

「価値協創ガイダンス」に基づく自社の価値創造ストーリーの整理

現状分析とあるべき姿



株式会社メディパルホールディングス

事業開発本部 北原 禎二

自社の価値創造プロセスのための現状分析

【目的】

- 1) 2021年2月現在における自社の経営理念、ビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を価値創造ガイダンスで定められた各コンポーネントに沿って**見詰め直し、ギャップを認識**すること。
- 2) 自社の事業モデルに沿った重要改善事項を選択し、課題解決に向けた**取り組み「指針」を定め**価値創造ストーリーを描くこと。
- 3) 価値創造ストーリーに沿った自社の開示情報や投資家との対話の質を高め、互いの理解を深め、持続的な企業価値創造に向けた**中長期的な自社の経営のあり方を整理する**ため。

「稼ぐ力」や資本生産性向上 + 投資家との「協創的な関係」を促進する「建設的な対話・エンゲージメント」



企業価値の持続的向上の方策が見える化

1. 価値観

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。

経営方針

1. 社会から信頼される活力ある企業文化の創造
2. 株主価値を高める経営とコンプライアンスの徹底
3. 誠実で自由闊達な社風の醸成と創造性に富む人材の育成

《2022メディカル中期ビジョン》

Change the 卸 Future

未来への変革

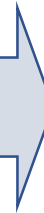
As is 分析

● 経営理念に紐付く事業の基本的考え方

医薬品をはじめ生命関連商品を「確実」に届けることで私たちの思いをつなぐこと。
 患者さんを救うことに専念する医療従事者との思いと、より良い薬で貢献したいという製薬企業の思い。この2つの思いをつなぐことが我々の使命。= **流通価値の創造**

● 企業の将来像、目指すべき方向性、優先課題を示しているか

2015年以降「Change the 卸」という大目標を掲げ現在、3期目となる「2022メディカル中計ビジョンChange the 卸 **Future**」に取り組んでおり新規事業の拡大に加えパートナーシップの構築を進める



流通価値とは生命関連製品をいかなる時にも「確実」に届けることと定義付け、その理念は社員に浸透している。
 また企業の将来像に対して目指すべき方向性を定め、ビジョン「Change the 卸 **Future**」に取り組んでおり新規事業の拡大に加え、パートナーシップの構築を進めている

1. 価値観

1.2 社会との接点

メディアグループは「医療と健康、美」のフィールドでメーカーと全国の医療機関、小売業等をつなぐ国内最大規模の流通グループ

《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



As is 分析

- どの社会課題を捉え事業機会として特定し戦略に落とし込んでいるか

希少疾病の新薬開発に特化した製薬企業やデジタル分野に強みを持つ企業との提携を強化。

- 持続可能な開発目標SDG s 等を視野に入れた取り組み

配送回数の削減は輸送に伴って発生するCO2排出量の削減効果に繋がり、事業活動そのものが持続可能な経済社会の実現に貢献することを念頭にお得意様とともにSDG s への積極的な取り組み姿勢を強化して参ります。



医療社会における課題を希少疾病とデジタル分野、社会課題をSDG s への取り組みと捉え、事業活動に紐付けている。希少疾病については創薬企業に対するパートナー投資を通じて事業機会を積極的に伺っているがSDG s への取り組み成果の定量化と資本社会への訴求は今後の課題

2. ビジネスモデル

2.1 市場勢力図における位置づけ

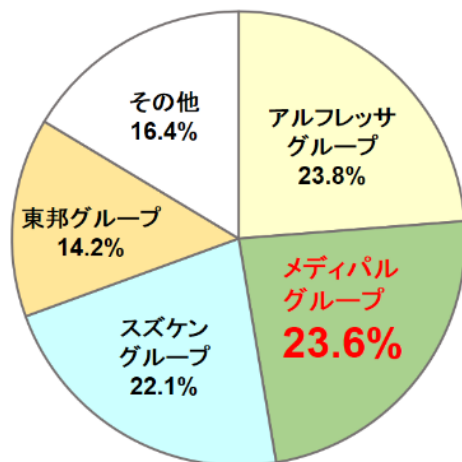
2.1.1 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

日本全国で71社ある医療用医薬品卸企業の内、上位4社が市場の8割を占めている。
メディパルHDは売上高、営業利益とも業界一位。
主軸である医療用医薬品卸売事業は売上高2位、営業利益は3位に位置する。



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



4大グループ：
84%のシェアを占める

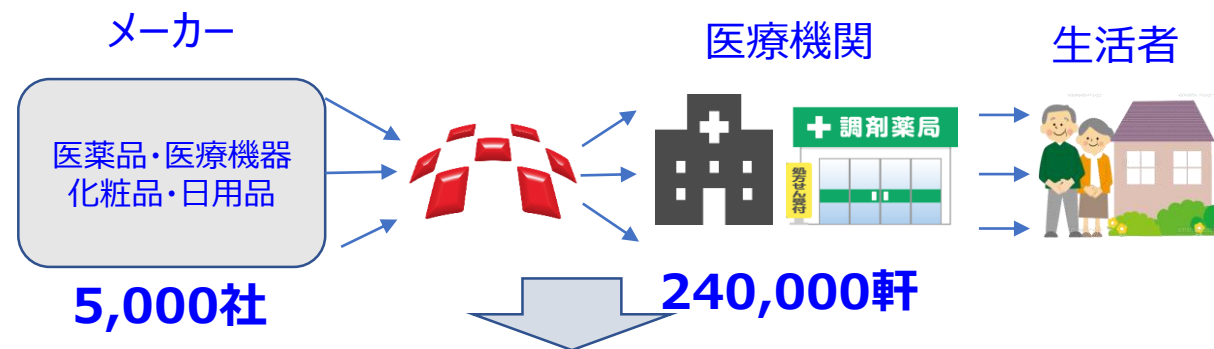
※業務提携ベース

出典：ドラッグマガジン別冊 2018年9月号

As is 分析

2020年3月期

企業名	売上	営業利益	純利益	ROE	自己資本比率	時価総額
メディパルHD	3.25兆円	531億円	380億円	7.4%	29.5%	4,680億円
アルフレッサHD	2.97兆円	476億円	403億円	8.4%	33.9%	4,724億円
スズケン	2.21兆円	326億円	282億円	6.8%	33.8%	3,884億円
東邦HD	1.26兆円	176億円	162億円	6.8%	33.3%	1,447億円



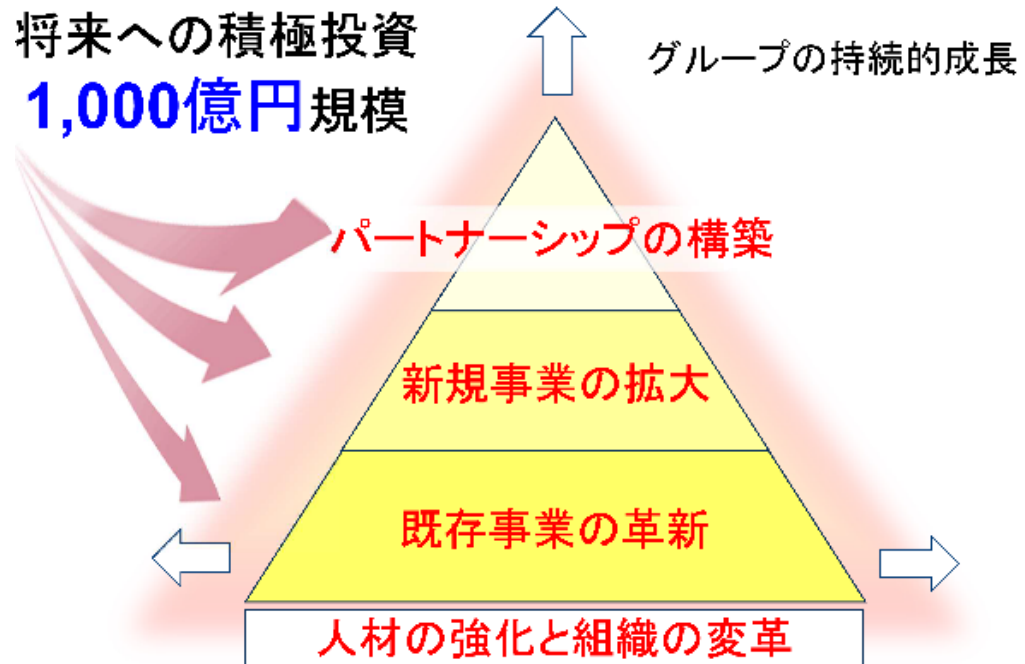
業界内外のM&Aにより業界最大手のポジションを獲得、維持しているものの業界全体のROSの低さ、社会インフラとしての資本社会への訴求は今後の課題

2. ビジネスモデル

2.1 市場勢力図における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2020年～2022年の取り組みとして既存事業の更なる革新とともに新規事業は「創造」から「拡大」にステップアップを図る。同時に様々な分野の企業とパートナーシップを通じて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より一層の拡大と将来にわたる持続可能な成長を実現する



As is 分析

事業別の重点戦略

● 医療用医薬品等卸売事業

パートナーシップの構築
-新たな枠組みの創造-

新規事業の拡大
-収益基盤の強化-

既存事業の拡大
-生産性の向上-

● 化粧品・日用品・
一般医薬品等卸売事業

利益の再投資
-サプライチェーン効率化-

新物流構築
-新技術との融合-

● 動物薬医薬品卸売事業

事業拡大
-独自ブランド-

● 食品加工原材料等卸売事業

商品開発機能
-バリューアップ-

各事業の重点戦略は明確であるものの市場における競合との優劣、その差別化要素についての情報整理が必要

2. ビジネスモデル

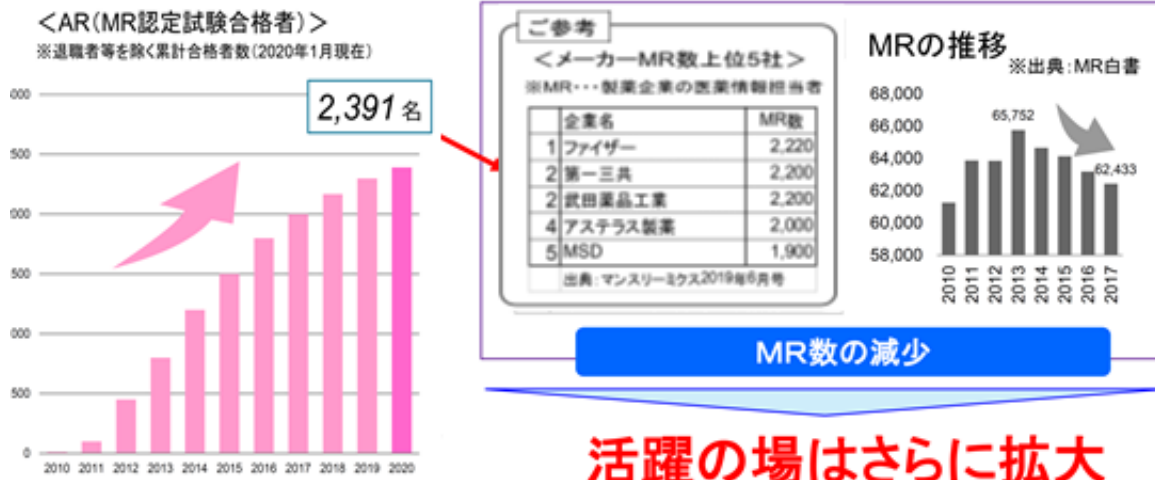
2.2 競争優位を確保するための不可欠な要素

2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

卸本来の機能である物流力とあわ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。

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）、海外事業などの新規事業に取り組むことで競争力を高めている。

MR認定試験合格者数は日本最大規模



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

As is 分析

●既存事業の革新と新規事業の拡大

MR認定試験に合格したMS（AR）、医療用医薬品の開発投資を通じて、製薬企業とともにリスクとリターンを共有するビジネスモデル（PFM）など、既存事業のリソースを活かした革新的な新規事業を創造している。

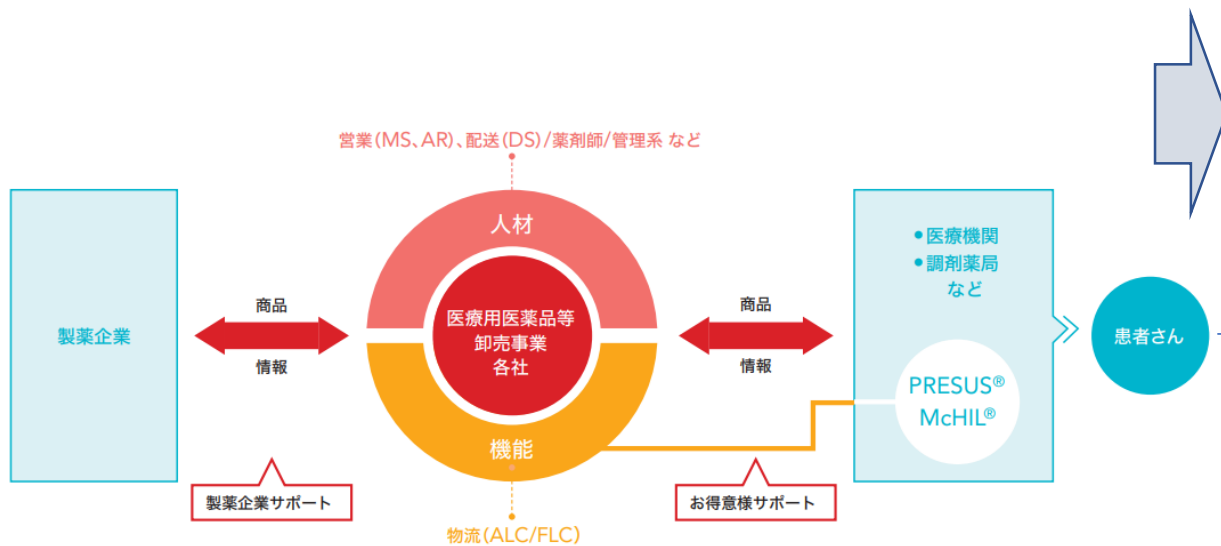
新規事業	2019年3月期	2020年3月期
AR活動	18億円	18億円
PFM	26億円	38億円
PMS	6億円	3億円
その他	▲4億円	▲4億円
売上総利益 合計	46億円	55億円

有資格者である無形資産を有効的に活用する新規事業を展開中だがより一層、外部企業とのアライアンスによる事業展開の模索が必要。

2. ビジネスモデル

2.2 競争優位を確保するための不可欠な要素

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係



As is 分析

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®を行っている

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。

バリューチェーンにおける製薬企業や取引先をつなぐ生産的な関係を築いているが持続可能性のある評価を受けるため、ステークホルダーを巻き込んだSDGs / ESGへの積極的な取り組みの見える化が必須。

2. ビジネスモデル

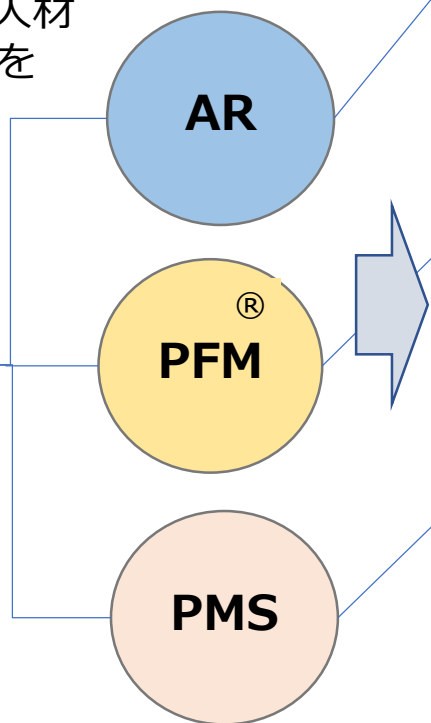
2.2 競争優位を確保するための不可欠な要素

2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

「新規事業」の展開
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を活用し、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

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る。



As is 分析

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[®]（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。

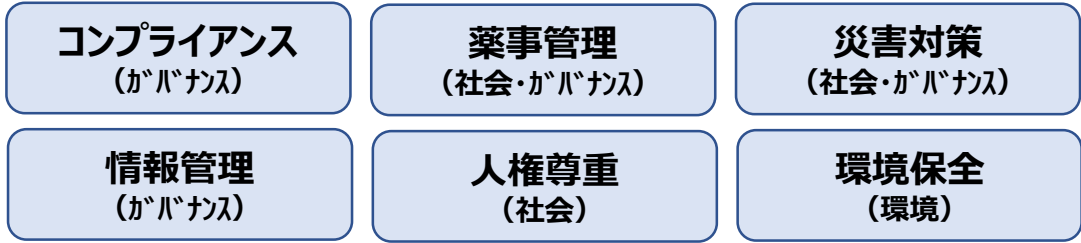
PMS（製造販売後調査）とは、医薬品や医療機器が販売された後に行われる品質、有効性および安全性の確保を図るための市販直後調査や製造販売後調査です。メディパルグループはPMS業務をトータルで受託しています。

差別化戦略として競争優位性の図るための戦略を明確に打ち出し、その方策についても具現化されている。一方、競争優位性を確保、継続性を持つため想定すべき投資家活動について具現化が図れていない

3. 持続可能性・成長性

3.1 ESGに対する認識

6つのカテゴリーを重要課題として整理



ESGのテーマに対応

3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

流通プラットフォーム・専門性の高い人材を最大限活用し商品の安定供給・情報提供を行い各ステークホルダーの期待にお応えする。



As is分析

● ESG取組み事例

6つの重要課題に対し具体的な取り組みを行っている。

- コンプライアンス : 内部通報制度、贈収賄防止
- 薬事管理 : 薬事管理体制構築、教育制度確立
- 災害対策 : 新型コロナウイルス関連対応、自然災害時対策、免震化
- 情報管理 : 情報管理方針・体制構築、教育制度構築
- 人権尊重 : 人材育成、ダイバーシティ、職場環境整備、人権保護
- 環境保全 : CO2排出量、電力使用量削減&地球温暖化防止
廃棄物処理、資源有効活用

● 各ステークホルダーに提供する価値

- お客様 : サプライチェーンの最適化／業務効率化／質の高い医療の支援
- 患者・消費者 : 安全・安心な医療／豊かで快適な生活
- 従業員 : 職場環境整備／専門知識習得／やりがい創造
- 株主・投資家 : 企業価値最大化／安定的な株主還元
- 生産者 : 製品普及／物流効率化／新製品開発
- 地域社会・地球環境 : 地域医療充実／地域包括ケア構築支援／物流効率化による環境負荷低減

ESGの観点から事業モデルの持続性や戦略の実現可能性に対するリスクについて中長期的な視点で捉え切れていない

3. 持続可能性・成長性

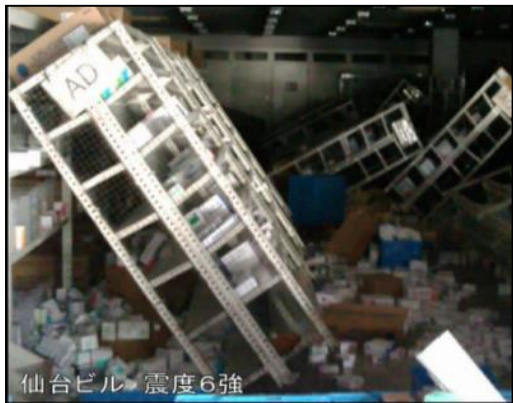
3.3 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

- 少子高齢化・人口減少⇒社会保障費の増大⇒社会保障費を抑制、予防医療・セルフメディケーション推進
- 収益構造の変化（低利益スペシャリティドラッグへのシフト／高利益プライマリー品目の後発品へのシフト）
- デジタル技術などの発達

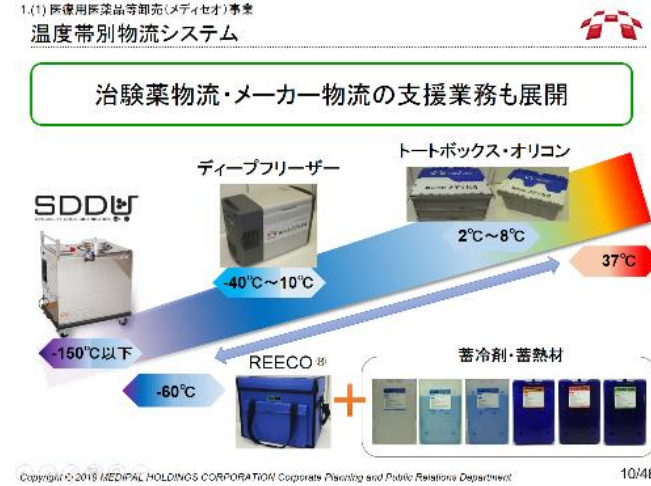
3.3.2. カントリーリスク

大規模災害や疾病によるパンデミックが起きたとしても、商品の安定供給に支障を来たさないよう、様々なリスクを想定し実効性ある事業継続計画（BCP）を策定しており社会インフラ企業としての役割を果たす。



As is分析

細胞医薬品等に対応する流通技術



AI+ロボット技術導入



自然災害発生時のリスク対策

感染・パンデミック対策

- ・自家給油設備の設置
- ・自衛隊／自治体との災害協力
- ・非常時の配送手段の整備
- ・建屋の耐震／免震化
- ・非接触型納品体制

社会インフラとしてライフラインを担うという使命に基づいた積極的投資
物流面における感染症拡大防止への取り組みを実施中

3. 持続可能性・成長性

3.3 事業環境の変化リスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

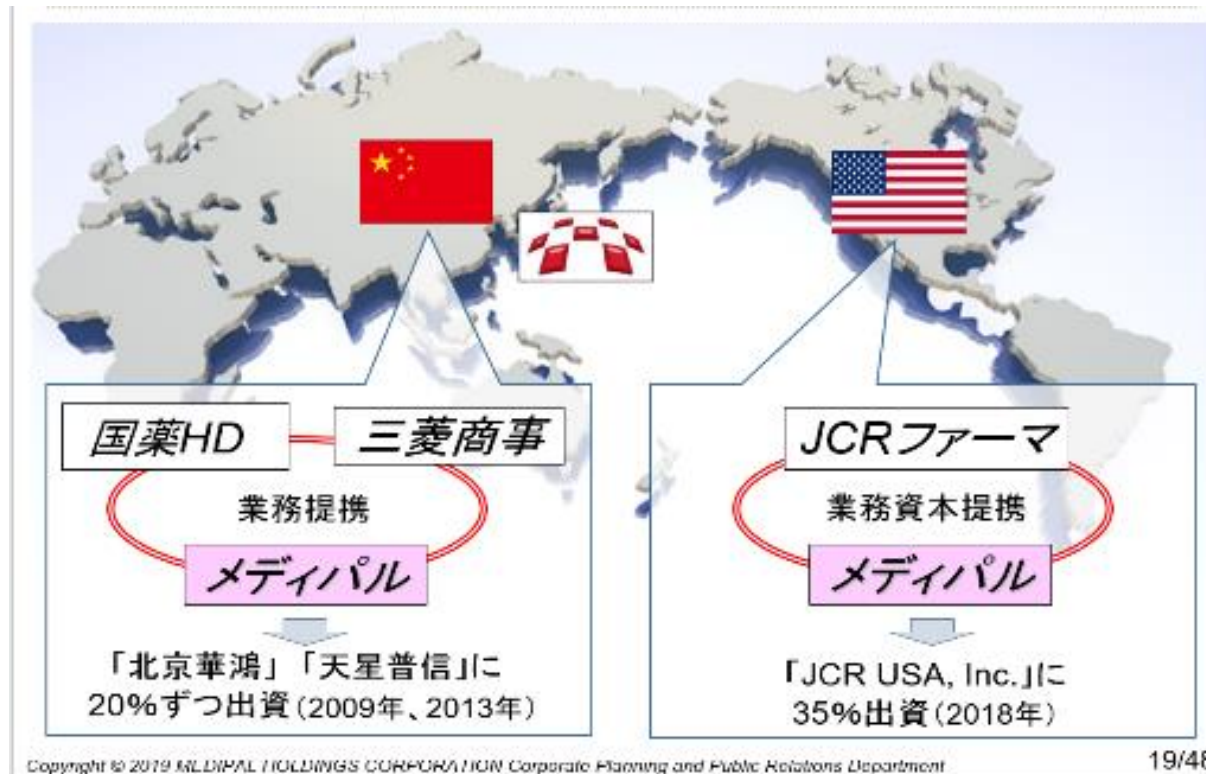
パートナー企業との協業による海外展開（中国・米国）

中国では病院経営の改善・効率化のためにSPD事業を核とした院内アウトソース事業の受託拡大を目指した活動を推進。今後、中国最大の医薬品卸である国薬ホールディングスとPFMやPMSについて提携していくことを視野に入れる。

一方、欧米ではJCRファーマ（株）との合併会社であるJCR USAが中心となり血液脳関門通過技術「J-BranCargo」を活用した新薬の治験を進行中



As is分析



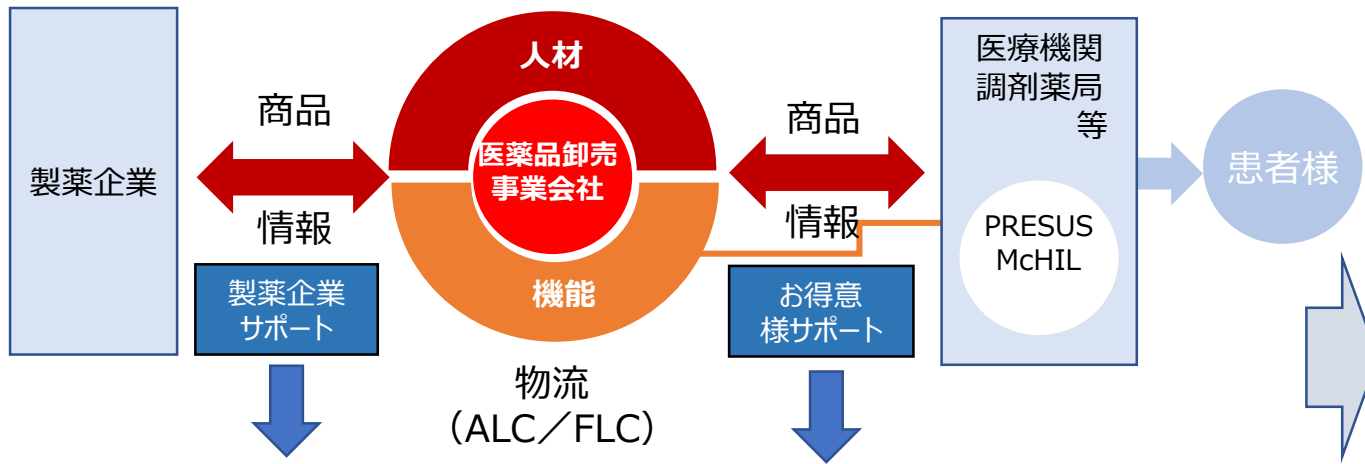
国内に留まらず業界内では一早くグローバルに事業を展開しているものの単独での経験が薄いこと、また各地域における法的規制の変化に対応する体制作りは未だ不十分。

4. 戦略

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

全国に及ぶ高機能物流網および高機能営業体制を基礎として新規事業における収益を拡大する。

営業（MS、AR、配送）／薬剤師／管理系等



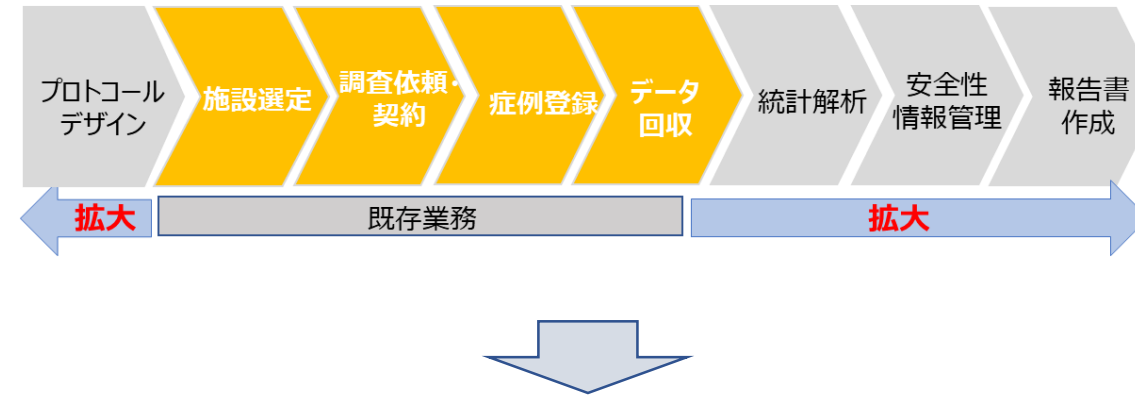
ARがその高いスキルを医師や医療従事者と面談し治療に有用な情報を提供。また早期の開発が期待される希少疾病用医薬品などに投資

ALCの機能とノウハウを活用した調剤薬局サポートシステム「PRESUS」や病院院内業務サポートシステム「McHIL」により医療従事者が本来業務に専念できる事案と環境を提供

As is 分析

●バリューチェーン強化への取り組み

PMS事業を新たな収益事業に発展させるため、「ファルフィールド」を設立し既存のPMS事業を新会社に吸収分割を行った。これによりプロトコルデザイン～報告書作成までフルレンジでの対応が可能。



新たな戦略として事業会社を設立するなど、積極的にバリューチェーンにおける事業ポジションを維持、向上させているものの長期的視点において環境変化の想定事業モデルが確立できていない

4. 戦略

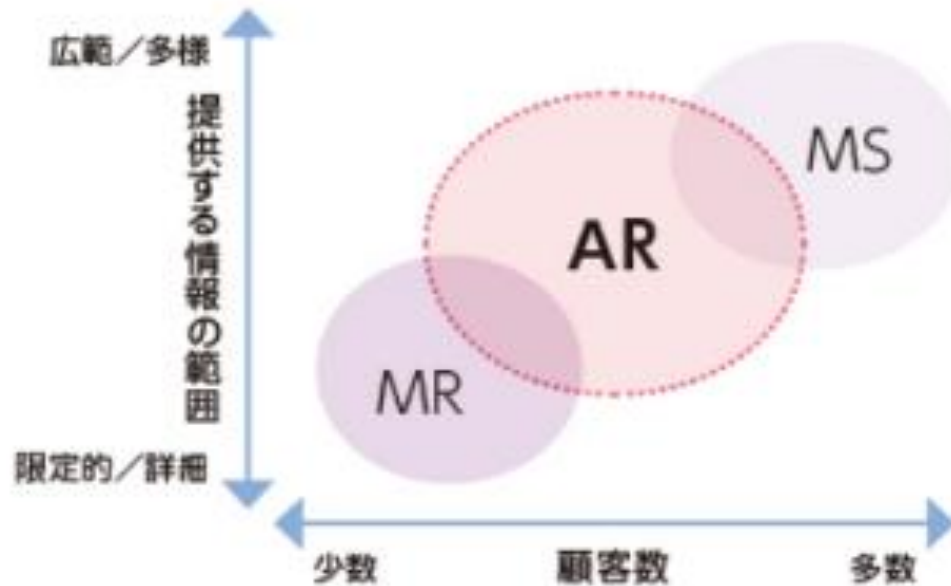
4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

As is 分析

4.2.1. 人的資本への投資

資格取得による営業人員の高機能化およびICT企業との協業により新たな価値を提供。

新しい営業の位置づけ



● 専門知識を有する人材推移



MR認定試験に合格した従業員（AR）が約2,400名。これは国内大手製薬企業のMR数と比較しても最大規模。ARは今後の企業成長を見据えて取り組むPMSやPFMなどの新規事業拡大の原動力。

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
MR（医療情報担当者）	2,168	2,298	2,391
DMR（臨床検査薬情報担当者）	254	344	344

戦略の差別化を意識した人材育成（=AR戦略）は一定の評価を得ている。今後はガバナンスとも関連付けて期待される役割に応じた報酬体系などを定めるほか、戦略にそった能力や経営人材の育成に関わる体制基盤づくりが大きな課題

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

社会インフラを担う重要な物流基盤として高機能物流センター（ALC）への積極的投資及びオペレーションの最大化に向けて自動化を推進

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！



〈ユニシャトル〉
(自動倉庫システム)



〈ハレルリンクロボット〉
(自動積み付け機)

【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

As is 分析

顧客の時間創出

ALCと連動したサービスシステム（PRESUS・McHIL）による納品精度を活かした顧客への業務効率化サポート

99%以上の品揃え

20,000品目以上の多種多様な商品を適正に管理するため需要予測システムを独自開発。品揃え率は99%以上

-150℃以下 / 超低温物流

再生医療等製品などに求められる-150℃以下の超低温含めた様々な温度対に対応した保管・配送システムを開発

物流基盤強化とその運用については情報開示のみならず技術説明会や投資家との接点を通じて自己の知的資本を生み出す価値に対する理解を得る機会はあるものの、その陳腐化を前提とした戦略投資計画の具体性に欠ける

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.2.1. 研究開発投資

当社独自の取り組みであるPFMは製薬企業が開発中の希少疾病用医薬などに投資。その上市後に投資に対するリターンを得るとともに販売・流通を優先的に行う事業。

患者数の少ない希少疾病であっても事業として成り立たせ、医薬品供給の永続性を保持することにPFMの社会的な意義がある。

自社で開発した超低温輸送システムなど、再生医療等医薬品の開発支援や流通体制構築の豊富な実績を活かし社会貢献と収益貢献の両立を目指す。

1.(1) 医療用医薬品等販売(メディセオ)事業
温度帯別物流システム



As is 分析

②新規事業の拡大: PFM® (Project Finance & Marketing)



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~
	<ul style="list-style-type: none"> アガルシダーゼ ベータ BS点滴静注「JCR」 	<ul style="list-style-type: none"> 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 PhⅢ+ブラジル PhⅡ) 		
	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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



PFM事業は必要な医薬品を世の中に早く提供する一助となり社会的意義のある開発投資事業として製薬メーカーからも一定の評価を獲得。無形資産の有効活用、定量化を目指すにあたりそれ以外の新規事業(デジタルヘルスケア分野/PMS事業等)については中長期的な戦略投資として投資家が適切に評価するための材料に乏しい。

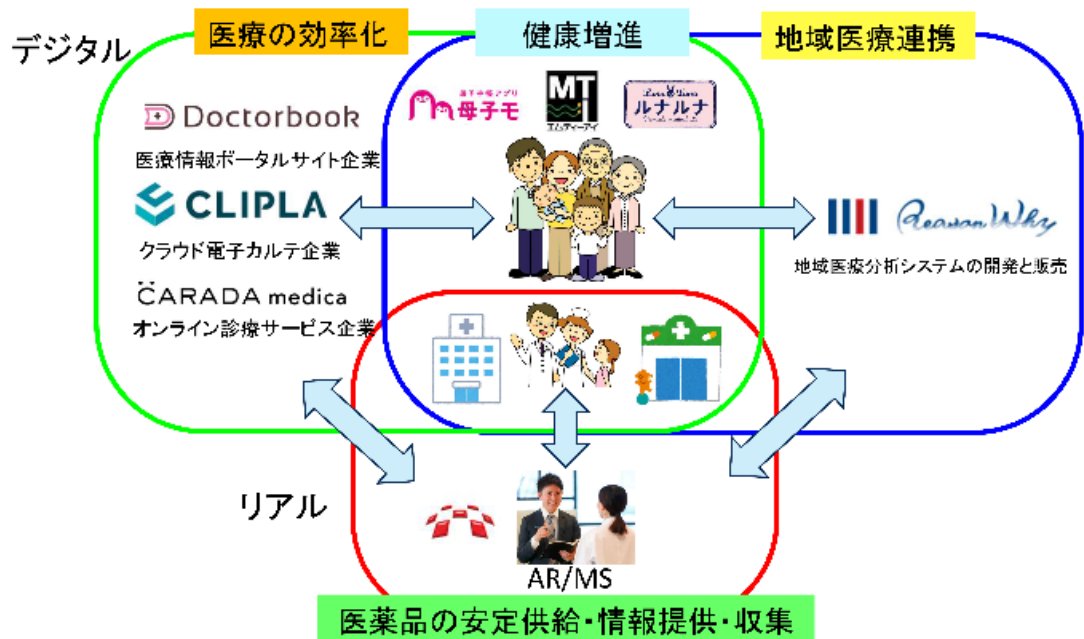
4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.2.2. IT、ソフトウェア投資

2022年メディカル中期ビジョンの重点戦略の一つとしてデジタル分野におけるCT企業との協業を積極的に展開。インターネット特有の利点と当社の強みであるお得意様とのリアルなつながりを融合させて新たなプラットフォームをつくり疾病の早期発見・早期治療の実現、地域医療連携の支援などこれまでにない新しい形で実現し日本の医療に貢献する。

ICT企業との協業による新たな価値の提供



As is 分析

●ICT企業との協業取り組み

- MDV：2006年資本業務提携。同社子会社と共同により医療情報ポータルサイトを運営・制作。
- MTI：2016年資本業務提携。女性と医師をつなぐ「ルナルナメディコ」、子会社が運営する「CARADAオンライン診療」の普及、促進。
- 三菱倉庫：2019年業務提携。GDPに準拠した医薬品保冷配送サービスを活用し厳格な温度管理下での流通プラットフォームを構築。



PFM事業は必要な医薬品を世の中に早く提供する一助となり社会的意義のある開発投資事業として製薬メーカーからも一定の評価を獲得。無形資産の有効活用、定量化を目指すにあたりそれ以外の新規事業（デジタルヘルスケア分野／PMS事業等）については中長期的な戦略投資として投資家が適切に評価するための材料に乏しい。

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

As is 分析

4.2.3. ブランド、顧客基盤構築

私たちの誓い

新聞広告（毎年3月11日に掲載）

この国で、薬を届けるという使命。

Medipalは、医薬品、日用品なども取り扱う流通グループ。製薬会社と併走する町の近郊輸送、専任運具、トラックストアなど全国24箇所を構えています。私たちのマットは、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ確実に届けられること。それは、お客様ならお望みです。私たちは、医師・薬剤師などの要員と連携し、災害時にも負けない環境を構築して、様々な取り組みを進めています。東日本大震災や熊本地震などで、大規模な被害の予、被災地に必要なものを届けることができたため、皆様からの御礼が寄せられました。災害はいつ発生かわからないからこそ、あらゆるシナリオに備え、万全の準備をしておく。私たちは、薬を届けるということに、プライドをもちたいのです。毎日の暮らしが、何かあった「その時」にも届けることのないよう。私たちの目に見えない使命は続きます。

どんな薬も、届かなければ意味がない。

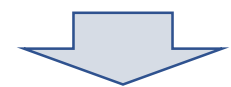
どんなに素晴らしい薬も、それだけ高価な医薬品も、患者さんのもとへ届かないければ、意味がありません。だから、Medipalは、製薬会社と日本全国の医療機関や薬局、ドラッグストアなど全国24箇所を構える流通グループとして、薬の命に無駄な時間を取らないよう、全国に物流拠点を設けています。たとえば、マイナ100以下の低温管理物流システム。薬の温度変化や少しいずれも許さない最先端の輸送設備で、高い精度で薬を届けることが可能。病に苦しむ人々を救うことにつながります。患者さんがどこにいても受けたい医療を受けられるように。日々、薬の物流を進化させ、この国のいのちのタイムラインを支え続ける。それが、私たちの使命です。

この国で、薬を届けるという使命。

「確実に届けることで思いをつなぐ」

私たちの事業フィールドは「医療と健康、美」の流通。卸はメーカーから商品を仕入れて顧客にお届けすることがビジネスの基本。人々の命や健やかな暮らしを支えるのに欠かせない医薬品を有事の際にも確実に届けることが我々の使命であり遺伝子である。

その私たちの誓いを毎年3月11日の新聞広告として掲載することで社員はもとより対外的に社会インフラとしての存在感を訴求。

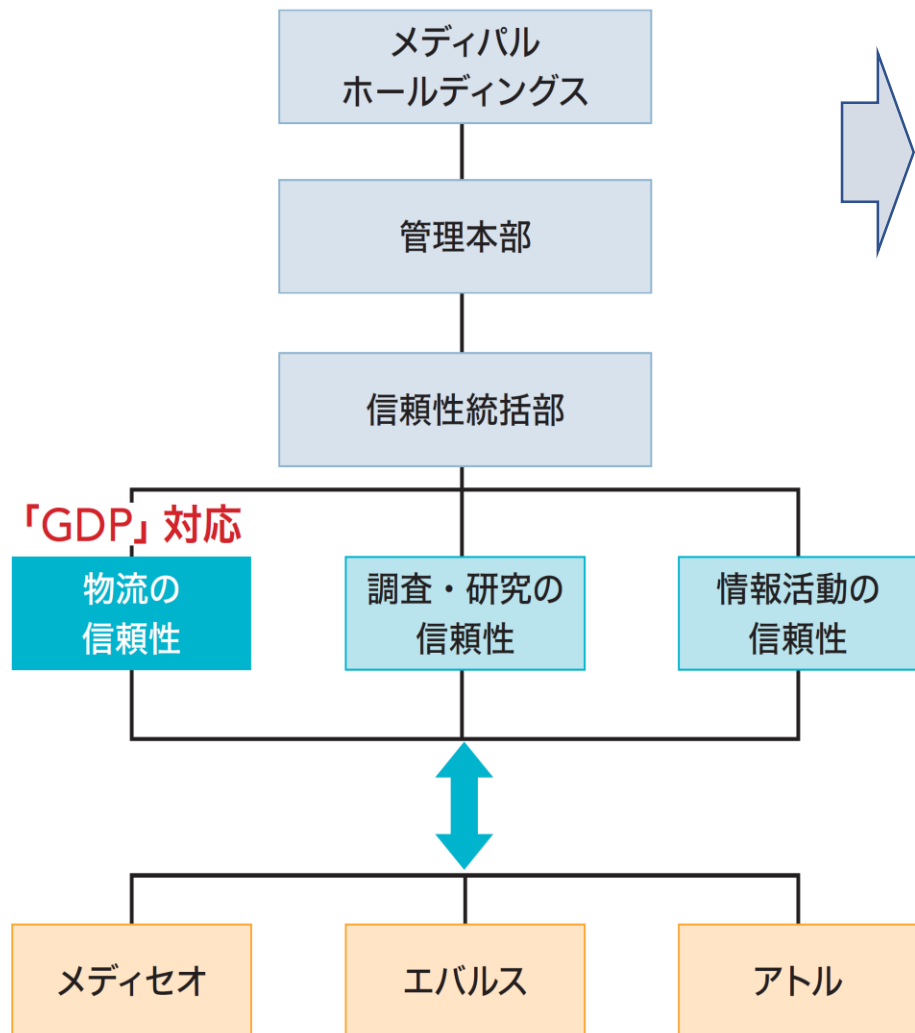


資本コストから見たバリューチェーンに影響力を与える社会インフラとしての認知度が低い。顧客基盤の資産価値として経営者と投資家の間で意図することや重視する観点について材料不足であり具体的な対話がなされていない。

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.4. 企業内外の組織づくり



As is 分析

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。2019年4月に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る。



2019年4月～



製薬メーカーと医療機関の間に立ち物流の信頼性を維持することでサプライチェーンの一翼を担っているものの投資家に対して継続的に組織変更による成果を重要な成果指標とともに示していない

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

As is 分析

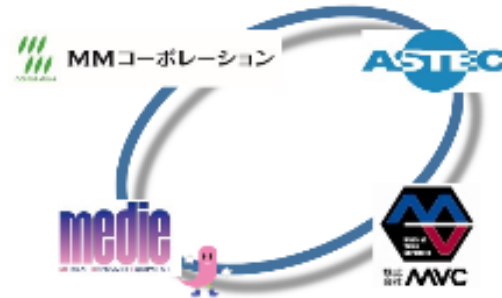
4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

●積極的なM&A

医療機器卸、動物薬卸、食品加工原材料卸

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

医療機器・消耗品の販売／保守事業を手掛けるMMコーポレーション、ASTEC、MVCと、医療材料全般を診断や治療の概念、使用目的、形態ごとに分類し、物品購入や保険請求事務に役立つようデータベース化するメディエの事業にて、グループシナジーを発揮。

医療機器関連4社：2019年3月期営業利益8.3億円
⇒2020年3月期営業利益10億円と好調。SPD事業とのシナジーも発揮。しかしながら、医療用医薬品等卸売業セグメントの営業利益全体の4%程度の規模感であり、事業セグメントとしては、ボリュームが足りない。

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

As is 分析

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

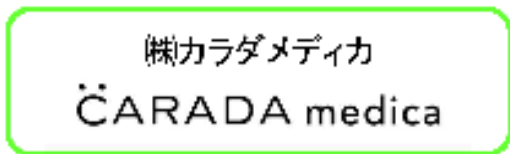
●積極的な資本業務提携

デジタルヘルス、医療データ、製薬メーカー等

医療・ヘルスケア領域におけるICT企業への出資

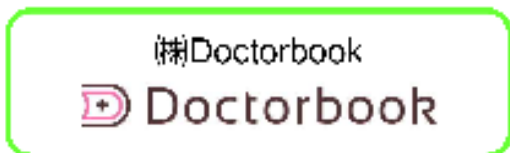
2018年11月:34.4%を出資

オンライン診療サービス企業



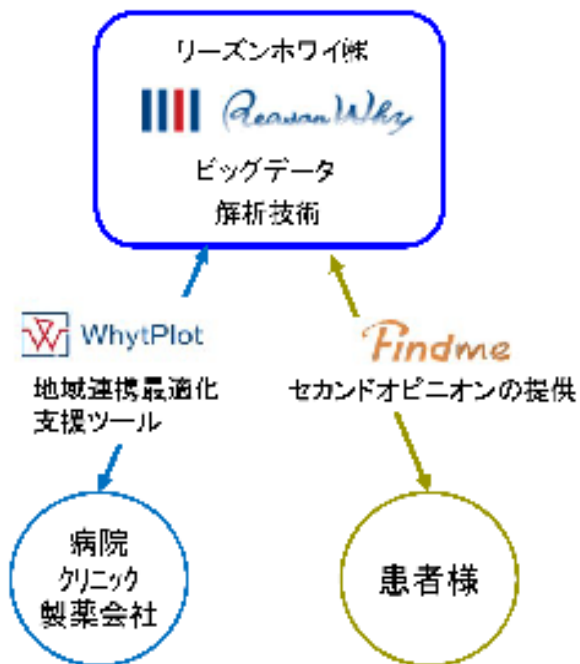
2019年1月:23%を出資

医療情報ポータルサイト企業



「Clinical Cloud by MEDIPAL」

2019年2月 資本提携



多様化する社会ニーズに対応していくため、さまざまな分野の企業、医療機関、自治体との協業により、これまでにない新たなビジネスモデルの創造に取り組む中、特に医療・ヘルスケア領域におけるデジタルヘルスケア分野では、「リアル」の人によるコミュニケーションと、「デジタル」を介したコミュニケーションを融合することで、医療機関のみならず患者さんや一般生活者の健康の役に立つサービスを数多く提供している。

ヘルスケア関連ICT企業への出資を行っているが、十分な収益化には至っておらず、目指している「ICT企業との協業による新たな価値の提供」は現状不十分である。当社グループが強みとするリアルな医療機関とのネットワークを通じて、新しい地域医療連携の支援などを実現するため、既存の枠組みにとられないビジネスモデルを構築する為にも、継続して顧客から評価されるDX推進を進めていくべきであるが中長期な戦略設計ができていない。

4. 戦略

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

●積極的な開発投資 (PFM)

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%、メディパル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

As is 分析

急性GVHDの治療薬であるJCRファーマ（株）の「テムセル®HS注」は、2016年2月の発売以来、好調に推移している。さらに投与対象となる患者さんの層が重症度から中等度まで広がったことで、当初の予想を上回る症例で使用されてる。

欧米では、JCRファーマ（株）との合併会社であるJCR USA, Inc.が中心となり、血液脳関門通過技術「J-Brain Cargo®」を活用した新薬の治験を進めている。



迅速かつ安定的に高品質の製品を臨床現場に提供することは製薬企業の最も重要な責務であり、企業の存立を左右する重大な課題。J-Brain Cargo®を適用したライソゾーム病治療薬は、いまだ治療法のない中枢神経症状を呈するライソゾーム病に対する初めての治療法となる可能性がある。既存製品の収益はライソゾーム病治療薬や全ての研究開発の原資を構成するため、その持続的成長は引き続き重要な経営課題であると認識しており、特に売上高の約半分を占めるヒト成長ホルモン製剤「グロウジェクト®」の収益基盤を強化することが極めて重要な課題と認識している。

4. 戦略

4.3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への取り組み

事業パートナーとの提携を通じESG・SDGsへの具体的な取り組みを実践。

Environment

- ◆流通全体の効率化による環境負荷の軽減
- ※配送回数の低減・少量頻回配送の見直し

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



As is 分析

●H.U.ホールディングスとの取組内容



- フェーズ1：受発注システムおよび倉庫インフラの共有化
- フェーズ2：地域を限定したシェアリング・ロジスティクス
- フェーズ3：シェアリング・ロジスティクスの全国展開と再生医療に関わる検討

●アインホールディングスとの取組内容



- (1) 配送回数削減によるCO₂排出量削減
- (2) 効率化による生産性向上／本来業務への時間創出
- (3) 働き方改革に向けた取り組み



ESG・SDGsの取り組みと戦略については、メディパルグループの長期的な企業価値向上を支える要素であり、価値創造に実質的な影響を与えるものであるが、現状投資家への説明が足りておらず、当社の取り組みに対する外部の認識は高くないのが課題。

4. 戦略

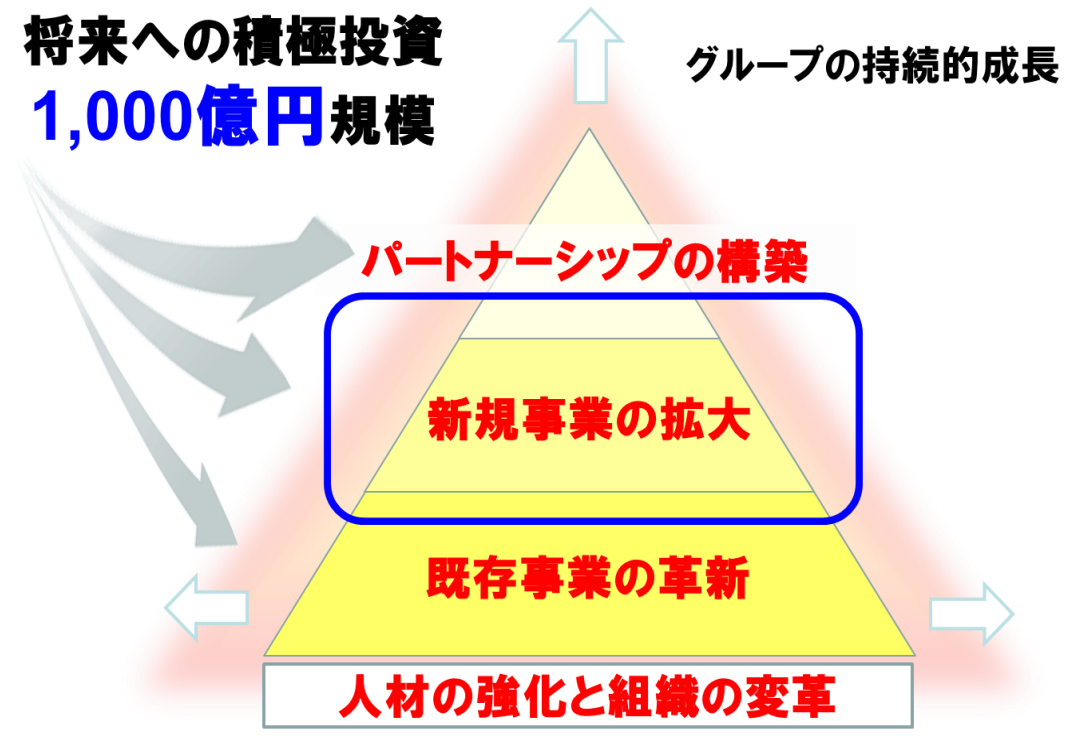
4.4 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）の戦略

As is 分析

4.4. 経営資源・資本配分

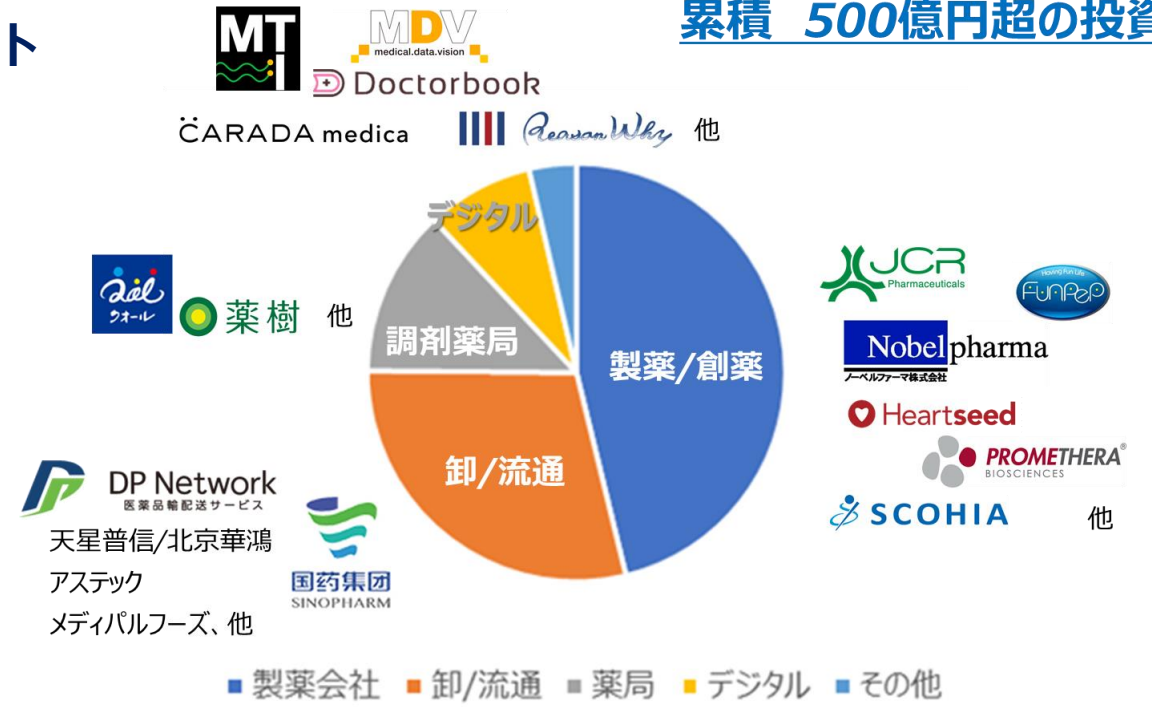
4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング



● 事業投資実績

累積 500億円超の投資



投資案件は増えているが、基本的にはマイノリティー志向であり、最適化に向けて大きな動きが見えない。今後は事業ポートフォリオの見直しにあわせた投資基準・計画の策定が急務

5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

5.1 財務パフォーマンス (20.3期)

《セグメント別営業利益》

- ・メディセオ事業：260億円（売比1.2%、構成比49%）
- ・パルタック事業：246億円（売比2.4%、構成比47%）
- ・アグロ事業：19億円（売比2.9%、構成比4%）

《資本効率性》

- ・ROE：7.6%（対前期+0.6ポイント）
- ・ROA：4.2%（〃+0.2ポイント）

5.2 戦略の進歩を示す独自KPIの設定

《新規事業の拡大と既存事業の革新》

1. 新規事業の利益貢献

利益額：55億円（対前年9億円増、18%up）
構成比：21%（対前年0.5%up）

2. 将来への積極投資（20.3期単年、対中計目標1,000億円） 331億円（うち事業投資38億円、設備投資293億円）

3. 外部専門人材の取り込みと活性化

16名（当局/製薬会社/CRO/VC出身者、法務財務・多言語対応）

As is分析

《当期における主な取組み》

- ・新規事業契約品目の収益向上（PFM/AR/PMS）
- ・卸物流プラットフォーム高機能化とエリア拡大（ALC/RDC）
- ・パートナーシップ構築
（三菱倉庫/H.U.ホールディングス/デジタル系ベンチャー投資）

《増減の背景や原因》

- ・PFM品目（2012年から継続投資）が回収フェーズに入り、ロイヤルティ収入が安定的に増加。PFM利益構成比の増加により資本効率性が改善。
- ・資本業務提携先（JCRファーマ/ノーベルファーマ等）への人材交流により、AR/PMS事業のサービスレベル向上、契約件数増加。

持続的な成長を実現するための継続投資とシナジー創出

- ・メディセオ事業とパルタック事業のシナジー追求
- ・物流効率化による環境負荷の軽減
（ALC投資が一巡、稼げる物流へ）
- ・デジタル事業におけるマネタイズ、外部専門人材のリクルート

5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

- 新規事業の利益構成比率を高めると同時に、ヘルスケア・デジタル・テクノロジー分野への投資プラットフォーム（カネ・ヒト）を構築する。
- 既存事業は、再生医療等の特殊な管理が必要なSP薬物流や、メーカー倉庫機能代替、製造受託など、稼げる物流化を進め、海外パートナーとの協業展開を加速する。

5.4 資本コストに対する認識

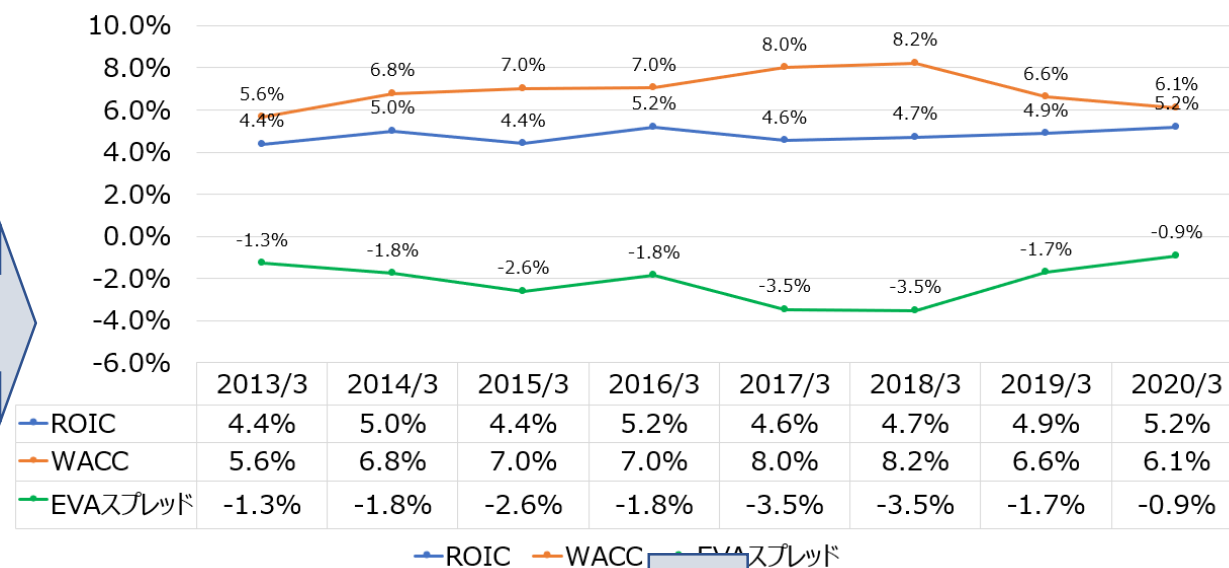
- メディセオ事業における税引後営業利益が低い。
- 社内における重要な成果指標として認識していない。

5.5 企業価値創造の達成度評価

- 医療財源に依存した物販利益では価値創造に至らない。新規事業および投資による利益創出が喫緊の課題である。
- 株主への戦略や達成度評価に関する開示および対話が不足している。

As is分析

メディパルEVAスプレッド



主要業務であるメディセオ事業における営業利益率の低さがROICの低さに繋がっている。外部に対して当社の資本コストに対する認識を示していない為、資本コストを踏まえた合理的な資本の配分を行っていることを示す必要があると考える。また、戦略の進捗を示す独自KPIの設定が不足しており、達成度評価が出来ていない点が課題である。

6. ガバナンス

6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

・取締役の選任方針

メディパルグループの持続的な発展と中長期的な企業価値の向上に資するため、コンプライアンスに誠実かつ率先垂範して取り組み、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を取締役として選任することを基本方針としている。



6.2 社長・経営陣のスキルおよび多様性

・社内取締役の選任

企業経営、ヘルスケア、M&A、ガバナンス、IT等に関する業務経歴、能力を有し、経営の意思決定および業務執行の監督に携わる者として、メディパルグループの経営理念の実現に相応しいリーダーシップ、中長期的視野を持つ者の中から、人格、経験等も総合的に勘案し、候補者としている。

As is分析

●取締役会の役割と構成

取締役会は取締役11名で構成し、経営方針や法令で定められた事項、またその他経営に関する重要事項を検討および決定するとともに業務執行状況の監督機関として位置づけ、監査役出席のもと原則毎月1回の定時取締役会と、必要に応じて臨時取締役会を開催している。なお、取締役会には主要な連結子会社の代表取締役等が就任しており、情報の共有を図っている。

社外取締役の割合 **36%**(4/11名) 女性取締役の割合 **18%**(2/11名)



2020年3月期
取締役会開催状況

・開催回数：13回
・社外取締役出席率：100%
・社外監査役出席率：100%

6. ガバナンス

6.3 社外役員スキルおよび多様性

・社外取締役の選任

企業経営、ヘルスケア、財務・会計、法務、国際等に関する知見および豊富な経験を有する者の中から、人格、他社役員の兼任状況等を総合的に勘案し、候補者とします。

6.4 戦略的意思決定の監督・評価

・取締役会の役割

経営の意思決定・監督の機能と、業務執行の機能を明確に分離することを目的とした執行役員制度を設けるとともに、ガバナンス体制の整備・向上を図ることを目的として、主要な連結子会社の実務責任者を当社の執行役員に任命し、定期的に情報交換、協議、検討を行うことにより、より一層緊密な体制の構築と一体感をもった運営に努めている。

6.5 利益分配の方針

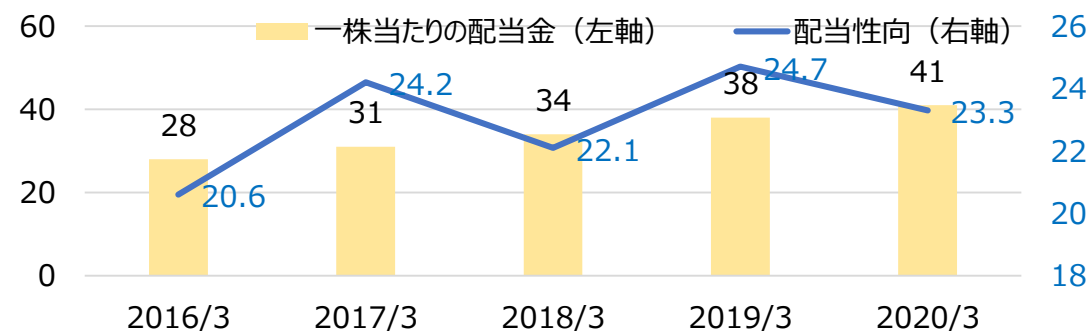
・配当政策

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る。これらの剰余金の配当の決定機関は、取締役会である。

As is分析

●ガバナンス体制の変遷

	独立社外取締役 (人数と役割)	独立役員 (人数と役割)
2017年3月期	(比率22%)	(比率36%)
2018年3月期～ 2019年3月期	(比率30%)	(比率40%)
2020年3月期	(比率30%)	(比率40%)
2021年3月期	(比率36%)	(比率44%)



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メディカル中期ビジョン Change the 卸 Future – 未来への変革」に基づき、連結配当性向30%を目安として安定配当に努めていくが現状、ハードルが高い。

6. ガバナンス

6.5 利益分配の方針

・配当政策

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る。これらの剰余金の配当の決定機関は、取締役会である。

6.6 役員報酬制度の設計と結果

・役員報酬

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る。
 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る。



6.7 取締役会の実効性評のプロセスと経営課題

・実効性評価

取締役会が適切に機能しているかを定期的に検証し、課題の改善や強みの深耕等の適切な措置を講じていくという継続的なプロセスにより、機能向上を図ることを目的として、取締役会の実効性について分析・評価を行っている。

As is分析

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メディパル中期ビジョン Change the 卸 Future – 未来への変革」に基づき、連結配当性向30%を目安として安定配当に努めていく。

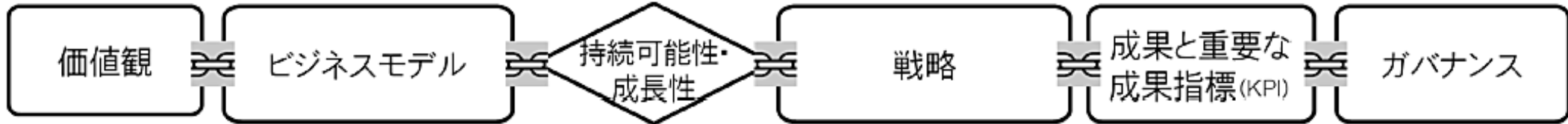
●役員報酬

2020年3月期

役員区分	報酬等の総額			対象となる役員数
	(百万円)	固定報酬	業績連動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	261	196	65	8
監査役（社外取締役を除く）	49	49	-	3
社外役員	71	64	6	7

●実効性評価

- 取締役会の実効性をさらに高めていく方針。
1. 2020年6月の株主総会で社外取締役を1名増員
 2. 取締役会の付議基準の見直し
 3. 取締役・監査役のトレーニングの充実



事業環境・外部環境への認識



「価値協創ガイダンス」に照らし合わせた
分析結果

= 現状、充実度が低い・できていない

ビジネスモデル

中長期で見たときに成長率、利益率、資本生産性等が比較対象企業よりも高い水準ではない。

- メディパルグループでは、「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）、中国を中心とした海外事業を継続性と独自性をもって成長戦略として位置付けているものの早期に成長させ安定的なビジネスモデルへ変換させ既存事業へ移行するとともに次なる一手を見つけ出しすことが急務。
- 新型コロナウイルス対策として医療分野のデジタル化（遠隔診療・遠隔服薬指導）が急速に進む中、「営業のあり方」の見直しも含めて「デジタルの活用」は優勝劣敗を決める重要な戦略となるが医療の真ん中に立つポジションとしてプラットフォームとしての役割、戦略が描ききれていない。

持続可能性・成長性

社会課題の取り組みに関してステークホルダーとの関係をどのように構築していくのか明確性に乏しい

- ESGに対する認識は定着しつつも継続性のある価値創造ストーリーの策定において定量的なKPI/KGIがさだまっていないことから技術変化の早さ、国内、グローバルのリスクの想定が未成熟であり事業環境を見据えた投資家との対話が不十分。

戦略

無形資産の活用、強化の手法に関する具体的な戦略設計・可視化が不十分

- AR戦略、PFM®、PMS事業に関する専門知識を持った人材価値、海外事業のパートナーと築いてきたネットワークに関する測定を通じた投資家との対話に充実が図れていないことからブランドや顧客基盤の優位性を確保するに至っていない。
- 計画性のある経営資源・資本配分を継続的に実行するうえでESGを中心とした社会課題への取り組みに直結する新たな事業モデルを構築する意志について示す必要性がある。

成果と重要な成果指標

戦略を実行した結果と重要なKPIの評価結果、今後の取組に対する反映について伝えきれていない。

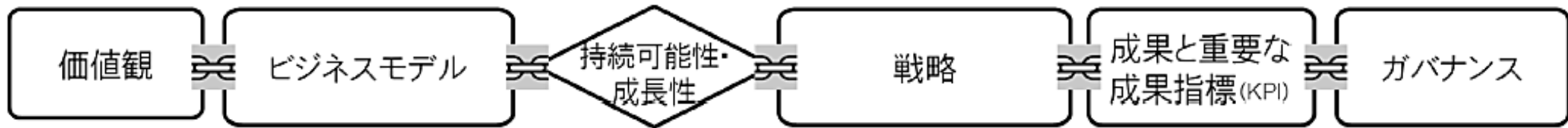
- 戦略の進捗を示す独自KPIの設定が不足しており、達成度評価が出来ていない。
- 外部に対して当社の資本コストに対する認識を示していない。

To Be = あるべき姿

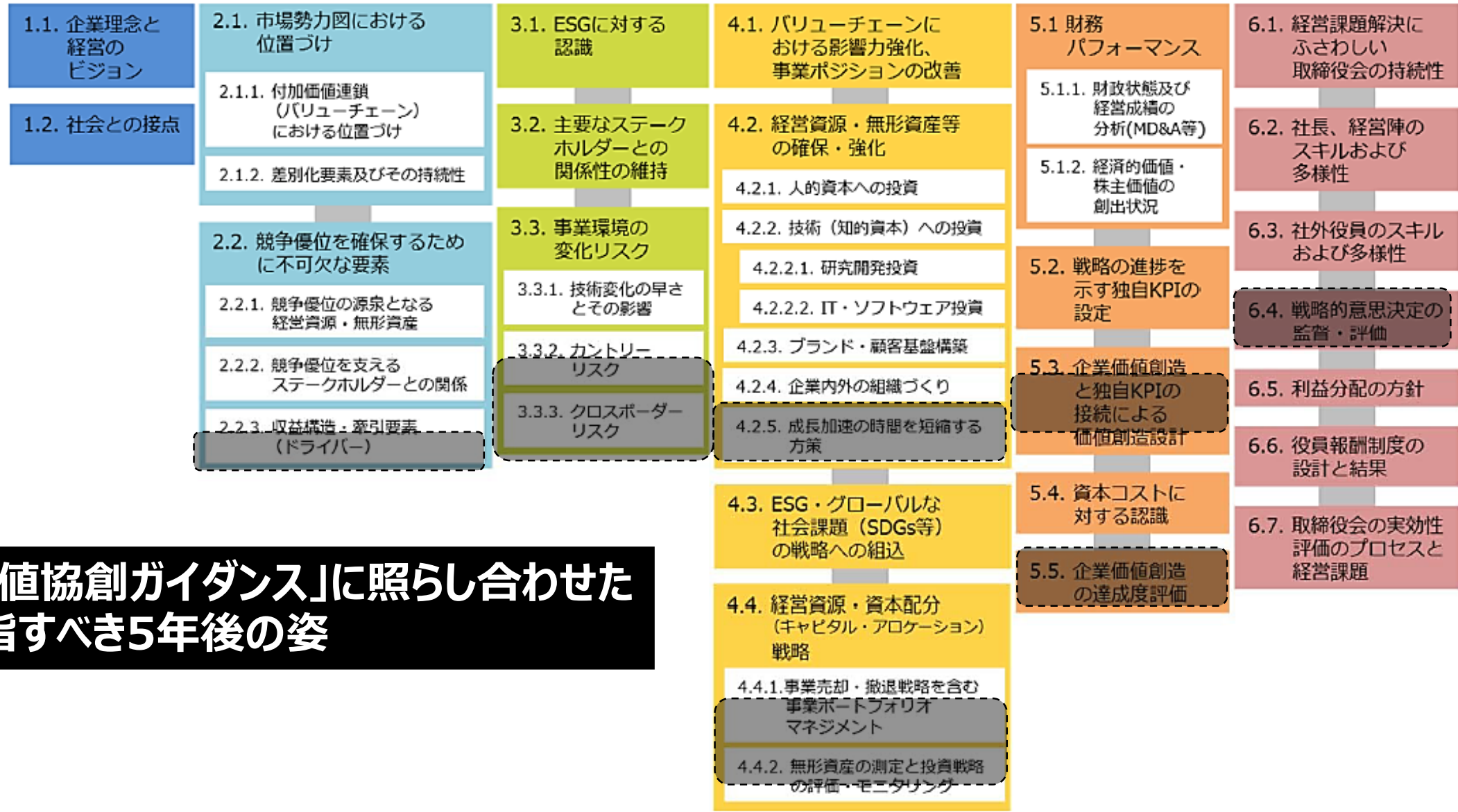
- サプライチェーンからバリューチェーンへの戦略的事業転換によるROS向上 「稼ぐ力」を身に付ける
- 長期の価値創造ストーリーの策定と提示（特にESGの視点 = ROESGの考え方）
- 創造した価値の定量的な測定と投資家への説明
- 戦略の進捗を示す独自KPIの設定と開示（オープンブックマネジメント）
- 資本コストに対する認識の開示
- 資本コストを踏まえた合理的な資本の配分

企業価値の向上

ROIC8% ・ EVEスプレット1%以上 ・ PBR1.5% ・ 時価総額1.5倍



事業環境、外部環境への認識



「価値協創ガイダンス」に照らし合わせた
目指すべき5年後の姿