



Integrated Report



2026

社会を支えるスズケングループの今

医療と健康に関わる事業を総合的に展開

スズケングループが支える未来

課題やニーズに応じて機能を組み合わせ新しいサービスを創出する



成長へのシナリオ

スズケングループは、前中期経営計画で構築した変革の土台を基に、2030年度に「健康創造事業体」を実現するための3年間と位置付け、新中期経営計画を策定しました。

5年後に目指す姿

(2030年度)

健康創造事業体

さまざまな社会課題を解決することで
生活者の「健康」を「創造」することに貢献する

バックキャスト

新中期経営計画

2026 ~ 2028年度

第3の創業に向けて

Change makes Challenge
Challenge makes Change

前中期経営計画

2023 ~ 2025年度

両利き経営

改革の柱

デジタルを積極活用し
変革の土台を築く

既存の「卸」の概念を超えた“次世代卸”への進化

1

次世代卸への進化

従来の卸機能を拡張し「機能の事業化」を通じて、顧客課題の解決と価値創出を図ります。その価値提供を通じて、持続可能で強靱な医薬品流通基盤と新たな付加価値創出を実現する次世代卸を目指します。

2

事業ポートフォリオの再設計

提供価値の再定義や、アライアンスの再構築を通じて、事業ポートフォリオを再設計します。次世代卸への進化と、製造・薬局・介護など各事業の進化を組み合わせ、グループ全体の収益の最大化を追求します。

3

経営基盤の強化

AI活用等によるコスト構造の最適化で、強固な経営基盤を構築します。変革を支える土台として、次世代リーダーやDX・AX人材の育成に注力し、目指す「健康創造事業体」の実現を支えます。

目指す姿(健康創造事業体)に向けた取り組み

スズケングループは「健康創造事業体」の実現に向け、機能総体の発想のもと、グループ各社や協業企業も含めた多様な機能を組み合わせることで、新たな事業やサービスを創出し、変革への挑戦を推進しています。

Digital Business

デジタルビジネス

メーカーと、医療・介護従事者、患者さまとご家族をつなぐ場として、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」を構築し、普及を進めています。個々の医療・介護従事者をつなぎ、多様なサービスを提供することでデジタルビジネスの展開を進めています。



主なデジタルサービス

キュービックス

コラボポータル

medimo

Human Capital Development

人材育成

全社的なリスキリングプログラムを展開し、IT資格の取得や「DXアンバサダー」の社内育成を通じて、包括的な提案力を持つDX人材を育成しています。



主な取り組み

DXリスキリングプログラム

DXアンバサダー

選抜AI研修

Logistics

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流通在庫の最適化を図り、廃棄ロスの削減など、社会コストの低減に貢献しています。



機能・サービス

医療流通プラットフォーム

自動化物流センター

J-ENTRY Consortium

Introduction 2 私たちの目指す健康創造事業体・理念 3 成長へのシナリオ 4 目指す姿に向けた取り組み 5 目次・編集方針 6 トップメッセージ 10 At a Glance 11 価値創造プロセス	Chapter 01 スズケングループはどこを目指すのか？ 13 長期経営計画 14 取り巻く環境 15 社会課題と提供価値 16 マテリアリティ	Chapter 02 スズケングループが培ってきた強みは何か？ 19 これまでの歩み 20 強み・競争優位性 21 経営資本 22 事業の全体像	Chapter 03 目指す姿に向けてどのような計画を立てているのか？ 27 中期経営計画 31 財務・資本戦略
Chapter 04 具体的にどのような事業戦略を遂行するのか？ 35 医薬品卸売事業 37 デジタルビジネス 39 ロジスティクス 40 ヘルスケア製品開発 41 地域医療介護支援 42 その他関連・持分法適用会社	Chapter 05 事業戦略を支える基盤・人材をどのように強化するのか？ 44 DX基盤 45 ロジスティクス基盤 46 人的資本	Chapter 06 持続的な成長を支える基盤をどのように強化するのか？ 50 サステナビリティマネジメント 51 サプライチェーンマネジメント 52 社会貢献活動 53 環境保全の取り組み 54 気候変動への対応 55 取締役座談会 58 役員一覧 59 コーポレート・ガバナンス 65 コンプライアンス・リスクマネジメント	Chapter 07 データセクション 69 11年間の要約財務ハイライト(連結) 70 非財務ハイライト(連結) 71 株式情報・会社概要

今年度のポイント

本統合報告書では、「健康創造事業体」の実現に向けて、どのような強みを持ち、どのような挑戦に取り組んでいるのか、全体像を具体的に紹介しています。

Point 1

新中期経営計画が始動

スズケングループは、2026年に新中期経営計画を発表しました。今回の統合報告書では、新中期経営計画に焦点を当て、「健康創造事業体」の実現に向けた成長ストーリーを説明します。

Point 2

培ってきた強み・競争優位性

創業以来の歴史の中で培ってきたスズケングループとしての強み・競争優位性と各事業の強み・経営資本を説明しています。

Point 3

事業戦略を支える基盤・人材

事業戦略を支えるための「DX基盤」「ロジスティクス基盤」「人的資本」の強化に焦点を当て、具体的な取り組みをご紹介します。

編集方針

スズケングループは、2016年から従来の「アニュアルレポート」と「CSR報告書」を統合し、財務情報と非財務情報をまとめた統合報告書として発行しています。本レポートを通じ、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまに、当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。なお、本レポートにおける業績および財務データは有価証券報告書に基づいています。

報告対象の範囲

株式会社スズケンおよび連結子会社38社

2025年4月1日～2026年3月31日
(一部対象期間外の活動についても含む)

将来見通しに関する注記

本レポートには、当社グループの将来に関して、スズケンの経営者が現時点で適当と判断した前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。これらは、一定の前提に基づいたものであり、リスクや不確実性を伴います。従って、実際の業績は、社会情勢、経済情勢により、異なる結果となり得ることをご承知おください。

変化を恐れずスズケングループ「One Team」で未来を創る

「健康創造事業体」の実現に向けて 新たな挑戦のスタートラインに立つ

Top Message

継承する伝統資産と挑戦

過去の歴史の上に奮い立ち「第3の創業」へ

2025年12月、当社元代表取締役会長の別所芳樹が逝去しました。1983年6月の社長就任以降、スズケングループを株式市場上場や全国展開へと導いた別所は、当社を大きく飛躍させた「第2の創業者」ともいえるべき存在です。生前、社員に繰り返し語っていたのは「過去の歴史は背負うものではなく、その上に立って奮い立つものだ」という言葉でした。

私たちスズケングループは、1932年の創業以来、「世のため、人のため」、「お得意さまに学ぶ」という創業のこころを大切にしながら、

多くの先人たちの挑戦によって発展してきました。そして私たちは社会や医療を取り巻く大きな構造変革を恐れず、別所をはじめ多くの先人から受け継いだ挑戦のバトンをさらに強く次世代へと繋いでいきます。

別所が築いた経営哲学、長きにわたるお得意さまとの強固な信頼関係、そして高い専門性と使命感を持つ社員。こうしたかけがえのない「伝統資産」はスズケングループの成長を支える強みの源泉です。しかし変化の激しい時代だからこそ、受け継いだ「伝統資産」に磨きをか

株式会社スズケン
代表取締役社長

浅野 茂



トップメッセージ

けなければ強みはすぐに喪失してしまいます。スズケングループの未来へ「伝統資産」の付加価値を高めてつなぐために、私たち自身も変化

を続けなければなりません。もちろん、私も先頭に立ち「One Team」でスズケングループの新たな時代へと踏み出します。

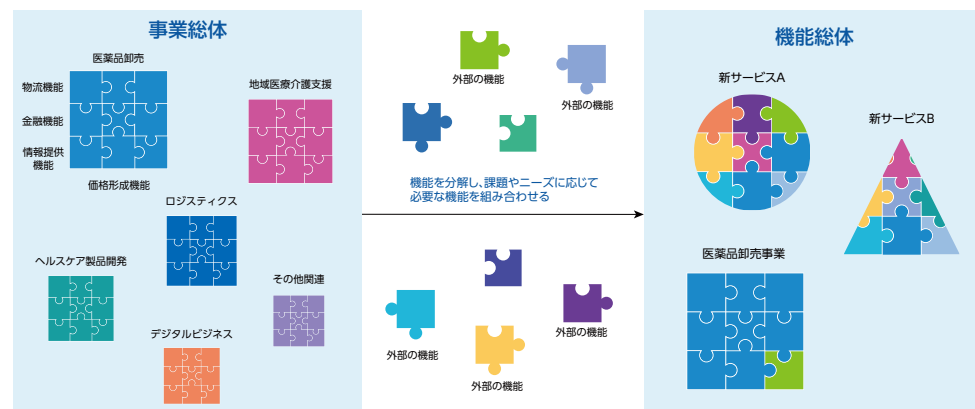
スズケングループが目指す「健康創造事業体」の姿 伝統資産を生かし、新たな価値を創造する

私は、新中期経営計画がスタートするこの2026年度を、スズケングループにとっての「第3の創業」の始まりと定義しています。「第1の創業」で築かれた医薬品卸としての基盤、「第2の創業」で築かれた全国流通網と「健康創造」を事業領域とする多角化の推進。そして今、私たちは「伝統資産」を土台に、これから「健康創造事業体」の実現という「第3の創業」に挑戦します。

実現の鍵となる考えが「機能総体」です。これまでスズケングループは、どのメーカーの系列にも属さない独立系の卸として、お得意さまの課題に向き合いながら、物流、情報、人

材、デジタルなど多様な機能を自ら磨き上げてきました。これら各機能が持つ独自のノウハウこそがスズケングループの強みです。そしてその価値をこれからも磨き上げ、さらにはお得意さまの課題解決に向けて最適な機能を組み合わせて新たな価値を創造することで、社会課題の解決と企業成長を両立できると私は確信しています。

私が方針説明の場などで社員に伝えているのは、この取り組みはスズケン単独で実現できるものではないということです。グループ各社、パートナー企業も含め、多様な力を結集する「One Team」での挑戦が不可欠です。



前中期経営計画の評価と新中期経営計画の策定

環境の変化をチャンスに変え、「第3の創業」を加速する

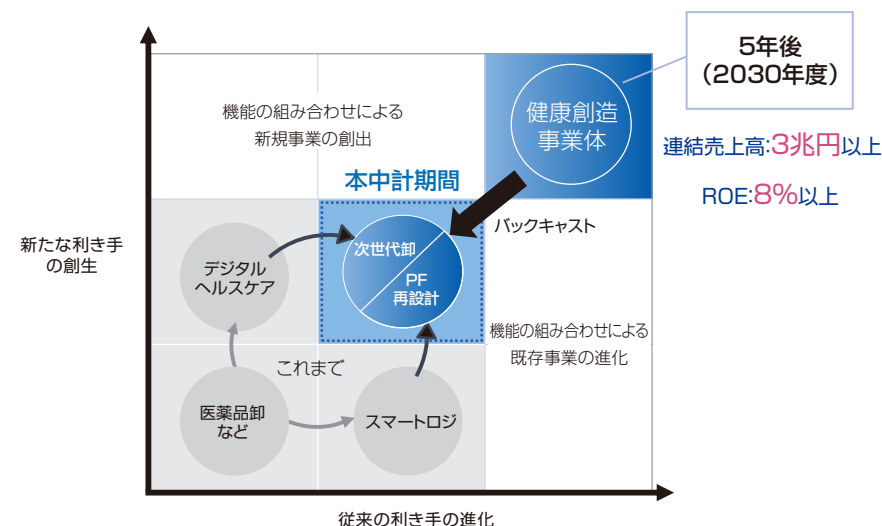
前中期経営計画最終年度となった2025年度決算は、連結売上高2兆4,866億円、営業利益363億円と増収増益となり、目標とした経営指標も概ね達成することができました。

前中期経営計画では「両利き経営」を掲げ、既存事業の強化と新規事業の創出に取り組むとともに、DXを経営の軸に位置付け、キュービックスやコラボポータルなど、新たな価値提供も進みました。

一方で、社会保障改革や急激なインフレによるコスト増に加え、医薬品メーカーによるマージンの縮小や流通コスト削減ニーズの高まり、さらには薬局の再編加速など、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。

機関投資家とのエンゲージメントの際に、このような社会変化は当社グループに対する逆風ではないかとの意見をいただきますが、私はそのように捉えていません。社会環境が変化し、課題が大きくなるほど、私たちに対する期待や果たすべき役割も大きくなるからです。お得意さまである医療機関や保険薬局、医薬品メーカー、医療・介護に従事される方々、さらには、患者さま、地域住民、地域社会が抱える課題に向き合い、その解決を通じて新たな価値を創造すること。これこそが、私たちが目指す「健康創造事業体」の原点だと考えています。

こうした認識のもと、新中期経営計画にお



トップメッセージ

いては、『健康創造事業体』の実現という長期的なビジョンからバックキャストの視点で現状の課題を捉え直し、社内での議論を経て、「次世代卸への進化」「事業ポートフォリオの再設計」「経営基盤の強化」の3つを要諦として掲げることとしました。スローガンに掲げた「Change makes Challenge」

中期経営計画の要諦——次世代卸への進化

卸の価値を再定義し、「機能の事業化」を成長の源泉へ

当社グループの主力事業である医薬品卸が担う安定供給機能は社会インフラとして不可欠なものです。しかし医薬品メーカーと医療機関・薬局の間に立つ存在として、足元で増加基調が続く物流コストや人件費上昇分を容易に価格転嫁できない構造的な課題も抱えています。スペシャリティ医薬品をはじめとする革新的新薬や再生医療等製品など高額かつ厳格な管理が必要な製品の取り扱い比率も高まっていますが、コスト上昇分を吸収するまでは難しく、従来のマージンを中心とした事業モデルだけでは、持続的な成長と社会インフラとしての機能維持を両立することが難しくなりつつあります。

こうした状況を踏まえ、私は当社グループの医薬品卸売事業が提供するべき価値の考え方を抜本的に見つめ直し再定義する必要があると考えています。これが新中計の要諦の一つ「次世代卸への進化」です。

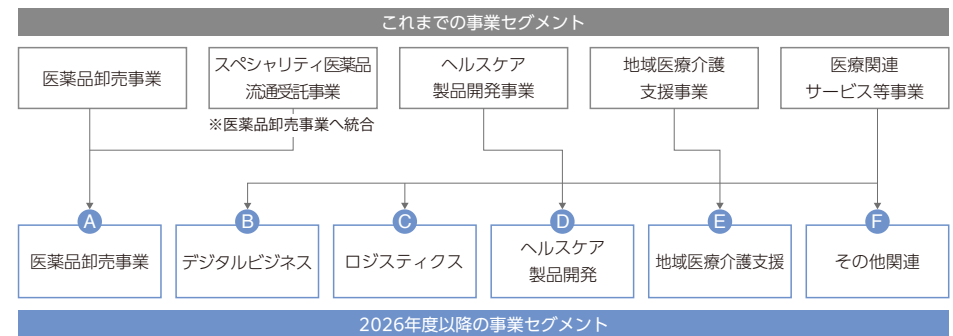
これまで私たちはお得意さまとの接点を通

「Challenge makes Change」には、変化を自ら成長の機会に変え、その挑戦によって未来を切り拓いていくという強い思いを込めました。これらの挑戦を通じて、2030年度に連結売上高3兆円まで成長させ、事業収益によるROEを8%とする計画としています。

じて培った、リアルとデジタルを融合した情報提供、GDPガイドラインに対応するグローバル品質の物流、有資格者や専門知識を持つ人材による顧客支援など、さまざまな機能を事業部内で培ってきました。これらの機能を卸売事業部内の一機能としてではなく独立した価値として磨き上げ、各機能をお得意さまのニーズに合わせて組み合わせて事業化することで新たな収益モデルの確立を目指していきます。この取り組みはデジタルビジネスおよびロジスティクス領域を中心に、事業化に向けた実践フェーズへと移行しています。例えば、コラボポータルを基盤とした情報サービスの提供や、キュービックスを活用した流通在庫の最適化、ヘルスケア関連商材の流通に関する社会課題に対応する総合提案を行うコラボクリエイトの設立など、新たなフィー収益モデルの創出に向けた取り組みが着実に進みつつあります。当社グループは、業界に先駆けてデジタルを経営の軸として位置付

け、コラボポータルやキュービックスなど独自のデジタル基盤を構築してきました。こうした強みを生かし、情報や物流などの機能の事業化をさらに加速していきます。また、取り組み

成果をより明確に示すため、マネジメントアプローチの概念に基づき今期より事業セグメントを見直し、デジタルビジネスおよびロジスティクスを新たなセグメントとして設置しました。



中期経営計画の要諦——事業ポートフォリオの再設計

グループの力を結集し、機能の掛け算による価値創造を目指す

当社グループが「機能総体」の考え方のもと進める「機能の事業化」という考え方は、医薬品卸売事業だけにとどまりません。当社を取り巻く社会課題は複雑化しており、一つの事業やサービス提供だけで解決することは困難です。これからの事業ポートフォリオ戦略は、単純な「事業の選択と集中」ではなく、「機能の掛け算による価値創造」こそが重要であると考えています。製造、卸売、薬局、介護、デジタル、ロジスティクスなど、グループ全体が持つ機能を有機的に結び付け、新たな価値を提供していくことが「健康創造事業体」の実現に向けて重要だと考えています。

ヘルスケア製品開発事業では、グループ会社である三和化学研究所による創薬や同社およびパートナー企業とドラッグロス解消に向け、日本市場への参入を目指す企業への支援を強化していきます。また、ジェネリック医薬品の安定供給に向けた取り組みも推進していきます。地域医療介護支援事業においても、単に薬を提供するだけではなく、地域の薬局支援などを通じて、地域包括ケアシステムを支える機能を強化していきます。さらに海外事業では、韓国をはじめとするパートナー企業との協業を通じて、それぞれの強みを掛け合わせながら成長機会の拡大を図っていきます。

トップメッセージ

これらの機能の掛け算による価値創出と次世代卸への進化を通じて、新中期経営計画期

中期経営計画の要諦——経営基盤の強化

人づくりこそが「健康創造事業体」の原動力

「健康創造事業体」という未来の姿を具体的に描き続けることは経営者としての私のミッションです。そしてこのミッションを着実に実行する原動力は、スズケングループの次世代を担う「人づくり」にあります。

当社グループでは、挑戦を前向きに捉え、自ら行動する人材が着実に増えています。デジタルや新規事業の領域で自ら手を挙げ、グループ会社の垣根を越えて新たな価値創造に取り組む動きも広がっています。キュービックスやコラボポータル、medimoをはじめとするデジタルサービスの普及・拡大の取り組みも、そうした挑戦する社員たちによって形になってきた成果です。私は「第3の創業」を支える人材が着実に育ち始めていると感じています。

AIやデジタル技術の進展などを背景に、これから求められる人材像は従来の概念から大きく変化していくと考えています。営業、物流、デジタル、製造、薬局・介護など、それぞれの専門性にAIやデジタル技術を取り入れながら、事業や組織の枠を超えて価値を組み合わせられる人材が必要です。当社グループで働く社員に対しては、ジョブローテーションや次世代リー

ダーク育成を通じて多様な経験を積む機会を拡充することを私は社内にコミットしています。新中計で掲げたさまざまな施策を次世代人材の育成の場と位置付け、グループ横断プロジェクトや新規事業への参画を通じて、実践の中で人材を育成していきます。

当社グループでも導入を進めているAIやデジタル技術は、社員を置き換えるためのものではなく、一人一人の可能性をさらに引き出し、価値を生み出すためのものです。生成AIなどを活用した生産性向上によって生まれた時間や人的資源は、将来を見据え新たな価値創造領域へ振り向けていきたいと考えています。変化の激しい時代において、失敗を恐れて立ち止まることこそ最大のリスクです。別所も私たちに「大いに失敗してください」という言葉を残しました。新しい価値を生み出す人材を育てることが、健康創造事業体の実現につながると信じ、経営トップとして責任を持ち挑戦する人を支援します。そのため、グループ提案制度「チエノワ」やDX・AXリスクリングをはじめとする自己実現・自己学習支援の充実に加え、挑戦文化をさらに根付かせるためのグループ横断の取り組みも進めています。

ステークホルダーの皆さまへ

「One Team」で価値を創造し、皆さまの期待に応える

当社グループは、新中期経営計画を通じて新たなステージへ踏み出します。私にとってこの計画は単なる3年間の経営計画ではありません。第3の創業とは、スズケングループが次の時代に向けて進化するための試みであり、「健康創造事業体」の実現に向けた道のりそのものです。変化の激しい時代においても、創業以来受け継がれてきたスズケングループの社会の健康を支えるという使命と、変化を恐れず新たな

価値創造に挑戦する姿勢は不変です。

お得意さま、株主・投資家の皆さま、パートナー企業の皆さま、そして社員一人一人とともに、持続的な企業価値向上と社会課題の解決を両立しながら、スズケングループは、これからも「One Team」で未来を創り、「健康創造事業体」の実現に挑戦し続けます。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。



株式会社スズケン
代表取締役社長

浅野 茂

At a Glance

グループ情報



創立

94周年

グループ会社数

38社

グループ従業員数

12,717名

事業概況



医療用医薬品(薬価ベース)
国内シェア

21.6%

卸物流センター数

全国**15**カ所

医薬品卸売事業
営業拠点数

全国**192**カ所

スペシャリティ医薬品流通受託
品目シェア

50%以上

キュービックスシステム
導入施設数

621施設

コラボポータル登録数

約**45**万ID

保険薬局店舗数

515店舗

介護事業所数

184事業所

財務情報



売上高

2兆4,866億円

連結営業利益

363億円

ROE

9.3%

総還元性向
3年間平均

98.1%

非財務情報



CO₂排出量削減
2020年度比

20.7%削減

医薬品廃棄ロス削減額

78億円

DX人材
DX検定600点以上

1,046名

DX人材
情報セキュリティ
マネジメント取得

1,156名

女性管理職比率

15.2%

注)数値は2025年度

価値創造プロセス

スズケングループは創業のころを礎に、「健康創造事業体」を目指しています。
お得意さまとの信頼関係や多様な経営資本によって形成された「機能総体」を生かし、
機能の事業化による新たな価値を創出することで、社会課題の解決と社会コストの低減に貢献します。

投入する資本

ビジネスモデル

戦略

社会に提供する価値

伝統資産



- お得意さまとの関係性
- スズケングループに根付く創業のころ

財務資本



- 健全な財務基盤

製造資本



- 全国をカバーする営業・物流ネットワーク
- 患者ニーズに対応するヘルスケア製品開発
- 地域医療を支える保険薬局・介護事業の展開

知的資本



- 医療流通プラットフォームによるグローバル基準の医薬品流通体制

社会関係資本



- 新たな医療・介護従事者「個」とのつながり
- 自治体との連携

人的資本



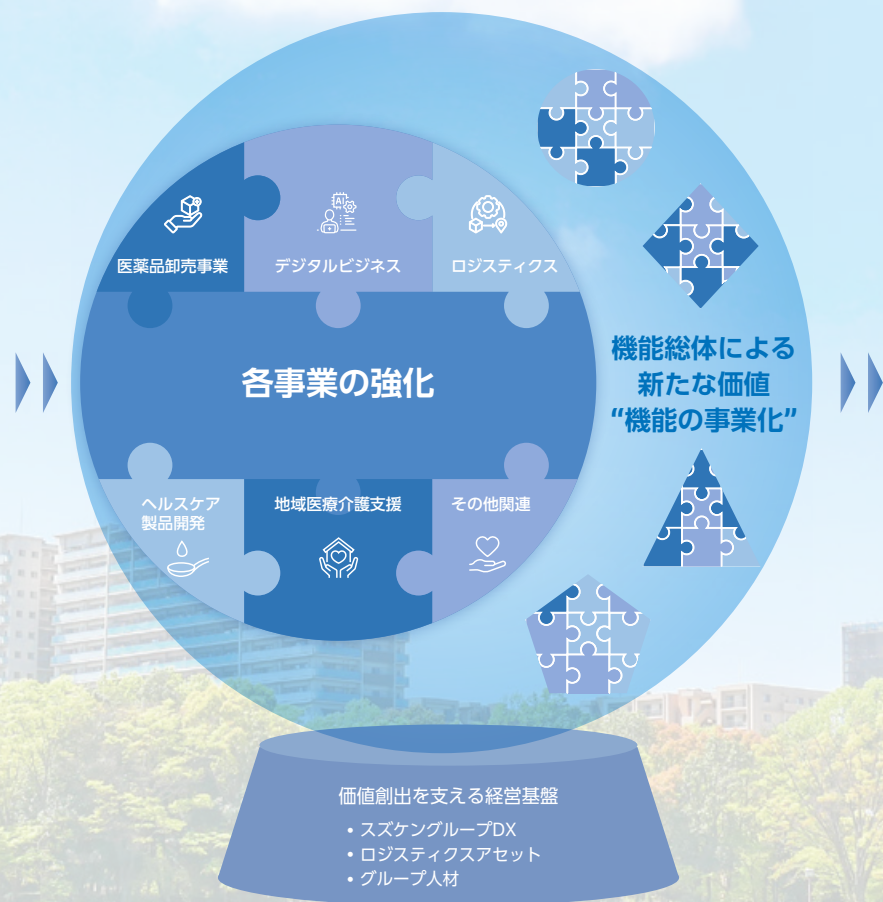
- 多様なグループ人材

自然資本



- 事業運営に必要な資源の効率的活用

各事業の強化と機能やサービスを組み合わせ、 新たな価値を提供する「機能総体」



3つの重点施策



1. 次世代卸への進化



2. 事業ポートフォリオの再設計



3. 経営基盤の強化

2026~2028年度 中期経営計画
Change makes Challenge
Challenge makes Change

マテリアリティ (重要課題)

- 環境保全の取り組み
- E** 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
- S** 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
- G** コンプライアンス
- リスクマネジメント

お得意さまニーズの起点による
新たなサービス・事業の創出

社会課題解決と
新たな価値創造を支える
持続的な成長基盤

医薬品の安定供給と
社会コストの低減

医療・流通データを活用した
新たな情報サービス・
ソリューションの創出

新しい健康創造 事業体へ

多様なステークホルダーとの
共創による社会課題の
解決と新たな価値創造

「機能総体」を推進し、
新たな価値を創出できる
人材の輩出

環境負荷低減と持続可能な
事業基盤の構築

取り巻く環境

有事の発生

社会保障費の増大

スペシャリティ
医薬品の市場拡大

地域包括
ケアシステムの進展

医療・介護従事者の
人手不足と業務負荷増大

ドラッグロスの解消

偽造医薬品の流通