

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。

## 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<sup>※</sup>、  
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

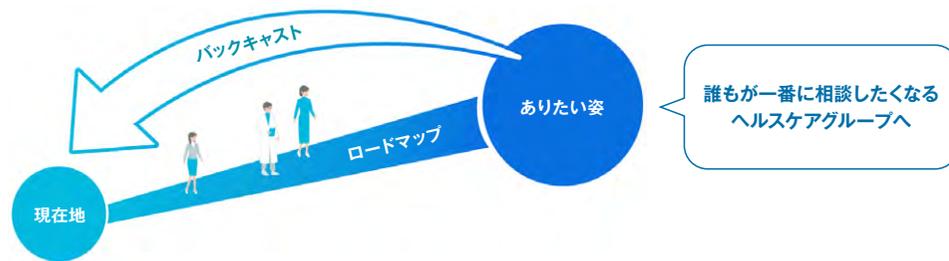
課題	リスク	機会	対応策
医療制度の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 診療報酬改定による調剤報酬の減少および薬価改定による薬価の引き下げ</li> <li>● 調剤薬局業界への規制緩和による異業種参入</li> <li>● 既存のビジネスモデルの競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調剤報酬・薬価改定、規制緩和等による調剤薬局業界の業界再編の加速</li> <li>● 医療制度改革によるオンライン医療や医療版DXの拡大</li> <li>● 薬価引き下げの影響を受けたジェネリック医薬品業界の再編加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>調剤</b> ● 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</li> <li><b>製造</b> ● 新規薬価収載品目の開発</li> <li>● 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</li> </ul>
医療・医薬品の安全性と品質確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予期せぬ医薬品の重篤な副作用や相互作用の発生</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>調剤</b> ● 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</li> <li>● 品質マネジメントの導入拡大と定着</li> <li><b>製造</b> ● 従業員に対する品質管理・製造管理教育の徹底</li> <li>● 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</li> </ul>
医薬品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 需給の混乱等による医薬品不足の深刻化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 安定供給と収益性を両立する生産体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>調剤</b> ● 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</li> <li><b>製造</b> ● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
事業運営・拡大に必要な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>グループ</b> ● 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</li> <li>● 質の高い新卒薬剤師の採用・育成</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> <li>● 現行のビジネスモデルの競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 医療版DXによる時代に応じた新たなサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>グループ</b> ● 医療DXの推進によるコアビジネスの変革</li> <li>● 情報セキュリティの強化と従業員教育の徹底</li> <li>● 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</li> </ul>
気候変動や感染症の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境規制の強化に伴う対応コストの増加</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● オンライン医療ニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>調剤</b> ● 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</li> <li><b>グループ</b> ● 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</li> <li><b>人材</b> ● 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</li> </ul>

# 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。

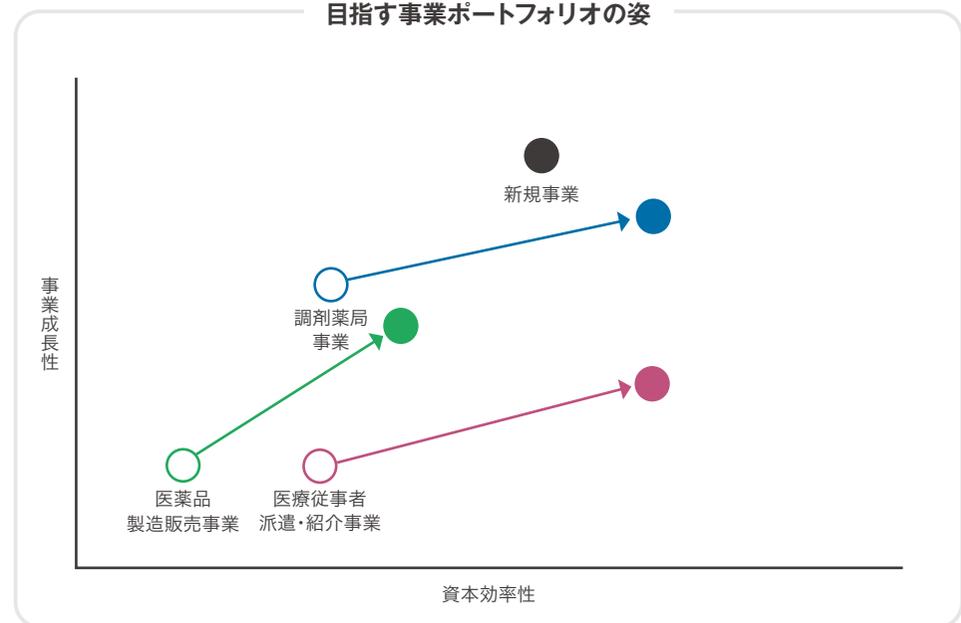
各事業の目標として、調剤薬局事業は現在のROIC10%程度のものを10%以上向上させていきます。そのために、まずは不採算店舗への対応を進めると同時に、在宅医療、オンライン医療等の成長領域へ投資し、適切なリソース配分を行います。医薬品製造販売事業においては倉庫火災や長生堂製薬の品質問題の影響を受け、極めて収益性の低い状態ですが、2035年には6~7%の増加を目指します。医療従事者派遣・紹介事業については現在の7~8%のものを2倍以上とする方針です。

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

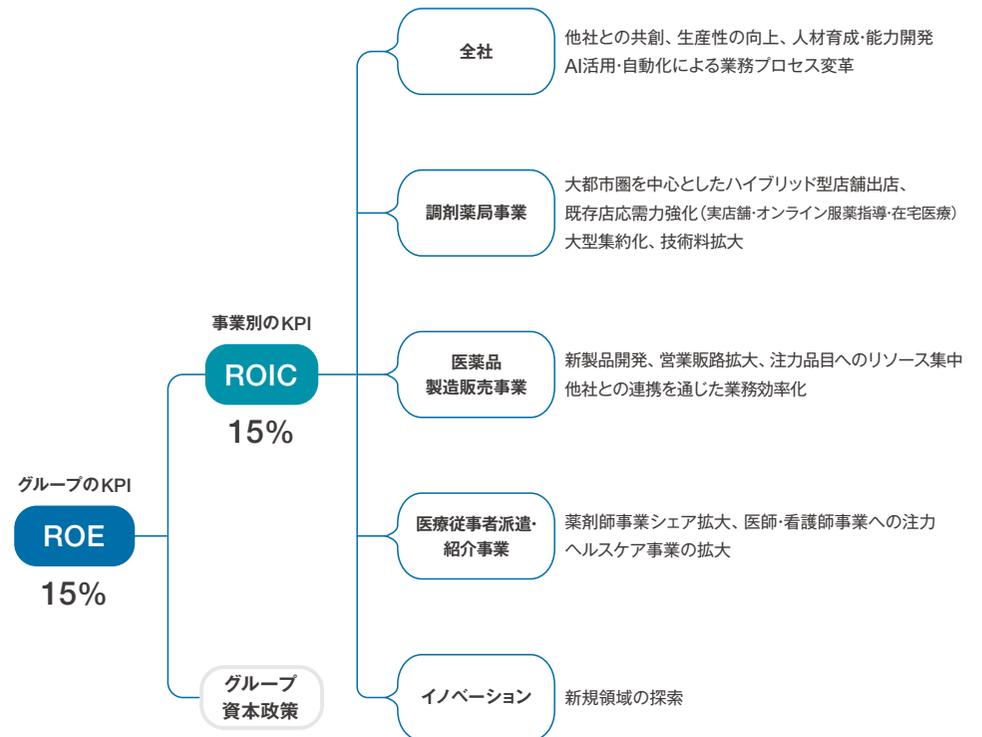
事業別に資本コストを考慮したROICの目標値を設定し、ROICツリーの考え方をベースとして戦略へ落とし込んでいくことで、高収益を生み出す構造への転換を図ります。

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。

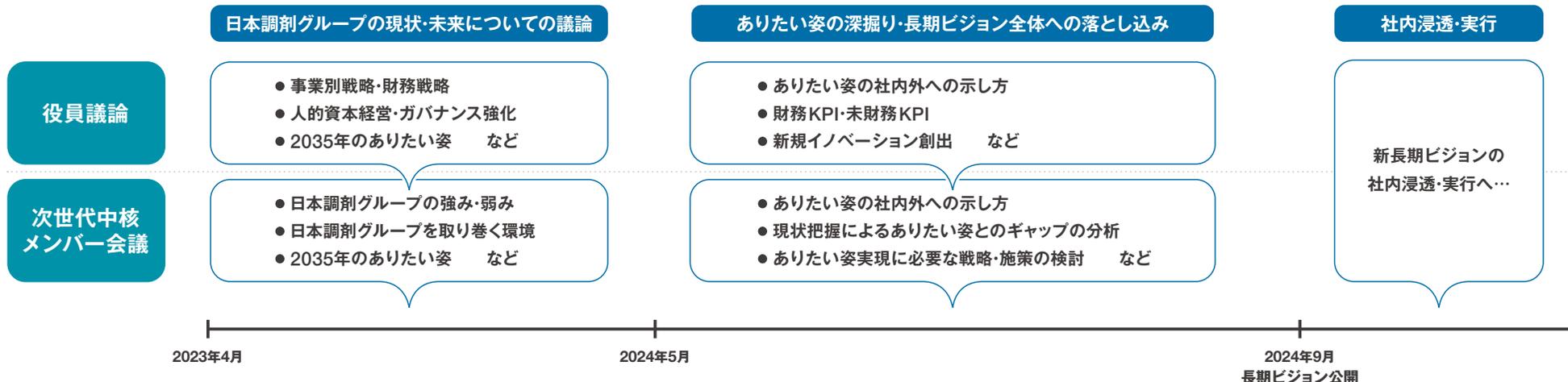
医薬品製造販売事業については、生産量増強による原価率低減と、自社製造品比率の引き上げによって利益率、ひいてはROICの向上を目指します。業界再編による少量多品目ビジネスからの軌道修正が求められる中、当社グループも他社との積極的な連携を図り、製造製品の選択と集中によって、1品目当たりの生産量を向上させていきます。生産数量の増加と自社製造品比率引き上げにより、ROIC目標の達成を図ります。

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

より関連な議論を目的に、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。