

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に何度も挑戦し、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。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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。