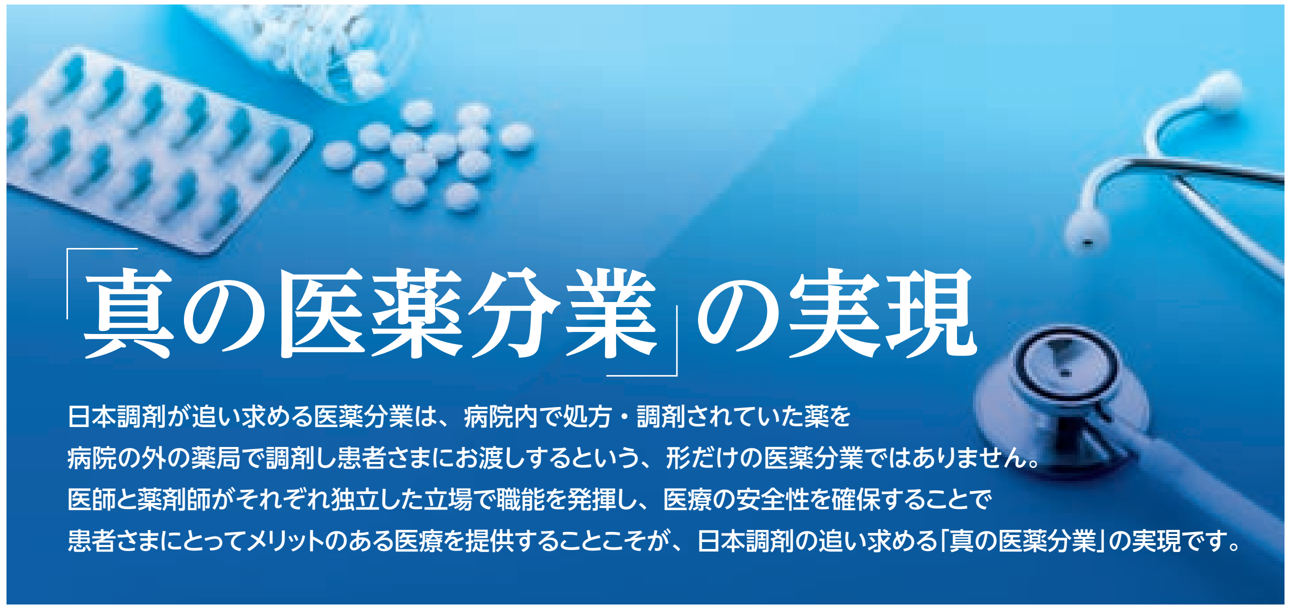
日本調剤株式会社

企業レポート2019

NIHON CHOUZAI
Corporate Report

総合ヘルスケアカンパニーを目指して

企業理念



「真の医薬分業」の実現

日本調剤が追い求める医薬分業は、病院内で処方・調剤されていた薬を
病院の外の薬局で調剤し患者さまにお渡しするという、形だけの医薬分業ではありません。
医師と薬剤師がそれぞれ独立した立場で職能を発揮し、医療の安全性を確保することで
患者さまにとってメリットのある医療を提供することこそが、日本調剤の追い求める「真の医薬分業」の実現です。

重要度の選定

日本調剤グループ及び社会において重要度が高い項目について、「企業レポート2019」にてご報告しております。本レポートはアニュアルレポート（年次報告書）として発行しております。会社の事業概況、事業方針をご理解いただくための資料となります。総合ヘルスケアカンパニーとしてのさらなる成長、業界再編という大きな変化を好機と捉えた成長を主要なテーマとし、記載しております。

編集方針

日本調剤グループの経営方針や事業戦略に加え、中長期の企業価値創造について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに理解していただくため、財務情報及び非財務情報を網羅した報告を行っております。報告対象期間は2019年3月期（2018年4月〜2019年3月）です。但し、必要に応じて2020年3月期についても言及しております。

将来見通しに関する注記事項

「企業レポート2019」は、日本調剤グループの計画、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。これらの記述は現在入手可能な情報から得られた経営陣の判断に基づいています。実際の業績などは、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることがあることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与えうる要素には、事業領域を取り巻く経済情勢、関連する法令などの改定状況、診療報酬改定状況、製品の開発状況などがあります。なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

表紙について

日本調剤は創業時より日本の社会保障制度改革に寄与すべく事業に取り組んでまいりました。超高齢社会が到来した今、社会保障費の増加抑制に向けた各種施策が実施されるなど大きな変化の時期を迎えています。「企業レポート2019」の表紙では、これらの変化を好機と捉え、調剤薬局事業を中心として各事業がシナジーを発揮し、総合ヘルスケアカンパニーとして大きく成長していく姿を各社・各部署で働く「人」を中心に表現しております。

目次

総合ヘルスケアカンパニーを目指して

03　成長の軌跡
05　事業ポートフォリオ
07　価値創造モデル
09　成長を実現するための戦略

1　真の医薬分業に向けた成長

13　社長メッセージ
19　特集
23　日本調剤グループこの1年
25　財務ハイライト

2　事業パフォーマンス

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

3　日本調剤を支える基盤

51　Human
　　Environment※
59　Social
61　Governance
67　役員の状況
69　社外取締役・監査等委員から見た
　　日本調剤のコーポレート・ガバナンス

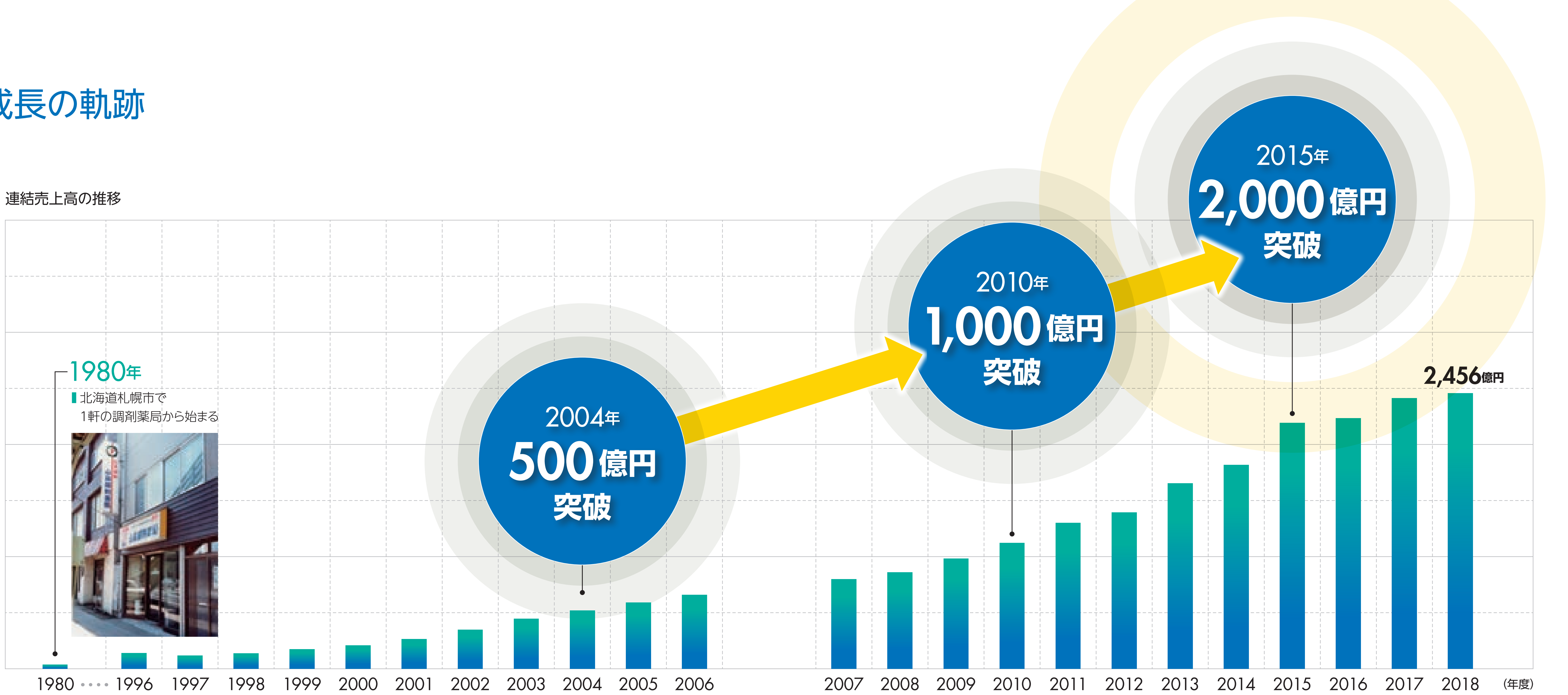
※ 環境への取り組みはP44に記載

4　データセクション

71　調剤報酬改定　主な改定内容
74　用語説明
77　10年データ（財務・非財務サマリー）

成長の軌跡

連結売上高の推移



日本調剤グループの動き

1980年
- 日本調剤株式会社設立
  調剤薬局事業を開始
  北海道札幌市に
  調剤薬局を初出店

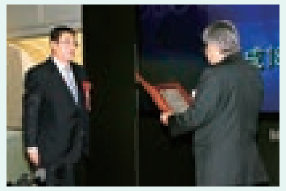
1995年
- 本社を北海道札幌市より
  東京都へ移転

2000年
- 派遣法改正を捉えて
  医療従事者派遣・
  紹介事業を開始
  (現 株式会社メディカルリソース)

2004年
- 東京証券取引所
  市場第二部に
  上場

2005年
- 薬事法(現・薬機法)改正を捉えて
  医薬品製造販売事業を開始
  (日本ジェネリック株式会社)

2006年
- 東京証券取引所市場
  第一部に上場



2010年
- ジェネリック医薬品の
  自社製造を開始

2012年
- 情報提供・コンサルティング
  事業を開始
  (株式会社日本医薬総合研究所)

2013年
- 長生堂製薬株式会社を子会社化

2017年
- 第一生命グループとの業務提携契約を締結

2018年
- 国内最大級の
  ジェネリック医
  薬品製造工場
  として、つくば
  第二工場完成

法律・政府方針の動き

1974年
- 診療報酬改定
  処方箋発行料が
  100円から500円に
  引き上げ
  (医薬分業元年)

1999年
- 「派遣法」改正
  薬局への薬剤師派遣が
  可能になる

2005年
- 「薬事法」(現・薬機法)改正
  製造設備を持たずに、製造
  業への参入が可能になる

2007年
- 「後発医薬品の安心使用促進アクションプログラム」
  厚生労働省発表

2008年
- 後発医薬品推奨による
  調剤報酬が新設される
  調剤率 30%以上　4点

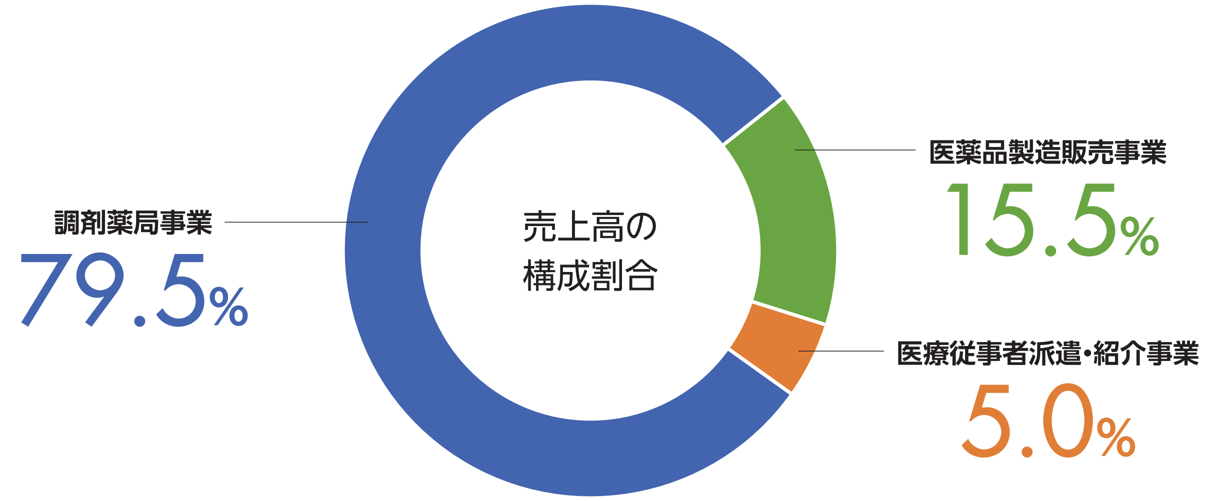
2013年
- 「後発医薬品のさらなる使用促進のためのロードマップ」
  厚生労働省発表

2014年
- 後発医薬品推奨により調剤報酬を大きく引き上げ
  新基準数量ベース
  55-65%　18点　　65%以上　22点

2015年
- 「経済財政運営と改革の基本方針2015」内閣府発表
  後発医薬品の使用数量割合の80%目標が
  2020年9月末と設定される
- 「患者のための薬局ビジョン」厚生労働省発表
  今後の薬局に求められる機能が明確に示される

※年表記は暦年

事業ポートフォリオ

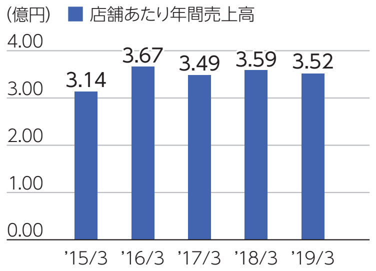


調剤薬局事業

調剤薬局の
リーディングカンパニー

店舗あたり売上高

No.1



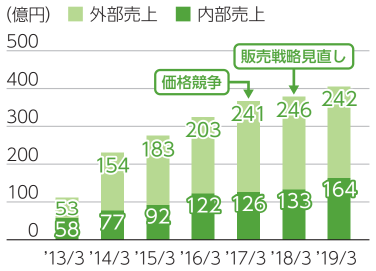
調剤薬局事業では、自力出店を着実に行ってきた結果、圧倒的な店舗当たり売上高となっています。自力出店を中心に、厳しい基準で検討されたM&Aも活用し、店舗当たり売上高を拡大しつつ、業界再編を勝ち抜くことができる店舗を出店しています。

医薬品製造販売事業

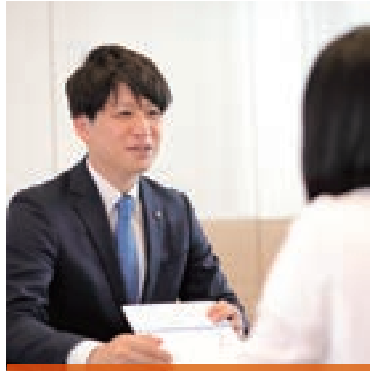
フルライン
ジェネリックメーカー

他社にはないビジネスモデル

Only 1



医薬品製造販売事業では、グループ内に調剤薬局を持つことから、調剤薬局事業の拡大がこの事業の拡大に繋がる他社にはないビジネスモデルとなっています。



医療従事者派遣・紹介事業

医療分野に特化した
人材サービスカンパニー

薬剤師の派遣

No.1

- 高い成長性
- 高い収益性
- 高い信頼性

医療従事者派遣・紹介事業では、調剤薬局事業で確立した質の高い教育システムを活用することで、他社にはない付加価値のある人材派遣・紹介を実現しています。

数字で見る日本調剤グループ

連結売上高 **2,456億円** 2019年3月期	連結従業員数 **5,110人** 2019年3月期 (従業員数と平均臨時雇用数の合計)	総店舗数 **598店舗** 2019年3月末時点
年間処方箋枚数 **1,419万枚** 2019年3月期	処方箋単価 **14,458円** 2019年3月期の平均単価	全国の大学病院総数に対する出店割合 **45.6%** 2018年10月1日時点
かかりつけ薬剤師の在籍店舗割合 **81.0%** 2019年4月4日時点	在宅医療実施店舗の割合 **96.6%** 2019年3月末時点	ジェネリック医薬品数量ベース使用割合 **87.0%** 2019年3月末時点
販売品目数 **663品目** 2019年3月末時点	医薬品製造工場の最大生産能力 **95億錠** 2019年3月末時点	派遣・紹介の求人数 **約5万5千件** 2019年3月末時点

市場環境

調剤薬局の市場規模 **約7.7兆円** 2017年度	ジェネリック医薬品の市場規模 **約1兆円** 2017年度 出典：株式会社富士経済 ジェネリック医薬品国内市場の調査結果	全国の薬剤師数 **約30万人** 2016年度

価値創造モデル

日本調剤グループでは、日本が抱える様々な社会的課題に取り組み、
当社が持つ経営資本を活用し、「真の医薬分業」の実現に向けて事業を展開しています。
調剤薬局事業を起点にシナジーを生む周辺事業を展開することで、
社会への持続的価値提供を実現しています。

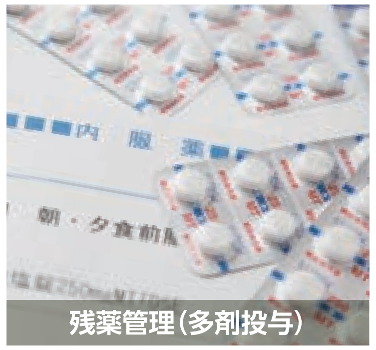
実現できる社会

社会的な価値
超高齢社会において、健康増進と疾病予防の社会の実現に貢献

⇔

経済的な価値
医療費の増加を抑制し、健全な国家財政の実現に貢献

社会的課題



Input（経営資本）

財務資本
設備投資
52 億円

人的資本
人的投資
5,110 名

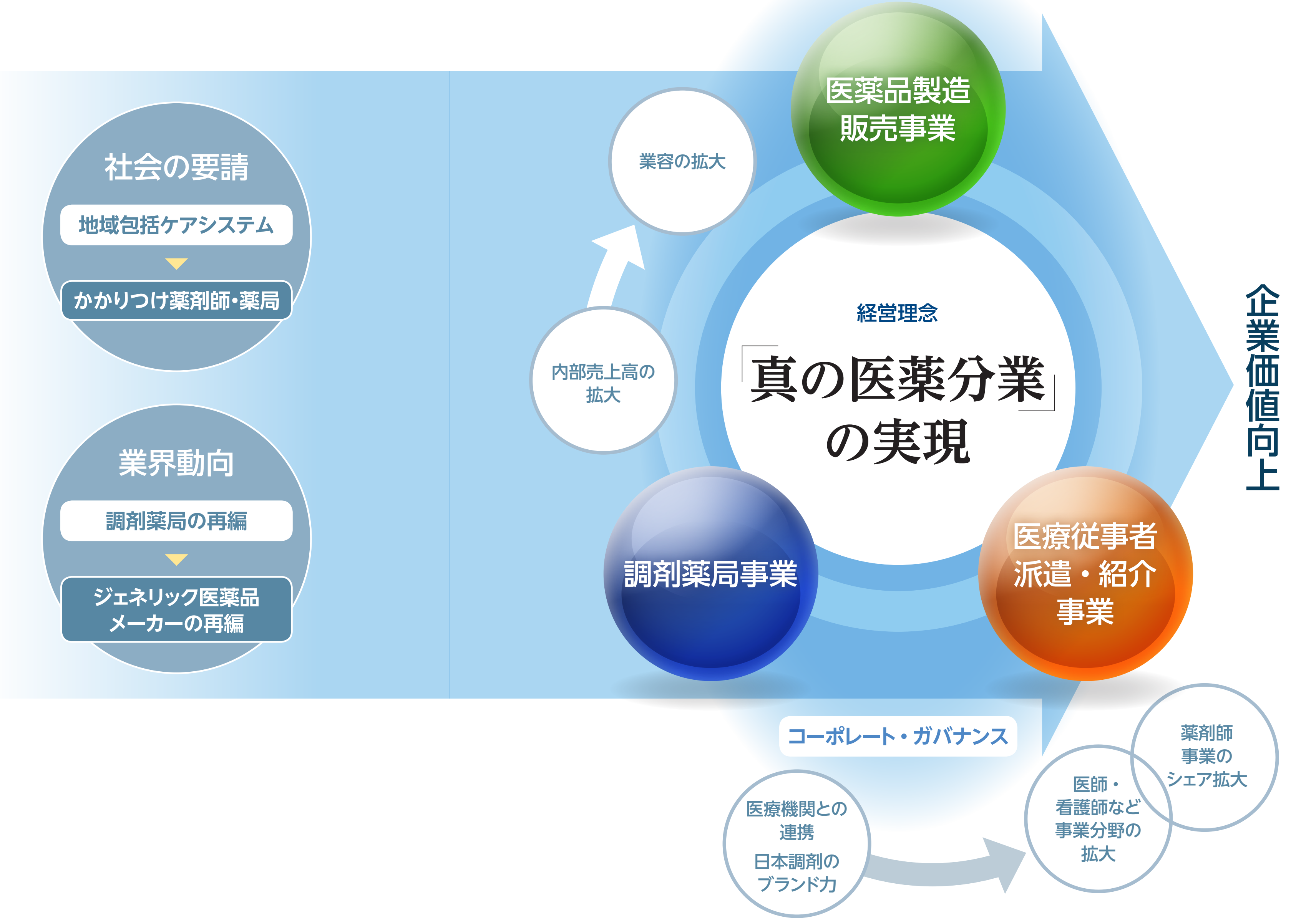
製造資本
国内5工場
2研究所

知的資本
研究開発費
27 億円

社会・関係資本
顧客信用力

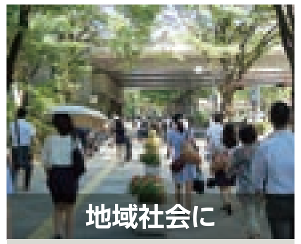
事業活動

ビジネスモデル



Output（提供する価値）

- 良質な医療サービス提供
- 医療費負担軽減
- 病気予防へのサポート



- 健康情報の提供
- 地域包括ケアシステムへの参加

- 医療機関との連携強化

- 新たな活躍の場を提供
- 教育機会の充実

成長を実現するための戦略

長期ビジョン ー2030年に向けてー

2018年4月に、日本調剤グループの2030年に向けた長期ビジョンを発表しました。
これは、医療・医薬品業界における外部環境の大きな変化に対し、
当社グループが業界再編を勝ち抜いた先のグループ像として、長期戦略を含めて公表したものです。

企業成長イメージ

今後予想される外部環境

- 地域包括ケアシステムの実現
（地域連携）
- 患者のための薬局ビジョンの実現
（かかりつけ薬剤師・薬局）
（健康サポート機能）
（高度薬学管理機能）

社会的課題

- 高齢者人口の増加
- 分業の進展
- 医療の高度化

→ 外部環境の大きな変化 →

- 患者志向の薬局づくり
- 経営の効率化が必須

↑ ICT

→ **業界再編** 対応できない薬局は淘汰

医療費の増加抑制に向けた抜本的対策

- 調剤報酬改定（対物から対人へ）
- ジェネリック医薬品の使用促進
（政府目標：ジェネリック医薬品数量シェア80%以上）
- 薬価改定（毎年改定に制度変更）

将来の飛躍のための戦略

必要とされる薬局へ
勝ち残りにより
シェア拡大

- 出店
- M&A
- 既存店拡大

詳細は P31

専門医療機関連携薬局
地域連携薬局
薬局の機能分化

Core Business
調剤薬局事業の飛躍的拡大

Synergy
内部売上の増加

医薬品製造販売事業の業容拡大（収益性下支え）

調剤薬局業界の再編に勝ち抜くことで、調剤薬局事業の業容拡大が進み、薬局内で使用するジェネリック医薬品の使用数量が飛躍的に増加します。それに連動して、医薬品製造販売事業の内部売上が飛躍的に増加する他社にはないビジネスモデルとなっています。

Synergy
医療機関との連携強化

医療従事者派遣・紹介事業の取扱分野拡大（収益性下支え）

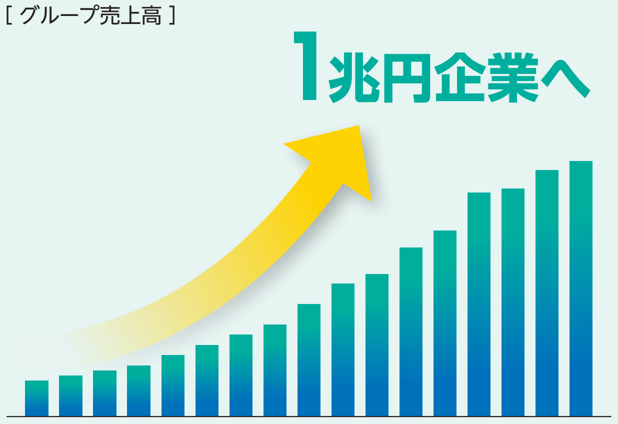
調剤薬局事業を展開することにより医療・医薬品業界の動向をいち早くつかむことで、医療従事者派遣・紹介事業の事業展開へ活かしています。新たな取扱分野の拡大などにより事業を拡大することができるビジネスモデルとなっています。

総合ヘルスケアカンパニーへ

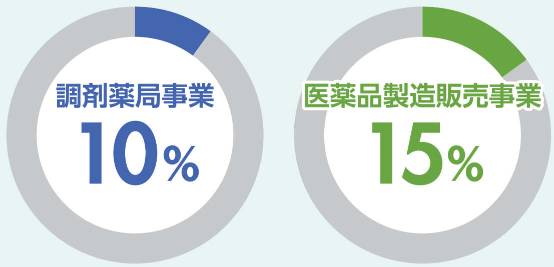
2030年に向けた成長イメージ

企業規模

[グループ売上高]



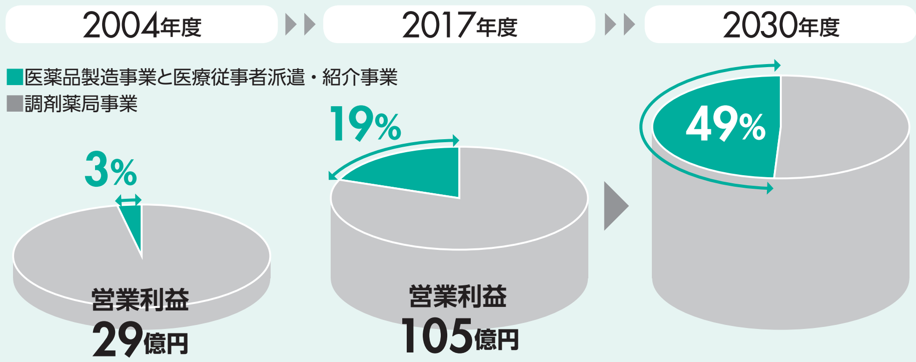
[市場シェア]



2030年の事業規模イメージとして、グループ売上高1兆円企業を掲げています。実現に向け、調剤薬局業界におけるシェア10%、ジェネリック医薬品業界におけるシェア15%を展望しています。

収益ポートフォリオ

[営業利益の構成比率]



グループ売上高1兆円企業の営業利益の構成比率は、全体の営業利益を増加させつつ、調剤薬局事業以外の営業利益の比率を全体の49%まで引き上げることを目指しています。これは、調剤薬局事業以外の事業の営業利益の比率を引き上げることで、薬価及び調剤報酬改定による業績変動を緩和することを企図しています。

2030年をメドとした事業環境の変化と企業成長イメージ

		2004年度(実績)		2017年度(実績)		2030年度(予想)
調剤薬局事業	売上高	518億円	→	2,052億円	→	9,000億円
	店舗あたり年間売上高	294百万円	→	359百万円	→	700百万円
	店舗数	174店舗	→	585店舗	→	1,000店舗
	日本調剤：ジェネリック医薬品使用数量シェア	—	→	83.6%	→	90~100%
医薬品製造販売事業	売上高	—※1	→	381億円	→	3,000億円
	工場の最大生産能力	—	→	62億錠	→	162億錠
医療従事者派遣・紹介事業	売上高	7億円	→	120億円	→	250億円
外部環境	分業率※2(院外処方箋発行率)	53.8%	→	73.2%	→	90~100%※5
	ジェネリック医薬品数量ベース使用割合	4.6%※3	→	72.5%※4	→	85~95%※5

※1 医薬品製造販売事業は、2005年度より事業開始
※2 日本薬剤師会 医薬分業進捗状況(保険調剤の動向)をもとに当社作成
※3 2005年度末のジェネリック医薬品数量ベース使用割合(旧基準)
2004年度はデータ開示なしのため2005年度データを記載
※4 2018年2月末のジェネリック医薬品数量ベース使用割合
※5 当社推計値
単位未満は四捨五入

1 真の医薬分業に向けた成長

13 社長メッセージ
19 特集
23 日本調剤グループこの1年
25 財務ハイライト

社長メッセージ

日本調剤グループの優位性がより際立つ“質が量を規定する”時代の中、総合ヘルスケアカンパニーとしてさらなる成長を果たしてまいります。

2019年6月をもちまして代表取締役社長に就任致しました三津原庸介でございます。

この度は急遽、経営を引き継ぐこととなりましたが、専務取締役として経営補佐を2年間務める中で、ゆるやかに業務の引継ぎを行いつつ、担当領域の中で優先順位をつけて仕事を進めてきたこともあり、現在の状況を落ち着いて迎えることができています。

創業者である三津原博・前社長が追い求めた「真の医薬分業の実現」という経営理念をしっかりと継承していくことに変わりはありません。加えて、専務取締役時代から取り組みを開始したことや、今後、新たに着手できる部分から、着実に進めてまいりたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも当社グループへのご支援・ご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

三津原 庸介

Q 経営補佐であった立場から、2019年3月期の業績をどのように評価されますか?

既存店ベースで売上を確実に伸ばし、改定ダメージを吸収できたことを評価しています。

2019年3月期連結決算のハイライトとして、売上高は全事業セグメントで増収を果たした上で過去最高を更新しました。また、営業利益は医薬品製造販売事業が牽引役となり、期初計画を達成することができました。

医薬品・調剤薬局業界では、2018年4月に調剤報酬及び薬価の改定が行われました。2018年4月の調剤報酬改定は、我々の業界の中で空前絶後と表現できる程の厳しい内容となりました。それに加え流通改善ガイドラインに基づく厳しい価格交渉により、調剤薬局事業では収益面で大きな影響を受けました。

しかしながらこのような状況において特筆すべきは、当社の既存店の強さという点です。調剤専業他社では、売上高が既存店ベースで軒並みダウンしたのに対し、当社では既存店ベースで着実に売上高を伸ばすことができ、改定によるダメージを調剤専業他社に比べて、かなり吸収できたと捉えています。これはまさに現場がしっかりとオペレーションしてくれた成果の賜物であると評価しています。また同時に、2019年3月期のような厳しい環境においても当社の経営基盤となる店舗売上高が減少しなかったことは、今後の事業拡大へ向けた安心材料の1つとして捉えています。

Q 薬剤師の新卒採用数が業界トップとなりましたが、人材戦略の重要性についてお考えをお聞かせください。

患者さまからの支持獲得に繋がるポジティブスパイラルの中心に位置するのが人材戦略です。

私は数年間にわたり、新卒採用の陣頭指揮を執ってきました。その中で感じたことは、薬学部生の皆さんが、6年間苦労して取得した薬剤師免許をより活かせるところに就職したいという想いが、従来にも増してより強くなっているということです。これまでも、当社の教育制度が充実しており、非常に高度な処方箋を応需できる店舗環境にあることは、業界内で周知の事実でした。加えて、教育制度や人事制度をさらに整備し、この点を適切にアピールしてきたことが、2019年4月の新卒薬剤師採用において、薬局・ドラッグストア業界トップの採用実績に繋がったものと考えています。

人材戦略は言うまでもなく店舗戦略と直結してきます。当社は同業他社に比べると、M&Aに消極的であると評されることが少なくありませんが、大量M&Aや大量出店を行うにしても人材供給力がなければ全く意味を成しません。今後の業界再編を見据えた場合、当社がその中心にいるためには人の力が必要不可欠であり、まずは人材供給力の強化を優先してきたということです。

私は、既存店売上高が低迷し、それを埋め合わせるためにM&Aで成長力を確保するというような経営を行うつもりは全くありません。我々の属する業界では、今後大規模な制度変更が想定される一方で、まだまだ伸びる業界であることも事実です。従って、まずは既存店をじっくりと固める → そこで働く人材の供給力と教育を強化する → そしてそれが患者さまの支持を得るというポジティブスパイラルを回せるようにこの数年間努力し、堅実な採用基盤を作ることができたと捉えています。

おかげさまで、今年は398名の新卒薬剤師を採用することができました。現在も積極的な採用活動を継続しており、業界再編や大型M&Aにも十分対応できるとの手応えを感じております。

Q 三津原社長は電子お薬手帳や遠隔服薬指導について、社内における先導役であるとお聞きしています。今後のICT戦略の方向性について教えてください。

機動的なシステム開発環境を大きな優位性としてICT投資を積極的に進め、他社との差別化へと繋げていきます。

当社では約20年前から自社の組織内で基幹情報システムの開発やアップデート、管理及びメンテナンスを行ってきています。それ故にレガシーシステムになることなく、患者さまの声や現場の意見を機動的にシステム開発へ反映できる環境となっており、それが当社の大きな優位性となってオンライン・リアル店舗の双方で他社との差別化を図ることができています。

オンライン面の一例としては、2019年7月のヘルスケア通販サイト「日本調剤オンラインストア」の立ち上げを挙げることができます（今回のインタビューは、新社長就任後の2019年7月17日に行ったものです）。当ECサイトは単なるECサイトではなく、当社の電子お薬手帳「お薬手帳プラス」及び医療用医薬品のクラウドデータと連動しながら、処方薬との飲み合わせをチェックできる仕組みを担保しています。今後、遠隔服薬指導がどのように規制緩和されるのか不透明な部分もありますが、厚生労働省が「患者のための薬局ビジョン」に掲げている「一般用医薬品等を含めた服薬情報の一元的・継続的管理」の実現に向けて、EC環境でも患者さまの安全性と利便性の向上に貢献してまいります。

リアル店舗においては、2019年4月2日付で厚生労働省より提出され、調剤業務の内容を実質的に定義した「調剤業務のあり方について」への対応が挙げられます。薬剤師に求められる役割が対物から対人へシフトする中、当社はかねてより調剤業務の機械化などを、業界に先駆けて進めてまいりました。今後とも機械化・合理化に向けた投資を積極的に行い、生産性を上げることにより、対物から対人へ変化する調剤業務に応えられる店舗環境を、さらに充実させていく方針です。

Q 出店戦略についてお伺いします。かねてより出店はバランス重視とご説明されていましたが、今後の出店に関する基本的考え方をお聞かせください。

門内薬局や門前薬局に固執することなく、バランス感のある出店政策を進めます。

日本の人口減少が進む中において、今後、相対的に人口減少幅の小さい関東/関西/中部といった三大都市圏を中心に出店していくことになろうかと考えています。また出店のタイプについては、門内薬局や門前薬局の新規出店を積極的に進めてまいりますが、それだけに固執することなく、様々なタイプの店舗作りをバランス良く進めていくということが私の基本的な考えです。

この考え方の背景にあるのは、調剤薬局を厳しい眼で選別する患者さまの動向です。立地に関わらず患者さまが調剤薬局を選んでいることが、薬局現場の様々なデータから明確になっています。調剤報酬がどのように配分されているかということと、患者さまが何を基準に動くかということは、基本的に別次元のものであり、患者さまに対してどのような医療サービスを提供するかという基本的な命題については、店舗がどこに立地しているかは直接に関係がありません。

もちろん、門内薬局や門前薬局には、病院との連携や高度薬学管理への取り組みについて、相対的な優位性があることは事実です。店舗ごとの特性を十分に踏まえた上で、門内薬局や門前薬局のみに固執することなく、患者さまの動向を見据えたバランス感のある出店政策を進めていく方針です。

Q 次に医薬品製造販売事業についてお伺いします。利益面で期初計画を大幅に超える実績を達成しましたが、どのような点が奏功したのでしょうか?

採算性を重視した販売戦略を、中長期的な視点から推し進めることができたことが、医薬品製造販売事業の業績伸長に繋がっています。

日本ジェネリックでは昨年1年間、売上高のみに偏重することなく、利益面を重視しつつ事業を進めてきました。つくば第二工場の生産開始に伴う減価償却費の増加と薬価の引き下げが重なったことにより、2019年3月期は、非常に厳しい収益実績を想定しておりましたが、販売面において、医薬品卸企業の皆さまにご理解、ご協力いただけたことが、医薬品製造販売事業の業績伸長に繋がりました。

基本的につくば第二工場は、大ロット生産ができる最新鋭製造設備を備えていることから、生産規模の拡大に伴い、製造原価の低減を可能にします。今後の売上拡大に向けては、内部販売に加えてこれまで以上に外部販売の拡大に注力し、スケールメリットをさらに追求していく方針です。

Q 医療従事者派遣・紹介事業についてお伺いします。薬剤師事業のシェア拡大と取り扱い分野の拡大について、今後どのような展開を想定されますか?

既存事業伸長のもと、取り扱い分野の拡大により、収益の多角化が確実に進むものと捉えています。

メディカルリソースは薬剤師の派遣で業界No.1のポジションにあり、今後とも同事業における主力の取り扱い分野として、さらなるシェア拡大に努めていきたいと考えています。2019年3月期では一昨年から開始した医師紹介事業の先行投資が利益面へ影響を及ぼしたものの、派遣における信用力やブランド力を梃にクライアント先を増加させたこと、かかりつけ薬剤師・薬局に求められる薬剤師の勤務要件を満たした経験者の紹介を強化したことなどが奏功していると捉えています。

取り扱い分野の拡大として取り組んでいるのが、先にご説明した医師紹介事業と登録販売者紹介事業です。いずれも現在は、取り組み成果が少しずつ具体的な数字として表れ始めてきている段階ですが、潜在的なニーズは高く、収益の多角化に向けて順調に進捗していると手応えを感じています。

Q 新たな事業としてフォーミュラリー事業に取り組んでおられますが、その背景や事業の将来性についてお聞かせください。

日本の医療制度の立て直しに重要な取り組みとなってくるのが、フォーミュラリーという考え方です。

フォーミュラリーの考え方を分かりやすく捉えると、医療機関・地域における患者さまに対して、最も有効・安全で、かつ、経済的な医薬品の使用方針と表現することができます。

現在数量ベースでは、国内で使用される全医薬品のうち、60%弱をジェネリック医薬品が占めるまでに至っています。しかし現実的には、ジェネリック医薬品が出た後、それと効果・効能がほぼ同じで薬価が3~4倍の新薬が発売される状況が繰り返され、国が想定していたよりも医療費における薬剤費は下がっていないのが実情です。このままでは、ジェネリック医薬品を積極的に使用しても、日本の医療財政の立て直しは進みません。そこで重要な取り組みとなってくるのが、医薬品の有効性・安全性についてエビデンス評価を行い、経済合理性のある医薬品を中心に使用方針を定めるフォーミュラリーという考え方です。

当社におけるフォーミュラリーの事業展開の具体的案件の一例としては、2年前から全国健康保険協会静岡支部からリサーチ業務を受託し、さらには、様々な地域の健康保険協会や自治体、医療機関から多くのご相談などが寄せられていることが挙げられます。フォーミュラリー事業には、相応のデータ分析スキルやICTインフラと、実務ノウハウが必要となります。当事業は、これから当社が日本で先駆的に進めていく事業になるのではないかと捉えています。

フォーミュラリー事業を進めていくことは、日本の医療費の増加抑制には避けられない流れと考えています。当社では、フォーミュラリーの推進やジェネリック医薬品の使用促進を通して、日本の医療財政に貢献し、当社の事業拡大を社会への価値提供へ繋げてまいります。

Q 国会に提出された薬機法の一部改正案から想定される今後の状況等について、どのようにお考えでしょうか?

対物から対人へのシフト、服薬管理に対するコミット、医師と薬剤師のコラボレーションによる在宅医療の推進が求められてきます。

端的に申し上げれば、対物から対人へのシフト、服薬管理に対するコミットなどがより強く求められるということです。

現在の日本では多剤投与が社会問題化し、重篤な副作用や医療費の増大にも繋がっています。このような状況のもと、服薬管理を薬剤師に任せる気運が高まってきています。また、医療現場においても、薬剤師が服薬管理を行うことは、医師と薬剤師がしっかりとコラボレートした在宅医療にも繋がるという重要なポイントとなります。在宅医療を行う中で患者さまから薬剤師が信頼され、しっかりと服薬管理を行うためにも、当社は、患者さま目線による店舗政策と人材強化に積極的に努めてまいります。

Q 今後の経営ビジョンなどステークホルダーへのメッセージをお願いします。

“質が量を規定する”時代の中で、当社の優位性を際立たせてまいります。

薬機法の一部改正の動きがその最たる例ですが、私はこれからを“質が量を規定する”時代と捉えています。これまでの薬局経営においては、表面上では差がつきにくく、調剤報酬上でも差がつきにくかったのですが、これからの“質が量を規定する”時代においては、必然的に当社の優位性がより際立ってくると考えています。また実際、今もそのような状況にあると認識しています。

当社グループは、今後の社会保障制度の大改革とこれに伴う業界再編を迎えた時に、それらを率先するリーディングカンパニーとなれるように、M&Aだけに偏重せず、既存店をベースとした成長や人材供給力の強化など、過去数年をかけて手堅く会社の体質強化に努めてまいりました。成長の礎は確立できました。あとは実行あるのみです。

私たち日本調剤グループは、総合ヘルスケアカンパニーとしての成長を目指してまいります。どうぞこれからの展開にご期待ください。

特集

日本の医療の未来を支える 日本調剤の「ICT」と「人」

日本調剤では、調剤システム、電子お薬手帳の自社開発、在宅コミュニケーションシステムの構築、音声入力システムや生体静脈認証システムの導入、ICTを活用した遠隔服薬指導の開始、さらにはビッグデータの加工・分析などを担う日本医薬総合研究所の設立など、ICT投資を長年にわたり、他社に先駆けて積極的に進めています。
ICT化による投資効果を最大限に引き出すために必要なのが、「人」=薬剤師の介在です。
日本調剤では、ICTの"C"、コミュニケーションの部分において、かかりつけ薬剤師が介在することで、ICTと人の力による相乗効果を発揮し、より質の高い医療サービスの提供が可能になると考えています。

次世代薬局

地域包括ケアシステムの実現

今後の薬局に必須の基本機能への備え

かかりつけ薬剤師・薬局機能

- 服薬情報の一元的・継続的管理
- 24時間対応・在宅対応
- 医療機関等との連携

健康管理・未病／高度医療への取り組み

薬局の機能分化による多様なニーズへの備え

健康サポート機能

- 病気の予防や健康サポート
- 健康チェックステーション設置

高度薬学管理機能

- 外来がん治療のサポートなど

医療業界を取り巻く外部環境の変化

- 医療の高度化
- 少子高齢社会
- 分業の推進

医療業界が内包する課題

在宅医療の推進

健康寿命の延伸

質の高い医療サービスの提供

ICT×人

在宅医療実施店舗割合（年間1件以上実施店舗）

96.6%

※2019年3月末時点

日本調剤の薬剤師教育は業界トップクラスのカリキュラムに基づいて行われており、医薬に関する十分な知識・技能の習得は必須として、医療人としての基本的な取り組み姿勢、考え方を学びます。また、患者さまとのコミュニケーション能力や、店舗運営のための管理能力など総合的な人材育成を行っています。2016年4月に行われた調剤報酬改定では「かかりつけ薬剤師制度」が開始され、薬剤師の対人業務を強化する内容が盛り込まれたことから、医療サービスを提供する人（薬剤師）の重要性が飛躍的に高まりつつあります。

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」利用者数

36万人

※2019年6月18日時点

日本調剤が目指す次世代薬局は、地域包括ケアシステムの中で、ICTを活用することで地域や医療機関と連携し、医療/介護/健康管理/未病をつなぐハブとなることです。この連携を強化し、医療費の増加抑制に向け、限りある医療資源を適正かつ効率的に活用していくことを目指しています。

ICTが支える領域

- 調剤システム（健康相談システム）
- 電子お薬手帳「お薬手帳プラス」
- 在宅コミュニケーションシステム
- 音声入力システム
- 生体静脈認証システム
- **遠隔服薬指導**

P32 医療サービスの質向上

人が支える領域

- 残薬管理・重複薬剤の整理
- 在宅医療
- 医師や看護師、ケアマネージャー等との連携
- 食事や運動などの相談
- **がん治療などのサポート**

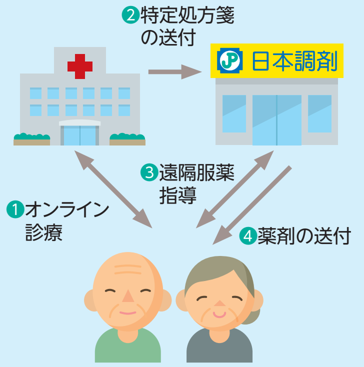
P31 薬局機能の強化

医療のICT化による遠隔服薬指導への取り組み

国家戦略特区（愛知県）において遠隔服薬指導を開始

愛知県・福岡県福岡市・兵庫県養父市の3つの国家戦略特区のみで試験的に許可されている遠隔服薬指導のうち、日本調剤では愛知県・福岡県福岡市の2つの特区で事業者登録を行い、2019年2月には愛知県にて遠隔服薬指導を開始しました。2019年3月末時点で遠隔服薬指導の実施は全国で9例報告されていますが、総合病院と連携した遠隔服薬指導は、日本調剤瀬戸薬局が初となります。

なお、今回の遠隔服薬指導においては「お薬手帳プラス」を活用し、他院で処方された薬剤データなども参照しながら最適な服薬指導ができる体制を整え開始しました。今後も、医療機関との連携を強化しつつ、遠隔地からの通院負担などの軽減を図り、患者さまの利便性向上に努めていきます。



遠隔服薬指導を実施した薬剤師のコメント

対面の服薬指導と遠隔服薬指導の違いは、通信機器の使用と、患者さまが診察を受けた後に、処方箋が薬局へ郵送されるまでの時間差があることですが、それ以外に違いはないと考えます。当初の懸念として、対面と同様に患者さまとの会話や顔色などから、体調変化、併用薬確認、残薬確認などを行えるのか、患者さまの健康維持に貢献できるのか不安がありました。

しかし実際には、対面と同様の服薬指導ができたと思います。また医療資源の少ない地域では、患者さまの通院負担を減らすことができ、且つ質の高い医療を受けることができるというメリットも感じました。現在は、病院から処方箋が届いてからでないと遠隔服薬指導が行えないため、診察から遠隔服薬指導まで2～3日空いてしまいます。診察と遠隔服薬指導を同日に行うことができるようになると、患者さまの時間的な負担も減り、利便性が高まるため、今後、電子処方箋の普及など、改善が進むことを期待しています。

〈「ICT」の活用と、「人」の介在による相乗効果〉

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」

利用者 36万人

音声入力システム

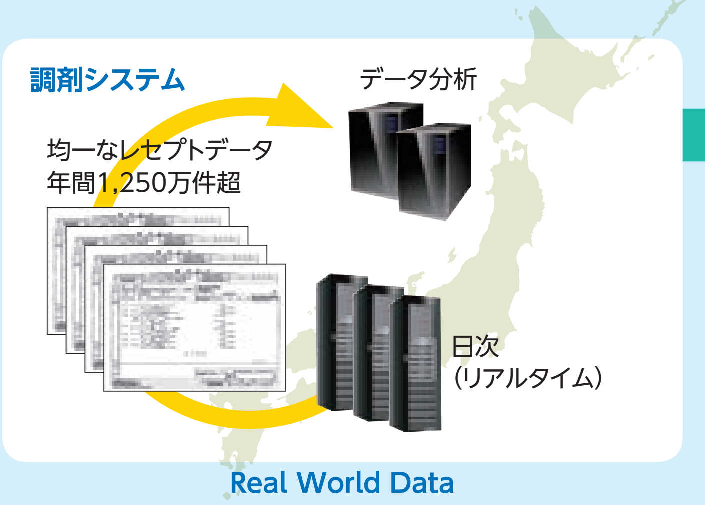
生体静脈認証システム

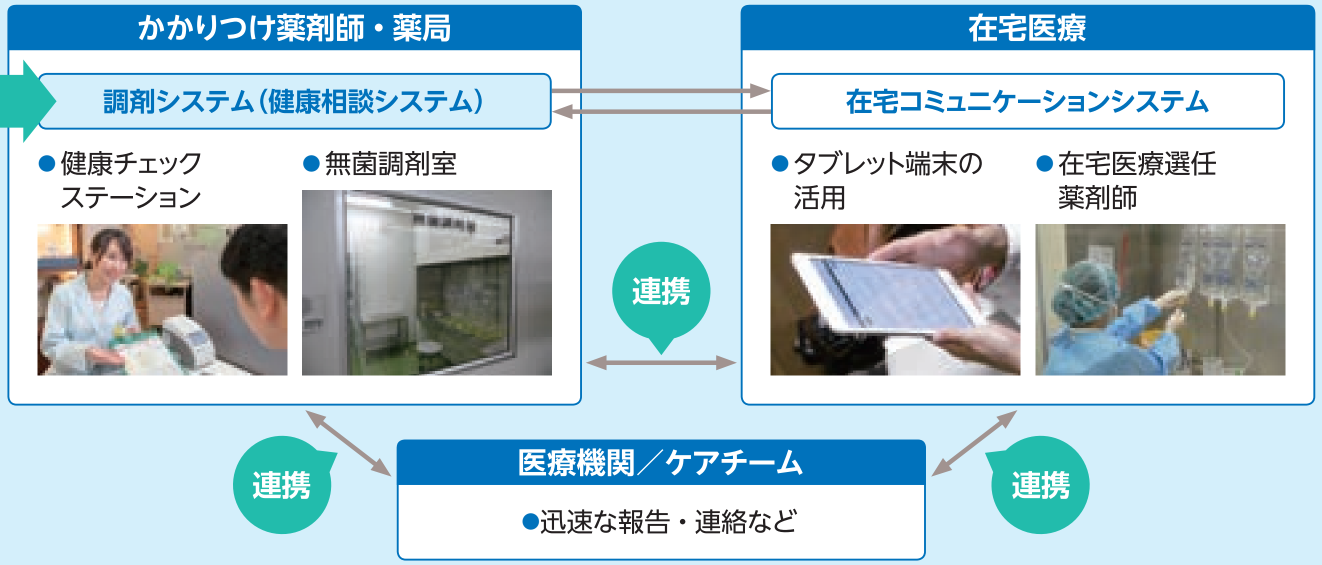
遠隔服薬指導

在庫管理システム（自動発注）

自動錠剤分包機

監査システム





「ICT」を活用した効率的な医療サービスの提供と、かかりつけ薬剤師の介在による相乗効果

当社では、自社開発の調剤システムを中心に、各システムが連携する効率的なシステムを確立しています。服用薬の一元的管理を可能にする「お薬手帳プラス」、在宅医療をサポートする在宅コミュニケーションシステム、薬剤師の薬歴入力をサポートする音声入力システム、調剤した薬をチェックする監査システムなど、薬剤師の仕事をサポートする効率的かつ安全性を確保したシステムを構築しています。

当社では、ICTの活用のみでは治療効果が限定的であり、十分な治療効果を発揮するためには、かかりつけ薬剤師の介在が重要な役割を果たすと考えています。当社では引き続き、ICTと人による相乗効果を最大限発揮し、患者さまへ質の高い医療サービスを提供することで、国民に必要とされる薬局になることを目指していきます。

今後の薬剤師に求められる対人業務増加への備え

2019年3月19日に厚生労働省は、医薬品医療機器等法（薬機法）の改正案を国会に提出しました。改正案の内容は、今後の薬局・薬剤師に求められる業務を、従来以上に対人業務へシフトさせるものです。

また、厚生労働省は、2019年4月2日に「調剤業務のあり方について」を通知し、対人業務の充実を目的に、対物業務の効率化を求めています。この通知では、調剤業務のあり方について、薬剤師が調剤に最終的な責任を有することを前提に、薬剤師以外の者に実施させることが可能な業務の基本的な考え方が示されました。

当社では、対物業務について機械化を中心に効率化を進める一方、増加する対人業務をサポートするICT投資をより一層進めることにより、薬剤師業務の負担軽減と、充実した医療サービスの提供の実現を目指しています。

日本調剤グループこの1年

健康サポート薬局　※ 各月に厚生労働省が定める基準に適合した薬局をお示ししています。

2018年4月 わらび薬局・中の島薬局

2018年5月 軽米薬局

2018年7月 谷津薬局

2018年8月 桜馬場薬局・ユーカリ薬局・六甲アイランド薬局

2018年11月 葛巻薬局

2018年12月 川崎駅前薬局・星川薬局

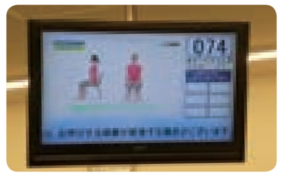
2019年1月 台原薬局

2019年2月 浦和中央薬局・山科薬局

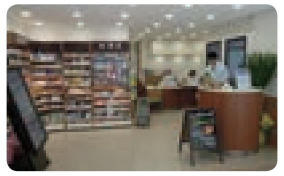
2019年3月 平和通薬局

2018　4月　5月　6月　7月　8月　9月　10月　11月　12月　2019　1月　2月　3月

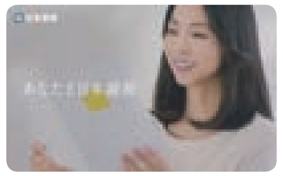
2018年5月
自社開発のロコモ予防トレーニング「ちょこトレ」動画を全国の店舗で放映開始



2018年6月
倉敷中央病院内にヘルスケアショップ「NICHO+くらしき」をオープン



2018年7月
かかりつけの安心をテーマとした新TVCM（男性篇）の放映開始



2018年8月
自己株式の取得を開始
（7月31日、取得事項決定のお知らせ）

2018年8月
日本薬学生連盟主催の「第17回アジア太平洋薬学生シンポジウム」において、講演会・ワークショップを開催

2018年6月
女性活躍の優良企業評価「えるぼし認定」最高位を取得

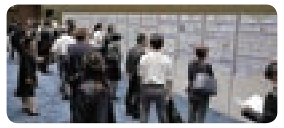
2018年7月
調剤薬局業界初、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」を取得

2018年8月
協会けんぽ静岡支部から「地域フォーミュラリー」策定に向けたデータ作成業務を受託

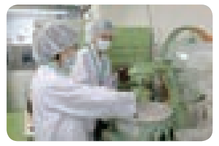
2018年7月
ジェネリック医薬品数量ベース使用割合、当社全店舗平均85%に到達

2018年8月
国家戦略特区（福岡市）での遠隔服薬指導の事業登録者として認可

2018年9月
第3回日本調剤グループ学術大会&JP-CSアワード2019 第2回ロールプレイ大賞を開催
健康サポートや在宅医療などをテーマに、薬局現場での優れた取り組み事例を発表



2018年7月
病院向け産休・育休代替薬剤師派遣サービスを開始
薬局薬剤師が病院での経験を積むことで、専門性の高い知識・スキルの習得が可能となり、高度薬学管理や病院との医療連携に対応できる薬剤師の育成にもつながっている。

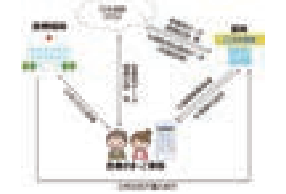


2018年10月
お薬手帳プラスが「ヘルスケア」（iOS）「Google Fit」（Android）とデータ連携開始

2018年9・10月
認知症になっても住みやすい街づくりを目指す日本縦断たすきリレー「RUN伴（ランとも）2018」に参加

2018年11月
11月14日の世界糖尿病デーに協賛、糖尿病の予防・治療啓発活動をサポート

2018年11月
国家戦略特区（愛知県）での遠隔服薬指導の事業登録者として認可



2018年12月
日本最大規模の女性アワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018」で企業部門の第10位入賞（1,000人以上の部）

2019年1月
かかりつけの安心をテーマとしたWebCM（親子篇）を公開

2019年2月
自己株式取得完了
2018年8月1日～2019年2月8日
100万株
3,450百万円

2019年2月
協会けんぽ広島支部から保険薬局による糖尿病重症化予防事業を受託

2019年2月
JA愛知厚生連知多厚生病院と連携し、日本調剤 瀬戸薬局で遠隔服薬指導を実施

- 健康サポート薬局
- 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

グループ会社

2018年4月
【メディカルリソース】
医師事業の全国展開を開始

2018年6月
【日本ジェネリック】
つくば研究所を移転、研究開発拠点を集約へ

2018年6月
【日本ジェネリック・長生堂製薬】
医療用医薬品7成分13品目を新発売

2018年6月
【メディカルリソース】登録販売者事業を開始

2018年7月
【日本医薬総合研究所】
日本医薬総合研究所シンポジウム2018「新たな医療環境を生き抜く～処方箋データ解析事例と疾患予防への新たな取り組み～」を開催

2018年12月
【日本ジェネリック・長生堂製薬】
医療用医薬品8成分14品目を新発売

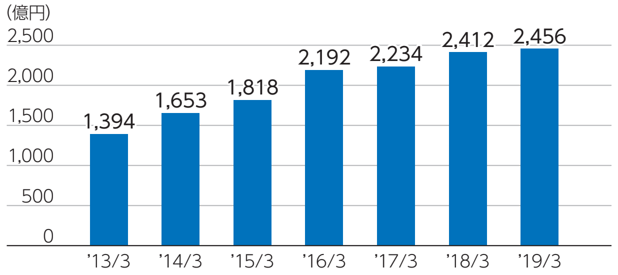
2018年12月
【日本ジェネリック】
初の一般用医薬品発毛剤「ミノキシジルローション5%「JG」」を発売

2019年3月
【メディカルリソース】
厚生労働省がすすめる「職業紹介優良事業者」の更新認定を受けました。
第1702011(02)号

財務ハイライト

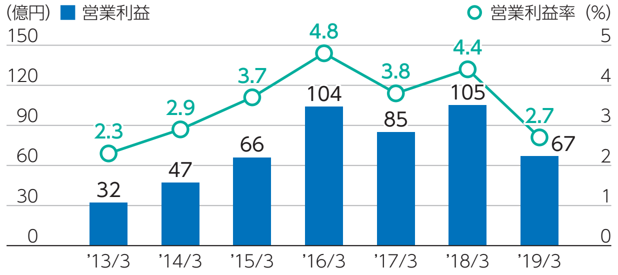
売上高

2,456億円



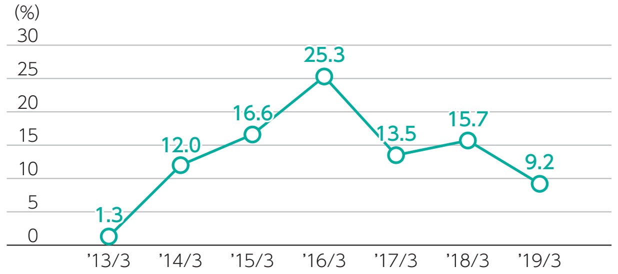
営業利益/営業利益率

67億円 2.7%



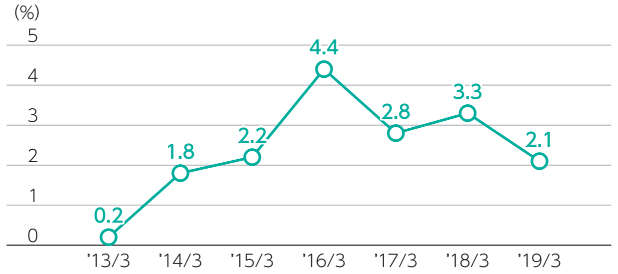
ROE

9.2%



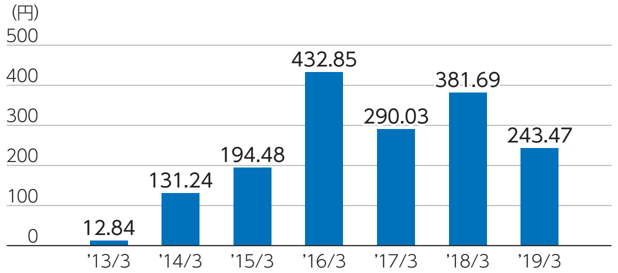
ROA

2.1%



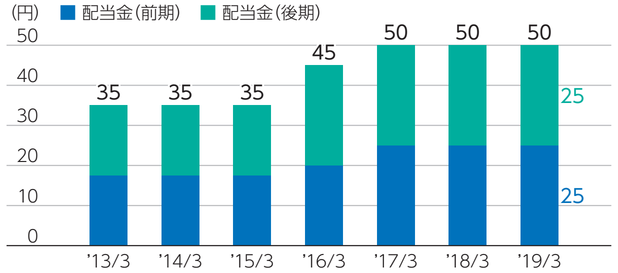
1株あたり当期純利益

243.47円



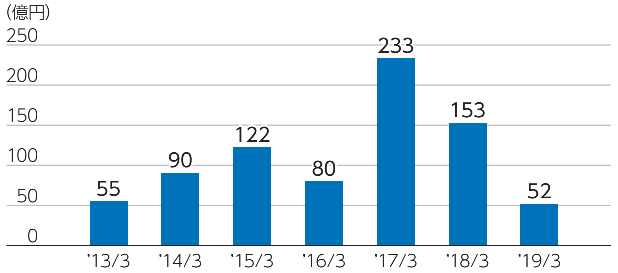
配当金

50円



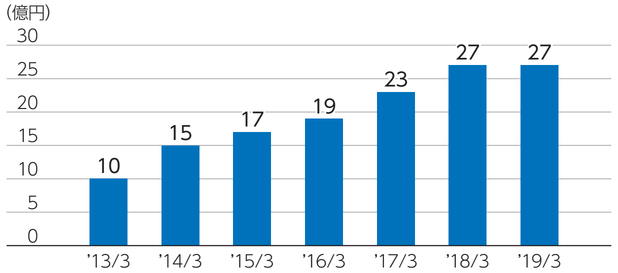
設備投資額

52億円



研究開発費

27億円



2 事業パフォーマンス

27 調剤薬局事業
35 情報提供・コンサルティング事業
37 医薬品製造販売事業
45 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 調剤子会社

長期ビジョン ～業界再編に向けた飛躍へ～

日本調剤の成長戦略

日本調剤の調剤薬局事業における成長戦略は、最も重要である「人材の好循環サイクル」を中心に、3つのキーファクターから構成されています。

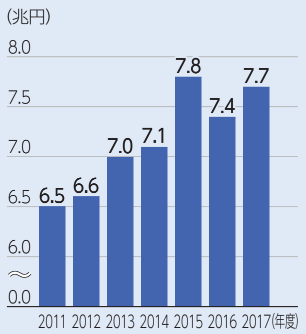
1. 高度医療への対応
2. 組織力
3. ICTシステム内製化

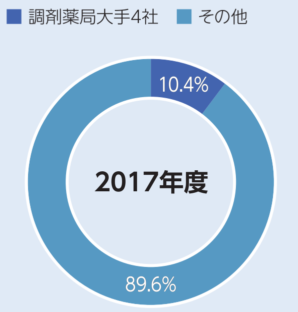
創業当時より磨き上げてきた第一の強みである「高度医療への対応」は、社内に高い専門性や豊富な経験を持つ薬剤師を確保し、他社の追随を許さない付加価値の高い医療サービスを生み出しています。第二の強みである「組織力」は、政府施策や環境変化への高い対応力により、薬価改定や調剤報酬改定を着実に乗り越えてきました。第三の強みである「ICTシステム内製化」は、継続的なシステム投資により、今後の薬局経営に必要な効率的で厳格なシステムを構築し、継続的なアップデートを行うことでICTによるさらなる効率化を実現しています。

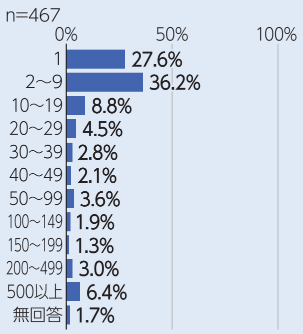
成長戦略

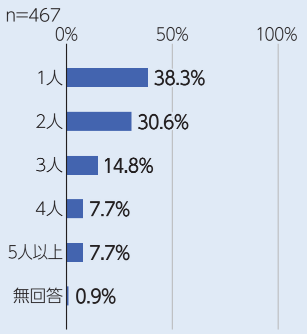
日本の調剤薬局業界は、政府主導による薬価改定や調剤報酬改定が行われ、政府規制が強い業界と言えます。2025年に向けて高齢化が急激に進むなか、政府は医療費の増加抑制に向けた施策を矢継ぎ早に実施しています。薬価改定や調剤報酬改定は、逼迫した財政状況の影響を受け、今後も厳しい改定が続くことが想定されます。このような厳しい経営環境は、調剤薬局業界における再編の圧力をさらに高めることになり、相当程度の集約が進むと考えられます。日本調剤では強力な成長戦略で業界再編に勝ち抜き、さらなる事業拡大を目指していきます。

マーケット環境









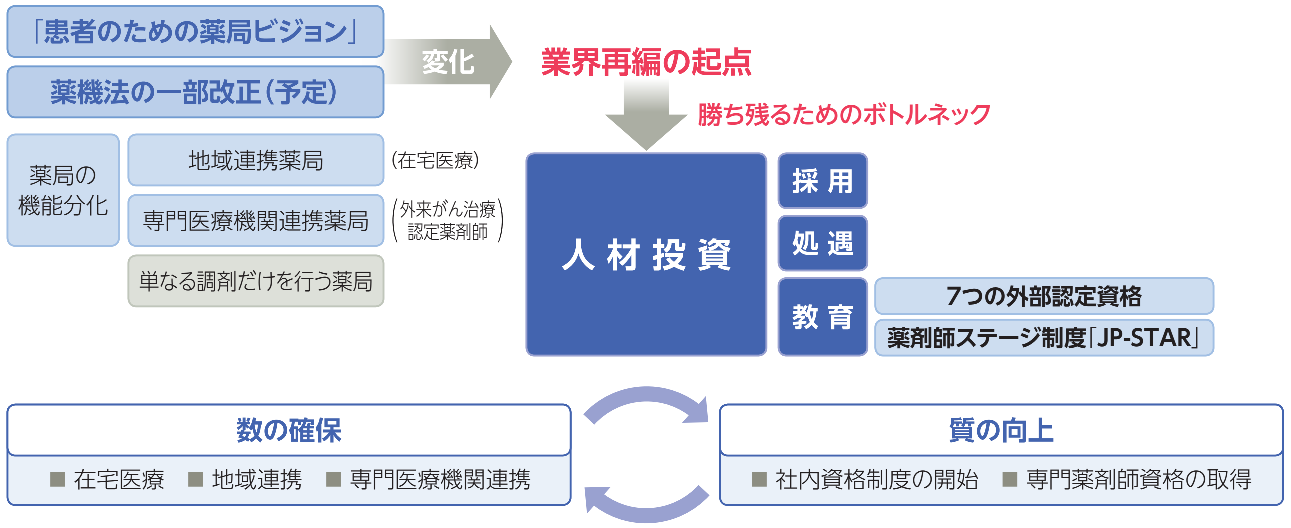
市場規模、シェア：厚生労働省　調剤医療費の動向、各社有価証券報告書より当社作成
同一経営主体による薬局店舗数、常勤薬剤師数：厚生労働省　患者のための薬局ビジョン実現のための実態調査報告2017年3月31日

成長戦略：好循環サイクルの実現

人材投資

日本調剤では、事業を支える「人」を重要な経営資源と捉え、継続的な人材投資を実施しています。多彩なキャリアステップを用意し研修を行うなど、トップクラスの教育が充実した企業として業界内で認知されています。

当社では、2015年10月に厚生労働省より発表された「患者のための薬局ビジョン」、2019年度の通常国会に提出された薬機法の一部改正案、この双方に共通する「薬剤師の対人業務の強化」が業界再編の起点になると捉えています。今後は従来以上にハードルの高い対人業務が求められ、メリハリのついた報酬体系になるものと想定しています。このような過去に類を見ない大きな変化が業界再編の起点になることを想定し当社では、再編を勝ち残るためのボトルネックである「人」に対して、数年にわたり戦略的な人材投資を実施しており、成長に向けた基盤が整いつつあります。



人材投資

「患者のための薬局ビジョン」と薬機法の一部改正案では共通して、薬剤師・薬局における対物業務の効率化と対人業務の強化が求められています。

対物業務の効率化では、調剤業務の一部をICT化で代替することなどが示されています。対人業務の強化では、かかりつけ薬剤師・薬局への取り組みをベースに、在宅医療の実施、高度医療への対応なども求められており、必然的に薬剤師の人数と専門性が必要になります。当社ではこのような変化を好機と捉え、業界再編を勝ち抜く重要な要素となる人材への投資を継続して行い、中長期的な成長に向けた準備を着々と進めています。

「患者のための薬局ビジョン」

「患者のための薬局ビジョン」では、2025年までに全ての薬局をかかりつけ薬剤師・薬局へ再編することが示され、この基本機能をベースに、健康サポート機能と高度薬学管理機能の2つのタイプの薬局への機能分化を促しています。また薬剤師に求められる業務は、対物業務から対人業務へシフトしていくことが示されています。

薬機法改正（予定）

2019年度の通常国会に薬機法の一部改正案が提出され、審議されています。調剤薬局を、地域の中で医療機関・介護事業者などと連携を行う薬局、高度医療を行う専門医療機関との連携を行う薬局、単なる調剤だけを行う薬局へ機能分化させるという案が出されています。

数の確保

日本の人口構成の中で大きなボリュームを占めるのが、1947～1949年のベビーブームで生まれた団塊の世代です。団塊の世代すべてが75歳以上となる2025年に向けては、医療費の増加抑制が必須となり、在宅医療のニーズが高まります。これを受けて、今後の薬剤師・薬局には在宅医療への取り組みが必須であるとも言えます。薬剤師が患者宅を訪問する在宅医療は、薬剤師1人の薬局では対応が難しく、1店舗当たりの薬剤師数を増加させるために採用数が重要な要素となります。

質の向上

今後の薬剤師・薬局には、かかりつけ薬剤師・薬局機能をベースに、在宅医療や高度医療への対応を行うための専門性が必要となります。現在、がん患者の約80%が外来で治療を行っていると言われ、薬剤師による患者フォローの重要性が増しています。高度医療は、薬局勤務経験だけでは対応が難しく、当社では薬剤師を病院研修に積極的に参加させるなど、薬剤師の質の向上に努めています。

質の高い薬剤師の採用

調剤薬局業界では薬剤師不足が長年にわたり続いていることから、会社の長期的な成長に不可欠である薬剤師の採用が経営の重要課題となっています。

日本調剤では、戦略的に採用活動に取り組んだ結果、薬剤師の採用数の増加と高度医療や在宅医療を目指す質の高い薬剤師の採用を実現しています。また、教育や接遇を含めた人材投資や、多彩なキャリアプランを用意することなどにより、薬剤師が専門性を活かしつつ様々な部門で活躍しています。全従業員の大半を占める薬剤師の女性比率は約70%と高く、女性活躍への取り組み強化は必須です。多様なバックグラウンドを持ち、様々な経験を積んだ薬剤師の活躍は、日本調剤の成長を支える原動力になっています。

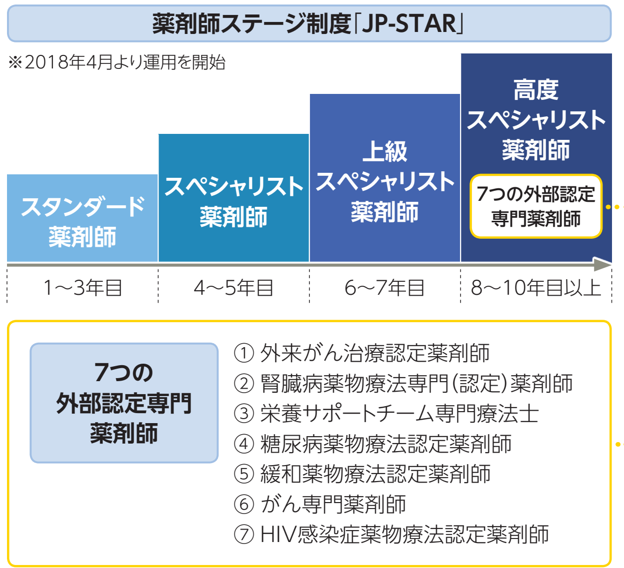
成果　調剤薬局・ドラッグストア業界 No.1※

※株式会社じほう調べ　主要チェーンの2019年春入社薬剤師数と2020年春 目標採用数

当社では、2019年4月入社の新卒薬剤師の採用数が過去最高の398名となり、調剤薬局・ドラッグストア業界でNo.1の実績となりました。サイクルの起点となる「質の高い薬剤師の採用」で過去最高を記録したことが、人材の好循環サイクルをさらに円滑化・加速化させています。

質の高い教育

当社では充実した教育制度を従来より確立していますが、既存の15ステップアップ研修に加え、2018年4月より薬剤師ステージ制度「JP-STAR」を開始しました。薬剤師が研修や自己研鑽により、知識や技術を習得することでステージを上げることができ、専門性の向上やモチベーションアップが期待できます。また、7つの外部認定専門薬剤師の資格取得は、薬局勤務経験だけでは非常に困難であることから、全国15箇所以上の病院研修への参加を促すなど会社が費用面も含めて全面的にバックアップしています。



成長戦略：好循環サイクルの実現

薬局機能の強化

厚生労働省から発表された「患者のための薬局ビジョン」では、今後の薬剤師・薬局に求められる機能が具体的に示されました。2019年度の通常国会に提出された「薬機法の一部改正案」でも同様に、対人業務の強化が示されています。双方に共通して求められていることは、医療費の増加抑制と、効率的で質の高い医療サービスを継続して提供していくことです。当社では既に、機械化なども含めた効率化を先行して進めており、調剤業務の効率化を図っています。併せて対人業務の強化も実施しており、求められる機能に対して着々と準備を進めています。

「患者のための薬局ビジョン」
2015年10月　厚生労働省発表

薬機法の一部改正（案）
2019年度の通常国会に提出（現在審議継続）

高度薬学管理機能 → **専門医療機関連携薬局（案）**

- 専門性の高い薬剤師の配置
- 専門医療機関と治療方針などの共有
- 特殊な調剤の対応
- 患者のプライバシーに配慮した構造設備
- 患者が利用している地域連携薬局などとの連携

健康サポート機能 → **地域連携薬局（案）**

- 在宅訪問の実施
- 麻薬調剤･無菌調剤の対応
- 一定の研修を受けた薬剤師の配置
- 入退院時に患者の服薬情報を入院施設と共有
- 患者のプライバシーに配慮した構造設備

厚生労働省ホームページ　第198回国会（常会）提出法律案より抜粋

かかりつけ薬剤師
81%
かかりつけ薬剤師が在籍する店舗割合
（1年間は資格要件を満たさない新規店舗も含む）
2019年4月4日時点

専門医療機関との連携
70%
大学病院、総合病院前にある薬局の割合
2019年3月末時点

在宅医療
97%
在宅医療実施店舗割合
（年間1件以上）
2019年3月末時点

麻薬調剤の対応
100%
麻薬取扱免許の取得店舗割合
（物販店舗2店舗を除く）
2019年3月末時点

医療サービスの質向上

ICTへの投資 → **薬局運営の効率化と患者利便性の向上**

〈 ICTを活用したシステム連携 〉

- 電子お薬手帳「お薬手帳プラス」 ↔ 調剤システム
- 電子処方箋※ ↔ 調剤システム
- 音声入力システム ↔ 調剤システム ↔ 生体静脈認証システム
- 調剤システム ↔ 在宅コミュニケーションシステム
- 調剤システム ↔ 遠隔服薬指導

※電子処方箋は、政府が共通フォーマットの検討を行っている段階であり運用には至っていません。

調剤システム

当社では長年にわたってICT投資を行っており、調剤薬局業界で唯一、薬局業務に使用する調剤システムを自社で開発・運用しています。独自開発した調剤システムは、在宅コミュニケーションシステムや電子お薬手帳との連携を可能にするなど、業務の効率化と薬剤師業務のサポートに貢献しています。

音声入力システム

薬剤師が服薬指導を行った後の薬歴入力をサポートする、音声入力システムを導入しています。音声認識率が高く、専門用語などにも対応しています。音声入力システムを導入している店舗では、薬歴入力時間の短縮や薬歴の記載内容の充実が実現しています。

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」

電子お薬手帳「お薬手帳プラス」は調剤システムと連携し、薬歴情報の一元的管理を可能にしています。またこの電子手帳はPHR（Personal Health Record）の機能も備えることにより、体重計や血糖測定機器からのデータ連動など利便性が高く、生活習慣の管理や患者さまの健康をサポートしています。

在宅コミュニケーションシステム

薬剤師が在宅医療を行う上で、訪問先からでも携帯するタブレット端末で在宅コミュニケーションシステムにアクセスし、過去の履歴や在宅医療で実施した記録を、その場で確認また入力できる体制を整えています。在宅医療を行う薬剤師の業務効率化や、地域の医師との連携を行うためのツールとして活用しており、質の高い在宅医療の提供を実現しています。

生体静脈認証システム

当社では、調剤システムと連動した指静脈による生体静脈認証システムを導入しています。当システムでは、実施した業務のタイムスタンプを押すことができ、業務の真正性を担保しています。また、同時に勤務管理も行うことができ、業務時間の適正化による働き方改革にも繋がっています。

遠隔服薬指導

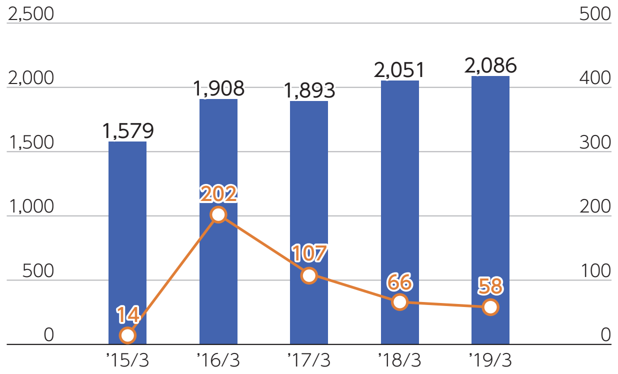
現在、遠隔服薬指導は、愛知県・福岡県福岡市・兵庫県養父市の国家戦略特区のみで許可されており、患者数は9名（2019年3月末時点）となっています。日本調剤では、愛知県並びに福岡県福岡市の国家戦略特区にて遠隔服薬指導の事業者登録を行い、2019年2月に愛知県にて遠隔服薬指導を実施しました。薬局がない地域の患者さまに、遠隔で薬剤師が薬の説明を行うなど、患者さまの利便性向上に努めています。

成長戦略：好循環サイクルの実現

業容の拡大

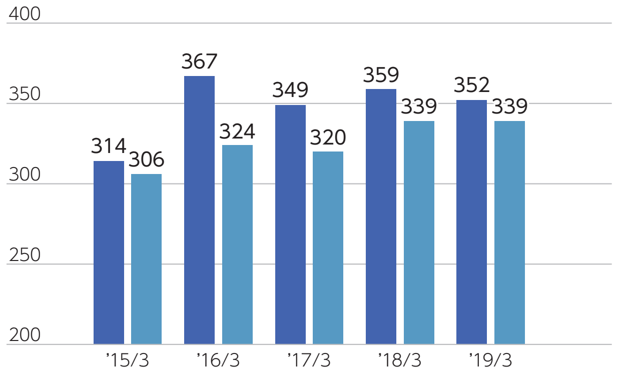
売上高

売上高は、薬価及び調剤報酬改定の影響を受けつつも、着実な増収を継続しています。高額なC型肝炎薬の使用額は、2016年3月期の202億円をピークとして2017年3月期には半減し、現在は50億円程度となっています。この推移は、2016年3月期から2017年3月期にかけての減収要因ともなっていますが、C型肝炎薬の影響を除くと実質的には連続増収となり、自力出店を中心とした着実な出店効果による継続的な成長を実現しています。



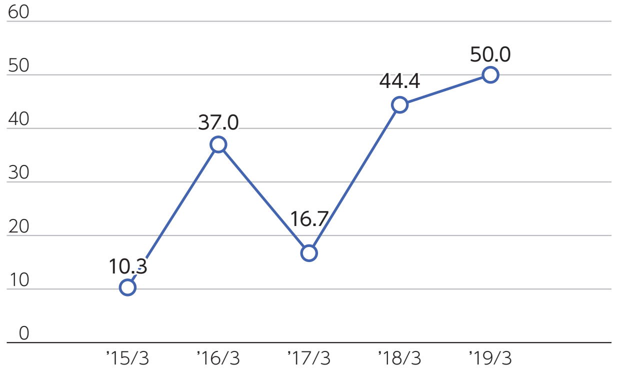
1店舗当たり売上高

当社では、業界再編を勝ち抜くための重要な要素として、1店舗当たりの売上高を重視しています。「患者のための薬局ビジョン」の実現を果たす上で、専門医療機関との連携や在宅医療の実施は必須と捉えています。これらを行うためには、複数の薬剤師が必要であることと、ある程度の広さを確保した薬局店舗が必要です。そのため自力出店やM&Aによる出店は、一定規模以上の薬局を中心に行っています。



出店

当社が2018年4月に発表した「長期ビジョン」では、門前薬局70%・ハイブリッド型薬局※30%という現在の店舗構成割合を、2030年度を目途に全体の店舗数を増やしながら、門前薬局50%・ハイブリッド型薬局50%にまで変化させることを目指しています。年度によってばらつきはありますが、ハイブリッド型薬局の出店を強化しつつ今後は、門前薬局&ハイブリッド型薬局をバランス良く出店していく方針です。



※ ハイブリッド型薬局　P76 用語説明参照

出店状況の推移

出店方針は、自力出店が中心となりますが、店舗規模等の条件によりM&Aにも積極的に取り組んでいます。今後も厳しい調剤報酬改定が想定されることから、自力出店及びM&Aは、勝ち残ることができる店舗に特化して進めていく方針です。なお、小規模店舗をまとめてM&Aすることは将来勝ち残ることができない店舗を抱え込むことになるため、M&Aは1店舗ずつ厳しく精査して実施しています。

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
出店	29	27	42	36	32
自力出店	28	22	21	23	26
M&A	1	5	21	13	6
閉店	12	11	12	8	19
期末店舗数	511	527	557	585	598

成長戦略：各種取り組み

健康サポート機能充実に向けた取り組み

健康チェックステーション

当社では健康サポート機能として、調剤薬局内に健康チェックステーションを設置し、地域住民の健康の維持や未病・予防に積極的に取り組んでいます。健康チェックステーションでは、血圧計や体組成計を設置し、各種測定や管理栄養士による栄養相談を実施しています。

	17/3末	18/3末	19/3末
健康チェックステーション※	3店舗	37店舗	63店舗

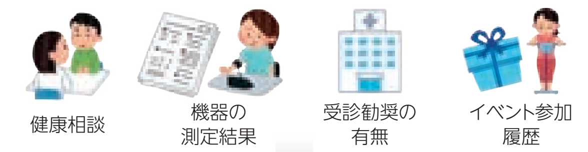
※健康チェックステーションは日本調剤株式会社の登録商標です。

① 管理栄養士による食事や運動のアドバイス
② 健康フェアを開催し地域住民の利用を促進
③ 健康維持・増進に関する専用ブース
④ 血圧計・体組成計など各種測定機器による健康維持
⑤ 500品目以上の市販薬や健康食品を取り揃えてセルフメディケーションに対応
⑥ 症状に応じて受診勧奨・医療機関紹介

健康相談システム

健康相談を行った内容を記録し集約する「健康相談システム」を開発・導入しています。調剤システムと連動しており、継続的な健康サポートを可能にする体制を整備しています。

健康相談システム 2017年11月開始



管理栄養士が中心となり、健康イベントを実施
健康相談を含めた様々な情報を集約化

ICTを活用し、地域住民の未病・予防を能動的にサポート

地域住民の来局が増加傾向

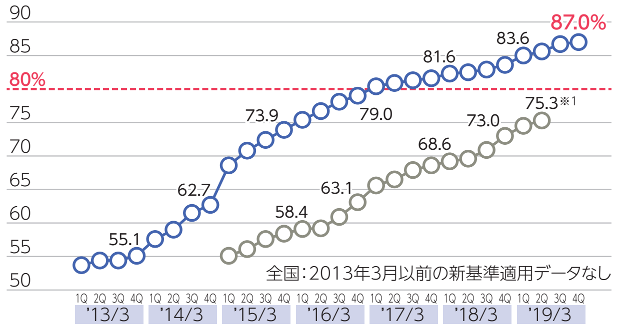
（"処方箋を持たない地域住民の方"も増加）

医療費の増加抑制への取り組み

ジェネリック医薬品の使用促進

当社では、2020年9月末までに80%とする政府目標を、2年前倒しで達成しました。現在は、87%と業界トップのジェネリック医薬品の使用数量ベースを実現しています。

ジェネリック医薬品数量ベースの推移



ジェネリック医薬品の使用促進⇒医療費の増加抑制に繋がる

医薬品製造販売事業の内部売上高が拡大（グループシナジー）

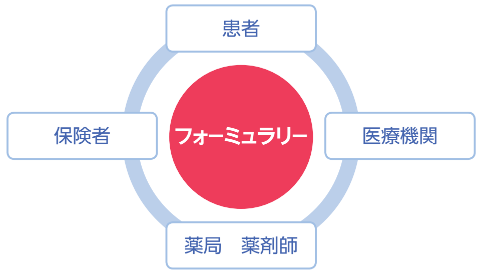
※1 厚生労働省　調剤医療費の動向　後発医薬品割合　数量ベース（新指標）

フォーミュラリー推進

当社では、従前より取り組んでいたフォーミュラリーを本格的に進めるため、2019年4月にフォーミュラリー事業推進部を設置し、さらなる普及・促進に取り組んでいます。

フォーミュラリー事業推進部を設置（2019年4月1日）

これからの地域医療経済を支えるべく、地域単位の「真のフォーミュラリー※2」の在り方を追求し普及させることを目指す。



フォーミュラリー普及⇒医療費の増加抑制に繋がる

ジェネリック医薬品の使用数量が増加⇒結果として市場拡大

※2 診療ガイドラインに沿った医師の標準治療に対して、薬剤師が、医薬品の適正使用と医療安全を目的とした薬物治療を提供するための指針。

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

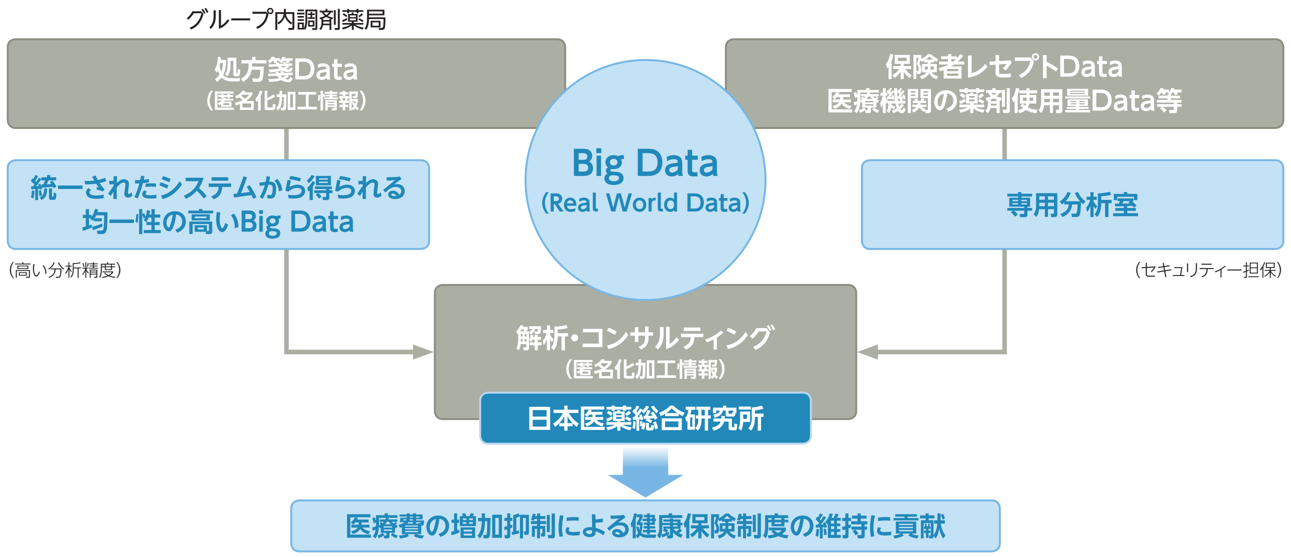
（2012年1月設立）

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

未来の豊かな医療のために

～株式会社日本医薬総合研究所は、
「Low Cost, High Quality」な医療のあり方を求め事業を展開～

〈 ビジネスモデル 〉



主な事業

- 情報提供サービス（研究機関、教育機関、医薬品メーカー等への情報提供、共同研究）
- データヘルス支援事業（レセプト解析、通知事業）
- フォーミュラリー事業（フォーミュラリー普及等）

❶ Real World Dataを活用した質の高い情報提供サービス

情報提供サービスでは、2017年度よりサービスを開始したRI-COREを基盤に、グループ内調剤薬局で取り扱う5年分の全処方箋データ（Big Data約2億5千万レコード）に対応した分析ツールの開発・運用を行っています。処方箋データ<Big Data>と薬剤師<人>を組み合わせることで、調剤薬局事業とのシナジーを最大限に発揮し、他社にない付加価値の高い情報提供を実現しています。これらのReal World Dataは、大学、医療機関、医薬品メーカー等への情報提供や共同研究により、患者さまのアドヒアランス（服薬管理）向上及び医療費の適正化に貢献しています。

❷ データヘルスへの取り組みとフォーミュラリーの連携

これまで蓄積したデータ解析ノウハウやコンサルティング機能を活用し、様々なデータヘルスへの取り組みを行っています。一例として、健康保険組合の匿名化されたデータを基に分析・シミュレーションを行った後、当社のみが提供できるフォーミュラリーの導入支援を実施しています。欧米では、すでにフォーミュラリーが実施されていますが、超高齢社会における医療費の増加抑制が課題とされる日本ではフォーミュラリーの導入が始まったばかりであり、今後の広がりが期待されています。

情報提供サービス「RI-CORE」

他社にはない高付加価値情報を提供

情報提供サービス「RI-CORE」を基盤に、処方箋データから得られる情報の分析ツールを開発・運用し、研究機関/教育機関/医薬品メーカー等を対象に、調査、研究、情報提供、コンサルティング事業を行っています。

一例として、2018年7月に「日本ジェネリック 医薬品・バイオシミラー学会第12回学術大会」において、「後発医薬品使用促進のための日本調剤店舗での取り組み調査」を発表しました。グループ内調剤薬局事業における匿名化された処方箋データと、薬局におけるアンケート調査を融合するなど、Big Dataと薬剤師の融合による他社にはない高付加価値な情報提供を行うことで、医療費の適正化に貢献しています。

広告媒体サービス「IP」

セルフメディケーション推進にも貢献

年間延べ1,400万人を超える来局患者さまに対し、来局からの動線に沿って様々なIP（インストアプロモーション／店舗を利用した広告媒体サービス）を展開しています。

一例として、店舗モニターでの映像放映やポスター掲示、什器設置、薬剤師から患者さまへのサンプリングや冊子の直接配布など行っています。また昨年からは、管理栄養士によるサンプリング等のサービスを拡大し、来局された患者さまに有益な情報を提供・発信しています。さらにはこれら情報提供サービスと連携しながら、データと人を融合させた新たな取り組みにもチャレンジし、セルフメディケーションの推進に取り組んでいます。

「フォーミュラリー研究会」

フォーミュラリーの普及を促進

2018年3月期は、全国7会場で計8回の講演「病院経営エグゼクティブ研究会～フォーミュラリーの有用性～」を実施。2019年3月期は、東京（2回）、名古屋、大阪の計4回「フォーミュラリー研究会～医療保険制度崩壊をストップ！ いよいよ動き出した地域フォーミュラリー～」と題し、〈地域医療連携推進法人〉日本海ヘルスケアネット、〈保険者〉協会けんぽ静岡支部、〈大学病院〉聖マリアンナ医科大学病院、〈薬局〉日本医薬総合研究所取締役・増原（現 日本調剤取締役）、各々のお立場からご講演頂き、医療業界を取り巻く現状・課題や、フォーミュラリー実施に向けた取り組みについて発表を行いました。昨今のフォーミュラリーに対する機運の高まりを受け、保険者や病院関係者の参加も大幅に増えています。

「フォーミュラリー」とは：

「患者に対して最も有効で経済的な医薬品の使用方針」とされ、欧米では定着している医薬品適正使用の標準的なマネジメント手法です。短期的にも長期的にも、医療の質を維持した上での医療費抑制効果が期待されています。日本国内でも大学病院等の一部の医療機関において、医薬品使用方針としてフォーミュラリーが導入され、医療の質と経済性のバランスがとれた納得感のある標準薬物治療の実践へと活かされています。

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

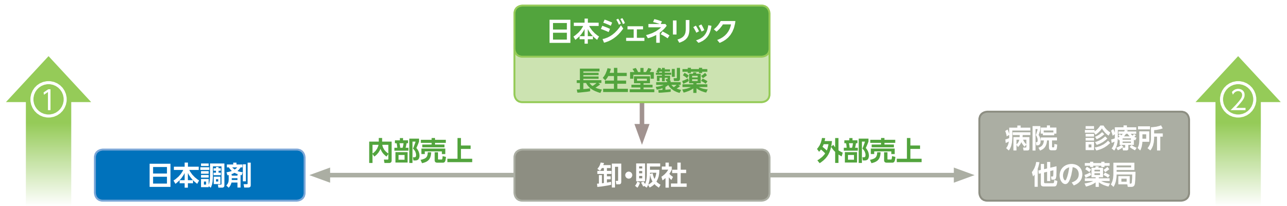
成長戦略

日本調剤だけが持つグループシナジーを発揮し、着実に業容を拡大

① 日本調剤グループ内の調剤薬局事業が拡大することに連動して、医薬品製造販売事業(日本ジェネリック・長生堂製薬)が拡大する他社にはないビジネスモデルを持っています。日本調剤グループは、調剤薬局と医薬品メーカーを併せ持つ国内唯一のグループ企業として、グループシナジーを遺憾なく発揮し、着実に事業を拡大しています。

② 日本ジェネリックと長生堂製薬が販売するジェネリック医薬品を、日本調剤が卸会社を通して購入することにより、全国の卸販売ルートにジェネリック医薬品の流通網が広がり、外部売上が拡大するという、他社にはない独自のビジネスモデルを築き上げています。

グループシナジー

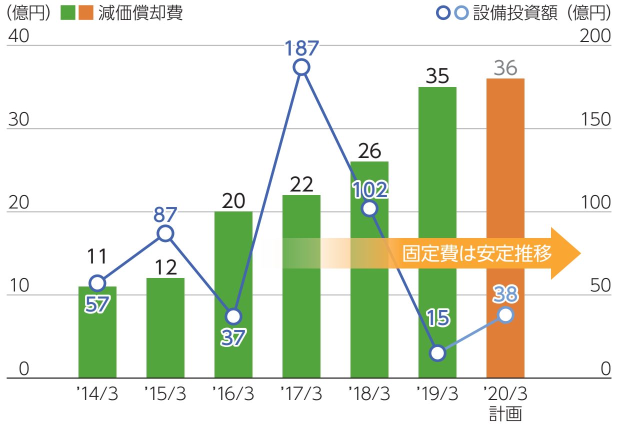


先行投資完了 → 販売戦略見直し・経費コントロール → 収益力改善

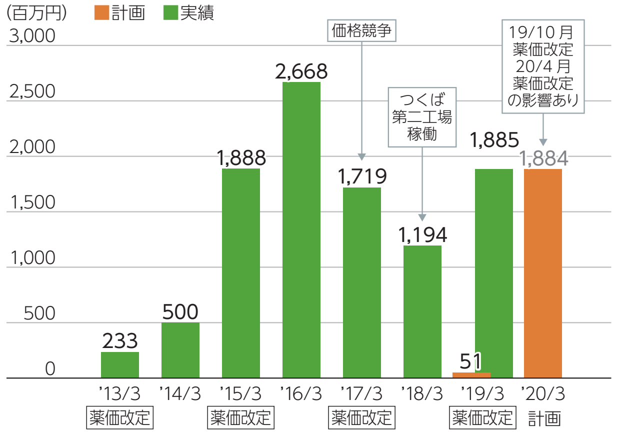
つくば第二工場の完成、つくば研究所の移転が完了し、数年間にわたり実施してきた日本ジェネリックと長生堂製薬への投資がピークアウトしました。2019年3月期は、つくば第二工場稼働に伴う減価償却費の増加、人件費など各種経費の増加により、年間で約5千万円程度の営業利益計画を立てておりましたが、販売戦略の見直しや経費コントロールの徹底などにより、営業利益は期初計画を大きく上回り約19億円の実績となりました。来期以降の営業利益のV字回復に向けた確実な手応えをつかむことができました。

つくば第二工場

設備投資額と減価償却費



営業利益



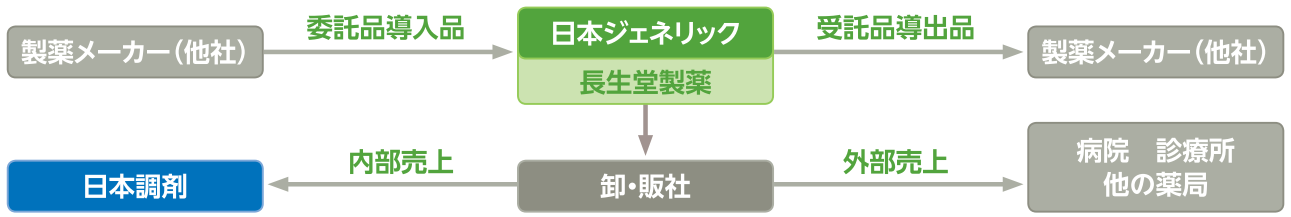
成長戦略

グループシナジーを発揮した業容の拡大

医薬品製造販売事業は、日本ジェネリックと長生堂製薬の2つの製造販売会社から構成され、それぞれの特色を活かした部門運営が行われています。前述の内部売上高と外部売上高の他に、製薬メーカーからの製造受託を受けており、受託品・導出品の販売も行っています。一方、他社に製造委託をしている品目もあり、委託品・導入品の購入も行っています。

グループ内に日本調剤という日本屈指の調剤薬局チェーンを持つことによって、他社にはない独自のビジネスモデルを構築し、医薬品製造販売事業は売上高の拡大を実現してきました。下記に示した諸施策を通じ、さらなる販路拡大と売上高拡大を目指しています。

グループシナジー



内部売上

日本調剤の薬局で使用するジェネリック医薬品を、日本ジェネリック・長生堂製薬の製品へ変換
日本調剤の薬局が使用するジェネリック医薬品を自社取扱品に変換することにより、販売を促進。

日本調剤の店舗戦略等との相乗効果を発揮
調剤薬局事業の出店戦略等に連動し、内部売上を飛躍的に増加させることが可能。

外部売上

内部売上増加をテコにした外部売上の拡大
調剤薬局事業で長年築いてきた卸会社との強力なリレーションシップにより、外部売上増強を図る。

DPC病院の開拓強化
大手大学病院における自社取り扱い製品の採用数を伸ばし、業界内での認知度を上げることで、外部売上の強化を図る。

企業内診療所の開拓強化
大企業が多い都市圏を中心に、企業内診療所でのジェネリック医薬品採用を伸ばす。

特定品目企画の立案・推進
600品目を超える製品ラインナップの中から、適切な時期・頻度で各種の販売促進施策等を実施し、効率的な営業推進に繋げる。

地域フォーミュラリーへの対応強化
地域フォーミュラリー策定に向けた事業において、ジェネリック医薬品の使用数量が飛躍的に増加することが期待されるなか、この潮流にしっかりと乗るための体制構築を図る。

OTC事業への参入
グループのシナジー効果を期待して、新たに取り組みを始めた事業です。2018年12月に発毛剤のミノキシジルローション「JG」を発売しました。2020年3月期中に数品目をグループ調剤薬局の店舗に配置しPDCAを回していく計画です。

受託品・導出品による業容の拡大

受託品　**他社が開発した品目を、日本ジェネリックと長生堂製薬の工場で製造すること。**

受託について
つくば第二工場の稼働により、既存工場の製造ラインに余裕が生まれ、他社の製品を製造することが可能となります。近年、ジェネリック医薬品の使用数量が増加する一方で、毎年薬価改定やブロックバスター（大型特許切先発品）の減少、品質確保の厳格化などにより、収益面で厳しい状況に置かれているジェネリック医薬品メーカーが多く、新規の設備投資を躊躇するケースも散見されています。そのようななか、業界全体の安定供給体制の増強を下支えするべく、積極的に製造受託を推進します。
また、長生堂製薬の川内工場は、国内トップシェアを誇るセフェム系抗生物質製剤の専用工場であり、他社に無いオリジナリティを持った工場として、さらなるシェア拡大に向けた活動を継続してまいります。

長期収載品の新規受託の獲得など
国内では、ジェネリック医薬品への切り替えが進むにつれ、先発医薬品そのものの規模は縮小しつつあります。当社グループとしては、小ロットスケールでの生産体制をも有することから、当社グループへの製造委託の引き合いは増加傾向にあります。今後もこの傾向が続くものと予想されます。

導出品　**当社グループが製造販売承認を保有する品目（自社ライセンス品）を他社に販売すること。他社では、これを自社製品として販売する。**

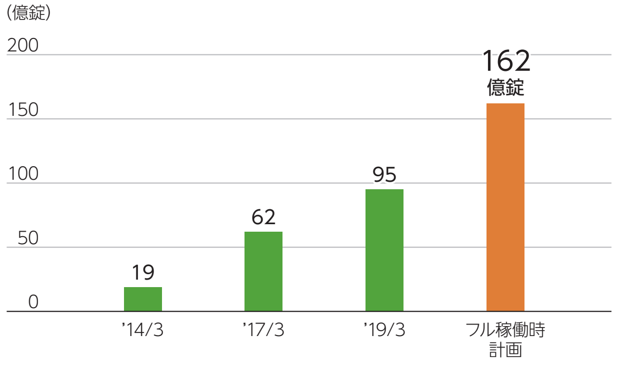
つくば第二工場の稼働により、既存工場の製造ラインに余裕が生まれたことから積極的に取り組むことができるようになりました。自社ライセンス品が450品目を超え（2018年12月時点）、他のメーカーの引合いに応えられる品揃えが整備できたことから積極的に推進する方針です。

生産能力の拡大

つくば第二工場の完成

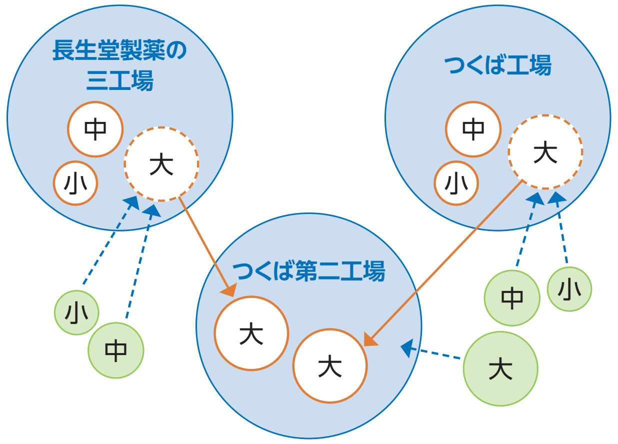
市場の動向に合わせた安定供給体制の確立と、調剤薬局事業の拡大を見越して、数年にわたり積極的な先行投資を行い、生産能力の拡大を実施してきました。つくば第二工場（第I期工事）が完成したことで、他の4工場と合わせた最大生産能力は95億錠となり、今後の需要増加に十分応えうる生産能力が確立しております。

工場の最大生産能力



受託・導出事業のさらなる拡大

完成したつくば第二工場へ大ロット品を製造移管することにより、つくば工場と長生堂製薬の工場では空いたラインを活用し、受託・導出事業等の新たなビジネスにチャレンジできる基盤が整いました。グループ内の各生産拠点間での全体最適化を機動的に進めています。



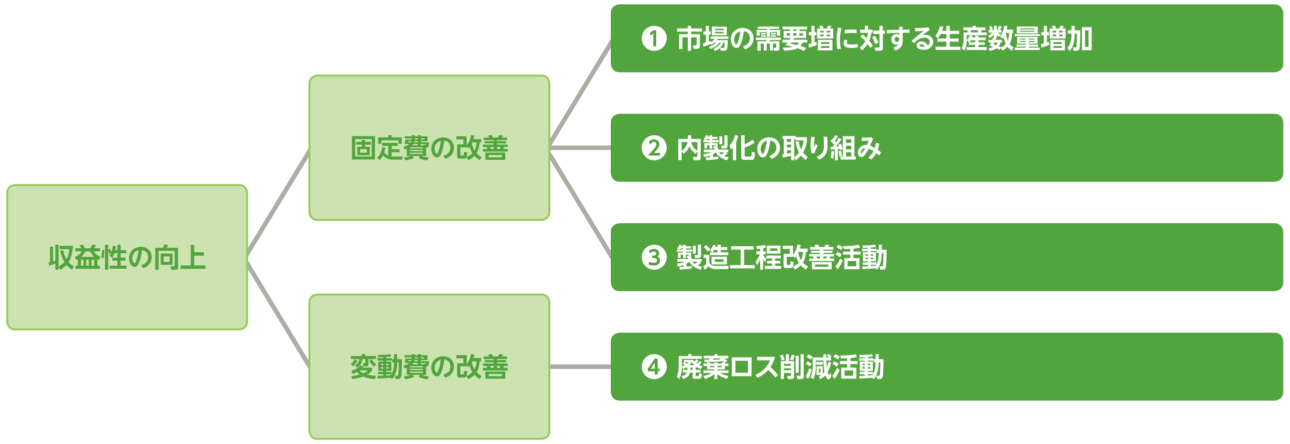
成長戦略

収益性の向上

設備投資はピークアウト、収益性の向上へ

今後、激変が予想される労働環境(働き方改革)や医療費削減に向けた政策(ジェネリック医薬品の使用促進、毎年薬価改定)を見据え、現有するリソースを最大限に有効活用しながら、さらに生産量を増加させ、収益性の向上を図ります。

収益性向上への取り組み



❶ 市場の需要増に対する生産数量増加

ジェネリック医薬品市場は、ジェネリック医薬品数量シェアの政府目標80%に向けて、強力な促進策が示されていること、フォーミュラリーへの取り組みが今後主流になることが想定されることなどを主な背景として、今後もさらなる市場拡大と、生産数量の増加が見込まれる。

❷ 内製化の取り組み

他社へ製造委託している品目をターゲットに、自社工場での内製化に取り組む。グループ調剤薬局や医療機関・グループ外の調剤薬局で使用実績がある品目のため、直接的な売上増加には寄与しないものの、自社グループ工場の稼働率及び粗利率の向上、併せてキャッシュ・フローの改善(外部流出する資金を内部に留める)にも繋がる。

❸ 製造工程改善活動

細部にわたる製造工程の見直し・改善について、具体的な目標を掲げてPDCAサイクルを継続的に回すことで、効率的な製造による固定費改善に努める。また、改善活動の一環として従業員教育にも注力。改善活動が楽しめる風土を構築することを目的とし、従業員のモチベーションを維持した活動を持続できる仕組み作りを推進中。

❹ 廃棄ロス削減活動

工場においては、効率的な生産計画を立案・実行し、必要な製品を、必要とされる時期に、適正な量を生産することで、無駄な製品廃棄の削減に努めている。販売においては、CCC(Cash Conversion Cycle)を意識した改善活動を行っており、生産量と販売量のギャップが大きい等、品目毎の特性に合わせたSCM(Supply Chain Management)戦略を立案し、廃棄ロスや業務の効率化に繋げている。

研究開発

グループシナジーを最大限に活かした研究開発

他社にはないビジネスモデルを持つジェネリック医薬品メーカーとして、開発・製造・販売をパッケージとして展開しています。

日本調剤の薬局で使用数量の多い品目を中心とした効率的な研究開発

- 日本調剤への販売数量が予め予測できることで、利益予測や回収予測が可能となり、効率的な開発計画立案に繋げることができる。
- 日本調剤での確実な使用を背景として、計画通りに開発が遂行されるため、他のメーカーからも安心感を持って共同開発に参画してもらえる。
- 最大ユーザーである薬局のニーズを満たす必要があるため、特定の疾患に偏らない幅広い研究開発を実施。多くの薬剤を扱うこととなるが、結果的には最新のノウハウ・技術の蓄積が可能となり、好循環が生まれている。

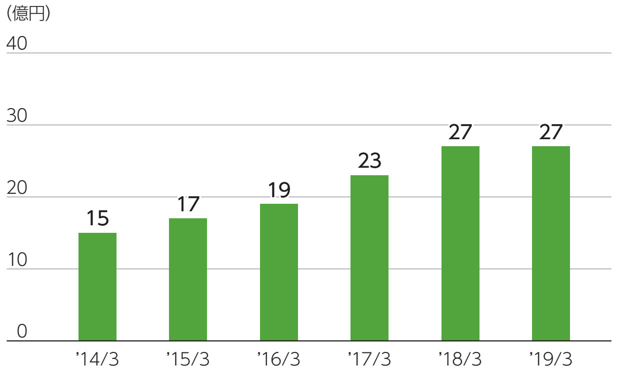
日本ジェネリックと長生堂製薬の2つの開発機関がそれぞれの得意な技術・ノウハウを活用

それぞれの製造工場に適応した開発を行うことで、追加設備投資を最小限に留める取り組み

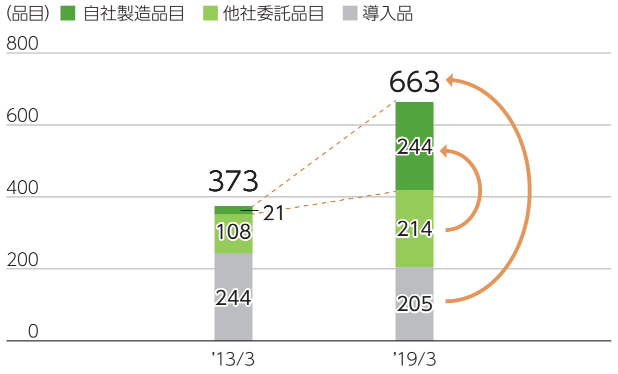
研究開発拠点を集約（2018年6月現つくば研究所に移転）

分析研究所

研究開発費(連結ベース)



販売品目数



自社製造品目：自社でライセンスを持ち、自社で製造
他社委託品目：自社でライセンスを持ち、他社へ製造委託
導　入　品：自社にライセンスがなく、他社から購入

品質管理

従来以上に厳格な品質管理を実施するため、品質目標を定め運用を開始しています。

2019年3月期　品質目標

1) 製造実態に合った承認書の維持管理
- ●承認書の年次点検、GMP監査での整合性確認、変更管理の適正な評価
- ●製造販売業三役の適正な業務実施、日本薬局方改正への適正な対応

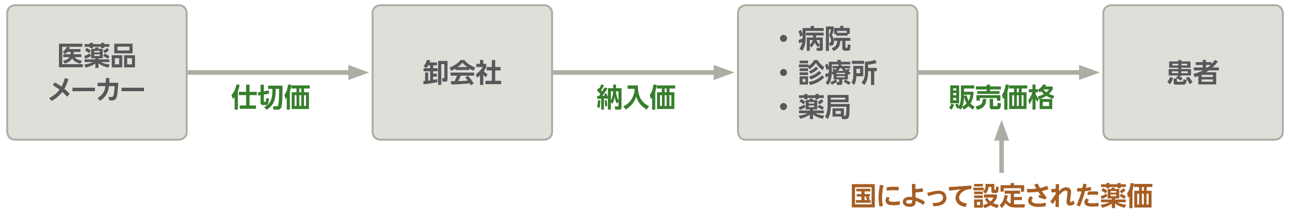
2) 品質リスクマネジメントの実践
- ●製品及び製造所のリスク評価、変更管理に伴うバリデーション手順等の検討、新規原薬メーカー・添加剤メーカー選定時の適切なリスクアセスメントの実施

3) 医療機関、患者さまへの品質に係る情報提供体制の強化
- ●提供すべき情報の明確化と収集/伝達/発信/管理体制/手順の充実及び強化、導入品の情報提供に係る契約の締結

4) 堅牢な品質システムの実現に向けた継続的改善
- ●コンプライアンス意識の向上、品質システムの最適化、GMP業務支援システムの導入、日本ジェネリック/長生堂製薬合同のQA会議の企画・推進

市場環境

日本における医療用医薬品の流通経路



「流通改善ガイドライン」により、過度な値引き交渉が是正され、適正価格での医薬品の流通に向かいつつあります。仕切価、納入価ともに引き上げられる傾向にあります。

「流通改善ガイドライン」（2018年4月より運用開始）

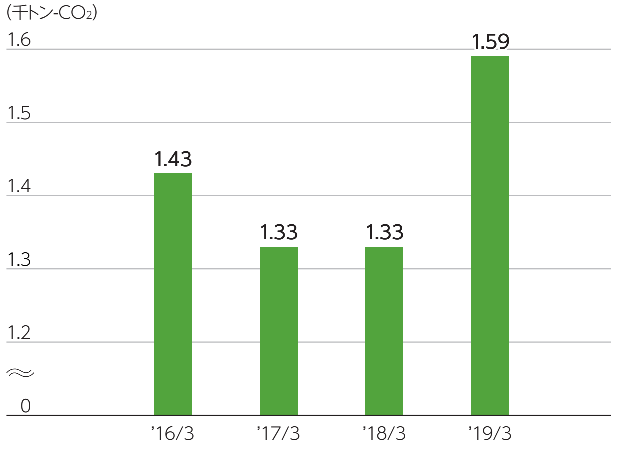
① 一次売差マイナスの解消に向けた適切な仕切価設定
② 早期妥結と単品単価取引の推進
③ 過大な値引き交渉の是正

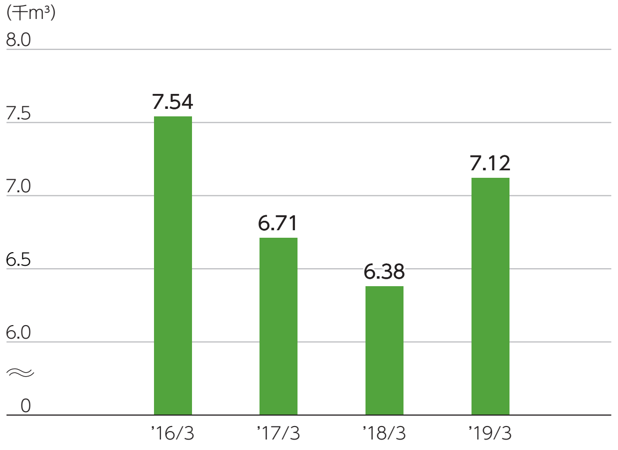
「適切な仕切価・割戻等の設定について」
（2018年4月より運用開始）

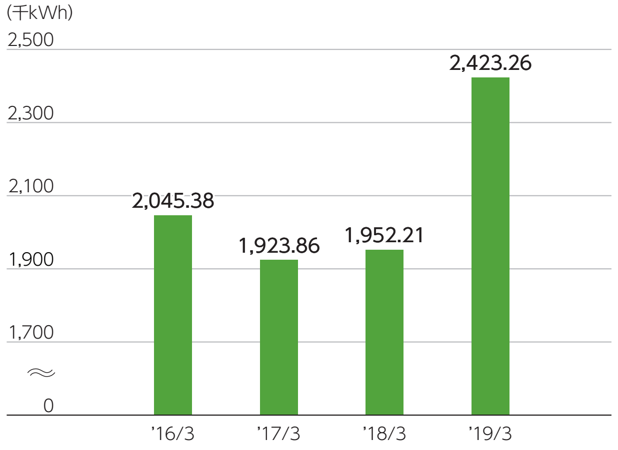
① 卸機能を評価した適切な割戻設定の推進
② 仕切価修正的な割戻項目の仕切価への反映

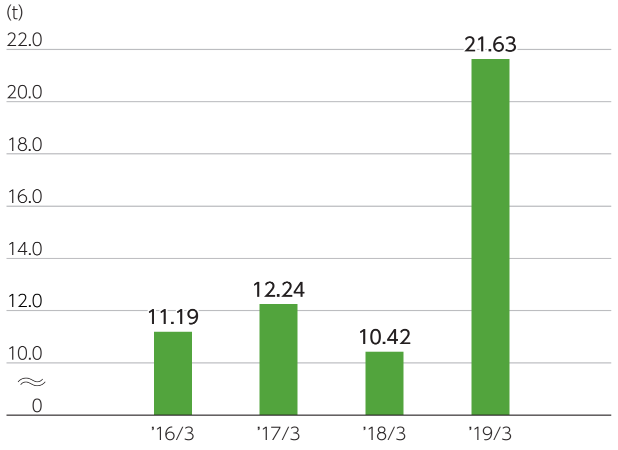
環境への取組み

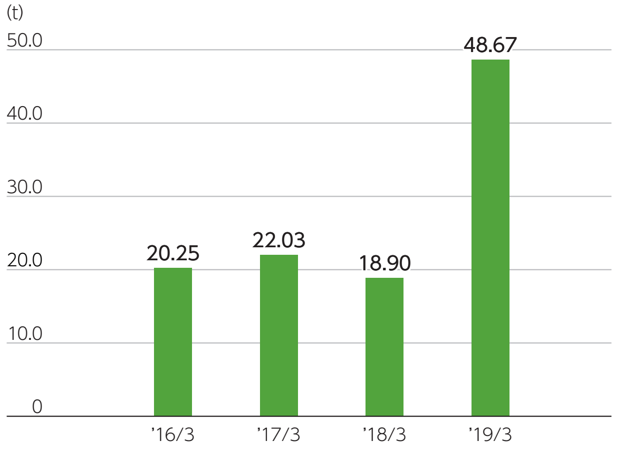
医薬品製造販売事業では、建物を取得した工場の場合は改修を行い、CO_2排出量、淡水使用量、電力使用量の少ない最新設備を整備しています。また、新設した工場では建設段階から環境に配慮した工場の設計を実施しています。









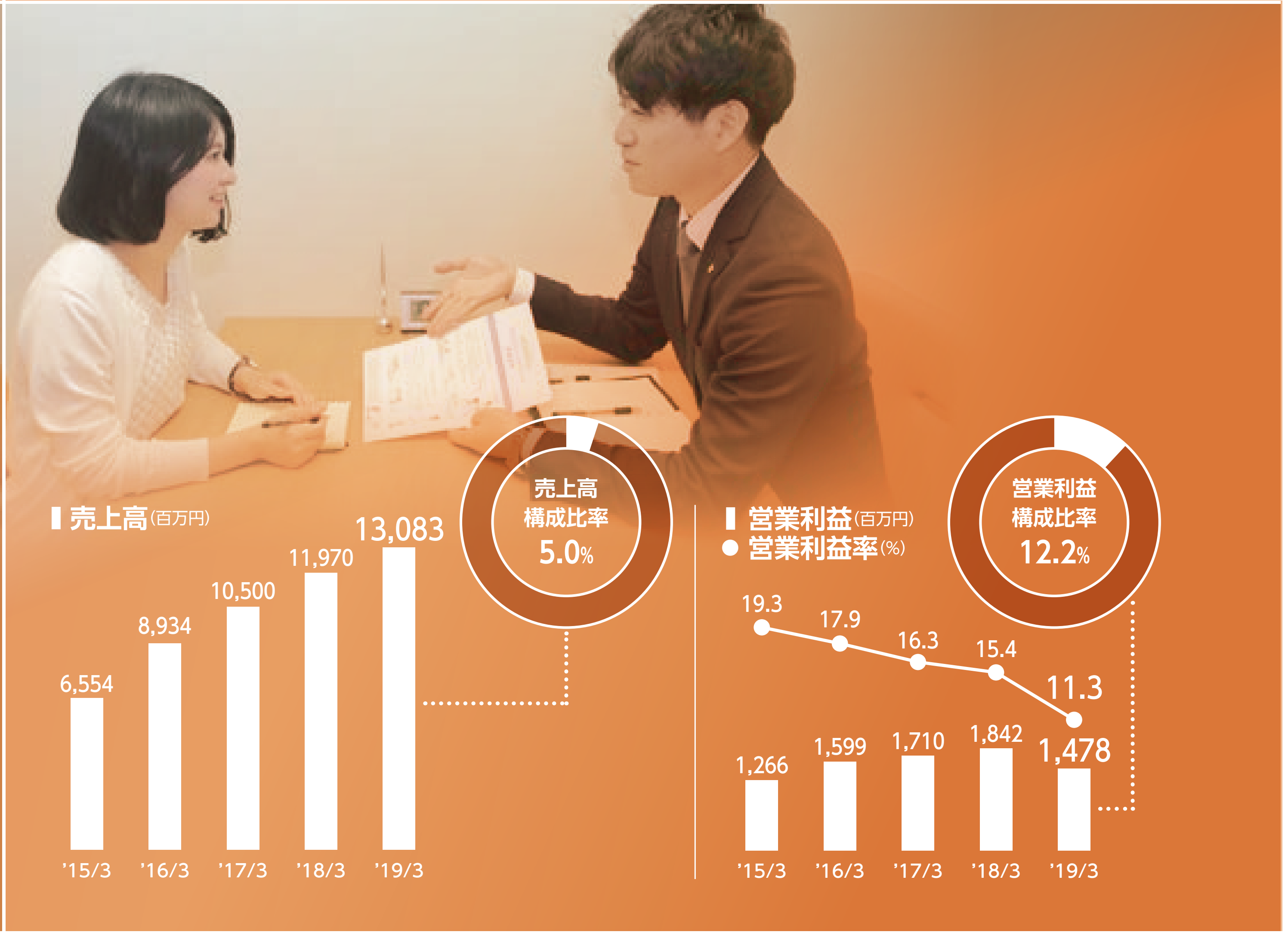


環境への取り組み事例

① ミスト噴霧冷却（工場排水利用）によるチラー負荷低減で消費電力を削減（つくば第二工場・長生堂製薬本社第二工場）
② LED照明の採用（つくば工場・つくば第二工場・徳島研究所）
③ 低風量タイプのドラフトチャンバーの採用による空調負荷の低減（つくば第二工場）
④ トップランナー変圧器に対して約35%の損失を抑えられる超高率変圧器の採用（つくば第二工場）

医療従事者派遣・紹介事業

株式会社メディカルリソース



医療業界の総合人材サービス会社として、求人者(医療機関・企業)と求職者(医師・薬剤師などの医療従事者)へ付加価値の高いサービスを提供

成長性

7年平均成長率
(2013/3期~2019/3期)
21.9%

医療業界は、人材不足により求人需要が高いことから、引き続き高成長が期待できる事業です。薬剤師事業を中心に、医師・看護師・登録販売者・その他医療従事者へと取り扱い分野を拡大しています。

収益性

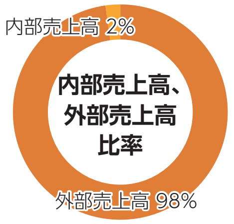
営業利益率
(2019/3期)
11.3%

薬剤師の紹介事業、医師の紹介事業拡大に向けた先行投資により、一時的に営業利益率が低下しています。将来に向けた成長投資を行った重要な1年であり、2020年3月期の成長を見込んでいます。

薬剤師の派遣 No.1

グループシナジーの追求

日本調剤で確立した高度な教育システムを活用し、医療現場へ質の高い薬剤師の派遣・紹介を実現。「真の医薬分業」の実現を担う薬剤師のさらなる質の向上を目指し、事業を展開しています。



人材の外部向け供給

医療従事者派遣・紹介事業を行うメディカルリソースでは、中途採用市場から人材を採用し、外部(日本調剤の薬局以外)へ派遣・紹介を行っています。医療業界は資格職が多く、人材の流動性も高いことから、質の高い人材を安定的に供給しています。

薬剤師事業の強み

※お客様満足度調査アンケート(2018/7/25~2018/8/22メディカルリソース実施)

日本調剤グループが生み出す「ブランド力」

「教育の日本調剤」とのシナジー

医療業界内で圧倒的な「ブランド力」を持ち、教育レベルの高さでも知られている日本調剤が行う人材事業として、メディカルリソースでは、高品質のコンテンツ※を派遣社員や紹介者に提供し、付加価値の高い人材の供給を実現しています。調剤薬局事業の薬局現場で確立された高度な教育システムは、他社には決して真似のできない強みとなっています。

※詳細はP47「提供しているコンテンツ」をご参照ください。

全国をカバーする15拠点

「全国展開」のグループ経営

全国に拠点を有する日本調剤と同様に、メディカルリソースの薬剤師事業は、全国15拠点、本社1拠点で展開しています。実際に、当社社員が顧客のニーズにきめ細やかに応えることで、インターネットを介するだけの人材会社との差別化に繋がり、高い満足度を提供できる体制を構築しています。

顧客満足度を支える「マッチングクオリティ」

「会うことによる安心」「足を運ぶマッチング」

メディカルリソースでは全国に拠点を置くことで、薬剤師一人ひとりと丁寧に向き合うFACE TO FACEのカウンセリング(転職相談)を行うことが可能となり、満足できる職場に巡り会っていただけるようサポートしています。希望エリアの特性や、最新の転職市場に関する詳細な情報も提供しています。

また、薬局側の採用担当者からは「会って信頼できる人材を紹介して欲しい」というニーズが高く、他のニーズも併せて蓄積できる絶好の機会として、足を運ぶマッチングを行うことにより、薬剤師・薬局の採用担当者の両者にとって、Win-Winとなる高いマッチングクオリティを提供しています。

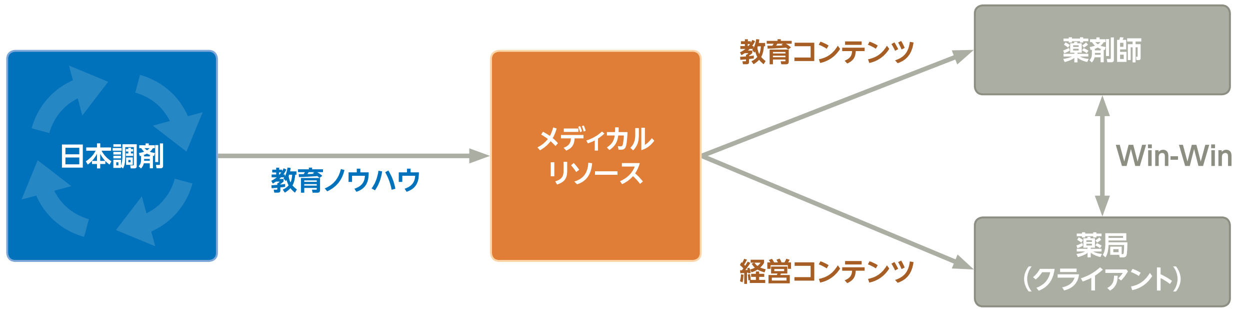
薬剤師事業の強み

「高度な教育ノウハウ」を活用し、高品質かつ最新のコンテンツを提供

「医療業界全体の質の向上」への貢献

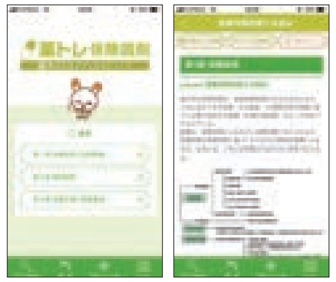
メディカルリソースでは、日本調剤より提供された質の高い教育ノウハウを基にした高度な「教育コンテンツ」「経営コンテンツ」をグループ外の薬剤師・薬局に提供しています。これら取り組みを通じ、「真の医薬分業」の実現をさらに推し進め、医療業界全体の質の向上に努めています。このように、メディカルリソースが世の中から必要とされる会社として事業を継続的に行っていくことで、持続的な成長と社会への価値提供を追い求めてまいります。

グループシナジー



〈 提供しているコンテンツ 〉

WEB コンテンツ	薬トレアプリ	日本調剤監修の調剤テキストをスマートフォン向けにアプリ化して提供。調剤報酬改定にも対応。
	JPラーニング	認定薬剤師の資格取得に必要な受講単位に対応するe-ラーニング教材。1,000ページを超える充実の内容を提供。
リアル コンテンツ	調剤テキスト	日本調剤の教育資料の一部をテキスト化。調剤報酬改定に対応した、実務に活かせる情報を提供。
	薬剤師向けセミナー	薬剤師向けに最新の薬局業界の動向を学ぶことができるセミナーを実施。
	リテンションプログラム	派遣就業者の福利厚生の一環として実施。働く女性のためのマネーセミナー等を開催。
	経営セミナー	日本調剤の経営ノウハウを学ぶことができる薬局経営セミナー。


薬トレアプリ

JPラーニング

薬剤師向けセミナー

成長戦略

派遣事業の安定性に加え、収益性の高い紹介事業を拡大

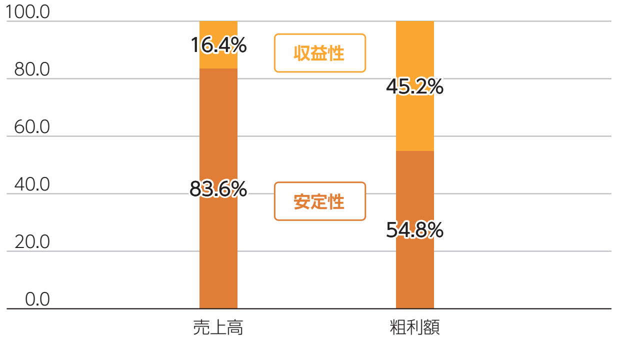
薬剤師は国家資格を持つことから、通常の職業に比べると転職が容易であり、人材の流動性が高い職種です。また、女性従事者が約70%を占めることから、産休・育休取得者が多いといった特徴があります。さらには季節による需要変動も加わり、薬剤師不足が恒常的に続いている状況にあります。

このように高い需要を見込めることから、当社ではストック事業として、継続的に売上が見込める薬剤師の派遣事業に従来から注力しています。近年の高齢化も相まって薬剤師は常に需要が高く、順調に事業を拡大しています。現在では、薬剤師の派遣マーケットで売上高シェア約50%、売上実績業界No.1となるまでに成長を遂げました。

メディカルリソースではさらなる成長を見据え、派遣事業による圧倒的なシェアを保持しつつ、収益性の高い紹介事業のシェアアップに注力しています。近年の制度改定(かかりつけ薬剤師制度)などにより、薬剤師の業務は多様化(かかりつけ薬剤師、在宅医療、地域包括ケア、高度薬学管理等)し、薬剤師に高い質が求められるようになりました。メディカルリソースでは、クライアント先と密接な連携を図り、市場環境の変化に柔軟に対応することで、紹介者数を確実に増加させています。さらなる紹介事業の拡大に備えて2019年3月期では、営業拠点と営業社員を増加させ人材育成を実施しています。紹介事業の拡大により、収益性の向上を目指してまいります。

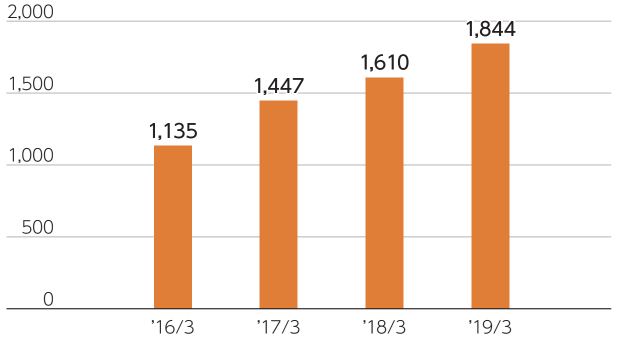
薬剤師事業の売上高比率、粗利額比率

(%) ■ 薬剤師紹介 ■ 薬剤師派遣



薬剤師紹介者数

(人)



サービスラインの拡大

医師の紹介事業を拡大

2018年3月期に医師事業に着手し、2019年3月期の売上高は前期比200%に急拡大しました。新たに4拠点の追加、営業社員の倍増、広告宣伝の強化を実施。倍増した営業社員が戦力化することで、来年度以降も、さらなる拡大を目指してまいります。

営業拠点	●新たに4拠点追加　札幌・名古屋・大阪・福岡
営業社員	●倍増
広告宣伝	●WEBサイト　●SNS

登録販売者・看護師事業の強化に着手

一般用医薬品(OTC)のうち、第二類と第三類を販売する資格を持つ登録販売者に対する求人需要が高まっており、2019年3月期より事業部化を実施。全国対応を開始したことから、求人獲得数は年間1万件を達成。今後の事業拡大を目指してまいります。

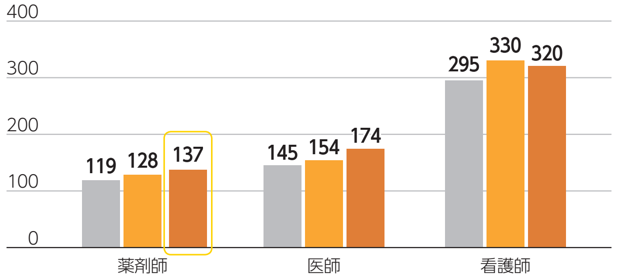
看護師事業は、医師や薬剤師に比べて約2倍の人材市場であることから、2020年3月期にサイトリニューアルを行い、課題のあった自社集客力の強化を図ることで、事業拡大を目指してまいります。

医療従事者の市場環境

人材紹介マーケットにおける市場規模と当社シェア

2016年度の人材紹介市場において、薬剤師は137億円規模、医師は174億円規模、看護師は320億円の規模となっています。薬剤師の派遣市場では約50%と圧倒的なシェアを持つことから、拡大余地の大きな紹介市場においてもさらなるシェアの拡大を図ってまいります。また医師・看護師の紹介市場は、薬剤師の紹介市場よりも規模が大きく、当社シェアの拡大余地も大きな市場です。この領域では後発参入となりますが、薬剤師事業で培った経験と全国に広がる拠点網を活かして拡大を図ってまいります。

人材紹介の市場規模



薬剤師数(人):	301,323
医 師 数(人):	319,480
看 護 師(人):	1,660,071
薬 局(店):	58,678
病 院(機関):	8,439

出典：厚生労働省 職業紹介事業報告書、労働者派遣事業報告書の各種数値をもとに当社作成

市場環境・人材需要の変化

2016年度診療報酬改定により、かかりつけ薬剤師制度が開始されたことから、薬剤師の紹介需要が高まっています。一方で働き方改革などにより、残業抑制もあり、依然として薬剤師の派遣ニーズも高い状態が続いています。

さらに、薬剤師の業務領域の拡大により、従来にも増して質の高い薬剤師に対する需要が高まっています。調剤業務に加え、かかりつけ薬剤師、在宅医療などによる対人業務が増加し、対人スキルや専門性が求められています。調剤薬局業界では、中小チェーン薬局・個人薬局が約80%を占めているという特徴から、薬剤師の採用に課題を抱える薬局が多く、常に需要が高い市場環境となっています。

信頼性の高い人材サービスを提供

調剤薬局事業では40年間にわたり日本調剤のブランド力向上を図る一方で、メディカルリソースでは、きめ細かいカウンセリングによるマッチングクオリティの向上を長年にわたり積み重ねてきました。これらの結果、厚生労働省認可の「職業紹介優良事業者認定・優良派遣事業者認定」という、外部機関による評価を受けています。また、大切な個人情報をお預かりする企業としてプライバシーマークも取得しています。これらにより、質が高く信頼性の高い派遣・紹介事業を実現しています。

第1702011(02)号
職業紹介優良事業者認定

優良派遣事業者
優良派遣事業者認定

17002345(02)
プライバシーマーク

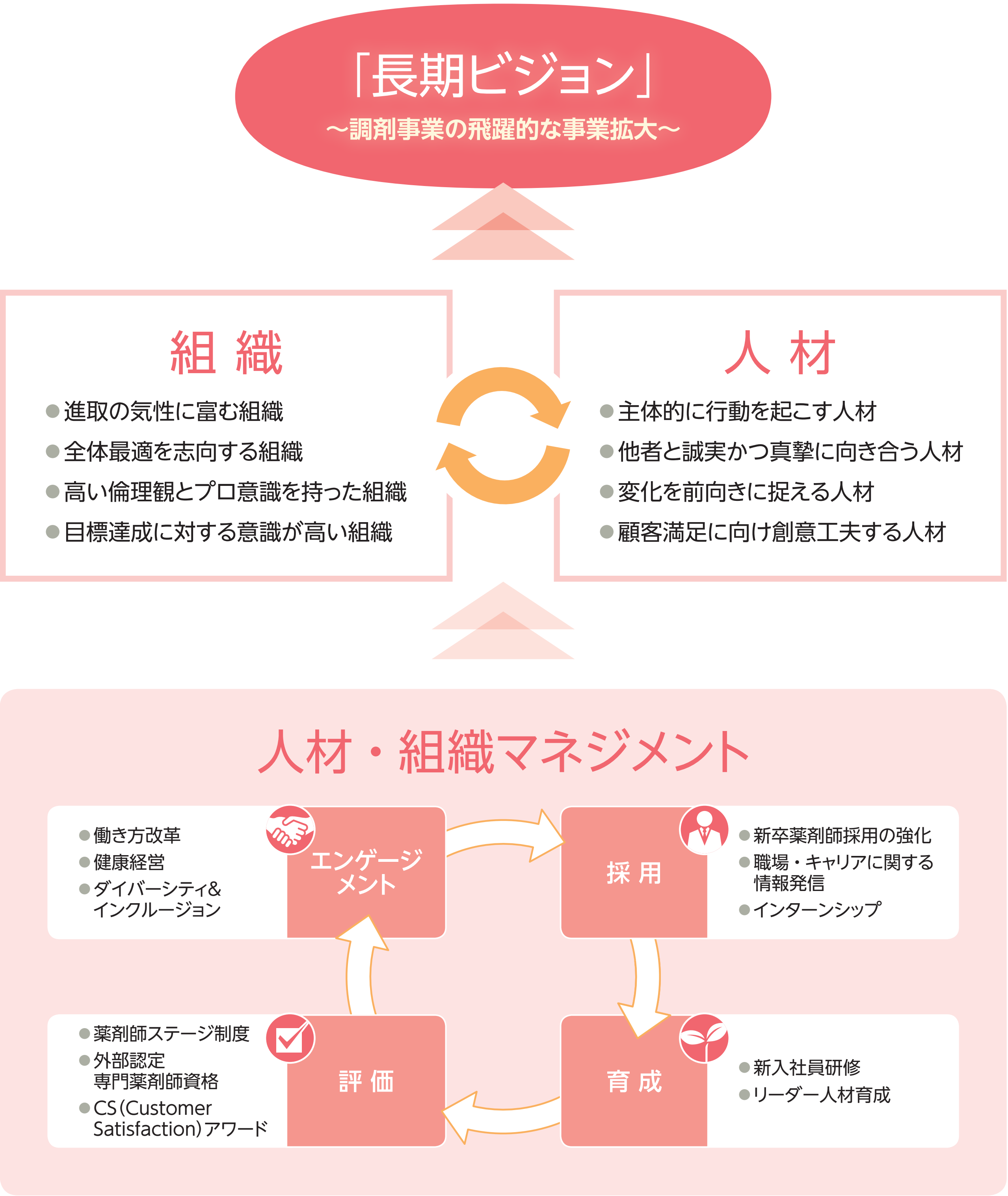
3 日本調剤を支える基盤

51 Human Environment※
59 Social
61 Governance
67 役員の状況
69 社外取締役・監査等委員から見た日本調剤のコーポレート・ガバナンス

※ 環境への取り組みはP44に記載

Human

日本調剤では、会社を支える人（Human）を重要な経営資源と捉え、採用、育成、評価及びエンゲージメントの施策に対し、積極的な投資を行っています。なかでも、2030年の長期ビジョンに掲げる“飛躍的な事業拡大”に向けて、人材の育成と組織力の強化に取り組んでいます。



2030年の長期ビジョンの重要課題の一つである、「調剤事業の飛躍的拡大」を支えるため、人材・組織マネジメントの好循環を実現するべく、各種施策を推進しています。

採用 Recruitment

質の高い薬局サービスの提供と、組織拡大に向けた競争力を高める上で、薬剤師を始めとする人材の確保は非常に重要です。
薬剤師、管理栄養士、医療事務、管理部門の新卒・キャリア採用の体制強化を図り、法改正や業界再編に伴う外部環境の変化に対応すべく、それぞれの組織に必要な人材の採用に注力しています。

新卒薬剤師採用の強化

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、かつてなく薬剤師の職務において対人業務が増加しています。業界再編を勝ち抜くために、質の高い人材の確保は成長戦略実現のための最重要課題の一つと捉え、薬剤師の新卒採用活動に注力した結果、過去最高の採用人数を更新、調剤薬局・ドラッグ業界で最も多い薬剤師の採用を実現しました。

調剤薬局・ドラッグストア業界で No.1
398名
〈2019年度 薬剤師の採用者数〉

※株式会社じほう調べ 主要チェーンの2019年春入社薬剤師数と2020年春目標採用数

職場・キャリアに関する情報発信

各職種の採用サイトを設け、社員インタビューやキャリア関連情報を豊富に掲載。社員の日常に迫ったムービーなどのコンテンツを充実させています。また、LINE公式アカウントにより薬学生に向けた積極的な情報発信を行っています。

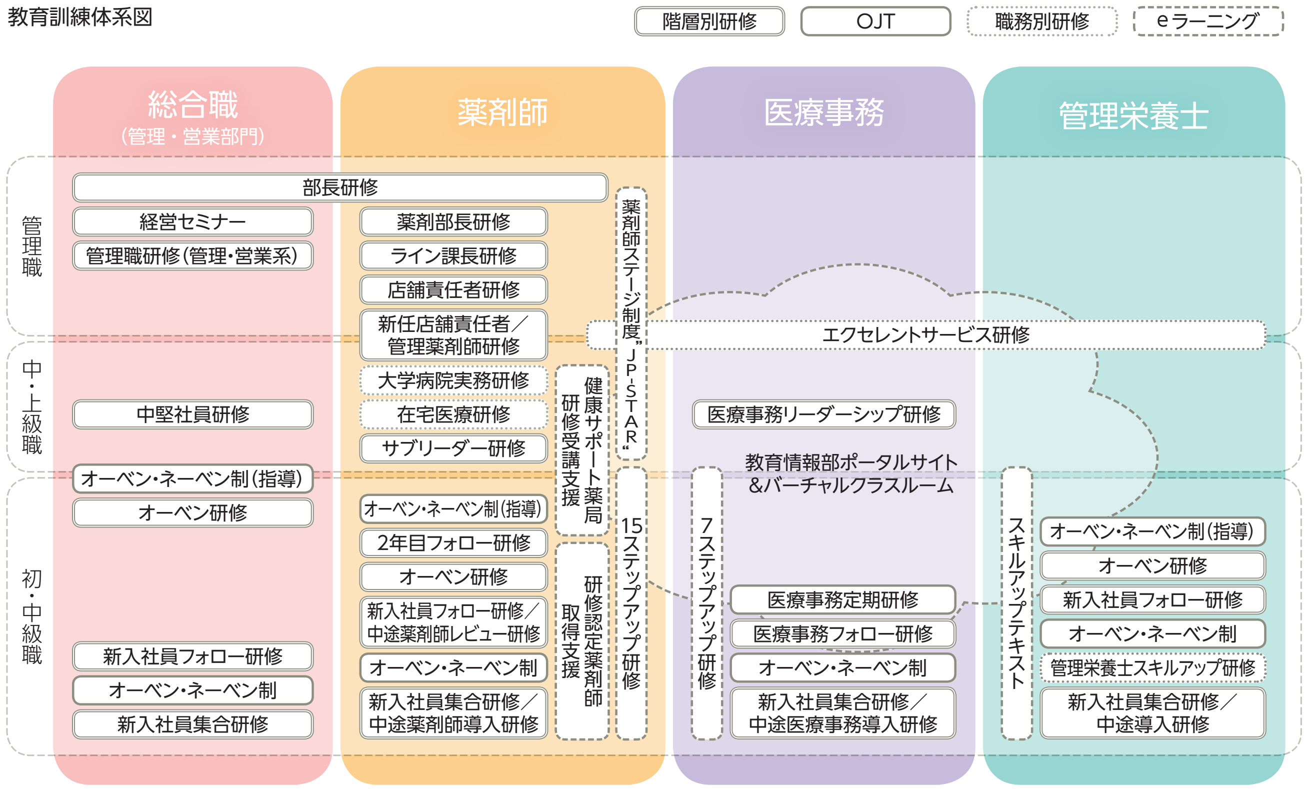
インターンシップ

各職種でインターンシップを実施し、職種別に日本調剤での仕事やキャリアを知る機会や社員との交流の場を提供しています。薬学生向けのインターンシップは参加者が年間延べ1,200名を超えています。

育成 Development

日本調剤の人材に対する考え方において職種を問わず根底にあるのは、"医療人"であることです。
医療の担い手としての自覚と使命感を持ち、超高齢社会を背景に高まる医療ニーズに応え、
医療費抑制という社会的課題の解決に積極的に取り組むことで、患者さま、そのご家族、
地域にとって必要とされる存在となり、日本の医療、そして社会に貢献する人材の育成を行っています。
職務別・階層別の研修を軸に、テーマ別研修やキャリア形成施策など、従業員一人ひとりが必要とする
知識・スキルを学ぶ機会を提供しています。

教育訓練体系図



新入社員研修

日本調剤では、社会人として・医療人としての基礎を定着させるべく、新入社員研修の充実を図っています。ロールプレイやディスカッションを多く取り入れた実践的なプログラムで、各職種で必要とされる知識・スキルの向上を目指します。

リーダー人材育成

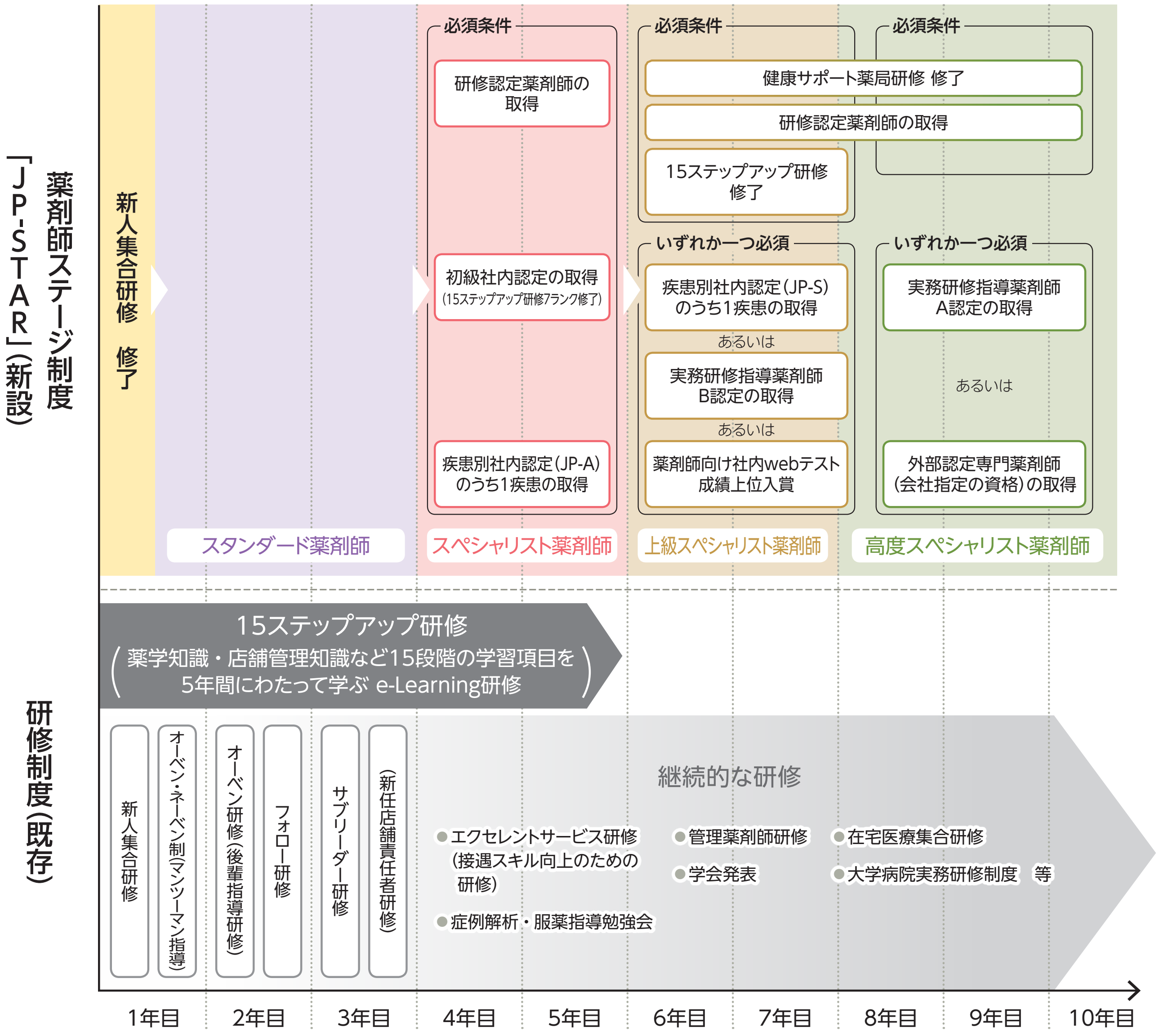
店舗マネジメントを担う店舗責任者から次世代経営人材まで、リーダー育成を積極的に行っています。各階層に合わせ、リーダーシップ・財務・経営分析・マーケティングなど、リーダー人材に求められる能力の向上を図ると同時に、社内での人脈づくりも重視しています。

評価 Evaluation

日本調剤では、年2回の評価フィードバック面談の機会を通じて、人材育成・キャリア形成を支援しています。
さらに薬剤師業務と薬局機能の変化に伴い、より高度な専門性を持つ薬剤師が求められることを踏まえ、
薬剤師の知識・経験に応じてステージを認定し、高度な専門性を評価するほか、
接遇・応対の評価ならびに表彰を行っています。

薬剤師ステージ制度

日本調剤では薬剤師の知識・スキル面における専門性を評価・引き上げる、独自の社内制度「薬剤師ステージ制度"JP-STAR"」を設けています。ステージアップの要件には、国が重点対策を求める5大疾病及び緩和ケア、在宅、認知症における「疾患別社内認定」取得のほか、より上位のステージでは専門性の高い外部認定専門薬剤師の資格取得が必須となっています。既存の研修制度による育成に加え薬剤師の高度な知識・技能・接遇を評価することにより、さらなるモチベーションの向上と、スキルアップを支援しています。



評価　Evaluation

外部認定専門薬剤師資格

専門性の高い薬剤師の需要増加、及び専門医療機関との連携を見据え、右記7つの外部認定専門薬剤師資格取得者について、専門性を評価し、手当を支給しています。

①外来がん治療認定薬剤師
②腎臓病薬物療法専門（認定）薬剤師
③栄養サポートチーム専門療法士
④糖尿病薬物療法認定薬剤師
⑤緩和薬物療法認定薬剤師
⑥がん専門薬剤師
⑦HIV感染症薬物療法認定薬剤師

CS（Customer Satisfaction）アワード

良質な医療サービス提供のためには、高度な専門性だけでなく、優れた応対、コミュニケーション力が必要であると日本調剤は考えております。患者さま満足度調査などにより、接遇に優れた薬局・スタッフを選出、表彰する「JP-CSアワード」や、患者さま応対の実演を審査、表彰する「JP-CSアワード ロールプレイ大賞」を実施し、接遇・応対の評価・表彰を行っています。個人表彰の授彰者には、おもてなしを学ぶ研修や、ホスピタリティを学ぶ体験など、毎年様々なプログラムを用意し、さらなるスキルアップを目指す機会を提供しています。

Best Pharmacy of Branch (BPB)	Best Staff of Hospitality (BSH)	ロールプレイ大賞 (RP)
接遇に優れた薬局を表彰	**接遇に優れたスタッフを表彰**	**応対力に優れたスタッフを表彰**
毎年、アンケートによる患者さま満足度調査を実施することに加え、上長のチェックによる推薦を経て、CS担当者による最終チェックを行うことで、接遇に優れた薬局を選出、表彰しています。	毎年、アンケートによる患者さま評価の高い薬局スタッフを中心に、店舗管理責任者からの推薦、ブラインドによる上長のチェックにより、接遇に優れたスタッフを選出、表彰しています。	予選約100名、本選約20名が参加する「ロールプレイ大賞」では、患者さま対応の実演を行い審査、表彰します。最優秀賞、薬剤師部門優秀賞、オペレーター部門優秀賞、共感力賞、提案力賞を選出、表彰しています。

エンゲージメント　Engagement

持続可能な医療の担い手として薬剤師・薬局への期待が高まる中、従業員一人ひとりが能力を発揮し、活躍できる環境を整えることは、ますます重要になっています。
働き方改革や健康経営、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを通じて、多様な人材や働き方を支援し、エンゲージメントの高い組織を目指しています。

働き方改革

計画有給休暇制度

有給休暇を計画的に取得する制度を導入し、社員の希望に基づいた有給休暇取得を支援し、休暇取得に向けた環境づくりを行っています。

働き方改革委員会

法改正への対応及び職場のさらなる生産性向上を目指し、働き方改革委員会を設置。長時間勤務者へのフォローや安全衛生管理に対応しています。

健康経営

インフルエンザ予防接種補助

2018年度より疾病予防対策の強化として、インフルエンザ予防接種を受けた際の健康保険組合からの補助金給付に加え、会社からも補助金を支給しています。

インフルエンザ予防接種の補助金給付（被保険者）

1,500円（会社の補助金）＋1,500円（健康保険組合の補助金）＝3,000円（補助金合計）

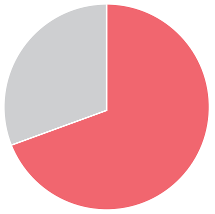
ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進

薬剤師は従来より女性の割合が高く、日本調剤に勤める薬剤師も、約64%が女性です。
そのため、女性社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。
女性活躍は、会社の発展に重要な経営課題となっており、男女の区別なく教育機会を提供することで、女性の店舗責任者、管理職の育成を推進しています。

女性社員/全社員

女性 69.5%
2019年3月末現在



女性店舗責任者数

女性店舗責任者 196人
2019年3月末現在

「えるぼし認定」の最高位を取得

女性が働きやすい環境づくりや、男女の区別なく活躍機会を創出する継続的な取り組みの結果、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）に基づく優良企業として認定され、「えるぼし認定」※の最高位である3段階目を取得いたしました。

「えるぼしマーク」（3段階目）

※「えるぼし認定」とは、女性活躍推進法に関する取り組みの行動計画を策定し、策定した旨の届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業が厚生労働大臣（労働局長へ委任）の認定を受けるというものです。認定には、**「採用」「継続就業」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5項目**において評価され、その項目数に応じて認定段階は3段階に分かれます。日本調剤は、すべての項目において評価を満たしているとして、最高位である3段階目を取得しております。

調剤薬局・ドラッグストア業界として初となる、「Forbes JAPAN WOMEN AWARD」を受賞

意欲ある女性が働きやすい環境づくりを積極的に行っている企業と、自ら道を切り拓き活躍している女性を表彰するアワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD」の企業部門（1,000人以上の部）において、上位10社に選出され、調剤薬局・ドラッグストア業界として初めて、同アワードを受賞しました。

Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018 入賞

真の医薬分業に向けた成長
事業パフォーマンス
日本調剤を支える基盤
データセクション

エンゲージメント Engagement

ダイバーシティ&インクルージョン

両立支援

仕事と家庭の両立を支援する各種制度・施策により、
ライフイベントを迎えた従業員が継続して勤務できるようサポートしています。

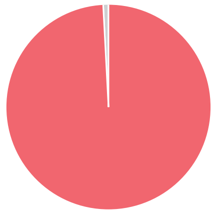
導入している両立支援施策

認可外保育園との提携	● 日本調剤専用の優先入園枠 ● 入園金無料、その他の費用の補助
ベビーシッターサービス提携	● 入会金・年会費無料 ● 料金割引サービス
各種補助金給付	● 育児補助金 ● 月極保育補助金

育児休業からの復帰者の社員定着率

99.2%

（2019年3月期）



育児短時間勤務制度利用者数

315人

（2019年3月期）

育児休暇 取得者数

202人

（2019年3月期）

育児中の女性社員のためのキャリアデザイン研修

2019年2月に、本社・横浜支店で働く育児中の女性社員を対象に、キャリアデザイン研修を実施しました。本研修では、「育児中」というライフステージをより前向きに捉えられるようになることで、キャリアビジョンの方向性を明確にすることを狙いとしました。また、育児中社員同士のネットワーク構築の機会提供ともなっています。

柔軟なキャリアプラン

社員一人ひとりのライフイベントや生活環境に合わせて、正社員と契約社員・パート社員との間で雇用契約を相互に切り替えができる制度を導入しています。

復職者採用

結婚、出産、育児、介護や配偶者の転勤など、止むを得ない家庭の事情等により退職した従業員が、スムーズに復職できる制度を設けています。

障がい者雇用促進

日本調剤では約100名の障がいのある従業員が働いています。
当社の障がい者雇用率は2.47%（2019年6月1日現在）と、法定雇用率を超える水準となっており、現在は、積極的な雇用を促進すると同時に職域の拡大を行っています。

職域の拡大

薬剤師、医療事務、事務職といった従来の職種に加え、薬剤師訪問サービスの訪問先への移動に際し、ドライバー業務を担当する従業員が、薬剤師による在宅医療をサポートしています。

手話による応対・服薬指導

聴覚障がいを持つ薬剤師が、薬局において手話対応を行っています。また、聴覚障がい者に必要な配慮など、薬局応対に必要な手話を学べるe-ラーニングコンテンツが社内に用意されています。

Women's Voice and Leadership

育休復帰後、子育てしながらキャリアアップ

森さん（店舗責任者・管理薬剤師）

産休・育休を経て職場復帰し、育児短時間勤務制度を利用しながら働いていたときに店舗責任者の話をいただきました。キャリアアップに繋がる良い機会だと感じながらも、当初は子育て中で店舗責任者が務められるのか不安がありましたが「帰宅後のことや急な休みの時にはフォローするから」という力強い上司の言葉に背中を押していただきました。新人の頃、私の指導担当が仕事と家庭を両立しながら活き活きと働いている姿を間近に見ていたことや、復職後に子どものために急に休んだり、早退せざるを得ない時、私が気後れしないような雰囲気を周りの方が作ってくださっていたことも大きかったと思います。

店舗責任者として薬局のマネジメントを担うようになってからは、職員に対してどのように方針を伝え、指示を出し、フィードバックをするかをよく考えるようになりました。試行錯誤しながらもその過程を楽しみ、皆と同じ方向を目指して働けることにやりがいを感じます。

育児と仕事の両立には苦労もありますが、職員や患者さまから必要とされることは、自分のモチベーションアップにも繋がりますし、自信が持てるようになりました。

今後は、育児中や時短勤務であることに関係なく、店舗責任者や管理職になって当たり前と、育児中の職員を含めて従業員全員が自然と思える環境が整っていけばと思います。私自身が先輩方に勇気を与えていただいたように、後輩たちが仕事と育児の両立で困った時に頼りにしてもらえる存在になりたいです。

profile >>> 2011年入社。北海道、茨城県内の薬局で薬剤師として勤務。二回の産休・育休の後、育児短時間勤務制度を利用しながら2018年から店舗責任者を務める。出産後、小児医療に興味を持ち、小児薬物療法認定薬剤師を取得。
「“ママ薬剤師”という立場で採用イベントに参加する機会があります。そこで出会った学生たちが、縁があって当社に入社後、どのような道を歩んでいくのか、成長を見届けていきたいです」

多様な経験を活かしてマネジメントを担う

井上さん（課長・エリアマネージャー）

3年半ほど前からエリアマネージャーを務めています。薬剤師として入社後、店舗責任者を経験し、支店教育担当を経て、再び店舗責任者を務めた後にエリアマネージャーに就任とキャリアを歩んできましたが、明確なキャリアビジョンに向かってステップアップしてきたというより、与えられた機会を夢中で追いかけてきての今があると思っています。

エリアマネージャーへの就任が決まった時は私で務まるのか不安がなかった訳ではありませんが、なかなか経験できることではないので、やるからには楽しんでやろうという姿勢で臨みました。主な仕事は担当するエリアの店舗の予算・スタッフ管理等のマネジメントですが、エリア全体で目標を達成したときや、職員に頼りにしてもらえたときにやりがいを感じます。また、職員のやる気や成長を感じられたときは嬉しさもひとしおですね。

私自身は普段あまり性別を意識することはないですが、女性が多い職場なので女性の方が相談しやすいのかなと感じることはあります。とにかく話に耳を傾けて欲しいのか、問題を解決して欲しいのか、同じ女性として相手が何を求めているか察することもあります。

将来は自分の担当エリアから、女性エリアマネージャーを輩出できたら嬉しいですね。エリアマネージャーの仕事が“楽しそう”“やりがいがありそう”と感じてもらえるように、自分自身も楽しんで仕事にあたっていきたいです。

profile >>> 2002年入社。神奈川県内の薬局で薬剤師として勤務。店舗責任者を経験した後、横浜支店教育情報部へ異動して薬剤師を中心とする従業員教育に携わる。再び薬局現場に戻り、店舗責任者を務めた後、エリアマネージャーに就任。
「課長に昇格した際に、お祝いとしてエリアのみんなから名前入りの梅酒をいただき、感動しました」

Social

地域社会と共に

健康チェックステーション 63店舗(2019年3月末現在)

2017年3月期より日本調剤の薬局内に、「健康チェックステーション」を積極的に開設しています。2019年3月期は27店舗に開設し、設置店舗は全国で63店舗となりました。

「健康チェックステーション」では、地域住民の皆さまの未病・予防への取り組みを行っています。各種健康イベントやお薬相談会の開催に加え、主要な店舗には管理栄養士を配置して栄養相談を行うなど、生活面も含めた地域住民の皆さまの健康づくりをお手伝いしています。地域に密着する薬局として、病気になる前の予防や未病の段階から在宅医療に至るまで、これからも幅広く地域住民の皆さまをサポートしていきます。

健康イベント 1,202回開催(2018年4月～2019年3月)

当社では、「健康チェックステーション」を活用しながら地域イベントへの参加など、多数の健康イベントを実施し、開催回数は515回(2018年3月期)から1,202回(2019年3月期)へとこの1年間で大幅に増加しています。

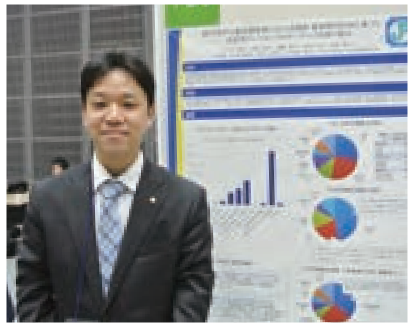
薬局内の「健康チェックステーション」では管理栄養士が常駐している店舗もあり、食事や生活習慣に対する相談にも対応しています。今後も、地域の中で頼られる存在となれるよう活動を継続し、地域住民の皆さまの健康維持や病気予防に貢献してまいります。

薬剤師体験 40名の子どもたちが参加(2018年7月)

大好評の「子ども薬剤師体験」を今年も実施しました(2018年7月)。このイベントは、薬剤師体験を通して、お薬を安全に飲むことの重要性や、薬剤師がどのように地域住民の健康維持に貢献しているのかをわかり易く伝える活動として継続しています。

今年は、前期を上回る40名の子どもたちに参加して頂きました。参加した子どもたちは、薬に見立てたお菓子の誘惑に負けそうになりつつも、錠剤・粉薬の一包化や軟膏の混合を体験しました。日本調剤では医療サービスを提供する企業として、今後も地域の皆さまへ、お薬や健康管理に関する情報提供の機会を積極的に設けてまいります。

学会発表 15学会61演題(2018年4月～2019年3月)



第56回日本癌治療学会学術集会(2018年10月)にて当社薬剤師が、「保険調剤薬局によるPBPM(Protocol-Based Pharmacotherapy Management)に基づく受診間のテレフォンフォローアップとその成果」を発表しました。

発表の具体的な内容は、当社の外来がん治療認定薬剤師が、外来でがん治療を行う患者さまに対して、手引きに則りテレフォンフォローアップを行った結果、対応する薬剤師に関わらず一定の質を保った副作用の聞き取りにより、重篤度を評価することができたというものです。また抗がん薬による重篤な副作用や、患者さまが在宅で経験し対処に困っている軽微な副作用までを、早期に発見し対処することができたことなどです。

株主・投資家の皆さまと共に

株主総会

2019年6月26日に第39期定時株主総会を開催しました。第39期(2019年3月期)は、薬価及び調剤報酬の改定年度であり、2018年4月に実施された調剤報酬改定は、当社業績に大きな影響がありました。一方で、医薬品製造販売事業は、大型工場の稼働に伴う費用負担を吸収し、期初計画を超えて利益を確保できたことから、今後の成長に向けた手応えを感じる決算期となりました。このような大きな変化の中、成長に向けた人材投資を行うなど、今後の経営方針が示されました。その後、7つの議案が提出され、全ての議案が承認されました。

株主総会のリハーサル風景

決算説明会

2019年5月9日に2019年3月期の決算説明会を開催しました。説明会には、100名を超える機関投資家、金融機関、マスコミ関係者などが参加されました。薬機法改正など制度変更も含めた大きな変化に対応すべく、会社の体質を変えていくなど、経営環境の変化に対する当社の経営戦略について説明しました。また、4月に新設したフォーミュラリー事業推進部について触れ、フォーミュラリーの普及に積極的に取り組むことで医療費の増加抑制に繋げていくことを説明し、さらに、人材投資についても説明を加え、今後の大きな変化に対する準備を着々と進めている状況にあることなどを説明しました。

投資家向けIR

日本調剤グループでは2018年4月に「2030年に向けた長期ビジョン」を発表しました。当ビジョンでは、医療・医薬品業界における制度改革や政府の施策が矢継ぎ早に実施される中、今後もこれまで以上に多くの施策が早い時間軸で進められていくことを想定しています。当社グループではこれまで中期経営計画(対象期間3年)を策定・公表していましたが、大きな業界再編が想定される医療・医薬品業界の現状を踏まえ、大きな変革を勝ち残った先のグループ像として「2030年に向けた長期ビジョン」を策定・公表することとしました。

当ビジョンの発表以来、国内外の投資家からは長期ビジョンに対する質問が数多く寄せられており、各種IR活動を通じて策定の背景を含めた丁寧な説明を適宜実施しています。2019年3月期ではロンドン、エジンバラ、ニューヨークで海外の機関投資家とのミーティングを実施し、グループ全体の経営戦略や長期ビジョンを中心に説明を行いました。各地のミーティングでは活発な議論が行われ、当社グループへの理解を深めて頂くことができました。また、医薬品製造販売事業に関しては、つくば第二工場稼働に伴う費用負担が大きい中、期初予想を超えて営業利益が上振れしたことから関心度が高く、投資家から多くの質問が寄せられました。

以下の取り組みも随時実施しています

- 個人投資家向け会社説明会
- 機関投資家とのスモールミーティング
- 機関投資家との個別ミーティング(国内・海外)
- 機関投資家との電話会議(国内・海外)
- 機関投資家向けカンファレンス

Governance

コーポレート・ガバナンス

日本調剤は、社会から必要とされる企業を目指し、持続的成長と企業価値向上のためコーポレート・ガバナンスを継続的に強化しています。

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・ガバナンスの充実及びコンプライアンスの強化は極めて重要であると認識しており、この認識のもとで各種対策を実行しています。

また、当社の規模・業容においては、監査等委員会設置会社が、当社における監査・監督機能及びコーポレート・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・ガバナンスとは、会社が、株主をはじめ、顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みです。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

内部統制システム	2006年5月 内部統制システム構築に関する基本方針の制定	2016年6月 同基本方針の改定
内部通報制度	2011年3月 内部通報制度「日本調剤ホットライン」の設置	
情報セキュリティ委員会	2012年4月 情報セキュリティ委員会の設置	
企業行動憲章	2014年2月 企業行動憲章の制定	2018年4月 同憲章の改定
倫理行動指針	2014年2月 倫理行動指針の制定	2018年4月 同指針の改定
コンプライアンス推進委員会	2014年2月 コンプライアンス推進委員会の設置	
医療安全委員会	2014年10月 医療安全委員会の設置	
社外取締役	2015年6月 社外取締役の導入	
リスク管理委員会	2016年3月 リスク管理委員会の設置	
監査等委員会設置会社	2016年6月 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行	
プライバシーマーク	2016年11月 プライバシーマーク付与事業者認定取得	
事業継続計画(BCP)	2017年5月 事業継続計画(BCP)の制定	

コーポレート・ガバナンスの体制(2019年6月27日現在)

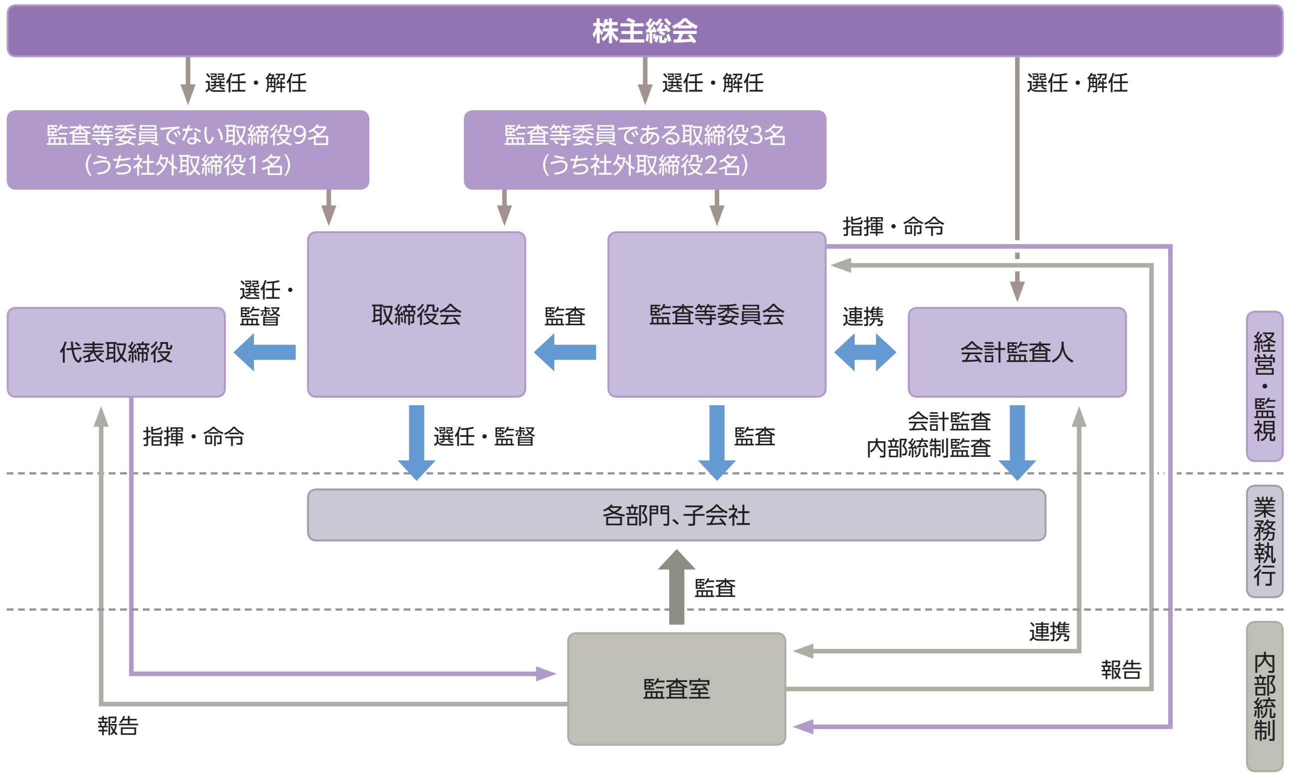
取締役	取締役(9名)
	うち社外取締役・独立役員(1名)
監査等委員会	取締役(3名)
	うち社外取締役・独立役員(2名)

当社は2016年6月28日開催の第36期定時株主総会において、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。)9名(うち社外取締役1名)及び監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成され、法令等に定める重要事項の決定及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共に、取締役の職務執行の監査及び監査報告書の作成を行います。

会計監査については、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選任し、適正な会計処理及び経営の透明性を確保しております。

コーポレート・ガバナンスの体制図(2019年6月27日現在)



取締役会の運営状況

取締役会の開催	原則毎月1回　必要に応じて随時
開催実績	14回(2018年4月1日~2019年3月31日)
議論内容	出退店・M&A　予算・決算　人事・労務　資金調達　規程整備　組織改編　コーポレート・ガバナンス・コード　その他

真の医薬分業に向けた成長
事業パフォーマンス
日本調剤を支える基盤
データセクション

コーポレート・ガバナンス・コードの実践状況

コーポレート・ガバナンス・コードは、実効的なコーポレート・ガバナンスに資する主要な原則をまとめたもので、当社は、これらの原則を適切に実践することが、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のみならず、顧客・従業員・地域社会等の発展にも寄与すると考えています。
当社では、以下のようにコーポレート・ガバナンス・コードを適切に実践しています。

株主の権利の確保

当社の取締役会は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、毎年、株主総会の終了後に、株主総会における会社提案議案に関する反対票の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行っています。

株主総会における権利行使

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備(招集通知の早期発送・TDnetや自社HPによる電磁的公表・議決権電子行使プラットフォームの利用等)を行っています。

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おります。本年は、6月の取締役会において、銘柄毎に、株式数・取得価格・簿価・時価を明らかにした上で、上記観点から保有の適否を審議し、保有を継続する意義や合理性が薄れた政策保有株式については、時機を見ながら売却する方針といたしました。また、政策保有株式に係る議決権の行使については、保有目的と合わせて、その投資先の企業価値の向上に資する内容かどうかという観点をもとに議決権を行使する方針とし、この方針に沿った対応を行うことといたしました。

関連当事者間の取引

当社では、当社が役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合において、その取引が会社及び株主共同の利益を害することのないよう、「取締役会規程」において関連当事者間取引を取締役会付議事項とし、取締役会において実際の個別取引に係る承認をし、又は報告の受領を通じて監視を行っています。また、関連当事者間取引に係る取締役会決議にあたっては、法務担当部署によるリーガルチェックを実施しています。

中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定、会社の行動準則の策定・実践

当社では、2014年2月に企業行動憲章・倫理行動指針を策定した後、経団連の企業行動憲章の改定(Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成を柱とする)や法改正等を踏まえ、2018年4月に「企業行動憲章」及び「倫理行動指針」を改定しました。取締役会は、これらの行動規範を尊重する企業文化・企業風土が形成されているかをチェックし、必要に応じて、対応策を協議しています。

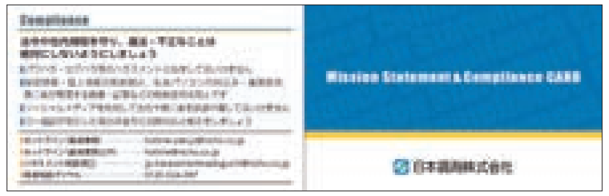
社会・環境問題をはじめとするサステナビリティーを巡る課題

当社は、地球の未来のために、持続可能な社会の実現に事業を通じて貢献していくことが、当社グループの企業責任であると位置づけ、さまざまな取組みを進めています。

具体的な取組みとしましては、①ゴミの分別の徹底化、②省エネ法及び温暖化対策推進法に基づく、エネルギー使用合理化のための管理要領を定めた「管理標準」の策定、エネルギーの使用状況の定期報告書の作成、「エネルギー管理統括者」及び「エネルギー管理企画推進者」の選任、③経団連自然保護基金への法人寄付等を行っています。

内部通報

当社では、公益通報者保護法に基づき、「内部通報制度運用規程」を制定し、不正行為に関する指摘・相談を受け付ける窓口である「日本調剤ホットライン」を設置し、「Mission Statement&Compliance CARD」及び毎月コンプライアンス推進委員会が発行する「コンプライアンス便り」で、全社員に通報先を周知しております。



Mission Statement&Compliance CARD

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、2011年10月より企業型確定拠出年金制度を導入しております。毎年、従業員に対し、運用機関・運用商品の選定や資産運用に関する教育機会を提供しているほか、入社時には企業型確定拠出年金制度の説明を行っています。

情報開示の充実

(1)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループの企業理念、経営戦略、経営計画は、主に自社HPに開示している他、株主通信、有価証券報告書等の媒体を活用し発信しています。詳細は、本企業レポートをご参照ください。

(2)取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び監査等委員である取締役の報酬総額の最高限度額について株主総会で決議しています。個別の報酬の額又はその算定方法については、各取締役の各年度における貢献度及び目標達成度等を総合的に考慮して、取締役(監査等委員である取締役を除く。)については取締役会、監査等委員である取締役については監査等委員である取締役の協議によりそれぞれ決定しています。

(3)取締役(監査等委員である取締役を除く。)・監査等委員である取締役の選任と指名を行うに当たっての方針と手続

当社では、取締役(監査等委員である取締役を除く。)として株主からの経営の委任に応え、経営に関する豊富な経験と高い識見を有し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の職務と責任を全うできる人材を取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、代表取締役が取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者の原案を作成して取締役会に提案し、取締役会において取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者を決定しています。

監査等委員である取締役については、経営における監査及び監査等委員会の機能の重要性を理解し、監査等委員の職務と責任を全うできる人材を、監査等委員である取締役候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、代表取締役が監査等委員である取締役候補者の原案を作成して、監査等委員会の同意を得て、取締役会に提案し、取締役会において監査等委員である取締役候補者を決定しています。

(4)取締役個々の選任・指名についての説明

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び監査等委員である取締役候補者の選任理由について、株主総会招集通知に記載し、自社HPにおいて開示しています。

取締役会の役割・責務

当社は、法令、定款及び取締役会規程に従い、経営方針・戦略、業務執行上の重要な事項を取締役会において判断・決定しています。また、経営陣に委任する事項は、職務権限規程及び業務分掌規程に定めており、その業務執行の状況について取締役会で報告を受け、監督機能の充実を図っています。

さらに、当社は、経営陣の後継者候補の育成が重要と考えており、取締役会の関与の下、外部講師を招聘し、後継者候補を対象とした経営セミナーやコーチングプログラムを実施しております。

経営セミナーにおける次世代人材の育成

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、独立社外取締役については、東京証券取引所の独立性基準に加え、人格・識見に優れ、当社の経営に対して適切な助言・監督ができる者を選定しています。

取締役会の実効性確保のための前提条件

①当社の取締役会は、業務執行と経営の監視機能を実効的に果たすため、会社経営・経済環境に精通し高い能力を持つ者、当社事業環境に関する深い知識・経験を有する者、経理・財務・法務・人事に豊富な知見を有する者等から構成され、全体としてのバランス、多様性に配慮しています。また、取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)9名及び監査等委員である取締役3名で構成しています。

②当社は取締役の兼任数について、その役割・責務を適切に果たすために合理的な範囲にとどめており、その兼任状況は、株主総会招集通知に記載しています。

③当社は、2019年5月から6月にかけて、外部コンサルタントの意見を踏まえ、取締役を対象に、「取締役会の構成と運営」をはじめとする21項目の取締役会の実効性評価にかかるアンケートを実施し、取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。その結果の概要は、昨年度と同様、全項目の評価において良好な結論を得ており、取締役会の実効性は確保できていると判断しています。なお、昨年度と比較し、独立社外取締役の活用については一定の改善が確認された一方で、更なる建設的な意見も提示されたことから、今回の評価結果を踏まえ、引き続き取締役会全体の実効性の向上に努めていきます。

取締役のトレーニング

当社は、社内取締役に対しては、役員の責務等について適宜適切な説明を行い、必要に応じて第三者機関による研修やセミナーを受講する機会を提供し、その費用は会社負担としています。また、社外取締役に対しては、当社の事業内容や経営課題等に関する理解を深めることを目的に、当社グループ各社の店舗・工場・事務所等の主要拠点を視察し、経営陣幹部や各部門から事業内容や経営課題等の説明を受ける機会を提供しています。

コーポレート・ガバナンス・コードの実践状況

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主・投資家の皆さまに当社の経営・財務状況を積極的かつ公平、公正、タイムリーに情報開示し、適正な株価形成を目指し、以下のようなIR活動推進体制を整えています。

(1)株主との対話を主に担当する部署及びこれを統括する役員

当社における株主との対話については、IR担当部門である経営企画部が担い、経営企画部担当役員がこれを統括しています。

(2)関連部署との連携のための方策

当社ではIR担当部門である経営企画部が、総務部、広報部、経理部、財務部、その他の各部門長、子会社役員との情報共有、情報収集に努めており、また、その協力体制を整えています。

(3)個別面談以外の取り組み

当社は、株主総会、決算説明会、事業説明会、工場見学会、当社HPにおける情報開示等の実施により、当社の経営戦略や事業環境に関する理解を深めていただけるよう、活動を実施しています。

(4)経営陣幹部や取締役会に対するフィードバックのための方策

当社では、株主・投資家の皆さまからのご提言などについて、その内容を担当役員等に定期的に報告し、経営陣へフィードバックを行う体制を構築しています。

(5)インサイダー情報の管理に関する方策

当社は、IRにおけるインサイダー取引防止体制として、決算情報について決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間としています。また、内部情報管理規程を設け情報管理体制を整えています。

2019年3月期　決算説明会

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

社外取締役の選任

社外取締役は3名です。当社では、社外取締役が企業統治において果たす機能及び役割については、会社の業務執行に係る決定において外部の客観的な立場から、経営判断の監視を行うことにあると考えています。また、その独立性確保のためには、会社と利害関係が無いことが重要だと認識しています。

なお、社外取締役を選任するための提出会社からの独立性に関する基準を定めており、選任にあたっては、東京証券取引所の独立性基準に加え、人格・識見に優れ、当社の経営に対して適切な助言・監督ができる者を選定しています。

内部監査及び監査等委員会監査の状況

内部監査機関として社内に監査室を設置し、これを社長直属の組織として位置付け、年度ごとの内部監査スケジュールに沿った内部監査を実施し、内部牽制組織の有効性をモニタリングしています。人員は室長1名、室員1名の2名体制ですが、内部監査規程に基づいてさらに人員の必要がある場合は、代表取締役の承認を得て、他部署の者を内部監査に就かせる支援体制が確立しています。

監査等委員会は3名で構成され、うち社外取締役が2名です。定例会議を月1回開催しています。各人はそれぞれ法律、会計監査業務等のプロフェッショナルであり、各人の視点から取締役会の職務遂行について厳正かつ有意義な監視を行っています。

リスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、各社で定めているリスク管理規程に基づき、定期的にリスク管理委員会を開催して、個別のリスクを把握・管理し、リスクの現実化を予防する体制を整備しています。また、リスクが現実化した場合は、上位職及びリスク管理委員会が役職員から報告を受け、即座に対処するものとしています。

また、社長直属の監査室が、定期的に各部門のリスク管理の状況を監査し、想定されたリスクに遺漏がないか、リスクの管理方法等が適切かどうかをレビューし、定期的に取締役会に報告を行う体制をとっています。

内部統制システムに関する基本的な考え方

当社では、社内において必要な業務・管理機能を所定の部組織に分割して担わせ、業務規程、権限規程の遵守を徹底することで、権限分離と内部統制を実現する業務運営を図っています。内部統制システム構築の動きとしては、2006年5月26日の取締役会において、内部統制システム構築に関する基本方針の制定について決議(2016年6月28日の取締役会において一部改定)し、会社法に基づき、下記の12項目についての考え方を定めています。

(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(2) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(3) 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(4) 当社グループの取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

(6) 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項

(7) 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性の確保、並びに当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

(8) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制

(9) 子会社の取締役・監査役等及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査等委員会に報告をするための体制

(10) 監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

(11) 監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用の前払又はその償還の手続、その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

(12) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

内部統制システムの整備・運用状況

(1)規程等の整備及びその周知徹底

当社グループにおける業務の適正を確保するために、規程・業務フローチャート・業務マニュアル・Mission Statement & Compliance CARD・事業継続計画(BCP)・災害時ポケットマニュアル等を整備し、社内イントラネットへの掲載・回覧・研修・訓練等を通じて周知徹底を図っています。

(2)リスク管理・コンプライアンス推進

当社では3ヶ月に1度リスク管理委員会(情報セキュリティ委員会・医療安全委員会)及びコンプライアンス推進委員会を開催し、各分野における諸施策の推進及び情報の共有化を図っています。子会社各社も同委員会を定期的に開催しています。

また、毎月「コンプライアンス便り」「コンプライアンスメルマガ」を回覧し、年に1度eラーニングで確認テストを実施しています。

各委員会の設置目的・関係部署

コンプライアンス推進委員会

- 設置目的
  コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るため
- 関係部署
  ・総務部　・システム第1部、第2部
  ・薬剤本部(薬剤管理部・教育情報部)
  ・経理部　・人事部　・広報部　・監査等委員会

リスク管理委員会

- 設置目的
  リスクマネジメントの実現のため
- 関係部署
  ・コンプライアンス推進委員会と同じ

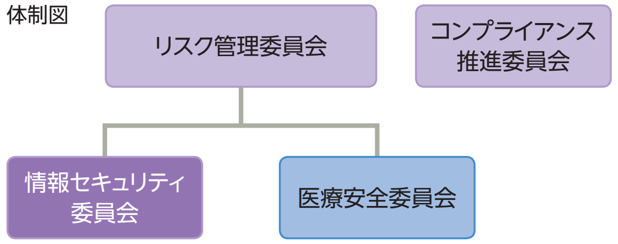
情報セキュリティ委員会

- 設置目的
  情報セキュリティ管理体制の確立、浸透、定着のため
- 関係部署
  ・コンプライアンス推進委員会と同じ

医療安全委員会

- 設置目的
  適切な医療安全管理を推進し、安全な医療の提供に資するため
- 関係部署
  ・薬剤本部(薬剤管理部・教育情報部)
  ・総務部　・監査等委員会

体制図



役員の状況 (2019年6月27日現在)

代表取締役社長
三津原 庸介

- 1999年 9月 当社入社
- 2001年 4月 当社経営企画部長
- 2005年 1月 日本ジェネリック株式会社取締役
- 2006年 4月 当社営業推進部長
- 2006年10月 株式会社メディカルリソース取締役
- 2007年 6月 当社取締役営業推進部長
- 2010年 6月 当社取締役退任
- 2013年 6月 株式会社日本医薬総合研究所取締役
- 2014年 6月 当社取締役 日本ジェネリック株式会社取締役
- 2015年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社専務取締役
- 2019年 6月 当社代表取締役社長(現任) 株式会社メディカルリソース 代表取締役社長(現任) 日本ジェネリック株式会社 代表取締役社長(現任) 株式会社日本医薬総合研究所 代表取締役社長(現任) 長生堂製薬株式会社 代表取締役会長(現任)

常務取締役
深井 克彦

- 1994年 5月 当社入社
- 1995年 4月 当社九州支店薬剤部部長
- 2006年 6月 当社九州支店長
- 2008年 3月 当社薬剤本部長
- 2008年 6月 当社取締役薬剤本部長
- 2012年 4月 当社取締役薬剤本部部長
- 2012年 6月 当社取締役退任 当社薬剤本部部長
- 2013年 6月 当社取締役薬剤受託部長
- 2015年 6月 当社常務取締役薬剤受託部長
- 2019年 1月 当社常務取締役(現任)

常務取締役
笠井 直人

- 2013年 4月 当社入社 当社営業統括部長
- 2013年10月 当社営業推進部長
- 2015年 6月 当社取締役営業推進部長
- 2016年 4月 当社取締役営業統括部長
- 2016年 6月 当社常務取締役営業統括部長(現任)

取締役
宮田 徳昭

- 1992年 1月 当社入社
- 2004年 1月 当社大阪支店営業部部長
- 2004年 4月 当社大阪支店長兼 大阪支店営業部部長
- 2007年 4月 当社営業統括部長
- 2007年 6月 当社取締役営業統括部長
- 2016年 4月 当社取締役営業推進部長(現任)

取締役
小柳 利幸

- 1990年 7月 当社入社
- 2000年 4月 当社東北支店薬剤部部長
- 2004年12月 当社薬剤本部東日本薬剤統括部長
- 2009年12月 当社薬剤本部購買部長
- 2012年 4月 当社薬剤本部長兼薬剤本部購買部長
- 2012年 6月 当社取締役薬剤本部長兼薬剤本部購買部長
- 2014年 1月 当社取締役薬剤本部長(現任)

取締役
小城 和紀

- 2008年 5月 当社入社
- 2009年 4月 当社財務部部長
- 2015年 4月 当社財務部長
- 2015年 6月 当社取締役財務部長(現任) 株式会社メディカルリソース取締役(現任)

取締役
藤本 佳久

- 2011年 1月 当社入社 当社公共営業部長
- 2013年10月 当社総務部長
- 2016年 6月 当社取締役管理本部長兼総務部長
- 2019年 4月 当社取締役管理本部長(現任)

取締役
増原 慶壮

- 2001年 7月 聖マリアンナ医科大学病院薬剤部長
- 2006年 2月 川崎市立多摩病院薬剤部長
- 2007年 4月 昭和薬科大学大学院医療薬学客員教授
- 2017年 5月 聖マリアンナ医科大学客員教授
- 2017年 8月 株式会社日本医薬総合研究所入社
- 2017年 8月 株式会社日本医薬総合研究所病院コンサルタントグループ部長
- 2018年 6月 株式会社日本医薬総合研究所取締役
- 2019年 4月 当社フォーミュラリー事業推進部長
- 2019年 6月 当社取締役フォーミュラリー事業推進部長(現任)

社外取締役
恩地 祥光

- 1977年 4月 株式会社ダイエー入社
- 1994年 4月 同社経営企画本部長
- 1998年 9月 株式会社アール・イー・パートナーズ取締役副社長
- 1999年12月 有限会社オズ・コーポレーション取締役(代表)(現任)
- 2000年 3月 株式会社レコフ事務所〔現:株式会社レコフ〕執行役員
- 2007年 6月 同社取締役兼主席執行役員
- 2010年 6月 同社代表取締役社長兼CEO
- 2016年10月 同社代表取締役会長
- 2016年12月 M&Aキャピタルパートナーズ株式会社取締役
- 2018年 3月 東京建物株式会社社外取締役(現任)
- 2018年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役(監査等委員)
畠山 信之

- 1987年 9月 当社入社
- 2000年 6月 当社取締役
- 2006年 6月 当社名古屋支店長
- 2009年12月 当社横浜支店長
- 2016年 2月 当社業務監査部長
- 2018年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任) 日本ジェネリック株式会社監査役(現任) 株式会社メディカルリソース監査役(現任) 株式会社日本医薬総合研究所監査役(現任) 長生堂製薬株式会社監査役(現任)

社外取締役(監査等委員)
卜部 忠史

- 1983年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)
- 1999年 4月 明哲綜合法律事務所パートナー(現任)
- 2003年 4月 ジェーピーエヌ債権回収株式会社社外監査役
- 2006年 1月 最高裁判所司法研修所民事弁護教官
- 2009年 2月 JPNホールディングス株式会社社外監査役
- 2011年 6月 株式会社荏原製作所社外監査役
- 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)
東葭 新

- 1998年 4月 公認会計士登録
- 2007年 8月 監査法人トーマツ〔現:有限責任監査法人トーマツ〕パートナー
- 2013年 7月 公認会計士企業年金基金理事・運営委員
- 2014年 7月 トーマツチャレンジド株式会社取締役
- 2016年12月 有限責任監査法人トーマツ脱退
- 2017年 7月 一般社団法人成蹊会監事(現任)
- 2017年11月 税理士登録
- 2017年11月 株式会社Kids Smile Project社外監査役(現任)
- 2018年 2月 東京税理士会玉川支部監事
- 2018年 5月 公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団監事(現任)
- 2018年12月 ジャパン・プライベート・リート投資法人補欠監督役員(現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

監査等委員から見た 日本調剤のコーポレート・ガバナンス

取締役　監査等委員　畠山 信之

「当社のコーポレート・ガバナンス体制の実効性について」

日本調剤では、監査等委員会設置会社に移行して3年が経過致しました。また、コーポレート・ガバナンス・コードの適用開始からも3年が経過し、当社では、更なるコーポレート・ガバナンス体制強化への取り組み、経営管理体制の見える化に取り組んでおります。これらの取り組みが後退することのないよう、遵法精神をもって、会社の利益を追求し、部署間で情報を共有し、業界の変革を先取りしつつ企業理念を追求してまいります。

日本調剤の企業理念は、「真の医薬分業」を実現することにより、世界に類を見ない国民皆保険制度を支え、社会にとっても、国民にとっても必要とされる会社になることを目指すもので、コーポレート・ガバナンス体制の実効性強化は、これを下支えするものとして非常に重要なものと捉えております。

当社の監査等委員会は3名で構成され、うち2名が社外取締役であります。社外取締役のうち1名は公認会計士及び税理士として会計等の観点から、1名は弁護士として遵法精神の観点から監査・監督を行っております。監査等委員は、毎月の取締役会に参加し決議するだけではなく、重要な会議を傍聴し、議題や検討内容に問題点がないかを監督しております。また、監査等委員会は、毎月1回以上、年間15回開催（2019年3月期は15回開催）され、業務執行に関し、問題点等がないかを検証し、業務執行取締役等に必要に応じて業務執行の経過や問題点等を聴取しております。

私は常勤監査等委員として、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向け、医療・医薬品業界における長年の経験を活かし、貢献してまいりたいと考えております。

社外取締役から見た 日本調剤のコーポレート・ガバナンス

社外取締役　独立役員　恩地 祥光

コーポレート・ガバナンスの本質は、いかなる状況においても企業理念を貫けるかどうか、またそのような社風を築き上げているかにかかっていると考えます。なぜなら最近競合相手との競争に負けまいとして、また資本市場の厳しい視線を恐れて、せっかく打ち立てた企業理念を曲げて極端な営利主義に走ってしまったり、本来開示すべき事柄を隠したり、偽りの情報を公表したりするというような大変残念な不祥事が多発しているからです。

日本調剤は「真の医薬分業の実現」という崇高な目標を掲げ、国民全体の健康維持増進に寄与するために何を行なうべきかを常に考えている企業だと観察しております。一方で調剤薬局は国の政策的な事柄が業績に大きな影響を及ぼす業界でもあります。薬剤師の確保や教育も経営課題の一つです。言わば「三歩進んで二歩下がる」というような中での非常に粘り強い経営が求められます。

その点で日本調剤の取締役会ではグループ各社の月次の経営状況の詳細がつまびらかにされ、数字の原因分析と今後の施策が議論され、法的な観点や計画の蓋然性、業務の妥当性もチェックされます。私はこれまで小売業を核としたダイエーグループとM&A助言会社のレコフで経営に関与してまいりましたが、両社とも企業理念や社会的使命を重視する会社でした。そうした社風がコンプライアンス精神の維持や適正な成長のエンジンとなってきたものです。日本調剤にも同様のものを感じますが、それに加えて"しがらみのない"独立独歩を旨とした清々しいガバナンスが特色のように思います。今後とも日本調剤のコーポレート・ガバナンスの一層の進化に社外取締役として貢献してまいりたいと考えております。

4 データセクション

71　調剤報酬改定　主な改定内容
74　用語説明
77　10年データ（財務・非財務サマリー）
79　経営成績及び財務分析の報告
81　連結貸借対照表
83　連結損益計算書
84　連結包括利益計算書／連結株主資本等変動計算書
85　連結キャッシュ・フロー計算書
86　事業等のリスク
89　会社情報
90　沿革
91　株式情報
92　主要情報の掲載場所一覧

調剤報酬改定　主な改定内容

(参考)2018年度改定に伴う主な技術料の推移

全ての受付処方箋に対して算定			処方箋ごとに算定
調剤基本料	薬局ごとの体制により算定		薬剤服用歴管理指導料 or かかりつけ薬剤師指導料
	後発医薬品調剤体制加算	地域支援体制加算	

		2016年度改定	2018年度改定
通常	調剤基本料1	41点 ● 基本料2以下でもかかりつけ薬剤師指導料月100件以上の薬局、かつ、薬剤師の半数以上が、かかりつけ薬剤師指導料に係る届出を行っている	41点 ● かかりつけ薬剤師指導料による復活要件の廃止
特例	調剤基本料2	25点 ● 月4,000枚超かつ集中率70%超の薬局 ● 月2,000枚超かつ集中率90%超の薬局 ● 1医療機関からの処方箋が月4,000枚超	25点 ● 月4,000枚超かつ集中率70%超の薬局 ● 月2,000枚超かつ集中率85%超の薬局 ● 1医療機関からの処方箋が月4,000枚超 (医療モールに薬局がある場合はモール内からの処方箋枚数を合算する) ● 同一グループの薬局で調剤割合が最も高い医療機関が同じ場合は、それらの薬局の処方箋枚数合計が月4,000枚超
特例	調剤基本料3	20点 ● 月4万枚超のグループで、集中率95%超の薬局	20点 ● 月4万枚超の薬局グループで、集中率85%超の薬局
			15点 ● 月40万枚超の薬局グループで、集中率85%超の薬局
特例	特別調剤基本料	—	10点 ● 病院と不動産取引等があり、その病院からの処方箋集中率が95%超(いわゆる門内薬局)
特例	調剤基本料4	31点 ● 調剤基本料1に該当し、妥結率5割以下	廃止
特例	調剤基本料5	19点 ● 調剤基本料2に該当し、妥結率5割以下	
特例	特別調剤基本料	15点 ● 調剤基本料3に該当し、妥結率5割以下	
減算	50/100減算	● かかりつけ薬剤師の基本的機能に係る業務を行っていない保険薬局は調剤基本料を100分の50とする(処方箋受付回数が1月に600回以下の保険薬局を除く) 調剤基本料1　41点→21点 調剤基本料2　25点→13点 調剤基本料3　20点→10点 調剤基本料4　31点→16点 調剤基本料5　19点→10点 特別調剤基本料　15点→8点	● 妥結率が低い、または妥結状況の報告がない保険薬局の調剤基本料を100分の50とする 調剤基本料1　41点→21点 調剤基本料2　25点→13点 調剤基本料3 - イ　20点→10点 調剤基本料3 - ロ　15点→8点 特別調剤基本料　10点→5点

(参考)2018年度改定に伴う主な技術料の推移

	2016年度改定	2018年度改定
後発医薬品調剤体制加算	—	26点　85%以上
	22点　75%以上 (後発医薬品数量ベース使用割合、3ヶ月平均)	22点　80%以上
	18点　65%以上	18点　75%以上
調剤基本料の減算規定	—	−2点 ● 後発医薬品の処方割合が20%以下、かつ、処方箋枚数が600枚超
基準調剤加算	32点 ● 調剤基本料1のみ ● 土日も含め週45時間以上開局 ● 1,200品目備蓄 ● 管理薬剤師は薬局勤務5年以上 同一薬局で週32時間以上勤務 当該薬局に1年以上在籍 ● 過去1年に在宅医療の実績 ● 24時間調剤及び在宅業務の体制 ● かかりつけ薬剤師指導料に係る届出	廃止
地域支援体制加算	—	35点 ● 調剤基本料1 旧基準調剤加算の要件と同様 ● 調剤基本料1以外 1年に常勤薬剤師1人当たり 下記実績すべてを要件に追加 ①夜間・休日の対応実績　400回 ②麻薬指導管理加算の実績　10回 ③重複投与・相互作用防止加算の実績　40回 ④かかりつけ薬剤師指導料の実績　40回 ⑤外来服薬支援料の実績　12回 ⑥服用薬剤調整支援料の実績　1回 ⑦単一建物診療患者が1人の在宅薬剤管理の実績　12回 ⑧服薬情報等提供量の実績　60回

調剤報酬改定　主な改定内容

(参考)2018年度改定に伴う主な技術料の推移

	2016年度改定	2018年度改定
薬剤服用歴管理指導料	38点 ● 調剤基本料1の薬局 ● 6ヶ月以内に来局 ● お薬手帳に必要事項を記載 50点 上記以外	41点 ● 調剤基本料1の薬局 ● 6ヶ月以内に来局 ● お薬手帳に必要事項を記載 53点 上記以外
薬剤服用歴管理指導料の特例	―	13点 ● 6ヶ月以内の手帳持参患者が50%以下の薬局
かかりつけ薬剤師指導料	70点 ● 研修認定薬剤師であること ● 薬局勤務3年以上 ● 週32時間以上の勤務 ● 当該薬局に6ヶ月以上在籍	73点 ● 研修認定薬剤師であること ● 薬局勤務3年以上 ● 週32時間以上の勤務 育児、介護による時短勤務者は、週24時間以上かつ週4日以上の勤務 ● 当該薬局に1年以上在籍

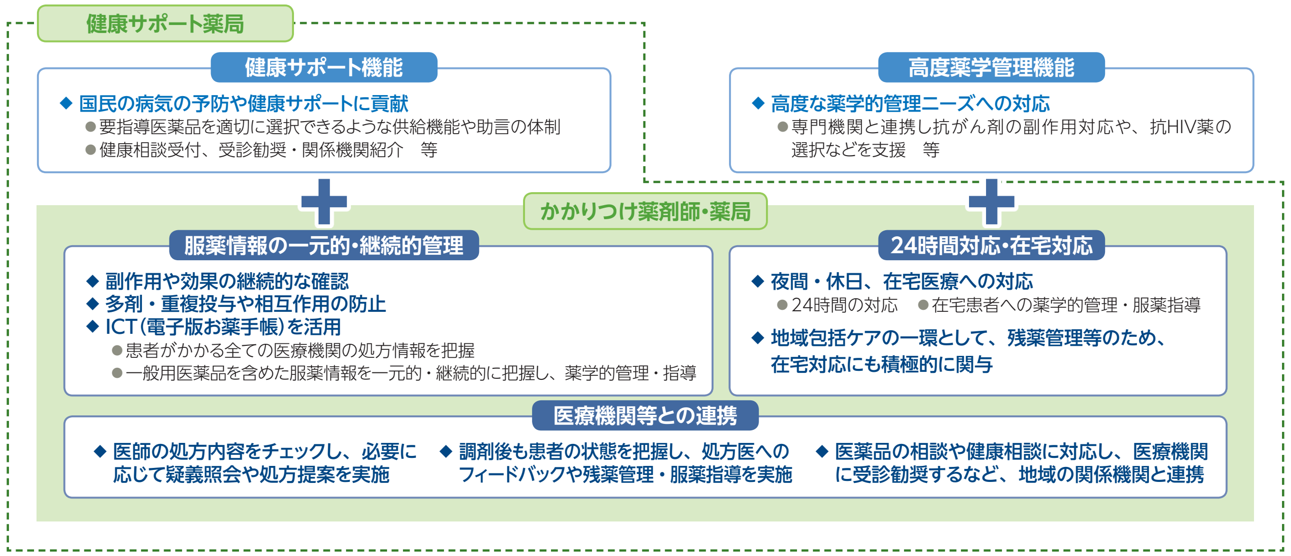
薬剤服用歴管理指導料または、かかりつけ薬剤師指導料のどちらか一方を算定

	2016年度改定	2018年度改定
重複投薬・相互作用等防止加算	30点 ● 医師に疑義照会して処方に変更が行われた場合のみ算定	40点 ● 残薬調整以外による変更 30点 ● 残薬調整による変更
外来服薬支援料	185点 ● 患者、家族等の求めに応じ、保険医に確認した上で、患者の服薬管理を支援した場合に算定	185点 ● 患者、家族等の求めに応じ、保険医に確認した上で、患者の服薬管理を支援した場合に算定 患者、家族、又は保険医の求めに応じて、持参した薬の整理等の服薬管理を行い、その結果を保険医に情報提供した場合についても、所定点数を算定できる
服用薬剤調整支援料	―	125点 ● 6種類以上の内服薬から2種類以上減少した場合
服薬情報等提供料	20点 ● 患者、家族、医療機関からの要望に基づき、又は薬剤師が必要と判断して文章で情報提供	30点 ● 医療機関の要望と患者の同意に基づく 20点 ● 患者、家族からの要望と同意に基づく
乳幼児服薬指導加算	10点 ● 6歳未満の乳幼児に係る調剤の際、服用に関して必要な指導、かつ指導内容を手帳に記載した場合に加算	12点 内容の変更なし
調剤料	1日につき5点 ● 1日以上7日以下の場合	変更なし
	1日につき4点 ● 8日以上14日以下の場合	変更なし
	70点 ● 15日以上21日以下の場合	67点 ● 15日以上21日以下の場合
	80点 ● 22日以上30日以下の場合	78点 ● 22日以上30日以下の場合
	87点 ● 30日以上の場合	86点 ● 30日以上の場合

用語説明

【患者のための薬局ビジョン】

厚生労働省は、2015年10月に「患者のための薬局ビジョン」を発表しました。これは、地域包括ケアシステムの中で、薬局が服薬情報の一元的・継続的な把握や在宅での対応を含む薬学的管理・指導などの機能を果たし、地域で暮らす患者本位の医薬分業の実現に取り組むための指針です。今後の調剤薬局が進むべき方向性と、求められる機能が示されています。



【かかりつけ薬剤師】

2016年4月に行われた調剤報酬改定に伴い、かかりつけ薬剤師制度が開始されました。これは、国が定める一定の要件をクリアした薬剤師の中から、患者さまが希望の薬剤師を1名のみ指名し同意書に署名を行うことで、担当薬剤師が継続して薬の説明や相談を行う制度です。かかりつけ薬剤師になるためには、事前に地方厚生局への届出が必要です。

①薬剤師が服薬情報を一元的に把握

担当薬剤師が、他の医療機関・薬局で受け取った薬、市販薬、健康食品、サプリメント等をまとめて把握。重複や相互作用について確認し、薬の服用や避ける必要のある食べ物なども含めて注意点等のアドバイスを行う。

②体調変化の確認や薬の残薬調整

担当薬剤師が、過去の服薬記録や副作用歴等も含めて、服用後の薬の効果や体調変化についても継続的に確認を行う。必要に応じて医療機関への疑義照会や副作用・服薬状況のフィードバックを行う。また、多数の残薬が発生している場合は、次回の処方日数の調整を実施するなど服用薬の整理も行う。

③夜間・休日の対応や相談

担当薬剤師は、患者さまの服薬状況や体調変化を継続して把握することで、薬の適正使用や健康維持に関する相談等に対応。緊急の場合には、携帯電話による夜間・休日の対応を実施しています。

基準 1. 保険薬剤師として3年以上の薬局経験があること
2. 当該保険薬局に週32時間以上勤務していること
3. 当該保険薬局に1年以上在籍していること
4. 薬剤師認定制度認証機構の研修認定を取得

【かかりつけ薬剤師・薬局】

「患者のための薬局ビジョン」では、かかりつけ薬剤師・薬局に求められる3つの機能について説明されていますが、かかりつけ薬局には施設基準等がなく届出は不要。かかりつけ薬剤師・薬局への定量的な評価については、厚生労働省によりKPIが検討されており、今後、明確な指標が発表される見通し。厚生労働省は、2025年までにすべての薬局をかかりつけ薬剤師・薬局へ再編することを目標としている。

【健康サポート薬局】

かかりつけ薬剤師・薬局の基本的な機能を有し、地域住民による主体的な健康の維持・増進を積極的に支援する薬局。保健所へ事前の届出が必要。厚生労働省は2025年までに、健康サポート薬局を1万から1万5,000件まで登録することを目標としている。地域で暮らす患者本位の医薬分業の実現に取り組むための指針です。今後の調剤薬局が進むべき方向性と、求められる機能が示されています。

基準 1. 地域包括ケアシステムの中で、医療機関や介護事業者など他職種と連携
2. 健康サポート薬局に係る研修を終了し、5年以上の実務経験を有する薬剤師の常駐
3. 個人情報に配慮した相談窓口
4. 薬局の外側と内側における「健康サポート薬局」の表示
5. 要指導医薬品等、介護用品等の取り扱い

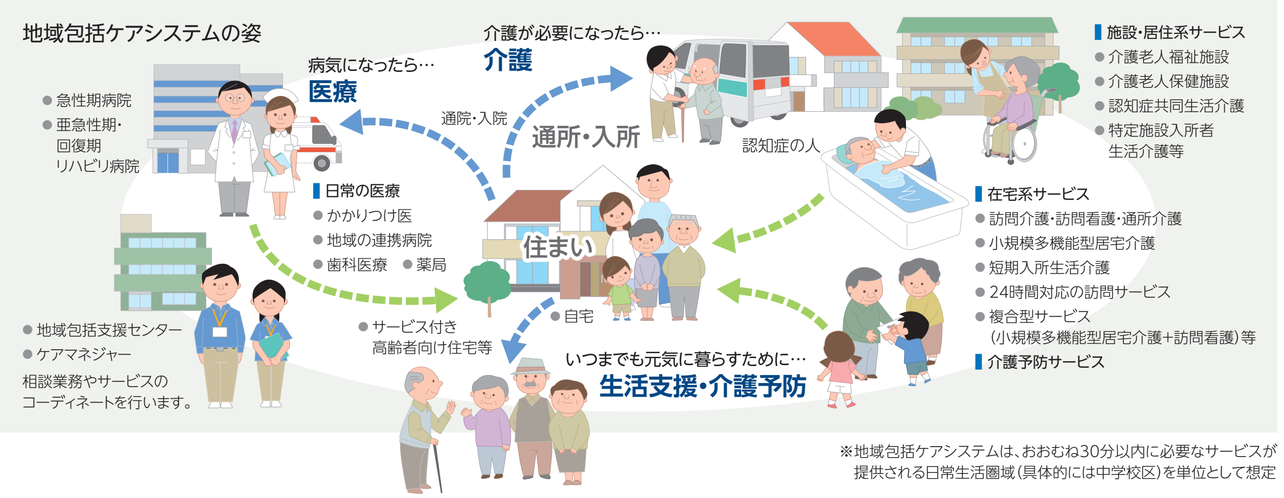
出典：厚生労働省「患者のための薬局ビジョン」

【地域包括ケアシステム】

政府は、高齢者が重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援などのサービスが、一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築を目指しています。

医療・介護においては、多職種連携により在宅医療・介護を一体的に提供できる体制が求められています。その中で、調剤薬局・薬剤師が果たす役割は重要度を増しています。

背景として、日本では諸外国に例をみないスピードで高齢化が進行していることが挙げられます。65歳以上の人口は、現在3,000万人を超えており(国民の約4人に1人)、2042年の約3,900万人でピークを迎えます。このような状況の中、団塊の世代(約800万人)が75歳以上となる2025年以降は、国民の医療や介護の需要が、さらに増加することが見込まれています。



※地域包括ケアシステムは、おおむね30分以内に必要なサービスが提供される日常生活圏域(具体的には中学校区)を単位として想定

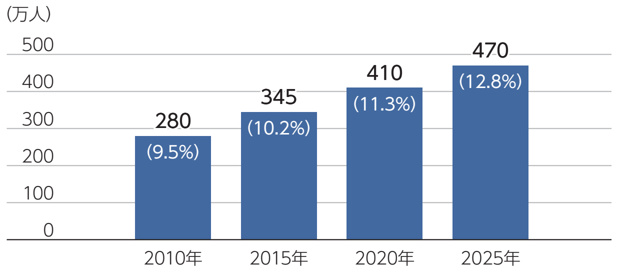
【高齢者人口の見通し】

1 65歳以上高齢者数は、2025年には3,657万人となり、2042年にはピークを迎える予測(3,878万人)。また、75歳以上高齢者の全人口に占める割合は増加していき、2055年には、25%を超える見込み。 出典:2015年度 厚生労働白書

	2012年8月	2015年	2025年	2055年
65歳以上高齢者人口(割合)	3,058万人(24.0%)	3,395万人(26.8%)	3,657万人(30.3%)	3,626万人(39.4%)
75歳以上高齢者人口(割合)	1,511万人(11.8%)	1,646万人(13.0%)	2,179万人(18.1%)	2,401万人(26.1%)

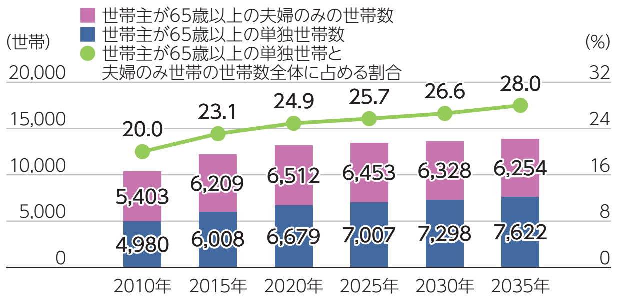
2 65歳以上高齢者のうち、「認知症高齢者の日常生活自立度」II以上の高齢者が増加していく。

「認知症高齢者の日常生活自立度」II以上の高齢者数の推計(括弧内は65歳以上人口対比)



3 世帯主が65歳以上の単独世帯や夫婦のみの世帯が増加していく。

世帯主が65歳以上の単独世帯及び夫婦のみ世帯数の推計



出典:厚生労働省今後の高齢者人口の見直し

【医薬分業】

患者さまの診察、薬剤の処方を医師が行い、医師の発行する処方箋に基づいて、経営的に独立した存在である薬剤師が調剤や薬歴管理、服薬指導を行うという形でそれぞれの専門性を発揮して医療の質の向上を図ろうとする制度。

【後発医薬品・ジェネリック医薬品】

医薬品の有効成分そのものに対する特許(物質特許)期間の終了後、他の製薬会社が同じ有効成分で製造・供給する医薬品。法令等では後発医薬品と称されるが、当社グループではジェネリック医薬品と呼んでいる。「ジェネリック」とは「一般名」の英語genericによる。

【診療報酬改定】

わが国では、保険診療の対価としての報酬は厚生労働省によって「診療報酬点数表」として医科、歯科、調剤それぞれについて定められている。また薬剤の価格は「薬価基準」として定められている。診療報酬は、2年に1度の改定が行われる。

【調剤報酬改定】

診療報酬改定のうち、調剤にかかわる報酬改定を指す。調剤報酬は、2年に1度の改定が行われる。

【薬価改定】

保険診療の中で使用される薬品の価格は、「薬価基準」として公定価格が定められている。新薬については年に4回、後発医薬品については年に2回の「薬価基準収載」が行われ、保険診療に使用できることになる。2年に1度、医療機関、薬局への市場流通価格の調査(薬価調査)に基づく薬価改定が行われている。2019年10月は、消費税率が8%から10%に引き上げられると同時に薬価改定が実施される見通し。2020年4月からは毎年薬価改定が予定されている。

【調剤基本料】

薬剤師が処方箋受付1回につき「薬局で調剤を行うこと」に対して支払われる報酬。その薬局がかかりつけ機能を果たしているか、特定医療機関の発行する処方箋応需の集中度、チェーン経営薬局であるか、などにより点数に差がある。

【後発医薬品調剤体制加算】

後発医薬品を積極的に調剤する薬局を対象に調剤基本料に加算される報酬。より積極的に後発医薬品への変換を行わないと加算取得が難しくなるよう、改定のたびに算定基準が厳しくなってきている。

【地域支援体制加算】

かかりつけ薬剤師が機能を発揮し、地域包括ケアシステムの中で地域医療に貢献する薬局について、夜間・休日等の地域支援の実績等を踏まえた評価として2018年4月の診療報酬改定に伴い新設。

【在宅医療】

体が不自由などの理由で通院が困難である患者さまのご自宅へ薬剤師が訪問し、お薬の説明から服薬状況の把握・管理を行い、医師や看護師など多職種と連携して医療を行うこと。

【門前薬局】

病院の付近にあり、主としてその病院の処方箋を応需する調剤薬局。ただし正式な定義は存在しない。多くの医療機関の処方箋を応需したり、在宅医療への参画など、かかりつけ薬剤師・薬局としての機能を果たすものもある。

【ハイブリッド型薬局】

駅前や商店街等に出店し、特定の医療機関の処方箋に限らず比較的広い地域からの処方箋を応需する面対応薬局と、複数の医療機関が集まった医療モールに入居し、それぞれの医療機関から処方箋を応需するMC型(Medical Center型)薬局の両方の機能を兼ね備えた薬局。

【門内薬局(敷地内薬局)】

2016年10月に薬局と医療機関の構造的な独立性に関する規制が緩和されたことに伴い、病院の門内(敷地内薬局)に薬局の出店が可能となった。最も病院との連携が可能であり、高度医療への対応が求められる。一方、調剤基本料が10点(100円)と、門前薬局よりも低く設定されている。

【お薬手帳】

処方された薬の情報・記録を一元的に管理し、薬の飲み合わせによる副作用や重複を避けるための手帳。過去に起こった副作用やアレルギー症状などについて記載することにより、薬の適正使用に役立つ。

【電子お薬手帳】

お薬手帳の電子版。スマートフォンなどで記録ができる。複数の会社が独自の製品を展開しているが、日本薬剤師会が提供する相互閲覧サービスに参加している会社の製品は他社の製品であっても情報の相互閲覧が可能。

【健康チェックステーション】※

日本調剤の薬局店舗内に併設された、健康相談や健康度測定ができる専用スペースであり、予防や未病に取り組むことで、地域住民の健康をサポートする機能を持つ。

※「健康チェックステーション」は日本調剤株式会社の登録商標です。

【フォーミュラリー】

医薬品の有効性・安全性などの科学的根拠と経済性を総合的に評価して、医療機関や地域ごとに策定する医薬品の使用指針のこと。良質で低価格な医薬品の使用指針に基づいて、標準薬物治療を推進することを目的としている。地域フォーミュラリーの普及が進むことで、持続的な医療費の増加抑制が期待されている。欧米諸国ではすでに導入されているが、日本では医療費の増加抑制効果を見越し、一部で導入されつつあり、今後の本格的な展開が期待されている。

【GMP】

Good Manufacturing Practiceの略。適正製造基準。アメリカ食品医薬品局が、1938年に連邦食品・医薬品・化粧品法に基づいて定めた医薬品等の製造品質管理基準。各国がこれに準ずる基準を設けており、日本においては、医薬品医療機器等法に基づいて厚生労働大臣が定めた、医薬品等の品質管理基準をいう。

【派遣法】

正式名は「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」。派遣で働く方の権利を守るために、派遣会社や派遣先企業が守るべきルールが定められている法律。派遣先の同一の事業所に対し派遣できる期間が定められるなど、法律の改正が行われている。

10年データ(財務・非財務サマリー)

(単位:百万円)

連結経営指標	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	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
調剤報酬改定、並びに、薬価改定が行われた年度		○		○		○		○		○
経営成績(会計年度)										
売上高	98,260	112,128	130,041	139,466	165,347	181,844	219,239	223,468	241,274	**245,687**
売上総利益	16,283	19,182	22,038	21,494	25,623	31,929	39,068	39,258	43,837	**41,975**
販売費及び一般管理費	12,733	14,398	16,574	18,248	20,878	25,281	28,578	30,738	33,250	**35,242**
営業利益	3,549	4,784	5,464	3,245	4,744	6,647	10,489	8,519	10,587	**6,733**
EBITDA (注1)	5,719	7,118	8,492	6,837	8,570	10,278	14,951	13,260	15,801	**13,037**
経常利益	3,098	4,358	4,941	2,855	4,188	6,003	9,878	7,976	10,138	**6,077**
親会社株主に帰属する当期純利益	1,404	1,821	2,085	184	1,901	2,778	6,329	4,638	6,104	**3,790**
キャッシュ・フロー(会計年度)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,833	6,723	7,127	2,885	6,243	5,831	19,327	△940	23,141	**13,572**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,338	△8,269	△9,694	△6,422	△14,510	△8,437	△7,823	△28,444	△13,843	**△1,770**
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,434	1,109	7,920	5,496	8,782	1,422	7,031	18,205	△2,034	**△10,516**
財政状況(会計年度末)										
総資産 (注2)	64,678	72,701	86,615	95,140	117,295	130,141	157,609	178,347	186,573	**178,677**
純資産	11,405	12,780	14,716	14,702	15,849	17,635	32,473	36,447	41,506	**41,073**
現金及び現金同等物の期末残高	7,636	7,200	12,554	14,513	15,027	13,844	32,380	21,200	28,464	**29,749**
商品及び製品	5,231	8,595	8,419	11,908	12,165	15,911	15,328	21,455	20,873	**22,272**
有利子負債 (注3)	32,190	33,891	42,279	48,281	62,037	68,327	66,794	86,524	87,611	**81,302**
1株当たり情報										
1株当たり純資産額(円) (注4)	796.64	893.41	1,023.97	1,017.04	1,090.63	1,257.59	2,030.22	2,278.70	2,595.00	**2,739.04**
1株当たり当期純利益金額(円) (注4)	96.13	127.57	145.46	12.84	131.24	194.48	432.85	290.03	381.69	**243.47**
財務・非財務データ										
売上高増加率(%)	14.4%	14.1%	16.0%	7.2%	18.6%	10.0%	20.6%	1.9%	8.0%	**1.8%**
販売費及び一般管理費率(%)	13.0%	12.8%	12.7%	13.1%	12.6%	13.9%	13.0%	13.8%	13.8%	**14.3%**
営業利益率(%)	3.6%	4.3%	4.2%	2.3%	2.9%	3.7%	4.8%	3.8%	4.4%	**2.7%**
ROA(%) (注5)	2.3%	2.7%	2.6%	0.2%	1.8%	2.2%	4.4%	2.8%	3.3%	**2.1%**
ROE(%) (注6)	12.7%	15.1%	15.2%	1.3%	12.0%	16.6%	25.3%	13.5%	15.7%	**9.2%**
自己資本比率(%) (注7)	17.6%	17.6%	17.0%	15.5%	13.5%	13.6%	20.6%	20.4%	22.2%	**23.0%**
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注8)	7.8	12.8	13.0	4.9	8.6	7.1	24.4	—	37.1	**25.8**
D/Eレシオ(倍) (注9)	2.8	2.7	2.9	3.3	3.9	3.8	2.1	2.4	2.1	**2.0**
設備投資額	5,885	7,885	8,961	5,566	9,069	12,279	8,073	23,344	15,316	**5,254**
減価償却費	2,169	2,333	3,028	3,591	3,825	3,631	4,461	4,741	5,214	**6,304**
研究開発費	807	985	1,224	1,023	1,534	1,767	1,913	2,388	2,784	**2,764**
従業員数(名) (注10)	1,881	2,112	2,304	2,488	3,009	3,283	3,435	3,781	4,075	**4,383**

※ 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。
注:1.EBITDA=営業利益+減価償却費
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遡及適用による表示修正を行っておりません。
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日付で普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。
2010年3月期の期初に当該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。

経営成績及び財務分析の報告

売上及び利益の状況

売上高

売上高は245,687百万円(前期比1.8%、4,412百万円増)となりました。2018年4月に実施された薬価及び調剤報酬改定の影響により、同業他社が減収となる中、増収を確保できたことは一つの成果であったと捉えています。

調剤薬局事業では、薬価引き下げと調剤報酬改定による減収要因があったものの、自力出店を中心とした着実な出店や厳しい基準によるM&Aを実施したことなどにより、売上高は前期比1.7%の増収となりました。

医薬品製造販売事業では、調剤薬局事業におけるジェネリック医薬品の推進や出店による店舗数増加による内部売上の拡大が牽引し、売上高は前期比6.8%の増収となりました。また、採算性を重視した販売戦略の浸透が進んだことにより、一定の価格水準での販売を行うことができました。

医療従事者派遣・紹介事業では、薬剤師の不足状況を背景とした求人数、エントリー数の増加、医師事業の拡大等により、売上高は前期比9.3%の増収となりました。医師事業では、拠点や営業社員の増強による効果が出つつあります。

これらの取り組みにより、すべての事業セグメントにおいて増収を確保することができました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は203,711百万円(前期比3.2%、6,274百万円増)となりました。2018年4月より流通改善ガイドラインが施行されたことで厳しい薬価交渉であったことと、過去最高の薬剤師採用実績を背景とした人件費の増加などにより売上原価が上昇しました。また、販売費及び一般管理費については、薬局の機能分化に向けた薬局店舗の整備、薬局の対人業務増加に向けた薬剤師の採用強化・教育の充実、医師事業拡大に向けた拠点の追加と営業社員の増員など、将来の成長を見据えた先行投資を積極的に行った結果、35,242百万円(同6.0%、1,991百万円増)となりました。

営業利益

営業利益は6,733百万円(前期比36.4%、3,853百万円減)となり、営業利益率は、2.7%(同1.7%減)となりました。2018年4月の調剤報酬改定は、大手調剤薬局チェーンにとって大変厳しい内容となり、調剤技術料の引き下げなどの影響を受けたことと、対人業務増加を見据え薬剤師の採用活動を強化したことなどにより各種経費が増加しました。これらは、将来の成長に必要な前向きな先行投資として捉えています。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は3,790百万円(前期比37.9%、2,314百万円減)となりました。ROE(自己資本当期純利益率)については、前期の15.7%から当期は9.2%となりましたが、薬価及び調剤報酬の改定、積極的な先行投資により利益水準の低下が大きく影響しています。

事業セグメント別の状況

調剤薬局事業

売上高は208,622百万円(前期比1.7%、3,430百万円増)、営業利益は8,707百万円(同29.8%、3,703百万円減)となりました。

同事業では、改定の影響により前期に比べ薬剤料、技術料ともに減少しましたが、各種取り組み強化により緩やかに回復へ向かいつつあります。また、かかりつけ薬剤師・薬局や在宅医療への取り組みなど医療サービスの質向上に努めたことや新規出店効果により、処方箋枚数が前期比3.3%増加しました。

一方、採用活動の強化が奏功し新卒採用の薬剤師数が大幅に増加したことは売上原価の押し上げ要因とはなったものの、今後の成長に向けた必須の人材投資と捉えています。また、販売管理費増加の主な要因は、薬局の機能分化に必要な店舗設備の改修費用などによるものです。

医薬品製造販売事業

売上高は40,659百万円(前期比6.8%、2,593百万円増)、営業利益は1,885百万円(同57.8%、690百万円増)と増収増益を実現しました。

売上高は、薬価改定によるジェネリック医薬品の価格引き下げの影響を受けたものの、調剤薬局事業の業容拡大やジェネリック医薬品の使用が進んだことにより内部売上高が増加し、増収となりました。

営業利益は、従来より進めておりました採算性を重視した販売戦略をさらに推し進めたこと、製造工場における各種経費の見直しを進めたこと、流通改善ガイドラインに沿った適正価格での販売を実施したことなどにより、大幅な増益となりました。設備投資がピークアウトしたことから、先行投資期間から投資回収期間に移行しつつあります。

医療従事者派遣・紹介事業

売上高は13,083百万円(前期比9.3%、1,113百万円増)、営業利益は1,478百万円(同19.7%、363百万円減)となりました。

売上高は、薬剤師の不足状況が継続していることから、薬剤師の派遣事業を中心に着実に実績を積み上げたこと、先行投資を行った医師の紹介事業が拡大したことなどにより増収となりました。

利益面では、薬剤師の派遣事業において、採用困難地域を中心とした給与水準の上昇が継続しており、売上原価の押し上げ要因とはなったものの、薬剤師・医師の紹介事業の拡大により、売上総利益率は前期比0.7%の低下にとどまりました。費用面では、医師の紹介事業拡大に向けた拠点の設置や営業社員の増強により、販売管理費が前期比25.7%、710百万円増となりました。結果、営業利益率は前期の15.4%から11.3%へと4.1%低下しましたが、成長に向けた先行投資と捉えており、今後の事業拡大に期待しています。

財政状況の分析

資産

当期末における資産合計は、178,677百万円となり、前期末の186,569百万円に対して7,891百万円(4.2%)減少しました。

うち流動資産は、前期末の81,613百万円に対して1,481百万円(1.8%)減少し、80,132百万円となりました。主な要因は、売掛金の減少によるものです。固定資産は、前期末の104,956百万円に対して6,411百万円(6.1%)減少し、98,545百万円となりました。有形固定資産減少の主な要因は、工場の集約・効率化を目的とした春日部工場売却などにより、建物及び構築物、土地が減少したことによるものです。また、無形固定資産減少の主な要因は、調剤薬局事業におけるのれんの減少などによるものです。

負債

当期末における負債合計は137,604百万円となり、前期末の145,062百万円に対して7,458百万円(5.1%)減少しました。

うち流動負債は、前期末の70,310百万円に対して1,209百万円(1.7%)減少し、69,100百万円となりました。主な要因は、未払い法人税等の減少によるものです。固定負債は、前期末の74,752百万円から6,248百万円(8.4%)減少し、68,504百万円となりました。主な要因は、長期借入金の減少によるものです。医薬品製造販売事業における設備投資がピークアウトしたことにより、先行投資期間から投資回収時期に移行しつつあります。

純資産

当期末における純資産合計は41,073百万円となり、前期末の41,506百万円に対して433百万円(1.0%)減少しました。主な要因は、自社株買いを行ったことによる自己株式の増加によるものです。この結果、自己資本比率は23.0%となりました。

キャッシュ・フローの状況

キャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローが13,572百万円、投資活動によるキャッシュ・フローが△1,770百万円、財務活動によるキャッシュ・フローが△10,516百万円となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、前期からのマイナス基調を継続しています。この結果、現金及び現金同等物は、前期末に比べ1,284百万円増加し、29,749百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

主要な収入項目は、税金等調整前当期純利益6,777百万円です。一方、主要な支出項目は、法人税等の支払額△4,908百万円です。

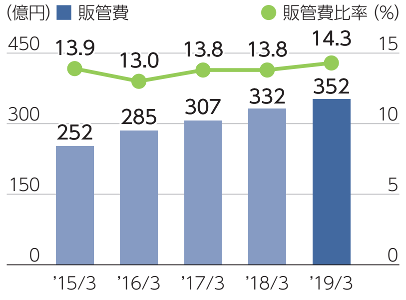
投資活動によるキャッシュ・フロー

主要な収入項目は、事業譲渡による収入4,093百万円です。これは、医薬品製造販売事業における春日部工場売却によるものです。一方、主要な支出項目は、調剤薬局事業における新規出店及び医薬品製造販売事業における設備投資を主とした有形固定資産の取得による支出△5,303百万円です。医薬品製造販売事業における設備投資がピークアウトしたことにより、大幅な減少となりました。

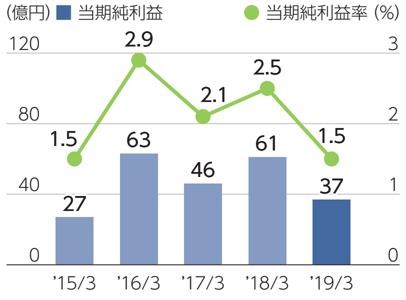
財務活動によるキャッシュ・フロー

主要な収入項目は、長期借入れによる収入10,625百万円です。一方、主要な支出項目は、長期借入金の返済による支出△15,694百万円です。当社では、医薬品製造販売事業における先行投資を継続してきたことから、財務活動によるキャッシュ・フローは収入の状況が続きましたが、前期2,034百万円の支出、当期10,516百万円の支出とマイナス基調が継続しています。今後は、投資回収時期を迎えることから、財務体質の強化も進めてまいります。

販管費と販管費比率

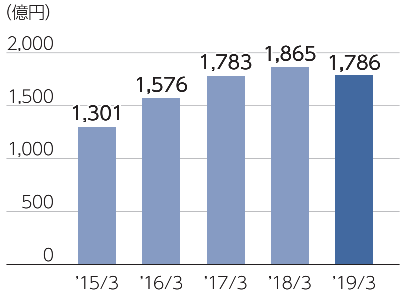


当期純利益と当期純利益率

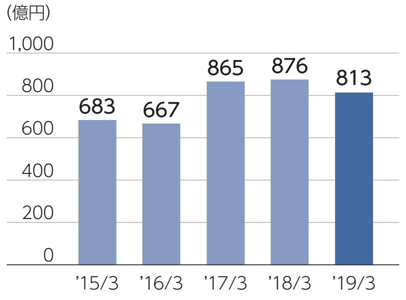


当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

総資産

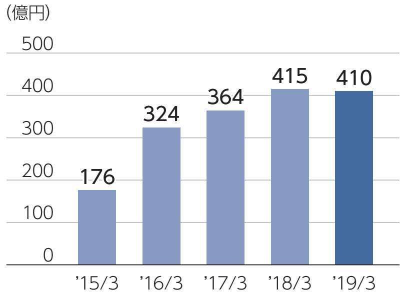


有利子負債

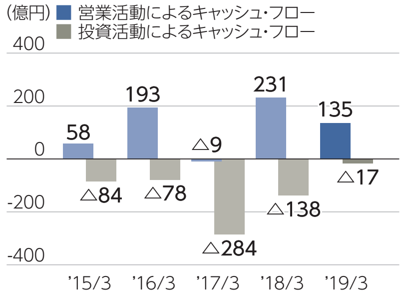


※有利子負債は、借入金、リース債務、割賦未払金、社債の合計にて示しております。

純資産



営業活動によるキャッシュ・フローと
投資活動によるキャッシュ・フロー



連結貸借対照表

日本調剤株式会社及び子会社　2018年及び2019年3月31日現在

(単位：百万円)

資産の部	2018年3月期	2019年3月期
流動資産		
現金及び預金	28,464	29,749
受取手形	213	134
売掛金	19,902	16,249
電子記録債権	1,115	1,465
商品及び製品	20,873	22,272
仕掛品	1,304	1,173
原材料及び貯蔵品	6,047	6,020
その他	3,698	3,071
貸倒引当金	△6	△5
流動資産合計	**81,613**	**80,132**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	53,483	52,956
減価償却累計額	△19,064	△20,582
建物及び構築物(純額)	34,418	32,374
機械装置及び運搬具	14,129	19,246
減価償却累計額	△3,543	△4,539
機械装置及び運搬具(純額)	10,585	14,707
土地	19,357	16,961
リース資産	2,943	2,888
減価償却累計額	△1,858	△2,094
リース資産(純額)	1,084	794
建設仮勘定	6,750	1,133
その他	14,816	16,399
減価償却累計額	△11,352	△12,564
その他(純額)	3,464	3,835
有形固定資産合計	75,662	69,806
無形固定資産		
のれん	15,418	14,552
その他	2,534	2,353
無形固定資産合計	17,952	16,906
投資その他の資産		
投資有価証券	20	17
長期貸付金	738	687
敷金及び保証金	7,049	7,357
繰延税金資産	2,290	2,610
その他	1,242	1,160
投資その他の資産合計	11,341	11,833
固定資産合計	**104,956**	**98,545**
資産合計	**186,569**	**178,677**

(単位：百万円)

負債の部	2018年3月期	2019年3月期
流動負債		
買掛金	36,203	37,274
電子記録債務	3,770	3,081
1年内返済予定の長期借入金	15,309	16,143
リース債務	311	261
未払法人税等	3,040	1,478
賞与引当金	2,775	3,023
役員賞与引当金	137	86
資産除去債務	4	10
その他	8,759	7,739
流動負債合計	**70,310**	**69,100**
固定負債		
長期借入金	68,372	62,470
リース債務	697	436
長期割賦未払金	1,991	1,349
役員退職慰労引当金	1,048	1,093
退職給付に係る負債	1,503	1,695
資産除去債務	821	1,145
その他	316	313
固定負債合計	**74,752**	**68,504**
負債合計	**145,062**	**137,604**

純資産の部	2018年3月期	2019年3月期
株主資本		
資本金	3,953	3,953
資本剰余金	10,926	10,926
利益剰余金	26,816	29,815
自己株式	△47	△3,498
株主資本合計	**41,648**	**41,196**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	0	0
退職給付に係る調整累計額	△144	△127
その他の包括利益累計額合計	**△144**	**△127**
非支配株主持分	**2**	**4**
純資産合計	**41,506**	**41,073**
負債純資産合計	**186,569**	**178,677**

連結損益計算書

日本調剤株式会社及び子会社　2018年及び2019年3月31日終了事業年度

(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
売上高	241,274	245,687
売上原価	197,437	203,711
売上総利益	43,837	41,975
販売費及び一般管理費	33,250	35,242
営業利益	10,587	6,733
営業外収益		
受取利息	0	0
受取手数料	151	50
受取賃貸料	436	430
その他	193	178
営業外収益合計	781	659
営業外費用		
支払利息	635	525
支払手数料	44	13
支払賃借料	328	355
固定資産除却損	45	221
その他	175	198
営業外費用合計	1,230	1,315
経常利益	10,138	6,077
特別利益		
固定資産売却益	0	231
投資有価証券売却益	360	8
事業譲渡益	48	1,092
特別利益合計	408	1,332
特別損失		
固定資産売却損	10	24
減損損失	491	607
特別損失合計	501	632
税金等調整前当期純利益	10,045	6,777
法人税、住民税及び事業税	4,272	3,308
法人税等調整額	△331	△324
法人税等合計	3,940	2,984
当期純利益	6,104	3,792
非支配株主に帰属する当期純利益	—	2
親会社株主に帰属する当期純利益	6,104	3,790

連結包括利益計算書

日本調剤株式会社及び子会社　2018年及び2019年3月31日終了事業年度

(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
当期純利益	6,104	3,792
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△263	0
退職給付に係る調整額	17	16
その他の包括利益合計	△245	16
包括利益	5,858	3,809
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,858	3,806
非支配株主に係る包括利益	—	2

連結株主資本等変動計算書

日本調剤株式会社及び子会社

(単位：百万円)

2018年3月31日終了事業年度	株主資本					その他の包括利益累計額			非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	3,953	10,926	21,511	△46	36,345	263	△161	101	—	36,447
当期変動額										
剰余金の配当			△799		△799					△799
親会社株主に帰属する当期純利益			6,104		6,104					6,104
自己株式の取得				△1	△1					△1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△263	17	△245	2	△243
当期変動額合計	—	—	5,305	△1	5,303	△263	17	△245	2	5,059
当期末残高	3,953	10,926	26,816	△47	41,648	0	△144	△144	2	41,506

(単位：百万円)

2019年3月31日終了事業年度	株主資本					その他の包括利益累計額			非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	3,953	10,926	26,816	△47	41,648	0	△144	△144	2	41,506
当期変動額										
剰余金の配当			△791		△791					△791
親会社株主に帰属する当期純利益			3,790		3,790					3,790
自己株式の取得				△3,451	△3,451					△3,451
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						0	16	16	2	19
当期変動額合計	—	—	2,998	△3,451	△452	0	16	16	2	△433
当期末残高	3,953	10,926	29,815	△3,498	41,196	0	△127	△127	4	41,073

連結キャッシュ・フロー計算書

日本調剤株式会社及び子会社　2018年及び2019年3月31日終了事業年度　(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	10,045	6,777
減価償却費	5,214	6,304
長期前払費用償却額	126	160
減損損失	491	607
のれん償却額	1,326	1,487
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△3	△0
賞与引当金の増減額(△は減少)	225	245
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	20	△50
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	202	188
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	98	45
受取利息及び受取配当金	△21	△2
支払利息	635	525
固定資産売却損益(△は益)	10	△206
投資有価証券売却損益(△は益)	△360	△8
事業譲渡損益(△は益)	△48	△1,092
売上債権の増減額(△は増加)	6,691	3,485
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,442	△1,314
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,399	342
前払費用の増減額(△は増加)	△111	△74
未払費用の増減額(△は減少)	324	△82
未収入金の増減額(△は増加)	△354	998
未払金の増減額(△は減少)	390	△791
その他	1,553	1,460
小計	26,500	19,004
利息及び配当金の受取額	21	2
利息の支払額	△623	△525
法人税等の支払額	△2,756	△4,908
営業活動によるキャッシュ・フロー	**23,141**	**13,572**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△12,076	△5,303
有形固定資産の売却による収入	46	1,723
無形固定資産の取得による支出	△656	△591
投資有価証券の売却による収入	999	10
長期前払費用の増加による支出	△95	△123
事業譲受による支出	△585	△368
事業譲渡による収入	114	4,093
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,126	△785
貸付金の実行による支出	△448	△92
貸付金の回収による収入	88	85
敷金及び保証金の差入による支出	△251	△699
敷金及び保証金の回収による収入	172	281
その他	△25	△0
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△13,843**	**△1,770**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	13,000	10,625
長期借入金の返済による支出	△13,408	△15,694
リース債務の返済による支出	△391	△311
割賦債務の返済による支出	△433	△893
自己株式の取得による支出	△1	△3,451
配当金の支払額	△799	△791
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△2,034**	**△10,516**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,264	1,284
現金及び現金同等物の期首残高	21,200	28,464
現金及び現金同等物の期末残高	28,464	29,749

事業等のリスク

当「企業レポート2019」に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項について記載しております。当社グループはこれらのリスクを認識した上で、それが現実化した際には適切に対処する方針ですが、投資対象としての判断は、本項及び本書中の本項目以外の記載内容も併せて慎重に検討した上、行われる必要があると考えております。なお、文中の将来に関する事項は、2019年6月27日時点において当社グループが判断したものであり、さまざまな要因によって実際の結果と異なる可能性があります。

I. 各事業に係るものについて

1. 有利子負債依存度について

当社グループは、主として借入金により資金を調達することにより調剤薬局事業における新規出店展開及び医薬品製造販売事業における設備投資などを行っております。今後も借入金等による出店・設備投資等を行う予定であり、その場合、支払利息が増加する可能性があります。また、各事業の運営によるキャッシュ・フローが十分得られない等の場合には追加借入が困難となること等により、当社グループの事業計画や業績等が影響を受ける可能性があります。さらに、現時点で、借入金の大半は固定金利となっておりますが、金利の上昇に伴い支払利息が増加することにより当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

2. 個人情報管理について

当社グループは、調剤薬局事業及び医療従事者派遣・紹介事業において、患者さまの病歴及び薬歴、並びに派遣労働者の経歴などの個人情報を取り扱っております。当社グループにおいては、個人情報について厳重な管理を行っておりますが、これらの個人情報が漏洩した場合には、住所・氏名などの一般的な個人情報の漏洩の場合と比較し、より多額の賠償責任が生じる可能性があります。また、個人情報の保護に関しては、「個人情報の保護に関する法律」により、当社及び連結子会社を含む個人情報取扱事業者が本人の同意を得ずに個人情報を第三者に提供した場合等には、行政処分が課され、場合によっては刑事罰の適用を受けることもあります。さらに、調剤薬局において個人情報を扱う当社の従業員は、その多くが薬剤師であり、薬剤師には重い守秘義務が法律上課せられております(刑法第134条)。これらのため、当社グループにおいて、万一個人情報の漏洩があった場合には、多額の賠償金の支払いや行政処分、それらに伴う既存顧客の信用及び社会的信用の低下等により当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

3. 社会保険料負担について

当社グループにおいては、社会保険加入対象者を全員加入させることにしております。高齢者医療制度改革、雇用保険の充実など、制度の改正による保険料率上昇や、派遣労働者に係る被保険者の範囲の変更に伴い、会社負担金額が大幅に上昇する場合、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

4. 災害等による影響について

当社グループにおいては、各社の本社機能を主に東京都千代田区に集約しております。また、医薬品製造販売事業においては茨城県つくば市に日本ジェネリック株式会社の生産設備を、徳島県徳島市に長生堂製薬株式会社の本社及び生産設備を設置しております。災害等がこれら地域に発生した場合に備え、当社グループ各社では事業継続計画を策定しておりますが、想定を超える被害を受けた場合には、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

II. 調剤薬局事業について

1. 調剤薬局事業の法的規制等について

(1)調剤薬局の開設等について

当社が調剤薬局を開設し、運営するにあたり、必要とされる各都道府県等の許可・指定・登録・免許を受けることができない場合、更新及び登録・届出の手続きを怠った場合、関連する法令に違反した場合、または、これらの法令が改正された場合等において当社の出店計画及び業績等に影響を及ぼす可能性があります。

当該法的規制の主なものは、「薬局開設許可」・「保険薬局指定」等であり、当社は必要とされる許可等を全ての店舗で取得しております。また、許可等の取消事由について、2019年6月27日現在、該当事項はありません。

(2)薬剤師の確保について

調剤薬局においては、薬剤師法第19条において薬剤師以外の調剤を原則として禁じていることや、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」(旧 薬事法、以下「薬機法」といいます)及び厚生労働省令によって、薬局における薬剤師の配置のみならず、その配置人数においても厳しく規制されており、1日当たり40枚の受取処方箋に対して1人の薬剤師を配置する必要があります。このため、薬剤師の必要人員数が確保されない場合には、当社の出店計画及び業績等に影響を及ぼす可能性があります。

(3)調剤業務について

当社では調剤過誤の防止を図るため、さまざまな対策を講じております。例えば、調剤過誤により重篤な症状を来たす危

険薬剤等の自動チェックシステムを導入するとともに当該危険薬剤等については薬剤師が重点的に鑑査を実施しております。さらには、万一に備え、全店舗において「薬剤師賠償責任保険」に加入することにより、業績への影響を緩和する措置を講じております。しかしながら、調剤過誤が発生し、多額の賠償金の支払いや、それに伴う既存顧客の信用及び社会的信用の低下等があった場合には、当社の業績等に影響を及ぼす可能性があります。

2. 調剤薬局事業の事業環境について

(1)医薬分業率の動向について

医薬分業は、医療機関が診察等の医療行為に専念し調剤薬局が薬歴管理や服薬指導等を行うことで医療の質的な向上を図るために国の政策として推進されてきました。今後、医薬分業率の伸び率が変化する場合には、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

(2)医療制度改革について

①薬価基準及び調剤報酬の改定について

当社グループの主たる事業である調剤薬局事業の調剤売上は、厚生労働省告示に定められた薬価基準に基づく薬剤収入と、同省告示に定められた調剤報酬点数に基づく調剤技術に係る収入との合計額であります。このため、薬価基準の改定によって薬価基準が引き下げられる一方、実際の仕入価格が同程度引き下げられなかった場合、または、調剤報酬の改定によって調剤報酬点数の引き下げ等があった場合には、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

②その他の制度改革について

近年、医療に対する患者さまの権利意識の向上や医療財政の窮迫化等を原因とする各種医療制度改革が進行しております。今後も引き続き各種医療制度改革の実施が考えられますが、その動向によっては患者数の減少等により当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

3. 事業展開について

当社グループの調剤薬局事業においては、店舗の買収を含め、店舗数の拡大等を図っていく方針でありますが、出店条件に合致する物件が確保できないこと等により計画どおりに出店できない場合、競合状況や医薬分業の進展が芳しくない等の状況により出店後に当初計画どおりの売上が計上できない場合、医療機関の移転又は廃業等により店舗の売上高が減少する場合、賃借先の経営状況により店舗営業の継続及び敷金保証金の返還に支障が生じる場合等には、当社グループの事業計画や業績等が影響を受ける可能性があります。

4. 業績の季節変動について

当社グループの売上高合計のうち、調剤薬局事業の売上高が当連結会計年度においても大半を占めており、当社で行っている調剤薬局事業の業績の変動が当社グループ業績の変動に大きく影響することになります。当該調剤薬局事業においては、冬季に流行するインフルエンザ等や春先を中心に発生する花粉症(アレルギー性鼻炎)に係る処方箋の増加状況により影響を受ける可能性があります。

5. 消費税等の影響について

調剤薬局事業において、調剤売上は消費税法により非課税となる一方で、医薬品等の仕入は同法により課税されております。このため、調剤薬局事業において当社は消費税等の最終負担者となっており、当社が仕入先に支払った消費税等は、販売費及び一般管理費の区分に費用計上されております。過去の消費税率改定時には、消費税率の上昇分が薬価基準の改定において考慮されておりましたが、今後、消費税率が改定され、薬価基準がその消費税率の変動率に連動しなかった場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

Ⅲ. 医薬品製造販売事業について

1. 医薬品製造販売事業の法的規制等について

2005年4月の改正薬事法(現 薬機法)施行により、医薬品の販売承認制度が導入され、医薬品の全面委託製造が可能となったことを契機として、当社グループでは、当社の連結子会社である日本ジェネリック株式会社において2005年4月に医薬品製造販売業許可を取得しました。2006年4月からは他社製造のジェネリ ック医薬品の販売、2007年7月からは自社による承認取得をした同医薬品の製造販売を開始しております。当社グループの医薬品製造販売事業においては、開発コストの負担が新薬に比較して少ないジェネリック医薬品の製品化、販売を行い、実際の製造にあたっては2010年10月より自社工場での製品製造を本格化させており、製造物責任に係る訴訟リスク及び以下のような医療用医薬品の製造販売に関する法的規制等の同事業に係るリスク要因が、当社グループの業績等に大きな影響を与える可能性があります。医療用医薬品の製造販売に関しては、主に薬機法関連法規等の規制を受け、各都道府県知事等による許可・指定・登録・免許及び届出を必要としております。その主なものは、「第1種医薬品製造販売業許可」・「第2種医薬品製造販売業許可」・医薬品の「卸売販売業許可」等であります。万一法令違反等があった場合、監督官庁からの業務停止、許認可の取消等が行われ、当社グループの業績等に影響を与える可能性があります。また、当事業において開発・申請した製造販売品目ごとの承認を厚生労働大臣から取得しておりますが、これらの承認を計画どおりに得られない場合、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

2. 医薬品製造販売事業の事業環境について

医療用医薬品は、厚生労働省が定める薬価基準により、医療機関、調剤薬局での調剤報酬における薬剤費算定の基礎となる薬価が定められます。国の財政改革を背景とした医療費抑制化の動きから、薬価基準改定は2年に一度から毎年改定への変更が政府方針として決定しており、また薬価は改定のたびに低下する傾向があります。こうした薬価の動向は、当社グループの製品価格政策に影響を与える可能性があります。また、当事業において取り扱うジェネリック医薬品の製造販売市場においては、今後、医療制度の大幅な変更により急速に需要が拡大する可能性がある一方で、医薬品業界全体を巻き込んで競争が激化する可能性があります。これらの事業環境の変化は、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

3. 医薬品製造の外部委託について

当事業は、2005年4月に施行された改正薬事法(現 薬機法)に基づいた製造販売承認制度に則り、国の承認を得てジェネリック医薬品製造販売の製造部門を外部へ委託する形式、あるいは製造販売元の医薬品を自社販売する形式にて市場への製品供給を行っております。複数のジェネリック医薬品メーカーとの間で継続的な製品供給契約を締結しておりますが、製造委託先の諸事情により該当製品の契約終了、契約内容変更等により製品供給が行われなくなる可能性があります。これらの場合、当社グループの業績等へ影響を及ぼす可能性があります。

4. 特許訴訟について

当社グループの医薬品製造販売事業においては、知的財産権及び不正競争防止法に十分に留意した製品開発を行っておりますが、ジェネリック医薬品の商品としての特性上、先発医薬品メーカーから特許訴訟を提起される場合があります。このような事態になった場合には、当社グループの業績等へ影響を及ぼす可能性があります。

5. 製品回収・販売中止について

ジェネリック医薬品は、先発品でその有効性と安全性が一定期間にわたって確認された使用実績に加え、再審査の後発売されるため、重篤な副作用が発生するリスクは極めて小さいと考えられます。ただ万一予期せぬ新たな副作用の発生や製品への不純物混入といった事故が発生した場合、製品回収・販売中止を余儀なくされ、当社グループの業績等へ影響を及ぼす可能性があります。

6. 原材料・商品の仕入について

原材料及び商品の仕入先において、規制上の問題または火災・地震、その他の災害及び輸送途中の事故等により原材料及び商品の仕入が不可能となった場合、製品の製造及び供給が停止し、当社グループの業績等へ影響を及ぼす可能性があります。

Ⅳ. 医療従事者派遣・紹介事業について

1. 医療従事者派遣・紹介事業の法的規制等について

1999年12月の労働者派遣法改正に伴い薬剤師の派遣が認められたことから、2000年7月に当社の連結子会社である日本調剤ファルマスタッフ株式会社(現 株式会社メディカルリソース)において薬剤師に特化した労働者派遣事業を開始しており、当社に対しても薬剤師の派遣を行っております。また、2002年6月1日から薬剤師の人材紹介事業を行っております。当事業においては、「一般労働者派遣事業許可」・「職業紹介事業許可」等の厚生労働省の許可が必要となっており、また同省の定める「派遣元事業主が講ずべき措置に関する指針」及び「職業紹介事業者、労働者の募集を行う者、募集受託者、労働者供給事業者等が均等待遇、労働条件等の明示、求職者等の個人情報の取扱い、職業紹介事業者の責務、募集内容の的確な表示等に関して適切に対処するための指針」の規制も受けております。当該法令、指針に違反したことにより許可を取り消された場合等において、当社グループの業績等が影響を受ける可能性があります。

会社情報

(2019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
〒100-6737
東京都千代田区丸の内 一丁目9番1号
グラントウキョウノースタワー37階
03-6810-0800(代表)

資本金
39億5,302万円

連結売上高
2,456億円(2019年3月期)

連結従業員数
正社員4,383名　　パート他727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。
(2019年3月31日現在)

主要取引銀行
みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ信託銀行、
三菱UFJ銀行、りそな銀行

事業形態
保険調剤薬局チェーンの経営

株主情報

発行可能株式総数
44,192,000株

発行済株式の総数
16,024,000株

株主数
5,790名

定時株主総会
6月

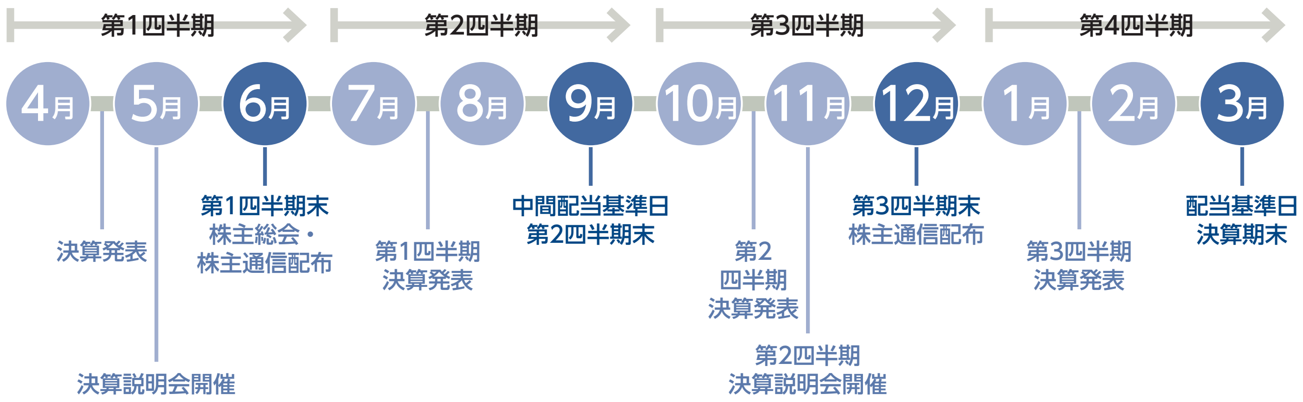
株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1
☎ 0120-232-711(通話料無料)

上場証券取引所
東京証券取引所　市場第一部

証券コード
3341

決算日
3月31日

IRカレンダー



沿革

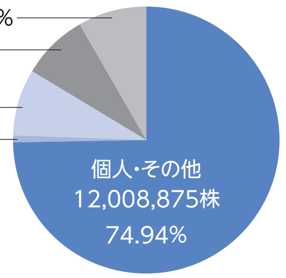
1974年	4月	診療報酬改定により処方箋料が100円から500円へ引き上げ(医薬分業元年)
1980年	3月	調剤薬局の経営を事業目的として、札幌市において、日本調剤株式会社を設立
1980年	4月	第1号店舗として、札幌市中央区に日本調剤山鼻調剤薬局を開局
1987年	8月	東京支店開設
1993年	10月	横浜支店開設
1994年	1月	東北支店開設 子会社として宮城日本調剤株式会社(現　連結子会社・株式会社メディカルリソース)を設立
1995年	4月	東京都に本社移転。札幌支店、九州支店開設
1999年	12月	派遣業種の原則自由化により、薬剤師派遣が解禁　(派遣法改正)
2000年	2月	日本調剤ファルマスタッフ株式会社(現　連結子会社・株式会社メディカルリソース)を開業(宮城日本調剤株式会社の商号、目的変更)
2000年	10月	大阪支店開設
2001年	4月	名古屋支店、広島支店開設
2004年	9月	東京証券取引所市場第二部に上場
2005年	1月	子会社として日本ジェネリック株式会社(現　連結子会社)を設立
2005年	4月	改正薬事法(現・薬機法)により、全面委託製造による医薬品の製造販売が可能に
2006年	9月	東京証券取引所市場第一部に上場
2006年	10月	子会社として株式会社メディカルリソース(現　連結子会社)を設立
2007年	11月	本社移転(東京都千代田区丸の内一丁目9番1号)
2008年	7月	日本調剤ファルマスタッフ株式会社に株式会社メディカルリソースを吸収合併(存続会社名は株式会社メディカルリソース)
2010年	10月	日本ジェネリック株式会社のつくば工場においてジェネリック医薬品の製造開始
2011年	3月	全都道府県での出店展開を達成
2012年	1月	子会社として株式会社日本医薬総合研究所(現　連結子会社)を設立
2012年	4月	北関東支店、東関東支店、京都支店、神戸支店を開設
2013年	4月	長生堂製薬株式会社を子会社化(現　連結子会社)
2014年	4月	長生堂製薬株式会社の本社第二工場竣工
2016年	10月	東日本、西日本、関東物流センターに続き、4ヵ所目となる札幌物流センターを開設
2017年	2月	第一生命グループとの業務提携契約を締結
2017年	12月	日本ジェネリック株式会社のつくば第二工場が竣工
2018年	6月	日本ジェネリック株式会社のつくば研究所を筑波北部工業団地に移転
2019年	3月	株式会社メディカルリソースの本社移転(東京都千代田区丸の内一丁目9番1号)

※青字は、法律の改正や制度変更を記載しています。

株式情報

(2019年3月31日現在)

所有者別株式分布状況



(注) 1.当社所有の自己株式1,030,190株は、個人・その他に含めております。
2.比率については、小数点第3位を四捨五入しております。

大株主(上位10名)

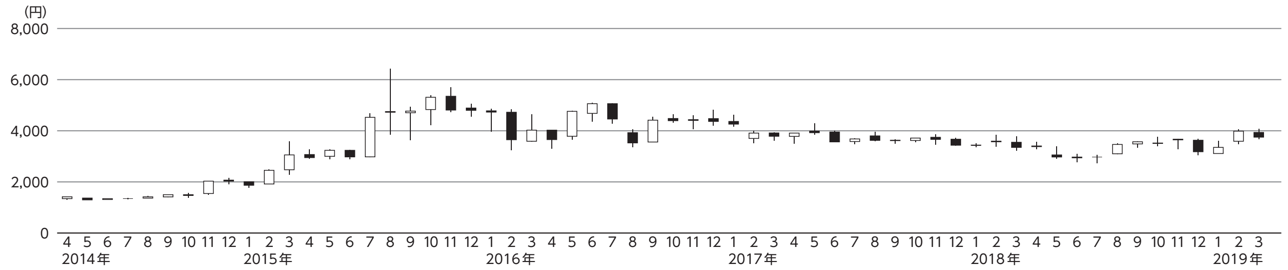
株主名	持株数(株)	出資比率(%)
三津原　博	4,680,000	31.21
三津原　庸介	3,320,000	22.14
有限会社マックスプランニング	1,120,000	7.47
日本調剤従業員持株会	438,800	2.93
三津原　陽子	400,000	2.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	328,900	2.19
姚　恵子	269,300	1.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	241,700	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	164,800	1.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	135,800	0.91

(注) 1.出資比率は、自己株式1,030,190株を控除して計算しております。
2.出資比率については、小数点第3位以下を切り捨てしております。

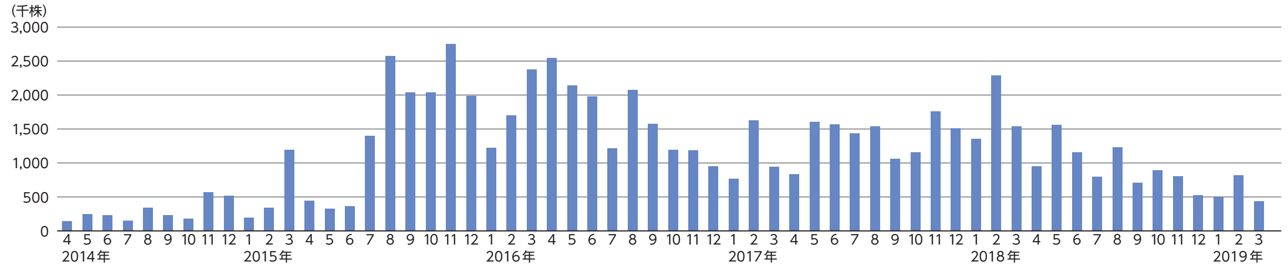
株式保有比率推移

株式数比率(%)	2018/3	2019/3
個人・その他	73.63	74.94
証券会社	2.40	0.71
事業会社・その他法人	8.34	8.17
金融機関	7.96	8.03
外国法人等	7.67	8.15

株価の推移



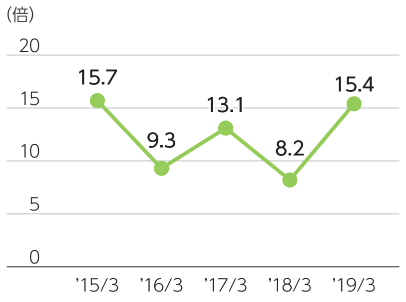
出来高の推移



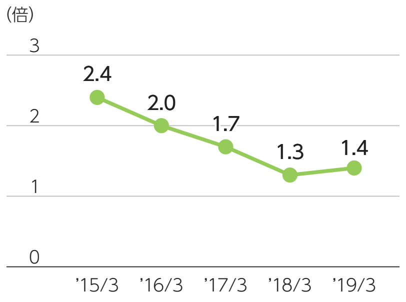
当社は2015年10月1日に株式を1：2に分割しております。2015年9月以前の株価は2014年3月末に株式分割が行われたものとして調整しています。

株価指数

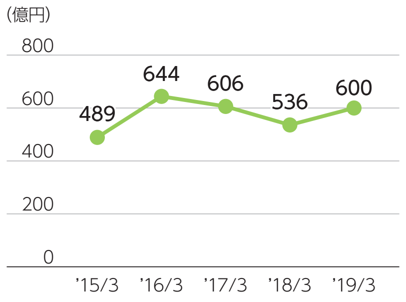
PER(株価収益率)



PBR(株価純資産倍率)



時価総額



主要情報の掲載場所一覧

内容	当レポートでの掲載場所	関連する企業情報サイト https://www.nicho.co.jp/corporate/
企業理念	企業理念	**会社案内 ▶ 企業理念** https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/philosophy/
事業の特徴や強み	ビジネスモデル 事業パフォーマンス	**会社案内 ▶ 日本調剤グループ** https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/group/ **事業内容** https://www.nicho.co.jp/corporate/business/
経営目標	長期ビジョン ～2030年に向けて～	
経営戦略	社長メッセージ	**IR情報 ▶ 経営情報 ▶ トップメッセージ** https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/message.html
関連する法令等の内容や動向	診療報酬改定主な改定内容 用語説明	**IR情報 ▶ 経営情報 ▶ 経営環境及び会社の対処すべき課題** https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/management.html
ステークホルダーとの関わり	Social Human	**会社案内 ▶ 日本調剤の社会貢献活動** https://www.nicho.co.jp/corporate/profile/contribution/
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	**IR情報 ▶ 経営情報 ▶ コーポレート・ガバナンス** https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/governance.html
財務データ	財務ハイライト データセクション	**IR情報 ▶ 財務ハイライト** https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/highlight.html **IR情報 ▶ IRライブラリー** https://www.nicho.co.jp/corporate/ir/irlibrary.html

お問い合わせ先

〒100-6737
東京都千代田区丸の内一丁目9番1号
日本調剤株式会社
経営企画部　IR担当
電話：03-6810-0800(代表)
URL：https://www.nicho.co.jp

日本調剤株式会社

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

VEGETABLE OIL INK

FSC
www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C022915