

## コーポレート・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

### 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

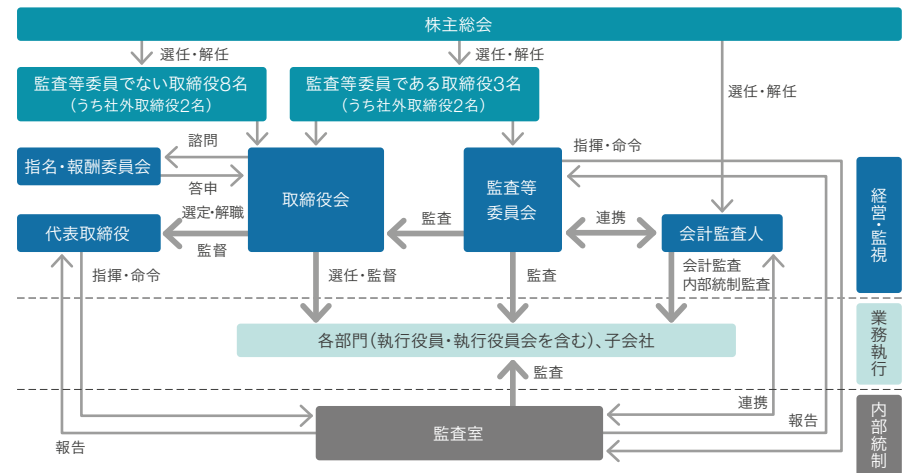
#### 2022年度の活動状況

2022年4月1日から2023年3月31日の期間に、取締役会を計15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。

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・ガバナンス体制図 (2023年6月23日現在)



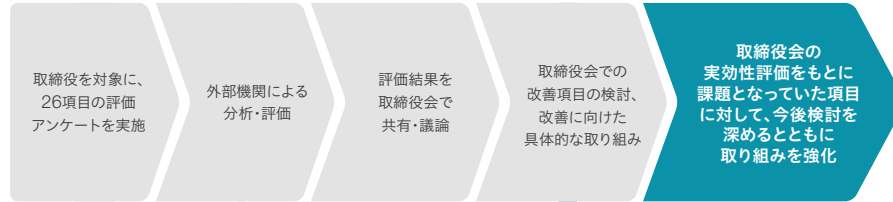
#### 取締役会の運営状況と主な審議内容

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	15回(2022年4月1日~2023年3月31日)
審議内容	予算・決算、資金調達、役員の指名・報酬、出退店・M&A、人事・労務、規程整備、組織改編、グループガバナンス、リスク管理体制、DX戦略、サステナビリティ、その他

## 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



### ■ 2022年3月期の実効性評価において認識された課題への取り組み

2022年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、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。とりわけ、2021年の長生堂製薬における品質問題を受け、グループ会社に対する監督機能を強化するとともに、グループ全体最適の視点での議論に努めたことにより、2022年3月期の実効性評価において「グループ本社の役割」の項目で評価の改善が確認されております。

また、投資家との対話により把握した意見について、年に2度、取締役会での共有を継続的に行ったこと等により、「株主意見のフィードバック」の項目についても改善傾向にあります。今後は株主意見を踏まえたさらなる議論の深化と、投資家との建設的な対話に努めていきます。一方で、一部の項目については継続して課題と認識されており、引き続き取り組みを進めていきます。

### ■ 2023年3月期の実効性評価の結果

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。

一方で「審議時間の確保」「戦略の多角的な検討」「後継者計画」「中核人材の多様性の確保にかかる監督」等、一部の項目については課題が認識されており、改善に向けた取り組みを実施してまいります。

### ■ 課題を踏まえた今後の取り組み

#### 01 さらなる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、執行側への権限移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、役員でのミーティング（役員合宿等）の実施によりさらなる審議時間の確保、議論の深化に取り組んでおります。

#### 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あり方や、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あり方（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 中核人材の多様性の確保にかかる監督

女性活躍推進をはじめとした人材の多様性の確保に対する取り組みを継続しているものの、さらなる女性管理職比率の向上、および社内からの女性取締役の登用に対する取り組みの必要性が本実効性評価においても指摘されております。

経営戦略と連動した人材戦略の監督を行うため、取締役会において、中長期的な戦略目標からのバックキャストによる「人的投資」の方針、モニタリングに適する「指標」について議論を行うとともに、女性管理職比率の向上を含めた中核人材の育成に向けた取り組みについてモニタリングを継続してまいります。

## 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。

### 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をもとに議決権を行使する方針としています。

### ■ 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

### ■ 株式報酬の内容

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。

	非上場株式	非上場株式以外の株式
2021年度	銘柄数	1
	合計額*(百万円)	13
2022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

## 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	2022年度（2022年4月～2023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・執行役員の選任理由・個別報酬額の妥当性等を審議し、取締役に答申しています。
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、子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・教育情報部・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。	経営企画部、総務部、サステナビリティ統括室、各グループ会社	2022年度（2022年4月～2023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、取締役に報告しています。



私は弁護士として日常生活の中で皆さまが対面する一般民事から上場会社の企業法務まで幅広い法律相談に関わる傍ら、後進の育成のために司法研修所民事弁護教官として教鞭を執るほか、所属する弁護士会の「両性の平等に関する委員会」に参加し、女性の権利全般や男女共同参画に関する知見を深めてきました。

当社では初の女性役員として社外取締役に就任し、1年が経過しました。取締役会で議論を重ねるにつれ、グループ理念に基づいて真摯に日本の医療課題に取り組む当社の事業内容などへの理解はさらに深まりました。将来の社会課題も見据えた広い視野で社会貢献を果たしていこうという当社グループの姿勢にも深く共感しています。

当社グループはサステナビリティ経営を積極的に推し進めており、特に医療にまつわるサステナビリティ課題への取り組みは着実に進んでいると感じています。また、コーポレートガバナンスやコンプライアンスといったリスク管理については、制度や仕組みの改善は年々進んできておりますが、今後は、その実効性をより高めていくことが課題であると認識しています。サステナビリティ経営のさらなる推進のために、経営の重要課題（マテリアリティ）に対するKPIの設定とモニタリングの強化を進めていきます。

また、企業の持続的な成長には、多様性の確保と健全性が不可欠です。当社グループは、

## 社外取締役メッセージ

# 女性社外取締役という視点から サステナビリティ経営を さらに推進

社外取締役 監査等委員

**原田 史緒**

役職員の約7割が女性であり、女性活躍を含むジェンダーダイバーシティへの取り組みはとても素晴らしいと感じます。

人材の登用や育成についても注目しています。当社の薬局店舗では多才な女性薬剤師が多く活躍しています。しかし、女性管理職・エリアマネージャー比率は計画どおり増加はしているものの、まだまだ高い水準とは言い難い状況です。出産や育児などのライフイベントで中断されがちである女性のキャリアプランの形成や、女性が安心して長く働き続けられる制度や環境づくりについては、一層検討していくべき課題であると捉えています。また、社内の男性育休取得率は目標の40%に対し69.0%（2022年度）と高い実績を残していますが、今後はより柔軟性のある制度や取得日数の増加などの内容面の議論も充実させていくとよいと思います。男性を含めた全社員の働き方の改善が、女性の活躍を可能とする職場環境につながり、ひいては多様で貴重な人材の確保や育成につながると捉えています。それにとどまらず、取締役等の役職に多様な人材を確保し、意思決定の場に多様性が反映されることが、企業の成長や企業価値向上のために重要であるという認識が、社会において広く共有されつつあります。この点においても、日本調剤グループにおけるさまざまな取り組みが近い将来に実を結ぶものと期待しています。

## 社外取締役メッセージ

## 長期的な企業価値向上のためには 長期的な経営戦略をもとにした 投資家との対話が重要です

社外取締役  
恩地 祥光



60

2018年6月に日本調剤の社外取締役に就任してから、早いもので丸5年が経過しました。コーポレートガバナンスの強化に向けて社外取締役に期待される役割も拡大していることを実感していますが、同時にこの5年間で、グループ全体の経営に影響する大きな変化があったと感じています。

特に大きな変化としては、私が就任して間もなくして日本調剤では社長のバトンタッチがありました。現社長のリーダーシップのもと、それまで社外取締役への説明の場という印象が強かった取締役会も、双方向に発言の多い場へと変わってきています。2022年には初めての女性取締役として原田取締役も就任されており、今後はさらに性別や年齢などの多様性が増すと、より幅広い視点からの議論ができるのではないのでしょうか。

当社を取り巻く経営課題の中で、特に3つのテーマについて私は強い関心を持っています。一つは、長期ビジョンの見直しと新中期経営計画の検討です。長期的な企業価値向上のためには、長期的なグループの目指す姿を定めたくうえで、それを達成するための適切なロードマップ(中期的な経営計画)を描いていく必要があります。取締役会としては、しっかりと長期ビジョンの見直しと新しい中期経営計画の策定に向けた審議を行い、それらの目標に対する達成度をこれまで以上にモニタリングしていく所存です。現在、若手社員を中心として、部署や事業会社を横断したプロジェクトチームが発足したとのことで、チーム内での活発な議論を期待しています。

実際に将来を担う世代が積極的に参画し、当事者意識をもって実現していくことが重要です。

第二に、現時点での事業ポートフォリオはヘルスケアグループとして行き届いていると感じています。一方で、ポートフォリオのそれぞれの事業をどのように伸ばしていくのか等、戦略の見直しを行う必要はあると感じています。また、日本の医療制度は投資家から見ても分かり難いと感じることが多く、リスクや新たな成長機会等も発信していけるよう議論をしていきたいと考えています。

第三に、プライム上場企業として、企業価値の向上は当社にとっても大きな課題であると認識しています。PBR1倍超への回復および維持のためには、投資家に当社の良さを知らることが何より重要です。当社については、社外取締役と投資家のコミュニケーションの機会がまだ足りていない印象をもっています。例えば国外にも目を向けるなど、今よりも幅広い対話を増やしていきたいと考えています。

2022年4月に新グループ理念が公開されました。従業員一人ひとりが理念を自分ごとと捉え、その実現のためにそれぞれが考え行動できるような会社であってほしいと思っています。また、健康をめざす人たちの“目的地”として、皆さまに「健康といえば日本調剤」と親しまれるような会社でありたい。今後も投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを積極的に図ってまいりますので、当社の成長にご期待いただけますと幸いです。

# 役員一覧 (2023年6月23日現在)



代表取締役社長 社長執行役員

**三津原 庸介** みつはら ようすけ

指報

経営企画部長、子会社取締役、常務取締役、専務取締役を経て、2019年当社代表取締役社長に就任。ICTに深い知見を持ち、電子お薬手帳の開発を主導するなど、会社全体のDXの取り組みを実施。早稲田大学大学院でMBA取得、ジョンズ・ホプキンス大学公衆衛生大学院で修士号を取得するなど、経営分野と医療分野の両方の視座を持ち経営に貢献。2021年12月より当社サステナビリティ委員会の委員長に就任。



常務取締役 常務執行役員

**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。日本調剤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。営業統括・開発・企業情報、広報、サステナビリティ統括を担当。



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、薬局における人材教育、薬剤企画、マーケティング、ジェネリック推進、購買、在宅医療、ヘルスケア推進、支店管理、医療戦略企画、品質管理、システム、事業開発を担当。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 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。現在は担当取締役として、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。

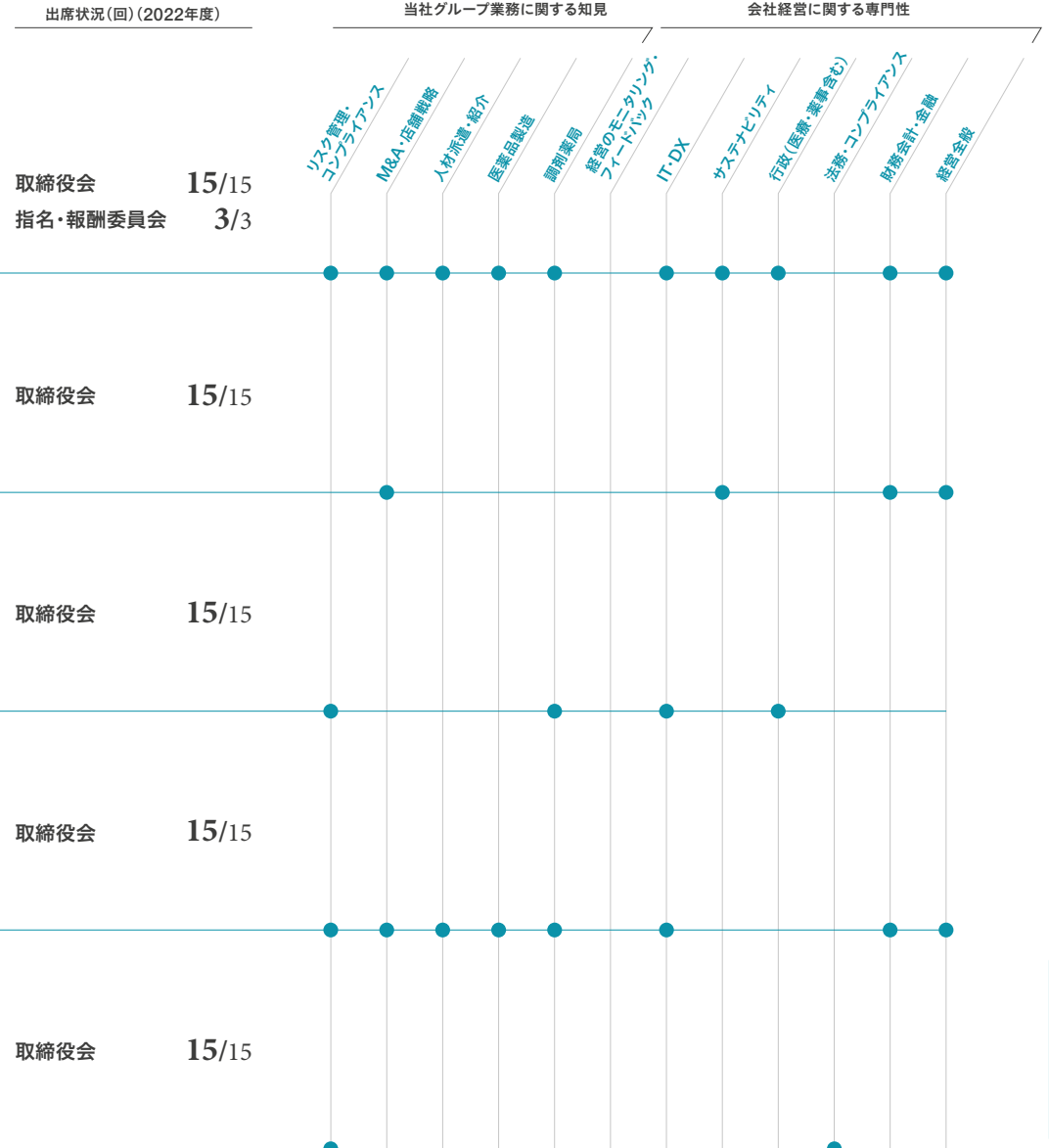


取締役 上席執行役員

**藤本 佳久** ふじもと よしひさ

コーポレート・ガバナンス、働き方改革、女性活躍推進、人材採用、CSO (Chief 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。

## 取締役のスキルセット分布







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※1 - / -



社外取締役  
**恩地 祥光** おんじ よしみつ

社外 独立 指報

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 15/15  
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 指報

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 15/15  
指名・報酬委員会 3/3



取締役 常勤監査等委員  
**島山 信之** はたけやま のぶゆき

監査

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 15/15  
監査等委員会 15/15



社外取締役 監査等委員  
**東 稔新** とうよし あらた

社外 独立 指報 監査

公認会計士・税理士、経営学修士。監査法人において製造業、IT、金融、流通等、加えて公企業まで幅広くカバーした知見を有し、さらに本部人事管理責任者を経験。監査等委員として、さまざまなステークホルダーの視点を意識した取締役会運営のモニタリングやフィードバック等に貢献。

取締役会 15/15  
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  
**原田 史緒** はらだ しお

社外 独立 指報 監査

弁護士。司法研修所民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※2 9/10  
指名・報酬委員会※2 2/2  
監査等委員会※2 10/10



※1 井上祐弘は2023年6月の株主総会にて取締役に選任されました。  
※2 2022年6月の社外取締役就任以降の出席回数となります。