

代表取締役社長 × 社外取締役 対談

事業環境認識と2023年3月期の業績について

野間 まず、日本調剤グループを取り巻く事業環境について、お考えをお聞かせください。

三津原 短期的には大きく変化する医療行政の影響を受けるだろうと考えています。色々な制度の改正が行われており、薬価・診療報酬・調剤報酬などの改定により、一時的に利益は押し下げ方向の圧力が強まっていくかもしれません。一方、中長期的には超高齢化が進む中で、医療マーケットはまだまだ伸びていく世界が見えています。短期的に作用する薬価や報酬の下げ圧力のなかで、中長期的な市場の伸びを捉えて事業の効率化を進めています。また、事業規模の拡大に関してはまだまだやれる余地はあるのかなと思います。

野間 短期的な環境変化に捕らわれず、長期的な視点で事業成長を考えていく必要があります。

ますね。一方で、2023年3月期のグループ経営の業績については、社長自身の評価はいかがでしょうか。

三津原 調剤薬局事業に関しては、厚生労働省が公表している「患者のための薬局ビジョン」の実現に向けたこの3~5年の取り組みが具体的に売上や利益につながってきており、直近のセグメント利益では過去最高となりました。診療報酬改定への対応も含めて中長期的な現場の取り組みが診療報酬制度上の評価となって表れた結果であり、当社の屋台骨を支える調剤薬局事業として非常に良かったと思います。もう一つの成長事業である医薬品製造販売事業に関しては、2021年の長生堂製薬の行政処分と日本ジェネリックの倉庫火災によって失ったお客さまの信頼回復というのが想像以上に厳しく、時間の経過に伴い業務の改善や製品在庫の回復は進んでいるものの、業績は回復基調に戻っていないと言わざるを得ない状況です。医療従事者派遣・紹介事業に関しては、主力である薬剤師の人材需要も新型コロナウイルス感染症の影響緩和に伴い底を打って回復してきており、堅調な業績だったと捉えています。全体としては、ジェネリック事業での厳しい業績を最高益となった調剤事業

選ばれるヘルスケアグループになるために大胆な変革を実施していきます。

代表取締役社長 社長執行役員
三津原 庸介

幅広いステークホルダーを代表して長期的な視点での企業価値向上にコミットします。

社外取締役
野間 幹晴



が支えるという形となり、グループ全体としては一定の評価をしていいのではないかと捉えています。

野間 主力の調剤薬局事業が引き続きグループの成長を支えているようですね。調剤薬局事業ではさまざまな店舗展開、例えば門前・敷地内薬局、ハイブリッド型薬局（MC〈メディカルセンター〉・面対応）、オンライン薬局等を展開していますが、23年3月期でそれぞれをどのように評価されているのでしょうか？

三津原 売上の伸びで見ると、依然として主力である「門前薬局」や「敷地内薬局」の寄与が大きいと考えています。一方、利益の伸びで見ると、都市部を中心に特に東京・神奈川の「面対応薬局」や「MC型薬局」で処方箋枚数がどんどん伸びており、成長ドライバーとなっています。店舗形態ごとの特徴を活かしたバランスのよい薬局ネットワークが当社の強みであり、23年3月期においては、強化している3大都市圏での「面対応薬局」や「MC型薬局」の出店が最高益につながったと捉えています。時代に合わせた出店のバランスを意識することで、まだまだ成長していけると感じています。

野間 当社の強みの一つが、三大都市圏を中心としたハイブリッド型店舗が多いことです。このような重点的な取り組みを行っている背後の理由について教えてください。

三津原 日本が直面している人口減少社会においては、都市部以上に地方の人口は減っており、当然ながら患者さまの数も減っています。地方と都市部の需要をしっかりと把握して、長期的な経営視点から5年後、10年後の人口動態リスクも織り込んだうえでバランスのよい出店をしていくというのが、私たちの基本的なスタンスです。

野間 日本調剤は人口動態を踏まえた上で、出店地域を決定しており、その結果が同業他社と比較して好調な業績にも表れているということですね。

新しいグループ理念に込めた思いと目指す姿、それに向けた成長戦略について

野間 22年4月に新しいグループ理念「すべての人の『生きる』に向き合う」を公表しました。この理念に込めた思い、そしてこの理念のもとで「目指す姿」について教えていただけますか。

三津原 日本調剤の創業の理念は「真の医薬分業の実現」ですが、それがグループ全体に当てはまるのかといわれるとピンとこないところがありました。日本調剤グループの全社員に納得してもらえるグループ理念を作るにあたっては、1年半ぐらい議論を行いました。高齢化社会で行政や患者さまからの医療のニーズが高まっていく中で、我々が考える以上に世の中の変化のスピードも速くなっていくでしょうし、薬剤師や調剤薬局だけではなく、ジェネリック医薬品事業や医療人材事業も、その役割を拡大していくことを考えました。こうした中で私たちが主体的に全国の皆さま一人ひとりに寄り添ったサービスを提供していくことのできる人の「生きる」に向き合っていきたいと考えています。

野間 行政が求めるもの、お客さまが期待するものがどんどん拡大しているので、そのすべてに向き合おう、という大きなグループ理念を公表されたということですね。

同時にグループが目指す2030年の姿として「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」掲げました。「誰もが相談したくなる」というワードも、「ヘルスケアグループ」というのも、これまでの創業の理念からすると大きく革新した言葉だと思うのですが、どのような企業グループを目指しているのでしょうか。

三津原 私たちのヘルスケア事業ポートフォリオにおいては、患者さまはもちろん、医療関係者や研究機関、企業、行政など、あらゆる方々がお客さまでありステークホルダーだと考えています。

そして、私たちは医療機関であり、医療にまつわるさまざまな問題を解決していくことはもちろん、変化する医療行政のもと医療の定義そのものが変わっていくことへも柔軟に対応していかなければなりません。その結果、私たちは「医療」をより広く捉えて、食事や運動というレベルまで含まれる「ヘルスケア」を重視していこうと考えています。

野間 時代に合わせたヘルスケアを提供していくために柔軟に変化を受け入れていくのですね。新しいグループ理念の下では、調剤薬局事業あるいは薬剤師に求められる姿は、今後変わってくるのでしょうか。

三津原 地方での薬剤師不足が叫ばれる一方で、将来的に薬剤師が余ってくるという統計資料もあります。また医療の定義が変わっていく中で、若い薬剤師を中心に危機感を持って自分の専門性をより深めたり、違う専門性を探って勉強したりする人たちも増えてきています。変化



する時代に合わせて、私たちは、彼らの能力や職務をより生かして、ポテンシャルを高めていくためにも、医療に近いより広いフィールドで勝負をしていきたいと思っています。

野間 当社グループの薬剤師の活躍の幅が大きく広がっていく姿がイメージできますね。若い方のポテンシャルを高めると言われましたが、グループの目指す姿を達成するために、薬剤師の育成など、他社よりも手厚い支援のようなことをされていますか。

三津原 認定・専門薬剤師については、会社としてバックアップをして資格取得を奨励しています。

例えば、「外来がん治療専門薬剤師」については、社内強化チームを設けて取得に向けたさまざまなサポート体制を充実させています。すでに日本調剤には62名在籍しており、これは薬局に所属する「外来がん治療専門薬剤師」の28%に当たります。これまでも「教育の日本調剤」と呼ばれるほど薬剤師への教育体制をしっかりと整えており、その充実ぶりは入社希望者が当社への入社理由で必ずトップに挙げるほどです。

野間 日本を代表する調剤薬局チェーンなので、薬剤師の話が中心になってしまいましたが、表現を変えると人的資本経営にはかなり長期的に取り組んでいると言えますね。印象的なのが、マイナビと日本経済新聞社が主催する就職ランキングで毎年上位にランクインしていることです。今年も2024年卒の大学生対象の就職ランキングで「化学・薬学系」部門ではトップのほか、理系女子でも7位。「医療・福祉・調剤薬局」などの複数のカテゴリで薬局・ドラッグストア業界では1位だったと聞きました。実際に入社してからの成長期待が高く、会社として成長するための取り組みをいろいろと整備されていることが評価されているようですね。

続いて、目指す姿を実現するための戦略について教えてください。

三津原 日本には薬局が6万5000店舗ありますが、調剤薬局事業の成長戦略においては、出店戦略が非常に重要であり、この薬局マーケットの変化をどう捉えるのが鍵となります。

同じエリアに複数の医療機関が集まる「メディカルセンター（医療モール）型薬局」については今後も出店余地が大きいと考えています。医療モールは開業医の先生たちの集まりですから、モール内で新陳代謝が行われるため、なくなることはありません。一方で、地域医療の中核としての役割を果たす大型総合病院の門前に構える「門前薬局」については、すでに多くの門前に薬局が出店しており、新規出店の余地は限られているのではないのでしょうか。M&Aによる店舗拡大に関しては地域性を十分に考慮しながら1店舗当たりの規模の大きな店舗を中心に取り組んでいます。店舗が大きければ、複数の薬剤師を配置して「在宅」といった店舗外の業務にも取り組むことができるからです。

当社の調剤薬局事業における新しい成長戦略として、すべての人の「医療」に向き合うためにも、需要が拡大する成長領域である「在宅医療」「スペシャリティ医薬品」「オンライン医療」に、積極的な成長投資を行っていきます。

在宅医療に関しては、日本調剤では2009年に在宅医療をスタートさせ、がんなどの重篤な病気から難病の小児患者さまに至るまで、地域のニーズに応じた幅広い在宅業務を行っています。政府の発表によれば外来患者数は、2025年にピークアウトすると言われているのに対して、在宅は2040年まで増え続ける予定です。このことから、在宅医療は、ピークを迎える2040年まで積極的な取り組みを行うとともに、ビジネスとしても成長させていけると考えています。

次に、がんや希少疾病などの高額医薬品を含む「スペシャリティ医薬品」についてです。これらは高度医療を担う病院の門前・敷地内薬局を中心に取り扱います。スペシャリティ医薬品はこれまで病院内での調剤がほとんどでしたが、今後院外調剤が増えいくことも想定しています。実際に、日本調剤グループの薬剤料売上に占めるスペシャリティ医薬品の割合（2023年3月期）は1/3を超えており、今後は6割を占めるまでになると想定しています。

最後はオンライン医療です。全体から見れば、現状では件数も少ないですが増加傾向にあり、そのニーズが非常に高いことも実際に感じています。このマーケットの拡大には、さらなる規制緩和と電子処方箋の普及が重要になってくると考えています。これまでも、私たちは業界では唯一、独自にアプリ開発も行ってきており、この点だけでも一日の長があると思います。2040年まで見据えた超長期で成長戦略を考え、このチャンスをしっかりとつかむためにも、5年、10年と長期的な先行投資をしていきます。

野間 オンライン医療というのは、医療DXへの取り組みですね。私も日本調剤の店舗を利用していますが、薬剤師の方々のホスピタリティの水準が非常に高いと感じます。このホスピタリティの高さとデジタル化を両方追求していくことで、調剤薬局事業は独自性の高いポジション

を達成できると確信しています。出店戦略についても強みを持っているので、産業や市場が変化していく中で、人を中心とした独自性のあるビジネスを展開して、「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」という2030年に目指す姿をぜひ実現してほしいと思います。

それでは、事業ポートフォリオの他の成長戦略についてはいかがでしょうか。

三津原 当社グループの事業ポートフォリオの中で医薬品製造販売事業を担当する日本ジェネリックと長生堂製薬に関しては、自社製造品を増やしていかなければならないと考えています。毎年の薬価改定の現状を見ていくと、他社製造品をただ流通させるだけでは利益幅が薄く、ほとんど業績に寄与しないからです。ですから、基本戦略としては自社開発・自社製造をとことん追求して、製造利益を拡大していこうと考えています。

メディカルリソースが営んでいる医療従事者派遣・紹介事業に関しては、新型コロナウイルス感染症の予防接種で医療従事者の派遣を行った結果、メディカルリソースの名が業界内に認知されたこともあり、依頼をされる医療機関、登録をされる医師ともに増えてきています。また、企業が健康経営に対する取り組みを強化する中、産業医の重要性が高まってきており、日本調剤とのシナジーも含めて、産業医事業でも業績を伸ばしていける余地は十分あると感じています。

プライム上場企業に相応しいサステナビリティ経営とコーポレート・ガバナンスを目指します。

野間 サステナビリティ経営を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化あるいは人的資本経営も実践されていると感じています。この点についてはいかがでしょうか。

三津原 コーポレートガバナンスの強化に関しては、まず取締役会の役員構成に関して、「過半数を社外取締役にした方が良い」という声があるのも十分に理解しています。私が社長に就任してからは、社外取締役も増やして、執行役員制度を導入して、執行と監督の分離を進めています。正直なところ、以前に比べると執行・ガバナンス体制も急速に変化しているなかで、概ね経営層の意識改革ができつつあると捉えています。依然として課題が残っているのは認識していますが、取締役会の改革を少しずつ進められていると認識しています。

サステナビリティ関連につきましても、もとより医療に携わる弊社の感度は高く、さまざまな取り組みを行ってきました。2021年には「サステナビリティ委員会」を設置し、当社グループが優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）の特定やTCFD（気候関連財務情報開示タ

スクワーズ）提言への賛同を表明し、提言に沿った情報開示を拡充するなど、サステナビリティへの対応を着実に進めております。

その結果、当社グループは、ESG（環境・社会・ガバナンス）について優れた対応を行っている日本企業を対象とした指数「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の両構成銘柄に2023年初めて選定されました。これらは、世界最大規模の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG指数として採用するなど、ESG投資の代表的な指数に選ばれています。当社グループは、今後もサステナビリティへの取り組みを経営上の最重要課題の一つと位置付け、社会課題の解決に貢献していきます。

野間 徐々に改革が進んでいるとのことですが、これまで取締役は日本調剤の方ばかりだったのが、今年6月の総会で新たに日本ジェネリックの井上社長が日本調剤の取締役に就任したことは、これからグループ経営を加速されていくための施策と見ていいのでしょうか。

三津原 おっしゃるとおりです。現在のグループ内における日本調剤の立ち位置は事業持ち株会社です。当然ながら取締役会では、日本調剤としての事業の議論はもちろん、グループ経営についても議論しなければいけません。今回、グループ全体に占める日本ジェネリックの割合が増えてきたことを踏まえて、日本ジェネリックの井上社長を取締役に迎えました。

野間 三津原社長は、取締役会では社外取締役だけではなく、社内取締役の発言を引き出そうとされていますし、今年度からはガバナンスや長期ビジョンについて議論する役員合宿も開始されましたね。取締役会においてますますグループ経営の議論が活発になることを期待しています。

次に、当社グループの人的資本についてはどのようにお考えですか。

三津原 今年度に入って「三津原ビジネスアカデミー」（通称MBA）を作り、9名の若手幹部を集めて、日本調剤の経営課題を分析させるとともに、取締役に提案するという人材育成プログラムを走らせています。私自身が直接9名にコーチングすることで、グループ全体として若い経営幹部を増やしていこうと取り組んでいます。

次にデジタル人材に関してですが、私たちは、創業当初からIT（情報技術）の持つ特性に着目し、いち早く調剤業務のIT化を進めてきております。さらなる医療DXの推進に向けて、デジタル人材の研修制度を設けており、現在、ITパスポート取得に向けた研修を実施し、700名を超え

の方がすでに勉強しています。取得した方にはさらにレベルの高い研修を受講していただく予定です。こうした取り組みは人材教育であると同時に、従業員の能力の多様性を活かすことをテーマにしています。

野間 デジタル人材の育成によって、DXが加速しています。薬剤師として入社された方が薬剤師として成長するキャリアパスもあるほか、将来的に日本調剤の経営を担う人材になる可能性も十分にあるわけですね。

最後にキャピタルアロケーション、財務戦略についてはいかがですか。

三津原 当社グループではジェネリック医薬品の製造を行っているため、同業他社に比べてアセット(保有資産)がどうしても大きくなってしまいます。これを考慮した上で、企業価値を高めるためのカギとなるのは、医薬品製造販売事業の収益性を高めてグループ全体のROEを向上させていくことだと捉えています。

財務基盤の強化と収益力の向上も重要視しています。有利子負債の削減を着実に進めており、自己資本比率は2007年3月期以来最高水準へ改善しています。収益力の向上については、さまざまな事業でコスト抑制を図るとともに、ジェネリック医薬品の自社開発・自社製造の割合を上げてまいります。

その上でデジタル分野へは成長投資を行い、医療DXを推進してオンライン医療を実現します。この分野ではドラッグストアも含めて当社がもっとも進んでいる部分であり、調剤システムのリニューアルについても2025年3月期に稼働予定です。

M&Aに関しては、財務的にも大規模なものをしづらい環境にあります。医療従事者派遣・紹介事業では比較的小さなベンチャーを買収しても良いと考えています。実際に、2021年には産業医事業の会社を3億円程度で買収して、その後成長させた実績もあります。

野間 資本コストを加味したグループ経営に取り組んでいるということですね。

話は変わりますが、成長戦略を実現するにあたっての社長の役割と、最も大切だと考えていることは何でしょうか。またどういうことに対して、社長の時間というリソースを割こうと考えていますか。

三津原 戦略実現にあたって大事になるのは、冷静な判断力だと思います。その前提として私自信の健康維持や、広範囲を見て時代の潮目を読む能力も欠かせないでしょう。一方で、一緒に

働いている従業員の顔や表情、そして現場の声についても見聞きして、さまざまな情報を拾っていくことで、その社内に対しても感度を強めていくことが大切だと考えています。

私自身の時間の使い方については、社内外への発信力を強化するためにより時間を使っていくと考えています。社内向けには、全国店舗責任者会議という全国各地の店舗責任者720名が出席する会議を始めました。実際に東京に720人を集めることはできませんので、オンライン会議で行うのですが、社長として正確にメッセージを伝えることを重視していきたいと考えています。

野間 今後、医療行政や人口動態等によって日本の医療が変わっていく中で、時代の流れに沿ったグループ経営を行いながら、社長としてもリーダーとしてさまざまなメッセージを発信し、社員とのコミュニケーションを密にしていくということですね。

ステークホルダーの皆さまに対して、メッセージをお願いします

三津原 日本調剤は時代の変化に対応して、チャレンジすることが好きな会社です。業界をリードする取り組みをどんどん実施していく日本調剤に対して温かく見守っていただければと思います。

野間 日本調剤グループを取り巻く経営環境は、これから大きく質的に変化していくと同時に、お客さまや社会が日本調剤に対して期待するものも急速に変わっていくでしょう。私が三津原社長、従業員の皆さまに期待することも、その変化への対応力であり、私も社外取締役としてこれからの日本調剤グループのチャレンジと一緒に取り組んでいきたいと思っています。

その結果、企業価値が高まり、投資家の皆さま、特に少数株主の皆さまにもご満足いただけるような結果を生み出すことを期待しています。

社外取締役

野間 幹晴

2021年6月より日本調剤の社外取締役に就任。一橋大学大学院経営管理研究科教授として財務会計および企業価値評価に関する専門的な学識を有する。企業価値の向上や投資家とのエンゲージメント、ESGや人的資本経営に精通。

