

# 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。

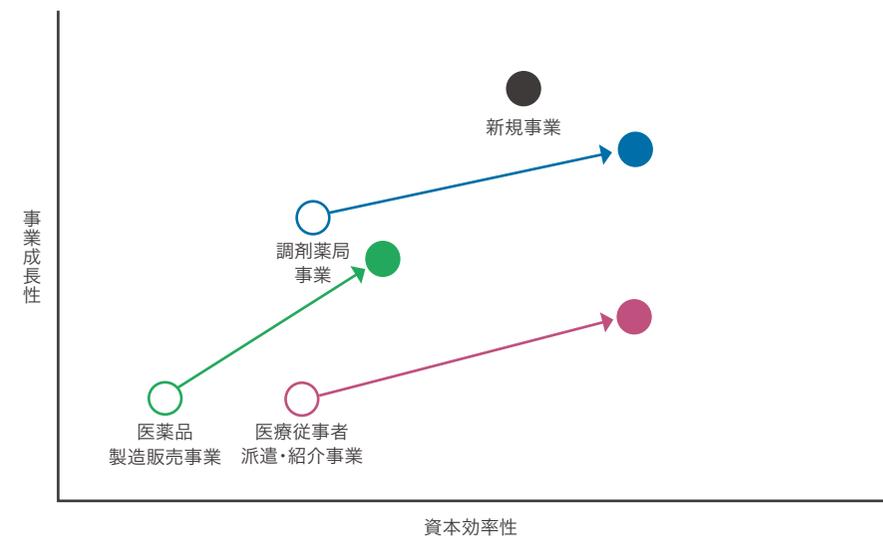
各事業の目標として、調剤薬局事業は現在のROIC10%程度のものを10%以上向上させていきます。そのために、まずは不採算店舗への対応を進めると同時に、在宅医療、オンライン医療等の成長領域へ投資し、適切なリソース配分を行います。医薬品製造販売事業においては倉庫火災や長生堂製薬の品質問題の影響を受け、極めて収益性の低い状態ですが、2035年には6~7%の増加を目指します。医療従事者派遣・紹介事業については現在の7~8%のものを2倍以上とする方針です。

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。

