

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。

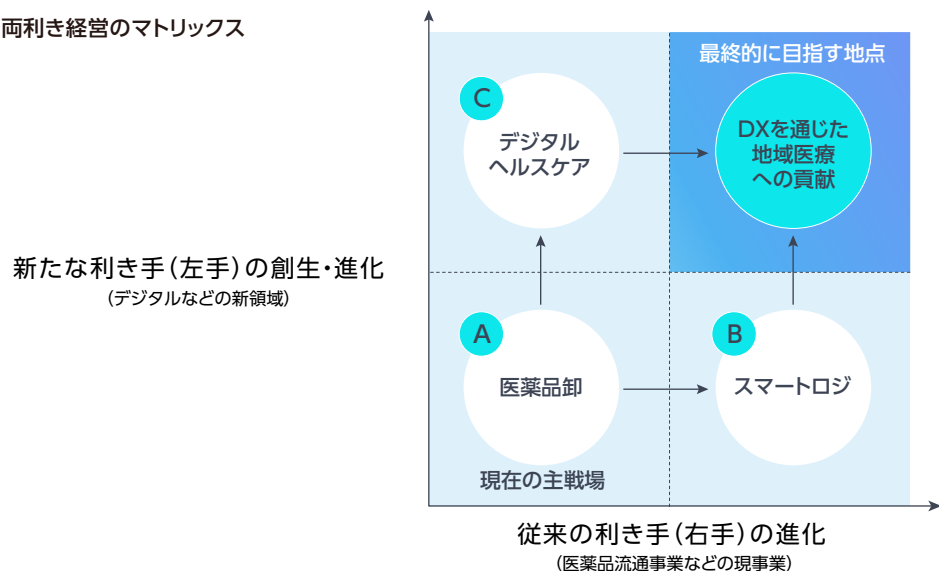
中期経営計画の推進——医薬品卸の改革

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。

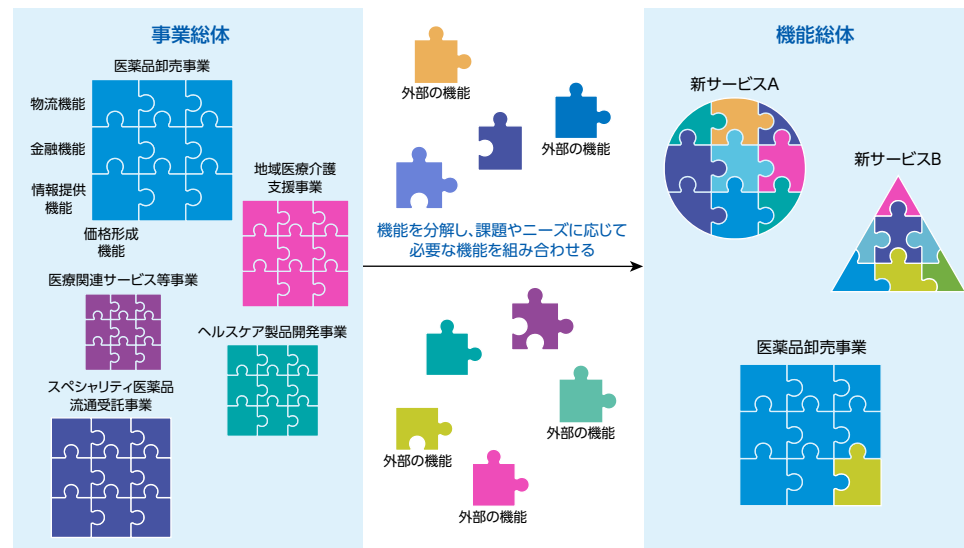
健康創造事業体の構想

「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

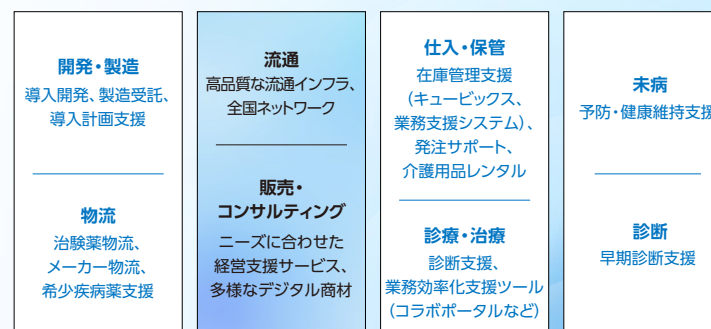
- 事業運営に必要な資源の効率的活用

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

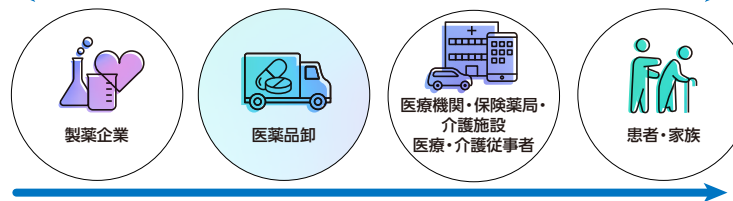
偽造医薬品の流通

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

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

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 %



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

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

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。

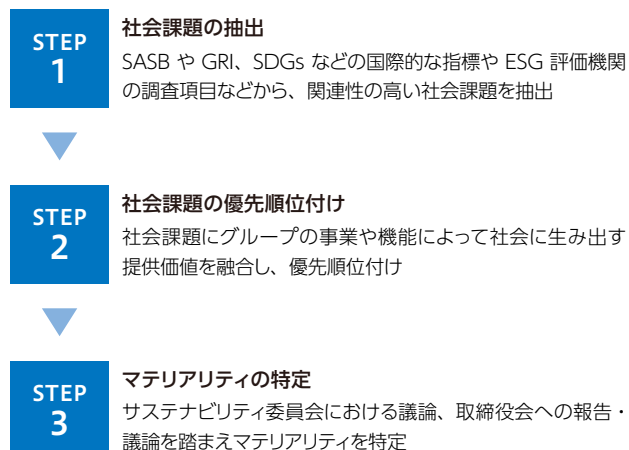
マテリアリティへの取り組み強化

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。

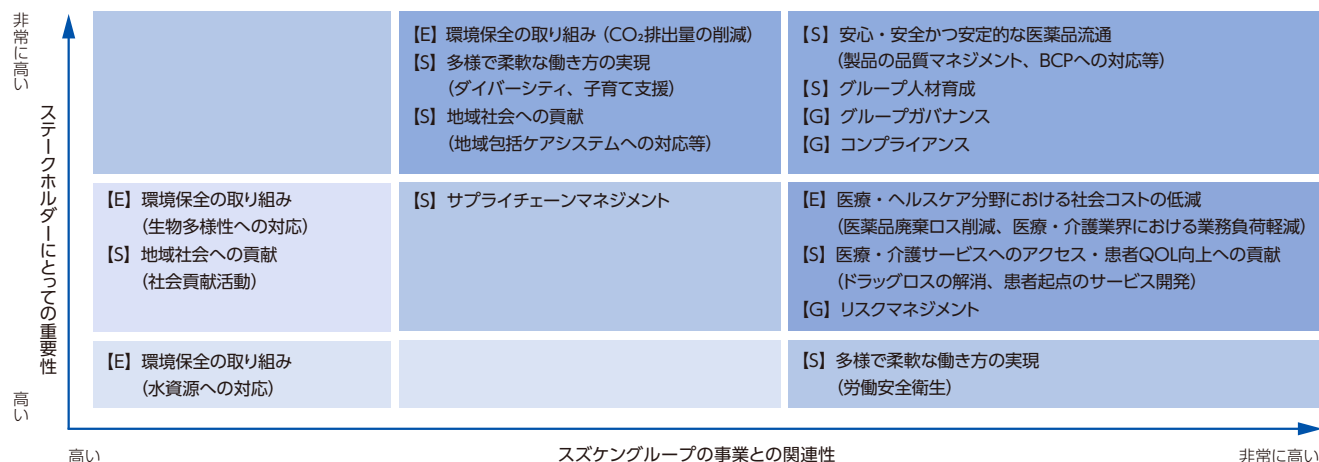
マテリアリティは、2023年度に項目を見直し、中期経営計画の事業戦略の基盤および6つの戦略骨子と紐づく、10項目を特定し、対応するKPI・数値目標を設定しました。

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			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
	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。

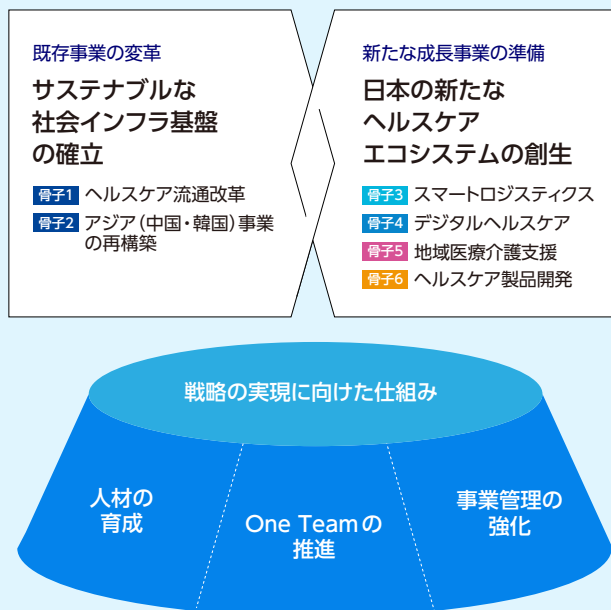
「既存事業の変革」では、スペシャルティ医薬品の流通モデルの強化と、製品価値に基づく価格交渉の徹底を進めています。また、がん拠点病院・大学病院など全国522軒への医薬品トレーサビリティシステム「キュービックス」の展開により、高額医薬品の廃棄ロス削減(約57億円)にも貢献

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

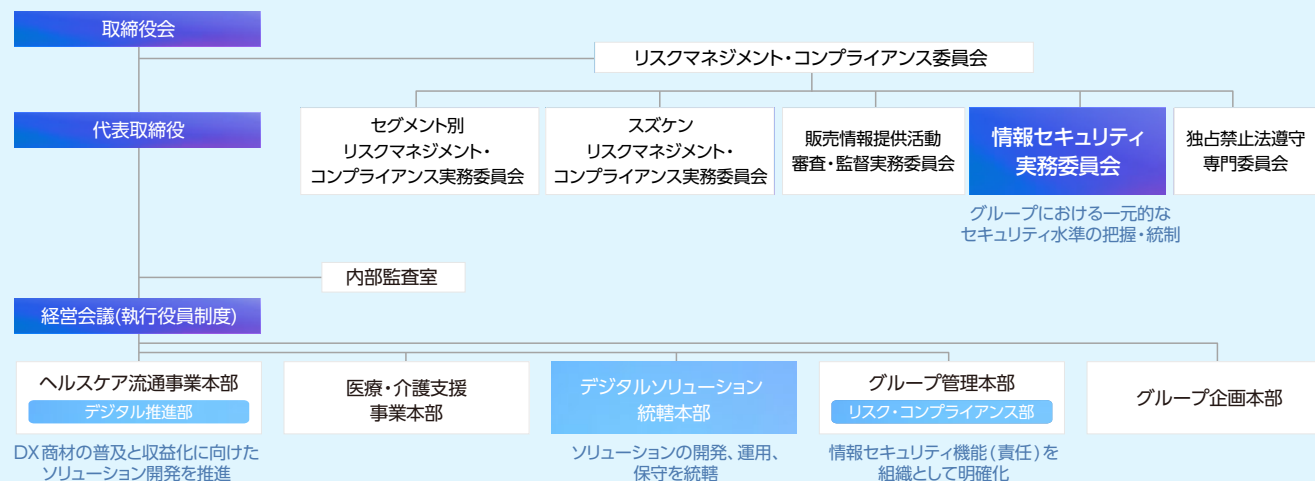


両利き経営の基盤強化として組織体制を変更

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

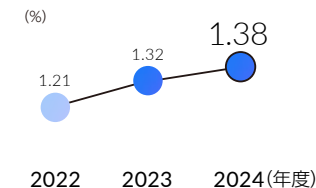
- バックヤード機能の強化
- 仕組みづくりによる生産性向上
- リアルとデジタルによる接点構築

- 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

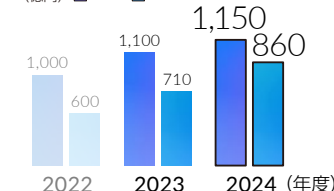
協業を進化させ、事業基盤の強化と各国医療産業の発展に貢献

- 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

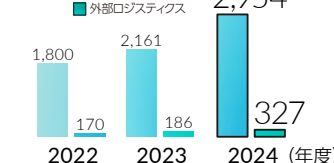
- キュービックスシステムの普及
- 首都圏物流センターの本稼働
- 流通在庫の可視化、最適化に向けた仕組みづくり

- 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

スペシャリ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

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



スペシャリ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