



# メディカルホールディングスの価値創造プロセス

## 1.1. 企業理念と経営のビジョン

### 《経営理念》

流通価値の創造を通じて人々の健康と社会の発展に貢献します。

- 流通価値の定義  
国民の生活に無くてはならない医薬品・医療材料・日用品などを有事・平時に関わらず、必要なものを必要な時に必要な量だけ、安心・安全・便利にお届けすること。

### 《2022メディカル中期ビジョン》

Change the **卸** Future

未来への変革

社会と顧客に貢献する新たな枠組みを構築し、収益基盤の拡大と持続的な成長を実現します。

## 1.2. 社会との接点

### 《捉えるべき社会課題》

- 少子高齢化・人口減少
  - ・ 社会保障費の増大
  - ・ 労働力不足
  - ・ 人生100年時代
- デジタル技術の発達
  - ・ デジタルトランスフォーメーション
  - ・ AI・ロボット等の活用
  - ・ 消費行動の変化
- 地球温暖化
  - ・ 自然災害の増加

### 《医療・健康分野の変化》

- 効率化・最適化
  - ・ 医療費の抑制、薬価の改定
  - ・ 地域医療の充実
  - ・ 予防医療の推進、健康寿命の延伸
- 高度化・多様化
  - ・ 医療技術の進歩、デジタル技術の導入
  - ・ 再生医療の拡大、希少疾病薬の開発
  - ・ オーダーメイド医療の拡大

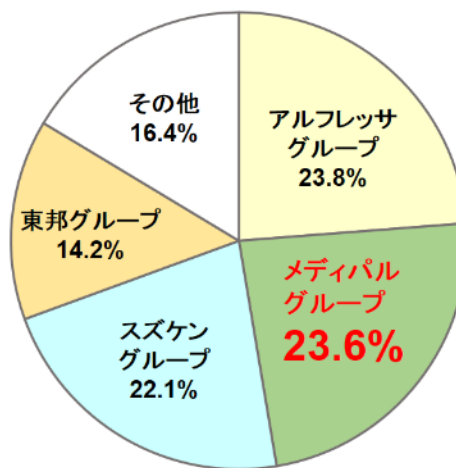
## 2.1. 市場勢力図における位置づけ

売上高ランキング 商社 出典 日本経済新聞社

順位	社名	売上高	業種
1	三菱商事	16兆1,037億円	総合商社
2	伊藤忠商事	11兆6,004億円	総合商社
3	丸紅	7兆4,012億円	総合商社
4	三井物産	6兆9,575億円	総合商社
5	豊田通商	6兆7,627億円	総合商社
6	住友商事	5兆3,392億円	総合商社
7	<b>メディカルHD</b>	<b>3兆1,819億円</b>	<b>医薬品・化粧品・日用品</b>
8	アルフレッサHD	2兆6,405億円	医薬品
9	三菱食品	2兆6,203億円	食品
10	日鉄物産	2兆5,506億円	鉄鋼・産機・インフラ

1) 医療用医薬品等卸売(メディセオ)事業

医療用医薬品の市場規模と卸各社のシェア



医療用医薬品の市場規模  
**8兆4,991億円**

(2017年4月~2018年3月)  
クレコンR&C調べ

4大グループ:  
**84%**のシェアを占める

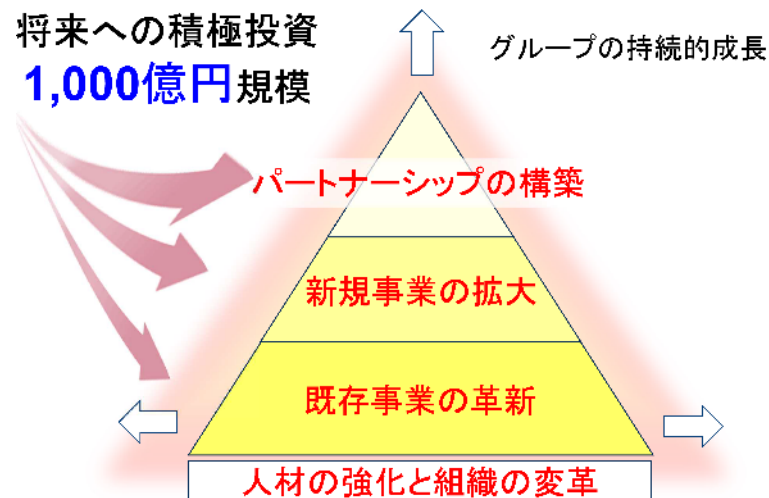
※業務提携ベース

出典:ドラッグマガジン別冊 2018年9月号

### 2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ



### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性



## 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

サプライチェーンの全体最適を実現する物流機能 ALCとRDC

ALCの全国プラットフォームが完成へ

BCP

高生産性



ALCの特長	
超低温物流 -150°C以下	再生医療等製品などに求められる-150°C以下の超低温を含めたさまざまな温度帯に対応した冷凍・超低温システムを構築し、全国どこでもお届けできる温度帯別物流プラットフォームを構築しています。
品揃え率 99%以上	2万品目以上の多量多種品を適正に管理するために、出庫実績をベースとした需要予測システムを独自に構築し、納品率は99%以上、出荷ロスとごんごんを実現しています。
検品時間の短縮 顧客の時間創出	納品ボックスのSCMをスキマすることによる検品時間の短縮など、納品精度の向上を活かした物流機能や、PRESiP <sup>®</sup> 、McHL <sup>™</sup> といったALCと連携した業務サポートシステムによって、お客様の業務効率化を支えています。 【事例】407ボックスを一度で検品するお得意様で、60分かかっていた検品作業が、導入後5分で作業を完了されました。
RDCの特長	
納品精度 99.999%	JANおよびJTBコードによるスキャン検品、警報機能などにより、納品ミスが最小限に抑えられ、流通EDIへの対応が可能な標準システムを導入しています。これにより、納品のミスが減少することでスピーディかつミスのない物流を実現しています。
特許件数 14件	高生産性とローコストを実現するための物流技術を開発しています。最先端のAP（クロー）とロボティクスを駆使した新しい物流システムを開発するため、30件を超える特許を取得、特許を申請した機器・システムは14件の約半数です。
生産性 2倍	「SPAD」導入により、従来と同じ作業人数で2倍の作業量を処理する（生産性2倍）ことが可能となるだけでなく、物流機能強化に加え、急発作業や人への負担の多い作業をロボットに任せるといったように「人らしい物流センター」を実現しています。

生産性向上をめざし次世代型の物流を開発

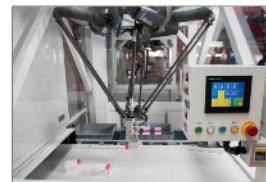
1.(1) 医療用医薬品等卸売(メディセオ)事業

物流戦略: 次世代型ALCが稼働

ロボット化で、  
生産性が格段に向上!



(コニヤトル)  
(自動倉庫システム)



(ハラルインロボット)  
(自動検品付機)

【次世代型ALCの主な特長】

- ピッキング生産性: **5倍** ※従来ALC比
- 出庫時間: **1/2** ※従来ALC比
- 業務標準化⇒パート比率: **80%**
- ロボット化⇒庫内人員: **30%減**
- ワンストップ**  
⇒医薬品・医療材料・臨床検査試薬

### 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

新たな流通価値を生み出す「人材」

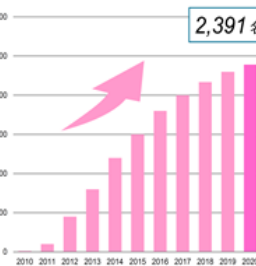
ARのイメージ



薬剤の学術レベルの高い人材育成

MR認定試験合格者数は日本最大規模

<AR (MR認定試験合格者)>  
※選考者等を除く累計合格者数(2020年1月現在)



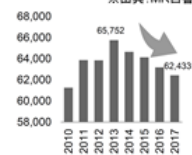
ご参考

<メーカーMR数上位5社>  
※MR・・・製薬企業の医薬情報担当者

企業名	MR数
1 ファイザー	2,220
2 第一三共	2,200
2 武田薬品工業	2,200
4 アステラス製薬	2,000
5 MSD	1,900

出典: マンスリーミクス2019年6月号

MRの推移 ※出典: MR白書



活躍の場はさらに拡大

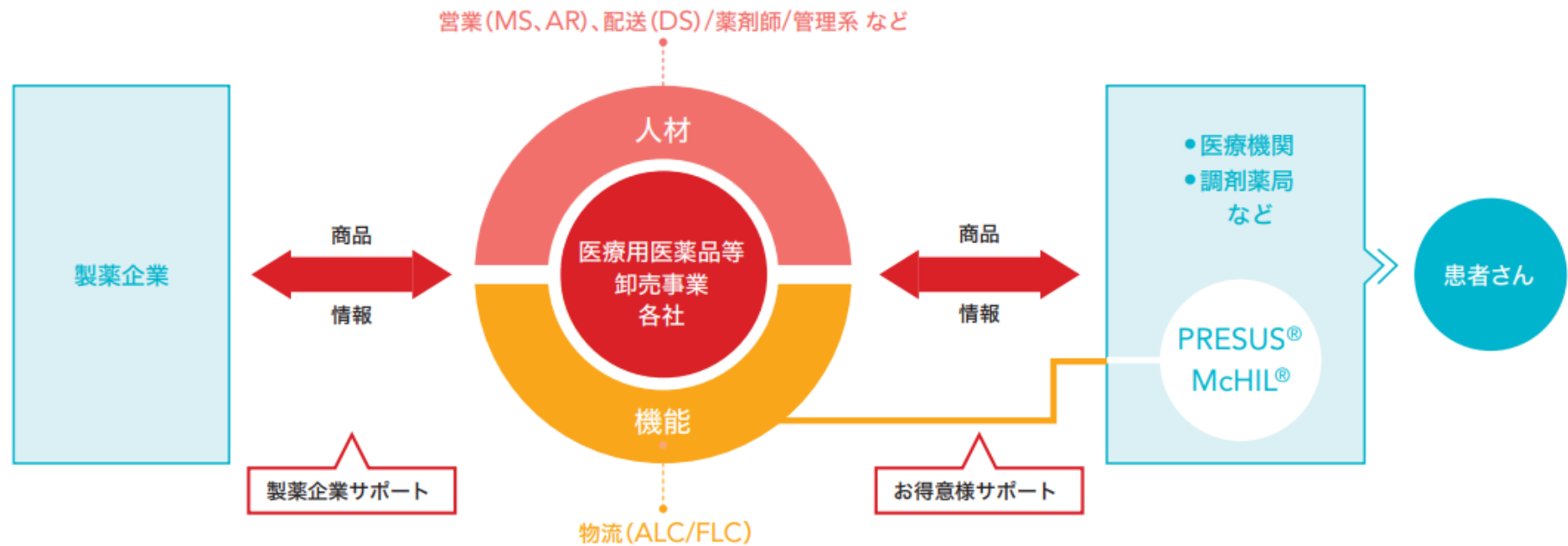
独自の教育システム  
10年もの継続した育成

PFM<sup>®</sup>

PMS

フィービジネス

## 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係



### 製薬企業サポート

ARが、その高いスキルを医師や医療従事者の方々との面談に活かし、治療に有用な情報を提供しています。また、製薬企業からPMS業務の一部を受託しています。さらに、早期の開発が期待されている希少疾病用医薬品などに当社が投資を行い、上市が実現した際は投資に対するリターンを得るとともに、医療機関への販売・流通を優先的に行うビジネスモデルであるPFM®を行っています。

### お客様サポート

ALCの機能とノウハウを活用した調剤薬局業務サポートシステム「PRESUS®」や病院内の物流業務サポートシステムである「McHIL®」により、お客様である医療従事者の方々には本来業務に専念していただける時間と環境を提供しています。

## 2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

### 新規事業

新規事業は「創造」から「拡大」のステージへ

ニーズに応え市場を創造する「新規事業」

独自の物流機能であるALCや高い専門知識を持った多様な人材（AR※など）を活用して、医療機関や製薬企業のニーズに応える新規事業を創出・育成しています。

※AR： Assist Representatives MR認定試験に合格したMS（医薬品卸売業の営業担当者）や薬剤師などに付与した社内呼称

#### 新規事業の位置付け

メディパルグループでは、卸本来の機能である物流力と併せて情報提供力を強化することで、流通価値を拡大していくことを新規事業の狙いとしています。具体的にはARによる適正な情報提供、PFM®（プロジェクト・ファイナンス&マーケティング）、PMS（製造販売後調査）などを新規事業と位置付けています。

AR

ARが、処方元に適正な情報をお届けすることで、製薬企業のディテール活動を補完し、医薬品の適正使用に貢献しています。また、希少疾病用医薬品や再生医療等製品などの専門性、特殊性を伴う流通にも携わっています。

PFM®

PFM®（プロジェクト・ファイナンス&マーケティング）とは、製薬企業などの新薬開発に当社が投資し、その上市が実現した後は投資に対するリターンを得る（プロジェクト・ファイナンス）とともに、医療機関への販売・流通（マーケティング）を優先的に行う事業です。

PMS

PMS（製造販売後調査）とは、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市販直後調査や製造販売後調査です。メディパルグループはPMS業務をトータルで受託しています。

### 3.1. ESGに対する認識

事業活動そのものが持続可能な経済社会の実現に貢献



**Environment**  
◆流通全体の効率化による環境負荷の軽減

**Social**  
◆安全・安心な商品供給  
◆PFM  
◆多様な人材の活躍  
による社会的課題の解決

**Governance**  
◆効率的かつ有効なガバナンス体制の構築



私たちの使命は、“必要なものを、必要な時に、必要な量だけ確実に運び届けること”。約5,000社のメーカーの医薬品、化粧品、日用品などの「医療と健康、美」に関連するフィールドの商品を、全国流通ネットワークを通じ、24万軒の医療機関やドラッグストア等に安定的に供給しています。

医療用医薬品等卸売事業では、希少疾病用医薬品の開発を支援するPFM®（プロジェクト・ファイナンス&マーケティング）により、治療を待ち望む患者さんに薬を安定供給する取組みを進めています。また、健やかな社会の実現をめざし、Rare Disease Day（世界希少・難治性疾患の日、毎年2月最終日）にはスポンサー企業として活動を支援しています。

さらに、国立成育医療研究センターが運営する重い病気や障害を持つ子どもやそのご家族のための医療型短期入所施設「もみじの家」の支援をするなど、医療の一翼を担う企業としてその役割を果たしています。

これらの取組みを推進していくとともに、従業員のESGやSDGsに対する理解促進と一層の浸透を図る仕組みづくりに努め、流通を担う企業としての環境負荷の軽減や地域社会への貢献を通じて、持続可能な経済社会の実現を目指します。

## 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

価値創造のプロセスを通じて、  
ステークホルダーに価値を提供する。

### 安全・安心な物流の提供

ALC/RDCをはじめとした、  
全国物流プラットフォーム

### お客様業務の効率化支援

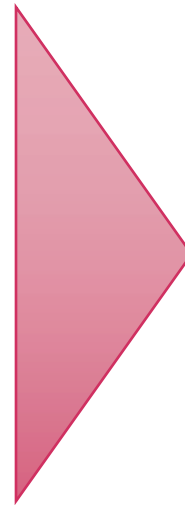
物流機能と連動した、  
独自のサポートシステム

### 適正な情報の提供

ARなどの多様な人材による情  
報提供、ソリューション提案

### 新しい付加価値の創造

全国ネットワークと専門性の高  
い人材を活用した新規事業



### お客様

- ・ サプライチェーンの最適化
- ・ 業務の効率化
- ・ 質の高い医療の支援

### 患者さん・消費者

- ・ 安全・安心な医療
- ・ 豊かで快適な生活

### 従業員

- ・ 働きやすい職場環境
- ・ 高度な専門知識の取得
- ・ やりがいの創造

### 株主・投資家

- ・ 企業価値の最大化
- ・ 安定的な株主還元

### 生産者

- ・ 製品の普及
- ・ 物流の効率化
- ・ 新製品の開発

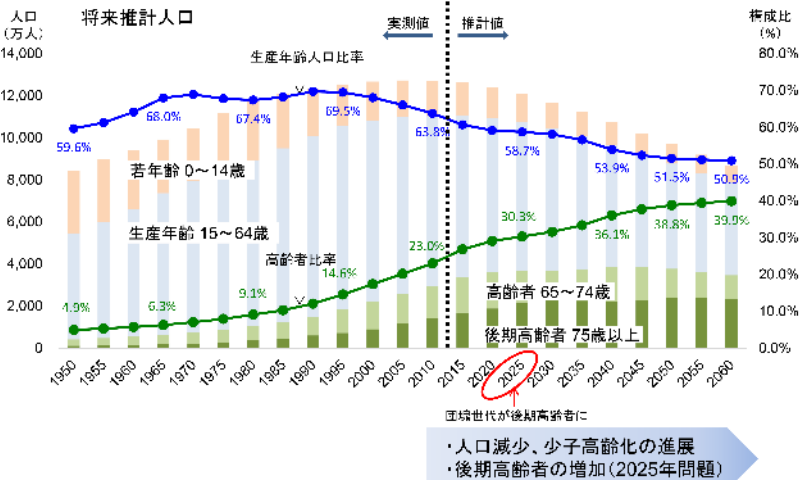
### 地域社会・地球環境

- ・ 地域医療の充実、  
地域包括ケア構築支援
- ・ 物流効率化を通じた  
環境負荷の低減



### 3.3. 事業環境の変化リスク

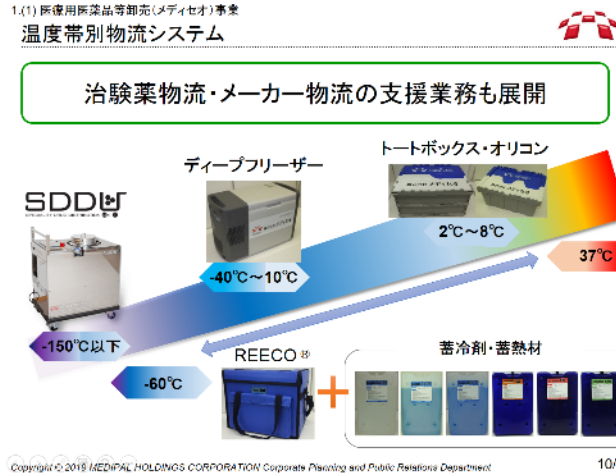
少子高齢化、労働人口減少、医療費抑制



### 3.3.1. 技術変化の早さとその影響

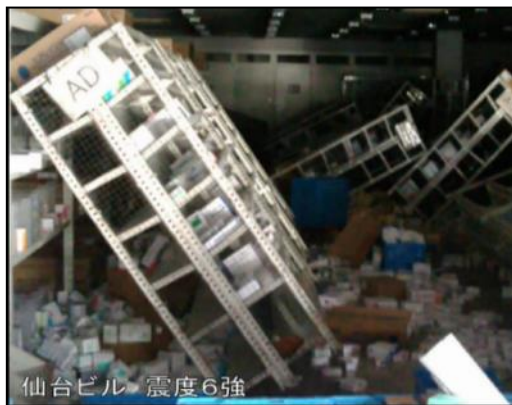
細胞医薬品等に対応する流通技術

AI+ロボット技術導入



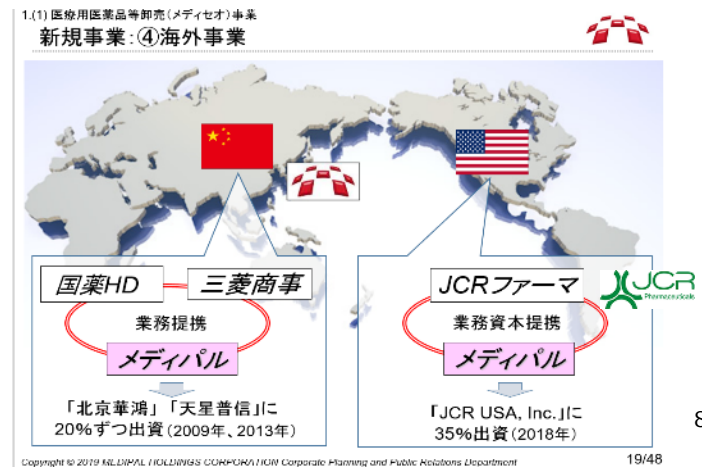
### 3.3.2. カントリーリスク

自然災害、保険制度の変化



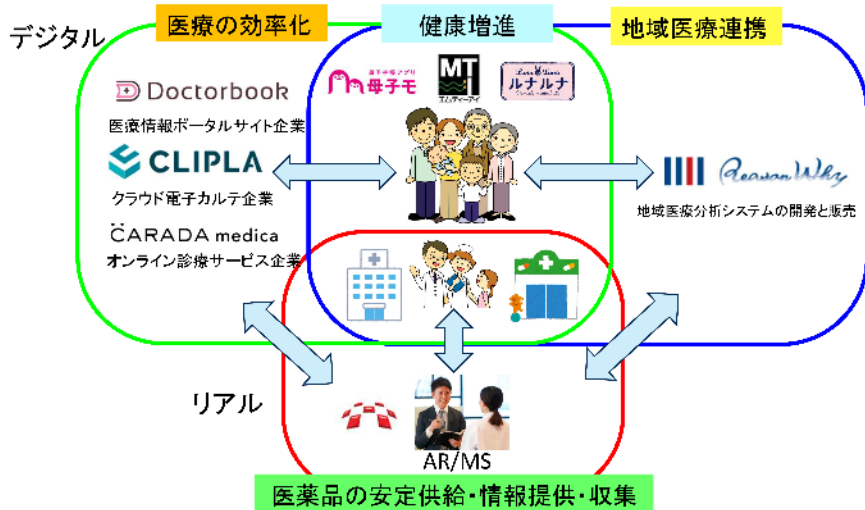
### 3.3.3. クロスボーダーリスク

協業で海外進出



## 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

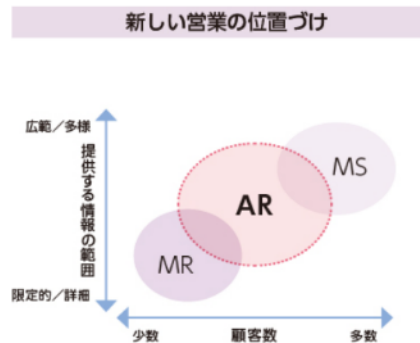
ICT企業との協業による新たな価値の提供



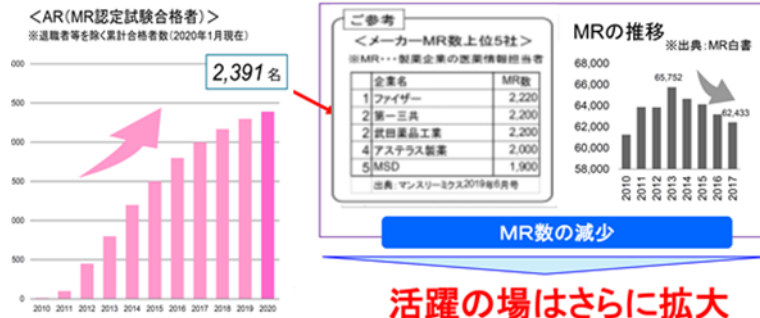
- ネットとリアルとの融合
- 流通過程で得られる情報活用  
⇒ デジタルヘルス分野（他社協業）
- 患者発掘マーケティングなど
- 薬剤使用データを製薬企業へ。

## 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

### 4.2.1. 人的資本への投資 薬剤の学術レベルの高い人材育成・活用



MR認定試験合格者数は日本最大規模



活躍の場はさらに拡大

- 独自の教育システム
- 10年もの継続した育成
- PFM®
- PMS
- フィービジネス

## 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

### 4.2.2.1. 研究開発投資

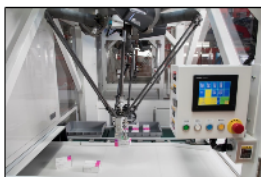
### 4.2.2.2. IT、ソフトウェア投資

#### 物流センターAI&ロボット技術

1.(1) 医療用医薬品等卸売(メディセオ)事業  
物流戦略:次世代型ALCが稼働



ロボット化で、  
生産性が格段に向上!



「ユニシヤトル」  
(自動倉庫システム)

【次世代型ALCの主な特長】

- ピッキング生産性: **5倍** ※従来ALC比
- 出庫時間: **1/2** ※従来ALC比
- 業務標準化⇒パート比率: **80%**
- ロボット化⇒庫内人員: **30%減**
- ワンストップ**  
⇒医薬品・医療材料・臨床検査試薬

「ハベルリンクロボット」  
(自動積み付け機)

01/0

#### 顧客支援システム

顧客の経営課題を解決する機能の開発に注力

お客様様の時間を創出

個口スキャン検品

ロケーション別納品

McHIL<sup>®</sup>



病院

患者さん



ALC

PRESUS<sup>®</sup>



調剤薬局

ALC機能とお得意様の  
発注システムの連携

#### 超低温&トレーサビリティ輸送

超低温物流システム 出荷時から使用直前まで、厳格な温度管理で品質保証



#### PFM事業

製薬企業などの新薬開発に当社が投資し、その上市が実現した後は投資に対するリターンを得るとともに、医療機関への販売・流通を優先的に行う事業

これまでに22品目を発売  
開発促進と安定供給を通じて社会に貢献

#### 主な開発品目(上市スケジュール)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期~
JCR Pharmaceuticals	・アガルシダーゼ ベータ BS点滴静注「JCR」 JR-131(ダルベオエチン:製造販売承認申請中) JR-141(ハンター症候群:日本 PhⅢ+ブラジル PhⅡ)			
Nobelpharma ノーベルファーマ株式会社	・ジェミーナ配合錠 ・ラバリムスゲル ・チタンブリッジ ・NPC-18(鼓膜穿孔)	・NPC-15 (メラトニン: PhⅢ)		

中期ビジョン中に6品目が承認見込み さらに医薬品シーズを発掘

### 4.2.3. ブランド、顧客基盤構築

新聞広告（毎年3月11日に掲載）



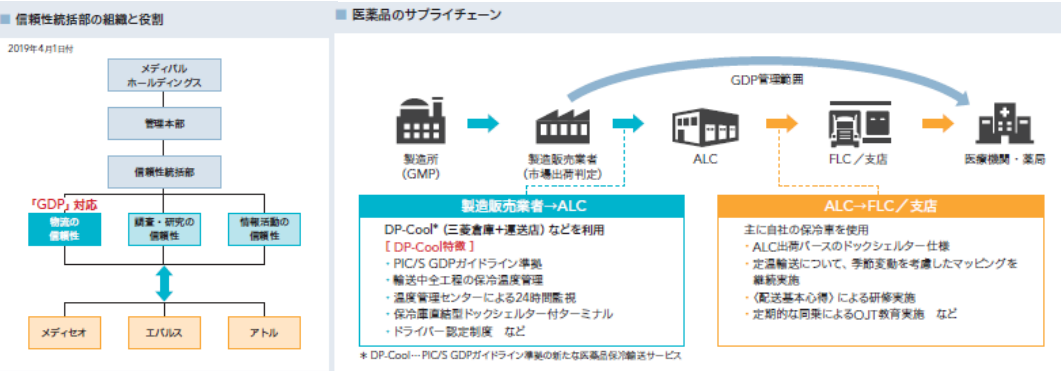
優良顧客の囲い込み・ブランド化

class A は地域の人々の健康を応援する新しい形の保険薬局です。調剤はもちろんのこと、健康をトータルにサポートする「ヘルスケア・プロショップ」として、北は北海道から南は沖縄まで、全国5,700の薬局が地域の人々の健康を応援しています。

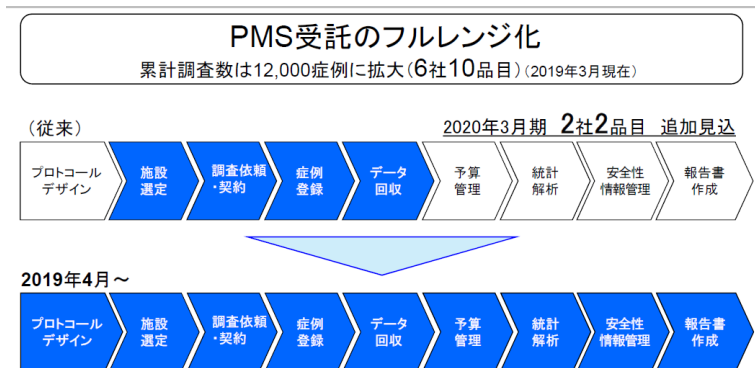


### 4.2.4. 企業内外の組織づくり

新設した信頼性統括部を中核にGDPガイドライン（医薬品の適正流通）の定着を推進



PMS（Post-Marketing Surveillance）の受託  
医療用医薬品を発売した企業が品質、有効性、安全性を確認するため、法的に義務付けられた市販後調査。



メディパルグループでは、GDPガイドライン発出を見越して、品質マニュアルおよびSOP（標準作業手順書）を作成しました。2019年4月に、メディパルホールディングスの管理本部に信頼性統括部を新設しGDPガイドライン遵守のため「物流の信頼性」に加えて、「調査・研究の信頼性」「情報活動の信頼性」の3本柱を掲げ、メディセオなど医療用医薬品等卸売事業会社3社を統括しながら、品質保証レベルや信頼性の向上に取り組んでいます。

GVP・GPSP※体制を整備  
臨床研究上のモニタリング・データマネジメントにも着手

※ GVP: 医薬品製造販売後安全管理の基準 GPSP: 医薬品製造販売後調査・試験の実施の基準

## 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

### 積極的なM&A

医療機器卸、動物薬卸、食品加工原材料卸

1.(1) 医療用医薬品等卸売(メディセオ)事業

医療機器事業

新しい価値を提供し、収益拡大を目指す

- ・国内外医療機器メーカーとの業務提携
- ・医療機器卸とのM&A
- ・グループシナジーの発揮



2019年3月期  
営業利益目標: 10億円

Copyright © 2019 MEDIPAL. HOI DINGS CORPORATION Corporate Planning and Public Relations Department 24/48

### 積極的な開発投資 (PFM)

これまでに22品目を発売  
開発促進と安定供給を通じて社会に貢献

主な開発品目(上市スケジュール)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期~
	・アガルシダーゼ ベータ BS点滴静注「JCR」			
	JR-131(ダルベポエチン: 製造販売承認申請中) JR-141(ハンター症候群: 日本 Ph III+ブラジル Ph II)			
	・ジェミーナ配合錠 ・ラバリムス ゲル ・チタンブリッジ ・NPC-18(致膜穿孔)	・NPC-15 (メラトニン: Ph III)		

中期ビジョン中に6品目が承認見込み さらに医薬品シーズを発掘

### 積極的な資本業務提携

デジタルヘルス、医療データ、製薬メーカー等

3. 事業別の取組み(メディセオ事業)

① パートナーシップの構築

医療・ヘルスケア領域におけるICT企業への出資

2018年11月: 34.4%を出資  
オンライン診療サービス企業

株式会社ラダメディカ  
ČARADA medica

2019年1月: 23%を出資  
医療情報ポータルサイト企業

株式会社Doctorbook  
Doctorbook

「Clinical Cloud by MEDIPAL」

2019年2月 資本提携

リーズンホワイ株

Reason Why  
ビッグデータ  
解析技術

WhyPlot  
地域連携最適化  
支援ツール

Findme  
セカンドオピニオンの提供

病院  
クリニック  
製薬会社

患者様

1.(1) 医療用医薬品等卸売(メディセオ)事業

新規事業: ④ 海外事業: 米国に合併会社を設立

米国を拠点に、  
JCRが開発する医薬品のグローバル展開をめざす



JCR USA, Inc.

所在地: カリフォルニア州  
資本金: 100万米ドル  
(110百万円)※1\$=110円  
出資比率: JCR65%、メディバル35%

・「J-Brain Cargo」を用いた医薬品開発への投資  
・スペシャリティ医薬品流通の研究と事業化の検討  
など

### 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への取り組み

■マテリアリティ、CSR、ESGの関係について

マテリアリティの6つのカテゴリー	CSR取り組み事例	ESG分類
コンプライアンス	・内部通報制度 ・贈収賄防止	G
人事管理	・人事管理体制 ・教育制度	S
災害対策	・自然災害発生時のリスク対策 ・物流センターの免震化 ・新型インフルエンザ大流行時の対策	S
情報管理	・情報管理方針・体制 ・教育制度	S
人権尊重	・人材育成への取り組み ・働きやすい職場体制 ・ダイバーシティの取り組み ・人権保護の取り組み	S
環境保全	・CO <sub>2</sub> 排出量、電力使用量削減と地球温暖化防止への取り組み ・廃棄物処理・資源有効活用	E
社会への取り組み	AED、骨髄ドナー休暇、認知症サポーター養成講座、エコキャップ運動、せかフクぶっく、くるまこども110番	E/S

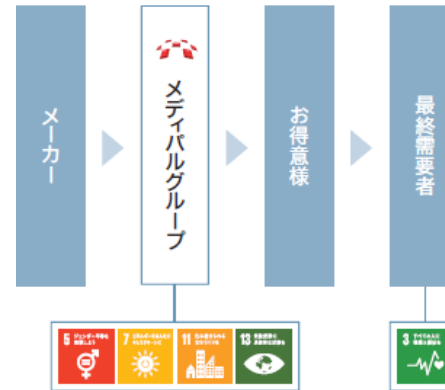
コーポレート・ガバナンス ⇒P.38-41

#### メディカルグループにおけるSDGs

2030年に向けて全世界が取り組むべき地球規模の優先課題として国連がまとめたSDGs（持続可能な開発目標）は、メディカルグループにおいても事業を通じた社会的使命の追求やマテリアリティ（重要課題）への対応において密接に関わっています。



#### メディカルグループの5つの重要目標



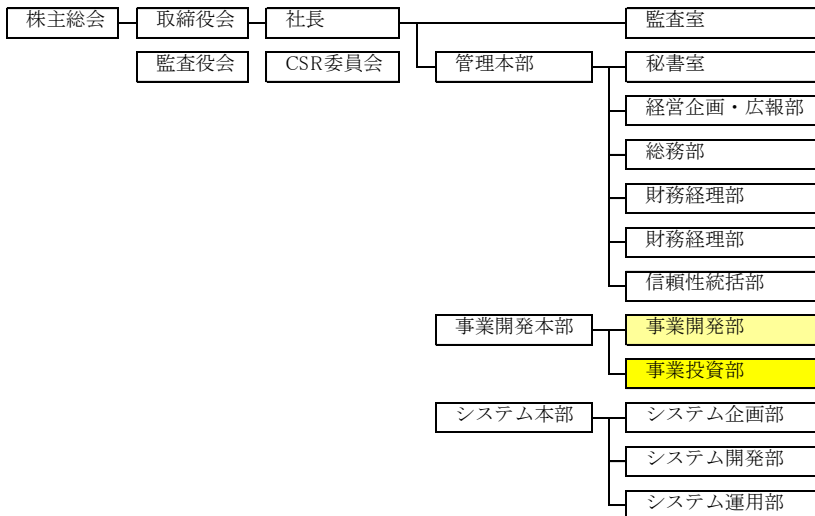
#### 具体的な取り組み

3. すべての人に健康と福祉を
  - ① 医薬品や生活必需品を全国に安定的に供給する事業を通じ、人々の健やかな暮らしを支えています。
  - ② 医薬品などに関して、医師や医療従事者に役立つ情報を提供しています。
5. ジェンダー平等を実現しよう
  - 社外役員に5名（当社3名、PALTAC2名）の女性が就任するなど、異なる経験・技能・属性を反映し多様性の確保をしています。
7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに
  - 物流拠点の集約や配送の効率などにより、エネルギーの効率化に努めています。
11. 住み続けられるまちづくりを
  - 大規模災害やパンデミックなどの有事発生の際にも医薬品や日用品を継続してお届けできるよう万全の準備を整えています。
13. 気候変動に具体的な対策を
  - 物流センターの省エネ化や、低燃費車両などの導入を通じてCO<sub>2</sub>削減に努めています。

### 4.4. 経営資源・資本配分

#### 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

#### 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング



投資戦略の評価・モニタリングする部門として  
**事業投資部**を新設 2019年2月1日  
HLFP-B第1期卒業生

### 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への取り組み

#### メディパルHD、アインHD／卸と保険薬局が物流効率化で協業 2020年02月27日

メディパルホールディングスとアインホールディングスは2月27日、持続可能な社会を実現するための新たな医薬品流通モデルの構築に向けたトライアルを実施すると発表した。

トライアルは、3月中旬から東京都・埼玉県内のアイン薬局7店舗で開始予定。卸の物流機能と保険薬局の店舗サービスのノウハウと強みを生かし、従来の商習慣にとらわれない新たな医薬品流通モデルを構築する。

具体的には、CO2排出量削減に向けて、保険薬局ごとに最適な医薬品の在庫量を分析・管理し、両社間の受注・納品業務を減らすことで、配送によるCO2排出量を大幅に削減する。

また、生産性の向上に向けては、医薬品の納品・検品・棚詰めなどの作業を効率化し、物流に係る従業員の労働生産性を向上させるとともに、薬剤師の本来業務への時間創出を図る。

そのほか、働き方改革に向けた取組みとして、納品・検品の回数を大幅に減らすことをはじめ、両社で効率的な物流を追求することにより、多様化する働き方のニーズに対応できる環境を作る。

これらの取組みによって、地球環境に配慮した医薬品流通の在り方を目指すとともに、患者の想いに寄り添い、支え続けるための取組みを検討・実現。併せて、卸と保険薬局の双方にとって、持続的成長を見据えた効率的で働き甲斐のある事業環境を実現する。

本取組みで貢献可能な SDGs 目標



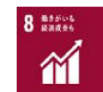
3 すべての人に健康と福祉を

あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する



7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに

すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する



8 働きがいも経済成長も

すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する



13 気候変動に具体的な対策を

気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る



17 パートナリーシップで目標を達成しよう

持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する



## 5.1.財務パフォーマンス

### 5.1.1.財務状態及び経営成績の分析 (MD&A (経営観測分析) 等

### 5.1.2.経済的価値・株主価値の創出状況

## 5.2.戦略の進捗を示す独自のKPIの設定

## 5.3.企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

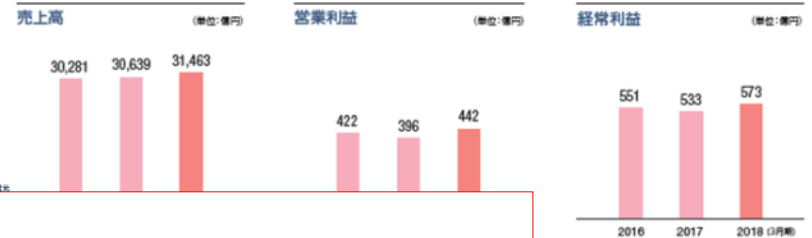
## 5.4.資本コストに対する認識

## 5.5.企業価値創造の達成度評価

連結、事業別、会社別に財務&戦略KPIを設けて管理・競合他社比較 (ROE、BPS、PBR、PER、EPS、DOE、配当性向など)

## 2018年4-12月 月次決算報告

連結業績ハイライト



### 11. 4大即 株価・配当指標の推移 【2019年1月29日終値】

銘柄	株価	PER	BPS	PBR
メテihalHD	1,321円	3,255倍	1,433円	0.93
アルフレッサHD	2,273円	2,391倍	1,282円	0.99
スズケン	3,500円	3,288倍	4,344円	1.02
東邦HD	2,184円	1,709倍	1,952円	1.12

### 経営目標・計画

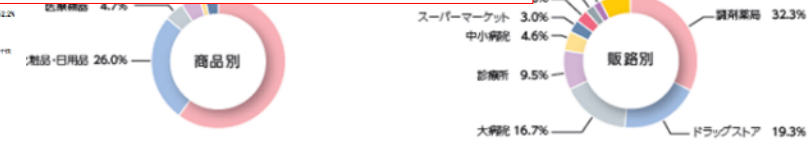
	2019年3月期実績	3年後の目標または方針
経常利益	639億円	720億円
新規事業利益*	46億円	100億円
配当性向	24.7%	30%を目安に安定配当
成長投資		3年間で1,000億円規模

\* 当社グループの持つ全国のインフラおよび人材を活用して新たに取り組んでいる事業の売上総利益。関連商品の販売による利益を含めています。

### 1株当たり当期純利益 (単位:円)



事業別	売上高	営業利益	経常利益
2018年3月期	2,123	771	1,376
2019年3月期	2,173	749	1,294
2019年3月期	1,689	1,073	2,256
2019年3月期	1,953	1,267	2,430
2019年3月期	3,100	1,970	2,827
2019年3月期	5,700	3,623	2,887
2019年3月期	5,110	2,243	3,119





6.1.経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性、6.2.社長、経営陣のスキル及び多様性 6.3.社外役員のスルスキル及び多様性

取締役10名(社外3名、女性2名)、監査役5名(社外3名)(社外：弁護士、大学教授、製薬会社社長、医材会社役員など)

役員一覧 (2019年6月26日現在)

取締役



代表取締役社長 渡辺 秀一
1979年 クワセ薬品株式会社(現:当社)入社
1990年 同社取締役
1994年 同社常務取締役
2000年 株式会社クワセ三星堂(現:当社)取締役
2004年 クワセ三星堂分 新薬開発株式会社(現:株式会社メディアセオ)代表取締役社長
2007年 株式会社メディアセオ(株)タックホールディングス(現:当社)常務取締役
2009年 同社取締役
2011年 当社代表取締役社長
2012年 同社代表取締役社長(現任)
株式会社メディアセオ代表取締役社長(現任)



取締役社長 長福 恭弘
1977年 株式会社三星堂(現:当社)入社
2004年 株式会社クワセ三星堂(現:当社)執行役員
2007年 株式会社メディアセオ(株)タックホールディングス(現:当社)取締役
2009年 株式会社メディアセオ(現任)
2010年 同社常務取締役
2012年 同社代表取締役社長(現任)
当社常務取締役(現任)
代表取締役社長(現任)



取締役 堀谷 誠一
1985年 株式会社(株)タック(現:株式会社PALIC)入社
2011年 同社執行役員兼役員委員
2013年 同社執行役員兼役員委員
2014年 同社取締役兼執行役員兼役員委員
2016年 同社常務取締役
2017年 同社取締役兼執行役員兼役員委員
2018年 同社取締役兼執行役員兼役員委員
同社代表取締役社長 兼 COO(現任)
同社取締役(現任)



社外取締役 加々美 光子
1985年 東京地方裁判所判事
1988年 秋田地方裁判所判事
1991年 株式会社地方裁判所判事
1995年 弁護士登録
1998年 慶應義塾大学法学部非常勤講師
2000年 慶應義塾大学法学部非常勤講師
2004年 慶應義塾大学法学部法務学専攻教授
2007年 同大学法学部法務学専攻非常勤講師
2014年 当社社外取締役(現任)
2015年 相模ホールディングス株式会社社外取締役(現任)



専務取締役 依田 俊英
1985年 日本製薬株式会社(現:当社)入社
1989年 UBS証券会社入社
1996年 INGバネリア証券会社入社
2000年 リーマン・ブラザーズ証券会社入社
2008年 パークレイズキャピタル証券株式会社入社
同社マネージングディレクター
2010年 同社取締役
2012年 同社常務取締役
同社投資部長 兼 取締役兼役員委員(現任)
2016年 SPLink株式会社取締役
メディア株式会社取締役
株式会社メディアセオ(現任)
2018年 JCR USA, Inc. 取締役(現任)
当社常務取締役(現任)
JCRアメリカ株式会社社外取締役(現任)



常務取締役 左近 祐史
1977年 株式会社三星堂(現:当社)入社
2008年 株式会社クワセ三星堂(現:株式会社メディアセオ)執行役員
2012年 同社取締役
同社CSO委員会委員長(現任)
2013年 同社常務取締役(現任)
2014年 株式会社アジアテック取締役(現任)
2017年 株式会社M&Cコーポレーション取締役(現任)
2018年 同社常務取締役(現任)
同社常務取締役(現任)



社外取締役 浅野 敏雄
1975年 別府株式会社入社
2003年 別府成アーマ株式会社執行役員
2008年 同社取締役 兼 常務執行役員
2010年 別府成アーマ株式会社執行役員
2011年 別府成株式会社執行役員
2014年 同社取締役
同社代表取締役社長 兼 常務取締役(現任)
同社取締役(現任)
2017年 同社社外取締役(現任)
2019年 株式会社ダイセル社外取締役(現任)
東京センチュリー株式会社社外取締役(現任)



社外取締役 伊藤 久仁子
1977年 村田製作株式会社入社
1986年 ジョーンズ・エンビロジョン株式会社入社
2002年 テルモ株式会社入社
同社執行役員
2007年 同社上席執行役員
2010年 同社取締役
2017年 同社取締役
同社常務
同社社外取締役(現任)
株式会社ニトリ社社外取締役(現任)
2019年 DIC株式会社社外取締役(現任)
株式会社ニトリ社社外取締役(現任)
ヘルスイノベーションズ(株)研究開発部長(現任)



取締役 長谷川 卓郎
1987年 日本製薬株式会社(現:株式会社ワイルドリス)入社
1990年 同社取締役
1991年 オーク薬品株式会社(現:株式会社エムス)取締役
1997年 株式会社ワイルドリス取締役
2004年 株式会社メディアセオホールディングス(現:当社)取締役(現任)
2009年 株式会社ワイルドリス取締役
2011年 同社代表取締役社長(現任)
2012年 当社社外部長
2019年 同社常務取締役(現任)



取締役 渡辺 紳二郎
2008年 株式会社アムル社
2009年 同社取締役
2013年 同社代表取締役社長(現任)
同社取締役(現任)
2016年 同社社外部長
同社シニア部長
同社シニア部長(現任)
株式会社カワダメカトロ取締役(現任)

執行役員

主権執行役員 木村 友彦
専務取締役 兼 本部長
兼 MPアグロ(株)代表取締役社長
兼 メディアハウス(株)取締役

主権執行役員 鎌水 博司
専務取締役 兼 本部長
兼 (株)アトル 取締役

主権執行役員 川原 正範
(株)オーフアンパワック
代表取締役社長(現任)

執行役員 京極 光弘
専務本部長 兼 本部長
(株)メディアセオ 担当
(株)メディアセオ 常務取締役
兼 (株)アトル 取締役

執行役員 柳井 宣人
専務本部長 兼 本部長
(株)エムス 担当
(株)エムス 取締役

執行役員 筒井 久
専務本部長 兼 本部長
(株)アトル 担当
(株)アトル 取締役

執行役員 柏木 整
シニア本部長 兼 本部長
兼 SPLink(株)取締役

執行役員 橋田 一夫
専務本部長 兼 本部長

執行役員 山崎 照弘
専務本部長 兼 本部長
兼 メディア(株)取締役

執行役員 平賀 久夫
専務本部長 兼 本部長

監査役



監査役 神田 茂
(株)メディアセオ 監査役
MPアグロ(株)監査役
メディアハウス(株)監査役



監査役 北川 晋雄
(株)イ・エコー・フロンティア
ノーベルアーク(株)監査役



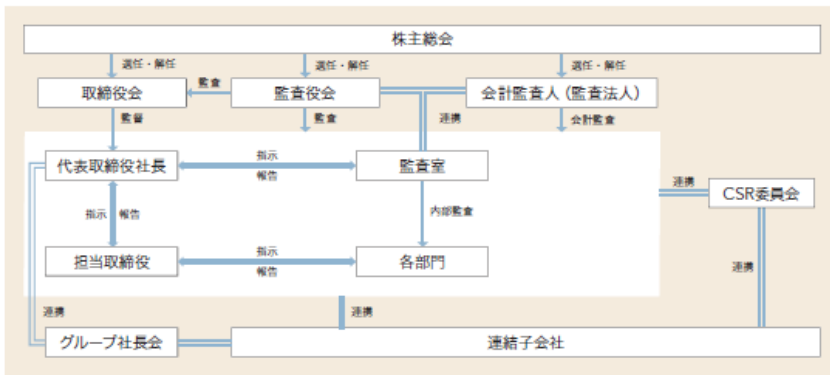
監査役 豊田 友康
(株)イ・エコー・フロンティア
ノーベルアーク(株)監査役



監査役 佐賀 榮子
N社総合監査役(現任)
(株)ニトリ社外取締役
社外取締役
三武(株)監査役(現任)
(株)ニトリ社外取締役

## 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

### ■ コーポレート・ガバナンス体制図



## 6.5. 利益分配の方針

### 配当政策

当社は、株主の皆様に対する利益配分を経営の最重要課題の一つと位置付けています。財務体質の強化と積極的な事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、利益配分については、事業活動によって得られた利益に運動した株主の皆様への配分を基本方針とし、連結配当性向25%を目安として安定配当を継続してきました。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。

これらの剰余金の配当の決定機関は、取締役会です。

2019年3月期の配当については、2019年3月期の財務状況等を勘案の上、1株につき38円の配当（中間配当として1株につき18円、期末配当として1株につき20円）を実施しました。この結果、2019年3月の連結配当性向は24.7%となりました。

内部留保資金については、変化に対応する事業の深化と拡大を図るための改革を推進する等の目的で有効に活用していきます。また、自己株式の取得等については、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するために、財務状

況、株価の動向等を勘案しながら適切に実施していきます。

2020年3月期の1株当たり配当金については、中間配当金20円、期末配当金20円、合わせて年間配当金は40円とさせていただきます。

今後も、利益配分の基本的な考え方を堅持したうえで、2019年5月15日に発表した新たなビジョン「2022メディアハル中期ビジョン Change the 卸 Future - 未来への変革」にもとづき、連結配当性向30%を目安として安定配当に努めていきます。

### ■ 1株当たり年間配当金/配当性向



## 6.6. 役員報酬制度の設計と結果

### 役員報酬

当社の取締役の報酬等の総額は、株主総会の決議により定めています。取締役の報酬は、基本報酬と短期インセンティブとしての賞与により構成しています。基本報酬は、取締役会において決定した内規に基づき、役位に応じて支給しています。また、賞与については、役員に対して業績を意識した経営を行うよう動機づけるため、各事業年度の業績（連結営業利益）に応じて、取締役会において支給総額を決定し、これを役位別の基準に基づき配分しています。

なお、報酬の種類別の支給割合は、役位によって若干異なりますが、賞与の割合が概ね25%となることを基本としています。監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしています。基本報酬は、常勤・非常勤の別により支給しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の影響額 (百万円)		対象となる役員の 員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	240	181	59	7
監査役 (社外監査役を除く)	49	49	—	2
社外役員	71	64	6	7

(注) 基本報酬には、2018年6月26日開催の第109回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した社外取締役1名を含んでいます。

## 6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

### 監査役会の役割と構成について

当社は監査役制度を採用し、監査役5名（うち3名社外監査役）を選任しています。監査役は上記の会議体に出席し、取締役会で決定した監査役監査基準に基づき、取締役の業務執行の適法性・妥当性について厳正な監査を行うとともに、監査法人と相互に意見交換を図っています。なお、メディアハルグループの監査役は相互に情報交換を行い、連携を

図っています。

また、2019年3月期の監査役会開催状況は以下のとおりです。

2019年3月期 監査役会開催状況	開催回数：	13回
	社外監査役出席率：	100%

### 社外取締役/監査役をサポート体制

社外取締役および社外監査役は、必要に応じて直接またはメール・電話等により監査室、監査役および監査法人と相互連携を図ることのできる体制を整えており、適宜適切な連携を図っています。また、社外取締役および社外監査役には、取締役会での発言のほか、重要な案件については事前に説明の機会を設けるなどして、忌憚のない意見を頂戴しています。さらに、子会社の現場を見ていただく機会も定期的に設けています。

### 取締役会の実効性に関する評価

当社は、監査役会設置会社として、取締役と監査役が定期的にミーティングを行い、取締役会の実効性を相互にフィードバックするなどして、密なコミュニケーションを図っています。

また、統合報告書や株主通信等の媒体を通じて、社外取締役や社外監査役が取締役会の組織運営などに対し率直にコメントしています。今後さらに、分析・評価についても、課題として検討していきます。

## 6.6.役員報酬制度の設計と結果

2020年3月10日

### 指名・報酬委員会の設置に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置することを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

#### 1. 目的

取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として、任意の「指名・報酬委員会」を設置するものであります。

#### 2. 役割

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて、次の事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。

##### (1) 指名に関する事項

- ① 取締役の選任・解任の方針
- ② 取締役の選任・解任（株主総会決議事項）に関する事項
- ③ 代表取締役の選定・解職に関する事項
- ④ 役付取締役の選定・解職に関する事項
- ⑤ 後継者計画に関する事項

##### (2) 報酬に関する事項

- ① 取締役の報酬等に関する方針
- ② 取締役の報酬限度額（株主総会決議事項）に関する事項
- ③ 取締役の個人別の報酬に関する事項

##### (3) その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項

#### 3. 構成

指名・報酬委員会は、取締役会の決議によって選定された3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役が務めます。

#### 4. 設置日

2020年3月10日

以上

# メディカルホールディングスの価値創造プロセス

