

社長メッセージ



両利きの経営で 持続可能な成長を目指す

スズケングループは、既存事業の変革と新規事業の創出という両利きの経営によって、創業100周年となる2032年までに健康創造事業体への転換を実現することを目指しています。私がグループの現状をどのように評価し、どのような課題認識を持っているのか、どのような将来像を描いているのか、についてお伝えします。

株式会社スズケン
代表取締役社長

浅野 茂

社会インフラとしての責任——能登半島地震を受けて 医薬品を安定供給するという 社会的使命

2024年1月1日に発生した能登半島地震によって亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆さまには心よりお悔みとお見舞いを申し上げます。当社グループも物的被害がありましたが、2日から復旧作業を進め、4日には医薬品を供給できる体制を整えることができました。緊急時には夜間休日を問わず働くグループ社員の姿から、災害がどこで発生してもお得意さまに医薬品を届けるという社会的使命がDNAとして浸透していることを改めて実感しました。

私たちが担う医薬品流通の機能は、まさに社会インフラです。非常に厳しい経営環境が続きますが、この社会インフラを維持しながら成長を続けるために、既存事業の中核である医薬品卸売事業の変革を推し進めるとともに、デジタルの活用による収益性の向上と新規事業の創出に両利きで取り組みます。新規事業では、これまでに培ってきた伝統資産であるお得意さまとの信頼関係を強みに、協業企業とともに新たな製品・サービスを生み出します。そして、地域の医療・介護従事者の皆さまのニーズに応え、患者さまのライフステージすべての健康創造に貢献する「健康創造事業体」になることを目指しています。

持続可能な医薬品卸を目指して

厳しさを増す事業環境下でも収益性を高めつつ、社会課題解決に貢献

社会保障費の増大が進む中、薬価の引き下げや仕入れ価格の上昇もあり、医薬品卸売事業は収益の確保が年々厳しくなっています。さらに、2024年度には物流・運送業の働き方改革が始まりました。当社グループでは、このような環境下において、業務の効率化や、在庫管理・配送の最適化などに向け、デジタルを活用した自動化や省人化への投資を積極化しています。

2024年4月に稼働を開始した首都圏物流センターは、最新のロボット技術やAIを導入し、必要な医薬品を自動でピッキングして出荷までを自動化する

機能を導入するなど、極限まで省人化を実現しています。自動化による卸物流機能に加え、医薬品の製造業務を行うエリアやメーカー物流エリアを併設したことで、製品移動の最小化による配送リードタイムの短縮、輸配送コストやCO₂排出量の削減などの社会コストの低減にもつながっています。将来、このような多機能な物流センターを中部と関西にも展開することを構想しており、現中期経営計画中に目途をつけるべく、立地などを検討しているところです。

また、医療機関・保険薬局向けに開発した、発注した医薬品の納期や代替品の在庫などをインターネット上で確認できる「納品予定お知らせサービス・納品予定アプリ」、需要予測による発注サポートを行う「発注提案アプリ」は、5万件以上のお得意さまに導入いただいています。アプリはお得意さまの

“
医薬品の安定供給のため、
高品質化・効率化への
投資は必要不可欠
”

業務効率化や不動態の削減のための仕組みであるとともに、当社グループの業務効率化にもつながっています。デジタル活用を進め、バックヤード機能を強化したことで、医薬品卸の営業担当者であるMSが本来の役割であるお得意さまとのつながりの拡大・強化に集中できるようになりました。

さらに、設備投資に加え、協業による新たな価値創出を進めています。日本ではドラッグロスと呼ばれる国内未承認薬が問題となっている中、2024年5月に、協業するEPSホールディングスおよび武州製薬とパートナーシップ契約を締結し、日本における開発から製造販売承認申請、製造、販売、物流など、市場参入に必要なすべての業務をワンストップで提供できる体制が整いました。新薬を待ち望まれている患者さまにいち早くお届けするべく、国内未承認薬の早期上市を目指しています。

社長メッセージ

また、高額医薬品の廃棄ロス削減や市中在庫の適正化、効率的な配送の観点では、2017年から展開しているスペシャリティ医薬品のトレーサビリティシステム「キュービックスシステム」が457施設に導入されています。このシステムによって、2023年度は約42.8億円の医薬品廃棄ロス削減を実現しました。

新たな製品・サービスを創出し、事業領域を拡大

伝統資産を生かし、 デジタル活用で唯一無二の存在へ

医薬品卸売事業の変革を進める一方で、健康創造事業体の実現に向けた新たなビジネスにも挑戦しています。新規事業のポイントは、当社グループが製薬企業やヘルステック企業、医療機器・材料メーカーなどと医療・介護従事者をつなげる存在になることです。そのために注力しているのが、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」の普及・活用です。

2023年3月に、3年間で登録数15万IDを目標として掲げ、2024年3月までに約16万IDを登録いただきました。当初目標を1年間で達成したことになります。MSだけでなく、グループ会社のMRや配送担当者も一緒に、グループ一体となってコラボポータルの提供価値をしっかりと理解し、普及に取り組みました。これは社員の頑張りとともに、これまでに構築してきたお得意さまとの関係性があったからこそその結果であると思っています。



デジタルを活用し、
モノと情報でメーカーと
医療・介護従事者をつなぐ、
唯一無二の存在を目指す



コラボポータルには、病院や薬局などの医療・介護従事者に加え、医薬品の取り扱いが少ないためにこれまで卸としてのサービスを提供していなかった介護・訪問看護などのお得意さまも参加しています。「施設」単位ではなく、より患者さまに近い医療・介護従事者一人一人の「個人」にIDを付与することで、患者さまのリアルなニーズを把握できます。今後は、さらなるIDの獲得を進めるとともに、医療・介護従事者を通して把握した患者さまのニーズをもとに、製薬企業をはじめ、さまざまなメーカーや提携する協業企業と協力し、真に役立つ新たな製品・サービスを生み出し、利益創出を目指していきます。

この事業領域の拡大と、前述の医薬品卸売事業の変革を両輪で進めることで、地域の医療・介護に貢献する唯一無二の存在になりたいと思っています。当社グループは医薬品卸だけでなく、製薬、保険薬局、介護といった健康創造領域における多様な事業を展開しています。伝統資産であるお得意さまとの信頼関係という強みを生かし、各事業の機能と提携する協業企業の機能、デジタル技術などを組み合わせることで、新しいヘルスケアの世界をつくることができると考えています。

成長に向けた人材育成

すべては人づくり。

自ら学び変化に対応する社員を育成・登用

当社グループが唯一無二の存在になるために不可欠なのは人づくりです。社員には、先輩方が事業活動の礎としてきた経営哲学を受け継ぐとともに、変化する社会に対応し成長していくために、積極的にスキルを身に付けて伸ばしてもらい、多様性のある異能が集う、人材の宝庫といえるグループにしていきたいと考えています。

例えば、現在注力しているのは、DX人材の育成です。デジタルの知識を身に付けるだけでなく、当社グループのデジタル戦略を、医療・介護従事者に向けて自らの言葉で提案できる現場のリーダーとして、「DXアンバサダー」の育成を進めています。リスクリングとしても、グループ全体で情報セキュリティマネジメントやDX検定といった資格取得を支援しており、積極的に取り組む社員が多くいます。

“

新しいことにチャレンジしたいという
社員を発掘し、
企業成長の力に変えていく

”



若手だけでなく、50代の社員の挑戦も多く頼もしく感じています。当社グループがヘルスケア関連企業の中で、最もデジタル人材が豊富なグループになることができれば、ビジネスの可能性はますます広がると考えています。

また、当社グループにはやりたいと手を挙げた人にチャンスを与える文化があります。人材の抜擢にあたっては、上長からの推薦だけでなく、提案制度「チエノワ」を活用しています。社員が業務改善や新規事業を提案する制度であり、本当に会社を良くしたいという思いを持った社員の発掘にもつながっています。

私自身、38歳でグループ会社の社長を任せてもらったこともあり、やる気のある社員は、年齢や性別、キャリアに関係なくグループ全体でどんどん抜擢しています。社員が挑戦できる環境づくりが、私の使命であると考えています。

2024年度方針「Go Beyond」

グループ一体で課題を乗り越え、健康創造事業体へ

これまでに述べた社会課題の解決に加え、社会コストや環境負荷の低減に貢献する新しい価値を創造し続けることは、当社グループのパーパスであり、2023年度からの中期経営計画の事業戦略を構築する基盤、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)であると定義しました。社会から信頼される企業であることは、社会インフラとしての役割を果たすための大前提です。コンプライアンス最上位の考えの下、引き続き、コーポレート・ガバナンス体制

の強化、コンプライアンス意識の向上に努めています。

2024年度は医薬品卸売事業を中心に多くの課題を乗り越える必要があるため、グループ一体で「Go Beyond」の精神で前進していきます。グループ内で事業の垣根を越えたチームを数多くつくり、その集合体でOne Teamの事業体となることに挑戦していきます。

デジタルを活用することで持続可能な医薬品流通を確立すること、そして医療・介護従事者の皆さまを介して患者さままで届けるBtoBtoCの考えで社会課題を解決し、地域医療に貢献する健康創造事業体を実現させるために——いよいよこれまでに蒔いてきた種を芽吹かせるフェーズに入り、さまざまな取り組みが形になっていきます。大きく変わりゆくスズケングループに、どうぞご期待ください。

株式会社スズケン
代表取締役社長

浅野 茂

価値創造プロセス

健康創造事業体への転換を目指すスズケングループが、2025年度までに実現を目指す価値創造の姿を示しています。

取り巻く環境

有事の発生

- 地震や水害などの自然災害
- パンデミック

社会保障費の増大

- 国民医療費、薬剤費の抑制
- 残薬の解消、医薬品廃棄ロスの削減
- 後発医薬品の使用促進
- 予防・再発防止への取り組み強化

スペシャリティ医薬品市場の拡大

- 希少疾病薬を含め、高額医薬品やバイオ医薬品、再生医療等製品などの増加
- 厳格な温度管理、在庫管理、セキュリティ管理

地域包括ケアシステムの進展

- 地域医療・介護の連携
- 地方・へき地への医療提供

医療・ヘルスケア分野のDX、デジタル化の進展

- デジタル技術の活用
- オンライン診療・オンライン服薬指導の進展
- 個別化医療の進展
- データ連携・利活用
- 治療用アプリの増加

ドラッグロス・ドラッグラグ

- 日本未承認薬の増加

偽造医薬品の流通

- 偽造品の混入
- 不正な取引

投入する資本

外部資本 (地域社会)

- 自治体との地域連携協定
- 事業活動におけるエネルギー資源

外部資本 (お得意さま)

- お得意さまとの関係性

内部資本

- 高度な医薬品流通体制
- 全国をカバーする物流ネットワーク
- ワンストップのメーカー支援機能
- 多様なグループ人材
- 地域医療を支える保険薬局・介護事業の展開

外部資本 (協業企業)

- ヘルステック企業や他業種との提携
- 協業による多様なデジタル商材

外部資本

- 今後の事業展開に必要な新たなパートナー

バリューチェーンにおける強みと戦略・マテリアリティ

マテリアリティ

- 環境保全の取り組み
- 医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減
- 安心・安全かつ安定的な医薬品流通
- 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献

開発・製造

導入開発、製造受託、導入計画支援

物流

治験薬物流、メーカー物流、希少疾病薬支援

デジタルプラットフォーム

ヘルスケアプラットフォーム



製薬企業

医療流通プラットフォーム

マーケティング

医療関連調査

販売

医薬品販売支援

中期経営計画

既存事業の変革

サステナブルな社会インフラ基

骨子1 ヘルスケア流通改革

骨子2 アジア(中国・韓国)事業の再構築

社会に提供する価値

- グループ人材育成
- 多様で柔軟な働き方の実現
- 地域社会への貢献
- グループガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント

スズケングループが目指すSDGs



流通
高品質な流通インフラ、
全国ネットワーク

**販売・
コンサルティング**
ニーズに合わせた
経営支援サービス、
多様なデジタル商材

仕入・保管
在庫管理支援
(キュービックス、
業務支援システム)、
発注サポート、
介護用品レンタル

診療・治療
診断支援、
業務効率化支援

未病
予防・健康維持支援

診断
早期診断支援

地域住民の健康を守る

需給調整機能で社会の無駄を削減

新しい健康創造事業体へ

未来価値の創生できる人材を育成

医薬品卸

医療機関・保険薬局・
介護施設

患者・家族

需給調整
流通在庫の最適化

情報提供
販売促進、
適正使用活動の支援

金融
債権・債務管理

調剤
服薬指導、オンライン対応

介護サービス
ニーズに応じた
多様なサービス

地域連携
地域連携体制構築支援、
在宅医療・介護支援

治療
創薬・流通・調剤支援

予後
介護・終末期支援

バリューチェーンにおける多様なお得意さまへの価値提供

盤の確立

新たな成長事業の準備
日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生

- 骨子3 スマートロジスティクス
- 骨子4 デジタルヘルスケア
- 骨子5 地域医療介護支援
- 骨子6 ヘルスケア製品開発

マテリアリティ

ESG重要課題(マテリアリティ)・KPIの特定

スズケングループは、社会課題の解決と社会コストの低減に貢献する新しい価値を創造し続けることをパーパスとし、新たな価値創造を支える基盤にESG重要課題(マテリアリティ)を位置付けています。対応すべき社会課題は、バリューチェーン全体を見渡し、事業に関わる情勢の変化や社会動向を踏まえ、「事業機会の拡大」と「経営基盤の強化」の観点から網羅的に抽出したうえで、優先順位を付けています。優先度の高い社会課題をESGに分類し、機会とリスクも考慮したうえでマテリアリティを特定しています。

なお、特定後も、SASBやGRIなどの国際基準、ESG評価機関の評価項目、ステークホルダーの意見などを参考に、定期的に項目を見直すこととしています。見直しにあたっては、各事業部門や管理部門の責任者が参加するサステナビリティ委員会にて議論を行い、取締役会への報告・協議を経て決定します。

マテリアリティの特定プロセス

- STEP 1** 社会課題の抽出
SASBやGRI、SDGsなどの国際的な指標やESG評価機関の調査項目などから、関連性の高い社会課題を抽出
- STEP 2** 社会課題の優先順位付け
社会課題にグループの事業や機能によって社会に生み出す提供価値を融合し、優先順位付け
- STEP 3** マテリアリティの特定
サステナビリティ委員会における議論、取締役会への報告・協議を踏まえマテリアリティを特定

マテリアリティは中期経営計画の事業戦略の基盤として戦略骨子と紐づくことから、2023年度に項目を見直し、対応するKPIと数値目標を設定しました。中期経営計画とマテリアリティで財務・非財務双方から進捗管理をすることで、グループ一体でのサステナビリティ活動の展開を加速するとともに、事業活動の推進力へとつなげていきます。

また、新たな価値を創造し続け、持続的に成長していくために、社会の変化に対応する新たな取り組みも推進していきます。

ESG重要課題(マテリアリティ)における考え方・主な取り組みとSDGs

	ESG重要課題 (マテリアリティ)
E Environment 環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全の取り組み 環境関連法令を遵守し、環境負荷の低減に取り組みます。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減 デジタル技術を活用し、事業活動を通じた社会コスト低減に取り組みます。
S Social 社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通 社会インフラとしての使命を果たし、品質向上と機能拡大に取り組みます。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献 グループと医療・介護従事者、地域をつなぐ役割を担い、患者さま起点によるサービス創出に取り組みます。
	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ人材育成 グループ全体で人材育成に注力し、企業競争力強化に取り組みます。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様で柔軟な働き方の実現 グループ社員の安全と健康を確保し、一人一人が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組みます。
G Governance ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会への貢献 地域特性に応じた事業活動を通じて、地域社会における課題解決に取り組みます。
	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス ● コンプライアンス ● リスクマネジメント <p>公正かつ透明性のある事業活動により、ステークホルダーからの信頼を高め、継続的な発展に取り組みます。</p>

スズケングループにおける 主な取り組み	主なKPIと実績	関連するSDGs	関連する中期経営計画の骨子
<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 廃棄物の適切な管理・リサイクル 再生利用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 (Scope1+2) 2030年度 2020年度比 40% 削減 2023年度実績: 72,586t-CO₂ (2020年度比17.1%削減) 医薬品廃棄ロス削減額 キュービックスによる 医療機関での削減額 2023年度実績: 約42.8億円 	 	<ul style="list-style-type: none"> 骨子1 ヘルスケア流通改革 骨子3 スマートロジスティクス 骨子4 デジタルヘルスケア
<ul style="list-style-type: none"> 医薬品廃棄ロスの削減 流通在庫の可視化・最適化 残薬の解消 輸配送コストの削減 医療従事者や患者・家族の負担軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメントシステム ISO9001:2015 取得拠点数 2023年度実績: 10センター、3部署 社内認定 GDPスペシャリストの全国配置人数 2023年度実績: 130名 次世代リーダーの人数 100名以上 2023年度: 特別育成プログラムの実施 DX人材の人数 情報セキュリティマネジメント資格取得者数 2025年度 1,000名以上 2023年度実績: 694名 DX検定600点以上獲得人数 2025年度 800名以上 2023年度実績: 430名 女性管理職比率 2030年度 20%以上 2023年度実績: 14.2% 男性育児休業取得率 2025年度までに 100%を目指す 2023年度実績: 73.4% 	      	<ul style="list-style-type: none"> 骨子1 ヘルスケア流通改革 骨子2 アジア(中国・韓国)事業の再構築 骨子3 スマートロジスティクス 骨子4 デジタルヘルスケア 骨子4 デジタルヘルスケア 骨子5 地域医療介護支援 骨子6 ヘルスケア製品開発
<ul style="list-style-type: none"> トータル・トレーサビリティによる品質管理 グローバル基準の品質管理 (GDP、GMP) 医療流通プラットフォームの強化 物流センターの自動化、省人化 	<ul style="list-style-type: none"> DX人材の育成 2025年度 1,000名以上 2023年度実績: 694名 DX検定600点以上獲得人数 2025年度 800名以上 2023年度実績: 430名 女性管理職比率 2030年度 20%以上 2023年度実績: 14.2% 男性育児休業取得率 2025年度までに 100%を目指す 2023年度実績: 73.4% 	      	<ul style="list-style-type: none"> 骨子4 デジタルヘルスケア 骨子5 地域医療介護支援 骨子6 ヘルスケア製品開発 <p>戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成</p> <p>戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成 One Teamの推進</p>
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した患者支援サービス ドラッグロス解消への取り組み 患者さま起点の製品開発 アンメット・メディカルニーズへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2023年度実績: 100% 内部通報件数 2023年度実績: 115件 		<p>戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> 人材育成体系の強化 次世代リーダーの育成 DX人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2023年度実績: 100% 内部通報件数 2023年度実績: 115件 		<p>戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 多様な人材の確保 健康経営の推進 働きやすい職場環境づくり グループコミュニケーション強化 グループ提案制度の推進 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2023年度実績: 100% 内部通報件数 2023年度実績: 115件 		<p>戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケアシステムへの取り組み 地方自治体との連携協定 地域住民の健康維持・増進への取り組み 社会貢献活動* 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2023年度実績: 100% 内部通報件数 2023年度実績: 115件 		<p>戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制の強化 コンプライアンス最上位の意識醸成 リスク管理体制の強化 BCPへの対応 品質・安全管理体制の維持・強化 適正な販売情報提供活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2023年度実績: 100% 内部通報件数 2023年度実績: 115件 		<p>戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化</p>

* 詳細はスズケンホームページのサステナビリティページをご覧ください。(https://www.suzuken.co.jp/csr/)

長期計画と中期経営計画

For yo

健康創造事業体の実現に向けて

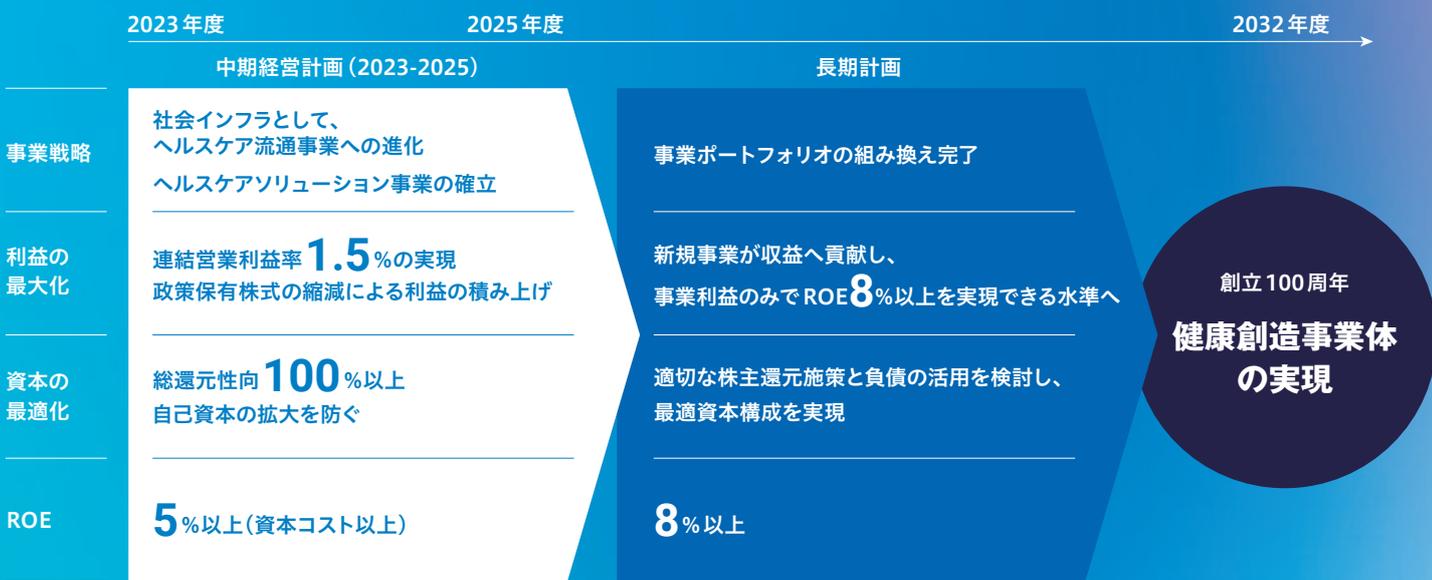
スズケングループは、2032年の創立100周年に向けて、医薬品卸売事業をコアとする事業体から、健康創造の領域で患者さまの健康維持から診断、治療、予後までのヘルスケアライフサイクルのすべてに貢献するサービスを提供する健康創造事業体への転換を進めています。

まずは、2025年度を最終年度とする中期経営計画において、「機能総体」の発想で既存事業の変革と新たな成長事業の準備に両輪で取り組み、健康創造事業体への転換に向けた基盤

構築を進めています。既存事業において社会インフラとしての機能強化と生産性向上による収益性の改善を進めるとともに、新規事業への積極的な投資と事業創出により、事業ポートフォリオの組み換えを見据えた変革を進めています。

中長期的に、事業変革による利益の最大化と、株主還元施策をはじめとする資本構成の最適化によって、ROE8%以上を目指していきます。

計画の全体像



中期経営計画の指標

	2022年度	2023年度	目標
ROE	4.9%	7.0%	各年度 5% 以上 資本コスト以上の水準
営業利益率	1.4%	1.5%	2025年度 1.5% 以上 医薬品卸売事業 1.0% 以上
投資	約 300 億円	約 325 億円	3カ年累計 1,000 億円以上
総還元性向	125.9%	108.3%	3年間平均 100% 以上
政策保有株式	14.8%	15.0%	2024年度末純資産比率 10% 以下

ur next heartbeat

中期経営計画 「For your next heartbeat」の進捗

2023年度に開始した現中期経営計画は、ヘルスケア業界に新たな「解」と「希望」を提供し続ける存在になりたい、斬新なアイデアやソリューションの提供、人材の活躍により社会の閉塞感を打破し、明るい未来への展望を開く一助になりたい、という思いから、「For your next heartbeat ~未来に向けた鼓動を創ろう~」をスローガンに掲げています。

中期経営計画の定量目標は、健康創造事業体の実現に向けた長期計画からバックキャストで設定したものです。計画全体として5つの指標、さらに骨子ごとにも目標を設定し、進捗を管理しています。計画の1年目であった2023年度は、ROEが7%に上昇し、連結営業利益率も1.5%（医薬品卸売セグメントで1.3%）を達成するなど、目標達成に向け順調に推移しました。

2024年度は、ROEは7.2%、連結営業利益率は1.2%（医薬品卸売事業セグメントで1.05%）、投資は約220億円、株主還元は20円増配による総還元性向100%以上、政策保有株式は連結純資産額の10%以下を見込んでいます。

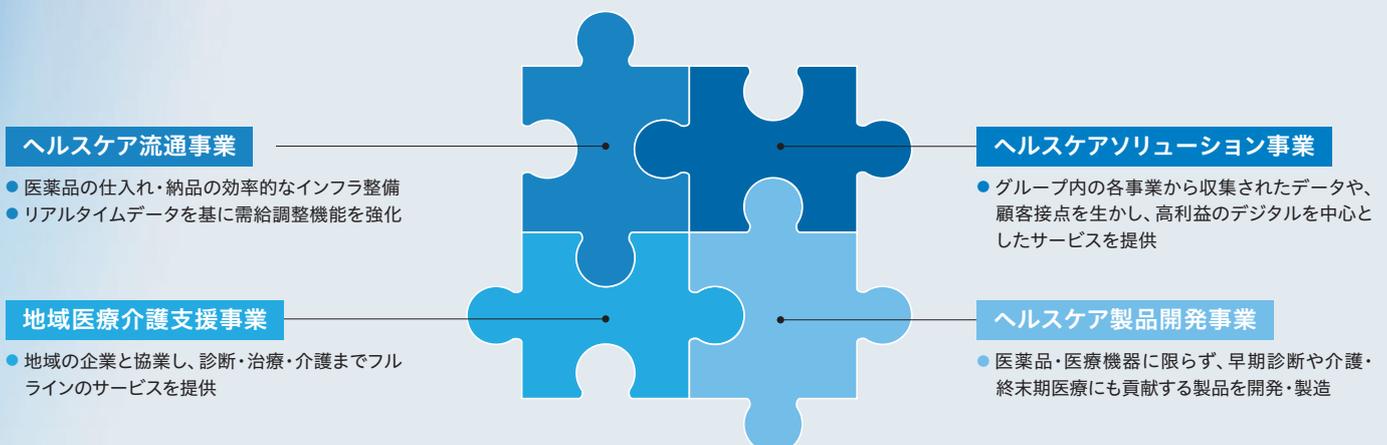
営業利益率1.5%以上の達成に向けた 事業ポートフォリオの強化

中期経営計画の指標において収益性の観点では、2025年度に連結営業利益率1.5%以上、医薬品卸売事業セグメントの営業利益率1.0%以上を掲げています。これは医薬品流通機能の維持と、さらなる強化を図るために掲げた目標であり、流通改善ガイドライン[※]の遵守とともに、利益改善、デジタルの活用による業務効率化が必要です。利益改善にあたっては、社員の意識改革や、お得意さまである医療機関や保険薬局との製品価値に基づく価格交渉、課題解決に貢献するサービスの提供に取り組んでいます。また、目標達成に向けては、強みとするスペシャリティ医薬品流通をはじめ、ヘルスケア製品開発事業、地域医療介護支援事業などの医薬品卸売事業以外の既存事業における利益創出に加え、新規事業として注力しているデジタル関連ビジネスの利益をいかに増やせるかが重要となります。

現中期経営計画では事業セグメントの変更も目標の一つとしています。2023年度から事業セグメントを一部変更していますが、新規事業の収益化を実現することで、2026年度にさらに事業セグメントを変更し、新たな事業ポートフォリオで次期中期経営計画に臨むことを目指しています。

[※] 流通改善ガイドライン：医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン

2年後（次期中期経営計画）の事業ポートフォリオ



長期計画と中期経営計画

For yo

3つの成長ドライバーで 新たなサービスを創出

従来のサプライチェーン発想による事業強化と、デマンドチェーン発想による新たな事業創出に向け、3つの成長ドライバーを軸に、戦略を推進しています。

1 スマートロジスティクス

製薬企業を起点とした医療流通プラットフォームにおいて、デジタル活用による医薬品流通の効率化、最適化、自動化を進めています。業界に先駆けて展開しているメーカー物流機能や、2017年から展開しているキュービックスシステム、2024年4月に稼働した首都圏物流センターの活用によって、医薬品流通の川上から川下までトータルで在庫状況を把握し、無駄のない医薬品流通を実現する基盤を構築しています。

高額なスペシャリティ医薬品の流通量が増加傾向にある中、流通在庫の最適化を図り、需給調整機能による廃棄ロスの削減など、社会コストの低減に貢献します。

2 デジタルヘルスケア

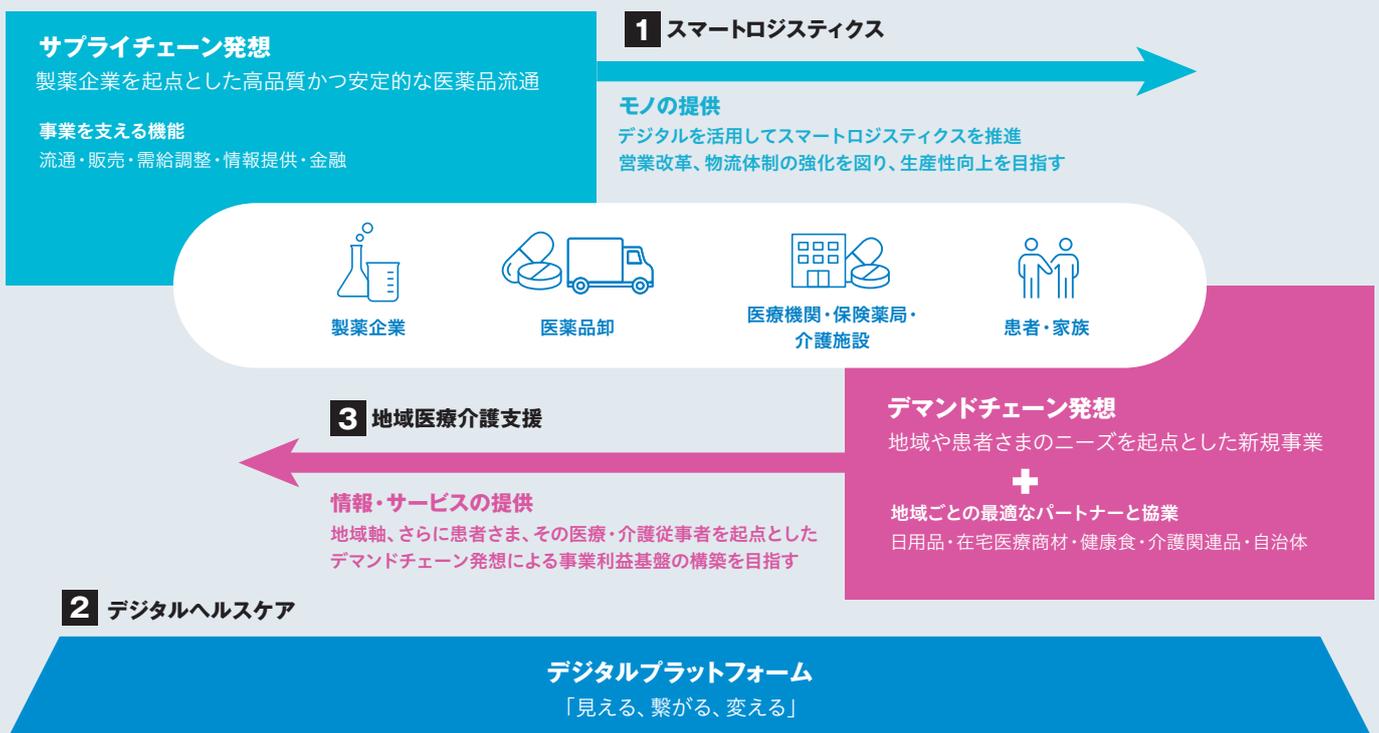
医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」の展開を中心とした、デジタル活用による収益化を目指しています。当社グループが提供するポータルをプラットフォームとし、メーカーや医療・介護従事者、患者さまやご家族をつなぎ、新たなサービスを創出することをコンセプトとしています。

また、コラボポータルを通じて収集した情報はスマートロジスティクスや地域医療介護支援の施策への活用も見込まれます。コラボポータルで情報を見える化し、つなぎ、変えていく一連の施策は、健康創造事業体への転換における基盤ともいえる取り組みです。デジタル活用の強化に伴い、デジタル人材の強化にも注力しています。

3 地域医療介護支援

健康創造領域における製品・サービスは、最終受益者である患者さまにとって真に役立つものであることが重要です。当社グループは、患者さまとの直接の接点がある保険薬局事業や介護事業、協業企業との連携や、コラボポータルを利用して

3つの成長ドライバー



ur next heartbeat

いる医師や薬剤師、介護従事者を通して、患者さまやご家族のニーズを把握することができます。

患者さまのニーズや、地域ごとの医療・介護の課題解決に貢献する多様な製品・サービスを創出・展開していく計画です。

新規事業創出への伝統資産の活用

創業以来、医薬品卸売事業をコアに事業展開し培ってきた、伝統資産の活用が新規事業創出にも重要となっています。例えば、業界に先駆けて展開するメーカー物流や業界トップのスペシャリティ医薬品流通の実績、蓄積してきたノウハウや人材は、注力するスマートロジスティクスの実現を支える基盤となっています。

お得意さまとの関係性は、コラボポータルの普及に大きく寄与しました。これまでにリアルとデジタルを組み合わせた接点を拡大し、お得意さまの要望やニーズに応え信頼を得てきたことで、ID登録につながったものと考えています。2018年度以降、デジタルを活用したサービス創出に向けて、さまざまな協業も加速してきました。ヘルステック企業との協業によって、コラボポータルにはすでに多くのデジタルヘルスサービスが搭載されています。今後も参加企業が増えることで、より最適な機能やソリューションをお得意さまや地域の医療・介護従事者、製薬企業などへ提供できるようになることに加え、さらなるユーザーの獲得にもつながると考えています。

また、当社グループは自ら保険薬局や介護事業所を運営しており、リアルな現場を知っているからこそ、より有用なサービスを生み出すことができると考えています。近年重視されている地域包括ケアシステムにおいても、地域の医療・介護従事者に加え、患者さまやご家族、自治体も一体となった連携が求められています。そこにコラボポータルのID基盤を活用することで、連携を円滑にすることができます。

これまでに拡大してきた事業や協業企業の機能をさらに組み合わせることで利益を創出できる新規事業を展開するとともに、健康創造事業体への転換に必要な不可欠な人材の育成にも注力していきます。

6つの骨子で「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」を推進

現中期経営計画では事業に関わる施策として、既存事業における「サステナブルな社会インフラ基盤の確立」について2つ、新規事業における「日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生」について4つ、合計6つの骨子を策定しています。

また、目標を達成し、健康創造事業体への転換を実現するために必要な「戦略の実現に向けた仕組み」として、「人材の育成」「One Teamの推進」「事業管理の強化」を掲げています。人材の育成については、特にDX人材と次世代リーダーの育成に注力しています。

中期経営計画の骨子

既存事業の変革

サステナブルな社会インフラ基盤の確立

骨子 1 ヘルスケア流通改革

骨子 2 アジア(中国・韓国)事業の再構築

新たな成長事業の準備

日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生

骨子 3 スマートロジスティクス

骨子 4 デジタルヘルスケア

骨子 5 地域医療介護支援

骨子 6 ヘルスケア製品開発

戦略の実現に向けた仕組み

人材の育成 One Teamの推進 事業管理の強化

健康創造事業体の実現に向けて、これまでに培ってきたものを組み合わせ、新たな挑戦を進めています。2032年への長期的視点を持ちつつ、中期経営計画の目標達成を目指しグループ一丸となって戦略を実践していきます。

長期計画と中期経営計画

For yo

スズケングループの目指す姿

主な施策

<p>既存事業の変革</p> <p>サステナブルな社会インフラ基盤の確立</p> <p>骨子1 ヘルスケア流通改革</p> <p>社会インフラの医療流通基盤としての「守り抜く営業」と、新たな価値を提供する「新しい営業」を構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● バックヤード機能の強化 ● 仕組みづくりによる生産性向上 ● リアルとデジタルによる接点構築
<p>骨子2 アジア(中国・韓国)事業の再構築</p> <p>協業を進化させ、事業基盤の強化と各国医療産業の発展に貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療プラットフォームの構築(中国) ● ヘルスケア製品全国流通網の構築(韓国)
<p>新たな成長事業の準備</p> <p>日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生</p> <p>骨子3 スマートロジスティクス</p> <p>デジタルを活用した医療流通プラットフォームの構築を通じて、社会コストを低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● キュービックスシステムによるトータル・トレーサビリティ ● 首都圏物流センターの本稼働 ● 流通在庫の可視化、最適化に向けた仕組みづくり
<p>骨子4 デジタルヘルスケア</p> <p>ヘルステック企業とともにコラボポータルを展開し、お得意さまに価値あるサービスを提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コラボポータルの普及・利用拡大 ● 搭載するサービスの拡充 ● 収益モデルの確立
<p>骨子5 地域医療介護支援</p> <p>各地域の患者さまニーズに基づいたサービスを提供し、地域住民の健康をコーディネート</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 保険薬局事業・介護事業の収益安定化 ● 地域の薬局・介護支援サービスの開発 ● ケアテック事業の展開
<p>骨子6 ヘルスケア製品開発</p> <p>スズケングループの「機能」を生かした、独自の医療・介護デバイスなどを開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アンメット・メディカルニーズに応えるファーストインクラスの研究開発 ● 患者さま接点を生かした、グループ独自の製品開発

our next heartbeat

アウトカム

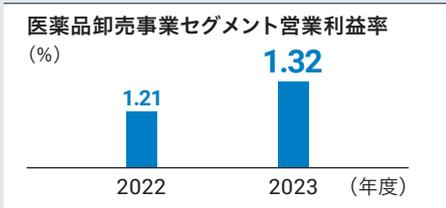
2025年度の定量目標

2022・2023 年度の実績

2024 年度の予想

- 医薬品安定供給の維持
- 社会コストの低減

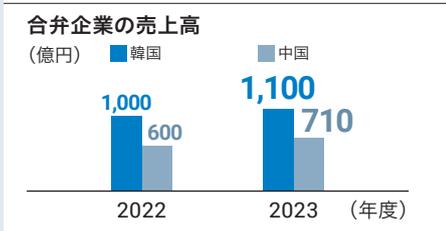
医薬品卸売事業セグメント
営業利益率
1.0%以上



医薬品卸売事業セグメント
営業利益率
1.05%

- 中国・韓国における医療インフラの質向上

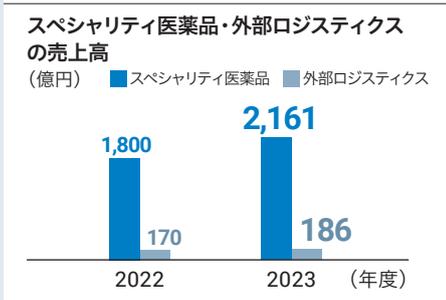
合併企業の売上高
地政学的な影響を考慮し、今後設定予定



合併企業の売上高
未定

- 医薬品廃棄ロスの削減
- 効率的な配送によるCO₂排出量削減

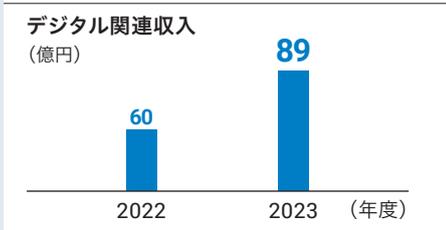
スペシャルティ医薬品の売上高
2,400億円以上
外部ロジスティクスの売上高
200億円以上



スペシャルティ医薬品の売上高
約 **2,415** 億円
外部ロジスティクスの売上高
約 **189** 億円

- 医療・介護関連ツール・サービスの普及
- 患者さまニーズへの対応力向上

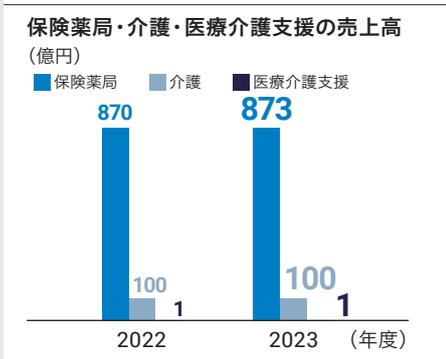
デジタル関連収入
100億円以上



デジタル関連収入
約 **96** 億円

- 患者さまの利便性・生活の質の向上
- 地域ごとの医療・介護課題解決

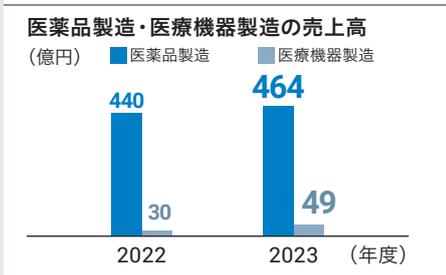
保険薬局・介護・医療介護支援の売上高
1,100億円以上



保険薬局の売上高
約 **817** 億円
介護の売上高
約 **101** 億円
医療介護支援の売上高
約 **2** 億円

- 治療の選択肢の拡大
- 生活習慣の向上

医薬品製造・医療機器製造の売上高
600億円以上



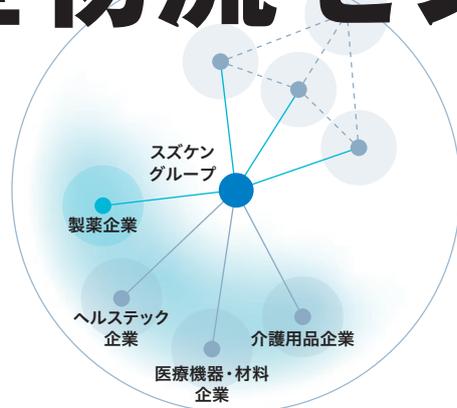
医薬品製造の売上高
約 **487** 億円
医療機器製造の売上高
約 **50** 億円

業界初の複合型物流センター

2024年4月、「首都圏物流センター」が稼働しました。

これまで培ってきたメーカー物流の機能やノウハウに加え、製造業務エリアを併設した業界初の卸物流拠点です。

当センターの稼働を起点に、モノと情報をつなぐ新たな事業モデルを構築し、「スマートロジスティクス」を実現していきます。



首都圏物流センターの特長

省人化と高品質かつ安定供給を実現

社会課題

流通量の増加に対して減少する物流人材

日本の医療用医薬品市場では、高額かつ温度・在庫・セキュリティの厳格な管理が必要なスペシャリティ医薬品の市場シェアが増加しています。その一方で2024年にはトラックドライバーの働き方改革が求められるとともに、物流人材の人手不足も課題となっています。長期的には少子化による労働人口の減少も予想されており、少ない人手でも高品質な医薬品流通を維持できる仕組みづくりが必要となっています。

当センターでは、AIによる文字・画像認識技術やロボット技術を活用し、入荷入力や棚卸などの単純作業や重作業の自動化、さらには無人搬送車による構内搬送の省人化を図り、庫内作業者を従来の3分の1程度まで削減しました。これにより、物流業界の人手不足に対応するとともに、品質精度が求められる業務に人手を充当することが可能となりました。全庫内作業の自動化率を90%以上に高めつつ、出荷精度をセブンナイン(99.99999%)以上とすることを目指しています。



一を起点に



首都圏物流センター

所在地	埼玉県草加市柿木町字宝 1352-2 プロジスパーク草加 内
敷地面積	6万8,831.07m ²
構造・規模	地上4階、免震・耐火構造
延床面積	15万1,643.60m ² (※首都圏物流センターは、2・3階部分の 延床面積6万6,450.78m ²)
保管可能品目	3万7,000品目
設備投資額	総額200億円(概算)
カバーエリア	東京都、埼玉県、千葉県の一部



当センターのカバーエリア内の医療機関・保険薬局には支店を中継することなく直接医薬品を納品することが可能となり、納品までのリードタイムの短縮および配送の効率化を実現しています。製品の入荷時や輸配送時には、24時間365日の温度監視や、社内資格である「GDPスペシャリスト」取得者による庫内業務や配送業務の運用・管理、教育、監査を行うなど、これまでに培ってきたスペシャリティ医薬品流通の技術を活用し、GDPガイドラインに準拠した品質管理を徹底しています。建物には最新の免震・耐火構造を採用し、全設備が72時間連続で稼働可能な専用自家発電機の配備など、有事の際にも稼働し続けられる機能を備えています。

GDPに準拠した 品質管理

GDPスペシャリスト

130名



積み付けを行うパレタイザー

荷下ろしを行うデパレタイザー



自動搬送ロボット

海外製薬企業の日本参入支援

製造・パッキングエリアを併設し、 海外製薬企業の日本参入を支援

社会課題

海外に比べて未承認医薬品が多く、
治療の選択肢が限られる

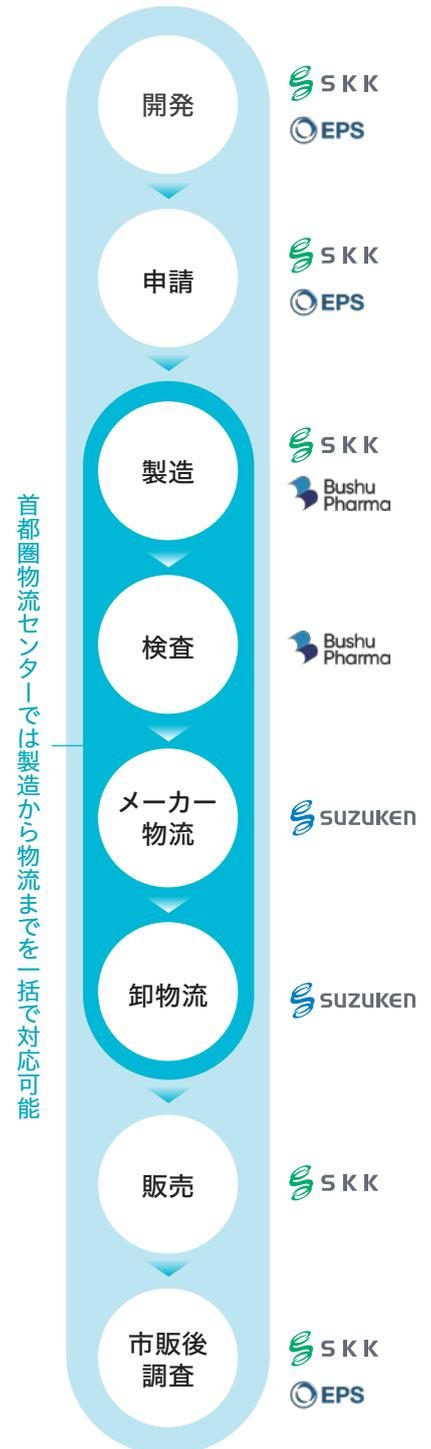
海外で承認されている医薬品の中には日本では未承認のものも多くあり、医薬産業政策研究所によると、欧米で過去5年間に新たに承認された新薬のうち、約70%が日本では承認されていません。国内未承認薬の約半数は、米国食品医薬品局(FDA)または欧州医薬品庁(EMA)にて希少疾病用医薬品とされており、日本では海外に比べて治療の選択肢が限られているのが現状です。

当センターには、卸物流エリアに加え、製造業務受託・メーカー物流エリアも併設しています。製造業務受託エリア内には武州製薬の「草加パッケージングセンター」を設置し、センター内で医薬品の検査・表示・包装を中心とした受託製造と保管が可能となります。製造から卸物流まで一拠点で対応できるため、製品移動の最小化によるリードタイムの

短縮、輸配送コストや環境負荷の低減を実現しました。

2024年5月には、武州製薬およびEPSホールディングスとの協業により、日本のドラッグロス解消に貢献する新たなビジネスモデルを構築し、スペシャリティ医薬品の開発から製造販売承認申請、製造、販売、物流などに至るまで、海外製薬企業の日本市場参入をワンストップで支援可能となりました。このビジネスモデルは、日本で上市するために必要な開発費用などは上市後に回収する成功報酬型であり、製薬企業はリスクを取ることなく参入が可能です。日本独自の規制への対応や日本に製造工場や物流センター、流通ネットワークを保持していないといった課題を解消し、参入企業を増加させることで、日本における治療の選択肢拡大に貢献していきます。

海外製薬企業向けのワンストップサービス「J-ENTRY Consortium」のイメージ



日本市場参入を目指す海外製薬企業向けの

ワンストップサービス

各社が担う機能



武州製薬
治験薬と商用品の製造や包装などを支援



EPSホールディングス
臨床試験や申請資料作成などを支援



三和化学研究所
日本市場への承認申請や販売を代行



スズケン
メーカー物流や卸物流、在庫管理を担当

データ連携による、流通在庫の最適化

医薬品流通の上流から下流までの 流通在庫を見える化

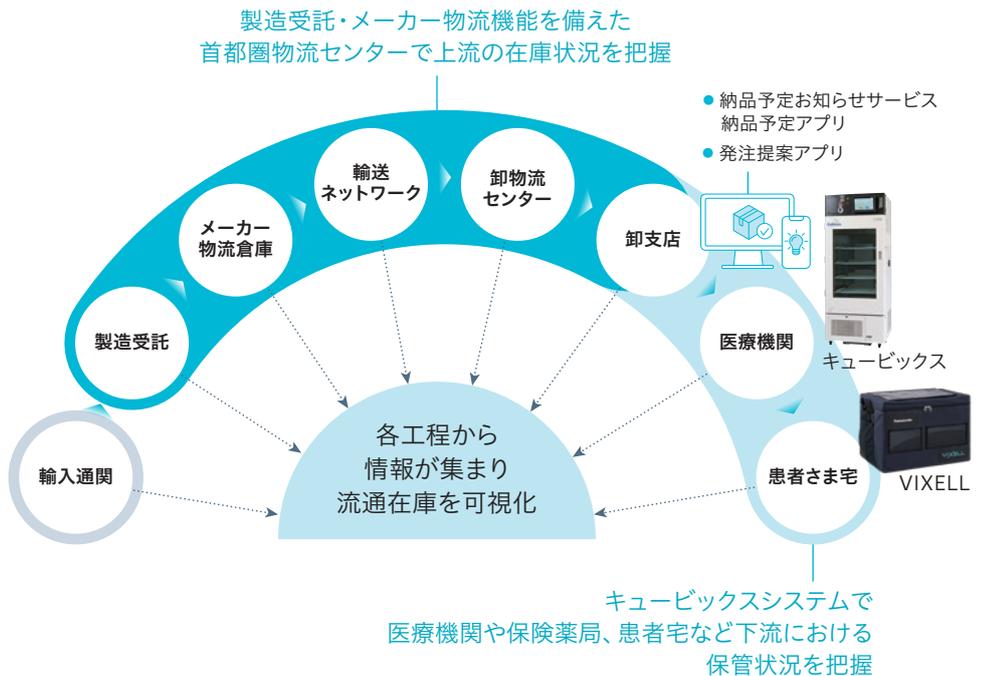
社会課題

社会保障費抑制のために
求められる、医薬品廃棄ロス削減

高齢化が進む日本では、年々社会保障費が増加しており、そのうち約3割を医療費が占めています。医療費の抑制が求められる中、在庫偏在による高額医薬品の廃棄ロスが課題となっており、ロスを防ぐ仕組みの確立が急務となっています。

スズケングループでは、2017年から展開しているスペシャリティ医薬品のトレーサビリティシステム「キュービックスシステム」によって、医療機関・保険薬局などにおける医薬品の管理状況を24時間365日、リアルタイムでモニタリングできる仕組みを構築しています。さらに、卸物流、製造受託、メーカー物流における上流の情報とキュービックスシステムの情報とを組み合わせることで、医薬品流通の川上から川下までの在庫状況の可視化を実現します。流通在庫を把握したうえで輸配送することにより、配送の効率化や在庫の偏在解消、医薬品廃棄ロスの削減などにつなげていきます。

医薬品流通の可視化



キュービックスシステム導入

457 施設

医薬品廃棄ロス

約 42.8 億円削減

担当役員コメント

首都圏物流センターを新たな価値創出の象徴に

2005年に医薬品卸として初めてメーカー物流の受託を開始し、メーカー物流と卸物流を一貫して担う独自の「医療流通プラットフォーム」を構築しています。15年以上積み上げてきた機能と自動化技術を組み合わせ作り上げたのが首都圏物流センターであり、スマートロジスティクスの実現に欠かせない財産となります。加えて、スペシャリティ医薬品流通におけるナンバーワンの実績と経験を積み、事業の中核を担える人材がグループ内に多く存在することももう一つの財産です。今後は、これらの財産にデジタル技術を組み合わせ、どこにどれだけの医薬品があり、いつ患者さまに投与されたのか、その患者さまの様子がどうなったのか、ということまで可視化し、一元管理することで社会コストを低減するプラットフォームまで進化させていきます。また、日本では未承認のため投与できない薬剤が数多くあるという課題の解決に貢献するため、海外製薬企業の日本参入支援の市場の拡大にも貢献します。次のステージに向け、社会インフラとしての医薬品流通の機能を維持しながら、スマートロジスティクスの実現による新たな価値創出を目指していきます。

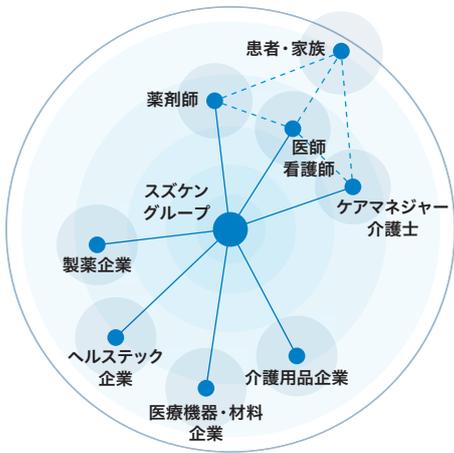


ヘルスケア流通事業本部長
田中 博文

成長戦略におけるトピックス デジタルヘルスケア

医療DX総合プラットフォーム

2023年4月に医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」のサービスを開始し、2024年3月には16万人以上の医師や看護師、薬剤師、介護従事者の方々が利用しています。ポータルでは提携するヘルステック企業のデジタルヘルスサービスをはじめ、医療や介護に関する制度やセミナーなどの情報提供、当社グループの営業担当者や物流機能との連携など、一つのIDで、多様なサービス・情報をワンストップで提供しています。



コラボポータル登録数

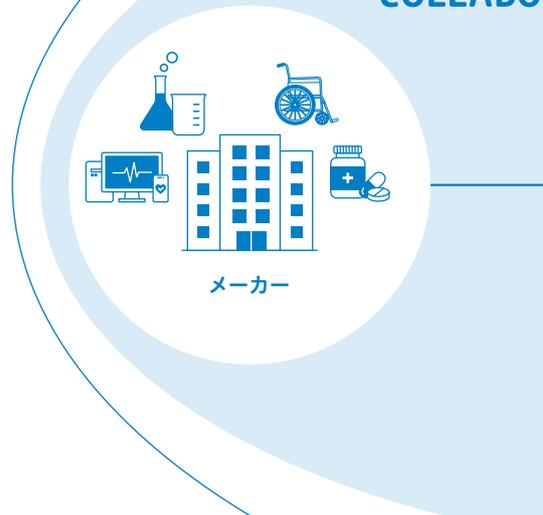
16万ID以上

2025年度のデジタル関連
売上高目標

100億円以上



COLLABO



ポータルを活用した新たな価値創出に向けて

医療従事者、さらに患者さまとご家族をつなぐ 唯一無二のツールへの基盤づくり

社会課題

進まないデジタルヘルス
サービスやデータの利活用

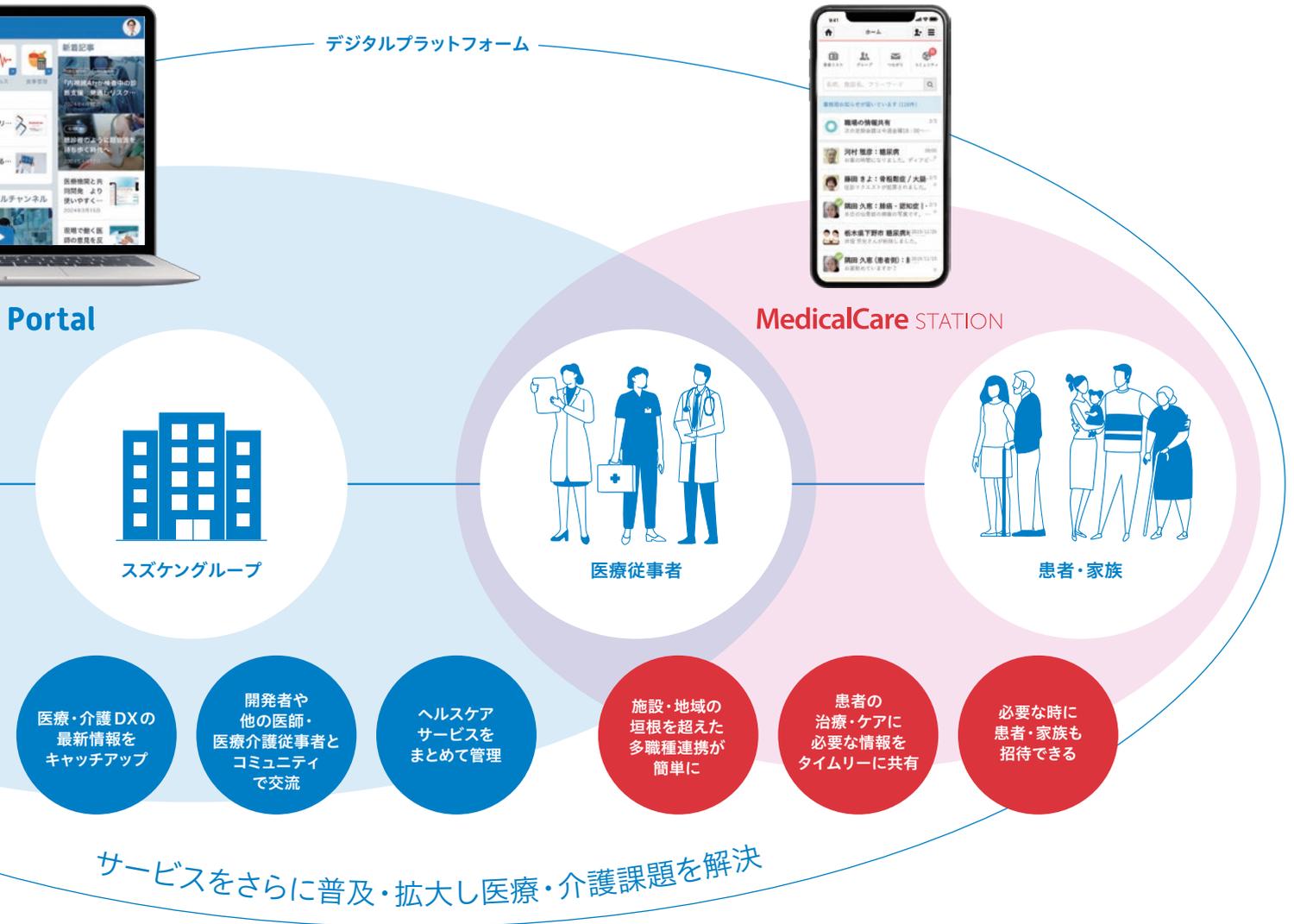
患者一人一人への最適な医療の提供や、医療・介護従事者の業務効率化につながるサービスは、デジタルヘルスケアサービスを中心に増加が予想されています。しかし、ヘルステック企業はサービス普及のためのリソースやチャネルを持ち合わせておらず、社会実装の促進が課題となっています。また、個人の健康データなどの情報セキュリティの担保や一元管理されていないため十分に有効活用されていないのが現状です。

2024年度は引き続き医師を中心としたコラボポータルの普及とコンテンツの充実に注力しつつ、当社グループのソリューションの一つである医療介護専用コミュニケーションツール「メディカルケアステーション(MCS)」でつながる医療・介護従事者25万IDの基盤と連携し、地域の医療連携を促進することで、患者さまやご家族への新たな価値創出を目指します。また、社内認定資格である「DXアンバサダー※」を育成・配置し、サービスの普及に向けた仕組みづくりと人材育成を進めます。

今後、コラボポータルの収益化によってユーザーのサービス利用によるさまざまなデータを蓄積、連携、活用することで製薬企業をはじめとする、多様なメーカーの新たな製品開発やサービスの創出と、それを使用する医療・介護従事者の業務の質および効率の向上により、その先の患者さまやご家族への医療・介護サービスへのアクセスとQOLの向上に貢献していきます。

※ DXアンバサダー：全国の各営業部にて、医療現場へのコラボポータルおよび連携デジタルサービスの紹介、利活用推進、ニーズ収集を担う。

ムを核に



担当役員コメント

コラボポータル の普及により、デジタルビジネスの早期拡大を目指す

コラボポータルが他社の医療DXサービスと異なる点は、診療中に臨床目的で利用いただけるサービスであることです。オフの時間に使用する情報収集ツールや、業務負担を軽減する予約ツールなどとは異なり、問診や治療などオンの時間に使用されるさまざまなサービスをコラボポータルへのログイン1回で利用可能です。利用いただく医療・介護従事者だけでなく、その先の患者さまやご家族の医療・介護課題を解決するツールとしてさらなる普及を目指します。

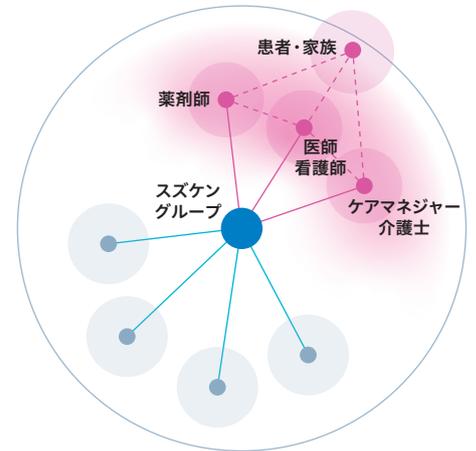
現中期経営計画において、2025年度のデジタル関連売上を100億円以上にすることを目標に掲げていますが、DXアンバサダーをはじめとするDX人材を強みに、IDの獲得が加速したことで、2024年度はID基盤の活用によるデジタルビジネスの早期化、拡大も可能となるものと考えています。



デジタルプラットフォーム事業本部長
比木 武

患者視点、ユーザー視点で、

患者さまやご家族との接点を持つ薬局事業・介護事業では、地域におけるヘルスケアプラットフォームを目指しています。協業企業やグループの機能を組み合わせることで、地域ごとに異なる医療・介護ニーズを起点とする、地域密着型の新たなサービスを創出していきます。



社会課題

地域ごとに異なるニーズへの対応

高齢化や人口構成の変化により、医療・介護のニーズは地域ごとに異なります。加えて、患者さまが住み慣れた場所で必要な医療・介護サービスを受けられる体制の整備も求められています。これらに対応するため、多様化する業務への支援や、地域の医療・介護従事者の人手不足の解消、業務負荷の軽減に貢献するサービスが必要とされています。

事業基盤の強化

地域の医療・介護に求められる機能の充実と、新たなサービスを創出

保険薬局事業では、DXを積極的に取り入れ、薬局業務の改革を進めるとともに、患者さまとの接点を強化することで、かかりつけ薬局・薬剤師の機能の充実を進めています。グループ薬局の全薬剤師へのコラボポータル機能を実装したコラボモバイルの貸与や、薬局DXをサポートするカケハシのサービスを活用したLINEによる患者フォローシステムの展開など、デジタルを活用した患者さまとの双方向の接点を実現し、地域に貢献する新たな薬局の姿を目指します。

介護事業では、介護人材の安定確保に向けた離職防止や稼働率の向上を図るとともに、ai6とWi-Fiセンシング技術による見守りサービスの実証実験を開始するなど、お客さま満足度向上と業務負担低減を両立するソリューションの開発を進めています。

保険薬局店舗数

559 店舗

介護事業所数

185 事業所



「革新」を

新たな収益モデルの創出

患者・ユーザー視点から ソリューションメニューの 共同開発を目指す



薬局事業では2023年11月にファーマライズホールディングスとの協業を開始し、保険薬局における患者支援サービスや新たな医薬品流通モデルの構築などへの取り組みを開始しました。また、介護事業では中部電力と同年3月に包括業務提携を締結しており、同社が展開する電力使用量の分析からフレイル[※]と推測される高齢者を把握するサービスと、当社グループの医療・介護従事者をつなぐDXソリューションを掛け合わせ、地域住民の健康を支援する事業モデルの構築を進めています。

当社グループの薬局・介護事業で得られる患者ニーズに加え、これらのサービスを利用するユーザーからのニーズを起点に、地域ごとに異なる医療・介護課題に対応する新たなソリューションを地域の企業や自治体と共同で開発・展開していきます。

[※] 身体的機能や認知機能の低下がみられる状態のこと

担当役員コメント

薬局・介護事業の機能や経営資源を生かし、地域の健康を守る存在を目指す

医療・介護支援事業本部は、事業基盤の強化と新たな収益モデルの創出を2024年度の戦略の軸にしています。薬局事業領域では、規模の拡大によることなく、経営資源を最大限に活用して高い収益性の実現を目指します。スズケングループの強みを生かし、製薬企業や地域医療の中核を担う基幹病院との連携による医療専門性の強化や、医薬品卸売事業やDX企業の機能も組み合わせたサービスの創出によって、他社との差異化を図ります。また、地域の薬局を支援し、課題解決に貢献する新たな薬局像を目指します。介護事業領域では、人材の安定確保と事業所稼働率の向上という経営課題の解決に取り組むとともに、ICTの積極活用による介護DXを実現し、介護事業を起点としたエコシステムの創出につなげていきます。

私たちは、保険薬局および介護事業所の運営体から、地域ヘルスケアのプラットフォーマーへの変革を進め、地域課題の解決によって患者さまに希望を提供し続ける存在を目指していきます。



医療・介護支援事業本部長
高橋 智恵

財務戦略



担当役員コメント

事業成長を加速させ、企業価値の一層の向上を目指す



グループ企画本部長
山本 裕一

スズケングループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針の策定、中期経営計画や株主還元方針の改定など、成長を加速させる財務戦略を推進しています。厳しい事業環境の中でも、企業として存続・発展し続けるため、デジタルの活用や成長投資によって、コスト削減および収益性の向上を実現し、利益を最大化させるとともに、積極的な株主還元策による資本の最適化やIR活動の充実に向けた取り組みを推進することで、企業価値の一層の向上を目指します。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

PBR1倍超の早期実現に向けて

当社グループは、還元と投資のバランスを重視した資本政策を実践し、財務の健全性を確保することを財務戦略の基本としています。2023年11月には、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を策定し、取り組みを推進しています。

2023年度の株価は上昇傾向にありましたが、年度末時点のPBRは0.87倍

と1倍を下回る結果となりました。PBRが1倍を下回る主な要因には、ROEの水準が大きく影響しています。ROEの分母である自己資本は自己株式の取得など積極的な株主還元によって増加を抑制しているため、分子である利益の最大化が最重要課題です。ROEの向上に加え、非財務情報の開示やIR活動の強化によりPERの向上を図り、これらの相乗効果でPBR1倍超の早期実現を目指します。

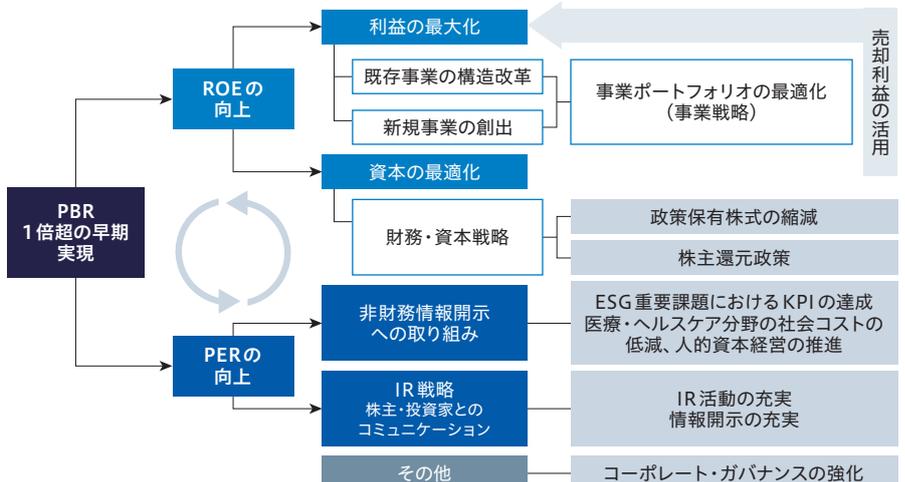
中期経営計画の推進による成長の加速

2023年11月には、第2四半期の決算と同時に中期経営計画の目標の改定も発表しました。

ROEは、中期経営計画期間の3年間で資本コスト以上の水準を目指すことは変わりませんが、5%以上という具体的な数値目標を開示しました。さらに、創立100周年を迎える2032年度には8%以上とすることを目指しています。

また、政策保有株式の縮減目標および

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた全体像



株主還元も見直しを行いました。政策保有株式の縮減は、計画を1年前倒しし2024年度末までの目標達成を目指すこととしています。株主還元は、総還元性向の目標を各年度80%以上から3年間平均100%以上に引き上げています。

ROEの向上

事業ポートフォリオの最適化による利益の最大化

ROE目標の達成に向けては、短期的には、政策保有株式の縮減による売却益をもたらす効果が期待できるものの、その効果は一過性です。2032年度に向け、既存事業の構造改革および新規事業の創出を進め、事業ポートフォリオを最適化し、利益を最大化させていきます。

既存事業では、さまざまなデジタルツールを活用することで、効果・効率的な営業体制と物流体制を再構築し、利益率を安定・向上させます。それによって既存事業で創出する利益を、協業企業とのアライアンスやDX基盤の確立に投資し、情報ビジネスや、医療・介護従事者のニーズを起点とするデマンドチェーン発想での新規事業の収益化を目指します。

1,000億円以上の戦略投資を実施

中期経営計画の目標に掲げている連結営業利益率1.5%以上達成のためには、経営資源の拡充が必要です。必要性と採算性の2軸での検討を踏まえ、事業の継続・拡大に資する設備投資や事業投資を実施していきます。中期経営計画期間の3年間では、既存事業の強化に800億円、新規事業の創出に200億円以上、合計1,000億円以上(決裁ベース)の投資を計画しています。

2023年度の既存事業への投資は、2024年4月に稼働を開始した首都圏物流センターへの設備投資約200億円を計上しました。今後同規模の施設を中部と関西につくることを検討しており、大規模な投資が続く見込みですが、業務効率化を図ることで、販売費及び一般管理費率の抑制につなげたいと考えています。新規事業への投資では、Welbyやファーマライズホールディングスへ出資し、2023年度の投資額は約325億円となりました。新規事業の創出においては、メーカーが生み出す製品・サービスを、当社が医療・介護従事者に届けるという観点から、今後もヘルステック企業への

出資は増加する見込みです。

なお、2024年度の投資額は約220億円を計画しています。

バランスシート改革による資本の最適化

資本の最適化に向けては、政策保有株式の縮減を加速させるとともに、安定的な配当水準の向上や機動的な自己株式の取得といった積極的な株主還元策による自己資本の抑制に取り組みます。将来的には負債の活用も検討しながら、バランスシート改革を進めていきます。

政策保有株式縮減の早期化

政策保有株式の縮減目標については、中期経営計画の当初予定を1年前倒しし、政策保有株式の比率を2024年度末までに、連結純資産額の10%以下にまで縮減することを目指しています。

株式の売却は、取締役会が個別の政策保有株式について保有の適否を検証し、時期などを考慮して決定しています。2023年度には8銘柄、約92億円の株式を売却し、2021年5月の政策保有株式の縮減方針開示以降の縮減は、

中期経営計画の新目標

当初目標

項目	期間	目標
ROE	2025年度	資本コスト以上の水準
営業利益率	2025年度	連結:1.5%以上 卸売セグメント: 1.0%以上
投資	3カ年累計	1,000億円以上
株主還元	各年度	安定的な配当の継続、総還元性向80%以上
政策保有株式の縮減	2025年度末	連結純資産額の10%以下

新経営目標

期間	目標
各年度	ROE5%以上 (資本コスト以上の水準)
2025年度	連結:1.5%以上 卸売セグメント: 1.0%以上
3カ年累計	1,000億円以上
3年間平均	安定的な配当の継続、総還元性向100%以上
2024年度末	連結純資産額の10%以下

中期経営計画(2023~2025年度)の投資計画

既存事業	新物流センター構築	560億円
	支店統廃合	70億円
	既存設備の修繕・改修等	130億円
	その他セグメント等	40億円
計		800億円
+		
新規事業	協業企業とのアライアンス	
	DX基盤の確立	
	地域医療在宅支援の確立	
計		200億円+α
3年間の投資総額		1,000億円以上

財務戦略

25銘柄、約220億円となりました。

2024年度も縮減を進めるとともに、10%以下の縮減目標達成後も、中長期的に縮減していく方針です。

総還元性向の3年間平均を100%以上に

自己資本の増加を抑制するため、2023年度から2025年度までの中期経営計画期間の目標も、平均総還元性向100%以上にするとしています。

2023年度は、約250億円の自己株式を取得し、配当金(総額約64億円)と合わせて、総還元性向は108.3%となりました。こうした取り組みを推進する

ことで、将来の目指すべきバランスシート像を実現していきます。

PERの向上

投資家とのコミュニケーションと情報開示の充実

IR活動を積極的に推進するとともに英語での開示も充実させていきます。2023年度は、これまでに接点のなかった投資家へのアプローチを強化するため、コミュニケーション活動の回数を、2022年度よりも約3割増やしました。投資家との間で、当社グループのサステナビリティに関する対話が増加したことやESGおよびSDGsに関する社会

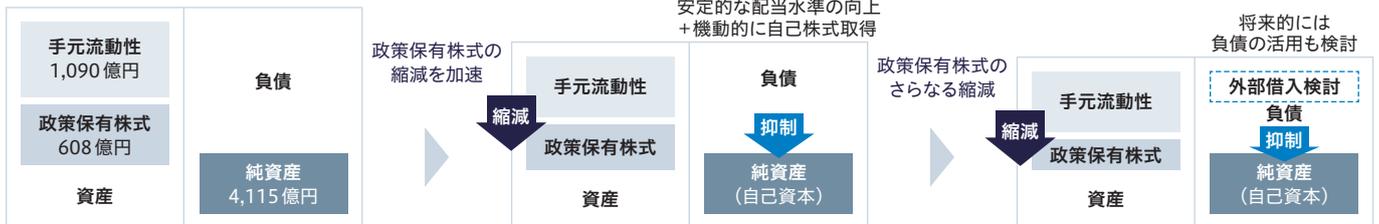
的要請・関心の高まりを踏まえ、非財務情報の開示や、事業を通じた社会課題解決の発信も強化していきます。

2023年度の主なコミュニケーション活動

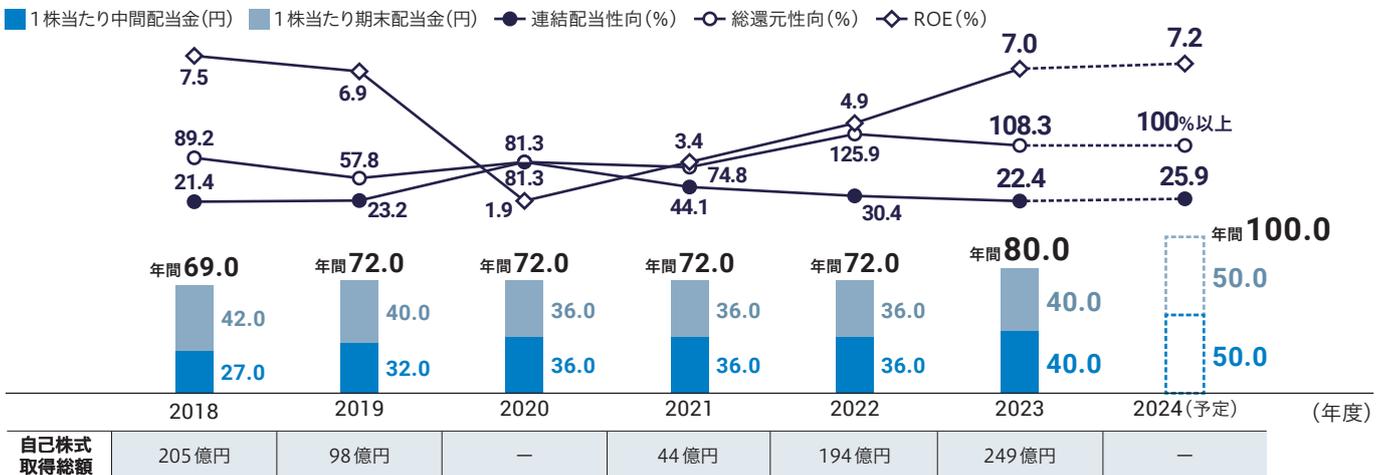
- 国内外の機関投資家との対話: 50社(のべ89回)
- アナリスト・機関投資家向け説明会: 2回
- 個人投資家向け説明会: 2007年より実施(名証IRエキスポへの出展)
- 海外投資家向け説明会: 証券会社主催の機関投資家向けコンファレンスへの参加
- IR情報のホームページ掲載(<https://www.suzuken.co.jp/ir/>)

中長期的に目指すバランスシート改革のイメージ

2022年度実績 総資産:11,461億円



1株当たり配当金、連結配当性向、総還元性向、自己株式取得総額、ROE



注) 1. 2018年度は10円、2019年度は4円の記念配当を実施しています。
 2. 総還元性向は、配当金支払総額に自己株式取得総額を加えた金額と親会社株主帰属当期純利益の比率を表します。計算式は「(配当金支払総額+自己株式取得総額)÷親会社株主帰属当期純利益×100」となります。

人的資本戦略



を通じた社会への貢献に取り組むとともに、社員一人一人の成長と、その能力を最大限経営に生かす人的資本経営を進めています。

人材の確保

働き方のニーズが多様化する中、地域別採用も視野に入れた選択肢の充実を図っています。また、中期経営計画の重点分野であるDX人材の確保においては、社内での育成に加え、キャリア採用を推進しています。

リスクリング

人材育成体系の強化

自ら学び、考え、行動する自律型人材の育成を人材育成のコンセプトに、学びの仕組みや挑戦の機会を設けています。入社5年目までの基礎研修に加え、マネジメント層などの階層別や職種別研修、自己レポートによる選抜研修の実施など、OJTを中心にOFF-JTと自己啓発によって、さらなるスキルアップと自己実現を支援する幅広い教育体系を構築しています。

担当役員コメント

グループ全体で挑戦しながら成長していく組織風土に



グループ管理本部長
田中 雅之

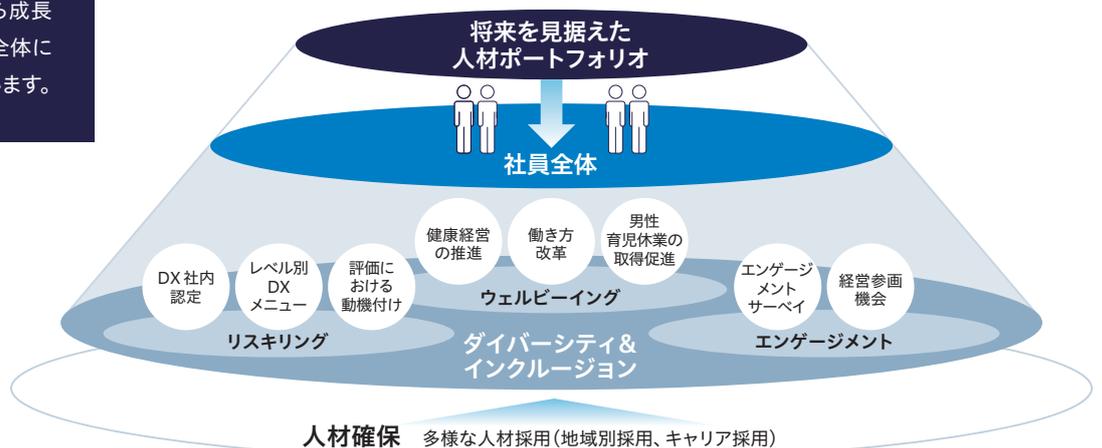
健康創造事業体の実現のために重要な人材を「DX人材」と定めています。2023年度はDXリスクリングによる育成施策を重点的に進め、当初の目標を超える多くの社員がDX関連の資格を取得しました。今後は社内インターンシップや協業企業との人材交流など、学んだ知識を実践する場を提供し、挑戦しながら成長していく組織風土をグループ全体に浸透させていきたいと考えています。

経営戦略と人事戦略の連動

スズケングループが目指す「健康創造事業体」の実現に向けて、「人」は最大の経営資源であり、成長の原動力であると考えています。変化に対応できる多様な発想を持った人材が必要であると考え、グループだけではなく、協業企業も一体となり、多様な人材が集う「One Team」を目指しています。そのための人事戦略として人材の活性化と人材ポートフォリオの充実を推進しています。

中期経営計画においては、健康創造事業体への転換の基盤づくりとして、「グループ全体の人材育成の推進」「DXに向けたリスクリング」を掲げ、事業活動

人事戦略の全体像



人的資本戦略

DX人材の育成

e-ラーニングや資格取得などを組み合わせたランク別の「DXリスキリングプログラム」を展開し、2023年度は4,300名以上の社員が取り組みました。また、お得意さまへのデジタル商材の提案や対応力を高め、現場の推進リーダーとなる人材の育成を目的に、独自の技能習得プログラムである「DXアンバサダー育成プログラム」も開始しました。このプログラムで認定を受けたDXアンバサダー50名を全国へ配置し、営業担当者のスキルの底上げを図ります。

2024年度は、DXリスキリングプログラムをグループ全社に広げ、新たな推奨資格やカリキュラムの提供など、グループ一体でのDXリテラシーの向上に取り組みます。また、グループ提案制度や選抜研修を通じた業務改善や新規事業の提案など、学んだ知識を生かした成長機会の提供や社内インターンシップ制度の導入を検討していきます。

次世代リーダーの育成

各事業の将来を担うだけでなく、新規事業の創出や育成、外部企業との協業の推進ができる人材を次世代リーダーとして、100名以上育成することを目指しています。その実現に向けた「特別育成プログラム」を実施するとともに、2023年度に設置した「ビヨンド協議会」にて、会社の枠を超えて活躍するための制度・ルール作りや均等な教育機会、人材評価基準の策定などのテーマをグループ横断で協議しています。グループ間ローテーションや他社への出向、若手・女性社員への積極的な機会提供、グループ内の所属企業や雇用形態の枠を超えた人材抜擢を進め、さまざまな事業で活躍できるリーダー人材を見出し、育て、活躍の場を提供していきます。

ウェルビーイングの推進

健康経営の推進

「健康経営宣言」を行い、従業員と家族の健康維持・増進に向けた健康経営の

推進に取り組んでいます。健康管理の専門組織として保健師が常駐する「健康相談室」を設置し、関連部署や産業医、健康保険組合と連携する体制を構築しています。

この結果、スズケンおよびグループ各社、スズケン健康保険組合が、健康経営優良法人に選定されています。



「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」
スズケン、サンキ、アステイス、翔薬、三和化学研究所

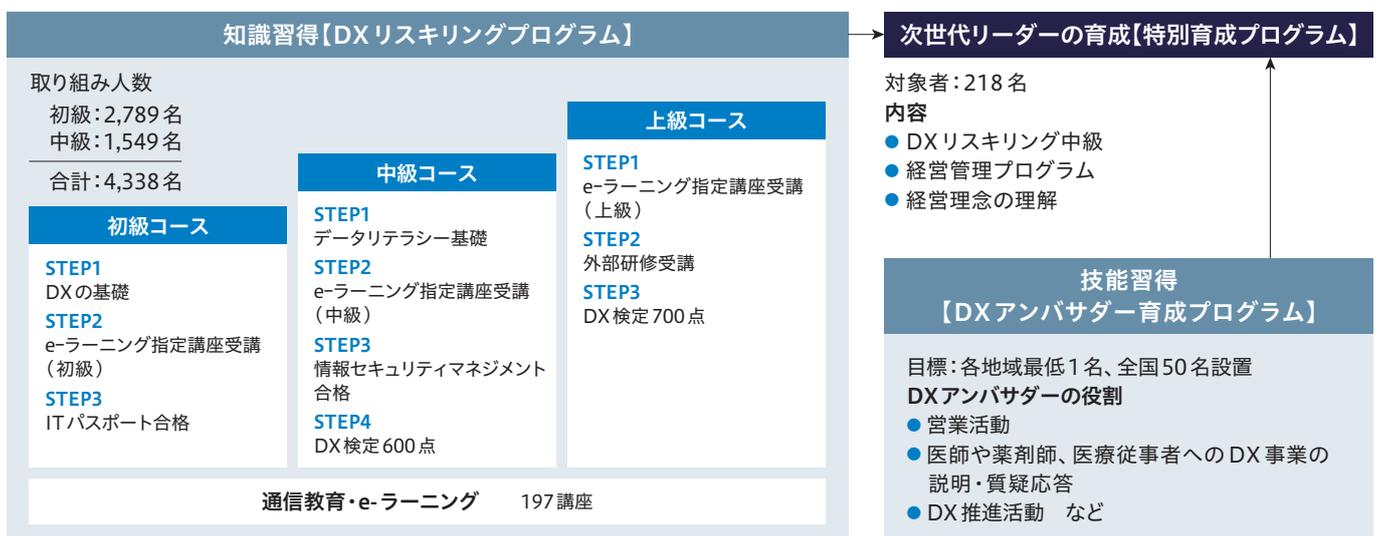


「健康経営優良法人2024(中小規模法人部門)」
エス・ディ・ロジ、スズケン健康保険組合

働きやすい職場環境づくり

総労働時間の短縮と柔軟な働き方を重点テーマとし、お得意さま満足度の維持・向上との両立を図るための柔軟な

DX人材と次世代リーダー育成に向けた社内育成プログラム(2023年度)



働き方を推進しています。変形労働時間制やモバイル端末などのIT技術を活用した直行直帰などの勤務制度の導入や、在宅勤務の規程整備、ガイドラインの設定などを検討しています。また、有給休暇の取得率向上に取り組んでいます。

エンゲージメントの向上

グループコミュニケーションの強化

グループ合同による研修やイベント、経営層とのミーティングを実施するなど、継続したコミュニケーションの場を増やしています。

グループ提案制度の推進

2022年4月からグループ提案制度「チエノワ」を実施しています。業務改善や新規事業の提案だけでなく、好事例の共有や、新しい施策につながる意見収集・ディスカッションを行うイベントの開催

など、「One Team」による経営参画を実感する場としても機能しています。

2023年度に実現に向けて取り上げた提案例

- 帳票の自動出力機能の廃止（紙の削減）
- 顧客接点強化に向けた新しいデジタルサービスの活用
- コラボポータルと連携した患者さまやご家族の声を集約できるAIアプリ
- 離島での医療用医薬品のドローン配送
- 社会貢献活動としての「こども110番の家・車」への参加

ダイバーシティ&インクルージョン

すべての社員が能力を最大限に発揮できる環境の整備に努めています。

女性の採用強化や選抜研修やプロジェクトへの登用など、女性活躍推進に取り組んでいます。グループ3社が女性の活躍推進に関する状況や取り組み

などが優良な企業を認定する制度「えるぼし」の認定を受けています。

次世代育成支援においては、グループ7社が女性の仕事と子育ての両立を支援・サポートする企業を認定する制度「くるみん」の認定を受けています。

障害者雇用も促進し、法定雇用率を上回る雇用率(2.5%)を維持しています。また、2023年4月に、定年後も最大70歳まで働けるアクティブキャリア制度を新設しました。



エス・ディ・ロジが取得している「えるぼし」(3段階目)



エス・ディ・ロジが取得している「プラチナくるみん」

人材関連データ

	2021年度	2022年度	2023年度	目標
連結従業員数(名)	14,032	13,429	13,086	—
女性従業員比率(%)	54.1	54.5	53.7	—
女性管理職比率(%)	9.8	10.1	14.2	2030年度 20%以上
女性役員数(名)※取締役、執行役員	—	7	10	—
男女間賃金格差(%)※全従業員	57.9	56.1	57.2	—
男性育児休業取得率(%)	18.4	31.6	73.4	2025年度までに100%
新入社員に占める女性の割合(%)	52.4	37.8	38.2	—
障害者雇用率(%)	2.6	2.4	2.5	—
年次有給休暇取得率(%)	52.2	60.6	58.2	—
DXリスクリングプログラム受講者数(名)	—	—	4,338	—
ITパスポート取得者数(名)	1,522	1,547	1,973	2025年度 2,100名以上
情報セキュリティマネジメント資格取得者数(名)	48	50	694	2025年度 1,000名以上
DX検定600点以上(名)	—	—	430	2025年度 800名以上
チエノワ提案件数(件)	—	4,916	3,277	—

注) 各年度または年度末の実績値を掲載しています。
 女性従業員比率、女性管理職比率、男性育児休業取得率はサステナビリティ指標の対象会社、障害者雇用率はスズケン・中央運輸・スズケンビジネスアソシエ・スズケンジョイナス、その他の項目はスズケンの実績です。

気候変動



基本的な考え方

スズケングループは、21世紀の最も重要な課題の一つを地球環境保全であると認識し、「地球の健康とすべての人々の健康で笑顔あふれる豊かな生活に貢献するベストパートナー」を目指しています。

事業活動によるCO₂排出量は、営業車両におけるガソリン使用と全国の営業拠点における電力使用が大半を占めており、事業活動と環境への負荷は相関関係にあります。そのため、環境に関する法律・規則などを遵守することはもちろん、事業活動を通じ、地域社会と協調しながら環境負荷の低減にも取り組んでいます。

また、日本国内では、医薬品の廃棄ロスや残薬(薬の飲み残し)が大きな課題となっています。そこで、当社グループでは、こうした社会コストを最小限に抑えることを重要な経営テーマと位置付けています。

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境方針の下PDCAサイクルを回し、社員一人一人の環境認識を深めるとともに、企業活動の改善を進めることで、省資源・省エネルギー化を継続的・計画的に推進していきます。

持続可能な社会の実現に向け、サステナビリティ委員会にて、CO₂排出量の削減をはじめとする環境保全や社会コストの低減といった重要課題への取り組み、事業活動における気候変動などによるリスクの管理を行います。

CO₂排出量の削減の取り組み

地球温暖化防止の取り組みとして、CO₂排出量削減を目的とした省エネ活動「3 Green Action」を実施するとともに、医薬品流通にあたってスマートロジスティクスを推進しています。

3 Green Action

グリーンオフィス

- 事業所内の省エネ活動の推進
- 一部の事業所や物流センターにおける太陽光発電、LED照明、高効率空調機などの省エネ設備・機器の導入

グリーン営業・グリーン物流

- 営業車両のハイブリッドカーや低燃費車両への切り替え
- 営業・配送時のエコ運転の励行

グリーンIT

- 省エネタイプのIT機器(パソコン、サーバーなど)への切替えおよび新規導入

スマートロジスティクスの推進

医薬品卸売事業においては、スマートロジスティクスの取り組みを通して、医薬品の安定供給とCO₂排出量削減の両立に取り組んでいます。共同物流・共同配送も視野に入れた顧客ニーズに基づく最適な配送体制の構築や、在庫管理の提案による頻回配送・急配回数の削減などの配送の効率化に加え、医薬品の流通在庫のリアルタイムでの可視化・最適化に向けた取り組みを進めています。

TCFD 提言への対応

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティマネジメントのガバナンス体制に組み込まれています。「地球の健康とすべての人々の健康で笑顔あふれる豊かな生活に貢献するベストパートナーを目指す」という環境方針の下、持続可能な社会の実現に向け、事業活動における気候変動要因のリスク管理を行います。

戦略

当社グループは、事業活動に与える影響について、政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)、各中央銀行・金融監督当局のネットワーク(NGFS)が公表する複数のシナリオを元に、想定される気候変動リスク・機会について、財務影響を定性的・定量的に評価し、分析を行っています。なお、パリ協定の長期目標である産業革命前からの気温上昇を「2℃未満」とするシナリオおよびCO₂排出量削減への取り組みが不十分な「4℃」とするシナリオの2つのシナリオを想定しています。

リスク管理

当社グループへの気候変動による影響については、サステナビリティ推進体制に基づき、サステナビリティ委員会にて協議するとともに、案件に応じて取締役会に検討内容の報告を行います。

また、「安心・安全かつ安定的な医薬品流通」という社会インフラとしての機能の維持は、リスク管理における重要課題と位置付けています。トータル・トレーサビリティやグローバル基準による品質向上に加え、自然災害などの発生時には、

メーカー物流と卸物流の連携による東名阪を基盤とした、全国BCPネットワークを構築するなど、有事の際も流通を途絶えさせない対策を推進しています。

指標と目標

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル宣言に賛同し、CO₂排出量削減目標「Scope1+Scope2を2030年度40%削減(2020年度比)」をグループ全体で掲げています。

また、Scope3に対する取り組みも重要

であると考えており、サプライチェーン全体を見渡し、一層の効率化を図ることで、社会全体のCO₂排出量の削減につなげていきたいと考えています。

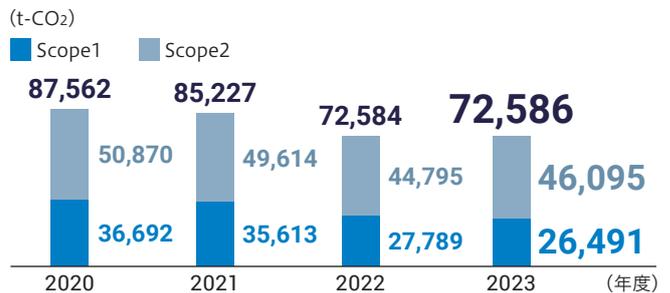
今後の取り組み

- 営業車両におけるEV車の導入
- 全国の営業・物流拠点における太陽光パネルの追加設置
- 営業拠点における照明のLED化、空調設備・医薬品保冷庫の入れ替え
- 気候変動関連データの統合管理体制の構築

(1) 想定するシナリオ

2°C未満	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対応に対する事業運営コストの増加 ● エネルギーコストの高騰 ● 環境意識の高まりによる新たな事業機会の発生 ● 環境負荷への対応企業への市場からの評価
4°C	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の多発、激化に伴う事業機会の損失 ● 企業活動、消費活動に対する締め付けの強化 ● エネルギーコストの高騰 ● 社員への健康リスクの発生および対応コストの増加 ● 環境負荷への対応ができない企業への市場からの淘汰

CO₂排出量 (Scope1+Scope2)



対象会社：スズケン、サンキ、アスティス、翔薬、スズケン沖縄薬品、スズケン岩手、ナカノ薬品、エス・ディ・ロジ、三和化学研究所、ユニスマイル、エスマイル、エスケアメイト、中央運輸、サンキ・ウエルビィ、ケンツメディコ

(2) リスク・機会の概要、財務への影響

分類		概要	財務への影響		
			2°C未満	4°C	
リスク	移行リスク	法規制	炭素税や新たな税制導入によるコスト増大	小	小
		技術・市場	再生可能エネルギーへの転換に伴うコスト増大	中	小
			低炭素技術製品への転換に伴うコスト増大	中	小
			地政学リスクによる燃料価格の高騰によるコスト増大	小	小
	評判	気候変動対策不足によるステークホルダーからの信用失墜	小	小	
物理的リスク	急性	自然災害の多発、激化による対応コスト増大	小	小	
	慢性	感染症、熱中症の増加による社員の健康リスク増加および事業機会の喪失	小	小	
		平均気温の上昇、気象パターンの変化による対応コスト増大	小	小	
機会	資源効率化	流通プロセス改革によるCO ₂ 排出量の削減	小	小	
	製品・サービス	市場の環境意識の高まりによる新たなサービスの提供機会発生	小	小	
		感染症、熱中症の増加による市場からのワクチン・治療薬等のニーズ増大	小	中	
	強靱性(レジリエンス)	気候変動対策への貢献によるステークホルダーからの評価獲得	小	小	