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

One Team Report 2023

スズケングループ統合報告書

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。

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。

スズケングループに根付く別所芳樹の経営哲学

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。

大風呂敷を広げる

大風呂敷を広げると、新しい発想が生まれ、賛同者が現れる。夢の実現のためには、個の力だけでなく、仲間を集めて取り組むことが重要です。スズケングループの事業領域である「健康創造」には、無限の可能性があります。スズケングループの将来に向かって、皆で大風呂敷を広げ、必ずや夢を実現していきます。

「出る杭」を育てる

「出る杭は打たれる」という言葉がありますが、社員には「出る杭」になってもらいたい。スズケングループには、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。やりたいことを実現するためには、自分の思いを理解してもらい仲間を巻き込むための説明力、プレゼンテーション能力、そして熱意が必要であり、そのような人材が挑戦できる環境を整えていきます。

株式会社スズケン
最高顧問
別所 芳樹

目次

理念・目次 …… 1
ステークホルダーの皆さまへ …… 3
スズケングループの全体像 …… 5

目指す姿
ビジネスモデルの転換 …… 7
価値創造プロセス …… 9
社長メッセージ …… 11
中期経営計画 …… 15
財務戦略 …… 21
サステナビリティマネジメント …… 23
マテリアリティ …… 25

戦略の実践
既存事業の変革 …… 27
新たな成長事業の準備 …… 31
戦略の実現に向けた仕組み …… 39
環境保全の取り組み …… 41

ガバナンス
取締役鼎談 …… 43
コーポレート・ガバナンス …… 45
コンプライアンス・リスクマネジメント …… 50
取締役一覧 …… 53

財務・企業情報
11年間の要約財務ハイライト（連結） …… 55
セグメント別概況 …… 57
株式情報 …… 61
会社概要 …… 62

編集方針

「One Team Report 2023」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。2022年より、新たな経営体制の下、「One Team Report」として、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“医療と健康になくてはならない存在”を目指す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。

100周年に向け、新たな価値を創造し続けます

スズケンは、2022年11月に創立90周年を迎えました。長きにわたり、当社を支えてくださったすべてのステークホルダーの皆さまに心より感謝申し上げます。

「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がスズケングループの存在意義（パーパス）です。環境が激しく変化する中、人々の価値観は大きく変化し、社会課題も多様化しています。予測できない変化が起こる時代においては、それをチャンスと捉え、絶えず新しい価値の創造に挑戦し続けていくことが不可欠であると考えています。

当社グループは、今を「第3の創業期」と位置付け、新たな経営体制の下、患者さまのヘルスケアライフサイクルのすべてに貢献する「健康創造事業体」へと大きく転換しようとしています。そのために、オープンイノベーションの考え方で各事業が培ってきた機能や協業企業のサービスを組み合わせ、新たな価値を提供する「機能総体」の発想により、新しい価値・サービスの創出を進めています。また、経営の軸に位置付けているDXにおいては、データとデジタル技術を活用し、医薬品流通の高度化・効率化による社会コストの低減や、医療サプライチェーンにおける社会課題の解決に貢献する新たな製品やサービスの創出を目指しています。

当社グループのお得意さまは、医療機関、保険薬局、製薬企業さまだけでなく、医療・介護に従事される方々、患者さま、さらには、地域社会にまで広がっています。これまで築き上げてきたお得意さまとの信頼関係は「伝統資産」であり、この貴重な資産を生かし、100周年に向けて、これからも患者さま、生活者の皆さまの視点に立ったさまざまなヘルスケアソリューションを提供する健康創造企業として社会に貢献してまいります。

株式会社スズケン
代表取締役会長　宮田 浩美

社会のニーズに応じた事業を創出し、成長

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。

創業者の鈴木謙三

社名を「株式会社スズケン」に変更

1983–
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。全国展開を達成し海外にも進出。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、介護業界に参入しさらに事業を拡大。

東証、名証の市場第一部に指定

社用車のデザインを刷新

2020–
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

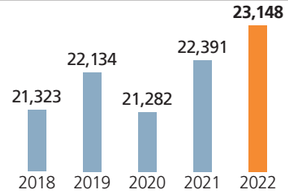
多様な企業との協業を加速させ、デジタルの活用により医療流通プラットフォームを進化させるとともに、デジタルプラットフォームの構築を進める。これまでにない新たなサービスの提供を目指す。

スペシャリティ医薬品のトータル・トレーサビリティシステム「キュービックス」

デジタルヘルスサービスの総合ポータルサイト「コラボポータル」

売上高

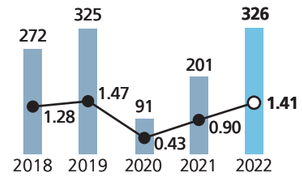
23,148億円



営業利益、営業利益率

■ 営業利益　○ 営業利益率

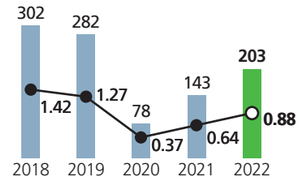
326億円　1.41%



親会社株主に帰属する当期純利益、当期純利益率

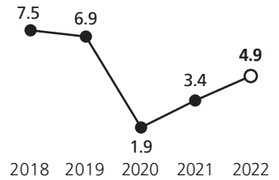
■ 親会社株主に帰属する当期純利益　○ 当期純利益率

203億円　0.88%



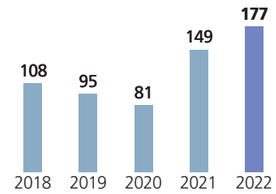
自己資本利益率（ROE）

4.9%



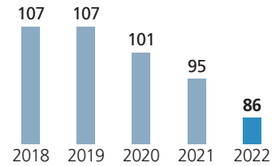
設備投資額

177億円



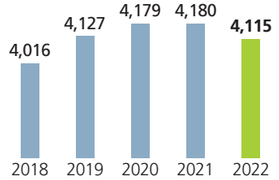
減価償却費

86億円



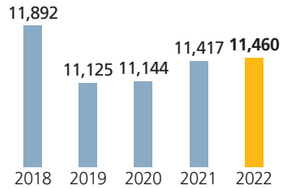
純資産

4,115億円



総資産

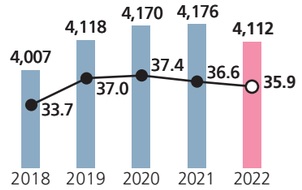
11,460億円



自己資本、自己資本比率

■ 自己資本　○ 自己資本比率

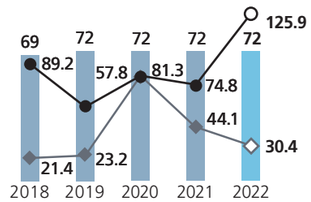
4,112億円　35.9%



1株当たり配当金、総還元性向、連結配当性向

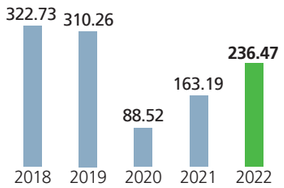
■ 1株当たり配当金　○ 総還元性向　◇ 連結配当性向

72円　125.9%　30.4%



1株当たり当期純利益（EPS）※

236.47円



※1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数から期中平均自己株式数を控除した株式数を使用して計算しています。

ビジネスモデルの転換

健康創造事業体の実現に向けて、従来のサプライチェーン発想による事業に加え、
今後はデマンドチェーン発想による新たな事業も創出していきます。
スズケングループは、すべてのステークホルダーの皆さまのニーズにお応えする企業グループを目指します。

健康創造事業体としてのビジネスモデル

サプライチェーン発想の特長

製薬企業から医療機関への安定供給を実現

業界に先駆けてメーカー物流と卸物流を一貫して担い、製薬企業から医療機関まで効率的に医薬品を届ける独自の「医療流通プラットフォーム」を構築しています。全国に11のメーカー物流拠点と15の卸物流拠点を構え、高品質かつ安定した医薬品流通を実現。社会インフラとしての使命を果たしています。

医薬品の需給調整により社会コストを低減

デジタル技術を活用した流通在庫の最適化を目指す「スマートロジスティクス」の取り組みを進め、需給調整による医薬品の偏在防止や廃棄ロスの削減を図っています。また、スペシャリティ医薬品を安心・安全かつ安定的に供給する独自のトレーサビリティシステムを展開し、社会コストの低減に貢献しています。

獲得してきた経営資源

グローバル基準の医薬品流通体制

- 営業・物流拠点の全国展開
  - ・営業拠点 209 拠点
  - ・メーカー物流センター 11 カ所
  - ・卸物流センター 15 カ所
- スペシャリティ医薬品のトレーサビリティの仕組み

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
- 再生医療等製品の流通プラットフォーム
- 豊富な経験とノウハウを持つ人材

顧客との強固な関係

- 医療機関、保険薬局、医療・介護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

地域医療連携を実現させるグループ内連携

- 35都道府県における保険薬局の展開 577 店舗
- 介護事業所の展開 185 事業所
- 医薬品の卸売、製造、保険薬局、介護の事業展開と連携

デマンドチェーン発想の特長

「機能」を組み合わせた新たなサービスの開発・提供

グループ内の各事業と協業企業が有する機能を組み合わせて再構成する「機能総体」をコンセプトに、これまでにない新しいサービスの開発や、既存事業への新機能の追加を目指しています。患者さまとの直接の接点を生かして収集するニーズを起点にサービスを展開していきます。

協業によるデジタルサービスの最大活用

ヘルステック企業との協業により構築するデジタルプラットフォームを中心に、医療機関や保険薬局、介護施設、患者さまの情報を連携させ新たなソリューションを創出します。さらに、蓄積したデータの利活用によって既存サービスのブラッシュアップや機能の拡大も進めていきます。

獲得すべき経営資源

ヘルステック企業との提携

- 地域密着でヘルスケアサービスを提供する企業との提携
- 優れたデジタル技術・商品・サービスを持つヘルステック企業との提携

変化に対応できる人材

- 次世代リーダー人材の育成 100 名以上
- DX人材の育成
  - ・情報セキュリティマネジメント資格取得者 1,000 名以上
  - ・DX検定600点以上獲得者 800 名以上

デジタルを活用した新たな営業体制

- 営業担当者であるMSの業務負荷軽減とお得意さまの業務効率化を両立するバックヤード機能の拡充

地域社会とのつながり

- 自治体のキーマンへのデジタルヘルスサービスを活用したソリューション提案
- 既存のお得意さまとの関係を生かした、地域へのサービス拡大

価値創造プロセス

新中期経営計画の策定に伴い、価値創造プロセスを見直しました。
健康創造事業体への転換を目指すスズケングループが、2023～2025年度の間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・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
- 地域医療の充実
- 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
- AI、IoTなど、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

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
- 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

スズケングループが目指すSDGs

ヘルスケアプラットフォーム

デジタルプラットフォーム

製薬企業	医薬品卸	医療機関・保険薬局・介護施設	患者・家族
開発・製造 導入開発、製造受託、導入計画支援 **物流** 治験薬物流、メーカー物流、希少疾病薬支援	**流通** 高品質な流通インフラ、全国ネットワーク **販売・コンサルティング** ニーズに合わせた経営支援サービス、多様なデジタル商材	**仕入・保管** 在庫管理支援（キュービックス、業務支援システム）、発注サポート、介護用品レンタル **診療・治療** 診断支援、業務効率化支援	**未病** 予防・健康維持支援 **診断** 早期診断支援
マーケティング 医療関連調査 **販売** 医薬品販売支援	**需給調整** 流通在庫の最適化 **情報提供** 販売促進、適正使用活動の支援 **金融** 債権・債務管理	**調剤** 服薬指導、オンライン対応 **介護サービス** ニーズに応じた多様なサービス **地域連携** 地域連携体制構築支援、在宅医療・介護支援	**治療** 創薬・流通・調剤支援 **予後** 介護・終末期支援

医療流通プラットフォーム

バリューチェーンにおける多様なお得意さまへの価値提供

中期経営計画

既存事業の変革	新たな成長事業の準備
サステナブルな社会インフラ基盤の確立	日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生

社会に提供する価値

- 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
- 未来価値の創生できる人材を育成

新しい健康創造事業体へ

健康創造事業体への転換に向け、患者さま起点のサービス創出と基盤づくりをスタートしました

株式会社スズケン
代表取締役社長
浅野 茂

「健康創造事業体」への転換に向けて

スズケングループは、これまで築いてきたお得意さまとの関係性という伝統資産を生かし、さまざまなヘルスケアソリューションを提供する健康創造事業体への転換に向けたスタートを切りました。ヘルスケア市場への異業種参入が国内外問わず急速に進む中、事業を継続していくためには、従来の事業モデルを一新するほどの変革をしていかなくてはならないからです。

私が思い描く健康創造事業体とは、デジタルを活用しながら、患者さまのライフステージすべての「健康創造」を支える企業グループです。健康創造事業体への転換にあたっては、医療制度などに左右されにくいヘルスケア領域での新規事業の創出に挑戦しています。事業単位で考えるのではなく、各事業・協業企業の機能やサービス、伝統資産を組み合わせる「機能総体」という新しい発想で事業を創出していく考えです。

コア事業である医薬品卸のお得意さまへの情報提供や医薬品の安定供給は、製薬企業を起点としたサプライチェーン発想の事業です。これから当社グループが挑戦するのは、患者さまとそのご家族や、地域、医療従事者の方々を起点としたデマンドチェーン発想による新規事業。グループにある保険薬局事業や介護事業、協業するヘルステック企業と機能総体で取り組めば、これを実現できると考えています。

実は、私は当社グループのコア事業に従事した経験が多くありません。グループ会社の株式会社三和化学研究所に入社し、すぐにスズケンに転籍。その後はメーカー物流事業などの新規事業立ち上げのために会社を作り、それが軌道に乗るとまた次の事業に挑戦するということを繰り返しました。変わった経歴ではあるものの、会社を外から見る経験をしてきたことが今の経営に生かせていると感じています。

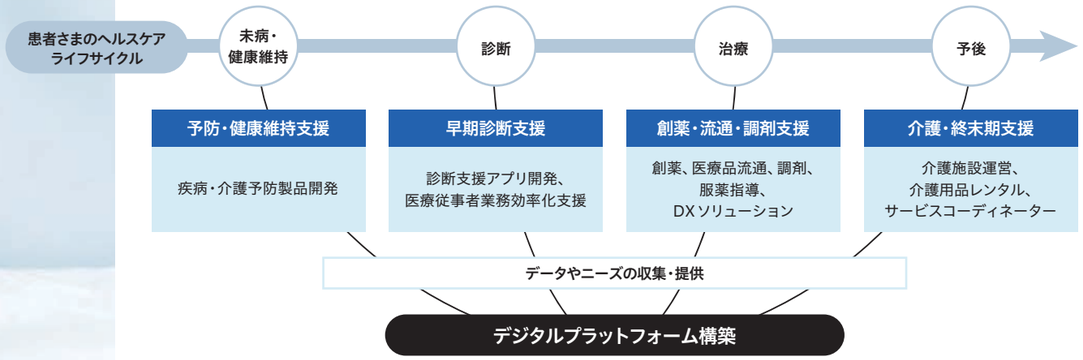
私がすべての意思決定のキーワードにしているのは、「社会課題の解決」と「社会コストの低減」という2つです。これらに貢献できる事業であればどんどん挑戦していきます。新しい事業を生み出し、既存の事業とも融合させながら、グループ全体の成長につなげることが私の役割だと考えています。

2022年度の振り返り

社長就任1年目であり中期経営計画の最終年度であった2022年度は、次期中期経営計画への「Chapter ZERO」と位置付け、「真の卸構造改革」と、「3つの成長ドライバーへの準備」に取り組みました。主な成果としては、2016年度比で販管費及び一般管理費率を1ポイント低減し、成長戦略のテーマとしていた「One Point Improvement」を2021年度に1年前倒しで達成したことに加え、社員の利益重視への意識改革により、一定の利益改善を実現しました。健康創造事業体への転換に向けた準備は順調に進められたと考えています。

この結果として、2022年度の売上高は2兆3,148億28百万円（前年度比3.4%増）、営業利益は326億5百万円（前年度比62.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は203億45百万円（前年度比41.4%増）と増収増益となりました。

スズケングループが目指す健康創造事業体の姿



社長メッセージ

売上高については、新型コロナ関連商材の寄与もあり過去最高を更新することができました。

株主還元については、年間で72円の配当を実施し、連結配当性向は30.4%でした。総還元性向は、2022年度までの2年間の平均総還元性向を100%以上とする株主還元方針にのっとり、2022年度に自己株式の取得を194億72百万円実施し、2年間の平均総還元性向は104.7%となりました。

新中期経営計画「For your next heartbeat」に込めた思い

2023年度からスタートした中期経営計画のスローガンは「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」です。人の心臓が新たな活力を全身に送り出すがごとく、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となりたい、という思いを込めています。

骨子には6つの戦略を掲げ、「既存事業の変革」と「新たな成長事業の準備」の2軸で健康創造事業体としての基盤を構築していきます。また、グループ横断による人材発掘・育成に注力するとともに、外部経営資源の取り込みや連携を強化することで、新事業・新機能領域の早期具現化を目指します。

新中期経営計画において、私が最も重視しているのはデジタルの活用によって「見える、繋がる、変える」という考え方です。これまで把握できなかったものを見えるようにすること、そして、その情報をつなぎ、人とモノを連動させ課題解決に貢献する。この役割を果たすために、これまでにさまざまなヘルステック企業と提携し準備を進めています。

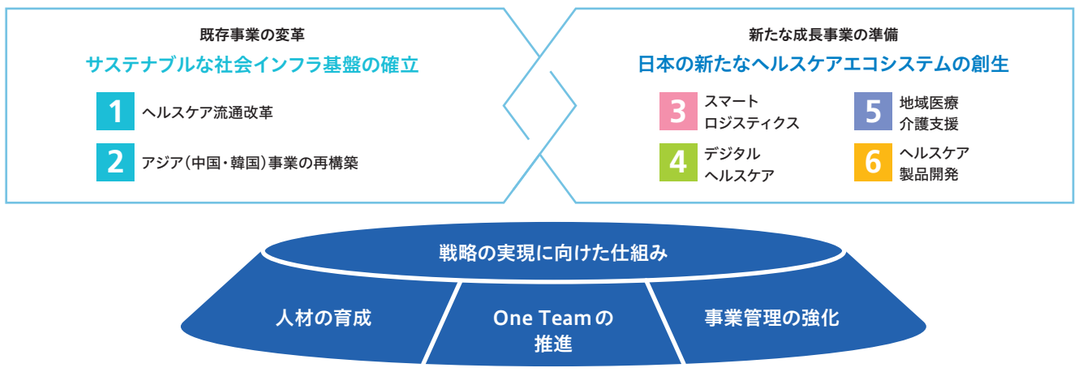
なお、ステークホルダーの皆さまに当社グループのビジョンをより明確にご理解いただくため、今回から中期経営計画の経営指標を開示することとしました。事業拡大において重要性の高い投資計画については、既存事業で800億円、新規事業で200億円以上の総額1,000億円以上を予定しています。

既存事業の変革

医薬品卸売事業は事業環境が厳しいものの、新規事業を形にするための投資の原資獲得のため、利益重視で取り組んでいきます。骨子1つ目の「ヘルスケア流通改革」では、限られた営業人員で、健康創造事業全般を担う営業体制を構築するため、バックヤード機能を強化し、新たな営業の姿を作り上げていきます。

骨子2つ目の「アジア（中国・韓国）事業の再構築」については、現地のパートナー企業と共に中国と韓国での事業基盤を強化し、地政学的な影響も考慮しながら、事業展開を慎重に検討していきます。また、協業する米国大手卸センコラ（旧アメリソースバーゲン）と、中国・韓国を中心としたアジアへのキュービックスシステムの展開の可能性などの協議を進めています。

新中期経営計画の骨子



新たな成長事業の準備

新規事業の創出は、「Chapter ZERO」から進めていた成長ドライバーを発展させていきます。骨子3つ目の「スマートロジスティクス」については、医薬品流通にデジタルを組み合わせることで、流通在庫の可視化・最適化により需給調整を可能にするなど、廃棄ロスの削減といった環境負荷と社会コストの低減にも貢献していきます。

骨子4つ目の「デジタルヘルスケア」については、協業するヘルステック企業のサービスをワンストップでお届けする総合ポータルサイト「コラボポータル」を当社グループのネットワークを活用して早期に展開し、医療・介護従事者の皆さまにとって魅力的なデジタルプラットフォームを構築していきます。

骨子5つ目の「地域医療介護支援」については、自治体と連携し、街ぐるみで見守りの実現を進めている中部電力株式会社との業務提携など、全国の各地域で地域に密着した企業との協業による事業を展開し、さらにそこから地域と地域をつなげる事業を展開していきます。

骨子6つ目の「ヘルスケア製品開発」については、スペシャリティ医薬品の上市支援や、医療・介護従事者、患者さまやそのご家族の声を生かした製品開発、導入を検討していきます。

このように新しいビジネスを生み出し、成長させていくことで、3年後に、現在の4つの事業セグメントから、新しいセグメントに変更することを見据えています。

戦略の実現に向けた仕組み

戦略を実践するにあたって最も重要なのは、変化に対応し自ら新しいスズケングループを創り出す人材です。特にこの中期経営計画の期間は次世代リーダーの育成とデジタル時代に対応できる人材に投資していきます。次世代リーダーについては、雇用形態に関係なく、現場を理解し頑張っている従業員を登用していきます。実践を通して強いリーダーを100名以上育成できれば、10年後には素晴らしいグループになっていると確信しています。また、若手が新しいことにチャレンジしながら、先輩方も長く活躍できるグループを目指し、定年後も経験・人脈を生かして働いていただける制度も設けました。

さらに、グループ全ての従業員、協業企業が一体となって取り組んでいくという意味で「One Team」を掲げています。これから健康創造領域でさまざまな事業が生まれてくることから、誰もが主役になれる、というメッセージを込めています。

企業価値向上のために

企業が持続的な成長と企業価値向上を目指すには、サステナビリティへの取り組みも戦略の推進と同等に重要と考え、ESGの切り口で4つのKPIを設定しました。

マテリアリティは中期経営計画の戦略を進める中で同時に対応していくものであり、中でも、社会面への対応は当社グループの事業活動に合致しています。一方で、ガバナンス面には課題があります。社会から信用をいただくためにはまだまだ道半ばであり、引き続きコンプライアンスの強化に取り組みます。

また、環境面では、医薬品流通全体を効率化しCO_2排出量の削減と安定供給を両立することで、環境負荷と社会コストの低減につなげていきます。事業活動に関連するリスクと機会を評価し、情報開示の充実に努めることが、企業の持続的な成長につながると考えています。

今後のスズケングループにとって非常に重要な3年間がスタートしました。これからさまざまな取り組みを連動させ、健康創造事業体の実現に尽力していきますので、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

中期経営計画

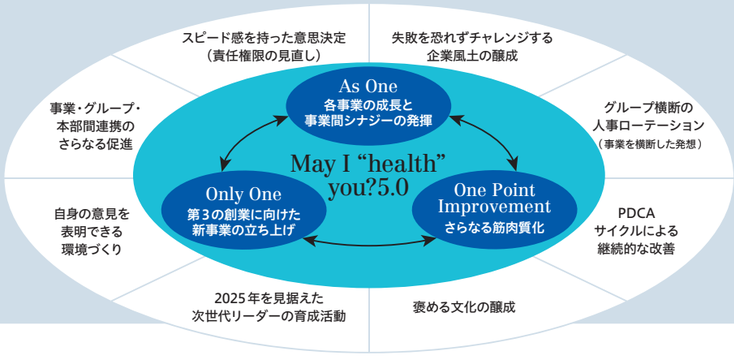
スズケングループは2023年度から新たな中期経営計画をスタートさせました。
前中期経営計画における取り組みも生かしつつ、健康創造事業体への転換に向けた基盤構築を進めます。

中期経営計画2020–2022
Chapter ZERO
May I “health” you?5.0

中期経営計画2023–2025
For your next heartbeat

中期経営計画 2020–2022
May I “health” you?5.0

デジタル化が進む「Society 5.0」の時代に、「健康創造領域（health）で、日本に加えアジア（you）においても、お役に立てる（help）企業でありたい、なくてはならない存在になりたい」というスローガンの下、戦略骨子として3つのOneを推進しました。



協業の推進によるプラットフォームの構築

スペシャリティ医薬品流通ナンバーワンの医療流通プラットフォームへの進化

スペシャリティ医薬品の新たな流通モデルとして2017年に導入した「キュービックスシステム」のサービスを拡充しました。すでに展開していた病院版・薬局版・治験版のラインナップに在宅版・大型版・室温版を追加したほか、医薬品定温輸送ボックス「VIXELL」を活用し、製薬企業から在宅までのトータル・トレーサビリティを実現しました。

2021年4月には武州製薬株式会社と協業を開始し、スペシャリティ医薬品の製造販売コンサルティングから輸入、検査、製造、流通、市販後調査、患者サポートまで、製薬企業のニーズにワンストップで対応するプラットフォームを構築しました。

ヘルステック企業との協業によるデジタルヘルス市場への参入

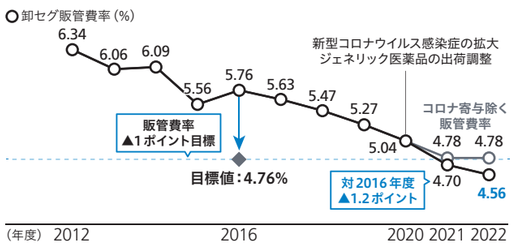
2019年からヘルステック企業との協業を積極的に推進してきました。医療現場における業務効率化やPHR（Personal Health Record：生涯型電子カルテ）などのさまざまなデジタルヘルスサービス、さらには新型コロナウイルス感染症にも対応した医療機関向け問診サービスの共同展開や、医療介護専用の完全非公開型コミュニケーションツールの運営など、デジタルプラットフォームの構築に向けた協業を加速させました。

真の卸構造改革

コスト構造改革により販管費率を低減

販管費率を、2016年度を基点に1%低減するという計画の下、コスト構造改革を実施し、2021年に1年前倒しで目標を達成。2022年度には目標を上回る1.2%の低減を実現し業界一のローコストかつ生産性の高い医薬品流通を実現しました。

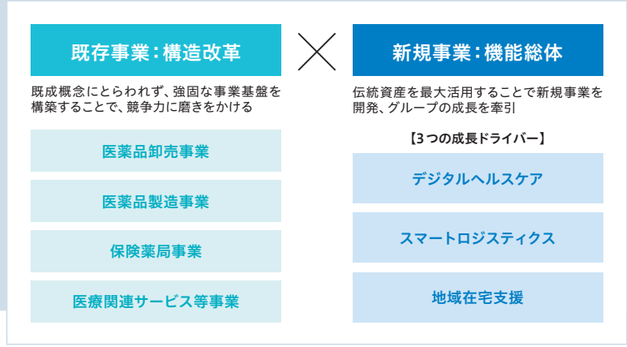
医薬品卸売セグメントにおける販管費率の推移



※2021年度、2022年度は受入情報収入等を売上高に組み替えて算出

中期経営計画 2020–2022
Chapter ZERO

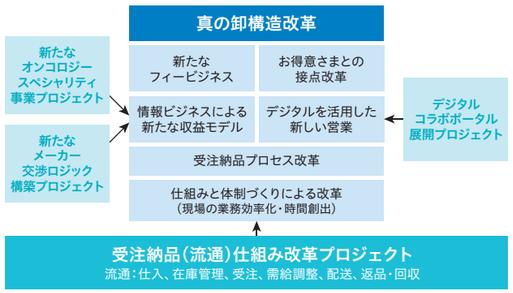
中期経営計画「May I “health” you?5.0」の最終年度の2022年度を次期中期経営計画の「Chapter ZERO」と位置付け、「真の卸構造改革」と「新規事業の探索」の2軸の戦略を実践し、健康創造事業体への転換に向けた準備を進めました。



利益改善に向け、社員の意識改革と社内プロジェクトを実行

売上ではなく利益重視へと社員の意識改革を図り、お得意さまと粘り強い価格交渉をした結果、2022年度は、仕入原価が上昇した中でも、売上総利益を上昇させることができました。また、グループ横断による「One Team実感プロジェクト」を立ち上げ、構造改革を推進。特に「受注納品（流通）仕組み改革プロジェクト」では、デジタルを活用した在庫の見える化により、発注した商品の納期や代替品の在庫をインターネット上で確認できる「納品予定アプリ・納品予定お知らせサービス」の開発をはじめ、現場だけでなく、お得意さまの業務の効率化につながる仕組みの開発を進めました。

One Team実感プロジェクト

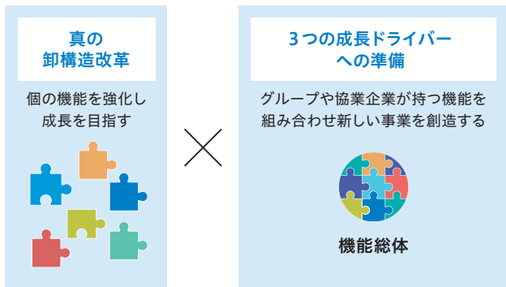


3つの成長ドライバーへの準備

機能総体による新規事業の探索

「機能総体」とは、当社グループの各事業を構成している能力やサービスを「機能」に分解し、そこに協業企業の「機能」も組み合わせて再構成することで、新たなサービスを生み出すという考え方です。事業の枠を取り払うことで、これまでにない新しいサービスを創出・提供するだけでなく、既存事業においても、それまで保持していなかった機能を組み込み、サービスの幅を広げることができます。この発想に基づき、3つの成長ドライバーを軸に新規事業の探索に取り組みました。

「機能総体」の発想



中期経営計画2020–2022

Chapter ZERO

May I “health” you?5.0

中期経営計画2023–2025

For your next heartbeat

中期経営計画コンセプト動画
https://youtu.be/HKRi4_znkYc

中期経営計画 2023–2025

For your next heartbeat

～未来に向けた鼓動を創ろう～

新中期経営計画「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」は、10年後の創立100周年に向けて、医薬品卸売企業から、患者さまのヘルスケアライフサイクルのすべてに貢献する健康創造事業体へと転換する第一歩、その基盤を構築する期間と位置付けています。

スズケングループは「One Team」で健康創造事業体への転換という大きな変革を実現させ、3つの鼓動として掲げている「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」「未来価値の創生できる人材を育成」という価値の創出を目指していきます。

スズケングループが生み出す3つの“鼓動”

Beat1　地域住民の健康を守る
外部企業との連携を拡大し、地域医療・自治体に対するサービスパッケージを確立する

Beat2　需給調整機能で社会の無駄を削減
効率的かつ安定的な流通機能を構築することで、医薬品ロスを低減し、安定供給を支える

Beat3　未来価値の創生できる人材を育成
自ら社会に新しいインパクトを提供することができる、創造的なリーダーシップ人材を育成する

状況認識と考え方

医薬品卸の変革と機能総体による新規事業の創出

近年の医薬品卸を取り巻く事業環境は厳しく、さまざまな課題を抱えています。医療費抑制の流れが続く中、最終原価率は年々上昇し、今後も利益確保が難しい状況が予想されます。そこで、当社グループは、医療制度などの外部要因の影響を受けにくい新規事業に挑戦し、患者さまの健康に貢献する幅広い事業を手掛ける健康創造事業体への転換を目指しています。

ビジネスモデルの転換と提供価値の広がり

新中期経営計画のスローガン「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」の「your」には、当社グループのお得意さまが、医療機関、保険薬局、製薬企業に加え、患者さまとそのご家族、医療・介護従事者の皆さま、自治体などにも広がり、そのお得意さますべてに「解」と「希望」を送り続けるグループに変わるという決意を込めています。

健康創造事業体への転換に向けては、製薬企業から医療機関にモノを安定供給するサプライチェーン発想の既存事業に加え、患者さま、医療・介護従事者の皆さま、自治体を起点としたデマンドチェーン発想における新規事業の創出に挑戦していきます。

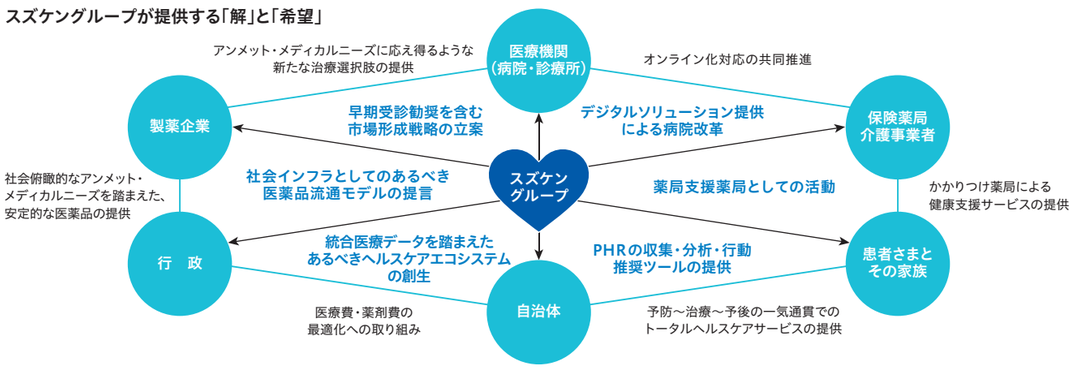
既存事業においては「サステナブルな社会インフラ基盤の確立」に向けて、ヘルスケア流通改革を実践し、医薬品卸売事業を中心に従来以上に利益重視で取り組みます。

新規事業の創出においては、「日本の新たなヘルスケアエコシステムの創生」に向けて、デマンドチェーン発想と機能総体の考え方で、協業企業と共に「Chapter ZERO」における3つの成長ドライバーをベースにサービスを拡充させ、新たな価値の創出を目指します。

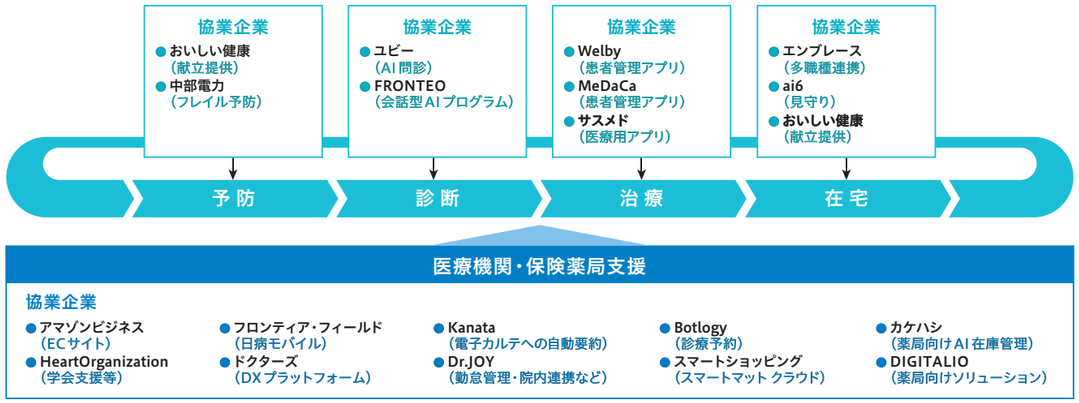
デジタル活用による「見える、繋がる、変える」

新中期経営計画で最も重視しているのは、デジタルの活用です。デジタルを活用することで、これまで把握できていなかった情報を見える化し、その情報をつなぎ、さらに人・モノを連動させ、社会課題を解決する新たなサービスを創出していきます。この「見える、繋がる、変える」の実現のために、さまざまなヘルステック企業と協業を進めてきました。当社グループ内でのDX人材の育成も新中期経営計画における注力事項とし、研修体系を強化しています。

スズケングループが提供する「解」と「希望」



ヘルステック企業との提携



中期経営計画2020–2022
Chapter ZERO
May I “health” you?5.0

中期経営計画2023–2025
For your next heartbeat
中期経営計画コンセプト動画
https://youtu.be/HKRi4_znkYc

中期経営計画 2023–2025

For your next heartbeat

～未来に向けた鼓動を創ろう～

新中期経営計画では、「Chapter ZERO」で掲げた3つの成長ドライバーをベースに、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つの骨子を掲げています。

また、計画を達成し、健康創造事業体への転換を実現するために必要な仕組みとして、大幅な組織変更を行うとともに、次世代リーダーやDX人材の育成、グループ横断による人材発掘・育成にも注力していきます。

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

1 ヘルスケア流通改革
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

3 スマートロジスティクス
4 デジタルヘルスケア
5 地域医療介護支援
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

主な取り組み

さらなる協業によるプラットフォームの構築

医療・介護従事者の皆さまや患者さま向けの治療アプリやプログラム医療機器といったデジタル商材を流通させる「デジタル卸」が必要との考えから、「デジタルプラットフォーム」の構築に取り組みます。デジタルプラットフォーム構築に向け設立した株式会社コラボクリエイトと株式会社コラボプレイスを中心に開発した、ヘルステック企業、医療・介護従事者や患者さま、製薬企業、自治体、そして当社グループをつなぐ、医療・介護従事者向けの総合ポータルサイト「コラボポータル」と、DXサービスを創出する協業企業の発掘を目的に立ち上げたCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）による出資を軸に、デジタルヘルスサービスを普及させ、業界が抱える課題解決に貢献していきます。

デジタルとの融合による医薬品流通の効率化

物流業務とテクノロジー・情報を融合させることで、医薬品流通における課題解決を目指します。2022年4月からソフトバンク株式会社との協業で流通在庫をリアルタイムに可視化し、流通在庫の最適化や廃棄リスクの低減、配送効率の向上などに挑戦。今後は、ラストワンマイルの流通を含むサプライチェーン全体で医薬品の在庫管理や輸送機能のデジタル化を進め、製薬企業から患者さまでの在庫を可視化することで、市中の需給を調整し、社会コストと環境負荷の低減にも貢献します。

さらに2024年4月の稼働に向け、首都圏物流センターの構築に着手しています。自動化による効率化の追求だけでなく、武州製薬株式会社の製造受託エリアの併設による納期短縮やコスト低減、日本への参入を目指す海外の製薬企業への総合的な支援機能によるスペシャリティ医薬品の流通受託の獲得にもつなげていきます。

多様な介護ニーズへの対応

デマンドチェーン発想によって、患者さまのQOL向上に貢献する新たな地域在宅支援の機能・サービスの開発に取り組みます。2023年2月に、福祉用具のレンタル・流通などを行う株式会社八神製作所との合弁会社「株式会社メディケアコラボ」を設立し、人とテクノロジーが共生する次世代ケアに向け、当社の流通ノウハウと八神製作所の福祉用具レンタルノウハウを組み合わせたケアテックの総合流通事業を開始。今後はヘルスケアの総合商社としての役割を果たすことを目指します。

多様化する価値観との融合

新規事業の早期具現化に向けては、当社グループの従来の経営資源である人材・事業・経験則だけでなく、一層の外部経営資源の取り込みや連携が必要です。外部からの専門人材の採用強化や、M&Aなどを通じた新たなインフラ採用、異業種との提携による共同投資の展開など、新たな経営資源の調達を進め、事業育成の準備期間の短縮を目指します。

目指す姿

利益重視の事業体系の確立

新中期経営計画では5つの経営指標を設定しています。既存事業では一層の利益重視の経営を進め、新規事業では積極的な投資により事業基盤を構築していきます。骨子ごとの定量目標も設定し、計画の進捗を管理していきます。

新中期経営計画の指標

項目	期間	目標
ROE	2026年3月期	資本コスト以上の水準
営業利益率	2026年3月期	連結：1.5%以上 卸売セグメント：1.0%以上
投資計画	3カ年累計	1,000億円以上
株主還元方針	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	2026年3月期末	連結純資産額の10%以下

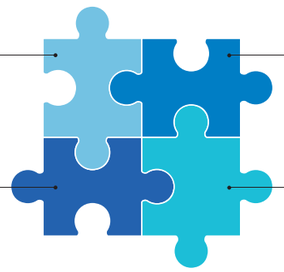
3年後の実現を目指す新たな事業ポートフォリオ

新中期経営計画期間で新規事業の規模を拡大することで、3年後には事業セグメントを変更し、より幅広いヘルスケアニーズに対応していきます。2023年度から、一部セグメント変更を実施しており、医薬品製造事業と医療機器製造事業を「ヘルスケア製品開発事業」、保険薬局事業と介護事業、医療介護支援事業を「地域医療介護支援事業」としています。

3年後（次期中期経営計画）の事業ポートフォリオ

ヘルスケア流通事業
- 医薬品の仕入れ・納品の効率的なインフラ整備
- リアルタイムデータを基に需給調整機能を強化

地域医療介護支援事業
- 地域の企業と協業し、診断・治療・介護までフルラインのサービスを提供



ヘルスケアソリューション事業
- グループ内の各事業から収集されたデータや、顧客接点を生かし、高利益のデジタルを中心としたサービスを提供

ヘルスケア製品開発事業
- 医薬品・医療機器に限らず、早期診断や介護・終末期医療にも貢献する製品を開発・製造

2022年度の業績と2023年度の見通し

増収・増益を達成

前中期経営計画「May I “health” you? 5.0」の最終年度となる2022年度の売上高は、2兆3,148億28百万円（前年度比3.4%増）、営業利益は326億5百万円（前年度比62.1%増）、経常利益は363億76百万円（前年度比55.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は203億45百万円（前年度比41.4%増）となりました。

増収の主な要因は、医療用医薬品市場がわずかながら伸長したことと、スペシャリティ医薬品などの新薬発売や新型コロナウイルス感染症関連商材の販売増です。増益については、グループ全体で販売費及び一般管理費の抑制に努めたことに加え、利益重視へと社員の意識改革を図るとともに、本部による価格承認体制を強化したことによるものです。なお、株式会社翔薬が排除措置命令および課徴金納付命令を受けたことなどを踏まえて、一連の事案に関し今後発生しうる損失額につき、44億47百万円を特別損失（独占禁止法関連損失）として計上しています。

2023年度は、新型コロナウイルス感染症関連商材の需要減少と特定メーカーの取引見直しなどの影響を受けることが推測されます。そのため、売上高は2兆2,319億円（前年度比3.6%減）、営業利益は170億円（前年度比47.9%減）、経常利益は199億円（前年度比45.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は130億円（前年度比36.1%減）と、減収・減益を見込んでいます。

前中期経営計画（2020～2022年度）期間中の業績推移

区　分	2020年度	2021年度	2022年度
売上高　（百万円）	2,128,218	2,239,112	2,314,828
経常利益　（百万円）	18,272	23,418	36,376
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	7,895	14,393	20,345
1株当たり当期純利益　（円）	88.52	163.19	236.47
総資産　（百万円）	1,114,421	1,141,717	1,146,097
純資産　（百万円）	417,912	418,062	411,525
1株当たり純資産　（円）	4,675.23	4,749.59	4,970.38
自己資本比率　（%）	37.4	36.6	35.9

成長投資

新中期経営計画の準備期間「Chapter ZERO」の施策

2022年度は、新中期経営計画（2023～2025年度）の準備期間として「Chapter ZERO」と題し、成長に向けた施策を推進しました。

さまざまなデジタルヘルスサービスや、商品・医療関連情報を医療・介護従事者の皆さまにワンストップで届ける総合ポータルサイト「コラボポータル」の開設（詳細はP.37-38参照）もその一つです。さらに、既存の資本業務提携先に対する追加投資、CVCファンドによる新たなヘルステック企業との資本業務提携の締結なども実施しました。

既存の資本業務提携先との関係強化（2022年度）
- Ubie株式会社の株式追加取得［7月］
- 株式会社スマートショッピングの株式追加取得［8月］
- 株式会社Welbyの株式追加取得［11月］

CVCファンドによる新たなヘルステック企業との資本業務提携
- 株式会社おいしい健康［11月］
- ai6株式会社［11月］

既存事業強化と新規事業創出に向けて1,000億円以上の投資を予定

新中期経営計画においては、企業価値と資本効率の向上を目指し、既存事業の強化に加えて新規事業の創出を実現すべく、3年間で1,000億円以上（決裁ベース）を投じる計画です。

新中期経営計画（2023～2025年度）の成長投資計画

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

既存事業の強化に向けては、首都圏物流センターをはじめとする新たな自動化物流センターの構築を柱に800億円を投じる予定です。新規事業の創出に向けては、引き続き協業企業とのアライアンスやDX基盤の確立、地域医療在宅支援の確立に向けて、200億円以上の投資を行う予定です。

資本政策

資本効率の向上に向けて

スズケングループでは、これら将来の成長に向けた投資を着実に実行することで、既存事業の強化と新たな事業の創出を進め、事業ポートフォリオを再構築していきます。

新中期経営計画においては、ROEを利益指標として定め、3年間で資本コスト以上の水準を達成することを目指します。そのために、利益水準を高めるとともに、配当政策・自己株式の取得といった株主還元策を遂行し、資本の最適化も進めていきます。

また、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応要請である「PBR1倍以上」という水準は、重要な課題と認識しています。新中期経営計画期間でのROE目標の達成に向けて、具体的な取り組みを早期に進め、適時適切な情報開示を行っていきます。

総還元性向80%以上の株主還元を目指す

株主還元については、新中期経営計画の最終年度である2026年度までの3年間において、総還元性向80%以上を目標とし、安定的な配当や自己株式の取得などを実施していく方針です。還元と投資のバランスを踏まえた資本政策を実践し、財務の健全性を確保していきます。

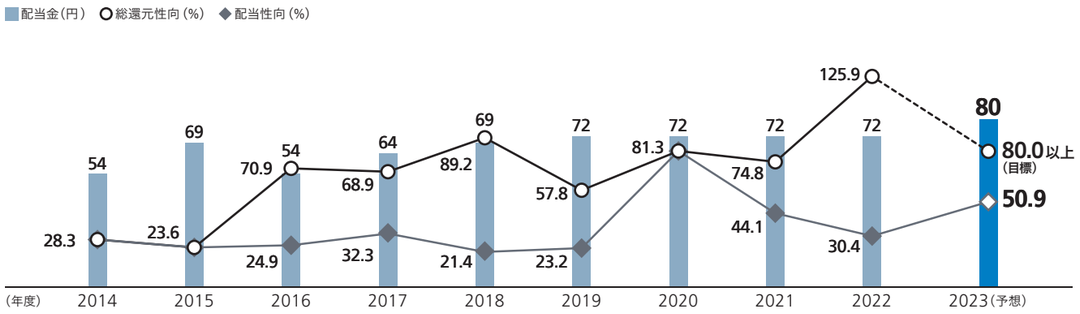
政策保有株式の縮減

連結純資産額の10%以下にまで縮減していく

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います。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、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。また、2021年5月に公表した政策保有株式の縮減方針に基づき、これまで17銘柄において約130億円の縮減を実施しました。新中期経営計画期間中においてもこの方針を反映し、2025年度までに段階的に、政策保有株式の比率を連結純資産額の10%以下にまで縮減する方針です。

配当に関する実績と予想

	中間期	期末	年間	配当性向
2022年度（実績）	36円	36円	72円	30.4%
2023年度（予想）	40円	40円	80円	50.9%
増減	＋4円	＋4円	＋8円	



サステナビリティの基本的な考え方

スズケングループは、「すべての人々の笑顔あふれる豊かな生活に貢献し続ける」という経営理念の下、「健康創造」という事業領域において社会インフラとしての使命を果たすとともに、事業を通じて社会課題の解決に貢献する新たな価値を提供することで、グループの企業価値も向上すると考えています。

価値創造にはバリューチェーンにおけるさまざまなステークホルダーとの協働が不可欠です。ステークホルダーとの信頼関係を育みながら、社会課題を解決する大きな価値を生み出し、持続的な成長を目指していきます。

サステナビリティ経営の推進

さまざまな社会課題が顕在化し、ステークホルダーの価値観も多様化しています。そうした中で、社会課題の解決に貢献する新たな価値を創造し、持続的な成長を目指す経営を求める声がますます高まっています。

当社グループは、医薬品流通という社会インフラとしての機能を維持し、健康創造領域における機能・サービスを提供していくことで地域社会に貢献し続けることを目指しています。そうした価値創造を支える基盤として、グループ全体でサステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。

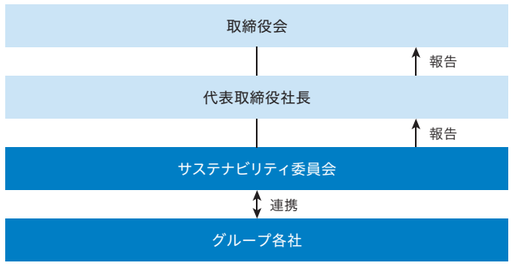
サステナビリティ推進体制

当社グループは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。当委員会が中心となってグループ各社と連携することで、グループ全体のサステナビリティ活動を推進します。

サステナビリティ委員会は、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、グループにおけるサステナビリティ活動、ESG重要課題（マテリアリティ）に対応した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。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、人事担当の執行役員を委員長とし、管理部門の本部長および各事業本部の本部長やグループ各社を管轄する主管部署長によって構成されます。

2022年度に開催されたサステナビリティ委員会では、主にサステナビリティの基本的な考え方や、ESG重要課題（マテリアリティ）の見直し、新中期経営計画における数値目標の策定について協議しました。

2022年度のサステナビリティ委員会の開催状況

開催回数	5回
主な議論内容	● グループ一体でのサステナビリティ経営に向けた推進体制の構築 ● サステナビリティの基本的な考え方の策定 ● ESG重要課題（マテリアリティ）・取り組み・指標の見直し ● 新中期経営計画における数値目標の策定

ESG重要課題（マテリアリティ）の見直し

「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。

こうした点を踏まえて、新たな事業機会の拡大とリスク低減の観点から、2022年度にマテリアリティを見直しました。また、新中期経営計画の策定にあたり、サステナビリティに関するKPIと数値目標を新たに設定しました。各分野の事業戦略も踏まえ、中長期的な目標として、CO_2排出の削減量、女性管理職比率、男性育児休業取得率、コンプライアンスへの取り組みに関する指標を設定しました。（次ページ参照）

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_2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_2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、さらには共同物流・共同配送も視野に入れた配送の効率化を図っています。こうした取り組みによって、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、デジタイゼーション※1とデジタライゼーション※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 デジタイゼーション：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。

コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、コンプライアンスを行動の最上位と位置付け、一人一人のコンプライアンス意識の向上に努めています。

特に、独占禁止法の遵守は医薬品卸売事業セグメントのガバナンスにおける最重要項目の一つであるため、2020年度に、「独占禁止法遵守専門委員会」を立ち上げるなど、組織変更によってコンプライアンス体制を強化しました。当委員会では、定期的な実態把握および改善施策の検討・検証を行い、「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」に報告・提案しています。ガバナンス体制見直し以降も、グループ全体の戦略立案および経営管理体制の強化を続けています。

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。特にSDGsにおける3番目の目標、「すべての人に健康と福祉を」は、当社グループが掲げる「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」というグループ経営理念に込めた思いに通じるものです。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。

ESG重要課題（マテリアリティ）・KPIの特定

当社グループは、ESGを新たな価値創造を支える基盤であると考え、その取り組みの強化に努めています。バリューチェーン全体を見渡して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、定期的に見直すこととしています。2022年度にはマテリアリティの見直しを実施するとともに、対応するKPIおよび数値目標を設定しました。これらの指標を設定することで取り組みの進捗管理を的確に行うことが可能になります。それによって、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、社会の変化に応えて新たな取り組みも推進していきます。

マテリアリティの特定プロセス

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

中期経営計画とサステナビリティ

サステナビリティ活動の推進やSDGs達成に向けた貢献を事業活動で具体化するため、2023～2025年度の中期経営計画「For your next heartbeat ～未来に向けた鼓動を創ろう～」においても、さらなる企業価値の向上と社会課題の解決に貢献することを目指しています。

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）	スズケングループにおける主な取り組み	KPIと数値目標・2022年度の実績	関連するSDGs	関連する中期経営計画の骨子
E Environment 環境	● **環境保全の取り組み** 環境関連法令を遵守し、環境負荷の低減に取り組みます。	● CO_2排出量の削減 ● 廃棄物の適切な管理・リサイクル ● 再生利用の推進	● **CO_2排出量（Scope1+2）** 2030年度 2020年度比40%削減 （2020年度実績：87,561t-CO_2）	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	骨子1 ヘルスケア流通改革 骨子3 スマートロジスティクス 骨子4 デジタルヘルスケア
	● **医療・ヘルスケア分野における社会コストの低減** 事業活動を通じて、地域社会と協調した社会コスト低減に取り組みます。	● 医薬品廃棄ロスの削減 ● 流通在庫の最適化 ● 残薬の解消 ● 物流コストの削減 ● 医療従事者や患者・家族の負担軽減			
S Social 社会	● **安心・安全かつ安定的な医薬品流通** 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。	● トータル・トレーサビリティによる品質管理 ● グローバル基準の品質管理 ● BCPへの対応 ● デジタル技術を活用した顧客支援サービスの創出	● **女性管理職比率** 2030年度20%以上 （2022年度実績：10.1%） ● **男性育児休業取得率** 2025年度までに100%を目指す （2022年度実績：31.6%）	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう	骨子1 ヘルスケア流通改革 骨子2 アジア（中国・韓国）事業の再構築 骨子3 スマートロジスティクス 骨子4 デジタルヘルスケア
	● **グループ人材育成** ● **多様で柔軟な働き方の実現** グループの重要な資本である人材の育成に注力し、人材の確保・企業競争力強化に取り組みます。	● ダイバーシティの推進 ● グループ一体での人材育成 ● 働き方改革への取り組み ● 従業員・家族の健康増進			戦略の実現に向けた仕組み 人材の育成
	● **地域社会への貢献** 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。	● 地域包括ケアシステムへの取り組み ● グループ協業による地域社会への取り組み ● 社会貢献活動※			骨子5 地域医療介護支援 骨子6 ヘルスケア製品開発
G Governance ガバナンス	● **グループガバナンス** ● **コンプライアンス** ● **リスクマネジメント** 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に取り組みます。	● グループガバナンス・コンプライアンス体制の強化 ● コンプライアンス最上位の意識醸成 ● リスク管理体制の強化	● **コンプライアンス研修受講率** 毎年100%必須 （2022年度実績：100%）	16 平和と公正をすべての人に	戦略の実現に向けた仕組み One Teamの推進 事業管理の強化

※ 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/）

既存事業の変革 | 中期経営計画

サステナブルな社会インフラ基盤の確立

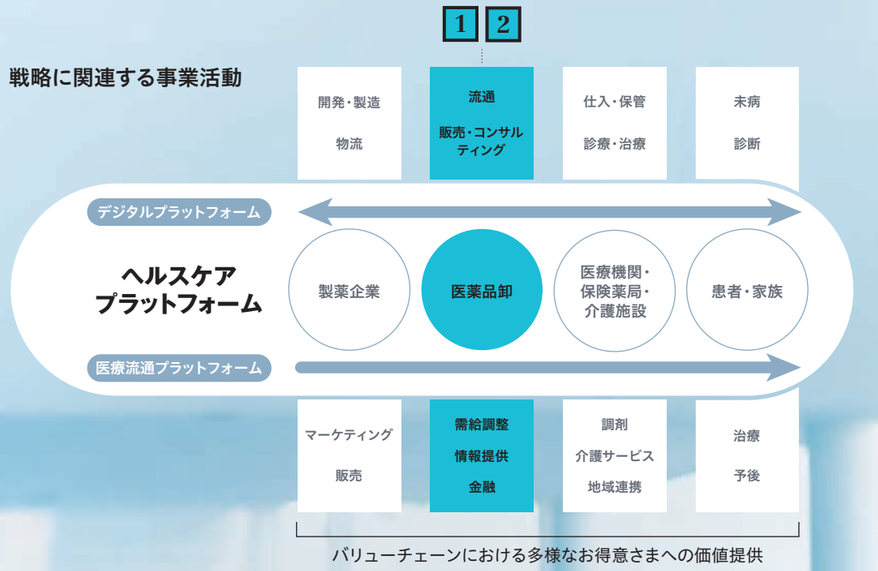
医薬品卸の安心・安全かつ安定的な医薬品流通という社会インフラとしての役割を果たし続けるため、事業継続に必要な利益の獲得をこれまで以上に重視していきます。
長年の事業活動を通して培ってきた営業力と独自の医療流通プラットフォームによる流通品質は維持しつつ、ローコストで効率的な体制を構築します。

中期経営計画の骨子

1 **ヘルスケア流通改革** ➡ P.29
デジタルを活用することで、効果的・効率的に幅広いお得意さまとの接点を獲得できる営業体制を構築し、営業利益率の向上を目指します。

2 **アジア（中国・韓国）事業の再構築** ➡ P.30
現地パートナー企業との協業により展開を進めていた中国と韓国における事業を強化し、各国の医療産業の発展への貢献を目指します。

戦略に関連する事業活動



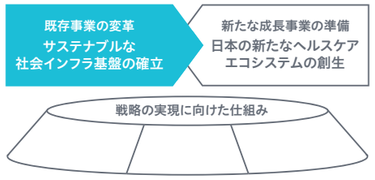
医薬品卸売事業を取り巻く環境　社会インフラとしてこれからも医薬品を安定供給し続けるために

日本では医療用医薬品の約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。医薬品卸は、医薬品を安心・安全かつ安定的に運ぶだけでなく、医薬品情報の提供・収集、販売促進や需給状況に応じた配分などの役割も担い、公的医療制度を支えています。

社会インフラである医薬品卸ですが、収益の確保は年々厳しさを増しています。薬剤費（薬価）は公定価格であるのに対し、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。医療費抑制のために毎年薬価が引き下げられ、医薬品卸は医療機関・保険薬局との厳しい価格交渉を行っています。さらに、製薬企業からの仕入価格も上昇している状況にあります。

人々の健康を支えるため、医薬品の流通を止めるわけにはいきません。社会保障費の増加を押さえつつ、医薬品流通機能を持続するため、デジタルの活用や新たな営業体制の構築によって、コストを抑えた事業構造に変革していきます。

既存事業の変革 | 中期経営計画



中期経営計画

1 ヘルスケア流通改革

目指す姿

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

定量目標

医薬品卸売事業セグメント営業利益率

2025年度目標 **1.0%以上**

2022年度実績 **1.21%**（2023年度予想0.74%）

リアルとデジタルを組み合わせ顧客接点を拡大

従来の医薬品卸は、受注から納品、返品にあたって、常に営業担当であるMSの判断・確認が必要な、MSに依存した体制となっていました。健康創造事業体への転換に伴いMSの重要性が増すことを踏まえ、ヘルスケア流通改革を行い、効果的・効率的な営業体制を構築することで「医薬品卸」から「ヘルスケア流通」への転換を図ります。

具体的には、MSの間接業務を代行するサポート体制の構築とコラボポータルのサービスを活用した「営業サポート機能」、在庫情報や納品予定を見える化したアプリの活用およびカスタマーセンターの構築による「カスタマー機能」、グループ会社である株式会社エス・ディ・ロジとの連携による「ロジスティクス機能」の3つのバックヤード機能を強化します。これにより、MSが本来の役割である、スズケングループとお得意さまをつなぎ、健康創造の輪を広げ、収益を生み出すことに集中できる環境を整えます。

営業活動については、訪問を軸とした対面営業でお得意さまとの信頼関係を構築するというこれまでの手法を大切にしながらも、コラボポータルの活用による情報提供やソリューション提案といったデジタル接点も拡大させていきます。訪問量を維持しながら、効率も重視して顧客接点量の最大化を図ります。

新たな営業体制の構築

営業活動へのデジタルとバックヤード機能の導入によって、今後は、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」の2つの営業体制を構築します。「守り抜く営業」では、これまでに培ってきたお得意さまとの信頼関係や当社グループの機動力を生かし、最前線で顧客と地域の課題解決を支援すると同時に、コラボポータルの普及によって当社グループと顧客、地域をつなぐコーディネーターとしての役割を担います。「新しい営業」では、医療・介護・地域のキーマンに対して、コラボポータルに搭載されるデジタルヘルスサービスを活用したソリューションを提案します。将来的には、医療・介護従事者の皆さまだけでなく地域社会にも貢献する新たな価値の提供を目指します。

デジタルの活用による顧客接点の拡大

新しい営業と守り抜く営業

新しい営業		守り抜く営業
ソリューション営業	＋	アカウント営業
医療・介護・地域のキーマンへヘルスケアサービスの展開		デジタルを活用し、エリア・販路に応じて効率的に顧客支援

中期経営計画

2 アジア（中国・韓国）事業の再構築

目指す姿

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

定量目標

合弁企業の売上高

2025年度目標
地政学的な影響を考慮し、今後設定予定

2022年度実績
韓国 約**1,000**億円　中国 約**600**億円

中国における医療プラットフォームの構築

中国では、2008年に現地パートナー企業と設立した合弁会社「上薬鈴謙滬中（上海）医薬有限公司」が医薬品流通事業を担っています。2016年にはEPS益新株式会社と資本業務提携を締結し、両社が保有する研究・治験・製造・販売・流通などの機能を活用して、顧客が必要とするサービスをワンストップで提供する「医薬品流通プラットフォーム」を構築しました。

韓国におけるヘルスケア製品全国流通網の構築

韓国では、2016年に株式会社ポクサンナイスと資本業務提携を締結し、当社グループが培ってきた健康創造領域における知見を生かし、同社の韓国医薬品流通事業の全国展開と医療関連事業の共同研究・開発を推進しています。また、物流機能や経営基盤の強化に向けた共同プロジェクトを通して、同社の企業価値向上を支援しています。

センコラとの既存サービスの拡大と新たなサービスの発掘

中国・韓国を中心に、アジアへの事業展開を目指し、協業企業である米国大手卸「センコラ（旧アメリソースバーゲン）」とのパートナーシップを深化させ、キュービックスシステムの展開の可能性を検討しています。また、当社グループがヘルステック企業への投資を目的に2022年に設立したCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）と、センコラのCVC「ABヘルスベンチャーズ」との協業により、世界のヘルスケア領域における新たなテクノロジーやソリューションの発掘、国内およびアジアへの導入検討を行っていきます。

新たな成長事業の準備 | 中期経営計画

日本の新たな ヘルスケアエコシステムの創生

専門医療、医薬、情報、サービスなどの各種周辺事業を提供し、患者さまとその家族の健康を支える製薬企業や医療機関、保険薬局、介護施設などを有機的につなぎ合わせることで、医療の質と効率性を高め、社会に貢献するヘルスケアエコシステム。
幅広い事業展開と多様な協業を進めてきたスズケングループが、地域ニーズに対応したヘルスケアエコシステムの創生に、機能総体の考え方で取り組んでいます。

中期経営計画の骨子

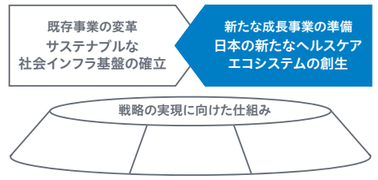
3 スマートロジスティクス ➔ P.33
デジタルを活用した医療流通プラットフォームの構築を通じて、医薬品流通の効率化、最適化、自動化による社会コストの低減を目指します。

4 デジタルヘルスケア ➔ P.35
スズケングループや協業企業、お得意さまをつなぐデジタルプラットフォームを構築し、情報の有効活用とデジタルビジネスの展開を目指します。

5 地域医療介護支援 ➔ P.37
地域によって異なる医療・介護ニーズに応じたサービスを提供することで、地域ごとに事業モデルを構築し、全国へ展開することを目指します。

6 ヘルスケア製品開発 ➔ P.37
スズケングループと協業企業の機能を組み合わせ、新たな医療・介護関連製品の開発・提供を目指します。

戦略に関連する事業活動



中期経営計画

3 スマートロジスティクス

目指す姿

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

定量目標

スペシャリティ医薬品の売上高		外部ロジスティクスの売上高	
2025年度目標	2022年度実績	2025年度目標	2022年度実績
2,400億円以上	約1,800億円	200億円以上	約170億円

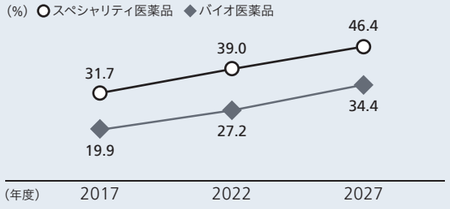
社会課題

近年、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います。スペシャリティ医薬品は、高額であることに加え、厳格な温度管理や在庫管理、セキュリティ管理が求められます。加えて後発医薬品の市場も拡大する中で、従来にも増して製薬企業と医薬品卸、医療機関・保険薬局との密な情報共有と、これによる医薬品の流通在庫管理の徹底と需給調整、精緻な需要予測に基づく最適な生産・輸入計画の策定が求められています。

こうした背景の下、医薬品の供給不足や在庫の偏在による高額医薬品の廃棄ロスが課題であり、課題解決に向けた仕組みの確立が急務となっています。

いついかなる時も、必要とされる方に必要な医薬品をお届けするためには、安心・安全かつ安定的な医薬品流通と社会コストの低減を実現する仕組みを構築することが必要不可欠です。

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



注）IQVIAジャパン発表資料をもとに当社にて作成

デジタルを活用した医療流通プラットフォームの構築

スズケングループではこれまで、医薬品が製薬企業の工場や物流センターから患者さまの手元に届くまでのサプライチェーンにおいて独自の「医療流通プラットフォーム」を構築し、安定供給や品質管理の強化、流通在庫の最適化を図ってきました。今後は、デジタル技術を導入することで医療流通プラットフォームを強化し、「スマートロジスティクス」の実現を目指していきます。この仕組みによって、市場に流通する在庫のリアルタイムでの把握や、輸送・保管状態の見える化が可能になり、市場の需給調整による医薬品の偏在防止やより正確なトレーサビリティの確保が可能になります。医薬品廃棄ロスの削減だけでなく、輸送に伴うCO_2排出量の削減にもつなげ、医薬品物流における社会コストの低減に貢献していきます。

キュービックスシステムによるトータル・トレーサビリティ

2017年から、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」を展開しています。ICタグを通じてデータを読み書きするRFIDとIoT技術搭載の専用保管庫を使用し、医薬品の輸送から院内保管、戻り品の返却、再納品に至るまで、24時間365日、リアルタイムで医薬品の管理状態を遠隔モニタリングすることができます。これにより、再販売の可否判断や在庫状況の把握が可能となり、医薬品廃棄ロスの削減や在庫偏在の防止に貢献しています。また、自動発注や不動品・未使用在庫の入れ替え提案などを自動化でき、医療機関の業務負荷軽減にもつながっています。

キュービックスシステムは、2023年3月末時点で全国375施設に導入いただいています。今後3年間で、がん拠点病院を中心に600施設以上への導入拡大を目指しています。

医薬品流通のリアルタイムの可視化と最適化

2022年4月から、ソフトバンク株式会社と協業し、医薬品流通のDX実現に向けて大手ドラッグストアも加わった実証実験を開始しています。当社グループが流通過程で収集した医薬品の出荷・在庫情報を集約し、ソフトバンクの通信インフラを活用してリアルタイムに可視化。各拠点の流通在庫情報は医療機関や保険薬局、製薬企業に共有します。在庫量と発注量の適正化を図ることで、不動在庫や医薬品廃棄ロスの削減、配送の効率化を目指します。

また、2023年4月にはお得意さまが発注した商品の納品日・欠品時の代替品をスマートフォン、パソコンで簡単に確認できる「納品予定アプリ・納品予定お知らせサービス」の提供を開始。今後は在庫の見える化の仕組みと既存の発注・物流業務を連携することで、新たな機能追加やコラボポータルとの連動による情報連携も視野に入れています。

在庫の見える化による新たな仕組み

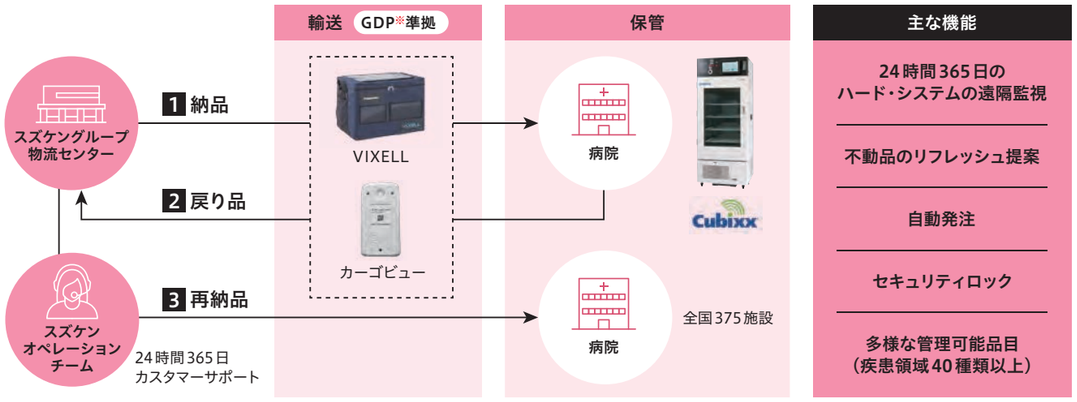
納品予定アプリ・納品予定お知らせサービス	追加	発注サポート	ルート自動作成
発注した商品の納期や代替品の在庫などをインターネット上で確認可能	＋	納入実績から将来の需要を予測し、発注・返品を喚起	返品・回収を含めた配送の最適ルートを日ごとに作成

首都圏物流センターにおける自動化、省人化

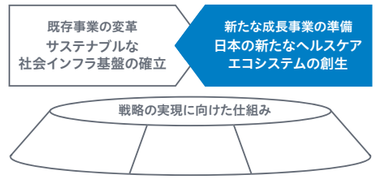
2024年4月の稼働開始を目指して、埼玉県草加市に業界初の複合型物流センター「首都圏物流センター」の構築を進めています。先端のロボット技術や画像認識技術を活用し、伝票入力作業や棚卸作業、構内搬送などの自動化により省人化を図ります。一方で、パッケージングなどきめ細やかな作業は人の手で行い、精度の高い医薬品物流を目指します。

当センターは、メーカー物流エリアに加え、協業する武州製薬株式会社の製造業務受託エリアを併設していることから、製品移動の最小化や納期短縮、センター在庫の集約による在庫金額の削減が見込まれるほか、輸配送コストや環境負荷の低減などが期待できます。今後は、当センターを活用することで、同業他卸や異業種との保管スペースの共有や共同配送をはじめ、サプライチェーン短縮などの実現を目指していきます。

キュービックスシステムの展開



※ 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



中期経営計画

4 デジタルヘルスケア

目指す姿

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

定量目標

情報関連収入

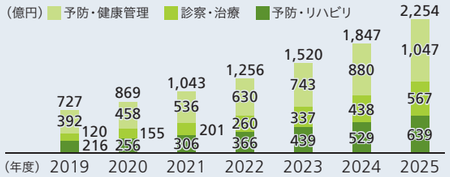
2025年度目標	2022年度実績
100億円以上	約60億円

社会課題

医療・ヘルスケア分野では、ヘルステック企業によって治療用アプリやプログラム医療機器など、これまで世の中になかった革新的なサービスが次々に開発されており、今後も増加すると予想されています。これらのテクノロジーを活用することで、医療・介護従事者の業務効率化や、患者さま一人一人への最適な医療の提供など、新たな価値創造につながることが期待されます。

しかし、マーケットは大きいものの国内市場への浸透度は依然として低く、どれだけ高機能で便利なサービスやテクノロジーであっても、社会実装されるまでのハードルが高いのが現状です。また、個人の健康データなどの貴重なデータが蓄積されていても、関連するデータが点在するために有効活用できていないという現状もあります。せっかくの優れた技術も、使用されなければ社会に価値を提供できないため、医療・ヘルスケア分野へのデジタル商材の認知を広め、普及させる機能が求められています。

デジタルヘルスケアサービスの市場規模予測（日本国内）



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

デジタルプラットフォームの構築

ヘルステック企業は、ゼロから優れた商品やテクノロジーを生み出しますが、普及のためのリソースやチャネルを持ち合わせていない状況にあります。スズケングループでは、これまで培ってきた医療機関や保険薬局などの顧客とのネットワークを活用し、ヘルステック企業の技術を社会に実装し、その価値を100倍、1,000倍にするデジタルヘルスビジネスを展開しています。例えば、1回のログインでさまざまなサービスにアクセスし、多様な情報を得られる仕組みや、新たなソリューションの創出に活用できるデータを有機的に連動させる仕組みなど、個々のサービスやデータをつなぐことで新たな付加価値の創出を目指します。

これらの仕組みを実現するデジタルプラットフォームの構築のため、2022年3月にプラットフォームの企画・提案を行う株式会社コラボクリエイトと、開発・構築・運用を行う株式会社コラボプレイスを設立し、2023年4月には、医療・介護従事者向けの総合ポータルサイト「コラボポータル」の展開を開始しました。提携するヘルステック企業と患者さま、医療・介護従事者の皆さま、製薬企業、自治体、そして当社グループをつなぐ役割を果たします。全国でのサービスを開始しており、すでに数万IDが登録されています。

また、医療・介護従事者の皆さまが、必要な時にワンストップでデジタルヘルスサービスの利用が可能となる情報通信機器「コラボモバイル」のレンタルサービスも2023年6月に開始しました。コラボモバイルにはコラボポータルの機能が標準搭載されており、施設内のみならず、患者宅などの地域の在宅医療や介護の現場でも利用いただけます。

コラボポータルの4つの機能

コラボポータルには、情報ポータルサイトとしての機能のほか、主に4つの機能を搭載しています。

1つ目は、協業企業とのポータル機能連携です。ヘルステック企業が提供している、医療機関の業務効率化やサービスの質向上に貢献するシステムやコンテンツをポータルに連携させることで、これらのサービスがワンストップで利用できるようになります。

2つ目は、グループ会社とのポータル開発・検証機能です。保険薬局や介護施設向けポータルの開発のベースにするとともに、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）」との連携も実現しています。

3つ目は、お得意さまとの新たなデジタル接点機能です。一斉メール配信による情報発信やチャット機能、ポータルを経由したWeb面談予約、電子契約締結などの機能を実装し、ヘルスケア流通における顧客接点量の拡大に活用していきます。

4つ目は、営業担当者のサポート、ニーズ収集機能です。お得意さまからのお問い合わせや要望をもとに、FAQシステムを整備し、利用状況を踏まえて掲載情報の更新を行う体制を構築しています。

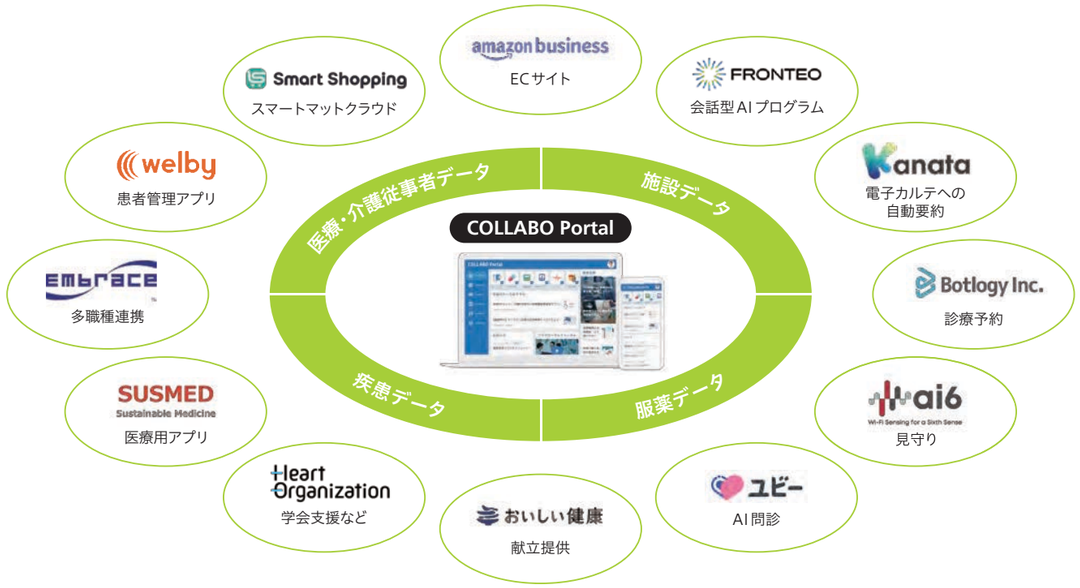
これらの機能を実装することで、医療機関の業務効率化や、ヘルステック企業の新たなソリューション開発、製薬企業におけるデータ利活用の推進に貢献できると考えています。

デジタルビジネスの展開に向けたサービスの普及・拡大

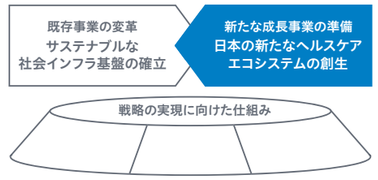
コラボポータルを活用したデジタルビジネスの収益化は2025年度の実現を目指しています。まずは、ポータルの普及と拡大に注力し、データ利活用のスキームを構築することでポータルの価値を向上させる計画です。早期に約15万IDの登録実現を目標としています。

コラボポータルを軸に、医療・介護従事者の皆さまを支援するサービスを幅広く展開し、サービスに紐付く情報や、患者さまの疾患・服薬データが集積されることで、多様化するニーズに対応するサービスの創出と、医療・介護従事者の皆さまにとって魅力的なプラットフォームの実現を目指していきます。

コラボポータルを基盤としたデジタルプラットフォーム



新たな成長事業の準備 | 中期経営計画



中期経営計画

5 地域医療介護支援

目指す姿

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

定量目標

保険薬局・介護・医療介護支援売上高

2025年度目標 1,100億円以上

2022年度実績 保険薬局 約870億円 介護 約100億円 医療介護支援 約1億円

中期経営計画

6 ヘルスケア製品開発

目指す姿

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

定量目標

医薬品製造・医療機器製造売上高

2025年度目標 600億円以上

2022年度実績 医薬品製造 約440億円 医療機器製造 約30億円

社会課題

超高齢化社会の日本では、2042年をピークに65歳以上の高齢者の人口が増加する一方で、医療や介護を担う生産年齢人口の減少は加速すると予測されています。また、高齢化の進行度合や人口構成の変化には地域差があります。

医療・介護需要の動向も地域によって異なり、患者さまや介護サービス利用者の医療・介護ニーズも時代とともに変化しています。一人暮らしの高齢者の増加や離れて暮らす親の見守り、老老介護など、さまざまな社会課題が浮き彫りとなる中、医療・介護従事者の人手不足を解消し、住み慣れた自宅などで必要な医療や介護、生活支援サービスを受けられる体制を整備することが必要です。さらに、在宅患者や介護サービス利用者の方々の生活の質の向上やサービスの利便性向上のために、医療と介護の連携と、地域の実情に合わせたきめ細やかな支援が求められています。

患者さまとの接点を活用した ニーズの収集

当社グループは、各地域の医療・介護の課題解決と地域住民の方々の健康創造に貢献するため、ヘルスケア分野におけるノウハウとリソースを持つグループ企業や協業企業と連携し、患者さまや自治体、医療・介護従事者の皆さまのニーズを起点としたデマンドチェーン発想による新事業の立ち上げを目指しています。ニーズの収集には、当社グループの保険薬局事業や介護事業、協業企業も参画するデジタルプラットフォームを通じた患者さまとの接点を活用します。

この新事業によって、自治体や医療機関、保険薬局、介護事業所など、地域が一体となって患者さまや地域住民の方々に安心・安全な暮らしを提供できる地域ヘルスケアプラットフォームを構築します。2025年度をめどに、患者さま・介護サービス利用者との接点を持つ協業企業と共同で地域の特性に応じた多様なサービスメニューを開発し、それを全国に展開するというヘルスケア総合商社としての役割を果たしていきます。

地域ごとの最適な協業による、 地域密着の全国展開

地域密着型の健康創造サービスを全国に展開するため、地域ごとに最適なパートナーとの協業を進めています。

2023年2月には、株式会社八神製作所との合弁会社「株式会社メディケアコラボ」を設立し、介護にテクノロジーを活用したケアテック製品の総合流通事業を開始しました。今後は介護事業者の課題解決につながるスキームの開発、さらには地域医療や在宅介護に貢献するさまざまな事業開発を進めていきます。

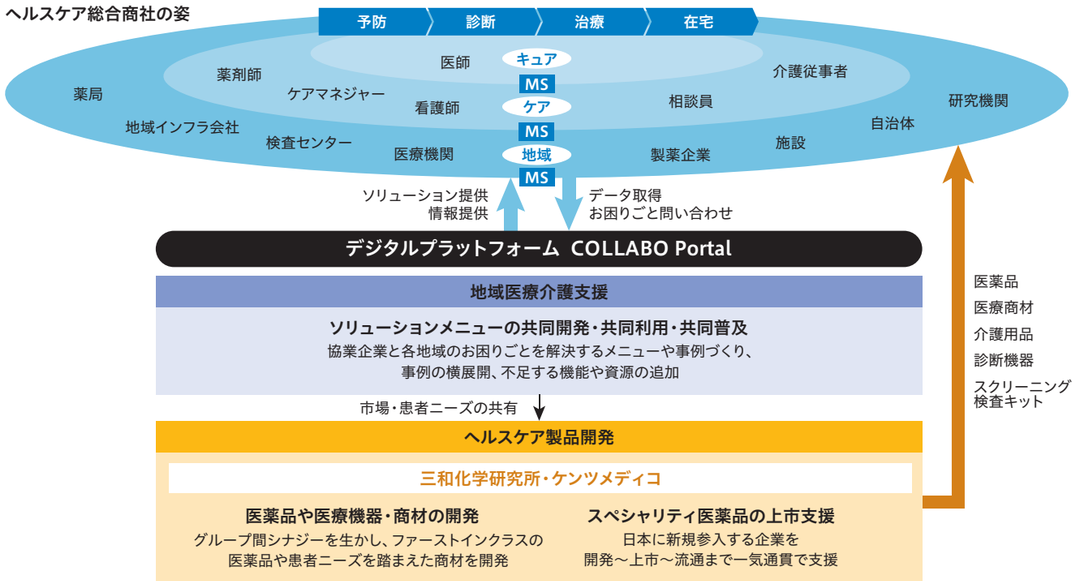
同年3月には、中部電力株式会社と業務提携を開始しました。同社が展開している電力使用量の分析から生活者の健康状態を把握するサービスと、当社グループが展開する職種や施設の垣根を越えて患者情報等のスムーズな共有などを可能とするコミュニケーションツール「メディカルケアステーション(MCS)」やデジタルプラットフォームの軸となる「コラボポータル」を掛け合わせることで、生活者・患者さまの見守り体制を構築します。地域住民と自治体、医療・介護施設をつなぎ、最適な医療・介護サービスの提供を目指します。

患者さまとの接点を生かした 新たな製品・サービスの開発

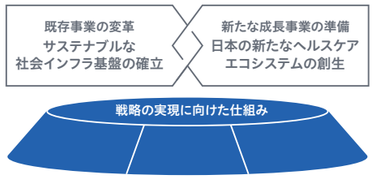
当社グループでは、医薬品製造の株式会社三和化学研究所と医療機器製造のケンツメディコ株式会社がヘルスケア製品開発領域を担っています。今後は、各社の領域で進めている製品開発に加え、協業企業の機能を組み合わせ、日本に新規参入する企業のスペシャリティ製品の上市支援や、グループ間シナジーを生かした独自性の高い医薬品・医療機器商材などの新たなサービスの開発を推し進めるとともに、早期診断や介護・終末期医療など新たな領域における製品・サービスの開発にも着手していきます。

当社グループには、患者さまやご家族、医療・介護従事者の皆さまとの直接の接点となる保険薬局や介護事業の運営を通して、その声を収集できるという強みがあります。これまでに培ってきたお得意さまや協業企業との関係性を最大限に生かし、お得意さまから得られたニーズを起点に、製品・サービスの市場調査をはじめ、企画・設計などの段階から協業企業と連携していきます。

ヘルスケア総合商社の姿



戦略の実践に向けた仕組み | 中期経営計画



戦略の実践のための基盤強化

スズケングループは、中期経営計画の戦略を実践するための基盤として、「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、健康創造事業体への転換を目指す新中期経営計画の3カ年で、社会の変化に対応できる人材、特にDX人材と次世代リーダーの育成を推進します。One Teamの推進については、当社グループの事業、社員、そして協業企業がTeamとなり、新たな事業や機能を生み出す体制の強化に取り組みます。事業管理の強化については、事業別の年度計画の策定および進捗管理の徹底、営業機能の再構築などによって各戦略の目標達成を目指します。

人事戦略の考え方

人事戦略では、「経営戦略と人事戦略の連動」「グループ全体の人材育成の推進」「DXに向けたリスキリング」をテーマに掲げています。新中期経営計画の3カ年には、「人材の確保」をはじめ、DXなど専門性を持つ人材育成のための「リスキリング」、健康経営の推進や働き方改革による「ウェルビーイングの推進」、経営参画機会の提供などによる「エンゲージメントの向上」、多種多様な人材が活躍できる「ダイバーシティ＆インクルージョン」の5つのアプローチによって、健康創造事業体に向けた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きます。

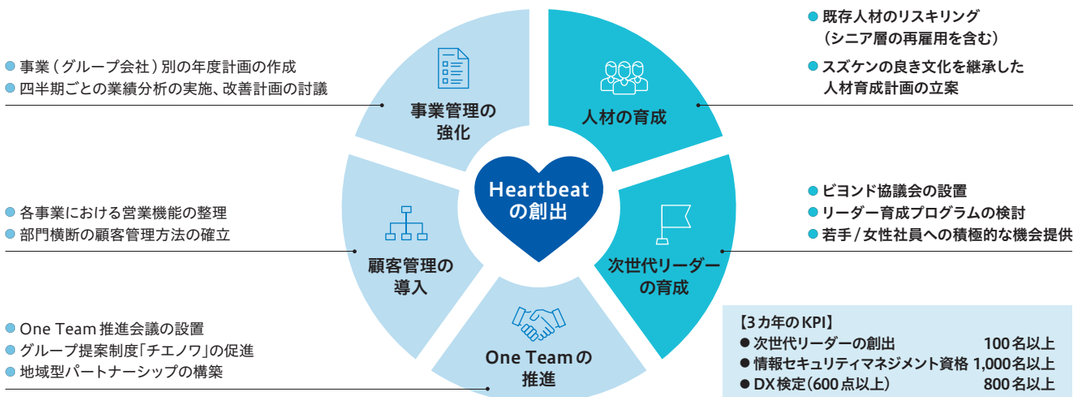
DX人材の育成

重点分野であるDXについて、新規事業においては「協業企業と共にデジタライゼーションを推進する人材」と「医療やヘルスケアに関するビッグデータを活用して新たな価値を生み出す人材」を、既存事業においては「顧客のDX化を支援する人材」と「既存業務のデジタイゼーションを推進する人材」の4タイプのDX人材を育成します。その推進にあたり、習熟レベルに応じたカリキュラムの提供や社内認定制度の導入、評価による動機付けを行っています。

次世代リーダーの育成

各事業の将来を担うだけでなく、新事業の創出・育成ができる人材、協業企業を含む外部企業との協業を推進できる人材、結果を出すというプレッシャーに打ち勝つ強い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ます。その実現に向け、リーダー育成プログラムの実施とともに、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ます。

健康創造事業体への変革に向けて強化する仕組み



グループ提案制度「チエノワ」の促進

2022年4月からグループ提案制度「チエノワ」をスタートしました。業務改善や新規事業のアイデア募集などの提案制度としてだけでなく、業務効率化につながった好事例のグループ内での共有や、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。

2022年度は、グループ各社の幅広い世代の社員から4,500件を超える提案が集まりました。

ダイバーシティと健康経営の推進

ダイバーシティの推進

女性社員の積極的な採用、新規プロジェクトへの登用推進など、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おり、当社グループ全体で取締役に3名、執行役員に4名の女性が就任しています。また、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。

主な実績

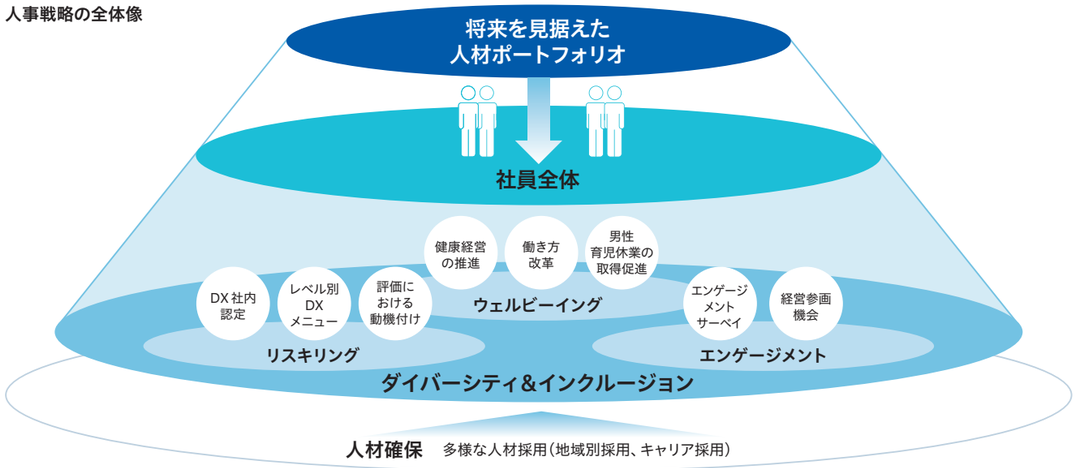
	2020年度	2021年度	2022年度
女性従業員数（人）	1,122	1,038	972
女性従業員比率（%）	28.8	30.4	30.1
女性管理職比率（%）	—	9.8	10.1
男女の平均勤続年数の差（年）	11.1	10.6	10.4
新入社員に占める女性の割合（%）	52.4	37.8	38.2
障害者雇用率（%）	2.4	2.6	2.4
年次有給休暇取得率（%）	48.7	52.2	60.6
男性育児休業取得率（%）	—	18.4	31.6

注）各年度または年度末の実績値を掲載しています。
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と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。

健康経営の推進

スズケングループでは健康経営の推進に取り組んでいます。スズケン、エス・ディ・ロジ、スズケン健康保険組合は2020年から4年連続、株式会社サンキは2022年から2年連続、株式会社翔薬は新たに2023年から健康経営優良法人に選定されています。

人事戦略の全体像



環境保全の取り組み

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_2の排出は、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_2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_2排出量の削減への取り組み

医薬品卸売事業では、省エネ車両への切り替えや、テレマティクスサービスの利用によるエコ運転の推進、省エネ設備・機器の導入などによる電気使用量の削減に取り組んでいます。また、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、配送の効率化を図ることでもCO_2排出量の削減に貢献しています。

加えて、スマートロジスティクスの取り組みを通じて、医薬品流通のリアルタイムでの可視化を実現するなど、共同物流・共同配送も視野に配送効率を考慮しながら、医薬品の安定供給とCO_2排出量削減の両立に取り組んでいきます。

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）が公表する複数のシナリオ※1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_2排出量削減への取り組みが不十分な「4℃」とするシナリオの2つのシナリオを想定しています。

※1 IPCC第6次評価報告書（SSP5-8.5）、IEA WEO 2022（STEPS、APS）などを参照

（1）想定するシナリオ

2℃未満	● 気候変動対応に対する事業運営コストの増加 ● エネルギーコストの高騰 ● 環境意識の高まりによる新たな事業機会の発生 ● 環境負荷への対応企業への市場からの評価
4℃	● 自然災害の多発、激甚化に伴う事業機会の損失 ● 企業活動、消費活動に対する締め付けの強化 ● エネルギーコストの高騰 ● 社員への健康リスクの発生および対応コストの増加 ● 環境負荷への対応ができない企業への市場からの淘汰

（2）リスク・機会の概要、財務への影響

分類			概要	財務への影響	
				2℃未満	4℃
リスク	移行リスク	法規制	炭素税や新たな税制導入によるコスト増大	小	小
		技術・市場	再生可能エネルギーへの転換に伴うコスト増大	中	小
			低炭素技術製品への転換に伴うコスト増大	中	小
			地政学リスクによる燃料価格の高騰によるコスト増大	小	小
		評判	気候変動対策不足によるステークホルダーからの信用失墜	小	小
	物理的リスク	急性	自然災害の多発、激甚化による対応コスト増大	小	小
		慢性	感染症、熱中症の増加による社員の健康リスク増加および事業機会の喪失	小	小
			平均気温の上昇、気象パターンの変化による対応コスト増大	小	小
機会		資源効率化	流通プロセス改革によるCO_2排出量の削減	小	小
		製品・サービス	市場の環境意識の高まりによる新たなサービスの提供機会発生	小	小
			感染症、熱中症の増加による市場からのワクチン・治療薬等のニーズ増大	小	中
		強靭性（レジリエンス）	気候変動に貢献することによるステークホルダーからの評価獲得	小	小

リスク管理

当社グループへの気候変動による影響については、サステナビリティ推進体制に基づき、サステナビリティ委員会にて協議するとともに、案件に応じて取締役会に検討内容の報告を行います。

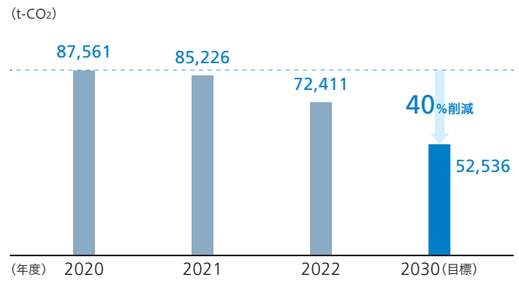
また、「安心・安全かつ安定的な医薬品流通」という社会インフラとしての機能の維持は、リスク管理における重要課題と位置付けています。トータル・トレーサビリティやグローバル基準による品質向上に加え、自然災害などの発生時には、メーカー物流と卸物流の連携による東名阪を基盤とした、全国BCPネットワークを構築するなど、有事の際も流通を途絶えさせない対策を推進しています。

指標と目標

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル宣言に賛同し、CO_2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※2で掲げています。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_2排出量の削減につなげていきたいと考えています。

※2 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

CO_2排出量（Scope1+Scope2）



取締役鼎談

ガバナンスの強化を通じて、大変革期に対応

取締役 監査等委員
田村 富志
2023年から監査等委員に就任。内部監査室とも密に連携し、主要グループ会社の監査役としてもグループガバナンスに取り組む。

社外取締役
薄井 康紀
厚生労働省で社会保障政策の企画・運営に携わった経験を持つ。2016年に当社社外取締役に就任。

社外取締役
茶村 俊一
J.フロントリテイリング株式会社特別顧問。2021年に当社社外取締役に就任。

「健康創造事業体」への転換に取り組み始めたスズケングループ。「大変革期におけるガバナンスとは」をテーマに、2023年6月から新たに監査等委員に就任した田村が、社外取締役の薄井、茶村と議論しました。

大変革期の今こそ、培ってきた資産を生かす

田村 私は2023年度から役割が変わり、監査等委員になりました。新中期経営計画では、引き続き、医薬品卸売事業の利益重視への転換を進めていく必要があります。継続して社外取締役を務めていただいているお二人から見て、どのように評価いただいているでしょうか。

薄井 前中期経営計画期間中に、利益重視へと舵が切られたと認識しています。医薬品流通の適正化は国としての大きな課題でもありますが、売上を伸ばすだけで良しとするのではなく、医薬品の安定供給という使命を将来にわたり果たすためにも、経済的合理性に矛盾のある取引からの脱却は必須です。

茶村 現場では長年慣れ親しんできた売上目標重視に陥りがちになりますので、このような大変革を行うには、経営陣や管理職が改革への熱い思いを現場に伝えることが大切です。コンプライアンスにも留意しながら、不要な業務を削ぎ落し、グループ全体の意識改革の徹底を図ることが重要ではないでしょうか。

薄井 デジタルヘルスケア市場へ参入するにあたって、全社的なデジタルスキルの底上げも必要ですね。

田村 はい。コラボポータルを活用したビジネスは健康創造事業体の実現に向けた戦略の柱の一つになると考えていますので、DX人材の育成に注力しています。

薄井 ヘルステック企業との協業によるソリューション提供も進められていますね。特にコラボポータルは着実に成長を遂げてきたという印象があり、今後、役割や機能を体系立てた全体像を提示することができれば、スピード感を持って普及すると期待しています。この分野で業界標準にするくらいの意気込みを持ちたいですね。

茶村 今後、デジタルヘルスケア市場は巨大資本の本格的な参入が予想されます。これに似た状況として、現在、世界の富裕層マーケットは、欧米のラグジュアリーブランドが席巻しています。一方、彼らは日本の百貨店が長年培ってきた信用とお客さまとの関係性を高く評価し、百貨店にコラボレーションを求めています。これはスズケングループにも通じるものだと思います。

田村 おっしゃる通り、営業が築いてきたお得意さまとの関係性は当社グループの財産です。

茶村 医薬品卸はモノを運ぶだけではない、エッセンシャルな使命を果たしています。新しい市場で勝ち残るためには、全員がこのことに誇りを持って、長年培ってきたノウハウや人材、そこに紐付く情報を強みとして研ぎ澄まし、他社に追随を許さない体制を築き上げることが重要です。

田村 物流面では、他社に先行してメーカー物流などに取り組んできました。サステナブルな流通基盤の確立に向けて機能を最大化し、今後もさらなる進化を目指していきたいと思います。

協業企業のリスク管理も徹底し、ガバナンスにおいても「One Team」の意識を

田村 独占禁止法違反の再発防止策の徹底は、前中期成長戦略において非常に注力してきた取り組みでした。

薄井 これまでも、コンプライアンス最上位を掲げていましたが、今一度原点に立ち返り、二度と同じ問題を起こさない組織風土を醸成することが重要ですね。私も、ガバナンスが機能しているかどうかを以前に増して注視するようになりました。

茶村 そうですね。私もコーポレートガバナンス・コードに適切に対応しているか、中期経営計画や成長戦略が実を伴って進んでいるか、現場まで含めたPDCAが回されているかなどをモニタリングすることを意識しています。

薄井 法務や財務に強い人材を育成し、グループ各社を支える組織体制を社内に作ることも必要だと考えています。

田村 監査等委員会としても、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3ラインディフェンスが有効に機能しているかを注視していきたいと思います。協業企業との提携やDXなど、新たな取り組みが加速すれば当然ながらリスクも発生するため、協業企業へのアプローチも欠かせません。

薄井 当社グループは、50社を超える会社と1万人を超える社員を抱えており、そこにさらに協業企業が加わるわけですから、ガバナンス面でも内部ルールの統一とOne Teamとしての意識の醸成が重要になるでしょう。

茶村 グループをあげて取り組むことが重要な鍵になりますね。これだけ多くの企業があると、グループ内でも意識の差が生まれます。すべてのグループ会社の意識を合わせてOne Teamとなって進んでいくために、いかに統率していくかもガバナンスの課題です。

田村 はい。グループ各社や協業企業に任せきりにせず、内部監査室とも連携しながらリスクに対応していく考えです。

薄井 特に、当社グループが扱う情報は非常にセンシティブなものがあります。年金情報の流出問題が発生した際の責任者を務めた経験から、リスク管理の重要性は身に染みて分かります。問題が起きれば、信用は一瞬でなくなってしまいます。情報流出の防止に関しては、気を遣いすぎるということはありません。

田村 その通りですね。情報ビジネスに取り組む上では、情報管理の課題も出てきます。法律上の問題はないか、社外取締役の方々の知見もいただきたいと思います。

茶村 大変革期に描く未来は、過去の延長線にはありません。組織体制も整った今、グループ一丸となって目指す姿にどこまで本気で取り組めるか、執行役員の皆さんの実行力に大いに期待しています。

田村 リスク管理やコンプライアンスの観点からもグループ各社の対応状況を聞き取りながらガバナンス体制の強化を図り、この大変革期に対応していきたいと思います。引き続きよろしくお願いします。

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。

コーポレート・ガバナンス体制

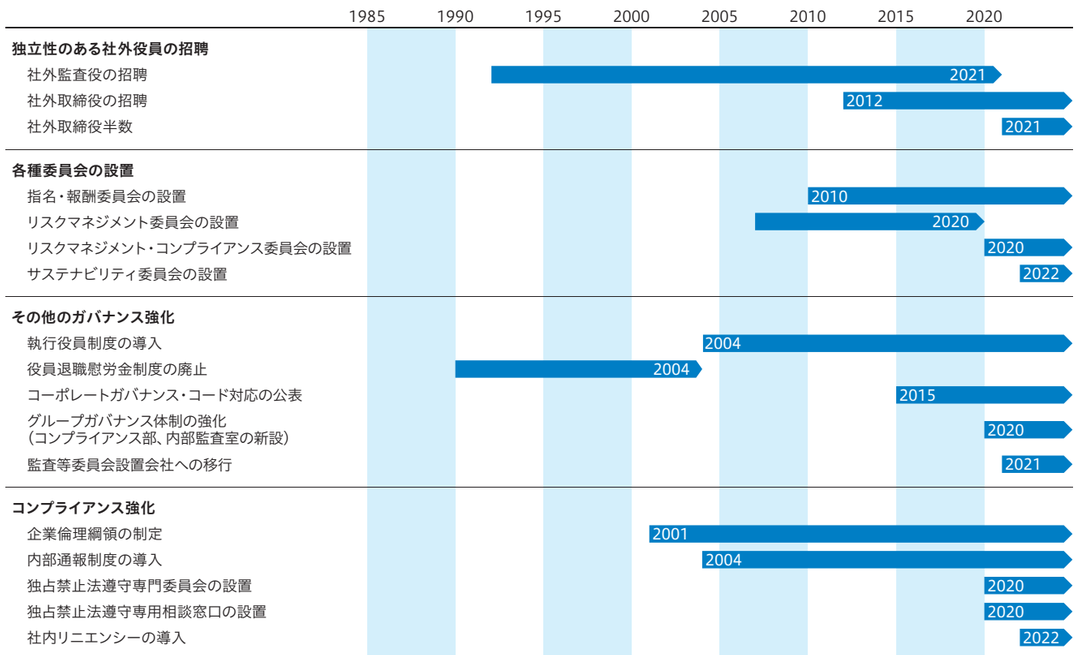
マネジメント体制の強化

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。

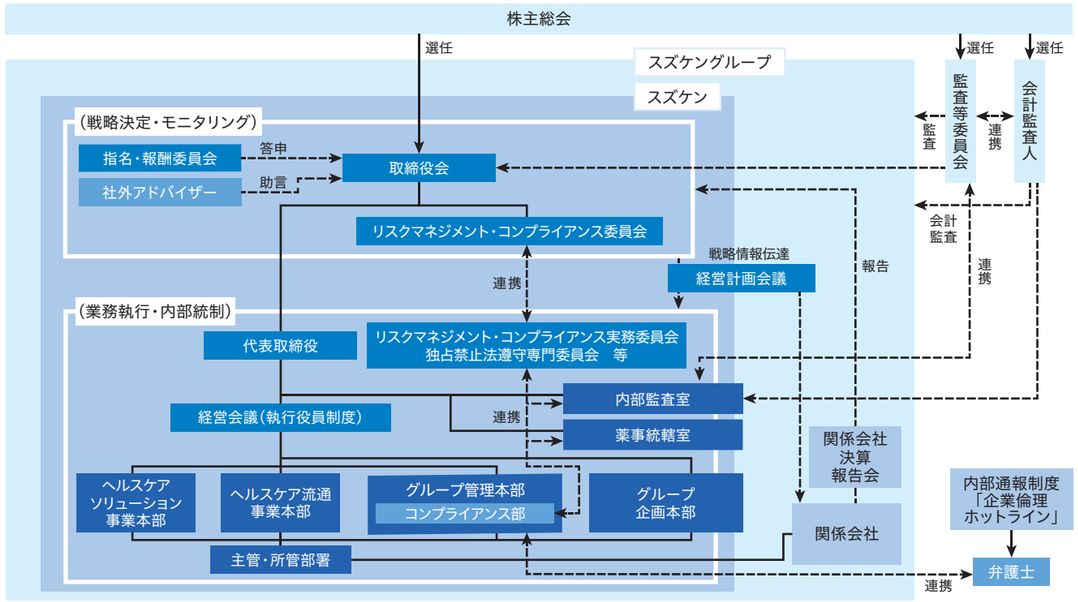
当社子会社の管理体制に関しては、「当社からの取締役もしくは監査役の派遣」「関係会社管理規程に準拠した当社への報告・決裁承認体制」「当社の監査等委員会、内部監査室および会計監査人による子会社各社の定期監査の実施」などにより、子会社の役員および従業員の職務執行状況の監督・監査を行っています。また、子会社各社の特質などを踏まえ、適切な内部統制システムの整備・指導をしています。

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。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



ガバナンス全体概要図



注）各種委員会は法令に基づく委員会ではありません。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

会議体	構成員	議長/委員長	目的・内容
取締役会	10名 社内取締役5名 社外取締役5名	代表取締役社長	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。 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・効率性等を相互に監督・監視。 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（内、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。
監査等委員会	4名 社内取締役1名（常勤） 社外取締役3名	社外取締役	原則として月1回、その他必要に応じて開催。 当委員会の定めた監査等委員会監査等基準、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等から職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、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、法令等の遵守体制、リスク管理体制等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る。 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を1名選任し、モニタリング機能を充実。
指名・報酬委員会 （法令に基づく委員会ではない）	7名 代表取締役2名 社外取締役4名 最高顧問1名	代表取締役社長	取締役、執行役員および参事、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2名、社外取締役4名、最高顧問1名の計7名で構成される「指名・報酬委員会」を設置し、審議。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。また、当該委員長は、当該委員の中より取締役会が選任。
リスクマネジメント・コンプライアンス委員会	8名 社内取締役2名 執行役員6名	薬事・内部統制・監査担当役員	取締役会の下部機構として、当社グループのリスク管理を適切に行うため、リスク管理に関する方針や方向性を策定し、必要に応じて取締役会に答申、報告を行う。
リスクマネジメント・コンプライアンス実務委員会	11名（本社部長）	コンプライアンス部長	当社グループのリスク管理を効果的、効率的に行うために、実際的な側面から対策を検討し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会に対して必要な報告や提案を行う。
独占禁止法遵守専門委員会	9名（卸会社委員）	コンプライアンス部長	独占禁止法の遵守が、当社卸グループセグメントのガバナンスにおける最重要項目の一つであるとの観点から、定期的に実態把握および具体的な側面から施策を検討・検証し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会に対して必要な報告や提案を行う。

コーポレート・ガバナンス

内部監査

内部監査は、社長直轄の内部監査室が担当し、内部監査規程・内部統制実施基準に基づき、当社の事業所と子会社を対象として、業務執行ラインの統制機能の有効性を監督し、適法性・適正性を継続的にモニタリングしています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性評価も行っています。

内部監査は年度ごとに監査計画を立案し、社長より承認を受けた「監査計画」に基づき、実地・リモート・書面およびデータ分析評価などの手法を組み合わせて部門別・テーマ別監査を実施しています。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、改善計画の作成と改善の指示を行い、フォローアップ監査において状況を評価しています。

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。また、社外取締役が半数を占めています。

さらに、監査等委員会による監督・監視体制を整えています。監査等委員については、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、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で構成されています。

なお、社外取締役については、当社との間で特別な利害関係はなく、それぞれ独立役員として指定しています。

取締役会の実効性評価

2023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。

（1）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。

取締役（監査等委員である取締役を除く）および監査等委員である取締役のスキルマトリックス

氏名	取締役／監査等委員	社内／社外	男性／女性	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
宮田 浩美	取締役	社内	男性	★	★	★			★		
浅野　茂	取締役	社内	男性	★		★	★		★		
田中 博文	取締役	社内	男性		★	★					
髙橋 智恵	取締役	社内	女性					★	★		
薄井 康紀	取締役	社外	男性							★	
茶村 俊一	取締役	社外	男性		★						★
田村 富志	監査等委員	社内	男性		★	★		★			
岩谷 敏昭	監査等委員	社外	男性					★			
小笠原 剛	監査等委員	社外	男性				★	★			★
近藤 敏通	監査等委員	社外	男性				★				

注）各取締役に特に期待する分野を最大4つ記載しており、記載していない分野の知見を持たないことを表すものではありません。

（2）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全員または一部の独立社外取締役が継続的に出席し、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。

（3）重点確認項目

2023年3月期の当社取締役会の実効性評価は、次の点を重点確認項目として行われました。

① グループ全体における法令遵守体制の整備状況の継続的確認
② 中期成長戦略の達成状況の確認
③ 次期計画の策定状況の確認
④ グループ全体のガバナンス体制の整備状況の確認

（4）評価のとりまとめ

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等が図られます。

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。

（5）2023年3月期の取締役会の実効性に関する評価結果

以上のプロセスを経て確認された、2023年3月期における当社取締役会の実効性評価の結果は、以下のとおりです。

① 当社取締役会は、社内取締役5名および社外取締役5名より構成され、WEB会議方式の併用などにより活発かつ多様な意見を交換し、適正に運営されています。
② 連携会議体では、WEB会議方式の併用などにより活発かつ多様な意見が交換され、当社取締役会からの諮問事項の決定およびグループ全体におけるPDCAサイクルの確認等が適切に行われています。
③ 当社取締役会は、グループ全体において独占禁止法遵守体制を再構築し、再発防止に努めているものと認められます。引き続き、継続的に確認を行います。
④ 当社取締役会は、グループ全体における法令遵守体制の整備状況を継続的に確認しているものと認められます。さらなる法令遵守体制の整備に向けて、引き続き継続的に確認を行っていきます。
⑤ 当社取締役会は、取締役会の効率的運用、連携会議体の構成および経営会議の充実などにより、ガバナンス体制を効果的に整備しているものと認められます。
⑥ 当社取締役会は、中期成長戦略「May I“health”you? 5.0」を遂行するとともに、新中期経営計画を策定し、第3の創業に向けた新事業の立上げなどを着実に進めているものと認められます。
⑦ 当社取締役会は、経営会議、関係会社決算報告会などとの連携により、グループによる中長期の戦略の実行を適切にモニタリングしているものと認められます。

（6）2024年3月期の重点確認項目

2023年3月期の取締役会の実効性評価に至る検証を踏まえ、当期の取締役会の実効性評価は、次の点を重点確認項目として実施します。

① 新中期経営計画の進捗状況の確認
② グループ全体のガバナンス体制の確認
③ グループ全体における法令遵守体制の継続的確認

コーポレート・ガバナンス

取締役に対するトレーニング

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。

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、「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。また、客観性・透明性を確保するため、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」にて審議のうえ、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、取締役最高顧問および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。2022年度の取締役および監査役の報酬等の総額は下表のとおりです。

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おります。政策保有株式の縮減方針については、2021年5月に下記のとおり公表しています。

<中長期的な企業価値の向上に向け、政策保有株式の縮減に取り組む>

- 規模：純資産の10%程度まで
- 期間：今後5年（2025年度）を目途に段階的に

上記方針の公表以降、17銘柄（一部売却を含む）、約130億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。

IRに関するコミュニケーション活動状況

当社は、IR担当役員を選任するとともに、コーポレートコミュニケーション部・経営企画部をIR担当部署とし、決算発表の早期化および株主への報告書・スズケングループ統合報告書やホームページなどの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。

<2022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会話：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/）

取締役および監査役の報酬等

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）	357（22）	193（22）	127（−）	35（−）	7（2）
取締役（監査等委員）（うち社外取締役）	34（34）	34（34）	−（−）	−（−）	3（3）
合計（うち社外役員）	391（56）	227（56）	127（−）	35（−）	10（5）

コンプライアンス・リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、「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

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、グループの役員・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。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。

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、公正取引委員会の検査に全面的に協力しています。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。

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 社内リニエンシーの導入

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

取締役会

企業戦略的な観点からリスク管理を総合的に監督する権限を有し、企業戦略を円滑に展開するうえでのリスク管理にかかる適切な資源配分、総合的なリスク対策に関する決定を行います。

リスク管理責任者

当社グループのリスク管理の責任者として、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会、セグメント実務委員会、リスクマネジメント・コンプライアンス実務委員会、販売情報提供活動審査・監督実務委員会、独占禁止法遵守専門委員会、コンプライアンス部、主管・所管部署、リスクオフィサーを統制し、指揮を執ります。

コンプライアンス・リスクマネジメント

セグメント実務委員会

各セグメントのリスク管理を効果的、効率的に行うため、実際的な側面から対策を検討し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会に対して必要な報告・提案を行います。

販売情報提供活動審査・監督実務委員会

当社グループの販売情報提供活動の審査・監督を効果的、効率的に行います。また、社長直轄組織の「薬事統轄室」から定期的に報告を受け、実際的な側面から課題を検討し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会に対して必要な報告や提案を行います。

コンプライアンス部

経営者、各部門間、子会社間の調整を図り、リスク全般に関する全社的な現状把握と分析、ならびに対策の立案および実施を一元的に管理します。

本社各部署の責任者（リスクオーナー）

主管するリスクに関して、コンプライアンス部と連携して、リスク情報の早期入手、再発防止策を立案します。

推進責任者（リスクオフィサー）

各部署や子会社のリスク管理の推進責任者として、委員会で検討されたリスク管理に関する事項について従業員への周知徹底を図ります。また、自部署のリスクの管理およびその従業員への教育指導を行います。

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。

薬事関連法令、医薬品情報提供に関する取り組み

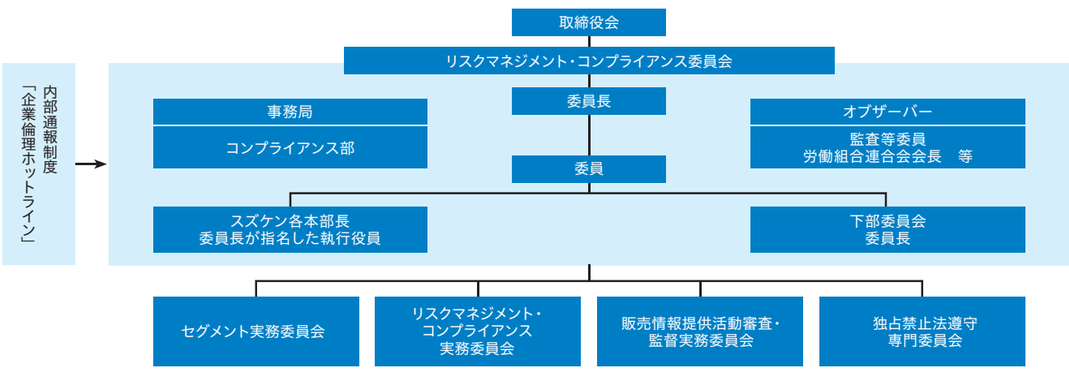
薬事関連法令や医薬品情報提供に関して管理・監督を行う社長直轄組織の「薬事統轄室」を設置し、支店などの管理薬剤師を中心に医薬品医療機器等法、販売情報提供活動ガイドラインなどの遵守およびGDPガイドライン対応など品質向上に取り組んでいます。またグループ会社との連携により、コンプライアンス体制強化を図っています。

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。

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。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



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、社内コミュニケーションシステムなどを通じた教育・研修により、すべての役員、執行役員、参事、理事および従業員への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。また、情報システムおよびネットワークの適切な運用管理、開発、利用に関する情報セキュリティ対策を体系的に定めるとともに、定期的な教育によって社員の意識向上に努めています。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きます。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きます。

BCPへの対応

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靭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。

強靭な全国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、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（株）：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

取締役一覧

取締役

宮田 浩美

代表取締役会長執行役員

1984年　4月　当社入社
2006年　6月　物流部長
2008年　6月　執行役員
2009年　4月　経営企画部長
2011年　4月　常務執行役員
2012年　4月　専務執行役員
2012年　6月　取締役専務執行役員
2013年　4月　企画本部長兼経営企画部長
2014年　4月　企画本部長
2015年　4月　取締役副社長執行役員
2016年　4月　代表取締役社長執行役員
2022年　4月　代表取締役会長執行役員（現任）

髙橋 智恵

取締役上席執行役員
ヘルスケアソリューション事業本部長兼
ソリューション事業企画部長

2000年　4月　当社入社
2015年　4月　薬事管理部長
2017年　2月　コーポレートコミュニケーション部長
2019年　2月　薬事統轄室長
2020年　4月　執行役員
薬事・内部統制・監査担当兼
薬事統轄室長
2020年　6月　取締役執行役員
2023年　4月　取締役上席執行役員（現任）
ヘルスケアソリューション事業本部長兼
ソリューション事業企画部長
（現任）

浅野 茂

代表取締役社長執行役員

1990年　4月　当社入社
2005年　3月　（株）コラボクリエイト
（現在の（株）エス・ディ・コラボ）
代表取締役社長
2009年　6月　執行役員
2010年　7月　SCM本部長
2012年　4月　常務執行役員
2015年　4月　専務執行役員　企画本部長兼
薬事管理部・CSR推進室担当
2015年　6月　取締役専務執行役員
2017年　4月　コーポレート本部長兼
経営企画部長兼
リスクマネジメント統轄室担当
2019年　4月　取締役副社長執行役員
コーポレート本部長兼
リスクマネジメント・薬事担当
2020年　4月　コーポレート本部長
2021年　4月　代表取締役副社長執行役員
2022年　4月　代表取締役社長執行役員（現任）

薄井 康紀

社外取締役

1976年　4月　厚生省（現在の厚生労働省）入省
2006年　9月　厚生労働省政策統括官
（社会保障担当）
2008年　7月　社会保険庁総務部長・
日本年金機構設立準備事務局長
2010年　1月　日本年金機構副理事長
2013年 12月　厚生労働省退職
2015年 12月　日本年金機構副理事長退任
2016年　6月　当社社外取締役（現任）

田中 博文

取締役専務執行役員
ヘルスケア流通事業本部長

1985年　4月　当社入社
2008年 10月　金沢営業部長
2010年　7月　エリアロジスティクス部長
2012年　3月　（株）SDネクスト
（現在の（株）エス・ディ・コラボ）
代表取締役社長
2014年　4月　執行役員
2015年　4月　SCM本部長
2017年　4月　営業本部副本部長兼営業企画部長
2018年　4月　常務執行役員
2020年　4月　ヘルスケア事業本部長
2020年　6月　取締役常務執行役員
2021年　4月　ヘルスケア事業本部長兼
ヘルスケア事業企画部長
2021年　6月　取締役退任
2021年 10月　卸事業本部副本部長兼
製品戦略統轄部長
2022年　4月　専務執行役員
卸事業本部長
2023年　4月　ヘルスケア流通事業本部長（現任）
2023年　6月　取締役専務執行役員（現任）

茶村 俊一

社外取締役

1969年　3月　（株）松坂屋
（現在の（株）大丸松坂屋百貨店）入社
1999年　5月　同社取締役名古屋事業部長兼
名古屋店長
2002年　5月　同社代表取締役専務名古屋事業
部長兼名古屋店長
2006年　5月　同社代表取締役社長執行役員
2006年　9月　（株）松坂屋ホールディングス
（現在のJ.フロントリテイリング（株））
代表取締役社長
2007年　9月　J.フロントリテイリング（株）取締役
2010年　3月　同社代表取締役社長
2013年　4月　同社代表取締役会長
2016年　6月　中部日本放送（株）社外取締役（現任）
2020年　6月　J.フロントリテイリング（株）
特別顧問（現任）
2021年　6月　当社社外取締役（現任）

監査等委員

田村 富志

取締役（監査等委員）

1984年　4月　当社入社
2010年　7月　三重営業部長
2012年　4月　執行役員
2014年　4月　名古屋営業部長
2015年　4月　常務執行役員
2016年　4月　営業推進統轄部長
2016年　6月　取締役常務執行役員
2017年　4月　営業本部副本部長兼
営業推進統轄部長
2020年　4月　取締役専務執行役員
卸事業本部長
2022年　4月　コーポレート本部長
2023年　4月　社長付
2023年　6月　取締役（監査等委員）（現任）

小笠原 剛

社外取締役（監査等委員）

1977年　4月　（株）東海銀行
（現在の（株）三菱UFJ銀行）入行
2006年　1月　（株）三菱東京UFJ銀行
（現在の（株）三菱UFJ銀行）
執行役員総合リスク管理部長
2008年　6月　同社常務取締役
2011年　5月　同社専務取締役コンプライアンス
統括部担当
（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）
2012年　6月　同社代表取締役副頭取 中部駐在
2016年　6月　同社常任顧問
2017年　6月　（株）御園座代表取締役会長（現任）
2018年　6月　（株）三菱ＵＦＪ銀行顧問（現任）
2020年　6月　タキヒヨー（株）社外取締役（現任）
2021年　6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2022年　8月　（株）ウッドフレンズ社外取締役
（現任）

岩谷 敏昭

社外取締役（監査等委員）

1992年　4月　弁護士登録
牛田・白波瀬法律事務所入所
1994年　6月　当社社外監査役
2000年 10月　アスカ法律事務所開業
2009年　4月　甲南大学法科大学院教授
2013年　4月　大阪大学大学院高等司法研究科
招聘教授
2013年　5月　大阪大学知的財産センター
（現在の知的基盤総合センター）
特任教授
2015年　6月　当社社外取締役
2021年　6月　当社社外取締役（監査等委員）
（現任）
2022年　4月　大阪大学大学院高等司法研究科
客員教授（現任）

近藤 敏通

社外取締役（監査等委員）

1979年　9月　監査法人丸の内会計事務所
（現在の有限責任監査法人トーマツ）
入所
1983年　3月　公認会計士登録
1985年　1月　監査法人丸の内会計事務所
（現在の有限責任監査法人トーマツ）
退所
近藤敏通会計事務所
（現在の税理士法人大番頭）を設立
税理士登録
2023年　6月　当社社外取締役（監査等委員）
（現任）

社外取締役および監査等委員である社外取締役　選任理由

社外取締役および監査等委員である社外取締役については、当社との人的関係、資本的関係、取引関係、その他利害関係はなく、独立役員として指定しています。社外取締役の薄井康紀氏は、長年にわたり厚生労働行政に携わった豊富な知識・経験を有し、茶村俊一氏は、百貨店業界を中心に、長年にわたり企業経営に携わった豊富な経験を有しており、客観的かつ中立的な意思決定および監督・監視に適任と考え、招聘しています。監査等委員である社外取締役の岩谷敏昭氏は弁護士として、小笠原剛氏は金融業界を中心に、長年にわたり企業経営に携わった豊富な経験を有し、近藤敏通氏は公認会計士および税理士として高度な知識・見識を有しており、客観的かつ中立的な意思決定および監督・監視に適任と考え、招聘しています。

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/S100R3L5/00.pdf）

百万円
1株当たり情報除く

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	**2022年度**
経営成績：											
売上高	¥ 1,894,594	¥ 1,988,216	¥ 1,969,689	¥ 2,228,331	¥ 2,126,993	¥ 2,123,997	¥ 2,132,362	¥ 2,213,478	¥ 2,128,218	¥ 2,239,112	**¥ 2,314,828**
経常利益	27,493	35,320	30,093	45,721	27,764	29,019	36,154	41,467	18,272	23,418	**36,376**
親会社株主に帰属する当期純利益	14,350	21,447	18,920	28,960	21,308	18,820	30,204	28,213	7,895	14,393	**20,345**
包括利益	24,637	23,601	47,214	31,489	17,217	21,974	21,768	27,597	12,010	11,158	**19,170**
財政状態：											
純資産	309,827	325,996	367,798	393,948	396,496	406,425	401,625	412,708	417,912	418,062	**411,525**
総資産	1,014,242	1,027,133	1,086,685	1,178,386	1,109,012	1,173,326	1,189,238	1,112,507	1,114,421	1,141,717	**1,146,097**
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,006	△ 41,054	47,209	20,457	27,013	98,066	41,751	△ 25,817	15,602	9,520	**37,270**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,158	△ 12,408	△ 32,624	△ 7,315	△ 5,497	894	1,938	1,199	△ 14,586	1,439	**△ 46,361**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,084	△ 5,169	△ 5,585	△ 7,561	△ 15,567	△ 12,691	△ 27,261	△ 17,167	△ 7,393	△ 11,599	**△ 26,219**
現金及び現金同等物の期末残高	152,449	93,832	102,860	108,414	114,345	200,609	217,025	175,215	168,818	168,215	**132,872**
1株当たり情報：（円）											
1株当たり純資産	3,433.84	3,611.37	3,705.12	3,969.08	4,097.85	4,284.80	4,390.98	4,618.33	4,675.23	4,749.59	**4,970.38**
1株当たり当期純利益（EPS）	159.19	237.93	190.82	292.13	216.92	198.21	322.73	310.26	88.52	163.19	**236.47**
経営指標：											
自己資本比率（%）	30.5	31.7	33.8	33.4	35.7	34.6	33.7	37.0	37.4	36.6	**35.9**
自己資本利益率（ROE）（%）	4.8	6.8	5.5	7.6	5.4	4.7	7.5	6.9	1.9	3.4	**4.9**
株価収益率（倍）	22.0	16.8	19.2	13.1	16.8	22.2	19.9	12.7	48.9	22.2	**14.1**
連結配当性向（%）	31.4	25.0	28.3	23.6	24.9	32.3	21.4	23.2	81.3	44.1	**30.4**
従業員数（人）	14,842	15,287	15,829	16,208	16,456	15,816	15,585	15,477	15,041	14,032	**13,429**

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

セグメント別概況

2023年3月31日現在のセグメント分類による

医薬品卸売事業

主要グループ会社　(株)サンキ、(株)アスティス、(株)翔薬、(株)スズケン沖縄薬品、ナカノ薬品(株)、(株)スズケン岩手、(株)エス・ディ・ロジ

機会とリスク

機会

- スペシャリティ医薬品の市場拡大
- 後発医薬品の使用拡大
- 医療・介護分野におけるデジタル技術の普及
- 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
- 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

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
- 地域密着の全国展開
- 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」の展開
- グローバル基準に準拠した高い流通品質

● 顧客との強固な関係
- 「スマイル活動」による顧客との信頼関係
- 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
  医療用医薬品の売上高:1兆9,779億円(2022年度)
  国内シェア:22.29%(2022年度)

● 医薬品卸売事業における拠点・車両台数
(2023年3月31日現在)
- 営業拠点 …… 209拠点
- 卸物流センター …… 15カ所
- 運送事業用車両 …… 1,893台

主な取り組み

機会への取り組み

- 医療流通プラットフォームの進化
- 協業によるDXの推進
- 地域医療連携・地域包括ケアシステムへの対応
- 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

- 卸営業体制の再構築
- 新たな収益モデルへの変革(取引から取組へ)

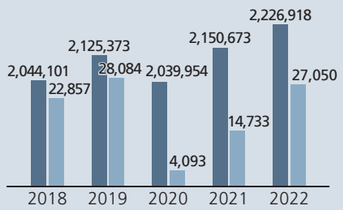
医薬品流通のさらなる高品質化・効率化とコスト構造改革に注力

「医療流通プラットフォーム」の進化による、高品質な医薬品流通体制の構築に向けて、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」を375軒の医療機関へ導入しました(2023年3月末時点)。

2022年度は、利益重視の経営に向けた社員の意識改革、受注から納品プロセス改革といった、コスト構造改革に取り組みました。その結果、売上高は、2兆2,269億18百万円(前年度比3.5%増)、営業利益は、270億50百万円(前年度比83.6%増)となりました。

現在、医薬品流通のさらなる高品質化・効率化については、製造業務受託・メーカー物流エリアを併設した、業界初の複合型物流センター「首都圏物流センター」(2024年4月稼働予定)の構築を進め、流通在庫の最適化を目指しています。加えて、協業によるDXの推進に取り組み、デジタルヘルスサービスの普及など、新たな収益モデルの確立に向けて取り組みを進めています。

売上高・営業利益



医薬品製造事業

主要グループ会社　(株)三和化学研究所

機会とリスク

機会

- 高齢化などによる疾病構造の変化
- 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

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・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

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

● 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生産体制
- 大手製薬企業の受託生産実績

● 医薬品製造事業における拠点
(2023年3月31日現在)
- 医薬品製造工場(熊本)
- 研究所(三重研究パーク)

主な取り組み

機会への取り組み

- 糖尿病、腎・透析領域におけるプレゼンス向上
- さらなる開発パイプライン拡充に向けた投資

リスクへの取り組み

- グループ機能の融合や協業による新規ビジネスの創出
- 生産拠点の構造改革
- デジタルMRによる活動(eプロモーション、Web講演会)

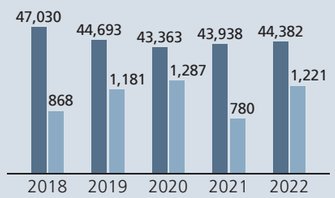
処方拡大と生産性向上への取り組みを一層推進

主力製品である糖尿病治療剤を中心に、2021年に発売した、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」の処方拡大に向けて、当社グループの医薬品卸売事業と連携した営業体制を強化しました。また、株式会社三和化学研究所のサプライチェーン全体を見直し、構造改革を進め、生産性の向上に努めました。

その結果、売上高は443億82百万円(前年度比1.0%増)、営業利益は12億21百万円(前年度比56.5%増)となりました。

今後も引き続き、パイプライン拡充に向けた投資を継続するとともに、当社グループが持つさまざまな機能との融合や、協業企業との連携によるアンメット・メディカルニーズ領域への展開を進めていきます。

売上高・営業利益



セグメント別概況

2023年3月31日現在のセグメント分類による

保険薬局事業

主要グループ会社　(株)ユニスマイル

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新たな医療体制の確立
- 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

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

スズケングループの強み

- **地域に密着した健康サポート力**
  - 「かかりつけ薬局」と「健康サポート薬局」の2つの機能
  - 処方元の医療機関との強固なつながり
- **地域医療連携を実現させるグループ内連携**
  - 医薬品卸売事業、医薬品製造事業、介護事業との連携
- **保険薬局の店舗展開**
  - 35都道府県への展開
  - 地域の保険薬局の業務改善や教育支援
- **保険薬局事業における拠点・認定薬局数**
  (2023年3月31日現在)
  - 保険薬局店舗 …… 577店舗
  - 健康サポート薬局 …… 22店舗
  - 地域連携薬局 …… 33店舗
  - 専門医療機関連携薬局 …… 4店舗

主な取り組み

機会への取り組み

- 地域に選ばれる薬局づくり
- 地域医療連携を実践するための機能の拡充

リスクへの取り組み

- グループ薬局の機能強化と薬剤師の質の向上
- グループ事業との連携による新たな付加価値の創出

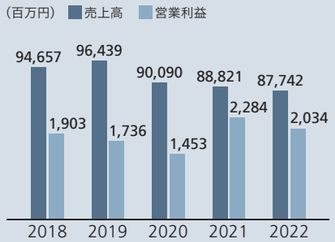
グループ薬局の基盤強化と地域医療に貢献する薬局づくりを推進

2022年4月に株式会社ファーコスと株式会社ミックを統合し、株式会社ユニスマイルを設立しました。統合により、ガバナンスを強化するとともに、電子薬歴や在庫管理システム、業務提携をする株式会社カケハシのシステム導入を進めるなど、サービス向上や効率化に取り組みました。

また、地域医療に貢献できる薬局づくりとして、認定薬局の展開や、当社グループの介護事業との連携およびエンブレース株式会社の医療介護専用コミュニケーションツール「メディカルケアステーション(MCS)」の活用、さらにはラストワンマイルにおける流通の構築など、新たなサービスの提供に取り組みました。

その結果、調剤報酬改定・薬価改定の影響もあったことから、売上高は877億42百万円(前年度比1.2%減)、営業利益は20億34百万円(前年度比11.0%減)となりました。

売上高・営業利益



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)、サンキ・ウエルビィ(株)、(株)エスケアメイト、ケンツメディコ(株)

機会とリスク

機会

- スペシャリティ医薬品・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
- 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
- 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・運送業界の「2024年問題」
- 異業種の参入による競争の激化
- 介護市場における深刻な人材不足

スズケングループの強み

- **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
  - グローバル基準の品質管理
  - 再生医療等製品の流通プラットフォーム
  - メーカー物流事業受託:46社(2023年3月31日現在)
  - スペシャリティ医薬品流通受託:30社53品目(2023年3月31日現在)
- **多様なニーズに対応する介護サービス**
- **医療機器-品質マネジメントシステム「ISO13485」の品質保証**
- **メーカー支援サービス事業における拠点・車両台数**
  (2023年3月31日現在)
  - メーカー物流センター …… 11カ所
  - 保冷車 …… 99台
- **介護事業における拠点**
  - 事業所 …… 185事業所

主な取り組み

機会への取り組み

- 医療流通プラットフォームの構築
- ワンストップ受託モデルの機能拡大
- 再生医療等製品流通の強化
- 地域の特性に合わせた介護サービスの展開
- グループ内連携による地域包括ケアシステムへの貢献
- 医療機器・材料製造分野の拡大と競争力強化
- ヘルステック企業との協業によるデジタルサービスの創出
- デジタルビジネスの推進に向けた新会社の設立

リスクへの取り組み

- 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軽減

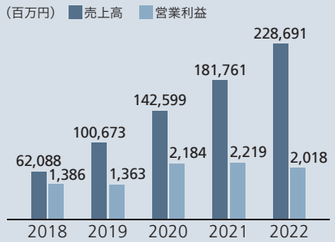
メーカー支援サービスの受託増と新たなデジタルサービスを創出

2022年度は、当社グループの強みである「医療流通プラットフォーム」による医薬品メーカー物流受託・希少疾病薬流通受託が増加しました。

その結果、売上高は2,286億91百万円(前年度比25.8%増)、営業利益は20億18百万円(前年度比9.1%減)となりました。

また2022年度は、CVCファンドによって2社に出資しました(株式会社おいしい健康、ai6株式会社)。業界が抱える課題解決に貢献するサービスの創出に向けて、さまざまな協業企業と共にデジタル化の取り組みを進めています。2022年3月に設立した2つの情報ビジネスの新会社(株式会社コラボクリエイト、株式会社コラボプレイス)については、国内外のさまざまなデジタルヘルスサービスの総合窓口となり、ワンストップで医療・介護従事者が利用できるポータルサイト「コラボポータル」の開発・普及を進めています。

売上高・営業利益



株式情報

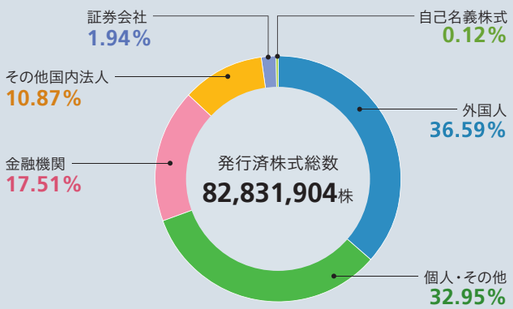
2023年3月31日現在

株価

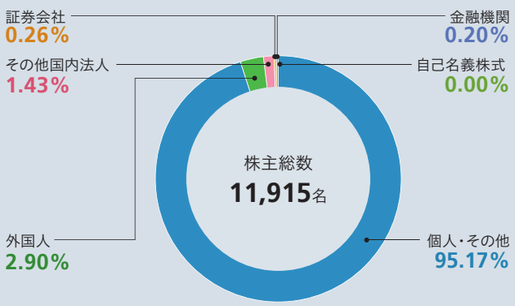
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	**2022年度**
期末株価(円)	4,395	6,410	3,935	4,325	3,630	**3,345**
期中高値(円)	4,845	6,490	7,040	4,600	4,410	**3,985**
期中安値(円)	3,435	4,270	3,175	3,595	2,963	**3,085**
期末発行済株式総数(千株)	103,344	103,344	103,344	103,344	103,344	**82,831**
期末時価総額(百万円)	454,196	662,435	406,658	446,962	375,138	**277,069**

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	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
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,105	12.21
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	4,941	5.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,336	4.03
別所芳樹	2,441	2.95
伊澤久代	2,404	2.90
別所知佳	2,340	2.82
別所昌樹	2,265	2.73
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,129	2.57
スズケングループ従業員持株会	1,953	2.36
鈴木慶子	1,837	2.22
計	33,754	40.80

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

2023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	13,429人(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

	資本金	議決権の所有割合※1		主な事業内容
連結子会社	百万円	%		
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
株式会社アスティス	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	医薬品製造事業	医療用医薬品等を製造
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
株式会社エス・ディ・コラボ	51	100.0	メーカー支援サービス	希少疾病用医薬品の流通等
中央運輸株式会社	99	100.0	メーカー支援サービス	製薬企業等の物流受託
サンキ・ウエルビィ株式会社	50	100.0 (100.0)	介護サービス	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	介護サービスの提供等
ケンツメディコ株式会社	10	100.0	医療機器製造	医療機器を製造
株式会社ライフメディコム	10	100.0	その他	病医院への医療情報誌の発刊等
その他35社	—	—	—	—
持分法適用関連会社		%		
上薬鈴謙滬中(上海)医薬有限公司	84百万元	49.9	医薬品卸売事業	中国 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
株式会社ポクサンナイス	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

※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。