



企業レポート 2020

# NIHON CHOUZAI

Corporate Report



# 「真の医薬分業の実現」

日本調剤が追い求める医薬分業は、病院内で処方・調剤されていた薬を病院の外の薬局で調剤し患者さまへお渡しするという、形だけの分業ではありません。

医師と薬剤師が、それぞれ独立した立場で職能を発揮することで医療の安全性を確保し、患者さまに質の高い医療サービスを提供する、また、患者さまの経済的な負担軽減を含む医療費の増加抑制に取り組むことこそが、日本調剤が追い求める「真の医薬分業」の目指すゴールです。

## 日本調剤グループとは

1980年の設立以来、私たちは調剤薬局業界におけるパイオニアとして、日本の医療を支える調剤薬局のあるべき機能・役割を追求し、社会や医療の発展へ積極的に貢献してきました。当社は調剤薬局事業をコア事業として、その時々における社会のニーズを捉え、医療周辺の事業に果敢に挑戦することで新規事業の創出を実現しています。現在は、調剤薬局事業に加え、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業、情報提供・コンサルティング事業の4事業を展開しています。

これからも、「真の医薬分業の実現」に資する周辺事業へ果敢に挑戦し、新たな事業創出を行うことで事業構成の多層化を図りつつ、各事業がシナジーを発揮するビジネスモデルの深化を進めてまいります。

- 01 企業理念
- 03 成長の軌跡
- 05 事業ポートフォリオ
- 07 価値創造モデル
- 09 成長を実現するための戦略

## 1 真の医薬分業に向けた成長

- 13 社長メッセージ
- 19 日本調剤グループこの1年
- 21 財務ハイライト

## 2 事業パフォーマンス

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

## 3 日本調剤を支える基盤

- 49 Human Environment\* ※環境への取り組みはP42に記載
- 59 Social
- 61 Governance

## 4 データセクション

- 71 調剤報酬改定 主な改定内容
- 74 用語説明
- 77 10年データ(財務・非財務サマリー)
- 79 経営成績および財務分析の報告
- 86 事業等のリスク
- 89 会社情報
- 90 沿革
- 91 株式情報
- 92 主要情報の掲載場所一覧



### 重要度の選定

日本調剤グループおよび社会において重要度が高い項目について、「企業レポート2020」にてご報告しております。本レポートはアニュアルレポート(年次報告書)として発行しております。会社の事業概況、事業方針をご理解いただくための資料となります。総合ヘルスケアカンパニーとしてのさらなる成長、業界再編という大きな変化を好機と捉えた成長を主要なテーマとし、記載しております。

### 編集方針

日本調剤グループの経営方針や事業戦略に加え、中長期の企業価値創造について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに理解していただくため、財務情報および非財務情報を網羅した報告を行っております。報告対象期間は2020年3月期(2019年4月～2020年3月)です。ただし、必要に応じて2021年3月期についても言及しております。

### 将来見通しに関する注記事項

「企業レポート2020」は、日本調剤グループの計画、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。これらの記述は現在入手可能な情報から得られた経営陣の判断に基づいています。実際の業績などは、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おください。将来の見通しに影響を与えうる要素には、事業領域を取り巻く経済情勢、関連する法令などの改定状況、診療報酬改定状況、製品の開発状況などがあります。なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

### 表紙について

日本調剤は創業時より日本の社会保障制度改革に寄与すべく事業に取り組んでまいりました。超高齢社会が到来した今、社会保障費の増加抑制に向けた各種施策が実施されるなど大きな変化の時期を迎えています。「企業レポート2020」の表紙では、これらの変化を好機と捉え、調剤薬局事業を中心として各事業がシナジーを発揮し、総合ヘルスケアカンパニーとして大きく成長していく姿を各社・各部署で働く「人」を中心に表現しております。



# 成長の軌跡

**法律・政府方針**

- 1974年**
  - 診療報酬改定 処方箋発行料が100円から500円に引き上げ (医薬分業元年)
- 1999年**
  - 「派遣法」改正 薬局への薬剤師派遣が可能になる
- 2005年**
  - 「薬事法」(現・薬機法)改正 製造設備を持たずに、製造業への参入が可能になる
- 2007年**
  - 「後発医薬品の安心使用促進アクションプログラム」厚生労働省発表
- 2008年**
  - 後発医薬品推奨による調剤報酬が新設される 調剤率 30%以上 4点
- 2013年**
  - 「後発医薬品のさらなる使用促進のためのロードマップ」厚生労働省発表
- 2014年**
  - 後発医薬品推奨により調剤報酬を大きく引き上げ 新基準数量ベース 55-65% 18点 65%以上 22点
- 2015年**
  - 「経済財政運営と改革の基本方針2015」内閣府発表 後発医薬品の使用数量割合の80%目標が2020年9月末と設定される
  - 「患者のための薬局ビジョン」厚生労働省発表 今後の薬局に求められる機能が明確に示される

**日本調剤グループ**

- 1980年**
  - 日本調剤株式会社設立 調剤薬局事業を開始 北海道札幌市に調剤薬局を初出店
- 1995年**
  - 本社を北海道札幌市より東京都へ移転
- 2000年**
  - 派遣法改正を捉えて 医療従事者派遣・紹介事業を開始 (現 株式会社メディカルリソース)
- 2004年**
  - 日本調剤株式会社が 東京証券取引所市場第二部に上場
- 2005年**
  - 薬事法(現・薬機法)改正を捉えて 医薬品製造販売事業を開始 (日本ジェネリック株式会社)
- 2006年**
  - 日本調剤株式会社が 東京証券取引所市場第一部に上場
- 2010年**
  - ジェネリック医薬品の 自社製造を開始
- 2012年**
  - 情報提供・コンサルティング事業を開始 (株式会社日本医薬総合研究所)
- 2013年**
  - 長生堂製薬株式会社をグループ会社化
- 2017年**
  - 第一生命グループとの業務提携契約を締結
- 2018年**
  - 国内最大級のジェネリック医薬品製造工場として、つくば第二工場(日本ジェネリック株式会社)完成



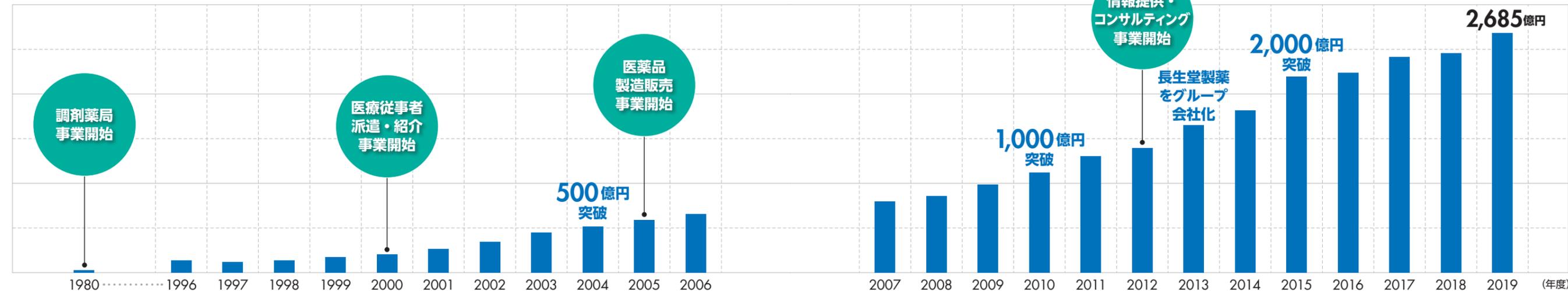
**出店戦略**



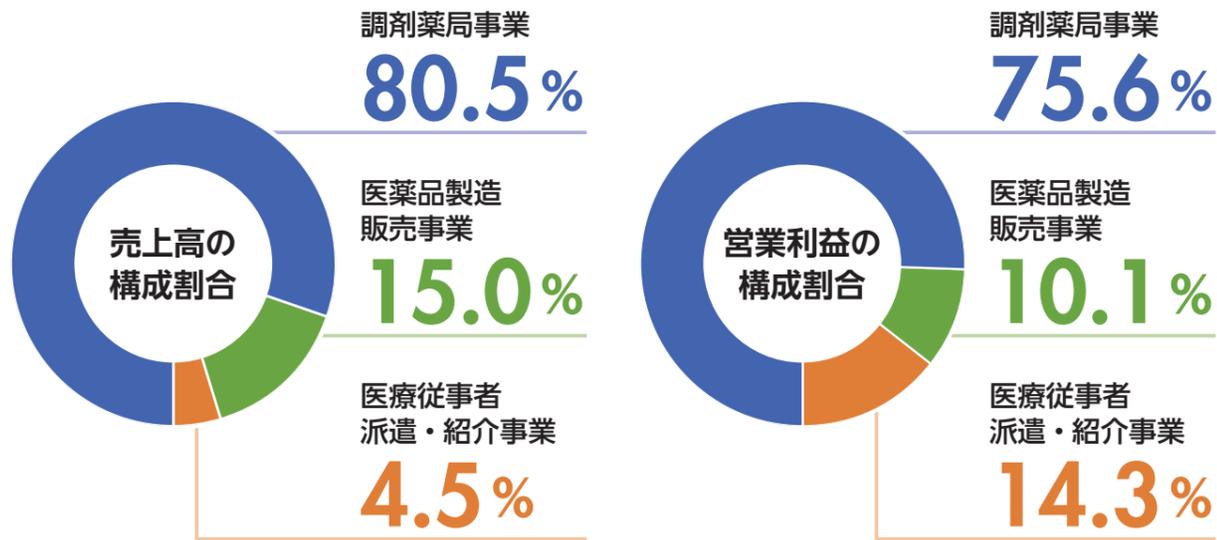
- 1980年**
  - 第一号店
  - 北海道札幌市で一軒の調剤薬局から始まる
- その後、札幌で各開業医ごとに出店するマンツーマンスタイルの薬局や、複数の開業医を誘致したメディカルセンター薬局を出店**
- 1986年**
  - 東京に進出後、国道16号近郊の人口増加エリアへ集中的に出店。門前薬局の出店を開始し、全国展開へ
- 2011年**
  - 1つの医療機関に依存せず 薬局周辺の複数の医療機関から処方箋を応需する 面対応薬局の出店を開始
- 2015年**
  - メディカルセンター薬局と面対応薬局を組み合わせ たハイブリッド型薬局の出店を加速
- 2017年**
  - 敷地内薬局への出店を開始

※年表記は暦年

連結売上高の推移



# 事業ポートフォリオ

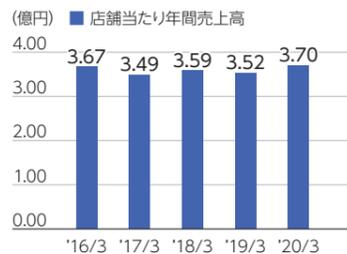


※比率については単位未満を四捨五入しております。



調剤薬局のリーディングカンパニー

店舗当たり売上高 **No.1**



「調剤薬局事業」では、自力出店を基本としながら、厳格な基準によるM&Aを機動的に実施することにより、改定の影響を受けにくい出店展開を実現しています。また、年間の店舗当たり売上高を3億5千万円前後に維持することで、店舗の大規模化・多機能化を進め、業界再編を勝ち抜くことができる体制・体力を整えています。

フルラインジェネリックメーカー

他社にはないビジネスモデル **Only 1**



「医薬品製造販売事業」では、調剤薬局事業の拡大が本事業の拡大につながるという、他社にはないビジネスモデルを深化させています。加えて近年では、外部販売の拡大に向けた取り組みを強化しています。

医療分野に特化した人材サービスカンパニー

薬剤師派遣 **No.1**

高い成長性

高い収益性

高い信頼性

「医療従事者派遣・紹介事業」では、調剤薬局事業で確立した質の高い教育システムを活用することで、他社にはない付加価値のある人材派遣・紹介を実現しています。また、薬剤師以外のサービスラインを増加することで、事業の拡大を図っています。

# 数字で見る日本調剤グループ



上場以来14期連続増収



薬剤師を中心とした技能集団



高度医療から在宅医療まで幅広い処方箋に対応



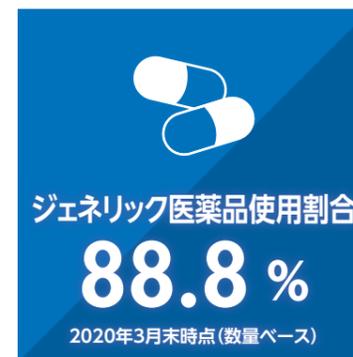
専門性の高い医薬品の取り扱い実績



高度医療への対応やノウハウの蓄積



在宅医療への積極的な取り組み



ジェネリック医薬品の使用推進 No.1



大手ジェネリックメーカーと肩を並べる品目数

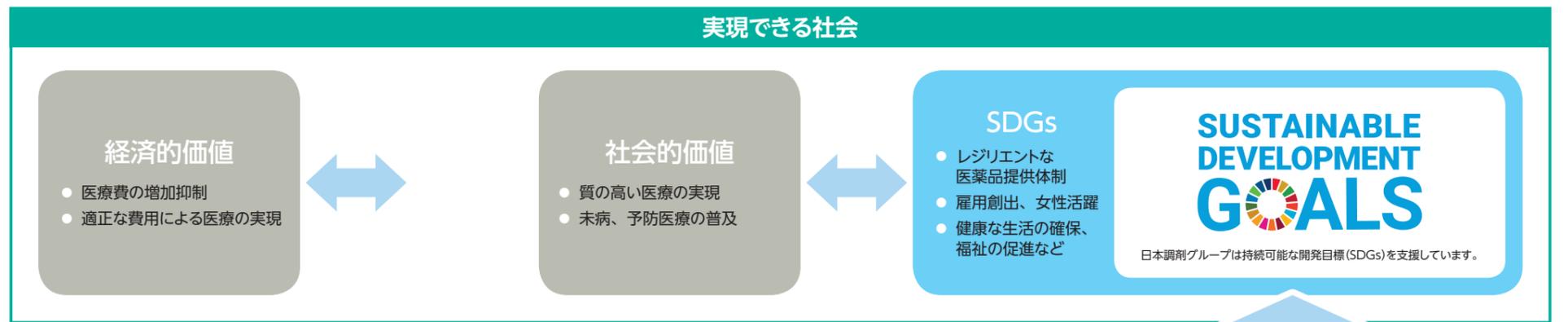


医療人材に特化した派遣・紹介事業を展開



# 価値創造モデル

日本調剤グループの事業は、日本が抱える社会的課題を解決するものであり、事業そのものが社会的価値創造へ直結しています。当社の経営資源を最大限活用し企業価値を高めることで、社会的課題解決に寄与してまいります。

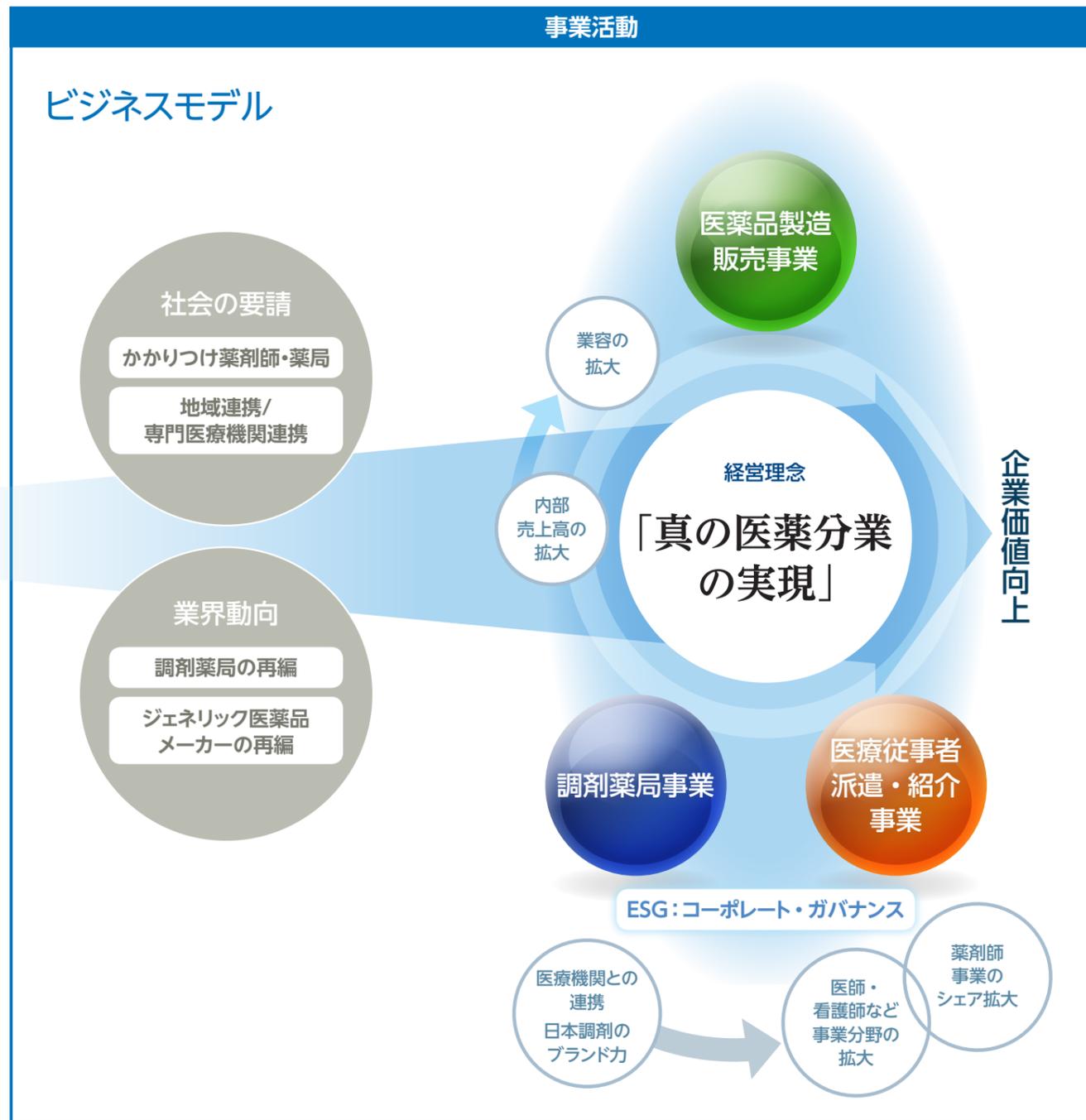


**社会的課題**

- 気候変動リスク  
災害時の医療インフラの維持
- 超高齢社会  
医療費の増加
- 医療機関の働き方改革
- 残薬問題  
ポリファーマシー

**Input (経営資本)**

- 財務資本  
設備投資  
**120 億円**
- 人的資本  
人材投資  
**5,715 名**
- 製造資本  
**5工場  
2研究所**
- 知的資本  
研究開発費  
**29 億円**
- 社会・関係資本  
顧客信用力  
**認定取得**



**Output (提供する価値)**

**SDGsにおける優先課題**

- 高齢化・医療費の増加**
  - 3 すべての人に健康と福祉を
  - 12 つくも責任 つかう責任
  - 持続的な医療提供・医療費負担の軽減
  - ジェネリック医薬品の製造・使用促進
- 医療インフラの整備**
  - 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
  - 11 住み続けられるまちづくりを
  - 災害時の医薬品提供体制の整備  
医薬品の安定供給
- 地球温暖化・気候変動**
  - 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
  - 13 気候変動に具体的な対策を
  - 建設時から省エネルギー設備の採用  
新たな省エネルギー設備の導入
- 医療機関との連携**
  - 3 すべての人に健康と福祉を
  - 8 働きがいも経済成長も
  - 医療連携の重要性の高まり  
外来治療増加への対応
- 女性活躍・働き方改革**
  - 5 ジェンダー平等を実現しよう
  - 8 働きがいも経済成長も
  - ダイバーシティ、イントラパーソナル、ダイバーシティの推進  
専門人材育成への投資

**患者さま・生活者さまに**

- より質の高い医療の提供
- 未病・予防へのサポート
- 医療費負担の軽減

**地域社会に**

- 持続可能な医療提供
- 地域での多職種連携
- 医薬品の安定供給
- クリーンな製造設備

**医療機関に**

- 医療機関との連携強化
- 服薬指導後フォロー
- 調剤業務の合理化

**従業員に**

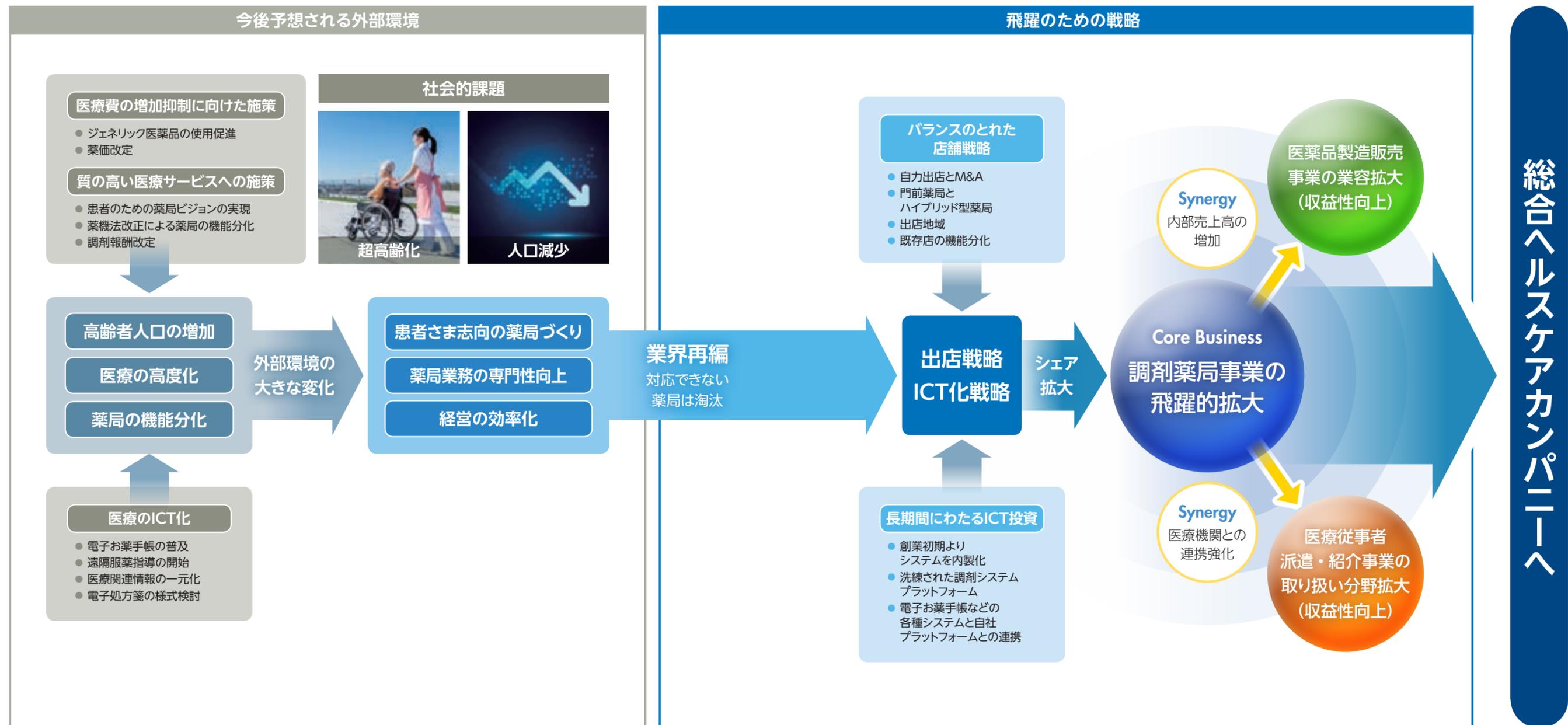
- 多様な人材の採用
- 多様な活躍の場の提供
- 人材教育への投資

# 成長を実現するための戦略

## 長期ビジョン -2030年に向けて-

日本調剤グループの長期ビジョン(2018年4月発表)は、医療・医薬品業界における外部環境の大きな変化をチャンスと捉え、業界再編を勝ち抜いた先の、当社グループ像をお示しするものであります。出店戦略、ICT化戦略を進めることで調剤薬局事業の飛躍的拡大を実現し、これを起点に医薬品製造販売事業と医療従事者派遣・紹介事業を拡大させ、総合ヘルスケアカンパニーとして持続的な成長を実現してまいります。

### 企業成長イメージ



## 2030年に向けた成長イメージ

### 企業規模

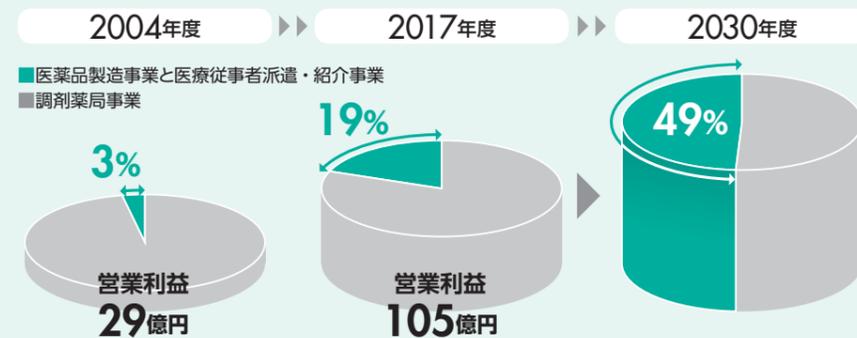
[グループ売上高]

[市場シェア]



### 収益ポートフォリオ

[営業利益の構成比率]



グループ売上高1兆円企業の営業利益の構成比率は、全体の営業利益を増加させつつ、調剤薬局事業以外の営業利益の比率を全体の49%まで引き上げることを目指しています。これは、調剤薬局事業以外の事業の営業利益の比率を引き上げることで、薬価および調剤報酬改定による業績変動を緩和することを企図しています。

## 2030年をめどとした事業環境の変化と企業成長イメージ

		2004年度(実績)		2017年度(実績)		2030年度(予想)
調剤薬局事業	売上高	518億円	→	2,052億円	→	9,000億円
	店舗当たり年間売上高	294百万円	→	359百万円	→	700百万円
	店舗数	174店舗	→	585店舗	→	1,000店舗
	日本調剤：ジェネリック医薬品使用数量シェア	—	→	83.6%	→	90~100%
医薬品製造販売事業	売上高	— <sup>*1</sup>	→	381億円	→	3,000億円
	工場の最大生産能力	—	→	62億錠	→	153億錠
医療従事者派遣・紹介事業	売上高	7億円	→	120億円	→	250億円
外部環境	分業率 <sup>*2</sup> (院外処方箋発行率)	53.8%	→	73.2%	→	90~100% <sup>*5</sup>
	ジェネリック医薬品数量ベース使用割合	4.6% <sup>*3</sup>	→	72.5% <sup>*4</sup>	→	85~95% <sup>*5</sup>

※1 医薬品製造販売事業は、2005年度より事業開始  
 ※2 日本薬剤師会 医薬分業進捗状況(保険調剤の動向)をもとに当社作成  
 ※3 2005年度末のジェネリック医薬品数量ベース使用割合(旧基準)  
 2004年度はデータ開示なしのため2005年度データを記載  
 ※4 2018年2月末のジェネリック医薬品数量ベース使用割合  
 ※5 当社推計値  
 単位未満は四捨五入

# 1 真の医薬分業に向けた成長

- 13 社長メッセージ
- 19 日本調剤グループこの1年
- 21 財務ハイライト

## 社長メッセージ



代表取締役社長

三津原 康介

**医療の深掘りへ向けて、より主体的に行動し、これからの時代における日本の医療の新しいスタンダードを提供してまいります。すべてはBe Activeに!**

Q 日本調剤グループの経営トップ就任初年度を振り返って、特に重視して取り組まれてきたこと等についてお聞かせください。

**社員との対話や意見交換の場を積み重ねるなか、私の方針“Be Active!”の共有に努めてきました。**

まず社長に就任してから最初の3カ月は、比較的即効性のある取り組みを進めていこうと自分の中で決めていました。その1つが、私が以前から現業に支障のないレベルで実行できると考えていた大幅なコストカットです。もともと2019年4月からコスト削減プロジェクトも走っていましたが、一方で社長として決断すべきもの、決算へのインパクトが大きいものもあったので、それらを優先してスピーディーに意思決定しました。その結果、当期(2020年3月期)では、各種資産の売却等で約67億円の固定資産売却益を特別利益に計上しています。

日本調剤グループの経営トップ就任初年度という点を勘案し、注力してきたことのもう1つが、全国約6,000名の社員・パートスタッフとのコミュニケーションです。

当社グループを取り巻く環境を捉えると、昨今のコロナ禍も含めいろいろな意味で、社会情勢や医

療ニーズがさらに大きく変わっていくタイミングにきていると言えます。併せてそれらの変化に対し、行政自体、政治自体が追いついていないというのが私の実感としてあります。そこで私は1年をかけて社員との対話や意見交換の場を積み重ね、今後の一大方針として“Be Active!”という価値観の共有に努めてきました。

医療・医薬事業に携わる限り、制度変更への対応は繰り返し続きます。しかし経営の視点や活動がそこに偏重してしまうと、社会から本来求められている医療ニーズに応えることができないのです。これから私たち日本調剤グループは、社員・スタッフ一人ひとりがもっと“Be Active!”になり、大きなソリューションから小さな工夫に至るまで自ら考え対策を打ち、常に世の中から必要とされる組織になっていくことをステークホルダーの皆さまにコミットいたします。

Q それでは“Be Active!”という一大方針の下での、今後の事業の方向性についてはいかがお考えでしょうか。

**医療というものをより深掘りし、医療現場にもっと踏み込み、より主体的に医療問題の解決に取り組んでまいります。**

当社グループは、調剤薬局事業を中核とした総合ヘルスケアカンパニーとしての成長を目指しています。当企業レポートP6「数字で見る日本調剤グループ」でお示しするように、総合ヘルスケアカンパニーとしての成長は着実に進んでいるものの、本質的な実力づくりという点では道半ばであると真摯に捉えています。

このような考えの下、先にコミットしたように日本調剤が広くステークホルダーから必要とされ、選ばれるブランドとなるべく、当社は今後「医療」というものをより深掘りしてまいります。換言すればそれは、当社がより医療現場へ踏み込み、より主体的に医療問題の解決に取り組むことで、今後のマーケットポジションの確立を図ることを意味します。

関連する取り組みとして挙げられるのが、がん治療に対応できる薬剤師の育成です。現在のがん治療は外来が主流になりつつあり、院外でも安心して薬物治療を続けられるよう、高度なスキルと専門知識を持った薬局薬剤師が必要とされています。その専門性を有した薬剤師の指標の1つが、日本臨床腫瘍薬学会(JASPO)が定める「外来がん治療認定薬剤師」です。当社ではJASPOの「外来がん治療認定薬剤師」の取得を推進しており、2020年4月末時点の認定者は21名となりました。これは調剤薬局業界の中でトップの人数で、薬局に所属する認定

薬剤師のうち約4人に1人が日本調剤グループの薬剤師となります。

現在の国の医療政策では、薬剤師と医療現場の医師・医療従事者とのコミュニケーションが重視され、政策的評価がなされています。また、薬剤師が専門性の向上のために研さんを重ねていこうという組織風土づくりは、ステークホルダーから選ばれるブランド構築にもつながります。当社としては引き続き、高い専門性を持つ薬剤師が職能を存分に発揮できる環境を整えることで、地域医療に貢献してまいります。

Q 三津原社長は就任以来、「日本調剤ブランドで選ばれる薬局になること」を積極的にうたわれています。そのお考えの背景等をお聞かせください。

### ドラッグストアとの過当競争の中、日本調剤ブランドの認知度向上を大きな課題として捉えています。

当社グループがこれからも総合ヘルスケアカンパニーとしての成長を目指す上で、留意する環境変化の1つが、調剤薬局機能を併設したドラッグストアとの過当競争です。重篤なケースを除いて、基本的に多くの患者さま・お客さまは大きなこだわりなく薬局を選んでいるのが実情でもあり、薬局一店一店の存在価値が問われる時代となったのです。

このような時代環境の中、医師・医療従事者からの評価はそれなりにある一方、患者さま・一般生活者さまにおける日本調剤ブランドはまだまだ浸透していないと自覚しています。

これを大きな課題として踏まえ、当社では患者さま・一般生活者さまにとってより身近な存在となるよう、当社店舗も特に都心部に関しては、病院の

立地に依存しない店舗を拡大してまいりました。また2019年7月には、ヘルスケア通販サイト「日本調剤オンラインストア」をリニューアルし、アクセス数・売上ともに右肩上がりであり伸びています。医療をより深掘りしていく調剤薬局としてのブランドを作

り、それを認知していただく努力というものを最低でも10年かけてやらなければ、我々は生き残れず、存在価値はないと思っています。今後とも、患者さま・一般生活者さまとの接点をより深めていく方策を進めてまいります。

Q 日本調剤グループは常に業界をリードする形でICT化戦略を展開されていますが、ICT化戦略の奏功要因をどのように分析されますか？

### 重要なターミナルとして 自社開発の電子お薬手帳が大きな効果を発揮しています。

2020年4月から、新型コロナウイルス感染症拡大の予防措置として、電話や情報通信機器を用いた服薬指導が一時的に許可されています。また2020年9月からは対象地区および対象患者さまが拡大され、オンライン服薬指導が開始されます。

これら一連の遠隔服薬指導で患者さまにあらぬく良質な医療サービスを提供する中、重要なターミナルとして存在しているのが、当社の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」です。なお、調剤薬局業界内で

電子お薬手帳を自社開発しているのは、当社のみです。電子お薬手帳を自社開発したことにより、アップデートを柔軟に行うことができ、そのことが患者さまとの日々の接点拡大にもつながっています。

おかげさまで「お薬手帳プラス」はリリースから丸5年経ち、会員数は50万人を突破しています。今後に向けて技術的基盤はもちろんのこと、50万人超という他社をしのぐ圧倒的顧客基盤を大きな武器に、ICT化戦略の一層の推進を図ってまいります。

Q SDGs達成への貢献を今後の戦略にどのように取り込んでいくか、三津原社長の考えをお聞かせください。

### 本業の深掘りと持続的成長の実現こそが、SDGsの貢献につながるものと考えます。

SDGsの17ある目標のうち、3番目に掲げられているのが「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の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」です。まさに当社の本業推進と持続的成長の実現こそが、SDGsの達成に貢献するものと捉えています。

その上であらためてステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、当社が上場企業として四半期ごとの利益や株価の動向に一喜一憂して、医療として必要な長期的投資を怠っていることはまったく、という点です。私なりの表現で申しますと、医療というのは四半期単位で急にもうかるような類いの仕事ではないのです。さらに言えば、昨今のコロナ禍からも分かるように、生産活動や消費活

動、教育活動などいろいろな社会活動がストップする中で、「医療活動」というものはたとえどのような状況であろうとも、社会を支えるために絶対に止まることのない大切な活動なのです。従って当社では国からの要請にも応え、このコロナ禍において一店も薬局を閉めておりません。

このように当社にとっては、医療の本筋を深く追求することが、最も効果的なSDGsへの貢献になると考えています。また、これからさらに医療を深掘りしながら、5年10年単位の長期的視点で投資を着実に進めいくことが、結果的にさまざまな形での価値還元・利益還元として、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えていくことになるとも捉えています。



Q 2030年に向けた長期ビジョンについてお伺いします。  
グループ売上高1兆円企業の実現に向け、成長のトップラインを  
いかに引き上げていくご計画でしょうか？

**新規事業の開発などあらゆる可能性を否定せずに、  
2030年グループ売上高1兆円の達成を目指します。**

当企業レポートP9～P11「成長を実現するための戦略」でお示したように、当社グループでは2030年に向けた長期ビジョンを掲げています。当期連結売上高2,685億円から見ると約4倍となる、2030年グループ売上高1兆円の達成に向け、売上高積み上げの主たるドライバーとなるのが、調剤薬局事業と医薬品製造販売事業での取り組みです。

まず調剤薬局事業では、現在7.4兆円の市場規模に対し当社シェア3%程度という状況でもあり、M&Aや新たな業態開発等を含めて今後、事業を展開していくことで、調剤薬局事業で1兆円の半分以上はまかなえるものと考えています。なおM&Aに関しては、当社財務力・再生ノウハウ・店舗運営ノウハウを背

景に、再生型の案件が少しずつ増えてくるのではないかと捉えています。医薬品製造販売事業では、設備投資はピークアウトした状況にあるので、今後10年間の目先3年は、いかに工場稼働させ売上高を上げていくか、に注力することになるかと考えます。

また、調剤薬局事業・医薬品製造販売事業の双方に通じて言えることは、当社は今後の事業拡大に向けてあらゆる可能性を否定しない、という点です。あくまでも現時点での一例ですが、大規模な同業他社の水平型M&Aや、錠剤以外のジェネリック医薬品の開発・製造など、今後10年間の状況に応じて、あらゆる選択肢を積極的に検討していく方針です。

Q 総合ヘルスケアカンパニーとして成長を続ける日本調剤グループの  
トップとして、日本の医療の現状に対するご見解等をお聞かせください。

**薬剤師を中心とした集団である日本調剤ができることは  
まだまだあります。だからこそ“Be Active!”なのです。**

もともと、医師も薬剤師も看護師も介護士も人手不足と言われ続けている中で、超高齢社会は容赦なく進展し、患者さまの数は増えています。しかし一方でそれに比例して医療従事者は増えず、医療従事者も高齢化が進み、生産年齢人口の医療従事者に対する患者数はどんどん増える状況にあります。今回のコロナ禍でよりそれが浮き彫りともなりました。では、少ない医療従事者でどんどん増え続ける患者さまに対してどう対応していくかについては、医師にとっても薬剤師にとっても共通の課題です。その中で、薬剤師を中心とした組織体である日本調剤ができることはもっとあると思います。だからこそ“Be Active!”なのです。

また、新型コロナウイルス感染症拡大がまだ収束しない中で、患者さまの今後の動向変化を予

測するのは難しいのですが、「お薬手帳プラス」内の処方箋送信機能の利用率がアップしていることから推し量ると、多くの患者さまにおいて店舗の滞在時間を短くしたいという意図が働いているのではないかと考えます。そして同時に今回の新型コロナウイルス感染症拡大は、患者さま・一般生活者さまがセルフメディケーションや未病・予防の大切さ、オンラインによる医療サービス享受の利便性を知るきっかけになったのではないとも考えます。現在、時限的な特例措置として可能となっている、電話や情報通信機器による服薬指導とお薬の配送について、もちろん改善すべき点はありますがとても助かったという患者さまの声も多く、今後行政がどう判断するか注目していきたいと考えます。



Q 今後の経営ビジョンなど  
ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

**“Be Active!”に地域の健康と日本の医療を守り続けてまいります。**

医療というものは長期的な視点でもって進めるべき事業であります。従って当社グループでは、長期的な視点で成長できるような投資を行っています。安心して投資できる先として、着実な成長というものに常に意識しています。先ほども申し上げたように、医療は急にもうかることはありませんが、着実に成長できることも一方でもた事実です。創業来、企業理念である「真の医薬分業の実現」の下、生業である医療に対して実直に取り組んできた当社グループの今日までの成長の歴史がそれを証明しているとも言えます。

おかげさまで2020年3月に、当社は創業40周年を迎えることができました。すべてのステークホルダーの皆さまに感謝申し上げるとともに、今後とも日本調剤グループに対する変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。私たち日本調剤グループは、“Be Active!”に本業である医療を深掘りし、制度変更への対応に偏重することなくこれからの日本の医療のスタンダードづくりへ果敢に挑戦し、グループ一丸となって地域の健康と日本の医療を支え続けてまいります。

# 日本調剤グループこの1年

## 健康サポート薬局

※ 各月に厚生労働省が定める基準に適合した薬局をお示しています。

2019年4月

松江薬局



2019年6月

国分寺薬局・鶴屋町薬局



2019年7月

宮崎台薬局・羽後薬局



2019年10月

平成薬局



2019年12月

新町田薬局・浦安薬局



2020年1月

三鷹台薬局・銀座泰明薬局



2020年2月

木町通薬局・立石駅前薬局



2019

4月

5月

6月

7月

8月

9月

2019

10月

11月

12月

2020

1月

2月

3月

2019年4月

フォーミュラー事業推進部設立  
「真のフォーミュラー」のあり方を追求し普及させることを目的に発足

2019年5月

日本調剤初のPB商品「日本調剤の青汁」を発売



2019年5月

「世界禁煙デー」(5月31日)に協賛

2019年6月

協会けんぽ静岡支部から「地域フォーミュラー提案に向けたデータ作成と事例創出に向けた支援事業」を受託

2019年7月

調剤薬局の専門性を生かしたヘルスケア通販サイト「日本調剤オンラインストア」をオープン



2019年8月

「JPM日経中小企業株指数」構成銘柄に選定(継続)

2019年8月

「フォーミュラー・マネジメント」(薬事日報社)を出版  
フォーミュラー事業推進部が執筆に全面協力。フォーミュラーの基礎から実践までを網羅したシリーズ第2弾



2019年9月

国家戦略特区(愛知県)内の2エリアで遠隔服薬指導の実証認可を取得(瀬戸薬局)

2019年9月

第4回日本調剤グループ学術大会&JP-CSアワード2019第3回ロールプレイ大賞を開催  
「医療をささえる薬局のカたち ~社会に必要とされる薬局とは~」をテーマに、医療連携や健康サポートなどの取り組み事例を発表



健康サポート薬局

調剤薬局事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

情報提供・コンサルティング事業

## グループ会社

2019年5月~2020年2月

【メディカルリソース】  
薬剤師向けセミナー開催  
計6回開催(東京・大阪)。医療知識や業界動向を学べるセミナーを毎年実施



2019年6月

【日本ジェネリック・長生堂製薬】  
ジェネリック医薬品3成分8品目を新発売



2019年8月

【日本ジェネリック】  
つくば工場夏休み見学会  
地域貢献の一環として、小学生とその保護者を対象につくば工場の見学会を開催



2019年8月

【メディカルリソース】  
看護師求人・転職支援サイト「ナースステップ」オープン



2019年10月

【日本医薬総合研究所】  
国際薬剤疫学会  
アジア会議に出席

2019年11月

【メディカルリソース】  
リテンションプログラム実施  
派遣就業者の福利厚生として、働く女性のためのマネーセミナー等を実施

2019年11月

【日本医薬総合研究所】  
第4回日本医薬総合研究所シンポジウム  
「処方箋データが創り出すリアルワールドエビデンス」を開催



2019年12月

【日本ジェネリック・長生堂製薬】  
ジェネリック医薬品6成分14品目を新発売



2020年1月

【日本ジェネリック・長生堂製薬】  
一般用医薬品第2弾  
「ロキソプロフェン錠[JG]」を発売



2020年2月

【日本ジェネリック・長生堂製薬】  
ジェネリック医薬品9成分16品目の製造販売承認を取得

2020年3月

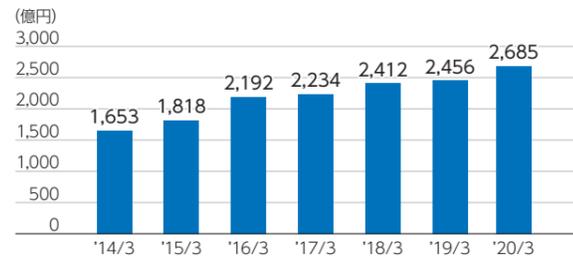
【メディカルリソース】  
登録販売者の求人・転職支援サイト「チアジョブ登壇」オープン



# 財務ハイライト

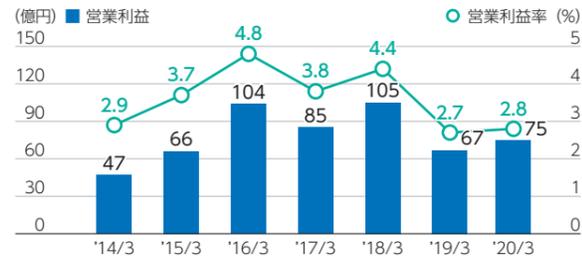
売上高

**2,685億円**



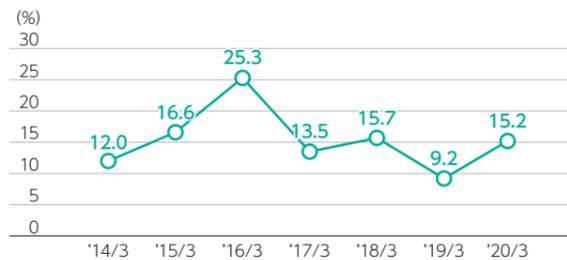
営業利益/営業利益率

**75億円 2.8%**



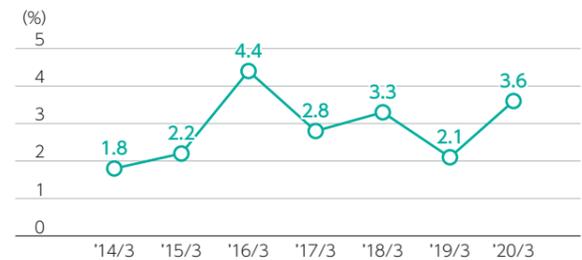
ROE

**15.2%**



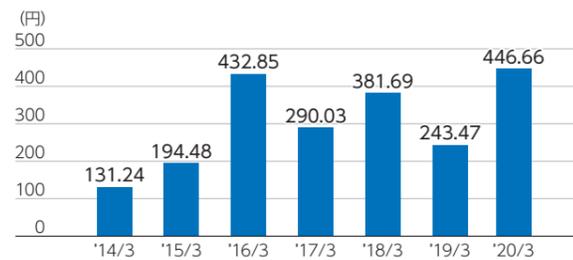
ROA

**3.6%**



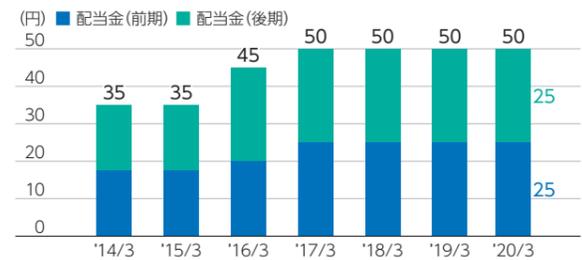
1株当たり当期純利益

**446.66円**



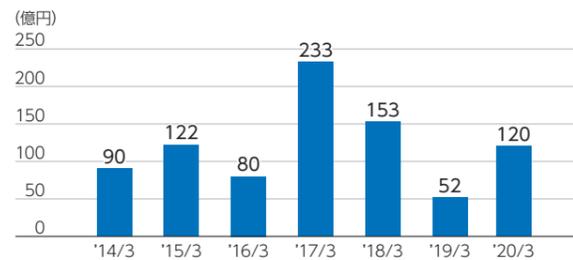
配当金

**50円**



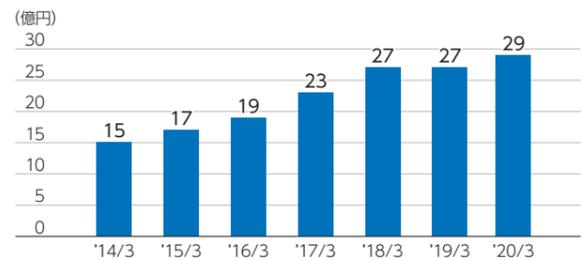
設備投資額

**120億円**



研究開発費

**29億円**



# 2 事業パフォーマンス

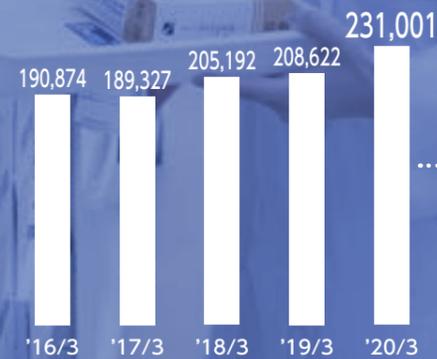
- 23 調剤薬局事業
- 33 情報提供・コンサルティング事業
- 35 医薬品製造販売事業
- 43 医療従事者派遣・紹介事業

# 調剤薬局事業

日本調剤株式会社  
他 調剤子会社



## 売上高 (百万円)



## 営業利益 (百万円)

### 営業利益率 (%)



## 長期ビジョン ～業界再編に向けた飛躍へ～

### 日本調剤の成長戦略

日本調剤は、最も重要である「人材の好循環サイクル」を原動力に、3つのキーファクターから生み出される力を活用し、持続的な成長を実現しています。

1つ目のキーファクターは、高度医療への対応力です。創業初期より、高度な医療を提供する大学病院や地域の基幹病院前に薬局の出店を行ってきた歴史があり、高い専門性と豊富な経験値が蓄積されていることから、付加価値の高いサービスを生み出しています。

2つ目のキーファクターは、組織力です。40年にわたり政府施策や医療業界の環境変化への高い対応力により、薬価改定や調剤報酬改定を着実に乗り越えてきました。

3つ目のキーファクターは、ICT化への対応力です。創業初期の1990年代から、先行してシステム開発を行い、迅速なアップデートを行うことで、先を見据えた今後の薬局経営に必須の効率的なシステムを構築しています。

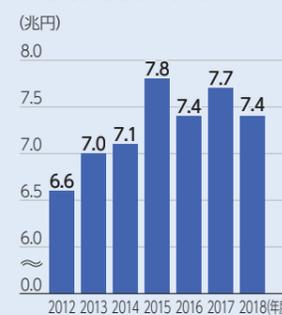
### 成長戦略



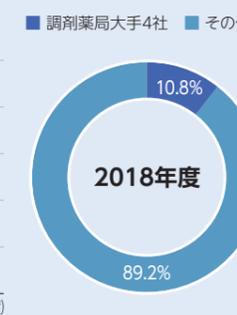
### マーケット環境

日本の医療業界では、政府の主導により薬価や調剤報酬が決められています。薬価改定は毎年、調剤報酬改定は2年に一度実施され、政府の規制が強い業界環境となっています。また、2025年以降は、75歳以上の高齢者人口が急激に増加し、医療費の増加は避けられず、政府による医療費の増加抑制に向けた施策が矢継ぎ早に実施されています。ひっ迫した財政状況を受け、今後も厳しい薬価改定や調剤報酬改定が想定されます。このような厳しい経営環境は調剤薬局業界における再編を進める要因となり、薬局数の減少とともに、集約が進むと考えられます。そのような環境下で、勝ち残るためには、薬局の売り上げ規模と店舗当たりの薬剤師数を増加させる必要があると考えます。

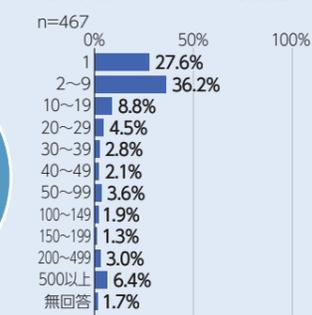
#### 市場規模 (調剤医療費)



#### シェア



#### 同一経営主体による薬局店舗数



#### 常勤薬剤師数



市場規模、シェア：厚生労働省 調剤医療費の動向、各社有価証券報告書より当社作成  
同一経営主体による薬局店舗数、常勤薬剤師数：厚生労働省 患者のための薬局ビジョン実現のための実態調査報告2017年3月31日

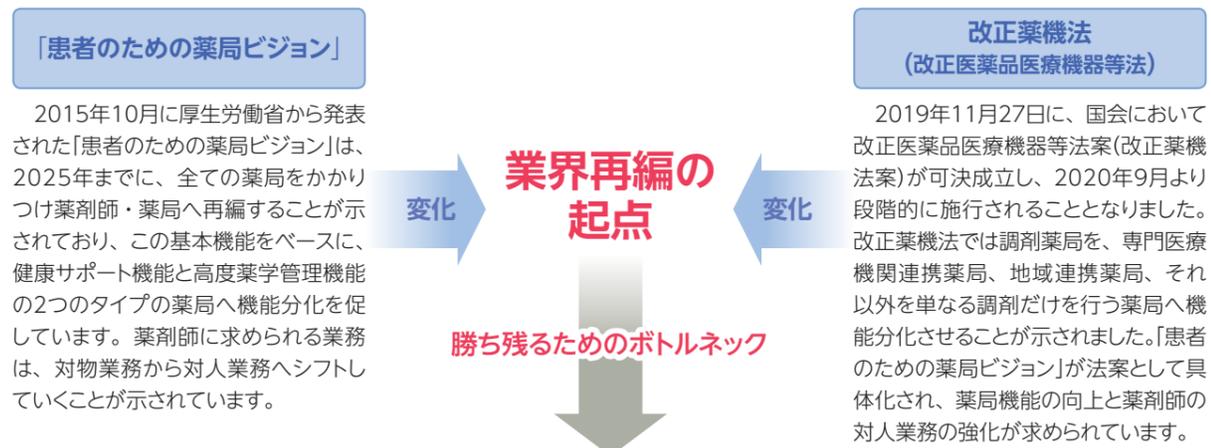
# 成長戦略：好循環サイクルの実現

## 人材投資

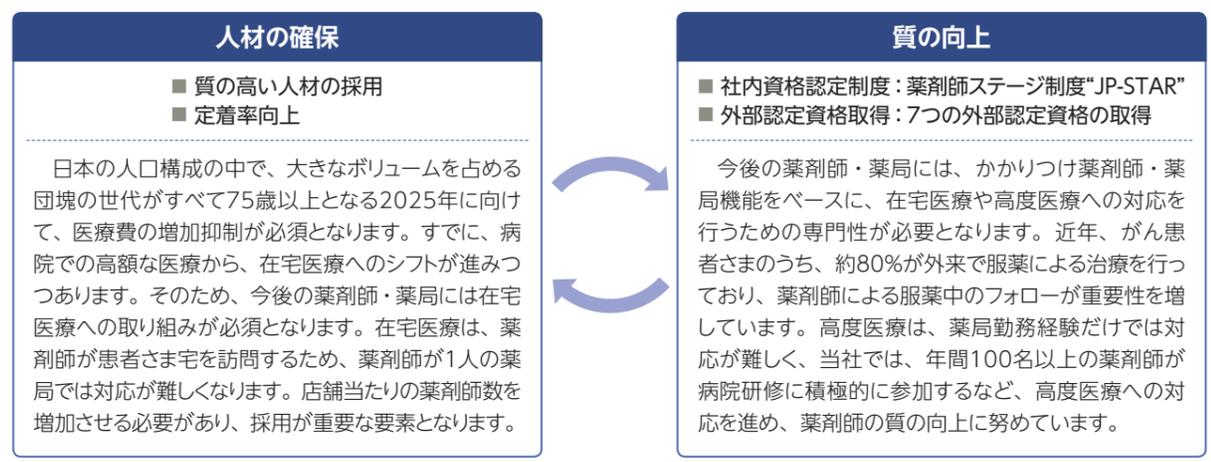
日本調剤では、事業を支える「人」を重要な経営資源として、継続的な人材投資を実施しており、さまざまなキャリアステップを用意し研修を行うなど、トップクラスの教育が充実した企業として、業界内で認知されています。

当社では、2015年10月に厚生労働省より発表された「患者のための薬局ビジョン」、2019年度の通常国会に提出された薬機法改正案に共通している「薬剤師の対人

業務の強化」が業界再編の起点になると捉えています。従来以上にハードルの高い対人業務が求められ、メリハリのついた報酬体系になるものと想定しております。過去に類を見ない大きな変化が業界再編の起点になることを想定し、当社では、再編を勝ち残るためのボトルネックである「人」に対して、数年にわたり戦略的な人材投資を実施しており、成長に向けた基盤が整いつつあります。



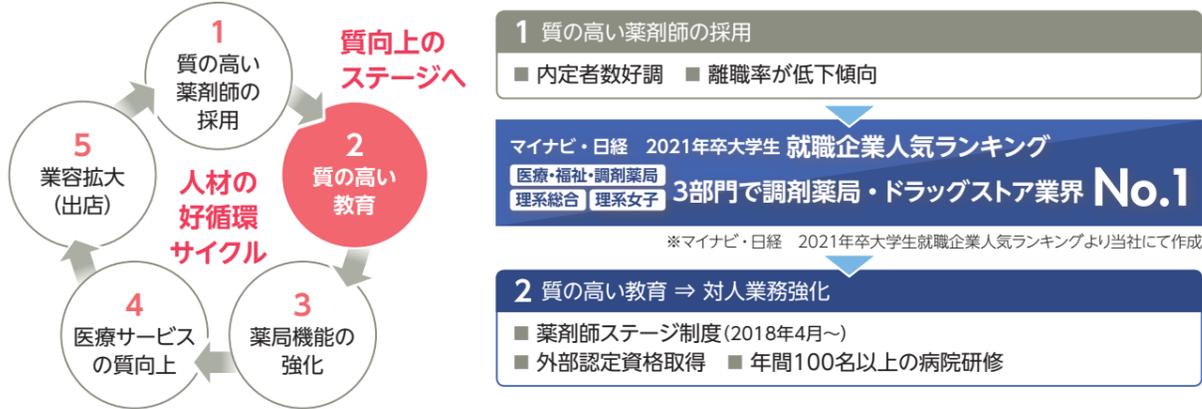
今後の調剤薬局に求められることは薬局機能の向上であり、薬剤師に求められることは対人業務の強化です。一方、ピッキングなどの調剤を中心とした対物業務については評価の見直しが行われており、調剤報酬が引き下げられる流れとなっています。これらのことから、対人業務に取り組む上で必要なリソースである薬剤師の確保と質の向上は必須のものとなっています。日本調剤では中長期の成長を見据え人材投資を行ってきましたが、人材の確保を行うフェーズから、人材の質の向上を目指すフェーズへと移行しています。



## 人材の確保 ▶▶▶ 質の高い薬剤師の採用

調剤薬局業界では薬剤師不足の状況が続いており、会社の長期的な成長に不可欠である薬剤師の採用が、経営の重要課題となっています。日本調剤では過去数年間、採用活動を強化したことで、薬剤師の採用数が急激に増加しました。また、高度医療や在宅医療を積極的に進めていることや豊富なキャリアプランを用意していることで、

多様性があり、かつ、質の高い薬剤師の採用が実現しています。全従業員の大半を占める薬剤師は、女性の割合が約64%と高く、女性活躍に長年取り組んできました。多様なバックグラウンドを持ち、さまざまな経験を積んだ薬剤師の活躍は、日本調剤の成長を支える原動力となっています。



当社では、2020年4月入社の新卒薬剤師の採用数が400名弱となり、安定して人材確保ができる体制が整いました。また、2021年卒大学生就職企業人気ランキングでは、4部門中3部門で調剤薬局・ドラッグストア業界No.1となりました。すでに、人材の確保から質の高い教育を行うフェーズへシフトしています。質の高い教育は、薬剤師の対人業務を強化する上で必須となっています。2018年に薬剤師ステージ制度を開始し、外部認定資格の取得を会社が費用面も含めて全面的にバックアップしており、外部認定資格取得に必要な病院研修を年間100名以上実施しています。

## 質の向上 ▶▶▶ 質の高い教育

当社では、充実した教育制度を確立しておりますが、既存の15ステップアップ研修に加え、2018年4月より薬剤師ステージ制度“JP-STAR”を開始しました。薬剤師が研修や自己研さんにより、知識や技術を習得することでステージを上げることができ、専門性の向上やモチベー

ションアップにつながっています。また、7つの外部認定専門薬剤師の資格取得は、薬局勤務経験だけでは非常に困難であることから、全国15カ所以上での病院研修を行うなど、会社が費用面も含めて全面的にバックアップしています。

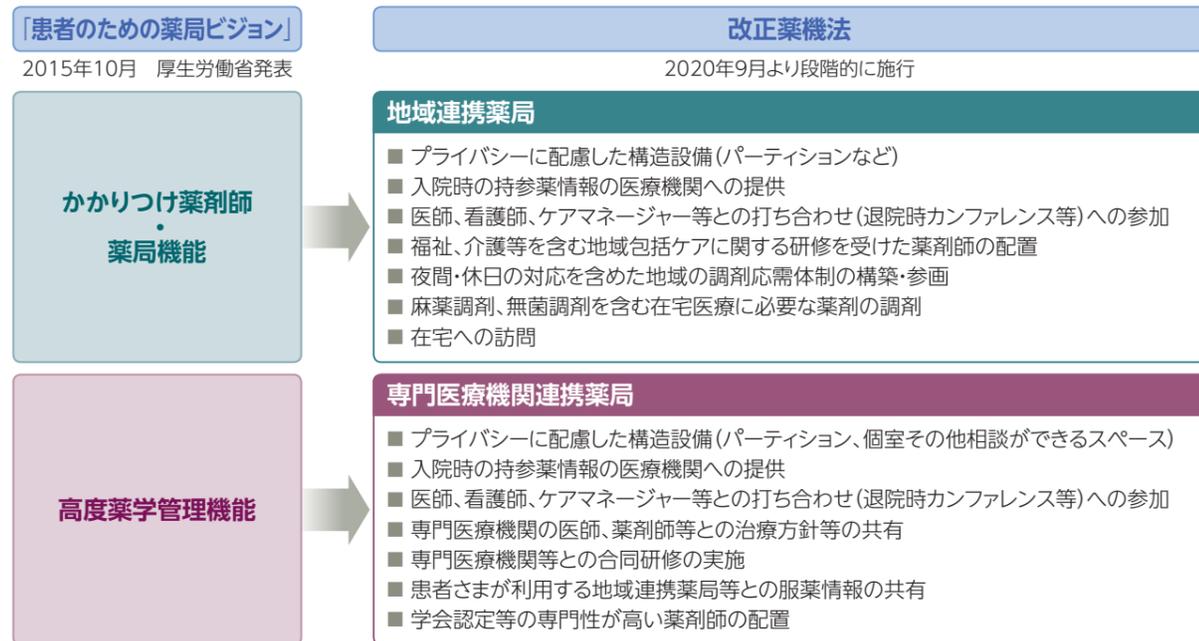


成長戦略：好循環サイクルの実現

薬局機能の強化・医療サービスの質向上

「患者のための薬局ビジョン」が厚生労働省から発表され、今後の薬剤師・薬局に求められる機能が具体的に示されました。2020年9月より段階的に施行される改正薬機法では、薬局機能を強化した薬局においては、都道府県知事の許可を受けることにより、それぞれの機能を看板に表示できるようになります。どちらの機能も、「連携」の文字が入っていることから、医療機関との連携を大きく

求めるものです。また、基本的な薬局機能である、かかりつけ薬剤師・薬局機能をベースとして、高度薬学管理機能を付加した専門医療機関連携薬局には、学会認定等の専門性が高い薬剤師の配置が求められます。当社では、対人業務の強化を積極的に行っており、今後求められる薬局機能について着々と準備を進めています。



出典：厚生労働省提出資料（2019年5月）より当社作成

<p><b>かかりつけ薬剤師</b></p> <p><b>82%</b></p> <p>かかりつけ薬剤師が在籍する店舗割合 (1年間は資格要件を満たさない新規店舗も含む)</p> <p>2020年7月16日時点</p>	<p><b>学会認定等の専門性が高い薬剤師の配置</b></p> <p><b>4人に1人</b></p> <p>外来がん治療認定薬剤師の資格を有する薬局薬剤師のうち、当社薬剤師の割合</p> <p>2020年4月末時点</p>
<p><b>在宅医療</b></p> <p><b>94%</b></p> <p>在宅医療実施店舗割合 (年間1件以上)</p> <p>2020年3月末時点</p>	<p><b>麻薬の取り扱い</b></p> <p><b>100%</b></p> <p>麻薬取扱免許の取得店舗割合 (物販店舗1店舗を除く)</p> <p>2020年3月末時点</p>

成長を支えるICT投資 調剤システムをプラットフォームとしたシステム開発



**調剤システム**

当社では、調剤薬局業界で唯一、薬局業務に使用する調剤システムを自社で開発・運用しています。1990年代から調剤システムを自社開発し、毎年アップデートを行うことで、調剤報酬改定などにも迅速に対応しています。調剤業務を支える基幹システムとして、業務効率化と薬剤師業務のサポートに貢献しています。

**音声入力システム**

薬剤師が服薬指導を行った後の薬歴入力をサポートする音声入力システムを導入しています。個人の声の特徴などを学習する機能があり、音声認識率が高く、専門用語などにも対応しています。音声入力システムを導入している店舗では、薬歴入力時間の短縮や薬歴の記載内容の充実が実現しています。

**生体静脈認証システム**

当社では調剤システムと連動した指静脈による生体静脈認証システムを導入しています。行った業務のタイムスタンプを押すことができ、業務の真正性を担保しています。また、同時に勤務管理も行うことができ、業務時間の適正化による働き方改革にも活用しています。

**在宅コミュニケーションシステム**

薬剤師が在宅医療を行う上で、訪問先からでもタブレット端末から、在宅コミュニケーションシステムにアクセスし、過去の履歴や、在宅医療で実施した記録を、その場で入力できる体制を整えています。在宅医療を行う薬剤師の業務効率化や、地域の医師との連携を行うためのツールとして活用しており、質の高い在宅医療の提供を実現しています。

**電子お薬手帳「お薬手帳プラス」**

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」では、調剤システムと連携し、薬歴情報の一元把握を可能にしています。「お薬手帳プラス」は、PHR(Personal Health Record)の機能も備えており、体重計や血糖測定機器からのデータ連動をするなど、利便性を高めることで、生活習慣の管理もでき、患者さまの健康をサポートしています。

**調剤業務の機械化**

2019年4月2日に厚生労働省より、調剤業務のあり方について通知があり、薬剤師が行うピッキングと言われる調剤業務について、薬剤師の監督の下、薬剤師以外が行えるようになりました。当社では、機械化を進めることで調剤業務の効率化に着手しました。

成長戦略：好循環サイクルの実現

▶ 成長を支えるICT投資 遠隔服薬指導

日本調剤が行う遠隔服薬指導のメリット

当社が開発した電子お薬手帳を活用し、患者さまが他病院で服用されている薬、OTC医薬品、健康記録などを一元的に把握し、薬の重複防止や併用薬による副作用の防止を実施。必要に応じて医師への疑義照会や、服用中のモニタリングなどについてトレーシングレポート等を用いて、病院との連携を実施することで、効果的な薬物療法のサポートを可能にしています。

遠隔服薬指導を実施している地域

当社では、遠隔服薬指導が許可されている国家戦略特区である愛知県・福岡市・養父市・千葉市のうち、愛知県・福岡市・千葉市で遠隔服薬指導を実施しました。遠隔服薬指導は、医療資源の少ないへき地や離島を中心に、愛知県、福岡市、養父市の3つの特区で2016年9月より開始されました。その後、厚生労働省が、2019年9月に省令改正を行い、一定の要件を満たす場合に都市部でも実施可能になりました。これを受け、千葉市が遠隔服薬指導を実施できるようにする区域計画案を提出し、2019年12月から、千葉市全域を対象に参加薬局の登録がスタートしました。

遠隔服薬指導の流れ



▶ 成長を支えるICT投資 薬機法の一部改正によるオンライン服薬指導の開始

医師によるオンライン診療は先行して行われていたが、薬局では対面での服薬指導が原則として行われており、一部の特区のみで遠隔服薬指導が行われていました。薬機法の一部改正により、2020年9月1日より、全国でオン

ライン服薬指導が可能となります。対象はオンライン診療を行った処方箋に限るとされています。オンライン診療は、糖尿病の重症化予防や慢性片頭痛など、対象疾患が広がっており、オンライン服薬指導の広がりが想定されます。

薬機法改正スケジュール

● 20年3月6日 施行期日を閣議決定	① オンライン服薬指導	一定のルールの下で、テレビ電話等による服薬指導を規定 ⇒ 対象地区、対象患者さまの拡大
● 9月1日 ①②が施行	② 服薬期間中のフォロー義務化	調剤時に限らず、必要に応じて患者さまの薬剤の使用状況の把握や服薬指導を行う義務 患者さまの薬剤の使用に関する情報を他医療施設の医師等へ提供する努力義務
● 21年8月1日 ③④⑤が施行	③ 新たな薬局機能認定制度	患者さま自身が自分に適した薬局を選択できるよう、機能別の薬局の知事認定制度を導入 地域連携薬局、専門医療機関連携薬局を認定し、1年ごとに更新
● 22年12月1日 ⑥が施行	④ ガバナンス強化	許可等業者に対する法令遵守、体制の整備(業務監督体制の整備、経営陣と現場責任者の責任の明確化) 薬事業務に責任を持つ役員を法律上位置付ける
	⑤ 添付文書の電子化	添付文書の製品への同梱を廃止、電子的な方法による提供 最新の添付文書情報へのアクセスを可能とする情報を製品の外箱に表示
	⑥ 医薬品包装へのバーコード表示	医薬品の仕入れから服薬指導後までのトレーサビリティ管理推進

出典：厚生労働省 薬機法改正案より当社作成

▶ 成長を支えるICT投資 調剤業務の機械化

機械化を進める制度変更

2019年4月2日、厚生労働省より、「調剤業務のありかた」についての通知(0402通知)が発出されました。対人業務を充実させる観点から、対物業務を効率化させる必要があり、薬剤師の目の届く範囲において、薬剤師以外の者が、PTPシートで包装されたまま医薬品を取り揃える行為などが可能となりました。また、調剤機器を積極的に活用した業務の実施についても可能となりました。

日本調剤の調剤薬局における取り組み

当社では、人為的なエラー防止や衛生面など幅広く検討した結果、機械化を進める方針です。ROBO-PICKIIなどの全自動PTPシート払い出し装置の実証実験を行ったところ、薬剤師1名程度の省力化となりました。ある程度の売上規模が必要など、いくつかの条件がありますが、機械化による効率化を進める一方、薬剤師が対人業務へ従事できる時間を創出し、医療サービスの質向上を目指します。

ドラッグステーション

- 複数店舗へ導入決定、実証実験を開始
- 調剤機器メーカーとの協業・連携
- 大型店舗を中心に機械化を推進

最大3,000品目  
自動薬剤ピッキング装置

ROBO-PICKII

- 実証実験は実施済み
- 効率化が生きる中型、大型店舗を中心に機械化を推進

最大1,300品目  
全自動PTPシート払出装置 1ユニットに最大130品目 10ユニットまで連結が可能

1店舗当たり年間売上高\*

全国平均	約1.2億円
日本調剤	約3.7億円

※ 1店舗当たり売上高  
日本調剤：2020年3月期末の1店舗当たり年間売上高  
全国平均：厚生労働省 調剤医療費の動向 2018年度版、2018年度衛生行政報告例の概況より算出

「薬剤師の仕事をより対人業務へシフト」  
「調剤の質の向上(衛生面も含む)」  
「患者さまの安全性の向上」

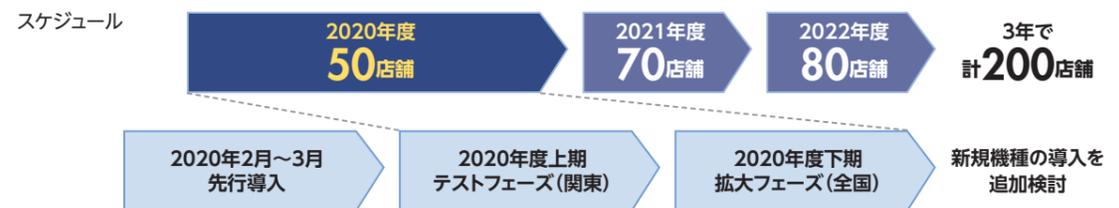
新型の調剤機器での実証実験

新規発売された3,000品目の医薬品の調剤が可能であるドラッグステーションを、2020年5月に先行導入し、効率化についての実証実験を開始しました。実証実験の結果を受け、効率化が可能である売り上げ規模の調剤薬局へ導入していく方針です。

今後も、新たな機種が発売された際には、いち早く導入し実証実験を行うことで、効率的な投資を実施します。

機械化の導入スケジュール

2020年度は、50店舗の機械化を進める計画です。上期は、関東地方を中心に実証実験を継続し、効率化の効果が高い条件を抽出し、下期に全国へ拡大するフェーズとなります。2021年度は70店舗、2022年度は80店舗と、3年間で200店舗の機械化を進める計画です。機械化は単なる効率化だけでなく、副次的な効果として、ヒューマンエラーの抑止などにもつながり、医療の安全性確保にも貢献すると考えています。

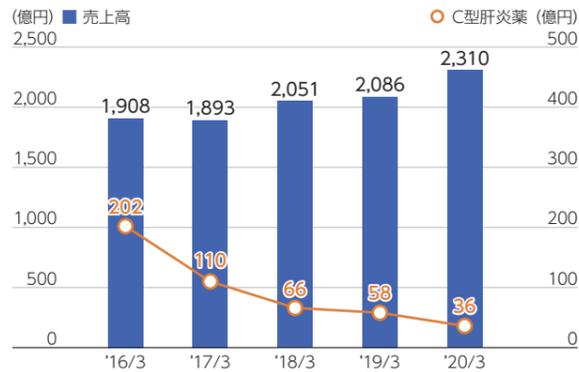


成長戦略：好循環サイクルの実現

業容の拡大

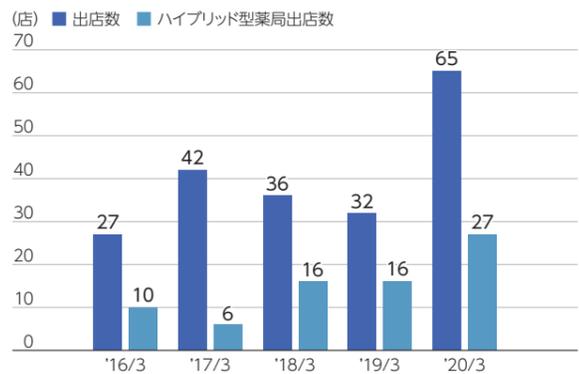
売上高

売上高は、薬価および調剤報酬改定の影響を受けつつも、毎年連続して増収しています。C型肝炎薬は、2016年3月期の202億円をピークに、2017年3月期には110億円と半減し、現在は36億円となっています。2016年3月期から2017年3月期にかけて一時的に減収となっていますが、これはC型肝炎薬の減少によるものです。これを除くと連続して増収しており、自力出店を中心としたバランスのとれた出店による継続的な成長を実現しています。



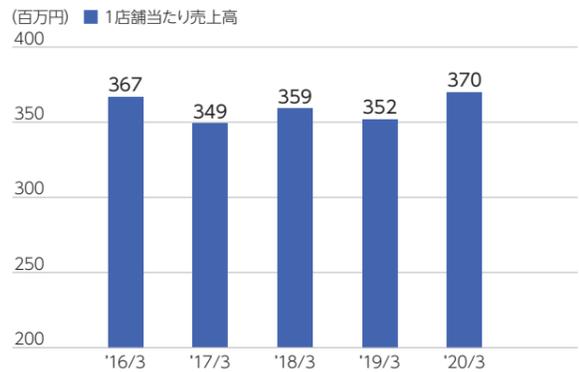
出店戦略

当社が、2018年5月に公表した「長期ビジョン」では、現在、門前薬局70%、ハイブリッド型薬局30%の店舗構成割合を、2030年度までに、全体の店舗数を増やしつつ、門前薬局50%、ハイブリッド型薬局50%まで変化させることを目指しています。東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県における2020年3月期末の店舗割合は、ハイブリッド型薬局が54%まで増加しています。今後も、門前薬局、ハイブリッド型薬局をバランスよく出店する方針です。



1店舗当たり売上高

当社では、今後の業界再編を勝ち抜くための重要な要素として1店舗当たり売上高を重視しています。「患者のための薬局ビジョン」を実現する上で、医療機関との連携や在宅医療の実施は必須と捉えています。これらを行うためには、複数の薬剤師が必要であることと、ある程度の広さを確保した薬局店舗が必要です。そのため、自力出店やM&Aによる出店は、一定規模以上の薬局を中心に行っており、薬局店舗の大型化は避けられません。



出店状況

門前薬局とハイブリッド型薬局、自力出店とM&Aについて、バランスを重視した出店戦略を実施しています。薬局に求められる機能は年々変化しており、変化へ対応するためには、バランスのとれた出店と店舗規模が必要です。当社の平均である年間の1店舗当たり売上高3.5億円程度の基準により、出店を実施しています。

過去最高のM&A出店数

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
出店	27	42	36	32	65*
自力出店	22	21	23	26	35
M&A	5	21	13	6	30
閉店	11	12	8	19	13
期末店舗数	527	557	585	598	650

\* 物販店舗1店舗を含む ※ 物販店舗から調剤薬局への業態変更1店舗を含む

成長戦略：新規事業、各種取り組み

高度DIウェブプラットフォーム「FINDAT」サービスを開始

当社では、本邦初\*の「高度DIウェブプラットフォーム「FINDAT(ファインダット)」(https://www.findat.jp)を開発し、2020年6月1日よりリリースしました。FINDATは、医薬品情報(DI: Drug Information)の収集・評価を一元管理し、高度DIウェブプラットフォームとして各医療機関へ提供することにより、DI業務をサポートします。これにより、医療機関における医薬品情報の標準化と効率化を支援し、患者さまへの適正な薬物治療へ貢献します。

「FINDAT」は、国内外の各種ガイドラインやグローバルで信頼性の高い有料の二次情報データベースなどから網羅的に収集した医薬品情報を、中立的に評価し、WEB上で配信しています。「標準フォーミュラー」、「薬効群比較レビュー」、「新薬評価」など、実務に役立つ医薬品情報の提供を通じて、医療機関における標準薬物治療を推進するための「フォーミュラーマネジメント」や薬事委員会などの資料作成にお役立ていただけます。また、



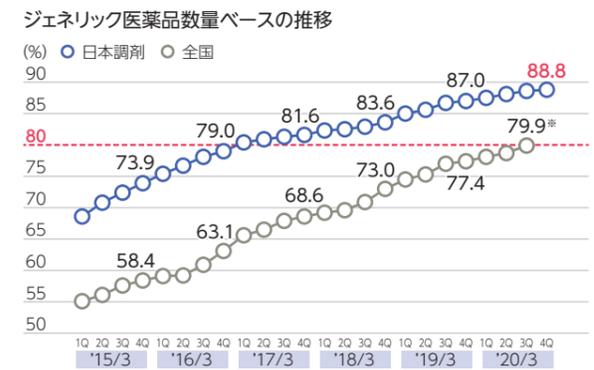
「FINDAT」をご利用いただくことで、原著論文の査読や新薬に関する情報収集など、DI業務に関わる負担が軽減され、「対物業務から対人業務」への転換が求められる中、対人業務やチーム医療の充実が図れます。

※ 2020年5月25日時点、日本調剤調べ

医療費の増加抑制への取り組み

ジェネリック医薬品の使用促進

当社では、2020年9月末までにジェネリック医薬品の使用割合を80%とする政府目標を、3年前倒しで達成しており、2020年3月末時点では、88.8%と業界トップのジェネリック医薬品の使用数量ベースを実現しています。



※ 厚生労働省 調剤医療費の動向 後発医薬品割合 数量ベース(新指標)

ジェネリック医薬品の使用推進⇒医療費の増加抑制に貢献  
 ↓  
 医薬品製造販売事業の内部売上高が拡大(グループシナジー)

健康サポート機能への取り組み

健康チェックステーション

当社では、調剤薬局の健康サポート機能充実に向けた施策として、調剤薬局内に健康チェックステーションを設置し、地域住民の健康の維持や未病・予防に積極的に取り組んでいます。健康チェックステーションでは、血圧計や体組成計を設置し、各種測定や管理栄養士による栄養相談を実施しています。

健康サポート機能：健康チェックステーション設置店舗数

	18/3末	19/3末	20/6末
健康チェックステーション*	37店舗	62店舗	75店舗

※健康チェックステーションは、日本調剤の登録商標です。

- 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維持
- ⑤ 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



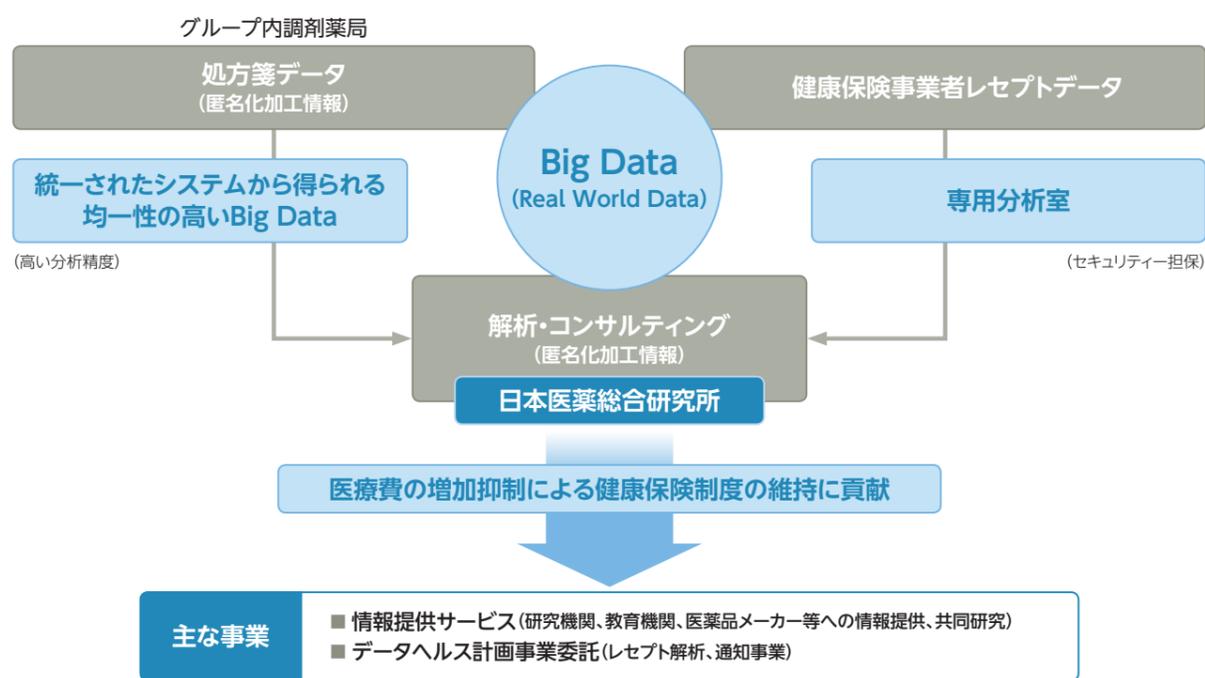
# 情報提供・コンサルティング事業

株式会社日本医薬総合研究所

情報提供・コンサルティング事業は、調剤薬局事業セグメントへ含めております。

## 未来の豊かな医療のために

～株式会社日本医薬総合研究所は、  
[Low Cost High Quality]の医療のあり方を求め事業を展開～



### 1 Real World Dataを活用した質の高い情報提供サービス

情報提供サービスでは、2018年3月期よりサービスを開始したRI-COREを基盤に、グループ内調剤薬局で取り扱う5年分の全処方箋データ(Big Data: 2億5千万件)に対応した分析ツールの開発・運用を行っています。処方箋データ(Big Data)と薬剤師(人)を組み合わせることで、調剤薬局事業とのシナジーを最大限に活用し、他社にない付加価値の高い情報提供を実施しています。これらのReal World Dataは、研究機関、教育機関、医薬品メーカー等との共同研究や、それらの情報提供により、患者さまのアドヒアランス(服薬管理)向上や医療費の適正化に貢献しています。

### 2 医療費適正化に貢献するデータヘルス支援サービス

情報提供サービスで培ったデータ解析ノウハウやコンサルティング業務を活用し、さまざまなデータヘルス関連の取り組みを行っています。その一環として、健康保険事業者さまよりお預かりしたデータを基に、医療費適正化に必要な分析業務、被保険者さまへの服薬通知(ジェネリック差額・重複・多剤)業務を行っています。また、薬剤師を介した、服薬適正化および疾病予備軍・罹患者(未受診者)・重症化予防など、実践的支援業務も行っていきます。健康イベント・セミナーにおいては、お薬相談会設置支援業務をはじめとするさまざまな支援業務を通じ、医療費の適正化に貢献しています。

## 情報提供サービス RI-CORE

情報提供サービスではRI-COREを基盤に、処方箋データから得られる情報の分析ツールを開発・運用しており、研究機関、教育機関、医薬品メーカー等を対象に、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。

グループ内調剤薬局事業における匿名化された処方箋データと、薬局におけるアンケート調査を融合するなど、他社にはないBig Dataと薬剤師を融合した付加価値の高い情報提供を行うことで、医療費の適正化に貢献しています。



## 広告媒体サービス IP (Instore Promotion)

### セルフメディケーション推進にも貢献

年間延べ1,400万人を超える来局患者さまに対し、来局からの導線に沿ってさまざまなIP(インスタプロモーション/店舗を利用した広告媒体サービス)を展開しています。

例えば、店舗モニターにて企業や行政より依頼を受けた映像放映、ポスター掲示や什器設置、薬剤師から患者さまへのサンプリングや冊子の直接配布などを行っています。また昨年より、管理栄養士による食事指導等の際にサンプリングを通じ、来局患者さまに未病予防推進のための有益な情報を提供しています。さらに情報提供サービスと連携し、データとヒトを融合させた新たな取り組みにもチャレンジし、セルフメディケーションの推進に取り組んでいます。

- 1. モニター放映**  
・年間延べ1,400万人を超える来局患者さまが視聴可能
- 2. サンプリング**  
・薬剤師の手渡しによる安心感・信頼感の向上  
・ターゲット層へ直接アプローチが可能
- 3. ポスター掲示**  
・調剤待ち時間に患者さまが着目  
・全来局患者さまへ情報発信が可能
- 4. リーフレット設置**  
・患者さまが手に取り、待ち時間または帰宅後に読むことが可能  
・全来局患者さまへ情報発信が可能

## 薬剤師によるデータヘルス支援サービス～薬剤師と患者さまの声～

データ分析による、服薬適正化(重複・多剤投与の解消)への取り組み ..... **重複・多剤**  
 データ分析による、糖尿病予備群・糖尿病患者さまに対するIoTを活用した行動変容の支援 ... **糖尿病**

**薬剤師 言さん**

**重複・多剤** 実際に患者さまとお話すると、薬の服用による不安、服用薬を伝える必要性を感じていなかったり、お薬手帳の活用方法を間違っている(病院ごとにお薬手帳を作成している)方などで薬の重複・多剤投与が起こっており、薬剤師の支援により、この問題を解決する一助になると感じました。

**糖尿病** 糖尿病そのものについて、きちんと理解されている方が少なかった。薬剤師の支援により、糖尿病を理解し、患者さまが健康に気を付けていただく手助けに感じました。

**患者さまの声**

忙しいので医師には言いづらいことも、薬剤師に相談したら医師へ問い合わせをしていただき、いろいろな方法を提案してくれてありがとうございます。

今まで知らなかったお薬手帳の活用方法がわかり、1つにまとめて管理しようと思った。

今まで見えなかった自分の体の状態がわかり、食事や運動を気にするようになりました。

日常生活の中で無理なく健康を気遣えるようになったため、今後もこの習慣を続けていきたいです。

**重複・多剤** 薬に関する不安感がある患者さまに対しては、相談できるだけで不安感を取り除くことができると感じました。

**糖尿病** 薬のこと、食生活のこと、健康のことなど幅広くお話しする必要があるため、画一的な説明ではなく、個々の患者さまに適した説明を行う重要性が増していると感じました。

**薬剤師 塩澤さん**

**患者さまの声**

食生活が正され、薬もきちんと飲めるようになった。

定期的に電話でフォローしてもらえ続けることができた。

医師から糖尿病がコントロールされているとほめられた。

### 調査・研究結果について論文投稿を実施

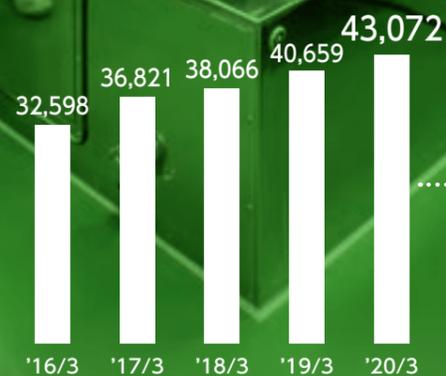
- ① Precision Medicine 5月号 広告論文「調剤情報とデータ解析(糖尿病治療領域におけるデータ特性)」(北隆館)
- ② 診療と新薬 vol.56(2019)1月号「ヘパリン類似物質外用泡状スプレーの外來薬物治療における使用状況と実態調査」(医事出版社)
- ③ 診療と新薬 vol.56(2019)7月号「心不全治療薬を処方された患者における服用感と口腔内崩壊錠(OD錠)に関する意識調査」(医事出版社)
- ④ Progress In Medicine 39(10): 1031-1039, 2019 「ピソプロロール貼付剤(ピソノ®テープ)新製剤の使用感に関する患者アンケート調査」(ライフ・サイエンス)
- ⑤ 診療と新薬 Vol.56(2019)12月号: 893-898 「皮膚症状を有する患児家族に対する薬局での保湿指導によるアドヒアランス向上についての検討: アレルギーマーチの進行抑制を目指して」(医事出版社) ●他投稿中あり

# 医薬品製造販売事業

日本ジェネリック株式会社  
長生堂製薬株式会社



## 売上高 (百万円)



売上高  
構成比率  
15.0%

## 営業利益 (百万円)

### 営業利益率 (%)



営業利益  
構成比率  
10.1%

## 成長戦略

### 2019年3月期

- 先行投資はピークアウト
- 販売戦略の見直し
- 厳格な経費コントロール

### 2020年3月期

- ジェネリック医薬品の内製化推進
- 販売戦略効果の浸透
- 厳格な経費コントロール

2018年3月につくば第二工場(日本ジェネリック)が完成し、同年6月にはつくば研究所の移転・集約が完了したことで、数年間にわたり行ってきた投資がピークアウトしました。

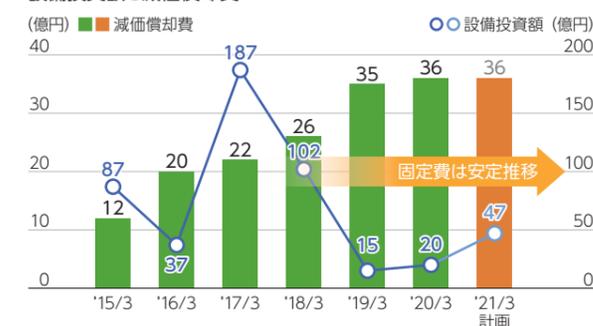
2019年3月からは、つくば第二工場の稼働開始に伴い減価償却費、水道光熱費、人件費などの費用が増加しましたが、販売戦略の見直しや経費コントロールの厳格化によりこれら費用の増加を吸収したことで、期初予想を超える営業利益を確保できました。2020年3月期は、薬価改定など、利益の減少要因がありましたが、内



日本ジェネリック つくば第二工場

部販売の増加、新規薬価収載品の売上増加により、営業利益は1,301百万円となりました。

### 設備投資額と減価償却費



## ライセンスの取得 → 自社製造品の販売

6月と12月の年2回、ジェネリック医薬品の新規薬価収載が行われ、特許が切れた医薬品の発売が可能となります。2019年12月には、単独販売となるブデホル吸入粉末剤が新規薬価収載されたこともあり、売上高および売上総利益の増加に寄与しました。2020年2月には同年6月の上市に向けて、セレコキシブ錠(先発名:セレコックス錠)をはじめとする9成分16品目の承認を取得しました。市場規模の大きな製品も複数含まれていることから、今後の売上高増加が期待できます。

### 6月新規薬価収載品: 3成分8品目

製品名	製品名
シロドシン錠2mg[JG]	プロナセリン錠2mg[YD]
シロドシン錠4mg[JG]	プロナセリン錠4mg[YD]
シロドシンOD錠2mg[日新]	プロナセリン錠8mg[YD]
シロドシンOD錠4mg[日新]	ゲフィチニブ錠250mg[JG]

### 12月新規薬価収載品: 6成分14品目

製品名	製品名
アトモセチン錠5mg[JG]	ブデホル吸入粉末剤30吸入[JG]
アトモセチン錠10mg[JG]	ブデホル吸入粉末剤60吸入[JG]
アトモセチン錠25mg[JG]	モメタゾン点鼻液50μg[JG]56噴霧用
アトモセチン錠40mg[JG]	モメタゾン点鼻液50μg[JG]112噴霧用
アトモセチン内用液0.4%[JG]	カペシタピン錠300mg[JG]
フレカイニド酢酸塩錠50mg[TE]	炭酸ランタンOD錠250mg[JG]*
フレカイニド酢酸塩錠100mg[TE]	炭酸ランタンOD錠500mg[JG]*

\*炭酸ランタンOD錠は、2020年1月発売



### 一般用医薬品を発売(2020年1月)

一般用医薬品の第2弾として、ロキソプロフェン錠[JG](解熱・鎮痛剤)の販売を開始しました。

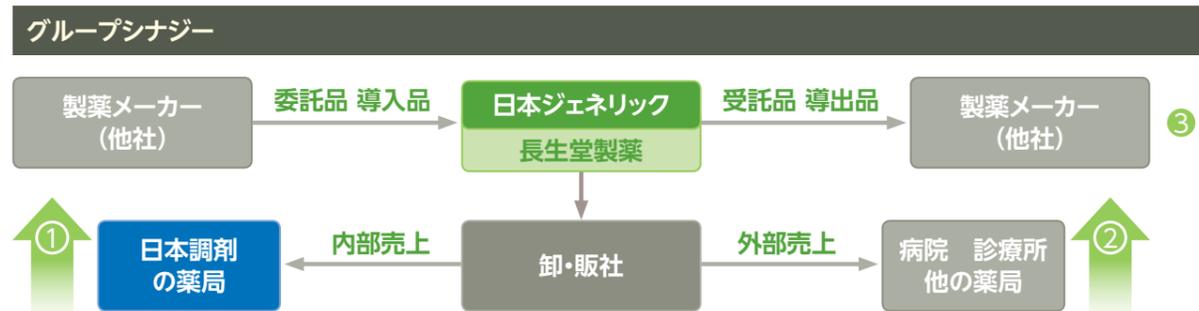


ロキソプロフェン錠[JG] 12錠入り

成長戦略

日本調剤グループならではのグループシナジーを發揮した業容拡大

- ① 日本調剤グループの調剤薬局事業が拡大することに連動して、医薬品製造販売事業(日本ジェネリック・長生堂製薬)が拡大する他社にはないビジネスモデルを持っています。日本調剤グループは調剤薬局と医薬品メーカーをグループ内に持ち、当社グループならではのシナジーを發揮することで着実に事業を拡大しています。
- ② 日本ジェネリックと長生堂製薬のジェネリック医薬品を、全国に広がる日本調剤の薬局が卸会社を通して購入しています。これにより、全国の卸販売ルートに当社のジェネリック医薬品の流通網が広がり外部販売が拡大するという、他社にはない独自のビジネスモデルを築き上げています。
- ③ 他の複数のメーカーとは、製造委託や導入・導出などのビジネスを行っています。



内部売上	<b>日本調剤の出店戦略との相乗効果を期待</b> 調剤薬局事業の自力出店・M&Aに連動し、内部売上高が増加。
	<b>日本調剤の薬局で使用するジェネリック医薬品を、日本ジェネリック・長生堂製薬の製品へ変換</b> 日本調剤の薬局が使用する他社ジェネリック医薬品を自社取扱品に変換。また、先発品や長期収載品からのジェネリック医薬品への変換に際しても、タイムリーに自社取扱品へ変換を行うことで販売を促進。
外部売上	<b>新規採用件数の伸長</b> 日本調剤以外のチェーン調剤薬局や、大手大学病院、企業内診療所でのジェネリック医薬品採用を伸ばし、業界内での認知度を上げることで、外部売上高の強化を図る。
	<b>フォーミュラリー</b> フォーミュラリー推進への機運の高まりから、大病院を筆頭にフォーミュラリーの策定が活発化し、ジェネリック医薬品の使用数量の飛躍的な増加が期待される。この潮流にしっかりと乗るための体制を整備し対応していく。
	<b>OTC医薬品(一般用医薬品)事業への参入</b> グループのシナジー効果を期待して、新たに取り組みを開始した事業です。2018年12月に発毛剤のミノキシジルローション5%[JG]に続き、2020年1月にOTC医薬品第2弾として、解熱・鎮痛剤のロキソプロフェン錠[JG]を発売。今後も、グループ調剤薬局の店舗で販売することから始め、PDCAサイクルを回していく計画です。

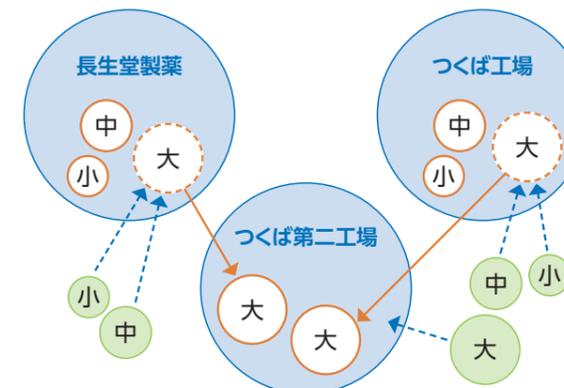
受託品・導出品による業容の拡大

受託品	他社が開発した品目を、日本ジェネリックと長生堂製薬の工場で製造し販売すること。
受託について	つくば工場の大ロット品を、つくば第二工場へ移管したことで製造ラインに余裕が生まれ、他社の製品を製造受託することが可能になりました。近年、ジェネリック医薬品の使用数量が増加する一方で、薬価制度改定や、ブロックバスター(大型特許切先発品)の減少、品質確保の厳格化により、収益面で厳しい状況に置かれているジェネリック医薬品メーカーが多く、新規の設備投資をためらうケースも散見されています。 これらのことから製造受託の需要が増加しており、受け入れが可能な当社グループに依頼が増えつつあります。積極的に製造受託を推進している当社グループとしては、その取り込み拡大に努めていく方針です。また、長生堂製薬の川内工場は、国内トップシェアを誇るセフェム系抗生物質製剤の専用工場となっており、他社にはないオリジナリティある工場として、さらなるシェア拡大に向けた活動を継続していきます。
導出品	当社グループが製造販売承認を保有する品目(自社ライセンス品)を他社に販売すること。他社では、これを自社製品として販売する。
	つくば第二工場が稼働し製造ラインに余裕が生まれたことから、導出品の積極的な取り込みが可能となりました。2019年12月末時点において、自社ライセンス品が460品目を超えたことから、他の製薬メーカーからの引き合いに応えられる品ぞろえが実現しており、導出品製造が増加しつつあります。

生産リソースの最適化

受託・導出事業のさらなる取り込み

受託・導出事業のさらなる取り込みへ向けて、グループ内の各工場の有効活用を進めています。今日では、完成したつくば第二工場へ大ロット品を製造移管することにより、つくば工場と長生堂製薬の工場では空いたラインを活用して、受託・導出事業等の新たなビジネスにチャレンジできる基盤を整えています。



工場特性	
日本ジェネリック つくば工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模～中規模生産</li> <li>● 錠剤</li> </ul>
日本ジェネリック つくば第二工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中規模～大規模生産</li> <li>● 錠剤</li> </ul>
長生堂製薬 本社工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模～中規模生産</li> <li>● 錠剤、カプセル剤、散剤</li> </ul>
長生堂製薬 本社第二工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模～中規模生産</li> <li>● 錠剤、カプセル剤、散剤</li> </ul>
長生堂製薬 川内工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模～中規模生産 (抗生物質製剤専用工場)</li> <li>● 錠剤、カプセル剤、散剤</li> </ul>

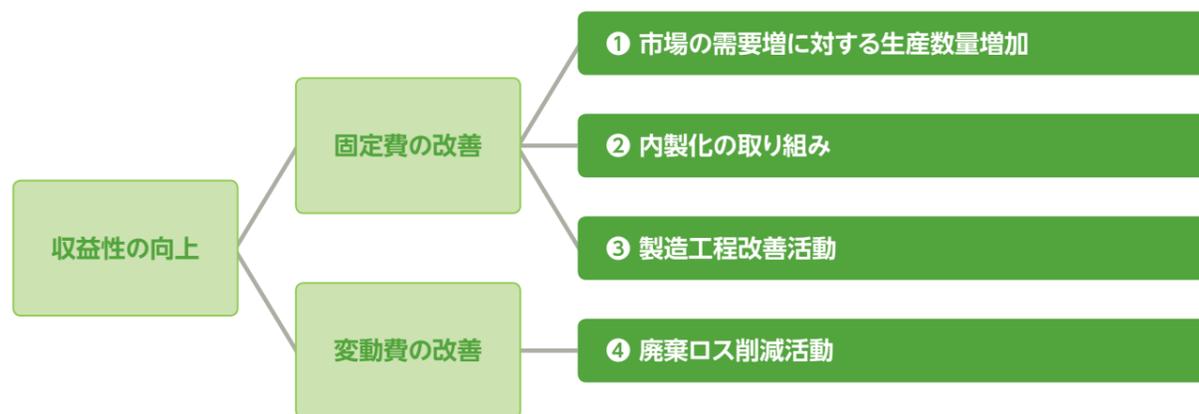
## 成長戦略

### 収益性の向上

#### 固定費はピークアウトし収益性の一層の向上段階へ

ジェネリック医薬品の推進や毎年の薬価改定といった医療費削減に向けた政策や、働き方改革などの労働環境の変化を見据えて、現有リソースを最大限に有効活用し、より多くの生産数量の獲得と収益性の向上を図ります。

収益性向上の柱となるのが、固定費と変動費の改善です。



#### ① 市場の需要増に対する生産数量増加

ジェネリック医薬品市場では、2020年9月末に迫った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ます。この他、既に大病院を中心に取り組みが進むフォーミュラーへの動きが、地域フォーミュラーへと今後広がっていくこと等も含めて考えると、ジェネリック医薬品市場は数量目標が達成された後も、市場の拡大と生産数量の増加が大いに見込まれます。

#### ② 内製化の取り組み

他社へ製造委託している品目を中心に、自社工場での内製化に取り組んでいます。それらはグループ内外の調剤薬局、医療機関に対して既に販売している品目のため、直接的には売上高増加に寄与しないものの、工場の稼働率向上や粗利率の改善につながります。

#### ③ 製造工程改善活動

細部にわたる製造工程の見直し・改善について、具体的目標を掲げながらPDCAサイクルを継続的に回すことで、効率的な製造による固定費改善に努めています。また、改善活動では従業員教育と、従業員のモチベーションを維持しつつ改善活動を継続できる仕組みづくりにも注力し、全体として改善活動が楽しめる風土構築を目指しています。

#### ④ 廃棄ロス削減活動

工場では効率的な生産計画の下、必要な製品を必要とされる時期に適正な量で生産することで、無駄な製品廃棄の削減に努めています。販売においてはCCC(Cash Conversion Cycle)を意識した改善活動を行っており、生産量と販売量のギャップが大きい等、品目ごとの特性に合わせたSCM(Supply Chain Management)戦略を立案し、廃棄ロスや業務の効率化につなげています。

### 研究開発

#### グループシナジーを最大限に生かした研究開発

##### 日本調剤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

- グループ内調剤薬局の販売見込数量をあらかじめ予測できることで、利益予測や回収予測が可能となり、効率的な開発計画立案が実現しています。
- 特許切れの新規薬価収載品においても、グループ内調剤薬局での消化量が確実に見込め、計画通りに開発が遂行されるため、他の製薬メーカーからも安心感を持って共同開発に参画してもらえる体制が構築されています。
- 最大ユーザーである薬局のニーズを満たすことを必須として、特定の疾患に偏らない幅広い品目の研究開発を実施しています。多くの薬剤を扱うことで、結果的には最新のノウハウ・技術の蓄積につながる好循環が生まれています。

##### 日本ジェネリックと長生堂製薬の研究所がそれぞれ得意な技術・ノウハウを活用

##### 各工場に適応した開発を行うことで追加設備投資を最小限に留める取り組み

- 2つに分散していた日本ジェネリックの研究所を、2018年6月、つくば研究所に集約しました。これにより研究所は日本ジェネリックと長生堂製薬の2拠点となり、それぞれが得意な技術・ノウハウを活用した、効率的な製品開発を行う体制となっています。販売品目数の増加が一定数に達したことから、現在は自社承認品目の割合を増加させるステージに入っており、積極的に研究開発を進めています。

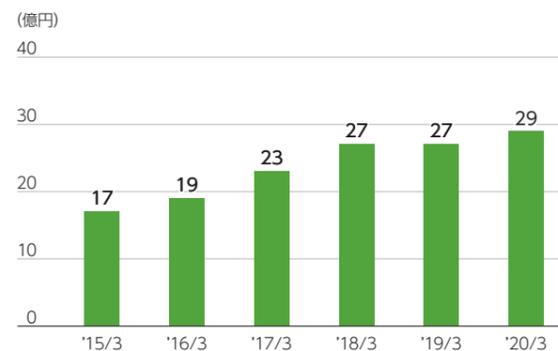


日本ジェネリック つくば研究所

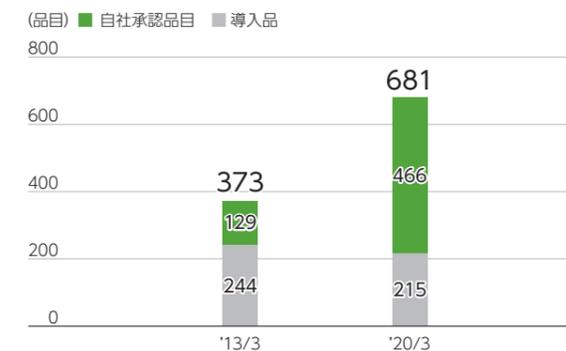


長生堂製薬 徳島研究所

#### 研究開発費(連結ベース)



#### 販売品目数



## 品質管理

### 2019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
  - 製品およ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、患者さまへの品質に関わ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関わる契約の締結
- 4) 堅固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、日本ジェネリックと長生堂製薬の合同によるQA会議の企画・推進

## 市場環境

### 2019年3月期

- 流通改善ガイドラインに基づく過度な値引きの是正
- 適正価格での医薬品流通
- 納入価格の適正化(引き上げ)
- 薬価差益の適正化(圧縮)

### 2020年3月期

- 流通改善ガイドラインの遵守
- 適正価格での医薬品流通
- 仕切価格、納入価格の適正化
- 薬価差益の適正化

### 日本における医療用医薬品の流通経路



#### 「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 早期妥結と単品単価取引の推進
- ③ 過大な値引交渉の是正

#### 「適切な仕切価・割戻等の設定について」(2018年10月3日厚生労働省医政局経済課通知)

- ① 卸機能を評価した適切な割戻設定の推進
- ② 仕切価修正的な割戻項目の仕切価への反映

## Environment (環境への取り組み)

医薬品製造販売事業では、建物を他社から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しています。また、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しています。引き続き、環境負荷低減への投資や取り組みを継続的に行っていきます。

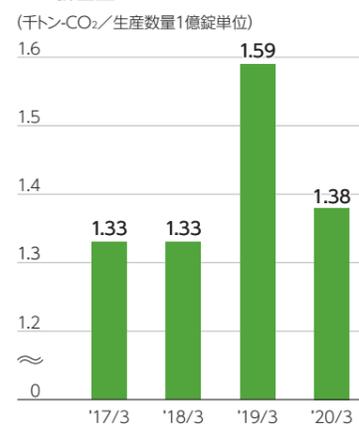
### 2019年3月期以前の主な投資や効果

- ミスト噴霧冷却(工場排水利用)でチラー負荷を低減し消費電力削減(日本ジェネリック つくば第二工場、長生堂製薬 本社第二工場)
- LED照明への変更(日本ジェネリック つくば工場および同第二工場、長生堂製薬 徳島研究所)
- 低風量タイプのドラフトチャンバー採用による空調負荷の低減(日本ジェネリック つくば第二工場)
- トップランナー変圧器に対して約35%の損失を抑えられる超高率変圧器の採用(日本ジェネリック つくば第二工場)

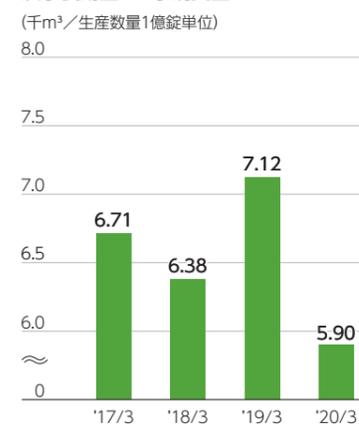
### 2020年3月期の主な投資や効果

- 冷温同時ヒートポンプシステムの導入(長生堂製薬 本社第二工場)  
⇒ミスト噴霧冷却(工場排水利用)でチラー負荷を低減し液化石油ガス削減
- 太陽光ソーラーパネルの設置(長生堂製薬 本社第二工場)  
⇒発電した電力を建物内で利用することで受電電力量を削減

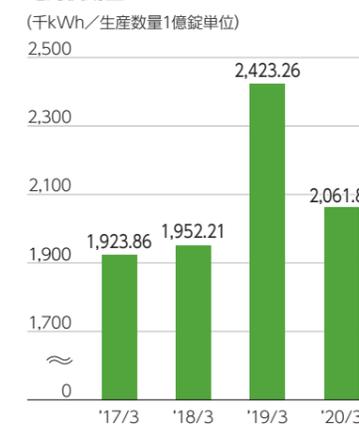
#### CO<sub>2</sub>排出量



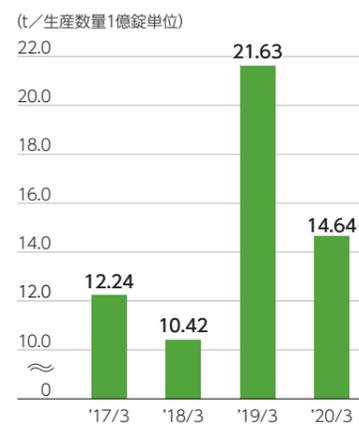
#### 淡水使用量 or 水消費量



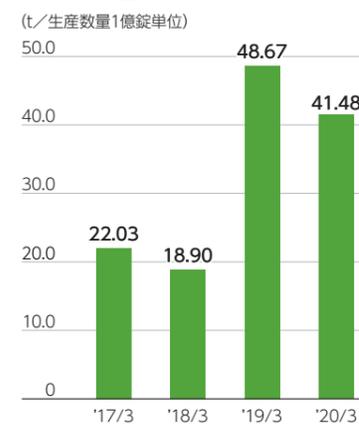
#### 電力使用量



#### 再資源化量



#### 廃棄物等発生量



2019年3月期は、日本ジェネリックのつくば第二工場の稼働に伴い、全ての指標において増加しました。

2020年3月期は、2019年3月の春日部工場売却により、全ての指標において減少しました。一方で、つくば第二工場の生産数量の増加により、生産数量1億錠単位の淡水使用量(水消費量)、電力使用量、廃棄物等発生量が増加し、全体としては微減となりました。

# 医療従事者派遣・紹介事業

株式会社メディカルリソース



## 指標で見るメディカルリソース

人材ビジネスにとって求職者(医療従事者)や求人者(医療機関・企業)とのコミュニケーションが大変重要であると捉えています。メディカルリソースでは、求職者や求人者と「会う」姿勢を大切にしており、拠点を全国に配置し、実際に会ってお話しできる体制を整えてきました。電話や書面だけでは伝わりにくい細かなニーズをくみ取り、求職者・求人者双方の要望にマッチした提案を通じて皆さまに

満足いただき高い信頼を勝ち取ることで、持続的な成長と高い収益性を実現しています。



**3種類の認定を全て取得している企業は全国で17社のみ。信頼性の高い人材サービスを提供**

### ファルマスタッフの3つの安心

薬剤師の皆さまの転職成功を支えるために3つの安心をご提供いたします。

**プライバシーマーク取得**  
プライバシーマーク付認定事業者として、お客さまからお預かりした個人情報の重要性を認識し、個人情報保護方針のもと、お客さまの情報の管理・運用を徹底しています。

**職業紹介優良事業者認定**  
職業紹介優良事業者推奨協議会が定める「行動指針」を遵守し、経営の安定性や法令遵守の徹底、業務の適正運営などの一定の基準を満たした事業者として認定されています。

**優良派遣事業者認定**  
法令遵守だけでなく、派遣社員のキャリア形成支援やより良い労働環境の確保、派遣先でのトラブル予防など、派遣社員と派遣先の双方に安心できるサービスを提供している事業者として認定されています。

## メディカルリソースの強み

医療業界の総合人材サービス会社として、求人者(医療機関・企業)と求職者(医師・薬剤師などの医療従事者)へ付加価値の高いサービスを提供

2020年3月期は主力事業の薬剤師事業において、派遣から紹介へのシフトを進めています。これは、かかりつけ薬剤師等、薬剤師の業務領域拡大により、従来にも増して質の高い薬剤師への紹介需要が高まり、相対的に派遣需要が減少することを見越して、先手を打ったことによるものです。調剤薬局業界では中小規模のチェーン薬局、個人経営の薬局が大半を占めていることから、薬剤師の採用に課題を抱える薬局は多く、引き続き人材紹介需要の高い市場環境となっています。派遣から紹介へのシフト

を利益ベースで進めたことから、売上高は前年同期比97.2%となったものの、薬剤師・医師等医療従事者の紹介者数が増加し、営業利益は前年同期比125.2%と大幅な増益となりました。

今後も働き方改革の進展や医療従事者を取り巻く社会環境の大きな変化が想定されますが、グループに調剤薬局事業を持つシナジーを生かし変化への迅速な対応を行うことで、持続的な成長を図ってまいります。

## 顧客満足度を支える「マッチングクオリティ」

当社では、きめ細かいカウンセリングによるマッチングクオリティの向上を長年にわたり積み重ねてきました。大切な個人情報をお預かりする企業としてプライバシーマークも取得し、質が高く信頼のおける派遣・紹介事業を実現しています。これらの認証マークの取得は、人材紹介・派遣サービスの質の高さだけでなく、事業の健全性やコ

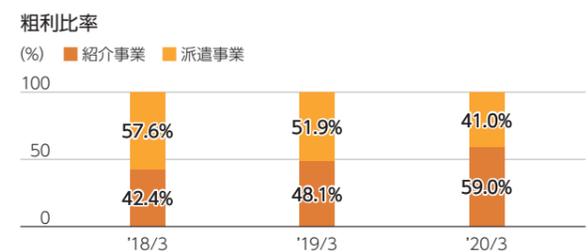
ンプライアンスの管理体制など、多くの項目を満たしている証となっております。また、売上高の99%は、日本調剤以外の薬局チェーンや、個人薬局への派遣・紹介によるものであり、世の中に質の高い薬剤師を輩出していくことで、「真の医療分業の実現」に貢献する事業です。



## 成長戦略

紹介事業の拡大によって、高い収益性を確保し、バランスの取れたビジネスポートフォリオへ

当社は薬剤師派遣において、業界No.1の強みを持っています。一方で、紹介事業を拡大することで高い収益性を目指しつつ、バランスの取れたビジネスポートフォリオ



へ移行しつつあります。

今後、かかりつけ薬剤師需要の増加を捉えて、薬剤師紹介を伸展させ、加えて医師・看護師・登録販売者等の分野における紹介事業も拡大させることで、さらなる高い成長を実現してまいります。

**〈参考〉** かかりつけ薬剤師とは患者さまの服薬状況(処方薬と市販薬等全てを含む)を把握し、飲み残しの有無や副作用の発現を継続的にモニタリングし適切な指導を行うため、長期的な対応が求められます。そのため、かかりつけ薬剤師には下記の要件が求められます。

**かかりつけ薬剤師の要件**

1. 保険薬剤師として、3年以上の薬局経験があること
2. 当該保険薬局に週32時間以上勤務していること
3. 当該保険薬局に1年以上在籍していること
4. 薬剤師認定制度認証機構の研修認定を取得していること

# 事業展開

## 薬剤師事業



### ブランド力

医療業界内で圧倒的な「ブランド力」を持ち、教育レベルの高さでも知られている日本調剤が行う人材事業として、メディカルリソースでは、高品質のコンテンツを派遣社員や紹介者に提供し、付加価値の高い人材の供給を実現しています。派遣・紹介先の薬局向けには、日本調剤グループの薬局運営のノウハウを生かした業務支援プラン等や付加価値の高いサービスを提供することなどにより、ブランド力を維持しております。

### 会う

当社では全国に拠点を配置し、医療従事者の方と「会って」Face to Faceの転職相談を実施し、直接お話を伺うことで得られる情報を重要視しています。労働条件のみならず、職場環境や求職者の方々のニーズをくみ取り、求人をご提示することを大切にしています。

人生に大きく関わる働き方に関して、ブランド力による安心感のみならず、直接お話しいただくことにより信頼感を高めています。

求人者には、最新の転職市場に関する詳細な情報提供や高いマッチングクオリティの提供を実現し、求職者と求人者側の採用担当者双方にとって、Win-Winとなるように取り組んでいます。



### 集客力

求職の有無に関わらず、薬剤師は向上心が高く、日々新しい情報にアンテナを張り巡らせている方が多くいます。また、薬剤師は医療従事者としてより高度な専門知識を求められるようになるため、右記のような薬剤師業務のお役立ち情報サイト(ファルマラボ)のニーズは年々高まっています。これらの状況に対応し薬剤師のキャリアに寄り添うことによって、よりいっそう信頼される媒体となるべく、継続して取り組みを行っています。



### 教育

当社では、高品質のコンテンツを派遣社員や紹介者に提供し、付加価値の高い人材の供給を実現しています。調剤薬局事業の薬局現場で確立された高度な教育システムは、他社には決してまねのできない強みとなっています。

薬剤師向けコンテンツ	JPラーニング	認定薬剤師の資格取得に必要な受講単位に対応するe-ラーニング教材。1,000ページを超える充実の内容を提供。
	薬剤師向けセミナー	薬剤師に必要な調剤医療知識や業界動向を学べるセミナーを年に数回実施。
	リテンションプログラム	派遣就業者の福利厚生の一環として実施。働く女性のためのマネーセミナー等を開催。
	薬トレ	日本調剤監修の調剤テキストをスマートフォン向けにアプリ化して提供。調剤報酬改定にも対応。
薬局向けコンテンツ	経営セミナー	日本調剤の経営ノウハウを学ぶことができる薬局経営セミナー。
	業務支援プラン	薬局運営のさまざまな課題をセミナーと実務研修を通して解決する法人向けプログラム。

## 医師事業

医師事業は、2017年度から取り組みを本格化し、2018年4月には全国展開を開始しました。グループ内で調剤薬局事業を展開していることは、医師の開業ニーズをいち早く捉えることができる優位性があります。また、調剤薬局事業の店舗開発を行うMC面対応営業部との連携などによりシナジーを発揮し、医師の紹介事業を拡大しています。

2019年3月期には、事業拡大を見据えた先行投資として、新たな拠点を4つ追加し、営業社員を倍増させ、広告宣伝を実施したことから、一時的に販売管理費が増加し、医療従事者派遣・紹介事業の業績は増収減益となりました。

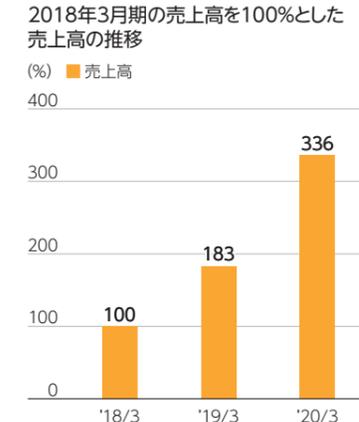
しかし、医師事業だけの売上高を見ると、取り組みを本格化させる前の2017年3月期と比べて、売上高が765%と大幅に増加しました。

2020年3月期は、2019年3月期に行った先行投資の効果が始まる、倍増した営業社員が戦力化したことで売上高増加に貢献し、2018年3月期と比較し336%と大幅に増加しました。また、より多くの求職者を確保するために、求職者の確保も強化したことにより、2019年3月期と比較して148%と大幅に増加しました。求職者のニーズに応えられるような環境を整備しております。

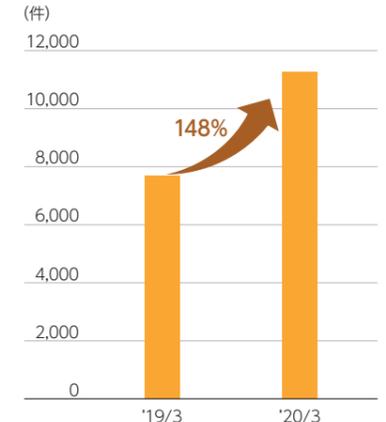
### 2019年3月期に拠点を4つ追加



### 2020年3月期の売上高に貢献



### 2020年3月期の求職人数増加



## 登録販売者事業

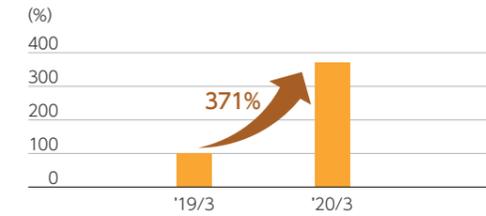
一般用医薬品(OTC医薬品)のうち、第二類と第三類を販売する資格を持つ登録販売者に対する求人需要が高まっており、一般用医薬品の取り扱いを拡大するドラッグストアやコンビニエンスストアをはじめ、多くの場所で需要が拡大し市場規模も拡大を続けています。当社では

2019年3月期より新規に事業を展開しており、2020年3月期の売上高増加率は371%と大きく伸びている状況です。2020年3月にWebサイトをリニューアルし、より多くの求職者が利用できる準備を進めたことから、さらなる拡大を目指してまいります。



Webサイトリニューアル

### 2019年3月期の売上高を100%とした売上高の推移



## 事業展開

### 看護師事業

看護師事業においては、求職者が使いやすいよう2019年8月にWebサイトをリニューアルを実施しました。また事業としても堅調な立ち上がりを見せており、今後もさらなる拡大を目指して取り組んでまいります。



## 市場環境

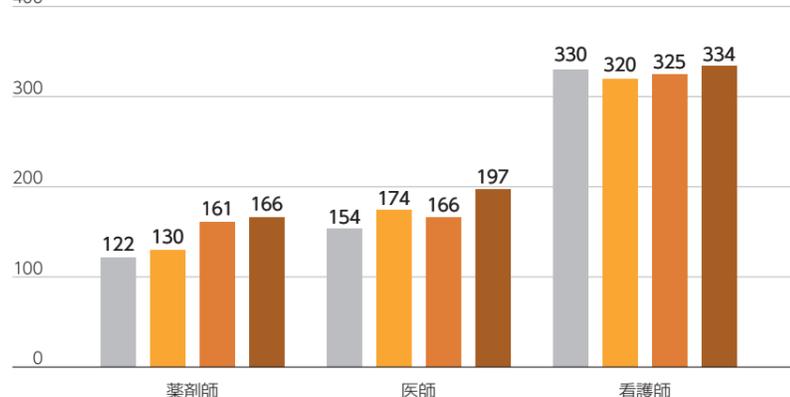
### 薬剤師・医師・看護師の市場規模

2018年度の人材紹介の市場規模は、薬剤師166億円、医師197億円、看護師334億円となっています。今後も薬剤師の紹介事業はまだまだ拡大余地があるうえに、医師・看護師の市場規模は薬剤師と比較しても非常

に大きいため、さらなる紹介事業の拡大が見込めます。今後も当社が築いてきたブランド力・信頼性・会うという強みを生かし、さらなる事業拡大に向けて取り組んでまいります。

薬剤師・医師・看護師マーケット規模

(億円) ■ 2015年度 ■ 2016年度 ■ 2017年度 ■ 2018年度



出典：厚生労働省 職業紹介事業報告書、労働者派遣事業報告書の各種数値をもとに当社作成

薬剤師数(人): 311,289(H30)  
 医師数(人): 327,210(H30)  
 看護師数(人): 1,660,071(H28)  
 薬局数(店): 59,138(H30)  
 病院数(機関): 8,372(H30)  
 診療所数(機関): 102,105(H30)

出典：  
 2018年 医師・歯科医師・薬剤師統計の概況(薬剤師数、医師数)  
 日本看護師協会 看護統計資料(看護師数)  
 厚生統計要覧 2018年医療施設(動態)調査・病院報告の概況(薬局数・病院数、診療所数)

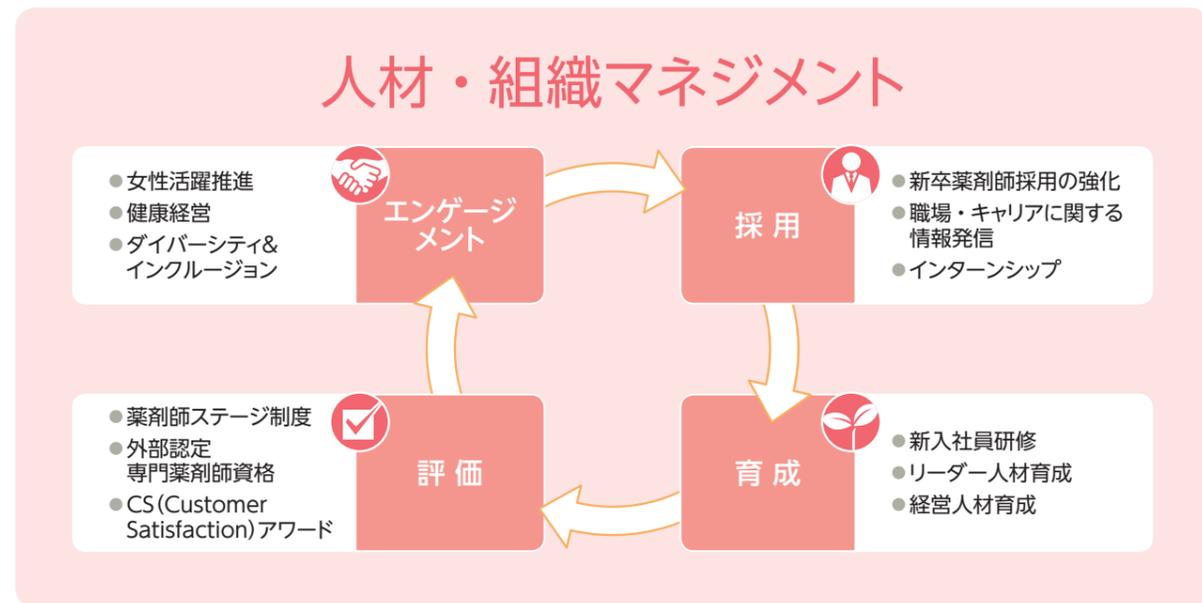
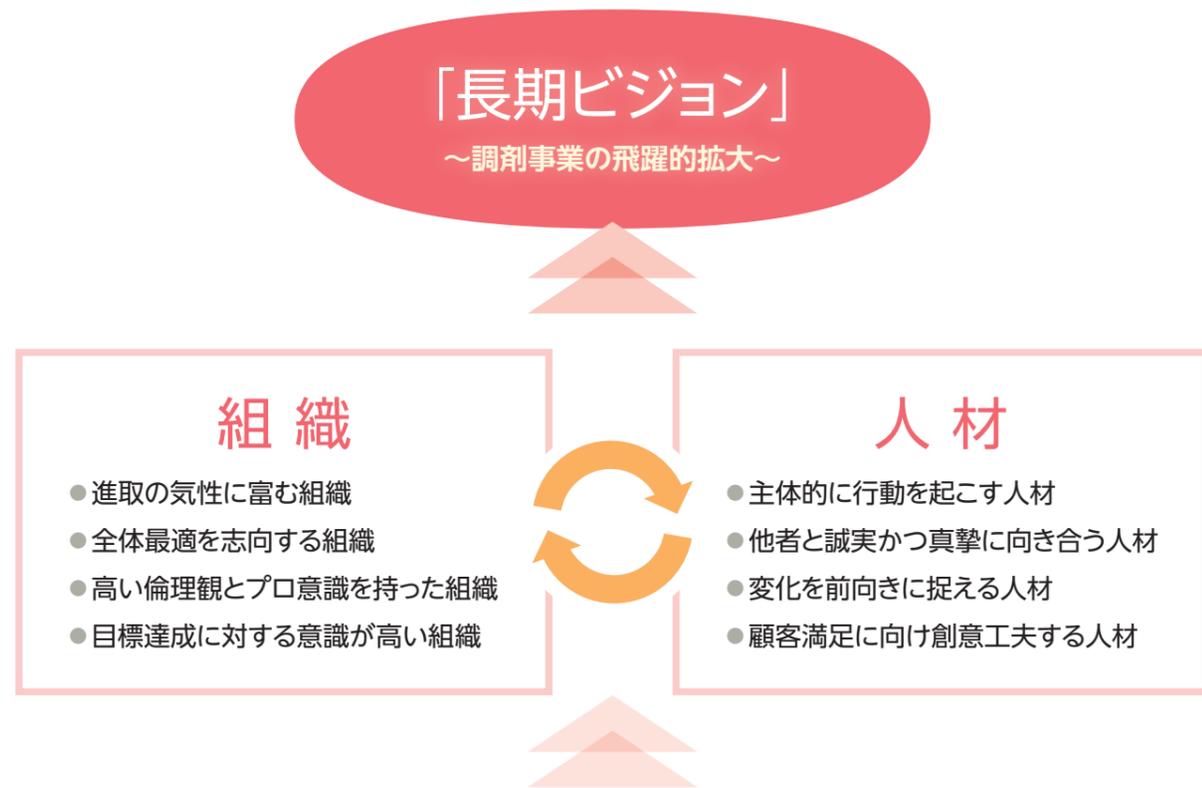
# 3 日本調剤を支える基盤

- 49 Human Environment\*
- 59 Social
- 61 Governance
- コーポレート・ガバナンス
- 65 社外取締役・監査等委員からのメッセージ
- 67 役員の状況

\* 環境への取り組みはP42に記載

# Human (人材への投資)

日本調剤では、会社を支える人(Human)を重要な経営資源と捉え、採用、育成、評価およびエンゲージメントの施策に対し、積極的な投資を行っています。中でも、2030年の長期ビジョンに掲げる飛躍的な事業拡大に向けて、人材の育成と組織力の強化に取り組んでいます。



2030年に向けた長期ビジョンの重要課題の1つである、「調剤事業の飛躍的拡大」を支えるため、人材・組織マネジメントの好循環を実現するべく、各種施策を推進しています。

## 採用

Recruitment

質の高い薬局サービスの提供と、組織拡大に向けた競争力を高める上で、薬剤師をはじめとする人材の確保は非常に重要です。法改正や業界再編に伴う外部環境の変化に対応すべく、薬剤師、管理栄養士、医療事務、管理部門の新卒・キャリア採用の体制強化に注力しています。

### 新卒薬剤師採用の強化

かかりつけ薬剤師制度や在宅医療、各専門領域における薬物治療など、薬剤師の職務においてかつてないほど対人業務が増加しています。業界再編の中で勝ち残るために、質の高い人材の確保を成長戦略実現のための最重要課題の1つと捉えており、採用基準の引き上げを実施したことにより昨年度よりは少なくなったものの毎年400名近い薬剤師の採用を実現しています。また、2021年3月卒業予定の大学生・大学院生を対象にした「マイナビ・日経2021年卒大学生就職企業人気ランキング」において、当社が関連する4項目のうち、3項目で調剤薬局・ドラッグストア業界内でトップとなりました。

**3部門で業界No.1を獲得!**  
 マイナビ・日経2021年卒大学生就職企業人気ランキング

・[医療・福祉・調剤薬局]	総合 2位	業界1位
・[理系女子]	総合15位	業界1位
・[理系総合]	総合43位	業界1位

**2020年度 薬剤師採用数 377名**

※2020年4月8日付の日本経済新聞 第二部より当社にて抜粋

### 職場・キャリアに関する情報発信

各職種の採用サイトを設け、社員インタビューやキャリア関連情報を豊富に掲載。社員の日常に迫ったムービーなどのコンテンツを充実させています。また、LINE公式アカウントを開設し、薬学生に向けた積極的な情報発信を行っています。



### インターンシップ

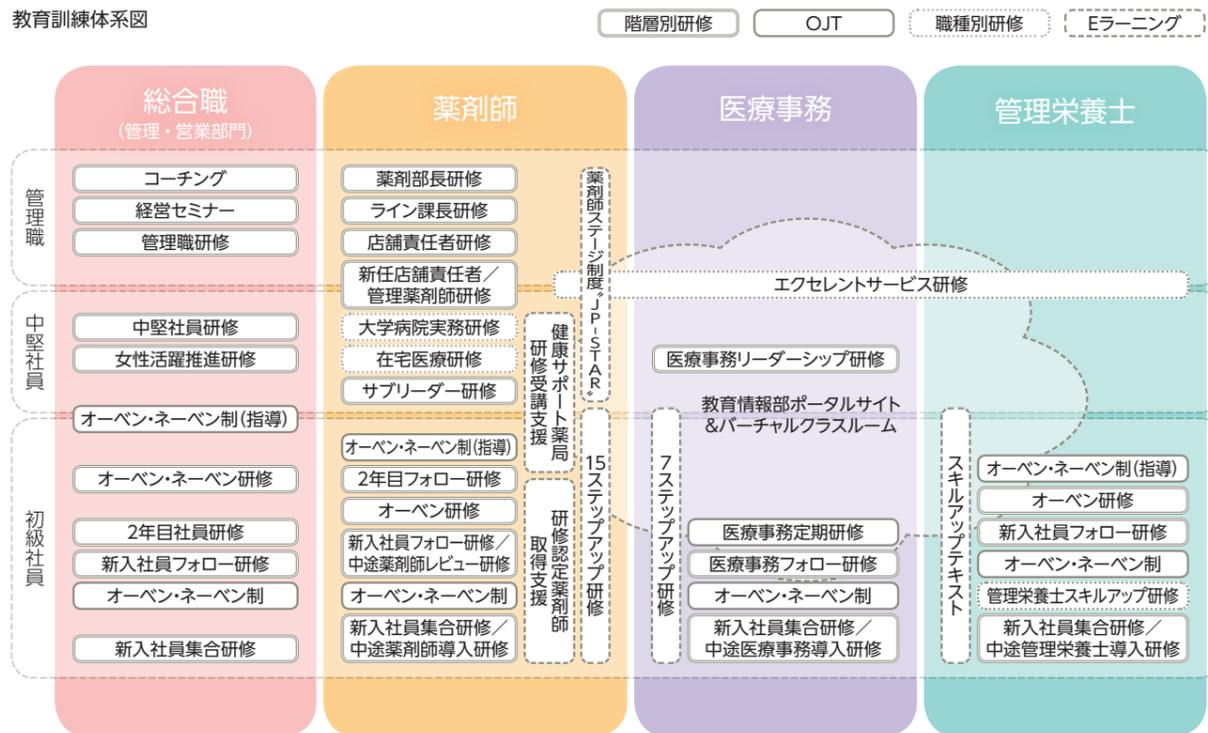
各職種でインターンシップを実施し、日本調剤での仕事やキャリアを知る機会や、社員との交流の場を提供しています。薬学生向けのインターンシップは延べ参加者数が年間約1,500名となりました。



# 育成

日本調剤の人材に対する考え方において職種を問わず根底にあるのは、「医療人」であることです。医療の担い手としての自覚と使命感を持ち、超高齢社会を背景に高まる医療ニーズに応え、医療費抑制という社会的課題の解決に積極的に取り組むことで、患者さまとご家族、地域にとって必要とされる存在となり、日本の医療、そして社会に貢献する人材の育成を行っています。職務別・階層別の研修を軸に、テーマ別研修やキャリア形成施策など、従業員一人ひとりが必要とする知識・スキルを学ぶ機会を提供しています。

教育訓練体系図

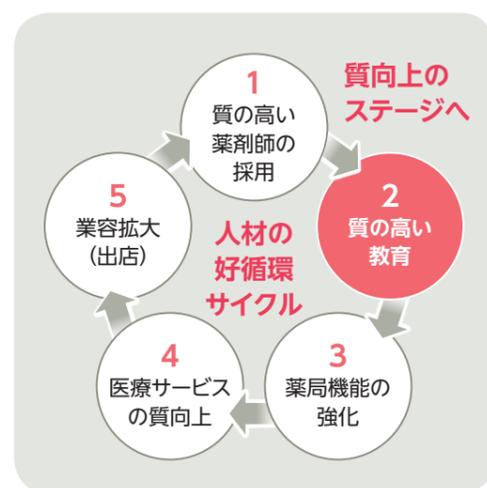


## ニーズが高まる専門薬剤師の育成強化⇒競合他社との差別化へ

調剤薬局事業では、既に「質の高い薬剤師の採用」が実現していることから、次のステップである「質の高い教育」のフェーズに移行しています。当社では、薬剤師ステージ制度を2018年4月より開始しており、社内認定資格の取得を推奨し、より高度な外部認定資格の取得へとステップアップしていただけるよう会社が全面的に支援しています。外部認定資格の取得には、薬局経験だけでなく病院における研修が必須となるため、年間100名以上の薬剤師に病院研修を実施しています。

### 研修制度

- ① 5年間の15ステップアップ研修、各種研修
- ② 薬剤師ステージ制度(2018年4月～)
- ③ 外部認定資格取得の支援
- ④ 年間100名以上の病院研修



## 新入社員研修

日本調剤では、社会人として・医療人としての基礎を定着させるために、新入社員研修の充実を図っています。ロールプレイやディスカッションを多く取り入れた実践的なプログラムで、各職種で必要とされる知識・スキルの向上を目指します。



## 新任店舗責任者研修

店舗マネジメントを担う店舗責任者に対して、リーダーとしての役割や部下指導、業績向上を目指すマーケティングまで、グループワークを通して積極的な意見交換を行っています。責任者としての意識、能力の向上を図ると同時に、社内での横のつながりも重視しています。



## メンター制度

3年目社員と他部署の先輩がペアになり定期的にメンタリングを行うプログラムです。2018年からトライアルを実施して、対象を広げながら本格導入に向けて体制を整えています。



## 経営セミナー

外部から著名な講師を招いてアドバイスをいただきながら、チームごとに会社の課題を考えて経営層に具体的な提言を行う次世代リーダー育成プログラムです。課題意識を持ってチーム内で何度も意見交換を繰り返すことで、次世代リーダーへと成長を促します。



## コーチングプログラム

2017年度より選抜された管理職に対して、1on1を推進するため、外部専門機関によるコーチングプログラムを実施しています。成果を共有し、ステークホルダーとのコミュニケーションや部下指導にも役立っています。

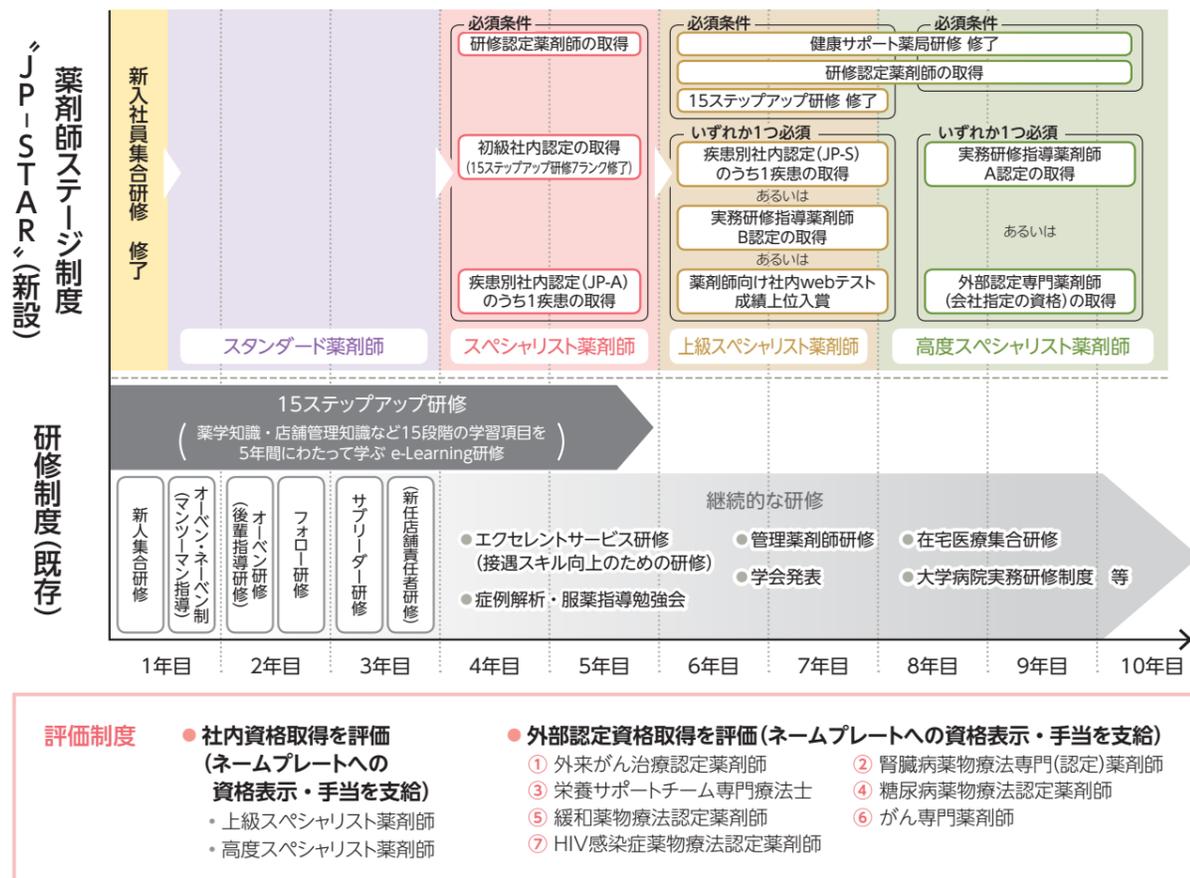


# 評価

Evaluation

## 薬剤師ステージ制度

日本調剤では薬剤師の知識・スキル面における専門性を評価・推進する、独自の社内制度「薬剤師ステージ制度「JP-STAR」」を設けています。ステージアップの要件には、国が重点対策を求める5大疾病に加え緩和ケア、在宅、認知症を含む8領域における「疾患別社内認定」取得のほか、より上位のステージでは専門性の高い外部認定専門薬剤師の資格取得が必須となっています。薬剤師の高度な知識・技能・態度を評価することにより、さらなるモチベーションの向上と、スキルアップを支援しています。



## CS (Customer Satisfaction) アワード

良質な薬局サービス提供のためには、高度な専門性だけでなく、優れた対応、コミュニケーション力が必要であると日本調剤は考えております。患者さま満足度調査などにより、接客に優れた薬局・スタッフを選出・表彰する「JP-CSアワード(店舗表彰・個人表彰)」や、患者さま対応の実演を審査・表彰する「JP-CSアワード ロールプレイ大賞」を実施し、接客・対応の評価・表彰を行っています。個人表彰された方には、おもてなしやホスピタリティを学ぶ体験などのさまざまなプログラムを用意し、さらなるスキルアップを目指す機会を提供しています。

<p><b>Best Pharmacy of Branch (BPB)</b></p> <p>接客に優れた薬局を表彰</p> <p>毎年、アンケートによる患者さま満足度調査を実施しており、上長による推薦やCS担当者による最終チェックを経て、接客に優れた薬局を選出・表彰しています。</p>	<p><b>Best Staff of Hospitality (BSH)</b></p> <p>接客に優れたスタッフを表彰</p> <p>毎年、アンケートによる患者さま評価の高い薬局スタッフを中心に、店舗管理責任者からの推薦、プラインドによる上長のチェックにより、接客に優れたスタッフを選出・表彰しています。</p>	<p><b>ロールプレイ大賞 (RP)</b></p> <p>応対力に優れたスタッフを表彰</p> <p>予選約100名、本選約20名が参加する「ロールプレイ大賞」では、患者さま対応の実演を審査。最優秀賞、薬剤師部門優秀賞、オペレーター部門優秀賞、共感力賞、提案力賞を選出・表彰しています。</p>
--	---	---

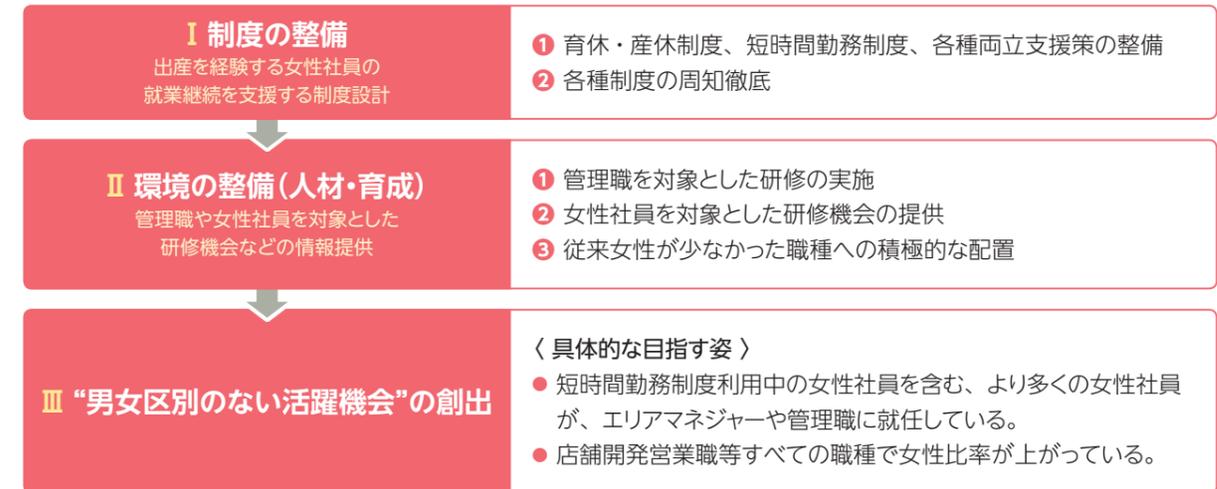
# エンゲージメント

Engagement

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 当社の女性活躍推進

〈目標 ~行動計画より〉 エリアマネジャー職および管理部門課長職以上に占める女性の人数を30人以上



### 両立支援～出産・子育てをサポート

仕事と家庭の両立を支援する各種制度・施策により、ライフイベントを迎えた従業員が継続して勤務できるようサポートしています。日本調剤は、「仕事」と「子育て」を両立している社員が多く、互いをフォローし合う雰囲気ができています。

### 1 各種制度

- 産前・産後休暇
- 育児休暇：1年間(子どもが保育園に入園できない場合は最大2歳まで延長可)
- 出産祝い金
- 育児短時間勤務(子どもが小学校に就学するまで、最大1日2時間、30分単位で終業時間を短縮できます)
- 看護休暇制度(子どもが病気になったときの看病や予防接種、健康診断を受けさせるために休暇が取れます)
- 配偶者出産時休暇制度(男性の育児参加を促すため、有給休暇とは別に休暇制度を設けています)

こんなものもあります!

**「マタニティズボン」**

産前の休暇に入るまで、赤ちゃんを守りながら働いているプレママ薬剤師用に、「マタニティズボン」を用意しています。おなかの部分がゴムになっていて締め付けが少ない白衣であるため、快適に仕事ができ、お腹、足の冷えやむくみ対策にも役立っています。

### 2 両立支援サポート

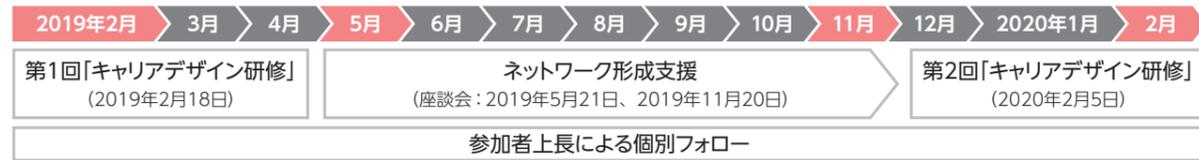
会員制福利厚生サービスにより、毎日の生活や休日に役立つ多彩なメニューを、割安で利用することができます。メニューの中には、月極保育補助金・育児補助金等のサービスもあります。また、ベビーシッターサービス企業との提携、認可外保育園との提携による優先入園枠の確保などもあり、子育てをしながら仕事を両立したい社員を応援するサポート体制の充実を図っております。

認可外保育園との提携	日本調剤専用の優先入園枠 入園金無料、その他の費用の補助
ベビーシッターサービス提携	入会金・年会費無料 料金割引サービス
各種補助金給付	育児補助金 月極保育補助金

エンゲージメント

3 育児中の女性社員のための両立支援プロジェクト

2020年2月に、本社・横浜支店で働く育児中の女性社員を対象に行われてきた両立支援プロジェクトの最終回として、第2回キャリアデザイン研修を実施しました。本研修では、「育児中」というライフステージをより前向きに捉えられるようになることで、キャリアビジョンの方向性を明確にすること、育児中の女性社員のネットワークを形成することを狙いとしておりました。1年間の取り組みを通して培われたネットワークを生かし、メンバーがそれぞれの部署で存在感を発揮し、ロールモデルとしてさらなる成長を遂げていくことを期待しています。



4 柔軟なキャリアプラン

社員一人ひとりのライフイベントや生活環境に合わせて、正社員と契約社員・パート社員との間で雇用契約を相互に切り替えが可能な制度を導入しています。また、結婚、出産、育児、介護や配偶者の転勤など、やむを得ない家庭の事情等により退職した従業員が、優先的に復職できる制度を設けています。



女性活躍推進の取り組みの成果

薬剤師は従来、女性の割合が高く、日本調剤に勤める薬剤師も約64%が女性です。そのため、女性社員のキャリア支援や管理職向けの意識啓発など、女性活躍推進に対する取り組みを全社で進めています。女性活躍は重要な経営課題となっており、男女の区別なく教育機会を提供することで、女性の店舗責任者、管理職の育成を推進しています。

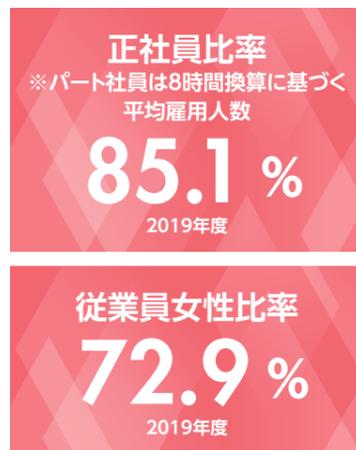
「えるぼし認定」の最高位を取得

女性が働きやすい環境づくりや、男女区別のない活躍機会を創出する取り組みを継続してきた結果、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)に基づく優良企業として認定され、「えるぼし認定」\*の最高位である3段階目を2018年に取得しています。

\*「えるぼし認定」とは、女性活躍推進法に関する取り組みの行動計画を策定し、策定した旨の届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業が厚生労働大臣(労働局長へ委任)の認定を受けるというものです。認定には、「採用」「継続就業」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5項目において評価され、その項目数に応じて認定段階は3段階に分かれます。日本調剤では、すべての項目において評価を満たしているとして、最高位である3段階目を取得しております。



「えるぼしマーク」(3段階目)



持続可能な医療の担い手として薬局への期待が高まる中、従業員一人ひとりが能力を発揮し、活躍できる環境を整えることは、ますます重要になっています。働き方改革や健康経営、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを通じて、多様な人材や働き方を支援し、エンゲージメントの高い組織を目指しています。

働き方改革

計画有給休暇制度

有給休暇を計画的に取得する制度を導入し、社員の希望に基づいた有給休暇取得を支援し、休暇取得に向けた環境づくりを行っています。

働き方改革委員会

法改正への対応および職場のさらなる生産性向上を目指し、働き方改革委員会を設置。長時間勤務者のフォローや安全衛生管理に対応しています。

人事ルール等の現場への積極的な周知

時間外勤務削減および有給休暇取得促進への取り組みの強化という観点で、現場における勤怠ルールの徹底などの意識変革を目的に、エリアマネージャーや店舗責任者などを対象に、人事担当者からの説明機会を定期的に設けています。

健康経営

インフルエンザ予防接種補助

2018年度より疾病予防対策の強化として、インフルエンザ予防接種を受けた際の健康保険組合からの補助金給付に加え、会社からも補助金を支給しています。

〈インフルエンザ予防接種の補助金給付(被保険者)〉



※毎年健康診断受診率100%達成(2014年度以降)

全拠点で禁煙・消毒薬の設置

本支店・薬局を含む全拠点が禁煙となっております。また疾病予防の観点から、全薬局・本支店出入り口に消毒薬を設置しています。

障がい者雇用促進

日本調剤では約100名の障がいのある従業員が働いています。法定雇用率を超えた2.29%(2020年6月現在)を達成し、積極的な雇用を促進すると同時に職域の拡大を図っています。

職域の拡大

薬剤師、医療事務、事務職といった従来の職種に加え、薬剤師訪問サービスにおける移動時のドライバー業務など、職域を広げています。

手話による対応・服薬指導

聴覚障がいのある薬剤師が、薬局において手話対応を行っています。また、聴覚障がい者に必要な配慮など、薬局対応に必要な手話を学べるe-ラーニングコンテンツが社内を用意されています。

中途採用(キャリア採用)

当社は新卒採用だけでなく、それぞれの部門に必要な人材のキャリア採用を強化しています。外部から専門性の高い人材を獲得することで、不足するポジションの充足だけでなく、組織全体の専門性の強化、既存社員とは違った新たな価値の創出につなげています。

**調**剤薬局・薬剤師の存在価値に対する期待が高まっている昨今、薬局企業として日本調剤が提供できる価値とは何かを主体的に考え、行動し、患者さまをはじめとするステークホルダーに対して発信していくことが重要です。当社の方針である“Be Active!”には変化をチャンスと捉えて自ら行動して欲しいという思いが込められています。

# Be Active! ~ INTERVIEW

## 仕事を通じて企業ブランドの構築と人生の豊かさを

大神さん(部長・推進部兼人事部)



これまで、店舗勤務、エリア統括といった立場において、さまざまな方と仕事をさせていただきました。当社は女性社員が多いこともあり、産前産後等の休暇を取得しやすい環境づくりや復職後も働きやすい社員間の関係性づくりなど、さまざまなライフイベントに適應しながらキャリア意識の醸成できる組織づくりに注力してまいりました。

子育て世代の社員が多いことは、人生経験が醸し出す懐の深さから同世代に限らず多くの患者さまからの信頼を得られやすいこと、また、後進の育成に面倒見良く根気よく接することができるなど企業への貢献度は計り知れないと考えています。

企業として「患者さまに選ばれる薬局」づくりを目指すにあたり、社員自身が家族に薦めたい、家族みんなが「日本調剤を応援したい」と思える会社づくりを目指していきたいです。

**profile >>>** 1996年入社。札幌支店管轄の薬局で薬剤師として勤務。2009年本社薬剤本部を経て2010年より九州支店の薬剤部長として人材教育・店舗運営・働き方改革等に従事。現在は本社にて推進部と人事部の部長職を兼任。

### 私の“Be Active!”

Frontier Spirit(フロンティアスピリッツ)を忘れず、未知の領域にチャレンジし続けたいです。日本調剤で勤務していることで周囲からも称賛していただけるような誇りを持つブランド力のある会社になりたいです。

## マネジャー経験を生かし、患者さま第一の薬局づくりを支える

秋元さん(課長・浦舟薬局)



新卒で入社後、目の前の仕事に夢中になって取り組んできましたが、入社11年目のタイミングで、エリアマネジャーの話をいただきました。就任前は不安でしたが、それまでの自分をみていただいた上司からのアサインでもあったため、期待に応えたい気持ちで引き受けました。

エリアマネジャーとして、「スタッフ一人ひとりが目的を持って業務を遂行し薬局というステージで輝ける」ようなマネジメント業務に加え、周囲の医療機関、関連施設との関係性を構築することも重要な役割です。

個々の社員に働きかけることで現場の士気が高まり、結果として患者さまに還元されることは大きなやりがいを感じられました。また、社外の他職種の方と同等の立場で話をするために、業界トピックや薬局現場の十分な理解が求められますが、そういった視点は店舗内ではなかなか意識することがなかったので、自分の成長につながったように思います。

今後も、患者さまにとって、医療機関にとって、また従業員にとっても、日本調剤が選ばれる薬局となるよう、店舗づくりに取り組んでいきたいです。

**profile >>>** 1999年入社。神奈川県内の薬局で薬剤師として勤務。その後、店舗責任者、エリアマネジャーを経験。2度の産休・育休を経て、現在は薬局現場に戻り、患者さまに選ばれる薬局、従業員が輝ける薬局にできるよう日々業務にあたっている。

### 私の“Be Active!”

患者さまやスタッフなど薬局に関わるすべての人々が喜びを感じられるよう常に行動を起こすことを心がけています。そのためには、患者さまにとって最適な対応は何かを考え抜くこと、相手の立場や気持ちを理解し、仕事に率先して取り組むことが大切だと考えています。

## 「店舗の顔」となる医療事務の教育を担う

佐藤さん(係長・薬剤管理部保険課)



家庭と両立しながら長く働き、キャリアを積めるとの思いで入社しました。医療事務の経験を積み、現在は医療事務の教育、業務改善などさまざまな取り組みを行っています。2年にもわたるプロジェクトは、ようやく全店舗へ展開できました。

薬局の医療事務は、患者さまに寄り添える存在であり、来局される理由の1つになり得ると考えています。今後は、薬局スタッフが安心して働ける環境の整備を進め医療事務のキャリアアップの道筋を示していける存在になりたいです。

**profile >>>** 2004年入社。都内の薬局で医療事務として勤務。複数の店舗を経験した後、現部署に配属。医療事務のオペレーション業務やレセプト関連業務の教育・効率化に取り組んでいる。

### 私の“Be Active!”

一人ひとりが生き生きとしてやりがいを持って働き、その結果、患者さまはじめ多くの方の笑顔につながっていくことができると考えています。

## 総合職として、現場社員や患者さまを思って働く

石井さん(主任・営業推進部)



私が入社した当初は総合職に新卒で入社する先輩も少なく、自分のキャリアビジョンが見えていませんでした。システム部門、薬局現場に近い部門、営業部門に異動となり、着実に経験を積んできました。現場に近い部門では患者さまを思い働く姿勢を学び、営業部門では患者さまに喜んでご利用いただける店舗の新規出店に関わることができました。

今後も薬局現場の社員を大切に思い、患者さまのために全力で業務に取り組み、新卒総合職の模範となることができると考えています。

**profile >>>** 新卒総合職として2011年入社。初配属のシステム部では、コーポレートサイトの管理や新規出店店舗へのシステム機器の導入などを担当。その後、購買部、薬剤管理部、MC面担当営業第二部を経て、現部署に至る。

### 私の“Be Active!”

営業部員として土地や物件をゼロから探さなければいけない中で、Be Activeに、自分の足を使って探し回り、1日平均2万歩以上歩いていました。

## 今までのキャリアを生かし、日本調剤に新しい風を

皆川さん(次長・薬剤本部薬剤管理部)



私は入社以来、薬剤管理部で未病・ヘルスケア分野の強化のため、管理栄養士の採用、職域の拡大、認知度向上などを行っています。前職で企画立案、PHRの開発、セミナー講師など健康づくりに携わった経験を地域に開かれた薬局づくりに生かしています。

栄養や食を専門とする管理栄養士は、「地域と薬局をつなぐ」存在になれると思います。入社した管理栄養士一人ひとりが挑戦し続ける姿に私自身励まされており、その取り組みを全国に広げることが私の仕事です。

**profile >>>** 2017年入社。当社入社前は、営業、広報、システム関連等、さまざまな業種で幅広く経験を積み、キャリアの中で今後のヘルスケア業界の必要性を感じ、管理栄養士の資格を取得。当社に入社後は薬剤本部・薬剤管理部にて薬局運営に従事。

### 私の“Be Active!”

管理栄養士という存在を知ってもらい、その能力を発揮できる場所をつくりたい!その思いにつながることをゼロからつくっていくこと。それが仕事における「Be Active」です。好奇心を忘れないこと、他業界の人との交流や海外旅行で多様な価値観に接することも私のBe Active!につながっています。

## 地域社会と共に

### 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、全国の当社薬局における電話等による服薬指導やお薬の配送を実施

新型コロナウイルス感染症が拡大し、医療機関への受診が困難になる中、厚生労働省より2020年4月10日に発出された通知により、薬局における電話やビデオ通話などによる情報通信機器を用いた服薬指導と、お薬の配送が時限的・特例的に可能となる措置がとられました。当社では、FAX等を用いた処方箋の受付、電話等による服薬指導、お薬の配送を実施しました。株式会社MICINのオンライン診療サービス「curon(クロン)」を通じて医療機関と処方箋をFAXで共有できる体制を構築しています。また、一部薬局では、ビデオ通話を通じた服薬指導を実施するため、株式会社メドレーのオンライン診療システム「CLINICS(クリニック)」を導入して対応しています。



### 国が提携する新型コロナウイルス感染症拡大防止策紹介サイトに、当社電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の活用事例が紹介されました



経済産業省、農林水産省、消費者庁と公益財団法人流通経済研究所が連携して開設した新型コロナウイルス感染症拡大防止のための取り組み事例を紹介するサイト (<https://distribute-dei-taisaku.jp/>)に、当社の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」を活用した迅速なお薬の受け渡しなどの複数の取り組みが、薬局の好事例として紹介されました。当社薬局では、患者さまの薬局内での待ち時間を最小限に抑えるために、「お薬手帳プラス」の「処方箋送信機能」を活用し、事前に処方箋を薬局へ送信していただくことで、迅速にお薬の受け渡しができるよう努めています。その他、下記の取り組みを本社・支店・薬局で行うことで、患者さまの感染予防と、薬局で働く従業員の感染予防にも配慮した体制を整えました。

### 全社での新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組み

当社では、新型コロナウイルス感染症拡大防止に向け、全社で各種取り組みを実施しています。主な取り組み状況は以下の通りです。医療を提供する会社として、社内から感染者を出さないよう取り組みを強化しています。

#### 薬局における感染症予防の主な取り組み

- 自動ドアの押しボタン、服薬指導カウンター、座席など店内で接触が多い箇所を中心に、定時的に消毒を実施し、ソーシャルディスタンスを取り入れた座席配置を実施
- 従業員全員のマスク着用と、毎日の検温や出勤状況をWeb上で登録し、上長が確認を行うシステムを使用
- 受付および服薬指導カウンターに、飛沫飛散防止用のアクリルやビニールの間仕切りを設置

#### 本社、支店などの管理部門における感染症予防の主な取り組み

- 就業日時の変更、在宅勤務やフレックス勤務の実施、複数拠点に分散させた勤務体制
- 社内会議の中止、オンライン会議への移行、歓送迎会・懇親会の中止
- 従業員全員のマスク着用、毎日の検温や出勤状況の報告
- お客さまの来社中止、出張の中止、テレビ会議システムの導入、ノートパソコンの確保
- 集合形式の研修から、オンライン研修への変更



## 株主・投資家の皆さまと共に

### 株主総会

2020年6月24日に第40期定時株主総会を開催しました。新型コロナウイルス感染症拡大を考慮し、議決権行使書については、返信用封筒やインターネットのご利用を推奨しました。また当日、ご来場される株主さまには、マスクの着用、アルコール消毒液による手指消毒、会場入り口での検温実施などの感染防止についてご協力いただきました。

当社側の登壇者、運営スタッフは、マスクを着用し、アクリルボードやフェイスシールドも使用するなど細心の注意を行い対応しました。

代表取締役社長の三津原より挨拶があり、スライドによる業績説明が行われました。その後、6つの議案が提出され、全ての議案が承認されました。



### 決算説明会

2020年5月に2020年3月期の決算説明会の開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により中止となりました。市場との重要な対話として位置付けている決算説明会であることから、決算説明を撮影し、動画配信へ代えさせていただきます。機関投資家、金融機関、マスコミ関係者などの皆さまより事前に質問をお受けし、回答を行った内容も併せて動画配信するなど、市場との対話を意識した決算説明となりました。薬機法の一部改正や調剤報酬改定についての説明から、それに対応する当社の成長戦略を中心に丁寧な説明を行いました。トピックスとして、調剤薬局のICT化や機械化についても説明を行いました。

### 健康チェックステーション **75** 店舗 (2020年6月末現在)

2016年度より日本調剤の薬局内に、「健康チェックステーション」を積極的に開設しています。2020年6月末では、全国で75店舗まで増加しました。「健康チェックステーション」では、地域住民の皆さまの未病・予防への各種取り組みを行っています。さまざまな健康イベントやお薬相談会を開催することに加え、主要な店舗では管理栄養士を中心に栄養相談を行うなど、生活面も含めた地域住民の皆さまの健康づくりのお手伝いをしています。



### 学会発表 **24** 学会 **36** 演題発表

2019年度は、24学会に参加し、36演題を発表しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年2月以降の学会が一部で中止・延期になるなど、学会発表ができない事態もあり、実績は、2019年4月から2020年1月までとなっております。2019年10月に開催された日本遠隔医療学会学術大会では、「電子お薬手帳を活用した国家戦略特区での遠隔服薬指導」について発表を行いました。

2020年9月より、全国でオンライン服薬指導の実施が可能となります。全国の当社の薬局でオンライン服薬指導を実施することで、糖尿病の重症化予防など、各種の取り組みを進めることが可能になります。

# Governance

## 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。

コーポレート・ガバナンス<sup>\*</sup>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。

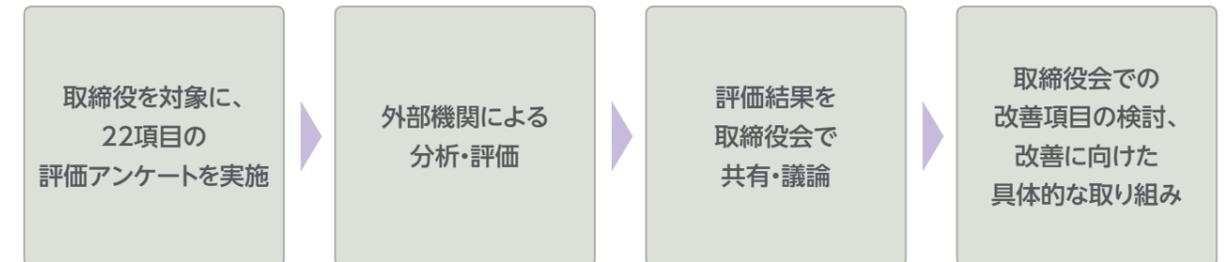
\*コーポレート・ガバナンスとは、会社が、株主をはじめ、顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みです。

### 各施策強化の取り組み

内部統制システム	2006年5月 内部統制システム構築に関する基本方針の制定	2016年6月 同基本方針の改定	
内部通報制度	2011年3月 内部通報制度「日本調剤ホットライン」の設置		
情報セキュリティ委員会	2012年4月 情報セキュリティ委員会の設置		
企業行動憲章	2014年2月 企業行動憲章の制定	2018年4月 同憲章の改定	
倫理行動指針	2014年2月 倫理行動指針の制定	2018年4月 同指針の改定	2019年6月 同指針の改定
コンプライアンス推進委員会	2014年2月 コンプライアンス推進委員会の設置		
医療安全委員会	2014年10月 医療安全委員会の設置		
社外取締役	2015年6月 社外取締役の導入		
リスク管理委員会	2016年3月 リスク管理委員会の設置		
監査等委員会設置会社	2016年6月 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行		
プライバシーマーク	2016年11月 プライバシーマーク付与事業者認定取得		
事業継続計画(BCP)	2017年5月 事業継続計画(BCP)の制定		
リスク管理・コンプライアンス統括室	2020年4月 リスク管理・コンプライアンス統括室の設置		

## 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



2019年度においても取締役会の実効性評価を行い、改善に向けた取り組みを実施しました。取締役会では、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ました。

### 取締役会の実効性評価をもとに課題となっていた項目への取り組み、今後検討を深め取り組みを強化していく課題

#### 課題となっていた項目への取り組み

法務、労務人事、経営、危機管理など、経営陣には必須な多岐にわたる内容を研修課題としています。その中で2019年度は「インサイダー取引規制」や「働き方改革」をテーマとした講義を実施しました。役員以外の社員にも別途研修を実施し会社全体で理解を深め態勢の強化につなげました。

#### 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

社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）をめぐる課題への対応は、重要な経営課題であると認識し、積極的、能動的に取り組み、適切な対応を行ってまいります。持続可能な開発目標を掲げ、「経済」「環境」「社会」のバランスを取りつつ、中長期的な企業価値の向上を果たしていく予定です。

##### 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てまいります。

#### 取締役会における審議の活性化

社外取締役による問題提起を含めた自由闊達で建設的な議論・意見交換ができるように、社外取締役を含む取締役全員に対し、取締役会資料の事前送付、年間の取締役会開催スケジュールの配布等を行っております。

## 取締役会の運営状況

### 2019年度の活動状況

取締役会は、2019年4月1日から2020年3月31日の期間に、計17回行われました。原則毎月1回実施しておりますが、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同席するなど、グループ一体となった取

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。

取締役会終了後、必要に応じて役員トレーニングを実施しています。

氏名	役職	担当および重要な兼職の状況	取締役会の出席状況
三津原 庸介	代表取締役	経営全般	17/17
深井 克彦	常務取締役	医療連携推進・事業開発	17/17
笠井 直人	常務取締役	営業統括・開発・企業情報	17/17
宮田 徳昭	取締役	営業推進部長、営業推進・MC面対営業	17/17
小柳 利幸	取締役	薬剤本部長、薬剤管理・推進・教育情報・ジェネリック推進・購買・在宅医療・ヘルスケア推進・マーケティング・支店管理	17/17
小城 和紀	取締役	財務部長、経理・財務・システム・経営企画	17/17
藤本 佳久	取締役	管理本部長、総務・人事・薬事採用センター・広報・民間医療保険・リスク管理・コンプライアンス統括・CSO	17/17
増原 慶壮	取締役	FINDAT事業部長、FINDAT事業	12/13 *
恩地 祥光	社外取締役	東京建物(株)社外取締役、UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)社外監査役	17/17
畠山 信之	取締役 監査等委員		17/17
卜部 忠史	社外取締役 監査等委員	弁護士、明哲総合法律事務所パートナー	13/13 *
東陵 新	社外取締役 監査等委員	公認会計士、税理士、一般社団法人成蹊会監事、公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団監事、ジャパン・プライベート・リート投資法人補欠監督役員、SMC(株)社外監査役	13/13 *

\*2019年6月24日に選任

### 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	17回 (2019年4月1日~2020年3月31日)
審議内容	出店・M&A 予算・決算 人事・労務 資金調達 規程整備 組織改編 コーポレートガバナンス・コード 資産の取得・処分 その他

### 株式の政策保有に関する方針

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を具体的に精査し、保有の適否を検証しております。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おります。

### 2018年度保有株式

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

### 2019年度保有株式

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

\* 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通りです。



### 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、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と社会的信用の向上を図るため
- 関係部署  
リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、システム第1部、第2部、薬剤本部(薬剤管理部・教育情報部)、経理部、人事部、広報部、監査等委員会
- 実施状況  
原則として3カ月に1回程度でコンプライアンス推進委員会を開催。コンプライアンスの推進状況や今後の予定、コンプライアンス推進教育、個人情報保護法対応、労務コンプライアンス、内部通報制度等について報告と情報の共有。子会社各社も同様に開催。社内イントラネットに「コンプライアンス教育」を毎月発信し「コンプライアンス便り」と「コンプライアンスメールマガジン」を掲載し、社員のコンプライアンス意識の向上につなげている。

### 情報セキュリティ委員会

- 設置目的  
保有するすべての情報資産の保護に努め、法令その他の規範を遵守することにより、顧客満足と社会的信頼を得られるよう、情報セキュリティ体制を構築するため
- 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カ月に1回情報セキュリティ委員会を開催。当社の情報セキュリティポリシーは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」のセキュリティ条件を確保している。各部署の情報管理状況、従業員による故意または過失による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報告と情報共有を実施。

### リスク管理・コンプライアンス統括室の設置

当社グループ全体の総合的なリスク管理体制、コンプライアンス推進体制の整備・運用やリスク管理・コンプライアンスに関する教育等を実施するため、リスク管理・コンプライアンス統括室を新設。

### 規程等の整備および周知徹底

当社グループにおける業務の適正を確保するために、規程・業務フローチャート・業務マニュアル・Mission Statement & Compliance CARD・Mission Statement & Compliance Policy・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。

### リスク管理委員会

- 設置目的  
当社グループのリスクマネジメント実現のため
- 関係部署  
コンプライアンス推進委員会と同じ
- 実施状況  
原則として3カ月に1回リスク管理委員会を開催。リスク管理の進捗状況や今後の予定、BCP等について報告と情報の共有。子会社各社も同様に開催。

### 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)、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。



## 社外取締役・監査等委員からのメッセージ

～日本調剤の変化を感じる～

2019年度における取締役会の変化や今後の課題として捉えていることについてお聞かせください。

第一に感じることは非常に**風通し**が良くなったという点です。従来の取締役会ではピンっと張り詰めた良い意味での緊張感が印象として優先されていたように思います。現在が緊張感がないという訳ではなく、それ以上に、出席者全員が自由闊達に議論を交わすことができる空気が醸成されているとの印象が強く感じられる、ということですね。

課題としては、グループの最重要経営課題のひとつである医薬品製造販売事業をジェネリック業界のトップグループへと押し上げるための将来ビジョンなど**経営戦略的な事柄**を従来以上に取り上げていく必要があるのではないかと。また、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大のような「有事」への対応のスピード感について、今後注視していきたいと考えています。

社外取締役  
恩地 祥光

取締役会の変化として強く感じることは、決議、報告事項のやり取りが、発表者－議長にとどまらず、発表者－取締役－議長に広がり、案件ごとに、“なぜ？”“考え方を聞きたい”などの発言が飛び交うようになったことです。特に**社外取締役からの質問**が多く、社内では常識でも、社外から見ると常識にあらずといった様相です。

**会社又は各部署が直面するさまざまなリスク**を把握・識別・抑制するプロセスを構築し、取締役会による監視・監督度合いを高めるべきと考えます。各部署のリスク発生頻度、経営への影響度の整理をさらに進めるとともに、整理した内容を取締役会として十分把握しておくことこそが重要であると強く感じています。また、ESGやSDGsの視点による現状認識とこれらの社会的な要請にどのように応えていくのか、具体的にはどのような取り組みを行うのかなどの検討は、社会的にも重要度が増している取締役会が果たすべき重要な役割のひとつであろうと考えます。

取締役 監査等委員  
島山 信之

現在の取締役会では、社長から**各取締役の意見を聞きたい**との意向が示されており、各取締役の意識に社長の意向が徐々に浸透していく経過も実に鮮やかに見ることができます。マネジメント上の数値的な報告にとどまらず、他社比較などさまざまな視点からの分析や業界・薬事行政の動向を踏まえた事業遂行の方向性が示され、**きめ細やかな検討・判断がなされている**と強く感じます。

充実した経営判断と業務執行を確保するために、より広いステークホルダーを意識したコーポレート・ガバナンス強化が必要です。監査等委員の立場からは、業務監査体制の強化・改善と監査内容の充実をバランス良く実現することが重要であると考えます。また、取締役会においても、**コーポレート・ガバナンスの実効性担保**の見地から、業務監査からの指摘に対する執行現場および業務執行者の対応についての監視が必要であると考えています。

社外取締役 監査等委員  
卜部 忠史

現在の取締役会を感じる点は大きく2点あります。1つは、取締役会の運営・進行に対して社長の**強いリーダーシップ**が発揮されていることです。決議、報告事項について経営者として視点を示され背景の理解や分析、決断理由や方向性について分かりやすく補足されるので安心感を持って取締役会に臨めます。2つ目は、他者の意見に真摯に耳を傾ける姿勢です。必要十分に、取締役会出席者全員に対して発言機会が与えられています。

事業の拡大に伴い、当社に対する**社会からの期待**は多様かつ複雑になっています。**当社が果たすべき責任**とそのためにより足りない部分をしっかりと取締役会で議論・検討することが必要であると考えています。また、私見ではありますが、当社ではコーポレート・ガバナンス強化のためにICTの利用を促進し、ICTとマニュアル業務との整合性を高めることが必要であると認識しています。

社外取締役 監査等委員  
東陵 新

# 役員の状況 (2020年6月24日現在)



代表取締役社長  
三津原 庸介

1999年 9月 当社入社  
2001年 4月 当社経営企画部長  
2005年 1月 日本ジェネリック株式会社取締役  
2006年 4月 当社営業推進部長  
2006年10月 株式会社メディカルリソース取締役  
2007年 6月 当社取締役営業推進部長  
2010年 6月 当社取締役退任  
2013年 6月 株式会社日本医薬総合研究所取締役  
2014年 6月 当社取締役  
日本ジェネリック株式会社取締役  
2015年 6月 当社常務取締役

2017年 6月 当社専務取締役  
2019年 6月 当社代表取締役社長(現任)  
株式会社メディカルリソース  
代表取締役社長(現任)  
日本ジェネリック株式会社  
代表取締役社長(現任)  
株式会社日本医薬総合研究所  
代表取締役社長(現任)  
長生堂製薬株式会社  
代表取締役会長(現任)



常務取締役  
深井 克彦

1994年 5月 当社入社  
1995年 4月 当社九州支店薬剤部部長  
2006年 6月 当社九州支店長  
2008年 3月 当社薬剤本部長  
2008年 6月 当社取締役薬剤本部長  
2012年 4月 当社取締役薬剤本部長  
2012年 6月 当社取締役退任  
当社薬剤本部長  
2013年 6月 当社取締役薬剤受託部長  
2015年 6月 当社常務取締役薬剤受託部長  
2019年 1月 当社常務取締役(現任)



常務取締役  
笠井 直人

2013年 4月 当社入社  
当社営業統括部部長  
2013年10月 当社営業推進部長  
2015年 6月 当社取締役営業推進部長  
2016年 4月 当社取締役営業統括部長  
2016年 6月 当社常務取締役営業統括部長  
2020年 4月 当社常務取締役(現任)



取締役  
宮田 徳昭

1992年 1月 当社入社  
2004年 1月 当社大阪支店営業部部長  
2004年 4月 当社大阪支店長兼  
大阪支店営業部部長  
2007年 4月 当社営業統括部長  
2007年 6月 当社取締役営業統括部長  
2016年 4月 当社取締役営業推進部長(現任)



取締役  
小柳 利幸

1990年 7月 当社入社  
2000年 4月 当社東北支店薬剤部部長  
2004年12月 当社薬剤本部東日本薬剤統括部長  
2009年12月 当社薬剤本部購買部長  
2012年 4月 当社薬剤本部長兼薬剤本部購買  
部長  
2012年 6月 当社取締役薬剤本部長兼薬剤本  
部購買部長  
2014年 1月 当社取締役薬剤本部長(現任)



取締役  
小城 和紀

2008年 5月 当社入社  
2009年 4月 当社財務部部長  
2015年 4月 当社財務部長  
2015年 6月 当社取締役財務部長(現任)  
株式会社メディカルリソース取締役  
(現任)



取締役  
藤本 佳久

2011年 1月 当社入社  
当社公共営業部長  
2013年10月 当社総務部長  
2016年 6月 当社取締役管理本部長兼  
総務部長  
2019年 4月 当社取締役管理本部長(現任)



取締役  
増原 慶壮

2001年 7月 聖マリアンナ医科大学病院  
薬剤部長  
2006年 2月 川崎市立多摩病院薬剤部長  
2007年 4月 昭和薬科大学大学院  
医療薬学客員教授  
2017年 5月 聖マリアンナ医科大学客員教授  
2017年 8月 株式会社日本医薬総合研究所  
入社  
2017年 8月 株式会社日本医薬総合研究所  
病院コンサルタントグループ長  
2018年 6月 株式会社日本医薬総合研究所  
取締役  
2019年 4月 当社フォーミュラー事業推進  
部長  
2019年 6月 当社取締役フォーミュラー事業  
推進部長  
2020年 6月 当社取締役FINDAT事業部長  
(現任)



取締役(監査等委員)  
畠山 信之

1987年 9月 当社入社  
2000年 6月 当社取締役  
2006年 6月 当社名古屋支店長  
2009年12月 当社横浜支店長  
2016年 2月 当社業務監査部長  
2018年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)  
日本ジェネリック株式会社監査役  
(現任)  
株式会社メディカルリソース監査役  
(現任)  
株式会社日本医薬総合研究所  
監査役(現任)  
長生堂製薬株式会社監査役  
(現任)



社外取締役(監査等委員)  
東 新

1998年 4月 公認会計士登録  
2007年 8月 監査法人トーマツ〔現:有限責任  
監査法人トーマツ〕パートナー  
2013年 7月 公認会計士企業年金基金理事・  
運営委員  
2014年 7月 トーマツチャレンジ株式会社  
取締役  
2016年12月 有限責任監査法人トーマツ退任  
2017年 7月 一般社団法人成蹊会監事(現任)  
2017年11月 税理士登録  
2017年11月 株式会社Kids Smile Project  
社外監査役  
2018年 2月 東京税理士会玉川支部監事  
2018年 5月 公益財団法人在宅医療助成勇美  
記念財団監事(現任)  
2018年12月 ジャパン・プライベート・リート  
投資法人補欠監督役員(現任)  
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)  
SMC株式会社社外監査役  
(現任)



社外取締役  
恩地 祥光

1977年 4月 株式会社ダイエー入社  
1994年 4月 同社経営企画本部長  
1998年 9月 株式会社アール・イー・  
パートナーズ取締役副社長  
1999年12月 有限会社オズ・コーポレーション  
代表取締役(現任)  
2000年 3月 株式会社レコフ事務所  
〔現:株式会社レコフ〕 執行役員  
2007年 6月 同社取締役兼主席執行役員  
2010年 6月 同社代表取締役社長兼CEO  
2016年10月 同社代表取締役会長  
2016年12月 M&Aキャピタルパートナーズ  
株式会社取締役  
2018年 3月 東京建物株式会社社外取締役  
(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)  
2019年12月 UNITED FOODS  
INTERNATIONAL株式会社  
社外監査役(現任)



社外取締役(監査等委員)  
卜部 忠史

1983年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)  
1999年 4月 明哲総合法律事務所パートナー  
(現任)  
2003年 4月 ジューピーエヌ債権回収株式会社  
社外監査役  
2006年 1月 最高裁判所司法研修所  
民事弁護教官  
2009年 2月 JPNホールディングス株式会社  
社外監査役  
2011年 6月 株式会社荏原製作所社外監査役  
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)

# コーポレート・ガバナンスの体制

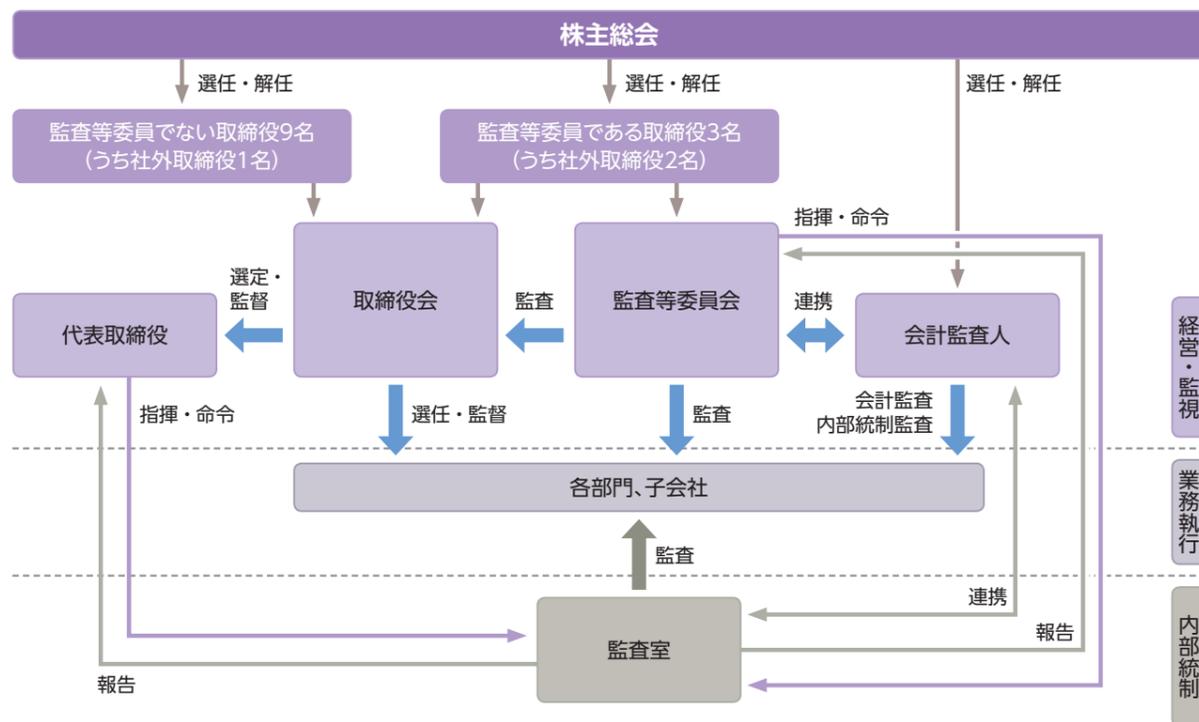
コーポレート・ガバナンス体制(2020年6月24日現在)

取締役	取締役(9名)
	うち社外取締役・独立役員(1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)

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1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おります。

コーポレート・ガバナンスの体制図(2020年6月24日現在)



## 取締役会の責務

取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力・資本効率の改善を図ることが責務となっています。そのために、次の内容を実施しています。

1. 企業戦略等の進捗状況を的確に管理する
2. 経営陣幹部による適切なリスクテイクを察せる環境整備を行う
3. 独立し客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う

- 71 調剤報酬改定 主な改定内容
- 74 用語説明
- 77 10年データ(財務・非財務サマリー)
- 79 経営成績および財務分析の報告
- 81 連結貸借対照表
- 83 連結損益計算書
- 84 連結包括利益計算書/連結株主資本等変動計算書
- 85 連結キャッシュ・フロー計算書
- 86 事業等のリスク
- 89 会社情報
- 90 沿革
- 91 株式情報
- 92 主要情報の掲載場所一覧

# 4 データセクション

# 調剤報酬改定 主な改定内容

(参考) 2018年度改定に伴う主な技術料の推移



## ▶ 調剤基本料

2020年度改定 (変更点は青字で表示)

	処方箋受付回数	処方箋集中度	点数
調剤基本料1	調剤基本料2、3、および特別調剤基本料以外		42点
調剤基本料2	月2,000回超~4,000回	85%超	26点
	月4,000回超	70%超	
	月 <b>1,800回超~2,000回(追加)</b>	<b>95%超</b>	
	特定の医療機関から月4,000回超	—	
調剤基本料3-イ	<b>同一グループで月35,000回超~40,000回(追加)</b>	<b>95%超</b>	21点
	同一グループで月40,000回超~400,000回	85%超	
調剤基本料3-ロ	同一グループで月400,000回超	85%超	16点

2018年度改定

	要件	処方箋集中度	点数
特別調剤基本料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 病院と不動産取引</li> <li>● その他の特別な関係</li> </ul>	95%超	11点

● かかりつけ機能に係る基本的な業務が年10回未満は調剤基本料を50%減

2020年度改定

	要件	処方箋集中度	点数
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>医療機関(診療所を含む)と不動産取引</b></li> <li>● その他の特別な関係</li> </ul>	<b>70%超</b>	<b>9点</b>

● かかりつけ機能に係る基本的な業務が**年100回未満**は調剤基本料を50%減

## ▶ 後発医薬品調剤体制加算

	2018年4月~2020年3月	点数	2020年4月~2022年3月	点数
後発医薬品調剤体制加算1	75%以上	18点	75%以上	<b>15点</b>
後発医薬品調剤体制加算2	80%以上	22点	80%以上	22点
後発医薬品調剤体制加算3	85%以上	26点	85%以上	<b>28点</b>

● 後発医薬品の調剤数量割合が20%以下の場合、調剤基本料を2点減算

● 後発医薬品の調剤数量割合が**40%以下**の場合、調剤基本料を2点減算

## ▶ 地域支援体制加算

	2018年4月~2020年3月	点数	2020年4月~2022年3月	点数
地域支援体制加算	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本料1の場合 以下を全て満たすこと ①麻薬小売業者の免許 ②在宅医療 年1回以上 ③かかりつけ薬剤師の届出 ・管理薬剤師は薬局経験5年、在籍1年、週32時間以上勤務</li> <li>● 基本料1以外の場合 1年に常勤薬剤師1人当たり、以下全ての実績を追加 ①夜間休日の対応実績 400回 ②麻薬指導管理加算の実績 10回 ③重複投与・相互作用等防止加算等の実績 40回 ④かかりつけ薬剤師指導料等の実績 40回 ⑤外来服薬支援料の実績 12回 ⑥服用薬剤調整支援料の実績 1回 ⑦単一建物診療患者さまが1人の在宅薬剤管理の実績 12回 ⑧服薬情報等提供料の実績 60回</li> </ul>	35点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本料1の場合 以下①~③を全て満たし、④⑤のどちらかを満たすこと ①麻薬小売業者の免許 ②在宅医療 <b>年12回以上</b> ③かかりつけ薬剤師の届出 ④<b>服薬情報等提供料の実績 年12回以上</b> ⑤<b>地域の他職種連携会議への出席 年1回以上</b> ・管理薬剤師は薬局経験5年、在籍1年、週32時間以上勤務</li> <li>● 基本料1以外の場合 以下①~⑨のうち、8つを満たすこと (①~⑧:常勤薬剤師1人当たりの年間回数、⑨は薬局当たりの年間回数) ①夜間休日の対応実績 400回 ②<b>麻薬の調剤実績 10回</b> ③重複投与・相互作用等防止加算等の実績 40回 ④かかりつけ薬剤師指導料等の実績 40回 ⑤外来服薬支援料の実績 12回 ⑥服用薬剤調整支援料の実績 1回 ⑦単一建物診療患者さまが1人の在宅薬剤管理の実績 12回 ⑧服薬情報等提供料の実績 60回 ⑨<b>地域の他職種連携会議への出席 年1回以上</b></li> </ul>	<b>38点</b>

▶ 薬剤服用歴管理指導料

2018年4月～2020年3月		調剤基本料 1	調剤基本料 1以外	2020年4月～2022年3月		
6カ月以内の 再来局	お薬手帳あり	41点	53点	3カ月以内の 再来局	お薬手帳あり	43点
	お薬手帳なし			3カ月以内の 再来局でない	お薬手帳 あり/なし	57点

▶ かかりつけ薬剤師指導料

	2018年4月～2020年3月	点数	2020年4月～2022年3月	点数
かかりつけ 薬剤師 指導料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薬局経験3年、在籍1年、週32時間以上勤務</li> <li>● 研修認定薬剤師の資格取得</li> <li>● 医療に係る地域活動の取り組みに参画</li> </ul>	73点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薬局経験3年、在籍1年、週32時間以上勤務</li> <li>● 研修認定薬剤師の資格取得</li> <li>● 医療に係る地域活動の取り組みに参画</li> <li>● パーテーションで仕切られた独立したカウンター</li> </ul>	76点

▶ 調剤料

処方日数	1～7	8～14	15～21	22～30	31～
2018年4月～2020年3月	5点/日(平均27点)	4点/日(平均61点)	67点	78点	86点
2020年4月～2022年3月	28点	55点	64点	77点	86点

▶ オンライン服薬指導(新設)

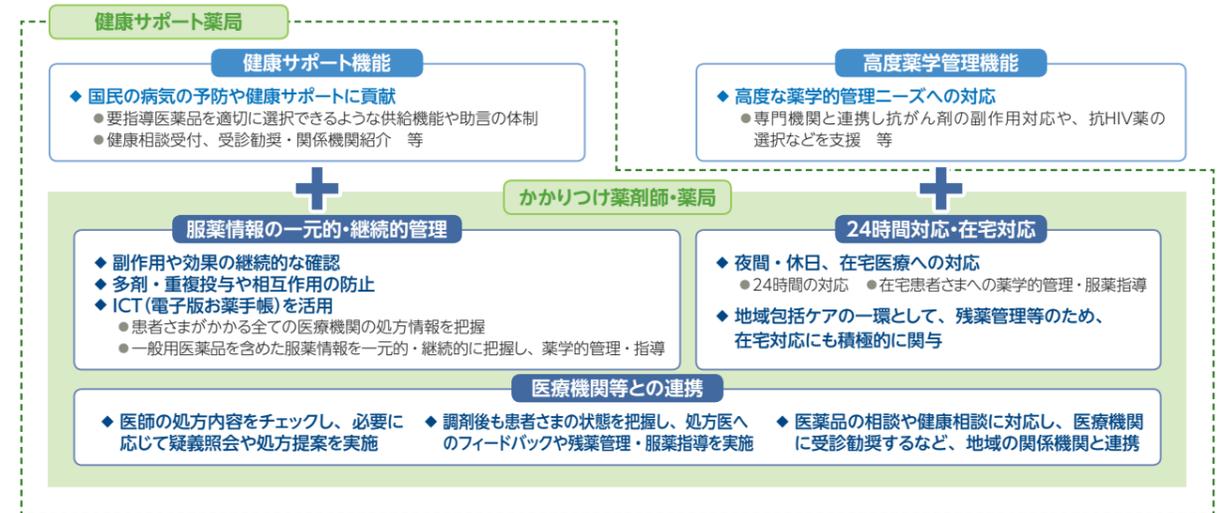
	2020年4月～2022年3月	点数
薬剤服用歴管理指導料4	情報通信機器を用いた服薬指導を行った場合 オンライン診療により処方箋が交付された患者さま 原則3カ月以内に対面で服薬指導を行った患者さま ①服薬指導計画を作成し、計画に基づき実施 ②オンライン服薬指導を行う薬剤師は、原則として同一の者 ③お薬手帳により薬の服用歴や服用中の医薬品について確認	43点 月1回 まで
在宅患者訪問薬剤管理指導料	在宅患者オンライン服薬指導料 訪問診療の実施による処方箋が交付された患者さま 在宅医療のための訪問を月に1回行っている患者さま ①薬剤師1人につき、在宅患者訪問薬剤管理指導料1～3までと合わせて週40回に限り、週10回を限度として算定できる ②服薬指導計画を作成し、計画に基づき実施 ③オンライン服薬指導を行う薬剤師は、原則として同一の者 ④訪問診療を行った医師に対して、情報提供を文書で行うこと	57点 月1回 まで

用語説明

【患者のための薬局ビジョン】

厚生労働省が2015年10月に発表した指針。これは、地域包括ケアシステムの中で、薬局が服薬情報の一元的・継続的な把握や在宅での対応を含む薬学的管理・指導などの機能を

果たし、地域で暮らす患者さま本位の医薬分業の実現に取り組むための指針であり、今後の調剤薬局が進むべき方向性と求められる機能が示されている。



【かかりつけ薬剤師】

2016年4月に行われた調剤報酬改定に伴い、かかりつけ薬剤師制度が開始された。これは、国が定める一定の要件をクリアした薬剤師の中から、患者さまが希望の薬剤師を1名のみ指名し同意書に署名を行うことで、担当薬剤師が継続して薬の説明や相談を行う制度であり、かかりつけ薬剤師になるためには、事前に地方厚生局への届出が必要。

①薬剤師が服薬情報を一元的に把握

担当薬剤師が、他の医療機関・薬局で受け取った薬、市販薬、健康食品、サプリメント等をまとめて把握。重複や相互作用について確認し、薬の服用や避ける必要のある食べ物なども含めて注意点等のアドバイスを行う。

②体調変化の確認や薬の残薬調整

担当薬剤師が、過去の服薬記録や副作用歴等も含めて、服用後の薬の効果や体調変化についても継続的に確認を行う。必要に応じて医療機関への疑義照会や副作用・服薬状況のフィードバックを行う。また、多数の残薬が発生している場合は、次回の処方日数の調整を実施するなど服用薬の整理も行う。

③夜間・休日の対応や相談

担当薬剤師は、患者さまの服薬状況や体調変化を継続して把握することで、薬の適正使用や健康維持に関する相談等に対応。緊急の場合には、携帯電話による夜間・休日の対応を実施。

- 基準
1. 保険薬剤師として3年以上の薬局経験があること
  2. 当該保険薬局に週32時間以上勤務していること
  3. 当該保険薬局に1年以上在籍していること
  4. 薬剤師認定制度認証機構の研修認定を取得
  5. 医療に係る地域活動の取り組みに参画
  6. パーテーションで仕切られた独立したカウンター(2020年4月より追加)

【かかりつけ薬剤師・薬局】

「患者のための薬局ビジョン」では、かかりつけ薬剤師・薬局に求められる3つの機能について説明されているが、かかりつけ薬局には施設基準等がなく届出は不要。かかりつけ薬剤師・薬局に求められる仕事は対人業務が中心であり、主な業務は基本料1以外の薬局が地域支援体制加算を算定するのに必要な9項目。厚生労働省は2025年までにすべての薬局をかかりつけ薬剤師・薬局へ再編することを目標としている。

【健康サポート薬局】

かかりつけ薬剤師・薬局の基本的な機能を有し、地域住民による主体的な健康の維持・増進を積極的に支援する薬局。保健所へ事前の届出が必要。厚生労働省は2025年までに、健康サポート薬局を1万から1万5,000件まで登録することを目標としている。

- 基準
1. 地域包括ケアシステムの中で、医療機関や介護事業者など他職種と連携
  2. 健康サポート薬局に係る研修を修了し、5年以上の実務経験を有する薬剤師の常駐
  3. 個人情報に配慮した相談窓口
  4. 薬局の外側と内側における「健康サポート薬局」の表示
  5. 要指導医薬品等、介護用品等の取り扱い

出典：厚生労働省「患者のための薬局ビジョン」

【薬機法の一部改正】

2019年3月19日に薬機法改正案が国会に提出され、2019年11月27日に可決・成立しました。2020年9月より段階的に施行されることが決定しています。薬局に関する動きとしては、2020年9月から、オンライン服薬指導が広く実施されます。これまで、国家戦略特区のみで許可されていた遠隔服薬指導とは別に、ビデオ通話によるオンライン診療を行った処方箋が

対象であり対象地域は全国へ広がります。また、糖尿病の重症化予防や慢性頭痛など、対象となる疾患も拡大しています。

また、2021年8月からは薬機法により薬局の機能が定められ、都道府県知事の許可により、看板等へ機能別の表示が可能になります。これにより、患者さまが自分に適した薬局を選択できるようになります。

**地域連携薬局**  
入退院時や在宅医療に他の医療機関と連携して対応できる薬局

- プライバシーに配慮した構造設備（パーティションなど）
- 入院時の持参薬情報の医療機関への提供
- 医師、看護師、ケアマネージャー等との打ち合わせ（退院時カンファレンス等）への参加
- 福祉、介護等を含む地域包括ケアに関する研修を受けた薬剤師の配置
- 夜間・休日の対応を含めた地域の調剤応需体制の構築・参画
- 麻薬調剤、無菌調剤を含む在宅医療に必要な薬剤の調剤
- 在宅への訪問

**専門医療機関連携薬局**  
がん等の専門的な薬学管理に他の医療機関と連携して対応できる薬局

- プライバシーに配慮した構造設備（パーティション、個室その他相談ができるスペース）
- 入院時の持参薬情報の医療機関への提供
- 医師、看護師、ケアマネージャー等との打ち合わせ（退院時カンファレンス等）への参加
- 専門医療機関の医師、薬剤師等との治療方針等の共有
- 専門医療機関等との合同研修の実施
- 患者さまが利用する地域連携薬局等との服薬情報の共有
- 学会認定等の専門性が高い薬剤師の配置

出典：厚生労働省提出資料(2019年5月)より当社作成

【高齢者人口の見通し】

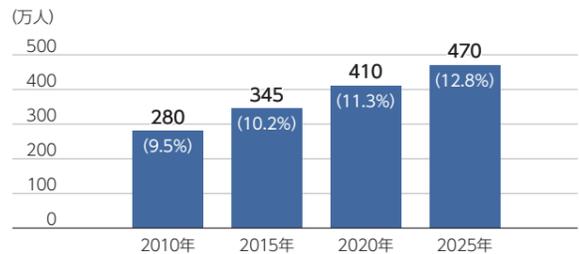
1 65歳以上高齢者数は、2025年には3,657万人となり、2042年にはピークを迎える予測(3,878万人)。また、75歳以上高齢者の全人口に占める割合は増加していき、2055年には、25%を超える見込み。

	2012年8月	2015年	2025年	2055年
65歳以上高齢者人口(割合)	3,058万人(24.0%)	3,395万人(26.8%)	3,657万人(30.3%)	3,626万人(39.4%)
75歳以上高齢者人口(割合)	1,511万人(11.8%)	1,646万人(13.0%)	2,179万人(18.1%)	2,401万人(26.1%)

出典：2015年度 厚生労働白書

2 65歳以上高齢者のうち、「認知症高齢者の日常生活自立度」II以上の高齢者が増加していく。

「認知症高齢者の日常生活自立度」II以上の高齢者数の推計(括弧内は65歳以上人口対比)

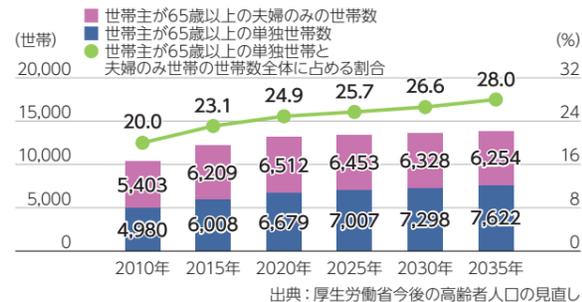


【医薬分業】

患者さまの診察、薬剤の処方医師が行い、医師の発行する処方箋に基づいて、経営的に独立した存在である薬剤師が調剤や薬歴管理、服薬指導を行うという形でそれぞれの専門性を発揮して医療の質の向上を図ろうとする制度。

3 世帯主が65歳以上の単独世帯や夫婦のみの世帯が増加していく。

世帯主が65歳以上の単独世帯および夫婦のみ世帯数の推計



出典：厚生労働省今後の高齢者人口の見直し

【後発医薬品・ジェネリック医薬品】

医薬品の有効成分そのものに対する特許(物質特許)期間の終了後、他の製薬会社が同じ有効成分で製造・供給する医薬品。法令等では後発医薬品と称されるが、当社グループではジェネリック医薬品と呼んでいる。「ジェネリック」とは「一般名」の英語genericによる。

【診療報酬改定】

わが国では、保険診療の対価としての報酬は厚生労働省によって「診療報酬点数表」として医科、歯科、調剤それぞれに定められている。また薬剤の価格は「薬価基準」として定められている。診療報酬は、2年に1度の改定が行われる。

【調剤報酬改定】

診療報酬改定のうち、調剤にかかわる報酬改定を指す。調剤報酬は、2年に1度の改定が行われる。

【薬価改定】

保険診療の中で使用される薬品の価格は、「薬価基準」として公定価格が定められている。新薬については年に4回、後発医薬品については年に2回の「薬価基準収載」が行われ、保険診療に使用できることになる。2年に1度、医療機関、薬局への市場流通価格の調査(薬価調査)に基づく薬価改定が行われている。2019年10月には、消費税が8%から10%に引き上げられると同時に薬価改定が実施された。2020年4月からは毎年薬価改定が実施される予定。

【調剤基本料】

薬剤師が処方箋受付1回につき「薬局で調剤を行うこと」に対して支払われる報酬。その薬局がかかりつけ機能を果たしているか、特定医療機関の発行する処方箋応需の集中度、チェーン薬局であるか、などにより点数に差がある。

【後発医薬品調剤体制加算】

後発医薬品を積極的に調剤する薬局を対象に調剤基本料に加算される報酬。後発医薬品の一層の使用促進を図るため改定のたびに算定基準が引き上げられてきている。

【地域支援体制加算】

かかりつけ薬剤師が機能を発揮し、地域包括ケアシステムの中で地域医療に貢献する薬局について、夜間・休日等の地域支援の実績等を踏まえた評価として2018年4月の診療報酬改定に伴い新設。

【在宅医療】

体が不自由などの理由で通院が困難である患者さまのご自宅に薬剤師が訪問し、お薬の説明から服薬状況の把握・管理を行い、医師や看護師など多職種と連携して医療を行うこと。

【門前薬局】

病院の付近にあり、主としてその病院の処方箋を応需する調剤薬局。ただし正式な定義は存在しない。多くの医療機関の処方箋を応需したり、在宅医療への参画など、かかりつけ薬剤師・薬局としての機能を果たすものもある。

【ハイブリッド型薬局】\*

駅前や商店街等に出店し、特定の医療機関の処方箋に限らず比較的広い地域からの処方箋を応需する面対応薬局と、複数の医療機関が集まった医療モールに入居し、それぞれの医療機関から処方箋を応需するMC型(Medical Center型)薬局の両方の機能を兼ね備えた薬局。

\*ハイブリッド型薬局は日本調剤株式会社で使用している薬局タイプ名。

【敷地内薬局】

2016年10月に薬局と医療機関の構造的な独立性に関する規制が緩和されたことに伴い、病院の敷地内に薬局の出店が可能となった。最も病院との連携が可能であり、高度医療への対応が求められる。一方、調剤基本料が門前薬局よりも低く設定されている。

【電子お薬手帳】

処方された薬の情報・記録を一元的に管理し、薬の飲み合わせによる副作用や重複を避けるための手帳アプリ。スマートフォンなどで記録ができる。当社では電子お薬手帳「お薬手帳プラス」アプリを自社開発している。複数の会社が独自の製品を展開しているが、日本薬剤師会が提供する相互閲覧サービスに参加している会社の製品は他社の製品であっても情報の相互閲覧が可能。

【自動薬剤ピッキング装置・全自動PTPシート払出装置】

日本では、患者さまが服用する薬はPTPシートに封入されていることが一般的である。薬局では人によるPTPシートのピッキング業務が行われている。2つの機械は、カセットにPTPシートを収納しており、処方データを送信することにより必要数のPTPシートを取り揃える機械として普及が始まっている。

【健康チェックステーション】\*

日本調剤の薬局店舗内に併設された、健康相談や健康度測定ができる専用スペースであり、予防や未病に取り組むことで、地域住民の健康をサポートする機能を持つ。

\*「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。

【フォーミュラリー】

医薬品の有効性・安全性など科学的根拠と経済性を総合的に評価して、医療機関や地域ごとに策定する医薬品の使用指針のこと。良質で低価格な医薬品の使用指針に基づいて、標準薬物治療を推進することを目的としている。地域フォーミュラリーの普及が進むことで、ジェネリック医薬品の使用が促進され、医療費の増加抑制が期待されている。欧米諸国ではすでに導入されており、日本でも一部で導入され始めている。

【GMP】

Good Manufacturing Practiceの略。適正製造基準。アメリカ食品医薬品局が、1938年に連邦食品・医薬品・化粧品法に基づいて定めた医薬品等の製造品質管理基準。各国がこれに準ずる基準を設けており、日本においては、医薬品医療機器等法に基づいて厚生労働大臣が定めた、医薬品等の品質管理基準をいう。

【派遣法】

正式名は「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」。派遣で働く方の権利を守るために、派遣会社や派遣先企業が守るべきルールが定められている法律。派遣先の同一の事業所に対し派遣できる期間が定められるなど、法律の改正が行われている。

# 10年データ(財務・非財務サマリー)

(単位:百万円)

連結経営指標	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
調剤報酬改定、並びに、薬価改定が行われた年度	○		○		○		○		○	△(注11)
<b>経営成績(会計年度)</b>										
売上高	112,128	130,041	139,466	165,347	181,844	219,239	223,468	241,274	245,687	268,520
売上総利益	19,182	22,038	21,494	25,623	31,929	39,068	39,258	43,837	41,975	46,372
販売費及び一般管理費	14,398	16,574	18,248	20,878	25,281	28,578	30,738	33,250	35,242	38,779
営業利益	4,784	5,464	3,245	4,744	6,647	10,489	8,519	10,587	6,733	7,593
EBITDA (注1)	7,118	8,492	6,837	8,570	10,278	14,951	13,260	15,801	13,037	13,909
経常利益	4,358	4,941	2,855	4,188	6,003	9,878	7,976	10,138	6,077	7,405
親会社株主に帰属する当期純利益	1,821	2,085	184	1,901	2,778	6,329	4,638	6,104	3,790	6,697
<b>キャッシュ・フロー(会計年度)</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,723	7,127	2,885	6,243	5,831	19,327	△940	23,141	13,572	13,192
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,269	△9,694	△6,422	△14,510	△8,437	△7,823	△28,444	△13,843	△1,770	△2,731
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,109	7,920	5,496	8,782	1,422	7,031	18,205	△2,034	△10,516	△7,955
<b>財政状況(会計年度末)</b>										
総資産 (注2)	72,701	86,615	95,140	117,295	130,141	157,609	178,347	186,573	178,677	185,551
純資産	12,780	14,716	14,702	15,849	17,635	32,473	36,447	41,506	41,073	47,072
現金及び現金同等物の期末残高	7,200	12,554	14,513	15,027	13,844	32,380	21,200	28,464	29,749	32,254
商品及び製品	8,595	8,419	11,908	12,165	15,911	15,328	21,455	20,873	22,272	22,988
有利子負債 (注3)	33,891	42,279	48,281	62,037	68,327	66,794	86,524	87,611	81,302	73,918
<b>1株当たり情報</b>										
1株当たり純資産額(円) (注4)	893.41	1,023.97	1,017.04	1,090.63	1,257.59	2,030.22	2,278.70	2,595.00	2,739.04	3,139.54
1株当たり当期純利益金額(円) (注4)	127.57	145.46	12.84	131.24	194.48	432.85	290.03	381.69	243.47	446.66
<b>財務・非財務データ</b>										
売上高増加率(%)	14.1	16.0	7.2	18.6	10.0	20.6	1.9	8.0	1.8	9.3
販売費及び一般管理費率(%)	12.8	12.7	13.1	12.6	13.9	13.0	13.8	13.8	14.3	14.4
営業利益率(%)	4.3	4.2	2.3	2.9	3.7	4.8	3.8	4.4	2.7	2.8
ROA(%) (注5)	2.7	2.6	0.2	1.8	2.2	4.4	2.8	3.3	2.1	3.6
ROE(%) (注6)	15.1	15.2	1.3	12.0	16.6	25.3	13.5	15.7	9.2	15.2
自己資本比率(%) (注7)	17.6	17.0	15.5	13.5	13.6	20.6	20.4	22.2	23.0	25.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注8)	12.8	13.0	4.9	8.6	7.1	24.4	—	37.1	25.8	36.2
D/Eレシオ(倍) (注9)	2.7	2.9	3.3	3.9	3.8	2.1	2.4	2.1	2.0	1.6
設備投資額	7,885	8,961	5,566	9,069	12,279	8,073	23,344	15,316	5,254	12,025
減価償却費	2,333	3,028	3,591	3,825	3,631	4,461	4,741	5,214	6,304	6,316
研究開発費	985	1,224	1,023	1,534	1,767	1,913	2,388	2,784	2,764	2,991
従業員数(名) (注10)	2,112	2,304	2,488	3,009	3,283	3,435	3,781	4,075	4,383	4,904

※ 数値は単位未満を切り捨てた数値で表示しております。ただし%表示の数値は小数点以下第2位を四捨五入しております。  
 注:1.EBITDA=営業利益+減価償却費  
 2.2018年3月期以前の数値について、会計基準の変更に伴う遡及適用による表示修正を行っておりません。  
 3.有利子負債=借入金+リース債務+割賦未払金+社債  
 4.当社では、2015年10月1日付で普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。  
 2011年3月期の期初に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益金額を算出しております。

5.ROA=親会社株主に帰属する当期純利益/(期首期末平均総資産)  
 6.ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/(期首期末平均自己資本)  
 7.自己資本比率=自己資本/総資産  
 8.インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利払い:営業キャッシュ・フローが負の場合は記載しておりません。  
 9.D/Eレシオ=有利子負債/純資産  
 10.従業員数は、就業人員数を表示しております。準社員、契約社員、嘱託社員、パートタイマー、アルバイトなどの臨時雇用は含まれておりません。  
 11.消費税率の変更に伴い2019年10月に薬価改定が実施された。薬価改定に伴い、調剤報酬の一部が調整改定された。

# 経営成績および財務分析の報告

## 経営成績

売上高268,520百万円(前年同期比9.3%増)、営業利益7,593百万円(同12.8%増)、経常利益7,405百万円(同21.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益6,697百万円(同76.7%増)となり増収増益を実現しました。期初計画に対しては、売上高・利益ともに計画を上回る実績となりました。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、調剤薬局事業では、主に首都圏の店舗において処方箋枚数が減少いたしました。一方で処方日数の長期化による処方箋単価の上昇により売上高に対する影響がおおむね相殺された状況となったものと捉えております。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響につきましては当連結会計年度における一過性のものとは考えて

おらず、翌連結会計年度におきましては、調剤薬局事業において、患者さまの受診回避、医療機関の外来診療の抑制・処方日数の長期化などによる処方箋枚数の減少に伴う粗利の減少、ならびに医療従事者派遣・紹介事業における薬剤師派遣ニーズの減少による売上高の減少などを計画作成時点では、4月から6月の3カ月の期間で織り込んでおります。3カ月の期間設定につきましては、6月末での新型コロナウイルス感染症の収束を見込んでいたものではなく、翌連結会計年度の計画作成時点で客観的な指標とすべきものとして政府から発出されました「緊急事態宣言」の期限をもとにすることが合理的に試算できるものではないかと捉えたものであります。

## セグメント別の経営成績

### 調剤薬局事業

売上高は231,001百万円(前年同期比10.7%増)、営業利益が9,785百万円(同12.4%増)となり増収増益を実現することができました。

同期間の出店実績は、65店舗の新規出店、13店舗の閉店となり、その結果当連結会計年度末時点での総店舗数は650店舗(物販店舗1店舗を含む)となりました。当連結会計年度における新規出店は、出店形態(自力出店とM&A)、店舗タイプ(門前型と面対応・メディカルセンターのハイブリッド型)、出店地域など複数の側面から見て非常にバランスのとれた実績であると捉えております。

売上高については、抗がん剤などの高額な医薬品の処方増加やかかりつけ薬剤師・薬局への取り組みなどによる処方箋単価の上昇ならびに処方箋枚数の増加等が前年同期比増収の主な要因です。処方箋枚数の増加は、堅調な既存店実績を土台に、積極的なM&Aへの取り組みなどの効果としての店舗数の増加による積み上げが相まって実現しているものです。

営業利益については、増収による増益効果などにより、前年同期比増益を実現することができました。かかりつけ薬剤師・薬局などへの着実な取り組みの成果として技術料水準の引き上げが実現したことなどが寄与しております。

なお、国が2020年9月までに80%とすることを目標として掲げているジェネリック医薬品の数量ベース使用割合は、当社では2020年3月末時点で全社平均89%に達しております。また、在宅医療実施店舗の割合は89%(年間12件以上実施の店舗割合)と順調に推移しております。

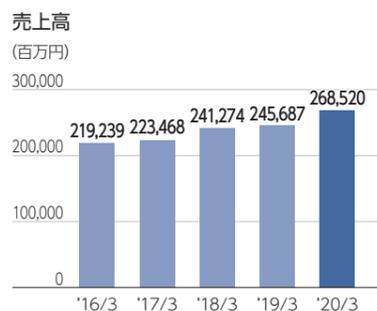
### 医薬品製造販売事業

売上高は43,072百万円(前年同期比5.9%増)、営業利益1,301百万円(同31.0%減)と前年同期比増収減益の実績となりました。売上高については、2019年10月の薬価改定に伴う既存製品の販売価格低下により厳しい環境ではあったものの、新製品の販売が好調に推移したことおよび受託事業が伸展したことなどにより、前年同期比増収を実現することができました。一方、営業利益については、薬価改定による既存製品の販売価格低下による影響が大きく、前年同期比減益となりました。

なお、当連結会計年度末時点での販売品目数は、新規収載品22品目を発売したことなどにより、681品目となりました。引き続き、収益力向上に向け自社製造品目数を増強すべく自社承認品目数の増加に注力してまいります。

### 医療従事者派遣・紹介事業

売上高は12,721百万円(前年同期比2.8%減)、営業利益は1,851百万円(同25.2%増)と前年同期比減収増益の実績となりました。売上高については、医療従事者に対する求人需要は引き続き高い水準で推移したものの、薬剤師に対する派遣需要の減少を紹介事業の拡大では補い切れず、前年同期比減収となりました。一方、営業利益については、収益性の高い紹介事業が薬剤師、医師の分野で拡大したことなどにより、前年同期比で20%を超える増益を実現することができました。



## 財政状態の分析

資産合計は185,551百万円となり、前連結会計年度末の178,677百万円に対し、3.8%、6,873百万円増加いたしました。また、負債合計は138,478百万円となり、前連結会計年度末の137,604百万円に対し、0.6%、874百万円増加いたしました。

流動資産は、前連結会計年度末80,132百万円に対し、9.1%、7,281百万円増加し、87,414百万円となりました。業容拡大に伴い、現金及び預金が2,505百万円、売掛金が4,338百万円増加しましたが、原材料及び貯蔵品は589百万円減少しており在庫管理が徹底されております。

固定資産は、前連結会計年度末98,545百万円に対し、△0.4%、407百万円減少し、98,137百万円となりました。うち、有形固定資産は、前連結会計年度末69,806百万円に対し、△5.3%、3,723百万円減少し、66,082百万円となりました。経営資源の有効活用による資産の効率化と一層の財務体質の改善・強化を目的とした有形固定資産の売却が主な要因であります。無形固定資産は前連結会計年度末16,906百万円に対し、14.9%、2,519百万円増加し、19,425百万円となりました。調剤薬局事業における積極的なM&Aの取り組みに伴うのれん

の増加が主な要因であります。投資その他の資産は、前連結会計年度末11,833百万円に対し、6.7%、795百万円増加し、12,628百万円となりました。調剤薬局事業における好調な新規出店に伴う敷金及び保証金の増加が主な要因であります。

流動負債は、前連結会計年度末69,100百万円に対し、1.5%、1,007百万円増加し、70,107百万円となりました。業容拡大に伴う買掛金の増加5,385百万円が主な要因であります。1年以内に返済予定の長期借入金金は6,737百万円減少しており、着実に減少傾向にあります。

固定負債は、前連結会計年度末68,504百万円に対し、△0.2%、133百万円減少し、68,370百万円とほぼ前連結会計年度末並の水準となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末41,073百万円に対し、14.6%、5,999百万円増加し、47,072百万円となりました。グループ各社が売上高の拡大と収益性の改善の取り組みを強力に進めたことなどにより利益剰余金が前連結会計年度末比5,947百万円増加したことが主な要因であります。この結果、自己資本比率は前連結会計年度末の23.0%から2.4%改善し25.4%となり、財務基盤が着実に強化されつつあります。

## キャッシュ・フローの状況

キャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローが13,192百万円、投資活動によるキャッシュ・フローが△2,731百万円、財務活動によるキャッシュ・フローが△7,955百万円と

なりました。この結果、現金及び現金同等物の期末残高は、前連結会計年度末に比べ2,505百万円増加し、32,254百万円となりました。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

主な収入項目は、グループ各社の収益力強化等による税金等調整前当期純利益11,885百万円であります。一方、主な支出項目は、法人税等の支払額△3,046百万円であります。

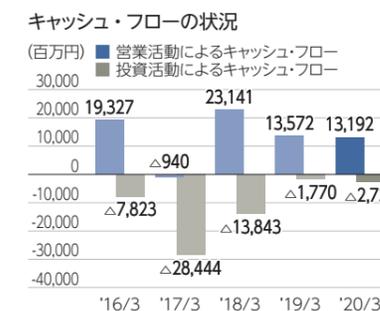
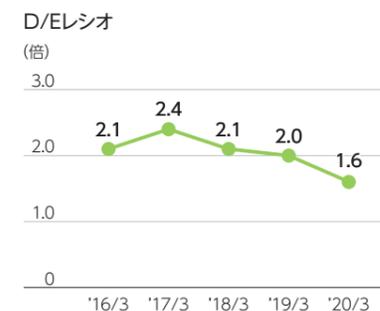
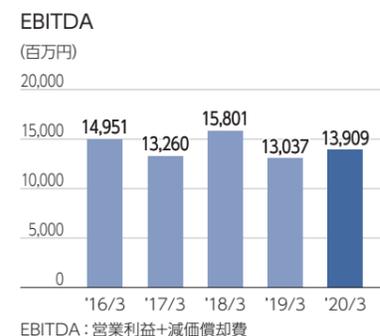
### 投資活動によるキャッシュ・フロー

主な収入項目は、有形固定資産の売却による収入9,644百万円であります。一方、主な支出項目は、調剤薬局事業における積極的なM&Aの取り組みによる連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出△5,057百万円、調剤薬局事業における

新規出店および医薬品製造販売事業における設備投資を主とした有形固定資産の取得による支出△5,624百万円であります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

主な収入項目は、長期借入れによる収入9,900百万円であります。一方、主な支出項目は、長期借入金の返済による支出△16,261百万円であります。医薬品製造販売事業における大型の設備投資がピークアウトしたことおよびグループ各社の収益力向上に伴う営業活動によるキャッシュ・フローの増大により有利子負債の削減が進み、財務体質は着実に強化されてきています。



## 連結貸借対照表

日本調剤株式会社および子会社 2019年および2020年3月31日現在

(単位:百万円)

資産の部	2019年3月期	2020年3月期
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	29,749	32,254
受取手形	134	181
売掛金	16,249	20,587
電子記録債権	1,465	1,080
商品及び製品	22,272	22,988
仕掛品	1,173	1,541
原材料及び貯蔵品	6,020	5,431
その他	3,071	3,354
貸倒引当金	△5	△6
<b>流動資産合計</b>	<b>80,132</b>	<b>87,414</b>
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	52,956	53,112
減価償却累計額	△20,582	△22,189
建物及び構築物(純額)	32,374	30,922
機械装置及び運搬具	19,246	20,944
減価償却累計額	△4,539	△5,860
機械装置及び運搬具(純額)	14,707	15,084
土地	16,961	14,653
リース資産	2,888	2,883
減価償却累計額	△2,094	△2,228
リース資産(純額)	794	655
建設仮勘定	1,133	967
その他	16,399	17,947
減価償却累計額	△12,564	△14,148
その他(純額)	3,835	3,798
<b>有形固定資産合計</b>	<b>69,806</b>	<b>66,082</b>
無形固定資産		
のれん	14,552	16,994
その他	2,353	2,431
<b>無形固定資産合計</b>	<b>16,906</b>	<b>19,425</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	17	16
長期貸付金	687	703
敷金及び保証金	7,357	7,765
繰延税金資産	2,610	3,090
その他	1,160	1,052
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>11,833</b>	<b>12,628</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>98,545</b>	<b>98,137</b>
<b>資産合計</b>	<b>178,677</b>	<b>185,551</b>

(単位:百万円)

負債の部	2019年3月期	2020年3月期
<b>流動負債</b>		
買掛金	37,274	42,659
電子記録債務	3,081	3,131
短期借入金	—	100
1年内返済予定の長期借入金	16,143	9,406
リース債務	261	82
未払法人税等	1,478	4,132
賞与引当金	3,023	3,318
役員賞与引当金	86	76
資産除去債務	10	9
その他	7,739	7,191
<b>流動負債合計</b>	<b>69,100</b>	<b>70,107</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	62,470	62,963
リース債務	436	479
長期割賦未払金	1,349	886
役員退職慰労引当金	1,093	474
退職給付に係る負債	1,695	1,957
資産除去債務	1,145	1,289
その他	313	318
<b>固定負債合計</b>	<b>68,504</b>	<b>68,370</b>
<b>負債合計</b>	<b>137,604</b>	<b>138,478</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	3,953	3,953
資本剰余金	10,926	10,926
利益剰余金	29,815	35,762
自己株式	△3,498	△3,499
<b>株主資本合計</b>	<b>41,196</b>	<b>47,143</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	0	—
退職給付に係る調整累計額	△127	△70
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△127</b>	<b>△70</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>4</b>	<b>—</b>
<b>純資産合計</b>	<b>41,073</b>	<b>47,072</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>178,677</b>	<b>185,551</b>

## 連結損益計算書

日本調剤株式会社および子会社 2019年および2020年3月31日終了事業年度 (単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
売上高	245,687	268,520
売上原価	203,711	222,147
売上総利益	41,975	46,372
販売費及び一般管理費	35,242	38,779
営業利益	6,733	7,593
営業外収益		
受取利息	0	0
受取手数料	50	41
受取賃貸料	430	426
受取補償金	—	80
受取保険金	—	88
補助金収入	—	75
その他	178	165
営業外収益合計	659	878
営業外費用		
支払利息	525	364
支払手数料	13	20
支払賃借料	355	336
固定資産除却損	221	98
その他	198	246
営業外費用合計	1,315	1,066
経常利益	6,077	7,405
特別利益		
固定資産売却益	231	6,662
投資有価証券売却益	8	—
事業譲渡益	1,092	34
役員退職慰労引当金戻入額	—	634
特別利益合計	1,332	7,332
特別損失		
固定資産廃棄損	—	187
固定資産売却損	24	1
減損損失	607	2,663
投資有価証券売却損	—	0
特別損失合計	632	2,852
税金等調整前当期純利益	6,777	11,885
法人税、住民税及び事業税	3,308	5,544
法人税等調整額	△324	△357
法人税等合計	2,984	5,186
当期純利益	3,792	6,698
非支配株主に帰属する当期純利益	2	1
親会社株主に帰属する当期純利益	3,790	6,697

## 連結包括利益計算書

日本調剤株式会社および子会社 2019年および2020年3月31日終了事業年度 (単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
当期純利益	3,792	6,698
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△0	△0
退職給付に係る調整額	16	57
その他の包括利益合計	16	57
包括利益	3,809	6,756
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,806	6,754
非支配株主に係る包括利益	2	1

## 連結株主資本等変動計算書

日本調剤株式会社および子会社 (単位:百万円)

2019年3月31日終了事業年度	株主資本					その他の包括利益累計額			非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その 他有価証券 評価差額金	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	3,953	10,926	26,816	△47	41,648	0	△144	△144	2	41,506
当期変動額										
剰余金の配当			△791		△791					△791
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,790		3,790					3,790
自己株式の取得				△3,451	△3,451					△3,451
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△0	16	16	2	19
当期変動額合計	—	—	2,998	△3,451	△452	△0	16	16	2	△433
当期末残高	3,953	10,926	29,815	△3,498	41,196	0	△127	△127	4	41,073

2020年3月31日終了事業年度 (単位:百万円)

2020年3月31日終了事業年度	株主資本					その他の包括利益累計額			非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その 他有価証券 評価差額金	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	3,953	10,926	29,815	△3,498	41,196	0	△127	△127	4	41,073
当期変動額										
剰余金の配当			△749		△749					△749
親会社株主に帰属する 当期純利益			6,697		6,697					6,697
自己株式の取得				△0	△0					△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△0	57	57	△4	52
当期変動額合計	—	—	5,947	△0	5,946	△0	57	57	△4	5,999
当期末残高	3,953	10,926	35,762	△3,499	47,143	—	△70	△70	—	47,072

# 連結キャッシュ・フロー計算書

日本調剤株式会社および子会社 2019年および2020年3月31日終了事業年度

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	6,777	11,885
減価償却費	6,304	6,316
長期前払費用償却額	160	169
減損損失	607	2,663
のれん償却額	1,487	1,581
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△0	0
賞与引当金の増減額(△は減少)	245	283
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△50	△10
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	188	122
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	45	△726
受取利息及び受取配当金	△2	△0
支払利息	525	364
固定資産売却損益(△は益)	△206	△6,661
投資有価証券売却損益(△は益)	△8	0
事業譲渡損益(△は益)	△1,092	△34
売上債権の増減額(△は増加)	3,485	△2,902
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,314	74
仕入債務の増減額(△は減少)	342	3,486
前払費用の増減額(△は増加)	△74	△149
未払費用の増減額(△は減少)	△82	△51
未収入金の増減額(△は増加)	998	422
未払金の増減額(△は減少)	△791	△225
その他	1,460	6
小計	19,004	16,615
利息及び配当金の受取額	2	0
利息の支払額	△525	△377
法人税等の支払額	△4,908	△3,046
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>13,572</b>	<b>13,192</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△5,303	△5,624
有形固定資産の売却による収入	1,723	9,644
無形固定資産の取得による支出	△591	△606
投資有価証券の売却による収入	10	0
長期前払費用の増加による支出	△123	△92
事業譲受による支出	△368	△771
事業譲渡による収入	4,093	52
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△785	△5,057
貸付金の実行による支出	△92	△76
貸付金の回収による収入	85	85
敷金及び保証金の差入による支出	△699	△626
敷金及び保証金の回収による収入	281	302
その他	△0	37
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△1,770</b>	<b>△2,731</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	—	100
長期借入れによる収入	10,625	9,900
長期借入金の返済による支出	△15,694	△16,261
リース債務の返済による支出	△311	△266
割賦債務の返済による支出	△893	△677
自己株式の取得による支出	△3,451	△0
配当金の支払額	△791	△749
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△10,516</b>	<b>△7,955</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,284	2,505
現金及び現金同等物の期首残高	28,464	29,749
現金及び現金同等物の期末残高	29,749	32,254

# 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下の通りであります。当社グループはこれらのリスクを認識した上で、それが現実化した際には適切に対処する方針ですが、投資対象としての判断は、本項および本書中の本項目以外の記載内容も併せて慎重に検討した上、行われる必要があると考えております。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日時点において当社グループが判断したものであり、さまざまな要因によって実際の結果と異なる可能性があります。

## I. 各事業に係るものについて

### 1. 有利子負債依存度について

当社グループは、主として借入金により資金を調達することにより調剤薬局事業における新規出店および医薬品製造販売事業における設備投資などを行っております。今後も借入金等による出店・設備投資等を行う予定であり、その場合、支払利息が増加する可能性があります。また、各事業の運営によるキャッシュ・フローが十分得られない等の場合には追加借入が困難となること等により、当社グループの事業計画や業績等が影響を受ける可能性があります。さらに、現時点で、借入金の大半は固定金利となっておりますが、金利の上昇に伴い支払利息が増加することにより当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

### 2. 個人情報管理について

当社グループは、調剤薬局事業および医療従事者派遣・紹介事業において、患者さまの病歴および薬歴、並びに派遣労働者の経歴などの個人情報を取り扱っております。当社グループにおいては、個人情報について厳重な管理を行っておりますが、これらの個人情報が漏洩した場合には、住所・氏名などの一般的な個人情報の漏洩の場合と比較し、より多額の賠償責任が生じる可能性があります。また、個人情報の保護に関しては、「個人情報の保護に関する法律」により、当社および連結子会社を含む個人情報取扱事業者が本人の同意を得ずに個人情報を第三者に提供した場合等には、行政処分が課され、場合によっては刑事罰の適用を受けることもあります。さらに、調剤薬局において個人情報を扱う当社の従業員は、その多くが薬剤師であり、薬剤師には重い守秘義務が法律上課せられております(刑法第134条)。これらのため、当社グループにおいて、万一個人情報の漏洩があった場合には、多額の賠償金

## II. 調剤薬局事業について

### 1. 調剤薬局事業の法的規制等について

#### (1) 調剤薬局の開設等について

当社が調剤薬局を開設し、運営するにあたり、必要とされる各都道府県等の許可・指定・登録・免許を受けることができない場合、更新および登録・届出の手続きを怠った場合、関連する法令に違反した場合、または、これらの法令が改正された場合等において当社の出店計画および業績等に影響を

の支払いや行政処分、それらに伴う既存顧客の信用および社会的信用の低下等により当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

### 3. 社会保険料負担について

当社グループにおいては、社会保険加入対象者を全員加入させることとしております。高齢者医療制度改革、雇用保険の充実など、制度の改正による保険料率上昇や、派遣労働者に係る被保険者の範囲の変更に伴い、会社負担金額が大幅に上昇する場合、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

### 4. 災害等による影響について

当社グループにおいては、冷夏・猛暑などの天候要因や、大規模な自然災害の発生、重篤な感染症の広域での流行などにより業績等が影響を受ける可能性があります。医薬品製造販売事業においては生産拠点を茨城県つくば市と徳島県徳島市に分散、災害等が発生した場合に備えグループ各社が事業継続計画を策定するなどの対策を講じておりますが、各社の本社機能が主として東京都千代田区に集約しているなど、さらに具体的な対応策を講じる必要があるものと認識しております。

### 5. 新型コロナウイルス感染症による影響について

当社グループにおいては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により業績等が影響を受ける可能性があります。特に調剤薬局事業においては、患者さまによる医療機関受診回避、医療機関による外来診療の抑制・処方日数の長期化などにより処方箋枚数が減少し主として収益面に影響を与える可能性があります。

及ぼす可能性があります。

当該法的規制の主なもの、「薬局開設許可」「保険薬局指定」等であり、当社は必要とされる許可等を全ての店舗で取得しております。また、許可等の取消事由について、有価証券報告書提出日現在、該当事項はありません。

#### (2) 薬剤師の確保について

調剤薬局においては、薬剤師法第19条において薬剤師以

## 事業等のリスク

外の調剤を原則として禁じていることや、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」(旧 薬事法、以下「薬機法」といいます)および厚生労働省令によって、薬局における薬剤師の配置のみならず、その配置人数においても厳しく規制されており、1日当たり40枚の受取処方箋に対して1人の薬剤師を配置する必要があります。このため、薬剤師の必要人員数が確保されない場合には、当社の出店計画および業績等に影響を及ぼす可能性があります。

### (3)調剤業務について

当社では調剤過誤の防止を図るため、さまざまな対策を講じております。例えば、調剤過誤により重篤な症状を来す危険薬剤等の自動チェックシステムを導入するとともに当該危険薬剤等については薬剤師が重点的に鑑査を実施しております。さらには、万一に備え、全店舗において「薬剤師賠償責任保険」に加入することにより、業績への影響を緩和する措置を講じております。しかしながら、調剤過誤が発生し、多額の賠償金の支払いや、それに伴う既存顧客の信用および社会的信用の低下等があった場合には、当社の業績等に影響を及ぼす可能性があります。

## 2. 調剤薬局事業の事業環境について

### (1)医薬分業率の動向について

医薬分業は、医療機関が診察等の医療行為に専念し調剤薬局が薬歴管理や服薬指導等を行うことで医療の質的な向上を図るために国の政策として推進されています。今後、医薬分業率の伸び率が変化する場合には、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

### (2)医療制度改革について

#### ①薬価基準および調剤報酬の改定について

当社グループの主たる事業である調剤薬局事業の調剤売上高は、厚生労働省告示に定められた薬価基準に基づく薬剤収入と、同省告示に定められた調剤報酬点数に基づく調剤技術に係る収入との合計額であります。このため、薬価基準の改定によって薬価基準が引き下げられる一方、実際の仕入価格が同程度引き下げられなかった場合、または、調剤報酬の改定によって調剤報酬点数の引き下げ等があった場合には、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

#### ②その他の制度改革について

近年、「医療費の増加抑制」と「良質な医療サービスの提供」を同時に実現することを指向してさまざまな制度改革が進行しております。各種制度改革の動向によっては患者数の減少等により当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

## 3. 事業展開について

当社グループの調剤薬局事業においては、自力出店を中心に、店舗の買収を含め店舗数の増強を図っていく方針ですが、出店または買収条件に合致する物件が確保できないこと等により計画通りに出店または買収できない場合、競合状況等により出店後に当初計画通りの売上高が計上できない場合、医療機関の移転または廃業等により店舗の売上高が減少する場合、賃借先の経営状況により店舗営業の継続および敷金保証金の返還に支障が生じる場合等には、当社グループの事業計画や業績等が影響を受ける可能性があります。

## 4. 業績の季節変動について

当社グループの売上高構成においては、調剤薬局事業の売上高が大きな割合を占めており、調剤薬局事業の業績の変動が当社グループ業績の変動に大きく影響する状況にあります。調剤薬局事業では、冬季に流行するインフルエンザ等や春先を中心に発生する花粉症(アレルギー性鼻炎)に係る処方箋の増減により売上高が影響を受ける可能性があります。

## 5. 消費税等の影響について

調剤薬局事業において、調剤売上は消費税法により非課税となる一方で、医薬品等の仕入は同法により課税されております。調剤薬局事業において当社は消費税等の最終負担者となっており、当社が仕入先に支払った消費税等は、販売費及び一般管理費の区分に費用計上されております。過去の消費税率改定時には、消費税率の上昇分が薬価基準の改定において考慮されておりましたが、今後、消費税率が改定され、薬価基準が消費税率の変動に連動しなかった場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 6. のれんの減損リスクについて

調剤薬局事業において、中小・中堅薬局における薬剤師不足、後継者不足、ICT化への対応力不足などを要因として調剤薬局業界ではM&Aが活発化しております。当社グループにおいてもM&Aの活用を調剤薬局事業の業容拡大の有効な手段の一つとして位置付け、案件ごとの採算性等の十分な精査・検討を前提としたうえで、積極的に取り組んでおります。当連結会計年度末におけるのれんの残高は前連結会計年度末比24億42百万円増加し、169億94百万円となっており、将来キャッシュ・フローを見るうえで重要な仮定に該当するM&Aにて取得した店舗の処方箋枚数の実績が取得時の計画を下回り、減損処理の対象となった場合には親会社株主に帰属する当期純利益など当社グループの業績に影響を与える可能性があります。従来以上に案件ごとの採算性等の精査の精度を高めるとともに、取得後の人材教育・効率化などの取り組みを強化してまいります。

## Ⅲ. 医薬品製造販売事業について

### 1. 医薬品製造販売事業の法的規制等について

当社グループの医薬品製造販売事業においては、主としてジェネリック医薬品の自社工場での製品製造を行っており、製造物責任に係る訴訟リスクおよび医療用医薬品の製造販売に関する法的規制等の同事業に係るリスク要因が、当社グループの業績等に大きな影響を与える可能性があります。医療用医薬品の製造販売に関しては、主に薬機法関連法規等の規制を受け、各都道府県知事等による許可・指定・登録・免許および届出を必要としております。その主なものは、「第1種医薬品製造販売業許可」・「第2種医薬品製造販売業許可」・「医薬品の「卸売販売業許可」等であります。万一法令違反等があった場合、監督官庁からの業務停止、許認可の取消等が行われ、当社グループの業績等に影響を与える可能性があります。また、当事業において開発・申請した製造販売品目ごとの承認を厚生労働大臣から取得しておりますが、これらの承認を計画通りに得られない場合、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

### 2. 医薬品製造販売事業の事業環境について

医療用医薬品は、厚生労働省が定める薬価基準により、医療機関、調剤薬局での調剤報酬における薬剤費算定の基礎となる薬価が定められます。国の財政改革を背景とした医療費の増加抑制を図るべく、改定の都度低下する傾向にある薬価基準は2年に一度の改定から毎年改定へと変更されることが政府方針として決定しております。こうした薬価基準改定の動向は、当社グループの製品価格に影響を与え、医薬品製造販売事業の業績等が影響を受ける可能性があります。また、当事業において主として取り扱うジェネリック医薬品の製造販売市場においては、今後、競争が激化する可能性があり、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

## Ⅳ. 医療従事者派遣・紹介事業について

### 1. 医療従事者派遣・紹介事業の法的規制等について

当社グループの医療従事者派遣・紹介事業においては、「一般労働者派遣事業許可」・「職業紹介事業許可」等の厚生労働省の許可が必要となっており、併せて同省の定める「派遣元事業主が講ずべき措置に関する指針」および「職業紹介事業者、労働者の募集を行う者、募集受託者、労働者供給事業者等

### 3. 医薬品製造の外部委託について

当事業は、2005年4月に施行された改正薬事法(現 薬機法)に基づいた製造販売承認制度に則り、国の承認を得てジェネリック医薬品製造販売の製造部門を外部へ委託する形式、あるいは製造販売元の医薬品を自社販売する形式にて市場への製品供給を行っております。複数のジェネリック医薬品メーカーとの間で継続的な製品供給契約を締結しておりますが、製造委託先の諸事情により該当製品の契約終了、契約内容変更等により製品供給が行われなくなる可能性があります。これらの場合、当社グループの業績等へ影響を及ぼす可能性があります。

### 4. 特許訴訟について

当事業では、知的財産権および不正競争防止法に十分に留意した製品開発を行っておりますが、ジェネリック医薬品の商品としての特性上、先発医薬品メーカーから特許訴訟を提起される場合があります。このような事態になった場合には、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

### 5. 製品回収・販売中止について

ジェネリック医薬品は、先発品でその有効性と安全性が一定期間にわたって確認された使用実績に加え、再審査の後発売されるため、重篤な副作用が発生するリスクは極めて小さいと考えられます。ただし、予期せぬ新たな副作用の発生や製品への不純物混入といった事故が発生した場合、製品回収・販売中止を余儀なくされ、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

### 6. 原材料・商品の仕入について

原材料および商品の仕入先において、規制上の問題または火災・地震、その他の災害および輸送途中の事故等により原材料および商品の仕入が不可能となった場合、製品の製造および供給が停止し、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

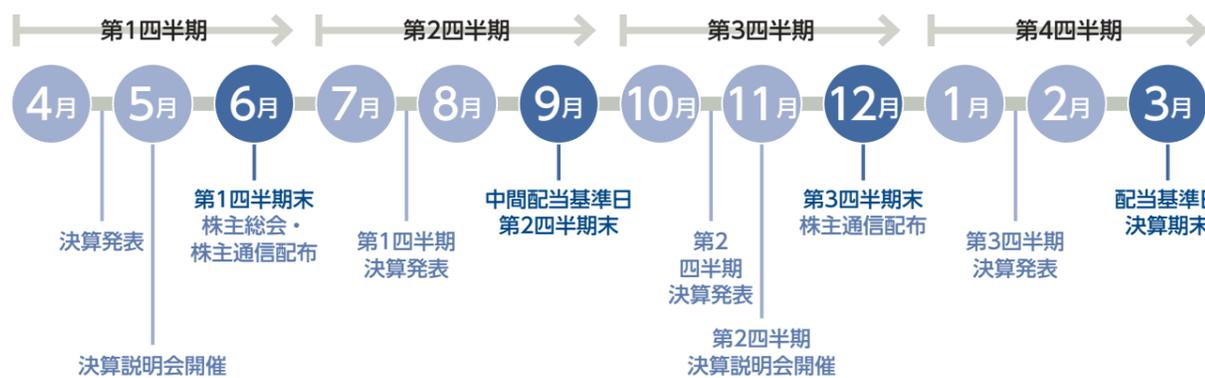
が均等待遇、労働条件等の明示、求職者等の個人情報の取扱い、職業紹介事業者の責務、募集内容的確な表示等に関して適切に対処するための指針」の規制も受けております。当該法令、指針に違反したことにより許可を取り消された場合等において、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

# 会社情報

(2020年3月31日現在)

会社概要	株主情報
<b>商号</b> 日本調剤株式会社	<b>発行可能株式総数</b> 44,192,000株
<b>設立</b> 1980年3月	<b>発行済株式の総数</b> 16,024,000株
<b>本社所在地</b> 〒100-6737 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号 グラントウキョウノースタワー37階 03-6810-0800(代表)	<b>株主数</b> 5,917名
<b>資本金</b> 39億5,302万円	<b>定時株主総会</b> 6月
<b>連結売上高</b> 2,685億円(2020年3月期)	<b>株主名簿管理人</b> 三菱UFJ信託銀行株式会社 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1 ☎ 0120-232-711(通話料無料)
<b>連結従業員数</b> 正社員4,904名 パート他811名 <small>※パート他は8時間換算に基づく年間平均雇用人数であります。</small>	<b>上場証券取引所</b> 東京証券取引所 市場第一部
<b>主要取引銀行</b> みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ銀行、りそな銀行	<b>証券コード</b> 3341
<b>事業形態</b> 保険調剤薬局チェーンの経営	<b>決算日</b> 3月31日

## IRカレンダー



# 沿革

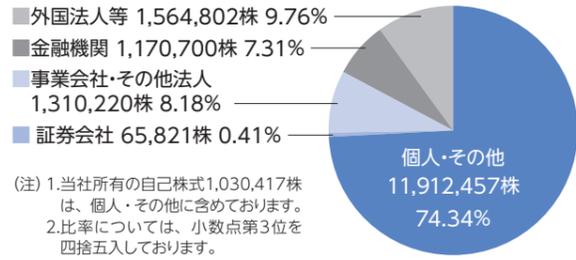
1974年	4月	診療報酬改定により処方箋料が100円から500円へ引き上げ(医薬分業元年)
1980年	3月	調剤薬局の経営を事業目的として、札幌市において、日本調剤株式会社を設立
1980年	4月	第1号店舗として、札幌市中央区に日本調剤山鼻調剤薬局を開局
1987年	8月	東京支店開設
1993年	10月	横浜支店開設
1994年	1月	東北支店開設 子会社として宮城日本調剤株式会社(現 連結子会社・株式会社メディカルリソース)を設立
1995年	4月	東京都に本社移転。札幌支店、九州支店開設
1999年	12月	派遣業種原則自由化により、薬剤師派遣が解禁(派遣法改正)
2000年	2月	日本調剤ファルマスタッフ株式会社(現 連結子会社・株式会社メディカルリソース)を開業(宮城日本調剤株式会社の商号、目的変更)
2000年	10月	大阪支店開設
2001年	4月	名古屋支店、広島支店開設
2004年	9月	東京証券取引所市場第二部に上場
2005年	1月	子会社として日本ジェネリック株式会社(現 連結子会社)を設立
2005年	4月	改正薬事法(現・薬機法)により、全面委託製造による医薬品の製造販売が可能に
2006年	9月	東京証券取引所市場第一部に上場
2006年	10月	子会社として株式会社メディカルリソース(現 連結子会社)を設立
2007年	11月	本社移転(東京都千代田区丸の内一丁目9番1号)
2008年	7月	日本調剤ファルマスタッフ株式会社に株式会社メディカルリソースを吸収合併(存続会社名は株式会社メディカルリソース)
2010年	10月	日本ジェネリック株式会社のつくば工場においてジェネリック医薬品の製造開始
2011年	3月	全都道府県での出店展開を達成
2012年	1月	子会社として株式会社日本医薬総合研究所(現 連結子会社)を設立
2012年	4月	北関東支店、東関東支店、京都支店、神戸支店を開設
2013年	4月	長生堂製薬株式会社を子会社化(現 連結子会社)
2014年	4月	長生堂製薬株式会社の本社第二工場竣工
2016年	10月	東日本、西日本、関東物流センターに続き、4カ所目となる札幌物流センターを開設
2017年	2月	第一生命グループとの業務提携契約を締結
2018年	3月	日本ジェネリック株式会社のつくば第二工場完成
2018年	6月	日本ジェネリック株式会社のつくば研究所を筑波北部工業団地に移転
2018年	7月	東日本物流センター、西日本物流センターを相次いで拡張し、関東物流センターを閉鎖
2019年	3月	株式会社メディカルリソースの本社移転(東京都千代田区丸の内一丁目9番1号)

※青字は、法律の改正や制度変更を記載しています。

# 株式情報

(2020年3月31日現在)

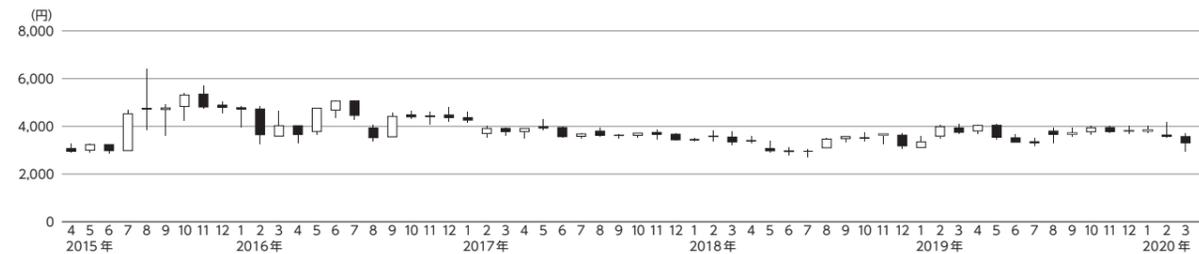
## 所有者別株式分布状況



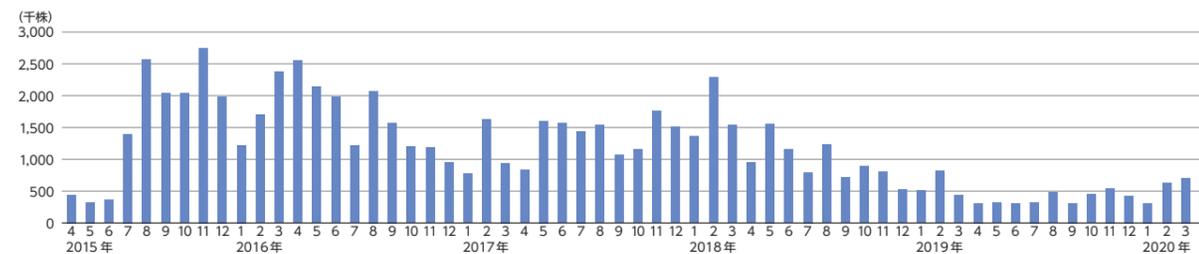
## 株式保有比率推移

株式数比率 (%)	2019/3	2020/3
個人・その他	74.94	74.34
証券会社	0.71	0.41
事業会社・その他法人	8.17	8.18
金融機関	8.03	7.31
外国法人等	8.15	9.76

## 株価の推移

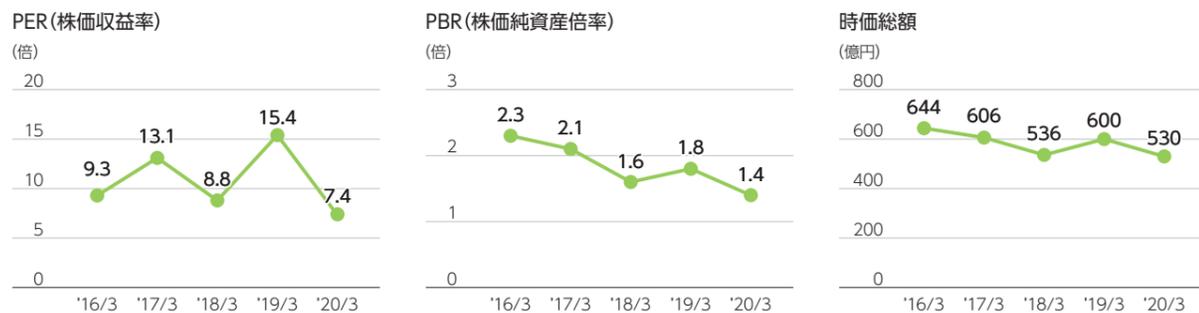


## 出来高の推移



当社は2015年10月1日に株式を1:2に分割しております。2015年9月以前の株価は2014年3月末に株式分割が行われたものとして調整しています。

## 株価指数



# 主要情報の掲載場所一覧

内容	当レポートでの掲載場所	関連する企業情報サイト <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/">https://www.nicho.co.jp/corporate/</a>
企業理念	企業理念	会社案内 ▶ 企業理念 <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/philosophy/">https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/philosophy/</a>
事業の特徴や強み	ビジネスモデル 事業パフォーマンス	会社案内 ▶ 日本調剤グループ <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/group/">https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/group/</a> 事業内容 <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/business/">https://www.nicho.co.jp/corporate/business/</a>
経営目標	長期ビジョン ～2030年に向けて～	
経営戦略	社長メッセージ	IR情報 ▶ 経営情報 ▶ トップメッセージ <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/topmessage/">https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/topmessage/</a>
関連する法令等の 内容や動向	診療報酬改定主な改定内容 用語説明	IR情報 ▶ 経営情報 ▶ 経営環境および会社の対処すべき課題 <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/management.html">https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/management.html</a>
ステークホルダーとの 関わり	Social Human	会社案内 ▶ 日本調剤の社会貢献活動 <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/contribution/">https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/contribution/</a>
コーポレート・ ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	IR情報 ▶ 経営情報 ▶ コーポレート・ガバナンス <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/governance.html">https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/governance.html</a>
財務データ	財務ハイライト データセクション	IR情報 ▶ 財務ハイライト <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/highlight.html">https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/highlight.html</a> IR情報 ▶ IRライブラリー <a href="https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/irlibrary.html">https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/irlibrary.html</a>

### お問い合わせ先

〒100-6737  
東京都千代田区丸の内一丁目9番1号  
日本調剤株式会社  
経営企画部 IR担当  
電話：03-6810-0800(代表)  
URL：<https://www.nicho.co.jp>

 日本調剤株式会社

**UD FONT**

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

