

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。

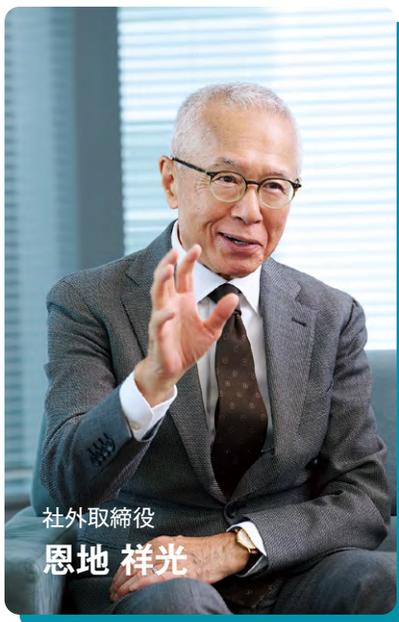
原田 個人的には従業員の皆さんが動揺されるのではないかと心配でしたが、笠井社長から「日本一明るく活力あふれるグループへ」という非常に分かりやすいメッセージを伝えていただいていた良かったと思っています。また笠井社長は全国の店舗等を回って、従業員と積極的にコミュニケーションを取っておられます。それもあって社内には目立った動揺はなく、日々の業務が継続されていると感じています。

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、個々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