バイタルケーエスケーホールディングス

Integrated Report 2026

統合報告書

はじめに

統合報告書2026 | Integrated Report 2026

発行の目的

株主・投資家をはじめとしたすべての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。

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、2025年度より、新たな中期経営計画に取り組んでいます。トップメッセージにおける中長期の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。

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

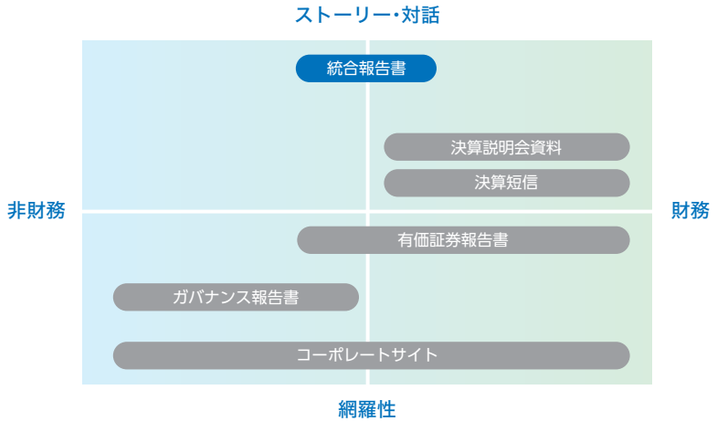
渦巻き状のモチーフで、各事業が相乗効果を発揮しながらパーパス実現へと成長・発展していく様子を表現しました。力強さの中にも、爽やかなコーポレートカラーが親しみやすさを感じさせます。

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想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。

株式会社
バイタルケーエスケー・
ホールディングス

VITAL KSK HOLDINGS



www.vitalksk.co.jp

株式会社バイタルネット

VITAL-NET



www.vitalnet.jp

株式会社ケーエスケー

株式会社ケーエスケー



www.web-ksk.co.jp

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

統合報告書2026の発行にあたって



代表取締役社長
村井 泰介

バイタルケーエスケー・ホールディングスの「統合報告書2026」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。

7回目の発行となる本統合報告書では、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、昨年度よりスタートした「中期経営計画2027」における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、人材戦略など、中長期の企業価値向上に直結する取り組みに関しても、情報をアップデートするなど、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。

本統合報告書は、経営企画部コーポレートコミュニケーション室が中心となり、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、本統合報告書が、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。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

CONTENTS | Integrated Report 2026 |

Introduction

はじめに
統合報告書2026の発行にあたって
CONTENTS

VKHDの価値観 SECTION 01

04 私たちの存在意義
05 パーパス浸透の取り組み
06 私たちがつないできた想い
07 価値創造のあゆみ
08 バリューチェーン
09 当社グループの現在地
10 当社のグループ構成

企業価値の創造と目指す姿 SECTION 02

11 価値創造プロセス
12 価値創造を支える経営資本
13 トップメッセージ
17 長期ビジョン2035
18 長期ビジョン2035に向けたロードマップ
19 中期経営計画の進捗と今後の方向性
20 事業ポートフォリオ・マネジメント
21 経理財務担当メッセージ
24 人材戦略の基本的な考え方と主な取り組み

価値創造の実践 SECTION 03

25 医薬品卸売事業
26 営業機能の専門・多角化
27 DXの推進
28 顧客価値創造
29 物流機能の高度化
30 薬局事業
31 動物用医薬品卸売事業
32 製薬事業
33 マルトール第二鉄に関する開発の進捗状況(効能追加について)
34 海外承認済み医薬品の導入による効率的な開発戦略
35 介護レンタルその他事業

価値創造を支える基盤 SECTION 04

36 サステナビリティ基本方針
37 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ
38 ステークホルダーエンゲージメント
39 マテリアリティ特定プロセス
40 マテリアリティ

ENVIRONMENT

41 環境への対応

SOCIAL

43 人材戦略対談
44 人材の採用・育成
45 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進
46 職場環境整備と従業員エンゲージメント
47 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

価値創造の成果 SECTION 05

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

報告対象範囲

対象期間
2025年4月1日～2026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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

私たちの存在意義

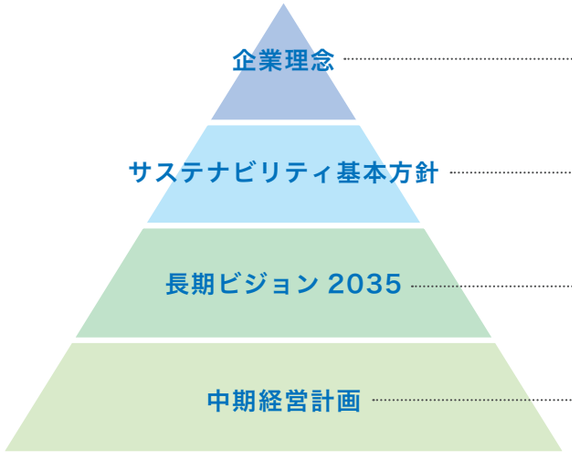
PURPOSE
パーパス

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

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。

MANAGEMENT PHILOSOPHY
企業理念

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 価値創造の成果

PICK UP

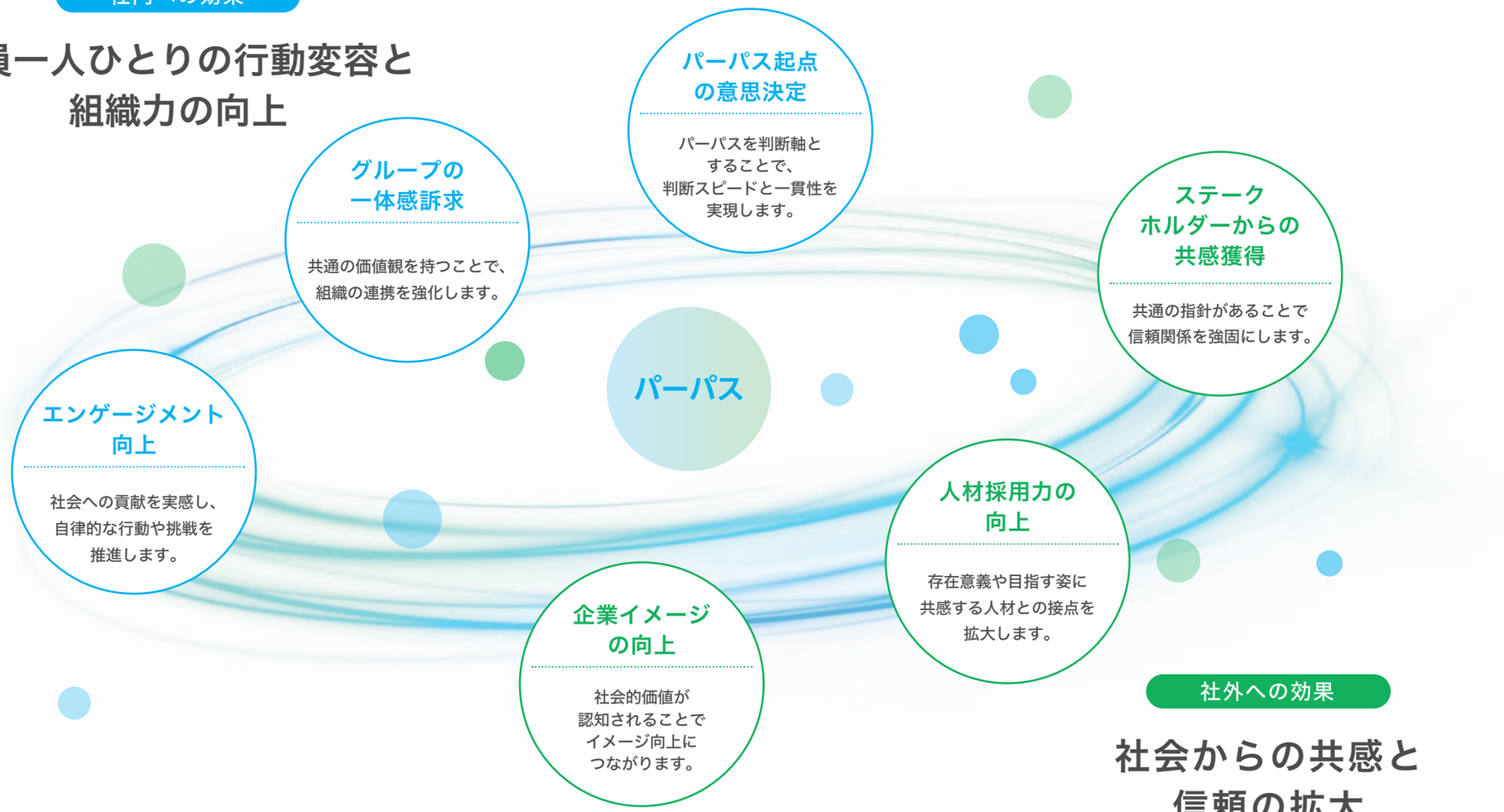
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

パーパス浸透の取り組み

2009年に(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・ホールディングスは誕生しました。以来、地域密着型卸の強みを最大限活かすため各社の独立性は保ちつつ、グループ全体の方向性を定めたパーパスを設定し、その浸透に取り組んでいます。

社内への効果

社員一人ひとりの行動変容と組織力の向上



社外への効果

社会からの共感と信頼の拡大

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

私たちがつないできた想い

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。

















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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

価値創造のあゆみ

地域を愛し、地域のヘルスケアに貢献したい。その想いを共有する(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーは、2009年に経営統合し、(株)バイタルケーエスケー・ホールディングスとして新たな一歩を踏み出しました。それから17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。地域医療を支えるという使命のもと、これからも挑戦を重ね、必要なときに、必要なものを届けるために、私たちは進化を続けます。

時代の変化とともにグループは進化を続けていく

1948 宮城県登米市
合資会社 鈴彦商店(後のサンエス〈株〉)が設立

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 大阪府大阪市
錦城薬品(株)が設立

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

2010年代

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
グループ会社の管理部門業務の受託および業務効率化推進を目的として、株式会社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
北陸エリアを地盤とする医薬品卸売企業である株式会社ファイネスを持分法適用会社化し、事業基盤を強化

2020年代

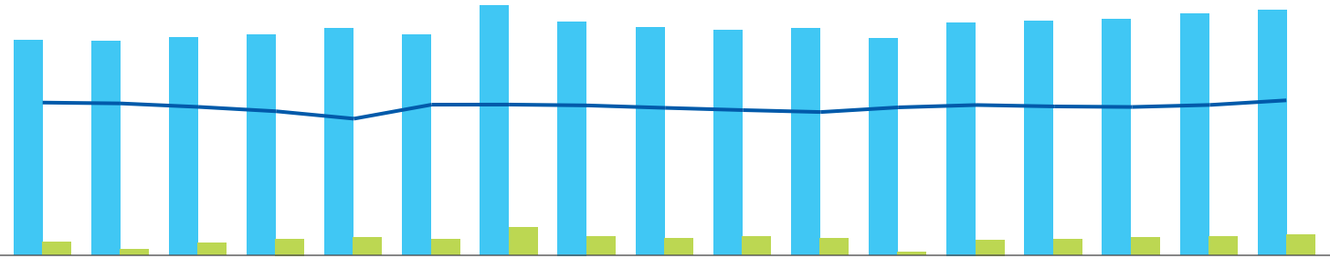
2023
監査等委員会設置会社へ移行
コーポレート・ガバナンスの強化と経営の意思決定の迅速化を目的に、監査等委員会設置会社へ移行

2024
ドラッグ・ロス解消新ビジネスモデルに参画
希少疾患・難病領域におけるドラッグ・ロス解消を目指し、新薬開発・販売を行う新たなビジネスモデルへ参画

業績推移

売上高
経常利益
従業員数(正社員)

2026年3月期の業績
610,497百万円　7,822百万円　3,871人



09 10.3 11.3 12.3 13.3 14.3 15.3 16.3 17.3 18.3 19.3 20.3 21.3 22.3 23.3 24.3 25.3 26.3

当社を取り巻く主な出来事
- 11.3 東日本大震災
- 16.3 SDGs採択
- 20.3 新型コロナウイルス感染症
- 21.3 東京五輪開催
- 22.3 東証プライム市場選択

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

バリューチェーン

既存事業と新規事業を組み合わせた一気通貫の成長モデル

新規事業

製薬事業

製薬事業への参入、
未承認薬導入支援による
ドラッグ・ロス問題への挑戦

MEDLEAP pharma

物流受託事業

高度な物流機能による
3PL事業の拡大





医薬品卸売事業

医薬品の安定供給を支える
グループの中核事業

つなぐ力

医療従事者をつなぐ

専門人材による高付加価値提案

MAPs / WHS / Lab Access → **医療現場の課題解決**

医師・薬剤師・患者をつなぐ

あうん（おくすり） → **難病患者との医療連携の高度化**

地域をつなぐ

地域のヘルスケアへの深耕

自治体協定 / AP連絡会 → **地域医療を支える**

医療周辺ビジネスの持続的成長

動物用医薬品卸売事業

動物医療を支えることで、
安全・安心な食の生産と、
コンパニオンアニマルとともに
ある豊かな暮らしの実現に貢献

薬局事業

地域の
かかりつけ薬局として
健康をサポート

介護レンタル その他事業

介護・福祉の現場を支え
安心な暮らしに貢献

強靭なサプライチェーン

- 東北から近畿まで つながる広域物流基盤
- GDP対応による 高品質な物流体制
- 3PL機能の強化で さらなる価値を創出

社会への価値提供



医薬品の安定供給



地域医療の発展



健康寿命の延伸

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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。

培ってきた強みで地域のヘルスケアに貢献し、持続的成長へ

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
8カ所

支店・営業所
84カ所

得意先
約43,000軒

使命感溢れる多様な人材

従業員数
3,871人

2026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
- 薬局事業
- 動物用医薬品卸売事業
- 製薬事業
- コンサルティング事業
- 介護関連事業
- 農薬卸売事業

持続的成長

2026年3月期 実績

売上高
6,104億円

営業利益
40億円

経常利益
78億円

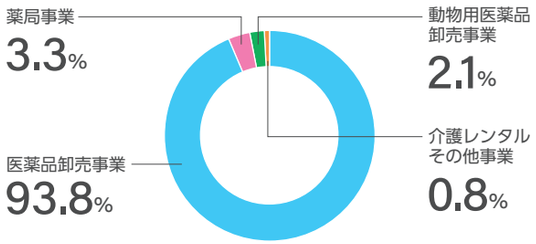
親会社株主に帰属する当期純利益
73億円

ROE
6.6%

配当性向
46.0%

DOE
3.0%

事業別売上高構成比



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

当社のグループ構成(2026年3月現在)

株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス

株式会社バイタルネット
事業内容：医薬品、毒劇物、麻薬、医薬部外品、医療機器、衛生材料、衛生雑貨、介護用品、飲料品等の販売

- 株式会社アグロジャパン — 事業内容：動物用医薬品の卸売
  - アローメディカル株式会社 — 事業内容：動物用医薬品・医療機器の販売、動物病院開業コンサルティング
- 株式会社バイタルエクスプレス — 事業内容：一般貨物自動車運送業
- 株式会社バイタルグリーン — 事業内容：農薬・農業用資材などの卸売
- 株式会社バイタルケア — 事業内容：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)
- 株式会社プレアーク — 事業内容：損保代理業、不動産管理業、駐車場業

株式会社ケーエスケー
事業内容：医薬品、医薬部外品、試薬、農薬、防疫用薬剤及び資材、工業用薬品、理化学用薬品、動物用医薬品、劇毒物、塗料、顔料、染料及びその他各種薬品医療機器の販売など

- 大伸通商株式会社 — 事業内容：一般貨物自動車運送業
  - 共和運送株式会社 — 事業内容：一般貨物自動車運送業
- 株式会社たんぽぽ — 事業内容：福祉・介護関連事業(福祉用具レンタル・販売、住宅改修)
- 八千代ケアサポート株式会社 — 事業内容：福祉・介護関連事業(福祉用具レンタル・販売、住宅改修)

株式会社医療経営研究所
事業内容：医療・介護経営コンサルティング、薬局の運営

- 株式会社オオノ — 事業内容：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 — 事業内容：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 — 事業内容：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 — 事業内容：調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売

株式会社メドリープファーマ
事業内容：医薬品の研究、開発、製造、販売

株式会社ファイネス (持分法適用会社)
事業内容：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、血清等の総合卸販売

※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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
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

2026年度目標

売上高	6,200 億円
コア営業利益率	0.92 %
調整後ROE	7.9 %

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 • 革新的新薬薬価維持品 • 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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

価値創造を支える経営資本

当社グループの価値創造は、人材や顧客・地域との信頼関係、事業を支える知見やネットワークなど、多様な経営資本によって支えられています。
これらの経営資本の価値を高め、活かし続けることで、持続的な企業価値の向上を目指します。

種類	現状	資本強化の方針	具体的な取り組み	参照ページ
財務資本	総資産 3,205億円 純資産 1,187億円 株主総還元性向 46.0%	• 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	P.20 P.21 P.33 P.66
人的資本	連結従業員数 3,871名 女性管理職比率 16.6%	• 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 • エンゲージメント調査の実施	P.24 P.43 P.44 P.45 P.46
流通関係資本	物流拠点 8カ所 営業拠点 84カ所 薬局数 92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	P. 8 P.29 P.47 P.48
社会関係資本	得意先 約43,000軒 自衛隊・自治体との協定締結数 265件 投資家との対話 28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）」の運用	P. 8 P.28 P.38 P.49
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	• スマート受領システムの導入 • 顧客データベースのさらなる整備 • 地域採用の強化 • 新卒・中途採用の強化	P.27 P.44
自然資本	GHG排出量 19,374(t-CO_2e) 太陽光発電による年間発電量 1,081MWh 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化	P.41 P.42

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

資本コストを意識したグループ運営と収益構造・ビジネスモデルの変革を通じて、企業価値の最大化を目指します

代表取締役社長 **村井 泰介**

TOP MESSAGE



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

TOP MESSAGE

企業理念とパーパスを、すべての事業活動の起点に

私は2015年にバイタルケーエスケー・ホールディングスの代表取締役社長に就任して以来、日々の事業活動のなかで企業理念やパーパスを実践していくことを何よりも大切にしてきました。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」を企業理念とし、「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」をパーパスに位置づけています。

私たちの主力事業である医薬品卸売事業は、地域医療の健全な発展や人々の健康増進に直結する、極めて公共性の高い医療インフラそのものです。私は日頃より、高い志をもって医療とヘルスケアの進展に寄与し、社会から信頼され尊敬される姿を示してほしいと呼びかけています。当社グループが果たすべき社会的使命を忘れることなく、経営と事業のあらゆる領域で理念とパーパスを具現化していくことが、社員一人ひとりの変わらぬ責務であり、CEOである私の第一の役割だと受け止めています。



医療・ヘルスケア市場の構造変化を、さらなる飛躍の契機に

当社グループが軸足を置く医療とヘルスケアの世界はいま、歴史的な転換期を迎えています。少子高齢化の急速な進行に伴う医療費の増大や、高齢者医療費の窓口負担の在り方が協議されるなど、日本の優れた国民皆保険制度の「持続可能性」を巡る構造的な課題が顕在化しています。また、医療費等の適正化を目的として毎年実施される薬価改定も、売上の約9割を医療用医薬品が占める当社グループにとって、継続的な逆風となっています。

また、在宅医療・介護への需要増大や地域における医療従事者不足など、私たちが解決すべき社会課題やニーズは確実に拡大しています。私は現在の状況を決して悲観しておりません。医療とヘルスケアの世界における構造的変化は新たなビジネスチャンスであり、ビジネスモデルの変革を加速させるための大きな契機です。変化がもたらす各市場の需要を的確に捉え、事業ポートフォリオの変革と連動させることで、私たちの競争優位性はさらに強固なものになると信じています。

中期経営計画2027：3つの重点施策によるポートフォリオの変革

当社グループは現在、2025年度から2027年度までの3年間を対象とする「中期経営計画2027」の達成に向け、総力を挙げて取り組んでいます。

本計画では、「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」という3つの重点施策に経営資源を積極投入し、次代を見据えたビジネスモデルの確立を推進します。そして、「長期ビジョン2035」で掲げる『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』の実現を目指します。目標としては、最終年度に売上高6,600億円、製薬事業に係る研究開発費控除前のコア営業利益率1.15%以上、同・調整後ROE 8.0%以上を設定しています。次に、3つの重点施策の進捗と展望をご説明します。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

TOP MESSAGE



事業ポートフォリオ・マネジメント

2025年度の連結決算において、当社グループは売上高、経常利益、および親会社株主に帰属する当期純利益で前年同期を上回る実績を残すことができました。一方で、営業利益およびコア営業利益については減益という結果となりました。薬価の改定により医薬品卸売事業の収益性確保が難しい状況となっています。この先も売上と各利益の拡大基調を維持していくためには、既存事業のさらなる効率化で安定的なキャッシュを創出しながら、市場の伸長が期待できる新たな領域へと経営リソースをシフトし、環境変化に即応するポートフォリオを構築することが不可欠です。投下資本利益率(ROIC)と5年間の売上高成長率(CAGR)を基準に既存事業の収益性と成長性をモニタリングしつつ、資本収益性の高い「介護レンタル事業」や、将来の収益源となる新規事業「製薬事業(未承認薬導入支援事業)」「物流受託事業」へ積極的に資金を投下しています。

製薬事業では、2025年4月のライセンス契約締結を経て、同年9月には新会社(株)メドリープファーマを設立しました。新規薬剤候補である「マルトール第二鉄」は欧米では主に鉄欠乏症の治療薬として使われていますが、当社ではドラッグ・リポジショニングとして世界初の肺動脈性肺高血圧症(PAH)の適応に向けて第2相臨床試験に進むなど、着々と成果を挙げています。この事業を通じ、医師や患者の皆様に新たな選択肢を提供することで、日本の医療発展に貢献してまいります。

物流受託事業においては、長年の医薬品卸売事業で培った高度なサプライチェーン構築の知見を活かし、最適な物流ソリューションの受託事業を拡充しています。宮城県・兵庫県の大型物流センターに加え、2026年8月には3PL(Third Party Logistics)事業の中核拠点となる伊勢原ロジスティクスセンターが稼働を開始しました。M&Aの検討も含めて業容を拡大し、新たな収益の柱へと育成します。

介護レンタル事業としては、2025年12月に兵庫県の八千代ケアサポート(株)を子会社化しました。役員を相互派遣するなど(株)たんぽぽとの連携を強化しており、今後は京阪神エリアを中心にドミナント戦略を展開し、シナジーの最大化により業界内でのプレゼンスを高めていく方針です。

財務戦略と資本政策

中期経営計画2027の始動以来、資本コストを意識したグループ運営を徹底しています。持続的成長をけん引する成長投資と株主の皆様への利益還元にバランスよくキャッシュを配分する「戦略的なキャッシュアロケーション」を遂行しています。株主還元については、「DOE 3.0%以上」を目標に安定的な配当を継続する方針へ移行しました。また、資本効率向上のため政策保有株式の縮減を加速しており、2027年度末までには連結純資産に占める割合を20%未満まで低減させる計画です。今後も強固な財務基盤を活かし、持続的な利益成長と企業価値の最大化を目指してまいります。

グループ経営体制の強化と、経営スキルの再定義

指名・報酬、投資、サステナビリティ、リスクなどの多様な委員会を適切に運営し、健全な経営をけん引してい

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

TOP MESSAGE



ます。現在、女性3名を含む5名の社外取締役が参画しており、多様性と客観性を担保するガバナンス体制へと進化しています。今後も、経営のモニタリング機能をさらに拡充する方向で検討を重ねてまいります。

事業ポートフォリオの変革を成功させる上で、当社は「経営陣や人材に求められるスキルの再定義」が急務であると認識しています。社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会が中心となり、実効性のあるサクセッションプランの策定を本格化させています。従来の医薬品卸売事業の枠を超え、海外開発段階の医薬品候補の評価や、3PL・DXといった専門領域を確実にハンドリングできる高度なスキル要件を明確に定義し直しています。人材戦略においても、「内で育てる人材」と「外から招く高度なプロフェッショナル人材」の最適なバランスを重視しています。即戦力が必要な分野には強い課題意識を持ち、各事業会社が自発的に外部のプロフェッショナル人材を獲得する取り組みを主体的に実行し、変革のスピードと現場の実行力を確かなものにしていきます。

地方自治体と連携し、健康で豊かな地域社会の形成に貢献

東北・新潟を主な事業エリアとするバイタルネット、近畿一円を拠点とするケーエスケーは、過去数年にわたり各地方自治体や大学との間で、健康増進や高齢者の見守りに関する連携・包括協定を相次いで締結してきました。こうした行政との協働は、当社グループのパーパスに直結する取り組みであり、予防医療や健康への意識啓発を通じて、結果として当社グループの商品・サービスへの需要を創出するという「経済的価値」へ直結します。社会価値と経済価値を両立させるこの取り組みは、当社グループの今後の方向性を示す重要な経営命題の一つと言えます。

PBR 1倍超えに向けた企業価値向上の道筋

ここ数年、当社のPBRは0.6倍前後で推移しています。ヘルスケアセクター全体の資本効率に対する市場の評価は総じて厳しい状況にありますが、当社はこれをセクターの特性として甘んじることなく、直面すべき経営課題として捉えています。この市場評価は、旧来の医薬品卸ビジネスモデルが構造的な転換期を迎えていることを示す縮図です。既存事業の枠組みを超えない限定的な施策にとどまる限り、PBR 1.0倍以上の達成は容易ではありません。当社グループの現在地と将来性を反映した適正な企業価値を形成するためには、高収益型ビジネスへのトランスフォーメーションを断行すること、そして中長期の成長シナリオのストーリーと進捗を、市場関係者を含むすべてのステークホルダーの皆様に透明性高く、かつ継続的に発信していくことが不可欠です。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは経営統合以降、堅調な成長を維持してまいりましたが、コロナ禍等における外部環境の特需や追い風があったことも事実です。これまでの業績に慢心することなく、誠実な姿勢で理念とパーパスの具現化に努めてまいります。中期経営計画2027は折り返し地点を迎えます。資本コストを意識した経営とビジネスモデルの変革により持続的な成長を確実なものとするとともに、ステークホルダーの皆様との対話を深め、そこで得られた知見を今後の経営に活かしていく決意です。

皆様には、今後とも変わらぬご支援とご期待を賜りますよう心より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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

長期ビジョン2035

長期ビジョンシンボルマーク
「ミライブリッジ」

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つの活動領域の目指すべき姿

長期ビジョン2035の実現に向け、当社グループは既存事業の強みをさらに発展させるとともに、新たな成長領域への挑戦を進めています。事業環境や社会構造の変化を見据えながら、次の8つの活動領域を強化し、持続的な企業価値の向上を目指します。



医療用医薬品卸売事業の刷新

首都圏・京阪神への重点投資と地方における効率的な流通体制の構築により、事業の持続的な成長を目指します。



メディカル関連商材の拡張

専門性の高い人材を活かし、メディカル関連商材の拡販を通じて、地域医療により深く関与できる体制を構築していきます。



行政・自治体との連携強化

長年培ってきた信頼関係を基盤に連携をさらに深め、地域の皆様の健康寿命延伸と地域課題の解決に貢献していきます。



ライフサポート事業の展開

元気で能力を存分に発揮できる職場環境を整備するとともに、他の企業にもさまざまなサービスを提供していきます。

2035年に向けて強化する領域



物流機能の高度化

厳密な温度管理が求められる医薬品が増える中、サプライチェーンの強化や3PL事業の拡大を図り、製薬企業に選ばれる卸を目指します。



製薬事業への参入

国内では未だ導入されていない新薬の上市に向け、パートナー企業と協業し事業化に取り組みます。



レンタル事業の強化

これまでとは異なる商材を積極的に採用し、拡大が続く自治体や企業向けのレンタル需要に対応していきます。



薬局事業、動物用医薬品卸売事業の強化

薬局事業では、都市部を中心にM&Aや新規出店で売上を拡大。動物用医薬品卸売事業では、新事業展開により、さらなる収益性の向上に取り組みます。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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

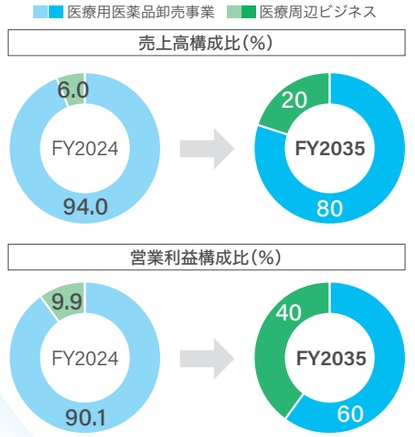
長期ビジョン2035で掲げた、当社グループが目指す姿からバックキャストし、2025年4月、2025年度から2027年度までを対象とする中期経営計画2027を策定しました。
前中期経営計画期間で整備した基盤を活かし、これまでの取り組みをさらに進化させ、抜本的な構造改革による高い資本収益性の実現と、ビジネスモデルの革新に挑み、持続的成長を実現します。

	基盤整備フェーズ		普及・拡大フェーズ / 飛躍フェーズ
中期ビジョン	FY2019-2021 第4次中期経営計画 **選ばれる企業集団になる**	FY2022-2024 第5次中期経営計画 **次代を見据えたビジネスモデルの革新**	FY2025-2027 中期経営計画2027 **次代を見据えたビジネスモデルの革新** ── フェーズ2 ──
主な経営指標	FY2021 実績 売上高 5,772 億円 営業利益率 0.51 % ROE 4.7 %	FY2024 実績 売上高 6,003 億円 営業利益率 0.95 % ROE 6.9 %	FY2027 計画 売上高 6,600 億円 コア営業利益率 1.15 %以上 調整後ROE 8.0 %以上
重要施策	1 低成長下においても利益を創出し続ける医療用医薬品卸売事業体制の確立 2 エマージングビジネスの成長・拡大による収益増 3 グループ経営体制の強化	1 より高度なサプライチェーンの構築 2 薬局事業の取り組みと医薬品卸と薬局でのDX推進 3 病院市場への営業体制強化 4 グループ経営戦略	事業ポートフォリオ・マネジメント P.20 財務戦略と資本政策 P.21 グループ経営体制の強化 P.50

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

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

中期経営計画の進捗と今後の方向性

全体振り返り

長期ビジョン2035を見据えた取り組みとして2025年9月に(株)メドリープファーマ(未承認薬導入支援事業)を設立しました。介護レンタル事業においては2025年12月に八千代ケアサポート(株)を子会社化。2026年8月には伊勢原ロジスティクスセンターを稼働しました。また、2026年5月には過去最大規模の自己株式取得を決定するなど、成長投資と株主還元の適切なバランスのもと企業価値向上に努めています。

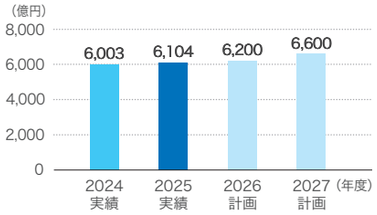
計画に対する進捗状況

売上高 ― 事業の成長を測る指標

2025年度 予想※1	6,040億円
2025年度 実績	6,104億円
2027年度 計画	6,600億円

達成率 101.1%

進捗率 92.4%



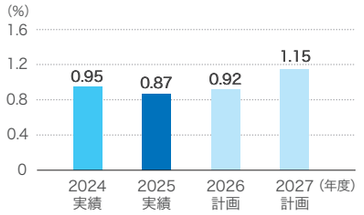
※1 2025年度予想数値は、2025年11月14日公表の修正後業績予想をもとに記載

コア営業利益率※2 ― 事業の収益性を測る指標

2025年度 計画	0.97%
2025年度 実績	0.87%
2027年度 計画	1.15%

計画差 -0.1pt

計画差 -0.28pt



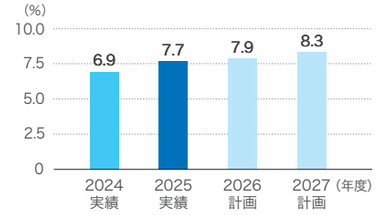
※2 既存事業の売上収益から当期間内に実施する予定の製薬事業に係る研究開発費を控除する前の、恒常的な事業の収益性を測る指標

調整後ROE※3 ― 資本収益性を測る指標

2025年度 計画	7.6%
2025年度 実績	7.7%
2027年度 計画	8.3%

計画差 +0.1pt

計画差 -0.6pt



※3 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

各戦略の成果

事業ポートフォリオ・マネジメント	財務戦略と資本政策	グループ経営体制の強化
個別施策		
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する	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	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
成果		
2025年9月に設立した(株)メドリープファーマの新規薬剤候補「マルトール第二鉄」が第2相試験へ進展。2025年12月には八千代ケアサポート(株)の子会社化により介護事業を拡充しました。2026年8月には伊勢原ロジスティクスセンターにて物流受託事業を開始しました。	個人投資家向け説明会の開催や株主優待拡充などの積極的なIR活動により個人株主が7,000名増加しました。 また、中期経営計画で掲げた株主還元方針のもと2026年3月期より配当方針を「DOE3.0%以上」へ変更し、年間70円の配当を実現。2026年5月からは上限40億円の自己株式取得を実施しています。	新規事業参入やM&Aを行うにあたり投資委員会にて厳格な社内基準に則った精査、審議を実施し、意思決定プロセスにおけるガバナンスの実効性を向上しました。また、女性取締役比率を25%へ引き上げるなど経営の多様性を推進しました。
課題		
新たに稼働した伊勢原ロジスティクスセンターでの3PL物流受託事業の拡大や、介護レンタル事業の京阪神エリアでのドミナント展開、赤字事業の縮小・撤退や事業統合を通じたコスト構造の見直しを推進することで、さらなる収益性向上を目指します。	コア事業の成長とともにキャッシュフロー・アロケーション方針に基づいて効率的な投資を行い、恒常的にROE8.0%以上を維持することを目指します。また、投資家の皆様との対話で得た知見を迅速に経営施策へ反映させる取り組みをさらに推進してまいります。	新規事業やM&Aを中心とした成長投資に積極的に取り組む方針のもと東証プライム上場企業に相応しいガバナンス体制の強化を推進いたします。また、持続可能な社会の実現に貢献しながら自社の成長にもつなげてまいります。

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 価値創造の成果

PICK UP

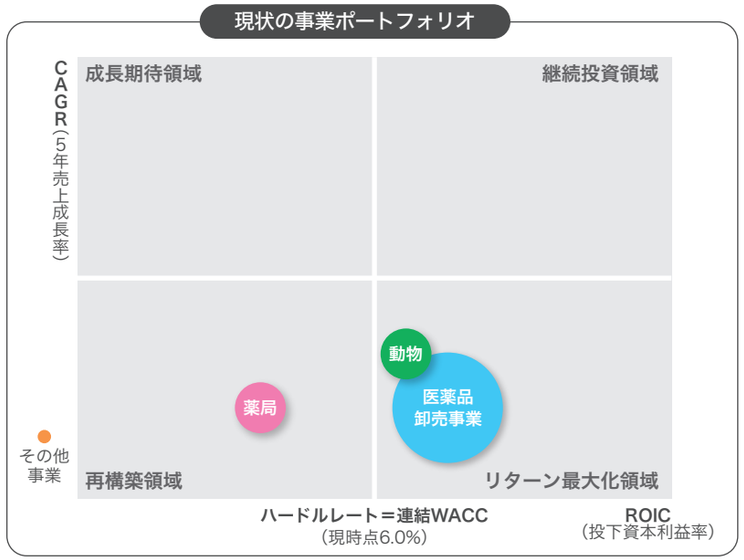
トップメッセージ

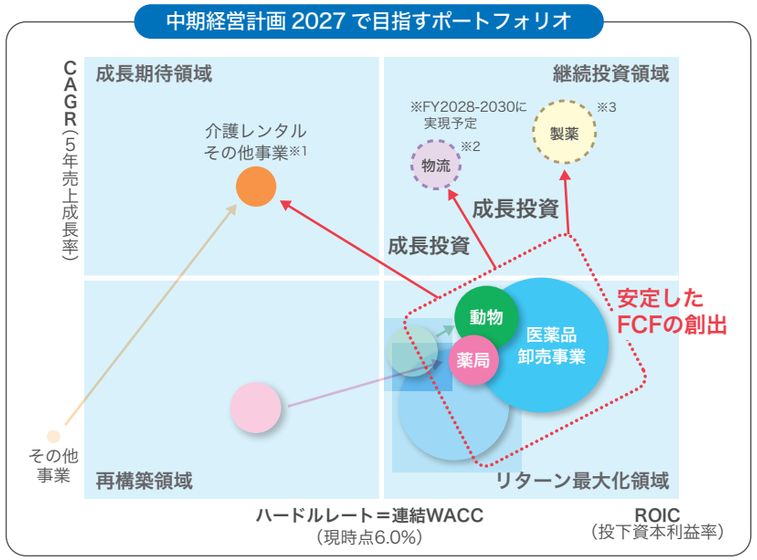
長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

事業ポートフォリオ・マネジメント





※それぞれの円の大きさは営業利益額を表す

※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

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

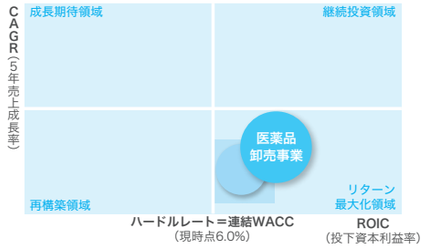
将来の収益の柱になる新規事業の創出

各セグメント戦略の方向性 —中期経営計画2027で目指す方向性—

医薬品卸売事業

- 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

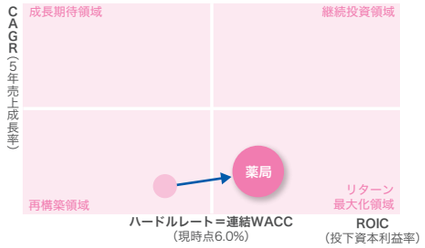
ROICの向上と安定したFCFを創出する



薬局事業

- 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

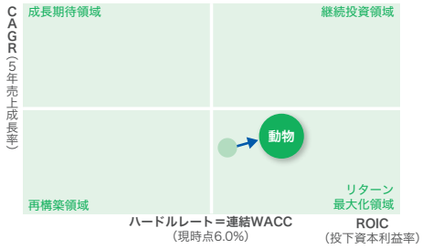
ハードルレートを上回るROIC達成を目指す



動物用医薬品卸売事業

- 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

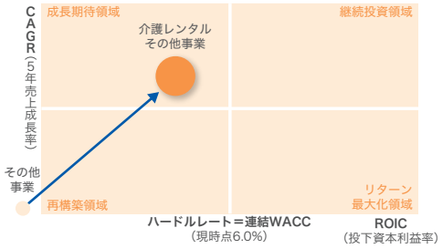
ROICの向上と安定したFCFを創出する



介護レンタルその他事業

- 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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会



財務の健全性を維持しつつ 将来を見据えた成長投資を実行し、 新たな収益の柱を創出してまいります

取締役 経理財務担当　喜多 勇夫

「信用」と「信頼」を信条に、CFOとしてグループの持続的成長をリード

私は30年にわたって金融の世界で経験を積んできました。2019年に(株)バイタルケーエスケー・ホールディングスに入社して以降は、事業会社ケーエスケーの執行役員および取締役、当社の執行役員経理財務部長などを歴任し、2023年6月より経理財務担当取締役を務めています。2025年6月からは(株)ケーエスケーの代表取締役を兼務し、事業会社の運営とグループ全体の財務戦略統括という２つの職責を果たしています。

当社グループの経営に携わって強く感じたのは、銀行などの金融機関と当社には共通点が多いということでした。その一つが信用の大切さです。金融機関の業務はそのすべてが信用のうえに成り立っています。当社グループもまた、さまざまな医薬品を、それを必要としている患者さんに確実に届けるという社会的使命を担っています。いつ、いかなるときも、医療機関や薬局に薬を届け、地域の人々の暮らしと健康をしっかりと支えていく。その繰り返しの中で信用や信頼が培われていくものと考えております。

私は今CFOとして、当社グループの財務戦略、経営企画、投資およびM&Aの意思決定に携わっていますが、単に計数面だけでなく、人的資本、環境対応、社会貢献、企業文化など非財務のファクターも常に意識しながら適切な経営判断を行うよう努めています。当社グループの持続的成長と企業価値の拡大を財務・非財務両方の視点からリードし、先輩たちが築いてきた信用と信頼をさらに高め、次の世代に引き継いでいくことが私の最も大切な任務だと受け止めています。

中計初年度は、売上高、経常利益、当期純利益で前年を上回る好業績を達成

当社グループは現在、2027年度を最終年度とする「中期経営計画2027」を推進しています。中期経営計画2027では、事業ポートフォリオ・マネジメント、財務戦略と資本政策、グループ経営体制の強化という3つの重点施策を確実に遂行することにより、「垣根を越えて 薬の

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

先へ “つなぐ”ことで 医療の未来を革新する」という長期ビジョン2035の実現を目指しています。

中期経営計画の目標には、売上高6,600億円、コア営業利益率1.15%以上、調整後ROE 8.0%以上を設定しました。2026年3月期より運用を開始した「コア営業利益」および「調整後ROE」は、新規事業である製薬事業への研究開発投資の影響を除外し、本業の収益力と持続的な資本効率を明確に示すための新指標です。

中期経営計画2027の初年度であった2026年3月期の連結業績は、売上高、経常利益、当期純利益がそれぞれ前期比で増加し、従来の成長軌道をしっかりと維持することができました。製薬事業を担う(株)メドリープファーマの設立、介護用品等の販売・レンタルを行う八千代ケアサポート(株)の子会社化など、次代を見据えた新規投資およびM&Aを実行したことにより、収益源の多角化とポートフォリオの最適化が一段と進展しています。将来の飛躍に向けた確かな一歩を踏み出すことができた、実りある一年だったと手応えを感じています。

新規事業と戦略的M&Aで、次代を見据えた収益モデルを構築

当社グループはこれまで財務の健全性を重視した堅実な経営を続けてきました。しかし、我が国においては、毎年の薬価改定により、価格の下落が進み、医薬品卸売事業は構造的に収益性が圧迫される厳しい経営環境にあります。当社グループが持続的な成長を達成し、収益力のさらなる強化を図るためには、既存事業で安定した利益を確保しつつ、より収益性の高い領域に経営資源を集中投入し、社会の環境変化に即応した新たな収益モデルを構築することが欠かせません。既存事業だけでなく成長投資においても常に資本コストを意識しながら最適な経営判断を行い、ROEとROICの向上を図っていくことが肝要です。

将来的には連結営業利益の約4割を、医療用医薬品卸売事業以外の事業が占めるよう、高収益型の事業ポートフォリオを確立したいと考えています。事業領域拡大の有効手段であるM&Aに関しては、当社事業との親和性が高く、シナジーが期待できる企業を中心に検討を進めるとともに、ROEやROIC、投資リスク、資金の回収時期などの観点を踏まえて精緻なデュー・デリジェンスを実施していく方針です。

成長投資の原資となる資金の調達においては、外部借入の活用も検討しています。製薬事業や介護レンタル事業、3PL(Third Party Logistics)事業など、収益の柱となる新規事業の基盤整備に注力していくと、M&Aなどに多額の資金を要する局面も想定されます。事業活動によって獲得したキャッシュと金融機関などからの借入を組み合わせ、健全な資金計画を策定・実行していきます。

政策保有株式の縮減 ―― 2027年には対連結純資産比率を20%未満へ

中期経営計画2027の重点施策の一つ「財務戦略と資本政策」では、最適な資本構成を意識したバランスシート管理、そして成長投資と株主還元を両立するキャッシュフロー・アロケーションを通じて、企業価値の向上を図ることを目標としています。

バランスシート管理において、特に力を注いでいるのが政策保有株式の縮減です。当社は過去数年、計画的に政策保有株式を売却してきましたが、2025年度は計画的な売却を進めたものの、株価の上昇により期末残高が増加となりました。連結純資産に占める政策保有株式の割合を、2027年度末までに20%未満に、2029年度末までに10%未満まで減らすという方針に変わりはありません。引き続きバランスシートの最適化と資本効率の向上を図っていきます。



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

株主の皆様への利益還元は、当社における重要な取り組みの一つとして位置づけています。単年度の業績変動の影響を受けにくいDOEを基準指標として採用し、DOE 3.0%以上を目標に安定的かつ継続的な配当を行うことを基本方針としています。この方針に基づき、2026年3月期は前期より25円増配となる年間70円の配当を実施、DOEは3%、連結配当性向は46%となりました。2027年3月期に関しては、年間70円（連結配当性向45.2%）の配当を予定しています。

当社グループはまた、株主価値の一層の拡大を見据え、業績や株価の動向を注視しながら、機動的に自己株式の取得を行っており、今年度は200万株、40億円を上限に買い付けを実施しているところです。今後も、成長投資の資金に余剰が生まれた場合は、配当の増額や自社株買い、株主優待の拡充など、社内外の状況に応じて最適な方策を選択していく方針です。

医療流通の高度化を実現するDX戦略

ケーエスケーは2025年9月、（株）日立製作所と連携し、医薬品配送業務のデジタル化・自動化をスタートさせました。

現在、全支店で運用がなされており、普及率も90%を超えています。また、倉庫からの配送時においても、配送順での積み下ろし、配送先の最短ルートの自動化など着実に生産性は向上しております。今後は、業務効率化により獲得したリソースを、どのように有効活用していくかも考えていきます。

ケーエスケーの事例は、グループ全体のDX戦略を先導するものです。バイタルネットにおいても、出荷配送業務の電子化やAIによる配送ルート設定など、DXの取り組みをさらに加速していく考えです。

新たな成長ステージへ飛躍する

人口減少と少子高齢化、薬価制度の枠組みの中での事業運営、地域医療ニーズの拡大など、当社グループの経営環境は、明暗半ばする状況で推移してきました。こうした中、当社グループは過去10年あまり、外部環境の変化による影響を受けながらも、概ね安定した業績を維持してまいりました。

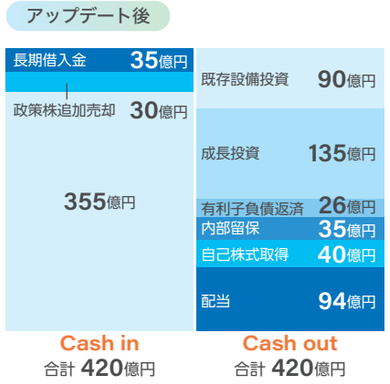
私たちは今、新たな挑戦である製薬事業への本格参入をはじめ、3PLや介護レンタルなど、次の柱を確立するための取り組みに注力しています。

当社グループの3つの価値観「信頼」「挑戦」「連携」を通じて、これからも企業価値の最大化に向けた取り組みを加速して、持続的な成長を続けていきます。

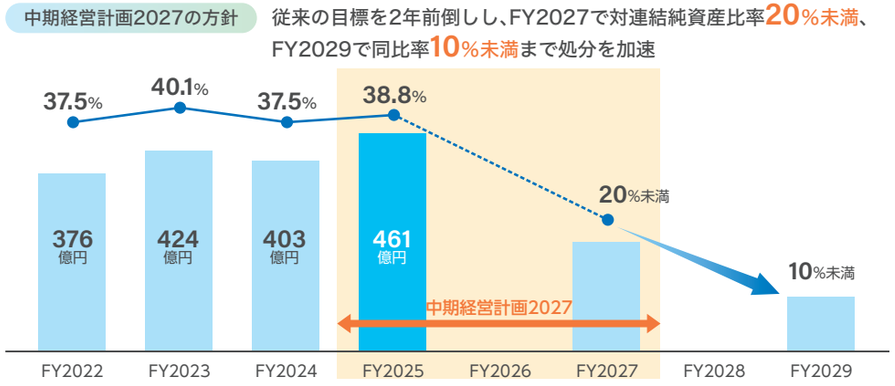
ステークホルダーの皆様には引き続き、ご理解とご支援をいただきますようお願い申し上げます。



キャッシュフロー・アロケーション方針のアップデート



政策保有株式の処分の加速化



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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

人材戦略の基本的な考え方と主な取り組み

当社は、「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」というパーパスの実現に向け、最大の経営資本である「人」への投資を重要視しています。
激変するヘルスケア環境において、持続的な企業価値向上とビジネスモデルの革新に挑むためには、使命感溢れる多様な人材の力が不可欠です。
私たちは「人材の確保・育成・活用・活躍」を人材戦略の主要観点に据え、一人ひとりが専門性を最大限に発揮し、いきいきと挑戦できる環境づくりを推進しています。



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会



医薬品卸売事業

医薬品卸売事業は製薬企業と医療現場をつなぐ社会インフラです。当社は東北・新潟、首都圏、近畿2府4県を主な商圏とし、地域に密着した強固な顧客基盤を背景に、医療ニーズに即した流通網を構築。大規模災害時にも流通を止めることなく、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役割を担っています。

売上高	営業利益
5,728 億円	49 億円

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。

製薬企業
↓
VITAL KSK HOLDINGS 当社グループ
↓
病院・診療所・薬局
↓
患者さん

事業環境の認識とリスク・機会

薬価改定や物価高騰が収益の圧迫要因となる一方、革新的新薬薬価維持品の販売注力やMRの業務を補完することを成長機会の一つと捉えています。当社ならではの価値提供として、MAPsやLab Access部を新設。病院市場において専門性の高いチーム営業体制を構築しています。また、DXの推進やAIの活用により、業務の一層の効率化を推進し、持続可能な社会インフラの構築と収益力強化を図ってまいります。

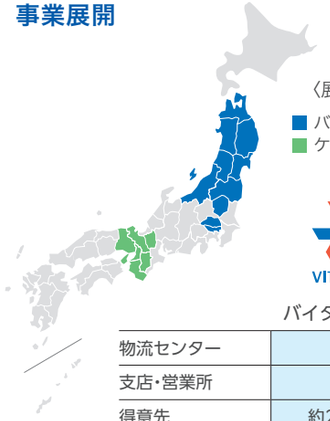
事業課題

- 毎年の薬価改定
- 人口減少や少子高齢化
- メーカーによる卸の選別
- 都市部と地方郊外の人口集積率格差

強み

- 地域をカバーする医薬品流通ネットワーク
- 長年築いてきた得意先との信頼関係
- 使命感溢れる人材
- 高品質な物流機能
- 流通改善ガイドラインの遵守と貢献利益の精緻な管理

事業展開



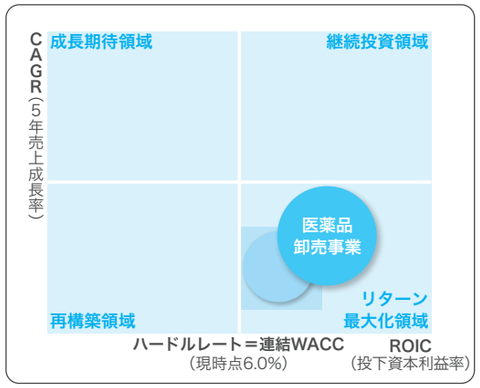
VITAL-NET　株式会社ケーエスケー

	バイタルネット	ケーエスケー
物流センター	5	3
支店・営業所	52	32
得意先	約22,000	約21,000

中期経営計画2027で目指す方向性

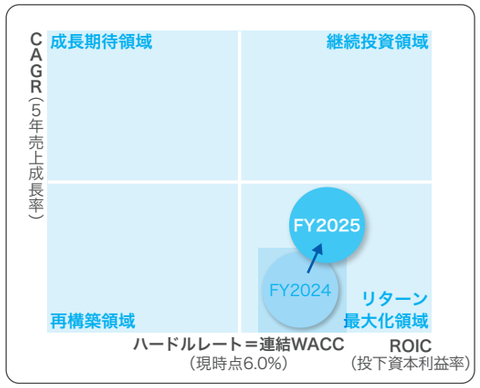
- 流通改善ガイドラインの遵守や、貢献利益の完全定着
- エリア特性に応じて、当社の強みを活かした営業展開
- 得意先別に市場成長を着実に取り込む、特色ある医薬流通の実現
- DXの推進やAIの活用により、業務の一層の効率化を推進

ROICの向上と安定したFCFを創出する



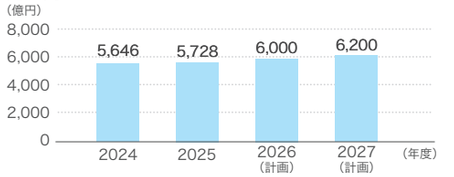
※円の大きさは営業利益額を表す

1年目の評価

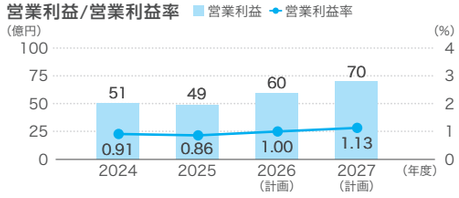


中期経営計画2027の業績計画

売上高



営業利益/営業利益率



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

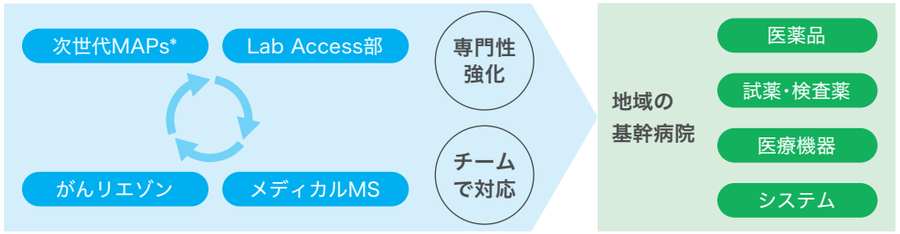
医薬品卸売事業 | 収益力強化に向けた具体的な取り組み

営業機能の専門・多角化

病院※1戦略

近年、製薬企業から新しく発売される医薬品における、がん治療薬や希少疾患治療薬などの高額な医薬品の割合は非常に増えてきています。これらの医薬品は“スペシャリティ医薬品”とも呼ばれ、主に病院で使用される薬剤のため、比例して病院市場は拡大の傾向にあります。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・教育に注力しています。また、薬を投与する前にはどのような検査が行われるのか、検査にはどのような試薬や薬剤、機器が使用されるのかなど、「薬の前後に目を向ける」ことも意識することで、治療の流れにおけるニーズを発掘し、医療現場の課題を解決することに取り組んでいます。これら専門知識を有するMSは、それぞれの知識を活かし、チームで対応することで新たな価値創造を図っています。

※1 ここでは病床数200床以上のいわゆる大病院を指す



*MAPs：Medical Assist Partners

MAPs

地域の基幹病院を担当し、病理医と臨床医の双方に継続的に面会する専門チームです。医療現場の「困りごと」を診療科ごとに掘り起こし、医薬品と医療機器を組み合わせた提案で解決へ導きます。製薬企業のMRが接点を持ちにくい部門との架け橋となり、チームで計画的に施設を担当することで、新薬・新製品の早期採用を支えています。

Lab Access部

2025年4月、(株)ケーエスケーでは市場成長が顕著ながん領域の医薬品や検査に関連する情報に精通した新組織「Lab Access部」を設立。主にがんゲノム医療を提供する病院の病理検査室にアクセスし、情報提供活動を通じ製薬企業との連携を深め、がん治療の選択肢浸透に係る活動や患者さんのQOL向上への貢献を目指しています。

がんリエゾン

がん領域に高い専門性を持つMSが、経口抗がん薬をはじめとする管理の難しい新薬の適正使用を支えています。病院の治療方針を地域の保険薬局と共有し、セミナーの開催や日々の情報提供を通じて服薬支援の質の向上を後押しすることで、患者さんの治療継続に貢献しています。地域の「情報ハブ」として、製薬企業のMRと協働しながら価値を提供しています。

メディカルMS

医療機器に特化した専任のMSで、検査・治療機器から抗がん薬調製に用いる安全デバイス、迅速検査キットまで幅広い商材を扱います。導入の検討から更新提案まで長期の視点で医療機関に伴走するとともに、新たな領域の商材を発掘し、医療現場に新しい選択肢を届けています。医薬品を担当するMSと連携し、治療プロセス全体を見据えた提案を行っています。

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の機能を補完し
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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

医薬品卸売事業　収益力強化に向けた具体的な取り組み

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だからこそDXを推進することは、社内の業務効率化や生産性向上に貢献するだけでなく、得意先・地域の課題のソリューションの一つになると考えております。

DX施策 1

在庫DXプラットフォーム

薬局をつなぎ、地域を支える

2025年10月にリリースした『POWERS Neo（パワーズネオ）』は、在庫管理機能だけでなく、納品管理、調剤のピッキングにおける監査機能を一つにまとめた、現場密着型のクラウドシステムです。薬局の現場の声が随所に盛り込まれ、在庫管理に関する業務の効率化、安全性の向上を実現しました。目指すべき将来像は、医薬品の情報（処方薬・在庫情報）を連携し、地域の薬局同士でつながる仕組みづくりです。『POWERS Neo』を中心にネットワークを構築し、地域の薬局だけでなく、へき地や地方の個人薬局との「お薬の助け合い」の可能性を期待しています。



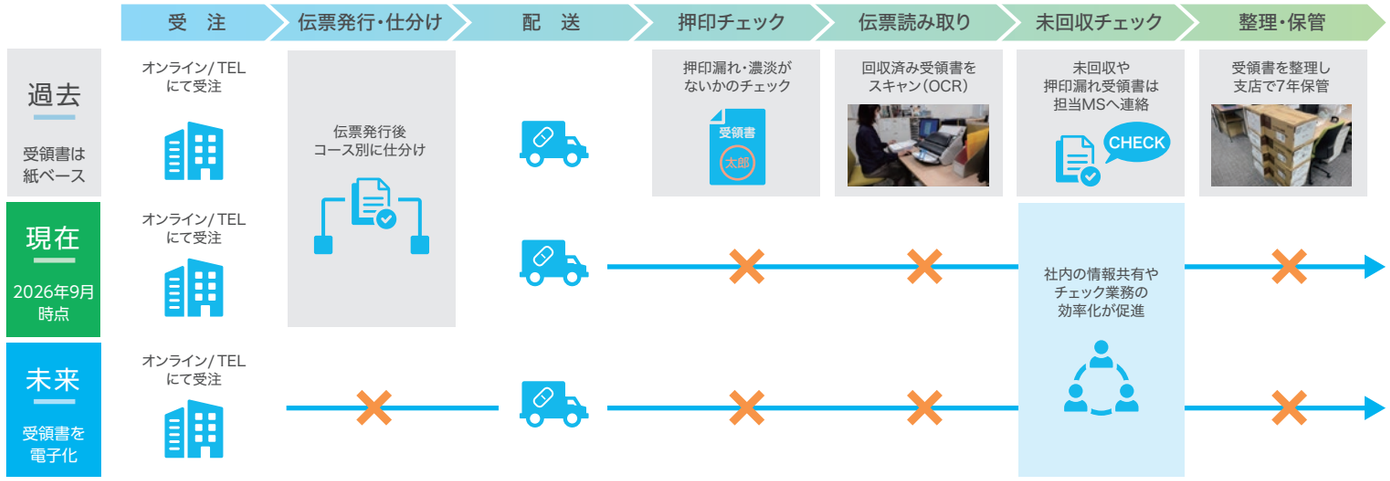
DX施策 2

スマート受領システムの導入

配送業務プロセスをデジタル化・自動化

（株）ケーエスケーでは、2025年10月より配送業務プロセスのデジタル化・自動化を開始しました。現在すべての営業拠点で展開中です。医薬品出荷時の倉庫内での荷合わせ検品の自動化、最適な配送ルートの自動立案、商品受領時の電子サイン等の活用による受領印の省略など、配送業務を効率化するとともに、リアルタイムに一元管理された現場データを収集・分析することで、配送品質向上や管理業務の高度化にもつなげています。

支店担当者の業務フロー



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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

医薬品卸売事業 | 収益力強化に向けた具体的な取り組み

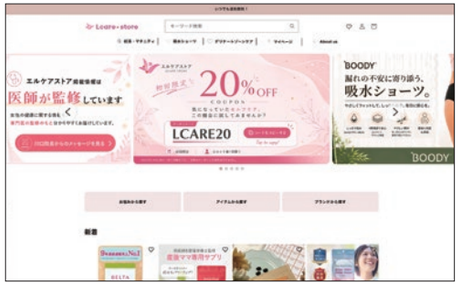
顧客価値創造

女性の健康課題解決への取り組み

女性の社会進出に伴い、女性特有の疾患や健康課題がクローズアップされるようになりました。当社グループでは、これら課題解決のためのソリューションを提供する「ウィメンズヘルスケアソリューション（WHS）部」を2024年に（株）ケーエスケー内に設立。2025年4月には京阪神エリアに活動範囲を拡大し、同年10月には（株）バイタルネット内に「WHSチーム」を設置するなど、活動範囲を広げています。2026年4月には、フェムテック・フェムケア商品を個人向けに販売するECサイト「エルケアストア」もオープンしました。

ECサイト「エルケアストア」をオープン

2026年4月にオープンしたフェムテック・フェムケア商品販売サイト「エルケアストア」では、医薬品卸として培ってきた専門性を活かし、品質・安全性・エビデンスを重視した商品を、医師の監修のもと厳選して販売しています。



公式Webサイトはこちら▶https://l-care-onlineshop.myshopify.com/



女性ヘルスケア応援自販機の設置

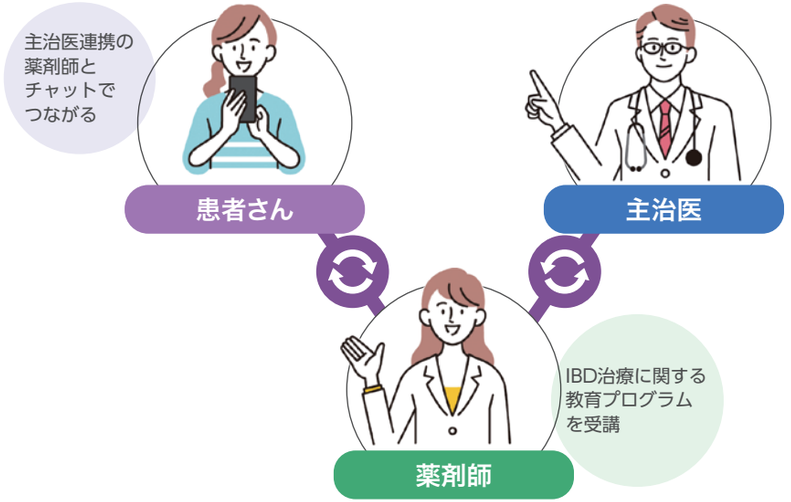
女性ヘルスケア応援自販機を社内に設置

自社の女性社員の健康課題解決の一環として、ダイドードリンコ社の女性ヘルスケア応援自販機を、（株）ケーエスケー内の4拠点に設置。さらに同社とのコラボ企画として、2026年7月から大阪道頓堀の大型ビジョンでCMを放映しています。

おくすりあうんの全国展開

「おくすりあうん」は炎症性腸疾患（IBD）※1患者や対応する薬局薬剤師の悩みを解決するためのアプリケーションです。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ます。「おくすりあうん」を利用し、主治医と薬局薬剤師、薬局薬剤師と患者がつながることで、主治医の処方意図が正しく伝わり、患者自身の生活に合わせた服薬指導をすることが可能となります。
現在は学会等を通じての全国の関係者の皆様への周知のほか、導入へ向けた取り組みを行っています。

伝わることで、ホッとする。つながれ、みんなの想い。



難病患者さんと薬剤師、薬剤師と主治医を結ぶチャットツール

公式Webサイトはこちら▶https://okusuri-aun.com/

※1 炎症性腸疾患（IBD）：潰瘍性大腸炎やクローン病に代表される、主に小腸や大腸などの消化管に慢性的な炎症や潰瘍を引き起こす病気の総称。国の指定難病。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

医薬品卸売事業

収益力強化に向けた具体的な取り組み

物流機能の高度化

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、きめ細や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。
また、2019年より製薬企業向けの3PL(Third Party Logistics)事業を展開しています。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。2026年8月より稼働した伊勢原ロジスティクスセンターは、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。

当社グループの物流センター

営業エリア

バイタルネット 5カ所

ケーエスケー 3カ所



兵庫物流センター

最新鋭の物流設備を導入した西日本の拠点

宮城物流センター

業界トップクラスの規模と機能を誇る



伊勢原ロジスティクスセンター

グループ初の3PL専用物流拠点へ



3PL事業の中核施設 伊勢原ロジスティクスセンター 始動

2026年8月3日に稼働した「伊勢原ロジスティクスセンター」は、医薬品・化学品・精密機器など高い品質管理が求められる製品の物流・製造を一体で担う高機能拠点として、GMP※1、GDP※2に準拠した品質管理だけでなく、セキュリティでも高度な設備を備えました。あわせて、都市型災害を想定したBCP※3対応の医薬品安定供給体制も整備し、お客様のサプライチェーンにおける最適化・安定供給に寄与していきます。

※1 GMP(Good Manufacturing Practice):適正製造規範(製造管理および品質管理に関する基準)
※2 GDP(Good Distribution Practice):医薬品適正流通基準
※3 BCP(Business Continuity Plan):事業継続計画

(株)バイタルネット 伊勢原ロジスティクスセンターの概要

竣工
2026年4月9日

主な機能

- GMP、GDPに準拠した、24時間365日のリアルタイム温度監視
- 連続72時間全設備稼働可能な自家発電機を配備
- 全エリアの入退出管理および監視カメラ設置

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

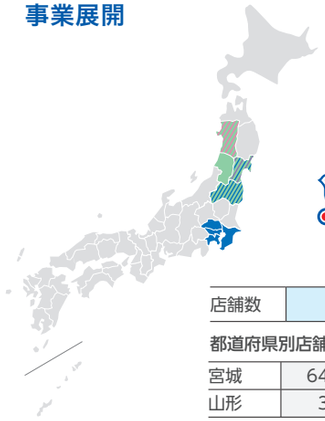


薬局事業

当社グループでは1都7県で92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。

売上高	営業利益
199 億円	2.5 億円

事業展開



〈展開エリア〉

■ オオノ　■ 健康堂薬局
■ グッドネイバー　■ 天王保健調剤センター

	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	58	22	11	1

都道府県別店舗数

宮城	64	福島	9	東京	5	埼玉	4
山形	3	秋田	3	千葉	3	神奈川	1

（2026年7月1日現在）

事業環境の認識とリスク・機会

調剤報酬削減・人口減少といった構造的リスクに直面しており、経営環境は厳しい状況にあります。一方で在宅医療・介護需要の拡大、かかりつけ薬局機能強化、高度な臨床薬学サービス提供、デジタル技術活用による業務効率化など成長機会も存在します。当社グループは、地域密着型の薬局を展開することで、処方箋応需にとどまらず、高齢化社会での健康支援・予防・健康相談に対応しています。

事業課題

- 調剤報酬削減
- 運営コストの上昇による利益圧迫
- 人口減少地域における人材確保の困難さ
- デジタル化・業務効率化への投資負担

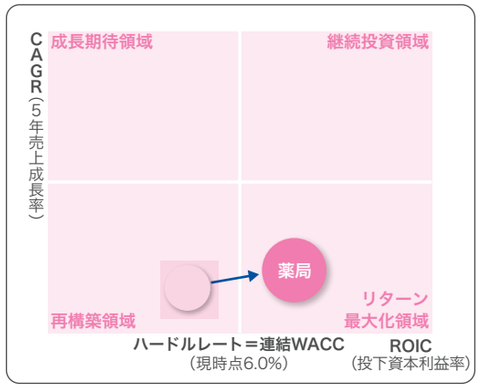
強み

- 地域密着の薬局としてさまざまな処方箋に対応
- 在宅医療・介護需要の拡大に対応
- 専門医療機関連携、地域連携薬局の認定を取得
- 高品質で効率的な医薬品サプライチェーンを構築

中期経営計画2027で目指す方向性

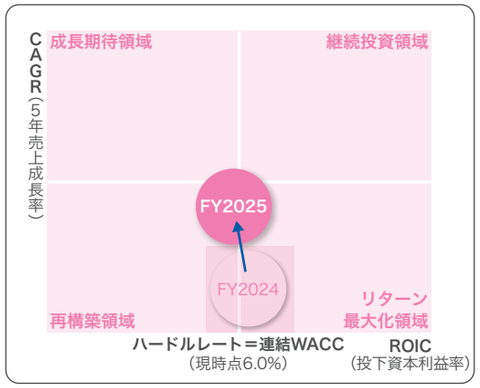
- 連結・非連結の6事業会社を1社に統合し、生産性の向上を図る
- 過剰資本を解消することで資本収益性を改善する
- 新規出店やM&Aで売上を拡大し、グループ間のシナジーを高める

ハードルレートを上回るROIC達成を目指す



※円の大きさは営業利益額を表す

1年目の評価



具体的な取り組み

1 **新規出店の推進**
新規出店により当該エリアでのドミナントを強化するとともに、規模拡大により調剤報酬削減の影響を緩和。

2 **薬局機能の強化**
地域連携薬局、がん専門医療機関連携薬局の認定取得で、高度な臨床薬学サービス提供能力を強化。

3 **事業会社の統合**
薬局事業会社を段階的に経営統合することで、コスト削減とシステム共有、人材育成の効率化を図る。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会



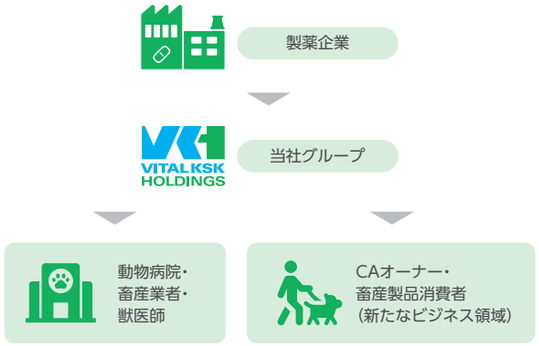
動物用医薬品卸売事業

動物用医薬品卸売事業は、(株)アグロジャパンとアローメディカル(株)が担っています。動物用医薬品や飼料、療法食、医療機器、機材を畜産農家や動物病院にお届けし、動物の健康を支えることで、安全・安心な食の生産と、コンパニオンアニマルとともにある豊かな暮らしの実現に貢献しています。

売上高	営業利益
126 億円	3.0 億円

ビジネスモデル

アグロジャパンは、北海道・東北・新潟に営業拠点を、関東・札幌・帯広に物流拠点を配置し、動物用医薬品や飼料、療法食などをメーカーから仕入れ、畜産農家や動物病院にお届けしています。早くから商物分離を進め、商品は物流拠点から輸送業者が直送し、提案や情報は営業担当者が提供することで、物流と商流それぞれの品質を高めてきました。2024年8月には、首都圏で動物病院向けに医療機器を販売するアローメディカルを関東進出の拠点として連結子会社化しました。医薬品と医療機器の両面から獣医療を支える体制を整え、両社の顧客基盤を相互に活かしたワンストップでの価値提供を目指します。



当事業の強み

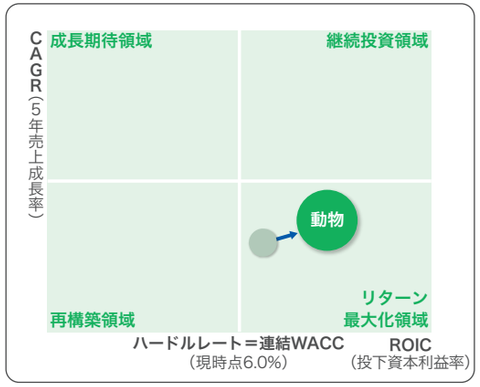
地域密着型	畜産業は自然の影響を受けやすいが、地域密着型の営業展開により、各地域に即した提案が可能
食の安全・安心	畜産農家のサポートを通じて、人が健康であるための大切な要素である「食」の安全・安心に貢献
CA*による癒やし	動物用医薬品提供によるCAの病気の予防・治療は、CAの健康につながり、それが人々の心を癒やす

＊CA (Companion Animal) : コンパニオンアニマル、伴侶動物

中期経営計画2027で目指す方向性

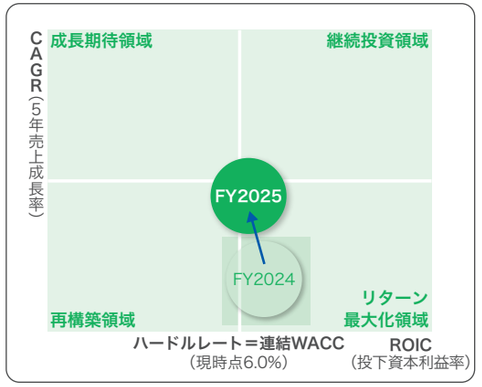
- アローメディカルの連結子会社化の効果を最大化するため首都圏での医薬品販売や、東北・北海道での医療機器販売を強化
- ペットフードの製造販売事業の拡大

ROICの向上と安定したFCFを創出する



※円の大きさは営業利益額を表す

1年目の評価



具体的な取り組み

1 **アローメディカルとのシナジー最大化**
首都圏の動物病院網とアグロジャパンの商品供給力を掛け合わせ、医薬品と医療機器のワンストップ提供を進めます。

2 **動物病院向け薬局の開設**
動物病院向けの薬局を開設しました。現場で需要のある医薬品をBtoBで供給し、獣医療の現場を支えます。

3 **ペットフード事業**
新潟大学との共同研究の成果を活かした犬用おやつの提供で、イベント出店やECサイトで販路を広げています。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会



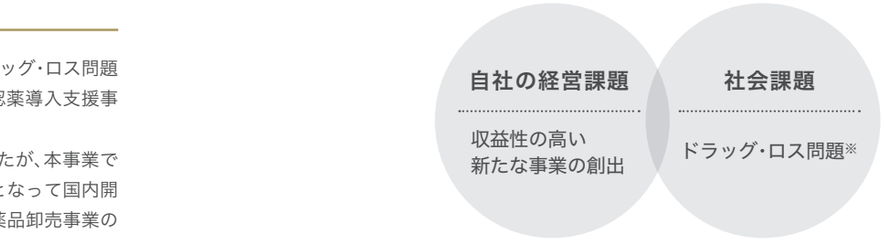
製薬事業

日本の医療課題であるドラッグ・ロスの解消に向け、当社グループで新薬導入支援事業に取り組むために(株)メドリープファーマを設立しました。英国のShield Therapeutics社との間でマルトール第二鉄に関する本邦における独占的ライセンス契約を締結し、希少疾患である「肺動脈性肺高血圧症」の治療薬として国内第2相試験を進めています。肺動脈性肺高血圧症への「鉄の補充」という新しいオプションを提供することで、病気に苦しむ患者さんとそのご家族に貢献していきたいと考えています。

ドラッグ・ロス解消と新たな価値創造への挑戦

当社グループは、医療に携わる企業として、日本で利用できない医薬品が存在するドラッグ・ロス問題の解決に主体的に取り組むため、2025年、中期経営計画2027のもと製薬事業(未承認薬導入支援事業)へ参入しました。

これまでは新薬開発企業やファンドへの出資を通じて医療の発展に関わってきましたが、本事業では、海外で承認されながら国内では未導入となっている医薬品について、当社が主体となって国内開発から販売・流通までを担う新たな事業モデルに挑戦しています。長年培ってきた医薬品卸売事業のネットワークや物流機能を活用し、医薬品卸売事業や3PL事業とのシナジー創出を通じてサプライチェーン全体の価値向上を図るとともに、患者さんへの新たな治療選択肢の提供と、持続的な成長を支える収益基盤の構築による企業価値向上を目指します。



※海外では治療薬が存在するが、日本では未承認のため患者さんに不利益をもたらしている状況

地域の隅々に広がる流通ネットワーク
専門性が高い人材が豊富
高品質な物流機能
得意先や自治体との強固な信頼関係

当社の強みを活用し、新規事業へ

メドリープファーマ設立1年のあゆみ

2026年

8月

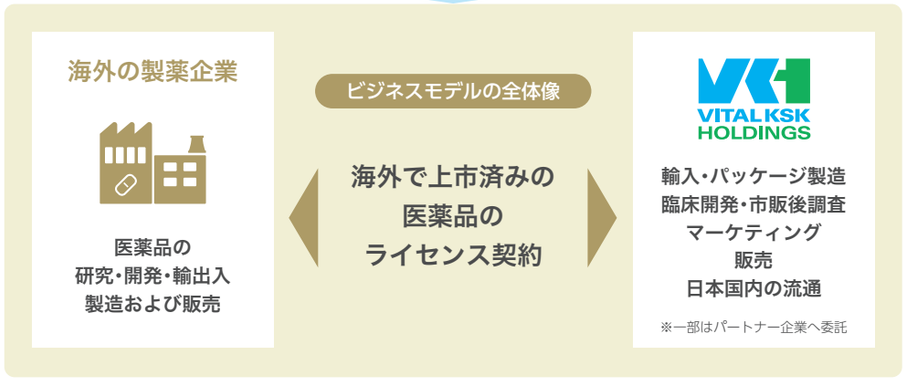
「マルトール第二鉄」として正式に医薬品の一般名称JANに登録されました。
(登録番号307-3-B2)

9月

9月1日
東京・大手町に東京事務所を開設し、社内外のステークホルダーとより緊密でスピード感をもった連携をし、開発を加速してまいります。

9月16日
創立1周年を迎えたメドリープファーマは、マルトール第二鉄の上市準備のため、必要な人員と組織の拡充を図ってまいります。

メドリープファーマの中長期的な成長のための複数の新規導入品の候補に関しても医学専門家のご意見をいただきながら日本市場におけるニーズを探索し、鋭意検討を行っています。



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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

製薬事業　マルトール第二鉄に関する開発の進捗状況（効能追加について）

現在、マルトール第二鉄は「肺動脈性肺高血圧症」の効能取得を目指して国内第2相試験を進めており、順調に症例登録が進んでいます。引き続き第3相試験の開始に向けて準備を整えてまいります。
また、マルトール第二鉄の効能追加についてもご報告いたします。慢性肺疾患（気腫病変及び/又は間質性病変）に伴う肺高血圧症を対象としたマルトール第二鉄（ST10）の有効性及び安全性を評価する多施設共同、無作為化、プラセボ対照、二重盲検の探索的第2相試験（NP-VN202試験）を開始しました。

この試験の目的は、慢性肺疾患に伴う肺高血圧症患者を対象に、ST10を12週間投与した際の有効性を、6分間歩行距離を指標としてプラセボ対照下で検討することになります。
肺高血圧症は主に5群に臨床分類され、慢性肺疾患に伴う肺高血圧症は第3群に位置づけされている希少疾患になります。
マルトール第二鉄の価値最大化と患者さんへの貢献に向けて開発を加速させてまいります。

マルトール第二鉄　開発ロードマップ

現在地

2025年 4月	2025年 9月	2025年 11月	2026年	2027年	2028年	2029年
独占的ライセンス契約締結 Shield Therapeutics社（英国）と契約締結	(株)メドリープファーマ設立 導入品の開発を担う体制を構築	肺動脈性肺高血圧症 第2相臨床試験開始 （国内試験継続中）	第2相臨床試験終了	第3相臨床試験 有効性・安全性の検証をさらに拡大	承認申請 承認に向けた申請を実施	承認・販売開始（目標） 患者さんへのいち早い提供を目指す
		効能追加 慢性肺疾患に伴う肺高血圧症	11月 探索的第2相試験（NP-VN202試験）を開始	第2相臨床試験終了	第3相臨床試験	承認申請

※開発スケジュールは現時点の計画であり、今後の状況により変更となる可能性があります。

臨床試験の概要

開発品
マルトール第二鉄（ST10）

対象疾患
肺動脈性肺高血圧症（PAH）

試験デザイン
多施設共同 | プラセボ対照
無作為化 | 二重盲検

被験者数
26名を予定

対象疾患
肺動脈性肺高血圧症

肺動脈の血圧が上昇し、心臓に負担がかかる進行性の希少疾病です。
鉄欠乏を併存する患者が多く報告されており、鉄補充療法の重要性が認識されています。

臨床試験の概要

開発品
マルトール第二鉄（ST10）

対象疾患
慢性肺疾患に伴う肺高血圧症

試験デザイン
多施設共同 | プラセボ対照
無作為化 | 二重盲検

被験者数
16名を予定

対象疾患
慢性肺疾患に伴う肺高血圧症

COPD（慢性閉塞性肺疾患）や間質性肺炎など、肺自体の病気や酸素不足が背景にある肺高血圧症です。
肺の疾患によって、酸素不足となり肺血管が縮みやすくなったり、肺の構造変化により肺血管が減少することにより肺高血圧症となります。



国際医療福祉大学医学部
循環器内科/
医学教育統括センター 教授
田村 雄一 先生

医学専門家のコメント

鉄欠乏は古くから知られている病気ですが、肺動脈性肺高血圧症（PAH）をはじめとする心臓疾患に用いると症状やQOLの改善および入院率低減などの治療効果があるとわかってきたのは最近のことです。
マルトール第二鉄という新しい鉄剤によってPAH患者さんのアドヒアランスやQOLだけではなく、病態まで改善することを検証する本治験は画期的であり、世界的にも注目を集めていることから、日本発の強力なエビデンスとな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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

製薬事業　海外承認済み医薬品の導入による効率的な開発戦略

当社グループの事業成長に向け、海外で承認・販売実績を有する一方、日本では未承認の医薬品に着目しています。海外で蓄積された有効性・安全性に関する知見を活用し、日本で必要な開発に資源を集中することで、開発期間の短縮と開発投資の効率化を図っていきます。

一般的新薬との開発プロセス比較（開発の目安）

比較項目		一般的な新薬	マルトール第二鉄（ST10）
基礎研究		2～3年	―
非臨床試験		3～5年	―
臨床試験	第1相試験	3～7年	―
	第2相試験		1年
	第3相試験		2年
承認申請・審査		1～2年	1年
上市までの期間		約9～17年	約4年（計画）

※一般的な新薬開発プロセスとの比較イメージです。各期間は対象疾患、試験設計、規制当局との協議等により変動します。

開発期間の比較イメージ



本戦略の特徴

国内での治療価値創出

国内未承認医薬品の導入を通じ、新たな治療選択肢の提供を目指します。

開発期間の効率化

海外で実績のある医薬品を活用し、日本で必要な開発に集中します。

開発投資の効率化

既存データを活用し、開発資源を重点領域へ配分します。

海外で実績のある医薬品を活用することで、開発の効率性を高め、患者さんへの価値提供をより早く実現します。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会



介護レンタルその他事業

当社グループでは、介護レンタル事業の拡大を図る方針を示しており、前期より同事業が属するセグメント名称を「その他事業」から「介護レンタルその他事業」に変更しております。その一環として(株)ケーエスケーが八千代ケアサポート(株)を子会社化するなど、同セグメントの拡大を図っています。

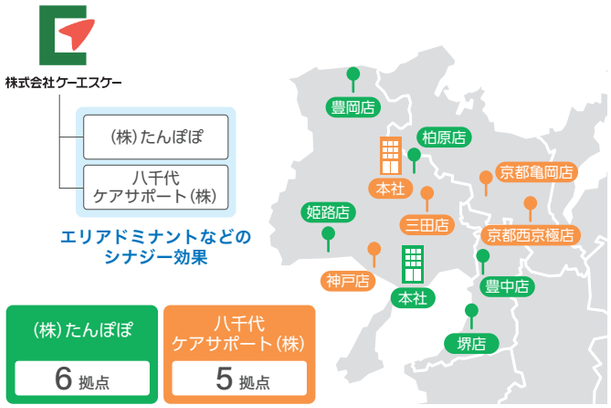
売上高	営業利益
50.4 億円	▲1 億円

福祉用具貸与事業

(株)たんぽぽ
八千代ケアサポート(株)



ケーエスケーでは、2025年12月に八千代ケアサポートを子会社化しました。同社は兵庫県、京都府下に5店舗を構え、福祉用具レンタル、介護・リハビリ用品販売、住宅改修を手がけています。各店舗にはショールームを併設し、実際に介護用品に触れながら購入相談ができるなど、利用者への間口が広く取られているのが特徴です。また、たんぽぽは大阪府、兵庫県下で福祉用具レンタル、介護・リハビリ用品販売、住宅改修、メンテナンス事業などを展開。2025年4月には堺市と豊中市に新たな拠点を開設し、大阪エリアへサービスを拡大しました。両社の連携により、京阪神エリアでのドミナント展開を進めるとともにシナジー効果を最大限に高めてまいります。



医療経営コンサルティング事業

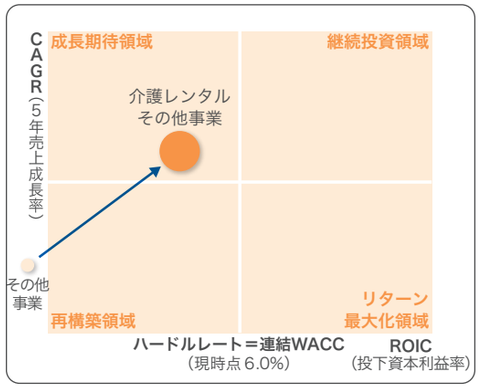
(株)医療経営研究所では
病院や自治体に対するコンサルティング事業を展開しています。

病院向けには、地域医療構想や将来構想に則った統廃合、移転・建替え、システム導入、病院機能評価の認定・更新、経営改善を支援。システム導入ではベンダーとの調整役として費用や選定の課題を解消し、機能評価では関係者と目標を共有、マニュアル整備、模擬審査を通じて認定へと導いています。自治体向けには、各種調査業務のほか、医療的ケア児者等が地域で安心して暮らせる医療型短期入所事業所の開設を支援。さらに、次世代経営者や従事者を対象とした研修などの人材育成事業を展開し、自治体職員の皆様とともに各地域で課題解決に取り組んでいます。

中期経営計画2027で目指す方向性

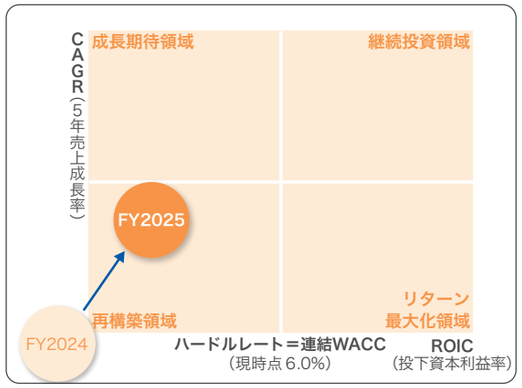
- 資本収益性が高い介護レンタル事業に集中投資し、拡大を図る
- 資本収益性が低い事業・部門は、再構築か撤退を判断
- 名称を「その他事業」から「介護レンタルその他事業」に変更

介護レンタル事業を拡大し、ROICとCAGRを改善



※円の大きさは営業利益額を表す

1年目の評価



具体的な取り組み

1 介護レンタル事業の強化

八千代ケアサポートの子会社化により、京阪神エリアでの事業拠点数は6から11拠点へと拡大しました。今後もドミナント展開を進め、サービスの充実を図ります。

2 資本収益性を意識した経営改善の実施

本事業セグメントでは、ハードルレートを上回るROIC達成を目指しています。そのために、資本収益率が低い部門の再構築や撤退も視野に入れた経営判断を行ってまいります。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

サステナビリティ基本方針

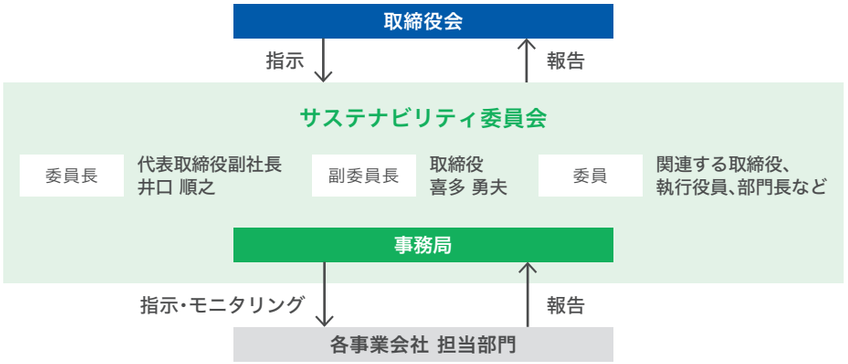
明日へつなぐ 未来をはぐくむ
一人ひとりにとって 今よりもっと良い社会を

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

(株)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 井口順之を委員長とし、関連する取締役や執行役員、部門長で構成されています。同委員会では、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、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、必要に応じた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

2025年度 4回

サステナビリティ委員会は、環境、社会、経済の3つの要素すべてにおける持続可能性を実現するため、委員会メンバーを中心として、経営陣、部門長などと議論を重ねています。2025年度は4回開催し、基本計画の立案や経営方針・事業活動のサステナビリティ視点での検証、社内推進体制の構築および整備、社内外への対応などを行ってきました。今後も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」の考えに沿いながら、社会課題の解決と中長期的な成長の双方を目指してまいります。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会



グループ社員一人ひとりの力を合わせ、持続可能な社会の実現に貢献します

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

マテリアリティを定め、対策を推進

世界では気候変動、経済格差の拡大などさまざまな社会・環境課題が山積しており、日本に目を向けると少子高齢化とそれに伴う人口の減少、地域インフラの疲弊といった構造的な問題が顕在化しています。そうした中、ESGと呼ばれる非財務面での取り組みが、企業の中長期的な成長を支える重要な経営指標として注目されています。私たちは医薬品流通という社会インフラを支える企業グループとして、ESGの観点に基づくマテリアリティを定め、そこから導き出される課題について対策を進めています。

強靭かつ高品質な流通体制の構築

昨今、熊本県で発生した大規模な地震や、各地での豪雨災害など、各地で甚大な被害をもたらす自然災害が相次いで発生しています。こうした災害時を含め、いつ、いかなるときも医薬品の供給を止めないことが、私たち医薬品卸に与えられた大きな使命です。(株)ケーエスケーは阪神・淡路大震災を、(株)バイタルネットは東日本大震災を、(株)ファイネスは能登半島地震を経験してきました。被災当事者として得られた教訓を今後の災害対策に活かすべく、各事業会社のノウハウを結集し、さまざまな取り組みを展開しています。

また、医薬品を届けるための適正流通基準であるGDPガイドラインに準拠することも、これまで以上に強く求められています。グループ各社をはじめ、製薬企業や協力会社とも連携し、高い流通品質を維持しながら医薬品を地域に届け続けられるよう、体制整備を進めています。

さらに、気候変動への対応や地域との共生、適切なマネジメント体制、コーポレート・ガバナンス体制、リスクマネジメント体制の構築なども、企業を持続させるための重要な要素の一つです。ソーラーパネル設置やEV車の導入、非常時を見据えた行政との連携協定締結、適切な取締役・執行役員体制の確立など、一つひとつを丁寧に積み上げ、より強靭な企業グループを作り上げていきたいと考えています。

大切なのは一人ひとりの「人」の力

こうした企業活動を支えているのは、他ならぬ従業員一人ひとりの「人」の力です。当社グループでは、従業員エンゲージメントの向上を重要な経営課題と位置づけ、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。中核会社2社を含むグループ4社では健康経営優良法人の認定を取得。さらに、ダイバーシティの推進、各種研修、職場環境の整備、DX導入に伴う業務効率化などを通じ、従業員がより働きやすく、成長を感じられる職場づくりを推進しています。

世界全体が不確実性を増してゆく中、人々が安心して健康に暮らせる社会をつくり、維持することが、かつてないほど重要になってきています。当社グループは、企業理念である「私たちは、健康で豊かな社会の実現に貢献します」を体現するために、これからも変革を続けてまいります。そして、地域にとってかけがえのない存在であり続けたいと願っています。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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	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事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	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）	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 人材育成制度 多様な人材の育成と職場環境の整備	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）アグロジャパンと八千代ケアサポート（株）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	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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

マテリアリティ特定プロセス

当社グループの事業活動において、さまざまな「リスク」そして「機会」が想定されました。それらをカテゴリー別に分類し、当社グループにとって、また、ステークホルダーの皆様にとっての重要性と照らし合わせて評価を行ってきました。
その評価結果をもとにサステナビリティ委員会での議論を経て、重要性の極めて高い５項目を当社グループの「重要課題（マテリアリティ）」と定めています。

マテリアリティ特定プロセス

Step 1　課題抽出

“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たい”という私たちの使命を柱として、当社に対する各機関の評価、ステークホルダーの皆様との対話や要望など、さまざまな視点から課題を抽出しました。

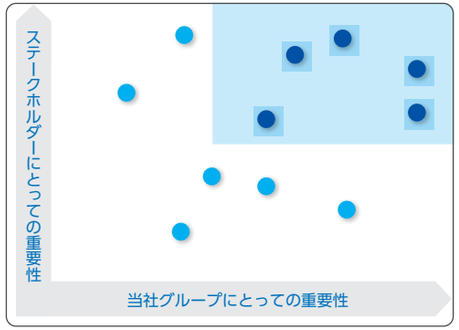
Step 2　課題評価

抽出した課題を、持続可能な社会の実現のための取り組みである「環境：Environment」「社会：Social」「ガバナンス：Governance」に分類し、各課題において重要性評価を行いました。

Step 3　課題特定

重要性評価をもとに議論を重ね、5つのマテリアリティを特定しました。あわせて、SDGs（持続可能な開発目標）の17の目標および169のターゲットとも紐づけました。

抽出した課題の評価



マテリアリティのリスクと機会

マテリアリティ	主なリスク	主な機会	
気候変動問題への対応	• 自然災害などによる事業活動停止など	• 再生可能エネルギーの利用促進 • 災害対策車両の配置 • 環境負荷低減につながる取り組み	
安全・安心・効率的な医薬品流通体制の構築	• 自然災害やパンデミックなどによる事業活動停止など • 物流業界の人手不足と労働時間規制強化による物流制約 • 活動地域の過疎化、人口減、高齢化	• BCP（事業継続計画）の整備 • 大規模災害の経験を生かした強靭な物流網の構築 • 災害対策車両の配置	• GDPやGMPに対応した高品質な医薬品流通体制の構築 • 適正な拠点配置の検討
多様な人材の育成と職場環境の整備	• 労働力不足 • 人口減、高齢化の地域格差 • ハラスメントの発生 • 従業員の健康状態	• 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進 • 働きがいと健康を高める職場環境の整備 • 健康経営の促進 • 労働力不足への対応	• 地域のヘルスケアを支える、専門性の高い人材の育成
社会貢献活動の推進	• 活動地域の過疎化、人口減、高齢化 • 地域のヘルスケア課題解決の機会損失	• 地域のヘルスケア課題の解決 • 労働力不足への対応 • 地域から人材を採用することによる地域に深く根差した事業活動の展開	
健全で、透明性の高いコーポレート・ガバナンス	• コンプライアンスなどの法令違反 • 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	• 投資家、ステークホルダーの皆様への積極的な情報開示と対話 • グループガバナンス体制の強化	

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

マテリアリティ

MATERIALITY
重要課題

(株)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	参照ページ
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.47	• 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 • ISO9001認証取得 ((株)バイタルネット、(株)ケーエスケー) • 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) • オンライン服薬指導や電子処方箋への対応の強化	P.47 P.47 P.48
	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(2025年度:16.6%) • 女性の健康支援を目的とした部門(WHS部※3)の設置 • 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 • 従業員エンゲージメント調査の実施	P.45 P.28 P.46 P.46
	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 (2026年7月末時点:265件) • 環境美化、地域の行事への参加などの地域支援活動	P.49
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 • 指名・報酬委員会の設置 • 取締役会の実効性評価に関する第三者調査の実施 • コンプライアンス研修の開催 • コーポレートコミュニケーション活動の強化	P.53-P.60

※1 GDP　：Good Distribution Practiceの略称で、医薬品適正流通基準
※2 GMP　：Good Manufacturing Practiceの略称で、適正製造規範(製造管理および品質管理に関する基準)
※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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
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車両を導入 • 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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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

1.5℃シナリオでは、脱炭素社会への移行に伴い、炭素税の導入や再生可能エネルギー・省エネルギーといった政策・法規制の推進などの影響が起こることが想定されます。
医薬品卸売事業へのリスクとしては、炭素価格に係る制度や温室効果ガス（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、太陽光発電をはじめとした再エネ由来電力の活用やHV・EV車両の導入、省エネルギー設備の導入といった対応に取り組んでおります。
一方で、新たに獲得できる機会としては、気候変動に対する取り組みに伴う顧客や投資家からの評価向上や、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はもちろん、低炭素輸送に積極的に取り組み、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

4℃シナリオでは、気候変動がもたらす異常気象による物理的な影響が発生することが予想されます。
医薬品卸売事業へのリスクとしては、当社グループおよびサプライヤー企業が所有する設備の風水害による被災や、それに伴う配送遅延および事業停止の発生が挙げられました。そのため、BCPの策定や物流センターへの災害対策の導入といった対策を行っています。
一方で、新たに獲得できる機会としては、気候変動による感染症の増加に伴い医療物品の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「地域に深く根差したネットワーク」を活かすとともに、有事に備えた物流体制の構築に引き続き取り組んでまいります。

指標と目標

当社グループは、サステナブルな経営を実現するべくGHG排出量を指標として設定し、気候変動に対する影響を評価・管理してまいります。
当社グループは、世界の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2℃以下に、可能な限り1.5℃に抑える努力をするというパリ協定で示された世界共通の長期目標と、日本政府が掲げる2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルを達成するという目標に準拠すべく、当社グループのGHG排出量削減目標として、2030年度30%削減（2021年度比）と設定し、GHG排出量削減を推進してまいります。
今後、サプライチェーン全体の排出量を把握するため、Scope3の排出量算定を検討してまいります。なお、当社グループ全拠点におけるScope1およびScope2のGHG排出量の実績は以下のとおりです。

GHG排出量と削減目標

（t-CO_2e）

	2023年度	2024年度	2025年度
企業による直接排出（Scope1＋2）	20,287	19,144	19,374
Scope1 燃料の使用に伴う排出	10,650	10,142	10,365
Scope2 電力購入に伴う排出	9,637	9,002	9,009

2030年度目標
30%削減
（2021年度比）
2050年度目標
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

- 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車両の導入
- 高効率空調機の導入
- 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・京都物流センター）
- 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

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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

人材戦略対談

企業ビジョンを起点とした人材戦略改革

医薬品卸売事業を担うバイタルネットとケーエスケーの制度改革から考える人材戦略



バイタルケーエスケー・グループでは、人材を価値創造の重要な基盤と位置づけています。医薬品卸売事業を担う(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーでは、それぞれの企業ビジョンの実現に向け、人材戦略改革の一環として新人事制度を導入しました。本対談では、制度改革を主導した両社の責任者が、制度改革の背景や狙い、今後の人的資本経営の方向性について語ります。

井口 ケーエスケーでは2024年4月、厳しい環境下で成長し続けるために全社員の方向性を統一すべく、自社ビジョンを反映した新人事制度の運用を開始しました。

鈴木 バイタルネットでも事業環境や働き方、社員に求められる役割の変化に対応するため、2023年に検討委員会を立ち上げ、ケーエスケーの役割・等級の仕組みを参考に今年7月から新たな制度をスタートしました。

井口 役割・等級の仕組みは年功序列から脱却し、役割と処遇を一致させるものです。特に経営戦略との紐づけを重視しています。「地域に寄り添う、健康スペシャリスト企業へ」というビジョンから落とし込んだ等級定義の体現度を評価基準に設定。ビジョン具現化に向け、それに適合する人材の採用や育成に注力しています。

鈴木 医薬品卸売市場は大きく変化し、生活習慣病などマス・マーケティングが必要な薬剤から、希少疾患向けなどのきめ細かな対応が必要な薬剤へのシフトが進んでいます。それに伴い、本部からの画一的な指示に沿うだけでなく、現場社員の自律的・主体的な行動が求められています。新人事制度はこうした変化に対応し、「最高の自分を咲かせる会社へ」を基本方針に人事施策として体系化したものです。

井口 ケーエスケーの新制度は、等級定義を体現できれば、30代半ばで支店長に登用される可能性もあるため、若手・中堅のモチベーション向上につながっています。主体的な目標設定を促すとともに、評価者研修を通じた透明性と納得感のある公平な評価により、社員が成長やキャリアを前向きに捉えられる環境を整えています。

鈴木 バイタルネットでも社員の納得感を重視し、求める人材像の明確化に最も時間をかけました。性別や職位を問わず現場の営業・物流担当者などが幅広く参加した検討委員会で議論を重ね、多様な声を反映させたことは、バイタルネットらしい企業文化の醸成にもつながるものと考えています。

井口 両社はそれぞれの最適解を求めつつも、「ビジョンを体現する人材を評価する」という共通軸で同じ方向を目指しています。同時に、互いの組織風土や地域性を尊重することも重要です。新たに発足した人的資本ワーキンググループなどを活用し、グループ全体で人的資本経営のあるべき姿について議論を進めていきます。

鈴木 私たちの最大の強みは人材です。今後はグループ全体で地域限定勤務や育休制度などの課題への議論を深め、社員一人ひとりが力を発揮できる環境づくりと持続的な企業価値向上につなげていきます。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

人材の採用・育成

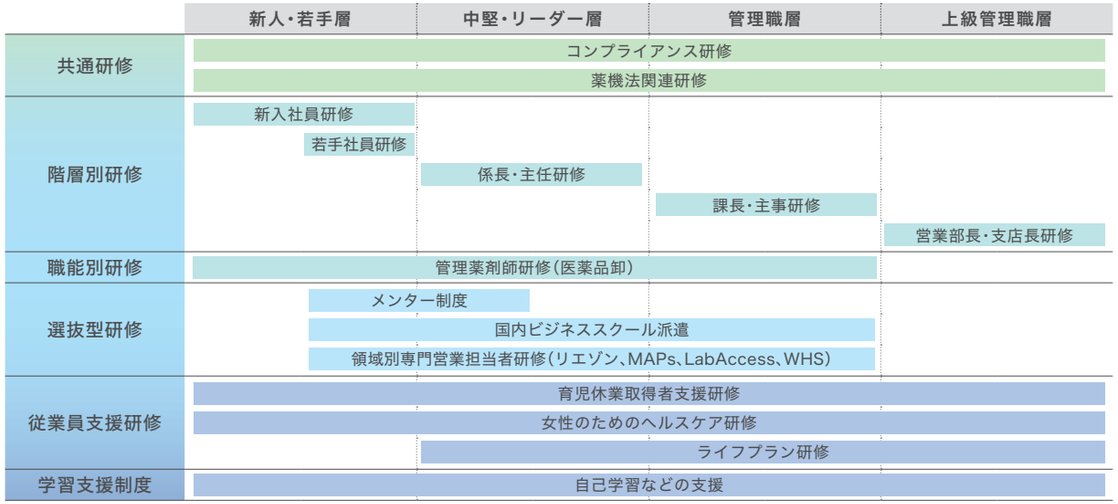
採用・育成

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す。そのため、事業を担う人材には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。当社グループでは、こうした資質を備えた「地域のヘルスケアを支える」人材の採用を進めています。

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。

人材育成支援のポイント

1	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
2	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
3	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
4	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
5	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
6	視野の拡大	大学院などへの派遣
7	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



TOPICS

多様な人材との出会いが事業変革の原動力に



(株)バイタルネット 人事部 課長　菅原 洋介

事業モデルの革新に向け、当社は多様な経験や専門性を持つ人材の獲得に注力しています。中途採用では有料媒体にほとんど依存せず、直近3年間でリファラル採用35名、アルムナイ採用6名を実現しました。こうした人材がMAPsや新規事業をけん引しています。新卒採用においても、地方や首都圏へ自ら接点を広げ、直近5年で採用実績校は54大学に拡大しました。また、女性採用も大きく増加し、厳しい採用環境の中でも目標人数を達成しています。私たちは採用をゴールとは考えていません。従業員の自己申告制度などを通じてキャリアを磨ける環境づくりを進めています。個々の成長と定着を支えながら、事業成長を加速させる人的資本経営の実現を目指しています。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

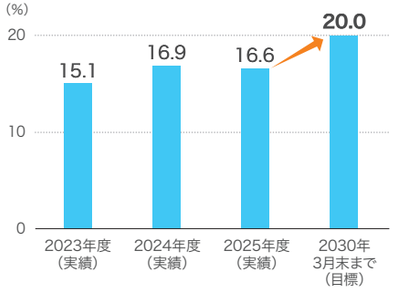
中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

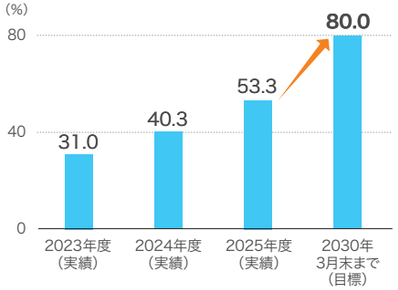
人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進

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、健全で持続可能なサプライチェーンの構築に努めるとともに、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取り組みを継続しています。
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を目指しています。部署を越えた活動や交流会も継続的に行われており、職場内コミュニケーションの活性化や風通しの良い組織づくりにつながっています。今後も、制度の充実と柔軟な働き方の支援を通じて、すべての従業員が安心して長く力を発揮できる環境づくりに努めてまいります。

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



（株）オオノでは、
えるぼし（3段階目）を取得


女性MSを対象としたキャリア支援セミナー



男性育児休業の取得率の上昇を受け、（株）バイタルネットでは「こそだて×しごと 両立支援ハンドブック」を作成しました。

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活動を行っています。（株）ケーエスケーのウィメンズヘルスケアソリューション（WHS）部では、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。また、（株）バイタルネットでも2025年10月にWHSチームを組織化し、戦略的な営業活動に取り組んでいます。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とき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



女性の健康課題に関する研修

- 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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

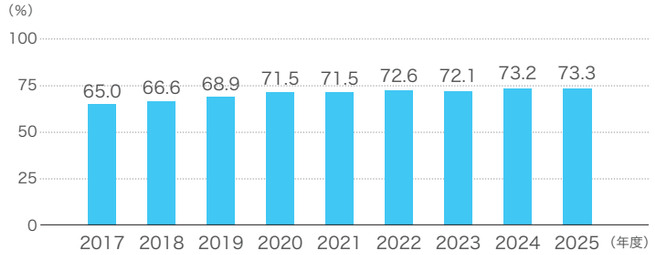
社外取締役座談会

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)ケーエスケーではヘルスケアアプリ「QOLism」を導入し、歩数の自動計測や写真でメニューを自動検出する食事記録などのデジタル技術で従業員の健康意識向上を図っています。(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。また、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することで、非喫煙者数の引き上げを図っています。さらに、バイタルネット、ケーエスケーとも、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などを開催しヘルスケアリテラシーの向上に努めています。このような取り組みの結果、バイタルネットとケーエスケーは、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に、(株)アグロジャパン、八千代ケアサポート(株)は「健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)」に認定されています。

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2026(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、従業員同士の交流会の開催をはじめ、社長を含む経営幹部の営業拠点の訪問や定期ミーティングなどを通じて本社部門と現場の意思疎通を図っています。

あわせて、(株)ケーエスケーと(株)バイタルネットでは新たな人事制度を導入しました。それぞれのビジョンや基本方針を制度に落とし込み、期待される役割や責任を明確にすることで、従業員一人ひとりのモチベーション向上と能力の底上げを目指します。また、結果だけでなくプロセスも重視した多面的な評価を実施し、ビジョンを体現できる人材の育成につなげてまいります。

従業員エンゲージメントの向上

当社グループでは、2023年度より(株)バイタルネット、(株)ケーエスケー、および薬局事業4社の計6社でエンゲージメント調査を実施してきましたが、2025年度からはその対象を13社へと大幅に拡大しました。当調査より、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。

これらの調査結果は、各社の経営幹部間で迅速に共有し、具体的な対応策の立案や人事制度改革などに活用することで、従業員エンゲージメントの一層の向上に努めていきます。

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

エンゲージメント調査
↓
課題把握
↓
課題の対応方針決定
↓
施策の実行

調査からの改善施策や取り組み例

女性MSを対象としたキャリア支援セミナーを実施しました。キャリア形成や働き方をテーマに、同世代同士が経験や悩みを共有し、視野を広げる機会を提供しています。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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 価値創造の成果

PICK UP

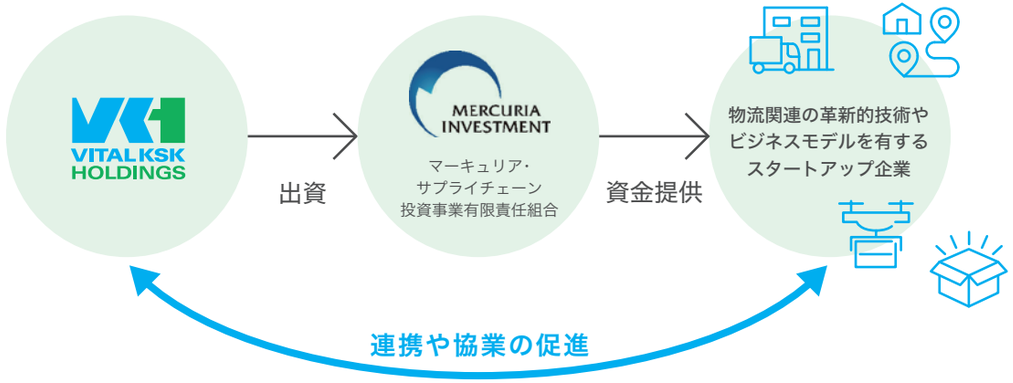
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

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、(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しました。組合を通して物流・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、事業の成長を支援しています。あわせて、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、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。

スキーム図



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。

ドローンによる長距離医薬品配送の実証実験

大規模災害により陸路が利用できない場合や、遠隔医療と組み合わせた地域医療への貢献などを見据え、ドローンを用いた長距離医薬品配送および自動配送ロボットを活用したラストワンマイル配送の実証実験を行っています。2023年には和歌山県で実証実験を複数回実施。空路での医薬品配送の実用化に向けた課題の抽出や運輸ルール、無人配送に合わせた顔認証システムの有効性など、今後の医薬品輸送の可能性についてさまざまな検証を行いました。

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年の能登半島地震や奥能登豪雨、2026年9月には大雨被害のあった石川県にて支援活動を行いました。どんなとき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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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。企業も一市民としての責任を果たすことが重要と考え、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しています。伝統的な祭りへの参加を通じた地域文化の継承や、バイタルネット社会人野球部による未就学児・小学生向けの野球教室など、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を知ってもらう「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、障がい者就労施設の制作物販売や、「Art to You！障がい者芸術世界展」での「バイタルネット賞」授与など、障がい者支援にも注力しています。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、セルフメディケーションや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。また、(株)ケーエスケーでは、自治体が開催する健康フェスタへ後援企業として参画し、地域の健康づくりを幅広く支援しています。

さらに、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。

2026年7月末時点での自治体・自衛隊との連携実績は265件に達しており、これからも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まいります。

協定締結数

(2026年7月末時点)

災害	健康増進
35件	230件

主な取り組み



自治体開催の健康フェスタ



IBD啓発のライトアップイベント

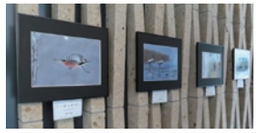


認知症キッズサポーター
養成講座



バイタルネット野球教室

THIS IS MECENAT 2026





社屋を活用した展示が
メセナ活動として認定



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



支店周りの清掃活動

医療・介護従事者をつなぐ「小さな顔の見える会」が、1000グループ超え



要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを最後まで続けることができるよう、住まい、医療、介護、予防、生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステム。国が推進するこのシステム構築の一助として、(株)ケーエスケーでは地域の医療・介護従事者をつなぐ多職種連携会「小さな顔の見える会」を2015年より立ち上げ、活動を継続してきました。2026年8月時点でのグループ数は1025。累計参加者数は8,537名に上ります。小さな顔の見える会を通じて医療従事者と介護従事者が連携することで、患者さんが安心して暮らせる社会の実現を目指し、今後も活動を継続してまいります。

こちらの記事に関する詳細はこちら▶https://www.web-ksk.co.jp/news/20260303/

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

マネジメント体制

取締役

※所有株式数は2026年3月31日時点の情報です



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
(株)メドリープファーマ
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	17年
所有株式数※	111,675株



代表取締役副社長
一條　武

涉外担当 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
(株)メドリープファーマ 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	14年
所有株式数※	114,175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
(株)メドリープファーマ 取締役

主要な事業会社である(株)ケーエスケーの代表取締役社長を務め、2021年6月より当社の取締役、2025年6月より当社の代表取締役副社長を務めています。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	5年
所有株式数※	9,607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
(株)メドリープファーマ
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	3年
所有株式数※	166,937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	3年
所有株式数※	1,029,182株



取締役
喜多　勇夫

経理財務担当
1966年11月15日生

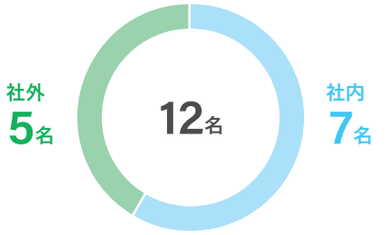
重要な兼職の状況

(株)ケーエスケー 代表取締役
(株)メドリープファーマ 監査役

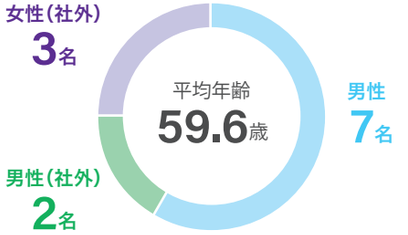
大手金融機関での実務経験を有するとともに、当社の主要な事業会社である(株)ケーエスケーにおいて代表取締役として経営全般に携わり、2023年6月より当社取締役を務めています。豊富な経験と高度な知識を有しており、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たしています。

取締役在任期間	3年
所有株式数※	9,807株

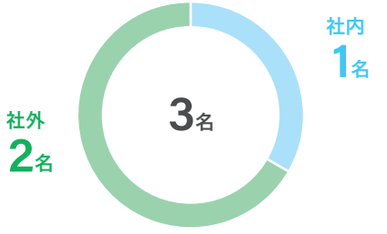
取締役会



取締役会のダイバーシティ



監査等委員会



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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

取締役

※所有株式数は2026年3月31日時点の情報です



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

一般社団法人東北経済連合会　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	3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	3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	3年
所有株式数※	0株

取締役 監査等委員

※所有株式数は2026年3月31日時点の情報です



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	1年
所有株式数※	4,755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	3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	1年
所有株式数※	0株

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

スキルマトリクス

	役職	氏名	在任期間	独立役員	構成		スキルマトリクス								
					2026年3月期 取締役会 出席状況 (出席/開催回数)	2026年3月期 監査等委員会 出席状況 (出席/開催回数)	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	代表取締役 社長	村井　泰介	17年		14回/14回	—	●	●	●						
取締役	代表取締役 副社長	一條　武	14年		14回/14回	—	●	●							
取締役	代表取締役 副社長	井口　順之	5年		14回/14回	—	●				●	●	●		
取締役	取締役	鈴木　三尚	3年		14回/14回	—	●	●	●					●	
取締役	取締役	鈴木　宏一郎	3年		14回/14回	—		●	●						
取締役	取締役	喜多　勇夫	3年		14回/14回	—				●					
取締役	社外取締役	小野木 喜恵子	3年	●	14回/14回	—	●				●		●		●
取締役	社外取締役	桂　淳	3年	●	14回/14回	—	●		●					●	
取締役	社外取締役	継田　雅美	3年	●	14回/14回	—						●		●	
取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	髙橋　喜春	1年		10回/10回	6回/6回				●			●		
取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	西谷　剛史	3年	●	14回/14回	8回/8回	●			●			●		
取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	岩田　摩美子	1年	●	10回/10回	6回/6回					●	●			

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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

当社グループでは、健全な経営と持続的な成長を実現するため、ステークホルダーの皆様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、経営の監督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の皆様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

中期経営計画2027

		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 38.8%		純資産比率 20%未満	純資産比率 10%未満	
	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7.6% 実績7.7%		調整後ROE 目標8.0%以上		ROE 目標:8.0%

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

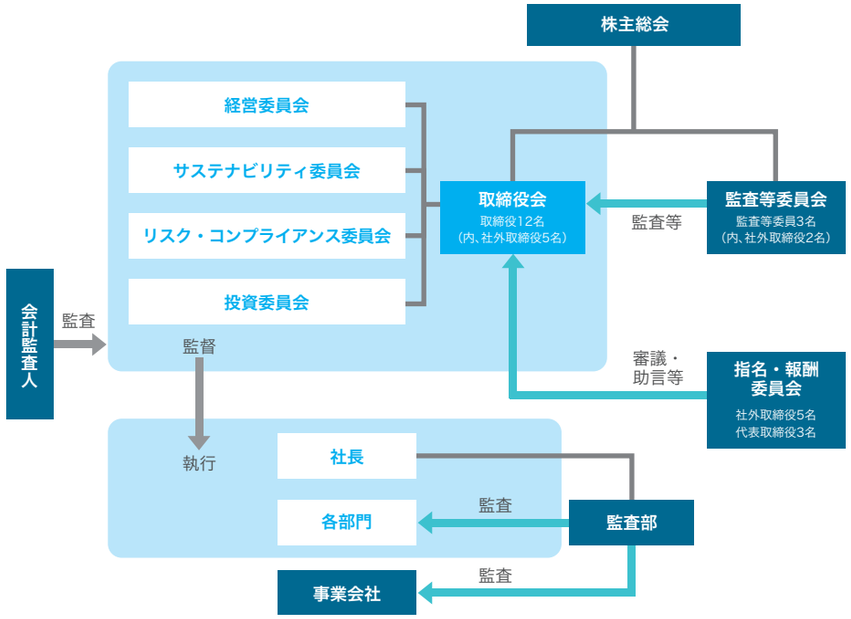
社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を選択しており、監査等委員会が取締役の職務執行を監査しています。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（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。また、当社では任意の委員会である指名・報酬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

（2026年6月現在）



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 2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。	8回 （2025年度）
指名・報酬委員会	8名 社内役員3名 社外役員5名 議長：社外取締役	独立した指名・報酬委員会を設置し、社外取締役5名、代表取締役3名で構成しています。取締役候補者の選任および報酬に関する事項について検討を行い、適切な助言を得ています。	年1回
リスク・コンプライアンス委員会	8名 社内役員7名 委員1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	7名 社内役員4名 委員3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 （2025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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

取締役会

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の決定のほか、中長期的な経営課題への対応等について継続した検討を実施するとともに、業務執行の状況を監督しています。

取締役会の構成



主な検討事項（2025年度）

- 代表取締役と役付取締役の選定
- 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、ヘルスケアサービスに関する深い知見、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、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。

P.52 スキルマトリクス

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合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。

2025年度のトレーニング実績（抜粋）

2025年4月	グループ企業（事業会社）の経営方針に関する説明
2025年8月	企業に求められるコンプライアンス
2026年1月	（株）ケーエスケー兵庫物流センター見学
2026年3月	医薬品卸売事業を取り巻く環境変化と今後の方向性

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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

取締役会の実効性評価

(株)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、2025年4月から2026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	2025年4月から2026年3月に開催された当社取締役会(全14回)
評価者	当社取締役(監査等委員を含む、計12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

2024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

2025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。

2025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ったことに加え、重要議案などについては提案者や事務局から議案に関する事前説明がなされることで会議に意見を持って参加できるようになった。

2 以前は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ったが、現在では「決議事項」、「報告事項」のほかに、「協議事項」のパートを設けたことで、重要な投資案件、経営に関する重要事項を複数回に分けて議論を行い丁寧な議論・検証を行ったうえで決議に至るようになった。

3 商流や現場レベルでの具体的な業務内容等の理解を深めるための習得の支援や情報提供、現場見学などの機会を頂けると有難い。

今後の取り組み

1 に対して

取締役会資料については議案資料に加えて、関連する情報の提供や、社内検討の経過の事前共有など、取締役会の議論に資する事務局機能の強化を進める。

2 に対して

「協議事項」については議論するテーマを決め、スケジュールを設定することでより有益な議論がなされる環境・体制を整える。

3 に対して

これまで物流センターを中心にした見学機会を設定してきたが、営業や管理部門の現場活動の理解を深める機会を設ける。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

監査等委員会/指名・報酬委員会/投資委員会

監査等委員会

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。

2025年度 8回

髙橋 喜春 (社内)
西谷 剛史 (社外・公認会計士)
岩田 摩美子 (社外・弁護士)

主な検討事項(2025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、期中レビュー報告、監査結果報告
- 会計監査人評価の実施

指名・報酬委員会

当社は独立した委員会として任意の指名・報酬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、代表取締役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。このほか、当社のコーポレート・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。

2025年度 1回

村井 泰介 (代表取締役社長)
一條 武 (代表取締役副社長)
井口 順之 (代表取締役副社長)
小野木 喜恵子 (社外)
桂 淳 (社外)
継田 雅美 (社外)
西谷 剛史 (社外) 議長
岩田 摩美子 (社外)

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。

主な検討事項(2025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

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
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
	業績連動指標	ROE
	株式付与	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

取締役の報酬等の総額（2025年度実績）

役員区分	報酬等の総額（千円）	報酬等の種類別の総額（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）	—	—	—	—
監査等委員（社外取締役を除く）	—	—	—	—
社外役員	22,500	22,500	—	6

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

リスクマネジメント

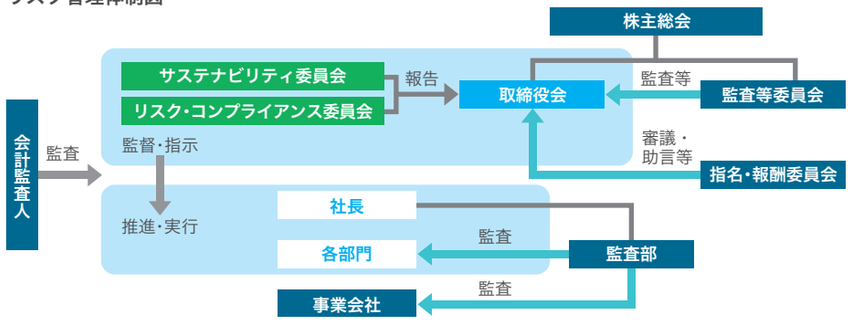
リスクマネジメント体制

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



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 • 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
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 価値創造の成果
PICK UP
トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

社外取締役座談会

持続的な成長に向けた事業ポートフォリオ変革と新たな挑戦を支える実効的なガバナンス



当社グループは、地域医療の安定供給という使命を果たしながら、持続的成長に向けた「事業ポートフォリオ改革」を推進しています。人口減少やコスト高騰などの環境変化のなか、配送・在庫の効率化から新規事業の展開と育成、人的資本・ガバナンスの在り方に至るまで、企業価値向上に向けた取り組みについて議論しました。

医薬品の安定供給に向けた業務最適化と収益力の強化

桂　我々を取り巻く環境の大きな変化の一つにAIの進歩があげられます。当社において、AIを活用出来る場面は多々有ると思います。その中でも、医薬品卸ビジネスの利益率を向上させる事は重要な課題です。その目的のため、AIを活用した需要予測や適正な在庫管理によって業務を効率化し、収益性を高めていくことができると考えています。あわせて、配送ルートの最適化やサイバーセキュリティの強化など、事業基盤の強化にAIは役立つと考えています。

西谷　桂取締役が指摘された通り、当社グループを取り巻く環境は厳しさを増しています。昨今のインフレを背景とした物流コストなどの高騰は、販管費を押し上げる要因となっています。また、中東情勢など地政学リスクによるサプライチェーンの不確実性も存在します。医薬品や医療材料を社会インフラとして安定的に供給することは、当社グループの重要な使命です。その責務を果たしながら、AIなども活用した業務プロセスの最適化を進めることによって医薬品卸売事業の収益力を維持・拡大していくことが求められています。こうした不透明な環境下においては、生じうる諸リスクを的確に把握し、最大限の備えをしておく姿勢が不可欠です。

小野木　従来の事業推進体制を見直し、新たな収益モデルを確立すべき時期を迎えていると考えています。主力の医薬品卸売事業では、過疎地を含むエリアへの安定供給を果たすことが当社グループの大きな使命です。在庫・配送の効率化でコストを抑え、堅実な収益基盤を維持していく必要があります。同時に、将来的な人口減少を見据え、人口が集中する都市圏へ事業エリアを広げていくことも当社として重要な成長戦略と考え、取り組みを進めていると認識しています。

これらを推進するにあたり、AIは意思決定を支える有効なツールであると考えています。ただし、ツールとしてのAI活用は進めつつも意思決定については当社グループの戦略に合致しているかを常に見極めて、AIを有効に使いこなすDX人材の確保と育成に注力することが不可欠であると考えています。

継田　私は医療現場に関わる立場から常に現場の視

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ
長期ビジョン2035
中期経営計画の進捗と今後の方向性
社外取締役座談会

社外取締役座談会

点に立ち、医療を受ける側と、そこで働く人々に寄り添うことを基本姿勢としています。その目線で捉えると、日本の地域医療はいま大きな曲がり角を迎えていると感じます。地域医療や在宅医療の進展が重要な社会テーマとなるなかで、限られた医療人材をいかに有効に活用するかが大きな課題です。人が担うべきこととAIに任せられる領域を明確に区別し、業務の効率化を図ることで、人にしかできない手厚いケアや重要業務へと人的リソースを振り向けていく視点が欠かせません。

岩田　市場環境が多様なリスクを伴うなか、経営において重要なのは、それを次の成長機会と捉えることです。直面する課題をチャンスに変え、生産性や収益性の向上へと確実につなげていくことが求められています。そうした意味でも、幅広いチャネルを活用した情報収集と正確な分析、そして取締役や執行役員の間での情報連携と環境認識の共有化が、これまで以上に重要性を増していると考えています。

新たな成長に向けた
事業ポートフォリオの再構築

西谷　当社グループは現在、2028年3月期を最終年度とする「中期経営計画2027」を推進しています。本中計では、医薬品卸売事業を基軸としつつ、製薬や介護レンタル、物流受託などの新たな事業領域を開拓し、次世代の事業ポートフォリオを構築することを重点施策のひとつに掲げました。また、事業の評価にROICやCAGRを主要指標（KPI）とし、最適な資本構成を意識したバランスシート管理と、成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーションの実践を財務・資本政策の柱に据えています。医薬品卸売事業で安定収益を確保しながら、新規事業で次の成長を追求する、それが当社グループの基本戦略です。



西谷 剛史

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。

岩田　医薬品卸売事業は、強固な収益基盤としてこれからも当社グループを支えていくことに変わりはありません。一方、製薬や介護レンタルといった新たな領域には、いまだ大きな開拓余地が残されています。例えば、当社は、2025年12月には、介護レンタルを手掛ける八千代ケアサポート株式会社を子会社化しました。こうした収益性の向上が期待できる事業を本格展開し、グループ全体の企業価値を高めていく基本方針については、取締役・執行役員の間でしっかりと意思統一が図られていると認識しています。

継田　新規領域のなかでも、製薬事業（未承認薬導入支援事業）への参入は、長年培ってきた事業基盤と強みを活かした当社グループならではの施策であり、持続的成長を支える先進的な挑戦だと捉えています。社会課題の解決と収益拡大を両立させる本事業は、当社グループの価値創造を象徴する取り組みとして大きく期待しています。

小野木　事業ポートフォリオマネジメントによって各事業の数値が可視化され、取締役会としても個別の事業内容の理解が一段と深まりました。成長領域として掲げる物流分野などについても、今後はより独立した形で情報開示を行っていくことが、中期経営計画達成に向けて有効だと考えます。個別の事業の進捗状況を明確に示すことで、より具体的な経営戦略を打ち出し、投資家の皆様からの期待と共感にしっかりと応えてまいりたいと考えております。

桂　中期経営計画2027の策定にあたっては、取締役会で深く議論を重ね、納得感のある完成度の高い計画を取りまとめることができたと認識しています。また、ポートフォリオ改革を中核とする戦略や施策の進捗を常時モニタリングし、目標と現状のギャップを社内外に可視化していることは、経営の透明性と計画の実行力を大いに高めています。今後はさらに、取締役会での議論をより実効性あるものにしていくことが重要です。特に戦略分野については、引き続き市場動向や事業性の見通しを多角的に分析し、議論をさらに深めていくことが大切だと考えています。



継田 雅美

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。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

社外取締役座談会

実効性の高いガバナンスと ステークホルダーとの対話で企業価値を最大化

西谷　当社グループでは、投資委員会での承認を経て経営委員会、取締役会で最終決定する意思決定プロセスをとっています。取締役会が形式的な承認の場とならないよう、社外取締役も早い段階から案件の検討状況を把握しておくことが重要だと感じています。介護レンタルや医薬品開発、物流などの成長領域では、M&Aや戦略的なアライアンスが事業発展のカギとなります。私としては、これまでに当該領域で培った経験と専門知識を活かして、適切な監督機能を果たし、当社グループの一層の発展を支えてまいりたいと考えております。

小野木　当社グループのステークホルダーは株主の皆様だけではありません。お客様、取引先、従業員、地域社会、資本市場など、多くの関係者の理解と支援があって初めて、円滑な事業運営が可能になります。私は社外取締役として、多様なステークホルダーの利益を尊重し、その期待と信頼に応えることを第一に考えてまいりました。社会や暮らしのニーズが多様化・高度化するいま、当社グループが中長期的な成長を実現するためには、M&A等も含め、地域社会や事業パートナーとの価値共創が不可欠です。引き続き、ステークホルダーの皆様の視点を大切に、持続的な企業価値の向上に貢献してまいりたいと考えております。



小野木 喜恵子

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。



桂 淳

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。

継田　私も含めた社外取締役5名は指名・報酬委員会に参画していますが、当社グループの将来を託す経営人材の育成と登用は、持続的な成長を支える最重要課題だと認識しています。収益構造の複雑化に伴いリスクも多様化するなか、的確な意思決定を行うには、市場環境と経営全体を俯瞰できる人材の発掘と登用が不可欠です。人的資本のさらなる拡充に向け、指名・報酬委員会の機能強化と次世代経営陣に求める要件定義の明確化に取り組んでまいります。

岩田　当社グループの取締役会は、多様な意見が尊重され、誰もが自由に発言できる開かれた組織風土が醸成されています。議長をはじめ執行サイドが社外の視点に真摯に向き合う姿勢があり、非常に活発な議論が行われていると感じます。取締役会に提出される議案についても、事務局から必要な資料が事前に提供されており、それが審議の実効性を一層高めています。今後も、執行サイドの役員やステークホルダーの皆様と緊密に連携し、価値観や目標を共有しながら、当社グループの発展に尽力してまいりたいと考えております。

桂　当社グループは、地域医療の進化をはじめとする社会課題に最適なソリューションを提供するため、時代に即した事業ポートフォリオの再構築に取り組んでいます。なかでも製薬事業の基盤強化は、当社グループの将来像に大きな影響を与える重要な戦略テーマです。中長期的な視点で継続的な投資を行う事業だからこそ、投資回収の進捗とリスク管理を厳格にモニタリングし、規律あるガバナンスの下で企業価値の最大化を追求してまいります。



岩田 摩美子

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。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

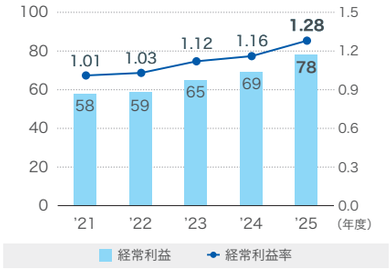
中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

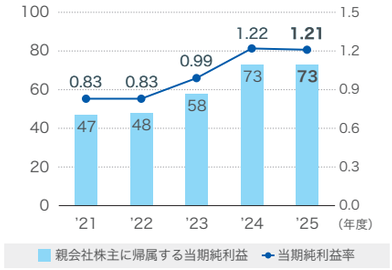
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

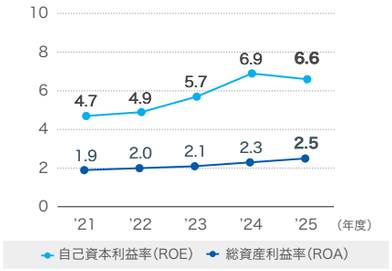
経常利益(億円)/経常利益率(%)



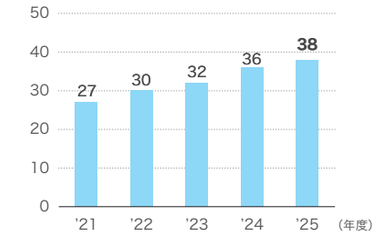
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)/当期純利益率(%)



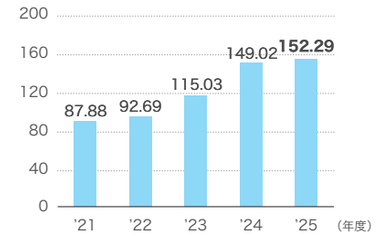
ROE/ROA(%)



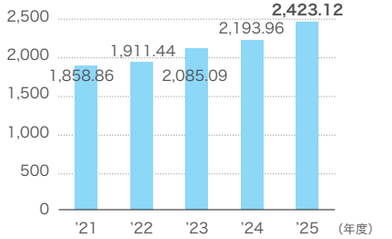
減価償却費(億円)



1株当たり当期純利益(EPS)(円)

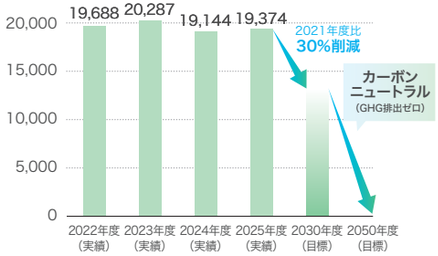


1株当たり純資産(BPS)(円)



非財務ハイライト

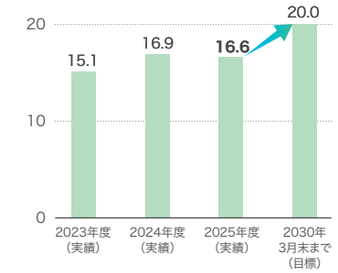
GHG排出量(Scope1+2)(t-CO_2e)



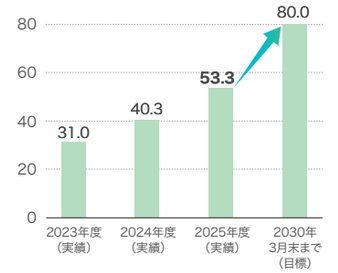
(t-CO_2e)

Scope1+2 GHG排出量	2023年度(実績)	2024年度(実績)	2025年度(実績)
Scope1+2 企業による直接排出	20,287	19,144	**19,374**
Scope1 燃料の使用に伴う排出	10,650	10,142	**10,365**
Scope2 電力購入に伴う排出	9,637	9,002	**9,009**

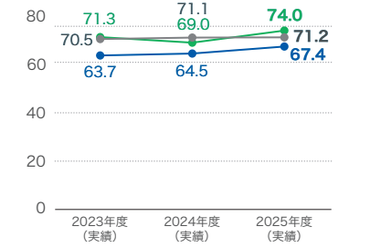
管理職に占める女性従業員の割合(%)



男性従業員の育児休業取得率(%)

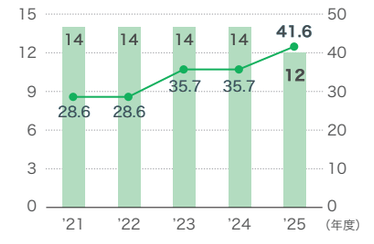


従業員の男女の賃金差異(%)



(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(名)/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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

11カ年財務データ

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023※1	2024	2025
経営成績(百万円)											
売上高	621,040	581,079	565,589	559,712	562,505	537,030	577,249	579,772	587,481	600,370	**610,497**
営業利益	6,892	3,207	2,384	2,821	3,556	△2,260	2,945	2,470	5,556	5,706	**4,027**
経常利益	10,584	6,987	6,276	6,909	6,404	693	5,834	5,960	6,557	6,970	**7,822**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,556	4,778	4,467	5,084	4,642	1,171	4,770	4,831	5,843	7,308	**7,362**
減価償却費	2,974	3,045	2,927	3,469	3,353	2,876	2,780	3,010	3,251	3,658	**3,852**
財政状態(百万円)											
総資産	327,047	305,375	320,896	329,747	307,705	311,401	313,033	297,316	317,258	299,426	**320,568**
純資産	85,261	90,007	98,447	96,788	97,198	103,916	100,041	100,165	105,940	107,306	**118,707**
自己資本	84,762	89,415	97,779	96,035	96,343	102,943	98,961	98,986	104,664	105,913	**117,223**
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※2	△2,350	1,116	16,783	18,229	△8,323	△1,389	7,487	△3,001	23,570	△8,024	**4,833**
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,346	△6,737	△8,201	△3,359	2,208	549	△2,013	△1,038	△1,822	3,516	**△1,071**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,145	1,690	△4,119	△408	△3,685	△2,516	△8,486	△4,080	△5,769	△6,543	**△4,399**
フリーキャッシュ・フロー	△1,004	△5,621	8,582	14,870	△6,115	△840	5,474	△4,039	21,748	△4,508	**3,762**
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益(EPS)	117.25	84.78	79.27	90.22	83.33	21.26	87.88	92.69	115.03	149.02	**152.29**
1株当たり純資産(BPS)	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	**2,423.12**
1株当たり配当金	24	20	20	22	24	12	26	39	42	45	**70**
配当性向(%)	20.5	23.6	25.2	24.4	28.8	56.4	29.6	42.1	36.5	30.2	**46.0**
総還元性向(%)	20.5	23.6	25.2	24.4	61.0	56.4	62.0	62.5	64.1	64.2	**46.0**
経営指標(%)											
営業利益率	1.11	0.55	0.42	0.50	0.63	△0.42	0.51	0.43	0.95	0.95	**0.66**
経常利益率	1.70	1.20	1.11	1.23	1.14	0.13	1.01	1.03	1.12	1.16	**1.28**
当期純利益率	1.06	0.82	0.79	0.91	0.83	0.22	0.83	0.83	0.99	1.22	**1.21**
自己資本比率	25.9	29.3	30.5	29.1	31.3	33.1	31.6	33.3	33.0	35.4	**36.6**
自己資本利益率(ROE)	8.1	5.5	4.8	5.2	4.8	1.2	4.7	4.9	5.7	6.9	**6.6**
総資産利益率(ROA)	3.4	2.2	2.0	2.1	2.0	0.2	1.9	2.0	2.1	2.3	**2.5**

※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 2017年度、2018年度、および2023年度は期末日が金融機関の休業日であったため、仕入債務の支払期日が翌期へ移行した影響により営業活動によるキャッシュ・フローが一時的に増加し、翌年度にその反動による減少が生じています。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

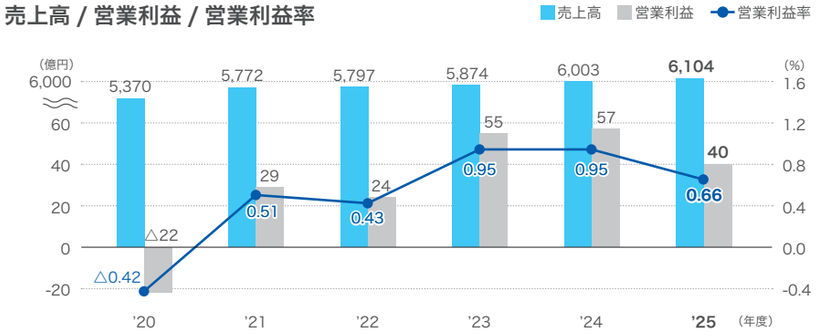
長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

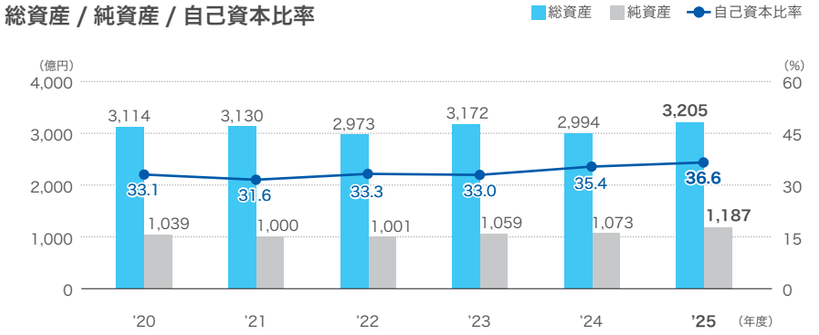
経営成績に関する分析

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



2026年3月期における当社の連結売上高は6,104億9,700万円(前年同期比101.7%)、営業利益は40億2,700万円(前年同期比70.6%)を計上しました。なお、新規事業である製薬事業(未承認薬導入支援事業)における「研究開発費」を控除する前の「コア営業利益」は、53億700万円(前年同期の営業利益比93.0%)となりました。この要因は、当社のコア事業である医薬品卸売事業において、薬価改定の影響や局地的なエリアの限定的なセグメントで競争入札を要因とする売上減少などによる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インフルエンザワクチンや抗アレルギー薬等の季節商品の販売に注力したこと等により増収となった一方で、利益面では、前述の競争入札による売上減少の影響のほか、物価高騰などを背景とした販売管理費の増大等により減益となったためです。

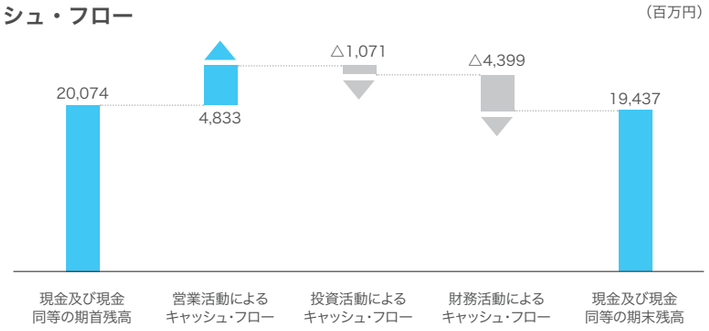
総資産 / 純資産 / 自己資本比率



2026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211億4,100万円増加し3,205億6,800万円となりました。純資産は当期純利益の計上や投資有価証券の評価差益により114億100万円増加し1,187億700万円となりました。その結果、総資産回転率は1.9、財務レバレッジは2.7となりました。自己資本比率については前期から改善し、36.6%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。前期より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「パフェット・コード」参考

キャッシュ・フロー



2026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増加は48億3,300万円となりました。退職給付に係る負債の減少31億6,600万円、売上債権の増加41億1,600万円、未収入金の増加7億6,100万円等の減少要因があったものの、仕入債務の増加72億3,500万円、たな卸資産の増加300万円等の増加要因によるものです。投資活動による資金は、有形固定資産の売却や投資有価証券の取得による増加要因があったものの、有形固定資産の取得による支出や貸付金の回収による収入等により、10億7,100万円減少しました。財務活動による資金は、配当金の支払28億900万円、長期借入金の返済による支出9億8,400万円の影響で、43億9,900万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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

5カ年非財務データ(ESG)

	2021	2022	2023	2024	2025
環境データ					
再生可能エネルギー使用率(%)	—	—	3.7	3.8	**5.0**
Scope 1,2 GHG排出量(t-CO_2e)	19,226	19,688	20,287	19,144	**19,374**

	2021	2022	2023	2024	2025
ガバナンスデータ					
取締役数(人)	14	14	14	14	**12**
独立社外取締役比率(%)	28.6	28.6	35.7	35.7	**41.6**
女性取締役比率(%)	0.0	0.0	14.3	14.3	**25.0**
指名・報酬委員会　独立社外取締役構成比率(%)	—	—	—	62.5	**62.5**
監査等委員会　独立社外取締役構成比率(%)	—	—	66.6	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)※	24	21	19	51	**44**

※2022年6月から外部サービスを追加で運用開始

	2021	2022	2023	2024	2025
社会データ					
従業員数(人)	3,754	3,719	3,705	3,756	**3,871**
女性従業員比率(%)	31.0	32.2	33.6	34.6	**35.8**
管理職に占める女性比率(%)	—	14.0	15.1	16.9	**16.6**
採用人数(新卒・キャリア含む)(人)	245	182	209	242	**227**
新卒採用　女性比率(%)	38.8	30.8	35.4	25.6	**24.6**
キャリア採用　女性比率(%)	13.1	15.9	19.6	22.3	**25.9**
男性の育児休業取得比率(%)	—	28.6	31.0	40.3	**53.3**

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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づくりに取り組みます。
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(2025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	28回 (海外投資家13回／国内投資家15回)
問い合わせ対応	経営企画部	都度
個人投資家説明会	代表取締役社長、担当役員	1回

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DOE3.0%以上とし、年間配当金は70円と大幅に増配となりました。また、株主優待も、対象を従来の1,000株以上から100株以上の株主様に拡充するとともに、優待内容もQUOカードや寄附を新設するなど、大幅な充実を実現しました。
事例3	情報発信の強化に努めてほしい	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った結果、Gomez IRサイトランキング2025では優秀企業の銅賞にランクインしました。

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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

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）	3,871人（2026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）
八千代ケアサポート株式会社	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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

株式情報（2026年3月31日現在）

株式の状況

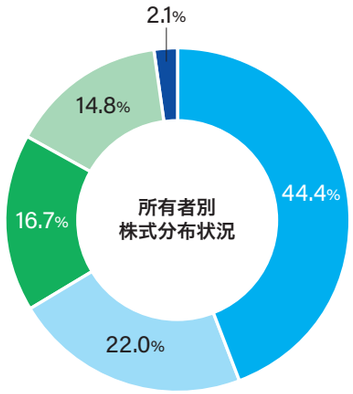
発行可能株式総数（千株）	発行済株式総数（千株）	株主数（名）
230,000	51,902	13,142

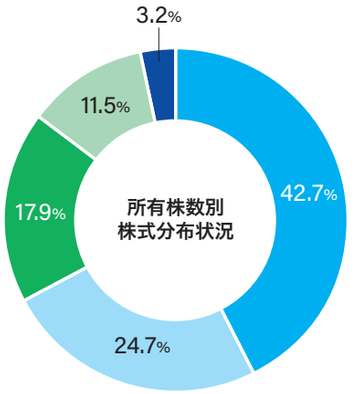
大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
合同会社MH	4,892	10.09
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,840	7.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,414	2.92
鈴木 賢	1,384	2.86
ケーエスケー従業員持株会	1,276	2.63
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,223	2.52
有限会社クエコ	1,187	2.45
鈴木 宏一郎	1,029	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	2.09
バイタルネット従業員持株会	958	1.98

※上記以外に、当社が3,425千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（3,425千株）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 価値創造の成果

PICK UP

トップメッセージ

長期ビジョン2035

中期経営計画の進捗と今後の方向性

社外取締役座談会

VITAL KSK HOLDINGS

