



## 豊富な知見と経験を生かし、客観的な立場で経営に対する「助言」と「監督」の役割を担います

社外取締役  
野間 幹晴

私は一橋大学大学院経営管理研究科教授として、財務会計や企業価値評価、企業変革について研究してまいりました。2021年6月に日本調剤株式会社の社外取締役に就任してから早くも1年が経ちました。この1年間においても、取締役会は大きく変化していることを実感しています。

私が就任した当初は、取締役会の議論に、業務の執行に関わる細かな案件も含まれておりました。本来、取締役会では持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略といった重要課題について議論すべきだと私は考えており、私からも助言をいたしまして、2022年4月、執行役員制度を導入するに至りました。

これにより、業務の執行機能と経営の意思決定・監督機能を分離することができ、取締役会における議論の質も変わり、スピード感を持った意思決定と業務執行がなされるようになりつつあります。また役員の意識にも変化が見られ、個々の事業会社経営の視点から、日本調剤グループというグループ全体の視点へとその意識が変化しているように感じます。

取締役会における社外取締役としての私の役割は、コーポレートガバナンスの向上に取り組み、モニタリングボードとしての役割を強化するだけでなく、これまで培ってきたアカデミックな知見を生かし、取締役会における積極的な発言を通じて、経営に対する助言・監督することだと考えております。

これに加えて、支配株主を有する会社であるという

点を考慮すると、株主平等の原則を前提としながらも、総合的には第三者視点を持ち、少数株主の保護を重視することが、社外取締役として重要な役割だと考えております。仮に、株主間で利害が対立する局面があれば、少数株主の立場に立った意見を表明すべきであると理解しており、社外取締役として適切な意見と建設的な議論を行うことを心がけています。

日本調剤グループの中長期的な企業価値向上における課題は、3つあります。第一に、医療版DXをどのように推進していくのかということです。電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の会員さまとそこから得られたさまざまなデータをどのように活用していくのが重要であると考えています。第二に、日本調剤の強みである質の高い薬剤師という人材を、いかにデジタルと結び付けて患者さまや医療機関のニーズに対応するのかということです。第三に、ジェネリック医薬品の製造販売事業のさらなる成長に向けた変革についてです。この3つの課題への対応が進めば、日本調剤グループは飛躍的に成長します。

日本調剤の成長を支えるのは、薬剤師を中心とする医療現場の従業員の方々であり、彼ら/彼女らが輝きながら働ける環境をいかに作っていくかが重要です。それが、お客さま満足にもつながり、最終的に株主満足にもつながります。ステークホルダーの皆さまには、『すべての人の「生きる」に向きあう』日本調剤の成長を長い目で期待していただければと思います。



## 幅広い業務経験を生かして、グループ全体の業務執行を監査

監査等委員  
畠山 信之

日本調剤に営業職として入社し35年が経ちました。営業職として入社しましたが、営業以外にもさまざまな部署を経験させていただきました。現在ではこうした経験を生かし、ステークホルダーの皆さま方の目線に立ち、取締役の職務執行の監視・監督はもとより、内部統制システムを利用した監査を実施しております。内部監査部門である監査室とは常日頃から連携をとって情報交換をし、不正が起き難い内部統制のさらなる構築をモニタリングしております。

監査等委員として最も期待される役割は、取締役の職務執行が定款や法令等に違反していないか、会社の方針に照らして合理的・効率的な執行が為されているかを、妥当性および適法性の観点から監視・監督することだと考えております。また、取締役会における議決権の行使を通じて意思決定を行うとともに、監視・監督機能を果たしたいとも考えております。取締役の職務執行の監視・監督および期末の監査報告書の作成と通知を通じて、ステークホルダーの皆さま方に適切に開示することが重要であると認識しております。

コーポレートガバナンス強化に向けては、内部統制のさらなる充実をはじめ、社外取締役の選任や内部監査部門のさらなる強化、リスク管理体制の整備等を含めさまざまな取り組みを進めており、定款や法令違反に対して厳しい監視・監督体制ができています。また、この4月からは執行役員制度を導入し、経営の意思決定と業務執行を分離させましたので、企業価値の向上に

役立つものと考えております。

一方で、課題としては、グループガバナンスとしての内部統制、各種の委員会や体制の機能を100%稼働させて、さらに運用させて根付かせることが大切だと考えております。また、親会社としての日本調剤株式会社を中心とするグループ経営体制の構築、人材の交流、グループ全体を見渡す管理部門を検討していくことも重要であろうと考えております。

取締役会の実効性の確保という点では、取締役会の実効性の評価に関する31項目のアンケートが実施され、専門機関による評価・分析が行われています。評価結果については取締役会で共有し、自由闊達に議論されております。経営の意思決定機能・監督機能としての取締役会では、これまで以上に重要な経営戦略や事業戦略を審議し、有効なグループガバナンスのさらなる構築について進めていきたいと考えております。

新たに掲げられた『すべての人の「生きる」に向き合う』という日本調剤グループ理念に基づいた事業活動を後押しするためにサステナビリティ経営への取り組みが必須であると考えております。取締役会においても各取締役がサステナビリティを意識した経営に強い関心をもって取り組む姿勢をモニタリングすることが重要だと考えております。

最後に、2030年度グループ売上1兆円に向け、コンプライアンス遵守の徹底、人や社会に誠実であること、正しさを貫くこと、医療に携わる者として高い志と誇りをもって真つすぐ進んでもらいたいと考えております。

# 役員一覧 (2022年6月23日現在)



代表取締役社長 社長執行役員  
三津原 庸介

経営企画部長、子会社取締役、常務取締役、専務取締役を経て、2019年当社代表取締役社長に就任。ICTに深い知見を持ち、電子お薬手帳の開発を主導するなど、会社全体のDXの取り組みを実施。早稲田大学大学院でMBA取得、ジョンズ・ホプキンス大学公衆衛生大学院で修士号を取得するなど、経営分野と医療分野の両方の視座を持ち経営に貢献。2021年12月より当社サステナビリティ委員会の委員長に就任。



取締役 上席執行役員  
小柳 利幸

薬剤師。病院での勤務を経て入社。入社後は薬剤部長、統括部長、購買部長等を歴任し取締役に就任。調剤薬局事業を統括し、薬局における人材教育、薬剤企画、マーケティング、ジェネリック推進、購買、在宅医療、ヘルスケア推進、支店管理、品質管理、システム、事業開発を担当。薬局経営の豊富な経験や医療行政への深い知見を持つことから、診療報酬改定など外部環境の変化に対して先手を打つなど調剤薬局事業の拡大に貢献。



取締役 上席執行役員  
藤本 佳久

コーポレート・ガバナンス、働き方改革、女性活躍推進、人材採用、コーポレートブランディング、CSO (Chief Security Officer) を担当。情報セキュリティ委員会、リスク管理・コンプライアンス推進委員会など会社全体のガバナンスに貢献。



常務取締役 常務執行役員  
笠井 直人

三菱UFJ信託銀行において人事部門マネジャー、戦略企画部門の部長、支店長を歴任。日本調剤において調剤薬局の出店を行う営業部門の統括責任者として、新規出店、M&A、店舗開発の方針を決定し、業務を執行。2022年6月より広報およびサステナビリティ統括担当。



取締役 上席執行役員  
宮田 徳昭

薬剤師。宅地建物取引士。入社当初より、薬局の店舗開発に従事し、不動産に関する知識や、豊富な医薬品業界での経験を生かし、一貫して薬局店舗の出店を担当。長年にわたる営業活動において、門前薬局、医療モール型、病院敷地内での薬局店舗の出店に貢献。また、独自のハイブリッド型薬局の出店にも貢献。



取締役 上席執行役員  
小城 和紀

メガバンクにて大企業のファイナンスやMBO案件などに携わり、当社に入社後は財務部門を担当。現在は担当取締役として、経理、財務、関係会社を担当。グループ全体の視点から、子会社を含めた経営課題の抽出と解決に向けた経営戦略の策定等に取り組む。2021年10月より長生堂製薬株式会社の代表取締役社長、日本ジェネリック株式会社の取締役を兼務。



取締役 上席執行役員  
増原 慶壮

薬剤師。聖マリアンナ医科大学病院の薬剤部長として、ファーマシューティカルケアに基づき、日本で初めて一般名処方やフォーミュラリーを作成した第一人者。FINDAT事業を担当。FINDAT事業を立ち上げ、医薬品情報WEBプラットフォームを活用して、病院におけるDI業務の支援と薬剤費削減に貢献。



社外取締役  
恩地 祥光

社長・会長職経験者。入社前は人材派遣会社の立ち上げや多くのM&Aを手掛け、財務戦略等を担当。経営者として資金調達やM&Aディールを数多く経験したことから、社外取締役として経営のモニタリングやフィードバック等に貢献。



取締役  
島山 信之

創業初期より、営業部長、支店長、業務監査部長、取締役など広く要職を歴任。調剤薬局事業における店舗開発および調剤薬局の運営に豊富な経験と知見を持つことから、監査等委員として監査業務を行うことに加え、経営へのモニタリングと適切なフィードバックを実施。



社外取締役  
原田 史緒

弁護士。司法研修所民事弁護教官として教鞭を執る等法務全般について豊富な経験と高い見識を有する。上場他社の社外取締役を務めるほか、ジェンダーダイバーシティを中心としたサステナビリティ経営にも造詣が深い。



社外取締役  
野間 幹晴

一橋大学大学院経営管理研究科教授として財務会計および企業価値評価に関する専門的な学識を有する。2013年より、経済産業省が設立した「企業報告ラボ」座長を務め、企業価値の向上や投資家とのエンゲージメント、ESG経営に精通。



社外取締役  
東葭 新

公認会計士・税理士、経営学修士。監査法人において製造業、IT、金融、流通等、加えて公企業まで幅広くカバーした知見を有し、さらに本部人事管理責任者を経験。監査等委員として、さまざまなステークホルダーの視点を意識した取締役会運営のモニタリングやフィードバック等に貢献。

指報：指名・報酬委員

監査：監査等委員

## 取締役のスキルセット分布

	三津原	笠井	宮田	小柳	小城	藤本	増原	恩地	野間	島山	東葭	原田
経営全般	●	●			●			●	●			
財務会計・金融	●	●			●			●	●		●	
法務・コンプライアンス						●		●			●	●
行政(医療・薬事含む)	●		●	●			●			●		
サステナビリティ	●					●			●			●
IT・DX	●				●							
経営のモニタリング・フィードバック								●	●		●	●
調剤薬局	●		●	●	●		●	●		●		
医薬品製造	●				●						●	
当社グループ業務に関する知見	●				●			●			●	
M&A・店舗戦略	●	●			●			●		●	●	
リスク管理・コンプライアンス	●			●	●	●		●		●	●	●
取締役会	14/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	11/11 <sup>※1</sup>	15/15	15/15	- <sup>※2</sup>
指名・報酬委員会	4/4							4/4	3/3 <sup>※1</sup>		4/4	
監査等委員会										15/15	15/15	- <sup>※2</sup>

※1 2021年6月の社外取締役就任以降の出席回数となります。 ※2 原田史緒氏は2022年6月の株主総会にて社外取締役に選任されました。

# コーポレート・ガバナンス

日本調剤は、社会から必要とされる企業を目指し、持続的成長と企業価値向上のためコーポレート・ガバナンスを継続的に強化しています。

対応する  
重要課題グループ

社会的責任を果たすための  
ガバナンス強化

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- 1 経営の透明性向上と経営責任の明確化
- 2 スピーディーな意思決定
- 3 経営監視機能の強化

経営環境の変化への的確な対応、継続的な企業の健全性確保、企業価値のさらなる向上には、上記の3つが必須であると考えています。さらには、当社グループの

事業活動が各種規制に基づいた事業であることから、コーポレート・ガバナンスの充実およびコンプライアンスの強化は極めて重要であると認識しており、この認識のもとで各種対策を実行しています。

また、当社の規模・業容においては、監査等委員会設置会社が、当社における監査・監督機能およびコーポレート・ガバナンスの充実に適していると判断しています。

## コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

- |                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| 1 グループ視点でのリスク管理・コンプライアンス強化     | 3 指名・報酬委員会の設置 |
| 2 日本ジェネリックに監査室を設置、グループの監査機能の強化 | 4 執行役員制度の導入   |

## コーポレート・ガバナンスの体制

当社は2016年6月28日開催の第36期定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。また、取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、法令等に定める重要事項の決定および職務執行状況の監督等を行います。

また、社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名は、監査等委員会を構成し、取締役会における

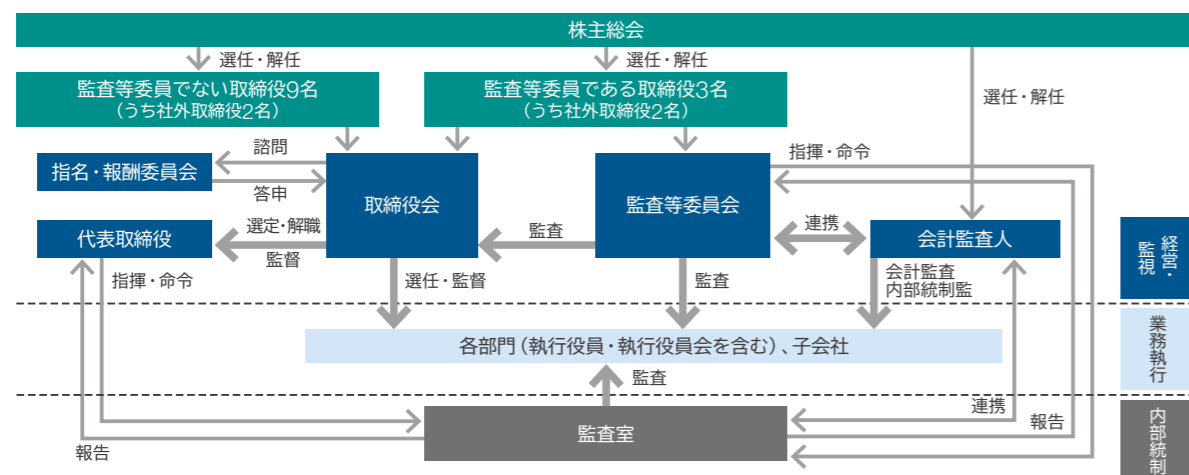
議決権行使等を通じて監督機能を果たすとともに、取締役の職務執行の監査および監査報告書の作成を行います。会計監査については、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選任し、適正な会計処理および経営の透明性を確保しています。

### コーポレート・ガバナンス体制（2022年6月23日現在）

取締役会*	取締役：9名（うち社外取締役・独立役員：2名）
監査等委員会	取締役：3名（うち社外取締役・独立役員：2名）

※監査等委員である取締役を除く

### コーポレート・ガバナンス体制図（2022年6月23日現在）

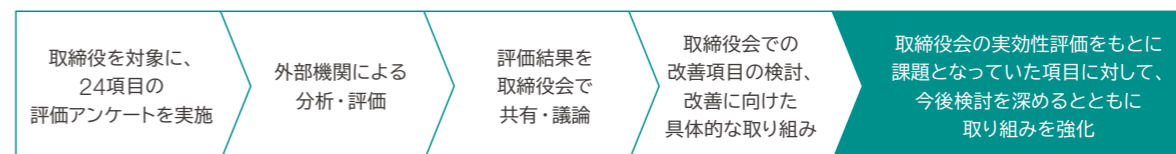


## 取締役会の実効性分析・評価

### 取締役会の実効性評価実施プロセス

少なくとも毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。2021年度においても、報告事項の充実、分析内容の共有などについて、議論をより深掘りするために、

取締役会の運営時間を十分に確保しました。また、必要に応じて行う役員トレーニングにおいても十分な時間を確保し、経営陣に必須となる多岐に渡るテーマの研修を実施しました。



### 課題となっていた項目への取り組み

当社グループでは、グループ各社の従業員等が、不利益を被ることなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備をするとともに、その体制を従業員等に対して周知徹底することが課題と考えていました。そこで、グループ各社の取締役会で内部通報制度運用規程を改定し、①従来の社内通報窓口に加え、社外通報窓口を新設し、②従来の実名による通報に加え、匿名による通報を認め、③従来の通報者に対する不利益扱いの禁止に加え、通報者個人を特定される情報の範囲外共有等や通報者の探索も禁止する等して、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規制を整備しました。また、社内・社外の各通報窓口の存在、連絡先等について、社内の重要な会議体での説明や社内回覧などを通じて全従業員に対する周知を徹底しています。さらに、定期的にコンプライアンス推進委員会および取締役会に内部通報制度の運用状況を報告し、コンプライアンス推進委員会および取締役会がその運用状況を監督できるようにしています。

### 今後検討を深め取り組みを強化していく課題

#### 1.サステナビリティをめぐる課題

サステナビリティ経営を推進するため、2021年12月に①サステナビリティ基本方針の策定、②サステナビリティ委員会の設置、③マテリアリティ（重要課題）の特定を行うとともに、2022年6月にマテリアリティに対応する取り組み内容とKPIを定めました。

また、サステナビリティ経営の重要事項である気候変動問題へ対応するため、2022年6月にScope1、Scope2のCO<sub>2</sub>排出量を公表するとともに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。今後は、Scope3の算定や、適切な気候関連リスク・機会の審議検討、シナリオ分析を通じた財務計画への影響の検討などを進め、気候変動への対応強化と開示の充実により、長期的な企業価値向上を図ってまいります。

#### 2.コーポレートガバナンスをめぐる課題

グループ経営における「攻め」と「守り」のガバナンスの重要性を再認識しており、グループ全体での最適な事業ポートフォリオを構築し、企業グループ価値の向上を実現します。

## 取締役会の運営状況

### 2021年度の活動状況

取締役会は、2021年4月1日から2022年3月31日の期間に、計15回開催しました。原則毎月1回開催しておりますが、必要に応じて随時行う方針です。日本調剤の役員は、グループ会社の取締役会に出席するなど、グループ体となった取締役会を実施しています。また、取締役会とは別に監査等委員会を実施しています。

### 取締役会の運営状況と主な審議内容

取締役会の開催	原則毎月1回 必要に応じて随時
開催実績	15回（2021年4月1日～2022年3月31日）
審議内容	中期経営計画、予算・決算、資金調達、役員の指名・報酬、出退店・M&A、資産の取得・処分、人事・労務、規程整備、組織改編、グループガバナンス、リスク管理体制、DX戦略、サステナビリティ、その他

## 政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化の目的で必要と判断する企業の株式を政策保有株式として保有する場合があります。毎年取締役会において、個別の政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証しています。また、政策保有株式に係る議決権の行使については、保有目的と合わせて、その投資先の企業価値の向上に資する内容かどうかという観点をもとに議決権を行使する方針としています。

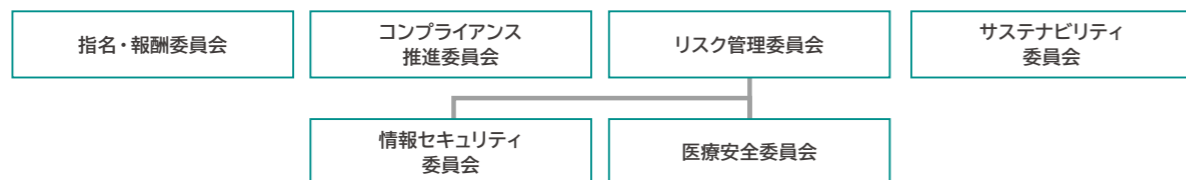
		非上場株式	非上場株式以外の株式
2020年度	銘柄数	1	-
	合計額* (百万円)	13	-
2021年度	銘柄数	1	-
	合計額* (百万円)	13	-

\*貸借対照表計上額の合計額

## 内部統制システムの整備・運用状況

### 各委員会の体制図

各委員会の設置目的・関係部署・実施状況については下記のとおりです。



### 指名・報酬委員会

#### 設置目的

取締役・執行役員の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンス体制の一層の充実を図るため

#### 関係部署

人事部・総務部

#### 実施状況

2021年度(2021年4月~2022年3月)は4回開催。取締役または執行役員である委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。取締役会の諮問機関として、取締役会の構成、取締役・執行役員の選任理由・個別報酬額の妥当性等を審議し、取締役会に答申しています。

### コンプライアンス推進委員会

#### 設置目的

コンプライアンスの取り組みに関する基本的事項を定め、推進体制を構築し、適切に運用することにより、コンプライアンスの徹底を図るため

#### 関係部署

リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、システム本部、薬剤本部、経理部、人事部、広報部、監査等委員会他

#### 実施状況

原則として3か月に1回開催。コンプライアンス体制の整備・運用状況について、モニタリング・レビューを実施するとともに、全社でのコンプライアンス推進に向けたコンプライアンスプログラムの立案・実行に関する事項を取り上げています。具体的には、関連業法への対応、内部通報制度の整備、従業員のコンプライアンス意識の醸成に向けた教育プログラム等があります。なお、子会社各社も同様に開催しています。

### サステナビリティ委員会

#### 設置目的

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るとともに、事業活動を通じて持続可能な社会づくりに貢献していくため

#### 関係部署

サステナビリティ統括室、経営企画部、総務部、各グループ会社

#### 実施状況

原則として1事業年度に2回開催。特定したマテリアリティ(重要課題)に対する取り組みの進捗の統括と評価、サステナビリティの考えを企業戦略および事業戦略への落とし込み、国際的なガイドラインの遵守、参画の協議などを行い、適宜、取締役会に報告しています。

### リスク管理委員会

#### 設置目的

当社の経営目標の達成や持続可能性に大きな影響を与えるリスクを認識し、リスクへの適切な判断と対応を行うべく、リスクマネジメントの高度化と推進を図るため

#### 関係部署

コンプライアンス推進委員会と同様

#### 実施状況

原則として3か月に1回開催。リスク管理方針に基づき、全社的リスク管理の整備と適切な運用に向けた取り組みを行っています。具体的には、事業の内外環境を踏まえてリスクを抽出・検討し、対策を講じるとともに、定期的にモニタリングを行い、状況に応じた必要な対応を行っています。なお、子会社各社も同様に開催しています。

### 情報セキュリティ委員会

#### 設置目的

情報セキュリティに関する施策の実行やポリシーの浸透を含む情報セキュリティマネジメントの推進、全社での情報セキュリティ体制の構築・運営のため

#### 関係部署

システム本部、薬剤本部、総務部、人事部、リスク管理・コンプライアンス統括室他

#### 実施状況

原則として3か月に1回開催。厚生労働省が定めた「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」や関連する法令・ガイドライン等を踏まえた施策の実行状況、情報セキュリティ違反行為の有無、サイバーセキュリティの事例等について情報共有を行うとともに、必要な対策について協議を実施しています。

### 医療安全委員会

#### 設置目的

適切な医療安全管理を推進し、安全な医療の提供に資するため

#### 関係部署

薬剤本部(薬剤管理部・教育情報部・品質管理部)、リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、監査等委員会

#### 実施状況

医療安全管理に関わる事象全般について討議。また、過去発生した事案の防止対策や改善策の見直し等を議論しています。

## 規程等の整備およびその周知徹底

当社グループにおける業務の適正を確保するために、社内規程・業務フローチャート・業務マニュアル、事業継続計画(BCP)、災害時ポケットマニュアル等を整備し、イントラネットへの掲載・回覧を通じて周知徹底を図っています。