Fresh life for all.

すべての人に、いきいきとした生活を。

alfresa group



ALFRESA GROUP INTEGRATED REPORT 2026

アルフレッサグループ 統合報告書

2026年3月期

アルフレッサグループ理念

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

私たちのめざす姿

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

私たちの約束

安心　安全　誠実

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

私たちの使命

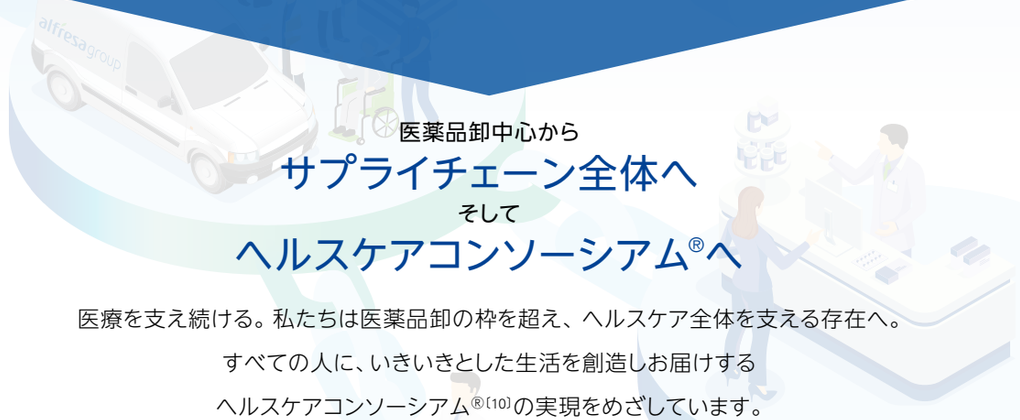
医療を支え続ける
その使命を、未来へつなぐために

変わらない使命を、未来にわたり果たし続けます。アルフレッサグループは、
医療インフラを担い、医薬品等の安定供給で日本の医療を支えてきました。
医療を支え続ける。それが、私たちの変わらない使命です。
非常時においても供給を継続し、社会インフラとしての責任を果たし続けます。

私たちの進化

思い、めざす姿を守るために、進化する
変化する社会の中で、医療を支え続けるために

社会を取り巻く環境は大きく変化しています。
従来の延長線上では、使命を果たし続けることはできません。
だからこそ、私たちは使命を未来へつなぐために進化し続けます。



医薬品卸中心から
サプライチェーン全体へ
そして
ヘルスケアコンソーシアム®へ

医療を支え続ける。私たちは医薬品卸の枠を超え、ヘルスケア全体を支える存在へ。
すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けする
ヘルスケアコンソーシアム®[10]の実現をめざしています。

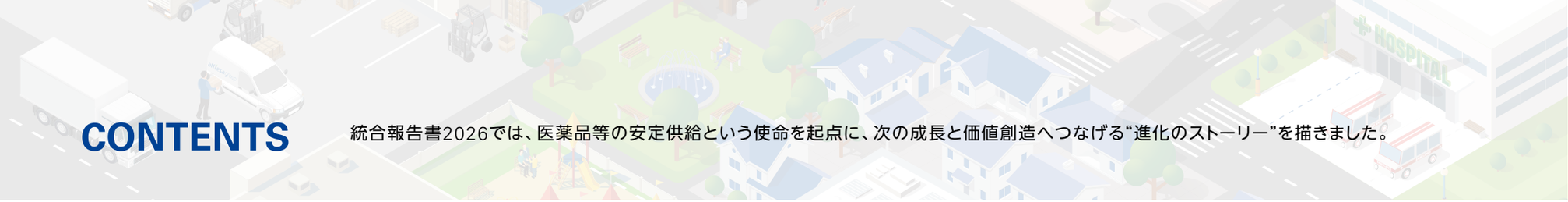
私たちは使命を果たすために、進化し続けます

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01　アルフレッサグループ理念
03　一目でわかるアルフレッサグループ
05　社長メッセージ
09　アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10　事業領域とビジネスモデル
11　医薬品流通業界の仕組み
13　医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション



CONTENTS

統合報告書2026では、医薬品等の安定供給という使命を起点に、次の成長と価値創造へつなげる“進化のストーリー”を描きました。

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

95 11ヵ年財務サマリー
97 用語集

文章中の専門用語には番号を付し、対応する解説を用語集に記載しています。

99 会社概要
100 株式情報

編集方針

本統合報告書の編集にあたっては、以下のガイドラインおよび開示基準を参照しています。
・IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および「SASBスタンダード」
・経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
・グローバル・レポーティング・イニシアティブの「GRIスタンダード」
なお、ESGに関する追加情報は当社Webサイトでも紹介していますので、併せてご覧ください。

コーポレートガバナンス
https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/corporategovernance/
サステナビリティ
https://www.alfresa.com/csr/
ESGデータ集
https://www.alfresa.com/csr/report/

対象範囲：アルフレッサグループ連結19社

アルフレッサ ホールディングス株式会社

[医療用医薬品等卸売事業]
・アルフレッサ株式会社
・四国アルフレッサ株式会社
・ティーエスアルフレッサ株式会社
・明祥株式会社
・株式会社琉薬
・東北アルフレッサ株式会社
・アルフレッサ メディカルサービス株式会社
・アルフレッサ篠原化学株式会社
・エーエル プラス株式会社
・エス・エム・ディ株式会社

[セルフメディケーション卸売事業]
・アルフレッサ ヘルスケア株式会社

[医薬品等製造事業]
・アルフレッサ ファーマ株式会社
・青島耐絲克医材有限公司
・アルフレッサ ファインケミカル株式会社

[調剤薬局等事業]
・アポクリート株式会社

[再生医療関連事業およびCRO事業]
・セルリソーシズ株式会社
・ArkMS株式会社（2026年4月1日連結化）

[情報システムの運用・保守および開発事業]
・アルフレッサ システム株式会社

制作プロセス

当社グループでは、統合報告書を活用した投資家との対話に加え、全グループ社員への情報共有および閲覧機会の提供を通じて、意見・感想を収集しています。これらエンゲージメントの結果を翌年の統合報告書の企画・制作に反映し、内容の継続的な改善に取り組んでいます。また、統合報告書の内容は取締役会へ報告し、担当役員の承認を得た上で発行しています。

投資家や社員などのステークホルダーの意見を反映
↓
企画・制作
↓
取締役会報告・担当役員承認・発行
↓
投資家や社員とのエンゲージメントで活用

対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
（注）対象期間が異なる場合は、期間・年月を記載

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

一目でわかるアルフレッサグループ

アルフレッサグループは、全国に広がる事業基盤と強固な流通機能を活かし、生命関連商品である医薬品等の安定供給を支えています。
さらに、事業活動とサステナビリティを一体で推進し、ヘルスケア産業全体を支える価値創造を通じて、持続的な企業価値と社会価値の向上を目指しています。

事業

社名に込められた思い

alfresa

アルフレッサ（Alfresa）は、
ALL（「全て」の意）＋FRESH（「いきいきとした」の意）を合わせたネーミングです。

共に働く人々
（2026年3月末時点）

約**15,600**名

グループ連結会社数
（2026年4月1日時点）

19社

売上高・事業セグメント構成比率（2026年3月期）

3兆1,040億円

- 医療用医薬品等卸売事業：**89.6**%
- セルフメディケーション卸売事業：**8.6**%
- 医薬品等製造事業：**1.7**%
- 調剤薬局等事業：**1.2**%

（注2）連結売上高はセグメント間取引を消去

（注1）当社グループでは、社員を「共に働く人々」と表現しています。パート・派遣社員数（年間平均人員3,085名）を含みます。

サステナビリティ戦略を支える資本（2026年3月末時点）

人財

アルフレッサグループは
「人財」こそ、将来にわたる
持続的成長の原動力と考えます。

女性管理職比率

7.0%

育児休業取得比率

男性 **74.3**%
女性 **100**%

育児休業取得日数

男性 **50.8**日
女性 **253.5**日

認定取得

- 健康経営優良法人：**16**社
（大規模法人部門：10社　中小規模法人部門：6社）
- くるみん：**4**社
- プラチナくるみん：**1**社
- えるぼし：**4**社
- もにす：**1**社

取締役会の構成
（2026年6月末時点）

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

ISO認証取得
（2026年3月末時点）

- ISO 9001*1（品質マネジメント）　**19**事業所
- ISO 13485*2（医療機器における品質マネジメント）　**6**事業所
- ISO 14001*3（環境マネジメント）　**3**事業所
- ISO/IEC 27001*4（情報セキュリティマネジメントシステム）　**3**事業所

*1 ISO 9001：品質マネジメントシステム（QMS）の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
*2 ISO 13485：医療機器の品質マネジメントシステムに関する国際規格。医療機器の安全性・有効性および適用される規制要求事項への継続的な適合を確保するための要求事項を定めている
*3 ISO 14001：環境マネジメントシステム（EMS）の要件を定めた国際規格。環境パフォーマンスの向上と環境影響の管理を目的とした仕組み
*4 ISO/IEC 27001：情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の要求事項を定めた国際規格

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01　アルフレッサグループ理念
03　一目でわかるアルフレッサグループ
05　社長メッセージ
09　アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10　事業領域とビジネスモデル
11　医薬品流通業界の仕組み
13　医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

事業戦略を支える資本（2026年3月末時点）

アルフレッサグループの強み

① 医療用医薬品卸売上高No.1*5の事業基盤
② 全国規模の流通ネットワーク・安定供給体制
③ 幅広い事業領域を支えるグループ総合力

医療用医薬品卸売上高	医薬品卸販売担当者（MS*6）	配送専門職（SA*7）	医薬情報担当者（MR*8）	薬剤師
No.1*5	2,611名	2,866名	100名	1,228名

物流拠点数（注3）	製造拠点数（注4）	調剤薬局店舗数	お取引先（注5）	お得意様（注5）
206	8	176	約2,000社	20万軒以上

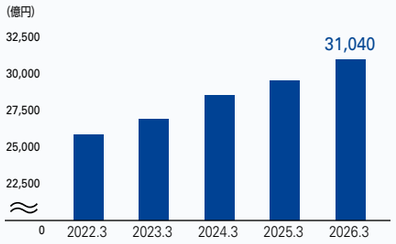
*5 出典：「2025年ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高（(株)ドラッグマガジン）
*6 MS（Marketing Specialist）：医薬品の卸業における専門知識を持った営業担当者
*7 SA（Service Assistant）：医薬品や医療関連製品の適正かつ迅速な配送を担う専門職
*8 MR（Medical Representative）：医師や薬剤師に医薬品の情報の提供、収集、伝達を行う製薬企業の営業担当者

（注3）医療用医薬品等卸売事業およびセルフメディケーション卸売事業の合計
（注4）医薬品等製造事業および再生医療関連事業の合計
（注5）医療用医薬品等卸売事業およびセルフメディケーション卸売事業の合計

財務戦略を支える資本（2026年3月期実績）

売上高

売上高 3兆1,040億円



営業利益／営業利益率

営業利益 361億円



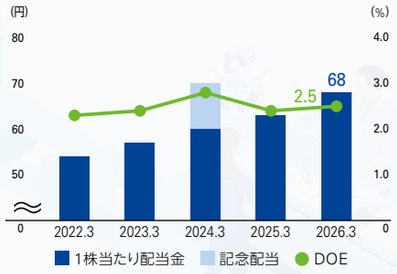
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社株主に帰属する当期純利益率

当期純利益 417億円



DOE*9／1株当たり配当金

DOE 2.5%
1株当たり配当金 68.00円



総資産額	ROE*10	自己資本比率	配当性向	投資計画（25–27 中計累計）
1兆5,070億円	8.4%	33.7%	29.6%	1,200億円 2026年3月期実績 410億円

*9 DOE（Dividend on Equity Ratio）：純資産配当率。株主資本に対する年間配当総額の割合を示す指標
*10 ROE（Return on Equity）：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標

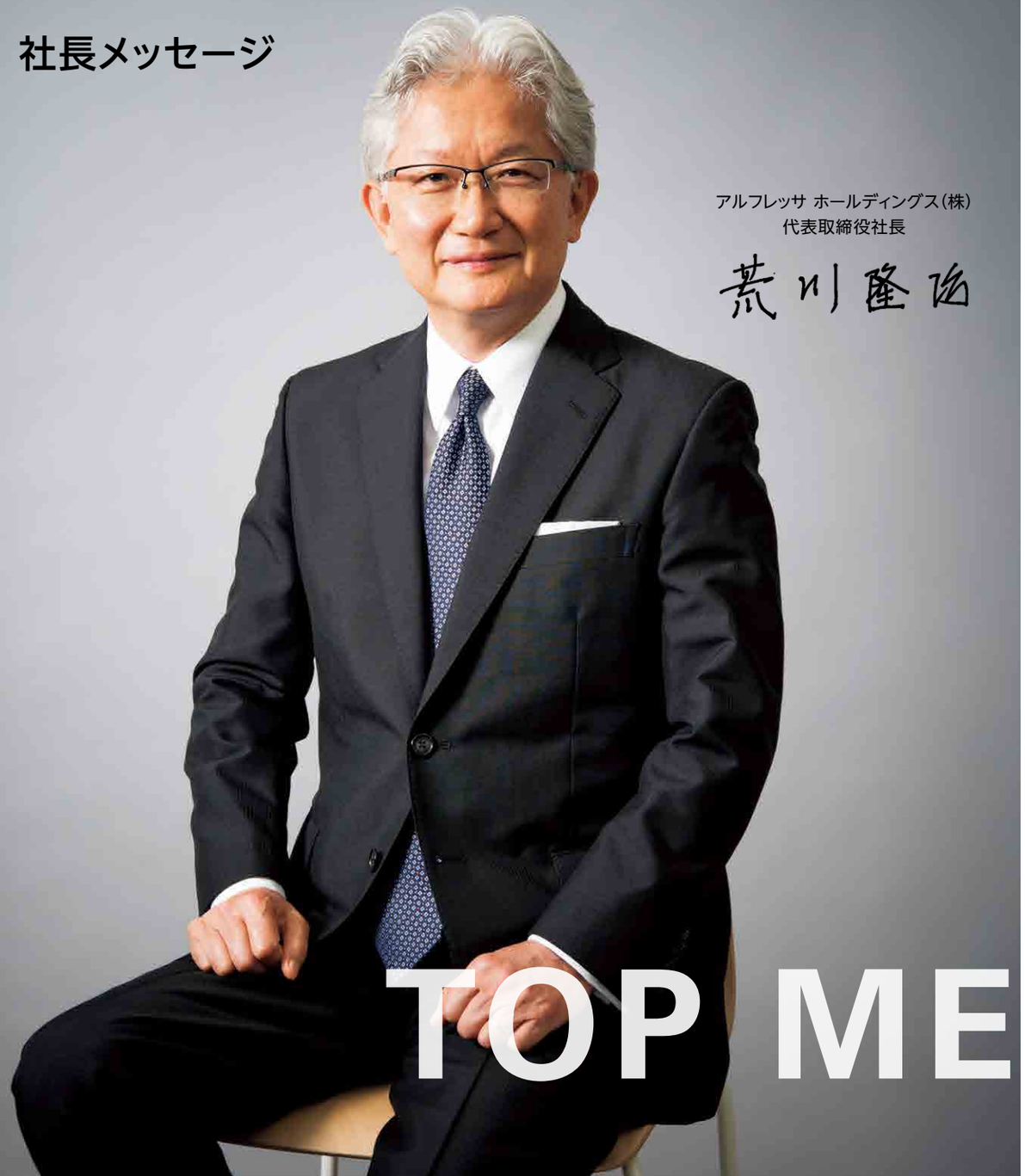
CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

社長メッセージ



アルフレッサ ホールディングス(株)
代表取締役社長

荒川隆治

TOP MESSAGE

トータルサプライチェーンサービス(TSCS)は実装段階へ移りました。社会的使命を果たすとともに、収益構造を変え、株主の皆様からの期待に応えていきます。

中長期にわたる厳しい事業環境を直視する

「事業環境は厳しい」。2021年に始まった中間年改定によって薬価が毎年見直されるようになって以来、私はこの言葉を繰り返し口にしてきました。価格下落は、ボディーブローのようにじわじわと収益性に効いてきています。

その厳しさは増すばかりです。コロナ禍がピークを越え市場そのものは回復し、足元の医療用医薬品等卸売事業は堅調に推移していますが、中長期で見れば楽観できる状況ではありません。とりわけ、米国の薬価の最恵国待遇(以下、MFN*1)が大きな懸念材料になっています。日本国内の新薬が低薬価で収載になると米国の薬価に影響が及ぶため、多くの製薬企業の新製品の日本発売が延期・中止される可能性があり、政府が長年取り組んできたドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロス[5]の改善が再び逆行しかねません。

加えて、原材料の高騰等インフレの影響も見過ごせません。医療用医薬品は薬価という公定価格で成り立っており、他業界のようにコスト上昇分を価格へ転嫁できないのです。

*1 MFN(Most Favored Nation):最恵国待遇。本資料の文脈では、米国の処方薬価格を他の先進国の低い価格に連動させようとする薬価政策を指す

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

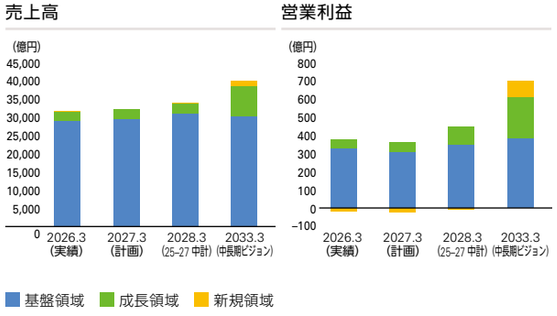
01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

TSCSを中核に、「卸の枠」を超え、収益性の高い事業へ踏み出していきます。

従来の医療用医薬品等卸売事業に依存しない収益構造へ

こうした環境が続く前提に立つからこそ、私たちは従来の医療用医薬品等卸売事業だけに依存しない収益構造へと、自らを変えていかなければなりません。これはまさに、2023年に発表した「中長期ビジョン2032」で掲げた方針そのものです。その中核がトータルサプライチェーンサービス（以下、TSCS）[19]です。従来の卸売物流に加え、その前後にある製薬企業の開発・製造や市販後調査（PMS*2）までを受託し、シームレスにつなぐ仕組みで、お取引先である製薬企業に「アルフレッサグループに任せれば開発から流通まですべてを担ってくれる」と思っていただけるサービスを提供し、「卸の枠」を超えた収益性の高い事業へ踏み出しています。そのため、いま私たちが進めているのは、いわば両利きの経営です。既存領域の基盤強化により投資の原資を確保し、その原資を新規・成長領域に投資してTSCSを推進していく。今年度の決算発表では、この変革の道筋を投資家の皆様と共有するため、「25–27 中期経営計画」（以下、25–27中計）の成長シナリオを開示しました。



2025年度を振り返って ― 強みが、市場を上回る成長を生んだ

2025年度は、中長期ビジョン実現に向けて「水を与えて育てる3年間」と位置づけた25–27 中計の初年度でした。コロナ禍で止まっていたグローバルでの新薬開発の再開により、市場が回復した医療用医薬品等卸売事業を牽引役に当社の業績は堅調に推移しました。2025年度の売上高は3兆1,040億円と増収、親会社株主に帰属する当期純利益は417億円と大きく伸び、ROE*3は8.4％となりました。医療用医薬品等卸売事業では、市場全体の成長率3.9％に対し当社は5.9％成長し、市場シェアも24.7％へ拡大しました。

市場を上回って収益を伸ばせた要因は、質・量ともに他社を上回るMS*4体制にあります。このMSの力を土台に、私たちは流通改善を徹底し、薬の価値に見合った適正な価格形成を大切にしてきました。特に適正な価格で販売することは製薬企業からの評価にもつながっています。また、Web面談ツール「Mydodes[16]」等のITツールの活用や地域の様々なイベントへの参加等により、単なる物売りにとどまらない提案を重ねることで、とりわけ病院や開業医といった「処方元」からの信頼を得てきました。15年以上シェアNo.1を守ってこられたのは、先輩方から現在の社員までが築いてきた、この地道な努力の積み重ねによるものです。

飛躍のために膝をかがめる2026年度

2026年度は、2027年度以降に大きく跳ぶために少し膝を曲げて準備をする年です。理由は3つあります。第一は、冒頭で述べた薬価改定・MFN・インフレという外部環境が主力の医療用医薬品分野に与える影響です。第二に、当社グループは厚生労働省の指導のもと、流通改善を最優先テーマに営業活動を行っており、これは長い目で見ると稼ぐ力の強化につながりますが、一時的に売上高やシェアが多少下がる可能性は否めません。第三に、医薬品等製造事業とセルフメディケーション卸売事業は、先行投資と立て直しの局面にあります。2026年3月に竣工した群馬工場の高薬理活性製剤

*2 PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*3 ROE（Return on Equity）：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標　*4 MS（Marketing Specialist）：医薬品の卸業における専門知識を持った営業担当者

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

棟[11]などの新棟稼働や2026年2月に上市した新製品のアナフィラキシー補助治療剤「ネフィー® 点鼻液*5 1mg/2mg」の拡販は、いずれも利益貢献が2027年度以降となります。また、セルフメディケーション卸売事業もコストコントロールに注力しながら付加価値型への転換を図る、我慢の年です。

こうした外部および内部環境を踏まえて、2026年度の業績予想は保守的に見込んでいます。売上高は約3兆1,440億円と微増の一方、営業利益は約339億円、当期純利益は約208億円と減益の計画です。

今年度に膝をかがめるぶん、2027年度以降は飛躍の年とします。主に成長領域を伸ばす計画で、とりわけ医療機器・検査試薬等のメディカル品[11]は、M&Aも活用しながらその取り扱いを拡大します。同じく成長領域と位置づけるソリューションビジネスでも、「Mydodes」や、医療機関の医薬品在庫管理を自動化する「NOVUMN[17]」の普及も進んできており、業績への寄与を見込んでいます。2026年度に筋肉質に鍛え直す基盤領域に、これら成長領域とTSCSの進化を重ね、飛躍につなげていきます。医療用医薬品卸売業界全体が苦しい中で、成長領域を伸ばし、私たちがTSCSという新たな世界へ踏み出せるのは、足元の医療用医薬品等卸売事業で有利なポジションを築けているからです。私はよく、当社グループの立ち位置をF1のポールポジションに例えます。15年以上シェアNo.1を続けてきたからこそ、これから始まる勝ち残りを懸けた業界の決勝トーナメントの厳しい環境の中でも腰を据えて中長期の投資に踏み出せるのです。

TSCSは構想から実装へ

TSCSの進化を最も象徴するのが、2026年1月にローンチした「PATH-Solution[18]」です。これは、海外のバイオベンチャー等が新製品を携えて日本に進出する際に、市場分析から開発、製造、販売・物流、PMSまでをフルラインで支援するサービスです。

2024年のArkMS(株)の参画でCRO*6やPMSの機能が加わって以降、専門会社の吸収や業務提携を通じて必要なピースを揃え、TSCSは構想段階から実装段階へと移りました。海外の学会等を通じて、既に欧米のバイオメーカーやベンチャーからの引き合いや成約も出てきています。海外の優れた医薬品が国内に届かないドラッグ・ロスという社会課題を解消し、有効な治療法のなかった患者様に薬をお届けする。社会的意義が大きいと同時に、従来の卸機能との決定的な差別化にもなる事業です。

また、ArkMS(株)は、想定外の事業ももたらしてくれました。国民医療費の抑制を図る医療用医薬品のOTC化の流れの中で、ArkMS(株)とセルフメディケーション卸売事業の連携により、OTC医薬品*7の市販後調査という新たな市場の開拓を始めています。



新規領域も着実に立ち上がっています。再生医療では、グループ内ベンチャーであるセルリソーシズ(株)が再生医療等製品の原料となるマスターセルの第一号を出荷し、「0が1になった」ことは大きな一歩です。バイオ後続品のCDMO*8事業も、グループの流通ネットワークを活かした国内の製造拠点を新設し安定供給体制づくりを進めています。

進化を支える人財とサステナビリティ

こうした進化を支えるのは人財です。私は、人財こそが企業の成長を支える原動力であり、最も重要な経営資本であると考えています。松下幸之助翁の言葉を借りれば「人間大事」。これが、私たちの経営の一丁目一番地です。

*5 ネフィー®点鼻液:アルフレッサ ファーマ(株)が2026年2月に発売した、アナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液 1mg/2mg」(一般名:アドレナリン)
*6 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
*7 OTC医薬品(Over-the-Counter Drugs):医師の処方箋なしに、薬局やドラッグストア等で購入できる医薬品
*8 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

研修等による育成はもちろんですがグループ内の交流も積極化しており、例えば医療用医薬品等卸売事業の会社同士で営業担当者が枠を超えて連携する「岡山プロジェクト*9」では、営業業績の伸長に加え、価値観の多様化・社員のエンゲージメント向上という成果も表れました。医療用医薬品等卸売事業を中心とした既存事業ではAIやIT・DXで生産性を高め、人員の最適化を図っています。当社グループの人員の最適化とは、短期視点ではなく将来を見越したものであり、だからこそこの局面では雇用を守り、社員を育て続けることを重要視しています。



一方、企業経営の基本はまず、ルールを守ることです。不正や事故を起こさず社会から信頼される企業であり続けることは、企業活動の大前提ですが、単にルールを守るという次元にとどまらずその先にある価値創出が重要です。私はこれを「ルールコンプライアンス」から、それが価値となり企業価値の向上につながる「バリューコンプライアンスへの進化」と表現しています。法令や社会規範の遵守にとどまらず、人財・安定供給・品質・ガバナンス・DX、そして環境対応などへの取り組みを通じて社会に新たな価値を提供し続けるサステナビリティの推進が重要になってきます。

当社グループでは、これらを単なるコストや管理項目ではなく、将来の企業価値を生み出す「サステナビリティ価値[2]」と捉えています。

サステナビリティを守りの活動ではなく、信頼、競争力、人財力、レジリエンスといった無形資産への投資により、社会価値の創出につなげるだけでなく、未来を切り拓く推進力(ドライビングフォース)として位置づけ、持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

私たちの使命の根幹には、いかなる時も医薬品を届け続ける「安定供給」があります。自然災害や感染症の流行、地政学リスク、さらには近年脅威を増しているサイバー攻撃など、社会環境は大きく変化しています。そのような状況下においても社会インフラとして「医療を支え続ける」ことが私たちに課せられた責務であり最大の使命です。今後もリスクマネジメントを不断に強化し、社会インフラとしての機能を果たし続けます。

その安定供給から連なるものとして、いまの当社グループには、TSCSを通じたドラッグ・ロスの解消や健康寿命の延伸という新たな使命も生まれています。そして、この挑戦を成功させて収益構造を変革し、2032年度以降に安定的にROE8%以上を達成するという中長期ビジョンの目標も、株主・投資家の皆様に向けた使命だと認識しています。

現在当社のPBR*10が1倍を下回っている現状は、当社が目指す成長戦略や将来の収益力について、資本市場から十分な評価を獲得できていないことの表れであると認識しています。こうした評価を高めるためには、従来の卸売事業だけではなく、今日、お話ししたような新たな価値創造によって収益構造そのものを進化させなければなりません。

だからこそ、TSCSを軸に独自性のある事業領域を育て、社会課題の解決と企業価値向上の両立に挑戦していきます。

セグメントの枠を超えて機能をつなぎ、TSCSを社会インフラとして機能させることで、私たちは医薬品を届ける企業から、医療・ヘルスケアの新たな価値を生み出す企業グループへと進化し続けていきます。私はアルフレッサグループが描く「使命と進化」のその歩みに確かな手応えを感じています。株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、長い目で私たちの挑戦を見守り、支えていただければ幸いです。

*9 岡山プロジェクト:当社グループ各社の人財と知見を結集し、医薬品、医療機器・材料、診断薬、デジタルサービスを活用して地域医療の課題解決に取り組む、岡山県をモデルとしたグループ横断プロジェクト
*10 PBR(Price Book-value Ratio):株価純資産倍率、株価が1株当たり純資産の何倍かを示す指標

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み

アルフレッサグループは、地域に根差した医薬品卸企業の統合を起点とした全国規模の流通ネットワークを構築するとともに、セルフメディケーション、製造、調剤、医療関連サービスなどへと事業領域を拡充してきました。現在は、グループの総合力を活かしたトータルサプライチェーンサービス（TSCS）[19]の進化拡大を通じて、新たな価値創造に取り組んでいます。

統合による基盤形成から事業拡大を経て、TSCSの進化拡大へ

01 統合による基盤形成

卸売事業と製造事業を展開する企業グループとして発足

グループの原点となった企業群

- 1918年　ヨコヰ薬局
- 1920年　中島茂商店
- 1938年　福神薬局
- 1948年　昭和薬品（株）［愛知県］
- 1952年　日本商事（株）［大阪府］
- 1964年　福神（株）［東京都］
- 1998年　（株）アズウェル［大阪府］

2003年 アルフレッサ ホールディングス（株）設立

alfresa group

経営統合や合併を通じて事業基盤を強化し、成長を遂げてきた

現在　①全国規模の流通基盤　②安定供給体制　③幅広い事業領域

02 事業拡大と機能強化

全国規模の供給ネットワークと高付加価値サービス

- 医療用医薬品等卸売事業
- 調剤薬局等事業
- セルフメディケーション卸売事業
- 再生医療関連事業
- 医薬品等製造事業
- CRO*1事業

機能強化

- スペシャリティ医薬品への対応
- 再生医療 サプライチェーンの構築
- CRO・PMS*2機能の獲得
- TSCSの進化拡大

03 培ってきた強み

①医療用医薬品卸売上高No.1の事業基盤

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

医療用医薬品卸売上高 **No.1***3

②全国規模の流通ネットワーク・安定供給体制

- 全国約200の物流拠点
- 医薬品等の安定供給を支えるインフラ
- 災害時にも機能する流通体制

③幅広い事業領域を支えるグループ総合力

- 医薬品等のサプライチェーン全体を支える幅広い事業領域
- 製造、流通、販売、調剤までを担う事業基盤
- サプライチェーン機能の高度化

売上高と営業利益の推移



*1 CRO（Contract Research Organization）：製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
*2 PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*3 出典：「2025年 ポケット版 最新 医薬品産業ランキング」卸企業編 医療用医薬品売上高（（株）ドラッグマガジン）

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01　アルフレッサグループ理念
03　一目でわかるアルフレッサグループ
05　社長メッセージ
09　アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10　事業領域とビジネスモデル
11　医薬品流通業界の仕組み
13　医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

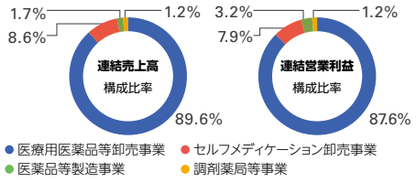
事業領域とビジネスモデル

病院や調剤薬局等で処方あるいは調剤される医薬品をはじめとする医療関連商品は、人々の健康や生命の維持に欠かせないものです。アルフレッサグループは、医療用医薬品等卸売事業を中心に、医薬品等の製造および卸売、調剤薬局の運営等の各事業領域で、日本の社会インフラである医薬品サプライチェーンをグループ一体となって支えています。事業ポートフォリオの拡大・変革を通じ、健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®[10]を目指します。

連結売上高
3兆1,040億円

連結営業利益
361億円

2026年3月期



(注) 連結売上高および連結営業利益はセグメント間取引を消去



*1 スペシャリティ:新薬創出加算品目および特許品
*2 MS(Marketing Specialist):医薬品の卸業における専門知識を持った営業担当者
*3 SA(Service Assistant):医薬品や医療関連製品の適正かつ迅速な配送を担う専門職
*4 SPD(Supply Processing & Distribution):病院内物流の受託事業
*5 ALS(Amyotrophic Lateral Sclerosis):筋萎縮性側索硬化症
*6 MR(Medical Representative):医師や薬剤師に医薬品の情報の提供、収集、伝達を行う製薬企業の営業担当者
*7 CMO(Contract Manufacturing Organization):製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行
*8 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス
*9 PMS(Post-Marketing Surveillance):医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*10 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

医薬品流通業界の仕組み

医薬品卸は、生命関連商品である医薬品の品質管理を徹底し、必要な医薬品を必要な時に必要とされている病院・診療所および調剤薬局などの医療機関へ供給することで、日本の医療提供体制を支える社会インフラとして重要な役割を担っています。平時はもとより災害やパンデミックなどの有事においても供給を維持し続けることが求められており、その実現に向けて安定供給体制のさらなる強化と流通機能の高度化を推進しています。

高齢化・医療需要拡大への対応

日本は高齢化の進展に伴い、社会保障関係費が増加し、公費負担も拡大しています。このため、社会保障制度の持続可能性確保に向けて、給付と負担の見直しや医療提供体制改革が進められています。また、医療従事者の働き方改革や地域医療構想の推進により、病院間の機能分化・連携強化、薬剤費の適正化などが進展しています。

日本の医薬品流通の仕組み

医薬品には、医師が交付する処方箋や指示等によって使用される「医療用医薬品」と、大衆薬や市販薬といった薬局等で購入できる「一般用医薬品（OTC医薬品 *1）」があります。医薬品卸が取り扱う医薬品の約96％は医療用医薬品で、そのほぼすべて（後発医薬品 *2の一部を除く）を、医薬品卸が製薬企業から仕入れ、医療機関等にお届けしています。このように医薬品卸は日本の医薬品流通のインフラを支えています。

日本の医療用医薬品の流通構図



（注）「医薬卸連ガイド 2025年度版」（一社）日本医薬品卸売連合会）を参考に当社作成

*1 OTC医薬品（Over-the-Counter Drugs）：医師の処方箋なしに、薬局やドラッグストア等で購入できる医薬品
*2 後発医薬品：先発医薬品の特許等の期間終了後に、先発医薬品と同じ有効成分を同量含み、同等の効き目があると認められた医薬品

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

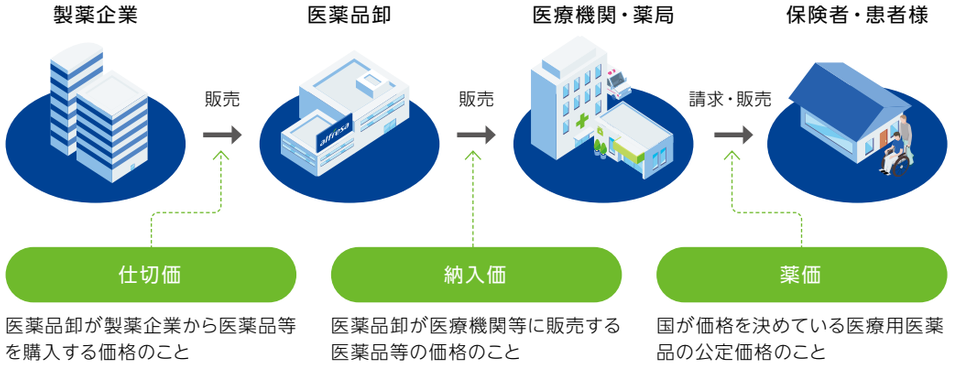
01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

社会的役割を担う医薬品流通業界は、公的医療保険制度や医薬品流通に関する制度・ルールのもとで運営されており、業界独自の事業環境を有しています。

薬価基準制度と市場実勢価格

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



医薬品卸が製薬企業から医薬品等を購入する価格のこと

医薬品卸が医療機関等に販売する医薬品等の価格のこと

国が価格を決めている医療用医薬品の公定価格のこと

業界特有の慣習と流通改善 ガイドライン

一次売差 マイナス*3、未妥結・仮納入*4、単品単価取引*5といった医療用医薬品流通における課題に対し、国が主導して流通改善の取り組みを加速するため、2018年に「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン」が制定されました。流通関係者はこのガイドラインに基づいた取り組みを実施し、一定の改善が図られているものの、サプライチェーンの安定化や物価の高騰等の課題に対応し抜本的な改善を推進するため、2022年1月、2024年3月、および2026年3月にもガイドラインの改訂が実施されています。

*3 一次売差マイナス:納入価が仕切価よりも低い(逆ざや)状況
*4 未妥結・仮納入:納入価が決まらないまま医療機関等に納入する商取引
*5 単品単価取引:複数の品目を総価で交渉、値引きをする「総価取引」等の慣行を是正するため、個々の医薬品ごとに納入価を決めて取引すること

医療用医薬品卸売事業者の利益構造

納入価と仕切価の差額である一次売差と製薬企業等から卸に支払われるリベート*6やアローアンス*7、情報提供料等*8が卸の利益となります。医療用医薬品卸では一次売差の改善に取り組んでいます。

*6 リベート:取引量や仕入代金の支払条件、納入方法等に応じて行われる値引きや割り戻しのこと
*7 アローアンス:販売促進などの目的で提供される報奨金のこと
*8 情報提供料等:販売実績情報の提供料のほか、商品回収手数料、配送手数料、データビジネス等のこと

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

医薬品卸に求められる機能

医薬品卸に普遍的に求められる機能

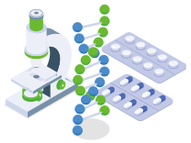
医薬品卸は、GDPガイドライン*1に則った医薬品等の安定供給と品質管理に加え、医薬品情報の収集・提供や医薬品等の価値を踏まえた適正な販売を通じて、国民の健康と医療提供体制を支える重要な社会インフラとしての役割を担っています。一方で、医薬品供給不安の顕在化、高齢化に伴う医療需要の増加、医療の高度化・多様化、デジタル化の進展など、医療・流通環境は大きく変化しています。こうした環境変化を踏まえ、医薬品卸には従来機能の維持に加え、より高度な価値提供が求められています。

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



- 医薬品等の価値を踏まえて販売する
- 適時に医薬品等を必要な場所にお届けする
- 多様なプレーヤーをつなぐ
- 厳格に医薬品等の品質を管理する

これからの医薬品卸に求められる機能



1. 新たなモダリティ*2に対応する

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



2. 地域包括ケアを支える

高齢化の進展に伴い、医療・介護・予防・生活支援の一体的な提供が求められています。そのような要請に応えるため、医療機関、薬局、介護事業者、自治体など地域の多様なプレーヤー同士をつなぐことで、患者様を中心とした切れ目のない医療・介護サービスを提供することが必要とされています。



3. 患者様の医療アクセスを向上させる

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

*2 モダリティ：医薬品や治療法の種類・技術分類。低分子医薬品、抗体医薬品、核酸医薬品、再生医療等製品などを含む
*3 デジタルセラピューティクス(DTx)：Digital Therapeutics。デジタル技術を用いた疾病の予防、診断・治療等の医療行為を支援または実施する医療用ソフトウェア

医薬品卸の機能進化の方向性

従来の医薬品卸機能

- 医薬品等を届ける
- 情報を伝える
- 流通を担う
- 卸機能を提供する

進化の方向性

- 医療アクセスを支える
- データを活用する
- 地域医療をつなぐ
- 医療価値を共創する

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

グループ総合力で医薬品卸の機能を進化させる

アルフレッサグループは、医薬品等の安定供給を担う医薬品卸として、長年にわたり社会的使命を果たしてきました。一方で、医療ニーズの高度化・多様化や医療提供体制の変化が進む中、従来の医薬品卸機能だけでは十分に対応できない社会課題が顕在化しています。当社グループでは、製造・流通・調剤事業を軸とする幅広い事業基盤とグループ総合力を活かし、トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)[19]を通じて医薬品卸機能を進化・拡張することで、医療や健康に関わる多様な課題解決に取り組んでいます。

アルフレッサグループの使命

医薬品等の安定供給

生命関連商品を全国に安定的に届ける

社会・医療環境の変化

- 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少
- 医療提供体制の変化
- 医療ニーズの高度化・多様化(新薬・再生医療等)
- AI・デジタル技術の進展

社会から求められること

- 医薬品アクセスの維持・向上
- 高度化・多様化する医療ニーズへの対応
- 持続可能な医療、ヘルスケアコンソーシアム®の実現

これまでの医薬品卸の機能だけでは、十分に対応できない

- 供給不安の増大
- 地域偏在・医療格差の拡大
- 人手不足・業務負担の増大
- 新しい治療法や医薬品への迅速な対応の難しさ
- サプライチェーンの複雑化・コスト増大

アルフレッサグループの総合力(幅広い事業基盤と全国ネットワーク)

医療用医薬品等卸売事業 / セルフメディケーション卸売事業 / 医薬品等製造事業 / 調剤薬局等事業 / その他の事業(再生医療関連事業・CRO事業) / 情報・DX / 新規領域・外部連携

TSCS トータルサプライチェーンサービス



医薬品卸機能の進化によって創出する価値

1. **医薬品アクセスの向上**
   必要な医薬品や医療サービスを、必要な場所へお届けし、健康の維持・向上に貢献
2. **医薬品の安定供給と品質・安全性の確保**
   サプライチェーン全体の最適化により、高品質な医薬品の安定供給を支える
3. **ヘルスケア・イノベーションの実装**
   革新的な医薬品や治療法をより早く患者様へお届けし、新たな治療機会の創出に貢献
4. **持続可能な地域医療への貢献**
   医療従事者の業務効率化や、在宅医療支援などを通じ、地域医療の持続性向上に貢献

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

01 アルフレッサグループ理念
03 一目でわかるアルフレッサグループ
05 社長メッセージ
09 アルフレッサグループの歩みと培ってきた強み
10 事業領域とビジネスモデル
11 医薬品流通業界の仕組み
13 医薬品卸に求められる機能

「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
データセクション

「使命」と「進化」のストーリー

16　進化するヘルスケアコンソーシアム®
17　アルフレッサグループの価値創造プロセス
19　TSCS特集
23　アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24　中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25　「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29　サステナビリティ戦略
35　持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16　進化するヘルスケアコンソーシアム®
17　アルフレッサグループの価値創造プロセス
19　TSCS特集
23　アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24　中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25　「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29　サステナビリティ戦略
35　持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

進化するヘルスケアコンソーシアム®

アルフレッサグループは、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®[10]」の実現に向けて、人々のライフジャーニーに寄り添い、医療・健康分野において「卸・流通機能」「情報提供機能」「製造機能」「かかりつけ薬局機能」等を最大限発揮できる企業グループを目指します。



ヘルスケアコンソーシアム®の広がり

人々の健康と生活を支えるために、
事業領域を広げています。

Q なぜ、進化し続けるのか

A.医療・健康を取り巻く環境は大きく変化しています。当社グループは、その変化に対応しながら事業領域を拡大してきました。すべての人が適切な医療やサービスにつながる社会の実現に貢献します。

Q どこへ、進化していくのか

A.予防・健康から医療、調剤、在宅、介護・生活支援まで、ヘルスケアの幅広い領域へと事業を拡張し、多様な価値を提供します。グループ内外のパートナーと価値をつなぎ、社会とともに成長するヘルスケアコンソーシアム®へと進化していきます。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」の
ストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの
価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの
企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた
成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の
全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える
3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

アルフレッサグループの価値創造プロセス

アルフレッサグループは、医療と健康を支える社会インフラとして培ってきた強みを活かし、トータルサプライチェーンサービス（以下、TSCS）[19]を進化させることで、医薬品流通の枠を超えた新たな価値創造に挑戦しています。医薬品等の安定供給を果たすだけでなく、地域医療とヘルスケア産業の発展に貢献することで社会価値を創出し、その成果を持続的な成長と企業価値の向上につなげています。6つの資本を活用し、多様なステークホルダーとの共創を通じて、ヘルスケアコンソーシアム®[10]の実現を目指し、社会課題の解決と経済価値の創出を両立していきます。使命を果たすために進化し、未来を創る。それがアルフレッサグループの価値創造です。

6つの資本 P56

アルフレッサグループ理念

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

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

私たちの使命

医療を支え続ける

ヘルスケアコンソーシアム®の実現





私たちの進化

思い、めざす姿を守るために、進化する

企業価値向上

中長期的な企業価値の向上へ

株主をはじめとしたステークホルダーの価値向上

持続的な成長の実現

すべてのステークホルダーから信頼され、選ばれる企業グループへ

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

アルフレッサグループの価値創造プロセス

TSCSを進化させ、ヘルスケアコンソーシアム®の実現を通じて、新たな価値を創造します。

価値創造の源泉（6つの資本）

財務資本
強固な財務基盤、資金調達力、成長を支える資本力

人的資本
多様な専門人財と現場で培われたノウハウ

製造・物流資本
製造、物流拠点、品質保証体制、IT基盤、全国規模の物流網

知的資本
医薬品に関する知識、情報・データ活用、研究開発力・事業創出力

社会関係資本
医療機関・製薬企業・行政・地域社会との強固なネットワークと信頼関係

自然資本
事業活動を支えるエネルギー、水資源、その他自然資本

価値創造の基盤

TSCS
グループ総合力を発揮し、事業の進化を支える価値創造プラットフォーム

導入・開発
↓
製造・物流・販売
↓
市販後調査・ラストワンマイル

多様な機能をシームレスにつなぎ、事業の進化とヘルスケアコンソーシアム®を進化させる基盤

TSCSを支えるグループの強み
- グループ横断の総合力
- 全国物流インフラ
- 専門知識・ノウハウ
- デジタル活用・品質管理

事業の進化

基盤領域
医療用医薬品等卸売事業を中核に、安定的な供給と効率的な流通を実現

＋

成長領域
ソリューション、メディカル品[11]、CRO*1事業などの拡大により、持続的な成長を実現

＋

新規領域
再生医療、バイオ後続品、ビューティ、アニマルなどにより、未来の価値を創出

↓

ヘルスケアコンソーシアム®の実現

事業アウトカム

医薬品等の安定供給
品質を確保し、必要な医薬品等を必要な時に安定的にお届けする

地域医療への貢献
医療機関のパートナーとして、地域医療の持続性と質の向上に貢献する

ヘルスケア産業の発展
製薬企業・医療機関との共創により、ヘルスケア産業の発展を支える

社会価値 ＋ 財務価値

社会価値	財務価値
健康寿命の延伸 すべての人が、健康でいきいきと暮らせる社会の実現への貢献	**売上成長** ヘルスケア領域の拡大による持続的成長
医療アクセスの向上 地域・環境・経済状況にかかわらず医療にアクセスできる	**利益成長** 収益基盤の高度化による利益創出
ヘルスケア・イノベーション[9]の推進 新たな価値・サービスの創出を通じた医療の進化	**キャッシュ創出** 強固なキャッシュ・フローによる財務健全性の維持と成長投資の実行
持続可能な社会の実現 一人ひとりの健康と暮らしを支え続けることに貢献	**資本効率向上** 成長投資と資本効率の両立による持続的な価値創造

価値創造を支える経営基盤

サステナビリティ戦略 P31

ガバナンスの強化 / コンプライアンス / リスクマネジメント / 人財戦略 / DXの推進 / サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）

ともに価値を創るステークホルダー

生活者・患者様 / 医療機関・薬局 / 製薬企業・メーカー / ビジネスパートナー / 株主・投資家 / 社員 / 地域社会

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

MESSAGE



TSCSを「構想」から「実装」へ

全体最適の力で「使命」を未来へつなぐ

大橋　茂樹
取締役 常務執行役員 事業戦略担当

アルフレッサグループがトータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)[19]に取り組む意義は、単に新しいサービスを生み出すだけではなく、医療を必要とする人に、必要な医薬品・医療関連商品やサービスを、必要な時に確実に届けるという社会的使命を、これからの時代にふさわしい形で進化させるための挑戦です。いま日本の医療は、ドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロス[5]、医薬品供給不安、医療現場の人手不足、地域医療の持続可能性等、構造的な課題に直面しています。これらは一企業、一機能だけで解決できるものではなく、開発、薬事、製造、品質、物流、販売、ラストワンマイルまでをつなぎ、医療資源を確実に届ける仕組みが求められています。

TSCSは、そのための新しい価値提供モデルです。長年培ってきた医薬品流通を基盤に、グループ各社の機能と国内外のパートナーの知見を掛け合わせ、サプライチェーン全体を一気通貫で支えます。従来の流通企業の枠を超え、医療イノベーションを社会に実装する共創プラットフォームとして機能することが、ヘルスケアコンソーシアム®[10]の進化に向けた重要な柱となります。

その具体的な実装の一つの取り組みが「PATH-Solution[18]」です。海外の新興バイオ医薬品企業等が日本市場へ参入する際に必要となる開発、承認、製造、物流、販売、市販後調査と供給体制を包括的に支援し、未導入の治療薬を一日でも早く患者様へ届けることを目指します。これは新たな事業機会であると同時に、患者様と医療現場に向き合う私たちの責任でもあります。

私たちは、品質をすべての基盤に置き、サプライチェーン全体の品質ガバナンスを高めながら、安全に、確実に、継続的に届けられる医療提供基盤を構築します。

TSCSを通じて、海外企業の日本市場への参入を支援することで患者様には治療選択肢の拡大とQOL*1向上を、医療機関には最新医療を導入しやすい環境を、そしてパートナー企業にはそれぞれの専門性を発揮できる協業基盤を提供していきます。

当社グループは、多様なパートナーの皆様とともに、世界の医療イノベーションを社会価値へ変え、グループ理念「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」の実現に向けて、TSCSの進化に全力で取り組みます。医療を支える企業として、そして未来の医療をともにつくるパートナーとして、日本の医療に新しい選択肢を届けるため、次の一歩を踏み出します。

*1 QOL(Quality of Life):生活の質。身体的健康、精神的健康および社会生活を含めた総合的な活力、生きがい、満足度を表す概念
*2 革新的医薬品:新規性や有用性の高い医薬品を指す一般的な表現

Why

Q なぜいま、TSCSが必要で、どのような価値を生み出すのか?

医療を取り巻く環境は大きく変化しており、個別最適だけでは対応できない課題が増えています。そのため、グループが持つ開発・製造・物流・販売・市販後調査の機能を結合し、全体最適の視点で価値を創出することが不可欠です。TSCSは、その実現を目指す取り組みであり、患者様、医療機関、社会それぞれに新たな価値を提供します。医療アクセスの向上、安定供給、品質・安全性の確保を通じて、持続可能な医療の実現に貢献していきます。

TSCSが必要とされる背景や生み出す価値について
› 詳しくはQ1(P20)

How

Q その価値を、どう実現するのか?

TSCSの価値を具現化するために立ち上げたのが、海外の革新的医薬品*2を日本の患者様へ届けるサービスプラットフォーム「PATH-Solution」です。導入から供給までを一気通貫でつなぎ、新たな治療選択肢を日本に実装します。

「PATH-Solution」の全体像について › 詳しくはQ2(P21)

Vision

Q これから、どこへ向かうのか?

再生医療やバイオ医薬品はもとより、ヘルスケアの多様な領域へと拡大し、グローバルな連携を深めていきます。私たちは、医療の未来を支える「価値創造」に挑戦し、グループ理念の実現に向けて確かな一歩を進めていきます。

今後の展望と取り組みについて › 詳しくはQ3(P22)

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

Q1 TSCSとは何か

導入・開発からラストワンマイルまでを、一体で支えるビジネスモデル

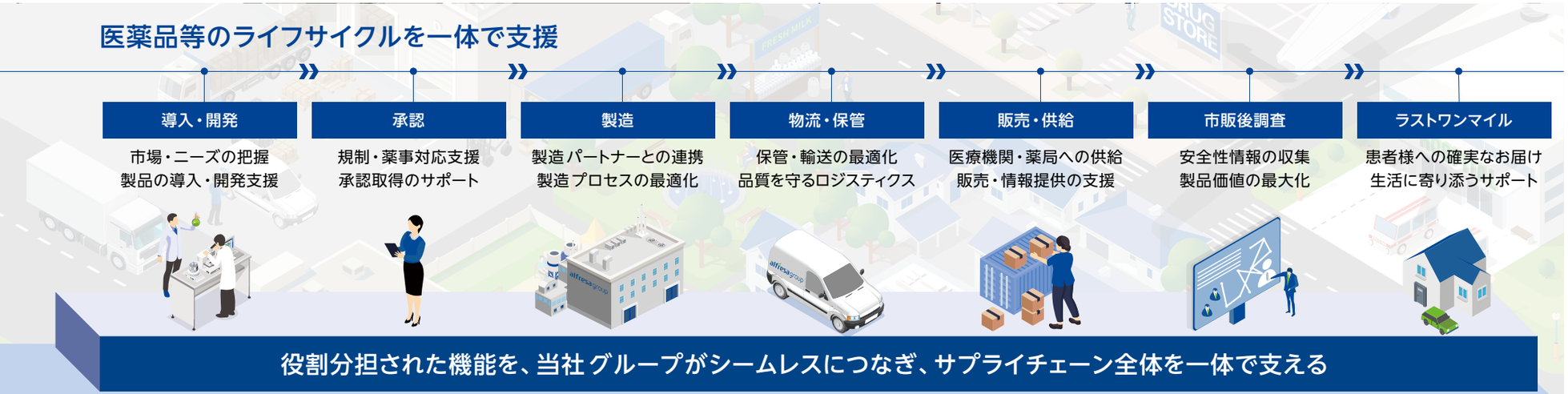
アルフレッサグループは、医薬品等のライフサイクル全体に関わる多様な機能を有しています。TSCSは、それらの機能をつなぎ、サプライチェーン全体を一体で支え、全体最適を目指す当社グループ独自の考え方です。

Key point TSCSとは

TSCSとは、医薬品等の導入・開発から製造、物流、販売、市販後調査、ラストワンマイルまでを一体で捉え、当社グループの多様な機能をシームレスにつなぐことです。TSCSの実現により、サプライチェーン全体の最適化を図ります。

医薬品等のライフサイクルを一体で支援

導入・開発	承認	製造	物流・保管	販売・供給	市販後調査	ラストワンマイル
市場・ニーズの把握 製品の導入・開発支援	規制・薬事対応支援 承認取得のサポート	製造パートナーとの連携 製造プロセスの最適化	保管・輸送の最適化 品質を守るロジスティクス	医療機関・薬局への供給 販売・情報提供の支援	安全性情報の収集 製品価値の最大化	患者様への確実なお届け 生活に寄り添うサポート



役割分担された機能を、当社グループがシームレスにつなぎ、サプライチェーン全体を一体で支える

当社グループにおけるTSCSの必要性

グループの総合力を最大限に活かすためには、機能ごとの最適化にとどまらず、機能を横断した価値創造へ進化することが必要です。

- 機能ごとの最適化だけでは、グループ全体の価値を十分に発揮できない
- 情報や判断を連携させることで迅速で一体的な意思決定が可能となる
- グループ総合力を発揮するには、機能横断の視点が不可欠である

TSCSの特徴

グループが持つ多様な機能をシームレスにつなぎます。

- ライフサイクル全体を俯瞰した設計
- 物流・商流・情報・規制への対応を統合
- グループの総合力による高い実行力
- パートナーとの協業による価値共創

TSCSが生み出す価値

TSCSは、患者様、医療機関、社会のそれぞれに価値を提供し、医療の未来に貢献します。

- 医療アクセスの向上(ドラッグ・ラグ／ロスの解消)
- 安定供給の実現と供給リスクの最小化
- 品質・安全性の確保と医療の信頼性向上
- 医療イノベーションの社会実装を加速
- 日本の医療における創出力の強化

TSCSが目指す姿

TSCSは、ヘルスケアコンソーシアム®を進化させる基盤となる取り組みです。

- 医薬品等の供給に関わる機能を一気通貫で支援する
- グループとしての提供価値を高める
- ヘルスケア全体を支える基盤の強化につなげる

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

Q2 その価値を、どう実現するのか?

海外の革新的医薬品を日本の患者様へ届ける サービスプラットフォーム PATH-Solution

TSCSが生み出す価値を実現するために立ち上げたのが、海外の革新的医薬品を日本の患者様へ届けるサービスプラットフォーム「PATH-Solution」です。分断された機能を統合し、「導入から供給まで」を一気通貫で支援します。



Key point PATH-Solution

「PATH-Solution」は、TSCSの考え方を具現化するサービスプラットフォームです。「PATH(Platform for Accelerating Therapeutics in Healthcare)」のもと、海外の革新的な医薬品が日本市場へ参入し、患者様へ届くまでのプロセスを支援します。開発、製造、マーケティング、流通といった機能を統合し、導入から供給までを一気通貫で支援することで、患者様に新たな治療選択肢を届けます。

なぜ「PATH-Solution」が必要なのか

海外企業の日本市場参入には、様々な課題や不確実性があります。
加えて、日本ではドラッグ・ラグ／ロスが依然として残っています。

投資の不確実性	パートナー選定の難しさ	実行体制構築の難しさ
投資規模やリターンの予見性が乏しく、事業判断が難しい	日本企業・パートナー選定に必要な情報が不足している	適切な実行体制の構築方法が不明確である

TSCSとの関係

「PATH-Solution」は、TSCSを実装するための具体的な価値提供サービスプラットフォームです。分断された機能を統合し、患者様へ新たな治療選択肢を届けます。

TSCS

グループの多様な機能をシームレスにつなぎ、全体最適を実現

実装・実行の場

「PATH-Solution」(サービスプラットフォーム)

海外の革新的医薬品を日本の患者様へ届ける具体的な仕組みと実行体制

*3 ROI(Return on Investment):投資利益率。投資額に対して得られた利益の割合を示す指標
*4 PMDA(Pharmaceuticals and Medical Devices Agency):独立行政法人医薬品医療機器総合機構。医薬品・医療機器等の承認審査、安全対策、健康被害救済を行う　*5 CMC(Chemistry, Manufacturing and Controls):医薬品の原薬・製剤の化学、製造方法および品質管理に関する領域　* 6 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス　*7 CMO(Contract Manufacturing Organization):製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行　*8 MAH(Marketing Authorization Holder):日本では医薬品等の製造販売承認を保有し、市販後の品質・安全性等に責任を負う製造販売業者

「PATH-Solution」が提供する価値

Development／Manufacturing／Marketing／Distributionを軸に、当社グループ企業とアライアンスパートナーが連携し、参入から商品化までを一気通貫で支援します。

Development
- 市場評価、アンメット・メディカルニーズ分析
- 薬価・ROI*3試算
- PMDA*4相談支援、承認までの戦略設計
- KOL連携、アドバイザリーボード支援
- 臨床・CMC*5要件の見立て、申請資料支援
- 治験準備(施設選定、IRB/ERB手続き)
- 治験薬供給、日本語文書等提供

Manufacturing
- 商用製剤の製造機能を支援
- CDMO*6/CMO*7パートナーとの連携
- 品質管理、製造プロセスの最適化
- 安定供給に向けた体制構築

Marketing
- MAH*8支援
- 販売・マーケティング戦略の立案
- 医療機関・KOLとの連携支援
- GQP/GVP体制の設計・運用
- Commercialization(事業化支援)パートナーとの協業

Distribution
- 全国物流ネットワークによる安定供給
- GDPガイドライン準拠の品質管理体制構築
- PMS、安全性情報管理、年次報告支援
- 統合データと在庫管理、トレーサビリティによる最適なサプライチェーン運用

アルフレッサグループ会社&アライアンスパートナー

グループの総合力とアライアンスにより、柔軟で高品質なサービスを提供します。

「PATH-Solution」が目指すもの

海外企業にとって
日本市場参入における不確実性を低減し、明確なビジョンのもと、自信を持って活動できる環境を実現します。

日本の患者様にとって
海外の革新的な医薬品へのアクセスを向上させ、より良い医療を早期に提供します。

社会にとって
ドラッグ・ラグ／ロスの解消に貢献し、医療の質の向上と持続可能な医療の実現に貢献します。

PATH-Solution https://www.alfresa.com/tscs/path-solution/

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

Q3 これから、どこへ向かうのか？

「PATH-Solution」の実行を通じてTSCS構想を実装し、グループ理念の実現へつなげていく

私たちは、「PATH-Solution」を通じて、海外の革新的な医薬品を日本の患者様へ一日でも早く届ける取り組みを推進しています。国内外のパートナーと連携し、案件創出と実行体制を強化しながら、価値創出を拡大していきます。

Key point PATH-Solution

「PATH-Solution」は、TSCS構想を実装するための実行基盤の一つです。グローバルな接点と専門性を結び、海外の革新的医薬品を日本の患者様へ届ける取り組みを進めています。

現在、取り組んでいること

海外イベントへの参加・発信
世界各地のバイオ・製薬関連イベントに参加し、海外企業との接点を拡大しています。



海外企業との対話・商談
海外企業やパートナーとの対話を重ね、日本市場参入に向けた可能性を検討しています。



案件の発掘・初期検討
有望なパイプラインの発掘と案件化に向けて、初期検討を進めています。



「PATH-Solution」推進体制

鍋嶋　明
トータルサプライチェーンサービス企画部長



「PATH-Solution」は、日本市場参入における不確実性を低減し、新たな治療を日本の患者様へ届けるための実行基盤です。当社グループの総合力とパートナーシップを活かし、明確な道筋のもとで実行を推進します。

石黒　充
トータルサプライチェーンサービス企画推進室長



海外企業やパートナーとの対話を重ね、日本市場での実現可能性の高い案件を創出しています。グローバルな接点を活かし、未来の価値創出に向けた挑戦を続けています。



チームで、未来を動かす

事業開発、規制、製造、流通、情報管理等、多様な専門性を持つメンバーが連携し、案件の探索から実行までを一体的に推進しています。互いの強みを活かし、チームの力で未来を切り拓きます。

これから実現したい姿

患者様への提供価値の最大化
革新的な治療へのアクセスを向上させ、より早く、より確実に、患者様のもとへお届けします。

医療・社会への貢献拡大
医療の質の向上、健康寿命の延伸、持続可能な医療提供体制の実現に貢献します。

グローバルでの存在感向上
日本発のプラットフォームとして、アジアをはじめとするグローバル市場での展開を加速します。

事業責任者 メッセージ
取締役　大橋　茂樹



TSCSは、グループ価値を具現化するための重要なビジネスモデルです。「PATH-Solution」を核に、志を共有するメンバーが一体となってTSCSの進化を加速します。グループ総合力を結集し、新たな価値創造と持続的な成長を実現していきます。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

アルフレッサグループの企業価値向上戦略

「アルフレッサグループ中長期ビジョン」と「25–27 中期経営計画 Vision2032 Stage2」

アルフレッサグループは、2032年度を見据えた中長期ビジョンの実現に向け、「25–27 中期経営計画（以下、25–27 中計）」を「Vision2032 Stage2」と位置づけています。25–27 中計では、TSCS[19]の進化拡大を軸に、基盤領域の競争力強化と成長・新規領域への戦略的投資を進めるとともに、資本効率の向上を図り、持続的な価値創造と企業価値の向上を実現していきます。

Stage 1

2025年3月期実績（22–24 中計）

売上高	2兆9,610億円
営業利益	380億円
ROE*1（自己資本利益率）	5.7%
投資実績（3年間累計）	960億円
株主還元*2	DOE*3 2.4%以上

Stage 2

25–27 中期経営計画

売上高（2028年3月期）	3兆3,300億円 年平均伸び率4%
営業利益（2028年3月期）	435億円（3年間累計 約1,190億円）
ROE（3年平均）	7%水準（当社推計の資本コスト以上）
投資計画（3年間累計）	1,200億円規模
株主還元	DOE 2.5%以上 累進配当政策*4の採用 （自己株式取得は適時適切、機動的に取得）

中長期ビジョン

2033年3月期

売上高	4兆円
営業利益	700億円以上 （営業利益率は段階的に向上）
ROE	8%以上
投資計画（25–32累計）	3,200億円
株主還元	段階的なDOE向上 機動的な自己株式取得*5

中長期ビジョンの全体像

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

ヘルスケアコンソーシアム®[10]の実現追求とB/Sコントロールによる資本効率の改善によって中長期的に企業価値を向上

事業戦略

基盤領域の収益性強化および成長領域・新規領域への戦略的投資を通じた持続的な利益成長

1. **基盤領域：**
   - 仕入先・販売先から選ばれるリーディングカンパニー卸
2. **成長領域：**
   - メディカル品[11]（医療機器材料・診断薬・栄養食品等）
   - セルフメディケーション卸売事業におけるネクサスケア[7]・ニューチャネル
   - 製造事業における受託製造事業拡大・新規開発医薬品
3. **新規領域：**
   - 再生医療関連事業
   - デジタルツール活用による「つなぐ活動」
   - 医療周辺ビジネスへ

財務資本戦略

・段階的なDOEの向上
・自己株式取得を適時適切かつ機動的に実施

1. 資本効率（ROE）と社会インフラ企業としての安定した財務基盤の両立を目指し、中長期的な最適資本構成を設定（自己資本比率30%台前半から半ばを目途）
2. 企業価値の持続的向上のための継続投資、最適資本構成、安定的な株主還元の一体的検討による最適なキャッシュ・アロケーション
3. 持続的・安定的な配当水準の向上を重視しDOEを段階的に向上、最適資本構成を見据え適時適切、機動的に自己株式取得を実施

財務資本 P57

非財務（ESG）戦略

環境
CO_2排出量削減・効率化推進

社会
人的資本への積極的投資

ガバナンス
コンプライアンスの徹底

*1 ROE（Return on Equity）：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標　*2 株主還元：企業が利益や保有資金を株主へ還元すること。主な方法に配当、自己株式取得、株主優待がある　*3 DOE（Dividend on Equity Ratio）：純資産配当率。株主資本に対する年間配当総額の割合を示す指標　*4 累進配当政策：原則として減配せず、1株当たり配当額を維持または増額していく配当政策。株主への長期安定的な利益還元を重視する考え方　*5 自己株式取得：企業が市場などから自社の発行済株式を買い戻すこと。資本効率の向上、株主還元、機動的な資本政策などを目的として実施される

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ

中長期ビジョンで目指すポートフォリオのイメージと成長シナリオ

中長期ビジョン実現に向け、基盤・成長・新規の各領域で事業ポートフォリオの拡大・変革を段階的に進めています。基盤領域で安定的な収益を確保しつつ、メディカル品[11]、ソリューション、CDMO*1等の成長領域で収益を拡大し、再生医療やバイオ後続品、ビューティ、アニマル等の新規領域の育成につなげていきます。医療機器・試薬卸のM&A、ソリューション事業の伸長に加え、CRO*2事業における業務提携の推進や連結化、群馬工場新棟の稼働開始などの成長領域と再生医療関連の体制整備等やビューティ、アニマルおよびロンジェビティ領域などの新規領域の取り組みも着実に進んでいます。こうした取り組みにより、事業ポートフォリオの拡大・変革は着実に進展しています。

中長期ビジョンで目指すポートフォリオ

事業ポートフォリオの拡大・変革によるTSCS[19]の進化拡大

2033年3月期に目指すポートフォリオのイメージ

2033年3月期　売上高4兆円、営業利益700億円



*1 CDMO（Contract Development and Manufacturing Organization）：医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス
*2 CRO（Contract Research Organization）：製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
*3 ROE（Return on Equity）：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標

中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ

- **中長期ビジョン実現に向け、基盤領域の拡充と新規・成長領域への積極的投資を実施**
- **25–27 中計では成長領域が営業利益を牽引**

	2026年3月期（実績）	2027年3月期（計画）	2028年3月期（25–27 中計）	2033年3月期（中長期ビジョン）
基盤領域	売上高：28,700億円 営業利益：324億円	29,400億円 303億円	30,800億円 345億円	30,000億円 380億円
成長領域	売上高：2,700億円 営業利益：54億円	2,700億円 58億円	2,950億円 100億円	8,500億円 230億円
新規領域	売上高：10億円 営業利益：△17億円	10億円 △22億円	30億円 △10億円	1,500億円 90億円
合計	売上高：31,040億円 営業利益：361億円 ROE*3：8.4%	31,440億円 339億円 （3年平均）7%水準	33,300億円 435億円 （3年平均）7%水準	40,000億円 700億円 8%以上

（注1）各領域には一部重複を含む

成長を支える投資実績・計画 成長のドライバーとなる新規・成長領域に積極投資を実施

1 2026年3月期（実績）

投資実績 410億円	
新規領域	20億円
成長領域	170億円
基盤領域	220億円

2 25–27 中計の投資計画（3年間合計）

投資計画 1,200億円	
新規領域・成長領域投資（M&A含む）	約700億円
基盤領域投資	約500億円

3 2033年3月期（中長期ビジョン）

成果目標	
営業利益	700億円
ROE	8%以上

積極投資による事業基盤の強化と成長領域の拡大により、持続的な利益成長と高い資本効率を実現

（注2）投資額はキャッシュ・アウトベース

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗

中長期ビジョンの実現に向け、22–24 中計で整備した基盤を活かし、25–27 中計では「Vision2032 Stage2」として「確実な利益拡大のための重点投資とコスト最適化の3年間」と位置づけています。

Vision2032 Stage2

～総合力で未来を切り拓く～

中長期ビジョン達成に向けた第2ステージ

「確実な利益拡大のための重点投資とコスト最適化の3年間」

1. TSCS[19]進化拡大のためのグループ総合力発揮
2. 成長事業・新規事業への戦略的投資
3. 基盤事業のさらなる競争力強化
4. コストコントロールの徹底
5. サステナビリティ経営の推進

25–27 中計 主要財務指標

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

*1 DOE（Dividend on Equity Ratio）：純資産配当率。株主資本に対する年間配当総額の割合を示す指標

「25–27 中期経営計画」の進捗状況

グループ一丸となり、サプライチェーンの全過程におけるサービスを提供

臨床試験・承認申請 → 製造 → マーケティング・物流 輸配送・在庫管理（医療機関・患者様へ） → PMS*2・症例管理・経過観察

成長が期待されるモダリティにグループとして一元対応できるよう機能を充実

CRO事業拡大とArkMS（株）連結化	アルフレッサ ファーマ（株）群馬工場の稼働開始	医療用医薬品卸 高い成長率とシェア	CRO事業拡大とArkMS（株）連結化
新規開発医薬品	再生医療関連事業の本格展開	メディカル品[11]の強化	
	バイオ後続品の製造拠点の整備	ソリューション	

…基盤領域
…成長領域
…新規領域

*2 PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査

これまでの取り組みのポイント

事業ポートフォリオ変革を具体化し、成長・新規領域の拡大に向けた基盤整備を進めました。

- ネオプライマリー戦略[6]やワクチン等の重点領域におけるシェアの拡大
- 成長領域である機器・試薬卸のM&Aやソリューション事業への投資の強化
- CRO事業やCDMO事業の強化、再生医療関連投資等によるTSCS機能の拡充

TSCS機能の拡充

TSCSにおいて、医薬品等の導入・開発・製造・物流・販売・市販後調査まで、グループの各機能を有機的に連携させるとともに、アライアンスパートナーの機能を活用し、一気通貫で価値を提供できる体制の強化を進めています。CRO事業の連結化やCDMO事業の拡充、再生医療関連の開発・製造基盤の整備に加え、バイオ後続品の国内製造拠点を整備するなど、供給体制の強化を推進しています。また、物流・ソリューション機能の高度化により、TSCSの競争優位性の向上を図っています。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗

基盤領域　グループの事業基盤となる4事業　～「2025年度の成果」と「2026年度の方向性」～

医療用医薬品等卸売事業

2025年度の成果

スペシャリティ医薬品の獲得やネオプライマリー戦略の推進等により、市場成長を上回る売上成長を実現し、収益基盤の強化が進展。併せて、流通品質向上に向け、グループ全体でISO 9001*3に基づく品質マネジメント体制の整備と認証取得を推進。また、多くの自治体との包括連携協定や災害協定を通じて、地域医療基盤の強化と地域社会が抱えるヘルスケア課題の解決に貢献。

2026年度の方向性

ネオプライマリー戦略の深化やスペシャリティ*4医薬品・ワクチン領域の取り組み強化により、重点領域でのシェア拡大と収益性向上を推進するとともに、流通改善ガイドラインを踏まえた適正取引の推進と取引条件の早期確定により、持続可能な取引関係を構築。併せて、流通品質のさらなる向上やロジスティクス業務の効率化を推進。



セルフメディケーション卸売事業

2025年度の成果

販路拡大やデータドリブン営業*5の推進、限界利益主義の徹底により収益性が向上。

2026年度の方向性

さらなる販路拡大と、ドラッグストア業界再編を見据えた環境変化に強い収益構造の確立を推進。

医薬品等製造事業

2025年度の成果

原薬製造事業の売上伸長、製品ポートフォリオの適正化を通じて事業基盤の強化が進展。

2026年度の方向性

事業ポートフォリオの見直しおよび受託製造案件の獲得拡大。

調剤薬局等事業

2025年度の成果

先服薬指導*6の推進による対患者様業務の充実に加え、かかりつけ薬局アプリの普及や在宅受付回数の増加により、地域医療への提供価値が向上。

2026年度の方向性

個人宅への在宅／居宅訪問服薬管理指導の体制強化を通じて対患者様サービスを拡充し、地域医療への貢献と収益性の向上を推進。

*3 ISO 9001：品質マネジメントシステム（QMS）の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
*4 スペシャリティ：新薬創出加算品目および特許品
*5 データドリブン営業（Data-Driven Sales）：データドリブン営業は、収集したデータを基にした営業戦略を構築し、顧客のニーズを的確に把握することを目的としたアプローチのこと
*6 先服薬指導：調剤の完了前に服薬指導を行い、調剤と並行して対人業務を進める運用

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

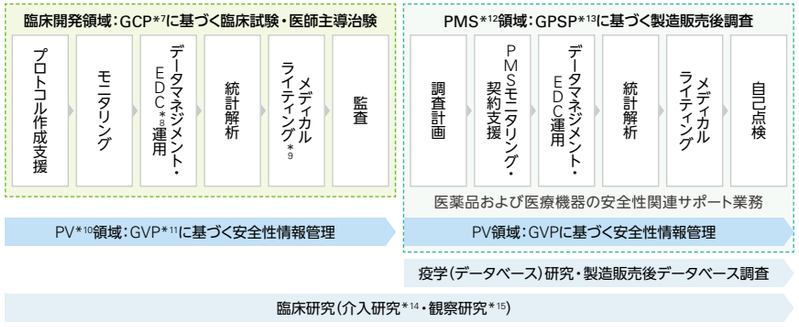
成長領域

価値創造の進化

CRO事業拡大とArkMS(株)連結化

ArkMS(株)による(株)リメディアからの事業譲受および(株)エムウィズとの業務提携により、臨床開発および市販後調査領域の機能が拡充しました。医薬品の開発初期段階から市販後調査に至るまでの一連の支援体制を強化し、対応力をさらに向上させます。これにより、TSCSのバリューチェーンにおける開発機能を補完し、製造・流通と連動した一体的なサービス提供基盤の構築を進めています。こうした基盤整備を踏まえ、2026年4月1日にArkMS(株)を連結化し、グループ一体でのサービス提供体制を確立しました。

事業譲受と業務提携で強化される領域



*7 GCP(Good Clinical Practice):医薬品の臨床試験を倫理的かつ科学的に実施し、データの信頼性を確保するための国際的な基準・規制
*8 EDCシステム(Electronic Data Capture System):臨床試験や医療研究において、症例データや患者情報を電子的に収集・管理・保存するためのシステム
*9 メディカルライティング:治験総括報告書や医薬品の承認申請資料、学会発表資料など、医学・薬学的な専門文書を科学的妥当性と整合性を担保して作成する業務
*10 PV(Pharmacovigilance):医薬品安全性情報管理
*11 GVP(Good Vigilance Practice):医薬品、医薬部外品、化粧品および医療機器等の製造販売後安全管理に関する基準。安全管理情報の収集・検討や安全確保措置等について定めている
*12 PMS(Post-Marketing Surveillance):医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*13 GPSP(Good Post-Marketing Study Practice):製造販売後調査・試験の実施基準
*14 介入研究:疾病と因果関係があると考えられる要因について、対象者に対して研究者が新しい治療などの介入を行い、従来の治療などと比較してその有効性を検証する研究のこと
*15 観察研究:研究者が介入をせず、対象者の健康・疾病に関するデータを収集・分析して新しい知見を得る研究のこと



メディカル品の強化 (医療用医薬品等卸売事業)

メディカル領域においては、(株)ミヤノメディックス、東日本メディカルシステム(株)、(株)テクノ・スズタの子会社化を通じて、医療機器・試薬分野における事業領域の拡充を進めています。これにより、地域ごとに培ってきた顧客基盤や営業機能を取り込みつつ、全国をカバーする販売・供給ネットワークを着実に構築していきます。各社の強みを活かした連携により、医療機関への対応力と提案力を高め、メディカル領域における持続的な成長基盤の確立を図っていきます。

プロダクト・サービスの推進 (医療用医薬品等卸売事業)

プロダクト・サービス[8]の推進においては、「Mydodes[16]」や「NOVUMN[17]」を中心に医師の働き方改革や業務効率化を支援するとともに、「ドクシル[4]」や「ワクチンぷらっと[12]」等の展開により、医療機関・患者様への新たな価値提供を拡大しています。これらのサービスを通じ、デジタル技術を活用したソリューション提供を高度化し、持続的な収益基盤の構築を進めています。

群馬工場　新製造棟の稼働 (医薬品等製造事業)

アルフレッサ ファーマ(株)群馬工場においては、新たな医薬品製造棟の稼働を開始し、低分子医薬品の生産体制強化に加え、高薬理活性製剤にも対応可能な製造体制の整備を進めました。これにより、受託製造への対応力を高めるとともに、製薬企業の多様なニーズに応える基盤の充実を図っています。


アルフレッサ ファーマ(株)
群馬工場

製品パイプラインの拡充 (医薬品等製造事業)

資本業務提携や開発権・製造販売権の取得を通じて、収益成長を支える製品パイプラインの拡充を進めています。2026年上市のアナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液1mg/2mg」の市場浸透を推進するとともに、筋萎縮性側索硬化症治療薬のロピニロール塩酸塩、バイオ医薬品PC-SOD、放射線増感剤KORTUCなど、将来の成長ドライバーとなる製品の開発・承認取得を確実に進展させ、早期の市場投入と収益化につなげていく方針です。

「ネフィー®点鼻液1mg/2mg」 P46

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗

新規領域　将来の成長を担う事業ポートフォリオの拡大・変革

アニマル事業

アニマル事業においては、マダニ媒介感染症SFTSへの対応強化に向け、広島大学との産学連携による共同研究講座を設置し、診断技術の開発と臨床現場での実用化を見据えた研究に取り組んでいます。迅速検査キットの開発と性能評価、ウイルス等の基礎研究を一体的に推進し、将来の新興感染症にも対応可能な診断技術・体制の構築を進めています。これらの研究成果の社会実装を通じて、人と動物の双方の医療に貢献するとともに、新たな収益機会の創出を通じてアニマル事業におけるTSCSの拡大を推進し、事業価値の向上を図っていきます。



介護事業

アポクリート(株)の子会社である(株)アポロケア(非連結)において、介護事業への参入を進めています。医療と介護を一体的に提供する「クリニカルタウン」構想のもと、住宅型有料老人ホームと訪問介護・看護サービスを組み合わせた新たな施設を開設しました。地域の医療機関や介護事業者との連携を強化するとともに、地域からの多様なニーズに応える受け皿として機能することを目指しています。さらに、DXやAIを活用した見守り体制の高度化やケア環境の充実を通じてサービス品質の向上を図るとともに、医療との連携による付加価値の高い介護サービスの確立に取り組んでいます。

CLINICAL TOWN

*16 CMO(Contract Manufacturing Organization):製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行
*17 CPC(Cell Processing Center):細胞治療や再生医療等に用いる細胞を、適切な品質管理のもとで培養・加工する施設
*18 PDC(Process Development Center):医薬品や細胞製品のプロセスの開発を専門に行う施設

再生医療関連の事業ロードマップ

- グループの流通機能と融合させたCDMDO(開発製造受託流通モデル)[13]を目指す
- CMO*16案件獲得につながる周辺事業・サービスを展開することで、収益拡大につなげる

各拠点の機能・サービス

郡山CPC*17



- プロセス開発(CDMO)
- 治験薬製造
- 細胞原料の製造・販売

羽田PDC*18

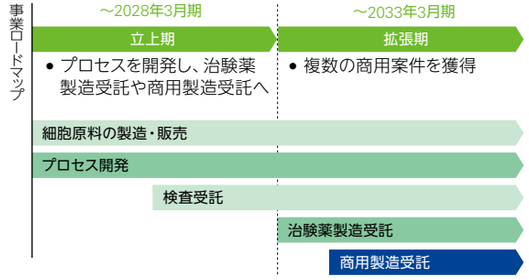


画像提供:羽田みらい開発(株)

- プロセス開発(CDMO)
- 治験薬製造受託(CMO)
- 検査受託
- 薬事コンサルティング

スケールアップ、商用製造へ拡大

事業ロードマップと受託件数見通し



想定商用製造受託件数 5件以上

バイオ後続品の国内製造拠点の整備　合弁会社設立とバイオ工場の新設

- 2026年1月に、アルフレッサ ホールディングス(株)がAlfenax Biologics(株)を設立
- 2026年度中に、4社の合弁会社とする予定

アルフレッサグループ	製造から供給までを担う
Mycenax Biotech Inc.	施設設計や人財育成等を担う
キッズウェル・バイオ(株)	複数のバイオシミラーの開発・販売の実績
(株)カイオム・バイオサイエンス	抗体医薬に強み

- 経済安全保障の観点から国内製造による安定供給体制を構築
- 中長期ビジョン期間内に商用生産を開始予定
- (MOH補助金)国策に準ずる

TSCS効果をもたらす事業スキーム



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

サステナビリティ戦略

グループサステナビリティ推進委員長メッセージ



上内　まゆみ

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

グループ理念と基本姿勢

アルフレッサグループは、「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」というグループ理念のもと、医療・ヘルスケア領域における社会課題の解決を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

少子高齢化の進展や医療ニーズの高度化、気候変動や人財不足など、社会環境が大きく変化する中で、私たちには医薬品等の安定供給を担う社会インフラとしての責任がこれまで以上に求められています。当社グループは、この使命を果たし続けることこそが社会から求められる責任であると同時に、新たな事業機会の創出と持続的な成長を実現する原動力であると考えています。

経営としてのサステナビリティ

サステナビリティは、もはや企業活動を支える周辺的な取り組みではなく、中長期的な競争力を左右する経営そのものであり、持続的な企業価値向上の基盤です。

当社グループは、財務資本と非財務資本を相互に関連する重要な経営基盤として捉えています。特に、人財、信頼、品質、技術・ノウハウ、供給基盤、パートナーシップなどの非財務資本は、中長期的な競争力や事業成長を支える重要な経営資源であり、将来の財務成果を生み出す源泉であると考えています。

そのため、当社グループは非財務資本の強化を経営上の重要課題として位置づけるとともに、その成果を事業成長や財務成果につなげ、さらに非財務資本の強化へと再投資することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

重要課題の位置づけ

当社グループはサステナビリティ重要課題を8項目に整理し、「事業機会」と「事業基盤」の両面から統合的にマネジメントしています。

なかでも、「医薬品・サービス等の安定供給」「地域医療への貢献」「ヘルスケア産業発展への貢献」は、事業を通じて創出する社会価値であり、成長の源泉となる事業機会と位置づけています。トータルサプライチェーンサービス(以下、TSCS)[19]を核とした当社グループ独自のビジネスモデルにより、「健康寿命の延伸」や「ヘルスケア・イノベーション[9]」の創出につなげることで、社会に不可欠な価値を提供するとともに、新たなヘルスケア需要の創出や事業領域の拡大につなげていきます。

一方、「地球環境保全」「人財の活躍推進」「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「コーポレートガバナンス」は、持続的な成長を支える経営基盤です。これらを充実させることは、事業のレジリエンスおよび競争力の向上につながるだけでなく、将来の価値創出を支える重要な非財務資本であり、継続的な強化を図ります。

アウトカムとアクションおよび今後の展開

当社グループは、8つの重要課題をKPI・アウトカムおよび具体的アクションと連動させ、進捗と成果を可視化することで、経営との連動性を高めています。

また、非財務資本を、「サステナビリティ価値[2]」と捉え、将来の成長と競争力を支える重要な経営資源としています。これらへの取り組みをコストではなく戦略的投資と位置づけ、事業競争力の強化と持続的な成長につなげていきます。2026年度からは、事業計画と非財務資本を一体的に管理する仕組みづくりを進めるとともに、概念の統一や重要課題の整理にも着手しています。2028年度からの次期中期経営計画では、非財務KPIに基づく投資配分や事業ポートフォリオ管理へ本格的に反映することで、実効性の高いサステナビリティ経営の実装を目指します。非財務資本への投資によって競争力や事業基盤を強化し、その成果を財務成果へ結び付け、持続的な企業価値の向上を実現するマネジメントの確立を目指しています。

サステナビリティ経営を支えるのは制度や仕組みだけではありません。グループで働く一人ひとりが、「その判断は将来の競争力や持続的な成長につながるか」という視点を共有し、主体的に行動する企業文化こそが、当社グループの大きな強みになると考えています。

今後もサステナビリティを経営の中核に据え、社会課題の解決を通じて非財務資本を強化し、それを事業成長や財務成果へつなげることで、社会価値と経済価値の好循環を創出し持続的な企業価値の向上を実現していきます。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16　進化するヘルスケアコンソーシアム®
17　アルフレッサグループの価値創造プロセス
19　TSCS特集
23　アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24　中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25　「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29　サステナビリティ戦略
35　持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

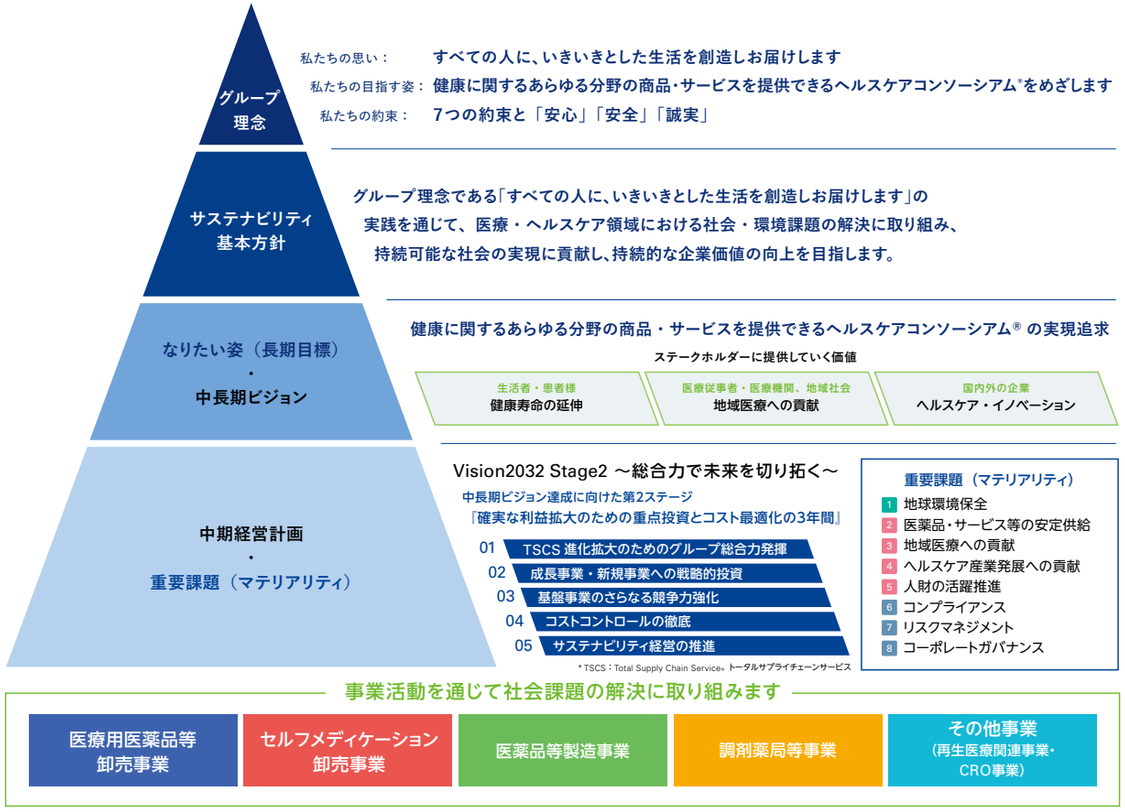
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

サステナビリティ基本方針の位置づけと推進体制

当社グループは、「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」というグループ理念のもと、医療・ヘルスケアを取り巻く社会課題の解決を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。この考えのもと、事業活動を通じて社会価値と経済価値の両立を図る基本的な考え方を「サステナビリティ基本方針」として定め、長期的に目指す姿である「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®[10]」の実現につなげています。さらに、中期経営計画および事業戦略と連動してサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定し、重要課題への取り組みを通じて社会課題の解決と持続的な成長の実現を推進しています。

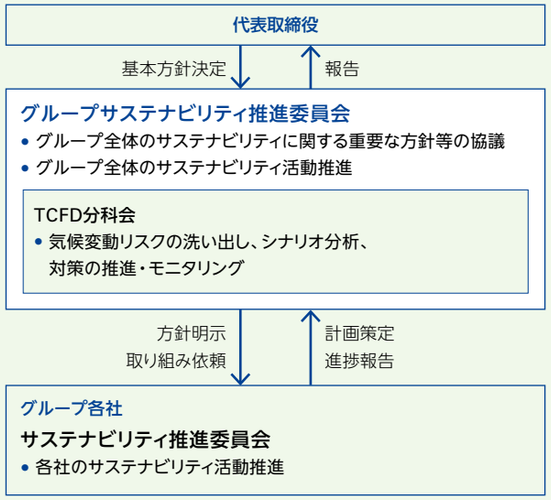


（注）マテリアリティを起点に社会課題と事業機会を統合的に整理し、中長期ビジョンおよび事業戦略と連動させています。
*1 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：気候関連財務情報開示タスクフォース。企業等に対し、気候関連のリスクと機会をガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4要素で開示することを推奨した国際的枠組み

サステナビリティ推進体制

当社は、代表取締役の諮問機関として、グループ全体のサステナビリティ活動を推進する「グループサステナビリティ推進委員会」とその下部組織としてTCFD*1を推進する「TCFD分科会」を設置しています。これにより、企業全体のサステナビリティを計画的かつ継続的に推進しており、委員会および分科会の活動概要を、代表取締役および取締役会に対して年2回定期的に報告しています。グループサステナビリティ推進委員会は、サステナビリティを主管する役付執行役員が指名した役職員とグループ各社から選出した役職員で構成され、取締役会で決議されます。委員会は取締役会で定めた基本方針に則り、当社グループ全体のサステナビリティ活動を推進し、共に働く人々のサステナビリティ意識の向上を図っています。一方、TCFD分科会は、気候変動に関連するリスクと機会を特定し、重要性の評価、対策の推進、およびモニタリングを行っています。このようなサステナビリティ推進体制により、グループ全体での統一した方向性と整合性のある取り組みを牽引しています。

サステナビリティ推進体制図



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

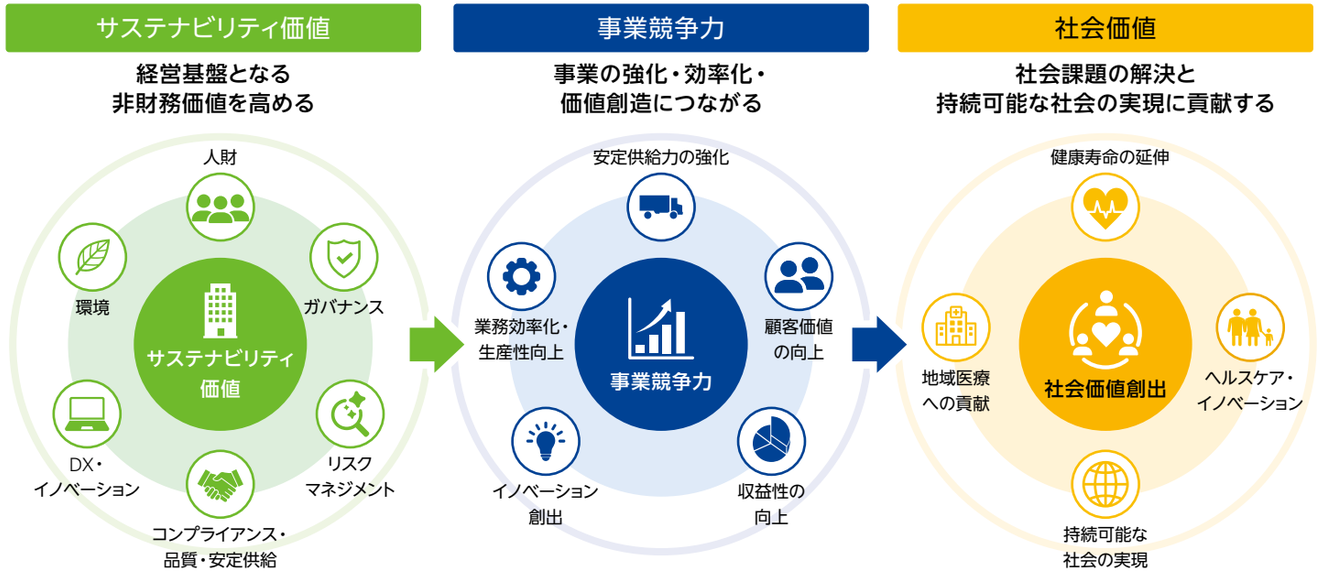
データセクション

社会価値と企業価値を創出するサステナビリティ

当社グループは、サステナビリティ重要課題を基軸とした経営を推進しています。医薬品等の安定供給という社会インフラとしての使命のもと、人財やDX、環境、品質、ガバナンスなどのサステナビリティ価値を競争力の源泉として、事業活動を通じた社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ価値を基盤として事業競争力を強化し、持続的な企業価値の向上を実現

当社グループは、人財、環境、DX・イノベーション、品質・安定供給、コンプライアンス、リスクマネジメント、ガバナンスなど、将来の競争力と収益力を生み出す非財務資本を「サステナビリティ価値」と位置づけています。サステナビリティ価値への継続的な投資により、安定供給力の強化や業務効率化、顧客価値の向上、イノベーション創出などの事業競争力を高めるとともに、健康寿命の延伸や地域医療への貢献、ヘルスケア・イノベーションの創出、TSCSの進化拡大につなげることで、ヘルスケアコンソーシアム®を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。



サステナビリティ重要課題

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

サステナビリティ重要課題の特定プロセス

STEP 1 課題の抽出

① 下記の事業活動とそのインパクトのバリューチェーン分析を行い、31項目の課題を抽出しました。
- 当社グループの事業活動のバリューチェーン状況／リスク・機会／長期的なビジョン・戦略
- 国際的なガイドライン、経済・社会・環境の外部環境、および社会的要請

STEP 2 2つの観点での重要性評価

① 「自社が社会・環境に与える影響度」と「社会・環境課題が財務に与える影響度」の2つの観点から重要性を評価し(ダブルマテリアリティ*2)、8つの重要課題を特定しました。
② 当社グループの重要課題を網羅し、ステークホルダーの期待値を反映させて最終化しました。

STEP 3 妥当性の検証・承認

① 社内および主要セグメントの代表企業による最終妥当性の検証を行い、外部有識者からの助言を受けて必要な箇所を見直し、再度検証しました。
② 取締役会による承認を行いました。

アルフレッサグループのサステナビリティ重要課題 https://www.alfresa.com/csr/materiality/

*2 ダブルマテリアリティ:企業活動が環境・社会に与える影響と、環境・社会の課題が企業の財務に与える影響の両面から重要性を捉える考え方

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

アルフレッサグループ サステナビリティ重要課題

サステナビリティ重要課題	課題認識	主な機会・リスク	主なアウトカム・KPI項目	2026年3月期の主な施策と成果	25–27 中計の主な施策	SDGsとの関連
1 地球環境保全	気候変動による異常気象等を受け、当社グループにはサプライチェーン全体で環境課題に対応し、資源の有効活用や温室効果ガス排出量の削減を通じて、持続可能な医療供給体制と社会の実現に貢献することが求められています。	【主な機会】 • 環境対応による企業価値向上 • ESG評価の向上による資本コストの低減 • 環境配慮型物流・製品・サービス需要拡大 【主なリスク】 • 環境規制強化への対応コスト増加 • 気候変動による事業継続リスクの増大 • サプライチェーン上の環境負荷による信頼低下	【主なアウトカム】 • 医薬品サプライチェーンにおける環境負荷低減 • 温室効果ガス排出量削減 • 自然資本の保全と資源循環の推進 【主なKPI項目】 • Scope1+2 GHG排出量削減率 • Scope3算定対象カテゴリー数 • CO_2排出量原単位	【主な施策】 • 温室効果ガス排出量の削減施策を推進(Scope1〜3) • 再生可能エネルギー導入を拡大 • 物流効率化およびモーダルシフトを推進 • 資源循環の取り組みを推進 【主な成果】 • Scope1+2 GHG排出量を2020年度比で削減(10.5%削減を達成) • 太陽光発電設備を導入し再生可能エネルギー活用を推進(四国物流センターで2025年10月導入など) • 物流効率化により、輸送時の環境負荷低減を推進 • Scope3 対応強化に向けた基盤を整備 取り組みは【事業別概況】P.39〜P.54、【自然資本】P.73〜P.75を参照	**「温室効果ガスの削減」** • バリューチェーンにおけるScope3への取り組みを開始 • 車両台数の削減、EV車両等への切り替え **「自然生態系の保全」** • サンゴの保護再生活動 • 地域の美化活動継続実施 **「廃棄物の削減」** • 3R(リデュース・リユース・リサイクル)の徹底による廃棄物の削減 • オフィス廃棄物の削減 • 製造時発生廃棄部材等の削減 **「有害物質・規制物質の管理」**	13
2 医薬品・サービス等の安定供給	医薬品供給不安や有事リスクへの対応が社会的要請となる中、医療インフラを担う当社グループには、医薬品・サービスの安定供給を通じて社会的責任を果たすことが求められています。医療を支え続ける使命のもと、強靭で持続可能なサプライチェーンを構築し、医療機関・薬局・患者様から信頼される存在を目指します。	【主な機会】 • 安定供給による信頼向上 • TSCSによる事業機会創出 【主なリスク】 • 供給停止による医療アクセス低下 • 品質問題による企業価値毀損	【主なアウトカム】 • 医療アクセス向上 • 流通品質・供給継続性向上 • TSCSによる競争力強化 【主なKPI項目】 • GDPガイドライン*3対応拠点数 • ISO 9001*4対応拠点数 • BCP*5訓練実施	【主な施策】 • 群馬工場の高薬理活性製剤棟(1)を稼働し、生産体制を強化 • グループ全体でISO 9001認証取得を推進 • 物流センターの自動化・機械化および物流DXを推進 • BCP訓練およびBCPマニュアルの再点検を通じ、有事における安定供給体制の強化を推進 • 調達方針のグループ内での遵守を推進 • 調達ガイドラインを基に、サプライヤー調査を実施 • 希少疾病治療薬や新たなモダリティに対応した製造・流通体制の整備を推進 【主な成果】 • 群馬工場における高薬理活性製剤の供給を実現 • ISO 9001認証取得拠点数を拡大(全19カ所) • BCP訓練および供給継続訓練を実施し、供給継続体制を整備することで、有事対応力を強化 • TSCS機能の拡充により、製造・物流・販売・市販後調査をつなぐ供給体制を強化 取り組みは【事業別概況】P.39〜P.54、【コンプライアンス・リスクマネジメント】P.90〜P.93を参照	**「安心・安全な医薬品等供給体制の維持向上」** • 再生医療関連事業の取り組み • 低分子医薬品および高薬理活性製剤棟稼働による医薬品の安定供給強化(群馬工場) **「在庫・配送管理の高度化」** • 新規物流センター棟の建設・稼働 • GDPガイドラインに準拠した流通体制の整備、ISO 9001認証取得 • 有事に対応した物流体制の強化 **「顧客・サプライヤーとの協力体制構築」** • バイオテック*6・ヘルステック*7・メドテック*8の開発供給の取り組み • 調達ガイドラインによる適正なサプライチェーンの構築 **「新製品・サービスの開発・製造」** • 希少疾病治療薬の製造・販売 • 新たなソリューション事業の開発	3

*3 GDP(Good Distribution Practice)ガイドライン:医薬品の流通過程における品質保証を目的にした基本的な指針
*4 ISO 9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み
*5 BCP(Business Continuity Plan):事業継続計画。自然災害などの緊急事態において、重要業務の継続・早期復旧を図るための計画
*6 バイオテック(BioTech):生命科学や生物工学の知見を活用し、遺伝子・細胞・酵素などの生体機能を応用して、医薬品、再生医療、食品、環境分野などに革新的な技術や製品を提供する産業領域。近年ではAIやデジタル技術との融合により、創薬や素材開発の効率化が進んでいる
*7 ヘルステック(HealthTech):医療・健康分野において、ICTやAIなどの先端技術を活用し、診療支援、健康管理、予防医療、遠隔医療などのサービスやソリューションを提供する取り組み。人々の健康寿命の延伸や医療の効率化に寄与する新たな産業領域
*8 メドテック(MedTech):医療機器や診断支援技術など、医療分野におけるテクノロジーの活用を指す。AI、画像解析、遠隔診療、ロボティクスなどの先端技術を通じて、検査・診断・治療・予後管理の高度化と効率化を実現し、医療の質向上と持続可能な医療体制の構築に貢献する

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

サステナビリティ重要課題	課題認識	主な機会・リスク	主なアウトカム・KPI項目	2026年3月期の主な施策と成果	25–27 中計の主な施策	SDGsとの関連
3 地域医療への貢献	少子高齢化や医療従事者不足などにより地域医療を取り巻く課題が深刻化する中、医療インフラを担う当社グループには、医療従事者や自治体等との連携を通じて地域包括ケアを推進し、医療アクセスの向上と持続可能な地域医療の実現に貢献することが求められています。	【主な機会】 • 地域課題解決による新たな事業機会創出 【主なリスク】 • 地域医療基盤の弱体化 • 医療アクセス格差拡大	【主なアウトカム】 • 地域医療課題の解決 • 医療機関の運営効率化支援 【主なKPI項目】 • 自治体協定数 • 地域連携案件数 • 「Mydodes[16]」利用医師数	【主な施策】 • 地域医療機関・自治体との連携強化 • 地域包括ケアシステムの推進と医療アクセス向上支援 • デジタルソリューションやドローン配送による地域医療支援 【主な成果】 • 「Mydodes」の利用拡大により医療従事者連携の強化 • 自治体・医療機関との連携による地域医療課題への対応 • デジタル技術を活用した地域医療DX支援の推進 取り組みは【事業別概況】P.39～P.54、【社会関係資本】P.69～P.72を参照	**「医療機関への医療サービス向上の支援」** **「医療機関における経営効率化の支援」** **「医療関係者に役立つ情報提供」** **「医療へのソリューションの展開」** • プロダクト・サービス[8]（ソリューション）による医療への貢献 • 自治体との医療・健康に関する各種協定の締結	
4 ヘルスケア産業発展への貢献	医療DXや新たな技術革新が進展する中、当社グループには新たなモダリティへの対応や医療・健康課題の解決に資するソリューションを提供し、医療のバリューチェーン全体を支えながらヘルスケア産業の発展に貢献することが求められています。	【主な機会】 • ヘルステック市場拡大 • 医療DX関連事業成長 【主なリスク】 • 技術変化への対応遅れによる競争力低下	【主なアウトカム】 • ヘルスケア・イノベーション創出 • 医療現場の生産性向上 • 患者様のQOL向上 【主なKPI項目】 • 新製品・サービス創出件数 • DXソリューション導入件数	【主な施策】 • 「PATH-Solution[18]」を活用し、ベンチャー企業・海外企業の日本市場参入支援体制を推進 • ArkMS（株）との連携によるCRO・PMS*9事業の強化を推進 • 製薬企業向けの委託型情報提供活動支援サービスの「D-REACH」を展開 D-REACH 📖 P41 【主な成果】 • 「PATH-Solution」の提供を開始し、海外の革新的医薬品の国内導入とドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロス[5]の解消に向けた支援基盤を整備 • CRO事業の拡大とPMS機能の強化により、医薬品の開発から市販後調査までを支援する体制を拡充 • 「D-REACH」の展開による製薬企業向けの委託型情報提供活動支援サービスの提供基盤を構築 取り組みは【TSCS特集】P.19～P.22、【事業別概況】P.39～P.54、【社会関係資本】P.69～P.72を参照	**「サプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組み」** **「ヘルステック、ソリューションの提供」** • 医療現場のDX化と経営効率化を支援するソリューションの開発・供給 • 医療現場の人手不足解消に貢献する業務効率化ソリューションの開発・供給	
5 人財の活躍推進	当社グループの持続的成長には、多様な人財の確保・育成と社員一人ひとりが活躍できる環境整備が不可欠となっています。事業戦略の実現を支えるDX・専門人財の育成やグループ横断での人財活用を推進し、変化する医療・ヘルスケア市場に対応できる組織能力の向上が求められています。	【主な機会】 • 多様な人財活躍による企業価値向上 【主なリスク】 • 採用難・人財流出による競争力低下	【主なアウトカム】 • 戦略人財の確保・育成 • エンゲージメント向上 【主なKPI項目】 • eNPS℠*10スコア • 女性管理職比率 • 男性育休取得率	【主な施策】 • 女性活躍推進および人財育成施策を継続実施 • eNPS℠を活用したエンゲージメント向上施策を推進 • 健康経営および働き方改革施策を推進 【主な成果】 • 女性管理職比率7.0% • 男性育児休業取得率74.3% • 健康経営優良法人認定16社 • eNPS℠向上に向けた取り組みを推進 取り組みは【人的資本】P.60～P.64を参照	**「多様な人財の育成・活躍」** • 5つの人財要件を満たす人財の育成 • 活躍できる人財の確保 • ビジネスの変化に適応できるDX人財の育成 • タレントマネジメントシステムの活用による最大限の人財活用 **「社員の健康・働きがいの追求」** • 仕事と家庭の両立支援の推進 • 年齢に関係なく活躍できる環境の整備 **「社員のエンゲージメント向上」** • 社員が活躍できる環境、情報、機会の提供	

*9　PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*10 eNPS℠ (employee Net Promoter Score)：社員ロイヤルティ指標。従業員が勤務先を家族や友人に勧めたいと思う度合いを測定する指標。従業員エンゲージメントや組織への愛着度を把握するために用いられる

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16　進化するヘルスケアコンソーシアム®
17　アルフレッサグループの価値創造プロセス
19　TSCS特集
23　アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24　中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25　「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29　サステナビリティ戦略
35　持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

サステナビリティ重要課題	課題認識	主な機会・リスク	主なアウトカム・KPI項目	2026年3月期の主な施策と成果	25–27 中計の主な施策	SDGsとの関連
6 コンプライアンス	当社グループには、法令遵守と高い倫理観に基づく事業活動の徹底に加え、人権尊重や公正な取引慣行を推進することで、医療インフラ企業としての信頼を維持・向上し、持続的な企業価値向上につなげることが求められています。	【主な機会】 • 責任ある事業活動によるステークホルダーからの評価向上 【主なリスク】 • 法令違反・人権侵害による信用失墜 • サプライチェーン上のリスク顕在化による企業価値毀損	【主なアウトカム】 • 重大違反の未然防止 • 人権尊重の浸透 • サプライチェーン全体のコンプライアンス向上 【主なKPI項目】 • コンプライアンス研修実施率 • 人権 デュー・ディリジェンス実施状況	【主な施策】 • コンプライアンス教育および意識浸透策を実施 • 人権 デュー・ディリジェンスを継続実施 • 独占禁止法再発防止活動を継続実施 • サプライチェーン管理体制の強化を推進 • 毎年7月を「グループコンプライアンス月間」と定め、コンプライアンス意識の向上を推進 • グループ統一のコンプライアンスアンケートの実施 【主な成果】 • グループ横断でコンプライアンス意識の向上 • 毎年7月を「グループコンプライアンス月間」と定め、コンプライアンス意識の向上を推進 • コンプライアンス体制が整備された • 人権 デュー・ディリジェンス対象範囲を拡大 取り組みは【コンプライアンス・リスクマネジメント】P.90～P.93を参照	**「法令遵守」** • 法令遵守体制の整備・運用 • 不正行為防止に向けた内部統制の強化 **「人権尊重」** • 人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施と深化 • ハラスメント防止教育の適切な実施 **「社員の行動規範の遵守」** • 適切なコンプライアンス教育の実施 **「取引先との公正・適正な取引」** • 取適法等関連法令の遵守 • 調達 ガイドラインによる適正なサプライチェーンの構築	
7 リスクマネジメント	経営環境の不確実性が高まる中、当社 グループには、人財、情報 セキュリティ、薬機法をはじめとする関連法令への対応や事業継続性の確保など、多様化・複雑化するリスクを適切に把握・管理し、持続的な事業運営と安定的な価値創造を支える強固な経営基盤を構築することが求められています。	【主な機会】 • レジリエンス向上による企業価値向上 • 迅速かつ適切な経営判断の実現 【主なリスク】 • 災害・感染症等による事業停止 • サイバー攻撃等による事業停止 • 情報漏洩による信用毀損	【主なアウトカム】 • リスク対応力強化 • 事業継続力向上 • 迅速な経営判断 【主なKPI項目】 • BCP訓練実施率 • セキュリティ成熟度評価	【主な施策】 • グループ全体リスクの再評価を実施 • BCPおよびサイバーセキュリティ対策を強化 • 重要リスクのモニタリング体制を高度化 【主な成果】 • BCP訓練および供給継続訓練を実施し、供給継続体制を整備し、有事対応力を強化 • エンドポイントセキュリティ（EDR）の導入を完了し、セキュリティ対策を強化 • 情報 セキュリティ管理体制の強化・訓練の実施 取り組みは【コンプライアンス・リスクマネジメント】P.90～P.93を参照	**「事業継続のための災害等に対する危機管理（BCP）」** **「個人 プライバシー保護」** **「情報 セキュリティ対策の強化」** **「グループ各社独自リスクへの対応強化」**	
8 コーポレートガバナンス	持続的な成長と企業価値向上に向けて、成長戦略や資本配分を適切に監督・推進するとともに、経営の透明性・実効性を高め、資本効率や株主・投資家との対話を重視したガバナンス体制を強化し、持続的な価値創造を支えることが求められています。	【主な機会】 • 信頼向上による企業価値向上 • 資本市場からの評価向上 【主なリスク】 • ガバナンス機能不全による企業価値毀損 • 経営監督機能の低下	【主なアウトカム】 • 迅速で透明な意思決定 • 監督機能強化 • 持続的企業価値向上 【主なKPI項目】 • 取締役会実効性評価 • 社外取締役比率 • 投資家対話実施状況	【主な施策】 • 監査等委員会設置会社へ移行 • サステナビリティを反映したガバナンス体制の高度化を推進 • 取締役会のモニタリング機能強化を推進 【主な成果】 • 社外取締役比率50% • 女性取締役比率25% • 取締役会実効性評価において概ね良好との評価を確認 取り組みは【コーポレートガバナンス】P.83～P.89を参照	**「取締役会の機能強化と実効性向上」** • 取締役会の監督機能のさらなる強化 **「適時適切な情報開示」** • 国内外の多様なステークホルダーとの建設的な対話の機会拡充	

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

8つの重要課題の2〜4である「医薬品・サービス等の安定供給」「地域医療への貢献」「ヘルスケア産業発展への貢献」はアルフレッサグループが事業を通じて果たすべき使命であり、持続的な企業価値向上を支える重要な課題です。当社グループが培ってきた供給基盤やステークホルダーとの信頼関係を活かし、社会課題の解決と社会価値・経済価値を創出します。

外部環境と社会課題

当社グループの課題認識

外部環境

- 少子高齢化の進展
- 地域医療資源の変化・偏在
- 医療財政制約の強化
- 医療提供体制の変革
- AI・デジタル技術・データ活用の進展
- サステナビリティ対応への社会的要請の高まり

社会課題

- 医薬品の安定供給体制の確保
- 災害時・有事における供給機能の維持
- 地域医療における医療提供体制の維持・強化
- 医療アクセス確保
- 医療の質と持続可能性の向上
- 医療DX・技術革新への対応

当社グループの事業基盤

当社グループは、医薬品流通インフラとして全国に物流・品質管理ネットワークを構築するとともに、TSCS[19]をはじめとする事業基盤を活用し、医薬品の安定供給、地域医療の支援、ヘルスケア産業の発展に取り組んでいます。

当社グループが取り組むべき課題

- 医薬品供給の不安定化リスクへの対応強化
- 地域医療提供体制の持続性確保
- 医療の高度化・多様化への対応
- 新たな価値創出による競争力の強化

事業を通じて解決すべき重要課題

2 医薬品・サービス等の安定供給

- 医療アクセス向上
- 流通品質向上
- 安定供給体制の強化

3 地域医療への貢献

- 地域医療課題の解決
- 地域医療提供体制の維持・強化
- 医療機関との連携強化

4 ヘルスケア産業発展への貢献

- ヘルスケア・イノベーション[9]の創出
- 医療現場の生産性向上
- 患者様のQOL*1向上

*1 QOL(Quality of Life):生活の質。身体的健康、精神的健康および社会生活を含めた総合的な活力、生きがい、満足度を表す概念

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

3 地域医療への貢献



方針 地域医療提供体制の維持・強化に貢献します

課題 地域医療課題の解決と医療アクセス格差への対応

主な取り組み

- 地域医療機関・自治体との連携強化
- 地域包括ケアシステムの推進と医療アクセス向上支援
- デジタルソリューションやドローン配送による地域医療支援

主な成果

- **地域医療課題の解決**
- **地域医療提供体制の維持・強化**
- **医療機関との連携強化**



2 医薬品・サービス等の安定供給

方針 医療アクセス向上と安定供給体制の強化を図ります

課題 医薬品等の安定供給体制強化と供給リスクへの対応

主な取り組み

- 群馬工場の高薬理活性製剤棟[1]による生産体制強化
- グループ全体でISO 9001*2認証取得を推進
- 物流センターの自動化・機械化による物流DX推進
- BCP*3訓練およびBCPマニュアルの再点検

主な成果

- **医療アクセス向上**
- **流通品質向上**
- **安定供給体制の強化**



4 ヘルスケア産業発展への貢献

方針 ヘルスケア・イノベーションを通じて、医療の質向上と新たな価値を創出します

課題 医療DX・技術革新への対応とヘルスケア産業の発展

主な取り組み

- 「PATH-Solution[18]」を活用し、ベンチャー企業・海外企業との日本市場参入の支援体制を推進
- ArkMS（株）との連携によるCRO*4・PMS*5事業の強化
- ヘルステック*6・医療DX・スタートアップとの連携推進

主な成果

- **ヘルスケア・イノベーションの創出**
- **医療現場の生産性向上**
- **患者様のQOL向上**



これらの取り組みを通じて実現すること

- **医薬品供給の安定性向上**
- **地域医療アクセスの改善**
- **新たな医療サービス・価値の創出**

*2 ISO 9001：品質マネジメントシステム（QMS）の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み　*3 BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画。自然災害などの緊急事態において、重要業務の継続・早期復旧を図るための計画　*4 CRO（Contract Research Organization）：製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関
*5 PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査　*6 ヘルステック（HealthTech）：医療・健康分野において、ICTやAIなどの先端技術を活用し、診療支援、健康管理、予防医療、遠隔医療などのサービスやソリューションを提供する取り組み。人々の健康寿命の延伸や医療の効率化に寄与する新たな産業領域

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

16 進化するヘルスケアコンソーシアム®
17 アルフレッサグループの価値創造プロセス
19 TSCS特集
23 アルフレッサグループの企業価値向上戦略
24 中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ
25 「25–27 中期経営計画」の全体像と進捗
29 サステナビリティ戦略
35 持続可能な医療・健康を支える3つの重要課題

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
　39　医療用医薬品等卸売事業
　43　セルフメディケーション卸売事業
　45　医薬品等製造事業
　47　調剤薬局等事業
　49　その他事業
　　49　再生医療関連事業
　　51　CRO事業
　　53　海外事業



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
　39　医療用医薬品等卸売事業
　43　セルフメディケーション卸売事業
　45　医薬品等製造事業
　47　調剤薬局等事業
　49　その他事業
　　49　再生医療関連事業
　　51　CRO事業
　　53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

TSCSを支える5つの事業セグメント

トータルサプライチェーンサービス（以下、TSCS）[19]は、医薬品等の導入・開発からラストワンマイルまでを一体で捉え、サプライチェーン全体の最適化を目指すアルフレッサグループ独自のビジネスモデルです。5つの事業セグメントをグループ横断で統合することで、分断された医療機能をつなぎ、最適な価値創出を実現します。

TSCSのビジネスモデル ／ サプライチェーンをシームレスにつなぐ



導入・開発	承認	製造	物流・保管	販売・供給	市販後調査	ラストワンマイル
製品・導入計画・臨床開発	承認申請・薬事対応・薬価収載	原薬・製剤の製造・品質管理	入荷・輸送・在庫管理・配送準備	医療機関・調剤薬局・販売店への供給	安全性監視・市販後調査・信頼性管理	調剤・服薬指導・患者様支援

TSCSでつなぐ サプライチェーンの流れ

		導入・開発	承認	製造	物流・保管	販売・供給	市販後調査	ラストワンマイル	TSCSにおける役割
医療用医薬品等卸売事業					●	●		●	全国の流通ネットワークを活かし、必要な医薬品を安定的に供給する
セルフメディケーション卸売事業					●	●			生活者に近い領域で、ヘルスケアの価値を拡大する
医薬品等製造事業		●	●	●	●		●		高品質な製造を通じて、安定供給の基盤を支える
調剤薬局等事業							●	●	患者様に最も近い接点で価値を届け、継続的に支える
その他事業	再生医療関連事業	●	●	●					再生医療等製品の製造を通じて、先進的な治療の提供に貢献する
	CRO事業*1	●	●			●	●		導入・開発／承認／市販後調査のプロセスを支援し、価値の創出に貢献する
	海外事業		●		●	●	●		日系企業の海外事業展開を支援し、必要な機能を提供する

医療用医薬品等卸売事業

医療インフラを支える中核事業

P39

セルフメディケーション卸売事業

OTC市場を担うセルフケア領域

P43

医薬品等製造事業

製品の開発・製造を担う供給基盤

P45

調剤薬局等事業

地域医療に密着したサービス事業

P47

その他事業

再生医療関連事業 ／ CRO事業 ／ 海外事業

P49

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

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
- エーエル プラス株式会社
- エス・エム・ディ株式会社

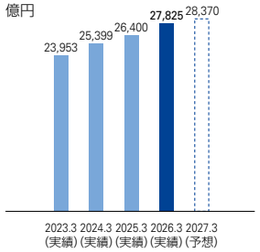
業績レビューと見通し

売上高（2026年3月期） 2兆7,825億円（前期比5.4%増）　営業利益（2026年3月期） 332億円（前期比0.7%増）

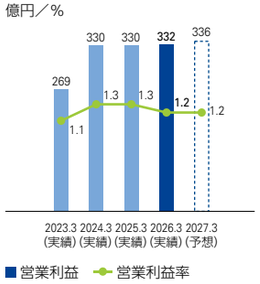
2026年3月期は、2025年4月に実施された薬価の中間年改定によるマイナス影響や、人件費を含む物流費高騰等による厳しい経営環境であったものの、ネオプライマリー戦略[6]の推進やスペシャリティ医薬品等限定流通品の取り扱い増加等により、売上高は市場伸長を上回り増収増益となりました。2027年3月期においては、売上成長を見込むものの、米国における最恵国待遇（以下、MFN*1）の影響等で製薬企業が日本での新薬の上市を見送るリスク等を事業計画に加味しています。流通改善ガイドラインを遵守し、過度な薬価差の偏在解消など適正価格での販売活動に努めるものの、微増益となる見通しです。

*1 MFN（Most Favored Nation）：最恵国待遇。本資料の文脈では、米国の処方薬価格を他の先進国の低い価格に連動させようとする薬価政策を指す

売上高



営業利益／営業利益率



商品分野別売上高構成比



医薬品のカテゴリー別売上高構成比



販売先別売上高構成比



事業環境

毎年実施される薬価改定や医療制度改革によるマイナス影響に加え、エネルギー価格をはじめとする物価上昇、人件費・物流費の高騰が続く中、ベンチャー企業を中心に開発が進むバイオ医薬品や再生医療等製品など新たなモダリティ（医薬品や治療技術の新たな形態・手法）も増加しています。さらにはMFN等の影響による国内における新薬の上市遅延への懸念など、事業を取り巻く環境は一層複雑化しています。

事業部門の強み

全国流通ネットワークとGDPガイドラインに準拠した流通管理体制を有しています。また、セルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、調剤薬局等事業、再生医療関連事業、CRO事業など、グループ全体で医療用医薬品のサプライチェーンを包括的に網羅する事業基盤に加え、豊富なプロダクト・サービス[8]を組み合わせたソリューション提案力を発揮しています。

25–27 中期経営計画 セグメント方針

グループの総合力を発揮し、トータルサプライチェーンサービス（TSCS）[19]の実現に向けて、事業機会の拡大を目指します。基盤領域への必要投資に加え、成長領域・新規領域に対して積極的な投資を行い、お得意様・製薬企業から選ばれ続ける医療用医薬品卸としてのポジションを確立していきます。

TSCS実現に向けた事業機会の拡大を目指す

基盤+新規領域	基盤+成長領域	成長+新規領域
MS力の最大化 ～業界No.1の圧倒的なMS*3数～	全国ネットワークの強化	ソリューション事業の推進による収益基盤の構築
• ネオプライマリー戦略の展開	• 医療用医薬品、メディカル品[11]	

基盤領域	人的資本戦略
ステークホルダーが求めるロジスティクス体制の構築・強化	グループ一体となった人的資本の戦略強化

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

*2 後発医薬品：先発医薬品の特許等の期間終了後に、先発医薬品と同じ有効成分を同量含み、同等の効き目があると認められた医薬品
*3 MS（Marketing Specialist）：医薬品の卸業における専門知識を持った営業担当者

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

Message

2026年3月期の振り返り

2026年3月期は、薬価改定等のマイナス影響を受けながらも、ネオプライマリー戦略の推進やソリューション展開等のMSを起点とした営業活動の深化や、スペシャリティ医薬品等限定流通品の取り扱い拡大により増収増益となりました。

今後の成長に向けた課題認識

毎年実施される薬価改定等の価格環境の変化に加え、人財への投資や、物流機能の高度化に向けた投資などにより収益環境は厳しさを増しています。また、MFN等の影響を含む外部環境の変化も踏まえ、従来の収益構造からの転換と、新たな収益基盤の構築が重要な課題と認識しています。

2027年3月期の方針について

収益力の強化に向けて、事業基盤の質的向上とグループ一体でのシームレスな流通体制の構築を加速します。併せて、MSの強みの発揮やソリューションの展開により収益基盤を拡充し、持続的な成長と収益性のさらなる向上を目指します。



福神　雄介

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

››› 事業トピックス ›››

ソリューション事業の推進

アルフレッサグループでは業界No.1のMS数を有する体制を基盤に、医療機関、医師会、自治体等との連携を通じた医療支援の強化に取り組んでいます。多様化する医療需要や医療制度改革に対応するため、診療サポートや経営支援、医療連携の推進を含む提案活動を展開しています。また、豊富なプロダクト・サービスを組み合わせたソリューション提案により、医療機関および製薬企業双方の多様な課題解決に資する取り組みを拡大しています。

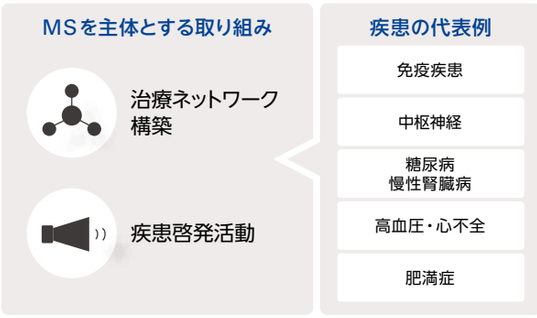
地域特性に応じた事業基盤の強化と価値創出

地域特性に応じた価値提供を通じ、事業基盤の確立に取り組んでいます。MSを主体とするチーム営業の強みを活かした提案活動を通じて医療機関との連携を深め、地域に根差した価値提供を推進しています。また、地域医療を支える役割のもと、地域連携支援やDXの活用により必要な情報を安定的に提供し、医療提供体制の維持に貢献しています。

ネオプライマリー戦略の推進

ネオプライマリー戦略では、MSを主体とした活動を通じて、注力疾患領域における情報提供と医療機関との連携強化に取り組んでいます。医療機関ごとの診療実態やニーズを把握し、それぞれの状況に応じた適切な情報提供を行うとともに、疾患啓発活動や関係者との連携を通じて、治療アクセスの向上を支援しています。





CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

事業トピックス

ソリューション事業が推進するプロダクト・サービス

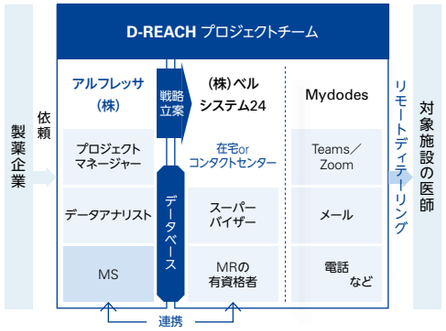
当社グループでは、多様なプロダクト・サービスを通じて、医療現場の業務効率化や情報共有、医薬品管理、地域医療連携等を支援しています。
また、各種ガイドラインに準拠した管理体制や情報セキュリティの強化により、安全性と信頼性を備えたサービスを提供しています。

Mydodes

「Mydodes[16]」は、医師とMR、MSをつなぐデジタルプラットフォームとして成長を続け、2026年3月でサービス開始から5周年を迎えました。登録医師数や利用実績は着実に拡大し、情報共有基盤としての役割を中心に活用されています。医療現場の負担軽減に配慮し、リモート面談やチャット機能を活用した日常的なコミュニケーション環境の整備を進めるとともに、医療情報の整理・共有を通じて、診療現場を支援し患者様が適切な治療を受けられる環境づくりに貢献しています。

D-REACH

アルフレッサ(株)と(株)ベルシステム24の協業により、製薬企業の情報提供活動を支援する新たな仕組みとして「D-REACH」の構築を進めています。これまで蓄積してきた情報提供ノウハウと、コンタクトセンター運営で培われたコミュニケーション機能を組み合わせ、医療機関ごとの特性やニーズを踏まえた情報提供プランの立案から実行までを一貫して支援することを目指します。さらに、「Mydodes」によるリモート面談を含む多様な手段を活用し、継続的かつ質の高い情報提供体制の整備につなげます。



「D-REACH」
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2784/ir_material15/271556/00.pdf

NOVUMN

「NOVUMN[17]」は、個別化医療の進展に伴い高度化する医薬品管理に対応するため、特殊医薬品の在庫・投与情報の管理を一体的に支援するプラットフォームです。医薬品の入出庫履歴や保管温度、使用期限等の情報を自動で記録・可視化するとともに、患者様ごとの投与スケジュールに基づいた需要の把握や発注アラート機能により、必要な医薬品を適切なタイミングで準備できる環境を整備します。これにより、適切な温度管理が必要な医薬品の管理負担や廃棄ロスを削減し、医療の安全性の向上に貢献します。

Lumicore

国民皆保険制度を補完する自費診療領域において、新たな事業機会の創出を加速させています。美容医療や再生医療、予防医療等幅広い分野でのサービス開発と医療機関への導入支援を進めることで、保険診療では対応が難しいニーズに応えています。その一環として、自費診療領域における健全な市場形成を目指し、安心・安全な取引プラットフォーム「Lumicore[15]」を展開しています。美容クリニックと企業をつなぎ、取引プロセスの効率化による医療機関の業務負荷の軽減に加え、価格更新の即時反映や受注のデジタル化を通じて、企業側の業務効率化にも貢献します。また、取り扱い製品を国内承認品や海外主要規制当局承認品に限定する等、法令遵守と品質管理を徹底することで、自費診療領域における信頼性向上を推進しています。これらの取り組みにより、医療機関の収益の多角化に貢献するとともに、患者様に多様な選択肢を提供し、医療の質の向上と持続可能な医療体制の構築に貢献します。



ドクシル

「ドクシル[4]」は、医療・介護従事者同士の情報共有や連携先探索を支援する会員制Webサービスとして、地域医療連携を支えています。独自データを活用した施設・医師の検索機能を大幅にリニューアルし、患者様にとって最適な紹介先を迅速かつ効率的に探索できる環境を整備しました。医師のみならず幅広い医療・介護従事者が活用できるよう機能を拡充した結果、利用者層は着実に拡大しています。また、医療情報を安心して扱える環境の整備に向け、医療情報システムに関するガイドラインに準拠した管理体制のもと運用するとともに、アルフレッサ ホールディングス(株)の子会社である(株)ゲッカワークスが情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)認証を取得しました。これにより、安全性と信頼性の高いサービス提供を通じて、地域医療連携の実現に貢献します。



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

››› 事業トピックス ›››

メディカル事業

(株)ミヤノメディックス、東日本メディカルシステム(株)、(株)テクノ・スズタの子会社化や医療機器・試薬専業卸とのアライアンスにより全国ネットワークを強化し、医療用医薬品等卸売事業との連携による診療所等での販売機会の拡大を進めています。さらに、正晃(株)との臨床検査試薬卸売事業に関する検討会を通じて、臨床検査試薬の流通・物流の高度化や効率化、安定供給等、業界共通の課題解決に取り組みます。

アライアンス・M&A・メーカー連携でメディカル事業の成長を加速

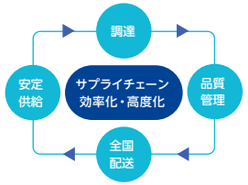
全国ネットワークの強化



製品ラインナップの拡充



臨床検査試薬の流通高度化



ロジスティクス体制

「25–27 中期経営計画」においては、ステークホルダーが求めるロジスティクス体制構築をテーマとして掲げ、物流センターにおける自動化・機械化や品質向上に取り組んでいます。流通品質強化の一環として、グループ統一品質方針のもと品質マネジメントシステムに関するISO 9001*4の認証取得をグループ全体で推進しており、これまで8社19事業所で認証を取得しました。さらに、デジタルツイン*5技術を用いた業務効率化やラストワンマイルへの取り組み、環境・社会に配慮した対応も進めています。



グループ統一品質方針 https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/quality-policy/

*4 ISO 9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み　*5 デジタルツイン:現実世界から収集したデータを基にデジタルな仮想空間上に双子(ツイン)を構築し、様々なシミュレーションを行う技術　*6 SPD事業(Supply Processing and Distribution):医療機関内で使用する医療材料や医薬品の物流・在庫管理を一括して行うサービス

メディカル領域・医薬品流通を支えるグループ会社

医療用医薬品等卸売事業セグメントにおいて、メディカル領域やアルフレッサグループの医薬品流通を支える会社を紹介します。

スペシャリティ医薬品等の流通

とどけるのは、希望。
エス・エム・ディ株式会社

スペシャリティ医薬品の総合窓口として、当社グループや協力企業の多様な機能を活用し、お客様の要望や製品特性に応じた最適な流通・サービスをコーディネートすることで、全国規模での安定的な医療アクセスを支える。

SPD事業*6(病院内物流の受託)医療材料卸売事業

alfresa アルフレッサ メディカルサービス株式会社

病院等の医療機関を対象とした医療材料・医薬品に関するSPD事業を担う。診療報酬の改定や薬価引き下げ等により医療を取り巻く環境が厳しくなる中、過剰在庫、使用期限切れ、保険請求漏れ、病院スタッフの業務過多等の問題を解決。また、お客様のニーズに応じて、新製品・採用製品の使用状況の評価や在庫・物流改善の提案等、幅広い支援メニューを提供。

医薬品物流(庫内・輸送・配送)

エーエルプラス株式会社

医薬品物流センター:医薬品に特化した倉庫管理システムの高いオペレーション能力を活かし、ローコストと高品質を両立。
医薬品輸送:医薬品物流センターから各事業所まで、医薬品専用の冷蔵・保冷車両を使用し、車両の運行状況と輸送温度をリアルタイムで管理。
医薬品配送:医薬品物流センターや事業所からお得意先へ、医薬品専用の冷蔵・保冷車両を使用し、徹底した温度管理のもと、効率的に配送を実施。

臨床診断薬・研究試薬、医療機器・分析機器、介護用品

alfresa アルフレッサ薬原化学株式会社

臨床診断薬・研究試薬:臨床診断薬や研究試薬を取り扱い、医療機関や研究機関の検査・研究ニーズに対応。
医療機器・分析機器:医療機器や分析機器を取り扱い、検査・分析業務に必要な設備の供給を通じて現場をサポート。
介護用品:医療・介護現場の多様なニーズに対応した介護用品等を取り扱い、商品供給を実施。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション



セルフメディケーション卸売事業

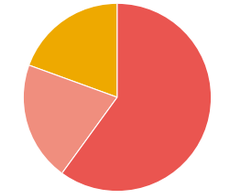
事業会社 • アルフレッサ ヘルスケア株式会社

業績レビューと見通し

売上高（2026年3月期） 2,670億円（前期比0.5%増）　営業利益（2026年3月期） 30億円（前期比2.1%増）

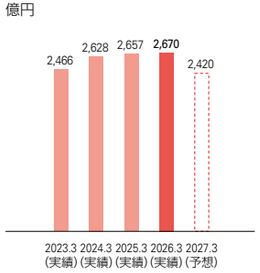
2026年3月期は、限界利益主義*7に基づく利益管理の徹底に加え、データ活用の推進、物流改革や代理店機能の拡張による各種手数料の獲得等の付加価値創出を推進しました。その結果、売上高は2,670億円、営業利益は30億円と増収増益を達成しました。2027年3月期は「25–27 中期経営計画」（以下、25–27 中計）のもと、データ活用を軸に既存事業の高度化と新たな価値創出を加速し、外部環境変化に対応しながら、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

商品分野別売上高構成比

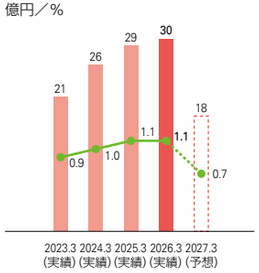


- OTC（一般用医薬品） 60.1%
- サプリメント・健康食品等 20.5%
- その他 19.4%

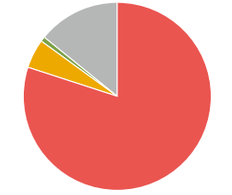
売上高



営業利益／営業利益率



販売チャネル別売上高構成比



- ドラッグストア 80.2%
- GMS*8 4.8%
- 一般店 1.0%
- その他 14.0%

*7 限界利益主義：売上高から変動費を差し引いた限界利益を重視して、採算や意思決定を管理する考え方
*8 GMS（General Merchandise Store）：食品・衣料品・生活雑貨など多岐にわたる商品を一括して取り扱う大型小売店舗の業態を指す

事業環境

国内経済は回復基調にあるものの、原材料・エネルギー・物流コストの上昇や地政学リスク、海外経済の減速懸念により依然として先行き不透明な状況にあります。一般用医薬品市場においては節約志向の継続に加え、ドラッグストアの統合・再編による価格競争や取引上の各種手数料の引き上げが増加し、厳しい事業環境が継続しています。

事業部門の強み

限界利益主義に基づく高度な利益管理とデータ活用による業務の仕組み化を背景に、高い生産性を実現しています。また、物流拠点の最適配置やメーカー物流受託を通じたサプライチェーンマネジメント（SCM）構築力により、効率的かつ柔軟な供給体制を確立しています。加えて、人財戦略の推進により多様な人財が能力を発揮できる環境を整備することで組織力を強化し、顧客ニーズに応じた価値提供を継続的に進めています。

25–27 中期経営計画 セグメント方針

アルフレッサ ヘルスケア（株）のパーパスである「『健康』×つなぐ×しあわせ」のもと、25–27 中計では、「ドラッグストア業界再編への対応」「外部環境の変動に強い販売戦略の展開」「自社主体的な新たなソリューションの展開」を柱として、環境変化に即応できる事業基盤の強化を図っています。収益性を重視した価格戦略と物流機能の高度化を軸に、基盤領域の利益最大化を図るとともに、データ活用の推進、SCM機能や代理店機能の拡張により新たな収益源の構築を進め、安定的な利益成長を目指します。

「健康」× つなぐ × しあわせ

基盤領域	成長領域	新規領域
ドラッグストア業界再編への対応	外部環境の変動に強い販売戦略の展開	自社主体的な新たなソリューションの展開
• ロボット導入等による物流倉庫の生産性向上 • 営業支援ツール活用によるデータドリブン営業*9 • ソリューション提案に基づいた顧客満足度の向上	• 顧客ニーズに応じた最適な営業戦略とセルフプリベンション商品[3]の販売強化 • 既存ビジネスにとらわれないニューチャネル開拓、海外事業 • データビジネス	• メーカー物流受託 • お得意様のネット販売の支援強化

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

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業
戦略を支える経営基盤
データセクション

Message

2026年3月期の振り返り

2026年3月期は、価格管理の高度化と徹底したコストコントロールに加え、データ関連事業等の成長により、増収増益を達成しました。事業運営の効率化が進展した一方で、ドラッグストア再編等の外部環境の変化を踏まえ、収益構造の一層の見直しが求められる結果となりました。

今後の成長に向けた課題認識

ドラッグストア再編等の市場環境の変化が激化する中、価格競争への対応に加え、取引上の各種手数料等のコスト増への対応が課題となっています。また、収益源の多様化や付加価値創出の加速、データ活用による業務の高度化を通じて、さらなる収益力の向上が不可欠となっています。

2027年3月期の方針について

2027年3月期は、市場環境の変化を踏まえ、時代に即したスピード感のある戦略で成長を加速させます。特にデータ活用の高度化や企業PB商品の取り扱い強化等に取り組み、また、従来型の商品提案だけでなく、「モノからコトへ、コトからモノへ」を意識した消費者のライフステージに寄り添う幅広い提案を行うことで、環境変化に強い事業構造の構築を推進していきます。



西田　誠

アルフレッサ ヘルスケア(株)
代表取締役社長

››› 事業トピックス ›››

企業PB商品の取り扱い強化

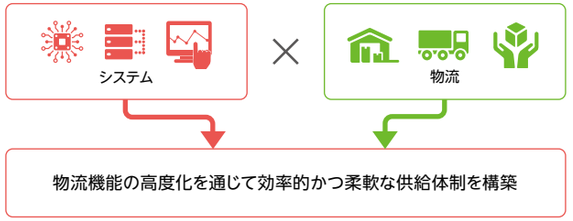
セルフプリベンション商品(予防・健康維持関連商品)や専売メーカー商品の拡充に加え、ネクサスケア[7](お得意先との共同開発による企業PB商品)の展開を一層強化します。近年、チャネルごとに求められる価値や商品戦略の方向性が明確化していることを踏まえ、お得意様ごとの特性や重点領域に応じた最適な商品ポートフォリオを構築します。また、消費者ニーズや購買データを踏まえた提案力を高めることで、単なる商品供給にとどまらない価値提供を実現し、持続的な関係の強化と収益機会の創出を図ります。



セルフプリベンション商品の例

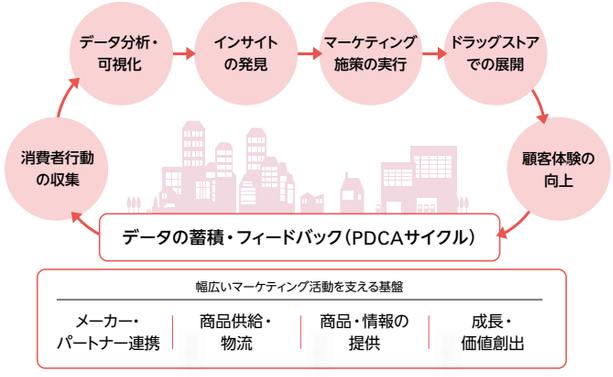
物流改革

物流機能の高度化を通じて、効率的かつ柔軟な供給体制を実現します。拠点配置の最適化や物流管理体制の強化により、コスト削減とサービス品質向上を両立するとともに、メーカー物流の受託拡大により新たな収益機会を創出します。さらに、販売・在庫情報のリアルタイム連携を進め、需給変動への迅速な対応力を高めることで、競争優位性の向上につなげます。



消費者行動に基づいた幅広いマーケティング活動の推進

顧客ニーズの多様化に対応した価値創出を推進します。デジタル技術の進展に伴うマーケティング機能の高度化を通じ、アライアンス先と緊密な連携・協業を行うことで、消費行動の変化を捉えた商品提案力を高めるとともに、プラットフォームを活用した情報提供により顧客接点を深化させます。また、代理店機能の拡張により新たなサービス領域への展開を進め、既存ビジネスに依存しない収益モデルの構築を図ります。



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
　39　医療用医薬品等卸売事業
　43　セルフメディケーション卸売事業
　45　医薬品等製造事業
　47　調剤薬局等事業
　49　その他事業
　　49　再生医療関連事業
　　51　CRO事業
　　53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション



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
- アルフレッサ ファインケミカル株式会社
- 青島耐絲克医材有限公司

業績レビューと見通し

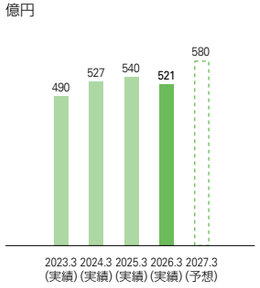
売上高（2026年3月期） 521億円（前期比3.5％減）

営業利益（2026年3月期） 12億円（前期比7.1％減）

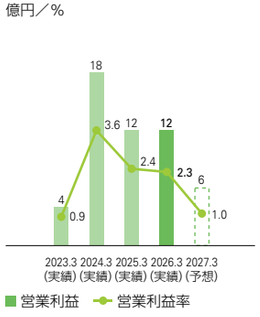
2026年3月期は、薬価改定および2024年10月から導入された長期収載品の選定療養制度の影響による医薬品の販売減少ならびに診断薬の需要落ち込み等により減収減益となりました。一方、原薬事業の伸長や販管費の徹底したコントロールにより収益性を確保し、営業利益は計画を上回る水準を維持しました。2026年2月にアナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液1mg/2mg」の上市、群馬工場新製造棟の稼働準備、CDMO*10機能を活用した受託製造の拡大、バイオ分析事業の立ち上げなど、将来の成長に向けた先行投資と事業基盤強化を推進しました。

2027年3月期は従来の事業構造から高付加価値製品や受託製造、バイオ関連事業の拡大により、収益構造の改善と中長期的な競争力の強化につなげます。

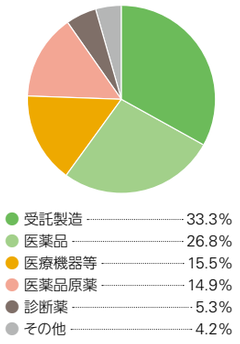
売上高



営業利益／営業利益率



製品分野別売上高構成比



事業環境

薬価改定や医療費抑制策の継続により、製薬企業を取り巻く市場環境は総じて厳しさを増しています。後発医薬品の使用促進や長期収載品の市場縮小が進む一方、新薬の伸長が市場成長を支えています。また、円安やインフレ、石油関連商品によるコスト上昇や研究開発投資の負担増加も収益を圧迫しており、競争環境は一段と激化しています。

事業部門の強み

TSCS構想のもと、開発・薬事・製造・販売・市販後調査まで一気通貫で提供できる体制を構築しています。加えて、希少疾病治療薬や中枢神経疾患、アレルギー性疾患、消化器疾患領域を中心とした医薬品の製造・販売機能を有しており、CDMO機能を活用した受託製造により外部収益獲得の機会を拡大しています。さらに、高薬理活性製剤や無菌製剤等の高付加価値領域への設備投資を進めることで、参入障壁の高い分野において競争力の維持・向上に取り組んでいます。これらの取り組みにより医薬品等の製造にとどまらず、グループ総合力を活かした医薬品供給プラットフォームとしての差別化を図っています。

25–27 中期経営計画 セグメント方針

事業ポートフォリオの再構築による安定的な経営基盤の確立を基本方針としています。基盤領域では収益性の向上、成長領域では高薬理活性製剤や無菌製剤領域への展開による受託製造の拡大と、製品パイプラインの拡充を目指しています。新規領域ではバイオ医薬品分析事業への参入を進めています。「25–27 中期経営計画」では成長ドライバーを確立し、将来の収益基盤の構築を目指します。

事業ポートフォリオの再構築による安定的な経営基盤の確立

基盤領域	成長領域	新規領域
利益率・効率性のさらなる向上	受託製造拡大と製品パイプライン拡充	API*11（原薬）製造部門の新規事業開発
• 事業ポートフォリオの見直し • 製品ポートフォリオの見直し • 人員配置の見直し	• 低分子医薬品製造能力の増強 • 高薬理活性製剤への参入 • 無菌製剤受託体制の整備 • 製品パイプラインの拡充	• バイオ医薬品分析事業

【中計目標】（2028年3月期） 売上高／583億円 営業利益／11億円

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

Message

2026年3月期の振り返り

医薬品等製造事業は、薬価改定や選定療養制度*12による販売減少、診断薬需要低下の影響で減収減益となりました。一方、原薬売上の伸長や販管費抑制を進め、受託製造拡大やパイプライン強化、新製品「ネフィー®点鼻液*13」の投入、群馬工場新棟の稼働準備を進め、構造改革と中長期成長基盤の構築を推進しました。

今後の成長に向けた課題認識

薬価改定や長期収載品の選定療養制度導入による市場縮小が見込まれるなか、収益基盤の強化が課題です。この課題に対応するため、受託製造・原薬・新製品開発などの成長領域へのシフト、高付加価値製品の獲得、パイプラインの拡充、コスト構造改革を進めるとともに、群馬工場新棟の収益化を加速する必要があります。

2027年3月期の方針について

薬価制度改革などによる既存事業の収益圧迫に対応しながら、「ネフィー®点鼻液」の市場浸透、受託製造の拡大、原薬・バイオ事業の強化を通じて成長ドライバーを確立する極めて重要な年度と位置づけています。高付加価値領域へのシフトと事業基盤強化を着実に実行することで、多様なモダリティの医薬品を必要とされている医療機関や患者様に「安心」「安全」「誠実」にお届けできる体制をより強固にしていきます。



荒木　勝利

アルフレッサ ファーマ(株)
代表取締役 社長執行役員

››› 事業トピックス ›››

「ネフィー®点鼻液1mg/2mg」

2026年2月に発売したアナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液1mg/2mg」の適正使用の徹底と早期売上最大化を軸に、KOL*14・学会・自治体との連携や重点施設への情報提供を行うことで市場浸透を加速します。同時に安全性情報の収集・評価を強化し、適正使用の定着を図ることで中長期的な成長と収益拡大を実現します。

同薬剤は、蜂毒・食物および薬物等に起因するアナフィラキシー反応に対する補助治療剤として「点鼻」により簡便な投与が可能です。



受託製造の拡大

2026年4月に稼働を開始した群馬工場の新たな医薬品製造棟を軸に、低分子医薬品の生産体制の強化に加え、高薬理活性製剤の受託製造、無菌製剤の検査・包装・試験受託等の新領域を展開し、受託製造を拡大します。減価償却費の増加による収益への影響に対し、原価低減や廃棄削減、生産品目の最適化を通じて収益力を改善し、中長期の成長基盤を確立します。



群馬工場 医薬品製造棟

バイオ原薬ビジネス

原薬製造を行うアルフレッサ ファインケミカル(株)は、2024年度よりバイオ医薬品分析事業の立ち上げに取り組んでいます。2026年度から分析試験を開始しています。技術高度化、GMP*15対応、人財確保を通じて、新たな収益機会の獲得を目指します。


バイオ医薬品分析機器

*12 選定療養制度：保険外併用療養費制度の一つで、患者が追加費用を負担することで特定の医療サービスを受けられる制度
*13 ネフィー®点鼻液：アルフレッサ ファーマ(株)が2026年2月に発売した、アナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液 1mg/2mg」(一般名：アドレナリン)
*14 KOL(Key Opinion Leader)：医療分野で高い専門性や影響力を持つ医師・研究者(出典：日本製薬工業協会)
*15 GMP(Good Manufacturing Practice)：医薬品等の製造管理および品質管理の基準

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
　39　医療用医薬品等卸売事業
　43　セルフメディケーション卸売事業
　45　医薬品等製造事業
　47　調剤薬局等事業
　49　その他事業
　　49　再生医療関連事業
　　51　CRO事業
　　53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション



調剤薬局等事業

事業会社
- アポクリート株式会社

業績レビューと見通し

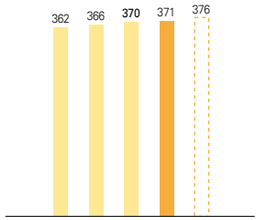
売上高（2026年3月期） 371億円（前期比0.4%増）

営業利益（2026年3月期） 4億円（前期比16.3%減）

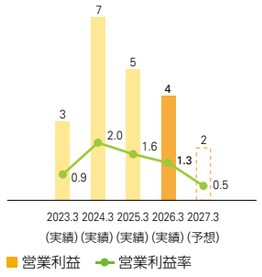
2026年3月期は対患者様業務の充実や薬剤師の生産性向上に努めたものの、薬価改定の影響や仕入原価の上昇等の影響により増収減益となりました。2026年度診療報酬改定では薬局の基準要件・各種加算要件ならびに薬局の立地要件の変更が行われます。

アポクリート(株)は地域の皆様に頼りにされるかかりつけ薬局としての機能の深化を図るべく、在宅医療、服薬フォローおよびかかりつけ機能の強化を3本の柱とした対患者様業務の拡充と、医療DX活用による業務効率化が一層重要になると考えています。

売上高
億円



営業利益／営業利益率
億円／%



事業部門の強み

厚生労働省による「患者のための薬局ビジョン」では、2035年目標として「立地も地域へ 日常生活圏域でのかかりつけ機能の発揮」が掲げられており、2026年度診療報酬改定では薬剤師業務における対患者様業務の評価の見直しが行われ、薬剤師の職能を活かしたより質の高い対応が求められています。一方で、処方箋枚数の伸びの鈍化や調剤薬局併設型ドラッグストアの台頭など、市場環境は厳しさを増すばかりです。アポクリート(株)は在宅医療への対応や地域ドミナント機能、地域医療機関をはじめとする多職種との連携強化、かかりつけ機能を持った認定薬局などを推進し未来に求められる薬局づくりを進めていきます。

事業部門の強み

医療制度の変化や医療ニーズの高度化に対応し、ドミナント戦略を通じて、未病から在宅・終末期まで対応する地域密着体制を構築しています。また、調剤業務の強化や在宅医療を軸とした薬局機能の高度化、医療DXの活用による業務効率化、人財戦略の推進により、持続的な競争力の向上を実現し、地域医療への貢献を推進しています。

25–27 中期経営計画 セグメント方針

私たちはドミナント戦略を通じ、地域のあらゆるライフステージに高品質な医療サービスを提供し、「かかりつけ薬局」として信頼される薬局を目指します。その上で、対患者様業務の強化や在宅医療の拡大、医療DXの活用、立地依存からの脱却を推進し、医療機能で評価される事業モデルへの転換と持続的成長の実現を図ります。これにより、生産性向上と収益基盤の安定化につなげます。

地域に求められる「かかりつけ薬局」を目指す

基盤領域

対患者様業務の充実・処方箋確保
- 先服薬指導の強化と標準化
- ドミナント地域における新規出店など
- プラットフォーム型薬局への参加

成長領域

門前医療機関以外からの処方箋獲得強化
- 自社かかりつけ薬局アプリ展開によるリアルとオンラインの共存薬局
- ドミナント戦略深化による地域医療サポート

新規領域

新たな薬局機能の拡充
- 調剤センター設立の検討

介護事業への参入
- 大規模住宅型有料老人ホームの経営（ドミナント戦略の強化）

【中計目標】（2028年3月期） 売上高／380億円 営業利益／11億円

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

Message

2026年3月期の振り返り

2026年3月期は調剤売上高が計画を上回り増収を確保した一方、仕入価格の上昇や処方箋枚数の減少等により収益の改善に課題を残しました。

今後の成長に向けた課題認識

処方箋枚数の減少等により収益性への影響が顕在化しており、従来の数量依存モデルからの転換が課題となっています。また人件費の上昇や人財不足への対応も求められる中、医療DX活用による業務効率化と対患者様業務強化を両立し、持続的成長基盤の確立がますます重要になっています。

2027年3月期の方針について

制度改定や環境変化を踏まえ、生産性向上と地域医療への貢献を両立する体制整備を進めます。医療DX活用による業務効率化や適正な人員配置によって改善を図り、様々な医療機関からの処方箋対応や在宅医療の拡大、かかりつけ機能の高度化を通じて、持続的な成長と収益基盤の確立を目指します。



都筑　朋英

アポクリート(株)
代表取締役社長

››› 事業トピックス ›››

医療DXの徹底活用

調剤および入力業務の自動化やAI活用、オンライン服薬指導、電子処方箋を含むデータ連携の推進により、業務効率化とサービス高度化を同時に実現します。対物業務の効率化により創出された人的リソースを対患者様業務へ再配分し、患者様接点の強化と経営効率の向上を推進します。



かかりつけ薬局アプリ

在宅医療の強化

高齢化の進展を背景に在宅医療ニーズが拡大する中、個人在宅および施設在宅への対応強化を進めるとともに、終末期や慢性疾患への高度な薬学管理体制を整備します。地域の医療・介護事業者との連携を強化することで継続的な医療提供体制を確立します。

介護事業

子会社である(株)アポロケアが展開する「クリニカルタウン」は、高齢化や介護人財不足への対応を目的とした医療・介護複合型サービス拠点です。大規模住宅型有料老人ホームを核に、訪問介護・看護の24時間体制を整備し、定期巡回と随時対応により切れ目のない医療・介護サービスを提供しています。さらにDXやAIを活用した見守り体制の高度化やケア環境の充実により、サービス品質の向上と業務効率化の両立を図るとともに、自治体や地域の基幹病院との連携を強化し、医療との連携による付加価値の高い介護サービスの確立に取り組んでいます。多職種協働による地域包括ケアの実現を通じ、地域医療インフラとしての機能強化と新たな価値創出を図ります。



「クリニカルタウン」での風景

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

再生医療関連事業

事業会社
- セルリソーシズ株式会社

再生医療関連事業への取り組み

再生医療は、アンメット・メディカル・ニーズへの対応や根治的治療への期待を背景に、市場拡大が見込まれる分野です。一方で、生きた細胞や組織を主成分とする特性から、製造工程の再現性確保や品質の均質化、無菌性保証、輸送・保管時の品質維持等、従来型医薬品とは異なる課題があります。日本では制度整備が進む一方、製造基盤や専門人財の不足が課題となっており、再生医療分野におけるドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロス[5]の一因となっています。

こうした課題に対し、セルリソーシズ(株)は、アルフレッサグループの一員として、再生医療等製品に特化したCDMO事業を推進しています。製造受託にとどまらず、プロセス開発、技術移転、品質管理、治験薬製造、商用製造、供給設計までを一体的に支援し、有望なシーズを実用化へとつなぎます。特に、再生医療ベンチャーやアカデミアにとって、早期から伴走可能なCDMOの存在は事業化までの期間を左右する重要な要素です。

セルリソーシズ(株)の特徴は、アルフレッサグループの全国物流インフラや品質マネジメントの知見を活かし、「開発」「製造」「物流」「品質」「商流」をシームレスに連携できる点にあります。再生医療等製品は、厳格な温度管理や短いリードタイム、患者様単位でのトレーサビリティが求められることから、製造単体ではなく供給体制全体を見据えた設計が不可欠です。同社は、再生医療を「作る」だけでなく「確実に届ける」体制を構築し、価値の創出に貢献します。



郡山Cell Processing Center(CPC*16)


羽田Process Development Center (PDC*17)
画像提供:羽田みらい開発(株)

*16 CPC(Cell Processing Center):細胞治療や再生医療等に用いる細胞を、適切な品質管理のもとで培養・加工する施設
*17 PDC(Process Development Center):医薬品や細胞製品のプロセスの開発を専門に行う施設



有田　孝太郎
セルリソーシズ(株)
代表取締役社長

社内ベンチャー企業の社長として
～これまでの経歴、経緯を含めて～

社内ベンチャーの社長として私が意識しているのは、アルフレッサグループが抱えてきた課題解決につながる事業として具体化し、再生医療の事業化を加速することです。再生医療は市場の成長が期待される一方、承認・実用化に至る製品は限られており、その背景には開発初期から商用化までを支える製造・供給基盤の不足があります。特に、原料の安定供給体制の整備は重要な課題です。私は四国アルフレッサ(株)で医薬品卸売の営業を経験し、その後アルフレッサ ホールディングス(株)で事業開発に携わる中、グループの流通機能とCDMOとしての開発・製造機能をつなぐことで、再生医療の事業化を前に進められると考えてきました。こうした構想のもとグループ内プロジェクトとして始動し、会社の設立に至りました。私はプロジェクトに携わる中で、事業化の段階で自ら手を挙げ、現在は社長としてこの挑戦を担っています。原料供給を起点に、開発・製造から保管、輸配送、供給体制までを一体的に支援し、「作る」だけでなく「確実に届ける」体制を構築することが私の役割です。

現在当社は、開発初期から治験薬製造、将来の安定供給までを見据えた支援体制を構築し、国内における再生医療関連製品の安定供給基盤の構築を推進しています。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
　39　医療用医薬品等卸売事業
　43　セルフメディケーション卸売事業
　45　医薬品等製造事業
　47　調剤薬局等事業
　49　その他事業
　　49　再生医療関連事業
　　51　CRO事業
　　53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

再生医療関連事業のこれから

同社は、再生医療等製品の実装の加速に向けて、CDMO機能の高度化と、製造から供給までを見据えた事業基盤の強化を進めます。研究開発段階から商用供給までを視野に、開発・品質管理・規制対応・供給を横断的に支援する体制を段階的に整え、開発リスクの低減と製品化までの迅速化に貢献します。開発初期の設計や製造条件は、その後の治験や商用化段階の品質、収率、安定供給に大きく影響するため、早期から事業化を見据えた支援体制の構築が重要です。

重点戦略の一つが、東京都大田区の羽田PDCと福島県郡山市の郡山CPCの両拠点を中核とした機能分化と連携の強化です。羽田PDCでは、プロセス開発と品質分析を中心に、研究・開発段階の課題解決および技術移転準備を推進します。郡山CPCでは、GMP／GCTP*18に準拠した治験薬・商用製造を担い、安定供給に向けた製造オペレーションの高度化を進めます。両拠点を一体運営することで、開発から製造への移行を円滑にし、柔軟な案件対応と量産に向けた標準化の両立を図ります。開発機能と製造機能を連動させることは、スムーズな技術移転と、顧客シーズ*19の実用化スピード向上においても重要です。

同社は単なるCDMOにとどまらず、当社グループの物流・品質・情報管理基盤を活かし、製造後工程を含むTSCSを強化します。温度管理や製品・患者様単位でのトレーサビリティ、医療機関とのオペレーション調整等に対応し、「開発から患者様への提供まで」を支える体制を構築します。また、ミナリスアドバンストセラピーズ(株)との連携による高度なCDMO基盤の確立、韓国のENCell Co., Ltd.との戦略的パートナーシップ契約を通じた国内外の商用化支援体制の強化を進めています。さらに、「再生医療等製品の製造自動化プラットフォームを開発するコンソーシアム」への参画を通じた実装に向けた課題抽出にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、変化の大きい市場環境に機動的に対応します。再生医療等製品では、製造品質だけでなく、必要なタイミングで安全かつ確実に患者様へ届ける体制そのものが製品価値の一部です。

今後の事業展開においては、国内事業の着実な推進を基本方針とし、日本における開発・製造・供給基盤の強化を優先します。特に、各拠点で蓄積されたシーズを安定的に製造できる商用製造拠点の構築は重要な戦略要素です。再生医療等製品では、承認後を見据えて安定供給体制の構築が事業化の成否を左右します。そのため、開発初期から治験薬製造、商用化、および安定供給までを見据えた製造体制を整え、顧客シーズの価値最大化と実用化の確度向上を図ります。

将来的には日本で確立した製造品質と供給体制を基盤に海外展開を進めるとともに、海外シーズの国内製造によるドラッグ・ロス解消にも対応していきます。

また、中長期的には海外規制にも対応可能な拠点整備を行い、商用製造機能をグローバルな供給基盤へと発展させます。国内基盤の強化を軸に、日本発の製造・供給モデルを磨き上げ、グローバル対応力を備えた事業基盤の構築を目指します。

*18 GCTP(Good Gene, Cellular, and Tissue-based Products Manufacturing Practice):医薬品および再生医療等製品の品質・安全性を確保するための製造管理・品質管理基準。GMP(Good Manufacturing Practice)は医薬品、GCTPは再生医療等製品に適用される
*19 顧客シーズ:顧客や市場が持つ潜在的な技術・事業機会・課題解決の種


製造方法の再現性確認や治験薬製造を行う羽田PDCの製造室


郡山CPCにて培養した細胞の形態および細胞密度を確認している様子



ヒト臍帯・羊膜由来間葉系間質細胞の製品イメージ

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38 TSCSを支える5つの事業セグメント
39 事業別概況
39 医療用医薬品等卸売事業
43 セルフメディケーション卸売事業
45 医薬品等製造事業
47 調剤薬局等事業
49 その他事業
49 再生医療関連事業
51 CRO事業
53 海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

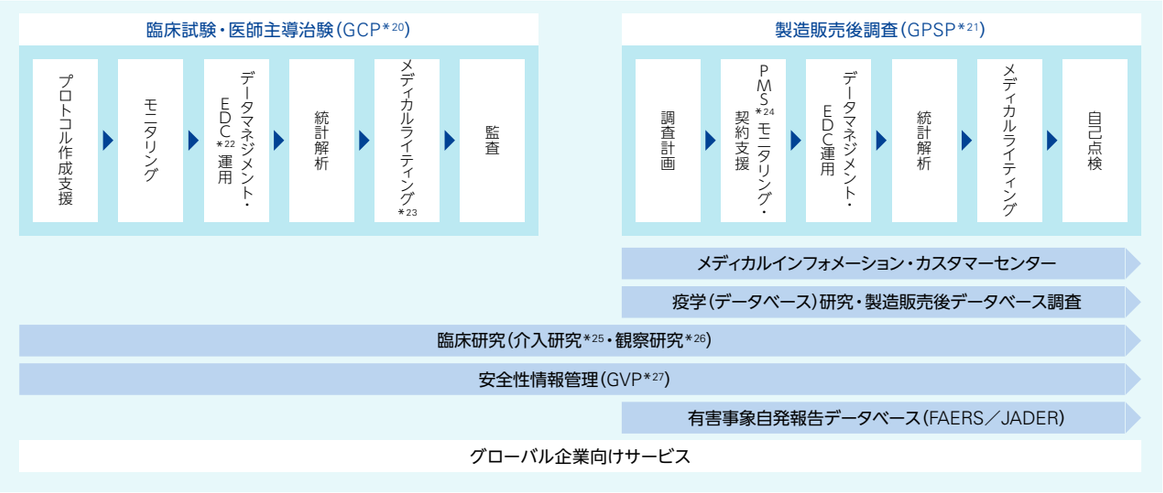
CRO事業

事業会社
- ArkMS株式会社
（2026年4月1日よりグループ連結化）

AX（AI変革）による高付加価値型CROへの転換

医薬品開発の高度化やコスト増加に伴い、CROには一層の専門性と効率性が求められています。ArkMS（株）は、AI活用による業務変革（AX）を推進し、テクノロジーと人の知見を融合した高品質かつ高付加価値のソリューションを提供していきます。また、人財や機能の拡充を通じて受託体制の柔軟性と対応力をさらに高め、品質を維持しながら効率化を推進することで、お取引先から選ばれるCROとして持続的な成長と収益力向上を目指します。

CRO事業のサービスとソリューション



*20 GCP（Good Clinical Practice）：医薬品の臨床試験を倫理的かつ科学的に実施し、データの信頼性を確保するための国際的な基準・規制
*21 GPSP（Good Post-Marketing Study Practice）：製造販売後調査・試験の実施基準
*22 EDC（Electronic Data Capture）：臨床試験や医療研究において、症例データや患者情報を電子的に収集・管理・保存するためのシステム
*23 メディカルライティング：治験総括報告書や医薬品の承認申請資料、学会発表資料など、医学・薬学的な専門文書を科学的妥当性と整合性を担保して作成する業務
*24 PMS（Post-Marketing Surveillance）：医薬品や医療機器の製造販売後に、使用実態下における有効性・安全性等の情報を収集・評価する調査
*25 介入研究：疾病と因果関係があると考えられる要因について、対象者に対して研究者が新しい治療などの介入を行い、従来の治療などと比較してその有効性を検証する研究のこと
*26 観察研究：研究者が介入をせず、対象者の健康・疾病に関するデータを収集・分析して新しい知見を得る研究のこと
*27 GVP（Good Vigilance Practice）：医薬品、医薬部外品、化粧品および医療機器等の製造販売後安全管理に関する基準。安全管理情報の収集・検討や安全確保措置等について定めている



水尾　斉
ArkMS（株）
代表取締役社長

ArkMS（株）について
（株）インテージヘルスケアのCRO・PMS事業を承継して設立。2024年9月にアルフレッサ ホールディングス（株）が全株式を取得しました。臨床開発からPMSまでを一貫して支援し、医薬品開発の高度化に貢献しています。

2026年3月期の振り返り

2026年3月期は売上高2,398百万円となり、前期比（注2）166.0%の成長を実現した一方、事業環境の変化を踏まえ、EDC戦略の見直しや（株）リメディアの事業譲受による受託体制の拡充、（株）エムウィズとの連携による専門機能の強化を推進し、今後の成長を支える事業基盤を整備しました。

（注2）前期実績は、2024年9月グループ入りのため7ヵ月決算

今後の成長に向けた課題認識

成長基調を維持しつつ、収益性の向上が重要課題です。PMS市場の変化やリアルワールドデータ・AIの進展を成長機会と捉え、サービス品質と提案力をさらに向上させ、製品領域における専門性強化や人財基盤の充実、グループ連携の深化を通じて競争力を高めるとともに、外部環境の変化を捉えた持続的な成長を目指します。

2027年3月期の方針について

2027年3月期は、増収を維持しつつ収益力の回復・向上を重点とし、事業基盤の強化と成長戦略の具体化を進めます。CRO事業では生産性の向上と案件獲得力の強化を図るとともに、グループ会社との連携を通じた新たな価値創出を推進し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

TSCSの高度化を支える中核機能

アルフレッサグループにおけるTSCSの進化に伴い、開発から流通・販売までを見据えた一体的な価値提供がこれまで以上に求められています。当社は、海外の新興バイオ医薬品企業（EBP*28）の日本市場参入を支援する「PATH-Solution[18]」において、従来のCROサービスに加え、市場性評価や薬価シミュレーション、開発・薬事戦略の立案等の包括的な支援を展開します。お客様に寄り添いながら日本市場での事業展開を総合的に支援し、グループの重要な機能として新たな価値創出に貢献します。

CROの知見を活用したデータ価値創出

当社グループが提供するスペシャリティ医薬品等の流通・投与状況の統合的な管理支援サービスにおいて、当社はCRO事業で培ったデータマネジメントやオペレーション構築のノウハウを活かし中核的な役割を担っています。新たなプラットフォームの構築を通じて、流通から投与までの情報を一元的に管理・運用する基盤を整備し、データの利活用を促進することで、グループ独自のイノベーションと新たな価値を創出します。

*28 EBP（Emerging Biopharma）：新興バイオ医薬品企業。新薬の研究開発などを担う新興の医薬品・バイオテクノロジー企業

開発・承認・市販後調査をつなぎ、TSCSを「構想」から「実装」へ

医薬品等の導入・開発から製造、物流・販売、市販後調査、ラストワンマイルまでをグループ一体で提供するTSCSにおいて、ArkMS（株）はCROとして開発支援と市販後調査を担います。



開発・承認領域｜臨床開発案件の受託体制強化

2026年3月　株式会社リメディア　事業譲受

臨床開発支援体制強化

＋

市場性検証・評価支援　／　開発・薬事戦略の提供

市販後領域｜コンサルティング機能強化

2026年3月　株式会社エムウィズ　業務提携

製造販売後調査（GPSP）・安全性情報管理（GVP）支援

＋

コンサルティング　／　メディカルライティング機能拡充　／　適正使用関連資材制作の対応力強化

機能拡張　開発・承認・市販後調査をつなぎ、TSCSを「構想」から「実装」へ　›　TSCSの中核機能としてCRO事業を強化し、医薬品ライフサイクル全体の価値創出を加速

（注3）（株）リメディアの事業譲受はPMSモニタリング・契約支援を含む

CRO事業の受託実績（累計）

取引先数
100社以上

アカデミア対応件数
20団体以上

医療分野での経験
30年以上

プロジェクト数
PMS：**500**以上
治験・研究：**100**以上



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

海外事業

海外事業で目指す姿

アルフレッサグループは、企業価値の向上に向けた成長戦略の一環として、国内外での事業基盤の強化を進めています。その中でも海外事業は、成長領域の一つとして重要な役割を担っています。海外事業は、「25–27 中期経営計画」で「アジア事業の進化」を掲げ、中国およびベトナムでの既存事業にとどまらない、東南アジアを中心とした複層的な事業展開を進めています。

私たちが目指す姿は、単なる販売流通網の確保ではなく、日本の製薬企業や医療機器メーカーの海外進出を「制度・流通・販売機能」で支援する“伴走パートナー”としての役割を強化することです。新たな国への進出や事業拡大を目指す日系企業に対し、当社グループが各地域で得た現地情報と知見を共有することで、当社グループにとどまらず、日本の医療関連業界全体がアジア地域で持続的成長するための基盤構築を目指しています。

東南アジアにおける取り組み

東南アジアでのTSCSモデルの推進

当社グループは、海外事業の成長戦略としてTSCSモデルの展開を通じた事業基盤の構築を推進しています。医療用医薬品や医療機器について、現地での製品登録から流通や市販後安全対策等を含む各種対応まで、事業展開に必要な機能を総合的に提供するサービスプラットフォームの構築を進めています。具体的には、薬事申請支援、販売・マーケティング、物流・流通、市販後安全対策等を含む各種対応などの機

アルフレッサグループの海外ネットワーク

名称	青島耐絲克医材有限公司
所在地	中国 山東省青島市
設立	1996年3月
事業内容	手術用縫合糸・医療機器の製造・輸出・販売



名称	日美健薬品有限公司
所在地	中国 広東省恵州市 (営業拠点：上海市)
設立	2005年11月5日
事業内容	医薬品・医療機器の輸入および登録、マーケティング、販売等

（グレートベイエリア・海南省の制度活用と共同事業開発）

名称	華潤医薬商業集団有限公司
所在地	中国 北京市
設立	2000年12月
事業内容	医薬品等の卸販売、物流配送およびサプライチェーン関連サービスの提供

名称	日越メディカルブリッジ投資有限会社
所在地	ベトナム ハノイ市
設立	2017年7月7日
事業内容	医薬品等の輸出入および販売、医療施設の経営支援等

名称	アルフレッサ コドゥファ ヘルスケア ベトナム(Alcopha)
所在地	ベトナム ホーチミン市
設立	2013年11月1日
事業内容	医療機器、医療材料、その他ヘルスケア関連製品の輸入・販売およびヘルスケア関連サービス

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

能を組み合わせることで、海外展開を目指す製薬企業や医療機器メーカーに対し、ワンストップでサービスを提供することを目指しています。

その第一の基盤として期待されているのが、ベトナムにおけるAlfresa Codupha Healthcare Vietnam Co., Ltd.(以下、Alcopha)と日越メディカルブリッジ投資有限会社の両社がこれまで構築してきた薬事・流通・販売ネットワークです。当社グループは、この既存プラットフォームを活用しながらベトナム市場におけるTSCSモデルの確立を目指し、その成功事例を東南アジア各国へ横展開することで、地域全体での事業拡大を加速していきます。

当社グループのアジア事業は、「医療用医薬品・医療機器を販売する企業」から、「医薬品・医療機器の海外展開を総合的に支援するプラットフォーム企業」への進化を通じて、企業価値の向上を目指していきます。

ベトナムでの医薬品事業の開始

ベトナムでは、2013年にAlcophaを設立し、医療機器の輸入販売に取り組んできましたが、2025年9月に発表した「日越メディカルブリッジ投資有限会社への資本参加」により、医療機器を中心としていた従来の事業範囲を、医薬品領域にも拡張しました。これは長年の悲願であった取り組みです。

この取り組みは、将来的な東南アジアにおけるフルエージェンシーモデル(製品登録から販売までを包括的に支援する事業モデル)の展開の一つと位置づけ、ここでも日系企業のベトナム進出の伴走パートナーとしての取り組みを加速させています。



事業の成長を支えるAlcophaの仲間

中国市場における取り組み

既存事業への継続的注力

中国においては、伊藤忠商事(株)および百洋医薬集団有限公司とともに運営する日美健薬品有限公司において、OTC製品をはじめとしたドラッグストア販路を主とする健康関連製品を輸入販売しています。当社グループは、中国市場にマッチした製品を日本国内で調査し、日美健薬品とともに日系企業の優れた製品を中国に導出することを通じて、日系企業の中国市場における事業展開を支援しています。

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

現地制度を活用したメーカー支援

加えて当社グループ独自の新たな取り組みとして、中国で整備されている海南省の医療特区*29や広東省・香港・マカオ大湾区の特別輸入制度を活用した日本の製薬企業や医療機器メーカーの海外進出支援を推進しています。2025年11月には長年のパートナー企業である華潤医薬商業集団有限公司と発展的な戦略的業務提携を締結し、粤港澳大湾区等の医療特区・特別輸入制度を活用した日系製品の中国導出の支援を発表しました。

当社グループは、単なる現地制度に関する情報提供にとどまらず、現地の販売パートナーの紹介等、日系企業の優れた医療用医薬品および医療機器が中国で早期商業化されるためのメーカー支援機能を担っていきます。



調印式に臨む華潤医薬商業集団 郭副総経理と当社 福神副社長

*29 医療特区:規制緩和等を活用して先進的な医療提供や産業育成を推進する特区制度

Message

描くビジョン

左記の活動は、中長期的な戦略として「中国×東南アジア」の両軸で日系企業の海外展開を支援し、広くアジア地域での伴走が可能な事業体制の拡大と基盤の確立を目指すものです。

メーカーとともに歩む

当社グループは、これまで培ってきた多くのメーカーとの関係をさらに発展させ、メーカー各社の海外での事業拡大に貢献するパートナーとなることを目指していきます。

TSCSの進化拡大

これらの取り組みは、TSCSの進化と拡大を目指すための挑戦の一つであり、アジア各国が抱える医療課題の解決に当グループが貢献することで、現地医療のさらなる向上に貢献できるものと考えています。



福神　雄介

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

38　TSCSを支える5つの事業セグメント
39　事業別概況
39　医療用医薬品等卸売事業
43　セルフメディケーション卸売事業
45　医薬品等製造事業
47　調剤薬局等事業
49　その他事業
49　再生医療関連事業
51　CRO事業
53　海外事業

戦略を支える経営基盤

データセクション

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

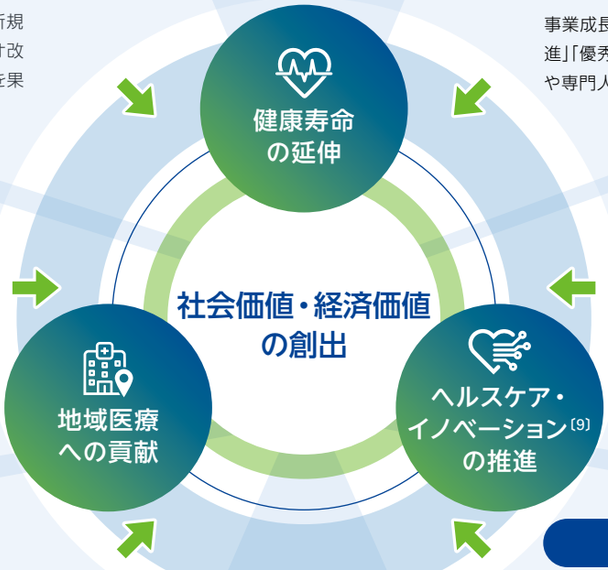
コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）

アルフレッサグループは、「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」というグループ理念のもと、医薬品等の安定供給という社会的使命を果たしながら、トータルサプライチェーンサービス（以下、TSCS）[19]の進化を通じて価値創造に挑戦しています。原動力となる6つの資本が結び付いたグループ総合力により、社会価値と経済価値を創出し、持続的な成長と企業価値の向上につなげています。



財務資本

P57

TSCSの進化と持続的成長を支える源泉

医療用医薬品等の基盤領域が創出する安定的なキャッシュ・フローを成長・新規領域への投資に振り向けています。さらに、資本効率を意識したポートフォリオ改革と最適資本構成の実現に向けたB/S運営の追求を通じて、安定供給の使命を果たしながら企業価値の持続的向上を図ります。

人的資本

P60

経営戦略と連動した人財戦略による成長の原動力

事業成長を牽引する人財の確保・育成・活躍を重要課題とし、「人財育成」「DE&I*1推進」「優秀人財の確保」「社員エンゲージメント向上」に取り組み、グループ内人財交流や専門人財の育成・獲得により、総合力の発揮による価値創出を実現します。

製造・物流資本

P65

医薬品の安定供給を実現する製造・物流供給体制

全国物流網と製造拠点、品質管理体制を一体で運営し、高度な温度管理や特殊流通を含む安定供給体制を構築しています。平時・有事を問わず製造から保管・物流までを支え、医療インフラとしての役割を果たし、TSCSの進化拡大に貢献しています。

知的資本

P66

医薬品等の安定供給と、TSCSを進化させる統合知

医薬品流通で培った専門知見やノウハウに加え、医療DX、品質、国際基準への対応力、データ・情報環境の強化に取り組んでいます。これらをグループの統合知として磨き、サプライチェーン全体の高度化と価値創造につなげています。

社会関係資本

P69

医薬品等の安定供給と地域貢献の基盤となる社会インフラ

多様なステークホルダーとの対話と協働を通じて築いた信頼関係とネットワークを基盤に、医薬品等の安定供給や地域医療課題の解決に取り組み、地域医療の持続可能性向上と社会価値・経済価値の創出につなげています。

自然資本

P73

環境負荷低減と資源循環の推進による持続的成長

医薬品の製造・物流に伴う環境負荷低減に向け、梱包資材の見直しや物流効率の向上に取り組んでいます。環境マネジメント体制のもと脱炭素や廃棄物の削減を推進し、自然資本の保全に取り組んでいます。

*1 DE&I（Diversity, Equity & Inclusion）：多様性、公平性、包摂性。多様な属性や経験を持つ人財が、公平な機会のもとで尊重され、能力を発揮できる組織づくりの考え方

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本
コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
データセクション

財務資本／CFOメッセージ

MESSAGE



田中　敏樹

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

重点投資の3年間を通じて利益成長シナリオの実現と、収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を目指します。

2026年3月期の振り返り

「25–27 中期経営計画」(以下、25–27 中計)初年度となる2026年3月期決算は、売上高は過去最高を更新し、3兆1,040億円(前期比4.8%増)となりました。営業利益は361億円(同5.0%減)となりましたが、これには再生医療関連事業やその他バイオ後続品施設関連等、新規領域の事業投資費用21億円が含まれており、これを除外した営業利益は383億円(同0.7%増)となっています。また、政策保有株式*2の縮減に伴う投資有価証券売却益等により、親会社株主に帰属する当期純利益は417億円(同52.4%増)となり、ROE*3は、25–27 中計の目標である3年平均7%水準に対し、8.4%となりました。

*2 政策保有株式:純投資以外の目的で保有する上場株式。取引関係の維持・強化などを目的とする場合があり、保有の合理性を検証し、縮減方針や議決権行使基準等を開示することが求められる
*3 ROE(Return on Equity):自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標
*4 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization):医薬品の製造工程の開発から、治験薬や商用製造までを受託するサービス
*5 株主還元:企業が利益や保有資金を株主へ還元すること。主な方法に配当、自己株式取得、株主優待がある
*6 CRO(Contract Research Organization):製薬企業や研究機関が行う臨床試験に関する一連の業務を支援する専門機関

中長期ビジョン実現に向けた成長シナリオ

中長期ビジョンにおける事業戦略は、医療用医薬品卸売市場が成熟する中で、盤石な収益基盤を確立するとともに、成長事業育成と新規事業開発を行い、より収益性の高い事業ポートフォリオへ変革をしていくというものです。

25–27 中計の成長シナリオでは、医療用医薬品やOTC医薬品の流通といった競争優位にある基盤領域が引き続き安定した利益の源泉であることは不変ですが、メディカル品[11]、ソリューション、新規開発医薬品、CDMO*4といった成長領域が、増益のドライバーとして中計最終年度の計画達成を担います。再生医療関連事業、バイオ後続品製造、ビューティ、アニマル関連といった新規領域は、25–27 中計期間では黒字化には至らない見通しですが、中長期ビジョンのターゲットである2033年3月期以降の持続的成長を牽引するような事業へ育成することを目指しています。

キャッシュ・アロケーション

こうした利益成長シナリオを実現するために、25–27 中計は、重点投資の3年間と位置づけています。新たな収益モデルを構築していく戦略的投資として成長・新規領域に700億円、競争優位性をさらに高めるため基盤領域に500億円、合わせて3年間累計1,200億円規模の投資を計画しています。医療用医薬品等卸売事業を中心に安定した営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式縮減で得た資金を、こうした戦略的投資と株主還元*5に充当します。営業キャッシュ・フローや株式売却だけでは投資や株主還元に不足する場合、借入の活用も検討します。2026年3月期は、694億円のキャッシュ・インを、戦略投資410億円、配当金120億円、自己株式取得150億円(2026年5月発表)に振り向けました。基盤領域では、医療用医薬品の安定供給を支える物流センターやネットワーク構築を中心に、成長領域ではメディ

	事業ポートフォリオ	2027年3月期(計画)	2028年3月期(25–27 中計)	2033年3月期(中長期ビジョン)
基盤領域	・医療用医薬品流通 ・セルフメディケーション流通 ・医薬品製造 ・調剤薬局	売上高:29,400億円 営業利益:303億円	30,800億円 345億円	30,000億円 380億円
成長領域	・メディカル品 ・ソリューション ・新規開発医薬品 ・CDMO ・CRO*6	売上高:2,700億円 営業利益:58億円	2,950億円 100億円	8,500億円 230億円
新規領域	・再生医療 ・バイオ後続品製造 ・ビューティ ・アニマル	売上高:10億円 営業利益:△22億円	30億円 △10億円	1,500億円 90億円
合計	売上高 営業利益 ROE	31,440億円 339億円 (3年平均)7%水準	33,300億円 435億円 (3年平均)7%水準	40,000億円 700億円 8%以上

(注1)各領域には一部重複を含む

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

カル品強化の観点から地方専業卸の買収、CDMO事業を拡充するための群馬新製造棟を中心に、新規領域では、再生医療関連事業における羽田PDC新設のほか、バイオ後続品製造工場を着工しました。

最適資本構成の実現に向けたB/S運営の追求

最適資本構成としては、今後の戦略的投資に係る資金調達の多様性を確保する目的で、外部信用格付A+を目安とし、自己資本比率30%台前半から半ばを目途としたB/S運営を行います。2026年5月に自己株式取得*7150億円を発表したことから、2026年6月末の自己資本比率は32.2%となりました。手元流動性（自己株式取得代金支払後）は、期末残高では売上高の0.6～0.7ヵ月分を保有しています。これは主力の医療用医薬品等卸売事業において物流センター等で保有している商品在庫とほぼ同水準です。たとえ災害等の理由で売掛金等の回収ができなくても、製薬企業等から医薬品を仕入れて必要とされる医療機関にお届けすることができるよう、当該在庫相当分の仕入れにいつでも対応できる手元流動性を保持したいと考えています。

政策保有株式は、「22–24 中期経営計画」以前より積極的に縮減を進めてきました。2026年3月期には対純資産比率9.2%（有価証券報告書記載ベース）となり、25–27 中計で掲げていた目標である対純資産比率10%未満を達成しました。今後も引き続き縮減に努め、株主還元と戦略投資に振り向けていきます。

資本効率性向上

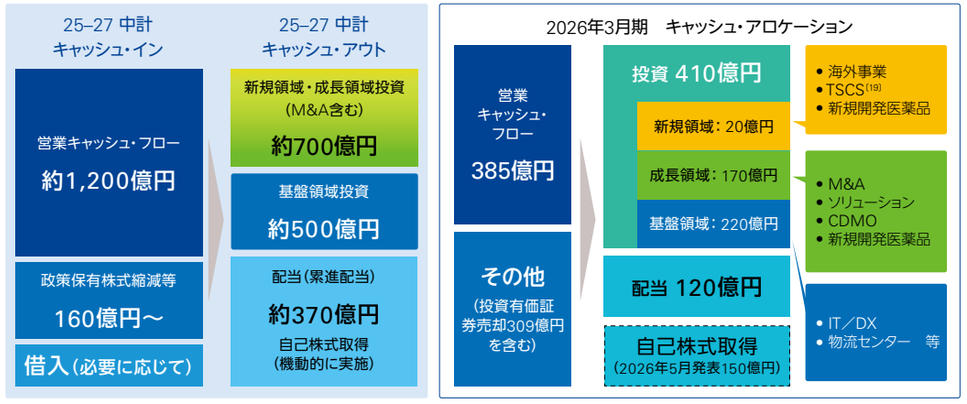
アルフレッサグループは資本コストを、株式益利回り、残余利益モデルおよびCAPM*8による算定結果から7%水準と推計しています。中長期ビジョンでのROE目標は8%以上、25–27 中計では7%水準（3年平均）と設定しています。2026年3月期のROEは8.4%となりましたが、7%水準を安定的に上回る状況にあるとは認識していません。事業戦略遂行による利益成長に加え、政策保有株式縮減と、累進配当政策や機動的な自己株式取得を合わせて資本効率性の向上を目指します。

事業戦略の鍵である成長・新規領域への投資案件に際しては、資本コストを基準とし、これを上回るリターンの創出を前提とした規律ある資本配分を徹底しています。個別投資においては、事業リスクに応じたハードルレートを設定し、中長期的に資本コストを上回る投下資本収益性の実現を目指しています。これらの投資の積み上げにより、中長期ビジョンで掲げる2033年3月期のROE8%以上の実現につなげていきます。

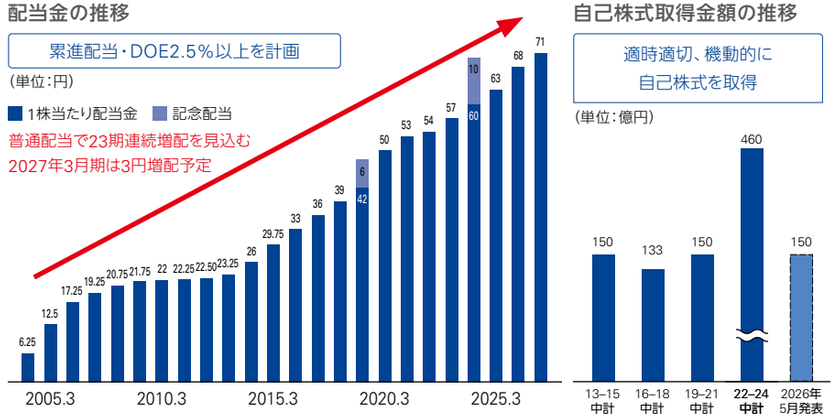
株主還元

株主還元は、DOE*9基準に基づく安定的な配当実施に加えて、機動的に自己株式取得を実施していきます。配当は、利益水準の変動に左右されることなく、より安定的に還元を行い、配当政

25–27 中計3年間のイメージと2026年3月期の投資実績



配当金の推移



自己株式取得金額の推移

（注2）当社は2003年9月設立であるため2004年3月期は期末配当のみ
（注3）当社は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配当金を記載しています。

*7 自己株式取得：企業が市場などから自社の発行済株式を買い戻すこと。資本効率の向上、株主還元、機動的な資本政策などを目的として実施される
*8 CAPM（Capital Asset Pricing Model）：資本資産評価モデル。リスクフリーレート、株式市場のリスクプレミアムおよび個別株式の市場感応度（β）から、株主が期待する収益率を推定するモデル
*9 DOE（Dividend on Equity Ratio）：純資産配当率。株主資本に対する年間配当総額の割合を示す指標

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本
コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
データセクション

策の透明性を確保するとの観点から、DOEを基準として採用しています。25–27 中計期間においては、配当基準のDOEを2.5%以上とし、設立以来の普通増配を続ける累進配当と併せ、安定配当および利益成長に応じた増配を目指します。減益になっても減配せず、維持または増配し、1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を実現します。2027年3月期には、年68円から71円へと3円増配を計画しています。自己株式の取得は、キャッシュ・イン（営業キャッシュ・フロー、政策保有株式の売却等）、キャッシュ・アウト（M&Aを含む投資、配当等）、および純資産それぞれの状況を踏まえながら、適時適切、機動的に実施する方針です。資本政策に一定の柔軟性を保ちながら、政策保有株式の売却益等からの追加還元をはじめ、リスクと資本の状況等を踏まえた資本水準の調整を検討します。最適な資本構成、資本効率、株価、および配当や投資とのバランス等、総合的に判断し、2026年5月に150億円の自己株式取得を実施しました。

ステークホルダーの皆様に向けて

当社グループのPBR*10（株価純資産倍率）は依然として1倍を下回る水準にあり、これは資本収益性や将来の成長性等に対する株式市場の評価として重く受け止めています。

当社グループのROEが安定的に資本コスト水準を上回る状況には至っていないこと、現時点では成長・新規領域の収益貢献が限定的であり、中長期ビジョン実現に向けた収益構造の転換が途上であることも評価に影響していると考えています。

最高財務責任者（CFO）として、中長期ビジョン実現に向けた資本配分を行い、事業ポートフォリオの拡大・変革による収益力強化を目指すとともに、株主還元や最適なB/S運営により資本効率性を追求します。その進捗を分かりやすく開示し、投資家の皆様との対話を通じて、当社グループの持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

*10 PBR（Price Book-value Ratio）：株価純資産倍率、株価が1株当たり純資産の何倍かを示す指標　*11 EBITDA（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）：利払前・税引前・減価償却前利益で、資本構成や減価償却方法等の影響を抑えて本業の収益力をみるために用いられる

株主や投資家等との対話の実施状況等（2026年3月期）

面談や説明会等を通じて株主や投資家等の皆様から幅広くご意見をいただいています。いただいたご意見は、社内報告の上で必要な検討を行い、様々な取り組みに反映しています。

2026年3月期の実績

アナリスト・機関投資家との個別面談	110回	社長、担当役員、コーポレートコミュニケーション部が対応し、主にグロース、GARP、およびバリューの投資スタイルを持つ国内外の投資家（ファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当、および議決権行使担当）とオンライン形式も含め面談を行っています。
海外IR	2回（注4）	定期的に海外の機関投資家を訪問しています。また、証券会社が主催する海外の機関投資家向けカンファレンスが開催される場合には、積極的に参加しています。 （注4）うち1回はオンライン形式で実施

上記のほか、株主向けWebアンケートや、個人投資家向けにホームページコンテンツを活用したアンケートの実施、証券会社営業員向け説明会の開催により、当社認知度の向上および当社への理解促進に努めるとともに、当社に対する評価やご意見等をいただいています。

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

株主や投資家等との対話の主なテーマ、関心事項

主なテーマ	関心事項
業界環境と事業戦略	• 医療用医薬品等卸売事業を中心とする事業セグメントごとの市場環境と今後の見通し • トータルサプライチェーンサービスに関する取り組み • 再生医療関連事業やバイオシミラー等の新規領域の状況
財務資本戦略	• 政策保有株式の縮減状況、見通し • 資本効率のさらなる改善に向けた財務資本戦略の考え方 • 株主還元の考え方
コーポレートガバナンスをはじめとするESGの取り組み	• コンプライアンスを最重要とする企業風土の醸成に向けた取り組みの進捗状況 • CO_2排出量削減に向けた取り組み状況 • 監査等委員会設置会社への移行目的 • 取締役会の運営状況 • 人的資本投資やダイバーシティへの取り組み状況

社内へのフィードバック

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

〈株主や投資家等からのご意見（例）〉
- ROE改善に対する取り組みをさらに強化してほしい
- 成長領域、新規領域の進展を期待する
- 投資の成果が見えてくると将来の期待感が醸成される
- 役員報酬において、株式報酬の比率の引き上げが望ましい
- 独占禁止法事案の再発防止策を継続して実施していることを、これからも統合報告書に記載してほしい

対話やフィードバックを踏まえて取り入れた事項
- 株主・投資家等のご意見を、各種施策や開示に反映

〈 上記の主な実例 〉

ご意見	対応
25–27 中計では前中期経営計画に比べて株主還元が後退した印象を受ける	• 25–27 中計ではDOEの指標を2.5%以上に引き上げ、累進配当政策を導入、自己株式の取得は適時適切に判断する旨を説明 • 2026年5月、150億円の自己株式の取得を実施
キャッシュ・アロケーションを数字で示してほしい	• 2026年3月期 第2四半期以降の決算説明会資料において、定量的に開示
成長領域、新規領域について、利益計画等、定量的に開示してほしい	• 2026年3月期 第2四半期以降の決算説明会資料において、群馬工場、再生医療関連事業、およびCRO事業のEBITDA*11見通しについて順次開示。加えて、メディカル品の売上計画、ソリューションのKPIを開示
新規開発医薬品の状況について定期的に開示すべきである	• 2026年3月期第2四半期より半期ごとに開示
資本コストの認識を開示してほしい	• 2026年3月期 決算説明会資料において、「株式益利回り、残余利益モデルおよびCAPMによる算定結果から当社の資本コストは7%水準と推計」と開示

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

人的資本／人財戦略担当メッセージ

MESSAGE



上内　まゆみ

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

人財こそ価値創造を支える最大の資本、多様な人財の力を結集し挑戦と共創を通じて、ヘルスケアコンソーシアム®を実現する。

アルフレッサグループは、「健康に関するあらゆる分野の商品・サービスを提供できるヘルスケアコンソーシアム®[10]の実現」を目指し、「中長期ビジョン2032」のもと、「健康寿命の延伸」「地域医療への貢献」「ヘルスケア・イノベーション[9]」の実現に取り組んでいます。

2026年3月期よりスタートした「25–27 中期経営計画」は、その実現に向けた重要な成長ステージです。その成長を支える最も重要な経営資本こそが人財です。私たちは、人財への投資を将来の企業価値を創出するための戦略的投資と位置づけています。ヘルスケアコンソーシアム®の実現も、事業ポートフォリオの進化も、医療を取り巻く社会課題の解決も、すべては人財なくして成し遂げることはできません。

当社グループには、医療用医薬品等卸売事業をはじめ、セルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、調剤薬局等事業、再生医療関連事業、CRO事業、海外事業等、幅広い事業セグメントがあります。そして、それぞれのグループ会社がグループの人財育成方針のもと、独自の人財育成、職場環境整備、健康経営を推進しています。私は、この多様性こそが当社グループの大きな強みであると考えています。規模も事業も異なる会社が集まることで、それぞれの優れた取り組みを共有し、学び合い、磨き合うことができます。グループ会社で生まれた優れた施策がグループ全体へ展開される。異なる価値観や経験が交わることで新たな発想が生まれる。まるで異業種交流のように、グループの枠を超えて切磋琢磨できる環境は、単一事業では得ることのできない当社グループならではの価値であり、強みです。

さらに、グループ人財公募制度やグループ会社間の人財交流を通じて、社員自らが挑戦の機会をつかみ、新たな知識や経験を得ることのできる環境づくりを進めています。私たちが目指しているのは、人財を囲いこむことではなく社員一人ひとりが成長し、その成長がグループ全体の成長につながる好循環を生み出すことです。

また、当社グループの強みは制度だけではありません。受け継がれてきた誠実さ、真面目さ、そして生命と健康に関わる仕事への責任感が、グループ全体に深く根付いています。患者様、医療従事者、お取引先、地域社会等、あらゆるステークホルダーに真摯に向き合い、期待に応え続ける、この企業文化こそが、当社グループの信頼の源泉であり、他社には容易に模倣できない競争力の基盤であると考えています。

人財戦略においては、「人財育成」「DE&I・女性活躍推進」「活躍できる人財の確保」「社員エンゲージメントの向上」の4つを重点課題として取り組んでいます。なかでもエンゲージメントについては、「eNPS℠*12」スコアが「22–24 中期経営計画期間」で4.9ポイント改善する等着実な成果が表れています。これからもより多くの社員の声を経営に反映し、一人ひとりがやりがいや成長を実感できる組織を目指して改革を続けています。私たちが育成したいのは、未知への挑戦を恐れず、変化への適応力を備え、高い倫理観と専門性を持ちながら、自ら価値を創出できる人財です。また、DXリテラシー研修等を通じてAI等のデジタル技術を使いこなし、生産性向上と業務改善を推進するとともに、新たな価値を創出できる人財の育成にも取り組んでいます。そして、そのような「強い個」が互いに学び合い、磨き合い、組織の壁を越えて結び付くことで、当社グループならではの総合力が生まれます。

不確実性が高まる時代だからこそ、企業に求められるのは変化への対応力です。その変化を生み出し、対応するのは人財です。テクノロジーでも制度でもありません。約1万5千人の社員一人ひとりが成長し、挑戦し、互いに学びながら前進し続ける。その積み重ねこそが、地域医療を支え、人々の健康な暮らしを支え、ヘルスケアコンソーシアム®の実現につながると確信しています。当社グループ最大の資産は、人財です。「グループの社員全員で、前進し続ける」。それが、アルフレッサグループの持続的成長を支える原動力であり、私たちの競争力の源泉です。

*12 eNPS℠ (employee Net Promoter Score):社員ロイヤルティ指標。従業員が勤務先を家族や友人に勧めたいと思う度合いを測定する指標。従業員エンゲージメントや組織への愛着度を把握するために用いられる

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

グループ人財戦略の推進

当社グループの人財戦略は「人財こそが成長の原動力」という信念のもと、トータルサプライチェーンサービス(TSCS)[19]を中核とする事業戦略と一体化して、共に働く人々の能力と多様性を社会価値創造の源泉とすることを目指しています。

まず人財戦略の前提として、「グループ理念(私たちの約束)」を基に、共に働く人々の共通の価値観や行動原則を「グループ人財要件」として定めています。グループ会社の特徴・強みを尊重するとともに、各社の強みを活かしながらグループが一体感を持ち事業を展開しています。中長期ビジョン、25–27 中計の実現のために必要な人財群を質と量ともに充足させていき、社員が活躍できる環境を整備していきます。事業の成長・強化に必要となる人財群の質と量を充足させるため「人財育成」と「活躍できる人財の確保」に取り組むことと並行して、グループ一体となって価値を創造できる組織基盤・企業文化をつくっていくために「DE&I・女性活躍推進」や「社員エンゲージメントの向上」に取り組みます。

当社グループの
5つの人財要件



1 生命を支える仕事への強い使命感
生命を支える仕事に携わる一員として、高いレベルで備えていることが求められている価値観です。

2 信頼を得るための高い倫理観
生命に関わる仕事を任せてもらうために不可欠な信頼感の醸成に大事な資質です。

3 未知なる領域への挑戦心
その時々の経営環境下で、新たな価値やビジネスを創出するため、最も大切な要件です。

4 環境変化に対する適応力
新たな事業環境や職場環境に素早く適応し、固有の能力を十分に発揮してチームの成果に貢献できる力です。

5 持続的成長を叶える高い専門性
共に働く皆さんが、グループの持続的成長のために必要な機能において、豊富な知識経験を有し、各自の個性や才能を存分に発揮することです。

グループ研修の実績(2026年3月末時点)

研修名と目的		対象者	参加人数	開催実績	研修時間
取締役・執行役員研修	経営者としての軸の獲得・会社の意思決定力の向上	取締役・執行役員	15名程度	5回	66時間
AEP(Alfresa Group Executive Program)	次期経営者の育成	部長	15名程度	10回	70時間
ASPAC(Alfresa Group Study Program Abroad Course)	グローバルな思考・視点の醸成	支店長・課長～執行役員・部長	15名程度	8回	60時間
ABS(Alfresa Group Business School)	次期経営幹部候補の育成	課長～若手支店長	20名程度	10回	70時間
女性リーダー候補育成研修	次期女性リーダーの育成	主任・係長クラスの女性および上長	40名程度(上長含む)	5回	41時間
女性営業職研修	女性営業職の課題に対する検討・対策	営業職の女性	270名程度	3回	6時間
ダイバーシティフォーラム	多様な人が活躍するための職場のダイバーシティの実現	育児休業取得者、育児休業取得希望者	40名程度	3回	4時間
ダイバーシティ動画研修	グループ全体でダイバーシティ促進	グループ連結対象会社の全役員、全社員	15,500名程度	2回	1時間
チャレンジ3年目セミナー	入社3年目社員の挑戦心を啓発	入社3年目社員	200名程度	7回	5時間
フレッシュメンバーズセミナー	グループ理念の共有・コンプライアンス教育など	新入社員	280名程度	18回	4時間
病院担当者研修	病院の変化にマッチした営業スタイルの確立	30代前半の病院担当者	15名程度	12回	50時間
DXリテラシー向上研修	DXの必要性・重要性を理解し、デジタル化に伴う業務変化に適応する	グループ公募	1,300名程度	4回	平均2時間
DXデータ活用塾	「デジタルによる業務変革」を担う人財の育成	データ分析・企画部門	40名程度	4回	12時間

2026年3月期研修費用(1人当たり金額(注5))	34,885円

(注5) 連結子会社社員対象

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

人財育成

求める人財要件として、未知なる領域への「挑戦心」、環境変化に対する「適応力」、信頼を得るための「高い倫理観」、生命を支える仕事への「強い使命感」、持続的成長を叶える「高い専門性」の5つを定め、目標に向かって協働する強い「個」の集団を目指しています。人財育成が十分に行われなければ、人財層の厚みが失われて戦略の実行力が低下し、中長期ビジョンの実現や事業活動の継続が困難になるリスクがあります。そこで、5つの求める人財要件を土台とした人財育成施策として、①「未来人財の育成(中長期ビジョンを実現するための『専門力・発想力』を備えた人財の育成)」、②「マネジメント力の育成(『私たちの未来』『なりたい姿』を描き実行力がある人財の育成)」、③「新たな時代への企業風土づくり(『多様で、不確実な時代』に対応できる人財の育成)」の3点に注力しています。専門力と発想力を備えた未来人財を育成するため、病院担当者研修、コーポレート人財育成研修等の特定業務に関する専門性強化を目的とした研修や、AI等のデジタル技術を活用した業務変革の基礎力獲得を目的としたDXリテラシー向上研修を実施しています。

組織を牽引する役員・管理職のマネジメント力の強化のため、経営幹部や幹部候補を対象とした取締役・執行役員研修、AEP(Alfresa Group Executive Program)、ABS(Alfresa Group Business School)等の研修を行い、会社の枠を超えたグループ内での人的ネットワークの構築と、次世代リーダーとしてのマインド・スキルの醸成を行っています。

新たな時代への企業風土づくりのため、多様で不確実な時代に対応できる人財を育成するため、女性リーダー候補育成研修、グループ公募研修等を開催して社員の視座を高める取り組みを行っています。また、各社での取り組みを共有することで、グループ内の横展開を図っています。2026年3月期のグループ全体での研修費用は1人当たり約34,885円で、前期比で14.2%増加しました。当社グループでは、人財への投資は「コスト」ではなく将来の価値創出を支える「投資」であるという考えのもと、引き続き人財の育成に努めていきます。併せてタレントマネジメントシステムを活用し、人財の可視化基盤を整備し始めています。研修の履歴から人財の配置、そして評価までを一気通貫に行えるようシステムの整備を進めていきます。

DE&I・女性活躍推進

当社グループは、多様な人財を積極的に受け入れ、多様な働き方を選択できる環境を整え、多様な才能を大切にすることを「アルフレッサグループ ダイバーシティ方針」として掲げています。この方針のもと、各自の個性や才能を存分に発揮できる職場環境の実現に向けた取り組みを、グループを挙げて進めています。

中長期的にはグループ全体にDE&Iが定着し、多様な人財が組織の意思決定や持続的成長に寄与している状態を目指しており、2031年3月期の女性管理職比率10%を目標としています。また、ライフステージにかかわらず誰もが働きやすい職場環境の整備を進め、男性社員の育児休業取得率100%の早期達成やグループ各社における「えるぼし」「くるみん」認定の取得を推進するとともに、障がい者雇用の拡大やエルダー層が活躍し続けられる制度・環境の整備に取り組んでいます。



オンラインで開催したダイバーシティフォーラム(2025年11月)

ダイバーシティ方針:https://www.alfresa.com/csr/esg/social/employee/

2026年3月期の女性管理職比率は7.0%と継続的に上昇している一方、女性の管理職候補人財層の拡充や管理職層の意識醸成は引き続き課題であると認識しています。

2020年3月期からは毎年、女性社員の「リーダーになれる・なりたい」というマインドの醸成とありたい姿に近づくためのスキル獲得を主眼とした「女性リーダー候補育成研修」を実施しており、本研修の修了者が当社グループの女性管理職の約4割を占めるまでに至っています。管理職層に対しては2026年3月期に、「ダイバーシティマネジメント」をテーマにしたダイバーシティフォーラムを開催する等、仕事と育児・介護・治療等とを両立させているメンバーを含めた多様な人財に対するマネジ

DE&I・女性活躍推進に関するデータ(アルフレッサグループ)

	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
女性役員の数(名)	7	7	6	8
管理職に占める女性の割合(%)	4.9	5.6	6.6	7.0
正社員に占める女性の割合(%)	32.5	34.7	36.5	38.5
新入社員に占める女性の割合(%)	63.7	63.4	63.2	62.5
女性社員の平均勤続年数(年)	11.8	11.5	11.8	12.2
男性社員の平均勤続年数(年)	18.7	17.9	17.7	17.3
女性と男性の社員の平均勤続年数の差異(年)	6.9	6.4	5.9	5.1
男性育児休業取得率(%)	38.9	57.5	62.7	74.3
有給休暇取得率(%)	66.2	70.7	71.2	72.9

(注6)「女性役員の数」を除き、数値は正社員
(注7) 取締役、監査役、執行役員および一部会社の理事を含む

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

メントスキルの向上と意識醸成に向けた取り組みを行っています。また、グループ各社において両立支援に資する制度（育児休業取得者に対する奨励金、育児休業者の職場メンバーに対する手当支給等）の拡充を進めています。これらの取り組みの結果、男性社員の育児休業取得率が上昇し、グループ全体で74.3％（2026年3月期）に達しています。

今後はグループ各社が自社固有の事情に即した取り組みを充実させ、育成研修や啓発活動を通じてDE&Iの浸透を進めるとともに、働き方改革や両立支援の拡充によって社員の多様なライフステージへの対応を強化していきます。当社グループはこれからも、性別・年齢・国籍・障がいの有無等にかかわらず、すべての社員がチャレンジでき、個性と能力を発揮できる職場づくりに取り組んでいきます。

活躍できる人財の確保

TSCSを進化拡大させ、中長期ビジョンに掲げる「健康寿命の延伸」や、それを支える「地域医療への貢献」、「ヘルスケア・イノベーション」といった社会価値創造を実現するためには、多様な専門性を有する人財の安定的な確保が不可欠です。生産年齢人口の減少に伴う採用難や人財流動性の高まりといった社会トレンドの中、グループ全体の人財確保や職場環境に関する統制が不十分な場合、人財の流出を招いて事業運営が停滞し経営戦略の実現が困難になるリスクがあります。そのため、高い専門性を備えたプロフェッショナル人財の採用・配置に注力します。

採用活動においては、グループ採用サイトの制作・更新や就活Webイベント配信・転職フェア出展等の取り組みを通じて採用ブランディングを強化することでグループ会社への応募増加につなげ、事業基盤強化に伴う人財ニーズにグループ一体となって対応していきます。とりわけ採用が伸び悩む地域や新たに加わったグループ会社等においてグループシナジーを発揮した採用活動を行います。

並行してタレントマネジメントシステムを活用した人財データベースの構築・整備を続けています。グループ全社が同一のシステムを導入して人事情報を登録し、各社の人的資本を可視化しています。本システムを利用した自己申告制度により、各社が社員のキャリア意識や意向を確認しミスマッチの防止や新たな機会の提供等に活用しています。今後は資格やスキルの管理、そしてキャリア管理へと運用を拡大していく見通しです。グループ横断のプロジェクトや社内公募の制度化等によりグループ会社間の人的交流を進め、グループ全体の人財マネジメントを行っていきます。

引き続き、共に働く一人ひとりが個性と能力を発揮し継続的に就労できる環境を整備し、事業戦略の遂行に必要な人財の確保に努めます。



アルフレッサグループ
採用イメージキャラクター
レッサーくん

健康・医療業界をよく知る“教えたがり屋さん”。
特技は両手を使い大事に薬を持って運ぶこと。

新卒採用を中心としたグループ会社の採用活動に、レッサーパンダをモチーフにしたオリジナルキャラクター「レッサーくん」を起用しています。会社説明会の投影資料やノベルティグッズなどに使われ親しまれています。

えるぼし＊13	くるみん＊14	健康経営優良法人＊15
えるぼし（三段階目） ・アルフレッサ ファーマ（株） **えるぼし（二段階目）** ・アルフレッサ（株） ・アルフレッサ メディカルサービス（株） ・エーエル プラス（株）	**プラチナくるみん** ・アルフレッサ ファインケミカル（株） **くるみん** ・アルフレッサ（株） ・ティーエスアルフレッサ（株） ・（株）琉薬 ・アルフレッサ ファーマ（株）	**大規模法人部門** （7年連続）アルフレッサ（株） （6年連続）アルフレッサ メディカルサービス（株） （5年連続）ティーエスアルフレッサ（株）、（株）琉薬 （4年連続）四国アルフレッサ（株）、明祥（株）、東北アルフレッサ（株） （3年連続）アルフレッサ ファーマ（株） （2年連続）アルフレッサ ヘルスケア（株）、アポクリート（株） **中小規模法人部門** （6年連続）アルフレッサ ファインケミカル（株） （5年連続）アルフレッサ ホールディングス（株）、アルフレッサ ビズサポート（株）※非連結 （4年連続）アルフレッサ篠原化学（株） （3年連続）エーエル プラス（株）、アルフレッサ システム（株）

＊13 えるぼし：女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取組状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定する制度
＊14 くるみん：次世代育成支援対策推進法に基づき、一定の基準を満たす「子育てサポート企業」を厚生労働大臣が認定する制度
＊15 健康経営優良法人：地域の健康課題に即した取組や、日本健康会議が進める健康増進の取組を基に、特に優良な健康経営を実践する法人を顕彰する制度

（参考）健康経営優良法人認定制度（経済産業省Webサイト） https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

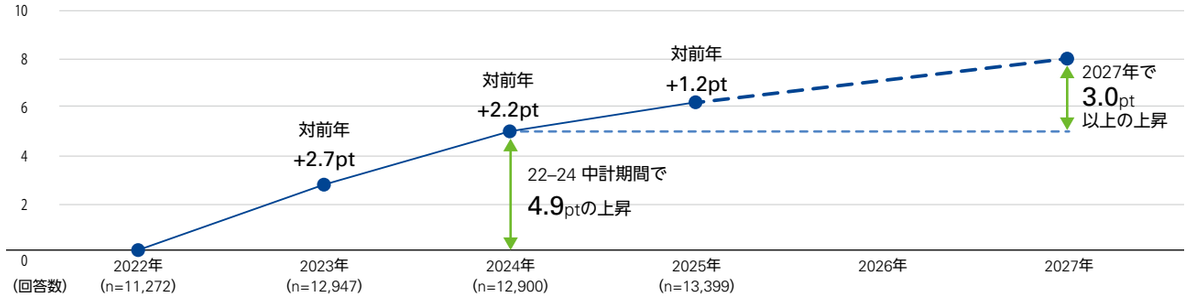
社員エンゲージメントの向上

当社グループの社員一人ひとりが「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」というグループ理念を体現し、「働き続けたい会社」「働き続けられる会社」であり続けることが、生産性向上と持続的な企業価値の創出につながると考えています。2022年3月期よりグループ全社員（約15,600名）を対象としてエンゲージメント指標「eNPS℠」を用いた社員意識調査を毎年実施し、当社取締役会によるモニタリングを行っています。22–24 中計期間では「eNPS℠」スコアが4.9ポイント上昇し、2028年3月期にはさらに3.0ポイント以上のスコア上昇を目指しています。当社グループでは本調査を「共に働く人々との対話の機会」として捉えており、仕事や職場環境に関する経験について社員から忌憚のない意見を聴取し、「人事関連数値だけでは見えてこない課題」も可視化しています。グループ会社に対しては調査結果報告および分析支援の説明会を個別に実施し、グループ各社が回答データを分析して自社固有の課題を抽出し、対応施策の立案を行っています。テレワークやフレックスタイム制度等の働き方改革をはじめ各種制度の見直し、介護・育児相談窓口の整備と周知啓発、良好な人間関係など職場環境の向上、成長機会の提供による育成、DE&I推進の加速といった取り組みを通じて、社員エンゲージメントの一層の向上を図っています。

当社グループは「健康経営方針」に基づき、働きやすい職場環境の整備と社員の健康増進に向けた取り組みも推進しています。なかでも労働安全衛生法に基づく定期健康診断はグループ全社で実施率100%を目指しており、2026年3月期は96%でした。有所見者に対しては再検査・精密検査・治療の受診勧奨も行っています。

これらの取り組みの結果、健康経営優良法人認定制度において、グループ全体で16社が「健康経営優良法人2026」の認定を取得しました。当社グループは、これからも健康経営に積極的に取り組み、社員の健康と生産性の向上の両立を図り、働きがいのある職場づくりを推進していきます。

「eNPS℠」の推移のグラフ



*16 岡山プロジェクト：当社グループ各社の人財と知見を結集し、医薬品、医療機器・材料、診断薬、デジタルサービスを活用して地域医療の課題解決に取り組む、岡山県をモデルとしたグループ横断プロジェクト
*17 MS（Marketing Specialist）：医薬品の卸業における専門知識を持った営業担当者
*18 DPC（Diagnosis Procedure Combination）：傷病名と手術、処置等の診療行為の組合せに基づく診断群分類

事例：グループ総合力の発揮

2025年10月より、ティーエスアルフレッサ（株） 岡山営業部において「岡山プロジェクト*16」を推進しています。その中心である岡山支店にて、ティーエスアルフレッサ（株）のMSとアルフレッサ（株）から出向したMS*17が、地域医療への貢献という共通の志のもとに集い、それぞれが培った経験や知識を持ち寄りながら協働しています。異なる地域や組織で育まれた知識が交わることで、新たな視点や発想が生まれ、相互に学び合う環境が広がっています。

販売活動に加え、営業準備や提案活動、デジタルツール活用、病院経営に関するデータ分析等、多様なノウハウの共有を通じて営業力の高度化が進みました。その成果として、DPC*18データ分析による顧客提案やグループの新製品「ネフィー®点鼻液」の採用が新規取引に結び付くなど、売上シェアの向上につながっています。また、若手・中堅・ベテランが世代や所属会社の垣根を越えて互いに刺激を受けながら成長することで、挑戦を後押しする組織文化の醸成も進んでいます。こうした人財交流を通じて得られた知見や成功事例は、将来的にグループ内へ展開・継承していくことを目指しており、人財育成と組織力強化の両面から、アルフレッサグループの持続的な成長を支える取り組みとなっています。



「岡山プロジェクト」のメンバー

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

製造・物流資本



基本的な考え方

アルフレッサグループの製造・物流資本は、製造から保管、輸送、配送までの各工程で品質を管理し、必要な医薬品等を必要な場所へ、安定的かつ確実に届ける力の源泉です。全国に展開する製造・物流拠点・設備や物流ネットワークに加え、専門的な製造技術、品質管理体制、デジタル技術、事業継続計画に基づく相互補完の仕組みによって、平時・有事を問わない安定供給を支えています。製品特性に応じた管理を徹底するとともに、製造能力と物流機能を継続的に高めることで、医薬品アクセスの向上や地域医療の持続可能性に貢献していきます。

製造対応力の強化

当社グループでは、多様化・高度化する医療ニーズに対応するため、製造設備の拡充と専門的な製造技術の蓄積を進めています。アルフレッサ ファーマ(株)群馬工場では、2026年4月に新たな医薬品製造棟の稼働を開始しました。低分子医薬品の生産能力を強化するとともに、抗がん剤やホルモン製剤等の高薬理活性製剤の受託製造、無菌製剤の検査・包装・試験受託が可能となりました。群馬工場では、生産能力の向上と製薬企業の多様な製造委託ニーズへの対応能力強化により、新たな製造技術や品質管理の知見を蓄積し、さらなる受託製造の拡大と高品質な医薬品の安定供給につなげていきます。

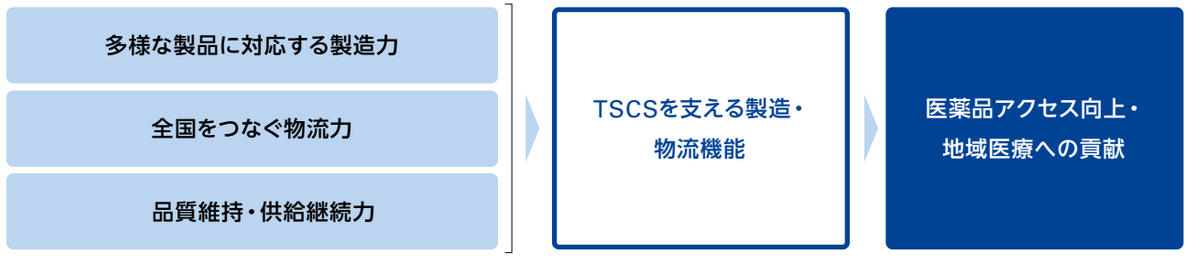
物流機能の高度化

当社グループは、全国約200の物流拠点と大規模物流センターを活用し、医薬品等を必要な場所へ確実に届けています。物流センターでは、自動化・機械化やデジタル技術の活用により、入荷から保管、出荷、配送までの正確性と生産性を高め、供給能力の向上を図っています。また、医薬品専用の冷蔵車両を使用するとともに、保冷品の輸配送ツールを活用し、車両の運行状況や輸送温度をリアルタイムで管理しています。特殊医薬品についても、「NOVUMN[17]」を活用して入出庫履歴、保管温度、使用期限、在庫等を管理し、製品特性に応じた品質管理と安定供給に取り組んでいます。 これらの取り組みにより、物流全体の最適化を進め、医薬品の品質を維持しながら、正確かつ効率的に供給する物流機能を高めています。

品質管理と供給継続

医薬品等には、製造時に確保された品質を流通過程でも維持し、適切な状態で届けることが求められます。当社グループは、製造拠点におけるGMP*19に準拠した品質管理に加え、物流面ではGDPガイドライン*20に準拠した流通管理体制を整備しています。また、品質管理体制の整備の一環として、ISO 9001*21については、2026年3月末時点でグループ会社8社19事業所が認証を取得しています。 さらに、大規模災害やパンデミック等の発生に備え、事業継続計画(BCP)に基づく供給体制を整えています。被災した物流センターを他の拠点が補完するエリア内・エリア間の連携により、全国規模で医薬品等の供給継続に取り組んでいます。製造力、物流力、品質管理、供給継続力を一体的に高めることで、医薬品を安全かつ確実に届け、医療を支え続けるという社会的使命を果たしていきます。

製造・物流資本が医薬品アクセス向上と地域医療への貢献につながる仕組み



*19 GMP(Good Manufacturing Practice):医薬品等の製造管理および品質管理の基準
*20 GDP(Good Distribution Practice)ガイドライン:医薬品の流通過程における品質保証を目的にした基本的な指針
*21 ISO 9001:品質マネジメントシステム(QMS)の要件を定めた国際規格であり、製品やサービスの一貫提供と顧客満足の実現を目的とした仕組み

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

知的資本



基本的な考え方

アルフレッサグループの知的資本は、医薬品流通で培ってきた専門知識やノウハウに加え、セルフメディケーション、製造、調剤、再生医療など多様な事業領域で蓄積した知見、さらには医療・健康分野に関する様々な情報も重要な経営資源です。これらの知を有機的に結び付け、グループの統合知として活用することで、新たな製品・サービスや事業機会の創出につなげ、TSCS[19]の進化拡大を推進します。また、IT・DXやデータ活用基盤は知的資本を支える重要な要素であり、価値創出を加速する経営基盤として継続的に強化していきます。

知見を蓄積し体系化する

当社グループは、医薬品流通をはじめ、セルフメディケーション、製造、調剤、再生医療など多様な事業活動を通じて得られる専門知識、ならびに顧客・市場情報や技術情報、現場で得られる知見などをグループ共通の資産として蓄積しています。これらの知は、グループ各社間の連携や人財交流、教育・研修などを通じて共有され、組織的な知として体系化されています。さらに、事業横断的な視点で整理・活用することで、個社や個人に蓄積された知見をグループ全体の強みへと転換しています。こうした取り組みにより、変化する医療ニーズや社会課題に迅速かつ的確に対応できる知的基盤の充実を図っています。

知を新たな価値へ展開する

蓄積・体系化した知は、グループの総合力の源泉として患者様、お得意様やお取引先の課題解決につながる新たな価値創出へと展開されています。例えば、「Mydodes[16]」は、事業活動を通じて得られた知見を活用し、医療従事者と製薬企業をつなぐサービスです。また、「PATH-Solution[18]」は海外医薬品の日本市場への参入から上市後の流通までを支援するサービスプラットフォームです。これらは、蓄積された知を新たなサービスやソリューションへと展開した取り組み事例です。このように、当社グループは蓄積した知を具体的な価値へと変換し、お取引先、お得意様や患者様へ提供する価値を高めることで、既存事業の競争力の強化と新たな収益機会の創出を支えています。

知を社会価値へ転換する

蓄積された知的資本から生み出された価値は、TSCSを通じて社会価値へと転換されています。当社グループは、開発・製造から流通、市販後調査までをつなぐTSCSの進化により、医薬品等の安定供給や医療アクセスの向上を実現するとともに、医療従事者の負担軽減や地域医療の持続可能性向上に貢献しています。さらに、多様な事業やパートナーとの連携を通じて新たな医療・健康サービスやイノベーションを創出し、健康寿命の延伸と社会課題の解決を推進することで、ヘルスケアコンソーシアム®[10]の実現を目指しています。

TSCS特集 P19

グループ統一品質方針
https://www.alfresa.com/csr/esg/social/customer/quality-policy/

知的資本が価値創造につながる仕組み

知見の蓄積・体系化
- 全国のネットワーク／医薬品卸・物流
- 品質保証・開発支援・製造
- TSCS連携とIT・DXで整理・標準化

新たな価値への展開
- 「PATH-Solution」
- 「Mydodes」

社会価値への転換
- 医療アクセス向上
- 地域医療への貢献
- 持続可能な医療提供体制

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

MESSAGE



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

知的資本の価値創出を支える基盤として、未来を見据え、ITガバナンスとデジタル技術の活用力を高めます

アルフレッサグループでは、各事業セグメントが求めるシステムから医療機関の業務を支援するシステムに至るまで、サプライチェーン全体を支えるシステムを戦略的に構築・活用しています。これにより、効率性の最大化を追求します。さらに、業界や社会情勢の変化に対応したシステムの整備に加え、自然災害やサイバー攻撃、地政学リスクへの対応を強化することで、持続的かつ安定したシステム稼働を実現します。また、様々な新技術に適応できるよう、基幹システムをはじめとするIT基盤の刷新に向けて段階的に投資を行い、業務効率化を推進しています。

医療機関向けソリューションの展開においても、「デジタルを前提とした業務改革」および「デジタルを前提としたサービス改革」を推進し、提供価値の向上に取り組んでいます。デジタル変革は、共に働く人々の成長に不可欠です。私たちは、共に働く人々がセキュリティリスクを適切に理解しながらデジタルを活用する力を向上させ、AIやデータ活用等の専門スキルを習得するための学習を通じて、DX人財の育成と充実を推進しています。これらの取り組みを通じて、未来を見据えたITガバナンスとデジタル技術の活用力を高め、グループ全体の新たな可能性を切り拓く、強固なITやデジタル基盤を構築していきます。

2026年3月期は、AIの業務活用を進めるとともに、グループ全体のITに関する管理体制やセキュリティ対策を、人財のスキル向上と併せて着実に強化してきました。これからも様々な新技術の活用や人財育成を通じて、業務の高度化と変化への対応力向上を図り、持続的な成長につなげていきます。



ITガバナンスの強化とDX

Strategy 1	ITガバナンスの強化	**グループ全体のIT統括、管理体制構築** • グループ全体の情報資産の管理 • 新規システム導入や運用に関するグループとしての管理基準の制定
Strategy 2	セキュリティリスク対策	**セキュリティ対策のための体制整備と運用強化** • グループ全体での管理規程、運用ルール等の整備・高度化 • グループ全体を管理する体制やインシデント発生時の対応手順の整備 • ISMS(ISO/IEC 27001)認証*22に基づく情報セキュリティマネジメントの推進
Strategy 3	AI等の新技術活用と人財育成	**AI時代の業務改革と人財育成** • 生成AI等進化する新技術の活用促進とグループ内のデータを統合し、活用できる共通インフラの整備 • DXに関するリテラシーから専門性の高度化に至るまで階層に応じた育成カリキュラムの整備

*22 ISMS(Information Security Management System)認証(ISO/IEC 27001):組織が情報セキュリティを適切に管理し、保護するための枠組みを構築していることを示す国際的な認証制度。
情報資産の保護に関するリスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスを確立することを目的とする

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

IT・DX戦略の推進に向けて

Strategy 1

ITガバナンスの強化

グループのシステムの安定稼働と最適化を支える取り組み

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

2026年3月期は、グループ全体のITに関する管理体制の強化と標準化を進めました。今後も、これらの取り組みをさらに深化させ、運用の定着・高度化へと進めていきます。



Strategy 2

セキュリティリスク対策

セキュリティ対策のための体制整備と運用強化

デジタル技術の進展への対応と、巧妙化・高度化するサイバー攻撃への対策は、グループにとって重要な課題です。当社グループでは、「グループセキュリティポリシー」に基づき、全社的な対策を推進しています。グループが保有する情報資産についてはリスク評価を実施し、リスクの可視化、改善計画の立案、実行および検証を行うPDCAサイクルを適切に運用し、技術面および人的面の両面から対策を講じています。

また、グループ各社では、ISMS（ISO/IEC 27001）の認証取得および運用を推進し、情報セキュリティ管理体制の強化に取り組んでいます。

セキュリティ対策においては、社員一人ひとりの意識向上も極めて重要です。
そのためグループ内の情報セキュリティ運用チェックと併せて、セキュリティに関する正しい知識と判断力の向上を目的とした教育研修を毎年実施しています。



Strategy 3

AI等の新技術活用と人財育成

AI時代の業務改革への挑戦

AI等の新技術が速いスピードで進化しており、これらは事業の成長に欠かせない重要な要素となっています。当社グループでは、こうした新技術を積極的に活用し、各種業務改革やサービスの高度化を通じて、付加価値の向上に取り組んでいます。2026年3月期は、生成AIの業務活用を推進するとともに、導入・運用ルールの整備やセキュリティ啓発を実施しました。今後も技術動向やリスク環境の変化を継続的に注視し、適切な管理のもと新技術の活用を推進していきます。

デジタル人財の育成

新技術活用の実現には、共に働く人々がデジタル技術を理解し活用する力に加え、専門スキルの向上に基づく個々の成長が不可欠です。当社グループでは、デジタル化に対する意識向上と実践力の強化を目的として、全社員を対象としたeラーニングによる「DXリテラシー向上研修」を、毎年プログラムを組み替えながら実施しています。また、2026年3月期は各社から選抜した人財にBPR*23やAI活用の研修と実践プログラムを実施し、業務変革を担う人財を育成しました。今後も変革人財の裾野を広げ、生産性向上と競争力強化につなげます。

*23 BPR（Business Process Re-engineering）：既存の業務プロセスを根本から見直し、効率化や生産性向上を実現するための業務改革手法

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本
コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
データセクション

社会関係資本／社会関係資本を起点とした価値創造

基本的な考え方

アルフレッサグループは、長年にわたり培ってきた多様なステークホルダーとの信頼関係とネットワークを、重要な社会関係資本として築いてきました。これらの社会関係資本は、医薬品等の安定供給を支える事業基盤であるとともに、新たな事業機会や価値創造を生み出す強みとなっています。

当社グループは、社会関係資本を起点に、多様なステークホルダーとの対話と協働を通じて社会課題の解決に取り組み、その成果を持続可能な地域医療の実現と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

信頼でつながる社会関係資本



社会関係資本から生まれる価値

社会価値

- 医薬品の安定供給
- 医療アクセス向上
- 持続可能な地域医療への貢献
- 健康寿命の延伸

協働による価値創出

- 多様な知見の結集
- イノベーションの創出
- パートナーシップの拡大
- サプライヤーとの共同による新たな価値の創出

企業価値向上

- ステークホルダーからの信頼の深化
- 競争優位性の強化
- 持続的成長
- 中長期的な企業価値向上

社会関係資本を起点とした価値創造の循環

社会関係資本を起点に創出した社会価値と協働による価値の好循環により、持続的な企業価値の向上を実現します。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

社会関係資本／信頼のネットワークが支える持続可能な地域医療

当社グループは、医療従事者、医療機関、自治体、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの継続的な対話を通じて地域ごとの医療課題を把握し、グループ全社の物流、情報、デジタル、ソリューション機能を組み合わせて課題解決に取り組んでいます。こうした協働を通じて、必要な医薬品や医療サービスを必要な人へ届ける医療アクセスの向上、医療サービスの質向上、地域医療連携の推進を図っています。さらに、地域医療の持続可能性向上を通じて、患者様のQOL*24向上と健康寿命の延伸に貢献しています。

社会関係資本による創出価値

❶ 医療連携の強化
医療従事者・医療機関・自治体との連携を強化し、情報共有や地域連携を促進します。

❷ 医薬品 アクセスの向上
医薬品等の安定供給と最適な物流・配送により、患者様の医薬品アクセスを向上します。

❸ 医療 サービスの高度化
デジタル技術やデータの活用により、医療の質向上と業務効率化を支援し、医療サービスの高度化に貢献します。

創出価値の実現に向けた主な取り組み

① 医療情報の提供
「Mydodes[16]」等を活用し、医療従事者への医薬品・医療情報の提供や継続的な情報交換を通じて、地域医療連携の推進と医療サービスの質向上に貢献。

② 医薬品アクセスの向上
「Home Care Delivery[14]」やドローンを活用した医薬品配送により、地域・在宅医療における医薬品アクセス向上と医療格差の縮小に貢献。

③ 医療サービスの質の向上
個別化医療支援プラットフォーム「NOVUMN[17]」の機能拡大や再生医療等製品への対応を通じて、高度化・多様化する医療ニーズに応え、医療サービスの質向上に貢献。

④ 医療機関の経営効率向上
「alf-web」等のサービスにより、在庫管理・発注業務の効率化と医療機関の経営改善を支援。

「alf-web」 https://www.alf-web.com/

⑤ 医療ソリューションの創出
「ドクシル[4]」をはじめとする医療DX支援やデジタル技術を活用したソリューションの提供により、地域医療連携の推進や医療現場の課題解決に貢献。

事例

医薬品アクセス向上を支える物流ソリューション

ドローン活用による医薬品配送体制の強化

ティーエスアルフレッサ（株）では、中山間地域や離島における医薬品配送の課題に対応するため、ドローンを活用した新たな物流ソリューションの実証を進めています。医薬品や医療機器等を対象に品質・安全性を確保した配送の可能性を検証するとともに、災害時を含む安定供給体制の構築と地域医療への貢献を目指しています。


実証実験時の様子

詳細はWebサイトをご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2784/ir_material15/256660/00.pdf

*24 QOL（Quality of Life）：生活の質。身体的健康、精神的健康および社会生活を含めた総合的な活力、生きがい、満足度を表す概念

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

サステナブル調達が目指す姿

サプライチェーンの信頼性向上 ／ 医薬品等の安定供給 ／ 地域社会からの信頼 → **社会価値・企業価値の向上**

サステナブル調達に向けた取り組み

- 2024年4月 調達方針制定
- 2025年4月 調達 ガイドライン制定
- 現在 サプライヤーとの対話・共創

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

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

当社グループでは、調達活動における準拠すべき業務規範として、2024年4月に「アルフレッサグループ調達方針」を制定し、基本的な考え方を明示するとともに、活動基盤を構築しました。続いて、2025年4月に「アルフレッサグループ調達ガイドライン」を制定し、医薬品等製造事業を担う子会社において運用を開始しました。対象サプライヤーへのガイドライン周知やアンケート調査を通じて、現状把握と課題整理を行っています。今後は、適切なサプライチェーン実現のため、サプライヤーとの適切な対話を通じて是正や改善を行い、持続可能性の向上に取り組んでいきます。

引き続き、下記の重点テーマを中心にサステナブル調達の強化を進めていきます。

サステナブル調達の重点テーマ

① 公正・透明な取引
- 公正かつ透明な取引の推進
- 調達方針・調達 ガイドラインの徹底
- パートナーシップの強化

② リスクマネジメント
- GDPガイドラインへの対応（供給責任）
- 人権・労働リスクへの対応
- BCP*25（事業継続計画）の強化

③ 持続可能な事業基盤の構築
- 安定供給体制の強化
- サプライチェーンの強靭化
- ステークホルダーからの信頼向上

*25 BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画。自然災害などの緊急事態において、重要業務の継続・早期復旧を図るための計画

サプライヤーとの信頼が支える安定供給

当社グループは、人権尊重をサプライチェーン全体で徹底することで、サプライヤーとの信頼関係を強化しています。こうした信頼関係は、安定供給を支える強靭で持続可能なサプライチェーンの基盤であり、当社グループにとって重要な社会関係資本です。

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

人権方針
↓
サプライチェーン管理（調達方針・調達ガイドライン）
↓
人権デュー・ディリジェンス
↓
リスク評価・モニタリング
↓
是正・改善（今後運用強化）
↓
安定供給を支える信頼の高いサプライチェーンへ

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

社会関係資本／多様なステークホルダーとの共創による社会価値創出

当社グループは、医療機関、自治体、患者様、製薬企業、研究機関など多様なステークホルダーとの対話・協働を通じて、医療現場や患者様の未充足ニーズを捉えています。こうした社会関係資本に、グループ会社の人財、技術、製造、流通、情報機能を組み合わせることで、新たな商品・サービスを創出し、社会課題の解決と事業領域の拡大につなげています。

多様なステークホルダーとの共創による社会価値創出

医療機関

医療情報をつなぐことで支える医療アクセスの向上

当社グループは、医薬品の安定供給に加え、医療現場の課題解決に資する取り組みを推進しています。

アルフレッサ(株)のMSである林は、日々、地域の医療機関を担当し、医師や製薬企業の間をつなぐ役割を担っています。外来診療や手術対応で多忙な医師に対し、訪問時に加えて「Mydodes」を活用し、必要な医薬品情報をタイムリーに提供するなど、現場のニーズに応じた対応を実践しています。また、新しい薬剤の情報提供においては、Web面談を活用し、短時間でも有意義な対話となるよう工夫しています。

こうした取り組みにより、医師が短時間で情報を確認できるようにするとともに、医療現場における情報共有の円滑化と信頼関係の構築につなげています。



アルフレッサ(株)
医薬営業統括本部 MS
林 留奈



医師とMR*[26]限定の連絡ツール
「Mydodes」

地域社会

富山市と「富山市民の健康づくりに関する協定」を締結

当社グループは、医薬品等の安定供給を基盤に、地域社会との連携を通じて健康課題の解決に取り組んでいます。明祥(株)は2025年2月、富山市と「富山市民の健康づくりに関する協定」を締結し、健康イベントや認知症に関する普及啓発などを推進しています。

本協定の基盤となった新型コロナウイルスワクチンの移送業務では、200を超える医療機関への配送において厳格な温度管理のもと、移送ミスおよび廃棄ゼロを達成しました。こうした実績が医療現場からの信頼につながっています。

また、地域連携部長の北野を中心に自治体のニーズを踏まえた施策提案と対話を重ね、協定締結を実現しました。現在は地域連携体制を強化し、認知症対策などの新たな取り組みも推進しています。今後もこれらの知見をグループ内外に展開し、地域社会との共生を通じた持続的な企業価値の向上を目指していきます。



明祥(株) 執行役員
地域連携部長 北野 寛



協定締結に携わった
明祥(株)富山支店のメンバー

(注8)肩書きは2025年2月時点です。

患者様・医療現場

患者様・医療現場のニーズへの対応

当社グループは、「すべての人に、いきいきとした生活を創造しお届けします」のグループ理念のもと、患者様や医療現場が抱える課題の解決に取り組んでいます。

近年、医療ニーズの多様化が進む中、患者様、医療従事者、製薬企業など多様なステークホルダーとの連携によるアンメット・メディカル・ニーズへの対応が求められています。

その一例として、アルフレッサ ファーマ(株)は、アナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液*[27]」の国内製造販売承認を取得しました。「ネフィー®点鼻液」は、患者様や医療現場のニーズを踏まえて開発された製品であり、治療選択肢の拡充を通じて、患者様と医療現場双方の課題解決に貢献することが期待されています。



当社グループは、今後も多様なステークホルダーとの共創を通じて医療課題の解決に取り組み、患者様のQOL向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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

*27 ネフィー®点鼻液:アルフレッサ ファーマ(株)が2026年2月に発売した、アナフィラキシー補助治療剤「ネフィー®点鼻液 1mg/2mg」(一般名:アドレナリン)

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

自然資本



基本的な考え方

アルフレッサグループは、人々の生命と健康に携わる企業として、医薬品の安定供給を支える自然資本の保全と環境負荷低減を重要な経営課題と認識しています。グループ理念の「私たちの約束」に基づき、医薬品等の開発から製造、物流、販売、廃棄に至るバリューチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。また、当社グループの事業は、安定した気候や水資源、エネルギー資源などの自然資本に支えられています。自然資本への依存と影響を踏まえ、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素化を推進するとともに、医薬品の安定供給と環境負荷低減の両立を図り、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境マネジメントシステム

医薬品等製造事業の工場など一部の拠点では、ISO 14001*28認証を取得し、環境マネジメントシステムを運用しています。

現在は3拠点で認証を取得しており、環境保全の推進体制を整備し、計画的に取り組みを進めています。

*28 ISO 14001：環境マネジメントシステム（EMS）の要件を定めた国際規格、環境パフォーマンスの向上と環境影響の管理を目的とした仕組み

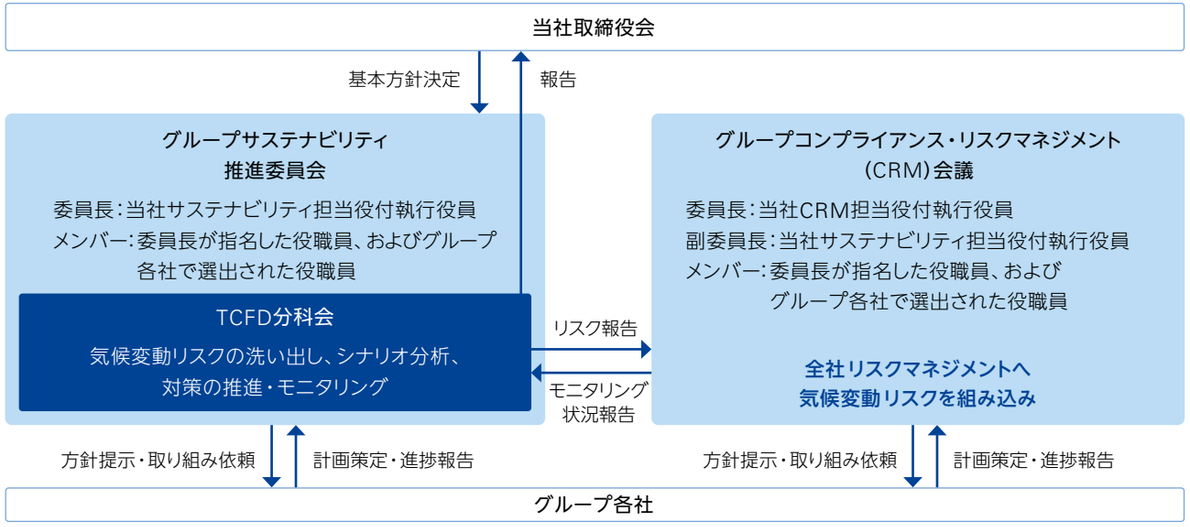
ガバナンス

当社グループは、「アルフレッサグループ環境方針」に基づき、気候変動・自然資本に関する取り組みの推進と情報開示の充実に取り組んでいます。サステナビリティ担当役付執行役員を委員長とするグループサステナビリティ推進委員会の下部組織としてTCFD*29分科会を設置し、グループのリスクマネジメントを統括するグループコンプライアンス・リスクマネジメント会議と連携しながら、気候変動・自然資本に関するリスクと機会の特定、重要性評価、対策の推進およびモニタリングを実施しています。具体的には、CO_2排出量削減目標の達成に向けた施策の推進やグループ各社の知見共有に加え、自然資本への依存と影響に関する分析や情報開示の検討を進めています。分科会の内容は定期的（年2回）にグループサステナビリティ推進委員会へ報告された後、取締役会に報告され、取締役会は気候変動・自然資本に関する重要課題への対応状況を監督しています。

詳細な取り組みは以下のWebサイトをご覧ください。

- 環境マネジメント
  https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/environment-management/
- ESGデータ集
  https://www.alfresa.com/csr/report/
- 気候変動への取り組み
  https://www.alfresa.com/csr/esg/environment/climate_change/

気候ガバナンス体制



（注9）グループサステナビリティ推進委員会、グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議は、代表取締役の諮問機関

*29 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：気候関連財務情報開示タスクフォース。企業等に対し、気候関連のリスクと機会をガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4要素で開示することを推奨した国際的枠組み

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

気候変動に向けた取り組み

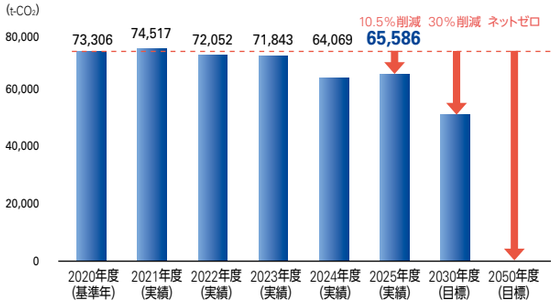
TCFD提言に基づく気候変動への対応

当社グループは、2023年4月にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動に関するリスクと機会の評価および情報開示の充実に取り組んでいます。

TCFD提言のフレームワークを活用し、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、脱炭素化と事業レジリエンスの強化を推進しています。

EV配送車の導入や配送効率化の推進に加え、Scope3の算定・開示範囲の拡大にも取り組んでいます。また、気候変動への対応を環境負荷低減にとどまらず、医薬品等の安定供給を支える物流機能の強化や事業レジリエンス向上につながる重要課題と位置づけ、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指しています。

CO_2排出量(Scope1+2)



(注10) Scope1+2は自社排出量(Scope1:燃料使用等の直接排出、Scope2:購入電力等に伴う間接排出)を対象

脱炭素に向けた指標・目標

当社グループは、気候変動に関連する重要指標の一つであるCO_2排出量について、2050年カーボンニュートラル実現を目指しています。

このマイルストーンとして、2020年度のScope1+2におけるCO_2排出量を基準に、2030年度までに30%削減する目標を設定しています。また、Scope3排出量については、一部カテゴリーの算定・開示を開始しており、今後も対象範囲の拡大を進めます。

2025年度のScope1+2におけるCO_2排出量は65,586t-CO_2となり、2020年度比10.5%削減となりました。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

		年度	目標・成果
時間軸	短期	2024年度	CO_2排出量10%削減 ▶12.6%削減達成
	中期	2030年度	CO_2排出量30%削減
	超長期	2050年度	CO_2排出量ネットゼロ

(注11) Scope3の取り組みは、2025年度からアルフレッサ ホールディングス(株)単体の従業員の通勤(カテゴリー7)の算定・開示を開始しました。

(注12) CO_2排出量(Scope 1+2)の2020年度(基準年度)について、2023年度に新規連結会社となったエーエル プラス(株)の排出量を加算したため、過年度実績を修正しています。
・2020年度(基準年度)2,424t-CO_2
・2022年度(実績)2,970t-CO_2

生物多様性保全に向けた取り組み

当社グループは、自然資本への依存と影響を認識し、生物多様性保全を重要課題と位置づけています。サンゴ保護再生活動や地域の環境保全活動を通じ、自然資本の維持・回復と環境負荷低減に取り組んでいます。

廃棄物削減の取り組み

当社グループは、「アルフレッサグループ環境方針」に基づき、資源調達から製造・流通・廃棄・リサイクルまでのバリューチェーン全体で資源循環を推進し、生物多様性の保全と環境負荷低減に取り組んでいます。

2025年度より、廃棄物排出量の把握を進めるため、医薬品等製造事業であるアルフレッサ ファーマ(株)およびアルフレッサ ファインケミカル(株)の製造拠点を対象に廃棄物排出量の集計・開示を開始し、総排出量は2,653トンとなりました。また、今後は集計対象をグループ各社へ段階的に拡大するとともに、梱包段ボールのリサイクルなどの取り組みを通じて排出抑制の促進を図ります。また、収集したデータは削減目標のあり方や具体的な施策を検討し、環境負荷低減につなげていきます。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

環境配慮型物流の推進

当社グループは、医薬品の適切な温度管理による品質保証と、安全・安定供給の維持を前提に、EV配送車両の導入や配送効率の向上を推進しています。環境配慮型物流の取り組みを通じて、CO_2排出量の削減と物流オペレーションの高度化を両立し、持続可能な地域医療への貢献と企業価値向上を目指しています。

EV配送車両活用による環境配慮型物流

当社グループは、医薬品の安定供給を支える物流機能において、品質確保と環境負荷低減を重要課題と位置づけています。温度管理物流の高度化を進めることで医薬品品質を確保するとともに、物流オペレーションの効率化や安全性の向上を図っています。

また、配送車両の電動化(EV)、配送効率の向上、エネルギーマネジメントの活用、エコドライブの推進を通じて、CO_2排出量の削減と持続可能な物流体制の構築を進めています。

こうした取り組みの一環として、アルフレッサ(株)府中事業所では、小型EVトラックと断熱・保冷機材を組み合わせた温度管理配送に取り組んでいます。

本取り組みでは、適切な温度管理による医薬品品質の確保に加え、CO_2排出量の削減効果や物流運営面での有効性を確認しています。

今後も、環境配慮と品質確保を両立した物流モデルの構築を進め、持続可能な社会の実現と医薬品の安定供給に貢献していきます。

EV配送車両を活用した温度管理配送の流れ

1 専用保冷機材へ積載

温度を維持する保冷ケースを専用の輸送機材へ積載し、品質を確保します。

2 EV配送車で温度管理配送

EV配送車両による温度管理配送で、環境負荷を低減しながら、医薬品の品質を維持し、安定的な配送を徹底します。

3 医療機関へ納品

医療機関へ納品し、安全・確実に医薬品をお届けします。

EV配送車両による環境配慮型物流導入効果

品質の維持
適切な温度管理により、医薬品の品質を確保

環境負荷の低減
EV車両の活用により、CO_2排出量の削減を推進

配送効率の向上
車両運用の最適化を通じて効率化

安全・安定供給の実現
品質を守りながら医療機関へ配送



EV配送車両

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

戦略を支える経営基盤
コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

ボードメンバー／スキルマトリックス（2026年6月24日現在）

取締役



荒川　隆治

代表取締役社長

在任年数：10年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



福神　雄介

代表取締役副社長

在任年数：6年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



大橋　茂樹

取締役常務執行役員

在任年数：4年
取締役会の出席状況：
93％（14回／15回）



田中　敏樹

取締役常務執行役員

在任年数：4年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



島田　浩一

取締役

在任年数：8年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



木下　学　独立役員

社外取締役

在任年数：6年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



竹内　淑恵　独立役員

社外取締役

在任年数：6年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



國政　貴美子　独立役員

社外取締役

在任年数：4年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）

取締役（監査等委員）



上田　裕治

取締役（監査等委員）

在任年数：1年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



伊東　卓　独立役員

社外取締役（監査等委員）

在任年数：1年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



木﨑　博　独立役員

社外取締役（監査等委員）

在任年数：1年
取締役会の出席状況：
100％（15回／15回）



飯塚　幸子　独立役員

社外取締役（監査等委員）

在任年数：1年
取締役会の出席状況：
100％（10回／10回）
※2025年6月就任

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

取締役会の構成

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

取締役の指名・選任

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

その一覧は下表のとおりです。

スキルマトリックス

氏名	性別	専門性と経験（スキル項目）						
		企業経営・サステナビリティ	営業・マーケティング	ロジスティクス・SCM	事業開発・DX	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・人財開発
荒川　隆治	男性	○	○		○		○	
福神　雄介	男性	○		○	○		○	
大橋　茂樹	男性		○	○	○			
田中　敏樹	男性			○	○	○	○	○
島田　浩一	男性	○	○					
木下　学	男性	○	○		○			
竹内　淑恵	女性		○					○
國政　貴美子	女性	○						○
上田　裕治	男性					○	○	
伊東　卓	男性						○	
木﨑　博	男性	○				○	○	○
飯塚　幸子	女性	○			○	○		

スキル項目と選定理由

専門性と経験（スキル項目）	選定理由
企業経営・サステナビリティ	企業経営に関する経験と知見により、適切な意思決定や監督機能を発揮することに加え、グループ理念およびサステナビリティ基本方針に整合した事業経営は、持続的に企業価値および社会価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において不可欠であり、必要な項目として選定しています。
営業・マーケティング	医療・健康にかかる社会課題の解決に向け、変化する事業環境に対し常に安心できる商品・サービスを開発・提供するため、必要な項目として選定しています。
ロジスティクス・SCM	日本の医薬品流通のインフラを支える企業として、医薬品等を高品質かつ安定的に供給することを使命としています。加えて、原料調達・製造から物流・販売までグループ一体となって提供するトータルサプライチェーンサービス（TSCS）[19]を構築するために、必要な項目として選定しています。
事業開発・DX	基盤領域の拡充、新規領域の開発や成長領域の育成を通じて事業の強化・拡大を図ることに加え、DX推進等によるお客様満足の向上・生産性向上を実現するとともに、医療・健康に関する新たな事業領域への挑戦をするため、必要な項目として選定しています。
財務・会計	財務報告の信頼性確保、財務基盤の安定性、資本コストを踏まえた財務運営による資本収益性の向上および株主還元*1の充実を推進するため、必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	法令、各種規制、社会規範等を遵守する態勢の強化とともに、自然災害やパンデミック、サイバーリスクなどいかなる組織運営上のリスクに対しても適時・的確な経営判断を可能とすべく、必要な項目として選定しています。
人事・人財開発	最も重要である資産は人財であり、人財こそが当社グループ成長の原動力と考え、共に働く人々が個性や才能を存分に発揮できる企業となるため、必要な項目として選定しています。

*1 株主還元：企業が利益や保有資金を株主へ還元すること。主な方法に配当、自己株式取得、株主優待がある

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本
コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
データセクション

サステナビリティとリスクマネジメントは、経営判断の中核になっているか

持続的成長を支える最も重要な資産は「人財」

社会インフラとして医療用医薬品等の安定供給を担うアルフレッサグループは、社会にとって不可欠な価値を提供しています。当社グループの事業が社会価値と深く結び付いているからこそ、持続可能性（サステナビリティ）の向上に取り組むことは、経営そのものに直結する重要課題であると考えています。

当社グループにおいて独占禁止法違反事案が発生してから7年が経過しました。この事実は、決して過去の出来事として風化させてはなりません。公正で透明性の高い事業活動は、社会インフラを支える企業としての存在基盤そのものであり、その信頼を揺るがす行為は二度と起こしてはなりません。

近年、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。自然災害や感染症、サイバー攻撃、情報漏えい等、企業活動の継続を脅かす事象は増加しています。当社グループは社会を支える医療インフラであるからこそ、平時からの備えと有事への対応力を高め続けなければなりません。また、医療・健康に関わる情報を取り扱う企業として、情報管理の徹底と信頼の維持も極めて重要な経営課題です。

しかし、制度やシステムを整備するだけでは十分ではありません。それを運用し、判断し、価値創造につなげるのは「人」です。コンプライアンスを守るのも「人」、情報セキュリティを支えるのも「人」、そして新たな価値を生み出すのも「人」です。



木下　学　社外取締役

社員が挑戦できる環境は、経営がつくる

私は、持続的成長を阻害する最大のリスクは、「人財が力を発揮できなくなること」だと考えています。

当社グループが掲げる「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」というグループ理念を実現するためには、社員自身がいきいきと働き、成長し、挑戦できる環境が欠かせません。

社員意識調査の結果等を見ると、経営が目指す姿と現場の実感との間には、なお埋めるべきギャップがあります。このギャップは単なる組織課題ではなく、将来の成長力に関わる経営課題です。社員のエンゲージメントや挑戦意欲が低下すれば、変革を進める力も失われてしまいます。

私は、その解決策の一つとして「業務の引き算」を重視しています。無駄な手続きや重複業務を見直し、本来注力すべき仕事や学びに時間を振り向ける。挑戦を求めるのであれば、社員が挑戦できる余白を経営が生み出すべきです。

また、人財育成や企業文化の醸成は人事施策ではなく、企業価値の向上につながる経営投資です。人財への投資や働きがいの向上は、生産性やイノベーションの創出を通じて企業価値へと結び付きます。こうした価値を可視化し、経営判断に反映していくことが重要だと考えています。

人が育ち、挑戦する風土が、期待に応え続ける企業をつくる

企業価値の持続的向上には、「守り」と「攻め」の両立が欠かせません。リスクマネジメントは単なる防御策ではなく、安心して挑戦できる土台を築くためのものです。DXやAIの活用、新たな価値創造への挑戦も、その担い手は人財です。

私は、サステナビリティとリスクマネジメントの本質は、人と組織の持続性にあると考えています。人財が成長し、挑戦し、その力を十分に発揮できる組織こそが社会からの期待に応え続けることができます。社外取締役として私自身も、リスクマネジメント体制の実効性と人財基盤の強化を注視しながら、当社グループが使命を果たし続け、進化し続ける企業であるための議論を深めていきます。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

人財こそが最大の資産　人的資本経営を価値創造ストーリーへ昇華する

人財を重視する姿勢を、企業価値の向上へ結び付ける

アルフレッサグループにとって、人財は単なる経営資源ではありません。医療用医薬品等卸売事業を中核とする当社グループにおいては、顧客と向き合い、現場で価値を生み出す一人ひとりの社員こそが、企業価値創造の源泉であると考えています。取締役会においても、この認識は共有されており、人財育成や能力開発への継続的な取り組みが進められています。特に、経営トップ自らが教育研修の現場に足を運び、社員と直接対話を重ねている姿勢からは、人財を大切にする企業文化と強い意志を感じています。

一方で、人的資本経営の本質は、現在の強みを維持することだけではありません。一人ひとりの可能性を引き出し、人財と企業の双方を進化させながら、持続的な成長へとつなげていくことにあります。当社グループには、誠実に顧客と向き合い、使命感を持って業務に取り組む人財が数多く存在します。しかし、社会や事業環境が大きく変化する中では、従来の延長線上にとどまるのではなく、新たな価値を創出する挑戦や変革を生み出す力をさらに高めていくことが求められています。



アルフレッサグループらしい人的資本経営をどう描くか

私は、人的資本が真に経営の中核に位置づけられている状態には2つの条件があると考えています。一つは、経営戦略と人財戦略が一体のものとして語られ、経営判断の中で同じ重みで扱われていること。もう一つは、「アルフレッサグループはどのような人財を大切にし、その人財によってどのような価値を創出しようとしているのか」が社内外に伝わっていることです。その観点から見ると、当社グループには優れた人財育成施策が数多く存在する一方で、それらを企業価値の向上につなげる一貫したストーリーとして十分に語り尽くせているとは言えません。人的資本経営が形骸化する最大の要因は、施策と経営戦略とのつながりが見えなくなることにあります。他社と同じ指標を並べるだけではなく、「なぜその取り組みを行うのか」「どのような人財によって未来を実現するのか」を明確に示していくことが重要です。

また、女性管理職比率やエンゲージメントなどの指標も、企業が目指す姿や成長戦略と結び付いて初めて意味を持ちます。重要なのは、数値そのものではなく、その背景にある考え方や価値観、そして進化のストーリーを語れることです。当社グループならではの価値創造ストーリーを明確にし、それを支える指標を体系的に整理していくことが重要だと考えています。

TSCSを支える人財戦略を取締役会で議論する

人財が最大の資産である以上、人財戦略は人事部門だけのテーマではなく、重要な経営課題です。近年、取締役会においても人財に関する議論は活発化していますが、人財戦略と事業戦略の接続はいまだ発展途上にあると認識しています。取締役会は戦略の策定段階から関与し、その進捗や成果を継続的に確認していく必要があります。

特に、当社グループが推進するトータルサプライチェーンサービス（以下、TSCS）[19]の進化拡大を実現するためには、どのような人財が必要であり、その人財をどのように育成し、配置していくのかを明確に描かなければなりません。グループ各社が培ってきた知見や人財をグループ横断で可視化・活用し、育成や配置につなげていくことで、グループ全体に価値創出の可能性が広がります。まさに人的資本経営とは、TSCSの進化を支える基盤そのものであると言えるでしょう。

これまでの取り組みを「点」にとどめるのではなく、一貫した価値創造ストーリーとして、持続的な企業価値の向上へと昇華させていくことが求められます。私は社外取締役として、その実現に向けた議論を深め、人的資本経営のさらなる進化を後押ししていきたいと考えています。

國政　貴美子　社外取締役

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

変化を恐れない企業文化が、ガバナンスを進化させる

監査等委員会設置会社への移行により、中長期的な議論が深まった

アルフレッサグループは2025年6月に、機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ移行しました。その目的は、執行への権限委譲による意思決定の迅速化と監督機能の強化、そして海外投資家にも分かりやすいガバナンス体制の構築にありました。こうした機関設計の見直しにより、従来は監査役として参加していたメンバーも取締役として議決権を持ち、取締役会全体で主体的に議論できる体制が整いました。これは、中長期的な課題をより実効的に議論するための進化であったと捉えています。

移行から1年が経過し、取締役会の質は着実に変化してきました。議題は重要案件や中長期的な経営課題に集約され、「逆算して今何をすべきか」を基軸に過去・現在・将来を踏まえた議論が定着しつつあり、その質は一段と高まっています。



また、執行側から提示された内容を議論するというだけでなく、社外取締役が中長期的な課題を主体的に問題提起をする動きもみられるようになりました。中長期的な重要課題である、人財活躍についても社外取締役からの主体的問題提起により活発な議論が行われています。

一方で、こうした議論をさらに深化させるためには、私たち社外取締役が今以上に、執行側の議論や現場状況への理解を深め、情報共有をさらに充実させ、認識のギャップを縮小していくことが不可欠です。

改善を重ねるプロセスと率直な対話が実効性を高める

監査役時代から当社グループを見続けてきた立場として、制度移行や取締役会実効性評価*1を通じて議論を積み重ねてきた結果、当社のガバナンスは着実に進化していると評価しています。資料の充実や情報提供のタイミングの改善も進み、そのプロセス自体が実効性向上につながっていますが、その進化はなお途上にあります。

取締役会の実効性は、形式ではなく「率直な対話」によって担保されるものです。この1年は、社外取締役が遠慮なく意見を述べ、執行側がそれを受け止める双方向の議論が深まり、実効性の基盤は着実に整ってきました。

今後は、こうした対話の質をさらに高めるとともに、取締役会の議長のあり方を含めた議事運営のあり方を継続的に検討し、企業価値の向上に資する最適なガバナンスを追求していく必要があります。

「私たちはどうありたいか」を問い続ける

当社グループは現在、中長期ビジョンに掲げるTSCSの進化拡大に向けた変革に取り組んでいます。持続的な企業価値の向上のために重要なのは、「私たちは社会においてどのような存在であり続けたいのか」を問い続けることです。医療・健康を支えるインフラとして、変化する環境の中でも価値を提供し続ける企業であること、そして社会課題の解決を通じて信頼され続ける存在であることが、当社グループの目指す姿です。

その実現に向けては、グループ理念や存在意義に立ち返り、それらを起点とした意思決定を徹底していくことが不可欠です。環境が大きく変化する時代においては、従来のやり方にとらわれず、柔軟に変化して創り出していく姿勢が求められます。当社グループはこれまでも着実に変化を重ねてきましたが、今後はそのスピードと質をさらに高めていく必要があります。

変化を恐れず挑戦を続けながら、社会価値と経済価値の両立を図り、持続的に企業価値を高めていきます。社外取締役として、この進化の方向性を問い続け、その実現を後押ししていきます。

*1 取締役会実効性評価：取締役会がその役割・責務を実効的に果たしているかを、構成、運営、審議内容、監督機能等の観点から分析・評価し、課題と改善策を明らかにする取り組み

伊東　卓　社外取締役(監査等委員)

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

TSCSの進化は、適切な投資管理を伴ってこそ

TSCSへの注力には大きな意義がある

私は、2025年6月に監査等委員会委員である社外取締役に就任しました。この1年、社外取締役として感じているのは、アルフレッサグループの中長期ビジョンおよび中期経営計画の方向性が、社会的使命や事業基盤に照らして妥当性の高いものであるという点です。

少子高齢化の進展や地域医療を取り巻く環境変化等により、ますます多様化・複雑化する医療・健康に関する社会課題に対し、当社グループが、これまで培ってきた信頼やネットワークを活かしながら、TSCSの進化拡大を通じて新たな価値創出を目指す意義は大きいと考えています。

特に、これまで十分なサービスが行き届きにくかった医療領域への対応や、再生医療をはじめとする新たな医療ニーズへの挑戦には、大きな可能性を感じています。一方で、TSCSの意義に共感することと、その実現可能性を適切に評価することは別の論点です。重要なのは、取締役会としてビジョンと実現への道筋を具体的に共有し、継続的に検証していくことであり、時間軸や成果水準についての認識が深まることで、個別の経営判断との整合性もより的確に確認できるようになると考えています。



課題は、長期・大型投資の管理にある

TSCSの進化拡大には、長期かつ大型の投資が不可欠であり、そのモニタリングは取締役会の重要な役割の一つです。投資判断の段階では、ビジョンとの整合性や戦略的意義が議論されますが、より重要なのは、投資後における検証と軌道修正を含めた運用の規律であると考えています。

医薬品流通業界は、薬価改定や人件費・物流コストの上昇、市場環境の変化等、自社ではコントロールできない外部要因の影響を受けやすく、長期投資ほど計画時の前提と実績の乖離が生じやすい構造にあります。だからこそ、変化の兆候を早期に捉えること、そしてその変化を前提としたモニタリングと、適時の見直しを行う仕組みが重要です。

そのためには、投資案件ごとに、投資目的と価値創出のストーリー、そして成果発現までの時間軸やマイルストーンを明確にし、執行側と取締役会とが共通認識を持つことが不可欠です。短期的な収益性にとどまらず、社会価値と経済価値の両面から投資効果を捉え、継続・見直しの判断につなげていく視点が求められます。

実効性のあるモニタリングと業務改革の両輪で未来を支える

監査等委員としては、執行の意思決定そのものに直接関与するのではなく、その前提条件や進捗、結果について継続的に問いを投げかけることが役割であると考えています。私としては、少なくともリカバリープランや複数シナリオをより丁寧に確認していく必要性を認識しています。

今後の持続的な成長には業務改革も欠かせません。既存業務の効率化と生産性向上を並行して進めていくことが重要です。使命感を持って働く人財が多いことは当社グループの強みですが、その強みを持続的な競争力につなげるためにも、今後は人手に頼るだけではなく、AIやデータ活用をはじめとするデジタル技術を最大限活用し、蓄積してきたデータやノウハウを業務改善と生産性向上につなげていくことが重要になると考えています。

こうした取り組みを通じて、投資後の検証と業務改革を着実に進めることで、中長期ビジョンの実現可能性に加え、資本効率の向上やROE*2改善、ひいてはPBR*3向上にもつながると考えています。社外取締役として、財務・投資の視点から実効性のあるモニタリングを行い、企業価値の向上と経営判断の質の向上に貢献していきたいと考えています。

*2 ROE(Return on Equity):自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標
*3 PBR(Price Book-value Ratio):株価純資産倍率、株価が1株当たり純資産の何倍かを示す指標

飯塚　幸子　社外取締役(監査等委員)

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56　アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57　財務資本
60　人的資本
65　製造・物流資本
66　知的資本
67　IT・DX戦略
69　社会関係資本
73　自然資本

コーポレートガバナンス

77　ボードメンバー／スキルマトリックス
79　社外取締役メッセージ
83　コーポレートガバナンス
90　コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

コーポレートガバナンス

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

基本的な考え方

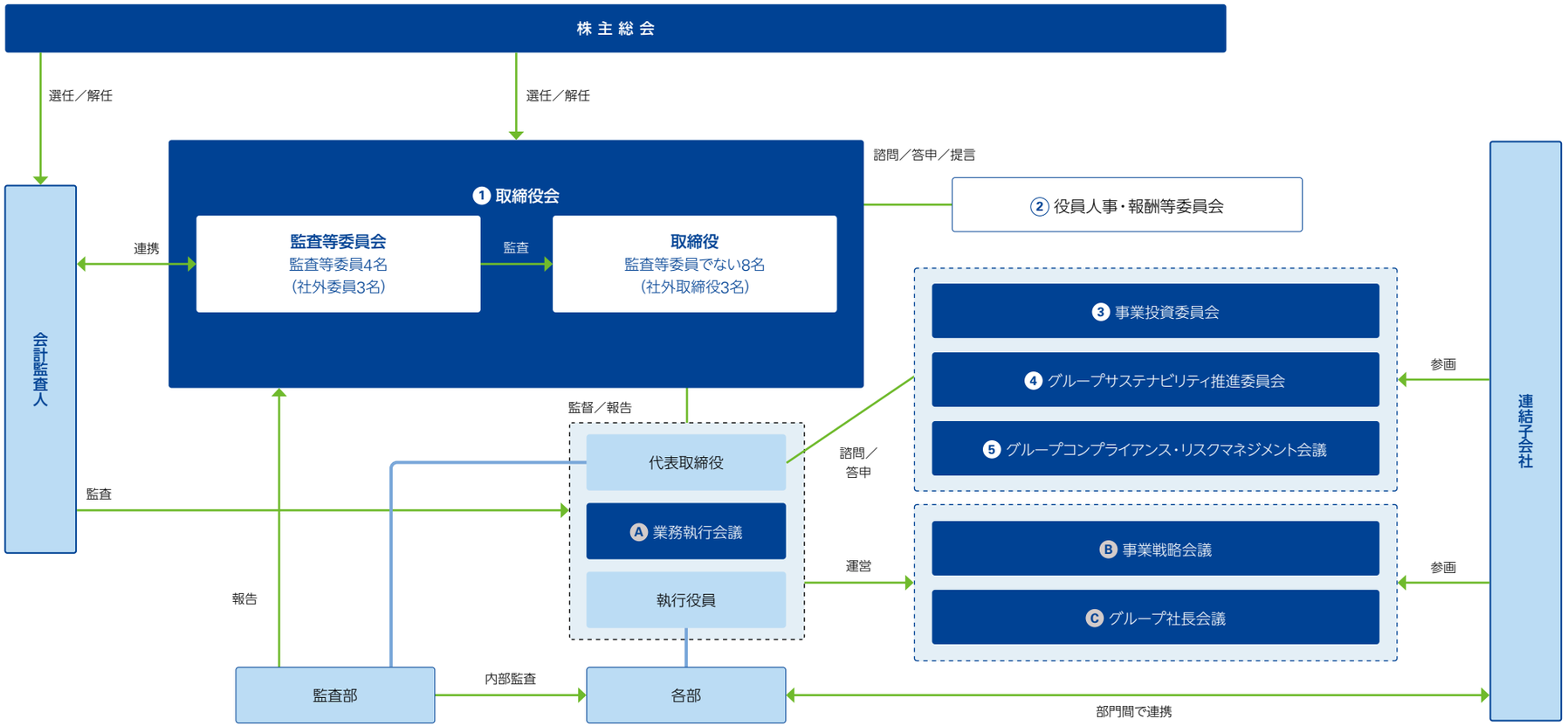
アルフレッサグループでは、コーポレートガバナンスに係る基本原則として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定しています。当社は、生命・健康に関連する領域で事業を営む企業としての社会的責任を果たし、企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスの充実が基本であると考えています。今後もコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿った取り組みを推進し、企業価値の一層の向上に取り組んでいきます。

企業統治の体制

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社*1を選択し、監査等委員会が取締役の職務執行を監査しています。また、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にするため、執行役員制度を採用し、取締役会が意思決定・監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担っています。

*1 監査等委員会設置会社：取締役会の中に監査等委員会を置く会社形態。監査等委員である取締役が取締役会で議決権を持ち、取締役の職務執行を監査・監督する。監査等委員会は3名以上の取締役で構成し、その過半数を社外取締役とする

コーポレートガバナンス体制の模式図（2026年6月24日現在）



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

取締役会および諮問委員会・会議の構成と概要（2026年6月24日現在）

名称	概要	議長または委員長	2026年3月期 開催回数
① 取締役会	社長が議長を務め、取締役12名（うち社外取締役6名、男性9名・女性3名）で構成されています。原則毎月1回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催しています。取締役会では、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行の状況を監督しています。	荒川　隆治 （代表取締役社長）	15回
② 役員人事・報酬等委員会	役員人事・報酬等委員会の構成は、取締役会決議に基づき選任された独立社外取締役3名（うち1名が委員長）を含む取締役5名の委員で構成し、当社の取締役・執行役員の選解任、当社の特定完全子会社であるアルフレッサ（株）の取締役の選解任、ならびに当社の取締役（監査等委員であるものを除く）・執行役員の報酬および経営に関する重要な事項について審議しています。	木下　学 （社外取締役）	5回
③ 事業投資委員会	当社およびグループ各社から申請される基準額以上の事業投資案件や、多角的かつ慎重な検討が必要な重要投資案件等を審議する機会を設け、業務執行会議または取締役会で決議する体制を整備しています。	田中　敏樹 （取締役常務執行役員）	10回
④ グループサステナビリティ推進委員会	アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針等に則り、グループ全体のサステナビリティ活動を推進するため、グループ全体のサステナビリティ活動に関する方針等の検討およびグループ各社のサステナビリティ活動の報告・評価などを行い、その概要を代表取締役および取締役会に定期的（年2回）に報告しています。	上内　まゆみ （常務執行役員）	2回
⑤ グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議	コンプライアンス・リスクマネジメント推進計画を策定し、グループ全体のコンプライアンス・リスクマネジメントに関する重要な方針等の検討および、当社ならびにグループ各社のコンプライアンス・リスクマネジメント活動を報告・評価しており、会議の結果を、代表取締役および取締役会に報告しています。全体的な会議のほか、専門性の高い特定事業の固有リスクへより適切かつ組織的に対応するために、事業 セグメント等、業種・業態を限定した分科会を設置しています。	田中　敏樹 （取締役常務執行役員）	2回

各会議体の構成と概要（2026年6月24日現在）

名称	概要	2026年3月期 開催回数
Ⓐ 業務執行会議	代表取締役、取締役（社外取締役および監査等委員であるものを除く）、執行役員の中から取締役会で選任した者で構成されています。なお、監査等委員である取締役は、その職務を行うため本会議に出席して意見を述べることができることとしています。株主総会および取締役会において決議すべき事項を除く当社の経営に関する事項に関し、審議または決議する機関と位置づけています。原則毎月2回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催しています。	20回
Ⓑ 事業戦略会議	当社の業務執行取締役および役付執行役員、ならびにあらかじめ指名された当社およびグループ会社の役職員で構成されています。原則として年9回の開催に加え、必要に応じて適宜開催しています。グループ会社間の事業戦略の共有化を図る会議体として当社グループの事業戦略に関する事案について協議しています。	9回
Ⓒ グループ社長会議	当社の取締役および役付執行役員、ならびに議長があらかじめ指名したグループ会社の社長等で構成されています。原則年3回の定時開催に加え、必要に応じて臨時開催し、グループ会社間の経営意思の共有化を図る会議体としてグループの経営に関する事案について共通事項を協議しています。	3回

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

「25–27 中期経営計画」成長戦略実現に向けた取締役会の機能強化

取締役会の機能強化

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

(目的)

(1)監査・監督機能の強化

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

(2)経営の透明性と客観性の向上

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

(3)意思決定の迅速化

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

役員報酬体系の見直し

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

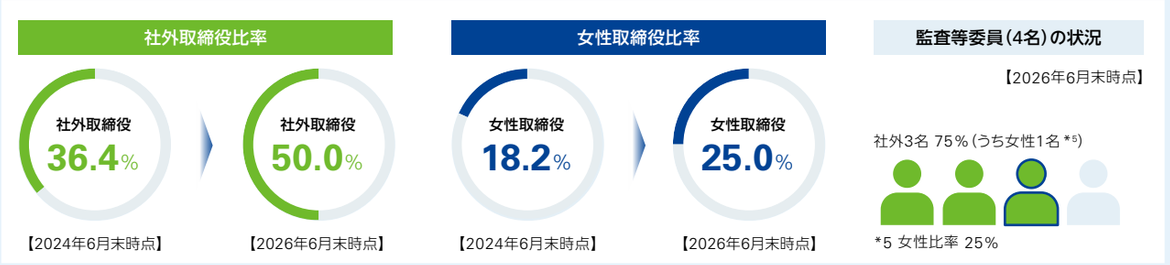
1. **基本(固定)報酬:**報酬全体に占める割合を68%に見直しました(見直し前は70%)。
2. **業績連動型の賞与:**各事業年度の業績目標の達成度に基づき支給される賞与の割合は20%を維持します。
3. **業績連動型の株式報酬:**中長期の業績目標の達成に向けて取締役等の意欲を高めることを目的とし、株式報酬の割合を12%に引き上げました(見直し前は10%)。この報酬は、役員報酬BIP信託を利用した制度で支給されます。

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

- 株主価値の観点:TSR*2(株主総利回り)の対TOPIX*3対比
- ESGの観点:外部機関のESG評価
- 人的資本経営の観点:社員エンゲージメント指標「eNPS℠*4」を採用しています。

*2 TSR(Total Shareholder Return):株主総利回り。株主が一定期間に得た総合的な投資収益率。株価上昇による値上がり益(キャピタルゲイン)と配当金(インカムゲイン)を合わせたリターンを示す指標で、株主価値創造の成果を測る代表的な指標
*3 TOPIX(Tokyo Stock Price Index):東証株価指数。東京証券取引所に上場する内国普通株式を対象とした代表的な株価指数
*4 eNPS℠(Employee Net Promoter Score):従業員が勤務先を家族や友人などに薦めたいと思う度合いを測る指標。従業員エンゲージメントや組織への愛着度を把握するために用いられる

取締役の独立性・多様性　2025年6月　監査等委員会設置会社へ移行　独立性・多様性をより強化



【2024年6月末時点】

取締役	11名(独立社外:4名、女性:2名)
監査役	5名(独立社外:3名、女性:0名)

【2026年6月末時点】

取締役	12名(独立社外:6名、女性:3名) うち監査等委員である取締役4名(独立社外:3名、女性:1名)
監査役	監査役会設置会社の定めの廃止(2025年6月25日付)

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

社外取締役

当社は独立社外取締役を複数名選任することを基本方針としています。会社法が定める社外取締役の要件だけでなく、当社が定める「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。

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

社外取締役のサポート体制

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

詳細はコーポレートガバナンスガイドライン第21条をご参照ください。

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

社外取締役の主な活動状況と役割に関して行った業務の概要（2026年6月24日現在）

氏名	主な活動状況と社外取締役が期待される役割に関して行った業務の概要
木下　学	主に企業における実務者および経営者としての経験を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。 また、役員人事・報酬等委員会の委員長を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っております。
竹内　淑恵	主に学識経験者としての知見を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。
國政　貴美子	主に企業における実務者および経営者としての経験を基に意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。 また、役員人事・報酬等委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っております。
伊東　卓	主に弁護士として法令遵守に係る見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。 また、役員人事・報酬等委員会の委員を務めており、適宜自身の知見に基づいた発言を行っております。
木﨑　博	主に企業における実務者および経営者としての経験に加え、公認会計士としての財務・会計等の専門的見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。
飯塚　幸子	主に企業における実務者および経営者としての経験に加え、公認会計士としての財務・会計等の専門的見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っております。

社外取締役が参加した主なイベント（2026年3月期）

役員人事・報酬等委員会	5回
コーポレートガバナンス委員会	4回
取締役会フリーディスカッション(注1)	5回
現場視察等 （四国アルフレッサ（株）新四国物流センター、 アルフレッサ ヘルスケア（株）2025ライフサポートフェア）	2回

（注1）社内外の取締役の意思疎通、連携を強化するために設定した機会

取締役会の構成（2026年6月末時点）

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

取締役会の運営状況

2026年3月期の取締役会における開催の状況や提案議案数、主な検討内容は以下のとおりです。

開催回数	総議案数	平均議題数
15回	143件	9.53議題／回

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

取締役会の実効性の評価

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

なお、2026年3月期は、取締役会評価の客観性と第三者性を確保し、さらなるコーポレートガバナンスの実効性の向上を図るために、外部機関によるアンケートを実施しました。

2026年3月期 実効性評価のアンケート概要

実施期間	2026年2月27日～2026年3月13日
設問数・大項目	全25問・①取締役会の構成と運営 ②経営戦略と事業戦略 ③企業倫理とリスク管理 ④経営陣の評価と報酬 ⑤株主等との対話
回答方式	4（有効、適切）～1（要改善、不適切）の4段階評価で、各設問ごとにコメント・要望を記載

評価結果（2026年3月期）

当社取締役会は多様性あるメンバーで構成され、社外役員の積極的な発言などによる活発な議論が行われており、前期に課題とした事項に対しても一定の改善がみられることから、2026年3月期の取締役会の実効性は概ね確保されていると、外部機関より評価されました。

実効性評価概要

- 全項目の平均は3.4であり、ポジティブな評価である4と3の合計が90.8％を占める
- 多数の建設的なコメントは挙げられたが、重要な不備を指摘するコメントはみられない

以上より、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価

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

2026年3月期に特定された課題に対する2027年3月期の取り組み

主な取り組み
- 資料の事前配布・説明
- 経営資源の配分

実効性評価を起点とした継続的改善

1. 実効性評価の実施
2. 課題への取り組み
   情報共有の強化／戦略審議の充実
3. 取締役会での検証・改善
4. 持続的な企業価値向上

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

監査等委員会の機能強化

監査等委員会の構成

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

監査等委員会における検討事項・活動状況

監査等委員会は、監査等委員会規程、監査等委員会監査等基準等に従い、監査計画を立案し、監査業務の分担を行うとともに、取締役会をはじめ重要な会議の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を適宜行っています。また、代表取締役等との面談を行い、意思疎通・情報共有を図っています。

監査等委員会では、常勤監査等委員より、当社開催のグループ会議の内容、会計監査人による監査結果、取締役会および業務執行会議の議案内容等について適宜説明を行い意見交換を実施しています。

監査等委員会は、監査計画に基づき、当社およびグループ会社の経営・業務執行に関する監査を実施しています。また、グループ会社の監査役との情報共有、監査品質の向上および監査の実効性確保のため、グループ監査役会議を年2回開催しています。加えて、グループ共通および各社独自の重点監査項目を設定し、グループ会社監査役と連携しグループ全体のガバナンスの適切性を監査しています。2027年3月期は「企業集団全体におけるガバナンスの強化」をグループ共通の重点監査項目として設定し取り組んでいます。

監査等委員会は、監査等委員会の構成、運営等34項目からなる「監査等委員会の実効性評価に関する質問票」を策定・配付し、監査等委員全員の回答結果を基に監査等委員会で議論・検証した結果、監査等委員会の実効性は確保されていると評価しました。

内部監査

当社の監査部は、独立性・客観性を担保するために代表取締役直轄の組織となっており、2026年6月現在2名が在籍しています。グループ会社の内部監査部門と連携を図るとともに、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を「業務の有効性・効率性」「情報の保存・管理」「損失危険の管理」および「法令遵守」の観点から検証するとともにリスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。内部監査結果は、毎月、代表取締役および常勤監査等委員に報告しています。また、四半期ごとに監査等委員会に対し内部監査結果等の監査部の活動状況を報告しています。さらに、取締役会に対し内部監査の状況を定期的に報告するとともに、必要に応じて、適宜報告する体制となっています。

会計監査人

会計監査人である有限責任あずさ監査法人からは、会計監査、財務報告に係る内部統制監査を通じて適切な会計が行われているか厳格な監査を受け意見交換を行っています。また、監査上の主要な検討事項（KAM）の選定など、会計監査人の監査報告に記載する内容については特に深い意見交換を行っています。なお、年2回開催しているグループ監査役会議に会計監査人も参加し、グループの監査役との連携を図っています。

役員報酬

当社の役員報酬等は、役位別の基準額を定めており、この基準額の設定においては外部専門機関の報酬データや公表資料データを用い、同業他社や同規模の異業種他社等の世間一般の報酬水準を踏まえて検討しています。報酬構成は、業務執行取締役、非業務執行取締役（社外取締役を含む）および監査等委員である取締役でそれぞれ異なる構成としています。業務執行取締役の報酬は、基本（固定）報酬に加え、各事業年度の業績目標の達成度等に連動した業績連動型の賞与、および25–27 中計で掲げた中長期の業績目標の達成に向けて、取締役等の意欲を高め長期的な企業価値の向上を図ることを目的とする役員報酬BIP信託を利用した業績連動型の株式報酬としています。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

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

役員区分	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬（株価連動報酬）
業務執行取締役	68%	20%	12%
非業務執行取締役、監査等委員である取締役	100%	–	–

1 業績連動報酬の算定方法

賞与の算定方法

賞与は、株主との価値観の共有のみならず、役員の会社業績への貢献意欲をより一層高めるため、各事業年度の連結営業利益額と親会社株主に帰属する当期純利益額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%～150%の範囲で変動させ、支給額を個別に決定しています。

なお、2026年3月期における賞与に係る指標の目標と実績は以下のとおりです。

指標	期初目標（百万円）	実績（百万円）
営業利益額	37,100	36,164
調整後当期純利益額	25,000	24,521

（注2）調整後当期純利益額は、期初目標・実績ともに投資有価証券売却益等の一過性の損益を控除して算出しております。

株式報酬の算定方法

株式報酬は、長期的な企業価値向上へのインセンティブと位置づけ、交付される当社株式の数は、基準額に株式報酬の構成割合（12%）を乗じた額に応じ算定された基準ポイントを毎年付与・累計し、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%～150%の範囲で変動させ、決定します。業績指標においては、賞与と同様、株主との価値観の共有を図るとともに、役員の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および親会社株主に帰属する当期純利益に加え、連結ROE*6（自己資本利益率）、TSR（株式総利回り）の対TOPIX対比、ESG外部評価、社員エンゲージメントスコアを用いています。

*6 ROE（Return on Equity）：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標

2 報酬の決定方法等

報酬の決定方法

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

2026年3月期における報酬の決定過程

2026年3月期において、役員報酬に係る事項については、役員人事・報酬等委員会において5回の審議（委員会の構成員全員が全回出席）を行い、取締役会に5回付議しました。役員人事・報酬等委員会での主な審議事項は以下のとおりです。

- 取締役（監査等委員であるものを除く）、執行役員の報酬総額について
- 取締役（監査等委員であるものを除く）、執行役員の賞与について
- 取締役（監査等委員であるものを除く）、執行役員の報酬の改定について

2026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（名）
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬（株価連動報酬）	
取締役（監査等委員を除く）（うち社外取締役）	227 (36)	183 (36)	37	6	11 (4)
取締役（監査等委員）（うち社外取締役）	46 (27)	46 (27)	—	—	4 (3)
監査役（うち社外監査役）	19 (7)	19 (7)	—	—	5 (3)
合計	292	249	37	6	17

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

コンプライアンス・リスクマネジメント

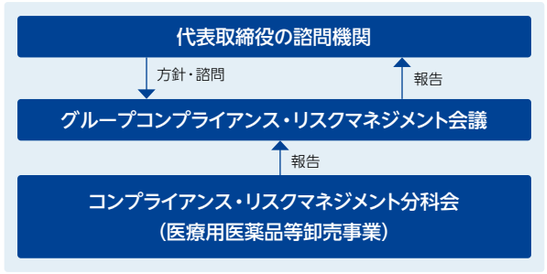
基本的な考え方

アルフレッサグループではグループ理念を共有し、共に働く人々、一人ひとりへの浸透を図ることが重要であると認識しています。事業を通じて医薬品等をお届けするという社会的使命を果たすために、共に働く人々の倫理観と責任感の醸成に努めています。法令等の基本的ルールを遵守することで、法令違反等の重大事象の発生を防止し、企業価値の毀損を防ぐとともに、誠実な事業活動を推進しています。加えて、公正・透明・自由な競争による適正な取引を行い、ステークホルダーの信頼を獲得するとともに良好な関係の維持に努めています。また、企業活動に影響を及ぼすリスクの低減にも取り組んでおり、医薬品流通という社会インフラを担う企業として、地震等の大規模災害やパンデミックの発生時でも、生命に関わる医薬品等の供給を継続できる体制を整えています。

推進体制

「グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議」を設置し、グループ全体のコンプライアンスおよびリスクマネジメントを推進しています。同会議は当社のコンプライアンスまたはリスクマネジメントを管掌する担当役付執行役員、および担当役付執行役員が指名する役職員、ならびにグループ各社で選出された役職員で構成され、年に2回の定期開催により特定したリスクの低減に取り組んでいます。また、同会議の下部機関として、「コンプライアンス・リスクマネジメント分科会」を設置しています。2020年に設置した「医療用医薬品等卸売事業分科会」は、2026年2月に第12回目を迎え、継続的に活動を行っています。同分科会では、独占禁止法の遵守・徹底のために、情報共有および課題の特定・解決に継続して取り組んでいます。

アルフレッサグループ
コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制



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

コンプライアンスの推進・徹底

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

コンプライアンス月間
- トップメッセージの配信
- グループ統一のコンプライアンスアンケートの実施による実態の把握と課題抽出

→コンプライアンス意識向上・対策強化につなげる

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

コンプライアンス研修および啓発活動

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

グループの全新入社員を対象にした「アルフレッサグループ フレッシュメンバーズセミナー」では、毎年、コンプライアンス担当役付執行役員による講義に加え、外部講師を招いたコンプライアンス講演を実施しています。コンプライアンスの基本的な考え方やインサイダー取引規制等に関する教育研修を通じて、当社グループの一員としての社会的責任を啓発し、コンプライアンスに関する正しい知識の習得を促しています。また、グループ各社においては、「グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議」の出席者を中心として、様々な教育研修を推進し、コンプライアンスの浸透と徹底に努めています。

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本
コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
データセクション

贈収賄防止の取り組み

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

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

コンプライアンス相談窓口(内部通報制度)

法令・社会規範等に反する行為の未然防止、および早期発見のため、共に働く人々が報告・相談できるコンプライアンス相談窓口を整備しています。グループ各社の窓口に加え、アルフレッサ ホールディングス(株)にはグループ共通の相談窓口が設けられており、グループ全体からの幅広い相談に対応しています。また、より利用しやすい環境づくりの一環として、グループ各社に社外相談窓口も設置しています。

2026年3月期におけるグループ全体の相談件数は116件で、その多くが周囲とのコミュニケーションや業務負荷といった職場環境に関する相談でした。グループ相談窓口で受け付けた相談は規程に基づき、調査の必要性等を検討した上で、対応しています。

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

独占禁止法違反の再発防止への取り組み

アルフレッサ(株)は2019年に発覚した(独)地域医療機能推進機構(JCHO)の入札に関する独占禁止法違反について、2022年3月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。また、同社は、(独)国立病院機構(NHO)の九州エリアに関わる入札に関する独占禁止法違反について2023年3月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

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

このような事態を招いたことは、コンプライアンスの徹底が不十分であった結果であると厳粛かつ真摯に受け止め、当社は2020年5月にアルフレッサグループとしてのガバナンス強化策を発表しました。当社ではコンプライアンス担当執行役員を任命し、グループ全体の管理監督機能を強化しました。

アルフレッサ(株)をはじめ、医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社においては、コンプライアンスを推進・統括する専門部署を設置するとともに、独占禁止法専用の相談窓口を社内外に設け、各種質問や内部通報を受け付ける体制を整備しています。

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

事案の発生から7年となりますが、独占禁止法違反の再発防止策を形骸化させることのないよう、2027年3月期も引き続き推進していきます。

医療用医薬品等卸売事業分科会の活動内容

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

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

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

独占禁止法専用相談窓口の機能

医療用医薬品等卸売事業に携わるグループ各社に、独占禁止法専用の電話相談窓口を設置しています。同相談窓口は独占禁止法の遵守を目的としており、業務上の判断に迷う場面が発生した際に相談できる窓口として位置づけています。2020年2月の窓口設置以来、累計相談件数は1,500件 *1になりました。これらの相談内容は「独占禁止法遵守のための行動指針／ガイドライン」「Q&A」等に反映され、グループ各社で共有されています。これにより、独占禁止法遵守のさらなる徹底につなげています。

*1 期間は2020年2月～2026年1月

リスクマネジメントの推進・強化

当社グループは2026年3月期中にグループ全体リスクの再点検を実施しました。リスク評価を行う外部コンサルティング会社による支援のもと、以下の取り組みを行いました。

- リスク項目の洗い出し
- 「影響度」と「発生可能性」を2軸とするリスクマップの作成
- グループ理念等に基づく優先リスクの選定

その結果、グループ共通の優先リスク項目として、以下の4項目を選定しました。

1. 各種事業関連法令の遵守
2. 地震・風水害・パンデミック
3. 人財に関するリスク
4. 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ

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

災害対策

災害関連マニュアル等の更新、備蓄品・設備の点検・確保を行うとともに、災害対策研修会の実施等、グループ共通の取り組みを進めています。さらに、グループ会社で災害発生時の対応策を検討し、継続的に改良を加えています。

災害訓練

毎年、グループ各社では安否確認訓練を実施し、グループ緊急連絡網を通じてアルフレッサ ホールディングス(株)に結果を報告する訓練を行っています。また毎年9月を防災月間とし、安否確認システムと衛星電話を利用した訓練をグループ全体で実施しています。なお、グループのシステム運用・保守および開発を行うアルフレッサ システム(株)では、共同利用基幹システムのバックアップを整備し、万一データセンターが被災した場合でも、第二データセンターへシステムを切り替える「ディザスターリカバリー *2体制」を確立しています。また毎年2月には、通常稼働している基幹システムの被災を想定し、バックアップシステムへ切り替えの訓練を実施しています。

*2 ディザスターリカバリー(Disaster Recovery):災害やシステム障害等が発生した際に、重要システムやデータを復旧し事業継続を可能にするための対策・仕組み

独占禁止法違反の再発防止のため、PDCAを繰り返し実施

P
- **グループコンプライアンス・リスクマネジメント会議**の下部機関として独占禁止法遵守に特化した「**医療用医薬品等卸売事業分科会**」を設置
  (アルフレッサ ホールディングス(株)+事業会社7社+独占禁止法専門弁護士)を設置し定期開催
  開催実績　2020年5月～2026年2月 計12回

D
- あらゆる機会を通じた**各社経営トップによるコミットメント強化**
- 全営業担当者が**「独占禁止法遵守の誓約書」**を提出
- 営業担当者向けに具体的な**「独占禁止法遵守のための行動指針／ガイドライン」「Q&A」**策定、随時アップグレードし徹底
  ～営業担当者の同業者との接触を厳しく制限～
- 各社に、2020年4月**コンプライアンス専門部署・専用相談窓口設置**、営業現場との対話強化
- グループ共通の**独占禁止法専門弁護士による専用相談窓口設置**
- 独占禁止法に関する**社内教育・研修**(専門弁護士、eラーニング、理解度テストの実施・フィードバック)

C
- 営業現場での**自己点検**
- **内部監査部門等によるモニタリング**

A

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤
6つの資本
56 アルフレッサグループの競争力の源泉(6つの資本)
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス
77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

BCP（事業継続計画）

当社グループでは、東日本大震災をはじめとする大規模災害やパンデミックの発生に備え、BCP*3の強化に取り組んできました。医療用医薬品等卸売事業を担うグループ各社においては、「災害時商品供給マニュアル」に基づき、被災した物流センターを他の拠点が補完することで、医薬品供給を継続できる体制を全国規模で備えています。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大時には、パンデミックに備えたBCPに基づき、感染予防策や輪番勤務等を実施し、医薬品の安定供給を継続しました。また、「令和6年能登半島地震」では明祥（株）が、そして「令和8年熊本地震」ではアルフレッサ（株）やアルフレッサ ヘルスケア（株）等が、大規模災害に備えたBCPに基づき、医薬品の安定供給を継続しました。なお、グループ内で共に働く人々の安否確認や情報伝達をより確実にするため、通信手段を複数確保しています。

*3 BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画。自然災害などの緊急事態において、重要業務の継続・早期復旧を図るための計画

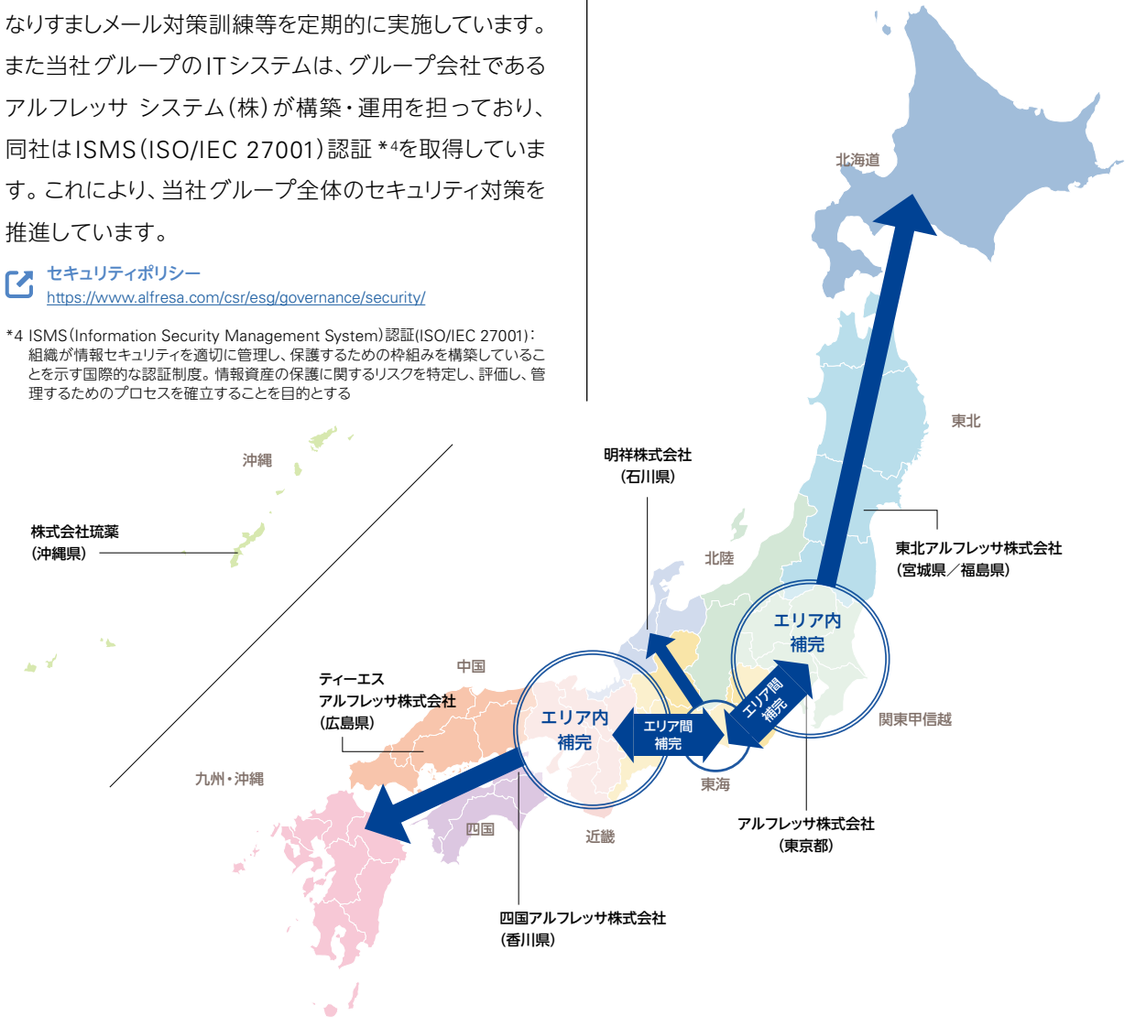
サイバーセキュリティ

グループ理念に基づき、情報セキュリティに関する法令やその他の規範を遵守しています。医薬品サプライチェーンという社会インフラとして、事業活動で保有する情報を様々な脅威から保護し、適切に取り扱うことがリスクマネジメント上、重要であると認識しています。この考えに基づき、2025年4月に「セキュリティポリシー」を策定しました。また、標的型攻撃やランサムウェアなどにより、万一ウイルスが侵入した場合に、いち早く検知し、脅威を除去する「エンドポイントセキュリティ（EDR）」を導入しています。共に働く人々には、情報セキュリティ運用ルールの遵守や事故防止を目的とした自己チェック、なりすましメール対策訓練等を定期的に実施しています。また当社グループのITシステムは、グループ会社であるアルフレッサ システム（株）が構築・運用を担っており、同社はISMS（ISO/IEC 27001）認証*4を取得しています。これにより、当社グループ全体のセキュリティ対策を推進しています。

セキュリティポリシー
https://www.alfresa.com/csr/esg/governance/security/

*4 ISMS（Information Security Management System）認証（ISO/IEC 27001）：組織が情報セキュリティを適切に管理し、保護するための枠組みを構築していることを示す国際的な認証制度。情報資産の保護に関するリスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスを確立することを目的とする

アルフレッサグループの
医療用医薬品等卸売事業のBCP



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

6つの資本

56 アルフレッサグループの競争力の源泉（6つの資本）
57 財務資本
60 人的資本
65 製造・物流資本
66 知的資本
67 IT・DX戦略
69 社会関係資本
73 自然資本

コーポレートガバナンス

77 ボードメンバー／スキルマトリックス
79 社外取締役メッセージ
83 コーポレートガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

データセクション

95　11ヵ年財務サマリー
97　用語集
99　会社概要
100　株式情報



CONTENTS

アルフレッサグループの全体像

「使命」と「進化」のストーリー

価値創造を担う事業の取り組み

戦略を支える経営基盤

データセクション

95　11ヵ年財務サマリー
97　用語集
99　会社概要
100　株式情報

11ヵ年財務サマリー （各表示年の3月期もしくは3月期末現在）

財務情報に関する詳しい内容については有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書
https://www.alfresa.com/ir/library/securities_report/

単位：百万円

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
会計年度:											
売上高	2,576,405	2,551,801	2,602,917	2,640,511	2,698,511	2,610,427	2,585,643	2,696,069	2,858,500	2,961,051	**3,104,064**
売上総利益	197,194	182,565	193,554	201,310	207,122	182,794	187,468	192,085	206,371	213,927	**217,880**
販売費及び一般管理費	151,905	149,336	151,798	156,526	159,476	154,864	158,377	161,937	167,910	175,846	**181,716**
営業利益	45,289	33,228	41,756	44,783	47,645	27,929	29,091	30,148	38,460	38,080	**36,164**
経常利益	55,489	43,628	51,861	55,138	57,170	31,918	32,576	32,831	39,997	40,485	**38,634**
親会社株主に帰属する当期純利益	34,975	30,893	35,589	41,724	40,273	24,501	32,182	25,786	29,558	27,389	**41,746**
減価償却費	9,218	9,151	9,258	9,565	10,885	11,241	12,200	12,804	13,147	14,556	**14,681**
設備投資額 （キャッシュ・フローベース）	14,461	13,687	12,483	13,809	20,700	19,032	17,210	25,525	15,720	21,116	**29,051**
会計年度末:											
純資産	368,727	393,550	435,934	442,081	474,898	489,957	471,835	488,335	479,859	482,247	**507,903**
総資産	1,253,494	1,255,922	1,337,450	1,341,964	1,351,619	1,316,658	1,303,991	1,339,852	1,447,625	1,439,885	**1,507,016**
有利子負債	7,112	6,557	6,654	6,755	7,170	6,174	5,040	3,856	34,937	35,545	**35,621**
発行済株式総数（千株）	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	235,017	202,840	202,840	191,300	**191,300**
1株当たり情報（円）:											
1株当たり当期純利益	158.99	142.58	164.25	195.91	190.26	115.75	153.57	127.42	154.13	147.54	**229.64**
1株当たり純資産額	1,691.63	1,810.68	2,006.53	2,083.03	2,237.89	2,313.66	2,330.36	2,411.89	2,566.50	2,650.27	**2,792.01**
1株当たり年間配当額	33.00	36.00	39.00	48.00	50.00	53.00	54.00	57.00	70.00	63.00	**68.00**

（注1）2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等の適用による会計方針の変更および受取情報料等について表示方法を変更。
なお、2021年3月期実績につきましては受取情報料等の表示方法の変更を反映した遡及適用後の数値を記載

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション

95 11ヵ年財務サマリー
97 用語集
99 会社概要
100 株式情報

11ヵ年財務サマリー

単位：百万円

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
主要財務指標:											
売上高販管費率(%)	5.90	5.85	5.83	5.93	5.91	5.93	6.13	6.01	5.87	5.94	5.85
営業利益率(%)	1.76	1.30	1.60	1.70	1.77	1.07	1.13	1.12	1.35	1.29	1.17
自己資本当期純利益率(ROE*1)(%)	9.7	8.1	8.6	9.5	8.8	5.1	6.7	5.4	6.1	5.7	8.4
総資産利益率(ROA)(%)	2.8	2.5	2.7	3.1	3.0	1.8	2.5	2.0	2.1	1.9	2.8
総資本回転率(回)	2.08	2.03	2.01	1.97	2.00	1.96	1.97	2.04	2.05	2.05	2.11
売上債権回転期間(月)	2.82	2.85	2.80	2.79	2.69	2.73	2.77	2.72	2.67	2.62	2.57
棚卸資産回転期間(月)	0.62	0.62	0.61	0.61	0.63	0.68	0.68	0.66	0.65	0.66	0.66
仕入債務回転期間(月)	3.68	3.71	3.69	3.71	3.59	3.57	3.50	3.41	3.43	3.42	3.32
自己資本比率(%)	29.2	31.2	32.5	32.9	35.0	37.2	36.2	36.4	33.1	33.5	33.7
純資産配当率(%)	2.0	2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	2.8	2.4	2.5
配当性向(%)	20.8	25.2	23.7	24.5	26.3	45.8	35.2	44.7	45.4	42.7	29.6
総還元性向(%)	63.5	25.3	23.8	56.3	26.3	45.8	82.2	44.8	165.3	82.7	29.7
自己株式取得*2額	14,999	—	—	13,334	—	—	14,999	—	34,999	10,999	—
株主総利回り(TSR)(注2)(%)	—	—	—	—	—	—	82.2	84.7	112.7	110.4	133.1
キャッシュ・フロー:											
営業キャッシュ・フロー	37,836	34,342	47,575	46,880	33,828	△21,191	36,546	13,086	86,379	5,639	38,566
投資キャッシュ・フロー	△15,245	△13,409	△10,154	△12,947	△17,024	△4,732	2,304	△20,539	△14,217	△24,917	△8,721
財務キャッシュ・フロー	△25,996	△11,807	△9,865	△24,860	△12,617	△14,472	△29,151	△12,918	△19,698	△23,534	△14,047
フリーキャッシュ・フロー	22,590	20,932	37,421	33,933	16,803	△25,924	38,850	△7,452	72,162	△19,278	29,844
従業員数(注3)(名)	14,556	14,609	14,629	14,718	14,562	14,468	14,282	14,117	15,557	15,500	15,610

(注2) 株主総利回り(TSR)は、2021年3月期末株価を基準とし、配当再投資を考慮して算出しています

(注3) 従業員数：パート・派遣社員数(年間平均人員)を含む
*1 ROE (Return on Equity)：自己資本利益率。自己資本に対してどれだけ利益を生み出したかを示す指標
*2 自己株式取得：企業が市場などから自社の発行済株式を買い戻すこと。資本効率の向上、株主還元、機動的な資本政策などを目的として実施される

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション

95 11ヵ年財務サマリー
97 用語集
99 会社概要
100 株式情報

用語集

用語		解説
〔1〕	高薬理活性製剤棟	ハザード物質の高度な封じ込め機能を備えた、抗がん剤やホルモン製剤などの経口固形剤の受託製造を行う製剤棟。アルフレッサ ファーマ(株)群馬工場の同製剤棟における高薬理活性製剤の年間最大生産能力は約4億錠を見込む。
〔2〕	サステナビリティ価値	アルフレッサグループが事業活動を通じて創出する社会・環境・人的資本などの非財務価値。財務価値を生み出す源泉として、コストではなく未来への投資として継続的に強化し、社会価値と経済価値の好循環を通じて持続的な企業価値向上につなげる。
〔3〕	セルフプリベンション商品	アルフレッサ ヘルスケア(株)が専売代理店としてお届けする唯一無二のヘルスケア商品。セルフプリベンション商品には、エビデンスが豊富にあること、季節性がなく通年販売できること、ユニークな特性を持っていること等の選定要件を設けている。セルフメディケーション(自己治療)だけではなく、そこからさらに一歩進んだセルフプリベンション(自己予防)を推し進めることで、すべての人の豊かな生活に貢献したい、そうした思いから取り扱いを開始した。
〔4〕	ドクシル	医療機関の公的な情報や医師の専門分野などの情報を独自に整理・集約し、医療・介護従事者のための医療機関検索 サービスを提供しています。住所を起点として、診療科や疾患、届出項目などの複数の条件から、紹介や連携が必要な医療機関へたどり着けます。検索をはじめとする各 サービスを通じて、地域医療連携の促進を支援し、医療の質および患者 ケアの向上に貢献することをコンセプトとしています。本 サービスはアルフレッサグループの事業会社である株式会社 ゲッカワークスが運営しています。
〔5〕	ドラッグ・ラグ／ドラッグ・ロス	海外で承認されている医薬品が日本で承認されるまでの遅れをドラッグ・ラグ、海外で承認されていても日本で開発・申請されない状態をドラッグ・ロスという。
〔6〕	ネオプライマリー戦略	限定された適応症を有する等の特徴があるスペシャリティ医薬品でありながら、対象患者が比較的多く、専門病院に限らずプライマリー領域でも処方される製品のプロモーション活動に注力する営業戦略。製薬企業のMR数の減少・適正化が進むなか、処方医へ広く情報提供が求められることから、当社グループMSの人的リソースを最大限活用し差別化を図る。
〔7〕	ネクサスケア	多くの方々の健康に貢献するため、アルフレッサ ヘルスケア(株)が培ってきたネットワークを活用し、メーカーと小売業を結び付け、3社で共同開発する健康関連の企業限定商品群を指す。
〔8〕	プロダクト・サービス	アルフレッサグループが独自に企画・開発・提供しているステークホルダーの課題解決に資するシステムツール。
〔9〕	ヘルスケア・イノベーション	アルフレッサグループが保有するヘルスケアコンソーシアム®の基盤を活用し、新たな技術・サービス・事業 モデルを創出することで、健康寿命の延伸や地域医療の課題解決を実現する取り組み。
〔10〕	ヘルスケアコンソーシアム®	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企業グループを目指す、アルフレッサグループ独自の将来像。アルフレッサグループが持つ製造、流通、調剤、情報提供、さらには再生医療やヘルステックなどの機能を結集し、人々の健康に関するあらゆるニーズに応える「ヘルスケア価値創造 プラットフォーム」。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション

95 11ヵ年財務サマリー
97 用語集
99 会社概要
100 株式情報

	用語	解説
〔11〕	**メディカル品**	診断薬、医療機器・材料、栄養食品等の医療関連商品を指し、当社グループにおける成長領域の一つである。
〔12〕	**ワクチンぷらっと**	ワクチン接種を希望する方々が24時間いつでも手軽にWeb予約できるサービス。医療機関側ではワクチンの在庫管理と予約の一元管理が実現する。これにより、属人化されている予約・在庫管理にかかる業務負担が大幅に軽減できることが期待できる。アルフレッサ(株)が、(株)セールスフォース・ジャパンが提供するSalesforce製品を導入し開発、運営を行っている。
〔13〕	CDMDO	CDMDO (Contract Development, Manufacturing, and Distribution Organization)の略。開発支援・製造機能と流通機能を融合させた新たな事業モデルであり、再生医療トータルサプライチェーンサービス(TSCS)の中核を担う。
〔14〕	Home Care Delivery	スペシャリティ医薬品を患者様の個人宅まで安全かつ確実に配送するサービス。このサービスは、特に希少疾病の治療薬が必要な患者様の医薬品アクセスを向上させることを目的としている。Home Care Deliveryはアルフレッサ(株)の商標登録。
〔15〕	Lumicore	アルフレッサ(株)が提供する、自費診療領域を支援する会員制オンライン発注サービス。美容クリニックに限らず、自費診療に関心のある医療機関が、必要な製品情報の確認から問い合わせ、発注までをオンライン上で行うことができ、自費診療に関連する医療機器をはじめ、美容機器、院内専売化粧品、サプリメント、食品など幅広い商品・サービスを利用できる。
〔16〕	Mydodes	Web面会だけでなくチャットによるメッセージのやり取りや資料の添付、リンクからの製薬企業コンテンツ提供等の機能を搭載した、医師と製薬企業MRをつなぐコミュニケーションツール。アルフレッサ(株)にて開発、運営している。
〔17〕	NOVUMN	NOVUMN(Next Ordinary Value for Universal Medicine Network)の略。微細・微小な温度等の変化によって有効成分が変質してしまう可能性のある特殊医薬品に関して、温度管理、トレーサビリティ管理、在庫管理機能により、サプライチェーン全体の最適化を目的に作られた個別化医薬品流通管理プラットフォーム。アルフレッサ(株)が、PHC(株)、富士通Japan(株)とともに共同開発した。アルフレッサ(株)は、NOVUMNの普及を通して上記目的の実現を目指すため、他の医薬品卸売企業とともに協議会を設立、普及活動を図っている。
〔18〕	PATH-Solution	当社グループのTSCSの考え方を具現化するサービスプラットフォーム。「PATH(Platform for Accelerating Therapeutics in Healthcare)」のもと、海外の革新的な医薬品が日本市場へ参入し、患者様へ届くまでのプロセスを支援。開発、製造、マーケティング、流通といった機能を統合し、導入から供給までを一気通貫で支援する仕組み。「PATH-Solution」は、アルフレッサ ホールディングス(株)の商標登録として出願中。
〔19〕	TSCS **(トータルサプライチェーンサービス)**	グループ全体で保有する様々な機能を有機的に一体活用することでシームレスなサプライチェーンを確立し、医薬品等の導入・開発、製造から物流・販売、市販後調査・ラストワンマイルまでをグループ一体となって提供する、当社グループ独自のサービスの概念。TSCSでは、国内外の研究開発型企業やバイオベンチャーを含むメーカー等より、日本における臨床試験の受託から高薬理活性製剤も含む製造受託を行い、医療用医薬品、メディカル品、セルフプリベンション商品、再生医療等製品などを安心・安全・誠実に流通させるとともに、PMS事業やヘルステック、データビジネスなども手掛ける。TSCS特集 P19

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション
95 11ヵ年財務サマリー
97 用語集
99 会社概要
100 株式情報

会社概要 (2026年6月24日現在)

会社名	アルフレッサ ホールディングス株式会社 (英訳名　Alfresa Holdings Corporation)
所在地	〒100-0004　東京都千代田区大手町一丁目1番3号
設立年月日	2003年9月29日
資本金	18,454百万円
代表者	代表取締役社長　荒川　隆治
事業内容	医薬品、医療用検査試薬、医療機器・用具の卸販売、製造販売、 輸出入等ならびに調剤薬局の経営とこれらに附帯する事業を行う 子会社の管理等
従業員数	15,610名(連結)　(注)パート・派遣社員数(年間平均人員3,085名)を含む　(2026年3月末時点)

アルフレッサグループ




アルフレッサ(株)
代表取締役社長
福神　雄介


四国アルフレッサ(株)
代表取締役社長
清下　洋介


ティーエスアルフレッサ(株)
代表取締役社長
髙橋　卓詩


明祥(株)
代表取締役 社長執行役員
川尻　洋光


(株)琉薬
代表取締役社長
比嘉　勝也


東北アルフレッサ(株)
代表取締役社長
小林　靖


アルフレッサ
メディカルサービス(株)
代表取締役社長
塩田　保


アルフレッサ篠原化学(株)
代表取締役社長
篠原　裕一


エーエル プラス(株)
代表取締役社長
杣山　芳弘


エス・エム・ディ(株)
代表取締役社長
澤戸　保秀


アルフレッサ ヘルスケア(株)
代表取締役社長
西田　誠


アルフレッサ ファーマ(株)
代表取締役 社長執行役員
荒木　勝利


アルフレッサ
ファインケミカル(株)
代表取締役社長
天野　昌樹


アポクリート(株)
代表取締役社長
都筑　朋英


セルリソーシズ(株)
代表取締役社長
有田　孝太郎


ArkMS(株)
代表取締役社長
水尾　斉


アルフレッサ システム(株)
代表取締役社長
佐野　愛彦

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション

95　11ヵ年財務サマリー
97　用語集
99　会社概要
100　株式情報

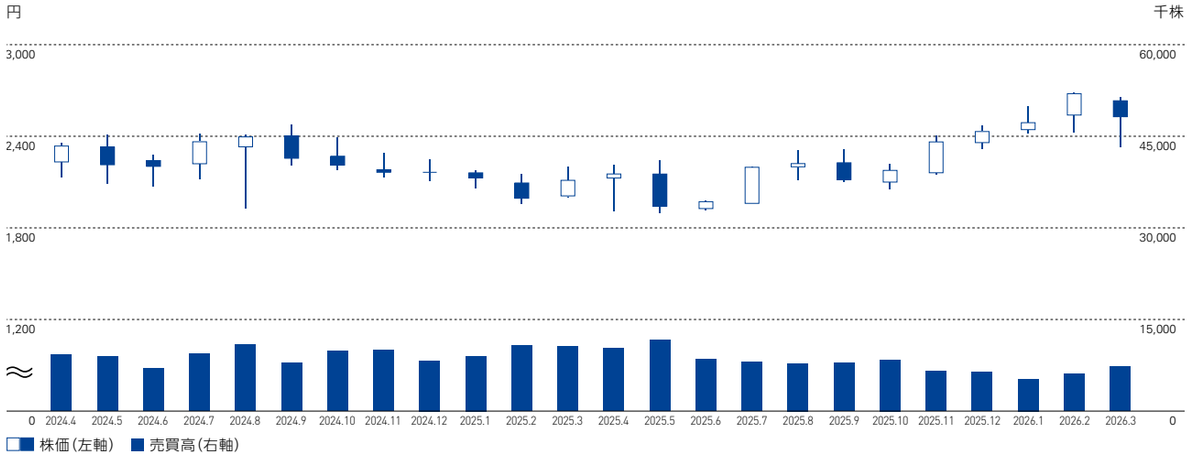
株式情報 (2026年3月31日時点)

証券コード	2784
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
株主名簿管理人／特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	540,000,000株
発行済株式総数	191,300,000株
株主数	14,195名
自己株式数	9,097,775株
単元株式数	100株

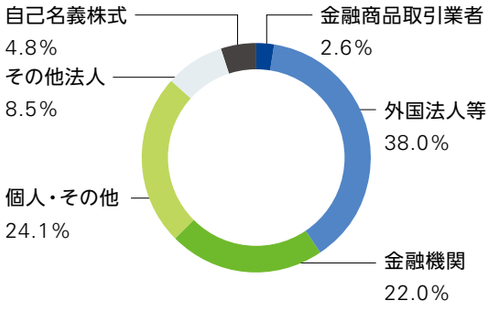
大株主の状況

順位	氏名または名称	所有株式数(千株)	議決権比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,986	13.7
2	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,808	5.4
3	アルフレッサ ホールディングス株式会社	9,097	ー
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,338	4.6
5	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,843	3.2
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,291	2.9
7	アルフレッサ ホールディングス社員持株会	5,188	2.9
8	NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,141	2.3
9	みずほ信託銀行株式会社　退職給付信託　第一三共口再信託受託者　株式会社日本カストディ銀行	3,555	2.0
10	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	3,386	1.9

株価の推移／売買高の推移



所有者別株式分布状況



「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。本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、日本語版の本レポート発行時点における情報に基づいて当社グループが判断したものです。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。

新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見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。

CONTENTS

アルフレッサグループの全体像
「使命」と「進化」のストーリー
価値創造を担う事業の取り組み
戦略を支える経営基盤

データセクション

95　11ヵ年財務サマリー
97　用語集
99　会社概要
100　株式情報



アルフレッサ ホールディングス株式会社

お問い合わせ先

アルフレッサ ホールディングス株式会社

〒100-0004　東京都千代田区大手町一丁目1番3号

TEL: 03-5219-5100　E-MAIL:afh_sx@alfresa.com

URL: https://www.alfresa.com/