

ビジネスモデルの転換

健康創造事業体の実現に向けて、従来のサプライチェーン発想による事業に加え、
 今後はデマンドチェーン発想による新たな事業も創出していきます。
 スズケングループは、すべてのステークホルダーの皆さまのニーズにお応えする企業グループを目指します。

健康創造事業体としてのビジネスモデル

サプライチェーン発想

製薬企業を起点とした高品質かつ安定的な医薬品流通

事業を支える機能



流通



販売



需給調整



情報提供



金融



製薬企業



医薬品卸

情報・サービスの提供

サプライチェーン発想の特長

製薬企業から医療機関への安定供給を実現

業界に先駆けてメーカー物流と卸物流を一貫して担い、製薬企業から医療機関まで効率的に医薬品を届ける独自の「医療流通プラットフォーム」を構築しています。全国に11のメーカー物流拠点と15の卸物流拠点を構え、高品質かつ安定的な医薬品流通を実現。社会インフラとしての使命を果たしています。

医薬品の需給調整により社会コストを低減

デジタル技術を活用した流通在庫の最適化を目指す「スマートロジスティクス」の取り組みを進め、需給調整による医薬品の偏在防止や廃棄ロスの削減を図っています。また、スペシャリティ医薬品を安心・安全かつ安定的に供給する独自のトレーサビリティシステムを展開し、社会コストの低減に貢献しています。

獲得してきた経営資源

グローバル基準の 医薬品流通体制

- 営業・物流拠点の全国展開
- 営業拠点 **209** 拠点
- メーカー物流センター **11** カ所
- 卸物流センター **15** カ所
- スペシャリティ医薬品のトレーサビリティの仕組み

メーカー物流と スペシャリティ医薬品流通に おけるノウハウ・実績

- 物流の共同化による配送の効率化と流通在庫の最適化
- 再生医療等製品の流通プラットフォーム
- 豊富な経験とノウハウを持つ人材

顧客との強固な関係

- 医療機関、保険薬局、医療・介護従事者とのネットワーク
- 安定した医療用医薬品の売上高とシェア

地域医療連携を実現させる グループ内連携

- 35都道府県における保険薬局の展開 **577** 店舗
- 介護事業所の展開 **185** 事業所
- 医薬品の卸売、製造、保険薬局、介護の事業展開と連携

モノの提供



デマンドチェーン発想

地域や患者さまのニーズを起点とした新規事業



地域ごとの最適なパートナーと協業



日用品



在宅医療商材



健康食品



介護関連



自治体

デマンドチェーン発想の特長

「機能」を組み合わせた新たなサービスの開発・提供

グループ内の各事業と協業企業が有する機能を組み合わせて再構成する「機能総体」をコンセプトに、これまでにない新しいサービスの開発や、既存事業への新機能の追加を目指しています。患者さまとの直接の接点を生かして収集するニーズを起点にサービスを展開していきます。

協業によるデジタルサービスの最大活用

ヘルステック企業との協業により構築するデジタルプラットフォームを中心に、医療機関や保険薬局、介護施設、患者さまの情報を連携させ新たなソリューションを創出します。さらに、蓄積したデータの利活用によって既存サービスのブラッシュアップや機能の拡大も進めていきます。

獲得すべき経営資源

ヘルステック企業との提携

- 地域密着でヘルスケアサービスを提供する企業との提携
- 優れたデジタル技術・商品・サービスを持つヘルステック企業との提携

変化に対応できる人材

- 次世代リーダー人材の育成 **100**名以上
- DX人材の育成
 - ・情報セキュリティマネジメント資格取得者 **1,000**名以上
 - ・DX検定600点以上獲得者 **800**名以上

デジタルを活用した新たな営業体制

- 営業担当者であるMSの業務負荷軽減とお得意さまの業務効率化を両立するバックヤード機能の拡充

地域社会とのつながり

- 自治体のキーマンへのデジタルヘルスサービスを活用したソリューション提案
- 既存のお得意さまとの関係を生かした、地域へのサービス拡大

価値創造プロセス

新中期経営計画の策定に伴い、価値創造プロセスを見直しました。

健康創造事業体への転換を目指すスズケングループが、2023～2025年度の間にも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・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

- 地域医療の充実
- 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

- AI、IoTなど、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

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

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
社会インフラ基盤の確立

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

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

医薬品卸

**医療機関・保険薬局・
介護施設**

患者・家族

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

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

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

健康創造事業体への転換に向け、 患者さま起点のサービス創出と 基盤づくりをスタートしました

株式会社スズケン
代表取締役社長

浅野 茂



「健康創造事業体」への転換に向けて

スズケングループは、これまで築いてきたお得意さまとの関係性という伝統資産を生かし、さまざまなヘルスケアソリューションを提供する健康創造事業体への転換に向けたスタートを切りました。ヘルスケア市場への異業種参入が国内外問わず急速に進む中、事業を継続していくためには、従来の事業モデルを一新するほどの変革をしていかななくてはならないからです。

私が思い描く健康創造事業体とは、デジタルを活用しながら、患者さまのライフステージすべての「健康創造」を支える企業グループです。健康創造事業体への転換にあたっては、医療制度などに左右されにくいヘルスケア領域での新規事業の創出に挑戦しています。事業単位で考えるのではなく、各事業・協業企業の機能やサービス、伝統資産を組み合わせる「機能総体」という新しい発想で事業を創出していく考えです。

コア事業である医薬品卸のお得意さまへの情報提供や医薬品の安定供給は、製薬企業を起点としたサプライチェーン発想の事業です。これから当社グループが挑戦するのは、患者さまとご家族や、地域、医療従事者の方々を起点としたデマンドチェーン発想による新規事業。グループにある保険薬局事業や介護事業、協業するヘルステック企業と機能総体で取り組めば、これを実現できると考えています。

実は、私は当社グループのコア事業に従事した経験がありません。グループ会社の株式会社三和化学研究所に

入社し、すぐにスズケンに転籍。その後はメーカー物流事業などの新規事業立ち上げのために会社を作り、それが軌道に乗るとまた次の事業に挑戦するということを繰り返しました。変わった経歴ではあるものの、会社を外から見る経験をしてきたことが今の経営に生かせていると感じています。

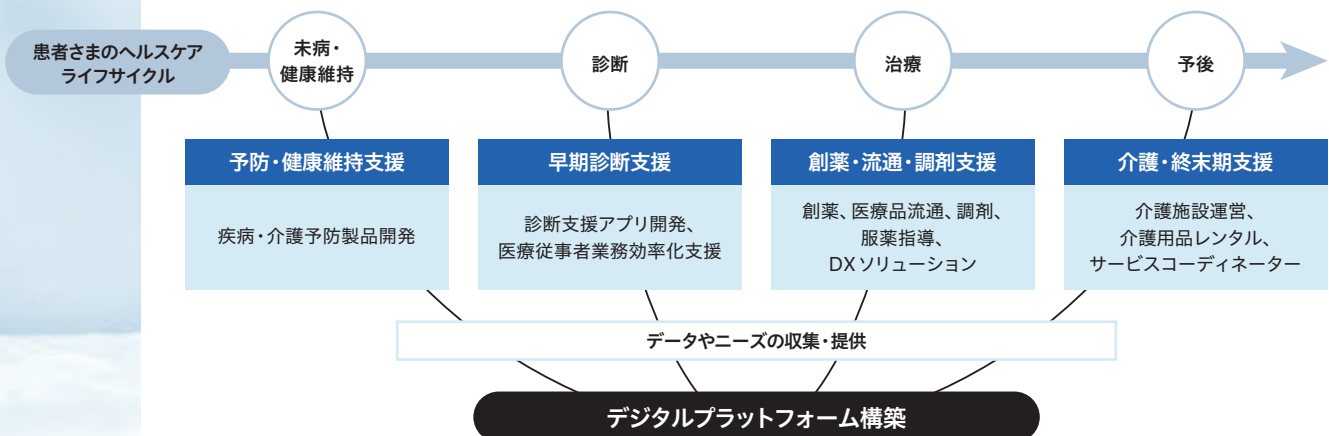
私がすべての意思決定のキーワードにしているのは、「社会課題の解決」と「社会コストの低減」という2つです。これらに貢献できる事業であればどんどん挑戦していきます。新しい事業を生み出し、既存の事業とも融合させながら、グループ全体の成長につなげることが私の役割だと考えています。

2022年度の振り返り

社長就任1年目であり中期経営計画の最終年度であった2022年度は、次期中期経営計画への「Chapter ZERO」と位置付け、「真の卸構造改革」と、「3つの成長ドライバーへの準備」に取り組みました。主な成果としては、2016年度比で販管費及び一般管理費率を1ポイント低減し、成長戦略のテーマとしていた「One Point Improvement」を2021年度に1年前倒しで達成したことに加え、社員の利益重視への意識改革により、一定の利益改善を実現しました。健康創造事業体への転換に向けた準備は順調に進められたと考えています。

この結果として、2022年度の売上高は2兆3,148億280百万円(前年度比3.4%増)、営業利益は326億500百万円(前年度比62.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は203億450百万円(前年度比41.4%増)と増収増益となりました。

スズケングループが目指す健康創造事業体の姿



社長メッセージ

売上高については、新型コロナ関連商材の寄与もあり過去最高を更新することができました。

株主還元については、年間で72円の配当を実施し、連結配当性向は30.4%でした。総還元性向は、2022年度までの2年間の平均総還元性向を100%以上とする株主還元方針の通り、2022年度に自己株式の取得を194億72百万円実施し、2年間の平均総還元性向は104.7%となりました。

新中期経営計画「For your next heartbeat」に込めた思い

2023年度からスタートした中期経営計画のスローガンは「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」です。人の心臓が新たな活力を全身に送り出すがごとく、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、という思いを込めています。

骨子には6つの戦略を掲げ、「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」の2軸で健康創造事業体としての基盤を構築していきます。また、グループ横断による人材発掘・育成に注力するとともに、外部経営資源の取り込みや連携を強化することで、新事業・新機能領域の早期具現化を目指します。

新中期経営計画において、私が最も重視しているのはデジタルの活用によって「見える、繋がる、変える」という

考え方です。これまで把握できなかったのを見えるようにすること、そして、その情報をつなぎ、人とモノを連動させ課題解決に貢献する。この役割を果たすために、これまでにさまざまなヘルステック企業と提携し準備を進めています。

なお、ステークホルダーの皆さまに当社グループのビジョンをより明確にご理解いただくため、今回から中期経営計画の経営指標を開示することとしました。事業拡大において重要性の高い投資計画については、既存事業で800億円、新規事業で200億円以上の総額1,000億円以上を予定しています。

既存事業の変革

医薬品卸売事業は事業環境が厳しいものの、新規事業を形にするための投資の原資獲得のため、利益重視で取り組んでいきます。骨子1つ目の「ヘルスケア流通改革」では、限られた営業人員で、健康創造事業全般を担う営業体制を構築するため、バックヤード機能を強化し、新たな営業の姿を作り上げていきます。

骨子2つ目の「アジア(中国・韓国)事業の再構築」については、現地のパートナー企業と共に中国と韓国での事業基盤を強化し、地政学的な影響も考慮しながら、事業展開を慎重に検討していきます。また、協業する米国大手卸センコラ(旧アメリカソースバーゲン)と、中国・韓国を中心としたアジアへのキュービックスシステムの展開の可能性などの協議を進めています。

新中期経営計画の骨子



新たな成長事業の準備

新規事業の創出は、「Chapter ZERO」から進めていた成長ドライバーを発展させていきます。骨子3つ目の「スマートロジスティクス」については、医薬品流通にデジタルを組み合わせることで、流通在庫の可視化・最適化により需給調整を可能にするなど、廃棄ロスの削減といった環境負荷と社会コストの低減にも貢献していきます。

骨子4つ目の「デジタルヘルスケア」については、協業するヘルステック企業のサービスをワンストップでお届けする総合ポータルサイト「コラボポータル」を当社グループのネットワークを活用して早期に展開し、医療・介護従事者の皆さまにとって魅力的なデジタルプラットフォームを構築していきます。

骨子5つ目の「地域医療介護支援」については、自治体と連携し、街ぐるみで見守りの実現を進めている中部電力株式会社との業務提携など、全国の各地域で地域に密着した企業との協業による事業を展開し、さらにそこから地域と地域をつなげる事業を展開していきます。

骨子6つ目の「ヘルスケア製品開発」については、スペシャリティ医薬品の上市支援や、医療・介護従事者、患者さまやそのご家族の声を生かした製品開発、導入を検討していきます。

このように新しいビジネスを生み出し、成長させていくことで、3年後に、現在の4つの事業セグメントから、新しいセグメントに変更することを見据えています。

戦略の実現に向けた仕組み

戦略を実践するにあたって最も重要なのは、変化に対応し自ら新しいスズケングループを創り出す人材です。特にこの中期経営計画の期間は次世代リーダーの育成とデジタル時代に対応できる人材に投資していきます。次世代リーダーについては、雇用形態に関係なく、現場を理解し頑張っている従業員を登用していきます。実践を通して強いリーダーを100名以上育成できれば、10年後には素晴らしいグループになっていると確信しています。また、若手が新しいことにチャレンジしながら、先輩方も長く活躍できるグループを目指し、定年後も経験・人脈を生かして働いていただける制度も設けました。



さらに、グループ全ての従業員、協業企業が一体となって取り組んでいくという意味で「One Team」を掲げています。これから健康創造領域でさまざまな事業が生まれてくることから、誰もが主役になれる、というメッセージを込めています。

企業価値向上のために

企業が持続的な成長と企業価値向上を目指すには、サステナビリティへの取り組みも戦略の推進と同等に重要と考え、ESGの切り口で4つのKPIを設定しました。

マテリアリティは中期経営計画の戦略を進める中で同時に対応していくものであり、中でも、社会面への対応は当社グループの事業活動に合致しています。一方で、ガバナンス面には課題があります。社会から信用をいただくためにはまだまだ道半ばであり、引き続きコンプライアンスの強化に取り組めます。

また、環境面では、医薬品流通全体を効率化しCO₂排出量の削減と安定供給を両立することで、環境負荷と社会コストの低減につなげていきます。事業活動に関連するリスクと機会を評価し、情報開示の充実に努めることが、企業の持続的な成長につながると考えています。

今後のスズケングループにとって非常に重要な3年間がスタートしました。これからさまざまな取り組みを連動させ、健康創造事業体の実現に尽力していきますので、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

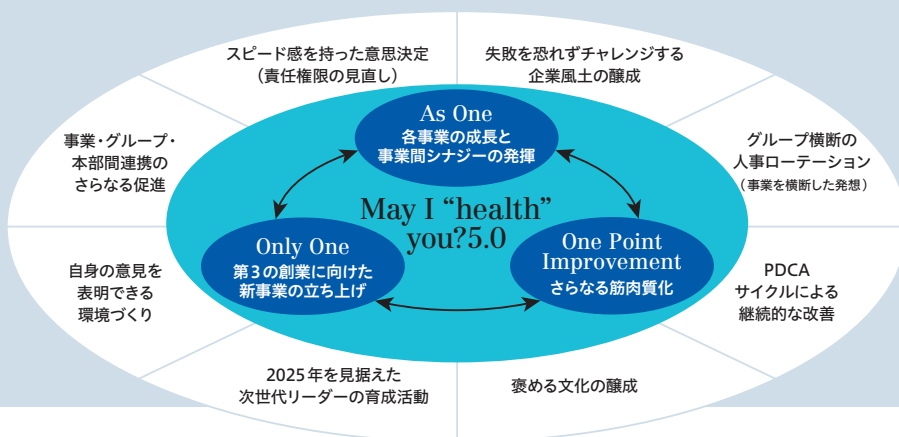
中期経営計画

スズケングループは2023年度から新たな中期経営計画をスタートさせました。前中期経営計画における取り組みも生かしつつ、健康創造事業体への転換に向けた基盤構築を進めます。

中期経営計画 2020-2022

May I “health” you? 5.0

デジタル化が進む「Society 5.0」の時代に、「健康創造領域 (health) で、日本に加えアジア (you) においても、お役に立てる (help) 企業でありたい、なくてはならない存在になりたい」というスローガンの下、戦略骨子として3つのOneを推進しました。



協業の推進によるプラットフォームの構築

スペシャリティ医薬品流通ナンバーワンの医療流通プラットフォームへの進化

スペシャリティ医薬品の新たな流通モデルとして2017年に導入した「キュービックスシステム」のサービスを拡充しました。すでに展開していた病院版・薬局版・治験版のラインナップに在宅版・大型版・室温版を追加したほか、医薬品定温輸送ボックス「VIXELL」を活用し、製薬企業から在宅までのトータル・トレーサビリティを実現しました。

2021年4月には武州製薬株式会社と協業を開始し、スペシャリティ医薬品の製造販売コンサルティングから輸入、検査、製造、流通、市販後調査、患者サポートまで、製薬企業のニーズにワンストップで対応するプラットフォームを構築しました。

ヘルステック企業との協業によるデジタルヘルス市場への参入

2019年からヘルステック企業との協業を積極的に推進してきました。医療現場における業務効率化やPHR (Personal Health Record: 生涯型電子カルテ) などのさまざまなデジタルヘルスサービス、さらには新型コロナウイルス感染症に

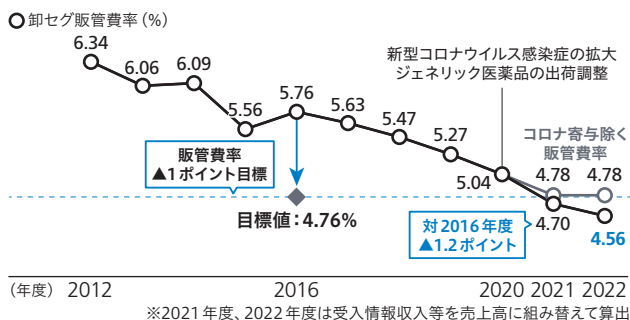
も対応した医療機関向け問診サービスの共同展開や、医療介護専用の完全非公開型コミュニケーションツールの運営など、デジタルプラットフォームの構築に向けた協業を加速させました。

真の卸構造改革

コスト構造改革により販管費率を低減

販管費率を、2016年度を基点に1%低減するという計画の下、コスト構造改革を実施し、2021年に1年前倒しで目標を達成。2022年度には目標を上回る1.2%の低減を実現し業界一のローコストかつ生産性の高い医薬品流通を実現しました。

医薬品卸売セグメントにおける販管費率の推移



中期経営計画 2020-2022

中期経営計画 2023-2025

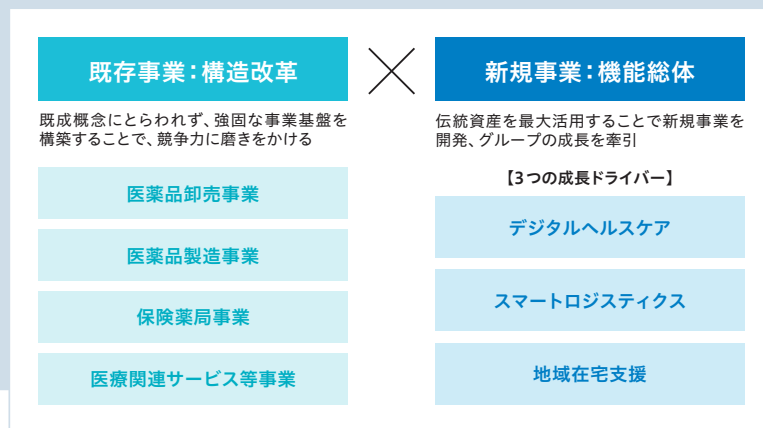
Chapter ZERO

For your next heartbeat

May I “health” you?5.0

中期経営計画 2020-2022 Chapter ZERO

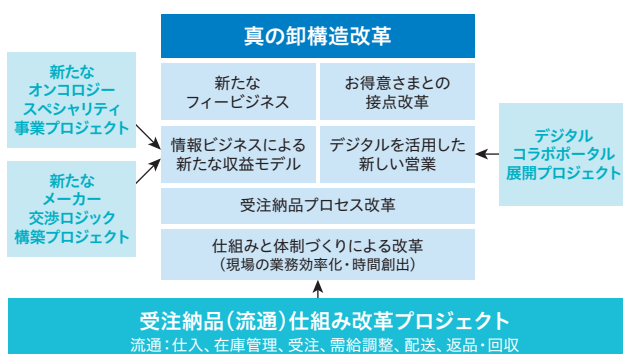
中期経営計画「May I “health” you?5.0」の最終年度の2022年度を次期中期経営計画の「Chapter ZERO」と位置付け、「真の卸構造改革」と「新規事業の探索」の2軸の戦略を実践し、健康創造事業体への転換に向けた準備を進めました。



利益改善に向け、社員の意識改革と社内プロジェクトを実行

売上ではなく利益重視へと社員の意識改革を図り、お得意さまと粘り強い価格交渉をした結果、2022年度は、仕入原価が上昇した中でも、売上総利益を上昇させることができました。また、グループ横断による「One Team 実感プロジェクト」を立ち上げ、構造改革を推進。特に「受注納品(流通)仕組み改革プロジェクト」では、デジタルを活用した在庫の見える化により、発注した商品の納期や代替品の在庫をインターネット上で確認できる「納品予定アプリ・納品予定お知らせサービス」の開発をはじめ、現場だけでなく、お得意さまの業務の効率化につながる仕組みの開発を進めました。

One Team 実感プロジェクト

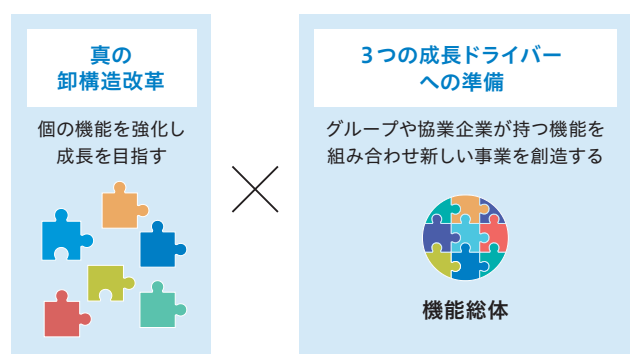


3つの成長ドライバーへの準備

機能総体による新規事業の探索

「機能総体」とは、当社グループの各事業を構成している能力やサービスを「機能」に分解し、そこに協業企業の「機能」も組み合わせ再構成することで、新たなサービスを生み出すという考え方です。事業の枠を取り払うことで、これまでにない新しいサービスを創出・提供するだけでなく、既存事業においても、それまで保持していなかった機能を組み込み、サービスの幅を広げることができます。この発想に基づき、3つの成長ドライバーを軸に新規事業の探索に取り組みました。

「機能総体」の発想



中期経営計画 2023-2025

For your next heartbeat

～未来に向けた鼓動を創ろう～

新中期経営計画「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」は、10年後の創立100周年に向けて、医薬品卸売企業から、患者さまのヘルスケアライフサイクルのすべてに貢献する健康創造事業体へと転換する第一歩、その基盤を構築する期間と位置付けています。

スズケングループは「One Team」で健康創造事業体への転換という大きな変革を実現させ、3つの鼓動として掲げている「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」「未来価値の創生できる人材を育成」という価値の創出を目指していきます。

状況認識と考え方

医薬品卸の変革と機能総体による新規事業の創出

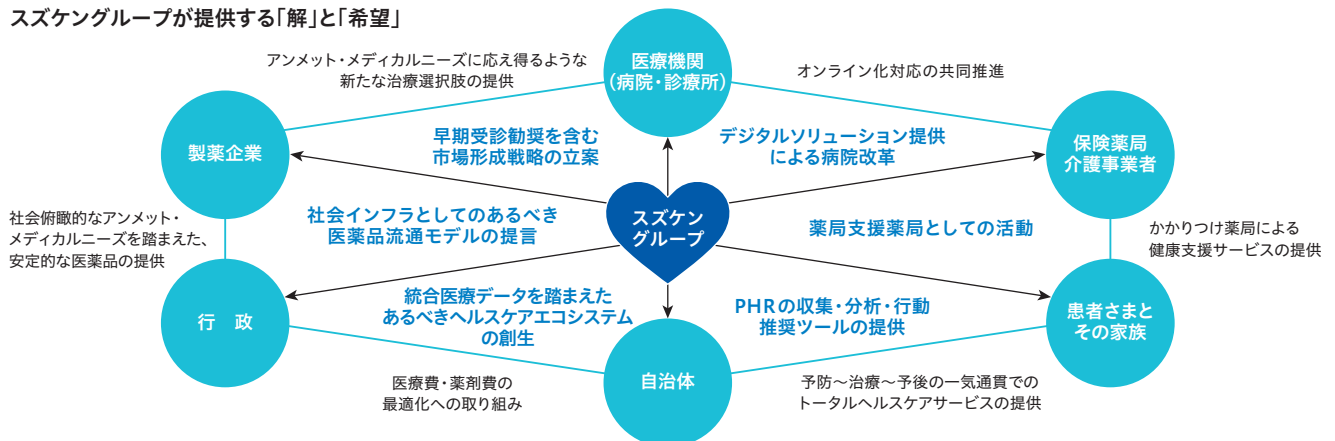
近年の医薬品卸を取り巻く事業環境は厳しく、さまざまな課題を抱えています。医療費抑制の流れが続く中、最終原価率は年々上昇し、今後も利益確保が難しい状況が予想されます。そこで、当社グループは、医療制度などの外部要因の影響を受けにくい新規事業に挑戦し、患者さまの健康に貢献する幅広い事業を手掛ける健康創造事業体への転換を目指しています。

ビジネスモデルの転換と提供価値の広がり

新中期経営計画のスローガン「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」の「your」には、当社グループのお得意さまが、医療機関、保険薬局、製薬企業に加え、患者さまとご家族、医療・介護従事者の皆さま、自治体などにも広がり、そのお得意さますべてに「解」と「希望」を送り続けるグループに変わるという決意を込めています。

健康創造事業体への転換に向けては、製薬企業から医療機関にモノを安定供給するサプライチェーン発想の既存事業に加え、患者さま、医療・介護従事者の皆さま、自治体を起点としたデマンドチェーン発想における新規事業の創出に挑戦

スズケングループが提供する「解」と「希望」



中期経営計画 2020-2022

中期経営計画 2023-2025

Chapter ZERO

For your next heartbeat

May I “health” you?5.0

中期経営計画コンセプト動画
https://youtu.be/HKRi4_znkYc



スズケングループが生み出す3つの“鼓動”

Beat1 地域住民の健康を守る

外部企業との連携を拡大し、地域医療・自治体に対するサービスパッケージを確立する

Beat2 需給調整機能で社会の無駄を削減

効率的かつ安定的な流通機能を構築することで、医薬品ロスを低減し、安定供給を支える

Beat3 未来価値の創生できる人材を育成

自ら社会に新しいインパクトを提供することができる、創造的なリーダーシップ人材を育成する

していきます。

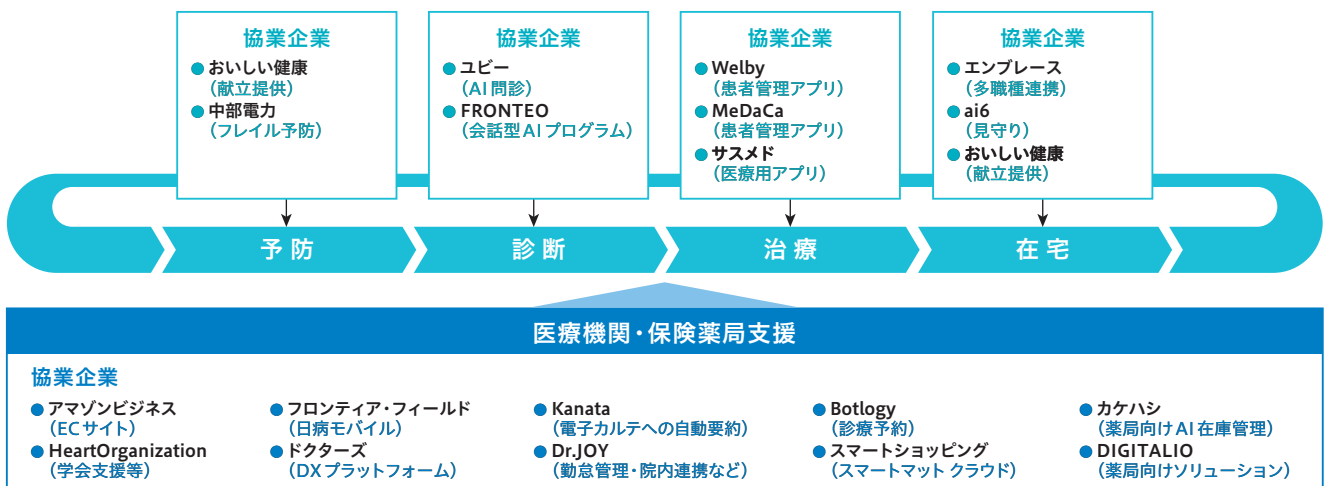
既存事業においては「サステナブルな社会インフラ基盤の確立」に向けて、ヘルスケア流通改革を実践し、医薬品卸売事業を中心に従来以上に利益重視で取り組みます。

新規事業の創出においては、「日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生」に向けて、デマンドチェーン発想と機能総体の考え方で、協業企業と共に「Chapter ZERO」における3つの成長ドライバーをベースにサービスを拡充させ、新たな価値の創出を目指します。

デジタル活用による「見える、繋がる、変える」

新中期経営計画で最も重視しているのは、デジタルの活用です。デジタルを活用することで、これまで把握できていなかった情報を見える化し、その情報をつなぎ、さらに人・モノを連動させ、社会課題を解決する新たなサービスを創出していきます。この「見える、繋がる、変える」の実現のために、さまざまなヘルステック企業と協業を進めてきました。当社グループ内でのDX人材の育成も新中期経営計画における注力事項とし、研修体系を強化しています。

ヘルステック企業との提携



中期経営計画 2023-2025

For your next heartbeat

～未来に向けた鼓動を創ろう～

新中期経営計画では、「Chapter ZERO」で掲げた3つの成長ドライバーをベースに、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つの骨子を掲げています。

また、計画を達成し、健康創造事業体への転換を実現するために必要な仕組みとして、大幅な組織変更を行うとともに、次世代リーダーやDX人材の育成、グループ横断による人材発掘・育成にも注力していきます。

主な取り組み

さらなる協業によるプラットフォームの構築

医療・介護従事者の皆さまや患者さま向けの治療アプリやプログラム医療機器といったデジタル商材を流通させる「デジタル卸」が必要との考えから、「デジタルプラットフォーム」の構築に取り組みます。デジタルプラットフォーム構築に向け設立した株式会社コラボクリエイトと株式会社コラボプレイスを中心に開発した、ヘルステック企業、医療・介護従事者や患者さま、製薬企業、自治体、そして当社グループをつなぐ、医療・介護従事者向けの総合ポータルサイト「コラボポータル」と、DXサービスを創出する協業企業の発掘を目的に立ち上げたCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)による出資を軸に、デジタルヘルスサービスを普及させ、業界が抱える課題解決に貢献していきます。

デジタルとの融合による医薬品流通の効率化

物流業務とテクノロジー・情報を融合させることで、医薬品流通における課題解決を目指します。2022年4月からソフトバンク株式会社との協業で流通在庫をリアルタイムに可視化し、流通在庫の最適化や廃棄リスクの低減、配送効率の向上などに挑戦。今後は、ラストワンマイルの流通を含むサプライチェーン

全体で医薬品の在庫管理や輸送機能のデジタル化を進め、製薬企業から患者さままでの在庫を可視化することで、市中の需給を調整し、社会コストと環境負荷の低減にも貢献します。

さらに2024年4月の稼働に向け、首都圏物流センターの構築に着手しています。自動化による効率化の追求だけでなく、武州製薬株式会社の製造受託エリアの併設による納期短縮やコスト低減、日本への参入を目指す海外の製薬企業への総合的な支援機能によるスペシャリティ医薬品の流通受託の獲得にもつなげていきます。

多様な介護ニーズへの対応

デマンドチェーン発想によって、患者さまのQOL向上に貢献する新たな地域在宅支援の機能・サービスの開発に取り組みます。2023年2月に、福祉用具のレンタル・流通などを行う株式会社八神製作所との合弁会社「株式会社メディケアコラボ」を設立し、人とテクノロジーが共生する次世代ケアに向け、当社の流通ノウハウと八神製作所の福祉用具レンタルノウハウを組み合わせたケアテックの総合流通事業を開始。今後はヘルスケアの総合商社としての役割を果たすことを目指します。

多様化する価値観との融合

新規事業の早期具現化に向けては、当社グループの従来

中期経営計画 2020-2022

中期経営計画 2023-2025

Chapter ZERO

For your next heartbeat

May I “health” you?5.0

中期経営計画コンセプト動画
https://youtu.be/HKRI4_znkYc



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**

- 1** ヘルスケア流通改革
- 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**

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

の経営資源である人材・事業・経験則だけでなく、一層の外部経営資源の取り込みや連携が必要です。外部からの専門人材の採用強化や、M&Aなどを通じた新たなインフラ採用、異業種との提携による共同投資の展開など、新たな経営資源の調達を進め、事業育成の準備期間の短縮を目指します。

目指す姿

利益重視の事業体系の確立

新中期経営計画では5つの経営指標を設定しています。既存事業では一層の利益重視の経営を進め、新規事業では積極的な投資により事業基盤を構築していきます。骨子ごとの定量目標も設定し、計画の進捗を管理していきます。

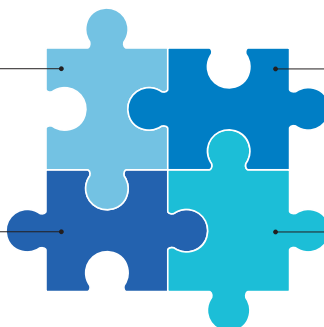
3年後(次期中期経営計画)の事業ポートフォリオ

ヘルスケア流通事業

- 医薬品の仕入れ・納品の効率的なインフラ整備
- リアルタイムデータを基に需給調整機能を強化

地域医療介護支援事業

- 地域の企業と協業し、診断・治療・介護までフルラインのサービスを提供



ヘルスケアソリューション事業

- グループ内の各事業から収集されたデータや、顧客接点を生かし、高利益のデジタルを中心としたサービスを提供

ヘルスケア製品開発事業

- 医薬品・医療機器に限らず、早期診断や介護・終末期医療にも貢献する製品を開発・製造

新中期経営計画の指標

項目	期間	目標
ROE	2026年3月期	資本コスト以上の水準
営業利益率	2026年3月期	連結:1.5%以上 卸売セグメント:1.0%以上
投資計画	3カ年累計	1,000億円以上
株主還元方針	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	2026年3月期末	連結純資産額の10%以下

3年後の実現を目指す新たな事業ポートフォリオ

新中期経営計画期間で新規事業の規模を拡大することで、3年後には事業セグメントを変更し、より幅広いヘルスケアニーズに対応していきます。2023年度から、一部セグメント変更を実施しており、医薬品製造事業と医療機器製造事業を「ヘルスケア製品開発事業」、保険薬局事業と介護事業、医療介護支援事業を「地域医療介護支援事業」としています。

財務戦略

2022年度の業績と2023年度の見通し

増収・増益を達成

前中期経営計画「May I “health” you? 5.0」の最終年度となる2022年度の売上高は、2兆3,148億28百万円(前年度比3.4%増)、営業利益は326億5百万円(前年度比62.1%増)、経常利益は363億76百万円(前年度比55.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は203億45百万円(前年度比41.4%増)となりました。

増収の主な要因は、医療用医薬品市場がわずかながら伸長したこと、スペシャリティ医薬品などの新薬発売や新型コロナウイルス感染症関連商材の販売増です。増益については、グループ全体で販売費及び一般管理費の抑制に努めたことに加え、利益重視へと社員の意識改革を図るとともに、本部による価格承認体制を強化したことによるものです。なお、株式会社翔薬が排除措置命令および課徴金納付命令を受けたことなどを踏まえて、一連の事案に関し今後発生しうる損失額につき、44億47百万円を特別損失(独占禁止法関連損失)として計上しています。

2023年度は、新型コロナウイルス感染症関連商材の需要減少と特定メーカーの取引見直しなどの影響を受けることが推測されます。そのため、売上高は2兆2,319億円(前年度比3.6%減)、営業利益は170億円(前年度比47.9%減)、経常利益は199億円(前年度比45.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は130億円(前年度比36.1%減)と、減収・減益を見込んでいます。

前中期経営計画(2020~2022年度)期間中の業績推移

区 分	2020年度	2021年度	2022年度
売上高 (百万円)	2,128,218	2,239,112	2,314,828
経常利益 (百万円)	18,272	23,418	36,376
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	7,895	14,393	20,345
1株当たり当期純利益 (円)	88.52	163.19	236.47
総資産 (百万円)	1,114,421	1,141,717	1,146,097
純資産 (百万円)	417,912	418,062	411,525
1株当たり純資産 (円)	4,675.23	4,749.59	4,970.38
自己資本比率 (%)	37.4	36.6	35.9

成長投資

新中期経営計画の準備期間「Chapter ZERO」の施策

2022年度は、新中期経営計画(2023~2025年度)の準備期間として「Chapter ZERO」と題し、成長に向けた施策を推進しました。

さまざまなデジタルヘルスサービスや、商品・医療関連情報を医療・介護従事者の皆さまにワンストップで届ける総合ポータルサイト「コラボポータル」の開設(詳細はP.37-38参照)もその一つです。さらに、既存の資本業務提携先に対する追加投資、CVCファンドによる新たなヘルステック企業との資本業務提携の締結なども実施しました。

既存の資本業務提携先との関係強化(2022年度)

- Ubie 株式会社の株式追加取得 [7月]
- 株式会社スマートショッピングの株式追加取得 [8月]
- 株式会社 Welby の株式追加取得 [11月]

CVCファンドによる新たなヘルステック企業との資本業務提携

- 株式会社おいしい健康 [11月]
- ai6 株式会社 [11月]

既存事業強化と新規事業創出に向けて 1,000億円以上の投資を予定

新中期経営計画においては、企業価値と資本効率の向上を目指し、既存事業の強化に加えて新規事業の創出を実現すべく、3年間で1,000億円以上(決裁ベース)を投じる計画です。

新中期経営計画(2023~2025年度)の成長投資計画

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

既存事業の強化に向けては、首都圏物流センターをはじめとする新たな自動化物流センターの構築を柱に800億円を投じる予定です。新規事業の創出に向けては、引き続き協業企業とのアライアンスやDX基盤の確立、地域医療在宅支援の確立に向けて、200億円以上の投資を行う予定です。

資本政策

資本効率の向上に向けて

スズケングループでは、これら将来の成長に向けた投資を着実に実行することで、既存事業の強化と新たな事業の創出を進め、事業ポートフォリオを再構築していきます。

新中期経営計画においては、ROEを利益指標として定め、3年間で資本コスト以上の水準を達成することを目指します。そのために、利益水準を高めるとともに、配当政策・自己株式の取得といった株主還元策を遂行し、資本の最適化を進めていきます。

また、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応要請である「PBR1倍以上」という水準は、重要な課題と認識しています。新中期経営計画期間でのROE目標の達成に向けて、具体的な取り組みを早期に進め、適時適切な情報開示を行ってまいります。

総還元性向80%以上の株主還元を目指す

株主還元については、新中期経営計画の最終年度である2026年度までの3年間において、総還元性向80%以上を目標とし、安定的な配当や自己株式の取得などを実施していく方針です。還元と投資のバランスを踏まえた資本政策を実践し、財務の健全性を確保していきます。

政策保有株式の縮減

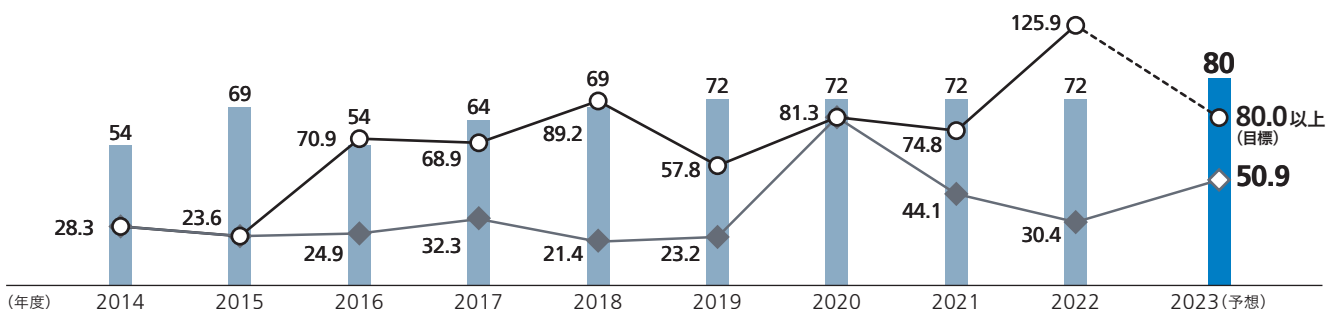
連結純資産額の10%以下にまで縮減していく

当社は、取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、企業価値向上につながる企業の株式を政策保有株式の対象とすることを基本方針としています。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、企業価値向上が期待できないと判断した企業の株式については、時期などを考慮し売却しています。また、2021年5月に公表した政策保有株式の縮減方針に基づき、これまで17銘柄において約130億円の縮減を実施しました。新中期経営計画期間中においてもこの方針を反映し、2025年度までに段階的に、政策保有株式の比率を連結純資産額の10%以下にまで縮減する方針です。

配当に関する実績と予想

	中間期	期末	年間	配当性向
2022年度(実績)	36円	36円	72円	30.4%
2023年度(予想)	40円	40円	80円	50.9%
増減	+4円	+4円	+8円	

■ 配当金(円) ○ 総還元性向(%) ◆ 配当性向(%)



サステナビリティマネジメント

サステナビリティの基本的な考え方

スズケングループは、「すべての人々の笑顔あふれる豊かな生活に貢献し続ける」という経営理念の下、「健康創造」という事業領域において社会インフラとしての使命を果たすとともに、事業を通じて社会課題の解決に貢献する新たな価値を提供することで、グループの企業価値も向上すると考えています。

価値創造にはバリューチェーンにおけるさまざまなステークホルダーとの協働が不可欠です。ステークホルダーとの信頼関係を育みながら、社会課題を解決する大きな価値を生み出し、持続的な成長を目指していきます。

サステナビリティ経営の推進

さまざまな社会課題が顕在化し、ステークホルダーの価値観も多様化しています。そうした中で、社会課題の解決に貢献する新たな価値を創造し、持続的な成長を目指す経営を求める声が高まっています。

当社グループは、医薬品流通という社会インフラとしての機能を維持し、健康創造領域における機能・サービスを提供していくことで地域社会に貢献し続けることを目指しています。そうした価値創造を支える基盤として、グループ全体でサステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。

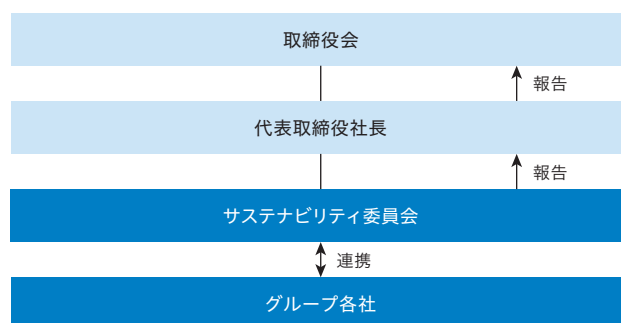
サステナビリティ推進体制

当社グループは2022年4月、グループ一貫でサステナビリティ経営を推進していくために、社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置しました。当委員会が中心となってグループ各社と連携することで、グループ全体のサステナビリティ活動を推進します。

サステナビリティ委員会は、原則年1回以上開催することとしています。多様な事業を展開する当社グループが対応すべき社会課題や、グループにおけるサステナビリティ活動、ESG重要課題(マテリアリティ)に対応した数値目標について検討し、進捗をモニタリングしています。

委員会の協議内容は取締役会に報告しています。また、取締役会では、当社グループにおけるサステナビリティ課題について意見交換を行い、グループ全体のサステナビリティ活動の実践を監督しています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、人事担当の執行役員を委員長とし、管理部門の本部長および各事業本部の本部長やグループ各社を管轄する主管部署長によって構成されます。

2022年度に開催されたサステナビリティ委員会では、主にサステナビリティの基本的な考え方や、ESG重要課題(マテリアリティ)の見直し、新中期経営計画における数値目標の策定について協議しました。

2022年度のサステナビリティ委員会の開催状況

開催回数	5回
主な議論内容	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ一貫でのサステナビリティ経営に向けた推進体制の構築 ● サステナビリティの基本的な考え方の策定 ● ESG重要課題(マテリアリティ)・取り組み・指標の見直し ● 新中期経営計画における数値目標の策定

ESG重要課題(マテリアリティ)の見直し

「健康創造事業体」を目指す当社グループにとって、顧客は医療機関や製薬企業だけではなく、患者さまやご家族も含めた地域社会全体へと広がっています。

こうした点を踏まえて、新たな事業機会の拡大とリスク低減の観点から、2022年度にマテリアリティを見直しました。また、新中期経営計画の策定にあたり、サステナビリティに関するKPIと数値目標を新たに設定しました。各分野の事業戦略も踏まえ、中長期的な目標として、CO₂排出の削減量、女性管理職比率、男性育児休業取得率、コンプライアンスへの取り組みに関する指標を設定しました。(次ページ参照)

環境保全への取り組み

日本政府が発表した2050年のカーボンニュートラル宣言に賛同し、医薬品流通全体の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。

そのためには、CO₂排出量の削減などを通じた気候変動への影響の低減と、医薬品の安定供給の両立を図ることが重要です。そこで、省エネ車両への切り替えや電気使用量の削減に取り組むとともに、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・急配回数削減、さらには共同物流・共同配送も視野に入れた配送の効率化を図っています。こうした取り組みによって、社会コストの低減と環境負荷の低減に貢献していきます。

また、これらの取り組みや関連する指標については、TCFD提言に沿った開示を進めています。

人的資本経営の推進

「人材」は当社グループにおける重要な資本です。当社グループが目指す、患者さまのヘルスケアライフサイクルすべてに貢献する「健康創造事業体」の実現のためには、変化に対応する多様な発想を持った人材の育成が必要です。当社グループと協業企業の多様な人材が「One Team」で事業活動を通じた社会への貢献に取り組み、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。

また、当社グループは、DXを経営戦略の重要な柱の一つと位置付けています。そこで、「スズケングループDX人材」の育成を人材戦略の中核的なテーマと位置付け、デジタイゼーション※1とデジタルライゼーション※2の両面で力を発揮できる人材の育成に注力しています。

※1 デジタイゼーション:業務プロセスを部分的・局所的にデジタル化すること。主に業務効率化の実現を目指すもの。

※2 デジタルライゼーション:特定の業務プロセス全体をデジタル化すること。新たな価値やビジネスモデルを生み出すことを目指すもの。

コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、コンプライアンスを行動の最上位と位置付け、一人一人のコンプライアンス意識の向上に努めています。

特に、独占禁止法の遵守は医薬品卸売事業セグメントのガバナンスにおける最重要項目の一つであるため、2020年度に、「独占禁止法遵守専門委員会」を立ち上げるなど、組織変更によってコンプライアンス体制を強化しました。当委員会では、定期的な実態把握および改善施策の検討・検証を行い、「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」に報告・提案しています。ガバナンス体制見直し以降も、グループ全体の戦略立案および経営管理体制の強化を続けています。

SDGsへの貢献

当社グループが社会インフラとして提供する医薬品流通機能、地域社会に貢献する事業や機能は、SDGsの達成につながるものと考えています。特にSDGsにおける3番目の目標、「すべての人に健康と福祉を」は、当社グループが掲げる「すべての人々の笑顔あふれる豊かな生活に貢献し続ける」というグループ経営理念に込めた思いに通じるものです。当社グループの事業活動や「健康創造事業体」として生み出す新たな価値・サービスを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

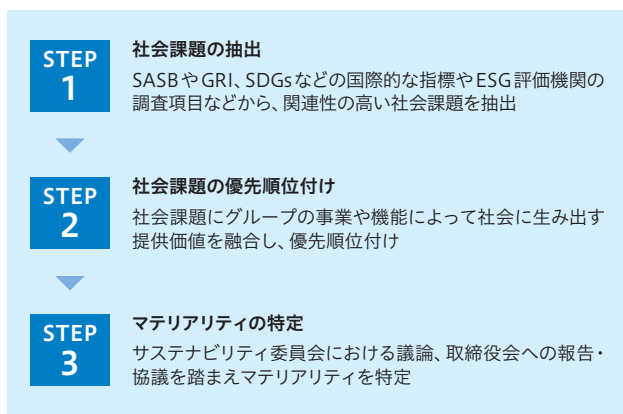
マテリアリティ

ESG重要課題(マテリアリティ)・KPIの特定

当社グループは、ESGを新たな価値創造を支える基盤であると考え、その取り組みの強化に努めています。バリューチェーン全体を見渡して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、定期的に見直すこととしています。2022年度にはマテリアリティの見直しを実施するとともに、対応するKPIおよび数値目標を設定しました。これらの指標を設定することで取り組みの進捗管理を的確に行うことが可能になります。それによって、グループ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、社会の変化に応じて新たな取り組みも推進していきます。

マテリアリティの特定プロセス



中期経営計画とサステナビリティ

サステナビリティ活動の推進やSDGs達成に向けた貢献を事業活動で具体化するため、2023～2025年度の中期経営計画「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」においても、さらなる企業価値の向上と社会課題の解決に貢献することを目指しています。

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)	
	<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 事業活動を通じて、地域社会と協調した社会コスト低減に取り組みます。
	<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"> ● グループ人材育成 ● 多様で柔軟な働き方の実現 グループの重要な資本である人材の育成に注力し、人材の確保・企業競争力強化に取り組みます。
	<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 ステークホルダーからの信頼を高め、継続的かつ健全な発展に取り組みます。

	スズケングループにおける 主な取り組み	KPIと数値目標・ 2022年度の実績	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 (2020年度実績： 87,561t-CO₂) 	 	<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 ● 流通在庫の最適化 ● 残薬の解消 ● 物流コストの削減 ● 医療従事者や患者・家族の負担軽減 			
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● BCPへの対応 ● デジタル技術を活用した顧客支援サービスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 2030年度20%以上 (2022年度実績：10.1%) 	 	<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
	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティの推進 ● グループ一体での人材育成 ● 働き方改革への取り組み ● 従業員・家族の健康増進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 男性育児休業取得率 2025年度までに 100%を目指す (2022年度実績：31.6%) 	   	<p>戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域包括ケアシステムへの取り組み ● グループ協業による地域社会への取り組み ● 社会貢献活動* 			<ul style="list-style-type: none"> 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"> ● グループガバナンス・コンプライアンス体制の強化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス研修受講率 毎年100%必須 (2022年度実績：100%) 		<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/)