

# 経営戦略委員会の検証結果に基づき策定した実行計画

～中期経営計画の加速・実効性の向上と  
企業価値の更なる向上を目指して～

---



### 委員会メンバー

- 社内取締役：枝廣CEO兼CFO、馬田COO、  
有働取締役、松谷取締役
- 社外取締役：加茂谷監査等委員、小谷監査等委員
- 社外有識者：村山昇作氏（元日本銀行調査統計局長  
審議役）
- 松井幸郎氏（元アステラス製薬(株)  
専務担当役員CCO）

※ 4月以降、委員会を計7回開催

コミットメント/パッション  
(数値目標、ロードマップ)

## 全ては健康を願う人々のために

「次代を創る」の具体的・  
詳細な戦略、実行計画

### あるべき姿：

「あらたな価値創造」に貢献する「ベストパートナー」

- ・ 医薬品の安定供給を通じた医療提供体制維持への貢献
- ・ スペシャリティ製品の取扱いを通じた、医薬品流通における確固たるポジションの確立
- ・ 地域ヘルスケアデザインに必要とされる「仕組み」のイノベーション
- ・ 様々なチャレンジに積極的に取り組む企業文化の確立
- ・ 継続的な企業価値の向上

### 外部環境の変化



中長期的な  
少子高齢化



モダリティの  
多様化



地域包括ケア  
システムの進展



物流に関する  
環境変化



世界的なインフレ  
傾向の継続

中計の取り組みを加速させ、実効性を  
高めるための具体的な戦略、実行計画

中期経営計画  
2023-2025  
「次代を創る」

### 策定にあたっての重要な観点

- ・ 資本効率の改善
- ・ ガバナンスの強化
- ・ 人事戦略、人事制度改革

### 以下につき方針を策定

- ・ 各事業の収益性・生産性向上
- ・ 成長投資
- ・ 事業ポートフォリオ
- ・ 政策保有株式や事業に供する資産の保有の在り方
- ・ キャピタル・アロケーション

期間

2025年度

2028年度

29年3月期に以下の目標を上回ることを  
目指す（連結ベース）

ROE **8%以上**

（今後継続的に株主資本コスト※以上の水準を確保）

※2024年9月末時点 概ね6%

営業利益率 **1.5%以上**

DOEと政策保有株式比率については  
以下のとおり

DOE **2%以上**

（2026年3月期までに）

政策保有株式 純資産対比

**15%未満**（2026年3月期末）

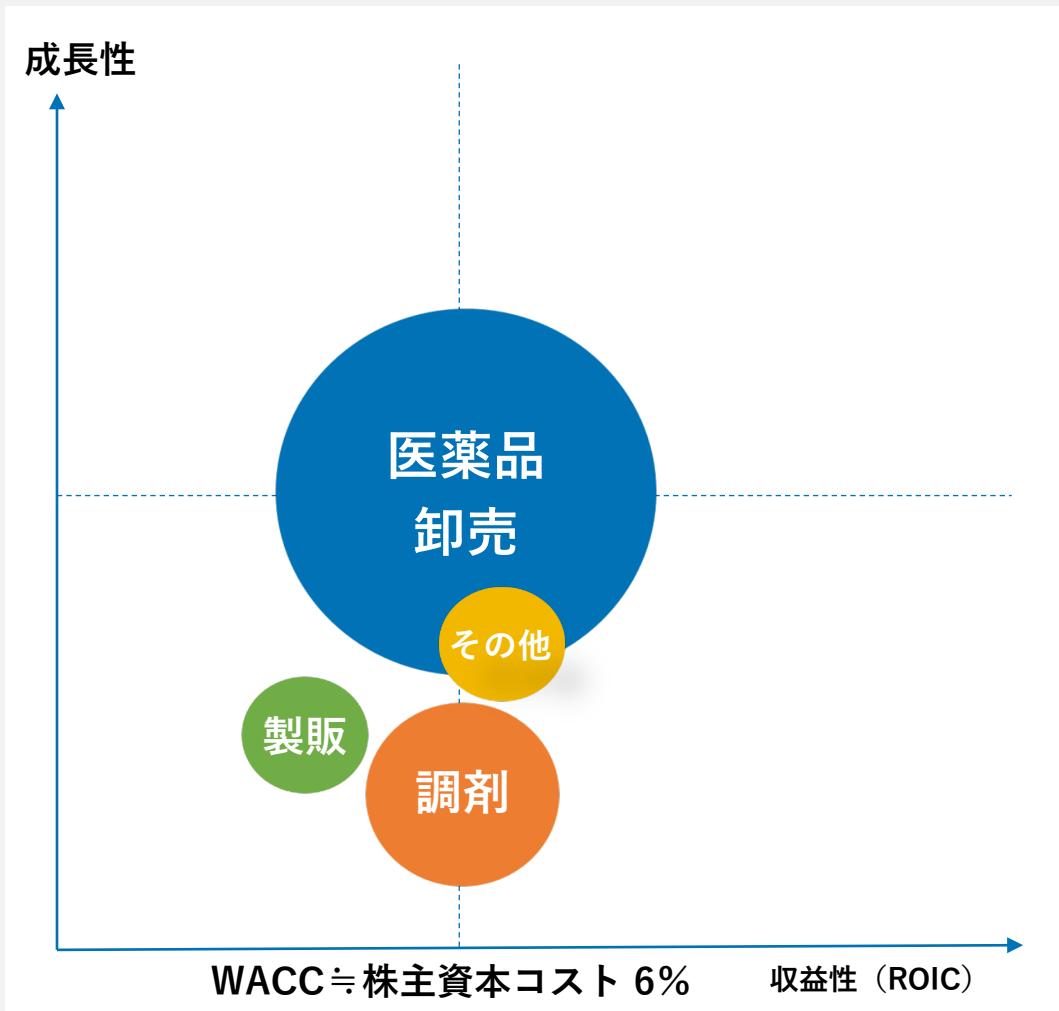
**10%未満**（2029年3月期末）

上記を達成するよう、利益の改善及び積極的な株主還元を進める

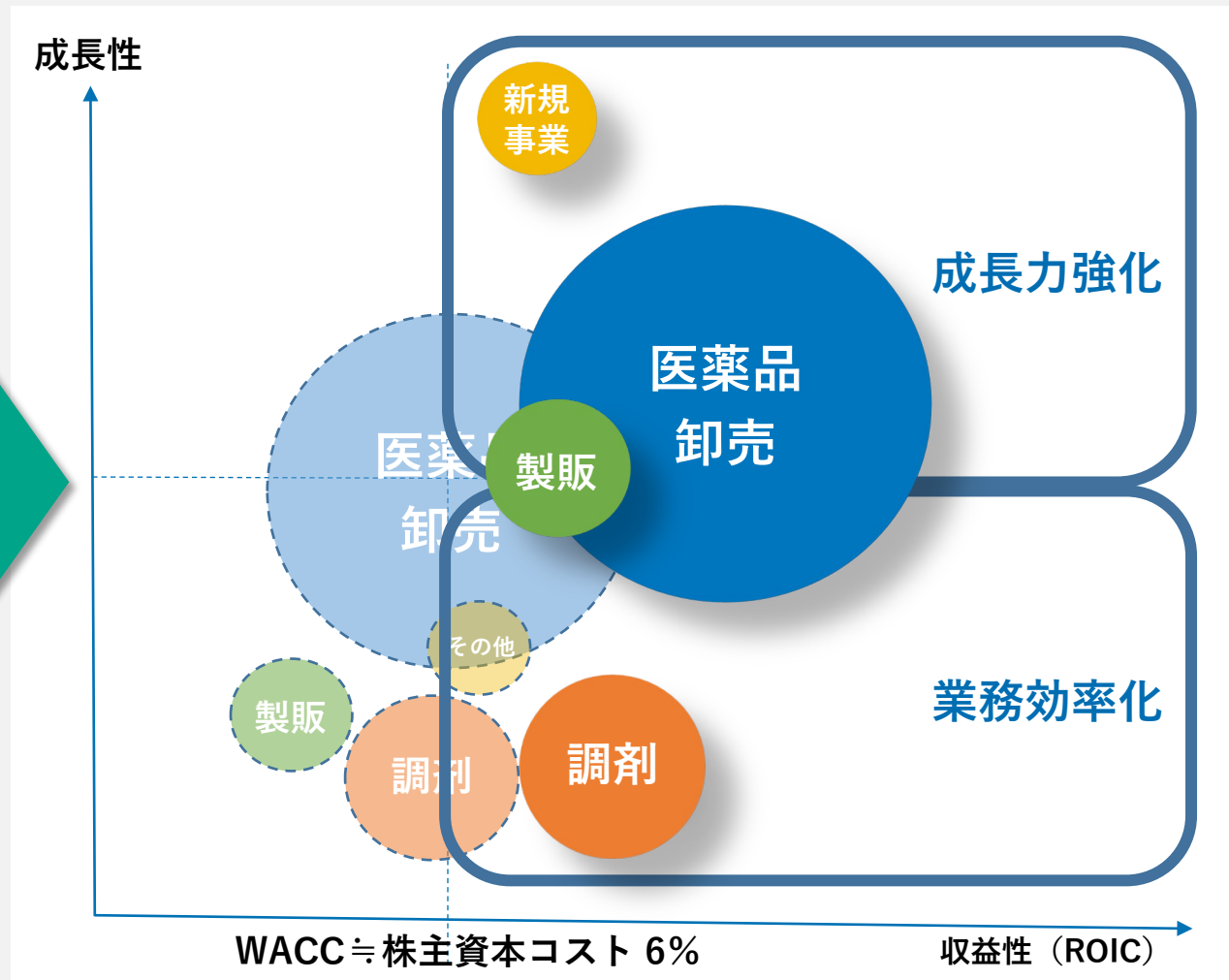
# 事業ポートフォリオの方向性

ROE8%実現を目指し「医薬品卸売事業」と「新規事業」に経営資源を傾斜配分

現状の事業ポートフォリオ (ROICは過去3期平均)



目標とする事業ポートフォリオ (2029年3月期)



円の大きさは事業 (営業利益) 規模をイメージ

## ■ 各事業の成長戦略サマリー

### | 医薬品卸売事業

- スペシャリティ製品の取扱いで競争優位を確保できる機能（物流機能、フルラインサービス）の拡充
- 営業、配送体制の質的向上・強化（チーム制の導入等）を通しての生産性の向上
- 顧客支援システムの収益性向上、付加価値提供型ビジネスモデルの進化・強化

### | 調剤薬局事業

- 現在取り組んでいる子会社の統合を最優先課題として取り組むとともに、業務効率化による収益力を強化
- 薬局共創未来などの当社独自のネットワークも活かした新たなビジネス機会としての地域包括ケアシステムへの参画を通して成長基盤を拡充

### | 製造販売事業

- ジェネリック医薬品の安定供給の確実な推進
- CDMO（製造開発受託）事業については、スペシャリティ製品のフルラインサービスの拡充を通じた医薬品卸売事業の強化とともに、単独でも収益性の高い新たなビジネスの構築につながる可能性もあり、その拡大の可能性を追求

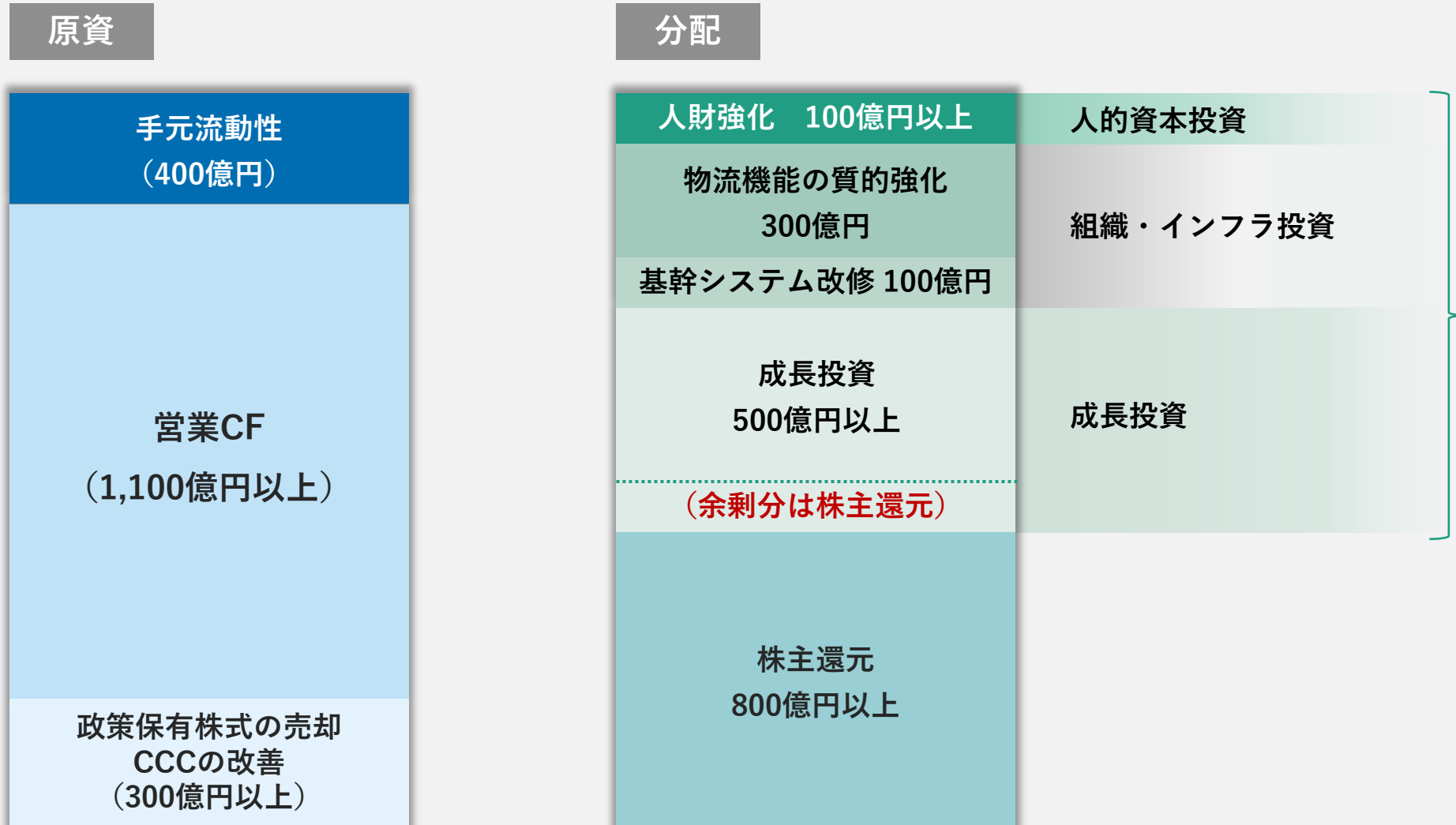
### | 新規事業

- 既存の顧客支援システム及びホールディングス傘下のシステム関連子会社機能の整理統合と外部とのアライアンスによって実現するイノベーションを通して、患者様、医療機関、薬局、自治体や製薬会社それぞれの「あらたな価値創造」に貢献できるサービス、システムの開発を推進
- 医療用医薬品以外での新たなビジネスを構築

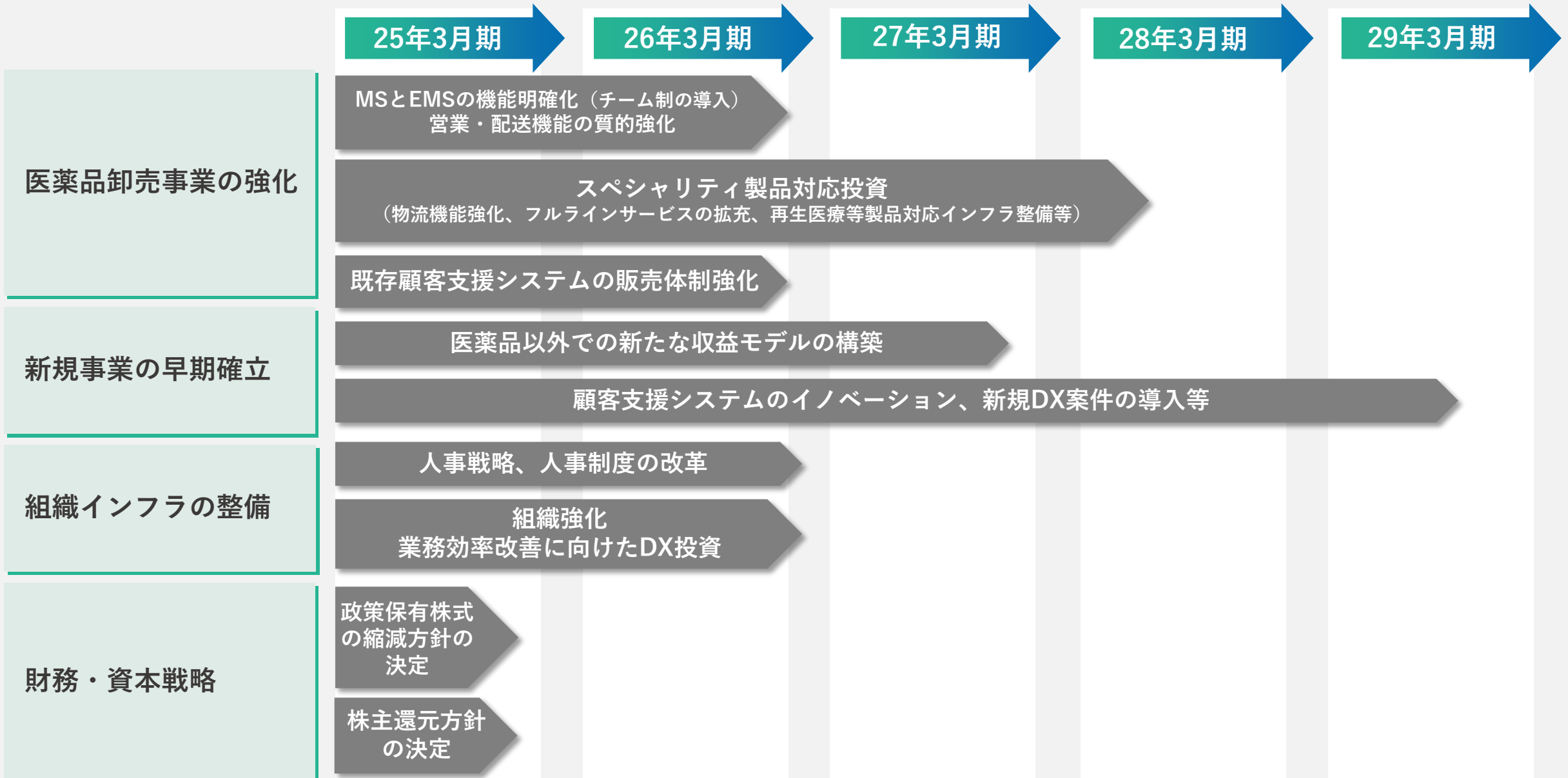
# ■ キャピタル・アロケーション 2029年3月期までの5年累計額



資本コストを意識した事業投資を最優先にしながら、適正な株主還元を実施



# 戦略実現に向けてのロードマップ



# ■ 実行計画（トランスフォーメーション）推進体制

