



# VITAL KSK HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書 2023



## CONTENTS

### マネジメントメッセージ

- 02 CEOメッセージ
- 05 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

### 07 価値創造ストーリー

#### バイタルケーエスケー・グループとは？

- 08 私たちの存在意義
- 09 バイタルケーエスケー・グループの軌跡
- 10 培ってきた強み
- 11 価値創造プロセス
- 経営戦略**
- 12 長期ビジョン2035
- 16 サステナビリティ
- 17 重要課題(マテリアリティ)
- 18 第5次中期経営計画

- 20 資本戦略
- 24 成長戦略①  
より高度なサプライチェーンの構築
- 27 成長戦略②  
病院市場への営業体制強化
- 29 成長戦略③  
新たな商品・サービスや販路の開拓

- 30 人材戦略
- 33 地域との連携
- 36 気候変動対応

### 38 価値創造の基盤

- 39 社外取締役インタビュー
- 41 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス

### 51 コーポレートデータ

- 52 主要指標サマリー
- 53 財務ハイライト
- 54 非財務ハイライト
- 55 経営資本
- 56 事業概況
- 57 医薬品卸売事業
- 59 薬局事業
- 60 動物用医薬品卸売事業
- 61 その他事業
- 62 会社情報
- 63 株式情報
- 64 IR活動
- 65 編集方針

## CEOメッセージ

# プライム企業に相応しい経営を推進し、 持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

### 時代の変化を見据えながら、 進取・先駆けの精神で活動

2023年2月、あるニュースが目飛び込んできました。それは、私の故郷である岩手県盛岡市が、世界有数のメディアであるニューヨーク・タイムズ紙の「2023年に行くべき52カ所」の一つに選ばれたという記事でした。盛岡市は、英国の首都ロンドンに続いて2番目に紹介されており、日本国内で選出されたのは19番目の福岡市と合わせて2カ所だけでした。盛岡市は人口28万人の東北地方の都市で、江戸時代の南部藩の城下町です。高校卒業まで過ごした私の故郷が、なぜ世界の52カ所の一つに選ばれたのか、記事を興味深く読み進めました。

そこには「盛岡城址や赤煉瓦づくりの岩手銀行旧本店本館など、西洋と東洋の建築美が融合した建物があること」「東京から新幹線で約2時間とアクセスがよく、混雑することなく歩いて楽しめる美しい街並みがあること」「雄大な岩手山などの山々に囲まれ幾つもの川が流れる豊かな自然があること」など、盛岡の魅力がたくさん書かれてい

ました。私はこの記事を読んで二つの気づきを得ました。

一つは、規模の大小だけでその価値が決まるのではないということ。もう一つは、物理的な距離や境界を越えて広がっていく価値があるということです。これらは、そのまま会社経営にも通じるものがあるのではないのでしょうか。

バイタルケーエスケー・グループは、バイタルネットとケーエスケーという二つの医薬品卸売事業会社を中心とする企業グループです。2022年度の売上高は5,797億円、業界5番手の規模で、主な営業エリアは東北・新潟・首都圏・近畿2府4県。事業規模や営業エリアだけを見れば、全国展開している業界大手4社と比較すると小さなグループです。

しかし当社は、前身となる企業が、1970年には当時では先進的なコンピュータによる受注システムを導入したり、1995年には医薬品卸として初の東京証券取引所市場第一部に上場するなど、時代の変化を見据えながら進取・先駆けの精神で活動してきました。その精神は今もなお、企業風土として深く根付いており、日々積極果敢に事業活動に取り組んでいます。

代表取締役社長

村井 泰介



# CEO MESSAGE

“ 当社だから生み出すことができる価値は、何だろうか。  
当社が中長期に渡って選ばれ続ける企業であるために、  
何ができるだろうか。 ”

私はそんな問いを自分自身に常に投げかけてきました。その問いの一つの答えとして、バイタルケーエスケー・グループの次代を担うメンバーたちとともに、本年5月に新しい「長期ビジョン2035」を策定しました。

#### 長期ビジョン2035

### 垣根を越えて 薬の先へ “つなぐ”ことで医療の未来を革新する

当社を取り巻く外部環境に目を向けると、厳しい変化が多いように感じます。急速に進む人口減少や少子高齢化は、産業構造そのものに大きく影響を与えています。また、都市と地方のさまざまな格差に加えて、地球温暖化に起因する災害も多発しており、社会インフラを担う企業としての設備投資も求められます。さらに、医療費の抑制を目的とした毎年の薬価改定に加え、限定流通に代表される製薬企業による医薬品卸の選別も進んでいます。

一方で、厳しいことばかりでもありません。ヘルスケア

領域におけるDXの進展は、生産性の向上や画期的な医療サービスの開発につながるとともに、コロナ禍においては自治体や一般企業との連携が強化されるなど、新たなビジネス機会も生まれました。

大切なのは、リスクと機会を的確に見極めたうえで、自分たちの強みを最大限発揮していくことだと思います。当社は、「信頼・挑戦・連携」という価値観のもとで、地域卸という垣根を越えて、世界初上市となったある医薬品の3PL(3rd Party Logistics)事業を全国に展開したり、医薬品卸売以外のビジネスの拡大に取り組むなど、挑戦を続けてきました。今後も新しい長期ビジョンのもと、自ら限界を定めることなく、当社だから生み出せる価値創造に向けて、グルーパー丸となって取り組んでいきます。

### 中期経営計画の進捗状況

2022年度よりスタートした第5次中期経営計画では、「次代を見据えたビジネスモデルの革新」という中期ビジョンのもと、「市場の構造変化と市場特性に合わせた医薬品流通モデルの追求」「医療のDX進展に伴う流通・マーケティング

ングモデルの進化」「プライム市場に対応したグループ経営推進」を基本方針として、事業活動に取り組んでいます。

### プライム市場に対応したグループ経営推進

このうち、「プライム市場に対応したグループ経営推進」に関して「企業価値向上に向けた取り組みの強化について」の公表(2022年10月28日)に至った背景を少しお話ししたいと思います。

当社の2020年度の業績は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けて、2010年度以来となる約23億円の営業損失を計上しました。翌年度は、得意先一軒一軒の営業利益を見える化し、適正価格での取引を推進したり、販管費の削減に努めることで、約29億円の営業利益を計上しました。しかし、業績がV字回復したにもかかわらず、株価は一向に上昇しませんでした。

当社は、ここ数年、国内外の機関投資家や個人投資家と建設的な対話を重ねてきましたが、その双方向のコミュニケーションを振り返ってみると、中長期的な企業価値の向上には、利益計画の達成に加えて、これまで以上に資本コストを意識した経営や積極的な情報開示を行う必要性を感じました。そこで、ステークホルダーの皆様の期待に応える企業であり続けるために、何ができるのか、取締役会で真剣な議論を重ねてきました。そして、昨年10月に「①コーポレート・ガバナンスの充実」「②資本効率の改善」「③積極的な成長投資」の三つの基本方針を公表しました。

### ①コーポレート・ガバナンスの充実

業務執行と監督機能を分離することで意思決定を迅速に行うとともに、取締役会の監督機能を強化することで、プライム企業に相応しい高度なガバナンス体制を構築するため、本年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。また、取締役会のダイバーシティ拡大にも取り組んでおり、女性2名を含む3名を新たに社外取締役に選任しました。それぞれの分野で経験豊富な3名に経営の一翼を担っていただくことで、バイタルケーエスケー・グループの企業価値増大につながると確信しています。さらに、当社経営陣や従業員が、株主の皆様と同じ目線に立ち、持続的な企業価値向上に取り組んでいく決意を示すため、ROEを指標とした業績連動型譲渡制限付株式(RS)報酬制度も導入しました。

### ②資本効率の改善

株主還元強化として、単年度の業績変動の影響を受けにくい株主資本配当率(DOE)を採用し、配当方針をDOE2%以上に変更しました。さらに、総還元性向も毎年度50%以上としました。なお、2022年度の総還元性向は62.5%となり、今年度も61.9%の予定です。

次に、自己株式の取得と消却ですが、2020年3月末で発行済株式総数の10.03%であった自己株式は、2023年3月末までの3年間で15.23%、約932万株まで増えましたが、この自己株式すべてを本年6月末に消却しました。今後もPBR(株価純資産倍率)の上昇の一つの手段として、

自己株式の取得を継続していきます。

政策保有株式の処分については、2022年3月末で純資産比率41.6%でしたが、積極的な処分を進めた結果、2023年3月末で純資産比率37.5%となりました。今後も随時処分を進め、2031年度には連結純資産に対する政策保有株式の比率を10%未満にまで低下させる予定です。なお、売却で得られた資金は、株主還元の充実や将来の企業価値向上につながる事業などに投資していきます。

ROE目標の設定については、2021年度に4.7%だったROEは、2022年度に4.9%となりました。また、2023年度のROE目標を5.2%、2024年度は5.4%に上方修正しました。既に取り組んでいる政策保有株式の処分や株主還元策の強化に加え、既存事業の経営刷新や積極的な成長投資により売上高当期純利益率も高めていくことで、2031年度のROE目標8.0%の達成に向け、引き続き取り組んでいきます。

### ③積極的な成長投資

当社は地域のヘルスケアを支えるインフラ企業として、いつ、いかなるときも、その流通を途切れさせることなく、必要なときに必要なものを必要なだけお届けするという機能をこれからもしっかりと維持していく必要があります。一方で、新たな収益を確保していくために、成長が見込める分野への投資も積極的に行っていく考えです。具体的には、製薬企業のメーカー物流を請け負う3PL事業を中心に、各種アウトソーシング事業の受託のほか、医薬品卸売事業周辺の

事業領域における新規事業投資やM&Aです。これら成長戦略の具現化のために約200億円を投資していきます。

この三つの基本方針のもと、プライム企業に相応しい経営を推進していくことに加えて、毎期の利益計画を着実に達成していくことを通じて、当社の持続的な企業価値向上に覚悟を持って取り組んでいきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。





代表取締役副社長  
サステナビリティ委員会  
委員長

岡本 総一郎

## サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

# バイタルケーエスケー・グループ一体となって、サステナビリティ経営を推進します。

### サステナビリティ委員会 委員長としての役割

2015年9月の国連サミットにおいて、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標として、17のゴールと169のターゲットから構成されたSDGsが、日本を含む世界193カ国で採択されました。気候変動、資源の枯渇、廃棄物の増加など、私たちが直面している社会課題は深刻であり、課題解決に企業の積極的参加が期待されています。当社は、2022年4月4日の東京証券取引所の市場区分再編に際し、海外投資家の投資対象となるプライム市場へ移行しました。最上位の市場に属する企業として、社会課題解決を通じた企業価値のさらなる向上を目指す、サステナビリティ経営をより一層推進すべく、2022年10月1日にサステナビリティ委員会を設置し、私は委員長に任命されました。

ロードマップのスタートラインである、当社サステナビリティ経営の基本方針の策定と重要課題(マテリアリティ)の特定は、私に課せられた最初の大きな任務でした。サス

テナビリティ経営を推進するにあたって、グループ一体となって取り組むためには、経営トップと経営幹部がサステナビリティ経営への理解を深め、全員が納得感を持って臨むことが重要なポイントであると考えています。まず、経営トップのサステナビリティ経営への考えや方向性・期待などを確認し、その意向を踏まえ、サステナビリティ委員会メンバー全員に、サステナビリティ経営の必要性や取り組まない場合のデメリットなどを説明し、メンバー全員が納得感を持って取り組めるよう、認識を一致させることから始めました。サステナビリティ経営の基本方針の検討や、マテリアリティの特定にあたっては、長期ビジョン・中期経営計画との整合性や、社会の持続的な発展と、当社の持続的な成長へつながることを意識して、幾度となく議論を重ねました。私たちは、医療用医薬品をはじめとする生命関連商品の流通やサービスの提供により、持続可能なヘルスケア提供体制構築への貢献と、社会課題を解決していくことが重要な責務と考え、「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」をサステナビリティ基本方針として、マテリアリティに取り

# SUSTAINABILITY

組むこととしました。マテリアリティごとにKPIを設定し、それぞれの取り組みに対し、しっかりと監視と監督機能を発揮していきます。

## 健康課題に取り組む企業だからこそ、従業員の健康を第一に

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、「私たちは、健康で豊かな社会の実現に貢献します」を企業理念として掲げ、医療機関、薬局、介護施設、地域の皆様と共に、地域の健康課題解決に取り組んでいます。そのためには、まず私たちの従業員が健康でなくてはならないと考えており、従業員にとって、より健康的で、働きやすい職場環境を目指し、従業員とその家族の健康管理体制の充実や、男性従業員の育児休業取得率向上などに、積極的に取り組んでいます。バイタルネットとケーエスケーでは、経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」において、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

## 女性活躍への取り組み

「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023」では、東証プライム市場に上場する全企業を対象に、2030年までに女性役員比率を30%以上とする目標が設定されました。

当社では2023年6月29日の定時株主総会において選任された14名の役員のうち、2名が女性役員であり、女性役員比率は14%となりました。女性役員比率30%以上を目指すことも重要ですが、女性の活躍機会や経営に参画できる企業風土の醸成が必要であると考えています。当社では管理職に占める女性従業員の割合を、2030年3月末までに20.0%以上にすることを目標としています。2023年3月末時点の割合は14.0%と低い水準であり、女性リーダーフォーラムの開催、内閣府認可企業主導型保育園の設置など、女性や子育て世代にとっても働きやすく、能力を発揮できる職場づくりを推進していきます。

## 気候変動問題への対応

私たちはいつ、いかなるときも、必要なときに、必要なところへ、必要な医薬品をお届けできるよう、社会インフラとしての重要な役割を果たすべく、全力で取り組んでいます。私たちの主要な事業である医薬品卸売事業では、7カ所の物流センター、83カ所の支店・営業所を配置するとともに、2,000台を超える車両を使用し、毛細血管のような物流体制を構築することで、その役割を可能にしています。

かつては、より頻回に、より早く医薬品をお届けするといった、環境への配慮を欠いた、業界内の行き過ぎた競争が展開されたこともありました。環境問題に加えて、日本の総人口、とりわけ生産年齢人口が減少していくという人口推計が示されるなかで、私たちだけでなく、お得意先様

においても、労働力の確保が一層難しくなることが想定されます。

私たちはグループの薬局との間で、効率的で適切なサプライチェーンの在り方を研究し、低炭素輸送への取り組みを進めています。また、物流センターは、当社の拠点のなかで、最も電力を消費する施設です。基幹的な役割を担う、宮城物流センター、兵庫物流センターでは太陽光パネルを設置するなど、再生可能エネルギーの活用を進め、GHG(温室効果ガス)排出量削減に取り組んでいます。



太陽光パネルを設置した兵庫物流センター

# VALUE CREATION STORY

## 価値創造ストーリー

私たちが運んでいるもの

—— それは、人々の健康や命を支える医薬品

私たちがつないでいるもの

—— それは、地域の医療機関や介護施設で働く人たち

私たちが育てていくもの

—— それは、地域のヘルスケアを支える使命感溢れる人材

創業以来培ってきた地域に深く根差したネットワークや

挑戦することを是とする企業風土を強みとして、私たちはこれまでも、これからも、

持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

### バイタルケーエスケー・グループとは？

- 08 私たちの存在意義
- 09 バイタルケーエスケー・グループの軌跡
- 10 培ってきた強み
- 11 価値創造プロセス

### 経営戦略

- 12 長期ビジョン2035
- 16 サステナビリティ
- 17 重要課題(マテリアリティ)
- 18 第5次中期経営計画
- 20 資本戦略
- 24 成長戦略①  
より高度なサプライチェーンの構築
- 27 成長戦略②  
病院市場への営業体制強化
- 29 成長戦略③  
新たな商品・サービスや販路の開拓
- 30 人材戦略
- 33 地域との連携
- 36 気候変動対応

## 私たちの存在意義

### 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、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。



## バイタルケーエスケー・グループの軌跡



合資会社 鈴彦商店  
(後のサンエス(株))が設立  
宮城県登米市

1948

サンエス(株)  
東証一部上場  
1995



VITAL-NET

(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

2001



2009  
経営統合

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

2009 ケーエスケー  
京都物流センターが稼働



1962

錦城薬品(株)が設立  
大阪府大阪市



1999

(株)シンエー、(株)協進と合併、  
(株)ケーエスケーに社名変更



株式会社ケーエスケー

- 2010 本社機能の統合を目的として  
(株)VKシェアードサービスを設立
- 2014 北陸の医薬品卸会社  
(株)ファイネスを持分法適用会社に
- 2014 薬局チェーン(株)オオノを連結対象に  
バイタルネット
- 2015 宮城物流センターが稼働



- 2018 バイタルネット企業主導型保育施設  
「さふらんキッズ」を開設
- 2018 (株)リードスペシャリティーズを設立
- 2019 バイタルネット仙台ロボケアセンターを開設



- 2017 (株)VKシェアードサービスを  
吸収合併
- 2017 ケーエスケー  
新本社を竣工・移転
- 2018 ケーエスケー  
兵庫物流センターが稼働



- 2020 薬局チェーン(株)グッドネイバーを  
連結対象に
- 2020 バイタルネット  
川口物流センターが稼働
- 2021 薬局チェーン(有)健康堂薬局を  
連結対象に
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行
- 2022 バイタルネット新本社を竣工
- 2023 本社事務所を東京都世田谷区に移転

# 時代の変化に対応し、融合することで進化は加速

培ってきた強み

# 一つひとつの積み重ねが地域のヘルスケアを支える



## 地域に深く根差したネットワーク

物流センター	支店・営業所	得意先
<b>7</b> カ所	<b>83</b> カ所	約 <b>42,000</b> 軒

東北・新潟・首都圏に51の支店・営業所と4つの物流センターを持つ(株)バイタルネットと、近畿2府4県に32の支店と3つの物流センターを持つ(株)ケーエスケー。そして、東北・首都圏を中心に87店舗を展開する薬局など、地域に深く根差し、地域とともに歩んできたからこそ生み出せる多くの価値があります。



## 使命感溢れる多様な人材

従業員数(連結)
<b>3,719</b> 人 (2023年3月31日現在)

企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力となるのは「人」です。バイタルケーエスケー・グループには、3,719人の従業員が働いています。その一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できる職場環境整備を推進し、地域のヘルスケアを支える人材の育成に真剣に取り組んでいます。



## 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
農薬卸売事業	コンサルティング事業	介護関連事業

当社グループは、主力事業である医薬品卸売事業に加え、薬局事業、動物用医薬品卸売事業、農薬卸売事業、医療経営コンサルティング事業、介護関連事業など、さまざまなビジネスを各地で展開しています。地域の人々の健康で豊かな暮らしを支えるために、グループとしての総合力を活かした取り組みを進めています。

# 価値創造プロセス



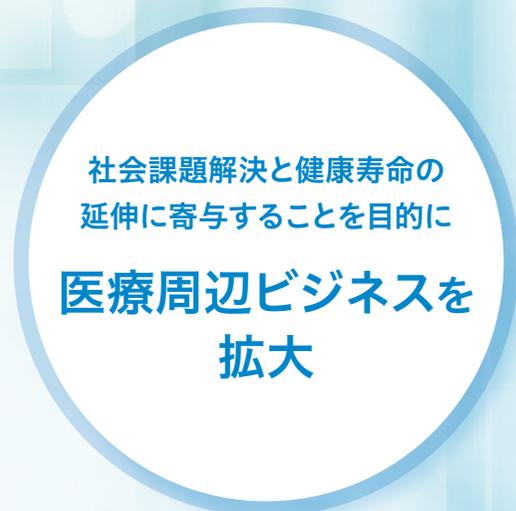
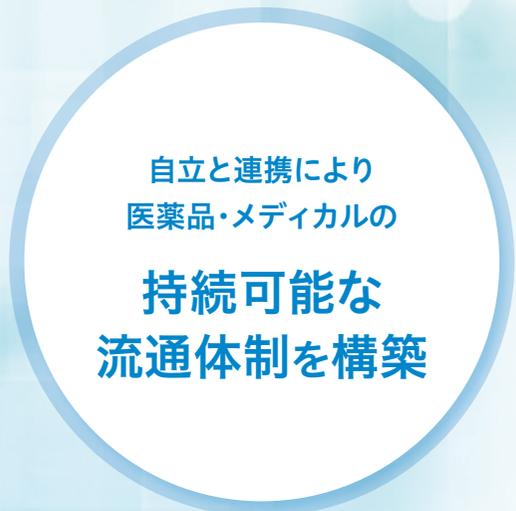
経済価値・社会価値を創出し、健康で豊かな社会の実現に貢献

## 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

バイタルケーエスケー・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、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。



## 環境変化への対応



# 外部環境の変化を的確に捉え、連携・協業を通じて 医療の未来に革新をもたらし、社会に貢献することに挑戦

「信頼・挑戦・連携」という3つの価値観を大切にしながらも、これまでと同じやり方や考え方に捉われず、柔軟かつ大胆に自らのあり方を変えていき、社会環境・事業環境の変化に対応して、グループ一体となって社会の持続的な発展とバイタルケーエスケー・グループの持続的な成長、企業価値の向上に取り組んでいきます。

## 8つの活動領域

### 物流機能の高度化



#### ▶ 3PL事業を全国へ展開

厳密な温度管理が求められる医薬品が増えるなか、サプライチェーンの強化を図り、製薬企業に選ばれる卸を目指します。3PL事業については、地域の垣根を越えて全国展開を推進します。

### 医療用医薬品卸売事業の刷新



#### ▶ エリア特性に合った事業戦略

首都圏や京阪神を中心とした大きなマーケットでのシェア拡大に向け、資源を集中的に投入。地方では、ローコストオペレーションによる効率的な流通体制を整備し、医薬品の安定供給を支えます。

### メディカル関連商材の拡販



#### ▶ 医療により深く関与

伸長を続ける治療系機器市場を取り込むため、病院の治療や医薬品、機器、診断薬などに精通した営業スタッフである「MAPs※」を新設。薬だけでなく、医療により深く関与できるよう取り組みます。

※MAPs:Medical Assist Partners

### ライフサポートの充実



#### ▶ 子育て支援や病気の予防

高齢者雇用の増加や女性の社会進出が進むなか、健康にかかわる企業として、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。

### レンタル事業の強化



#### ▶ 医療機関だけでなく企業にも

福祉用具や家電製品、発電機など、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くとともに、同事業の強化を図っていきます。

### 薬局事業の拡大



#### ▶ 薬の受け取り方を変える

外現場での専門的な薬学管理が必要な治療薬の増加、オンライン服薬指導、薬の配送サービスなど、薬の受け取り方が変化してきており、安全・安心で利便性の高いサービスの提供に取り組みます。

### 行政・自治体との連携



#### ▶ 健康寿命延伸に寄与

新型コロナワクチンの配送受託や大規模接種センターの運営においては、自治体との信頼関係が大きく役立ちました。今後も、行政や自治体との連携を深め、地域の皆様の健康寿命延伸に貢献していきます。

### コンパニオンアニマルとアグリテック分野の事業拡張



#### ▶ エリア拡大と新事業の展開

動物用医薬品卸売事業では、需要が高まると予測されるコンパニオンアニマル分野の強化に、農業卸売事業では、人手不足対策としてドローンの活用によるスマート農業などのDX化に取り組みます。

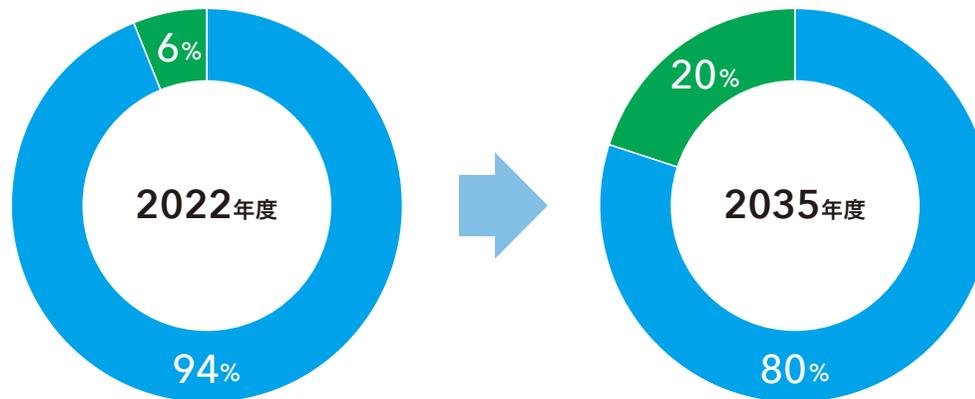
## 2035年に目指す姿

# 医療周辺ビジネスの 拡大をより一層推進し、 ROEの向上を目指す

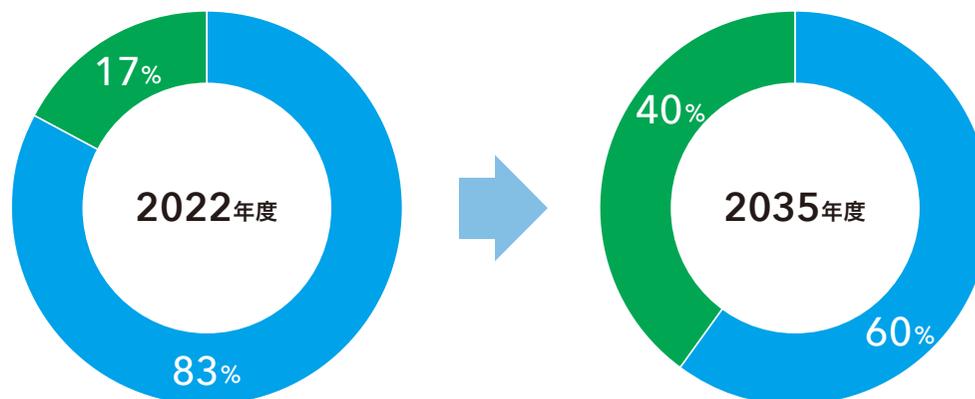
団塊の世代が後期高齢者となる2025年が目前に控えるなか、社会構造変化を見据えた社会保障費の抑制と制度の見直しは、今後も継続するものと考えられます。バイタルケーエスケー・グループのコアビジネスである医薬品卸売事業の市場においても、底堅い需要はあるものの、累次の薬価改定など、全体としては伸長が抑制されるという状況が継続すると思われま。現在、当社グループでは、売上高の94%、営業利益の83%を医薬品卸売事業が占めています。医薬品卸売事業の市場環境が低成長であっても、企業として着実に成長し、企業価値を高めていくには、新規事業領域など医療周辺分野への取り組みを強化し、売上高や営業利益の構成を大きく変えていく必要があると考えています。新たに策定した「長期ビジョン2035」では、医薬品卸売事業に過度に依存した事業モデルからの脱却を掲げ、売上高構成比を医薬品卸売事業80%、医療周辺ビジネス20%に変化させ、営業利益においても医療周辺ビジネスの割合を40%まで高めることを、2035年に目指す姿として設定しています。

■ 医薬品卸売事業 ■ 医療周辺ビジネス

売上高構成比



営業利益構成比



## サステナビリティ

### 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

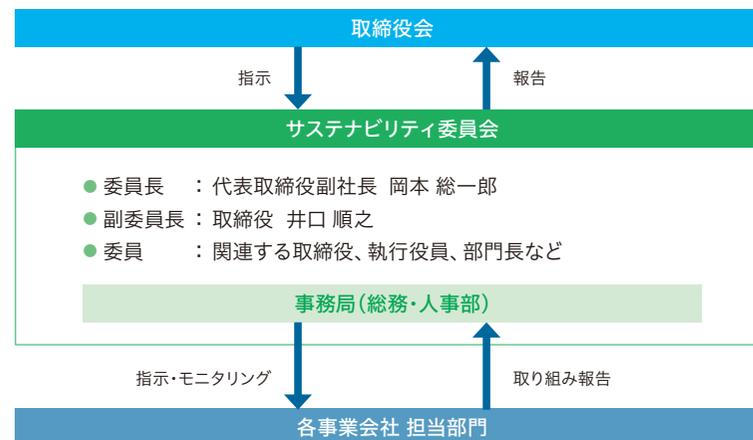
私たちバイタルケーエスケー・グループは、医薬品流通を中核とした事業活動を通して、社会・地域が抱えているさまざまな課題を解決し、誰もが健康で、豊かに、安心して暮らせる社会の実現に貢献するとともに、企業価値のさらなる向上を目指します。

### サステナビリティ推進体制

当社は、ESGに関連する社会課題に対して具体的な対応策を検討し、サステナビリティ活動を推進していくため、2022年10月にサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は代表取締役副社長を委員長とし、関連する取締役や執行役員、部門長で構成されています。当社は、持続可能な社会の実現に向けて、グループ間での連携を密にした実効性のある推進体制を確立し活動しています。

サステナビリティ委員会は、社会課題や環境課題、ステークホルダーの皆様からの要請を踏まえ、当社グループのサステナビリティに係る基本計画の立案や事業会社における推進活動の進捗管理を行うとともに、その状況について取締役に年2回報告しています。取締役会はこの報告を受けて、サステナビリティ活動の的確な推進に向け、グループ全体のガバナンスを強化し、必要に応じ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

## 重要課題(マテリアリティ)

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、施策を策定しました。

	重要課題(マテリアリティ)	施策	SDGsへの貢献		
環境	気候変動問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量の削減 (Z) P06、P36、P37</li> <li>● 再生可能エネルギーの利用促進 (Z) P06、P36、P37</li> <li>● 環境負荷低減につながる各種取り組み (Z) P06、P36、P37</li> </ul>	  		
		安心・安全・効率的な 医薬品流通体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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 (Z) P19、P25</li> <li>● 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 (Z) P23、P36、P37、P49</li> <li>● 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 (Z) P19、P22、P59</li> <li>● 薬局機能の強化によるラストワンマイルの取り組み (Z) P59</li> </ul>	  	
			多様な人材の育成と 職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権尊重・女性活躍・ダイバーシティの推進 (Z) P06、P30</li> <li>● 従業員の働きがいと健康を高める職場環境の整備 (Z) P06、P31</li> <li>● 新たな価値を創造できる人材の育成と研修制度の整備 (Z) P32</li> <li>● 従業員エンゲージメントの向上 (Z) P30、P31、P32</li> </ul>	  
				社会貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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 (Z) P33、P34、P35</li> <li>● グループ各社による地域支援活動の実施 (Z) P34、P35</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループガバナンス体制の強化 (Z) P04、P16、P44、P45、P46、P47、P48</li> <li>● 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 (Z) P49、P50</li> <li>● コンプライアンス研修や意識調査の実施 (Z) P50</li> <li>● 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 (Z) P49</li> <li>● 積極的な情報開示と対話を通じた透明性の確保 (Z) P64、P65</li> </ul>			

※1 GDP: Good Distribution Practiceの略称で、医薬品の適正流通の基準

※2 GMP: Good Manufacturing Practiceの略称で、医薬品・医薬部外品の製造管理・品質管理の基準

2022～2024年度

# 第5次中期経営計画

中期ビジョン

## 次代を見据えたビジネスモデルの革新

バイタルケーエスケー・グループは、2025年に目指す姿を「医療・介護を支える商品やサービスを戦略的に提供することにより、地域・コミュニティのヘルスケアになくてはならない存在となる」とし、地域のヘルスケアの深耕に取り組んでいます。医療機関に加え、自治体・介護事業者など多くの地域のヘルスケアの提供者とネットワークを構築し、地域のヘルスケアの課題にサポートとソリューションを提供しています。2022～2024年度までの3年間にわたる第5次中期経営計画では、中期ビジョンに「次代を見据えたビジネスモデルの革新」を掲げ、事業を展開しています。

### 策定時の環境認識

#### 薬価改定など継続する 医療費抑制策

累次の薬価改定など、社会保障費の抑制と制度の見直しは今後も継続することが予想され、安定供給のためにもさらなる流通の効率化は必須

#### 高額なスペシャリティ 医薬品の増加

市場伸長の中心となる多様なモダリティの抗がん剤や希少疾患薬など、アンメット・メディカル・ニーズに応えた高額なスペシャリティ医薬品増加への対応

#### 診断薬や機器などの イノベーション

最先端の技術を活用した新たな診断や治療の提供による市場伸長と、それにより生じる流通上の課題への対応

#### ヘルスケア領域における DXの進展

地域のヘルスケア提供の効率化・高度化などに寄与するDXの進展がもたらすビジネスモデルの変化への対応

#### コーポレートガバナンス・ コードの改訂や市場再編

プライム市場に上場している企業に求められるコーポレート・ガバナンス体制の構築や、財務・非財務情報の開示充実に向けた対応



第5次中期経営計画：基本方針と重点施策

基本方針	市場の構造変化と市場特性に合わせた医薬品流通モデルの追求	医療のDX進展に伴う流通・マーケティングモデルの進化	プライム市場に対応したグループ経営推進
<p>重点施策</p>	 <p>より高度なサプライチェーンの構築</p>	 <p>薬局事業の取り組みと医薬品卸と薬局でのDX推進</p>	 <p>病院市場への営業体制強化</p> <p>グループ経営戦略</p>
<p>施策内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに準拠した物流体制</li> <li>● 医薬品の製造管理や品質管理の基準であるGMPにも一部対応する高品質な物流体制</li> <li>● 安定供給継続のため、人員の適正配置、営業・物流拠点の見直しによる生産性向上</li> <li>● 災害対応力の強化</li> <li>● 高度な医薬品物流を活かした3PL事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門医療機関連携薬局や地域連携薬局の認定取得による高度な薬学管理や医療提供施設との情報連携に対応</li> <li>● オンライン服薬指導の導入、お薬ロッカー<sup>※1</sup>の設置、自動薬剤ピッキング装置など薬局現場でのDX推進</li> <li>● 予測発注システムやパッケージ納品<sup>※2</sup>による、医薬品卸と薬局が一体となったサプライチェーンの最適化</li> <li>● 薬局業務監査室設置によるコンプライアンスの徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年10月28日に「企業価値向上に向けた取り組みの強化について」を発表し、グループ経営戦略を強化</li> <li>● 「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行</li> <li>● 取締役、執行役員だけでなく、部・支店長クラスの従業員も対象にした業績連動型譲渡制限付株式(RS)報酬制度の導入</li> <li>● 配当方針を「配当性向25%以上」から「DOE2%以上」へ変更したことによる株主還元策の充実</li> <li>● 2031年度のROE目標を8.0%に設定</li> </ul>

※1 おくすりボックス「ヤクボ」 ※2 商品を物流センターで多重検品・封印し、その荷姿で得意先へ届ける、独自の仕組み ※3 MAPs: Medical Assist Partners ※4 MS: Marketing Specialist(医薬品卸販売担当者)

## 資本戦略



### 基本方針

#### 資本効率の改善

- ▶ 株主還元策の充実
- ▶ 政策保有株式処分のスピードアップ
- ▶ ROE目標の設定

#### 積極的な成長投資(第5次中期経営計画期間)

##### ネットキャッシュ:約390億円

- ▶ 既存設備投資
- ▶ 成長投資
- ▶ リスク待機資金

### 経営目標

	2021年度(実績)	第5次中期経営計画	
		2022年度(実績)	2024年度(目標)
売上高	5,772億円	5,797億円	5,760億円
営業利益率	0.51%	0.43%	0.92%
ROE	4.7%	4.9%	5.4%
総還元性向	62.0%	62.5%	50%以上

### 2022年度の振り返り

2023年3月31日、東京証券取引所はプライム市場とスタンダード市場に上場する約3,300社に対して、資本コストや株価を意識した経営に取り組むよう、具体的な改善策の開示・実行を求める通知を出しました。

その約半年前にあたる2022年10月28日に、バイタルケーエスケー・ホールディングスは先んじて、中長期の企業価値向上に向けてより踏み込んだ施策の実行と積極的な情報開示を行うための「3つの基本方針」をリリースしました。具体的には、①コーポレート・ガバナンスの充実 ②資本効率の改善 ③積極的な成長投資です。

この基本方針に則り、本年6月の株主総会の決議をもって、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。また、当社の取締役、執行役員、部長クラスの従業員、および主

要な事業会社の取締役、執行役員、部長・支店長クラスの従業員を対象に、ROEを指標とした業績連動型譲渡制限付株式(RS)報酬制度も導入しました。

また、資本効率の改善を目的として、配当方針の変更や政策保有株式処分のスピードアップ、業界最高水準のPBR(株価純資産倍率)に達するまで自己株式取得を行うことなどを決定し、具体的な取り組みを始めています。

当社のPBRは、2023年3月末時点で0.5倍でした。可能な限り早期にPBR1倍超を目指していくためには、資本収益性や成長率を高めること、資本コストを最適化することが求められます。当社は今後も現状を適切に分析し、浮かび上がった課題の具体的な改善計画を定めて実行するとともに、積極的な情報開示に努めていきます。

資本効率の改善

総還元性向  
50%以上

株主資本配当率  
(DOE)  
2%以上

自己株式取得は  
業界最高水準の  
PBRに  
なるまで継続

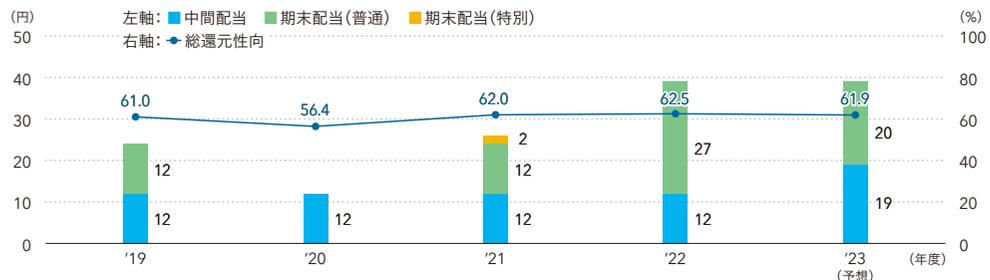
■ 株主還元策の充実

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題と位置付けています。そのため2022年度より、配当方針を従来の配当性向25%以上から、単年度の業績変動の影響を受けにくいDOE2%以上に変更しました。これにより、前年度と同様に今年度も、年間39円の配当を予想しています。また、自己株式についても本年6月にこれまで取得してきた約932万株を消却するとともに、新たに100万株を追加取得しました。今後も機動的な資本政策の観点から、状況に応じて自己株式取得を検討していきます。

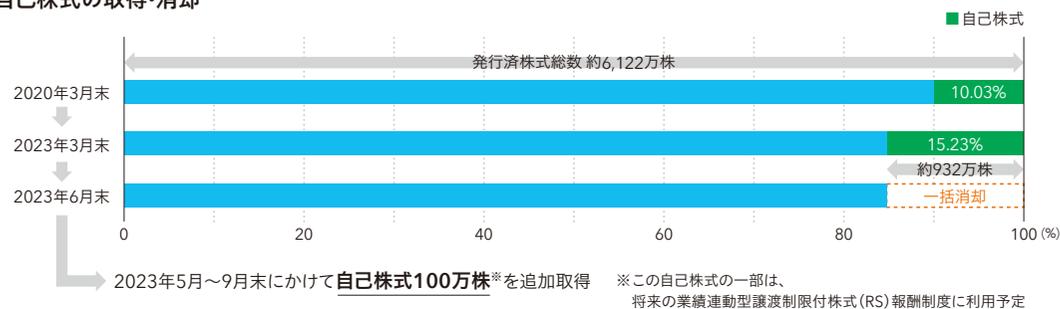
■ 政策保有株式処分のスピードアップ

政策保有株式は、積極的な処分を進めた結果、2023年3月末時点で純資産比率37.5%となりました。コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、2026年度に20%未満、2031年度に10%未満を目標に、今後も処分を行います。その売却で得られた資金は、株主還元の充実や将来の企業価値向上につながる事業などに投資していきます。

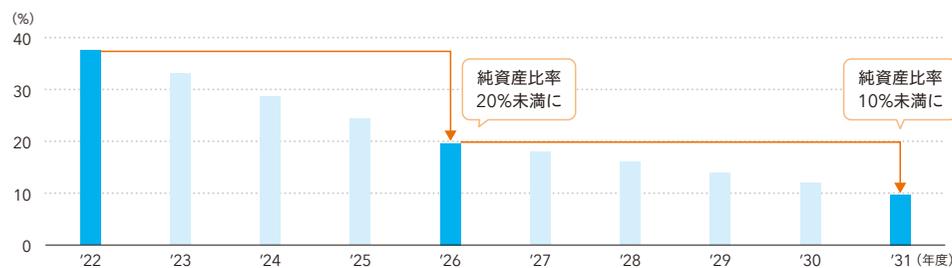
配当／総還元性向



自己株式の取得・消却



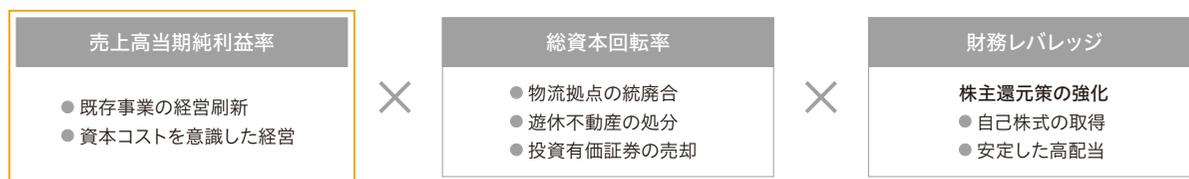
政策保有株式の純資産比率



ROE目標の設定

(%)

	2021年度(実績)	第5次中期経営計画			2031年度(目標)
		2022年度(実績)	2023年度(計画)	2024年度(目標)	
ROE	4.7	4.9	5.2	5.4	8.0



■ ROE目標

2021年度に4.7%だったバイタルケーエスケー・ホールディングスのROEは、2022年度に4.9%となりました。また、この実績を反映する形で、2023年度のROE目標を5.2%、2024年度は5.4%に上方修正しました。

当社は、すでに取り組んでいる政策保有株式の処分や株主還元策の強化に加え、既存事業の経営刷新や積極的な成長投資により、売上高当期純利益率も高めていき、2031年度のROE目標8.0%の達成を目指します。

売上高当期純利益率の向上につながる既存事業の経営刷新についてですが、まず医薬品卸売事業は、流通コストを意識した価格交渉の徹底やオープンシェア革命を継続し、医薬品の安定供給につながる適正な利益を確保していきます。また、製薬企業に選ばれる卸となるために、高度な

サプライチェーンを構築し、3PL事業を全国に拡大していきます。さらに、機器や試薬、診断薬に代表される医療用医薬品以外の販売も強化し、新たな収益源を創るとともに、DXの推進や拠点統廃合などによる生産性向上にも取り組んでいきます。

薬局事業は、専門医療機関連携薬局や地域連携薬局の認定取得や、対人業務に係る調剤報酬の算定に努めるとともに、生産性向上や大都市圏での店舗展開を推進しています。動物用医薬品卸売事業は、高価格商品を中心にした販路拡大や大きな市場である首都圏への進出により、安定した利益を生み出します。その他事業は、不採算事業の縮小や撤退も含め、資本コストを意識した事業再編を行っていきます。

ROE目標達成に向けた取り組み

既存事業の経営刷新

医薬品卸売事業

- 流通コストを意識した価格交渉の徹底
- 貢献利益\*の見える化によるオープンシェア革命
- より高度なサプライチェーンの構築
- 3PL事業の拡大
- 医療用医薬品以外の販売強化による利益創出
- DX推進による生産性の向上
- 物流拠点の統廃合や人員の適正配置

薬局事業

- 薬局機能向上による調剤報酬の算定強化
- DXの推進による生産性の向上
- M&Aや新規開局による事業規模の拡大

動物用医薬品卸売事業

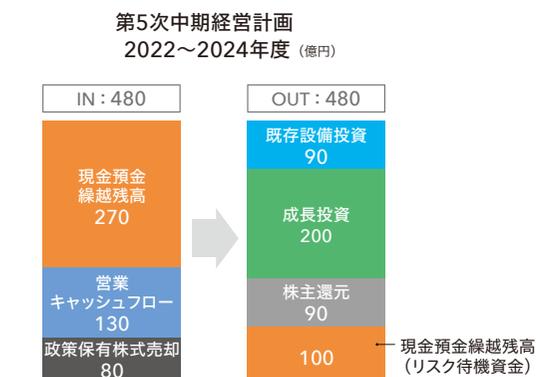
- 高価格商品を中心にした販路拡大
- 首都圏市場への進出
- 販管費の削減による利益創出

その他事業

- 不採算事業の縮小や撤退も視野

\*得意先ごとにコストを算出し、導き出した得意先別営業利益

## キャッシュアロケーション



## キャッシュアロケーション

2022年3月末時点のバイタルケーエスケー・ホールディングスの現金預金繰越残高は、約270億円でした。第5次中期経営計画(2022～2024年度)期間中の営業キャッシュフローの見込み130億円(2022年度実績を反映し修正済み)に、同期間中の政策保有株式の売却見込額80億円を加算した総額480億円のキャッシュインフローを、さらなる企業価値の向上につなげていくために、同期間中のキャッシュアウトフローとして次の用途を考えています。

まず、既存設備投資については、以前より検討していた現大阪物流センターの移転候補用地取得の目的が全く立たないことから、第5次中期経営計画期間中の建設を断念しました。その一方で、2022年度中に新たな営業・物流

## 成長投資計画

## ■ リスク待機資金

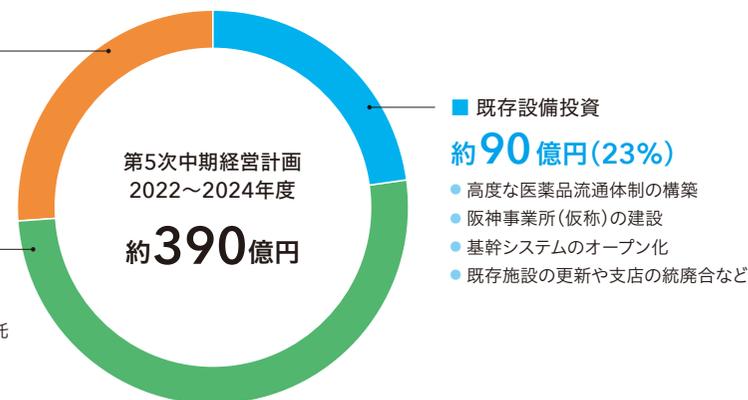
約100億円(26%)

- 東日本大震災や大阪府北部地震の経験から大規模災害などを想定したBCP(事業継続計画)用にリスク待機資金を用意

## ■ 成長投資

約200億円(51%)

- 3PL事業を中心に各種アウトソーシング事業の受託
- 本業の医薬品卸売事業の周辺領域での新規事業投資やM&Aなど



拠点の目玉として、兵庫県西宮市内に尼崎支店と尼崎東支店を統合する形で新設する予定の「阪神事業所(仮称)」の用地を取得しました。当該期間内に施設建設に着手し、2026年の完成を目指します。これと他の既存の支店維持更新費用などと合わせて、約90億円の設備投資予定に変更しました。

次に、新たな収益確保のための成長投資として、製薬企業のメーカー物流を受託する3PL事業の拡大を狙い、新たな物流センターの建設やその他のアウトソーシング事業の受託、加えて本業の医薬品卸売事業の周辺領域における新規事業投資やM&Aなどに、合計で約200億円の投資を想定しています。

最後に、新たな配当方針である「株主資本配当率(DOE)2%以上」や「総還元性向50%以上」の株主還元策を実行するため、第5次中期経営計画期間中の株主還元に約90億円を予定しています。

その結果、第5次中期経営計画期間末の現金預金繰越残高は、約100億円を予定しています。これは、2011年3月に起きた東日本大震災や2018年6月に起きた大阪府北部地震の経験から、大規模災害などを想定したBCP(事業継続計画)上、最低限必要な金額であると考えています。

当社は、今後も「長期ビジョン2035」で掲げた目指す姿を具現化していくために、環境変化に臨機応変に対応しながら、資本の有効活用に努めていきます。

## 成長戦略①

# より高度なサプライチェーンの構築

バイタルケーエスケー・グループは、目まぐるしい環境変化に対応し、重要な社会インフラとしての役割を果たすとともに、持続的成長の実現を目指し、より高度なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

### 既存事業の成長投資

## 地域性を踏まえた物流拠点の最適化

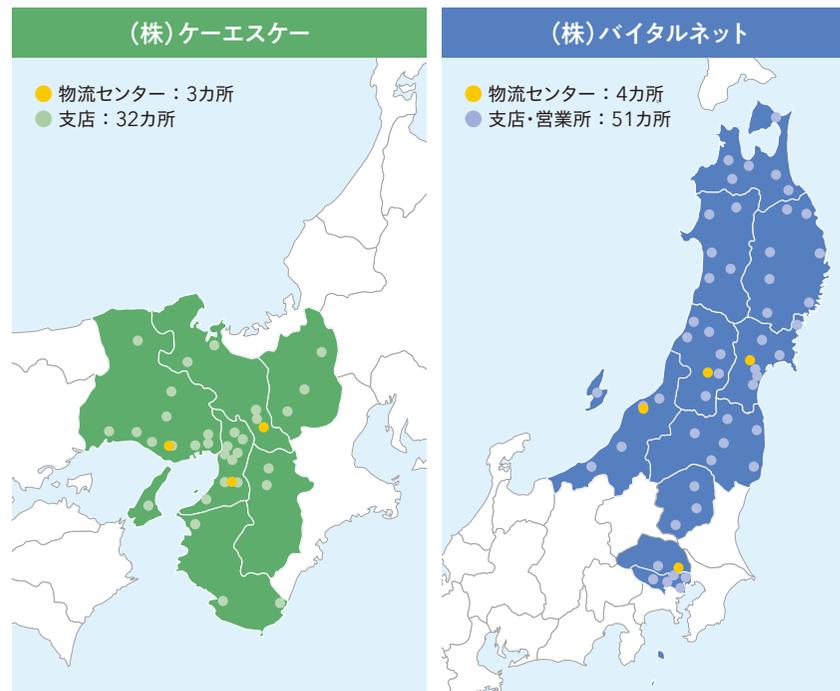
東北・新潟・首都圏を商圏とする(株)バイタルネット、近畿を商圏とする(株)ケーエスケー。いずれの事業会社も、都市部と地方のエリアに対し、隅々まで医薬品が行き渡るよう対応が求められ、両事業会社合わせて7カ所の物流センターと83カ所の支店・営業所を配置することにより、対応してきました。今後も、当社グループは重要な社会インフラとしての役割を果たしながら、高品質かつ効率的な物流体制を追求し、時代に合わせた物流拠点の最適化を推進していきます。

### 拠点の新設・統廃合の展開

年月	概要
2015年3月	<b>バイタルネット</b> 宮城物流センターが稼働
2018年5月	<b>ケーエスケー</b> 兵庫物流センターが稼働
2020年9月	<b>バイタルネット</b> 川口物流センターが稼働
2021年5月	<b>ケーエスケー</b> 和歌山支店を新設移転し、紀北支店を統合
2021年10月	<b>バイタルネット</b> 横手支店を大曲支店へ統合し、秋田県南支店に改称
2022年1月	<b>バイタルネット</b> 釜石支店を大般渡支店へ統合
2026年春頃	<b>ケーエスケー</b> 兵庫県西宮市に新拠点を新設し、尼崎支店と尼崎東支店を統合予定



### 主要事業会社の拠点



### 新たな収益確保のための成長投資

## 高品質な医薬品物流体制と3PL事業の推進

医薬品卸売事業の市場は、底堅い需要はあるものの、全体として伸長が抑制される状況が継続していくと想定されます。特許切れ品(長期収載品・後発医薬品)は、数量は増大するものの、薬価制度の見直しと毎年の薬価改定により、商品単価は従来以上のスピードで下落しています。これらを迅速かつ安定的にお届けし続けるには、より効率的なサプライチェーンの構築が必要です。一方、特許品市場では、多様なモダリティの抗がん剤や希少疾患薬などアンメット・メディカル・ニーズに応えた高額薬(大半がいわゆるスペシャリティ医薬品)が、市場伸長の中心になっていきます。これらの薬剤は限られた専門医療機関で使用されますが、厳密な温度管理など高品質な物流が求められるとともに、より高度な情報提供などその専門性に応じた新たな医薬品流通上のニーズも生じることから、その対応が課題となります。また、再生医療などの製品をはじめ、超低温物流への対応など、より高度で高品質なサプライチェーンの構築が急務となっています。

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——当社グループはこの社会的使命を果たすため、商品単価、医薬品の属性、高度かつ高品質な管理体制などにかかわらず、商圏としている地域で治療を待ち望む人々にすべての医薬品をお届けできるよう、課題をクリアしながら、「医薬品の適正流通(GDP)ガイドライン」に準拠した安全・安心・安定の物流体制を構築してきました。また、医薬品物流のスペシャリスト集団として、これまで培ってきたノウハウをもとに、上流の物流にも目を向けて、医薬品の製造販売業者に求められるGMP(医薬品の製造管理および品質管理に関する基準)も一部取り入れた社内基準を設けています。このような徹底した品質管理を行う物流が評価され、製薬企業から物流業務を受託する3PL(3rd Party Logistics)事業に取り組んでいます。当社グループは、3PL事業を今後の成長ドライバーの一つとすべく、引き続き注力していきます。

### GDPやGMPにも一部対応



兵庫物流センター

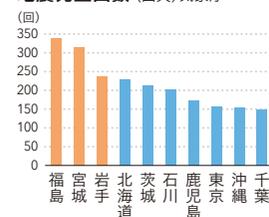


宮城物流センター

### 正確性・生産性を高める取り組み(宮城物流センター)

バイタルネットの物流の中心である宮城物流センターは、地震が多発するエリアに位置しているため、災害対応を考慮して設計されています。地震をはじめとするあらゆる災害時でも商品を出庫できるように、すべての商品を手の届く場所に保管するため、自動マテハン機器を極力排除しています。そのうえ、検品の正確性を高め、効率化を図るため、画像による検品システムの開発に取り組んでいます。これまでの画像検品は、商品の画像を学習させて商品の特定を行っていましたが、医薬品においては、同じ商品でも使用期限やロットが違えば、別物として数量を確認しなくてはなりません。そこで、商品・使用期限・ロットは、二次元バーコードを認識して特定したうえで、オリコン内で重なっている商品の数量を特定する独自のシステムを開発中です。

2022年都道府県別  
地震発生回数 (出典) 気象庁



コンベア上にカメラを設置し、自動で検品できるシステムを開発中



- ① 二次元バーコードで、商品・使用期限・ロットを特定
- ② 商品が積み重なっていても、独自の仕組みで数量を特定

## ■ 外資系製薬企業の日本国内の物流を担う

イドルシア ファーマシューティカルズ ジャパン(株)の世界初上市となる「ピヴラッツ® 点滴静注液150mg」について、バイタルケーエスケー・グループは、グループ内に同社の東日本物流センターと西日本物流センターを設置し、2022年3月の国内初入荷を皮切りに、日本国内における同社の物流を担ってきました。当社グループに安心して委託していただけるよう、同社との協議と改善を重ね、同社の品質管理基準を前提に、安全・安心・安定のより高度な管理体制の構築に取り組んでいます。今後も、信頼と実績を重ね、新たなメーカー物流受託機会を創出し、3PL事業の拡大に挑戦していきます。

### イドルシア ファーマシューティカルズ ジャパン(株) 概要

- ☑ 2023年7月、そーせいグループの100%子会社に
- ☑ 開発している薬剤の多くが日本でも臨床ニーズの高い疾患向け

#### 開発パイプラインの一部

化合物名(商品名)	適応症	開発・販売状況
クラゾセンタン (ピヴラッツ)	くも膜下出血に伴う 脳血管攣縮	● 2022年4月:日本市場にて上市
ダリドレキサント	睡眠障害	● 2023年下期:国内承認申請予定 ● 2024年下期:薬価収載・上市見込み
セネリモド	全身性エリテマトーデス	● 第3相
ルセラスタット	ファブリー病	● 第3相試験(MODIFY試験)の主要評価項目(神経因性疼痛)は達成されなかったが、副次的評価項目の腎機能と心エコー検査は良好。非盲検延長試験を実施中。

製薬企業の  
メーカー物流を担う

3PL

3rd Party Logistics



## 成長戦略②

## 病院市場への営業体制強化

バイタルケーエスケー・グループは、第5次中期経営計画において、「市場の構造変化と市場特性に合わせた医薬品流通モデルの追求」を目指し、重点施策の一つとして「病院市場への営業体制強化」に取り組んでいます。

## 医療の高度化に伴い伸長する病院市場

近年、病院数が減少しているにもかかわらず、医療技術の高度化や高額な医薬品の増加により、病院医療費は拡大を続けており、当社グループの売上に占める病院の割合も増加しています。

また、病院における医療の高度化に伴い、医薬品だけではなく、医療機器の市場も大きく伸長しています。特に、治療で使われる医療機器市場は、右肩上がり成長を続けており、この市場を取り込むことは、非常に重要で必要不可欠です。

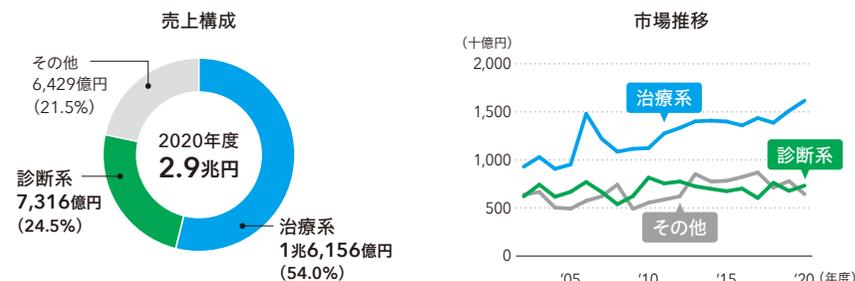
当社グループは、今後も成長が見込まれる病院市場でのシェア拡大に向けて、営業体制の強化に取り組んでおり、病院の治療や医薬品、機器、診断薬などに精通したプロフェッショナルな営業スタッフである「MAPs」を2022年から導入しています。MAPsとは、「Medical Assist Partners」からなる造語です。また、営業本部内にはMAPs戦略担当部門を設置し、方向性の提示、必要なスキルを習得するための研修の実施、提案できる商材の拡大など、MAPsの展開をサポートしています。



伸長する病院市場 (出典)厚生労働省 医療費の動向、医療施設(動態)調査



医療機器国内市場 (出典)厚生労働省 医薬品・医療機器産業実態調査



## MAPsによる組織的連携であらゆるニーズに対応

これまで医薬MS※は医薬品を、機器MSは医療機器を、1軒の病院に対して別々に提案してきました。それぞれの担当商品の範囲でしか営業活動を行っていなかったため、病院全体を見た総合的な提案ができていませんでした。そこで、各地区の中核を担う病院をターゲット病院に選定し、ターゲット病院には担当のMAPsを配置しました。ターゲット病院では、薬剤部や資材課だけでなく、これまではほとんど接触してこなかった臨床医・病理医・検査技師や経営層にも積極的にアプローチし、関係構築を図っています。

病気は、健康診断や自覚症状の現れで医療機関を受診して発見され、病気の特定のために検査を実施し、診断が確定してから治療が行われます。治療方法も投薬や手術などさまざまで、治療後も画像診断や必要に応じてリハビリが行われます。

MAPsは、治療全体の流れを俯瞰して捉え、検査などにおける数多くの工程一つひとつを丁寧に深堀りし、そのなかで医療機器・医療材料・試薬などを必要としている医師たちを見出します。そして、医薬MSと機器MSが一つのチームとなって、ニーズに合った商材や課題解決に役立つ商材を提案し、病院をサポートしています。

※MS:Marketing Specialist(医薬品卸販売担当者)



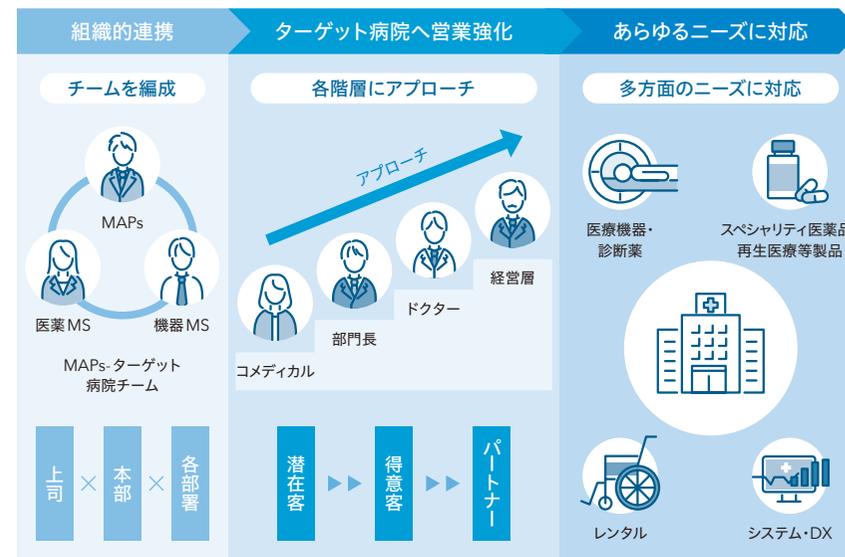
MAPs研修の様子



病院との関係構築を強化

## MAPs (Medical Assist Partners)

病院の治療・医薬品・医療機器・診断薬などに精通したプロフェッショナル



VOICE さらに「なくてはならないパートナー」となれるよう活動していきます。

MAPsが新設されてから、医薬MS・機器MSとともに、チームで病院各部署のニーズを探りながら、当社各部門・病院・各メーカーと連携し、病院全体を見た多方面のソリューションを提案して、当社のプレゼンスを高められるよう取り組んできました。今後は、さらに「なくてはならないパートナー」となれるよう活動していきます。



(株)バイタルネット  
宮城営業部 課長  
相澤 邦衛

## 成長戦略③

# 新たな商品・サービスや 販路の開拓

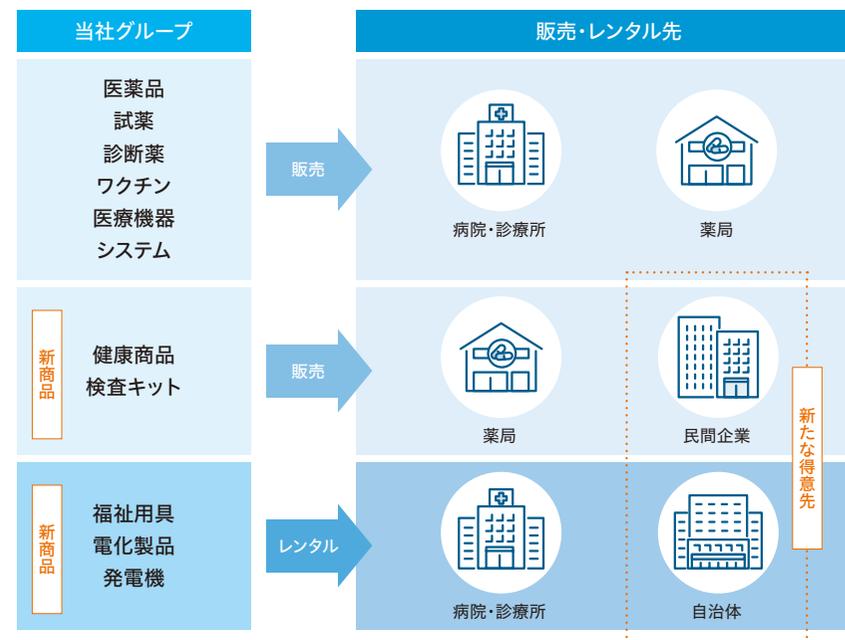
## 「医薬品卸売業」から「医薬流通産業」への進化

バイタルケーエスケー・グループは、病院・診療所・薬局をはじめ、40,000軒を超える得意先と、医薬品を中心に取引を行ってきました。医療機関や薬局にとって、医薬品の購入費は、毎月の支出の中で大きなウェイトを占める項目ですが、日々患者様に対し、質の高い医療を提供していくためには、医薬品以外にも多くのモノやサービスが必要です。医療に欠かすことができない医薬品を中心に、得意先との関係を築いてきた当社グループだからこそ、得意先のニーズをしっかりと把握し、きめ細かな対応が可能です。

また、当社グループは、これまで健康というテーマで広く連携してきた自治体や介護事業者、さらには地域の企業に対しても、さまざまなモノやサービスを提供することで、健康で豊かな地域社会の実現に貢献していきます。そのうえ、幅広い顧客ニーズに対応するため、従来から取り組んできた福祉用具などに加え、非常用発電機や電化製品などの商品・サービスを充実させ、販売やレンタルなどを強化していきます。

コロナ禍を契機としてDXが急速に進み、社会環境は変化しました。医療分野においても同様であり、コロナ禍を経て、大きく変わりゆくものと、変わらないものをしっかりと見極めて、医薬品卸としての産業形成やDX推進が必要です。当社グループは、長年にわたり培ってきた医薬品卸売業としての経験とノウハウをベースに、経済社会のニーズに応えながら、国民の健康と福祉に欠かせない「医薬流通産業」として、新たな付加価値の創造に努めていきます。

バイタルケーエスケー・グループの拡大する販路



### 「借りる」という提案、 「貸す」という選択肢。

(株)バイタルネットでは、福祉用具や医療機器のレンタルサービスを主として展開していましたが、お客様ニーズに応えるべく、直近では家電・家具製品・LED照明などの日常的に必要なさまざまな製品のレンタル提案も行っているため、医療機関や介護施設だけではなく、自治体や企業とのレンタル契約も増えています。



(株)バイタルネット  
エマーシング部長  
中野 達也

## 人材戦略



# 人的資本経営を推進し 多様な人材が活躍できる 社内環境を整備

### 方針

新たなビジネスモデルの構築を目指し、人材育成に取り組むとともに、多様な人材が活躍できる社内環境を整備し、地域になくなくてはならない企業に変革を遂げていきます。

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

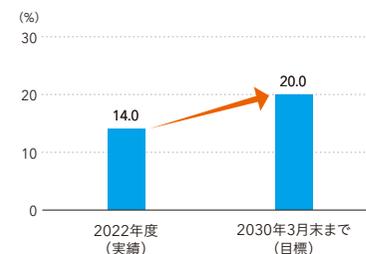
従業員エンゲージメントの  
向上

## 人権尊重・女性活躍・ ダイバーシティの推進

女性が活躍する会社、即ち女性にとって働きやすい環境が整備された会社は、男性にとっても働きやすい会社といえます。それは今後、育児だけでなく介護やその他さまざまな事情を背景に、多様な働き方が求められる時代となってくるからです。

このような考えのもと、バイタルケーエスケー・グループでは、女性従業員を対象にした研修・セミナー・交流会を実施しています。また、男性従業員に対しても意識改革や啓蒙活動などのアプローチを行い、男性従業員の育児休業の取得率向上を図っています。ダイバーシティ&インクルージョンを推進することで、従業員一人ひとりが能力をより発揮しやすくなり、当社グループの企業力向上につながっていきます。これらの活動を通じて、当社グループの成長の源泉である地域のヘルスケアを支える人材の育成に取り組んでいきます。

### 管理職に占める女性従業員の割合



女性従業員意見交換会

VOICE

### 自らの経験を活かして、女性従業員の活躍を応援します。

2023年7月に、バイタルネットの社長室長となり、社内外の広報活動や秘書業務のとりまとめなどを行いながら、女性活躍推進を担当しています。さまざまな責任ある仕事を任せられ、新たなプロジェクトに参加する機会が増えました。さらなる自己研鑽の必要性を痛感しつつも、やりがいを感じている毎日です。また、女性活躍推進担当として、バイタルネットの女性従業員の活躍を応援する立場でもあります。私自身、現在子育て中であり、産休・育休取得や子育てしながらの仕事の進め方など、自らの経験を活かしたアドバイスや組織への働きかけを行っていきたいと思います。



(株)バイタルネット  
社長室長 兼  
女性活躍推進担当  
佐藤 貴恵子

## 従業員の働きがいと健康意識を高める職場環境の整備

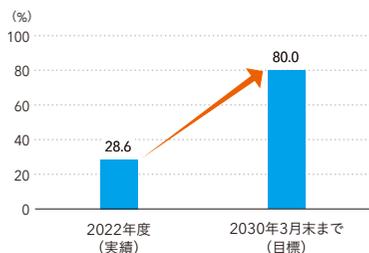
バイタルケーエスケー・グループでは、従業員が各々の生活や価値観を大切にしながら、働きがいを感じ、健康的に働くことができるよう、職場の制度や環境を整備しています。

制度の一例としては、早期昇格や飛び級制度を導入し、成果を出した者が適正な評価を得る仕組みを取り入れることで、公平性を保ち、従業員のモチベーションを維持・向上しています。さらに、若手従業員のモチベーション向上のため、社長との研修機会や営業表彰制度などを設けています。

また、ワークライフバランスの充実に目的に、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、働きがいを感じる柔軟な働き方を推進しています。さらに、従業員の健康意識を高める取り組みとして、(株)ケーエスケーではガン検診受診啓発動画を自社で作成して従業員に視聴してもらっており、健康診断受診率は100%となっています。

このようなさまざまな取り組みの結果、(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーは、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されています。

### 男性従業員の育児休業取得率



### 従業員の男女の賃金差異

2022年度(実績)		目標
全ての従業員	63.6%	従業員本人への能力開発支援や評価制度の適正な運用を通して、継続した上位の役職への登用や昇給を実施することで、賃金差異の縮小に努めます。
正規従業員	71.0%	
非正規従業員	73.2%	

(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



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity

(株)バイタルネットと(株)ケーエスケーが「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定



活発な会議風景



オンオフの切り替えがしやすい環境で、仕事とプライベートを両立させています。



(株)ケーエスケー  
薬事管理部 係長  
山本 亜紀

私は今年度より、薬事管理部の運営を、部長とともに任されています。私が今注力していることは、次の「品質向上」に貢献していくことです。

一つ目は、当社の医療用医薬品流通のさらなる品質向上です。厚生労働省から医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインが示され、それに準拠した品質管理が求められており、当社もガイドラインに沿って業務を行っています。ガイドラインの将来的な省令化を見据え、業務を再度整理し、社内で発生する医薬品流通に関する多くの手順を可視化するとともに、それが正しく運用できているかを確認し、ブラッシュアップしています。二つ目は、部内業務の品質向上です。私は、部内業務を整理し、薬剤師の機能を最大限発揮できる組織体制を構築したいと考えています。当社には自由な発想を認めてくれる社風があるので、さまざまな可能性について検討しています。

職場は、オンオフの切り替えがしやすい環境で、大学時代から続けているフィギュアスケートを、今も続けることができています。先日出場したマスターズの大会では、メダルをいただくことができ、仕事もプライベートも充実した日々を過ごせています。

## 新たな価値を創造できる人材の育成と研修制度の整備

バイタルケーエスケー・グループでは、人材こそが企業価値向上の源泉と捉え、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さまざまな研修制度を整備しています。例えば、未来価値創造塾プログラムは、知識創造理論をベースとし、受講生同士が全人的に向き合うことで、新たな知の創造と挑戦を是とする企業風土を生み出す契機となっています。そのほかに、関係会社間の人材交流の促進や、大学院・外部研修に従業員を積極的に派遣することで、多様な考え方や多角的な見方ができる人材の育成を行っています。今後も、地域・コミュニティのヘルスケアになくてはならない存在であり続けるため、研修制度の一層の充実を図っていきます。



人材育成研修

### 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従業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従業員のキャリア構築の支援

VOICE

階層別研修などを通して、  
環境変化に対応できる  
人材を育成しています。



(株)オオノ  
人事部 人事課  
麻生 敦子

超高齢化社会・人口減少に伴い、医療を取り巻く環境が大きく変わりつつあります。保険薬局も例外ではありません。このようななか、(株)オオノでは「環境変化に対応できる人材確保」のため、階層別に教育・育成に取り組んでいます。

薬剤師の研修では、入社1～2年目に保険薬局の置かれる環境変化の理解と基礎固め、3～4年目でかかりつけ薬剤師業務全般の修得、5年目以降は「在宅を含む地域に根差した薬剤師」「がんなどの高度薬物医療に対応できる薬剤師」「管理職を担う薬剤師」の3つの薬剤師像を目標に掲げ、プログラムを組んでいます。

教育・育成は、OJTやOFF-JTでの集合研修(対面・オンライン)と、eラーニングや学会参加などを織り交ぜて実施しています。また、昨年より、新入社員のOJT進捗確認や、階層別研修や学会に参加した際の報告に、タレントマネジメントシステムを活用しています。これにより、情報共有(対象者・OJT担当者・直属上司・人事部)とフィードバックが効率化されるとともに、新入社員の早期育成とOJT担当者側のレベルアップにつながっています。

## 地域との連携



# 地域密着企業として 地域のヘルスケア課題に 迅速かつきめ細かに対応

### 地域に深く根差したネットワーク

超高齢化社会や少子化による生産年齢人口の減少、そして総人口の減少は、医療や福祉の分野に大きな影響を与え、従来の医療制度では対応困難な問題が生じており、地域により抱える問題や課題、求められるスピードが異なります。地域に深く根差し、地域とともに歩んできたバイタルケーエスケー・グループは、そのネットワークを活かし、地域のヘルスケア課題に対し、迅速かつきめ細かに対応すべく日々取り組んでいます。

## 地域医療を支えるMS※1

患者様のもとへ安全・安心に医薬品を届けるにあたり、正確かつ高品質な情報提供やメーカーとの協業は、医薬品卸の重要な機能の一つです。その中で営業活動のデジタル化は、コロナ禍においても非常に有効に機能し、営業品質の向上や連携強化につながり、製薬企業から高い評価をいただいています。

また、当社グループでは、地域包括ケアシステム構築の一助となるべく、社内認定制度を設けるなど、各地域で医療や介護にかかわる方々の顔が見える関係づくりに、積極的に参画しています。新型コロナウイルス感染拡大により、対面による多職種連携会の活動は見合わせざるを得なくなりました。しかし、医療・介護従事者からの「患者様のために連携を停滞させないで欲しい」という強いニーズに応えるべく、MSが携帯するタブレット端末を活用したりリモートによる多職種連携会を開催しました。コロナ禍でのフルリモートや一部対面を取り入れたハイブリッドの活動によ

### 営業のデジタル化

取り組み	概要
チャットツール「FINE」の活用	MSとMR※2が得意先ニーズや処方動向などについて、タイムリーかつ正確に情報共有できるチャットツール「FINE」を活用
リモート同行	タブレット端末を携帯した当社グループのMSが、医師や医療従事者を訪問し、MRが遠隔地から面談に参加
Web講演会の同席視聴	製薬企業による医師や薬剤師向けのWeb講演会を当社グループのMSが同席視聴し、感想や医薬品の採用意向などを聞き出して、MRにフィードバックを行う

※1 MS:Marketing Specialist(医薬品卸販売担当者) ※2 MR:Medical Representative(医薬情報担当者)

り、医療・介護従事者から喜びの声をいただきました。

この経験は、どのような状況下でもつなぐ役割を果たすことができるという自信につながりました。私たちは、医療・介護従事者とともに、「地域のヘルスケア課題に取り組むパートナーでありたい」「同じ方向を見て、ともに未来へ歩んでいきたい」と願っています。当社グループを必要としてくださる方々の視点に立って、私たちに何ができるかを常に考え、地域のヘルスケアになくはならない存在を目指します。

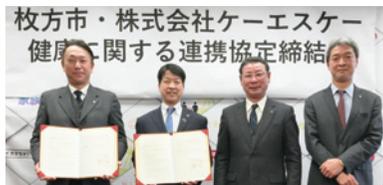


タブレット端末を活用した営業活動

## 自治体などとの連携

阪神・淡路大震災、東日本大震災、大阪府北部地震をはじめとする大災害を乗り越えてきたバイタルケーエスケーグループは、陸上自衛隊補給統制本部や各自治体と、災害時における医薬品などの供給に関する協定を締結してきました。それを機に、「その地域で何ができるのか」「平時からどのように行動すべきなのか」を意識することで、従業員に社会インフラとしての責務を果たすという使命感が芽生え、企業文化の醸成につながっています。

また、当社グループは自治体と協力し、地域住民の皆様にとって健康的で住みやすい街になるよう、地域の医療と介護を円滑につなぐ取り組み、高齢者や子どもたちの見守り、認知症キャラバン・メイト活動、ロコモティブシンドローム啓発活動、がん検診受診啓発活動、IBD疾病啓発活動などを行っています。



枚方市・株式会社ケーエスケー  
健康に関する連携協定締結

市民の健康に関する  
連携協定を  
大阪府枚方市と締結



高齢者安心・安全  
ネットワーク活動に  
関する協定を  
滋賀県彦根市と締結

## 地域支援活動

当社グループは、地域社会との共存共栄を目指し、地域におけるダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、環境美化や献血などをはじめとした社会貢献活動を行っています。

(株)バイタルネットでは、障がい者就労施設への菓子発注や社内販売の実施など、就労機会を創出することによる



障がい者就労施設でつくられたクッキーの  
社内無人販売



献血への協力



高齢者見守り声かけ訓練



世界遺産・神倉神社(和歌山県)の清掃



近隣小学校の校外学習への協力



深沼海岸(宮城県)のビーチクリーン活動

障がい者の社会的自立支援を行っています。また、親と一緒に過ごすことが難しい子どもの受け入れ施設「子どもの村東北」への募金活動を行っています。

(株)ケーエスケーでは、地域包括ケアシステム構築の一助となることを目的とした「高齢者見守り声かけ訓練」に定期的に参加しています。訓練後は、気づきや反省を全員で共有し、実際に高齢者がお困りのシーンに遭遇した時に、学んだことを活かせるよう取り組んでいます。

＝  
地域課題への  
取り組み



## 和歌山県立医科大学との ドローンを使った医薬品配送の実証実験

和歌山市南部の和歌山県立医科大学（以下、和医大）周辺は、南海トラフ大地震が発生した場合に、2～5m規模の津波が到来すると予測されており、このような大規模な震災の発生により陸路が利用できない場合でも、医薬品の供給が滞らない供給網の構築が求められています。

（株）ケーエスケーは、ドローンで医薬品を運ぶ実証実験を和歌山市で実施し、南海トラフ大地震のような大規模災害が発生して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、空路での医薬品配送実用化に向けた課題の抽出と、運用ルールについての検証を行いました。

本実証実験では、保冷ボックスの内部に温度センサーと加速度センサーを搭載し、内部が適切な状態で輸送できているかを確認しながら、和歌川の上空を通過する「レベル2」の飛行カテゴリにて、7分36秒で約1.5km離れた和医大の図書館棟屋上まで配送しました。そして、到着したドローンが

ら病院関係者が偽薬を受領する直前に、AI顔認証ソフトウェア「SAFR」を用いて顔認証による受領者認証を行い、病院関係者が適切に受領していることが確認できる仕組みを取り入れました。また、和医大の附属病院はドクターヘリの基地病院であるため、実運用を見据え、和医大院内のドクターヘリ指令室との連携を確認しました。

この結果を踏まえて、今後は「レベル4」での飛行検証や、へき地診療所とその周辺に住んでいる患者様への医薬品提供を想定した実証実験を行う予定です。

### 本実証実験の結果

- 配送時間や品質管理面では、十分に実用可能
- 実運用時の課題：  
天気などの外的要因により飛行できない場合のバックアッププランの策定など



出発地から約1.5km離れた和医大・図書館棟屋上への配送に成功

## 気候変動対応



# 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

### 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°Cシナリオ、4°C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 <sup>※1</sup>	影響度 <sup>※2</sup>	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	短期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>HV・EV 車を導入</li> <li>GHG 排出量削減目標や排出量削減計画の検討を進める</li> <li>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)</li> </ul>
	リスク	再生可能エネルギー・省エネルギー政策	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	機会	顧客・投資家からの評判	中期～長期	中～大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
気候変動による物理的な影響	リスク	異常気象の激甚化	短期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>災害対策を施した物流センターの導入を進める</li> <li>「毛細血管型物流網」を構築</li> <li>ミニマムオペレーションの導入を進める</li> </ul>
	機会	感染症の増加	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

※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

## シナリオ分析結果

### ■ 1.5°Cシナリオ

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

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

### ■ 4°Cシナリオ

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

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

## 指標・目標

当社グループは、世界の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2°C以下に、可能な限り1.5°C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GHG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、GHG排出量削減目標を「2030年度30%削減

(2021年度比)」と設定し、サステナブルな経営の実現を目指しています。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います。当社グループ全拠点におけるScope1・Scope2のGHG排出量の実績は以下の通りです。

### GHG排出量と削減目標

		(t-CO <sub>2</sub> )					
		2021年度(実績)					
企業による直接排出(Scope1+2)		19,226	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2030年度(目標)</th> <th>2050年度(目標)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>30%削減</b> (2021年度比)</td> <td><b>カーボンニュートラル</b> (GHG排出ゼロ)</td> </tr> </tbody> </table>	2030年度(目標)	2050年度(目標)	<b>30%削減</b> (2021年度比)	<b>カーボンニュートラル</b> (GHG排出ゼロ)
2030年度(目標)	2050年度(目標)						
<b>30%削減</b> (2021年度比)	<b>カーボンニュートラル</b> (GHG排出ゼロ)						
Scope1	燃料の使用に伴う排出	11,292					
Scope2	電力購入に伴う排出	7,934					

### 環境負荷低減の取り組み

### 当社グループの事業活動におけるGHG排出量削減

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

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



兵庫物流センター

# VALUE CREATION PLATFORM

価値創造の基盤

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、企業価値の持続的な向上を実現するためには、健全で透明性の高い経営を推進することが不可欠であると考えており、コーポレート・ガバナンスの強化を最も重要な経営課題の一つとして位置付けています。現在、経営の監督と執行の分離、事業の迅速な執行体制の確立などを目指し、会社の機関設計を変更するとともに、取締役会の役割を見直し、社外取締役を増員するなど、ガバナンス体制のさらなる強化に取り組んでいます。また、企業理念や行動規範のグループ内への浸透、法令遵守の徹底、リスクマネジメントの推進などにより、持続的成長を支える価値創造の基盤の強化を図っています。

- 39 社外取締役インタビュー
- 41 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス

## 社外取締役インタビュー

# 外資系製薬企業での経験を活かし、 監督・アドバイザー機能を発揮して、 持続的成長に貢献していきます。

—— 今回、新たに社外取締役に就任されましたが、ご自身の役割と今後の抱負についてお聞かせください。

この度、大変歴史が長く、東京証券取引所のプライム企業であるバイタルケーエスケー・ホールディングスの社外取締役という大役を拝命したことを、心より誇りに思うとともに、その任務の重さに身が引き締まる思いです。

その任務を果たすために、まずコーポレート・ガバナンスにおいては、公正性や透明性が強く求められていますので、社外取締役という第三者の視点で当社の経営が適切に行われているかを確認したいと思います。

一方で、それが行き過ぎるとリスクばかりに気をとられ、経営が委縮してしまいます。事業の成長と発展に寄与することも、社外取締役の大きな責務ですので、ガバナンス・監視と同じ比重で、当社グループのビジネスの成長にも貢献していきたいと考えています。

—— これまでの経験を社外取締役として、どのように活かしていきたいですか。

私はこれまで、外資系製薬企業の事業本部長、経営陣の一員として、グローバル基準のコーポレート・ガバナンスと、各種規程の運用を経験してきました。その経験を当社の社外取締役として活かし、積極的にアドバイスをしていきたいです。

取締役会においては、中立的な立場からの発言を心がけたいと考えています。決議すべき案件が、本当に当社の成長にプラスになるのか。また、その内容や目的の設定が公平なプロセスを踏んだものとなっているのか。そして、その施策を実行した際のメリット、逆に実行しなかった場合のデメリットや他の方法がないかということも、しっかり確認していきます。さらに、今申し上げた意思決定プロセスや、経営計画や施策の実行中におけるレビューと改善・修正を行うことの重要性について、現場の実務責任者に認識してもらえるような企業文化醸成にも貢献していきます。



社外取締役 桂 淳

—— 医薬品業界は成長が鈍化していますが、この点の今後の展望や打開策などについてお聞かせください。

日本では、薬価改定が毎年実施されるようになり、製薬企業、医薬品卸どちらも、事業環境は厳しさを増しています。製薬企業は、薬価が一定期間高く維持される新薬を継続的に上市していくことが重要であり、医薬品卸もそのような新薬を販売していくことが必須です。

一方、医薬品卸売事業に過度に依存したビジネスモデルの見直しも、必要ではないかと考えています。医薬品卸においては、販管費率を抑えることが重要ですが、取り扱う商品が人々の生命・健康に直接関与するという特性上、安定供給や物流品質を担保することが大前提となるため、効率化のみを追求するわけにもいきません。そうすると、当社グループが将来にわたって成長を続けるためには、新規事業やヘルスケア領域に隣接する次なる市場への参入、または新たな市場の創造を手掛ける必要があります。こう

した面においても、社外取締役として貢献していく、それが私に寄せられている期待であると認識しています。新生の取締役会では、さまざまな意見を出し合い、未来の当社グループの成長に向けた建設的な議論をしていきたいと考えています。

—— **新たなビジネスに挑んでいくためには、どのようなことを大切にしていきたいと思いますか。**

当社グループの前身となるいくつかの企業は、江戸時代や明治時代に創業され、現在まで医薬品に関する事業を継続しています。これは、すごいことです。これまで大きな環境変化がいくつもあったにもかかわらず、それを乗り越えてこられた先人の方々の努力と工夫に、心より敬意を表します。成功体験は、企業としての正しい意思決定に間違いなく寄与するでしょう。

一方で、過去の成功体験があることで、新しい取り組みに対する抵抗感のようなものが生まれてくることもあるかもしれません。現在、まさに医療を取り巻く環境が大きく変化しています。これまでの成功パターンや既存のビジネスモデルのままでは、この環境変化に順応していくことは困難です。新しいことに取り組むリスクよりも、何もせず立ち止まることの方が、リスクがはるかに大きい時代です。リスクを取って積極的にチャレンジしていくべきで、そのためには、チャレンジの目的、方法、うまくいったらこうなる

“ **新生の取締役会では、さまざまな意見を出し合い、未来のバイタルケーエスケー・グループの成長に向けた建設的な議論をしていきたい。** ”

というゴールが、明確になっていなくてはなりません。その計画がしっかりと描けていれば、計画通りにいかない局面に遭っても、計画と現実の違いやその原因を明確にすることができ、迅速に対応策を実行することができます。そのため、「計画」→「実行」→「レビュー」→「改善・修正」というサイクルを、速やかに回していくことが大切だと思っています。

—— **最後に、人材や組織の活性化についての考えを教えてください。**

私が経営者として大切にしている信条の一つに「会社のパフォーマンスを上げるには、全従業員が高いモチベーションで仕事をする事」があります。従業員の皆さんは、素晴らしい能力を持っています。その一人ひとりが高いモチベーションで仕事に取り組んでいけば、会社としても高いパフォーマンスを得られると信じています。

では、従業員のモチベーションを上げるには、どうすればよいのか。それには、より多くの給与支給や会社の売上・利益の追求だけではなく、企業活動を通して社会へ価値を還元しているという実感を、一人ひとりに抱いてもらうことが重要です。当社グループの従業員には、自分たちが届けている医薬品が誰かの命や健康を支えているということを、実感してもらいたいです。物流部門や営業部門で働いていなくても、「自分の仕事が最終的に患者様や介護施設にいらっしゃる方々の幸せに貢献している」「社会に大きな価値を提供している」と再確認していただきたいと思っています。全従業員が仕事に対する誇りと価値を常に実感していれば、自発的に自己の能力向上や仕事の改善に取り組むようになり、一人ひとりの能力が向上します。そして、会社の目標達成のためにお互いが協力し合う企業文化が醸成され、さらに素晴らしい会社になっていくと確信しています。

## 役員一覧 (2023年7月1日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
**村井 泰介**  
CEO 兼 CIO 兼  
経営企画担当

#### ▶ 兼任状況

- (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

#### ▶ 取締役の選任理由

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す適切な人材と判断し、選任しました。



代表取締役副社長  
**岡本 総一郎**  
サステナビリティ  
推進担当 兼  
コーポレート  
コミュニケーション担当

#### ▶ 兼任状況

- (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

#### ▶ 取締役の選任理由

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す適切な人材と判断し、選任しました。



代表取締役副社長  
**一條 武**  
渉外担当 兼  
薬局事業担当

#### ▶ 兼任状況

- (株)バイタルネット 代表取締役社長

#### ▶ 取締役の選任理由

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す適切な人材と判断し、選任しました。



取締役  
**井口 順之**  
CSR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

#### ▶ 兼任状況

- (株)ケーエスケー 取締役

#### ▶ 取締役の選任理由

幅広く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す適切な人材と判断し、選任しました。



**新任**  
取締役  
**鈴木 三尚**  
営業・仕入担当 兼  
MAPs 担当

#### ▶ 兼任状況

- (株)バイタルネット 取締役副社長

#### ▶ 取締役の選任理由

(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す適切な人材と判断し、選任しました。



**新任**  
取締役  
**鈴木 宏一郎**  
事業開発担当

#### ▶ 兼任状況

- (株)バイタルネット 取締役

#### ▶ 取締役の選任理由

(株)バイタルネットの営業部門の要職を歴任するなど、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す適切な人材と判断し、選任しました。



**新任**  
取締役  
**喜多 勇夫**  
経理財務担当

#### ▶ 兼任状況

- (株)ケーエスケー 取締役

#### ▶ 取締役の選任理由

大手金融機関での実務経験など、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す適切な人材と判断し、選任しました。



取締役  
**松井 秀太郎**

#### ▶ 兼任状況

- (株)ファイネス 代表取締役社長

#### ▶ 取締役の選任理由

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す適切な人材と判断し、選任しました。

## 取締役



新任  
社外取締役  
**小野木 喜恵子**

## ▶ 兼任状況

- 日本郵便(株) 常務執行役員 東北支社長

## ▶ 社外取締役の選任理由

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、豊富な経験・実績、高度な見識を当社の経営に活かしていただけると判断し、選任しました。



新任  
社外取締役  
**桂 淳**

## ▶ 兼任状況

- 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 代表取締役社長 兼 CEO
- (株)ケアネット 社外取締役

## ▶ 社外取締役の選任理由

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当社の経営に活かしていただけると判断し、選任しました。



新任  
社外取締役  
**継田 雅美**

## ▶ 兼任状況

- 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

## ▶ 社外取締役の選任理由

直接経営に関与された経験はありませんが、医療技術学部の教授としての高度な見識と幅広い経験、感染症・臨床領域における高度な専門性を当社の経営に活かしていただけると判断し、選任しました。

## 取締役 監査等委員



新任  
取締役 監査等委員  
**自念 裕文**

## ▶ 兼任状況

- (株)ケーエスケー 監査役

## ▶ 取締役 監査等委員の選任理由

(株)ケーエスケーの人事部門の責任者として、豊富な経験と高度な見識を有し、2017年より当社の常勤監査役を務めています。引き続き、当社のガバナンス強化への貢献を期待し、選任しました。



新任  
社外取締役 監査等委員  
**高橋 誠也**  
弁護士

## ▶ 兼任状況

- みらい法律事務所 弁護士

## ▶ 社外取締役 監査等委員の選任理由

弁護士として培われた豊富な経験と高い専門性を、当社の監査業務に活かしていただけると判断し、選任しました。



新任  
社外取締役 監査等委員  
**西谷 剛史**  
公認会計士

## ▶ 兼任状況

- (株)プライムムーバー 代表取締役

## ▶ 社外取締役 監査等委員の選任理由

公認会計士として培われた豊富な経験と高い専門性を、当社のガバナンス強化に活かしていただけると判断し、選任しました。

## 執行役員

総務・人事部長

**内藤 茂美**

経営企画部長

**高橋 喜春**

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

**平谷 洋**

経営企画部 担当部長 兼

コーポレートコミュニケーション部 担当部長

**横山 浩士**

コーポレートコミュニケーション部長

**佐藤 健太**

役職	取締役											取締役 監査等委員		
	村井 泰介	岡本 総一郎	一條 武	井口 順之	鈴木 三尚	鈴木 宏一郎	喜多 勇夫	松井 秀太郎	小野木 喜恵子	桂 淳	継田 雅美	自念 裕文	高橋 誠也	西谷 剛史
代表取締役社長	代表取締役副社長	代表取締役副社長	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役監査等委員	社外取締役監査等委員	社外取締役監査等委員
独立役員	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●	●	—	●	●
取締役就任年数	14年	5年	11年	3年	新任	新任	新任	8年	新任	新任	新任	新任 <sup>※1</sup>	新任 <sup>※2</sup>	新任 <sup>※3</sup>
所有株式数(2023年3月31日現在)	106,700株	152,630株	109,800株	3,800株	154,639株	1,025,675株	4,100株	0株	0株	0株	0株	22,719株	0株	0株
<b>構成</b>														
取締役会	●(議長)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
出席回数(2022年度)	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	—	—	—	12/13回	—	—	—	9/9回	9/9回	9/9回
監査役会 (2023年6月より監査等委員会)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●(委員長)	●	●
出席回数(2022年度)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7/7回	7/7回	7/7回
アドバイザリーミーティング	●(委員長)	●	●	—	—	—	—	—	●	●	●	—	●	●
出席回数(2022年度)	1/1回	1/1回	1/1回	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1/1回	1/1回
<b>スキルマトリックス</b>														
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・業事・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									●					

※1 2017年6月より当社常勤監査役 ※2 2009年4月より当社社外監査役 ※3 2020年6月より当社社外監査役

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、コーポレート・ガバナンスに対する取り組みこそが、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築するための基盤になると考えています。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により、社員の意識向上を

図るとともに、監査機能の充実などを通して、経営の透明性や健全性の確保、意思決定の迅速化に努め、的確な情報開示に積極的に取り組んでいます。

#### 企業価値向上に向けた取り組み

		2016年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	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				
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					
	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 20%未滿	純資産比率 10%未滿
	ROE目標の設定		ROE目標の設定	ROE 5.2%	ROE 5.4%			ROE 8.0%

## コーポレート・ガバナンス体制

バイタルケーエスケー・ホールディングスは、2023年6月29日開催の当社第14回定時株主総会の承認を得て、監査等委員会設置会社へ移行しました。

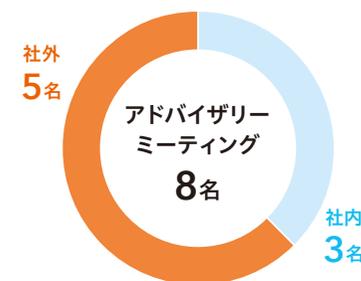
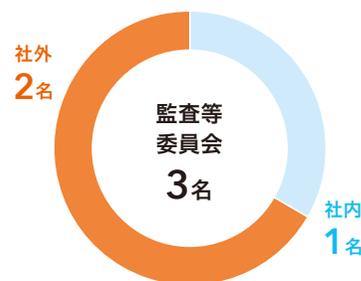
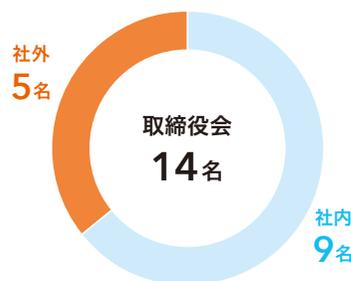
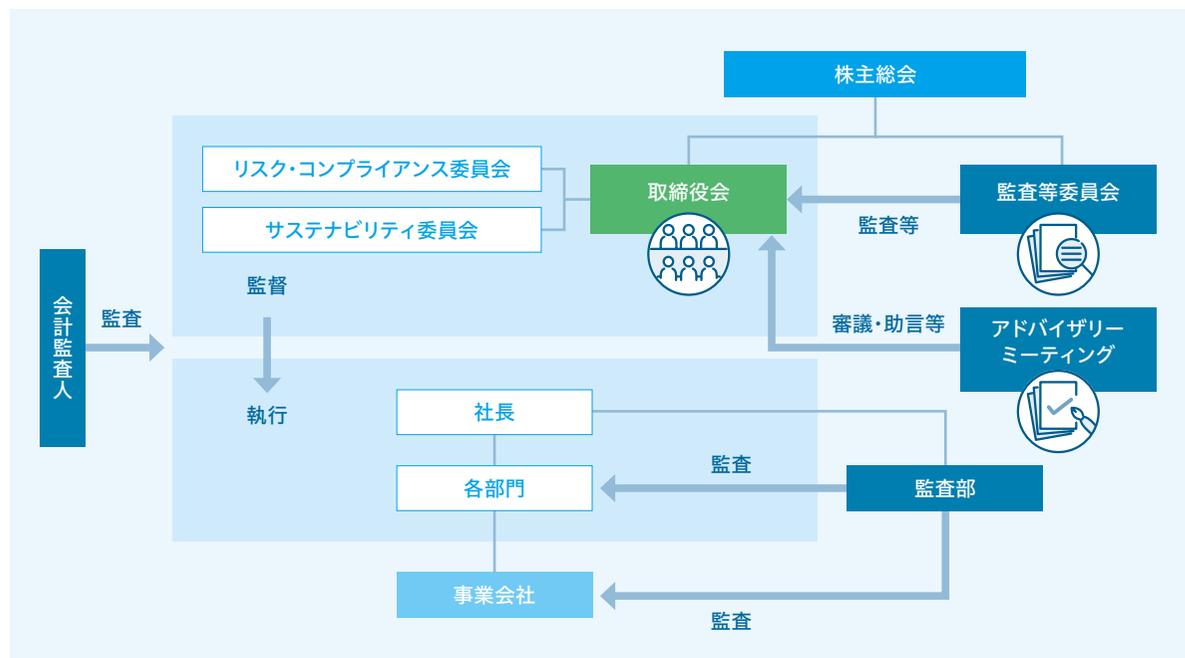
取締役会は14名で構成しており、うち2名が女性の取締役となっています。このうち社外取締役に5名選任していますが、事業経営者、学識経験者、弁護士、公認会計士として、それぞれ専門知識・経験を有するとともに、コーポレート・ガバナンスにも深い知見を有しています。当社グループの経営に対して非常に有意な提言・助言をいただくことで、経営の透明性・健全性を確保するとともに、取締役の職務執行を監視・監督できる体制としています。

また、当社ではアドバイザリーミーティングを開催し、取締役の指名および報酬などのほか、コーポレート・ガバナンス全般に対する審議・助言を取締役にを行うこととしています。

監査等委員会は3名で構成しており、うち社外取締役2名を委員会メンバーとし、弁護士と公認会計士としてのそれぞれの専門的な立場・見地から、的確な監査・監督をしていただくことを期待しています。

2023年7月開催の取締役会から、経営の諸課題をテーマとするディスカッションタイムを導入し、取締役会における議論の活発化を図っています。今後、取締役会の実効性評価に外部評価を取り入れることとし、継続してコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月29日現在)



## 取締役会

2022年度 13回



バイタルケーエスケー・ホールディングスの取締役会は、定款で定める取締役（監査等委員である取締役を除く）12名以内、監査等委員である取締役5名以内とし、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、取締役会における実質的な議論を確保するために必要で適正な人数、企業理念の実現や経営戦略に照らして求められる能力・知識・経験を有するメンバー構成を基本としています。取締役会は、原則毎月1回開催（別途必要に応じて開催）し、法令で定められた事項や、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。

### 主な検討事項（2022年度）

- 代表取締役と役付取締役の選任
- 会社の機関設計の変更
- 業績連動型譲渡制限付株式（RS）報酬制度の導入
- 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
- 長期ビジョンの策定
- 経営計画の策定
- 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

### 取締役の選任に関する方針・手続き

取締役の選任は、アドバイザリーミーティングで選任候補者の選定経緯などの説明を行い、適切な助言を得ています。地域のヘルスケアになくてはならない存在となることを目指す当社では、特に社外取締役は、生活インフラ関連企業の経営や、ヘルスケアに関する経験・知見を重視した人選を行っています。



## アドバイザリーミーティング

2022年度 1回

当社グループは、任意の指名・報酬委員会などの独立した諮問委員会を設置していませんが、「アドバイザリーミーティング」を定期的に行っています。アドバイザリーミーティングは、社外取締役5名、代表取締役3名と、過半数を社外メンバーで構成しています。取締役の指名・報酬、取締役会の実効性評価、会社の機関設計など、コーポレート・ガバナンスに関わる経営上の重要事項について、社外メンバーからアドバイスを受けて議論することで、経営の透明性・健全性を確保するよう努めています。

### 主な議題（2022年度）

- 経営陣幹部・取締役の選解任に関する方針・手続き
- 取締役会の実効性評価・分析
- 経営陣幹部の業績の評価と人事
- 会社の機関設計など
- 経営陣幹部の報酬に関する方針・手続き
- ガバナンス体制に関する方針

### 取締役会の実効性評価

2022年度に開催された取締役会の実効性については、取締役会メンバー（取締役・監査役）に対して、執行と監督などの状況に関するアンケートを実施し、その結果をもとに、アドバイザリーミーティングで評価・分析を行っています。今回の評価結果は、中期経営計画の策定に関する議論、コーポレート・ガバナンス強化に関する議論、中長期的な成長、足元の課題などについての質疑や意見交換が十分になされているとともに、社外取締役と社外監査役の発言機会をしっかりと確保していることなどから、実効性が担保されていることが確認されています。また、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、取締役会の構成や運営に変更が生じたことから、その実効性評価についても、今後は第三者評価の導入などを検討し、さらなる実効性向上に努めます。



## 監査役会・監査等委員会

2022年度 7回（監査役会）

2023年6月に監査等委員会設置会社に移行するまで、監査役会は主として四半期決算の検証を目的として開催し、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・評価してきました。

監査等委員会設置会社への移行後においても、監査等委員会の適切な運営を通じた監査・監督を通じて、経営の透明性・健全性を確保しています。また、当社グループでは、法令などの遵守を徹底するため、「コンプライアンス綱領」をすべての役職員の行動規範としています。

### 主な共有・検討事項（2022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
- 常勤監査役の職務執行状況
- 監査役監査基準の見直し

### 活動概要

#### 取締役

- 取締役会への出席
- 代表取締役へのヒアリング

#### 業務執行

- 重要書類の閲覧・確認

#### 内部監査

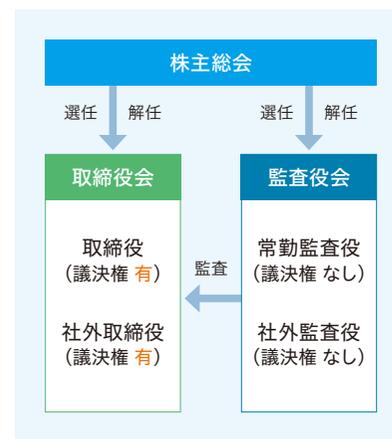
- 監査部門からの監査計画、結果報告
- 内部統制部門との会議

#### 会計監査

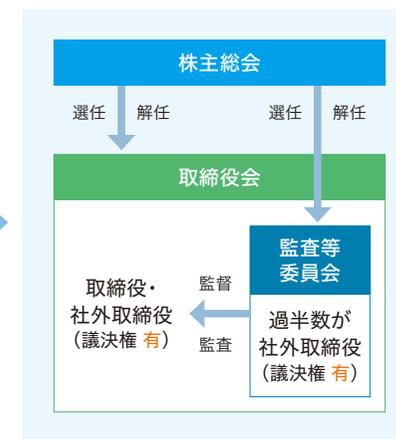
- 三様監査会議
- 会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告
- 会計監査人评价の実施

## 監査等委員会設置会社への移行

### 移行前



### 移行後



- 経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略などの議論の一層の充実を目指す
- 委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会により取締役会への監督機能を強化

## 役員報酬

バイタルケーエスケー・ホールディングスの取締役（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アドバイザリーミーティングで検討することで、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、部長クラスの従業員、当社の主要な事業会社（(株)バイタルネット、(株)ケーエスケー）の取締役、執行役員、部長・支店長クラスの従業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
	<p><b>株式給付信託 (BBT<sup>※1</sup>) 制度</b></p> <hr/> <p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> <hr/> <p>業績連動指標</p> <p>営業利益目標達成率</p> <hr/> <p>株式付与</p> <p>当社グループを完全に離脱した時点</p>
業績連動報酬 (非金銭報酬)	<p><b>NEW 業績連動型譲渡制限付株式 (RS<sup>※2</sup>) 報酬制度</b></p> <hr/> <p>導入時期</p> <p>2023年6月以降</p> <hr/> <p>業績指標</p> <p>ROE</p> <hr/> <p>対象者</p> <p>当社および主要な事業会社の 取締役 + 執行役員 + 部・支店長クラスの従業員</p> <hr/> <p>● 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</p>

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

## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制

バイタルケーエスケー・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、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。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模自然災害などによる事業活動停止など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経験をもとにした十分な災害対策</li> <li>● 主要拠点への自家発電装置の設置</li> <li>● BCPの策定</li> <li>● 自治体との連絡体制</li> <li>● 医師会・薬剤師会などとの連絡体制</li> </ul>
医療保険制度改革や薬価基準改定に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府による医療費抑制政策</li> <li>● 毎年改定</li> <li>● 特例引き下げ(年4回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 流通改善ガイドライン<sup>※</sup>の遵守</li> <li>● 価値に見合った販売価格設定</li> <li>● 業界団体などへの加盟による意見の表明</li> </ul>
製薬企業の価格政策に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕入価格の変動</li> <li>● 割戻金・販売報奨金基準の変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メーカーへの取り組み提案</li> <li>● メーカーとのパートナーシップ構築</li> </ul>
納入価格に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合他社との価格競争</li> <li>● 価格対応しない場合の販売品目減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 流通改善ガイドラインの遵守</li> <li>● 価値に見合った販売価格設定</li> <li>● 社内ITシステムの活用による利益管理</li> <li>● 取引コスト低減の取り組みの推進</li> <li>● ローコスト化</li> </ul>
投資有価証券所有によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株価下落リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別の銘柄ごとに下落率に応じた減損処理を実施</li> <li>● 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</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス綱領の策定とグループ内での徹底</li> <li>● リスク・コンプライアンス委員会の設置</li> <li>● 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</li> </ul>
情報漏洩に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客情報などの流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティ委員会の設置</li> <li>● 情報セキュリティポリシーなど、諸規程の制定</li> <li>● 従業員教育の徹底</li> <li>● 重要情報の管理体制の整備</li> </ul>
システムトラブルによるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● システムトラブルによる事業活動停止など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24時間365日の監視による即時対応体制の構築</li> <li>● 基幹システムのバックアップ体制</li> </ul>

※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」

## コンプライアンス

### コンプライアンスを重視した経営

バイタルケーエスケー・グループは、法令遵守を経営上の重要テーマと捉え、コンプライアンス綱領を策定し、行動規範としています。また、「私たちは、健康で豊かな社会の実現に貢献します」という企業理念のもと、ステークホルダーの皆様と深い信頼関係を築き、社会から信頼される企業になるためには、ビジネスパーソンとして高い倫理観をもって行動することも極めて重要だと考えています。そのうえで、当社グループ全役員・従業員を対象とした年3回のコンプライアンス研修を実施するなど、コンプライアンスの浸透に向けた取り組みを徹底しています。

### コンプライアンス浸透に向けた取り組み

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。コンプライアンス綱領では、コンプライアンス違反行為を発見、あるいは自ら行った場合の報告義務について定めています。また、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなど、通常経路では報告が難しい場合を想定し、内部通報制度を設けています。これらを機能させるために、報告者・通報者は報告・通報したことにより不利益を被ることはない旨を、コンプライアンス綱領に明記しています。

コンプライアンス浸透に向けた取り組みとして、2016年度からグループ全役員・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。この研修は、まず法令遵守の大切さを伝えるため、不祥事が起きた場合のリスクや、風通しの良い職場をつくることによるセクシャルハラスメントやパワーハラスメントの未然防止というテーマから始まりました。今後も、グループの役員・従業員の日常業務や職場に関連したテーマをピックアップし、発信を続けること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。

また、研修が一方向的な発信にならないよう、年1回、グループ全役員・従業員を対象に、コンプライアンス意識調査を実施しています。調査結果をもとに、グループ内のコンプライアンス上の課題を分析し、研修テーマや内容に反映させています。

#### 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・UKBA)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及び防止

# CORPORATE DATA

コーポレートデータ

- 52 主要指標サマリー
- 53 財務ハイライト
- 54 非財務ハイライト
- 55 経営資本
- 56 事業概況
- 57 医薬品卸売事業
- 59 薬局事業
- 60 動物用医薬品卸売事業
- 61 その他事業
- 62 会社情報
- 63 株式情報
- 64 IR活動
- 65 編集方針



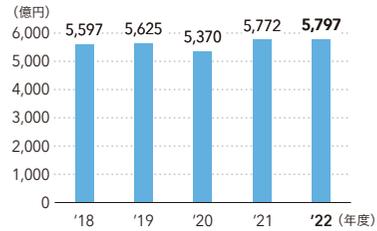
## 主要指標サマリー (11年間)

(年度)

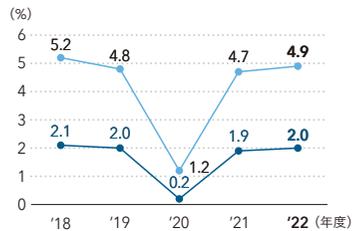
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>経営成績(百万円)</b>											
売上高	547,581	564,655	548,012	621,040	581,079	565,589	559,712	562,505	537,030	577,249	579,772
営業利益	2,765	3,194	1,812	6,892	3,207	2,384	2,821	3,556	△2,260	2,945	2,470
経常利益	6,178	6,632	6,125	10,584	6,987	6,276	6,909	6,404	693	5,834	5,960
親会社株主に帰属する当期純利益	3,908	4,235	4,527	6,556	4,778	4,467	5,084	4,642	1,171	4,770	4,831
減価償却費	6,162	2,213	2,581	2,974	3,045	2,927	3,469	3,353	2,876	2,780	3,010
<b>財政状態(百万円)</b>											
総資産	280,363	279,373	304,422	327,047	305,375	320,896	329,747	307,705	311,401	313,033	297,316
純資産	64,088	67,566	78,208	85,261	90,007	98,447	96,788	97,198	103,916	100,041	100,165
自己資本	63,739	67,172	77,352	84,762	89,415	97,779	96,035	96,343	102,943	98,961	98,986
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,074	△10,409	9,515	△2,350	1,116	16,783	18,229	△8,323	△1,389	7,487	△3,001
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,189	3,402	△13,755	1,346	△6,737	△8,201	△3,359	2,208	549	△2,013	△1,038
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,573	627	6,432	△2,145	1,690	△4,119	△408	△3,685	△2,516	△8,486	△4,080
フリーキャッシュ・フロー	12,263	△13,811	23,270	△3,696	7,854	24,984	21,588	△10,531	△1,938	9,500	△1,963
<b>1株当たり情報(円)</b>											
1株当たり当期純利益(EPS)	65.95	71.96	79.51	117.25	84.78	79.27	90.22	83.33	21.26	87.88	92.69
1株当たり純資産(BPS)	1,075.48	1,155.26	1,390.89	1,504.04	1,586.61	1,735.04	1,704.07	1,753.07	1,863.77	1,858.86	1,911.44
1株当たり配当金	14	16	18	24	20	20	22	24	12	26	39
配当性向(%)	21.2	22.2	22.6	20.5	23.6	25.2	24.4	28.8	56.4	29.6	42.1
<b>経営指標(%)</b>											
営業利益率	0.50	0.57	0.33	1.11	0.55	0.42	0.50	0.63	△0.42	0.51	0.43
経常利益率	1.13	1.17	1.12	1.70	1.20	1.11	1.23	1.14	0.13	1.01	1.03
当期純利益率	0.71	0.75	0.83	1.06	0.82	0.79	0.91	0.83	0.22	0.83	0.83
自己資本比率	22.7	24.0	25.4	25.9	29.3	30.5	29.1	31.3	33.1	31.6	33.3
自己資本利益率(ROE)	6.5	6.5	6.3	8.1	5.5	4.8	5.2	4.8	1.2	4.7	4.9
総資産利益率(ROA)	2.2	2.4	2.1	3.4	2.2	2.0	2.1	2.0	0.2	1.9	2.0
従業員数(人)	3,598	3,413	3,763	3,765	3,744	3,683	3,627	3,579	3,696	3,754	3,719

# 財務ハイライト

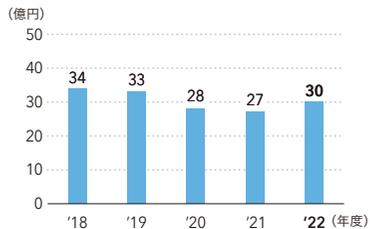
## ■ 売上高



- 自己資本利益率(ROE)
- 総資産利益率(ROA)



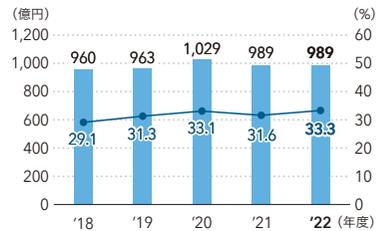
## ■ 減価償却費



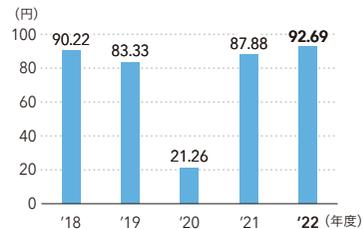
- 営業利益(左軸)
- 営業利益率(右軸)



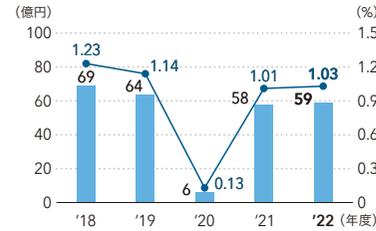
- 自己資本(左軸)
- 自己資本比率(右軸)



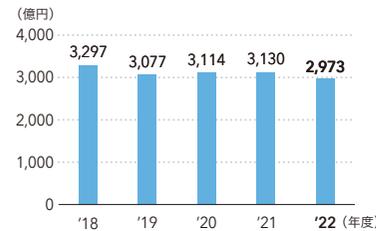
## ■ 1株当たり当期純利益(EPS)



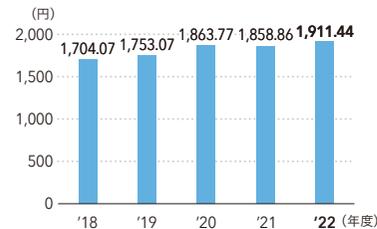
- 経常利益(左軸)
- 経常利益率(右軸)



## ■ 総資産



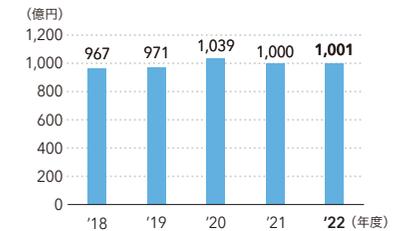
## ■ 1株当たり純資産(BPS)



- 親会社株主に帰属する当期純利益(左軸)
- 当期純利益率(右軸)



## ■ 純資産



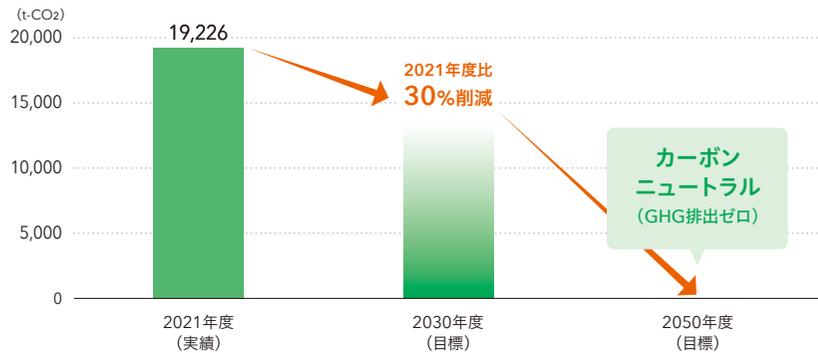
- 1株当たり配当金(左軸)
- 配当性向(右軸)



# 非財務ハイライト

## 環境データ

### GHG 排出量 (Scope1+2)



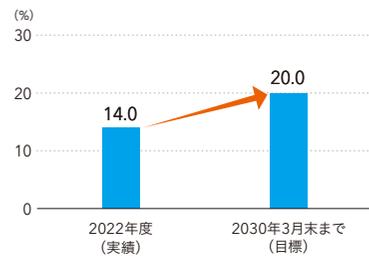
(t-CO<sub>2</sub>)

### Scope1+2 GHG 排出量実績 (2021年度)

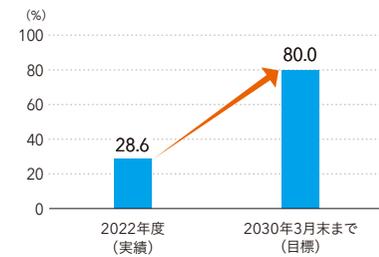
Scope	項目	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )
Scope1+2	企業による直接排出	19,226
Scope1	燃料の使用に伴う排出	11,292
Scope2	電力購入に伴う排出	7,934

## 人材データ

### 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

従業員	2022年度 (実績)	目標
全ての従業員	63.6%	従業員本人への能力開発支援や評価制度の適正な運用を通して、継続した上位の役職への登用や昇給を実施することで、賃金差異の縮小に努めます。
正規従業員	71.0%	
非正規従業員	73.2%	

(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

## 経営資本



### 人的資本

従業員数(連結)

**3,719**人(2023年3月31日現在)

- 生命関連商品を扱うことへの使命感を備えた人材
- 専門性を備えた人材  
(疾病領域別営業、MAPs、薬剤師、介護関連)



### 流通関係資本

物流センター

**7**カ所

支店・営業所

**83**カ所

- 商圏内の隅々にまで対応が行きわたる地域性を踏まえた拠点配置
- GDP・GMPにも一部対応した高品質な医薬品物流体制  
(製薬企業のメーカー物流を担う)



### 社会関係資本

得意先

約**42,000**軒

- 長年にわたり築いてきた…
  - ▶ 顧客や地方自治体との信頼関係
  - ▶ 地域におけるヘルスケアコーディネート機能
  - ▶ 地域の医師会や薬剤師会などとのつながり  
(地域連携サポート、災害時の協力体制など)



### 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
- 得意先向け在庫管理システム  
(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
- (株)医療経営研究所



### 財務資本

総資産

**2,973**億円

純資産

**1,001**億円

第5次中期経営計画(2022~2024年度)

成長投資

約**390**億円

- 既存設備投資.....約90億円
- 成長投資.....約200億円
- リスク待機資金..約100億円



### 自然資本

太陽光発電による年間発電量

バイタルネット 宮城物流センター

**2,161**MWh

ケーエスケー 兵庫物流センター

**711**MWh(2023年度見込み)\*

※年度を通しての実績はないため、見込み数値を掲載  
(2023年1月に太陽光パネルを設置)

# 事業概況



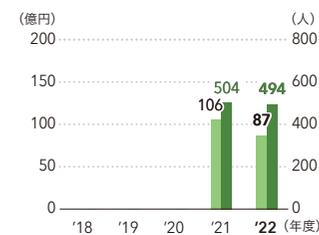
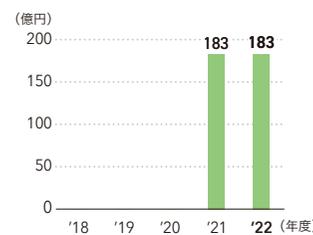
	売上高 (億円)	構成比 (%)
■ 医薬品卸売事業	5,460	94
■ 薬局事業	183	3
■ 動物用医薬品卸売事業	108	2
■ その他事業	44	1



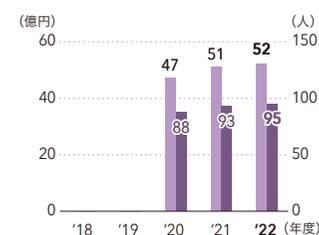
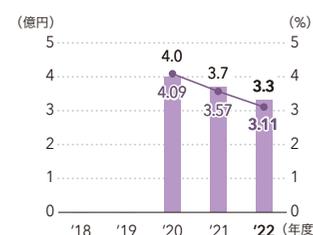
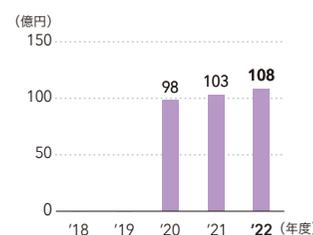
医薬品卸売事業



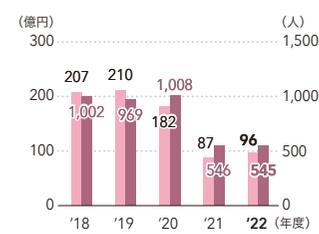
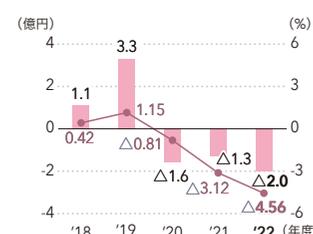
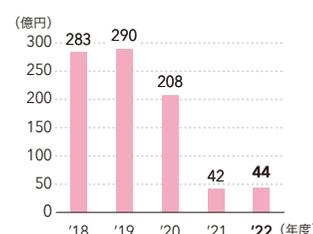
薬局事業



動物用医薬品卸売事業



その他事業



(注)「動物用医薬品卸売事業」は2020年度から、「薬局事業」は2021年度から「その他事業」から分離して表示

中核事業

# 医薬品卸売事業



57

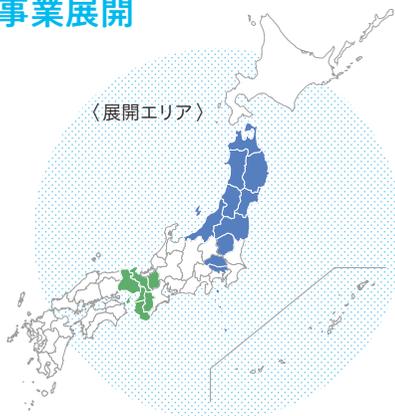
事業概況 — 医薬品卸売事業

## ビジネスモデル



私たちが取り扱っているのは、地域の人々が安心して健康に暮らすために必要不可欠な医薬品です。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られるよう、地域のヘルスケアを支える社会インフラとして私たちは進化を続けていきます。

## 事業展開



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

## 当事業の強み

### 1 地域ネットワーク

地域密着型企业として医療機関や薬局、地域の自治体や医師会、薬剤師会と強いネットワークを構築

### 2 多様な人材

高い倫理性、専門性、コミュニケーション力、チャレンジ精神を育成、女性が働きやすい職場づくりも推進

### 3 グループ総合力

バイタルケーエスケー・グループ内の薬局事業や介護関連事業と連携したグループの総合力

## 成長機会の取り込み

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

## 2022年度のレビュー

- 新型コロナワクチンの配送受託
- 新型コロナ関連商品の販売増
- 医療用医薬品以外の販売強化
- 流通コストを意識した価格交渉

## リスクへの対応

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

## 2023年度の方針

- 医療用医薬品以外の販売強化
- 流通コストを意識した価格交渉
- レンタル事業の販路拡大・販売増
- サプライチェーンの高度化

## 医薬品卸売事業



### レンタル事業

#### 新たな商品・サービスや販路を開拓し、 健康流通産業への進化を後押し

以前から介護事業会社においては、介護用品・福祉用具のレンタルを行っていましたが、2015年から医薬品卸売事業会社の事業として、医療機関や介護施設を対象とした介護用品・福祉用具のレンタルと洗浄サービスを開始しました。コロナ禍では、感染対策のためのサーマルカメラや二酸化炭素濃度測定器、新型コロナワクチン接種のために必要なフリーザーや保冷バッグなど、取扱商品を広げてきました。現在では大手家電量販店と提携し、取扱商品の幅を一層広げています。得意先も医療機関だけではなく、自治体や一般企業との取引も始まり、商品やサービス、販路を順調に拡大しています。バイタルケーエスケー・グループが「長期ビジョン2035」として掲げる「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」をレンタル事業でも実現していきます。



レンタル用品をメンテナンス



レンタル用品を洗浄

### ロボケアセンター

#### 世界初の装着型サイボーグHAL®による新たなプログラムで ご利用者様の脳神経・筋系の機能改善をサポート

(株)バイタルネットの本社1階では、東北エリア唯一のロボケアセンターを営業しています。仙台ロボケアセンターでは、世界初の装着型サイボーグHAL®による脳神経・筋系の機能改善を促す新たなプログラム「Neuro HALFIT®」を展開しています。このプログラムは、身体機能の低下や脳卒中、脊髄損傷などの後遺症により、自力で立ったり、座ったり、歩いたり、腕を動かしたりすることが難しくなった方に対して、HAL®を装着して脳神経系の活動ループを賦活化することで、脳神経・筋系の機能改善を促します。従来のリハビリで効果を感じなくなってしまったご利用者様でも、さらなる改善が期待できます。身体機能の改善を実感することで、気持ちの変化も期待できる「Neuro HALFIT®」。ご利用者様の「もう一歩進みたい」「生活を改善したい、楽しみたい」を応援します。



ご利用者様のリハビリをサポート

注力事業

# 薬局事業



## 事業概要

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で培った物流機能や地域に根差した営業力、専門性を活かし、(株)オオノ、(株)グッドネイバー、(有)健康堂薬局において、1都7県でさまざまな機能を有した87店舗の薬局を展開しています。



薬機法改正に対応

オンライン服薬指導



無菌調剤室の完備

おくすりボックスの設置

## 事業展開



	オオノ	グッドネイバー	健康堂薬局
店舗数	56	23	8

都道府県	店舗数	都道府県	店舗数		
東北	秋田	2	関東	埼玉	5
	山形	3		東京	3
	宮城	61		千葉	3
	福島	9		神奈川	1

## 当事業の強み

- 1 地域に密着**  
地域密着の薬局として、病院や診療所など、さまざまな処方箋に対応できる店舗を各地に展開
- 2 高度な機能**  
専門医療機関連携薬局と地域連携薬局の認定を取得し、さまざまな健康課題に取り組む
- 3 総合力**  
グループの総合力を活かして、高品質かつ効率的な医薬品サプライチェーンを構築

## 成長機会の取り込み

- 都市部を中心にM&Aや出店を強化
- スペシャリティ医薬品の取り扱い
- 拡大する在宅医療ニーズに対応
- オンライン服薬指導などDXに対応

## 2022年度のレビュー

- 専門医療機関連携薬局が4店舗に増加
- 地域連携薬局が7店舗増加し16店舗に
- オンライン資格認証に対応
- おくすりボックス設置店舗の増加

## リスクへの対応

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

## 2023年度の方針

- かかりつけ薬局機能のさらなる強化
- 新規出店やM&Aの推進
- グループ会社間の本部業務の統合

成長事業

# 動物用医薬品卸売事業

60

事業概況 — 動物用医薬品卸売事業

## ビジネスモデル



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

## 市場環境

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

## 当事業の強み

### 1 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

### 2 食の安全・安心

畜産農家のサポートを通して、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

### 3 ペットによる癒やし

動物用医薬品供給によりペットのさまざまな病気を治し、ペットの健康が人々の心を癒やす

## 成長機会の取り込み

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

## リスクへの対応

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

## 2022年度のレビュー

- 増収増益構造確立マニュアルを作成開始 (2023年度に完成予定)
- ペットフードビジネス(新規事業)を立案
- 物流倉庫の生産性向上を検討
- 経営を担える人材を育成(今後も継続)

## 2023年度の方針

- 動物を介しての食と癒やしのトータルヘルスケア企業を目指す
- 物流オペレーションの品質向上
- ペットフードビジネス(新規事業)の展開

その他  
周辺事業

# その他事業

## 医療経営コンサルティング事業

### 薬局事業、医療機関や介護事業者、 自治体に対するコンサルティング事業を展開

(株)医療経営研究所では、薬局事業のほか、医療機関や介護事業者、自治体に対するコンサルティング事業を行っています。

病院コンサルティングでは、特定機能病院や公的病院、民間病院などを主な顧客として、地域医療構想を踏まえて、それぞれの地域の医療ニーズに即した病院の建て替えや病院情報システムの導入支援、病院機能評価の認定取得・更新支援を行っています。

病院の建て替え支援では、開院へ向けた総合的支援業務を受託し、新病院における運用や物流管理の検討、医療機器や什器・備品の選定、病院情報システムの更新、業務委託の見直し、引越計画の策定など、開院準備を病院関係者と進め、全体的にサポートします。

自治体コンサルティングでは、各種調査業務や人材育成事業などを通じて、自治体の取り組みを支援しています。

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

## 農産卸売事業

### 時代の変化に対応し、食の安全・安心を守り、 新潟の農業を支える

(株)バイタルグリーンは、2002年、(株)バイタルネット特産グループの会社分割に伴い設立されました。以来、農産を中心とした農産関連資材の販売を主業とし、安全・安心の食づくりに寄与しています。同社が最も大切にしているのは、生産者目線と地域密着の姿勢です。農家の皆様が、安全な農産物の安定した収量を確保できるよう、農産のスペシャリストとしての確かなアドバイスを行う。新潟に根ざし、それぞれの地域特性を理解したうえで、お客様に確かな情報を提供する。こうして農業に関わる方々の身近なコンサルタントであり続けることで、同社は社会に貢献しており、また、人口減少がさらに進む後は、キーポイントとなる「スマート農業」にも対応できる力を蓄え、時勢に合わせて進化していくことを目指しています。



農業用散布機による農産散布



ドローンなどを使ったスマート農業にも対応

## 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	資本金	50億円
本社所在地	東京都世田谷区弦巻一丁目1番12号	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)
設立年月日	2009年4月1日	従業員数(連結)	3,719人(2023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、医療機器、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

#### ■ 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
有限会社健康堂薬局	調剤薬局、医薬品や医療機器・器具および衛生材料の販売

#### ■ 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
-------------	-----------

#### ■ その他事業

株式会社医療経営研究所	医療経営コンサルティング
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)
株式会社たんぽぽ	福祉・介護関連事業(福祉用具レンタル・販売、住宅改修)
株式会社バイタルエクスプレス	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
株式会社ブレアーク	損保代理業、不動産管理業、駐車場業

## 株式情報 (2023年3月31日現在)

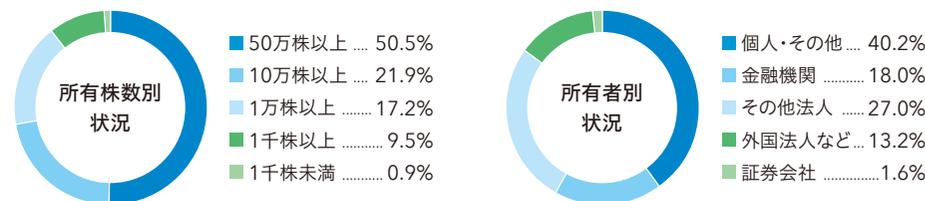
発行可能株式総数(千株)	発行済株式総数(千株)	株主数(人)
230,000	61,224	4,941

## 大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
有限会社鈴彦	4,892	9.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,995	7.69
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託第一三共口	2,214	4.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,777	3.42
鈴木 賢	1,364	2.62
ケーエスケー従業員持株会	1,320	2.54
NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	1,275	2.45
住友ファーマ株式会社	1,199	2.31
有限会社クエコ	1,187	2.28
鈴木 宏一郎	1,025	1.97

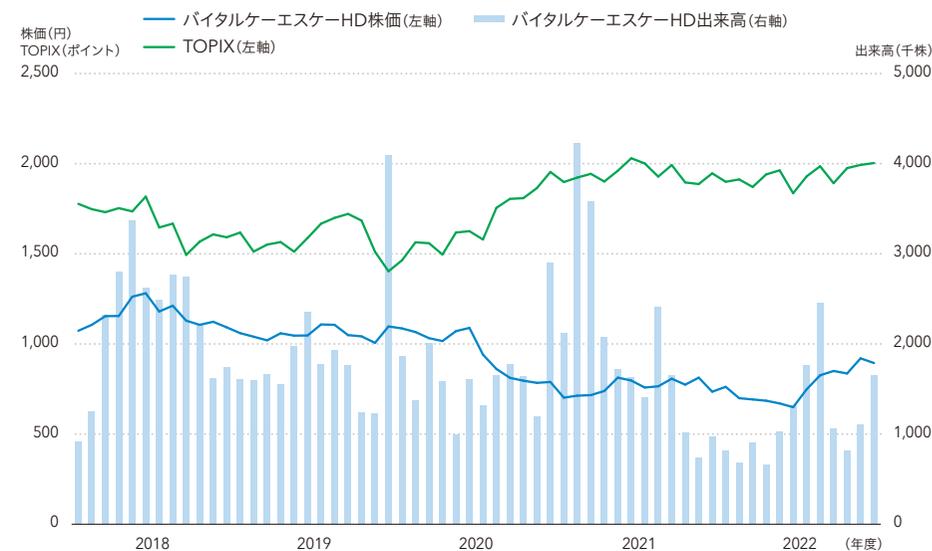
(注)上記以外に当社が9,321千株を自己株式として保有しています。

## 株式分布状況



(注)株式分布状況表は、自己株式保有により、株主総数から1人、発行済株式総数から所有自己株式数(9,321千株)を除いて算出しています。

## 株価・出来高推移



## IR活動

### 対話を通じた企業価値の向上

バイタルケーエスケー・ホールディングスのコーポレートコミュニケーション部が中心となり、ステークホルダーの皆様とのさらなる信頼関係強化のための各種活動を行っています。株主・投資家の皆様との対話は、当社代表取締役社長が統括し、コーポレートコミュニケーション部長とIR担当者が、これを補佐しています。IR担当者は、対話の充実を図るため、テーマごとに担当部門の方針や活動に関する情報を集約し、対話に臨んでいます。今後も当社グループや業界についてご理解いただくため、情報開示体制の強化を進めていきます。

活動内容	主な対応者	回数(2022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、 代表取締役副社長(2人)	2回 (第2四半期・通期)
決算補足説明資料の開示	経営企画部長、 コーポレートコミュニケーション部長	2回 (第1・3四半期)
取材対応	代表取締役社長、 コーポレートコミュニケーション部長	15回



2022年度 決算説明会(2023年5月)



第14回 定時株主総会(2023年6月)

### 対話における主なテーマと経営陣へのフィードバック

株主・投資家の皆様との対話では、多岐にわたるテーマを取り上げ、当社グループへの理解を深めていただけるよう努めています。対話でいただいたご意見や指摘事項については、その都度レポートにまとめて役員全員に共有するとともに、当社の経営委員会と取締役会で定期的に報告しています。今後も、株主・投資家の皆様との双方向のコミュニケーションを一層促進していきます。

テーマ	概要
業界・ビジネス環境	社会保障制度改革の見通し、業界特有のリスク・機会 など
経営の成績・見通し	各決算期における販売・利益の状況や今後の見通し など
財務の状態	各決算期における財務の状態、投資などの方針 など
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス関連の取り組み など
今後の事業展開	長期ビジョン2035、第5次中期経営計画の進捗・見通し など

### 英語による情報開示の強化

当社はプライム企業として、英語での情報開示の強化に取り組んでおり、2022年10月には、英語版Webサイトをリニューアルしました。また、適時開示が求められる情報の英語による速やかな開示や、決算説明会や決算補足説明資料の英語版も作成し、公開しています。今後も、英語による情報開示に努め、海外投資家の皆様への発信を強化していきます。

## 編集方針

「統合報告書 2023」では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、バイタルケーエスケー・グループへの理解を深めていただけるよう、価値創造ストーリーを中心に、当社グループのビジョン、経営戦略、事業活動、ESG への取り組みなど、財務情報・非財務情報を一体的に報告しています。

編集にあたっては、写真や図表を用いることで、視覚的に内容が理解できるように心がけるとともに、事業を通じた社会的課題解決への貢献をわかりやすくお伝えするよう留意しています。本統合報告書をステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールの一つと位置づけ、今後もさらなる充実に努めていきます。

### 報告対象期間

2022年度:2022年4月～2023年3月  
(一部、当該期間以前および以後の活動を含む)

### 報告対象範囲

当社グループ:(株)バイタルケーエスケー・ホールディングス、連結子会社  
(一部項目は、対象範囲を個々に明記)

### 参考ガイドライン

経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

### 発行

2023年10月

### 将来見通しに係る記述事項

本統合報告書で記述されている当社の将来の計画や戦略などは、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、経済情勢・市場環境などのさまざまな要因の変化により、実際の事業内容や業績はこれらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。

## 情報開示体系



## Web サイトのご案内



www.vitalksk.co.jp



www.vitalnet.jp



www.web-ksk.co.jp



株式会社ケーエスケー





株式会社 バイタルケーエスケー・ホールディングス