

株式会社スズケン

[証券コード:9987]



新中期経営計画 (2027年3月期～2029年3月期)

第3の創業「健康創造事業体」を目指して
～既存の「卸」の概念を超えた“次世代卸”への進化～



2026年5月15日

第3の創業「健康創造事業体」を目指して

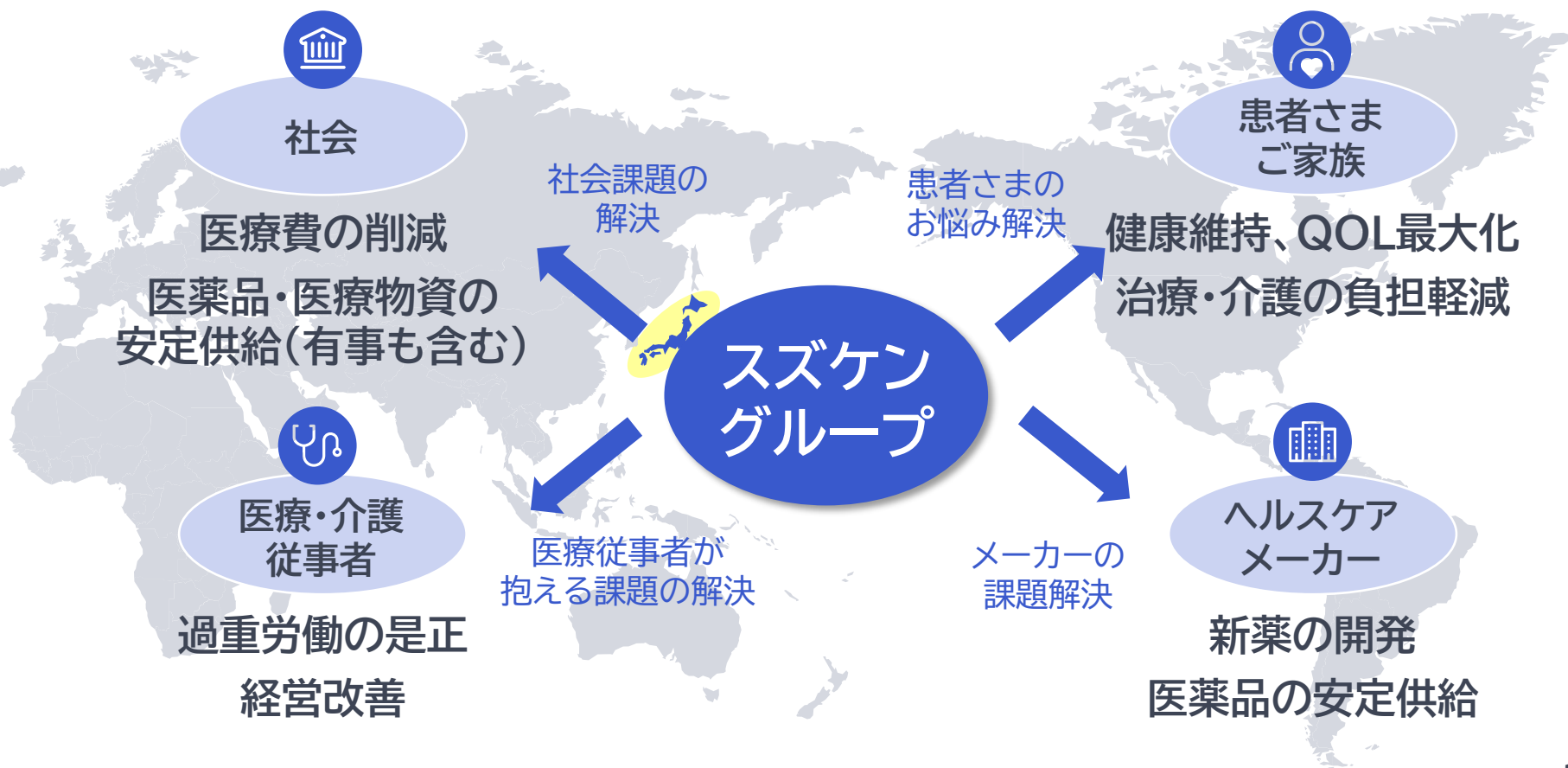
～既存の「卸」の概念を超えた“次世代卸”への進化～

- (1) スズケングループが目指す「健康創造事業体」とは……………P.3
- (2) 新 中期経営計画 スローガン……………P.4
- (3) 5年後を見据えた3年後の目標……………P.5
- (4) 新 中期経営計画の経営指標……………P.6
- (5) 新 中期経営計画の要諦……………P.7
- (6) 医薬品卸における、新たな収益モデルの必要性……………P.8
- (7) 次世代卸の事業モデルとは……………P.9
- (8) 事業ポートフォリオの再設計……………P.10
- (9) 新事業セグメント ……………P.11
- (10) 経営基盤の強化……………P.24
- (11) 株主還元方針……………P.27
- (12) サステナビリティへの取り組み……………P.28

④ (1)スズケングループが目指す「健康創造事業体」とは

健康創造事業体

様々な社会課題を解決することで、
生活者の「健康」を「創造」することに貢献する事業グループ



Change makes Challenge

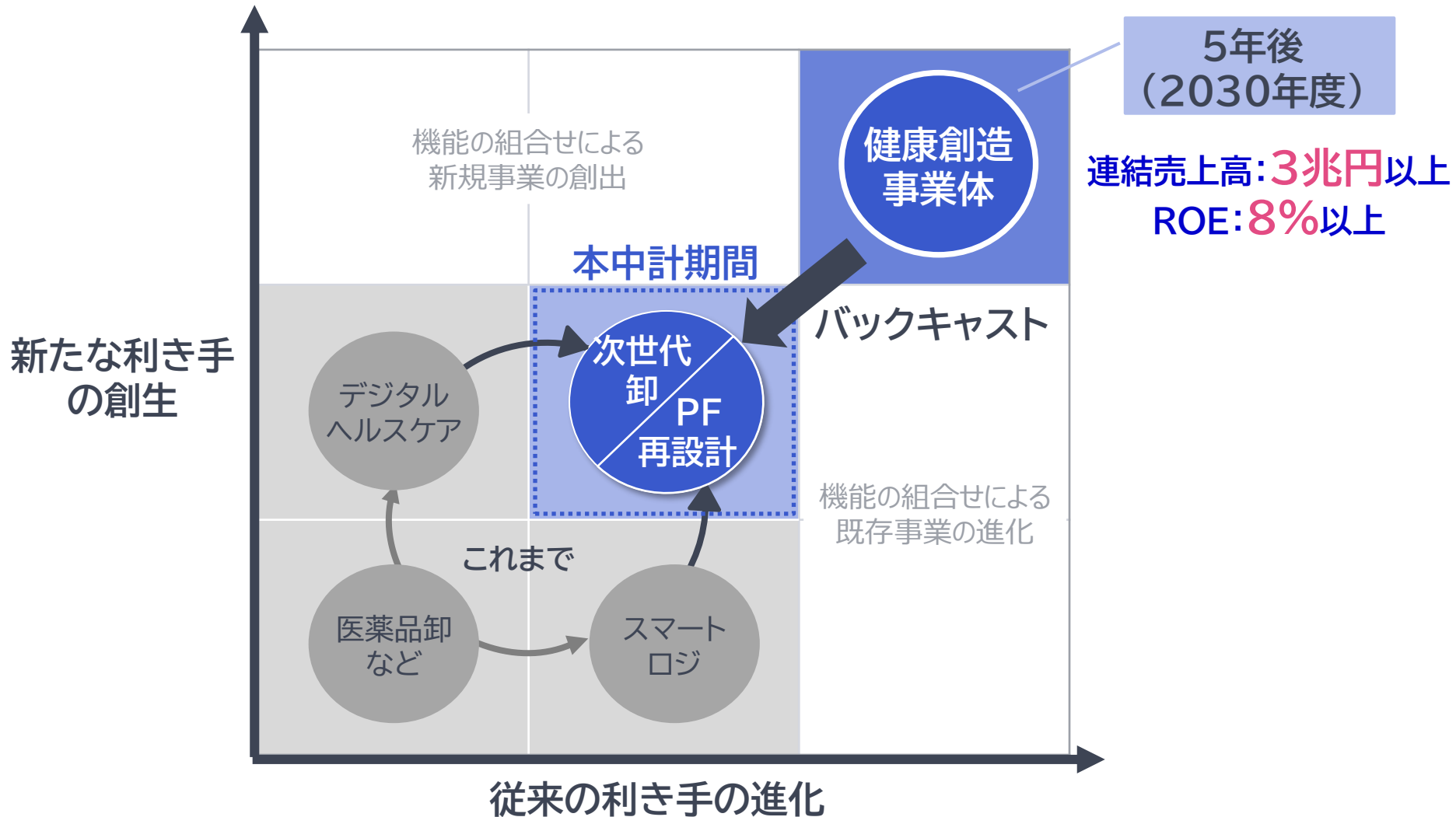
環境の変化を成長のチャンスと捉え、積極的に挑戦し続ける

Challenge makes Change

その挑戦が、スズケングループの未来を切り拓く

⑧ (3) 5年後を見据えた3年後の目標

5年後に「連結売上高3兆円」、「ROE8%」を目指すために



(4)新 中期経営計画の経営指標

■ 長期目標〔5年後(2031年3月期)〕

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

■ 本中計期間における主要経営指標 (2027年3月期～2029年3月期)

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

(5)新 中期経営計画の要諦

2026～
2028年度
(2027年3月期～
2029年3月期)

第3の創業に
向けて



1. 「次世代卸」への進化



2. 事業ポートフォリオの再設計



3. 経営基盤の強化

～2030年度
(2031年3月期)
5年後

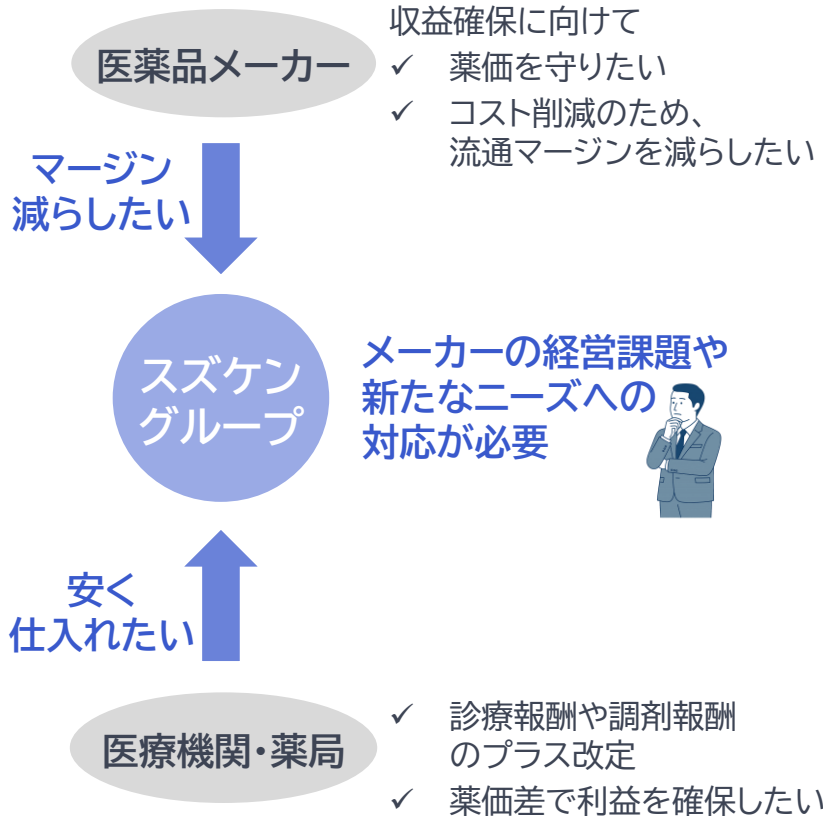
連結売上高 **3兆円** 以上、ROE **8%** 以上

⑥ (6) 医薬品卸における、新たな収益モデルの必要性

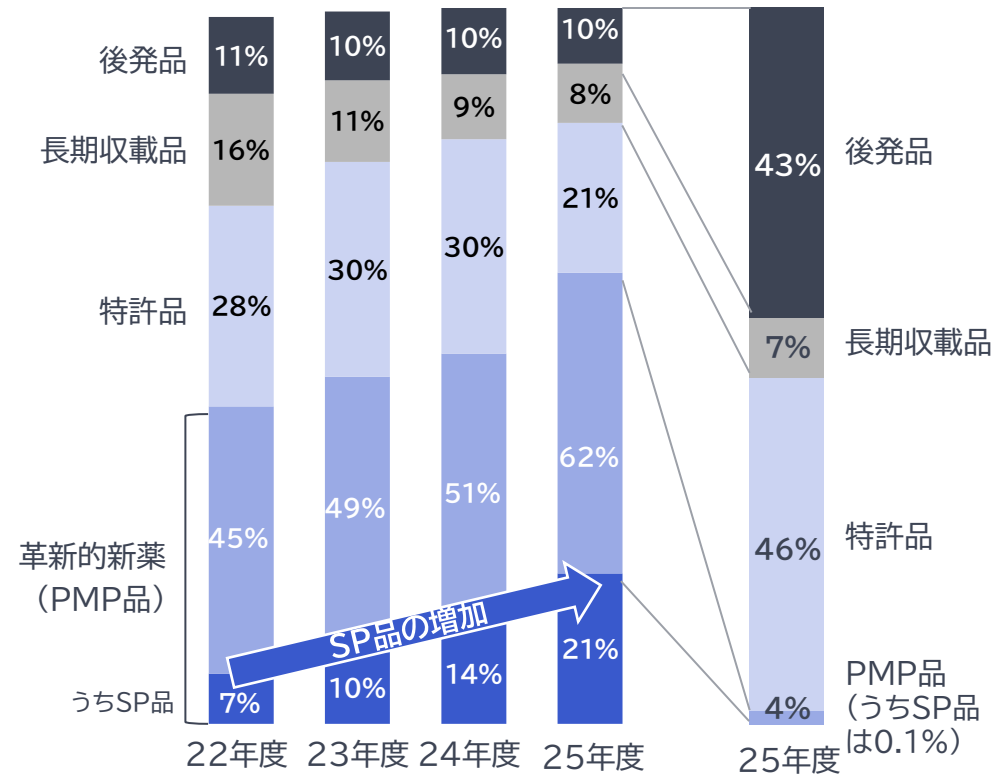
環境の変化を踏まえ、新たな事業モデルへの変革が求められている

インフレ時代に増加するコストへ
どのように対応するべきか？

製品カテゴリーの変化に、
どのように対応するべきか？



製品カテゴリー別割合(金額ベース) (数量ベース)



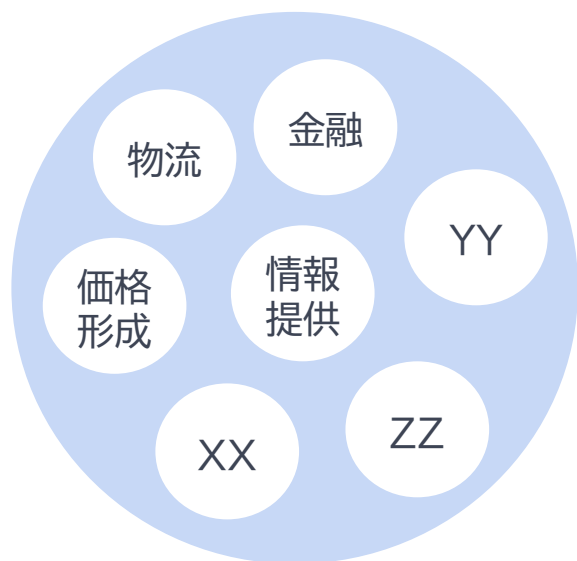


(7)次世代卸の事業モデルとは

機能を拡張し、個別の事業(フィー・ビジネス)として確立させる

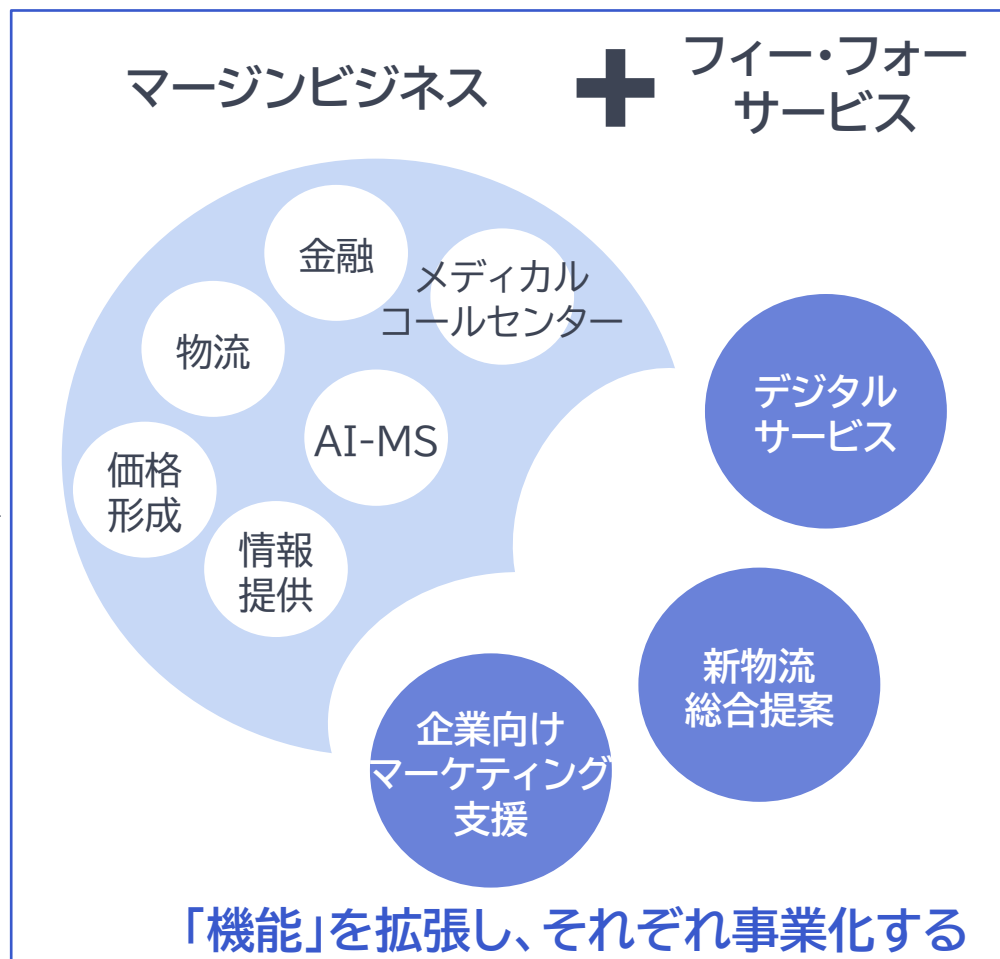
これまで

メーカー⇄得意先との
マージンビジネス



「次世代卸」の事業モデル

マージンビジネス + フィー・フォーサービス



「機能」を拡張し、それぞれ事業化する
～機能の事業化～

(8)事業ポートフォリオの再設計

提供価値の再定義やアライアンスの見直しなどを通じて、事業PFを再設計する



提供価値の再定義

- 【薬局】地域医療への貢献を狙い、薬局の支援事業モデルを確立する
- 【製造】自社製品の開発・製造のみならず、自社の開発・申請ノウハウや製造技術・品質管理能力を他社に開放するCRO/CDMOモデルを本格化する



戦略的アライアンスの再構築（選択と集中）

- 全ての協業・投資案件を見直し、スズケングループの成長に必要なかを再検討する
- 持分法適用企業に対しては、将来の成長戦略への貢献度と資本効率の観点から、対応を判断する
- その他企業に関しても、持分法の考えを導入すべきか再評価する

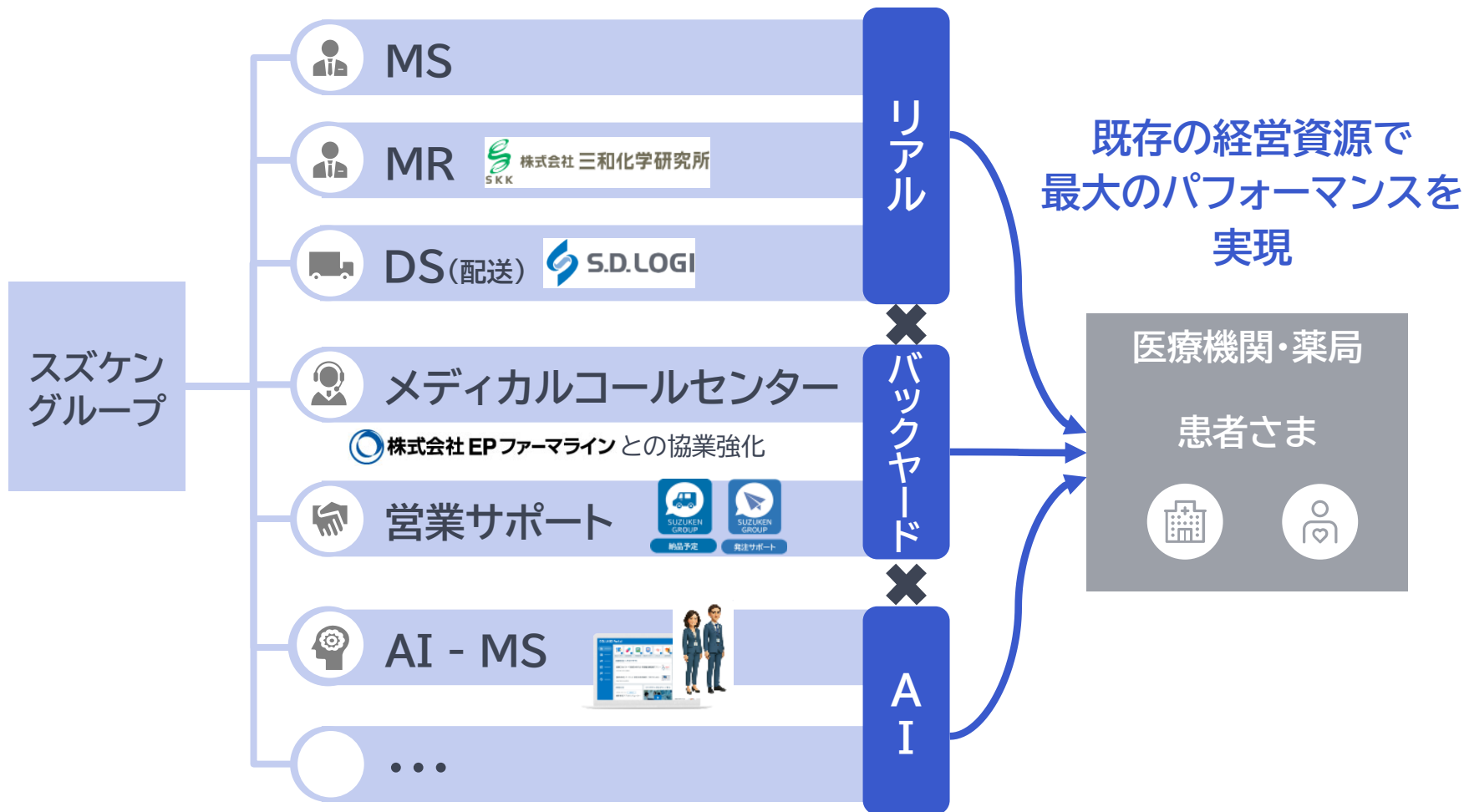
⑧ (9)新事業セグメント





お客様のニーズに沿った情報を、既存の経営資源を活用し最適に提供する

〔マルチチャネル〕





A

医薬品卸売

AI-MSを活用したプロモーション

AIアバターの活用により、ニーズに沿った情報提供が可能
EPファーマラインのコールセンター機能を強化し、バックアップ体制を拡充

単なる「ポータルサイト」から、「この中にパートナーがいる」世界へ

医療従事者専用のAI-MS



1分でポイントを説明させてください！

AI-MSの特徴（一例）

- ✓ 重要情報を動画で説明
- ✓ ポータル内のダイジェスト動画を作成
- ✓ 全国一斉に一定品質でPR可能



2026年5月14日に
戦略的パートナーシップの更なる深化に
向けた基本合意書を締結



B

デジタル

医療従事者の業務効率化・働き方改革に貢献

medimoの普及加速化により、医療従事者の業務削減へ貢献



(2026年2月完全子会社化)



【medimoの特徴】

- 患者さまとの会話からAIが約5秒でカルテや薬歴を作成
- 導入実績1,000軒以上
※今期1万軒導入を目指した取り組み開始



医師や医療事務の業務軽減に貢献
(働き方改革に貢献)

スズケングループの
生成AI機能(内製化)への貢献

データの二次利用にも期待

患者さまとドクターとの会話の生情報

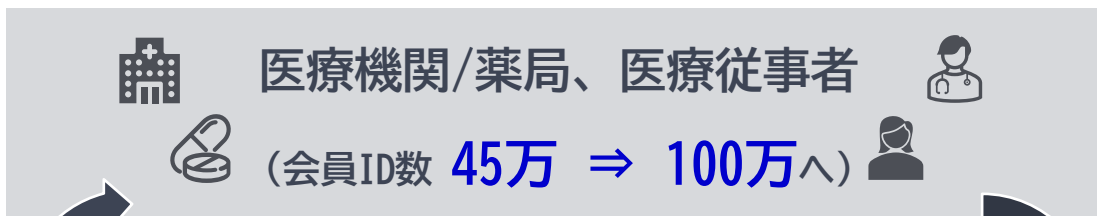


B

デジタル

100万人の医療従事者と共に医療の発展へ貢献

お客様の課題を解決するOSを構築し、日本の医療の発展に尽くす



※3年後(2029年3月期まで)に100万IDへ

3つのサービスの提供

現場ニーズの把握

スズケングループ 医療・介護 OS

OS = お客様の課題解決に必要な医療機関・薬局の経営や運営を支えるオペレーティングシステム

COLLABO Portal

MedicalCare STATION

業務効率化支援機能

現場の負担を減らし、本来の医療行為に集中できる環境を構築

データ駆動型の経営支援機能

データに基づいた客観的な視点でお客様の経営を支援

地域医療連携支援機能

分断された医療・介護を繋ぎ地域全体の医療の質を向上

コラボポータルIDを用いた、生成AIを中心とした医療デジタルサービスのユーザー認証機能[※]を利活用頂くことで、新たな収益ビジネスの創出に繋がる

※関連特許出願中



信頼性の高い本人認証基盤を自社で構築・運用するには多大なコストと時間が必要

南江堂とコラボスクエアの業務提携
(2026年5月14日ニュースリリース)

- 「コラボポータルID」を「メドシルAI」の顧客認証基盤として提供し、コラボポータルやMCSからシームレスに利用できる環境を整備

<ビジネスモデル>

① ID利用料

・コラボIDの認証機能等を基盤とした機能利用料収入

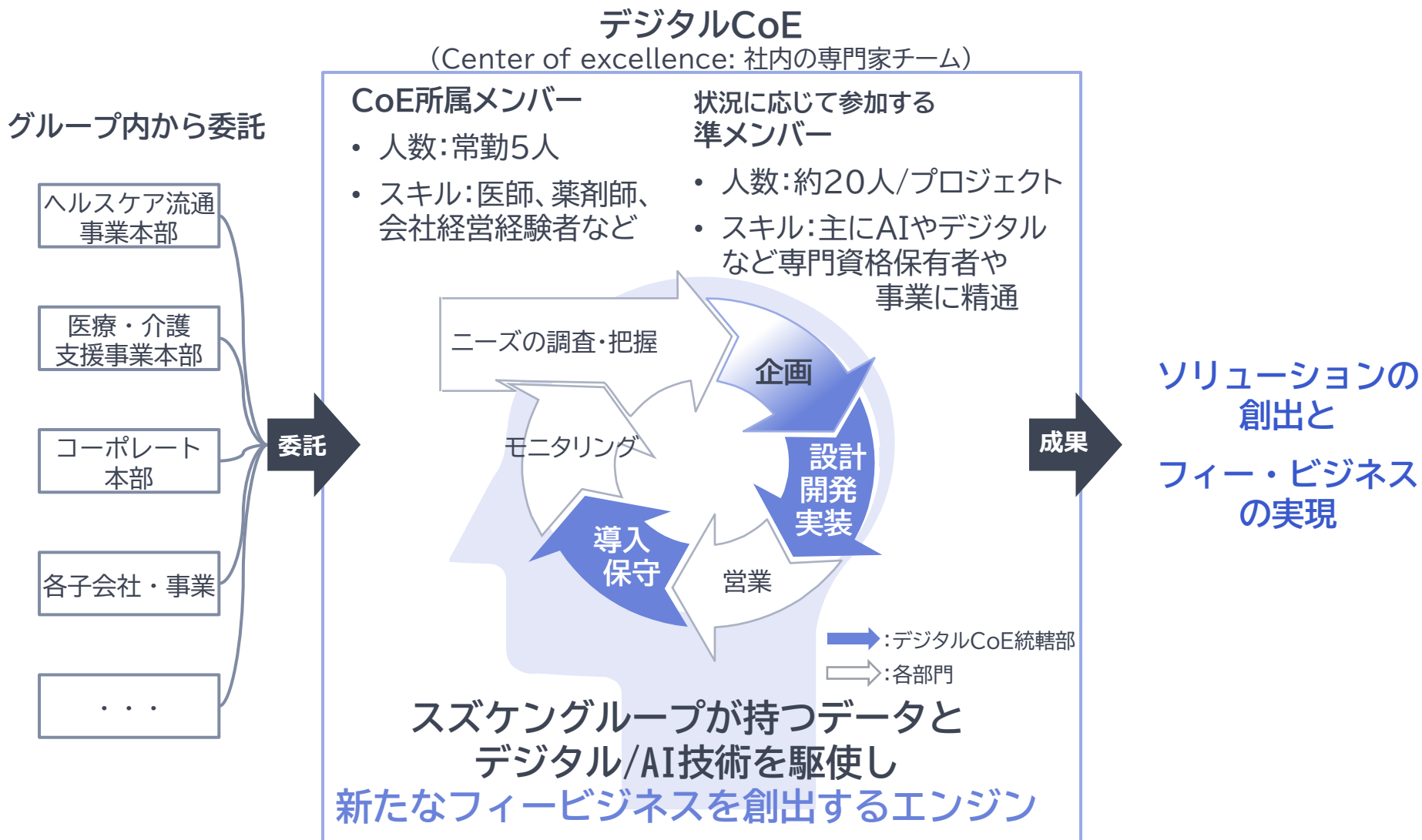
② デジタルサービス販売(EC等含む)

・医療従事者向けデジタルサービスやヘルスケア商材の提供

③ データ販売

・医療介護OS等の蓄積データを活用した情報提供サービス

デジタルCoE組織がエンジンとなり、新たなソリューションを世に送り出す



ヘルスケア領域の多様なテーマに対して、パートナー企業とともに最適なソリューションを設計・提案する「ノンアセット型」の総合提案企業

出資企業から役員・専任担当者を派遣



委託

(利益はスズケングループ会社および出資・提携企業へ)

機能を組み合わせ、パートナー企業と協業することで実現



医療用医薬品に加え、ヘルスケア関連商材 (医療機器・材料、OTCなど) を中心に

スズケングループの ロジスティクスアセット



全国一律の 品質管理体制の構築

メーカー物流センター

<東日本エリア:6か所>



<西日本エリア:5か所>



卸物流センター



コーポレート
ブランドの統一
(全国青色車輛へ)



全国輸配送ネットワーク

緑ナンバー車両:約2,500台

(うち、専用トラック:約1,200台)

(うち、保冷車:約850台)



- ✓ 全物流センターがISO認証取得完了
- ✓ 医薬品物流を担うエス・ディ・ロジが2025年度日本品質奨励賞において「TQM実践賞」を受賞



- ✓ GDP初級スペシャリスト600名を配置
- ✓ 「品質マネジメント監査員」の外部資格者173名を配置



- ✓ 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グループ全体で整備

8つのブロックへ再編し、“全国一律”から
“エリア最適”の物流サービスを確立

三和化学研究所が有する経営資源やノウハウを有効活用し、
ドラッグラグ・ロスや安定供給など社会課題の解決へ貢献

ヘルスケア製品開発の 3つのビジネスモデル



1. 自社医薬品の上市

- ✓ 先端巨大症および下垂体性巨人症治療薬「Paltusotine」製造販売承認申請を開始



2. 協業によるワンストップサービス拡大

- ✓ ドラッグラグ・ロスの解消に向けて立ち上げた、J-entryコンソーシアム(三和化学研究所×武州製薬×EPSグループ)活動の加速



3. CDMO(医薬品の製造受託)機能の拡充

- ✓ 武州製薬との連携強化
- ✓ 東和薬品をはじめとする受託企業と品目の更なる獲得 (2026年4月23日ニュースリリース)



東和薬品はメーカー物流事業も受託しており、BCP対応やサプライチェーン全体の効率化に向けてより一層の協業関係を強化していく



E

地域医療
介護支援

保険薬局事業の進化

物流センターに併設する薬局を展開することで、効率的な調剤を実現

物流センター併設 複合型薬局 事業モデルイメージ図



委託先(地域薬局等)のメリット

- ・ 一包化等による廃棄ロスの削減(在庫の適正化)
- ・ 他社より流通コストが安い(当社グループの配送網を活用)
- ・ 対物業務から対人業務へシフト(薬局の専門性の発揮)

薬局支援薬局として、地域医療へ貢献



E

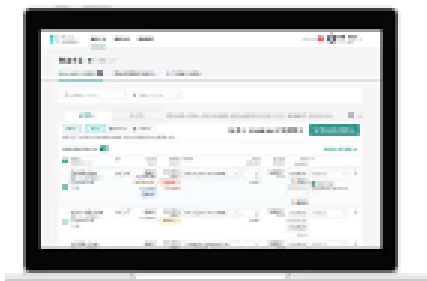
地域医療
介護支援

地域医療への貢献

スペシャリティ医薬品流通受託機能や低栄養判定ツールなど、
当社グループの強みを活かし、地域医療における社会課題の解決へ貢献

【スペシャリティ医薬品特化型調剤】

【低栄養判定ツール】



Musubi AI在庫管理



薬局版Cubixx

- 多様なスペシャリティ医薬品の品揃え
- 無菌調剤室・専門薬剤師による高度なフォロー
- 薬局版Cubixxの活用や適時配送の組み合わせによる不動態在庫リスクの抑制

(カケハシ社のAI在庫管理「Musubi」との連携)

リネア
Linéa
2026年1月30日発売



※在宅患者の約7割が低栄養リスク
(2027年度から「**低栄養**」は**診断名**として位置づけ)

- デジタルメジャー(専用デバイス)によって下腿周囲長を測定・自動送信
- 低栄養リスクを自動判定し、薬局・介護現場での患者さまに対する早期介入を支援
- コラボポータルとの連携によるセミナー開催等を通じて、再入院や重症化予防にも貢献



F

その他関連
持分法

海外事業基盤の更なる強化

市場の成長が見込まれる韓国市場において、
パートナー企業との協業関係を強化し事業展開エリアを拡大



BOKSANENICE



동원약품그룹

ドンウォン薬品グループ

連携強化

- ✓ 展開エリアの拡大
- ✓ 共同物流
- ✓ 新規事業探索
- ✓ 機能統合
- ✓ 資本関係の強化



配送効率の向上

メーカー交渉力の強化

情報の量/質の向上

最適在庫の実現

一人ひとりがリーダーシップを発揮する「チーム経営」へと進化する



次世代リーダーの育成 経営層育成に向けた育成プログラムの設計



AIを活用した生産性の向上 主に、本社・内勤業務の抜本的見直し



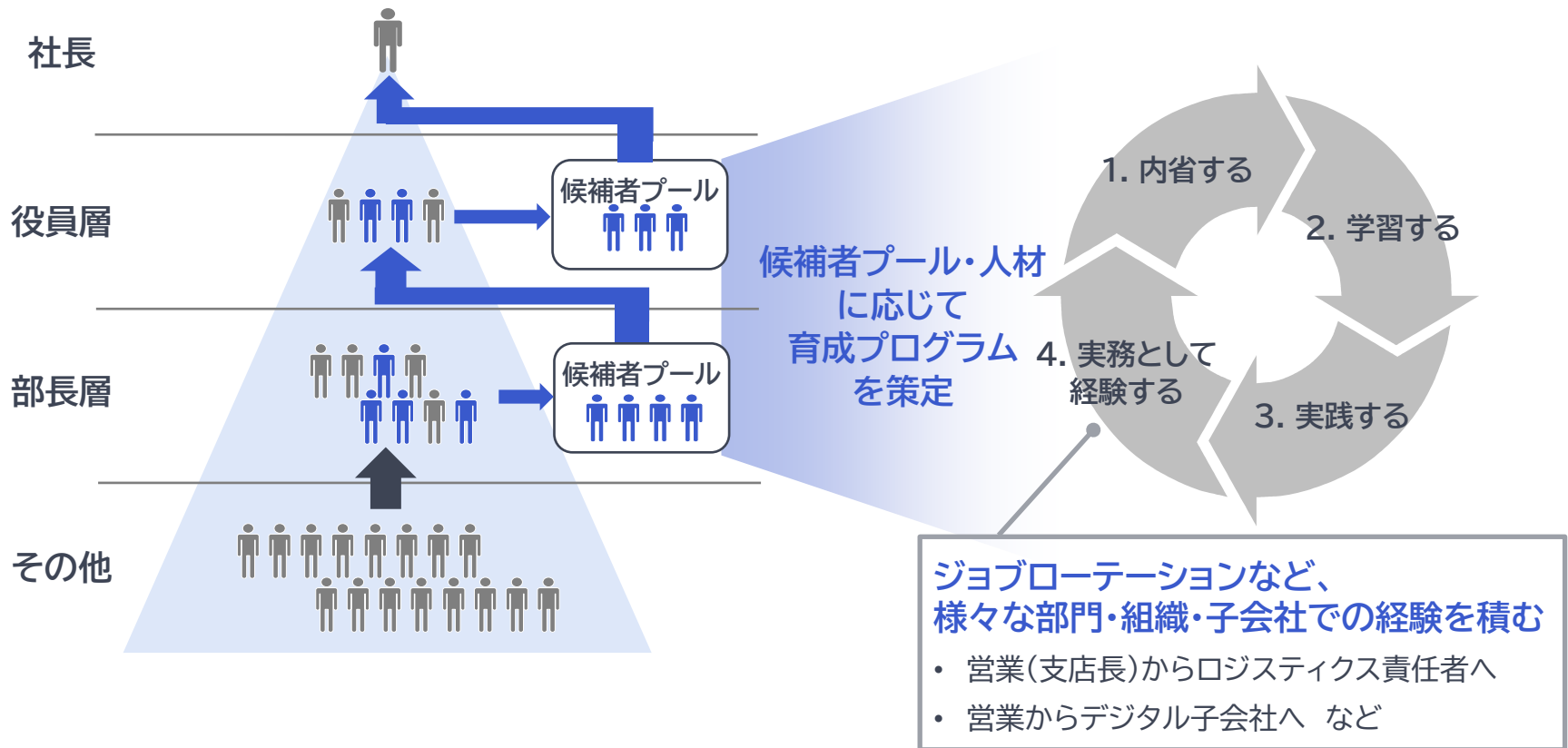
シニア・女性の活躍推進 人的資源の有効活用

次世代リーダーの育成:サクセッションプログラム

明確なリーダー像を定義し、実現に向けた計画的な育成を実施

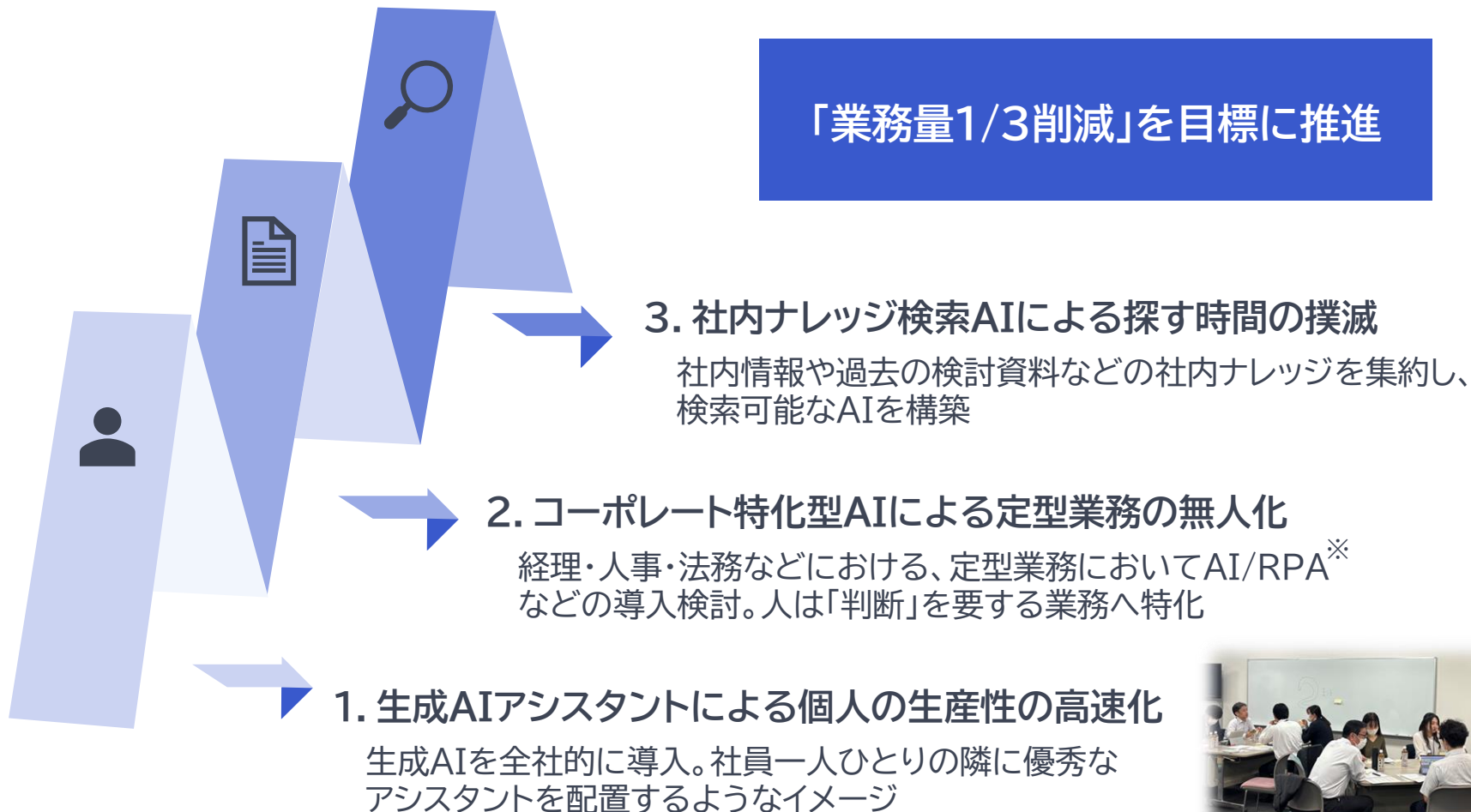
各階層で候補者を
客観的に選抜・プール化

リーダー像体現に向けた、
全社的・計画的な育成



生成AIなども活用し、業務量3分の1削減を目指す

「業務量1/3削減」を目標に推進



生産性向上委員会を立ち上げ、検討開始

⑧ (11)株主還元方針

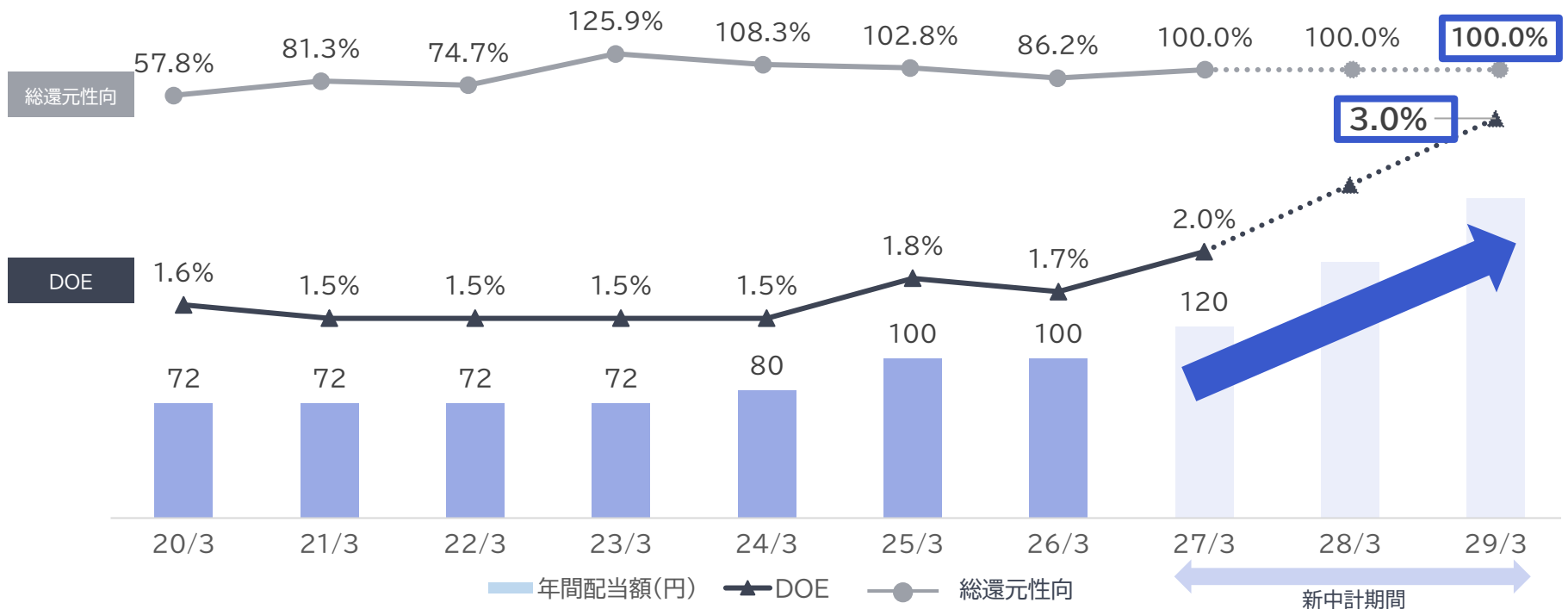
【主なポイント】

■ 総還元性向:100%を基準として実施

- 純資産の過度な積み上がりを抑制しつつ、資本効率の向上に取り組む
- 配当と株価に応じた機動的に自社株式の取得を実施

■ 配当政策:DOE3%

- DOE(純資産配当率)を新たな指標とし、2029年3月期にDOE3%程度を目標



⑧ (12)サステナビリティへの取り組み

安定的な医薬品流通と社会コストの低減に貢献する

E	CO2排出量 (Scope1+2)	2030年度 2020年度比 40%削減 →2020年度実績:87,561t-CO2 →2025年度実績:69,397t-CO2 約21%削減	 
S	女性管理職比率	2030年度 20%以上 →2025年度実績: 15.2%	 
	男性育児休業取得率	毎年 100%継続 →2025年度実績: 100%	
G	コンプライアンス研修 受講率	毎年 100%必須 →2025年度実績: 100%	

※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



当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。
この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。
したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる場合があります。