

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？

中期経営計画・・・・・・・・・・27

財務・資本戦略・・・・・・・・・・31



中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、「健康創造事業体」の実現に向けた基盤構築期間として、「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」の両利き経営を推進しました。既存事業では、流通改善の徹底や生産性向上により収益力を高め、新規事業で

は、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」について、当初計画を大きく上回り普及が進みました。資本効率を意識した経営によりROE等の財務指標も概ね目標水準に到達し、次世代卸への進化を後押しする土台が完成しました。

前中期経営計画 主要施策と経営指標の振り返り

	取り組み施策の概要	前中期経営計画 目標値	2026年3月期 実績	目標達成度
連結	—	連結営業利益率 1.5%以上	連結営業利益率 1.46%	
ヘルスケア流通	- 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	卸売事業セグメント 営業利益率 1.0%以上	卸売事業セグメント 営業利益率 1.31%	
スマートロジスティクス	- キュービックスシステムの普及 - 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	売上高 スペシャルティ医薬品 2,400億円以上 外部ロジスティクス 200億円以上	売上高 スペシャルティ医薬品 4,360億円 外部ロジスティクス 340億円	
デジタルヘルスケア	- コラボポータルの普及 - 搭載するサービスの拡充 - 収益モデルの実現	売上高 100億円以上	受入情報収入 60億円 デジタル関連収入 32億円	
地域医療介護支援	- 既存事業(保険薬局・介護)の経営基盤強化 - ケアテック事業の拡大 - 地域サービスパッケージモデル開発	売上高 1,100億円以上	売上高 939億円	
ヘルスケア製品開発	- 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	売上高 600億円以上	売上高 516億円	
アジア事業の再構築	- 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構築(韓国)	合併企業 売上高 TBD	韓国 1,290億円 中国 960億円	

	前中期経営計画 目標値	2026年3月期 実績	目標達成度
ROE	各年度 5.0%以上 (資本コスト以上の水準)	9.3%	
営業利益率	2026年 3月期 連結：1.5%以上 *卸売事業セグメント：1.0%以上	連結： 1.46% *卸売セグ：1.31%	
投資	3カ年 累計 1,000億円以上 (決裁ベース)	単年度 108億円 3年間累計 667億円	
株主還元	3年間 平均 安定的な配当の継続 総還元性向 100%以上	単年度 86.2% 3年間平均 98.1%	
政策保有株式の縮減	2026年 3月期末 連結純資産額の 10.0%以下	連結純資産額の 12.4%	

中期経営計画の概要

環境変化を成長の機会と捉え、スズケングループは2026年度から2028年度までの新中期経営計画をスタートしました。「健康創造事業体」の実現に向け、デジタルやロジスティク

スをはじめとする機能の事業化を進めるとともに、グループ全体の機能を掛け合わせることで新たな価値を創造し、社会課題の解決と企業成長の両立を目指します。

中期経営計画（2026～2028年度）

Change makes Challenge Challenge makes Change

環境の変化を成長のチャンスと捉え、積極的に挑戦し続ける

その挑戦が、スズケングループの未来を切り拓く

1 次世代卸への進化

医薬品流通という社会インフラとしての役割を果たすとともに、これまで培ってきた卸の各機能を事業として進化させます。機能の事業化を通じて「マージン+フィー」の新たな収益モデルを構築し、AIやバックヤードなど、マルチチャネルを活用した情報提供や営業・物流体制の強化によって、お得意さまや社会が抱える課題の解決に貢献します。

2 事業ポートフォリオの再設計

卸売・製造・薬局・介護・デジタル、ロジスティクスなど、グループが持つ多様な機能を有機的に結び付け、新たな価値を創造します。提供価値の再定義や戦略的アライアンス、M&Aを通じて「機能の掛け算による価値創造」を推進しグループ全体の収益最大化と持続的な成長を追求します。

3 経営基盤の強化

次世代リーダーの育成や女性・シニア人材の活躍推進を通じて、多様な人材が強みを発揮する「One Team経営」へと進化します。合わせて、AI活用による生産性向上や業務改革を進め、持続的な成長を支える強固な経営基盤を構築します。

主要経営指標

項 目	期 間	目 標
連結売上高	2029年3月期	2.7兆円以上
ROE	各年度	資本コスト(6.0%)以上の水準
	2029年3月期	7.0%以上
経常利益率	2029年3月期	連結：1.5%以上 卸売事業セグメント：1.0%以上
投資計画	3カ年累計	600億円以上 (M&A・戦略投資等は機動的に実施)
株主還元	各年度	安定的な配当の継続 (2029年3月期までにDOE3.0%へ)
		総還元性向：100%を基準として実施
政策保有株式の縮減	2029年3月期	連結純資産額の10.0%以下

主要サステナビリティ指標

E	CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	2030年度 2020年度比 40%削減
S	女性管理職比率	2030年度 20%以上
	男性育児休業取得率	毎年100%継続
G	コンプライアンス研修 受講率	毎年100%必須

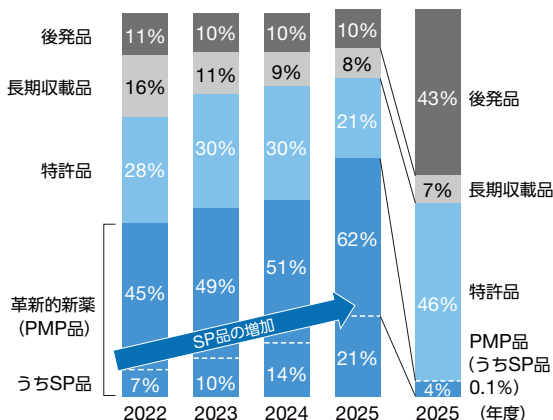
1. 次世代卸への進化

医薬品卸における、新たな収益モデルの必要性

「機能の事業化」で挑む次世代卸への進化

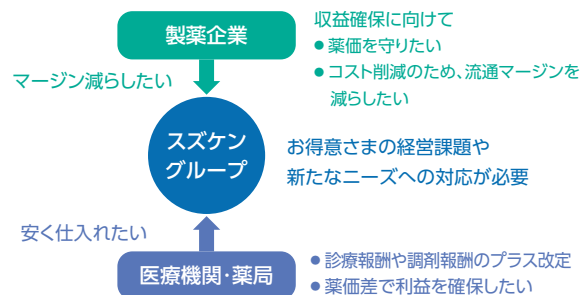
医薬品卸を取り巻く環境は厳しい状況にあります。薬価の引き下げが続く中、スペシャリティ医薬品を含む革新的新薬（PMP）は売上構成の約60%を占める一方、数量構成はわずか4%にとどまっています。これに対し、後発医薬品は売上構成約10%に対して数量構成は43%を占めており、医薬品流通のあり方は大きく変化しています。一方で、物流コストや人件費は増加し続けています。また、医薬品卸は製薬企業と医療機関・薬局の間に立つ存在として、コスト上昇分を十分に価格転嫁できないという課題を抱えています。

製品カテゴリー別割合（金額ベース）（数量ベース）



※スペシャリティ医薬品（SP品）：1社流通、限定流通品

しかし、医薬品の安定供給を支える卸の役割は、社会インフラとしてこれからも不可欠です。平時はもちろん、有事においても医薬品を確実に届ける機能を維持し続けるためには、持続可能な事業モデルへの進化が求められています。



そこで当社グループは、従来のマージンを中心としたビジネスモデルに加え、長年培ってきた物流、情報提供、人材、デジタルなどの機能を拡張し、その対価をいただく「機能の事業化」を推進します。

製薬企業の経営課題や医療・介護現場が抱える課題の解決に貢献することで、「マージン+フィー」の収益モデルを確立し、持続的な成長と安定供給機能の両立を目指します。

また、インフレに伴うコスト上昇が続く中、コスト増を容易に価格へ転嫁できない事業構造においては、デジタルやAIを最大限に活用し、生産性を高めることも不可欠です。物流サービスの見直しなどによる販管費の適正化を進め、経営基盤を構築していきます。

次世代卸の事業モデルとは

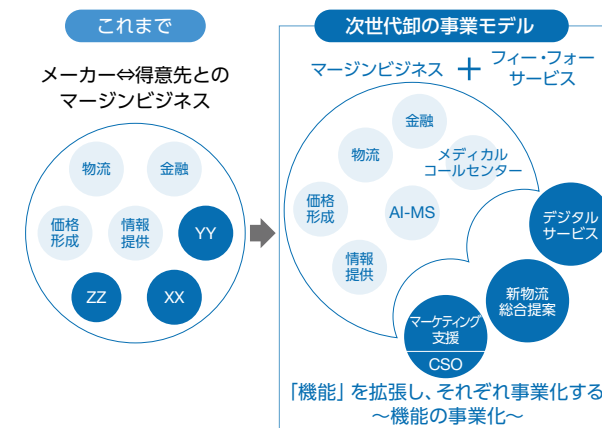
卸の価値を再定義し、「マージン+フィー」の事業モデルを構築

次世代卸とは、従来のマージンを基盤としながら、当社グループが長年培ってきた物流、情報提供、人材、デジタルなどの機能を独立した価値として磨き上げ、その対価をい

ただ「マージン+フィー」の事業モデルへ進化することです。

製薬企業や医療・介護現場が抱える課題が多様化する中、こうした課題に対して、さまざまな機能を組み合わせたソリューションを提供していきます。具体的には、医療現場や製薬企業を支援するデジタルサービスの普及、AIアバターを活用した「AI-MS」やコラボポータルを基盤としたマルチチャネルによる情報提供を通じて、医療現場への迅速かつ高度な情報を提供することで現場の業務効率化や製薬企業のマーケティング活動を支援します。

物流領域では、パートナー企業とのアライアンスによって設立した「コラボフリエイト」を通じて、ヘルスケア領域に特化した新物流総合提案を推進します。各社の強みを組み合わせた最適な物流ソリューションを提供することで、物流の効率化や人手不足などの社会課題解決に貢献します。



2. 事業ポートフォリオの再設計

「機能の事業化」をすべての事業へ

各事業の進化とアライアンスの再構築により グループ収益の最大化を目指す

「機能の事業化」という考え方は、卸売事業だけにとどまるものではありません。製造事業、薬局・介護事業をはじめとするグループ各事業においても、それぞれの機能や強みを改めて見直し、提供価値の拡大につなげていきます。

新中期経営計画においては、製造事業、薬局・介護事業、海外事業などの提供価値を再定義するとともに、M&Aや戦略的提携も活用しながらグループ全体の事業ポートフォリオを最適化します。

提供価値の再定義



薬局 地域医療へのさらなる貢献に向け、薬局支援機能の充実と新たなサービスを創出

製造 これまで培った技術・品質管理の知見を活用し、製薬企業の事業活動を支援する取り組みを強化（CRO・CDMO）

戦略的アライアンスの再構築（選択と集中）



- 協業・投資案件の戦略的意義を改めて評価し、経営資源の最適配分を推進する
- 持分法適用会社については、グループ成長への貢献度・資本効率を踏まえ、対応を検討

製造事業では、創薬や開発・申請ノウハウ、高度な製造技術・品質管理機能を活用した協業を拡大し、ドラッグロス解消や安定供給への貢献を強化します。薬局・介護事業では、地域包括ケアや在宅医療への対応強化を進めるなど、各事業の競争力向上と収益力強化を図ります。さらに、これまで構築してきたアライアンスや投資案件についても戦略的な観点から見直しを進めるとともに、新たな提携やM&Aを通じて成長機会の拡大を図ります。そして、進化した各事業の機能を組み合わせることでグループ全体の収益最大化を目指します。

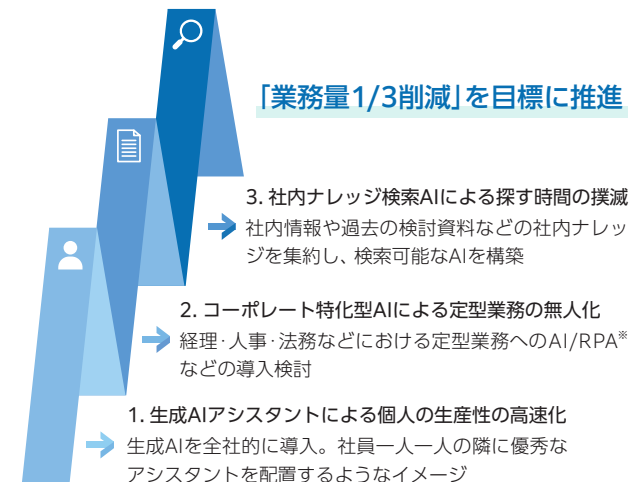
3. 経営基盤の強化

「健康創造事業体」の実現を支えるために

コスト構造の最適化と 次世代リーダー育成で強固な経営基盤を構築

新中期経営計画における各戦略の確実な実行と、人材確保やAI投資の拡大を支えるため、コスト構造の最適化と次世代リーダーの育成を両輪で進め、強固な経営基盤を構築します。

コスト構造の最適化に向けては、最少人数で最高のパフォーマンスを発揮する構造改革を実施します。本社や間接部門における内勤業務を中心に、生成AIの活用や業務改革を推進し、業務量の3分の1削減を目指して全社の生産性を高めます。



※RPA：Robotic Process Automation



生産性向上委員会を立ち上げ、検討開始

併せて、事業戦略に紐づく選択と集中の徹底や投資基準の厳格化によって新領域への経営資源の重点配分を行うとともに、生産性向上によって創出した人的資源を成長領域へ再配置し、より高い付加価値の創出につなげます。

また、女性やシニアを含む多様な人材が活躍できる環境づくりを進めるとともに、社外取締役や外部有識者を交えたサクセッションプランの推進、次世代幹部候補の育成、グループ会社や提携企業との人材交流を通じて、将来の経営を担うリーダーの育成を加速します。

一人一人が主体的にリーダーシップを発揮する「One Team経営」を推進し、環境変化に対応できる強固な経営基盤を構築していきます。

財務・資本戦略

担当役員メッセージ

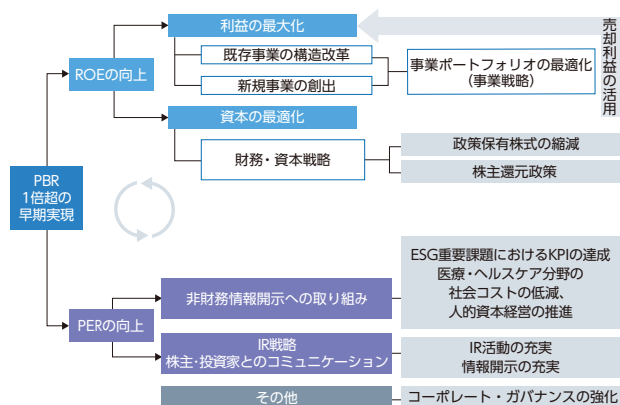
収益力のさらなる強化を通じて、
成長投資と株主還元へ適切に配分し、
企業価値向上を実現します



執行役員
コーポレート本部長

山本 裕一

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



前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画においては、成長投資、株主還元、資本効率向上のバランスを重視した財務・資本戦略を推進してきました。創出したキャッシュを活用し、必要性和採算性の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として、3年間累計667億円を実行し、将来の成長に向けた事業基盤の強化を進めました。また、株主還元においては、安定的な配当の継続に加え、3年間累計約790億円の自己株式取得を実施し、総還元性向は3年間平均98.1%となりました。さらに、政策保有株式については3年間累計約426億円を売却し、政策保有株式比率を連結純資産の12.4%まで低減しました。

このように、成長に向けた投資を着実に実行しながら、政策保有株式の縮減と積極的な株主還元により、B/S改革・資本効率向上を推進しました。その結果、ROEIは、前中計開始前の4.9%から9.3%へと向上し、目標としていた5.0%以上を大きく上回る水準を達成しました。

長期目標

項目	期間	目標
連結売上高	2031年3月期	3兆円以上
ROE		8.0%以上

新中期経営計画における財務・資本戦略

新中期経営計画においては、2030年度の長期目標、最終年度の2028年度の主要経営指標を定めました。PBRで1倍を下回る市場評価は大きな課題であり、機関投資家や個人投資家の皆さまからは、当社グループの機能強化と社会インフラとしての存在感をいっそう高める成長ストーリーの実現、株主還元の充実と資本コストを上回るROEの実現に向けた収益性向上に期待が寄せられています。

これらの期待に応えるため、成長投資、株主還元、政策保有株式の縮減を一体的に推進し、資本効率のさらなる向上を図るとともに、株主還元については、総還元性向100%を基準としつつ、新たにDOE（株主資本配当率）を目標指標として採用しました。段階的なDOE3%水準を目標に、安定的な配当と増配に取り組みます。また、2026年10月1日を効力発生日として1株を2株とする株式分割を実施し、投資単位の引き下げを通じて、より幅広い投資家層に当社株式を保有いただける環境を整えていきます。

中計期間における主要経営指標

項目	期間	目標
連結売上高	2029年3月期	2.7兆円以上
ROE	各年度	資本コスト(6.0%)以上の水準
	2029年3月期	7.0%以上
経常利益率	2029年3月期	連結：1.5%以上 卸売事業セグメント：1.0%以上
投資計画	3カ年累計	600億円以上 (M&A・戦略投資等は機動的に実施)
株主還元	各年度	安定的な配当の継続 (2029年3月期までにDOE3.0%へ)
		総還元性向：100%を基準として実施
政策保有株式の縮減	2029年3月期	連結純資産額の10.0%以下

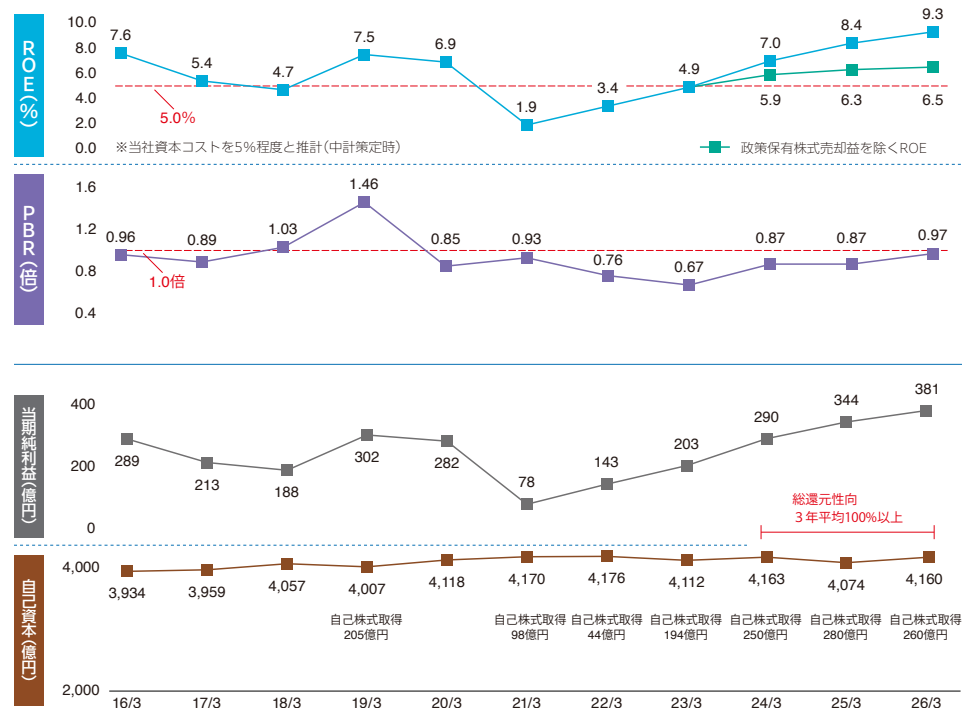
財務・資本戦略

投資家の皆さまからよく寄せられるご質問について、Q&A 形式でまとめました。

Q1.足元のROEは9%台まで改善していますが、新中計ではROE目標が「資本コスト(6.0%)以上、2029年3月期7.0%」と、直近実績より低い水準に設定されています。この考え方や背景をどのように理解すればよいでしょうか。

A1.足元のROE水準は政策保有株式売却益が寄与していることもあり、9.3%まで高まりましたが、ROEの目標は一過性のものではなく、持続的に達成できるものである必要があると考えます。そのため、各年度の目標は資本コスト(6.0%)以上の水準と定めています。

ROE、PBR を意識した経営の実践 (当社のROE、PBR の推移)



Q2.3年間で600億円以上の投資計画が示されていますが、具体的にはどのような領域に資金を配分していくイメージでしょうか。

A2.今後3年間の設備・維持投資については、既存拠点の維持・更新・改修、基幹システムおよび各種IT基盤の維持・更新などを中心とし、600億円以上を見込んでいます。具体的には安定供給のための流通インフラの維持・高度化、人手不足やコスト上昇への対応としての物流の自動化に向けた投資が不可欠だと考えています。また、新規物流センター(中部・近畿圏)、デジタルビジネスをはじめとする成長に向けた戦略投資については、上述の600億円とは別枠で、案件ごとに機動的に投資判断していく方針です。システム投資や設備投資等に伴い、減価償却費が増加する見込みですが、中長期的な収益成長の中で吸収していく見込みです。

Q3.事業ポートフォリオの再設計とは、具体的にはどのようなイメージでしょうか。

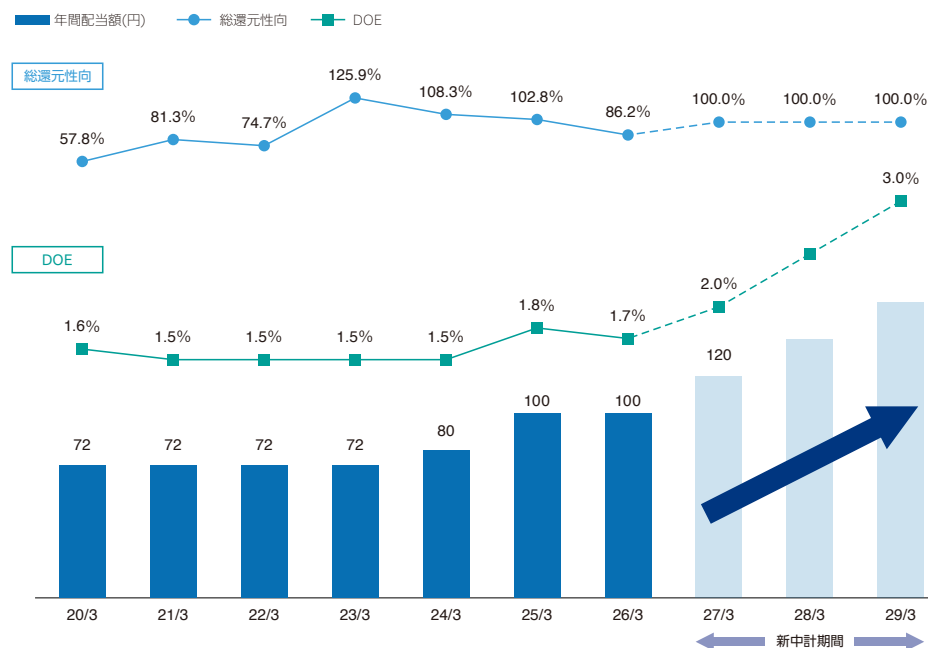
A3.新中期経営計画における「機能の事業化」は、医薬品卸売事業だけでなく、製造、薬局・介護事業をはじめとするグループの事業全体に適用する考え方です。財務・資本戦略の観点からは、各事業の提供価値の再定義や戦略的アライアンスの見直しを、資本効率向上に向けた取り組みと位置付けています。

具体的には、収益性・成長性・資本効率、そして投下資本に対するリターン観点から継続的に検証を行い、経営資源の配分を最適化していきます。成長領域への重点投資と既存事業の収益力強化を両立させるとともに、選択と集中の観点から協業・投資案件を見直し、M&Aや戦略的提携も視野に入れながら、事業ポートフォリオの最適化を進めます。これらの取り組みを通じて、グループ全体の資本効率を高め、資本コストを上回るROEの実現と持続的な企業価値向上を目指します。

財務・資本戦略

Q4.従来の総還元性向に加え、新たにDOEを経営指標として導入されましたが、株主還元の見直しを背景について教えてください。

A4.前中期経営計画では3年間平均総還元性向100%以上を掲げ、累計で約790億円の自己株式取得を実施し、配当も段階的に28円の引き上げを行ってきました。その一方で、配当水準については他社と比較してまだ低いとのご指摘をいただいています。新中期経営計画においても、総還元性向100%を基準とし、より安定的な配当を実施するため、DOE（純資産配当率）を新たな指標として導入し、2029年3月期にDOE3%程度を目標に取り組みしていきます。なお、2027年3月期には、1:2の株式分割と増配を予定しています。純資産の過度な積み上がりを抑制しつつ、資本効率の向上を図り、配当と株価に応じて機動的に自社株式の取得を実施します。



Q5.政策保有株式の縮減は進んでいますが、今後も継続的に縮減していく方針なのでしょうか。どの程度の水準までを目安に考えているのでしょうか。

A5.政策保有株式については、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、当社グループの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。取締役会にて個別の政策保有株式の保有適否を検証し、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きました。前中期経営計画の期間においては、2026年3月期末までに連結純資産額の10%以下とする方針を掲げて縮減を推進してきましたが、保有株式の株価上昇により未達に終わっています。

新中期経営計画が終わる2029年3月期までに連結純資産額の10%以下への削減を目指していきます。

前中期経営計画の目標値			2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (実績)
政策保有株式の縮減	2026年3月期末	連結純資産額の10.0%以下	15.0% 92億円(8銘柄)売却	12.6% 144億円(6銘柄)売却	12.4% 190億円(11銘柄)売却

Q6.投資家とのコミュニケーションと情報開示の充実化に向けた考え方を教えてください。

A6.決算説明会やスモールミーティング、個別面談などを通して、国内外の投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションを図っています。対話内容を参考に経営方針や企業価値向上に向けた取り組みを継続的に発信・アップデートするとともに、いただいた意見を経営層や関連部署にフィードバックし経営に生かしています。

当社グループのサステナビリティ活動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ます。