

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



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

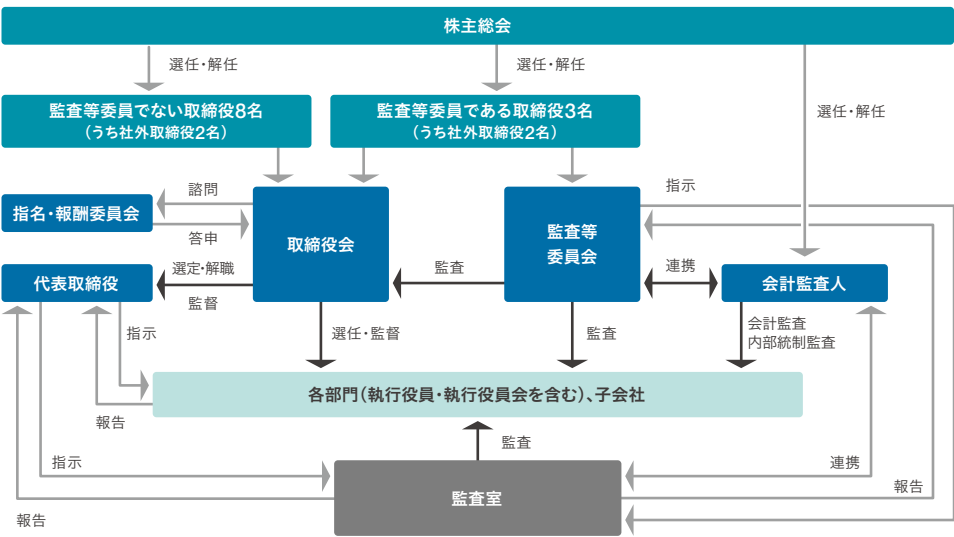
2024年度の活動状況

2024年4月1日から2025年3月31日の期間に、取締役会を計19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。

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
関係部署	19回(2024年4月1日～2025年3月31日)
2025年3月期の取締役会における重要な議題・決議事項	<ul style="list-style-type: none">■ 長期ビジョン2035の策定・公表および経営の基本方針の決定■ 連結および各事業における決算、財務状況等■ 調剤薬局事業における薬局出退店(M&Aを含む)および2025年度出店方針等■ 人的資本経営の推進および販管費抑制を目的とする本社移転の決定■ 次世代調剤システムの進捗・予算等■ 機関投資家エンゲージメント報告を踏まえた、ガバナンス体制に関する議論■ 女性活躍推進法および次世代法に基づく行動計画の策定■ サステナビリティ指針・方針決定、TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月26日現在)



Who we are
トップメッセージ
私たちがつくりたい未来
持続的な経営基盤の強化
事業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
データ

07

コーポレート・ガバナンス

- 方針、取締役会の状況、体制
 - 実効性評価、役員報酬
 - 委員会の状況
 - リスク・コンプライアンス
 - 社外取締役メッセージ
 - 役員一覧

07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

● 実効性評価、役員報酬

委員会の状況

リスク・コンプライアンス

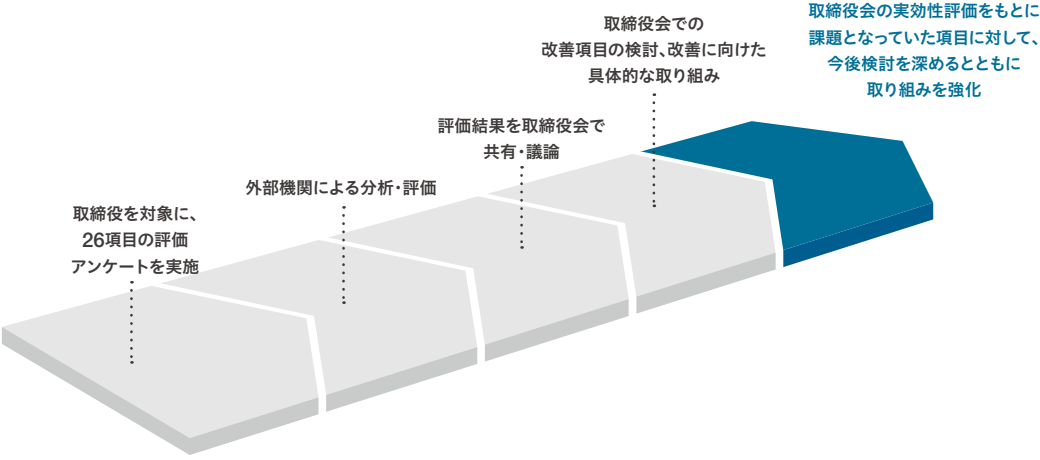
社外取締役メッセージ

役員一覧

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



認識されていた課題への取り組みおよび2025年3月期の実効性評価の結果

2025年5月に実施した実効性評価の結果、2025年3月期の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。

2025年3月期には、前年の実効性評価結果を踏まえ、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。また、2024年9月に公表した新長期ビジョン策定に向けた議論を前期から継続的に実施するなど、取締役会および取締役会以外の場において戦略および業績目標等を含む多角的な観点からの議論・検討を実施してきました。さらに、これまで推進してきた中核人材の多様性の確保に関する取り組み状況を継続して監督してきました。これらの取り組みにより、「戦略の多角的な検討」「中核人材の多様性の確保の監督」の項目については、引き続き課題と認識されているものの評価は改善傾向にあります。

一方で、「経営戦略の審議」「後継者計画」等、一部の項目については継続して対処すべき課題と認識されており、引き続き改善に向けた取り組みを進めています。

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いるところ、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」の観点から付議基準の見直し等を行うことにより、執行側への権限委譲をさらに進めていきます。このことに加え、取締役会の役割を踏まえた報告事項の整理等を行うことにより、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、取締役会以外の場における中長期的な戦略や課題に絞った役員議論の機会を定期的に行っていくことにより、引き続き、審議時間の確保、議論の深化に向けた取り組みを進めています。

02

グループ全体に係る事業ポートフォリオ等の議論の充実

新規事業への投資、既存事業の強化、見直し等を含む事業ポートフォリオに関する議論や、グループ全体に係る事業戦略等の議論が不十分であり、グループ本社としての役割に課題があるとの認識が示されています。長期ビジョンの見直しを機に、事業成長性と資本効率性を意識した事業ポートフォリオのあるべき姿および投資戦略等に関する役員議論をより一層進めていきます。取締役会および取締役会以外の場における役員議論の時間確保に努めるとともに、事前の情報共有を充実させる等により、事業ポートフォリオ等に関する議論を深めていきます。

03

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を重要な経営課題として、その実効性向上に継続的に取り組んでいます。執行側から指名・報酬委員会に対し、後継者計画の策定および取り組み状況を定期的に報告するとともに、指名・報酬委員会において十分な審議を行っていくことにより、客観性・透明性のある検討プロセスを構築し、将来の経営を担う有為な人材を計画的に育成して持続的な企業成長を実現します。

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・執行役員ごとに設定し、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。

業績連動報酬

事業年度ごと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・シェア方式ならびに連結売上高・連結営業利益および役員ごと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ごとの評価を基礎とするターゲット方式

報酬内容の決定の手続き

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。

取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	役員賞与	株式報酬費用 (BIP信託)	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	199	158	26	13	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	14	14	-	-	1
社外取締役	34	34	-	-	5
計	248	207	26	13	13

1. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれておりません。
2. 当社は、株式報酬制度(BIP信託)を導入しております。株式報酬に関しては、役員信託BIP信託に関して、当事業年度中に費用計上した金額を記載しております。
3. 当社は、株式非公開化に伴い、本統合報告書の報告対象期間において導入されていた株式報酬制度(BIP信託)を廃止することを決定しております。

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。

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照 表計上額の 合計額 (百万円)	銘柄数	
			銘柄数	非上場株式以外の株式
2023年度				
銘柄数	1		1	-
合計額※(百万円)	13		13	-
2024年度				
銘柄数	1		1	-
合計額※(百万円)	13		13	-

※ 貸借対照表計上額の合計額。

Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来

持続的な経営基盤の強化

事業戦略

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

データ

07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

● 実効性評価、役員報酬

委員会の状況

リスク・コンプライアンス

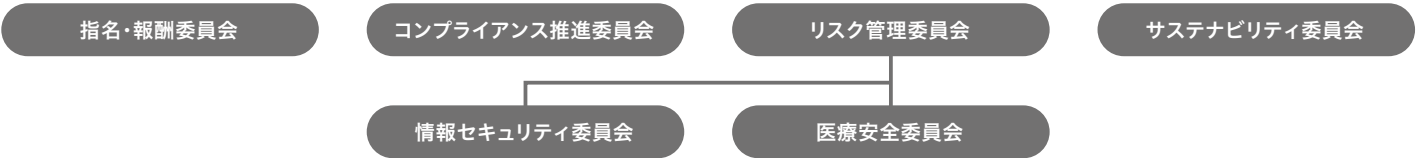
社外取締役メッセージ

役員一覧

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。



	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	2024年度(2024年4月～2025年3月)は6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と社会的信用の向上を図ります。	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、グループ経営企画部、薬剤管理部、品質管理部、監査室	原則として3カ月に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の実施等があります。なお、グループ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い、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、グループ経営企画部、薬剤管理部、品質管理部、監査室	原則として3カ月に1回開催。リスク管理規程に基づき、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、グループ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カ月に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、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。	サステナビリティ統括室、グループ経営企画部、グループ各社	2024年度(2024年4月～2025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、サステナビリティ醸成につながる施策の検討、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。

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。

Who we are
トップメッセージ
私たちがつくりたい未来
持続的な経営基盤の強化
事業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
データ

07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制
実効性評価、役員報酬

● 委員会の状況

リスク・コンプライアンス
社外取締役メッセージ
役員一覧

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

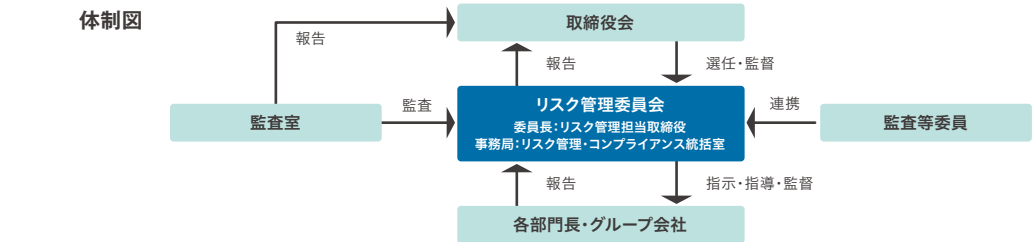
当社グループは、リスクマネジメント体制の中核として、取締役会の諮問・執行機関である「リスク管理委員会」を設置しております。委員長はリスク管理担当取締役が務めています。同委員会は、グループの総合的なリスク管理体制の整備・運用、緊急事態発生時の対応、新たなリスクへの対策、および関連する教育・訓練に関する方針を決定し、その実行状況を監督する役割を担います。重要リスクの特定においては、まずグループの全業務領域を対象とし、当社の利益や信用を毀損し得る事象を網羅的に抽出します。抽出にあたっては、コンプライアンスや社会的責任の観点に加え、人為的・技術的問題、自然災害、犯罪といった多様な要因を考慮し、評価を行います。リスク管理委員会は、このようにして特定された重要リスクの状況と、それに対する各部門の対応状況を継続的にモニタリングすることで、グループ全体のリスク管理を実効的に推進します。

リスク管理委員会の運営状況

リスク管理委員会は、原則として3カ月に1回開催しています。また、グループ各社においても同様の委員会を運営しており、グループ一体となって統合的なリスクマネジメント体制の強化に努めています。

日本調剤のリスク管理委員会の状況

リスク管理委員会の開催	原則3カ月に1回
開催実績	4回(2024年4月1日～2025年3月31日)
2025年3月期のリスク管理委員会における重要な議題等	■ 事業継続と災害対策 ■ BCP 対応(九州地方の地震、台風10号による被害) ■ 情報セキュリティへの取り組み ■ 2025年3月期決算の会計監査 ■ リース会計基準の適用決定



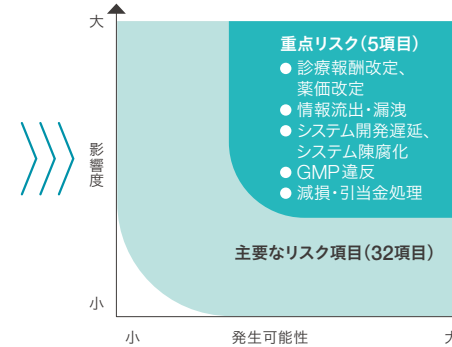
主要なリスクと対応

主要なリスク	リスクの内容	対応
医療制度の変更	薬価改定、調剤報酬改定、医療提供体制の変化	情報収集と分析、コスト構造の見直し、調剤報酬加算の取得推進、新サービス・機能の創出
のれん・固定資産	のれん・固定資産の減損損失、資産の陳腐化	投資計画の精査、デューデリジェンスの強化、店舗(資産)の最適化
調剤業務の安全性及び医薬品の品質・副作用	調剤過誤による賠償金支払いや信用低下 未知の副作用や品質問題による製品回収・販売中止等	業務手順書の遵守、研修、専門性の高い薬剤師育成、チェックシステム導入等の多角的な対策の実施、GMPに基づいた製造・品質管理体制の強化・拡充
法令・規制	薬機法等の改正(業務内容・施設基準の変更により新たなコストの発生、事業運営の制約の可能性)、健康保険法の改正(算定基準や患者負担に影響)、個人情報保護法の改正(情報管理体制の強化、情報漏洩時の対応等で新たな負担)	法務・コンプライアンス体制の強化、社内規程の整備と周知、内部監査・リスクマネジメント体制の強化
情報システム、情報セキュリティ、個人情報管理	サイバー攻撃等による機密情報・個人情報の漏えい、モバイル端末の紛失・盗難、システムトラブル・システムダウン、クラウドサービスの脆弱性	規程整備、インシデント発生時の検知・対応力強化、情報セキュリティ対策の強化・アクセス権限の厳格化、従業員へのセキュリティ教育、個人情報保護マネジメントシステムの導入
人材の確保	人材獲得競争の激化や人材流出により必要な人材が確保困難、採用コスト・離職率の増加、従業員の高齢化と後継者不足	採用戦略の多様化・多様な人材の活用、職場環境の整備、教育研修制度の充実、業務効率化とDX推進
サプライチェーン	医薬品供給の不安定化、物流網の寸断、品質問題の発生、原材料の高騰に起因する価格変動	複数メーカーからの購買、適切な在庫管理、品質管理体制の強化、情報共有と連携強化
金利の変動、原材料市況	借入金利の上昇による支払利息の増加 原材料・エネルギー価格の高騰による製造原価の増加	負債の最適化、財務体質の強化、供給元との価格交渉力の強化、収益構造の多角化
気候変動	炭素税・排出権取引制度等の導入による事業運営コストの増加、原材料における規制や需給バランスの変化に伴う価格高騰、輸送コストの高騰、電力価格の高騰、拠点の被災や物流網の寸断、感染症の増加	物理的及び副次的なリスクと機会の特定、その影響度合いと対応策の評価・考察の実施、サプライチェーンの各段階における対策の実施
大規模災害、感染症の拡大	事業の中断、従業員の健康と安全、風評被害、政府・自治体等からの行動制限等の要請・規制	事業継続計画(BCP)の策定と訓練、サプライチェーンの複数化と備蓄、衛生管理の徹底、リモートでのサービス提供体制、公的機関との連携
技術革新によるビジネスモデルの変革	競合他社の台頭、デジタル技術への対応の遅れ、患者ニーズの変化、専門性の進化・多様化への対応の遅れ	DXの推進、AIの活用、かかりつけ薬局機能の強化、新サービスの開発、他業種・他法人との連携
訴訟・特許及び知的財産	著作権・商標権・特許権の侵害、当社の知財保護の不十分さ	事前調査の徹底、著作権・商標権・特許権の取得、契約による保護、従業員への教育、専門家との連携

リスクマップ

主要リスク項目

経営	コーポレート・ガバナンスへの対応
店舗運営	診療報酬改定・薬価改定、災害・パンデミック対応など
システム	情報流出・漏洩、システムトラブル・ダウン、サイバー攻撃、ウイルス被害、システム開発遅延、システム陳腐化など
人事・労務	不正・ハラスメント、重大な不正・ハラスメント、時間管理・休暇取得、人材確保困難・人材流出など
法務	法律の制定・改定、規制緩和への対処など
財務・経理	金利変動、リース会計導入、減損・引当金処理など
コンプライアンス	インサイダー、贈収賄、反社対応、防犯・事故、法令違反、GMP違反
サステナビリティ	人権リスク、CO ₂ 削減
外部環境	インフレ、デフレ、為替変動



07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

実効性評価、役員報酬

委員会の状況

● リスク・コンプライアンス

社外取締役メッセージ

役員一覧

コンプライアンス

日本調剤グループ倫理行動指針

日本調剤グループで働くすべての役員・執行役員・従業員が、社員一人ひとりの成長と会社の持続的な発展を目指すとともに、患者さまをはじめとするステークホルダーから信頼される企業となるため、遵守すべき規範を日々の企業活動の中で実践できるよう、日本調剤グループ倫理行動指針を定めています。

日本調剤グループ倫理行動指針

https://www.nicho.co.jp/files/Ethical_Conduct_Guideline_jp.pdf

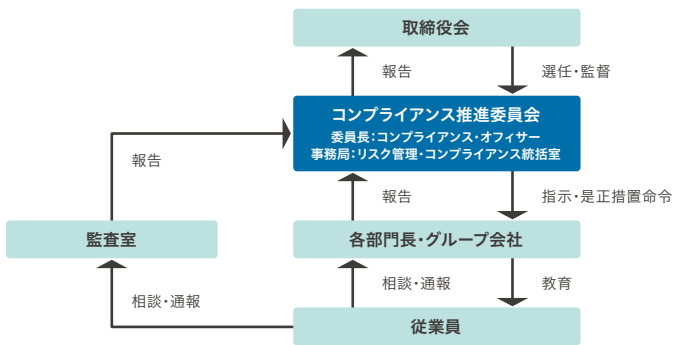
コンプライアンス推進委員会の運営状況

コンプライアンス推進委員会は、原則3カ月に1回の開催としており、2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)は計4回開催しました。本委員会はグループ各社でも実施しており、グループ全体でのコンプライアンス遵守の徹底と、社会的信用の維持・向上に取り組んでいます。

日本調剤のコンプライアンス推進委員会の状況

コンプライアンス推進委員会の開催	原則3カ月に1回
開催実績	4回(2024年4月1日～2025年3月31日)
2025年3月期のコンプライアンス推進委員会における重要な議題等	<div>■ 保険請求の適正化</div> <div>■ 個人情報保護</div> <div>■ ハラスメント対応、労働時間管理</div> <div>■ 内部通報制度の運用</div> <div>■ SNS等の監視と対応</div>

体制図



内部通報制度の整備

コンプライアンス違反の早期発見と是正のため、内部通報制度を設けています。この制度は、契約社員や派遣社員、退職後1年以内の元従業員を含む、グループの全役職員が利用できます。さらに、お取引先との公正な取引関係を構築するため、お取引先を対象とした「お取引先ホットライン」も設置しております。いずれの制度も、通報者の匿名性を確保し、関係者には厳格な守秘義務を課しており、その運用方針はグループ全体へ定期的に周知しています。

窓口名		相談受付内容
社内窓口	日本調剤ホットライン(薬局業務)	法令、社内規程、当社行動規範等に反する行為に関する指摘や通報
	日本調剤ホットライン(薬局業務以外)	法令、社内規程、当社行動規範等に反する行為に関する指摘や通報
	日本調剤グループハラスメント相談ダイヤル	セクハラ・パワハラ・マタハラ・パタハラなど各種ハラスメント等職場における悩みについての相談窓口
	日本調剤グループ健康相談ダイヤル	健康相談サービス メンタルヘルスのカウンセリングサービス(電話、面談、Web)
社外窓口	弁護士通報窓口	法令、社内規程、当社行動規範等に反する行為に関する指摘や通報
	お取引先ホットライン	法令、当社グループ倫理行動指針、調達基本方針に抵触する行為(または、そのおそれがある行為)に関する情報提供

教育・研修

当社グループでは、腐敗防止の徹底とコンプライアンス強化を目的に、全従業員を対象とした教育研修を継続的に実施しています。全従業員向けの研修に加え、階層別研修や新入社員研修など、対象者に合わせた多様な教育機会を提供することで、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

	研修	対象者
グループ全体	JPグループコンプライアンス学習	グループ会社従業員全員
	インサイダー研修	グループ会社従業員全員
	情報セキュリティ研修	グループ会社従業員全員
調剤薬局事業	新入社員向け情報セキュリティ研修	新入社員
	医療安全研修	店舗従業員全員
	麻薬の適切な取り扱い研修	店舗薬剤師全員
	カスハラ防止対策研修	店舗従業員全員
医薬品製造販売事業	ブライパシーマーク研修	全従業員
	JGコンプライアンス学習	医薬品製造販売事業従業員全員
	GMP研修	製造部門の従業員
医療従事者派遣・紹介事業	入社時研修	新入社員
	職業紹介従事者講習	職業紹介に関わる全従業員
	業法マスター研修	人材派遣事業、職業紹介事業に従事する従業員全員
	業務監査トレーニング	入社1年以上のリクルーター職従業員

Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来

持続的な経営基盤の強化

事業戦略

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

データ

07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

実効性評価、役員報酬

委員会の状況

● リスク・コンプライアンス

社外取締役メッセージ

役員一覧

07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

実効性評価、役員報酬

委員会の状況

● リスク・コンプライアンス

社外取締役メッセージ

役員一覧

長生堂製薬川内工場における 製造管理上の不備について

川内工場について

長生堂製薬株式会社は、2021年10月に徳島県より受けた医薬品医療機器等法違反による業務改善命令に対する改善計画を推進しておりましたが、川内工場において、改善の取り組みが不十分であることが確認され、医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令に基づく製造・品質関連業務を適切に行わなかったこと等を理由として、2025年3月に再度医薬品医療機器等法違反による業務停止命令を含む行政処分を受けました。

本件に関しまして、患者さまとご家族および医療関係者の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに、多大なるご心配とご迷惑をおかけし、心より深くお詫び申し上げます。

当社では、今回の行政処分を真摯に受け止め、徹底的な調査および不適切な行為に至った原因の究明を行い、そのうえで、再発防止ならびに信頼回復を最優先課題とし、是正措置および再発防止に係る業務改善計画を2025年4月に策定し、徳島県へ提出いたしましたことご報告申し上げます。

再発防止に向けた業務改善計画の施策を確実に実行し、再発防止と信頼回復に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

詳細につきましては以下をご覧ください ▼

川内工場における不適切な方法による製造行為及び業務改善施策の強化について

<https://www.choseido.com/news/pdf/240524.pdf>

医薬品医療機器等法に基づく行政処分について

<https://www.choseido.com/news/pdf/250327.pdf>

業務改善計画書の提出について

https://www.choseido.com/news/pdf/250425_01.pdf

業務改善計画の概要

1 川内工場における法令遵守体制の構築と品質文化の醸成

- 品質重視・規範遵守の組織体制の確立
- 実効性の高い教育訓練の実施と社員自らが研鑽することを奨励する風土の醸成
- 各部門の役割明確化及び部門間の連携の確保（風通しのよい風土の醸成）

2 川内工場のGMP体制変更

- 工場長、製造管理責任者の刷新
- 品質保証部門の機能強化
- サイトQAの設置と製造管理におけるモニタリングの強化

3 川内工場における再発防止への取り組み

- 手順書・承認書と実態の相違ない状態の維持管理
- 製造管理の機能強化
- 品質課題の解消に向けた継続的検討を行う体制の整備
- 監査・監督の強化と人的リソースの機能強化

4 会社全体としての取り組み

- 内部通報・制度に係る機能の充実
- 実効的なマネジメントレビューの徹底
- 適正な生産計画



07

コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制

実効性評価、役員報酬

委員会の状況

リスク・コンプライアンス

● 社外取締役メッセージ

役員一覧

... 監査等委員としての役割

私は銀行での実務経験を経て公認会計士資格を取得し、監査法人にて15年間にわたり企業の監査業務に従事してまいりました。その後、独立して会計事務所を設立し、さまざまな企業の経営を財務・会計の面から支援してきました。そうした経験を経て、2024年6月に日本調剤株式会社の社外取締役（監査等委員）に就任いたしました。幼少期は病弱だったため医療に触れる機会が多く、医療・ヘルスケア分野にはもともと関心がありました。そのため私自身、日本調剤グループの「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命には、深く共感しております。

監査等委員としての私の役割は、取締役の職務執行を監督することです。公認会計士としての専門性を活かし、企業価値の向上に資する助言を提供できるよう心がけています。また、株主の皆さまの利益を損なうことのないよう、客観的な立場から助言や提言を行うことも、重要な責務だと認識しております。

... 日本調剤グループの強みと成長の伸びしろ

就任から1年間、取締役会での議論や従業員との対話を重ねるなかで改めて感じたのは、日本調剤グループの最大の強みが「人」であるということです。薬剤師をはじめとする従業員の高い専門性、患者さまに真摯に寄り添う姿勢、そして医療従事者としての揺るぎない倫理観は、競合他社には容易に追従できない強みであり、今後の成長を支えるかけがえのない資産です。特に当社では、他社では対応が難しいスペシャリティ医薬品の調剤にも積極的に取り組んでおり、その高度な専門性と独自の知見を維持・発展させるため、人材教育への投資を惜しまず、従業員には豊富な成長機会を提供しています。専門性を追求し、キャリアを発展させることができる魅力的な職場環境は、人気企業としての地位を確立し、より優秀な人材が集まるという好循環を生み出しています。また、調剤薬局事業を起点として、ジェネリック医薬品の製造販売、医療従事者の派遣・紹介事業まで、ヘルスケア分野を広くカバーする事業ポートフォリオを有していることも、当社グループの大きな強みです。

一方で、課題もあります。第一に、調剤薬局における業務効率化の推進です。人の手が必要な作業が多い業界特性を踏まえつつも、AIの活用や調剤ロボットの導入拡大といったデジタル化を進め、薬剤師が患者さまとの対面業務に集中できる環境を整備する必要があります。第二に、業界全体の再編への対応です。調剤薬局の競争が激化するなか、M&Aを含めた戦略的な取り組みは不可欠だと認識しています。日本調剤には、この業界再編を主導し、重要な役割を果たしていく

社外取締役 メッセージ



社外取締役（監査等委員）中野 智美

経営課題の進捗をモニタリングし、 企業価値向上を支えます

～社外取締役が語る、日本調剤グループの成長と未来～

ことが求められていると考えています。第三に、長生堂製薬における製造管理体制の早期正常化です。品質管理と安定供給を重視した立て直しは、グループ全体の信頼回復のためにも、最優先課題として早急に取り組まなければなりません。

・・・ 取締役会の実効性確保と社長交代のプロセス

取締役会では、月次業績報告を通じて事業の進捗を確認しています。具体的には、調剤薬局事業における不採算店舗の見直しや収益性の高い場所への出店といった店舗戦略、在宅支援センターの活動状況、医薬品製造販売事業における主要製品の収支状況などをモニタリングしています。特に医薬品製造販売事業では、「フルラインジェネリックメーカー」から「製造品目の絞り込み」へと戦略転換を図っており、その進捗を継続的に見守っています。こうしたなかで、当社の取締役会運営については、事前の情報提供が適時に行われ、社外取締役が十分な情報をもとに議論に参画できる環境が整っています。2024年9月に発表された「長期ビジョン2035」の策定においても、取締役会以外での丁寧な説明の機会が設けられ、社外取締役間の意見交換の場も経ながら、対話を深めることができました。

2025年6月の社長交代についても、指名・報酬委員会での協議を経て、適切なプロセスに基づいて決定されています。小城和紀新社長は、長生堂製薬における製造業務の課題解決に注力してきた経緯があり、その経験を踏まえると、今回の就任は適切なタイミングであったと評価しています。今後は、グループの新たな成長を牽引するリーダーとして、その手腕を発揮することを期待しています。

・・・ 企業価値向上に向けた非上場化の決断

「長期ビジョン2035」では収益性の向上と成長性の確保を重視していますが、この実現に向けては、収益を阻害する要因を速やかに改善し、収益性向上に向けた施策を着実に実行していく必要があります。この戦略を支える最も重要な基盤は人的資産です。当社は優秀な人材を確保できているという強みを最大限に活かすべく、若手執行役員の登用を積極的に進め、さまざまな経験を積む機会を提供しています。近年は部門長クラスにおける女性の登用も顕著であり、今後は経営層への女性の参画も期待されます。長期ビジョンの実現には、こうした意思決定の多様化も欠かせないと考えています。

そして、こうした中長期施策を迅速に推進する体制を構築するために、今年、最も重要な経営判断として株式の非公開化に踏み切りました。決定にあたっては、企業価値の向上と少数株主



社外取締役メッセージ

の保護を最重要課題とし、特別委員会を設置。ファイナンシャルアドバイザーやリーガルアドバイザーの専門的助言を得ながら、丁寧に議論を重ねてきました。公正かつ透明なプロセスを経て慎重に検討した結果、提示価格の高低にとどまらず、従業員を大切にし、日本調剤グループの企業価値の持続的な向上を共に追求できるパートナーとして、アドバンテッジパートナーズおよびLYFE Capitalを選定するに至ったと確信しています。

・・・ 今後への期待と皆さまへのメッセージ

非公開化の突然の発表に、ステークホルダーの皆さまは戸惑われたかもしれません。しかし、非公開化により、短期的な株価変動に左右されることなく、中長期的な視点で経営判断を行うことが可能になります。また、新たなパートナーが持つ企業価値向上に関する知見や、グローバルなヘルスケアのネットワークを活用することで、日本調剤グループは長期ビジョンの実現に向けて、次なる成長段階へと進むことができると期待しています。

従業員の皆さんも、この変革を前向きに捉え、これまで培ってきた専門性と誇りを胸に、日々の業務に取り組んでいただきたいと願っています。企業価値向上の根幹は、従業員の専門性と職務への真摯な姿勢にあります。事業は従業員一人ひとりによって支えられており、その価値が軽視されることはないと思っています。

新たなパートナーとともに、「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命をより一層追求し、日本調剤グループはさらなる発展を目指します。ステークホルダーの皆さまには、引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。

Who we are
トップメッセージ
私たちがつくりたい未来
持続的な経営基盤の強化
事業戦略
サステナビリティ
コーポレートガバナンス
データ

07

コーポレート・ガバナンス

- 方針、取締役会の状況、体制
- 実効性評価、役員報酬
- 委員会の状況
- リスク・コンプライアンス
- 社外取締役メッセージ
- 役員一覧

役員一覧

(2025年10月1日現在)



三津原 博 みつはら ひろし

代表取締役会長

日本調剤グループの創業者。日本調剤株式会社の代表取締役社長として、創業の理念である「真の医薬分業の実現」を推し進めるとともに、グループ会社である株式会社メディカルリソース、日本ジェネリック株式会社、株式会社日本医薬総合研究所を設立し、日本調剤グループの発展を牽引。2024年6月より代表取締役会長。



小城 和紀 おぎ かずのり

代表取締役社長 社長執行役員

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。2025年6月より代表取締役社長に就任。グループ全体の視点から、グループ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月より日本ジェネリック株式会社の取締役、2025年5月より長生堂製薬株式会社の取締役、および2025年6月より株式会社メディカルリソースの取締役を兼任。



小柳 利幸 こやなぎ としゆき

取締役 上席執行役員

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、薬剤関連業務・システム全般・支店管理を担当。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。



藤本 佳久 ふじもと よしひさ

取締役 上席執行役員

総務・人事・調剤薬局事業における人事採用・保険サービス事業・リスク管理・コンプライアンス、CSO(Chief Information 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。



井上 祐弘 いのうえ まさひろ

取締役

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、2025年5月より長生堂製薬株式会社の代表取締役社長として医薬品製造販売事業を統括。

出席状況(回)
(2024年度)

取締役会 14/14

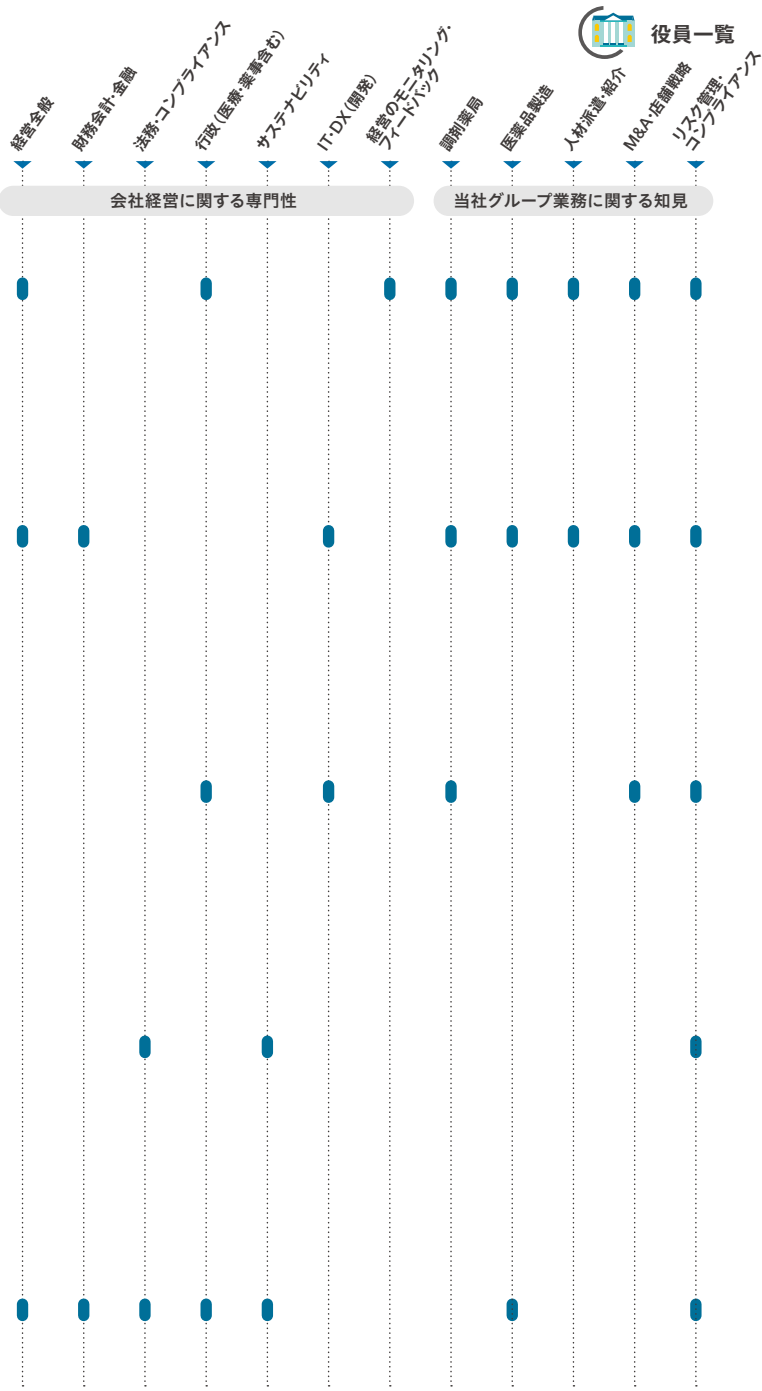
指名・報酬委員会 3/3

取締役会 19/19

取締役会 19/19

取締役会 19/19

取締役会 19/19



Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来

持続的な経営基盤の強化

事業戦略

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

データ

07

コーポレート・ガバナンス

- 方針、取締役会の状況、体制
- 実効性評価、役員報酬
- 委員会の状況
- リスク・コンプライアンス
- 社外取締役メッセージ

● 役員一覧



恩地 祥光 おんじ よしみつ

社外取締役

社外

独立

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。



野間 幹晴 のま みさはる

社外取締役

社外

独立

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。



畠山 信之 はたけやま のぶゆき

取締役 常勤監査等委員

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。



原田 史緒 はらだ しお

社外取締役 監査等委員

社外

独立

弁護士。司法研修所民事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。



中野 智美 なかの ともみ

社外取締役 監査等委員

社外

独立

公認会計士・税理士。監査法人で14年間にわたり監査業務に携わり、上場企業・会社法上の大会社・学校法人の法定監査業務に従事するほか、公益法人の理事および監事、地方銀行の監査役、東証プライム上場企業での社外取締役、独立行政法人の監事を経験。

出席状況(回)
(2024年度)

取締役会 18/19

指名・報酬委員会 5/6

取締役会 19/19

指名・報酬委員会 6/6

取締役会 19/19

監査等委員会 15/15

取締役会 19/19

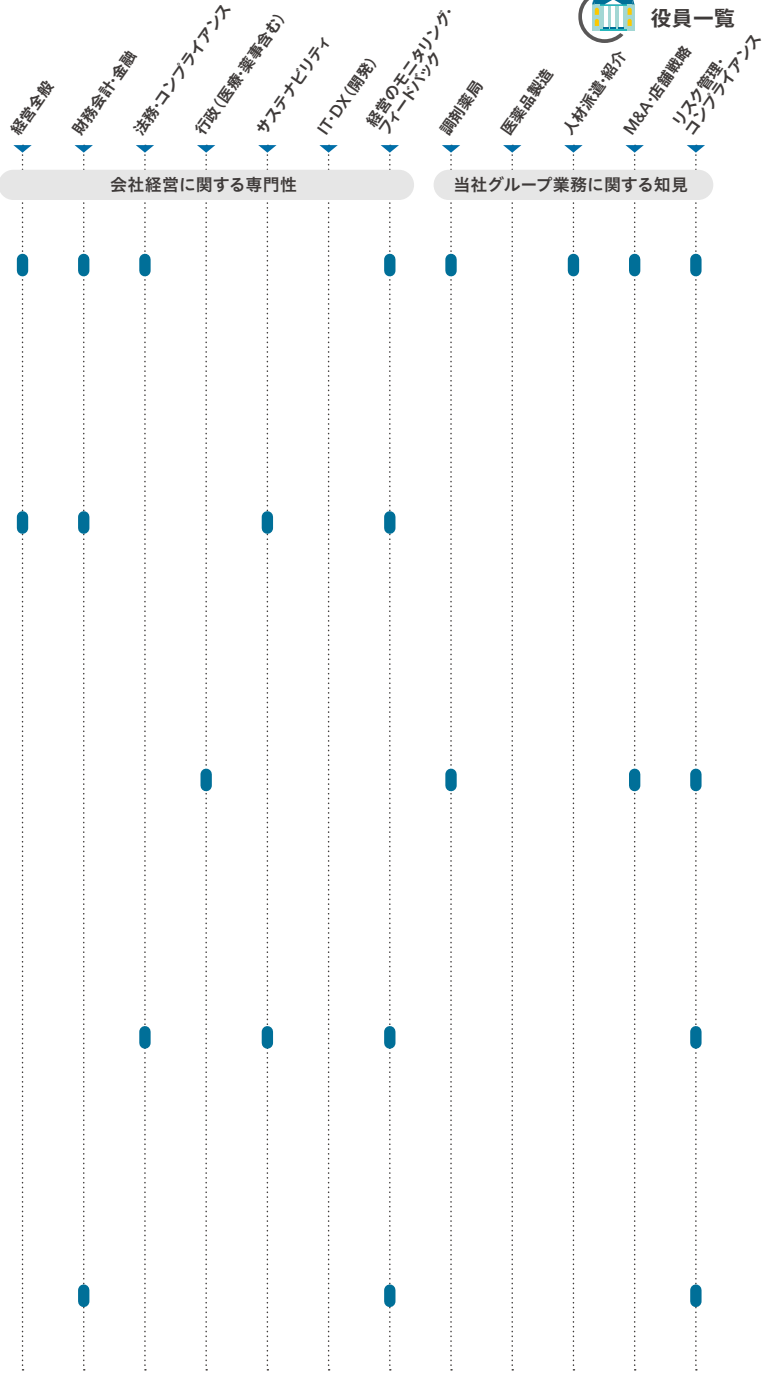
指名・報酬委員会 6/6

監査等委員会 15/15

取締役会 14/14

指名・報酬委員会 3/3

監査等委員会 10/10



役員一覧

Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来

持続的な経営基盤の強化

事業戦略

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

データ

07

コーポレート・ガバナンス

- 方針、取締役会の状況、体制
- 実効性評価、役員報酬
- 委員会の状況
- リスク・コンプライアンス
- 社外取締役メッセージ

● 役員一覧