

## 02

## トップメッセージ

# 変革を成長の力に ビジョン実現に向け 新たな成長ステージへ

## ▶ 新社長就任のご挨拶～これまでの歩み ◀

2025年6月に、日本調剤株式会社の代表取締役社長に就任いたしました小城和紀です。株主、投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまには、日頃より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

日本調剤グループは、長らく医薬分業のパイオニアとして業界を牽引してきました。しかし近年は、医薬分業が広く社会に浸透し、ジェネリック医薬品の普及も目標水準に達するなかで、業界全体は従来の拡大路線から新たな価値の提供へと舵を切る、大きな転換期を迎えています。当社も、株式非公開化という決断をいたしました。この変革期に社長を務めることとなり、私たちがこれまで培ってきた強みを一層活かしながら、新たな成長へとつなげていく責任の重さを強く感じています。

日本調剤へ入社する前は、およそ16年間にわたり銀行に勤務し、新規融資や取引開拓といった成長支援に加え、経営が厳しい企業の再建などにも関わり、企業経営の“攻め”と“守り”の両面を経験してきました。実は、その銀行員時代に日本調剤を担当していた時期があります。当時はまだ上場前でしたが、「真の医薬分業の実現」というビジョンに向けて業界の先頭に立ち、10年先、20年先を見据えた大胆な事業展開を行う姿に強い印象を受けました。その先進性とアグレッシブな企業風土に大きな魅力を感じ、2008年に日本調剤へ入社いたしました。入社後は財務部

代表取締役社長 社長執行役員

小城 和紀

# 02

## トップメッセージ

門において主に資金調達を担い、調剤事業でのM&A対応や医薬品製造販売事業の立ち上げをはじめとするさまざまな取り組みを支援しました。以来17年間、財務畑を歩みながら、グループ各社の経営や立て直しにも携わり、今日に至っています。

2021年10月、私たち日本調剤グループの長生堂製薬で不適切事案が発覚し、業務停止命令を受けました。私はその立て直しを任せられ、全力で取り組んできました。しかし、課題も多く、医薬品製造の現場を通じて改めて品質管理の徹底がいかに重要か、そして組織運営の奥深さを実感しました。もともと私は『心に向心、仕事に情熱、考えに柔軟性』というポリシーを持っていましたが、経営者の考えとして参考としたのが、京セラ創業者であり日本航空の再建を成し遂げた稲盛和夫氏の「利他の心」を大切にしたい経営哲学です。医薬品を取り扱う私たちの職務は、多くの人々の健康と生命に関わるものであり、患者さまをはじめ、医療従事者の方々、そして共に働く仲間一人ひとりに寄り添い、常に相手の立場で考える経営のあり方を、これからも大切にしていきたいと考えています。

私たち日本調剤グループの社会的な存在意義は、創業者・三津原博が掲げた「薬剤師の地位向上」という志にあります。日本における薬剤師の社会的評価は、諸外国と比べると必ずしも高いとは言えません。しかし本来、薬剤師は薬の専門家として、医師と対等な立場で患者さまの医療に携わるべき存在です。とりわけ近年では、がん治療が在宅でも行われるようになり、薬剤師による専門的な服薬管理や副作用のフォローアップの重要性が一段と高まっています。また、他職種連携によるチーム医療も広がりを見せるなか、薬剤師の役割はますます大きくなっています。単に処方箋どおりに薬をお渡しするだけでなく、患者さま一人ひとりの状況に心を寄せ、医療の質の向上と国民皆保険制度の持続可能性に貢献していくこと——それこそが、私たち日本調剤グループの使命であると考えています。

### 2024年度の総括と業界変化を見据えた戦略的対応

2024年度は「長期ビジョン2035」の初年度でしたが、率直に申し上げて大変厳しい一年となりました。調剤薬局事業においては、診療報酬改定の影響により、私たちが積極的に進めてきた敷地内薬局の調剤報酬が大きく抑えられ、収益性が悪化しました。また、医薬品製造販売事業では、グループ会社の長生堂製薬が2度目の行政処分を受ける事態となりました。私たち

としても、この処分を重く受け止め、再発防止と信頼回復に全力で取り組んでいます。主力である調剤薬局事業と医薬品製造販売事業の双方で困難に直面したことは、私たち日本調剤グループにとって、大変厳しい状況となりました。

一方で、業界全体を見渡すと、この2～3年で調剤薬局業界の再編が急速に進み、ドラッグストアの参入拡大や調剤専門各社の大型統合により、競争がより一層激化しています。また、私たちが長年リードしてきた医薬分業の普及やジェネリック医薬品への切り替えもほぼ完了し、業界全体の成長が頭打ちを迎えるなか、新たな成長戦略の構築が求められています。私たちはこうした状況を踏まえ、2024年度より先手を打って各種の対応策を実施してきました。AIや機械化による業務の効率化、成果を重視した人事制度の見直し、変形労働時間制の導入による柔軟な薬局運営などの取り組みは、2025年度に入ってから着実に成果を上げはじめ、業績が改善してきています。困難な環境下でも私たちの迅速な取り組みが効果を上げ、新たな成長軌道への転換点を迎えていると手応えを感じています。

### 「長期ビジョン2035」実現に向けた具体的な事業戦略

2024年9月に公表した「長期ビジョン2035」は、私たち日本調剤グループが次の成長ステージに向かうための道筋を明確に示したものです。私たちは、ありたい姿として「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」を掲げました。調剤薬局事業では、既存店舗を患者さまに「選ばれる薬局」へと進化させることに重点を置いています。新規出店に依存する成長モデルから脱却し、今ある店舗の生産性とサービス品質を高めることで、「誰もが相談しやすい薬局」への変革を図ります。その具体的な手法は店舗ごとに異なりますが、たとえばAI技術を活用した薬歴作成支援サービス「corte(コルテ)」の導入によって業務を効率化し、よりきめ細やかな服薬指導が可能になることで、薬剤師がより付加価値の高い業務に集中できる体制を整えています。こうした各店舗の成功事例は本部で集約・データ化し、全店で共有することで、組織全体のサービス力向上につなげています。医療機関からのアクセスといった立地条件に左右されず、「やはり日本調剤が良い」と選ばれる薬局づくりには、まだまだ大きな可能性があると感じています。また、高齢化の進展により、ニーズが高まっている在宅支援センターの拡充や、がん・希少疾患に対応した高度な薬学管理にも積極的に取り組み、薬剤師の専門性を最大限に活かしていきます。



## 02

## トップメッセージ

薬剤師紹介事業、医師紹介事業およびヘルスケア事業の拡大に力を入れています。薬剤師紹介事業および医師紹介事業における登録者数は順調に増加しており、求職者向けに関心の高い情報を発信することで、潜在的な転職希望者を取り込みながら、段階的に転職ニーズを顕在化させる戦略を展開しています。対面による丁寧なマッチングは維持しつつ、若年層向けにデジタルマッチングの効率化も進めており、潜在層へのアプローチから成約までのプロセス全体を最適化し、さらなる事業成長につなげていきます。ヘルスケア事業においては産業医・産業保健事業、重症化予防事業を柱として企業をターゲットに事業を推進していきます。

### ▶ 企業価値向上への道筋 ◀

「長期ビジョン2035」における財務戦略では、収益性の向上と成長性の確保を重視しています。飛躍的な成長を遂げるには、既存の延長戦ではなく抜本的な変革が必要です。経営陣はもちろん、組織全体が「従来の考え方を超える発想の転換をしていく」という強い意思のもと、新たなアプローチで事業に取り組んでいく必要があります。

新たなパートナーとして迎えたアドバンテッジパートナーズおよびLYFE Capitalとは、「成長」を重視する方針で一致しており、この協働関係が、今後の事業展開において大きな推進力となることを確信しています。より柔軟で機動的な意思決定を通じて、戦略的な資源配分や投資判断を迅速に行い、特にデジタル・AI技術の導入と人材育成に重点的な投資を行っていきます。これにより、企業としての持続的な競争力の強化につなげていきます。

また、未財務指標の活用にも力を入れています。たとえば、患者さま満足度を可視化するため、ネットプロモータースコア(NPS)を新たに導入しました。これにより、患者さまの声を継続的な改善につなげる仕組みを構築し、サービス品質の向上に活かしていきます。また、日本調剤グループでは、従業員エンゲージメントサーベイを継続的に実施しております。各種施策を進めることで明るく活力あふれる組織づくりを進めていきます。

財務面での成果と、患者さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの評価という両面から企業価値を高め、持続的な成長の実現を目指していきます。



医薬品製造販売事業では、後発企業ながらも積極的な研究開発・営業活動により一定の地位を築いてきましたが、上位企業に迫るには依然として高いハードルがあります。こうしたなかで、業界全体で進む品目整理の流れを捉え、重点品目に絞って経営資源を集中させることで、競争力の強化と事業効率の向上、そして収益性の改善に取り組んでいます。さらに今回、新たなパートナーであるLYFE Capitalとの戦略的な連携によって、海外展開の可能性も大きく広がりました。同社は米国およびアジアを中心とする環太平洋地域における医療・バイオテック領域で豊富な投資実績を有しており、有力な現地パートナーとのネットワークを活かすことで、日本の医薬品が持つ高い品質評価を武器に、アジア市場を中心とした輸出拡大や原薬の安定的な調達、製造委受託などの検討を進めていきます。国内での安定供給が大きな前提とはなりますが、国内中心の事業構造からグローバル展開も視野に入れ、新たな成長機会の創出に挑みます。

医療従事者派遣・紹介事業では、薬剤師派遣で業界トップクラスの地位を築いており、現在は

株式非公開化後の新たな枠組み



現場力重視の組織変革と、持続的成長を支える組織基盤の強化

人的資本経営の観点からは、役割に応じた成長機会の提供をしています。薬剤師については、専門性向上と患者さまへの対応力の強化を重要なテーマと位置付けています。業界内で高く評価されてきた私たちの教育体制をさらに充実させ、研修プログラムやAIサポートシステムの活用を通じて、患者さま一人ひとりのニーズにきめ細かく対応できる人材を育成していきます。また、薬剤師以外の従業員に対しても、マネジメント職からスペシャリストまで、それぞれの能力開発を支援し、組織全体の底上げを図ります。

組織体制の面では、「選ばれる薬局」の実現に向けて、従来のトップダウン型から、現場の声を尊重するボトムアップ型への転換を進めています。各店舗で生まれる創意工夫や提案を経営に反映できるよう検討し、本部は現場の伴走者として支援する仕組みを整えていきます。そして、患者さまや医療関係者、従業員一人ひとりの立場に思いを寄せ、行動できる企業文化を育てていきたいと考えています。

組織運営のあり方については、人材の固定化を避ける適切なローテーションや、部門間の垣根を越えた活発な意見交換を促すことで、柔軟かつ風通しのよい組織を目指していきます。併せて、内部通報制度を拡充することにより、組織としての健全性を高めていきます。

サステナビリティに関しては、創業当初より、事業を通して「国民皆保険制度の持続に貢献する」という視点を重視してきました。ジェネリック医薬品の普及促進やOTC医薬品の拡充といった、「患者のための薬局ビジョン」に即した取り組みは、医療費の適正化という社会課題への対応であり、私たちが長年にわたり果たしてきた役割の一つです。今後も「医療の質を向上させつつ、医療費負担を減らす」ことを追求し、高齢化社会における持続可能な医療制度の実現に貢献していきます。

株式非公開化と新たなパートナーシップによる価値創造への挑戦

今回の非公開化への判断は、短期的な業績に左右されることなく、中長期の視点で成長に向けた投資と改革を果敢に進めるための決断でした。調剤薬局業界が成熟期を迎えるなか、従来の拡大路線にとどまらない変革が求められており、自前主義にこだわらず多様な視点を取り入れることが、持続的な成長に向けた重要な選択肢だと考えました。

※AP Fundとは、株式会社アドバンテッジパートナーズが投資関連サービスを提供または株式会社アドバンテッジパートナーズの関係会社が管理・運営するファンドのこと  
※LC Fundとは、LYFE Capital Investment Management Ltdの関連ファンドであるLYFE Capital Fund IV (Dragon) L.P.のこと

## 02

## トップメッセージ

先ほども少し触れましたが、パートナーとして迎えたアドバンテッジパートナーズは、国内企業を対象にした多数の投資案件を通じて培った企業価値向上に関する豊富な経験や知見を有しています。また、LYFE Capitalは、ヘルスケア分野に豊富な実績を持ち、海外の医薬品市場においてサプライチェーンや先進的な取り組みにも強い知見を有しています。国際的なネットワークを活かした新たな成長基盤の構築が期待されるなか、社内では当たり前とされてきた日本調剤のブランド力や潜在的価値を、外部の視点から高く評価いただいたことは、非常に大きな励みとなりました。患者さまのデータに基づくサービスの可能性など、これまで十分に活かしきれていなかった資産が新たな価値として見出され、大きな期待が寄せられています。こうした外部パートナーとの協働により、今後はジェネリック医薬品の国際流通、在宅医療、デジタルヘルスの分野において、海外企業との連携を視野に入れた新たな挑戦を進めていきます。同時に、調剤薬局の存在意義そのものも問い直し、人々の健康維持・増進を支える総合ヘルスケアハブへの進化を目指します。そのためには、薬剤師をはじめとする従業員一人ひとりが、ヘルスケアのプロフェッショナルとして新たな発想を生み出していくことが不可欠です。

一方で、従業員の処遇や働く環境など、これまで大切にしてきた姿勢は今後も変わることはありません。昨年度に導入した新人事制度をさらに充実させ、従業員一人ひとりが成長を実感できる仕組みの強化を図っていきます。

非公開化はゴールではなく、新たなスタートです。創業以来築き上げてきた信頼と基盤を大切にしながら、新たなパートナーと共に次の成長ステージに挑み、より強靱でしなやかな企業へと進化していきます。

### ▶ ステークホルダーの皆さまへ——創業理念を新たな形で発揮する未来へ ◀

日本調剤グループは創業以来、一貫して「患者さまのために、薬剤師の地位向上のために」という変わらぬ想いを核に歩んできました。医薬分業の推進、ジェネリック医薬品の普及など、これまで挑んできたすべての取り組みは、持続可能な医療制度を支えるためのものです。創業者・三津原博が示した先見の明と挑戦する精神は、今もなお私たちに受け継がれています。これからの時代に求められるのは、そのDNAを新しい形で発揮し、未来にふさわしい価値を創り出すことです。少子高齢化や医療費の増大、業界再編など、医療を取り巻く環境はかつてないスピードで変化しています。私たちは、そうした変化を恐れるのではなく、成長の機会と捉え、「誰もが一番に相談

したくなるヘルスケアグループへ」という長期ビジョンの実現に向けて変革を加速していきます。

非公開化によって得られた経営の自由度を最大限に活かし、調剤薬局事業、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業という3つの事業セグメント基盤を強化するとともに、総合ヘルスケアグループとして既存事業とシナジーのある新規領域にも果敢に挑戦していきます。

そして何より、患者さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、私たちの進化を実感していただけるよう、グループ一丸となって次の成長ステージを築いていきます。引き続きのご理解とご支援を、心よりお願い申し上げます。

