



# One Team Report **2024**

スズケングループ統合報告書

# C O N T E N T S

## スズケングループについて

- 1 目次・編集方針 / At a Glance
- 3 理念
- 5 パーパス
- 7 目指す姿
- 9 財務・非財務ハイライト(連結)

### 健康創造事業体として

#### すべての人々の健康に貢献

スズケングループは創業以来、社会のお役に立つことを使命に事業を展開してきました。創業100周年に向け、すべての人々の健康に貢献する「健康創造事業体」への転換を目指します。

## 価値創造と戦略

- 11 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ
- 19 長期計画と中期経営計画
- 25 成長戦略におけるトピックス
- 33 財務戦略
- 36 人的資本戦略
- 39 気候変動

### すべては持続可能な社会のために——

#### デジタルの活用を基盤に両利き経営を推進

2025年度を最終年度とする中期経営計画では、「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」を両利きで進めています。デジタルヘルスケア、スマートロジスティクス、地域医療介護支援の3つの成長ドライバーを軸に、協業やデジタル活用への投資と人材育成に注力しています。医薬品流通という社会インフラとしての機能を維持し、持続的な社会の実現と成長を目指します。

## 事業ポートフォリオ

- 41 医薬品卸売事業
- 43 ヘルスケア製品開発事業
- 45 地域医療介護支援事業
- 47 医療関連サービス等事業

### 中期経営計画の実践にあたって、セグメント構成を変更

2023年度からセグメントを一部変更しています。旧医薬品製造事業に医療機器・材料製造事業を加え「ヘルスケア製品開発事業」、旧保険薬局事業に介護事業と医療介護支援事業を加え「地域医療介護支援事業」としました。

## ガバナンス

- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 57 サステナビリティマネジメント
- 59 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 63 取締役

### 社会インフラ企業として

#### ガバナンス体制とコンプライアンスを強化

社会インフラとしての使命を果たし、事業を通じて新たな価値を創造するためには、ステークホルダーの皆さまからの信頼が不可欠です。コンプライアンス最上位の考えの下、コーポレート・ガバナンス体制、コンプライアンスを強化しています。

## 財務・企業情報

- 65 11年間の要約財務ハイライト(連結)
- 67 株式情報
- 68 会社概要

財務データや、株式とスズケングループの基本情報を掲載しています。

## 編集方針

### 「One Team Report 2024」

#### 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。

#### 将来の見通しに関する注記

本レポートには、スズケンおよびスズケン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。

# At a Glance

## 創業



# 1932年

医薬品卸として創業後、90年以上にわたって医薬品を日本中に届けるとともに、社会のニーズに応じて事業を拡大してきました。

## 事業

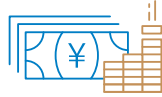


# 4

**セグメント展開**

2023年度から事業セグメントを変更し、医薬品卸売事業、ヘルスケア製品開発事業、地域医療介護支援事業、医療関連サービス等事業で事業活動を行っています。

## 売上高



# 2兆3,864億円

2023年度は前年比で増収増益となり、売上高は過去最高を更新しました。

## グループ会社数



# 57社

スズケングループは、スズケンとグループ会社45社、関連会社11社で構成されています。これに加え、多様な外部企業との提携や協業も進めています。

## 医薬品卸売事業

### 取引軒数



# 約20万軒以上

### 取扱品目



# 約64,000品目

独自の「医療流通プラットフォーム」を構築し、高い流通品質による医薬品の安定供給を実現しています。中でも、スペシャリティ医薬品の一社流通は、業界トップの実績を誇っています。

## グループ従業員数



# 13,086名

医療と健康に関わる多様な人材が集まり、One Teamとなって、新しい価値の創出にチャレンジしています。

### 営業拠点数



# 全国206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。



創業のころ

# 世のため、人のため

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応援す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

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。

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。



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」と位置づけ、  
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

すべての人々の

# 健康を支える 新たな価値を創造し続ける

健康創造領域における価値創造によって社会のお役に立つことが、スズケングループの使命です。  
創業から90年以上、創業者の思いを受け継ぎ、  
社会のニーズに応える新しい製品やサービスを創出してきました。



## 1932~



### 第1の創業

## 「世のため、人のため」との思いから 医薬品の卸売を創業

創業者鈴木謙三が医薬品卸として「鈴木謙三商店」を創業。後に医薬品製造事業や医療機器製造事業を開始し、事業を多角化。社名を「株式会社スズケン」に変更。

### スズケングループに根付く経営の考え方



創業者 鈴木 謙三

### 世のため、人のため

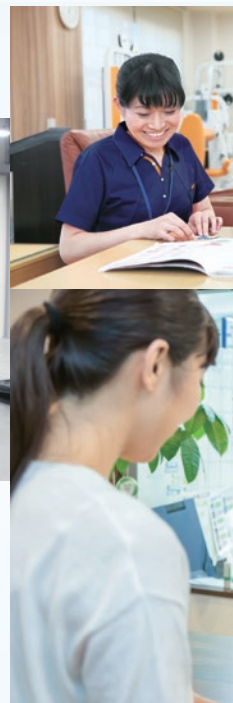
スズケングループは創業以来、新しい価値を創造し社会のお役に立つことを使命に、「健康創造」という事業領域でさまざまな事業を展開してきました。「世のため、人のため」——この“創業のころ”こそが私たちの成長の源泉です。お得意さまと長きにわたり築いてきた関係性を生かし、これからもすべての人々の健康で豊かな生活に貢献し続けます。



### 第2の創業

## 事業領域を 「健康創造」と定め 事業を拡大

東証、名証の市場第一部に指定。グループ経営理念を策定し、全国展開を達成。その後海外にも進出。また、医薬品卸として初めてメーカー物流受託事業、希少疾病領域の総合支援事業を開始。保険薬局、介護業界にも参入しさらに事業を拡大。売上高は2兆円を突破。



# 19



最高顧問 別所 芳樹

### お得意さまに学ぶ

スズケングループでは、患者さまを含めたスズケングループに関わるすべての方々を「お得意さま」と定めています。お得意さまから直接教えていただくことからの“学び”、提案への評価からの“学び”と、そこから生まれる新たな“気づき”。このサイクルを意識的に回し続け、信頼され選んでいただける企業であることを最も大切にしています。

### 第3の創業

## 「健康創造事業体」への 転換に向けた 新規事業の創出

多様な企業との協業を加速させ、デジタルの活用により医療流通プラットフォームを進化させるとともに、デジタルプラットフォームの構築を進める。これまでにない製品・サービスと新たな価値を生み出し、唯一無二の存在を目指す。

# 2020~



### COLLABO Portal



血圧アプリ



服薬管理



体重管理



糖尿モニター



パルス



食事管理

#### 佐藤先生へのおすすめ

医療DXセミナー「医療DX時代の多職種医療連携アプリ…

2024年8月22日開催



【医師向け】オンライン診療の活用事例とコロナによる…

2024年6月22日開催



#### お知らせ

2024年8月12日

お知らせ

服薬管理アプリがソリューシ…

#### コラボポータルチャンネル



# 83~

### 会社は自己実現の場となる

人生の中で多くの時間を費やす仕事に誇りや生きがいを持ち、仕事を通して「自己実現」することができれば、これに勝るものではありません。社員には、自ら積極的に能力を高め、自らの責任で将来を築く姿勢を持つことを求めています。そして、このような人材を育て、社員が自己実現できる場を作り出すことが会社の責任であると考えています。

### 全員経営

社員一人一人が個性や能力を十分に発揮し、それが評価される全員参加の経営を目指しています。大事な場面で一緒に考えてくれる人や任せられる相手を育てること、そのような相手を見抜く目を持つこと、任せた相手が失敗した時には自分の責任であると思うこと。このような精神を受け継ぎ、社員全員が評価を受けられる環境を整えていきます。

人とモノと情報をつなぎ、  
患者さまの健康を支える

# ベストパートナー

スズケングループは、さまざまなメーカーと、医療・介護従事者の皆さま、さらには患者さまとご家族をつなぐ存在になることを目指しています。「デジタルヘルスケア」「スマートロジスティクス」「地域医療介護支援」の3つの成長ドライバーを軸に、新たな価値の創出を実現します。

## デジタルヘルスケア

メーカーと、医療・介護従事者、患者さまとご家族をつなぐ場として、医療DX総合プラットフォーム「コロポータル」を構築し、デジタルビジネスの展開を進めています。

### コロポータルへの登録数

(2024年3月31日現在)

16万ID

医療・介護従事者1名に1IDを付与しています。地道な普及活動により、サービス開始から1年間で16万IDを獲得しています。

### ソーシャル医療介護連携プラットフォーム登録数

(2024年3月31日現在)

25万ID

医療機関、介護施設の垣根を超えて患者情報のスムーズな共有などを可能とする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)」を展開しています。

## スマートロジスティクス

デジタルを活用し、医薬品流通の効率化、最適化、自動化を実現することによって、収益性の向上と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の導入数

(2024年3月31日現在)

457施設

医薬品の管理状況を24時間365日、リアルタイムでモニタリングできるトレーサビリティシステム「キュービックスシステム」が全国の医療機関・保険薬局に導入されています。

### 医薬品廃棄ロス削減実績

(2023年度)

約42.8億円

キュービックスシステムの活用によって、未使用在庫の再販売や過剰在庫の防止が可能となり、医薬品廃棄ロスの削減や、環境負荷低減に貢献しています。

## スマートロジスティクス



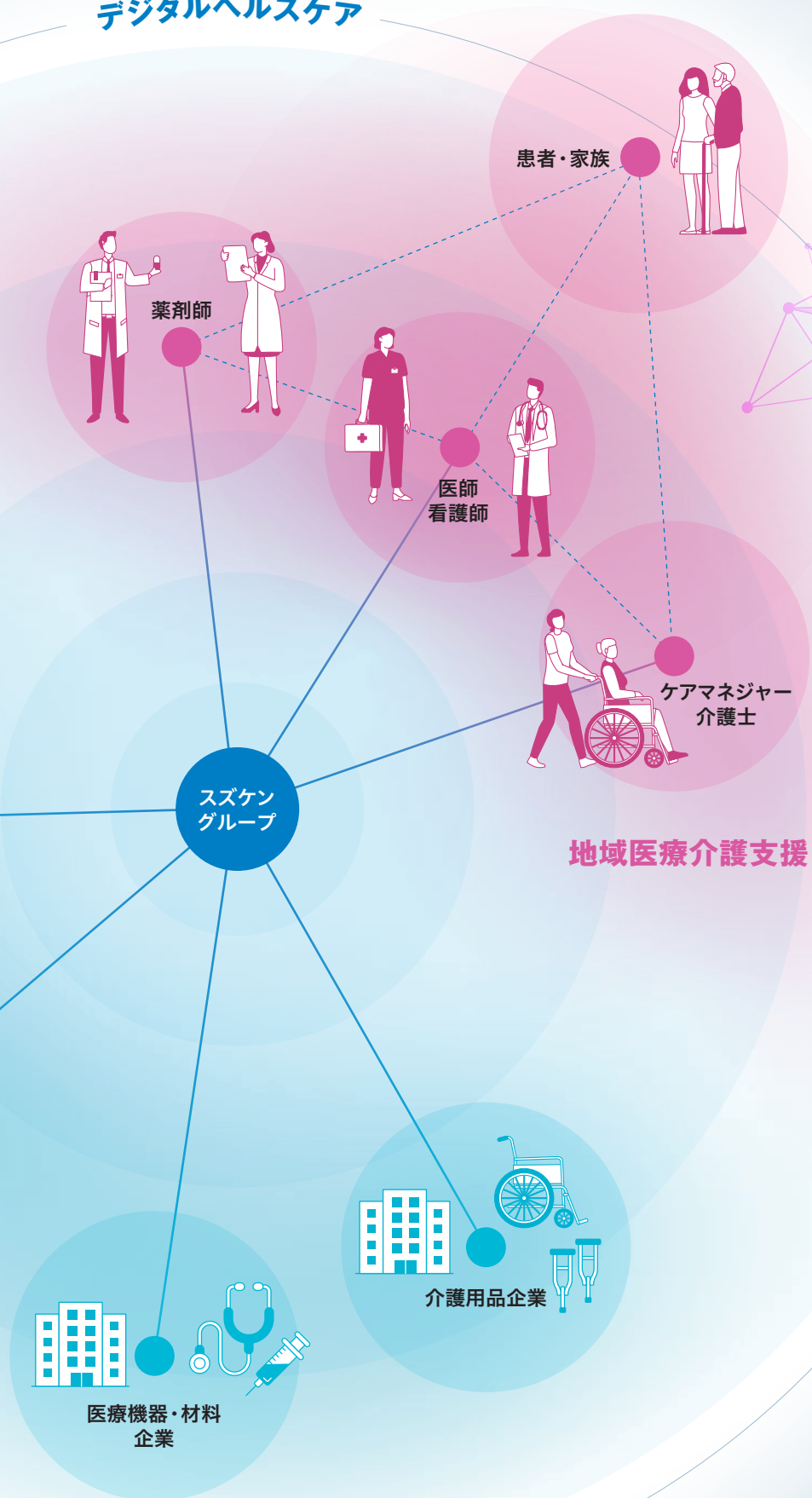
製薬企業



ヘルステック企業



## デジタルヘルスケア



### 地域医療介護支援

地域によって異なる医療・介護ニーズに対して、協業企業と共に新たな製品・サービスを提供する、デマンドチェーン発想の新規事業創出に挑戦しています。

### 保険薬局店舗数

(2024年3月31日現在)

559 店舗

かかりつけ薬剤師・薬局として、患者さまのニーズに応える機能を強化するとともに、地域の保険薬局の業務改善などを支援するサービスの開発を進めています。

### 介護事業所数

(2024年3月31日現在)

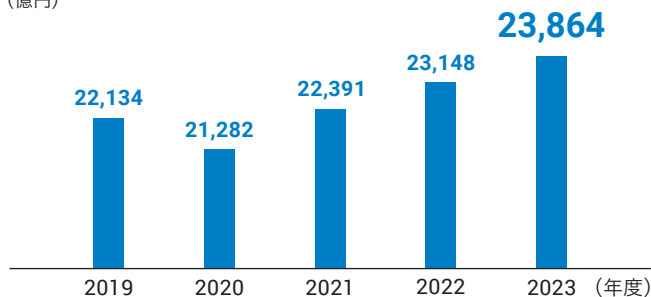
185 事業所

薬局事業や協業企業と連携し、介護サービス利用者やその家族のニーズに対応した、生活の質向上や介護負担を軽減するサービスの創出に取り組んでいます。

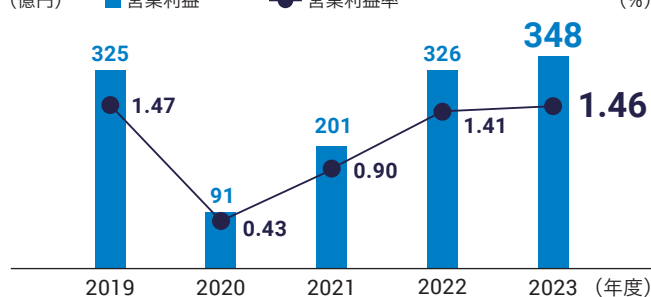
# 財務・非財務ハイライト(連結)

注)2022年度より受入情報収入等の表示変更を行っています。2022年度については、上記を反映した遡及適用後の数値です。

売上高  
(億円)

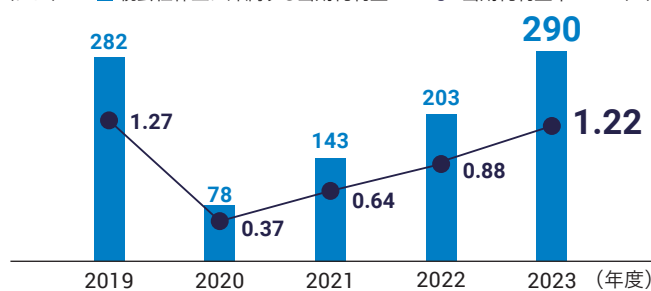


営業利益/営業利益率  
(億円) ■ 営業利益 ● 営業利益率 (%)

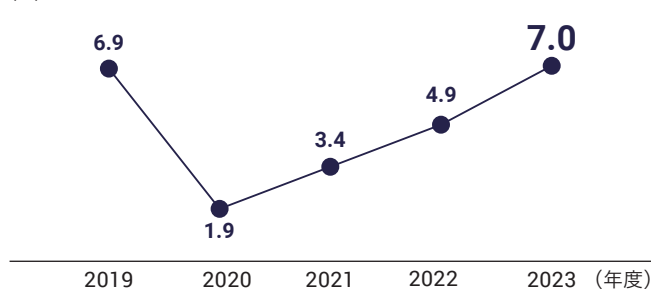


売上高は、特定メーカーの取引見直しの影響があったものの、医療用医薬品市場が伸長したことに加え、スペシャリティ医薬品をはじめとする新薬や新型コロナウイルス感染症治療薬の販売増加などにより増収となりました。営業利益は、増収効果に加え、引き続き適正利益の獲得に取り組んだことなどにより増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率  
(億円) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● 当期純利益率 (%)

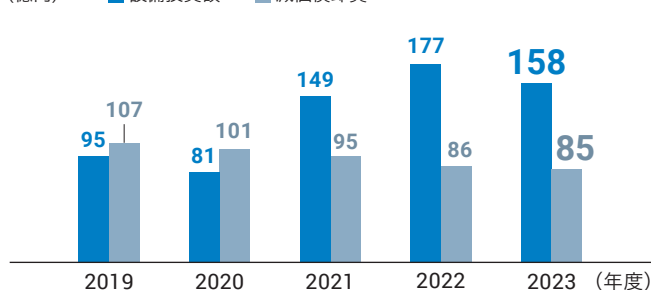


自己資本利益率(ROE)  
(%)



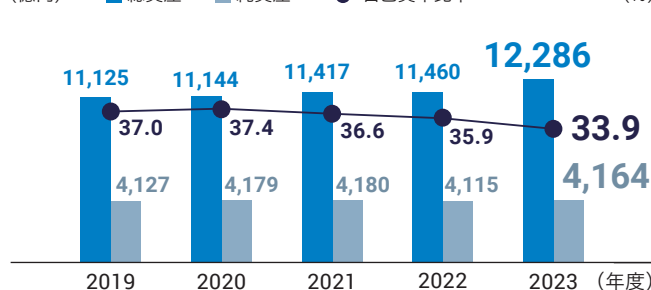
親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式(投資有価証券)の縮減(8銘柄)を実施し、特別利益として投資有価証券売却益(68億円)を計上したことなどが寄与し、増益となりました。ROEは前期の4.9%から大幅に改善し、7.0%となりました。

設備投資額/減価償却費  
(億円) ■ 設備投資額 ■ 減価償却費



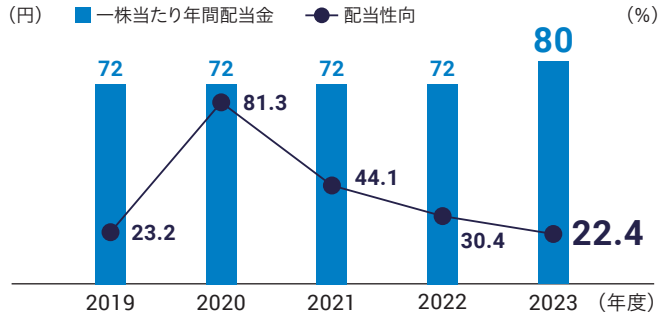
設備投資総額は158億円となりました。主に医薬品卸売事業において、物流センターの建設や設備拡充などへの投資を95億円、IT投資を46億円実施しました。また、ヘルスケア製品開発事業における製造設備への投資などに4億円、地域医療介護支援事業における設備の拡充・新規出店などに10億円実施しました。

総資産/純資産/自己資本比率  
(億円) ■ 総資産 ■ 純資産 ● 自己資本比率 (%)

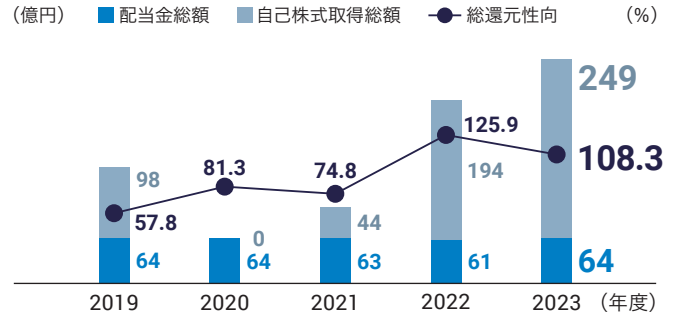


純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したものの、剰余金の配当の支払や自己株式の取得により株主資本が前期末に比べ21億円減少し、その他の包括利益累計額が前期末に比べ72億円増加したことにより、前期末に比べ49億円増加しました。

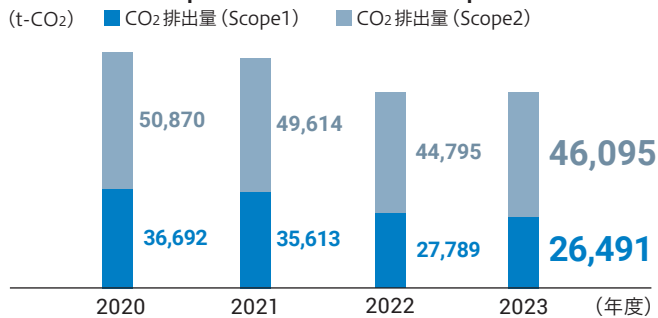
## 一株当たり年間配当金／配当性向



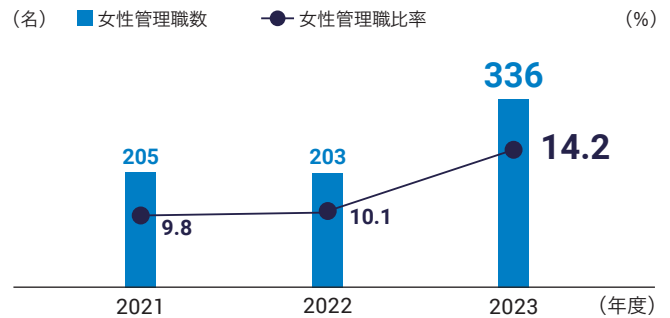
## 配当金総額／自己株式取得総額／総還元性向



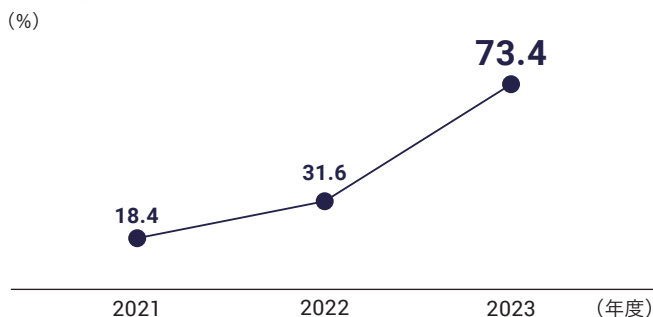
配当金総額(64億円)と自己株式取得(249億円)により、総還元性向は108.3%となりました。なお、取得した自己株式については、譲渡制限付株式報酬(RS)などへの充当を見込む10万株を除いた全数を消却しています。安定的な配当の継続を基本とし、中期経営計画の最終年度である2025年度までの3年間平均において、総還元性向100%以上の株主還元を実施していきます。

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1)<sup>※</sup>／CO<sub>2</sub>排出量(Scope2)<sup>※</sup>

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+Scope2)は72,586t-CO<sub>2</sub>となり、2020年度比で17.1%削減しました。2030年度までに2020年度比40%の削減に向け、営業車両へのEV導入、太陽光パネルなどの再生エネルギーの有効活用、LED化、空調や医薬品保冷庫などの省エネ設備への切替、データの統合管理による対策の効率化を推進していきます。

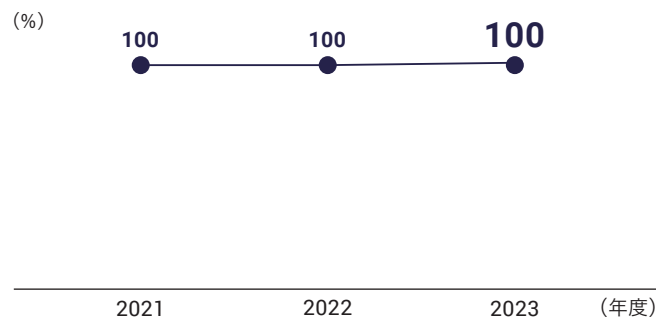
女性管理職数<sup>※</sup>／女性管理職比率<sup>※</sup>

女性管理職数が133名増加し、女性管理職比率は14.2%となりました。2030年度までにグループ全体の女性管理職比率を20%以上にするという目標に向け、女性社員の積極的な採用、選抜研修や新規プロジェクトへの登用を進めるなど、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努めます。

男性育児休業取得率<sup>※</sup>

男性育児休業取得率は73.4%となりました。2025年度までに、グループ全体で男性育児休業取得率を100%にするという目標に向け、子どもが産まれる社員に対して育児休業制度や届け出方法の説明や、その上長にも理解を促すなど、取得しやすい風土と職場の環境整備に取り組んでいきます。

## コンプライアンス研修受講率



グループ全社員を対象とした毎年のコンプライアンス研修受講率は100%となりました。今後も、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上と、当社グループの継続かつ健全な発展に向け、グループガバナンス体制の強化と、コンプライアンス最上位の意識醸成に向けた取り組みを継続していきます。

※ 対象会社はスズケン、サンキ、アスティス、翔葉、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・ウエルビイ、エスケアメイト、ケンツメディコ、エスマイル

## 社長メッセージ



# 両利きの経営で 持続可能な成長を目指す

スズケングループは、既存事業の変革と新規事業の創出という両利きの経営によって、創業100周年となる2032年までに健康創造事業体への転換を実現することを目指しています。私がグループの現状をどのように評価し、どのような課題認識を持っているのか、どのような将来像を描いているのか、についてお伝えします。

株式会社スズケン  
代表取締役社長

**浅野 茂**

## 社会インフラとしての責任——能登半島地震を受けて 医薬品を安定供給するという 社会的使命

2024年1月1日に発生した能登半島地震によって亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆さまには心よりお悔みとお見舞いを申し上げます。当社グループも物的被害がありましたが、2日から復旧作業を進め、4日には医薬品を供給できる体制を整えることができました。緊急時には夜間休日を問わず働くグループ社員の姿から、災害がどこで発生してもお得意さまに医薬品を届けるという社会的使命がDNAとして浸透していることを改めて実感しました。

私たちが担う医薬品流通の機能は、まさに社会インフラです。非常に厳しい経営環境が続きますが、この社会インフラを維持しながら成長を続けるために、既存事業の中核である医薬品卸売事業の変革を推し進めるとともに、デジタルの活用による収益性の向上と新規事業の創出に両利きで取り組みます。新規事業では、これまでに培ってきた伝統資産であるお得意さまとの信頼関係を強みに、協業企業とともに新たな製品・サービスを生み出します。そして、地域の医療・介護従事者の皆さまのニーズに応え、患者さまのライフステージすべての健康創造に貢献する「健康創造事業体」になることを目指しています。

### 持続可能な医薬品卸を目指して

## 厳しさを増す事業環境下でも収益性を高めつつ、社会課題解決に貢献

社会保障費の増大が進む中、薬価の引き下げや仕入れ価格の上昇もあり、医薬品卸売事業は収益の確保が年々厳しくなっています。さらに、2024年度には物流・運送業の働き方改革が始まりました。当社グループでは、このような環境下において、業務の効率化や、在庫管理・配送の最適化などに向け、デジタルを活用した自動化や省人化への投資を積極化しています。

2024年4月に稼働を開始した首都圏物流センターは、最新のロボット技術やAIを導入し、必要な医薬品を自動でピッキングして出荷までを自動化する

機能を導入するなど、極限まで省人化を実現しています。自動化による卸物流機能に加え、医薬品の製造業務を行うエリアやメーカー物流エリアを併設したことで、製品移動の最小化による配送リードタイムの短縮、輸配送コストやCO<sub>2</sub>排出量の削減などの社会コストの低減にもつながっています。将来、このような多機能な物流センターを中部と関西にも展開することを構想しており、現中期経営計画中に目途をつけるべく、立地などを検討しているところです。

また、医療機関・保険薬局向けに開発した、発注した医薬品の納期や代替品の在庫などをインターネット上で確認できる「納品予定お知らせサービス・納品予定アプリ」、需要予測による発注サポートを行う「発注提案アプリ」は、5万件以上のお得意さまに導入いただいています。アプリはお得意さまの



## 医薬品の安定供給のため、 高品質化・効率化への 投資は必要不可欠



業務効率化や不動態の削減のための仕組みであるとともに、当社グループの業務効率化にもつながっています。デジタル活用を進め、バックヤード機能を強化したことで、医薬品卸の営業担当者であるMSが本来の役割であるお得意さまとのつながりの拡大・強化に集中できるようになりました。

さらに、設備投資に加え、協業による新たな価値創出を進めています。日本ではドラッグロスと呼ばれる国内未承認薬が問題となっている中、2024年5月に、協業するEPSホールディングスおよび武州製薬とパートナーシップ契約を締結し、日本における開発から製造販売承認申請、製造、販売、物流など、市場参入に必要なすべての業務をワンストップで提供できる体制が整いました。新薬を待ち望まれている患者さまにいち早くお届けするべく、国内未承認薬の早期上市を目指しています。

## 社長メッセージ

また、高額医薬品の廃棄ロス削減や市中在庫の適正化、効率的な配送の観点では、2017年から展開している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」が457施設に導入されています。このシステムによって、2023年度は約42.8億円の医薬品廃棄ロス削減を実現しました。

### 新たな製品・サービスを創出し、事業領域を拡大

#### 伝統資産を生かし、 デジタル活用で唯一無二の存在へ

医薬品卸売事業の変革を進める一方で、健康創造事業体の実現に向けた新たなビジネスにも挑戦しています。新規事業のポイントは、当社グループが製薬企業やヘルステック企業、医療機器・材料メーカーなどと医療・介護従事者をつなげる存在になることです。そのために注力しているのが、医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」の普及・活用です。

2023年3月に、3年間で登録数15万IDを目標として掲げ、2024年3月までに約16万IDを登録いただきました。当初目標を1年間で達成したことになります。MSだけでなく、グループ会社のMRや配送担当者も一緒に、グループ一体となってコラボポータルの提供価値をしっかりと理解し、普及に取り組みました。これは社員の頑張りとともに、これまでに構築してきたお得意さまとの関係性があったからこそその結果であると思っています。



デジタルを活用し、  
モノと情報でメーカーと  
医療・介護従事者をつなぐ、  
唯一無二の存在を目指す



コラボポータルには、病院や薬局などの医療・介護従事者に加え、医薬品の取り扱いが少ないためにこれまで卸としてのサービスを提供していなかった介護・訪問看護などのお得意さまも参加しています。「施設」単位ではなく、より患者さまに近い医療・介護従事者一人一人の「個人」にIDを付与することで、患者さまのリアルなニーズを把握できます。今後は、さらなるIDの獲得を進めるとともに、医療・介護従事者を通して把握した患者さまのニーズをもとに、製薬企業をはじめ、さまざまなメーカーや提携する協業企業と協力し、真に役立つ新たな製品・サービスを生み出し、利益創出を目指していきます。

この事業領域の拡大と、前述の医薬品卸売事業の変革を両輪で進めることで、地域の医療・介護に貢献する唯一無二の存在になりたいと思っています。当社グループは医薬品卸だけでなく、製薬、保険薬局、介護といった健康創造領域における多様な事業を展開しています。伝統資産であるお得意さまとの信頼関係という強みを生かし、各事業の機能と提携する協業企業の機能、デジタル技術などを組み合わせることで、新しいヘルスケアの世界をつくることができると考えています。

### 成長に向けた人材育成

#### すべては人づくり。

#### 自ら学び変化に対応する社員を育成・登用

当社グループが唯一無二の存在になるために不可欠なのは人づくりです。社員には、先輩方が事業活動の礎としてきた経営哲学を受け継ぐとともに、変化する社会に対応し成長していくために、積極的にスキルを身に付けて伸ばしてもらい、多様性のある異能が集う、人材の宝庫といえるグループにしていきたいと考えています。

例えば、現在注力しているのは、DX人材の育成です。デジタルの知識を身に付けるだけでなく、当社グループのデジタル戦略を、医療・介護従事者に向けて自らの言葉で提案できる現場のリーダーとして、「DXアンバサダー」の育成を進めています。リスクリングとしても、グループ全体で情報セキュリティマネジメントやDX検定といった資格取得を支援しており、積極的に取り組む社員が多くいます。

“

新しいことにチャレンジしたいという  
社員を発掘し、  
企業成長の力に変えていく

”



若手だけでなく、50代の社員の挑戦も多く頼もしく感じています。当社グループがヘルスケア関連企業の中で、最もデジタル人材が豊富なグループになることができれば、ビジネスの可能性はますます広がると考えています。

また、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あります。人材の抜擢にあたっては、上長からの推薦だけでなく、提案制度「チエノワ」を活用しています。社員が業務改善や新規事業を提案する制度であり、本当に会社を良くしたいという思いを持った社員の発掘にもつながっています。

私自身、38歳でグループ会社の社長を任せてもらったこともあり、やる気のある社員は、年齢や性別、キャリアに関係なくグループ全体でどんどん抜擢しています。社員が挑戦できる環境づくりが、私の使命であると考えています。

## 2024年度方針「Go Beyond」

### グループ一体で課題を乗り越え、 健康創造事業体へ

これまでに述べた社会課題の解決に加え、社会コストや環境負荷の低減に貢献する新しい価値を創造し続けることは、当社グループのパーパスであり、2023年度からの中期経営計画の事業戦略を構築する基盤、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)であると定義しました。社会から信頼される企業であることは、社会インフラとしての役割を果たすための大前提です。コンプライアンス最上位の考えの下、引き続き、コーポレート・ガバナンス体制

の強化、コンプライアンス意識の向上に努めています。

2024年度は医薬品卸売事業を中心に多くの課題を乗り越える必要があるため、グループ一体で「Go Beyond」の精神で前進していきます。グループ内で事業の垣根を越えたチームを数多くつくり、その集合体でOne Teamの事業体となることに挑戦していきます。

デジタルを活用することで持続可能な医薬品流通を確立すること、そして医療・介護従事者の皆さまを介して患者さままで届けるBtoBtoCの考えで社会課題を解決し、地域医療に貢献する健康創造事業体を実現させるために——いよいよこれまでに蒔いてきた種を芽吹かせるフェーズに入り、さまざまな取り組みが形になっていきます。大きく変わりゆくスズケングループに、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

# 価値創造プロセス

健康創造事業体への転換を目指すスズケングループが、2025年度までに実現を目指す価値創造の姿を示しています。

## 取り巻く環境

### 有事の発生

- 地震や水害などの自然災害
- パンデミック

### 社会保障費の増大

- 国民医療費、薬剤費の抑制
- 残薬の解消、医薬品廃棄ロスの削減
- 後発医薬品の使用促進
- 予防・再発防止への取り組み強化

### スペシャリ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増加
- 厳格な温度管理、在庫管理、セキュリティ管理

### 地域包括ケアシステムの進展

- 地域医療・介護の連携
- 地方・へき地への医療提供

### 医療・ヘルスケア分野のDX、デジタル化の進展

- デジタル技術の活用
- オンライン診療・オンライン服薬指導の進展
- 個別化医療の進展
- データ連携・利活用
- 治療用アプリの増加

### ドラッグロス・ドラッグラグ

- 日本未承認薬の増加

### 偽造医薬品の流通

- 偽造品の混入
- 不正な取引

## 投入する資本

### 外部資本 (地域社会)

- 自治体との地域連携協定
- 事業活動におけるエネルギー資源

### 外部資本 (お得意さま)

- お得意さまとの関係性

### 内部資本

- 高度な医薬品流通体制
- 全国をカバーする物流ネットワーク
- ワンストップのメーカー支援機能
- 多様なグループ人材
- 地域医療を支える保険薬局・介護事業の展開

### 外部資本 (協業企業)

- ヘルステック企業や他業種との提携
- 協業による多様なデジタル商材

### 外部資本

- 今後の事業展開に必要な新たなパートナー

## バリューチェーンにおける強みと戦略・マテリアリティ

### マテリアリティ

- 環境保全の取り組み
- 医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減
- 安心・安全かつ安定的な医薬品流通
- 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献

#### 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

### 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



製薬企業

### 医療流通プラットフォーム

#### マーケティング

医療関連調査

#### 販売

医薬品販売支援

### 中期経営計画

#### 既存事業の変革

#### サステナブルな社会インフラ基

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



社会に提供する価値

- グループ人材育成
- 多様で柔軟な働き方の実現
- 地域社会への貢献
- グループガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント

スズケングループが目指すSDGs



**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

**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

医薬品卸

医療機関・保険薬局・  
介護施設

患者・家族

**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

盤の確立

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

- 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

# マテリアリティ

## ESG重要課題(マテリアリティ)・KPIの特定

スズケングループは、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、「事業機会の拡大」と「経営基盤の強化」の観点から網羅的に抽出したうえで、優先順位を付けています。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。

### マテリアリティの特定プロセス

- STEP 1** **社会課題の抽出**  
 SASBやGRI、SDGsなどの国際的な指標やESG評価機関の調査項目などから、関連性の高い社会課題を抽出
- STEP 2** **社会課題の優先順位付け**  
 社会課題にグループの事業や機能によって社会に生み出す提供価値を融合し、優先順位付け
- STEP 3** **マテリアリティの特定**  
 サステナビリティ委員会における議論、取締役会への報告・協議を踏まえマテリアリティを特定

マテリアリティは中期経営計画の事業戦略の基盤として戦略骨子と紐づくことから、2023年度に項目を見直し、対応するKPIと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。

## 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)
<b>E</b> Environment 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>環境保全の取り組み</b> 環境関連法令を遵守し、環境負荷の低減に取り組みます。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減</b> デジタル技術を活用し、事業活動を通じた社会コスト低減に取り組みます。</li> </ul>
<b>S</b> Social 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>安心・安全かつ安定的な医薬品流通</b> 社会インフラとしての使命を果たし、品質向上と機能拡大に取り組みます。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献</b> グループと医療・介護従事者、地域をつなぐ役割を担い、患者さま起点によるサービス創出に取り組みます。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>グループ人材育成</b> グループ全体で人材育成に注力し、企業競争力強化に取り組みます。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>多様で柔軟な働き方の実現</b> グループ社員の安全と健康を確保し、一人一人が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組みます。</li> </ul>
<b>G</b> Governance ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>地域社会への貢献</b> 地域特性に応じた事業活動を通じて、地域社会における課題解決に取り組みます。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>グループガバナンス</b></li> <li>● <b>コンプライアンス</b></li> <li>● <b>リスクマネジメント</b></li> </ul> <p>公正かつ透明性のある事業活動により、ステークホルダーからの信頼を高め、継続的な発展に取り組みます。</p>

スズケングループにおける 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>廃棄物の適切な管理・リサイクル</li> <li>再生利用の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2)</b> 2030年度 2020年度比 <b>40%</b> 削減 2023年度実績: 72,586t-CO<sub>2</sub> (2020年度比 17.1%削減)</li> <li><b>医薬品廃棄ロス削減額</b> キュービックスによる 医療機関での削減額 2023年度実績: 約 42.8 億円</li> </ul>	 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>骨子1</b> ヘルスケア流通改革</li> <li><b>骨子3</b> スマートロジスティクス</li> <li><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品廃棄ロスの削減</li> <li>流通在庫の可視化・最適化</li> <li>残薬の解消</li> <li>輸配送コストの削減</li> <li>医療従事者や患者・家族の負担軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>品質マネジメントシステム ISO9001:2015 取得拠点数</b> 2023年度実績: 10センター、3部署</li> <li><b>社内認定 GDPスペシャリストの全国配置人数</b> 2023年度実績: 130名</li> <li><b>次世代リーダーの人数</b> <b>100名</b>以上 2023年度: 特別育成プログラムの実施</li> <li><b>DX人材の人数</b> <b>情報セキュリティマネジメント資格取得者数</b> 2025年度 <b>1,000名</b>以上 2023年度実績: 694名</li> <li><b>DX検定 600点以上獲得人数</b> 2025年度 <b>800名</b>以上 2023年度実績: 430名</li> <li><b>女性管理職比率</b> 2030年度 <b>20%</b>以上 2023年度実績: 14.2%</li> <li><b>男性育児休業取得率</b> 2025年度までに <b>100%</b>を目指す 2023年度実績: 73.4%</li> </ul>	      	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>骨子1</b> ヘルスケア流通改革</li> <li><b>骨子2</b> アジア(中国・韓国)事業の再構築</li> <li><b>骨子3</b> スマートロジスティクス</li> <li><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</li> <li><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</li> <li><b>骨子5</b> 地域医療介護支援</li> <li><b>骨子6</b> ヘルスケア製品開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>トータル・トレーサビリティによる品質管理</li> <li>グローバル基準の品質管理 (GDP、GMP)</li> <li>医療流通プラットフォームの強化</li> <li>物流センターの自動化、省人化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>DX人材の育成</b> 2025年度 <b>1,000名</b>以上 2023年度実績: 694名</li> <li><b>DX検定 600点以上獲得人数</b> 2025年度 <b>800名</b>以上 2023年度実績: 430名</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>骨子1</b> ヘルスケア流通改革</li> <li><b>骨子2</b> アジア(中国・韓国)事業の再構築</li> <li><b>骨子3</b> スマートロジスティクス</li> <li><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を活用した患者支援サービス</li> <li>ドラッグロス解消への取り組み</li> <li>患者さま起点の製品開発</li> <li>アンメット・メディカルニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>DX人材の育成</b> 2025年度 <b>1,000名</b>以上 2023年度実績: 694名</li> <li><b>DX検定 600点以上獲得人数</b> 2025年度 <b>800名</b>以上 2023年度実績: 430名</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</li> <li><b>骨子5</b> 地域医療介護支援</li> <li><b>骨子6</b> ヘルスケア製品開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成体系の強化</li> <li>次世代リーダーの育成</li> <li>DX人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>DX人材の育成</b> 2025年度 <b>1,000名</b>以上 2023年度実績: 694名</li> <li><b>DX検定 600点以上獲得人数</b> 2025年度 <b>800名</b>以上 2023年度実績: 430名</li> </ul>		<p><b>戦略の実現に向けた仕組み</b> 人材の育成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>多様な人材の確保</li> <li>健康経営の推進</li> <li>働きやすい職場環境づくり</li> <li>グループコミュニケーション強化</li> <li>グループ提案制度の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>女性管理職比率</b> 2030年度 <b>20%</b>以上 2023年度実績: 14.2%</li> <li><b>男性育児休業取得率</b> 2025年度までに <b>100%</b>を目指す 2023年度実績: 73.4%</li> </ul>		<p><b>戦略の実現に向けた仕組み</b> 人材の育成 One Teamの推進</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域包括ケアシステムへの取り組み</li> <li>地方自治体との連携協定</li> <li>地域住民の健康維持・増進への取り組み</li> <li>社会貢献活動*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>コンプライアンス研修受講率</b> 毎年 <b>100%</b> 必須 2023年度実績: 100%</li> <li><b>内部通報件数</b> 2023年度実績: 115件</li> </ul>		<p><b>戦略の実現に向けた仕組み</b> One Teamの推進 事業管理の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス体制の強化</li> <li>コンプライアンス最上位の意識醸成</li> <li>リスク管理体制の強化</li> <li>BCPへの対応</li> <li>品質・安全管理体制の維持・強化</li> <li>適正な販売情報提供活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>コンプライアンス研修受講率</b> 毎年 <b>100%</b> 必須 2023年度実績: 100%</li> <li><b>内部通報件数</b> 2023年度実績: 115件</li> </ul>		<p><b>戦略の実現に向けた仕組み</b> One Teamの推進 事業管理の強化</p>

\* 詳細はスズケンホームページのサステナビリティページをご覧ください。(https://www.suzuken.co.jp/csr/)

# 長期計画と中期経営計画

# For yo

## 健康創造事業体の実現に向けて

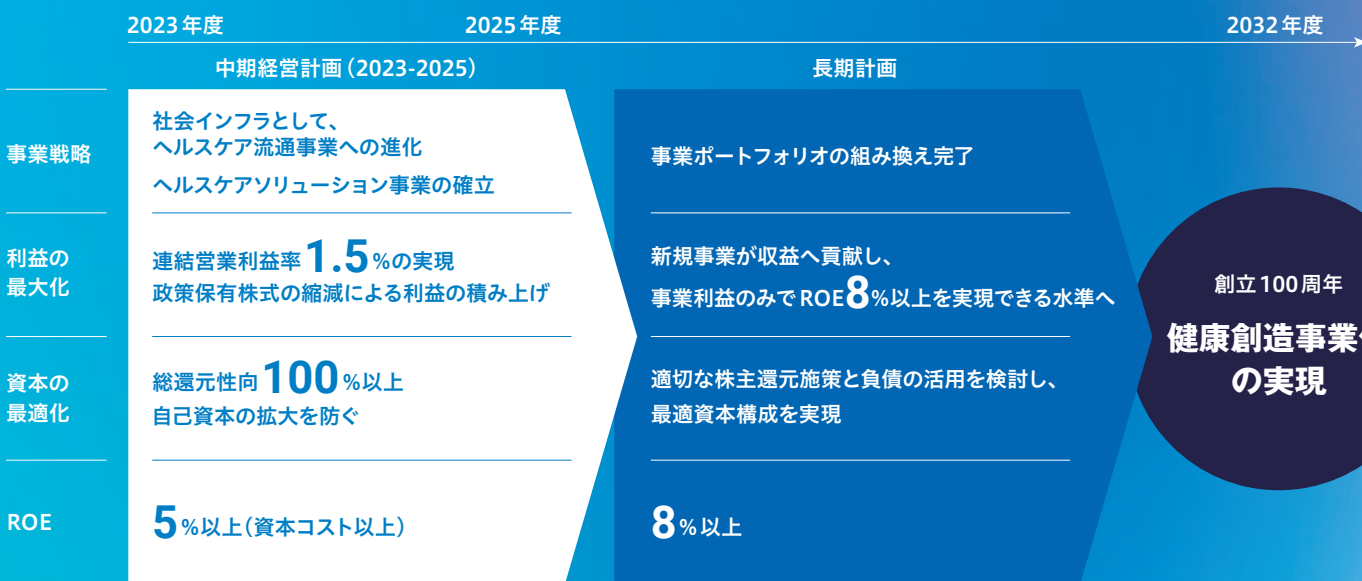
スズケングループは、2032年の創立100周年に向けて、医薬品卸売事業をコアとする事業体から、健康創造の領域で患者さまの健康維持から診断、治療、予後までのヘルスケアライフサイクルのすべてに貢献するサービスを提供する健康創造事業体への転換を進めています。

まずは、2025年度を最終年度とする中期経営計画において、「機能総体」の発想で既存事業の変革と新たな成長事業の準備に両輪で取り組み、健康創造事業体への転換に向けた基盤

構築を進めています。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、株主還元施策をはじめとす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



### 中期経営計画の指標

	2022年度	2023年度	目標
ROE	4.9%	7.0%	各年度 <b>5%</b> 以上 資本コスト以上の水準
営業利益率	1.4%	1.5%	2025年度 <b>1.5%</b> 以上 医薬品卸売事業1.0%以上
投資	約300億円	約325億円	3カ年累計 <b>1,000</b> 億円以上
総還元性向	125.9%	108.3%	3年間平均 <b>100%</b> 以上
政策保有株式	14.8%	15.0%	2024年度末純資産比率 <b>10%</b> 以下

# ur next heartbeat

## 中期経営計画 「For your next heartbeat」の進捗

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1年目であった2023年度は、ROEが7%に上昇し、連結営業利益率も1.5%（医薬品卸売セグメントで1.3%）を達成するなど、目標達成に向け順調に推移しました。

2024年度は、ROEは7.2%、連結営業利益率は1.2%（医薬品卸売事業セグメントで1.05%）、投資は約220億円、株主還元は20円増配による総還元性向100%以上、政策保有株式は連結純資産額の10%以下を見込んでいます。

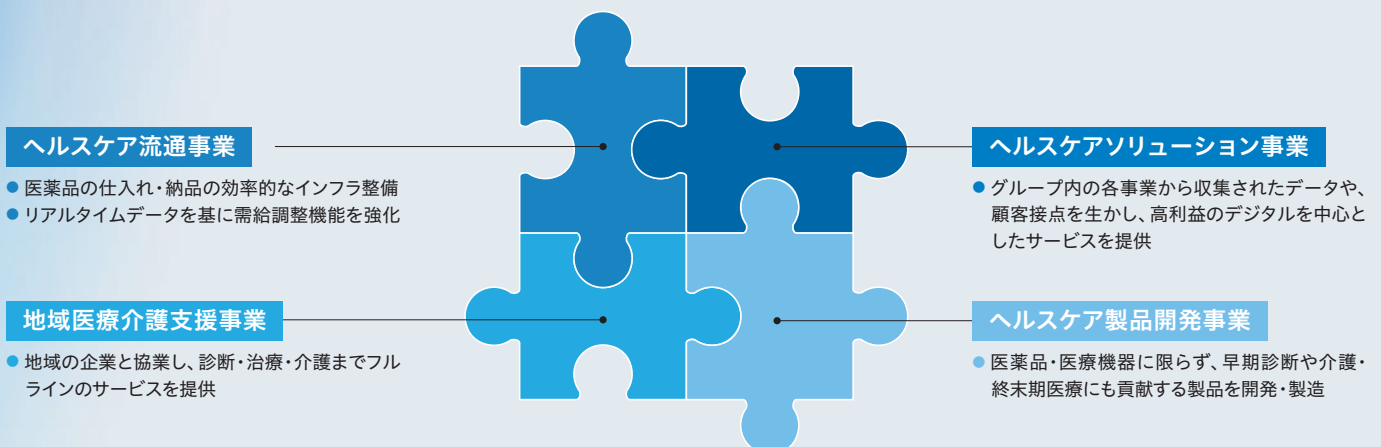
## 営業利益率1.5%以上の達成に向けた 事業ポートフォリオの強化

中期経営計画の指標において収益性の観点では、2025年度に連結営業利益率1.5%以上、医薬品卸売事業セグメントの営業利益率1.0%以上を掲げています。これは医薬品流通機能の維持と、さらなる強化を図るために掲げた目標であり、流通改善ガイドライン<sup>※</sup>の遵守とともに、利益改善、デジタルの活用による業務効率化が必要です。利益改善にあたっては、社員の意識改革や、お得意さまである医療機関や保険薬局との製品価値に基づく価格交渉、課題解決に貢献するサービスの提供に取り組んでいます。また、目標達成に向けては、強みとするスペシャリティ医薬品流通をはじめ、ヘルスケア製品開発事業、地域医療介護支援事業などの医薬品卸売事業以外の既存事業における利益創出に加え、新規事業として注力しているデジタル関連ビジネスの利益をいかに増やせるかが重要となります。

現中期経営計画では事業セグメントの変更も目標の一つとしています。2023年度から事業セグメントを一部変更していますが、新規事業の収益化を実現することで、2026年度にさらに事業セグメントを変更し、新たな事業ポートフォリオで次期中期経営計画に臨むことを目指しています。

<sup>※</sup> 流通改善ガイドライン：医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン

## 2年後(次期中期経営計画)の事業ポートフォリオ



# 長期計画と中期経営計画

# For yo

## 3つの成長ドライバーで 新たなサービスを創出

従来のサプライチェーン発想による事業強化と、デマンドチェーン発想による新たな事業創出に向け、3つの成長ドライバーを軸に、戦略を推進しています。

### 1 スマートロジスティクス

製薬企業を起点とした医療流通プラットフォームにおいて、デジタル活用による医薬品流通の効率化、最適化、自動化を進めています。業界に先駆けて展開しているメーカー物流機能や、2017年から展開しているキュービックスシステム、2024年4月に稼働した首都圏物流センターの活用によって、医薬品流通の川上から川下までトータルで在庫状況を把握し、無駄のない医薬品流通を実現する基盤を構築しています。

高額なスペシャリティ医薬品の流通量が増加傾向にある中、流通在庫の最適化を図り、需給調整機能による廃棄ロスの削減など、社会コストの低減に貢献します。

### 2 デジタルヘルスケア

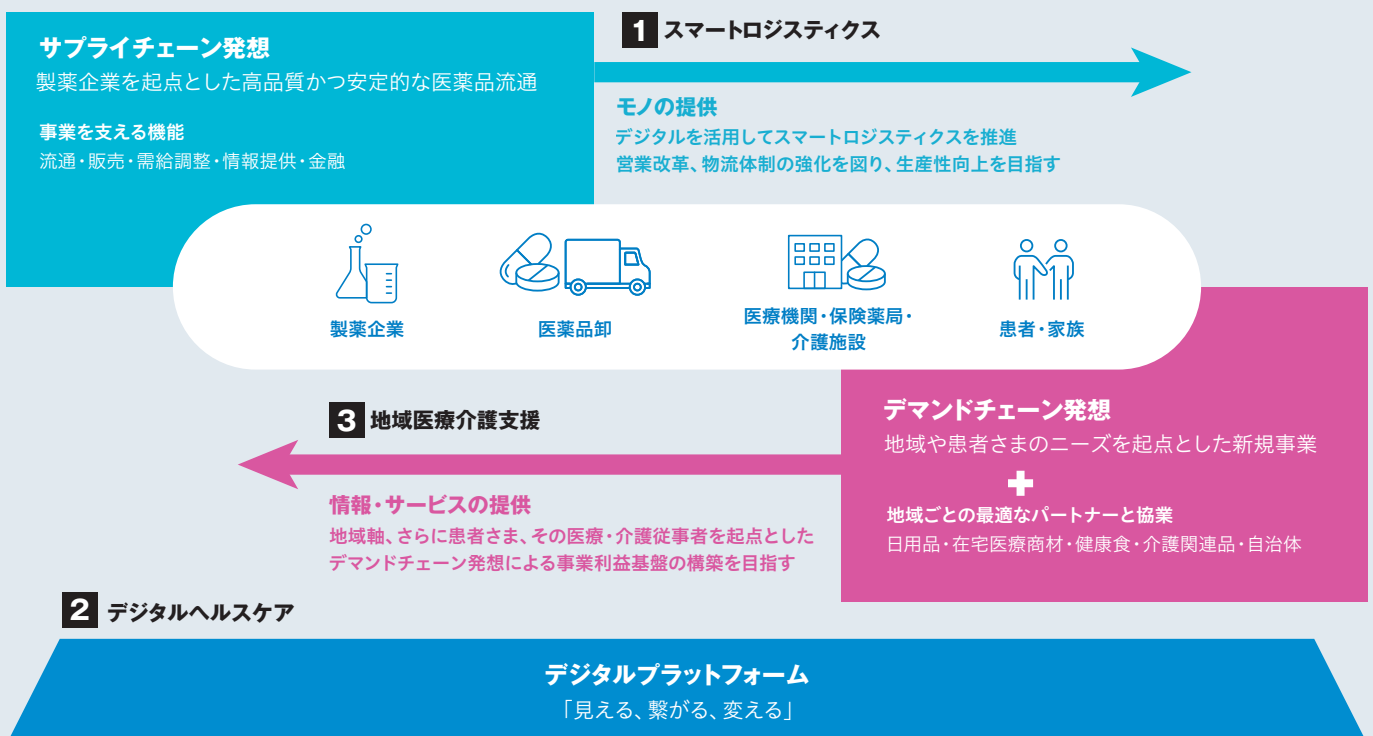
医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」の展開を中心とした、デジタル活用による収益化を目指しています。当社グループが提供するポータルをプラットフォームとし、メーカーや医療・介護従事者、患者さまやご家族をつなぎ、新たなサービスを創出することをコンセプトとしています。

また、コラボポータルを通じて収集した情報はスマートロジスティクスや地域医療介護支援の施策への活用も見込まれます。コラボポータルで情報を見える化し、つなぎ、変えていく一連の施策は、健康創造事業体への転換における基盤ともいえる取り組みです。デジタル活用の強化に伴い、デジタル人材の強化にも注力しています。

### 3 地域医療介護支援

健康創造領域における製品・サービスは、最終受益者である患者さまにとって真に役立つものであることが重要です。当社グループは、患者さまとの直接の接点がある保険薬局事業や介護事業、協業企業との連携や、コラボポータルを利用して

## 3つの成長ドライバー



# ur next heartbeat

いる医師や薬剤師、介護従事者を通して、患者さまやご家族のニーズを把握することができます。

患者さまのニーズや、地域ごとの医療・介護の課題解決に貢献する多様な製品・サービスを創出・展開していく計画です。

## 新規事業創出への伝統資産の活用

創業以来、医薬品卸売事業をコアに事業展開し培ってきた、伝統資産の活用が新規事業創出にも重要となっています。例えば、業界に先駆けて展開するメーカー物流や業界トップのスペシャリティ医薬品流通の実績、蓄積してきたノウハウや人材は、注力するスマートロジスティクスの実現を支える基盤となっています。

お得意さまとの関係性は、コラボポータルの普及に大きく寄与しました。これまでにリアルとデジタルを組み合わせた接点を拡大し、お得意さまの要望やニーズに応え信頼を得てきたことで、ID登録につながったものと考えています。2018年度以降、デジタルを活用したサービス創出に向けて、さまざまな協業も加速してきました。ヘルステック企業との協業によって、コラボポータルにはすでに多くのデジタルヘルスサービスが搭載されています。今後も参加企業が増えることで、より最適な機能やソリューションをお得意さまや地域の医療・介護従事者、製薬企業などへ提供できるようになることに加え、さらなるユーザーの獲得にもつながると考えています。

また、当社グループは自ら保険薬局や介護事業所を運営しており、リアルな現場を知っているからこそ、より有用なサービスを生み出すことができると考えています。近年重視されている地域包括ケアシステムにおいても、地域の医療・介護従事者に加え、患者さまやご家族、自治体も一体となった連携が求められています。そこにコラボポータルのID基盤を活用することで、連携を円滑にすることができます。

これまでに拡大してきた事業や協業企業の機能をさらに組み合わせることで利益を創出できる新規事業を展開するとともに、健康創造事業体への転換に必要な不可欠な人材の育成にも注力していきます。

## 6つの骨子で「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」を推進

現中期経営計画では事業に関わる施策として、既存事業における「サステナブルな社会インフラ基盤の確立」について2つ、新規事業における「日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生」について4つ、合計6つの骨子を策定しています。

また、目標を達成し、健康創造事業体への転換を実現するために必要な「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」を掲げています。人材の育成については、特にDX人材と次世代リーダーの育成に注力しています。

### 中期経営計画の骨子

#### 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

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

#### 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

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

#### 戦略の実現に向けた仕組み

人材の育成 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、これまでに培ってきたものを組み合わせ、新たな挑戦を進めています。2032年への長期的視点を持ちつつ、中期経営計画の目標達成を目指しグループ一丸となって戦略を実践していきます。

# 長期計画と中期経営計画

# For yo

## スズケングループの目指す姿

## 主な施策

<p>既存事業の変革</p> <p><b>サステナブルな社会 インフラ基盤の確立</b></p> <p><b>骨子1</b> ヘルスケア流通改革</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バックヤード機能の強化</li> <li>● 仕組みづくりによる生産性向上</li> <li>● リアルとデジタルによる接点構築</li> </ul>
<p><b>骨子2</b> アジア(中国・韓国)事業の再構築</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療プラットフォームの構築(中国)</li> <li>● ヘルスケア製品全国流通網の構築(韓国)</li> </ul>
<p>新たな成長事業の準備</p> <p><b>日本の新たなヘルス ケアエコシステムの 創生</b></p> <p><b>骨子3</b> スマートロジスティクス</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 首都圏物流センターの本稼働</li> <li>● 流通在庫の可視化、最適化に向けた仕組みづくり</li> </ul>
<p><b>骨子4</b> デジタルヘルスケア</p> <p>ヘルステック企業ととも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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コラボポータルの普及・利用拡大</li> <li>● 搭載するサービスの拡充</li> <li>● 収益モデルの確立</li> </ul>
<p><b>骨子5</b> 地域医療介護支援</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険薬局事業・介護事業の収益安定化</li> <li>● 地域の薬局・介護支援サービスの開発</li> <li>● ケアテック事業の展開</li> </ul>
<p><b>骨子6</b> ヘルスケア製品開発</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 患者さま接点を生かした、グループ独自の製品開発</li> </ul>



# our next heartbeat

アウトカム

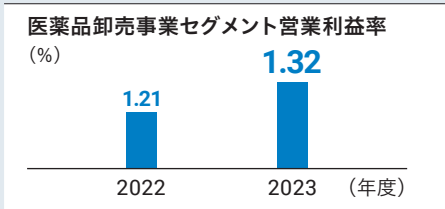
2025年度の定量目標

2022・2023年度の実績

2024年度の予想

- 医薬品安定供給の維持
- 社会コストの低減

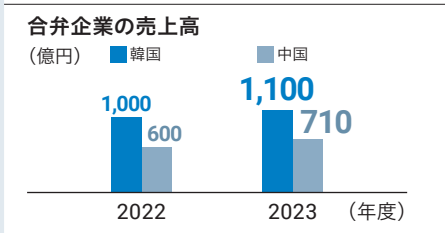
医薬品卸売事業セグメント  
営業利益率  
**1.0%**以上



医薬品卸売事業セグメント  
営業利益率  
**1.05%**

- 中国・韓国における医療インフラの質向上

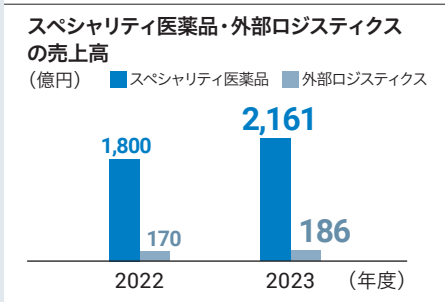
合併企業の売上高  
地政学的な影響を考慮し、今後設定予定



合併企業の売上高  
未定

- 医薬品廃棄ロスの削減
- 効率的な配送によるCO<sub>2</sub>排出量削減

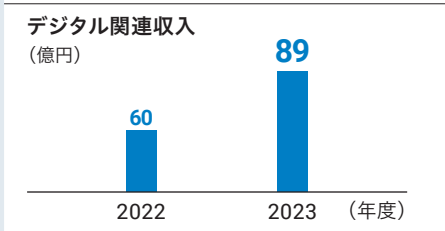
スペシャルティ医薬品の売上高  
**2,400**億円以上  
外部ロジスティクスの売上高  
**200**億円以上



スペシャルティ医薬品の売上高  
約**2,415**億円  
外部ロジスティクスの売上高  
約**189**億円

- 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

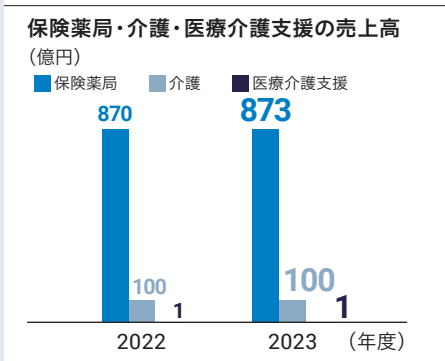
デジタル関連収入  
**100**億円以上



デジタル関連収入  
約**96**億円

- 患者さまの利便性・生活の質の向上
- 地域ごとの医療・介護課題解決

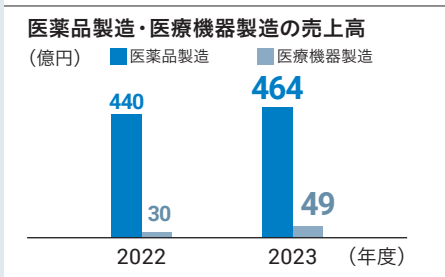
保険薬局・介護・医療介護支援の売上高  
**1,100**億円以上



保険薬局の売上高  
約**817**億円  
介護の売上高  
約**101**億円  
医療介護支援の売上高  
約**2**億円

- 治療の選択肢の拡大
- 生活習慣の向上

医薬品製造・医療機器製造の売上高  
**600**億円以上



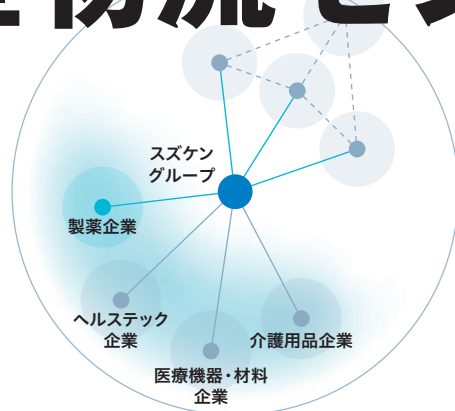
医薬品製造の売上高  
約**487**億円  
医療機器製造の売上高  
約**50**億円

# 業界初の複合型物流センター

2024年4月、「首都圏物流センター」が稼働しました。

これまで培ってきたメーカー物流の機能やノウハウに加え、製造業務エリアを併設した業界初の卸物流拠点です。

当センターの稼働を起点に、モノと情報をつなぐ新たな事業モデルを構築し、「スマートロジスティクス」を実現していきます。



## 首都圏物流センターの特長

# 省人化と高品質かつ安定供給を実現

### 社会課題

#### 流通量の増加に対して減少する物流人材

日本の医療用医薬品市場では、高額かつ温度・在庫・セキュリティの厳格な管理が必要なスペシャリティ医薬品の市場シェアが増加しています。その一方で2024年にはトラックドライバーの働き方改革が求められるとともに、物流人材の人手不足も課題となっています。長期的には少子化による労働人口の減少も予想されており、少ない人手でも高品質な医薬品流通を維持できる仕組みづくりが必要となっています。

当センターでは、AIによる文字・画像認識技術やロボット技術を活用し、入荷入力や棚卸などの単純作業や重作業の自動化、さらには無人搬送車による構内搬送の省人化を図り、庫内作業者を従来の3分の1程度まで削減しました。これにより、物流業界の人手不足に対応するとともに、品質精度が求められる業務に人手を充当することが可能となりました。全庫内作業の自動化率を90%以上に高めつつ、出荷精度をセブンナイン(99.99999%)以上とすることを目指しています。



# 一を起点に

## 首都圏物流センター

所在地	埼玉県草加市柿木町字宝 1352-2 プロジスパーク草加 内
敷地面積	6万8,831.07m <sup>2</sup>
構造・規模	地上4階、免震・耐火構造
延床面積	15万1,643.60m <sup>2</sup> (※首都圏物流センターは、2・3階部分の 延床面積6万6,450.78m <sup>2</sup> )
保管可能品目	3万7,000品目
設備投資額	総額200億円(概算)
カバーエリア	東京都、埼玉県、千葉県の一部



当センターのカバーエリア内の医療機関・保険薬局には支店を中継することなく直接医薬品を納品することが可能となり、納品までのリードタイムの短縮および配送の効率化を実現しています。製品の入荷時や輸配送時には、24時間365日の温度監視や、社内資格である「GDPスペシャリスト」取得者による庫内業務や配送業務の運用・管理、教育、監査を行うなど、これまでに培ってきたスペシャリティ医薬品流通の技術を活用し、GDPガイドラインに準拠した品質管理を徹底しています。建物には最新の免震・耐火構造を採用し、全設備が72時間連続で稼働可能な専用自家発電機の配備など、有事の際にも稼働し続けられる機能を備えています。

## GDPに準拠した 品質管理

GDPスペシャリスト

130名



積み付けを行うパレタイザー



自動搬送ロボット

荷下ろしを行うデパレタイザー

海外製薬企業の日本参入支援

# 製造・パッキングエリアを併設し、 海外製薬企業の日本参入を支援

社会課題

海外に比べて未承認医薬品が多く、  
治療の選択肢が限られる

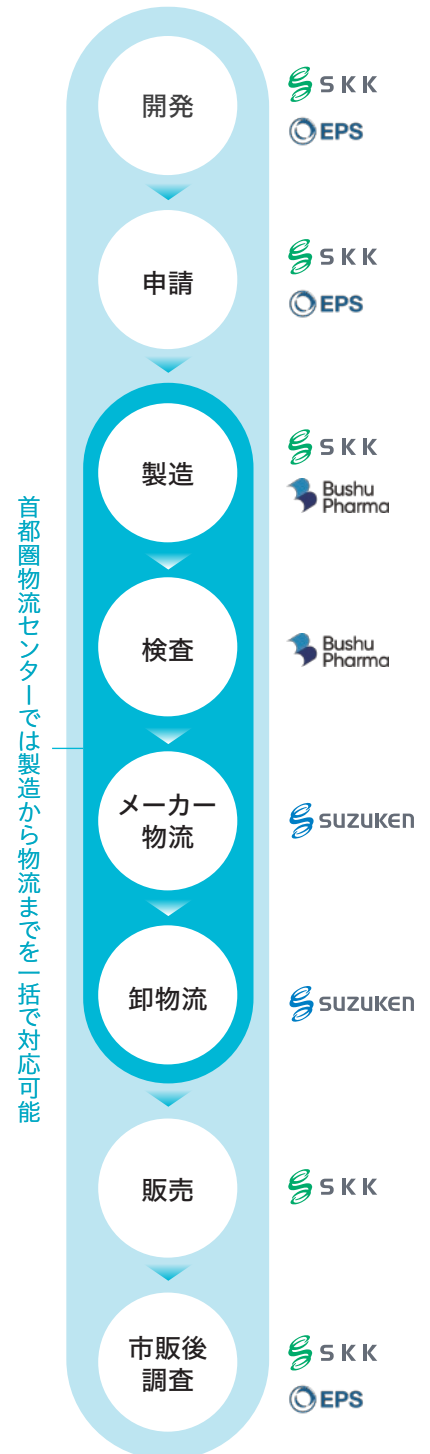
海外で承認されている医薬品の中には日本でも承認のものも多くあり、医薬産業政策研究所によると、欧米で過去5年間に新たに承認された新薬のうち、約70%が日本では承認されていません。国内未承認薬の約半数は、米食品医薬品局(FDA)または欧州医薬品庁(EMA)にて希少疾病用医薬品とされており、日本では海外に比べて治療の選択肢が限られているのが現状です。

当センターには、卸物流エリアに加え、製造業務受託・メーカー物流エリアも併設しています。製造業務受託エリア内には武州製薬の「草加パッケージングセンター」を設置し、センター内で医薬品の検査・表示・包装を中心とした受託製造と保管が可能となります。製造から卸物流まで一拠点で対応できるため、製品移動の最小化によるリードタイムの

短縮、輸配送コストや環境負荷の低減を実現しました。

2024年5月には、武州製薬およびEPSホールディングスとの協業により、日本のドラッグロス解消に貢献する新たなビジネスモデルを構築し、スペシャリティ医薬品の開発から製造販売承認申請、製造、販売、物流などに至るまで、海外製薬企業の日本市場参入をワンストップで支援可能となりました。このビジネスモデルは、日本で上市するために必要な開発費用などは上市後に回収する成功報酬型であり、製薬企業はリスクを取ることなく参入が可能です。日本独自の規制への対応や日本に製造工場や物流センター、流通ネットワークを保持していないといった課題を解消し、参入企業を増加させることで、日本における治療の選択肢拡大に貢献していきます。

海外製薬企業向けのワンストップサービス「J-ENTRY Consortium」のイメージ



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

各社が担う機能



武州製薬  
治験薬と商用品の製造や包装などを支援



EPSホールディングス  
臨床試験や申請資料作成などを支援



三和化学研究所  
日本市場への承認申請や販売を代行



スズケン  
メーカー物流や卸物流、在庫管理を担当

データ連携による、流通在庫の最適化

# 医薬品流通の上流から下流までの 流通在庫を見える化

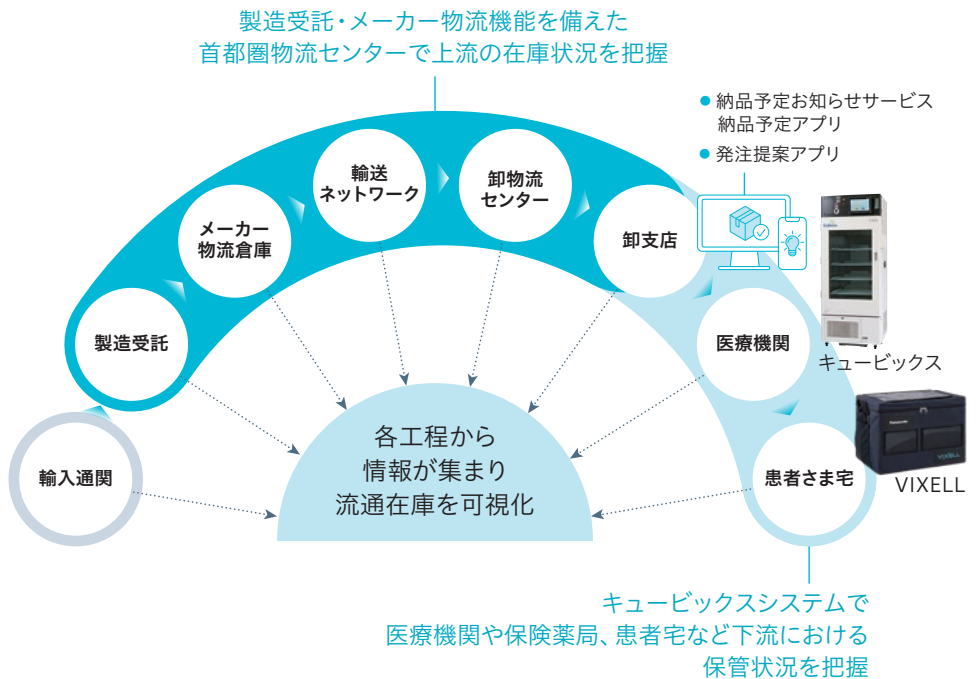
社会課題

社会保障費抑制のために  
求められる、医薬品廃棄ロス削減

高齢化が進む日本では、年々社会保障費が増加しており、そのうち約3割を医療費が占めています。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おり、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年から展開している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」によって、医療機関・保険薬局などにおける医薬品の管理状況を24時間365日、リアルタイムでモニタリングできる仕組みを構築しています。さらに、卸物流、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とを組み合わせることで、医薬品流通の川上から川下までの在庫状況の可視化を実現します。流通在庫を把握したうえで輸配送することにより、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につなげていきます。

医薬品流通の可視化



キュービックスシステム導入

457 施設

医薬品廃棄ロス

約 42.8 億円削減

担当役員コメント

首都圏物流センターを新たな価値創出の象徴に

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、メーカー物流と卸物流を一貫して担う独自の「医療流通プラットフォーム」を構築しています。15年以上積み上げてきた機能と自動化技術を組み合わせ作り上げたのが首都圏物流センターであり、スマートロジスティクスの実現に欠かせない財産となります。加えて、スペシャリティ医薬品流通におけるナンバーワンの実績と経験を積み、事業の中核を担える人材がグループ内に多く存在することももう一つの財産です。今後は、これらの財産にデジタル技術を組み合わせ、どこにどれだけの医薬品があり、いつ患者さまに投与されたのか、その患者さまの様子がどうなったのか、ということまで可視化し、一元管理することで社会コストを低減するプラットフォームまで進化させていきます。また、日本では未承認のため投与できない薬剤が数多くあるという課題の解決に貢献するため、海外製薬企業の日本参入支援の市場の拡大にも貢献します。次のステージに向け、社会インフラとしての医薬品流通の機能を維持しながら、スマートロジスティクスの実現による新たな価値創出を目指していきます。



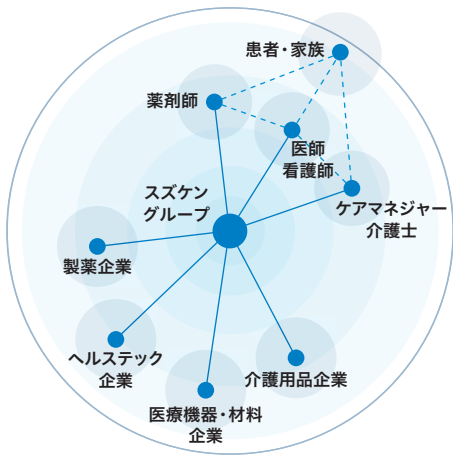
ヘルスケア流通事業本部長

田中 博文

成長戦略におけるトピックス デジタルヘルスケア

# 医療DX総合プラットフォーム

2023年4月に医療DX総合プラットフォーム「コラボポータル」のサービスを開始し、2024年3月には16万人以上の医師や看護師、薬剤師、介護従事者の方々が利用しています。ポータルでは提携するヘルステック企業のデジタルヘルスサービスをはじめ、医療や介護に関する制度やセミナーなどの情報提供、当社グループの営業担当者や物流機能との連携など、一つのIDで、多様なサービス・情報をワンストップで提供しています。



コラボポータル登録数

16万ID以上

2025年度のデジタル関連  
売上高目標

100億円以上



COLLABO



ポータルを活用した新たな価値創出に向けて

## 医療従事者、さらに患者さまとご家族をつなぐ 唯一無二のツールへの基盤づくり

社会課題

進まないデジタルヘルス  
サービスやデータの利活用

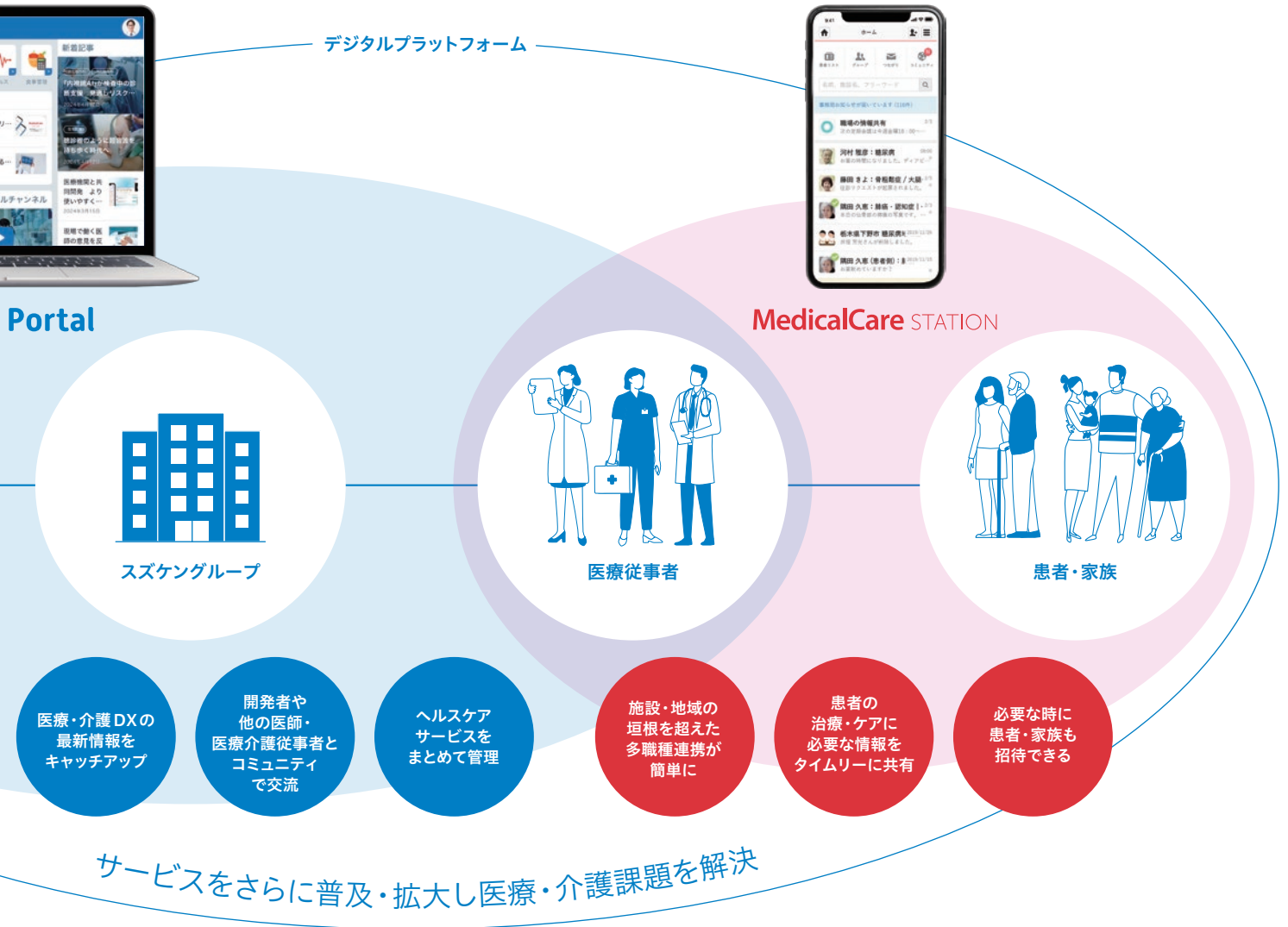
患者一人一人への最適な医療の提供や、医療・介護従事者の業務効率化につながるサービスは、デジタルヘルスケアサービスを中心に増加が予想されています。しかし、ヘルステック企業はサービス普及のためのリソースやチャネルを持ち合わせておらず、社会実装の促進が課題となっています。また、個人の健康データなどの情報セキュリティの担保や一元管理されていないため十分に有効活用されていないのが現状です。

2024年度は引き続き医師を中心としたコラボポータルの普及とコンテンツの充実に注力しつつ、当社グループのソリューションの一つである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)」でつながる医療・介護従事者25万IDの基盤と連携し、地域の医療連携を促進することで、患者さまやご家族への新たな価値創出を目指します。また、社内認定資格である「DXアンバサダー※」を育成・配置し、サービスの普及に向けた仕組みづくりと人材育成を進めます。

今後、コラボポータルの収益化によってユーザーのサービス利用によるさまざまなデータを蓄積、連携、活用することで製薬企業をはじめとする、多様なメーカーの新たな製品開発やサービスの創出と、それを使用する医療・介護従事者の業務の質および効率の向上により、その先の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の向上に貢献していきます。

※ DXアンバサダー：全国の各営業部にて、医療現場へのコラボポータルおよび連携デジタルサービスの紹介、利活用推進、ニーズ収集を担う。

# ムを核に



## 担当役員コメント

### コラボポータル の普及により、デジタルビジネスの早期拡大を目指す

コラボポータルが他社の医療DXサービスと異なる点は、診療中に臨床目的で利用いただけるサービスであることです。オフの時間に使用する情報収集ツールや、業務負担を軽減する予約ツールなどとは異なり、問診や治療などオンの時間に使用されるさまざまなサービスをコラボポータルへのログイン1回で利用可能です。利用いただく医療・介護従事者だけでなく、その先の患者さまやご家族の医療・介護課題を解決するツールとしてさらなる普及を目指します。

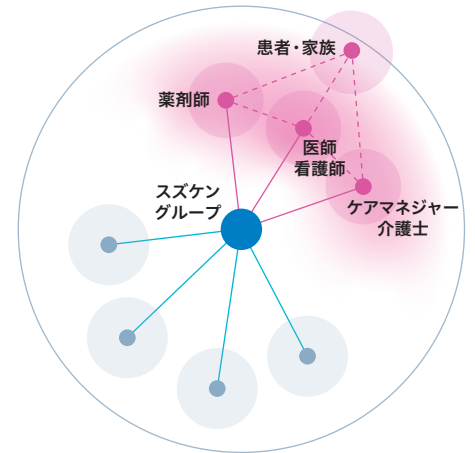
現中期経営計画において、2025年度のデジタル関連売上を100億円以上にすることを目標に掲げていますが、DXアンバサダーをはじめとするDX人材を強みに、IDの獲得が加速したことで、2024年度はID基盤の活用によるデジタルビジネスの早期化、拡大も可能となるものと考えています。



デジタルプラットフォーム事業本部長  
**比木 武**

# 患者視点、ユーザー視点で、

患者さまやご家族との接点を持つ薬局事業・介護事業では、地域におけるヘルスケアプラットフォームを目指しています。協業企業やグループの機能を組み合わせることで、地域ごとに異なる医療・介護ニーズを起点とする、地域密着型の新たなサービスを創出していきます。



## 社会課題

### 地域ごとに異なるニーズへの対応

高齢化や人口構成の変化により、医療・介護のニーズは地域ごとに異なります。加えて、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体制の整備も求められています。これらに対応するため、多様化する業務への支援や、地域の医療・介護従事者の人手不足の解消、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。

## 事業基盤の強化

# 地域の医療・介護に求められる機能の充実と、新たなサービスを創出

保険薬局事業では、DXを積極的に取り入れ、薬局業務の改革を進めるとともに、患者さまとの接点を強化することで、かかりつけ薬局・薬剤師の機能の充実を進めています。グループ薬局の全薬剤師へのコラボポータル機能を実装したコラボモバイルの貸与や、薬局DXをサポートするカケハシのサービスを活用したLINEによる患者フォローシステムの展開など、デジタルを活用した患者さまとの双方向の接点を実現し、地域に貢献する新たな薬局の姿を目指します。

介護事業では、介護人材の安定確保に向けた離職防止や稼働率の向上を図るとともに、ai6とWi-Fiセンシング技術による見守りサービスの実証実験を開始するなど、お客さま満足度向上と業務負担低減を両立するソリューションの開発を進めています。

保険薬局店舗数

559 店舗

介護事業所数

185 事業所





# 「革新」を

## 新たな収益モデルの創出

# 患者・ユーザー視点から ソリューションメニューの 共同開発を目指す



薬局事業では2023年11月にファーマライズホールディングスとの協業を開始し、保険薬局における患者支援サービスや新たな医薬品流通モデルの構築などへの取り組みを開始しました。また、介護事業では中部電力と同年3月に包括業務提携を締結しており、同社が展開する電力使用量の分析からフレイル<sup>※</sup>と推測される高齢者を把握するサービスと、当社グループの医療・介護従事者をつなぐDXソリューションを掛け合わせ、地域住民の健康を支援する事業モデルの構築を進めています。

当社グループの薬局・介護事業で得られる患者ニーズに加え、これらのサービスを利用するユーザーからのニーズを起点に、地域ごとに異なる医療・介護課題に対応する新たなソリューションを地域の企業や自治体と共同で開発・展開していきます。

<sup>※</sup> 身体的機能や認知機能の低下がみられる状態のこと

## 担当役員コメント

### 薬局・介護事業の機能や経営資源を生かし、地域の健康を守る存在を目指す

医療・介護支援事業本部は、事業基盤の強化と新たな収益モデルの創出を2024年度の戦略の軸にしています。薬局事業領域では、規模の拡大によることなく、経営資源を最大限に活用して高い収益性の実現を目指します。スズケングループの強みを生かし、製薬企業や地域医療の中核を担う基幹病院との連携による医療専門性の強化や、医薬品卸売事業やDX企業の機能も組み合わせたサービスの創出によって、他社との差異化を図ります。また、地域の薬局を支援し、課題解決に貢献する新たな薬局像を目指します。介護事業領域では、人材の安定確保と事業所稼働率の向上という経営課題の解決に取り組むとともに、ICTの積極活用による介護DXを実現し、介護事業を起点としたエコシステムの創出につなげていきます。

私たちは、保険薬局および介護事業所の運営体から、地域ヘルスケアのプラットフォーマーへの変革を進め、地域課題の解決によって患者さまに希望を提供し続ける存在を目指していきます。



医療・介護支援事業本部長  
高橋 智恵

# 財務戦略



と1倍を下回る結果となりました。PBRが1倍を下回る主な要因には、ROEの水準が大きく影響しています。ROEの分母である自己資本は自己株式の取得など積極的な株主還元によって増加を抑制しているため、分子である利益の最大化が最重要課題です。ROEの向上に加え、非財務情報の開示やIR活動の強化によりPERの向上を図り、これらの相乗効果でPBR1倍超の早期実現を目指します。

## 担当役員コメント

### 事業成長を加速させ、企業価値の一層の向上を目指す



グループ企画本部長  
**山本 裕一**

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の向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針の策定、中期経営計画や株主還元方針の改定など、成長を加速させる財務戦略を推進しています。厳しい事業環境の中でも、企業として存続・発展し続けるため、デジタルの活用や成長投資によって、コスト削減および収益性の向上を実現し、利益を最大化させるとともに、積極的な株主還元策による資本の最適化やIR活動の充実に向けた取り組みを推進することで、企業価値の一層の向上を目指します。

## 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

### PBR1倍超の早期実現に向けて

当社グループは、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しています。2023年11月には、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対応方針を策定し、取り組みを推進しています。

2023年度の株価は上昇傾向にありましたが、年度末時点のPBRは0.87倍

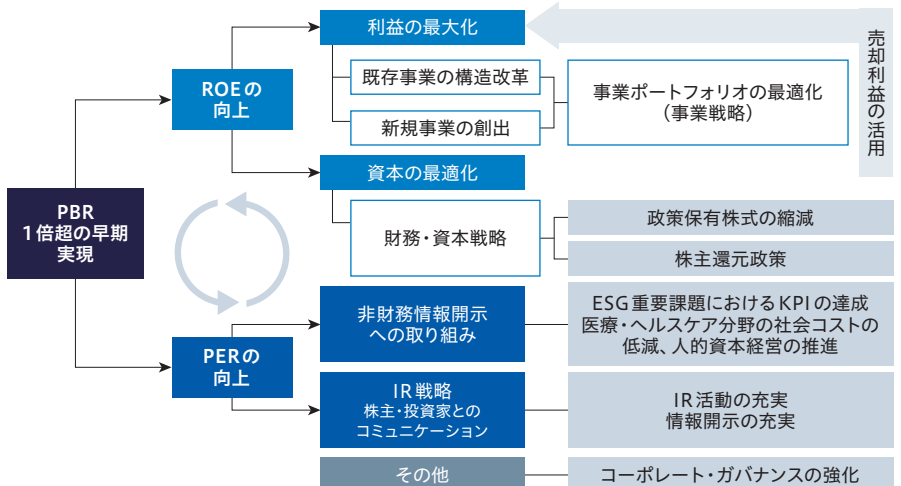
### 中期経営計画の推進による成長の加速

2023年11月には、第2四半期の決算と同時に中期経営計画の目標の改定も発表しました。

ROEは、中期経営計画期間の3年間で資本コスト以上の水準を目指すことは変わりませんが、5%以上という具体的な数値目標を開示しました。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。

また、政策保有株式の縮減目標および

### 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



株主還元も見直しを行いました。政策保有株式の縮減は、計画を1年前倒しし2024年度末までの目標達成を目指すこととしています。株主還元は、総還元性向の目標を各年度80%以上から3年間平均100%以上に引き上げています。

## 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目標の達成に向けては、短期的には、政策保有株式の縮減による売却益をもたらす効果が期待できるものの、その効果は一過性です。2032年度に向け、既存事業の構造改革および新規事業の創出を進め、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、さまざまなデジタルツールを活用することで、効果・効率的な営業体制と物流体制を再構築し、利益率を安定・向上させます。それによっ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。

### 1,000億円以上の戦略投資を実施

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。必要性と採算性の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きます。中期経営計画期間の3年間では、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)の投資を計画しています。

2023年度の既存事業への投資は、2024年4月に稼働を開始した首都圏物流センターへの設備投資約200億円を計上しました。今後同規模の施設を中部と関西につくることを検討しており、大規模な投資が続く見込みですが、業務効率化を図ることで、販売費及び一般管理費率の抑制につなげたいと考えています。新規事業への投資では、Welbyやファーマライズホールディングスへ出資し、2023年度の投資額は約325億円となりました。新規事業の創出においては、メーカーが生み出す製品・サービスを、当社が医療・介護従事者に届けるという観点から、今後もヘルステック企業への

出資は増加する見込みです。

なお、2024年度の投資額は約220億円を計画しています。

### 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、安定的な配当水準の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、バランスシート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、中期経営計画の当初予定を1年前倒しし、政策保有株式の比率を2024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、

#### 中期経営計画の新目標

##### 当初目標

項目	期間	目標
ROE	2025年度	資本コスト以上の水準
営業利益率	2025年度	連結:1.5%以上 卸売セグメント:1.0%以上
投資	3カ年累計	1,000億円以上
株主還元	各年度	安定的な配当の継続、総還元性向80%以上
政策保有株式の縮減	2025年度末	連結純資産額の10%以下

##### 新経営目標

期間	目標
各年度	ROE5%以上 (資本コスト以上の水準)
2025年度	連結:1.5%以上 卸売セグメント:1.0%以上
3カ年累計	1,000億円以上
3年間平均	安定的な配当の継続、総還元性向100%以上
2024年度末	連結純資産額の10%以下

#### 中期経営計画(2023~2025年度)の投資計画

既存事業	新物流センター構築	560億円
	支店統廃合	70億円
	既存設備の修繕・改修等	130億円
	その他セグメント等	40億円
計		800億円
+		
新規事業	協業企業とのアライアンス	
	DX基盤の確立	
	地域医療在宅支援の確立	
計		200億円+α
3年間の投資総額		1,000億円以上

# 財務戦略

25銘柄、約220億円となりました。

2024年度も縮減を進めるとともに、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目標も、平均総還元性向100%以上にするとしています。

2023年度は、約250億円の自己株式を取得し、配当金(総額約64億円)と合わせて、総還元性向は108.3%となりました。こうした取り組みを推進する

ことで、将来の目指すべきバランスシート像を実現していきます。

## 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

IR活動を積極的に推進するとともに英語での開示も充実させていきます。2023年度は、これまでに接点のなかった投資家へのアプローチを強化するため、コミュニケーション活動の回数を、2022年度よりも約3割増やしました。投資家との間で、当社グループのサステナビリティ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

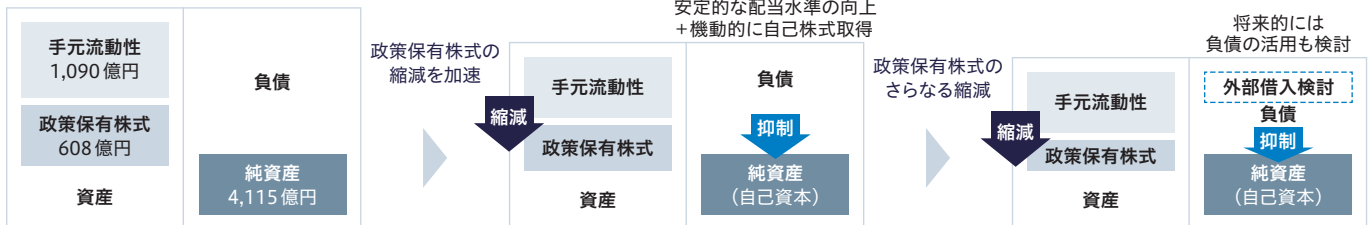
的要請・関心の高まりを踏まえ、非財務情報の開示や、事業を通じた社会課題解決の発信も強化していきます。

#### 2023年度の主なコミュニケーション活動

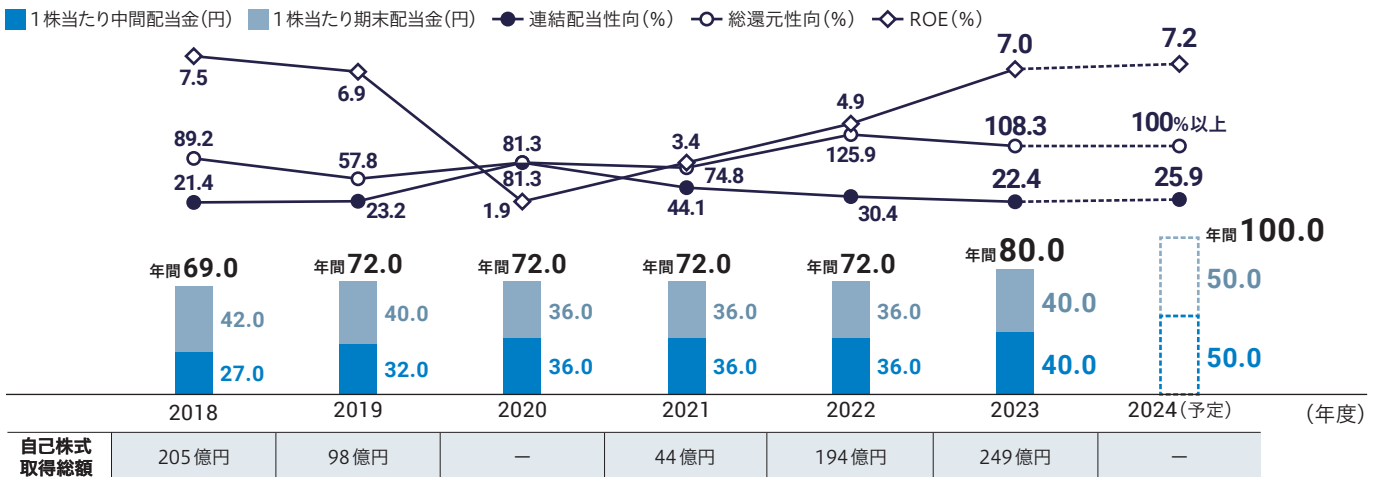
- 国内外の機関投資家との対話: 50社(のべ89回)
- アナリスト・機関投資家向け説明会: 2回
- 個人投資家向け説明会: 2007年より実施(名証IRエキスポへの出展)
- 海外投資家向け説明会: 証券会社主催の機関投資家向けコンファレンスへの参加
- IR情報のホームページ掲載(<https://www.suzuken.co.jp/ir/>)

### 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



### 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. 2018年度は10円、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。

# 人的資本戦略



を通じた社会への貢献に取り組むとともに、社員一人一人の成長と、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。

## 人材の確保

働き方のニーズが多様化する中、地域別採用も視野に入れた選択肢の充実を図っています。また、中期経営計画の重点分野であるDX人材の確保においては、社内での育成に加え、キャリア採用を推進しています。

## リスクリソグ

### 人材育成体系の強化

自ら学び、考え、行動する自律型人材の育成を人材育成のコンセプトに、学びの仕組みや挑戦の機会を設けています。入社5年目までの基礎研修に加え、マネジメント層などの階層別や職種別研修、自己レポートによる選抜研修の実施など、OJTを中心にOFF-JTと自己啓発によって、さらなるスキルアップと自己実現を支援する幅広い教育体系を構築しています。

### 担当役員コメント

#### グループ全体で挑戦しながら成長していく組織風土に



グループ管理本部長  
**田中 雅之**

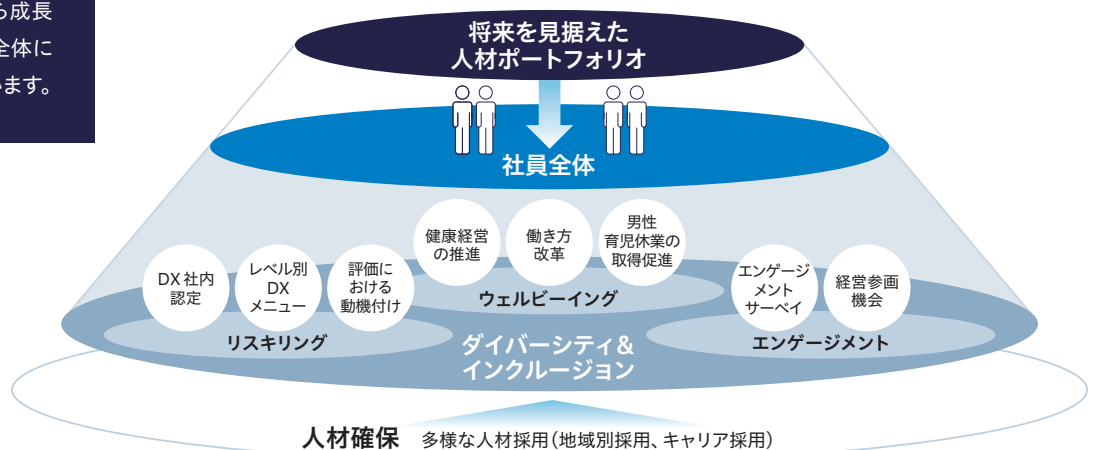
健康創造事業体の実現のために重要な人材を「DX人材」と定めています。2023年度はDXリスクリソグによる育成施策を重点的に進め、当初の目標を超える多くの社員がDX関連の資格を取得しました。今後は社内インターンシップや協業企業との人材交流など、学んだ知識を実践する場を提供し、挑戦しながら成長していく組織風土をグループ全体に浸透させていきたいと考えています。

## 経営戦略と人事戦略の連動

スズケングループが目指す「健康創造事業体」の実現に向けて、「人」は最大の経営資源であり、成長の原動力であると考えています。変化に対応できる多様な発想を持った人材が必要であると考え、グループだけではなく、協業企業も一体となり、多様な人材が集う「One Team」を目指しています。そのための人事戦略として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。

中期経営計画においては、健康創造事業体への転換の基盤づくりとして、「グループ全体の人材育成の推進」「DXに向けたリスクリソグ」を掲げ、事業活動

### 人事戦略の全体像



# 人的資本戦略

## DX人材の育成

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リスキリングプログラム」を展開し、2023年度は4,300名以上の社員が取り組みました。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」も開始しました。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、営業担当者のスキルの底上げを図ります。

2024年度は、DXリスキリングプログラムをグループ全社に広げ、新たな推奨資格やカリキュラムの提供など、グループ一体でのDXリテラシーの向上に取り組みます。また、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、学んだ知識を生かした成長機会の提供や社内インターンシップ制度の導入を検討していきます。

## 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ができる人材を次世代リーダーとして、100名以上育成することを目指しています。その実現に向けた「特別育成プログラム」を実施するとともに、2023年度に設置した「ビヨンド協議会」にて、会社の枠を超えて活躍するための制度・ルール作りや均等な教育機会、人材評価基準の策定などのテーマをグループ横断で協議しています。グループ間ローテーションや他社への出向、若手・女性社員への積極的な機会提供、グループ内の所属企業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、活躍の場を提供していきます。

## ウェルビーイングの推進

### 健康経営の推進

「健康経営宣言」を行い、従業員と家族の健康維持・増進に向けた健康経営の

推進に取り組んでいます。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。

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。



「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」  
スズケン、サンキ、アスティス、翔薬、三和化学研究所

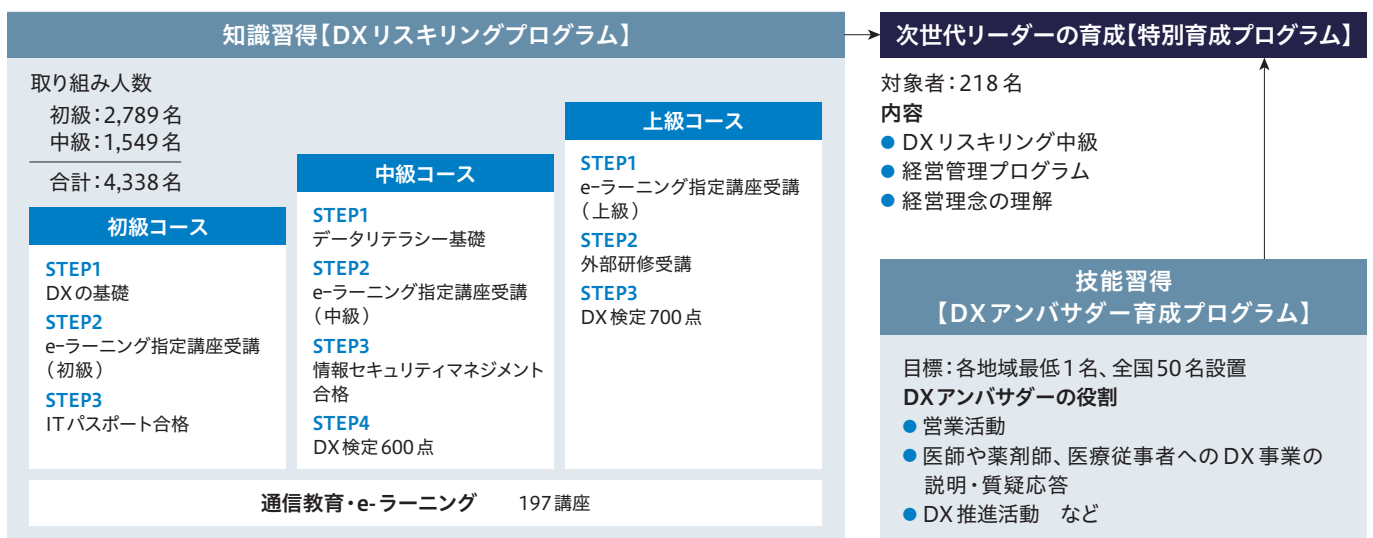


「健康経営優良法人2024(中小規模法人部門)」  
エス・ディ・ロジ、スズケン健康保険組合

## 働きやすい職場環境づくり

総労働時間の短縮と柔軟な働き方を重点テーマとし、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

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(2023年度)



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を検討しています。また、有給休暇の取得率向上に取り組んでいます。

### エンゲージメントの向上

#### グループコミュニケーションの強化

グループ合同による研修やイベント、経営層とのミーティングを実施するなど、継続したコミュニケーションの場を増やしています。

#### グループ提案制度の推進

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。業務改善や新規事業の提案だけでなく、好事例の共有や、新しい施策につながる意見収集・ディスカッションを行うイベントの開催

など、「One Team」による経営参画を実感する場としても機能しています。

#### 2023年度に実現に向けて取り上げた提案例

- 帳票の自動出力機能の廃止（紙の削減）
- 顧客接点強化に向けた新しいデジタルサービスの活用
- コラボポータルと連携した患者さまやご家族の声を集約できるAIアプリ
- 離島での医療用医薬品のドローン配送
- 社会貢献活動としての「こども110番の家・車」への参加

### 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。

女性の採用強化や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でいます。グループ3社が女性の活躍推進に関する状況や取り組み

などが優良な企業を認定する制度「えるぼし」の認定を受けています。

次世代育成支援においては、グループ7社が女性の仕事と子育ての両立を支援・サポートする企業を認定する制度「くるみん」の認定を受けています。

障害者雇用も促進し、法定雇用率を上回る雇用率(2.5%)を維持しています。また、2023年4月に、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。



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」

### 人材関連データ

	2021年度	2022年度	2023年度	目標
連結従業員数(名)	14,032	13,429	<b>13,086</b>	—
女性従業員比率(%)	54.1	54.5	<b>53.7</b>	—
女性管理職比率(%)	9.8	10.1	<b>14.2</b>	2030年度 20%以上
女性役員数(名)※取締役、執行役員	—	7	<b>10</b>	—
男女間賃金格差(%)※全従業員	57.9	56.1	<b>57.2</b>	—
男性育児休業取得率(%)	18.4	31.6	<b>73.4</b>	2025年度までに100%
新入社員に占める女性の割合(%)	52.4	37.8	<b>38.2</b>	—
障害者雇用率(%)	2.6	2.4	<b>2.5</b>	—
年次有給休暇取得率(%)	52.2	60.6	<b>58.2</b>	—
DXリスクリングプログラム受講者数(名)	—	—	<b>4,338</b>	—
ITパスポート取得者数(名)	1,522	1,547	<b>1,973</b>	2025年度 2,100名以上
情報セキュリティマネジメント資格取得者数(名)	48	50	<b>694</b>	2025年度 1,000名以上
DX検定600点以上(名)	—	—	<b>430</b>	2025年度 800名以上
チエノワ提案件数(件)	—	4,916	<b>3,277</b>	—

注) 各年度または年度末の実績値を掲載しています。  
 女性従業員比率、女性管理職比率、男性育児休業取得率はサステナビリティ指標の対象会社、障害者雇用率はスズケン・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、その他の項目はスズケンの実績です。

# 気候変動



## 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を地球環境保全であると認識し、「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」を目指しています。

事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量は、営業車両におけるガソリン使用と全国の営業拠点における電力使用が大半を占めており、事業活動と環境への負荷は相関関係にあります。そのため、環境に関する法律・規則などを遵守することはもちろん、事業活動を通じ、地域社会と協調しながら環境負荷の低減にも取り組んでいます。

また、日本国内では、医薬品の廃棄ロスや残薬(薬の飲み残し)が大きな課題となっています。そこで、当社グループでは、こうした社会コストを最小限に抑えることを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、CO<sub>2</sub>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。

## CO<sub>2</sub>排出量の削減の取り組み

地球温暖化防止の取り組みとして、CO<sub>2</sub>排出量削減を目的とした省エネ活動「3 Green Action」を実施するとともに、医薬品流通にあたってスマートロジスティクスを推進しています。

### 3 Green Action

#### グリーンオフィス

- 事業所内の省エネ活動の推進
- 一部の事業所や物流センターにおける太陽光発電、LED照明、高効率空調機などの省エネ設備・機器の導入

#### グリーン営業・グリーン物流

- 営業車両のハイブリッドカーや低燃費車両への切り替え
- 営業・配送時のエコ運転の励行

#### グリーンIT

- 省エネタイプのIT機器(パソコン、サーバーなど)への切替えおよび新規導入

## 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CO<sub>2</sub>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。

## 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

当社グループは、事業活動に与える影響について、政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)、各中央銀行・金融監督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CO<sub>2</sub>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。



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、CO<sub>2</sub>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、一層の効率化を図ることで、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減につなげていきたいと考えています。

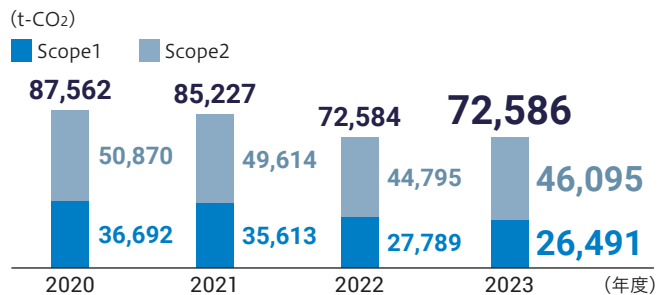
今後の取り組み

- 営業車両におけるEV車の導入
- 全国の営業・物流拠点における太陽光パネルの追加設置
- 営業拠点における照明のLED化、空調設備・医薬品保冷庫の入れ替え
- 気候変動関連データの統合管理体制の構築

(1) 想定するシナリオ

<b>2°C未満</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動対応に対する事業運営コストの増加</li> <li>● エネルギーコストの高騰</li> <li>● 環境意識の高まりによる新たな事業機会の発生</li> <li>● 環境負荷への対応企業への市場からの評価</li> </ul>
<b>4°C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害の多発、激化に伴う事業機会の損失</li> <li>● 企業活動、消費活動に対する締め付けの強化</li> <li>● エネルギーコストの高騰</li> <li>● 社員への健康リスクの発生および対応コストの増加</li> <li>● 環境負荷への対応ができない企業への市場からの淘汰</li> </ul>

CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+Scope2)



対象会社：スズケン、サンキ、アスティス、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

(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°C未満	4°C	
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 <sub>2</sub> 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	

# 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)翔業、(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



## 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

- 全国をカバーする営業・物流ネットワーク
- グローバル基準に準拠した高い流通品質
- 東名阪を基点とした全国BCPネットワーク
- GDPスペシャリストの育成・配置

### 効果・効率的な物流体制

- 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

- 顧客との信頼関係(伝統資産)
- 医療機関、保険薬局、医療従事者とのネットワーク
- 安定した医療用医薬品の売上高とシェア

### 医薬品卸売事業における 営業・物流拠点・車両台数

(2024年3月31日現在)

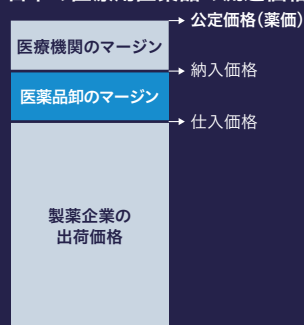
- 営業拠点 ..... **206** 拠点
- 卸物流センター ..... **15** カ所
- 運送事業用車両 ..... **1,737** 台
- 「ISO9001:2015」認証拠点  
.....宮城物流センター、大阪事業所

## 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



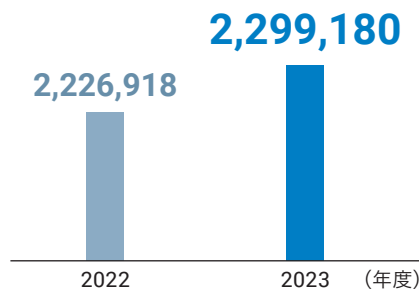
### 医薬品卸の役割

日本では医療用医薬品の97%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・流通企業と異なり、下記の5つの機能を有し、公的医療サービスを支える社会的役割を担っています。

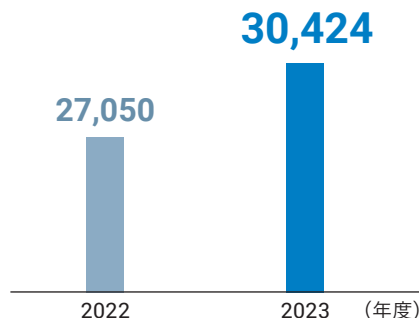
### 日本の医薬品卸の5つの機能

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

### 売上高(百万円)



### 営業利益(百万円)



## 機会とリスク

### 機会

- ✔ スペシャル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
- ✔ 地域医療連携・地域包括ケアシステムの推進
- ✔ アジアにおける医療制度改革

### 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 (ガイドラインへの対応・遵守)
- ⚠ 流通在庫管理の高度化
- ⚠ 物流2024年問題
- ⚠ 異業種の参入による競争激化
- ⚠ 自然災害、パンデミックの発生

## 主な取り組み

機会への取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
デジタルを活用した医療流通プラットフォームの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通</li> <li>● 医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>骨子1 ヘルスケア流通改革</li> <li>骨子3 スマートロジスティクス</li> </ul>
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		
医薬品流通のリアルタイムの可視化、最適化		
首都圏物流センターにおける自動化・省人化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>骨子2 アジア(中国・韓国)事業の再構築</li> </ul>
中国・韓国における医薬品流通事業の展開		

リスクへの取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
新たな営業体制の構築 (コラボポータル)の普及拡大)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>骨子1 ヘルスケア流通改革</li> <li>骨子3 スマートロジスティクス</li> </ul>
デジタルの活用による顧客接点の拡大 (バックヤード機能の強化)		

## 2023年度の振り返り

売上高は、特定メーカーの取引見直しの影響があったものの、スペシャルティ医薬品をはじめとする新薬や新型コロナウイルス感染症治療薬の販売増加などにより、前期比3.2%増の2兆2,991億80百万円、営業利益は、増収効果に加え、引き続き適正利益の獲得に取り組んだことなどにより前期比12.5%増の304億24百万円となりました。

自動化・省人化を実現する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、業界初の機能を持つ首都圏物流センターが埼玉草加市にて稼働しました。また、医療機関や保険薬局における製薬企業の出荷調整によって生じる業務負荷の軽減や、当社の生産性向上に寄与する仕組みとして、発注した医薬品

の納期や代替品の在庫を確認できる「納品予定お知らせサービス・納品予定アプリ」、需要予測による発注サポートを行う「発注提案アプリ」を導入しました。

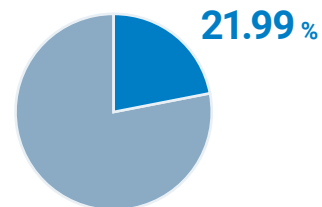
## 2024年度の見込み

売上高は、スペシャルティ医薬品をはじめとする新薬の販売増加の寄与はあるものの、薬価改定や新型コロナウイルス感染症関連商材の需要減の影響により、減収を見込んでいます。

営業利益についても、社会的要請などへの対応や各種委託費用の増加、新物流センターやシステム投資などから、減益を見込んでいます。流通改善ガイドラインを遵守するとともに、引き続き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。

## 関連データ

医療用医薬品の国内シェア(2023年度)



日本の医療用医薬品市場の売上高に占めるシェアは4社で約90%を占めています。そのような中、当社は9年連続で21%以上のシェアを維持しています。

# 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)



## スズケングループの強み

### 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・製造力

### 効率的かつ高品質な生産技術

- 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
- 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

- 製薬企業や医療周辺事業を展開する多様な企業とのパートナーシップ
- 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

(2024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)

## 事業環境

### 拡大する糖尿病市場

国際糖尿病連合によると、世界では、先進国人口の5%以上が糖尿病患者であると推計されています。2021年の日本における成人の糖尿病有病率は11.8%であり、高齢化や肥満率の高まりにより、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、2022年度の国内の糖尿病市場は、血糖自己測定器・関連製品および糖尿病治療薬の2市場の合計で6,810億円でしたが、2025年度には7,000億円を突破すると予測されています。

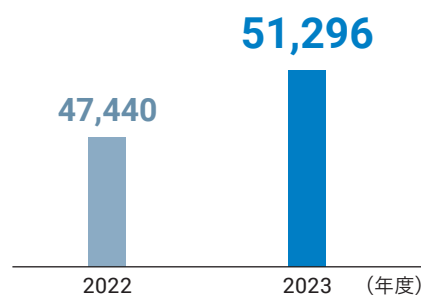
### 日本のドラッグロスの現状

近年、他の国では承認されているにもかかわらず、日本では承認されていない国内未承認薬(ドラッグロス品目)の存在が問題となっています。欧米で過去5年間に承認された新薬のうち、約70%が日本では承認を受けていないとされています<sup>※1</sup>。さらに、国内未承認薬の約半数は、米国食品医薬品局(FDA)または欧州医薬品庁(EMA)にてオーファン指定を受けており<sup>※2</sup>、臨床的に重要な薬剤が日本で開発されていない、または開発が遅れている状況にあります。

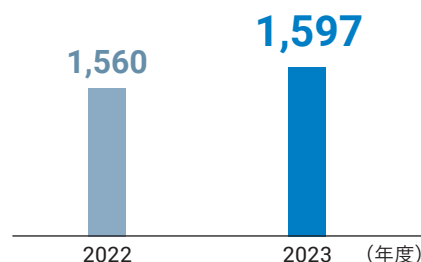
※1 医薬産業政策研究所 政策研ニュース No.63 2021年7月「ドラッグ・ラグ: 国内未承認薬の状況とその特徴」より

※2 医薬産業政策研究所 政策研ニュース No.66 2022年7月「ドラッグ・ラグ: 未承認薬は日本のアンメット・メディカル・ニーズにどう対応するか?」より

売上高(百万円)



営業利益(百万円)



## 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しい受託業者の増加
- ✔ 在宅医療・介護ニーズの多様化
- ✔ デジタル化の進展

### リスク

- ⚠ 医療費の増大に伴う薬価制度改革
- ⚠ 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
- ⚠ 研究開発活動による環境汚染
- ⚠ 日本国内におけるドラッグロス・ドラッグラグ

## 主な取り組み

機会への取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
医薬品の研究開発	● 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献	骨子6 ヘルスケア製品開発
糖尿病市場への新たなディジーズマネジメントの支援		
患者さま起点の新規製品開発と商品導入の推進		

リスクへの取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
国内未承認薬(ドラッグロス品目)の日本市場参入支援	● 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献	骨子6 ヘルスケア製品開発
デジタルMRによる活動(eプロモーション、Web講演会)		
医療機器製造分野の拡大と競争力強化		

## 2023年度の振り返り

売上高は、2022年10月に実施したグループ内組織再編に伴い、医療機器・材料製造事業の売上高が医薬品卸売事業セグメントから移動したことに加え、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」や、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」の処方増加の寄与などにより、前期比8.1%増収の512億96百万円となりました。

営業利益は、増収効果や、販売費及び一般管理費の抑制に努めたことなどにより前期比2.4%増益の15億97百万円となりました。

主力製品である糖尿病治療剤の拡大に加え、自己血糖測定器において、患者さまのさらなる糖尿病ケアに貢献するため、2024年1月にアボットジャパンとのコ・

プロモーション契約を締結しました。また、同年5月に武州製薬、EPSホールディングスとの協業を開始し、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を構築しました。

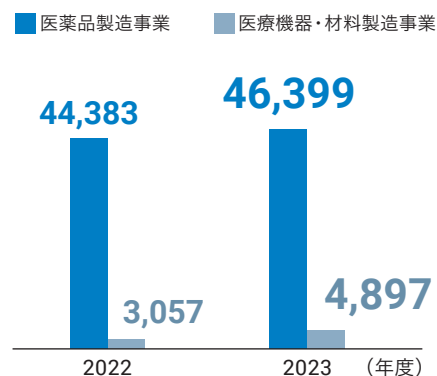
## 2024年度の見込み

売上高は、医薬品製造事業における「ウパシタ静注透析用シリンジ」の処方増加や、医療機器・材料製造事業におけるホルター心電計や電子血圧計などの販売量増加による増収を見込んでいます。

営業利益は、医薬品製造事業の開発進展による研究開発費の増加を見込み、減益予想としています。なお、医薬品製造事業のライセンス費用については、現状の導入活動の進捗状況を踏まえ、2024年度は予算化していません。

## 関連データ

事業別売上高(百万円)



2023年度から、旧医療関連サービス等事業セグメントの医療機器・材料製造事業を旧医薬品製造事業と統合し、ヘルスケア製品開発事業セグメントとしています。

# 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・ウエルビー(株)、(株)エスケアメイト、(株)メディケアコロバ



## 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
- 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

### 保険薬局事業における拠点・認定薬局数

(2024年3月31日現在)

- 保険薬局店舗 .....35 都道府県 **559** 店舗
- 健康サポート薬局 .....うち **24** 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

(2024年3月31日現在)

- 事業所 ..... **185** 事業所

## 事業環境

### 薬剤師に求められる役割

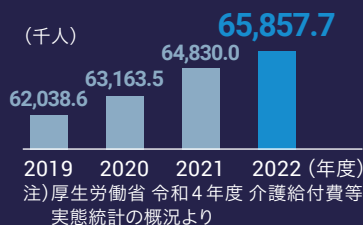
2024年の診療報酬※改定では、薬剤師業務の質の向上と地域医療連携の強化が主な改定ポイントとなりました。改定によって、医療機関との情報共有、在宅医療の連携、安心できる薬物療法の提供体制の構築などの業務を評価対象とすることで、薬剤師業務の質向上を図ります。また、賃上げによる人材の確保も意図された改定となっています。

※ 診療報酬：病院や薬局などにおけるサービスに対して公的医療保険から支払われる報酬。定められた要件を満たすことで点数が加算される仕組みで、2年に1回基準が改定される。

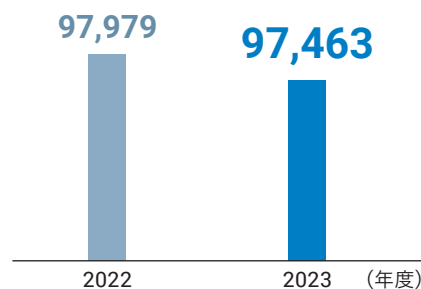
### 介護業界における課題

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は年々増加しています。介護サービスの充実や介護人材の確保・育成が求められる中、介護業界では介護保険の財政状況の逼迫や深刻な人材不足への対応が急務であり、介護職員の待遇改善や労働環境の改善、働き方改革の推進などが課題となっています。

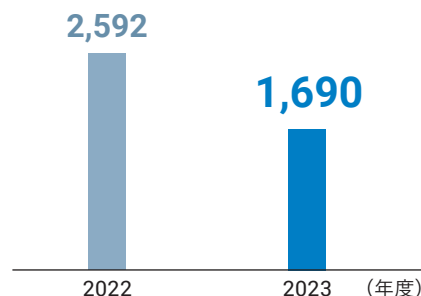
### 介護予防サービスまたは介護サービスの年間累計受給者数



### 売上高(百万円)



### 営業利益(百万円)



## 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

### 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

## 主な取り組み

機会への取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
地域・患者に選ばれる薬局づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献</li> <li>● 地域社会への貢献</li> </ul>	<b>骨子5</b> 地域医療介護支援
デジタル技術を活用した顧客支援サービスの展開		
地域の特性に合わせた介護サービスの展開		
グループ内・協業企業との連携による地域包括ケアシステムへの貢献		

リスクへの取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
グループ薬局の機能強化と薬剤師の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療・介護サービスへのアクセス・患者QOL向上への貢献</li> <li>● 地域社会への貢献</li> </ul>	<b>骨子5</b> 地域医療介護支援
地域の薬局を支援するサービスの開発		
介護人材確保に向けた取り組み		
介護事故防止や介護職員の負担を軽減するサービスの開発		

## 2023年度の振り返り

売上高は、保険薬局事業において、新型コロナウイルス感染症の法的位置付けが5類感染症へ移行したことによる受診抑制の緩和などに伴い、処方箋受付枚数が増加したものの、調剤報酬改定などの影響もあり前期比0.5%減収の974億63百万円となりました。

営業利益は、調剤報酬改定における地域支援体制加算の経過措置終了や薬価改定の影響などにより、前期比34.8%減益の16億90百万円となりました。

2023年11月に、ファーマライズホールディングスと資本業務提携を締結し、持分法適用会社としました。両グループの保険薬局と連携した薬局市場への新たな機能開発とそのトライアルを共同で行うとともに、システムの共同利用

などによる業務効率化を進めていきます。また、この取り組みを地域のグループ外の保険薬局にも展開していく計画です。さらに、グループ薬局に「コラボモバイル」を導入し、DXの推進による薬局機能の強化と生産性の向上を図っています。

2023年3月に包括業務提携を締結した中部電力と地域住民のフレイル対応を中心とした企業、医師会、自治体との連携を推進し、地域住民の健康を支援する事業モデルの構築を進めています。

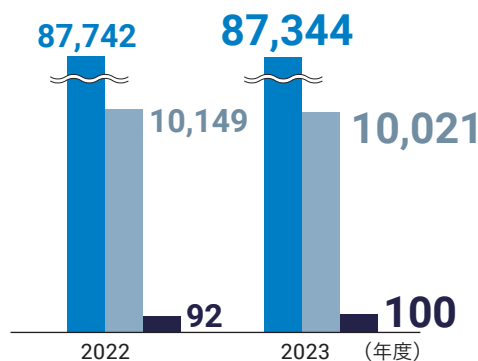
## 2024年度の見込み

主に保険薬局事業において、薬価改定や調剤報酬改定によるマイナス影響を見込んでおり、減収減益の予想としています。

## 関連データ

事業別売上高(百万円)

■ 保険薬局事業 ■ 介護事業 ■ 医療介護支援事業



2023年度から、旧保険薬局事業セグメントと、旧医療関連サービス等事業セグメントの介護事業および医療介護支援事業を統合し、地域医療介護支援事業セグメントとしています。

# 医療関連サービス等事業

主要グループ会社 (株)エス・ディ・コラボ、中央運輸(株)、(株)コラボプレイス



## スズケングループの強み

### メーカー物流とスペシャリ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
- 再生医療等製品の流通プラットフォーム
- GDPスペシャリストの育成・配置
- メーカー物流事業受託  
(2024年3月31日現在) ..... **48社**
- スペシャリティ医薬品流通事業受託  
(2024年3月31日現在) .... **34社 60品目**

### デジタルを活用した顧客支援サービス

- 医療・介護従事者向け総合ポータルサイト「コラボポータル」の開発・展開  
登録数(2024年3月31日現在)... 約 **16万ID**

### メーカー物流事業における拠点

- (2024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

## 事業環境

### スペシャリ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リティ医薬品市場が拡大しており、厳格な温度管理や在庫管理が求められています。また、医薬品の供給不足や在庫偏在による廃棄ロスも課題となっています。

### 日本の医療用医薬品市場におけるスペシャリティ医薬品とバイオ医薬品のシェア推移

(%) ● スペシャリティ医薬品 ◆ バイオ医薬品



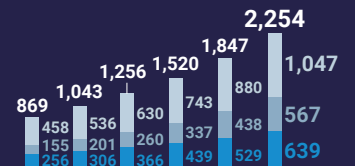
注) IQVIA ジャパン発表資料をもとに当社にて作成

### 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ます。しかし、国内市場への浸透度が低く、データ連携も不十分です。社会実装に向けて普及と連携が課題となっています。

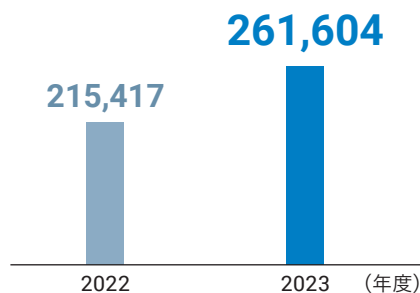
### デジタルヘルスケアサービスの市場規模予測 (日本国内)

(億円) ■ 予防・健康管理 ■ 診察・治療 ■ 予防・リハビリ

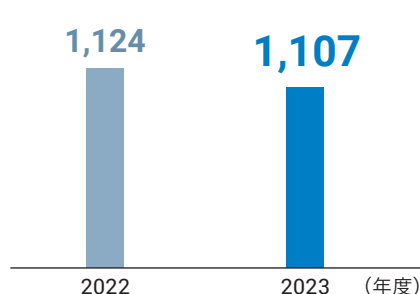


注) 株式会社野村総合研究所ホームページ (https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/1127\_1)より

### 売上高(百万円)



### 営業利益(百万円)





## 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
- ✔ 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
- ⚠ 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

## 主な取り組み

機会への取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
ワンストップ受託モデルの機能拡大	● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通	骨子1 ヘルスケア流通改革
再生医療等製品流通の強化		
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構築		骨子4 デジタルヘルスケア
DX人材の育成		
リスクへの取り組み	関連するマテリアリティ	関連する中期経営計画の骨子
医療流通プラットフォームの進化	● 安心・安全かつ安定的な医薬品流通	骨子1 ヘルスケア流通改革
GDP対応の強化	● 医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減	骨子3 スマートロジスティクス

## 2023年度の振り返り

売上高は、スペシャルティ医薬品流通事業の受託が増加したことなどにより前期比21.4%増収の2,616億4百万円となりました。

営業利益は、デジタルビジネスの事業化に伴う費用計上などにより前期比1.5%減益の11億7百万円となりました。

2023年1月に、製薬企業と協業し、GDPガイドラインに準拠した製薬業界初の共同輸送を開始しました。製薬企業から卸物流センターまでの物流を効率化し、環境負荷低減にも貢献しています。

デジタルヘルス事業の構築に向けては、2023年4月に、医療・介護従事者向けのDX総合ポータルサイトである「コラボポータル」のサービス提供を開始しました。お得意さまと当社グループ、製薬

企業、さらには多職種・専門スタッフをつなぐ機能、協業企業のデジタルヘルスサービスを統合的にお届けする機能などを搭載し、既に約16万名に利用いただいています。

また、2023年11月にPHRサービスのリーディングカンパニーであるWelbyに対し、双方のデジタルビジネスの加速化を目的とした株式の追加取得を実施し、持分法適用会社としました。

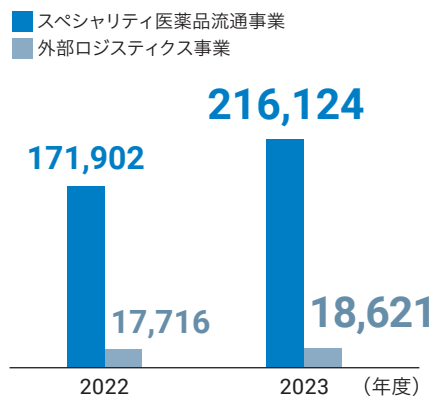
## 2024年度の見込み

売上高は、主に、スペシャルティ医薬品流通の受託増加による増収を見込んでいます。

営業利益は、当セグメントで構成されている各社のコスト抑制などによる増益を見込んでいます。

## 関連データ

事業別売上高(百万円)



2023年度は、スペシャルティ医薬品流通事業ではスペシャルティ医薬品の流通受託が前期比で4社7品目増加し、外部ロジスティクス事業ではメーカー物流受託が前期比で2社増加しました。

## 社外取締役 メッセージ



### 透明性・客観性が確保された ガバナンス体制を維持し、 経営全体の実効性を評価

社外取締役 茶村 俊一

2024年度から私が指名・報酬委員会の委員長を務めることになりました。委員の過半数は社外取締役であり、透明性・客観性が十分に確保された体制であると認識しています。取締役会も半数は社外取締役であり、外部視点が経営に取り入れられていると感じています。

実効性については、取締役会だけでなく、経営会議をはじめとする連携協議体も対象に、法令や定款に沿って運営されているかどうか、コーポレートガバナンス・コードに適切に対応できているかどうかという2つの観点でモニタリング、評価しています。

現在、スズケングループは大きな変革期にあります。取り組みの推進にあたっては、現場の理解を深めることと、事業ポートフォリオ改革や設備投資の可否を見極めるルールの明確化を進めてもらいたいと考えています。



### 法令遵守の徹底によって 社会からの期待に応え続ける 企業体の実現に貢献

社外取締役 中垣 英明

スズケングループが担う医薬品卸の機能は、品質、有効性および安全性を確保した医薬品などを医療機関や保険薬局を通して国民、患者に安定的に届けるという、我が国の医療提供体制において重要な役割を果たしています。そして、国民の生命に直接関連する医薬品を取り扱う上では高い倫理性が求められます。この役割を果たすためには、ステークホルダーからの信頼が不可欠であり、社員一人一人が薬機法や独占禁止法といった関連法規の遵守をはじめとするコンプライアンス意識を高め、実際の業務に取り組むことが重要だと考えています。

私は薬事行政の分野では、医薬品などの許認可や安全対策、薬局および薬剤師に関する事業や制度改正に取り組みました。これらの経験を踏まえ、社外取締役として必要なことを提言していきます。



### 監査等委員長として、 グループ全体の事業体制、 人材・資源の適正性を検討

社外取締役(監査等委員) 小笠原 剛

私は社外取締役就任から2年を経て、2024年6月に監査等委員長となりました。社内の監査等委員や内部監査室とも連携し、事業体制や人材・資源が適正かどうかを評価する役割を果たしていきます。スズケン単体やコア事業である医薬品卸売事業だけでなく、さまざまな事業を展開するグループ全体としての適正性など幅広く検討していきたいと考えています。

中期経営計画の推進にあたって、DXの推進に伴う協業が増えています。今後も協業の拡大が予想されることから、法的リスクへの対策の重要性が高まっています。全体を俯瞰して議論するために、協業の目的や進捗を整理し、定期的に報告してもらうよう要請しています。その他の戦略についても、施策に伴うリスクとその対応も合わせた説明がなされることで、社内でも十分に議論されているかどうかを含めて監視・監督していきます。



### 新たな挑戦を勧める企業風土 を最大限に生かすため、 グループガバナンスの強化を

社外取締役(監査等委員) 近藤 敏通

監査等委員として経営に関わり始めて1年が経過しました。この1年間、さまざまな場面で、新たな挑戦を推奨するスズケングループの企業風土が印象に残りました。DX人材や次世代リーダーの育成プログラムに取り組む姿から、中期経営計画の目標達成に向けて、現場の社員も強い意志を持っていると感じています。

一方で、会計士・税理士の立場から見ると、今後の事業拡大のためにグループ再編も想定される中、税務上のリスクが高まるため、注視しています。また、数多くのグループ会社を抱えているため、グループ各社のコンプライアンス・リスクマネジメント意識の格差の発生に注意が必要です。

新たな挑戦に期待するとともに、企業活動の前提として一人一人の意識向上とグループガバナンスを強化することを注視していきます。



### 幅広い業界に関わり培った 客観的な視点と弁護士としての 専門性を生かす

社外取締役(監査等委員) 清水 綾子

私はこれまでにマスコミ、化学、情報通信といった幅広い企業と関わり、社外役員も務めてきました。さまざまな業界を見てきたからこそその客観的な視点と、弁護士としての経験を生かした提言をしていきます。

スズケングループに90年以上受け継がれる“創業のこころ”があることは大きな強みだと感じています。社会インフラとしての機能を維持するために、収益力を高め、社会が求める製品・サービスを提供するという目指す姿の実現に向けた変革の中にあることを常に念頭におき、議論に参画するつもりです。

人材育成については、女性管理職比率の向上に期待しています。年齢や性別関係なく、やる気のある社員が活躍でき、社員全員が経営に関わっているという意識を醸成できる職場づくりに貢献していきます。

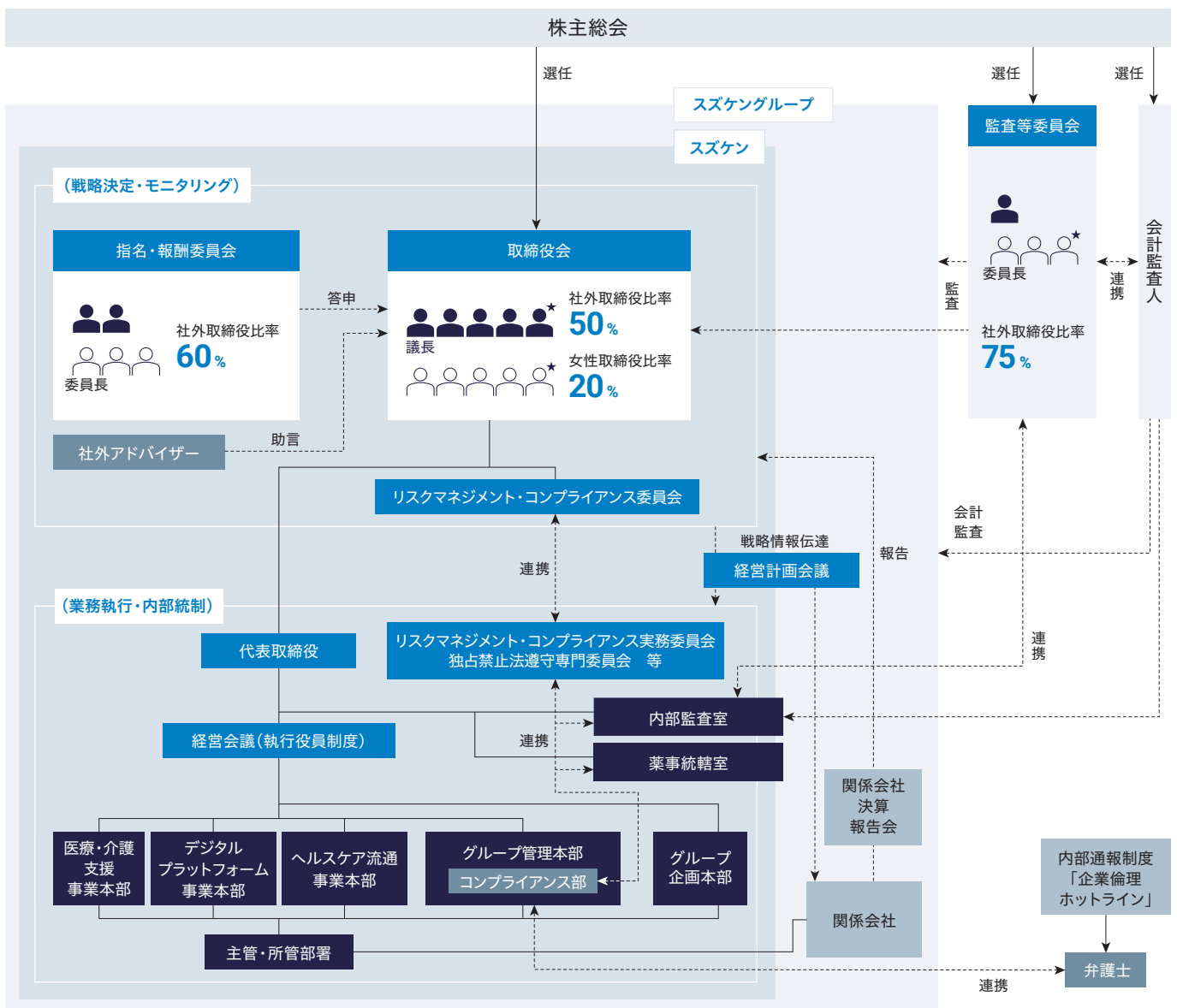
# コーポレート・ガバナンス

## 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。

ガバナンス全体概要図(2024年6月25日時点)

社内
  社外
  女性



## 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 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、一層のコーポレート・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。

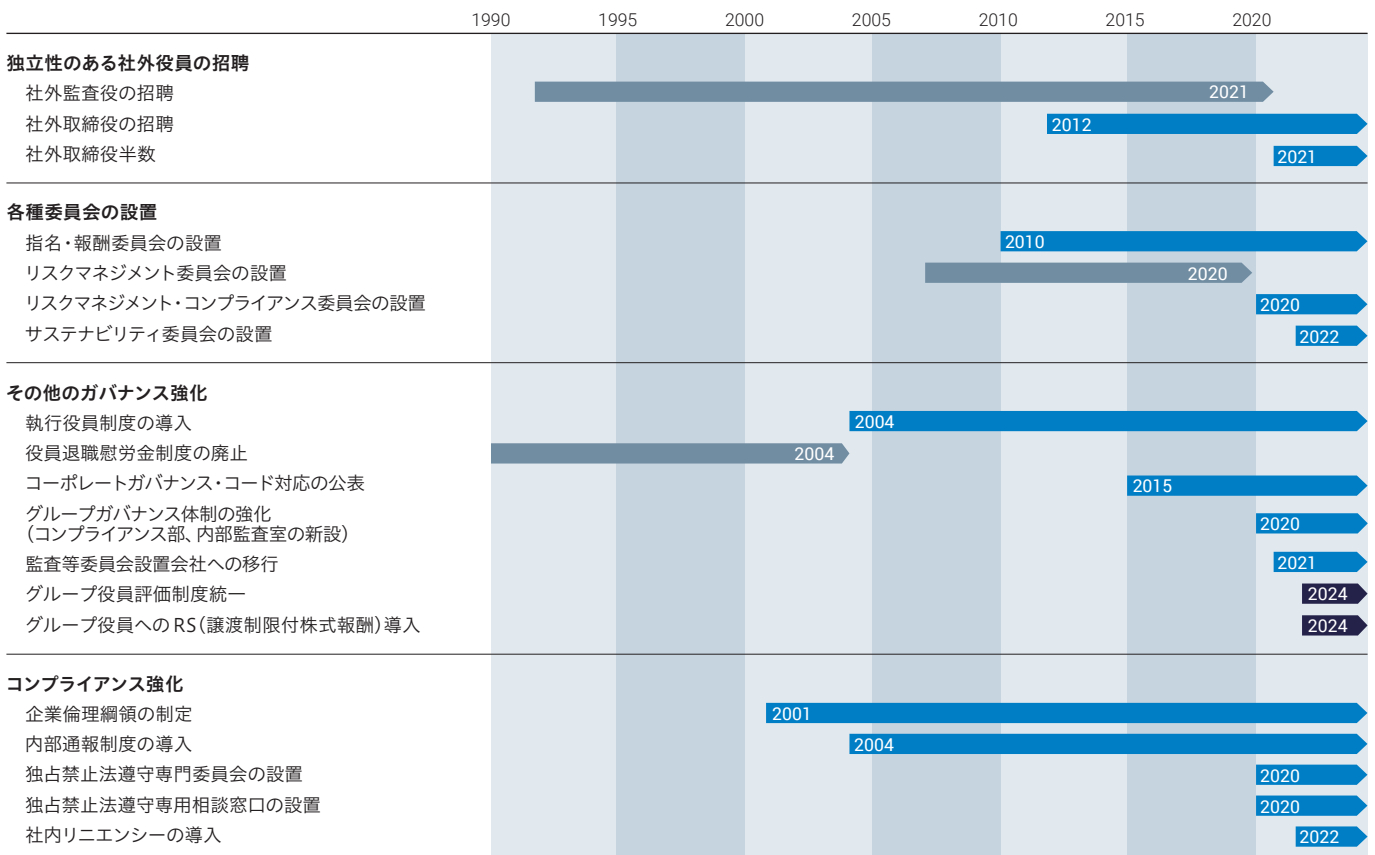
### 取締役会

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。

### コーポレート・ガバナンス強化の変遷



# コーポレート・ガバナンス

## 監査等委員会

監査等委員会は、原則として月1回、その他必要に応じて開催します。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、営業部門の業務に長年携わり、当社事業に対する豊富な知識・経験を持つ社内取締役1名を選任し、モニタリング機能の充実に努めます。

## 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。

## 内部監査

内部監査は、社長直轄の内部監査室が担当しています。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門に対し「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(定款に定める14名以内。内訳：取締役(監査等委員である取締役を

## 主なコーポレート・ガバナンス体制の構成および2023年度の活動実績

取締役会		
人数	10名	2023年度 開催回数：17回 出席率：社内100%、社外98%
議長	代表取締役社長	
委員構成	社内取締役5名、社外取締役5名	
監査等委員会		
人数	4名	2023年度 開催回数：15回 出席率：社内100%、社外100%
委員長	社外取締役	
委員構成	社内取締役1名、社外取締役3名	
指名・報酬委員会		
人数	5名	2023年度 開催回数：2回 出席率：社内100%、社外100%
委員長	社外取締役	
委員構成	社内取締役2名、社外取締役3名	

除く)9名以内、監査等委員である取締役5名以内)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。

## 役員報酬の内容

当社は2016年6月13日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬などにかかる決定方針を決議しています。

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、「取締役・執行役員・参事評価内規」「取締役・執行役員・参事処遇内規」に基づき、全社業績指標と担当部門業績指標を用いた、総合的な業績評価を実施しています。客観性・透明性を確保するため、報酬金額は、取締役会の諮問機関であり、社外取締役が委員の過半数を占める「指名・報酬委員会」にて審議の上、その意見を尊重し、取締役会にて決議しています。

報酬体系は、「固定報酬」と「業績連動報酬」の2区分を設けており、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としています。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。固定報酬は定額とし、「代表権報酬」「取締役報酬」「執行役員報酬」の3種類で構成します。業績連動報酬は2種類で構成し、短期インセンティブの「単年度業績連動報酬」と中長期インセンティブの「譲渡制限付株式報酬」を設定しています。単年度業績連動報酬には、業績評価によって決定する「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」の2種類があります。

報酬水準と報酬体系については、専門性のある外部調査機関が行う当社と同水準の時価総額を有する企業を対象にした役員報酬調査の結果を参考にしています。2023年度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	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	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)	340 (22)	158 (22)	142 (-)	40 (-)	8 (2)
取締役 監査等委員 (うち社外取締役)	70 (32)	70 (32)	- (-)	- (-)	5 (4)
合計 (うち社外役員)	411 (55)	228 (55)	142 (-)	40 (-)	13 (6)

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価

2024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」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。

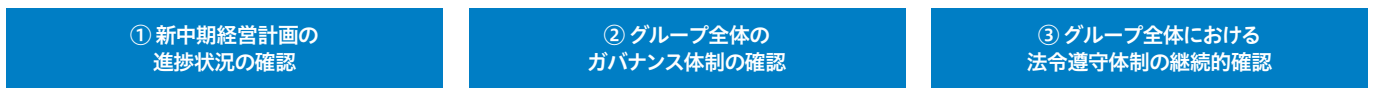
### 評価の主体および対象

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。

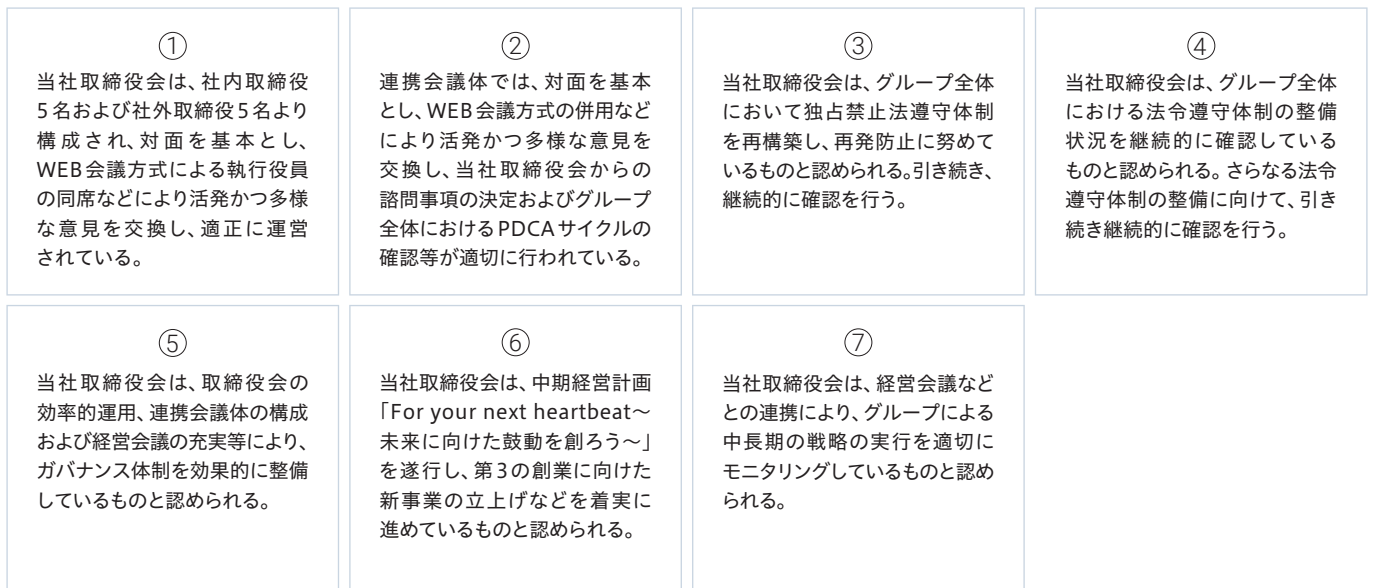
事業年度を通じて連携会議体に独立社外取締役が可能な

## 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

### 2024年3月期の重点確認項目



### 2024年3月期の評価結果



### 2025年3月期の重点確認項目





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。

### 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、必要に応じて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、以降継続して縮減に取り組んできました。

現中期経営計画では2024年度末までに連結純資産の10%以下とする方針を掲げています。

2023年度は、8銘柄、約92億円の政策保有株式を縮減し、方針開示(2021年5月)以降、25銘柄(一部売却を含む)、総額約220億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。

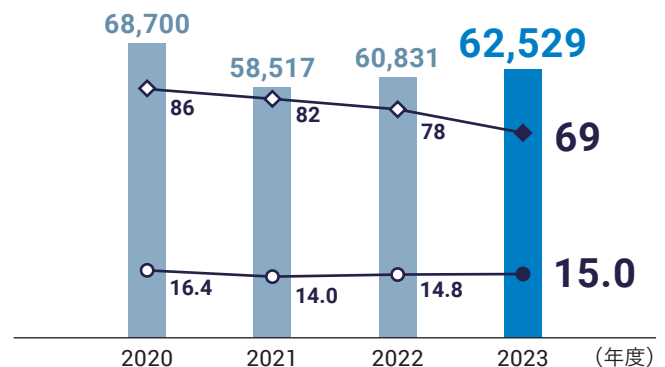
また、政策保有株式にかかる議決権の行使については、当社の中長期的な企業価値向上に資するものか否か、また当該企業の株主共同の利益に資するものか否かなどを議案ごとに総合的に判断しています。

#### 政策保有株式縮減の推移

■ 期末保有金額(百万円)

◇ 保有銘柄数(種)

○ 連結純資産比率(%)



注) 期末保有金額、連結純資産比率は保有銘柄の株価上昇に伴い増加

### IRに関するコミュニケーション

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。

# 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、企画部門の責任者を委員長とし、管理や各事業に関わるすべての本部長、グループ各社を管轄する主管部署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。

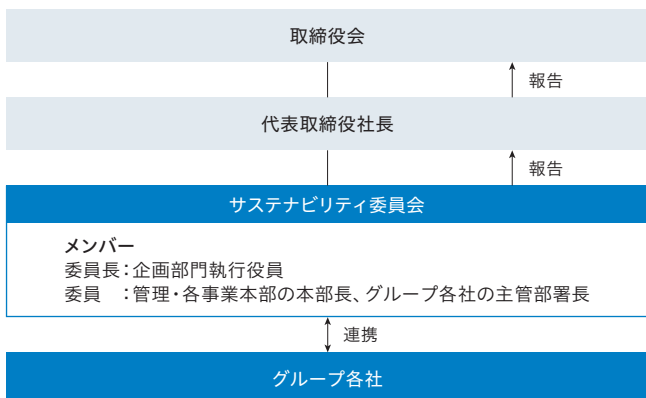
委員会の協議内容は取締役会に報告しています。また、取締役会では、当社グループにおけるサステナビリティ課題について意見交換を行い、グループ全体のサステナビリティ活動の実践を監督しています。

## ESG重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ推進体制の下、当社グループのESGの取り組みを強化していくため、マテリアリティを設定しています。マテリアリティは、バリューチェーン全体を見渡し、事業活動に影響する情勢の変化や社会動向を踏まえ、「事業機会の拡大」と「リスクの低減」の観点から特定しています。

「健康創造事業体」を目指す当社グループにとって、顧客は医療機関や製薬企業だけではなく、患者さまやご家族も含めた地域社会全体へと広がっています。各分野の事業戦略も踏まえ、マテリアリティと、KPIおよび中長期的な数値目標を定期的に見直しています。数値目標には、CO<sub>2</sub>排出量、女性管理職比率、男性育児休業取得率、コンプライアンス研修受講率を設定しています。

### サステナビリティ推進体制



### 2023年度のサステナビリティ委員会の開催状況

開催回数	3回
主な議論内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ経営における課題共有</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 中期経営計画におけるグループ一体のサステナビリティ活動の方向性検討</li> <li>● TCFD提言に基づく情報開示への対応</li> </ul>

## 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。

### ステークホルダーとのコミュニケーション



## サプライチェーンマネジメント

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、患者さままでの独自の「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、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、全国BCPネットワークの構築による災害時対応などによる、安心・安全かつ安定的な医薬品流通の維持に努めています。

## 環境保全への取り組み

日本政府が発表した2050年のカーボンニュートラル宣言に賛同し、医薬品流通全体の一層の効率化を図ることで、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減につなげていきたいと考えています。

そのためには、CO<sub>2</sub>排出量の削減などを通じた気候変動への影響の低減と、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。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、社会コストの低減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。

## 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。

また、当社グループは、DXを経営戦略の重要な柱の一つと位置付けています。そこで、「スズケングループDX人材」の育成を人材戦略の中核的なテーマと位置付け、デジタルイノベーション※1とデジタルライゼーション※2の両面で力を発揮できる人材の育成に注力しています。

※1 デジタルイノベーション：業務プロセスを部分的・局所的にデジタル化すること。主に業務効率化の実現を目指すもの。

※2 デジタルライゼーション：特定の業務プロセス全体をデジタル化すること。新たな価値やビジネスモデルを生み出すことを目指すもの。

## 人権の尊重

当社は、企業倫理綱領を策定し、第一項目に「いきいきと働ける職場の形成」を掲げています。従業員一人一人が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することのできる働きがいのある職場をつくるため、社内規定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、当社に関わるお得意さまをはじめ、ビジネスパートナーや地域社会といったさまざまなステークホルダーの皆さまの人権を尊重しています。

## SDGsへの貢献

当社グループが社会インフラとして提供する医薬品流通機能、地域社会に貢献する事業や機能は、SDGsの達成につながるものと考えています。当社グループの事業活動や「健康創造事業体」として生み出す新たな価値・サービスを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

# コンプライアンス・リスクマネジメント

## 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。

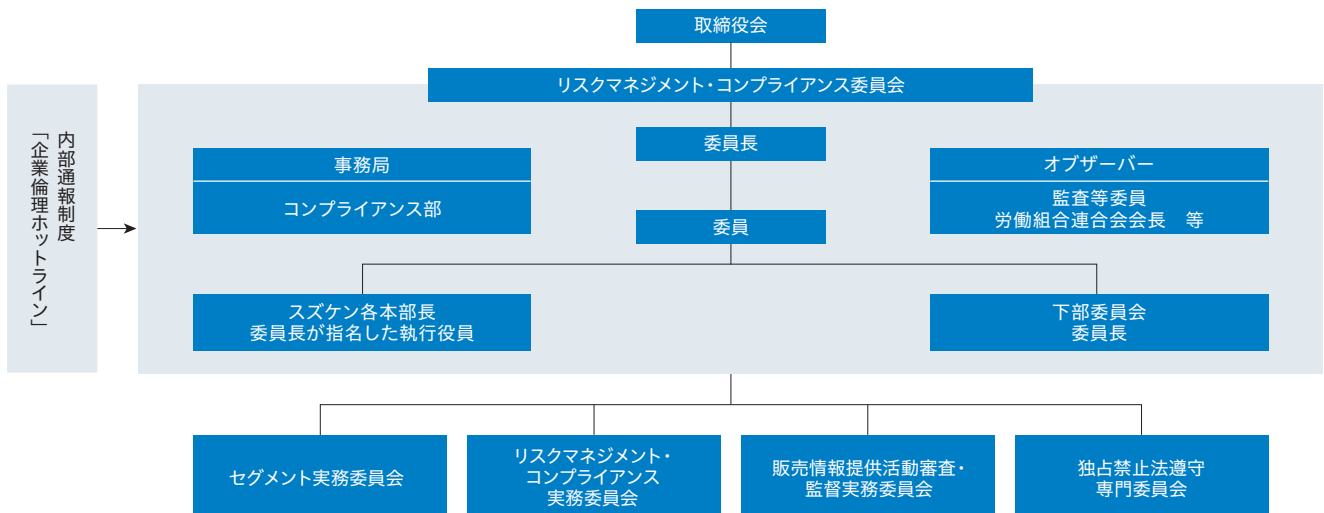
## コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

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、「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」、ならびに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。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



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、「必要な医薬品」を「必要な時」に「必要なところ」へお届けするために、医療機関など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。

## 企業倫理綱領の制定

当社では、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するため、「スズケン企業倫理綱領」および「企業倫理綱領細則」を制定しています。

## 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%必須を掲げており、2023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ディスカッションも実施しています。

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

#### 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)

## 内部通報制度の導入

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。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。

### 内部通報件数の推移

2021年度	2022年度	2023年度
139件	117件	115件

## 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薬は、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、翔薬とともに、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

- 「コンプライアンス部」「内部監査室」の設置
- 薬事・内部統制・監査担当役員の設置
- 「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

# コンプライアンス・リスクマネジメント

## 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

企業活動において、収集・蓄積・伝達・提供される情報は極めて重要な資産です。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」を定めています。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ています。

情報セキュリティ組織は、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。

デジタル化やAIの進展によって情報セキュリティへのリスクが高まる中、これらに対応した新たなビジネスモデル構築を進めています。そのために、時代の変化に応じて「情報セキュリティポリシー」の見直しや体制強化を図り、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。

## 安心かつ安定的な医薬品流通への取り組み

当社グループの高品質かつ安定した医薬品流通機能は、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も対応する、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。

品質面においては、薬事関連法令や医薬品情報提供に関して管理・監督を行う社長直轄組織の「薬事統轄室」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。

## トータル・トレーサビリティによる品質管理

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。2017年からはキュービックスシステムの展開により、高額で厳格な温度管理が必要なスペシャリティ医薬品のトレーサビリティを実現しています。

## 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<sup>※1</sup>を考慮した品質管理を行ってきました。その後、「2015年版」を取得し、グローバル基準であるPIC/S<sup>※2</sup> GDP<sup>※3</sup>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

製薬企業が求めるオペレーションを確実に実行できるよう人材育成にも注力しています。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こそがスペシャリティ医薬品流通における当社グループの最大の強みであるといえます。

また、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」を育成、各都道府県に配置し、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、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ます。



千葉物流センターでの離着陸訓練

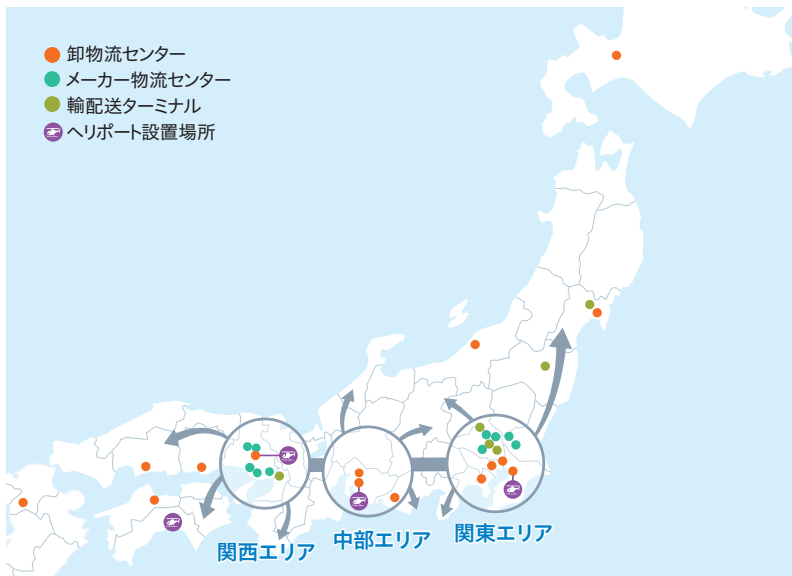


宮城物流センターの自家発電設備



中央運輸の自家給油スタンド

強靱な全国BCPネットワーク



主なBCP対策設備

自家発電設備の設置

- 72時間連続稼働の設備：宮城、首都圏、千葉、戸田、名南、阪神の各物流センター
- 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

軽油・ガソリンの備蓄

- 中央運輸：東日本エリアの共同配送を約1週間まかなえる量を備蓄

衛星電話・優先電話の設置

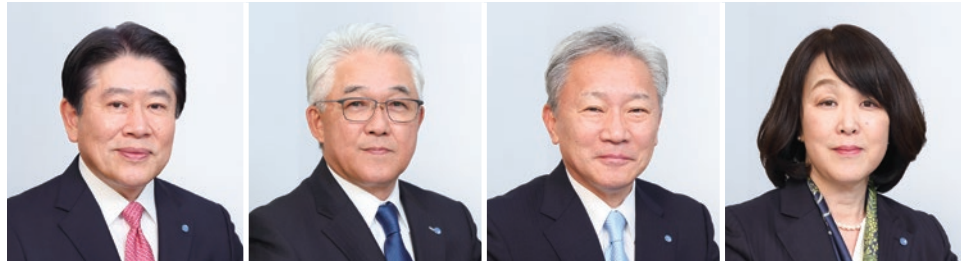
- 衛星電話：主要拠点と物流センターに設置
- 優先電話：全支店に設置

従業員の安否確認システム

- グループ会社の全社員の安否をメールで確認するシステムを導入

# 取締役

## 取締役



名前	浅野 茂	宮田 浩美	田中 博文	高橋 智恵
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
当社入社	1990年4月	1984年4月	1985年4月	2000年4月
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員</li> <li>● 常務執行役員</li> <li>● 専務執行役員</li> <li>● 取締役専務執行役員</li> <li>● 取締役副社長執行役員</li> <li>● 代表取締役副社長執行役員</li> <li>● 代表取締役社長執行役員(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員</li> <li>● 常務執行役員</li> <li>● 専務執行役員</li> <li>● 取締役専務執行役員</li> <li>● 取締役副社長執行役員</li> <li>● 代表取締役社長執行役員</li> <li>● 代表取締役会長執行役員</li> <li>● 取締役会長執行役員(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員</li> <li>● 常務執行役員</li> <li>● 取締役常務執行役員</li> <li>● 取締役専務執行役員(現任)</li> <li>● ヘルスケア流通事業本部長(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員</li> <li>● 取締役執行役員</li> <li>● 取締役上席執行役員(現任)</li> <li>● 医療・介護支援事業本部長(現任)</li> </ul>
在任期間※3	9年	12年	2年	4年
所有株式数	26,961株	40,150株	15,351株	9,211株
取締役会出席状況(2023年度)	17/17回	17/17回	14/14回※1	17/17回

## 所属委員会

監査等委員会				
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 田中博文、近藤敏通の2名は、2023年6月27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。  
 ※2 田村富志は、2023年6月27日開催の株主総会の終結をもって取締役を任期満了により退任し、取締役監査等委員に就任しています。  
 ※3 在任期間は、2023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。

監査等委員

					
茶村 俊一	中垣 英明	田村 富志	小笠原 剛	近藤 敏通	清水 綾子
社外取締役	社外取締役	取締役(監査等委員) <sup>※2</sup>	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)
—	—	1984年4月	—	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 同社代表取締役会長</li> <li>● 中部日本放送株式会社社外取締役(現任)</li> <li>● J.フロントリテイリング株式会社 特別顧問(現任)</li> <li>● 当社取締役(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内閣官房健康・医療戦略室次長</li> <li>● 厚生労働省医薬・生活衛生局長</li> <li>● 国立大学法人東京医科歯科大学特任教授</li> <li>● 国立大学法人東京医科歯科大学参与(現任)</li> <li>● 当社取締役(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員</li> <li>● 常務執行役員</li> <li>● 取締役常務執行役員</li> <li>● 取締役専務執行役員</li> <li>● 取締役(監査等委員)(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 同社常務取締役</li> <li>● 同社専務取締役</li> <li>● 同社代表取締役副頭取 中部駐在</li> <li>● 同社常任顧問</li> <li>● 株式会社御園座 代表取締役会長(現任)</li> <li>● 株式会社三菱UFJ銀行顧問(現任)</li> <li>● タキヒヨー株式会社社外取締役(現任)</li> <li>● 株式会社ウッドフレンズ社外取締役(現任)</li> <li>● 当社取締役(監査等委員)(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公認会計士、税理士</li> <li>● 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)</li> <li>● 近藤敏通会計事務所(現 税理士法人大番頭)設立(現在)</li> <li>● 当社取締役(監査等委員)(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 弁護士</li> <li>● シンクレイヤ株式会社社外監査役</li> <li>● 愛知県弁護士会副会長</li> <li>● 中部弁護士会連合会理事</li> <li>● 石原総合法律事務所(現在)</li> <li>● 名古屋市情報公開審査会委員(現任)</li> <li>● 名古屋テレビ放送株式会社オンプズ6委員(現任)</li> <li>● アイカ工業株式会社社外取締役(現任)</li> <li>● シンクレイヤ株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)</li> <li>● 当社取締役(監査等委員)(現任)</li> </ul>
3年	新規	8年	3年	1年	新規
なし	なし	17,966株	なし	なし	なし
17/17回	—	17/17回	16/17回	14/14回 <sup>※1</sup>	—

		○	○(委員長)	○	○
○(委員長)			○	○	

○		○			
		○			
			○	○	
		○	○		○
	○				
○			○		

# 11年間の要約財務ハイライト(連結)

注)財務情報に関する詳細は有価証券報告書をご覧ください。  
([https://ssl4.eir-parts.net/doc/9987/yuho\\_pdf/S100TQTQ/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/9987/yuho_pdf/S100TQTQ/00.pdf))

百万円  
1株当たり情報除く

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>経営成績</b>				
売上高	¥ 1,988,216	¥ 1,969,689	¥ 2,228,331	¥ 2,126,993
経常利益	35,320	30,093	45,721	27,764
親会社株主に帰属する当期純利益	21,447	18,920	28,960	21,308
包括利益	23,601	47,214	31,489	17,217
<b>財政状態</b>				
純資産	325,996	367,798	393,948	396,496
総資産	1,027,133	1,086,685	1,178,386	1,109,012
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,054	47,209	20,457	27,013
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,408	△ 32,624	△ 7,315	△ 5,497
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,169	△ 5,585	△ 7,561	△ 15,567
現金及び現金同等物の期末残高	93,832	102,860	108,414	114,345
<b>1株当たり情報(円)</b>				
1株当たり純資産	3,611.37	3,705.12	3,969.08	4,097.85
1株当たり当期純利益(EPS)	237.93	190.82	292.13	216.92
<b>経営指標</b>				
自己資本比率(%)	31.7	33.8	33.4	35.7
自己資本利益率(ROE)(%)	6.8	5.5	7.6	5.4
株価収益率(倍)	16.8	19.2	13.1	16.8
配当性向(%)	25.0	28.3	23.6	24.9
総還元性向(%)	22.7	28.3	23.6	70.9
<b>従業員数(名)</b>				
	15,287	15,829	16,208	16,456

注記:

- 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。
- 「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。
- 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。

百万円  
1株当たり情報除く

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	¥ 2,123,997	¥ 2,132,362	¥ 2,213,478	¥ 2,128,218	¥ 2,239,112	¥ 2,314,828	<b>¥ 2,386,493</b>
	29,019	36,154	41,467	18,272	23,418	36,376	<b>38,351</b>
	18,820	30,204	28,213	7,895	14,393	20,345	<b>29,016</b>
	21,974	21,768	27,597	12,010	11,158	19,170	<b>36,230</b>
	406,425	401,625	412,708	417,912	418,062	411,525	<b>416,428</b>
	1,173,326	1,189,238	1,112,507	1,114,421	1,141,717	1,146,097	<b>1,228,686</b>
	98,066	41,751	△ 25,817	15,602	9,520	37,270	<b>87,216</b>
	894	1,938	1,199	△ 14,586	1,439	△ 46,361	<b>10,350</b>
	△ 12,691	△ 27,261	△ 17,167	△ 7,393	△ 11,599	△ 26,219	<b>△ 31,716</b>
	200,609	217,025	175,215	168,818	168,215	132,872	<b>198,745</b>
	4,284.80	4,390.98	4,618.33	4,675.23	4,749.59	4,970.38	<b>5,361.96</b>
	198.21	322.73	310.26	88.52	163.19	236.47	<b>357.88</b>
	34.6	33.7	37.0	37.4	36.6	35.9	<b>33.9</b>
	4.7	7.5	6.9	1.9	3.4	4.9	<b>7.0</b>
	22.2	19.9	12.7	48.9	22.2	14.1	<b>13.0</b>
	32.3	21.4	23.2	81.3	44.1	30.4	<b>22.4</b>
	68.9	89.2	57.8	81.3	74.7	125.9	<b>108.3</b>
	15,816	15,585	15,477	15,041	14,032	13,429	<b>13,086</b>

# 株式情報

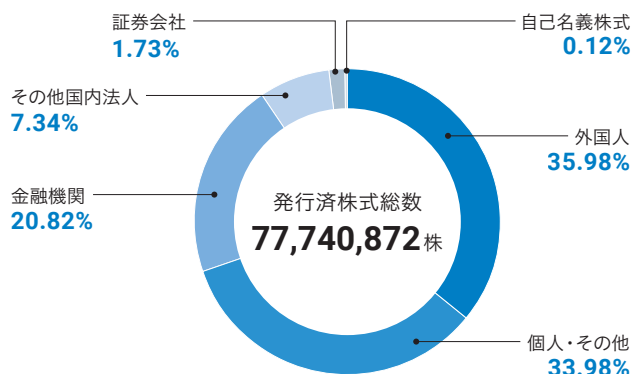
2024年3月31日現在

## 株価

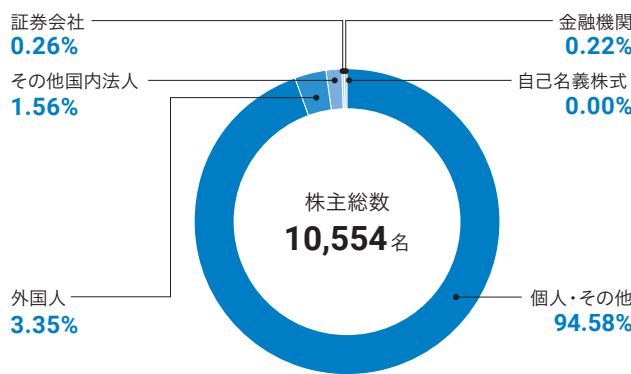
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期末株価(円)	6,410	3,935	4,325	3,630	3,345	4,639
期中高値(円)	6,490	7,040	4,600	4,410	3,985	5,137
期中安値(円)	4,270	3,175	3,595	2,963	3,085	3,360
期末発行済株式総数(千株)	103,344	103,344	103,344	103,344	82,831	77,740
期末時価総額(百万円)	662,435	406,658	446,962	375,138	277,069	360,635

## 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



## 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)	11,624	14.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,525	4.54
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,569	3.30
別所芳樹	2,304	2.96
別所知佳	2,294	2.95
伊澤久代	2,266	2.91
別所昌樹	2,265	2.91
スズケングループ従業員持株会	1,900	2.44
鈴木慶子	1,822	2.34
公益財団法人鈴木謙三記念医科学応用研究財団	1,796	2.31
計	32,370	41.69

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。

# 会社概要

2024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	13,086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
株式会社翔薬	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	医療用医薬品製造事業	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	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	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29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	
上薬鈴謙滬中(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
株式会社パクサンナイス	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※3	916百万円	21.1	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※3	1,298百万円	20.8	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 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>