



アルフレッサグループ 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®～

2022年5月16日

アルフレッサ ホールディングス株式会社



22-24 中期経営計画

未来への躍進 ～進化するヘルスケアコンソーシアム®～

- (1) アルフレッサグループのサステナビリティ経営（長期戦略）
- (2) 22-24 中期経営計画 グループ経営方針
- (3) 22-24 中期経営計画 セグメント別方針



(1) アルフレッサグループの サステナビリティ経営（長期戦略）



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



アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針

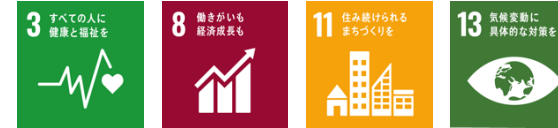
**すべての人に、いきいきとした生活を創造し
お届けします**

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

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



アルフレッサグループの サステナビリティ重要課題



1	製品・サービスの品質向上	常に安心できる商品・サービスの提供を通じて、健康社会の実現を中心とした社会課題の解決に貢献します。
2	価値創造／イノベーション	DX(デジタルトランスフォーメーション)推進等によるお客様満足の向上・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挑戦します。
3	環境保全	「アルフレッサグループ環境方針」を定め、健康社会の実現に向けた事業活動を通じた環境保全を図ります。
4	地域社会への貢献	グループ各社が長年培ってきた地域に根差した事業活動を通じて、地域の健康・医療の発展に貢献します。

5	人財の活躍推進	「アルフレッサグループダイバーシティ方針」を定め、共に働く人々が個性や才能を存分に発揮できる環境整備を進めます。
6	コンプライアンス	法令、社内外の規制、社会規範等の遵守を大前提として誠実な事業活動を進めます。
7	リスクマネジメント	健康・医療に関する商品・サービスを安定して提供し続けるために、自然災害やパンデミック、システムトラブル等への対策を進めます。
8	コーポレートガバナンス	企業としての社会的責任を果たし、企業価値の向上を図るために、企業経営の管理監督を進めます。



アルフレッサグループのなりたい姿（長期目標）



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



(2) 22-24 中期経営計画 グループ経営方針



アルフレッサグループを取り巻く経営環境



主な 環境変化

超高齢社会
労働人口減少

環境保全

健康への関心

社会保障費
増加

技術革新
デジタル化

地域医療構想、医療費の適正化、診断から治療までのデジタル化

当社への 影響

機会

- ・ 地域包括ケアシステム、病床機能分化の推進・完成へ
- ・ スペシャリティ医薬品、再生医療等製品の市場拡大
- ・ ビッグデータの利活用
- ・ 予防、セルフメディケーションへの関心の高まり
- ・ 徹底した品質管理、安定供給の必要性
- ・ 創薬ベンチャーの参入
- ・ 在宅医療の更なる普及
- ・ オンラインを活用した医療の普及
- ・ 処方箋や処方医薬品の流れの変化

脅威

- ・ 薬価中間年改定による市場成長の停滞
- ・ 低分子医薬品の市場縮小
- ・ 廃棄商品による環境負荷の課題
- ・ 配送における炭素税導入影響
- ・ 生産工程における環境保全の要求



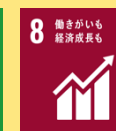
未来への躍進

～進化するヘルスケアコンソーシアム®～

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



3 すべての人に健康と福祉を



8 働きがいも経済成長も



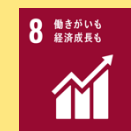
3 すべての人に健康と福祉を



11 住み続けられるまちづくりを



13 気候変動に具体的な対策を



8 働きがいも経済成長も



成長領域への注力がグループの基盤を強化する

医療用医薬品等卸売事業

成長ドライバーである
スペシャリティ*領域・
メディカル品に注力

セルフメディケーション卸売事業

専売商品を強化する
取り組みと新たな販路の開拓

医療関連事業

かかりつけ機能の充実に向けた
在宅医療の取り組み強化

医薬品等製造事業

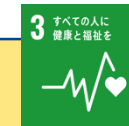
受託製造の強化、ならびに中枢神経・
診断薬領域の販売強化

* スペシャリティ：新薬創出加算品目および特許品



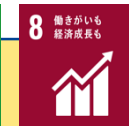
1

『新たな価値の創造』



3

すべての人に
健康と福祉を



8

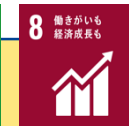
働きがいの
経済成長も

トータルサプライチェーンサービスを構築し、新たな価値を生み出す

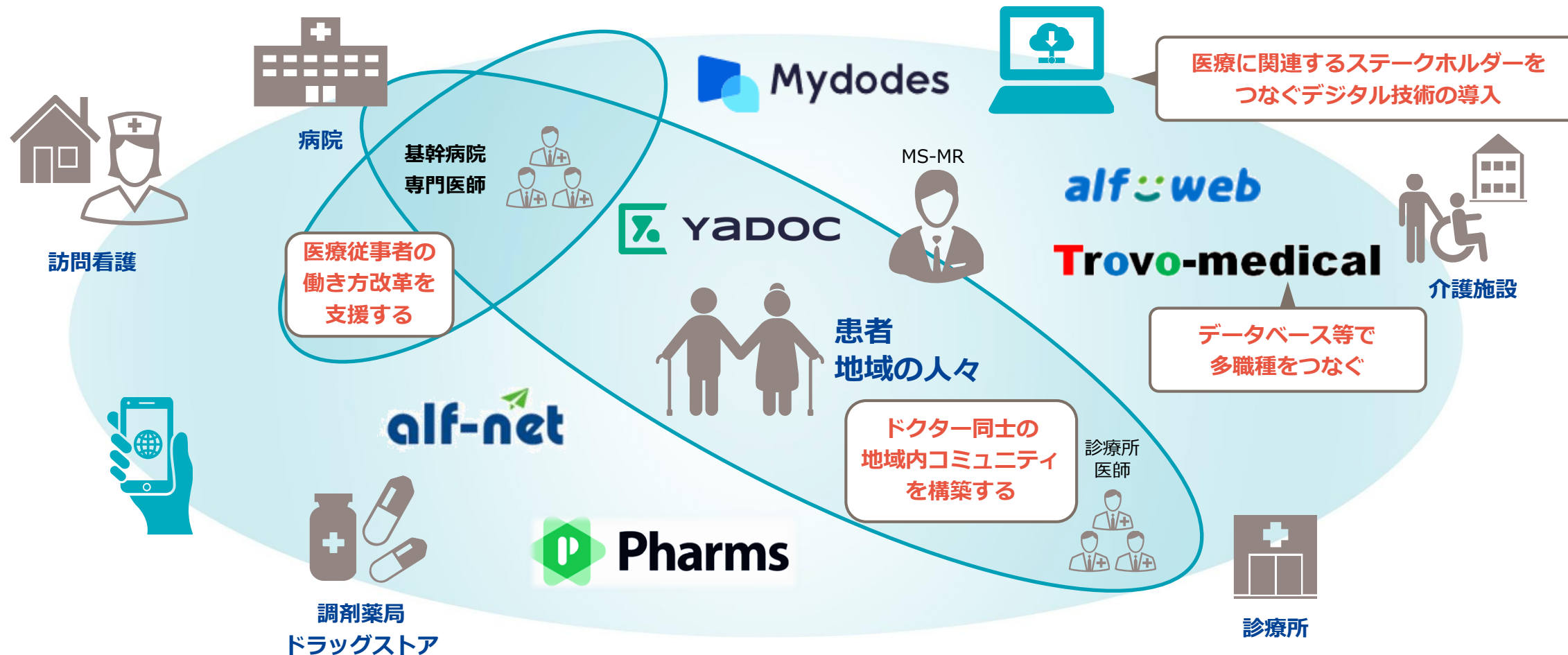


1

『新たな価値の創造』



デジタルツールを活用し、『つなぐ活動』を新たなステージへ



DXの展開

22-24 中期経営計画におけるDXの取り組み



守りのDX

1

間接部門の最適化・業務の集約



攻めのDX

2

物流機能の高度化、標準化、最適化（医薬品卸事業）

3

MS、MR営業力向上（医薬品卸事業、製造事業）



データ統合
基盤

4

データインフォームド経営の実現



2 『グループ一体となった取り組み』による地域の健康・医療への貢献



地域医療構想の達成に向け、グループ一丸となって貢献する



3

『環境保全への取り組み等』を通じたサステナブル社会への貢献



環境に配慮した事業活動を通じて、社会への貢献を行う

alfresa group

CO₂排出量

2024年度 **10%削減**
2030年度 **30%削減**
2050年度 **実質ゼロ**

※ 2020年度比較

※ 2030年度30%削減の目標は、政府が掲げる2013年度比46%削減に概ね相当

アルフレッサグループ環境方針（2021年4月制定）の推進

1

カーボンニュートラルに向けた取り組みを推進

2

資源循環の取り組みを推進

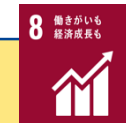
3

環境汚染防止、生物との共生を推進

TCFD対応（2022年度）



4 『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進



アルフレッサグループで共に働く人々が個性や才能を発揮し
仲間とゴールに向かって協働する強い「個」の集団を実現

アルフレッサグループの人財要件



現在



今後

アルフレッサグループ
ダイバーシティ方針
(2020年制定) の推進

- ・セグメントを超えたキャリア形成の実現
- ・採用活動の充実
- ・人財育成の充実
- ・女性の活躍推進
- ・若手・シニアの活用
- ・多様なライフステージに応じた制度の導入



5 『コンプライアンスの遵守』を最重要とする企業風土の醸成

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

各種法令・規則・ガイドライン・コード・企業倫理・社会規範等の遵守

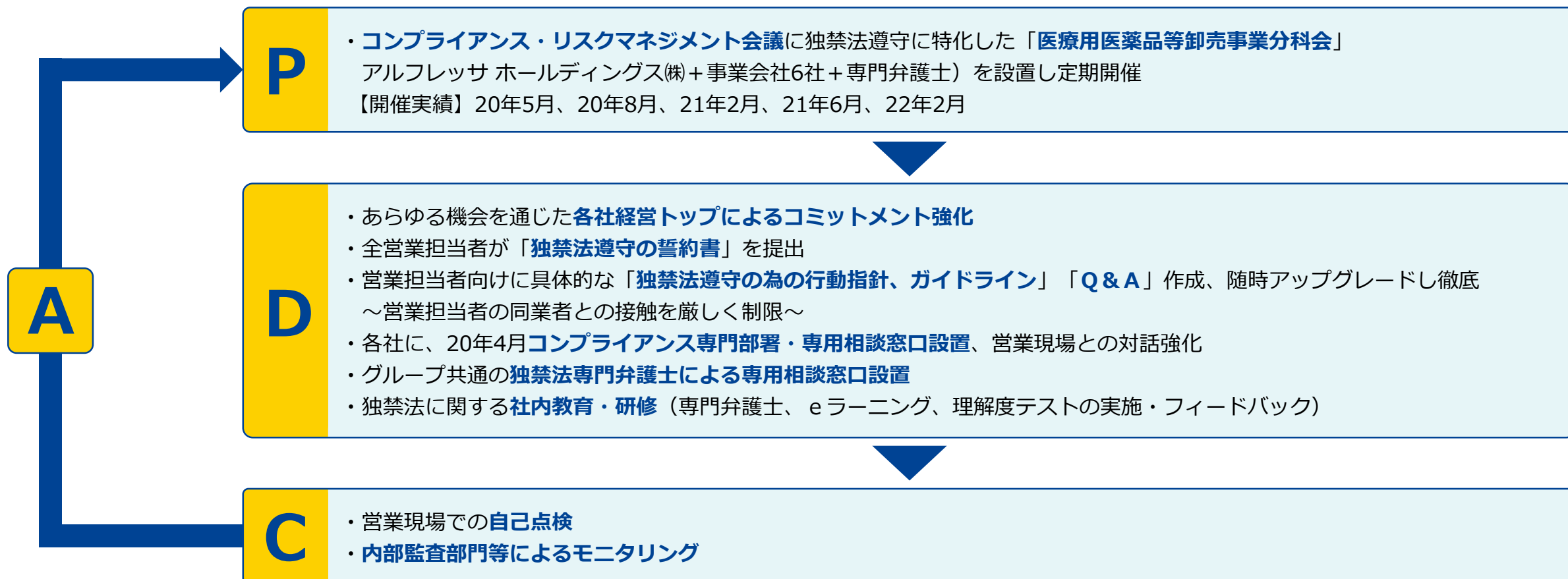
グループ会社のトップやコンプライアンス責任者が集まる会議体において、コンプライアンスの周知徹底

グループ会社トップからのメッセージ発信や会議・研修等を通じたコンプライアンスの周知徹底



5 『コンプライアンスの遵守』を最重要とする企業風土の醸成

独占禁止法違反の再発防止のため、PDCAを繰り返し実施



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



セグメント別業績目標



	百万円、%	2022年3月期		2025年3月期	
		実績	前期比／ 売上高比*	計画	22/3比／ 売上高比*
医療用医薬品等 卸売事業	売上高	2,288,102	99.6	2,390,000	104.5
	営業利益	24,839	1.1	35,500	1.5
セルフ メディケーション 卸売事業	売上高	244,822	93.5	249,000	101.7
	営業利益	1,869	0.8	2,000	0.8
医薬品等製造事業	売上高	47,359	111.2	52,800	111.5
	営業利益	1,867	3.9	1,200	2.3
医療関連事業	売上高	34,468	103.5	37,000	107.3
	営業利益	183	0.5	700	1.9

* 売上高は前期比または2022年3月期比、営業利益は対売上高比



投資計画



事業継続投資	医療用医薬品等 卸売事業	物流センター・事業所に関する投資など	700億円
	セルフメディケーション 卸売事業	物流センター・事業所に関する投資など	
	医薬品等 製造事業	製造設備、倉庫、研究開発設備など	
	医療関連事業 (調剤薬局事業)	店舗関連投資、在宅支援センター投資など	
M & A、出資、 新事業領域投資	全セグメント	医療関連領域のM&A、出資など 新事業領域への初期投資など	400億円
システム投資・DX投資	全セグメント	基幹システム、周辺システムなど データ統合基盤に関する投資（接続・分析） AI(人工知能)等の導入・活用	100億円

合計 1,200億円



財務健全性をベースに、積極的な成長投資と資本効率向上、株主還元充実の最適バランスを追求し、企業価値向上を目指す

企業価値の向上

1

財務健全性

- ・ 社会インフラ企業として安定した財務基盤の維持と手元流動性資金の確保
- ・ 投資と株主還元の財源は、
①営業キャッシュフロー、
②資産売却、③借入、の優先順位

2

資本効率の向上

- ・ 企業価値の持続的な向上に向けた積極的な投資【成長性】
- ・ 営業利益率の向上、総資産回転率の改善により資本コストを上回るROEを目指す【収益性】 【効率性】

3

株主還元の充実

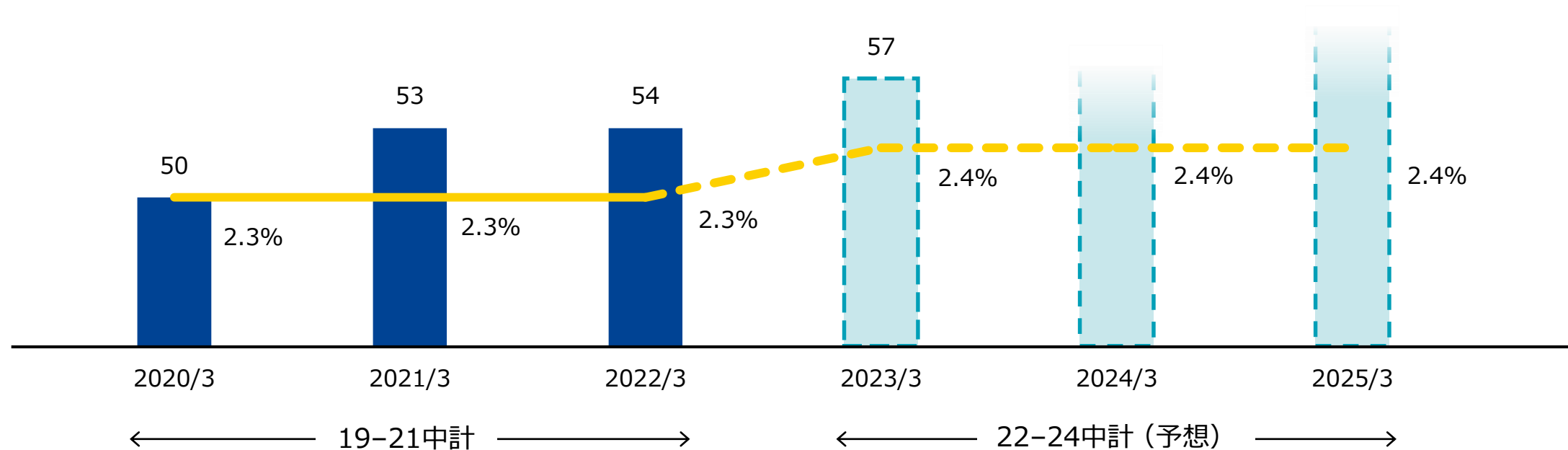
- ・ 長期安定的かつ継続的な利益還元として、DOE2.4%以上の株主配当
- ・ 資本効率向上を目的に自己株式取得を機動的に行うことがある



DOE2.4%以上を基本方針とし、安定的で継続的な株主還元に努める

1株当たり配当金／DOEの推移

■ 1株当たりの配当金（円） — DOE



(3) 22-24 中期経営計画 セグメント別方針



2025年3月期
目標

売上高
2兆3,900億円

営業利益率
1.5%

投資額
約630億円

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

既存事業の 強化

- ・ スペシャリティ領域への特化
- ・ メディカル品への注力
- ・ エリアマーケティング体制の構築

事業変革による 収益化

- ・ ヘルステックの推進による新たな収益の獲得
- ・ データ利活用によるビジネスの展開

グループ全体での 最適化・効率化・ 標準化

- ・ PIC/S GDPに対応した最適なロジスティクスネットワークの構築
- ・ コスト構造の見直しを通じた メリハリの利いたコストコントロール

なりたい姿

あらゆる健康・医療のニーズに最適・最良な提案・選択肢を提供する真のリーディングカンパニー



医療用医薬品等卸売事業：事業方針②

既存事業の強化

スペシャリティ領域およびメディカル品の2つの成長ドライバーに注力

スペシャリティ領域

成長領域

- ・新薬の上市が続く
- ・採算性が高い
- ・新規投薬患者数が増加

卸機能の差別化

- ・バイオ医薬品や再生医療等製品など、品質管理の難易度が高い
- ・製品価値の維持が重要

- ・低薬価医薬品の業務を効率化し、リソースを集中
- ・製品価値を維持する交渉力を強化
- ・再生医療等製品流通の一気通貫サプライチェーンを構築
- ・お得意先、メーカーから選ばれるための品質保証力を強化

メディカル品

成長領域

- ・新製品の上市が続く・価格改定の影響が小さい
- ・未病・予防から診断、治療、介護まで対象領域が広い

市場安定性

- ・未開拓領域がある
- ・価格改定の影響が小さい
- ・収益率が高い（医薬品比）

- ・メディカル品担当者を増員・強化
- ・案件を獲得するためのチーム営業の展開
- ・医療機器等の一元流通を獲得する投資
- ・新規分野への参入



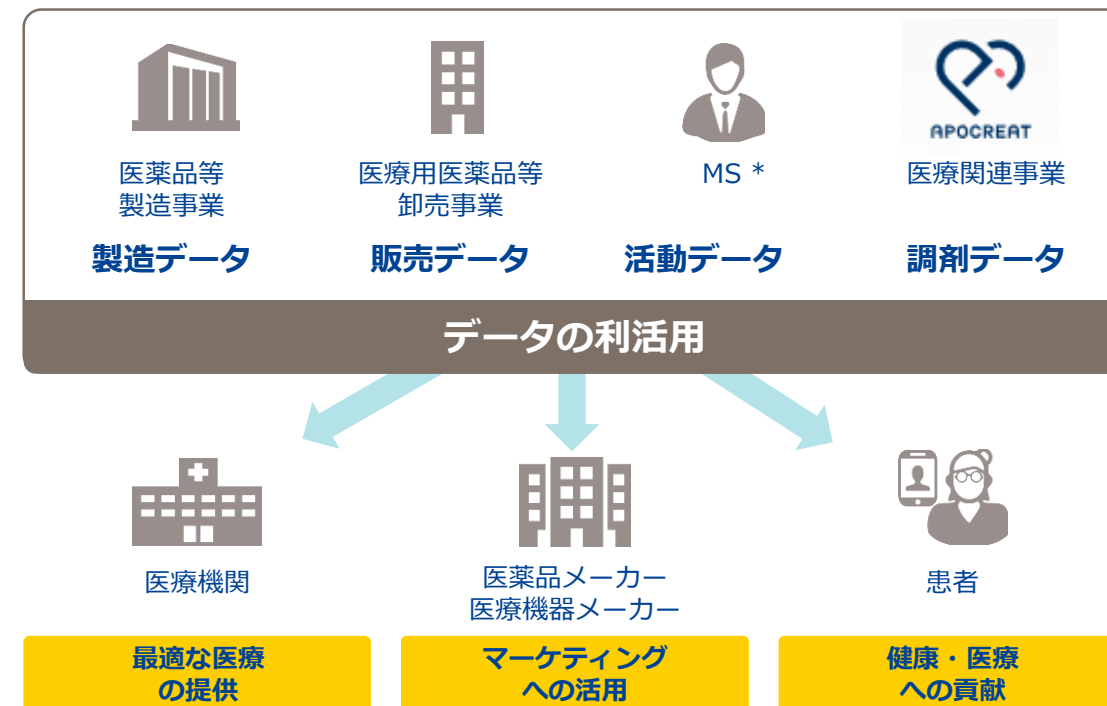
医療用医薬品等卸売事業：事業方針③

事業変革による収益化

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



データを活用したビジネス展開により、
新たな収益の基盤を構築する



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

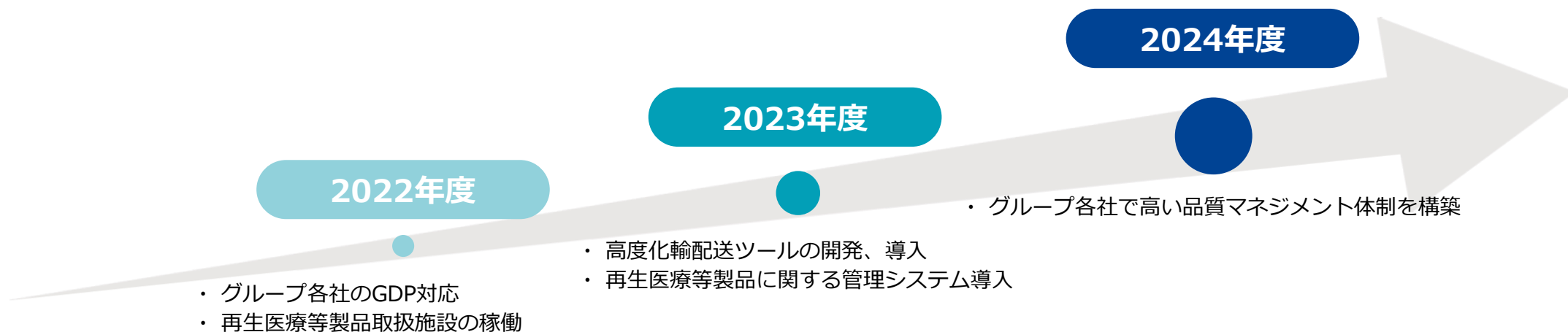


グループ全体での
最適化・効率化・標準化

PIC/S GDPに対応した最適なロジスティクスネットワークの構築
コスト構造の見直しを通じたメリハリの利いたコストコントロール

PIC/S GDPに対応した最適なロジスティクスネットワークの構築

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



品質保証や出荷精度の更なる向上への取り組み、ローコストオペレーションの推進



セルフメディケーション卸売事業：事業方針①



2025年3月期
目標

売上高
2,490億円

営業利益率
0.8%

投資額
約3億円

既存領域の高収益化と 成長領域への挑戦

高収益化への 取り組み

- ・ THMW*¹としての機能発揮
- ・ 専売メーカー・専売商品の更なる獲得と販売強化
- ・ 収益率の高いチャネルの開拓

グループ連携強化

- ・ セグメント間連携による地域の健康・医療への貢献

事業変革による 収益力強化

- ・ デジタルを活用した新規プロモーション
- ・ 販売・流通データの利活用（データビジネス）

*1 THMW：トータル・ヘルスケア・マーチャンダイジング・ホールセラー

なりたい姿

すべての人とつながる、美*²と健康分野における真の
リーディングカンパニー

*2 性別を問わず、内面から湧き出るいきいきとした活力、若々しさ



セルフメディケーション卸売事業：事業方針②

高収益化への取り組み

THMW*としての機能発揮

専売メーカー・専売商品の更なる獲得と販売強化

ニューチャネルの開拓

* トータル・ヘルスケア・マーチャンダイジング・ホールセラー

THMWの機能を発揮した高収益化への取り組み

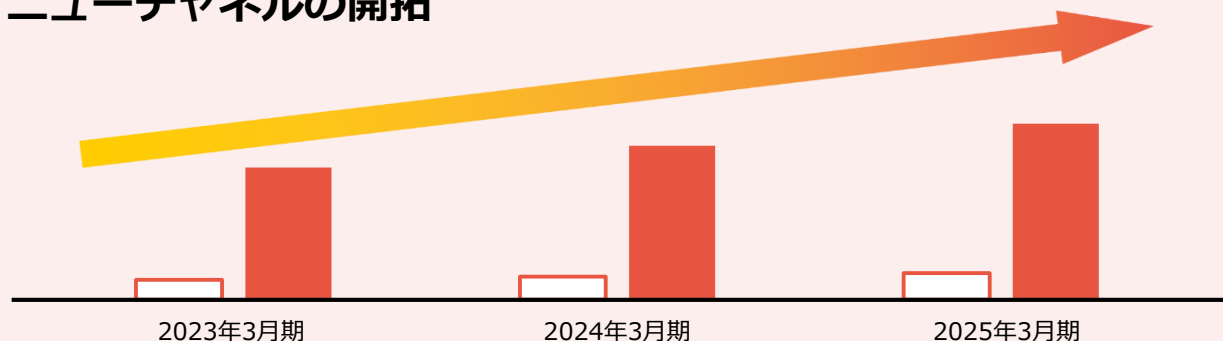
専売メーカー・専売商品の更なる獲得と販売強化

- ・ エビデンスが豊富なオンリーワン商品
- ・ 季節性がなく定番で育成、推奨販売ができる
- ・ 流通でしっかりと利益が確保できる
- ・ 特許、製法、特定産地でしか入手できないなど、マネのできない商品

更なる
ラインナップの
拡大

デジタルを活用した
プロモーションを展開し、
専売メーカー・専売商品の
獲得と販売強化を目指す
更なる成長に向けたドライバーへ

ニューチャネルの開拓



セグメントを越えたグループ連携で
クリニック、調剤専門薬局等の販路へアプローチし、
ニューチャネルの開拓を行う



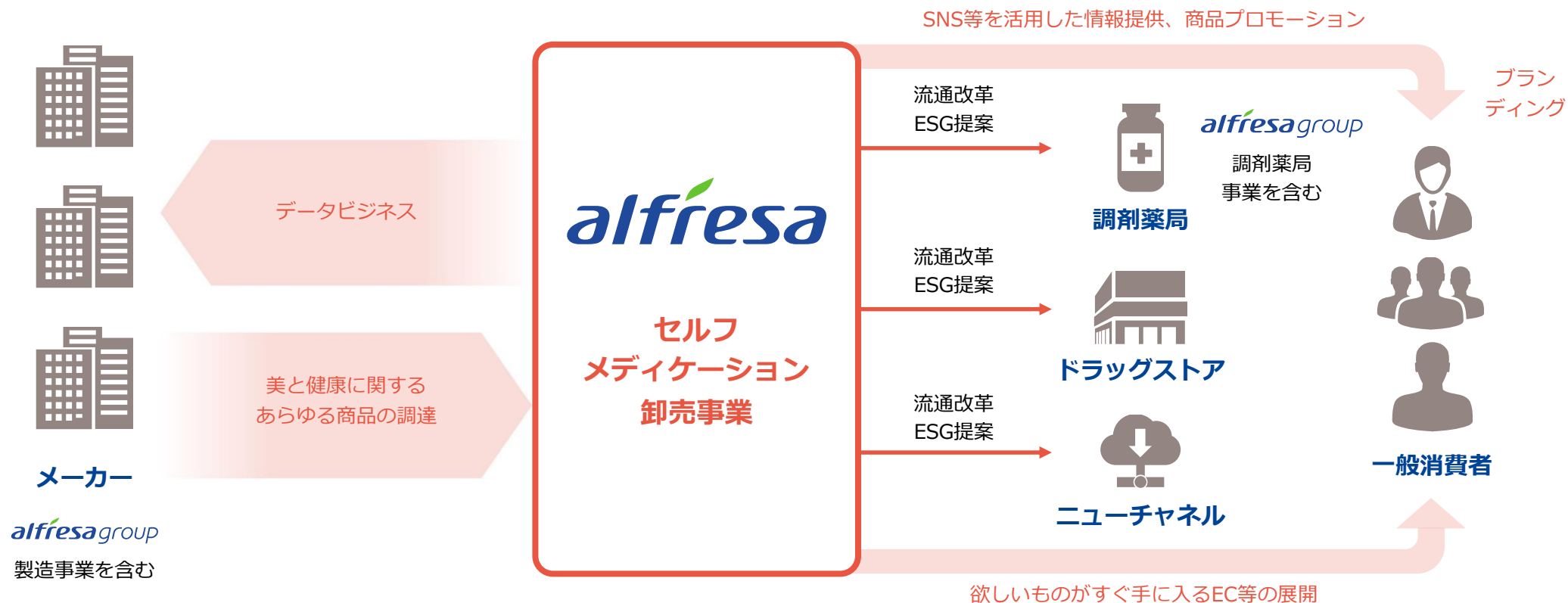
セルフメディケーション卸売事業：事業方針③

グループ連携強化

他の事業セグメントとの連携により地域の人々の健康に貢献

事業変革による
収益力強化

デジタルを活用したプロモーションを展開
販売・流通データの利活用で新たな収益を獲得



医薬品等製造事業：事業方針①

2025年3月期
目標

売上高
528億円

営業利益率
2.3%

投資額
約210億円

「次代の基盤創り」 —企業価値の最大化—

安心・安全・誠実な
モノづくり

- ・ 既存製品の確実な製造・販売および新製品の開発
- ・ 環境負荷低減の追求

トータルサプライ
チェーンサービスの
実現に向けた取り組み

- ・ 開発から製造、物流、投薬まで一貫して担うワンストップサービスの構築
- ・ メーカーニーズに応えられる新たな製造技術・生産設備の導入

デジタルを活用した
新たな取り組み

- ・ MR活動の変革
- ・ デジタル技術による治療への挑戦

なりたい姿

市場から求められる製品力と生産力、およびサービスを提供する企業



医薬品等製造事業：事業方針②

安心・安全・
誠実な
モノづくり

徹底した品質管理のもと、
確実な製造・販売および新製品の開発

医薬
診断薬

新薬開発

主力領域でのコ・プロモーション

ワンストップサービス製品探索

大型便潜血機器（新機種）

医療機器

新規商材（外科系）

既存製品適応拡大

OEM製品の拡大

受託

受託製造の拡大

原薬

新規顧客獲得

システム

MES、LIMS

トータル
サプライ
チェーン
サービスの構築

原薬製造から投薬・治療まで、
グループが保有する多様な機能を活用し
医療に貢献

デジタルを
活用した
新たな取り組み

MR活動の変革
デジタル技術による治療への挑戦



2025年3月期
目標

売上高
370億円

営業利益率
1.9%

投資額
約1億円

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

在宅医療への
取り組みによる
事業の成長

- ・ 地域における在宅ドミナント化の実現
(薬局併設型在宅支援センターの設置)
- ・ 地域包括ケアへの取り組み(認定薬局取得)

DXによる事業変革

- ・ デジタル医療対応(オンライン服薬指導)

未病予防への
取り組み

- ・ ECサイト、通信販売への取り組み

なりたい姿

予防からターミナルケアまでライフジャーニーにおける
すべてのステージをカバーする薬局チェーン



すべてのステージに対応する「かかりつけ薬局」

提供する
サービス範囲

予防

治療

在宅ターミナルケア



医療関連事業

予防からターミナルケアまで



地域に根差し、
地域住民のすべてのステージを
カバーする薬局チェーン

～多職種連携～

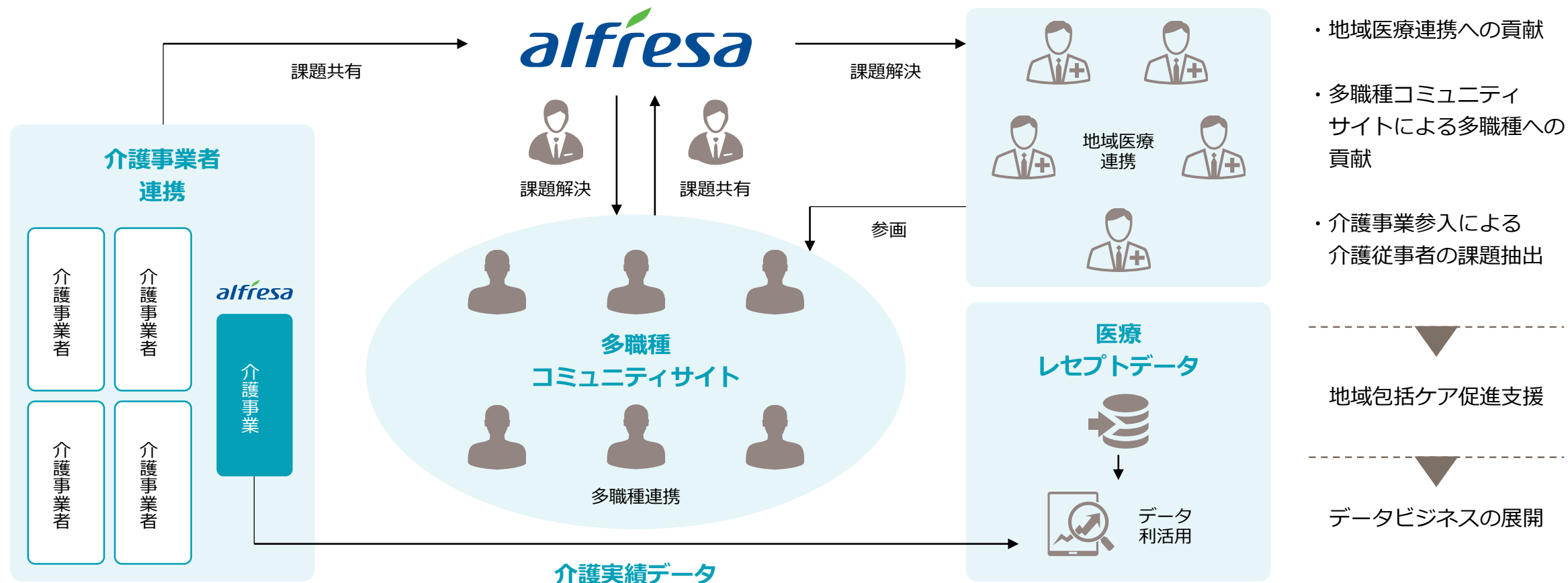


乳児から高齢者まで



事業開発

デジタルを活用した地域包括ケア支援とデータビジネスの展開



海外事業

アジア市場における事業の拡充

既存事業の深耕・拡大

- ・ 日美健薬品の収益拡大
- ・ Alcophaの収益拡大
- ・ ベトナム医薬品事業開始
- ・ AFP製品の販売拡大

海外事業開拓・新規事業の取り組み

- ・ 新たな進出先の検討
- ・ 海外企業との事業連携
- ・ 新しいビジネスモデルの検討
および検証



「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おり、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。





alfresa

