バイタルケーエスケーホールディングス

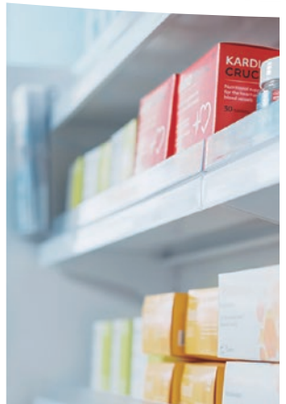
統合報告書

2025

















はじめに

統合報告書2025発行の目的

株主様・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様にバイタルケーエスケー・グループの価値創造ストーリーをわかりやすく発信することで、ステークホルダーの皆様との建設的対話に基づいた価値共創および従業員との共鳴による価値創造を目指すことを目的としています。

統合報告書2025のポイント

バイタルケーエスケー・グループでは、パーパス「人々が安心して健康に暮らせるよう、地域のヘルスケアを支える」を中核とし、今年度より、新たな中期経営計画に取り組んでいます。CEOメッセージにおける長期ビジョンに向けた当社グループの進むべき全体像や施策の在り方など、ぜひご覧ください。

統合報告書2025の使い方

本統合報告書ではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

目次へ移動します。　該当ページへ移動します。　Webサイトへ移動します。

表紙に込めた想い

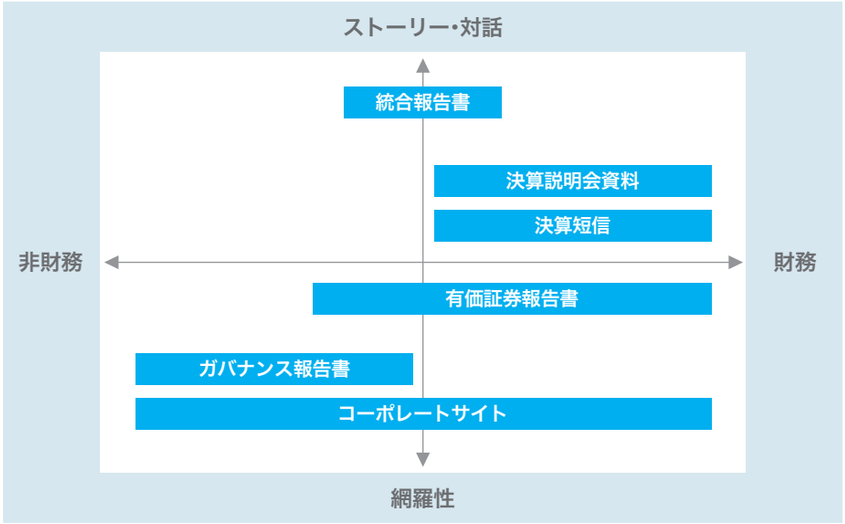
長期ビジョンの実現と中期経営計画2027の達成に向けた私たちの強い志を表現いたしました。
次なる成長に向かうバイタルケーエスケー・グループの未来を力強く示しています。

社名・シンボルマークの由来

当社の前身である(株)バイタルネットと
(株)ケーエスケー、両社の共通点や
大切にしたい思いを一つに集約しました。

バイタルケーエスケー
ホールディングス

(株)バイタルケーエスケー・ホールディングスの情報開示体系



各メディアのご案内

業績や財務に関する内容に加え、サステナビリティ情報などを網羅的に掲載し、株主・投資家の皆様への情報発信を積極的に行っています。

Webサイトのご案内



www.vitalksk.co.jp
VITAL KSK HOLDINGS



www.vitalnet.jp
VITAL-NET



www.web-ksk.co.jp
株式会社ケーエスケー

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

統合報告書2025の発行にあたって

バイタルケーエスケー・ホールディングスの「統合報告書2025」をご覧いただき、ありがとうございます。当社グループは、中長期のビジョンや主要な施策を一貫性あるストーリーとしてご報告するため、2020年度から統合報告書を発行してきました。

6回目の発行となる当報告書では、株主や投資家の方々をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、医薬流通産業としての当社の強みや、目指している未来像をご理解いただくためのコンテンツを豊富に掲載しています。これまで当社が長年にわたって培ってきた価値観や、今年度から新たにスタートした「中期経営計画2027」、そして既存事業のこれまでの取り組みについて、わかりやすくまとめています。また、財務戦略や資本政策、成長投資としての新規事業開発など、中長期の企業価値向上に直結する取り組みに関しても、担当役員からのメッセージを追加するなど、記載の充実を図っています。さらに、株主や投資家の皆様から強いご関心をお寄せいただくガバナンス関連の情報についても、情報の質と量の両面からさらなる改善を図っています。

当報告書は、経営企画部門が中心となり、グループ各社の関係部署と連携して制作にあたっています。ここに、その作成プロセスが正当であることを表明するとともに、本レポートが、すべてのステークホルダーの皆様との対話のきっかけとなり、当社をより深くご理解いただくための一助となれば幸いです。今後も皆様との積極的な対話を通じ、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。引き続きのご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長
村井 泰介

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

CONTENTS

Introduction
P.01

01 はじめに
02 統合報告書2025の発行にあたって
03 CONTENTS

SECTION 01
VKHDの価値観
P.04

04 私たちの存在意義
05 私たちがつないできた想い
06 価値創造のあゆみ
07 当社グループの現在地
08 当社のグループ構成

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿
P.09

09 価値創造プロセス
10 価値創造を支える経営資本
11 CEOメッセージ
15 長期ビジョン2035
16 長期ビジョン2035に向けたロードマップ
17 中期経営計画2027－Move on to the Next Stage －
18 事業ポートフォリオ・マネジメント
19 事業ポートフォリオ戦略
20 経理財務担当メッセージ

SECTION 03
価値創造の実践
P.22

22 医薬品卸売事業
23 私たちの描く成長イメージ
24 収益力強化に向けた具体的取り組み
26 column 生産性を上げる × 人を活かす
29 column 人を活かす × 質を高める
30 薬局事業
31 動物用医薬品卸売事業
32 介護レンタルその他事業
33 新規事業
担当役員メッセージ
34 物流受託事業
35 製薬事業（未承認薬導入支援事業）

SECTION 04
価値創造を支える基盤
P.37

37 マテリアリティ
38 ステークホルダーエンゲージメント
39 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ
40 サステナビリティ基本方針
ENVIRONMENT
41 環境への対応
SOCIAL
43 人材の採用・育成
44 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進
45 職場環境整備と従業員エンゲージメント
46 強靭なサプライチェーンの構築
49 地域社会との共生
GOVERNANCE
50 マネジメント体制
52 スキルマトリクス
53 コーポレート・ガバナンス
54 コーポレート・ガバナンス体制
55 取締役会
56 取締役会の実効性評価
57 監査等委員会／指名・報酬諮問委員会／投資委員会
58 役員報酬
59 コンプライアンス
60 リスクマネジメント
61 社外取締役座談会

SECTION 05
計画と実績
P.64

64 前中期経営計画の振り返り
65 財務・非財務ハイライト
66 11カ年財務データ
67 経営成績に関する分析
68 5カ年非財務データ（ESG）
69 IR活動による対話の推進
70 会社情報
71 株式情報

報告対象範囲

対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日。ただし、一部対象期間外の情報も含みます。

対象組織

バイタルケーエスケー・ホールディングスおよびバイタルケーエスケー・グループ各社

参考としたガイドライン

経済産業省
「価値協創ガイダンス2.0」

将来の予測・予想・計画について

本統合報告書に記載している将来の業績予想や計画は、本書の発行日現在において入手可能な情報に基づくものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれ、さまざまな要因変化により実際の事業内容や業績が大きく異なる結果となる可能性があります。よって、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。なお、記述の内容に大きく変更が生じた場合には、別途適時開示等にてお知らせいたします。

INDEX

Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績

PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

私たちの存在意義

パーパス
PURPOSE

人々が安心して
健康に暮らせるよう、
地域のヘルスケアを支える

いつ、いかなるときも、医薬流通産業として私たちは医薬品を届けることを通じて、地域の人々が安心して健康に暮らすことができる社会づくりに貢献しています。バイタルケーエスケー・グループは、これまでの歴史の中で、幾度となく大きな災害を乗り越えてきました。地震、豪雨、そして新型コロナウイルス感染症。「薬がいつでも手に入ること」、これを当たり前と思える社会をつくっていくために、平時でも、非常時でも、社会インフラとして、私たちはヘルスケアの最前線で、今も走り続けています。累次の薬価改定に代表される社会保障費の抑制政策、ヘルスケア領域におけるDXの進展など、経営環境は急速に変化しています。
この変化に適応し、これまでも、これからも、地域の人々の健康な暮らしを支えていくために、私たちは進化を続けていきます。



企業理念
MANAGEMENT PHILOSOPHY

私たちは、
健康で豊かな社会の実現に貢献します



企業理念: 社会における当社グループの存在意義
サステナビリティ基本方針: 当社グループがサステナビリティ経営を通じて実現したい未来の社会像
長期ビジョン2035: 当社グループが2035年に目指す将来像
中期経営計画: 当社グループが3年ごとに定める戦略およびそれを実現するための具体的な行動計画

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

Episode 01 いつ、いかなるときもつなぐ

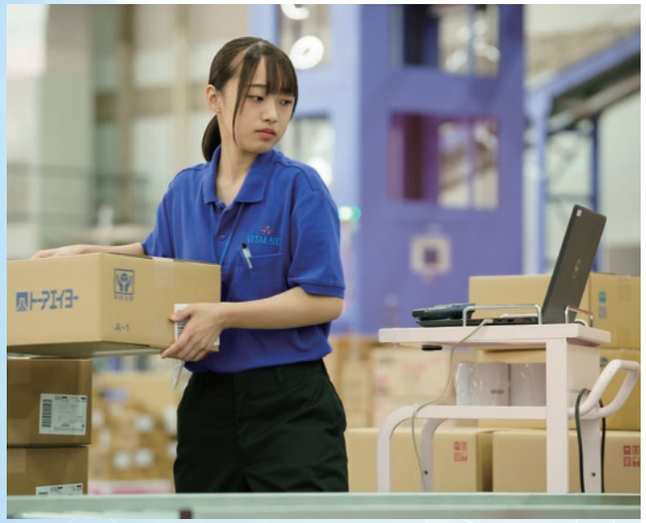
いつもの朝も、思いがけない混乱の日も。
私たちは、変わらず医薬品を届け続けてきました。
2011年3月11日、東日本大震災。
社員たちは訓練どおり、すぐに担当の病院へ駆けつけました。
手書きの注文を受け、会社に戻って出庫を手配、
薬を抱えて再び病院へ。
交通も通信も不安定な中、それでも動きを止めずに――
現場では、そんな光景がいくつも生まれていました。
そして、新型コロナウイルスの流行。
先の見えない不安の中、ワクチンを届けるラストワンマイルを担い、
地域の健康と暮らしを支え続けました。
どんなときも、私たちの使命は変わりません。
その一包の薬の先にいる、大切な誰かのために。











私たちがつないできた想い



Episode 02 まちと薬をつなぐ、その先へ

医薬品を届けるだけでよいのだろうか――。
超高齢社会を迎える今、私たちはそう問い直しました。たどり着いた答えは、
地域全体の健康を支える「健康スペシャリスト企業」への転身です。
病気の予防から、治療・回復、介護、そして生活支援まで。
地域の人々に寄り添い、切れ目のないケアを届けていく。
それが、これからの私たちの使命です。
さらに、AIやロボット技術の進化が、医療・介護の現場を変え始めています。
ロボケアや次世代型の物流など、新たな挑戦を通して、
医療や介護に関わる日々が、もっと前向きで心地よいものになるように。
新しい当たり前を、私たちの手でつくっていきます。
お年寄りも、子どもも、医療を必要とするすべての人が、安心して暮らせる社会へ。
私たちは、その未来に向かって歩みを止めません。







INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

価値創造のあゆみ

時代の変化とともにグループは進化を続けていく

1970年代後半、医薬品卸は600社以上ありました。しかし、そこから50年の間に企業合併をはじめとした業界再編が進み、現在では約70社にまで集約されました。(株)バイタルケーエスケー・ホールディングスの主要事業会社である(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーも例外ではなく、志を共にする仲間たちが集まって、2001年と1999年に誕生した会社です。東北・新潟と近畿。地続きでもなく、日常生活では交わることがないような2社ですが、自分たちの地域を愛し、地域の人々のために行動するという共通点を持っています。そんな2社が経営を共にする決意をし、2009年4月、当社が誕生しました。それから16年、互いの知識・経験を共有し、知見を広げた私たちは、より一層それぞれの地域のために発展してきました。自然災害に強い物流センターの建設、薬局事業の展開・拡大、地域・自治体との連携など「医薬品を安全・安心とともにお届けする」という使命のもと、地域のヘルスケアのため、地域に住む人々の生命や健康のために貢献しています。必要なときに、必要なものを、必要な人々のところへ届けるために、私たちは進化を止めません。

1948
合資会社 鈴彦商店
(後のサンエス〈株〉)が設立
宮城県登米市

1995
サンエス(株)東証一部上場

2001
(株)ニチエー、三栄薬品(株)と合併、
(株)バイタルネットに社名変更

1962
錦城薬品(株)が設立
大阪府大阪市

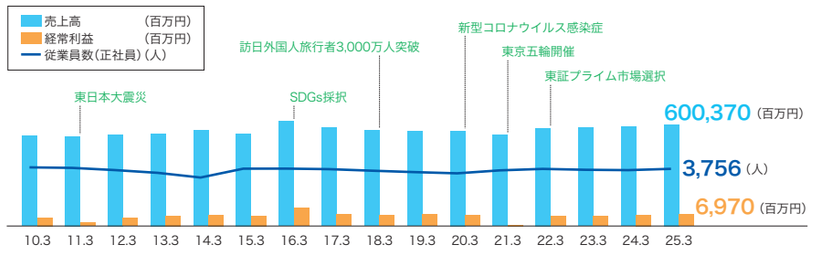
1999
(株)シンエー、(株)協進と合併、
(株)ケーエスケーに社名変更

2009
経営統合

(株)バイタルネットと
(株)ケーエスケーが経営統合し、
(株)バイタルケーエスケー・
ホールディングスを設立、
東京証券取引所市場第一部
に上場

2009 ケーエスケー京都物流センターが稼働
2010 本社機能の統合を目的として
(株)VKシェアードサービスを設立
2014 北陸の医薬品卸会社(株)ファイネスを
持分法適用会社に
2014 薬局チェーン(株)オオノを連結対象に
2015 バイタルネット宮城物流センターが稼働
2017 (株)VKシェアードサービスを吸収合併
2017 ケーエスケー新本社を竣工・移転
2018 ケーエスケー兵庫物流センターが稼働
2018 バイタルネット企業主導型保育施設
「さふらんキッズ」を開設
2019 バイタルネット仙台ロボケアセンターを開設
2020 薬局チェーン(株)グッドネイバーを連結対象に
2020 バイタルネット川口物流センターが稼働
2021 薬局チェーン(有)健康堂薬局を連結対象に
2022 東京証券取引所プライム市場へ移行
2022 バイタルネット新本社を竣工
2022 第5次中期経営計画スタート
2023 「長期ビジョン2035」策定
2023 監査等委員会設置会社へ移行
2023 (有)天王保健調剤センターを連結対象に
2024 「ドラッグロス解消新ビジネスモデル」に参画
2024 アローメディカル(株)を連結対象に
2025 中期経営計画2027(2025～2027年度)スタート

■業績推移と当社を取り巻く主な出来事



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

当社グループの現在地

私たちの強み、それは長きにわたる地域に深く根差した活動により培われたネットワークと、使命感溢れる人材、そして医薬品卸売事業を中心としたグループとしての総合力です。
この強みを活かして、これからも地域の人々の健康で安心な暮らしを支えていきます。

培ってきた強み

地域に深く根差したネットワーク

物流センター **7**カ所

支店・営業所 **83**カ所

得意先 約**42,000**軒

使命感溢れる多様な人材

従業員数 **3,756**人
（2025年3月31日現在）

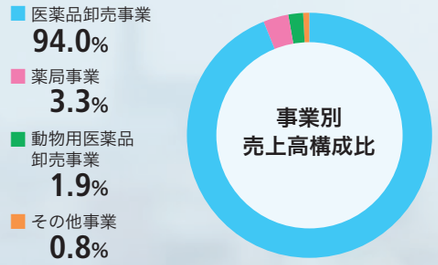
グループとしての総合力

- 医薬品卸売事業
- コンサルティング事業
- 薬局事業
- 農薬卸売事業
- 動物用医薬品卸売事業
- 介護関連事業



2024年度 実績

売上高	6,003億円
営業利益	57億円
経常利益	69億円
親会社株主に帰属する当期純利益	73億円
ROE	6.9%
総還元性向	64.2%
DOE	2.1%



INDEX

Introduction

SECTION 01 VKHDの価値観

SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03 価値創造の実践

SECTION 04 価値創造を支える基盤

SECTION 05 計画と実績

PICK UP

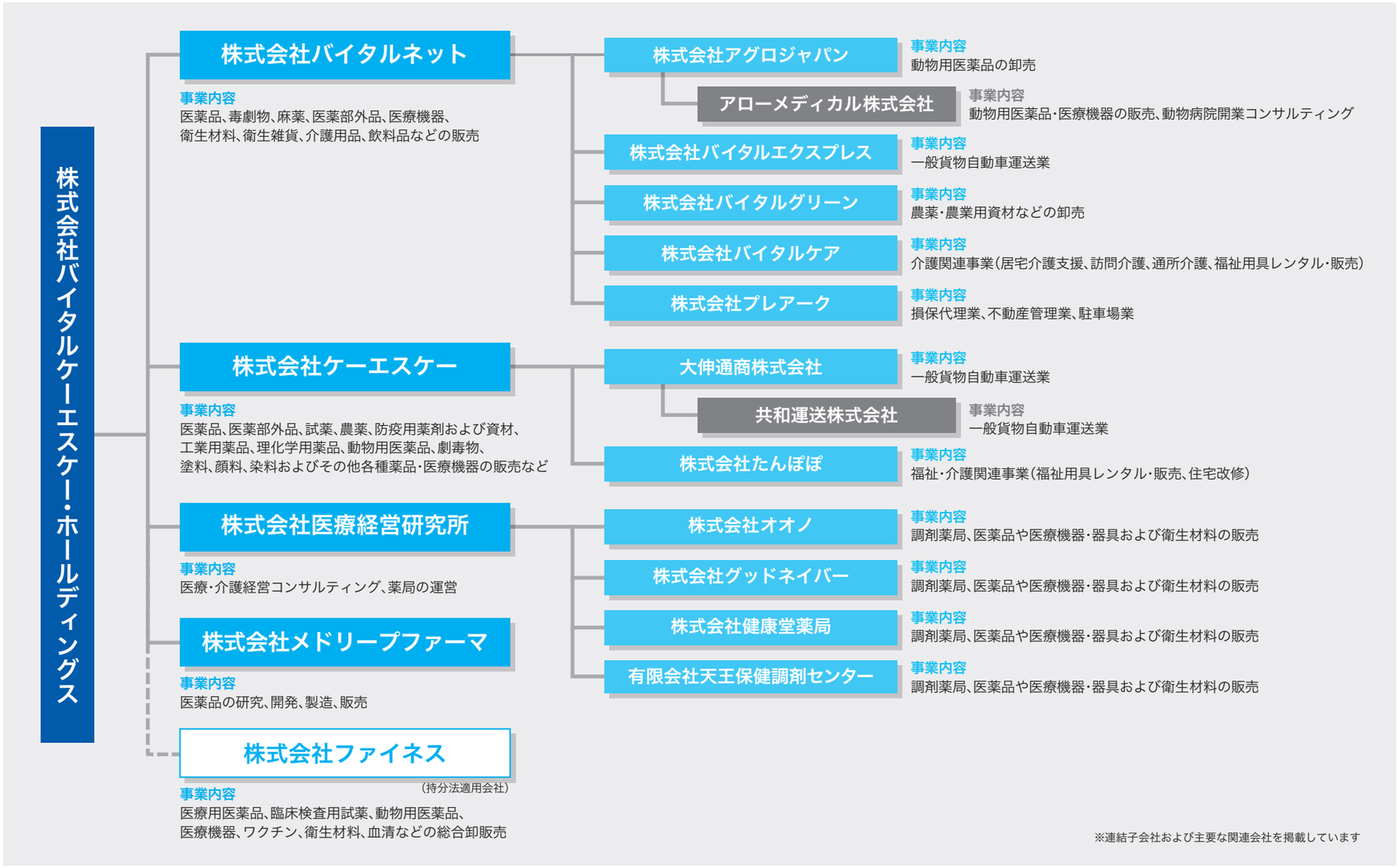
CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

当社のグループ構成(2025年10月現在)



※連結子会社および主要な関連会社を掲載しています

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

価値創造プロセス

当社グループは、外部環境の変化に的確に対応し、生命関連商品である医薬品を中心に、
地域のヘルスケアを支えるさまざまな商品やサービスの提供を通じて、人々が安心して健康に暮らせる社会の実現に貢献しています。

パーパス 人々が安心して健康に暮らせるよう、地域のヘルスケアを支える

価値創造を支える経営資本

資本	定性
財務資本	価値を生み出す基盤
人的資本	使命感溢れる多様な人材
流通関係資本	地域に適した物流・営業体制
社会関係資本	長年にわたり築いてきた信頼関係
知的資本	地域のヘルスケア事情に精通したインテリジェンスやノウハウ
自然資本	環境負荷低減への貢献

事業活動

中期経営計画2027
−Move on to the Next Stage −

中期ビジョン
次代を見据えたビジネスモデルの革新
−フェーズ2−

重点施策
1. 事業ポートフォリオ・マネジメント
2. 財務戦略と資本政策
3. グループ経営体制の強化

8つの活動領域
- 物流機能の高度化
- 医療用医薬品卸売事業の刷新
- メディカル関連商材の拡張
- 製薬事業への参入
- レンタル事業の強化
- 行政・自治体との連携強化
- 薬局事業、動物用医薬品卸売事業の強化
- ライフサポート事業の展開

価値創出

- 顧客
- 従業員
- 取引先パートナー
- 株主投資家
- 環境

社会への価値提供

経済的価値
2025年度目標

売上高	6,200億円
コア営業利益率	0.97%
ROE	6.8%

社会的価値
- 健康寿命の延伸
- 人々のQOL(Quality of Life)の向上
- 地域社会への貢献
- 環境負荷の低減

価値創造を支えるガバナンス体制

重要課題
- 多様な人材の育成と職場環境の整備
- 気候変動問題への対応
- 社会貢献活動の推進
- 安全・安心・効率的な医薬品流通体制の構築
- 健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンス

外部環境

世の中の動き
- 人口減少
- 少子高齢化
- 働き方改革
- 地球温暖化
- 都市集中
- 医療偏在

当社グループにおけるリスクと機会
- 薬価改定
- 卸の選別
- 画期的新薬
- オンライン医療
- 医療DX
- データヘルス

長期ビジョン 2035

垣根を越えて薬の先へ“つなぐ”ことで医療の未来を革新する

自立と連携により
医薬品・メディカルの
持続可能な
流通体制を構築

×

社会課題解決と
健康寿命の延伸に
寄与することを目的に
医療周辺ビジネスを拡大

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

価値創造を支える経営資本

資本の種類	現状	資本強化の方針	具体的な取り組み
財務資本	● 総資産 2,994億円 ● 純資産1,073億円 ● 株主総還元性向 64.2%	● 資本効率の改善 ● コア事業の収益力強化 ● ノンコア事業の経営改善	● 政策保有株式の処分の加速化 ● 成長投資による新たな収益の獲得 ● 既存事業とのシナジーが見込まれるM&Aの推進
人的資本	● 連結従業員数 3,756名 ● 女性管理職比率 16.9%	● 性別に関わらず働きやすい環境の整備 ● 新たな価値を創造できる人材の育成 ● 従業員エンゲージメントの向上	● 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進 ● 従業員のリテンションを高める新人事制度の構築 ● 階層別・選抜型研修による次世代リーダー育成・従業員教育の強化 ● エンゲージメントサーベイの実施
流通関係資本	● 物流拠点 7カ所 ● 営業拠点 83カ所 ● 薬局数 88カ所	● GDPガイドラインに準拠した物流体制の強化 ● 効率的な物流網の構築 ● エリア別戦略	● 新物流センターを起点とした３PL事業の拡大 ● ドローンによる供給網構築の推進
社会関係資本	● 得意先 約42,000軒 ● 自衛隊・自治体との協定締結数 174 ● 投資家との対話 25件	● ステークホルダーとの強固な信頼関係の構築 ● 顧客ニーズのより的確な把握 ● 地域住民のヘルスケアの向上、地域との連携強化	● 医療機関の事業継承支援 ● 地方自治体との協働・健康講座等の開催 ● ポータルサイト「Arukana Mill（アルカナ ミル）」
知的資本	● 長年培ってきた医薬品卸売事業の知見とノウハウ ● 独自のアルゴリズムによる自動発注機能 ● MS-MR間の情報連携システム	● DX推進 ● ノウハウの継承 ● 専門人材のさらなる獲得	● 勉強会 ● 顧客データベースのさらなる整備 ● 地域採用の強化 ● 新規・中途採用の強化
自然資本	● GHG排出量 20,287t-CO_2e ● 太陽光発電による年間発電量 813MWh 宮城物流センター、兵庫物流センター、京都物流センターの3カ所に設置	● GHG排出量 2030年度 30%削減（2021年度比） ● 再生可能エネルギーの利用促進 ● 輸送網や物流拠点の最適化	● 太陽光発電パネルの設置 ● HV・EV車両の導入 ● 配送の適正化によるGHG排出量削減 ● 電子化によるペーパーレス

＊GHG排出量は2023年度数値
＊MS：Marketing Specialist　医薬品卸販売担当者
＊MR：Medical Representative　医薬情報担当者

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



医薬品の垣根を越えて、収益構造の改革に挑戦します

代表取締役社長　村井 泰介

事業を取り巻く外部環境の認識

2022年からの第5次中期経営計画は、医療用医薬品を取り巻く環境が非常に大きく変化した期間でした。スペシャリティ医薬品とジェネリック医薬品という、市場の二極化とも言える極端な構造変化が起こったのです。スペシャリティ医薬品とは特定の疾患にだけ使用され、製造に高度な技術を要する薬です。医薬品流通においても、高度な温度管理が求められるものが多いです。一方、ジェネリック医薬品とは特許が切れた新薬と似た成分や効果を持ちながら、化学合成で作ることができる比較的安価な薬です。私たちの身近でよく見かける高血圧など生活習慣病の薬の多くは、ジェネリック医薬品に置き換えられています。薬価が低く抑えられているため、採算が取れずに供給不足

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

を招いており、これは私たち医薬品卸売の現場にも今なお大きな影響を及ぼしています。

また、日本では毎年の薬価改定により、市場実勢価に基づき多くの医薬品の薬価が下げられています。同じ医薬品を取り扱っていても、価格が毎年のように下げられるという非常に厳しい事業環境と言えます。そこで第5次中期経営計画では、これらの外部環境に対応する体制づくりを主眼に取り組みを進めてきました。

第5次中期経営計画期間の具体的な取り組み

まず取り組んだのは、医療用医薬品だけでなく、それ以外の商材にも目を向けるようにしたことです。当社の「MAPs（Medical Assist Partners）」が誕生したのもこの時です。医薬品を販売するのみにとどまらず、その薬が医療現場でどのように使われているのか、その前後にはどのような検査が行われるのかなど、治療の流れ全体を意識し、医局で直接ドクターと話をしながら新たなビジネス機会を生み出していく専門部隊がMAPsです。MAPsの活動により、これまで取り扱いのなかった検査機器や医療機器の新規取引も生まれています。



また、医療用医薬品以外では病院やクリニック、薬局に提供できる商材の種類を広げることにしました。病院ベッドのマットレスや車椅子、そして電化製品まで、幅広く取り扱っています。それらは単に販売だけでなく、レンタルというかたちでの提供も始めました。大型のレントゲン装置でも日常的に使用する電化製品でも、すべて当社からレンタルできるので、新規開業のクリニックからは、初期コストを下げられると大変喜ばれました。また、地域に根差した医薬品卸として、高い医療機関カバー率を活かし、ワクチン販売の強化にも取り組みました。季節性インフルエンザだけでなく、子宮頸がんワクチン、帯状疱疹ワクチンなど、国の医療政策の中で自治体や医師会とも連携し、対象者の接種率向上に取り組みました。また、女性特有の疾患や健康問題の解決に向けて、ウィメンズヘルスケアソリューション部を新設し、専任の女性ＭＳが京阪神を中心とした大都市圏で活躍しています。

このように、第5次中期経営計画の3年間は、さまざまな可能性に気づけた期間でした。医療用医薬品の販売だけでなく、まだまだ当社にできることは多くあると感じていますので、それにさらに磨きをかけていくのが新しくスタートした中期経営計画2027です。

長期ビジョン2035と中期経営計画2027

2023年5月に発表した長期ビジョン2035「垣根を越えて 薬の先へ “つなぐ”ことで 医療の未来を革新する」では、8つの主な活動領域を定め、医薬品卸売事業だけに依存した事業モデルからの脱却や、当社がこれから地域の中でどのような存在でありたいかを謳っています。この長期ビジョン2035の実現に向けて今期より始まった中期経営計画2027においては、中期ビジョンを「次代を見据えたビジネスモデルの革新 –フェーズ2–」と定めました。第5次中期経営計画での取り組みをさらに強化して生産性や業務効率を向上させ、周辺事業も含めた成長を目指すというステップアップの意味での「フェーズ2」です。

具体的には、３つの重点施策を定めました。1つ目は事業ポートフォリオ・マネジメントです。コア

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

事業である医薬品卸売事業だけでなく、当社グループで展開している事業すべてを、投下資本利益率(ROIC)と5年間の売上高成長率(CAGR)によって毎期評価していきます。評価はバブルチャートで可視化して、その事業がどの領域にあるのか、たとえば成長が期待される領域なのかそれとも継続して投資すべき領域にいるのかなどを一目瞭然にします。そしてKPI(重要業績評価指標)を明確に定めることで、各事業の位置づけや資源配分を明らかにし、どの事業を強化し、どの事業を改善もしくは撤退するかの判断を適切に行っていきます。なお、既存事業だけでなく、中期経営計画2027で掲げる新規事業も中長期的にはこの事業ポートフォリオ・マネジメントで評価していく予定です。

2つ目は財務戦略と資本政策です。今まで以上にバランスシートの管理を徹底し、当社にとって最適な資本構成の実現を目指します。また、政策保有株式の縮減に代表される資産の圧縮に加え、今後3年間で生み出されるキャッシュを、どの領域にどれくらい配分していくかというキャッシュフロー・アロケーション方針も定めました。我々が目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、投資と株主還元を、その時々のバランスを見ながら適切に実施していきます。

3つ目がグループ経営体制の強化です。人的資本経営は、従業員エンゲージメントサーベイや新しい人事制度の検討を、中期経営計画2027でも引き続き行っていきます。加えて、事業ポートフォリオ・マネジメントや財務戦略・資本政策の着実な履行にあたっては、ガバナンス体制の強化も不可欠です。そのため、投資委員会や経営委員会の機能強化だけでなく、今以上に社外取締役の増員や女性取締役の比率も上げ、さまざまな知見を交えた活発な意見交換を行い、取締役会の実効性を一層高めていきたいと考えています。

新規事業について

中期経営計画2027では、新規事業にも今まで以上に積極的に取り組んでいきます。

1つ目は、「物流受託事業」の拡大です。これは3PL(Third Party Logistics)や運送事業の総合体を想定しており、当社がこれまで培ってきた高機能、高品質な物流サプライチェーンを活かして、新たなビジネスを展開していきます。これは長期ビジョン2035で謳っている「垣根を越えた」範疇にある事業で、物流と言いつつもGMP(Good Manufacturing Practice:医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理の基準)に



値する機能も実装し、医薬品の包装や保管も担うことを考えています。当社の3PLサービスはこれまでも、製薬企業から高い評価をいただいていますが、この中期経営計画2027ではさらなるレベルアップを目指します。これに対応する専用施設として、神奈川県伊勢原市に建設中の物流センターも2026年度初頭には稼働する予定です。このセンターを当社3PL事業の中核施設として、多くの企業からの受託を進めていきます。また、私たちの物流サプライチェーンの考え方に賛同していただけ

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

る企業のM&Aにも積極的に取り組んでいきます。

2つ目は「製薬事業（未承認薬導入支援事業）」です。これは、自社で新薬の開発から製造をすべて担うという従来イメージされている製薬事業とは異なり、既に欧米で承認されているが日本では未承認の医薬品を我が国に導入するという、全く新しい事業です。今年4月には英国のShield Therapeutics



社とライセンス契約を締結し、9月にはHDグループ内に同事業を担う新会社（株）メドリープファーマを設立しました。これから、国内上市に向けた臨床開発のステージに入っていきます。現時点で何年後という確約はできませんが、一日でも早く、必要とされる患者さんにお薬をお届けできるよう取り組んでいきます。ドラッグロス・ドラッグラグは、早急に解決してほしいと患者さんが切望している社会課題です。医療の最前線で活動している私たちだからこそ聞こえてくる「この薬が日本でも使えれば患者さんの役に立つかもしれない」という声に真摯に耳を傾け、その悩みを解消する一助になりたいと考えています。

長期的にもこれら新規事業を軌道に乗せることで、コア事業とは異なる新たな柱を育成し、プライム企業にふさわしい高い資本収益性を維持できるよう目指します。

ステークホルダーの皆様へ

当社は、2022年10月に、株主還元策を従来の「配当性向25%以上」から「DOE（株主資本配当率）2.0%以上と総還元性向50%以上」に変更しました。これは、当社にとって大きな決断でしたが、株主の皆様への還元は経営の最重要課題の一つであり、より安定的に配当を実現することを重視したためです。そしてこの度の中期経営計画2027では、株主還元策のさらなる強化を行っていきます。DOEをこれまでの2.0%以上から3.0%以上に変更し、これにより配当金額は通期で23円増加の68円を予定しています。一方で、既存設備投資・成長投資・株主還元へバランスよく資金を配分するために、総還元性向50%以上の方針は取りやめました。なお、成長ニーズを踏まえたうえで、余裕資金が見込まれる際は、株主還元のさらなる拡充も実施してまいります。

また、IR活動については、一層強化していく方針です。機関投資家の皆様との面談に加えて、当社の株式の4割以上を所有する個人投資家向けの説明会の機会も増やし、私たちの活動や将来への考え方をより多くの方々へ伝えていきたいと考えています。

短期的には毎年の薬価改定、長期的には少子高齢化・人口減少と、私たちを取り巻く環境は、決して順風満帆ではありません。しかし、ヨットが風上に向かって45度の角度で進むように、当社も逆風を推進力に変えて、果敢にチャレンジを続けていきたいと思います。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援をいただきますようお願い申し上げます。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

長期ビジョン2035

垣根を越えて 薬の先へ “つなぐ”ことで医療の未来を革新する

当社グループは、「私たちは、健康で豊かな社会の実現に貢献します」を企業理念に掲げ、
それぞれの地域において、医療機関、薬局、介護施設、自治体と連携し、
地域の皆様と一緒になって、地域ごとに異なる医療課題の解決に取り組んできました。
長年培ってきた「つなぐ」役割を強みに、医療の未来の革新に向けて、今新たに歩み始めます。

自立と連携により
医薬品・メディカルの
持続可能な流通体制を構築

×

社会課題解決と
健康寿命の延伸に
寄与することを目的に
医療周辺ビジネスを拡大

8つの活動領域


物流機能の高度化


医療用医薬品卸売事業の刷新


メディカル関連商材の拡張


製薬事業への参入


レンタル事業の強化


行政・自治体との連携強化


薬局事業、
動物用医薬品卸売事業の強化

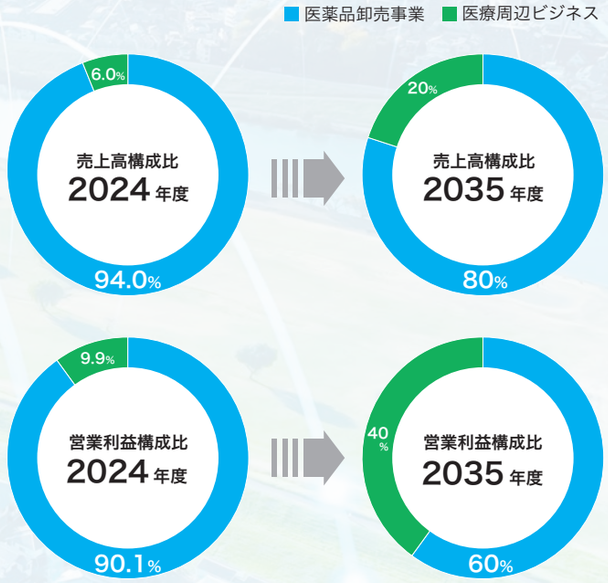

ライフサポート事業の展開

8つの活動領域の見直しを行いました

☑ **さらなる企業価値向上を目指し新規事業にも果敢に挑戦**
「製薬事業への参入」を活動領域の一つに明確に位置づけました。

☑ **医薬品卸売事業以外の経営刷新・営業利益の拡大**
既存の薬局事業・動物用医薬品卸売事業・介護レンタルその他事業の売上・利益の拡大にも引き続き注力していきます。

2035年に目指す姿



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

長期ビジョン2035に向けたロードマップ

長期ビジョン2035で掲げた、当社グループが目指す姿からバックキャストし、
2025年4月、2025年度から2027年度までを対象とする中期経営計画2027を策定しました。
前中期経営計画期間で整備した基盤を活かし、これまでの取り組みをさらに進化させ、
抜本的な構造改革による高い資本収益性の実現と、ビジネスモデルの革新に挑み、持続的成長を実現します。



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

中期経営計画2027 －Move on to the Next Stage－

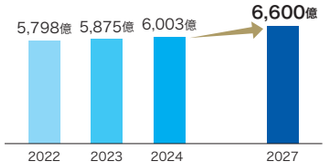
中期ビジョン｜次代を見据えたビジネスモデルの革新－フェーズ２－

経 営 指 標

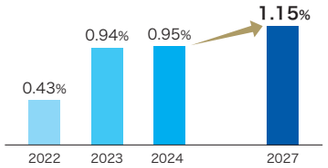
当社は、2024年度比で売上高110%の増加を見込んでおり、薬価改定の影響が続く中でも、既存事業の着実な成長を図ってまいります。あわせて、新規事業（主に製薬事業）やM&Aを中心とした成長投資にも、従来以上に積極的に取り組む方針です。将来の企業価値向上を見据え、製薬事業に係る研究開発費を控除する前の営業利益を「コア営業利益」、同様に控除前の数値を「調整後ROE」と定義し、資本収益性の評価指標としています。これらの指標を用い、成長投資と既存事業の収益性向上の両立を図り、中長期的な企業価値の最大化を目指します。

中期経営計画2027の経営目標

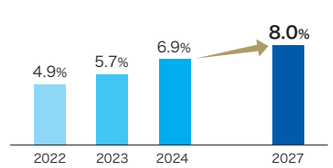
6,600億円
売 上 高
事業の成長を図る指標



1.15%以上
コア営業利益率*1
事業の収益性を図る指標



8.0%以上
調整後ROE*2
資本収益性を図る指標



＊1 既存事業の売上収益から当期間内に実施する予定の製薬事業に係る研究開発費を控除する前の、恒常的な事業の収益性を測る指標

＊2 既存事業の売上収益から当期間内に実施する予定の製薬事業に係る研究開発費を控除する前の、恒常的な資本収益性を測る指標

3つの重点施策で挑む、構造改革と成長の加速

中期経営計画2027では、右の3つの重点施策を掲げます。これまでの取り組みを一層進化させ、高い資本収益性を実現するための抜本的構造改革を実施しながら、積極的な成長投資でビジネスモデルの革新を実現させる3年間として位置づけています。

1 事業ポートフォリオ・マネジメント

資本コストを意識した持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため事業ポートフォリオ基本方針を定めて定期的な評価・モニタリングを実施

2 財務戦略と資本政策

最適な資本構成を意識したバランスシート管理を実践するとともにキャッシュフロー・アロケーション方針を定め持続的成長につながる投資と株主還元にバランスよくキャッシュを配分する

3 グループ経営体制の強化

プライム企業に相応しいガバナンス体制を構築するとともにサステナビリティ関連の取り組みも強化し着実な成長につなげていく

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

事業ポートフォリオ・マネジメント

事業ポートフォリオ・マネジメントは、中期経営計画2027の柱の一つです。
既存事業の評価方法を策定し、管理サイクルを着実に実行することで、事業ポートフォリオの最適化と持続的成長の実現を目指します。

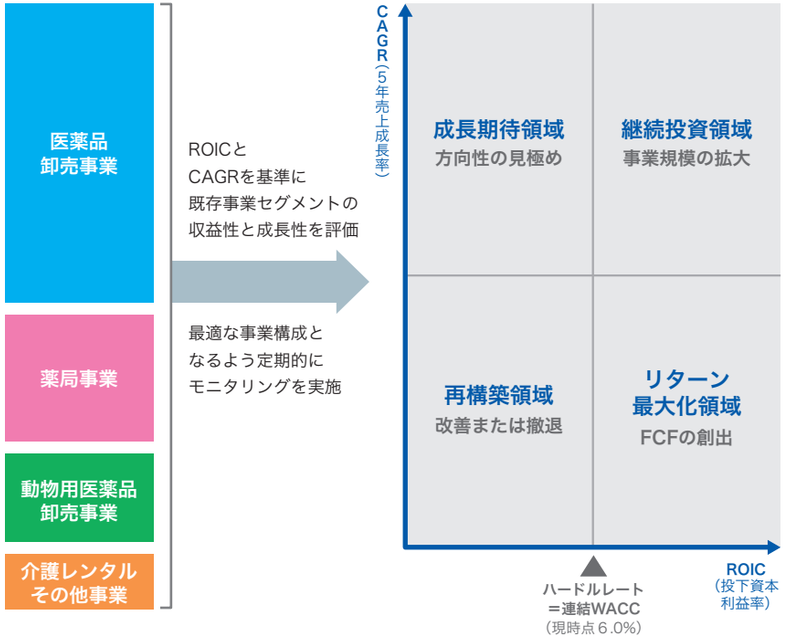
既存事業の評価・成長投資の実行

4つの既存事業セグメントは、ROIC（投下資本利益率）とCAGR（5年売上成長率）を基準にし、毎期評価およびモニタリングを実施します。
資本収益性の評価基準としては、連結のWACCをハードルレートに採用しており、過去3期平均で6.0%程度と認識しています。限りある経営資源を適切に配分することで、持続的な企業価値向上を目指しています。

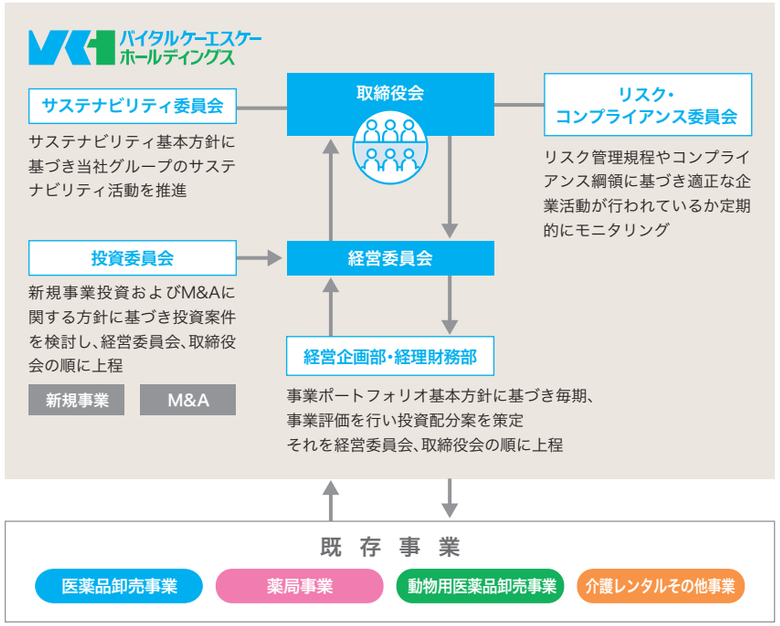
ポートフォリオ管理のサイクル

事業ポートフォリオの基本方針に基づき、当社では毎期の決算確定後、経営企画部および経理財務部が連携し、定期的に各事業会社の評価を実施します。
新規事業に係る成長投資やM&Aについては、投資委員会が将来の収益性を精査し、案件ごとに慎重に検討を行います。これらの評価および検討結果は、経営委員会、取締役会へと段階的に上程され、全社的な意思決定に反映されます。

事業ポートフォリオ基本方針



事業ポートフォリオ・マネジメント体制図



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

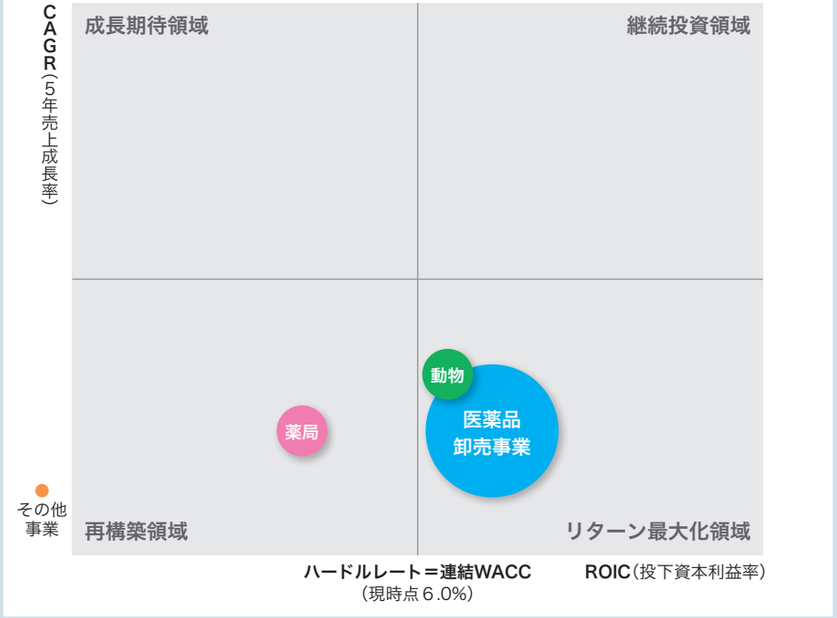
事業ポートフォリオ戦略

既存事業において、ROICの改善と成長の促進を目的に、医薬品卸売事業の収益力強化に加え、赤字事業の縮小・撤退や、事業統合によるコスト構造の見直しを進めています。また、資本収益性の高い介護レンタル事業への投資を通じて、ポートフォリオ全体の質的向上を図っています。将来の収益の柱を育成すべく、新規事業の創出にも注力していきます。3PL(Third Party Logistics)を中心にした物流受託事業の拡大と、製薬事業(未承認薬導入支援事業)への本格参入は、2028 年度以降を見据えた中長期的な取り組みとして位置づけています。

事業ポートフォリオ戦略のポイント

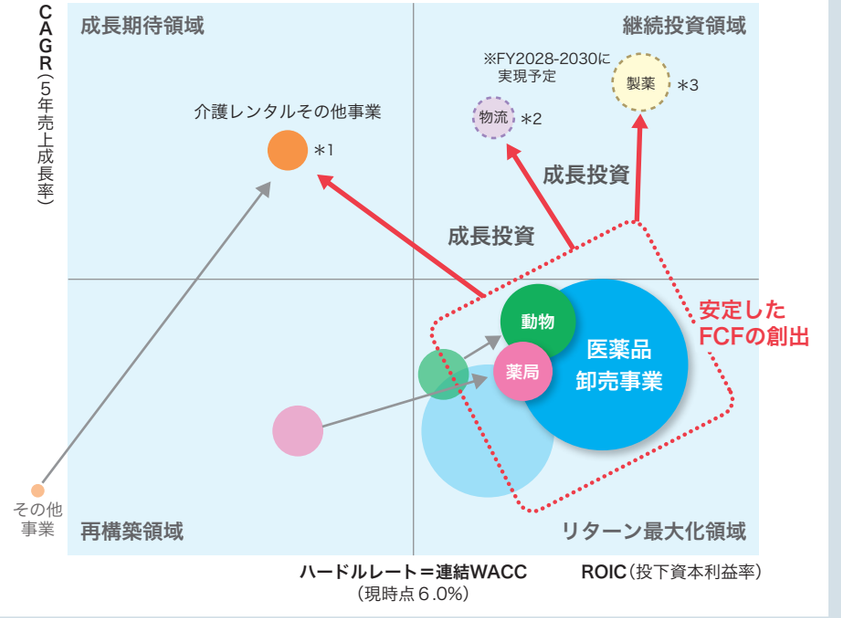
- ☑ 既存事業のROICの改善・成長の促進
- ☑ 将来の収益の柱になる新規事業の創出

現状の事業ポートフォリオ



※それぞれの円の大きさは営業利益額を表す

中期経営計画2027で目指すポートフォリオ



*1「その他事業」は「介護レンタルその他事業」に変更
*2 3PL・運送事業等の物流受託事業の総合体を表す。当該事業は、将来的に社内カンパニー制か新会社設立を検討
*3 製薬事業(未承認薬導入支援事業)への新規進出

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

経理財務担当メッセージ



収益向上と
社会貢献を両立しつつ、
「目標に向かって
稼ぐ体制」を整えます。

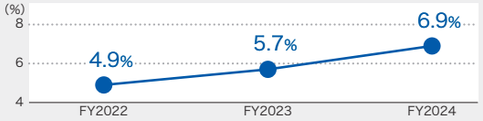
取締役 経理財務担当　喜多 勇夫

第5次中期経営計画 指標の振り返り

（億円、%）

	第5次中期経営計画 3カ年実績			最終年度目標
	FY2022	FY2023	FY2024	
売上高	5,798	5,875	6,003	5,900
営業利益	25	56	57	55
経常利益	60	66	69	64
ROE	4.9	5.7	6.9	5.8

ROE推移



土台固めから新たな収益構造の構築へ

第5次中期経営計画では、本業である医薬品卸売事業の土台固めに力を注ぎました。この事業は利益率こそ高くないものの、比較的安定した収益が見込めるのが特徴です。ただ、計画を立てた当初はコロナ禍の影響で赤字を計上し、私たちはそこに危機感を抱いていました。そこで、まずは本業できちんと利益を出し、安定した配当が可能な経営体制の構築を最優先に取り組みました。

そして新たな中期経営計画2027では、第5次中期経営計画で築いた基盤の上に、新規事業を加えて収益モデルの拡充を図ります。第5次中期経営計画期間中、コロナ禍の初期には大きな影響を受けましたが、後半にはワクチンの輸送や治療薬販売による収益が想定以上に入り、業績が押し上げられた面もありました。中期経営計画2027では、こうした一時的な外的要因に依存せず、より安定した収益を継続的に生み出せる体制を目指しています。

既存事業の管理と新規事業への挑戦

中期経営計画2027では、不採算事業や低成長事業は撤退も視野に入れて見直す方針をとりました。これまでグループ全体の収支バランスを比較的重視してきましたが、今後はセグメント別の利益管理を徹底していきます。社会的にも社内の年齢構成的にも将来の人手不足が懸念される状況ですから、人員削減は行わず、グループ全体の利益に貢献する新規事業を中心に人材を配置したいと考えています。

新規事業は物流受託事業と製薬事業の二本柱で進めていきます。物流受託事業は既に東北と関西で開始しており、2026年度にはその中核となる伊勢原物流センター（仮称）が竣工します。新たな収益の柱として物流受託事業を強化・発展させていきます。

また製薬事業の採択にあたっては、私が委員長を務める投資委員会で議論を重ねました。活発に意見を交わしながら入念にシミュレーションし、想定しうる最低の薬価となった場合でも利益を確保できると結論づけ、新たな挑戦を決めました。提携会社等の協力も得ながらできるだけ低コストで運営しノウハウを蓄積したうえで、必要とされる患者さんがいながらも大手製薬企業では採算性の観点等から取り扱わない医薬品も今後選択肢として検討してまいります。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

経理財務担当メッセージ

本業と新規事業による確実な収益向上

これまではバランスシートについて、事後的な検証や概念的な議論が中心でしたが、中期経営計画2027では初めて、具体的な方針として盛り込みました。無借金経営を理想とする考え方は、経営における甘えにもつながりかねません。自己資本は必要以上に溜め込まず、新規事業など必要性が認められる部分に対しては有利子負債の活用も検討するなど、効率性を重視したバランスシート管理を徹底します。

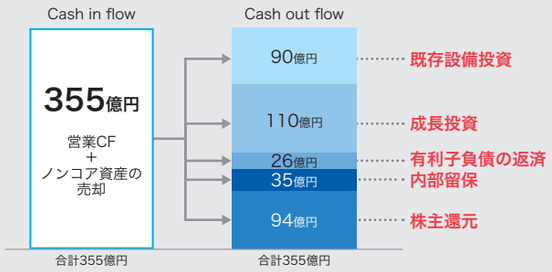
ステークホルダーの皆様の注目度が高いのは「政策保有株式の売却益の使い道」ではないかと思います。プライム企業として理想とされる数値を意識して、従来の計画から2年前倒しとなる「2027年度に政策保有株式の対連結純資産比率を20%未満に、2029年度に10%未満に」する目標を掲げました。株を売って配当するだけではなく、売却益はきちんと成長投資に回し、将来の配当原資を確保することが重要です。政策保有株式のほとんどは上場株で、売却に向けた準備も順調なことから、中期経営計画2027の3年間をかけて着実に処分を進めていきたいと考えています。

中期経営計画2027のROE目標は8%以上ですが、5年後に株式の売却益が得られなくなって以降も「真の実力」でROEを維持・向上させていかなければなりません。医薬品卸売事業は着実に収益を上げているものの、これはあくまでも基盤であり、現実的には医薬品卸売事業だけでROE8%以上を目指すことは難しいでしょう。だからこそ、利益を上積みできる新規事業の体制整備が必要です。成長が見込めるのであれば、公表した110億円という成長投資額にとらわれず投資していきます。

成長投資と並んで重要なのが株主還元で、中期経営計画2027ではDOE3%とこれまでの1.5倍に拡大することを公表いたしました。以前は自社株買いを実施したこともありますが、中長期的な視点で考えれば安定配当の継続の方が株主の皆様にとって望ましいと判断し、このような方針としました。また成長投資や既存設備投資を行ったうえで余裕がある場合には、追加の株主還元に回す予定です。

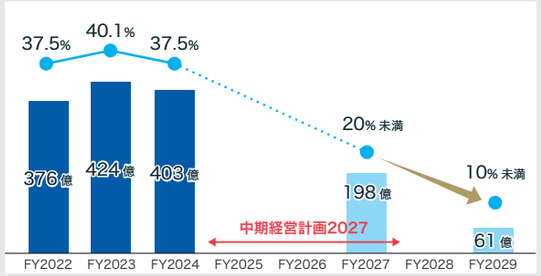
キャッシュフロー・アロケーション方針

当社が目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、注力すべき事業や未来の成長のための投資と、株主還元の強化をバランスよく実施する



政策保有株式の処分の加速化

従来の目標を2年前倒しして、FY2027で対連結純資産比率**20%未満**、FY2029で同比率**10%未満**まで処分をスピードアップ





プライム企業としての自覚を持って

当社グループの社員は強い使命感を持って仕事に取り組む一方で、仕事を通じて得られる手応えに満足し、利益に対しての意識が希薄になる場面もありました。プライム企業であることを自覚するならば、利益追求と使命感やモチベーションの維持・向上を、両立する体制づくりに取り組まなければなりません。たとえば昨年新設したウィメンズヘルスケアソリューション部は、扱う商品の利益率が高く成果が見えやすいことに加え、女性活躍への貢献という社会的意義も明確です。そのため利益と使命感の両立、さらに社内の活性化をもたらす好事例となっています。中期経営計画2027では特に財務戦略・資本政策を重点施策として「目標に向かって稼ぐ体制」を整え、株主の皆様のご期待に応えていきたいと思います。ぜひ今後の当社グループの展開にご注目いただければ幸いです。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



コア事業

事業別戦略

医薬品卸売事業

ビジネスモデル

医療機関・薬局・介護施設などを通じて、医薬品をはじめとした商品・サービスを地域の人々にお届けし、医薬流通産業として地域ごとに最適な流通モデルを形成します。



事業展開



	VITAL-NET バイタルネット	株式会社ケーエスケー ケーエスケー
物流センター	4	3
支店・営業所	51	32
得意先	約 20,000	約 22,000

成長機会の取り込み

- 病院営業の強化
- GDP対応による3PL事業の拡大
- 新型コロナ関連商品の販売・レンタル
- DX推進による高度化・効率化

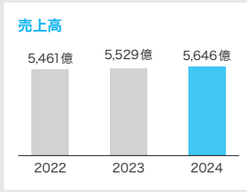
リスクへの対応

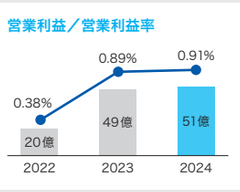
- リスク・コンプライアンス委員会の設置
- 情報セキュリティポリシーの策定
- 自家発電装置の設置、BCPの策定
- 自治体・自衛隊との災害協定

第5次中期経営計画の総括

- 新薬創出加算品や各種ワクチンの販売に注力し当初の計画を上回る売上伸長
- 個々の医薬品の価値や流通コストを踏まえた丁寧な価格交渉を実践し、営業利益も大きく伸長

※FY2023以降、製薬企業からの情報収入（約16億円）を営業外収益から売上高に計上するよう表示方法を変更

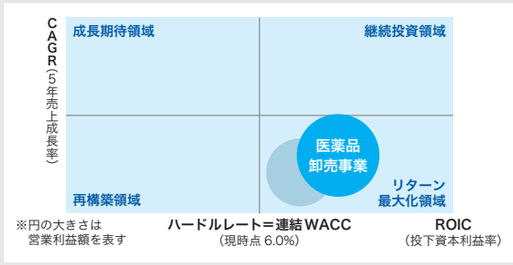




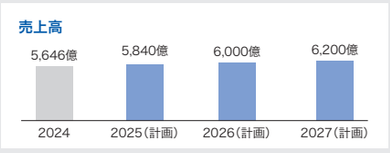
中期経営計画2027で目指す方向性

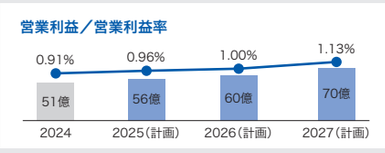
- 流通改善ガイドラインの遵守や、貢献利益の完全定着
- エリア特性に応じて、当社の強みを活かした営業展開
- 得意先別に市場成長を着実に取り込む、特色ある医薬流通の実現
- DXの推進やAIの活用により、業務の一層の効率化を推進

ROICの向上と
安定したFCFを創出する



中期経営計画2027の業績計画





INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

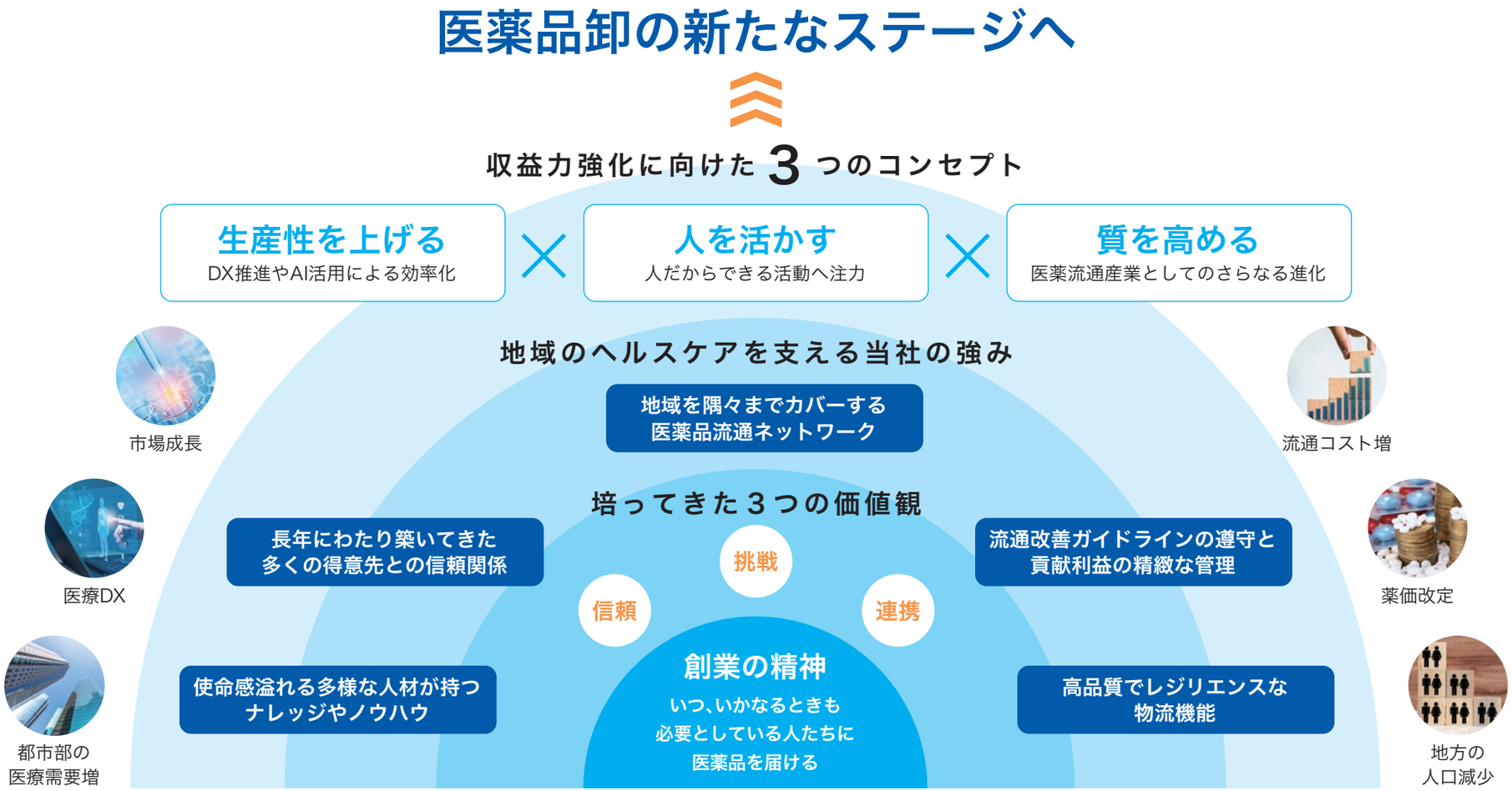
中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

私たちの描く成長イメージ

「いつ、いかなるときも、必要としている人たちに医薬品を届ける」という当社の創業の精神のもと、当社がこれまで培ってきた価値観や強みを活かして、新たなステージへと成長していきます。当社は、同事業の一層の収益力強化に向けて、この度3つのコンセプトを設定しました。
それは「生産性を上げる」「人を活かす」「質を高める」です。



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

収益力強化に向けた具体的取り組み

1 生産性を上げる

DXの推進

生産年齢人口の減少に伴い、労働力の確保が一層難しくなる一方、長引く医薬品出荷調整の問題やMR数の減少により、医薬品卸のMSや物流スタッフの業務量は年々増加しています。このような厳しい環境下においても、得意先に対し、高品質できめ細かなサービスを提供し続けられるよう、DX化を推進することで、業務効率化や生産性向上を図ります。

Arukana Mill
得意先からの受注状況や納品日等の問い合わせ業務をシステム内で完結しMSの業務負担を軽減

コネクTV つなぐTV
製薬企業のWeb講演会や疾患啓発健康関連情報などを提供するプラットフォームの展開強化

至急配送削減や在庫管理など社内外に有用なシステムを刷新し業務効率を一層向上させる

配送の一層の効率化

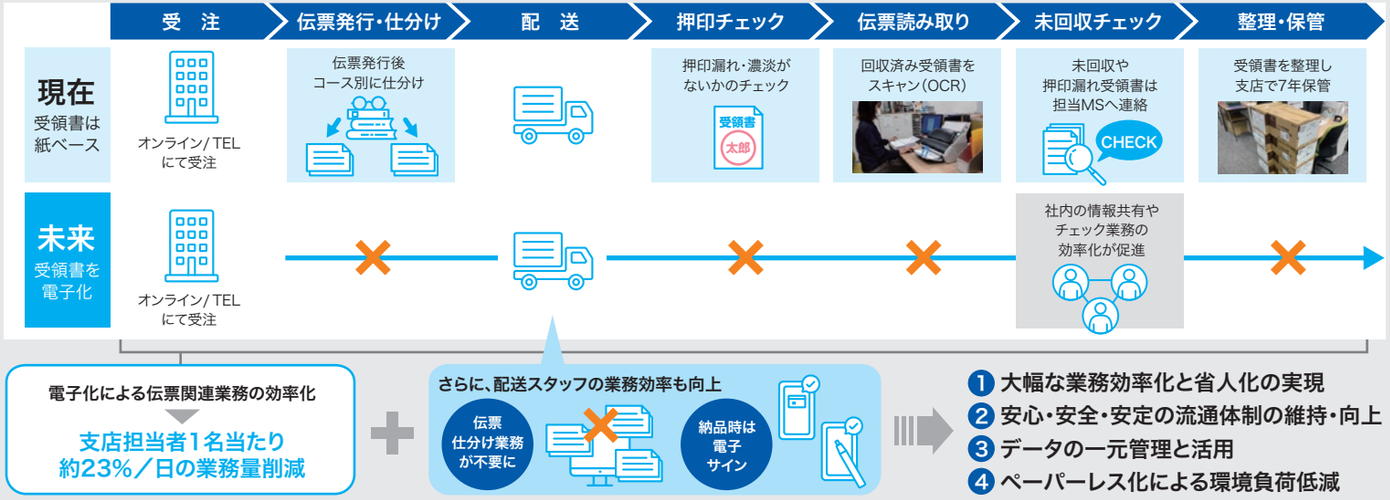
人手不足、業務量の不均衡、配送コストの上昇などの課題を解決する手段のひとつとして、配送スタッフの動態管理システムを導入しました。配送スタッフの位置情報をリアルタイムに把握し、日々の活動データを蓄積することで、移動時間や施設当たりの納品時間を可視化することが可能となりました。動態管理システムのデータをもとに、効率的な配送ルートの組み立てを行うとともに、配送スタッフ間の業務量の不均衡を解消し、効率的でローコストなオペレーションを実現しています。

参 考

商品受領書の電子化による業務効率化に挑戦

当社グループでは、業界初の試みとして、商品納品時の電子受領をはじめ、商品受領書に関連する一連の業務を電子化することにより、配送業務におけるアナログ作業の効率化だけではなく、支店担当者の商品受領書の整理・保管業務に要する時間を約23%削減できると見込んでいます。環境負荷の低減と、労働力が不足する中でも、安定した医薬品流通体制の維持を図り、業務品質と企業価値の向上に貢献します。

■支店担当者の業務フロー



最新の状況はこちら
https://www.web-ksk.co.jp/news/detail.php?seq=266

INDEX
Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

収益力強化に向けた具体的取り組み

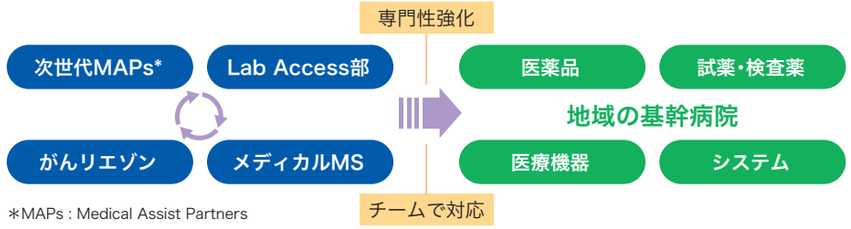
2 人を活かす

病院戦略

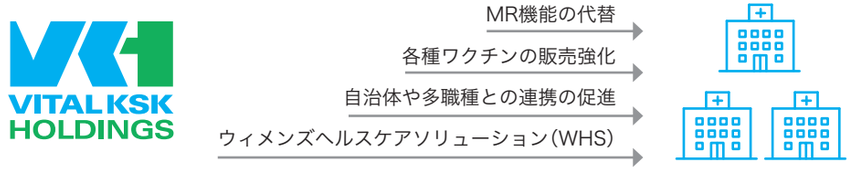
製薬企業から新しく発売される医薬品は、がん治療薬や希少疾患治療薬など高額なスペシャリティ医薬品が多くなっています。また、それらの医薬品は主に病院で投与されるため、病院市場が成長し続けています。当社グループでは、そのような病院市場でのニーズに応えるため、専門知識を有するＭＳの育成・教育に注力してきました。専門知識を有するＭＳがそれぞれの知識を活かしたチーム営業の強化を図っていきます。

エリアマーケティング戦略

地域卸として、地元の中小病院や診療所とのつながりを大切にし、高い処方元カバー率を構築してきました。また、ヘルスケア・コーディネーターやエリアパートナーとして、自治体や多職種との連携を強化してきました。これらの強みを最大限活用し、減少するＭＲの機能を代替したり、各種ワクチンや医薬品の販売を強化していきます。また、婦人科領域に特化したウィメンズヘルスケアソリューション（ＷＨＳ）の拡大にも取り組みます。



＊MAPs : Medical Assist Partners



参 考

病院市場での プレゼンス向上を目指し、 専門人材によるチーム営業強化

これまでの中計で専門性を高める施策を行ってきました。2010年からの第1次中計では医療機器に特化した「メディカルＭＳ」、第3次中計ではがん治療薬の専門性を高めた「がんリエゾン」、第5次中計では地域の基幹病院の医療全般に特化した「MAPs」、そして中計2027では病理検査室へのアプローチ強化のため「Lab Access部」を設立しました。これらの専門性を有するＭＳがチームとして対応することで新たな価値を創造していきます。

次世代MAPs
- 地域の基幹病院で行われる医療全般に精通したプロフェッショナル人材
- 治療の前後で必要となる情報に幅広くアクセスし、チームの販売機会を創出

がんリエゾン
- がん治療薬の取り扱いの拡大に向けて情報提供活動の一層の強化
- がん治療薬に関する高い専門性を習得し新薬や情報フィーの獲得を目指す

Lab Access部
- 病理検査室へのアプローチ強化のためがん領域に特化した新組織を設立し、営業体制を強化

メディカルMS
- 伸長する医療機器市場を取り込むためMAPsやがんリエゾンとの連携促進
- 病院で使われる高度な医療機器の取り扱いを拡大し、安定した利益を確保

希少疾患治療薬を含む スペシャリティ医薬品の販売拡大 × 高度な医療機器や 試薬・検査薬の販売拡大 × 製薬企業MRの機能を代替し 情報フィーのさらなる獲得

病院市場におけるさまざまな価値提供により、安定した収益の確保を追求

INDEX

Introduction

SECTION 01 VKHDの価値観

SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03 価値創造の実践

SECTION 04 価値創造を支える基盤

SECTION 05 計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

column

生産性を上げる×人を活かす

顧客ポータルサイト「Arukana Mill」の提供開始

～医薬品流通のDXによる顧客利便性と業務効率の両立～

当社グループは、持続可能で信頼性の高い医薬品流通の実現に向けて、医療現場のニーズを起点としたサービス開発に取り組んでいます。医薬品の出荷調整が長期化する中、医療機関・薬局では必要な医薬品の納品時期や在庫状況の確認に多くの手間と時間を要するケースが増加しています。一方、当社においても、電話やFAXによる問い合わせ対応が負担となり、業務効率の低下が課題となっていました。お得意先、当社グループ双方の課題を解決すべく、当社グループは、(株)ファーマクラウドとともに、医療機関・薬局向けの顧客ポータルサイト「Arukana Mill(アルカナ ミル)」を共同開発し、2025年1月から(株)バイタルネットで、2025年5月から(株)ケーエスケーで提供を開始いたしました。私たちはこれからも「医薬品を安全・安心とともにお届けする」という企業の使命のもと、医療の現場と社会に貢献し続けるため、変革と挑戦を続けてまいります。



ウィメンズヘルスケアソリューション部の取り組み

ウィメンズヘルスケアソリューション部は、女性特有のライフイベントや健康問題に対し、医薬品・ワクチン・商材を通じて課題解決することを目的としており、2024年4月に大阪府北部および大阪市内を中心に発足。設立より1年を迎えました。立ち上げ初年度は、女性MSならではの提案力を活かし、特に子宮頸がんワクチンの疾患啓発・接種推進活動で大きな成果を上げました。2年目となる2025年度は新たに女性メンバー４名と管理職１名を増員することにより、京都府(市内・南部)や兵庫県(神戸市内・南東部)までエリアを拡大し、より広範囲で活動できる体制となりました。これまで医薬品卸売業で培ってきた豊富なノウハウと、顧客の皆様との強固な信頼関係を礎として、医療機関や行政との連携体制を一層強化してまいります。加えて、設立当初から重要な取り組みの一つとして掲げているフェムテック・フェムケア分野に対しても果敢にチャレンジし、女性一人ひとりの多様なライフステージに寄り添いながら、きめ細かく幅広いソリューションを提供することに全力で取り組んでまいります。

得意先からの声

婦人科領域に特化した部署でとても関心があります

幅広くトレンド製品の情報提供や提案に期待します

女性MSだけの専門部署で大変興味深い

婦人科関連の製品を扱うメーカーの勉強会を積極的に提案してほしい

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

収益力強化に向けた具体的取り組み

3 質を高める①

エリア別の流通戦略

当社では、地域ごとの医療ニーズに最適なかたちで応えるため、エリア特性に合わせた流通戦略を推進しています。東北を中心として首都圏までカバーする(株)バイタルネットと近畿2府4県をカバーする(株)ケーエスケーの両社が、それぞれの地域で培ったノウハウと強固なネットワークを活かし、きめ細かな物流サービスを提供しています。環境変化が激しい中、時代に合わせた最適な拠点網の整備を通じて、地域医療の「質」の向上に貢献できるよう、これからも流通体制の構築に取り組んでまいります。

都市部
(首都圏・北関東、京阪神)

- 首都圏や北関東の拠点網の再整備
- 京阪神の物流拠点の再構築の実施

地方郊外
(東北・新潟、近畿郡部)

- 物流拠点の統合による一層の合理化
- 配送体制の見直しや共同配送の検討

高度なサプライチェーン

医薬品の安定供給を支えるため、当社は高度なサプライチェーンマネジメントを確立しています。GDPガイドラインを厳格に遵守し、すべての物流センターおよび事業所間で安全・安心・安定した物流ネットワークを構築することで、流通プロセスの品質と完全性を保証しています。また、いつ、いかなるときも医薬品の流通を止めないことは、社会インフラでもある医薬流通企業の大きな使命の一つです。(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーでは、災害時の悪条件の中においても、必要なところに必要な医薬品をお届けできるよう、浸水しぬかるんだ道でも走行できる災害対策車両を主要物流センターに配備しています。



参 考

地域のヘルスケアを支えるインフラ企業として最適かつ高品質な流通体制を構築

人口集積率が高く、市場規模も大きい京阪神エリアや首都圏・北関東エリアでは、高齢化により医療需要の増加が見込まれます。この変化に対応するため、流通ネットワークを構築するとともに、2026年度に稼働予定の伊勢原物流センター(仮称)を起点とした3PL事業の拡大も図ります。
一方、人口減少率が高く、エリア面積が広い近畿郡部や東北・新潟では、拠点統合やシステム導入による合理化・効率化により、医薬品の安定供給を支えていきます。また、ドローンや共同配送など新たな流通の可能性も検討していきます。当社はそれぞれの地域特性や地域ごとに異なる医療課題に対応すべく、地域のヘルスケアを支えるインフラ企業として、最適かつ高品質な流通体制の構築に取り組んでまいります。

都市部(首都圏・北関東、京阪神)の流通戦略

人口集積率高 × 市場規模大
=商流と物流を最適化する流通ネットワークの構築

- 人口集積率が高い都市部の高齢化により、増加が見込まれる医療需要を着実に取り込むための最適な流通ネットワークを構築
- FY2026稼働予定の伊勢原物流センター(仮称)を3PL事業の中核施設に
- 都市型災害を想定した非常時の医薬品安定供給体制を整備



京阪神エリア



首都圏・北関東エリア

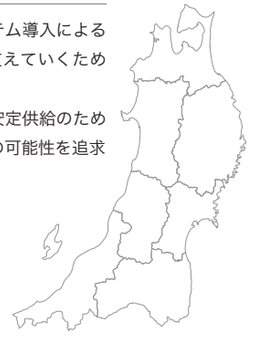
地方郊外(東北・新潟、近畿郡部)の流通戦略

人口減少 × エリア面積大
=効率的な体制を構築し、医薬品の安定供給を担う

- 拠点統合による合理化や、システム導入による効率化で地域のヘルスケアを支えていくための、最適な流通体制を構築
- へき地医療や、災害時の医薬品安定供給のためドローン運用など、新たな流通の可能性を追求



近畿郡部エリア



東北・新潟の大部分のエリア

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

収益力強化に向けた具体的取り組み

3 質を高める②

卸売以外のサービスの拡大

卸売以外のサービスも積極的に取り入れ、拡大を図っています。2019年5月には東北で唯一のロボケアセンターとして仙台ロボケアセンターを開設しました。自力で立ったり、座ったり、歩いたり、腕を動かしたりすることが難しくなった方に対して、脳神経・筋系の機能改善を促すサービスを提供します。2024年9月には乳幼児の睡眠トラブル改善を支援するサービス「GuuMin（ぐーみん）」を開始しました。これは一人の社員が、自分の子どもの夜泣きや寝渋りに悩まされ苦しんだ経験から、同じ悩みを持つ方を救いたいという想いでスタートしました。
これからも、人々が安心して健康で暮らせるように、新たなサービスに取り組んでいきます。

参考 GuuMin

公式Webサイトはこちら
https://guu-min.com/

赤ちゃんがぐっすり眠ることで、育児を頑張っているママもパパもみんながぐーぐー眠れるようになってほしい、そんな想いで「GuuMin（ぐーみん）」と名付けました。私たちは「赤ちゃんと家族が安心して眠れる社会」の実現を目指していきたいと考えています。
GuuMinでは赤ちゃんの夜泣きや寝渋りなどのお悩み改善をサポートし、子育て中のご家族の睡眠不足を解消するお手伝いをいたします。



参考 ロボケアセンター

仙台ロボケアセンターでは、専門知識を有するスタッフが、身体機能の低下、脊髄損傷、脳卒中の後遺症、脳神経・筋系の難病の方に、世界初の装着型サイボーグ「HAL®」による新たな運動プログラム「Neuro HALFIT®」を提供しています。ご利用者様ご自身の意思に沿った運動をサポートするとともに、低下した身体機能が改善・再生・拡張することが期待できます。「もう一歩進みたい」「生活を改善したい、楽しみたい」を応援します。





INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

column

人を活かす×質を高める

東北大学病院との共同開発「おくすりあうん」提供開始

近年、日本では炎症性腸疾患（IBD）患者が増加しています。IBDは原因不明の慢性的な炎症が消化管に生じる国の指定難病です。
新たな治療薬の開発が進み、治療の選択肢も広がる一方で、薬局薬剤師には高度な医薬品理解と的確な服薬指導が求められています。しかし、医師と薬剤師の連携が難しく、処方意図が伝わりにくいという課題や、IBD患者が新しい薬局で薬の在庫が無かったり、患者自身の生活に合わせた服薬が難しかったりと、現場は多くの課題を抱えています。
こうした課題を解決するために開発されたのが「おくすりあうん」です。IBD患者の悩みを解決するための薬局薬剤師教育プログラムと、専用チャットルームを統合したWebアプリケーションで、東北大学病院消化器内科グループと（株）バイタルネットによる共同研究をもとに、公益社団法人 仙台市薬剤師会とIBD患者会「IBD宮城」の協力を得て共同開発。2024年4月に宮城県から提供を開始しました。
本アプリの活用により、医師は専門知識を持つ薬剤師と連携し、薬剤師は地域医師監修のオリジナル研修動画や提供情報を活用して、患者に寄り添った的確な服薬指導が可能になります。患者にとっても、薬剤師への気軽な相談環境が整い、医師・薬剤師・患者の垣根を越えた医療連携が的確なIBD治療をもたらします。
なお2025年10月より、全国展開もスタートしております。



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



注力事業

事業別戦略

薬局事業

事業概要

当社グループでは、(株)オオノ、(株)グッドネイバー、(株)健康堂薬局、(有)天王保健調剤センターにおいて、1都7県で88店舗の薬局を展開しています。自動化・機械化による生産性を向上する取り組みや、在宅医療への対応を、グループの総合力を活かして進めています。また、オンライン服薬指導やおくすりボックスの設置など、新たな取り組みも積極的に行い、事業環境の変化に対応しています。

事業展開



	オオノ	グッドネイバー	健康堂薬局	天王保健調剤センター
店舗数	56	22	9	1

都道府県別店舗数 (2025年7月1日現在)

宮城	61	埼玉	5
福島	9	東京	3
山形	3	千葉	3
秋田	3	神奈川	1

当事業の強み

地域に密着

地域密着の薬局として、病院や診療所など、さまざまな処方箋に対応できる店舗を各地に展開

高度な機能

専門医療機関連携薬局と地域連携薬局の認定を取得し、さまざまな健康課題に取り組む

総合力

グループの総合力を活かして、高品質かつ効率的な医薬品サプライチェーンを構築

成長機会の取り込み

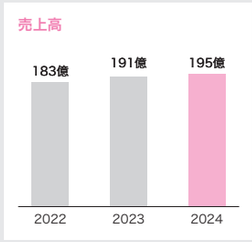
- 都市部を中心にM&Aや出店を強化
- さらなる専門性の強化
- 拡大する在宅医療ニーズに対応
- オンライン服薬指導などDXに対応

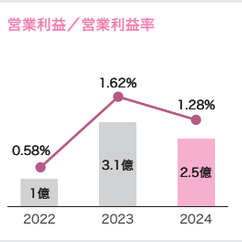
リスクへの対応

- 自動化や機械化による生産性の向上
- 不採算店舗の閉店による経営改善の推進
- 社内監査の実施によるコンプライアンス強化
- 災害発生時の薬剤供給体制の整備

第5次中期経営計画の総括

- 技術料、薬剤料とも増加したことで売上は微増
- 販管費の上昇や仕入価格上昇で営業利益率は低下
- 専門医療機関連携薬局や地域連携薬局の認定増加
- かかりつけ機能や在宅機能の強化
- FY2023に、のれんの減損損失を実施

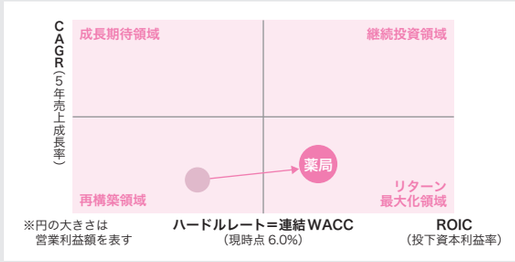




中期経営計画2027で目指す方向性

- 連結・非連結の6事業会社を1社に統合し、生産性の向上を図る
- 過剰資本を解消することで資本収益性を改善する
- 新規出店やM&Aで売上を拡大し、グループ間のシナジーを高める

ハードルレートを上回るROIC達成を目指す



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



成長事業

事業別戦略

動物用医薬品卸売事業

ビジネスモデル

(株)アグロジャパンは早くから商物分離を推進し、商品は輸送業者によるお届け、提案や情報は営業担当者から提供してきました。これにより物流と商流のそれぞれで、品質向上を実現しています。今後は、流通部門の品質向上や既存顧客の先の顧客へのビジネスモデルを構築していきます。



市場環境

日本国内においては、人口減少によりペットの飼育数増加や畜産製品の消費拡大が見込めない状況です。また、畜産分野においては、従業者の高齢化や後継者不在による廃業の増加が見込まれます。今後は、DXを活用した労働削減や生産性を向上する商材開発が活発化し、ペットの家族化、エシカル食品のニーズの高まりなど、消費者の意識の変化や行動変容が予想されます。

当事業の強み

地域密着型

畜産業は自然の影響を受けやすいが、地域密着型の営業展開により、各地域に即した提案が可能

食の安全・安心

畜産農家のサポートを通じて、人が健康であるための大切な要素である「食」の安全・安心に貢献

ペットによる癒やし

動物用医薬品提供によるペットの病気の予防・治療は、ペットの健康につながり、それが人々の心を癒やす

成長機会の取り込み

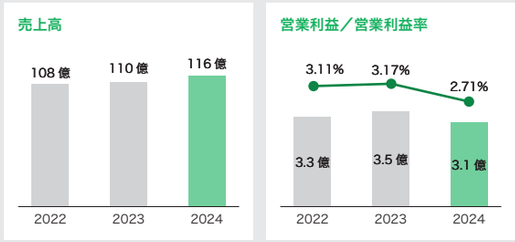
- コンサルタント業務の事業化
- 食品全般へ進出し、代替肉などの分野を開拓
- グローバルビジネスの検討
- ペットフードビジネスへの参入

リスクへの対応

- 営業車両にGPSを装着
- 自家発電装置設置業者へ保管業務の外注
- ディーゼルエンジン車両の導入
  （災害時のガソリン不足への対応）

第5次中期経営計画の総括

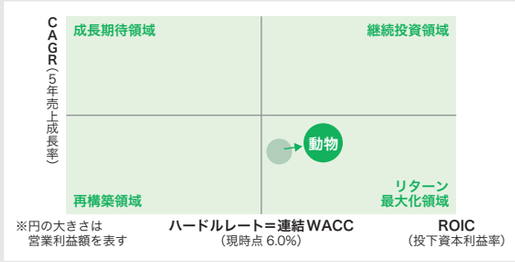
- FY2024にアローメディカル(株)を連結子会社化
- FY2024に一部商品がメーカー直販となり減収
- 仕入価格の上昇が営業利益を圧迫



中期経営計画2027で目指す方向性

- アローメディカル(株)の連結子会社化の効果を最大化するため首都圏での医薬品販売や、東北・北海道での医療機器販売を強化
- ペットフードの製造販売事業の拡大

ROICの向上と安定したFCFを創出する



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



その他周辺事業

事業別戦略

介護レンタルその他事業

福祉用具貸与事業　(株)たんぽぽ

高齢者とそのご家族が、住み慣れた地域で、安心して過ごせる環境づくりを支えます。

(株)たんぽぽは、「明るく、笑顔あふれる、豊かなシニアライフを支える。」を理念に掲げ、福祉用具のレンタル・販売、住宅改修、医療食品や補聴器の提供など、地域に根差した多彩なサービスを展開しています。また、当社では最新鋭の洗浄消毒設備を備えたメンテナンスシステムを有することで、徹底した商品検査体制のもと、利用者様に安心・安全で清潔な商品をお届けしています。神戸市須磨区に本社を構え、兵庫県内で着実に信頼を築き、2025年4月には堺市と豊中市に新たな拠点を開設し、大阪エリアへとサービスを拡大しました。利用者一人ひとりの暮らしに寄り添い、住み慣れた地域で安心して過ごせる環境づくりを支えてまいります。より一層高齢化が進む中で、福祉用具等の供給を担う社会インフラとしての使命感をもち、地域の皆様とともに歩み続けます。



医療経営コンサルティング事業　(株)医療経営研究所

病院や自治体に対するコンサルティング事業を展開しています。

(株)医療経営研究所では、薬局事業のほか、医療機関や介護事業者、自治体に対するコンサルティング事業を行っています。病院コンサルティングでは、特定機能病院や公的病院、民間病院などを主な顧客として、地域医療構想計画に則り、それぞれの地域の医療ニーズに即した病院の建て替えや病院情報システムの導入支援、病院機能評価の認定取得・更新支援、経営改善支援を行っています。

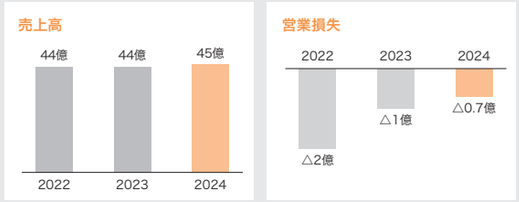
病院情報システムの導入支援では、病院とベンダーとの調整役となり、電子カルテなどの医療情報システムがスムーズに導入できるよう支援しています。各種システム導入時に直面する課題(導入費用・保守費用の圧縮、運用の見直し、公平なベンダー選定、円滑なシステム稼働など)に対応し、計画策定から導入後のフォローアップまで一貫した支援を行うことで、病院の業務改善・経営改善に寄与しています。

自治体コンサルティングでは、各種調査業務や医療型短期入所事業所開設支援、人材育成事業などを通じて、自治体の取り組みを支援しています。

医療型短期入所事業所開設支援では、医療的ケア児者や重症心身障がい児者、保護者等が住み慣れた地域で安心して生活を継続できるよう、各自治体が提供体制を整備する事業を支援しています。病院や診療所、介護老人保健施設などを対象に、法人開拓提案や新規開設講習、職員向け研修、個別の課題に応じたフォローアップ、他施設視察支援などを実施しています。生まれた地域に関わらず、等しく適切な支援を受けられるように、自治体職員とともに各地で取り組んでいます。

第5次中期経営計画の総括

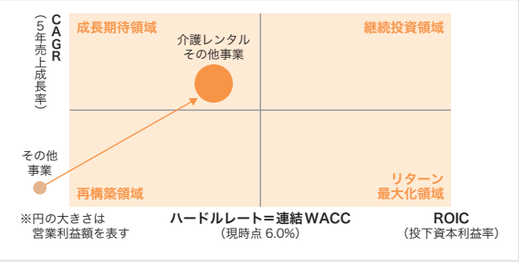
- 各事業会社で売上は回復
- 営業損失が続いているが、その額は減少傾向
- 配送会社などグループ内取引が多い事業セグメント



中期経営計画2027で目指す方向性

- 資本収益性が高い介護レンタル事業に集中投資し、拡大を図る
- 資本収益性が低い事業・部門は、再構築か撤退を判断
- 名称を「その他事業」から「介護レンタルその他事業」に変更

介護レンタル事業を拡大し、ROICとCAGRを改善



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

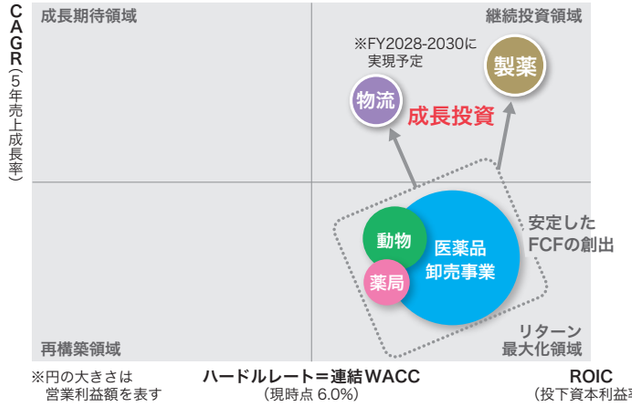
新規事業が目指す方向性

中期経営計画2027の3年間では、新規事業の創出に今まで以上に積極的に取り組んでいきます。
コア事業である医薬品卸売事業とは別の事業の柱を育成し、政策保有株式の売却が終了する2030年度以降も高い資本収益性の実現を目指します。



2025年４月よりスタートした中期経営計画2027。その中で、当社は今まで以上に積極的に新規事業開発に取り組んでいく方針を明確にしました。医薬品卸売事業をコアとした既存事業が生み出す安定的なキャッシュフローと、今後５年間に実施する政策保有株式の売却により生み出される資金、そして必要に応じて有利子負債も活用し、当社の新たな事業の柱を育成していきます。
具体的な新規事業は、物流受託事業と製薬事業（未承認薬導入支援事業）です。前者は、３ＰＬや運送事業等の総合体を表し、当社がこれまで築き上げてきた高品質・高機能な物流サービスを、新たな収益事業に進化させていきます。後者は、欧米承認済みで本邦未導入の新薬の国内上市に向けて、当社がイニシアチブを取って事業化に関わるもので、2025年９月にはグループ内に新会社「（株）メドリープファーマ」も設立しました。新薬上市後は、同事業での医薬品の販売に加えて、医薬品卸売事業や３ＰＬ事業においてもシナジーが大きく拡大することが想定され、サプライチェーン全体の中でほぼ独占的な収益機会の創出が期待できます。
資本コストを上回る高い収益性を上げること、そして長期ビジョン2035で描いた目指す未来の実現に向け、当社はこれからも積極果敢に新しいチャレンジを続けてまいります。

中期経営計画2027で目指す方向性



物流受託事業
- 3PL・運送事業等の物流受託事業の総合体を表す
- これまで医薬品卸売事業内で展開していた事業を分離し単独の事業として管理し、一層の収益性を高める
- 物流関連企業のM&Aを積極的に推進

製薬事業
（未承認薬導入支援事業）
- 欧米承認済みで本邦未導入の新薬の国内上市に向け、当社がイニシアチブを取ってパートナー企業と協働し、事業化に関わる
- 新薬の販売・流通も担うことで、グループ内のシナジーを最大化

積極的な成長投資を実施することで、コア事業とは別の事業の柱を育成する
政策保有株式の売却が終了するFY2030以降も高い資本収益性の維持を目指す

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会



新規事業 1

物流受託事業

これまで構築してきた高機能かつ高品質なサプライチェーンを
一層進化させることで、当社の物流機能を、単なる医薬品の輸送だけでなく、
新たな価値を創出する収益の柱として育成してまいります。

2019年より製薬企業向けの物流センター業務に特化した3PL(Third Party Logistics)事業を展開し、現在では4つのセンターに拡大しています。当社グループの3PLサービスは、流通品質のマネジメント、法規制対応、セキュリティ管理といった医薬品卸売業で培ったプラットフォーム機能を活かし、製薬企業から高い評価をいただいています。

医薬品は、温度管理や品質管理、法規制に基づいた厳密な管理が必要であり、物流においては国際基準であるGDP(Good Distribution Practice)への準拠が不可欠です。当社グループの3PLセンターでは、輸送・保管時に適切な衛生環境と温度を維持し、さらに災害時の事業継続が可能な機能を備えています。製薬企業のコスト削減と業務効率の向上を目指し、神奈川県伊勢原市に3PL専用倉庫を建設中で、2026年春の稼働を目指しています。この新施設では、海外スタートアップ企業の日本市場参入を支援するため、医薬品製造設備も整備し、国内外の企業に包括的なサポートを提供します。

私たちは、医薬品物流の専門家として、3PL事業の拡大を通じて、製薬企業や医療機関を含む業界全体の物流業務の高度化、コスト効率化、安全性の確保に貢献し、信頼されるパートナーとしての役割を果たしていきます。

物流受託事業 収益化に向けたポイント

高収益
- 3PL事業の新規顧客の獲得強化
- 倉庫業者、輸送会社のM&Aを推進

高品質
- GDP、GMP基準に適合
- ISO9001認定の取得

高機能
- 出荷の高速、高精度化を実現する設備
- 安定供給を支える物流ネットワーク

＊GDP：Good Distribution Practice　医薬品の適正流通の基準
＊GMP：Good Manufacturing Practice　医薬品の製造管理および品質管理の基準



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

新規事業 2

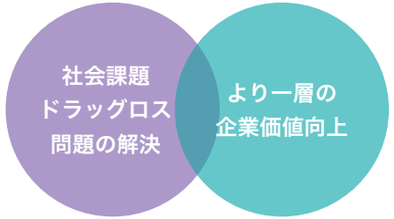
製薬事業（未承認薬導入支援事業）



欧米において承認されながらも、国内では未だ導入されていない新薬の上市に向けて、当社グループがイニシアチブを取ってパートナー企業と協働し事業化に取り組みます。当社グループにとっての新しい挑戦であり、新たな価値創出を見据えた、将来への布石となる取り組みです。

製薬事業（未承認薬導入支援事業）参入の目的

目的の一つは、医療に携わる企業として、我が国が現在直面しているドラッグロス・ラグ問題の解決に主体的に取り組むためです。さらに、この事業を軌道に乗せることで、当社の企業価値を一層高め、中長期にわたり地域のヘルスケアを支える社会インフラとしての責任を果たすことを目的としています。



これまでの取り組みとの違い

2018年9月のサンバイオ（株）との資本業務提携は直接投資型の事業になります。サンバイオ（株）が開発する新薬の上市後は、同社の株価上昇が見込まれ、売却することで特別利益が発生します。また、2024年2月の（株）LinDoへの出資、MIJ BG2 LPへの出資は、ファンドへの間接投資型の事業です。新薬上市後にファンドの運用益が発生すると、当社の持分に応じた営業外収益が発生します。一方、今回の製薬事業（未承認薬導入支援事業）は、欧米で承認・販売済みで本邦未導入の新薬を当社がイニシアチブを取って国内上市に向け関わり、上市後の販売・流通も担うという直接事業です。新薬の上市後は、医薬品の販売に加え、医薬品卸売事業や３PL事業においてもシナジーが大きく拡大することが想定され、サプライチェーン全体の中でほぼ独占的な収益機会の創出が期待できます。

英国Shield Therapeutics社と独占的ライセンス契約を締結

2025年4月に（株）バイタルネットが英国Shield Therapeutics PLCが創製した鉄欠乏症治療薬ACCRUFeR®の開発および販売に関する独占的ライセンス契約を締結しました。5月にShield Therapeutics PLCの経営幹部の方々が来日され、ライセンス契約の調印セレモニーを宮城県仙台市で行いました。日本におけるACCRUFeR®の開発戦略を話し合い、有意義なディスカッションを通じて両社の信頼関係がさらに深まりました。ACCRUFeR®は既に欧米で発売されていますが、日本での上市にShield Therapeutics PLCの経営幹部の方々からの大きな期待を感じることができました。



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

製薬事業（未承認薬導入支援事業）

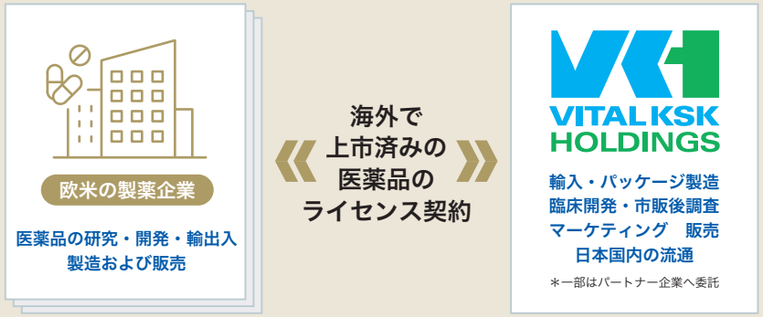
株式会社メドリープファーマの設立

2025年9月に（株）バイタルケーエスケー・ホールディングスの100％子会社として製薬事業を担う「（株）メドリープファーマ」が発足しました。
社名はMed（医療）＋Leap（跳躍）を由来とし、私たちの会社が大切にしていきたい「挑戦、つなぐ、跳躍」といったコンセプトを盛り込みました。また、ロゴに関しても未来の日本の医療に貢献するための「はばたく羽」をあしらい、新しい息吹を医療業界に吹き込むイメージを表現しました。
代表取締役は、大手グローバル製薬会社で多くの知見と新薬の立ち上げやマーケティング経験を豊富に有する小林右一（（株）バイタルケーエスケー・ホールディングス執行役員　事業開発部長）が就任し、（株）メドリープファーマをリードしてまいります。当面、本社は宮城県仙台市に設置しますが、新薬の承認が近づいてきましたら東京にも本社を設置する予定にしており、必要な機能と人員を拡充してまいります。
日本の医療課題であるドラッグロスに対し、私たちならではのユニークな視点で、未承認薬導入支援事業を通じて貢献してまいります。現在は、開発および販売に関する独占的ライセンス契約を締結した英国Shield Therapeutics PLCが創製した鉄欠乏症治療薬ACCRUFeR®をドラッグリポジショニングによる新しい効能で、希少疾患患者さんの新しい治療選択肢になるように、開発を進めています。2025年度内に臨床試験を開始することを目標にしています。また、ACCRUFeR®の効能追加や新薬のさらなる導入に向けても検討を重ねており、複数の製薬会社と交渉を行っています。
ステークホルダーの皆様からのご期待に応えることができるように、鋭意準備を進めてまいります。

役員一覧
（当社役員が兼任）

代表取締役	小林　右一	取締役	鈴木　三尚
取締役	村井　泰介	取締役	横山　浩士
取締役	一條　武	監査役	喜多　勇夫
取締役	井口　順之		

■ビジネスモデルの全体像



■ロゴ

MEDLEAP pharma

誠実さ、独創力の翼で
医療の未来へ、
新たな息吹を。

ロゴの由来

私たち（株）バイタルケーエスケー・ホールディングスが長年培ってきた企業ビジョンをもとに、新しい製薬事業における「挑戦」「つなぐ」「跳躍」といったイメージをロゴにしました。ブランドスローガンは「誠実さ、独創力の翼で　医療の未来へ、新たな息吹を。」としました。
革新的な医薬品の開発を通じて、日本における医療課題であるドラッグロスの解消に貢献したい、という熱い想いを「誠実さ」「独創力」をイメージした２つの翼に重ねました。
天に舞うような躍動感のある翼は、（株）メドリープファーマが日本の医療の未来に新たな息吹をもたらすことができるようにデザインされました。

INDEX
Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

マテリアリティ

マテリアリティ特定プロセスや事業会社による取り組み
https://www.vitalksk.co.jp/sustainability/management/materiality/

MATERIALITY
重要課題

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、社会の動向やステークホルダーの皆様からの期待、
将来の企業価値向上への寄与といった観点から各種課題の重要性評価を行い、サステナビリティ委員会での議論を重ねた結果、
以下の重要課題（マテリアリティ）を特定し、施策を推進しています。

	重要課題（マテリアリティ）	施策	これまでの取り組み
E 環境	気候変動問題への対応 P.41	● GHG排出量の削減 ● 再生可能エネルギーの利用促進 ● 環境負荷低減につながる各種取り組み	● 物流センターなど各拠点での太陽光発電パネルの設置 ● HV・EV車両の導入 ● 配送の適正化によるGHG排出量削減の取り組みの推進 ▶P.42
S 社会	安全・安心・効率的な医薬品流通体制の構築 P.46	● GDP※1やGMP※2にも一部対応した高品質な医薬品流通体制の構築 ● 大規模災害やパンデミック時にも流通を止めないBCP（事業継続計画）の整備 ● DXの推進や顧客支援サービスの開発による流通コストの効率化の実現 ● 薬局機能の強化によるラストワンマイルの取り組み	● GDP研修の実施 ▶P.46 ● ISO9001認定取得（〈株〉バイタルネット、〈株〉ケーエスケー） ▶P.46 ● 災害対策車両の導入 （〈株〉ケーエスケー：1台　〈株〉バイタルネット：2台） ▶P.48 ● オンライン服薬指導や電子処方箋への対応の強化
	多様な人材の育成と職場環境の整備 P.43	● 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進 ● 従業員の働きがいと健康を高める職場環境の整備 ● 新たな価値を創造できる人材の育成と研修制度の整備 ● 従業員エンゲージメントの向上	● 女性管理職割合の伸長（2024年度：16.9%） ▶P.44 ● 女性の健康支援を目的とした部門（WHS部※3）の設置 ▶P.26 ● 健康経営優良法人（大規模法人部門、中小規模法人部門）の認定取得 ▶P.45 ● 従業員エンゲージメント調査の実施 ▶P.45
	社会貢献活動の推進 P.49	● 自治体や職能団体との連携や協働によるさまざまな取り組み ● グループ各社による地域支援活動の実施	● 自衛隊や自治体との協定の締結 （2025年7月末現在：174件） ▶P.49 ● 環境美化、地域の行事への参加などの地域支援活動
G ガバナンス	健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンス P.50	● グループガバナンス体制の強化 ● コンプライアンスを最重要視した経営と腐敗・不正の防止 ● コンプライアンス研修や意識調査の実施 ● 管理体制の強化によるリスクの適正評価と新たな機会の創出 ● 積極的な情報開示と対話を通した透明性の確保	● 監査等委員会設置会社への移行 ▶P.54、P.57 ● 指名・報酬諮問委員会の設置 ▶P.54、P.57 ● 取締役会の実効性評価に関する第三者調査の実施 ▶P.56 ● コンプライアンス研修の開催 ▶P.59 ● コーポレートコミュニケーション活動の強化 ▶P.69

※1 GDP: Good Distribution Practiceの略称で、医薬品の適正流通の基準　※2 GMP: Good Manufacturing Practiceの略称で、医薬品・医薬部外品の製造管理・品質管理の基準　※3 WHS部：ウィメンズヘルスケアソリューション（Women's Healthcare Solution）部

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

ステークホルダーエンゲージメント

バイタルケーエスケー・グループでは、未来価値創造に挑み続けるグループへと進化することで持続的な成長を目指しています。
その実現に向けて、サステナビリティ基本方針に沿ってステークホルダーの皆様と対話を行い、価値を共に創造していくことが重要であると考えています。

ステークホルダー	主な活動・対話機会	活動実績例	事業活動への反映
お客様	・営業活動 ・Webサイト、ソーシャルメディア ・展示会、イベント ・BCP（事業継続計画）の整備	**■BCP（事業継続計画）の整備** 大規模地震などの自然災害発生時に、従業員の生命・身体の安全を確保しつつ、医薬品の安定供給に支障をきたさないよう、具体的な被害など結果事象を想定した実効性のあるBCPおよびBCPマニュアルを策定し、非常時においても主たる事業である医薬品卸売業の社会的使命が果たせるよう取り組んでいます。	当社グループでは、サービスに携わるすべての部門が、お客様の課題を理解し、ご満足いただけるサービスを提供することに加えて、丁寧なコミュニケーションによって、お客様との信頼関係を築くことを目指しています。
お取引先様	・日々の購買慣行におけるお取引先様対応 ・サプライヤー様通報窓口設置 ・仕入先様への説明会やアンケートの実施	**■GDP体制の整備** 2023年10月にGDP統括部を新設しました。GDPガイドラインに準拠したグループ統一の品質マニュアルと業務手順書に則って、医薬品卸売事業に携わる全従業員を対象に、継続的に研修を実施することで、適正流通を保ち、安全・安心に医薬品をお届けできるよう取り組んでいます。	当社グループでは、サプライヤーの皆様と公平・公正でオープンな取引を目指しております。お取引先様の声は調達部門だけではなく、関係部門とも共有し、自社だけでなく、サプライチェーン全体で経済的価値、社会的価値の向上を目指しています。
株主・投資家様	・証券アナリスト・投資家様向け説明会 ・国内外証券アナリスト、投資家様とのミーティング ・株主総会 ・Webサイト（IR情報・サステナビリティ）	**■株主・投資家様との建設的な対話と価値創造** 投資家・アナリストの皆様と年間25件以上の対話を行っております。また、対話で得られた貴重なご意見を社内にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上の取り組みにつなげています。	株主・投資家の皆様のご意見を踏まえ、中長期ビジョンを中心とした事業機会の発信強化を実施しています。また、情報開示においては、2024年11月にWebサイトの情報拡充を行いました。
従業員・家族	・内部通報制度 ・人事育成制度 ・多様な人材の育成と職場環境の整備	**■「健康経営優良法人」の認定取得** 経済産業省が実施する健康経営優良法人認定制度*において、当社グループの（株）バイタルネットと（株）ケーエスケーは大規模法人部門で、（株）アグロジャパンは中小規模法人部門でそれぞれ認定を取得しています。単なる福利厚生にとどまらず、積極的な健康経営に取り組んでいます。 ＊従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に実践している企業に与えられる認定制度	多様な従業員がそれぞれ自分らしく仕事と生活全体との調和を得られるダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン推進や健康経営を基盤に据え、日々の仕事の中で成長し、能力発揮をしていただくための環境を整えています。
地域社会	・SDGs活動 ・社会貢献活動への参画	**■行政・自治体との連携** 地域に根差した事業活動を行ってきた当社グループのネットワークと信頼をもとに、行政・自治体と、大地震や豪雨など自然災害時の医薬品・衛生用品・日用品などの支援物資の供給に関する協力協定、新型コロナワクチンの配送業務の受託や市民の健康維持・疾病予防啓発に関する協定などを締結してきました。この協定のもと、自治体とともに地域住民の健やかな生活のサポートに取り組んでいます。	当社は企業市民として地域社会と共生する企業であり続けるためにさまざまなかたちで地域や環境に根差した社会貢献活動を行っています。従業員が社内外の多様な人々と協働しながら地域の社会課題解決に取り組むことで、会社と地域の将来を支える人材の育成と定着にもつながることを期待しています。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

サステナビリティ委員会 委員長メッセージ



代表取締役副社長
サステナビリティ委員会 委員長
井口 順之

医薬品流通という社会インフラを担う企業として サステナビリティ経営に取り組みます

ESG投資の拡大や各国におけるサステナビリティ関連政策の策定など、世界中でサステナビリティをめぐる動きが加速しています。そんな中、企業の事業活動においても、社会が抱える課題にどう対応していくかという姿勢がますます問われるようになっています。
私たちは、医薬流通産業の一角として、いかなるときでもその流通網を維持するためのBCP策定、GDPに準拠した高品質な流通体制の構築、さらにDXを活用した効率化の実現など、社会になくてはならないインフラの一つである医薬品の流通を、より高い水準へと導くための活動を展開しています。

いつ、いかなるときも医薬品の流通を止めない

日本において、自然災害は避けて通ることのできない大きなリスク要因です。2025年は阪神・淡路大震災から30年目の節目の年であり、昨年1月に発生した能登半島地震は、いまだ被災地に深い爪痕を残しています。また、環境の変化に伴い、豪雨やそれに伴う土砂災害なども各地で多く発生しています。こうした災害に際し、医薬品流通を止めないことは、社会インフラを担う企業としての大きな使命です。

また、災害対策のみならず、気候変動への対応、強靭なサプライチェーンの構築、地域社会との共生など、企業の持続可能性を高めるには、さまざまな取り組みを進めていく必要があります。そのためには、設備への投資だけでなく人的資本への投資が欠かせません。必要な知識や技能を身につけるのはもちろん、バイタルケーエスケー・グループのマインドを持った人材を育成することそして、すべての人が働きやすく、その能力を最大限発揮できる職場づくりを推進し、従業員エンゲージメントを向上させることが、企業価値の向上に直結すると確信しています。

不確実な時代だからこそ、持続することが重要

不確実性を増す世界情勢のもと、医薬品を取り巻く環境も大きく変化していく可能性が高まっています。そのような情勢下でも、企業活動を持続させ、発展させていくのが私たちの使命です。当社サステナビリティの基本方針である「明日へつなぐ 未来をはぐくむ 一人ひとりにとって今よりもっと良い社会を」の実現のため、サステナビリティ委員会をはじめ、従業員一人ひとりが力を合わせ、課題に取り組んでまいります。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

サステナビリティ基本方針

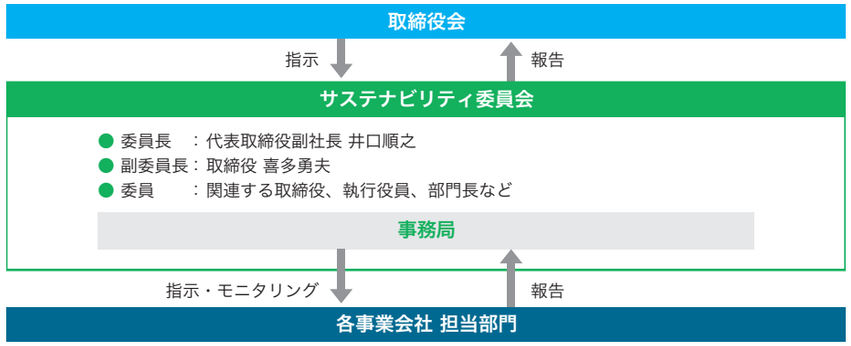
**明日へつなぐ 未来をはぐくむ
一人ひとりにとって
今よりもっと良い社会を**

当社グループは、医薬品流通を中核とした事業活動を通して、社会・地域が抱えているさまざまな課題を解決し、誰もが健康で、豊かに、安心して暮らせる社会の実現に貢献するとともに、企業価値のさらなる向上を目指します。

サステナビリティ推進体制

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、ESGに関連する社会課題に対して具体的な対応策を検討し、サステナビリティ活動を推進していくため、2022年10月にサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は、代表取締役副社長を委員長とし、関連する取締役や執行役員、部門長で構成されています。当社は、持続可能な社会の実現に向けて、グループ間での連携を密にした実効性のある推進体制を確立し、活動しています。同委員会は、社会課題や環境課題、ステークホルダーの皆様からの要請を踏まえ、当社グループのサステナビリティに係る基本計画の立案や事業会社における推進活動の進捗管理を行うとともに、その状況について取締役会に年2回報告しています。取締役会はこの報告を受けて、サステナビリティ活動の的確な推進に向け、グループ全体のガバナンスを強化し、必要に応じて指示を行っています。

■サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会（2024年度 4回）

当社サステナビリティ基本方針である「明日へつなぐ 未来をはぐくむ 一人ひとりにとって今よりもっと良い社会を」の実現に向けた各種取り組みを推進しています。

サステナビリティ委員会の役割

1. サステナビリティ基本方針に基づくサステナビリティ推進活動の基本計画の立案
2. 経営方針、事業活動やコーポレート方針・戦略に対するサステナビリティ視点での検証
3. E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関する全社方針・施策の立案
4. サステナビリティを重視した事業活動への提言(事業におけるリスクと機会の把握)
5. ステークホルダーへの効果的な情報開示に関する基本方針の審議と策定
6. 経営に必要な進捗レビュー、モニタリングに関する検討と提案
7. サステナビリティ経営の社内推進体制の構築および整備
8. サステナビリティ経営推進活動の年次重点課題の策定と推進
9. サステナビリティ経営に関わる社内外対応

■主な議題

- 人的資本に関する議論
- 従業員エンゲージメント調査の実施
- 気候変動問題への対応
- 温室効果ガス排出量算定システムの導入
- サステナビリティ経営に関する開示に関する事項

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

環境への対応

環境に対する考え方

バイタルケーエスケー・グループは、物流センターなど各拠点での太陽光パネルの設置や、HV・EV車両の導入を推進しています。加えて、最適な拠点網の整備や、至急配送の削減など、効率的な医薬品流通体制の構築に取り組んでいます。これらの取り組みによる環境負荷の一層の低減を実現することで、GHG排出量の削減など脱炭素社会に向けた取り組みを推進し、地域のヘルスケアを支える企業グループとして、持続可能な社会の実現に貢献しています。

気候変動対応の戦略

バイタルケーエスケー・グループのコアビジネスである医薬品卸売事業に対して気候変動がもたらすリスクと機会の分析は、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）とIEA（国際エネルギー機関）が公表しているシナリオ（1.5℃シナリオ、4℃シナリオ）を用いて実施しています。物流を事業の核とする当社グループにおいては、気候変動がもたらすリスクが重大なリスクの一つであると捉え、全社的なリスクマネジメント体制に統合することで、経営戦略に反映しています。

■医薬品卸売事業における気候変動関連リスクと機会

	項目	シナリオの概要	リスク・機会	時間軸※1	影響度※2	リスク・機会への対応
脱炭素経済への移行に伴う影響	リスク	炭素税・GHG排出に関する政策の導入	● 炭素税の導入により、操業拠点での化石燃料使用に伴う操業コストや運送コストが増加 ● GHG排出規制の強化に伴い、拠点におけるノンフロン設備などへの切替・導入コストが発生 ● GHG排出規制の強化に伴い、EV・FCV車、蓄冷式冷凍庫への切替・導入コストが発生	短期～長期	大	● 太陽光パネルの設置や、再生可能エネルギー電力メニューへの切替・契約をはじめとした再生可能エネルギー由来の電力を利用 ● HV・EV車を導入 ● GHG排出量削減目標や排出量削減計画の検討を進める ● 省エネルギー設備を導入（LED、高効率空調機、センサー式照明）
		再生可能エネルギー・省エネルギー政策	● 再生可能エネルギー利用促進政策が導入・強化された場合、再生可能エネルギー需要の高まりにより、その価格が上昇し、操業コストが増加 ● 省エネルギー政策が強化された場合、より高効率な設備などへの切替・導入コストが増加	中期～長期	大	
	機会	顧客・投資家からの評判	● 輸送をはじめとした事業活動において排出量削減活動が求められ、取り組みが高く評価された場合、顧客・取引数が増加および投資家からの評価が向上し、資金調達が可能となり、株価が上昇する	中期～長期	中～大	● TCFDをはじめとした気候変動に対する取り組み内容を積極的に開示
気候変動による物理的な影響	リスク	異常気象の激甚化	● 物流センターや物流拠点、支店の被災により、配達遅延や事業停止が発生し、売上が減少 ● 調達先の被災やサプライチェーンの分断により、商品の入荷が停止し、売上が減少 ● 拠点での災害対策や被害を受けた場合に、コストが発生 ● 従業員の出勤が阻害され、事業に支障が生じ、売上が減少	短期～長期	大	● 災害時でも安定した製品の供給を可能にするBCP（事業継続計画）の策定を進める ● 災害対策を施した物流センターの導入を進める ● 「毛細血管型物流網」を構築 ● ミニマムオペレーションの導入を進める
	機会	感染症の増加	● 需要が急増したワクチンや医薬品の供給に迅速に対応することで、売上が増加	中期～長期	中	● 医療物資の需要拡大時でも、安定した製品の供給を可能にするBCPの策定を進める

※1 時間軸の定義：短期＝～3年 / 中期＝4～10年 / 長期＝11～30年　※2 影響度の定義：大＝事業の大幅な縮小、または拡大するほどの影響がある / 中＝事業の一部に影響がある / 小＝ほとんど影響を受けない

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

環境への対応

シナリオ分析結果

1.5℃シナリオ

医薬品卸売事業へのリスクとして、炭素価格に係る制度やGHG排出規制、再生可能エネルギー・省エネルギー政策への対応を要求されることが挙げられました。そのため、再生可能エネルギー由来電力の活用やHV・EV車の導入、省エネルギー設備の導入に取り組んでいます。

一方で、新たに獲得できる機会として、気候変動への取り組みに伴う顧客や投資家の皆様からの評価向上や、GHG排出権取引制度の拡充に伴う新たな事業収益源の獲得が挙げられました。そのため、全社的な気候変動に対する取り組みと情報開示に加え、低炭素輸送に取り組み、GHG排出量の削減分を付加価値として販売することを検討しています。

4℃シナリオ

異常気象による物理的な影響の発生が予想されます。医薬品卸売事業へのリスクとして、風水害によりバイタルケーエスケー・グループやサプライヤー企業が所有する設備が被災し、配送遅延や事業停止の発生が想定されるため、BCPの策定や物流センターへの災害対策に取り組んでいます。

一方で、新たに獲得できる機会として、気候変動による感染症の増加に伴い医療物品需要が拡大した際に、当社グループの物流体制の強みを活かした迅速な医療物品普及が挙げられました。そのため、これまで培ってきたネットワークを活かし、有事に備えた物流体制を構築していきます。

指標・目標

当社グループは、気候変動に関連する重要指標の一つであるGHG排出量について、2050年度にその排出量をゼロにするカーボンニュートラルを目指しています。その中間目標として、「2030年度に2021年度比で30%削減」を設定しました。今後、Scope1＋2に加え、サプライチェーン全体の排出量を把握するためのScope3の算定も検討しています。

■GHG排出量と削減目標

(t-CO_2e)

	2022年度	2023年度
企業による直接排出(Scope1＋2)	19,688	20,287
Scope1(燃料の使用に伴う排出)	10,890	10,650
Scope2(電力購入に伴う排出)	8,797	9,637

2030年度(目標)	2050年度(目標)
30%削減 (2021年度比)	**カーボンニュートラル** (GHG排出量ゼロ)

環境負荷低減の取り組み

当社グループの事業活動におけるGHG排出量削減

環境負荷低減に貢献する取り組みとして、輸送網や物流拠点の最適化などを推進し、輸送によるGHG排出量削減に取り組むとともに、環境負荷の少ない施設・設備への入れ替えを順次進めています。

- 電力使用量監視システムの導入
- 照明器具のLED化
- 人感センサー・昼光利用センサーの導入
- HV・EV車の導入
- 太陽光パネルの設置
  (宮城物流センター・兵庫物流センター)
- 電子化によるペーパーレスの実施
- 森林認証紙・再生紙の使用
- 高効率空調機の導入


物流センターに設置された太陽光パネル


充電中の電気自動車

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

人材の採用・育成

採用・育成

当社グループが取り扱っているのは、人々の命に直結する生命関連商品であり、「地域のヘルスケアを支える」人材の採用を進めています。その事業特性上、高い倫理性や専門性、コミュニケーション力、チャレンジ精神が求められます。

人材育成に関しては、一人ひとりの役割や能力などに応じた、成長を支援するための研修制度を整備しています。課長・支店長などの役職階層別や、営業担当・薬剤師・物流担当など職種ごとの研修はもちろんのこと、(株)バイタルネットや(株)ケーエスケーでは、疾患等の領域別の専門知識を深める研修も実施しています。また、他部門上級職とのメンタリング研修や関係会社間の人材交流、大学院や外部機関への社員の派遣は、多様な考え方や多角的な見方ができる人材を育成する手段の一つとして、積極的に行っています。

新人事制度

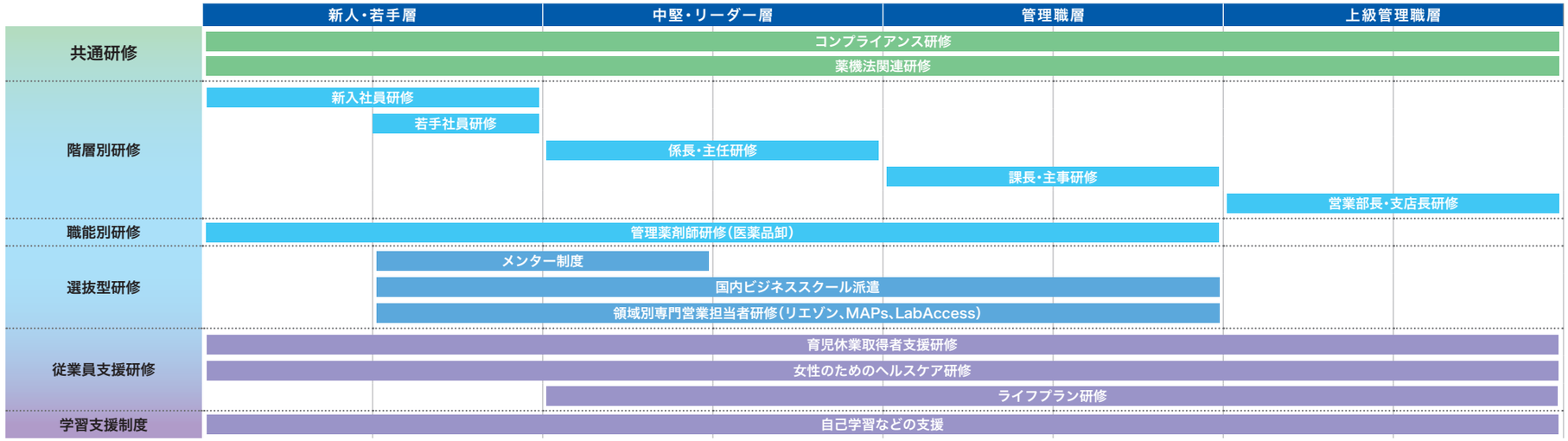
「地域のヘルスケアを支える」人材の採用・育成、定着の基盤となる人事制度の刷新にも取り組んでおり、(株)ケーエスケーでは2024年度から新たな人事制度の運用を開始し、(株)バイタルネットでは2027年度の運用開始を目指した、新たな人事制度の検討を進めています。

■人材育成支援のポイント

❶ 採用活動の多様化	経営戦略実現に必要な人材ポートフォリオ(量と質)に向けた通年採用、キャリア採用、アルムナイ採用、リファラル採用
❷ 階層別育成	階層別に求められるスキルの向上と次世代人材の育成
❸ 多様性の構築・創造性の発揮	さまざまな部門での業務経験を通じて、従業員個々の能力を引き出すことにより、多様性を構築するとともに、創造性を発揮
❹ メンタリング研修	他部門で活躍する上級職社員との交流を通じたメンタリング
❺ コミュニケーションの向上	「さん付け運動」の実施、オフィスレイアウトの工夫
❻ 視野の拡大	大学院などへの派遣
❼ キャリア構築	自己申告制度に基づく社員のキャリア構築の支援

■研修体系図

当社グループでは、コンプライアンス研修のような全従業員に共通する研修をはじめ、各階層や職種に合わせた研修や教育カリキュラムを作成し、年間を通して実施しています。また、社内公募で選ばれた社員をビジネススクール等の外部機関へ派遣し、より幅広い知見を習得した人材の育成にも努めています。



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進

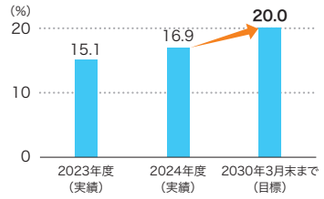
バイタルケーエスケー・グループは、「地域のヘルスケアを支える」という共通の使命のもと、多様な人材がそれぞれの場所で力を発揮しています。

人権尊重を事業活動の根幹に据え、ステークホルダーとの対話を重視しながら、健全で持続可能なサプライチェーンの構築に努めており、適正な取引や労働環境の改善を通じて、社会的責任を果たす企業として継続的に取り組んでいます。

ダイバーシティの推進においては、従業員一人ひとりの個性と能力を尊重し、誰もが働きやすい職場環境づくりを進めており、男性育児休業の取得率向上を目指し、育児休業を取得しやすい制度への見直しを実施しました。これにより、家庭と仕事の両立に対する理解が深まり、男女問わず育児に関わる意識が高まっています。

また、部署を越えた活動や交流会を通じて、職場内のコミュニケーションの活性化を図り、風通しの良い組織づくりを推進しています。(株)バイタルネットでは女性役員が2名誕生し、意思決定の場における多様性が一層進展しました。今後も、制度の充実と柔軟な働き方の支援を通じて、従業員が安心して力を発揮できる環境づくりを進めてまいります。

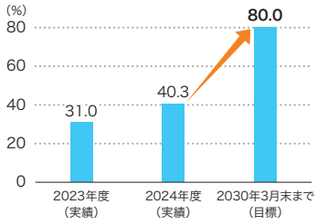
■管理職に占める女性従業員の割合





(株)オオノでは、えるぼし(3段階目)を取得

■男性従業員の育児休業取得率





WHS研修風景：婦人科医療機器の研修を受ける女性MS



家族との時間を大切にできる環境づくりに取り組んでいます

婦人科・フェムテック領域における女性MSの活躍

婦人科医療領域やワクチン、フェムテック商材など女性特有の健康課題領域において女性MSの感性や共感力を活かした営業活動を行っています。(株)ケーエスケーでは2024年4月からウィメンズヘルスケアソリューション部(WHS部)を設置し、専門性の高い提案活動を展開しており、医療現場からも高い評価を得ています。これを受け、(株)バイタルネットでは2025年10月より「WHSチーム」を組織化し、現在は女性MSの育成・研修に注力しています。両社の取り組みは、女性の活躍推進とヘルスケア領域の深化を両立させる新たなモデルとして、今後の展開が期待されます。

＼ 働きやすい職場づくりの推進 ／

育休取得者復帰サポート

- 育休から復帰した女性社員と育休中の社員との座談会を開催
- 子どもが病気になった時や職場内でのフォローの受け方など復帰後のイメージづくりを支援



女性従業員向け健康セミナー

- 子宮頸がんや乳がん、がん検診やワクチン接種など、女性特有の疾患や予防に関するセミナーを開催



従業員 意見交換会・交流会

- 働きやすく、能力を発揮しやすい環境づくりや部門を越えた横のつながりを促進するための意見交換会・交流会を開催



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

職場環境整備と従業員エンゲージメント

健康経営

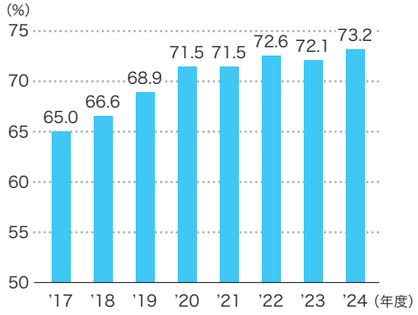
従業員の健康保持・増進は会社の重要な経営課題の一つです。健康意識を高める取り組みとして、(株)バイタルネットでは健康保険組合とともに毎年3カ月間のウォーキングキャンペーンを実施したり、健康測定機器の体験会を開催するなど生活習慣病などの予防に努めています。また、毎年ストレスチェックを実施しメンタルヘルス対策を講じるとともに女性特有の健康課題に関するセミナーを開催しヘルスケアリテラシーの向上に努めています。

さらに本人や周囲の人々の健康のために禁煙を推奨し、非喫煙かつ健康増進に取り組む従業員に「健康増進手当」を支給しており、さらに受動喫煙予防キャンペーンなどの実施により、2020年度以降、非喫煙者率は70%を超えています。このような取り組みの結果、(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーは、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されています。



体験会の様子

■非喫煙者率((株)バイタルネット)





(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーは
「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定

職場環境整備

ワークライフバランスの充実を目的に、時短勤務制度や時間休制度を導入し、従業員が仕事と生活を両立して、その能力を発揮できる柔軟な働き方を推進しています。また、従業員同士のコミュニケーションを図る交流会や、社長を含む経営幹部の営業拠点の訪問や定期的なミーティングの開催による本社部門と現場の意思疎通を図っています。

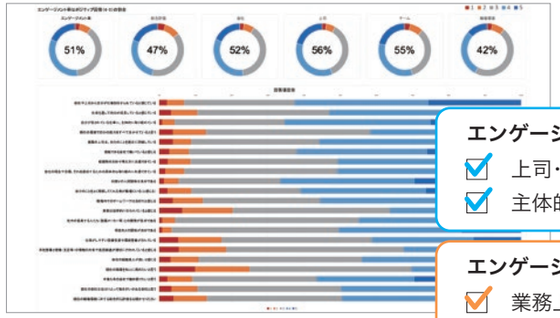
従業員エンゲージメントの向上

バイタルケーエスケー・グループでは、2023年度よりグループ全従業員の約８３%を占める(株)バイタルネット、(株)ケーエスケー、および薬局事業４社でエンゲージメント調査を実施しています。当調査の実施により、各社の従業員が好意的に捉えている部分と、課題に感じている部分が、属性やエリア別に明確になりました。また、経年での比較が可能になったことで、各種施策の効果検証も容易となりました。

これらの調査結果は、各社の経営幹部間で迅速に共有し、さらなるエンゲージメントの向上のための具体的な対応策の立案や人事制度改革などに活用しています。そして2025年度からは、新たに調査対象会社を拡大して実施することにしました。

当社は、従業員の会社に対する愛着心や思い入れの度合いであるエンゲージメントを一層高めていくことを経営の重要課題の一つと考えています。今後も真摯かつ誠実に従業員と向き合いながら、職場環境の改善と組織力のさらなる向上に努めていきます。

■エンゲージメント調査



エンゲージメント率が高い項目
- 上司・同僚との人間関係が良い
- 主体的に仕事に取り組めている

エンゲージメント率が低い項目
- 業務上のコミュニケーション
- 業務の効率性

人権方針に基づく人権デュー・デリジェンスの実施

バイタルケーエスケー・グループは、人々が安心して健康に暮らすためには、社会基盤としての人権尊重が必要不可欠であると認識し、その責任を果たすため当社グループの人権方針を定めています。この方針の着実な履行のため、定期的に人権デュー・デリジェンスを実施し、事業活動における人権リスクの特定や防止、軽減に努めています。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

強靭なサプライチェーンの構築

安全・安心・効率的な医薬品流通体制構築の方針

バイタルケーエスケー・グループは、市場の構造変化に対応し、市場特性に合わせた高品質で安全・安心な医薬品流通体制を構築するとともに、大規模災害やパンデミック時にも流通を止めない対応力の強化を推進しています。2024年11月にはグループ内の主要な物流センターでISO9001の認証を取得しました。医薬品の適正流通（GDP：Good Distribution Practice）ガイドラインに沿った品質マネジメントの維持と向上に努め、取引先企業、お得意先の満足度、信頼を一層高めるとともに持続可能な社会づくりに貢献していきます。

GDP体制の整備

高水準の品質保証の維持と医薬品の流通過程での完全性の保証、偽造医薬品の流入防止を目的とした、GDPガイドラインが、2018年12月28日に厚生労働省より事務連絡として発出されました。当社グループでは、これまで事業会社ごとに、GDPガイドライン遵守の体制整備を進めてきましたが、グループの管理体制を統一し、より高度な品質管理・品質保証体制の構築を図るため、2023年10月にGDP統括部を新設しました。GDPガイドラインに準拠したグループ統一の品質マニュアルと業務手順書に則って、医薬品卸売事業に携わる全従業員を対象に、継続的に研修を実施することで、適正流通を保ち、安全・安心に医薬品をお届けできるよう取り組んでいます。グループ関連部門だけでなく、製薬企業や協力会社とも連携し、より高い水準の医薬品の適正流通を目指して、体制整備を進めていきます。

確かな品質と、揺るがぬ物流基盤



棚の下に設置した免震装置
（ミューソレーター™）



非常用発電機を全物流センターに配備

3台の災害対策車両を保有

効率的で先進的な物流へ



デュアルトラックバース
（入出荷を複層化し効率性・安全性向上）



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

強靭なサプライチェーンの構築

ドローンによる長距離医薬品配送の実証実験

(株)ケーエスケーでは、2022年12月に解禁された「有人地帯での補助者なし目視外飛行(レベル４)」を起点に、利用者が必要なタイミングで速やかかつ安定的に医薬品を供給できる可能性を追求するため、ドローンによる医薬品輸送の社会実装に向けた取り組みを検討しています。
これまで(株)ケーエスケーはレベル２での実証実験からスタートし、レベル３相当での実験も行い段階的に取り組みを推進してきました。
2025年度以降も引き続き、ドローンの社会的進展を注視しつつ、市街地での飛行や複数のドローンの活用なども視野に入れて実証実験に取り組んでいく予定です。平時における山間部やへき地への配送課題の解決や、災害時の配送体制整備として、安全・安心・安定の物流体制を構築すべく、社会実装に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

■第2回実証実験の概要

参画者	区分	役割
和歌山県立医科大学 WAKAYAMA MEDICAL UNIVERSITY	医療機関	● 地域医療における課題抽出の観点からのアドバイザー
和歌山県	行政	● 県内におけるドローン運用に関わる課題抽出 ● 医薬品配送に関するガイドラインに基づく配送プランに対する助言
日高川町	自治体	● 飛行場所の提供 ● ドローン発着陸場所周辺における地権者調整支援 ● 住民周知の支援
docomo business	総合ICT	● プロジェクトに関わる全体設計・マネジメント ● 上空通信・関連サービス(温度/加速度測定・顔認証ソフト)の提供 ● ドローン・UGV(無人地上車両)の調達
株式会社ケーエスケー	医薬品卸	● 実証実験の企画 ● 配送医薬品の選定・提供

■将来構想へのロードマップ

現状



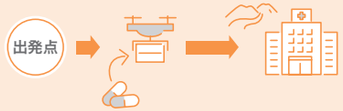
● 医薬品配送は平時・緊急時ともに陸路にて運送

第1回実証実験の検証



● 共同検証プロジェクトの立ち上げ
● レベル2飛行による ドローン活用に向けた実用性確認
● 次回以降実施予定としている レベル4飛行での検証に向けた課題抽出

第2回実証実験の検証



● ドローンのレベル3相当飛行による 医薬品配送の実用性確認
● へき地医療機関への長距離飛行の可否
● 次回以降のレベル4飛行に向けた課題抽出

将来構想(202×年度)



● 複数のドローンが都心・へき地を問わず、利用者が必要なタイミングで、速やかで安定的に医薬品の共有が行える状態

INDEX
Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

強靭なサプライチェーンの構築

物流ファンドへの出資

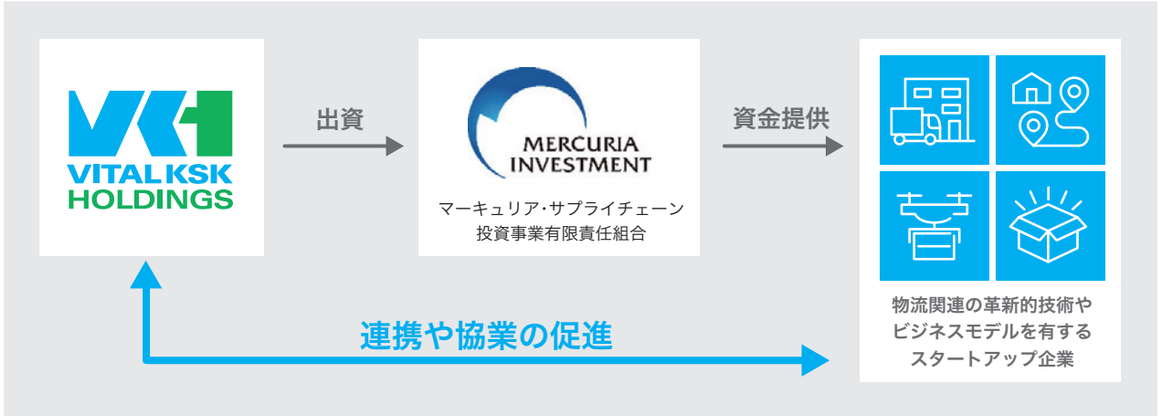
2024年度は、(株)マーキュリアインベストメントが組成するマーキュリア・サプライチェーン投資事業有限責任組合に出資を行いました。物流・サプライチェーン領域の課題解決に資する革新的な技術・ビジネスモデルを有するスタートアップ企業に投資することで、事業の成長を支援するとともに、投資先企業等との連携・協業による最新の物流ＤＸ導入を図ることで、事業シナジー創出を実現し、物流機能のさらなる高度化を目指します。

BCP(事業継続計画)の整備

当社グループでは、大規模地震などの自然災害発生時に、従業員の生命・身体の安全を確保しつつ、医薬品の安定供給に支障をきたさないよう、具体的な被害など結果事象を想定した実効性のあるBCPおよびBCPマニュアルを策定し、非常時においても医薬品卸売業の社会的使命が果たせるよう取り組んでいます。

当社グループは、阪神・淡路大震災、東日本大震災、能登半島地震をはじめ、大規模な災害に見舞われており、その経験を活かし、より実効性の高い体制とするため、安否確認システムの導入、物流センターの非常用自家発電設備の設置、非常用衛星電話の設置、通信アプリの実装など、インフラ整備を進めています。万一メインのシステムがダウンしても、DR(ディザスタリカバリ)サイトに切り替えることで、システムの継続運用が可能であり、医薬品の供給に支障をきたさないよう備えています。また、昨今のサイバーセキュリティに対する脅威に鑑み、従業員への教育・啓発を実施するとともに、セキュリティ対策環境の構築に取り組んでいます。

■スキーム図



災害対策車両の導入

(株)ケーエスケーでは、2025年5月に、災害対策車両として悪路走破性に優れた四輪駆動車を導入しました。最大積載量500kg、30.4度のアプローチアングルや最大45度の安定傾斜角、センターデフロック、急な下り坂でのブレーキ制御(HDC)などを備え、さらに大型タイヤやキャノピーなどのカスタマイズがなされています。大規模災害時に備え、医薬品を確実に医療機関等に届ける役割を担うべく、現在兵庫物流センターに配備しています。既に(株)バイタルネットでは同様の災害対策車両を2台保持しており、2023年の秋田県豪雨、2024年の能登半島地震の際にも被災地で支援活動を行いました。どんな時にも医薬品の流通を止めないという強い使命感のもと、これからもBCP対策を進めてまいります。





INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

地域社会との共生

地域社会との共生についての考え方

私たちは「医療は地域である」との思いのもと、地域社会との共生を目指した取り組みを推進しています。企業もいち市民としての責任を果たすことが重要です。環境美化や献血、高齢者の見守り、小学校の校外学習支援など、各事業所で地域に根差した活動を展開。地域の伝統的な祭りへの参加を通じた地域文化の継承にも貢献しています。バイタルネット硬式野球部は未就学児や小学生向けの野球教室を実施し、地域のスポーツ振興にも取り組んでいます。(株)ケーエスケーでは、子どもたちに認知症について知ってもらう「認知症キッズサポーター養成講座」を、地域の社会福祉協議会とともに展開。また、障がい者支援にも力を入れ、障がい者就労施設の製作物の販売や、2025年8月に開催された『Art to You！ 障がい者芸術世界展 IN SENDAI』にて「バイタルネット賞」を授与。誰もが自分らしく生きられる社会の実現に向け、今後も地域の健やかな暮らしと発展に寄与してまいります。

行政・自治体との連携

災害時の医薬品供給体制の構築や防災訓練への協力に加え、自治体と健康増進に関する協定を締結し、市民の健康づくりにも力を注いでいます。協定に基づき、自治体と共催で地域住民を対象とした健康講座やセミナーを各地で開催し、生活習慣病予防やセルフメディケーションの重要性、ワクチン接種の重要性等について啓発活動を展開しています。(株)ケーエスケーでは、自治体が開催する健康フェスタに後援企業として参画し、地域の健康づくり支援を行っています。

また、地域医療の持続可能性を確保するため、医療機関の事業継承支援にも取り組んでいます。後継者不足や経営課題を抱える医療機関に対し、医薬品流通の専門性を活かした支援を行い、地域医療の安定的な継続に貢献しています。

2025年7月末時点で、自治体・自衛隊との連携実績は174件に達しており、地域との信頼関係を深めながら、より多様な連携を通じて社会的価値の創出に努めています。

協定締結した自治体の数
(2025年7月末現在)

災害 12

健康・高齢者 162

主な取り組み


ふくしまシティハーフマラソン


支店周りの清掃活動


自治体開催の健康フェスタ


障害者アートを使用したチーム
Tシャツでマラソン大会出場


認知症キッズサポーター養成講座

大阪・関西万博への参加

2025年6月30日～7月2日にかけて、大阪・関西万博 EXPO2025にチームケーエスケーが参加しました。会場では血管年齢測定、野菜摂取量評価、ロコモ度チェック、VR認知症体験の4つの体験型企画を実施。3日間で2,336名のお客様にご来場いただきました。また、7月2日には、万博会場とケーエスケー本社、高齢者施設をオンラインでつないだロコモ予防企画も実施し、施設の入居者の方に万博会場の雰囲気も味わっていただきました。


フューチャーライフ
ヴィレッジで開催


血管年齢測定


野菜摂取量評価

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

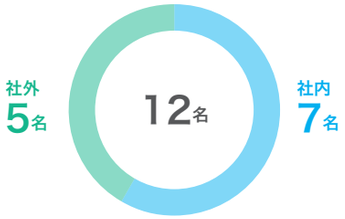
新規事業

社外取締役座談会

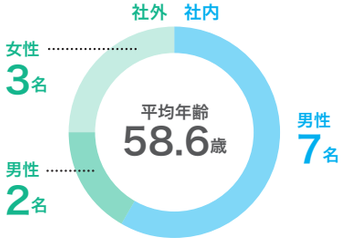
マネジメント体制(2025年7月1日時点)

マネジメント体制に関する詳細はこちら
https://www.vitalksk.co.jp/company/information/officer/

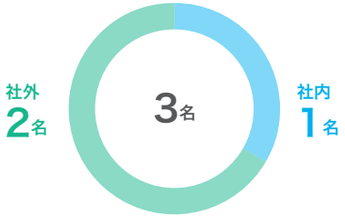
取締役会



取締役会のダイバーシティ



監査等委員会



取締役



代表取締役社長
村井　泰介
CEO 兼 CIO 兼
経営企画担当
1954年4月1日生

重要な兼職の状況
(株)バイタルネット 代表取締役
(株)ケーエスケー 取締役
(株)ファイネス 取締役

当社設立時から主に経営企画を担当し、2015年6月より当社の代表取締役社長を務めています。経営全般にわたる豊富な経験と高度な見識を有しており、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	16年
所有株式数※	109,309株



代表取締役副社長
一條　武
渉外担当 兼
薬局事業担当
1959年10月16日生

重要な兼職の状況
(株)バイタルネット 代表取締役社長

主要な事業会社である(株)バイタルネットの代表取締役社長を務め、2020年6月より当社の取締役副社長、2021年6月より当社の代表取締役副社長を務めています。営業部門の責任者として豊富な経験と高度な見識を有しており、経営の重要事項の決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	13年
所有株式数※	111,909株



代表取締役副社長
井口　順之
CSR担当 兼 サステナビリティ
推進担当 兼 総務・人事担当 兼
法務コンプライアンス担当 兼
監査担当
1968年3月16日生

重要な兼職の状況
(株)ケーエスケー 代表取締役社長
(株)バイタルネット 取締役

主要な事業会社である(株)ケーエスケーにおいて営業・管理部門を経験し、当社においては2021年6月より取締役を務めています。幅広く豊富な経験と高い見識を有しており、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	4年
所有株式数※	7,232株



取締役
鈴木　三尚
コーポレート
コミュニケーション担当 兼
事業開発担当
1977年10月17日生

重要な兼職の状況
(株)バイタルネット 代表取締役副社長
(株)ほくやく 社外取締役
(株)アステム 社外取締役

主要な事業会社である(株)バイタルネットの代表取締役副社長として同社をけん引しており、2023年6月より当社の取締役を務めています。(株)バイタルネットにおいて営業部門の責任者を経験し、豊富な経験と高度な見識を有しており、経営の重要事項の決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	162,271株



取締役
鈴木　宏一郎
営業・仕入担当
1974年11月21日生

重要な兼職の状況
(株)バイタルネット 取締役

主要な事業会社である(株)バイタルネットの営業本部長として同社をけん引しており、2023年6月より当社の取締役を務めています。(株)バイタルネットの営業部門の責任者として豊富な経験と高度な見識を有しており、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	1,027,407株



取締役
喜多　勇夫
経理財務担当
1966年11月15日生

重要な兼職の状況
(株)ケーエスケー 代表取締役

大手金融機関での実務経験を有するとともに、当社の主要な事業会社である(株)ケーエスケーにおいて取締役として経営全般に携わり、2023年6月より当社取締役を務めています。豊富な経験と高度な知識を有しており、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	7,432株

※ 所有株式数は2025年3月31日時点の情報です。

INDEX

Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績

PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

マネジメント体制(2025年7月1日時点)

マネジメント体制に関する詳細はこちら
https://www.vitalksk.co.jp/company/information/officer/

取締役



社外取締役
小野木　喜恵子
1959年４月５日生

重要な兼職の状況
公益財団法人通信文化協会東北地方本部 特別顧問

地域の生活基盤を支えるサービスを提供する企業において要職を歴任され、2023年６月より当社の社外取締役を務めています。豊富な経験・実績、高い見識を引き続き当社の経営に活かしていただいています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	0株



社外取締役
桂　淳
1961年１月４日生

重要な兼職の状況
オンコロジービジネスコンサルティング 代表
(株)メディカルインキュベータジャパン 取締役社長 兼 CEO
(株) LinDo 代表取締役社長

2023年６月より当社の社外取締役を務め、長年にわたるグローバル製薬企業での取締役としての先進的なガバナンス経験、製薬事業分野における専門的かつ幅広い知識を引き続き当社の経営に活かしていただいています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	0株



社外取締役
継田　雅美
1962年12月12日生

重要な兼職の状況
新潟薬科大学 医療技術学部 臨床検査学科
臨床感染症研究室 教授

直接経営に関与された経験はありませんが、2023年６月より当社の社外取締役を務めており、医療技術学部教授としての高い見識と幅広い経験、感染症・臨床領域における高度な専門性を引き続き当社の経営に活かしていただいています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	0株

取締役 監査等委員



取締役 監査等委員
髙橋　喜春
1962年4月4日生

重要な兼職の状況
(株)バイタルネット 監査役

当社の執行役員として経理財務部長、経営企画部長を歴任し、主要な事業会社である(株)バイタルネットの監査役として培われた豊富な経験と高度な見識を当社の監査業務に活かして、当社のガバナンス強化へ貢献しています。

取締役在任期間	新任
所有株式数※	3,755株



社外取締役 監査等委員
西谷　剛史
1974年4月29日生

重要な兼職の状況
日本CGA(株) 代表取締役

公認会計士として培われた高い専門性を当社のガバナンス強化に反映していただいています。

取締役在任期間	2年
所有株式数※	0株



社外取締役 監査等委員
岩田　摩美子
1975年8月4日生

重要な兼職の状況
(株)デンコードー 社外取締役

弁護士として培われた高い専門性を当社のガバナンス強化に反映していただいています。

取締役在任期間	新任
所有株式数※	0株

※ 所有株式数は2025年3月31日時点の情報です。

執行役員

総務・人事部長
内藤　茂美

営業・仕入部長
寺村　明

法務コンプライアンス部長
武田　英男

SCM担当 兼 GDP統括部長
平谷　洋

経営企画部長 兼
コーポレートコミュニケーション室長
佐藤　健太

経営企画部 経営企画室長
横山　浩士

事業開発部長
小林　右一

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

スキルマトリクス

	取締役									取締役監査等委員		
	村井 泰介	一條 武	井口 順之	鈴木 三尚	鈴木 宏一郎	喜多 勇夫	小野木 喜恵子	桂 淳	継田 雅美	髙橋 喜春	西谷 剛史	岩田 摩美子
役職	代表取締役 社長	代表取締役 副社長	代表取締役 副社長	取締役	取締役	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	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
独立役員	—	—	—	—	—	—	●	●	●	—	●	●
構成												
取締役会	●(議長)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
出席回数(2024年度)	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	12/13回	13/13回	13/13回	2025年6月就任	13/13回	2025年6月就任
監査等委員会	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●	●
出席回数(2024年度)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2025年6月就任	7/7回	2025年6月就任
指名・報酬諮問委員会	●	●	●	—	—	—	●	●	●	—	●	●
スキルマトリクス												
企業経営	●	●	●	●			●	●			●	
営業・マーケティング	●	●		●	●							
事業開発	●			●	●							
財務・会計						●				●	●	
人事・労務／人材開発			●				●					●
法務・薬事・リスク管理・ コンプライアンス			●						●			●
サステナビリティ			●				●			●	●	
ヘルスケア領域／ ヘルスケア・ネットワーク				●				●	●			
ロジスティクス							●					

■取締役のスキルに対する考え方

企業経営	企業の社長経験もしくはそれに準ずる経験(代表取締役経験等)
事業開発	新規事業・イノベーション等に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人事・労務 / 人材開発	人材開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、 マネジメント経験、専門知見保有
サステナビリティ	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
ロジスティクス	物流・品質管理等に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有

営業・マーケティング	営業・マーケティング等に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・薬事・リスク管理・ コンプライアンス	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
ヘルスケア領域 / ヘルスケア・ネットワーク	ヘルスケア関連専門資格(医師、薬剤師等)・地域医療連携等に関する業務、 マネジメント経験、専門知見保有

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

バイタルケーエスケー・グループでは、健全な経営と持続的な成長を実現するため、ステークホルダーとの信頼関係の構築がコーポレート・ガバナンスの強化の礎と考えています。企業としての使命や広く社会に対して担う責任を踏まえた企業理念の浸透や各種研修の実施によって、全社員の意識向上を図っています。また、経営の監査と牽制機能の充実などを通して経営の透明性やアカウンタビリティの確立、意思決定の迅速化に努め、的確な情報開示にも積極的に取り組んでいます。
中長期にわたって、株主の皆様だけでなく、従業員、顧客、取引先、地域社会など、当社を取り巻くさまざまなステークホルダーと良好な関係を構築していくため、今後も、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実に向けて、絶え間ない取り組みを進めていきます。

■企業価値向上に向けた取り組み

		2016 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2029 年度	2031 年度
ガバナンスの充実	株主と価値を共有する制度の導入	株式給付信託（BBT）制度の導入		業績連動型譲渡制限付株式（RS）報酬制度の導入						
	取締役会の機能強化			監査等委員会設置会社へ移行	指名・報酬諮問委員会の設置	女性取締役3名体制 社外取締役40%以上				
資本効率の改善	株主還元策の充実	配当性向 25%以上	配当方針 DOE2%以上 総還元性向 50%以上			配当方針 DOE３%以上 配当性向 40～45%程度				
	自己株式の取得・消却		業界最高水準のPBRに達するまで自己株式取得							
	政策保有株式の処分		純資産比率 37.5%	純資産比率 40.1%	純資産比率 37.5%			純資産比率 20%未満	純資産比率 10%未満	（当初予定を２年前倒し）
	ROE目標の設定		ROE目標の設定	ROE 目標：5.2% 実績：5.7%	ROE 目標5.8% 実績6.9%			調整後ROE 目標8.0%以上		ROE 目標：8.0%

中期経営計画2027

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

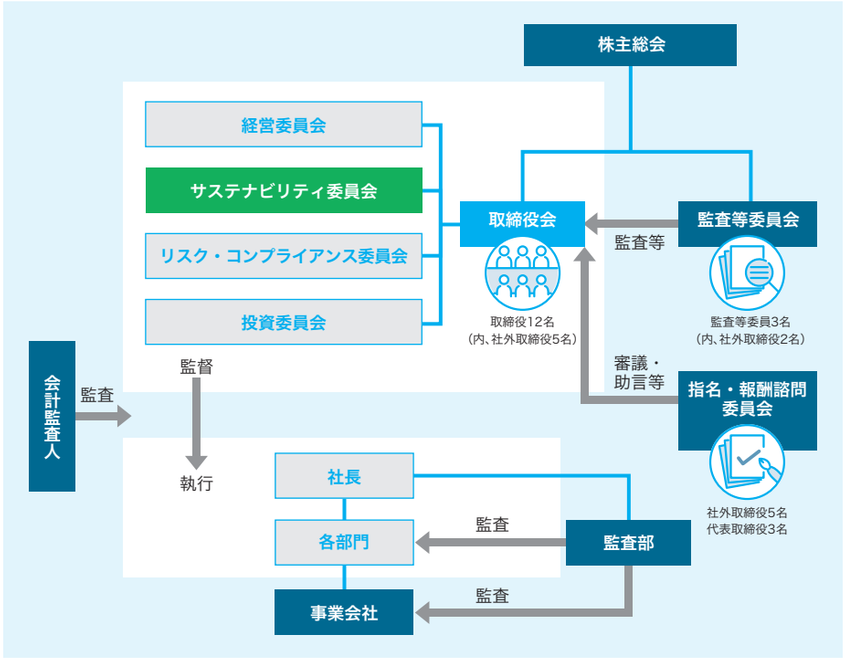
社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス体制

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、2023年6月より、監査等委員会設置会社へ移行しました。現在の取締役会は12名で構成し、そのうち5名が社外取締役であり、事業経営者、学識経験者、弁護士、公認会計士と、それぞれ専門知識・経験を有するとともに、コーポレート・ガバナンスにも深い知見を有しています。当社グループの経営に対して有意な提言・助言をいただくことで、経営の透明性・健全性を確保するとともに、取締役の職務執行を監視・監督できる体制としています。

監査等委員会は3名で構成しており、うち2名を社外取締役とし、弁護士と公認会計士としてのそれぞれの専門的な立場・見地から、的確な監査・監督を実施しています。また、当社では任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役の指名や報酬などのほか、コーポレート・ガバナンス全般に対する審議・助言を取締役会に行っています。

■コーポレート・ガバナンス体制図(2025年8月現在)



コーポレート・ガバナンスに関する詳細はこちら
https://www.vitalksk.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/

■各経営会議の特性

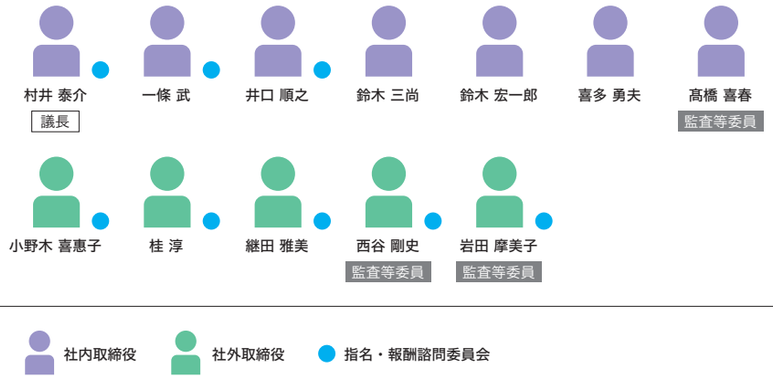
名称	構成	内容	開催回数
取締役会	12名 社内役員7名 社外役員5名 議長:社長	取締役会は、グループの業務執行管理機能を担います。取締役会は、原則毎月1回開催(別途必要に応じて開催)し、法令で定められた事項や、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。	定時12回 臨時1回
監査等委員会	3名 社内役員1名 社外役員2名 議長:社内役員	四半期決算の検証、内部監査部門からの業務執行全般にわたる報告を受け、年間の監査計画に基づきグループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを、検証・評価し、経営の透明性・健全性を確保しています。	7回 (2024年度)
指名・ 報酬諮問委員会	8名 社内役員3名 社外役員5名 議長:社長	独立した諮問委員会として、取締役候補の選任や報酬については取締役会の決議に先立ち、当該委員会(社外取締役5名、代表権者3名で構成)にて諮問を行い、適切な助言を得ることとしています。	年1回
リスク・ コンプライアンス 委員会	13名 社内役員8名 委員5名 議長:副社長	グループ全体のリスクマネジメントとコンプライアンスの徹底を図るため、年2回開催しています。委員会の決定・報告事項は、事業会社の同様の委員会委員長より各事業会社へ伝達され、グループ全体に周知されます。	年2回
サステナビリティ 委員会	13名 社内役員4名 委員9名 議長:副社長	当社サステナビリティ基本方針である「明日へつなぐ 未来をはぐくむ 一人ひとりにとって今よりもっと良い社会を」の実現に向けた各種取り組みを推進しています。	4回 (2024年度)

INDEX
Introduction
SECTION 01
VKHDの価値観
SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03
価値創造の実践
SECTION 04
価値創造を支える基盤
SECTION 05
計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

取締役会

取締役会は、グループの業務執行管理機能を担います。また、持株会社に求められる実効性ある経営体制や、取締役会における実質的な議論を確保するため、必要で適正な人数、企業理念の実現や経営戦略に照らして求められる能力・知識・経験を有するメンバー構成を基本としています。取締役会は、原則毎月1回開催（別途必要に応じて開催）し、法令で定められた事項や、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。

■取締役会の構成



■主な検討事項（2024年度）

- 代表取締役と役付取締役の選任
- 取締役報酬額の決定
- 取締役の利益相反取引や競業取引の承認
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた議論と方針の決定
- 事業ポートフォリオ・マネジメント関連
- 中期経営計画の策定
- 新規事業、M&A等、成長のための投資の決定
- 計算書類の承認
- 配当金の支払い
- 株主総会の招集
- 業務執行状況の報告

取締役に求める能力

当社の取締役は、医療用医薬品をはじめとする生命関連商品やサービスを安定的、効率的にお届けすることで、地域のヘルスケアを支えるために必要な、ヘルスケアや営業・マーケティング、ロジスティクスなどの分野のほか、企業価値を高めるための事業開発、財務・会計、コンプライアンスなどにおける経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質を持ち合わせている必要があります。
当社取締役に特に必要と考える具体的な経験・知見・能力などは、52ページのスキルマトリクスのとおりです。

トレーニング方針

取締役に対して、それぞれの役割責務を果たすうえで必要なトレーニングの機会を提供します。すべての取締役を対象に会社法、金融商品取引法、コーポレート・ガバナンス等に関する情報を中心に定期的に研修を行います。また、当社グループの事業運営上の課題や将来に向けた成長のための方針等に関する議論を深めるために、定時取締役会の開催にあわせて事業会社の現状の理解に資する情報共有およびディスカッションや、施設見学会を実施しております。

■2024年度のトレーニング実績（抜粋）

- 2024年4月　グループ企業（事業会社）の経営方針に関する説明
- 2024年9月　政策保有株式の処分方針に関する議論
- 2024年10月　新規事業および事業ポートフォリオ・マネジメントに関する議論
- 2024年12月　医薬品卸売業界を取り巻く環境変化について

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

取締役会の実効性評価

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくため、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間ごと（3年に1度を目途）に第三者評価機関に評価を実施しておりますが、2024年4月から2025年3月に開催された取締役会の実効性の分析・評価については、自社調査を実施しました。

■評価概要

評価対象	2024年4月から2025年3月に開催された当社取締役会（全13回）
評価者	当社取締役（監査等委員を含む、計14名）
評価方法	自社によるアンケート（第三者評価は2023年度に実施）
主な評価項目	● 取締役会の在り方 ● 取締役会の構成 ● 取締役会の運営 ● 取締役会の議論 ● 取締役会のモニタリング機能 ● 監査等委員以外の社内取締役のパフォーマンス ● 社外取締役（監査等委員含む）のパフォーマンス ● 取締役（監査等委員含む）に対する支援体制・トレーニング

2023年度に認識した課題

- 決議事項、報告事項の時間配分（審議により時間を割くべき）
- 事前検討時間の確保
- 取締役会以外でのコミュニケーション機会の確保

2024年度の主な取り組み

- 報告内容・報告方法（説明資料の工夫など）の効率化を図り、決議事項の審議時間を確保するとともに、決議事項以外の重要な経営課題についての議論の機会を多く確保する。
- 特に決議事項に関する資料の事前配布のタイミングを早めるとともに、経営委員会（取締役会への議案上程前に経営課題を議論する会議体）や、事業会社の重要会議への社外取締役の出席の機会を設けるなど、取締役会における審議より前に必要な情報にアクセスできる体制を整える。
- 事業会社の営業現場や物流センターの見学会などを設定することで、当社グループの事業内容への理解をより深めるための機会を設定する。

2024年度の分析・評価の結果、課題認識

① 以前に比べ、取締役会の資料が事前に配布されるようになり、会議に意見を持って参加できるようになった。
② 時として決議事項に配分される時間が議題数に対して少ない場合がある。報告事項の時間を少なくして決議事項の時間を確保するべき。
③ 特に社外取締役の方々においてはさまざまな分野の専門的知見からそれぞれの持ち味を十分発揮していると思う。
④ 経営会議への傍聴機会も提供されており、重要なトピックも随時ご共有いただいており、当職が必要に応じて動けるような体制は整っている。
⑤ 以前に比べ、取締役会での議論が活発になった。また、中期経営計画に関する議論では、経営戦略、経営計画の決定を収益力・資本効率等を意識して十分な議論を行うことができた。

今後の取り組み

① に対して ▶ 取締役会の資料の共有タイミングは改善されたが、理解を促すための情報提供の質を向上させる。
② に対して ▶ 決議事項の議論により時間をかけるためにも、報告事項の説明を効率的に行えるための工夫を行う。

INDEX

Introduction

SECTION 01 VKHDの価値観

SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03 価値創造の実践

SECTION 04 価値創造を支える基盤

SECTION 05 計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

監査等委員会 2024年度 7回



監査等委員会は3名で構成しており、うち2名を社外取締役（公認会計士、弁護士）とし、それぞれの専門的な立場・見地から、的確な監査・監督を実施しています。当社の監査等委員会では、主として四半期決算の検証のため開催するとともに、その他業務執行全般にわたり内部監査部門より報告を受け、年間の監査計画に基づいて、グループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを検証・評価しており、監査等委員会の適切な運営を通した監査・監督を通じて、経営の透明性・健全性を確保しています。

■主な共有・検討事項（2024年度）

- 監査方針、監査計画、業務分担
- 会計監査人に関する評価
- 監査等委員会監査基準の見直し
- グループ各社の監査の状況

■活動概要

取締役
- 取締役会への出席
- 代表取締役へのヒアリング

業務執行
- 重要書類の閲覧・確認

内部監査
- 監査部門からの監査計画、結果報告
- 内部統制部門との会議

会計監査
- 三様監査会議
- 会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告
- 会計監査人評価の実施

指名・報酬諮問委員会 2024年度 1回（アドバイザリーミーティングとして）



当社は独立した諮問委員会として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役候補の選任や報酬については取締役会の決議に先立ち、当該委員会（社外取締役5名、代表権者3名で構成）にて諮問を行い、適切な助言を得ることとしています。

投資委員会

当社は、事業における重要な投資に関する案件については、取締役会での議論に先立ち、投資委員会において慎重な審議を実施しております。委員長は経理財務担当取締役とし、事業開発担当取締役、営業担当取締役のほか、経営企画部、経理財務部など関連する部門長で構成しています。

■主な議題（2024年度）

- M&Aおよび投資方針の検討
- M&A等各種案件の検討
- 純投資案件の検討
- 新規事業関連の情報共有および議論

■主な活動概要

- 投資委員会の開催
- 企業買収の考え方や最近のトレンドに関する勉強会

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各役職や職責、業績などを総合的に判断して決定することを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）と業績連動報酬で構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

取締役の報酬の決定方針

取締役の報酬限度額は、株主総会の決議をもって決定されますが、その報酬と賞与金額などの決定にあたっては、社外取締役・代表取締役をメンバーとする指名・報酬諮問委員会で検討することで、報酬決定の透明性と客観性を確保しています。

業績連動型譲渡制限付株式（RS）報酬制度の導入

当社グループでは、「株式給付信託（BBT）制度」を2016年に導入しました。本制度は、対象役員の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、対象役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

これに加えて、2023年6月29日開催の当社第14回定時株主総会の承認を得て、「業績連動型譲渡制限付株式（RS）報酬制度」を導入しました。この報酬制度は、当社の取締役と執行役員に加えて、部長クラスの社員、当社の主要な事業会社（〈株〉バイタルネット、〈株〉ケーエスケー）の取締役、執行役員、部長・支店長クラスの社員を対象としています。業績指標には、ROE目標の達成度を用いて、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有することで、長期的視点で株価上昇や企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的としています。

■報酬制度の概要

基本報酬（金銭報酬）	当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役職・職責・在任年数に応じて、他社水準・当社の業績・従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定	
業績連動報酬（非金銭報酬）	株式給付信託（BBT※1）制度	
	目的	● 当社および主要な事業会社である（株）バイタルネットと（株）ケーエスケーの取締役（社外取締役を除く）および執行役員（対象役員）の報酬と、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にする ● 対象役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める
	業績連動指標	営業利益目標達成率
	株式付与	当社グループを完全に離脱した時点
	業績連動型譲渡制限付株式（RS※2）報酬制度	
	目的	● 株主の皆様と同じ目線で中長期的な企業価値向上を図る動機付けとして導入 ● ROEの達成度に応じて譲渡制限付株式を付与
	業績指標	ROE
	対象者	当社および主要な事業会社の取締役＋執行役員＋部・支店長クラスの社員

※1 BBT：Board Benefit Trust　※2 RS：Restricted Stock

■取締役および監査役の報酬などの総額等（2024年度実績）

役員区分	報酬等の総額（千円）	報酬などの種類別の総額（千円）		対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	
取締役（監査等委員、社外取締役を除く）	1,800	—	1,800	1
監査等委員（社外監査役を除く）	—	—	—	—
社外役員	18,000	18,000	—	5

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

コンプライアンス

マネジメント体制

当社グループでは、すべての会社でコンプライアンスリーダーを指名し、コンプライアンス推進体制を確立しています。また、コンプライアンス浸透に向けた取り組みとして、グループ全役員・従業員を対象に年3回、動画視聴によるコンプライアンス研修を行っています。この研修により、気づきや学びを促し、職場で自発的にコンプライアンスについて話し合える環境づくりに取り組んでいきます。

内部通報制度についての取り組み

当社グループならびに当社グループ役員および従業員についての法令等に違反する行為等に関する内部通報への適切な対応の仕組みを定めることで、法令等違反行為の早期発見と是正を図ります。

個人情報保護についての取り組み

個人情報の保護を事業運営上の最重要事項と位置づけ、当社グループで業務に従事するすべての者に個人情報保護の責任を認識させます。また、個人情報保護に関する法令や社内規程等を遵守し、個人情報を正確かつ安全に取り扱うことにより、ステークホルダーの信頼に応えます。

腐敗防止への対応

公職選挙法や政治資金規正法などの関係法令を遵守し、政治・行政との癒着というような誤解を招きかねない行動を厳に慎み、健全かつ透明な関係を保ちます。また、医薬品産業のグローバル化に伴い、国内法だけでなく、米国海外腐敗行為防止法(Foreign Corrupt Practices Act)や英国のBribery Act2010をはじめとする汚職防止のための法令・ルールの趣旨を理解し、遵守します。

反社会的勢力への対応

反社会的勢力や団体に対しては「金を出さない」「利用しない」「恐れない」を基本原則として常に姿勢を正し、「暴力には屈しない」という強固な信念のもとに行動します。また、警察・弁護士等との連携を図り事案の未然防止、早期解決を図ります。

内部統制

内部統制システムに関する詳細はこちら
https://www.vitalksk.co.jp/sustainability/governance/internalcontrol/

当社は、会社法および会社法施行規則ならびに金融商品取引法に基づき、基本方針を定めています。基本方針に基づく内部統制システムの整備状況は絶えず評価し、必要な改善措置を講じるほか、この基本方針についても、経営環境の変化等に対応して不断の見直しを行い、一層実効性のある内部統制システムの整備に努めます。

コンプライアンス基本方針

1. 社会(地域)貢献
2. 公正で適正な取引および安全なサービスの実現
3. 適時開示および個人情報保護
4. 健全な職場環境の確立
5. 反社会的勢力との関係断絶

コンプライアンス綱領(要約)

法規範の遵守と良識ある企業活動

- 国内外の法令の遵守、社会規範の尊重
- 独占禁止法の遵守、適正な販売活動
- 海外腐敗行為防止法(FCPA・BA)や汚職防止のための法令・ルールの遵守
- 人権の尊重と差別の禁止
- 知的財産権の保護
- 個人情報保護

社会と共に

- 企業市民として社会への貢献と社会の発展に寄与する
- 防災・災害対応力強化により人命尊重と危機管理物流など事業継続計画(BCP)の整備
- 政治・行政との健全な関係維持
- 反社会的勢力との関係断絶
- 環境に関する条約・法令の遵守と環境保護の取り組み強化

お客様と共に

- 商品の適切な品質管理と安全性の確保
- 医薬品など商品の適切な情報提供の実施と適正使用の推進
- 公正かつ自由な競争を確保した適正な販売活動と適正取引

従業員と共に

- 安全かつ健全な職場環境の構築と維持
- 職場のハラスメント(セクシャル、パワー、ジェンダー等)の防止
- 従業員への教育の充実
- 内部通報制度の充実

株主・投資家との関係

- 適切な情報開示と経営の透明性の確保
- 株主・投資家との建設的な対話
- インサイダー取引の禁止および防止

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループでは、経営上のリスクの発生自体を予防する「未然の防止」と、リスクが発生した場合に状況を把握し、迅速かつ適切に対処する「影響の最小化」を目的に、リスク管理規程を策定し、リスクマネジメントを実施しています。

グループ全体のリスクマネジメントとコンプライアンスの徹底を図るため、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、原則として年２回開催しています。同委員会での決定・報告事項は、取締役会における監督のもと、事業会社の同様の委員会委員長よりグループ全体へ伝達され、取り組みを推進・実行しています。

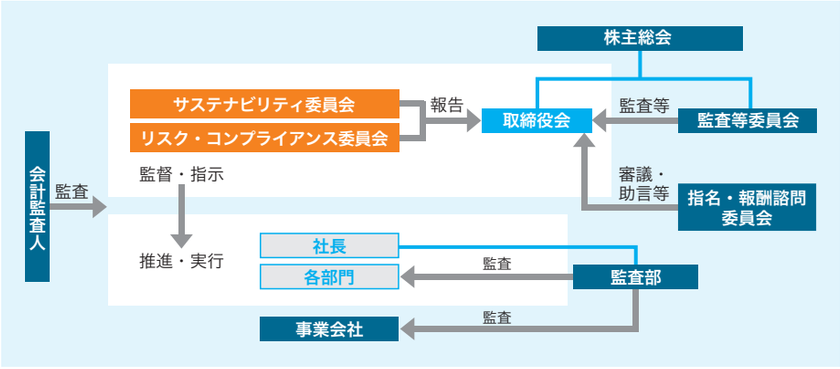
また、サステナビリティ委員会においては、気候変動関連を含むサステナビリティ関連のリスクと機会についての戦略策定や目標設定、リスク管理を実施するとともに、その内容を取締役会へ報告することとしています。

情報セキュリティ

当社グループは、生命や健康の維持に関わる事業に携わっており、医療現場のセンシティブな情報に触れることも多く、細心の配慮と取り扱いが社会から求められています。事業を継続していくうえで、企業価値を損なうことなく、より質の高いサービスを提供するため、情報の正しく安全な取り扱いやシステムの安定稼働は、欠かすことができない重要な事項と認識しています。

また、全従業員が情報セキュリティの重要性を認識し、安全性をより高めていくため、「バイタルケーエスケー・ホールディングス 情報セキュリティポリシー」を策定しています。情報セキュリティポリシーは、組織が所有する情報資産を脅威から守るため、総合的・体系的・具体的にまとめたものであり、当社グループとしての基本的な考え方や情報セキュリティを確保するための体制・組織・運用についての方針を定めたものです。

■リスク管理体制図(2025年8月現在)



■主な事業リスクと当社グループの対応

主な事業リスク	リスクの内容	当社グループの対応
自然災害や事故によるリスク	● 大規模自然災害などによる事業活動停止など	● 経験をもとにした十分な災害対策 ● 主要拠点への自家発電装置の設置 ● BCPの策定 ● 自治体との連絡体制 ● 医師会・薬剤師会などとの連絡体制
医療保険制度改革や薬価基準改定に関するリスク	● 政府による医療費抑制政策 ● 毎年改定 ● 特例引き下げ(年4回)	● 流通改善ガイドライン※の遵守 ● 価値に見合った販売価格設定 ● 業界団体などへの加盟による意見の表明
製薬企業の価格政策に関するリスク	● 仕入価格の変動 ● 割戻金・販売報奨金基準の変動	● メーカーへの取り組み提案 ● メーカーとのパートナーシップ構築
納入価格に関するリスク	● 競合他社との価格競争 ● 価格対応しない場合の販売品目減少	● 流通改善ガイドラインの遵守 ● 価値に見合った販売価格設定 ● 社内ITシステムの活用による利益管理 ● 取引コスト低減の取り組みの推進 ● ローコスト化
投資有価証券所有によるリスク	● 株価下落リスク	● 個別の銘柄ごとに下落率に応じた減損処理を実施 ● 政策保有株式は保有する合理的理由を定量的・定性的に判断
コンプライアンス	● 贈収賄規制法と不正競争防止法違反をはじめとした法令違反 ● 社会規範を逸脱した企業行動による信頼低下と企業価値毀損	● コンプライアンス綱領の策定とグループ内での徹底 ● リスク・コンプライアンス委員会の設置 ● BCPのグループ全役員・従業員を対象にしたコンプライアンス研修(年3回)の実施とコンプライアンス意識調査(年1回)の実施策定
情報漏洩に関するリスク	● 顧客情報などの流出	● 情報セキュリティ委員会の設置 ● 情報セキュリティポリシーなど、諸規程の制定 ● 従業員教育の徹底 ● 重要情報の管理体制の整備
システムトラブルによるリスク	● システムトラブルによる事業活動停止など	● 24時間365日の監視による即時対応体制の構築 ● 基幹システムのバックアップ体制

※2018年4月から厚生労働省が適用している「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」

INDEX
Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会



社外取締役
岩田 摩美子

社外取締役
桂 淳

社外取締役
小野木 喜恵子

社外取締役
西谷 剛史

社外取締役
継田 雅美

安定した事業基盤のさらなる強化と新規事業への挑戦、育成を図ることで、社会的価値と収益性の両立を推進し、企業価値の向上に取り組みます

企業価値を高めていくうえで、「グループ経営体制の強化」はその中核となるテーマです。
お客様との信頼関係など「守るべきもの」と、この先成長を遂げるために「必要な変化」について、
5名の社外取締役に体制強化のポイントを語っていただきました。

議論を尽くし、製薬事業への参入を決定

継田　この1年間の取締役会を振り返って最も印象的なのは、製薬事業への参入を決めたことですね。さまざまな委員会の場で、新規事業への挑戦に伴うリスクをよく検討し、全員で導き出した結論だったと思います。

西谷　投資金額が大きいからこそ意見が分かれましたが、しっかり議論を尽くせたという手応えがありました。

小野木　担当役員から丁寧に事前説明があったうえ、製薬事業への参入を議論するための臨時取締役会も開催され、私にとっても印象的でした。

桂　製薬事業への参入を含む、中期経営計画（中計）の策定にもしっかり時間をかけましたね。取締役会に上がってくる時点で素案が作り込まれており、フィードバックもしやすかったです。

小野木　私たちの発言がきちんと反映されており、議論に貢献することができたという実感がありました。

西谷　詳細な資料をいただいたことで、私たち自身の事業に対する理解度も上がったと思います。

取締役会の実効性を高めるための提案

西谷　議論の量や質、事前準備など、全体的に取締役会の在り方が昨年から大きく改善しました。今後は中計の実行段階に入ってまいりますが、その進捗状況もタイムリーに共有していただけるといいかなと思います。

桂　中計策定から1年経ったタイミングで見直しをすると思いますが、1年の間に実行してみた結果と元の計画とのギャップについて検討することが大切であると考えています。

岩田　意思決定のための議論を行うだけでなく、私たち社外取締役それぞれの専門分野に関して、情報発信もしていけたらと考えています。

継田　確かに、もう少しディスカッションに時間をかけられるといいかなと感じる場面もありますね。私たちから発信したい情報や取り上げたい議題を提案するための、窓口を設けていただけるといいかもしれません。

小野木　社内の専門家との議論の場や私たちから具体的事業内容へのアドバイスを差し上げる機会などがあると、より取締役会の機能強化につながると思います。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

専門性を活かした経営体制強化への貢献

岩田　今回私が社外取締役に選任されたのは、弁護士としての経験にご期待いただいたからと理解しています。グループ経営体制の強化において土台となるのはコンプライアンスの遵守やリスク管理ですので、そのような分野で貢献したいと考えています。

桂　私は長年製薬業界に身を置いてきた経験から、新たに挑戦する製薬事業の実際の運営に関してもアドバイスできればと考えています。ベンチャーキャピタルも運営していますので、新規の投資案件にも知見を役立てられればと思います。

小野木　特に物流分野で、監督官庁や業界全体の動向、具体的な協業先の紹介といった情報提供や紹介ができればと考えています。また、仙台では、国・宮城県・仙台市等の行政機関と大学・一般企業による新たな女性ネットワークが急速に発展し、活動の幅を広げています。そちらとの連携などにも事業会社の社員も含め取り組みの推進のお役に立てればと考えています。

西谷　経営管理やコーポレート・ファイナンスなどの分野が私の専門領域ですが、中計に定めた方針に沿って企業価値向上を目指していくにあたって、途中の過程においてパフォーマンスをどのように適切に評価していくかが主に貢献できる点と思います。測定に利用される各指標が客観的なものであるのか、中計に沿って当社の企業価値が順調に向上しているかなどについて、監督機能を発揮できればと考えております。



国内の大手監査法人における多様な規模・業種の会社への監査経験を背景に、公認会計士として培われた高い専門性に基づき、財務の適正性および内部統制強化に注力。経営の健全性と効率化に向け監督機能を果たす。

継田　私は医療現場で「卸売業者を選んで薬を購入する立場」を経験してきたので、現場目線で見る「医療者に選ばれる医薬品卸売業者」や、学会の動向、ワクチン・感染症などのリアルタイムの状況についてお話しすることができます。また薬剤師と臨床検査技師の資格も保有しているため、病理の現場におけるLab Access部の活動でもお役に立てるかと思います。

安定した基盤を守りつつ、新たな挑戦へ

継田　当社の強みは、抜群の地域密着力です。これから自治体との連携強化に向けた取り組みが進めば、この強みはさらに伸びていくはずです。反対に弱点を挙げるとすれば、首都圏などの大きな市場へのアプローチが十分でないように感じています。

桂　お客様からの信頼に応えようという使命感が先輩から後輩へと受け継がれ、社内の一体感を育んでいると思います。ただし、確立された強固な企業文化があるからこそ守りに入らないよう注意し、ステークホルダーをはじめ第三者からの意見に耳を傾けることが大切だと思います。

西谷　地域に根差した事業という堅実な基盤を持つ強みを保持しつつ、ステークホルダーとのコミュニケーションをより積極的に実施し、PBRやROEなどの向上につなげていくべきと考えます。

桂　堅実という意味では、強固な財務基盤も強みの一つです。製薬事業という新規ビジネスへの投資に踏み切れるのも、十分なキャッシュがあるおかげです。



地域の生活基盤を支えるサービスを提供する企業において要職を歴任。ロジスティクス分野に豊富な経験を有し、効率的な物流戦略の策定を通じ企業の競争力強化に寄与しつつ、株主利益保護も担う。また、ダイバーシティ担当としても適切な助言をいただく。

小野木　財務基盤が強固であるからといってすべて自社で賄おうとするのではなく、外部との連携やリースなどの活用、不動産借入等も含めたさまざまな選択肢を視野に入れるべきだと思います。「収益性の向上」と「コストの削減」の両立を考え、多様な選択肢からベストな経営判断を下していくことが発展につながると思います。

岩田　ヘルスケアを通じて社会貢献に直結する当社の事業そのものが、高い存在価値と強みを生んでいると感じます。社会政策の影響を受けやすい、業態としても利益率が高いとは言えないなどの特徴もありますが、これまでの経験を応用してさらに発展を目指せると思います。

企業価値向上のために必要な変化とは

継田　岩田さんのご指摘のとおり、医薬品卸売業だけで成長を目指すことには限界があります。医療従事者の立場から見ても、「販売価格の低い卸売業者から薬を買う」のはビジネスとして当然のことです。価格競争を避け、商品にいかに付加価値をつけてお客様の信頼を得られるかが勝負になります。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会



弁護士資格を有し、法律と企業統治に精通。長年の経験を活かし、法令遵守・コンプライアンス体制の強化を推進。監査等委員として適切な監督とリスク評価により、企業統治の充実に寄与。

小野木　物流分野は変革期にあるため、今こそビジネスが生まれるチャンスの時だと思います。国土交通省では宅配便の配達方法などが議論されており、当社でも物流受託事業の可能性をさらに検討する必要があります。薬を運ぶためだけに倉庫を使うのではなく、外部からの依頼に応じて倉庫自体を活用することで、収益を上げられる可能性があると思います。

桂　中計の達成に注力することが、企業価値向上への最善策だと思います。まず第一の柱として、現在の主要事業である医薬品卸売事業の収益性向上が重要です。収益性向上のために、オペレーションの効率化に加え「現在地域の皆様になぜ信頼されているか、どこの地域で強いのか」を分析したうえで今後のエリア戦略も柔軟に検討すべきだと思います。第二の柱として、相対的に利益率の高い「医薬品卸売以外の事業」の構成比を高めることで、当社全体の利益向上と企業価値の向上が実現できると考えています。

継田　医療従事者の立場からすると、どうしてもエリアの縮小はしてほしくありません。「どんなに不便な場所であっても薬を届けてくれる」という安心感は、命を預かる仕事において、信頼につながる大切なポイントです。

小野木　私が長年携わってきた郵便事業においても、都市部と郡部における配送事情は異なり大きな課題でした。製薬事業に限らず、都市部在住者の視点のみで物事を判断しないよう配慮が必要です。

西谷　ステークホルダーの多様性も意識する必要があると思います。小規模の会社と比べて、プライム企業は社会への影響力が大きく、さまざまなステークホルダーが関わってくることになります。したがって経営においても、取締役会の構成などで多様な価値観を取り入れるよう意識することが大切です。

岩田　当社は現在、社外取締役の過半数を女性が占めていますが、社内から育った女性人材が役員になった例はまだありません。人口減少という社会環境も考えると、人材の採用・育成方法の検討は重要です。男女問わず働き方が多様化していますし、社員の向上心を養うための工夫も必要だと思います。

桂　人材育成に関しては、たとえば役員に必要な資質やスキルなど、求める条件の明文化が必要です。今後強化していく予定の指名・報酬諮問委員会で議論したいですね。



新潟薬科大学医療技術学部の教授であり、薬剤師と臨床検査技師の資格も有する。ヘルスケア専門家としての高い見識と幅広い経験、感染症・臨床領域における高度な専門性により、業界動向を踏まえた戦略立案に貢献。



グローバル製薬企業で取締役を歴任し、新規化合物の開発意思決定コミッティメンバーとして新規化合物の評価と意思決定に関わる。先進的なガバナンス経験、製薬事業分野における専門的かつ幅広い知識により、当社の新規事業展開と中長期的な企業価値向上に貢献。

収益につながる一層の社会貢献に期待

岩田　製薬事業への挑戦は、社会貢献と企業価値向上を同時に実現する素晴らしい取り組みで、期待が持てます。

桂　当社には「挑戦する風土」があります。中計達成によって成功体験を積み、同業他社とひと味違う、独自の強みを持った企業へと成長してもらいたいです。

小野木　世の中では、創業時と現在とでコア事業が変わっている企業も多くあります。製薬事業は将来的に当社の主業になりうるものと考え、長い目で見守りたいと思います。

西谷　生活に欠かせない社会インフラの提供者としての誇りを持ちつつ、時に適切にリスクを取ることも厭わず、商品・サービスの付加価値を高めて収益も追求していってほしいと思います。そのバランスを監督するのが社外取締役である私たちの役割と考えております。

継田　製薬事業を通じて、人々の生活の質の向上や健康寿命の延伸を目指してほしいです。信頼を維持しながら、より社会貢献できる企業への成長を期待しています。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

前中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画では、3つの基本方針と4つの重点課題を掲げ、高度なサプライチェーンの構築や病院市場の営業力強化、貢献利益を重視する社内意識改革、ガバナンス体制の強化などに注力しました。
コア事業である医薬品卸売事業での、病院専門部隊MAPs（Medical Assist Partners）の導入や女性の健康課題に特化したウィメンズヘルスケアソリューション部の設立、さらには既存スコープの先に広がる新たな取り組みなどは今後の成長が期待されます。
さまざまな取り組みの結果、最終年度である2024年度は増収増益、かつROEも大きく改善しています。

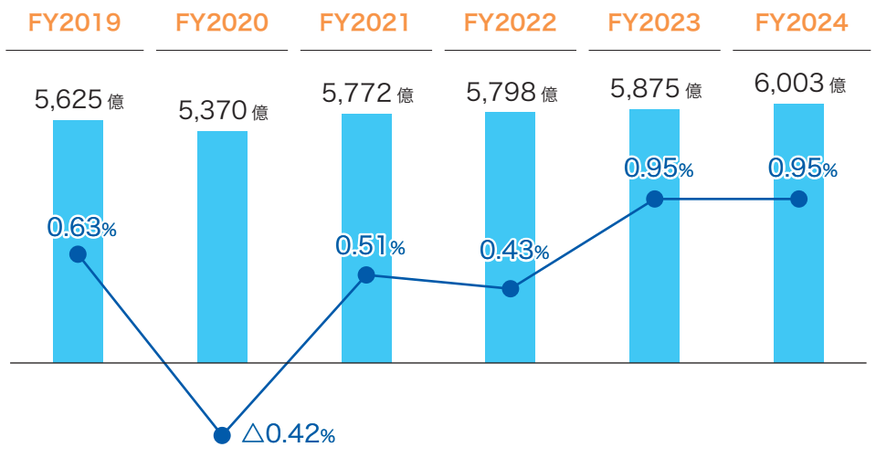
■前中期経営計画のKPI　目標と実績

	2025年3月期 目標	2025年3月期 実績
売上高	5,900億円	6,003億円
営業利益	55億円	57億円
経常利益	64億円	69億円
親会社当期純利益	60億円	73億円
ROE	5.8%	6.9%
総還元性向	50%以上	64.2%
DOE	2%以上	2.1%

■これまでの総括（FY2019-2024）

6年間の総括

- 新薬創出加算品など薬価が維持される医薬品の販売に注力した結果、売上高はFY2021以降、着実に増加傾向
- 累次の薬価改定や新型コロナウイルス感染症の流行など厳しい外部環境が続いた中、取引コストを重視した取り組みが浸透し営業利益率は上昇
- 資本コストを意識した経営の実践により、FY2022以降ROEは上昇しているが、まだ道半ば
- コロナ禍で600円台まで下がった株価は2025年3月末時点で1,258円まで上昇したが、PBRは1倍未満で株式市場が期待する水準には未達



	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
ROE	4.8	1.2	4.7	4.9	5.7	6.9
PBR	0.63	0.42	0.40	0.47	0.60	0.56

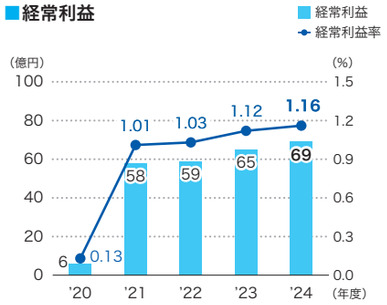
主な外部環境：薬価改定（FY2019〜FY2024）／コロナ禍（FY2020〜FY2023）

INDEX
Introduction
SECTION 01 VKHDの価値観
SECTION 02 企業価値の創造と目指す姿
SECTION 03 価値創造の実践
SECTION 04 価値創造を支える基盤
SECTION 05 計画と実績
PICK UP
CEOメッセージ
中期経営計画2027
新規事業
社外取締役座談会

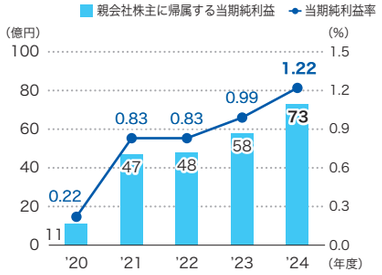
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

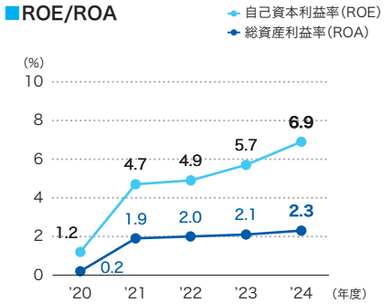
■経常利益



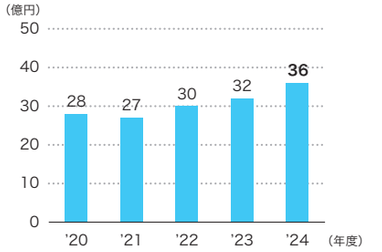
■親会社株主に帰属する当期純利益



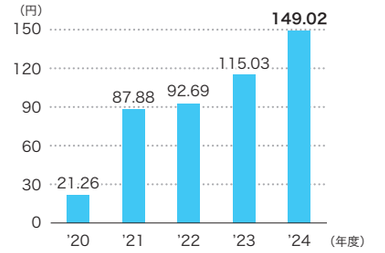
■ROE/ROA



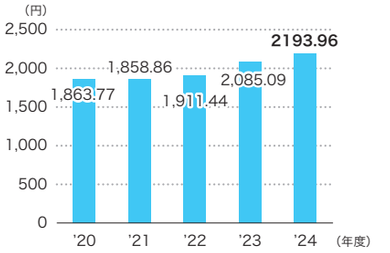
■減価償却費



■1株当たり当期純利益(EPS)

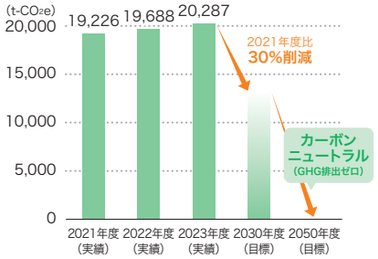


■1株当たり純資産(BPS)



非財務ハイライト

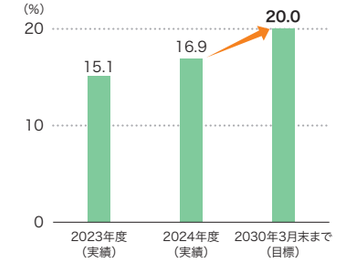
■GHG排出量(Scope1+2)



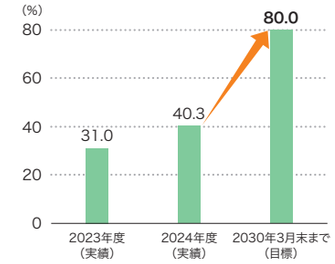
(t-CO₂e)

Scope1+2 GHG排出量	2021 年度 (実績)	2022 年度 (実績)	2023 年度 (実績)
Scope1+2 企業による直接排出	19,226	19,688	**20,287**
Scope1 燃料の使用に伴う排出	11,292	10,890	**10,650**
Scope2 電力購入に伴う排出	7,934	8,797	**9,637**

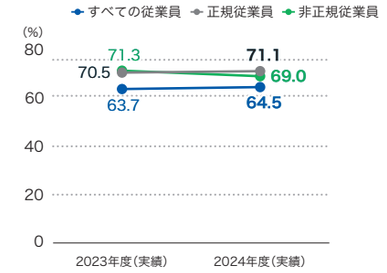
■管理職に占める女性従業員の割合



■男性従業員の育児休業取得率

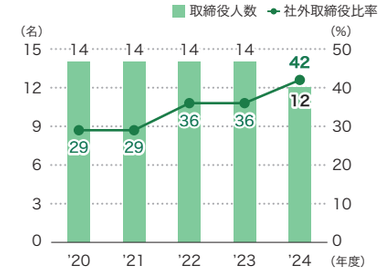


■従業員の男女の賃金差異



(注)従業員の賃金差異においては、非正規従業員の時間換算を行わず人員数で計算

■取締役人数/社外取締役比率



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

11カ年財務データ

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023※1	2024
経営成績(百万円)											
売上高	548,012	621,040	581,079	565,589	559,712	562,505	537,030	577,249	579,772	587,481	**600,370**
営業利益	1,812	6,892	3,207	2,384	2,821	3,556	△2,260	2,945	2,470	5,556	**5,706**
経常利益	6,125	10,584	6,987	6,276	6,909	6,404	693	5,834	5,960	6,557	**6,970**
親会社株主に帰属する当期純利益	4,527	6,556	4,778	4,467	5,084	4,642	1,171	4,770	4,831	5,843	**7,308**
減価償却費	2,581	2,974	3,045	2,927	3,469	3,353	2,876	2,780	3,010	3,251	**3,658**
財政状態(百万円)											
総資産	304,422	327,047	305,375	320,896	329,747	307,705	311,401	313,033	297,316	317,258	**299,426**
純資産	78,208	85,261	90,007	98,447	96,788	97,198	103,916	100,041	100,165	105,940	**107,306**
自己資本	77,352	84,762	89,415	97,779	96,035	96,343	102,943	98,961	98,986	104,664	**105,913**
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,515	△2,350	1,116	16,783	18,229	△8,323	△1,389	7,487	△3,001	23,570	**△8,024**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,755	1,346	△6,737	△8,201	△3,359	2,208	549	△2,013	△1,038	△1,822	**3,516**
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,432	△2,145	1,690	△4,119	△408	△3,685	△2,516	△8,486	△4,080	△5,769	**△6,543**
フリーキャッシュ・フロー	23,270	△3,696	7,854	24,984	21,588	△10,531	△1,938	9,500	△1,963	25,392	**△4,508**
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益(EPS)	79.51	117.25	84.78	79.27	90.22	83.33	21.26	87.88	92.69	115.03	**149.02**
1株当たり純資産(BPS)	1,390.89	1,504.04	1,586.61	1,735.04	1,704.07	1,753.07	1,863.77	1,858.86	1,911.44	2,085.09	**2,193.96**
1株当たり配当金	18	24	20	20	22	24	12	26	39	42	**45**
配当性向(%)	22.6	20.5	23.6	25.2	24.4	28.8	56.4	29.6	—※2	—	**30.2**
総還元性向※2(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	62.5	64.1	**64.2**
経営指標(%)											
営業利益率	0.33	1.11	0.55	0.42	0.50	0.63	△0.42	0.51	0.43	0.95	**0.95**
経常利益率	1.12	1.70	1.20	1.11	1.23	1.14	0.13	1.01	1.03	1.12	**1.16**
当期純利益率	0.83	1.06	0.82	0.79	0.91	0.83	0.22	0.83	0.83	0.99	**1.22**
自己資本比率	25.4	25.9	29.3	30.5	29.1	31.3	33.1	31.6	33.3	33.0	**35.4**
自己資本利益率(ROE)	6.3	8.1	5.5	4.8	5.2	4.8	1.2	4.7	4.9	5.7	**6.9**
総資産利益率(ROA)	2.1	3.4	2.2	2.0	2.1	2.0	0.2	1.9	2.0	2.1	**2.3**

※1 2023年度より、メーカーへの販売情報提供に係る収入を「営業外収益」ではなく、「売上高」へ計上しています。
※2 2022年10月より配当方針を従来の「配当性向25%以上」から「株主資本配当率(DOE)2%以上」へ変更、「総還元性向50%以上」を目標に設定しています。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

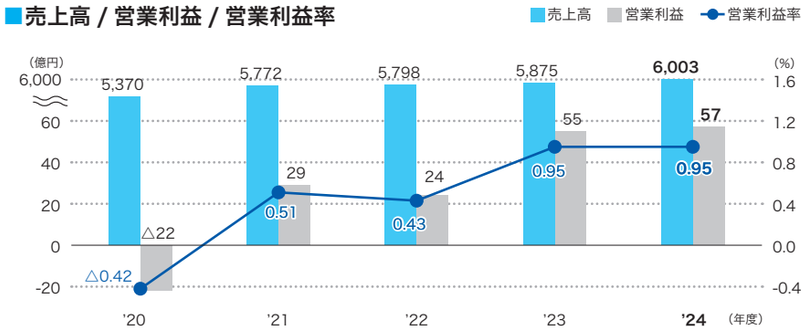
中期経営計画2027

新規事業

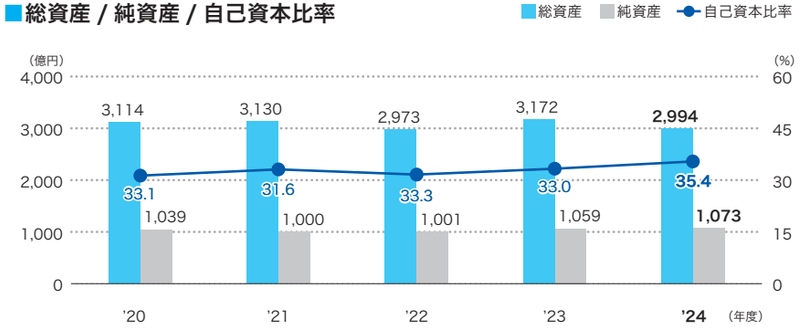
社外取締役座談会

経営成績に関する分析

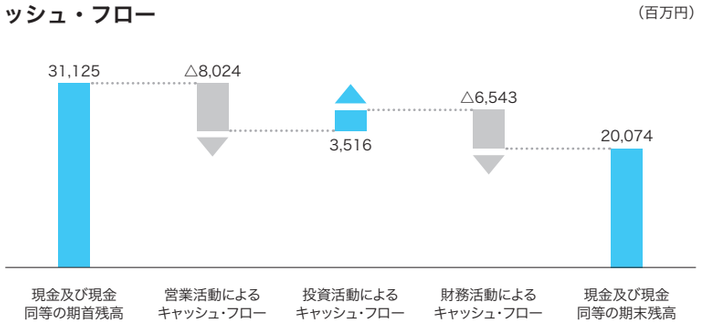
■売上高 / 営業利益 / 営業利益率



■総資産 / 純資産 / 自己資本比率



■キャッシュ・フロー



2025年3月期における当社の連結売上高は6,003億7,000万円(前年同期比102.2%)、営業利益は57億600万円(前年同期比102.7%)を計上しました。この結果、営業利益率は0.95%となり、直近6年で最も高い数値となりました。この堅調な業績は、薬価改定の影響のほか、前年同期に計上した新型コロナウイルス感染症の治療薬や検査キット等の販売が減少するなどマイナスの影響はあったものの、抗がん剤を中心とした新薬創出加算品や子宮頸がんワクチンやコロナワクチン等の販売伸長により、当社のコア事業である医薬品卸売事業で大幅な増収を達成できたことが要因です。また、利益面においても、前年に計上した大口先の貸倒引当金の戻入益の反動や、国や自治体から受託したコロナワクチン配送収益の剥離、ならびに事業投資費等の計上があったものの、流通コストを踏まえた適切な価格交渉の実践により、増益を達成できました。

2025年3月期における当社の財務状況は、総資産が前期末から178億3,100万円減少し2,994億2,600万円となりました。一方、純資産は当期純利益の計上などにより13億6,600万円増加し1,073億600万円となりました。その結果、総資産回転率は2.0、財務レバレッジは2.8となりました。自己資本比率については前期から改善し、35.4%となりました。コア事業である医薬品卸売事業の特性上、在庫や売掛金が多くなっていますが、安定した財務健全性は維持できていると考えています。
今期からスタートした中期経営計画2027では、最適な資本構成を実現するため、政策保有株式の縮減の加速化やその他資産の圧縮に努めるなど、バランスシートの管理を徹底する方針です。

＊総資産回転率・財務レバレッジは「バフェット・コード」参考

2025年3月期における当社のキャッシュ・フローは、営業活動による資金の減少は80億2,400万円となりました。税金等調整前当期純利益106億9,100万円、未収入金の減少42億7,200万円等の増加要因があったものの、仕入債務の減少額168億7,900万円、法人税等の支払額29億2,300万円等の減少要因によるものです。投資活動による資金の増加は、投資有価証券の売却による収入60億8,500万円が有形固定資産や無形固定資産の取得による支出を大きく上回り、全体で35億1,600万円増加しました。財務活動による資金は、自己株式取得による支出25億500万円、配当金の支払21億8,300万円、長期借入金の返済による支出9億7,000万円の影響で、65億4,300万円の減少となりました。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

5カ年非財務データ(ESG)

	2020	2021	2022	2023	2024
環境データ					
再生可能エネルギー使用率(%)	—	—	—	0.44	**—**
Scope 1,2 GHG排出量(t-CO_2e)	—	19,226	19,688	20,287	**—**

	2020	2021	2022	2023	2024
ガバナンスデータ					
取締役数(人)	14	14	14	14	**14**
独立社外取締役比率(%)	28.6	28.6	28.6	35.7	**35.7**
女性取締役比率(%)	0.0	0.0	0.0	14.3	**14.3**
指名・報酬諮問委員会　独立社外取締役構成比率(%)	—	—	—	—	**62.5**
監査等委員会　独立社外取締役構成比率(%)	—	—	—	66.6	**66.6**
コンプライアンス相談窓口　相談件数 (内部通報相談・人権侵害相談を含む)※	8	24	21	19	**51**

※2022年6月から外部サービスを追加で運用開始

	2020	2021	2022	2023	2024
社会データ					
従業員数(人)	3,696	3,754	3,719	3,705	**3,756**
女性従業員比率(%)	28.9	31.0	32.2	33.6	**34.6**
管理職に占める女性比率(%)	—	—	14.0	15.1	**16.9**
採用人数(新卒・キャリア含む)(人)	197	245	182	209	**242**
新卒採用　女性比率(%)	28.4	38.8	30.8	35.4	**25.6**
キャリア採用　女性比率(%)	16.2	13.1	15.9	19.6	**22.3**
男性の育児休業取得比率(%)	—	—	28.6	31.0	**40.3**

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

IR活動による対話の推進

情報開示に関する基本原則と基準

基本原則

当社は、経営の透明性・公平性の確保、ブランド価値の向上等を目的として、適時・適切な情報開示に努めます。当社は、情報開示にあたり情報の収集ならびに開示の要否およびその方法等の決定を迅速かつ適切に行い、正確かつ公平に開示します。

情報開示基準

当社は、法令および当社が上場している取引所が定める規則に則り、公正で、透明性の高い情報の開示を適切に行います。
また、法令や開示に関する規則に定められた情報の開示だけでなく、当社の経営方針や事業内容に対するステークホルダーの理解を深めるために有用であると当社が判断した経営・財務情報のほか、非財務情報についても積極的に開示します。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、決算説明会や個別のＩＲインタビュー等を通じた株主の皆様との建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことにより、さらなる価値創造に努めます。
また、コミュニケーションの基盤となる信頼される情報開示のための社内体制の整備・拡充および、対話内容の経営幹部・取締役会へのフィードバックをより効果的にするための仕組み作りに取り組みます。
それらに加えて、Webサイトや統合報告書などのさらなる充実を図り、適時適切な情報発信に努めます。

活動内容	主な対応者	回数（2024年度）
定時株主総会	代表取締役社長	1回 （6月）
決算説明会	代表取締役社長、担当役員	2回 （第2四半期11月／通期5月）
決算補足説明資料の開示	経営企画部長	2回 （8月／2月）
機関投資家インタビュー	経営企画部長	25回 （海外投資家8回／国内投資家17回）
問い合わせ対応	経営企画部	都度

■対話の主なテーマ・関心事項

- 決算概要全般
- 経営計画達成に向けたリスク要因とその対処
- 主要事業である医薬品卸売事業を取り巻く経営状況
- 競合他社と比較した当社のビジネスモデルの強みや特徴
- キャッシュフロー・アロケーション
- 配当や自己株式取得など株主還元策の強化
- 資本コストを意識した経営
- 現状の株価に対する認識
- バランスシートの改善
- 中期経営計画2027

■対話を通じて行った取り組み

要望		取り組み
事例1	**上場企業として政策保有株式の縮減を一層進めてほしい**	2025年度からスタートした中期経営計画2027において、従来の方針である「2031年度までに純資産比率10%未満」を2年前倒しし、新たに「2027年度末までに純資産比率20%未満、2029年度末に同10%未満」という縮減目標を設定しました。
事例2	**株主還元を強化してほしい**	2025年度からスタートした中期経営計画2027において、さらなる株主還元の強化に取り組む方針を明確にしました。具体的には、従来のDOE2.0%以上という配当方針から同3.0%以上に変更しました。これにより、年間配当金は45円から68円（予想）に大幅に増配となりました。
事例3	**情報発信の充実に努めてほしい**	2024年度に、当社のWebサイトの大幅リニューアルを実施しました。「企業・グループ情報」「サステナビリティ」「株主・投資家情報」のそれぞれにおいて、これまでより掲載するコンテンツの一層の充実を図るとともに、日本語版、英語版においてタイムリーな情報発信を適時行っています。

対話内容の経営陣へのフィードバック

機関投資家インタビューの内容は、代表取締役をはじめとした全取締役と執行役員、ＩＲ担当者間で迅速にその詳細を共有し、取締役会や経営委員会など当社の主要な会議における議論に適時反映しています。

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

会社情報

■会社概要

商号	株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス
本社所在地	東京都世田谷区弦巻一丁目1番12号
設立年月日	2009年4月1日
資本金	50億円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 3151）
従業員数（連結）	3,756人（2025年3月31日現在）

■グループ会社

医薬品卸売事業

株式会社バイタルネット	医薬品、毒物、劇物、麻薬、医薬部外品、医療機器、衛生材料、衛生雑貨、介護用品、飲料品などの販売
株式会社ケーエスケー	医薬品、医薬部外品、試薬、農薬、防疫用薬剤・資材、工業用薬品、理化学用薬品、動物用医薬品、劇毒物、塗料、顔料、染料、再生医療等製品、その他各種薬品・医療機器の販売など
株式会社ファイネス※	医療用医薬品、臨床検査用試薬、動物用医薬品、医療機器、ワクチン、衛生材料、血清などの総合卸販売

※持分法適用会社

薬局事業

株式会社オオノ	調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売
株式会社グッドネイバー	調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売
株式会社健康堂薬局	調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売
有限会社天王保健調剤センター	調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売

動物用医薬品卸売事業

株式会社アグロジャパン	動物用医薬品の卸売
アローメディカル株式会社	動物用医薬品、医療機器などの卸売、動物病院開業コンサルティング

製薬事業（未承認薬導入支援事業）

株式会社メドリープファーマ	医薬品の研究、開発、製造、販売

介護レンタルその他事業

株式会社医療経営研究所	医療・介護経営コンサルティング、薬局の運営
株式会社たんぽぽ	福祉・介護関連事業（福祉用具レンタル・販売、住宅改修）
株式会社バイタルケア	介護関連事業 （居宅介護支援、訪問介護、通所介護、福祉用具レンタル・販売）
株式会社バイタルエクスプレス	一般貨物自動車運送業
大伸通商株式会社	一般貨物自動車運送業
共和運送株式会社	一般貨物自動車運送業
株式会社バイタルグリーン	農薬・農業用資材などの卸売
株式会社プレアーク	損保代理業、不動産管理業、駐車場業

INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

株式情報（2025年3月31日現在）

■株式の状況

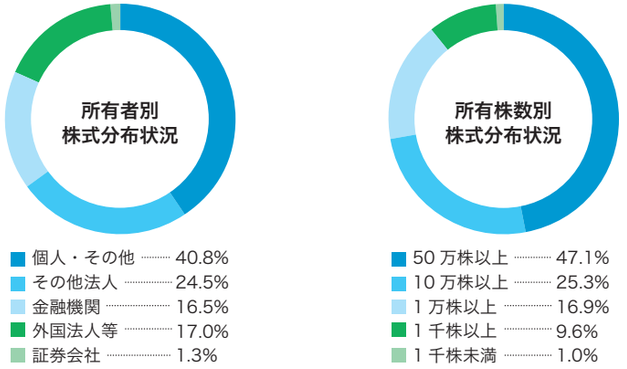
発行可能株式総数（千株）	発行済株式総数（千株）	株主数（名）
230,000	51,902	4,892

■大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
合同会社MH	4,892	10.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,875	8.01
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,893	3.91
NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	1,500	3.10
鈴木 賢	1,376	2.85
ケーエスケー従業員持株会	1,281	2.65
有限会社クエコ	1,187	2.45
鈴木 宏一郎	1,027	2.12
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託第一三共口	1,014	2.10
バイタルネット従業員持株会	908	1.88

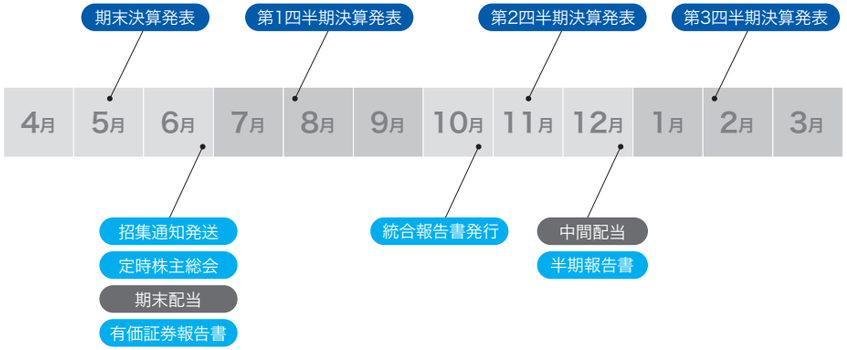
※上記以外に、当社が3,523千株を自己株式として保有しております。

■株式分布状況



※自己株式保有により、株主総数から1名、発行済株式総数から所有自己株式数（3,523千株）を除して算出しております。

■IRカレンダー



INDEX

Introduction

SECTION 01
VKHDの価値観

SECTION 02
企業価値の創造と目指す姿

SECTION 03
価値創造の実践

SECTION 04
価値創造を支える基盤

SECTION 05
計画と実績

PICK UP

CEOメッセージ

中期経営計画2027

新規事業

社外取締役座談会

VITAL KSK HOLDINGS

