



**VITALKSK**  
**HOLDINGS**

株式会社 バイタルケーエスケーホールディングス  
統 合 報 告 書

2022

A photograph showing a caregiver in a white uniform supporting an elderly person in a blue checkered outfit on a paved path. The caregiver has her hand on the elderly person's back. The background is a lush green park with trees and bushes.

薬があれば  
助かる命がある

地域とともに、いつまでも

# 私たちは、健康で豊かな 社会の実現に貢献します

## CONTENTS

|                        |    |
|------------------------|----|
| 私たちのパーパス(存在意義)         | 3  |
| なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか? | 4  |
| ①地域に深く根ざしたネットワーク       | 5  |
| ②使命感溢れる多様な人材           | 8  |
| ③グループとしての総合力           | 11 |

## VKHDの価値創造

|          |    |
|----------|----|
| 価値創造モデル  | 15 |
| CEOメッセージ | 16 |
| 財務ハイライト  | 19 |

## 第5次中期経営計画

|                  |    |
|------------------|----|
| 中期経営計画の変遷        | 21 |
| 新中期ビジョンの策定       | 22 |
| より高度なサプライチェーンの構築 | 23 |
| 薬局事業             | 26 |
| 病院市場への営業体制強化     | 28 |
| グループ経営戦略         | 29 |

## サステナビリティマネジメント

|                        |    |
|------------------------|----|
| コーポレート・ガバナンス           | 30 |
| 取締役・監査役一覧              | 32 |
| コンプライアンス               | 34 |
| リスクマネジメント              | 35 |
| コーポレートコミュニケーション活動と情報開示 | 36 |

## データセクション

|                    |    |
|--------------------|----|
| 財務情報(11年間の財務ハイライト) | 37 |
| 連結財務諸表             | 38 |
| 株式情報               | 40 |
| 会社概要               | 41 |

## 当社グループの重要課題について

当社グループは、企業理念として「私たちは、健康で豊かな社会の実現に貢献します」を掲げ、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ことを目指し、企業活動を行っています。そして、企業理念実現のために3つの重要課題を定め、様々な活動を展開しています。この当社グループの活動は、2015年9月の国連サミットで採択された17の目標からなる「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成にもつながるものと考えています。



### 1 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

- 生命関連商品を扱う私たちの第一の使命
- 大規模災害の経験を活かした強靱な物流網の構築
- 市場環境の変化や制度変更に対応できる流通体制の整備

### 2 地域のヘルスケアを支える

- 地域のヘルスケア課題の解決
- 地域のヘルスケアを支える、専門性の高い人材の育成
- 人口減、高齢化が進む地域のヘルスケアをサポート

### 3 地域とともに歩む人材の育成

- 女性がより活躍できる職場環境の提供と制度の充実
- 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ざした事業活動の展開

## 編集方針

「統合報告書2022」(以下、「本報告書」)では、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーが、経営方針や事業戦略などの財務的側面とCSRへの取り組みなどの非財務的側面の両面から当社をご理解いただけるように、それらの重要な情報を一体的にご報告しています。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分かりやすくお伝えするよう留意しています。本報告書をステークホルダーとの重要なコミュニケーションツールの一つとして位置づけ、今後もさらなる充実に努めていきます。

## 対象期間

原則として2021年4月1日より2022年3月31日までの活動を報告していますが、対象期間以前からの取り組みや、直近の活動報告も一部含まれています。

## 対象範囲

本報告書は当社グループ(株式会社バイタルケアーエスケー・ホールディングス、連結子会社)を報告対象としていますが、一部の項目については個々に対象範囲を明記しています。

# purpose

何のために私たちは存在しているのか？



## 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ため

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。当社グループは、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、そして今なお収束が見通せない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、社会のインフラとしてヘルスケアの最前線で今も走り続けています。

2009年の設立以来、私たちはこのパーパスを具現化す

るために様々な取り組みを行ってきました。災害対策に万全を期した物流センターの建設、在庫管理システムをはじめとした各種ソリューションの開発や提供、高度な品質管理が求められるスペシャリティ医薬品の流通などです。また、2021年からは行政からの依頼を受け、新型コロナウイルスワクチンの配送受託にも取り組んでいます。

さらに、医薬品を届けるだけでなく、地域の医療や介護にかかわる課題解決にも私たちはグループを挙げて取り組んでいます。厚生労働省が2025年を目途に構築を目指している地域包括ケアシステムにおいて欠かせない多

職種連携を促進するための会の運営、認知症への理解を深める普及・啓発活動の推進、健康づくりや健康増進に関する自治体との協定の締結など、地域に根ざした私たちだからこそ生み出せる価値があります。

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、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。その変化にきちんと適応し、これまでも、これからも、地域の人々の健康的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。

# purpose

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？



## これまで培ってきた 3つの強み(リソース)があるから

私たちが、設立以来ずっと「地域のヘルスケアを支える」というパーパスを実現してこれたのは、以下の3つのリソースを持っているからです。

1

### 地域に深く根ざしたネットワーク

東北・新潟・首都圏に53の支店・営業所と4つの物流センターを持つ株式会社バイタルネットと、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式会社ケーエスケー。そして、東北・首都圏で87店舗を展開する薬局など、地域に深く根ざし、地域とともに歩んできた当社だからこそ生み出せる多くの価値があります。

→ 詳細はP.5-7

2

### 使命感溢れる多様な人材

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。当社には、3,754人(2022年3月31日現在)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。

→ 詳細はP.8-10

3

### グループとしての総合力

当社は、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、コンサルティング事業、介護関連事業など、様々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。

→ 詳細はP.11-14

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

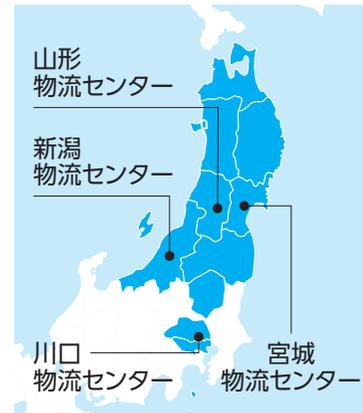
## ① 地域に深く根ざしたネットワーク

わが国では、社会保障制度に関する様々な改革が進められています。この影響は、医薬品卸売業に限らず、人々の健康にかかわる産業全体に大きな変化をもたらすこととなりますが、その中にある私たちの原点である「医薬品を安全・安心とともにお届けする」ことを大切にしつつ、医薬品にとどまらず、地域のヘルスケアに必要とされる、あらゆる製品、サービスをお届けしていきたいと考えています。この社会的使命を愚直に全うすることが、すなわち、地域に住む人々の生命や健康に貢献することであり、社会の健全な発展につながっていくという信念のもと、「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、医薬品卸売事業をコアビジネスとして、東北、新潟、関東、近畿エリアを中心に活動しています。



### 株式会社バイタルネット

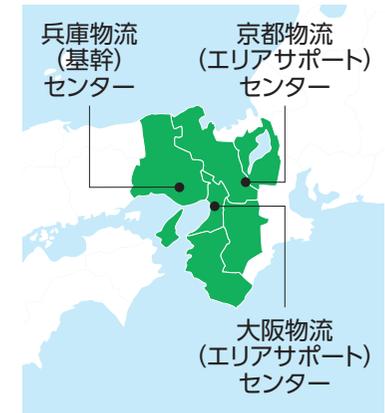
物流センター  
4か所  
支店・営業所  
53か所  
得意先  
約20,000軒



超高齢社会、少子化による生産年齢人口の減少、そして総人口の減少も歯止めがかからない状況となっています。年齢別の人口比率の変化は、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、より効率的な医療・福祉の提供体制が求められるようになってきました。また、これらは地域ごとの背景により、抱える問題や課題、そして求められるスピードも異なります。私たちは、地域密着企業

### 株式会社ケーエスケー

物流センター  
3か所  
支店  
32か所  
得意先  
約22,000軒



(2022年8月31日現在)

として、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、自治体や医師会、薬剤師会などの結びつきをはじめ、医薬品の流通や各種サービスの提供を通じた、地域の医療機関、薬局、介護施設とのネットワークを活かし、地域の医療と介護をつなぎ、患者さんが最期まで安心して自宅で家族に見守られながら過ごすことのできる街づくりに取り組んでいきます。

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

## ① 地域に深く根ざしたネットワーク

### 地域医療を支えているMSの取り組み 情報提供、メーカーとの協業、地域連携 etc.

新型コロナウイルス感染拡大によって、様々な場面において、私たちの活動も変化を余儀なくされました。患者さんのもとへ安全・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。当社グループでは、新型コロナウイルス感染拡大以前からデジタル化の流れを見据え、タブレットやスマートフォンの活用に取り組んでいましたが、新型コロナウイルス禍においても非常に有効



に機能しました。MSとMR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」は、その有用性を大きく高めました。また、営業日報にもアプリを導入するなど、デジタル化の推進は営業品質の向上や連携強化につながりました。さらに、ICTを活用したリモート営業にも本格的に取り組みました。タブレット端末を携帯した当社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するリモート同行や、製薬企業による医師や薬剤師向けのWeb講演会に、当社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MRIにフィードバックする取り組みは、製薬企業から高い評価をいただいています。また、他社にない特徴的な取り組みとして、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、2015年から社内認定制度を設置するなど、各地域における医療や介護にかかわる皆様の顔の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禍以前においては、対面方式による多職種連携会を基本としていましたが、新型コロナウイルス感染拡大により、活動を見合わせざるを得なくなりました。しかし、世の中のあらゆる活動が停滞する中、医療・介護従事者より、患者さん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お応えすべく、導入目的としては想定していませんでしたが、MSが携帯するタブレット端末を活用



して、手探りの中、フルリモートや一部対面を取り入れたハイブリッドで開催し、医療・介護従事者の皆様から喜びの声をいただきました。この経験は、私たちにとって、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。パートナーとは対面で行うのではなく、同じ方向を見て、ともに未来へ歩んでいく存在だと考えます。当社を必要と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てはならない存在を目指します。

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

## ① 地域に深く根ざしたネットワーク

### 自治体との協定

「いつ、いかなるときにも必要としている人たちに医薬品を届けたい」。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当社だからこそ、社会インフラとしての責務を果たすという強い想いが企業文化として育まれたのだと考えます。当社グループでは、陸上自衛隊補給統制本部と各自治体との間において、災害等における医薬品等の供給に関する協定の締結を行ってきました。締結することや締結の数に意味を求めるのではなく、締結を機会にその地域で当社に何ができるのか、平時からどのように行動すべきなのかを考えることが重要であると捉えています。その機会によって、当社グループの従業員一人ひとりに、社会インフラとしての使命感が芽生え、企業文化の醸成に繋がっていると考えています。2021年度には、新たに山形県上山市と災害時における医薬品等の供給に関する協定を締結しました。

また、当社グループは、地域の医療と介護を円滑につなぐ取り組み、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など、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

うなお手伝いを日々行っています。健康というキーワードのもとに、各地域の自治体で実施されている、住民の健康づくりや健康増進などに向けた取り組みへ積極的に参画しています。



尼崎市との健康づくりに関する協定締結

#### バイタルネット

#### ケーエスケー

| 年     | 月   | 協定内容  |
|-------|-----|---|
| 2015年 | 12月 | 宮城県大和町と宮城県富谷町（現富谷市）と災害等における物資供給および施設提供の協力に関する協定締結 |
| 2016年 | 3月  | 宮城県名取市と災害等における物資の供給に関する協定締結                       |
|       | 7月  | 滋賀県近江八幡市と高齢者安心見守り活動に関する協定締結                       |
|       | 11月 | 岩手県奥州市と災害等における物資の供給に関する協定締結                       |
| 2017年 | 7月  | 岩手県金ヶ崎市と災害等における物資の供給に関する協定締結                      |
|       | 9月  | 陸上自衛隊補給統制本部と大規模災害時における医薬品の供給に関する協定締結              |
|       | 12月 | 仙台市とがん検診受診率向上に関する協定締結                             |
| 2018年 | 1月  | 兵庫県とがん検診等受診率向上推進協定締結                              |
|       | 7月  | 岩手県北上市と災害等における物資の供給に関する協定締結                       |
|       | 8月  | 滋賀県近江八幡市と大規模災害時の医薬品供給協定締結                         |
| 2019年 | 2月  | 新潟県新潟市と災害等における物資の供給に関する協定締結                       |
| 2020年 | 8月  | 大阪府と大阪府民の健康づくりに向けた協定締結                            |
| 2021年 | 3月  | 京都市と京都市民のがん検診受診率向上などに関する協定締結                      |
|       | 5月  | 山形県上山市と災害時における医薬品等の供給に関する協定締結                     |
|       | 6月  | 大阪府と大阪府の高齢者にやさしい地域づくり推進に関する協定締結                   |
| 2022年 | 5月  | 兵庫県尼崎市と健康づくりに関する協定締結<br>兵庫県丹波市と高齢者の見守りに関する協定締結    |
|       | 6月  | 兵庫県丹波篠山市と高齢者・障がい者見守りネットワーク事業「マメに見守り隊」に関する協定締結     |
|       | 8月  | 兵庫県三木市と町ぐるみ健診推進パートナーシップ協定締結                       |
|       | 9月  | 大阪府門真市と「高齢者の見守り」および「健康づくりの推進」に関する協定締結             |

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

## ② 使命感溢れる多様な人材

### 当社グループの人的資本に対する考え方

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、その事業特性上高い倫理性や専門性、コミュニケーション力、チャレンジ精神が求められます。当社グループでは、以前よりそのような人材育成に努めるとともに、必要に応じ外部人材を登用しています。グループ各社の経営幹部にも中途採用者が複数人含まれており、様々なバックグラウンドを持つ人材が活躍可能な環境を今後も一層整備していく考えです。これからの労働市場の変容と激しい事業環境変化を見据え、さらなるダイバーシティの推進にも努めていきます。具体的な施策としては、当社グループのパーパスである「地域のヘルスケアを支える」の実現に向けた研修プログラムや社内資格認定制度、メンター制度を導入し、効果的かつ効率的な育成を行っています。また、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。当社は、今後も従業員一人ひとりがパーパスの具現化に向けて邁進できる環境整備を進めながら、経営計画の実現、さらには企業価値の向上を目指していきます。

### ▶ 女性が働きやすい職場づくりの推進

2022年7月1日現在、当社グループの全従業員に占める女性の割合は約32%、女性管理職の割合は約13%となっています。女性が活躍する会社、それは即ち、女性にとって働きやすい環境が整備された会社であり、これは全社的な「働き方改革」にも通じます。このような考えのもと、女性を対象にした研修やセミナーの開催、各種認証の取得に向けた取り組みなど、従業員一人ひとりが能力をより発揮しやすい職場づくりを推進しています。これらの活動を通じ、当社グループの成長力の源泉である地域のヘルスケアを支える人材の育成につなげています。

|                    | 2020年3月末 | 2021年3月末 | 2022年3月末 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| 女性役員数 (人)          | 2        | 3        | 1        |
| 管理職に占める女性の割合 (%)   | 13.3     | 13.6     | 13.0     |
| 女性従業員の割合 (%)       | 28.5     | 30.4     | 32.2     |
| 新入従業員に占める女性の割合 (%) | 36.6     | 45.1     | 54.1     |



### TOPICS 2022年10月 サステナビリティ委員会の設置

2022年10月1日、当社グループは、持続可能なヘルスケア提供体制構築への貢献など、社会課題解決を通じた企業価値の向上を目指すサステナビリティ経営をより一層推進するべく、代表取締役副社長を委員長とし、取締役に加え各部門長を構成員とするサステナビリティ委員会を設置しました。

当委員会では、気候変動への対応やコンプライアンスと

いったテーマに加え、将来の企業価値の源泉となる人的資本についても議論を深めていきます。具体的には、中長期の経営戦略にリンクした人材育成方針や研修プログラム、組織体制を再構築していくことで、当社グループで働く一人ひとりの従業員が、その能力や才能を発揮できるような環境整備を進めていきます。

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

## 2 使命感溢れる多様な人材

### 専門性を活かした取り組みと挑戦

病院担当MSとして14年目に突入しました。私の仕事における転機は2回あります。1回目は「がんリエゾン」です。小学生の頃、祖父が急性白血病で他界しました。突然の出来事でお別れさえ言うこともできず、ただただ涙しました。少しでも長く元気であることの大切さを知り、それを手助けできる人になりたいと、がんリエゾンとして活動してきました。活動内容としては、抗がん剤による副作用対策です。副作用が強く出れば抗がん剤の投与も中止となり、患者さんの命が削られてしまいます。副作用を適正に対処すれば助かる命もあります。いかに副作用対策が大切であるか、今までに100名を超える薬剤師の先生方に伝えてきました。薬剤師の先生からは教わることも多々あり、それを次に会う先生に伝え、繰り返している内に相談を受けることも増えてきました。実際にどうかは分かりませんが、この活動で助かっている患者さんがいることを強く望みます。

2回目の転機は「MAPs」<sup>(※)</sup>です。始動からまだ数カ月ですが、病院の臨床医と面会し、最新情報を提供していく活動が中心となります。さらに患者さんへ近づく第一歩として人々の健康に奉仕していきたいです。新たな挑戦がこれから始まります。

※MAPs → 詳細はP.28



株式会社バイタルネット  
新潟第一支店 販売5課  
丹野 裕太

### 新しい風とともにさらなる地域密着を目指して

私は、2022年2月に入社し、医療関連部の医療機器担当として京滋エリアの3支店を担当しています。

前職で医療機器ディーラーに勤めていましたが、ご縁があり、医療業界での職務20年目の節目となる本年、ケーエスケーで再スタートしました。

仕事は主に医療機器の提案・販売にかかわる商談のサポート、また開業・開局の支援などにも携わっています。前職で培った経験や知識を生かし、チームケーエスケーの一員として様々なことに挑んでいきたいと考えています。

私の出身である滋賀県には「三方よし」という近江商人の経営哲学の言葉があります。本来は、売り手よし・買い手よし・世間よしという意味で使われますが、私はこの三方を卸業界を取り巻く環境にアレンジし、①お得意先、②製品を提供いただくメーカー様、③ともに働く従業員、が豊かになることを理想とし、かかわる全ての方への感謝の気持ちを忘れず、どんなことにも真摯に対応するよう心がけています。また、仕事を通じての出会い（一期一会）を大切にしていきたいと思っています。

年々激化する市場の競争・変化に順応し、より良い成果を導き出せるよう強い信念を持って行動し、地域で最も信頼される医療総合商社に成長できるよう全力を尽くします。



株式会社ケーエスケー  
医療関連部 営業第1課  
山中 寿啓

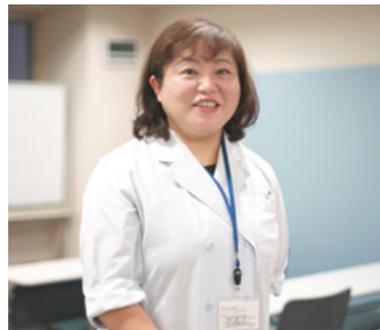
なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

## 2 使命感溢れる多様な人材

### 地域医療を支える薬局づくりを目指して

私は、これまで薬剤師の教育担当として、各種資料の配信や研修会の実施、新人・中途薬剤師の教育プログラム構築など、基礎教育に重点を置いて活動してきました。一方で、薬剤師を取り巻く環境変化に伴い、アドバンスト教育の必要性も感じていました。特に、ひかり薬局大学病院前調剤センターは、専門医療機関連携薬局の認定に必要な機能を備えた店舗づくりと、がん領域専門薬剤師育成に向けた新たな手法の開発が急務でした。そこで、これまで習得してきた知識を活かし、より実践的な教育プログラムづくりに着手しました。現状把握と分析、問題点の抽出、さらに現場スタッフとの議論を重ねて問題解決能力の向上を図った結果、同薬局は制度施行と同時に専門医療機関連携薬局の認定を取得し、病院と連携しながら患者さんの治療に携わっています。

新たな取り組みを開始するときはトライアルアンドエラーが大切であり、目標達成にも有効と私は感じています。現在はその経験を活かし、専門薬剤師の育成とその評価制度の構築、認定薬局候補店舗の指導に取り組んでいます。それぞれの店舗特性や専門薬剤師候補者の個性を活かしながら、地域医療を支える薬局づくりに挑戦していきたいです。



株式会社オオノ  
薬局業務部 業務支援課  
松浦 綾子 (薬剤師)

### 学生時代の学びを活かした取り組み

私は学生時代に動物の勉強をしていました。動物は私たち人間に心の癒しと食の恵みを与えてくれます。その動物たちのために何か私ができることはないか、動物のためになるということはその先の私たち人間のためにもなる。学生時代に学んだことからそのような考えを持つようになりました。

そして動物も人間も笑顔で心から幸せと思える世の中を作るという夢を持ち今のアグロジャパンに入社しました。

現在私の所属している経営統括本部は2019年10月に設立された部署で、経営分析から新規事業立ち上げなど様々なことに関与する部門です。その中で私は新規事業開発に携わっています。

畜産業においてはIT技術やデータ管理が必要で、私は畜産農家様とデータの分析を行っています。これらを夢の実現に活かしています。

また小動物では、食の面でペットをサポートする事業を考えています。現代はペットが家族同然の立ち位置となっています。そのペットが食を通じて心身ともに健康でいられる仕組みづくりを考えています。

お客様に寄り添い、私に何ができるか考え、お客様とともに成長していきたいです、私の夢を実現していきたいです。



株式会社アグロジャパン  
経営統括本部 経営企画チーム  
渡邊 友貴

なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

### 3 グループとしての総合力

#### 薬局事業

株式会社オオノ

株式会社グッドネイバー

有限会社健康堂薬局

当社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ざした営業力、専門性を活かし、株式会社オオノ（56店舗）、株式会社グッドネイバー（24店舗）、有限会社健康堂薬局（7店舗）が1都7県において、薬局事業を展開しています。 ※2022年7月1日現在

改正医薬品医療機器等法により地域連携薬局と専門医療機関連携薬局の認定制度が2021年8月にスタートしました。この制度は、患者さんが自分に合った薬局を選択できるように、特定の機能を有すると認められる薬局を、都道府県が認定するものです。

当社グループの薬局では、これら認定薬局を今後の薬局のあるべき姿と捉え、認定取得を進めています。2022年7月1日現在、専門医療機関連携薬局3軒、地域連携薬局9軒が認定を受けており、それぞれの特性を活かした活動を開始しています。

大学病院や地域の基幹となる総合病院に隣接する薬局では、病院の薬剤部と連携して実地研修を行い、抗がん剤の扱いなどの高度薬学管理に対応する専門薬剤師の育成を行っています。

また、多くの薬局で在宅医療に積極的に取り組んでいます。薬を調製してお渡しするだけでなく、他の医療・介護従事者と連携して薬に関する説明や相談、薬の管理方法などの支援をしています。一部店舗では無菌調剤室を備え、輸液や注射薬を無菌状態で調製し、経口投与が困難な患者さんのための薬物治療をサポートしています。

薬剤師が患者さんと向き合う時間を確保するため、業務の効率化を目指し、薬剤調製業務等の自動化・機械化を進めています。

処方されたお薬を自動で取り揃える「全自動PTPシート払出機」、処方された粉薬を自動ではかり取り分包する「散薬調剤ロボット」などの導入を行っています。また、お薬取り揃え後は、薬剤師による最終確認前に、バーコード、画像、重量によって、患者さんの処方内容と取り揃えられた薬剤が一致するか機械で照合（監査）を行い、安全・安心な調剤を担保しています。

医薬品発注業務に関しては、「POWERS」<sup>(※)</sup>等の在庫管理・予測発注システムを活用しています。処方データに基づく需要予測を行い、適切な在庫管理を行うことで欠

品を避け、薬局スタッフの在庫管理・発注の手間を軽減するとともに、医薬品卸の頻回配送や至急配送の削減にも貢献しています。

※バイタルネット、ケーエスケーが提供する在庫管理・予測発注システム



なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

### 3 グループとしての総合力

#### 医療経営コンサルティング事業 株式会社医療経営研究所

株式会社医療経営研究所では、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。

##### 新中核病院（弘前総合医療センター）の総合的な開院支援

青森県弘前市では、国立病院機構弘前病院と弘前市立病院を統合し、新中核病院を整備する計画を進めていました。これは、県内の病床再編計画に基づくもので、救急医療や地域医療支援病院、災害拠点病院の機能などの政策医療について、これまで両病院が担ってきた機能の集約・強化を図るものです。医療経営研究所は、開院へ向けた総合的支援業務を受託しており、新病院における運用や物流管理の検討、医療機器、什器・備品の選定、医療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、開院へ向けた準備を両病院の関係者の方々と進めて、2022年4月に無事、開院を迎えることができました。

##### 医療的ケア児者の地域生活を支える事業の支援

神奈川県では、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、全国に先駆け「医療型短期入所事業所開設促進事業」を実施しています。医療経営研究所は、2018年度から当事業を受託しており、病院や介護老人保健施設等を対象に、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、他施設視察支援等を実施しています。2021年9月に施行された「医療的ケア児支援法」の基本理念にあるように、生まれた地域に関わらず等しく適切な支援を受けられるよう、また、医療的ケア児者や保護者等の在宅生活の限界点を高めることができるよう、県職員とともに取り組んでいます。

#### 動物用医薬品卸売事業 株式会社アグロジャパン

株式会社アグロジャパンは北海道・東北を中心に動物用医薬品や飼料、その関連商品を官公庁・農業共済組合・畜産農場・動物病院などに販売しています。わが社のミッションは「動物を介して食の生産に寄与 人の癒しに寄与」です。畜産のIoT化が進んだことにより家畜に取り付けたセンサーから様々なデジタルデータの集積が可能になったため、高効率の畜産経営のご提案を行っています。またアグロジャパン独自の在庫管理アプリ「AJUSTA」の開発では動物病院での発注時の作業効率アップや、ロット・期限の管理がアプリ上で行えるため、導入いただいているお得意先より高い評価を得ています。そしてこれらの継続した取り組みが認められ現在までの業績拡大の礎を築いているものと信じています。これからもアグロジャパンのビジョンである「私たちは命に感謝し心身ともに豊かな暮らしを創造し 人々を笑顔にすることを目指す」を念頭に、お得意先の課題発見や解決に向け、パートナーとしての役割を担い続けていきます。



なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

### 3 グループとしての総合力

#### レンタル事業

福祉用具・介護用品レンタルは、高齢者人口の増加を背景に、需要が高まっています。また、団塊の世代が2025年に75歳以上となることで、さらなる需要の高まりとともに、標準型の商品だけでなく、多種多様なニーズへの対応が必要となる可能性があります。当社グループでは長期ビジョンとして「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になる」ことを掲げており、福祉用具の販売・レンタルから高齢者向け施設、居宅系サービスに至るまで、グループ一体となって取り組んでいます。

たとえば、病室用のベッドは、緊急時に台数確保が必要となる場面や、汎用品の長期契約といったニーズなどがあります。株式会社バイタルネット、株式会社たんぼぼでは、常に清潔で安心な商品をお貸しすることができるよう、自社設備内に、マットレスや車いす専用の洗浄機器を設置しています。また、故障や不具合発生時に、迅速な対応を可能とするため、メンテナンス設備の充実や良品との交換サポート体制を整えています。医薬品卸売を担う事業会社では、それらのサービスを広くお届けするため、介護事業で培った知識や経験を活かし、国の医療政策である「地域包括ケアシステム」の構築に貢献すべく、医療と介護をつなぐ「ヘルスケア・コーディネーター」を2013年から推進してきました。在宅医療の専門知識を有する「在宅リエゾン」や「エリアパートナー」の育成をするとともに、福祉用具専門相談員の資格取得にも取り組んできました。株式会社バイタルネットではエマーシング部レンタル担当が、株式会社ケーエスケーではケア大阪が中心となり、福祉用具の販売・レンタルに取り組んでいます。私たちは、より多くの医療機関、介護施設、ご利用者様の皆様の様々なレンタルニーズに対応できるよう、衛生的で高品質なワンストップサービスを充実していきます。

#### 農薬卸売事業 株式会社バイタルグリーン

株式会社バイタルグリーンは、米どころ新潟県で農薬卸売事業を通して安全・安心の食づくりに寄与しています。食料の安定供給のための、栽培作物の生産性向上や省力化、コストダウンなどに大きな役割を果たしているのが農薬です。近年では、ドローンの販売普及に伴い、農薬の防除最適化など、農薬の活用方法は非常に多様化しています。生産者目線と地域密着を大切に、農薬のスペシャリストとして進歩する農業技術に対応し安心な食づくりをサポートしています。



新潟県農業大学校でのドローン飛行

農業用無人車の散布風景（桃）



なぜ、このパーパスを私たちは実現できるのか？

### 3 グループとしての総合力

#### ロボケアセンター

2019年5月、仙台市泉区のバイタルネット八乙女ビル1階に「仙台ロボケアセンター」を開設、3年の営業期間を経て2022年7月、仙台市青葉区大手町のバイタルネット本社1階へ移転オープンしました。東北エリアでは唯一のロボケアセンターです。<sup>(※1)</sup>

当センターは、バイタルネットと医療用ロボット等の研究開発を手掛けるCYBERDYNE株式会社（本社：茨城県つくば市、代表取締役社長：山海嘉之氏）が連携し展開するもので、世界初の装着型サイボーグ「HAL<sup>®</sup>」<sup>(※2)</sup>による脳神経・筋系の機能改善を促す画期的なプログラム「Neuro HALFIT<sup>®</sup>」を提供する施設となります。

身体機能の低下や脳卒中（脳梗塞や脳出血などの脳血管疾患）、脊髄損傷などによる後遺症により、自力での立ち座り、歩行、腕を動かすことなどが難しくなった方に対して、「HAL<sup>®</sup>」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すことが、「Neuro HALFIT<sup>®</sup>」の大きな特徴です。

ロボケアセンターでは、歩行練習に使う“下肢タイプ”、肘・膝・足首の曲げ伸ばし練習に使う“単関節タイプ”、体幹動作練習や立ち座り動作練習に使う“腰タイプ”の計3種類の「HAL<sup>®</sup>」を使用、理学療法士を含む専門スタ

ッフがご利用様の身体状況に合わせたマンツーマンプログラムを実施、一部エリア限定で訪問サービスも開始しました。また、“単関節タイプ”および“腰タイプ”の個人向けレンタル「自宅でHAL<sup>®</sup>」のご利用者様向けセンター内フォローアップやオンラインサポートも行っています。障害をおもちの方から、現在の運動機能を維持、フレイル<sup>(※3)</sup>を予防したい方等、幅広い方を対象に

したサービスを提供しています。従来のリハビリで効果を感じなくなってしまった方でも、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<sup>®</sup>」。当センターは、ご利用様の「もう一歩進みたい」「生活を改善したい、楽しみたい」を応援しています。



※1 2022年8月31日現在、札幌、仙台、さいたま、浦安、湘南、つくば、四ツ谷、名古屋、鈴鹿、大阪、神戸、岡山、広島、北九州、福岡、大分、熊本の17か所

※2 「HAL<sup>®</sup>」(Hybrid Assistive Limb) は、人の意思を反映した生体電位信号に基づいて、意思に従って人と一体化して機能する世界初の装着型サイボーグ。医療分野では、脳神経・筋系疾患の機能改善を促進するサイバニクス治療として活用。福祉分野では、身体機能の回復を促すことで自立度を向上させたり、介護者の介護作業を支援したりするなど、様々な分野で活躍している。

※3 加齢により心身が老い衰えた状態

# バイタルケーエスケー・ホールディングスの 価値創造モデル

当社グループの重要課題

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- 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
  - 生命関連商品扱う私たちの第一の使命
  - 大規模災害の経験を活かした強靱な物流網の構築
  - 市場環境の変化や制度変更に対応できる流通体制の整備
- 地域のヘルスケアを支える
  - 地域のヘルスケア課題の解決
  - 地域のヘルスケアを支える、専門性の高い人材の育成
  - 人口減、高齢化が進む地域のヘルスケアをサポート
- 地域とともに歩む人材の育成
  - 女性がより活躍できる職場環境の提供と制度の充実
  - 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ざした事業活動の展開

経営理念

健康で豊かな  
社会の実現に  
貢献する

選ばれる企業集団へ

差別化された  
経営資源



商品・情報

地域のヘルスケアを支える  
強固なネットワーク



高度な知識・経験  
使命感を備えた人材



医療 自治体 介護

長年にわたり  
築いてきた  
地域のヘルスケア  
コーディネート機能

事業と戦略

新中期ビジョン

## 次代を見据えた ビジネスモデルの革新



高品質な物流体制



地域課題の解決力



ICTを活用した新しい営業

第5次中期経営計画 (2022~2024年度)

より高度なサプライチェーンの構築 → 詳細はP.23-25

薬局事業の取り組みと  
医薬品卸と薬局でのDX推進 → 詳細はP.26-27

病院市場への営業体制強化 → 詳細はP.28

グループ経営戦略 → 詳細はP.29

当社が解決すべき社会課題

- 人口動態の変化
- 医薬品流通体制の高度化
- 地域に最適なヘルスケア提供体制の構築
- 様々な災害リスク
- DXへの対応
- SDGsやESGを意識した経営

強固な  
経営基礎

コーポレート・ガバナンス  
サステナビリティ経営

2025年に目指す姿

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。



創出する財務的価値 (2024年度)

売上高 **5,660** 億円

営業利益 **37** 億円

ROE **5%**以上

地域とともに生きる公益性の高い企業の責任感と使命感でビジネスモデル革新を推進

地域社会やそこで提供される様々なヘルスケアサービスを支援

医療用医薬品をはじめとした生命関連商品を安全・安心とともに必要としている方へお届けする

## ▶ CEOメッセージ

### 2022年3月期を振り返って

新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大した2021年3月期の厳しい決算を受け、2022年3月期は、主要事業である医薬品卸売事業の立て直しを最優先に取り組んでまいりました。その結果、売上高577,249百万円、営業利益2,945百万円、親会社株主に帰属する当期純利益4,770百万円と、新型コロナウイルス禍前の水準まで戻すことができました。

売上高は、医薬品市場の回復や、競合他社の入札談合問題により新規に取引する病院が増えたことによる売上の拡大、さらに薬価が高い新薬創出加算品の販売強化が功を奏し、好調に推移しました。また、新型コロナウイルス抗原検出キットや簡易PCR検査キット等の新型コロナウイルス対策関連商品の販売が増加したことも業績好調の要因となりました。

得意先別営業利益に拘った活動や、医薬品の価値や流通コストに比して過大な値引の要求に対しては、流通改善のもと粘り強く理解を求めると交渉を行うなど、単品単価交渉の推進とあわせ取り組むことで、利益も大きく回復しました。さらに、新型コロナウイルスワクチンの配送受託も、利益の改善に大きく寄与しました。

株主還元につきましては、200万株の自己株式の取得に加え、期末配当金は特別配当2円を加えた14円とし、年間26円の配当を実施したことで総還元性向は62.0%に

地域の人々の健康で  
豊かな暮らしを支えるため  
当社の強みを活かした  
新たな価値を  
創造していきます

代表取締役社長

村井 泰介



## ▶ CEOメッセージ

なりました。今後も安定的な配当の継続を基本とし、株主還元の充実に努めていきたいと考えています。

### 第4次中期経営計画の総括

当社は、2019年度から2021年度にわたった第4次中期経営計画において「選ばれる企業集団になる」ことを中期ビジョンとして掲げ、以下の3つの実践課題に取り組んでまいりました。

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



まず、医薬品卸売事業では、新たな営業スタイルの構築を推進しました。MSとMR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」は、新型コロナウイルス禍においてもその有用性を大きく高めました。また、営業日報にもアプリを導入するなど、DXの推進は営業品質の向上や連携強化につながりました。さらに、タブレットを活用したリモート営業にも本格的に取り組み、製薬企業からのフィーも前期比で250%増と大きく伸長しました。

また、最適な医薬品流通体制の構築にも取り組みました。まず、2020年9月に埼玉県に開設した川口物流センターは、人口が密集する首都圏の売上増に大きく寄与しました。さらに、医薬品卸と得意先双方の業務効率化につながるパッケージ納品を導入したり、従来の在庫管理システムに患者情報を基にした予測発注機能も付加しました。これらを組み合わせたサービスを提案することで、医療現場における生産性の向上に加え、至急配送が減るなど医薬品卸のコスト削減にもつながりました。加えて、物流拠点の統合も進めてまいりました。

エマージングビジネスの拡大にあたっては、2019年5月に東北初となる仙台ロボケアセンターを開設し、世界初の装着型ロボットスーツHAL®による筋肉系の機能改善を促す画期的なプログラムを提供しています。さらに、車いすやマットレスなどの洗浄サービスやレンタル事業の拡充にも取り組みました。特に、ワクチン接種会場で

使われるストレッチャー、車いす、ワクチン保管用冷蔵庫といった自治体向けの新型コロナウイルス関連商品へのニーズが大きく高まり、タイムリーな事業展開ができました。

グループ経営体制の強化については、2019年7月に、意思決定の迅速化と機動的な業務執行を実現するため、執行役員制度を導入しました。2020年4月には、ステークホルダーとの関係強化のためにコーポレートコミュニケーション部を新設し、同年より統合報告書を発行しています。2019年度と2021年度には合計340万株の自己株式取得を行いました。また、政策保有株式についても、保有適否について取締役会で定期的に検証し、その結果に基づき縮減を進めています。さらに、ダイバーシティ推進を目的として、企業主導型保育園を開設するなど女性がより働きやすい職場づくりを進めました。当社グループの全従業員に占める女性の割合は約32%となっています。女性リーダーフォーラムや女性健康セミナーの開催、各種認証の取得など、今後も取り組みを強化していきます。

### 激変する市場環境

今期からは第5次中期経営計画がスタートしました。当社を取り巻く環境が大きく変わっていく中で、この変化をきちんと捉え、適切に対応していくことが重要なことだと考えています。

## ▶ CEOメッセージ

まず、団塊の世代が後期高齢者となる2025年が目前となり、これまで実施されてき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ています。特に、累次の薬価改定により、当社の主力事業である医薬品卸売事業の収益は悪化していくことが予想され、安定供給継続のためにも更なる流通の効率化を実現しなければなりません。

一方、特許品市場では多様なモダリティ<sup>(※1)</sup>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<sup>(※2)</sup>に応えた高額な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医療機関で使用されますが、より高度な情報提供などその専門性に応じた新たな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、最先端の技術を活用した新しい診断や治療の提供が大きなイノベーションをもたらしつつあります。これは今後の市場伸長を牽引する一方で、流通上の課題も生じさせるものと思われま。ヘルスケア領域におけるDXも今後急速に進み、地域のヘルスケア提供の効率化・高度化などに寄与するとともに、そこにかかわるすべてのビジネスに大きな変革をもたらすでしょう。

さらに、後発医薬品を中心とした出荷調整による供給不足の問題や、新薬に関するドラッグ・ラグの問題など、国民の健康的な暮らしに大きな影響を及ぼす課題も山積されています。医薬品流通に携わる当社としても、その動向を注視しつつ、製薬企業やお得意先との連携を強化

しながら、DXを活用した情報提供を行うなど、今後も安定供給に努めていきます。

そして、2021年6月のコーポレート・ガバナンスコード改訂、本年4月の東京証券取引所の市場再編など、プライム市場を選択した企業として、高度なガバナンス体制の構築や更なる情報開示も求められています。

### 更なる進化を目指す第5次中期経営計画

このような大きな変化に直面している中、これまでと同じ考え方、同じやり方を続けているだけでは企業価値を高めていくことはできません。前例にとらわれない、新しい発想、新しい取り組みを加速させていきたいと考えています。そこで、当社は今期からスタートした第5次中期経営計画における新中期ビジョンとして、「**次代を見据えたビジネスモデルの革新**」を掲げました。そして、以下の3つの実践課題に取り組んでいきます。

1. 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
2. 医療のDX進展に伴う流通・マーケティングモデルの進化
3. プライム市場に対応したグループ経営推進

第5次中期経営計画を着実に遂行し、地域のヘルスケアにな



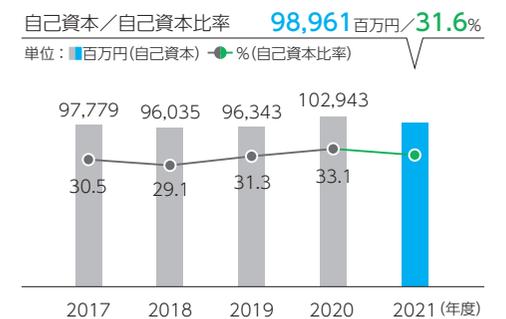
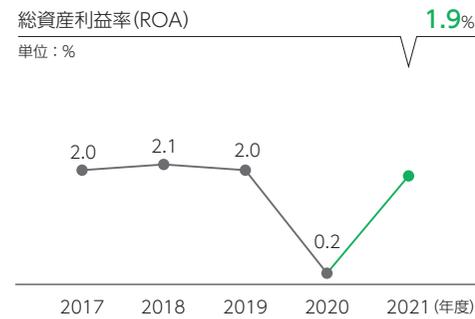
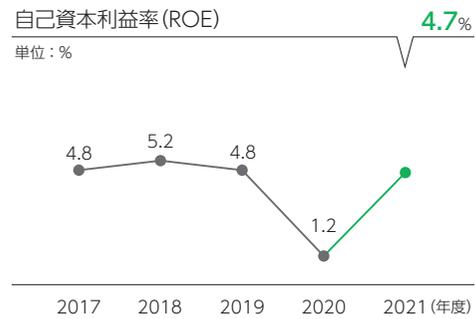
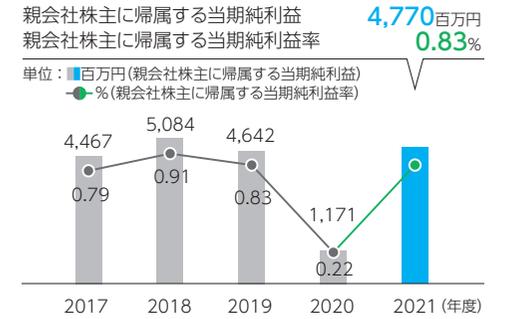
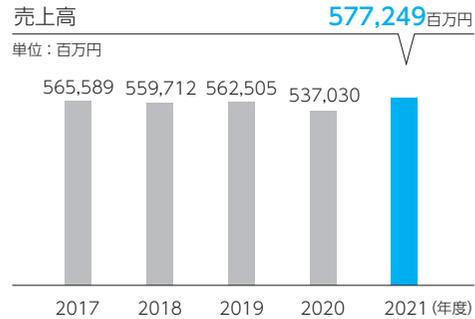
くはならない企業として一層の進化を目指していきます。**「人々が安心して健康に暮らせるよう、地域のヘルスケアを支えること」**が当社のパーパスです。それを実現していくためにも、これまで長きにわたり積み重ねた、地域に根差して活動してきた当社の強みを最大限生かし、もう一段高いレベルのサービス品質をつくり上げていきます。ステークホルダーの皆様には、今後ともご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※1：モダリティ 低分子医薬品だけでなく、抗体医薬、核酸医薬、遺伝子治療薬などを研究開発する様々な創薬基盤技術の方法や手段

※2：アンメット・メディカル・ニーズ いまだ有効な治療方法がない疾患に対する医療ニーズ

▶ 財務ハイライト

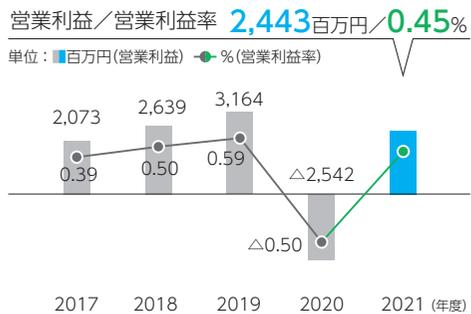
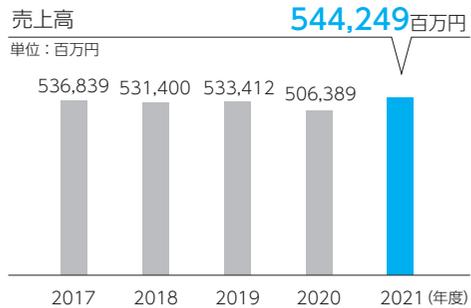
連結財務情報



▶ 財務ハイライト

セグメント別

医薬品卸売事業



薬局事業



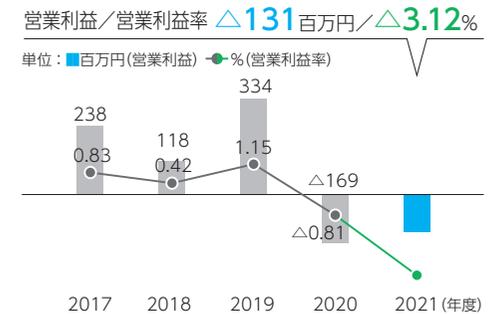
※2021年度より、「その他」に含まれていた「薬局事業」について量的な重要性が増したため報告セグメントとして記載する方法に変更しています。

動物用医薬品卸売事業

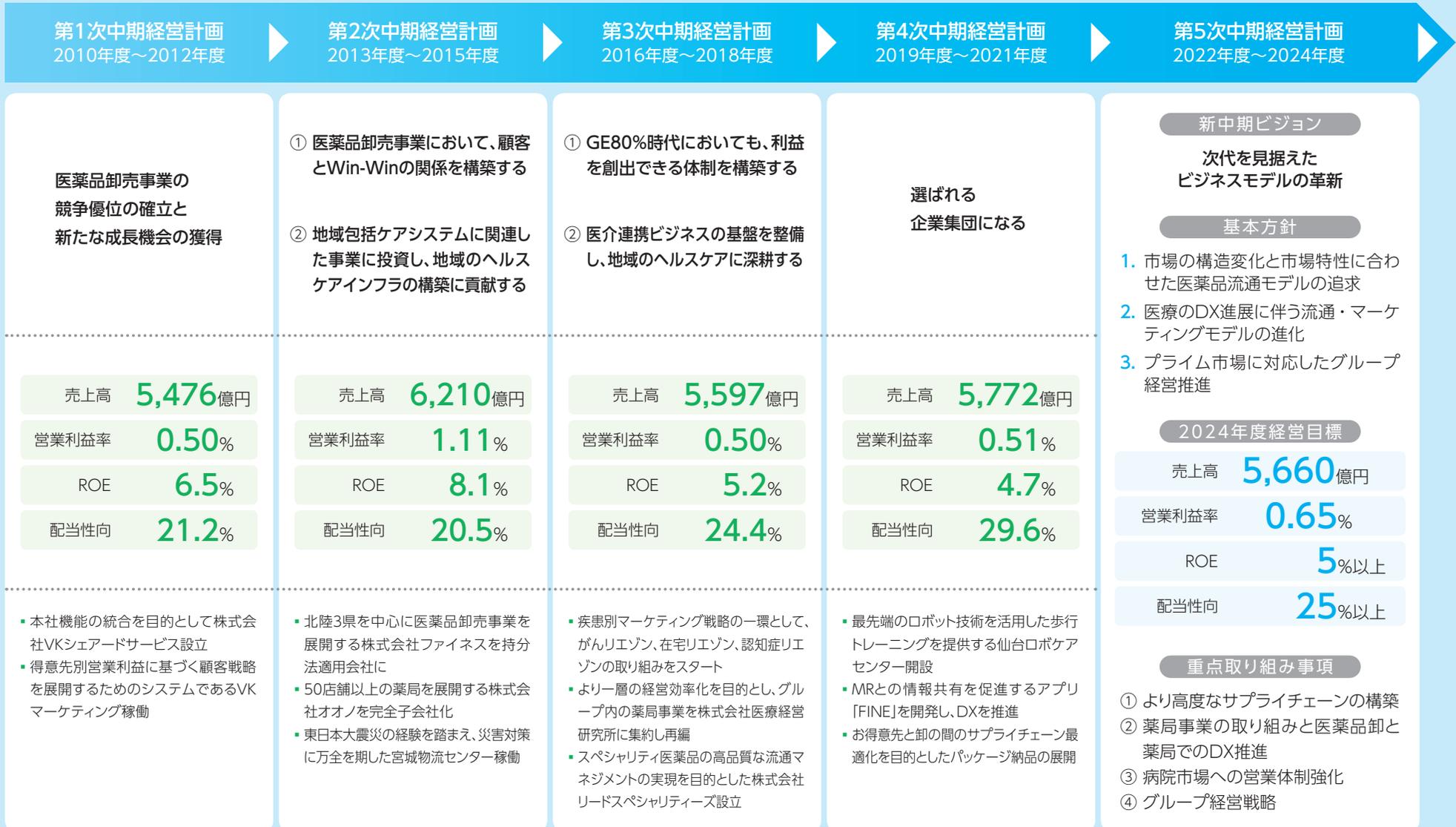


※2020年度より、「その他」に含まれていた「動物用医薬品卸売事業」について量的な重要性が増したため報告セグメントとして記載する方法に変更しています。

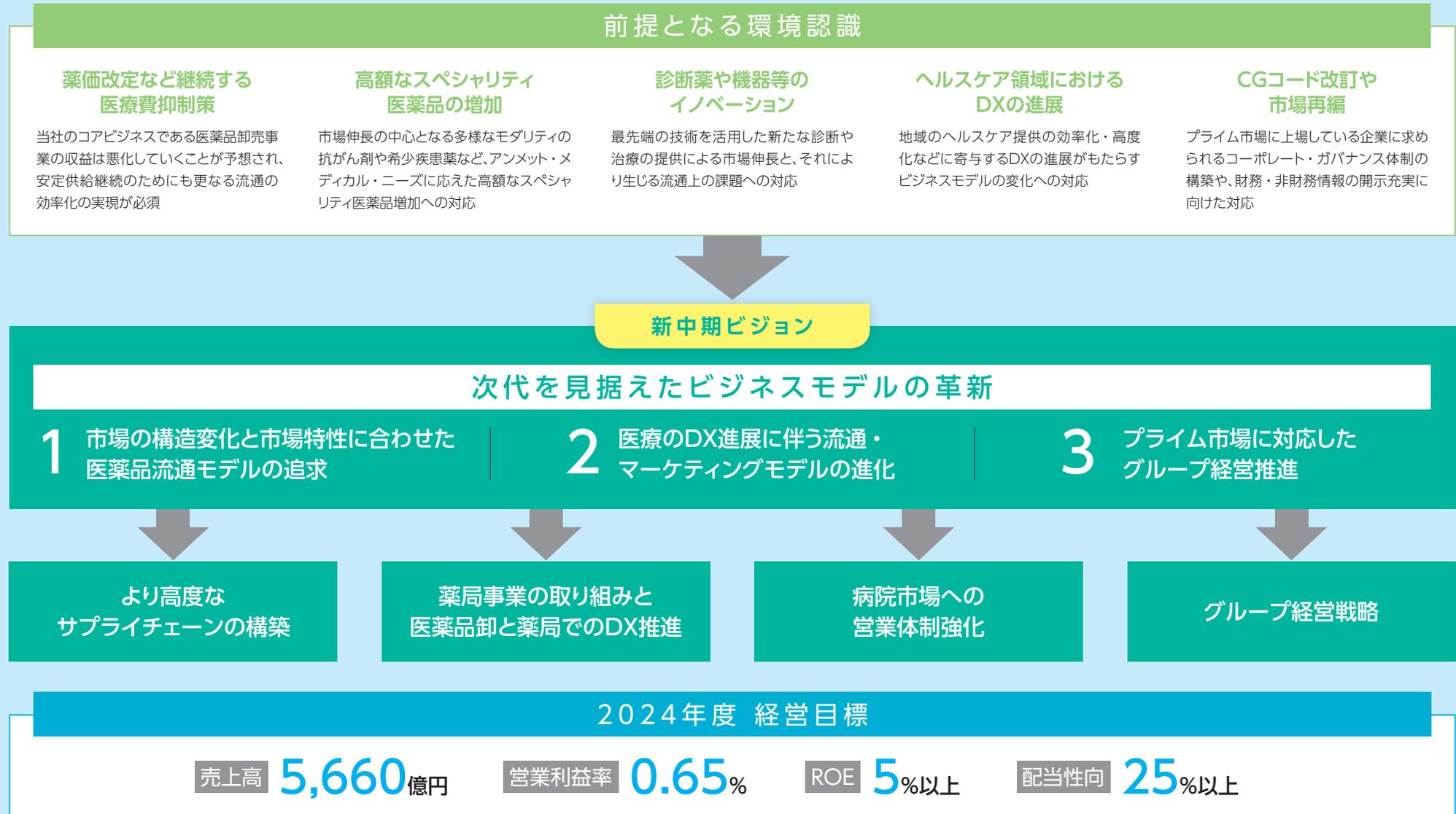
その他事業



▶ 中期経営計画の変遷



## ▶ 新中期ビジョンの策定



## ▶ より高度なサプライチェーンの構築

医薬品卸売事業の市場においては、底堅い需要はあるものの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想定されます。特に特許切れ品（長期収載品・後発医薬品）は、数量は大幅に伸長しても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、急速に収益が減少していくことが予想され、安定供給継続のためにもさらなる流通の効率化を実現しなければなりません。特許切れ品が取り扱いアイテム数の大半を占め、ほぼすべての医療機関で使用されることを踏まえれば、医薬品流通全体としての効率化は避けられない課題です。

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薬）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。さらに、再生医療等の製品をはじめ、超低温物流への対応など、より高度なサプライチェーンの構築が急務となっています。

### 兵庫物流センターの 特徴的な取り組み

株式会社ケーエスケーは厚生労働省の「医薬品の適正流通（GDP）ガイドライン」に則り、3か所にある物流センター（兵庫・大阪・京都）および事業所が、安全・安心な物流ネットワーク構築のもと、流通機能の更なる向上に努めています。ケーエスケーは地域密着企業として安定した商品の供給を行うために、各物流センターを中心とした流通ネットワークを構築し、地域医療のパートナーとしてきめ細かい物流サービスを目指し、顧客満足の向上を追求しています。各物流センターは、よりスピーディーで正確にお得意先へ商品をお届けするために、それぞれの特徴を活かした得意先別仕分システムを導入しています。中でも2018年5月から稼働している兵庫物流センターでは、最新鋭のマテハン機器の導入により、兵庫エリアを中心にリードタイムの短縮を図るとともに、温度管理品が外気に触れることなく品質を維持するドックシェルターを完備するなど、コールドチェーンの最適化を図る機能も有しています。さらに、災害対策として、72時間対応可能な非常用発電機や緊急用ヘリポートを設置しています。



### 宮城物流センターの 特徴的な取り組み

株式会社バイタルネットの物流の中心となる宮城物流センターは2015年3月に稼働しました。東日本大震災を体験したバイタルネットでは災害対応に特に注力しました。宮城物流センターは強固な岩盤に支えられた官公庁レベルの耐震建築となっています。また、当物流センターは、お得意先への出庫をメインとするケーエスケーの都市型の物流センターと違い、支店への供給をメインとしています。そのため、シャトルラックなどの自動のマテハン機器を使用せず、いかなる災害時にも供給できることを目指しています。

バイタルネットでは、主に医療用医薬品やOTC品を扱う宮城物流センターと新潟物流センター、主に機器診断薬品を扱う山形物流センター、関東エリアの物流を担う川口物流センターと4つの物流センターを有しています。各物流センターには非常用発電機を設置するほか、宮城物流センターには緊急用ヘリポートも設置しています。



▶ より高度なサプライチェーンの構築

### 3PL (Third (3rd) Party Logistics)

当社は長年にわたり医薬品の流通を行ってきました。医薬品の管理は、安全に使用いただくために年々高度で複雑な管理が求められるようになってきています。2018年には厚生労働省から「医薬品の適正流通 (GDP) ガイドライン」が発表されました。当社は、医薬品の適正流通ガイドラインだけではなく、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。そのような徹底した品質管理を行う物流が製薬企業から評価され、一部の製薬企業から物流業務を委託されるようになりました。今後は物流面においても製薬企業とこれまで以上の関係構築ができるよう努めていきます。

### 行政からも選ばれる (新型コロナウイルスワクチン配送受託)

当社は、地域卸としてそれぞれの地域を大切に、地域とともに成長してきました。新型コロナウイルス禍にあっては、各自治体から新型コロナウイルスワクチンの配送を受託しました。その数は、モデルナ製ワクチンの地域担当卸が105自治体、ファイザー製ワクチンの配送が33自治体にのびりました。ワクチンの配送には支店だけでなく、全社が一丸となって取り組みました。



### メーカー物流の受託

世界初上市となるイドルシア ファーマシューティカルズ ジャパン株式会社の「ピヴラッツ® 点滴静注液150mg」について、当社グループ内に、同社の東日本物流センター、西日本物流センターを設置し、日本国内における物流を担うことになりました。適正な品質管理のもと、安全・安心な物流機能を果たすことによって、当社のメーカー物流への取り組みの信頼と実績を重ね、新たなメーカー物流受託機会を創出すべく、取り組んでいきます。

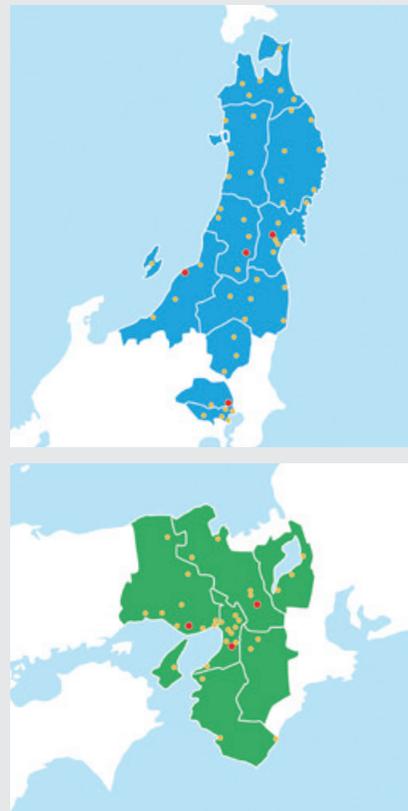


▶ より高度なサプライチェーンの構築

物流拠点の最適化

「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」これは、当社の重要課題であり、社会的使命だと考えています。現在、当社ではミニマムオペレーションという考え方のもと、最適な物流体制の構築に向けた検討を行っています。2022年8月31日現在、株式会社バイタルネットでは物流センター4か所、支店・営業所53か所、株式会社ケーエスケーでは物流センター3か所、支店32か所の体制のもと、約42,000軒のお得意先に日々医薬品を届けています。この合計42,000軒にのぼるお得意先に対して、非常事態下にあっても確実に医薬品を届けるために最低限必要な物流拠点数を把握すること、これがミニマムオペレーションの考え方です。この考え方をベースにして、2021年度には3か所の物流拠点を統合しました。今後も、当社の効率化だけではなく、社会の状況や地域の状況、また道路等のインフラの状況を考慮しながら、もっとも効果的な物流拠点網を各営業エリアに整備していくことで、人口減少社会にあっても着実に医薬品を届けられる体制を構築していきます。

全物流拠点



パッケージ納品

株式会社バイタルネットでは、調剤薬局様とのパッケージ納品を展開しています。パッケージ納品は当社グループが開発した在庫管理システムの予測発注を利用して調剤薬局様から週に2~3回発注データをいただきます。バイタルネットでは物流センターで多重検品を行ったうえで納品する荷姿で封印し、調剤薬局様へお届けします。パッケージ納品を導入いただいた調剤薬局様では、在庫管理業務、発注業務、荷受業務を大幅削減したうえで、患者さんへの欠品の軽減を実現しました。パッケージ納品は調剤薬局様から非常に好評で、より多くの調剤薬局様に展開できるように物流センターだけではなく、各支店でも対応できるようにシステム開発しました。今後は、ケーエスケーでの展開も予定しています。



開封したか分かるセキュリティシール



40Lと20Lのパッケージ納品専用の箱

▶ 薬局事業

当社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ざした営業力、専門性を活かし調剤薬局事業を展開しています。

第5次中期経営計画

1 薬局機能の更なる強化

2 DXの推進

2022年3月期の状況

売上高 **18,397** 百万円  
(前年同期比109.7%)

セグメント利益  
(営業利益) **205** 百万円  
(前年同期は19百万円のセグメント損失)

専門医療機関  
連携薬局

**3** 店舗

地域連携薬局

**9** 店舗

(2022年7月1日現在)

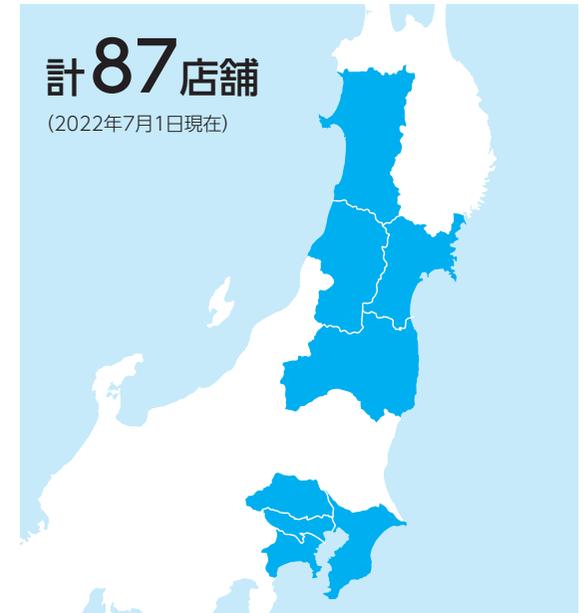


薬局事業

当社グループでは、株式会社オオノ（56店舗）、株式会社グッドネイバー（24店舗）、有限会社健康堂薬局（7店舗）が1都7県で、薬局事業を展開しています。

|    |      |     |     |
|----|------|-----|-----|
| 秋田 | 2店舗  | 埼玉  | 5店舗 |
| 山形 | 3店舗  | 東京  | 3店舗 |
| 宮城 | 60店舗 | 千葉  | 3店舗 |
| 福島 | 10店舗 | 神奈川 | 1店舗 |

計**87**店舗  
(2022年7月1日現在)



▶ 薬局事業

### 専門医療機関連携薬局の認定取得

株式会社オオノでは、専門医療機関連携薬局の認定取得を進めており、2022年7月1日現在、ひかり薬局大学病院前調剤センター、ひかり薬局台原、プラザ薬局の3店舗が認定を受けています。

専門医療機関連携薬局は、がん患者さんに対して、がん診療連携拠点病院等との密な連携を行いつつ、より高度な薬学管理や、高い専門性が求められる特殊な調剤に対応できる薬局で、専門的な薬学管理が対応可能となるよう他の薬局の業務を支えるような取り組みも期待されています。

通院しながらがん治療を受ける患者さんは年々増えています。専門学会から認定を受けたがん治療の専門知識を持つ薬剤師が、抗がん剤治療をされている患者さんに対して、服薬期間中の電話フォローアップや相談受付を行い、必要な情報をトレーシングレポート（服薬情報提供書）等により主治医と共有することで、複雑化するがんの薬物治療を支えています。

株式会社オオノではこれらの取り組みを継続し、がんの患者さんの薬物治療を支えることはもちろんのこと、社内での教育研修にも活かし、専門性の高い薬剤師を育成することで、薬剤師の活躍フィールドを拡げています。



### おくすりボックス「ヤクボ」の設置

株式会社オオノでは、処方薬の受け取り方の多様化が進むなか、環境変化に対応する取り組みを行っています。

ひかり薬局北四番丁では、おくすりボックス「ヤクボ」（株式会社SPACER提供 ロッカー）を活用した「処方箋医薬品の非対面受け渡しサービス」を宮城県で初導入し、2022年4月より運用を開始しました。次いで6月にひかり薬局荒井西に設置しました。これは、薬局店頭やオンライン服薬指導でお薬の説明を受けた後、営業時間内のご都合の良い時間に店頭のロッカーからスマートフォンを利用し非対面で処方箋医薬品を受け取ることができるサービスで、薬局での待ち時間短縮や感染症の感染防止につながります。また、事前に薬局へ処方箋をFAXしていただくことで、お薬の説明までの待ち時間を短くすることもできます。



## ▶ 病院市場への営業体制強化

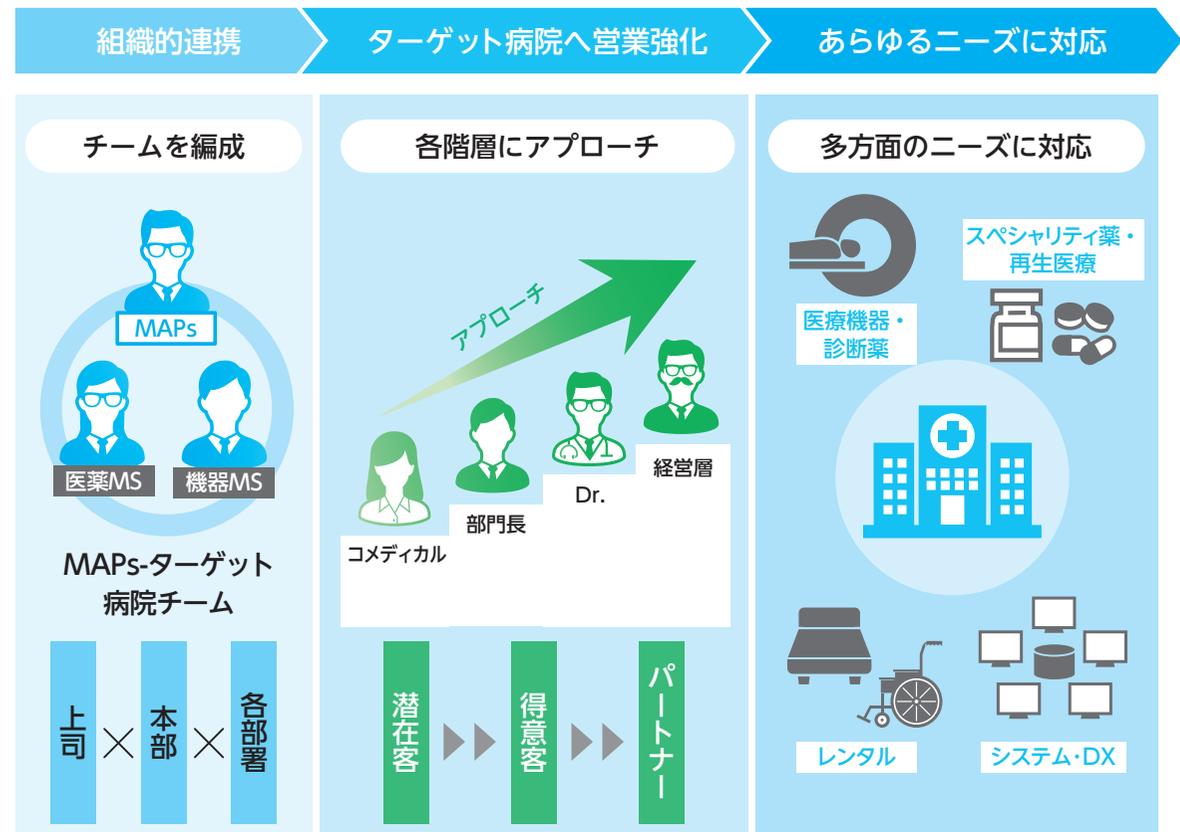
厚生労働省の資料によると、2011年と2019年を比較すると病院数は305施設減っている一方で、病院医療費は3.7兆円も増えています。医療技術の高度化や高額な医薬品が増えていることがその主な要因です。当社の売上においても、10年前と比較して病院が占める割合が5%も増えています。このように、今後も成長が見込まれる病院市場でのシェア拡大に向け、営業体制を一層強化していく考えです。また、病院で行われる医療が高度化していくに伴い、医薬品だけでなく医療機器の市場も大きく伸びています。特に、治療で使われる医療機器市場は右肩上がり成長しており、2018年度には1兆7,217億円もの規模となっています。この市場を取り込むことは、当社にとっても非常に重要だと考えています。

そこで、当社では病院の治療や医薬品、医療機器、診断薬等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を新設することとしました。MAPsとは「Medical Assist Partners」から成る造語です。

これまで、医薬MSは医薬品を、機器MSは医療機器を、病院に対して別々に提案してきました。これでは、それぞれの担当商品の範囲での営業活動しかできず、病院全体を見た総合的な提案が困難でした。そこで今後は、予め各地区に定めたターゲット病院に対し、その病院ごとにMAPsと医薬MS、機器MSでひとつのチームを編成します。そして、ターゲット病院の各部門や医師、経営層へ積極的にアプローチし、病院が抱えるあらゆるニーズを吸い上げていきます。そのニーズに対して、製薬企業や機器メーカーとも連携を深めて多方面のソリューションを提案していくことで、病院市場における当社のプレゼンスを高め、取り引きの拡大を図っていきます。

## MAPs (Medical Assist Partners) の新設

病院の治療や医薬品、医療機器  
診断薬等に精通したプロフェッショナル



## ▶ グループ経営戦略

### ● 背景

経済のグローバル化や政府主導の資本市場改革を受け、2022年4月の東京証券取引所の再編では、当社はプライム市場を選択しました。海外を含めた数多くの機関投資家の投資対象となるプライム市場においては、企業価値向上によって資本市場の期待・要請に応えるとともに、高度なコーポレート・ガバナンスが求められます。

当社は、第5次中期経営計画においても、コーポレート・ガバナンスの強化をステークホルダーとの信頼関係の基本と考え、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を制定して意識向上を図るとともに、監査機能の充実などの実行を通して経営の透明性・健全性の確保、意思決定の迅速化に努めていきます。

### ● 財務戦略

財務戦略としては、財務健全性の向上と資本効率性の向上を基本方針としてROE5%以上を目指します。また適正な株主還元策の実行に努め、配当性向25%以上を確保します。さらに、これまで同様に、政策保有株式の縮減を継続し、資本効率の一層の向上に努めていきます。

### 過去5年の各種指標の推移

|                  | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 自己資本比率 (%)       | 30.5   | 29.1   | 31.3   | 33.1   | 31.6   |
| 自己資本利益率(ROE) (%) | 4.8    | 5.2    | 4.8    | 1.2    | 4.7    |
| 1株あたり配当金 (円)     | 20     | 22     | 24     | 12     | 26     |
| 配当性向 (%)         | 25.2   | 24.4   | 28.8   | 56.4   | 29.6   |

### ● より高度なコーポレート・ガバナンスを目指して

コーポレート・ガバナンスに対する取り組みこそが、ステークホルダーとの信頼関係を構築する基盤と考えています。当社の企業理念に掲げる「健康で豊かな社会の実現」のためにも、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けた取り組みを進めることで、健全性・効率性・透明性の向上、および内部統制システムの運用を通じた適切なリスク管理に努めていきます。

現在当社では、持続可能な企業運営のため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けた検討を進めています。

#### 【主な検討テーマ】

- 取締役会の役割の再定義（管理・監督と業務執行体制）
- 取締役会のサステナビリティへのより深い関与

→ 詳細はP.8

- アドバイザリーミーティングの役割・運営（指名・報酬委員会の設置検討）
- 取締役会の実効性向上（第三者評価の導入などによる調査の充実）

### ● コーポレートコミュニケーションのさらなる充実

ステークホルダーとの信頼関係をより強いものとするため、当社はコーポレートコミュニケーション活動をさらに充実させていきます。

機関投資家向け決算説明会、個人投資家向け会社説明会などの従来からの取り組みを強化するとともに、当社へのご理解を深めていただくための情報開示の充実を進めていきます。

#### 【主な取り組み】

- 機関投資家向け決算説明会
- 国内外の機関投資家のIRインタビュー対応
- 個人投資家向け会社説明会
- ホームページの企画・運営
- 英文での情報開示の推進
- コーポレート・ガバナンス、環境・気候変動リスク関連情報の開示の推進

## ▶ コーポレート・ガバナンス

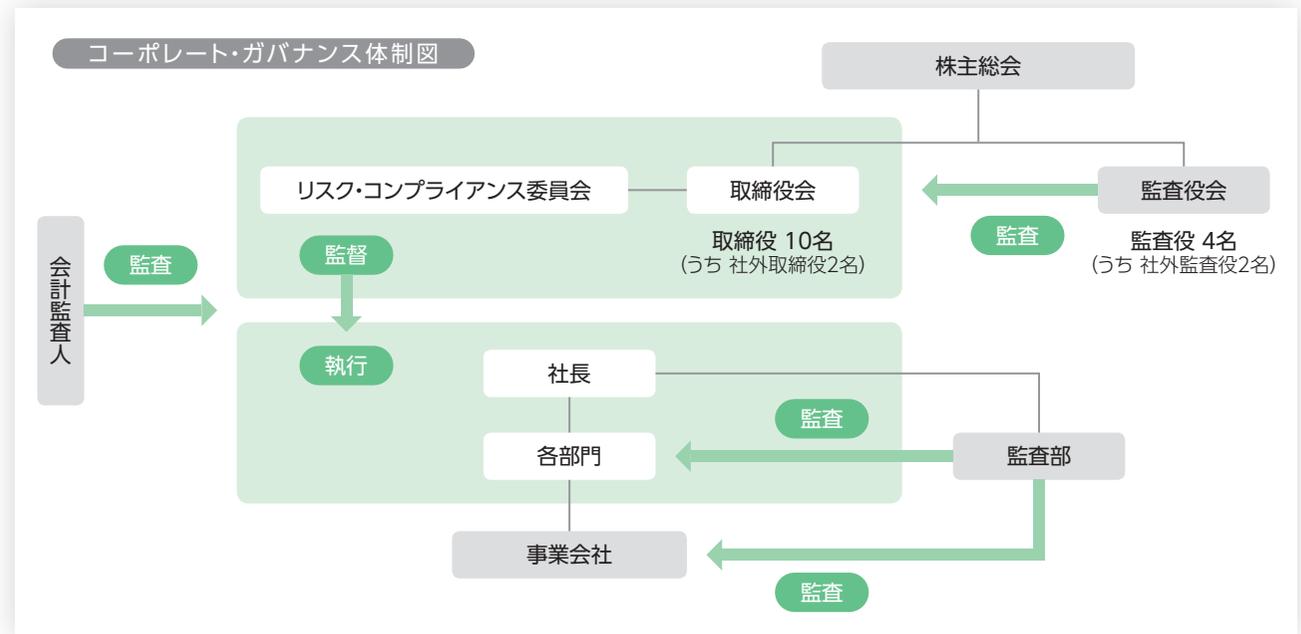
### ● 基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスに対する取り組みこそが、ステークホルダーとの信頼関係を構築する基盤と考えています。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って従業員の意識の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。

### ● コーポレート・ガバナンス体制

当社は会社法上の監査役制度を採用しています。取締役会は10名で構成し、このうち2名が社外取締役です。2名の社外取締役は当社の主たる事業である医薬品卸売業界において豊富な経験と知見を有しており、当社の経営に対し非常に有意な提言や助言をいただいています。監査役会は4名で構成し、このうち2名が社外監査役（弁護士1名、公認会計士1名）です。

企業経営者、弁護士、公認会計士など、それぞれの立場からの意見をいただくことで、経営の透明性や健全性を確保するとともに、取締役の職務の執行を監督、監視する体制としています。



### 主要な会議体

|                 | 2021年度開催回数 | 概要   |
|-----------------|------------|--|
| 取締役会            | 14回        | 経営に関する重要な事項について決議および報告                               |
| 監査役会            | 9回         | 監査に関する重要な事項について協議または決議                               |
| アドバイザリーミーティング   | 1回         | 会社の機関設計、取締役会の実効性評価および取締役の選解任に関する方針等の検討               |
| リスク・コンプライアンス委員会 | 2回         | 経営上のリスク発生の防止および経営上のリスクが発生した場合に直ちに適切な対応ができる体制の確立および検証 |

## ▶ コーポレート・ガバナンス

### ● 会社の機関の内容、内部統制システムの状況

取締役会は原則として毎月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催し、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、業務執行の状況を監督しています。監査役会は主として四半期決算および通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って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および評価しています。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」をすべての役員および従業員の行動の規範としています。

### ● アドバイザリーミーティングの実施

当社は、経営の透明性や健全性を確保するため「アドバイザリーミーティング」を定期的で開催しています。アドバイザリーミーティングは、社外取締役2名、社外監査役2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・ガバナンスにかかわる経営上の重要事項について社外メンバーからのアドバイスを受け、議論することで経営の透明性や健全性を確保するよう努めています。

#### 【アドバイザリーミーティングでの主な議題】

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

### ● 役員報酬

取締役の報酬限度額については、株主総会の決議をもって決定されますが、その報酬、賞与金額などの決定にあたっては、社外取締役、社外監査役、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。また、当社は、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、「株式給付信託 (BBT: Board Benefit Trust)」を導入しています。

### ● 政策保有株式の考え方

当社は、個別の政策保有株式の保有適否について取締役会で定期的に検証し、その結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。保有適否の検証方法は、政策保有株式の銘柄ごとに、保有目的などの定性面に加えて、関連する収益や受取配当金などのリターンおよび株式保有コストなどを定量的に検証する方法によって行います。議決権の行使については、当該企業の株主総会議案が保有目的の実現を妨げるものではないか、当社との取引関係に支障をきたす内容ではないか、などの合理性を確認したうえで賛否を判断しています。

### ● 社外取締役および社外監査役の選任

当社は、現在2名の社外取締役を独立取締役として選任し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与していただくための体制を整備しています。独立社外取締役の独立性判断基準および資質の判断については、東京証券取引所が定める独立性基準に基づいて社外取締役の候補者を選定しています。

また、社外監査役については、社外取締役同様、定めた基準を充足し、主に法令遵守、財務・会計に関する専門的知見または経営者としての豊富な経験と幅広い知見を持つことなどを候補者選定の基準としています。

▶ 取締役・監査役一覧



取締役

- 1 取締役会長 鈴木 賢
- 2 代表取締役社長 村井 泰介
- 3 代表取締役副社長 岡本 総一郎
- 4 代表取締役副社長 一條 武
- 5 取締役 服部 保
- 6 取締役 一條 宏
- 7 取締役 井口 順之
- 8 取締役 松井 秀太郎
- 9 社外取締役 眞鍋 雅昭
- 10 社外取締役 吉村 恭彰

監査役

- 11 常勤監査役 自念 裕文
- 12 監査役 本田 孝宏
- 13 社外監査役 高橋 誠也
- 14 社外監査役 西谷 剛史

▶ スキルマトリクス

|          | 取締役／監査役 | 社内／社外 | 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<br>人材開発 | 法務・業事・<br>リスク管理・<br>コンプライアンス | サステナビリティ |
|----------|---------|-------|------|-----------|------|-------|---------------|------------------------------|----------|
| 1 鈴木 賢   | 取締役     | 社内    | ●    |           |      |       |               |                              | ●        |
| 2 村井 泰介  | 取締役     | 社内    | ●    | ●         | ●    |       |               |                              |          |
| 3 岡本 総一郎 | 取締役     | 社内    | ●    |           |      |       |               |                              | ●        |
| 4 一條 武   | 取締役     | 社内    | ●    | ●         |      |       |               |                              |          |
| 5 服部 保   | 取締役     | 社内    | ●    |           |      | ●     |               |                              | ●        |
| 6 一條 宏   | 取締役     | 社内    | ●    |           | ●    |       |               | ●                            |          |
| 7 井口 順之  | 取締役     | 社内    |      |           |      |       | ●             | ●                            |          |
| 8 松井 秀太郎 | 取締役     | 社内    | ●    |           |      |       |               |                              |          |
| 9 眞鍋 雅昭  | 取締役     | 社外    | ●    |           |      |       |               |                              |          |
| 10 吉村 恭彰 | 取締役     | 社外    | ●    |           |      |       |               |                              |          |
| 11 自念 裕文 | 監査役     | 社内    |      |           |      |       | ●             | ●                            |          |
| 12 本田 孝宏 | 監査役     | 社内    |      |           |      |       | ●             | ●                            |          |
| 13 高橋 誠也 | 監査役     | 社外    |      |           |      |       | ●             | ●                            |          |
| 14 西谷 剛史 | 監査役     | 社外    | ●    |           |      | ●     |               |                              |          |

※それぞれ「●」を記載していない分野についての知見・経験を有していないことを表してはおりません。

## ▶ コンプライアンス

### ● コンプライアンス基本方針

法令の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、グループすべての役員および従業員の行動の規範としています。また、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。当社グループが「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、法令の遵守はもちろん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が極めて重要だと考えています。

#### 【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に記載する主な項目】

- 法規範の遵守
- 社会への貢献
- 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
- 環境保護
- 防災・災害対応
- 製品・商品の取り扱いに関する安全性
- 独占禁止法の遵守、適正な販売活動

- 取引先との適正取引、下請法の遵守
- 適正な宣伝・広告
- 株主・投資家との関係(経営情報の開示、インサイダー取引の禁止)
- 人権尊重・差別禁止
- 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
- 職場の安全衛生
- 労働関係法令の遵守
- 社内における透明性の確保
- 適正な会計処理
- 利益相反行為の禁止
- 政治・宗教活動の禁止
- 企業秘密の管理
- 会社資産の適切な使用
- 情報システムの適切な使用
- 知的財産権の保護
- 個人情報保護
- 内部通報制度
- 従業員への教育

### ● コンプライアンス推進体制

当社では、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、全てのグループ会社の現場レベルにおいてコンプライアンスリーダーを指名し、コンプライアンスを推進する体制を確立しています。また、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または自ら行った場合の報告義務について定め、かつセクシャルハラスメント・パワーハラスメントなど通常の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・通報したという事実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。

### ● コンプライアンスの浸透に向けた取り組み

当社グループは、グループ全従業員を対象に年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よい職場を作ることによるセクシャルハラスメント・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、今後も日常の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って、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ような環境づくりを目指しています。

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、今後の研修のテーマ・内容に反映させていきます。また、現在内容をより強化した独占禁止法遵守プログラムを策定し運用しています。

従業員一人ひとりの倫理観を高め、グループ全体のコンプライアンス意識向上を達成するため、研修→コンプライアンス意識調査というサイクルを継続していきます。

#### 【コンプライアンスの浸透に向けた取り組み】

- コンプライアンス研修(テーマ: ハラスメント、SNSの適切な使用など)
- 独占禁止法遵守プログラムの策定と適切な運用

## ▶ リスクマネジメント

### ● リスクマネジメント体制の状況

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、グループ会社の同様の委員会委員長よりグループ全体に周知されています。

### 【情報セキュリティに関する考え方】

当社グループは、生命や健康の維持にかか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。

また、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に、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。

### 【情報セキュリティポリシーの策定】

グループ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、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。当社グループは、「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」に則り、それぞれの組織や情報、情報資産に即した社内規程や実施基準を策定し社会的責任を果たします。

### ● 主要な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、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、薬剤師会などの連絡体制</li> </ul>             |
| 医療保険制度改革および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>政策保有株式については保有する合理的理由を定量的、定性的に判断する</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、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」

## ▶ コーポレートコミュニケーション活動と情報開示

### ● コーポレートコミュニケーション活動

コーポレート・ガバナンスの強化をステークホルダーとの信頼関係の基本と考え、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を策定して意識向上を図るとともに、監査機能の充実などの実行を通して経営の透明性・健全性の確保、意思決定の迅速化に努めています。この考えに基づき、ステークホルダーとのさらなる信頼関係強化のため、コーポレートコミュニケーション部が中心となり、情報開示体制の強化を進めています。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および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に情報提供を要請し、株主を含むステークホルダーからの質疑などに対応しています。また、当社グループや業界についてご理解いただくため、個人投資家向け会社説明会を随時実施しています。

さらに主たる事業会社である株式会社バイタルネットや株式会社ケーエスケーのホームページでは、コーポレートムービーを掲載し、理念やそれに基づく事業活動について分かりやすく説明しています。

当社は、今後も様々な機会や媒体を通じて、株主・投資家の皆様に当社グループの活動をより詳しくご理解いただけるよう努めていきます。

上記の対話および各種施策を通じて得られた株主・投資家の皆様のご意見・ご要望は、その重要性に応じて適宜、経営陣に報告しています。

より詳しいIR関連情報を入手したい方



株主・投資家情報 <https://www.vitalksk.co.jp/ir>



株式会社バイタルネット コーポレートメッセージムービー



株式会社ケーエスケー コーポレートムービー



## ▶ 財務情報

## 11年間の財務ハイライト

|                      |       | 2011年度<br>(2012年3月期) | 2012年度<br>(2013年3月期) | 2013年度<br>(2014年3月期) | 2014年度<br>(2015年3月期) | 2015年度<br>(2016年3月期) | 2016年度<br>(2017年3月期) | 2017年度<br>(2018年3月期) | 2018年度<br>(2019年3月期) | 2019年度<br>(2020年3月期) | 2020年度<br>(2021年3月期) | 2021年度<br>(2022年3月期) |
|----------------------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>経営成績</b>          |       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 売上高                  | (百万円) | 541,650              | 547,581              | 564,655              | 548,012              | 621,040              | 581,079              | 565,589              | 559,712              | 562,505              | 537,030              | <b>577,249</b>       |
| 営業利益                 | (百万円) | 1,453                | 2,765                | 3,194                | 1,812                | 6,892                | 3,207                | 2,384                | 2,821                | 3,556                | △2,260               | <b>2,945</b>         |
| 経常利益                 | (百万円) | 4,608                | 6,178                | 6,632                | 6,125                | 10,584               | 6,987                | 6,276                | 6,909                | 6,404                | 693                  | <b>5,834</b>         |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益  | (百万円) | 3,154                | 3,908                | 4,235                | 4,527                | 6,556                | 4,778                | 4,467                | 5,084                | 4,642                | 1,171                | <b>4,770</b>         |
| 減価償却費                | (百万円) | 2,332                | 6,162                | 2,213                | 2,581                | 2,974                | 3,045                | 2,927                | 3,469                | 3,353                | 2,876                | <b>2,780</b>         |
| <b>財政状態</b>          |       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 自己資本                 | (百万円) | 55,955               | 63,739               | 67,172               | 77,352               | 84,762               | 89,415               | 97,779               | 96,035               | 96,343               | 102,943              | <b>98,961</b>        |
| <b>キャッシュ・フロー</b>     |       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー | (百万円) | 12,863               | 10,074               | △10,409              | 9,515                | △2,350               | 1,116                | 16,783               | 18,229               | △8,323               | △1,389               | <b>7,487</b>         |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー | (百万円) | △4,474               | △2,189               | 3,402                | △13,755              | 1,346                | △6,737               | △8,201               | △3,359               | 2,208                | 549                  | <b>△2,013</b>        |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | (百万円) | △6,510               | △1,573               | 627                  | 6,432                | △2,145               | 1,690                | △4,119               | △408                 | △3,685               | △2,516               | <b>△8,486</b>        |
| フリーキャッシュ・フロー         | (百万円) | 17,337               | 12,263               | △13,811              | 23,270               | △3,696               | 7,854                | 24,984               | 21,588               | △10,531              | △1,938               | <b>9,500</b>         |
| <b>1株あたり情報</b>       |       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 1株あたり当期純利益(EPS)      | (円)   | 53.23                | 65.95                | 71.96                | 79.51                | 117.25               | 84.78                | 79.27                | 90.22                | 83.33                | 21.26                | <b>87.88</b>         |
| 1株あたり純資産             | (円)   | 944.13               | 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             | <b>1,858.86</b>      |
| <b>経営指標</b>          |       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 営業利益率                | (%)   | 0.27                 | 0.50                 | 0.57                 | 0.33                 | 1.11                 | 0.55                 | 0.42                 | 0.50                 | 0.63                 | △0.42                | <b>0.51</b>          |
| 経常利益率                | (%)   | 0.85                 | 1.13                 | 1.17                 | 1.12                 | 1.70                 | 1.20                 | 1.11                 | 1.23                 | 1.14                 | 0.13                 | <b>1.01</b>          |
| 当期純利益率               | (%)   | 0.58                 | 0.71                 | 0.75                 | 0.83                 | 1.06                 | 0.82                 | 0.79                 | 0.91                 | 0.83                 | 0.22                 | <b>0.83</b>          |
| 自己資本比率               | (%)   | 20.7                 | 22.7                 | 24.0                 | 25.4                 | 25.9                 | 29.3                 | 30.5                 | 29.1                 | 31.3                 | 33.1                 | <b>31.6</b>          |
| 自己資本利益率(ROE)         | (%)   | 5.9                  | 6.5                  | 6.5                  | 6.3                  | 8.1                  | 5.5                  | 4.8                  | 5.2                  | 4.8                  | 1.2                  | <b>4.7</b>           |
| 総資産利益率(ROA)          | (%)   | 1.7                  | 2.2                  | 2.4                  | 2.1                  | 3.4                  | 2.2                  | 2.0                  | 2.1                  | 2.0                  | 0.2                  | <b>1.9</b>           |
| 1株あたり配当金             | (円)   | 12                   | 14                   | 16                   | 18                   | 24                   | 20                   | 20                   | 22                   | 24                   | 12                   | <b>26</b>            |
| 配当性向                 | (%)   | 22.5                 | 21.2                 | 22.2                 | 22.6                 | 20.5                 | 23.6                 | 25.2                 | 24.4                 | 28.8                 | 56.4                 | <b>29.6</b>          |
| 従業員数                 | (人)   | 3,707                | 3,598                | 3,413                | 3,763                | 3,765                | 3,744                | 3,683                | 3,627                | 3,579                | 3,696                | <b>3,754</b>         |

## ▶ 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

|                | 2020年度末<br>(2021年3月31日) | 2021年度末<br>(2022年3月31日) |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産の部</b>    |                         |                         |
| 流動資産           |                         |                         |
| 現金および預金        | 29,784                  | 26,971                  |
| 受取手形および売掛金     | 114,599                 | 119,533                 |
| 棚卸資産           | 29,318                  | 31,788                  |
| 未収入金           | 15,367                  | 16,617                  |
| その他            | 1,632                   | 3,672                   |
| 貸倒引当金          | △67                     | △50                     |
| 流動資産合計         | 190,634                 | 198,532                 |
| 固定資産           |                         |                         |
| 有形固定資産         |                         |                         |
| 建物および構築物       | 46,811                  | 47,987                  |
| 減価償却累計額        | △27,703                 | △28,684                 |
| 建物および構築物(純額)   | 19,108                  | 19,303                  |
| 機械装置および運搬具     | 1,939                   | 1,951                   |
| 減価償却累計額        | △1,233                  | △1,355                  |
| 機械装置および運搬具(純額) | 705                     | 595                     |
| 土地             | 20,670                  | 20,735                  |
| リース資産          | 6,137                   | 6,814                   |
| 減価償却累計額        | △3,561                  | △3,929                  |
| リース資産(純額)      | 2,575                   | 2,885                   |
| 建設仮勘定          | 950                     | 1,629                   |
| その他            | 3,557                   | 3,739                   |
| 減価償却累計額        | △2,881                  | △3,126                  |
| その他(純額)        | 676                     | 612                     |
| 有形固定資産合計       | 44,686                  | 45,761                  |
| 無形固定資産         |                         |                         |
| のれん            | 3,111                   | 2,874                   |
| ソフトウェア         | 890                     | 1,356                   |
| その他            | 589                     | 805                     |
| 無形固定資産合計       | 4,591                   | 5,036                   |
| 投資その他の資産       |                         |                         |
| 投資有価証券         | 55,186                  | 47,508                  |
| 長期貸付金          | 1,633                   | 1,588                   |
| 退職給付に係る資産      | 7,653                   | 7,684                   |
| 繰延税金資産         | 373                     | 383                     |
| その他            | 7,216                   | 7,115                   |
| 貸倒引当金          | △574                    | △576                    |
| 投資その他の資産合計     | 71,488                  | 63,703                  |
| 固定資産合計         | 120,766                 | 114,501                 |
| 資産合計           | 311,401                 | 313,033                 |

(単位：百万円)

|               | 2020年度末<br>(2021年3月31日) | 2021年度末<br>(2022年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>負債の部</b>   |                         |                         |
| 流動負債          |                         |                         |
| 支払手形および買掛金    | 166,973                 | 176,685                 |
| 短期借入金         | 1,200                   | 990                     |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 5,370                   | 970                     |
| 未払法人税等        | 224                     | 2,399                   |
| 返品調整引当金       | 146                     | -                       |
| 賞与引当金         | 1,431                   | 1,542                   |
| その他           | 3,079                   | 7,505                   |
| 流動負債合計        | 178,426                 | 190,092                 |
| 固定負債          |                         |                         |
| 長期借入金         | 8,730                   | 7,760                   |
| リース債務         | 1,497                   | 2,129                   |
| 繰延税金負債        | 12,299                  | 9,744                   |
| 役員退職慰労引当金     | 189                     | 193                     |
| 役員株式給付引当金     | 40                      | 51                      |
| 退職給付に係る負債     | 5,915                   | 2,629                   |
| その他           | 387                     | 391                     |
| 固定負債合計        | 29,058                  | 22,898                  |
| 負債合計          | 207,485                 | 212,991                 |
| <b>純資産の部</b>  |                         |                         |
| 株主資本          |                         |                         |
| 資本金           | 5,000                   | 5,000                   |
| 資本剰余金         | 12,810                  | 12,810                  |
| 利益剰余金         | 60,285                  | 64,402                  |
| 自己株式          | △5,025                  | △6,581                  |
| 株主資本合計        | 73,070                  | 75,631                  |
| その他の包括利益累計額   |                         |                         |
| その他有価証券評価差額金  | 27,652                  | 21,645                  |
| 退職給付に係る調整累計額  | 2,220                   | 1,683                   |
| その他の包括利益累計額合計 | 29,873                  | 23,329                  |
| 非支配株主持分       | 972                     | 1,080                   |
| 純資産合計         | 103,916                 | 100,041                 |
| 負債純資産合計       | 311,401                 | 313,033                 |

## ▶ 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

|                 | 2020年度<br>(自 2020年4月 1日<br>至 2021年3月31日) | 2021年度<br>(自 2021年4月 1日<br>至 2022年3月31日) |
|-----------------|--|--|
| 売上高             | 537,030                                  | 577,249                                  |
| 売上原価            | 498,839                                  | 533,272                                  |
| 売上総利益           | 38,190                                   | 43,976                                   |
| 返品調整引当金戻入額      | 174                                      | -  |
| 返品調整引当金繰入額      | 146                                      | -  |
| 差引売上総利益         | 38,218                                   | 43,976                                   |
| 販売費および一般管理費     | 40,478                                   | 41,030                                   |
| 営業利益又は営業損失(△)   | △2,260                                   | 2,945                                    |
| 営業外収益           |  |  |
| 受取利息            | 54                                       | 49                                       |
| 受取配当金           | 832                                      | 804                                      |
| 持分法による投資利益      | 86                                       | 87                                       |
| 受取賃貸料           | 222                                      | 240                                      |
| 受取事務手数料         | 1,477                                    | 1,556                                    |
| その他             | 538                                      | 362                                      |
| 営業外収益合計         | 3,210                                    | 3,100                                    |
| 営業外費用           |  |  |
| 支払利息            | 86                                       | 99                                       |
| 賃貸費用            | 88                                       | 85                                       |
| その他             | 82                                       | 27                                       |
| 営業外費用合計         | 257                                      | 212                                      |
| 経常利益            | 693                                      | 5,834                                    |
| 特別利益            |  |  |
| 固定資産売却益         | 35                                       | 310                                      |
| 投資有価証券売却益       | 2,168                                    | 2,545                                    |
| その他             | 42                                       | 18                                       |
| 特別利益合計          | 2,245                                    | 2,873                                    |
| 特別損失            |  |  |
| 固定資産売却損         | 16                                       | 19                                       |
| 減損損失            | 229                                      | 946                                      |
| 投資有価証券評価損       | 112                                      | 8  |
| その他             | 147                                      | 84                                       |
| 特別損失合計          | 507                                      | 1,059                                    |
| 税金等調整前当期純利益     | 2,432                                    | 7,648                                    |
| 法人税、住民税および事業税   | 598                                      | 2,575                                    |
| 法人税等調整額         | 541                                      | 191                                      |
| 法人税等合計          | 1,140                                    | 2,767                                    |
| 当期純利益           | 1,291                                    | 4,880                                    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 119                                      | 110                                      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,171                                    | 4,770                                    |

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

|                  | 2020年度<br>(自 2020年4月 1日<br>至 2021年3月31日) | 2021年度<br>(自 2021年4月 1日<br>至 2022年3月31日) |
|------------------|--|--|
| 当期純利益            | 1,291                                    | 4,880                                    |
| その他の包括利益         |  |  |
| その他有価証券評価差額金     | 5,582                                    | △5,819                                   |
| 退職給付に係る調整額       | 538                                      | △546                                     |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 259                                      | △178                                     |
| その他の包括利益合計       | 6,380                                    | △6,543                                   |
| 包括利益             | 7,672                                    | △1,663                                   |
| (内訳)             |  |  |
| 親会社株主に係る包括利益     | 7,552                                    | △1,773                                   |
| 非支配株主に係る包括利益     | 119                                      | 110                                      |

▶ 株式情報 (2022年3月31日現在)

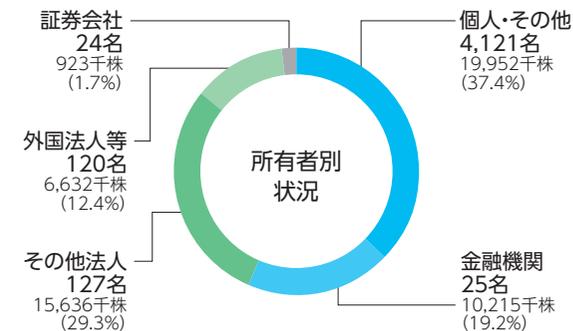
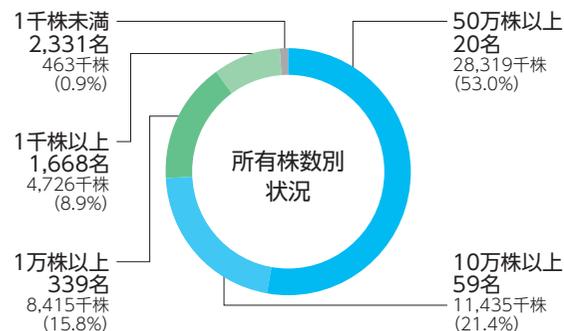
|            |           |
|------------|-----------|
| ● 発行可能株式総数 | 230,000千株 |
| ● 発行済株式の総数 | 61,224千株  |
| ● 株主数      | 3,802名    |

大株主の状況

| 氏名又は名称                       | 所有株式数<br>(千株) | 発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%) |
|------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| 有限会社鈴彦                       | 4,892         | 9.16                              |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)      | 4,679         | 8.77                              |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託第一三共口      | 2,214         | 4.14                              |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)           | 1,754         | 3.28                              |
| 田辺三菱製薬株式会社                   | 1,455         | 2.72                              |
| 鈴木 賢                         | 1,357         | 2.54                              |
| ケーエスケー従業員持株会                 | 1,333         | 2.50                              |
| NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC | 1,275         | 2.38                              |
| 大日本住友製薬株式会社                  | 1,199         | 2.24                              |
| 有限会社クエコ                      | 1,187         | 2.22                              |

(注)上記の大株主以外に、当社が7,866千株を自己株式として保有しています。

株主分布状況



(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名、発行済株式総数から所有自己株式数(7,866千株)を除いて算出しています。

株価の推移



▶ 会社概要

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| ● 社名      | 株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス       |
| ● 本社      | 東京都中央区日本橋室町一丁目9番12号<br>共同ビル9階 |
| ● 設立      | 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    | 3,754名(2022年3月31日現在 連結)       |

グループ会社一覧

|                |  |
|----------------|--|
| 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、飲料品等の販売   |
| 株式会社アグロジャパン    | 動物用医薬品の卸売  |
| 株式会社バイタルグリーン   | 農業・農業用資材等の卸売   |
| 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)   |
| 株式会社バイタルエクスプレス | 一般貨物自動車運送業   |
| 株式会社プレアーク      | 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     | 医薬品、医薬部外品、医療機器、試薬、農薬、防疫用薬剤および資材、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、再生医療等製品およびその他各種薬品の販売等 |
| 株式会社たんぽぽ       | 福祉・介護関連事業(福祉用具レンタル・販売および住宅改修)  |
| 大伸通商株式会社       | 一般貨物自動車運送業   |
| 株式会社医療経営研究所    | 医療経営コンサルティング   |
| 株式会社オオノ        | 調剤薬局、医薬品・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・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・医療機器・器具および衛生材料の販売   |