

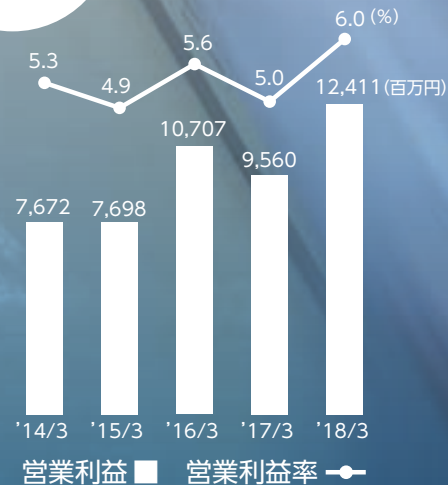
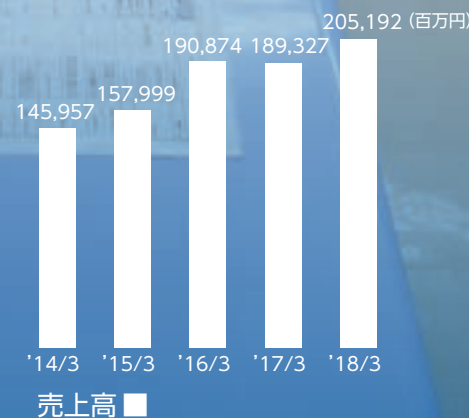
# 事業パフォーマンス

## 2

- 19 調剤薬局事業
- 28 情報提供・コンサルティング事業
- 29 医薬品製造販売事業
- 37 医療従事者派遣・紹介事業

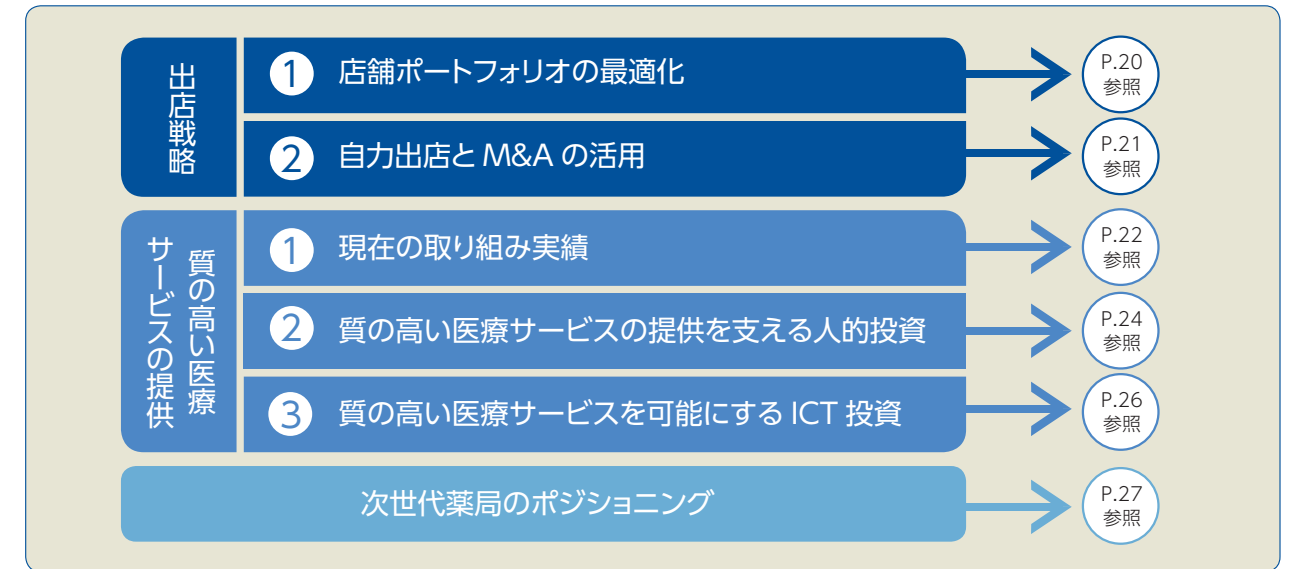
# 調剤薬局事業

調剤薬局の出店、運営



## 2030 年に向けた長期戦略

効率的な薬局の出店・運営、  
質の高い医療サービスの提供により業容を拡大。  
患者さまや社会から必要とされる薬局・企業へ。



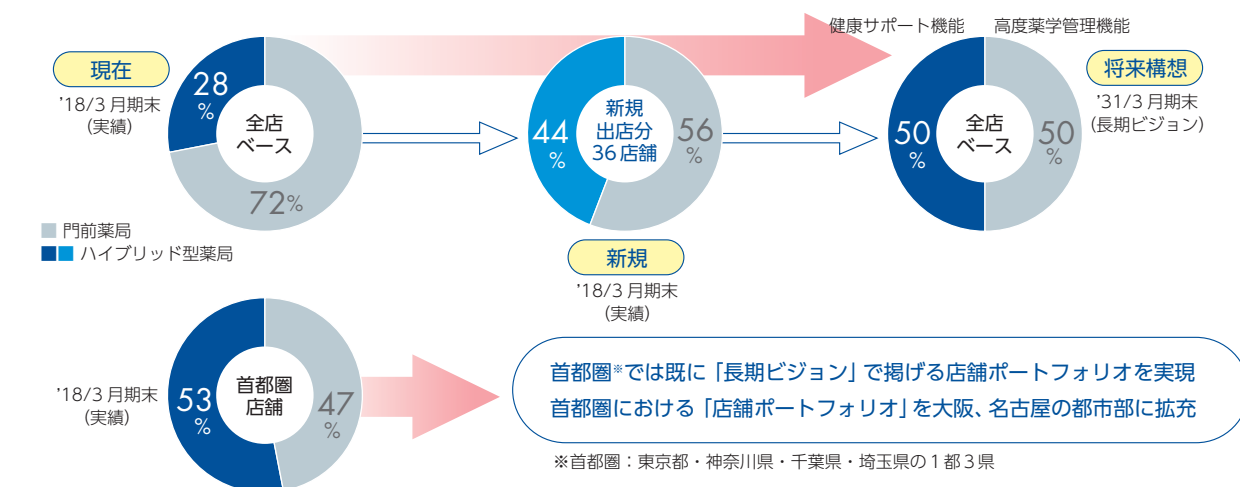
### 出店戦略

#### ① 店舗ポートフォリオの最適化 ~バランスのとれた店舗構成~

#### 薬局の機能分化と医療サービス体制

店舗ポートフォリオ	機能分化	医療サービス体制
門前薬局	高度薬学管理機能 + かかりつけ薬剤師・薬局機能 (中域~広域)	● 高度医療に対応 ● 疾病専門薬剤師育成
ハイブリッド型薬局	健康サポート機能 + かかりつけ薬剤師・薬局機能 (狭域)	● 地域住民への健康サポート ● 未病・予防への取り組み

日本調剤では「患者のための薬局ビジョン」の実現に向け、店舗ポートフォリオ戦略を推進しています。具体的には、今後の調剤薬局における基本機能である「かかりつけ薬剤師・薬局」に対する付加機能である「健康サポート機能」を主として担う店舗と、「高度薬学管理機能」を主として担う店舗に大きく機能分化させます。構成割合としては1:1を展望しています。2018年3月期末における構成割合は、主として「高度薬学管理機能」を担う門前薬局が72%を占めています。一方、2018年3月期の新規出店実績では、主として「健康サポート機能」を担うハイブリッド型薬局が44%となり、長期ビジョンで掲げる構成割合1:1の実現に向けて着実に実績を重ねつつあります。





## 出店戦略

### ② 自力出店とM&Aの活用

出店状況推移	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
出店	37	29	27	42	36
自力出店	33	28	22	21	23
M&A	4	1	5	21	13
閉店	9	12	11	12	8
期末店舗数	494	511	527	557	585

※物販店舗を含めた総店舗数('18/3月期末時点の物販店舗は2店舗)

#### 1 基本戦略 > 出店の基本は自力出店 ~従来も、そして今後も~



日本調剤の薬局  
(既に対応済)

業界再編を勝ち残り、患者さま、社会から選ばれる薬局が備えておかなければならない必須機能・体制

M&Aによる取得店舗  
(再投資が必要)

システム導入・薬剤師の再教育には時間とコストがかかる

#### 2 M&A戦略 > 自力出店を補完 ~大規模門前薬局を中心に積極的な取り組み~

M&Aの環境認識	'18/3 (改定前)	'19/3 (改定後想定)
案件数	→	↑
案件の企業価値評価	→	↓↓
再生案件	増加	更に増加
需給バランス	需要>供給	需要<供給

薬価並びに調剤報酬改定により、対象となる調剤薬局の企業価値評価が低下したこと、また再生型案件が増加しつつあることから、大型の再生型M&Aに対応可能な当社にとって市場環境が整ったものと捉えています。

出店戦略の補完として、市場の動向を注視し積極的にM&Aを活用しています。当社におけるM&Aの基準は従来から一貫して変更していません。具体的には、売上高が大きく調剤報酬改定に対応できる質の確保を重要視しています。そして1店舗当たり売上高を低下させることなく、大学病院などの高度医療を担う大病院の門前薬局の適正価格による取得を進めていく方針です。今後の動向としては2018年4月の調剤報酬改定を受けて、M&A案件が増加傾向を辿るものと想定しています。

1店舗当たり売上高(億円)	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
	3.04	3.14	3.67	3.49	3.59

※1店舗当たり売上高: 調剤セグメント売上高/期中平均店舗数

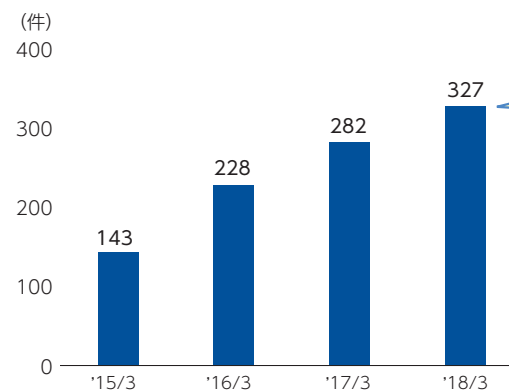
## 質の高い医療サービスの提供

### ① 現在の取り組み実績

#### 1 在宅医療 >

#### 質の高い在宅医療の推進

##### 1店舗当たり在宅医療実施件数



在宅医療実施店舗割合  
(2018年3月末現在)

89.3%

年間12件以上実施店舗

96.2%

年間1件以上実施店舗

※在宅医療実績、年間12件以上は地域支援体制加算の算定要件に含まれる  
※1店舗当たり在宅医療実施件数=件数/期中平均店舗数  
※在宅医療実施店舗割合は期末時点での実績(直近12ヶ月に実績のある店舗)

「患者のための薬局ビジョン」(2015年10月厚生労働省)では、<患者本位の医療分業で実現できること>の一つとして“在宅で療養する患者も、行き届いた薬学的管理が受けられる”ことが明記されるとともに、かかりつけ薬剤師・薬局の基本機能の一つとして“在宅患者への薬学的管理・服薬指導”が位置づけられています。

在宅医療への取り組み強化について日本調剤では、今後想定される業界再編に勝ち残り、患者さまから、そして社会から“必要とされる薬剤師・薬局”実現に向けた最重要項目の一つ

と捉えています。在宅医療ニーズへの対応強化を目的に、一昨年に在宅医療部を新設し、全国での在宅医療ニーズに応える体制を整備するとともに、無菌調剤の手技や在宅医療実施のノウハウの共有化、教育機会の創出を図り、在宅医療に対する薬剤師の質の向上に取り組んでいます。

こうした在宅医療に対する積極的な取り組みの結果、実績に濃淡はありますが、当社店舗の96.2%(新規店舗を除くとほぼ全店舗に相当)で在宅医療実績があり、年間12件以上の実績がある店舗も89.3%と高い比率になっています。

#### 在宅医療推進への主な取り組み



●在宅医療部によるサポート体制  
33名 2018年3月末現在



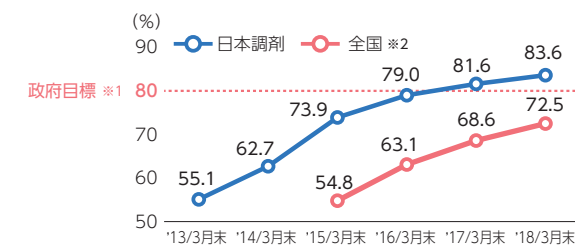
●無菌調剤室の設置  
28か所 2018年3月末現在(クリーンルームを含む)



●在宅マネージメントシステムと調剤システムの連携による効率化

#### 2 ジェネリック医薬品 >

#### ジェネリック医薬品の使用推進



※1 内閣府 経済財政運営と改革の基本方針2017

※2 厚生労働省 調剤医療費の動向(全国の2017年度は2018年2月末時点)

後発医薬品調剤体制加算(旧指標)

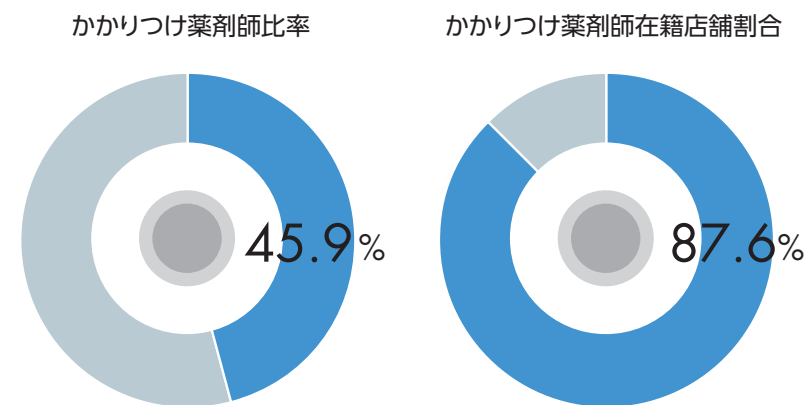
加算2	(75%以上)22点
加算1	(65%以上)18点
加算なし	(65%未満)

後発医薬品調剤体制加算(新指標)

加算3	(85%以上)26点
加算2	(80%以上)22点
加算1	(75%以上)18点
加算なし	(75%未満)

日本調剤では、世の中にジェネリック医薬品が普及する以前より、ジェネリック医薬品の使用促進を先行して実施しています。2018年3月末現在のジェネリック医薬品数量シェアは、83.6%に達しており、全国平均に比べて10%程度高いレベルで推移しています。政府目標は、2020年9月末までに80%と発表されていますが、これを2年前倒しで達成しています。2018年度の調剤報酬改定では、左記のように後発医薬品調剤体制加算の数値目標が引き上げられ、他社では対応が難しい状況となりましたが、日本調剤では先行してジェネリック医薬品を推進してきたことから、迅速な対応が可能となっています。

3 かかりつけ薬剤師・薬局 > かかりつけ薬剤師・薬局の取り組み状況 (2018年4月1日時点)



※かかりつけ薬剤師比率=かかりつけ薬剤師数/全薬剤師数

かかりつけ薬剤師・薬局  
に対する認知度向上に  
向けた取り組み

患者さまお一人お一人に  
丁寧に、繰り返し

TVCM、店頭ポスター  
などの媒体を通して

かかりつけ薬剤師・薬局はこれからの薬剤師・薬局が必ず果たさなければならない基本機能です。かかりつけ薬剤師・薬局としての役割を果たせなければ市場からの撤退を余儀なくされます。まさに今後の業界再編を左右する極めて重要な課題として捉えるべきものです。

日本調剤では、全社を挙げて取り組みを強化した結果、業界をリードするに足る体制を整えつつありますが、かかりつけ薬剤師比率、かかりつけ薬剤師在籍店舗割合のさらなる引上げに全力で取り組んでいきます。

4 健康チェックステーション\* > 地域住民に向けた病気の予防や未病への取り組み



- ①管理栄養士による食事や運動へのアドバイス
- ②健康フェア開催により地域住民の利用を促進
- ③健康保持・増進に関する専用ブース
- ④血圧計、体組成計など各種測定機器による健康管理
- ⑤OTC(市販薬)や健康食品などを500品目以上揃え、セルフメディケーションに対応
- ⑥症状に応じて受診勧奨・医療機関紹介

「患者のための薬局ビジョン」では、基本機能であるかかりつけ薬剤師・薬局に付加する機能の一つとして“健康サポート機能”が明示されています。地域住民の皆さまの病気の予防や健康サポートに貢献することが期待される役割です。

当社では健康サポート機能の強化を目指し、薬局内施設として健康チェックステーションの設置を急ピッチで進めています。

健康チェックステーションは、現在特に体調に問題がなくても、処方箋をお持ちでなくても、地域住民の皆さまが健康相談や健康度測定が可能な、地域の健康をサポートする拠点として地域住民の皆さまのセルフメディケーションに対応しています。

\*健康チェックステーションは日本調剤株式会社の登録商標です



質の高い医療サービスの提供 ② 質の高い医療サービスの提供を支える人的投資

1 採用

調剤薬局・ドラッグストア業界における就職企業人気ランキングトップに躍進

選ばれる企業へ!

理系総合		理系女子		化学・薬学系	
順位	企業名	順位	企業名	順位	企業名
41	日本調剤	11	日本調剤	1	製薬A社
52	調剤S社	15	調剤S社	2	化粧品S社
55	調剤A社	23	調剤A社	3	日本調剤
66	ドラッグストアS社	27	ドラッグストアS社		

※マイナビ・日経2019年卒大学生就職企業人気ランキング (2018年4月24日記事をもとに当社作成)

結果は数字に表れる

今春、過去最多の新卒薬剤師採用を達成

日本調剤では、薬学部生向けの採用活動を出身大学別のリクレーター制により、きめ細かなアプローチを地道に、そして丁寧に、薬学部生目線で継続実施しています。大学で6年間学んだ薬学知識を存分に発揮しさらに高めていく意欲に対して、決して裏切ることなく真摯に向き合う企業であることを薬学部生の皆さま、関係者の皆さまに繰り返しお伝えしています。

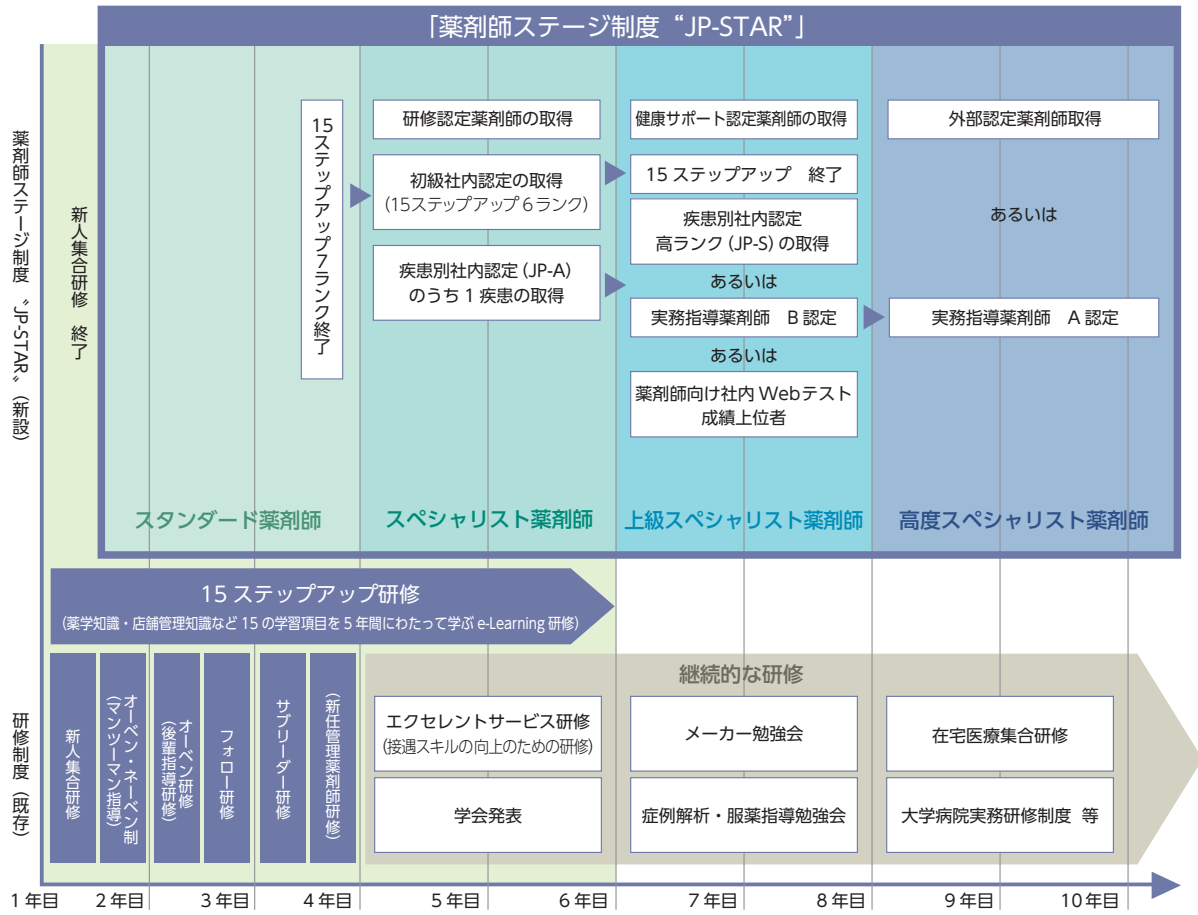
その結果、理系の就職企業人気ランキングで、調剤薬局・ドラッグストア業界のトップに躍進し、2018年4月の新卒薬剤師採用者数は過去最高に達しました。

①調剤についてさらに学ぼうとの強い意欲を持った優秀な

薬剤師を多数採用、②高度な教育システムの提供、専門薬剤師などの高スキルの習得、③患者さまに提供する医療サービスの質が向上、④医療人として患者さまに真摯に向き合う姿勢が好評価(ランキングに反映)、⑤調剤についてさらに学ぼうとの強い意欲を持った優秀な薬剤師の採用がさらに加速。こうした好循環サイクルがまさに回り始めました。この好循環サイクルをさらに力強く回していくために、薬局で働く薬剤師、管理栄養士、医療事務を始め、それを支える本社スタッフも含めて、階層別研修や資格取得を視野に入れたステージ制度等の人的投資を継続して実施し、選ばれる企業に向けた取り組みを進めていきます。

## 2 人材育成

社員の意欲に応える新たな人事制度「薬剤師ステージ制度 “JP-STAR”」がスタート



詳細は、ESGマネジメントHuman (P48) をご参照ください。

## 3 高度薬学管理機能の強化

外部評価による専門薬剤師の認定取得を推進

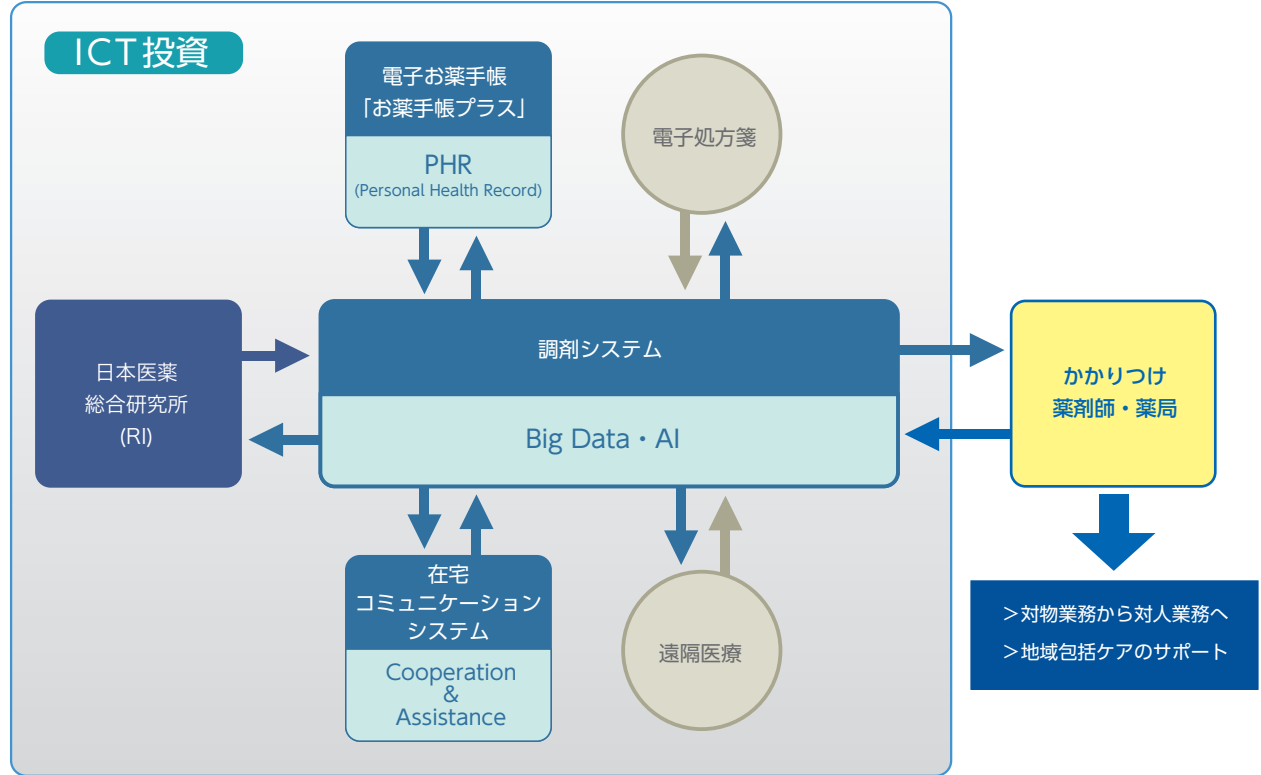
	目標	資格内容
「外来がん治療認定薬剤師」 JASPO*	3年間で30名以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外来がん治療を安全に施行するための知識・技能を習得した薬剤師</li> <li>● 地域がん医療において、患者とその家族をトータルサポートできる薬剤師</li> </ul>
「緩和薬物療法認定薬剤師」 日本緩和医療薬学会	3年間で20名以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● がん疼痛緩和と医療用麻薬の適正使用について専門知識・技能を習得した薬剤師</li> </ul>

\* Japanese Society of Pharmaceutical Oncology (日本臨床腫瘍薬学会) ▶ 26名(2018年3月末時点)が「外来がん治療認定薬剤師」の認定取得に向け研修を実施

## ③ 質の高い医療サービスを可能にする ICT 投資

質の高い医療サービスと医療の適正化・効率化にはICT化が不可欠

業界再編を勝ち残る薬局では積極的なICT投資が求められる



医療現場におけるICTの活用については、複数の省庁に跨る形で政府をあげて検討が進められています。日本調剤では、調剤システム、電子お薬手帳の自社開発、在宅コミュニケーションシステムの構築、さらにはビッグデータの加工・分析などを担う日本医薬総合研究所の設立など、ICT投資を他社に先駆けて従来から積極的に進めています。今後は、継続的なICT投資による蓄積とかかりつけ薬剤師によるFace to Faceのコミュニケーションを融合することで、質の高い医療サービスの提供と医療費の適正化の実現に貢

献していきます。2016年4月から電子処方箋が解禁となり、2018年4月以降に具体的な運用を含めた共通フォーマットの検討がなされています。今後ICTの整備とともに普及が見込まれます。また同時に、国家戦略特区では医師による遠隔医療が試験的に行われており、薬剤師による遠隔服薬指導も特区で試験的に開始されようとしています。今後は、本格実施に向けて、法律の整備も含めてさらに検討が進められることが想定されます。

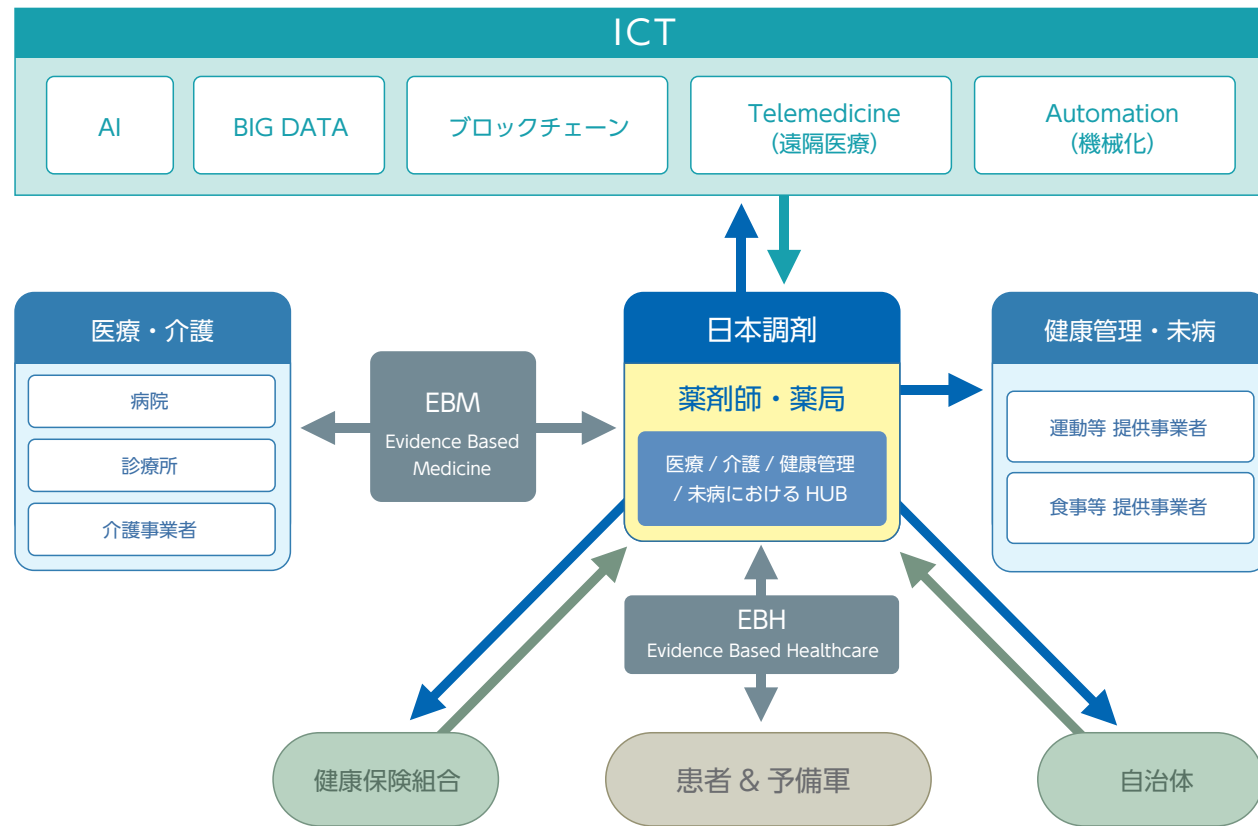




## 次世代薬局のポジショニング

### 薬局は“ハブ”的存在に

医療の効率化・医療費の適正化に向け、ICTを活用することにより、薬局の存在は地域包括ケアシステムの中の“ハブ”的な存在となり得る。



次世代薬局は、ICTを活用することにより、医療費増加抑制に向けた医療の適正化・効率化を担う唯一の存在となり、医療/介護/健康管理/未病におけるHUB(ハブ)的な存在になることが想定されます。日本調剤では、ICT投資、人的投資を継続して行い、地域包括ケアシステムの中で大きな役割を果たすことにより、国民に必要とされる薬剤師・薬局となることを目指しています。特に、ICT投資は創業して間もない頃より実施しており、他社にはない経営資源として今後、広がりのある事業展開を可能にします。

具体的な取り組みの一例として、「神奈川県未病市場創出促進事業」※への参加があげられます。日本調剤は、自社開発した電子お薬手帳「お薬手帳プラス」などの商品・サービスの

※「神奈川県未病市場創出促進事業」

神奈川県が地域経済活性化による消費喚起、未病の概念普及と未病産業活性化を目的として行う事業。新たな消費喚起、県民の健康ニーズの喚起、未病産業の新規創出・市場拡大の促進の観点から、未病関連商品等の販売を行う販売等事業者を募集。販売等事業者においては、未病関連商品サービスの販売、モニター調査及び販売に伴う消費喚起・誘発効果等の報告を行うもの。

提供により、神奈川県民の皆さまの健康づくりを薬局として支援することに加え、神奈川県が推進する「未病(ME-BYO)」概念の神奈川県民への普及やICTの利活用に取り組むことで、薬局としての新たな役割を担っています。

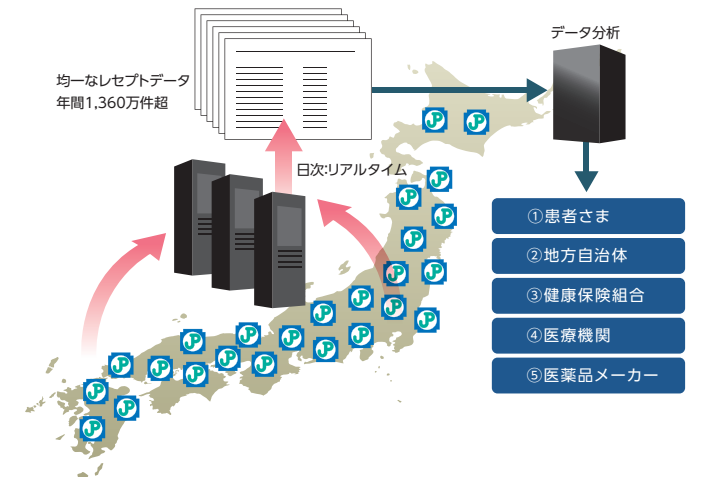
今後もこのような科学的根拠のあるデータに基づいた健康維持、病気予防への取り組み(EBH: Evidence Based Healthcare)や、科学的根拠のあるデータに基づいた医療(EBM: Evidence Based Medicine)を積極的に進め、社会の中で従来にないポジションを築くことで、効率的で高質な医療サービスの提供と、事業機会の創出を同時に実現していきます。

## 情報提供・コンサルティング事業

### データの分析・活用

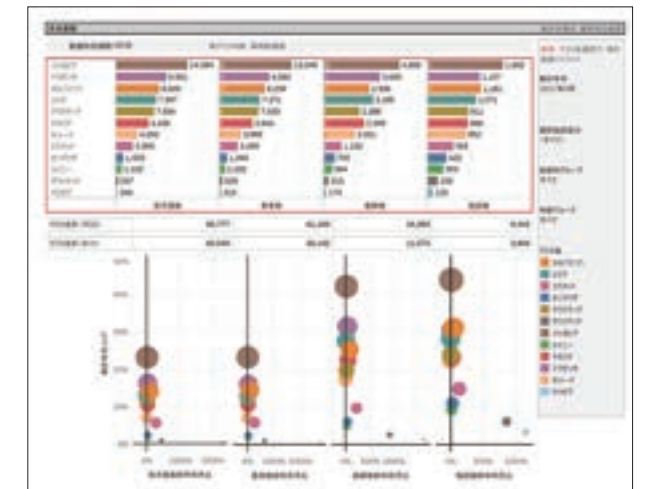
日本医薬総合研究所は、日本調剤グループ各社を通じて培った情報資源を基に医薬業界の健全なる発展と成長に寄与し、国民生活の向上に資する価値ある情報サービスを提供する事業を展開しています。

調剤薬局事業から得られる膨大な処方箋データを解析することで、患者さまのアドヒアランス(服薬管理)向上に役立てたり、薬物治療の実態を解析することで、医療費の適正化に役立てています。また、医療情報資源をベースに、地方自治体、健康保険組合、医療機関、医薬品メーカー等に向けて、調査・研究・情報提供・コンサルティング事業を行っています。



### 情報提供サービス

2017年度よりサービスを開始したRI-COREでは、卸企業からの出荷ベースではなく、処方ベースの医薬品使用状況を様々な切り口から分析することが可能で、個々のユーザー向けにカスタマイズされた付加価値の高い分析データを提供しています。また、2018年4月の診療報酬改定により増加傾向にある一般名処方についても、翌月にはユーザーの知りたい製品、追跡したい製品の動向変化を確認することが可能です。Real World Dataの活用に向けた取り組みが進められる中、調剤薬局事業とのシナジーを最大限に活かした事業を展開しています。



RI-COREのサービスデモ画面

### エグゼクティブ研究会

2017年8月より、日本医薬総合研究所の病院コンサルタントグループ部長を講師とする「フォーミュラーの有用性」についてのセミナーを全国8会場で開催しました。本セミナーには、医療機関、健康保険組合、医薬品メーカー等、多方面の関係者が出席され、活発な質疑応答が行われました。現在、ジェネリック医薬品数量シェア引き上げによる医療費の増加抑制に向けた取り組みが実施されていますが、地域単位でのフォーミュラー導入を進めることで、金額ベース換算での医療費適正化の一策となることが期待されています。



2018年2月に開催されたエグゼクティブ研究会

### データヘルスへの取り組みとフォーミュラーの連携

2025年に向けて、医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築に向けた各種施策が実施されていますが、地域における医療費の適正化に向けた取り組みには多くの課題が山積しています。当社では、現在行っているデータヘルスへの取り組みとフォーミュラーの連携を図ることで、医療費の適正化に貢献できると考えています。

具体的には、健康保険組合や自治体の匿名化された情報を基に分析・シミュレーションを行った後、当社でしか持ち得ないフォーミュラー運営ノウハウを活用します。そして、事業計画の立案、継続的な進捗分析による各種活動の効果判定、次年度の事業計画立案など、データヘルス計画を総合的にサポートしていくことで、付加価値の高い情報サービスを提供していきます。

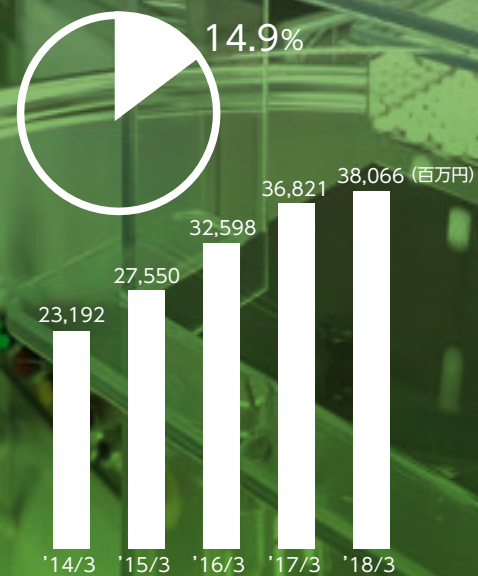


# 医薬品製造販売事業

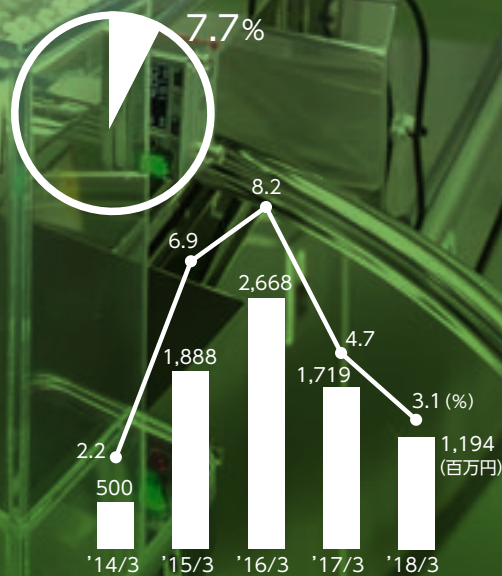
ジェネリック医薬品の製造販売



売上高構成比率



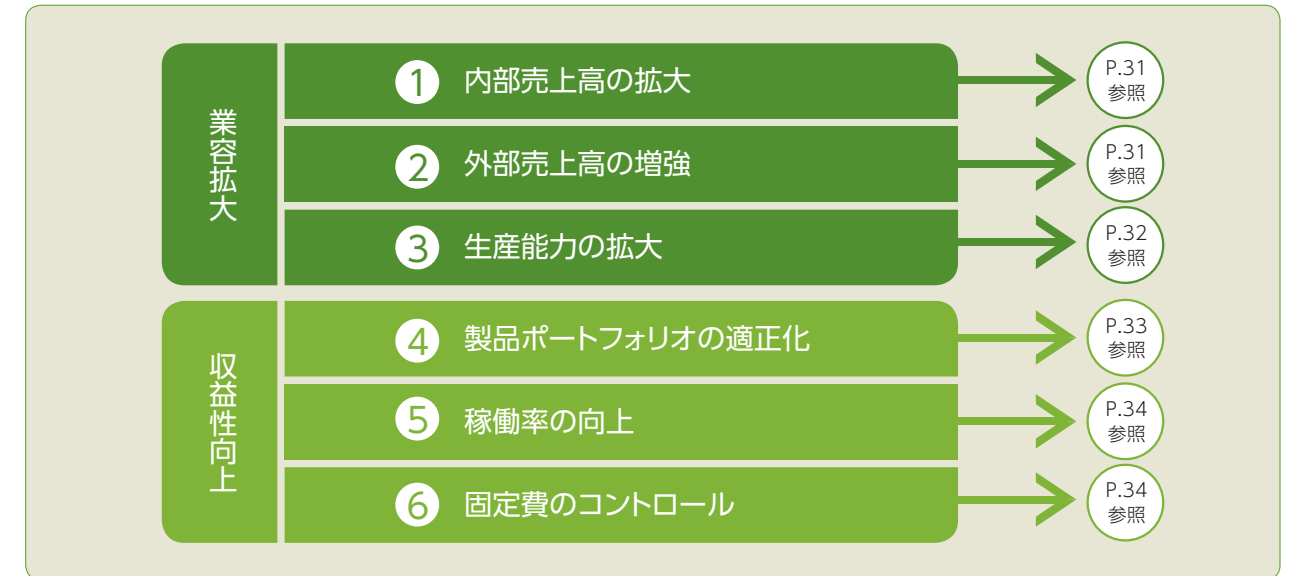
営業利益構成比率



## 2030 年に向けた長期戦略

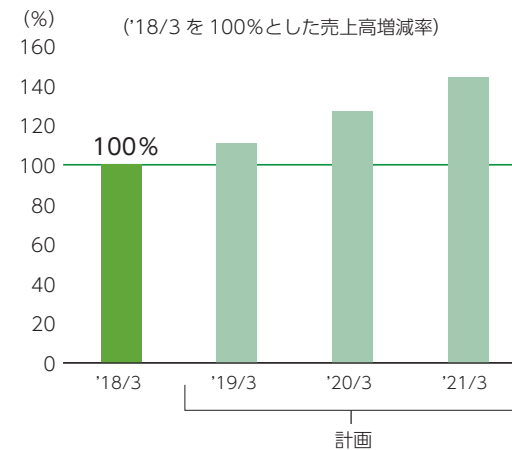
ジェネリック医薬品の製造販売事業の拡大を通して、超高齢社会における医療費の増加抑制に貢献。

——— Top5 のジェネリック医薬品メーカーを目指して ———

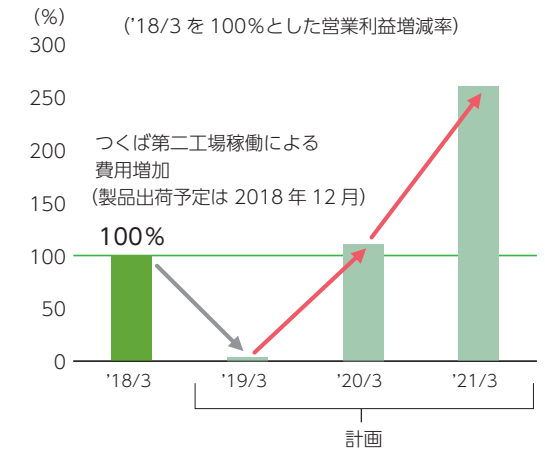


## 中期的な事業計画

売上高



営業利益



ジェネリック医薬品市場は、ジェネリック医薬品数量シェアの政府目標 80%に向けて、強力な促進策が示されていることから、今後も順調な拡大が想定されます。医薬品製造販売事業の売上高増加要因は、大きく分けて2つあります。一つは、グループ内調剤薬局への販売である内部売上高の拡大であり、もう一つは、グループ外の調剤薬局や病院・クリニックへの販売である外部売上高の拡大です。調剤薬局事業の拡大により、売上高を大幅に増加させていく計画です。

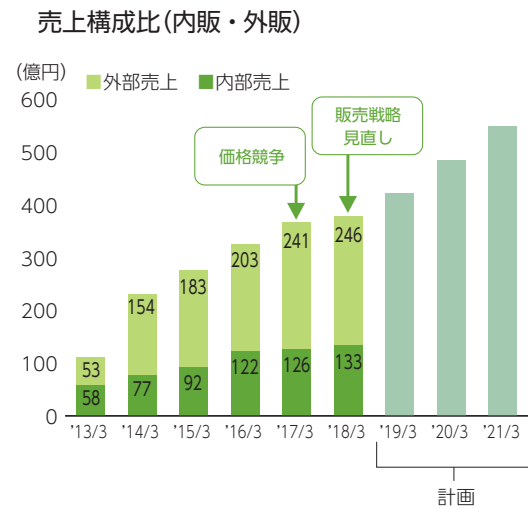
2019年3月期は、大型かつ最新鋭設備を備えた製造工場であるつくば第二工場の稼働に伴う減価償却費、水道光熱費、人件費の増加など、初期費用も含めた費用が先行することから、一時的に営業利益が落ち込む見込みです。2020年3月期以降は増収効果に加えて、製造工場の効率化・機能分化、受託事業の拡大等により、営業利益を回復させていく計画です。



## 業容拡大

### ① 内部売上高の拡大 ② 外部売上高の増強

他社とは異なるビジネスモデルを持ち、調剤薬局事業とのシナジーを発揮。



医薬品製造販売事業は、他社とは異なるビジネスモデルとしてグループ内調剤薬局へ販売を行う内部売上と、病院・クリニック・他社の薬局へ販売する外部売上を持っているのが特徴です。2018年3月期の売上高は、内部売上35%、外部売上65%となっており、現在ジェネリック医薬品メーカーとしてトップ10に入るまでに成長を遂げました。

他のジェネリック医薬品メーカーが持ち得ない内部売上があることから、一定の売上が確保されています。このことにより、在庫管理が容易となり、製造計画の無駄が少ない体制を確立しています。また、特許切れ医薬品を中心に、調剤薬局事業で使用数量の多い品目を優先して研究開発することにより効率的な開発活動を可能にしています。外部売上は調剤薬局事業でのリレーションや卸企業との連携により、医療機関、調剤薬局チェーン、個人薬局等への販売が増加傾向にあります。

販売戦略の見直しにより過度の値引きから脱却。

流通改善ガイドラインが追い風となり、ジェネリック医薬品の価格安定化へ。

ジェネリック医薬品業界では、2016年6月のジェネリック医薬品の薬価収載を機に、メーカー間の価格競争が激化し、業界全体で収益が悪化する状況が続きました。当社も価格競争に一部巻き込まれたことから、売上高の増加が営業利益の増加に繋がらない状況が続きました。

この状況を捉えて当社では、早期に価格競争から脱することを目的に、卸企業と協議することで販売条件の適正化を進めてきました。その結果、2018年3月期下期から安定した条件での販売が可能となり、上期と比較して大きく利益を回復させることができました。2018年1月に厚生労働省が発表し、同年

4月より運用が開始された「流通改善ガイドライン」では、過度な値引きに抑制をかける動きがでており、ジェネリック医薬品の価格安定化に繋がるものと期待しています。

#### 「流通改善ガイドライン」(2018年4月より運用開始)

- ①一次売差マイナスの解消に向けた適切な仕切価設定
- ②早期受結と単品単価取引の推進
- ③過大な値引き交渉の是正

※厚生労働省「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」をもとに当社にて作成

市場動向に影響を受けない内部売上の拡大、

新たな成長ドライバーである受託事業の拡大、導出事業に着手。

	販売体制	'18/3	'19/3~
内部売上	グループ内 ●薬局	○	◎
	グループ外 ●病院 ●薬局 ●ドラッグストア	○	○
外部売上	受託事業	○	◎
	導出事業	△	○

#### 調剤薬局事業とのシナジー

調剤薬局事業拡大による売上高増加

#### 卸企業とのリレーション

市場規模拡大による売上高増加

#### 新たな成長ドライバー

受託事業の拡大

導出事業の着手

医薬品製造販売事業を拡大させるドライバーは大きく分けて3つです。一つは、コア事業である調剤薬局事業が業界再編に勝ち残ることで、内部売上を飛躍的に増加させることが可能です。次に、調剤薬局事業で40年以上にわたり築いてきた卸企業との強力なリレーションにより、外部売上を拡大させていくことです。さらに新たな成長ドライバーとして位置付けている受託事業と導出事業があります。

中小のジェネリック医薬品メーカーでは市場が拡大する一方、新たな設備投資を積極的に行うことが難しい状況にあり、市場拡大による需要増加を委託製造で対応する動きがあることから、受託事業の伸展が見込めます。つくば第二工場が完成したことにより生産能力が向上し、受託事業や導出事業を取り込んでいける体制が整ったことから、これらの事業を積極的に進め、業容拡大を目指す計画です。

## 業容拡大

### ③ 生産能力の拡大

国内最大規模 100 億錠の生産を可能にするつくば第二工場が完成。工場規模別に効率化・機能分化を図り、需要増加に対応。

#### つくば第二工場の完成により、フレキシブルな生産体制を確立

> 製造工場の生産ロットに適した製品を割り当てるなど、効率化・機能分化を進めることで生産性の向上を図り、将来の需要増に対応

> 最新設備を活かした受託事業の拡大や導出事業の着手を推進。今後の新たなビジネスの検討や参入を可能とする生産体制を整備



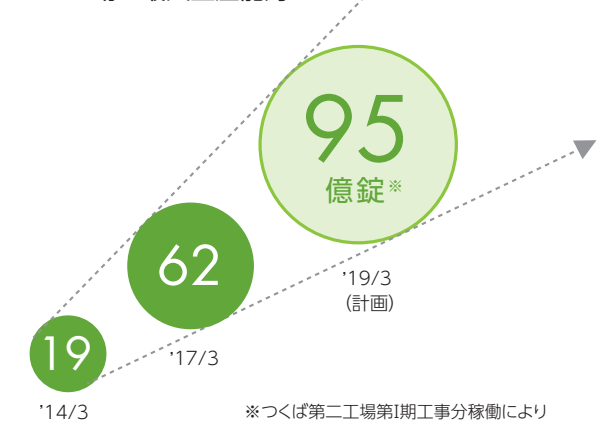
つくば第二工場外観

PTP・包装ライン

つくば第二工場は、少量生産から大量生産まで可能にする最新設備を整えた製造工場です。また、計量、篩過(しか：ふるいにかけること)を行った後の混合、造粒、乾燥、整粒などをオートメーションで管理する製造設備を有し、その後に行われるPTP包装から箱詰めまでの作業を直線ラインで行うことができるよう効率化を徹底しています。さらには、原薬の納品から出荷までを管理する製造管理システムを取り入れており、各種製品の受託生産も対応可能な体制を整えています。

つくば第二工場が完成したことにより、生産能力は95億錠にまで拡大しています。つくば第二工場の建設は現在、第I期工事が完了しており、第III期工事が完了することにより、グループ全体の最大生産能力は162億錠まで拡大することになります。大ロットの品目をつくば第二工場に移管することで、他の工場で生産能力の余裕が生まれ、空きのできた製造ラインを活用することにより、新たな品目を製造することが可能となりました。各工場の特性を活かして、生産ロットに適した製造設備を使用することにより、従来以上に効率的な生産を実現してまいります。

工場の最大生産能力



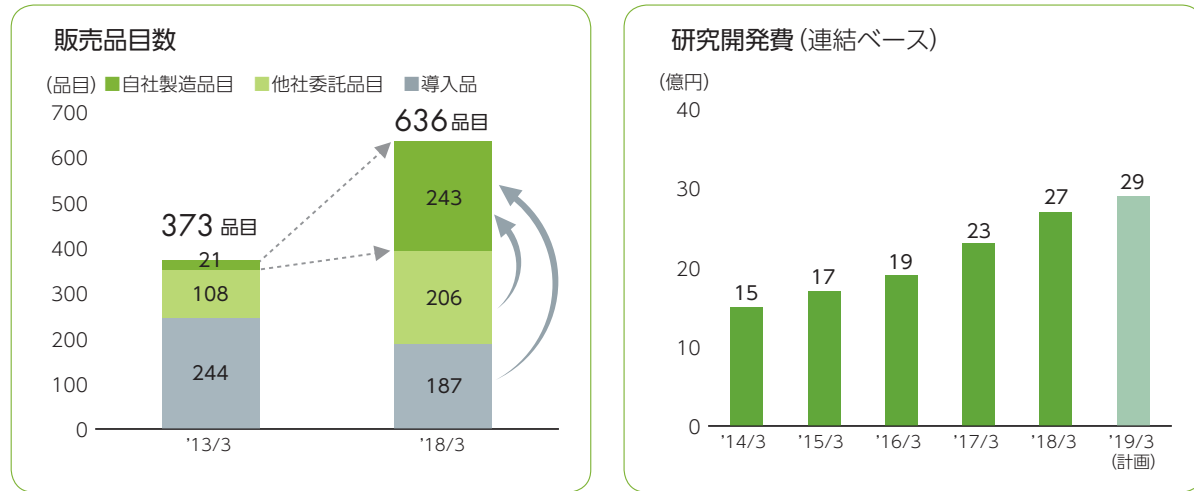
※つくば第二工場第I期工事稼働により33億錠増加予定



### 収益性向上

### ④ 製品ポートフォリオの適正化

積極的な研究開発による自社製造品割合の引き上げを行い、収益性向上を推進。



自社品	> 品目数の増加	卸企業を通じた販売
	> 自社製造品へのシフト	
	> 導入品による品目の補完	
導出品	> 自社製造品の他社への導出	ジェネリックメーカーへの販売
受託品	> 受託製造を前提とした開発受託 (CDMO)*	
	> 新規受託の営業活動の推進	
研究開発	> 特定の疾患に偏らない研究開発	
	> 自社の薬局で使用数量の多い品目を中心とした効率的な研究開発	
	> 日本ジェネリックと長生堂製薬の2つの開発機関が、それぞれの得意な技術・ノウハウを活用	
	> 各社が持つ工場設備の特性に適した効率的な製剤設計	

\*Contract Development Manufacturing Organization  
医薬品受託製造開発機関企業の委託を受け、医薬品製造のみならず開発まで代行する機関

### 販売価格の適正化を進め、販売の中心を高利益品目へシフト。

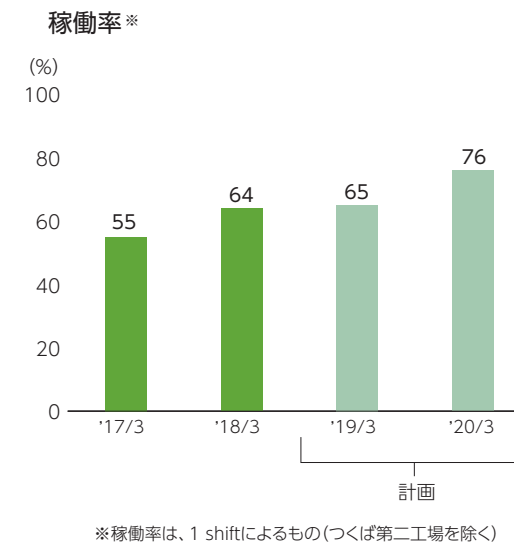
原薬の購入、製剤設計、製造工程における厳格な原価管理により、製品価値を客観的に評価しています。これらの評価をもとに、適正な仕切価設定を行うことで販売価格の適正化を図っています。メリハリの効いた販売価格の設定を行い、特約店と協業することにより安価での販売競争から離れ、販売価格の適正化を進めつつあります。

今後の薬価改定やジェネリック医薬品業界の変化を見据えて、販売の中心を高利益品目にシフトさせフォーミュラリーに残りうる基準薬にリソースを集中するなど、収益改善に向けた取り組みを開始しています。

### 収益性向上

### ⑤ 稼働率の向上

稼働率向上により原価率を下げ、粗利率の向上に繋げる。

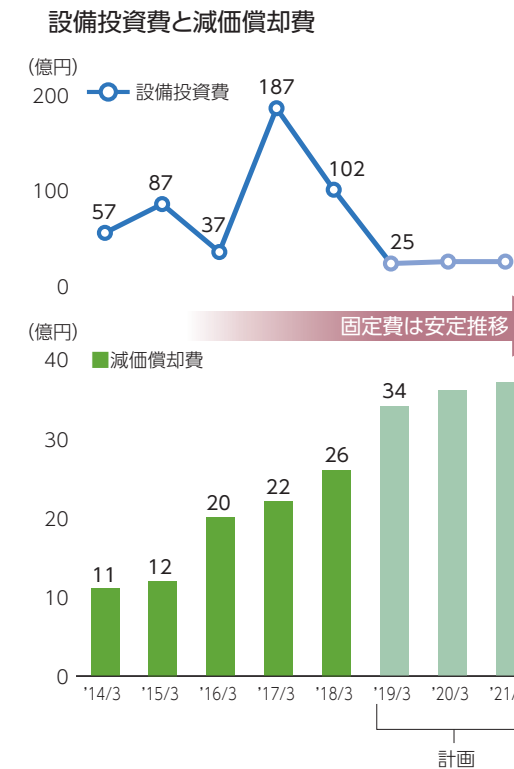


工場の稼働率を向上させ、粗利の改善に繋げる主な取り組みは次の3つです。まず、ジェネリック医薬品数量シェアの政府目標(2020年9月末までに80%)を見据えて、安定供給体制を整備することにより、需要の増加を受け止め、生産量を増加させることです。次に、外部への製造委託品について内製化を進め、自社製造品への切り替えを行うことです。さらに、今まで取り組みが難しかった製造受託の拡大や導出に着手し、これらを取り込んでいくことで、生産品目数・生産量の増加を行うことです。  
ジェネリック医薬品メーカーとして後発参入していることから、数年前までは、受託事業や導出事業について取り扱いが少ない状況でしたが、つくば第二工場の完成により、事業として展開できる体制が整いました。今後は新たな成長ドライバーとして受託事業・導出事業をさらに拡大する計画です。

### 収益性向上

### ⑥ 固定費のコントロール

設備投資がピークアウトしたことで固定費は安定推移。売上高増加と粗利の改善により、営業利益のV字回復を図る。



過去5年間の設備投資費は高い水準で推移していますが、これは、ジェネリック医薬品の需要拡大と、グループ内薬局の拡大による需要増加に応えるための設備投資によるものです。  
具体的な設備投資として、つくば工場S棟の設備増強(日本ジェネリック)、本社第二工場の新設、川内工場の設備増強(長生堂製薬)、つくば第二工場の建設および第I期工事の実施(日本ジェネリック)など、安定供給体制に必要な最大生産能力の引き上げのための先行投資でした。  
2019年3月期以降は、先行投資はピークアウトすることから、減価償却費などの固定費は安定的に推移する一方、ジェネリック医薬品市場の拡大、グループ内薬局店舗の増加とジェネリック医薬品使用数量の増加により、売上高を大きく増加させる計画です。また、各種粗利の改善による営業利益の増加も期待できますが、つくば第二工場稼働に伴う減価償却費の増加など、費用増加もあることから、利益貢献の効果が出る時期は2020年3月期以降を想定しています。

## 品質管理の取り組み

従来以上に厳格な品質管理を実施するため、品質目標を定め運用を強化

### 2018 年度品質目標

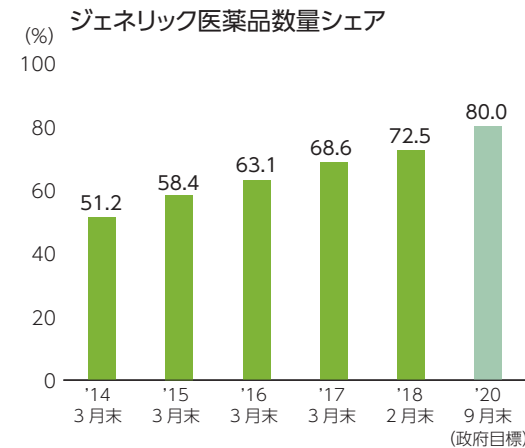
- 1) 製造実態に合った承認書の維持管理
  - 承認書の年次点検、GMP監査での整合性確認、変更管理の適正な評価
  - 製造販売業三役の適正な業務実施、日本薬局方改正への適正な対応
- 2) 品質リスクマネジメントの実践
  - 製品及び製造所のリスク評価、変更管理に伴うバリテーション手順等の検討、新規原薬・添加剤メーカー選定時の適切なリスクアセスメントの実施
- 3) 医療機関、患者様への品質に係る情報提供体制の強化
  - 提供すべき情報の明確化と収集・伝達・発信・管理体制・手順の充実・強化、導入品の情報提供に係る契約の締結
- 4) 堅牢な品質システムへの継続的改善
  - コンプライアンス意識の向上、品質システムの最適化、GMP業務支援システムの導入、JG/CH合同QA会議の企画・推進

## ジェネリック医薬品市場の環境認識

### ジェネリック医薬品市場の拡大要因

ジェネリック医薬品の2017年度における市場規模は、約1兆円となる見込みであり、2021年の市場規模は、約1.2兆円になると推計されています※。また2020年頃には、大型の先発品が特許切れとなることから、ジェネリック医薬品市場の拡大が予想されます。その他にも、特許切れによる新たなジェネリック医薬品が発売されることから、市場拡大が予想されます。これらに加えて、病院・クリニック・薬局で使用されるジェネリック医薬品増加も市場を拡大させる要因です。

現在のジェネリック医薬品数量シェアは、2018年2月末時点で72.5%となっており、毎年5%前後増加しています。高齢者人口の増加による医療費の増加が想定されていることから、厚生労働省はジェネリック医薬品数量シェアを2020年9月末までに80%とする政府目標を掲げており、目標実現に向けて診療報酬改定の際に、各種施策が打ち出されています。



※富士経済株式会社「2018 ジェネリック医薬品・バイオシミラー データブック No.2」より

### 薬価改定が毎年行われることによる影響

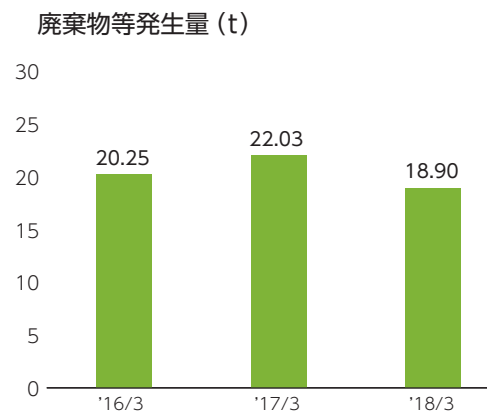
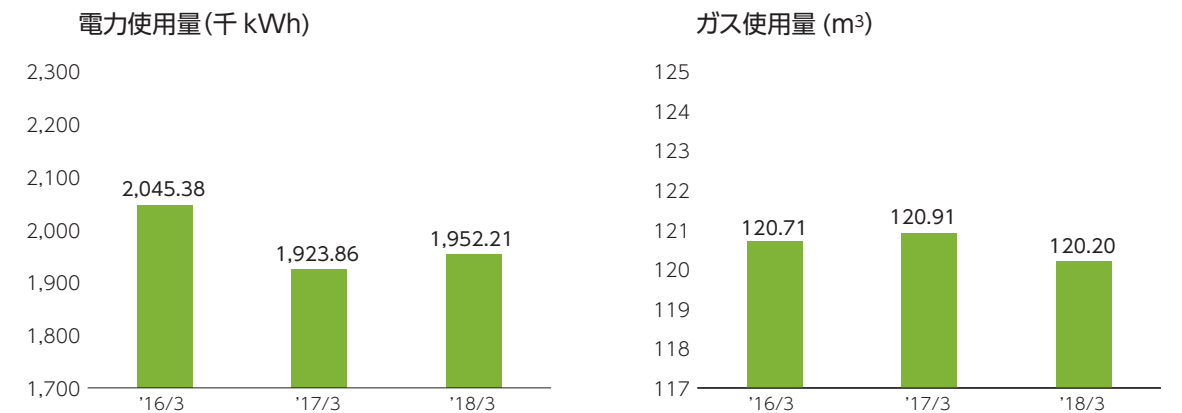
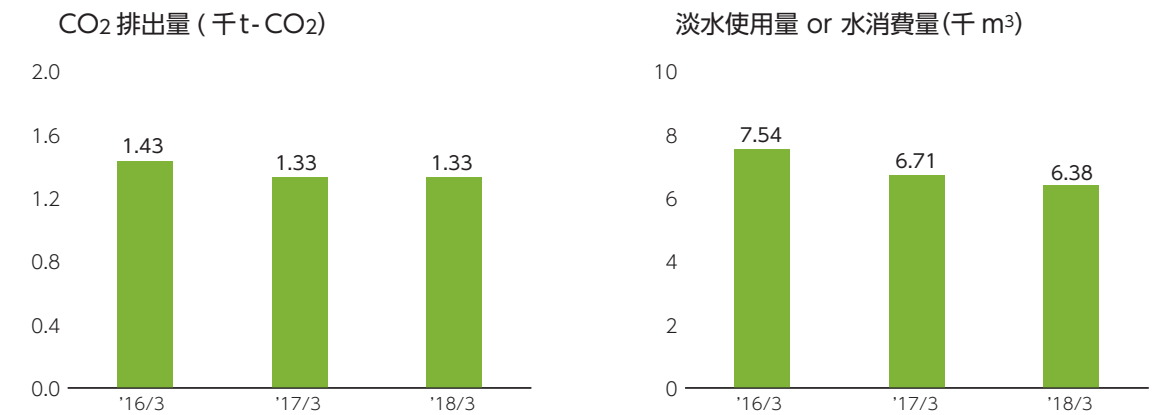
現在、薬価改定は2年に一度行われていますが、今後、毎年薬価改定が行われることが閣議決定されました。毎年改定の開始は2020年度となっていますが、2021年は全医薬品に対して行うのか、薬価と納入価格との乖離が大きいもののみとなるのかは議論されている最中です。また、2019年中に消費税の増税が行われた場合、増税分を薬価に上乗せするための薬価改定が行われる等の議論もあり、明確な答えが出ていないのが現状です。

薬価改定が毎年行われることになると、薬価が毎年下がることになり、医薬品メーカーには少なからず影響が出ると想定されます。医薬品メーカーは、今までのように仕切価格を大きく引き上げて販売を行っているため、薬価改定により薬価が大きく引き下げられることが想定されるため、仕切価格自体を下げにくくなる可能性があります。

## ESG への取り組み

### Environment

医薬品製造販売事業では、建物を取得した工場の場合は改修を行い、CO<sub>2</sub> 排出量、淡水使用量、電力使用量の少ない最新設備を整備。新設した工場では建設段階から環境に配慮した工場の設計を実施。



- 1億錠あたりの原単位にて算出
- CO<sub>2</sub>、電力使用量
 

生産設備を十分に活用するまでの生産数量が無かった2016/3期より、生産数量を伸ばすことで効率化の恩恵を得ることができたが、長生堂製薬の本社第二工場の稼働率上昇により微増。
- 淡水・ガス使用量
 

生産数量の増加に伴い、順調に低減。
- 廃棄
 

自社工場製造の新製品が多かったことも影響し、2017/3期は微増したが、2018/3期では2016/3期の水準より低減。今後も低減を目指す。



# 医療従事者派遣・紹介事業

薬剤師を中心とした派遣・紹介



## 成長性

7年平均成長率 **24.4%**  
(2012/3期~2018/3期)

求人需要が高く、引き続き高い成長性を持つ事業です。薬剤師事業を中心に、医師・看護師・登録販売者・その他医療従事者にも取り扱い分野を拡大中です。

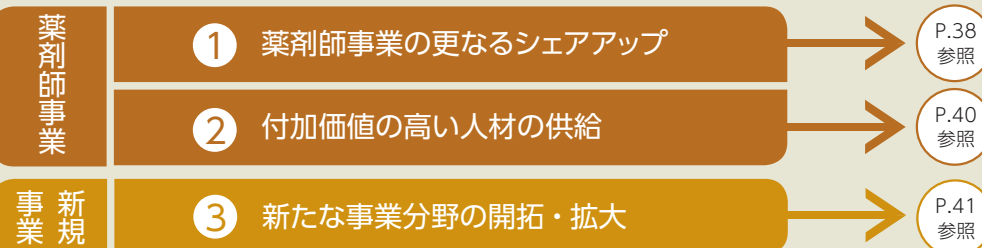
## 収益性

営業利益率 **15.4%**  
(2018/3期)

大規模な投資がなく事業拡大が可能であることから、高い収益性を実現しています。派遣・紹介登録者の確保、医師事業の拡大に向けた成長投資を継続中です。

## 2030年に向けた長期戦略

医療業界における日本調剤の圧倒的なブランド力を活かした薬剤師事業をベースに、コア事業である調剤薬局事業とシナジーを発揮。医療従事者を中心に新規事業の開拓と拡大を図る。



## 薬剤師事業

### ① 薬剤師事業の更なるシェアアップ

首都圏に加え、薬剤師不足が深刻な地域での薬剤師市場拡大に注力。

2018年度

2020年度に向けた主な具体策

> 営業拠点の拡大と営業人員の増強

新たな拠点の設置と人員の増強

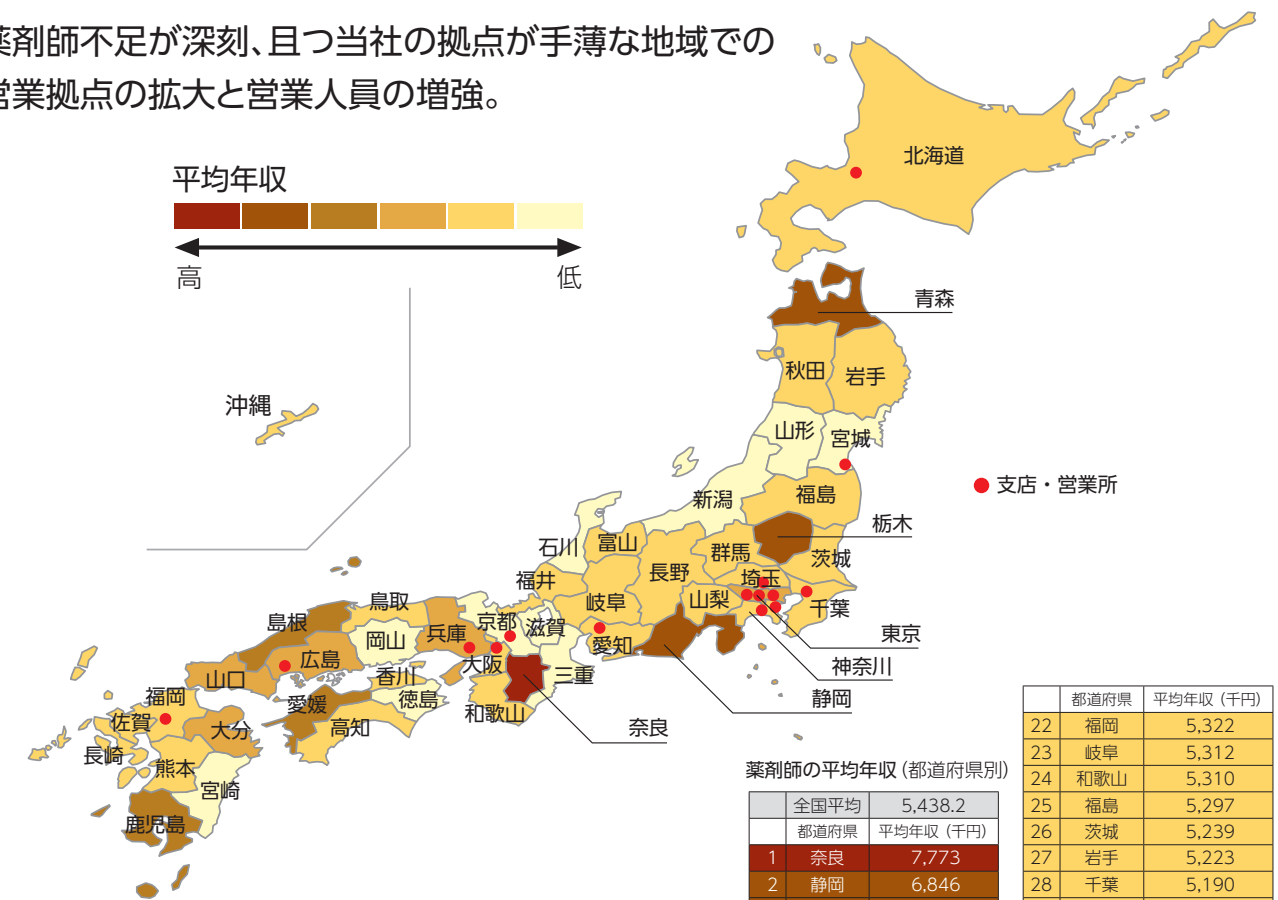
> 営業エリアの拡充 (首都圏以外の拡充)

高給与かつ求人需要が高い地域に拡充

> 紹介事業の拡大・強化

制度改定により需要は派遣 → 紹介へシフト

薬剤師不足が深刻、且つ当社の拠点が手薄な地域での営業拠点の拡大と営業人員の増強。



2016年12月31日現在、全国の届出薬剤師数は301,323人\*で、前回(2014年調査)と比較すると4.6%増加しています。人口10万人に対する薬局・医療施設に従事する薬剤師数も181.3人となり、前回に比べ11.3人増加していますが、地域差が大きく首都圏以外では全国平均を大きく下回っている状況です。

一方、薬剤師の平均年収は首都圏以外の方が高い傾向にあり、TOP3が奈良県、静岡県、青森県と続き、東京都や神奈川県といった首都圏は10位以下という状況です。

\*厚生労働省「2016年度医師・歯科医師・薬剤師の概況」をもとに当社にて作成

\*\*厚生労働省「2017年度賃金構造基本統計調査」をもとに当社にて作成

## 薬剤師事業

## ② 付加価値の高い人材の供給

日本調剤の教育システムを活用した質の高い薬剤師教育により、付加価値の高い人材供給を実現。

## 調剤薬局事業とのシナジー

## &gt; 日本調剤の知名度を最大限活用

## 派遣・紹介事業者としての信頼と実績

調剤薬局事業で40年間に亘り培ってきた日本調剤の知名度を最大限活かし、薬剤師事業では、派遣・紹介事業としてトップクラスの事業規模となっています。また、対面カウンセリングをきめ細かく行うことで、マッチングクオリティの向上に努めています。

長年積み重ねてきた信頼や実績により、優良派遣事業者認定と職業紹介優良事業者認定を取得しています。この2つの認定を取得している派遣・紹介事業者は全体の1%程度であり、質の高い派遣・紹介事業の実現を可能にしています。



優良派遣事業者認定  
(2016年3月31日)



職業紹介優良事業者認定  
(2018年3月31日更新)

## &gt; 調剤薬局事業で確立した質の高い教育システムの活用

## JPラーニングを開発

2018年4月の診療報酬改定では地域包括診療料、かかりつけ薬剤師指導料がプラス改定となり、地域包括ケアチームの一翼を担うことができる薬剤師への需要が急速に高まっています。同事業では、調剤薬局事業で確立した質の高い教育を効率的に学ぶことができるJPラーニングを開発し、これを派遣・紹介登録者へ提供することで、質の高い薬剤師の供給を実現しています。

この学習ツールは、かかりつけ薬剤師になるために必須である研修認定薬剤師の単位申請に対応しており、日本調剤の教育専任スタッフが作成した実務直結型のe-Learningです。



## &gt; 薬剤師の業務をサポートするアプリ

## 保険調剤アプリ「薬トレ」

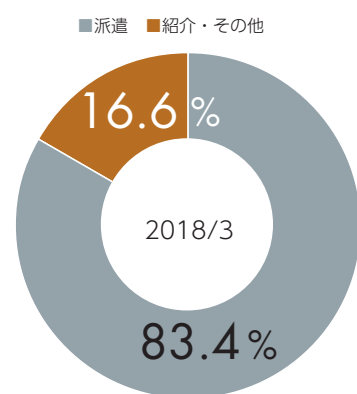
従来より同事業では、調剤報酬や各種加算、服薬指導、薬歴管理などが分かりやすく解説された、日本調剤監修のオリジナル調剤テキストを登録薬剤師向けに用意しておりましたが、2018年2月、テキスト内容をより便利で手軽なスマートフォンアプリとしてリリースしました。調剤報酬改定の内容に対応する等、薬剤師の業務をサポートするコンテンツを充実させています。



調剤報酬改定により需要は薬剤師派遣から紹介へシフト。需要の変化を捉えた紹介事業の拡大・強化。

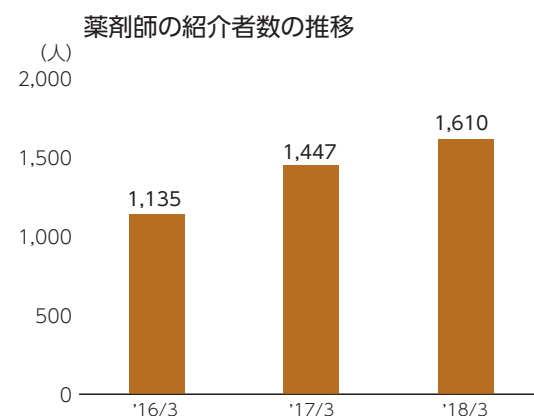
## 薬剤師派遣と紹介の売上高比率

2015年10月に「患者のための薬局ビジョン」が発表されて以来、薬剤師紹介の需要が急速に高まっています。これを捉えて、紹介事業にも先行して取り組みを開始しています。



## 薬剤師の紹介者数

紹介者数は順調に増加しており、人材需要の変化に柔軟に対応しています。ストック事業である派遣事業の安定性に加え、収益性・成長性が高い紹介事業を拡大しています。



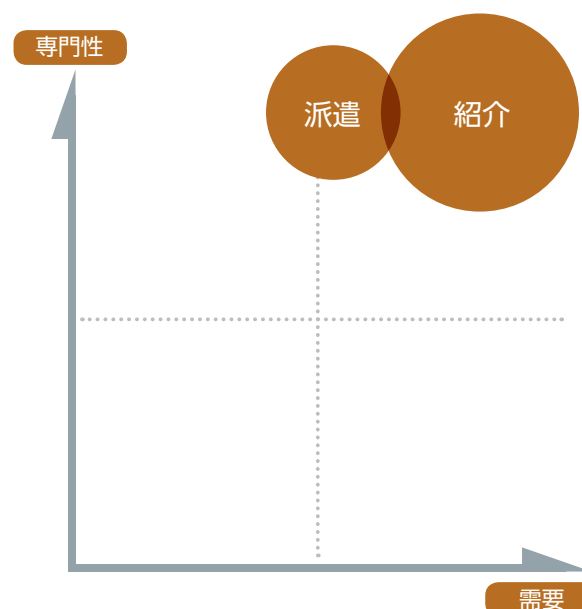
## 薬局業界の課題

調剤薬局業界では、中小チェーン薬局と個人薬局が約90%を占めており、薬剤師の採用に課題を抱えています。「患者のための薬局ビジョン」実現に向けた薬剤師の対人業務増加により、従来にも増して質の高い薬剤師に対する需要が高まっています。



## 人材需要の変化

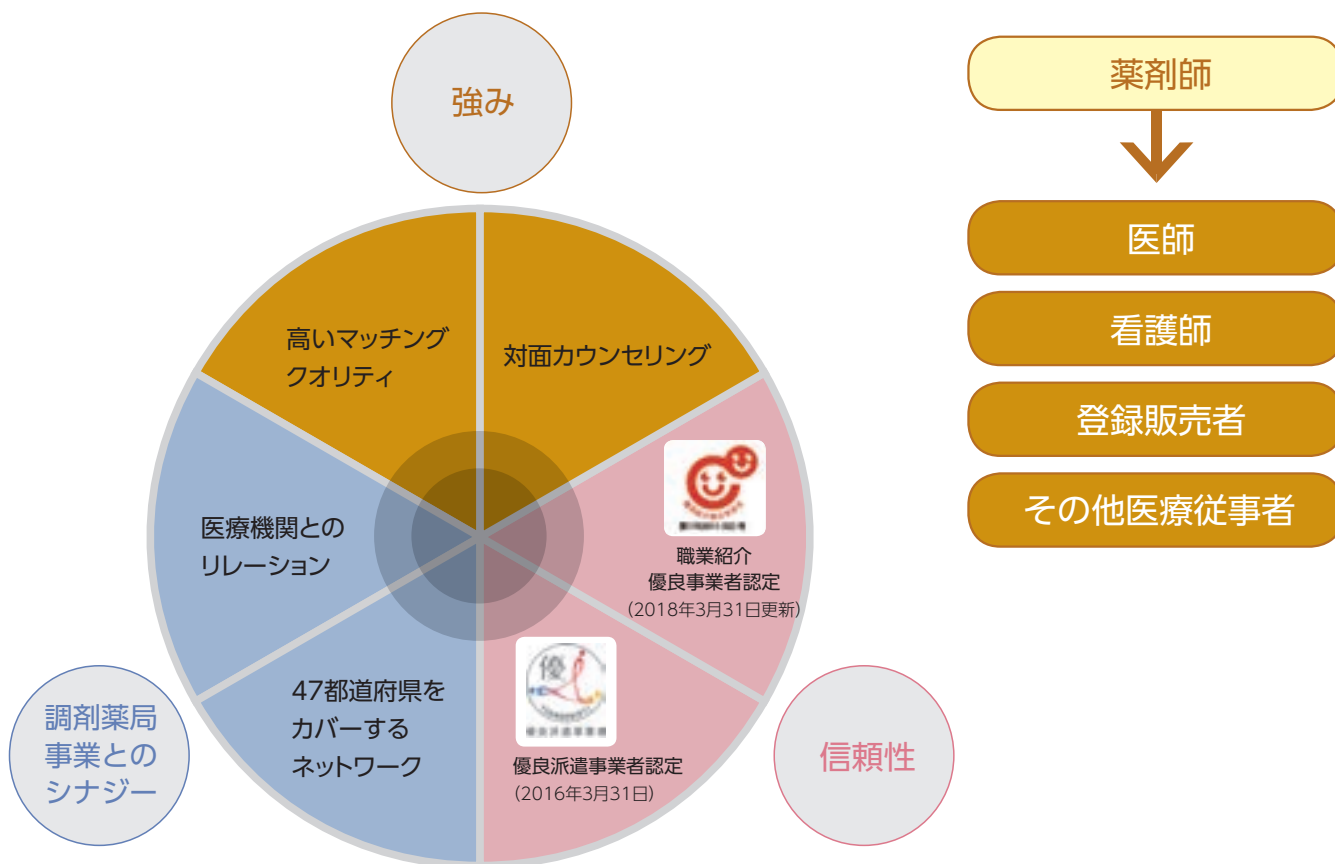
かかりつけ薬剤師の要件として、当該店舗における勤務実績が必要とされており、薬剤師の需要は派遣から紹介へとシフトしつつあります。かかりつけ薬剤師になるために必須の研修認定薬剤師の資格取得など、専門性に対する要求も高まっています。





強みを活かした事業拡大

取り扱い職種の拡大



医師紹介事業の拡大に向けた先行投資

営業拠点の増強	営業部員の増員
札幌・名古屋・大阪・福岡 に新たな拠点を追加	医師紹介事業専門の 営業部員を新たに増員

**2018年3月期：**  
**売上高は前期比4倍超に急拡大**

「人口10万対医師数」※1は、薬剤師同様に地域差が大きく、依然として首都圏など大都市圏を除く地域では医師不足が深刻な状況です。同事業では今後、医師紹介事業への取り組みを本格化させ、医療の地域格差是正に貢献してまいります。

登録販売者事業への進出

ドラッグストアとの接点活用
ドラッグストア大手5社との薬剤師派遣・紹介事業を通じた接点、並びに薬剤師事業のノウハウを活かした事業展開

2006年の医薬品医療機器等法で新設された「登録販売者」は、2017年には合格者が累計20万人※2を超えました。ほとんどの一般用医薬品の販売ができる「登録販売者」は、今後ドラッグストアだけでなくコンビニエンスストアや家電量販店においても需要が高まると考えられます。

※1 厚生労働省 「2016年度医師・歯科医師・薬剤師調査の概況」

※2 厚生労働省 「これまでの登録販売者試験実施状況等について」