



NIHON CHOUZAI GROUP

INTEGRATED REPORT 2024 日本調剤グループ 統合報告書

トップメッセージ

すべての人の 「生きる」に向き合い、 変革を恐れず 挑戦し続けるグループへ

代表取締役社長
社長執行役員 笠井 直人

1986年三菱信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入行。法人営業部で融資業務を担当後、本社人事部課長、新規事業部企画部長、日本橋支店長を歴任。2013年日本調剤株式会社入社。営業統括部部長を経て、2015年取締役、2016年常務取締役、2022年常務執行役員に就任。2024年5月から現職。

笑顔とチャレンジで日本調剤グループの未来をつくっていきます

近年、調剤薬局業界およびジェネリック医薬品業界を取り巻く環境は大きく変化しており、両業界とも業界再編が始まっています。経営面では、ジェネリック医薬品の供給問題、物価高騰に伴う医薬品の原材料価格の高騰、診療報酬改定への対応といった影響を受けているだけでなく、「かかりつけ薬局」としての薬局機能強化や在宅医療の拡大、オンライン服薬指導といった医療DXの推進など、調剤薬局および薬剤師に求められる社会的役割は急速に拡大しています。そうした変革期のさなかにある2024年5月1日に、私は日本調剤株式会社の社長に就任しました。まずはごあいさつ代わりに、私がどういふ社長でありたいのかについてお話しさせていただきます。

社長就任が決まってから経営者の先輩からメールを頂戴しました。そこには、「一樹の陰一河の流れも他生の縁」が記されていました。これは、単なる偶然に思われるようなことにも、前世からの因縁によるものであるという意味のことわざです。私が社長に就任したのは偶然ではなく、何かしら意味があるというメッセージで励ましていただいたのだと受け止めましたが、同時に私の社長就任に意味があるならば、それは何なのかと考えました。

私の社会人経験は銀行員としてスタートしました。法人営業に長く携わりましたが、そこで数々の失敗を経験しています。お客さまからお叱りを受けたことも数えきれませんが、そんな時こそ明るく、笑顔でいることを心がけてきました。失敗した時ほど笑顔で諦めず、何度も挑戦し、その先にある

未来を模索する。日本調剤の社長となった今もそのスタンスは変わりません。

今後、調剤薬局業界およびジェネリック医薬品業界は一段と業界再編が進むことが予測され、イノベーションによる新しい提供価値の創出や、他社との連携を通じた業務効率化、調剤薬局の業務改革などにも積極的な対応が求められるようになるはずです。そんな時代を生き抜いていくにはチャレンジとリカバリーの両方が不可欠です。失敗を恐れずチャレンジし、失敗してもそれを糧に成功につなげる。私に求められている役割はそこであると感じています。

日本調剤グループの財産は創業以来「人」です

自らを変革しつつ先人が築いてきた日本調剤グループの強さをもってすれば、今後加速する業界再編を勝ち残っていけると強く思っています。

日本調剤グループの強さとは何なのか、それは「人」です。私は社長就任を機に、全国に743店舗(2024年9月末時点)ある調剤薬局店舗の訪問を始めました。現場で働く従業員はどんな気持ちで働いているのかを知りたかったからです。実際に調剤薬局に出向き、薬剤師やその他の従業員と対話を重ねていくうえで再確認できたことがあります。それは患者さまの健康に寄りたいたと、患者さまと真摯に向きあう日本調剤の薬剤師のレベルの高さです。

医薬品は疾患を抱えた患者さまの身体に多大な影響を与えるものです。ともすれば命に関わる可能性のある医薬品を扱っているという自覚のもと、調剤ミスが起きないように店舗でのルールづくりを徹底してきました。そんな調剤薬局で働く薬剤師は、プロフェッショナルとして高い技術と、医療従事者としてのプライドをもち働いていました。その姿を見ながら、日本調剤の「人」という財産、そして財産を生み出す組織力や環境は、非常にレベルが高いと確信したのです。日本調剤で10年以上働いてきて理解していたつもりでしたが、改めて感服し、脈々と受け継がれてきた日本調剤の財産である「人」、つまり人的資産を今後も守り続けたいと思いを新たにしました。

また当社は、グループ企業を含む調剤薬局の運営だけでなく、ジェネリック医薬品の開発・製造・販売から医療従事者を対象とした人材派遣・紹介まで、幅広い対応力を備えています。この対応力と独自性は、調剤薬局業界においても優位性を示すものであり、人的資産とともに今後も強化すべきところであると感じています。

グループのありたい姿を実現するための3つの柱

2024年9月に日本調剤グループの「長期ビジョン2035」を開示しました。私たちはグループ理念において、「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を掲げています。この使命のもと、グループのありたい姿を「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」と定めました。そして、この実現に向けた3つの柱として「日本一明るく活力あふれるグループへ」「あらゆるニーズに応えられるグループへ」「イノベーションに挑戦し続けるグループへ」を掲げました。



長期ビジョン説明会

1つ目の柱「日本一明るく活力あふれるグループへ」は、私たちの願いであるグループの調剤薬局やジェネリック医薬品、人材サービスを利用したお客さまに笑顔になっていただくために、まずは私たちが明るく、活力に満ち、ホスピタリティにあふれた存在になりたいと考えました。

2つ目の柱「あらゆるニーズに応えられるグループへ」につきましては、今後さらに多様化するお客さまのニーズに真摯に向き合い、応えられるヘルスケアグループへと進化するという私たちの意志を込めています。私たちはまだまだお客さまのニーズに十分に応えられているとは言えません。一例として挙げるなら、調剤薬局での待ち時間です。安心安全で高品質な医療を提供するということは大前提として、患者さまの待ち時間の大幅な短縮を目指します。そのためには、AIの活用、調剤ロボットの導入拡大等最新のテクノロジーの導入が必須であり、どこよりも先んじて取り入れることでお客さまのニーズに応えていきます。

そして3つ目の柱「イノベーションに挑戦し続けるグループへ」は、独自性、先取性を重んじてきた日本調剤だからこそ掲げられる柱だと考えています。当社では調剤薬局業務に関わるさまざまなICTツールを独自で開発し、患者さまへのサービスに活用してきました。2011年の東日本大震災で医療機関が被災し、カルテが失われましたが、当社が患者さまの処方情報をデータ化していたことで被災地でも医薬品を処方することができました。この経験を元に「お薬手帳プラス」を開発し、すでに会員数が200万人を突破しました。一方で昨今のテクノロジーの進化には目を見張るものがあります。今後は自前主義、独自性にこだわるあまり、技術・サービスに後れを取ることがないように、他社との連携・共創でイノベーションを起こすチャレンジを続けていきます。

P.13

未財務資産を重視した経営へ

経営指標につきましては、売上高よりも収益性、財務資産（物的資産、金融資産）よりも未財務資産（顧客資産、人的資産、組織資産）を重視・投資していく経営に転換していきます。長期ビジョンの最終年度である2036年3月期には、ROEを2024年3月期の4.4%から15%、ROICを4.8%から15%へ、営業利益を400~500億円まで拡大という目標を立てました。極めて高い目標ですが、調剤を扱うドラッグストアとの競合や、Amazonファーマシーなど異業種の参入など調剤薬局における競争が激化していくなかで、日本調剤グループが優位性を保ちながら勝ち残っていくためにはこの目標の達成は必須条件といえます。

この高い経営指標を実現するために、まずは経営についての考え方を改める必要があります。ありたい姿を定め、そこからバックキャスト思考でロードマップを策定し、将来財務資産へと成長する可能性がある未財務資産を可視化させ、資産の拡大に努めていきます。経営指標を達成できるような収益を生み出す構造への改革には、未財務資産を重視した経営への変革に加えて、既存事業の大きな成長とイノベーションの創出による新規事業の開拓の両面が必要であると考えています。 P.16

長期的な視点で収益性を改善します

まずは既存事業についてです。日本調剤グループの3つの事業セグメントである調剤薬局事業、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業における成長のための具体的施策についてご紹介します。

調剤薬局事業では、年間40店舗を目標に新規店舗を拡大していく予定です。特に街中や駅近くなど利便性の高い場所に出店する面対応薬局と、複数の医療機関が集まる医療モール型薬局の要素を持った日本調剤独自の店舗形態・ハイブリッド型薬局の出店を強化していきながら、オンライン服薬指導や在宅医療に対応するなど既存店の応需力を高めていきます。また不採算店舗を徹底的に検証して損益改善の取り組みを行い、改善が見込めないようであれば撤退も辞さぬ覚悟でスクラップ&ビルドを進めていきます。それによって生まれる人的資産を、医療モールや在宅診療、オンライン診療などの成長分野に振り分けるなど選択と集中を進めていきます。また、

収益・コスト構造の抜本的な見直しを進め、収益性を飛躍的に向上させる方針です。

医薬品製造販売事業においては、まずは患者さまをはじめステークホルダーの皆さまにご心配をおかけしている長生堂製薬株式会社での製造管理上の不備について早期正常化を最優先事項としています。同時に日本ジェネリック株式会社では、安定供給と品質管理を重視しながら生産量の拡大による原価率の低減に加えて、自社製品比率の引き上げによる利益率の向上を目指します。また企業連携を通じた品目統合による効率化や、製造・調達・品質管理・営業のコンソーシアム対応などで、他社とも連携を強化しながらリソースを適材適所に配していきます。

医療従事者派遣・紹介事業は、まだまだ伸びる分野であると認識しています。地域医療においては、薬剤師だけでなく、医師、看護師、登録販売者といった医療従事者の確保が課題となっており、医師や看護師、登録販売者の紹介事業や、産業医、産業保健師による健康経営への取り組みなどヘルスケア領域も強化していきます。

イノベーションの創出につきましては、既存事業の枠を超えた新しい領域の探索も行っていきます。現状の資本配分を見直し、全体の40%をイノベーション創出への投資に充て、新しい事業領域の開拓にも積極的に取り組み、収益の柱の獲得にも挑戦していきます。しかしながら新規事業への挑戦は、既存事業という着実な土台があってこそです。既存事業領域においては、AIの活用等DX投資や顧客戦略に基づくマーケティングへの投資、医薬品製造販売事業における新しい生産技術の導入などの検討を進めていきながら、収益性の高い新規事業を開拓することで長期的な視点で資本収益性を改善していきます。 P.17

選ばれる調剤薬局になるために人的資本経営を強化します

さまざまな取り組みを行うものの、長期ビジョンの実現に向けて最も重要なのは人的資本経営だと考えています。先にも申したように日本調剤グループの重要な財産は「人」です。日本調剤は創業時から人材教育を最重要課題と位置付け、人的資産を育成してきました。長期ビジョンでも重視していく未財務資産の一つに人的資産を入れていますが、今後は人的資産をさらに高めていくために、自律的キャリア形成を促す成長機会の提供、人と組織の活性化、組織の持続的な成長、働きやすい環境の提供を行いながら、経営戦略と連動した人的資本経営を推進していきます。

また人的資産と同等に重要なのは顧客資産であると考えています。調剤薬局はお客さまがいて



初めて価値のある場になります。日本全国に6万店以上もある調剤薬局の中からお客さまに日本調剤を選んでいただけたことに感謝の気持ちをこれまで以上に伝えていく。熾烈な業界再編が進むであろう今、感謝の気持ちを大事にすることが何よりも重要だと考えています。それは日本調剤グループを応援して下さる株主の皆さまへの感謝の気持ちにも通底しています。長期ビジョンでは長期の資本配分において株主還元を10%に引き上げていく方針といたしました。これまで株主さまへの還元は安定的な配当を基本方針としておりましたが、今後は段階的な向上を目指していく所存です。 P.25

サステナビリティの推進とガバナンスの進化

持続可能な社会への貢献と継続的な企業価値向上を果たしていくために、サステナビリティへの取り組みは不可欠であり、日本調剤グループではサステナビリティを経営戦略の重要事項として捉えています。

長期ビジョンにおいて特に注力するのは、気候変動への対応です。2030年までに2020年度比でCO₂を調剤薬局1店舗あたり30%減、ジェネリック医薬品の製造過程で生じるCO₂については

生産1億錠あたり30%減を目指します。関連企業との連携体制強化や自家発電、再生可能エネルギーへの転換を進めることで、再生可能エネルギー比率を向上させていきます。サーキュラーエコノミー（循環経済）については、PTPシートや汚泥などのリサイクル対象を増加し、廃棄物リサイクルを推進させます。

環境への取り組みと同時に、ガバナンスにおいてもさらなる改善が必要です。取締役会の多様性の確保や、異なる背景や経験を持つ人材と連携することでイノベーションの創出などを進めていきます。また監督と執行の役割を明確化し、財務・未財務KPIの可視化と目標設定、グループ企業内のガバナンスの強化やコンプライアンスを重視し、検討課題に継続的に取り組んでいきます。

新しい長期ビジョンの達成とサステナブルな企業経営を推進する上で最も重要なことは、役職員一人ひとりが「私たちの使命」と「ありたい姿」をしっかりと理解した上でそれを行動に移していけるかだと考えています。高い目標ではありますが、何度でも挑戦し絶対に成し遂げようという強い気持ちがあれば、必ず成し遂げられると信じています。日本調剤グループの代表として、私が先陣を切り、諦めずに前進していくことで日本調剤グループの成長をけん引していきます。 P.57

ステークホルダーの皆さまと共に

「長期ビジョン2035」を通して私たちが本当に実現したいのは、日本調剤グループの薬局サービス、ジェネリック医薬品、人材サービス等をご利用いただくお客さまに笑顔になっていただくことです。薬局を訪れるお客さまは、身体の不調や疾患を抱えている方であり、不安な気持ちを抱いていらっしゃる。そんなお客さまが笑顔で薬局を後にされるとしたら、これ以上に嬉しいことはありません。医薬品についてしっかりと説明することで、安心感を得ていただく。ジェネリック医薬品を介してお客さまと心が通った時に、安心した表情が見られるのだと思います。そんな表情の一つでも多く見るために、私たちは明るく活力のある企業へと成長するために前進していきます。

またお客さまの笑顔が増えることは、従業員、関連各所、株主の皆さまを含めあらゆるステークホルダーの皆さまの笑顔につながることでありと確信しています。高い目標を掲げた「長期ビジョン2035」ではありますが、諦めずに実行し続けることこそが、日本調剤グループの企業価値を高めると信じて今後も前進していきますので、これからの日本調剤グループにどうぞご期待ください。

目次

01 これまでの日本調剤
今の私たちが存在している理由

トップメッセージ	01	
目次／編集方針	05	
グループ理念	06	
これまでの価値創造	08	
40年を超える時を経て、培ってきた「強み」	09	
At a glance	10	
事業概要	11	
長期ビジョン	私たちのありたい姿	13
	達成へのロードマップ	14
	想定される外部環境、リスクと機会	15
	実現に向けた経営の進化	16
	実現に向けた戦略	17
	策定ロードマップ	19
	未来を見据える次世代メンバー	20

02 これからの日本調剤グループ
私たちが創りたい未来

03 どのように未来を
創造するのか
私たちの戦略

価値創造のプロセス	22	
日本調剤グループの経営資産	23	
財務戦略	24	
人材戦略	人的資産の強化	26
	多様性の確保と持続可能な組織の構築	27
	従業員のやりがい・納得感の向上	29
	働きやすい環境の整備	31
ステークホルダーエンゲージメント	32	
事業概況	調剤薬局事業	33
	情報提供・コンサルティング事業	43
	医薬品製造販売事業	46
	医療従事者派遣・紹介事業	51
サステナビリティ	マテリアリティ	56
	サステナビリティ経営	57
	特集「カーボンニュートラル・サーキュラー エコノミーへの寄与」に向けた取り組み	59
コーポレート・ガバナンス	価値創造を支えるガバナンス	61
	社外取締役 座談会	65
	役員一覧	68
会社情報	70	
データセクション	11年データ(財務・非財務サマリー)	71
	社外からの評価・外部機関への参画	72

04 価値創造を支える基盤
コーポレート・ガバナンス

統合報告書2024発行にあたって

日本調剤グループは「すべての人の『生きる』に向き合う」ヘルスケアグループとして、事業活動を通じた社会的・経済的価値の創出により、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

統合報告書は私たちの経営方針や事業戦略および中長期の企業価値創造ストーリーについて、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お伝えするためのエンゲージメントツールとして発行しています。

「統合報告書2024」では、本年9月に公表した新しい長期ビジョンをストーリーの中心に据え、「2035年のありたい姿」に込めた経営陣・従業員の思いとともに、ビジョン達成に向けた戦略等の道筋をご説明しています。これまでの経営からの変化や、私たちの新しい価値創造に対するご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

報告対象期間

2024年3月期(2023年4月～2024年3月)を対象としていますが、必要に応じて2024年3月期以前および2025年3月期についても言及しています。

将来見通しに関する注意事項

「統合報告書2024」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ことがあることをご承知おきください。

将来の見通しに影響を与える要素には、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、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

グループ理念



✧ 私たちの使命 日本調剤グループの社会における不変の存在意義

すべての人の 「生きる」に向き合う

あらゆる人の健康に資すること。これは創業から続く大切な想いです。私たちはこれまで、社会のすみずみまで医療が行きわたるように、さまざまな課題に挑戦し続けてきました。これからもこの志を胸に、生活の一番近くで医療を担う者として、お一人おひとりの「生きる」に真摯に向き合い、生涯にわたってあなたを支え続けます。

✧ グループの目指す姿

誰もが一番に相談したくなる ヘルスケアグループへ

✧ 大切にしている基本姿勢

「私たちの使命」と「グループの目指す姿」を実現するため、社員一人ひとりが大切にすべき5つの姿勢

コンプライアンスを徹底する。

相手を思いやる。

知見を深め、視野を広げる。

自ら考え、行動する。

新しい発想を、共に創る。



01

これまでの日本調剤

今の私たちが存在している理由

1店舗の調剤薬局から始まった日本調剤グループ。
変わらない使命のもと、40年超にわたり培った強みと、
価値創造の積み重ねによって今の私たちがいます。

これまでの価値創造	08
40年を超える時を経て、培ってきた「強み」	09
At a glance	10
事業概要	11

これまでの価値創造

「真の医薬分業の実現」という創業理念のもと1店舗の薬局から始まった私たちは、「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を実現すべく、時代の先を読みさまざまな医療ニーズに応じてきたことで、業界を牽引するヘルスケアグループへと成長を遂げてきました。

ゼロから分業マーケットを切り拓く

ほとんどが未分業であった札幌市内の診療所に分業を促し、その近くに出店するという独自の「マン・ツー・マン型薬局」でマーケットを開拓しました。創業翌年には、患者さまにとってより利便性の高い「メディカルセンター型」薬局を独自に開設、その後は大型病院の分業にも進出したことで規模を拡大するとともに、医薬分業の浸透に貢献してきました。



メディカルセンター第一号
の麻生メディカルセンター

1980

2000

薬剤師派遣事業の開始

「医療従事者の人材不足、配置のミスマッチの課題解決」を目的として、ファルマスタッフ(現メディカルリソース)を設立し、日本初の薬剤師派遣事業を開始しました。日本調剤の薬剤師事業に関する教育ノウハウを活用し、持続可能な医療体制の構築に貢献しています。



筑波北部工業団地内に誕生した
日本ジェネリックつくば工場

医薬品製造販売事業への進出

当時の薬事法改正を機に、医薬分業推進の大きな鍵であったジェネリック医薬品の製造販売事業に進出、日本ジェネリックを設立しました。後に長生堂製薬を買収し事業を拡大しています。

2004

東京証券取引所上場企業へ

2004年に東京証券取引所市場第二部に上場、さらに2006年には同第一部への指定変更となりました。日本を代表する調剤薬局企業として上場することは、会社の信用だけでなく薬局・薬剤師の地位向上に寄与することとなりました。



東証一部上場
(2006年9月、東証アローズにて)

2005

面対応薬局への挑戦

真の医薬分業を体現するため、特定の医療機関に依存せず、複数の医療機関からの処方箋を応需し、地域の医療提供拠点となる「面対応薬局」を推進します。利用者の利便性が高いエリアを設定し、独自のマーケティング手法など自社ノウハウを活用して出店を拡大、のちにハイブリッド型として発展していきました。



面対応薬局一号店の日本調剤 藤沢薬局
(神奈川県藤沢市)

2009

2012

「日本医薬総合研究所」を設立

日本調剤が保有する膨大な処方箋データを活用し、製薬企業などに向けた医薬品データ解析・情報提供、コンサルティングなどにより、業界の健全な発展とともに国民生活の向上につながる価値を生み出す事業を開始。2012年には同事業を引き継ぐ「日本医薬総合研究所」を設立し、現在も事業の幅を拡大しています。

2014

電子お薬手帳の自社開発

東日本大震災での経験を得て、災害時でも患者さまがご自身の服薬情報を入力できることの重要性を痛感していました。こうした背景から、お薬手帳の機能を持ちつつICTを活用し最新機能を搭載した、患者さまにとって使いやすい電子お薬手帳サービスの開発に取り組み、2014年、独自開発の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の運用を開始しました。



患者さまへさまざまな機能を提供する
「お薬手帳プラス」

2024

40年を超える時を経て、培ってきた「強み」

高品質 | *Quality*

私たちは医療のプロフェッショナルとして
質の高い医療サービスの提供に真摯に取り組んできました。
品質に対する強い思いは創業時から変わらない強みであり
多くの患者さまへ安心・安全な医療をお届けし、
信頼を積み重ねてきたことでのいまの日本調剤グループがあります。



柔軟性 | *Flexibility*

日本の医療を取り巻く環境が大きく移り変わる中
私たちは過去にとらわれず、本当に必要とされる医療を追求し
あらゆるニーズの変化に対応してきました。
この柔軟性は私たち独自の優位性として今なお継承されています。



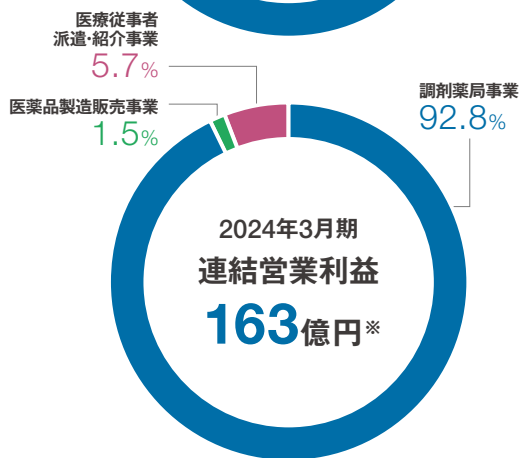
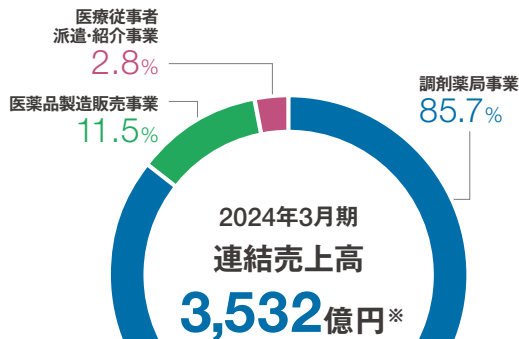
開拓者精神 | *Pioneer*

時代の先を読み、他に先駆けて新しいことに挑戦する先進性は
創業時から変わらない唯一無二の強みであり、
これにより日本調剤は大きな成長を遂げてきました。
多様な「生きる」に向き合い未来の医療に貢献するために
これからも私たちの手で、新たな価値をつくっていきます。



At a glance

2024年3月期 実績



EBITDA **182**億円

※連結売上高、連結営業利益は、3つの事業セグメントの合算数値です。調整額を控除していません。各数値は単位未満を切り捨て、比率については単位未満を四捨五入しております。

数字で見る日本調剤グループ

日本調剤グループを支える「人」



従業員数
(連結／パート含む)

6,622人

2024年3月末時点



日本調剤
薬剤師数

3,843人

2024年3月末時点



日本調剤
女性従業員比率

72.4%

2024年3月末時点

全国に広がる提供価値



日本調剤
店舗数

743店舗

2024年9月末時点



日本調剤
お薬手帳
プラス
会員数

213万人

2024年9月末時点



日本
ジェネリック
取り扱い
品目数

469品目

2024年9月末時点



メディカル
リソース
医療従事者
求人情報掲
載数

9万件以上

2024年9月末時点

質の高いヘルスケアサービス



日本調剤
一店舗あたり売上高

業界平均
約3.1倍*

4.16億円

2024年3月末時点

※厚生労働省資料より当社推計(比較対象は2022年度実績と当社2023年度実績)



全国の薬局所属の
JASPO「外来がん
治療認定薬剤師」数

調剤薬局業界トップ
(認定薬剤師の4人に1人が
当社所属)

81人

2024年6月1日時点



メディカルリソース
転職相談満足度
(薬剤師)

97.7%

2024年9月末時点

事業概要



調剤薬局事業

患者さまの健康増進に寄与し、日本中に良質な医療サービスを提供すべく、全47都道府県に調剤薬局を展開。

P.33



情報提供・コンサルティング事業

日本調剤グループ各社を通じて培った医療情報資源を元に調査・研究、情報提供、コンサルティング事業を展開。

P.43



医薬品製造販売事業

ジェネリック医薬品を中心に、医療現場のニーズに応える安全で高品質な医薬品の製造・販売事業を展開。

P.46



医療従事者派遣・紹介事業

薬剤師を中心に医師・看護師・登録販売者などの医療従事者派遣・紹介サービス事業を展開。

P.51

提供サービス

- 調剤薬局の運営
- 医薬品情報提供ウェブサービス (FINDAT)
- 病院向け薬剤師派遣サービス
- オンラインストアサービス など

TOPIC

日本調剤プライベートブランドの「5COINS PHARMA」が誕生

セルフメディケーションの推進を目的に、OTC医薬品のプライベートブランドの展開を強化しています。

原則税込み550円の商品となり、2024年9月末時点で24品目販売しております。



提供サービス

- 医薬情報サービス
- 広告媒体サービス
- 調査・研究サービス
- データヘルス支援サービス

TOPIC

バイオシミラーによる医療費削減効果の分析レポートを配信

厚生労働省が公表しているNDBオープンデータを用いてバイオシミラーによる医療費削減効果を分析したところ、年間で最大1300億円の削減が可能であると推察されました。



提供サービス

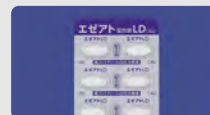
- 医薬品の製造・販売
- 医薬品の製造受託

TOPIC

エゼアト配合錠LD/HO「JG」日本ジェネリック単独発売

2023年9月にエゼアト配合錠LD/HO「JG」を発売いたしました。

本製品は当社の高い開発力のもと、1社単独で製造販売承認を得たものです。



提供サービス

- 医療従事者派遣サービス
- 医療従事者紹介サービス
- ヘルスケアサービス

TOPIC

薬剤師派遣サービスの売上が前年比40%アップ

薬剤師事業は中小調剤薬局を中心に人材派遣サービスが急回復しました。人材紹介サービスは新型コロナ関連の売上が減少しましたが、前年比プラスを確保しました。産業医事業も好調でした。



2024年9月、私たちは「長期ビジョン2035」を公表しました。

ありたい姿の実現に向けて経営を進化させ、

未来からのバックキャストिंगによる戦略を着実に実行していきます。

これからの日本調剤グループ

私たちが創りたい未来

長期ビジョン	私たちのありたい姿	13
	達成へのロードマップ	14
	想定される外部環境、リスクと機会	15
	実現に向けた経営の進化	16
	実現に向けた戦略	17
	策定ロードマップ	19
	未来を見据える次世代メンバー	20



私たちのありたい姿 誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ

日本調剤グループが一体となって「すべての人の『生きる』に向き合う」という不変の使命を果たすべく、私たちのありたい姿を「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」と掲げています。さらに、長期ビジョンの実現に向けてありたい姿を具体化した3つの柱を定めました。

日本一明るく活力あふれるグループへ

私たちは患者さま、お客さまに寄り添い、温かいおもてなしとホスピタリティあふれるサービスを提供することで、すべての人に信頼されるヘルスケアグループを目指します。そのために、研修や教育、制度改革、多様性の確保などを通じて未財務資産である人的資産を大きく成長させていくことで、より一層、お客さまに寄り添う組織を構築します。

あらゆるニーズに応えられるグループへ

時代の変化とともに、ヘルスケアに関するニーズは多様化しています。お客さまのニーズに真摯に向き合い、より広い領域で、より多くの人々の「生きる」に向き合うことで、ありたい姿の実現を目指します。さまざまなニーズに対応できる体制、設備、システムを構築し、お客さまの声に耳を傾け、顧客視点からサービスを見直すことで、期待を超える価値を提供していきます。

イノベーションに挑戦し続けるグループへ

イノベーションへの挑戦によって、既存ビジネスでは顧客体験の向上と業務変革を実現し、新規ビジネス創出により新しい価値を皆さまに提供することを目指します。他社との連携や共創を推進するとともに、イノベーションを促進する企業文化を醸成し、従業員一人ひとりが積極的に挑戦できる環境を整備することで、さらなる成長を目指します。



長期ビジョン達成へのロードマップ

第1フェーズ での取り組み

経営の進化

2035年の壮大なビジョンを達成していくために、まずは事業成長中心から企業価値向上中心へと経営を進化させていきます。積極的な投資と施策実行により人的資産を強化し、組織の力をより向上させていくことで、さらなる事業成長とイノベーションを促します。さらに、より広い領域で新たな価値を生み出すために、従来の自前主義から脱却し、他社との共創主義への転換を図ります。

既存事業の強化

資本収益性の向上に向けて、ROICによる事業ポートフォリオ管理・投資管理を実施していきます。AI・IT活用へのさらなる注力、顧客視点からのイノベーション創出により、既存事業における提供価値を拡大し、あらゆるニーズに応えられるヘルスケアグループを目指します。

新規領域探索の基盤構築

ヘルスケア領域と周辺領域を軸に、事業創出を進めていく方針であり、新規領域探索の基盤構築を優先課題と考えます。第1フェーズにおいては事業創出に向けた組織体制の構築、ヘルスケア関連企業との共創検討、そして挑戦を奨励するカルチャーへの変革を進めていきます。

長期ビジョン2035では、ROE、ROIC、売上高・EBITDAの年平均成長率を重視する財務指標とすることで、資本収益性の向上と成長性の確保を目指します。さらに、ありたい姿を体現するための指標として、組織活力度とイノベーション創出力を未財務指標に設定します。

また長期ビジョンの実現に向けて、未財務資産の強化を継続していくと同時に、2027年3月までの3か年を第1フェーズとして、着実に取り組みを実行していきます。

第2フェーズ

第3フェーズ

第4フェーズ

持続的な 経営基盤の強化

人的資産

人的資本経営の
推進

顧客資産

DXを通じた
サービス変革

組織資産

AI・IT活用による
生産性の追求

2035年のありたい姿

誰もが一番に相談したくなる
ヘルスケアグループへ

財務目標

資本収益性と成長性を重視

ROE 15% ROIC 15%

売上高・EBITDA年平均成長率
10%～

未財務目標

組織活力度、イノベーション創出力向上

Net Promoter Score[※]、
エンゲージメントスコア等
によるKPIの設定を検討

※顧客ロイヤルティ(サービスに対する信頼・愛着)を測る指標であり、実際にそのサービスを推奨する人の割合を表すもの。

長期ビジョン2035の実現
新規事業を新たな成長ドライバーへ

長期ビジョン実現に向けて想定される外部環境、リスクと機会

長期ビジョンの達成に向けてリスクを認識・対応するとともに、機会を成長への原動力として捉え、各事業が強いシナジーを発揮しながら飛躍的な成長を実現していきます。

想定する2035年の外部環境

政治 Political

- イノベーションと持続可能な国民皆保険の両立
- 質の高い医療サービス提供に対するインセンティブ付与
- 予防や未病への介入

経済 Economical

- 健康志向の高まりによるヘルスケア市場の拡大
- 人材価値の向上・生産年齢人口の減少に伴う賃金上昇
- 物価上昇

社会 Social

- 医薬分業率と後発医薬品使用率の成長鈍化
- 顧客ニーズおよび消費行動の多様化
- 高齢者人口の増加に伴う医療ニーズの増加
- 従業員エンゲージメント、DE&I、労働人口の減少への対応必要性の高まり

技術 Technological

- デジタル技術の目まぐるしい進歩
- 電子処方箋の普及
- オンラインサービスの拡大
- セキュリティリスクの増大

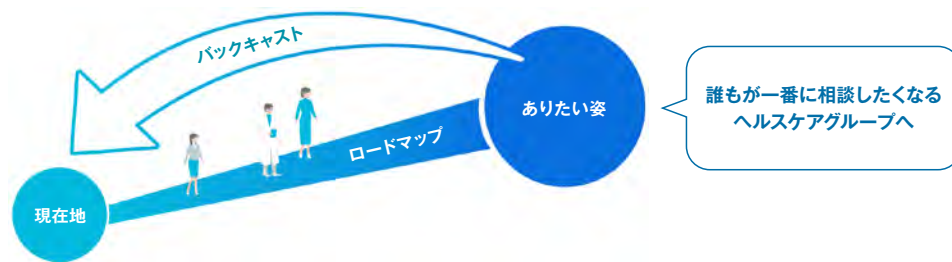
課題	リスク	機会	対応策
医療制度の変更	<ul style="list-style-type: none"> ● 診療報酬改定による調剤報酬の減少および薬価改定による薬価の引き下げ ● 調剤薬局業界への規制緩和による異業種参入 ● 既存のビジネスモデルの競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調剤報酬・薬価改定、規制緩和等による調剤薬局業界の業界再編の加速 ● 医療制度改革によるオンライン医療や医療版DXの拡大 ● 薬価引き下げの影響を受けたジェネリック医薬品業界の再編加速 	<ul style="list-style-type: none"> 調剤 ● 幅広い機能を持った薬局展開、他社との共創・協力およびイノベーションの創出 製造 ● 新規薬価収載品目の開発 ● 生産品目の見直しおよび自社製造品比率の向上等による利益率改善
医療・医薬品の安全性と品質確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 予期せぬ医薬品の重篤な副作用や相互作用の発生 ● 医薬品の製造・品質に関する規制強化に伴う対応コスト・工数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品の適正使用推進による安全性の確保と信頼性向上 ● 医薬品の適正な製造管理および品質管理による安全性の確保と信頼性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 調剤 ● 医薬品の適正使用に向けた教育プログラムや設備の拡充 ● 品質マネジメントの導入拡大と定着 製造 ● 従業員に対する品質管理・製造管理教育の徹底 ● 製造および品質管理体制の強化と継続的なモニタリングの実施
医薬品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界情勢の変化や物価上昇等によるサプライチェーンの混乱や調達コストの増大 ● 需給の混乱等による医薬品不足の深刻化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的、効率的なサプライチェーンに基づく責任ある医薬品販売・提供の拡大 ● 安定供給と収益性を両立する生産体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 調剤 ● 全国の医薬品卸との連携や医薬品製造販売事業とのシナジーによる安定的なジェネリック医薬品の仕入れの実現 製造 ● 原薬のセカンドソースの確保、製造委託先との連携による安定的な調達体制の確保 ● 設備改善および生産品目の見直しによる安定的な製造体制の確保
事業運営・拡大に必要な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業戦略を支える人材の不足やミスマッチ、労働生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の育成・採用を強みとした事業の拡大、競争力のあるサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> グループ ● 高度なスキルを有する専門人材の確保や育成プログラムの実施 ● 質の高い新卒薬剤師の採用・育成
デジタル技術の高度化とセキュリティの脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー犯罪によるサービスや事業の停止、個人情報の漏洩 ● 現行のビジネスモデルの競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティを基盤とした事業・サービスの安定稼働と拡大 ● 医療版DXによる時代に応じた新たなサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> グループ ● 医療DXの推進によるコアビジネスの変革 ● 情報セキュリティの強化と従業員教育の徹底 ● インシデントの未然防止対策の強化と発生時の対応力強化
気候変動や感染症の発生	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制の強化に伴う対応コストの増加 ● 大規模な自然災害や世界的な感染症による事業への影響拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の行動変容やライフスタイルの変化に応じたニーズやサービスの拡大 ● オンライン医療ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 調剤 ● 診療、服薬指導、お薬の配達までをオンラインで完結するスマート医療の提供 グループ ● 自然災害やその他の大規模災害に備えたBCPの運用・見直し、レジリエンス力の強化 人材 ● 医療資源が不足している地域での医療人材不足への対応

長期ビジョン2035の実現に向けた経営の進化

経営の考え方を進化させ、企業価値向上を実現

「ありたい姿」からバックキャストしたロードマップへ

長期ビジョン2035では、まず私たちグループのありたい姿を定め、そこからバックキャストしたロードマップを策定しました。次世代の経営を担う従業員と経営陣の思いを融合させ、柔軟な発想で未来の姿を描くことで、従来の延長線上にある議論では実現しない飛躍的な成長を目指すためです。現在とのギャップを埋める戦略を実行することで企業価値向上を目指します。



財務資産・未財務資産の拡大と成長サイクル

将来、財務資産に転換する可能性があるものを「未財務資産」としています。私たちの定めた2035年のありたい姿は、財務価値の向上のみでなく、人的資産・顧客資産・組織資産といった未財務資産それぞれの資産の拡大により、持続的な企業価値の向上を実現することです。これを確実に達成していくために、組織活力度やイノベーション創出度など未財務指標による可視化と実行に向けて検討を進めています。

参考:長期ビジョン説明会資料 <https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/library/vision.html>

「既存事業の深化」×「新規領域の探索」で成長を続けるグループへ

私たちは、事業ポートフォリオの軸をヘルスケアとその周辺領域としています。この前提のもと、事業ポートフォリオ拡大を含めた既存事業の深化と、新規領域の探索の両輪で成長を目指します。そのために、DX戦略の推進による各ステークホルダーへの提供価値を拡大するとともに、AIの業務への利活用により競争優位性を高め、収益性を改善していきます。

事業領域拡大のイメージ



長期ビジョン2035の実現に向けた戦略

高収益を生み出す構造への転換

2035年のありたい姿

私たちは、経営指標として売上高よりも収益性を重視していく方針です。他業種参入を含め、今後の厳しい競争環境の中で優位性を発揮し勝ち残っていくため、長期ビジョンの最終年度である2035年に「ROE15%」「ROIC15%」という高い目標達成を目指すこととしました。最初の3年間では、高収益を実現するための事業ポートフォリオ戦略、ROICを主とした経営管理等による構造転換を進めていくと同時に、これまで注力してきたDXのさらなる推進やAI活用により労働生産性、ひいては資本効率性の向上を目指します。

事業ポートフォリオ戦略

当社グループはヘルスケアとその周辺領域を軸に事業ポートフォリオを拡大していく方針のもと、既存事業の深化と、新規領域の探索の両輪で成長を目指します。

現在展開している調剤薬局事業、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業については、各事業の資本コストを超える資本効率性を追求していきます。また、収益性の向上と同時に高い成長率も確保できるよう取り組みを加速させていきます。

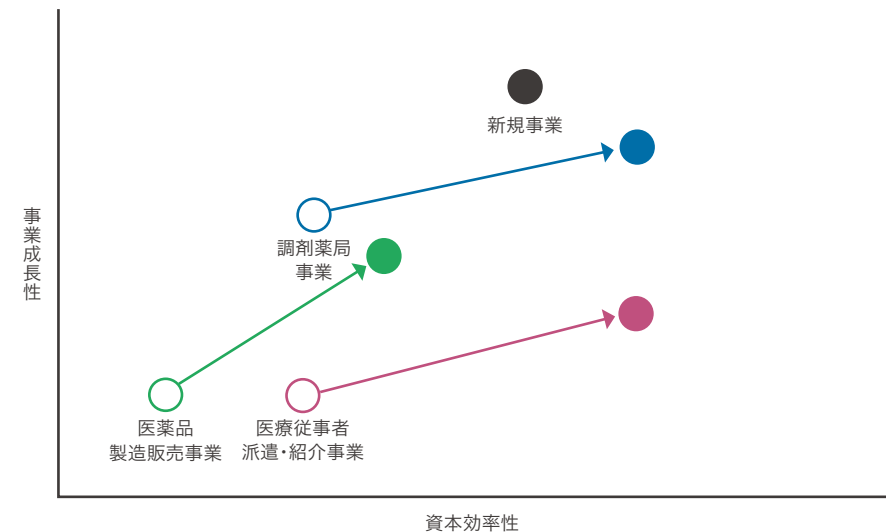
各事業の目標として、調剤薬局事業は現在のROIC10%程度のものを10%以上向上させていきます。そのために、まずは不採算店舗への対応を進めると同時に、在宅医療、オンライン医療等の成長領域へ投資し、適切なリソース配分を行います。医薬品製造販売事業においては倉庫火災や長生堂製薬の品質問題の影響を受け、極めて収益性の低い状態ですが、2035年には6~7%の増加を目指します。医療従事者派遣・紹介事業については現在の7~8%のものを2倍以上とする方針です。

さらに、新規事業にも積極的に投資し、事業創出を進めていきます。最終的には新規事業も高い資本効率を実現させ、高収益な体質への変革を進めていきます。

収益性目標

ROE 15% ROIC 15%

目指す事業ポートフォリオの姿



長期ビジョン2035の実現に向けた戦略

高収益を生み出す構造への転換

ROICを指標とした事業・投資管理

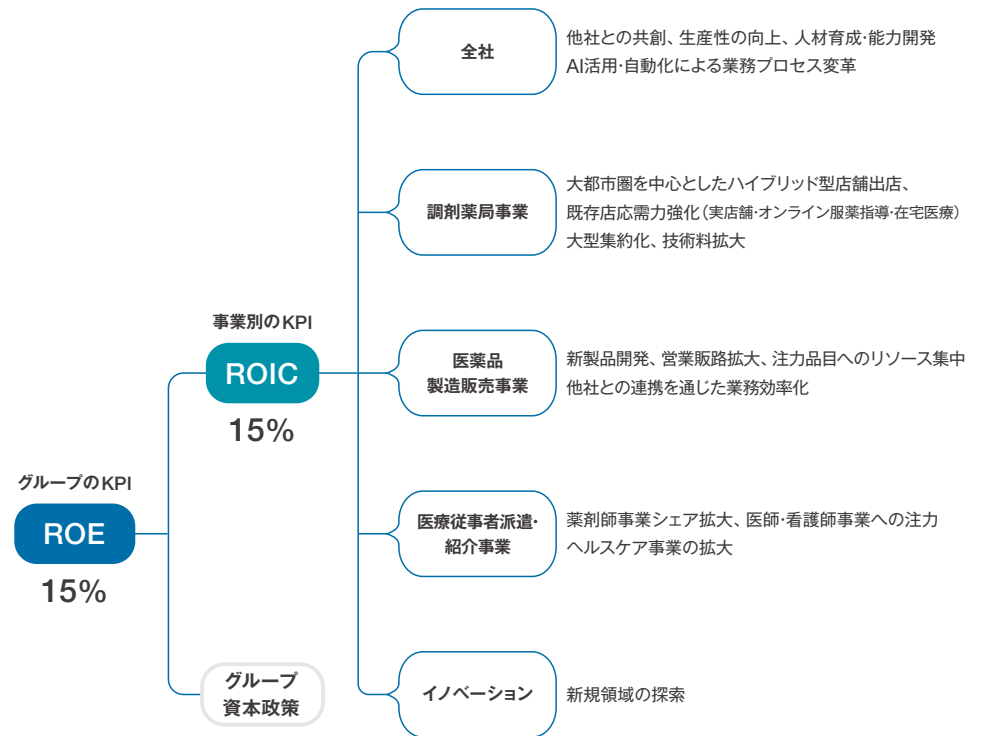
事業別に資本コストを考慮したROICの目標値を設定し、ROICツリーの考え方をベースとして戦略へ落とし込んでいくことで、高収益を生み出す構造への転換を図ります。

調剤薬局事業においては、AI活用、機械化、大型集約化を軸とした労働生産性の飛躍的な向上を目指します。これらの推進により生産性を大幅に向上させることで、売上高・営業利益に対する人件費比率が低減しROIC向上に寄与します。同時に、業務の大半をAI活用と機械に置き換えることで、薬剤師は対人業務や、専門性の高い業務に特化していくことも可能となります。

また、店舗戦略としては、不採算店舗への対応による損益改善を図ると同時に、収益性の高いハイブリッド型店舗の出店を引き続き強化していきます。主に人口増加が見込まれる大都市圏における、大型の医療モールをはじめとした高収益店舗の出店を中心に進め、12年で500店舗の拡大を目指します。さらに、店舗当たりの処方箋応需枚数を増加させ、投下資本回転率を20%から30%増加させることによりさらにROICを増加させます。

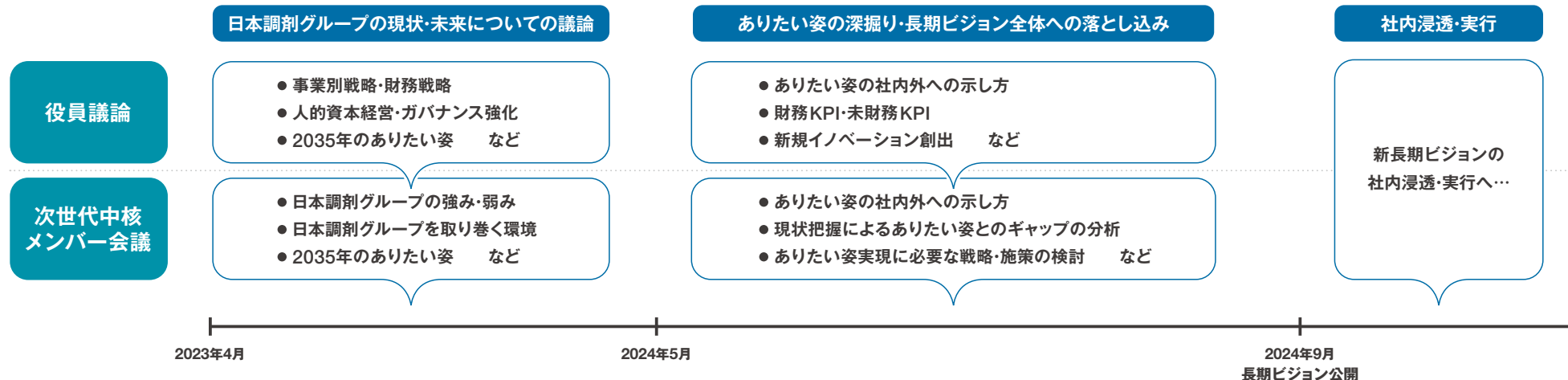
医薬品製造販売事業については、生産量増強による原価率低減と、自社製造品比率の引き上げによって利益率、ひいてはROICの向上を目指します。業界再編による少量多品目ビジネスからの軌道修正が求められる中、当社グループも他社との積極的な連携を図り、製造製品の選択と集中によって、1品目当たりの生産量を向上させていきます。生産数量の増加と自社製造品比率引き上げにより、ROIC目標の達成を図ります。

医療従事者派遣・紹介事業については、薬剤師事業および医師事業における派遣・紹介のシェア拡大を図ります。同時に、さらなる成長が見込まれる産業医事業では、産業保健師の取り扱い増強やM&Aの積極的な活用により、ヘルスケア事業全体の大幅増強を図ります。



策定ロードマップ

新長期ビジョンは、次世代中核メンバー会議により上がってきたボトムアップの意見と、経営層のトップダウンの意見を融合することで、会社の資産である従業員がより共感できる内容にしつつ、中長期的にグループ全体で成長できるビジョンを目指しました。役員議論においては、役員全体での議論と担当事業や部門ごとの個別議論をそれぞれ開催し、包括的・個別的両面からのアプローチで検討しました。



次世代中核メンバー会議の発足

日本調剤グループは2018年に前長期ビジョンを発表しましたが、日本調剤グループを取り巻く経営環境が策定時より大きく変化したことを受け、2023年4月に前長期ビジョンの見直しおよび新たな長期ビジョンの策定を発表しました。

前長期ビジョンは財務指標による定量的なメッセージ性が強いものでしたが、新長期ビジョンでは数値にとらわれないグループの「ありたい姿」を定めるとともに、人的資産、顧客資産など未財務資産の強化を中心とした戦略によってありたい姿を実現していくことを重要視しました。

新長期ビジョンでは従業員の意見を取り入れ、一人ひとりが共感し、達成に向けて主体的に実行していくことができるビジョンにすべく、日本調剤グループ各社から選ばれたメンバーで次世代中核メンバー会議を発足し、さまざまな視点やバックグラウンド、会社への思いを持ったメンバーで議論を重ねました。

この結果、今回策定した2035年のありたい姿はボトムアップによる意見や思いが反映された

ものとなりました。本会議の参加者は各事業の中核を担うメンバーであり、今後は各々の業務を推進する中で、ビジョン実現に向けた戦略の実行・社内浸透の役割を担っていきます。

TOPIC 伊豆でのオフサイト会議

より闊達な議論を目的に、次世代中核メンバーで一泊二日の伊豆合宿を実施しました。グループごとに分かれてありたい姿2035を達成している状態を考え、そこに至るまでの課題の抽出を行いました。普段よりも長い時間かけて、丁寧に議論をすることで徹底的に長期ビジョン・日本調剤グループの未来に向き合うことができました。



Column

未来を見据える次世代メンバー

次世代中核メンバー会議では所属する会社や部門が異なるメンバーと、月2回のペースで真剣に日本調剤グループの未来について議論を重ねてきました。

今回、次世代メンバーの4名が次世代中核メンバー会議に参加したことでどのような変化や気づきがあったのか、またビジョン実現に向けた思い、社内浸透や実行への意気込みを語ります。



日本ジェネリック(株) 経営企画室
奥野 亮太

『ありがたい姿』の策定にあたっては、属する事業体や個人それぞれの立場等においてもさまざまな捉え方ができるものであり、この抽象的な事象に対する考察を突き詰めていくという工程は哲学的な要素も含まれて、非常に難しいものでした。

グループの垣根を超えたメンバーが、さまざまな思いやアイデアを持ち寄り、時間をかけてさまざまな角度から議論を行う中で、『これからもっとグループは良くなっていく』という確かなわくわく感を感じることができました。

今後は、ここで得た経験を医薬品製造販売業内に持ち帰り、長期ビジョンの実現に向けて切磋琢磨していくことに生かしたいと思っています。

私は次世代メンバーとして、2023年9月から7ヶ月、事務局兼メンバーとして2024年4月から6ヶ月長期ビジョン策定に向けて議論に参加してきました。

当初は横浜第二支店の薬剤部長として参加していたので、調剤事業からの視点を中心でしたが、他部署やグループ会社の方と議論を交わし、日本調剤グループの事業の幅広さを知り、グループとしてのさらなる可能性を感じました。新しいビジョンでは、何度も議論した3つの柱についてしっかり浸透させていきたいです。部署を超え、グループを超えて日本調剤グループの未来を議論する機会をさらに増やすことでシナジーやイノベーションを創出していくことを楽しみにしています。



日本調剤(株) グループ経営企画部
井上 紘子

私はこれまでグループ理念や、他のグループ会社に日常で思いを巡らせる機会があったかという正直なところほぼなかったと思います。今回次世代中核メンバー会議に参加し会社を超えて交流する中で、自分が同じグループに属しながら、他のグループ会社について知らなかったと言うことに改めて気づきました。それぞれの社風、従業員の方たちの考え方、当然ですがそれぞれに違いや個性があります。それぞれが違うからこそ同じ方向を目指すための指針が必要で、それが今回の新長期ビジョンだと思います。ただ、ビジョンはあるだけでなく、それに向けて全員が考動しなくては意味がありません。今後は「誰か」ではなく、まずは我々一人ひとりがエバンジェリストとして考動していきたいと思っています。



(株)メディカルリソース 医師事業部
金谷 政博



(株)日本医薬総合研究所
ヘルスケアコンサルティング事業部
市川 博章

次世代中核メンバー会議に参加し、「ありがたい姿」の策定に関わったことで、会社の未来を創り上げるという強い責任感とやりがいを感じました。異なる職域や異なる視点を持ったメンバーが一つのビジョンに向かい意見を交わし、共通の目標を明確にできたことは、私自身にとって大きな成長の機会となりました。今後のフェーズでは、このビジョンを全従業員に浸透させ、一人ひとりが主体的に行動できる環境を整えることが重要です。全従業員との目標すり合わせと共感を大切にし、新長期ビジョンの実現に向けて、全力で挑戦し、会社の未来を切り開いていく覚悟です。

どのように未来を創造するのか

私たちの戦略



価値創造のプロセス		22
日本調剤グループの経営資産		23
財務戦略		24
人材戦略	人的資産の強化	26
	多様性の確保と持続可能な組織の構築	27
	従業員のやりがい・納得感の向上	29
	働きやすい環境の整備	31
ステークホルダーエンゲージメント		32
事業概況	調剤薬局事業	33
	情報提供・コンサルティング事業	43
	医薬品製造販売事業	46
	医療従事者派遣・紹介事業	51

03

私たちの価値創造の全体像をお伝えします。

成長の源泉である5つの資産の強化と、多様な「生きる」に向き合う事業活動を通じて、社会課題への貢献と長期的な企業価値向上を目指します。

マテリアリティ (6つの重要課題グループ)

P.56

- 医療のクオリティとアクセシビリティ
- 医薬品の品質と安定供給
- 医療機関の人的課題の解消
- カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与
- 多様な人材の育成と活躍
- 社会的責任を果たすためのガバナンス強化

Our Mission

すべての人の「生きる」に向き合う

日本調剤グループの社会における不変の存在意義

P.06

Our Vision (2035年のありたい姿)

誰もが一番に相談したくなる
ヘルスケアグループへ

P.13

5つの経営資産 (価値創造の源泉)

P.23

未財務資産



組織資産

40年超の歴史から培った組織文化や強み、業事に関わるノウハウ



人的資産

薬剤師をはじめとした専門性の高い医療従事者、従業員の多様性



顧客資産

1,300万人の患者さま、医療機関・医療従事者からの信頼

財務資産



物的資産

全都道府県に広がる743の薬局ネットワーク、5つの医薬品製造工場と1つの研究所

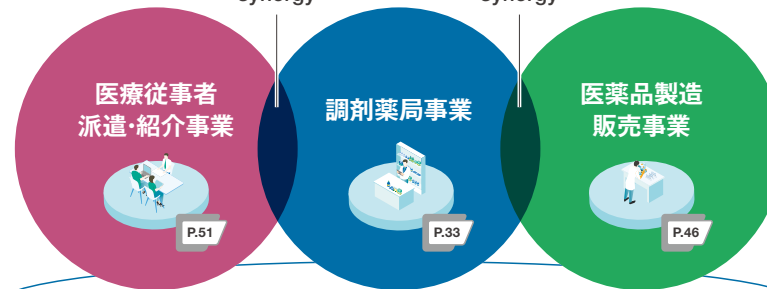


金融資産

25期連続増収

事業活動

3つの事業



3つの強み

高品質

柔軟性

開拓者精神

生み出す価値

調剤薬局事業

- 生活者の健康管理支援
- 医療連携による治療サポート
- 薬の管理と供給
- 地域社会の健康と福祉の維持

医薬品製造販売事業

- 医療費の節減
- 医薬品のアクセス向上
- 医薬品供給の安定化

医療従事者派遣・紹介事業

- 医療リソースの効率的な配置
- 人材不足の解消
- 柔軟な働き方の提供

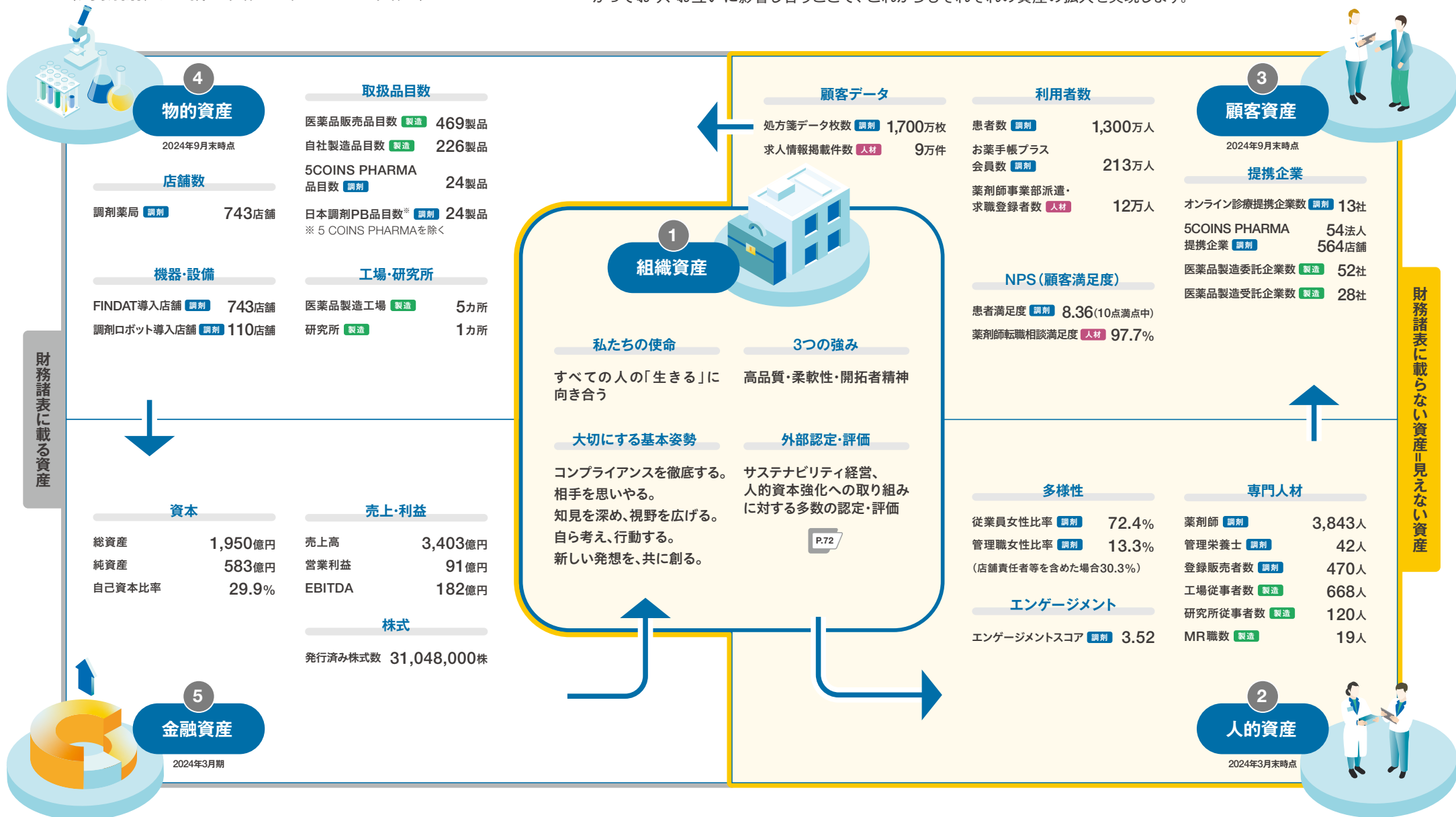


5つの経営資産の成長による総合的な企業価値向上

日本調剤グループの経営資産

(財務諸表に載る資産と見えない資産)

日本調剤グループは40年を超える時を経て培ってきたさまざまな資産を有しています。有形資産である物的資産と金融資産、無形資産である組織資産、人的資産、顧客資産といった多岐にわたる資産があります。これらの5つの資産はつながっており、お互いに影響し合うことで、これからもそれぞれの資産の拡大を実現します。



財務諸表に載る資産

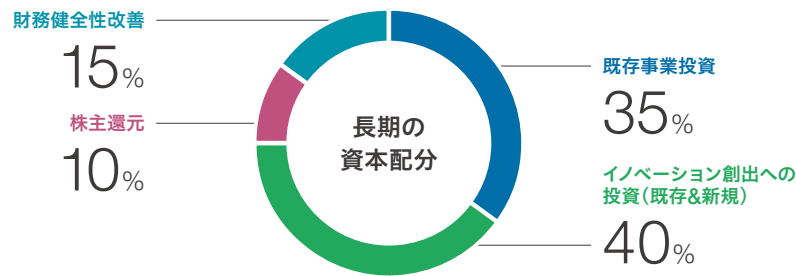
財務諸表に載らない資産＝見えない資産

財務戦略

財務方針

当社グループは「長期ビジョン2035」の実現に向けて、既存事業およびイノベーション創出に向けた成長投資、株主還元、財務基盤強化のバランスを重視した財務戦略を推進してまいります。

長期の資本配分



01 既存事業投資およびイノベーション投資創出への成長投資

当社グループは、既存事業投資に加えて積極的なイノベーション創出への投資を掲げています。調剤薬局事業においては、がんや希少疾病等の薬が含まれる「スペシャリティ医薬品」、ご自宅や施設での「在宅医療」、オンライン服薬指導に代表される「オンライン医療」を成長領域と捉え、これらに対応できる店舗への投資を拡大させています。

オンライン医療については、新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に、政府において議論が加速している医療版DXに対応していくため、日本調剤グループのDX戦略に基づいて、医療のデジタル化やオンライン化にも業界に先駆けて取り組みを進めています。

足元では、日本調剤オンライン薬局サービス「NiCOMS」(ニコムス)を活用して全国の薬局でオンライン服薬指導を拡大させていくとともに、登録会員数213万人を突破した電子お薬手帳「お薬手帳プラス」活用や調剤業務の機械化の推進等による「スマート医療の提供と治療効果の最大化」、

「新たな顧客体験の創出と顧客満足度の向上」および「業務の効率化と人にしかできない業務へのシフト」等、DX戦略の推進に取り組んでいます。

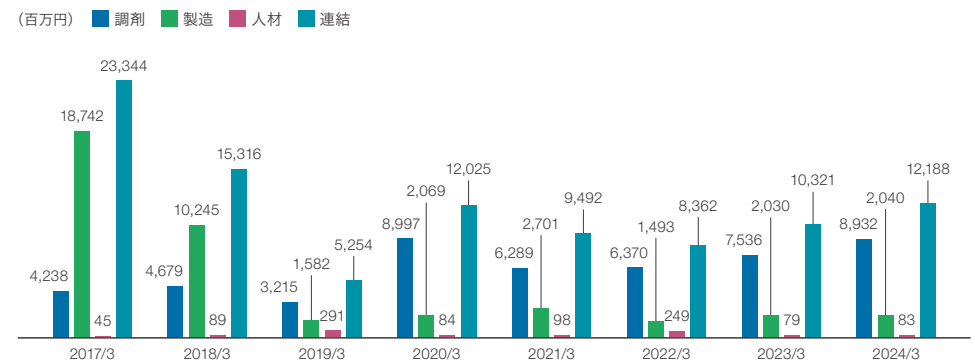
さらに医薬品情報WEBプラットフォーム「FINDAT」に関わる専門人材、外来がん治療専門薬剤師および在宅医療対応の薬剤師といった高度専門人材の育成にも注力してまいります。

医薬品製造販売事業においては、2018年3月に最新鋭の製造設備と品質管理システムを備えた日本ジェネリックのつくば第二工場が完成し、同年6月には同社つくば研究所の移転集約が完了したことで、数年間にわたり実施してきた大型投資がピークアウトしました。

つくば第二工場の稼働率も順調に上昇しており、新規薬価収載品の販売や生産数量の拡大を推し進めております。今後は、最新の製造実行システム(MES)の導入により、製造品目切り替えが多い製造プロセス全体のデータインテグリティを強化するとともに、連続生産システムの導入着手など効率的で省人化された体制での生産を目指し、生産技術の向上と品質管理の改善に取り組めます。

医療従事者派遣・紹介事業においては、グループの強みを生かした薬剤師事業に加えて、医師事業への取り組みを本格化しております。ヘルスケア事業(産業医事業)においても全国で規模の拡大を続けており、今後も、企業健康経営をサポートすることで、日本の企業における労働環境の改善に貢献してまいります。加えて、健康経営推進、医療費抑制、健康寿命延伸といった社会のニーズの高まりに対応するヘルスケア領域でのイノベーション創出投資にも取り組めます。

事業別投資額推移



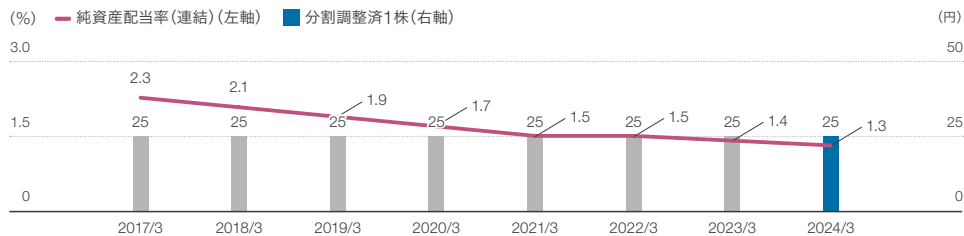
02 株主還元

当社は株主の皆さまへの利益還元を経営上の重要課題の一つとして捉えています。

成長のための資金確保を考慮しながらも年2回(中間および期末)の安定的な配当を通じて、株主の皆さまに対して利益還元を図っていくことを基本方針としつつ、今後は段階的に株主還元の向上を目指します。

さらに株主の皆さまの日頃のご支援に感謝するとともに、より多くの皆さまに当社グループの事業に対するご理解を深めていただき、中長期的に当社株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を設けております。

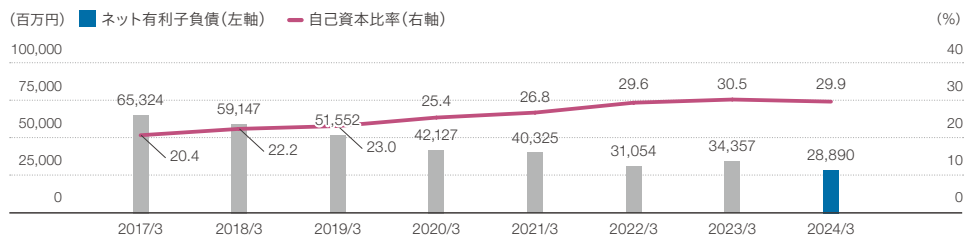
配当実績



03 財務基盤強化

当社グループでは「長期ビジョン2035」の達成に向けた成長を継続していくために、財務健全性の改善を進めていきます。長期的な資本配分においては10%程度を財務健全性の改善に充当する方針です。

ネット有利子負債と自己資本比率



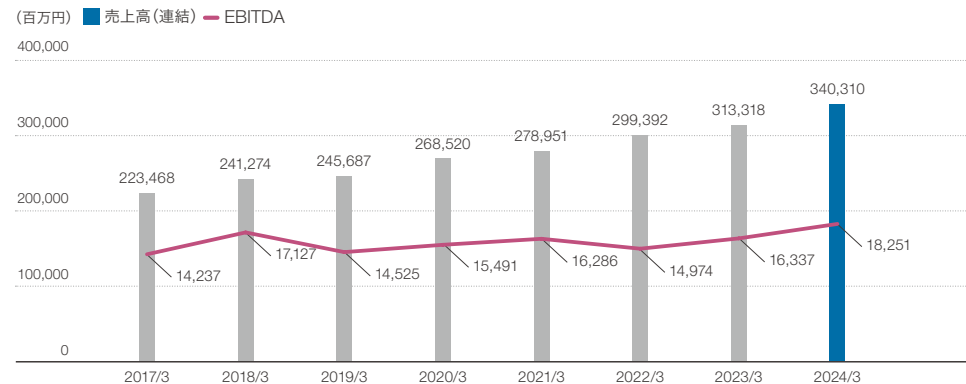
経営の指標

当社グループでは、長期的な経営指標として財務KPIと未財務KPIを設定いたしました。財務KPIでは資本収益性の指標としてROEとROIC、成長性の指標として連結売上高年平均成長率と連結EBITDA年平均成長率を重要な経営指標と位置付けています。

2036年3月期のありたい姿として、ROEとROIC15%、連結売上高年平均成長率と連結EBITDA年平均成長率で10%超を目指し、資本収益性と成長性の改善を図ってまいります。

指標		24/3	36/3ありたい姿
財務KPI	資本収益性		
	ROE	4.4%	15%
	ROIC	4.8%	15%
成長性	売上高年平均成長率(対24.03期)	-	10%~
	EBITDA年平均成長率(対24.03期)	-	10%~

売上高・EBITDA推移(連結)



人的資産の強化

基本的な考え方

当社グループは、従業員を重要な経営資源「人的資産」と捉えています。創業当時から薬剤師をはじめとした従業員の教育に注力してきましたが、長期ビジョン2035の実現に向けて、これまで以上に人的資産の強化を推進していきます。

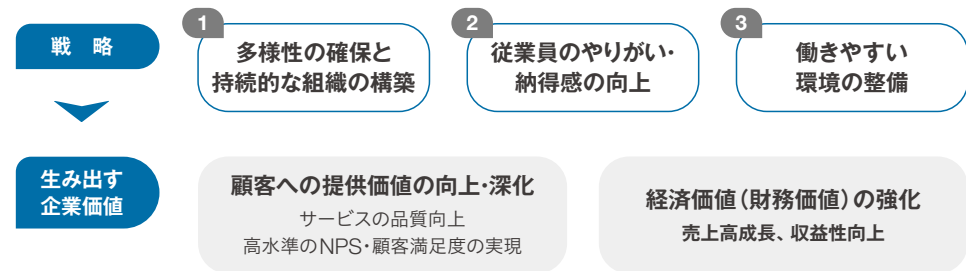
人的資産の強化を通じて、従業員の「グループ理念」の理解・共感を高め、従業員が明るく働くことが可能な活力ある職場をつくることで、中長期的な企業価値の向上とともに社会に貢献することを目指します。



人的資産強化の3本柱

人的資産の価値を高めるための3つの重点戦略として「多様性確保と持続可能な組織の構築」「従業員のやりがい・納得感の向上」「働きやすい環境の整備」を掲げています。学習機会・成長機会の提供により一人ひとりの力を最大化するとともに、従業員が組織への共感、やりがいを持って仕事に取り組むことのできる制度や環境を整備し、さらに女性活躍をはじめとした人材の多様性確保への取り組み等を通じて、組織の持続的な成長を目指します。これらの取り組みの成果として、従業員のエンゲージメントや労働生産性が向上し、人的資産・組織価値を高めることが、お客さま・患者さまへの提供価値の向上や深化につながり、中長期的には売上高・収益性等の財務価値へ転換していくものと考えています。

3本柱にひもづく施策推進による人的資産・組織価値の向上





人的資産の強化

1 多様性の確保と持続可能な組織の構築

多様な人材の活躍、未来の経営を担う人材の確保と育成は、中長期的な企業価値向上に不可欠であると捉え、人種・国籍・年齢・性別・障がいの有無などにかかわらず活躍することができる職場環境づくりのための施策を企画・推進しています。

中長期的には「事業戦略に基づいた人材育成・配置が行われ、質も量も常に充足している状態」「異なる個の立場や多様性を理解し、掛け合わせることで成長を推進している状態」をあるべき姿と考えています。

その実現に向けて、女性管理職比率のさらなる向上をはじめとした多様な人材が活躍できる環境の整備に加え、サクセッションプランの策定やリーダー人材の育成等、持続的な成長に資する人材ポートフォリオの構築に向けた取り組みを推し進めていきます。

人材ポートフォリオの構築

持続的な成長を担う経営人材の育成

サクセッションプラン

グループの中長期的な成長には、次世代の経営を担う主要ポジションのサクセッションプランを継続的に策定・更新することが重要であり、現在プラン策定およびモニタリングのための目標設定に向けた検討を進めています。

なお、調剤薬局事業のマネジメントを担う主要ポジションである薬剤部長については、課長クラスの人材を対象としたサクセッションプランをすでに実施しており、特性診断や面談等により経営判断力等のポテンシャルを分析し、最終的な候補者を選定しています。

リーダー人材の育成

次世代を担うリーダー人材の育成に向けて、新卒総合職社員を対象とした中堅社員研修、公正公平な評価を行うための評価者研修等、さまざまなプログラムを実施しています。

また、新任執行役員などに対しては、経営に必要な各種スキルや高い視座を学ぶための外部研修を実施しています。2024年度には、計4名の執行役員が3種類の研修に参加しました。

取り組みの詳細 <https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/human/>

TOPIC 次世代リーダー育成プロジェクト

『Next Forum(ネクストフォーラム)』の開催

リーダー人材の育成に向けた新たな取り組みとして「Next Forum(ネクストフォーラム)」という集合研修を開催しています。グループ各社・各部署の知識と経験を共有し、相互理解と共感を深めることで個々の視野を広げること、各々の業務における意識や行動の変容を促すことを狙いとして、日本調剤グループ各社から選抜された総勢10名のメンバーが約1年にわたるグループ横断型の研修に取り組んでいます。研修の中では、トップマネジメントによる講義や合宿での集中討議などを実施し、成果である行動コミットメント宣言を目指して鋭意活動中です。本プロジェクトは、前身であるMBA(三津原ビジネスアカデミー)プロジェクトの提言から生まれたものであり、従業員による自律自走型の取り組みとして今後の継続を目指しています。



採用戦略

質の高い薬局サービスの提供と、組織拡大に向けた競争戦略を高める上で、薬剤師をはじめとする人材の確保は非常に重要です。規制緩和、法改正、DX進展、業界再編などに伴う外部環境の大きな変化に対応すべく、薬剤師、医療事務、管理栄養士、総合職の新卒・キャリア採用の体制強化に注力しています。

総合職

新たな事業や仕組みを作るなど、未来に向けた確かな成長戦略を描くために、総合職の採用を強化しています。人事・企画・営業・財務経理・マーケティング・ITエンジニアなど各専門分野の優秀な人材確保を目的として、新卒採用・キャリア採用の双方で幅広いチャンネルを駆使した活動を展開しています。

多様性の確保

女性活躍の推進

P.72 社外からの評価・外部機関への参画

薬剤師は従来より女性が担う割合が高く、日本調剤に勤める薬剤師も約7割が女性です。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。

行動計画

1 管理職に占める女性比率を13%以上とする
(2022年4月から2025年3月まで)

2024年3月末時点:
女性管理職比率 **13.3%**
エリアマネージャー女性比率 17.6%

2 配偶者が出産した男性正社員のうち、育児休業等および当社独自の育児を目的とした休暇制度を利用した者の割合を40%以上とする。

2024年3月末時点:
男性育児関連休業取得率 **84.0%**

従業員女性比率
72.4%
※日本調剤のみ

育児短時間勤務制度利用者数
632人

育児休業から復職した従業員の定着率
97.4%

(2024年3月末時点)

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、対人業務の重要性に注目が集まっています。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一つと捉えて新卒薬剤師採用に取り組んでいます。



日本調剤の魅力を伝えるための豊富なメディア展開

ダイバーシティ&インクルージョン (DE&I)

キャリア採用

専門性を強化し、既存社員とは違った新たな価値の創出につなげるため、新卒採用だけでなく、キャリア採用にも注力しています。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、新たな視点と経験をもたらし、組織全体の活性化を図ります。

管理職における中途入社者割合

59.5% 2021年度末時点 | 58.2% 2022年度末時点 | 59.6% 2023年度末時点

障がい者活躍

多様な人材が活躍できるような各種取り組みを推進しています。日本調剤では144名の障がいのある従業員が働いています。法定雇用率を超える2.8%(2024年6月時点)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。

人材・組織マネジメントへの取り組み詳細 <https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/human/>

人的資産の強化

2 従業員のやりがい・納得感の向上



当社グループはかねて人的資産を最も重要な価値創造の源泉であると捉え、薬剤師を中心とした人材育成や専門性向上に注力してきました。長期ビジョンの実現に向けて、従業員の自律的な学習を推進することでその能力を最大化し、従業員の成長やキャリアを切り開ける状態を目指します。現在キャリア自律への支援を強化すべく、サポート体制の拡充を進めています。

さらに、従業員エンゲージメントの向上を目指し、定期的なサーベイの実施により従業員のエンゲージメントレベルを捕捉していますが、今後、その結果を受けたPDCAサイクルが機能し、さらなる従業員エンゲージメント向上への行動がグループ全体に浸透していくことを目指します。

キャリア自律・専門性の向上

専門性

| 薬剤師をはじめとした専門性の高い医療人材の育成

主要事業である調剤薬局事業では医療従事者としての使命を果たすべく、患者さま視点と高い専門性を持つ人材の育成に取り組んでいます。加えて、全国に多店舗展開し組織も拡大していることから、組織マネジメントを行う人材の強化と、これを担う次世代人材の育成を継続して行っていくことも重要な経営課題として取り組んでいます。

調剤薬局事業では、「質の高い薬剤師の採用」を推進しつつ「質の高い教育」をさらに強化しています。当社では、薬剤師ステージ制度を2018年4月に開始しており、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30名以上の薬剤師が病院研修を受けています。

詳細 ▶ P.39 専門性の高い薬剤師

キャリア自律への取り組み

| 職能資格別研修の拡充

日本調剤の人事制度では、各職能資格に求められる資質や能力を定義しており、その発揮を支援するための研修を開始しています。全職種共通の新任ミドルクラス研修、総合職を対象とした新任ハイクラス研修等においては、従業員が各等級に求められる役割を正しく理解し体現するための具体的な行動を検討する研修と併せて、上司との面談による期待のすり合わせや振り返り研修の実施により職場での実践をサポートしています。

| 自律的な学びの場の提供

従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に形成することを目的とし、全従業員がアクセス可能なプラットフォーム上での自己啓発e-ラーニング提供などにより“従業員の学び”を支援する取り組みをスタートしました。また、ビジネス全般におけるさらなる幅広い知識を習得できるコンテンツや、ITを活用した業務効率化に意欲のある従業員を対象とした、実践的な知識やスキル習得ができるデジタル研修も意欲ある応募者から選定の上で実施しています。

従業員エンゲージメントの向上

グループエンゲージメントサーベイの実施

中長期的な組織力の向上と従業員の成長を目指し、従業員のエンゲージメントレベルを定期的に捕捉しています。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、他社に先駆けた取り組みを行う経営方針やグループ理念への共感、従業員の成長意欲の高さがうかがえる結果となりました。

エンゲージメント向上のため、グループ理念の浸透、経営層からの発信機会の増加、人事制度の刷新などを行ってまいりましたが、今後もエンゲージメントのさらなる向上を目指すべく、柔軟な働き方の促進、キャリア支援体制の強化など、さまざまな取り組みを進めていきます。

グループエンゲージメントサーベイ2023 回答人数:日本調剤グループ5社 6,366名(回答率92.4%)

強みとして現れた傾向

成長意欲

従業員の成長意欲が高く、医療に真摯に向き合うことで職場や同僚にも貢献したいと考えている。個人の成長に対し、周囲が応援する風土ができています。

経営戦略

先進的な取り組みに挑戦する経営方針や、業界ニーズを捉えた事業展開について、従業員の共感が集まっており、経営戦略への評価が高い。

グループ方針

グループの目指す姿「誰もが相談しやすくなるヘルスケアグループへ」、私たちの使命「すべての人の『生きる』に向き合う」、「大切に基本姿勢」への共感が高く、実践できている。

日本調剤における新人事制度の導入

グループ理念「すべての人の『生きる』に向き合う」を体現し、高品質なヘルスケアサービスの提供を通じて社会に貢献することのできる人材の育成を目的とし、2024年4月に新人事制度を導入しました。本制度では、当社で働く従業員の指針となる「求められる人材像」を策定することで、従業員が目指す方向性を示しています。従来までの年齢や勤続年数といった昇格要件を撤廃し、また、評価制度にグループ理念および求められる人材像に基づいた行動評価を導入することで従業員の納得感を醸成すること、職責・専門性を反映したメリハリある処遇を導入することにより人材の活性化を促し、長期ビジョン実現の礎とすることを目的としています。

求められる人材像

健全で優れた人格と強いリーダーシップを有し、周囲からの信頼を得つつ、高い専門性を発揮するプロフェッショナルとして、変化を恐れず挑戦し、多様な力を掛け合わせ、中長期的に高い成果を創出することで、医療分野を中心に社会課題解決に貢献できる人材。

新人事制度の3本柱

等級制度

経験や能力を重視する「職能資格等級」と担う職責の大きさに決まる「ポジショングレード」の2種類の等級を各個人に付与する制度を導入することで、従業員の成長やキャリアを支援

評価制度

日本調剤グループ理念および「求められる人材像」に基づいた「行動評価」と、組織目標の達成度合いによる「成果評価」の2種類の基準を用いる評価制度により上長・部下の双方向対話を深化し、従業員の納得感を醸成

報酬制度

職責の大きさ、能力、成果を反映した明瞭な報酬制度を策定

グループ理念、新長期ビジョン浸透への取り組み

2022年4月に策定したグループ理念の浸透に取り組んでいます。当社グループの存在意義や未来につながる行動を定義した理念を、グループの隅々に浸透させることを目的に、トップダウン、ボトムアップを組み合わせた取り組みを行っています。グループ社内報において、従業員がグループ理念について自らの言葉で語る企画の連載を行うなど、従業員がグループ理念を意識し、自分事化する機会の創出を図っています。

また、2024年9月に発表した「長期ビジョン2035」の実現に向けて、まずは従業員の長期ビジョンへの理解・共感を深めることを目的に、従業員向け資料の配信や、笠井社長から従業員向けメッセージ動画を公開するなど発信強化に努めています。さらに、従業員から募集した長期ビジョンに関する質問に答える社内報企画など、従業員一人ひとりが長期ビジョンを自分事化し、業務に生かすことができるような浸透施策の検討・実施を行っています。



人的資産の強化

3 働きやすい環境の整備

従業員一人ひとりがいきいきと働くことのできる環境を整備することは、私たちの目指す明るく活力あふれる組織の構築に不可欠です。今後は時間や場所などの制限を低減させ、フレキシブルな働き方を実現するとともに労働生産性を向上し、その結果としてワーク・ライフ・バランスの向上につながるよう各種施策を継続検討していきます。さらに、個人と組織の健康的な状態の持続はグループ理念の実現、さらには組織全体の生産性を高めることによる長期ビジョンの実現に資するものと考え、健康経営への投資を戦略的かつ計画的に実施しています。

フレキシブルな働き方

柔軟な働き方への取り組み

従業員が働きやすい環境を整備することは、従業員エンゲージメントの向上とともに労働生産性の向上につながり、中長期的な事業成長に寄与することから、働く時間や場所の柔軟性を高めていくための検討を進めています。

田町タワーへの本社移転

コロナ禍を経て働き方が多様化する中、時代にフィットしたオフィス環境を提供することで従業員の働きがいを高めるため、2024年9月、東京本社オフィスを東京都港区芝の田町タワーに移転しました。新オフィスのワークスペースは、メンバー同士・部署間・グループ会社間でのコミュニケーションが取りやすいよう、シームレスな空間づくりにこだわっています。異なる価値観やバックボーンを持ったメンバー同士がさまざまな意見やアイデアを出し合い、コミュニケーションを活性化させ、事業成長と組織パフォーマンスを最大化していくために、気軽なミーティングや休憩ができる「JPラウンジ」を新たに作るなど、人的・組織資産の強化を促進するさまざまな工夫が各所に反映されています。



健康経営

健康経営の増進

従業員の安全と健康は、個人と組織の生産性向上のための重要かつ基礎的な要件であるとともに、従業員一人ひとりがいきいきと働くことで、地域に根差した医療の提供や、時代の変化に適応した医療サービスを提供できると考えています。2023年度は、従業員がより安全かつ安心して働くことができる環境を整備するため、労災防止に関するマニュアル改定やe-ラーニングの強化、全支店でのAED設置と講習など環境面の整備を強化しました。また、メンタルヘルスをはじめ、気軽にできる運動や女性の健康課題等身近なテーマを中心に社内オリジナル動画を作成・定期的におンデマンド配信し、禁煙および受動喫煙の防止を強化すべく、社内独自の禁煙プログラムを開始し、プログラムに参加した全員が禁煙に成功するなど、従業員の健康度がより増進できるよう施策を展開しています。

併せて、従業員の家族も含めたサポートも大切であり、復職プログラムの強化や病気と仕事の両立に関する制度を策定し、治療を受ける従業員が安心して働くことができるよう制度化し、同時に周囲の関わる人々の理解を深めるなど、ライフステージに合わせた多様な働き方ができるよう推進しています。

P.72 社外からの評価・外部機関への参画

ステークホルダーエンゲージメント

私たちは各事業を通じて、それぞれのステークホルダーとの建設的な対話を行うことで期待・要請を把握し、社会課題をともに解決していくことを目指します。今後もステークホルダーとの信頼関係を深めつつ、共存共栄の関係をつくり、企業価値向上に向けて取り組んでいきます。

	Why we engage (目的)	Stakeholders' interest (期待・要請)	How we respond (施策)
 患者さま・お客さま	日本全国に良質な医療を提供する医療機関として、患者さま・お客さまの求める医療の在り方を追求することが、当社の長期的な発展に重要であると考えています。日本調剤グループは、患者さま・お客さまが日本全国の当社グループの薬局およびオンライン薬局サービスで安心して最適な医療の提供を受けることができるよう日々努力しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心、安全で高品質な医療の提供 ● 必要ときに利用できる薬局／在宅での医療の提供 ● 高い医療品質と利便性を兼ね備えたオンライン薬局サービス ● 高品質な医薬品の供給 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全都道府県にある日本調剤の薬局での、高品質な医療の提供 ● 日本ジェネリックブランドによる高品質なジェネリック医薬品の提供 ● 日本調剤オンライン薬局サービス「NiCOMS」の提供 ● 電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の機能拡張
 医療機関(病院・薬局)および医療従事者	地域医療を担う医療機関・医療従事者として、患者さま・地域医療のために適切な医療連携を行い、持続可能な日本の医療制度の維持に貢献しています。また、医療従事者が不足している医療機関に対しては、当社グループの医療従事者派遣・紹介事業を通じて、適切な医療人材の供給を行い、医療の地域格差是正に貢献しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な地域医療体制の構築に向けた医療機関連携 ● 医療人材不足からくる地域間医療格差の是正 ● 専門性の高い薬局薬剤師との協働 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度な専門性を持つ薬剤師による地域医療機関との医療連携 ● 医療機関と医療従事者をつなぐ、ミスマッチのない医療従事者向けの派遣・紹介事業 ● 医薬品の安全性、品質の担保
 従業員	持続的な成長を実現していくためには、日本の医療を支える医療従事者として誇りを持って働くことができる職場づくりが不可欠です。日本調剤グループは、働きやすく、働きがいのある職場づくりはもちろん、従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員満足度の向上に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安定して働ける職場 ● DE&Iへの取り組み ● 日本の医療に貢献できるやりがいのある職業 ● 安定した雇用の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定した財務基盤を有する医療機関での労働環境の提供 ● 医療従事者としてやりがいを実感できる幅広い職種の提供 ● 日本調剤グループにおける安定した雇用(給与、福利厚生) ● 業界でもトップクラスの充実した研修制度 ● 女性活躍推進を掲げた柔軟なキャリアプランの提供
 株主・投資家	東証プライム上場企業である当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた、適切な情報開示と株主・投資家との建設的な対話を重視しています。株主・投資家の皆さまとの対話で得られた評価やご要望は、迅速に社内でも共有し、経営・IR活動に反映しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長 ● 中長期的な企業価値の向上 ● 安定した株主還元 ● 適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● SR／IR部門による株主・投資家とのエンゲージメント活動 ● 健全な財務体質と持続的成長に向けた成長戦略 ● 安定した株主還元
 行政	行政機関との適切な協働は当社グループのビジネスに欠かすことはできません。日本調剤グループは、地域医療制度に貢献するため、行政機関とのエンゲージメントを継続していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全性・安定性が担保された医療の提供 ● 行政機関との協働 ● 社会保障費の抑制 ● 省庁方針への理解 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高品質なジェネリック医薬品の開発・製造・販売および安定供給に向けた取り組み ● ジェネリック医薬品の使用促進による医療費の削減 ● 地域医療への貢献 ● 医療版DXへの取り組み
 社会	地域医療に貢献するため、社会におけるさまざまなステークホルダーとの協働は当社ビジネスにおいて重要です。患者さま・お客さまが安心・安全に暮らせる日々のために、当社グループは、日本全国で最良の医療の提供を続けていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の医療ステーション ● かかりつけ薬局、薬剤師 ● 社会貢献活動 ● 医療機関連携や高度医療の提供など機能を有する薬局の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域住民に対する健康サポート機能や栄養相談機能 ● 調剤薬局を通じた安心して暮らせる地域医療体制の提供 ● 地域連携薬局や専門医療機関連携薬局、健康サポート薬局等認定薬局の全国での拡大
 事業パートナー	広範な事業領域を有する当社グループにおいては、各事業パートナーと良好な関係を維持することが不可欠です。事業パートナーとの協働により社会に大きな価値を生み出し、多様なヘルスケアニーズに対応できるよう取り組みを進めていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値または対価の提供 ● 長期的な共創関係の構築 ● 良質なヘルスケアサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 良質なヘルスケアサービスの提供 ● 連携・協働によるイノベーションの創出 ● 全国に薬局がある強みを生かした広範な事業展開

調剤薬局事業

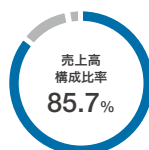
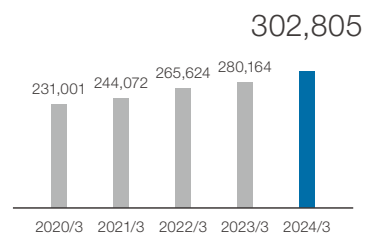
日本調剤株式会社 他調剤子会社

日本調剤は、1980年の創業以来、一貫して日本の医療を支える調剤薬局のあるべき機能・役割を全うするため、「医薬分業」を追求し、全国で調剤薬局を展開しています。

創業時に社名として掲げた“日本調剤”には、創業の理念である『真の医薬分業の実現』を通して、日本中に良質な医療サービスを提供したいという想いが込められています。

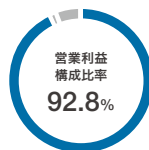
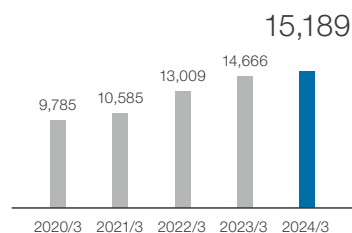
売上高

■ 事業別売上高(百万円)



営業利益

■ 営業利益(百万円)



事業トップメッセージ



取締役 上席執行役員
小柳 利幸

Q 2024年3月期を振り返って

2024年3月期は、コロナ収束後の感染症拡大を背景に、処方箋の応需枚数が大幅に増加しました。特に都市部のハイブリッド型の薬局において、応需増加が顕著となり業績に大きく貢献しました。併せて、在宅医療の分野では全国27か所の在宅支援センターを中心とした応需体制の強化により、枚数と売上高ともに順調な実績を残すことができました。

また、当社は大病院の門前薬局のを中心に出店してきた強みがあり、スペシャリティ医薬品の取扱高が伸長し、売上高の拡大に大きく貢献しました。枚数回復、在宅医療の拡大、スペシャリティ医薬品の取り扱い拡大とバランスの良い実績となりました。

Q 2025年3月期の取り組みおよび、長期ビジョンを見据えた中期的な取り組み・課題認識について

2024年6月には、調剤報酬・介護報酬の同時改定が実施されました。医療従事者の賃上げが組み込まれ、医療DXの推進の評価項目新たに新設されたほか、在宅医療分野の評価項目が拡大しました。一方、地域支援体制加算の適正化や敷地内薬局の技術料・薬剤料の減算などは、当社にとって厳しい内容となっています。

その中で、従来から取り組んできたかかりつけ薬剤師機能の強化に取り組んでいます。また、主に施設調剤を担う在宅支援センターと、小児在宅・緩和医療など重点的なケアを必要とする在宅に特化した個人在宅センターの新設による応需体制の拡大を引き続き進めています。DX関連では「マイナ保険証」の利用拡大を啓発する活動を積極的に行い、オンライン資格確認の推進や電子処方箋の応需体制の整備を進めています。同時に、当社のオンライン薬局サービス「NiCOMS」の利用拡大と併せて積極的にプラットフォームとの連携を模索し、オンライン処方箋の応需力強化を目指します。

新たな技術を活用した取り組みが導入される変革期においても、患者さまに向き合う気持ち、患者さま視点で業務に取り組む姿勢を大切にすることが使命です。笑顔とホスピタリティにふれる人材の育成にも継続して取り組んでいきます。

3つの強み

多様化する医療ニーズへの対応力

多様化する医療ニーズに対し、業界に先駆けて対応を進めており、地域医療連携や在宅医療、オンライン薬局サービス、健康サポート機能の拡大など、包括的なヘルスケアブランドとして成長を続けています。

また、調剤報酬改定や薬価改定、制度改革が進む日本の医療環境変化に対しても柔軟な対応を行っています。

さらに、創業当初から高い先進性を武器に、調剤システムや電子お薬手帳「お薬手帳プラス」、オンライン薬局サービス「NiCOMS」の自社開発等、医療におけるDX戦略を推し進めています。

質の高い医療の提供

約6割の店舗が高度な医療を提供する大学病院や地域の基幹病院の門前に立地している当社では、高い専門性と豊富な経験を有する薬剤師の育成に注力しています。

また、需要が拡大しつつあるスペシャリティ医薬品の取り扱いについても取り組みを強化していきます。スペシャリティ医薬品は抗がん剤や希少疾病薬といった扱いが難しい医薬品であり、取り扱いには高い専門性が必要とされています。

選ばれる薬局サービス

「薬局サービスの向上には薬剤師をはじめとした従業員教育が最優先である」という考えのもと、創業から一貫して薬局スタッフの教育、CS(Customer Satisfaction)の向上に注力しています。

また、2015年に「選ばれる薬局プロジェクト」を立ち上げ、各種施策や研修を行うことで、患者さまに信頼していただける明るい薬局づくりを進めています。

成長戦略

多様化・高度化する
医療ニーズへの対応

P.35

質の高い
薬剤師の教育

P.39

医療版DXへの
取り組み

P.40

多様化・高度化する医療ニーズへの対応

在宅医療の強化

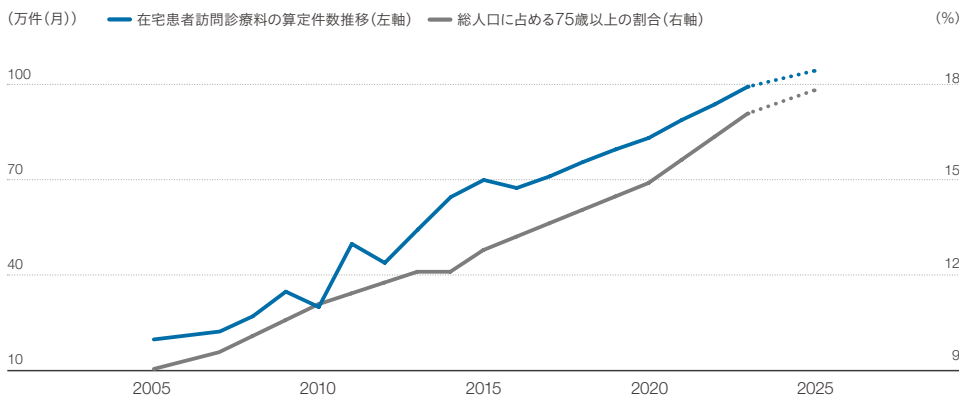
在宅医療への対応

超高齢社会の到来により、医療機関での入院による治療から、自宅で治療を継続していく“在宅医療”への移行が進められています。地域医療チームの中での「かかりつけ薬局」として、保険薬局の役割もますます重要性が増しています。日本調剤では2009年より施設在宅への対応を強化させ、施設スタッフや医師・看護師・ケアマネジャー等と連携して患者さまをサポートしています。2010年からは個人在宅にも着手し、がんや緩和など医療依存度が高い患者さまから難病の小児患者さままで、地域のニーズに応じた幅広い在宅医療業務を行っています。

薬局設備面では、これからの在宅医療に必要とされる「無菌調剤室」の設置について、注射薬や栄養輸液などの無菌調製業務にも対応すべく、業界に先駆けて取り組みを強化しております。

2011年度には本格的に在宅医療専門部署を設けて、在宅療養されている患者さまへの在宅訪問薬剤管理指導の取り組みを積極的に推進しています。現在では、日本調剤のすべての薬局で、薬剤師の訪問薬剤管理指導サービスの対応を行う体制を確立しています。

在宅医療マーケットの拡大



在宅支援センター

施設在宅センター

全国27拠点の在宅支援センターでは、在宅医療に特化した専門性の高い薬剤師が、高齢の患者さまを中心に、がんや緩和など医療依存度が高い患者さまや難病の小児の患者さまなど、地域のニーズに応じた幅広い在宅医療業務を行っています。また、日本調剤オリジナルの服薬支援アプリ「あんしん服薬くん」を活用し、誤薬防止や服薬情報の管理を行うことで

服薬アドヒアランスの向上を支援するほか、薬剤師による診察同行の実施など多職種と連携しながら地域の患者さまの健康を積極的に支えています。また、「在宅支援センターにおける調剤および配薬サービスの提供と医薬品販売業務」を適応範囲とした国際認証規格ISO9001(品質マネジメントシステム)の全店舗認証を進めており(当社では25か所認証)、良質な医療サービスと高い医療安全の確保に努めています。

在宅支援センター **27** 施設

個人在宅支援センター **20** 施設

※ 2024年7月末時点



個人在宅センター

全国20拠点の個人在宅支援センターでは、ご自宅で療養されている医療依存度が高い患者さまを中心に訪問服薬指導や残薬管理など、薬の専門家である薬剤師の職能を生かした細やかな訪問薬剤管理指導を行っています。また近隣の在宅専門クリニック・訪問看護ステーション・居宅支援事業所(ケアマネジャー)・病院の地域連携室などとの連携を密にしたチーム医療を担う一員として、ご自宅で療養される患者さまにとって最善の在宅医療・介護環境を整えるために地域全体の在宅医療のHUBの役割を目指しています。

在宅業務を行う日本調剤の薬剤師は、タブレット端末を活用した自社開発の「日本調剤 在宅コミュニケーションシステム」を取り入れて日々の業務を行っています。在宅訪問時に正確かつ迅速な薬剤服薬指導業務を行うのはもちろん、連携する医療機関やケアチームへの迅速な報告・連絡を行っています。

薬局設備面では、これからの在宅医療に必要とされる無菌調剤室の設置を積極的に進めることで、注射薬や栄養輸液などの無菌調剤業務にも対応すべく取り組んでいます。

多様化・高度化する医療ニーズへの対応

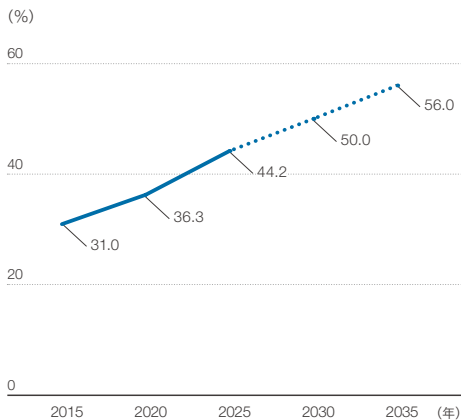
スペシャリティ医薬品への取り組み

当社ではスペシャリティ医薬品を、がん、希少疾病などのお薬を含む高額医薬品と定義しています。国内医療用医薬品市場全体に占めるスペシャリティ医薬品の売上高割合は39%を超えて成長しており、今後市場規模はますます拡大していくことが見込まれています。

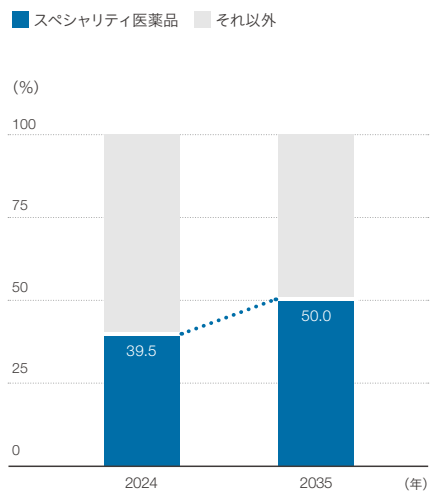
日本調剤グループの調剤薬局では、60%超の店舗が全国の大規模病院の近隣に立地しており、また外来がん治療専門薬剤師をはじめとした専門性の高い薬剤師が多く在籍していることから、抗がん剤等の取り扱いが多いのが特徴であり、薬剤料売上高に対するスペシャリティ医薬品の占める割合は業界平均を大きく上回っております。

スペシャリティ医薬品の需要の拡大に向けて、高度医療を担う専門医療機関と積極的に連携し、調剤薬局におけるスペシャリティ医薬品の売上を大きく伸ばしていくための取り組みを進めております。

国内医療用医薬品市場全体に占める
スペシャリティ医薬品の売上高割合
(入院・外来を含む)



当社グループの薬剤料に占める
スペシャリティ医薬品の売上高割合

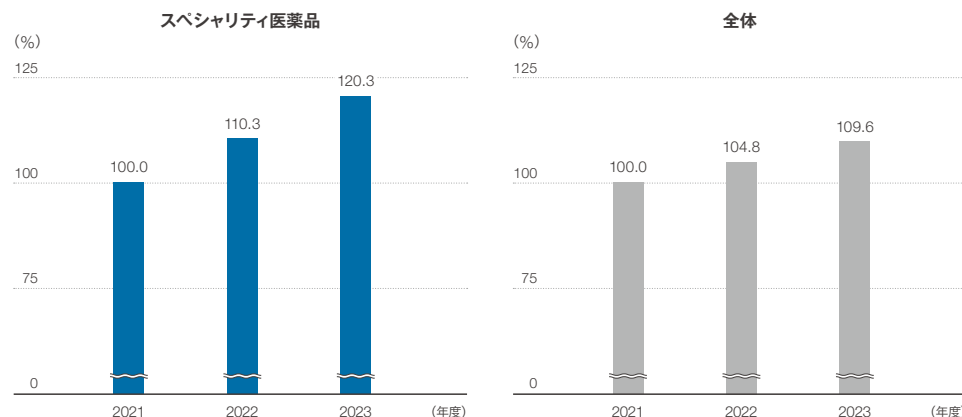


当社グループのスペシャリティ医薬品の売上高上位品目

順位	医薬品名	効能・効果	薬価 [※] (円)
1	タグリッソ錠80mg	がん	18,540.2
2	ザイティガ錠500mg	がん	7,287.3
3	アレセンサカプセル150mg	がん	6,737.1
4	オフエブカプセル150mg	がん	5,966.4
5	リムパーザ錠150mg	がん	4,788
6	ヒュミラ皮下注80mgペン0.8mL	関節リウマチなど	95,070
7	デュピクセント皮下注300mgペン	アトピー性皮膚炎など	61,714
8	イブランス錠125mg	がん	20,538.9
9	スプリセル錠50mg	白血病	5,857.7
10	レボレード錠25mg	血小板減少性紫斑病など	4,356.5

※2024年4月時点

薬剤料売上高の増減率比較 (スペシャリティ医薬品vs全体)



多様化・高度化する医療ニーズへの対応

オンラインへの取り組み

2022年4月に一部オンライン医療制度に対する規制緩和が実施され、オンライン医療の利用件数が増加しています。日本調剤グループでは、自社開発のオンライン薬局サービス「NiCOMS」（ニコムス）の提供を行っており、市場拡大に向けた取り組みを業界に先駆けて実施しております。また、さまざまな企業とのアライアンスにより、オンライン診療からオンライン服薬指導、お薬の配送までシームレスなオンライン医療を提供しています。2023年度には提携する企業や機能を拡大し、お薬の配送を自宅配送以外に薬局での対面受け取りも選べるようになりました。患者さまの選択肢の拡大と利便性の向上に取り組んでおります。

■ 自社開発の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」

会員数200万人を突破(2024年7月末時点)

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」は、日本調剤の調剤システムと連携し、お薬手帳として薬歴情報の一元的管理ができるだけでなく、「処方箋送信」機能や、「カレンダー」機能など、患者さまの利便性を高める機能を備えています。加えて、PHR(Personal Health Record)の機能も備えており、体組成計や血糖測定器などのヘルスケア機器からのデータ連携^{※1}を行うことで、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。

また、薬局とコミュニケーションができる「つながる」機能、これに追加されたお薬相談用チャットボットのご利用により、お薬の服用方法やお子さまへの飲ませ方、服用のタイミングや服用後の体調など、お薬に関する疑問が生じた際にお気軽にご相談いただくことができます。

お薬手帳で初めて^{※2}マイナポータルと連携を開始し、マイナポータル上にある複数の医療機関・薬局で調剤された薬剤情報データも一元的に閲覧・管理ができるようになりました。

また、災害時等のインターネットに接続できない環境下でも「お薬手帳」内に登録されている薬剤情報^{※3}が閲覧できます。

※1 対応ヘルスケア機器とNFC搭載のAndroid端末で利用可能
※2 日本調剤調べ

※3 オンライン環境で本アプリを起動した際に端末内に保存された過去6カ月分の薬剤情報、「会員情報」内に登録されている患者さま情報、副作用歴・アレルギー歴・体質・既往歴・かかりつけ薬局・かかりつけ薬剤師の情報が閲覧可能



「お薬についてのご相談」をタップすることでチャットを開始できます
選択肢から選んで気軽に相談することが可能

■ 日本調剤オンライン薬局サービス「NiCOMS」

日本調剤グループの薬局全店で対応

薬機法の改正により、2020年9月から全国でオンライン服薬指導が実施可能となったことに合わせ、当社では、患者さまがご自宅などで服薬指導を受けられる日本調剤オンライン薬局サービス「NiCOMS」を自社開発し、日本調剤グループの全国の薬局(一部除く)で運用を開始いたしました。

2022年4月にはオンライン服薬指導に対する規制緩和が実施され、初回からオンラインで服薬指導ができるようになるなど、さらなる利用拡大が期待されています。



TOPIC 「NiCOMS」アプリ版をリリース

2024年5月にアプリ版をリリースいたしました。従来はWebブラウザ版でのみ「NiCOMS」のご利用が可能でしたが、アプリ版のリリースにより、オンライン薬局サービスの利便性が向上いたしました。「NiCOMS」アプリでは新たな機能が追加されました。



- 1 「優先オンラインMY薬局」に登録した薬局の予約空き状況をホーム画面で確認できる機能
- 2 プッシュ通知機能
- 3 お支払い画面で、ビデオ通話画面が同一画面内に縮小表示される機能

多様化・高度化する医療ニーズへの対応

幅広いニーズに応える出店・店舗戦略

日本調剤では、全国で質の高い医療サービスを提供するために、厚生労働省から求められている「かかりつけ薬剤師・薬局」の機能をベースに、専門的な知識が求められる「高度薬学管理機能」と地域住民の病気の予防・未病に貢献する「健康サポート機能」を持った薬局づくりを進めており、全国47都道府県に調剤薬局を展開しています。出店段階で薬局に持たせる役割・機能を検討することで効率的な店舗作りを実現しています。

地域医療を担う／
人口増加によりニーズが
拡大する地域への出店

ハイブリッド型

街なかや駅近くなど利便性の高い場所に出店する「面対応薬局」と、複数の医療機関が集まる「メディカルセンター型薬局」の要素を併せ持つ薬局です。幅広い医療機関から処方箋を受け付けており、近隣にお住まいの方、通勤・通学されている方にとって身近な医療拠点となっています。



高齢化による外来から
在宅医療へのシフトに対応

在宅医療対応店舗

日本調剤ではほぼすべての薬局で、薬剤師の訪問薬剤管理指導サービスの対応を行う体制を整えています。また、一部の店舗では点滴や注射薬など無菌設備が必要な薬の調剤へ対応できる設備を整えており、無菌調剤室やクリーンベンチを設置しています。



高度医療への対応を促進

門前型

高度医療を担う大学病院や地域の基幹病院の門前に位置し、幅広い診療科目の高度な医療に対応しています。

高度な薬学的管理が必要な薬が処方されることが多く、必然的に専門性の高い知識・技能、最高レベルの医療サービスの提供をしております。



さまざまな機能を有する薬局の展開

「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。2021年8月からは、「地域連携薬局」「専門医療機関連携薬局」といった認定制度が開始されました。そのほか、健康に関する幅広い相談を行うことができる「健康サポート薬局」、地域の皆さまが気軽に栄養ケアの支援・指導を受けることができる「認定栄養ケア・ステーション」、当社独自の取り組みとして、地域住民の皆さまの健康の維持や未病、予防に貢献する「健康チェックステーション」を設置した薬局など、さまざまな機能を有する薬局を展開しています。

専門医療機関連携薬局

61店舗 / 全国 205店舗

専門的な薬学管理が必要な患者さまに対して、他の医療提供施設との密な連携を行いつつ、より高度な薬学管理や、高い専門性が求められる特殊な調剤に対応することができる、都道府県知事から認定された薬局です。現在、「がん」治療に対する高い専門性を持った薬局がこの認定を受けています。

地域連携薬局

508店舗 / 全国 4,297店舗

地域の医療機関や他の薬局と適切に連携し、病院（診療）と介護施設・自宅（介護）の間をつなぐ役割を担う、都道府県知事から認定された薬局です。

健康サポート薬局

214店舗

地域にお住まいの方や患者さまが健康で豊かな生活を送れるよう、積極的に支援する機能を持つ、厚生労働大臣が定める健康サポートの基準をクリアした薬局です。

認定栄養ケア・ステーション

20店舗

地域の皆さまが栄養ケアの支援・指導を受けることができる地域密着型の拠点として日本栄養士会から認定されている施設です。栄養相談や健康イベント、栄養教室といったサービスを通じ、健康で充実した生活を送れるよう管理栄養士がサポートします。

※当店舗数：2024年11月1日時点
全国店舗数：2024年9月末時点

質の高い薬剤師の育成

専門性の高い薬剤師

日本調剤の薬剤師教育は業界トップクラスのカリキュラムに基づいて行われています。

医薬品に関する十分な知識・技能の習得は当然として、医療人としての基本的な取り組み姿勢、患者さまとのコミュニケーション能力や、店舗運営のための管理能力なども必須のスキルであり、充実した研修制度のもと、質の高い薬剤師の育成に取り組んでいます。

薬剤師

3,843人

疾患別
社内認定制度取得者
がん47人他
(2024年5月1日時点)

合計 116人

外部認定取得者
外来がん治療専門薬剤師
(BPACC)
(2024年10月1日時点)

85人※

かかりつけ薬剤師
在籍店舗割合

89%

※ 薬局に所属するBPACC取得者の約25%が日本調剤グループの薬剤師であり、調剤薬局業界の中でトップの数字です。

病院実務研修

病薬連携の強化および薬局薬剤師の職能向上を目的として、全国の大学病院での実務研修を本格導入しています。

調剤室業務、注射剤室業務、混注業務、製剤室業務、DI業務、病棟業務、薬務室業務など、普段は経験できない業務を通じて、広い視野と専門的な知見を身に着けることが可能です。大学病院での実務研修で得た経験を薬局の業務にも生かすことで個人のスキルアップにもつながっています。

外部認定取得強化チームによるサポート体制

各種学会が認定する認定薬剤師・専門薬剤師の取得強化チームを設け、サポート体制を整えています。専門医療機関との連携など薬剤師の専門性が求められる中、足元において日本調剤では特にがん治療における専門性を高めることを重視しています。特にその一環として「外来がん治療認定(専門)薬剤師」、「緩和薬物療法認定薬剤師」、「地域薬学ケア専門薬剤師(がん)」の取得強化チームが結成されています。

在宅医療に特化した専門性

在宅医療専門マネージャー
(薬剤師)

12人

本部在宅医療専門統括
マネージャー
(薬剤師)

3人

在宅医療専門マネージャーは在宅経験豊かな薬剤師が、各地域の在宅推進や連携、近隣の在宅専門クリニック・訪問看護ステーション・居宅支援事業所(ケアマネジャー)・病院の地域連携室などマルチステークホルダーから選ばれる薬局を目指すべく職員への教育などの役割を担っています。また、各在宅専門薬局が国際認証規格ISO9001(品質マネジメントシステム)の適合範囲にのっとり、適正運用の維持と醸成に努めておりさまざまなニーズに応えるべく組織的に活動を行っています。

ホスピタリティの向上

日本調剤では、日々患者さまに接する機会が多いからこそホスピタリティを重視しています。患者さまに寄り添う姿勢を身に着けることで、患者さまの不安を取り除き安心して薬局をご利用いただけるよう日々取り組んでいます。

医療接遇研修

社内のCS専任担当が講義を担当し、患者さまの視点に立った考え方や医療人としてのコミュニケーションスキルを身に着ける接遇研修を実施しています。薬剤師だけでなく医療事務や管理栄養士も研修に参加し、患者さまに寄り添う姿勢を身に着けています。

研修では、ソーシャルスタイル理論を取り入れ、患者さま一人ひとりのコミュニケーションスタイルに適した接し方を習得することで、より一層のホスピタリティの向上に努めています。

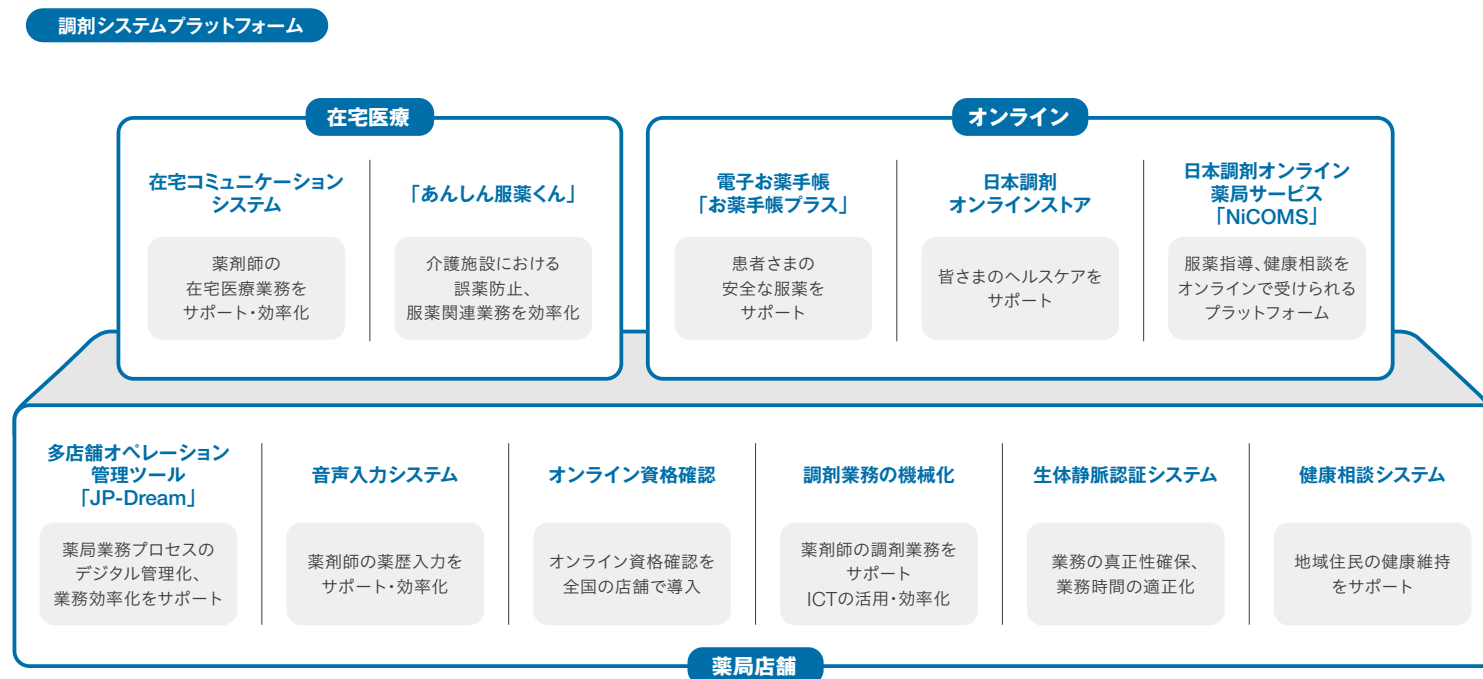


医療版DXへの取り組み

DX戦略に基づくICT投資

薬局業務に使用する調剤システムを中心としたさまざまな医療におけるICTツールを自社で開発・運用しています。

1990年代には業界に先駆けて調剤システムを開発し、毎年アップデートを行うことで、調剤報酬改定や医療のオンライン化などにも迅速に対応しています。このシステムをプラットフォームとして、他のシステムとの柔軟な連携が可能となっています。また、2021年には、これからの時代の薬局の役割に対応するための、調剤システムのリニューアルに着手いたしました。ユーザーインターフェース面での刷新だけでなく、今後の医療版DX・医療規制緩和への柔軟な対応や、多店舗のオペレーションを可能とする設計を予定しており、今後の事業展開や事業規模拡大を見据えた成長投資と位置付けています。



調剤業務の機械化

機械化による効率化を進めることにより、薬剤師の対人業務に取り組む時間を創出し、医療サービスの質向上を推し進めています。

- 目的**
- 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

名称	ドラッグステーション	ROBO-PICK II	DimeRo II	miniAQUA-zero
用途	全自動PTPシート払出装置	自動薬剤ピッキング装置	散薬調剤ロボット	水剤分注機
機能/特徴	最大3,000品目	最大1,300品目	自動秤量・洗浄	自動分注・洗浄

調剤ロボット導入店舗数

110店舗

※2024年5月時点

業務削減時間

23.3万時間

FINDAT 事業

事業概要

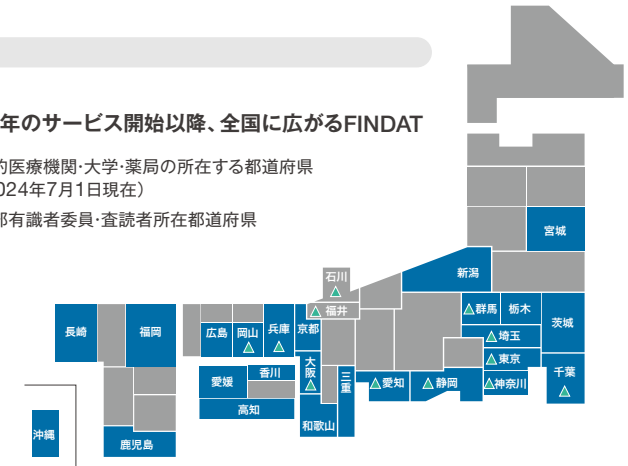
医薬品情報WEBプラットフォーム「FINDAT」による医療版DXが加速

「FINDAT」は、医療従事者のための医薬品情報WEBプラットフォームです。原著論文や医薬品データベース、ガイドラインなど国内外のさまざまなデータソースから網羅的に収集した医薬品情報を、医療現場で活用しやすい形に加工し、オンラインで提供しています。社会からの幅広い要請に応えることのできる本サービスは、病院を中心に、高度医療や在宅医療を行う薬局や薬学教育機関でも採用が広がっており、注目度が高まっています。また、第4次医療費適正計画(2024~2029年)で、後発医薬品使用促進にフォーミュラリーが明記されました。都道府県、保険者のフォーミュラリーを用いたレセプト解析による医薬品削減が期待されています。



2020年のサービス開始以降、全国に広がるFINDAT

- 契約医療機関・大学・薬局の所在する都道府県 (2024年7月1日現在)
- ▲ 外部有識者委員・査読者所在都道府県



社会からの要請

病院経営者

コスト削減、医療安全、地域連携強化などの経営課題、
医師の働き方改革

医療従事者

膨大な医薬品情報の収集・評価の効率化、
タスクシェア・シフトのための業務の標準化

薬局

高度医療に対応する網羅的かつ正確な医薬品情報、
リフィル処方箋と高度薬学管理

教育機関

次代を担う医療者育成

都道府県・保険者

後発医薬品使用実態のフォーミュラリーを用いた
レセプト解析による可視化および医薬品費の削減

FINDAT が提供する価値

● 採用薬の整理やフォーミュラリー作成への活用

標準フォーミュラリーは、FINDATが提案する同種同効薬の推奨リストです。各医療機関や地域の状況に合わせて加工することで、効率的にフォーミュラリーを作成いただけます。

● 同種同効薬の有効性・安全性・経済性の比較

FINDATが提供する薬効群比較レビューは、同種同効薬の有効性・安全性・経済性に関する情報を添付文書、インタビューフォーム、原著論文、二次情報データベース、各種ガイドライン等から幅広く収集し、作成しています。収集した情報を一覧表などにまとめ、各薬剤を比較・評価しています。

● 新薬採用時の情報収集の効率化

医療機関で負担となる新たに承認された医薬品に関する情報の収集・評価し、現場で活用しやすい資料としてまとめ、提供しています。

● 医薬品購入費の適正化

医薬品の有効性、安全性、経済性について評価したこれらのコンテンツを活用し、採用薬の絞り込みや新薬採用の可否を検討することで、医薬品購入費の適正化につながります。

● 外部専門家による審査・査読を受けた中立的な情報の入手

標準フォーミュラリーはフォーミュラリー検討有識者委員会の審査・承認を、新薬評価・適応症追加は臨床で活躍している外部の薬剤師による査読を経て公開されます。これにより情報の公平性・適切性を担保しています。

● 医薬品の適正使用推進・医療安全の強化

FINDATに掲載された、医薬品の適正使用、最新の医薬品の安全性情報を活用することで、医薬品の適正使用の推進、医療安全につながります。

戦略

1 ユーザー満足度の向上

- ユーザー満足度を向上させるために、顧客ニーズに合わせたコンテンツの作成および個別アプローチ、ユーザー向けセミナーの開催を実施します。

2 新たなチャネル開拓

- 学会ワークショップ共催、学会展示、WEBセミナー、公式サイトを通じて、新たな顧客獲得を目指します。

3 新たな市場展開

- 薬局・在宅診療
日本調剤全店舗にFINDATを導入し、当社グループの薬局および在宅診療での活用を通じて、他社の薬局にFINDATを展開します。
- 都道府県・保険者
日本医薬総合研究所と共に、都道府県・保険者における後発医薬品使用促進でのフォーミュラリーを活用したレセプト解析による可視化および医薬品費の削減を実現します。

導入事例 Interview

がん研究会有明病院 様

専門病院ならではのDI業務への
活用や選択薬の厳選で効率化を促進

多忙な日常業務をこなしながらフォーミュラー作成に取り組むべく、FINDATの導入に至ったがん研究会有明病院。遠方からも患者が受診する同院ならではのDI業務や、薬事審議委員会に向けた資料作成などでも、FINDATが信頼性の高い情報源になっているそうです。がん専門病院で、FINDATがどのように活用されているのか、薬剤部の山口正和部長と中野泰寛先生にお話を伺いました。

FINDATの導入でフォーミュラー策定へと動き出すことが可能に

Q FINDATを導入された経緯や、当時の印象をお聞かせください。

山口部長 FINDATを採用した他の病院から話を聞いていたこともあり、2021年7月にDI室の担当者と共に説明を受けました。トライアルとして使用したうえで、2022年5月から正式に導入しています。

中野先生 毎年、年間目標の1つにフォーミュラーの策定を掲げていました。ただ、スタッフはそれぞれ複数の業務を抱えていて多忙ですし、かといって私が1人でフォーミュラーを作成することは現実的には困難でした。ですが、FINDATの説明を聞いて「標準フォーミュラーがここまでできているのだったら、独自のフォーミュラーを策定できるかも」と思えたんです。

Q FINDAT導入に際して、他部署からの反応はいかがでしたか。

山口部長 当院には、次年度の機器整備やシステム導入に向けて各部署が説明や予算請求を行う委員会があり、FINDATは薬剤部のリストの中に入れていました。すると、委員会の先生方から「病院としてこういったシステムが必要なんじゃないか」という反応がありまして、我々の予想以上にFINDATに対して良い反応があったので、スムーズに導入できました。

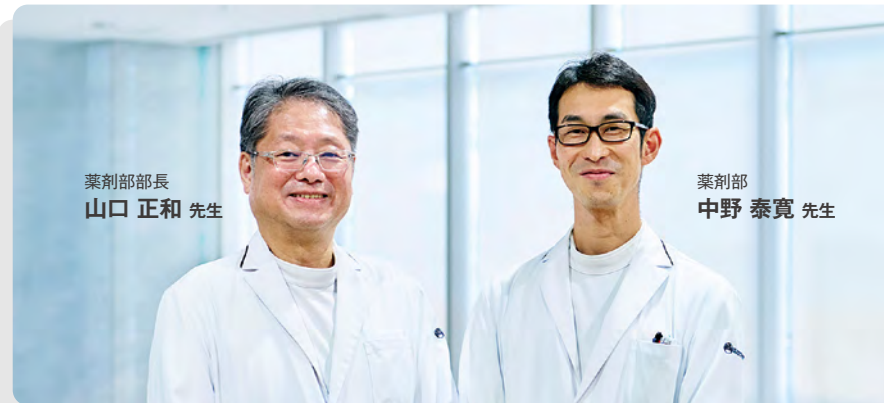
Q 貴院では、どなたがどのようにFINDATを利用されていますか？

中野先生 私のように薬剤部でDI業務を担当する薬剤師や、病棟担当の薬剤師などが日常的にFINDATを使用しています。がん専門病院である当院には、患者さんが関東圏だけでなく、かなり遠方からも受診されていて、持参薬の種類も多岐にわたります。すべての持参薬を臨時購入していると不動態の量が膨大になってしまうので、代替薬の提案をする機会が非常に多く、その場面でFINDATを利用することが多いです。

Q 代替薬の提案が多い領域や、活用シーンを教えてください。

中野先生 既往疾患に処方されている持参薬を当院採用薬に切り替えるときに活用することが多いです。患者さんは薬を長期間服用していることが多く、当院への入院が決まった後も服薬の継続を希望されることが多いです。

しかし、持参薬は当院の採用薬ではないことの方が多いので、薬剤師は医師や患者さんに「この代替薬でも問題なく使用できる」と説明する必要があります。FINDATの情報はその際よりどころであり、後押しになる。吟味されたエビデンスがまとめて記載されているので、説明を行う場面で説得力や自信につながっていると感じています。



薬剤部部長
山口 正和 先生

薬剤部
中野 泰寛 先生

複数の薬効群で院内フォーミュラーを策定し、治療の標準化を支援

Q 当初の課題だったフォーミュラーの策定については、その後いかがでしょうか。

中野先生 FINDATを活用して、これまでにインスリン製剤とHMG-CoA還元酵素阻害薬[※]のフォーミュラーを策定し、電子カルテ上に掲載するなどして院内周知を図っています。

山口部長 がん領域の診療に特化した病院ですから、その他の領域ではフォーミュラーによって治療の標準化を図り、その結果として廃棄薬を減らしていければ、フォーミュラーの本来の目的にもかなうと考えています。

信頼に足る第三者機関として、FINDATにより大きな役割を期待

Q がん領域において、FINDATがお役に立てる場面はありますか？

中野先生 がんの領域は、次々に新しい研究成果が出ていて情報がスピーディーに更新されていますし、公的な情報以上のことはFINDATでは扱いにくいかもしれません。ですが、FINDATの利用者は薬剤師の臨床的な位置付けが知りたくてアクセスすることが多いと思います。

例えば、新たに登場した抗がん剤の有効性について、どこまでデータがあって、逆にどういうデータがないのかFINDATで確認できた、ということがありました。薬剤師の有効性について、データがないものは「ない」と確認できることも、エビデンスに基づいた治療を行う上で、非常に重要です。

Q 最後に、今後のFINDATに期待することをお聞かせください。

中野先生 規制当局とは別に、FINDATのような第三者機関から提示された客観的で中立性の高い見解や知見によって、薬剤師が医薬品をチェックする力を高められれば、医薬品全般の品質向上にも寄与できるのではないかと考えています。

※ HMG-CoA還元酵素阻害薬：肝臓におけるコレステロール合成を抑え、主に血液中のLDLコレステロールを低下させ、動脈硬化などを予防する薬

インタビュー全文 <https://info.findat.jp/case/>

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

2012年、日本調剤グループの保有する貴重な情報資源を最大限活用し、医療・医薬業界への寄与、そして社会に広く貢献する情報サービス・コンサルティング会社として、日本医薬総合研究所を設立しました。

日本調剤グループ各社を通じて培った情報資源を基に医薬業界の健全なる発展、成長に寄与し、国民生活の向上に資する価値ある情報サービスを提供してまいります。

事業トップメッセージ



株式会社日本医薬総合研究所
代表取締役社長
橋爪 敦弘

Q 2024年3月期を振り返って

日本調剤グループの一員として、医療に精通したデータサイエンティスト集団という強みを生かし、情報鮮度、スピード、質にこだわった情報サービス事業を展開してまいりました。

近年、抗がん剤や希少疾病薬などの専門性の高い医薬品の増加に伴い、薬局からの情報提供の重要性が高まっています。これに対応するため、薬局を活用したプロモーションサービスと処方データ分析を組み合わせたハイブリッド情報サービスを強化し、

ヘルスケア関連企業へ提供してまいりました。

さらに、2024年からの第4期医療費適正化計画におけるフォーミュラリー策定やバイオ後続品目標設定に対応し、グループが持つフォーミュラリー情報を活用した新たな分析サービスを構築し、保険者へ提供を開始いたしました。

Q 2025年3月期の取り組みおよび、長期ビジョンを見据えた中期的な取り組み・課題認識について

近年進化した機械学習、深層学習、自然言語処理などの分析技術を活用し、処方データの価値向上に取り組んでまいります。これまで技術的に分析が困難だった薬歴などの定性情報を分析可能にすることで、処方薬の定量情報との組み合わせによる新たな知見を獲得し、患者さまへのより適切な情報提供や、ヘルスケア関連企業への有益なデータ提供につながります。

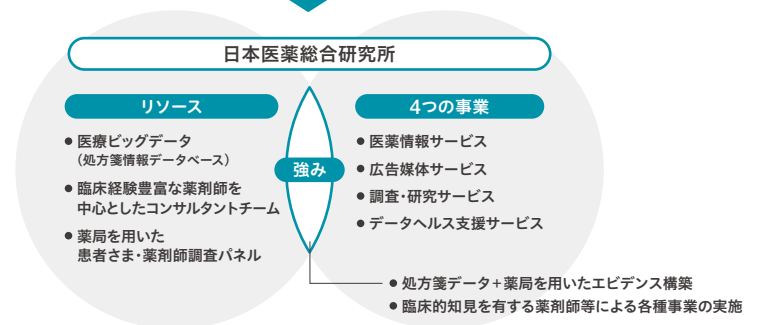
加えて、マイナ保険証導入など、保険者のデータヘルスを取り巻く環境は大きく変化しています。この変化に対応し、新たなデータヘルス支援事業を展開してまいります。

人的資本経営と健康経営を重点的に捉え、医療職とデータサイエンティストのクロス人材育成を継続いたします。精度の高い分析から問題解決までをワンストップで提供できる体制構築を進め、長期ビジョン実現に向けた基盤を強化してまいります。

価値提供のプロセス

社会からの要請

政府	医療費適正化、機能分化、受診行動の適正化
医療・ヘルスケア企業	新薬開発コストの抑制、処方箋情報データの収集、医薬品適正使用支援、疾患啓蒙、製品サンプリング・アンケートの実施
保険者	医療費適正化、健康被害の防止、健康増進、疾病予防、重症化予防



社会・ステークホルダーへの提供価値

- 医薬品使用実態データの提供
日本調剤が保有する処方箋データを匿名加工し、統計処理したデータを提供
- 患者とヘルスケア企業の接点の提供
日本調剤での各種広告媒体やアンケートなどのプロモーション機会を提供
- 医療費適正化
重複・多剤投薬の動向、ジェネリック医薬品の使用動向等の医療データを“見える化”し、有効な対策を提案

提供するサービス 4つのサービスを通じ社会・ステークホルダーの課題解決に貢献

- 1 医療情報サービス**
日本全国に展開する日本調剤の豊富な処方情報を分析、製薬業界のお客さまの課題を解決いたします。
- 2 広告媒体サービス**
日本調剤において来局から退局までの動線に沿った各種広告媒体を提供することで、製薬・ヘルスケア業界と来局者さまとの接点を創出いたします。
- 3 調査・研究サービス**
日本調剤に来局する患者さま、店舗の薬剤師・管理栄養士を対象としたアンケート調査等により多種多様な課題を解決いたします。
- 4 データヘルス支援サービス**
豊富な臨床経験とデータ解析経験を持つ薬剤師が、服薬に関する問題解消や重症化予防、啓発支援など、質の高いデータヘルス事業を支援いたします。

導入事例 Interview

茨城県保健医療部医療局薬務課 様

茨城県での地域フォーミュラー導入試算、
バイオシミラー置換効果分析を実施

茨城県からの委託で、後発医薬品の使用促進を行うための基礎資料として、県内における「後発医薬品」・「バイオシミラー」の使用に関する現状とフォーミュラー導入による薬剤費削減効果の試算分析を行いました。地域フォーミュラーに係る分析については、切り替えによる薬剤費削減額が大きいことが想定されるプロトンポンプ阻害薬（PPI・P-CAB）およびアンギオテンシン受容体拮抗薬（ARB）を対象とし、現在、古河・猿島郡地域フォーミュラーで活用されている標準フォーミュラー（FINDAT）において推奨される第一選択薬に切り替えた場合を想定し、解析を行いました。

Q 地域フォーミュラー導入試算、バイオシミラー置換効果分析を行った経緯を教えてください。

国の動向として、バイオシミラー（バイオ後続品）の使用促進や、従来の数量ベースでの目標のほか、金額ベースの目標を掲げる動きがあったことが大きいです。最近では、2024年9月30日に「安定供給の確保を基本として、後発医薬品を適切に使用していくためのロードマップ」が策定され、①医薬品の安定的な供給を基本としつつ、後発医薬品の数量シェアを2029年度末までにすべての都道府県で80%以上、②2029年度末までにバイオシミラーが80%以上を占める成分数が全体の成分数の60%以上、③後発医薬品の金額シェアを2029年度末までに65%以上という目標が掲げられました。

また、2023年7月20日に改正された「第4期医療費適正化基本方針」においては都道府県による医療費適正化のための効果的な取組が明示されており、具体的には薬効別の使用割合のデータ等を把握・分析することにより、差額通知の実施を支援することや、フォーミュラーの周知を行うことが挙げられています。

茨城県では、2023年度いばらきネットモニターに対し、バイオシミラーの認知度等のアンケート調査を行ったところ、後発医薬品を知っている割合または使用したことがある割合は9割を上回っていましたが、バイオシミラーを知らない割合は約9割であり、バイオ医薬品を使用している層に限ってもバイオシミラーを知っている割合は約4割という結果となりました。県民の後発医薬品の認知度は高い一方、バイオシミラーの認知度は低いことが明確となりました。

このような状況を受けて、県民に対しての啓発は引き続き行いつつ、フォーミュラーの周知やバイオシミラーの使用促進について、医療従事者への啓発が必要と考え、当県の現状を正確に把握し効果的なアプローチを検討するため、分析をお願いすることといたしました。

Q 関係団体へは事前にご説明の上、取り組まれたそうですね。

県で有識者に集まっていたいただき、茨城県後発医薬品の使用促進に係るワーキング・グループ会議を開催しており、その場で提案させていただいた上で、「令和5年度（2023年度）後発医薬品使用促進に係る統計情報作成業務」※を日本医薬総合研究所様へ委託させていただき、実施することとしました。

茨城県保健医療部
医療局薬務課 様茨城県人口:2,812,901人
(令和6年4月1日時点)

「医療の効率的な提供の推進」に関して、後発医薬品やバイオ後続品の使用や適正受診・適正投薬をはじめとした医療の効率的な提供により、医療費適正化を目指します。このため、県民や医療関係者の理解を深めるための啓発強化などに取り組んでいきます。

第4期茨城県医療費適正化計画より

Q 地域フォーミュラー導入試算、バイオシミラー置換効果分析を実施し、導入や置換による効果は感じられましたか？

地域フォーミュラーが導入され標準フォーミュラーにおける第一選択薬に完全に切り替わった場合、2薬効群のみであっても、後発医薬品の金額シェアが53.9%から65.3%となって、11.4%上昇し、目標値である65%以上を達成できることが試算されました。地域フォーミュラーの取り組みが県内で広がることで、後発医薬品の金額シェアに大きく貢献することが把握でき、地域フォーミュラー促進の意義を改めて認識しました。また、この切り替えにより、最大13億9,330万円（12ヶ月分）の削減効果が見込まれることも試算されています。バイオシミラー置換効果分析では、成分ごとに使用状況を把握することで、達成していない成分で今後どのようにアプローチしていけば良いのか考察するための基礎資料となりました。

Q 世間の流れもありながら、さまざまな活動を通じて少しずつフォーミュラー促進、バイオシミラー置換が必要になりますね。理解を促すため、今後、普及・啓発に向けた取り組みや、関係団体や医療機関に向けどのようにされる予定ですか？

分析結果を関係団体へ周知するとともに、フォーミュラー導入に関する意向や、当県に求める支援に関するアンケートを県内中核病院を中心に実施したいと考えております。また、各医療機関の解析データを基にした個別対応の実施や、地域フォーミュラー導入に係る先行事例の紹介など、有識者による講演会等の実施も検討しているところです。引き続き、関係団体や保険者協会等の推薦者を構成員とした、「茨城県後発医薬品の使用促進に係るワーキング・グループ会議」や、「茨城県後発医薬品の使用促進検討会議」において協議を行いながら、実施について検討してまいります。

※令和5年度後発医薬品使用促進に係る統計情報作成業務の実施（詳細）

委託内容 県内全体、二次医療圏別、医療機関別での解析

- (1) 地域フォーミュラー導入による、医療費削減効果の試算と、後発医薬品シェアの推移
- (2) バイオシミラーへの置換による医療費削減効果の分析と、現状把握

医薬品製造販売事業

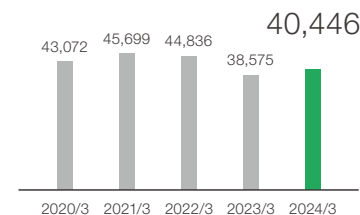
日本ジェネリック株式会社
長生堂製薬株式会社

日本ジェネリックは、高品質のジェネリック医薬品をお届けするために2005年に設立されました。以来、全国の医療機関・薬局へジェネリック医薬品の供給を行っています。

日本調剤グループとしてのシナジーを生かし、患者さまや薬局現場の声を反映した製品を企画し、製造にあたっては、患者さまに安心してお使いいただけるよう、GMPの厳格なルールのもと、教育されたスタッフが最新設備を用いて徹底した品質管理を行っています。

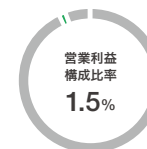
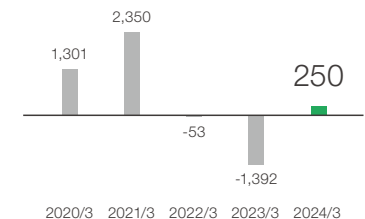
売上高

■ 事業別売上高(百万円)



営業利益

■ 営業利益(百万円)



事業トップメッセージ



日本ジェネリック株式会社
代表取締役社長
井上 祐弘

Q 2024年3月期を振り返って

医薬品製造販売事業では、2021年度に日本ジェネリックの西日本物流センター火災、長生堂製薬の薬機法違反による行政処分という2つの大きな難局に直面しました。こうした中、自社製造品および新製品を中心に着実にお取引を積み重ねた結果、営業利益2.5億円と回復することができました。また、その過程において、ジェネリック医薬品の「少量多品目」ビジネスからの軌道修正を図り、販売製品数も681品目(19年度)から516品目(23年度)まで絞り込みました。この動きをさらに進め、より効率的な製造・流通・管理を志向していきます。

業務改善計画を進めていた長生堂製薬の一部工場において、改善の取り組みが不十分であると確認されたことに対し心よりおわび申し上げます。長生堂製薬では外部専門家の協力も頂きながら改善計画を立て直し、日本ジェネリックと長生堂製薬が一体となって、ジェネリック医薬品業界の主要なメーカーとなることを目指します。

Q 2025年3月期の取り組みおよび、
長期ビジョンを見据えた中期的な取り組み・課題認識について

日本ジェネリックの研究開発力・製造技術力は着実に上昇しております。新製品はまさに成長の牽引役ですが、2023年度は新製品2成分の単独販売を開始し、安定供給を続けています。中でも「エゼアト配合錠」は市場からも高く評価をいただいております。同効能の「エゼロス配合錠」についても、2024年8月に製造販売承認を取得し、同12月より販売を開始しました。薬局や医療機関などのお客様からも日本ジェネリックの開発・製造した製品について高い評価をいただいております。また、ジェネリック医薬品メーカーに適した製造管理システムの導入や新たな製造技術である「連続生産システム」の検討を進めるなど、業界の先陣を切る形で自社開発・自社製造品の生産効率改善や品質確保に積極的に取り組み、「JG」ブランドの市場への浸透をさらに高めていく方針です。

3つの強み

付加価値のある製品開発能力

グループに調剤薬局を有していることで、患者さまや医療従事者の目線を取り入れた製品開発が可能です。例えば、患者さまが服用しやすい大きさや味に変更するなど、付加価値のあるジェネリック医薬品を提供することで他社製品との差別化を図っています。

また、有効成分名とその含量を錠剤に印字することで識別性を向上させ、医療現場で使用しやすい製剤の開発を行っています。

調達コストの低減

日本調剤への販売をベースに、グループ外も含めた安定した販路があるため、一定の販売数量を確保しています。

グループ内外の医療機関に向けてまとまった数量を生産できることで、原薬や資材などの調達コストを抑えることが可能です。また、ホームページで原薬原産国や、製造販売元の企業を開示しており、責任ある調達を行っています。

キャパシティコントロール

最新の工場・設備による低環境負荷、高い生産性を実現しています。適切な製造設備および試験機器を備え、工場間の品目配置の適正化・オートメーション化を図り、改正GMP省令を遵守した製造管理、品質管理体制のもと、高品質な医薬品の生産に取り組んでいます。

成長戦略

自社製造能力の
強化

P.48

安定供給への
対応

P.49

品質向上への
取り組み

P.50

自社製造能力の強化

日本調剤グループシナジーを発揮した持続的な新製品開発力

調剤薬局事業と医薬品製造販売事業を有する当社グループでは、調剤薬局事業の3,843人の薬剤師のニーズを自社のジェネリック医薬品開発に生かすことで、医療現場目線での製品開発に努めています。医薬品の最大ユーザーである調剤薬局のニーズを満たすため、疾患領域を特定しない幅広い製品開発を志向することで、最新の技術・ノウハウの蓄積が可能となります。研究開発により得られた技術に対しては特許出願も積極的にを行い発明内容の公開も進めています。

またグループ内調剤薬局事業での販売数量をあらかじめ見込めることで、製品開発における投資回収が予測でき、効率的な開発計画を実現しています。薬価改定が毎年におよび収益環境が一層厳しさを増す中で効果的な研究開発を進めてまいります。

継続的な新製品の自社開発

厳しさを増す薬価制度の下、既存の製品だけで飛躍的な成長を遂げることは困難であり、継続的な新製品の投入が成長には欠かせないという考えのもと研究開発を行っています。薬価収載のタイミングを逃さないよう、また同一成分の医薬品の上市が他社に後れを取らないよう、研究開発を計画的に実施しており、成長ドライバーである新製品を確実に上市できるよう自社開発を行っています。

直近の自社開発品目一覧

2022年度発売

ダサチニブ錠「JG」/フェビキソスタット錠「JG」/エスシタロプラム錠「JG」/ラメルテオン錠「JG」



2023年度発売

アジルサルタン錠「JG」/シルデナフィル錠RE「JG」/エゼアト配合錠「JG」/アンプリセンタン錠「JG」



自社製造品比率の向上

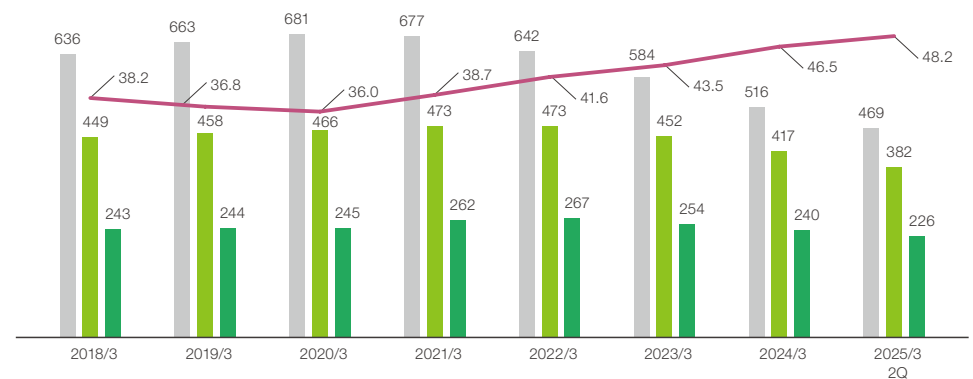
売上重視の品目数拡大から安定供給を重視した品目数の最適化へ戦略をシフトさせています。自社製造品は比較的原価コントロールがしやすく、工程改良やスケールアップにより収益性の向上を見込むことができます。導入品など他社での製造品中止に伴い一時的に売上成長が鈍化しますが、48.2%まで向上した自社製造品比率を将来的には大幅に引き上げていくことを目指して引き続き取り組んでまいります。

他社への製造委託品の内製化

当社グループが製造販売承認を有する製造委託品については、当社グループ工場での内製化も検討しています。内製化により、生産リードタイムの短縮を図り、市場のニーズに迅速な対応が可能になるとともに、利益率の改善を図ります。

自社製造品比率

(品目) ■ 全販売品目 ■ 自社承認品目 ■ 自社製造品目 ■ 自社製造品比率(%)



安定供給への対応

安定供給に関する取り組み

昨今のジェネリック医薬品の供給不安に対応するために、短中期的に生産計画を見直しながら、市場ニーズへの対応を進めています。また感染症拡大や国際情勢から原薬・資材の供給リードタイムに延長が見られますが、調達についてはリスクを考慮した在庫の確保に努めています。

工場投資

新製品の上市や製造所の移管、内製化の取り組みにより工場の製品ポートフォリオが年々変化中、その時々で最適な設備構成となるように継続的に投資を行っています。また、より多くの製剤を製造できるよう、必要に応じて製造ラインの追加も行っています。工場の設備は機器メーカーによる受注生産が基本であり、製作期間が年単位でかかることもあります。先々の工場の生産計画から逆算し、適切なタイミングで設備を導入できるよう、先を見据えた投資計画を策定しています。また、投資にあたっては資金の回収可能性を慎重に検討し、無駄のない投資の実現にも取り組んでいます。

工場の特性を生かした効率的な生産への取り組み

当社グループでは5つの工場を有しています。医薬品の安定供給を果たしていくために、グループ全体で最適な生産体制が組めるよう、製品ごとに製造サイトの見直しを進めています。上市后、市場シェアを獲得した製品は、それらの販売量に合わせて生産スケールを上げ、一度に製造できる量を大きくすることで生産効率の向上を図ります。これらにより、当社グループで製造を行う226の製品について効率的な生産計画が可能となることに加えて、製造原価の低減も期待できます。

日本ジェネリックでは、少量多品種に対応する「つくば工場」と大規模生産に対応する「つくば第二工場」の2拠点体制を取っています。それぞれの工場の特性を生かした生産体制を取ることで、安定した生産量の確保および生産性向上に取り組んでいます。



つくば第二工場

人材の確保、育成

生産数量の増加、工場の稼働率向上を目的として、人材の採用や育成を進めております。人員数の強化に伴い、安定的なシフト生産体制を構築することが可能となります。新卒採用とともに即戦力となるキャリア採用も継続的に実施し、早期に戦力として活躍できるよう、OJTを中心とした教育にも力を入れています。



供給体制の整備

物流サービス向上のため、東・西日本と札幌に物流センターを所有しており、3拠点から広域配送をスムーズに行うことが可能となっています。さらに、大量出荷への対応も想定し、安定供給を支える在庫管理スペースも十分に確保しています。高品質なジェネリック医薬品を全国各地のお客さま・患者さまのもとへスムーズにお届けするため、万全の体制を整えています。



東日本物流センター

品質向上への取り組み



徹底した品質管理

ジェネリック医薬品を患者さまへ安定的にお届けするために、GxP省令^{*}を遵守した製造管理、品質管理体制のもと、高品質な医薬品の生産に取り組んでいます。また、システム導入により適正な製造管理、品質管理を行うとともに、品質リスクマネジメントを実践し、品質方針に基づいた品質目標を設定し、製造部門、品質部門をはじめ製造所のすべての従業員に教育訓練を定期的実施しています。2024年度は、品質管理をさらに徹底させるとともに、日本ジェネリック製薬協会の取り組みにも積極的に参画し、ジェネリック医薬品業界全体での品質向上に貢献しています。
※ Good x Practiceの略。安全性や品質を担保することを目的として行政機関が定めている基準の総称。GMP、GVPなどがある。

長生堂製薬の製造管理上の不備への対応

長生堂製薬では、「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」(薬機法)に精通した社外の専門家を加えたメンバーによる「業務改善計画」を策定し、管理体制の見直しをはじめ、品質を重視した体制の確立と維持に取り組んでおります。

詳細につきましては以下をご参照ください。 <https://www.choseido.com/>

2024年度品質目標

- 1 品質文化 (Quality Culture) の醸成**
 品質重視・コンプライアンス意識の向上、教育訓練の充実、経営陣からの継続的な情報発信など
- 2 製造実態に合った承認書の維持管理**
 GMP 監査と依頼書での整合性確認、適切な薬事手続きによる不整合の解消、変更管理の適正な評価など
- 3 品質リスクマネジメントの実践**
 原薬・原料・製剤等の供給業者の適正管理、元素不純物ガイドラインへの対応、変異原性不純物の評価および管理など
- 4 医療機関、患者さまへの品質に係る情報提供体制の強化**
 製造や品質に関連する問合せへの対応力強化など
- 5 堅牢な品質システムへの継続的改善**
 改正 GMP 省令を反映した GQP 取決めの締結推進、医薬品品質マニュアルの改定、文書管理システムの導入検討など

医療従事者派遣・紹介事業

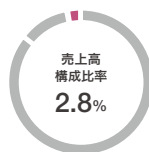
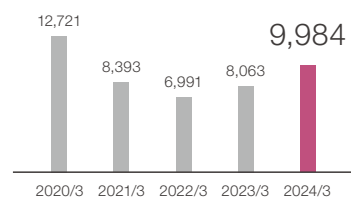
株式会社メディカルリソース

メディカルリソースは『何事も誠実に。私たちは「人」に向き合います。』を基本姿勢として、求職者や求人者と「会う」ことを大切にしています。

実際に会うことで、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行っています。

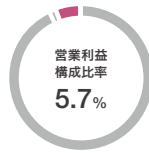
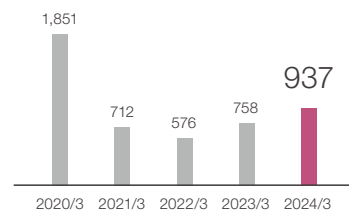
売上高

■ 事業別売上高(百万円)



営業利益

■ 営業利益(百万円)



事業トップメッセージ



株式会社メディカルリソース
代表取締役社長
小林 信幸

Q 2024年3月期を振り返って

新型コロナワクチン接種関連業務の需要が減少に転じましたが、主力である薬剤師の派遣・紹介事業および医師紹介事業・産業医事業が好調で、当社の業績は順調に推移しています。

個別に見ると、薬剤師派遣事業は中小薬局を中心として底堅く推移し、薬剤師紹介事業についても外部環境の好転もあり、増収を確保しています。

医師紹介事業は、新型コロナワクチン関連業務は大幅に減少しましたが、常勤・非常勤医師およびスポット需要を着実に捉えた結果、成約額が大幅に増加しました。産業医事業は、企業において重要性を増す健康経営への要請に応えるべく、ヘルスケア領域でのサービスを展開し、事業は順調に拡大しています。

Q 2025年3月期の取り組みおよび、長期ビジョンを見据えた中期的な取り組み・課題認識について

当社の事業の安定的な成長のためには、当社の大黒柱である薬剤師事業において他社比競争優位に立つための戦略が不可欠で、集客やブランディングの強化によりシェアを上げていきます。既存事業における成長エンジンは医師紹介事業と看護師紹介事業と見ており、医師紹介事業については、現在最も力を注いでおり、営業力ならびに集客力を格段に引き上げていきます。看護師紹介事業は、マーケット規模が大きい分、競合も多い分野になりますが、当社の良さをブランド化して認知度を高めて、共感・体験しファン化してもらう道筋は見えてきており、勝機は十分あると見ています。

ヘルスケア領域における成長の余地は大いにあると見ています。出生数低下による就業人口の減少を受け、企業側の人的資本経営やエンゲージメント向上への取り組みがこれから本格化してくると予想しており、ヘルスケア領域におけるイノベーション投資とM&A増強に向けて総力を挙げて取り組んでいきます。

また、顧客起点でのUI・UXといったユーザビリティの改善ならびにデータベースの利活用を主軸としたDX推進は極めて重要な課題と考えており、AI活用によるマッチング精度向上と併せ、劇的なトップライン増強を目指していきます。

4つの強み

医療業界に特化した豊富な知見とノウハウ

医療業界に特化することで優秀な人材を育成し、幅広い情報を蓄積することで、求職者、求人者双方に高い付加価値を提供しています。

求職者・求人者への一貫したサービス提供

求職者と求人者の双方とお会いすること、お話しすることを大切に、求職者と求人者のニーズを的確に把握し、リアルな情報を提供することができます。この結果、高いマッチングクオリティを実現しています。

医療人材に関する母集団形成と関係性構築

最新の転職市場に関する詳細な情報、学びや業務に必要なコンテンツを提供することで医療人材の母集団を形成しています。ネットとリアルを融合した施策により関係性を構築し、エントリーの増加につなげています。

何事にも誠実に、「人」に向き合う姿勢

「人」が資本、「人」が主役の当事業においては、従業員が「人」に誠実に向き合い、日々、チャレンジ・協働・期待を超えることをバリューにして、絶えず成長を続けています。

メディカルリソースの理念 <https://www.medical-res.co.jp/company/philosophy/>

成長戦略

他社との差別化

P.53

次世代ヘルスケア
モデルへの進化

P.54

他社との差別化

メディカルリソースの提供価値

競争優位性確立に向けたブランディング向上

医療業界に特化することで専門性の高い優秀なコンサルタントを育成し、求職者・求人者双方に高い付加価値を提供しています。当社だからこそ提供できるサービスとその質を体験・共感していただくため、社内外のブランディングを強化していきます。「顧客起点」「介入価値」を念頭に、顧客から信頼され選ばれ続ける存在を目指しています。

医療従事者の集客力強化

医療業界においても働き方の多様性・医療の地域格差是正などを背景に医療人材マーケットのニーズは多様化しており、引き続き転職市場は活況です。こうした中、当社はコロナ禍以降Webマーケティング戦略を大幅刷新し、母集団形成と関係性構築により当社独自の顧客との接点を創り上げています。面談や商談の質の強化に力を入れることにより求職者・求人者との信頼関係を強めていきます。認知度とブランド力を上げることで当社サービスの利用価値を広く周知し、他社競合のない求職者の集客により成約率の向上につなげ、当社の業績に反映させていきます。

教育・付加価値の提供

10年前とは薬局・薬剤師の在り方が大きく変わろうとしている中、多くの経営者はこれまでと何か変えなくてはいけないという危機感や焦燥感を覚えています。この変革に付いていくためには、従業員を育てていく必要がありますが、当社では、人を採用するだけでは解決できない経営者の抱えるさまざまな課題を“教育”で解決し、リスクリングによる人材の資産化を実現します。



「eプラクティス」薬局特化の研修プラットフォーム

eプラクティスとは、薬局に特化した従業員の研修プラットフォームです。薬剤師に必要な薬事や病態といったテクニカルな内容と、フレームワーク・マネジメントといった組織人として成長していくために必要なノンテクニカルな知識をe-ラーニングで従業員に学習させることができます。

eプラクティス学習領域

- 15ステップアップ研修(日本調剤作成の薬剤師教育e-ラーニング)
- マネジメント(マネージャー概論/コーチング/薬事マネジメント/労務)
- コミュニケーション(薬局接遇/クレーム/チームワーク)
- 業界行政(診療報酬/省令規則/薬機法)
- 組織人事(採用面接/組織教育)
- 薬局実務(企業理念/薬局計数/調剤事務/DX)
- マーケティング(地域包括ケア/販売促進/マーケティングフレームワーク)



次世代ヘルスケアモデルへの進化

メディカルリソースの各事業の特徴

薬剤師事業

薬剤師・薬学生の採用支援

対象 調剤薬局・病院・ドラッグストア等



全国12拠点で、調剤薬局・病院・ドラッグストア等の薬剤師採用を支援する「ファルマスタッフ」を運営。事業開始より求人者と求職者の双方に「お会いする姿勢」を重視している当社では、詳細なヒアリング情報と、書面や電話だけでは分からない情報に基づいて人材をご紹介することが強みです。

医師事業

医師の採用支援

対象 病院・クリニック・老人保健施設・企業等



東京・札幌・名古屋・大阪・福岡を中心に都市部から地方圏まで展開。多様化する医療機関のニーズに応えるべく、医療業界専任の担当者が採用活動を支援します。

看護師事業

看護師の採用支援

対象 病院・クリニック・訪問看護ステーション・高齢者施設・企業



エリア特化だからこそスピーディーな紹介で看護師採用を支援しています。豊富な実績と経験をもとに、看護師の転職市場を的確に分析し、転職を成功に導くノウハウを蓄積。さらに、医療業界専任の担当者を配置しており、各エリアの特性や求職者の傾向を把握しています。

ヘルスケア事業

産業保健と健康経営の業務委託支援

対象 企業・官公庁・健保組合等



産業保健業界で10年以上の実績があり、全国規模で産業医・産業保健師の運用を支援します。その他支援プランとして、健康経営優良認定サポート・オンライン相談窓口・企業向けセミナーの開催・ストレスチェックや健康管理システム・セルフケア関連ツール(運動・睡眠・栄養)ご提供など、健康経営やヘルスケアの課題にワンストップで対応いたします。

登録販売者事業

登録販売者の採用支援

対象 ドラッグストア・調剤薬局・量販店・ホームセンター等



一貫した対応で、マッチング精度の高い登録販売者採用を支援しています。医療業界専任担当者が、企業さまの対応から求職者の対応まで首尾一貫して取り組むことが強みです。

将来の構想

ヘルスケア領域での新規ビジネス創出

企業の健康経営推進、国の医療費抑制、個人の健康寿命延伸と、国民の健康に対する意識は今まで以上に高まってきています。医療人材を幅広く有した当社の強みを生かし、現在展開している産業医・産業保健師ビジネスだけでなく、ヘルスケア事業領域全般において、パートナー企業との協働やM&Aによって質と量の充実を図ります。また、日本調剤との連携により、ヘルスケアにおける一気通貫の新たなサービス創出につなげていきます。

AI活用・DX化によるトップラインの増加

「人」が資本であり「人」が主役の当事業においてはたゆまぬ業務改善・改革が特に重要です。顧客の利便性を上げていくためにも、AI導入やシステム刷新など積極的にDXに投資をします。従業員は「人」だからこそできる業務に集中し、顧客サービス向上によるトップラインを増加させます。

TOPIC ヘルスケア事業部を新規設立

2024年4月にヘルスケア事業部を新設しました。「人」と「医療」そして「ヘルスケア」の未来を創るパートナーへというビジョンの実現に向けて、今後、産業医事業・産業保健事業・重症化予防事業を柱として、ターゲットを主に企業に絞ってヘルスケア事業を推進していきます。

医師や産業保健に関わる「人」を事業基盤にして、既存事業における他社へのキャッチアップから新たなサービスにもトライしていきます。

04

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ	マテリアリティ	56
	サステナビリティ経営	57
	特集「カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与」に向けた取り組み	59
コーポレート・ガバナンス	価値創造を支えるガバナンス	61
	社外取締役 座談会	65
	役員一覧	68
会社情報		70
データセクション	11年データ	71
	社外からの評価・外部機関への参画	72

持続的な価値創造と企業価値向上に向けては、より強固な基盤構築が不可欠であると捉え、サステナビリティ経営、ガバナンス強化に向けた取り組みを着実に実行していきます。



マテリアリティ

日本調剤グループが取り組む6つの重要課題グループ

持続可能な社会への貢献と継続的な企業価値の向上を果たしていくために、日本調剤グループはマテリアリティ(重要課題)を特定しています。6つの重要課題グループに大別されるこのマテリアリティを踏まえて、事業活動を通じた貢献と経営基盤の強化の両面から取り組みを進めていきます。

● 21のマテリアリティ ● マテリアリティの策定プロセス

サステナビリティサイトをご参照ください <https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/materiality/>

重要課題グループ	分類	目指す姿	概要
A 医療のクオリティとアクセシビリティ		すべての人が高品質な医療にアクセスできる社会へ	薬局機能を強化します。具体的には、高度医療や地域医療への対応、未病・予防のサポート、医薬品の適正使用による社会保障への貢献、災害対応や医療安全、DXによるオンライン医療推進と新規ビジネス創出、調査・研究などを進めます。
B 医薬品の品質と安定供給	事業活動を通じた貢献	すべての人が医薬品を安心して使える社会へ	高品質で安全性の高い医薬品の研究開発・製造と、安定供給を実現します。
C 医療機関の人的課題の解消		高度な医療を支える人材を世の中へ	良質な医療サービスに向けた人的支援と、産業医紹介による健康と労働衛生の支援を行います。
D カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与		持続可能な地球環境を未来世代へ	廃棄物の削減とリサイクル、エネルギー利用の効率化と再生可能エネルギー利用によるCO ₂ 削減、環境・社会配慮と透明性に優れたサプライチェーンの構築を進めます。
E 多様な人材の育成と活躍	経営基盤の強化	すべての従業員が能力開花できる土壌へ	会社の成長を支える人材確保とその力をさらに伸ばす人事制度、人権尊重ならびに女性活躍・ダイバーシティの推進、従業員の健康と働きがいを増進する職場確立を進めます。
F 社会的責任を果たすためのガバナンス強化		社会的責任を果たすヘルスケアグループへ	難病や障がいなどの医療福祉領域への支援、コーポレートガバナンス強化と透明性のある情報開示、コンプライアンス重視と腐敗防止、リスクの適正な評価と対応による機会創出を実現します。

マテリアリティ優先度マップ

重要課題グループ

- A** 医療のクオリティとアクセシビリティ
- B** 医薬品の品質と安定供給
- C** 医療機関の人的課題の解消
- D** カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与
- E** 多様な人材の育成と活躍
- F** 社会的責任を果たすためのガバナンス強化



サステナビリティ経営

サステナビリティ戦略

当社グループは、サステナビリティを中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略の重要事項として位置付け、持続可能な社会課題の実現に向けた取り組みを実施しております。

2023年度は、調剤薬局店舗におけるLED化の推進、医薬品製造販売事業におけるPTP包装廃材のマテリアルリサイクル、つくば工場への太陽光発電の導入等、環境負荷の低減に向けた資源の循環利用に取り組んでまいりました。また、これら気候変動への対応をはじめとする取り組みや情報開示等を進めた結果、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2年連続で選定されております。

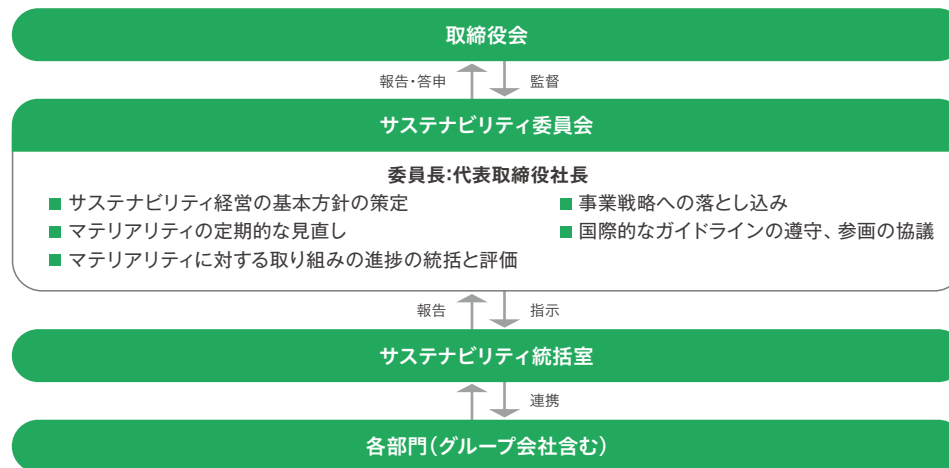
今後の中長期的な取り組みとしては、当社グループの持続的成長および企業価値向上に資するKPIを設定するとともに、気候変動への対応やサーキュラーエコノミーへの寄与など、環境分野をはじめとしたサステナビリティの取り組みをさらに推進していきます。今後も「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を掲げるヘルスケアグループとして、社会課題の解決に貢献するとともに、長期的視点に立った企業成長を実現することで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

「長期ビジョン2035」におけるサステナビリティ目標

課題	目標	施策	2023年度実績
気候変動への対応	CO ₂ 削減	Scope1、2原単位 (2020年度比) 2030年度まで 調剤薬局事業 1店舗あたり30%減 医薬品製造販売事業 生産1億錠あたり30%減 2050年度まで カーボンニュートラル	調剤薬局事業 ■ 店舗電灯LED化 2023年度100店舗 2024年度200店舗(予定) CO ₂ 削減量 1店舗当たり 29.9%減
	エネルギー転換	再生可能エネルギー比率向上	医薬品製造販売事業 ■ ソーラーパネル設置 ■ カーボンニュートラル 都市ガス導入 CO ₂ 削減量 1億錠当たり 23.7%減
サーキュラーエコノミーへの寄与	廃棄物リサイクル	リサイクル対象を拡大	医薬品製造販売事業 ■ マテリアルリサイクル実地 ■ PTPシート ■ 汚泥 ■ 廃棄物の回収、再生、再利用 ■ ファイバードラムの使用 処理量/全廃棄量 ■ PTPシート25.0% (2023年8月~2024年3月) ■ 汚泥27.3% (2023年度)

サステナビリティ推進体制

当社はサステナビリティ基本方針の通り、サステナビリティ経営を行っています。サステナビリティにおける重要事項の決定は取締役会が行います。また、取締役会の直属の機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。代表取締役社長が委員長を務める本委員会は、原則として1事業年度に2回以上開催し、特定したマテリアリティに対する取り組みの進捗の総括と評価、事業戦略への落とし込み、国際的なガイドラインの遵守、参画の協議などを行い、適宜、取締役会に報告・答申します。サステナビリティの取り組みは責任部門を明確にし、グループ会社を含む各部門が進めています。サステナビリティ課題に対する執行機能はサステナビリティ統括室が担い、各部門と連携しながら着実に取り組みを進める体制を構築しています。



サステナビリティ委員会の活動状況

サステナビリティ委員会の活動状況(2023年度)

- 開催回数 3回
- 主な議論の内容
 - マテリアリティのKPI見直し
 - TCFD提言の賛同、Scope1、2、3の算定・開示、CO₂削減施策の検討
 - サステナビリティ評価のギャップ分析
 - 倫理行動指針の改定
 - 人権方針、環境方針、調達基本方針、サプライヤー行動規範の策定
 - 環境リスク、人権リスクへの対応
 - 人的資本経営の推進

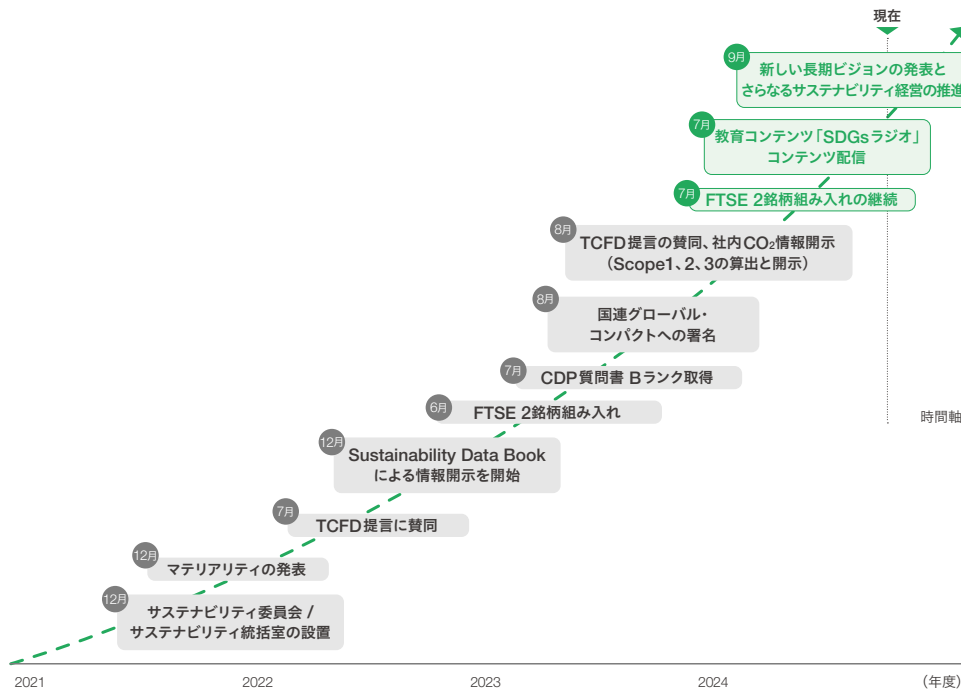
サステナビリティ経営

サステナビリティ経営への取り組み

サステナビリティロードマップと今後の主要ToDo

継続的な企業価値向上と社会的な要請を踏まえ、ガバナンス体制の充実や人的資本開示を積極的に実施しております。

これまでの取り組み



2024年度の取り組みと成果

- FTSE Blossom Japan Index / FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 銘柄組み入れの継続
- 教育コンテンツ「SDGsラジオ」コンテンツ配信
- 新しい長期ビジョンの発表とさらなるサステナビリティ経営の推進

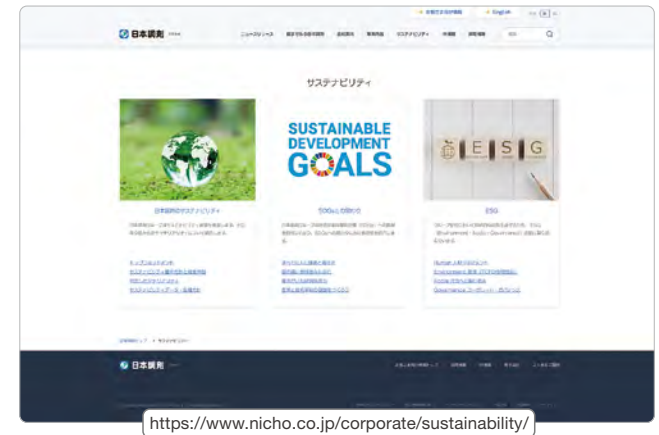
サステナビリティ開示体系

サステナビリティ情報をステークホルダーの皆さまに網羅的に開示することを目的に「Sustainability Data Book」を公開しています。サステナビリティ基本方針、推進体制等、サステナビリティマネジメントの詳細につきましてはこちらをご覧ください。

サステナビリティサイト掲載内容

- トップコミットメント
- サステナビリティ基本方針と推進体制
- 特定したマテリアリティ
- サステナビリティデータ・各種方針
- SDGsとの関わり
- ESGにおける取り組み

サステナビリティサイト



データブック掲載内容

- サステナビリティマネジメント
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンスとリスクマネジメント
- 環境
- 人権と労働基準
- サプライチェーンマネジメント
- 顧客への責任
- 地域コミュニティとの関わり

サステナビリティデータブック



サステナビリティ経営

特集

D 「カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与」に向けた取り組み

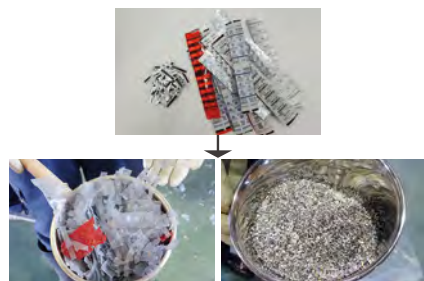
PTPシートマテリアルリサイクル

日本ジェネリックは、産業廃棄物処分手業者であるオリックス環境株式会社の協力を得て、単層のプラスチック素材を用いたPTPシートのリサイクルを進めています。従来、不要となったPTPシートは、プラスチックとアルミをリサイクル可能な状態に剥離できなかつたため、産業廃棄物として排出し、焼却していました。このたび、オリックス環境株式会社に導入した新しい技術と設備を活用し、PTPシートのプラスチック部分とアルミ部分を剥離させ、プラスチック部分は建材等の原料として、アルミ部分は溶解後、さまざまなアルミ製品として再利用が可能となりました。

2023年度日本ジェネリックのつくば第二工場が排出したPTP包装廃材の廃棄量は29.5トン相当であり、これらがマテリアルリサイクルの対象となります。これまでの焼却処理と比較すると、約9割のCO₂発生量を削減する効果が見込まれます。

12 薬局と工場をはじめとした廃棄物の削減と資源利用の効率化

2023年度実績	2024年度以降の目標
21,140kg(2023年8月~2024年3月) (全体の25%)	対応工場の拡大



汚泥マテリアルリサイクル

日本ジェネリックは、2024年度から汚泥マテリアルのリサイクルも始めています。これまで医薬品の製造工程で発生した汚泥は産業廃棄物として排出され、中間処理施設で焼却した後、最終処理施設において残渣を埋め立てておりましたが、このたびオリックス資源循環株式会社に導入している技術と設備を活用し、廃棄物から発生したガスを熱分解ガス化改質方式により再資源化(ケミカルリサイクル)するとともに、乾燥・熱分解した後溶融した廃棄物はスラグ・メタル・金属水酸化物などに分離・回収され、路盤材などに再利用(マテリアルリサイクル)することが可能となりました。2023年度に日本ジェネリックつくば工場が排出した汚泥30トンのうち、焼却処理後の残渣9トンを埋め立て処理しておりましたが、今回のリサイクルにより約85%がガス化によるケミカルリサイクル、約15%がスラグ・メタル・金属水酸化物などのマテリアルリサイクルとなることで、焼却灰や飛灰を一切発生させず、埋め立て処分量は0となり、完全に再資源化することとなります。

12 薬局と工場をはじめとした廃棄物の削減と資源利用の効率化

2023年度実績	2024年度以降の目標
46.59t(全体の27.3%)	対応工場の拡大



残薬調整

残っているお薬(残薬)がたくさん手元にあるまま新たに処方された薬を受け取った場合、残薬と混同して誤って使用してしまったり、残薬の期限が切れていることに気が付かずに使用してしまったりと、正しい用法・用量でのお薬の使用を妨げる恐れがあります。残薬の削減は患者さまに適正にお薬を使用していただくために必要であるだけでなく、廃棄される薬品の減少にもつながります。日本調剤の薬局では、薬剤師がお薬の状態や数を確認し、処方日数を調整してもらえるように医師に連絡したり、次回の診察の際に患者さまから直接、医師に残薬を伝えられるようなメモを作成するという方法により、残薬の削減に取り組んでいます。また廃棄薬品の回収の取り組みも行っております。

12 薬局と工場をはじめとした廃棄物の削減と資源利用の効率化

2023年度実績	2024年度以降の目標
残薬調整額 約2億2,465万円	残薬以外の廃棄物削減スキームの実現

■ 薬局店舗の電灯LED化

日本調剤では、薬局1店舗あたりにおけるCO₂排出量を、2030年度までに30%削減する目標を設定しています(2020年度比)。この目標の実現に向けてさまざまな検討を重ねた結果、複数ある取り組みの中の一つとして、薬局店舗の電灯のLED化を実施しています。当社では2016年6月以降に新規開局した店舗の電灯は、すべてLEDを採用していますが、それ以前に出店した約460店舗が未対応となっています。Scope2におけるCO₂削減のため、順次LED化を実施するとともに、電力コストの低減を図っていきます。

13 エネルギー利用の効率化と再生可能エネルギー利用によるCO₂削減

2023年度実績

97店舗実施

2024年度以降の目標

残りの400店舗を随時LEDへ切り替え
(内200店舗は24年度実施中)



■ 太陽光発電

日本ジェネリックのつくば工場では、東京センチュリー株式会社と京セラコミュニケーションシステム株式会社から、SDGs達成に資する寄付型コーポレートPPA(自家発電サポートサービス)の提供を受け、太陽光発電設備を導入しました。敷地内のグラウンドに設置した太陽光発電設備で発電した再生可能エネルギー電力を使用することにより、年間約347.1t-CO₂(初年度見込み)のCO₂を削減します。また本サービスは、初期コストや手続きを前2社が引き受けた上、東京センチュリーからのSDGs達成に向けた活動を行う公益法人やNPO法人への寄付実施を含めた取り組みとなります。

13 エネルギー利用の効率化と再生可能エネルギー利用によるCO₂削減

2023年度実績

1日2~3回だった配送回数を
1回にする取り組みを開始

2024年度以降の目標

取り組みの拡大と適正発注の強化



■ 卸の配送回数削減

日本調剤では、2023年4月から、医薬品卸売業者と連携して、薬局店舗への医薬品配送回数の削減に取り組んでいます。薬局チェーンの強みを生かした在庫管理を行い、従来は1日に約2~3回だった配送回数を、1日1回へ減らすことで、CO₂削減や業務の効率化につながっています。今後もサプライチェーンの最適化に向けて、取引企業とのエンゲージメント活動を推進していきます。

14 環境・社会配慮と透明性に優れたサプライチェーンの構築

価値創造を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

1

経営の透明性向上と
経営責任の明確化

2

スピーディーな
意思決定

3

経営監視機能の強化

経営環境の変化への的確な対応、継続的な企業の健全性確保、企業価値のさらなる向上には、上記の3つが必須であると考えています。さらには、当社グループの事業活動が各種規制に基づいた事業であることから、コーポレート・ガバナンスの充実およびコンプライアンスの強化は極めて重要であると認識しており、この認識のもとで各種対策を実行しています。また、当社の規模・業容においては、監査等委員会設置会社が、当社における監査・監督機能およびコーポレート・ガバナンスの充実に適していると判断しています。

コーポレート・ガバナンスの体制

2016年6月より、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。）8名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、法令等に定める重要事項の決定および職務執行状況の監督等を行います。

また、社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名は、監査等委員会を構成し、取締役会における議決権行使等を通じて監督機能を果たすとともに、取締役の職務執行の監査および監査報告書の作成を行います。会計監査については、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選任し、適正な会計処理および経営の透明性を確保しています。

取締役会の運営状況

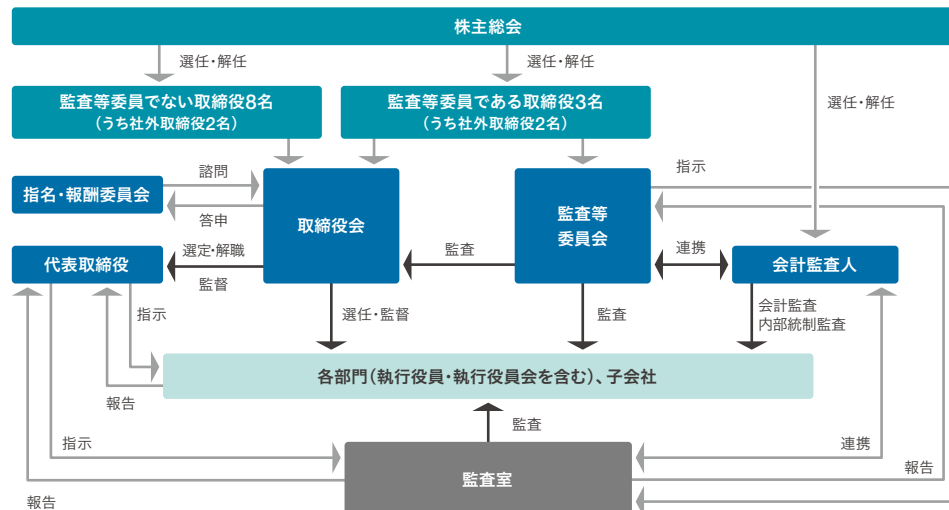
2023年度の活動状況

2023年4月1日から2024年3月31日の期間に、取締役会を計14回開催しました。原則毎月1回開催しておりますが、必要に応じて随時行う方針です。日本調剤の役員は、グループ会社の取締役会に出席するなど、グループ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	14回（2023年4月1日～2024年3月31日）
2024年3月期の取締役会における重要な議題・決議事項等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 長期ビジョンの見直しおよび中期経営計画の公表に向けた検討開始の決定 ■ 連結および各事業における決算、財務状況等 ■ 調剤薬局事業における薬局出退店（M&Aを含む）、報酬改定への対応 ■ 人的資本経営の推進および販管費抑制を目的とする本社移転の決定 ■ 次世代調剤システム進捗・予算等 ■ 機関投資家エンゲージメント報告を踏まえた、ガバナンス体制に関する議論 ■ 日本調剤株式会社における新人事制度の導入 ■ サステナビリティ指針・方針改定、TCFD 提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月25日現在）

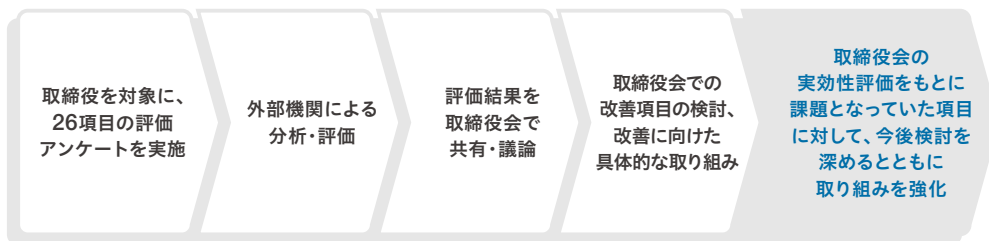


価値創造を支えるガバナンス

取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性の向上を図るため、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

取締役会の実効性評価実施プロセス



認識されていた課題への取り組みおよび2024年3月期の実効性評価の結果

2024年5月に実施した実効性評価の結果、2024年3月期の取締役会における実効性は概ね確保されていると認識されていることが確認されました。

2024年3月期には、前年の実効性評価結果を踏まえ、認識された課題に対する取り組みを進めてまいりました。また、2024年9月に公表した新長期ビジョン策定に向けた議論を中心に、取締役会および取締役会以外の場において戦略および業績目標等を含む多角的な観点からの議論・検討を実施してきました。さらに、経営陣や中核人材にも多様な視点や価値観を備えることの重要性に鑑み、女性管理職比率の向上に向けた施策等、行動計画に基づく取り組みを推進してきました。これらの取り組みにより、「中核人材の多様性の確保」、「戦略の多角的な検討」の項目については、引き続き課題と認識されているものの評価は改善傾向にあります。

一方で、「審議時間の確保」「後継者計画」等、一部の項目については継続して対処すべき課題と認識されており、引き続き改善に向けた取り組みを進めていきます。

課題を踏まえた今後の取り組み

01 さらに審議時間の確保と戦略の多角的な検討

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営の機動性を高めるため2022年4月より執行役員制度を導入しております。取締役会と執行役員会の役割分担をより明確化し、「監督と執行の分離」の観点での議題絞り込みを行うとともに、執行側への権限委譲をさらに進めていくことにより、取締役会における中長期的なテーマに関する議論の時間を拡充していきます。

また、取締役会以外の場で、中長期的な戦略や課題に絞った役員議論の機会を拡充しており、審議時間の確保、議論の深化に向けた取り組みを進めています。2024年3月期には、主に新長期ビジョンおよび中期ロードマップの策定に向けた役員ミーティング、役員合宿等を実施したことにより、さらなる審議時間の確保に努めました。

02 経営陣幹部の後継者計画への取り組み

経営陣幹部の後継者計画に係る指名・報酬委員会での議論の在り方や、客観性・透明性のある検討プロセスについて委員会メンバー間で議論していくとともに、指名・報酬委員会から取締役会への情報連携の在り方（範囲・深度のあるべき姿）について取締役会メンバー間での議論を実施していきます。

03 資本コストを意識した経営・事業ポートフォリオ等の検討、グループ目線での議論の充実

資本コストや株価を意識した経営戦略についての議論が不十分であること、またコア事業である調剤薬局事業に関する議論が充実する一方、事業ポートフォリオ戦略等をはじめとするグループ全体に係る議論が不十分であり、グループ本社としての役割に課題があるとの認識が示されています。長期ビジョンの見直しを機に、資本効率性を意識した事業ポートフォリオのあるべき姿および投資戦略等に関する役員議論を進めていますが、今後も役員議論の時間確保に努めるとともに、進捗状況のモニタリングを強化していきます。

価値創造を支えるガバナンス

役員報酬制度

基本方針

- 当社の企業理念の実現を実践する優秀な人材を確保・維持し、持続的な企業価値および株主価値の向上に向けて期待される役割を十分に果たすことへの意欲を引き出すに相応しいものとします。
- 株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすべく、報酬の内容および決定手続の両面において、合理性、客観性および透明性を備えるものとします。

報酬構成

- 監督機能を担う社外取締役および監査等委員である取締役→基本報酬
業務執行を担う取締役・執行役員→基本報酬、業績連動報酬、株式報酬(株式交付信託)
- 業務執行を担う取締役・執行役員の種類別の報酬の割合については、役位、役割、当社と同程度の事業規模を有する他社の動向等を踏まえて決定します。

基本報酬

取締役・執行役員共通の基本給テーブルで定める金額に、役位、役割に応じた役位手当、役割手当を加算して決定し、毎月一定の時期に支給します。基本給テーブルは取締役・執行役員毎に設定し、毎年の評価や在任年数等に応じて、適宜、見直しを図るものとします。

業績連動報酬

事業年度毎の業績向上に対する貢献意欲を引き出すため、賞与として、以下の方式に基づき算出される金銭を、毎年一定の時期に支給します。

01 取締役：
連結経常利益を基礎とするプロフィット・シェア方式並びに連結売上高・連結営業利益および役員毎の評価を基礎とするターゲット方式

02 執行役員：
連結売上高・連結営業利益および執行役員毎の評価を基礎とするターゲット方式

株式報酬

株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値および株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため、株式交付信託制度に基づく株式等を退任後の一定の時期に付与します。

報酬内容の決定の手続

すべての取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)・執行役員の報酬は、委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により決定します。

取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	役員賞与	株式報酬 (BIP信託)	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	209	165	31	12	8
監査等委員 (社外取締役を除く)	14	14	-	-	1
社外取締役	34	34	-	-	4
計	258	213	31	12	13

1. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 当社は、株式報酬制度(BIP信託)を導入しております。株式報酬に関しては、役員信託BIP信託に関して、当事業年度中に費用計上した金額を記載しております。

政策保有株式

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

	銘柄数	非上場株式以外の株式
2022年度	銘柄数	1
	合計額 [※] (百万円)	13
2023年度	銘柄数	1
	合計額 [※] (百万円)	13

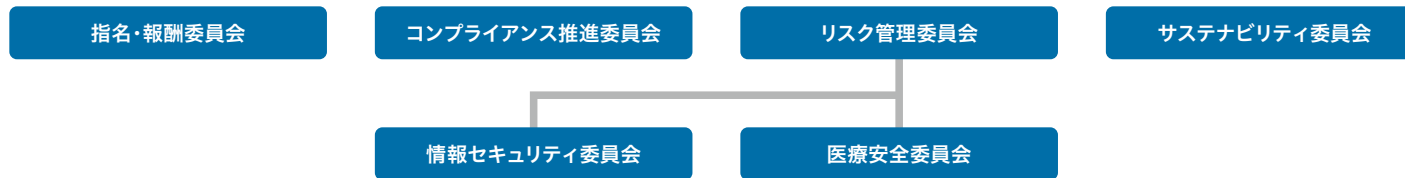
※ 貸借対照表計上額の合計額。

価値創造を支えるガバナンス

各委員会の状況

各委員会の体制図

各委員会の設置目的・関係部署・実施状況については下記のとおりです。



規程等の整備およびその周知徹底

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

	設置目的	関係部署	実施状況
指名・報酬委員会	取締役・執行役員等の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンス体制の一層の充実を図ります。	総務部、人事部	2023年度（2023年4月～2024年3月）は3回開催。取締役または執行役員である委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。取締役会の諮問機関として、取締役会の構成、取締役・執行役員を選任理由・個別報酬額の妥当性等を審議し、取締役会に答申しています。
コンプライアンス推進委員会	コンプライアンスの取り組みに関する基本的事項を定め、推進体制を構築し、適切に運用することにより、コンプライアンスの徹底を図ります。	リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、システム本部、薬剤本部、経理部、人事部、広報部、監査等委員会	原則として3か月に1回開催。コンプライアンス体制の整備・運用状況について、モニタリング・レビューを実施するとともに、全社でのコンプライアンス推進に向けたコンプライアンスプログラムの立案・実行に関する事項を取り上げています。具体的には、関連業法への対応、内部通報制度の整備、従業員のコンプライアンス意識の醸成に向けた教育プログラム等があります。なお、グループ会社各社も同様に開催しています。
リスク管理委員会	当社の経営目標の達成や持続可能性に大きな影響を与えるリスクを認識し、リスクへの適切な判断と対応を行うべく、リスクマネジメントの高度化と推進を図ります。	リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、システム本部、薬剤本部、経理部、人事部、広報部、監査等委員会	原則として3か月に1回開催。リスク管理方針に基づき、全社的リスク管理の整備と適切な運用に向けた取り組みを行っています。具体的には、事業の内外環境を踏まえてリスクを抽出・検討し、対策を講じるとともに、定期的にモニタリングを行い、状況に応じた必要な対応を行っています。なお、子会社各社も同様に開催しています。
情報セキュリティ委員会	情報セキュリティに関する施策の実行やポリシーの浸透を含む情報セキュリティマネジメントの推進、全社での情報セキュリティ体制の構築・運営を行います。	システム本部、薬剤本部、総務部、人事部、リスク管理・コンプライアンス統括室	原則として3か月に1回開催。厚生労働省が定めた「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」や関連する法令・ガイドライン等を踏まえた施策の実行状況、情報セキュリティ違反行為の有無、サイバーセキュリティの事例等について情報共有を行うとともに、必要な対策について協議を実施しています。
医療安全委員会	適切な医療安全管理を推進し、安全な医療の提供に寄与します。	薬剤本部（薬剤管理部・品質管理部）、リスク管理・コンプライアンス統括室、総務部、監査等委員会	医療安全管理に関わる事象全般について討議。また、過去発生した事案の防止対策や改善策の見直し等を議論しています。
サステナビリティ委員会	当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るとともに、事業活動を通じて持続可能な社会づくりに貢献します。	グループ経営企画部、総務部、人事部、サステナビリティ統括室、各グループ会社	2023年度（2023年4月～2024年3月）は3回開催。特定したマテリアリティ（重要課題）に対する取り組みの進捗の統括と評価、サステナビリティの考えを企業戦略および事業戦略への落とし込み、国際的なガイドラインの遵守、参画の協議などを行い、適宜、取締役会に報告しています。

社外取締役 座談会

新しい一歩を踏み出した日本調剤グループ
その現状課題と今後に寄せる期待

日本調剤グループは2024年9月に「長期ビジョン2035」を策定し、「すべての人の『生きる』に向き合う」という理念のもと、今後どのように成長していくのかをステークホルダーの皆さまに示しました。

「長期ビジョン2035」の実現に向けて、日本調剤グループには何が必要なのか。現状から今後への期待、課題となることなど社外取締役4名が意見を交わしました。

写真・左から、野間幹晴氏、原田史緒氏、恩地祥光氏、中野智美氏

突然の社長交代を受けて
前社長の思いを受け継ぎながら進化を

恩地 三津原庸介前社長が体調を理由に急に社長を交代されることになって驚きましたが、2019年6月に社長に就任なさってから5年弱、本当に頑張ってきたと思っています。

野間 そうですね。だからこそ突然の交代については、我々も考えるところがありました。従業員や社内取締役、何より笠井社長は相当に悩まれたと思います。

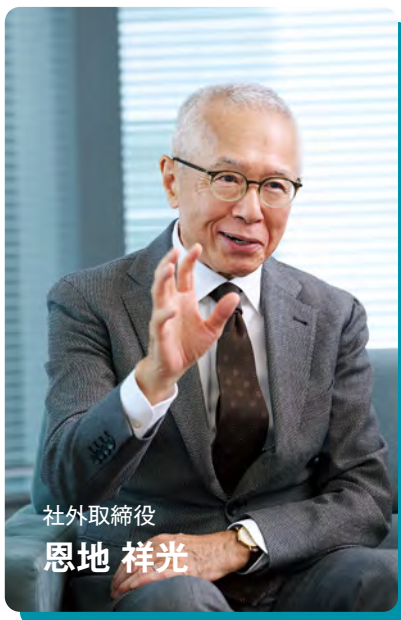
原田 個人的には従業員の皆さんが動揺されるのではないかと心配でしたが、笠井社長から「日本一明るく活力あふれるグループへ」という非常に分かりやすいメッセージを伝えていただいていた良かったと思っています。また笠井社長は全国の店舗等を回って、従業員と積極的にコミュニケーションを取っておられます。それもあって社内には目立った動揺はなく、日々の業務が継続されていると感じています。

中野 私は2024年6月に社外取締役に就任したので以前の取締役会との比較はできませんが、とても明るい取締役会だと感じました。真剣な議論も多いですが、その中であって笠井社長の明るさを感じ、今後の日本調剤グループに期待できると思いました。

恩地 自由闊達な意見交換ができる活気のある取締役会になったのは、三津原前社長の功績も大きいです。取締役会だけでなく長期ビジョンの土台づくりなど、とても筋肉質な会社づくりに注力されていました。ただその間に、長生堂製薬株式会社の製造管理上の不備の発覚や倉庫の火事など数々の問題が生じ、大変な労力が必要だったはずですが。そのような中での社長交代になりましたが、笠井社長をはじめ皆さんには三津原前社長が積み上げられてきた事柄をしっかりと承継していただきたいと思っています。

「長期ビジョン2035」について
従業員の意見にも耳を傾け作成された長期ビジョン

中野 「長期ビジョン2035」は、かなりハードルの高いものになっていると感じました。ROEは現時点で4.4%ですが、それを15%に、ROICは4.8%から15%に上げるというもので、現状の推移では難しく、新しいものを取り入れないといけないチャレンジングな内容です。加えて目標に向かって従業員一人ひとりが“自分事”として受け止めて努力しなければ達成は難しい目標を、社内うまく浸透させられるかどうかのポイントになっていると思っています。



社外取締役
恩地 祥光

原田 約1年半かけて長い議論を重ねた上で長期ビジョンは開示に至りましたが、議論の過程で次世代のメンバーを中心に、ディスカッションを繰り返し、その意見を役員にフィードバックするという、ボトムアップの形を取ったことが良かったと思っています。これまでの枠に収まってしまうがちなところを突破するような自由な意見もあり、それを反映させていきましたが、型にはまらない自由な議論があったからこそ「長期ビジョン2035」が完成したと感じています。

野間 時間を要しましたが、その間に経営層と従業員の間で「知的コンバット[※]」などを通して議論が深まりました。確かにROEやROICは高い水準ですが、その議論のプロセスにおいてまさに資本コストや株価への意識が役職員の間で高まりつつあります。企業価値を向上する上で、重要なプロセスだったのではないのでしょうか。

※ 経営学者・野中郁次郎氏が提唱する概念。SECIモデルにおいて、個人が持つ知識を共有のものにしていくために徹底した対話を行うこと。

恩地 長期ビジョンの公開はさまざまなステークホルダーに向けた対外的な面もさることながら、日本調剤グループの従業員に向けたありがたい姿を示すという意味も重要だと私も考えています。そういう意味では検討や決定の過程において、次世代メンバーを含めた議論がなされ、しっかりとプロセスを踏んでこられたということは非常に意義深いことです。

ROICなど経営指標を固めた上で、人的資本経営にもフォーカスしてあります。薬剤師をはじめとした働き手にやりがいを持って働いていただかなければいけない業態である以上、人的資本経営に力点を置かれたということは評価すべき事柄です。

長期ビジョン達成に向けて 人的資産など日本調剤グループのリソースが成長を支える

野間 外部環境、人口動態の変化などを要因に、日本調剤グループが属する医療業界は業界再編が起きることが予測されます。今後の対応は大きな課題です。

日本調剤グループの持つ人的資産やオペレーションの強さ、あるいはジェネリック医薬品の製造販売事業を上手に活用すれば、産業の変革をリードできるだろうと私は捉えています。それら

のリソースをいかに維持・強化していくのかという点に成長のオポチュニティがありますし、面白い未来が待っていると期待しています。

原田 私も人的資産において日本調剤グループには大きな強みがあると感じています。調剤薬局で働く薬剤師の方々のプロフェッショナルとしての意識や専門性の高さがあるので、効率化と人的な能力をいかに組み合わせるかが鍵となるはずですよ。

恩地 調剤薬局事業や医薬品製造販売事業は、政府による医療制度改革への対応や社会保障費抑制への貢献、患者さまに寄り添った医療の実現に向けた取り組みなど、一般的な小売業や製造業とは異なる点が多いことが特徴ですね。一方で医療従事者派遣・紹介事業や情報提供・コンサルティング事業は、同じヘルスケア業界でも性格が異なる事業とも言えます。複数の性格の異なる事業を持つ強みを生かしつつ、各事業のメリットとデメリットのバランスを取りながら業績を伸ばしていく必要があるという点は、他業種にはない課題と言えるでしょう。

中野 そうですね。医療業界はさまざまな法律や規則を遵守する事業運営が求められること、制度の改正などで大きく経営環境が変化するリスクがあるのは業界特有の課題で、機敏に対応していくしかないと思います。一方でシステム投資を行っていますが、システムの活用で蓄積してきた情報を上手に活用して効率化につなげたりすることも必要だと思います。薬剤師が扱える処方箋の量も、システムの活用で作業を効率化すれば増やすことができると思うので、AIやシステムの活用期待したいところです。

日本調剤グループの改善点 長期ビジョンをもとにしたグループ全体の コミュニケーションのさらなる活性化

中野 グループの中で問題が起きた際に、経営陣が考えていることと現場が考えていること、さらには長期ビジョンで考えていることにギャップがあると経営はうまくいかないと思っています。長生堂製薬で起きた製造管理上の不備についても、同社が2013年に日本調剤グループ企業に入ったこともあり、グループの経営陣と長生堂製薬の役職員の方のコミュニケーションが不十分だったという指摘がありました。今後はより経営陣の思いを組織全体に浸透させていくような活動に力を入れることが必要ではないでしょうか。



社外取締役(監査等委員)
原田 史緒

恩地 中野さんのおっしゃる浸透という意味で言うと、先ほどから話が出ていますが、長期ビジョンを検討する過程で、従業員も含めてディスカッションを重ねたことに大きな意義があったと思います。オーナー企業はともすると、トップダウンで物事が決まっていきがちです。日本調剤グループはボトムアップの会社にしていこうと、新たなスタートを切ったと理解しているので、そこにはさらに注力していただきたいですね。

笠井社長がおっしゃる「日本一明るく活力あふれるグループへ」については、従業員の方々が笑顔でいる様子を実際に見たいと思っています。今は道半ばという感じがしますが、明るさや笑顔をいかに現場に定着させていくのかということ真剣に考えるべきでしょう。

野間 恩地さんのお話にも同感です。その上で、あえて課題を挙げると二つあると思います。一つ目がサクセッションプラン(後継者計画)の充実です。日本調剤は現場の調剤薬局を中心とした極めてオペレーションが強い会社ですからそこからどう経営人材を成長させるかという課題があるので、日本調剤グループのサステナビリティを高めるためにサクセッションプランは必須でしょう。二つ目は既存事業の深掘りと新規事業の探索という投資の側面の議論と、株主還元をどうするかという投資と株主還元のバランスをいかに取っていくかです。この点についてはより深い議論を求めます。もちろん私たち社外取締役の視点で考えると、少数株主あるいは株主共有の利益を損なわないようにすることも重要な役割です。

原田 サクセッションプランで言えば、社内からの女性管理職や役員への登用をさらに進める努力は継続していくべきだと思います。女性従業員の割合が非常に高いので、多様な働き方を拡大していくことも重要です。能力があっても仕事を続けたくても、子育てなどで離脱してしまう女性たちが、多様な働き方や昇進ルート、教育を受けられる場などを拡充し、本来持っている力を発揮できる環境を整えることです。それは女性に限らず、男性も含めた全従業員にとって働きやすい職場環境でもあり、イノベーションの創出にもつながっていくことですから、ぜひ発展させていただきたいですね。



社外取締役(監査等委員)
中野 智美

今後に期待すること

サステナビリティ経営で、従業員もお客さまも幸せに

恩地 「長期ビジョン2035」を達成するために、従業員が一体となってグループ経営を推し進めていくことはもちろん、人的資本経営に力点を置くことで、従業員の皆さんがやりがいのある幸せな人生を送ることができ、日本調剤で働いて良かったと思えるようなグループとなることを期待します。

野間 投資家や株主はグループの財務価値の成長に期待すると思いますし、経営者もグループの業績に視線を向けがちだと思いますが、「すべての人の『生きる』に向き合う」ことを使命とする店舗や現場で働いている従業員はお客さまの健康や幸せに貢献することを喜び・幸せだと感じているでしょう。それが結果的に財務的なものに反映されるとすべてのステークホルダーが満足します。経営陣には従業員が幸せになれる職場づくりに全力で取り組んでほしいです。

中野 私も野間さんのお話にとっても共感します。従業員にとっては、短期的な会社の業績が日々のモチベーションにつながるわけではないと思います。

そこで重要なのはサステナビリティ経営と考えます。短期的ではなく長期的に会社が成長していく。その中で人的資産や顧客資産といった無形資産の拡大を目指すのがサステナビリティです。日本調剤は「Sustainability Data Book」を公開し、それを上手にSDGsの目標に当てはめながらKPIを作成していますね。従業員も自分たちが社会の役に立っているという感覚があると頑張れると思います。特に今の若い方は自身の成長を重視している傾向があるので、日本調剤グループのサステナビリティへの取り組みが従業員にも浸透していけば、従業員の幸福と会社の成長に向かって進んでいけると感じています。

原田 皆さんが一つの目標に向かって進んでいるのかについては、私も社外取締役としてより進言していきたいと思っています。

野間 2024年度は厳しいスタートとなりました。我々社外取締役が感じている以上に、経営陣や従業員の方々は危機意識をお持ちでしょう。その危機意識の上に開示された長期ビジョンは強い決意にみまがっています。ステークホルダーの皆さまには、ぜひそこにご共感いただき、日本調剤グループの今後に期待していただきたいですね。



社外取締役
野間 幹晴

価値創造を支えるガバナンス

役員一覧 (2024年6月25日現在)



代表取締役会長

三津原 博 みつはら ひろし

日本調剤グループの創業者。日本調剤株式会社の代表取締役社長として、創業の理念である「真の医薬分業の実現」を推し進めるとともに、グループ会社である株式会社メディカルリソース、日本ジェネリック株式会社、株式会社日本医薬総合研究所を設立し、日本調剤グループの発展を牽引。2024年6月より代表取締役会長。

出席状況(回)
(2023年度)

取締役会 —
指名・報酬委員会 —



代表取締役社長 社長執行役員

笠井 直人 かさい なおと

三菱UFJ信託銀行において人事部門マネジャー、戦略企画部門の部長、支店長を歴任。当社において調剤薬局の出店を行う営業部門の統括責任者として、新規出店、M&A、店舗開発の方針を決定し、業務を執行。経営全般、グループ経営企画・DX戦略、営業全般、営業統括・企業情報・開発・広報・サステナビリティ統括を担当。2024年5月より代表取締役社長。

取締役会 14/14
指名・報酬委員会 —



取締役 上席執行役員

小柳 利幸 こやなぎ としゆき

薬剤師。病院での勤務を経て入社。入社後は薬剤部長、統括部長、購買部長等を歴任し、取締役に就任。調剤薬局事業を統括し、薬剤関連業務・システム全般・支店管理を担当。薬局経営の豊富な経験や医療行政への深い知見を持つことから、診療報酬改定など外部環境の変化に対して先手を打つなど調剤薬局事業の拡大に貢献。

取締役会 14/14



取締役 上席執行役員

小城 和紀 おぎ かずのり

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

取締役会 14/14

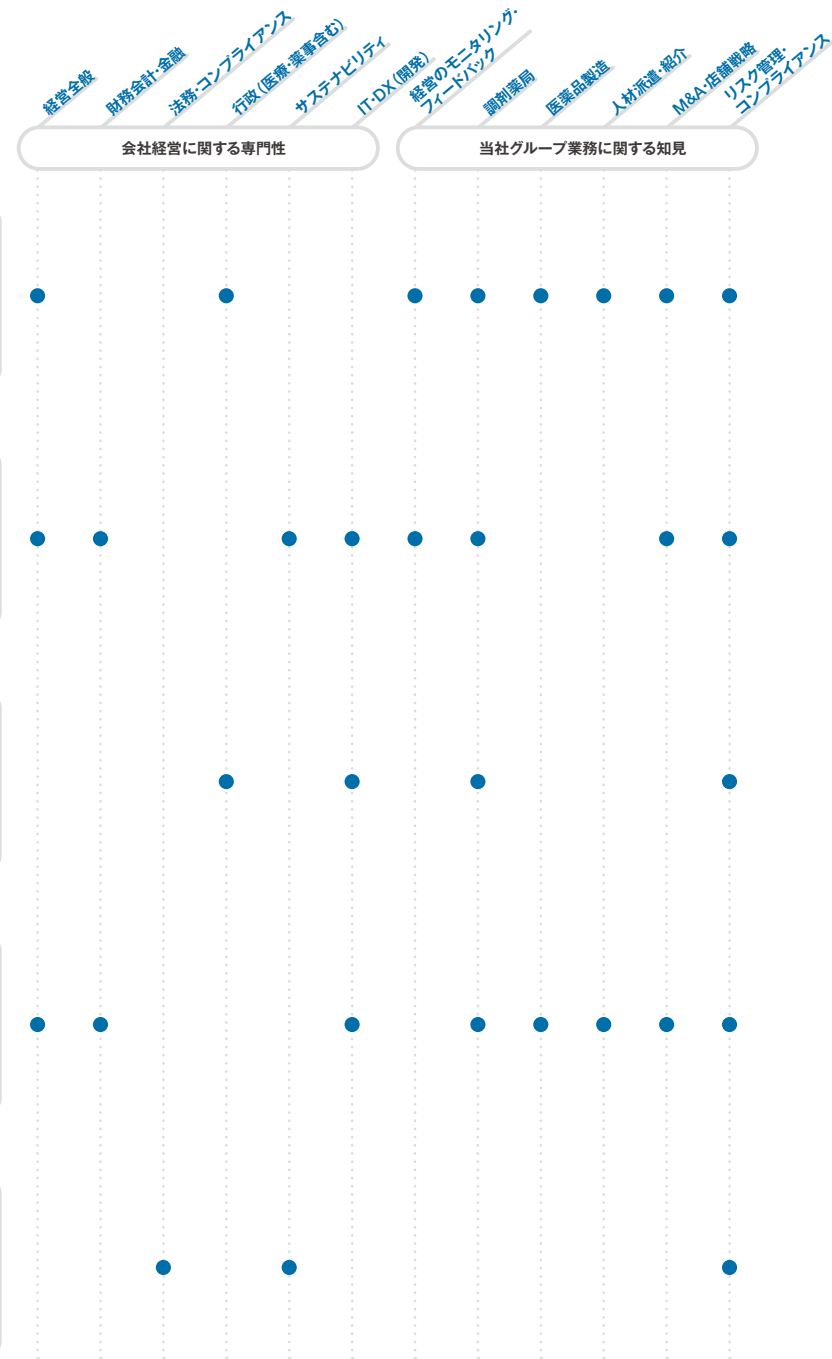


取締役 上席執行役員

藤本 佳久 ふじもと よしひさ

総務・人事・調剤薬局事業における人事採用・保険サービス事業・リスク管理・コンプライアンス、CSO(Chief Information Security Officer)を担当。情報セキュリティ委員会、リスク管理・コンプライアンス推進委員会など会社全体のガバナンスに貢献。

取締役会 14/14





取締役
井上 祐弘 いのうえ まさひろ

三井住友銀行において支店長、エリア支店長を歴任した後、日本ジェネリック株式会社に入社。入社以来、同社経営全般の運営を担い、ジェネリック医薬品の製造販売における幅広い知識と経験を有する。2022年6月より日本ジェネリック株式会社代表取締役社長として医薬品製造販売事業を統括。

取締役会 10/10



社外取締役
恩地 祥光 おんじ よしみつ

社外 独立

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

取締役会 14/14

指名・報酬委員会 3/3



社外取締役
野間 幹晴 のま みきはる

社外 独立

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。

取締役会 14/14

指名・報酬委員会 3/3



取締役 常勤監査等委員
畠山 信之 はたけやま のぶゆき

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

取締役会 14/14

監査等委員会 15/15



社外取締役 監査等委員
原田 史緒 はらだ しお

社外 独立

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

取締役会 14/14

指名・報酬委員会 3/3

監査等委員会 15/15



社外取締役 監査等委員
中野 智美 なかの ともみ

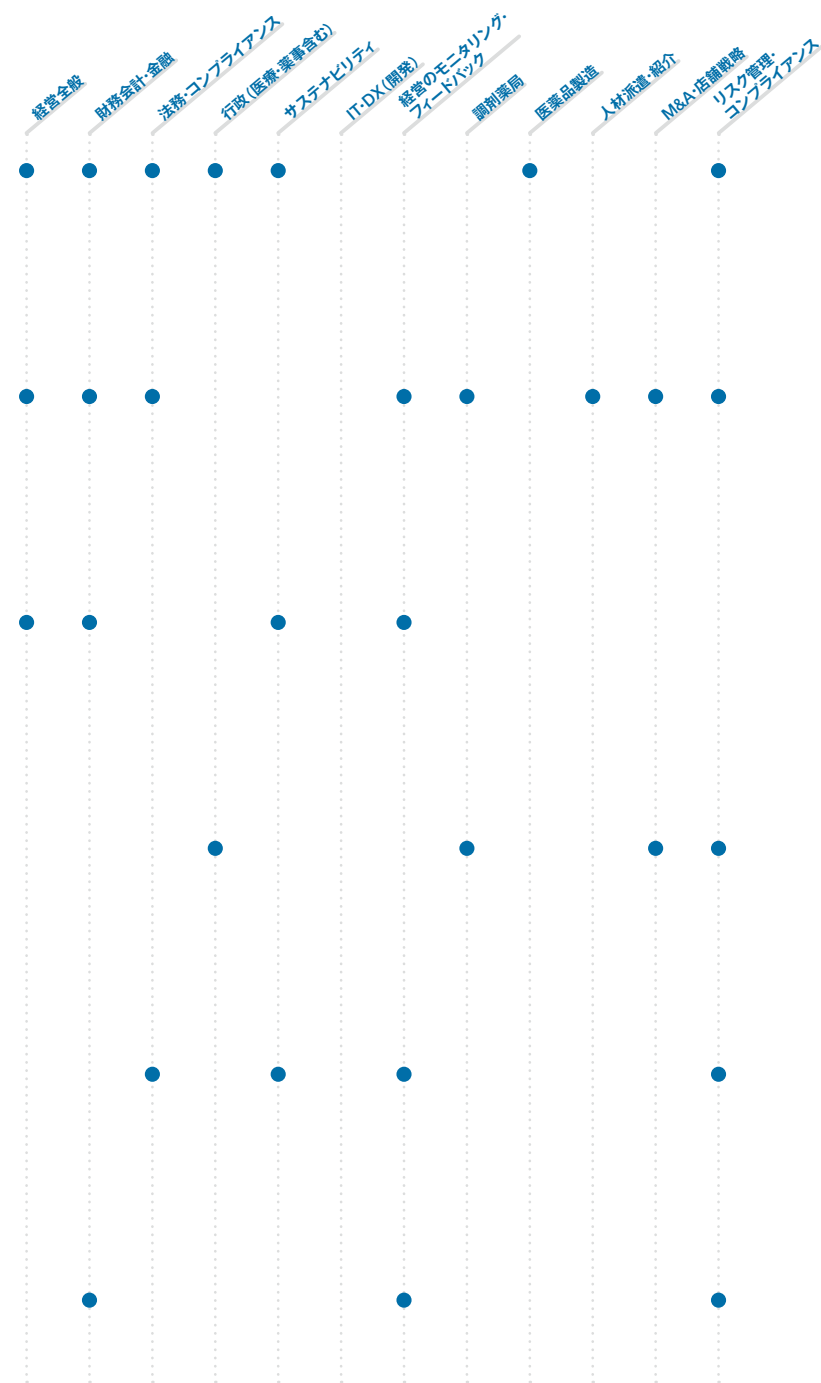
社外 独立

公認会計士・税理士。監査法人で14年間にわたり監査業務に携わり、上場企業・会社法上の大会社・学校法人の法定監査業務に従事するほか、公益法人の理事および監事、地方銀行の監査役、東証プライム上場企業での社外取締役、独立行政法人の監事を経験。

取締役会 —

指名・報酬委員会 —

監査等委員会 —



会社情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

商号
日本調剤株式会社

設立
1980年3月

本社所在地
〒108-0014
東京都港区芝五丁目33-11
田町タワー9階
03-6810-0800(代表)

資本金
39億5,302万円

連結売上高
3,403億円(2024年3月期)

連結従業員数
正社員4,642名 パート他694名
※ 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。

主要取引銀行
みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ
銀行、りそな銀行

事業内容
保険調剤薬局チェーンの経営

関係会社

日本ジェネリック株式会社
医療用医薬品の製造販売
東京都港区芝五丁目33-11
田町タワー8階
<http://www.nihon-generic.co.jp/>

長生堂製薬株式会社
医療用医薬品の製造販売
徳島県徳島市国府町中92番地
<https://www.choseido.com/>

株式会社メディカルリソース
医療従事者の派遣・紹介
東京都港区芝五丁目33-11
田町タワー8階
<https://www.medical-res.co.jp/>

株式会社日本医薬総合研究所
医療業界全般に関する
研究調査・情報提供・広告媒体提供・
コンサルティング業務
東京都港区芝五丁目33-11
田町タワー9階
<https://www.jpmedri.co.jp/>

カバーストーリー

創りたい未来に向かって

私たちは、2035年のありたい姿として「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」を掲げました。

そして、このビジョン達成に向けた具体的な取り組みを「日本一明るく活力あふれるグループへ」「あらゆるニーズに応えられるグループへ」「イノベーションに挑戦し続けるグループへ」の3つの柱でお示しています。

変わらない使命のもと、より多くの人の「生きる」に向き合うための進化を続けることで、ありたい姿へと歩みを進めていきます。



財務情報

当社グループの情報開示について

非財務情報

統合報告書

日本調剤グループにおける価値創造の全体像および長期的な企業価値向上に向けた道筋をご理解いただくことを目的に、財務・非財務情報を広く掲載するレポート。

IR情報サイト

主に株主・投資家向けに経営方針や財務情報、株式情報などを公開しているウェブサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/>

有価証券報告書

金融商品取引法に基づいて、会社の概況、事業の概況、営業の状況、設備の状況、経理の状況などを報告する法定書類

<https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/library/securities.html>

コーポレートサイト

日本調剤グループの企業活動に関するすべてを網羅したサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/>

コーポレート・ガバナンス報告書

証券取引所によって上場企業が提出を義務付けられる、コーポレート・ガバナンス(企業統治)についての会社の取り組みや目的などを記載した報告書

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/governance/>

サステナビリティサイト

幅広いステークホルダー向けに日本調剤グループのサステナビリティ関連情報を公開しているウェブサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/>

Sustainability Data Book

日本調剤グループのサステナビリティ情報を網羅的に開示している資料

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/databook/>

DATA | 11年データ(財務・非財務サマリー) (2024年3月31日時点)

連結経営指標	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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
調剤報酬改定、並びに、薬価改定が行われた年度		調剤 薬価		調剤 薬価		調剤 薬価	調剤 薬価 ^{*11}	調剤 薬価	薬価	調剤 薬価	薬価
経営成績(会計年度)											
売上高	165,347	181,844	219,239	223,468	241,274	245,687	268,520	278,951	299,392	313,318	340,310
売上総利益	25,623	31,929	39,068	39,258	43,837	41,975	46,372	49,374	52,422	53,643	57,236
販売費及び一般管理費	20,878	25,281	28,578	30,738	33,250	35,242	38,779	41,267	45,833	46,057	48,093
営業利益	4,744	6,647	10,489	8,519	10,587	6,733	7,593	8,106	6,589	7,586	9,142
EBITDA ^{*1}	9,129	10,923	15,615	14,237	17,127	14,525	15,491	16,286	14,974	16,337	18,251
経常利益	4,188	6,003	9,878	7,976	10,138	6,077	7,405	8,409	6,767	7,682	9,439
親会社株主に帰属する当期純利益	1,901	2,778	6,329	4,638	6,104	3,790	6,697	3,538	3,705	4,458	2,553
キャッシュ・フロー(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,243	5,831	19,327	△940	23,141	13,572	13,192	11,213	19,411	7,532	20,421
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,510	△8,437	△7,823	△28,444	△13,843	△1,770	△2,731	△7,767	△9,313	△10,018	△13,726
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,782	1,422	7,031	18,205	△2,034	△10,516	△7,955	△2,806	△17,448	713	△4,430
財政状況(会計年度末)											
総資産 ^{*2}	117,295	130,141	157,609	178,347	186,573	178,677	185,551	186,262	178,753	185,297	195,087
純資産	15,849	17,635	32,473	36,447	41,506	41,073	47,072	49,868	52,876	56,483	58,351
現金及び現金同等物の期末残高	15,027	13,844	32,380	21,200	28,464	29,749	32,254	32,893	25,543	23,770	26,034
商品及び製品	12,165	15,911	15,328	21,455	20,873	22,272	22,988	23,139	23,024	28,416	28,992
有利子負債 ^{*3}	62,037	68,327	66,794	86,524	87,611	81,302	74,381	73,219	56,597	58,128	54,925
1株当たり情報											
1株当たり純資産額(円) ^{*4}	545.32	628.80	1,015.11	1,139.35	1,297.50	1,369.52	1,569.77	1,663.01	1,763.34	1,888.17	1,950.44
1株当たり当期純利益金額(円) ^{*4}	65.62	97.24	216.42	145.02	190.84	121.74	223.33	118.01	123.56	148.92	85.35
財務・非財務データ											
連結売上高増加率(%)	18.6	10.0	20.6	1.9	8.0	1.8	9.3	3.9	7.3	4.7	8.6
販管費率(%)	12.6	13.9	13.0	13.8	13.8	14.3	14.4	14.8	15.3	14.7	14.1
連結営業利益率(%)	2.9	3.7	4.8	3.8	4.4	2.7	2.8	2.9	2.2	2.4	2.7
ROA(%) ^{*5}	1.8	2.2	4.4	2.8	3.3	2.1	3.6	1.9	2.0	2.4	1.3
ROE(%) ^{*6}	12.0	16.6	25.3	13.5	15.7	9.2	15.2	7.3	7.2	8.2	4.4
自己資本比率(%) ^{*7}	13.5	13.6	20.6	20.4	22.2	23.0	25.4	26.8	29.6	30.5	29.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ^{*8}	8.6	7.1	24.4	—	37.1	25.8	34.9	35.1	64.8	28.2	68.7
D/Eレシオ(倍) ^{*9}	3.9	3.8	2.1	2.4	2.1	2.0	1.6	1.5	1.1	1.0	0.9
設備投資額	9,069	12,279	8,073	23,344	15,316	5,254	12,025	9,492	8,362	10,321	12,188
減価償却費	3,825	3,631	4,461	4,741	5,214	6,304	6,316	6,416	6,569	6,740	7,170
研究開発費	1,534	1,767	1,913	2,388	2,784	2,764	2,991	2,776	3,411	3,065	2,765
従業員数(名) ^{*10}	3,009	3,283	3,435	3,781	4,075	4,383	4,904	5,221	5,552	5,689	5,864

* 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。

*1. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
 *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日及び2020年4月1日付で普通株式1株につき普通株式2株の割合でそれぞれ株式分割を行っております。2014年3月期の期初にこれらの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ました。薬価改定に伴い、調剤報酬の一部が調整改定されました。

DATA | 社外からの評価・外部機関への参画

サステナビリティ

国連グローバル・コンパクトへ署名

2023年8月に、CSRに関する国際的なイニシアチブである国連グローバル・コンパクトに署名しました。「グローバル・コンパクト」に参加することは4つの分野（人権、労働、環境、腐敗防止）の10原則に対する企業姿勢を明らかにするものです。グループの役職員に本趣旨を周知するとともに、10原則の価値観を企業活動に照らし合わせ改善点を見極め、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。



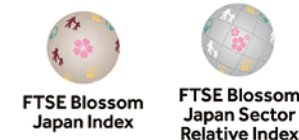
TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言へ賛同

2022年6月に金融安定理事会（FSB）による「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」による提言に賛同し、TCFD提言に基づく開示を着実に進めています。



「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

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年から継続して選定されました。



CDP「気候変動レポート2023」で「B」スコア評価を獲得

CDPが公表した「気候変動レポート2023」において、「B」スコアと評価されました。現時点での評価である「B」スコアは“マネジメントレベル”とされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価されたことを示しております。



人的資本経営

「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」認定

経済産業省が定める「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」を顕彰する制度である「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に日本調剤・日本ジェネリック・メディカルリソースが認定、「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）」に日本医薬総合研究所が認定を受けております。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」を取得

日本政策投資銀行によるサステナビリティ評価認証融資のひとつで、独自の評価システムにより、役職員への健康配慮の取り組みが優れた企業を評価・選定する「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」を2023年に取得しました。



くるみん

子育てサポートについて高い水準で取り組んでいる企業として、日本調剤、日本ジェネリックは、厚生労働大臣より「くるみん」認定を取得しました。



「えるぼし」認定

日本調剤は、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が評価され、女性活躍推進法に基づく優良企業として「えるぼし」認定の最高位を取得しました。



トモニン

日本調剤では、「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進のためのシンボルマークである「トモニン」を2021年に取得し、介護離職防止に向けた取り組みを行っています。





日本調剤グループ

東京都港区芝五丁目33-11 田町タワー9階
03-6810-0800(代表)

<https://www.nicho.co.jp/>