

2024年9月25日

各 位

会社名 日本調剤株式会社  
代表者名 代表取締役社長 笠井 直人  
社長執行役員  
(コード番号 3341 東証プライム)  
問合せ先 グループ 加藤 慶  
経営企画部長  
(TEL. 03-6810-0800)

## 日本調剤グループ「長期ビジョン 2035」の策定に関するお知らせ

当社は、日本調剤グループの「長期ビジョン2035」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

## 記

当社は、2018年4月27日に開示いたしました「2030年に向けた長期ビジョン」のもと、ヘルスケア業界におけるリーディングカンパニーとして成長を遂げるとともに、グループシナジーの拡大を図ってまいりました。

一方で、グループを取り巻く事業環境は、加速する医療制度改革をはじめ長期ビジョン策定時から大きく変化しております。また、プライム上場会社としてステークホルダーからの中長期的な企業価値向上に向けた期待や要請も年々高まっています。このような経営環境の変化に応えるためのビジョン、戦略の見直しが必要であることから、新長期ビジョンの策定に向けた検討を進め、この度日本調剤グループの「長期ビジョン 2035」を策定いたしました。

※「長期ビジョン 2035」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

## 【本資料に関する注記事項】

本資料には、当社および当社グループの計画、経営判断、業績予想などが含まれておりますが、これらは現時点での予測等であり、実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、本資料において確約するものではありません。従いまして実際は、国の諸施策、市場動向などの変動により大きく異なることになり得ることを予めご承知おきください。

以 上

# 長期ビジョン 2035

2024年9月

 日本調剤グループ

Copyright © NIHON CHOUZAI Co., Ltd. All rights reserved.

**1** 長期ビジョン2035

**2** 中期ロードマップ

**■** おわりに



# 1

長期ビジョン2035

グループ理念

私たちの使命

## すべての人の「生きる」に向き合う

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

Vision

グループの目指す姿

誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ

日本一明るく  
活力あふれるグループへ

ホスピタリティ溢れる組織

- お客さまに寄り添うホスピタリティ溢れるサービスを提供します。
- 従業員がいきいきと働ける環境を整え、自律的キャリア形成をサポートします。

あらゆるニーズに  
応えられるグループへ

お客さまに真摯に向き合う

- 様々なニーズに応えられる体制・設備・システムを構築します。
- お客さまの声に応え、顧客視点からサービスを構築します。

イノベーションに  
挑戦し続けるグループへ

自前主義から共創へ

- 他社との提携・共創を進め新たなサービスを生み出します。
- イノベーションへの挑戦を促す企業カルチャー変革を推進します。



ROE、ROIC、売上高・EBITDAの年平均成長率を重視する財務KPIとすることで、資本収益性の向上と成長性の確保を実現します。2035年に営業利益400~500億円を目指します。

	指標	24/3	36/3 ありたい姿
財務KPI	ROE	4.4%	15%
	ROIC	4.8%	15%
	売上高 年平均成長率 (対24.03期)	—	10%~
	EBITDA 年平均成長率 (対24.03期)	—	10%~
未財務KPI	組織活力度	NPS <sub>※</sub> とエンゲージメントスコア等から検討	
	イノベーション創出力	新たな提供価値を中心としたサービスに関する指標として検討	

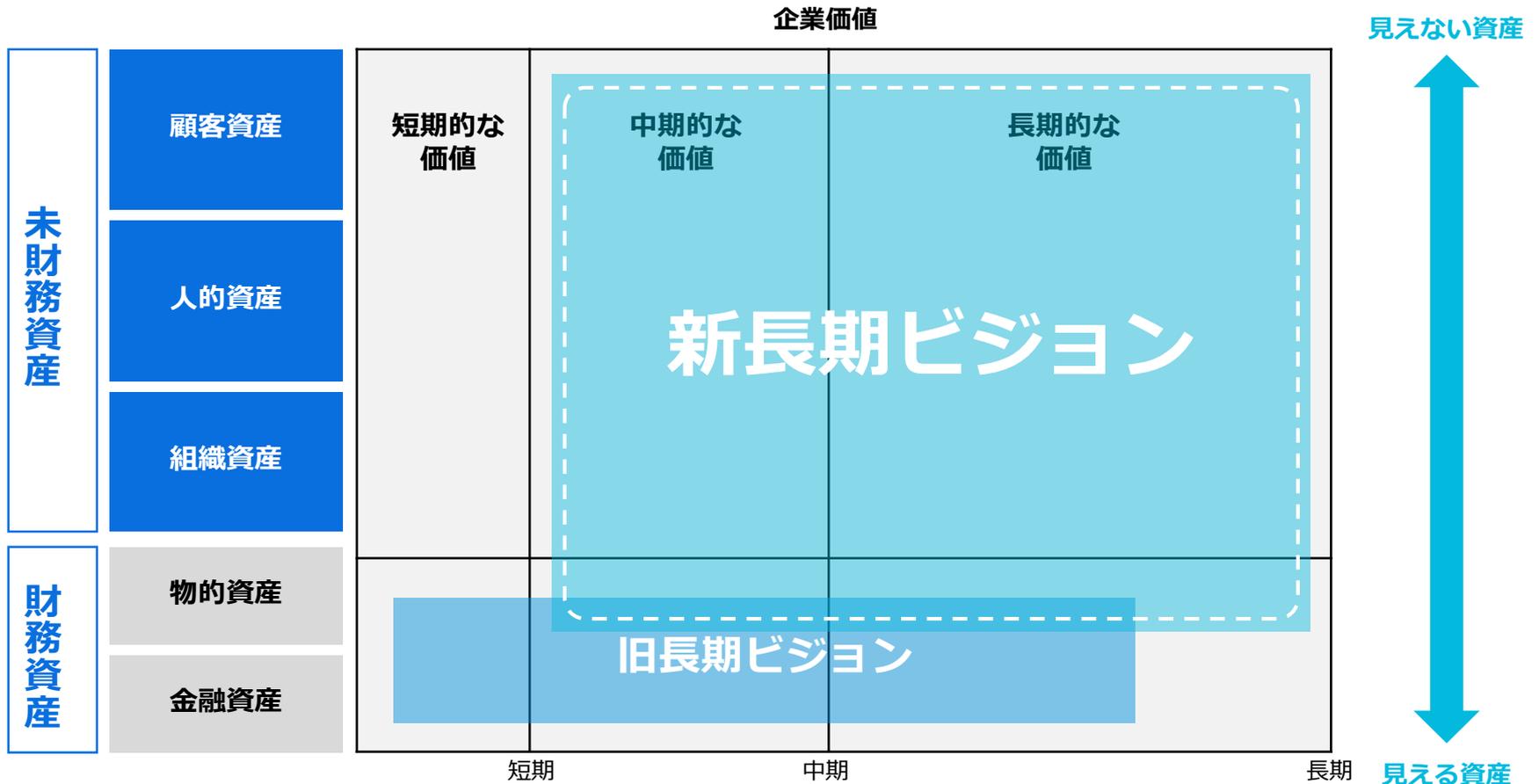
※Net Promoter Scoreの略で、顧客ロイヤルティ（サービスに対する信頼・愛着）を測る指標。実際にそのサービスを推奨する人がどれくらいの割合いるのかを表すもの。

ROE(%) = 当期純利益 ÷ 自己資本  
 ROIC(%) = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本)  
 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

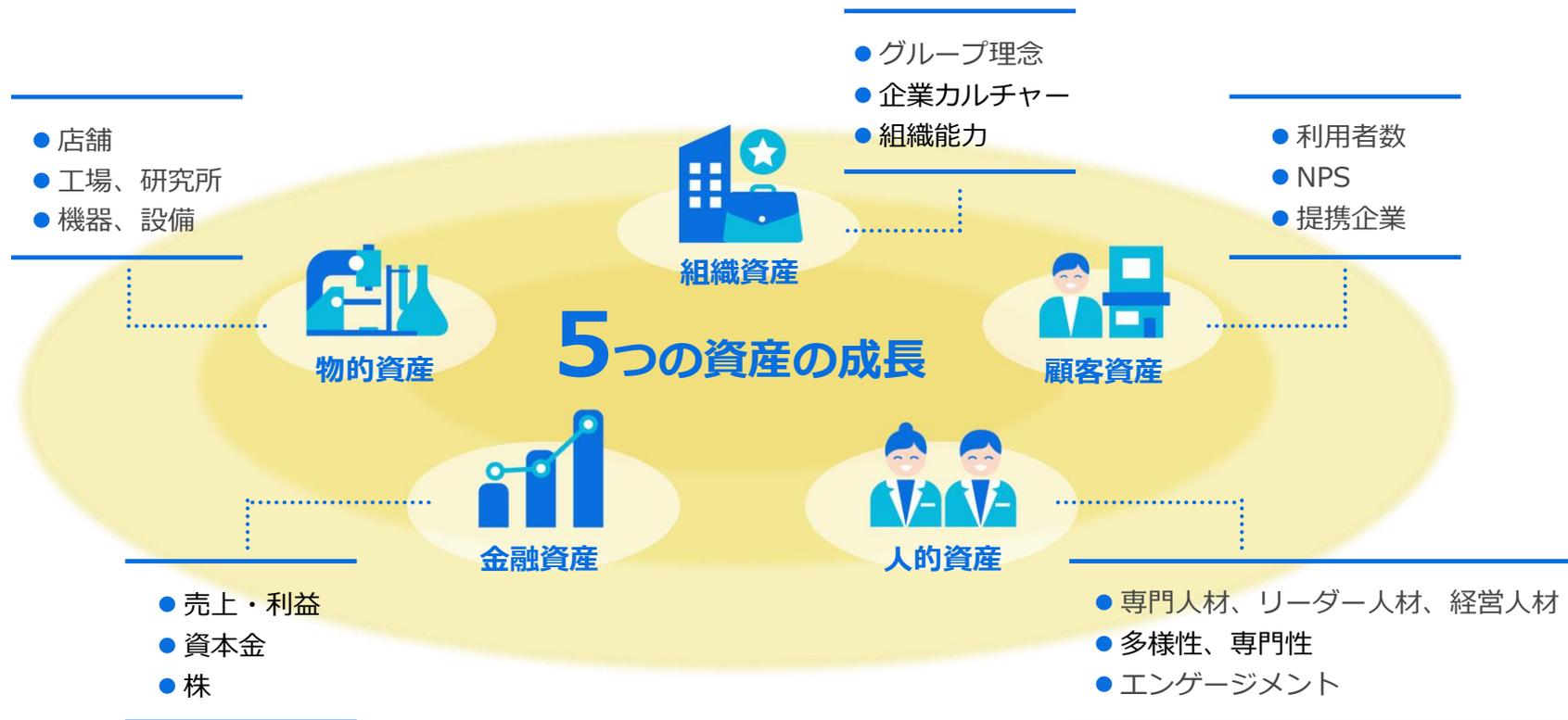
ありたい姿を定め、そこからバックキャストしたロードマップを策定。  
現在とのギャップを埋める戦略を実行することで企業価値向上を目指します。



将来、財務資産に転換する可能性があるものを「未財務資産」としています。「未財務資産」である顧客資産・人的資産・組織資産の可視化を行い、それぞれの資産の拡大により持続的な企業価値の向上を実現します。

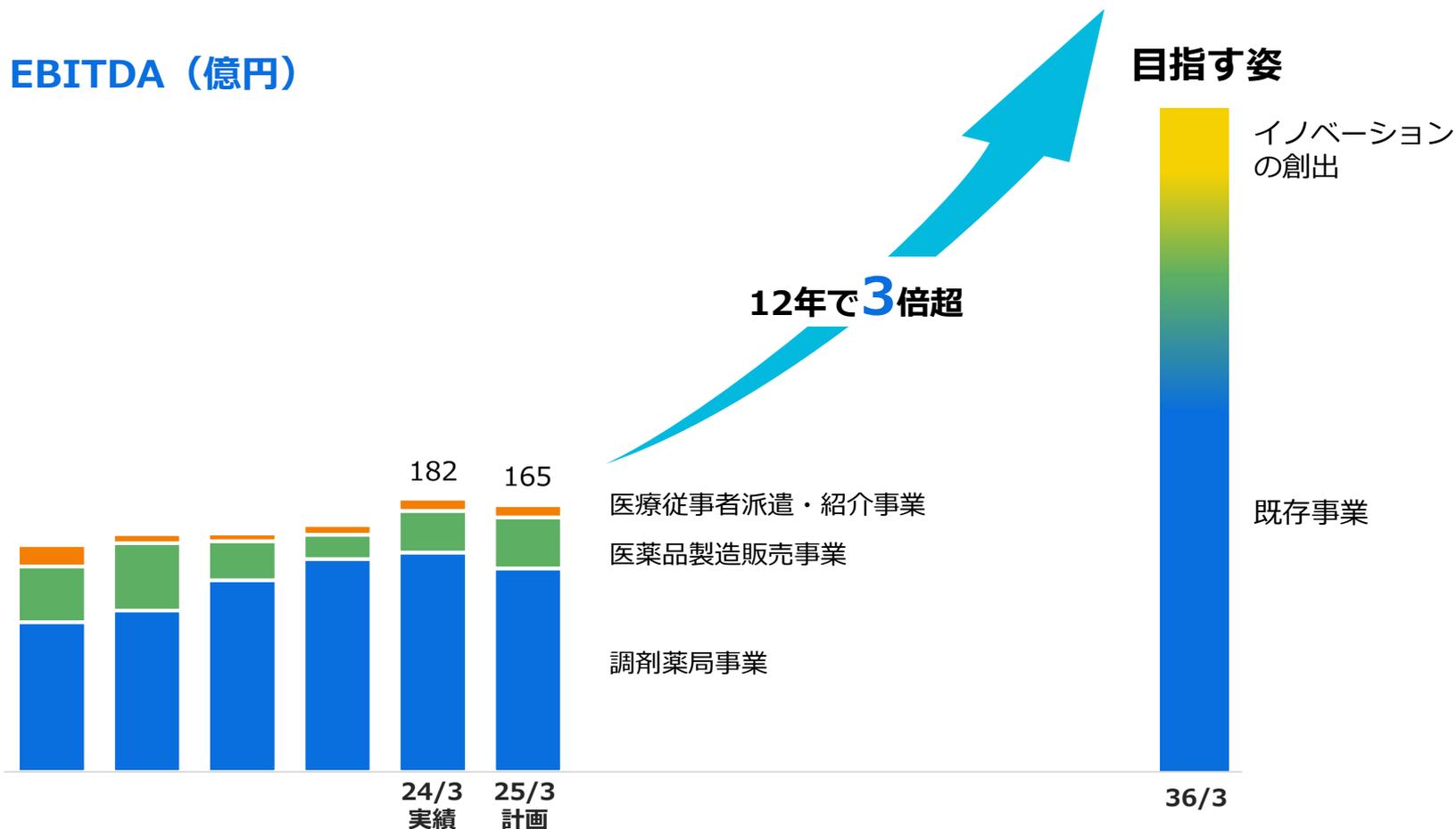


5つの資産は有形資産である物的資産と金融資産、無形資産である組織資産、人的資産、顧客資産を指します。これらの5つの資産はつながっており、お互いに影響し合うことで、それぞれの資産の拡大を実現します。

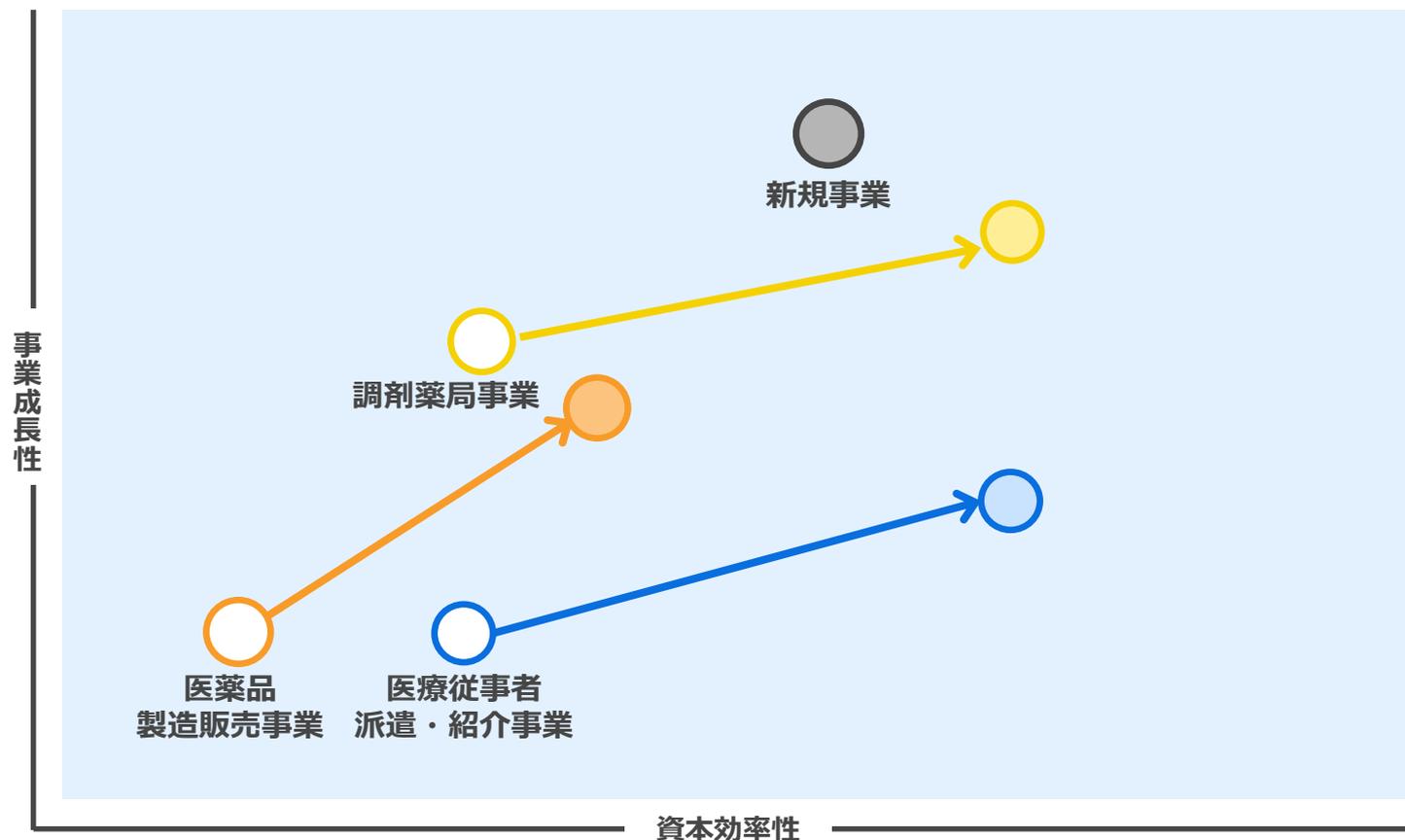


成長に向けた投資を継続しつつ、既存事業の着実な成長とイノベーションの創出で持続的な成長を目指します。

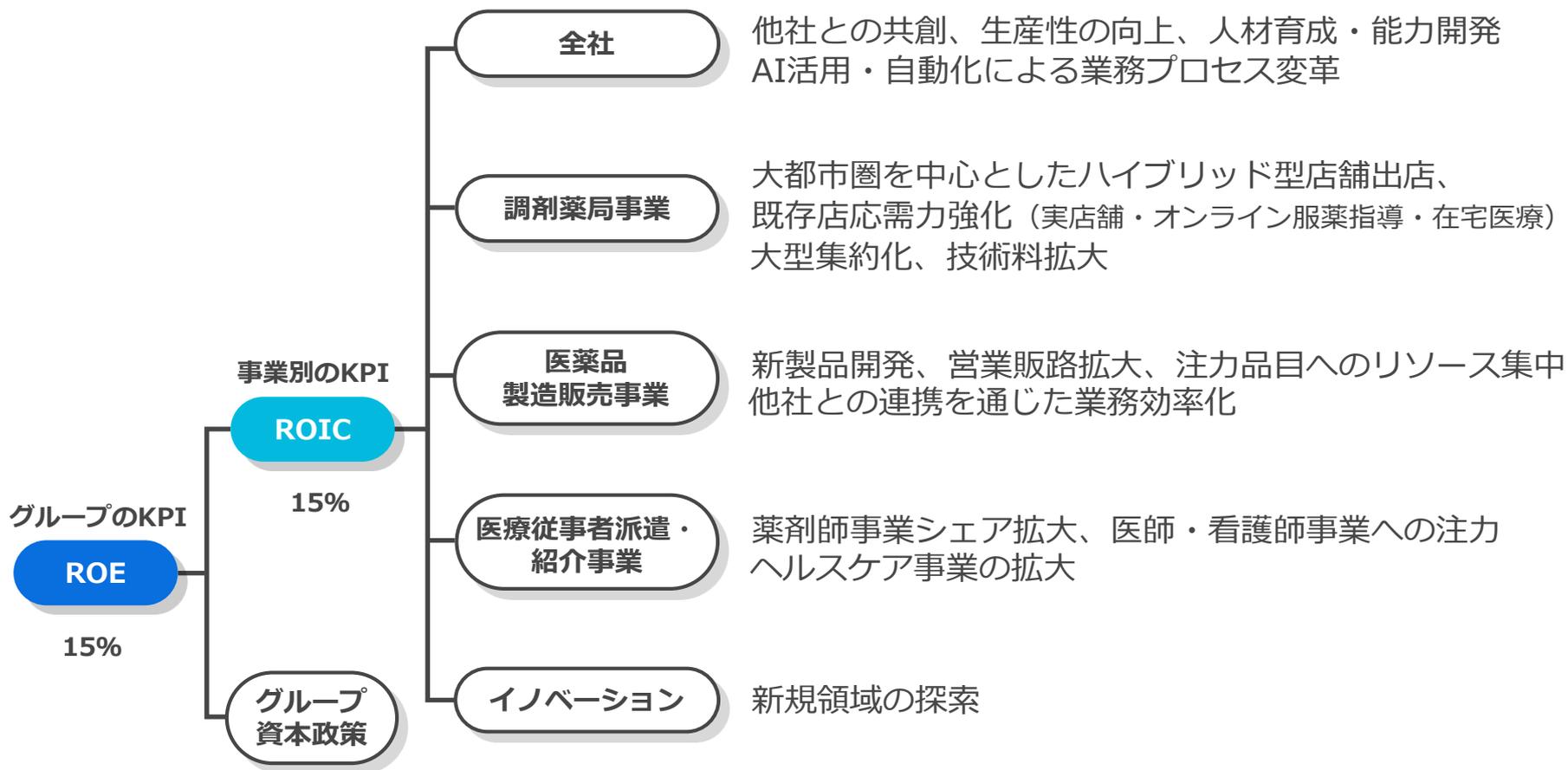
## EBITDA（億円）



2035年のありたい姿の実現に向けて、資本コストを踏まえて既存事業の事業成長性と資本効率性を追求します。また、資本効率性を考慮した新規事業の創出を進めていきます。



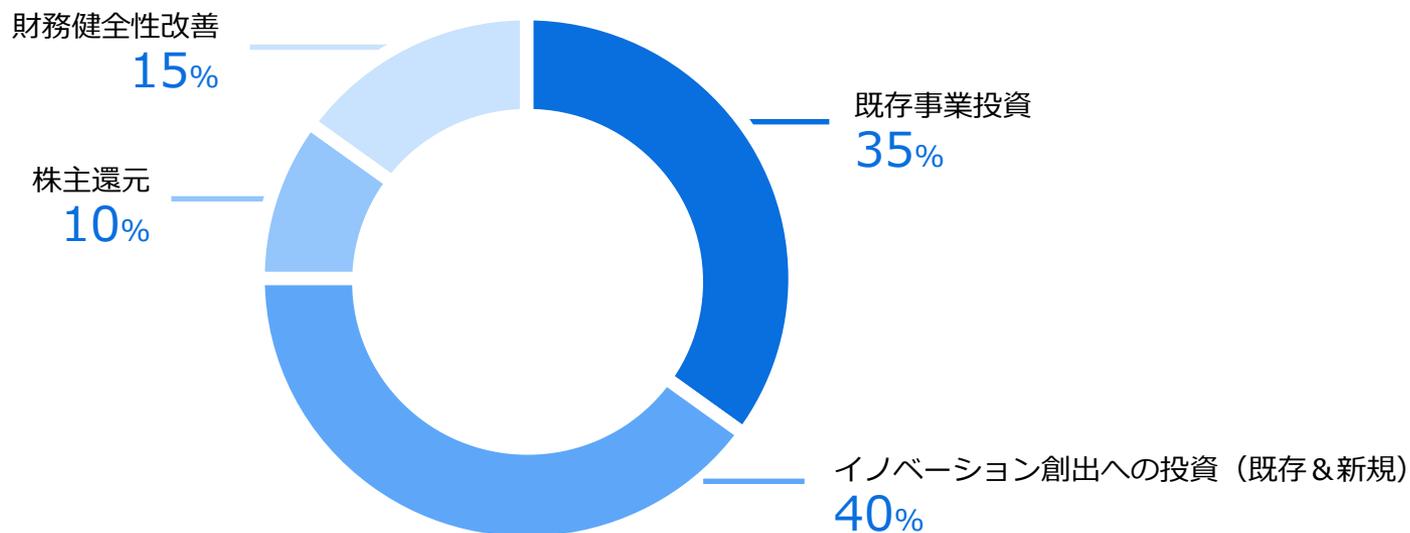
ROEをグループのKPIとし、事業別にはROICによる事業ポートフォリオ管理や投資管理を実施し、資本収益性の改善に取り組みます。



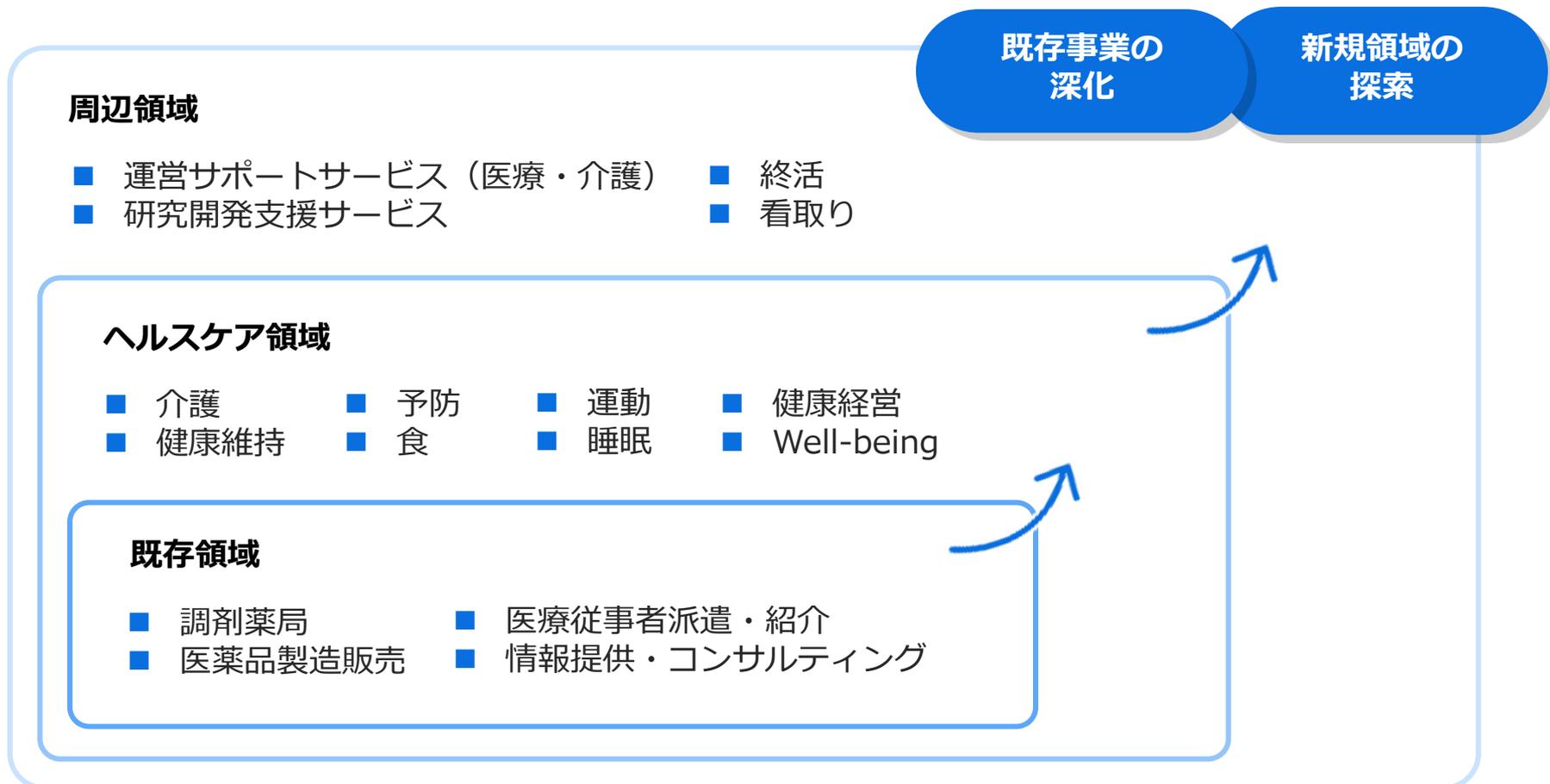
### 資本配分の方針

- イノベーション創出への投資を増加させていきます。
- 株主還元は段階的な向上を目指します。
- 財務健全性のため有利子負債をコントロールします。

### 長期の資本配分



あらゆるニーズに応えるべく、ヘルスケア領域と周辺領域を軸にサービスを展開。既存事業の深化と、新規領域の探索によるイノベーションの両輪で成長を目指します。



## 薬局業界

### これまで

新規出店・M&Aを中心とした成長



### これから

プラットフォーム化・提携・大型集約化

- 大型集約化
- 提携、共創
- 販売提携（5COINS PHARMA）
- サプライチェーン連携（物流等）

## ジェネリック医薬品業界

### これまで

政府の後押しを背景とした成長

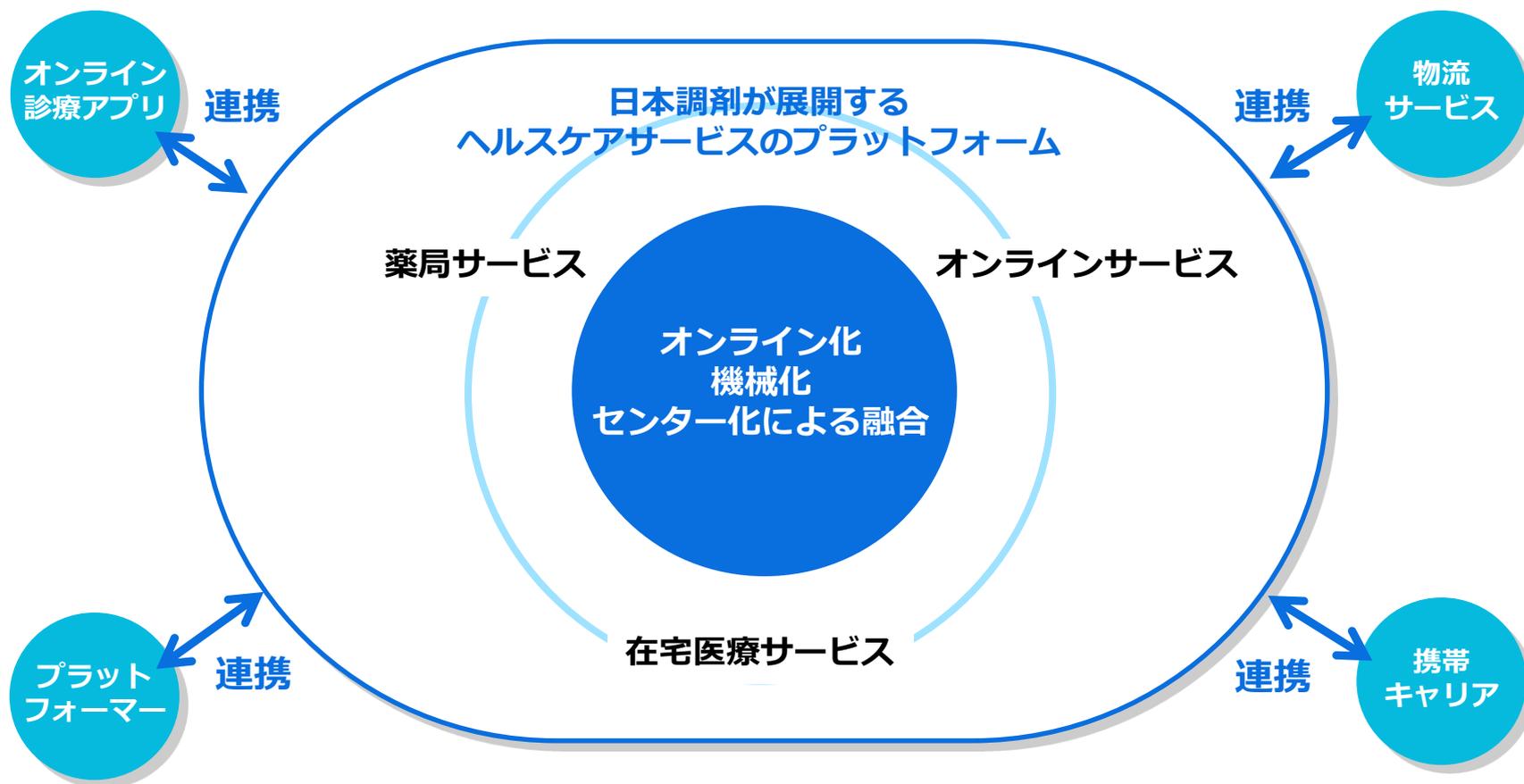


### これから

柔軟な企業連携

- 企業連携を通じた品目統合による効率化
- 製造・調達・品質管理・営業のコンソーシアム対応

日本調剤が展開するヘルスケアサービスのプラットフォームをさらに拡大します。薬局店舗・オンラインにおけるサービスの融合、他社サービスとの連携により、あらゆるニーズへ応える体制を構築します。



DX戦略の推進により患者さまを含めた各ステークホルダーへ価値を提供し、あらゆるニーズへ応えるためのサービス拡大を目指します。

## DX戦略

スマート医療の提供と  
治療効果の最大化

新たな顧客体験の創出と  
顧客満足度の向上

業務の効率化と  
人にしかできない業務へのシフト

データ活用と付加価値情報の提供

クオリティの向上

## アウトプット

### 調剤薬局事業

- ① 実店舗とオンラインサービスの融合・拡大による多様なニーズへの対応
- ② 医薬品情報Webプラットフォーム「FINDAT」活用による付加価値のある服薬指導

### 医薬品製造販売事業

- ③ ジェネリック医薬品に特化した製造実行システム（MES）へリプレイスし、製造プロセス保証を高度化し品質マネジメントと生産性向上を実現

### 医療従事者派遣・紹介事業

- ④ 全面的なシステム刷新によるユーザビリティの改善
- ⑤ データベースの整備とAI活用によるマッチング精度やスピードの向上、多様なニーズへの対応
- ⑥ 営業からバックオフィスまでの一気通貫システムによる生産性向上

医療分野におけるAI利活用は潜在的な可能性を大いに秘めています。AIツールを積極的に業務に取り入れることにより、競争優位性を高め、収益性を改善させていきます。

## ヘルスケア分野の 2035年のAIの未来予想図

- 1 病気の事前相談や受診勧奨
- 2 医療データ解析の精度向上
- 3 オンライン医療のサポート
- 4 AIによる医療人材マッチングの発展
- 5 事務作業の自動化

## 日本調剤グループの取り組み領域

- 1 マーケティングへのAI活用
- 2 服薬指導・服薬管理のAIアシスト
- 3 AIを活用した記録・書類作成サポート
- 4 AIによる在庫管理と物流最適化
- 5 バックオフィス業務のプロセス変革
- 6 画像分析による業務サポート

新たな  
顧客体験の  
創出 (CX)

DXを活用した顧客サービスの向上により、サービス業におけるNPSトップクラス企業を目指します。

## あらゆるニーズへ対応

### カスタマーエクスペリエンス (CX) の向上

- 待ち時間0の実現による対人業務の充実
- お薬手帳プラスの「つながる」機能を活用したタッチポイント増加
- ホスピタリティ向上の取り組み
- NPSを活用した効果測定

### 待ち時間0の実現

- モバイルオーダーの構築
- オンライン薬局サービスの拡大
- 処方箋送信サービスの活用
- タスクシフト（アシスト業務）
- AI-OCRによる入力自動化
- 調剤業務の機械化
- セルフレジによる会計の省力化

### 多様なサービスの提供

- オンライン薬局サービス
- 専門薬剤師による高度医療のサポート
- 在宅医療の提供
- 管理栄養士によるオンライン栄養相談

当社の取り組み

1 多様な在宅医療ニーズへの対応

在宅医療患者数の急激な増加とニーズの多様化に対応するため応需体制拡大と専門性向上に向けた取り組みを本格化しています。

在宅医療の対応

高齢者

難病

小児※

終末期

訪問

オンライン

無菌調剤

※医療的ケア児を含む

2 在宅医療に特化した在宅支援センター

店舗展開

- 主要都市へ拡大
- センター化による大型集約化

31店舗 (2024年9月時点)

店舗機能

- ISO9001品質
- 専門薬剤師の配置
- 業務の機械化
- 配送の効率化

在宅医療のニーズ

85歳以上人口推移 (単位: 万人)

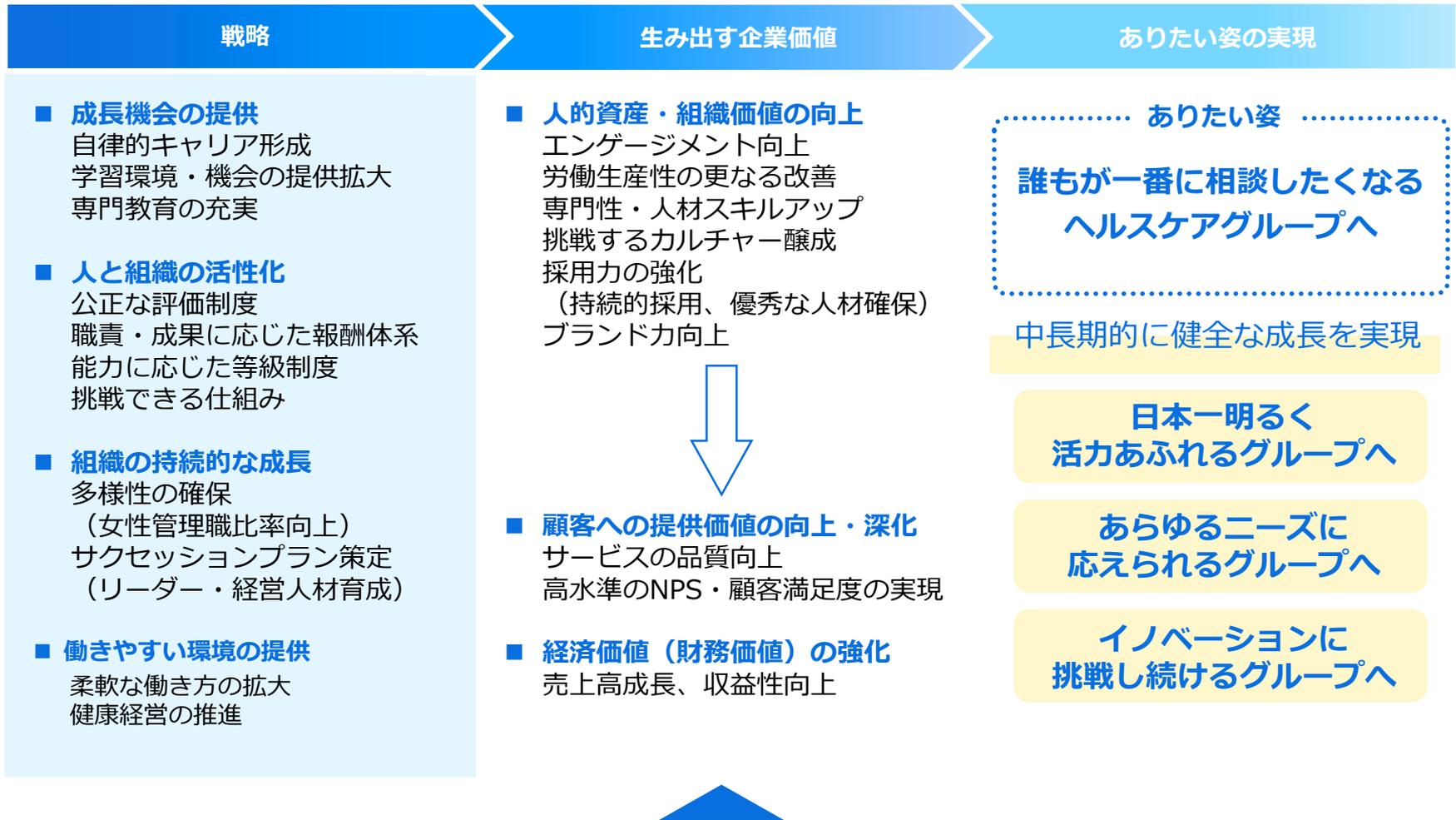


85歳以上人口がピークを迎えるのは2060年

在宅医療の患者数は2040年まで増加。外来の患者数は2025年にピークアウト。

持続可能な社会への貢献と継続的な企業価値向上を果たしていくために、経営の重要課題（マテリアリティ）である環境分野への取り組みを推進します。

課題	目標	施策	2023年度実績
気候変動への 対応	<b>CO<sub>2</sub>削減</b> Scope1,2原単位 (2020年度比) 2030年度まで 調剤薬局事業 1店舗あたり30%減 医薬品製造販売事業 生産1億錠当たり30%減 2050年度まで カーボンニュートラル	<b>調剤薬局事業</b> ■ 店舗電灯LED化 2023年度100店舗 2024年度200店舗（予定）	CO <sub>2</sub> 削減量 1店舗当たり 29.9%減
		<b>医薬品製造販売事業</b> ■ ソーラーパネル設置 ■ カーボンニュートラル 都市ガス導入	CO <sub>2</sub> 削減量 1億錠当たり 23.7%減
エネルギー 転換	再生可能エネルギー比率 向上	<b>医薬品製造販売事業</b> ■ 自家発電 ■ 再生可能エネルギーへの転換	再生可能エネルギー比率 4.5%
サーキュラー エコノミーへの 寄与	廃棄物 リサイクル リサイクル対象を拡大	<b>医薬品製造販売事業</b> マテリアルリサイクル実地 ■ PTPシート ■ 汚泥 ■ 廃棄物の回収、再生、再利用 ■ ファイバードラムの使用	処理量/全廃棄量 ■ PTPシート 25.0% (2023年8月~2024年3月) ■ 汚泥 27.3% (2023年度)



経営戦略と連動した人的資本経営の推進

## 取締役会の多様性の確保

	目的	今後の検討課題	定性/定量
1	多様な視点による意思決定	経営の意志決定プロセスにおいて、多様な視点による確度の高い意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要なスキルの定義、スキルマトリックス</li> <li>サクセッションプラン</li> <li>女性取締役比率30%以上</li> </ul>
2	イノベーション創出	異なる背景や経験を持つ人材による新たな視点やアプローチによるイノベーション創出	

## 取締役会の監督機能の強化

	目的	今後の検討課題	定性/定量
1	役割と責任の明確化	監督と執行の役割を明確化し、財務・未財務KPIへのコミットを高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>未財務KPIの可視化と目標設定</li> </ul>
2	リスク管理の強化	潜在的なリスクの特定と評価、適切な対応策の実行についての監督機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの強化</li> <li>コンプライアンス</li> <li>人権、環境リスク等への対応</li> <li>社外取締役比率50%以上</li> </ul>

# 2

## 中期ロードマップ

長期ビジョン2035

誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ

第1フェーズ

経営の進化  
既存事業の強化  
新規領域探索の  
基盤構築

24/4~

27/4~

30/4~

第4フェーズ

長期ビジョン  
2035の実現  
新規事業を新たな  
成長ドライバーへ

33/4~

36/3

持続的な  
経営基盤の強化

人的資産：人的資本経営推進による最大化

顧客資産：DXを通じたサービス変革による最大化

組織資産：AI・IT活用による生産性の追求

## 第1フェーズ (25/3~27/3)

### 経営の進化

- 事業成長中心から企業価値向上中心の経営へのシフト
- 人材への投資を重視した人的資本経営の推進
- 自前主義から他社との共創への転換

### 既存事業の強化

- 事業別ROIC管理による収益性向上
- 顧客視点から生まれる既存事業のイノベーション創出
- AI・ITを活用した顧客サービスの拡大

### 新規領域探索の 基盤構築

- 新規領域探索にむけた体制構築
- ヘルスケア関連企業との共創の検討
- 挑戦するカルチャーへの変革

## 成長戦略

## 1 在宅医療サービスの提供体制強化

既存薬局に加え在宅支援センターの店舗展開を積極的に推進することにより安全で高品質な在宅医療サービスを提供し、地域の医療インフラとしての機能を高めていきます。

無菌調剤設備を整えた薬局の拡大と専門人材育成を行い、入院医療と同等のサポートを必要とする高度在宅医療（小児・終末期を含む）サービスの提供を実現していきます。

## 2 オンラインプラットフォーム活用による医療アクセス向上

当社独自のオンラインプラットフォームである日本調剤オンライン薬局サービス（NICOMS）に加えさまざまなオンライン診療システムやプラットフォームと提携し、アクセシビリティ向上とへき地医療のインフラとしての機能を構築します。

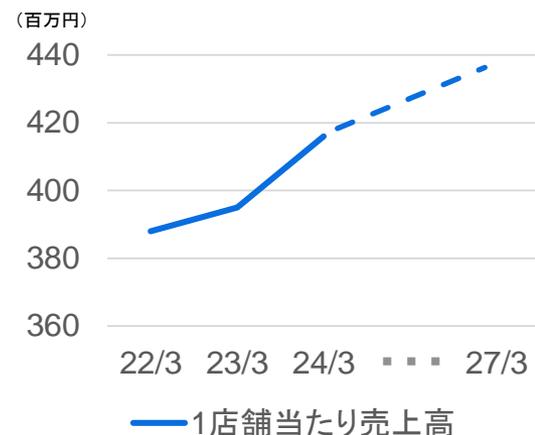
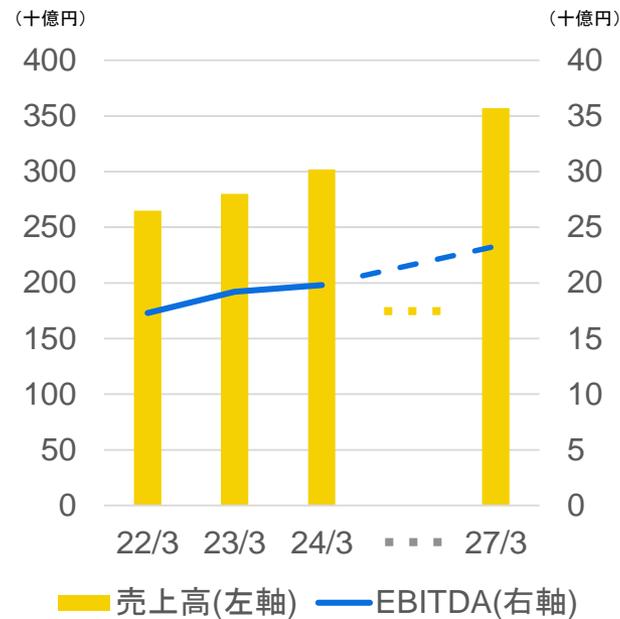
## 3 高度化する医療への専門性発揮

高度な医療を提供する大学病院や基幹病院の門前に立地している当社では、高度薬学管理機能を強化するとともに、今後需要の拡大が見込まれるスペシャリティ医薬品を取扱える体制を強化していきます。

外来がん治療専門薬剤師に加え、緩和領域・小児領域・循環器領域に対象疾患を拡大し5疾病6事業を踏まえた豊富な経験を有する専門人材を育成し専門性を発揮していきます。

## 4 患者さまに選ばれる薬局サービスの質向上

当社をご利用いただいた患者さまに満足いただきもう一度選んでいただけるよう患者さま目線でサービスを提供し「私たち薬局のファンの患者さま」が増えるよう、医療に向き合い患者さまに寄り添う笑顔で薬局サービスの質をさらに向上していきます。



## 成長戦略

### 1 業界再編の核となるメーカーへ

自社開発～自社製造～営業のフルライン機能に加え、グループ内に安定した販路を有する特色を活かし、様々な企業との柔軟な連携を模索し、業界再編の動きの中で核となるメーカーを目指します。

### 2 製品開発力・生産技術力の向上

グループ内薬剤師の声を収集し、よりキメ細かな付加価値を創造した顧客ニーズにあったジェネリック医薬品の製品開発に反映させていきます。さらに特徴的な製造技術を持った企業との連携も進め、難易度の高い製品開発に取り組みます。

連続生産システムの導入着手など効率的で省人化された体制での生産を目指し、今後も生産技術の向上に取り組んでいきます。

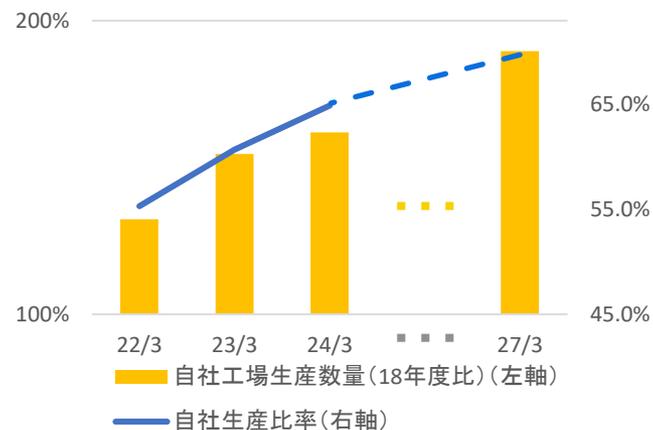
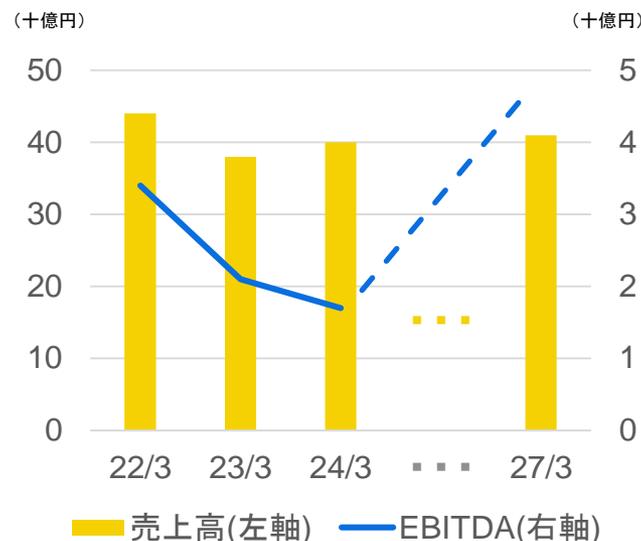
### 3 DXによる生産効率改善と品質確保

最新の製造実行システム（MES）の導入により、製造品目切り替えが多い製造プロセス全体のデータインテグリティを強化し、高い品質を維持するとともに生産性を向上させ、顧客・ステークホルダーからの信頼を高めることを目指します。

### 4 安定供給・品質確保の強化

グループ内の工場の生産を最適化し、業界他社との品目統合や品目整理で製造キャパシティの余剰を生み出すことで、安定供給体制を強化します。

関連法令・法規を遵守することに加え、医薬品のライフサイクルを通じた「医薬品品質システム」の維持と継続的改善により、品質を重視する文化の醸成を継続的に行います。



成長戦略

1 医療・ヘルスケア業界に特化し高い付加価値の提供

医療業界・ヘルスケア業界に特化することで専門性の高い優秀な人材を育成し、創業当初より「顧客起点」「介在価値」「Face to Face」を大切に、求職者・求人者に高い価値を提供してきました。

今後も地域・個人特性などをきめ細かく把握した上で、顧客の価値創造に貢献し、顧客との信頼関係をより強め、選ばれ続ける会社を目指します。

2 Webマーケティング戦略の大幅刷新による集客力強化

母集団形成並びに関係性構築施策により当社独自の顧客との接点を創り上げています。そして顧客からの認知度とブランド力を上げていくことにより当社サービスの利用価値を広く周知し、他社と競合しない求職者の集客力を強化していきます。

3 ヘルスケア領域での新規ビジネス創出

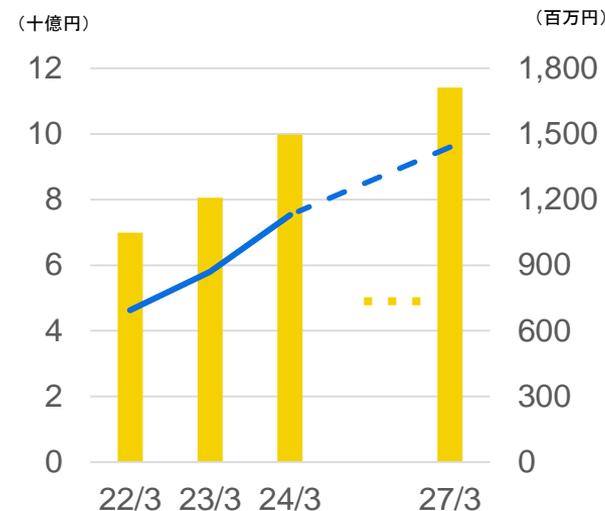
健康経営推進、医療費抑制、健康寿命延伸といった社会のニーズの高まりに対し、主に企業を対象としたヘルスケア事業を推進していきます。

パートナー企業との協働や積極的なM&A、日本調剤とのグループシナジー発揮によりヘルスケア領域におけるサービスの充実化を図ってまいります。

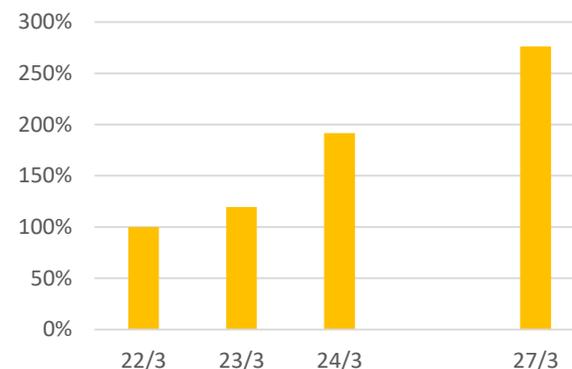
4 DX戦略による顧客利便性向上とトップラインの増加

業務システムの全面刷新やAI導入による顧客マッチングの精度や顧客のユーザビリティを高めていくとともに、従業員は「人」だからこそできる業務に集中できるよう業務の改善・改革を実現していきます。

DX戦略により顧客サービスを磨き、顧客の利便性を向上させることでトップラインを増加させていきます。



■ 売上高(左軸) ■ EBITDA(右軸)



■ ヘルスケア事業売上高 (22/3比)

**誰もが一番に相談したくなるヘルスケアグループへ**

---

**経営の考え方を進化させ、企業価値向上を実現**

---

**未財務資産の価値を見える化し、5つの資産の成長サイクルを加速**

---

**「既存事業の強化」×「新規事業の探索」で成長を続けるグループへ**

---

**資本収益性の向上と資本コストの低減で、PBR1倍超の早期実現へ**