

各 位

会 社 名 株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス

代 表 者 名 代表取締役社長 村井 泰介

会社所在地 東京都世田谷区弦巻 1-1-12

(コード番号 3151 東証プライム)

問 合 せ 先 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 佐藤 健太

TEL 022-266-8330

中期経営計画 2027—Move on to the Next Stage—策定に関するお知らせ

当社は今般、次の3か年（FY2025-2027）にわたる中期経営計画2027—Move on to the Next Stage—を策定しましたので下記のとおりお知らせいたします。

記

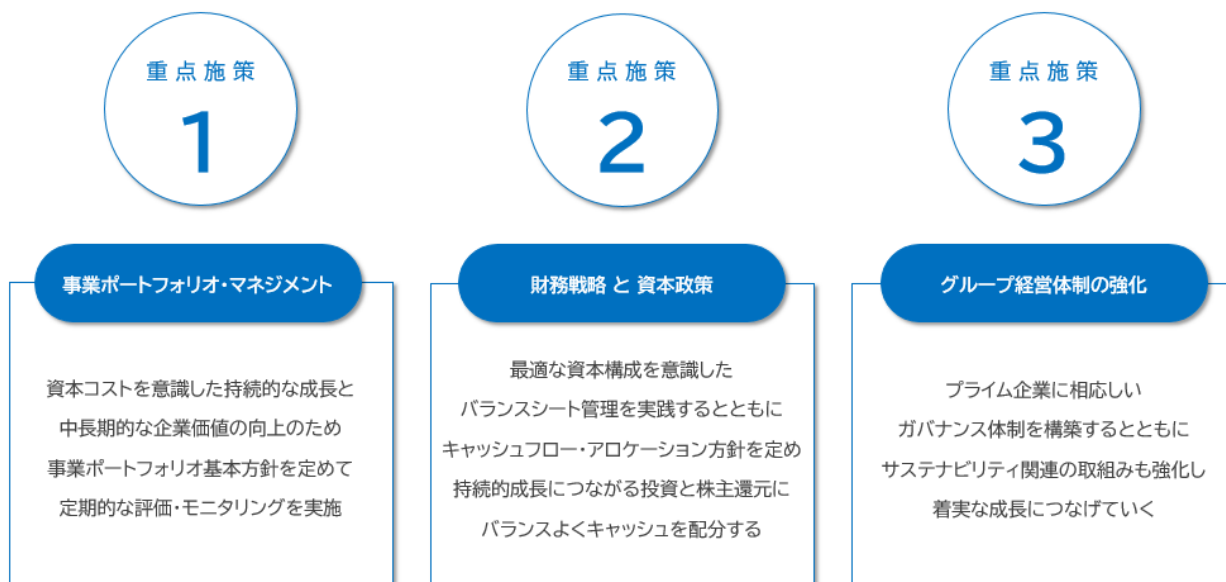
I. 中期ビジョン

「次代を見据えたビジネスモデルの革新—フェーズ2—」

II. 中期経営計画 2027 の狙い

当社は、東証プライム上場企業として、本格的に資本コストを意識したグループ経営の考え方を取り入れ、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、既存事業の収益力強化と事業そのものの見直しに加えて、積極的な成長投資を行って前中期経営計画よりも、もう一段ステップアップした「ビジネスモデルの革新」を実践していく所存です。そのため、中期経営計画 2027 の中期ビジョンを「次代を見据えたビジネスモデルの革新—フェーズ2—」に設定し、次の3つの重点施策を実践していきます。

III. 3つの重点施策



IV. 主な経営指標

主な経営指標	期 間	目 標	2025 年 3 月期見込
売 上 高	2028 年 3 月期	6,600 億円	6,000 億円
コア営業利益率(注1)	2028 年 3 月期	1.15%以上	0.92%
調整後 ROE(注2)	2028 年 3 月期	8.0%以上	6.5%
一 株 当 たり 利 益	2028 年 3 月期	167 円以上	142 円 70 銭
投 資	3 年間累計	200 億円 (FY2025-2027)	約 170 億円 (FY2022-2024)
政 策 保 有 株 式 の 対連結純資産比率	2028 年 3 月期	20%未満(注3)	37.5%
株 主 還 元 方 針	毎 年	DOE 3%以上 〔配当性向 40～45%程度 総還元性向方針は無し 自己株取得は機動的に〕	DOE 2%以上 総還元性向 50%以上

(注1) 後述の製薬事業の研究開発費控除前の営業利益を売上高で除した値

(注2) 後述の製薬事業の研究開発費控除前の当期純利益を自己資本で除した値。

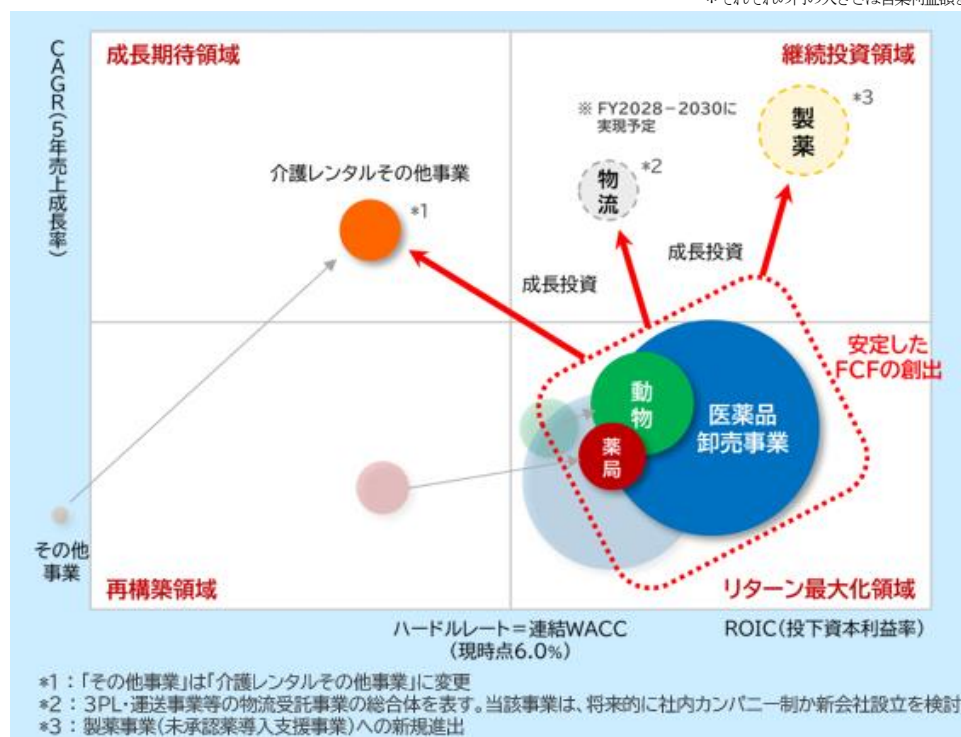
(注3) 10%未満にする計画は2030年3月期を予定しています。

V. 主な実践課題

1. 事業ポートフォリオ・マネジメント

＜ 3年後に目指す姿 ＞

*それぞれの円の大きさは営業利益額を表す。



◎事業セグメント別戦略

①医薬品卸売事業セグメント

ROICの向上と安定したフリーキャッシュフローを創出するため、次の実践課題に果敢に取り組む。

1) 経営体質の改善

- ・流通改善ガイドラインの率先垂範と貢献利益管理の徹底
- ・都市部や地方の地域特性に合わせた効率的・効果的な配送体制の構築
- ・DX や AI を活用した業務の効率化や生産性の向上

2) 医薬流通収益力の強化

- ・デジタルマーケティング強化による新たな収益の獲得
- ・がん、ワクチン、ウィメンズヘルスケア、地域連携等特色ある医薬流通に注力
- ・MAPs (注4) や Lab Access 部 (注5) による新次元の病院 MS 活動の強化

3) コア事業領域拡大

- ・難病患者と専門医、薬剤師をつなぐ「おくすりあうん」(注6) の事業領域の拡大等

(注4) Medical Assist Partners の略。(株)バイタルネットにおける、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を指す。

(注5) (株)ケーエスケーにおける病院市場をターゲットとした新設営業組織。

(注6) IBD (潰瘍性大腸炎やクローン病) などの難病患者と病院専門医、薬局薬剤師をつなぐスマートフォンのチャットツール。薬局薬剤師はこのツールを利用して IBD などの難病に関する専門知識を学習することができる。

②薬局事業セグメント

ハードルレートを上回る ROIC の達成を目指し、次の実践課題に取り組む。

- 1) 連結・非連結子会社の経営統合
- 2) 過剰資本の解消による ROIC 改善
- 3) 新規出店や M&A の展開

③動物用医薬品卸売事業セグメント

ROIC の向上と安定したフリーキャッシュフローを創出するため、次の実践課題に取り組む。

- 1) 昨年買収した同業者との事業シナジーの最大化
- 2) 新規事業のペットフード事業の拡大

④製薬事業 (未承認薬導入支援事業) セグメント

日本のドラッグラグ・ロスの解消に少しでも寄与しつつ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、欧米承認で国内未承認の有望な医薬品を導入支援する事業に参入する。

- 1) 中期経営計画 2027 は研究開発期間に充当。早期承認を目指し出来るだけ前倒しで研究開発費を投入

⑤介護レンタルその他事業セグメント

従来の「その他事業」を「介護レンタルその他事業」というセグメント名に改称し、介護レンタル事業の拡大、物流受託事業の拡大、その他周辺事業の撤退や縮小など、収益力の強化を図り、ROIC と CAGR を改善する。

- 1) 資本収益性が高い介護レンタル事業を M&A により事業拡大し牽引。
- 2) 3PL 事業の拡大に必要な倉庫・運送業を営む企業の M&A により業容を拡大
- 3) 資本収益性が低い事業・部門は、再構築か撤退を判断。

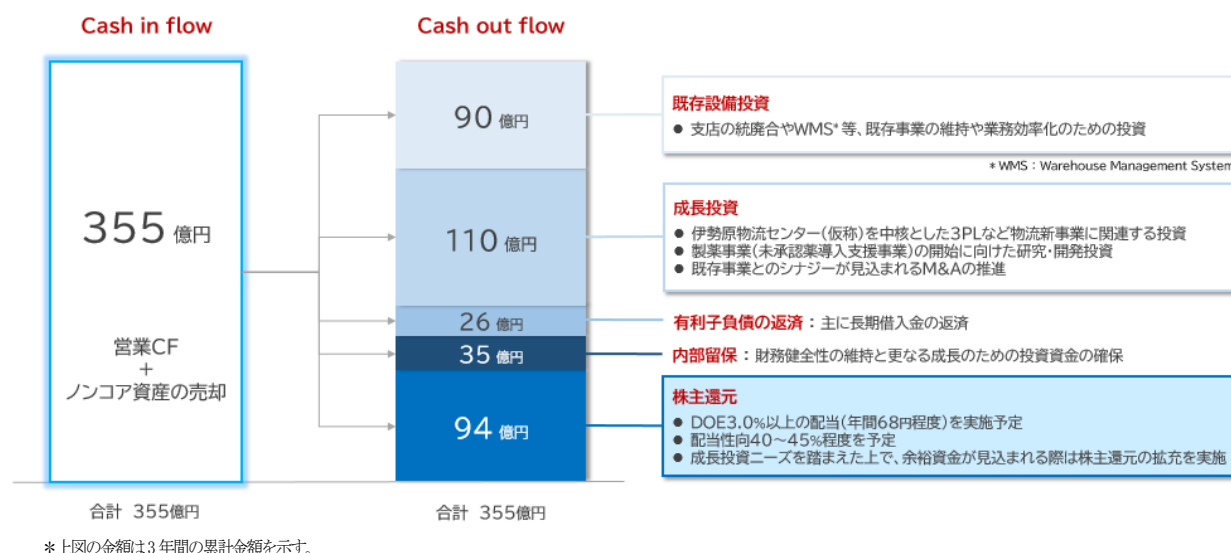
2. 財務戦略と資本政策

①最適資本構成を意識したバランスシート・マネジメント

財務健全性と資本効率を両立させる最適な資本構成を意識したバランスシートの管理を行うため、資金調達方針、株主還元方針、資産取得・圧縮方針を定め実行する。

②キャッシュフロー・アロケーション方針

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



3. グループ経営体制の強化

東証プライム上場企業に相応しいガバナンス体制を強化するとともに、サステナビリティ関連の取り組みも強化し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、自社の成長にも繋げていくため、E（環境）、S（社会）、G（企業統治）のそれぞれに課題を設定し実行する。

以上のとおり、中期経営計画 2027 の概要について記載しました。

詳細については、添付資料をご参照ください。

以上

2025年 4月17日

中期経営計画 2027

— Move on to the Next Stage —



Contents

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

Message from CEO

ステークホルダーの皆様へ

私が2015年6月に社長に就任してから10年が経過しようとしています。この間、当社を取り巻く環境は大きく変化してきました。

就任直後の2015年度は、C型肝炎治療薬の販売により売上高・利益とも大きく伸長しました。一方で、団塊の世代が75歳以上になる2025年まで10年を切り、政府による医療費抑制策が厳しさを増してきたのもこの頃からです。その一環である薬価改定は、2016年末の4大臣合意により2019年の消費税増税に伴う改定含め、2018年から毎年実施されるようになりました。

さらに2020年には新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、社会が大きな混乱に包まれました。また、東京証券取引所による市場再編もスタートし、上場企業は資本コストや株価を意識した経営の実践を強く求められるようになりました。

そのような変化の真っ只中である2022年4月に、当社の第5次中期経営計画はスタートしました。

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、高度なサプライチェーンの構築や病院市場の営業力強化、貢献利益を重視する社内意識改革、ガバナンス体制の強化に取り組んできた結果、最終年度である2024年度も増収増益、かつROEも大きく改善する見込みとなりました。

そして2025年4月、中期経営計画2027が新たにスタートします。

当計画では、これまでの取り組みを進化させ、企業価値の一層の向上を目指します。

特に、①収益力の強化のための事業ポートフォリオ・マネジメント、②バランスシートの管理や、持続的成長と株主還元を両立させるキャッシュフロー・アロケーション方針などの財務戦略と資本政策、③プライム企業に相応しいグループ経営体制の強化、の3つを重点施策として、不退転の決意で取り組んでまいります。

この新たな中期経営計画を着実に進めていくことで、地域のヘルスケアを支える企業として、なくてはならない存在であり続けるとともに、今回掲げた様々な財務KPIも達成できるものと考えています。

当社バイタルケーエスケー・ホールディングスは、グループ一丸となり更なる高みを目指してまいります。

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お願い申し上げます。

2025年 4月

代表取締役社長 村井 泰介

02

当社が目指す姿

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

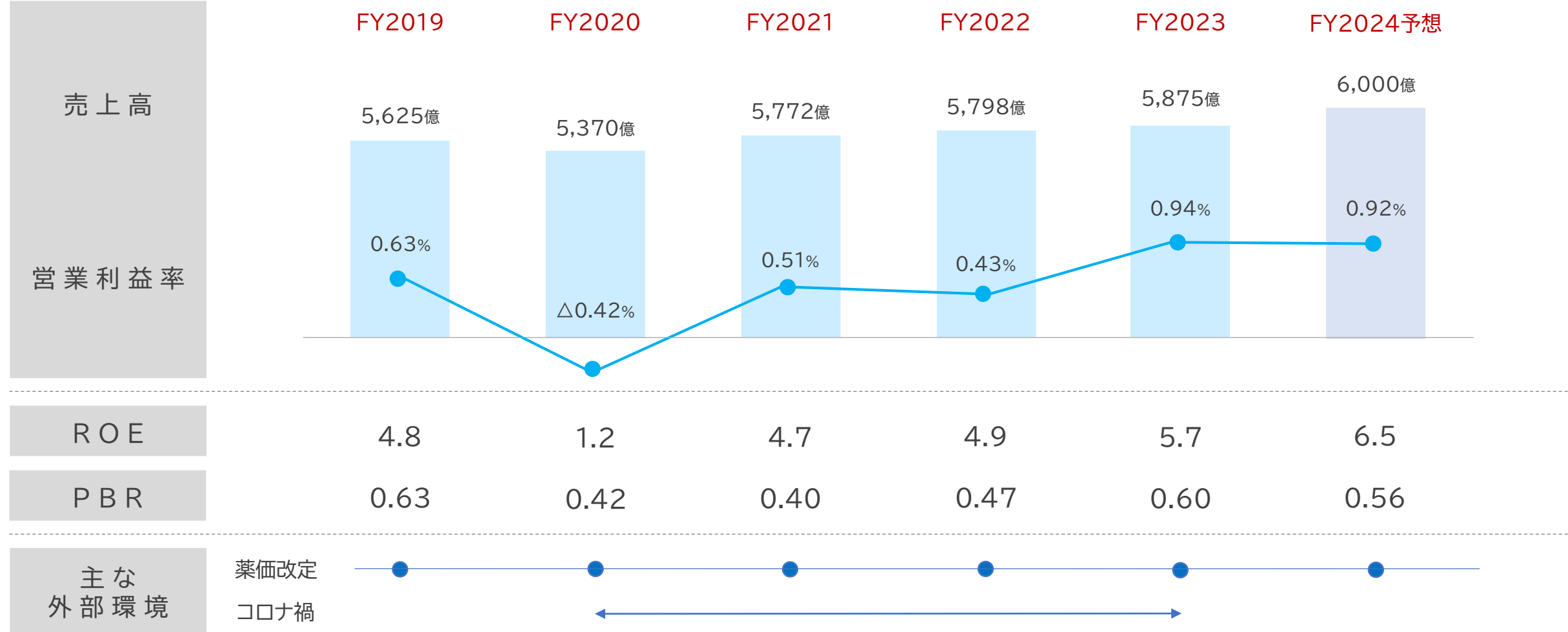
04

Appendix

これまでの総括(FY2019-2024)

6年間の
総括

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



当社のパーパスと長期ビジョン2035

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

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

8つの活動領域



物流機能の高度化



医療用医薬品卸売事業の刷新



メディカル関連商材の拡販



ライフサポートの充実



レンタル事業の強化



薬局事業の拡大

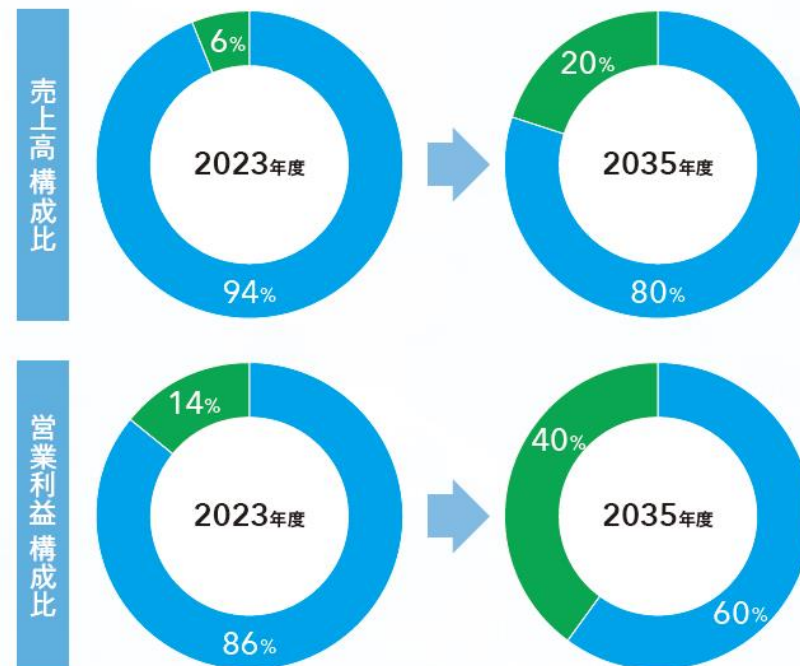


行政・自治体との連携

コンパニオンアニマルと
アグリテック分野の事業拡張

2035年に目指す姿

■ 医薬品卸売事業 ■ 医療周辺ビジネス

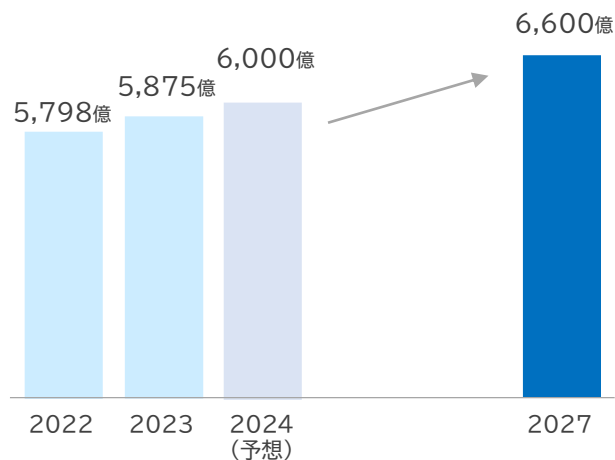


中期経営計画2027の経営目標

6,600 億円

売上高

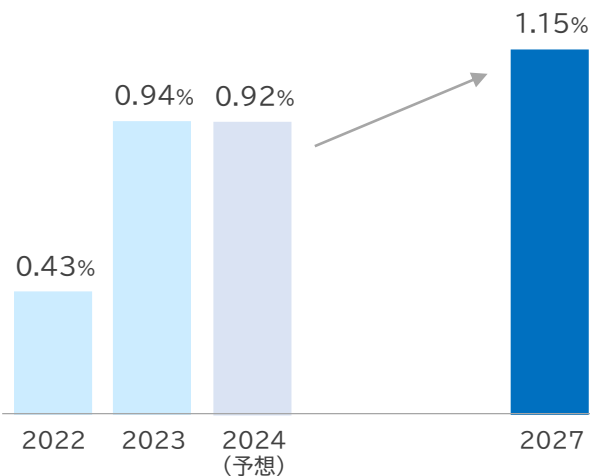
事業の成長を図る指標



1.15 %以上

コア営業利益率 *1

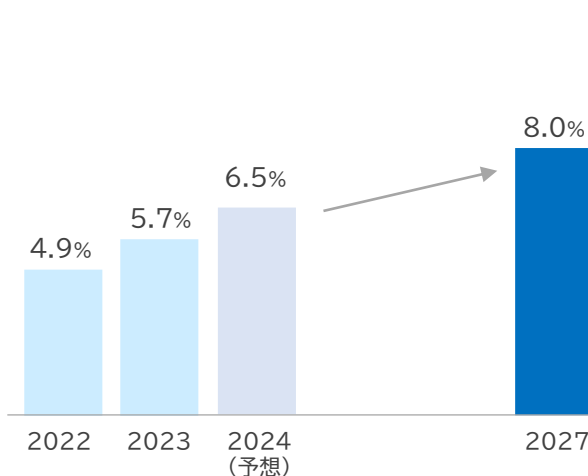
事業の収益性を図る指標



8.0 %以上

調整後ROE *2

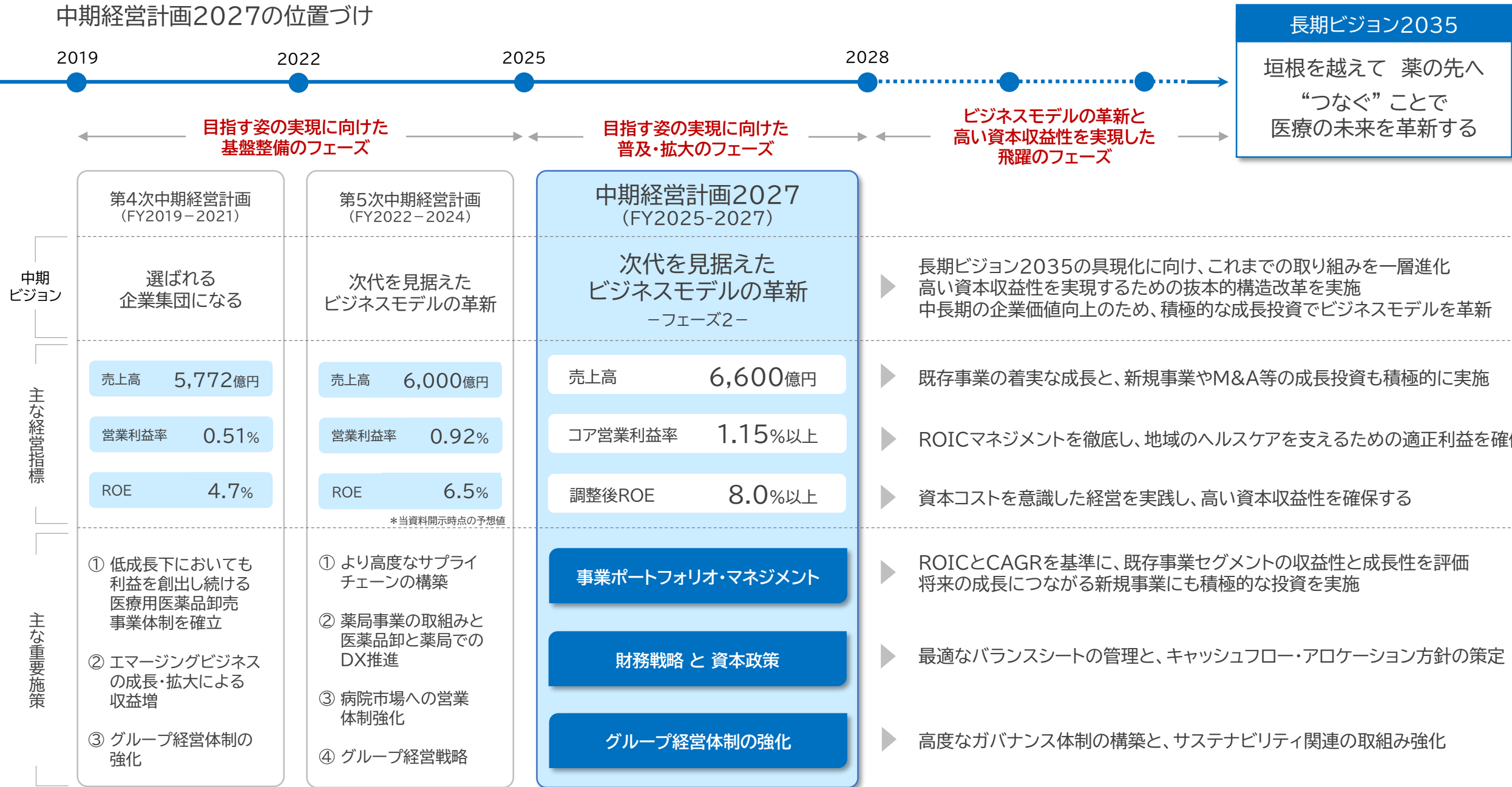
資本収益性を図る指標



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

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

中期経営計画2027の位置づけ



03

中期経営計画2027 3つの重点施策

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

重点施策

1

事業ポートフォリオ・マネジメント

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

重点施策

2

財務戦略 と 資本政策

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

重点施策

3

グループ経営体制の強化

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

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

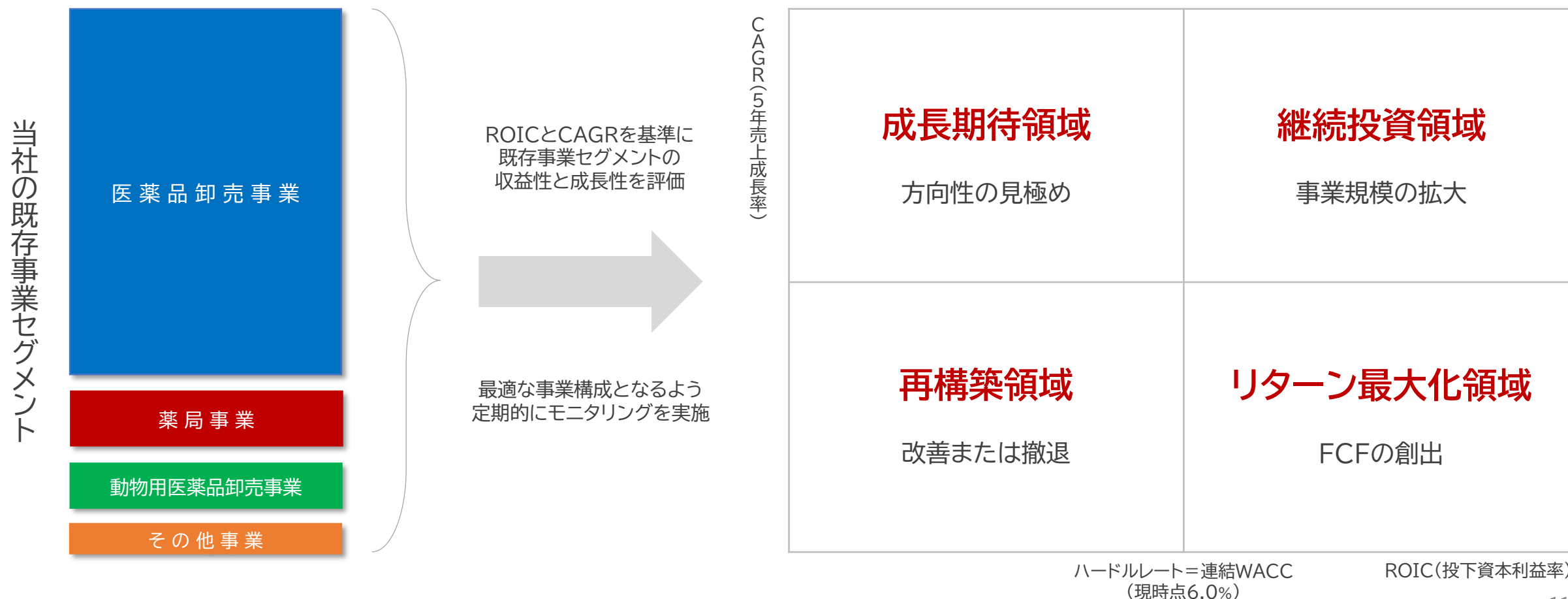
Appendix

事業ポートフォリオ基本方針

- 既存事業においては、ROIC*¹(投下資本利益率)とCAGR(5年売上高成長率)を基準にして、每期評価・モニタリングを実施
- ハードルレートは、連結のWACC*²(加重平均資本コスト)を採用。現時点でのWACCは6.0%程度と算定(過去3期平均)
- 不採算や低成長で「再構築領域」に位置する事業は、事業ポートフォリオ基本方針に則り再生計画を策定し、再構築を図るか、撤退を判断

*1: ROICは、分子に利払前税引後利益を使用し、分母は有利子負債と自己資本の直近2期平均を使用

*2: WACCは、流動性リスクプレミアムを加味したCAPM方式により算出し、直近3期平均を使用

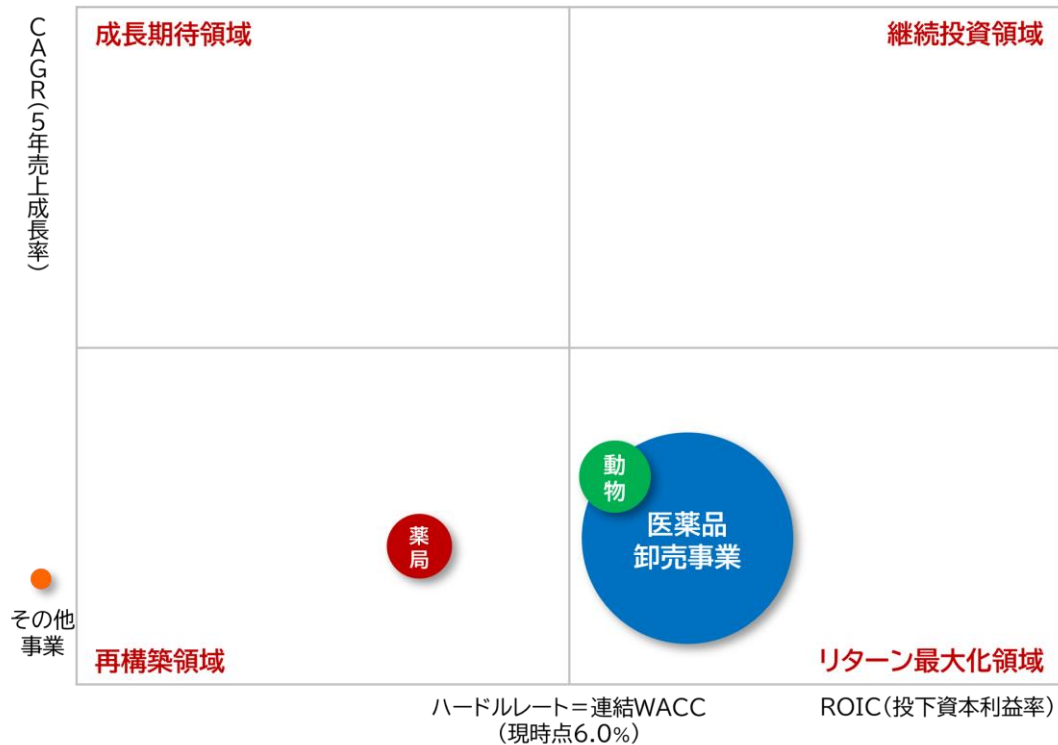


事業ポートフォリオ戦略

- 既存事業のROICの改善と成長の促進 ⇒ コア事業の収益力強化、赤字事業の縮小・撤退、事業統合によるコスト削減、成長事業への投資
- 将来の収益の柱になる新規事業の創出 ⇒ 3PL*を中心にした物流受託事業の拡大、製薬事業(未承認薬導入支援事業)への新規進出

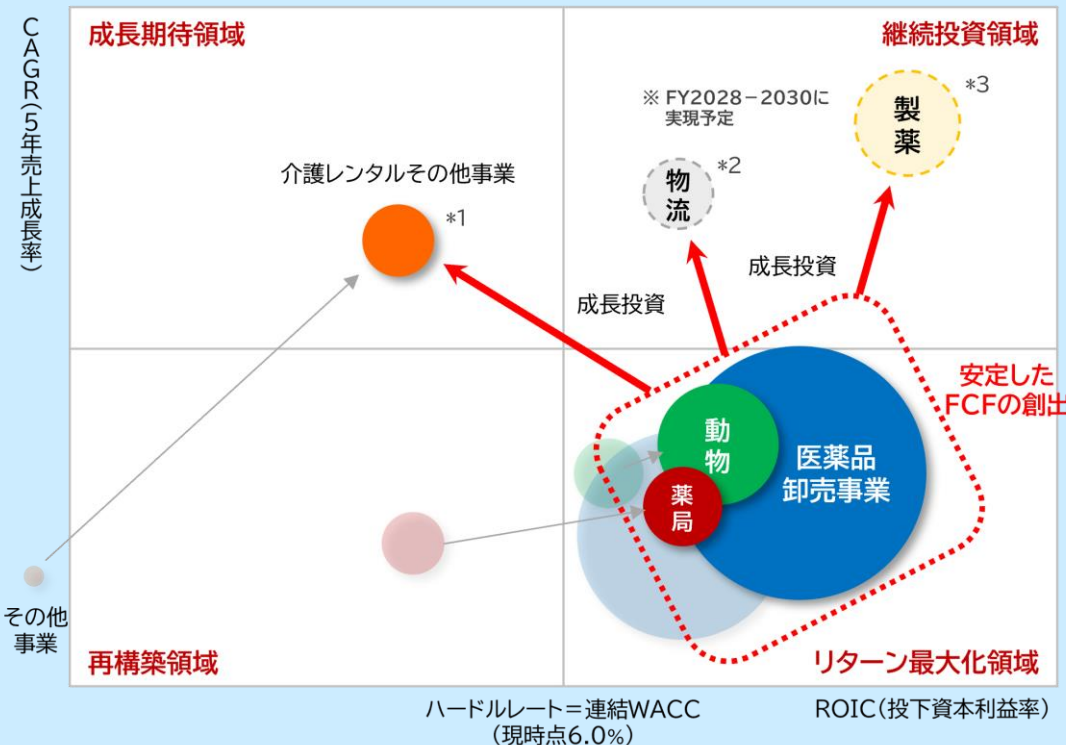
* 3PL : 3rd Party Logistics

現状の事業ポートフォリオ



※ それぞれの円の大きさは営業利益額を表す

中期経営計画2027で目指すポートフォリオ



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

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

事業別戦略 – 1. 医薬品卸売事業

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

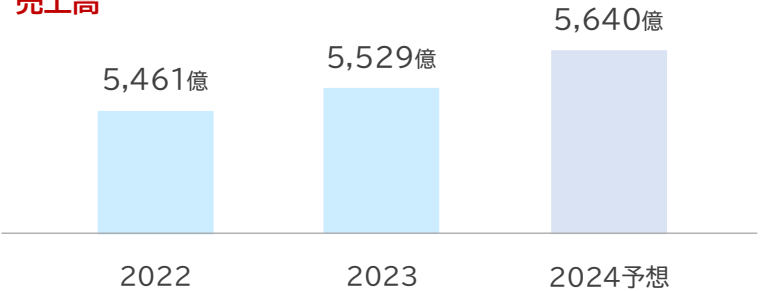
事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

第5次中期経営計画の総括

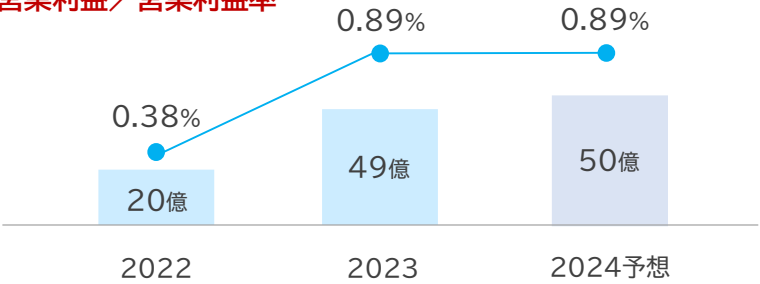
- 新薬創出加算品や各種ワクチンの販売に注力し当初の計画を上回る売上伸長の見込み
- 個々の医薬品の価値や流通コストを踏まえた丁寧な価格交渉を実践し、営業利益も大きく伸長

* FY2023以降、製薬企業からの情報収入(約16億円)を営業外収益から売上高に計上する表示方法の変更を実施

売上高



営業利益／営業利益率

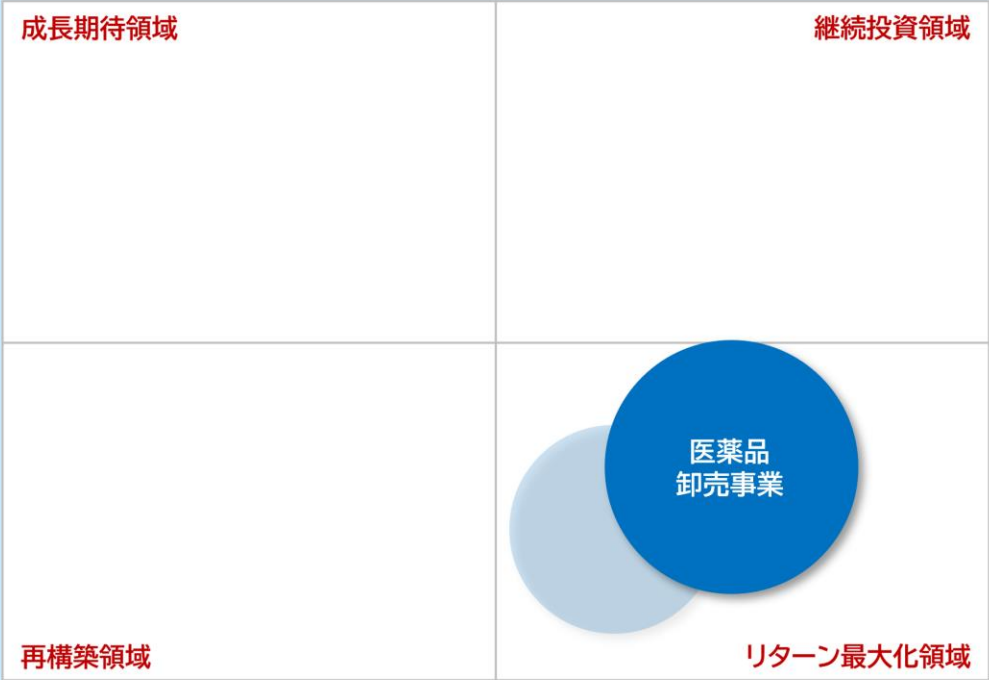


中期経営計画2027で目指す方向性

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

→ ROICの向上と安定したFCFを創出する

CAGR(5年売上成長率)



※ 円の大きさは営業利益額を表す

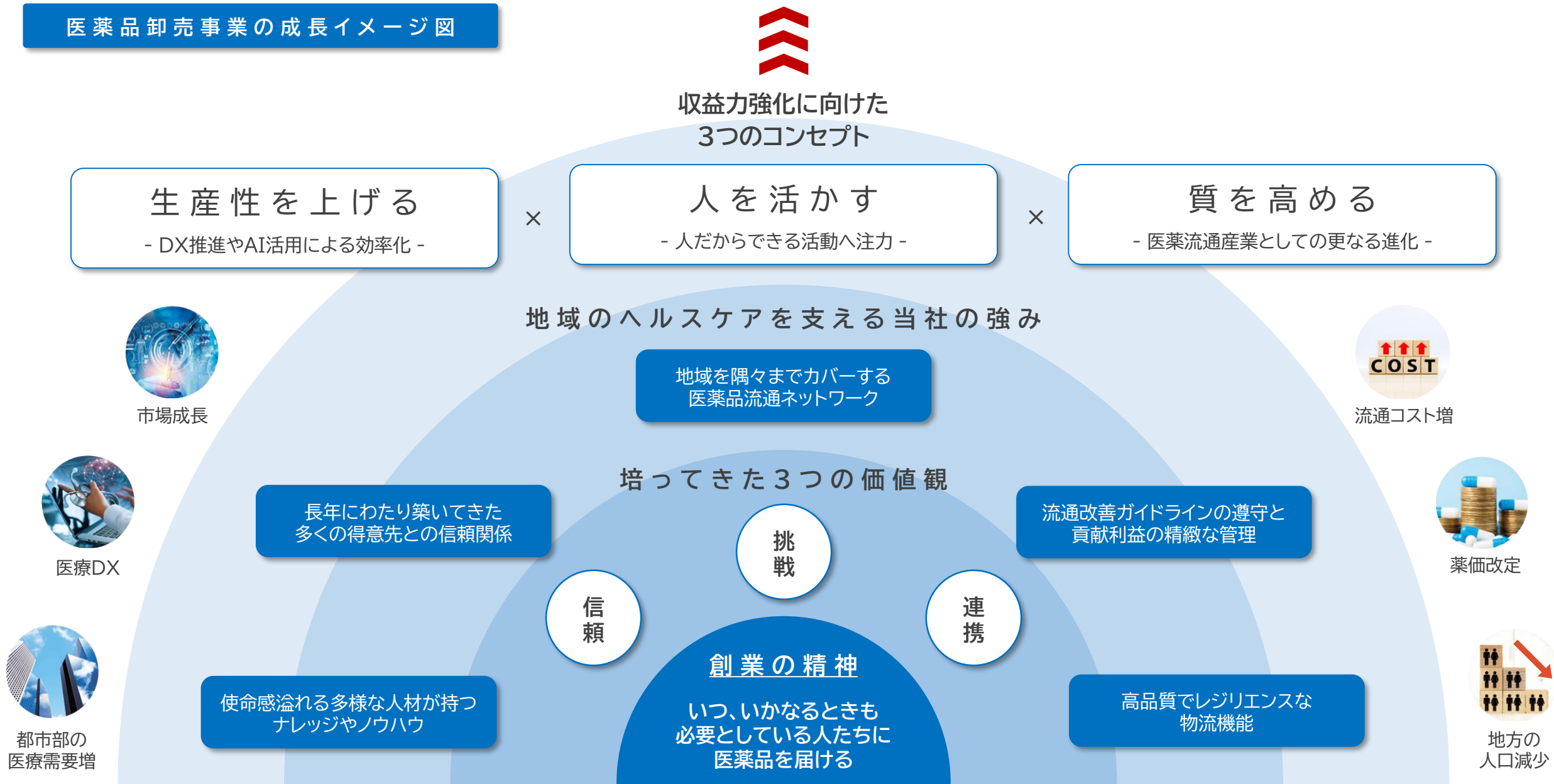
ハードルレート=連結WACC
(現時点6.0%)

ROIC(投下資本利益率)

事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

医薬品卸の新たなステージへ

医薬品卸売事業の成長イメージ図



事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

収益力強化に向けた具体的取組み

生産性を上げる

- DX推進やAI活用による効率化 -

×

人を活かす

- 人だからできる活動へ注力 -

×

質を高める

- 医薬流通産業としての更なる進化 -

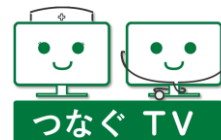
DXの推進



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



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



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

組織の再編

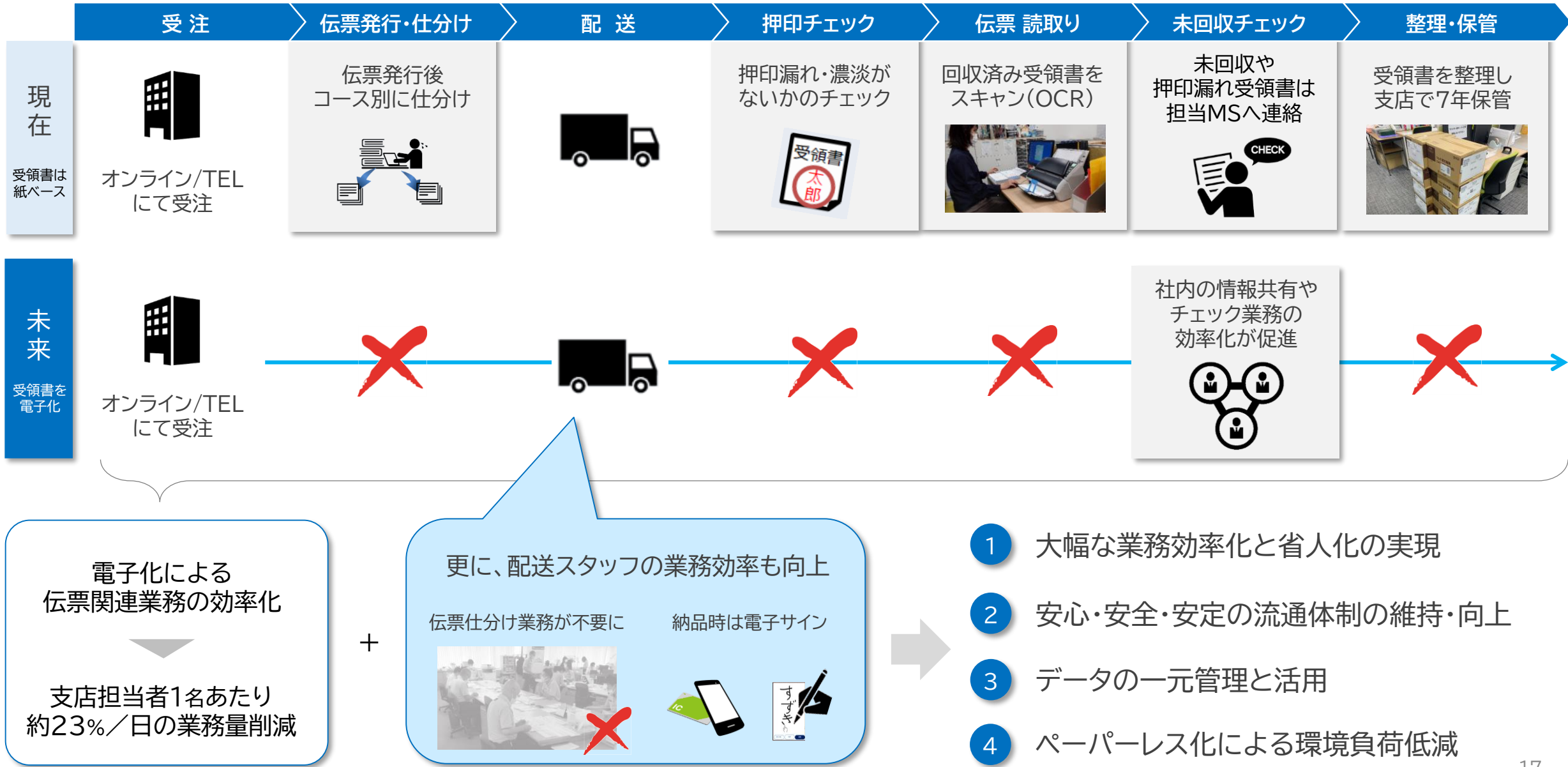
社内業務フローの見直し

情報の集約や、業務の重複を避けることでの生産性向上を目指し
組織再編や、IT・AIの活用による社内業務フローの見直しを実施する

配送の一層の効率化

システム導入により各種伝票などの電子化や
最適な配送ルートの実立など、配送の効率化を実施

■ 支店担当者の業務フロー



事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

収益力強化に向けた具体的取組み

生産性を上げる

- DX推進やAI活用による効率化 -

×

人を活かす

- 人だからできる活動へ注力 -

×

質を高める

- 医薬流通産業としての更なる進化 -

病院戦略

抗がん剤などの高額な注射薬が使われる
病院市場でのプレゼンスを一層強化するため
専門性高いチーム営業体制を構築

次世代MAPs *

Lab Access部

専門性強化

医薬品

試薬・検査薬



がんリエゾン

メディカルMS

チームで対応

医療機器

システム

地域の基幹病院

* MAPs: Medical Assist Partners

エリアマーケティング戦略

地域卸としての、高い処方元カバー率や
自治体・多職種とのつながりを最大限活用し
減少するMRの機能を代替したり
各種ワクチンや医薬品の販売につなげる



MR機能の代替

各種ワクチンの販売強化

自治体や多職種との連携の促進

ウィメンズヘルスケアソリューション(WHS)



参考 人を活かす：病院市場でのプレゼンス向上を目指し、専門人材によるチーム営業強化

次世代MAPs



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

Lab Access 部



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

がんリエゾン



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

メディカルMS



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



希少疾患治療薬を含む
スペシャリティ医薬品の販売拡大

×

高度な医療機器や
試薬・検査薬の販売拡大

×

製薬企業MRの機能を代替し
情報フィーの更なる獲得

病院市場における様々な価値提供により、安定した収益の確保を追求

事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

収益力強化に向けた具体的取組み

生産性を上げる

- DX推進やAI活用による効率化 -

×

人を活かす

- 人だからできる活動へ注力 -

×

質を高める

- 医薬流通産業としての更なる進化 -

エリア別の流通戦略

都市部
(首都圏・北関東、京阪神)

- 首都圏や北関東の拠点網の再整備
- 京阪神の物流拠点の再構築の実施

地方郊外
(東北・新潟、近畿郡部)

- 物流拠点の統合による一層の合理化
- 配送体制の見直しや共同配送の検討



高度なサプライチェーン

GDP・GMP*を遵守した物流拠点の整備や
ISO認定取得など、高品質な物流体制の構築

災害時対応車両の追加導入など
非常時でも対応できる流通体制を整備



* GDP: Good Distribution Practice
* GMP: Good Manufacturing Practice

卸売以外のサービスの拡大

人々が安心して健康に暮らせるための
新たなサービスの普及・拡大を
地域の垣根を超えて実現



あかちゃんと家族のための

ねんね相談室 ★ GumiMin



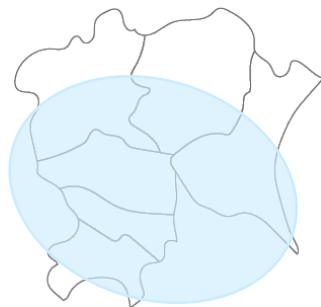
都市部(首都圏・北関東、京阪神)の流通戦略

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

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



京阪神エリア

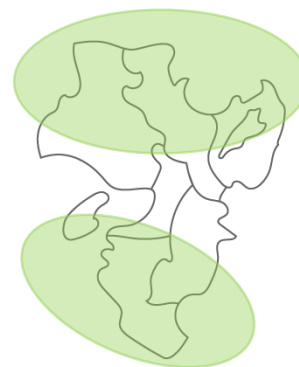


首都圏・北関東エリア

地方郊外(東北・新潟、近畿郡部)の流通戦略

人口減少 × エリア面積大
= 効率的な体制を構築し、医薬品の安定供給を担う

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



近畿郡部エリア



東北・新潟の大部分のエリア

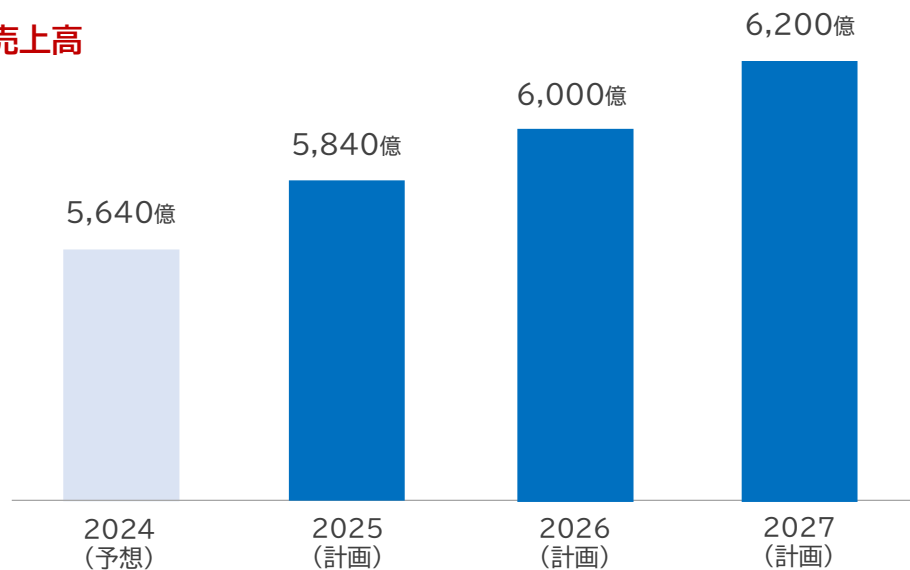
事業別戦略 - 1. 医薬品卸売事業

中期経営計画2027の業績計画

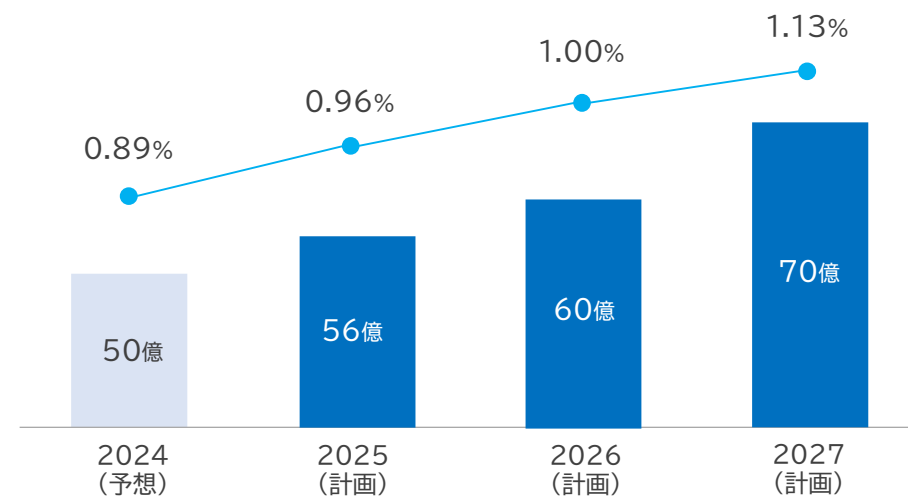
単位: 億円、%

	FY2024		FY2025			FY2026			FY2027		
	予想	売上比	計画	売上比	前同比	計画	売上比	前同比	計画	売上比	前同比
売上高	5,640	—	5,840	—	103.6	6,000	—	102.7	6,200	—	103.4
営業利益	50	0.89	56	0.96	108.4	60	1.00	108.6	70	1.13	116.5

売上高



営業利益／営業利益率



03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

事業別戦略 – 2. 薬局事業

– 3. 動物用医薬品卸売事業

– 4. その他事業

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

事業別戦略 - 2. 薬局事業

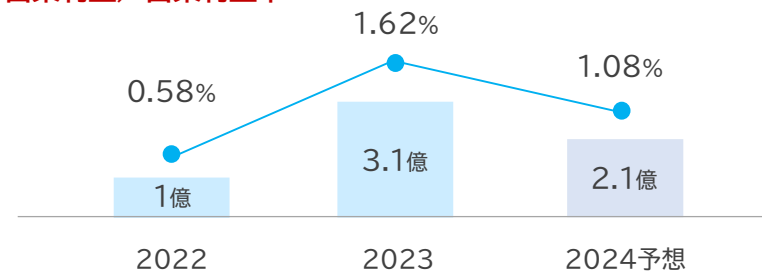
第5次中期経営計画の総括

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

売上高



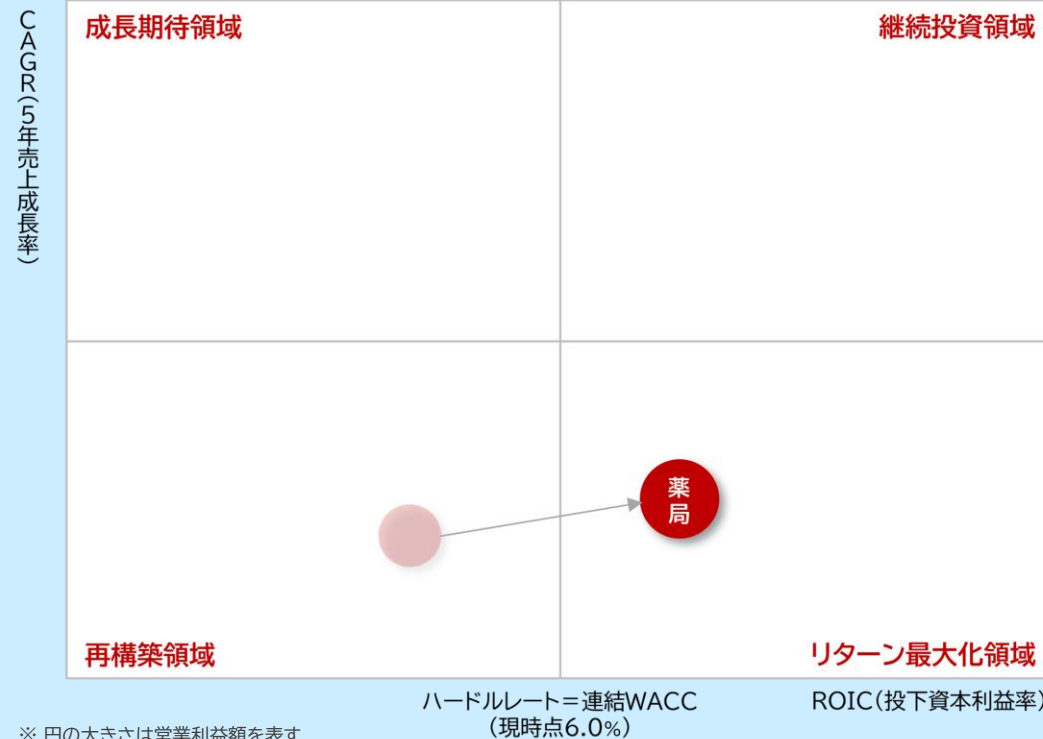
営業利益／営業利益率



中期経営計画2027で目指す方向性

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

→ ハードルレートを上回るROIC達成を目指す



事業別戦略 - 3. 動物用医薬品卸売事業

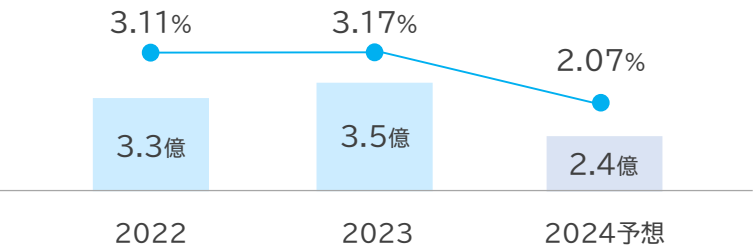
第5次中期経営計画の総括

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

売上高



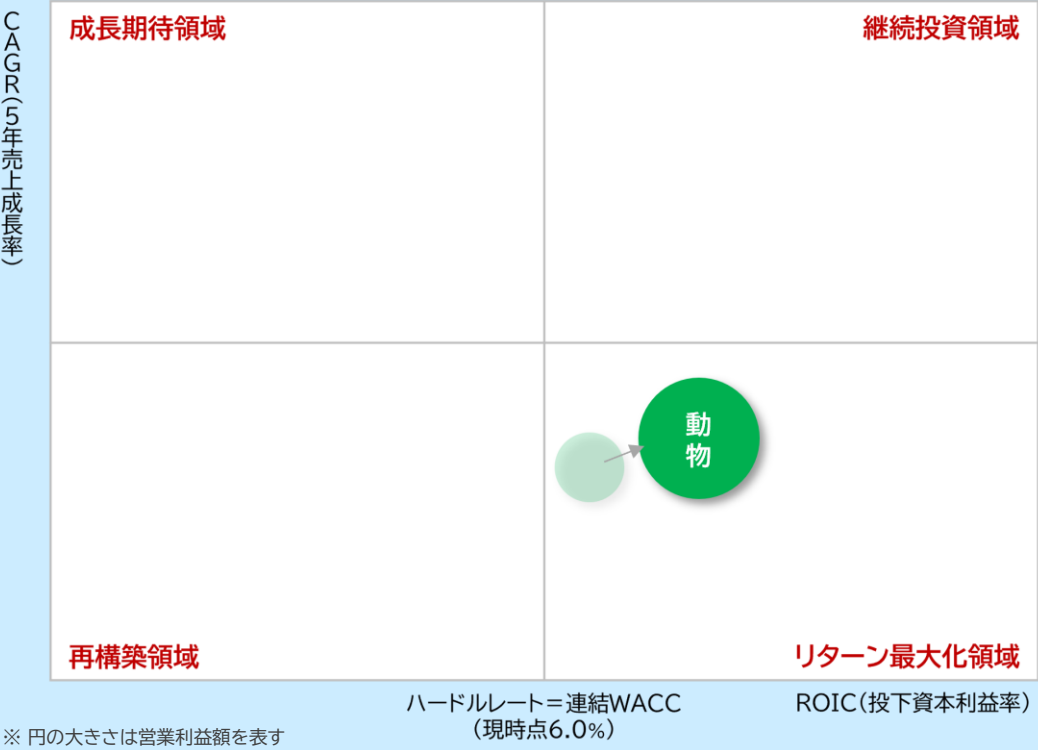
営業利益／営業利益率



中期経営計画2027で目指す方向性

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

→ ROICの向上と安定したFCFを創出する



事業別戦略 - 4. その他事業

第5次中期経営計画の総括

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

売上高



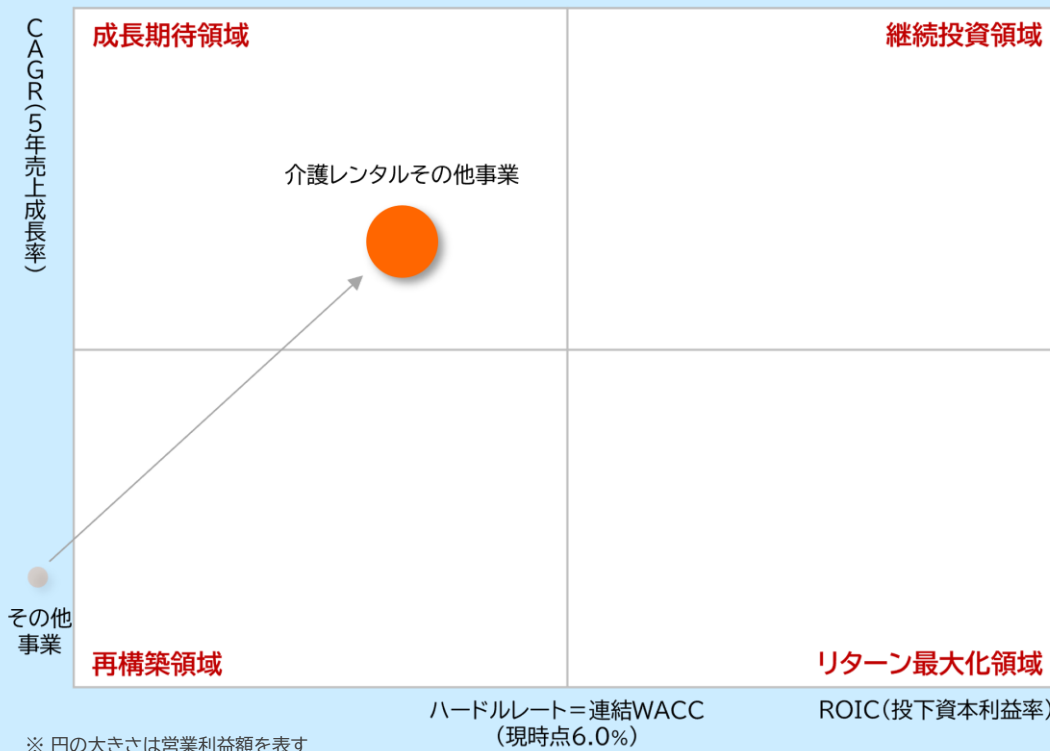
営業損失



中期経営計画2027で目指す方向性

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

→ 介護レンタル事業を拡大し、ROICとCAGRを改善



03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

事業別戦略 – 5. 新規事業

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

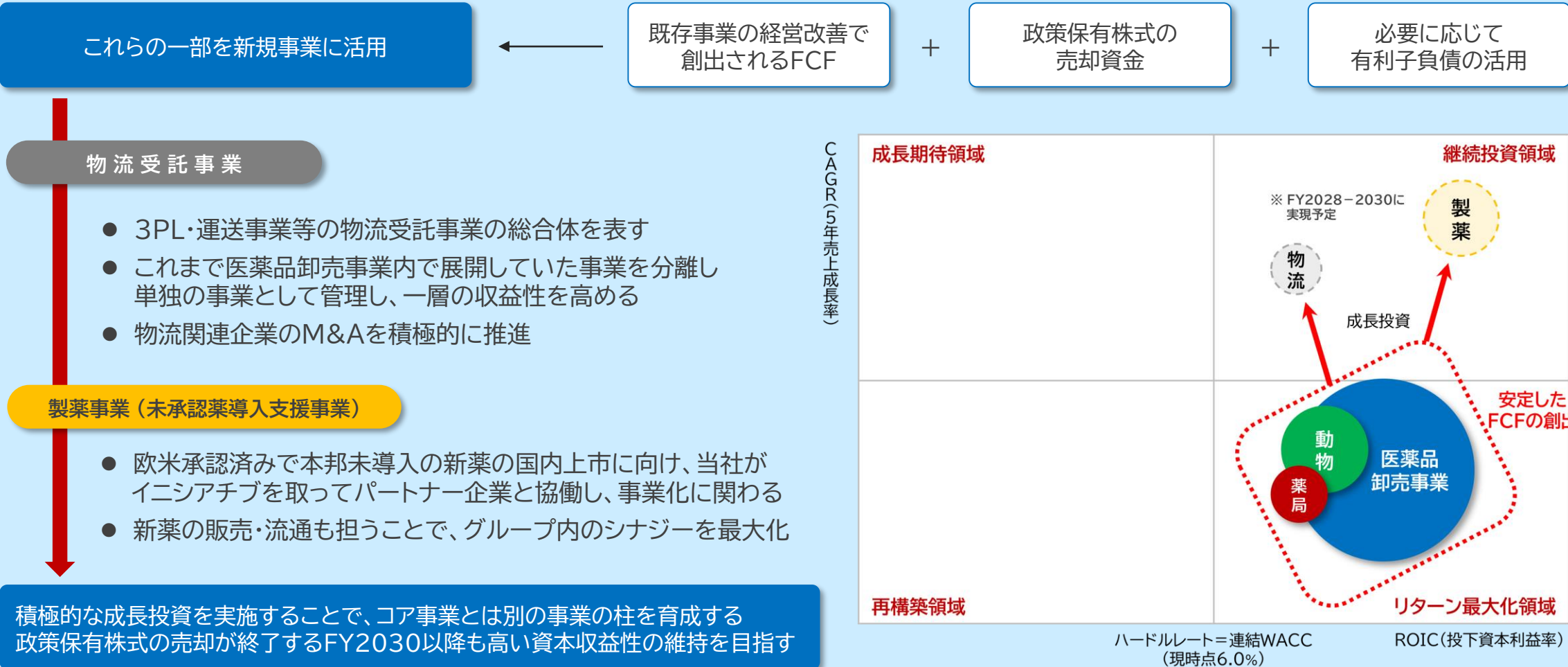
③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

事業別戦略 - 5. 新規事業

中期経営計画2027で目指す方向性



事業別戦略 - 5. 新規事業

物流受託事業

これまで構築してきた高度なサプライチェーンを
一層進化させることで、物流機能を新たな**収益**の柱に

高 収 益

- 3PL事業の新規顧客の獲得強化
- 倉庫業者、輸送会社のM&Aを推進

高 品 質

- GDP、GMP基準に適合
- ISO9001認定の取得

高 機 能

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



事業別戦略 - 5. 新規事業

製薬事業（未承認薬導入支援事業）

欧米承認済みで本邦未導入の新薬の国内上市に向け、当社がイニシアチブを取ってパートナー企業と協働し、事業化に関わる新しい取り組み

当事業に参入する目的

- 医療に携わる企業として、我が国のドラッグロス・ラグ問題に今まで以上に主体的に関わることで社会課題解決の一翼を担う
- より一層の企業価値向上を実現し、中長期にわたって地域のヘルスケアを支える社会インフラとしての責任を果たす

ビジネスモデルの全体像



欧米の製薬企業

医薬品の研究・開発・輸出入
製造及び販売



海外で上市済みの
医薬品のライセンス契約



輸入・パッケージ製造
臨床開発・市販後調査
マーケティング 販売
日本国内の流通

* 一部はパートナー企業へ委託

事業別戦略 - 5. 新規事業

製薬事業（未承認薬導入支援事業）

2018年9月のサンバイオ株式会社との資本業務提携、2024年2月の株式会社 LinDoへの出資や MIJ BG2 LPへの出資といった、これまでの製薬関連の様々な取組みと今回の新規事業は具体的に何が異なるのか？

サンバイオ社との資本業務提携は**直接投資型**の事業になります。サンバイオ社が開発する新薬の上市後は、同社株価上昇が見込まれ、売却することで特別利益が発生します。また、LinDo社への出資、MIJ BG2 LPへの出資は、ファンドへの**間接投資型**の事業です。新薬上市後にファンドの運用益が発生すると、当社の持分に応じた営業外収益が発生します。
今回の製薬事業（未承認薬導入支援事業）は、欧米で承認・販売済みで本邦未導入の新薬を当社がイニシアチブを取って国内上市に向け関わり、上市後の販売・流通も担うという**直接事業**です。新薬の上市後は、同事業から生まれる売上や利益に加えて、医薬品卸売事業、3PL事業といったグループ内の他事業への波及効果もより大きくなると見込んでいます。

この事業に新規に取り組むことで将来の業績にどんな影響があるか？

新薬上市前は、国内での開発・承認に関わる初期投資が発生します。これは中期経営計画2027期間内に**研究開発費として計上**され販管費増の要因となります。新薬上市後は、同事業での医薬品の販売に加えて、医薬品卸売事業や3PL事業においてもシナジーが大きく拡大することが想定され、サプライチェーン全体の中で**ほぼ独占的な収益機会の創出**が期待できます。

我が国に導入しようとしているのはどの製薬企業の、どの医薬品なのか？

具体的な企業名や製品名については、手続きの関係上、現時点で申し上げることはできません。**お知らせできるような環境が整い次第、迅速に情報を発信**します。

この事業の将来性、成長性をどのように見ているか？

現在、**複数の製薬企業と交渉を重ねて**います。我が国のドラッグロス・ラグという社会課題の解決と、当社の中長期における企業価値向上というふたつの目的に資するよう、その時々において**最適なアライアンスやビジネスモデルを構築**していくことで、この製薬事業（未承認薬導入支援事業）を当社の新たな収益の柱として育成していく考えです。同事業の進捗状況は、適時お伝えします。

この事業に参入する上で考えられる主なリスクは何か？

まず、新薬が上市されないリスクについては、既に欧米で承認済みの医薬品の国内導入の試みであり、その可能性は限りなく低いと考えています。また、上市はされたが想定された薬価が見つからないというリスクも考えられます。当社は、様々な想定薬価を設定した上で精緻なシミュレーションを実施しており、**リスクコントロールの徹底**を図っています。

臨床開発や製造を自社でできるのか？多大なコストが発生するのではないのか？

臨床開発や市販後調査、製造については、当事業の趣旨をご理解いただいた複数の企業をパートナーとして進めていきます。いずれの企業も、高い専門性と機能を持つ企業であり、**質をきちんと担保した上でリーンな体制を組む**予定です。

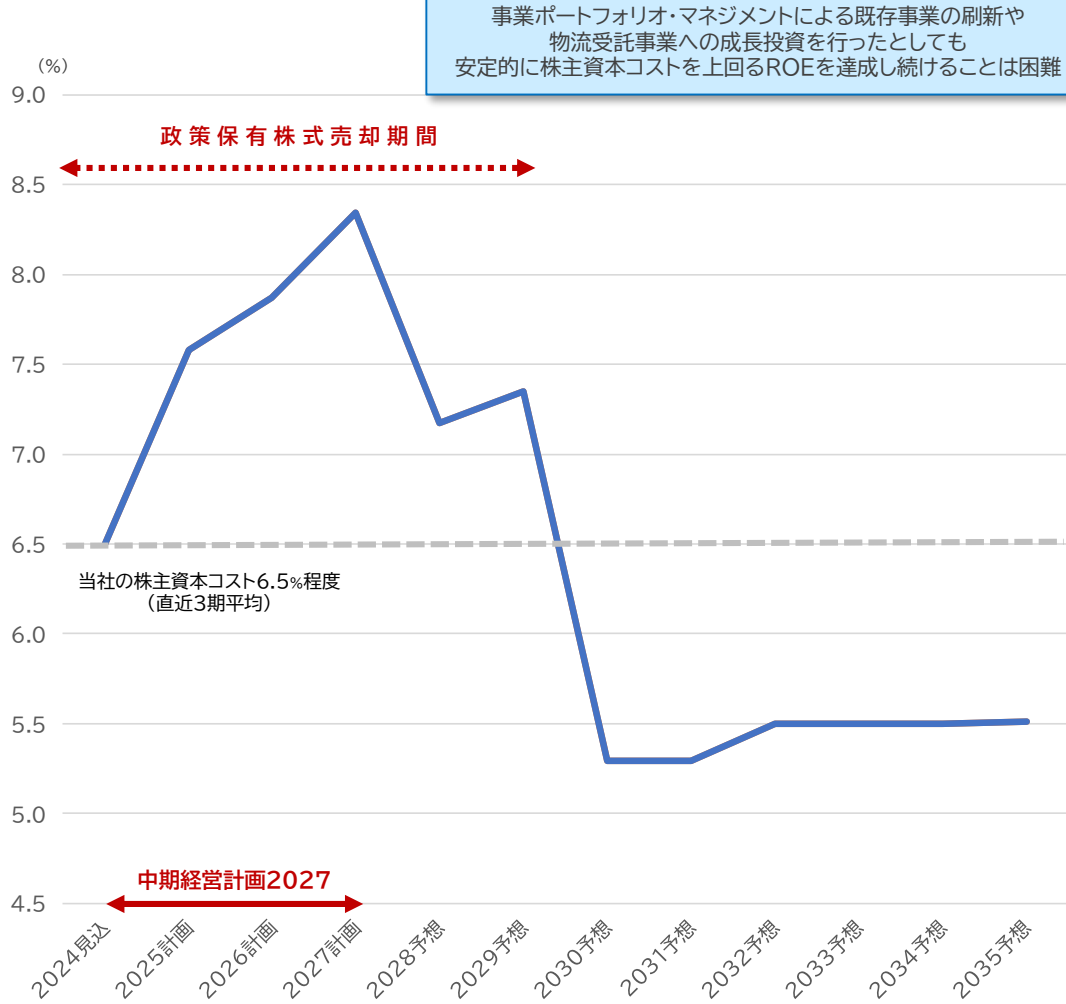
企業価値向上のための成長投資は大切だが、新規事業の投資基準に合致しているのか？

HD投資委員会で患者数、薬価など様々なパターンで精緻なシミュレーションを基に徹底した議論を重ねた上で、当事業への参入を取締役会で決議しています。最もリスクが高いと見込まれるパターンにおいても、IRR（内部収益率）は当社の新規事業投資基準の**ハードルレートを大幅に上回る**結果となっています。また、今後導入を予定している医薬品についても、厳格な社内基準に則って、都度適切な投資判断をしていきます。

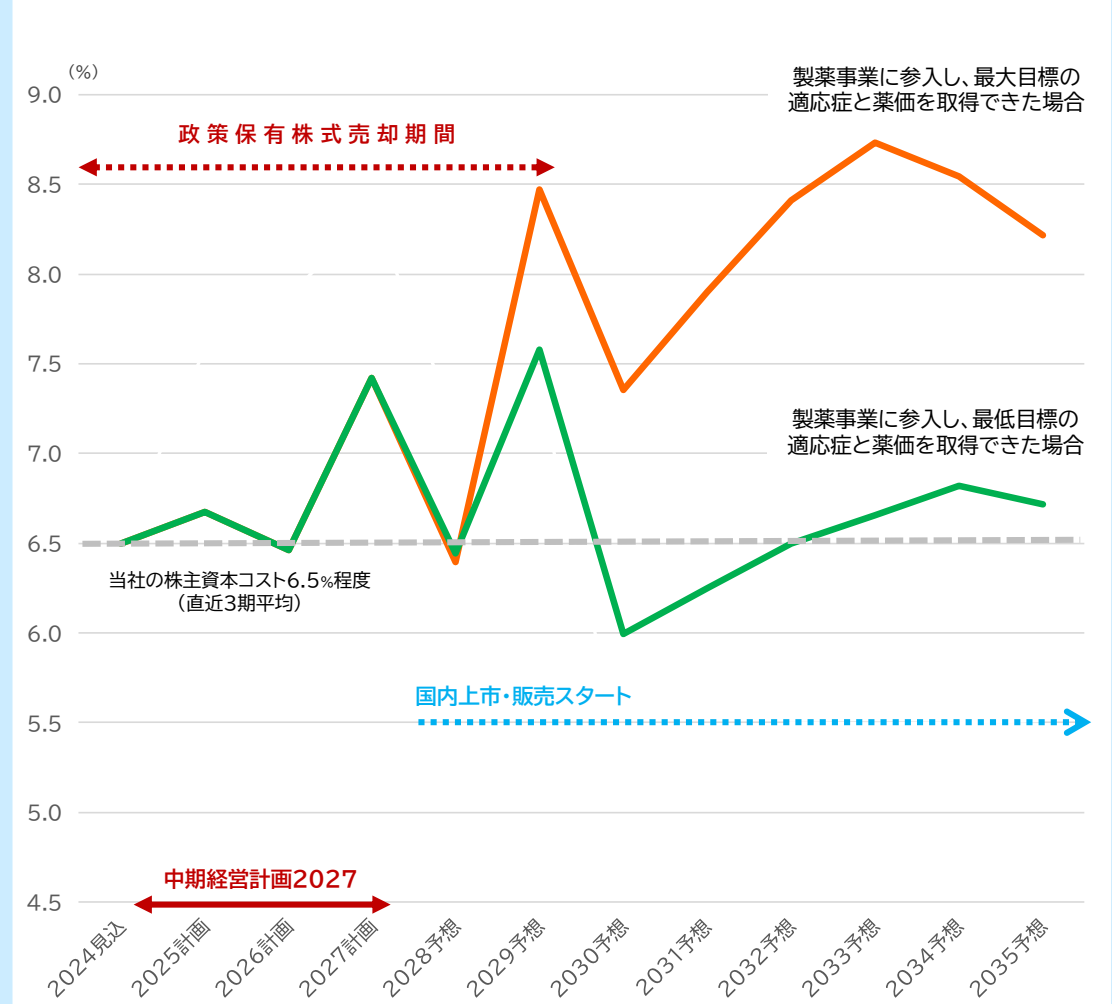
今後10年間の ROE予想

製薬事業への参入により、中長期にわたって高い資本収益性の実現が可能に

製薬事業なし



製薬事業に参入



長期ビジョン2035 8つの活動領域の見直し

As is : これまで



物流機能の高度化



医療用医薬品卸売事業の刷新



メディカル関連商材の拡販



ライフサポートの充実



レンタル事業の強化



薬局事業の拡大



行政・自治体との連携



コンパニオンアニ
アグリテック分野の

To be : これから



物流機能の高度化



医療用医薬品卸売事業の刷新



メディカル関連商材の拡販



製薬事業への参入



レンタル事業の強化



行政・自治体との連携



薬局事業
動物用医薬品卸売事業の強化



ライフサポートの充実

既存事業(医薬品卸売事業以外)の 経営刷新による売上高や営業利益の拡大

- 薬局事業
- 動物用医薬品卸売事業
- 介護レンタルその他事業

2035年に向けて更なる企業価値の 向上を目指し、新規事業にも果敢に挑戦

- 3PLなど物流事業の収益力の向上
- 倉庫会社や輸送会社のM&A
- 製薬事業(未承認薬導入支援事業)への参入

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

② 財務戦略と資本政策

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

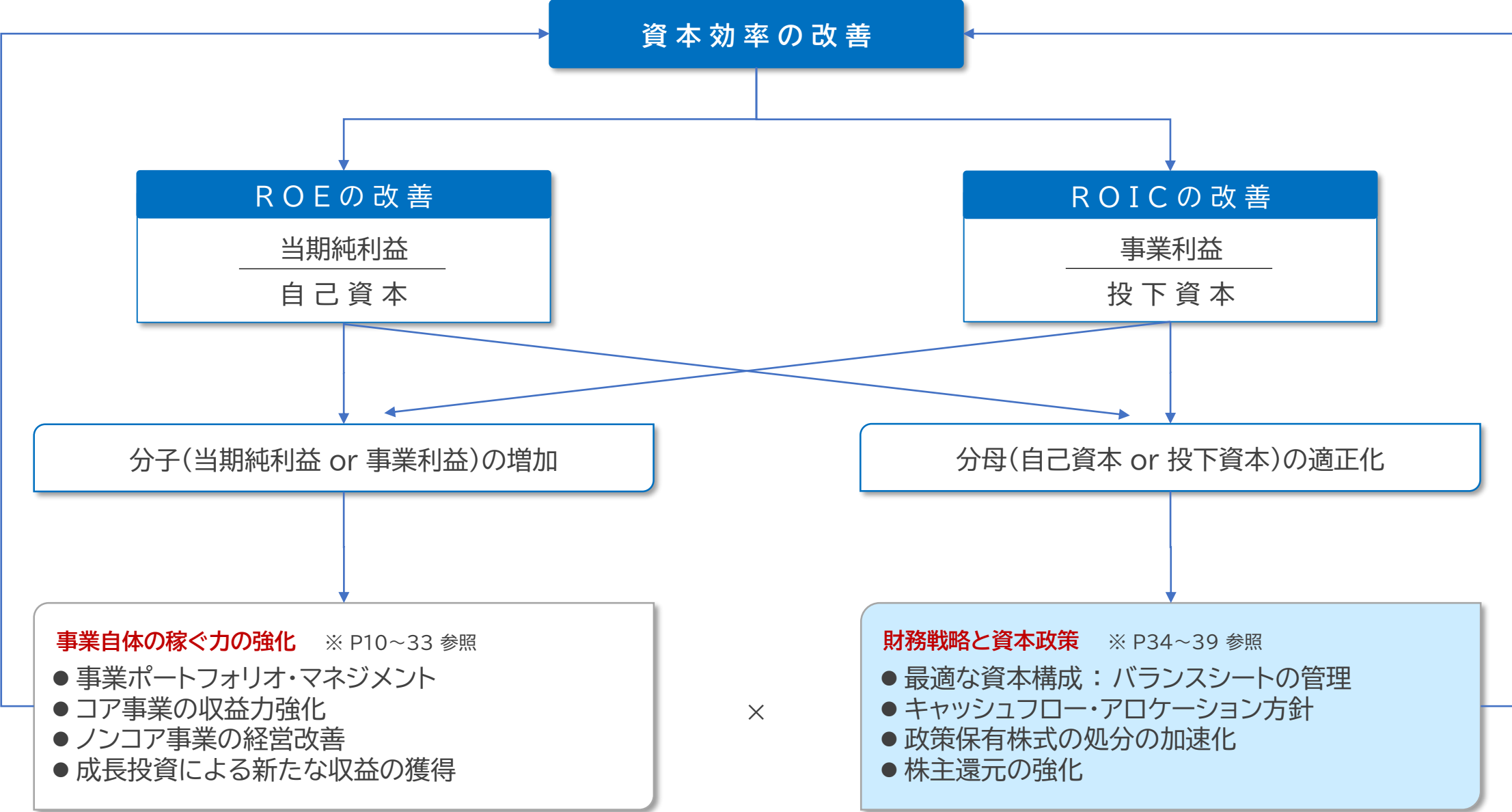
② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

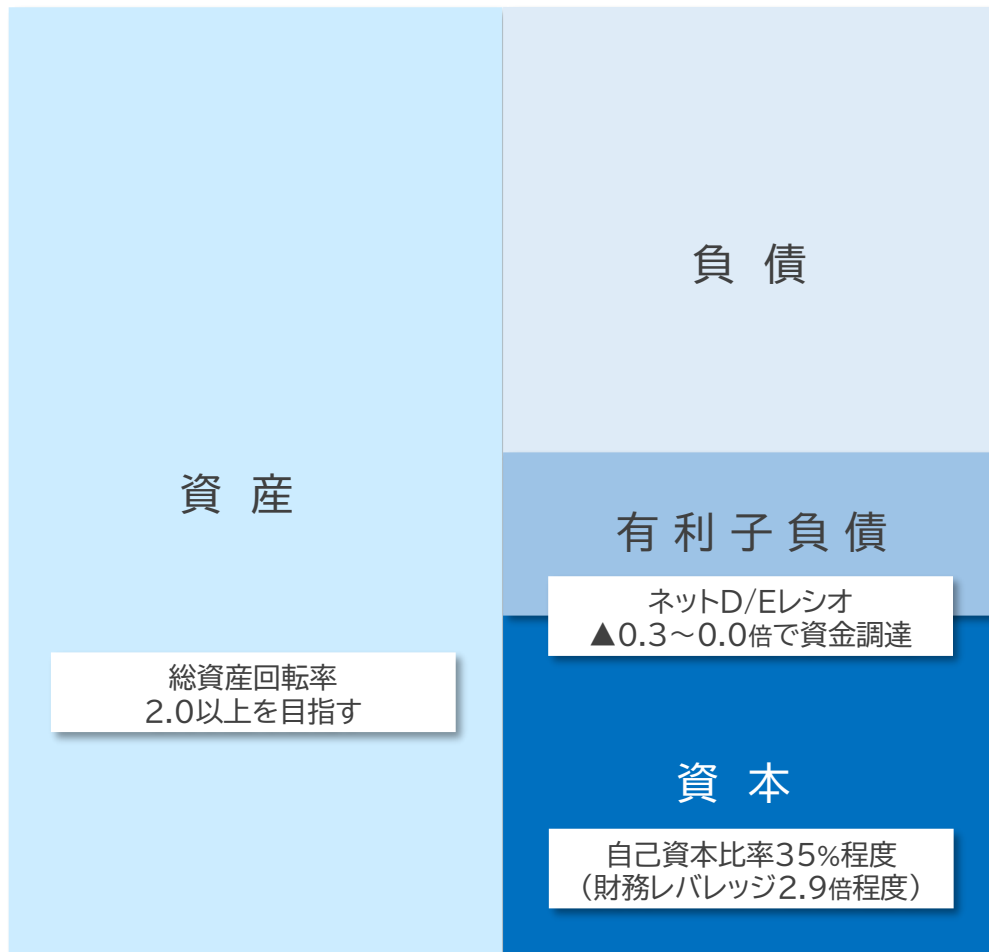
Appendix

財務戦略と資本政策の位置づけ



最適資本構成：バランスシートの管理

財務健全性と資本効率を両立する最適な資本構成を実現するため、バランスシートの管理を徹底する



資金調達方針

- 社内推定格付を維持するネットD/Eレシオのレンジ内(▲0.3～0.0倍)で資金調達を実施
- 自己資本比率35%程度(財務レバレッジ2.9倍程度)を維持 *1

株主還元方針

- 安定的な配当を前提にDOE(株主資本配当率) 3.0%以上を維持
- 成長投資ニーズを踏まえた上で、余裕資金が見込まれる際は株主還元の拡充を実施
- 政策保有株式の処分を増やし、その資金の一部を成長投資に配分していくため、従来の「総還元性向50%以上」の方針を取りやめ

資産取得・圧縮方針

- 総資産回転率2.0以上を目指す *1
- 資本コストを意識した投資採択基準を厳格に運用
- 政策保有株式の対純資産比率の縮減を加速化 ※ P38参照
- 債権・債務や棚卸資産、遊休不動産、その他資産の圧縮も可能な限り実施

*1: FY2027に強制適用される新リース会計基準の適用前の目標。同基準の適用による影響度が判明後、当該目標を変更する場合あり。

キャッシュフロー・アロケーション方針

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

Cash in flow

355 億円

営業CF
+
ノンコア資産の売却

合計 355億円

Cash out flow

90 億円

既存設備投資

- 支店の統廃合やWMS* 等、既存事業の維持や業務効率化のための投資

* WMS : Warehouse Management System

110 億円

成長投資

- 伊勢原物流センター(仮称)を中核とした3PLなど物流新事業に関連する投資
- 製薬事業(未承認薬導入支援事業)の開始に向けた研究・開発投資
- 既存事業とのシナジーが見込まれるM&Aの推進

26 億円

有利子負債の返済：主に長期借入金の返済

35 億円

内部留保：財務健全性の維持と更なる成長のための投資資金の確保

94 億円

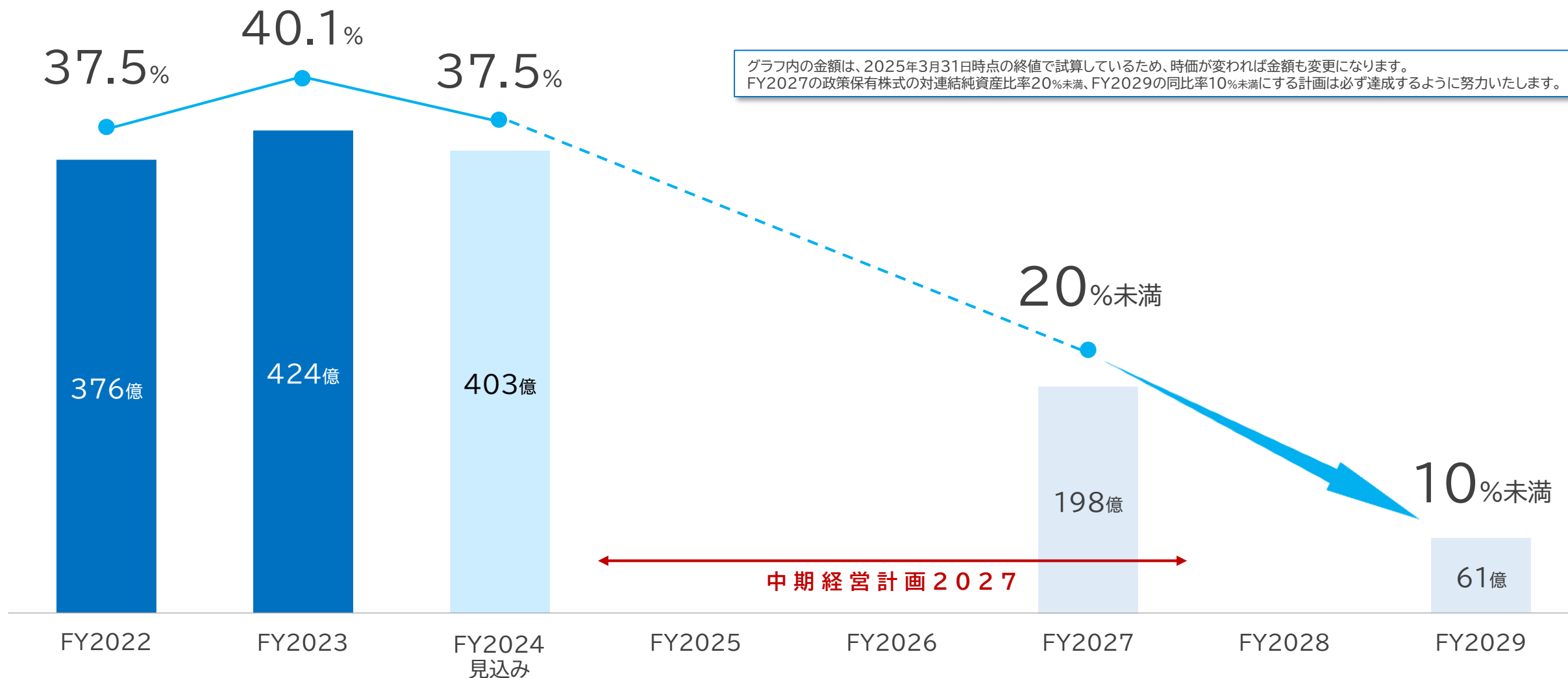
株主還元

- DOE3.0%以上の配当(年間68円程度)を実施予定
- 配当性向40~45%程度を予定
- 成長投資ニーズを踏まえた上で、余裕資金が見込まれる際は株主還元の拡充を実施

合計 355億円

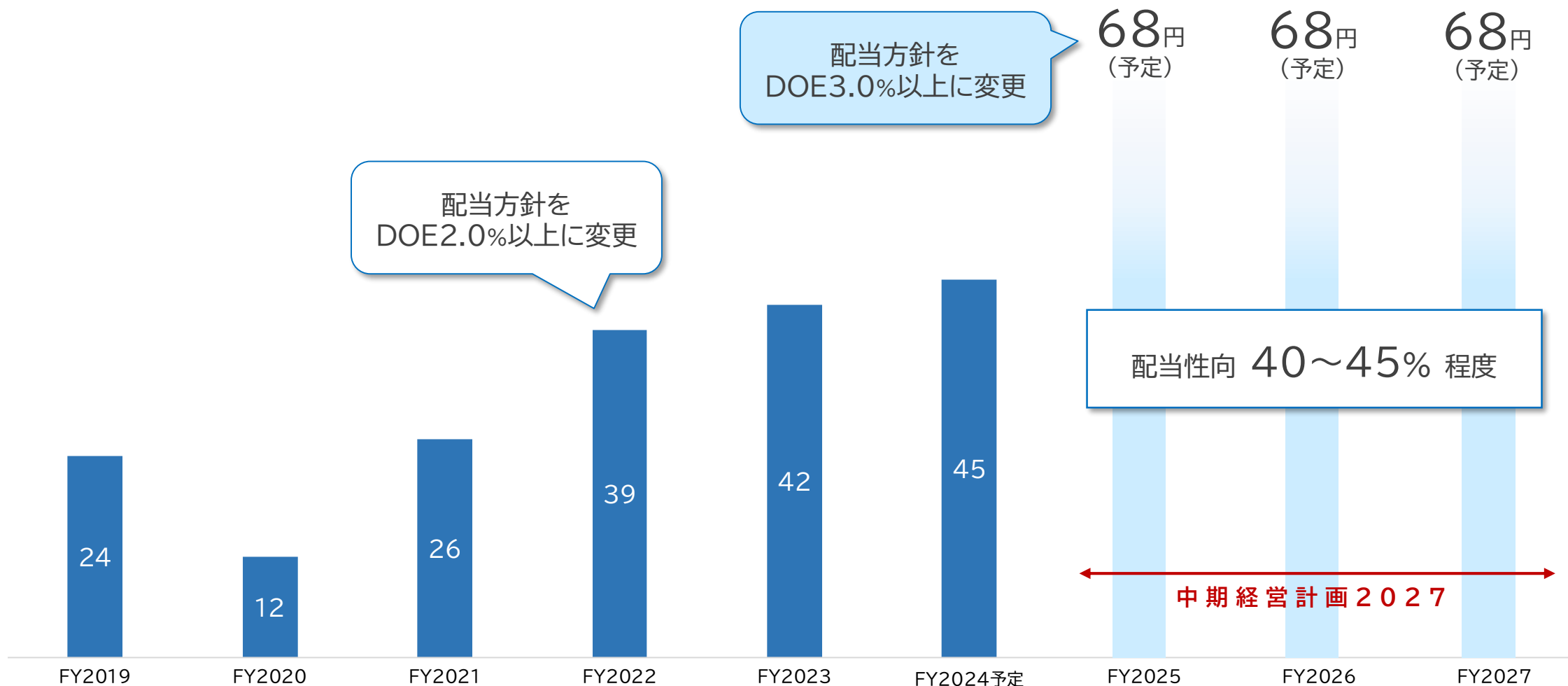
政策保有株式の処分の加速化

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



株主還元強化

DOE(株主資本配当率)を従来の2.0%以上から **3.0%** 以上に変更。配当性向 **40~45%** 程度を予定。



03

中期経営計画2027 3つの重点施策

③ グループ経営体制の強化

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

事業ポートフォリオ・マネジメント体制図



サステナビリティ委員会

サステナビリティ基本方針に基づき
当社グループのサステナビリティ活動を推進

投資委員会

新規事業投資およびM&Aに関する方針に基づき
投資案件を検討し、経営委員会、取締役会の順に上程

新規事業

M & A

取締役会



リスク・コンプライアンス委員会

リスク管理規程やコンプライアンス綱領に基づき
適正な企業活動が行われているか定期的にモニタリング

経営委員会

経営企画部・経理財務部

事業ポートフォリオ基本方針に基づき
毎期、事業評価を行い投資配分案を策定
それを経営委員会、取締役会の順に上程

既存事業

医薬品卸売事業

薬局事業

動物用医薬品卸売事業

介護レンタルその他事業

Environment : 環境

気候変動問題への対応

- 物流センターなど各拠点での太陽光パネルの設置や、HV・EV車両の導入など、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に向けた取り組みの継続
- 最適な拠点網の整備や、至急配送の削減など、効率的な医薬品流通体制を構築することによる環境負荷の一層の低減を目指す
- 照明器具のLED化、電子化による社内業務のペーパーレス化、再生紙の使用、高効率空調機の導入など、これまでの取り組みを継続

Social : 社会

人的資本経営の実践

- 従業員のリテンションを高める新人事制度の構築
- エンゲージメントサーベイの継続的实施
- 次世代リーダーの育成など、従業員教育の強化

ダイバーシティや職場環境改善の推進

- FY2030の女性管理職比率20.0%達成に向けた取り組みの継続
- FY2030の男性従業員の育休取得率80.0%達成に向けた取り組みの継続
- 人権方針に基づく人権デューデリジェンスの実施や、健康経営の推進

Governance : ガバナンス

取締役会のモニタリング機能強化

- 取締役会の独立性を一層高めるため、社外取締役比率過半数を目指す
- ジェンダーなど取締役会における多様性を一層推進
- CFO、CHROを新設

ホールディングス組織体制の強化

- 事業ポートフォリオ・マネジメント方針等、各方針に基づいた厳格な運用の実施
- コンプライアンス体制の強化
- 取締役とステークホルダーの対話機会を増やすなど、IR活動の強化

04

Appendix

01

Message from CEO

02

当社が目指す姿

03

中期経営計画2027 3つの重点施策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

② 財務戦略と資本政策

③ グループ経営体制の強化

04

Appendix

中期経営計画2027 の 損益計画

単位:百万円、%

	FY2024 予 想		FY2025 計 画		FY2026 計 画		FY2027 計 画	
	金 額	売 上 比	金 額	売 上 比	金 額	売 上 比	金 額	売 上 比
売 上 高	600,000	-	620,000	-	640,000	-	660,000	-
コア営業利益*1	-	-	6,000	0.97	6,600	1.03	7,600	1.15
(研究開発費)*2	-	-	900	0.15	1,500	0.23	900	0.14
営業利益	5,500	0.92	5,100	0.82	5,100	0.80	6,700	1.02
経常利益	6,700	1.12	6,000	0.97	6,000	0.94	7,400	1.12
当期純利益	7,000	1.12	7,200	1.16	7,000	1.09	8,100	1.23

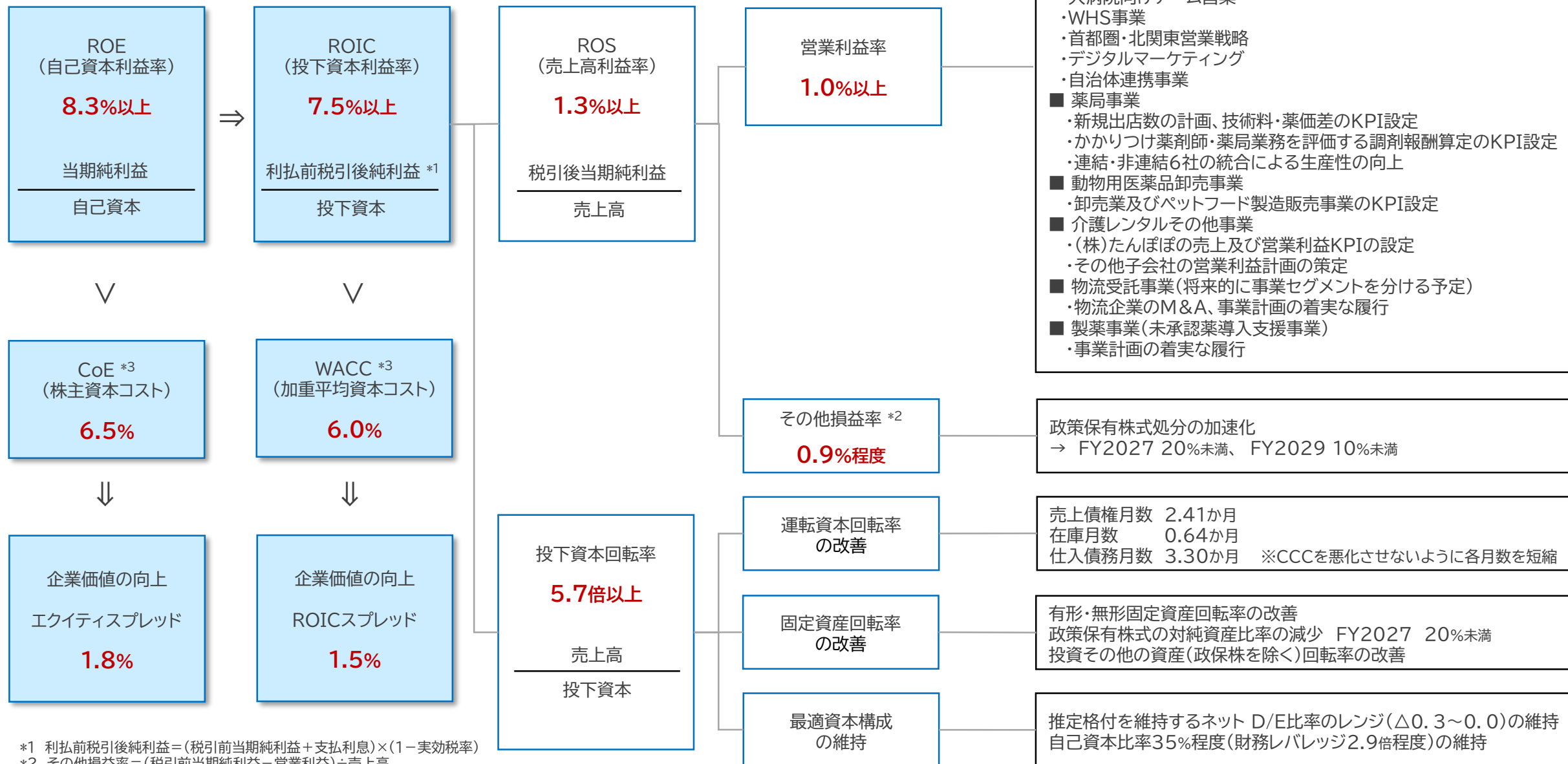
*1：既存事業の売上収益から当計画期間内に実施する予定の製薬事業(未承認薬導入支援事業)に係る研究開発費を控除する前の、恒常的な事業の収益性を測る指標

*2：当計画期間内に実施する製薬事業(未承認薬導入支援事業)に係る費用

調整後ROE*3	—	7.6	7.9	8.3
ROE	6.5	6.8	6.5	7.5
調整後ROIC*3	—	6.7	6.8	7.5
EPS	142.7円	149.1円	145.0円	167.8円
発行済み株式総数	48,274千株	48,274千株	48,274千株	48,274千株

*3：既存事業の売上収益から、当計画期間内に実施する予定の製薬事業(未承認薬導入支援事業)に係る研究開発費を控除する前の、恒常的な資本収益性を測る指標

中期経営計画2027のROICツリー（研究開発費控除前）



*1 利払前税引後純利益=(税引前当期純利益+支払利息)×(1-実効税率)

*2 その他損益率=(税引前当期純利益-営業利益)÷売上高

*3 CoEとWACCの値は、直近3期平均

当社の資本コストに関する考え方

当社が考える株主資本コスト

6.5 %程度

流動性リスクプレミアムを加味した
CAPM方式により算出し、直近3期平均を使用

投資家の期待リターン

8 %前後

エンゲージメント時の当社ヒアリングベース

《《《《 ギャップを解消 《《《《

ROE

×

PER

=

PBR

As is

→

To be

6.5% → 8.0%以上

8倍 → 15倍前後

0.6倍 → 1倍以上

具体的な施策

- 事業ポートフォリオ・マネジメント
- ノンコア資産の売却
- 債権・在庫・債務月数の短縮
- 株主還元の拡充や、有利子負債の活用

- 積極的な成長投資
- 株主や投資家との対話の強化
- 積極的なIR活動の推進

企業価値の向上

業績の拡大

株主還元の強化

投資家との対話

将来見通しに係る記述事項

本資料で記述されている当社の将来の計画・戦略・業績予想などは、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・市場環境等の様々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ることを、ご承知おきください。

従いまして、当社の業績や企業価値等をご検討される際にこれらの見通しのみに全面的に依拠することは避けていただきますようお願いいたします。

また、本資料に記述するいかなる情報も、当社の株式等の購入や売却を勧誘したりこれらに対する投資をアドバイスする目的で作成されたものではありません。投資に関するご判断は、ご自身にてお願いいたします。

当資料に関するお問い合わせ先

株式会社 バイタルケーエスケーホールディングス

コーポレートコミュニケーション部

TEL : 03-5787-8550

Mail : ir@vitalksk.co.jp

担当 : 佐藤、南城

