健全性の確保や柔軟性を持った対応が必要です。2019年3月末の自己資本は約61億円増加の4,409億24百万円となり、この結果、自己資本比率は32.9%となりました。

DOE
2.3%

連結業績を基準に財務体質の強化や経営基盤の安定性および将来の事業展開などを総合的に考慮し、DOE(連結純資産配当率)2%以上を基本的な配当方針としています。2019年3月期は、これに加えて設立15周年記念配当や自己株式の取得を行いました。

CO_2排出量
76,932t-CO_2

エネルギーの効率的な使用により、CO_2排出量の削減に努めています。CO_2排出量は合計76,932t-CO_2で、前期より約5%削減しました。このうち、当社グループで直接排出するものは、36,059t-CO_2で、他社から供給された電気などの使用に伴うものは、40,873t-CO_2でした。

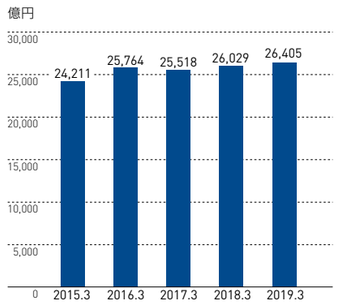
エネルギー総使用量
1,387千GJ

オフィスや工場などでの使用電力と営業活動や配送などで使用する車両燃料を中心に、効率的活用に努めています。車両台数の適正化などに伴う自動車台数の削減や低燃費車両活用による車両燃料使用量の減少などにより、当期のエネルギー使用量は減少しました。

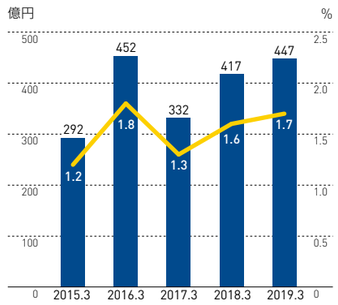
女性管理職比率
4.5%

当期の女性管理職比率は4.5%となり、前期より0.9ポイント増加しました。当社 グループでは女性の活躍を含むダイバーシティの推進に取り組んでおり、2021年3月期にグループ全体で女性管理職比率5%以上の目標を定めています。

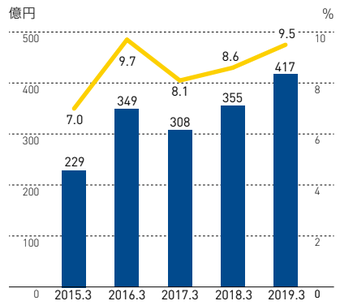
売上高



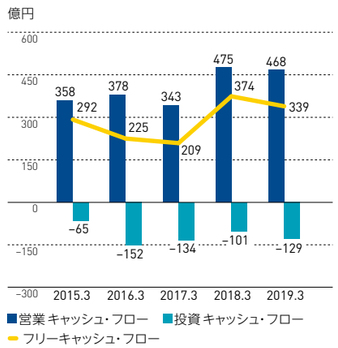
営業利益／営業利益率



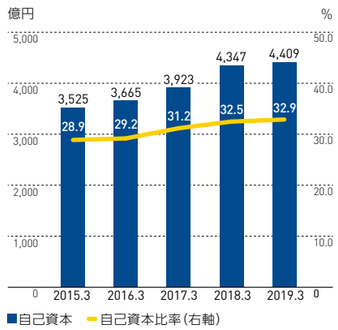
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



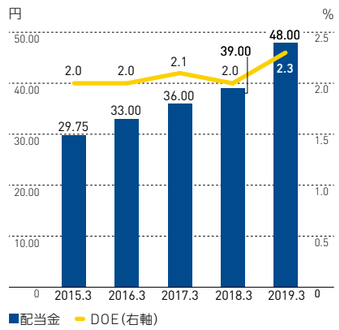
営業 キャッシュ・フロー／投資 キャッシュ・フロー／フリーキャッシュ・フロー



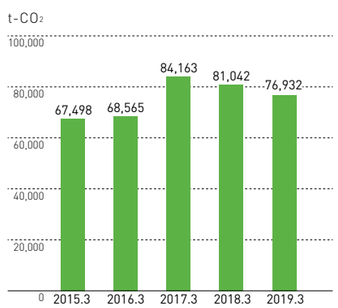
自己資本／自己資本比率



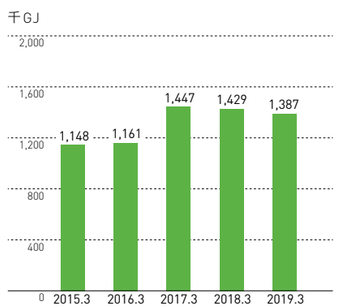
配当金／DOE



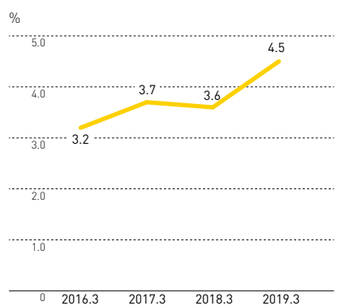
CO_2排出量



エネルギー総使用量



女性管理職比率



(注)「「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」等を2019年3月期から適用しており、2018年3月期に係る数値より遡及適用後の数値としています。
医薬品等製造事業の企業結合(2019年3月1日)の取得原価配分に関する暫定的な会計処理を確定したため、2019年5月15日に公表した2019年3月期および2019年3月期末の財務諸表の数値を遡及修正しています。詳細は、2020年3月期第1四半期決算短信をご覧ください。

ごあいさつ：代表取締役会長



未知の領域への挑戦により、「地域と健康に貢献する社会インフラ企業」へ

今回で3回目となる統合報告書をステークホルダーの皆様にお届けすることができて大変うれしく思います。アルフレッサグループは2003年に誕生し、2019年3月期に設立15周年を迎えることができました。医薬品流通の世界を中心とするお得意様のご期待にお応えし続けて自らの事業の強みを磨いてまいりましたが、おかげさまで現在では国内医療用医薬品卸 売上No.1、国内一般用医薬品卸売上No.1など、医薬品等の卸売、製造および調剤薬局の運営等の幅広い事業領域において、日本の社会インフラである医薬品 サプライチェーンを支え、「必要な時に、必要な医薬品を、必要な場所へ」安定的に供給するという社会的使命を果たす企業 グループへ成長しています。

アルフレッサグループの理念に定める「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」という「私たちの思い」は、これまで当社 グループの進むべき道筋を示す道標でしたが、少子高齢化社会の克服と持続的な経済成長の実現という社会課題や、医療分野における様々な制度改革といった経営環境の変化のもとで、未知なる領域に挑戦し、社会に対して新しい貢献を生み出すためのナビゲーターとしての新たな意味を加えており、「私たちのめざす姿」である「ヘルスケアコンソーシアムの実現」に向けた原動力としています。

2019年5月に新たに公表した「19–21 中期経営計画」において、当社 グループは医薬品主体の事業分野から健康領域における幅広い事業分野へ領域を拡大することを目指していますが、単なる規模の拡大を目標にするのではなく、医薬品流通をグループの中核の力として活用しながら、グループ各社が持つ機能の統合や積極的な投資の活用、そして外部の企業との協業等によって、さらに幅広い事業領域において地域のお得意様のご期待にお応えする高度な付加価値 サービスを実現していきます。

統合報告書は事業活動からESG分野における取り組みまで、当社 グループの活動を様々な観点から包括的にご紹介する冊子です。統合報告書2019年版を通じて、今年度からスタートするアルフレッサグループの新しい成長の第一歩を、ステークホルダーの皆様にご覧いただければ望外の喜びです。

2019年10月

アルフレッサ ホールディングス（株）
代表取締役会長



トップメッセージ：代表取締役社長



アルフレッサ ホールディングス(株)
代表取締役社長
久保泰三

アルフレッサグループがめざす姿と価値観

当社の経営を取り巻く環境に大きな変化が起きています。変化の時代には今までにない新たな課題や様々な困難が生じる可能性があります。私も含めて当社グループの従業員が日々の業務遂行で課題や困難に直面した際に何を基準とすべきか考えた時、私たちの思い、めざす姿、約束をまとめたグループ理念がすべてのベースになると考えています。それはグループ設立以来、現在まで、そして将来にわたってもぶれることのない経営の基軸です。

当社グループはすでに国内において医療用医薬品卸売業界No.1の企業グループですが、私が目指している経営とは、グループ理念に基づいて社会に価値を創出し、当社グループで働く喜びを感じながら、なによりも「会社が好きだ」と思う従業員が大勢在籍する「健康に関する分野のリーディングカンパニー」へとグループを進化させることです。そのために、従業員一人ひとりが「必要とされる仕事をしている」と思える、充実した職場環境づくりを重視しています。なぜなら仕事の達成度の一番の尺度は、「社会や地域、職場の仲間といった周囲の人々に自分自身が本当に役に立っている」という実感を持ち得るかどうかであり、こうした実感を得ることで、私たちは成長できるからです。私たちの日々の業務と社会的な価値との直接的な関係は、グループ理念、中でも「私たちの約束」に明確に示しています。

収益性と生産性の向上にこだわった16–18 中期経営計画

2016年4月にスタートした3ヵ年の16–18 中期経営計画は、営業利益率、当期純利益率、ROE、株主還元についてそれぞれ当初の目標を達成することができました。2019年3月期単独で見ても当期純利益が過去最高となったほか、営業利益率、当期純利益率はいずれも計画を上回ることができました。

特に、中期経営計画のテーマとしていた、利益率のさらなる改善や生産性の向上などの取り組みについては一定の成果が得られたと考えています。医療用医薬品等卸売事業における営業機能の改革や、PIC/S GDP*や再生医療等製品の流通に対応する物流の高度化と効率化を進めることもできました。

当社グループの中核事業である医療用医薬品等卸売事業は構造的に市場の拡大が見込みづらい経営環境となっており、収益重視へシフトせざるを得ず、中期経営計画の売上高目標は若干の未達となりました。とはいえ、売上高の伸びなしに利益だけを継続して拡大させることはあまり現実的ではありません。売上高の成長とは、すなわち当社を支持してくださるお客様が増えることを意味し、当社の影響力の強化、それがひいては新たな事業機会の拡大や社員の活躍の場の広がりにもつながります。経営者としては、こうした「質の高い成長」を目指すべきであると考えています。

その意味では、累計1,000億円以上を計画していた投資が653億円にとどまったことは反省点です。物流センターの土地取得をはじめとする設備投資や、M&Aを含む事業拡大の投資が計画ほど進捗しなかったことが主な要因です。スピード感を持って将来への布石を打っていけるかが、今後の課題として残ったと認識しています。

* 医薬品の流通過程における温度管理、衛生管理、各種手順書等の作成等に関する国際基準

新中期経営計画策定と予想される事業環境

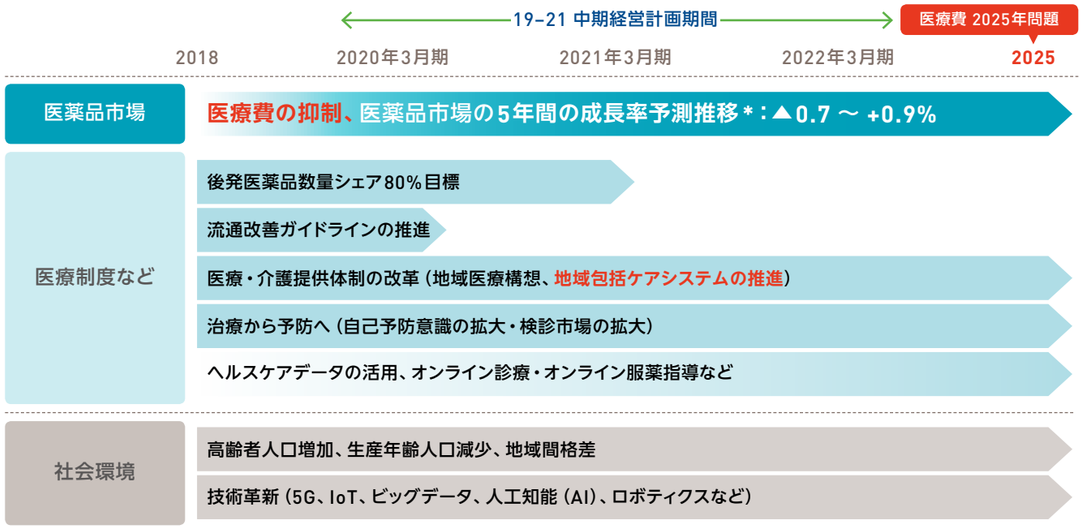
2019年4月からスタートした新中期経営計画の背景として、国内の経営環境については人口動態の変化、生産年齢人口の減少に加え、AI、IoTといった技術革新による産業構造変化の加速が予想されています。

一方、医療用医薬品市場に目を転じると、薬価制度改革の影響に加え、後発医薬品の拡大および長期収載品の縮小や、スペシャリティ製品や再生医療等製品の急速な成長などにより、市場の内的構造が大きく変化するものの、中期的な医療用医薬品市場の規模についてはほぼ横ばいのまま推移すると予想されています。制度面では、2018年4月からスタートした「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン(流通改善 ガイドライン)」によって、医薬品卸、医薬品メーカー、病院・調剤薬局等の医療用医薬品流通に係るすべての関係者による流通改革への取り組みが

さらに進展するものと思われます。またすべての団塊の世代が後期高齢者となる2025年に向け、国内の医療供給体制は地域包括ケアシステムへと着実に構造変化を進めていきます。

こうした環境のもとでは、変化に先んじて施策をスピーディに打っていくだけでなく、時代や社会ニーズを先読みしながら自らのビジネスモデルを変革し、これまでの延長線上にない、飛躍的な成長へ果敢に挑戦していかなければなりません。

アルフレッサグループを取り巻く経営環境



* 出典：クレコンリサーチ&コンサルティング（株） 2018年11月資料

健康とともに、地域とともに、さらなる成長に挑戦する新中期経営計画

当社グループは、「19–21 中期経営計画　さらなる成長への挑戦 ～健康とともに、地域とともに～」において、めざす姿として掲げるヘルスケアコンソーシアムの具現化に向け、5つのグループ経営方針として「グループ連携体制の構築」「事業モデルの変革」「地域の人々の健康への貢献」「さらなる生産性の向上」「人づくり」を掲げました。その中でも成長分野への積極的な投資で事業モデルを変革し、医薬品主体の事業から健康領域における幅広い事業へと事業領域を拡大する「事業モデルの変革」と、地域包括ケアシステムへの取り組みをさらに強化する「地域の人々の健康への貢献」を特に重視しています。

19–21 中期経営計画
グループ経営方針

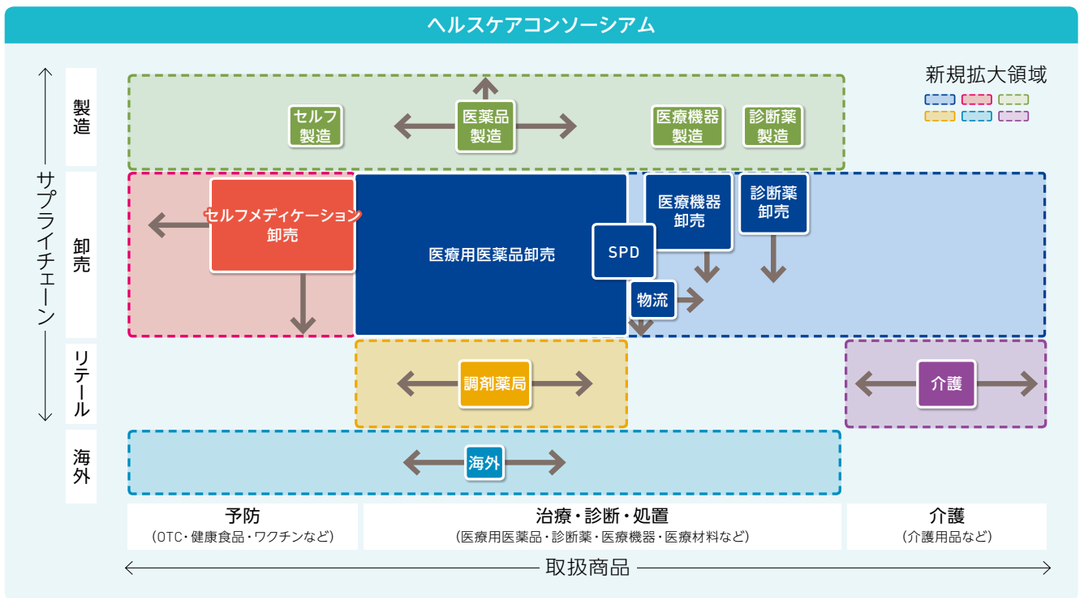
- グループ連携体制の構築
- 事業モデルの変革
- 地域の人々の健康への貢献
- さらなる生産性の向上
- 人づくり

売上No.1を実現している医療用医薬品等卸売事業がすべての事業活動のエンジンだと位置づけていますが、長期的に医療用医薬品市場の大きな成長が期待できない中で、さらに効率性を追求しつつ収益を確保し続けることが必要となります。一方で、健康領域における事業領域の拡大に取り組んできましたが、これまで以上に新しい分野へ積極果敢に挑戦して、質の高い成長を実現しなければなりません。「事業モデルの変革」では、特に成長分野と位置づけているセルフメディケーション卸売事業や医薬品等製造事業、海外事業に加えて、介護事業等の新しい事業領域への拡大を積極的に進めていきます。新中期経営計画期間の3年間で、事業強化投資として840億円、事業拡大投資として360億円を投資し、投資金額・投資分野ともに拡大する計画です。

地域包括ケアシステムへのさらなる取り組みとして、地域性を考慮した新しい医療提供体制である地域包括ケアシステムの進展に合わせて、当社グループの事業構造を変革していきます。医療だけではなく、介護・在宅医療まで含めた総合的な「地域の人々の健康への貢献」につながる事業領域を視野に入れ、当社グループの新たな成長機会として取り組んでいきます。まずは私たちが長年にわたって構築してきた国内医薬品流通ネットワークを起点として、医療・介護・在宅医療・自治体などをつなぐプラットフォームを構築し、医薬品流通のインフラとしての役割から、地域医療を総合的に支える役割への進化を目指します。そこから発展的に、広範囲なサービス事業者をつないで医療関連製品の流通だけではなく、地域包括ケアシステムにかかわる様々なサービスが提供できる、開かれた「地域社会の健康・医療プラットフォーム」の構築を目指していきます。そしてこの実現には、前述した健康領域における幅広い事業への領域の拡大が必要になります。つまり、地域包括ケアシステムにかかわる取り組みの強化と、積極的な投資による事業モデルの変革を一体として進めていかなければなりません。グループ全体の事業連携、他業種の企業とのアライアンスも含めて、アルフレッサグループの総合力の発揮が従来以上に求められています。

このように、健康に関する分野のリーディングカンパニーを目指して、当社グループは、新中期経営計画に掲げた施策を着実に実行することで自らを変革していきます。収益構造のさらなる改善とともに資本コストを意識した経営に取り組むことで、企業価値の継続的な向上を図っていく決意です。

事業モデルの変革





「さらなる生産性の向上」と「人づくり」

グループ経営方針では他に「さらなる生産性の向上」と「人づくり」を掲げています。

前中期経営計画から、医療用医薬品等卸売事業では、営業改革や物流改革を中心とした効率化を進めてきましたが、今後は全セグメントにおいて、先進技術の導入や活用による既存業務の効率化に取り組んでいきます。こうした効率化の推進により生み出した経営資源を新規業務へ再配分し、さらなる生産性の向上を実現するサイクルをグループ全体で確立する考えです。

一方の人づくりは、質の高い成長に必要な戦略と位置づけています。事業モデルを変革し、付加価値の高い事業を拡大する原動力は何と言っても「人財」に他なりません。新中期経営計画では人財4要件の中でも「未知なる領域への挑戦心」と「環境変化に対する適応力」の2つを重視し、これに則った人財育成を実行していきます。

この人づくり戦略は、企業経営の古くて新しい、永遠のテーマだと認識していますが、変化を前提とする時代において改めて従業員の挑戦心・適応力を鼓舞したいという思いから今回、強調しています。新たな事業の創出にあたっては構想や事業計画にも増して、携わる人財の強い気持ちが推進力となります。新規事業を育む土壌として、「これまでとは違った新しい分野にチャレンジして価値を創出し、社会に貢献していきたい」という従業員の挑戦心と、変化する環境にしなやかに対応する適応力を醸成していきます。「挑戦心」「適応力」というキーワードのもと、新しい時代に向けた人づくりへ注力します。

当社ならではの価値の創出が永遠の使命

企業経営は中期経営計画の3年間を超えて、さらにその先の未来へと発展的に継続していくものでなければなりません。そのためには企業の中長期の将来像を「めざす姿」として描く必要があります。ステークホルダーからの期待と社会からの要請を踏まえて、当社のビジネスにとっての機会とリスクを整理し、中長期の将来像である「めざす姿」の達成に向けた、8つの重要課題（マテリアリティ）を今回初めて特定しました。19–21 中期経営計画のグループ経営方針で「地域の人々の健康への貢献」を掲げましたが、中長期の重要課題でも「地域社会への貢献」を設定しました。これは当社グループにとって極めて重要な課題だと認識しています。環境が急速に変化する中、事業活動のみならず、事業活動以外の分野でも、地域社会との連携を図る活動を強化し、「社会に必要とされる、なくてはならない企業グループ」として広く認知される存在へ進化する必要があります。そして地域社会における認知度向上によって、従業員自身もアルフレッサグループの一員としての誇りを持って日々の業務に邁進できると考えています。

また、当社グループは、生命・健康に関連する領域で事業を営む企業として様々なステークホルダーに対する責任を果たすため、アルフレッサグループ理念を定め実践しています。コーポレートガバナンスの充実は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の基本であり、そのための体制整備にこれまで取り組んできました。

しかし誠に遺憾ながら、当社連結子会社であるアポロメディカルホールディングス（株）が運営する調剤薬局の一部で薬剤服用歴の管理に関して不適切な行為が行われたことなどが判明し、2019年6月に、第三者による特別調査委員会を設置しました。ステークホルダーの皆様にご心配をお掛けしたことを、改めましてお詫び申し上げます。

今回のアポロメディカルホールディングス（株）の事案については、グループガバナンスが十分に機能していなかった部分があったと認識しており、徹底して再発防止策に取り組んでいく所存です。常日頃からコンプライアンスを徹底し、グループガバナンスを機能させるためには、私たちの原点であり、経営の基軸であるグループ理念に立ち返ることが重要だと考えています。私の責務として、グループ理念の一層の浸透を図るための取り組みを全社で強化していきます。

一方、コーポレートガバナンスの要である取締役会の新たな取り組みとして、今期から業績連動型株式報酬制度を導入しました。取締役等の報酬と、連結業績目標および当社の株価との間に高い連動性を持たせた制度設計となっており、取締役等が連結業績目標を達成することを後押しするものです。株主の皆様と企業価値の向上の成果を共有したいと考えています。今後も株主重視経営に向けた取り組みをより一層充実させていきます。

地域の人々をつなぐプラットフォームづくりに貢献する

地域包括ケアシステムをめぐる競争はすでに始まっています。国内市場において病院や調剤薬局との強固なネットワークを持つ当社グループは現時点で非常に有利なポジションにいますが、今後、地域の医師や薬剤師、各自治体に加えて、介護や在宅の事業者から、より広範囲なサービス事業者までをつなぐプラットフォームを構築して、今まで以上に積極的な役割を果たしていきたいと考えています。そのためにも「ヘルスケアコンソーシアムの具現化」に向けて、さらに積極的に研究・開発・投資を進めていきます。

これからの時代において、当社グループは健康に関する事業分野で利益を追求するだけではなく、社会のさらに幅広い分野で貢献できるリーディングカンパニーを目指します。そしてその主人公はアルフレッサグループの一人ひとりの従業員です。だからこそ人づくりが経営の土台になります。自らの仕事が社会や地域の皆様に役立っているという認識を持った人財が新しい領域へ積極果敢に挑戦し、変化の多い時代に適応することこそが当社グループの成長戦略です。私の使命は、従業員が挑戦しやすい環境・社風を醸成することであり、何よりも従業員がアルフレッサグループの一員であることに誇りを持って、働く喜びを実感できる会社にしていきたいと考えています。使命感を持った積極的な従業員が創意工夫を行いながら、新しい付加価値を社会にもたらすことによって、グループのさらなる成長を目指します。

ステークホルダーの皆様には、今後ともアルフレッサグループへのご指導・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年10月

19–21 中期経営計画

さらなる成長への挑戦 ～健康とともに、地域とともに～

持続的な成長に向けて、環境変化に適応できる強靭な企業体質へ



アルフレッサ ホールディングス(株)
取締役 副社長 社長補佐 グループ事業担当
泉　康樹

前期に終了した「16–18 中期経営計画」は、グループ経営目標として掲げた項目のうち、営業利益率、当期純利益率、ROE、株主還元については目標を達成することができました。今期からスタートした「19–21 中期経営計画」では、経営目標として、売上高、営業利益率、当期純利益率は一定の水準を目指す一方で、投資計画は累計1,200億円を掲げ、積極的な成長投資を実施します。

19–21 中期経営計画
グループ経営目標(2022年3月期)

売上高	2 兆 7,500 億円
営業利益率	1.7% 以上
当期純利益率 *	1.4% 以上
投資計画(累計)	1,200 億円
ROE	8% 水準
株主還元	DOE2.3% 以上

* 親会社株主に帰属する当期純利益率

国民の5人に1人が75歳以上となる「2025年問題」はすぐそこまで迫っています。また、政府が主導する地域医療構想、地域包括ケアシステムによる構造変化も着実に進展しており、アルフレッサグループの経営環境は大きな転換期にあります。

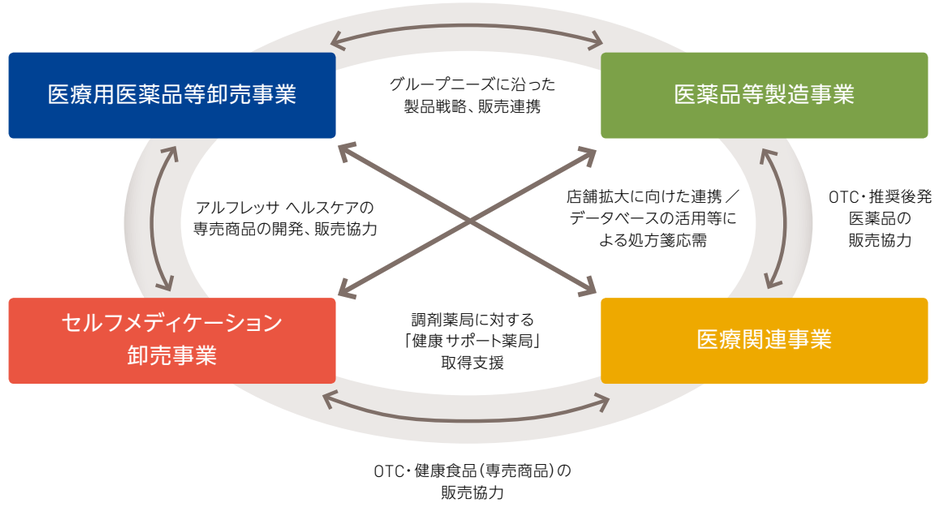
当社 グループは企業理念の「めざす姿」として掲げる、ヘルスケアコンソーシアムの具現化によって持続的に企業価値を向上することを目標としています。今回策定した「19–21 中期経営計画」では、中長期的な外部環境の変化に先んじて自ら新規分野に挑戦し、変化に適応できる強靭な企業体質へ変革する計画を示しています。特にその方向性と具体的な施策を表したものが5つの「グループ経営方針」になります。

中でも大きなキーワードは3つあります。1つ目は「地域の人々の健康への貢献」です。前中期経営計画期間にも、国内No.1の当社グループの医薬品流通プラットフォームをベースに行政や医療施設、医療従事者間を「つなぐ」もしくは当社と「つなげていく」という地域包括ケアシステムに向けた取り組みに進展がみられていますが、19–21 中期経営計画ではさらに各種施策を拡充し、地域包括ケアシステムにおける行政の考えやそれぞれの地域の医療のあり方に合わせて、自らのコア事業を最適な形に変えていかなければならないと考えています。それがまさに、ヘルスケアコンソーシアムの具現化の要となります。

特に拡大する成長分野は、医療用医薬品等卸売事業の「等」の部分にあたる事業領域です。当社 グループの大きな強みである医薬品流通プラットフォームを医薬品だけではなく、もっと幅広い商品・サービスを流通できるプラットフォームへ進化させる必要があります。例えば、医療材料や医療機器、栄養食品といったメディカル品などを、当社 グループのプラットフォームにのせることで事業領域を拡大します。

また10年、20年先を見据えながらグループの成長に資する投資を積極的に行っていくことも重要で、19–21 中期経営計画では事業拡大投資として360億円を計画しています。現場における新しいニーズやお得意様の変化を捉えて、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周辺領域での新規事業の拡大や、サプライチェーンのより上流である医薬品等製造事業の拡大などを、地域包括 ケアシステムへの対応、ヘルスケアコンソーシアムの具現化という考え方の中で着実に実行していく計画です。

グループ内連携の一例



また、変化する市場に合わせながら事業領域を拡大していくには、不足している機能の確保や付加価値の高いサービスの提供能力の構築が必要になります。これに対応するのが、キーワードの2つ目である「グループ連携体制の構築」です。事業連携によって開拓できる多種多様な新しい事業・サービスの可能性はまだまだグループ内にたくさん埋もれていると思います。グループ事業担当の私自身がリーダーシップを発揮し、例えばグループ各社でベストプラクティスを共有するといったグループ内の共有の仕組みづくりを推し進めていくだけでなく、グループの外にも目を向け、異業種のパートナーとの連携・協力関係を構築していくことで、新しい付加価値サービスの創出に取り組んでいきます。これらを通じて、地域包括ケアシステムにかかわる様々なステークホルダーをつなげて、開かれたプラットフォームを作り上げていきたいと考えています。

そして、3つ目のキーワードは「人づくり」です。19–21 中期経営計画の最大の原動力は当社 グループの人財です。アルフレッサグループの従業員、約1万5,000人の大多数は現場にいます。お得意様や患者様と向き合う現場にこそアルフレッサグループの本質があり、新しい変革の芽があります。グループ経営方針のひとつに「人づくり」を掲げたのは、当社 グループが変わっていくためには現場で当社を支える従業員一人ひとりが自ら変革に挑戦していかなければならないということを全社で共有する必要があると考えたからです。変革を加速させるための人財への投資はもとより、OJT強化や挑戦する風土づくりも進めていきます。

これからの3ヵ年、これらのキーワードを軸にアルフレッサグループとして自己変革に挑戦し、持続的な企業価値の創出を果たしていきます。

変化に適応し挑戦する「人づくり」

アルフレッサグループでは、「人財」こそが将来にわたる持続的成長の原動力であると位置づけ、成長を牽引する人財の育成に取り組んでいます。19–21 中期経営計画における「人づくり戦略」への思いを、当社代表取締役社長 久保泰三と取締役副社長 泉康樹が語りました。

変革に必要な人財とは

久保 人財育成は企業経営にとって古くて新しいテーマです。医薬品市場が中長期的に伸びないと予測される中、地域包括ケアシステムの構築等、医療の提供体制の変化が見込まれています。ヘルスケアコンソーシアムを実現し、アルフレッサグループ全体の成長を図るには、新規領域への進出が必要です。その担い手として、挑戦への意欲を持ち、新しい環境へ適応できる人財が必要となります。このような背景から19–21 中期経営計画のグループ経営方針のひとつとして改めて「人づくり」を掲げました。

アルフレッサグループの
<4つの人財要件>





泉 アルフレッサグループの4つの人財要件のうち「生命を支える仕事への強い使命感」「信頼を得るための高い倫理観」は事業のベースとなるもので忘れてはならないものです。しかし、19–21 中期経営計画で敢えて「未知なる領域への挑戦心」と「環境変化に対する適応力」を強調したのは、新事業領域をさらに強化したいと考えているためです。

久保 逆説的な言い方ですが、新しい領域で成功するには一定の失敗が必要です。早い段階で失敗して、成功への道筋を見出さなくてはなりません。「失敗の価値」を理解し「挑戦への意欲」を持って「新しい環境へ適応」する人財を全力でバックアップします。「人づくり」では、このような人財を育成したいと考えています。

アルフレッサグループらしい「人づくり」とは

泉 具体的な取り組みのひとつはOJTの強化による現場力の向上です。日々の業務の中で、上司と部下、先輩と後輩など、あらゆる階層・職種の多様な人と人が、現場にあるまだ顕在化していない新しいシーズ(新事業、新業務、新サービス)を発見し、大きく育んでいくために、「共に」学び合い教え合いながら挑戦して欲しいと思っています。仕事を通じて経験し、学んだことを振り返り、新たに発見したことを話し合うといったことをグループ全体で活発に行って共有します。支援する立場の中間管理職へのコーチング研修や、フォロワーシップ研修もグループ各社で実行していきます。

グループ研修の実績

研修名	対象者	参加人数(1回当たり)	開催実績
取締役・執行役員研修　経営者としての軸の獲得・会社の意思決定力の向上	取締役・執行役員	10名程度	2期
AEP(Alfresa Group Executive Program)　次期経営者の育成	部長	15名程度	7期
ASPAC(Alfresa Group Study Program Abroad Course) グローバルな思考・視点の醸成	支店長・課長～執行役員・部長	15名程度	7期
ABS(Alfresa Group Business School)　次期経営幹部候補の育成	課長～若手支店長	20名程度	7期
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	200名程度	12期
病院担当者研修　病院の変化にマッチした営業スタイルの確立	30代前半の病院担当者	10名程度	6期

(注)網掛けは専門人財研修

もうひとつは戦略的なキャリアプランの実現です。次の世代を担う経営幹部候補の育成は重要な課題です。多様な職務を計画的に経験するジョブローテーションを推進し将来の幹部を育成していきます。小規模なグループ会社ではこうした人事異動が難しい面がありますが、グループ会社をまたいだジョブローテーションなども検討していきます。

久保 グループ会社の中堅社員を集めて、グループ横断プロジェクトを立ち上げることも有効と考えています。当社グループの中期的な課題についてプロジェクトを立ち上げて取り組ませることで、グループの各所に点在する多様な人財のスキル、能力をさらに開発していきます。またプロジェクトメンバー間の切磋琢磨が、その後の人的ネットワークとしても活用されると思います。テーマを設定してプロジェクトを何本も立ち上げて課題を解決していくことで、グループ全体の変革をダイナミックに進め、組織を活性化していきます。



代表取締役社長　**久保　泰三**　　取締役 副社長　**泉　康樹**

人財こそがアルフレッサグループの成長の原動力

泉 すべての社員が「挑戦心」「適応力」を念頭に、担当している業務をゼロベースで見直し、自分自身の力を100%発揮して仕事にあたって欲しいと思います。余力を残さず全力を出し切ることが個人の成長や能力の開発につながり、その集積が当社グループの総合力の底上げにつながっていきます。挑戦しないと成長はできません。

久保 「人づくり」は事業セグメントや職種に関係ない、グループ共通のテーマです。挑戦して「失敗の価値」をポジティブに捉え、挑戦し続ける企業文化へと変えたいと思います。

中長期的にアルフレッサグループの持続的成長を実現するには、まだ見ぬ新しいサービスや商品を開発し、お得意様により効率的に届けるという当社グループ設立以来の理念を愚直に徹底することが必要です。その役割を果たし続けるための道を次の時代を担う人財と共に切り拓いていきたいと思います。

そして将来、共に働く皆様一人ひとりが人生を振り返った時に、アルフレッサグループで仕事をしてきて良かった、この会社で働いて成長できたと思える人を1人でも増やすことが私の願いです。

財務担当役員メッセージ

企業価値の向上に向けた攻めの投資に挑戦



アルフレッサ ホールディングス(株)
取締役 常務執行役員
総務・財務担当
岸田　誠一

2019年3月期および16–18 中期経営計画のレビュー

2019年3月期は、16–18 中期経営計画のもとで実施した営業改革、物流改革をはじめとする各種施策が奏功したことに加えて、「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン」に沿った流通改革の徹底によって、売上高・営業利益ともに前期比増となりました。また投資有価証券の売却に伴う特別利益の計上という要因もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。

一方で、収益基盤の拡充に向けた成長投資を計画していましたが、M&Aを柱とする事業拡大投資の一部が計画通りのスピードで進まなかったほか、物流センター向けの土地取得に遅れがあったことなどから、16–18 中期経営計画で累計1,000億円規模を計画していた投資は653億円にとどまりました。

(億円)	2017.3	2018.3	2019.3
売上高	25,518	26,029	26,405
営業利益	332	417	447
当期純利益 *1	308	355	417
総資産	12,559	13,374	13,419
自己資本比率(%)	31.2	32.5	32.9
ROE(%)	8.1	8.6	9.5
EPS(円)	142.58	164.25	195.91

格付機関(R&I*2)による発行体格付：　**A+**（安定的）

*1 親会社株主に帰属する当期純利益
*2 R&I:格付投資情報センター

19–21 中期経営計画における財務・資本戦略

「財務健全性」「資本効率」および「株主還元」の最適バランスを追求

19–21 中期経営計画の財務・資本戦略の基本方針は、「財務健全性」「資本効率」および「株主還元」の最適バランスの追求を通じた企業価値の向上です。中でも前中期経営計画の課題認識を踏まえ、成長に向けた投資や施策をより強力に推進します。

財務健全性については、国内の医薬品サプライチェーンを支えている当社グループの各事業が、患者様に確実に医薬品を届ける社会インフラとしての側面を持っていることから、安定した財務基盤の確立は事業活動を行う前提条件と考えています。2019年6月現在の「シングルA+」格付の維持と自己資本比率30%以上を今後も確保します。

資本効率については、前中期経営計画に続き、19–21 中期経営計画においても当社の資本コストを上回るROE8.0%水準を達成すべく、資産・資本の効率的な活用を行うとともに、ヘルスケアコンソーシアムの拡充に向けた積極的な成長投資に努めます。

株主還元については、DOE2.3%以上を目標に、安定的かつ継続的な利益還元を行う方針です。株主様への利益還元をより一層充実させるべく、DOEの目標値を前中期経営計画から0.3ポイント引き上げました。2019年3月期の配当は設立15周年記念配当を含めて前期比9円増配の1株当たり48円でしたが、2020年3月期については普通配当で50円とさらなる増配を計画しています。

資本コストとROEの考え方

当社グループは、資本コストを経営管理に用いており、複数の外部機関の情報も参考にしながら毎年定期的に数値を測定・更新しています。既存事業の収益性モニタリングのほか、投資の意思決定や事業価値評価、あるいは政策保有株式の評価についても、最新の資本コストに照らして検証しています。

またROE8.0%水準は、将来的により高いレベルの効率性を目指すためのステップとして、適正な目標であると捉えています。目標達成に向け、利益拡大に向けた取り組みと並行し、効率化もより一層推進します。具体的には、在庫や債権・債務月数などの目標を設定し、現場レベルで資産管理に対する意識を高めて資産回転率を引き上げます。また、政策保有株式については、保有意義がなくなった銘柄から、市場の環境も見極めながら縮減を図っていきます。

企業価値の向上

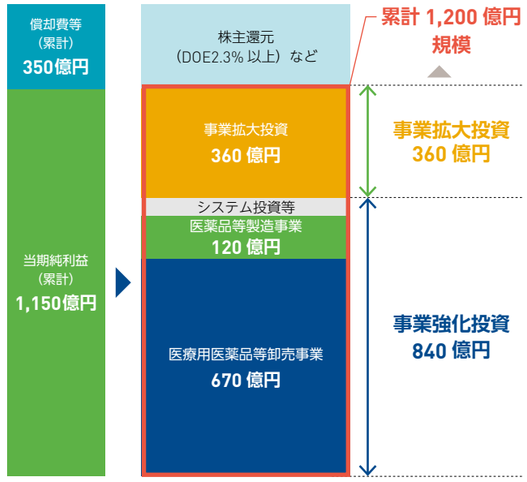
1. 財務健全性	社会インフラ事業として安定した財務基盤の維持
2. 資本効率	ヘルスケアコンソーシアムの拡充に向け積極的な投資と効率的な資本活用
3. 株主還元	安定的、継続的な利益還元

資本配分計画

19–21 中期経営計画期間では、「成長への投資」を加速します。投資金額も累計1,200億円規模を計画しています。このうち360億円は、事業拡大投資として、健康領域におけるM&Aや出資に充当する方針です。これに加え、物流センターの更新やシステム投資、製造設備の増強や研究開発といった事業基盤の強化投資として840億円を計画しています。

新たな収益基盤の確立に向けて、確実かつスピーディな投資を重点課題とし、投資規律が緩むことがないよう積極的かつ慎重に取り組むとともに、株主還元にもキャッシュ・フローを有効に活用していきます。

19–21 中期経営計画
投資計画(累計3カ年)



19–21 中期経営計画のもと、当社グループは持続的な成長に向けた事業機会の獲得と収益基盤の構築に注力します。市場の成長鈍化に対する危機感を事業モデル変革の推進力に転換し、将来の企業価値向上の礎を築き、皆様のご期待にお応えします。

［Our Strategy］

セグメントトップからのメッセージ



医療用医薬品等卸売事業
アルフレッサ（株）
代表取締役社長
増永　孝一

医療用医薬品卸の リーディングカンパニーへ

当社グループが目指しているのは、医療用医薬品卸のリーディングカンパニーです。これは、売上高はもとより、お得意様への提案力や社会的な認知度・貢献度などあらゆる面でNo.1であることを意味します。新中期経営計画では環境変化へのスピーディな対応と地域包括ケアシステムへの取り組みが最重要テーマであると考えています。

私たちの強みは、医療経営士の資格を持つMS（マーケティング・スペシャリスト）の存在です。MSが地域のコーディネーターとなり、地域包括ケアシステムにかかわる様々なステークホルダーをつなぐプラットフォームの構築に大きく貢献できると考えています。

今後も全国に張り巡らせた医薬品流通ネットワークを起点とし、物流機能やMS機能の高度化、生産性のさらなる向上により市場のニーズに的確に応えながら、地域医療を総合的に支える役割に進化し、従業員が誇りを持って働ける企業を目指します。

独自性の追求による差異化でオンリーワン卸へ

厳しい事業環境が続く中、従来の卸機能の延長線上の対応だけでは勝ち残っていくことは難しいと考えています。そこで、当社グループでは「Total Healthcare Merchandising Wholesaler（THMW）」を掲げ、お得意様・消費者から選ばれるオンリーワン卸となることを目指しビジネスモデルの改革を推進しています。具体的には、これまでに培ってきた全国配送の卸機能に加えて、お得意様の課題を解決する付加価値提案を戦略的に実行し、健康にまつわるあらゆるモノ・コトを総合的に提供できる、健康産業をリードする存在になることです。戦略の実行により当社事業の成長だけでなく、健康寿命の延伸といった社会への貢献を果たすことにもつながると信じています。

THMWを実践し、新しい価値を創出していく原動力は人財に他なりません。私に課せられた使命として、人財育成への投資を拡充・継続するとともに、ビジネスモデルの変革に挑戦し続けていきます。



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
勝木　尚



医薬品等製造事業
アルフレッサ ファーマ（株）
代表取締役社長
島田　浩一

製造事業の存在価値を より一層高めていく

当社グループの医薬品等製造事業はユニークな製品ポートフォリオとビジネスモデルを持ち、高い成長の可能性があります。しかし現在の事業規模はまだ十分とは言えません。厳しい事業環境のもと、当社グループの中で確固たる成長の柱としていくために、安心・安全・誠実なモノづくりは当然のこととして、医療従事者の支持を得られる製品・事業の拡充をはかるとともに、当社グループ事業への価値提供を強化することによりシナジーを高めていきたいと考えています。

新中期経営計画では、売上高600億円の達成を目標として取り組んでいます。継続的に製造事業の存在価値を高めるべく事業にも人財にも投資し、強い意思を持ってさらに高い水準を目指していきます。



医療関連事業
（株）日本アポック
代表取締役社長
金本　鎭久

地域に寄り添う「かかりつけ薬局」を基本に 地域医療連携に貢献

当社グループの調剤薬局事業にとって最も大切なことは、薬剤師が提供するサービス品質の向上と地域社会における存在価値を高めることです。

患者様と直接接点を持つ調剤薬局では、高品質なサービス提供を通じて患者様にいかに寄り添えるかがカギとなります。具体的には、地域包括ケアシステムの実現に向け、医療機関や介護施設等のステークホルダーと一緒にチームとして担い、地域の健康・医療にとって「なくてはならない存在」のひとつになることです。

私たちは他社にない特長としてアルフレッサグループの他の事業を通じた情報収集力・分析力を持っています。今後、グループ内の連携を一層強化するとともに、オンライン服薬指導などICTの徹底活用に取り組んでいきます。その上で、知識と経験が豊富で、高品質なサービスを提供できる薬剤師の教育・育成に力を注いでいきます。今後も当社グループならではの調剤薬局事業の姿を追求していきます。

グループの将来を見据えて 新たな柱の育成に取り組む

アルフレッサ ホールディングス（株）では、海外事業および新規事業の2つの軸で事業開発を行っています。海外事業では、中国市場・ベトナム市場を対象に、国内事業で培った強みを活かした展開を進めています。中国では、2005年に設立した医薬品等の輸入卸業の合弁会社である日美健薬品の活動に加えて、新たに華潤医薬商業集団と包括的な戦略的業務提携を行い、今後成長が予想されるSPD（病院内物流の受託）等の市場参入を推進しています。またベトナムでは医療機器・試薬等を扱う合弁会社のアルコファが順調に成長しており、より一層の事業強化を図っています。

一方、新規事業では、ヘルスケアコンソーシアムの拡充に向け、医療機器卸や試薬卸との関係強化、介護、再生医療関連事業などの分野に加え、ヘルスケアテックなど最先端技術の取り込みなど、成長市場への戦略的な取り組みを強化していく考えです。

経営環境の厳しさが増す中、持続的な成長を見据えた第2、第3の柱を育成し、グループ全体の成長への道筋を描き、目に見える形で成果に結びつけていきます。



海外事業展開
アルフレッサ ホールディングス（株）
取締役 常務執行役員
コーポレートコミュニケーション・事業開発担当
荒川　隆治

［Our Strategy］

セグメント別戦略：

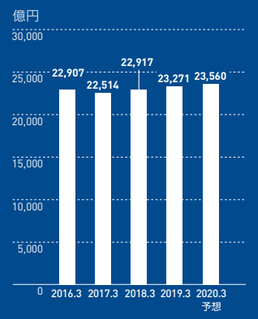
医療用医薬品等卸売事業



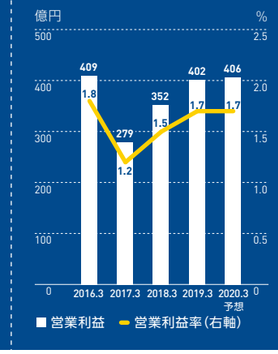
事業会社

- アルフレッサ株式会社
- 四国アルフレッサ株式会社
- ティーエスアルフレッサ株式会社
- 明祥株式会社
- 株式会社琉薬
- 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

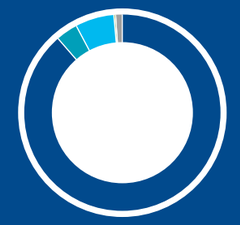
売上高



営業利益／営業利益率



分野別構成比



カテゴリー別構成比



●事業環境と成長機会

事業環境

- 医療費抑制策による市場成長の停滞
- 高齢化を背景とした地域包括ケアシステムの進展
- スペシャリティ製品の拡大
- AI、IoT、ロボティクスなどの技術革新

事業部門の強み

- 医療用医薬品の全国流通ネットワーク
- 医療経営士資格を活かした高い提案力
- 高機能で効率的な物流体制
- 医療用医薬品卸売業界屈指の生産性の高さ

成長機会

- 流通改革推進による収益性の改善
- 医療経営士による新たな事業機会の開拓
- 医薬品流通ネットワークを活かしたメディカル品の販売拡大
- AI・ロボットなどの先端技術を活用した物流のさらなる高度化、効率化
- 全国流通ネットワークとグループの多様な機能によるスペシャリティ製品の売上拡大

●16–18 中期経営計画の実績と成果

実績

	数値目標	2019年3月期 実績
売上高	2兆4,000億円	**2兆3,271億円**
営業利益率	1.5%	**1.7%**

主な取り組みと成果

- 流通改善 ガイドラインに沿った流通改革推進
- MS（マーケティング・スペシャリスト）の医療経営士資格取得推進
- PIC/S GDPに対応した輸配送ツールの開発
- 医薬品配送システム「saios」を（株）ナビタイムジャパンと共同開発
- 再生医療向け治験製品の輸送管理業務受託
- 再生医療等製品の保管、輸送拠点「殿町再生医療流通ステーション」の設置
- 異業種との研究会発足（三菱倉庫（株）、ヤマト運輸（株））
- 東北アルフレッサ（株）設立、北海道エリア事業再編
- 特殊医薬品の流通管理のための新たなプラットフォーム構築検討の基本合意（PHC（株）、富士通エフ・アイ・ピー（株））

●19–21 中期経営計画での取り組みと目標

セグメント方針

- **MS機能のさらなる「進化」**
  - 提案営業の強化
  - エリア戦略の実践
  - 地域包括ケアシステムへの取り組み
  - メディカル品＊への注力
- **スペシャリティ商品への注力**
- **グループ物流の「高度化」「効率化」と「標準化」**

＊メディカル品：診断薬、医療機器・医療材料、栄養食品等

目標（2022年3月期）

売上高
2兆4,130億円

営業利益率
1.7%

投資計画（累計）
670億円

重点施策

1. MS機能のさらなる「進化」

医薬品MSを中心に、診断薬、医療機器・医療材料、SPD（病院内物流の受託）などの営業担当がチームとなり、病院への提案営業を強化します。また、地域医療の状況はエリアによって異なるため、地域特性に合わせた営業戦略を実践するとともに、医薬品MSを地域包括ケアシステム構築のコーディネーター役とし、地域医療連携の構築と、連携から生じる新事業・新サービスの事業化を推進します。成長期待市場であるメディカル品の販売も強化していきます。

2. スペシャリティ商品への注力

当社グループは、医薬品市場No.1のシェアと、北海道の（株）モロオと九州の富田薬品（株）と連携し、高い全国カバー率を誇るスペシャリティ流通ネットワークを強みとして持っています。これに加えて、物流機能の高度化と、スペシャリティ商品のマーケティング機能の強化により、新たな製品受注を目指します。

3. グループ物流の「高度化」「効率化」と「標準化」

PIC/S GDPへの対応とともに、再生医療等製品流通など将来に向けた物流の高度化を推進するほか、IoTを活用した配送生産性の向上、AI・ロボットを活用した高度化や効率化も検討・導入します。また、それらのグループ内におけるさらなる標準化を進めていきます。

セグメント別戦略：

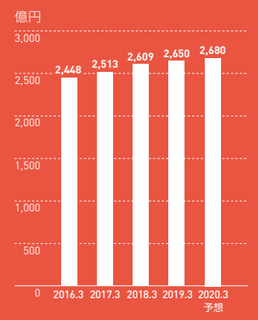
セルフメディケーション卸売事業



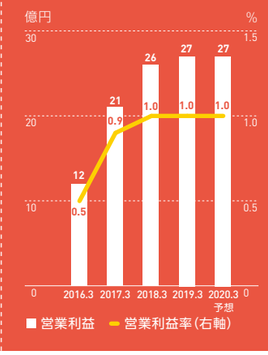
事業会社

- アルフレッサ ヘルスケア株式会社
- 株式会社茂木薬品商会

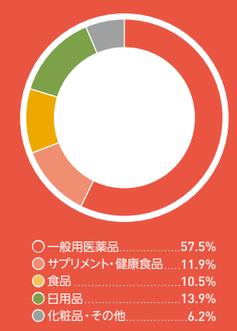
売上高



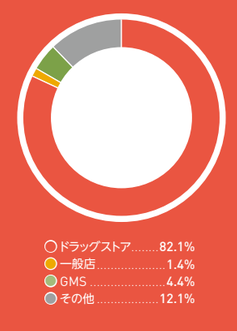
営業利益／営業利益率



品目別構成比



販売先別構成比



事業環境と成長機会

事業環境

- 医療費抑制
- 人口減少による消費市場の縮小
- インバウンド需要の縮小
- 人手不足による小売業の人件費増加、物流コスト増加
- 大手ドラッグストア企業の再編
- 流通経路の多様化（インターネット販売の拡大）

事業部門の強み

- 一般用医薬品（OTC）市場シェアNo.1
- 全国配送の卸機能
- マーチャンダイジング機能
- ニッチで企画力のある専売商品の開発・販売
- 充実した教育・研修体系
  （マーチャンダイジングを担う高度専門人財の育成）

成長機会

- 医療費抑制による、セルフメディケーション、セルフプリベンションの拡大
- 一般用医薬品（OTC）の海外需要の高まり
- マーチャンダイジング機能の強化による差別化
- 専売商品を通じた新たな市場、チャネルの開拓
- M&A等によるドラッグストアにおける取扱品目の拡大

16–18 中期経営計画の実績と成果

実績

	数値目標	2019年3月期 実績
売上高	2,450億円	**2,650億円**
営業利益率	0.4%	**1.0%**

主な取り組みと成果

- 物流改革や利益管理の強化による事業基盤の強化
- アルフレッサ ヘルスケア（株）主催の商談会、展示会等を通じた提案営業の強化
- 専売メーカー・専売商品の発掘、育成
- 台湾駐在事務所の開設
- アルフレッサ（株）と連携した、調剤薬局向けOTC薬効群別パッケージ展開

19–21 中期経営計画での取り組みと目標

セグメント方針

- **安定的かつ持続的な事業基盤の確立**
- **消費者視点に立った商品提案**
- **専売メーカー・専売商品の取り組み強化**
- **将来に向けた投資**
  - 新規顧客の創造・新規チャネルへの挑戦
  - 次世代サプライチェーンの創造
  - 取扱品目の拡大に向けた取り組み（日用雑貨・ビューティ）
- **各事業セグメントとの連携強化**

目標（2022年3月期）

売上高

2,750億円

営業利益率

1.1%

投資計画（累計）

27億円

重点施策

1. 消費者視点に立った商品提案

当社グループでは「Total Healthcare Merchandising Wholesaler（THMW）」を掲げ、お得意様・消費者から選ばれるオンリーワン卸を目指していますが、差別化の重要なポイントとなるのは、マーチャンダイジング機能の強化だと考えています。「CDT（消費者購買意思決定ツリー）」というデータ分析を当社独自の手法で活用し、症状や悩み別にカテゴリー分けした棚割りを作成し、消費者にとってわかりやすく、選びやすい売り場づくりを提案しています。19–21 中期経営計画では、これらの提案力に磨きをかけるとともに、CDT／GP（Gross Profit）戦略を導入し、売上とともに粗利率を上げていく売り場づくりを提案していきます。

2. 専売メーカー・専売商品の取り組み強化

セルフプリベンションを目指した、独自性が高く新たな価値を創出する専売商品の開発に取り組んでいます。健康や美容に関する分野は幅広く、まだ顕在化していない悩み、ニーズは多くあります。個々のニーズに寄り添い、それらの課題を解決する商品を開発することで、開拓できる市場は大いにあると考えています。また、グループの医療用医薬品卸会社と連携して調剤薬局などの新たなチャネルの開拓や、2018年に開設した台湾駐在事務所を通じた、海外における販売促進も行っていきます。



主な専売商品の例

［Our Strategy］

セグメント別戦略：

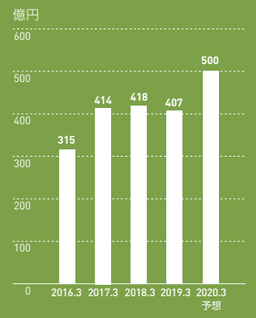
医薬品等製造事業



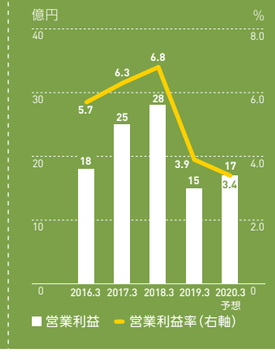
事業会社

- 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
- サンノーバ株式会社

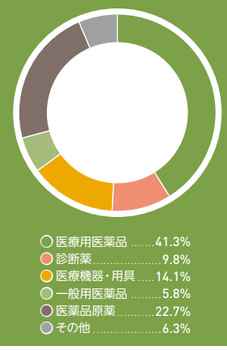
売上高



営業利益／営業利益率



分野別構成比



◆事業環境と成長機会

事業環境

- スペシャリティ製品の拡大
- 革新的な新薬の上市、既存薬の薬価削減傾向
- 長期収載品の減少と後発医薬品の台頭
- 自己予防意識と健康診断市場の拡大
- 製薬メーカーによる長期収載品の承継活発化
- インド、中国などによる医薬品原薬の品質・安定供給問題
- アジア地域における健康診断の需要拡大
- 予防医療やオーダーメイド医療の拡大

事業部門の強み

- 品質管理体制の構築による徹底した品質保証
- 高品質かつ安定的な供給体制
- GMP*1、QMS*2等の製造管理、品質管理基準への適合
- ISO13485、ISO9001などの品質マネジメントシステムの認証取得
- 希少疾病の治療薬や精神神経疾患、アレルギー性疾患、消化器疾患領域を中心とした幅広い医薬品の製造・販売
- 高品質な医薬品原薬製造
- グループ内のNo.1医療用医薬品卸売事業とのシナジー

成長機会

- No.1医療用医薬品卸売事業と連携することによるグループニーズに沿った製品の販売拡大
- 製薬メーカーからの製品の承継による製品拡充
- 品質・安定供給を兼ね備えた競争力のある受託製造・原薬製造と、それらの海外での販売における規模拡大
- アジア地域における健康診断の需要拡大による便潜血検査装置と診断薬の販売拡大
- 製造事業部門3社による品質管理システムの共有化

◆16–18 中期経営計画の実績と成果

実績

	数値目標	2019年3月期 実績
売上高	440億円	**407億円**
営業利益率	7.7%	**3.9%**

*1 GMP（Good Manufacturing Practice）：医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準
*2 QMS（Quality Management System）：医療機器および体外診断用医薬品の製造管理および品質管理の基準

主な取り組みと成果

- 「全自動便尿分析装置AA01」および便尿検査試薬の発売
- 第一三共（株）および第一三共エスファ（株）の長期収載品41製品の承継
- 中国・上海復星長征医学科学有限公司との便検査装置・試薬製品の供給契約締結

◆19–21 中期経営計画での取り組みと目標

セグメント方針

- **安心・安全・誠実なモノづくりの推進**
- **グループニーズに沿った製品の拡充**
- **製造受託・医薬品原薬事業の拡大**
- **海外事業の拡充**

目標（2022年3月期）

売上高
600億円

営業利益率
5.2%

投資計画（累計）
120億円

重点施策

1. 安心・安全・誠実なモノづくりの推進

徹底した品質保証と品質管理のために、製造・販売する医薬品・診断薬・医療機器について原料受け入れから製品出荷まで万全の管理体制と、高品質かつ安定的な供給体制を構築しています。生産性向上・原価低減に向けた取り組みを引き続き進めるほか、さらなる品質管理の信頼性向上のため、LIMS（品質管理システム）の導入を検討しています。

2. グループニーズに沿った製品の拡充

製造事業とグループが持つ流通・販売事業の連携を強化し、グループのニーズに沿った製品の拡充を図ります。また、製薬メーカー等からの承継品の獲得に引き続き注力します。

3. 製造受託・医薬品原薬事業の拡大

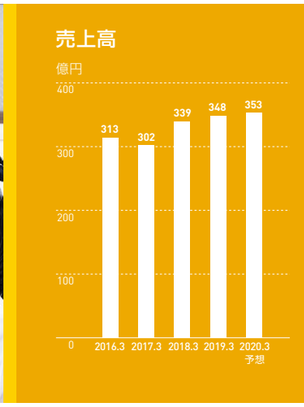
アルフレッサ ファーマ（株）とサンノーバ（株）の特長を効果的に活かし、グループを挙げた製造受託体制の確立を目指します。また、アルフレッサ ファインケミカル（株）とも連携を強化し、高品質かつ安定的な原薬製品の製造で競争力を高めるほか、海外における販売を強化します。

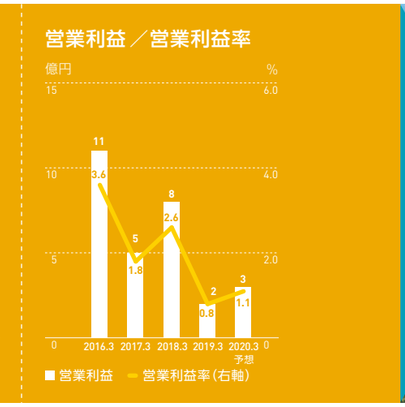
4. 海外事業の拡充

市場調査に基づきターゲットエリアを選定した上で、新製品の導出や縫合糸、便潜血検査装置と診断薬、新規バイオマーカーを用いた診断薬等の販売のためのグローバル戦略を構築し、販売を拡大します。具体的には、中国・欧米での販売を拡充するほか、ベトナム事業の拡大も目指します。

セグメント別戦略：
医療関連事業







事業会社

- アポロメディカルホールディングス株式会社
- 株式会社日本アポック

16–18 中期経営計画の実績と成果

実績

	数値目標	2019年3月期 実績
売上高	360億円	**348億円**
営業利益率	2.5%	**0.8%**

主な取り組みと成果

- 完全子会社間の合併
  （(株)日本アポックと(株)ユースケア）

19–21 中期経営計画での取り組みと目標

セグメント方針

- **機能に応じた店舗の再編**
- **収益改善を目指した効率化・高度化**
- **多機能化による地域社会への貢献**
- **各事業セグメントとの連携強化**

目標（2022年3月期）

売上高	**348億円**
営業利益率	**1.0%**
投資計画（累計）	**11億円**

重点施策

1. 多機能化による地域社会への貢献

2025年に向けて、地域包括ケアシステムの構築が推進されており、新しい医療提供体制のもと、調剤薬局および薬剤師に求められる機能も大きく変化しています。

当社グループでは、地域に根差した医療提供体制の重要な一翼を担う調剤薬局として、すべての薬局が、患者様の服薬情報を一元的・継続的に把握し適切な薬学管理・指導を行えるような「かかりつけ薬局」としての機能を持つことを目指しており、「立地重視」から「機能強化」による付加価値の追求へと転換を図っています。具体的には在宅医療の強化、予防医療を見据えた管理栄養士の採用・活用、健康サポート薬局の取得に重点的に取り組んでいます。No.1医療用医薬品卸売事業を持つグループの中の調剤薬局事業として、他の事業セグメントとのグループシナジーも最大限に発揮しながら、地域社会になくてはならない薬局に転換を図ります。

2. コンプライアンスの徹底

アポロメディカルホールディングス(株)が運営する調剤薬局の一部で薬剤服用歴の管理に関する不適切な行為等が判明し、第三者による特別調査委員会を設置して事実関係の調査を行いました。すべてのステークホルダーの皆様にお詫びを申し上げます。今後、信頼回復に向けて発表した再発防止策の実行を徹底していきます。

セグメント別戦略：
海外事業展開





事業概況

当社グループの海外事業は現在、中華人民共和国とベトナムの2ヵ国で展開しています。中国では2005年に医薬品・ヘルスケア関連製品の代理店として合弁会社「日美健薬品（中国）有限公司」を、ベトナムでは2013年に医療機器・医療材料・診断薬を中心とした輸入・販売を行う合弁会社「Alfresa Codupha Healthcare Vietnam Co., Ltd.（略称：アルコファ）」を設立し、安定的な経営基盤が確立しつつあります。

2019年2月には、中国の医薬品卸売大手である華潤医薬商業集団有限公司（本社：中国北京市）（略称：華潤医薬商業集団）と包括的な戦略的業務提携に関する合意書を締結し、また、2019年3月にはアルフレッサ ファーマ(株)において上海復星長征医学科学有限公司（本社：中国上海市）（略称：復星長征）と、中国における便検査装置および試薬製品の供給契約を締結しました。19-21 中期経営計画期間では提携先企業との事業拡大・新規事業領域の開発に注力して事業成長を実現します。

アジアでの協働による成長

中国市場

華潤医薬商業集団との包括的な戦略的業務提携では、お互いの持つブランド力、医療機関等の販売・物流のネットワークやノウハウなどの経営資源を持ち寄って、中国の医薬品流通市場におけるSPD（病院内物流の受託）や新たな薬局ビジネスモデルの構築、日中の商品輸出入業務などについて、共同で事業の開発・実現に向けた協議を進めています。

また、中国の総合医療メーカー、復星医薬グループの医学診断事業部門である復星長征は、中国全土に体外診断薬の販売網を有しており、アルフレッサ ファーマ(株)の特徴ある便検査装置および試薬製品を中国市場で展開していきます。

ベトナム市場

ベトナムの医療関連製品卸売会社Codupha（コドゥファ）との合弁会社「アルコファ」では、日本を中心とした海外メーカーの製品を輸入し、コドゥファが有するベトナム全土にわたる販路を活用して病院・診療所・薬局などへの販売を行っています。日本の医療機関やメーカーと協力し、先進的な医療機器を使用した「日本式の健康診断」の展開を支援し、現地病院での導入先も増加しました。コンサルティングから健康診断に必要な機材の手配、流通までをアルコファが担っています。

さらに、SPD事業はコドゥファと共に展開しており、現在の医療材料に加え、今後は医薬品も対象とする予定です。また、日本で多くの医療機関が導入している情報システムについてもベトナム国内での普及を目指しています。



ベトナムの病院に導入した「ヘモテクトNS-Prime」

特集

1

進化する医療を支える サプライチェーン

近年、対象患者数や流通量が極端に少ない医薬品や、疾患に応じた厳格な流通管理が必要な医薬品など、特別な流通体系や管理が必要な「スペシャリティ製品」の開発が進んでいます。スペシャリティ製品を開発・製造するメーカーと流通等を担うアルフレッサグループは、このような製品を患者様にお届けするサプライチェーンを構築しています。スペシャリティ製品への取り組みについて、アルフレッサグループが製品流通を担う医薬品メーカーのバイオジェン・ジャパン(株)でお話を伺いました。



バイオジェン・ジャパン株式会社
代表取締役社長
アジェイ スレイク氏

Q 御社の注力分野について教えてください。

A 当社は、1978年の設立以来「深く思いやる、果敢に挑む、(患者さんの)人生を変える」を企業理念とし、まだ治療薬がない疾患や十分な治療法が確立されていない疾患が多い神経科学領域において、多発性硬化症や脊髄性筋萎縮症(SMA)*などの革新的な治療薬の開発、提供に取り組んでいます。2000年に日本に進出し、「神経科学の不可能を、可能にする」というビジョンのもと、日本の患者さんにも医薬品をお届けしています。

* SMAは進行性の疾患で、命に関わるI型は、出生2万人に対して1人の割合で発症し、乳幼児の遺伝性疾患の主要な死亡原因のひとつとなっている。

Q 日本市場にはどのような特徴がありますか。

A 日本の医療用医薬品市場は世界第3位の規模を持つだけでなく、アルツハイマー病やパーキンソン病といった神経疾患のリスク要因である高齢化が進んでおり、当社にとって極めて重要な市場です。また、画期的な新薬に対する迅速な承認審査など、患者数の少ない希少疾病の治療薬の開発を後押しする環境が整っています。

Q 希少疾病治療薬の流通には、どのような課題があるのでしょうか。

A 流通量が少なく一般的に高額となる希少疾病治療薬には、在庫管理、流通管理、厳密な温度管理など、考慮すべきことがたくさんあります。また、当社はそれまで治療法のなかったSMAの治療薬を2017年に上市しましたが、患者さんは自分の病気がSMAであることも、薬があることも知らないことがあります。医薬品メーカーが革新的な薬を提供するだけではなく、患者さんが病気のことを認識し、正しい診断や治療に辿り着くための仕組みが必要です。

Q SMAの治療薬におけるアルフレッサグループとの取り組みについて教えてください。

A エス・エム・ディ(株)を中心としたアルフレッサグループが当社のSMAの治療薬の流通を担っています。エス・エム・ディ(株)は、当社における課題を理解しており、そのノウハウを活かしてパートナーとして一緒に取り組んでいくことになりました。両社のパートナーシップが時間とともに進化を遂げる中で、アルフレッサグループは革新的な製品を運び、患者さんのケアにつなげることで、当社をサポートしてくれています。具体的には、希少疾病であるSMAの患者さんを治療に結びつけるため、日本最大の医療用医薬品卸であるアルフレッサグループの全国的なネットワークや営業力を活用した医療機関への調査などの取り組みを行っています。また、非常に複雑なSMA治療薬の投与スケジュールの管理システムをエス・エム・ディ(株)が提供しています。

Q アルフレッサグループとのパートナーシップに、今後何を期待しますか。

A 当社が革新的な医薬品を提供し、それを多くの患者さんに迅速にお届けするためには、アルフレッサグループのような優れたパートナーが必要になります。真のパートナーとして、今後も患者さんのためにどのように進化していくべきか、何がベストなのかを共に追求していきたいと思います。

アルフレッサグループにおけるスペシャリティ製品流通

アルフレッサグループでは、スペシャリティ製品流通に特化したエス・エム・ディ(株)が一元管理を行うことで、効率的なサプライチェーンを構築しています。全国的なネットワークと高度な温度管理技術を活用し、製品特性に合わせた流通により、全国の医療機関や患者様に安心・安全な製品をお届けしています。また、患者様が適切な治療を受けるための治療スケジュールのサポートや、疾患啓発に取り組んでいます。



2

特集

地域社会の健康・医療プラットフォームの構築に向けて

超高齢化社会における社会保障の持続可能性を高めるため、厚生労働省は医療・介護のみならず、住まい・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」を、各自治体を主体として地域特性に応じて作り上げていくことを目指しています。

このような環境の変化に合わせ、当社グループは、行政や医療機関をはじめとする地域包括ケアシステムの様々なプレイヤーの「つなぎ役」となって、地域医療を総合的に支える役割への進化を目指しています。

1. 医薬品流通のインフラから地域医療を総合的に支える役割へ

政府は2025年を目途に地域包括ケアシステムの構築を推進しており、各地域において取り組みが進められています。その中で課題のひとつとなっているのが、今まで別々に機能してきた医療機関、介護施設などをどう連携させるかということです。当社グループは医療用医薬品卸売事業を通じて、地域包括ケアシステムの主要プレイヤーである10万軒を超える医療機関・薬局との関係がすでに構築できており、この強みを活かして地域医療にかかわる医療・介護・在宅・自治体などをつなげる役割を果たしていきたいと考えています。

その準備として、2017年から医療機関を担当するMS*に医療経営士の資格を取得させています。医療経営士は医療機関の経営に関する能力を認定する民間資格ですが、こうした知識・能力を身につけることにより、地域包括ケアシステムに対する深い洞察を得ることができると考えています。また2019年1月には、ヤマト運輸(株)と共同研究会を立ち上げて、今後の医療提供体制の変化を見据え、新たな流通ネットワークのあり方について検討を始めています。医薬品流通のインフラから地域医療を総合的に支える役割への進化を目指し、新たな取り組みを進めています。

* MS:マーケティング・スペシャリスト

2. 新たなビジネスモデルの構想

19-21 中期経営計画では、地域包括ケアシステムの完成後を見据えた検討も始めています。地域包括ケアシステムの目指すところは、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう地域で支援していくことです。将来的には、医療分野にとどまらず、保険・住宅・決済など、広範囲な事業者と連携した新たなサービスを立ち上げることも構想しています。5年後、10年後も、地域の健康・生活に深くかかわれる存在を目指し、検討を続けていきます。

広範囲なサービス事業者と連携した「地域社会の健康・医療プラットフォーム」



ふじみ野市における地域包括ケアシステムの取り組み

埼玉県ふじみ野市は県南西部に位置する人口約11万人の都市で、地域包括ケアシステムにおいて先進的な取り組みを行っている自治体のひとつです。同市での地域包括ケアシステムの取り組みや課題についてふじみ野市役所の仲野氏にうかがいました。



ふじみ野市役所
福祉部 高齢福祉課
地域支援係
副課長 兼係長 査察指導員
仲野 公堅 氏

ふじみ野市では2013年頃から取り組み始めましたが、はじめは何をすればよいのかという状態で、大きく前進したのは地域支援事業として「在宅医療・介護連携推進事業」が位置付けられたことがきっかけです。在宅医療は、数ある取り組みの中でも多職種が連携しないと一番難しい分野であり、「地域医療・介護相談窓口」を医師会に設置したことで、今まで関わりがなかった福祉部門と医師会の連携が深まりました。また介護従事者にとって医師との連携は今まで敷居が高かったところがありましたが、両者が参加する多職種研修会を実施することで、当事者たちの意識が変わってきて、顔の見える関係を築けていることを実感しています。

アルフレッサ(株)と知り合うきっかけになったのは、当課が「認知症推進事業」の目玉として取り組む認知症の啓発活動においてです。同社には、定期的に健康・医療対策の情報交換に来ていただいていましたが、同社が地域貢献の一環として、認知症の啓発・治療活動に力を入れていることを知り、相談を持ちかけました。認知症の啓発冊子の提供、街頭キャンペーンなど、民間企業が持つ情報やノウハウは豊富で、互いにどういったことができるのかを知る良いきっかけになりました。次の取り組みとして、在宅高齢者の残薬や、複数の医療機関に係る多剤投与への対応を考えています。それには、かかりつけ医や薬剤師会との連携やスケールメリットが必要であり、民間企業にはこういったことに対するツールやソリューションがあるのではと期待しています。

地域包括ケアシステムの構築には多職種が連携していくことが重要であり、それには民間企業の力も積極的に活用していかないと進まないと考えています。今後もいろいろな知恵を借りながら、ふじみ野市ならではの「地域包括ケアシステム」の構築に取り組んでいきます。

アルフレッサグループの成長を支える基盤

アルフレッサグループにとって、経営資源・無形資産が競争優位の源泉であり、これらを確保、強化することが持続的なビジネスモデルの実現に必要不可欠です。そのため、ESG重要課題を中長期的な戦略や施策に反映させ事業に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指します。

CSR基本方針

私たちは、アルフレッサグループ理念体系に基づく事業活動と、社会・環境課題への取り組みを通じて、すべての人々が健康に暮らせる社会の発展に貢献してまいります。

当社グループでは、グループが一丸となってCSR活動に取り組むため「CSR基本方針」を策定しています。これを指針としつつ、CSR活動を着実に推進していくために、当社グループの共に働く人々がグループ理念体系「私たちの思い」「私たちのめざす姿」「私たちの約束」をしっかりと認識・行動し、様々なステークホルダーの皆様と双方向コミュニケーションを図っていきます。

19–21 ESG重要課題

19–21 中期経営計画の中で「ESG重要課題」を掲げました。

アルフレッサグループの持続的成長をめざして
～サステナブルな社会に貢献する～

環境（Environment）	社会（Social）		ガバナンス（Governance）	
環境への配慮	**人権の尊重と働きがいのある職場**	**地域社会への貢献**	**成長を支える経営基盤強化（コーポレートガバナンス）**	**事業基盤の充実・強化（コンプライアンス・リスクマネジメント）**
• エネルギーの効率的利用 • 温室効果ガス排出量削減	• 人権の尊重 • ダイバーシティ推進 • ワーク・ライフ・バランス推進 • 働きやすい労働環境整備と健康増進	• 積極的な社会貢献 • 地域共生社会実現への貢献	• コーポレートガバナンス体制充実・強化 • 最適な資本政策の遂行 • 情報開示の充実	• コンプライアンス推進・徹底 • リスクマネジメント推進・強化 • 災害対策充実強化

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は、生命・健康に関連する領域で事業を営む企業として、アルフレッサグループ理念体系を実践し、様々なステークホルダーに対する責任を果たすことを掲げています。こうした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。当社は、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、一層の企業価値の向上に取り組みます。

当社グループの持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・果断な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

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

コーポレートガバナンスガイドラインの制定

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

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

企業統治の体制

企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

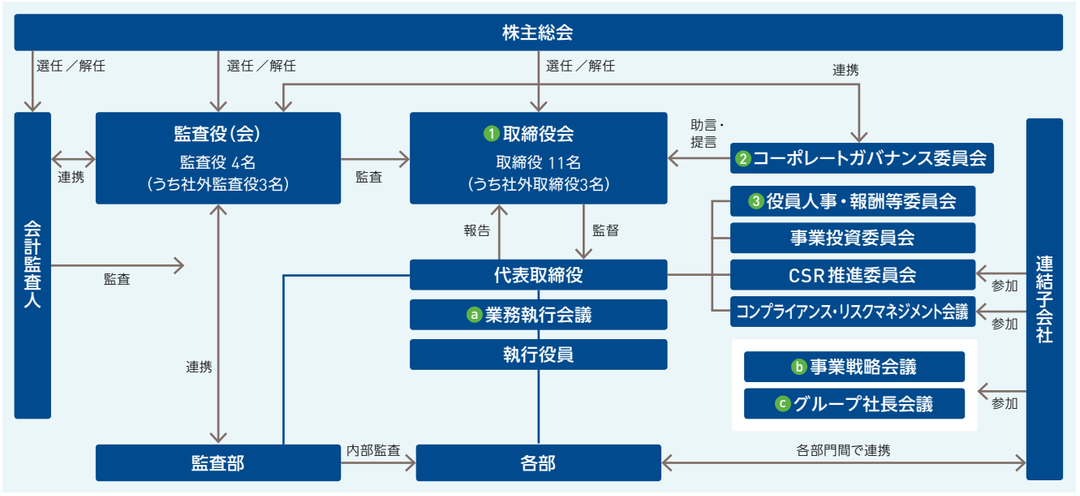
当社は、機関設計として監査役会設置会社を選択し、監査役・監査役会が取締役の職務執行を監査しています。また、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にするため、執行役員制度を採用し、意思決定・監督機能は取締役会が担い、業務執行機能を執行役員が担っています。なお、取締役11名のうち3名を社外取締役（うち2名は女性）とする体制とし、各取締役の専門的見地から助言・提言をいただいています。

ガバナンス体制早見表（2019年6月26日現在）

機関設計	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	11名
うち社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の人数	4名
うち社外監査役の人数	3名
独立役員の人数	6名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	業務執行会議、グループ社長会議、事業戦略会議
諮問委員会	コーポレートガバナンス委員会、役員人事・報酬等委員会
業績連動報酬制度	有
買収防衛策	無

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制図



取締役会および諮問委員会の構成と概要

名称	概要	開催回数
1 取締役会	当社の取締役11名（うち社外取締役3名、男性9名・女性2名）で構成されており、監査役も出席しています。原則毎月1回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催しています。取締役会では、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行の状況を監督しています。	19回
2 コーポレートガバナンス委員会	社外取締役、社外監査役、常勤監査役、代表取締役および取締役会の決議によって選定される取締役で構成し、委員長は独立役員の中より互選により選出しています。 すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図ることを目的とし、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略および中期経営計画の進捗等について、長期的かつ多様な視点に基づく意見交換を行い、取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。	4回
3 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、取締役および執行役員の人事および報酬等ならびに経営に関する重要な事項に関する審議を行うこととしています。	4回

各会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数
a 業務執行会議	代表取締役社長および執行役員等の中から取締役会で選任した者で構成されており、監査役も出席しています。株主総会および取締役会において決議すべき事項を除く当社の経営に関する事項に関し、審議または決議する機関と位置づけています。原則毎月2回の定時開催に加え、必要に応じて臨時に開催しています。	16回
b 事業戦略会議	当社の取締役、執行役員およびグループ会社の取締役の一部で構成されています。定期開催に加え、必要に応じて臨時開催し、代表取締役の諮問機関として当社グループの経営戦略に関する事案について審議しています。	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グループ会社の社長の一部で構成されており、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

リスクマネジメント体制

当社 グループでは、様々なリスクに対して適時・的確な管理・実践が可能となるように、平常時におけるリスクの予防を目的とした対応と、会社の経営に重大なマイナスの影響を及ぼす危機発生後の対応として、リスクマネジメントに取り組んでいます。

名称	概要
事業投資委員会	当社およびグループ各社から申請される基準額以上の事業投資案件、多角的かつ慎重な検討が必要な重要投資案件等を審議し、業務執行会議または取締役会へ諮っています。
CSR推進委員会	中長期的な企業価値向上に資するため、グループ全社のCSRに関する重要な方針等についてグループ会社を交えて検討し、当社およびグループ各社のCSR活動を報告・評価し、適宜、業務執行会議または取締役会に報告しています。
コンプライアンス・リスクマネジメント会議	コンプライアンス・リスクマネジメント推進計画を策定し、グループ全社のコンプライアンス・リスクマネジメントに関する重要な方針等の検討ならびに、当社およびグループ各社のコンプライアンス・リスクマネジメント活動を報告・評価し、適宜、業務執行会議または取締役会に報告しています。

社外取締役および社外監査役

当社は独立社外取締役を複数名選任することを基本方針としています。会社法が定める社外取締役の要件だけでなく、当社が定める「社外取締役等の独立性の基準」を充足する者を選任しています。企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者、あるいは社会・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者等から選任しています。また、社外監査役については、社外取締役同様、定めた基準を充足する者とし、主に法令遵守、財務・会計に関する専門的見地または経営者としての豊富な経験と幅広い見識を持つ者等から選任しています。

WEB 社外取締役等の独立性の基準
https://www.alfresa.com/ir/pdf/20190626.pdf

社外役員選任の理由

社外取締役	選任の理由	専門性・見識を期待する分野	取締役会の出席状況（19回開催）
寺井　公子	経済学者として高い見識と幅広い経験を有していることに加え、社会保障制度を含めた財政分野に精通する学識経験者であり、専門的な知識と経験を基に、幅広い見地からのご意見を当社の経営に反映していただけるものと考えます。	経済 社会保障	18回／19回
八剱　洋一郎	長年にわたり複数の企業に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。また、ITに関わる高い専門知識を有しています。このため経営者としての深い知見を基に、幅広い見地からのご意見を当社の経営に反映していただけるものと考えます。	企業経営 経営戦略 IT	18回／19回
金野　志保	弁護士としての高い専門性を有していることに加え、コーポレートガバナンス等に関する幅広い知見を有しています。このため専門的な知識と経験を基に、幅広い見地からのご意見を当社の経営に反映していただけるものと考えます。	法務・リスク管理 コーポレートガバナンス	19回／19回

社外監査役	選任の理由	取締役会および監査役会の出席状況	
		取締役会（19回開催）	監査役会（17回開催）
神垣　清水	検事、公正取引委員会の委員等を歴任されており、法務全般および企業コンプライアンスに関する高い専門性と幅広い見識を有しています。客観的・中立的な立場からのご意見を当社の監査体制の強化に引き続き活かしていただけるものと考えます。	19回／19回	17回／17回
加藤　善孝	公認会計士として、財務・会計面で高い専門性を有しています。会計の専門家としての客観的・中立的な立場からのご意見を当社の監査体制に反映いただけるものと考えます。	19回／19回	17回／17回
伊東　卓	弁護士としての高い専門性を有していることに加え、民法、刑法、労働法、知的財産法等の幅広い知見を有しています。このため、専門的な知識と豊富な経験をもとに、客観的かつ長期的観点からのご意見を、当社の監査体制に反映いただけるものと考えます。	13回／13回	12回／12回

監査役と監査役会の機能強化

監査役は、取締役会をはじめ重要な会議に出席し、取締役の職務執行に対する監査機能を果たしています。監査役会は監査役4名(うち社外監査役3名)で構成され、定期または必要に応じて臨時開催し、監査結果の報告や監査内容についての協議を行っています。監査役は、取締役、使用人および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門ならびに社外取締役と必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。

内部監査

代表取締役直轄下に監査部を設置し、代表取締役の指示のもと、内部監査を実施しています。また、監査役に対し必要に応じ内部監査の状況を報告するなど連携を図っています。

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、当社および連結子会社の監査役間の情報共有や監査手法の習得・向上を目的としたグループ監査役会議を半年に一度開催しており、会計監査人も参加し、連携を図っています。

取締役会の実効性の評価

当社は、コーポレートガバナンスガイドラインの第27条で、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よう定めています。また、当該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、コーポレートガバナンス・コードの基本原則4を踏まえた主要評価項目(①「取締役会の役割」、②「取締役会の運営」、③「取締役会の構成」、④「社外役員のサポート体制」、⑤「その他(任意の仕組み・独立性基準)」)を中心に、コーポレートガバナンス委員会での審議を経たうえで取締役会に報告し、取締役会での議論によって最終評価を行っています。

2018年3月期からは、新たに全取締役および全監査役を対象とするアンケート(取締役会評価に関する質問票)を実施し、その結果をコーポレートガバナンス委員会および取締役会で検証しています。

その結果、2019年3月期の取締役会全体の実効性は相応に確保されていると評価しましたが、本分析・評価プロセスの中でコーポレートガバナンス委員会・各取締役・各監査役からあった多様な意見を真摯に受け止め、取締役会全体の実効性の一層の充実に向けて、継続的に取り組んでいきます。

役員報酬

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

報酬構成は、社内取締役と社外取締役、監査役とで異なる構成としています。これまで社内取締役は、基本(固定)報酬に加え、各事業年度の業績目標を着実に遂行するため業績連動型の賞与を支給するものとしていましたが、2020年3月期から新たに業績連動型の株式報酬制度を導入しました。19-21 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り、連結業績と当社の株価との間に高い連動性を持たせることにより株主の皆様と価値観を共有することを目的とし、業績連動型の株式報酬制度を導入することとしました。

業績連動報酬である賞与、株式報酬において標準的な業績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
取締役	2019年3月期	78%	22%	—
	2020年3月期	70%	20%	10%
社外取締役、監査役	—	100%	—	—

1. 業績連動報酬の算定方法

• 賞与の算定方法

賞与は、各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の水準と親会社株主に帰属する当期純利益率等の各事業年度の期初目標値に対する達成度に応じ、基準額に賞与の構成割合(22%)を乗じた額を変動させ、支給額を個別に決定していましたが、2020年3月期の報酬制度からは、株主との価値観の共有のみならず、より一層役員の会社業績への貢献意欲を高めるため、各事業年度の連結営業利益率と親会社株主に帰属する当期純利益率等の期初目標値に対する達成度等に応じ、基準額に賞与の構成割合(20%)を乗じた額を0%～200%の範囲で変動させ、支給額を個別に決定する内容に見直しました。

• 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付け、2020年3月期の報酬制度より新たに導入します。交付される当社株式の数は、基準額に株式報酬の構成割合(10%)を乗じた額に応じ算定された基準 ポイントを毎年付与・累計し、中期経営計画期間満了後に、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じ当該基準 ポイントの累計値を0%～200%の範囲で変動させ、決定します。業績指標においては、賞与と同様、株主との価値観の共有をはかるとともに、役員の会社業績への貢献意欲を高めるため、中期経営計画の主要指標である連結営業利益率および親会社株主に帰属する当期純利益率等を用います。

2. 報酬の決定方法等

• 報酬の決定方法

社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める任意の委員会である役員人事・報酬等委員会において、報酬の決定の方針(報酬構成、基準額の設定含む)および報酬の算定方法を審議し、これに基づき代表取締役が取締役会に答申し、取締役会において決定することとしています。各役員の個別報酬等の額については、取締役会から代表取締役に授権の上、役員人事・報酬等委員会における業績評価結果にかかる審議を踏まえて代表取締役が決定することとしています。また、監査役の個別報酬等の額は、監査役の協議により決定しています。

• 2019年3月期における報酬の決定過程

当社は、当事業年度において、役員報酬にかかる事項については、役員人事・報酬等委員会において4回の審議(委員会の構成員全員が全回出席)を行い、取締役会については3回開催しました。

2019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)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	338	236	101	8
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	1
社外役員	57	57	—	7

政策保有株式

• 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を得ることを目的とする場合に純投資目的である投資株式としています。

• 保有方針及び保有の合理性の検証方法並びに検証の内容

当社 グループにおける政策保有株式の保有方針は、良好な取引・協業関係の維持発展や「ヘルスケアコンソーシアムの実現」に係る新たな事業機会の創出等、当社 グループの戦略上、重要な目的を併せ持つ株式のみを保有するものとし、こうした重要な目的を持たない株式については縮減を図っています。保有方針に基づき、投資先ごとに当初の保有意義存在の確認とともに、保有に伴う便益やリスクが資本 コストに見合っているかの定量的検証および中長期的な保有意義の有無についての定性的検証を毎年行い、当社取締役会にその内容を報告しています。

政策保有株式の状況

	2017.3	2018.3	2019.3
銘柄数	168	163	**146**
貸借対照表計上額(億円)	1,195	1,391	**1,109**

コーポレートガバナンス:社外取締役鼎談



グループの構造変革とガバナンスのさらなる充実に向けて

2019年4月、アルフレッサグループの19–21 中期経営計画がスタートしました。
社外取締役の3氏に、新中期経営計画の評価、社外取締役のあり方やグループガバナンスの問題について
ご意見を伺いました。

多様な視点による助言・監督機能の充実

金野 当社は海外の機関投資家との接点が多いこともあり、取締役会の多様性に対する経営側の意識は高いと感じます。社外取締役の3人中2人が女性で、バックグラウンドも三者三様です。私自身は弁護士として、法令遵守やガバナンス、ダイバーシティ推進への貢献が期待されていると認識しています。また収益への直接的な貢献や経営執行に関する管理といった機能より、助言や監督等のモニタリング機能に社外取締役の第一義的な価値があると考えています。そして平時より非常時にこそ真価を発揮できるのではないかと考えています。

八剱 私は企業経営の経験者ということで選任されたのだと思いますが、基本的に外資系の経験しかありませんし、かなり言いたいことを言うほうなので、お声をかけていただいた時は「私で良いのか?」と少々驚きました。今のお話に付け加えるならば、社外取締役の役割は平時にも大きいものがあり、例えば社内で疑問を持たれず通用している事柄に率直に「なぜ?」をぶつけるプロセス自体が、経営の可視化につながると思います。

寺井 私は2015年から当社の取締役を拝命しています。2017年にお二方が就任されて、社外取締役同士の会話のテーマがずいぶん変わりました。多様な視点の介在が、社外取締役の機能を分厚いものにしていると感じます。私自身は経済学の研究者で、特に財政・社会保障を専門としており、業界をマクロの視点で眺める傾向があります。当社は政府の政策転換や外部環境が大きく変化する中で事業展開していますが、適切な助言を通じてグループの構造変革を後押ししていきたいと考えています。

グループガバナンスの向上に向けて

八剱 2019年6月に公表したアポロメディカルホールディングス(株)の不祥事の件＊で残念に思うことがあります。それは、他の企業に比べても遜色のない、立派な内部通報制度が整備され、経営トップもその活用を熱心に奨励していました。それなのに今回は機能していません。「第三者による特別調査委員会」の調査結果をもとに原因と対策を考えないといけませんが、そもそもなぜ内部通報制度が機能しなかったのか、制度に関する信頼感、組織文化的な問題等がなかったのか、もしあるなら謙虚に反省しなければなりません。

＊ 当社連結子会社であるアポロメディカルホールディングス株式会社が運営する調剤薬局の一部で薬剤服用歴の管理に関して、薬剤服用歴管理指導料に係る調剤報酬の請求を適正に行っていなかったこと

金野 内部通報制度の有効性については、職制ラインとの切り離しが十分だったのか、他にもっと有効に機能する方法がなかったのか、改めて見直す必要があります。今回、メディアで取材・報道がなされるまで子会社の問題を十分に把握できなかったことは私たち社外取締役としても反省すべき点と考えています。内部通報制度が機能しない事例は他社でもよくあることですが、グループガバナンスに効果的な横串を通して改善する方法を考えていくことは再発防止のために重要だと思います。

寺井 本件に関して社外取締役3人で集まって話し合いを行い、一定の共通認識を持っていますが、内部通報制度がうまく機能しなかったことは非常に残念だと思っています。たとえ一人の意見でも不正の疑いがあればそれを汲み取って組織として対処し、また通報者に対して不利益がないようにするという姿勢をトップが改めて示す必要があります。また今回のように残念な事案をなくすためには、組織のカルチャーを変えるくらいの意識を取締役全員が共有しなければならないと思います。そうした呼びかけの場でもあるコーポレートガバナンス委員会をさらに活性化しなければならないと痛感しています。

中期経営計画のその先へ

金野 新中期経営計画の策定プロセスでは、株主目線を意識しつつ、いろいろ意見を言わせていただきました。特に私が強調したのはESGの切り口です。企業の社会奉仕活動の傾向・印象の強いCSRに対し、ESGの取り組みは本業を通じた社会貢献であり、企業の持続的成長の本筋だからこそ、投資家の皆様にも注目されているわけです。その視点が当初の中期経営計画に欠落していたので、提言を繰り返して今の形へ変えていただきました。

寺井 「ヘルスケアコンソーシアムの実現」を掲げた前中期経営計画の主旨を引き継ぎつつ、今回新たに「地域とともに」という文言を加えていただいたことで、地域に根差した営業力の強みを活かすというメッセージがより明確になりました。

とはいえ、事業環境に目を転じると、大手4社で競争している現在の収益構造が将来にわたって持続可能なのかという危機感があります。他社とは違う、差別化 ポイントを見つけて強化する必要があります。新中期経営計画の施策を着実に実行しつつも、より長いスパンの課題を見つける努力は怠ってはならないと思います。

八剱 中期経営計画は、多様なステークホルダーに理解してもらうためにも、骨子を明確にした上で全体を流れるストーリーが必要だと思います。

業績連動型の株式報酬制度導入

八剱 業績連動型の新しい株式報酬制度については、公正性に配慮したオープンな議論がなされたと思います。ただ個人的には、制度設計が複雑すぎたようにも感じます。いっそのこと外国企業のように業績連動部分を手厚くすることを考えたほうが、シンプルでわかりやすかったかもしれません。

金野 役員報酬の見直しはかねてより私が提言していたことでしたので、新しい制度ができたことは大きな前進と捉えています。社内取締役や執行役員に、株主の皆様と利害を共有してもらうことは、ガバナンスの見地からも重要です。

寺井 社会保障制度の専門家の立場から言えば、公共性の高い医薬品業界には市場原理だけで割り切れない特殊な事情があります。環境の変化に対応しつつ医薬品卸業界トップの地位を維持するという課題に対して、今回、一定のインセンティブ制度を導入したことを評価していますし、いい波及効果が表れることを期待しています。

最後に

金野 今回、コーポレートガバナンス・コードの全原則遵守を達成しましたが、そこに魂を入れていくのはこれからの作業です。今回のアポロメディカルホールディングス(株)の問題を教訓にガバナンス体制の見直しを進め、「雨降って地固まる」を実現していければと思います。

八剱 私はもともと、日本的なあうんの呼吸などはあまり得意ではありませんし、ルールのはっきりしない非明示的な物事には敏感に疑問を呈する方なので、引き続き、外部の目で、外部の人にもわかりやすい会社運営になるよう努力していこうと考えています。

寺井 どれほど優れた施策でも、株主などの外部のステークホルダーに伝わらなければ評価されません。また内部で十分に活用されなければ意味がありません。施策に込められたビジョンや考え方が活かされるよう、経営側の取り組みを厳しくチェックし、後押ししていきます。

組織 ガバナンスの充実による誠実な事業活動の遂行

アルフレッサグループでは、法令を遵守することはもちろん、法令の精神や社会規範、倫理、道徳に鑑みて、どのような行動が相応しいのかという基準をコンプライアンスガイドラインに定め、コンプライアンスを推進しています。

基本的な考え方

当社 グループではグループの理念を共有し、グループ従業員一人ひとりへの浸透を図り、事業を通じて社会的使命を果たすための、倫理観と責任感を醸成し、誠実な事業活動を推進しています。公正かつ透明で自由な競争による適正な取引を行い、信頼の獲得と良好な関係の維持に努めています。また企業活動に影響を及ぼすリスクの低減を図るとともに、社会インフラ事業のひとつである医薬品流通を担う企業として、地震などによる大規模災害発生時にも、生命にかかわる医薬品の供給を止めることのないよう備えています。

あるべき姿と推進体制

昨今相次ぐ企業不祥事の中には、コンプライアンス違反により有名企業が信用を失墜し事業基盤を揺るがすような事態に発展したケースも散見されます。コンプライアンスは、事業活動の根底を支える基盤であり、従業員一人ひとりが、企業行動規範を理解し、遵守するための取り組みが求められています。

また、企業活動を継続的に行っていく上で障壁となるリスクおよびそのリスクが及ぼす影響を把握、評価し、事前に対策を講じることは、危機発生の回避や危機発生時の損失の極小化のためには欠かせません。南海トラフ地震、首都直下地震などの巨大地震への警戒が呼びかけられる中、危機発生時の対策が求められており、これらへの対応を行っています。

あるべき姿

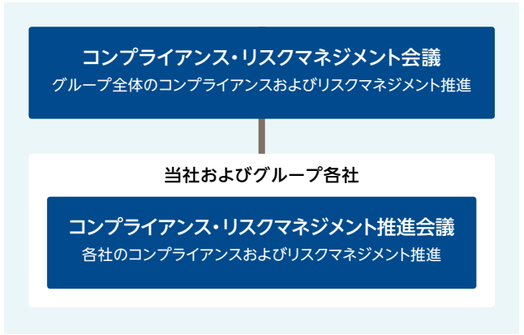
- アルフレッサグループ理念が共に働く人々*に浸透し、実践されている。
- 共に働く人々が、コンプライアンスガイドラインを遵守し誠実に事業活動を遂行している。
- リスクマネジメント体制が敷かれリスク低減が図られており、また強固なBCP（事業継続計画）が構築されている。
- 社会から信頼される企業 グループであり続ける。

* アルフレッサグループでは、従業員を「共に働く人々」と表現しています。

推進体制

コンプライアンス・リスクマネジメント会議を設置し、グループ全体のコンプライアンスおよびリスクマネジメントを推進しています。当社およびグループ各社の経営層から選定されたメンバーで構成し、年に2回定期的に開催し、リスク低減を図っています。

アルフレッサグループ
コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制



重点施策と取り組みの進捗

グループ理念の浸透と実践

グループ各社の会議や新入社員研修などにおいてグループ理念の説明をするとともに、理念ポスターをグループ各社、各事業所などに掲示し啓発を図っています。また、共に働く人々が一体となってグループ理念を体現することを目的にグループ統一活動として、交通安全運動やワーク・ライフ・バランスを推進する「フレッシュアップ運動」等にグループ一体となって取り組んでいます。

内部統制、コンプライアンスの充実・強化

コンプライアンス

コンプライアンスとは、「役職員が、法令、社内外の諸規則および社会規範を遵守し、法的責任と社会から期待される倫理的な責任を主体的に果たすこと」と定めています。コンプライアンス違反はその程度により、就業規則で懲戒の規定を定めています。企業は法的責任や倫理的な責任を負い、社会的信用を失えば事業基盤を揺るがす事態にもなりかねず、共に働く人々とその家族の生活の安定と幸せも危うくなります。従業員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を自分事として考え、グループ理念体系に掲げる「安心」「安全」「誠実」を常に意識し行動することが、社会から信頼される企業 グループであり続けるために求められており、その行動が企業の価値創造につながっています。



当社グループでは、コンプライアンスガイドラインを「コンプライアンスハンドブック」としてまとめ、全役職員に配布し浸透を図っています。

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早期発見または未然防止のため、グループ従業員が報告・相談できるコンプライアンス相談窓口を整備しています。

コンプライアンス相談窓口はグループ各社の社内のほか、当社にグループ共通の相談窓口を設けており、グループ全体からの相談に幅広く対応しています。さらに、内部通報が集まりやすい環境を強化するため、グループ各社に社外相談窓口を設置して運用しています。

内部通報の状況（グループ）

	2017.3	2018.3	2019.3
内部通報（件数）	43	50	**63**

相談窓口では利用者のプライバシーなど、人権に配慮して秘密を保持するとともに、公益を目的とした通報者の権利を保護し、適切な対応を行っています。

コンプライアンスガイドライン

Ⅰ 基本的な心構え

(1)コンプライアンスガイドラインの位置づけ
(2)健康に携わるアルフレッサグループとしての自覚、高い倫理観
(3)確かな業務遂行と日々の研鑽
(4)就業規則の遵守
(5)管理者の役割

Ⅱ 企業活動

(1)誠実な業務遂行
(2)公正かつ自由な競争
(3)不当な景品類の提供の禁止および不当な表示の禁止
(4)会社資産の適切な使用
(5)知的財産の活用と侵害禁止
(6)営業秘密の適正な管理と使用
(7)安全衛生の確保
(8)効率的な働き方
(9)プライバシーの保護
(10)適正な会計処理
(11)インサイダー取引の禁止
(12)交通規則の遵守
(13)人権・人格の尊重とハラスメント防止

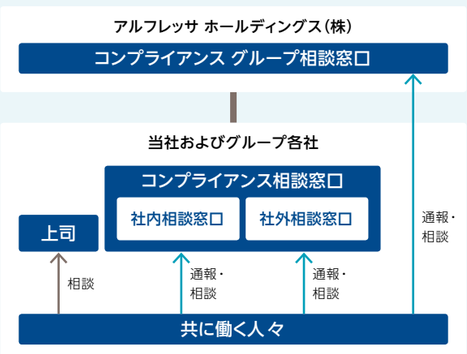
Ⅲ ステークホルダーとの関係

(1)株主・投資家への情報開示
(2)公務員等への利益供与の禁止
(3)お客様、お取引先様からの信頼性向上

Ⅳ 地域社会とのかかわり

(1)環境保全
(2)反社会的勢力との関係遮断
(3)政治との健全な関係　政治献金、団体への寄付

アルフレッサグループ　内部通報体制



コンプライアンス研修および啓発活動

グループ各社の新入社員を対象に行う「アルフレッサグループ フレッシュメンバーズセミナー」では、毎年外部講師によるコンプライアンス講演を実施しています。コンプライアンスの考え方やインサイダー取引規制等の講演を聴き、グループに所属する一員として、社会的責任の理解とコンプライアンスに対する確かな知識の習得に努めています。また役職員の行動の基準となる考え方をまとめた、「コンプライアンスハンドブック」をグループの全役職員に配布し、各部署での読み合わせを行うなど浸透を図っています。

グループ各社においてはコンプライアンス・リスクマネジメント会議参加メンバーを起点として、様々な研修、教育を実施しています。



アルフレッサグループ フレッシュメンバーズセミナー

実施した教育テーマの例

- 誠実な業務遂行
- 機密情報の適正な管理
- 知的財産の侵害禁止
- 個人情報の保護
- インサイダー取引

コンプライアンス研修受講率

80.9%

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

腐敗防止への取り組み

コンプライアンスガイドラインのⅢ(2)において公務員等への利益供与の禁止を定め、国内外において賄賂と誤解されるものを提供したり、受け取るように促したりすることなどを禁止しています。また、諸外国で制定された腐敗防止法は、日本で行われた贈収賄行為についても適用されることがあり、医薬品メーカー等のお取引先様と密接な関係を持つ当社グループでは、その理解を深め正しい営業活動を行っています。なお、2019年3月期の腐敗防止に関する違反件数は0件となっています。

主な研修受講者数・延べ時間＊

テーマ	受講者数	延べ時間
腐敗防止に関する研修会	3,076人	1,797時間
公正競争規約に関する研修会	3,413人	2,281時間

＊ 営業、配送担当者を中心に研修実施

調剤薬局における不適切な行為について

当社連結子会社のアポロメディカルホールディングス(株)が運営する調剤薬局の一部で薬剤服用歴(以下、薬歴)管理に関して不適切な行為が行われたこと等が判明し、2019年6月、当社は事実関係の調査と再発防止策の策定のため、第三者(弁護士)からなる特別調査委員会を設置しました。2019年8月現在(執筆時点)、特別調査委員会の調査が継続しています。当社が事前に行った内部調査で当社グループの調剤薬局の一部において電子薬歴システムのデータを改竄して未記載の薬歴を減少する虚偽報告を行っていたことが確認されています。一方、当社グループのその他の調剤薬局でデータの改竄は発見されていませんが、保険請求時に薬歴を記載しない、いわゆる請求時未記載という不適切行為が確認されています。生命・健康に関する領域で事業を営む当社グループにおいてこのようなことが起きたことは誠に遺憾であり、今後、特別調査委員会による調査結果に基づいて調剤薬局事業を行う連結子会社において徹底した再発防止策を実施するとともに、不適切行為の撲滅に向けて、厳正なグループガバナンス体制を再構築する予定です。本件の詳細については当社ホームページ(www.alfresa.com)で公表いたします。

リスクマネジメント強化

危機管理

- 災害対策

規程やマニュアルを更新し、環境・備蓄品の点検・確保に加え災害対策研修会の実施など、グループ共通の取り組みとして、グループ各社で災害発生に対応できるよう対策を重ねています。

- 災害訓練

グループ各社で安否確認訓練を実施するだけなく、グループ全員の安否確認結果をグループ緊急連絡網にて伝達する訓練を毎年実施しています。2019年3月期は安否確認システムと衛星電話を利用した訓練を2018年9月に実施しました。また、グループのシステムを運営するアルフレッサ システム(株)では、グループの基幹システムの被災に備え、バックアップシステムへの切り替え訓練を2019年2月に実施しました。

- BCP(事業継続計画)

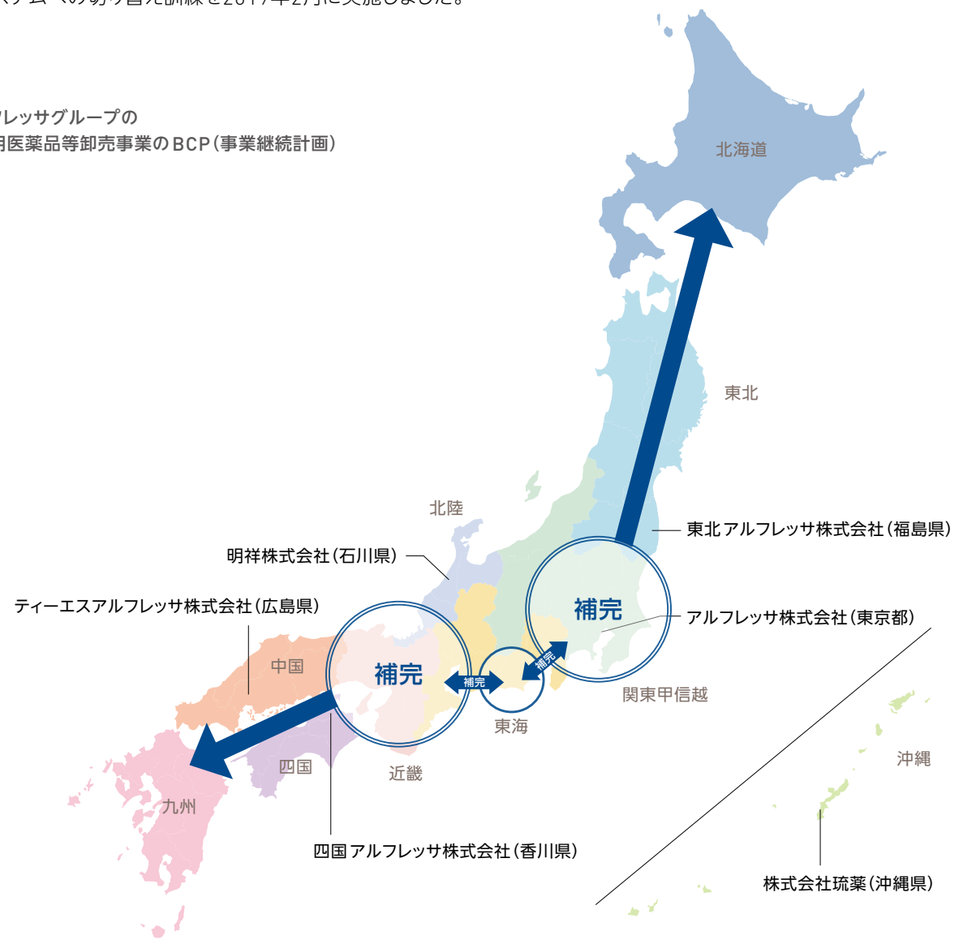
当社グループでは大規模災害やパンデミックの発生に備えたBCP(事業継続計画)の強化に取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社による被災時の支援体制を確立し、特定エリアの物流センターや支店が被災しても、他の拠点がそれぞれ補完して、必要な場所へ医薬品供給を継続できる体制を全国規模で整えています。

システム面では、共同利用基幹システムのバックアップを整備しています。万が一データセンターが被災しても、第二データセンターへシステム切り替えを行うようなディザスターリカバリー＊体制を確立しています。

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

＊ 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

アルフレッサグループの
医療用医薬品等卸売事業のBCP(事業継続計画)



人権の尊重と適正な労働環境整備

すべての人にいきいきとした生活をお届けするためには、まず共に働く人々自身がいきいきと仕事をすることが大切です。いきいきと働き能力を十分に発揮できるよう、人権の尊重と適正な労働環境整備に取り組んでいます。

基本的な考え方

「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」というアルフレッサグループの理念を追求するためには、労働災害の防止はもとより、共に働く人々すべてが、心身ともに健全で、いきいきとやりがいを持って働ける労働環境を醸成することが重要です。変化する社会環境を成長の機会と捉え、事業を成長させていくための源泉は、多様な人財活用と育成が必須であるとの考えのもと、共に働く人々の人権を尊重し、より良い労働環境整備に向けて取り組んでいます。

あるべき姿と推進体制

あるべき姿

- 共に働く人々にとって、安全で働きやすい職場環境が確保され、向上が図られている。
- 健全な企業風土が保たれている。
- 様々な価値観や考え方を有した多様な人財が、アルフレッサグループ理念を追求し個性や能力を発揮している。
- 共に働く人々が皆、いきいきと働いている。

推進体制

グループ全体でCSRを推進する体制を整備しています。当社およびグループ各社の経営層から選定されたメンバーで構成されるCSR推進委員会を設置し、年に2回定期的に開催しています。

アルフレッサグループCSRマネジメント体制

CSR推進委員会
- ▶ グループ全体のCSRに関する重要な方針等の協議
- ▶ グループ全体のCSR活動推進

当社およびグループ各社

CSR協議会
- ▶ 各社のCSR活動の推進

課題認識

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や働く方のニーズの多様化等の課題を解決するための「働き方改革」が求められています。少子高齢化の進展は、労働力人口の減少をもたらします。安定的に事業を継続し発展させていくために、労働力の確保は喫緊の課題であり、これまで活用が進んでいなかった女性や高齢者等の労働力を最大限に活用することが重要です。また心身ともに健全に働き続けるための長時間労働抑制や、育児や介護との両立等、多様で柔軟な働き方の実現とともに、労働生産性をより高めるための取り組みが企業に求められています。

人事に関する基本データ（アルフレッサグループ）

		2017.3	2018.3	2019.3
従業員数*1（人）	男性	8,588	8,417	**8,360**
	女性	6,021	6,204	**6,391**
	合計	14,609	14,621	**14,751**
雇用形態別人数（人）	正社員	8,455	8,631	**8,838**
	顧問・契約・嘱託	3,370	3,270	**3,238**
	パート・派遣社員	2,784	2,720	**2,675**
新入社員採用数（人）	男性	—	120	**117**
	女性	—	105	**130**
	合計	236	225	**247**
平均勤続年数（年）		16.3	16.2	**16.4**

*1 パート・派遣社員を含む

重点施策と取り組みの進捗

人権の尊重とハラスメント防止

コンプライアンスガイドラインに「人権・人格の尊重とハラスメント防止」を定め、コンプライアンス研修などを通じて継続的に啓発を行い、浸透を図っています。人権やハラスメントに関する問題や悩みの相談窓口を設置するとともに窓口の周知に努めています。

労働組合とのかかわり

当社グループでは、労使双方がお互いを信頼し、共に協力していくことが、今後のグループの発展につながると考えています。2019年3月末現在、グループ正社員における労働組合加入率は51.9%となっており、グループ各社の労使間で定期的な対話の機会を設け、互いに協調し、風通しの良い関係を構築することを目指しています。

女性の活躍推進を含むダイバーシティの推進

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

女性管理職比率目標：2021年3月期にグループで5%以上

女性活躍推進、多様性に関するデータ（アルフレッサグループ）

		2017.3	2018.3	2019.3
女性活躍推進*2	女性役員の数（人）	4	4	**4**
	管理職に占める女性の割合（%）	3.7	3.6	**4.5**
	正社員に占める女性の割合（%）	23.5	25.7	**27.1**
	新入社員に占める女性の割合（%）	45.1	46.7	**52.6**
	女性社員の平均勤続年数（年）	—	12.1	**11.9**
	男性社員の平均勤続年数（年）	—	20.1	**19.7**
	女性と男性の社員の平均勤続年数の差異（年）	—	8.0	**7.8**
高齢者数（60歳以上の人数）		1,072	1,138	**964**
障がい者数（人）		245	243	**267**

*2 正社員

ワーク・ライフ・バランス推進（働き方改革）

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

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
育児休業取得者（人）	73	102	52	109	**111**
介護休業取得者（人）	2	0	1	10	**10**
有給休暇取得率*3（%）	—	39.0	36.6	43.5	**45.1**

*3 契約社員、パートを含む

アルフレッサグループ フレッシュアップ運動

グループ統一活動のひとつとして、「ワーク・ライフ・バランス推進」のため『メリハリのある働き方』を目指し、グループ全体で①ノー残業デー*4②有給休暇取得促進の2つを共通テーマに掲げて取り組んでいます。

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

健康増進の取り組み強化

健康・医療分野で活動する当社グループは、共に働く人々の心身の健康の維持・増進を重要な取り組みテーマと位置づけています。

グループ各社では、定期健康診断を実施し、健康診断の結果、有所見者となった方への2次検査受診の促進を行うほか、女性がん検診の支援拡大や、健康管理システム導入による検診結果の推移の見える化や健康増進教育等、取り組みの充実を図っています。また、メンタルヘルスを維持するための取り組みとして、グループ各社で実施するストレスチェックのほか、共に働く人々やその家族も適時相談できる「アルフレッサグループこころの相談窓口」を設置し、悩みの解決の支援や、心の不調の早期発見に努めています。

安全衛生の取り組み

製造事業を中心にリスクアセスメント方式を導入し、労災事故を未然に防ぐよう方針を掲げ、安全衛生活動に取り組んでいます。2019年3月期のグループにおける労働災害度数率*5は、3.6となっており、引き続き低減を図っていきます。

*5 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による休業災害件数

地域社会との共生・環境保全

アルフレッサグループは、企業市民としての責任を自覚し、社会との共生を図りながら持続的に発展することを目指し、積極的な社会貢献活動を行うとともに地球環境問題にも自主的、積極的に取り組みます。

基本的な考え方

当社グループは、全国に拠点を持つ企業グループとして、それぞれの地域に密着した事業活動を行い、地域社会と共生を図り、共に発展することを目指しています。

また、地球環境問題への対応として、事業活動における環境負荷の低減に努めることが重要であると考えています。事業を通じて社会に貢献するとともに、地域社会に対し積極的な社会貢献活動を行い、地球環境問題にも、自主的・積極的に取り組んでいきます。

あるべき姿と推進体制

あるべき姿

- 地域社会に密着した事業活動を展開するとともに、社会との共生を図り、信頼関係を築いている。
- 環境負荷の全体像を把握し、負荷低減に向けた取り組みをマネジメントしている。

推進体制

定期的に開催するCSR推進委員会において、グループ全体の積極的な社会貢献や環境保全の取り組み推進を図っています。

課題認識

地方都市の人口減少や高齢化等の社会課題が顕在化する中で、雇用の創出や財政への貢献等、地域で事業を行う企業に対する期待が高まっています。企業は、地域に密着し地域と相互の信頼関係を築くことで事業機会を創出し、地域社会と企業が共に持続的に発展することが求められています。

一方、2015年にパリで開かれたCOP21（気候変動枠組条約第21回締約国会議）において、日本は「2030年までに温室効果ガスの排出量を2013年比で26％削減する」ことを公約としました。事業活動を行うにあたり、省エネルギー化をはじめ、温室効果ガス排出量の削減に取り組むことが重要となっています。

重点施策と取り組みの進捗

積極的な社会貢献

高齢者・認知症の方などの地域支援活動

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



オレンジリングは認知症を支援するサポーターの「目印」です。

当社グループの認知症サポーター　4,884人

キャラバン・メイト*　173人

* 認知症サポーターを養成する「認知症サポーター養成講座」を開催し、講師役を務める人のこと



認知症サポーター養成講座

地域の皆様の健康づくりをお手伝い

当社グループの医療関連事業では、調剤薬局を通じて地域の皆様の健康をより幅広く、積極的にサポートしています。在宅での療養が必要な患者様へのご自宅での服薬サポートのほか、健康イベントを開催し、血圧、血流、体脂肪率、骨量、肺年齢、肌年齢等の測定や健康相談を行うなど、地域住民の皆様の健康への意識向上に努めています。また一部店舗では、薬剤師の仕事や薬について興味・関心を持っていただくために薬剤師職業体験を行いました。



健康相談会

環境保全の取り組み推進

環境負荷低減の取り組み

当社グループの主な環境負荷はオフィスや工場、物流センター等で使用される電力と、MSや配送担当者が医療機関を訪問する際や薬をお届けする際に使用する車両の燃料であり、全体のエネルギー使用量の約86％を占めています。これらを中心に環境負荷の低減に向け積極的に取り組んでいます。

アルフレッサグループの環境負荷全体像

INPUT

（単位：千GJ）	2017.3	2018.3	2019.3
エネルギー総使用量	1,447	1,429	**1,387**
電力	785	794	**795**
ガソリン	465	428	**391**
軽油	13	13	**11**
その他（灯油、A重油、都市ガス、LPG）	183	194	**190**

OUTPUT

（単位：t-CO_2）	2017.3	2018.3	2019.3
CO_2排出量	84,163	81,042	**76,932**

集計対象範囲：
アルフレッサ ホールディングス（株）、アルフレッサ（株）、四国アルフレッサ（株）、ティーエスアルフレッサ（株）、明祥（株）、（株）琉薬、東北アルフレッサ（株）、アルフレッサ メディカルサービス（株）、アルフレッサ篠原化学（株）、アルフレッサ ヘルスケア（株）、アルフレッサ ファーマ（株）、アルフレッサ ファインケミカル（株）、サンノーバ（株）、アポロメディカルホールディングス（株）、（株）日本アポック、アルフレッサ システム（株）

算定方法：
CO_2排出量の算定においては、地球温暖化対策の推進に関する法律の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアルVer4.3.2」を参照しています。

省エネ車両への切り替えとエコドライブ推進

当社グループで使用する車両の年間総走行距離は約131,600千kmに及びます。環境負荷低減に向け、軽自動車やハイブリッド車への切り替えなど、低燃費車の導入を推進するとともに、車両台数の適正化などにより減車を図っています。また、低燃費タイヤを指定した装着や「ふんわりアクセル」「定速走行」といったエコ安全ドライブを実施し、CO_2排出量の低減とともに安全運転意識の向上に努めています。

営業、配送用貨物自動車における軽自動車導入の推移

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
軽自動車導入台数（台）	4,571	4,471	4,555	4,095	**3,824**
貨物自動車全体に占める割合（%）	70.1	70.1	70.9	68.0	**67.1**

節電の取り組み推進

使用電力量の把握と節電の意識づけを行うとともに、物流センターなどのLED化を進め、使用電力の低減に取り組んでいます。

廃棄物削減の取り組み

廃棄物削減のため、商品の梱包段ボールを専用の機械で圧縮し買取り業者へ引き渡すなど、リサイクル資源として活用することに努め、廃棄物処理費用と環境負荷の低減の両面に寄与しています。

環境マネジメントシステム

製造事業の工場など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、ISO14001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、計画的に取り組みを行っています。

ゼロエミッションを目指す製造工場

アルフレッサグループで医薬品原薬製造を担うアルフレッサファインケミカル（株）は、ゼロエミッションへの取り組みのひとつとして、製造工程で排出されるフッ素を含有した高濃度廃液の無害化を行っています。また、その際に発生する汚泥もリサイクル処理を徹底しており、工場から排出される産業廃棄物の埋め立て最終処分率は1％以下を維持しています。工場から放流される排水もテレメーターでモニタリングされ、水質を常時監視しています。

マネジメントチーム

2019年6月26日現在

取締役



5　3　1　2　4　6



10　8　7　9　11

1. 鹿目　広行

代表取締役会長

1972年 4月　福神(株)(現アルフレッサ(株))入社
1998年 6月　同社取締役
2000年 6月　同社常務取締役
2002年 6月　同社取締役常務執行役員
2003年 6月　同社取締役専務執行役員
2006年 6月　同社取締役副社長
2008年 6月　同社代表取締役副社長
2009年 4月　同社代表取締役社長
2009年 6月　当社取締役副社長 社長補佐 グループ販促担当
2011年 7月　当社取締役副社長 社長補佐 医薬品事業推進担当
2012年 6月　当社代表取締役副社長 社長補佐
　　医薬品卸事業担当
2016年 4月　アルフレッサ(株)代表取締役会長(現任)
　　当社代表取締役副会長
2017年12月　当社代表取締役会長(現任)

2. 久保　泰三

代表取締役社長

1979年 3月　福神(株)(現アルフレッサ(株))入社
2000年 6月　同社取締役営業企画部長
2002年 6月　同社取締役常務執行役員
2006年 4月　当社常務執行役員 グループ企画・内部統制担当
2006年 6月　当社取締役常務執行役員
　　グループ企画・内部統制担当
2008年 4月　当社取締役専務執行役員
　　グループ企画・内部統制担当
2009年 4月　四国アルフレッサ(株)代表取締役社長
2012年 6月　当社取締役
2013年 4月　当社取締役専務執行役員
　　グループ事業担当兼 グループシステム担当
2015年 6月　当社取締役副社長 社長補佐 グループ事業担当兼
　　グループシステム担当兼病院調剤担当
2016年 4月　当社代表取締役社長(現任)

3. 増永　孝一

取締役副社長
社長補佐 卸事業担当

1978年 3月　福神(株)(現アルフレッサ(株))入社
2002年 6月　同社執行役員
2003年 9月　当社執行役員 経営戦略部長
2006年 4月　当社執行役員 グループ企画部長
2006年 7月　アルフレッサ(株)執行役員
2008年10月　同社常務執行役員
2010年 6月　同社取締役常務執行役員
2013年 4月　同社取締役専務執行役員
2016年 4月　同社代表取締役社長(現任)
2016年 6月　当社取締役
2017年 4月　当社取締役副社長 社長補佐 卸事業担当(現任)

4. 泉　康樹

取締役副社長
社長補佐 グループ事業担当

1978年 4月　日本商事(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社
2006年10月　当社 グループ企画部長
2010年 4月　当社執行役員 グループ企画部長兼総務部長
2012年 6月　当社執行役員 グループ事業担当兼事業開発部長
2012年10月　当社常務執行役員
　　グループ事業担当兼事業開発部長
2013年 4月　当社常務執行役員 事業開発担当兼事業開発部長
2014年 4月　当社常務執行役員
　　事業開発担当兼海外事業担当兼事業開発部長
2014年 6月　当社取締役常務執行役員
　　事業開発担当兼海外事業担当兼事業開発部長
2015年 4月　当社取締役常務執行役員
　　事業開発担当兼海外事業担当
2016年 4月　当社取締役常務執行役員
　　グループ事業担当兼事業開発担当
2016年 6月　当社取締役専務執行役員
　　グループ事業担当兼事業開発担当
2016年10月　当社取締役専務執行役員 グループ事業担当
2019年 4月　当社取締役副社長 社長補佐 グループ事業担当(現任)

5. 荒川　隆治

取締役常務執行役員
コーポレートコミュニケーション・事業開発担当

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　シーエス薬品(株)入社
2000年 6月　同社取締役
2005年 6月　同社常務取締役
2007年 6月　同社専務取締役
　　当社取締役
2008年 6月　シーエス薬品(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 事業開発担当
2019年 4月　当社取締役常務執行役員
　　コーポレートコミュニケーション・事業開発担当(現任)

6. 岸田　誠一

取締役常務執行役員
総務・財務担当 兼 財務企画部長

1982年 4月　日本商事(株)(現アルフレッサ ファーマ(株))入社
2008年10月　アルフレッサ(株)経理部長
2013年 4月　同社人事部長
2017年 4月　同社執行役員 人事部長
2018年 4月　当社執行役員 財務企画部長
2019年 4月　当社常務執行役員
　　総務・財務担当兼財務企画部長
2019年 6月　当社取締役常務執行役員
　　総務・財務担当兼財務企画部長(現任)

7. 勝木　尚

取締役

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

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

9. 寺井　公子

社外取締役

2002年 4月　法政大学経営学部 助教授
　　※2007年同助教授から准教授へ名称変更
2007年 4月　カリフォルニア大学 アーバイン校訪問研究員
2008年 4月　法政大学経営学部 教授
2012年 4月　慶應義塾大学経済学部 教授(現任)
2012年 4月　法政大学経営学部 非常勤講師
2013年 4月　慶應義塾大学大学院法務研究科 兼担教授
2015年 6月　当社取締役(現任)
2015年 8月　当社 コーポレートガバナンス委員会 委員長(現任)

10. 八剱　洋一郎

社外取締役

1978年 4月　日本アイ・ビー・エム(株)入社
1999年 6月　AT&Tグローバルネットワークサービス日本法人社長
2001年 5月　同社会長 兼 AT&Tアジアンパシフィックプレジデント
2004年 4月　日本テレコム(株)(現ソフトバンク(株))取締役副社長
2005年 1月　(株)ウィルコム(現ソフトバンク(株))代表取締役社長
2007年 4月　SAPジャパン(株)代表取締役上席副社長
2007年 9月　同社代表取締役社長
2010年 2月　(株)ワークスアプリケーションズ最高顧問
2011年12月　イグレック(株)代表取締役社長
2015年12月　(株)ワークスアプリケーションズ取締役最高顧問
2016年 1月　イグレック(株)取締役理事(現任)
2017年 6月　当社取締役(現任)
2017年 6月　当社役員人事・報酬等委員会 委員長(現任)
2017年10月　(株)ワークスアプリケーションズ副社長執行役員
2018年10月　同社取締役副社長(現任)

11. 金野　志保

社外取締役

1991年 4月　弁護士登録(第一東京弁護士会)
2005年 6月　ヤフー(株)監査役
2008年 3月　アドバンスト・ソフトマテリアルズ(株)監査役
2009年 4月　早稲田大学大学院法務研究科教授
2014年 4月　日本弁護士連合会男女共同参画本部委員(現任)
2014年 8月　特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・
　　ネットワーク監事
2015年 3月　金野志保はばたき法律事務所開設(現任)
2015年 6月　ワタミ(株)社外取締役
2017年 6月　当社取締役(現任)
2018年 6月　(株)新生銀行社外監査役(現任)
2018年 6月　マネックスグループ(株)社外取締役(現任)

マネジメントチーム

2019年6月26日現在

監査役



3　1　2　4

1. 桑山　賢治

常勤監査役

1978年 4月　(株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2000年11月　さくらキャピタルインディアリミテッド社長
2002年 4月　(株)三井住友銀行ムンバイ支店長
2007年10月　当社入社
2009年 4月　当社内部統制・法務部長
2014年 6月　当社常勤監査役(現任)

2. 神垣　清水

社外監査役

1973年 4月　東京地方検察庁検事
2000年10月　那覇地方検察庁検事正
2003年 9月　最高検察庁総務部長
2004年12月　千葉地方検察庁検事正
2005年 8月　横浜地方検察庁検事正
2007年 7月　公正取引委員会委員
2012年 7月　日比谷総合法律事務所 弁護士(現任)
2013年 6月　当社監査役(現任)
　　三菱食品(株)社外監査役(現任)
2015年 5月　(株)ヨンドシーホールディングス 社外取締役
　　(監査等委員)(現任)
2015年 6月　(株)ユニバーサルエンターテインメント
　　社外取締役(現任)

3. 加藤　善孝

社外監査役

1983年10月　プライスウォーターハウス
　　(現PwCあらた有限責任監査法人)入所
1990年10月　フィデリティ投資顧問(株)
　　(現フィデリティ投信(株))入社
1994年 5月　山田会計事務所
　　(現税理士法人山田&パートナーズ)入所
1999年11月　優成監査法人(現太陽有限責任監査法人)代表社員
2002年 3月　同監査法人統括代表社員
2010年 1月　優成アドバイザリー(株)代表取締役
2017年 1月　優成監査法人(現太陽有限責任監査法人)会長
　　代表社員
2017年 6月　当社監査役(現任)
2018年 7月　(株)Crowe ProC. A 代表取締役社長(現任)
2019年 5月　ツインバード工業(株)社外取締役(現任)

4. 伊東　卓

社外監査役

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

FACT DATA

(注)「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を2019年3月期から適用しており、2018年3月期に係る数値より遡及適用後の数値としています。

医薬品等製造事業の企業結合(2019年3月1日)の取得原価配分に関する暫定的な会計処理を確定したため、2019年5月15日に公表した2019年3月期および2019年3月期末の財務諸表の数値を遡及修正しています。

詳細は、2020年3月期第1四半期決算短信をご覧ください。

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/

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)

単位:百万円

	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3		2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
会計年度:												
売上高	1,934,868	2,059,269	2,183,345	2,333,256		2,387,511	2,504,504	2,421,162	2,576,405	2,551,801	2,602,917	**2,640,511**
売上総利益	138,897	143,500	143,118	144,031		159,357	171,544	165,755	197,194	182,565	193,554	**201,310**
販売費及び一般管理費	130,114	128,841	133,804	134,653		135,811	136,580	136,527	151,905	149,336	151,798	**156,526**
営業利益	8,783	14,659	9,313	9,377		23,546	34,964	29,228	45,289	33,228	41,756	**44,783**
経常利益	15,985	22,292	17,931	18,326		32,279	44,561	38,985	55,489	43,628	51,861	**55,138**
親会社株主に帰属する当期純利益	5,565	10,497	6,587	6,604		20,771	25,566	22,922	34,975	30,893	35,589	**41,724**
減価償却費(キャッシュ・フローベース)	5,242	6,124	7,283	8,142		8,836	8,871	8,258	9,218	9,151	9,258	**9,523**
設備投資額(キャッシュ・フローベース)	14,093	11,369	12,827	9,223		6,811	20,992	15,968	14,461	13,687	12,483	**13,809**
会計年度末:												
純資産	185,724	223,263	236,768	244,015		283,956	305,436	354,123	368,727	393,550	435,934	**442,081**
総資産	884,249	941,629	1,078,863	1,077,378		1,189,241	1,169,546	1,220,781	1,253,494	1,255,922	1,337,450	**1,341,964**
有利子負債	7,625	12,536	12,382	9,325		8,816	7,212	6,341	7,112	6,557	6,654	**6,755**
発行済株式総数(千株)*1	169,304	207,298	207,890	207,890		235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	**235,017**
1株当たり情報*1(円):												
1株当たり当期純利益	33.32	56.80	32.42	32.24		97.48	115.51	102.48	158.99	142.58	164.25	**195.91**
1株当たり純資産額	1,076.51	1,087.90	1,135.40	1,169.28		1,281.94	1,379.04	1,576.07	1,691.63	1,810.68	2,006.53	**2,083.03**
1株当たり年間配当額	21.75	22.00	22.25	22.50		23.25	26.00	29.75	33.00	36.00	39.00	**48.00**
主要財務指標:												
売上高販管費率(%)	6.72	6.26	6.13	5.77		5.69	5.45	5.64	5.90	5.85	5.83	**5.93**
営業利益率(%)	0.45	0.71	0.43	0.40		0.99	1.40	1.21	1.76	1.30	1.60	**1.70**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.1	5.3	2.9	2.8		7.9	8.7	7.0	9.7	8.1	8.6	**9.5**
総資産利益率(ROA)(%)	0.6	1.1	0.7	0.6		1.8	2.2	1.9	2.8	2.5	2.7	**3.1**
総資本回転率(回)	2.23	2.26	2.16	2.16		2.11	2.12	2.03	2.08	2.03	2.01	**1.97**
売上債権回転期間(月)	2.96	2.89	2.90	2.88		2.84	2.80	2.98	2.82	2.85	2.80	**2.79**
たな卸資産回転期間(月)	0.58	0.57	0.64	0.64		0.65	0.64	0.65	0.62	0.62	0.61	**0.61**
仕入債務回転期間(月)	3.90	3.82	3.96	4.01		4.03	3.88	3.93	3.68	3.71	3.69	**3.71**
自己資本比率(%)	20.3	23.3	21.6	22.2		23.9	26.1	28.9	29.2	31.2	32.5	**32.9**
純資産配当率(%)	2.0	2.0	2.0	2.0		1.9	2.0	2.0	2.0	2.1	2.0	**2.3**
配当性向(%)	65.3	38.7	68.6	69.8		23.9	22.5	29.0	20.8	25.2	23.7	**24.5**
キャッシュ・フロー:												
営業キャッシュ・フロー	32,963	6,898	52,233	14,620		82,339	△27,507	35,813	37,836	34,342	47,575	**46,880**
投資キャシュ・フロー	△16,507	△31,226	△4,806	△15,578		△1,870	△21,769	△6,583	△15,245	△13,409	△10,154	**△12,947**
財務キャッシュ・フロー	△1,810	24,869	△8,024	△10,321		△8,067	△8,643	△8,011	△25,996	△11,807	△9,865	**△24,860**
フリーキャッシュ・フロー	16,456	△24,328	47,427	△958		80,468	△49,277	29,230	22,590	20,932	37,421	**33,933**
従業員数(人)*2	13,653	13,649	13,950	13,170		13,510	13,434	14,020	14,556	14,609	14,629	**14,718**

*1 2014年10月1日付で、普通株式1株につき4株の株式分割を実施しており、過去に遡って当該株式分割を反映した発行済株式総数および1株当たり金額を記載しています。
*2 平均臨時雇用者数(パート、派遣社員)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(2018年4月1日～2019年3月31日)におけるわが国の経済は、第4四半期に入り輸出や生産の一部に弱さがみられたものの、年間を通しては、個人消費の持ち直しや設備投資の増加により景気は緩やかに回復しました。

当社グループは、当連結会計年度を最終年度とする3ヵ年の中期経営計画「16-18 中期経営計画 明日への躍進」におけるグループ経営方針(Challenge 3)に掲げた「グループ一体となった事業強化」「健康・医療関連領域の拡充」「環境変化に先駆けた事業モデルの変革」の実現に向けて取り組んできました。

その結果、当連結会計年度における当社グループの業績は、売上高2兆6,405億11百万円(前期比1.4%増)、営業利益447億83百万円(同7.2%増)、経常利益551億38百万円(同6.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益417億24百万円(同17.2%増)となりました。

また、2018年5月14日から8月14日までの間に株主還元および資本効率の向上を目的に、自己株式5百万株を133億34百万円で取得しました。

財政状態に関する分析

当連結会計年度末における総資産は、前期末比45億14百万円増加し、1兆3,419億64百万円となりました。

流動資産は、162億36百万円増加し、1兆367億84百万円となりました。これは主として、増収増益に伴い「現金及び預金」が144億25百万円増加ならびに「未収入金」が38億22百万円増加したことによるものです。固定資産は、117億22百万円減少し、3,051億80百万円となりました。これは主として、アルフレッサ(株)の福岡物流センター等の設備投資などに伴い「建物及び構築物(純額)」等の有形固定資産が46億41百万円増加およびアルフレッサ ファーマ(株)の長期収載品41製品の製造販売承認等の取得などに伴い「のれん」等の無形固定資産が75億88百万円増加した一方で、株式の売却および株式時価の下落に伴い「投資有価証券」等の投資その他の資産が239億52百万円減少したことによるものです。

また、当連結会計年度末における負債は、前期末比16億33百万円減少し、8,998億83百万円となりました。

流動負債は、56億76百万円増加し、8,599億11百万円となりました。これは主として、仕入高の増加に伴い「支払手形及び買掛金」が28億57百万円増加および増益に伴い「未払法人税等」が21億84百万円増加したことによるものです。固定負債は、73億9百万円減少し、399億71百万円となりました。これは主として、売却による保有株式の減少および株式時価が下落したことでその他有価証券評価差額金が減少したこと等により「繰延税金負債」が63億61百万円減少および年金資産の増加に伴い「退職給付に係る負債」が11億51百万円減少したことによるものです。

以上の結果、当連結会計年度末における純資産は、61億47百万円増加し、4,420億81百万円となりました。これは主として、「利益剰余金」が311億37百万円増加した一方で、株式還元の一環とした自己株式の取得に伴い「自己株式」が133億40百万円増加および保有株式の減少および株式時価の下落に伴い「その他有価証券評価差額金」が125億57百万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現金及び現金同等物(以下、資金)は、前期末比94億91百万円増加し、2,050億85百万円となりました。当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況は、前連結会計年度と比較して以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、468億80百万円の増加(前期は475億75百万円の増加)となりました。これは主として、増益により「法人税等の支払額」が増加したため、前期に比べてキャッシュ・イン・フローは6億95百万円減少しています。投資活動によるキャッシュ・フローは、129億47百万円の減少(前期は101億54百万円の減少)となりました。これは主として、物流センター建設等の物流設備投資および受託製造事業強化のための製造設備投資などの有形固定資産の取得支出112億2百万円や製品ラインアップの拡充となる長期収載品41製品の製造販売承認等を譲り受けたことに伴う支出104億1百万円があった一方で、保有株式の縮減を目的とした投資有価証券の売却収入85億24百万円があったことにより、前期に比べてキャッシュ・アウト・フローは27億93百万円増加しています。財務活動によるキャッシュ・フローは、248億60百万円の減少(前期は98億65百万円の減少)となりました。これは主として、利益還元の充実を図るため、前期に比べ11億79百万円(1株当たり6円)増配となる94億13百万円の剰余金の配当を実施したほか、株主還元の一環として自己株式133億40百万円を取得したことにより前期に比べてキャッシュ・アウト・フローは149億94百万円増加しています。

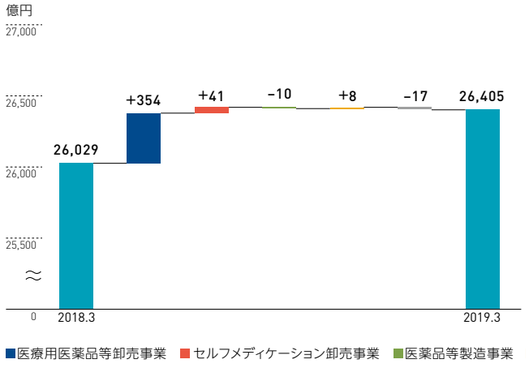
2020年3月期の見通し

医療制度面等においては、2018年4月からスタートした流通改善 ガイドラインにより、医薬品卸、医薬品メーカー、病院・調剤薬局等の医療用医薬品流通に係るすべての関係者が流通改革に向けた取り組みをさらに推進していくことが予想されます。また、2025年の医療・介護サービスの将来像に向けた地域医療構想がまとめられる中、地域包括ケアシステムの進展により各自治体の医療・介護機能の供給体制が中長期的に変化し、こうした医療・介護制度の変化は、お得意様である医療機関や調剤薬局との関係や、仕入先である医薬品メーカーとの関係に影響する可能性があります。社会環境においては、高齢者の増加、労働人口の減少の一方で、飛躍的な技術革新の可能性があり、社員の働き方にも大きな影響を与える可能性があります。

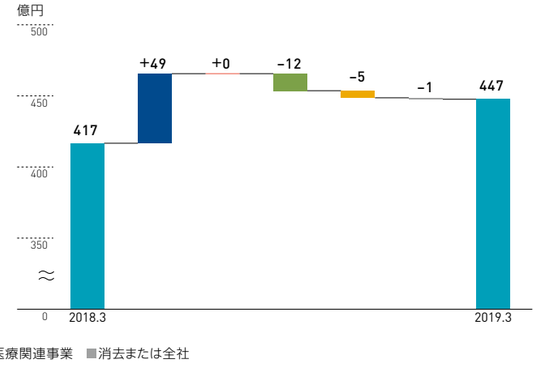
医療用医薬品No.1卸である当社グループは、19-21 中期経営計画に掲げた主要施策を着実に実行することで経営環境の変化に先駆けて自らを変革し、生産性の向上や経営効率のさらなる改善により、企業価値の継続的な向上を図っていきます。

2020年3月期の連結業績見通しについては、19-21 中期経営計画への取り組みおよび流通改善 ガイドラインへの継続的取り組み等により、売上高2兆6,800億円(当期比1.5%増)、営業利益454億円(同1.4%増)、経常利益556億円(同0.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益376億円(同9.9%減)を見込んでいます。

売上高

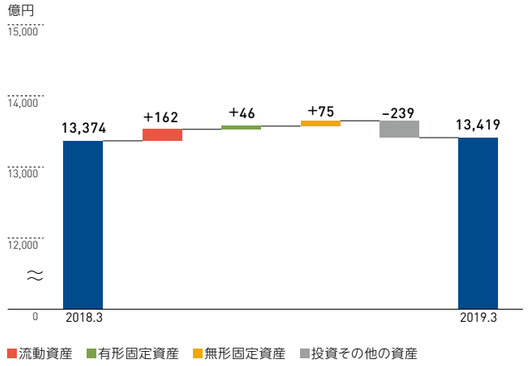


営業利益

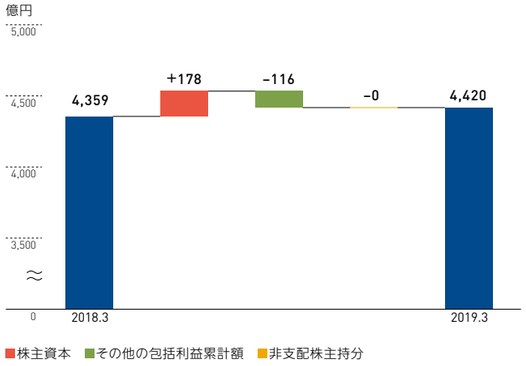


■医療用医薬品等卸売事業 ■セルフメディケーション卸売事業 ■医薬品等製造事業 ■医療関連事業 ■消去または全社

総資産



純資産



■流動資産 ■有形固定資産 ■無形固定資産 ■投資その他の資産

■株主資本 ■その他の包括利益累計額 ■非支配株主持分

[Fact Data]

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社
2019年3月31日および2018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 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	191,874	**206,300**
受取手形及び売掛金	612,920	**614,084**
有価証券	4,010	**10**
商品及び製品	128,726	**128,016**
仕掛品	1,321	**1,723**
原材料及び貯蔵品	3,682	**3,971**
未収入金	76,495	**80,317**
その他	1,923	**2,803**
貸倒引当金	△406	**△442**
流動資産合計	1,020,548	**1,036,784**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	103,181	**106,608**
減価償却累計額	△52,835	**△53,246**
建物及び構築物(純額)	50,345	**53,361**
機械装置及び運搬具	24,489	**28,559**
減価償却累計額	△14,305	**△15,442**
機械装置及び運搬具(純額)	10,183	**13,117**
工具、器具及び備品	11,883	**12,472**
減価償却累計額	△9,284	**△9,597**
工具、器具及び備品(純額)	2,598	**2,874**
土地	65,248	**65,765**
リース資産	6,655	**7,124**
減価償却累計額	△3,142	**△3,082**
リース資産(純額)	3,512	**4,041**
建設仮勘定	4,998	**2,367**
有形固定資産合計	136,886	**141,528**
無形固定資産		
のれん	5,081	**4,970**
製造販売権	—	**7,440**
リース資産	653	**562**
その他	6,403	**6,754**
無形固定資産合計	12,138	**19,727**
投資その他の資産		
投資有価証券	148,260	**123,643**
長期貸付金	2,158	**1,807**
繰延税金資産	1,400	**1,318**
退職給付に係る資産	5,035	**6,268**
その他	15,288	**15,130**
貸倒引当金	△4,266	**△4,246**
投資その他の資産合計	167,876	**143,923**
固定資産合計	316,902	**305,180**
資産合計	1,337,450	**1,341,964**

単位：百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	814,589	**817,446**
短期借入金	859	**760**
リース債務	1,410	**1,549**
未払法人税等	10,460	**12,645**
賞与引当金	7,545	**8,387**
役員賞与引当金	390	**425**
売上割戻引当金	54	**69**
返品調整引当金	696	**678**
その他	18,227	**17,947**
流動負債合計	854,235	**859,911**
固定負債		
長期借入金	1,213	**951**
リース債務	3,171	**3,493**
繰延税金負債	26,442	**20,080**
再評価に係る繰延税金負債	446	**446**
債務保証損失引当金	48	**106**
退職給付に係る負債	14,041	**12,889**
資産除去債務	797	**935**
その他	1,119	**1,068**
固定負債合計	47,281	**39,971**
負債合計	901,516	**899,883**
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,454	**18,454**
資本剰余金	101,945	**101,958**
利益剰余金	257,016	**288,154**
自己株式	△16,025	**△29,365**
株主資本合計	361,391	**379,201**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	75,725	**63,167**
繰延ヘッジ損益	△0	**△0**
土地再評価差額金	△3,948	**△3,676**
為替換算調整勘定	133	**89**
退職給付に係る調整累計額	1,467	**2,142**
その他の包括利益累計額合計	73,376	**61,722**
非支配株主持分	1,165	**1,157**
純資産合計	435,934	**442,081**
負債純資産合計	1,337,450	**1,341,964**

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社
2019年3月31日および2018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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上高	2,602,917	2,640,511
売上原価	2,409,370	2,439,219
売上総利益	193,547	201,292
返品調整引当金戻入額	704	696
返品調整引当金繰入額	696	678
差引売上総利益	193,554	201,310
販売費及び一般管理費	151,798	156,526
営業利益	41,756	44,783
営業外収益		
受取利息	102	104
受取配当金	2,624	2,463
受取情報料	6,053	6,076
持分法による投資利益	—	108
その他	2,033	2,335
営業外収益合計	10,813	11,088
営業外費用		
支払利息	94	93
支払手数料	10	66
持分法による投資損失	166	—
不動産賃貸費用	138	232
その他	299	341
営業外費用合計	708	734
経常利益	51,861	55,138
特別利益		
固定資産売却益	361	1,726
投資有価証券売却益	191	5,947
受取補償金	12	—
補助金収入	194	—
特別利益合計	761	7,674
特別損失		
製品回収関連費用	183	—
固定資産売却損	152	49
固定資産除却損	186	310
減損損失	368	1,018
投資有価証券評価損	103	31
合併関連費用	—	144
その他	60	18
特別損失合計	1,056	1,573
税金等調整前当期純利益	51,567	61,238
法人税、住民税及び事業税	16,085	19,707
法人税等調整額	△226	△233
法人税等合計	15,858	19,473
当期純利益	35,708	41,765
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	35,589	41,724
非支配株主に帰属する当期純利益	118	40
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	13,247	△12,558
繰延ヘッジ損益	1	△0
為替換算調整勘定	18	△44
退職給付に係る調整額	1,259	676
持分法適用会社に対する持分相当額	1	△0
その他の包括利益合計	14,528	△11,927
包括利益	50,236	29,837
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	50,118	29,798
非支配株主に係る包括利益	117	39

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2017年4月1日　至 2018年3月31日)

単位：百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	18,454	101,936	229,115	△16,020	333,486	62,479	△3
当期変動額							
剰余金の配当			△8,233		△8,233		
親会社株主に帰属する当期純利益			35,589		35,589		
自己株式の取得				△4	△4		
自己株式の処分		0		0	0		
合併による増加		163	544		708		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△154			△154		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						13,246	2
当期変動額合計	—	8	27,900	△4	27,905	13,246	2
当期末残高	18,454	101,945	257,016	△16,025	361,391	75,725	△0

単位：百万円

	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	△3,948	114	205	58,847	1,215	393,550
当期変動額						
剰余金の配当						△8,233
親会社株主に帰属する当期純利益						35,589
自己株式の取得						△4
自己株式の処分						0
合併による増加						708
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△154
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	18	1,261	14,529	△50	14,478
当期変動額合計	—	18	1,261	14,529	△50	42,383
当期末残高	△3,948	133	1,467	73,376	1,165	435,934

当連結会計年度(自 2018年4月1日　至 2019年3月31日)

単位：百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	**18,454**	**101,945**	**257,016**	**△16,025**	**361,391**	**75,725**	**△0**
当期変動額							
剰余金の配当			**△9,413**		**△9,413**		
親会社株主に帰属する当期純利益			**41,724**		**41,724**		
自己株式の取得				**△13,340**	**△13,340**		
自己株式の処分		**0**		**0**	**0**		
連結範囲の変動			**△901**		**△901**		
土地再評価差額金の取崩			**△272**		**△272**		
その他		**12**			**12**		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						**△12,557**	**0**
当期変動額合計	**—**	**12**	**31,137**	**△13,340**	**17,809**	**△12,557**	**0**
当期末残高	**18,454**	**101,958**	**288,154**	**△29,365**	**379,201**	**63,167**	**△0**

単位：百万円

	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	**△3,948**	**133**	**1,467**	**73,376**	**1,165**	**435,934**
当期変動額						
剰余金の配当						**△9,413**
親会社株主に帰属する当期純利益						**41,724**
自己株式の取得						**△13,340**
自己株式の処分						**0**
連結範囲の変動						**△901**
土地再評価差額金の取崩						**△272**
その他						**12**
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	**272**	**△44**	**675**	**△11,654**	**△8**	**△11,662**
当期変動額合計	**272**	**△44**	**675**	**△11,654**	**△8**	**6,147**
当期末残高	**△3,676**	**89**	**2,142**	**61,722**	**1,157**	**442,081**

[Fact Data]

連結財務諸表

アルフレッサ ホールディングス株式会社および連結子会社
2019年3月31日および2018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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	51,567	**61,238**
減価償却費	9,258	**9,523**
減損損失	368	**1,018**
のれん償却額	1,306	**1,191**
製造販売権償却額	—	**41**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	405	**14**
賞与引当金の増減額(△は減少)	187	**811**
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	20	**25**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△744	**△1,432**
受取利息及び受取配当金	△2,726	**△2,568**
支払利息	94	**93**
固定資産売却損益(△は益)	△208	**△1,677**
固定資産除却損	186	**310**
投資有価証券売却損益(△は益)	△130	**△5,929**
投資有価証券評価損益(△は益)	103	**31**
受取補償金	△12	**—**
補助金収入	△194	**—**
合併関連費用	—	**144**
売上債権の増減額(△は増加)	△11,165	**384**
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,444	**1,460**
未収入金の増減額(△は増加)	△24,979	**△3,407**
仕入債務の増減額(△は減少)	29,362	**1,151**
その他	3,898	**△234**
小計	55,150	**62,193**
利息及び配当金の受取額	2,731	**2,573**
利息の支払額	△93	**△92**
受取補償金の受取額	12	**—**
補助金の受取額	194	**—**
特別退職金の支払額	△61	**—**
合併関連費用の支払額	—	**△144**
法人税等の支払額	△10,359	**△17,649**
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,575	**46,880**

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	△46	**△980**
定期預金の払戻による収入	679	**1,044**
有価証券の売却による収入	—	**10**
有形固定資産の取得による支出	△9,800	**△11,202**
有形固定資産の売却による収入	1,397	**2,523**
無形固定資産の取得による支出	△2,568	**△2,467**
長期前払費用の取得による支出	△114	**△138**
投資有価証券の取得による支出	△1,665	**△393**
投資有価証券の売却による収入	1,881	**8,524**
貸付けによる支出	△157	**△230**
貸付金の回収による収入	337	**779**
事業譲受による支出	—	**△10,401**
その他	△96	**△13**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,154	**△12,947**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	230	**△30**
長期借入れによる収入	400	**200**
長期借入金の返済による支出	△334	**△511**
リース債務の返済による支出	△1,600	**△1,729**
自己株式の取得による支出	△4	**△13,340**
自己株式の売却による収入	0	**0**
子会社の自己株式の取得による支出	—	**△23**
配当金の支払額	△8,233	**△9,413**
非支配株主への配当金の支払額	△8	**△11**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△314	**—**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,865	**△24,860**
現金及び現金同等物に係る換算差額	15	**△12**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	27,571	**9,060**
現金及び現金同等物の期首残高	167,554	**195,593**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	**329**
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	467	**102**
現金及び現金同等物の期末残高	195,593	**205,085**

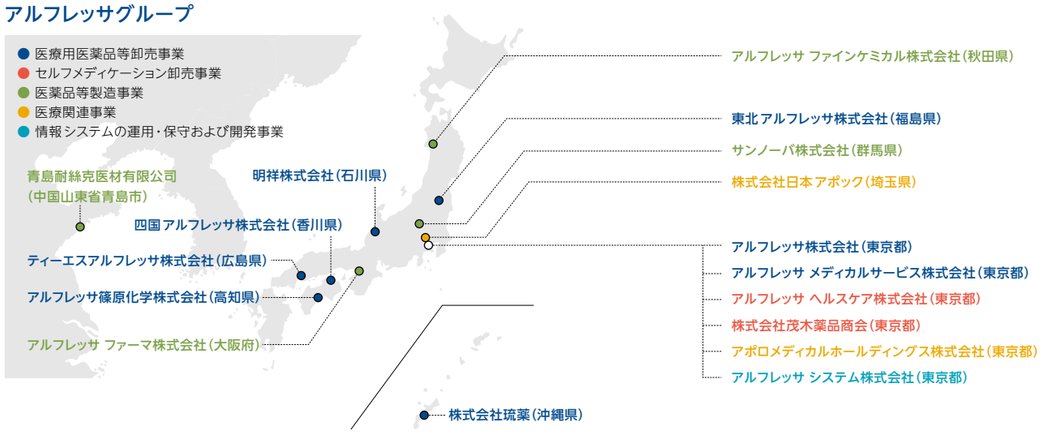
［Fact Data］

会社概要

2019年6月26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　久保　泰三
事業内容	医薬品、医療用検査試薬、医療機器・用具の卸販売、製造販売、輸出入等ならびに調剤薬局の経営とこれらに附帯する事業を行う子会社の管理等
従業員数	14,718人*(連結)　* パート・派遣社員数(2,642名=年間平均人員)を含む　(2019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
増永　孝一


四国アルフレッサ(株)
代表取締役社長
小椋　雅彦


ティーエスアルフレッサ(株)
代表取締役社長
月森　祐司


明祥(株)
代表取締役 社長執行役員
折本　健次


(株)琉薬
代表取締役社長
稲嶺　侃


東北アルフレッサ(株)
代表取締役社長
川島　啓嗣


アルフレッサ
メディカルサービス(株)
代表取締役社長
中村　精司


アルフレッサ篠原化学(株)
代表取締役社長
篠原　裕一


アルフレッサ ヘルスケア(株)
代表取締役社長
勝木　尚


(株)茂木薬品商会
代表取締役社長
茂木　祐典


アルフレッサ ファーマ(株)
代表取締役社長
島田　浩一


アルフレッサ
ファインケミカル(株)
代表取締役社長
大島　由庸


サンノーバ(株)
代表取締役社長
竹川　徹


アポロメディカル
ホールディングス(株)
代表取締役社長
都筑　朋英


(株)日本アポック
代表取締役社長
金本　鎭久


アルフレッサ システム(株)
代表取締役社長
佐野　愛彦

(注) 海外連結子会社の代表者は除いています。

株式情報

2019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(市場第一部)
株主名簿管理人／特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

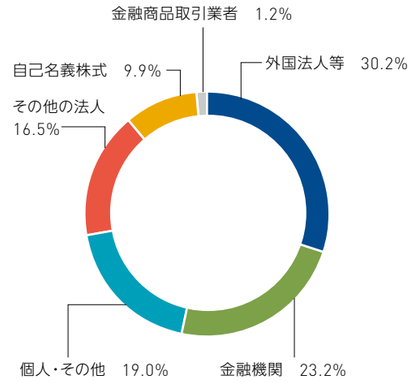
発行可能株式総数	540,000,000株
発行済株式総数	235,017,600株
株主数	9,478名
自己株式数	23,343,237株
単元株式数	100株

大株主の状況(上位10社)

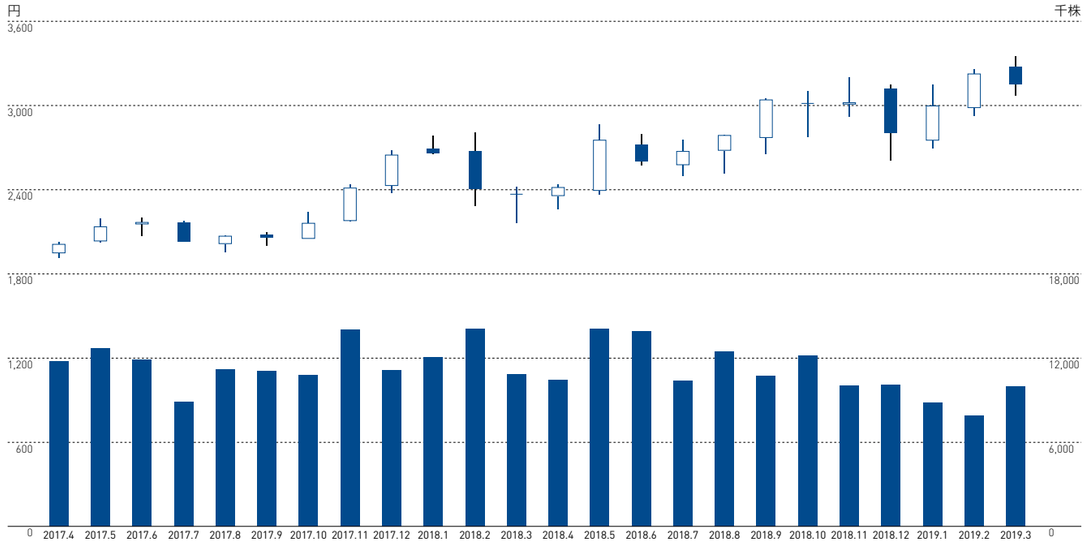
名称	所有株式数(千株)	所有割合(%)
アルフレッサ ホールディングス株式会社	23,343	9.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,609	4.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,787	3.3
アルフレッサ ホールディングス社員持株会	5,358	2.3
エーザイ株式会社	4,602	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,293	1.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 第一三共口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	3,908	1.7
野村信託銀行株式会社(福神家信託口)	3,800	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,380	1.4
第一三共株式会社	3,202	1.4

(注) 所有株式数は千株未満を切り捨てています。

所有者別分布状況



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。様々な環境変化等により、実際の結果がこれら見通しと必ずしも一致するものではないことを予めご了承ください。

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。

アルフレッサ ホールディングス株式会社

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

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531
本統合報告書は環境にやさしいインクと用紙を利用しています。
Printed in Japan