



 日本調剤グループ

# NIHON CHOUZAI GROUP

INTEGRATED REPORT 2025

日本調剤グループ 統合報告書

# グループ概念

## 私たちの使命

### すべての人の「生きる」に向き合う

あらゆる人の健康に資すること。これは創業から続く大切な想いです。私たちはこれまで、社会のすみずみまで医療が行きわたるように、さまざまな課題に挑戦し続けてきました。これからもこの志を胸に、生活の一番近くで医療を担う者として、お一人おひとりの「生きる」に真摯に向き合い、生涯にわたってあなたを支え続けます。

## グループの目指す姿

### 誰もが一番に相談したくなる ヘルスケアグループへ

## 大切にする基本姿勢

「私たちの使命」と「グループの目指す姿」を実現するため、社員一人ひとりが大切にすべき5つの姿勢

- コンプライアンスを徹底する。
- 相手を思いやる。
- 知見を深め、視野を広げる。
- 自ら考え、行動する。
- 新しい発想を、共に創る。



# 01

## Who we are

### ● グループ概念

Our Story

At a Glance

価値創造のプロセス

Our Business(ビジネスモデル)

Our Stakeholders

編集方針・目次

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

# Our Story

「真の医薬分業の実現」という創業理念のもと  
1店舗の薬局から始まった私たちは、  
「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を実現すべく、  
時代の先を読みさまざまな医療ニーズに応えてきたことで、  
業界を牽引するヘルスケアグループへと  
成長を遂げてきました。

創業～  
拡大期**1980 ゼロから分業マーケットを切り拓く**

ほとんどが未分業であった札幌市内の診療所に分業を促し、その近くに出店するという独自の「マン・ツー・マン型薬局」でマーケットを開拓しました。

創業翌年には、患者さまにとってより利便性の高い「メディカルセンター型」薬局を独自に開設。その後は大型病院の分業にも進出したことで規模を拡大するとともに、医薬分業の浸透に貢献してきました。

■ 連結売上高の推移

1980 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 (年度)

**2000 薬剤師派遣事業の開始**

「医療従事者的人材不足、配置のミスマッチの課題解決」を目的として、日本調剤ファルマスタッフ(現メディカルリソース)を設立し、日本初の薬剤師派遣事業を開始しました。日本調剤の薬剤師事業に関する教育ノウハウを活用し、持続可能な医療体制の構築に貢献しています。

**2004 東京証券取引所上場企業へ**

2004年に東京証券取引所市場第二部に上場、さらに2006年には同第一部への指定変更となりました。日本を代表する調剤薬局企業として上場することは、会社の信用だけでなく薬局・薬剤師の地位向上に寄与することとなりました。

**2005 医薬品製造販売事業への進出**

当時の薬事法改正を機に、医薬分業推進の大きな鍵であったジェネリック医薬品の製造販売事業に進出、日本ジェネリックを設立しました。のちに長生堂製薬を買収し事業を拡大しています。

**2009 面対応薬局への挑戦**

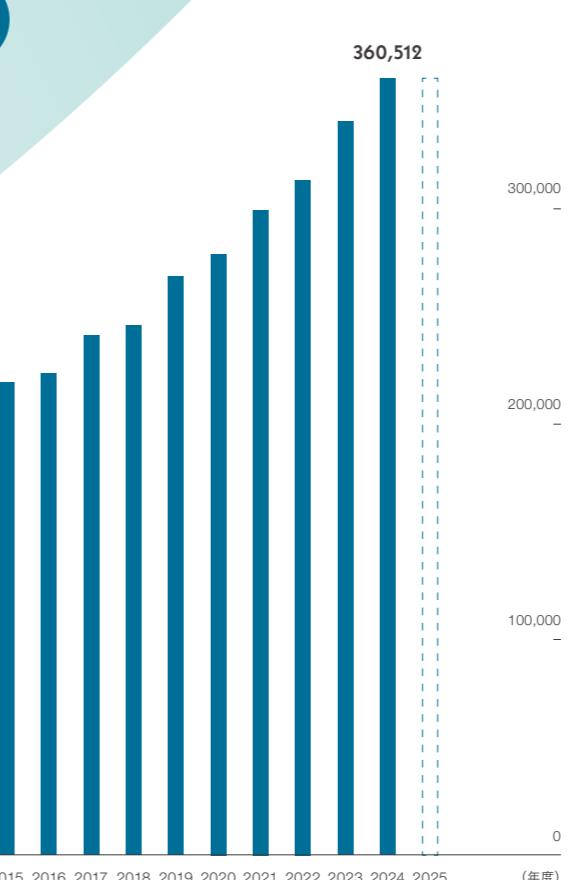
真の医薬分業を体現するため、特定の医療機関に依存せず、複数の医療機関からの処方箋を応需し、地域の医療提供拠点となる「対応応薬局」を推進します。利用者の利便性が高いエリアを設定し、独自のマーケティング手法など自社ノウハウを活用して出店を拡大、のちにハイブリッド型として発展してきました。

**2012 日本医薬総合研究所を設立**

日本調剤が保有する膨大な処方箋データを活用し、製薬企業などに向けた医薬品データ解析・情報提供、コンサルティングなどにより、業界の健全な発展とともに国民生活の向上につながる価値を生み出す事業を開始。2012年には同事業を引き継ぐ日本医薬総合研究所を設立し、現在も事業の幅を拡大しています。

**2014 電子お薬手帳の自社開発**

東日本大震災での経験を経て、災害時でも患者さまがご自身の服薬情報を入手できることの重要性を痛感していました。こうした背景から、お薬手帳の機能を持ちつつICTを活用し最新機能を搭載した、患者さまにとって使いやすい電子お薬手帳サービスの開発に取り組み、2014年、独自開発の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の運用を開始しました。

(百万円)  
400,000

発展期

# 01

## Who we are

グループ理念

### ● Our Story

At a Glance

価値創造のプロセス

Our Business(ビジネスモデル)

Our Stakeholders

編集方針・目次

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

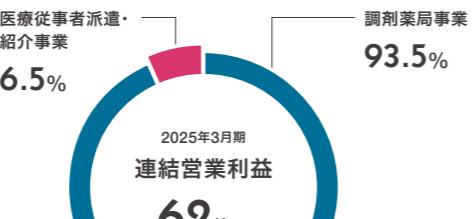
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

データ

# At a Glance

2025年3月期実績



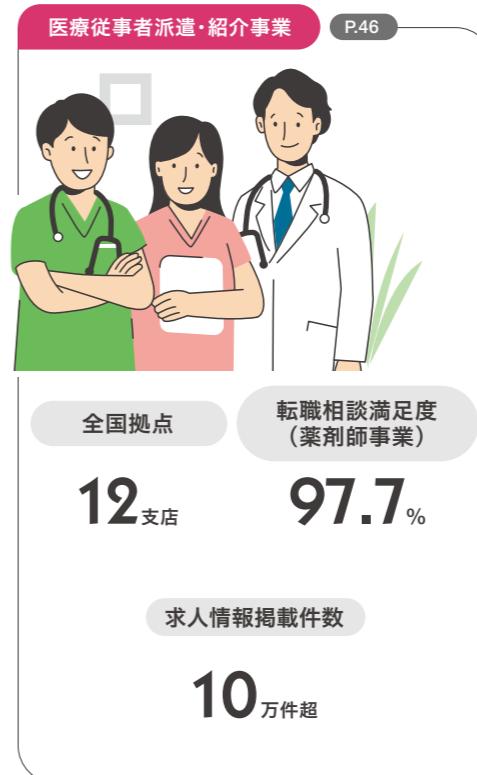
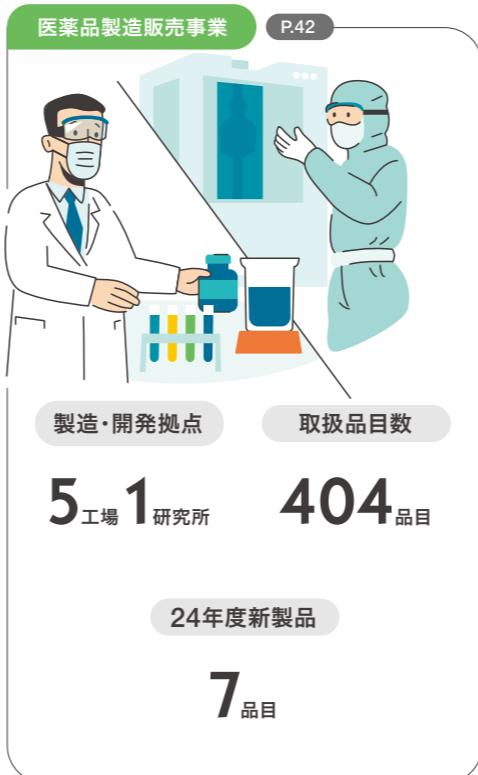
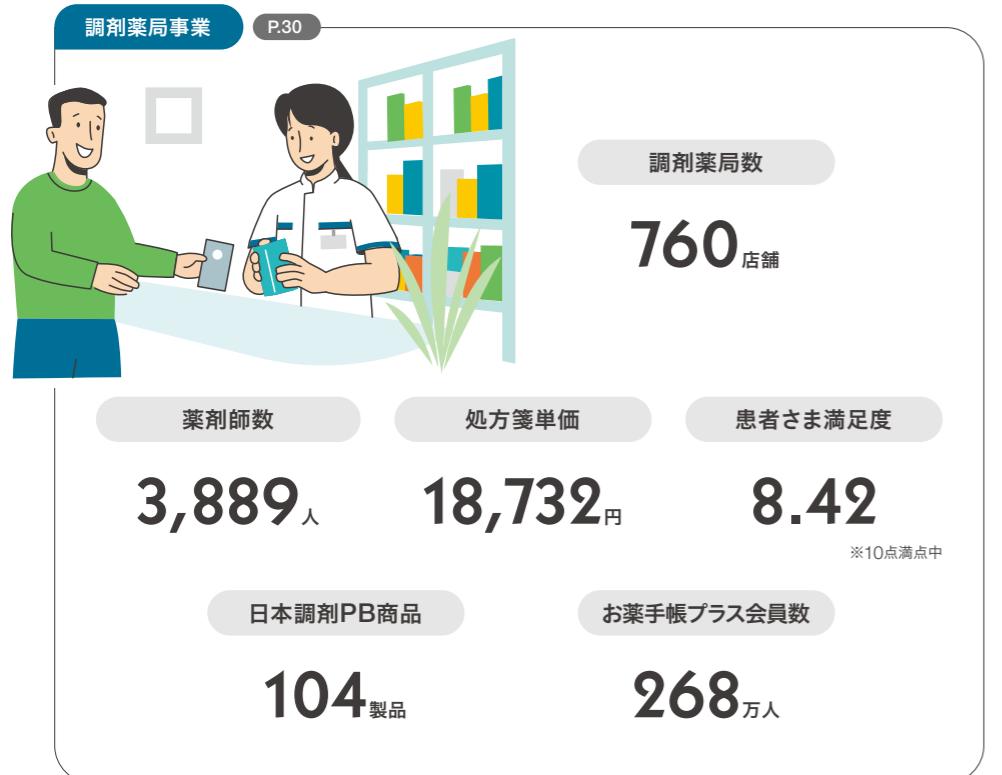
EBITDA

**158億円**

従業員数(連結/パート含む)

**6,811人**

エンゲージメントスコア

**3.50**

※1 連結売上高、連結営業利益は、3つの事業セグメントの合算数値による構成比率です。調整額を控除しておりません。各数値は単位未満を切り捨て、比率については単位未満を四捨五入しております。医薬品製造販売事業については営業損失(△630百万円)のため連結営業利益のグラフには反映しておりません。

※2 連結売上高、連結営業利益、人事指標は2025年3月末時点、それ以外の指標は2025年9月末時点の数値となっております。

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

# 01

## Who we are

グループ理念

Our Story

### ● At a Glance

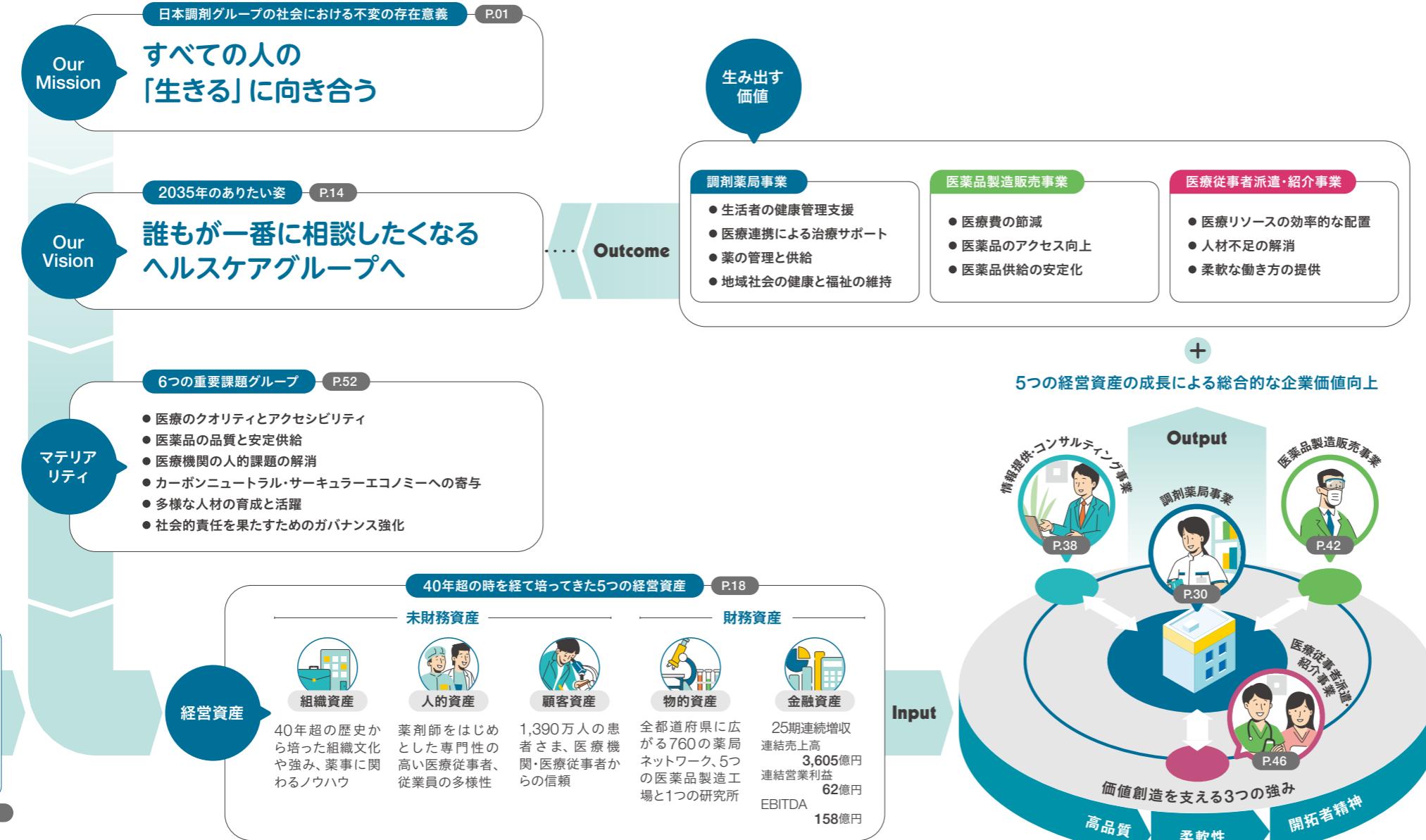
価値創造のプロセス

Our Business(ビジネスモデル)

Our Stakeholders

編集方針・目次

# 価値創造のプロセス



01

## Who we are

グループ理念

Our Story

At a Glance

## 私たちがつくりたい未来

Our Business(ビジネスモデル)

Our Stakeholders

編集方針・目次

## 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

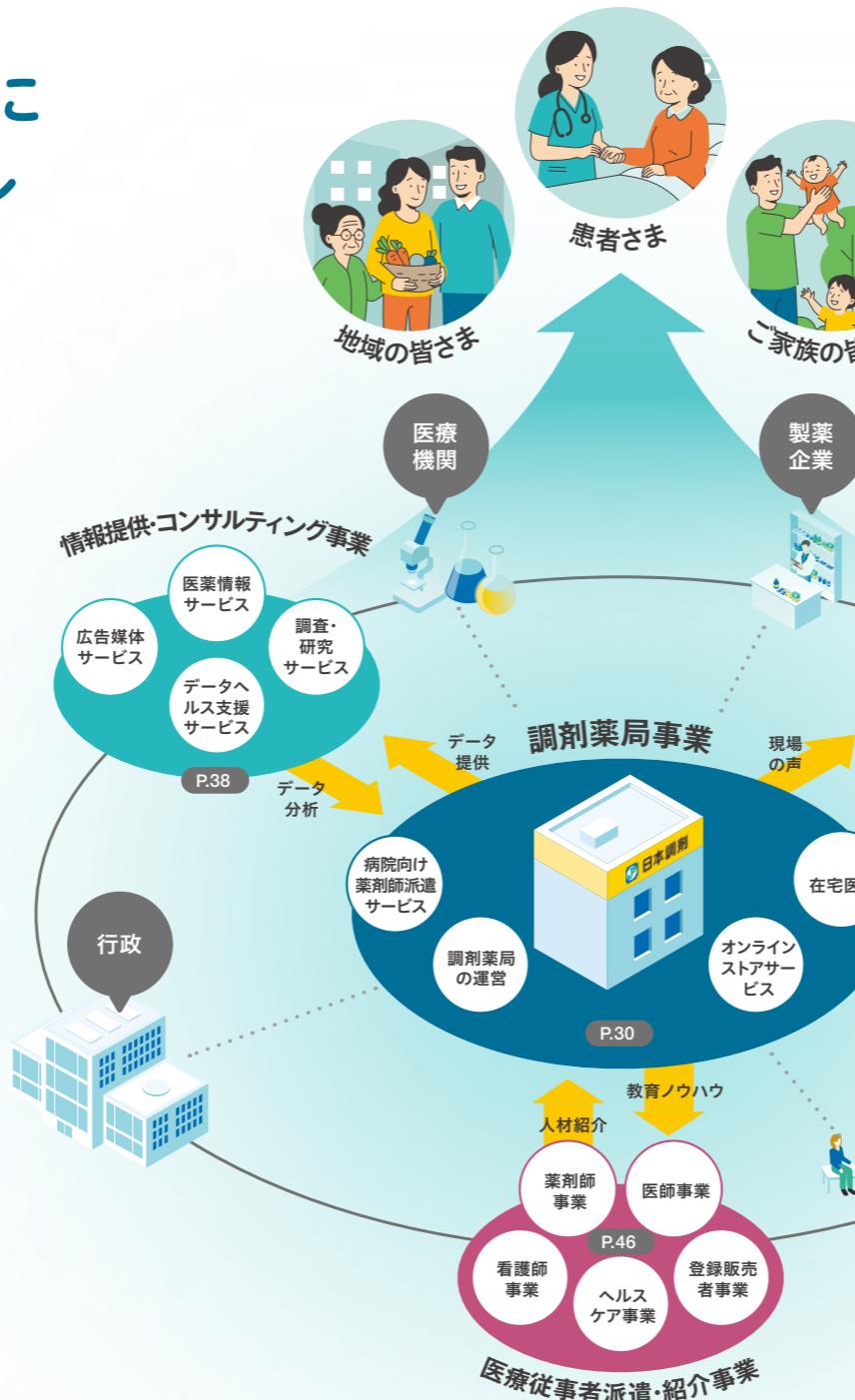
# すべての人の「生きる」に 向き合うビジネスモデル

私たちのサービスの先にいらっしゃるのは、患者さまはもちろんのこと、ご家族の皆さま、そして地域社会で暮らす皆さまを含むすべての人です。私たちは、関わるすべての人々の「生きる」に貢献することを使命としています。

この使命のもと、私たちは調剤薬局事業、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業、情報提供・コンサルティング事業の4つの事業を展開しています。これらの事業は互いに有機的に連携し、シナジーを生み出すことで、他に類を見ない総合的なヘルスケアサービスを提供できる体制を築いています。

さらに、私たちの価値創造はグループ内にとどまりません。行政、医療機関、製薬企業といった多様なパートナーの皆さまと共に新たな価値を創造することで、サービスの質を絶えず高めています。

事業間の連携と外部パートナーとの共創という協業体制を通じて、生活の一番近くで医療を担う者として、お一人おひとりの「生きる」に真摯に向き合い続けます。



# 01

## Who we are

グループ理念

Our Story

At a Glance

価値創造のプロセス

### ● Our Business(ビジネスモデル)

Our Stakeholders

編集方針・目次

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

# ステークホルダーエンゲージメント



## Why we engage (目的)

日本全国に良質な医療を提供する医療機関として、患者さま・お客さまの求める医療のあり方を追求することが、当社の長期的な発展に重要であると考えています。日本調剤グループは、患者さま・お客さまが日本全国の当社グループの薬局およびオンライン薬局サービスで安心して最適な医療の提供を受けることができるよう日々努力しています。

地域医療を担う医療機関・医療従事者として、患者さま・地域医療のために適切な医療連携を行い、持続可能な日本の医療制度の維持に貢献しています。また、医療従事者が不足している医療機関に対しては、日本調剤グループの医療従事者派遣・紹介事業を通じて、適切な医療人材の供給を行い、医療の地域格差を正に貢献しています。

持続的な成長を実現していくためには、日本の医療を支える医療従事者として誇りを持って働くことができる職場づくりが不可欠です。日本調剤グループは、働きやすく、働きがいのある職場づくりはもちろん、従業員エンゲージメント・サービスを実施し、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた、適切な情報開示と建設的な対話を重視しています。これまでのIR活動や、株主・投資家の皆さまとの対話から得られた評価やご要望を社内に共有し、経営に反映しています。

行政機関との適切な協働は日本調剤グループのビジネスに欠かすことできません。日本調剤グループは、地域医療制度に貢献するため、行政機関とのエンゲージメントを継続していきます。

地域医療に貢献するため、社会におけるさまざまなステークホルダーとの協働は当社ビジネスにおいて重要です。患者さま・お客さまが安心・安全に暮らせる日々のために、日本調剤グループは、日本全国で最良の医療の提供を続けていきます。

広範な事業領域を有する日本調剤グループにおいては、各事業パートナーと良好な関係を維持することが不可欠です。事業パートナーとの協働により社会に大きな価値を生み出し、多様なヘルスケアニーズに対応できるよう取り組みを進めています。

## Stakeholders' interest (期待・要請)

- 安心・安全で高品質な医療の提供
- 必要なときに利用できる薬局／在宅での医療の提供
- 高い医療品質と利便性を兼ね備えたオンライン薬局サービス
- 高品質な医薬品の供給

- 持続可能な地域医療体制の構築に向けた医療機関連携
- 医療人材不足からくる地域間医療格差の是正
- 専門性の高い薬局薬剤師との協働

- 安心・安定して働ける職場
- DE&Iへの取り組み
- 日本の医療に貢献できるやりがいのある職業
- 安定した雇用の維持

- 持続的成長
- 中長期的な企業価値の向上適切な情報開示

- 安全性・安定性が担保された医療の提供
- 医薬品の安定供給
- 行政機関との協働
- 社会保障費の抑制
- 省庁方針への理解

- 地域の医療ステーション
- かかりつけ薬局、薬剤師
- 社会貢献活動
- 医療機関連携や高度医療の提供などの機能を有する薬局の拡大
- 価値または対価の提供
- 長期的な共創関係の構築
- 良質なヘルスケアサービスの提供

## How we respond (施策)

- 全都道府県にある日本調剤の薬局での、高品質な医療の提供
- 日本ジェネリックブランドによる高品質なジェネリック医薬品の提供
- 日本調剤オンライン薬局サービス「NiCOMS」の提供
- 電子お薬手帳「お薬手帳プラス」の機能拡張

- 高度な専門性を持つ薬剤師による地域医療機関との医療連携
- 医療機関と医療従事者をつなぐ、ミスマッチのない医療従事者向けの派遣・紹介事業
- 薬品の安全性、品質の担保

- 安定した財務基盤を有する医療機関での労働環境の提供
- 医療従事者としてやりがいを実感できる幅広い職種の提供
- 日本調剤グループにおける安定した雇用(給与・福利厚生)
- 業界でもトップクラスの充実した研修制度
- 女性活躍推進を掲げた柔軟なキャリアプランの提供

- 健全な財務体质と持続的成長に向けた成長戦略
- 株主・投資家とのエンゲージメント活動

- 高品質なジェネリック医薬品の開発・製造・販売および安定供給に向けた取り組み
- ジェネリック医薬品の使用促進、多剤投与(ポリファーマシー)解消への取り組みによる医療費の削減
- 地域医療への貢献
- 医療DXへの取り組み

- 地域住民に対する健康サポート機能や栄養相談機能
- 調剤薬局を通じた安心して暮らせる地域医療体制の提供
- 地域連携薬局、専門医療機関連携薬局、健康サポート薬局の全国での拡大
- サステナビリティ経営の推進
- 良質なヘルスケアサービスの提供
- 連携・協働によるイノベーションの創出
- 全国に薬局がある強みを活かした広範な事業展開

## 目次

**01**

## Who we are

グループ理念	01
Our Story	02
At a Glance	03
価値創造のプロセス	04
Our Business(ビジネスモデル)	05
Our Stakeholders	06
編集方針・目次	07

**02**

## トップメッセージ

08

## トップメッセージ

**03**

## 私たちがつくりたい未来

長期ビジョン2035 3つの柱	14
外部環境、リスクと機会	15
ロードマップ	16

**04**

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035 5つの資産	18
人的資産の強化	19
あらゆるニーズへの対応	26
DX戦略	27
事業ポートフォリオ	28

**05**

## 事業戦略

調剤薬局事業	30
情報提供・コンサルティング事業	38
医薬品製造販売事業	42
医療従事者派遣・紹介事業	46

**06**

## サステナビリティ

基本方針、体制	51
マテリアリティ	52
取り組み	53
CSR座談会	54

**07**

## コーポレート・ガバナンス

方針、取締役会の状況、体制	56
実効性評価、役員報酬	57
委員会の状況	59
リスク・コンプライアンス	60
社外取締役メッセージ	63
役員一覧	65

**08**

## データ

会社情報	67
11年データ	68
外部評価	69



## 編集方針・目次

## 統合報告書2025発行にあたって

日本調剤グループは「すべての人の『生きる』に向き合う」ヘルスケアグループとして、事業活動を通じた社会的・経済的価値の創出により、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

統合報告書は私たちの経営方針や事業戦略および中長期の企業価値創造ストーリーについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんにお伝えするためのエンゲージメントツールとして発行しています。

「統合報告書2025」では、2024年9月に公表した「長期ビジョン2035」を軸として、ビジョン達成に向けた第1フェーズでの戦略と取り組みについて内容を拡充いたしました。読者の皆さんにおかれましては、変革の最中にある日本調剤グループの新しい価値創造に対して、ご理解および共感を深めていただけ一助となれば幸いです。

**01**

## Who we are

グループ理念
Our Story
At a Glance
価値創造のプロセス
Our Business(ビジネスモデル)
Our Stakeholders
● 編集方針・目次

## 持続的な経営基盤の強化

## 事業戦略

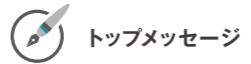
## サステナビリティ

## コーポレート・ガバナンス

## データ



代表取締役社長 社長執行役員  
**小城 和紀**



トップメッセージ

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

# 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んには、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おります。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”的な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



# 02

## トップメッセージ

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

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、財務畠を歩みながら、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され、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『心に向かう心、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、経営者の考え方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稻盛和夫氏の「利他の心」を大切にした経営哲学です。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業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、高齢化的進展により、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。



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

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。

# 02

## トップメッセージ

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



# 02

## トップメッセージ

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斷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

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

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合わせ直し、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、従業員の待遇や働く環境など、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、より強靭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んへ——創業理念を新たな形で發揮する未来へ

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。これから時代に求められるのは、そのDNAを新しい形で發揮し、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んに、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。



# 03

私たちがつくりたい未来

長期ビジョン2035

3つの柱

外部環境、リスクと機会

ロードマップ

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

## 私たちがつくりたい未来

ありたい姿の実現へ向け、経営を進化させていきます。  
常に変化する外部環境を機会と捉え、  
バックキャスティングによって策定した  
ロードマップを実行していきます。



## 私たちのありたい姿

# 誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ

日本調剤グループが一体となって「すべての人の『生きる』に向き合う」という不变の使命を果たすべく、私たちのありたい姿を「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」と掲げています。

さらに、長期ビジョンの実現に向けてありたい姿を具体化した3つの柱を定めました。



## 03

## 私たちがつくりたい未来

## 長期ビジョン2035

- 3つの柱

外部環境、リスクと機会

ロードマップ

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

# 長期ビジョン実現に向けて想定される外部環境、リスクと機会

長期ビジョンの達成に向けてリスクを認識・対応するとともに、機会を成長への原動力として捉え、各事業が強いシナジーを発揮しながら飛躍的な成長を実現していきます。

想定する2035年の 外部環境		政治 Political	経済 Economical	社会 Social	技術 Technological
課題	医療制度の変更	医療・医薬品の安全性と品質確保	医薬品の安定供給	事業運営・拡大に必要な人材の確保	デジタル技術の高度化とセキュリティの脅威
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療報酬改定による調剤報酬の減少および薬価改定による薬価の引き下げ</li> <li>調剤薬局業界への規制緩和による異業種参入</li> <li>既存のビジネスモデルの競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予期せぬ医薬品の重篤な副作用や相互作用の発生</li> <li>医薬品の製造・品質に関する規制強化に伴う対応コスト・工数の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界情勢の変化や物価上昇等によるサプライチェーンの混乱や調達コストの増大</li> <li>需給の混乱等による医薬品不足の深刻化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略を支える人材の不足やミスマッチ、労働生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー犯罪によるサービスや事業の停止、個人情報の漏洩</li> <li>現行のビジネスモデルの競争力低下</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>調剤報酬・薬価改定、規制緩和等による調剤薬局業界の業界再編の加速</li> <li>医療制度改革によるオンライン医療や医療DXの拡大</li> <li>薬価引下げの影響を受けたジェネリック医薬品業界の再編加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品の適正使用推進による安全性の確保と信頼性向上</li> <li>医薬品の適正な製造管理および品質管理による安全性の確保と信頼性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的、効率的なサプライチェーンに基づく責任ある医薬品販売・提供の拡大</li> <li>安定供給と収益性を両立する生産体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の育成・採用を強みとした事業の拡大、競争力のあるサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティを基盤とした事業・サービスの安定稼働と拡大</li> <li>医療DXによる時代に応じた新たなサービスの提供</li> </ul>
対応策	<p><b>調剤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い機能を持った薬局展開、他社との共創・協力およびイノベーションの創出</li> </ul> <p><b>製造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規薬価収載品目の継続的な開発</li> <li>生産品目の見直しおよび自社製造品比率の向上等による利益率改善</li> </ul>	<p><b>調剤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品の適正使用に向けた教育プログラムや設備の拡充</li> <li>品質マネジメントの導入拡大と定着</li> </ul> <p><b>製造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に対する品質管理・製造管理教育の徹底</li> <li>製造および品質管理体制の強化と継続的なモニタリングの実施</li> </ul>	<p><b>調剤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国の医薬品卸との連携や医薬品製造販売事業とのシナジーによる安定的なジェネリック医薬品の仕入れの実現</li> </ul> <p><b>製造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原薬の複数ソースの確保、製造委託先との連携による安定的な調達体制の確保</li> <li>設備改善および生産品目の見直しによる安定的な製造体制の確保</li> </ul>	<p><b>グループ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度なスキルを有する専門人材の確保や育成プログラムの実施</li> </ul> <p><b>調剤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い新卒薬剤師の採用・育成</li> </ul>	<p><b>グループ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療DXの推進によるコアビジネスの変革</li> <li>情報セキュリティの強化と従業員教育の徹底</li> <li>インシデントの未然防止対策の強化と発生時の対応力強化</li> </ul> <p><b>調剤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>診療、服薬指導、お薬の配送までをオンラインで完結するスマート医療の提供</li> </ul> <p><b>人材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療資源が不足している地域での医療人材不足への対応</li> </ul>

03

私たちがつくりたい未来

長期ビジョン2035

3つの柱

- 外部環境、リスクと機会

ロードマップ

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

# 長期ビジョン 達成への ロードマップ

長期ビジョン2035では、資本収益性の向上と成長性の確保を目指します。さらに、ありたい姿の実現に向けて、NPSやエンゲージメントスコアなどの未財務指標を活用し、企業価値向上に努めています。

長期ビジョンの実現に向けて、未財務資産の強化を継続していくと同時に、2027年3月までの3ヵ年を第1フェーズとして、着実に取り組みを実行していきます。

2035年のありたい姿

誰もが一番に相談したくなる  
ヘルスケアグループへ

## 第1フェーズ での取り組み

### 経営の進化

2035年の壮大なビジョンを達成していくために、まずは事業成長中心から企業価値向上中心へと経営を進化させていきます。積極的な投資と施策実行により人的資産を強化し、組織の力をより向上させていくことで、さらなる事業成長とイノベーションを促します。さらに、より広い領域で新たな価値を生み出すために、従来の自前主義から脱却し、他社との共創主義への転換を図ります。

### 既存事業の強化

資本収益性の向上に向けて、事業ポートフォリオ管理・投資管理のレベルアップを行います。AI・IT活用へのさらなる注力、顧客視点からのイノベーション創出により、既存事業における提供価値を拡大し、あらゆるニーズに応えられるヘルスケアグループを目指します。

### 新規領域探索の基盤構築

ヘルスケア領域と周辺領域を軸に、事業創出を進めていく方針であり、新規領域探索の基盤構築を優先課題と考えます。第1フェーズにおいては事業創出に向けた組織体制の構築、ヘルスケア関連企業との共創検討、そして挑戦を奨励するカルチャーへの変革を進めています。

### 持続的な経営基盤の強化

- |                       |                          |                              |
|-----------------------|--------------------------|------------------------------|
| 人的資産<br>人的資本経営の<br>推進 | 顧客資産<br>DXを通じた<br>サービス変革 | 組織資産<br>AI・IT活用による<br>生産性の追求 |
|-----------------------|--------------------------|------------------------------|

第1フェーズ  
第2フェーズ  
第3フェーズ  
第4フェーズ

# 03

私たちがつくりたい未来

長期ビジョン2035

3つの柱

外部環境、リスクと機会

● ロードマップ

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

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン実現のためには経営基盤の強化が必須だと考えます。日本調剤グループが有する5つの資産をさらに拡大させ、長期的な企業価値向上を目指します。



Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来  
長期ビジョン2035  
5つの資産  
人的資産の強化  
あらゆるニーズへの対応  
DX戦略  
事業ポートフォリオ

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

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

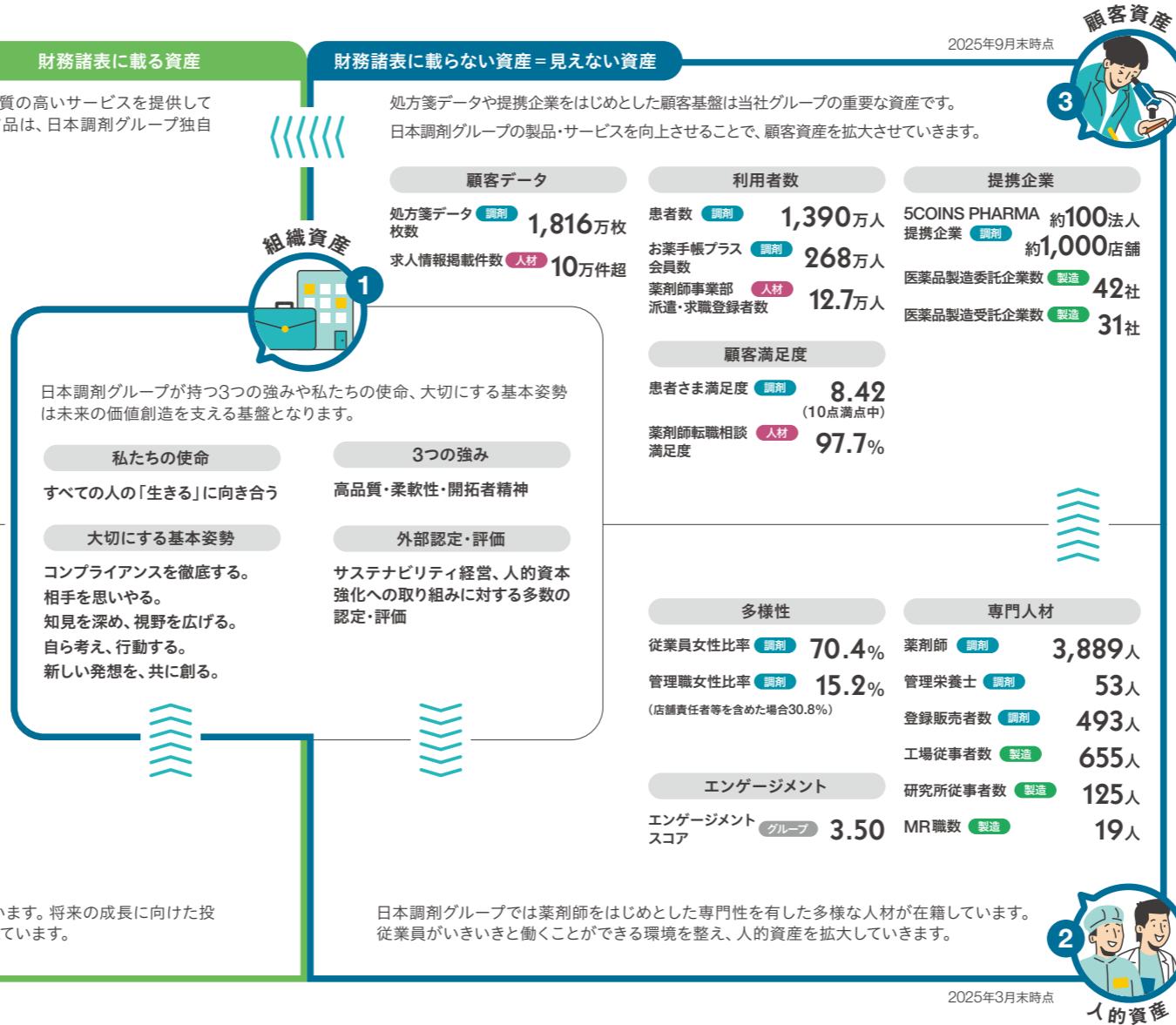
DX戦略

事業ポートフォリオ

# 日本調剤グループの経営資産



日本調剤グループは40年を超える時を経て培ってきたさまざまな資産を有しています。有形資産である物的資産と金融資産、無形資産である組織資産、人的資産、顧客資産といった多岐にわたる資産があります。これらの5つの資産はつながっており、互いに影響し合うことで、これからもそれぞれの資産の拡大を実現します。



# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### ● 5つの資産

##### 人的資産の強化

##### あらゆるニーズへの対応

##### DX戦略

##### 事業ポートフォリオ

##### 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



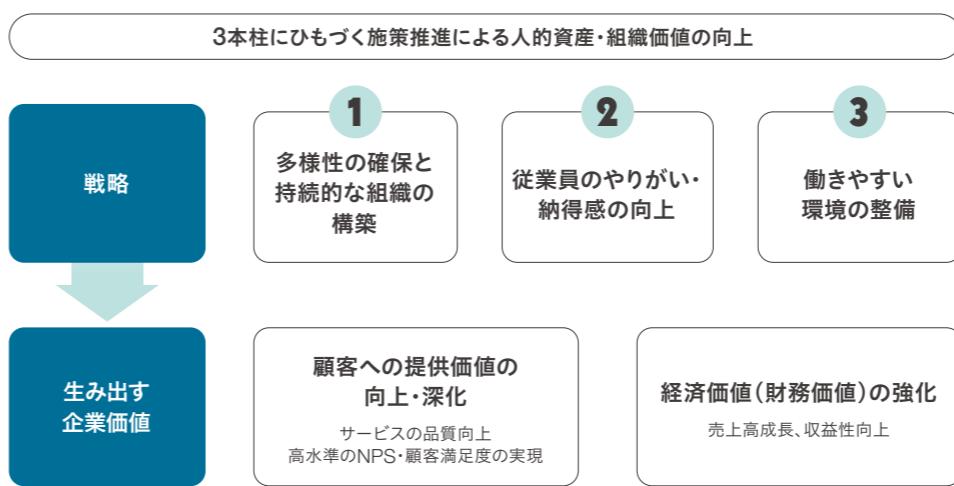
## ⑥ 人的資産の強化

### ▶ 基本的な考え方・人的資産強化の3本柱

当社グループは、従業員を重要な経営資源「人的資産」と捉えています。人的資産の強化を通じて、従業員の「グループ理念」の理解・共感を高め、従業員が明るく働くことが可能な活力ある職場をつくることで、中長期的な企業価値の向上とともに社会に貢献することを目指しています。

人的資産の価値を高めていくための3本柱として「多様性の確保と持続可能な組織の構築」「従業員のやりがい・納得感の向上」「働きやすい環境の整備」を掲げています。

これらの施策実行を通じ、人的資産・組織価値を高めることが、お客様・患者さまへの提供価値の向上や深化につながり、中長期的な目標では売上高・収益性等の財務価値へ転換させていくものと考えています。



- Who we are
- トップメッセージ —
- 长期ビジョン2035
- 5つの資産
- 人的資産の強化
- あらゆるニーズへの対応
- DX戦略
- 事業ポートフォリオ
- 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

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### 5つの資産

##### ● 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ

#### 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



# 04

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

● 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ



## 1 多様性の確保と持続可能な組織の構築

多様な人材の活躍、未来の経営を担う人材の確保と育成は、中長期的な企業価値向上に不可欠であると捉え、人種・国籍・年齢・性別・障がいなどに関わらず活躍することができる職場環境づくりのための施策を企画・推進しています。

中長期的には「事業戦略に基づいた人材育成・配置が行われ、質も量も常に充足している状態」「異なる個の立場や多様性を理解し、掛け合わせることで成長を推進している状態」をあるべき姿と考えています。

その実現に向けて、女性管理職比率のさらなる向上をはじめとした多様な人材が活躍できる環境の整備に加え、サクセションプランの策定やリーダー人材の育成等、持続的な成長に資する人材ポートフォリオの構築に向けた取り組みを推し進めています。

### 人材ポートフォリオの構築

#### 持続的な成長を担う経営人材の育成

グループの中長期的な成長には、次世代の経営を担う主要ポジションのサクセッションプランを継続的に策定・更新することが重要であり、現在、全部署の部門長ポジションのプラン策定やモニタリングのための目標設定の検討を進めています。

また、新任執行役員に対しては、経営に必要な各種スキルや高い視座などを学ぶための外部研修を実施しています。2024年度には、計4名の執行役員が3種類の研修に参加しました。2025年度はエグゼクティブ層に対する研修施策も開始し、次世代のリーダー層にとって必要となる知識の習得を幅広く支援しています。

取り組みの詳細

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/human/>

#### 採用戦略

質の高い薬局サービスの提供と、組織拡大に向けた競争戦略を高めるうえで、薬剤師をはじめとする人材の確保は非常に重要です。規制緩和、法改正、DX進展、業界再編などに伴う外部環境の大きな変化に対応すべく、薬剤師、医療事務、総合職の新卒・キャリア採用の体制強化に注力しています。

総合職については、新たな事業や仕組みをつくるなど、未来に向けた確かな成長戦略を描いていくことのできるプランを組み立て、人事・財務経理・システムエンジニアなど各分野の優秀な人材確保を目的として、新卒採用・キャリア採用の双方で幅広いチャネルを駆使した活動を展開しています。

調剤薬局事業においては、かかりつけ薬剤師制度や在宅医療、各専門領域における薬物治療など、対人業務の重要性に注目が集まっています。業界再編のなかで勝ち残るために、質の高い人材の確保を成長戦略実現に向けた最重要課題の一つと捉えて薬剤師および医療事務の採用に取り組んでいます。

## 多様性の確保

### 女性活躍の推進

P.69 外部評価

薬剤師は従来女性が担う割合が高く、日本調剤に勤める薬剤師も約7割が女性です。そのため、女性従業員のキャリア支援や管理職向けの意識啓発など、女性活躍推進に対する取り組みを全社で進めています。

#### 行動計画

**1** 管理職に占める女性比率を13%以上とする  
(2022年4月から2025年3月まで)

**女性管理職比率**  
2025年3月末時点

**15.2%**

エリアマネージャー女性比率 30.8%  
※店舗責任者等を含めた場合

**2** 配偶者が出産した男性正社員のうち、育児休業等および当社独自の育児を目的とした休暇制度を利用した者の割合を40%以上とする

**男性育児関連休業取得率**  
2025年3月末時点

**86.4%**

#### 従業員女性比率

**70.4%**

#### 育児短時間勤務制度利用者数

**642人**

#### 育児休業から復職した従業員の定着率

**98.0%**

### 女性活躍推進への取り組み

近年では女性管理職の登用に力を入れてきましたが、2025年度からは幹部層の女性従業員に対し、役員がメンターとなって多様性の推進やキャリア形成を支援する役員メンタリングプログラムや、選抜型の外部研修も実施するなど幅広い視座の獲得に努めています。また他社で活躍されている女性管理職の方を講師として招聘し、キャリア形成の体験談をお話しいただく女性活躍推進セミナーを2024年度より開催しており、今後も毎年実施していく予定です。

P.24,25 社員インタビュー



2025年に実施した女性活躍推進セミナーの様子



講師としてご登壇いただいた富士士栄 史氏

### ダイバーシティ&インクルージョン(DE&I)

専門性を強化し新たな価値の創出につなげるため、新卒採用だけでなく、キャリア採用にも注力しています。外部から専門性の高い人材を獲得することで、不足するポジションの充足だけでなく、新たな視点と経験をもたらし、組織全体の活性化を図ります。2025年3月末時点の管理職における中途入社者の割合は58.6%です。

また、多様な人材が活躍できるような各種取り組みを推進しており、日本調剤では152名の障がいのある従業員が働いています。法定雇用率を超えた2.79%(2025年6月末時点)を達成し、積極的な雇用を促進すると同時に職域の拡大を図っています。

#### 人材・組織マネジメントへの取り組み詳細

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/human/>

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

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

● 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ

## 2 従業員のやりがい・納得感の向上

当社グループはかねてより人的資産を最も重要な価値創造の源泉であると捉え、薬剤師を中心とした人材育成や専門性向上に注力してきました。長期ビジョンの実現に向けて、従業員の自律的な学習を推進することでその能力を最大化し、従業員の成長やキャリアを切り開ける状態を目指します。現在キャリア自律への支援を強化すべく、サポート体制の拡充を進めています。

さらに、従業員エンゲージメントの向上を目指し、定期的なサーベイの実施により従業員のエンゲージメントレベルを捕捉していますが、今後、その結果を受けたPDCAサイクルが機能し、さらなる従業員エンゲージメント向上への行動がグループ全体に浸透していくことを目指します。

### キャリア自律・専門性の向上

#### 薬剤師をはじめとした専門性の高い医療従事者の育成

主要事業である調剤薬局事業では医療従事者としての使命を果たすべく、患者さま視点と高い専門性を持つ人材の育成に取り組んでいます。加えて、全国に多店舗展開し組織も拡大していることから、組織マネジメントを行う人材の強化と、これを担う次世代人材の育成を継続して行っていくことも重要な経営課題として取り組んでいます。

調剤薬局事業では、「質の高い薬剤師の採用」を推進しつつ「質の高い教育」を更に強化しています。当社では、薬剤師ステージ制度を設け社内認定資格の取得を推奨し、より高度な外部認定資格の取得へとステップアップしていくよう会社が全面的に支援しています。一部の外部認定資格の取得には、薬局経験だけでなく病院における研修が必須であり、当社では年間40名以上の薬剤師が病院研修を実施しています。

#### キャリア自律への取り組み

日本調剤の人事制度では、職能資格等級ごとに求められる資質や能力を定義しており、その発揮を支援するための研修を実施しています。全職種共通の新任ミドルクラス研修、総合職を対象とした新任ハイクラス研修等においては、従業員が各等級に求められる役割を正しく理解し体現するための具体的な行動を考察する座学に加え、学びを現場で試行・定着させる実践期間を一連のプロセスとして設計しています。実践中の上司からのフィードバックや、終了時の振り返りを通じ、自ら役割を体現し成長し続けるサイクルの確立をサポートしています。

また、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に形成することを目的に、LMS上でSchoolやUdemyといったE-Learningのアカウントを希望者へ提供するなど、従業員のさらなる学びを支援しています。

他にも2025年度よりセルフ・キャリアドックの一環として、キャリアコンサルタント資格を保有している従業員による、希望者を対象としたキャリアコンサルティング面談を開始し、自己理解の深化やスキルアップの支援等に努めています。今後はタレントマネジメントシステムの活用による人材情報の可視化を進めるとともに、社内公募制度の戦略的な実施などによって、従業員のより自律的なキャリア実現を促進していきます。

#### キャリア自律への取り組み実績

##### ● 学習支援の拡充

###### 自己啓発E-Learning : 延べ592名<sup>\*1</sup>が受講

選抜された受講希望者に対して「School for Business」および「Udemy Business」のアカウントを付与し、ビジネスにおける幅広い知識や、ITを活用した業務効率化に意欲のある従業員が自力的に学ぶ機会の提供を行っています。

##### ● キャリアコンサルティング面談機会の提供

###### 延べ25名<sup>\*2</sup>への面談を実施

従業員の自律的キャリア形成を促進・支援することを目的として、社内キャリアコンサルタントによる面談を実施し、以下の点を中心としたサポートを行っています。

- 自己理解の深化：興味・関心のあること、過去の出来事を振り返り自分自身の理解を深める
- 仕事理解の促進：業務に求められる役割理解、適応するための支援
- キャリアプランの設計：将来の目標やそこに至るための行動計画作成の支援
- 意思決定の支援：数ある選択肢の中から納得のいく意思決定ができるような支援
- スキルアップ支援：能力開発に必要な学びや訓練についての支援

\*1 2024年10月～2025年9月 \*2 2025年6月～2025年9月

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### 5つの資産

##### ● 人的資産の強化

##### あらゆるニーズへの対応

##### DX戦略

##### 事業ポートフォリオ

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

## 従業員エンゲージメントの向上

### グループエンゲージメントサーベイの活用

中長期的な組織力の向上と従業員の成長を目指し、従業員のエンゲージメントレベルを定期的に捕捉しています。これまでグループ理念の浸透、経営層からの発信機会の増加、人事制度の刷新等、各種施策を展開してきた効果もあり、2024年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、経営層のリーダーシップやグループ理念の共感・実践などについて良好な状態がうかがえる結果となりました。

また、現在はグループ各社がそれぞれの状況に合わせ、サーベイから見えた課題を踏まえた施策を展開し、グループ全体のエンゲージメントを一層高めるべく取り組みを進めています。具体的には、各社においてAI活用や機械化等による業務の仕組み化を推進し、従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備するとともに、後述する柔軟な働き方への取り組みを促進することで、継続的な職場環境の改善に努めています。

### 理念・ビジョンの浸透

当社グループの存在意義や未来につながる行動を定義したグループ理念、および2024年9月に公表した長期ビジョンの全社的な浸透に向けた取り組みを推進しています。

長期ビジョンの浸透プロセスを「認知・理解・共感・行動」の4段階に分け、それぞれのフェーズに応じた施策を検討・実施しています。2025年度は、従業員への浸透度を測る意識調査によって現状を把握することから開始しました。この結果を踏まえ、まずは「認知・理解」を深める施策として、全従業員を対象としたE-Learningの実施、経営陣によるメッセージの発信等を実施しています。

今後は、社内報やインターネットを活用した情報発信の強化等により、従業員へのインプットを増やすと同時に、研修の実施や部門ごとの具体的な施策を通じてアウトプットの機会を創出していく計画をしています。従業員一人ひとりが長期ビジョンを「自分事」として捉え、日々の業務における行動変容へつなげられるような取り組みを継続的に実施していきます。



全従業員を対象に実施した長期ビジョンE-Learning

## 3 働きやすい環境の整備

従業員一人ひとりがいきいきと働くことのできる環境を整備することは、私たちの目指す明るく活力あふれる組織の構築に不可欠です。今後は時間や場所などの制限を低減し、フレキシブルな働き方を実現することで労働生産性を向上させ、ワークライフバランスの向上にもつながるよう各種施策を継続検討していきます。さらに、個人と組織の健康的な状態の持続はグループ理念の実現、さらには組織全体の生産性を高めることによる長期ビジョンの実現に資するものと考え、健康経営への投資を戦略的かつ計画的に実施しています。

### フレキシブルな働き方

#### 柔軟な働き方への取り組み

従業員が働きやすい環境を整備することは、従業員エンゲージメントの向上とともに労働生産性の向上につながり、中長期的な事業成長に寄与することから、柔軟性を高めていくための検討を進めています。

2024年度より一部の店舗を対象に変形労働時間制の導入を開始しておりますが、2025年度は全店舗へ拡大するとともに、現在は間接部門を対象としたフレックスタイム制の導入や、全従業員を対象とした時間単位年休制度の導入も検討しています。

また、育児短時間勤務制度の取得期間を、2025年度より1年間延長し、小学校第1学年修了時までとすることで、進学に伴う環境変化への負担軽減に努めるとともに、多様な働き方を通じた従業員のスキルアップやキャリア形成の支援を目的に、副業兼業を解禁しました。

### 健康経営

#### 健康経営の推進

従業員の安全と健康は、個人と組織の生産性向上のための重要な基礎的な要件であるとともに、従業員一人ひとりがいきいきと働くことで、地域に根差した医療の提供や、時代の変化に適応した医療サービスを提供できると考えています。2024年度は、従業員のストレスチェックの実施後に、全支店で集団分析と報告・意見交換会を実施しました。上司部下の関わり方や問題点を考察し、課題解決に向けた取り組みを実践することで、組織・個人のエンゲージメントや生産性の向上につなげています。

P.69 外部評価

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### 5つの資産

- 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ

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



## 支え合いを力に、自分らしいキャリアと家庭のあり方を追求し活気あふれる薬局づくりへの挑戦を続けていく

秋元 展子  
薬剤本部 中部推進部長

私は新卒での入社以来、店舗責任者として患者さまとの信頼関係構築に注力し、その後店舗のマネジメント業務を経て現在に至ります。現在は推進部長として部署の戦略を立て、パフォーマンス向上に努める役割を担っています。常に広い視野で薬局業務を捉え、新しいことへの挑戦と学び続ける姿勢を大切にしてきました。入社当時は女性のロールモデルが少なく、具体的なキャリアパスを描くことが難しいと感じていましたが、今では育児休業制度や育児短時間勤務が当たり前になり、職員の理解も深まりました。特に、女性管理職が増えたことで、女性社員が目指せるキャリアパスが拡がったことは大きな変化だと思います。

女性活躍が推進されるなかで、私自身のキャリア意識も変わりました。薬局をより良くしたいという思いと、現在の制度ならば家庭との両立も可能だと感じたことが、管理職を目指したきっかけです。上司や周囲からの応援や、育児経験のあるスタッフに相談できたことは精神的な支えになりました。管理職を目指すなかで、仕事も家庭もどちらも大切にしたいという強い想いから、「時間の制約があるなかで、どうすれば最大のパフォーマンスを発揮できるか」をより真剣に考えるようになりました。仕事と家庭の両立においては、完璧主義を手放し、家庭では家事分担や外部サービスの活用、仕事では周囲の力を借りてお願いするようにしています。仕事と家庭のバランス

は常に変化しますが、双方の理解と協力を得ながら柔軟に対応していくことが大切だと考えています。

さまざまな制度が整ってきた一方、育児との両立の難しさは引き続きあると思います。たとえば、育休明けの従業員が時間的制約から元のポジションへ戻りづらい、キャリアアップの機会が限られる等の課題があると感じます。店舗での業務や、患者さま主体の働き方が基本となる薬局ならではの難しさもありますが、柔軟に働ける環境を整えていくとともに、育児支援制度を利用する従業員も周囲への協力姿勢を持つことで、互いの働き方を尊重し支え合える風土が一層根付くことを願っています。また、女性がさらに活躍できる組織になるために、育児休業からのスムーズな復帰を支援するプログラムや、仕事と育児を両立する従業員のネットワークを構築する機会を増やしていきたいです。

このたび部長に就任し、責任の重さに不安も感じますが、培ってきた経験を活かし会社の未来に貢献できることに大きな喜びを感じています。多様な個性を持つメンバーと同じ目標に向かわせる組織風土の構築には難しさもあり、日々試行錯誤していますが、施策が患者さまに役立ったという声や、サービスの向上を実感できた時の達成感は、何物にも代え難いやがいで。部長としての目標は、部署の成果を最大化し会社の成長に貢献することはもちろん、「この薬局を利用したい」「この会社で働いていてよかった」と心から思われる、活気に満ちた薬局をつくることです。仕事と家庭を両立しながらキャリアを築くことは、私自身の挑戦でもあります。将来、キャリアに悩む後輩の女性従業員にとって気軽に相談できる存在となり、自身の経験を共有しながら、一人ひとりが自分らしいキャリアを描けるようサポートしていきたいです。

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

● 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ

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

# 女性活躍を中心に人的資本経営を推進し、 社員一人ひとりの成長と挑戦を支えていく

**酒井 俊**  
人事部 統括マネージャー

私は人事部の統括マネージャーとして各種人事施策の企画を担っており、人的資本経営における「多様性の確保と持続可能な組織の構築」「従業員のやりがい・納得感の向上」「働きやすい環境の整備」の3本柱に基づく取り組みを通じて、エンゲージメントや付加価値の向上を目指しています。エンゲージメントサーベイでは従業員からさまざまな期待の声が寄せられており、より良い環境の実現に向けて、様々な制度を検証・実践していくことが重要な役割だと感じています。

特に、従業員の約7割を女性が占める当社において、女性活躍の推進は重要課題の一つです。あらゆる業務や意思決定の場面で女性の視点を取り入れることは、患者さまやお客さまへのサービス提供はもちろん、社内施策の展開においてもパフォーマンス向上につながり、ステークホルダー全体に恩恵をもたらすものと考えています。近年は女性管理職比率の向上に注力しており、マネージャー層の意識向上のための講話やE-Learning、子育て中の従業員を対象とした座談会や研修などを通じ、組織全体で女性従業員のキャリア形成意欲の醸成に努めてきました。また、次世代リーダー候補者への外部研修や役員メンタリングプログラムの実施など、女性役員の登用を見据えた取り組みも展開しています。さらに2024年度からは、自社の世界観にとどまらないよう、外部の会社で活躍される女性をお招きして講演も行っています。継続的な実施により、社外から多くの学びや刺激を受けていただきたいと考えています。

こうした取り組みの結果、社内での理解・浸透が進み、女性のキャリアアップを積極的に支援する土壌が着実にできてきており、仕事と子育てを両立する従業員からは、家族や地域のサポートも得ながらキャリアを形成していきたいという声も上がったり、役員メンタリングプログラムの参加者からは、自身の課題と向き合い、主体的にキャリアを築こうとする強い意志を感じられる



など、多方面でポジティブな変化が生まれていると感じます。一方で心理的な障壁を感じることなく挑戦できる環境整備に向けて、サポートできることはまだまだあると考えており、直近では女性特有の健康問題がキャリア形成の阻害要因となり得ることから、男性従業員も含めたヘルスリテラシー向上への取り組みも検討しています。今後もさまざまな施策を企画・実践していく、キャリア形成とライフイベントの両立をサポートしていきたいです。

私たちの果たすべき役割が今後も飛躍的に高まっていくなか、「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を従業員一人ひとりが意識・行動する組織を目指しています。従業員の皆さんには、グループが大切にする基本姿勢の一つである「自ら考え、行動する」を、ご自身のキャリアについても実践していただきたいです。自身の成長と挑戦が当社グループの未来を創り、あらゆる人の健康に資することにつながるという想いを持ち、社会に貢献していただきたいと思います。そのためにはポジティブなカルチャーの醸成や、コミュニケーションの活性化など、より働きやすい環境の構築が重要ですので、必要な施策を積極的に講じていきたいです。

# 04 持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

● 人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

事業ポートフォリオ

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

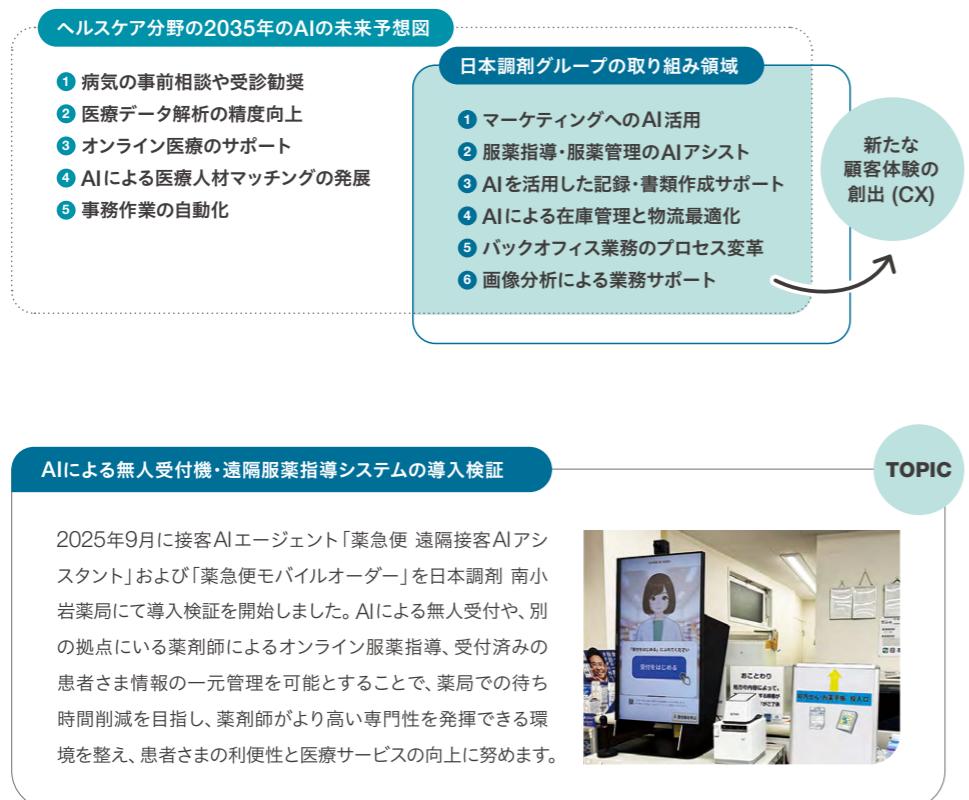
コーポレート・ガバナンス

データ

# あらゆるニーズへの対応

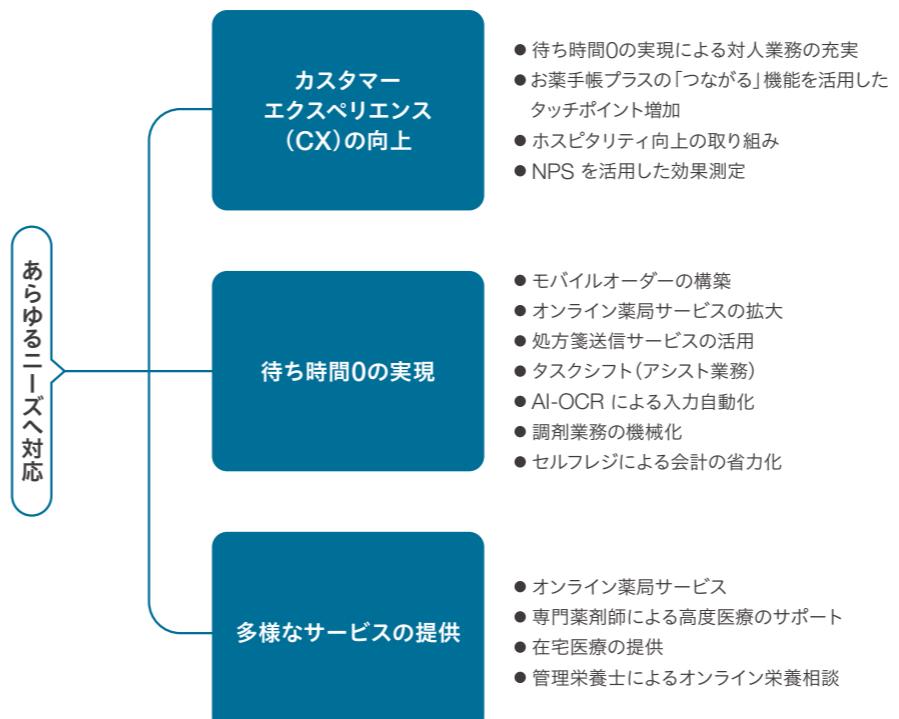
## 新たな顧客体験の創出

日本調剤グループでは、医療・ヘルスケア分野におけるAI活用には大きな可能性があると考えています。AIの積極的な利活用を企業競争力強化と収益性改善の要と位置付けており、AIによって顧客一人ひとりの体験価値を最大化し、より質の高いサービスの提供を目指します。AI活用において、日本調剤グループが特に注力する6つの領域を選定しました。これらの領域で取り組みを進めることで、新たな顧客体験の創出をしていきます。



## 調剤薬局事業における顧客戦略

長期ビジョン実現に向けてありたい姿を具体化した3つの柱の1つである、「あらゆるニーズに応えられるグループへ」を目指します。調剤薬局事業においては、以下の3つの内容を達成していくことであらゆるニーズへ対応していきます。また、DXを活用した顧客サービスを向上させることにより、サービス業におけるNPSトップクラス企業を目指します。



# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### 5つの資産

#### 人的資産の強化

#### ● あらゆるニーズへの対応

#### DX戦略

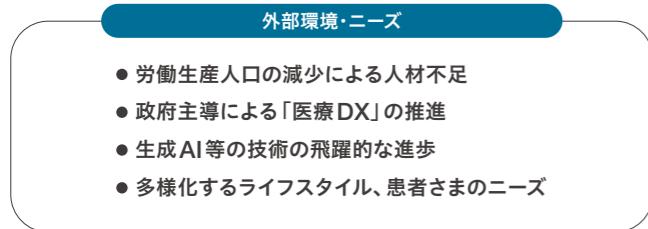
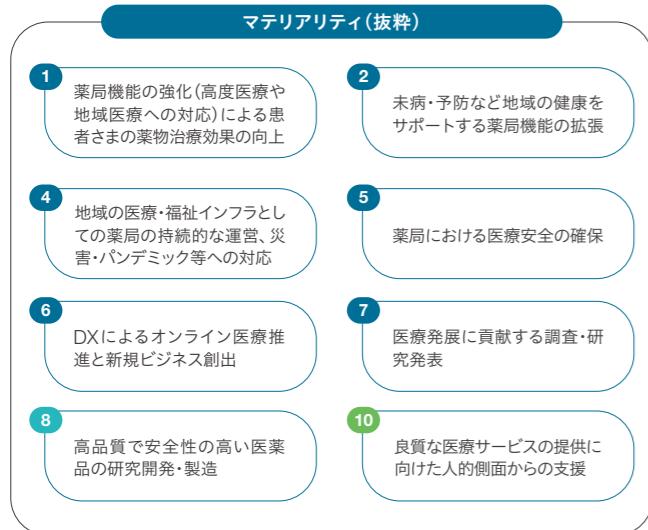
#### 事業ポートフォリオ



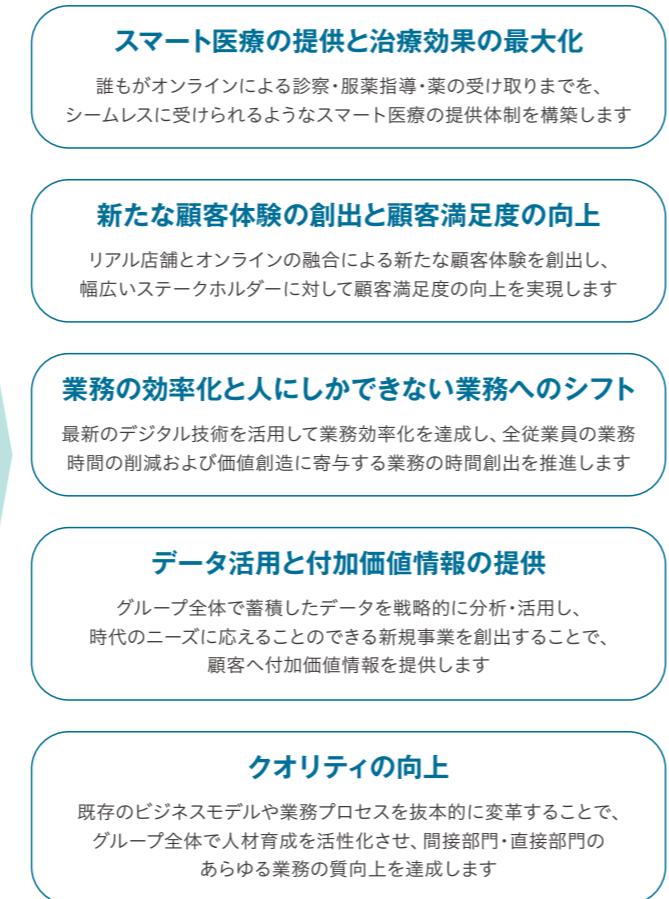
# DX戦略

日本調剤グループでは、外部環境やステークホルダーからのニーズを事業ポートフォリオ戦略に沿って分析しつつ、グループとして取り組むべきマテリアリティ(重要課題)や外部環境・ニーズと照らし合わせることで、「DX戦略の5つの指針」を策定し、各ステークホルダーへの提供価値を定めています。

## マテリアリティ／外部環境・ニーズ



## DX戦略の5つの指針



## ステークホルダーへの提供価値

### 地域社会

- 社会全体で持続可能な医療体制の提供
- 医療の地域格差縮小

### 患者さま、地域の皆さま

- 医療アクセスへの利便性向上
- 地域住民の予防、未病へのサポート
- 在宅医療の充実
- 多職種連携による生活課題への対応

### 医療機関、教育機関

- 有効性、安全性、経済性に基づいた医薬品の適正使用推進
- 教育機関等での医療情報活用支援

### 従業員

- 高い品質での調剤業務の安全性と効率性の両立
- 業務効率化によるグループ全体での働き方改革

# 04

## 持続的な経営基盤の強化

### 長期ビジョン2035

#### 5つの資産

#### 人的資産の強化

#### あらゆるニーズへの対応

#### ● DX戦略

#### 事業ポートフォリオ

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

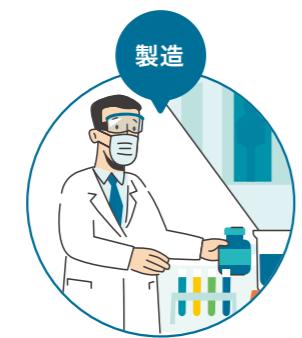
データ

# 事業ポートフォリオ

当社グループは、以下の3つの事業セグメントを基盤として成り立っています。各事業がそれぞれ抱える課題に対し施策を実行していくことで、すべての事業で成長性、収益性の向上を図ります。さらなる提供価値の拡大に向けたさまざまな取り組みを通して、現在の主力である調剤薬局事業に依存しないバランスの良い事業構造の構築を目指していきます。



- AI技術の導入など、社会保障費の増大などを背景に求められている薬局運営の効率化へ率先して対応
- 市場成長性が高いオンラインや在宅医療分野には、積極的に資本を投下
- M&Aも活用した出店戦略により、さらなるシェア拡大を図る

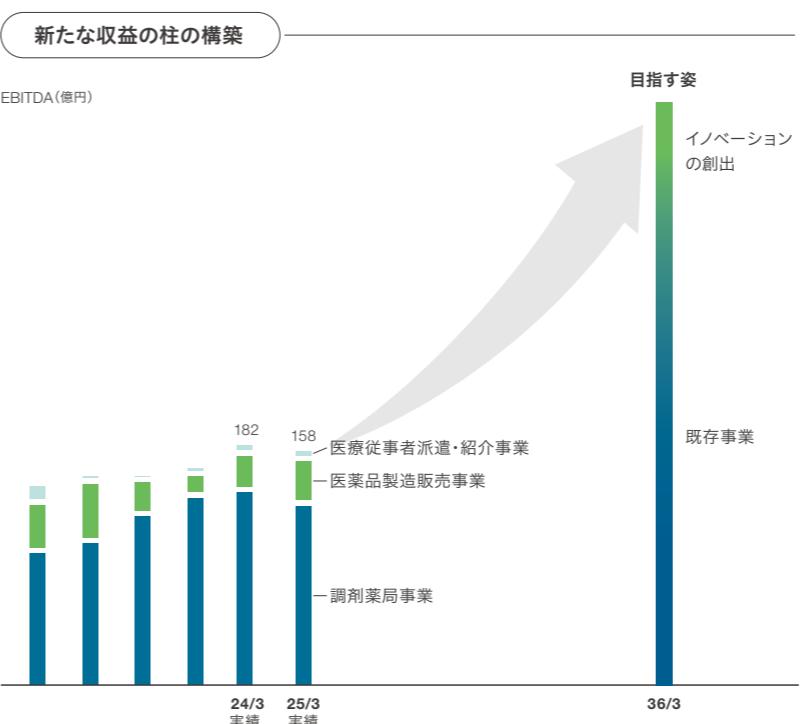


- 業界全体の課題である少量多品目生産の改善に取り組む過程で製品ポートフォリオを再構築
- 競争力のある製品に経営資源を集中することで、医薬品の安定供給体制をさらに強化
- 新たなパートナーとともに海外展開の可能性も検討



- 安定シェアを持つ薬剤師派遣事業を軸に、医師やヘルスケア事業のシェア拡大を図る
- デジタルマッチングによる効率化など、マーケティングやデジタル分野、人的資本への資本投下を積極的に実行
- 一定の収益性を確保しながら、事業全体の成長を加速

既存事業の成長に加え、ヘルスケア領域において「あらゆるニーズに応えられる」事業ポートフォリオをつくっていくため、新規事業および既存事業を起点としたイノベーションへの投資を積極的に検討しています。未来の社会に不可欠なサービスを創出し、企業としての持続的な価値向上を実現していきます。



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

持続的な経営基盤の強化  
事業ポートフォリオ

データ

# 04

持続的な経営基盤の強化

長期ビジョン2035

5つの資産

人的資産の強化

あらゆるニーズへの対応

DX戦略

● 事業ポートフォリオ

## 事業戦略

長期ビジョンの実現に向けた、  
第1フェーズの事業戦略をお伝えします。  
日本調剤グループの基盤を強化する  
既存事業の成長の道筋を示します。



# 05

## 事業戦略

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

調剤薬局事業

情報提供・コンサルティング事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

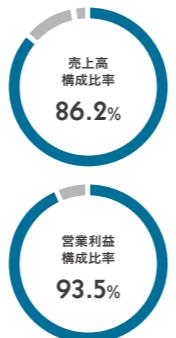


## 調剤薬局事業

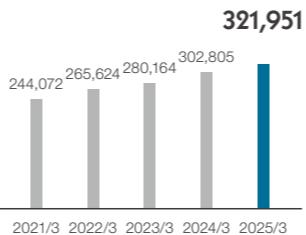
・日本調剤株式会社 他調剤グループ会社・

日本調剤は、1980年の創業以来、一貫して日本の医療を支える調剤薬局のあるべき機能・役割を全うするため、「医薬分業」を追求し、全国で調剤薬局を展開しています。

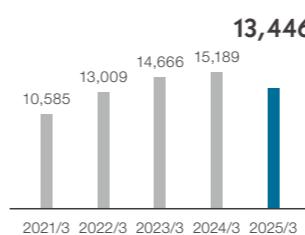
創業時に社名として掲げた“日本調剤”には、創業の理念である『眞の医薬分業の実現』を通して、日本中に良質な医療サービスを提供したいという想いが込められています。



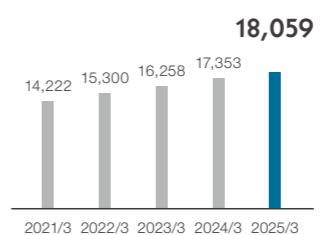
売上高  
事業別売上高(百万円)



営業利益  
営業利益(百万円)



処方箋枚数の推移  
(千枚)



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
  - 情報提供・コンサルティング事業
  - 医薬品製造販売事業
  - 医療従事者派遣・紹介事業

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

## 事業トップメッセージ



**小柳 利幸**  
取締役 上席執行役員

2024年度は調剤報酬改定を経たことで、在宅医療に関する業務やマイナンバーカードの利用促進といった取り組みの重要性が再度明確化され、患者さまにとって真に必要とされる薬局業務の深化に向けた準備の年になりました。そうした環境変化のなか、処方箋の応需実績は一部感染症の沈静化による応需減少の影響があったものの堅調に推移しました。薬局現場における事業戦略についても、在宅医療においては、緩和医療などを担う個人在宅に重きを置いた薬局を積極的に設置し、対応の強化を推進しました。

マイナンバー利用促進においては、患者さまへの声掛け・啓もう活動を全店舗で推進することで、全社平均としても極めて高い水準の利用率に達することができました。

一方で、敷地内薬局における多剤投与の減算ルール策定や、全国的な賃金上昇の対応など、今後の事業戦略を策定するうえでの厳しい課題も浮き彫りとなりました。それらの課題に対しては、従来の戦略を見直しながら実行しつつ、調剤業務の機械化やAIサービスの導入によって、生産性を向上させていくことで対応していきます。

現在注力することで  
今後の発展の基礎となる  
薬局DX(調剤ロボット・  
店舗運営システム)



これまで培ってきた強み

- 多様化する医療ニーズへの対応力
- 質の高い医療の提供実績
- 選ばれる薬局サービスへのこだわり

## Q. 2025年3月期を振り返って:第1フェーズの概況

2024年度は調剤報酬改定を経たことで、在宅医療に関する業務やマイナンバーカードの利用促進といった取り組みの重要性が再度明確化され、患者さまにとって真に必要とされる薬局業務の深化に向けた準備の年になりました。そうした環境変化のなか、処方箋の応需実績は一部感染症の沈静化による応需減少の影響があったものの堅調に推移しました。薬局現場における事業戦略についても、在宅医療においては、緩和医療などを担う個人在宅に重きを置いた薬局を積極的に設置し、対応の強化を推進しました。

マイナンバー利用促進においては、患者さまへの声掛け・啓もう活動を全店舗で推進することで、全社平均としても極めて高い水準の利用率に達することができました。

一方で、敷地内薬局における多剤投与の減算ルール策定や、全国的な賃金上昇の対応など、今後の事業戦略を策定するうえでの厳しい課題も浮き彫りとなりました。それらの課題に対しては、従来の戦略を見直しながら実行しつつ、調剤業務の機械化やAIサービスの導入によって、生産性を向上させていくことで対応していきます。

## Q. 長期ビジョンを見据えた中期的な事業戦略・課題認識について

長期ビジョンを見据えた今後の成長戦略としては、大型病院前の門前型薬局でのスペシャリティ医薬品の取り扱い・地域における在宅医療・オンライン処方箋の拡大が中核になると認識しています。特に、スペシャリティ医薬品は将来的にも市場拡大が見込まれており、その対応には、専門の薬剤師や設備を必須とするため、当社の強みである「専門性のある薬局・薬剤師」が貢献できる分野であると考えています。在宅医療についても、在宅支援センターの設置拡大、緩和医療・小児医療などの分野を強化していきます。そしてオンライン処方箋については電子処方箋の普及率の低さが外的要因として課題になっているものの、リフィル処方箋の運用拡大など成長ドライバーとして期待できる点もあり、継続して、今後の事業戦略を策定するうえで重要な要素になると考えています。

## Q. 出店戦略の現況と薬局機能の深化について

直近は医療モール型を含むハイブリッド薬局を中心に年間40店舗のペースで出店を続けています。今後も同規模となる見込みですが、出店に際しては、調剤室の機械化を想定した空間確保や患者さまのアメニティ向上を優先した薬局づくりをさらに重視します。そのうえで各投資の妥当性を厳格に評価できるよう管理体制を強化していきます。

## 長期ビジョン達成に向けた「4つの成長戦略」

1

在宅医療サービスの  
提供体制強化

2

オンライン  
プラットフォーム  
活用による  
医療アクセス向上

3

高度化する医療への  
専門性発揮

4

患者さまに選ばれる  
薬局サービスの質向上



長期ビジョン  
達成に向けた  
発展

## 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
  - 情報提供・コンサルティング事業
  - 医薬品製造販売事業
  - 医療従事者派遣・紹介事業

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

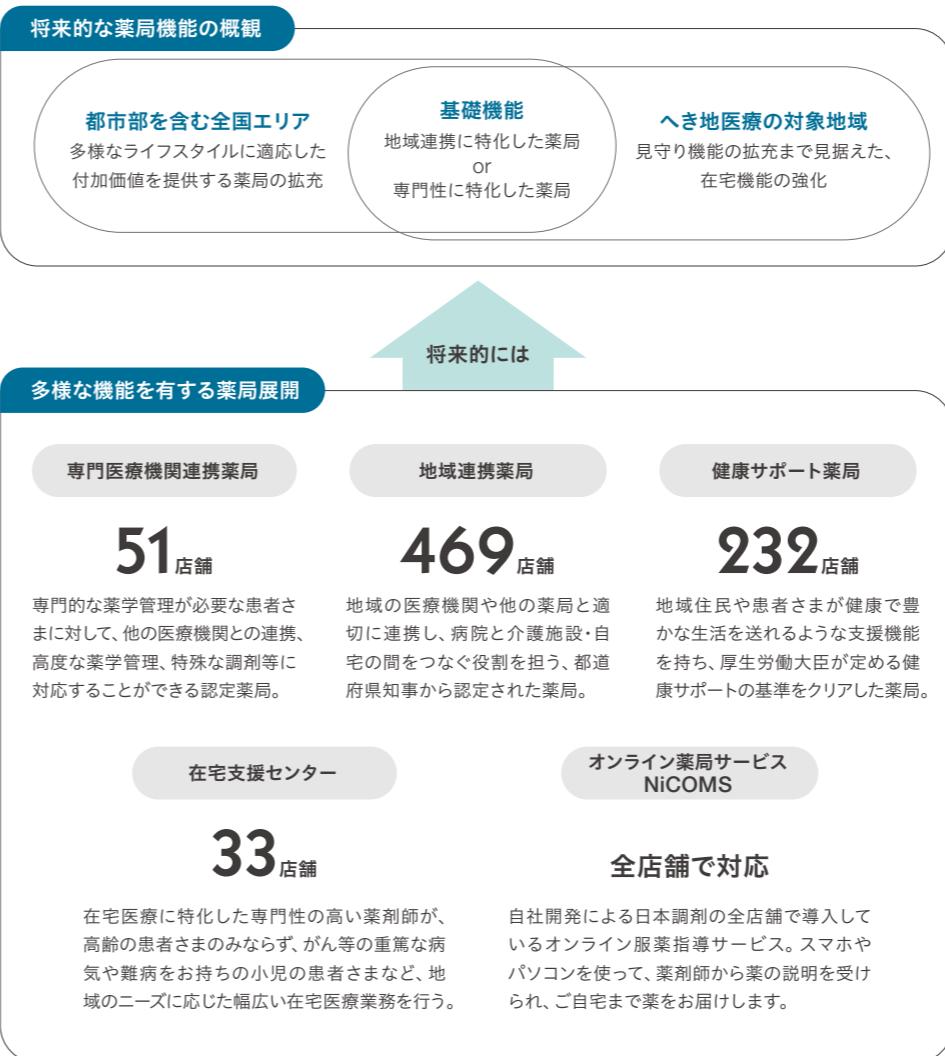
コーポレート・ガバナンス

データ

# 出店戦略の現況と 薬局機能の深化について



現在、都市部では面薬局・医療モール型薬局や在宅専門の薬局を増加させると同時に、がん拠点病院前の薬局に専門性を有した薬剤師を配備することで機能を深化させています。こうした当社の強みを発展させていくと、必然的に、地域連携に特化した薬局と専門性に特化した薬局に二極化していくものと考えます。一方で、へき地医療の対象となる地域においては、オンライン診療～服薬指導のフローを充実させつつ、見守り機能の拡充まで見据えて、在宅機能を強化していくことで、薬局難民となる可能性のある地域をカバーしていきます。



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業  
情報提供・コンサルティング事業  
医薬品製造販売事業  
医療従事者派遣・紹介事業

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

## ● 調剤薬局事業

- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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

# 在宅医療サービスの提供体制強化

## 1 事業概要: 第1フェーズの戦略

超高齢化社会への移行、社会保障費の増大、要介護認定者の増加など、日本における在宅医療の重要性は年々高まっています。このような環境下において、当社でも在宅の処方箋応需枚数は堅調に増加しており、今後も市区町村レベルで在宅医療ニーズを分析し、個人在宅・施設在宅のそれぞれに特化した薬局を戦略的に配置していきます。

直近では、こうした在宅医療に特化した薬局の展開のために、専門人材の育成を戦略的に実施しています。年3回の全職員向けの在宅研修をはじめとして、在宅支援責任者会議を通じた優良事例の共有、無菌製剤の調製訓練の展開、診察同行ガイドラインおよび服薬指導ガイドラインの拡充、在宅緩和ケアのための学会発表サポート強化など幅広い教育体制を構築しています。加えて、品質管理のさらなる向上のために、ISO取得における内部監査の拡充や、複数回の品質管理ミーティング実施など、常に質の高い在宅サービスを提供できるように努めています。

## 2 事業戦略: 長期ビジョン達成を見据えての課題

長期ビジョンの達成を見据えると、競合他社の参入やICT化のさらなる要請など、対処すべき課題が残存しています。特に将来的な在宅医療マーケットの拡大を視野に入れながら、より一層サービスの質を高めていく必要があると考えています。当社の強みである専門人材の育成を継続するとともに、調剤業務の機械化による収益性の向上や、特にへき地で不足しがちな医療必需品への手立てなど、多角的な観点から、患者さまの生活を支えられる事業へとますます成長させていきます。現在は近隣の在宅専門クリニック・訪問看護ステーション・居宅支援事業所（ケアマネジャー）・病院の地域連携室などと連携を強化しています。そうしたなかで、ご自宅で療養される患者さまにとって最善の在宅医療・介護環境を整えるために、チーム医療を担う一員として地域全体の在宅医療のハブの役割を目指していきます。

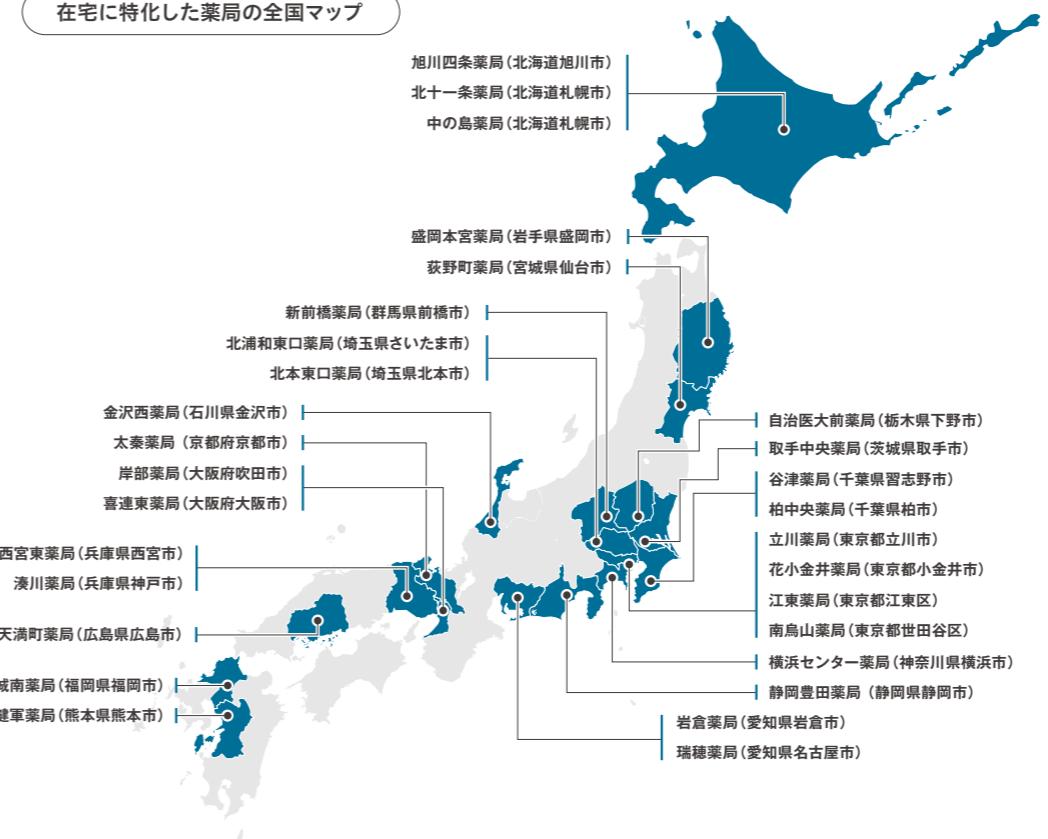
## 培ってきた強み

在宅医療に特化した人材育成

品質管理体制の構築

専門職による施設営業サポート

### 在宅に特化した薬局の全国マップ



# オンラインプラットフォーム活用による医療アクセス向上

## 1 事業概要: 第1フェーズの戦略

直近の市場動向として、オンライン分野への投資強化や積極的な認知度向上施策を同業他社が実施するなど、当該事業領域における競争状態が強まりつつあります。一方で現状のオンライン診療～服薬指導では、急性期疾患の領域や、夜間・へき地対応など限定的なニーズが先行しており、安定した収益の確保には依然として課題が残っています。そのうえで、国策としての医療DXインフラの発展段階を慎重に見据えつつ、将来的な市場拡大に備えた投資戦略が重要となります。

こうした環境下において、当社では将来のマーケットへの先行投資としての意味も込めて、戦略的にリソースを配分しています。医療機関や先進的なサービスを提供するプラットフォーマーと緊密な関係構築を目指す一方で、全国の薬局現場がスムーズにオンライン対応に従事できるよう、間接部門のバックアップ体制を強化し、より患者さま視点に立ったオペレーションへの改善を進めるなど、現在をオンライン事業基盤を確立するための重要なフェーズであると位置付けています。

## 2 事業戦略: 長期ビジョン達成を見据えての課題

将来的な事業戦略を見据えつつ、現状ではオンライン対応を特定のエリアに集約するのではなく、全店舗に分散させつつ営業活動を行っており、オンライン処方箋の対応経験を全国で蓄積することで、将来的な需要急増への柔軟な対応を検討しています。同時に、BtoBマーケティングの強化、へき地医療対応、社内データ活用の推進にも注力していきます。

長期的には、調剤薬局の機能は「オンライン専門」「在宅専門」などへ分化・特化していく可能性があり、そのなかでは当社が発揮すべき価値として、各地域の専門薬局を裏で支える医薬品の供給・情報プラットフォームのような役割を果たすこともあり得るため、同業他社との競争優位性の観点からも、物流面としての医薬品の配送をどのように事業戦略に組み込むべきなのかも検討していきます。

## 培ってきた強み

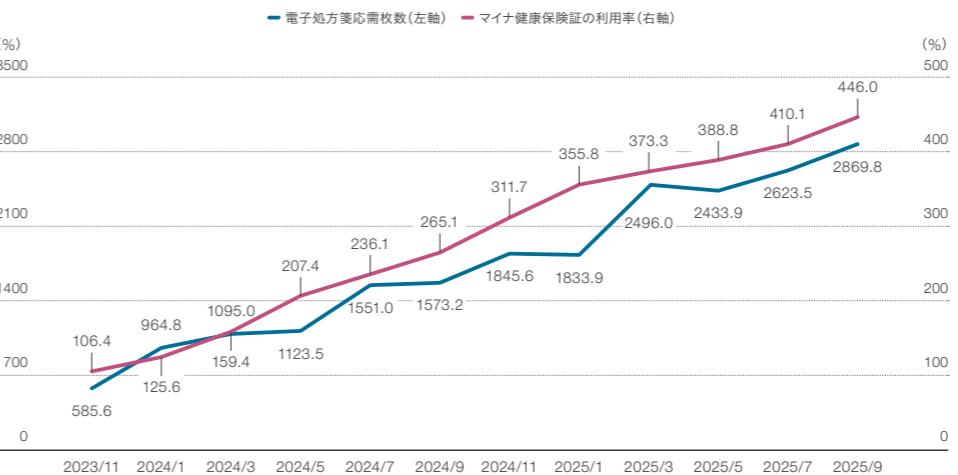
自社開発のオンライン  
薬局サービス(NiCOMS)

全国に幅広い出店形態を  
有する日本調剤の  
薬局ネットワーク

日本調剤アカウントの  
会員数

### 電子処方箋応需枚数・マイナ健康保険証の利用率

※2023年10月を100%とした際の実績



Who we are

事業戦略

### ● 調剤薬局事業

情報提供・コンサルティング事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

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

# 05

# 高度化する医療への専門性発揮

## 1 事業概要:第1フェーズの戦略

当社ではスペシャリティ医薬品を、がん、希少疾患などの薬を含む高額医薬品と定義しています。国内医療用医薬品市場全体に占めるスペシャリティ医薬品の売上高割合は年々成長を続けており、今後も市場規模はますます拡大していくことが見込まれています。

昨今の医療用医薬品市場の動向を鑑みるに、希少疾患用の医薬品は今後も段階的に、市場を底上げする領域へと成長していくと予想されます。そうした環境下において、当該事業における直近の成長戦略として、高度な専門性を有する薬剤師の育成を加速させ、地域医療の質向上に貢献することに重点を置きます。特に患者さまの在宅中に、薬局からのテレフォンフォロー等を用いて、当社の強みを活かした専門的な介入により一層発展させていくことは、治療の継続率向上やQOLの維持に対しても大きな価値を発揮できるものと考えています。

## 2 事業戦略:長期ビジョン達成を見据えての課題

当社は創業以来、がん治療や緩和医療、希少疾患等への高い専門性と医療人の志を有する人材の育成に注力してきた企業であり、薬剤師の質にこだわった教育体制によって蓄積された幅広い薬学的知見を有しています。それらを最大限に活用し、病院の医師や看護師、薬剤師と薬局薬剤師で情報共有を行い、患者さまを地域全体で支える「地域包括ケアシステム」としての役割を発揮していくことが将来的な企業成長にとって重要であると考えています。

一方で長期ビジョンの達成を見据えると、高度な専門性を要する医療サービスにおいては、高額薬剤および特定保険医療材料の在庫管理や運用の観点から、現状の報酬制度だけでは十分な収益を確保しにくいという課題があります。そのため薬剤師の専門性を活かした新たな収益モデルの構築や業務効率化について検討しており、その一環として、オンライン服薬指導の戦略的導入や電子処方箋の応需拡大施策など、変化する社会情勢に柔軟に対応できる体制も現在確立しています。



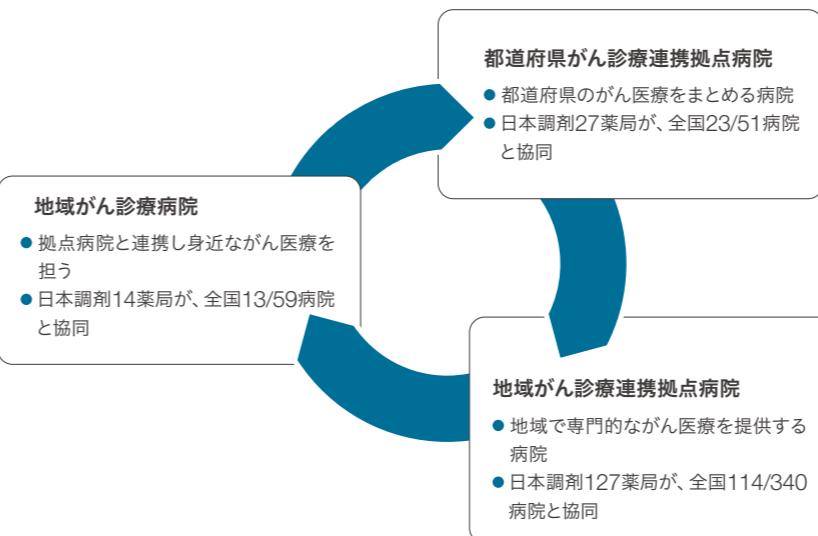
## 培ってきた強み

高度薬学管理や  
在宅医療を担う  
リーディングカンパニー

がん治療や緩和医療、  
希少疾患等への高い  
専門性(血友病:凝固因子  
製剤、成長ホルモン製剤、  
TNFα製剤等)

医療機関との緊密な連  
携による「地域包括ケア  
システム」としての役割

がん診療連携拠点病院との協同体制  
168薬局が、全国150/461病院と協同



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
  - 情報提供・コンサルティング事業
  - 医薬品製造販売事業
  - 医療従事者派遣・紹介事業

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

# 患者さまに選ばれる薬局サービスの質向上

## 1 事業概要:第1フェーズの戦略

長期ビジョンの第1フェーズにおいては、CSスキルの向上と薬剤師の専門性の強化を主軸としています。CSスキルにおいては、薬剤師業務の基本となる部分を常に徹底していくことを目的に、Nicho Smile Project（にこぶろ）を実施し、さらに応対研修の一環としてAIアバターを活用した顧客対応教育ソリューションを導入することで、患者さま応対の訓練において個別のフィードバックを受けられる体制を整えています。加えて、薬剤師の専門性の強化として入り口となる領域別アドバンスコースの設置や、病院実務研修の実施、外部認定取得強化チームによるサポート体制構築による外来がん治療専門薬剤師の育成など、薬学的な研修体制も積極的に拡充しています。これらの業界トップクラスのカリキュラムに基づいて行われている薬剤師教育によって質の高い薬剤師の育成に取り組んでいくことを継続していきます。

## 2 事業戦略:長期ビジョン達成を見据えての課題

社内の教育制度拡充だけでなく、患者さまから真に選ばれる薬局となるための指標改善にも取り組んでおり、より一層患者さまに寄り添う姿勢を身に付け、患者さまの不安を取り除き安心して薬局をご利用いただけるようなサービスの質向上を重視しています。その一環として2025年度より、従来の患者さま満足度調査に加えて、NPSのモニタリング調査施策を実施しています。これらの調査によって顧客ニーズを幅広く把握することで、患者さまのロイヤリティ向上につながる人材育成・店舗でのCS向上施策を実施していきます。

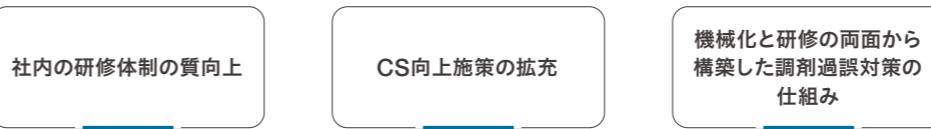


新人フォロー研修

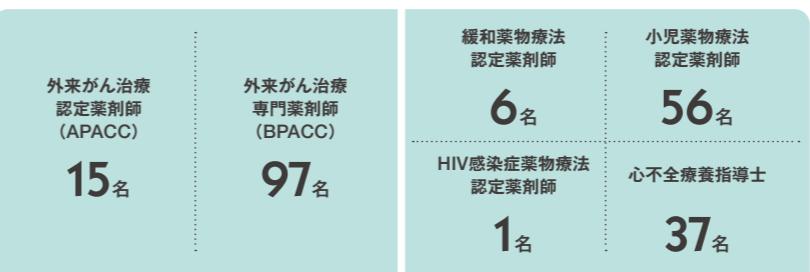


若手薬剤師が企画した社内勉強会

### 培ってきた強み



#### 社内の薬剤師資格の保有図



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
  - 情報提供・コンサルティング事業
  - 医薬品製造販売事業
  - 医療従事者派遣・紹介事業

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

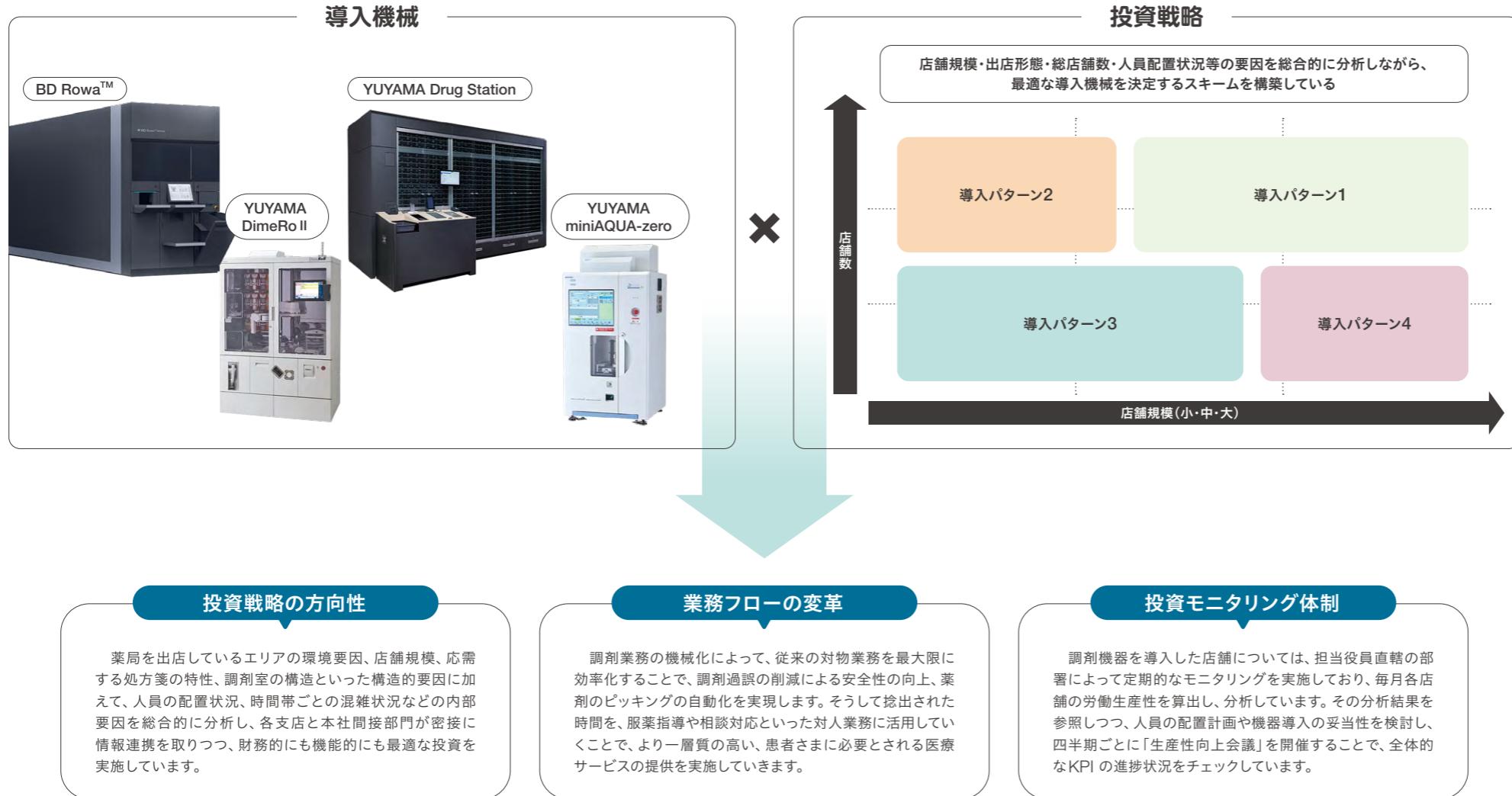
事業戦略

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

データ

# 医療DXへの取り組み:調剤業務の機械化



05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
  - 情報提供・コンサルティング事業
  - 医薬品製造販売事業
  - 医療従事者派遣・紹介事業

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



# 05

## 事業戦略

調剤薬局事業

- 情報提供・コンサルティング事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

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

## 情報提供・コンサルティング事業

・株式会社日本医薬総合研究所・

2012年、日本調剤グループの保有する貴重な情報資源を最大限活用し、医療・医薬業界への寄与、そして社会に広く貢献する情報サービス・コンサルティング会社として、日本医薬総合研究所を設立しました。

日本調剤グループ各社を通じて培った情報資源をもとに医薬業界の健全なる発展、成長に寄与し、国民生活の向上に資する価値ある情報サービスを提供してまいります。

※ 情報提供・コンサルティング事業の業績については連結決算上、調剤薬局事業セグメントに含めております。



## 事業トップメッセージ



**橋爪 敦弘**  
株式会社日本医薬総合研究所  
代表取締役社長

薬歴やトレーシングレポートといった定性データの分析による新たなデータサービスの事業化や、増大し続ける社会保障費の抑制への貢献を目的とした、データヘルス支援サービスやフォーミュラ・バイオシミラー普及支援サービスを拡大していきます。

## Q. 長期ビジョンを見据えた中期的な事業戦略・課題認識について

中長期的な事業戦略として、第一に、生成AI処理技術等、最新のデータ解析技術の獲得を目指します。同時に、昨今の急速な情報技術の発展に対応するために、外部パートナー企業と連携を加速させる必要があると考えています。自社で開発するサービスと、外部パートナー企業と連携するサービスを戦略的に切り分けることで情報の陳腐化を防ぎ、引き続き鮮度・質の高い情報サービスを提供していきます。

## Q. 2025年3月期を振り返って:第1フェーズの概況

医療に精通したデータサイエンティストカンパニーという強みを活かし、日本調剤グループの一員として、情報鮮度、スピード、質にこだわった多角的なサービス展開に注力しています。特に昨年度は、抗がん剤や希少疾病薬の情報ニーズの高まりを受けて、売上高・当期純利益ともに好調に推移しました。

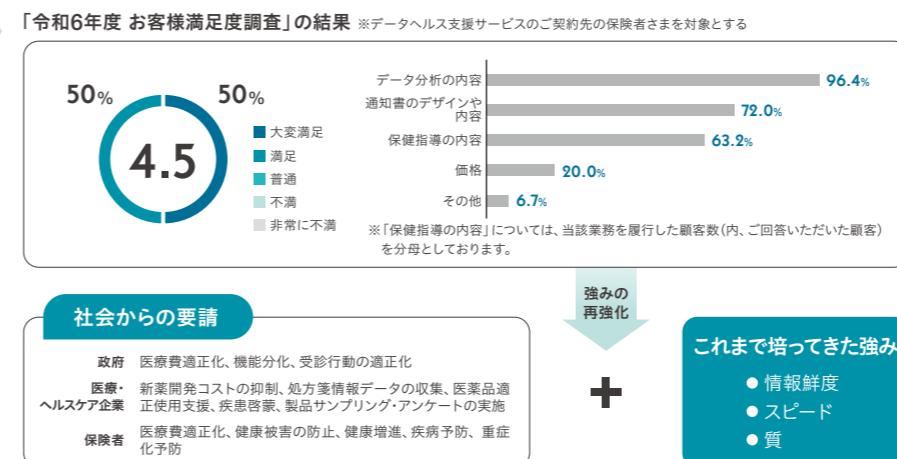
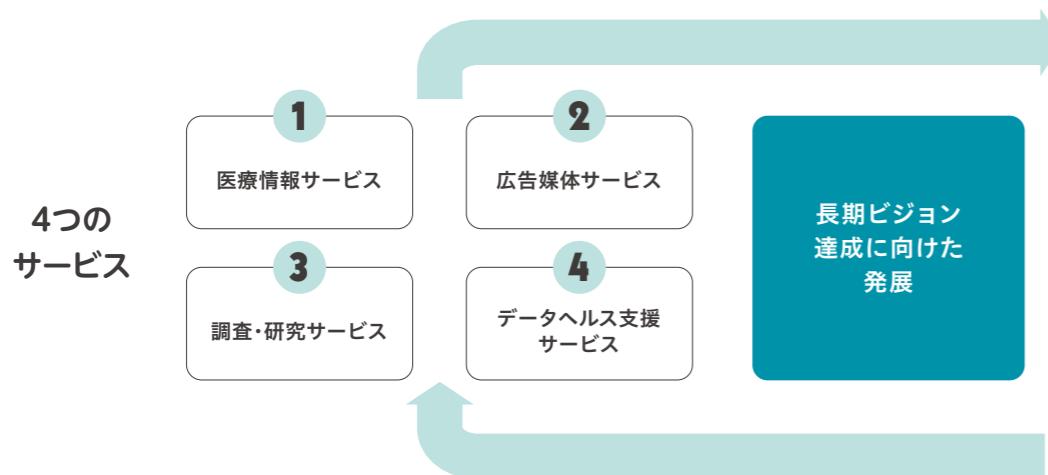
今後は中長期的な発展を見据えて、医療データ業界における当社独自のポジショニングの確立を目指します。日本調剤グループならではの情報サービスを構築するために、たとえば、

個別の事業方針において、医療情報サービスでは、データの価値向上に重きを置いた取り組みを進めていきます。薬の変化を可視化する定量情報をこれまで提供しておりましたが、今後は生成AIや自然言語処理技術を用いて、薬歴等の定性情報を分析する新たな情報サービスを開始する計画です。これにより、処方される薬剤に変化があった際の背景情報を可視化できるようになり、新たな価値を生み出していくことができます。

広告媒体サービスでは、広告媒体を提供する店舗の拡大を図っていきます。これまで日本調剤の約700店舗を活用したインストアプロモーションを中心に行っておりましたが、今後はより一層、グループ外の薬局との連携を強化し、2027年度には広告媒体提供数2,000店舗を目標として取り組んでいきます。

調査・研究サービスにおいては、医療用医薬品を用いた治療環境の昨今のめざましい進歩を鑑みるに、抗がん剤や希少疾病薬など高い効果が期待できる反面、副作用の発生で患者さまのQOLの低下が生じるなど、管理が難しい薬剤も増加していることも事実です。そこで当社では、グループ内外での調査研究やデータ分析事業を通して、患者さまのアドヒアランスやQOL向上により一層の貢献をしていきます。

そして自治体・健康保険組合向けのデータヘルス支援サービスは、今を事業拡大期と捉えており、戦略的に営業活動を発展させていきます。当社の強みである「薬の分析」と「臨床経験豊富な薬剤師・管理栄養士によるコンサルティング」を活かし、まず2027年度売上として2024年度比倍を目指しています。



## 05

## 事業戦略

調剤薬局事業

## ● 情報提供・コンサルティング事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

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



## 1 医薬情報サービス

現在、がん領域などを中心として効果の高い薬剤が次々に上市され、患者さまの生存率も向上しています。しかし同時に、副作用によるアドヒアラנסやQOLの低下などの課題も生じています。それらに対してデータ解析の側面から貢献する意義も高まっています。加えて、調剤薬局のグループ会社にしか作成できないデータを、個別のニーズに合わせたオーダーメイド感覚の使いやすいUIで提供することも重要施策と位置付けています。

今後は、調剤薬局事業とさらに密接に連携することで、データに基づいたより効果的な服薬指導等の実施や、薬剤のさらなる適正利用推進、アドヒアラス向上を達成させて、取引先からのあらゆるニーズに応えていくことができる企業に成長していく必要があると考えています。



## 3 調査・研究サービス

年々、医療用医薬品が多種多様化していくなか、疾患啓発や病気の早期発見・治療薬のアドヒアラスの低下防止などは製薬業界だけのニーズではなくなってきています。同時に超高齢化社会の到来が迫り、医療費の増大が危惧される環境下において、当社の調査・研究サービスは大きな貢献の機会を得ています。

それらの社会的な期待に応えるためには、従来獲得してきた調剤薬局事業からの定量データだけでなく、患者さまの生の声となる薬歴やトレーシングレポートなどの定性データの解析を推進する必要があります。そうした取り組みを通して、私たちにしかできないデータの提供と提案を可能にしていきます。

長期的な戦略としては、多様化していく製薬企業のニーズに合わせて、データ分析の観点からの病気の早期発見や、アドヒアラスやQOLの改善に貢献します。



## 2 広告媒体サービス

目下の問題認識として、医薬品メーカー・ヘルスケア関連メーカーが解決すべき課題の複雑化や、広告媒体の提供エリアに地域的な偏りがあることが挙げられます。特に後者は、提供店舗が日本調剤の薬局に偏りすぎていることも一因であったと考えています。一方で、メーカーと来局者との接点の創出や、広告媒体を用いた情報提供等による、ご利用患者さまのQOL向上の起点づくりというニーズも高まっています。

そうした課題やニーズに対して今後は、まず他薬局との連携によって広告媒体提供店舗数を拡大し、薬局広告の媒体社としての地位を確立する必要があります。そのうえで日本調剤の店舗でのインストアプロモーションだけにとらわれないパートナー企業との協業・協力体制の強化および選定に取り組んでいきます。

最終的には、インストアプロモーションの展開をグループ内だけでなく他薬局との連携まで広げることで、日本調剤グループ内の展開にとどまらない広範なサービス提供体制を実現します。

## 4 データヘルス支援サービス

医療費の増大、国民皆保険制度の維持、多様化する受診手段、複雑な制度といった社会課題・背景に対して、日本調剤グループの一員としては、医薬に関わる実態と問題を的確に捉えながら、保険者と協力して継続的な普及・啓発・改善活動に取り組んでいく必要があると考えています。

そのためには、医薬に精通した企業であるという特性を活かしつつ、社会課題の解決をリードしていくなければなりません。加えて、指導・支援した対象者の問題解決や各ステークホルダーにその存在価値を明示することで、働く従業員としてのやりがいの享受と社会的価値の向上を目指します。

最終的には、医療における普遍的な価値提供を最大限まで追求することで、ステークホルダーからの信頼を獲得し、自社の適正服薬事業の認知拡大・発展させながら、地域の包括連携協定<sup>\*</sup>の締結を日本調剤グループとして率先して、社会課題の解決と医療サービスのさらなる発展に寄与していきます。

<sup>\*</sup> 包括連携協定 = 民間事業者と地方自治体が地域の課題解決に向けて連携すること。



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

# 05

## 事業戦略

調剤薬局事業

### ● 情報提供・コンサルティング事業

医薬品製造販売事業

医療従事者派遣・紹介事業

## 1 厚生労働省PFS事業に採択(神戸機械金属健康保険組合より受託した事業)

### TOPIC

政府は保健事業の活性化と質の向上を図るべく、成果連動型民間委託契約方式による保健事業(以下、PFS事業\*)の普及を促進しています。PFS事業は効果的・効率的な保健事業の実施につながることが期待されており、事業課題ごとの方法論の確立・横展開により、今日の医療費適正化や健康増進を目指す政策の一つです。

神戸機械金属健康保険組合様とは、令和3年度より加入者の適正服薬促進を目的とした事業を契約しています。生活習慣病関連の薬剤処方が多い特性から、健康支援にも着目した事業を令和5年度に企画し、同年PFS事業として採択されました。さらに、服薬の問題に陥る前の「予防」に着目した令和7年度事業も評価され、2度目の採択となりました。

今後、個々の保険者による特性をより深く理解し、他の事業で得られた好事例も踏まえて、ヒト・時代・環境に適した保健事業のあり方追求し、事業効果の最大化、社会全体の医療費適正化に挑戦と貢献を果たしていきます。

#### 令和7年度の主な事業内容

- ポリファーマシー等の予防、医療機関への相談を促進する個別通知(気づき、学びの機会創出)
- 薬剤師&管理栄養士による個別指導(薬、栄養の双方向から支援、リテラシー向上)
- 企業担当者に向け服薬適正化セミナー(コラボヘルス:健康課題を共有し、事業理解の深耕と推進強化)
- 「上手な薬との付き合い方」をテーマにした啓発冊子配布(普及・啓発、予防)

事業内容 ① ② は対象者限定のハイリスクアプローチ ③ は全ての加入者を対象とするポビュレーションアプローチ

#### ① 多剤服薬通知

- 通知掲載情報(見開きA3)
  - 1. 処方(薬剤)情報一覧  
(多剤服薬)
  - 2. 啓発文の掲載(多剤服薬のリスク、お薬手帳の活用等)

効果検証実施後、  
介入対象者選定

#### ① 健康サポートプログラム(多剤服薬者)

- 同封物
  - 事業の実施説明(健保より)、  
相談勧奨
  - 指導日時調整表
  - 薬剤師、管理栄養士が対応

#### ② おくすり電話相談プログラム(重複対象者)

- 同封物
  - 事業説明～相談勧奨
  - 申込書
  - 薬剤師が対応

#### ③ 「服薬適正化セミナー」の実施+リーフレット送付

健保加入者全体を対象として、資材の配布や服薬適正化セミナーの開催を行い、ポリファーマシー等の周知を行う中で将来的な潜在対象者の予防(低減)を目指す。

\* PFSによる保健事業は、保険者が民間事業者に委託等をして実施させる保健事業の内、その事業により解決を目指す健康課題に対応した成果指標が設定され、民間事業者に支払う額等が当該成果指標の改善状況に連動するものです。この連動することのリスクを民間事業者が負うことで、より事業の費用対効果が高まり、効果的・効率的な保健事業の実施につながることが期待されています。

## 2 地域フォーミュラの普及・啓発支援サービスを展開

### TOPIC

政府が令和7年6月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2025」において、医療費適正化と国民負担の軽減を図る施策として地域フォーミュラの全国展開が明記されました。そのため2026年度からの実行も視野に入れて、各地域で策定に向けた取り組みが推進されています。当社は、この国の方針に即して、医療の質と持続可能性の両立を目的に、地域フォーミュラの普及・啓発支援サービスを展開しています。

地域フォーミュラは、医師と薬剤師、その関係団体が連携し、科学的根拠に基づく医薬品使用の標準化と最適化を図る仕組みであり、下記の支援を通じて、その導入・活用を推進しています。

今後も、国の政策と連動しながら、全国の自治体・保険者と連携し、医療の質向上と社会保障費の最適化の両立を目指します。

#### 主な取り組み内容

- 処方実態の可視化と地域別シミュレーション分析
- 普及啓発活動による理解促進
- 関係者間の合意形成支援

#### 地域での実績

##### 広島県

備北地区での地域フォーミュラ導入効果の検証を通じて、薬剤使用の適正化と医療費削減を実証

##### 茨城県

後発医薬品使用促進の基礎資料として、ARB・PPI・P-CABの薬効群における導入効果をシミュレーション分析



# 05

## 事業戦略

### トップメッセージ

- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

### Who we are

### 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

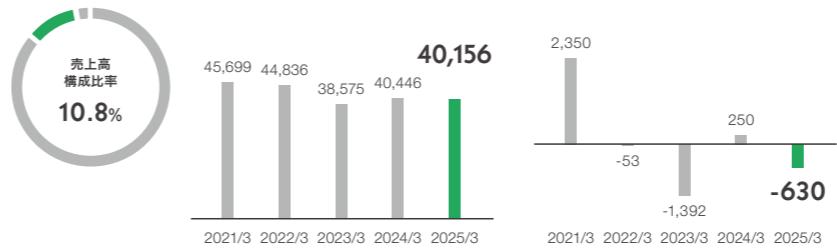


## 医薬品製造販売事業

・日本ジェネリック株式会社・長生堂製薬株式会社・

日本ジェネリックは、高品質のジェネリック医薬品をお届けするために2005年に設立され、2013年には長生堂製薬株式会社もグループ入りしました。以来、全国の医療機関・薬局へジェネリック医薬品の供給を行っています。

日本調剤グループとしてのシナジーを活かし、患者さまや薬局現場の声を反映した製品を企画し、製造にあたっては、患者さまに安心してお使いいただけるよう、GMPの厳格なルールのもと、教育されたスタッフが最新設備を用いて徹底した品質管理を行っています。



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

## 事業トップメッセージ



**井上 祐弘**  
日本ジェネリック株式会社・  
長生堂製薬株式会社  
代表取締役社長

## Q. 2025年3月期を振り返って:第1フェーズの概況

ジェネリック医薬品業界では供給問題が長期化しており、持続可能な産業構造の実現に向けて、業界再編が強く求められています。

こうした環境下において、当社では、「少量多品目」ビジネスからの軌道修正を図るべく、リソースを自社製品目・市場シェアの高い品目に集約し、取り扱い品目の絞り込みを進めています。2025年3月期は新商品7品目の製造販売を開始したことで増収基調を維持しており、着実な事業成長を続けています。

一方、業務改善計画を進めていた長生堂製薬では、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、2度目の行政処分を受けたことにつきましては、極めて重要かつ喫緊の課題として改めて認識しています。

川内工場の稼働は従前の3~4割程度にとどまっており、医薬品製造販売事業全体では6.3億円の営業損失を計上しました。

2025年5月からは、役員の変更等を含む新体制への移行を通じて、日本ジェネリック・長生堂製薬の一体化を一層強化することで、業務改善と通常生産体制への回帰に全力を尽します。業界再編の機運が高まるなか、「コンソーシアム」を立ち上げることで品目統合を検討する企業も見られます。

当社においては、これまでグループ会社である日本調剤の調剤薬局を通じて、他のジェネリッ

クメーカーと良好な関係を構築しており、品目ごとに最適なパートナーを選定することで、品目統合を進めています。

2025~2027年度においても、継続して品目統合を進めますが、一方で事業の縮小均衡は想定していません。

自社開発を中心とした新規薬価収載品の上市をベースとして、自社にはない特殊な技術を有する他社との共同開発等も通じて、付加価値の高い新商品を市場に投入していきます。この複合的な開発戦略によって事業規模を拡大させながら、より堅固な利益体質を確立していく方針です。

2025年度最注力を行う経営課題は、長生堂製薬における生産の正常化であると認識しており、人員体制・品質確保体制を強化し、「現場薬剤師に最も近いジェネリックメーカー」として、現場目線での「品質確保」と「安定供給」を徹底的に追求することで、患者さま・医療従事者の皆さまの想いに応える医薬品企業として邁進します。

## Q. 長期ビジョンを見据えた中期的な事業戦略・課題認識について

長期ビジョン達成に向け、日本ジェネリックと長生堂製薬は、早期の信頼回復を最重要課題として位置付け、品質管理体制の強化、再発防止策の徹底、業務改善計画の着実な遂行に、最優先で取り組みます。安定供給と高品質の維持を実現し、確実に信頼を取り戻すことに注力します。また、事業成長の次の段階を見据えた取り組みとして、収益性の高い品目を製造し、販売体制を強化するとともに、生産技術力の向上や製造委託品の内製化の推進などを並行して進めます。



- ジェネリック医薬品業界の成熟化と成長率の鈍化
- 薬価改定の継続的実施による収益性悪化リスク
- 少量多品目製造を中心とする非効率な産業構造
- 将来開発品の高度化



- グループ内に安定した販路を持っていること
- 薬剤師の声を反映した製品開発力
- 自社での研究開発への強い意識
- 高品質な生産供給体制



- 当社が長年培ってきた、ジェネリックメーカー各社とのつながりが強いという優位性を活かしつつ、さまざまな企業との協業や品目統合・整理を模索し、他社製品が有する強みを活かした柔軟な連携を進め、セグメント全体の製品ポートフォリオを見直すことにより、より安定的な事業基盤の確立を図ります。
- 現場ニーズを活かした製品づくり、自社開発比率の拡大、新規品目の上市、製造技術提携等を戦略の軸として競争力強化を推進します。また工場従業員の多能化とシフト生産体制の強化による工場稼働率の上昇・製造原価の低減を目指します。
- ジェネリック医薬品の製造工場に適した製造実行システム(MES)を導入し、事業全体のDX化を促進していくことで、より一層堅牢な品質管理体制を構築します。
- 販売品目数の最適化、生産拠点・キャパシティの改善、限定出荷品目の通常化、再発防止策の徹底など、安定供給と品質確保をさらに強化します。グループ内工場の生産最適化、品目統合による製造キャパシティ創出、内製化推進などの施策により、高品質医薬品の安定供給を一層強化します。

長期ビジョン  
達成に向けた  
発展

## 1 業界再編の核となるメーカーへ

### 培ってきた強み

幅広い製造委託・導入実績

フルラインを有する  
ジェネリックメーカーとしての技術力

グループ内部に  
確保している安定した販路

日本ジェネリックが築いてきた優位性として、第一に他社との製造委託・導入実績を多く有していることが挙げられます。そのため多くのメーカーと横断的に議論を重ねることが可能であり、将来的に、品目の統合・製造を積極的に主導していくことのできる立ち位置を確立しています。そして品目統合・外販での売上増を進めることで、2030年には、日本ジェネリック単体で500億円、長生堂製薬を含めて業界上位5位に入る事業規模を目指します。この目標達成のため、早期に解決すべき課題として、長生堂製薬の安定供給体制の再構築が最重要と考えています。特に、川内工場の安定稼働を早急に実現させることで、工場稼働率の上昇と生産数量の確保を図っていきます。また他社との協働による品目統合をより一層加速させる必要性も強く認識しています。そうした生産効率・収益性の両面から当社の製品ポートフォリオを改善しつつ、外販体制をさらに強化していくことで、長期ビジョン達成に向けて、医薬品製造販売事業セグメント全体として収益性の大幅改善が実行できるものと考えています。

これらの課題解決の具体的な戦略として、現在、自社開発～営業のフルライン機能のあり方の見直しに取り組んでいます。近年、ジェネリック医薬品開発の難易度が高まっていることや、特殊な製造技術を使わなければ生産ができない開発テーマも増えていることから、すべての生産機能で自前主義にこだわるのではなく、企業間連携において各社の研究開発や製造の強みを活かした共同開発・協業を進めていくことも視野に入れ、当社の将来的な生産体制を多角的に検討します。「優れた医薬品を、もっと広く、身近に」という当社の企業理念の実現に向けて、医療現場のニーズを掴みつつ、安価で高品質な製剤を開発していくためには、従来の戦略であるフルラインを有するジェネリックメーカーであり続けることと、柔軟に他社とも協業できる体制が重要と考えます。

内販ルートについては、今後も継続して当社の売上・利益の基盤となることが予想されるため、これまで同様グループ内の薬局店舗に供給することも外販強化と同様に維持していきます。直近の業界動向として、ジェネリック医薬品開発における共同開発が厳格に運用される方向性にあるため、当社が製造販売承認を有する「JG」屋号品を導出し、他ジェネリックメーカーの販売チャネルで扱ってもらうことも見据えて、多角的な戦略を実行し、医薬品メーカーとしてさらに成長していきます。

## 2 製品開発力・生産技術力の向上

### 培ってきた強み

薬剤師のニーズを取り入れた医療現場目線の  
製品開発力

PMDA等との行政対応を経て高められた研究開発に対する豊富な知見

社内外で、長年製剤研究に携わってきた  
ナレッジ豊かな人材

日本ジェネリックではこれまで、錠剤サイズの大きな先発品の小型化や、包装サイズを少量化した製品の供給、一包化が可能なレベルへの製剤安定性強化などの付加価値向上に取り組んでまいりました。これらの施策はグループ内の調剤薬局に従事する薬剤師のニーズを取り入れたものであり、当社の最大の優位性であると認識しています。

他方で、ジェネリック医薬品開発を取り巻く業界環境として、年々研究開発の難易度が上がりつており、各社において進められている研究開発が必ずしも成功に終わらない事例も散見されています。

こうした事業環境を踏まえ、当社では特に人材育成に注力しています。具体的には、毎年の研究開発を戦略的に継続していくことで、新薬メーカー・ジェネリックメーカーで長年製剤研究に携わった経験豊富な従業員のノウハウを、若手従業員に継承することで研究開発力の持続的な底上げを図ります。

2024年度

リバーロキサバンOD錠「JG」／ビルダグリブチン錠「JG」／  
エゼロス配合錠「JG」／炭酸ランタンOD錠「FCI」



2023年度

アジルサルタン錠「JG」／シルデナフィル錠RE「JG」／  
エゼアト配合錠「JG」／アンブリセンタン錠「JG」



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

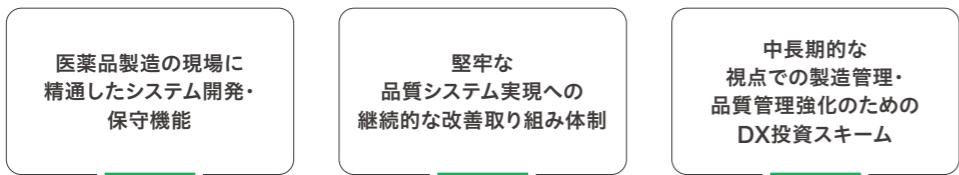
# 05

事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

## 3 DXによる生産性効率改善と品質確保

### 培ってきた強み



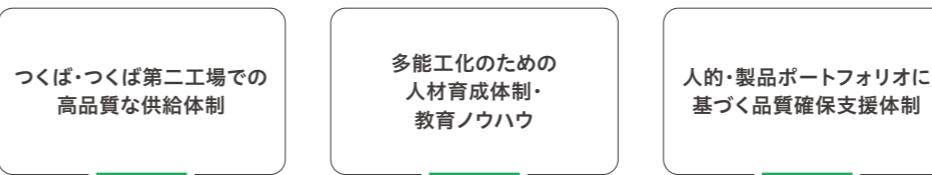
ジェネリック医薬品の製造においては、少量多品目の生産体制が主となっています。こうした体制では、製品の製造工程を管理する負荷が非常に大きく、製造効率を低下させる一因となっています。また現在工場に導入しているシステムは、依然として紙媒体への記録作業が発生するなど管理の煩雑さが課題になっていることが顕在化しています。また、昨今、社内外でも強く求められる製造プロセスの保証強化や、超高齢化に伴う社会構造としての人材不足も解決すべき課題です。そうしたリスクの解消に向けて、注力すべきDX戦略の一つとして、MES(製造実行システム)のリプレイスならびに業務フローの改善を進めています。パナソニック ソリューションテクノロジー株式会社とともに、当社の生産体制の特徴である「少量多品目生産」に適したMESの開発に協力して進めており、製造現場によりフィットした生産管理システムならびに業務フローの構築を目指しています。

将来的には、セグメント全体の生産性向上と品質保証の高度化および標準化を通じて、外部環境の変化に強い安定供給体制を確立します。同時に、社内に蓄積されたデータを統合し、トレーサビリティを強化していくことで、製造手順の逸脱やその他のトラブルを未然に防ぎながら、品質基準の向上を目指します。



## 4 安定供給・品質確保の強化

### 培ってきた強み



日本ジェネリックならびに長生堂製薬では5つの工場を稼働させており、グループ全体で最適な生産体制が構築できるように、それぞれの工場の特性を活かした製造体制を維持しながら、製品ごとに製造サイトの見直しを定期的に実施しています。こうした従来の取り組みに加えて、将来的な企業成長を見据えたうえで、さらなる安定供給・品質確保の強化に向けて、継続的な工場投資を実施しています。生産計画から綿密に逆算することで、資金の回収可能性を慎重に検討しつつ製造ラインを追加するなど、最適な投資戦略を策定しています。

「つくば工場」ならびに「つくば第二工場」の高品質な供給体制を水平展開し、各工場横断での品質向上に努めています。上記2工場は当社事業の中核を担っているものの、依然として生産量を強化する余地を残しており、生産効率を最大化するためにも、製品ポートフォリオの改善を戦略的に進めています。

また安定供給体制の整備のために、東・西日本と札幌に物流センターを有しております、3拠点から広域配送のスムーズな実行を可能にしています。大量出荷への対応も想定して、安定供給を支える十分な在庫管理スペースも確保しています。そうした物流観点においても、積極的な投資戦略を実施しています。

理想的な安定供給・品質確保を実現するためには人材育成の取り組みも重要な課題であると認識し、品質リスクマネジメントを実践し、品質方針に基づいた品質目標を設定することで、製造部門・品質部門をはじめとする製造所すべての従業員に教育訓練を定期的に実施しています。日本ジェネリックでは、最新の工場・設備による低環境負荷と高い生産性を実現しており、長年の医薬品製造開発ノウハウに基づく適切な製造設備および試験機器を備えています。こうしたキャパシティコントロールの実績をさらに積み重ね、今後もより一層の工場間の品目配置の適正化やオートメーション化戦略を推進し、GMP省令を遵守した製造管理、品質管理体制を維持し、高品質な医薬品生産に取り組んでいきます。

# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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

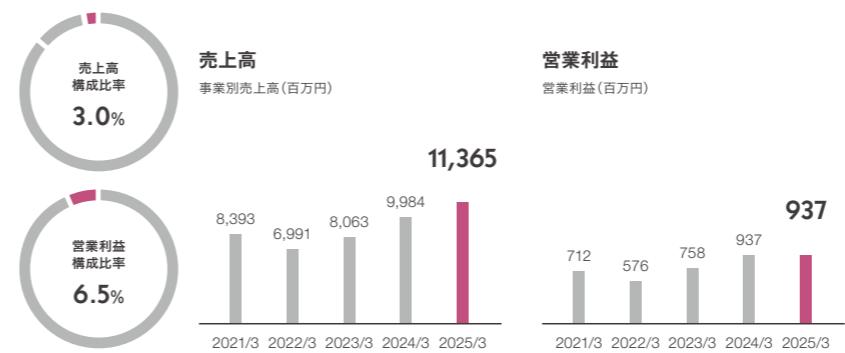
データ



## 医療従事者派遣・紹介事業

・株式会社メディカルリソース・

メディカルリソースは「何事にも誠実に。私たちは『人』に向きます。」を基本姿勢として、求職者や求人者と「会う」ことを大切にしています。実際に会うことで、電話や書面だけでは伝わりにくい細かなニーズをくみ取り、求職者・求人者双方の要望にマッチした提案を行っています。



# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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



## 事業トップメッセージ



**小林 信幸**  
株式会社メディカルリソース  
代表取締役社長

## Q. 2025年3月期を振り返って:第1フェーズの概況

2024年度の売上高および営業利益は、主力である薬剤師の派遣・紹介事業の業績が拡大したことにより、前年同期比で増収増益となりました。産業医事業を含むヘルスケア事業においても、需要が拡大しており、引き続き国内企業の健康経営への貢献をさらに推し進めていきます。

ここからの数年間は、医療従事者の派遣・紹介事業ならびにヘルスケア事業を展開する会社として、強固な認知度とブランド力を構築し、いずれの事業領域でもシェアにおいてトップクラスとなるための基礎固めのフェーズと考えています。そのために顧客起点の考え方を実践できる従業員の育成、マーケティング集客力のレベルアップ、システム面におけるユーザビリティ強化、AI活用による業務の効率化・生産性向上に注力していきます。

## Q. 長期ビジョンを見据えた中期的な事業戦略・課題認識について

長期にわたる持続的な事業成長を実現するためには、顧客からの認知強化・CX等の向上によって、信頼され選ばれるポジションを確立していくことが不可欠です。そのためには、医療人材に特化している会社として、「人」そのものが資本であるという意識を一層強化する必要があります。そして従業員一人ひとりの専門性や知見を向上させ、より質の高いサービスを提供で

きるよう磨き上げていくことが重要な課題だと認識しています。

当社は創業当時より、医療業界・ヘルスケア業界に特化することで専門性の高い優秀な人材を育成し、「顧客起点」「介在価値」「Face to Face」を大切に、求職者・求人者に高い価値を提供してきました。今後も地域・個人特性などをきめ細かく把握しながら、顧客との信頼関係をより強め、課題解決・価値創造に貢献していくことで、第一に選ばれる企業となることを目指します。

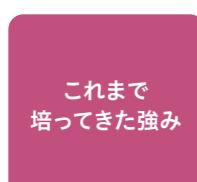
医療従事者に関する母集団形成ならびにマーケティング戦略を駆使したエントリー転換施策にも力を入れており、これまで当社独自の顧客との接点を創り上げてきました。これからも顧客からの認知度とブランド力を徹底的に上げていくことで当社サービスの利用価値を広く周知し、低成本での求職者の集客力を強化していきます。

さらに健康経営推進、医療費抑制、健康寿命延伸といった社会のニーズの高まりに対し、主に企業を対象としたヘルスケア事業を推進しています。ストレスチェックや健康診断後のフォローなど、産業医・産業保健師といった専門性が高い医療人材が介在することにより、心身両面から健康増進に貢献していきます。

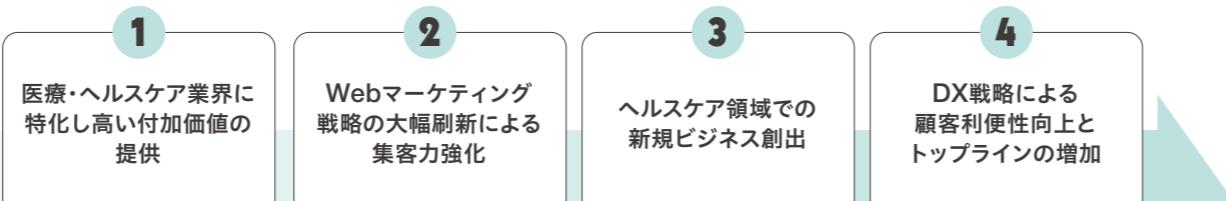
そして業務システムの全面刷新や、AI活用による顧客マッチングの精度向上施策、顧客のユーザビリティを高めていく取り組みを推進し、当社の従業員が「人」だからこそできる業務に集中することで、業務の改善・改革を実現していきます。そうしたDX戦略の発展によって提供サービスに一層の磨きをかけ、顧客の利便性向上とともに、トップラインの増加を目指していきます。



- M&A等競合他社動向、DX化、診療報酬・薬価改定
- 薬剤師・医師の需給バランスの変化
- 職場の労働環境改善による転職意欲の低下により求職数の減少
- 人材紹介市場における競争の激化と広告費の高騰並びにCookie規制の進行



- 医療業界に特化した人材育成
- 「人」に向き合うという社内風土の醸成



求人求職者のインサイトを捉えるマッチングだけでなく、多様な研修機会の提供、当社産業保健師の健康指導、へき地・都市部間の求人連携など、職種やエリアごとに異なるアプローチを付加することで、きめ細かな人材派遣・紹介事業を実現していきます。

従来の「フロー型」集客モデルから脱却し、顧客と持続的な関係を持ちながらサービスを提供する「ストック型」集客モデルへ転換することを重点戦略として位置付けており、登録者との継続的な関係構築とロイヤリティ向上を目指していきます。

医療費抑制、健康寿命延伸等の社会的ニーズの高まりに対し、パートナー企業との協働によって、当社の強みである専門性が高い医療人材を幅広く活用し、ヘルスケア領域におけるサービスの充実化を図ります。

長期ビジョン  
達成に向けた  
発展

## 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

## 1 医療・ヘルスケア業界に特化し高い付加価値の提供

### 培ってきた強み

医療・ヘルスケア業界に特化したコンサルタントの育成

「顧客起点」の重視によって醸成してきた顧客との信頼関係

求人・求職者の特性等をきめ細かく把握するノウハウ

当社を取り巻く社会情勢やニーズの変化を鑑みると、薬剤師事業においては、中小薬局の人的資本経営の課題解決・薬剤師求職者への最適なマッチングの実現を現状の課題として強く認識しています。医師事業については、医師の長期就業対策・早期離職防止・人材の観点から医療機関の経営支援をどう実現するかに重きを置いています。そしてヘルスケア事業では、産業保健師によるクライアント企業の従業員の健康維持・増進に資する取り組み実施強化を優先課題と位置付けています。

それらの課題解決に向けて、今後数年間、事業別の成長戦略の実施や戦略的なリソース配分に注力していきます。薬剤師事業では、中小薬局の経営に対する課題解決能力や求職者のインサイト把握スキルの向上、薬剤師のための教育研修支援への投資を実施します。医師事業については、医師と医療機関の双方の自己実現に寄与するために、営業職一人ひとりのコンサルティング能力を深化させます。ヘルスケア事業に関しても、産業保健師数の増加による受注力向上・クライアント従業員のメンタルヘルス対策強化を図ります。

長期ビジョン達成に向けて、当社の強みである「顧客起点、寄り添う姿勢」をさらに発展させ、求職・求人に関わるあらゆるステークホルダーから、第一に選ばれる企業になることを目指していきます。そのためには、医療人と強固な信頼関係を構築し、単なる求人紹介を超えて、多様なキャリアパス設計やAIなどの新技術のスキル向上サポート、働きがいや心身の健康(ウェルビーイング)まで包括的に支援できる生涯のキャリアパートナーとなるように企業活動の主軸をシフトさせていきます。同時に医療機関の人材不足の解決にとどまらない、データ駆動型の採用コンサルティングを実現することによって、人事評価制度の見直しといった組織開発にも寄与できる経営課題解決パートナーとなることも並行して目指していきます。

## 2 Webマーケティング戦略の大幅刷新による集客力強化

### 培ってきた強み

医療人材に関する母集団の形成実績

面談や商談の質強化のための人材育成への教育体制

長年蓄積してきた求人・求職者個々人の行動情報

Webマーケティング戦略は技術革新や社会変化に伴って、事業モデルの見直しを絶えず必要としています。特に従来「フロー型」であった集客モデルを、登録者のロイヤリティ醸成を促す「ストック型」へと転換することは、当社にとって急務であると考えています。顕在層(転職意向が明確な層)への対応を優先としていた業務フローも、準顕在層を掘り起こす「クリーニング」を優先するよう捉え直す必要があります。事業モデルだけでなく、顧客データの統合や分析を促進し、最適な人材マッチングを可能にする仕組みづくりや、集客から成約を一気通貫の顧客体験(CX)に組み込む施策にリソースを配分します。そうして当社サービスのブランドを創出し、新たな顧客を生み出すサイクルを構築していくことが重要課題であると認識しています。

また当社では、2030年時点での中期登録者目標として登録者「薬剤師15万人、医師10万人」を掲げています。2027年度までは、この目標達成に向けた中間フェーズとして、広告依存から脱却し、顧客起点のコミュニケーションを実現する「ストック型」集客モデルへの移行を本格化させるフェーズだと認識しています。

将来的には、顕在層の獲得に加えて、転職意向が顕在化していない層へのマーケティングを強化する必要があると考えています。薬剤師においては若年層や薬学生に焦点を当て、医師においては若年層に加えて中堅医師をターゲットとしています。そのために現在、薬剤師向けメディアの「ファルマラボ」や、医師向けの「ドクタービジョン+」を開設しつつ、動画配信やウェビナーを実施するなど、ユーザーの閲覧履歴に基づいた情報収集を戦略的に実施しています。個人のWeb行動に加えて、ホワイトペーパーのダウンロード記録、アンケート、メルマガを通じてあらゆる接点情報を個々に蓄積し、CDP(カスタマーデータプラットフォーム)で統合・分析していくことも重点施策に位置付けています。これら従来施策の転換によって、今後登録者一人ひとりとの接点を一層強化していきます。そうしたデータ活用戦略・投資を通じて、集客のためのコミュニケーションだけでなく、一人ひとりのライフステージに合わせた当社独自の“寄り添う”サービスを確立してまいります。

### 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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

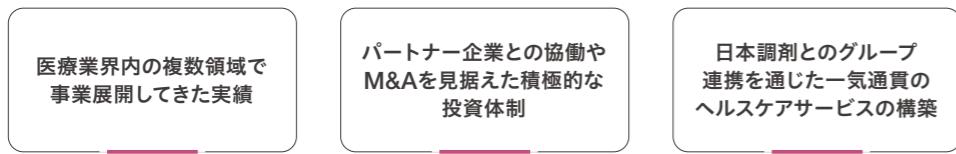
コーポレート・ガバナンス

データ

# 05

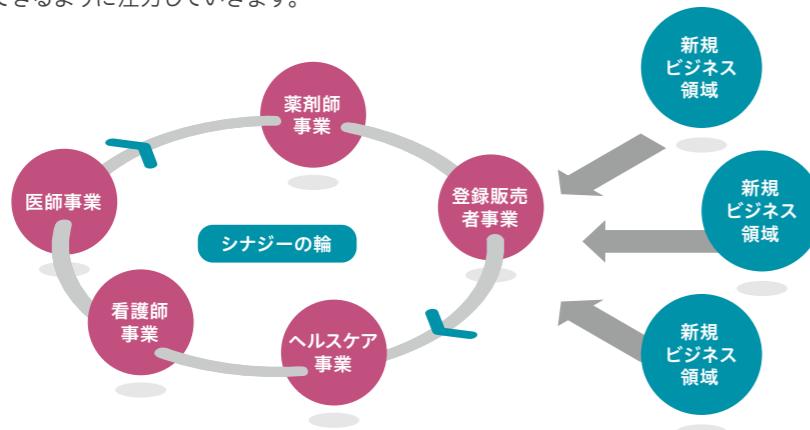
### 3 ヘルスケア領域での新規ビジネス創出

#### 培ってきた強み



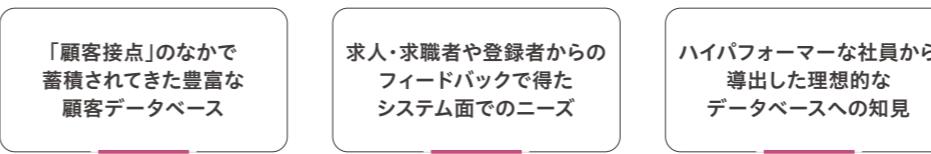
昨今、未病・予防の取り組みに関して社会的なニーズが非常に高まっていると認識しており、併せて、増加傾向にある労働者のメンタル不調の件数についても、企業の組織的な対応が重視されつつあります。そうした変化の激しいマーケットのニーズに対して、当社としても、従来培ってきた既存の事業領域をさらに拡充し、価値創造を実現していきます。特に、産業医や産業保健師の紹介等から、ストレスチェックや特定保健指導の実施といったサービスの提供までを幅広く一括して請け負うことのできるように、リソースと能力の増強ならびに組織体制の強化を推進していく必要があると考えています。

また既存の事業領域だけでなく、顧客である企業のヘルスケアに関する課題やニーズを総合的にくみ取ることができるように、新規の事業領域においても、パートナー企業との協働やM&Aを通じた、積極的な投資を行います。特に当社が注目している領域であるメンタルヘルスや、未病・予防については、これまで培ってきた強みである産業医や産業保健師といった専門的な医療人材を活用しつつ、取引先企業の従業員に対して、ウェルビーイングの実現という新たな価値提供ができるように注力していきます。



### 4 DX戦略による顧客利便性向上とトップラインの増加

#### 培ってきた強み



既存ならびに新規事業のトップラインを拡大していくうえで、現在、社内システムの抜本的な見直しが重要な課題であると認識しています。現行システムの老朽化に伴い、フロントおよびバックシステムとその運用フローが陳腐化するリスクが高まりつつあります。当社の持続的な成長を担保するためにも、基盤システムの刷新を全社的なプロジェクトとして推進していきます。特に社内データベースの整理ならびに活用を促進し、人材紹介におけるマッチングの精度とスピードを向上できるような仕組みづくりを第一に進めていく必要があります。一方で当社内部のシステムだけでなく、顧客ユーザー側のシステムについても、検索しやすさなどのユーザビリティやUIに優れ、求職・求人者が満足するUXを意識したフロントエンドの構築を実施します。

具体的なプロセスとして、まず営業職の従業員へのヒアリングを重点的に実施することで、マッチング精度を高めることができ、顧客ならびに従業員の便益に資するデータベースのあり方を、培われてきたノウハウから構造化していきます。それらに加えて、昨今目まぐるしく進歩している生成AI技術の動向も加味しつつ、当社にとってあるべきデータベースの姿を検証します。そのためにも社内外のリソースを最大限活用し、商談開始から求職者アフターフォローまで一気通貫で管理できるシステム設計を、機能面・財務面の両方から適切に検討することのできる組織体制を構築し、積極的なDX投資を実行していきます。

# 05

## 事業戦略

- 調剤薬局事業
- 情報提供・コンサルティング事業
- 医薬品製造販売事業
- 医療従事者派遣・紹介事業

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



## サステナビリティ

日本調剤グループは、サステナビリティを中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略の重要な事項と認識しています。あらゆるステークホルダーとの対話・協働のもと、人権を尊重し、環境保全に配慮した公正で透明性の高い経営基盤を構築します。そして、事業活動を通じて医療・ヘルスケア分野における社会課題の解決に取り組み、社会の持続可能性を追求していきます。



- Who we are
- トップメッセージ
- マテリアリティ
- 取り組み
- CSR座談会
- 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

# 06

## サステナビリティ

基本方針、体制

マテリアリティ

取り組み

CSR座談会

## サステナビリティ戦略

当社グループは、サステナビリティを中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略の重要事項として位置付け、持続可能な社会課題の実現に向けた取り組みを実施しています。

2024年度は、調剤薬局店舗における電灯LED化の推進、医薬品製造販売事業におけるPTP包装廃材や汚泥のマテリアルリサイクル、医薬品製造工場での太陽光発電の推進等、環境負荷の低減に向けた資源の循環利用に取り組むとともに、地域の健康を支えるため、医療機関やNPO法人と協働してCSR活動を推進し、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な地域社会の実現を目指してまいりました。

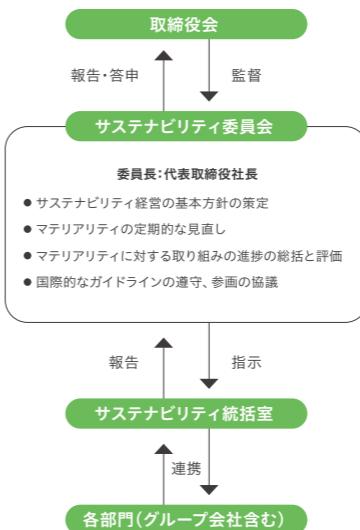
今の中長期的な取り組みとしては、当社グループの持続的成長および企業価値向上に資するKPIを設定するとともに、気候変動への対応やサーキュラーエコノミーへの寄与など、環境分野をはじめとしたサステナビリティの取り組みをさらに推進していきます。今後も「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を掲げるヘルスケアグループとして、社会課題の解決に貢献するとともに、長期的視点に立った企業成長を実現することで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきます。

### 「長期ビジョン2035」におけるサステナビリティ目標

課題	目標	施策	2024年度実績
CO <sub>2</sub> 削減 気候変動への対応	Scope1、2原単位 (2020年度比) 2030年度まで	調剤薬局事業 ● 店舗電灯LED化 2024年度202店舗 1店舗当たり47.5%減 2025年度100店舗(予定)	CO <sub>2</sub> 削減量: 1店舗当たり47.5%減
	調剤薬局事業 1店舗当たり30%減	医薬品製造販売事業 ● ソーラーパネル設置 生産1億錠当たり30%減 2050年度まで カーボンニュートラル	CO <sub>2</sub> 削減量 1億錠当たり16.0%減 ガス導入
	医薬品製造販売事業 再生可能エネルギー比率向上	医薬品製造販売事業 ● 自家発電 ● 再生可能エネルギーへの転換	再生可能エネルギー比率: 6.8%
サーキュラーエコノミーへの寄与	廃棄物リサイクル	リサイクル対象を拡大	廃棄物の回収、再生、再利用 ● PTPシート ● 汚泥 ● ファイバードラム 処理量/全廃棄量 ● PTPシート26.3% ● 汚泥48.9%

### ■ サステナビリティ推進体制

当社グループはサステナビリティ基本方針に則り、サステナビリティ経営を行っています。サステナビリティにおける重要事項の決定は取締役会が行います。また、取締役会の直属の機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。代表取締役社長が委員長を務める本委員会は、原則として1事業年度に2回以上開催し、特定したマテリアリティに対する取り組みの進捗の総括と評価、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、取締役会に報告・答申します。サステナビリティの取り組みは責任部門を明確にし、グループ会社を含む各部門が進めています。サステナビリティ課題に対する執行機能はサステナビリティ統括室が担い、サステナビリティ統括の執行役員の管掌のもと、各部門と連携しながら着実に取り組みを進める体制を構築しています。



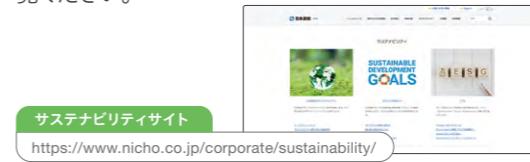
### ■ サステナビリティ委員会の活動状況

活動状況(2024年度)
● 開催回数 3回
● 主な議論の内容
➢ Scope1、2、3の算定・開示
➢ CO <sub>2</sub> 削減施策の検討
➢ マテリアリティ見直しの検討
➢ 人的資本経営と人材戦略
➢ サステナビリティ醸成につながるCSR活動

### ■ サステナビリティ開示体系

サステナビリティ情報をステークホルダーの皆さんに網羅的に開示することを目的に「Sustainability Data Book」を開示しています。

サステナビリティ基本方針、推進体制等、サステナビリティマネジメントの詳細につきましてはこちらをご覧ください。



# 06

## サステナビリティ

- 基本方針、体制
- マテリアリティ
- 取り組み
- CSR座談会

## マテリアリティ

### ► 日本調剤グループが取り組む6つの重要課題グループ

持続可能な社会への貢献と継続的な企業価値の向上を果たしていくために、日本調剤グループはマテリアリティ（重要課題）を特定しています。6つの重要課題グループに大別されるこのマテリアリティを踏まえて、事業活動を通じた貢献と経営基盤の強化の両面から取り組みを進めています。

重要課題グループ	分類	目指す姿	概要
A 医療のクオリティとアクセシビリティ		すべての人が高品質な医療にアクセスできる社会へ	薬局機能を強化します。具体的には、高度医療や地域医療への対応、未病・予防のサポート、医薬品の適正使用による社会保障への貢献、災害対応や医療安全、DXによるオンライン医療推進と新規ビジネス創出、調査・研究などを進めます。
B 医薬品の品質と安定供給	事業活動を通じた貢献	すべての人が医薬品を安心して使える社会へ	高品質で安全性の高い医薬品の研究開発・製造と、安定供給を実現します。
C 医療機関の人的課題の解消		高度な医療を支える人材を世の中へ	良質な医療サービスに向けた人的支援と、産業医紹介による健康と労働衛生の支援を行います。
D カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与		持続可能な地球環境を未来世代へ	廃棄物の削減とリサイクル、エネルギー利用の効率化と再生可能エネルギー利用によるCO <sub>2</sub> 削減、環境・社会配慮と透明性に優れたサプライチェーンの構築を進めます。
E 多様な人材の育成と活躍	経営基盤の強化	すべての従業員が能力開花できる土壌へ	会社の成長を支える人材確保とその力をさらに伸ばす人事制度、人権尊重ならびに女性活躍・DE&Iの推進、従業員の健康と働きがいを増進する職場確立を進めます。
F 社会的責任を果たすためのガバナンス強化		社会的責任を果たすヘルスケアグループへ	難病や障害などの医療福祉領域への支援、コーポレート・ガバナンス強化と透明性のある情報開示、コンプライアンス重視と腐敗防止、リスクの適正な評価と対応による機会創出を実現します。

### ► マテリアリティ優先度マップ

#### 重要課題グループ

- A 医療のクオリティとアクセシビリティ
- B 医薬品の品質と安定供給
- C 医療機関の人的課題の解消
- D カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの寄与
- E 多様な人材の育成と活躍
- F 社会的責任を果たすためのガバナンス強化



21のマテリアリティおよびマテリアリティの特定プロセスについて、サステナビリティサイトをご参照ください

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/materiality/>

## 2024年度の進捗ハイライト

### ■ 医薬品製造工場でのリサイクル

#### マテリアリティ 12 医局と工場をはじめとした廃棄物の削減と資源利用の効率化

**2024年度実績**  
PTPシート 84.50t(全体の26.3%)  
汚泥 41.33t(全体の48.9%)

**2025年度以降の目標**  
対応工場の拡大

日本ジェネリックでは、不要になったPTPシートと工場から排出される汚泥のマテリアルリサイクルを進めています。2024年度日本ジェネリックのつくば第二工場が排出したPTP包装廃材の廃棄量は31.29t相当であり、これらがマテリアルリサイクルの対象となります。これまでの焼却処理と比較すると、約9割のCO<sub>2</sub>発生量を削減する効果が見込まれます。また、2024年度から医薬品の製造過程で排出される汚泥の一部でマテリアルリサイクルを開始しました。2024年度につくば第二工場が排出した汚泥28.57tは、焼却処理後の残渣21.08tをすべてマテリアルリサイクルしています。これにより、焼却灰や飛灰を一切発生させず、埋め立て処分量は0となり、完全に再資源化しました。



### ■ 薬局電灯のLED化、 医薬品製造工場での太陽光発電

#### マテリアリティ 13 エネルギー利用の効率化と再生可能エネルギー利用によるCO<sub>2</sub>削減

**2024年度実績**  
202店舗でLED化を実施

**2025年度以降の目標**  
LED化未対応の約100店舗をLEDへ切り替え

#### LED化

日本調剤では、薬局1店舗当たりにおけるCO<sub>2</sub>排出量を、2020年度比で2030年度までに30%削減するため、2023年度より薬局店舗の電灯LED化を実施しています。蛍光灯を利用していた約460店舗のうち、2023年度には97店舗、2024年度には202店舗をLED化し、2025年度でのLED化の完了に向けて着実に進んでいます。



#### 太陽光発電

日本ジェネリックと長生堂製薬では、太陽光発電による再生可能エネルギーの活用を推進しています。日本ジェネリックのつくば工場では、東京センチュリー株式会社と京セラコミュニケーションシステム株式会社から、寄付型コーポレートPPA(自家発電サポートサービス)の提供を受け、太陽光発電設備を導入しています。太陽光発電設備で発電した再生可能エネルギー電力を使用することにより、年間約347.1t-CO<sub>2</sub>のCO<sub>2</sub>を削減します。



## サプライチェーンへの働きかけ

### 医薬品卸配送回数削減

当社では、2023年4月から、医薬品卸売業者と連携して、薬局店舗への医薬品配送回数の削減に取り組んでいます。薬局チェーンの強みを活かした在庫管理を行い、従来は1日に約2~3回だった配送回数を、1日1回へ減らすことで、CO<sub>2</sub>削減や業務の効率化につながっています。今後もサプライチェーンの最適化に向けて、取引企業とのエンゲージメント活動を推進していきます。

### 子どもたちの学びを支援する「SDGsラジオ」

当社では、株式会社ケシオンが運営する教育コンテンツ「SDGsラジオ」で、全国の児童・生徒・学生向けにラジオを配信しています。展開している10種のコンテンツでは、人々の健康を支えるヘルスケアグループとして、薬を正しく使うことの重要性や薬剤師の社会的な役割、自身の健康管理の大切さについてわかりやすく伝えています。



### 配信中のラジオ

- お手頃の価格の薬で、人々の健康を支える
- 私たちの健康を支える「薬」のプロ
- 世界最強の薬はないの?
- 生理の痛みに悩む人へ
- 体験してみよう!薬剤師のお仕事
- すばらしい財産を社会全体で共有する「ジェネリック医薬品」
- 飲んでいるお薬、記録していますか?
- 薬剤師ってどうしたらなれるの?
- 余った薬をムダにしないために
- 無理なダイエットはやめよう



### サステナビリティの社内浸透を強化

従業員一人ひとりが「すべての人の『生きる』に向き合う」という使命を自分事として捉え、社会の持続可能性に貢献する意識を生み出すため、2024年度からサステナビリティの社内浸透を行っています。まず、エンゲージメントサーベイを用いて従業員のサステナビリティ意識の現状把握と分析を行い、従業員に合わせた社内浸透施策を検討しています。2024年度は、サステナビリティに関する基礎的な知識をクイズ形式で学習するWeb社内報の連載(計10回)を実施しました。日本調剤グループが行っているサステナビリティの取り組みも併せて紹介し、自社へのエンゲージメント向上を目指しています。



# 06

## サステナビリティ

基本方針、体制

マテリアリティ

● 取り組み

CSR座談会

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

# 「目の前の人」にできることから。 日本調剤グループの サステナビリティ最前線

2024年に策定された「長期ビジョン2035」では、「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」という日本調剤グループのありたい姿を掲げています。本業を超えた社会課題へのアプローチとして、各地の薬局でのCSR活動に取り組むなか、社員自身が何を感じ、どのように取り組み、どのような価値を見出しているのか。それぞれ異なる立場でCSRに関わる3人が、日々の実践から見えてきたことを語り合いました。



## 「薬局の外」でも、人と向き合う力を育てる

**市川** 藤沢駅前薬局に勤務していた時期に、当時の課長から地域の聴覚障がい者向けイベントへの参加を勧められたのが、CSR活動に関わるきっかけでした。実は、学生時代に観た映画の影響で、聴覚障がいの方の世界に関心を持つようになっていたんです。そういう背景があったので、「薬剤師として自分に何ができるか」を深く考える前に、まずは現場に行ってみようと思ったのが正直なところでした。

**道下** とても素敵なきっかけですね。私がCSR担当として活動を始めたのは2022年頃です。神奈川県の聴覚障害者福祉センターや、きょうだい児支援<sup>※1</sup>の薬剤師体験などを中心に取り組みを進めてきましたが、当初は社内にまだCSRという言葉自体が十分に浸透しておらず、「どうすれば現場の薬剤師にも伝わるか」と悩みながらのスタートでした。でも、市川さんのように、もともと関心を持っていたり、「参加してみたい」という自然な動機がある方が現場にいると、そこから活動が広がっていくことも多く、手応えを感じています。

**櫻井** こうした従業員一人ひとりの主体的な関わりは、会社としても非常に心強いものです。日本

調剤グループでは2010年代後半から、サステナビリティ経営をどう進めるかを議論してきました。「すべての人の『生きる』に向き合う」というグループ理念の私たちの使命に込めたのは、医療従事者の枠を超えた社会的役割を従業員一人ひとりが体現していくこと。その一歩としてCSR活動が社内で機能しはじめていることには、大きな意味があると感じています。

## 気づきが広がり、現場から社会への関わりへ

**市川** 実際にイベントに参加した際、同席していた手話ができる方に教えていただきながら、参加されていた聴覚障がいの方に簡単なあいさつや自己紹介で「よろしくお願いします」と伝えると、思いがけないほど喜んでいただけました。「こちらから関わろうとする姿勢に、こんなにも温かい反応が返ってくるのか」と驚くとともに、薬局では出会えなかった方々との接点が、自分の仕事に新たな視点を与えてくれました。医療だけでなく、地域社会とどう関わるかを考えるきっかけになったと思います。

**道下** そうした“現場での気づき”こそが、活動の出発点になっていくんですよね。たとえば、活動のなかで、聴覚に障がいのある方のなかには服薬に課題を感じながらも、それをうまく薬局に伝えるこ

※1 保護者の注意が病気や障がいのあるきょうだいに集中しがちななかで、その子の抱える不安や寂しさに寄り添い、健やかな成長を支えるための支援活動。

# 06

## サステナビリティ

基本方針、体制

マテリアリティ

取り組み

● CSR座談会

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



**櫻井 琢也**  
2000年に薬剤師として入社。  
店舗勤務、店長、本社部門など多様な経験を経て、現在は執行役員 グループ経営企画部長。「社員の主体性と社会貢献が企業の信頼を支える」と捉え、経営の視点から現場の取り組みを後押ししている。

とができるといった方がいらっしゃることがわかりました。課題を知っていると、一包化<sup>※2</sup>など、薬局で解決のための提案をすることができます。また、オンライン服薬指導を活用すれば、遠隔地でも手話ができる薬剤師とつながることが可能になります。薬に関する正確な情報を届けるのはもちろん、「伝わった」という安心感を相手が持てるかどうかが大事で、そのことを改めて教えられる経験になりました。実際に、手話ができる薬剤師が対応した際に「とても助かりました」と感謝の言葉をいただけたこともあります。

**櫻井** まさに、専門性と配慮が融合した現場の創意工夫ですね。企業としてCSRを考える時、制度や枠組みだけではなく、現場の従業員一人ひとりが「目の前の相手に何ができるか」を考えて行動している姿こそ価値があると思っています。

**道下** きょうだい児支援の現場においては、障がいを抱える兄弟姉妹がいるお子さんのなかに「自分には何もできない」と感じている子も少なくありません。そんな子に「薬剤師のお仕事を体験してみようか」と声をかけると、目が輝きはじめるんです。参加者のなかには「将来くすりに関わる仕事がしたい」「大きくなったらお兄ちゃんを治してあげたい」と話してくれたお子さんもおり、胸がいっぱいになりました。短い体験でも「自分にもできることがある」と思えるきっかけがあると、子どもたちのなかに希望や自信が芽生える。そんな成長の瞬間に立ち会えることの重みを感じています。

**市川** こうしたCSR活動は、従業員の社員のなかから「こういう支援がまだ届いていないのではないか」「何かできることはないか」という声があったからこそ、始まったものなんですね。実際に参加してみると、相手のためというより、自分自身が多くを学ばせもらえる。そんな実感があります。

**櫻井** 現場から生まれる学びや手応えが、社内の他の拠点にも波及していくのを感じています。CSR活動は、特別な誰かが行うものではなく、地域や社会のなかで「医療に携わる者として何ができるか」を一人ひとりが考え、行動に移すことそのものです。そしてその姿勢こそが、日本調剤グループのこれからの中を形づくっていくはずです。これはCSR活動に限らず、すべての施策に通じる視点だと感じています。

### 社内外の“変化”が生む、新しい価値の芽

**道下** 活動を続けるなかで印象に残っているのが、ある従業員の方から「うちの会社って、こんな活動もしていたんですね」と驚かれた場面です。日々業務に追われるなかでCSRの取り組みを知り、「会社の※2 薄膜のタイミングが同じ薬を、1回の服用分ずつ1袋にまとめるこ



**道下 恵梨香**  
2011年に医療事務として入社。薬局勤務を経て、2020年より本社勤務。現在は薬剤企画部係長として調剤システム開発とCSR活動を担当。「CSRは“心に届く”医療の原点」と語り、社内外の声に寄り添い続けている。

新たな一面を知った」と言っていただけたことが、誇りややりがいにつながっていると感じました。支援の現場では、相手の理解や反応を観察しながら、どうすれば想いが届くかを自然と考えるようになります。そうした丁寧な関わりが、大きな安心感につながると実感する場面もあり、「伝えること」「伝わること」の本質に気づかされる経験ばかりです。

**市川** 自分の言葉で話しかけたり、相手の反応をよく見ることは、薬局の現場でも大切な視点です。CSR活動を通じて「相手が何を求めているのか」をより繊細に考えるようになりました。また、参加して気づいたのは、「薬局の外で自分がどう動けるか」を考える機会が今まであまりなかったこと。地域のイベントに関わるなかで、「薬剤師の仕事には、もっと多様な形があるのかもしれない」と感じ、見えている世界が少し広がった気がします。

**道下** 社員一人ひとりの視野が広がることが、いずれ会社の可能性を広げるのだと感じています。ただ、現状はまだ私たちの部署や、市川さんのように一部の社員が参加する活動に留まっているのが正直なところです。この意識や気づきを、いかにして社内に広げていくかを考えていきたいです。

### 「理念の実践」が、新しい文化を育てていく

**櫻井** CSR活動もサステナビリティ経営も、一部の人だけが考えて取り組むものではないと考えています。また、私たちのグループ理念は、単なるスローガンではなく、従業員の社員一人ひとりが実践しているものです。日々の業務のなかでも「目の前の人の役に立ちたい」という思いから自発的な行動が生まれている。それこそが日本調剤グループらしいサステナビリティの姿だと思います。今後も、多くの従業員がサステナビリティに関心を持つきっかけをつくり、関与していくものにすること、また、そこで得た経験を活かして動ける環境を整ながら、社会との信頼関係を着実に築いていきます。一人ひとりの実践を大切に、「すべての人の『生きる』に向き合う」姿勢を、地域のなかで深め、次世代へとつないでいきたいです。

### 2024年度 活動例

#### きょうだい児のための薬剤師体験イベントを開催

2024年8月にきょうだい児支援に注力するNPO法人の協力のもと、きょうだい児を対象とした薬剤師体験イベントを開催しました。普段さまざまな感情と向き合いながら成長しているきょうだい児が、調剤室の見学や模擬調剤体験を通して、保護者とともに楽しく医療への理解を深めてもらう機会を創出しました。



#### TOPIC

Who we are

トップメッセージ  
サステナビリティ

基本方針、体制

マテリアリティ

取り組み

● CSR座談会

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

# 06

## 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・業務においては、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な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

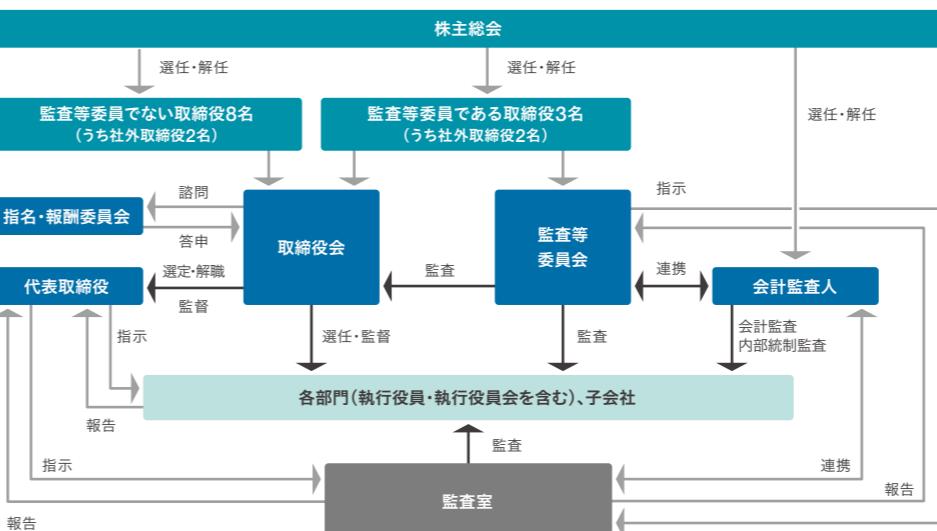
## 2024年度の活動状況

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 関係部署	原則毎月1回 必要に応じて随時
	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"> <li>■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</li> <li>■連結および各事業における決算・財務状況等</li> <li>■調剤薬局事業における薬局出退店(M&amp;Aを含む)および2025年度出店方針等</li> <li>■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</li> <li>■次世代調剤システムの進捗・予算等</li> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>

ロー・ポレート・ガバナンス体制図(2025年6月26日現在)

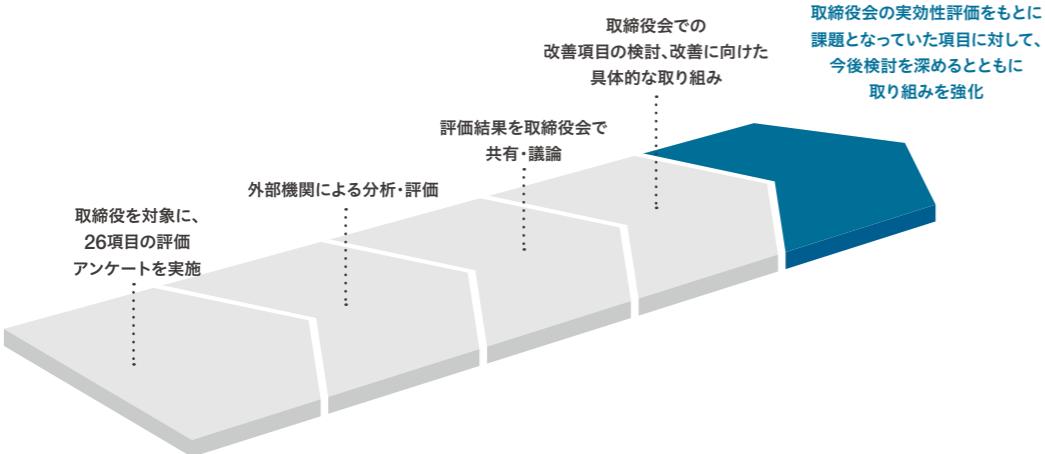


- 方針・取締役会の状況・体制  
実効性評価、役員報酬
  - 委員会の状況
  - リスク・コンプライアンス
  - 社外取締役メッセージ
  - 役員一覧

## 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。

# 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

### 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

Who we are

トップメッセージ

私たちがつくりたい未来

## 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、以下の方に基づき算出される金額を、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執行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

- 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与は含まれておりません。
- 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。
- 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		非上場株式以外の株式
			2023年度	2024年度	
非上場株式	1	13	1	1	-
非上場株式以外の株式	-	-	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・客觀性を強化し、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、取締役会に答申しています。
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、全社の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、取締役会に報告しています。

# 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

#### 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

#### Who we are

#### トップメッセージ

# 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。重要な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。

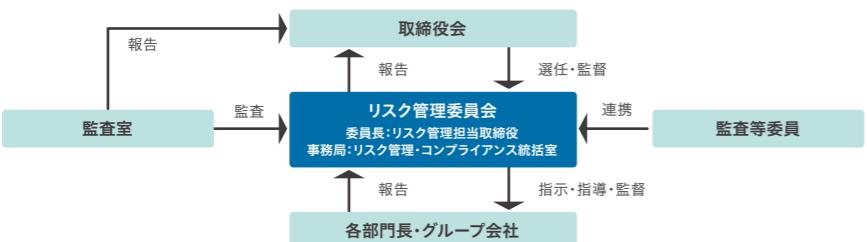
## リスク管理委員会の運営状況

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業継続と災害対策</li> <li>■ BCP対応(九州地方の地震、台風10号による被害)</li> <li>■ 情報セキュリティへの取り組み</li> <li>■ 2025年3月期決算の会計監査</li> <li>■ リース会計基準の適用決定</li> </ul>

### 体制図



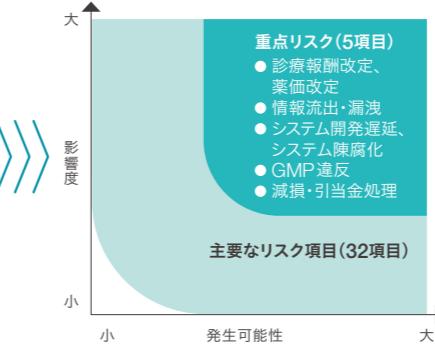
## 主要なリスクと対応

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、財務体质の強化、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・考査の実施、サプライチェーンの各段階における対策の実施
大規模灾害、感染症の拡大	事業の中止、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 <sub>2</sub> 削減
外部環境	インフレ、デフレ、為替変動



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

# 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](https://www.nicho.co.jp/files/Ethical_Conduct_Guideline_jp.pdf)

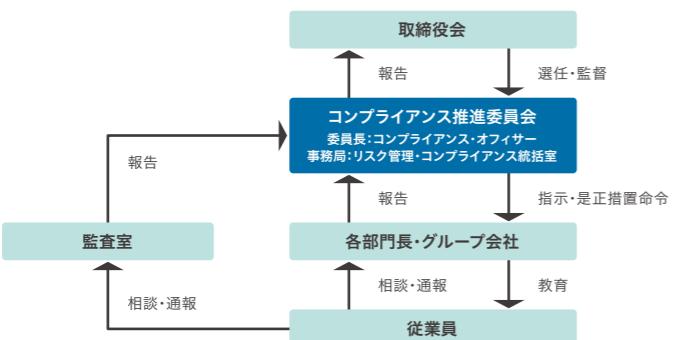
## コンプライアンス推進委員会の運営状況

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保険請求の適正化</li> <li>■ 個人情報保護</li> <li>■ ハラスマント対応、労働時間管理</li> <li>■ 内部通報制度の運用</li> <li>■ SNS等の監視と対応</li> </ul>

### 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)
	日本調剤ホットライン(薬局業務以外)
	日本調剤グループハラスマント相談ダイヤル
	日本調剤グループ健康相談ダイヤル
社外窓口	弁護士通報窓口
	お取引先ホットライン

## 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
調剤薬局事業	情報セキュリティ研修
	グループ会社従業員全員
	新入社員向け情報セキュリティ研修
	新入社員
医薬品製造販売事業	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
医療従事者派遣・紹介事業	カスハラ防止対策研修
	店舗従業員全員
	プライバシーマーク研修
	全従業員
データ	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
コーポレート・ガバナンス	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
リスク・コンプライアンス	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
トップメッセージ	業務監査トレーニー
	入社1年以上のリクルーター職従業員

# 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

### 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

# 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、患者さまとその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んに、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](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



Who we are  
トップメッセージ

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

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

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～



社外取締役メッセージ

### … 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随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

# 07

## コーポレート・ガバナンス

Who we are

トップメッセージ

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

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

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

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

● 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

## 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「眞の医薬分業の実現」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M&A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

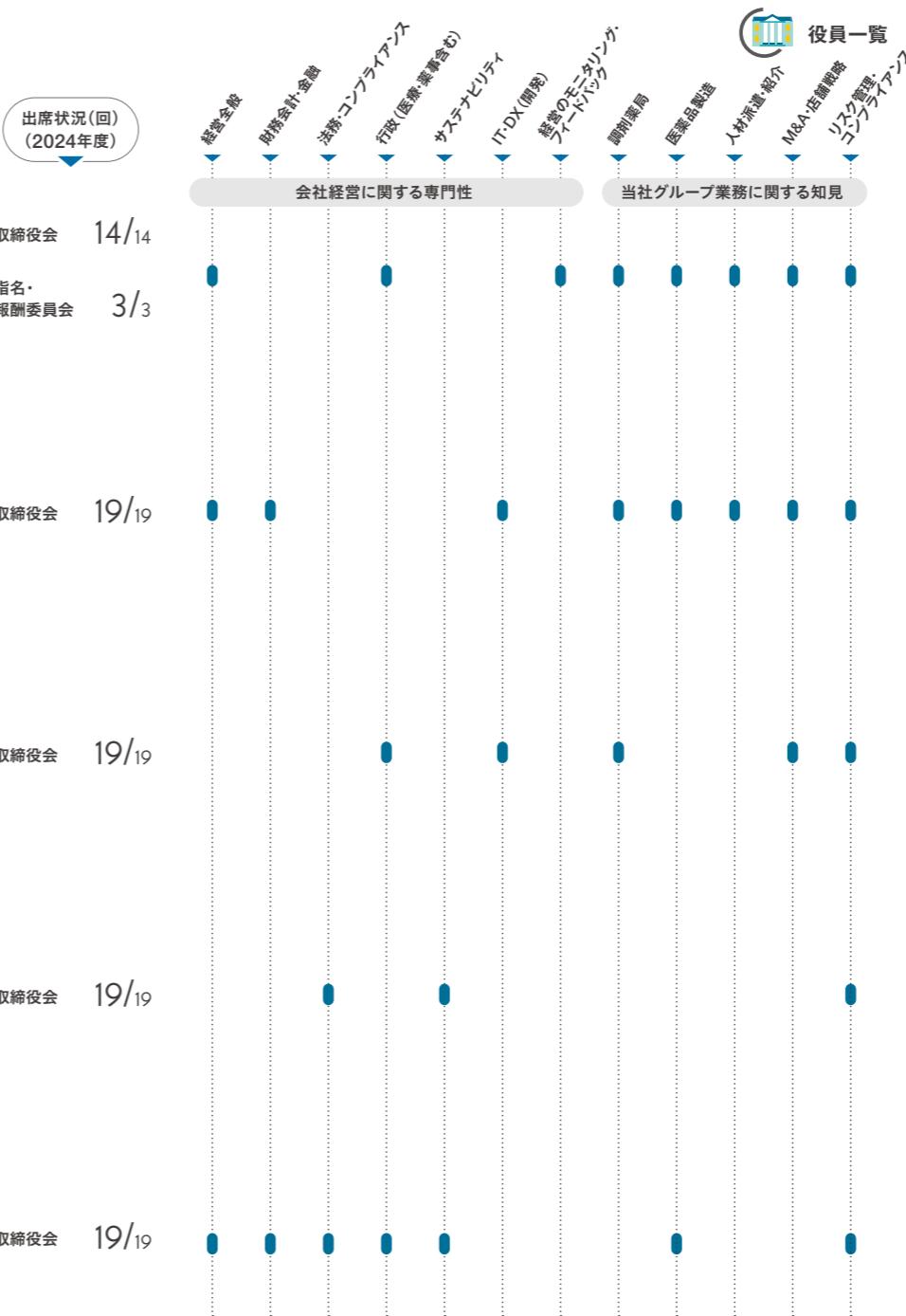
取締役 上席執行役員

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、同社経営全般的運営を担い、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。



# 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

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



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 みきはる

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。

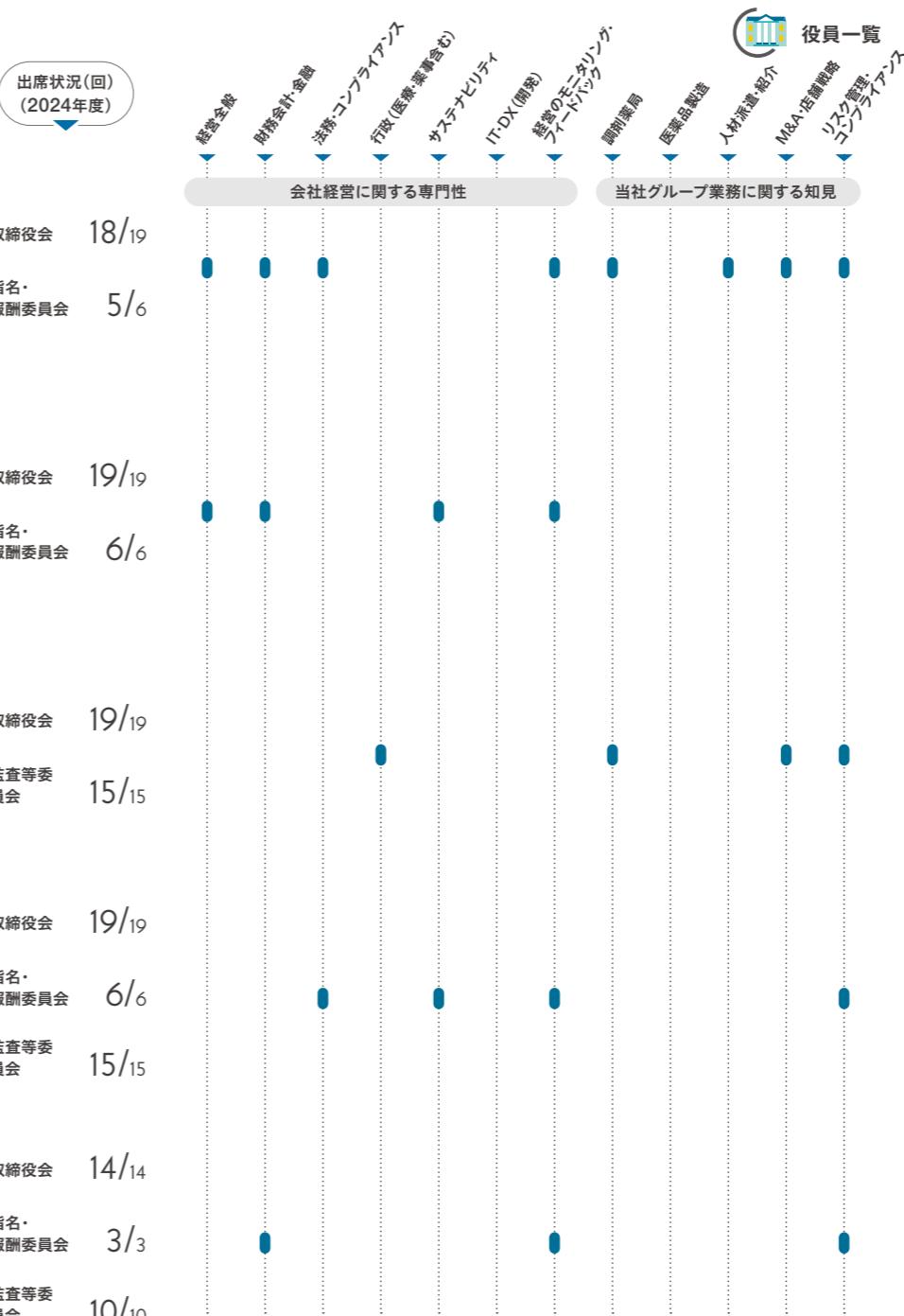


中野 智美 なかの ともみ

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。



## 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

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

## 会社情報 (2025年3月31日現在)

### 会社概要

商号	日本調剤株式会社
設立	1980年3月
本社所在地	〒108-0014 東京都港区芝五丁目33-11田町タワー9階 03-6810-0800(代表)
資本金	39億5,302万円

連結売上高	3,605億円(2025年3月期)
連結従業員数	正社員4,798名 パート他673名 ※パート他は8時間換算に基づく年間平均雇用人数であります。
主要取引銀行	みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、りそな銀行

### 関係会社

**日本ジェネリック株式会社**  
医療用医薬品の製造販売  
東京都港区芝五丁目33-11  
田町タワー8階  
<http://www.nihon-generic.co.jp/>

**長生堂製薬株式会社**  
医療用医薬品の製造販売  
徳島県徳島市国府町中92番地  
<https://www.choseido.com/>

**株式会社メディカルリソース**  
医療従事者の派遣・紹介  
東京都港区芝五丁目33-11  
田町タワー8階  
<https://www.medical-res.co.jp/>

**株式会社日本医薬総合研究所**  
医療業界全般に関する研究調査・情報提供・  
広告媒体提供・コンサルティング業務  
東京都港区芝五丁目33-11田町タワー9階  
<https://www.jpmedri.co.jp/>

### カバーストーリー

私たち日本調剤グループは、「すべての人の『生きる』に向き合う」を使命とし、患者さま・お客さまとの接点を大切にしています。

全国に展開した調剤薬局を軸に、医薬品製造販売事業、医療従事者派遣・紹介事業、情報提供・コンサルティング事業を通じて、すべての人の健康をトータルサポートします。

2035年のありたい姿である「誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ」を実現するためには、多様な接点での信頼構築が不可欠です。

これまで培った信頼を強みに、ありたい姿の実現に向けた挑戦と成長を加速させていきます。



### 当社グループの情報開示について

#### 財務情報

#### 非財務情報

##### 統合報告書

日本調剤グループにおける価値創造の全体像および長期的な企業価値向上に向けた道筋をご理解いただくことを目的に、財務・非財務情報を広く掲載するレポート。

##### IR情報サイト

主に株主・投資家向けに経営方針や財務情報、  
株式情報などを公開しているWebサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/>

※上場廃止後は、IRサイトでは過去の決算情報等をアーカイブいたします

##### 有価証券報告書

金融商品取引法に基づいて、会社の概況、事業の概況、営業の状況、設備の状況、  
経理の状況などを報告する法定書類

<https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/library/securities.html>

※上場廃止に伴い、来年度以降の有価証券報告書の作成・提出は行いません

##### コーポレート・ガバナンス報告書

証券取引所によって上場企業が提出を義務付けられる、コーポレート・ガバナンス  
(企業統治)についての会社の取り組みや目的などを記載した報告書

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/esg/governance/>

※上場廃止後は当報告書の作成・提出は行いません

##### サステナビリティサイト

幅広いステークホルダー向けに日本調剤グループのサステナビリティ関連情報を  
公開しているWebサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/>

##### Sustainability Data Book

日本調剤グループのサステナビリティ情報を網羅的に開示している資料

<https://www.nicho.co.jp/corporate/sustainability/databook/>

##### コーポレートサイト

日本調剤グループの企業活動に関するすべてを網羅したサイト

<https://www.nicho.co.jp/corporate/>

# 08

### データ

- 会社情報
- 11年データ
- 外部評価

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

## 11年データ(財務・非財務サマリー) (2025年3月31日時点)

連結経営指標	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
調剤報酬改定、並びに、 薬価改定が行われた年度	調剤	薬価	調剤	薬価								
<strong>経営成績(会計年度)</strong>												
売上高	181,844	219,239	223,468	241,274	245,687	268,520	278,951	299,392	313,318	340,310	<strong>360,512</strong>	
売上総利益	31,929	39,068	39,258	43,837	41,975	46,372	49,374	52,422	53,643	57,236	<strong>57,365</strong>	
販売費及び一般管理費	25,281	28,578	30,738	33,250	35,242	38,779	41,267	45,833	46,057	48,093	<strong>51,125</strong>	
営業利益	6,647	10,489	8,519	10,587	6,733	7,593	8,106	6,589	7,586	9,142	<strong>6,239</strong>	
EBITDA <sup>※1</sup>	10,923	15,615	14,237	17,127	14,525	15,491	16,286	14,974	16,337	18,251	<strong>15,856</strong>	
経常利益	6,003	9,878	7,976	10,138	6,077	7,405	8,409	6,767	7,682	9,439	<strong>6,915</strong>	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,778	6,329	4,638	6,104	3,790	6,697	3,538	3,705	4,458	2,553	<strong>1,391</strong>	
<strong>キャッシュ・フロー(会計年度)</strong>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,831	19,327	△940	23,141	13,572	13,192	11,213	19,411	7,532	20,421	<strong>8,824</strong>	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,437	△7,823	△28,444	△13,843	△1,770	△2,731	△7,767	△9,313	△10,018	△13,726	△9,921	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,422	7,031	18,205	△2,034	△10,516	△7,955	△2,806	△17,448	713	△4,430	<strong>2,526</strong>	
<strong>財政状況(会計年度末)</strong>												
総資産 <sup>※2</sup>	130,141	157,609	178,347	186,573	178,677	185,551	186,262	178,753	185,297	195,087	<strong>197,105</strong>	
純資産	17,635	32,473	36,447	41,506	41,073	47,072	49,868	52,876	56,483	58,351	<strong>59,097</strong>	
現金及び現金同等物の期末残高	13,844	32,380	21,200	28,464	29,749	32,254	32,893	25,543	23,770	26,034	<strong>27,463</strong>	
商品及び製品	15,911	15,328	21,455	20,873	22,272	22,988	23,139	23,024	28,416	28,992	<strong>29,507</strong>	
有利子負債 <sup>※3</sup>	68,327	66,794	86,524	87,611	81,302	74,381	73,219	56,597	58,128	54,925	<strong>58,270</strong>	
<strong>1株当たり情報</strong>												
1株当たり純資産額(円) <sup>※4</sup>	628.80	1,015.11	1,139.35	1,297.50	1,369.52	1,569.77	1,663.01	1,763.34	1,888.17	1,950.44	<strong>1,978.13</strong>	
1株当たり当期純利益金額(円) <sup>※4</sup>	97.24	216.42	145.02	190.84	121.74	223.33	118.01	123.56	148.92	85.35	<strong>46.54</strong>	
<strong>財務・非財務データ</strong>												
連結売上高増加率(%)	10.0	20.6	1.9	8.0	1.8	9.3	3.9	7.3	4.7	8.6	<strong>5.9</strong>	
販管費率(%)	13.9	13.0	13.8	13.8	14.3	14.4	14.8	15.3	14.7	14.1	<strong>14.2</strong>	
連結営業利益率(%)	3.7	4.8	3.8	4.4	2.7	2.8	2.9	2.2	2.4	2.7	<strong>1.7</strong>	
ROA(%) <sup>※5</sup>	2.2	4.4	2.8	3.3	2.1	3.6	1.9	2.0	2.4	1.3	<strong>0.7</strong>	
ROE(%) <sup>※6</sup>	16.6	25.3	13.5	15.7	9.2	15.2	7.3	7.2	8.2	4.4	<strong>2.4</strong>	
自己資本比率(%) <sup>※7</sup>	13.6	20.6	20.4	22.2	23.0	25.4	26.8	29.6	30.5	29.9	<strong>30.0</strong>	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>※8</sup>	7.1	24.4	—	37.1	25.8	34.9	35.1	64.8	28.2	68.7	<strong>20.2</strong>	
D/Eレシオ(倍) <sup>※9</sup>	3.8	2.1	2.4	2.1	2.0	1.6	1.5	1.1	1.0	0.9	<strong>1.0</strong>	
設備投資額	12,279	8,073	23,344	15,316	5,254	12,025	9,492	8,362	10,321	12,188	<strong>10,330</strong>	
減価償却費	3,631	4,461	4,741	5,214	6,304	6,316	6,416	6,569	6,740	7,170	<strong>7,659</strong>	
研究開発費	1,767	1,913	2,388	2,784	2,764	2,991	2,776	3,411	3,065	2,765	<strong>3,133</strong>	
従業員数(名) <sup>※10</sup>	3,283	3,435	3,781	4,075	4,383	4,904	5,221	5,552	5,689	5,864	<strong>6,063</strong>	

※ 数値は単位未満を切り捨てた数値で表示しております。ただし%表示の数値は小数点以下第2位を四捨五入しております。

※1. EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却費

2. 2018年3月期以前の数値について、会計基準の変更に伴う遅延適用による表示修正を行っております。

3. 有利子負債=借入金+リース債務+割賦未払金+社債

4. 当社では、2015年10月1日及び2020年4月1日付で普通株式1株につき普通株式2株の割合でそれぞれ株式分割を行っております。2014年3月期の期初にこれらの株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益金額を算出しております。  
 5. ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益/(期首期末平均総資産)  
 6. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益/(期首期末平均自己資本)  
 7. 自己資本比率=自己資本/総資産

8. インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利払い:営業キャッシュ・フローが負の場合には記載しておりません。  
 9. D/Eレシオ=有利子負債/純資産  
 10. 従業員数は、就業人員数を表示しております。準社員、契約社員、嘱託社員、パートタイマー、アルバイトなどの臨時雇員は含まれておりません。  
 11. 消費税率の変更に伴い2019年10月に薬価改定が実施されました。薬価改定に伴い、調剤報酬の一部が調整改定されました。

## 外部評価

### サステナビリティ

#### ■ 国連グローバル・コンパクトへ署名

2023年8月に、CSRに関する国際的なイニシアチブである国連グローバル・コンパクトに署名しました。「グローバル・コンパクト」に参加することは4つの分野(人権、労働、環境、腐敗防止)の10原則に対する企業姿勢を明らかにするものです。グループの役職員に本趣旨を周知とともに、10原則の価値観を企業活動に照らし合わせ改善点を見極め、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。



#### ■ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言へ賛同

2022年6月に金融安定理事会(FSB)による「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」による提言に賛同し、TCFD 提言に基づく開示を着実に進めています。



#### ■ 「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

ESG(環境・社会・ガバナンス)について優れた対応を行っている日本企業を対象とした指数「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の両構成銘柄に、2023年から継続して選定されました。



#### ■ CDP「気候変動レポート2024」で「B」スコア評価を獲得

CDPが公表した「気候変動レポート2024」において、2023年に引き続き「B」スコアと評価されました。現時点での評価である「B」スコアは“マネジメントレベル”とされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価されたことを示しております。



### 人的資本経営

#### ■ 「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」認定

経済産業省が定める「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」を顕彰する制度である「健康経営 優良法人2025(大規模法人部門)」に日本調剤・日本ジェネリック・メディカルリソースが認定、「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門(ネクストブライト1000))」に日本医薬総合研究所が認定を受けております。



#### ■ くるみん

子育てサポートについて高い水準で取り組んでいる企業として、日本調剤、日本ジェネリックは、厚生労働大臣より「くるみん」認定を取得しました。



#### ■ 「えるぼし」認定

日本調剤は、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が評価され、女性活躍推進法に基づく優良企業として「えるぼし」認定の最高位を取得しました。



#### ■ トモニン

日本調剤では、「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進のためのシンボルマークである「トモニン」を2021年に取得し、介護離職防止に向けた取り組みを行っています。



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

# 08

データ

会社情報

11年データ

● 外部評価



東京都港区芝五丁目33-11 田町タワー9階  
03-6810-0800(代表)

<https://www.nicho.co.jp/>