



2025年5月15日

各 位

会 社 名 アルフレッサ ホールディングス株式会社
代表者名 代 表 取 締 役 社 長 荒川 隆治
(コード番号2784 東証プライム)
問 合 せ 先 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 羽野 和明
(TEL:03-5219-5102)

「25-27 中期経営計画 Vision2032 Stage2 ～総合力で未来を切り拓く～」 策定のお知らせ

当社は、2025年4月1日から始まる3カ年の新たな中期経営計画として「25-27 中期経営計画 Vision2032 Stage2 ～総合力で未来を切り拓く～(以下「25-27中計」といいます)」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、25-27中計の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

記

「25-27中計」の概要

当社グループは、2023年に策定した2032年度までの中長期的な事業戦略および財務・資本戦略「アルフレッサグループ中長期ビジョン※¹(以下、「中長期ビジョン」といいます)」において、グループ理念に基づき、健康寿命の延伸、地域医療への貢献、およびヘルスケア・イノベーションなどの社会価値を創造するため、基盤事業強化、成長事業育成、新規事業開発の事業戦略を遂行し、トータルサプライチェーンサービス(以下、「TSCS※²」)の強化と拡大を目指しています。今回策定した「25-27中計」は、「中長期ビジョン」の目標達成に向けた第2ステージであり、確実な利益拡大のための重点投資とコスト最適化により、これまでの取り組みを進化させてまいります。

※¹ ご参考:2023年5月15日発表「アルフレッサグループ中長期ビジョン」策定のお知らせ」

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/2784/tdnet/2281689/00.pdf>

※² TSCS:アルフレッサグループ全体で保有する様々な機能を有機的に一体活用することで、シームレスなサプライチェーンを確立し、医薬品等の導入・開発、製造から、物流・販売、市販後調査までをグループ一体となって提供することを指しています。

1. 25-27中計 グループ経営方針

(1) TSCS 進化拡大のためのグループ総合力発揮

グループの総合力を発揮し、製造から流通まで一気通貫できる TSCS モデルを確立することにより、限定流通品の獲得、CDMO^{※3}事業の拡大、および安定的なサプライチェーン運営を目指します。

※3 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) 成長事業・新規事業への戦略的投資

各事業セグメントにおける成長事業・新規事業に加えて、TSCS、再生医療関連事業、医療周辺事業、海外事業へ戦略的な投資を行います。

(3) 基盤事業のさらなる競争力強化

グループ価値向上に向けて基盤事業の収益力向上を図ります。

(4) コストコントロールの徹底

物流費や人件費等の上昇、および毎年薬価改定の環境の中、コストコントロールを徹底します。

(5) サステナビリティ経営の推進

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

2. 25-27中計 グループ経営指標(連結)

売上高(2027 年度)	3 兆 3,300 億円
営業利益額(2027 年度)	435 億円
ROE ^{※4} (3 年平均)	7%水準
投資計画(3 年間累計)	1,200 億円規模
株主還元 ^{※5}	DOE ^{※6} 2.5%以上、累進配当

※4 自己資本利益率

※5 自己株式取得は適時適切、機動的に実施

※6 DOE(Dividend on Equity): 株主資本配当率

3. 事業戦略

(1) 医療用医薬品等卸売事業

TSCS 実現に向けて、MS^{※7}力の最大化、全国ネットワークの強化、ソリューションの推進による収益基盤の構築、ステークホルダーが求めるロジスティクス体制構築、およびグループ一体となった人的資本の戦略強化に取り組み、事業機会の拡大を目指します。

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

(2)セルフメディケーション卸売事業

「健康」×つなぐ×しあわせをテーマに、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推進します。

(3)医薬品等製造事業

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、および API^{※8}(原薬)製造部門の新規事業開発を推進し、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目指します。

※8 API(Active Pharmaceutical Ingredient): 医薬品の中で実際に治療効果を発揮する有効成分

(4)調剤薬局等事業^{※9}

对患者様業務の充実・処方箋の確保、門前医療機関以外からの処方箋の獲得強化、新たな薬局機能の拡充、介護事業への参入に取り組み、地域に求められる「かかりつけ薬局」を目指します。

※9 2026年3月期よりセグメント名称を「医療関連事業」から「調剤薬局等事業」に変更

(5)その他事業^{※10}

再生医療関連事業をその他事業に位置付け、セルリソーシズ(株)におけるコア事業であるマスターセルの製造と保管、CMO^{※11}・CDMO事業の事業開発を重点的に進めます。再生医療におけるTSCS構築に向けて、自社構築およびアライアンス先との関係強化により体制を整備し、早期の案件受注、売上成長へ繋がります。

※10 2026年3月期より新設

※11 CMO(Contract Manufacturing Organization): 製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行

4. 財務資本戦略

(1)25-27中計方針

資本効率の向上と財務健全性を意識しつつ、持続的企業価値向上のための積極的成長投資と安定した株主還元により、中長期ビジョン達成への足場固めをしてまいります。

(2)25-27中計主要財務指標

営業利益額(2027年度)	435億円(3年間累計約1,190億円)
ROE(3年平均)	7%水準
投資計画(3年間累計)	1,200億円規模
政策保有株式の連結純資産比率	10%未満 ^{※12}
DOE	2.5%以上、累進配当

※12 有価証券報告書ベース

5. サステナビリティ(ESG)戦略

(1)サステナビリティ重要課題

25-27中計では、「自社が社会課題に与える影響」と「社会課題が自社に与える影響」の2軸で、「地球環境保全」、「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」、「人財の活躍推進」、「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」、および「コーポレートガバナンス」の8つの重要課題を新たに特定し、取り組みを進めていきます。

(2)ESGへの取り組み

①E:地球環境保全

環境に配慮した事業活動を通じて、温室効果ガスの削減、自然生態系の保全、廃棄物の削減等を推進し、社会への貢献を行います。

②S:人財の活躍推進

「人財」こそが成長の原動力と位置付け、アルフレッサグループの人的資本経営を推進します。人財育成、DE&I^{※13}・女性活躍推進、活躍できる人財の獲得、社員エンゲージメントの向上に注力します。

③G:コンプライアンス・リスクマネジメント

独禁法等遵守の徹底に向けた PDCA サイクルの継続・強化、ハラスメントの対応強化、新しいリスクマネジメント手法の導入、情報セキュリティの強化、BCP 対応強化、および IT ガバナンスの強化とDXに取り組めます。

④G:コーポレートガバナンス改革

成長戦略に向けた取締役会の機能強化を行います。監査等委員会設置会社へ移行し、軸足をモニタリングモデルへ移すとともに、社外取締役・女性取締役比率アップや役員報酬体系見直しを行います^{※14}。

※13 DE&I:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

※14 株主総会承認が前提

以 上



アルフレッサグループ 25-27中期経営計画

Vision2032 Stage2
総合力で未来を切り拓く

アルフレッサ ホールディングス株式会社
2025年5月15日発表

Fresh life for all.

すべての人に、いきいきとした生活を。

alfresagroup



25–27中期経営計画

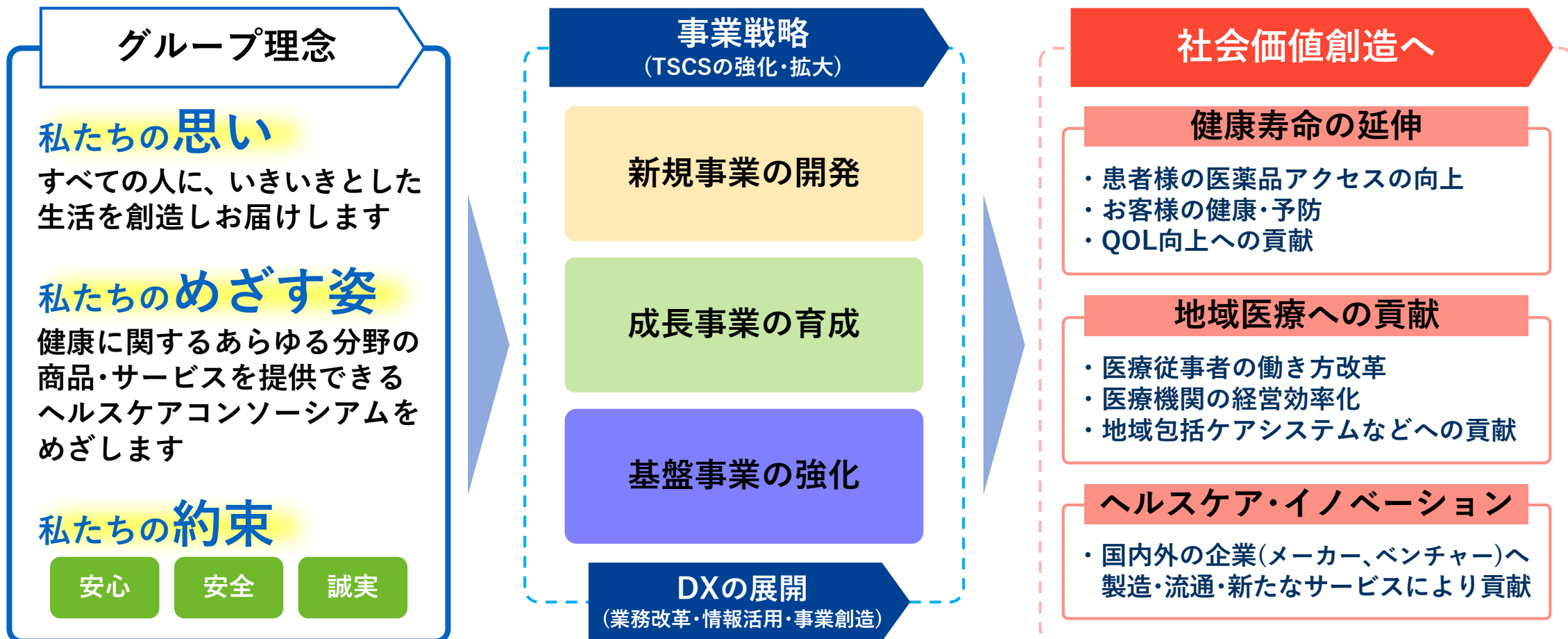
Vision2032 Stage2 ～総合力で未来を切り拓く～

- (1) グループ経営方針
- (2) グループ経営指標
- (3) 事業戦略 ～セグメント別方針と事業ポートフォリオの拡大・変革～
- (4) 財務資本戦略
- (5) サステナビリティ(ESG)戦略

(1) グループ経営方針

グループ理念と2032年度 中長期ビジョン^{※1}

アルフレッサグループではグループ理念に基づき、健康寿命の延伸、地域医療への貢献、およびヘルスケア・イノベーションなどの社会価値を創造するため、中長期ビジョンにおいて基盤事業、成長事業、新規事業の事業戦略を遂行し、TSCS（トータルサプライチェーンサービス）の強化と拡大を目指している





アルフレッサグループを取り巻く事業環境

当社グループを取り巻く経営環境は、今後大きく変化することが予想されるが、豊富な事業機会もある

少子高齢化 労働人口減少



- 人財育成
- 優秀な人財確保
- 人財流出防止

物流費・人件費 エネルギー価格高騰



- コストコントロール
- ロジスティクスネットワークの最適化

毎年薬価改定 薬価制度見直し



- 適正価格の推進
- 政策の変化への対応

医薬品供給不安



- 物流の更なる高度化・効率化・標準化
- 医薬品在庫の見える化推進

テクノロジー進化 遠隔医療の拡大



- ソリューション推進
- 医療DX対応(ヘルステック)

働き方改革



- 柔軟な働き方実現
- 医療従事者支援
- タイムパフォーマンス改善による生産性向上



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』

01 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮

02 成長事業・新規事業への戦略的投資

03 基盤事業のさらなる競争力強化

04 コストコントロールの徹底

05 サステナビリティ経営の推進

※1 TSCS：Total Supply Chain Service。トータルサプライチェーンサービス



01 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮

TSCSモデルを進化させる

TSCS(トータルサプライチェーンサービス)とは

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

開発
CRO^{*1}

承認申請

製造

川上
物流

川下
物流

販売

市販後
調査

ラストワン
マイル

25-27中期経営計画で取り組むこと

- 製薬のスペシャリティ化
- メガファーマの機能分化
- 新興バイオベンチャーの台頭
- MR^{※2}数の減少
- 卸の選別 など

製造から流通まで一気通貫できる TSCSモデル

- 限定流通品の獲得
- CDMO^{※3}事業の拡大
- 安定的なサプライチェーン運営

※1 CRO：Contract Research Organization。臨床開発を支援する組織

※2 MR：Medical Representative。製薬企業の医薬情報担当者

※3 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



01 TSCS進化拡大のためのグループ総合力発揮

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

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



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



持続的成長に向けて新たな収益モデルを構築する

医療用医薬品等卸売事業

ソリューション

ソリューション事業の推進による収益基盤の構築

- 流通事業ソリューション
- 革新的ソリューション

メディカル

業界No.1のメディカル事業グループの実現

- 全国ネットワークの構築・強化

セルフメディケーション卸売事業

- チャネル拡大
- データビジネス
- メーカー物流受託
- SP商品^{※2}等拡大

医薬品等製造事業

- 受託製造拡大(高薬理活性製剤、無菌製剤)
- 新製品開発(製品パイプラインの拡充)
- API^{※1}(原薬)製造部門の新規事業開発(バイオ医薬品の検査・分析)

調剤薬局等事業

- 門前以外の処方箋獲得
- 新たな薬局機能の拡充
- 介護事業参入

TSCS

- ArkMS(株)
(PMS・CRO受託)
- メーカー物流・倉庫業 他

再生医療関連事業

- セルリソース(株)
(再生医療TSCSの確立)

医療周辺事業

- アニマル事業
(森久保CAメディカル(株))
- オンライン医療(株MY MEDICA)
- ビューティ事業 他

海外事業

- ベトナム事業の進化(医薬品事業)
- フルエージェンシー事業構築
(海外企業との事業連携)
- 日系製品の海外導出を拡大

※1 API：Active Pharmaceutical Ingredient。医薬品の原薬

※2 SP商品：セルフプリベンション商品



グループ価値向上に向けて基盤事業の収益力向上を図る

セルフメディケーション 卸売事業

業界再編の中でも収益性向上へ

- 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
- ソリューション提案に基づいた顧客満足度の向上

医療用医薬品等卸売事業

お客様・メーカー様から選ばれる卸に

- 流通改善
- 一元流通の獲得
- ネオプライマリー戦略を通じた市場拡大
- 全国ネットワーク強化
- 流通品質向上(GDP^{※1}対応、ISO9001認定取得)
- 麻薬元卸売業取得

医薬品等製造事業

利益率・効率性向上のために

- 事業ポートフォリオの見直し
- 製品の選択と集中
- 人員配置の適正化

調剤薬局等事業

对患者様業務の充実・処方箋確保へ

- 先服薬指導の強化
- 新規出店・M&A
- 地域ドミナント戦略で外来・在宅をカバー
- プラットフォーム型薬局への参加



毎年薬価改定の環境におけるコストコントロールの徹底

テクノロジー活用・DX



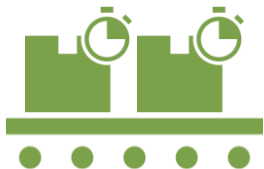
- 生成AI活用やAIエージェントの導入等によりデジタル最適化に注力

適正人員・適財適所



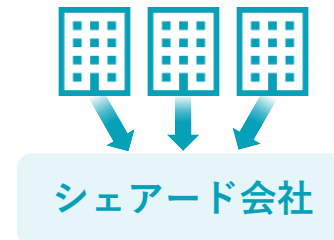
- 生産性の向上
- 人的リソースの可視化による適正人員配置
- タレントマネジメントツール活用

効率的な物流体制構築



- 物流センター自動化
- 車両最適配置
- 需要予測等

管理業務シェアード化



- 管理業務集約による省人化と効率化
- グループ横断でプロフィット部門とサービス部門を分離



05 サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ基本方針については、グループ理念の「私たちの思い」に加え、社会環境課題の解決に取り組み、持続可能な社会と企業価値向上を目指す姿勢をより詳しく表現し、サステナビリティ重要課題も新たに特定

アルフレッサグループ サステナビリティ基本方針

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

アルフレッサグループ サステナビリティ重要課題

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



(2) グループ経営指標



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により、これまでの取り組みを進化させる3年間

2024年度実績 (22-24中期経営計画)

売上高

2兆9,610億円

営業利益

380億円

ROE

5.7%

投資実績(3年間累計)

960億円

株主還元

DOE2.4%以上

25-27中計グループ経営指標

売上高(2027年度)

3兆3,300億円、CAGR4%^{※1}

営業利益(2027年度)

435億円

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

DOE2.5%以上、累進配当政策の採用

(自己株式は適時適切、機動的に取得)

2032年度 (中長期ビジョン)

売上高

4兆円

営業利益

700億円以上

(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

(3) 事業戦略

～セグメント別方針と事業ポートフォリオの拡大・変革～

事業戦略：セグメント別業績目標



	単位：百万円	2025年3月期		2028年3月期	
		実績	前期比／売上高比*	計画	25/3比／売上高比*
医療用医薬品等 卸売事業	売上高	2,640,048	103.9%	3,008,900	114.0%
	営業利益	33,055	1.25%	38,900	1.29%
セルフ メディケーション 卸売事業	売上高	265,748	101.1%	266,000	100.1%
	営業利益	2,950	1.11%	3,300	1.24%
医薬品等製造事業	売上高	54,065	102.5%	58,300	107.8%
	営業利益	1,294	2.39%	1,100	1.89%
調剤薬局等事業	売上高	37,023	101.0%	38,000	102.6%
	営業利益	596	1.61%	1,100	2.89%
その他事業 (再生医療関連事業)	売上高	—	—	3,000	—
	営業利益	—	—	△1,300	△43.3%

※ 売上高は前期比または2025年3月期比、営業利益は対売上高比





3年間で1,200億円規模の投資計画

新規事業	● TSCS (トータルサプライチェーンサービス) ● 再生医療サプライチェーン (C P C 製造設備) ● 医療周辺事業 (ビューティ、アニマル) ● 医薬品等製造事業 (バイオ分析事業など) ● セルフメディケーション卸売事業 (D 2 C^{※1}、メーカー物流など) ● 海外事業 他	400億円
成長事業	● 医療用医薬品等卸売事業 (メディカル事業、ソリューション事業など) ● 医薬品等製造事業 (医薬品製造棟(高薬理活性製剤、無菌製剤)、製品パイプラインの拡充など)	300億円
基盤事業	● 物流センターの改築・新築 ● 営業拠点等の改築・新築 ● システム投資 他	500億円



TSCS実現に向けた事業機会の拡大を目指す

基盤+新規事業

MS力の最大化
～業界No.1の圧倒的なMS数～
ネオプライマリー戦略の展開

基盤+成長事業

全国ネットワークの強化
医療用医薬品、メディカル品

成長+新規事業

ソリューション事業
の推進による
収益基盤の構築

基盤事業

ステークホルダーが求める
ロジスティクス体制構築

人的資本戦略

グループ一体となった
人的資本の戦略強化

MS力の最大化 ～業界No.1の圧倒的なMS数～

診療所

マーケット創造型プロモーション

- ・ ネオプライマリー戦略の展開
- ・ プロダクト・サービスの活用による営業活動の強化



ワクチン市場への注力

- ・ プロダクト・サービスの活用によるワクチン普及拡大への貢献



病院

治療開始前・開始後のプロセスサポート

< 治療開始前 >

医薬MS

診断薬MS



がん領域中心に展開

< 治療開始後 >

NOVUMN



薬剤の使用実態
を可視化



病院トータルソリューション

様々な医療サービス提供企業とコンソーシアムを形成し、病院トータルソリューションを提案



全国ネットワークの強化

自社での取組み強化、専業卸様とのアライアンス等を通じて
全国ネットワークを強化

医療用医薬品

- 低カバー・低シェア
エリアの強化

診断薬

- 専任MSの配置強化
- 遺伝子検査への注力
- 物流ネットワーク構築

医療機器

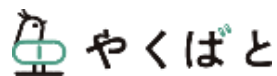
- 販売・保守管理等の
フルパッケージ化

メーカー様とのパートナーシップの強化

ソリューション事業の推進による収益基盤の構築

流通事業ソリューション

- プロダクト・サービス^{※1}全国への浸透とパッケージ化
- メーカーニーズへの対応強化
- 自治体との協業による収益モデル構築
- 新たなプロダクト・サービス^{※1}構築



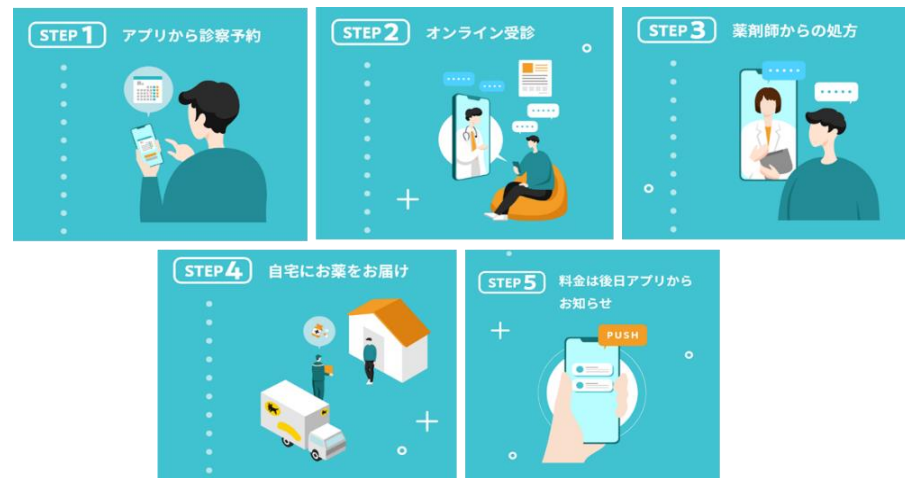
※1 プロダクト・サービス：当社が独自に企画・開発・提供しているステークホルダーの課題解決に資するシステムツール

革新的ソリューション

- 薬局経営支援事業の構築
- 医療周辺事業の構築（アニマル、ビューティ）
- 企業向け健康管理業務等

<MY MEDICA>

自動車運送事業者の従業員の健康管理・重症化予防に向けたオンライン医療を中心としたサービスを提供



ステークホルダーが求めるロジスティクス体制構築

物流センターの自動化/機械化、さらなる品質向上

自動化/機械化の推進、ISO9001取得やGDP対応により生産性および出荷精度等の品質の向上を図る



デジタルツイン技術を用いた業務効率化

デジタルツイン技術を用いた新たなアプローチにより医療分野における業務効率化や医療の質向上を目指す

- ・ 医薬品識別・検品アプリケーションの開発
- ・ 知能ロボティクスを用いた庫内作業の自動化
- ・ 統合的な医療情報の提供による偽造医薬品の簡易判定等

ラストワンマイルへの取り組み

アルフレッサグループの流通網/品質管理のもと、患者様個人宅への配送を展開

環境・社会への対応

- ・ DX活用による配送ルート最適化/車両の最適配置
- ・ 多様な働き方への対応
- ・ ドローン配送の推進、自動配送の検討
- ・ AI需要予測の推進

グループ一体となった人的資本の戦略強化

RS（専任担当者）による販売体制の強化

RS体制強化により医療用医薬品、メディカル品の販売を強化



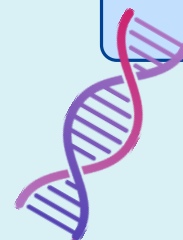
医療機器修理責任技術者

販売・保守のフルパッケージの強化



ウィメンズヘルス (診療所)

市場拡大する
フェムテック領域への活動強化



がんゲノム

がん領域における活動強化



超音波診断装置専任者

幅広い診療科への対応強化



『健康^{※1}』 × つなぐ × しあわせ

基盤事業

ドラッグストア業界再編への対応

- 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
- ソリューション提案に基づいた顧客満足度の向上

成長事業

外部環境の変動に強い販売戦略の展開

- 顧客ニーズに応じた最適な営業戦略とSP商品販売強化
- 既存ビジネスにとらわれないNC(ニューチャネル)開拓、海外事業
- データビジネス

新規事業

自社主体的な新たなソリューションの展開

- メーカー物流受託
- 自社EC支店設立

※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ため

ロボット等導入による物流倉庫の生産性向上

人件費等コスト上昇への対応

新九州物流センター移管（最新マテハンSkypod®の導入）
物流センター庫内作業効率化（マルチピッキングカートの導入）

九州物流センター



Skypod®



マルチピッキングカート



外部環境の変動に強い販売戦略の展開

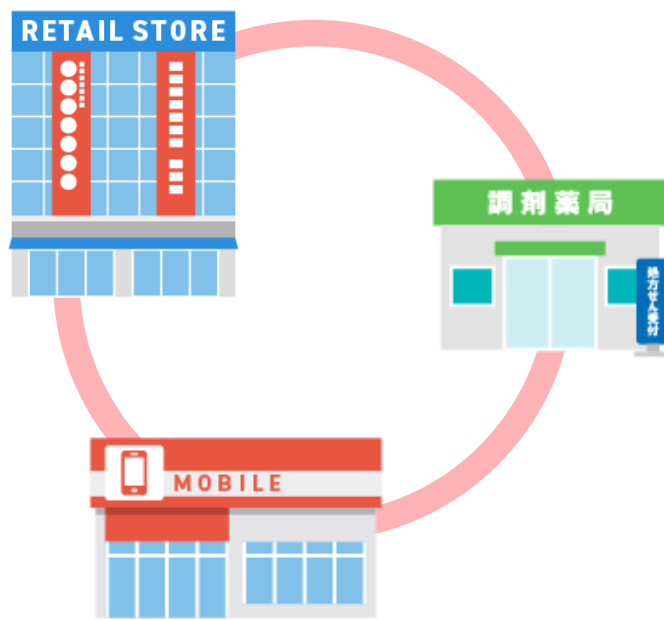
SP商品販売強化

得意先の多様化に伴うチャネル別戦略



NC(ニューチャネル)開拓

既存ビジネスに囚われない新規販路
調剤薬局での物販の仕組み化等



データビジネス

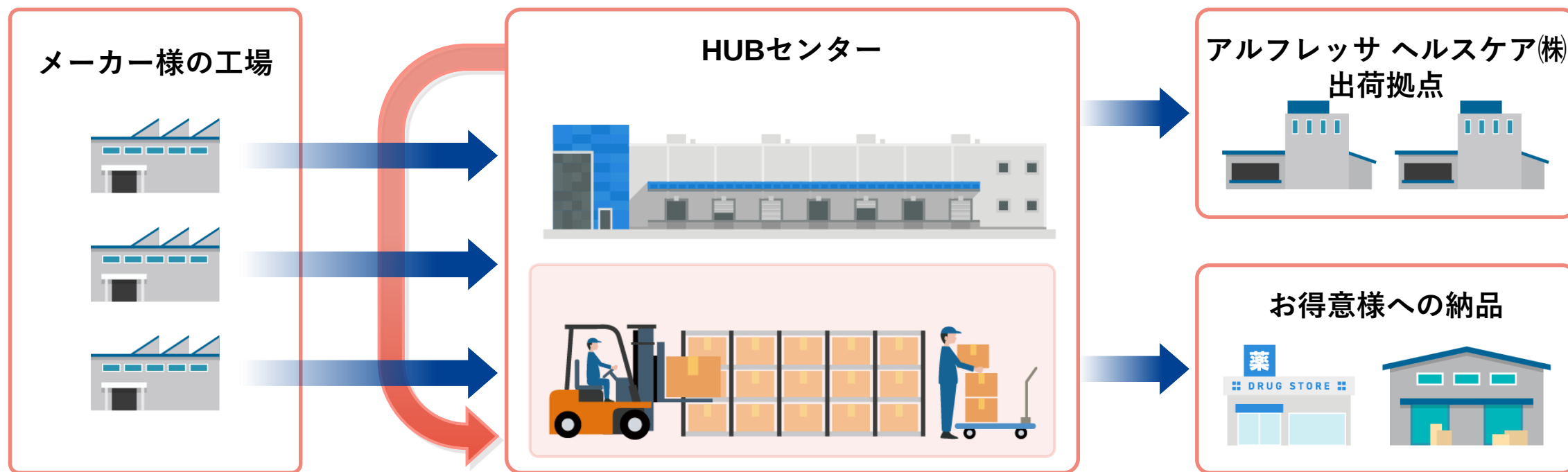
メーカー様と卸と小売業様の3社を
繋ぐBtoBプラットフォームの確立



自社主体的な新たなソリューションの展開

環境変化を見据えた汎用性の高い物流センター運営

新たなサプライチェーンマネジメントモデルの確立





事業ポートフォリオの再構築による安定的な経営基盤の確立

基盤事業

利益率・効率性の さらなる向上

- 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

成長事業

受託製造拡大と 製品パイプライン拡充

- 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

新規事業

API(原薬)製造部門の 新規事業開発

- バイオ医薬品分析事業



利益率・効率性のさらなる向上を目指す

アクションプラン概要

具体策



事業
ポートフォリオの
見直し

- 成長事業（医薬・受託製造）へ経営資源を集中
- 診断薬事業の再構築を検討
- 海外・API(原薬)事業のグループ内リソースとの連携



製品
ポートフォリオの
見直し

- 不採算製品への対応
- 高付加価値受託製品の獲得



人員配置の見直し
(適正人員・適財適所)

- 強化すべき事業への適正配置の検討
- グループ内企業との人財交流

受託製造拡大と製品パイプラインの拡充

群馬工場における新たな医薬品製造棟建設

稼働日：2026年4月予定



- 高薬理活性製剤 受託製造への参入
- 低分子医薬品 製造能力の増強
- 無菌製剤 受託製造体制の整備

製品パイプラインの拡充

iPS創薬、中枢神経系領域、アレルギー領域等

API(原薬)製造部門の新規事業開発

アルフレッサ ファインケミカル(株)が、価格・品質・業務連携の優位性をドライビングフォースとして、バイオ医薬品分析を受託し、委託元のニーズへ対応

2024年度
試験機器購入

2025年度 運用開始

1 分析受託

2026年度
分析・製造エリア準備

2027年度 運用開始

2 サンプル受託製造



地域に求められる『かかりつけ薬局』を目指す

基盤事業

对患者様業務の充実・ 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

成長事業

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

新規事業

新たな薬局機能の拡充

- 調剤センター設立の検討

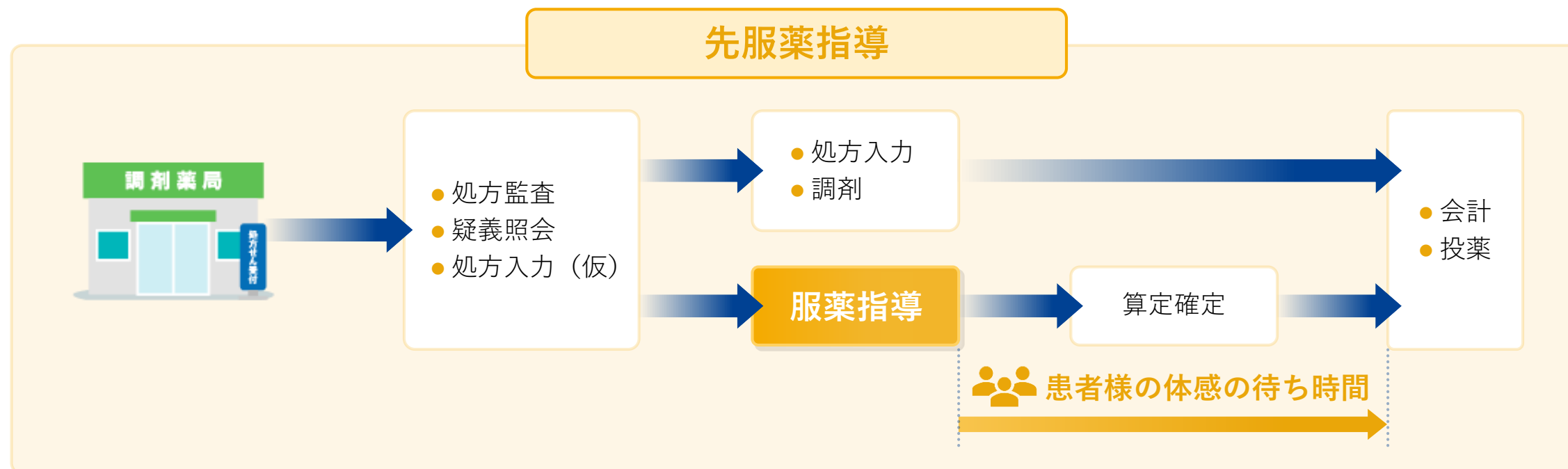
介護事業への参入

- 大規模住宅型有料老人ホームの経営（ドミナント強化）

先服薬指導の強化

对患者様業務の充実

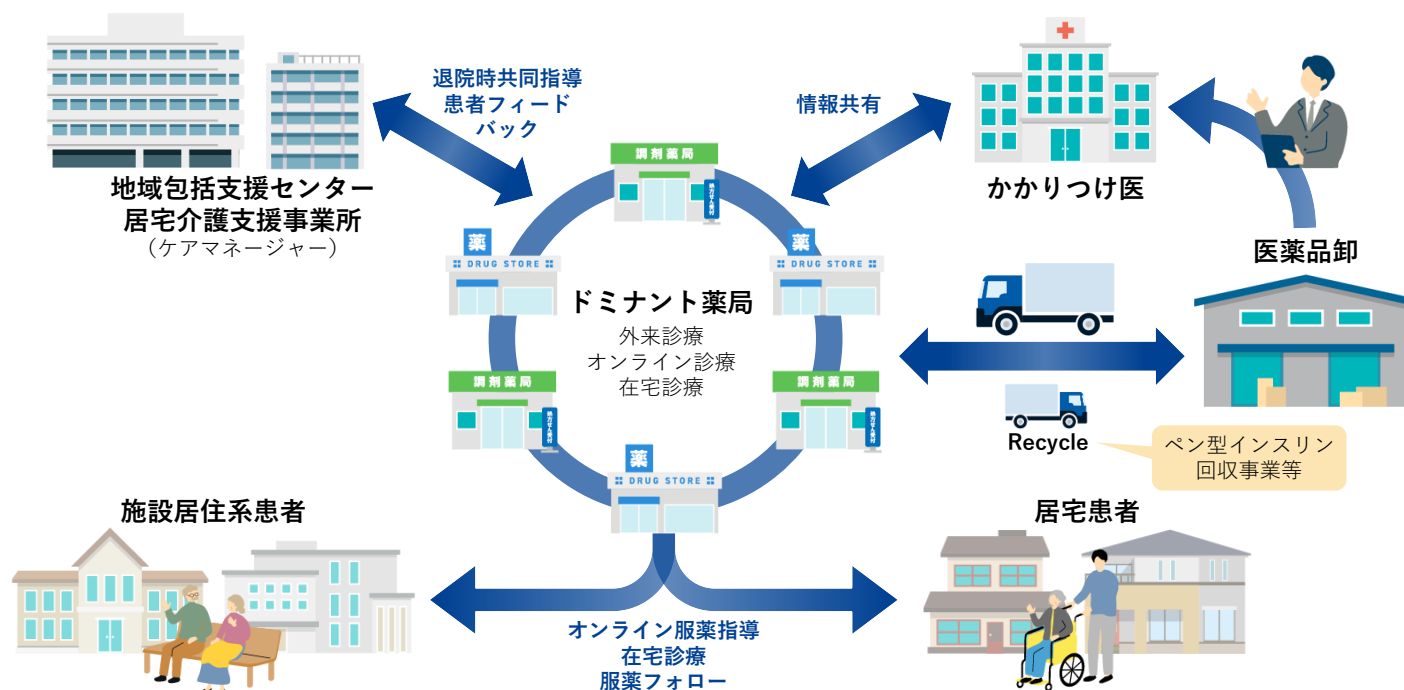
調剤後服薬指導の従来フローの変更により、
先監査・先服薬指導、調剤同時進行で、对患者様業務の充実を図る



ドミナント戦略深化による地域医療サポート

同じ地域の薬局がサポートし合えるドミナント形成

充実した地域連携の枠組みの中で、地域住民の外来・在宅の獲得を目指す



ドミナントの効果

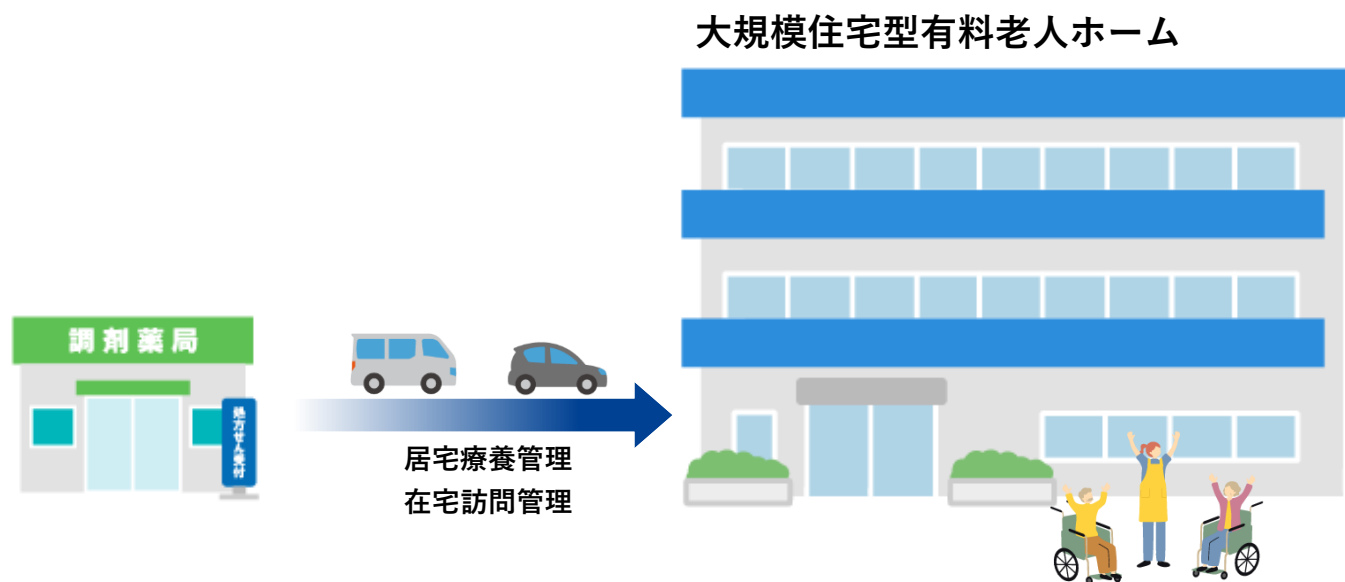
- 業務内容の相互サポート
- ブランディング
- 人員のサポート
- 医薬品の融通
- 患者様・多職種との接点強化
- 無菌調剤施設の共有・利用

地域医療のサポート

介護事業への参入

大規模住宅型 有料老人ホームの経営

超高齢社会における在宅医療のニーズの増加や要介護認定の患者様増加への対応



地域包括ケアシステムの中心として、薬局－施設－ヘルパーステーション間の密接な情報共有を図ることで、それぞれの垣根を超えたドミナントの推進を図る



コア事業であるマスターセルの製造と保管、CMO^{※1}・CDMO事業の事業開発を重点的に進め、各案件を早期にローンチ

郡山Cell Processing Center

東北アルフレッサ(株) 郡山物流センター内



他家

半製品の製造・販売

国産胎盤由来MSC^{※2}
(間葉系幹細胞)の原料供給
特定細胞加工物製造業許可取得

殿町Cell Processing Center

殿町ライフイノベーションセンター内



自家

受託製造(CMO)

商用製品の受託製造

羽田Process Development Center

羽田イノベーションシティ内



自家
他家

開発製造受託(CDMO)

主にCAR-T^{※3}製品のプロセス開発・
治験薬製造の受託

画像提供：羽田みらい開発株式会社

※1 CMO：CMOはContract Manufacturing Organization。製薬企業などからの医薬品製造の受託・代行

※2 MSC：Mesenchymal Stem Cells。間葉系幹細胞。多能性を持つ幹細胞の一種

※3 CAR-T：Chimeric Antigen Receptor。キメラ抗原受容体。療法は患者様自身の免疫細胞、T細胞に遺伝子改変を行い、白血病細胞やリンパ腫細胞への攻撃力を高めるがん遺伝子治療

国内の再生医療トータルサプライチェーンサービスの構築

必要なすべての機能を一元的に提供できるように自社構築およびアライアンス先との関係性を強化する

目指す姿

データマネジメント

25-27 中計期間中
における設備投資計画

67 億円



セルリソーシズ(株)における製造事業を早急に体制整備し、早期の案件受注、売上成長へ繋げていく

※1 CPC : Cell Processing Center
※2 QA : Quality Assurance. 品質保証
※3 QC : Quality Control. 品質管理



アジア事業の進化

ベトナム事業の進化

- 医薬品事業の開始
- 新規ビジネスの拡充による事業拡大

フルエージェンシー^{※1} 事業の構築

- ベトナムでの構築および
周辺国への展開を検討
- 海外企業との事業連携

日系製品の 海外導出を拡大

- 日美健薬品の事業拡大
- コンシューマー向け製品の海外市場開拓



(4) 財務資本戦略



25-27中計 方針

資本効率の向上と財務健全性を意識しつつ、持続的企業価値向上のための積極的成長投資と安定した株主還元により、中長期ビジョン達成への足場を固める

資本効率【ROE】向上

当社推計の資本コスト以上のROE

- 利益改善、積極的成長投資
- 純資産の積み上がりを抑制
(自己資本比率は30%台前半から半ばを目途)

財務健全性

発行体格付の維持

安定した株主還元

長期安定的な配当還元、自己株式取得は適時適切に判断

25-27中計 主要財務指標

1

営業利益額

2027年度 435億円
3年間累計 約1,190億円

2

ROE(自己資本利益率)

3年平均 7%水準

3

投資

3年間累計 1,200億円規模

4

政策保有株式の連結純資産比率

10%未満

※有価証券報告書ベース

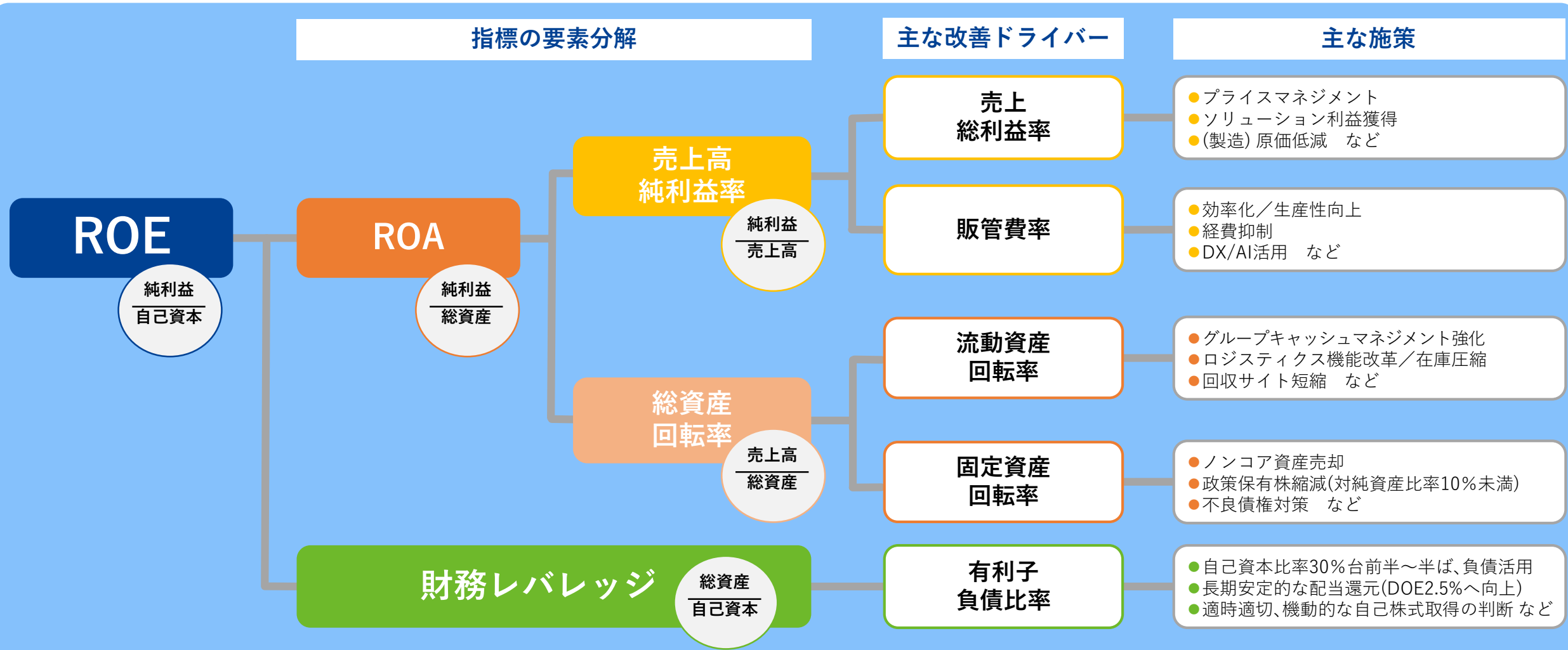
5

DOE(純資産配当率)

2.5%以上かつ累進配当



ROE向上のドライバーと施策





キャピタル・アロケーション (25-27中計3年イメージ)

キャッシュ・イン



キャッシュ・アウト



投資・株主還元の原資
優先順位

- ① 営業キャッシュ・フロー
- ② 資産売却
(主に政策保有株式の売却)
- ③ 借入等の負債活用

(5) サステナビリティ(ESG)戦略



25-27中計 サステナビリティ重要課題

本中計では、新たに「自社が社会課題に与える影響」と「社会課題が自社に与える影響」の2軸で、8つの重要課題を特定、取り組みを推進

1	地球環境保全	● 温室効果ガスの削減 ● 自然生態系の保全 ● 廃棄物の削減 ● 有害物質・規制物質の管理 など 
2	医薬品・サービス等の安定供給	● 安心・安全な医薬品等供給体制の維持向上 ● 在庫・配送管理の高度化 ● 顧客・サプライヤーとの協力体制構築 ● 新製品・サービスの開発製造 など 
3	地域医療への貢献	● 医療機関の医療サービス向上の支援 ● 医療機関の経営効率化の支援 ● 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 など 
4	ヘルスケア産業発展への貢献	● 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強化 ● ヘルステック、ソリューション提供 など 
5	人財の活躍推進	● 多様な人財の育成・活躍 ● 社員の健康と働きがいの追求 ● 社員のエンゲージメント向上 など  
6	コンプライアンス	● 法令遵守 ● 人権尊重 ● 社員の行動規範 ● 取引先との公正・適切な取引 など  
7	リスクマネジメント	● 事業継続の為に災害等に対する危機管理 (BCP) ● 個人情報プライバシー保護 ● 情報セキュリティ など
8	コーポレートガバナンス	● 取締役会の機能強化と実効性向上 ● 適時適切な情報開示 など



E：地球環境保全

環境に配慮した事業活動を通じて、社会への貢献を行う

alfresa group

CO₂排出量

2030年度 **30%削減**^{※1、※2}
2050年度 **実質ゼロ**

※1 2020年度比較

※2 2030年度30%削減の目標は、政府が掲げる2013年度比46%削減に概ね相当

1 温室効果ガスの削減

2 自然生態系の保全

3 廃棄物の削減
有害物質・規制物質の管理



S：人財の活躍推進

アルフレッサグループの人的資本経営・「人財」こそが成長の原動力

①人財育成

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

②DE & I^{※1}・女性活躍推進

研修等を通じたDE & I推進、女性管理職比率2030年度10%へ
育児休業取得推進・年齢に無関係に活躍できる環境

③活躍できる人財の獲得

グループ合同採用活動、グループ会社周知戦略
エリアごとの対応

④社員エンゲージメントの向上

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

5つの人財要件





G：コンプライアンス、リスクマネジメント

コンプライアンス

- ◆独禁法等遵守の徹底に向けたPDCAサイクルの継続・強化
- ◆ハラスメントの対応強化

リスクマネジメント

- ◆新しいリスクマネジメント手法の導入
- ◆情報セキュリティの強化
- ◆BCP対応強化



G：ITガバナンスの強化とDX

ITガバナンスの強化

グループ全体のIT統括、管理体制

- グループ全体のIT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策定

セキュリティ対策

セキュリティ対策のための体制整備と運用強化

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

AI等の新技術活用と 人財育成

AI時代の業務改革と人財育成

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



G：コーポレートガバナンス改革

成長戦略に向けた取締役会の機能強化

※株主総会承認が前提

■監査等委員会設置会社へ移行、軸足をモニタリングモデルへ

権限移譲による迅速な意思決定、監督と執行の分離によるモニタリング機能強化

■社外取締役・女性取締役比率アップ※監査等委員取締役含む（2025年度）

【社外取締役】36.4%（4名）から 50%（6名）へ

【女性取締役】18.2%（2名）から 25%（3名）へ

■役員報酬体系見直し

【体系】固定報酬：賞与：株式報酬 70:20:10 → 68:20:12 *業績連動報酬は賞与と1事業年度当たりの業績連動型株式報酬の合計

【評価指標】

賞与

- 連結営業利益率の計画達成率
- 連結当期純利益^{※1}率の計画達成率



- 連結営業利益額の計画達成率
- 連結当期純利益額の計画達成率

株式報酬

- 連結営業利益率の計画達成率
- 連結当期純利益率の計画達成率



- 連結営業利益累計額の計画達成率
- 平均ROEの計画達成率
- TSRの対TOPIX対比
- ESGレーティング計画達成率
- 従業員エンゲージメントスコア改善率

※1 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益



当社が開示する情報の中には、当社の将来の見通しに関する事項が含まれている場合がありますが、歴史的事実以外のものは一定の前提下で作成された見通しや戦略であり、こうした事項には一定のリスクや不確実性などが含まれており、様々な環境変化等により、実際の結果がこれら見通しと必ずしも一致するものではないことを予めご了承ください。

新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、当社はそれらの情報を最新のものに随時更新する義務も方針も有しておりません。



alfresa

アルフレッサ ホールディングス株式会社

Fresh life for all.

すべての人に、いきいきとした生活を。

alfresa group