



スズケングループ統合報告書

Contents

スズケングループについて

- 01 目次
- 02 編集方針
- 03 企業理念
- 04 At a Glance
- 06 事業拡充の歩み
- 07 目指す姿

健康創造事業体の実現に向けて

- 08 トップメッセージ
- 12 経営資本
- 13 価値創造プロセス
- 14 ステークホルダーへの提供価値
- 15 マテリアリティ
- 17 長期経営計画
- 18 中期経営計画

価値創造・成長戦略の実践

事業戦略

- 22 ヘルスケア流通の生産性向上と社会コストの低減
- 25 医療・介護におけるニーズを起点とした
新たなサービスの創出

基盤強化

- 27 デジタルプラットフォームの構築
- 29 社会インフラとしての物流基盤
- 31 財務・資本戦略
- サステナビリティへの取り組み
- 34 サステナビリティマネジメント
- 36 人的資本経営
- 39 社会貢献活動
- 40 気候変動への対応

セグメント別の成果と課題

セグメント別報告

- 42 医薬品卸売事業
- 45 ヘルスケア製品開発事業
- 47 地域医療介護支援事業
- 49 スペシャリティ医薬品流通受託事業
- 51 医療関連サービス等事業

ガバナンス

- 53 役員一覧
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 65 取締役鼎談

財務・企業情報

- 67 11年間の要約財務ハイライト(連結)
- 68 非財務ハイライト(連結)
- 69 株式情報
- 70 会社概要

編集方針

「One Team Report 2025」の発行にあたって

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。

「One Team Report 2025」では、2032年の創業100周年を見据え、当社グループが目指す「健康創造事業体」への転換に向けた進捗と展望を説明しています。中期経営計画「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」の中で、医薬品卸をコアとする既存事業の変革と、デジタルを活用した新たな成長事業の創出を「両利き経営」として推進する姿を描き、ヘルスケア流通改革やスマートロジスティクス、情報ビジネスへの挑戦などを通じ、社会課題の解決と企業成長の両立を図る取り組みをわかりやすく紹介しています。

また、財務・非財務の両面からKPIの進捗状況を示すとともに、人的資本強化の一環として、役員メッセージに加えて現場で働く社員の声も掲載。「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に基づく事業活動の全体像と、社会インフラとしての医薬品流通の機能を維持し続けるという社会的使命、そして変革に臨む姿勢を現場視点からもお伝えしています。

報告対象の範囲

■ 組織

株式会社スズケンおよび連結子会社 40 社

本レポートでは、下記の表記で報告対象を示しています。項目によって対象が異なる場合は個別記載しています。

スズケングループ／当社グループ：株式会社スズケンおよび連結子会社 40 社

スズケン／当社：株式会社スズケン

■ 期間

2024年4月1日～2025年3月31日

ただし、一部2025年4月以降の情報も含まれます。

将来の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きください。

IR 関連資料

[決算短信](#)[決算説明資料](#)[有価証券報告書](#)[データブック](#)[コーポレート・ガバナンス報告書](#)[スズケングループホームページ](#)

創業のころ

世のため、人のため お得意さまに学ぶ

スズケングループ経営理念

ミッション

存在意義・使命

「健康創造のスズケングループ」は、グループの英知を集め、すべての人々の笑顔あふれる豊かな生活に貢献し続けます

ビジョン

将来の理想像

「健康創造のスズケングループ」は、健康に関わるさまざまな領域で、新しい価値を創造することに挑戦し、すべての人々の笑顔を支えるベストパートナーを目指します

バリュー

行動基準

SMILE

誠意 (Sincerity) と倫理観 (Morality) をもって独自性 (Identity) を生かしお得意さまに学ぶ (Learning) 心で進化 (Evolution) し続けます

事業領域

健康創造

すべての人々の健康で豊かな生活を創造すること——スズケングループは、「健康創造」を事業領域と定め、医療と健康に関わる事業を総合的に展開しています。

スズケングループメッセージ

*Design
Your
Smile*

健康創造の スズケングループ

経営理念のキーワード「笑顔」をテーマに、スズケングループはすべての人々の健康で豊かな生活を創造する、との決意を込めました。

当社グループのお得意さまは、

医療機関、保険薬局、医薬品メーカーさま、医療・介護に従事される方々、

患者さま、さらには、地域住民、地域社会にまで広がっています。

これまで築き上げてきたお得意さまとの信頼関係を「伝統資産」と位置付け、

社会課題の解決と社会コストの低減に貢献する価値を提供します。



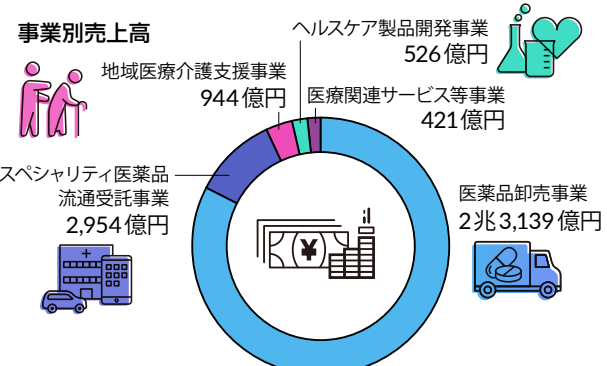
株式会社スズケン
最高顧問

別所 芳樹

株式会社スズケン
取締役会長

宮田 浩美

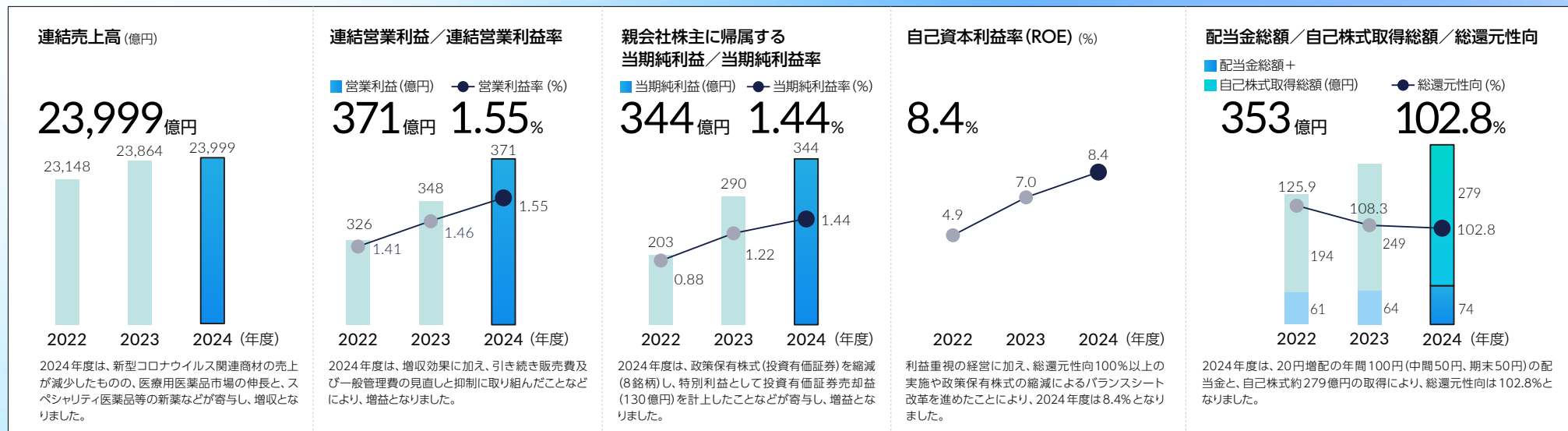
グループ・事業概況

創立  93 周年 (2025年11月) 1932年11月の創業以来、医薬品卸として長きにわたって日本中に医薬品を届けるとともに、社会のニーズに応じて事業を拡大してきました。	事業別売上高  2兆3,999 億円 「健康創造」を事業領域とし、医療用医薬品の卸売事業を中核に、医療と健康に関わる事業を総合的に展開しています。2024年度からスペシャリティ医薬品流通受託事業を新たな事業セグメントとし、5つのセグメントとなりました。 注) 売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。		
グループ会社数 51 社  スズケングループは、スズケンと子会社40社、関連会社10社で構成されています。これに加え、多様な外部企業との協業や連携も進めています。	医薬品卸売事業 医療用医薬品の国内シェア (薬価ベース) 21.5 %  日本の医療用医薬品市場の売上高シェアは4社で約90%を占めています。その中で当社は10年連続でシェア20%以上を維持しています。	営業拠点数 全国 201 カ所 	物流センター数 15 カ所  日本全国をカバーする営業・物流ネットワークを持ち、社会インフラとして、持続可能な医薬品流通体制を構築しています。
グループ従業員数  12,923 名 医療と健康に関わる多様な人材がOne Teamとなって、新しい価値の創出に挑戦しています。	スペシャリティ医薬品流通受託事業 品目シェア 50 % 以上  厳格な温度・在庫・セキュリティ管理が必要なスペシャリティ医薬品の流通において業界トップの受託実績を誇り、医薬品流通の品質向上と社会コストの低減に貢献しています。	キュービックスシステム導入数 522 施設  スペシャリティ医薬品のトレーサビリティを実現する「キュービックスシステム」は、がん拠点病院の約半数、国立大学法人の約7割で採用されています。	コラボポータル登録数 約 30 万ID  医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」を通じて、医療・介護従事者向けのデジタルサービスや医療関連情報をワンストップで提供しています。

注) 数値は 2024 年度

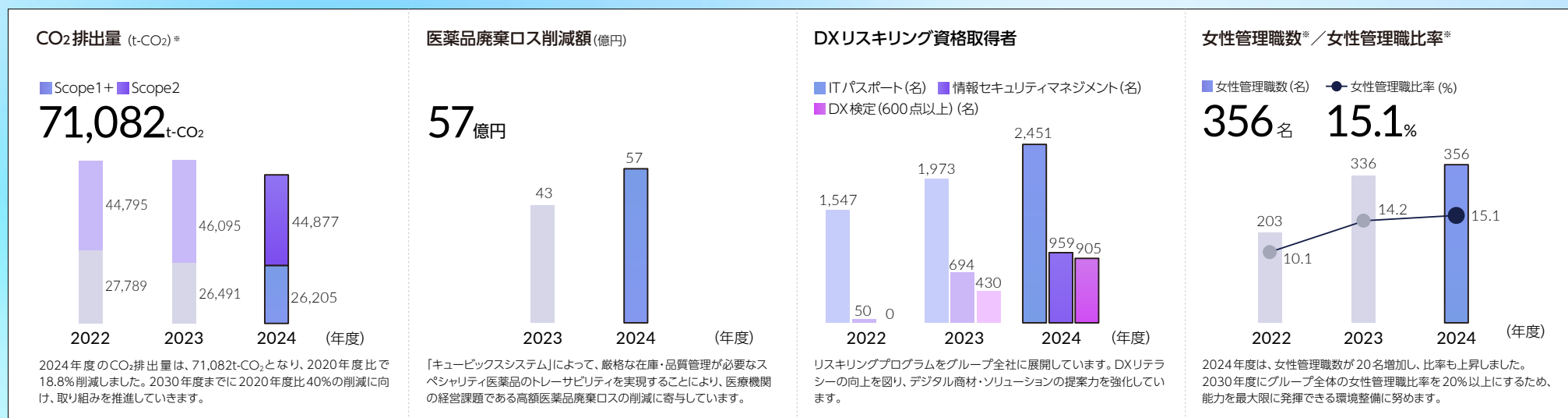
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

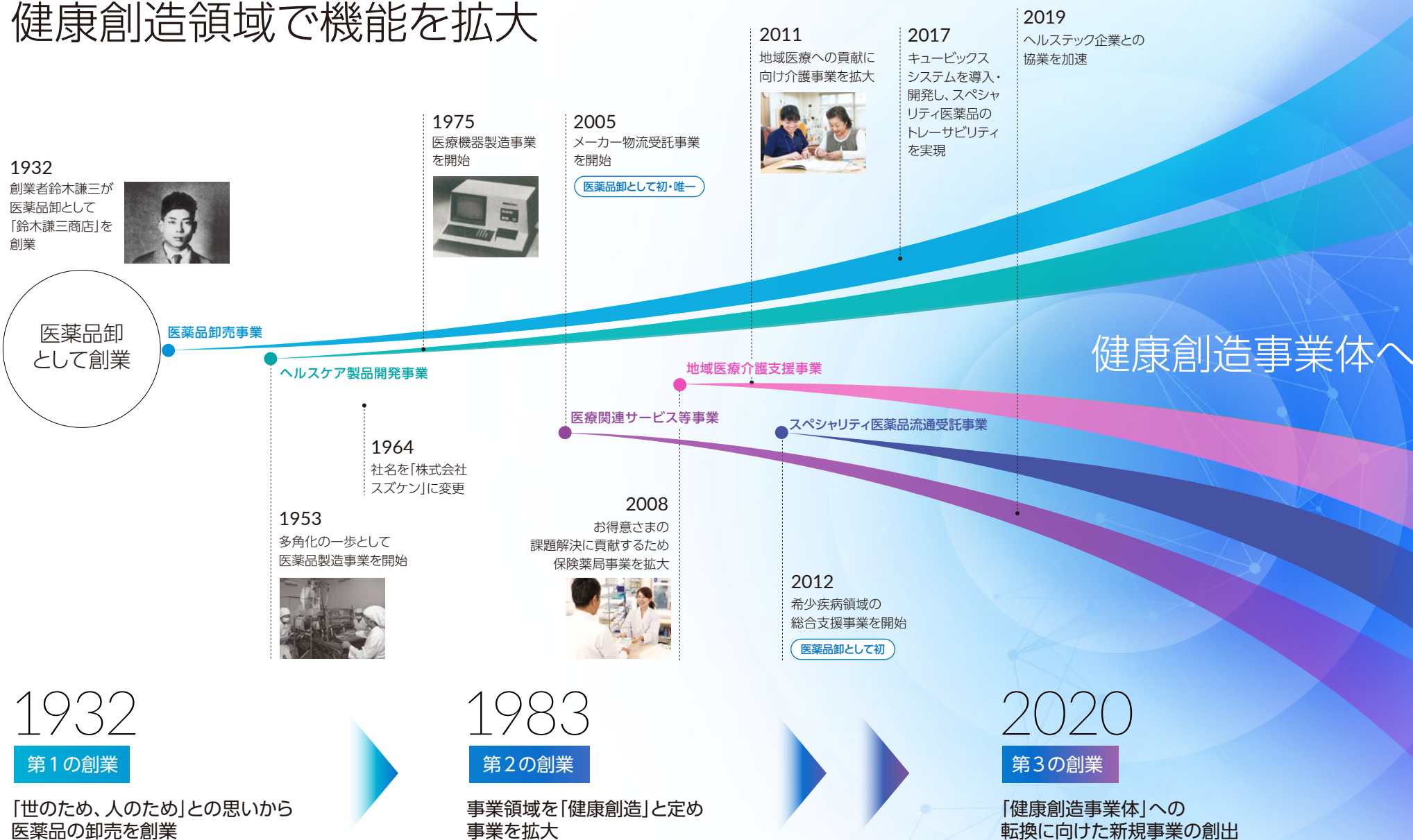


非財務ハイライト

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

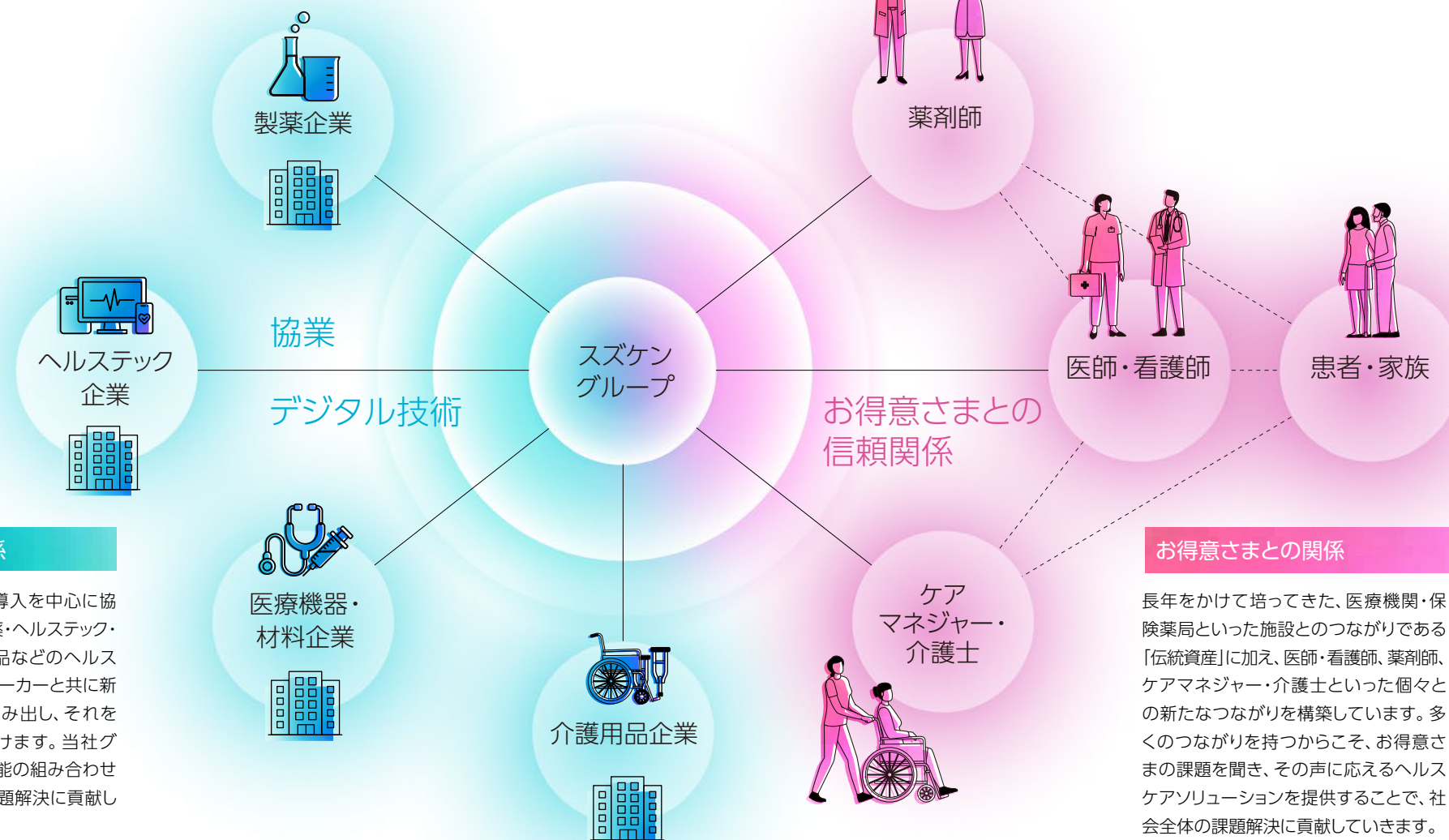


創業以来、すべての人々の健康を支えるため、 健康創造領域で機能を拡大



お得意さまとパートナーをつなぎ、 共に医療・介護に貢献する健康創造事業体を目指して

私たちが実現しようとしている「健康創造事業体」とは、スズケングループ・パートナー企業が持つ機能と、お得意さまとの関係性を最大限に生かし、すべての人々のヘルスケアライフサイクルを支援する企業です。



2025年度は勝負の年 両利き経営で、成長に向けた基盤を完成させます



株式会社スズケン
代表取締役社長
浅野 茂

2024年度の振り返りと事業環境

増収増益を維持しつつも、厳しい事業環境は続く

スズケングループは、創立100周年に向け、健康創造領域においてさまざまな価値を創出する「健康創造事業体の実現」を目指しています。その実現に向けた基盤構築と位置付けた3カ年の中期経営計画も2025年度が最終年度となります。中期経営計画2年目である2024年度の売上高は2兆3,999億52百万円（前年度比0.6%増）、営業利益は371億25百万円（前年度比6.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は344億96百万円（前年度比18.9%増）と、引き続き増収増益を達成することができました。中期経営計画の目標に対しても順調に推移しています。また、資本コストと株価を意識した経営にも取り組んでおり、政策保有株式の縮減や株主還元の強化を進めた結果、総還元性向は100%を超え、2024年度のROEは8.4%となりました。

一方で、医療用医薬品業界を取り巻く環境は、依然として先行きが不透明な状況が続いています。薬価制度改革に伴う毎年の薬価改定による薬価の引き下げ、製薬企業各社による卸への納入価格の上昇など、医薬品卸売事業の利益獲得はいっそう厳しさを増しています。加えて、外資系製薬企業を中心に、流通を委託する医薬品卸の絞り込みも進んでおり、この傾向は今後さらに強まる可能性があります。一方で、社員の処遇改善に向けた賃金水準の引き上げや、物流・システム業務委託先への適正な対価の支払いなど、社員や協力会社との公正かつ持続可能な関係の構築が求められています。こうした事業環境の変化に着実に対応し、社会に還元していくことが、企業としての責任であると考えています。

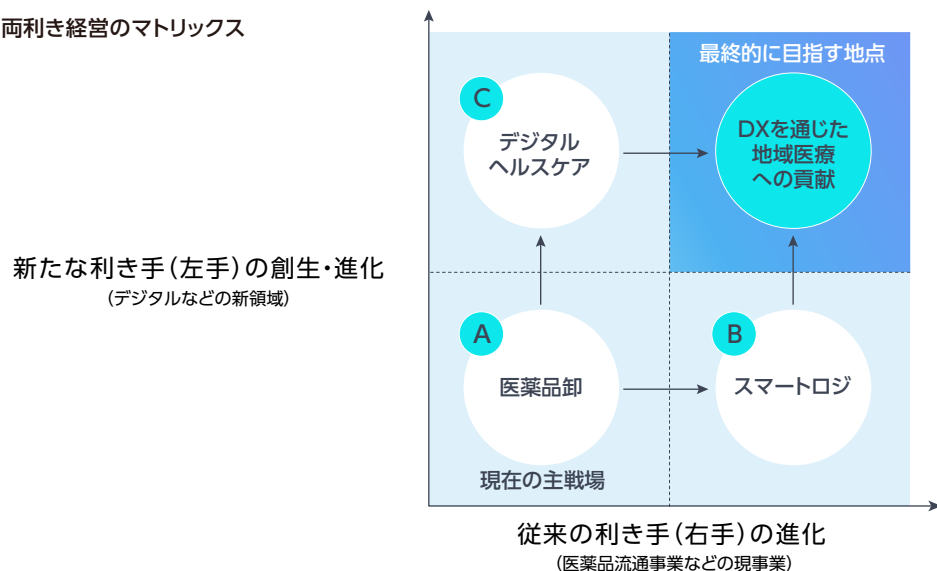
中期経営計画の推進——医薬品卸の改革

適正な利益を確保し、社会インフラとして持続可能な体制に

厳しい事業環境が続く中であっても、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するために成長を続けなければなりません。そこで、医薬品卸を中心とした「既存事業の変革」と、デジタルの活用などを通じた「新たな成長事業の準備」に、両利きで取り組んでいます。この方針は、私が社長に就任した2022年度から掲げてきたものであり、マトリックス図を用いて社内外に説明し、実践しています。

まず、医薬品卸としてやらなければならないのが、流通改善への対応と、利益重視の営業改革です。流通改善においては、個々の医療用医薬品の価値に見合った価格交渉を徹底し、適正な利益の確保に努めています。社員の意識改革や、受注から納品までのプロセス改革など、コスト構造の改革に取り組んだことで営業利益率が改善するなど、利益重視の考え方が確実に定着していると感じています。しかしながら、今後は物価上昇や社員の待遇改善などにより販管費の増加は避けられません。こうした状況の中でも、将来に向けた投資を継続していくためには、売上総利益率を維持しながら売上高を伸ばしていく必要があります。

両利き経営のマトリックス



中期経営計画では、医薬品卸売事業における営業利益率1%以上を目標に掲げています。単に売上高を追うのではなく、売上総利益とコストのバランスを重視し、より効果的・効率的な営業体制への変革と、付加価値の提供による新たな収益の獲得が急務だと考えています。効果的・効率的な営業体制の構築に向けては、従来のMS(医薬品卸の営業担当者)によるリアルでの顧客接点に加え、デジタルの活用による接点の拡大を進めています。リアルの接点をデジタルで支援・効率化するバックヤード機能を強化するなど、顧客接点の拡充と質的向上を目指しています。最終的には、日々の業務で蓄積される情報と、当社グループが展開するコラボポータルやキュービックスシステムをはじめとするデジタルツールから得られる情報を統合し、製薬企業などに提供することで、新たな収益源となる機能フィーにもつなげていきたいと考えています。

加えて、医薬品流通における既存事業の強化として、アジア事業の展開にも注力しています。韓国においては、現地のパートナー企業である株式会社ポクサンナイスと共に事業を展開し、医薬品流通基盤の強化を進める中、2025年5月には、新たに韓国のドンウォン薬品グループとの業務提携を締結しました。これまでの経験から、私たちが日本で培ってきた機能やノウハウが韓国の医薬品流通でもお役に立てることを実感しており、韓国医薬品関連産業のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

中期経営計画の推進——スマートロジスティクスへの進化

情報活用による付加価値の創出と社会コストの低減

医薬品流通の基盤強化に向けては、2024年4月に稼働を開始した「首都圏物流センター」に続き、中部エリア全域をカバーする新たな自動化物流センターを愛知県春日井市に構築を予定しています。今後、近畿圏にも同様の物流センターを構築する予定で、東名阪のBCP対応の強化や、よりいっそう安定した医薬品供給を実現することで、地域医療のさらなる発展に貢献するとともに、新たな雇用の創出によって地域社会の活性化に貢献していきます。

加えて、スマートロジスティクスへの進化にも取り組んでいます。スマートロジスティクスでは、流通にデジタルを掛け合わせ、そこから得られる情報を活用することで、収益性の向上と社会課題解決の両立を目指しています。その中核を担う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」は、2017年から展開し、現在では日本の大学病院、がん拠点病院を中心に、500軒以上の医療機関に導入されています。さらに、2024年には在宅患者に対する遠隔の服薬管理を可能にする「キュービックスDT」を開発し、がん研究会有明病院さまとの共同研究を開始するなど、より高度な機能開発も進めています。こうした取り組みにより、2024年度も約57億円の医薬品廃棄ロス削減を実現することができました。

このキュービックスシステムによって得られる医薬品の流通・管理・使用状況のデータに加え、メーカー物流、全国の輸配送網、卸物流、納品予定・発注提案アプリなどから得られるお得意さまの在庫情報を連携することで、流通在庫の可視化をいっそう推進します。これにより、さらなる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、医薬品物流における社会課題の解決に貢献していきます。

当社グループには、メーカー物流から卸物流、患者さままでのラストワンマイルをカバーする全国の物流機能があります。メーカー物流への参入から20年を迎えた今、その機能をさらに強化し、協業企業のさまざまな機能と組み合わせた物流の総合提案や物流受託事業を展開することで、より大きな価値を提供できる企業体への進化を目指します。

中期経営計画の推進——デジタルヘルスケアへの取り組み

医療・介護従事者「個」とのつながりを生かした情報ビジネス

そして、現在、特に力を入れて進めているのが、新領域であるデジタルヘルスケアへの取り組みです。中期経営計画を2023年に発表した際に掲げた「見える、つなぐ、変える」という方針の下、デジタルの活用によって把握できていなかった情報を可視化し、情報連携によって人やモノをつなぎ、社会や業界の課題、現状をより良い方向へ変えていくことを目指してきました。その中心となる医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」は、構築からわずか約1年半で30万人以上の医療・介護従事者とのつながりを築くことができました。これについては、他社にはない、大変価値ある情報基盤を構築できたと自負しています。

従来構築してきた、全国約16万軒の病院や保険薬局といった「施設」とのネットワークとい

う当社グループの「伝統資産」に加え、30万人以上の「個」とのつながりを獲得したことで、医療・介護従事者への患者さまや介護サービス利用者のケアにつながる情報・資材の提供のみならず、メーカーに対する、医療・介護従事者向けの多様なマーケティング支援が可能となりました。すでに、コラボポータルを通じて、医療・介護従事者の属性に応じたセミナーやデジタル展示会など、40以上の企画を実施・検討しています。製薬企業だけでなく、ヘルスケア領域に関心を持つ多くの企業から、当社グループと新たな取り組みに挑戦したいという声をいただいています。

一方で、情報の整理・活用には依然として課題があります。せっかく収集した情報を効果的に活用するため、これまでに取得してきた情報とこれから取得していく情報を一元管理できる「グループ情報統合基盤」の構築を生成AIも活用しながらグループ横断で進めています。まずは医療・介護従事者とのつながりをしっかりと築き、次に日々の業務の中で得られる情報を確実に整理する。そして、その精度を高め続ける。この3点を徹底することで、当社グループならではの新しい情報ビジネスを創出できると確信しています。

社会的使命と社員への期待

受け継がれるDNAと挑戦を大切に

成長戦略において重要な2025年度ですが、日本においては阪神・淡路大震災と地下鉄サリン事件という衝撃的な出来事から30年という節目の年にあたります。地下鉄サリン事件発生時、当社のMSは本社のある名古屋から各地の支店の在庫をかき集めながら新幹線で東京



へ向かい、230人分の解毒薬をいち早く医療機関へ届けました。この行動は、今年3月に放映されたテレビ番組でも取り上げられ、当社が果たした役割を改めて広く知っていただく機会となりました。また、地震をはじめとする自然災害が発生した際には、各地の社員が自ら判断し、現場で地域医療を支える行動を取ってきました。その姿勢からは、お得意さまに確実に医薬品を届けるという使命感、そして当社グループに脈々と受け継がれている「社会に貢献するDNA」がはっきりと感じられます。こうした一人一人の行動の積み重ねによって、当社グループは日本の医療に欠かせない存在になったのだと思います。

私の経営者としての最大の使命は「人づくり」であると考えています。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根付いており、私自身、38歳でメーカー物流事業を立ち上げ、社長を任せてもらうなど、たくさんの挑戦の機会をもらえたように、次の世代にも自らが描いた夢や目標に向かって挑戦し、仕事を通じて自己実現を果たしてほしいと思っています。挑戦には時間とスキルが求められますが、当社グループの社員はリスクリングやグループ提案制度「チエノワ」への提案などにおいて積極的に努力を重ねてくれています。数年後に、若い社員が自ら挑戦し、活気あふれるグループへと成長していることを心から楽しみにしています。

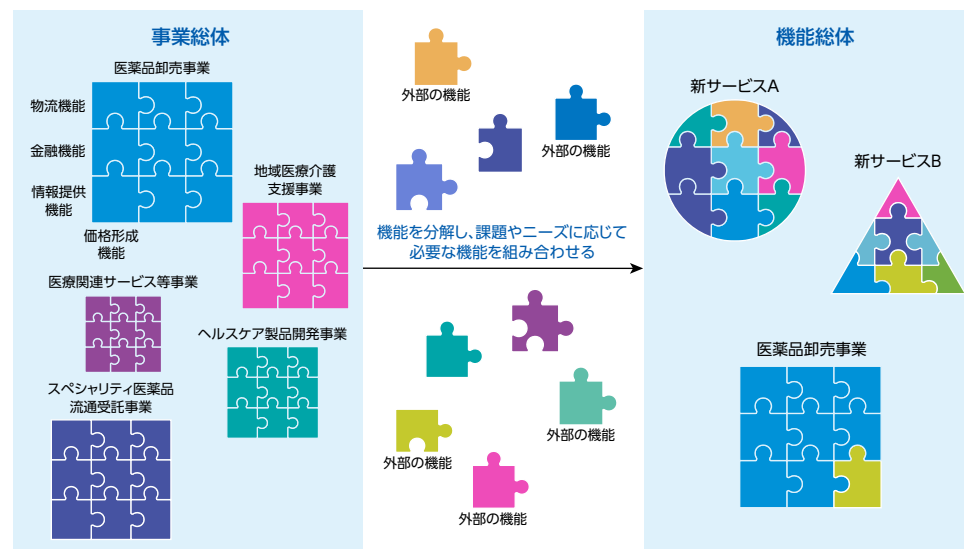
健康創造事業体の構想

「機能総体」の発想で社会課題の解決に貢献

当社グループは、医薬品の卸売だけでなく、医薬品・医療機器・材料の製造や薬局、介護など、ヘルスケア領域において幅広く事業を展開してきました。しかし、医薬品卸売以外の事業の営業利益は、10年前と比較して3分の1以下に減少しており、この現状も「変わらなければならない」という思いの根底にあります。

そして、当社グループには約50社のグループ会社と、約13,000名のグループ社員が在籍しており、さらには数多くの企業と提携をしています。これらの人や組織が連携し、一つのチームになる「One Team」の考え方を大切にしています。そうした状況の中で、私が思い描く将来の姿は、変革を進める中でグループ内に蓄積してきた機能を分解して組み合わせ、製薬企業や

「機能」の新たな組み合わせによりサービスを創出する「機能総体」



医療・介護従事者、地域社会が抱える課題に対して最適な機能を新たに提供する、「機能総体」によって社会課題の解決に貢献していく企業です。

2026年度から開始する次期中期経営計画は、健康創造事業体の実現に向けた成長のフェーズになると考えています。そこで確実に成長するためには強固な基盤を完成させておく必要があり、現中期経営計画の最終年度である2025年度は基盤構築における勝負の1年になると言えます。

他社には真似できない機能総体による新たなビジネスによって、社会のさまざまなニーズに応え、課題解決に貢献していく。こうしてできた新たな機能は、まさに「お得意さまに学ぶ」という当社グループに根付く経営の考え方から生まれる宝になると確信しています。スズケングループがつくり上げる新しい世界観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

スズケングループの経営資本は、長年にわたりお得意さまと築いてきた信頼関係という「伝統資産」を基盤に、健康創造領域での事業を通じて蓄積してきた価値創造の原動力です。

それぞれの資本を強化し、組み合わせ、新たな価値を生み出す「機能総体」の発想によって、すべての人々の健康を支える健康創造事業体の実現を目指しています。

経営資本の強化に向けた取り組み

資本（データは 2024年度）			強化に向けた取り組み
伝統資産	お得意さまとの信頼関係 スズケングループに根付く創業のころ	●創業から 90 年以上にわたって築き上げてきた医療機関、保険薬局、製薬企業との信頼関係 ●創業のころ 「世のため、人のため」「お得意さまに学ぶ」 ●経営哲学 「全員経営」「大風呂敷を広げる」「出る杭を育てる」	医薬品卸売事業で培ってきた医療機関・保険薬局とのつながりに加え、医療・介護従事者や患者さまとご家族とのつながりも強化し、さらなる信頼関係を築いていきます。また、創業のころとお得意さまとの信頼関係を成長の源泉とし、経営理念や経営の考え方の浸透を図りながら、事業活動を実践し、企業価値の向上と持続的な成長を目指します。
財務資本	健全な財務基盤	●総資産 1 兆 1,138 億円 ●自己資本 4,072 億円 ●ROE 8.4% ●総還元性向 102.8%	持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、財務の健全性を確保しつつ、株主還元と成長投資のバランスを重視した財務戦略を推進しています。
製造資本	全国をカバーする営業・物流ネットワーク	●営業拠点 201 カ所 ●卸物流センター 15 カ所、メーカー物流センター 11 カ所	全国に営業・物流拠点をもち、社会インフラとして高い流通品質による医薬品の安定供給と効果・効率的な営業・物流体制を構築し、持続可能な医薬品流通体制を実現しています。
	患者ニーズに対応するヘルスケア製品開発	●医薬品開発・製造拠点 2 拠点（三重、熊本） ●医療機器製造拠点 1 拠点（群馬）	医薬品製造では糖尿病、腎・透析領域におけるプレゼンスを生かし、協業企業との連携によるアンメット・メディカルニーズへの展開を進めています。純国産による聴診器製造（国内シェア約 40%）を中心に、グループ機能と融合した医療機器の開発を進めています。
	地域医療を支える 保険薬局・介護事業の展開	●保険薬局店舗数 534 店舗、介護事業所数 182 事業所 ●ケアテック総合流通企業	患者さまやご家族、医療・介護従事者との接点を強みに、地域や患者さまのニーズを起点とした新たな製品・サービスの創出に取り組んでいます。実現に向け、地域ごとに最適なパートナーと協業を進めています。
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	●医薬品卸売事業における取扱品目 64,000 品目 ●メーカー物流受託社数 49 社 ●スペシャリティ医薬品流通受託 39 社 70 品目（品目ベースでシェア 50%以上） ●キュービックスシステム導入数 522 軒（がん拠点病院のうち 44%に導入）	医薬品卸として初めてメーカー物流受託を開始し、卸物流との機能強化により、業界無二の医療流通プラットフォームを構築しています。厳格な温度管理が必要なスペシャリティ医薬品流通では、キュービックスシステムの展開によって流通在庫の最適化を図り、医薬品廃棄ロスなどの社会コストの低減に貢献しています。
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	●医薬品卸売事業における取引軒数 16 万軒以上 ●コラボポータルにおける医療・介護従事者の登録数 30 万 ID 以上 ●多様な DX 商材を創出するヘルステック企業・他業種とのつながり ●自治体との連携協定 108 件	医療 DX 総合プラットフォーム「コラボポータル」の展開によって、従来の医療機関・保険薬局といった施設に加え、医療・介護従事者個人との新たな接点を構築しています。今後はこれらを統合する「グループ情報統合基盤」を整備し、情報ビジネスにつなげていきます。また、有事における医薬品供給や、疾患啓発・受診勧奨など、地域住民の健康維持・増進に取り組んでいます。
人的資本	多様なグループ人材	●グループ従業員数 12,923 名 ●DX 人材（情報セキュリティマネジメント資格取得者 959 名、DX 検定 600 点以上 905 名）	医療と健康に関わる多様な人材による、新しい価値の創出に向けて、DX 人材と次世代育成を進めるとともに、社内提案制度やレポートによる選抜研修など、挑戦と成長の機会を創出しています。
自然資本	事業運営に必要な資源の効率的活用	●エネルギー使用量 電気 117,262 千 kWh、ガソリン 7,011KL	再生可能エネルギーの導入や省エネ設備への切り替えに加え、モーダルシフトへの取り組みやスマートロジスティクス推進による配送効率化・医薬品廃棄ロス削減の実現により、環境負荷低減に貢献しています。

取り巻く環境

投入する資本

バリューチェーンと戦略・マテリアリティ

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こ

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

有事の発生

社会保障費の増大

スペシャリティ
医薬品市場の拡大地域包括
ケアシステムの進展医療・ヘルスケア分野の
DX、デジタル化の進展ドラッグロス・
ドラッグラグ

偽造医薬品の流通

マテリアリティ → p.15

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

医療流通プラットフォーム

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

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、
業務効率化支援ツール
(コラボポータルなど)

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マーケティング
医療関連調査

販売

医薬品販売支援

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

中期経営計画 → p.18

ステークホルダーと共に新たな価値創出を目指します

医療・介護従事者

- 医薬品の安定的な供給
- 日本全体における流通在庫の最適化
- 業務効率化サービスの提供
- 医薬品廃棄ロスの削減

医薬品廃棄ロス削減実績(2024年度)

約 **57** 億円

患者・家族

- 治療選択肢の拡大
- 調剤、服薬支援、介護サービス
- デジタルを活用した患者支援サービス

製薬企業

- 物流のアウトソーシング化
- 医薬品の販売機会拡大
- 海外企業の日本における事業機会の創出
- 市場ニーズの共有

医療用医薬品の国内シェア(薬価ベース・2024年度)

21.5 %



株主・投資家

- 積極的な株主還元
- 適時適切な情報開示
- 企業価値の持続的な向上

総還元性向(2024年度)

102.8 %

従業員

- 成長・挑戦の機会
- 安全で働きやすい職場環境
- 働きがいのある職場づくり

女性管理職比率(2024年度)

15.1 %

地域社会

- 健康維持・増進
- 社会コストの低減
- 環境課題の解決
- 次世代の育成支援
- 自然・文化保全

協業企業(ヘルステック企業など)

- 製品・サービスの販売経路
- 新たなビジネス機会の創出

コラボポータル登録数(2024年度)

30 万ID以上

サステナビリティへの対応の変遷

スズケングループは、2009年に策定したグループ経営理念の実現をCSRビジョンとしています。事業や経営基盤に関連するステークホルダーを特定し、重要テーマとKPIを設定した上で、対話を通じてステークホルダーからの期待に応えていくことを全従業員の共通認識としてきました。

事業環境や社会課題が変化する中、2022年4月にはサステナビリティ委員会を発足しました。そして従来のCSRビジョンを踏襲し、事業を通じた価値創造による持続可能な社会への貢献と企業価値の向上の両立を目指すサステナビリティ方針を策定しました。

現在、サステナビリティ方針に基づき、社内外における情報開示とコミュニケーションを強化しています。2024年度は、グループ社員を対象に「統合報告書を読む会」を行うなど、取り組みについての理解浸透を図っています。

ESG重要課題(マテリアリティ)の特定

当社グループは、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(存在意義)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抽出しています。そのうえで、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。

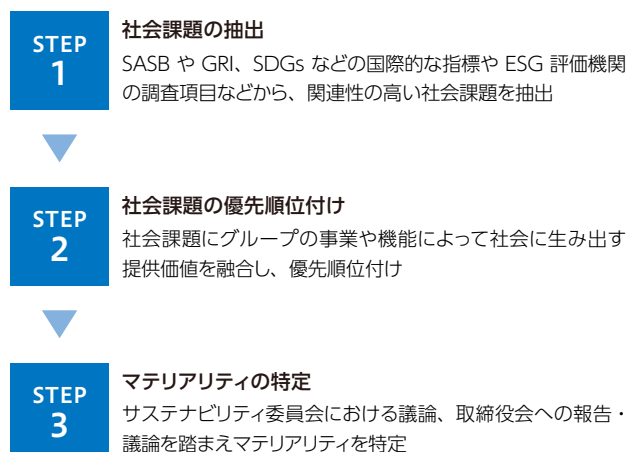
マテリアリティへの取り組み強化

当社グループは、マテリアリティや中期経営計画における事業戦略を通じて、サステナビリティの強化に取り組んでいます。

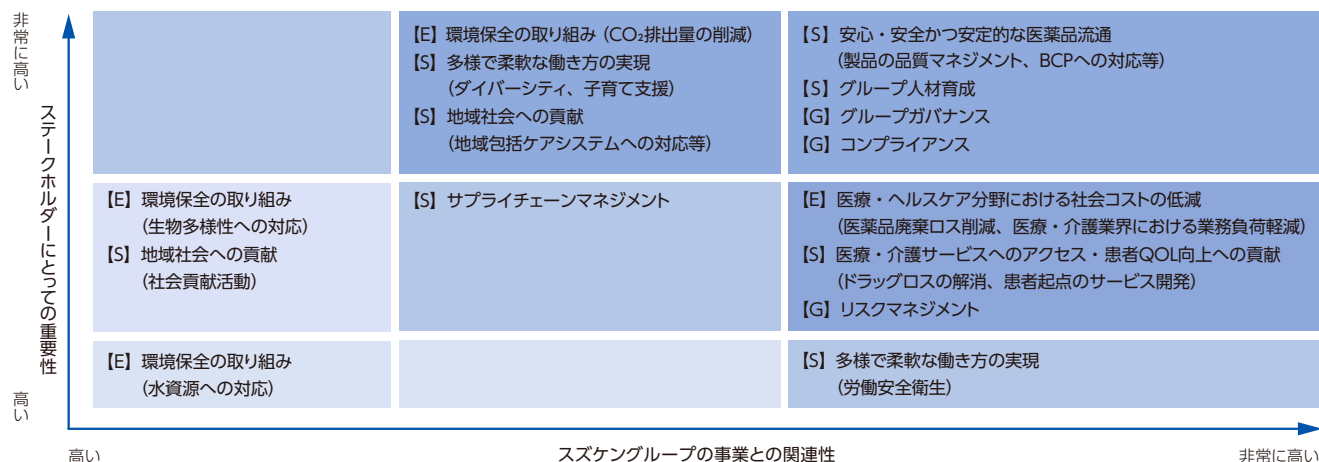
マテリアリティは、2023年度に項目を見直し、中期経営計画の事業戦略の基盤および6つの戦略骨子と紐づく、10項目を特定し、対応するKPI・数値目標を設定しました。

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。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティのマトリックス



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)	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
E 環境	環境保全の取り組み	- CO₂排出量の削減 →p.40 - 廃棄物の適切な管理・リサイクル - 再生利用の推進	CO₂排出量 (Scope1+2) 2030年度2020年度比 40%削減 2024年度実績: 71,082t-CO₂ (2020年度比△18.8%) 医薬品廃棄ロス削減額 キュービックスシステムによる医療機関での削減額 2024年度実績: 約57 億円	 	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
	医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減	- 医薬品廃棄ロスの削減 →p.23 - 流通在庫の可視化・最適化 →p.23 - 残薬の解消 →p.23 - 輸配送コストの削減 →p.29 - 医療従事者や患者・家族の負担軽減 →p.27			
S 社会	安心・安全かつ安定的な医薬品流通	- トータル・トレーサビリティによる品質管理 →p.29 - グローバル基準の品質管理 (GDP、GMP) →p.29、63 - 医療流通プラットフォームの強化 →p.29、50 - 物流センターの自動化、省人化 →p.43	品質マネジメントシステム ISO9001:2015取得拠点数 2024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 2024年度実績: 389 名 女性管理職比率 2030年度 20%以上 2024年度実績: 15.1% 男性育児休業取得率 2025年度までに 100%を目指す 2024年度実績: 90.6% 次世代リーダーの人数 100人以上 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 1,000人以上 2024年度実績: 959 名 DX検定600点以上獲得人数 800人以上 2024年度実績: 905 名	      	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
	医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献	- デジタル技術を活用した患者支援サービス →p.27 - ドラッグロス解消への取り組み →p.46 - 患者起点の製品開発 →p.25 - アンメット・メディカルニーズへの対応 →p.45			
	グループ人材育成	- 人材育成体系の強化 →p.36 - 次世代リーダーの育成 →p.37 - DX人材の育成 →p.37			戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成
	多様で柔軟な働き方の実現	- ダイバーシティの推進 →p.38 - 多様な人材の確保 →p.36 - 健康経営の推進 →p.38 - 働きやすい職場環境づくり →p.38 - グループコミュニケーション強化 →p.37 - グループ提案制度の推進 →p.37			戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成 One Teamの推進
	地域社会への貢献	- 地域包括ケアシステムへの取り組み →p.25 - 地方自治体との連携協定 →p.39、64 - 地域住民の健康維持・増進への取り組み →p.39 - 社会貢献活動 →p.39			骨子5 地域医療介護支援
G ガバナンス	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	- コーポレート・ガバナンス体制の強化 →p.55 - コンプライアンス最上位の意識醸成 →p.61 - リスク管理体制の強化 →p.61 - BCPへの対応 →p.64 - 品質・安全管理体制の維持・強化 →p.63 - 適正な販売情報提供活動の推進 →p.61	コンプライアンス研修受講率 毎年 100% 必須 2024年度実績: 100% 内部通報件数 2024年度実績: 122 件		戦略の実現に向けた仕組み 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

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。2025年

度を最終年度とする現中期経営計画は、2026年度から開始する次期中期経営計画を成長フェーズとするための基盤構築期間とし、機能総体(p.11)の発想で、「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」に両利きで取り組んでいます。

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、バランスシート改革によ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

2023年度

2025年度

2032年度

For your next heartbeat

中期経営計画 (2023-2025)

長期計画

事業戦略

社会インフラとして、ヘルスケア流通事業への進化
ヘルスケアソリューション事業の確立

事業ポートフォリオの組み換え完了

利益の最大化

連結営業利益率 **1.5%** 以上の実現
政策保有株式の縮減による利益の積み上げ

新規事業が収益へ貢献し、
事業利益のみで ROE **8%** 以上を実現できる水準へ

資本の最適化

総還元性向 **100%** 以上
自己資本の拡大を防ぐ

適切な株主還元施策と負債の活用を検討し、
最適資本構成を実現

ROE

5% 以上 (資本コスト以上)

8% 以上

創立100周年
健康創造事業体
の実現

For your next heartbeat

中期経営計画「For your next heartbeat」は順調に推移

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2年目であった2024年度は、ROEが8%台

(8.4%)まで上昇し、連結営業利益率も1.5%以上(医薬品卸売事業セグメント1.38%)を達成するなど、目標達成に向けて順調に推移しました。政策保有株式の縮減については、保有する株価の時価上昇の影響を受け、目標値には達していませんが、引き続き売却を進めていく予定です。

中期経営計画最終年度である2025年度は、ROEが8.2%、総還元性向が3年間平均で100%以上を見込んでおり、目標とする経営指標は概ね達成できる水準にあります。連結営業利益率は公表予算において1.36%(医薬品卸売事業セグメント1.24%)を見込んでいます。物価上昇や社員の処遇改善に伴う賃上げなど、社会的要請等への対応により、販管費率の増加は避けられない厳しい状況にありますが、目標達成に向けてグループ一体で取り組んでいきます。

既存事業の変革と新規事業の創出を両利きで推進

現中期経営計画では、「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ており、安定した収益の確保に加え、新しい利益を獲得できる新規事業の創出に注力しています。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、利益の最大化と、株主還元の強化による資本の最適化に取り組み、ROEの向上を目指しています。

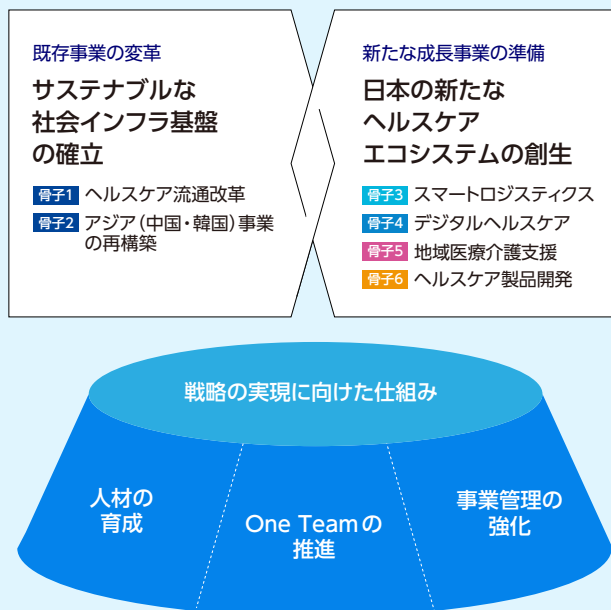
「既存事業の変革」では、スペシャルティ医薬品の流通モデルの強化と、製品価値に基づく価格交渉の徹底を進めています。また、がん拠点病院・大学病院など全国522軒への医薬品トレーサビリティシステム「キュービックス」の展開により、高額医薬品の廃棄ロス削減(約57億円)にも貢献

中期経営計画の指標	目標	2022年度	中期経営計画		
			2023年度(初年度)	2024年度	2025年度(最終年度)予想
ROE	各年度5%以上 資本コスト以上の水準	4.9%	7.0%	8.4%	8.2%
営業利益率	2025年度1.5%以上 医薬品卸売事業1.0%以上	1.41%	1.46% 医薬品卸売事業セグメント1.32%	1.55% 医薬品卸売事業セグメント1.38%	1.36% 医薬品卸売事業セグメント1.24%
投資	3カ年累計1,000億円以上	約300億円	381億円	単年度177億円 2年間累計559億円	単年度107億円 3年間累計667億円
総還元性向	3年間平均100%以上	125.9%	108.3%	102.8%	100.4%
政策保有株式	2025年度末連結純資産比率10%以下	14.8%	15.0%	12.6%	10.0%以下

しています。「新たな成長事業の準備」では、新たなお得意さまとの接点であるコラボポータルの普及に努め、当社グループ全体で30万人以上の医療・介護従事者とのつながりを獲得しました。

また、現計画では6つの骨子を策定し、骨子ごとの定量目標の達成に向けて、さまざまな取り組みを進めています。加えて、健康創造事業体への転換に必要な「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、「人材の育成」としては、特にDX人材と次世代リーダーの育成に注力しています。

中期経営計画の全体像

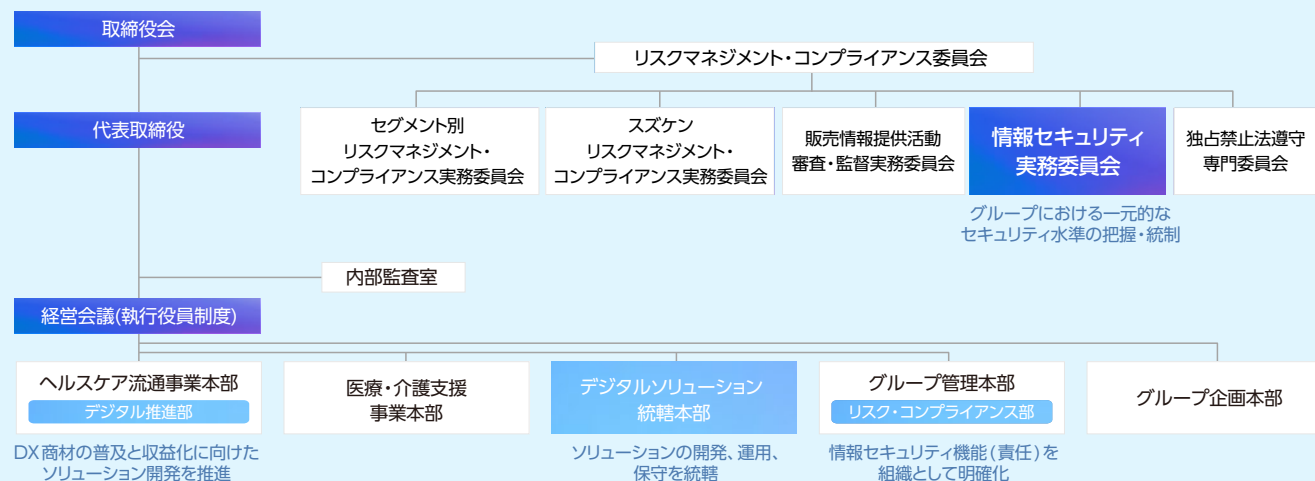


両利き経営の基盤強化として組織体制を変更

2025年4月、中期経営計画の達成と次期中期経営計画の策定、創立100周年に向けた健康創造事業体の実現に向けて取り組みを加速させるため、組織再編を行いました。

従来のデジタルプラットフォーム事業本部を廃止し、ソリューションの開発、運用、保守を統轄する「デジタルソリューション統轄本部」を新設。加えて、ヘルスケア流通事業本部内にコラボポータルのさらなる普及と収益化に向けたソリューション開発を推進する「デジタル推進部」を新設しました。コラボポータルをはじめとするデジタルツールの展開を担う営業担当者との連携強化と、顧客ニーズの収集、情報の管理・分析によるサービス開発というサイクルにより、情報を活用した新たな収益につなげていきます。

組織再編後の体制図



今後は、グループ情報や物流機能、人材育成を、成長戦略を支える基盤に位置付け、ヘルスケア流通事業、地域医療介護支援事業における既存事業の変革と機能総体の発想による新規事業の創出を事業戦略の柱とします。グループ情報については、情報価値の検証や生成AIを活用した情報の分析・検証を行う「グループ情報統合委員会」を設置し、ビジネス化に向けた基盤づくりを進めます。また、「生産性向上委員会」を設置し、間接機能の生産性向上を目指し、AIや最新ツールへの業務の代替の検証や強化すべき領域への人員配置も検討していきます。

また、情報セキュリティガバナンスの強化を図るため、取締役会の下部機構である「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」傘下の実務委員会として「情報セキュリティ実務委員会」を新設しました。

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

スズケングループの目指す姿

主な施策

アウトカム

2025年度の定量目標

2022～2024 年度の実績

2025 年度の予想

骨子 1 ヘルスケア流通改革

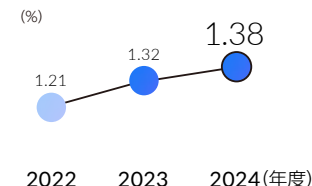
社会インフラの医療流通基盤としての「守り抜く営業」と、新たな価値を提供する「新しい営業」を構築

- 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

- 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
営業利益率医薬品卸売事業セグメント
営業利益率

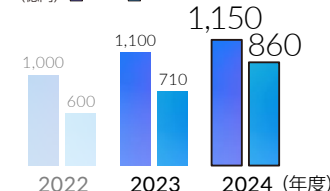
1.24%

骨子 2 アジア(中国・韓国)事業の再構築

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

- 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)

- 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未定合併企業の売上高
(億円) ■韓国 ■中国

韓国合併企業の売上高

1,200 億円

中国合併企業の売上高

890 億円

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

スズケングループの目指す姿

主な施策

アウトカム

2025年度の定量目標

2022～2024 年度の実績

2025年度の予想

骨子 3 スマートロジスティクス

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

- 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

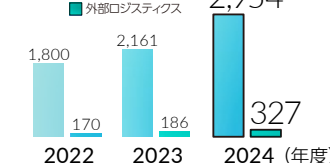
- 医薬品廃棄ロスの削減
- 効率的な配送によるCO₂排出量削減

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・外部ロジスティクスの売上高
(億円) ■スペシャルティ医薬品 ■外部ロジスティクス

スペシャルティ医薬品の売上高

3,269 億円

外部ロジスティクスの売上高

346 億円

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

スズケングループの目指す姿	主な施策	アウトカム	2025年度の定量目標	2022～2024年度の実績	2025年度の予想
骨子 4 デジタルヘルスケア ヘルステック企業と共に 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	● 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	● 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	売上高 100 億円以上	売上高 (億円) 2022 2023 2024 (年度)	売上高 100 億円 受入情報収入 60 億円 デジタル関連収入 40 億円
骨子 5 地域医療介護支援 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	● 既存事業の収益安定化 ● 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	● 患者さまの利便性・QOLの向上 ● 地域ごとの医療・介護課題解決	売上高 1,100 億円以上	売上高 (億円) 2022 2023 2024 (年度)	売上高 937 億円以上
骨子 6 ヘルスケア製品開発 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	● 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	● 治療の選択肢の拡大 ● 生活習慣の向上	売上高 600 億円以上	売上高 (億円) 2022 2023 2024 (年度)	売上高 527 億円以上

事業戦略

ヘルスケア流通の生産性向上と社会コストの低減

リアルとデジタルの融合で、持続可能な成長と社会課題の解決に挑む

担当役員メッセージ

効率的かつ高付加価値な医薬品流通への進化を目指す

医療流通プラットフォームを基盤に、社会インフラとしての医薬品流通の機能を維持し、スマートロジスティクスの実現による新たな価値創造を目指しています。2025年度は次期中期経営計画を成長フェーズとするために、リアルでの営業・物流機能に加え、コラボポータルやキュービックスシステムなど、デジタルを融合した効率的かつ高付加価値な機能へと進化させ、それぞれの機能が連携する組織・基盤づくりを進めています。これらの機能のつながりによって生み出される情報は、新たな収益を生み出すために欠かせない財産です。次のステージに向けて、医療機関や保険薬局、製薬企業から選ばれる存在を目指し、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

取締役専務執行役員
ヘルスケア流通事業本部長
田中 博文



既存事業の変革 骨子1 ヘルスケア流通改革

デジタルの活用とバックヤード機能の連携による顧客接点の最大化

〔背景〕 厳しい事業環境において、限られた人員で社会インフラとしての機能を維持しながら、お得意さまの信頼関係を強化し、持続的に成長していくために、新たな営業体制の構築を進めています。

医薬品卸売事業の営業担当者であるMSの従来の訪問量を維持しつつ、デジタルの活用と、バックヤード機能の拡充によって、お得意さまへの接触量を拡大しています。

デジタルの活用では、コラボポータルのチャット機能を通じたお問い合わせへの対応や、「納品予定アプリ」「発注

顧客接点最大化に向けた取り組み



提案アプリ」による医薬品の納期確認・発注のサポートなどにより新たな顧客接点を構築しています。また、ロジスティクス機能、営業サポート機能、カスタマー機能を保持するバックヤード機能を構築したことで、お得意さまへの一次回答のリードタイムを30分から5分に短縮し、コールセンターへの問い合わせ件数も約6割削減することができました。

これらの体制の構築により、MSの営業活動時間の創出と業務効率化を実現し、顧客満足度の最大化につなげています。

デジタルでの新たな接点

コラボポータル(約30万ID)

納品予定・発注提案アプリ(約9万ID)



バックヤード機能

ロジスティクス機能

配送回数
1日1便

営業サポート機能

営業サポート配置拠点
全国 約50カ所

カスタマー機能

オペレーター対応本数
(1人1日当たり)
約40本 → 約145本
呼損率
約10% → 約2%

既存事業の変革 骨子3 スマートロジスティクス

「医療流通プラットフォーム」の機能を強化し、流通在庫の最適化による社会課題解決に貢献

【背景】国民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います。医薬品の流通経路や在庫を把握し、廃棄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「キュービックスシステム」を展開し、RFIDなどのデジタル技術を活用した輸配送および在庫管理におけるトータル・トレーサビリティと、24時間365日の監視体制を実現しています。これにより、医薬品の再販売可否判断や在庫調整が可能となり、医療機関や保険薬局の在庫管理業務の効率化および医薬品の廃棄ロス削減に貢献しています。

さらに、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連携を進めています。医薬

品流通の川上から川下までの在庫状況を可視化・最適化したスマートロジスティクスを実現し、社会コスト削減と環境負荷低減という社会課題の解決への貢献を目指しています。

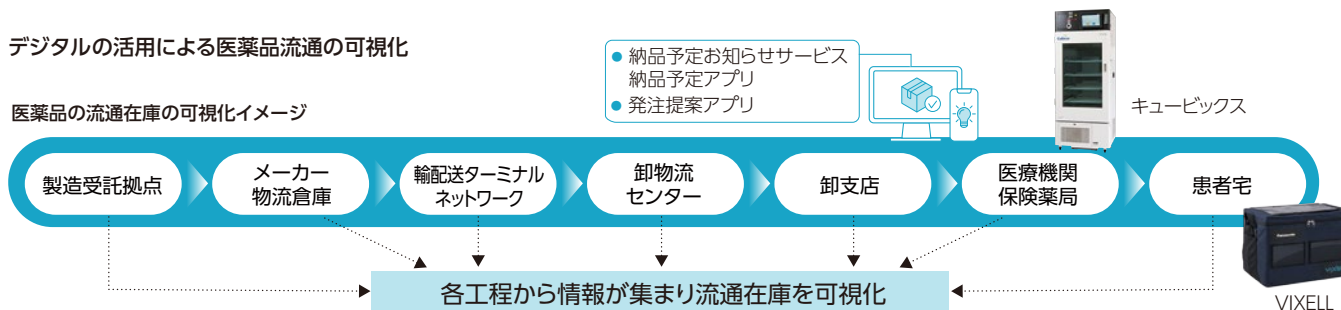
キュービックスシステム導入実績・医薬品廃棄ロス削減金額

導入実績	522軒・618台 (がん拠点病院の44%、国立大学法人の70%)
廃棄削減金額	57億円

2024年度には、在宅患者の服薬状況を遠隔で管理できる「キュービックスDT」を開発し、がん研究会有明病院との共同研究を開始しました。患者さまの服薬アドヒアランスと治療効果の向上に貢献するとともに、飲み残しや飲み忘れなどの残薬の解消にもつなげていきます。

デジタルの活用による医薬品流通の可視化

医薬品の流通在庫の可視化イメージ



大阪国際がんセンター
薬局長
高木 麻里

厳格な薬剤管理によって
患者さまの安心につなげる

当院で使用する医薬品は抗がん剤が中心ですが、冷所保管が必要なことに加え、緊急時の臨時発注も発生していたため薬剤師業務の大きな負担となっていました。キュービックスシステムの導入後は、不動産のリフレッシュ機能や自動発注機能によって、安心して在庫を置くことができるようになりました。導入から半年で臨時発注もゼロになり、効果を実感しています。薬剤師業務の効率化だけでなく、患者さまに安心して医薬品を提供できる仕組みとして期待しています。

服薬管理システム「キュービックスDT」の仕組み



患者さまが治療薬を取り出したイベントデータを自動的に専用サーバーに送信。医療従事者は、専用ポータルサイトの管理画面からいつでもそのデータを確認し、リモートで患者さまの服薬状況を把握することができます。

事業戦略

ヘルスケア流通の生産性向上と社会コストの低減

スズケングループについて

健康創造事業の実現に向けて

価値創造・成長戦略の実践

セグメント別の成果と課題

ガバナンス

財務・企業情報

新規事業の創出 骨子4 デジタルヘルスケア

営業・物流・デジタルの機能を融合し、
新たな医薬品卸売事業の姿を目指す

[背景]薬価引き下げ、流通コスト上昇など、医薬品卸を取り巻く事業環境は厳しい状況にあります。医薬品卸における各機能の強化と、リアルとデジタルを融合した効果的・効率的な連携体制による新たな医薬品卸の姿を目指しています。

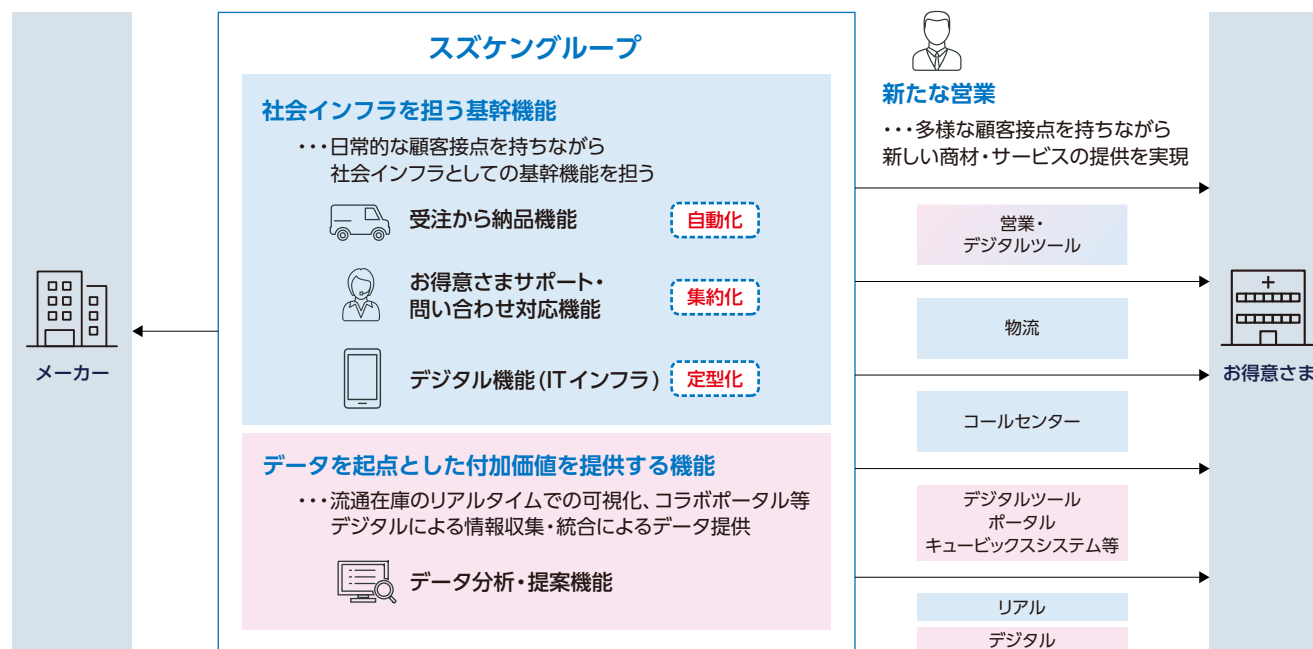
社会インフラである医薬品流通を維持しつつ、社会課題の解決に貢献していくためには、強固な基盤構築と、収益につながる新たな価値の創出が不可欠であると考えています。

医薬品卸の基幹機能である、営業、物流、バックヤードにおいては、コラボポータルや受注納品・発注提案のアプリなどのデジタルツールの活用による受注から納品までの業務の自動化や、お得意さまからの問い合わせ対応や情報提供などを担う営業サポート体制の集約化など、デジタルの活用による機能強化を進めています。これらによりMSの業務を効率化し、MSがリアルの顧客接点強化に活動時間を充てられるようにします。リアルとデジタルを融合した多様な顧客接点を生かすことで、お得意さまへの新たな商材やサービスを提案する営業体制の実現につなげていきます。

新たな付加価値の創出に向けては、日々の営業活動やデ

ジタルを活用した顧客接点から蓄積される情報と、キュービックスシステムなどのリアルタイムでの流通在庫の情報、コラボポータルをはじめとするデジタルツールから得られる情報を統合・分析する仕組みづくりに着手しています。この情報を付加価値として提供することで、機能フィーなどの新たな収益につなげていきます。

医薬品卸売事業の目指す姿



事業戦略

医療・介護におけるニーズを起点とした新たなサービスの創出

デジタル活用と協業により、地域のニーズに応える新たなサービスを創出

担当役員メッセージ

事業の持続可能性と新たなサービス創出に手応え

現中期経営計画の2年間は、既存事業である保険薬局事業と介護事業の収益基盤を強化しながら、事業の持続可能性と患者さまや介護施設の利用者さまを起点とする考え方にこだわって新規事業の開発に取り組んできました。

保険薬局事業では、かかりつけ機能を強化しながら、地域の薬局を支援する新たな薬局像を目指し、DX強化や、対物業務から対人業務へのシフト支援を進めています。介護事業では、介護事業者、医療機関、自治体と連携した地域全体で支えあう介護エコシステムの構築への取り組みを加速させていきます。スズケングループの機能や経営資源を最大限に生かし、One Teamで邁進していきます。

取締役上席執行役員
医療・介護支援事業本部長
高橋 智恵



新規事業の創出 骨子5 地域医療介護支援

保険薬局における、対物業務から対人業務へのシフトを支援

[背景] 保険薬局は、医薬品中心の対物業務から薬剤師の専門性を発揮する対人業務へのシフトが求められていることに加え、調剤報酬改定の影響などによって、厳しい事業環境の変化に直面しています。

保険薬局事業では、デジタルの活用による患者さまとの接点強化と業務効率化を進めています。その取り組みの一つとして、コラボポータル機能を標準搭載した「コラボモバイル」をグループ薬局に導入しています。在宅医療・介護の現場でもデジタルサービスを利用できるようになったことで、患者さまとの対話を通じて把握した症状を薬剤師から医師へタイムリーに情報提供することが可能となりました。また、オンライン服薬指導による患者接点の強化や業務効率化にも寄与しています。今後は、地域の薬局支援ツールとしてコンテンツの開発にもつながっていきます。

「コラボモバイル」の特徴

コラボモバイルで
コラボポータルを利用した際の
画面イメージ



セキュリティ

- ・「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン第6.0版」に則ったセキュリティ設計
- ・故障、紛失など情報漏洩リスク対策として、24時間365日の専用ヘルプデスク対応

パッケージ

- ・業務用スマートフォンとして必要なプランのみをパッケージ化することで、契約の手間を軽減
- ・初期セットアップ作業不要のため、納品したその日から利用が可能

アプリケーション

- ・コラボスクエア専用ストアにアプリケーションを掲載することで、業界で利用頻度の高いアプリケーションを確認し、ダウンロードが可能

業務効率化や設備導入支援による持続可能な介護への貢献

[背景] 介護業界は、高齢化に伴い需要が増加する一方で人手不足が課題となっています。これに伴い、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。

介護事業では、従来からの介護事業所運営のノウハウと、ケアテックの導入によるDXの推進やコラボポータルによる情報提供・収集、医薬品や介護用品の流通といった機能を活用し、効率化と質の高い介護の両立を進めています。また、並行して働き方改革も進め、持続可能な介護の実現を目指しています。

福祉用具レンタル・流通事業を展開する株式会社八神製作所との合併会社である株式会社メディケアコラボでは、ケアテック製品の総合流通事業を展開し、ニーズに応じたケアテック製品の導入提案や、導入後の伴走支援サービスを提供しています。

事業戦略

医療・介護におけるニーズを起点とした新たなサービスの創出

スズケングループについて

健康創造事業の実現に向けて

価値創造・成長戦略の実践

セグメント別の成果と課題

ガバナンス

財務・企業情報

新規事業の創出 骨子5 地域医療介護支援

患者・ユーザー視点による
新たな価値提供

【背景】医療・介護の課題やニーズは地域ごとに異なります。また、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よう、保険薬局や介護施設には支援サービスの多様化が求められています。

地域医療介護支援の新たな取り組みにおいては、これまでの事業展開で培ってきた、自社の薬剤師や栄養士、ケアマネジャーや介護士、介護事業所経営者や自治体とのつながりを生かし、患者さまやご家族を支援し、ホスピタリティを提供できるサービスや機能の創出を目指しています。

薬剤師の専門性を生かした、特定の疾患にフォーカスした薬局づくりもその一つです。日本リウマチ財団リウマチ登録薬剤師によるサポートや、リウマチ治療薬のキュービックスシステムによる厳格な温度管理など、地域

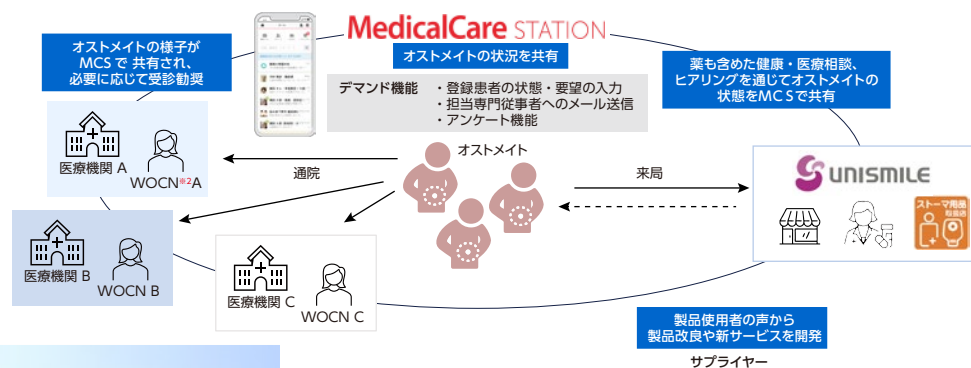
の医療機関との連携を進めています。また、市民向けの講演会を実施するなど、地域住民の健康にも貢献しています。加えて、医療介護専用コミュニケーションツール「メディカルケアステーション(MCS)」の活用によるオストメイト※1支援も開始しています。薬局薬剤師と皮膚・排泄ケア認定看護師がMCSを通じて連携し、健康・医療相談に対応しています。

介護施設では、製薬企業と連携した介護従事者向けのワクチン接種啓発プログラムの実証も開始しました。製薬企業と介護施設の利用者および介護従事者をつなぐことで、ワクチン接種の重要性を啓発し、高齢者の重症化防止に貢献するとともに、製薬企業へのマーケティング支援につなげていくことを目指しています。

※1 オストメイト：さまざまな病気や事故などにより、お腹に排泄のための「ストーマ（人工肛門・人工膀胱）」を造設した人

メディカルケアステーション
(MCS)を活用した地域連携支援

※2 WOCN：日本看護協会が認定する「皮膚・排泄ケア認定看護師」

リウマチ患者さまのサポートにより、
地域の医療連携に貢献

千葉県柏市にあるユニスマイル薬局 イルカ店は、リウマチ疾患でお悩みの患者さまへの処方の詳細な説明・相談や、リウマチ専門医や近隣の医療機関と連携した対応など、リウマチ患者さまのサポートに強みを持った薬局です。専門薬剤師による自己注射の指導や服薬初期の体調管理を可能とし、指導後すぐに薬をお渡することで患者さまの医療機関への受診回数の削減にもつながっています。また、薬局内にキュービックスを導入し、自己注射が必要な生物学的製剤や高額医薬品など、多品目のバイオ製剤を豊富に取り揃えています。そのため、近隣の医療機関や薬局で在庫が無い場合の対応も可能となり、「治療の選択肢が広がった」との声もいただいています。地域に寄り添い、的確に情報をお伝えすることを心掛け、患者さまからも医療機関からも選ばれる薬局を目指しています。



基盤強化

デジタルプラットフォームの構築

デジタル機能を基盤に
医療・介護従事者とメーカーをつなぐ

担当役員メッセージ

独自の情報資産と協業で
デジタルソリューションを創出

私は2025年4月に新設されたデジタルソリューション統轄本部長に就任しました。これまで普及拡大を進めてきたコラボポータルは、30万人以上の医療・介護従事者が利用するプラットフォームとなりました。卸売事業で得られる医療・介護の施設情報に加え、他社にはない医療・介護従事者個々の情報を収集できることこそ、スズケングループの大きな価値であると改めて認識しています。これらの情報と協業企業との強固なパートナーシップによって、デジタルプラットフォームを基盤とした新たなデジタルソリューションを他社に先駆けて展開し、製薬企業やヘルスケア業界に新規参入する企業、医療・介護従事者、その先の患者さまとご家族を支えています。

常務執行役員
デジタルソリューション
統轄本部長
大黒 勇一郎

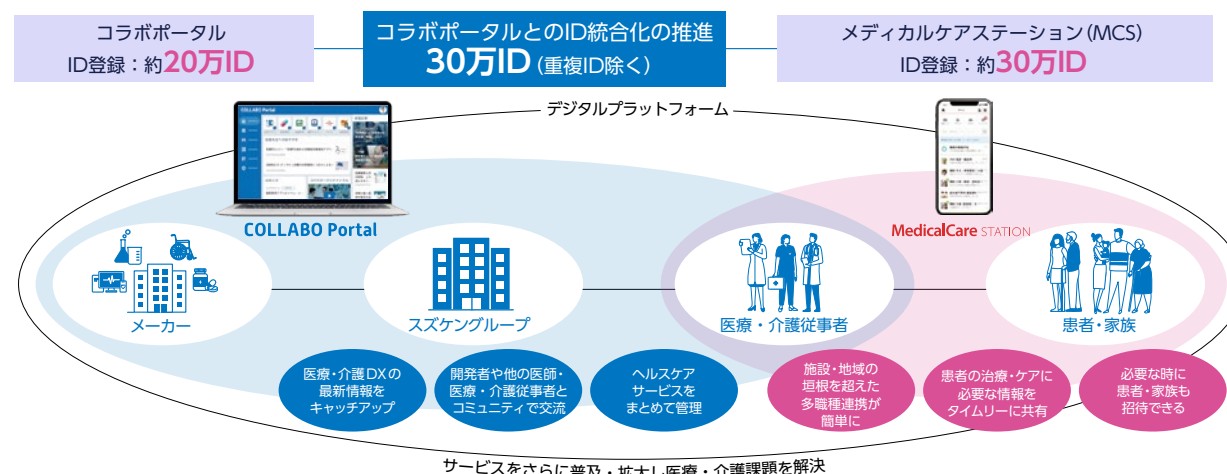
新規事業の創出 骨子4 デジタルヘルスケア

医療・介護従事者とメーカーをつなぎ
新たな製品・サービスを届ける

[背景]医療・ヘルスケア分野では、革新的なデジタルサービスの開発が進んでいますが、認知が広がらず普及しづらい状況にあります。そこで、医療・介護従事者とのつながりを持つ当社グループが構築したデジタルプラットフォームを提供することで、医療・介護現場の課題解決を目指しています。

当社グループは、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」を構築し、2023年から普及を進めてきました。

コラボポータルの登録IDの拡大



2024年度には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)」利用者のIDも連携させたことで、コラボポータルのID登録数は約30万IDまで増加しています。

コラボポータルは、当社と協業企業のデジタルサービスを一つのIDで、ワンストップで利用できるほか、医療・介護従事者の属性に応じた情報提供や、参画するメーカーの製品紹介、患者治療・ケアに役立つセミナーの開催など、多岐にわたる機能を提供しています。チャット機能によるお得意さまからのお問い合わせや要望もニーズとして収集し、多様なメーカーの新たな製品・サービスの開発に活用しています。

基盤強化 デジタルプラットフォームの構築

新規事業の創出 骨子4 デジタルヘルスケア

独自の顧客基盤を活用した 新たなマーケティング支援サービスを準備

【背景】製薬企業における潜在患者へのアプローチや、ヘルスケア領域に関心を持つ企業における製品やサービスの普及を通じて、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の向上に貢献することを目指しています。

コラボポータルを通じて医療・介護従事者という「個」とのつながりを得たことで、従来の病院・診療所や薬局、介護施設といった「施設」とのつながりと組み合わせたマーケティング支援が可能となりました。

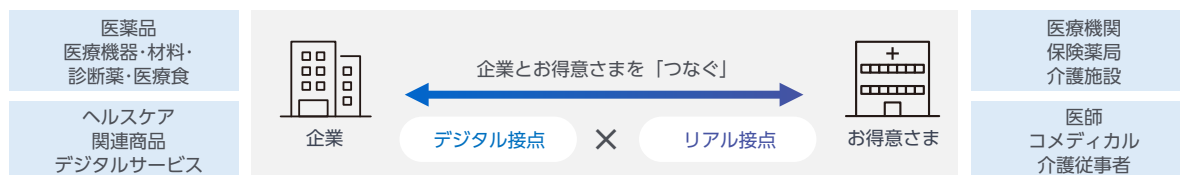
2024年度には、コラボポータル上で、医療・介護従事者の属性に応じたセミナーの開催やデジタル展示会、患者さまや介護サービスの利用者さまのケアにつながる情報や資

材の提供などを開始しました。

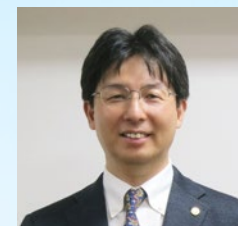
また、2025年4月には、日本肥満学会から発表された新たな疾患概念であるFUS(女性の低体重／低栄養症候群)の認知・理解促進支援としてWEBサイトを通じた情報発信などを開始しました。この疾患啓発のように、製薬企業やヘルスケア領域に関心がある企業に対する「個」へのアプローチの支援を通じて、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

今後は、医薬品卸としてのお得意さまである全国の約16万軒の医療機関と、新たにつながりを得た約30万人の医療・介護従事者の情報を統合する「グループ情報統合基盤」の整備を進め、情報活用による新たな収益事業に挑戦していきます。

マーケティング支援サービス



デジタルを活用した新たなマーケティング支援サービス



医療法人社団創成会 土屋医院
院長

土屋 淳郎

顔が見える関係づくりを ベースにDXを進める

私は、在宅医療の現場の多職種連携や院内スタッフとの情報共有ツールとして、MCSを活用しています。医師や看護師、薬剤師などの医療従事者やケアマネジャーや介護職などの介護従事者との間で、患者情報をスピーディに共有できるようになったことで、患者さまやご家族の不安軽減につながっています。MCS上で患者さまやご家族と直接コミュニケーションを取ることもできるため、お互いの距離も近くなりました。今後は、MCSとコラボポータルとの連携によって、チャットでの問い合わせ対応など、毎日の診療業務をサポートしてくれるアプリや新しい機能が追加されることを期待しています。

DXの推進は、顔の見える関係があってこそだと考えています。リアルでの関係性も大切にしながら、一緒にDX化を推進していきたいと思っています。

基盤強化

社会インフラとしての物流基盤

強靱な物流基盤で使命を果たし、 医薬品の安定供給に貢献

新規事業の創出 骨子3 スマートロジスティクス

高品質な全国物流を
常時提供できる体制の構築

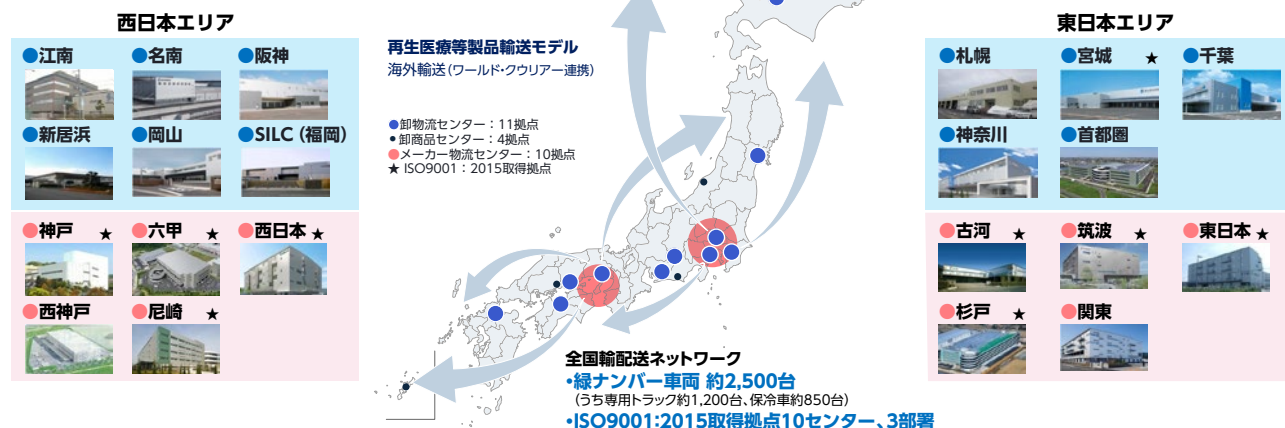
〔背景〕医薬品卸には、自然災害などの有事の際にも医薬品を安定供給するという社会インフラとしての使命があります。また、偽造医薬品の流入防止や医薬品の安全性を保持するための「医薬品の適正流通 (GDP) ガイドライン」への対応が求められています。

スズケングループは、2005年より、メーカー物流と卸物流を一貫して担う医療流通プラットフォームを構築しています。メーカー物流で培ったグローバル基準の品質管理ノウハウを卸物流にも移植することで高い流通品質

を確保し、全国物流ネットワークとしての機能を強化しています。また、これらの物流基盤によって、災害時などにおいても安定供給を果たす強靱なBCP体制を構築しています。

2024年に稼働を開始した業界初の複合型物流センターである首都圏物流センターや、将来的に中部圏・近畿圏に構築を計画している新たな自動化物流センターによって、より効果・効率的な物流体制を整備し、全国でのよりいっそうの医薬品の安定供給と、社会コストの低減に貢献していきます。

スズケングループが保有する全国の物流アセット



株式会社エス・ディ・ロジ
代表取締役社長

荻田 成

医療現場のその先にいる 患者さまのために

私は2024年1月1日の能登半島地震の発生時、スズケンの金沢営業部長として現地の対応にあたっていました。発災直後から近隣の社員が駆けつけてくれたことで翌日には体制を整えることができ、本社の緊急対策本部や行政とも連携しながら、4日から通常営業を開始できました。自らも被災する中で、一刻も早く必要な人に薬を届けるために何をすべきかを考え、率先して行動する社員の姿は今でも忘れられず、大変誇りに思います。

2025年4月からはメーカー物流・卸物流を担うエス・ディ・ロジの一員となり、医薬品という生命関連商品を取り扱い、患者さまの命と健康を支えることへの重責をいっそう強く感じています。今後も当社グループならではの付加価値を創出し、いかなるときも安定供給に努めていきます。

基盤強化 社会インフラとしての物流基盤

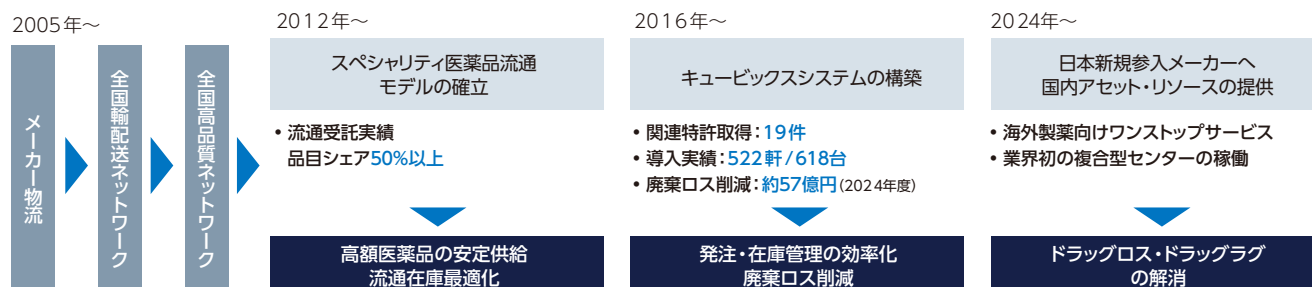
新規事業の創出 骨子3 スマートロジスティクス

スペシャリティ医薬品流通の バリューチェーン確立

【背景】高額かつ厳格な管理が必要なスペシャリティ医薬品の市場拡大に伴い、サプライチェーンにおける流通の効率化や廃棄ロスなどの社会コストの削減が求められています。

スズケングループは、2005年に医薬品卸として初めてメーカー物流受託事業を開始し、製薬企業のアウトソーシングニーズに応えるとともに、各社で行われていた物流を集約することで配送の効率化や流通在庫の最適化を図り、社会コストの低減にも貢献してきました。業界に先駆けてメーカー物流受託を開始したことで蓄積してきた、豊富な経験とノウハウを持つ人材を強みに着実に実績を重ね、現在のメーカー物流は、薬価ベースで年間2.6兆円の医薬品を扱うまでに成長しています。

スペシャリティ医薬品流通におけるバリューチェーン



2012年には、医薬品卸として初めて希少疾病領域の総合支援事業を開始。2016年には再生医療等製品の治験製品物流を開始するなど、製薬企業の高度化・多様化するニーズに対応するサービスを拡充してきました。

さらに、2017年にはキュービックスシステムを構築しました。スペシャリティ医薬品のトータル・トレーサビリティを実現し、医療機関における発注・在庫管理の効率化、廃棄ロスの削減などの社会課題に対応しています。

そして、日本市場のドラッグロス・ドラッグラグという社会課題に対しては、当社および医薬品製造事業を担う株式会社三和化学研究所、協業する武州製薬株式会社、EPSホールディングス株式会社がパートナーシップを結び、日本への新規参入メーカーの上市支援を行う「J-ENTRY Consortium」を立ち上げ、患者さまの治療の選択肢拡大に貢献しています。

スマートロジスティクスの一端を担う 新たな物流機能を一体で提供

2024年4月に稼働した首都圏物流センターは、当社グループではこれまでにない大規模な自動化センターです。全庫内作業の90%以上の自動化、セブンナイン(99.99999%)以上の出荷精度の実現と、パッケージ納品※などお得意さまのニーズに対応する新たな物流機能の提供を目指しています。稼働当初は、自動化に伴い、これまでにない物流課題への対応が求められましたが、従事するスズケン、エス・ディ・ロジのメンバーに加え、長きにわたり庫内業務においてパートナーシップを構築するトランコムと迅速に課題を共有し、解決に向けて一体となって取り組む体制を構築してきました。スマートロジスティクスの一端を担う業界初のセンターとしての機能を最大限に生かし、お得意さまに安心安全で高品質な商品をローコストでお届けするという使命を果たしていきたいと思います。

※パッケージ納品：お得意さまごとに商品と納品伝票をオリコンに投入し自動封緘して納品すること



(株)スズケン首都圏物流センター 樋口センター長(写真中央)、
(株)エス・ディ・ロジ 松村次長(写真右)、トランコムEX東日本(株)
大竹所長(写真左)

財務・資本戦略

担当役員メッセージ

資本コストを意識した
経営により企業価値の
いっそうの向上を目指す

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、財務の健全性を確保しながら、バランスシート改革を推進しています。中期経営計画2年目である2024年度は、政策保有株式の縮減を加速し、積極的な株主還元策を継続したことで、総還元性向は100%以上となりました。

持続可能な成長のために戦略投資は欠かせません。新たな物流センター構築に向けた設備投資やDX基盤の確立に向けた協業への投資など、1,000億円以上の戦略投資を実施していきます。また、これらの施策に加え、非財務情報の開示の充実やIR活動の強化など、株主・投資家との対話を重視し、企業価値のいっそうの向上を目指します。



執行役員
グループ企画本部長
山本 裕一

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

資本コストを意識した経営の実現に向けて

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取り組みを推進しています。

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する中、2023年度から2025年度の中期経営計画において、既存事業の構造改革と新規事業の創出による利益の最大化と、自己資本の抑制によるROEの向上を目指しています。自己資本の最適化に向けては、政策保有株式の縮減と株主還元強化を推進しています。

ROEの向上

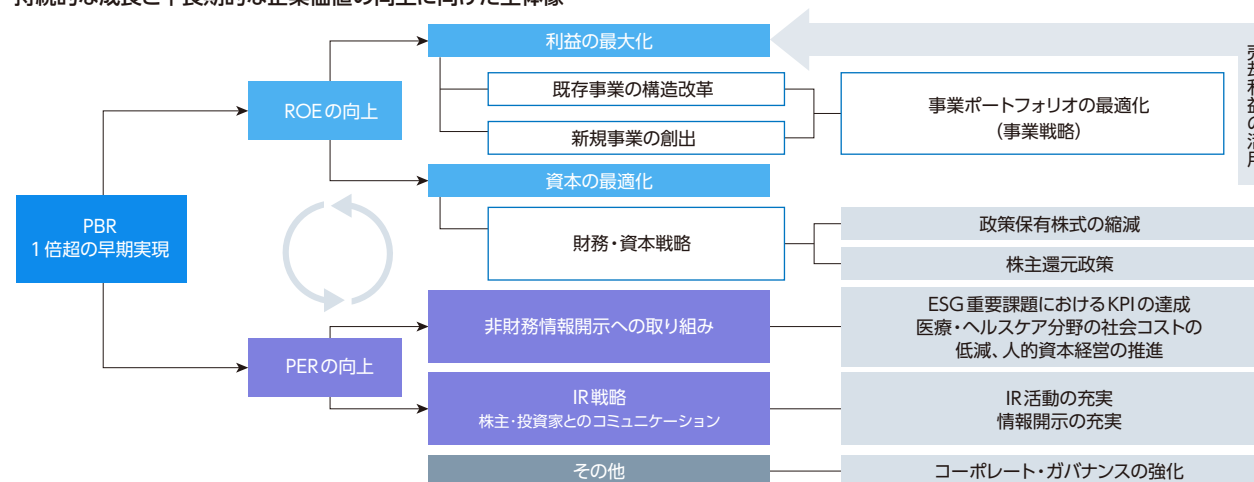
事業ポートフォリオの最適化による利益の最大化

ROEは、中期経営計画期間の各年度において、5%以上（資本コスト以上の水準）を目標としています。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。

医薬品卸売事業における利益重視の経営の実践や政策保有株式の縮減による売却益の寄与、積極的な株主還元の実践により、2023年度のROEは7.0%、2024年度は8.4%と、目標を達成しました。2025年度には8.2%を予想しています。

しかし、政策保有株式の縮減の効果は一過性のものです。
そのため、2032年度に向けて、既存事業の構造改革と新規

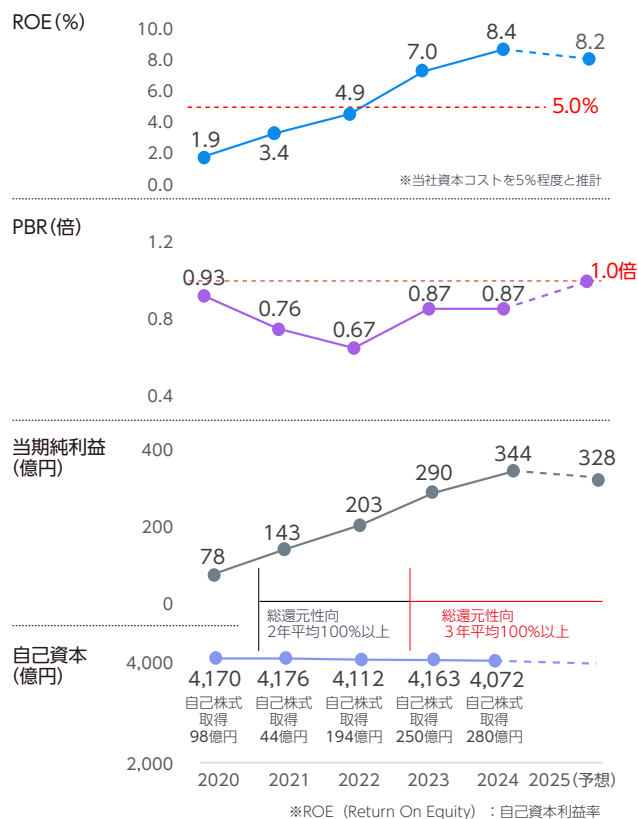
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた全体像



事業の創出を両利きで進めることで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、社員の利益重視への意識改革、製品価値に基づく価格交渉の徹底に加え、「コラボポータル」や「納品

ROE、PBR、利益、自己資本の推移



予定アプリ」「発注提案アプリ」といったデジタルツールの活用と、バックヤード機能の強化によって、効果・効率的な営業体制を構築しています。また、キュービックスシステムの展開によって高額医薬品廃棄ロスの削減に寄与するなど、課題解決に向けた提案活動を通してお客様の満足度と生産性を向上させ、利益率を安定・向上させます。

そして、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。

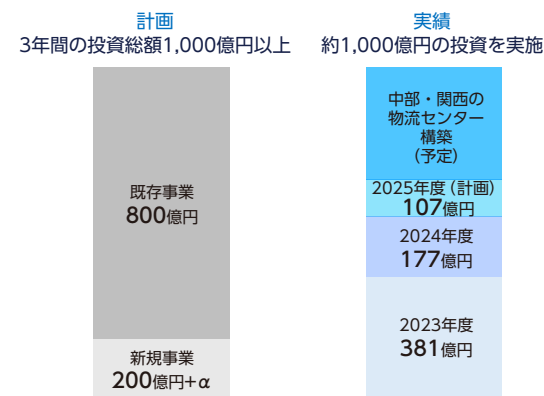
積極的な戦略投資を実施

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を実施しています。当初目標では、中期経営計画期間の3年間で、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)の投資を目標に掲げました。

2024年度までの2年間累計の投資金額は、2024年4月に稼働した首都圏物流センターへの設備投資(約200億円)、株式会社Welbyやファーマライズホールディングス株式会社への出資などにより、559億円となりました。2025年度には107億円の投資を計画しており、中期経営計画期間の累計投資額は667億円となる見込みです。

今後の投資としては、最新のロボット技術によって自動化・省人化を実現する首都圏物流センターと同規模のセンターを中部と関西に構築する予定です。2025年5月には、中部圏をカバーする「中部圏物流センター(仮称)」の構築に向け、春日井市と物流センター用地の売買仮契約を締結しました。また、新規事業の創出として、デジタルプラットフォームでの新たな製品・サービスの展開を目的としたヘルステック企業への出資は増加する見込みです。

中期経営計画(2023～2025年度)の投資計画と実績



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、配当水準の安定的な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、目指すべきバランスシート像の実現に向けて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、政策保有株式の比率を2025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)、2024年度には8銘柄(約

130億円)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33銘柄、約352億円となりました。引き続き縮減を進め、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平均総還元性向を100%

以上にすることとしています。2023年度は、約249億円の自己株式取得と配当金(総額約64億円)により、総還元性向は108.3%、2024年度は、約279億円の自己株式取得と配当金(総額約74億円)により、総還元性向は102.8%となり、単年度でも100%を超えました。

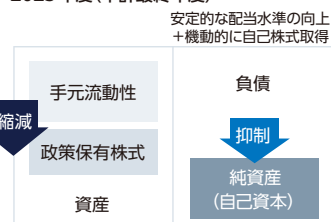
2025年度も、2025年5月に上限を260億円とする自己株式の取得を発表しており、本中期経営計画期間における自己株式取得金額は累計で約790億円となる予定です。年間の配当金は1株当たり100円を予定しており、これにより、3年間の平均総還元性向は103.7%となる予想です。

中長期的に目指すバランスシート改革のイメージ

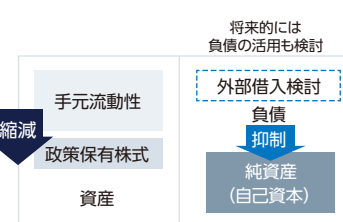
2022年度実績 総資産:11,461億円



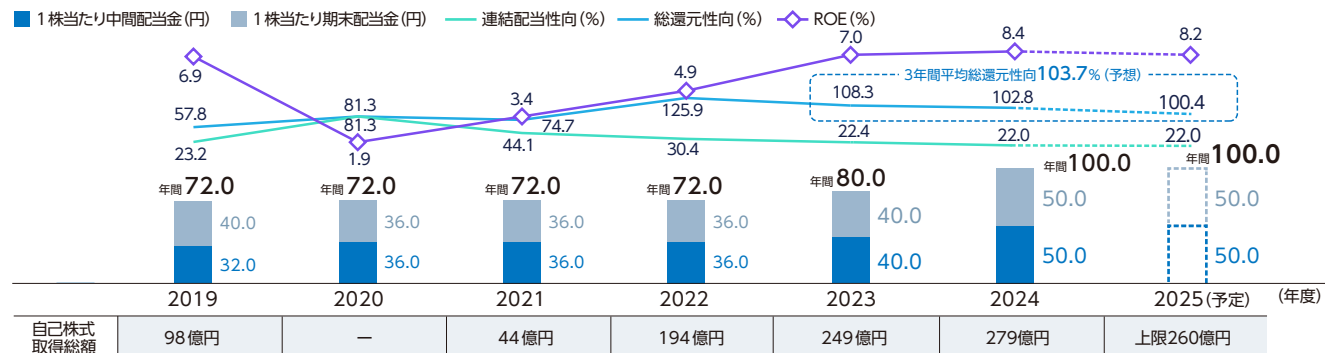
2025年度(中計最終年度)



目指すべきバランスシート像



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. 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。

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

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。

サステナビリティマネジメント

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

当社グループは、2023年度から2025年度までの3年間の中期経営計画「For your next heartbeat～未来に向けた鼓動を創ろう～」を実行しています。本計画では、「健康創造事業体」を実現し、変化するヘルスケアエコシステムに新たな「解」と「希望」を提供し続ける存在となることを目指しています。

中期経営計画における事業戦略に基づき、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事業・サービスを開発・提供しています。こうした取り組みを通じた当社のサステナビリティ活動は、事業機会の拡大とリスクの低減につながります。持続的な成長と、地域社会や従業員な

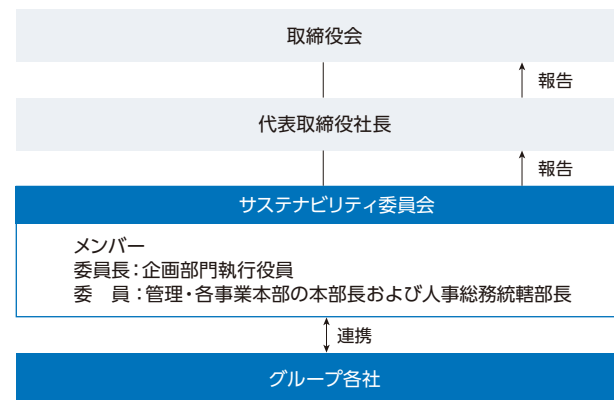
どのすべてのステークホルダーに価値を提供することが当社グループの価値創造プロセスであると考えています。新たな価値を創造し続けることで、企業価値のさらなる向上と社会課題の解決に貢献していきます。

サステナビリティ推進体制

2022年4月、グループ一体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。サステナビリティ委員会は、企画部門の執行役員を委員長とし、管理や各事業に関わるすべての本部長および人事総務統轄部長によって構成され、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、事業を通じたサステナビリティ活動、これらを踏まえたESG重要課題（マテリアリティ）とその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、

サステナビリティ推進体制



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。

ステークホルダーエンゲージメント

社会課題の解決に貢献する新たな価値を創出し、持続的な成長を目指すためには、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あると考え、コミュニケーションの充実を図っています。いただいたご意見などは、当社グループのサステナビリティ活動の推進に積極的に活用していきます。

方針や具体的な取り組みについては、「マルチステークホルダー方針」および統合報告書、ホームページに掲載しています。

マルチステークホルダー方針

サステナビリティの取り組み

2024年度のサステナビリティ委員会の開催状況

開催回数	4回
主な議論内容	- サステナビリティ経営における課題共有 - ESG重要課題（マテリアリティ）の見直しとKPIおよび数値目標の検討 - マテリアリティに関するKPIと数値目標・取り組みの進捗確認 - グループにおけるサステナビリティ活動の共有 - TCFD提言に基づく情報開示への対応

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティマネジメント

サプライチェーンマネジメント

スズケングループは、医薬品の製造から卸、薬局、介護に至るまで、数多くの事業を展開しています。その中でさまざまな機能やサービスを社会に提供しており、多様なサプライチェーンを構築しています。このサプライチェーンを担う一員として、サプライチェーン内の取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、2024年3月に「パートナーシップ構築宣言」を発表しました。

共存共栄に向けた取り組みの一つとして、製薬企業から医療機関、患者さままでをつなぐ独自の「医療流通プラットフォーム」に、デジタル技術を組み込んだ「スマートロジスティクス」を推進しています。これにより、需給調整による医薬品の偏在防止や廃棄ロスの削減に取り組んでいます。また、医薬品の適正流通（GDP）ガイドラインに準拠した品質管理や、全国BCPネットワークの構築による災害時対応などを通じて、安心・安全かつ安定的な医薬品流通の維持にも努めています。

サプライチェーン上の環境・社会リスクを認識し、事業活動を通じて、関係するサプライチェーンの課題解決に貢献することで、持続可能な医薬品流通を実践していきます。

パートナーシップ構築宣言

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。（p.36 参照）

環境保全への取り組み

医薬品流通全体のいっそうの効率化を図り、社会全体のCO₂排出量の削減と、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・急配回数の削減など、配送の効率化を図っています。また、新幹線や航空機などによるモーダルシフトも推進しています。加えて、スマートロジスティクスの取り組みを通じて、流通のリアルタイムでの可視化や最適化を実現することで、社会コスト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。

生物多様性への対応については、影響を与える環境リスクとしてサプライチェーンにおける医薬品廃棄ロスの削減に取り組んでいます。（p.40 参照）

社会コストの低減

当社グループでは、流通の最適化による輸配送コストの削減や医薬品廃棄ロスの削減といったサプライチェーンにおける社会コストの低減だけでなく、デジタル技術を活用した、医療・介護従事者の業務負荷の軽減、医療・介護サー

ビスの利用者とその家族の負担軽減や利便性向上に貢献する機能やサービスの創出を進めています。

社会コストの低減に貢献する主な機能・サービス

- 医療流通プラットフォーム（配送効率向上）
- キュービックスシステム（医薬品廃棄ロス削減、業務負荷軽減）
- キュービックスDT（服薬管理による残薬解消）
- コラボポータル（業務負荷軽減）

医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献

当社グループが展開する保険薬局・介護事業における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、新たなサービス創出に取り組んでいます。また、協業企業も参画するコラボポータルを基盤とするデジタルプラットフォームを通じて、メーカー各社と医療・介護従事者をつなぐ役割を担い、地域医療・介護課題の解決に貢献する多様なサービスメニューの開発を進めています。

地域社会への貢献

地域包括ケアシステム、地域医療連携、自然災害時の医薬品供給など、自治体との連携強化による対応を進めています。

また、地域の生活者や患者さまの見守り、健康維持・増進、自然・文化保全、次世代育成への対応など、地域と協働した社会貢献活動に取り組んでいます。（p.39 参照）

人的資本経営

担当役員メッセージ



多様な人材が集い、
「One Team」で
社会に貢献する組織風土に

上席執行役員
グループ管理本部長
畔柳 孝宏

スズケングループが目指す「健康創造事業体」の実現のためには、多様な発想を持ち、変化に対応する人材の育成が必要です。2023年度から進めるDXリスクリングには多くの社員が取り組み、目標を上回る資格取得者数となりました。引き続き、自ら学び、考え、行動し、成長を実感できる仕組みや風土づくりを進めていきたいと考えています。多様な人材が、「One Team」となって事業を通じて社会に貢献していく人的資本経営を推進していきます。

人事戦略における全体像

人事戦略においては、人材の確保をはじめ、リスクリング、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン、ウェルビーイングという5つのアプローチにより、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。DXを事業戦略の柱と位置付け、DX人材の育成を進めています。

人材の確保

働き方のニーズが多様化する中、地域別採用も取り入れ選択肢の充実を図ります。DX人材の確保においては、社内での育成に加え、キャリア採用も推進しています。

リスクリング

自律型人材の育成

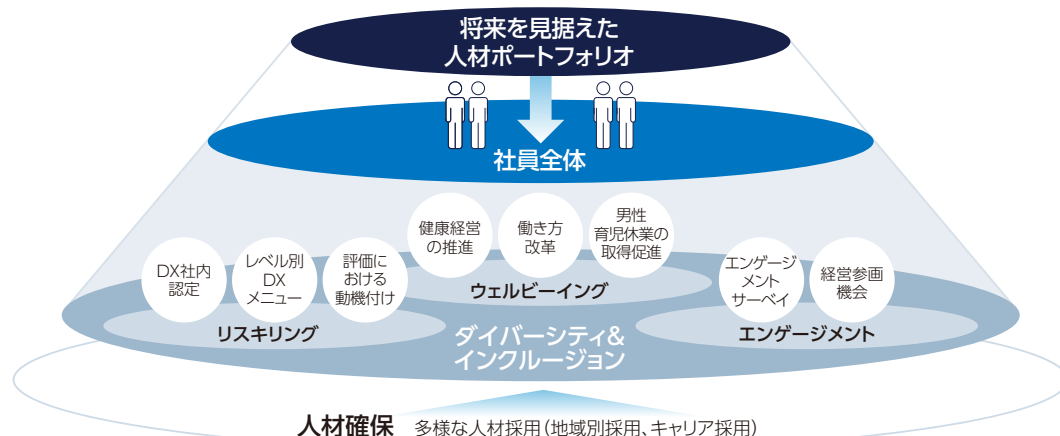
自律型人材の育成をコンセプトとした人材育成体系を構

築しています。若手、中堅、職位者の各層を対象に、幅広い育成の仕組みを整備し、さまざまなプログラムを提供しています。今後は、新たな推奨資格の取得促進やカリキュラムの充実、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、学んだ知識を実践につなげる成長機会を提供していきます。

DX人材の育成

DX人材の育成を目指し、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リスクリングプログラム」を展開しています。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」も実施しています。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、

人事戦略の全体像



人材育成体系

若手	中堅	職位者
グループ合同実施		
チャレンジ：成長につなげる		
グループ提案制度「チエノワ」		
	DXアンバサダー研修	選抜研修
エッセンシャル・階層別：基礎の徹底		
新入社員教育	新入社員フォローアップ研修	
新人MS研修	若年層基礎知識習得課題	
新入社員レジリエンス研修	3年目社員研修	5年目社員研修
エッセンシャル・マネジメント：マネジメント力強化		
新任支店長研修	新任営業部長研修	
新任職位者研修	インストラクター研修	
マネジメント研修	支店長研修	
DX：デジタルリテラシー向上		
DXリスクリングプログラム初級・中級・上級		
自己啓発：ビジネススキル		
e-ラーニング、通信教育、推奨資格取得支援		
OJT：各組織での教育：新入社員経験プロセス強化		
評価：目標設定、進捗確認、フィードバック		

人的資本経営

営業担当者のスキルの底上げを図っています。

2025年度はAIをテーマとした執行役員向け研修や実践形式による支店長研修の実施など、組織としてDX対応力を高める取り組みを強化していきます。

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を担える次世代のビジネスリーダーの育成を進めています。グループ内での人材交流や他社への出向、若手・女性社員への積極的な機会提供など、会社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、活躍する場を提供していきます。

エンゲージメントの向上

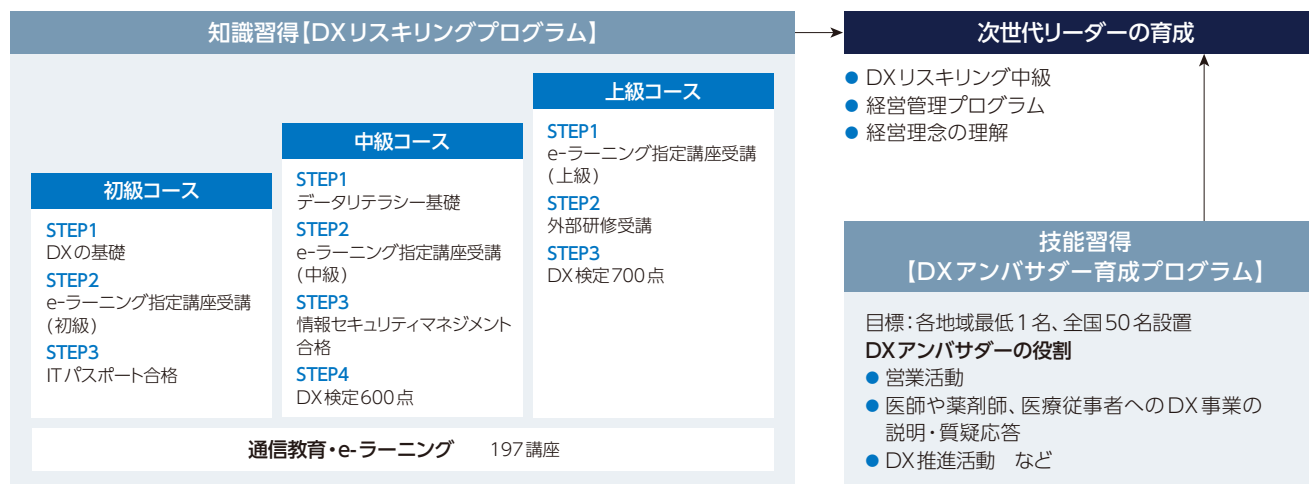
グループ提案制度「チエノワ」の推進

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。全グループ社員から新規事業のアイデアを集め、事業化していくサイクルを新たな企業文化として根付かせるだけでなく、新しい施策につながる意見収集やナレッジの共有など、グループコミュニケーションの強化を図っています。また、経営参画を実感する場としても機能し、社員のエンゲージメント向上にも寄与しています。

新たな機能・サービス創出に向けた取り組み

- コラボポータル新機能開発に向けたアイデアコンテスト
- 医療機器製造事業における製品改良アイデアコンテスト
- 成長戦略に関するグループ間でのディスカッション、役員への提案

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



DXの専門スキルを生かし業務効率化に挑戦

株式会社スズケン
金沢営業部 金沢支店 統轄課長
牧野 正広

DXリスティングによって、お得意さまと専門的な会話ができるようになるなど、学んだ知識を生かす場面は着実に増えています。私をロールモデルとして見てくれる仲間が存在も大きなモチベーションになっており、マネジメントのうえでも効果を感じています。将来的にはデータサイエンスの専門スキルを身に付け、お得意さまや社内の業務効率化に挑戦したいと考えています。



地域医療の現場と会社をつなぎ課題解決に貢献

株式会社スズケン
愛生館営業部 苫小牧支店 (MS)
高本 大貴

DXアンバサダーとしてDXの推進に取り組んでいます。が、協業するデジタル企業との業務経験は学びが多く、自身の知見が深まることに加え、大学病院の教授や経営層の方々との対話の機会にもつながりました。さまざまな立場の方に寄り添いながらDXで地域医療の現場とスズケンをつなぐ役目を果たし、課題解決に貢献したいと思います。

人的資本経営

従業員の意識・満足度調査の実施

当社グループでは、スズケングループ労働組合連合会の組合員（約1万名）を対象に意識・満足度調査を実施し、労使一体となって、仕事や職場に対する意識の動向や満足度を定期的に把握・分析しています。その調査結果は経営幹部や組織長と共有し、各職場の組織や制度、風土などの改善施策や今後の人材育成に生かしています。

ウェルビーイングの推進 健康経営の推進

当社グループでは、従業員と家族の心身の健康の維持・増進のため、「健康経営宣言」を掲げ、健康経営を推進しています。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。また、従業員の心の健康については、定期的にストレスチェックを実施するとともに、専門家によるカウンセリングを利用できるほか、オンライン健康相談サービス「HELPO」を導入し、24時間365日、医療専門スタッフへの相談ができる体制を整備しています。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。



（大規模法人部門）
スズケン：6年連続
サンキ：4年連続
翔業：3年連続
アステイス：2年連続
三和化学研究所：2年連続



（中小規模法人部門）
エス・ディ・ロジ：6年連続
スズケン健康保険組合：6年連続
スズケン岩手：初選定（2025年）
スズケンビジネスアソシエ：初選定（2025年）

安心・安全で働きやすい職場環境づくり

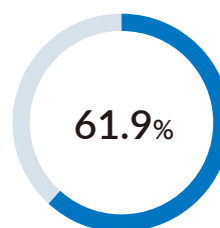
総労働時間の短縮を重点テーマに、お得意さま満足度の維持・向上との両立を図るための柔軟な働き方を推進しています。変形労働時間制やモバイル端末などのIT技術を活用した直行直帰などの勤務制度の導入や、在宅勤務の規程整備、ガイドラインの設定などの検討、有給休暇の取得率向上に取り組んでいます。

また、業務遂行上発生する災害や疾病を防止するため、「安全衛生管理規程」を策定しています。拠点の安全管理者、衛生管理者、防火管理者、安全運転管理者、労働組合、産業医による毎月1回の委員会を実施し、従業員の安全と健康の確保と快適な職場環境の形成を促進しています。

時間外労働（月平均）



有給休暇取得率



注）いずれもスズケン単体の数字

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、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だ結果、当社グループの女性管理職比率は15.1%となっています。また、次世代育成支援においては、ライフイベントを経ながらも働き続けることができる仕組みの整備と浸透を図っています。



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」

障害者雇用については、2013年12月に特例子会社の株式会社スズケンジョイナスを設立し、法定雇用率を上回る雇用率（2.6%）を維持しています。

また、2023年4月には、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。

人権尊重の考え方

当社は、安全で安心できる職場環境と、社会貢献や自己の成長を実感できる働きがいのある職場環境づくりを企業倫理綱領に定めており、企業活動において従業員一人一人の人権を尊重しています。そのための社内規程の整備やホットラインの設置などの環境整備に取り組んでいます。

また、「スズケングループ人権方針」を策定し、本方針を全従業員に適用し、ビジネスパートナーやその他関係者に対しても、本方針が尊重されるように働きかけています。今後は、事業活動に関する人権への負の影響を特定し、防止・軽減していくために人権デュー・ディリジェンスを実施していきます。

スズケングループ人権方針

社会貢献活動

基本的な考え方

スズケングループのお得意さまは、医療機関、保険薬局、医薬品メーカーさま、医療・介護に従事される方々、患者さま、さらには地域社会にまで広がっています。これまで企業活動を通じて築き上げてきたお得意さまとの信頼関係を生かし、「地域貢献」「自然・文化保全」「次世代育成」の分野を中心に、ステークホルダーの皆さまと協働し、社会貢献活動に取り組んでいきます。

地域貢献

地域社会と協働した健康推進への取り組み

地域住民が安心して暮らせるまちづくりへの貢献として、各地のグループの薬局や介護事業所では、地域住民の皆さまの健康相談や、利用者や家族、地域の皆さまと一緒に楽しめる季節行事などを開催しています。また、ケアテック流通事業を展開する株式会社メディケアコラボでは、自治体と連携したeスポーツ体験などの取り組みを進めています。



サンキグループ「健康すまいるフェスタ」の様子

地域の高齢者の見守りや健康づくりへの支援

グループ卸各社では、地域の高齢者の見守りや健康づくりに関する連携協定を地方自治体と締結しています。関係各所と協働した支援活動を通じて、暮らしやすい地域社会の実現に取り組んでいます。

World Diabetes Day(世界糖尿病デー)への取り組み

国連が定めた11月14日の世界糖尿病デーの趣旨に賛同し、糖尿病の予防・治療・療養を喚起する啓発活動に取り組んでいます。毎年11月には、株式会社三和化学研究所とグループ卸各社では、シンボルである「ブルーサークル」のピンバッジを付けるなどの活動をしています。

自然・文化保全

地域活性化や文化保全への貢献

岐阜県郡上市白鳥町に古くから伝わる「白鳥おどり」の振興と地域活性化に貢献するため、スズケングループ保養所にて、「白鳥おどり in コージュ高鷲」を2015年から毎年開催しています。また、芸術文化振興を通じて、身体の健康だけでなく、人々の心の健康にもお役に立ちたいという思いから、各界の第一人者を講師に招き、社会の在り方、人間の



地元住民の皆さんと「白鳥おどり」の輪踊り(2025年)

生き方を考える「スズケン市民講座」を、2001年より株式会社NHK文化センターと共催しています。2024年度は53講座開催しました。

これらの活動は、企業が取り組む優れた文化振興活動として、公益社団法人企業メセナ協議会が認定する「This is MECENAT 2025」に選ばれました。

次世代育成

医療系学生への支援

医療機器・材料製造事業を展開するケンツメディコ株式会社では、国際医学生連盟に協賛し、自社製聴診器の歴史や正しい使い方を紹介する特設サイトやパンフレットを制作し、医療系学生の育成に貢献しています。

認知症サポーター養成講座の取り組み

グループの介護事業各社では、地域住民や企業、学校などからの要請を受け、当社の講師・アドバイザー資格保有者による「認知症サポーター養成講座」を開催しています。

スポーツファーマシスト※によるアスリート支援

保険薬局事業を展開する株式会社ユニスマイルでは、「ユニスマイル・アスリート・サポートチーム(UAST)」を発足し、ドーピングに関する相談対応やアンチ・ドーピング啓発活動を通じてアスリートとスポーツに関わるすべての方々に支援しています。

※スポーツファーマシスト：アスリートに対し、薬の正しい使い方の指導や、薬に関する教育・啓発活動を行う薬剤師



THIS IS
MECENAT
2025

地域社会への貢献

気候変動への対応

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は地球環境保全であると認識しています。「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、事業活動と一体的な環境保全活動を推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。

また、当社グループでは医薬品の廃棄ロスや残薬といった、社会コストを最小限に抑えることも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排出量削減の取り組み

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。

モーダルシフトへの取り組み

スペシャリティ医薬品流通事業を展開する株式会社エス・ディ・コラボでは、メーカー物流において培ってきた全国輸配送網と、高品質な物流コーディネートによる経験や実績を基に、モーダルシフトを進めています。

従来のトラック輸送からJRコンテナを活用した鉄道による貨物輸送への切り替えにより、CO₂排出量の削減などの環境負荷低減に貢献していきます。輸送においては、パナソニック株式会社と共同開発した医薬品定温輸送ボックス「VIXEL」を発展させ、新たに貨物輸送用にパレット型やコンテナ型を開発することで、厳格な温度管理の下でのスペシャリティ医薬品の輸送を可能にします。また、新幹線を活用した鉄道便や、空港便、船便における、災害時や緊急薬輸送時にも対応できる新たな医薬品輸送網の構築など、さらなる環境負荷軽減と社会コストの低減に貢献していきます。

再生可能エネルギー導入や省エネ設備への切り替え

営業・配送車両のハイブリッドカーや軽車両への切り替えを進め、2025年3月末現在で88.6%の切り替えを完了しています。また、新たにEV車の導入や事業所・物流センターでの太陽光パネルの追加設置や、LED照明、高効率空調機など省エネ設備・機器への切り替えを推進しています。2024年には首都圏物流センターで使用する電力のグリーン電力への切り替えや、複合機の省エネタイプへの切り替えを進め、CO₂排出量を削減しています。



新規導入した配送用EV車



宮城物流センターに追加した太陽光パネル

生物多様性への考え方

当社グループは次世代に健康で豊かな生活を送ることができる環境を残すことを重要な課題と認識し、生物多様性に影響を与える環境リスクの低減に努め、生物多様性の維持・保全に貢献しています。特に、サプライチェーンにおける製造過程、輸配送時や保管・管理における医薬品の廃棄は生態系に影響を及ぼす可能性があると考えています。

増加するスペシャリティ医薬品流通においては、サプライチェーン全体でトータル・トレーサビリティを実現することで、流通品質の向上と医薬品廃棄ロスの削減に貢献しています。

気候変動への対応

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

スズケングループは、事業活動に与える影響について、気候変動に関する政府間パネル (IPCC) や国際エネルギー機関 (IEA)、気候変動リスク等に係る金融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。

(1) 想定するシナリオ

2℃未満	● 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℃	● 自然災害の多発、激甚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

(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℃未満	4℃
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、激甚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

リスク管理

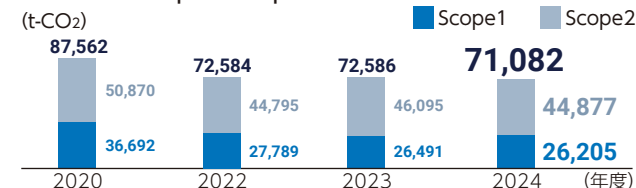
当社グループへの気候変動による影響については、サステナビリティ推進体制に基づき、サステナビリティ委員会にて協議するとともに、案件に応じて取締役会に検討内容の報告を行います。また、「安心・安全かつ安定的な医薬品流通」という社会インフラとしての機能の維持は、リスク管理における重要課題と位置付けています。トータル・トレーサビリティやグローバル基準による品質向上に加え、自然災害などの発生時には、メーカー物流と卸物流の連携による東名阪を基盤とした全国BCPネットワークを構築するなど、有事の際も流通を途絶えさせない対策を推進しています。

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、いっそう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。

CO₂排出量 (Scope1+Scope2)



対象会社: スズケン、サンキ、アステイス、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

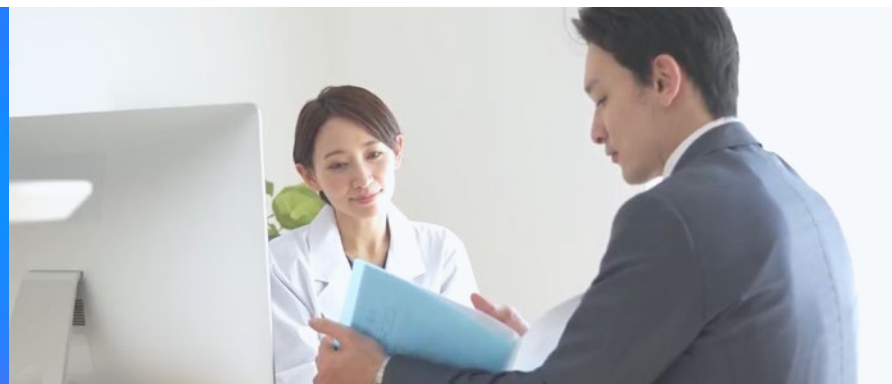
医薬品卸売事業

主要グループ会社

(株)スズケン、(株)サンキ、(株)アスティス、
(株)翔薬、(株)スズケン沖縄薬品、ナカノ薬品(株)、
(株)スズケン岩手、(株)エス・ディ・ロジ

関連する中長期戦略

マテリアリティ：安心・安全かつ安定的な医薬品流通
医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減
中期経営計画の骨子：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

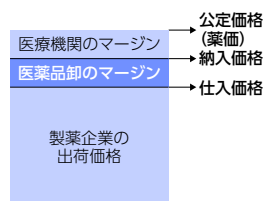


事業環境

日本の薬価基準制度

日本では薬価基準制度によって、公的医療保険から医療機関や保険薬局に支払われる薬剤費(薬価)は公定価格として決められています。これに対して医薬品卸から医療機関・保険薬局への納入価格は自由競争の下で成立しています。

日本の医療用医薬品の流通価格



医薬品卸の役割

日本では医療用医薬品の約96%が医薬品卸を経由して、全国の医療機関・保険薬局などに供給されています。日本の医薬品卸は、海外の医薬品卸や他業種の卸・流通企業と異なる機能を有し、公的医療サービスを支える社会インフラとしての役割を担っています。

日本の医薬品卸の5つの機能

物的流通機能	仕入れ、保管、品質管理、配送などモノを運ぶ基本的な機能
販売機能	販売促進、販売管理、適正使用促進など、MRに近い機能
情報機能	製薬企業に偏りのない中立公平な情報を扱う機能
金融機能	代金回収までの債権・債務の管理を行う機能
需給調整機能	全体の需給状況に応じて、配分する機能

機会とリスク

機会

- スペシャリティ医薬品の市場拡大
- 後発医薬品の使用拡大
- 医療・介護分野におけるデジタル技術の普及
- デジタルヘルスサービスの増加
- 地域医療連携・地域包括ケアシステムの推進

リスク

- 国民医療費の増大抑制による市場成長の停滞
- 医薬品流通、販売活動の変化(流通改善ガイドラインへの対応*)
- 流通在庫管理の高度化(在庫偏在、医薬品廃棄ロス)
- 物流2024年問題
- 異業種の参入による競争激化
- 偽造医薬品の流通
- 自然災害、パンデミックの発生

※流通改善ガイドライン：

医薬品流通における課題である「未妥結・仮納入の改善」「単品単価取引の推進」「一次売差マイナスの解消」に対し、流通改善の取り組みを加速させるために厚生労働省が2018年1月に作成した、流通関係者が遵守すべきガイドライン。(2021年11月、2024年3月に改訂)

スズケングループの強み

安心・安全かつ安定的な医薬品流通体制

- 全国の営業・物流ネットワークとグローバル基準の流通品質
- 東名阪を基点とした全国BCPネットワーク
- グループ卸全社の営業・物流システムの統一
- GDPスペシャリストの育成・配置

効果・効率的な営業・物流体制

- 営業のバックヤード機能の拡充(営業サポート配置拠点 約50カ所)
- ロボット技術やAI活用による自動化・省人化
- デジタルを活用した新たな流通モデル「キュービックスシステム」

顧客との強固な関係

- 医療機関、保険薬局、医療従事者とのネットワーク
- DX人材の育成・配置
- 安定した医療用医薬品市場のシェア(薬価ベース)・・・21.5%

医薬品卸売事業における営業・物流拠点・車両台数 (2025年3月31日現在)

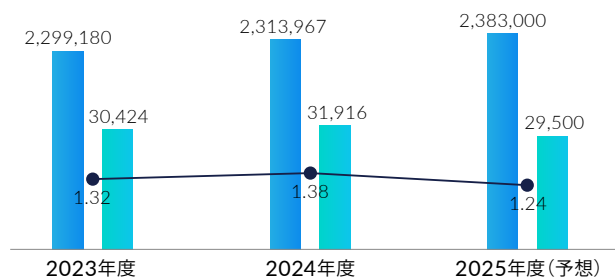
- 営業拠点 201カ所
- 卸物流センター 15カ所
- 運送事業用車両 約2,500台
- 「ISO9001:2015」認証拠点 宮城物流センター、大阪事業所

医薬品卸売事業

2024年度の振り返りと2025年度の見込み

売上高／営業利益／営業利益率

■ 売上高 (百万円) ■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



2024年度の売上高は、新型コロナウイルス関連商材の縮小はあったものの、抗悪性腫瘍剤の市場拡大や、スペシャリティ医薬品をはじめとする新薬の販売増加などにより、2兆3,139億円となりました。営業利益は、増収効果に加え、流通改善ガイドラインへの対応と、引き続き販管費の見直しと抑制に取り組んだことで増益となりました。

2025年度は、スペシャリティ医薬品などの受託増加による増収を見込んでいます。営業利益は、社会的要請への対応に伴う賃金上昇、物価上昇に伴う各種委託費用や営繕費、システム投資などの増加により、減益を見込んでいます。引き続き流通改善ガイドラインを遵守し、適正な利益の確保に努めることで、売上総利益率を改善し、営業利益率1%以上の確保を目指します。

主な取り組み

流通改善と生産性向上への取り組み

社会インフラ機能の維持に必要な適正利益の確保を目指し、ヘルスケア流通改革を進めています。その中で、流通改善ガイドラインを遵守するとともに、利益重視の経営に向けた社員の意識改革を含むコスト構造改革などに取り組んでいます。また、リアルとデジタルを組み合わせた営業体制の整備として、「コラボポータル」や「納品予定お知らせサービス・納品予定アプリ」「発注提案アプリ」の普及、バックヤード機能の拡充を進め、MSが担うリアルな顧客接点の最大化と、生産性向上を図っています。

業界初の機能を持つ首都圏物流センターの稼働

2024年4月、卸物流拠点に製造業務受託・メーカー物流エリアを併設した首都圏物流センターの稼働を開始しました。AIによる文字・画像認識技術やロボット技術を活用し、入荷入力や棚卸作業、構内搬送を自動化し、省人化を図って



首都圏物流センター

います。全庫内作業の自動化率を90%以上に高めつつ、品質精度が求められる業務に人手を充当し、セブンナイン(99.99999%)以上の出荷精度を目指しています。



デパレタイザー



自動搬送ロボット

グループの機能を融合し、モノと情報をつなぐ「スマートロジスティクス」への進化

メーカー物流から卸物流、さらに患者さままでのラストワンマイルをカバーする物流機能を進化させるとともに、医薬品流通のリアルタイムの可視化・最適化を実現する「スマートロジスティクス」の構築を進めています。スマートロジスティクスの構築には、既存の仕組みから得られる、流通過程で収集した医薬品の出荷・在庫情報やデジタルサービスから得られる情報をつなぎ合わせています。これにより、さらなる配送の効率化や在庫の偏在解消、医薬品廃棄ロスの削減といった医薬品流通課題の解決に貢献しています。さらに、獲得した情報を新たな機能として利益獲得を目指していきます。

グローバル事業

関連する中長期戦略

マテリアリティ：安心・安全かつ安定的な医薬品流通

中期経営計画の骨子：骨子2 アジア(中国・韓国)事業の再構築

中国・韓国事業のさらなる強化

韓国

(株)ポクサンナイス
ドンウォン薬品グループ

- ・ポクサンナイスの企業価値向上の支援
- ・韓国医薬品産業のさらなる発展への貢献

中国

上薬鈴謙滬中(上海)医薬有限公司
鈴謙(深圳)医薬有限公司

- ・医薬品流通プラットフォームの機能強化
- ・新たな事業モデルの機能強化

主な取り組み

中国進出をワンストップで支援する機能の整備

中国では、2008年に現地パートナー企業と設立した合弁会社「上薬鈴謙滬中(上海)医薬有限公司」が医薬品流通事業を担っています。2016年にはEPS益新株式会社と資本業務提携を締結し、両社が保有する研究・治験・製造・販売・流通などの機能を活用して、顧客が必要とするサービスをワンストップで提供する「医薬品流通プラットフォーム」を構築しています。また、両社で事業展開をする「鈴謙(深圳)医薬有限公司」では、日本の製薬企業をはじめとするヘルスケア関連製品メーカーの中国市場進出を支援しています。これまでに培ってきたネットワークを活用し、中国製品の日本市場への展開も視野に入れ、日本と中国をつなぐゲートウェイとしての機能を持つことを目指しています。

韓国における事業基盤強化に向けた協業

韓国では、2016年に株式会社ポクサンナイスと資本業務提携を締結しました。スズケングループが培ってきた健康創造領域における知見を生かし、同社の韓国医薬品流通事業の全国展開と医療関連事業の共同研究・開発を推進しています。

また、物流機能や経営基盤の強化に向けた共同プロジェクトを毎年行い、人材交流も図るなど、同社の企業価値向上を支援しています。

韓国医薬品産業のさらなる発展に向けた新たなネットワークの構築

2025年5月に、韓国で医薬品流通事業を展開するドンウォン薬品グループとの業務提携、および同グループの株式会社慶南ドンウォン薬品との資本業務提携を締結しました。ポクサンナイスとドンウォン薬品グループとの協業によ

り、両社の仕入・物流機能の共有や、未進出地域である韓国南西部への展開などを進め、韓国全土にヘルスケア商材を届けるためのネットワークを構築していきます。

当社グループは、志を同じくする現地パートナー企業と一体となり社会課題解決に貢献する取り組みを進めることで、さらなる韓国医薬品関連産業の発展に貢献していきます。



スズケン・ドンウォン薬品グループ・ポクサンナイスによる調印式の様子

ヘルスケア製品開発事業

主要グループ会社

(株)三和化学研究所、ケンツメディコ(株)

関連する中長期戦略

マテリアリティ:医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL
向上への貢献
中期経営計画の骨子:骨子6 ヘルスケア製品開発



事業環境

拡大する糖尿病市場

国際糖尿病連合によると、先進国人口の5%以上が糖尿病患者であると推計され、日本では高齢化や肥満率の高まりにより、成人の糖尿病有病率は増加傾向にあります。

また、矢野経済研究所によると、国内の糖尿病市場(血糖自己測定器・関連製品市場および糖尿病治療薬市場)は、2025年度には7,000億円を超えると予測されています。

創薬モダリティの多様化

近年、抗体医薬をはじめ、核酸医薬、遺伝子治療薬、細胞治療などの多様な創薬モダリティが登場し、世界的に開発が加速しています。創薬モダリティの多様化は、厚生労働省から発出された「医薬品産業ビジョン2021」においても、従来の医薬品概念に留まらない治療手段として示されており、アンメット・メディカルニーズに応え、さまざまな医薬品の安定供給を目指す一つの要素となっています。

ドラッグロス解消に向けた取り組み

海外では承認されているものの、日本では承認されていない「ドラッグロス」問題について、2025年3月に厚生労働省から、「開発の必要性が特に高い医薬品」のリストとして14品目が公表されました。そのうち、希少がん治療薬など6品目に対して国内企業への開発要請や開発企業の公募を発表するなど、国主導でドラッグロスを解消する方針を掲げ、取り組みを進めています。

機会とリスク

機会

- 高齢化などによる疾病構造の変化(糖尿病治療薬市場の伸長)
- アンメット・メディカルニーズへの対応
- 製薬企業のアウトソーシングニーズ拡大
- 多様なベンチャー企業や新たな受託業者の増加
- 在宅医療・介護ニーズの多様化
- デジタル化の進展
- 創薬モダリティの多様化

リスク

- 医療費の増大に伴う薬価の引き下げ
- グローバル化の進展
- 異業種の参入による競争激化
- 販売情報提供活動ガイドラインへの対応
- 研究開発活動における環境リスク
- 日本国内におけるドラッグロス・ドラッグラグ

スズケングループの強み

効率的かつ高品質な生産技術

- 糖尿病、腎・透析領域におけるプレゼンス
- 医薬品および診断薬・診断機器の開発・製造実績
- 高品質な製品を安定供給するサプライチェーンマネジメント体制
- 国際的なGMP基準に対応した高度な医薬品生産体制
- 大手製薬企業からの受託生産実績
- 独自の製剤技術を活用したOSDrC事業
- 純国産による聴診器製造(国内シェア約40%)
- 医療機器における品質マネジメントシステム「ISO13485」認証の取得
- 医療機器におけるOEM事業の豊富な実績

製薬企業の製品上市の総合支援体制

- 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「J-ENTRY Consortium」
- 海外製薬企業などとのネットワーク

ヘルスケア製品開発事業における拠点

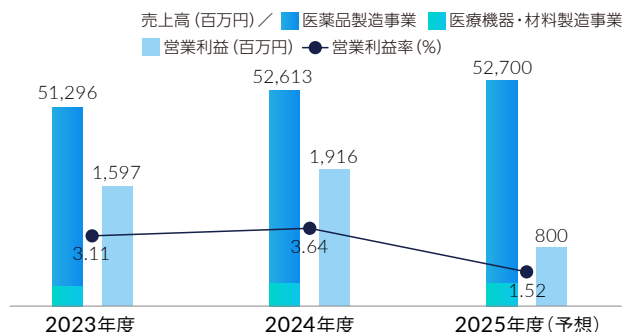
(2025年3月31日現在)

- 医薬品製造工場(熊本)
- 医薬品研究所(三重)
- 医療機器製造工場(群馬)

ヘルスケア製品開発事業

2024年度の振り返りと2025年度の見込み

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の売上高は、医薬品製造事業における二次性副甲状腺機能亢進症治療薬「ウパシタ静注透析用シリンジ (以下ウパシタ)」や、生理的腸管機能改善剤・高アンモニア血症用剤「ラグノスNF経口ゼリー」、持続型赤血球造血刺激因子製剤「ダルベポエチン アルファBS注 (以下ダルベポエチン)」の寄与などにより、増収となりました。営業利益は、増収効果などにより増益となりました。

2025年度の売上高は、医薬品製造事業における薬価改定の影響はあるものの、ウパシタ、ダルベポエチンの処方増や受託生産の増加により微増収を見込んでいます。営業利益は、医薬品製造事業において開発進展による研究開発費の増加、ウパシタの早期最大化に向けた営業費の増加による減益を予想しています。

主な取り組み

医薬品製造事業

糖尿病・腎・透析領域におけるプレゼンス向上

医薬品製造事業を展開する株式会社三和化学研究所では、糖尿病領域において、診断から治療までの幅広い製品ラインナップを揃え、患者さま視点に立ったトータルサポートを実現しています。2024年1月には、アボットジャパン合同会社と持続グルコース測定器 (CGM) 「FreeStyle リブレ 2」およびその関連製品の日本国内におけるコ・プロモーション契約を締結。これにより、糖尿病領域におけるデジタルヘルスケアも含む包括的なサポートの提供を目指します。また、腎・透析領域においては、ウパシタの市場浸透を図り、患者QOL向上に貢献していきます。

患者さま起点の新規製品開発と製品導入の推進

2022年2月に日本における独占的な開発・商業化権のライセンス契約を締結していた先端巨大症および神経内分泌腫瘍治療薬「SK-5307 (Paltusotine)」は、2023年6月に第I相試験を終了し、2023年10月31日に先端巨大症および下垂体性巨人症患者を対象とした第II/III相試験の治験届を提出しています。また、2024年4月には日産化学株式会社との核酸創薬の戦略的提携契約を締結し、2025年4月には名古屋大学との探索型共同研究の契約を締結するなど、アンメット・メディカルニーズを解決する医薬品の創出を目指します。

パイプライン

国内未承認薬 (ドラッグロス品目) の日本参入支援

2024年5月に武州製薬株式会社およびEPSホールディングス株式会社との協業を開始し、国内未承認薬 (ドラッグロス品目) の日本市場への参入を支援する協業モデル「J-ENTRY Consortium」を構築しています。現在、海外バイオ製薬企業に向けてサービス紹介を開始するとともに、厚生労働省が開発企業を公募する医療上の必要性の高い未承認薬・適応外薬の開発に応募するなど、活動を進めています。

協業によるワンストップソリューション



医療機器・材料製造事業

医療機器・材料製造分野の拡大と競争力強化

医療機器・材料製造事業を展開するケンツメディコ株式会社では、聴診器や血圧計、ホルター心電計などのバイタル測定機器を中心に開発・製造しています。中でも、聴診器は、日本で唯一の純国産による製造を行っており、国内シェアは約40%に上ります。

また、グループ内で展開している医薬品卸売事業、保険薬局・介護事業とのシナジーを生かし、患者さまやご家族、医療・介護従事者のニーズを起点とした新たな製品・サービス開発を進めています。

地域医療介護支援事業

主要グループ会社

(株) ユニスマイル、(株) エスマイル、
サンキ・ウエルビィ(株)、(株) エスケアメイト、
(株) メディケアコラボ

関連する中長期戦略

マテリアリティ：医療・介護サービスへのアクセス・患者 QOL 向上への貢献
地域社会への貢献
中期経営計画の骨子：骨子5 地域医療介護支援



事業環境

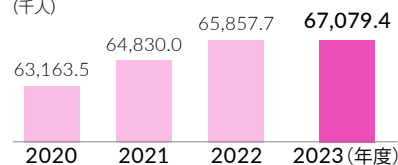
薬局業界における課題

薬局業界は、高齢化や医療費増加を背景に、需要拡大とデジタル化が急速に進展しています。厚生労働省による「患者のための薬局ビジョン」を受けて薬剤師の業務は、薬剤の調製などの対物業務中心から、患者さま一人一人に寄り添った対人業務への移行や健康サポートなど、多様化が進んでいます。また、在宅医療の需要拡大に伴う、在宅訪問ニーズの増加や服薬管理指導の重要性向上によって、薬剤師の専門性を生かした活動がより求められるようになっていきます。デジタル化においては、電子処方箋やオンライン服薬指導の導入が進んでおり、DX化への対応を含む機能重視の薬局経営が求められています。

介護業界における課題

高齢化に伴い、要介護者数は増加傾向にあり、介護保険サービスの受給者も年々増加しています。介護業界では介護保険の財政逼迫や深刻な人材不足への対応として、職員の待遇や労働環境の改善、働き方改革に加え、介護テクノロジーの社会実装による生産性向上が求められています。

介護予防サービスまたは介護サービスの年間累計受給者数
(千人)



注) 厚生労働省「令和5年度介護給付費等実態統計の概況」より

機会とリスク

機会

- かかりつけ薬剤師・薬局の推進
- オンライン診療・オンライン服薬指導など非接触型医療への転換
- 電子処方箋の運用開始
- 認定薬局制度の推進(地域連携薬局・専門医療機関連携薬局)
- 規制緩和による新たなビジネスモデルの創出
- 地域包括ケアシステム構築の推進
- 個別化医療の進展
- 在宅医療・介護ニーズの多様化
- 介護DXの推進

リスク

- 地域の医療提供体制の見直し
- 服薬状況の把握と継続的服薬指導の法制化
- 薬剤師の地域偏在
- 規制緩和による異業種の参入
- 介護市場における深刻な人材不足

スズケングループの強み

地域に密着した機能・サービス

- 「かかりつけ薬局」と「健康サポート薬局」の2つの機能の保持
- 保険薬局の処方元の医療機関との強固なつながり
- 地域の保険薬局の業務改善や教育支援
- 地域特性や多様なニーズに対応する介護サービス

地域医療連携を実現させる グループ内および協業企業との連携

- 医療・介護現場や患者さま・ご家族のニーズ、課題の共有
- 自社薬局・介護事業における医療・介護従事者(4千人)
- 自社薬局、介護サービスをご利用いただく患者さま・利用者さま(50万人)

保険薬局事業における拠点・認定薬局数 (2025年3月31日現在)

● 保険薬局店舗	35 都道府県	534 店舗
・ 健康サポート薬局		うち 20 店舗
・ 地域連携薬局		うち 35 店舗
・ 専門医療機関連携薬局		うち 3 店舗

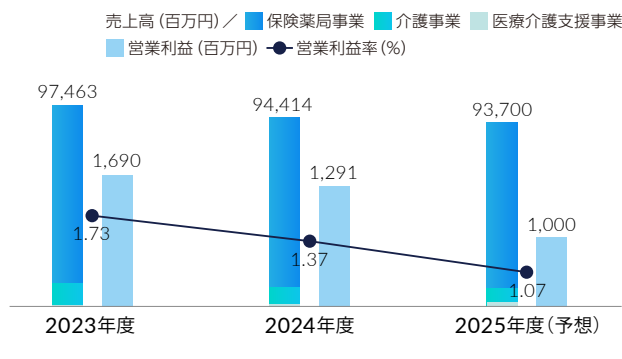
介護事業における拠点数(2025年3月31日現在)

● 事業所	182 事業所
-------	---------

地域医療介護支援事業

2024年度の振り返りと2025年度の見込み

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の売上高は、介護事業において増収を確保した一方で、保険薬局事業において、不採算店舗の閉局による店舗数の減少に伴い、処方箋受付枚数が減少したことなどにより、減収となりました。営業利益は、販管費の適正化に努めたものの、減収に伴う売上総利益の減少を十分に補うには至らず、減益となりました。

2025年度は、介護事業において既存施設の稼働率回復による増収・増益を見込んでいますが、保険薬局事業において、引き続き店舗数の減少による減収、デジタル化への対応に向けた投資額増加による減益を見込んでおり、セグメント全体として減収・減益を予想しています。また、医療介護支援事業においては、ケアテック販売などの売上増加により、営業利益の黒字化を目指します。

主な取り組み

地域の特性に応じた最適な医療・介護サービスの提供

保険薬局事業、介護事業、医療介護支援事業の運営を通じて、患者さまやご家族、医療・介護従事者の声を直接収集することで、各地域の医療・介護のニーズを起点とした機能やサービスの充実を図ります。それぞれの地域特性に応じた最適な医療・介護サービスの提供により、地域課題の解決に貢献することを目指しています。

保険薬局事業

地域や患者さまに選ばれる薬局づくり

オンライン服薬指導やLINEによるお薬相談、処方箋の送信など、デジタルツールを活用することで患者さまとの双方向のコミュニケーションを強化しています。また、地域住民の主体的な健康の保持・増進を積極的に支援する「健康サポート薬局」や管理栄養士・栄養士が所属する認定栄養ケア・ステーションを併設した薬局の展開も進めています。さらには、在宅患者への訪問服薬指導や「地域連携薬局※1」「専門医療機関連携薬局(がん)※2」の認定を受けるなど、地域になくてはならない存在として選ばれる薬局づくりに取り組んでいます。

※1 地域連携薬局：医療・介護施設と連携しながら患者さまを支え、切れ目のない薬物治療を提供する体制を組む薬局。

※2 専門医療機関連携薬局(がん)：外来で抗がん剤治療を受ける場合や、がんによる痛みの緩和で在宅医療が必要な場合などでも対応できる薬局。

グループ事業との連携による新たな付加価値の創出

医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」を標準搭

載した携帯端末コラボモバイルを、グループ薬局の全薬剤師に貸与し、業務効率化と患者接点の強化を図っています。また、スズケングループが保有するスペシャリティ医薬品のトータル・トレーサビリティシステム「キュービックス」や、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)」の導入を進め、地域の医療介護を支える支援薬局としての機能を充実させています。



ユニスマイルにて活用する
薬局版キュービックス

介護事業・医療介護支援事業

当社グループのネットワークを活用した

介護エコシステムの創出

介護事業では、人材の安定確保と事業所の稼働率向上に取り組むとともに、ケアテック導入による生産性向上や、株式会社八神製作所との合併会社である株式会社メディケアコラボを中心としたケアテックの流通拡大など、ICTの積極活用による介護DXの実現を目指しています。また、当社グループの強みである製薬企業とのつながりを生かし、高齢者のワクチン接種推進など、介護事業所、医療機関、自治体が連携した地域全体で支え合う介護エコシステムの創出にも取り組んでいきます。

スペシャルティ医薬品流通受託事業

主要グループ会社

(株) エス・ディ・コラボ

関連する中長期戦略

マテリアリティ：安心・安全かつ安定的な医薬品流通

医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減

中期経営計画の骨子：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



事業環境

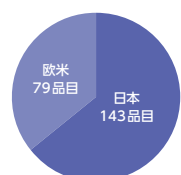
スペシャルティ医薬品市場の拡大

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スペシャルティ医薬品市場が拡大しており、IQVIAの予測では、2029年度には6.2兆円(薬価収載品シェア51.2%)に拡大するとされています。また、バイオ医薬品は2029年度には4.7兆円(薬価収載品シェア39.1%)に達するとされています。スペシャルティ医薬品は、厳格な温度管理や在庫管理が求められており、在庫偏在による廃棄ロスが課題となっています。

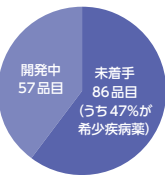
ドラッグロス・ドラッグラグの解消

海外で承認されている医薬品の中には日本で未承認のものも多くあります。令和6年度厚生労働科学特別研究事業「ドラッグ・ロスの実態調査と解決手段の構築」によると、欧米で承認された新薬のうち、日本での未承認薬は143品目あり、その60%は国内での開発が未着手の状態です。また、未着手の医薬品についてはベンチャー発の医薬品や希少疾病薬、小児用医薬品が多くを占めていることがわかっていきます。

日欧米の
ドラッグ・ロスの状況



日本の開発状況



注) 令和6年度厚生労働科学特別研究事業「ドラッグ・ロスの実態調査と解決手段の構築」より作成

機会とリスク

機会

- スペシャルティ医薬品・バイオ医薬品市場の拡大
- 外資系製薬企業の日本への参入
- 需給予測に基づく最適な生産・輸入計画の策定

リスク

- 医薬品流通におけるGDP準拠の義務化
- 厳格な温度管理、在庫管理、セキュリティ管理
- 医療機関・保険薬局における管理業務負荷
- 在庫偏在による高額医薬品の廃棄ロス
- 日本国内におけるドラッグロス・ドラッグラグ

スズケングループの強み

スペシャル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
- GDPに準拠した品質管理と全国の輸配送ネットワーク
- スペシャルティ医薬品トータル・トレーサビリティシステム「キュービックス」の展開(2025年3月31日現在)

..... 552軒 618台
がん拠点病院への普及率 44%
国立大学病院への普及率 70%

- 再生医療等製品の流通プラットフォーム
- 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「J-ENTRY Consortium」
- GDPスペシャリストの育成・配置
- スペシャルティ医薬品流通受託(2025年3月31日現在)

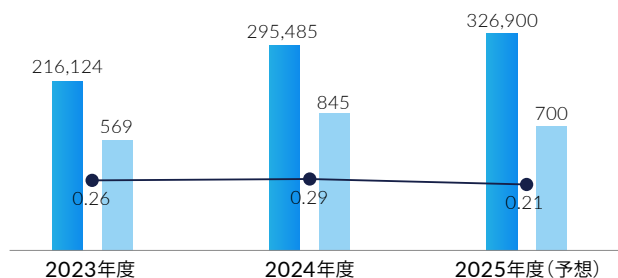
..... 39社 70品目
(品目シェア 50%以上)

スペシャルティ医薬品流通受託事業

2024年度の振り返りと2025年度の見込み

売上高／営業利益／営業利益率

■ 売上高 (百万円) ■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



スペシャルティ医薬品流通受託事業は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の量的基準を超える水準となったため、2024年度の決算報告以降、医療関連サービス等事業セグメントから分離し、新たなセグメントとして開示しています。当事業は、希少疾病薬などのスペシャルティ医薬品の流通をコーディネート、受託する事業であり、実際の流通は医薬品卸売事業が担っています。そのため、売上高のほとんどが医薬品卸売事業との内部取引となります。

2024年度の売上高は、既存受託製品の市場伸長に加え、新規受託製品の増加により増収となりました。2025年度の売上高は、前年度と同様の影響により増収、営業利益は流通コストの負担増加により減益を見込んでいます。

主な取り組み

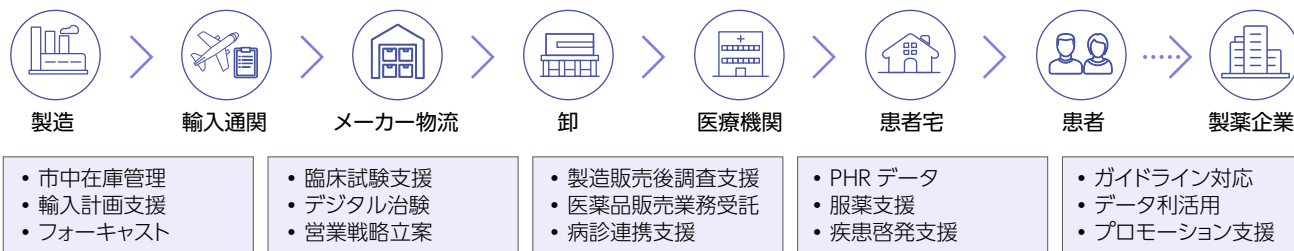
医療流通プラットフォームを活用した 業界ナンバーワンの受託実績とノウハウの活用

スペシャルティ医薬品流通の始まりは、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たことです。メーカー物流と卸物流を一貫して担う「医療流通プラットフォーム」を構築し、これを基盤に、2012年に希少疾病領域の総合支援事業を開始しました。厳格な管理が求められるスペシャルティ医薬品の流通において、スズケングループには業界トップの受託実績があり、蓄積してきた豊富な経験とノウハウを持つ人材が最大の強みとなっています。また、品質面では医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに対応し、物流拠点での「ISO9001:2015」の取得や社内資格である「GDPスペシャリスト」の育成など、人とシステムの融合によるGDP対応を強化しています。

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

2017年から展開している「キュービックスシステム」と、パナソニック株式会社と共同開発した医薬品定温輸送パッ

スペシャルティ医薬品流通におけるワンストップ受託モデル



クス「VIXELL」を活用し、トータル・トレーサビリティを実現しています。RFIDとIoT技術を活用し、医薬品の輸送から院内保管、戻り品の返却、再納品に至るまで、24時間365日、リアルタイムで医薬品の管理状態をモニタリングすることで、スペシャルティ医薬品の廃棄ロス削減や在庫偏在の防止に貢献しています。

グループ事業間、協業企業との機能融合による ワンストップ受託モデル

日本市場への参入を目指す海外の製薬企業が増加する中、各製薬企業のニーズに対応できるよう、協業企業との機能融合を進めています。再生医療等製品については、2016年に治験製品物流を開始し、ワールド・クウリアーとの協業によるグローバル流通プラットフォームを構築しています。また、武州製薬株式会社およびEPSホールディングス株式会社との協業により、スペシャルティ医薬品の開発から承認申請、製造、販売、流通、市販後調査や患者サポートまでワンストップで支援できる体制を整えています。これにより、サプライチェーンの集約による製薬企業の業務効率化や流通在庫の最適化につながるとともに、今後、データ利活用を支援するプラットフォームとしての役割も担えると考えています。

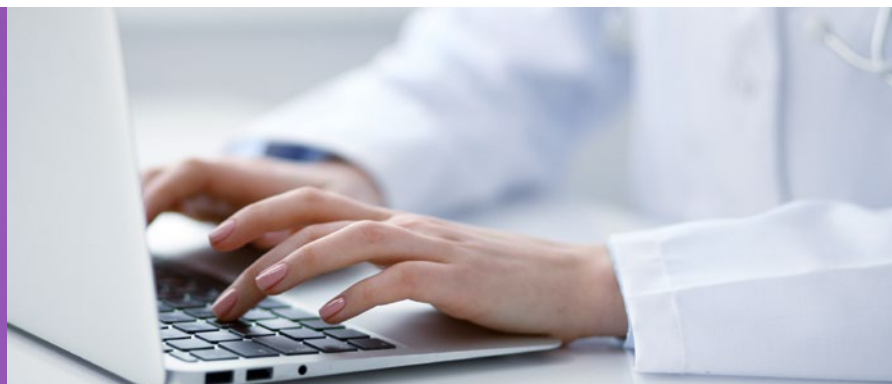
医療関連サービス等事業

主要グループ会社

中央運輸 (株)、
(株) エス・ディ・コラボ (医薬品メーカー物流受託)、
(株) コラボスクエア

関連する中長期戦略

マテリアリティ: 安心・安全かつ安定的な医薬品流通
医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減
中期経営計画の骨子: 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

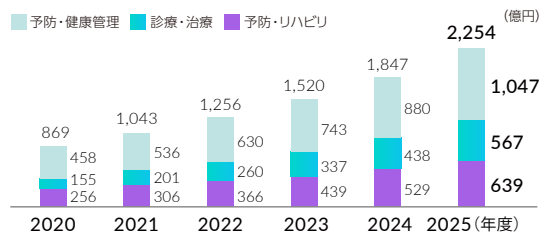


事業環境

ヘルスケア分野におけるデジタル化の進展

近年、ヘルステック企業による治療用アプリやプログラム医療機器などの革新的サービスの開発が活発化しており、今後も増加が予想される中、社会実装に向けた普及とデータ連携が課題となっています。

デジタルヘルスケアサービスの市場規模予測 (日本国内)



注) 株式会社野村総合研究所ホームページ (https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/20191127_1.html) より

3PL(サードパーティ物流)市場の拡大

2024年度の医薬品・医療機器の3PL市場は、約56億USD規模であり、2030年には約112億USDまで成長すると予想されています。2025年から2030年までの予想年平均成長率(CAGR)は12.2%です。

注) Grand View Research (<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/pharmaceutical-third-party-logistics-3pl-market-japan?utm=>) より

機会とリスク

機会

- 高品質なコールドチェーンの需要拡大
- 物流ニーズの多様化による3PL市場の拡大
- アウトソーシングニーズの高まり
- 物流におけるITプラットフォーム化(物流効率化)
- デジタルヘルスサービスの増加
- ヘルスケアデータの連携・利活用

リスク

- 医薬品流通におけるGDP準拠の義務化
- GDP対応コストの増加
- 物流2024年問題
- 異業種の参入による競争激化
- 流通改善ガイドラインの改訂
- 災害・パンデミックに備えるためのコストの増加
- 物流人材、医療介護従事者における人手不足
- サプライチェーンにおける環境負荷低減の要求

スズケングループの強み

メーカー物流におけるノウハウ・実績

- グループ総合力によるサプライチェーン
- 物流の共同化による配送の効率化と流通在庫の最適化
- GDPに準拠した品質管理と全国の輸配送ネットワーク
- GDPスペシャリストの育成・配置
- コールドチェーンの知見と実績
- メーカー物流事業受託 (2025年3月31日現在)

49社

メーカー物流事業における拠点 (2025年3月31日現在)

- メーカー物流センター 11カ所
- 「ISO9001:2015」認証拠点・・・古河、杉戸、東日本、筑波、神戸、尼崎、西日本、六甲の各メーカー物流センターおよび、中央運輸の本社、岩槻営業所

デジタルを活用した顧客支援サービス

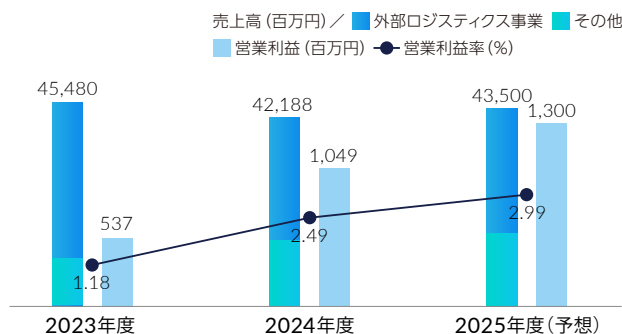
- 医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」登録数

(2025年3月31日現在) 約30万ID

医療関連サービス等事業

2024年度の振り返りと2025年度の見込み

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の売上高は、外部ロジスティクス事業における再生医療等製品の流通量減少などにより減収となりました。営業利益は、デジタルヘルス事業の収益改善などにより増益となりました。

2025年度の売上高は、外部ロジスティクス事業においては再生医療等製品の寄与により増収、その他事業においては主に出版事業等を営む子会社を清算した影響により減収を見込んでいます。営業利益は、デジタルヘルス事業の株式会社コラボスクエアの収益改善などにより増益を目指しています。

主な取り組み

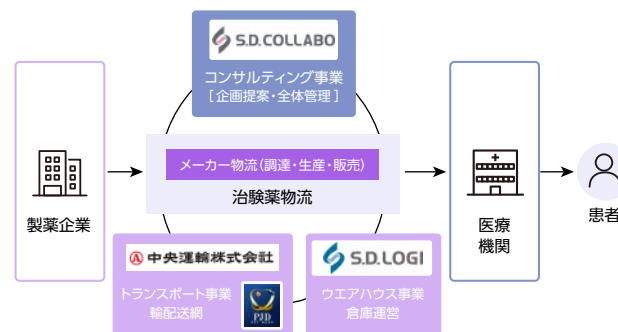
グループ総合力による高品質な物流サービスの提供

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、現在では、11のメーカー物流センターの運営によって、

年間2兆6千億円(薬価ベース)の医薬品などを取り扱っています。メーカー物流と卸物流を一貫して担う体制を構築したことで、製薬企業ごとに行われていた物流の集約を通じて、配送の効率化や流通在庫の最適化を実現し、社会コストの低減にも寄与しています。

株式会社エス・ディ・コラボによる製薬企業へのコンサルティング支援や株式会社エス・ディ・ロジによる倉庫運営、中央運輸株式会社を中心とした全国輸配送網など、スズケングループの総合力により、サプライチェーン全体でニーズに対応する高品質なサービスを提供し、製薬企業から選ばれる物流パートナーとしての地位を確立しています。

メーカー物流におけるサービス



グローバル基準となるPIC/S GDPに準拠した品質管理

8つのメーカー物流センターでは、ISO9001の「2015年度版」を取得し、国際基準であるPIC/S GDPに準拠した高度な品質管理体制を整備しています。メーカー物流で培ったノウハウを卸物流センターに展開し、一貫通貫の品質管理強化に取り組んでいます。

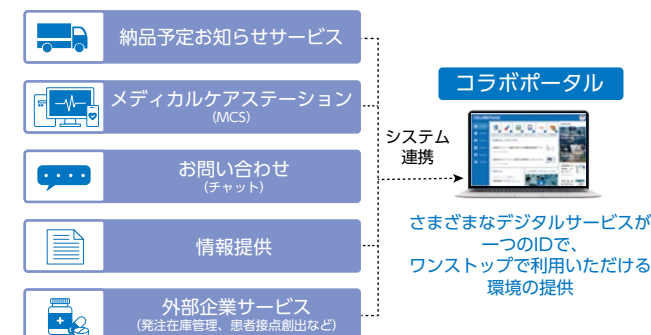
コラボポータルを基盤とした

デジタルプラットフォームの構築

2023年4月から、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」を展開し、メーカーや医療・介護従事者、患者さまや家族をつなぐプラットフォームとして、約30万人の医療・介護従事者に利用されています。当社や協業企業のデジタルヘルスサービスをワンストップで利用でき、問い合わせもポータル内で行えるなど、医療・介護従事者の業務の質向上と効率化に寄与しています。

今後は、さらなる普及拡大を進め、蓄積されたデータを連携・活用し、製薬企業をはじめとする、多様なメーカーの新たな製品やサービスの創出につなげていきます。そして、医療・介護従事者の先にいる患者さまやご家族への医療・介護サービスへのアクセス向上とQOLの改善にも貢献していきます。

コラボポータルの機能



さまざまなデジタルサービスが一つのIDで、ワンストップで利用いただける環境の提供

取締役

						
名前	浅野 茂	宮田 浩美	田中 博文	高橋 智恵	茶村 俊一	中垣 英明
役職	代表取締役社長執行役員	取締役会長執行役員	取締役専務執行役員	取締役上席執行役員	社外取締役	社外取締役
当社入社	1990年4月	1984年4月	1985年4月	2000年4月	—	—
主な略歴	● 執行役員 ● 常務執行役員 ● 専務執行役員 ● 取締役専務執行役員 ● 取締役副社長執行役員 ● 代表取締役副社長執行役員 ● 代表取締役社長執行役員 (現任)	● 執行役員 ● 常務執行役員 ● 専務執行役員 ● 取締役専務執行役員 ● 取締役副社長執行役員 ● 代表取締役社長執行役員 ● 代表取締役会長執行役員 ● 取締役会長執行役員 (現任)	● 執行役員 ● 常務執行役員 ● 取締役常務執行役員 ● 取締役専務執行役員 (現任) ● ヘルスケア流通事業本部長 (現任)	● 執行役員 ● 取締役執行役員 ● 取締役上席執行役員 (現任) ● 医療・介護支援事業本部長 (現任)	● 株式会社松坂屋ホールディングス (現 J.フロントリテイリング株式会社) 代表取締役社長 ● 同社代表取締役会長 ● 中部日本放送株式会社 社外取締役 (現任) ● J.フロントリテイリング株式会社 特別顧問 (現任) ● 当社取締役 (現任)	● 内閣官房健康・医療戦略室次長 ● 厚生労働省医業・生活衛生局長 ● 国立大学法人東京医科歯科大学 (現 東京科学大学) 特任教授 ● 国立大学法人東京科学大学参与 ● 当社取締役 (現任)
在任期間※1	10年	13年	3年	5年	4年	1年
所有株式数	31,881株	43,655株	17,994株	11,330株	なし	なし
取締役会出席状況(2024年度)	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	14/14回※2
所属委員会						
監査等委員会						
指名・報酬委員会	●	●			● (委員長)	
保有する経験・スキル						
企業経営	●	●				
営業・マーケティング		●	●		●	
ロジスティクス・SCM	●	●	●			
財務・会計	●					
法務・リスク管理・コンプライアンス				●		
事業開発	●	●		●		
行政経験						●
他企業経営経験 (国際経験含む)					●	

監査等委員

   				
名前	富田 麻子	小笠原 剛	近藤 敏通	清水 綾子
役職	取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)
当社入社	1994年4月	—	—	—
主な経歴	● 執行役員 ● 取締役 (監査等委員) (現任)	● 株式会社三菱東京UFJ銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 執行役員 ● 同社常務取締役 ● 同社専務取締役 ● 同社代表取締役副頭取 中部駐在 ● 同社常任顧問 ● 株式会社創園座 代表取締役会長 (現任) ● 株式会社三菱UFJ銀行 顧問 (現任) ● タキヒヨー株式会社 社外取締役 (現任) ● 当社取締役 (監査等委員) (現任) ● 名古屋鉄道株式会社社外監査役 (現任) ● 中部日本放送株式会社社外監査役 (現任)	● 公認会計士、税理士 ● 監査法人丸の内会計事務所 (現 有限責任監査法人トーマツ) ● 近藤敏通会計事務所 (現 税理士法人大番頭) 設立 (現在) ● 当社取締役 (監査等委員) (現任)	● 弁護士 ● 愛知県弁護士会副会長 ● 中部弁護士会連合会理事 ● 石原総合法律事務所 (現在) ● 名古屋テレビ放送株式会社 オンブズ6委員 (現任) ● アイカ工業株式会社 社外取締役 (現任) ● 当社取締役 (監査等委員) (現任) ● 名古屋市個人情報保護審議会委員 (現任)
在任期間※1	新規	4年	2年	1年
所有株式数	6,422株	なし	なし	なし
取締役会出席状況 (2024年度)	—	17/17回	17/17回	14/14回※2
所属委員会				
監査等委員会	●	● (委員長)	●	●
指名・報酬委員会		●	●	
保有する経験・スキル				
企業経営				
営業・マーケティング				
ロジスティクス・SCM				
財務・会計		●	●	
法務・リスク管理・コンプライアンス	●	●		●
事業開発				
行政経験				
他企業経営経験 (国際経験含む)		●		

※1 在任期間は、2024年度終了時点までの当社役員 (取締役、監査等委員である取締役) としての累計在任期間を記載しています。

※2 中垣英明、清水綾子の2名は、2024年6月25日開催の株主総会において選任されたため、同日以後に開催された取締役会における出席状況を記載しています。

基本的な考え方

スズケングループは、コーポレート・ガバナンスの強化を重要なテーマと位置付け、「マネジメント体制の強化」「リスク管理体制の強化」「ディスクロージャーおよびアカウンタビリティの充実」を基軸とした取り組みにより、当社グループに対する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を図っていきます。

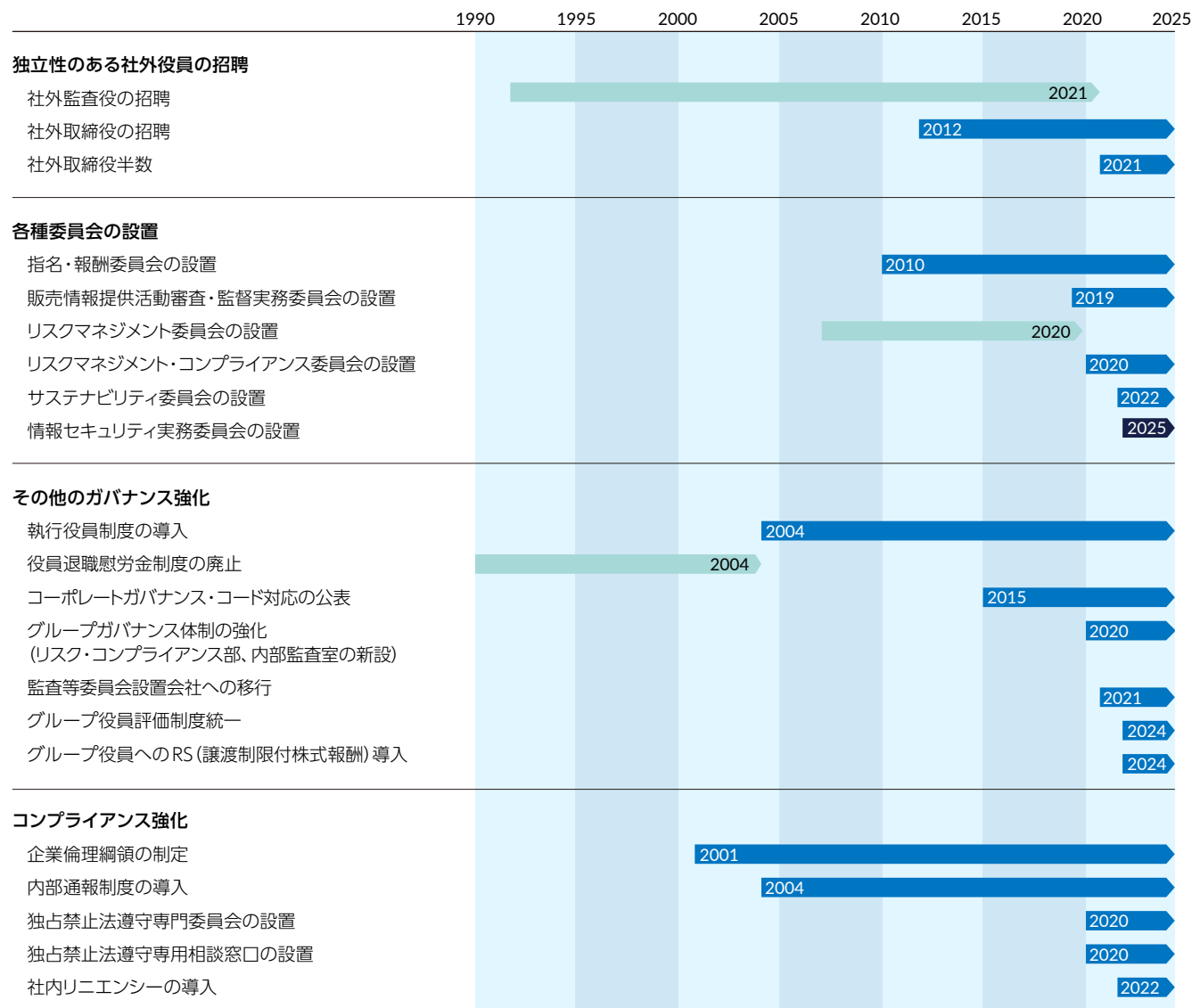
コーポレート・ガバナンス体制

マネジメント体制の強化

スズケンでは、経営監督機能と意思決定機能を取締役が担い、業務執行機能を執行役員が担う体制としています。これまでに役員退職慰労金制度の廃止、取締役の定員枠の縮小を行い、業績や貢献度に連動した役員報酬制度を導入しています。また、取締役会の監督・牽制機能の強化を図り、いっそうのコーポレート・ガバナンスの充実を目指すことを目的として、2021年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。

当社子会社の管理体制に関しては、「当社からの取締役もしくは監査役の派遣」「関係会社管理規程に準拠した当社への報告・決裁承認体制」「当社の監査等委員会、内部監査室および会計監査人による子会社各社の定期監査の実施」などにより、子会社の役員および従業員の職務執行状況の監督・監査を行っています。また、子会社各社の特質

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



などを踏まえ、適切な内部統制システムの整備・指導をしています。

また、グループガバナンスの強化に向けて、執行部門や監督部門が各々の役割を果たし綿密に連携する体制を構築し、グループ一体による経営を実践します。

取締役会

取締役会は、法令、定款および「取締役会規程」ならびにその他社内規程に基づき、重要事項を審議・決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行の状況を監督します。

取締役会では法令により定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員からの報告を通じ、職務執行の的確性・効率性などを相互に監督・監視しています。

取締役会での意思決定の妥当性および職務執行の適法性・適正性の確保については、監査等委員4名（うち、社外取締役3名）が常時取締役会に出席、意見表明を行い、多面的に監督・監視を行います。

2024年度の実績・取締役会開催状況

人数・役員構成

- ・議長：代表取締役社長
- ・10名（社内取締役5名、社外取締役5名）

開催回数・出席率

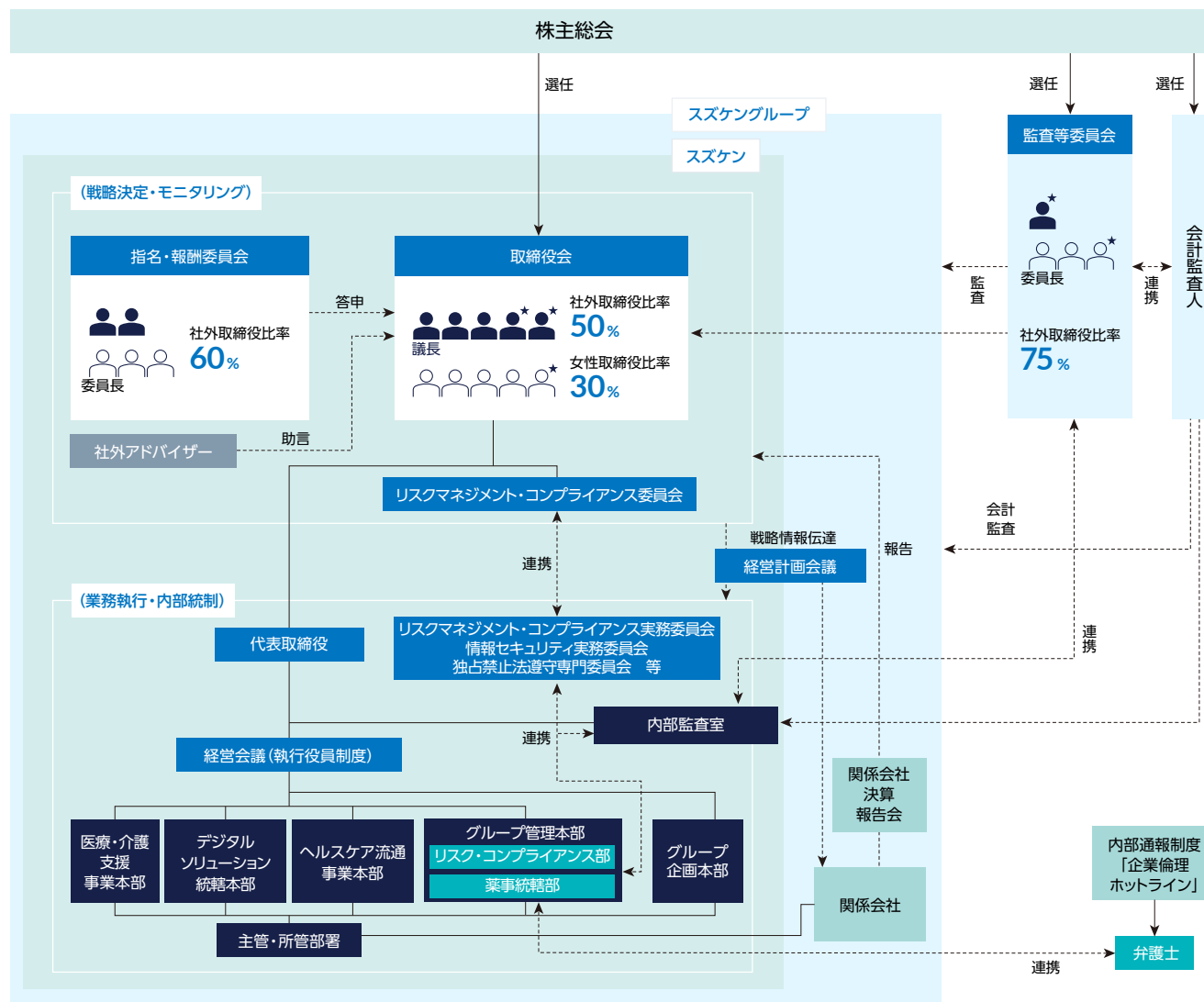
- ・17回
- ・出席率：社内取締役100%、社外取締役100%

主な内容

- ・予算、投資計画、決算に関する事項
- ・株主総会に関する事項
- ・人事、組織に関する事項
- ・資本政策、各種投資案件、契約の締結などに関する事項

ガバナンス全体概要図（2025年6月25日時点）

社内 社外 ★女性



監査等委員会

監査等委員会は、原則として月1回、その他必要に応じで開催します。各監査等委員は監査等委員会の定めた監査等委員会監査基準、年度の監査方針・監査計画に基づき、取締役会およびその他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役員および内部監査部門などからの職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧により、本社、主要な事業所および子会社において、業務および財産の状況、法令などの遵守体制、リスク管理体制などの内部統制システムが適切に構築され運用されているかについて監査を行い、必要に応じて子会社から報告を受けます。

また、監査等委員として、それぞれが法律、会計の専門家および企業経営経験者である社外取締役3名、コンプライアンス、薬事・内部統制に関わる業務に長年携わり、当事業に対する豊富な知識・経験を持つ社内取締役を1名選任し、モニタリング機能の充実を図ります。

2024年度の監査等委員会開催状況

人数・委員構成

- ・委員長：社外取締役
- ・4名（社内取締役1名、社外取締役3名）

開催回数・出席率

- ・15回
- ・出席率：社内取締役100%、社外取締役100%

指名・報酬委員会

取締役、執行役員、参事および理事の指名・報酬に関しては、取締役会にて選任された代表取締役1名、社内取締役1名、社外取締役3名の計5名で構成される「指名・報酬

委員会」を設置し、審議しています。委員の過半数は社外取締役で構成されており、その透明性・客観性を確保しています。また、当該委員長は、当該委員の中より取締役会が選任し、2024年6月25日から社外取締役が就いています。なお、当該委員会は、法令に基づく委員会ではありません。

2024年度の指名・報酬委員会開催状況

人数・委員構成

- ・委員長：社外取締役
- ・5名（代表取締役1名、社内取締役1名、社外取締役3名）

開催回数・出席率

- ・2回
- ・出席率：社内取締役100%、社外取締役100%

内部監査

内部監査は、社長直轄の内部監査室が担当し、内部監査規程に基づき、当社の事業所および子会社を対象として、コンプライアンスの徹底、リスクコントロールを重点に、内部統制が的確に機能しているかを監査しています。

内部監査室は、年度ごとに監査計画を立案し、社長から承認を受けた「監査計画」に基づき、実地監査と書面監査を併用して監査を実施します。監査終了後は社長に「監査報告書」を提出し、改善が必要な場合は被監査部署に対し「改善指示書」にて改善指示を行い、改善計画の作成とその実施状況を「監査改善状況報告書」にて報告させています。

取締役会の多様性

取締役会メンバーは、性別・年齢などにかかわらず、当社

の事業に対し豊富な知識・経験を持つ取締役や高度な専門知識・見識を有した社外取締役により、多様性と適正規模を両立させる形で構成され、多面的に意思決定および監督・監視を行っています。

スキル項目の選定理由

専門性と経験 (スキル項目)	選定理由
企業経営	中長期的な成長戦略の策定・実行、実効性の監督において幅広い知識や経験が必要
営業・マーケティング	お得意さまの課題解決に向けて、最適な製品・サービスの開発・提供をするために必要
ロジスティクス・SCM	医薬品流通を支える社会インフラとしての機能を進化させ、デジタルを活用した流通の最適化のために必要
財務・会計	財務戦略の策定と実行、資本効率の向上への幅広い知識・経験が必要
法務・リスク管理・コンプライアンス	法令遵守はもとより、自然災害や事業などの多様なリスクを適切にマネジメントし、グループ基盤を強化するために必要
事業開発	健康創造事業体の早期実現に向けて、新しい利益を獲得できる新規事業の創出が必要
行政経験	医療と健康に関わる事業展開において、医療関連法規や行政の動向に関する幅広い知識や経験が必要
他企業経営経験 (国際経験含む)	幅広い事業展開において、実際の企業経営の経験による多面的な知識・経験が必要

取締役の指名・選任

取締役候補者の指名に関しては、社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬委員会が先導することで、その透明性・客観性を確保しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の指名にあたっては、指名・報酬委員会にて候補者のアセスメントを実施したうえで審議し、取締役会にて決議しています。また、監査等委員である取締役候補者の指名にあたっては、監査等委員会の同意または監査等委員会の請求の下、指名・報酬委員会にて審議し、取締役会にて決議しています。なお解任に関しては、「役員関係内規」にて、その方針と手続を定めています。

役員報酬の内容

取締役の報酬の決定については、透明性、公正性、達成意欲を基本方針とし、指名・報酬委員会にて審議のうえ、その意見を尊重し、取締役会にて決議しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬体系は、「固定報酬」と「業績連動報酬」の2区分を設け、報酬の比率は、業績連動報酬を高く設定し、業績結果を反映しています。固定報酬のみで構成する社外取締役を除く全取締役で同一の報酬体系とし、「業績連動報酬」は短期インセンティブとして、業績目標によって決定する「個別業績評価報酬」と、連結経常利益に一定率を乗じて決定する「経常利益連動報酬」、中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬」を設定しています。なお監査等委員である取締役にについては、固定報酬としています。

業績連動報酬の指標である業績目標については、「全社業績」と「担当部門業績」の2分野の目標を設定し、上位役

位ほど「全社業績」のウエイトを高めた評価を実施しています。「全社業績」の目標については、中期経営計画の実現にもっとも効果的に寄与する項目を指名・報酬委員会で審議し、取締役会で決議しています。

2024年度の「全社業績」の目標には、医療用医薬品の連結マーケットシェア、連結売上高、連結経常利益率の3項目を定め、連結業績予想を基準とした評価を実施していま

す。「担当部門業績」については、部門ごとの役割・責任に応じた業績指標を設定しています。2024年度の実績の取締役の報酬等の総額は下表のとおりです。

役員報酬体系

報酬項目			支給目的	支給対象者	支給内容	変動有無
固定報酬	基礎報酬	代表権報酬	代表取締役としての役割・責任に対し支給	代表取締役	一律額	定額
		取締役報酬	取締役としての経営監督・意思決定役割に対し支給	全取締役	一律額	定額
		執行役員報酬	業務執行の役割に対し支給	執行役員を兼務する取締役	役位別金額	定額
業績連動報酬	単年度業績連動報酬	個別業績評価報酬	業務執行の結果およびプロセスに対し支給	執行役員を兼務する取締役	役位別金額	変動（個別業績評価結果）
		経常利益連動報酬	全社業績責任に対し支給	執行役員を兼務する取締役	役位別一定割合	変動（連結経常利益額）
	譲渡制限付株式報酬		会社の持続的な成長に向けたインセンティブとして支給	執行役員を兼務する取締役	一定割合	金銭報酬の一定割合

注）社外取締役の「取締役報酬」は個別の額としています。

取締役の報酬等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬 (基礎報酬)	業績連動報酬等 (単年度業績連動報酬)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	319 (22)	138 (22)	140 (-)	40 (-)	7 (3)
取締役 監査等委員 (うち社外取締役)	83 (32)	83 (32)	- (-)	- (-)	5 (4)
合計 (うち社外役員)	402 (54)	221 (54)	140 (-)	40 (-)	12 (7)

取締役会の実効性評価

2025年3月期の当社取締役会の実効性評価の結果は、以下のとおりです。

概要

当社取締役会は、指名・報酬委員会、経営会議、経営計画会議、関係会社決算報告会などの会議体（以下「連携会議体」といいます）との有機的連携を通じて、グループ全体のガバナンスを機能させています。

よって、当社では、「ガバナンス全体概要図（p.56）」で関係性が示されるこれら会議体と取締役会が有機的に連携しているか確認する中で、当社取締役会の実効性評価を実施します。

評価の主体および対象

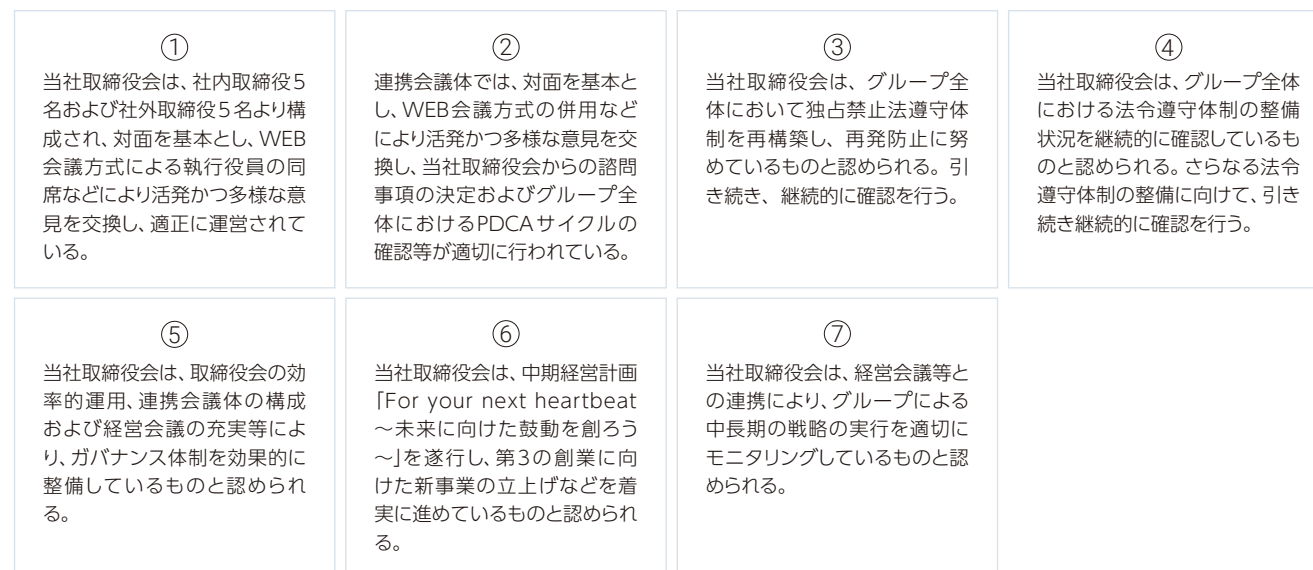
当社取締役会の実効性評価は、中立性および独立性を担保するため、独立社外取締役5名が主体となり、経営管理部を事務局として実施します。なお、当社取締役会の実効性評価は、取締役会自体の活動のみならず、連携会議体の活動についてもモニタリングの対象として実施します。事業年度を通じて連携会議体に独立社外取締役が可能な限り出席し、出席できなかった独立社外取締役に対しては、議案資料・議事録の確認または出席した社外取締役からの情報の共有などにより、これら連携会議体との有機的連携の確認を踏まえ、当社取締役会が実効的に機能しているか、グループ全体でガバナンスが機能しているかをモニタリングします。

取締役会の実効性評価における重点確認項目と評価結果

2025年3月期の重点確認項目



2025年3月期の評価結果



2026年3月期の重点確認項目



評価の取りまとめ

事業年度終了後、独立社外取締役は、各自がモニタリングした内容を報告して協議し、当該事業年度における当社取締役会の実効性評価の結果を取りまとめます。なお、当該取りまとめの結果は、取締役会に協議事項として提出され、業務を執行する取締役との認識共有などが図られます。

このようにして取りまとめられた評価の結果は、取締役会および経営会議に提出され、これをすべての取締役および執行役員が共有し確認します。

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、新任取締役にリスクやコンプライアンスに関する研修を行っています。また、その役割と責務を適切に果たすために必要な社外研修やe-ラーニングによる社内研修などを、適宜実施するものとしています。

社外取締役のサポート体制

社外取締役それぞれの職務執行の実効性をより高めるため、以下のサポート体制を整えています。

- ①取締役会決議事項にかかる情報の提供に関しては、事前に資料を配布、必要に応じ主管部署からの事前説明を実施
- ②当社の社内コミュニケーションシステムを通じて、取締役、執行役員、参事、理事および従業員と同様の情報を入手できる環境を整備
- ③適宜社内的重要会議への出席を要請

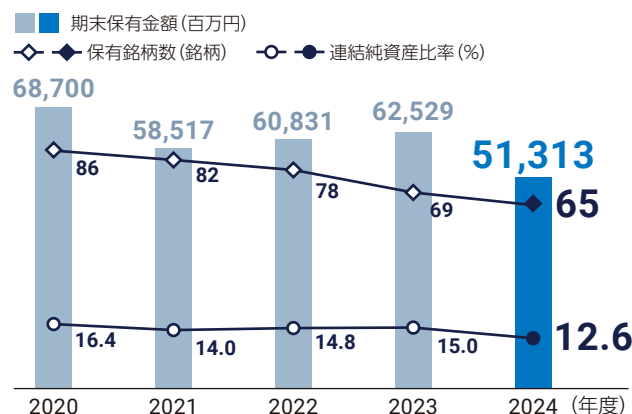
政策保有株式

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おり、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ています。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。

政策保有株式の縮減方針は、2021年5月に策定・開示し、現中期経営計画では2025年度末までに連結純資産額の10%以下とする方針を掲げています。2024年度は、8銘柄、約130億円の政策保有株式を縮減し、方針開示（2021年5月）以降、33銘柄（一部売却を含む）、総額約352億円の縮減を実施しています。なお、今後も上記方針に基づき、縮減に取り組んでいきます。

また、政策保有株式にかかる議決権の行使については、当社の中長期的な企業価値向上に資するものか否か、また当該企業の株主共同の利益に資するものか否かななどを議

政策保有株式縮減の推移



案ごとに総合的に判断しています。

IRに関するコミュニケーション

当社は、IR担当役員を選任するとともに、コーポレートコミュニケーション部・経営企画部をIR担当部署としています。決算発表の早期化およびIR情報の充実を図るとともに、開示規則に基づくディスクロージャーのみならず、自主的で積極的なタイムリー・ディスクロージャーにより、透明性の向上に努めています。

2024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：60社（のべ83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/>）

社内へのフィードバック

対話を通じて投資家からいただいたご意見は、随時経営陣に報告を行うとともに、案件に即して取締役会にて協議等を実施し、経営戦略やガバナンスに生かしています。また、社員向けIR説明会を実施するなど、対話の機会を増やしています。

対話の主なテーマや株主の関心事項

- ・決算概要
- ・中期経営計画の進捗
- ・株主還元
- ・事業別の成長戦略 等

基本的な考え方

スズケングループは、「コンプライアンスは行動の最上位にある」を掲げ、従業員一人一人のコンプライアンス意識の醸成や継続的な向上に努めています。すべての従業員が、法令遵守はもとより、ステークホルダーの期待や要望に応える行動を実践することで、「事業の発展と社会の利益との調和」を図っています。また、会社の資産を保全することがすべてのステークホルダーの期待に応えることであると考え、実効性のあるリスク管理体制の構築・整備・運用に努めています。

コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

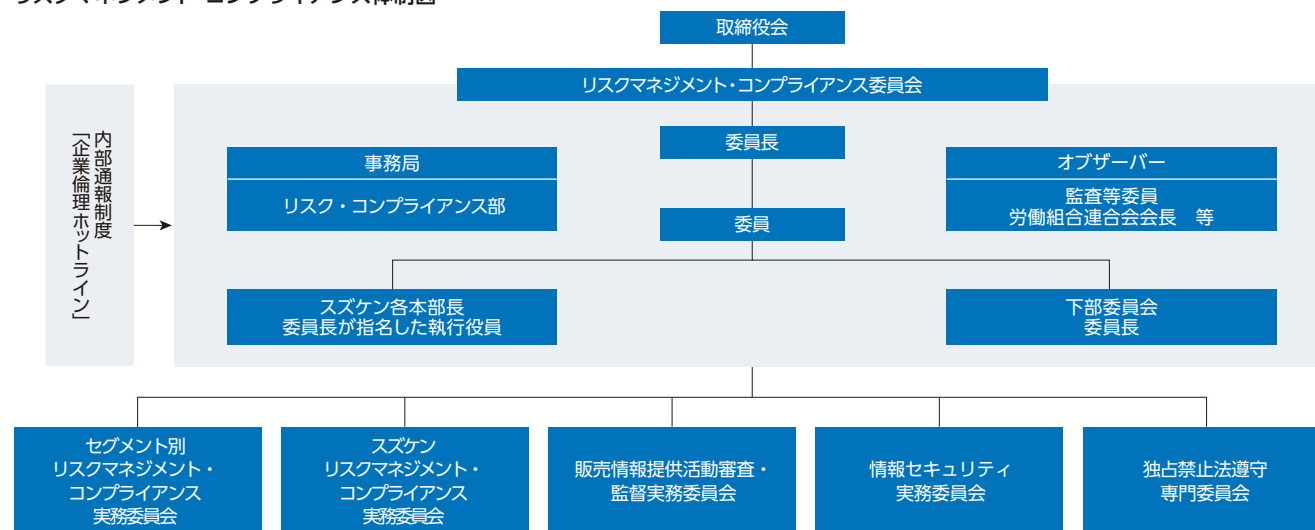
コンプライアンス・リスクマネジメントを企業活動の基盤とし、グループ一体経営を実践しています。コンプライアンスについては、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、執行部門であるリスク・コンプライアンス部や監督部門である内部監査室が各々の役割を果たし、綿密に連携する3ラインディフェンスの体制を構築しています。重要な経営資源である情報の保全についても、「リスク・コンプライアンス部」を中心として厳格な情報管理体制を構築しています。リスクマネジメントについては、当社グループ全体の実効性あるリスク管理の推進のため、グループを取り巻く諸リスクを組織的・体系的・自律的に管理・対応する体制の強化に努めています。

組織横断的かつ包括的にリスク管理を行う「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を取締役会の下部機構として設置しています。リスクマネジメント・コンプライアンス委員会の下部機構には、リスク管理を効果的、効率的に行うための「セグメント実務委員会」および「リスクマネジメント・コンプライアンス実務委員会」、グループ全体の販売情報提供活動の審査・監督機能をより有効的に行うための「販売情報提供活動審査・監督実務委員会」、独占禁止法に特化したリスク管理およびコンプライアンス推進施策を実施するための「独占禁止法遵守専門委員会」を設置。2025年度には、グループ全体の情報セキュリティの実効性を高めるため「情報セキュリティ

実務委員会」を設置し、継続的にモニタリングしています。これらの委員会に加え、内部通報制度「企業倫理ホットライン」も運用することで、当社および子会社の取締役、執行役員、参事、理事および従業員の職務執行の健全性を保持しています。

また、当社は大地震などの災害時を想定した事業継続計画(BCP)の一環として、災害対策システムを整備するとともに、的確かつ迅速な対応が図れるよう定期訓練を実施しています。社会基盤の一翼を担う企業として、医療機関などとの協力関係構築に努めるとともに、その責務を果たせるよう、継続的に実効性の高い体制構築に取り組んでいます。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



企業倫理綱領の制定

当社では、「スズケン企業倫理綱領」および「企業倫理綱領細則」を制定し、従業員一人一人が主体的かつ自主的に実践すべき基本となる行動規範を明らかにしています。

スズケン企業倫理綱領

コンプライアンス研修の実施と従業員の宣誓

コンプライアンス浸透に向けた活動として、毎年度、当社および子会社の役員・執行役員・参事・理事・従業員を対象に、e-ラーニングなどによるコンプライアンス研修を行っています。研修後、「コンプライアンスが行動の最上位にあることを常に意識し、違反にあたる行為は一切しない」と一人一人が宣誓しています。マテリアリティのKPIに「コンプライアンス研修受講率 100%必須」を掲げ、2024年度もこの目標を達成しました。また、コンプライアンスに関する職場ワークショップも実施しています。

コンプライアンス研修の概要

主な研修テーマ

- ・独占禁止法
- ・著作権法
- ・道路交通法
- ・薬機法
- ・医薬品の適正な販売情報提供活動
- ・情報セキュリティ
- ・ハラスメント防止

受講率

100%

(当社および子会社の役員・執行役員・参事・理事・従業員)

独占禁止法遵守に向けた取り組み

当社は、独立行政法人地域医療機能推進機構（JCHO）の入札に関する独占禁止法違反容疑について、2021年6月に東京地方裁判所から同法違反による罰金支払いの判決を受け、また、2022年3月に公正取引委員会から排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

さらに、当社の子会社である株式会社翔葉は、独立行政法人国立病院機構（NHO）の入札に関する独占禁止法違反について、2023年3月に公正取引委員会より、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

当社としましては、翔葉と共に、このたびの事態を厳粛かつ真摯に受け止め、グループをあげて再発防止に向けたコンプライアンス遵守徹底に取り組み、二度とこのような事態を起こさないことで、信頼の回復に尽力していきます。

再発防止策等の取り組み

①コンプライアンス遵守の徹底

- ・同業他社との接触ルールの厳格化
- ・独占禁止法の正しい理解の徹底
- ・自己宣誓書の取得

②コンプライアンス遵守の徹底に向けた組織変更

- ・「リスク・コンプライアンス部」「内部監査室」の設置
- ・「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」の設置
- ・「独占禁止法遵守専門委員会」の設置

③独占禁止法遵守専用相談窓口の設置

④社内リニエンシーの導入

⑤独占禁止法遵守等のコンプライアンス研修の実施

内部通報制度の導入

スズケングループでは、法令などを誠実に遵守する体制を補完するものとして、内部通報制度「企業倫理ホットライン」を設置しています。法令・定款違反行為、その他当社グループのブランドを傷つける行為が行われた、または行われようとしていることを従業員などが知ったときは「企業倫理ホットライン」へ通報することを義務付けています。2024年度の内部通報件数は122件となり、日常的な職場でのコミュニケーションの行き違いなど含めた「ハラスメント」に関する相談が過半を占めています。当制度を運用することで、早期にリスクを察知し、速やかに是正措置を講じています。

なお、当制度の運用においては、通報者の保護、範囲外共有の防止措置、匿名での通報も受け付けることを、社内規程に明記するなど、相談しやすい環境を整備しています。

内部通報件数の推移

2022年度	2023年度	2024年度
117件	115件	122件

腐敗防止への取り組み

企業倫理綱領細則において、「公平・公正かつ透明な取引と対等な関係づくり」と「関連法規の遵守」を行動規範として定め、贈収賄・不正行為防止に取り組んでいます。また、役員・執行役員・参事・理事・従業員へのコンプライアンス浸透に向けたコンプライアンス研修を行うとともに、海外における贈収賄防止法に関する学習を定期的に行っています。

反社会的勢力排除に向けた 基本的な考え方・体制

当社は、「企業は社会の公器であること」の認識および「高い倫理観」の上に立ち、積極的に社会的責任を果たしていくとともに、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体には毅然とした態度で臨みます。

重要な行動指針である「企業倫理綱領」と「企業倫理綱領細則」にて、反社会的勢力・団体からの不当・不法な要求などに対する姿勢と具体的対策を明文化し、すべての役員、執行役員、参事、理事および従業員に企業倫理綱領ハンドブックを配布し、周知徹底に努めています。

また、外部専門機関などとの緊密な連携体制を整え、子会社のリスク管理責任者を含め、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会にて、外部専門機関などから入手した反社会的勢力に関する情報を共有し、注意喚起を図ります。

反社会的勢力が取引先や株主となり、不当・不正な要求をする被害を未然に防ぐよう、適正な企業調査の実施と外部専門機関などからの素早い情報収集に努めます。

情報セキュリティの強化

当社グループでは情報資産を適切に保護し、リスクに対応するため、「情報セキュリティポリシー」を定め、定期的に見直しています。また、情報システムおよびネットワークの適切な運用管理、開発、利用に関する情報セキュリティ対策を体系的に定めるとともに、定期的な教育によって社員の意識向上に努め、グループ全体のセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

情報セキュリティ組織は、リスク・コンプライアンス部を

中心に、取締役会、情報セキュリティ責任者、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などから構成され、情報資産を誤用または悪用から保護するとともに、損失を最小限にするため、サイバーセキュリティを含む情報セキュリティの強化を図っています。

また、強化の一環として、2025年4月1日に取締役会の下部機構である「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」傘下の実務委員会として、「情報セキュリティ実務委員会」を設置しました。委員は各本部の企画部門長が務め、グループ会社の事業特性を踏まえた統制および施策の推進を担当しています。今後、当社グループにおける一元的なセキュリティ水準の把握・統制と強化をいっそう推進していきます。

「情報セキュリティ実務委員会」の主な役割

- ・グループ全体の情報セキュリティ基本方針と管理基準の策定・周知
- ・情報セキュリティに関する課題の設定と対策の検討・統制
- ・情報セキュリティ対策の実施状況の把握

個人情報保護「個人情報の公正な取り扱い」への取り組み

当社は個人情報保護に関する基本的な考え方として、「個人情報保護方針」を定め、ステークホルダーの皆さまに広くお知らせしています。皆さまのお役に立ち、信頼していただけるよう、個人情報を有益に活用し、「健康創造」の開拓に挑戦しつつ、個人情報の適切な保護に努めています。

個人情報保護方針

安心・安全かつ安定的な医薬品流通への取り組み 高品質かつ安定した医薬品流通機能

当社グループの医薬品流通機能は、自然災害・パンデミックの発生や医薬品廃棄ロスの削減といった社会課題に対応する、社会インフラの使命を果たす機能であると考えています。医薬品卸売事業においては、トレーサビリティシステムにより、すべての医薬品の流通経路を明確化し、厳格な品質管理の下、必要な時に必要な医薬品を確実にお届けするネットワークを構築しています。また、薬事関連法令や医薬品情報提供に関して管理・監督を行う「薬事統轄部」を設置し、支店などの管理薬剤師を中心に医薬品医療機器等法、販売情報提供活動ガイドラインなどの遵守に取り組むとともに、GDPガイドラインへの対応などの品質向上、グループ会社との連携によるコンプライアンス体制強化を図っています。

グローバル基準の品質管理

物流事業を担う株式会社エス・ディ・ロジでは、2008年に「ISO9001」の認証を取得し、メーカー物流においてGMP※1を考慮した品質管理を行ってきました。その後、「2015年度版」を取得し、グローバル基準であるPIC/S※2 GDP※3に準拠した品質管理を実現しています。現在は、これまでに培ったノウハウを卸物流センターと事業所に展開し、一貫通貫の品質管理の強化に取り組んでいます。

※1 GMP (Good Manufacturing Practice) : 医薬品の製造における製造管理と品質管理基準

※2 PIC/S (医薬品査察協定および医薬品査察協同スキーム) : 各国政府や査察機関の間のGMPとGDPにおける二つの協力機関の統合呼称

※3 GDP (Good Distribution Practice) : 医薬品の輸配送・保管過程における品質管理基準



施設開口部と車両の隙間からの外気侵入を防ぐドックシェルター

「ISO9001:2015」の認証範囲

- ・エス・ディ・ロジ 信頼性保証室
- ・メーカー物流部 東日本ブロック
古河物流センター、杉戸物流センター、
東日本物流センター、筑波物流センター
- ・メーカー物流部 西日本ブロック
神戸物流センター、尼崎物流センター、
西日本物流センター、六甲物流センター
- ・ロジスティクス推進部 東北ブロック
宮城物流センター
- ・ロジスティクス推進部 近畿圏ブロック
大阪事業所
- ・中央運輸 本社、岩槻営業所

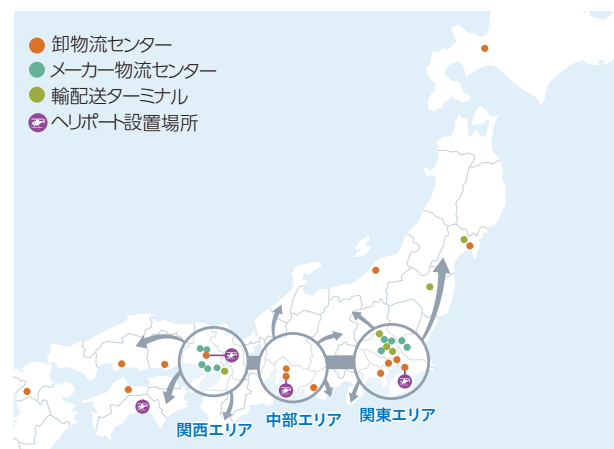
GDPに対応する人材の育成

ロジスティクス機能を担うエス・ディ・ロジにて、社内資格である「GDPスペシャリスト」の取得者を各都道府県に配置しています。GDP基準に準拠した庫内業務や配送業務の運用・管理、教育、監査を行うなど、人とシステムの融合による GDP 対応を強化していきます。

全国BCPネットワークの構築

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強靱な物流ネットワークを構築しています。自然災害などの発生時には、行政や製薬企業と連携して災害拠点病院などの医療機関に必要とされる医薬品を速やかに届ける体制を整備しています。また、災害による物流機能の低下・停止を想定した、複数の物流センターによるバックアップ体制も整備しています。物流拠点に集められた医薬品等は、他社所有

強靱な全国BCPネットワーク



千葉物流センターでの離着陸訓練



宮城物流センターの自家発電設備



物流センターの免振装置

権の製品も含め、当社グループが所有する運送事業用車両で医療機関や他の医薬品卸に輸送することが可能です。

2024年4月には防災設備を完備した首都圏物流センターを構築しました。同様の機能を持つセンターを中部・関西に展開することも検討しており、さらなる全国BCP基盤の強化を目指しています。加えて、災害時や緊急薬の輸送時にも、GDP品質の安定供給を目指し、飛行機や新幹線、船を利用した新たな輸送網の構築も進めています。

主な BCP 対策

全国の輸配送ネットワーク	メーカー物流と卸物流の連携による全国ネットワークを持ち、災害時に運送事業用車両による他社所有権の製品の輸送が可能
基幹システムの二重化	非常時に名古屋本社から北海道のサーバーへ通信を切替
自家発電設備の設置	72時間連続稼働の設備：卸物流7拠点、（上記以外の物流拠点にも自家発電設備・小型発電機を設置）
免震装置の導入	卸物流拠点：名南・首都圏 メーカー物流拠点：東日本・西日本・六甲・筑波
輸送用燃料の備蓄	全国5拠点到東日本エリアの共同配送を約1週間まかなえる燃料を備蓄
衛星電話・優先電話の設置	衛星電話：全営業部・全物流センター 優先電話：全支店
安否確認システムの導入	グループ会社の全社員の安否をリモートで確認
自治体との災害協定	災害時の医薬品等の供給における協定を締結
緊急配送設備	千葉・名南・阪神の各卸物流センターと高知支店の4カ所にヘリポートを設置。自衛隊との離着陸訓練も実施
GDP基準の新たな輸送網の構築	災害時や緊急薬の輸送時に高品質に安定供給を行うため、飛行機や新幹線輸送を利用できる体制を構築

事業変革に応じて経営基盤も強化



取締役（監査等委員）

富田 麻子

内部監査、コンプライアンス、薬事、人事などに携わる。2025年6月に取締役（監査等委員）に就任。

社外取締役

中垣 英明

厚生労働省において医薬品などの許認可や薬局・薬剤師の制度改革に携わる。2024年に当社社外取締役に就任。

社外取締役（監査等委員）

小笠原 剛

株式会社三菱UFJ銀行における経営経験を持つ。2021年に当社社外取締役（監査等委員）に就任。

「健康創造事業体」への転換に向けた基盤構築が終盤に差し掛かり、変革の成果が見え始めている中、2025年6月に新たに取締役に就任した富田と、社外取締役の中垣、監査等委員会委員長の小笠原が、スズケングループの今後や自らの役割について議論しました。

人材と協業を強みに新たな事業に挑む

富田 ■ 私はこれまで人事やコンプライアンスなどの管理部門に長く関わってきました。その経験から強く感じるのは、スズケングループの最大の強みは「人」だということです。研修や日常業務の中で社員との関わりが多くありましたが、社会のため、人のため、お得意さまや患者さまのために役立ちたい、という考えを持った社員がとても

多いという実感があります。この熱意と行動は、決してマニュアルでは教えられないものであり、大切な企業の財産だと感じます。

中垣 ■ 私も厚生労働行政に携わってきた立場から、医薬品卸の存在意義を強く意識しています。医薬品の安定供給は医療提供体制の根幹です。スズケングループは、災害時やパンデミックなど、社会が非常に困難な状況でもその役割をしっかりと果たしてきました。日々、国民の生命に直接関連する医薬品を扱い、医療と健康に携わっているという高い倫理観と、いかなる時も届けるという、社員の方々の思いが行動にも表れていると感じます。

富田 ■ ありがとうございます。健康創造事業体への転換という変革期にある中で、この強みを使命感という精神論に終わらせず、新たな事業や利益として「カタチ」にし、企業価

値や業績向上につなげていくことが今後の大きな課題だと考えています。

小笠原 ■ 私は、グループ内の人材だけでなく、これまでの幅広い事業展開の中で培ってきた、医療機関や保険薬局、さらには協業企業との関係も資産であると感じています。ステークホルダーとの信頼関係をスズケングループでは「伝統資産」と呼んでいます。健康創造事業体への転換という大きな変革期に取り組む新たな協業において、その価値を再認識しています。それはデジタル企業との協業だけでなく、アジア事業における新たな現地パートナーの選定に対しても言えることです。既存のパートナーと蓄積してきた関係性、ノウハウを生かして、新たなパートナーと共に事業領域を広げていくのは大変良い方法だと思います。

健康創造事業体の実現に向け 推進力を強化

富田■「健康創造事業体」の実現は非常に大きな挑戦だと捉えています。2025年度は中期経営計画の最終年度であり、これまでの取り組みの成果や変化をステークホルダーの皆さまに示していくことが必要だと考えています。社員にとっては、その実感がキャリア形成にも良い影響を与え、会社全体としての推進力にもつながっていくと考えています。

小笠原■ 変革にあたって投資も重視されている中、デジタル協業企業への追加出資などの検討も議題に上がります。これはビジネスモデルの転換において重要なテーマですが、リスクや財務的インパクトも小さくありません。外部視点で見ている私からすると、厳しい事業環境でもありますので、投資の妥当性や価値創出の根拠を明確にして、社内外の納得感を高めていくことが必要だと感じます。今後も取締役会において事業部門のメンバーと丁寧に議論を重ねていきたいと思います。

中垣■ 新たな取り組みへの挑戦においては、業界の慣習や前例主義を乗り越えることが重要になると考えています。例えば、すべての現場の担当者が、「前任者がやっていたから」という理由だけで前例を踏襲するのではなく、常に「それが本当に最適なのか？」を考える姿勢を持つことが必要です。新たな挑戦に対する意識を人事評価に反映するなど、企業としての健全な成長につなげるための仕組みについても提言できればと思います。

富田■ デジタル関連の事業は、人材面ではリスクリングに組み込み、DX人材の育成を進めてきました。一方で、AI技術をどのように活用していくかは今後の課題であると考えています。単に人手の代替とするのではなく、人とテクノロジーの役割分担を設計することが重要です。また、新領域での人材育成に重点を置きがちですが、「健康創造」という事業領域を狭めることはありませんので、既存事業も含めて、中長期的な視点で経営資源の投下バランスを検討する必要があると考えています。両利き経営を実現する人材ポートフォリオをどのようにしていくのかも重要な検討テーマと考えています。

中垣■ 現在、次期中期経営計画に向けた準備を進めていますが、多様な事業を展開する当社グループのポートフォリオを持続可能なものに変革していくことが、両利き経営として取り組むことだと考えています。私は就任して2年目ですが、取締役会だけでなく、経営会議をはじめとする連携会議体での議論も通じて、事業環境や現場の課題に対する理解も深まり、次期計画の検討はいっそう質の高いものになっていると感じています。

守りと攻めの両輪で グループガバナンスを推進

小笠原■ 当社グループは執行部門や監督部門が綿密に連携する3ラインディフェンスの体制を構築していますが、守りのガバナンスは一定の成果を上げてきたと思います。監

査等委員会では内部監査などからの報告を聞く機会も多くあり、現場で起きていることを正確に把握するためにも、社内情報の収集と執行側との密なコミュニケーションを大切にしています。

中垣■ 私も、日々の業務や、数多くの企業との協業における法令遵守の徹底など、グループ全体でのコンプライアンス意識の醸成は注力してきている項目だと思います。取引先の経営環境も変化する中で、これまで以上に現場や外部の意見が大切になります。その知見を増やす役割も社外役員の役割だと考えていますので、薬事行政での知見も生かし、貢献していきたいと思います。

小笠原■ SNS時代においては、事故や不祥事への対応スピードも求められます。常時から法務部門や弁護士と連携し、想定されるリスクのシナリオごとに対応方針を整理しておくことは、「守りのガバナンス」の一環として欠かせないと考えています。時代の変化に応じて、何か問題が発生した時、すぐに社内で声を上げられるような内部通報の在り方も検討していきたいと考えています。

富田■ グループ全体のガバナンスは、企業価値の最大化とリスクの最小化を両立させるための要です。守りを固めつつ、グループ全体での資源配分の最適化、経営戦略の浸透や施策の推進といった「攻めのガバナンス」も、グループ各社と連携を図りながら、強化していきたいと考えています。引き続き、よろしくお願いいたします。

11 年間の要約財務ハイライト（連結）

スズケングループについて

健康創造事業体の実現に向けて

価値創造・成長戦略の実践

セグメント別の成果と課題

ガバナンス

財務・企業情報

67

百万円
1株当たり情報除く

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績											
売上高	¥ 1,969,689	¥ 2,228,331	¥ 2,126,993	¥ 2,123,997	¥ 2,132,362	¥ 2,213,478	¥ 2,128,218	¥ 2,239,112	¥ 2,314,828	¥ 2,386,493	¥ 2,399,952
経常利益	30,093	45,721	27,764	29,019	36,154	41,467	18,272	23,418	36,376	38,351	38,830
親会社株主に帰属する当期純利益	18,920	28,960	21,308	18,820	30,204	28,213	7,895	14,393	20,345	29,016	34,496
包括利益	47,214	31,489	17,217	21,974	21,768	27,597	12,010	11,158	19,170	36,230	26,108
財政状態											
純資産	367,798	393,948	396,496	406,425	401,625	412,708	417,912	418,062	411,525	416,428	407,420
総資産	1,086,685	1,178,386	1,109,012	1,173,326	1,189,238	1,112,507	1,114,421	1,141,717	1,146,097	1,228,686	1,113,831
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,209	20,457	27,013	98,066	41,751	△ 25,817	15,602	9,520	37,270	87,216	△ 65,079
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 32,624	△ 7,315	△ 5,497	894	1,938	1,199	△ 14,586	1,439	△ 46,361	10,350	20,378
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,585	△ 7,561	△ 15,567	△ 12,691	△ 27,261	△ 17,167	△ 7,393	△ 11,599	△ 26,219	△ 31,716	△ 35,483
現金及び現金同等物の期末残高	102,860	108,414	114,345	200,609	217,025	175,215	168,818	168,215	132,872	198,745	118,567
1株当たり情報（円）											
1株当たり純資産	3,705.12	3,969.08	4,097.85	4,284.80	4,390.98	4,618.33	4,675.23	4,749.59	4,970.38	5,361.96	5,651.56
1株当たり当期純利益（EPS）	190.82	292.13	216.92	198.21	322.73	310.26	88.52	163.19	236.47	357.88	454.58
経営指標											
自己資本比率（%）	33.8	33.4	35.7	34.6	33.7	37.0	37.4	36.6	35.9	33.9	36.6
自己資本利益率（ROE）（%）	5.5	7.6	5.4	4.7	7.5	6.9	1.9	3.4	4.9	7.0	8.4
株価収益率（倍）	19.2	13.1	16.8	22.2	19.9	12.7	48.9	22.2	14.1	13.0	10.9
連結配当性向（%）	28.3	23.6	24.9	32.3	21.4	23.2	81.3	44.1	30.4	22.4	22.0
従業員数（名）	15,829	16,208	16,456	15,816	15,585	15,477	15,041	14,032	13,429	13,086	12,923

注記：

1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
2. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
3. 2022年度より、受入情報収入等の表示方法を営業外収益から売上高に変更しており、2021年度に係る主要な経営指標等については、当該表示方法の変更を反映した遡及処理後の指標等となっています。

環境関連データ

	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度	備考
CO ₂ 排出量 (Scope1)	t-CO ₂	27,789	26,491	26,205	対象会社:スズケン、サンキ、アスティス、翔葉、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
CO ₂ 排出量 (Scope2)	t-CO ₂	44,795	46,095	44,877	
CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	t-CO ₂	72,584	72,586	71,082	
電力	千 kWh	107,867	108,228	117,262	
ガソリン	KL	7,456	7,407	7,011	
灯油	KL	69	69	68	
軽油	KL	1,614	1,698	1,897	
重油	KL	2,065	1,588	1,554	
都市ガス	千 m ³	160	210	207	
LP ガス	t	43	37	34	スペシャリティ医薬品トレーサビリティシステム「キュービックス」による医療機関での削減額
医薬品廃棄ロス削減額	億円	-	43	57	

社会関連データ

	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度	備考
連結従業員数	名	13,429	13,086	12,923	各年度末、連結
女性従業員比率	%	54.5	53.7	54.4	各年度末 対象会社：スズケン、サンキ、アスティス、翔葉、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
女性管理職比率	%	10.1	14.2	15.1	
女性役員数	名	7	10	10	
男女間賃金格差	%	56.1	57.2	57.4	
男性育児休業取得率	%	31.6	73.4	90.6	各 6 月末時点 対象会社：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
障害者雇用率	%	2.4	2.5	2.6	
年次有給休暇取得率	%	60.0	58.2	61.9	各年度末、対象会社：スズケン
IT パスポート取得者数	名	1,547	1,973	2,451	累計、連結
情報セキュリティマネジメント取得者数	名	50	694	959	累計、連結
DX 検定 (600 点以上)	名	-	430	905	累計、連結
社内認定 DX アンバサダー	名	-	-	50	各年度末
グループ提案制度チエノワ提案件数	件	4,916	3,277	2,326	
社内認定 GDP スペシャリスト	名	-	130	389	各年度末
品質マネジメントシステム「ISO9001:2015」取得拠点数	拠点	13	13	13	

ガバナンス関連データ

	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度	備考
取締役総数	名	10	10	10	各 6 月末時点
社外取締役の割合	%	50	50	50	各 6 月末時点
女性取締役の割合	%	10	20	30	各 6 月末時点
コンプライアンス研修受講率	%	100	100	100	
内部通報件数	件	117	115	122	

2025年3月31日現在

株価

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価 (円)	3,935	4,325	3,630	3,345	4,639	4,940
期中高値 (円)	7,040	4,600	4,410	3,985	5,137	5,549
期中安値 (円)	3,175	3,595	2,963	3,085	3,360	4,358
期末発行済株式総数 (千株)	103,344	103,344	103,344	82,831	77,740	72,167
期末時価総額 (百万円)	406,658	446,962	375,138	277,069	360,635	356,505

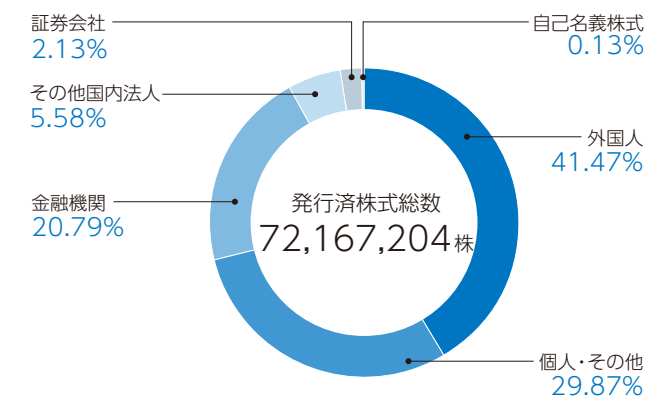
大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く)の 総数に対する所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,045	15.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,787	3.86
別所芳樹	2,128	2.95
別所知佳	2,128	2.95
別所昌樹	2,127	2.95
JP MORGAN CHASE BANK 380055	1,901	2.63
スズケングループ従業員持株会	1,835	2.54
鈴木慶子	1,811	2.51
公益財団法人 鈴木謙三記念医科学応用研究財団	1,796	2.49
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,707	2.36
計	29,269	40.61

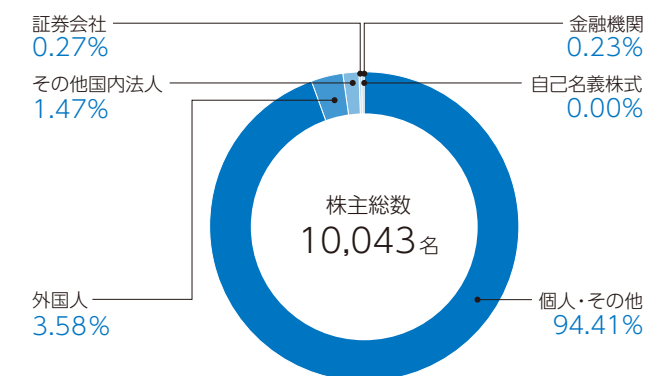
注) 上記のほか、当社が所有している株式100千株があります。

株式の分布状況

所有者別株式構成状況



所有者別株主構成状況



2025年3月31日現在

会社情報

社名	株式会社スズケン
本社所在地	〒461-8701 愛知県名古屋市東区東片端町8番地 TEL 052-961-2331
創立	1932年11月
資本金	13,546百万円
従業員数	12,923名(連結)
定時株主総会	6月名古屋にて開催
単元株式数	100株
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 札幌証券取引所

ホームページのご案内

IR情報は、ホームページにも掲載しています。
詳しくはホームページをご覧ください。

<https://www.suzuken.co.jp/ir>



上の二次元コードから、スズケンのIR情報にアクセスできます。

関係会社一覧

連結子会社	資本金 (百万円)	議決権の 所有割合※1(%)	主な事業内容	
株式会社サンキ	1,081	100.0	医薬品卸売事業	中国地域において医薬品等を販売
株式会社アステイス	946	100.0	医薬品卸売事業	四国地域において医薬品等を販売
株式会社翔葉	880	100.0	医薬品卸売事業	九州地域において医薬品等を販売
株式会社スズケン沖縄薬品	12	100.0	医薬品卸売事業	沖縄県において医薬品等を販売
ナカノ薬品株式会社	94	100.0	医薬品卸売事業	栃木県において医薬品等を販売
株式会社スズケン岩手	97	100.0	医薬品卸売事業	岩手県において医薬品等を販売
株式会社エス・ディ・ロジ	10	100.0	医薬品卸売事業	グループ内物流業務の受託等
株式会社三和化学研究所※2	2,101	100.0	医薬品製造事業	医療用医薬品等を製造
ケンツメディコ株式会社	10	100.0	医療機器・材料製造事業	医療機器・材料を製造
株式会社ユニスマイル	382	100.0 (100.0)	保険薬局事業	医療用医薬品の調剤等
サンキ・ウエルビィ株式会社	50	100.0 (100.0)	介護サービス事業	介護サービスの提供等
株式会社エスケアメイト	50	100.0	介護サービス事業	介護サービスの提供等
株式会社メディケアコラボ	40	51.0	医療介護支援事業	福祉用具の賃貸等
株式会社エス・ディ・コラボ※2	51	100.0	スペシャリティ医薬品流通事業	スペシャリティ医薬品の流通受託等
中央運輸株式会社	99	100.0	外部ロジスティクス事業	医薬品メーカー等の物流受託
株式会社コラボプレイス※3	10	100.0	その他	デジタルヘルスケアサービス等の提供
その他24社	—	—	—	—

持分法適用関連会社	資本金	議決権の 所有割合(%)	主な事業内容	
上薬鈴謙滙中(上海)医薬有限公司	84百万円	49.9	医薬品卸売事業	上海市において医薬品等を販売
株式会社EPファーマライン	100百万円	49.0	DI サービス (コンタクトセンターサービス)	コールセンター業務等の業務委託
株式会社ボクサンナイス	3,604百万ウォン	45.0	医薬品卸売事業	釜山広域市、ソウル首都圏を中心に 医薬品等を販売
株式会社 Welby※4	1,166百万円	20.0	マイカルテ事業 疾患ソリューション事業	PHR プラットフォームサービスを展開
ファーマライズホールディングス株式会社※4	1,961百万円	20.6	保険薬局事業	医療用医薬品の調剤等

※1 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数です。 ※2 特定子会社に該当しています。

※3 2025年4月1日付で商号を株式会社コラボスクエアに変更しています。 ※4 有価証券報告書の提出会社です。



株式会社スズケン

〒461-8701 愛知県名古屋市東区東片端町8番地

<https://www.suzuken.co.jp>