

株式会社メディカルシステムネットワーク

長期ビジョン資料

2025年10月24日



長期ビジョンの策定にあたって

メディカルシステムネットワークグループは1999年の創業以来、地域医療を支える薬局運営と、薬局経営を支援する医薬品ネットワークを中核として地域住民のQOL（Quality of Life）向上に貢献することを目指してきました。

医療・薬局を取り巻く環境は、少子高齢化の進展や医療財政の逼迫、地域包括ケアの深化、デジタル技術の進展など、大きな転換期を迎えています。こうした変化の中で、当社グループがこれからも地域に欠かせない存在であり続けるためには、従来の枠を超えた新たな価値創造に挑戦し、持続的な成長の方向性を明確にすることが不可欠です。

このような認識のもと、創業の理念をあらためて見つめ直し、10年先を見据えたグループのあるべき姿と、そこに至るための道筋を示すために、今回の長期ビジョンを策定しました。

当社グループの取り組みを振り返ってみれば、常に「地域のために何ができるか」を起点に事業を拡げてきた歩みでした。薬局運営の効率化や医薬品の安定供給、安心して効率的な医薬品の流通の実現、患者中心の新たな医薬プラットフォームの創造など、一つひとつの取り組みはすべて、地域の暮らしを支えるという使命につながっています。

これまでに培ってきたこの想いと挑戦の積み重ねを未来へとつなぎ、より豊かで持続可能な地域医療の実現を目指す――それが長期ビジョンに込めた、私たちの想いです。

— 本資料の記載内容 —

Chapter 1 当社の理念とまちのあかりビジョン

Chapter 2 成長の軌跡と私たちの事業

Chapter 3 成長戦略

Chapter 4 資本コストや株価を意識した経営



Chapter 1

当社の理念と まちのあかりビジョン



良質な医療インフラを創造し 生涯を見守る「まちのあかり」として 健やかな暮らしに貢献します

地域住民の健康を支えるグループとして、医療と生活の基盤を創造すること。

人々の暮らしと心に寄り添い、生きる喜びを支える存在として、いつもそこにいること。

住み慣れた場所で生涯安心して暮らせる「まちづくり」の一翼を担うこと。

すべては、地域の笑顔と未来のために。



長期ビジョンの位置づけ

グループを取り巻く環境変化を見据え、将来の方向性を明確にするため、
長期ビジョンとして「まちのあかりビジョン2035」を策定

グループ
理念

良質な医療インフラを創造し生涯を見守る
「まちのあかり」として健やかな暮らしに貢献します

長期ビジョン

まちのあかりビジョン2035

中期経営計画

理念やビジョンを達成するための具体的な成長戦略

行動の原点

Professional

安心を
届けること

Partnership

つながりを
生み出すこと

Progress

挑戦を
続けること

まちのあかり ～私たちのありたい姿～

1954年9月、多くの被害をもたらした洞爺丸台風。北海道小樽市も大規模停電に見舞われました。辺り一帯が暗くなり、住民の胸中に不安と焦りが生まれる中、薬局の倉庫からガソリンランプを取り出して灯すと、その“あかり”は数百メートル先からも見ることができ、住民の顔には安堵の表情がうかがえました。薬局から広がる“あかり”が人々に温もりと安心を与える光景は、当社の原風景となりました。

“まちのあかり”には

「社会や地域が置かれる『環境』、人々の『暮らし』を深く理解し、真のニーズに応えることですべての人に安心と信頼を届ける企業でありたい」という想いが込められています。

この“まちのあかり”は、薬局だけでなく、すべての事業活動に息づいています。人々の暮らしにあかりを灯し続ける——それが私たちの変わらぬ想いです。



2035年に向けた社会像

2035年に社会が抱える課題

社会全体

- ・ 国内人口約1.1億人に縮小
- ・ 85歳以上人口1千万人に急拡大、高齢化率上昇の加速
- ・ 地方と都市部の社会・人口構造の二極化

人口縮小・地域間格差

医療業界

- ・ 高齢化と生産年齢人口減少による医療財源のひっ迫
- ・ 医療機関、薬局など医療拠点数の減少
- ・ 現役世代の急減による、労働力不足の深刻化
- ・ 地方と都市部の医療需要偏在、必要な機能・役割の二極化

医療提供負担増・需要偏在

課題解決に向けた 社会の動き

- ・ 医療・介護機関の役割の明確化および連携強化
- ・ 省力化や業務分担を促す制度・規制の整備
- ・ AI・遠隔診療などのデジタル技術による効率的・高品質な医療提供 など

私たちが
目指す社会

地域社会に根ざした医療の中心的存在として住民に寄り添い
高齢化や医療資源の制約がある社会においても
すべての人が安心して暮らせる社会を目指す

まちのあかりビジョン2035

- 社会変化に対応し、地域住民と地域医療を支える中心的存在へ
- 当社サービスを利用する全国の薬局と、そこから生まれる多様なデータを「**メディシスネットワーク**」として活かし、地域医療の効率化と社会への価値創造を支援

ビジョンを実現するための3つの領域

メディカル領域 〈 B to C 〉

地域薬局、訪問看護、給食、サ高住

医療と生活をつなぐ拠点として
専門性と先進技術で地域に
寄り添い新たな薬局価値を創出

メディカルサポート領域 〈 B to B to C 〉

医薬品ネットワーク、デジタルシフト

全国6万件の薬局を支援する
多種多様なサービスで
薬局と患者双方の価値を創出

メディカルサプライ領域 〈 B to B 〉

医薬品製造販売、医薬品物流

医薬品流通の効率化・安定供給を
メディシスネットワークで推進し
社会全体の価値向上に貢献

事業を支える経営基盤

DX戦略

先進技術で医療アクセスの改善、
薬学ケアの質向上、事業効率化、
経営品質の向上を推進

人材戦略

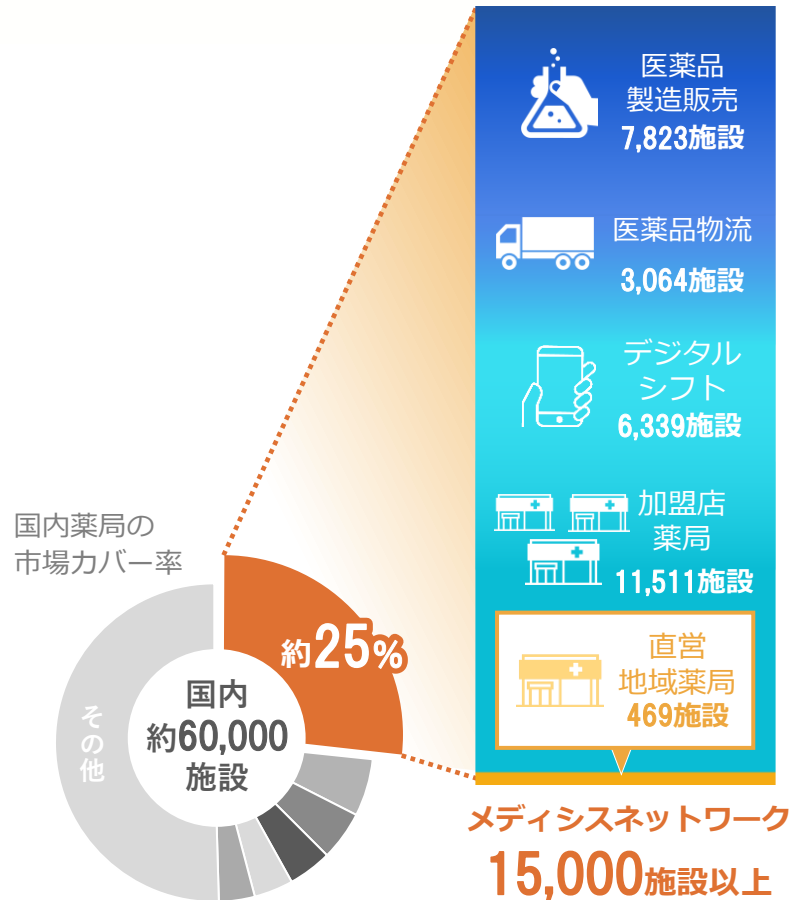
真のニーズに応える共感型人材の育成
多様性・働きがいの向上を推進

財務戦略

資本効率と株主価値を意識した
メリハリのある戦略投資の推進

メディシスネットワーク

- 全国**15,000施設以上**（市場カバー率：**約25%**）の薬局とそこから生まれる多様なデータを基盤に地域医療の効率化と社会への価値創造を支援
- ネットワークによる共創を通じたサービスの向上と地域全体の最適化を実現



Chapter 2

成長の軌跡と私たちの事業



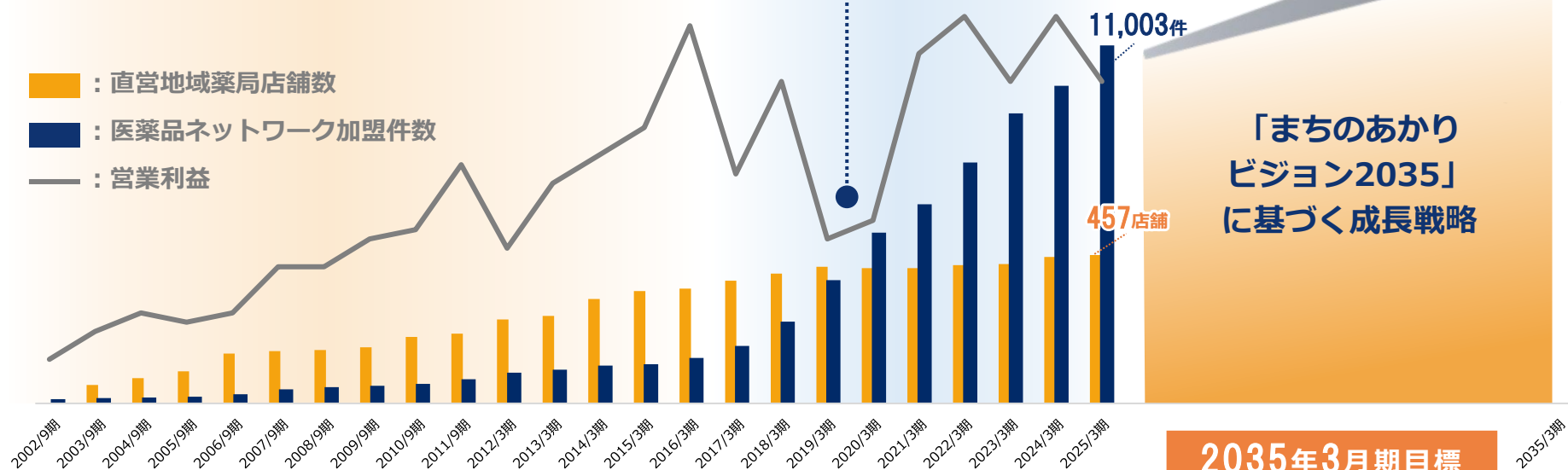
成長の軌跡 拡大する事業基盤

地域薬局がグループの成長を牽引
M&Aを中心とした成長

医薬品ネットワークが
グループの成長を牽引

「メディシスネットワーク」で
地域医療に貢献

- ・ 地域薬局事業が伸び悩み、業績が低迷
- ・ 医薬品ネットワーク事業の拡大により大きく業績を回復



2035年3月期目標

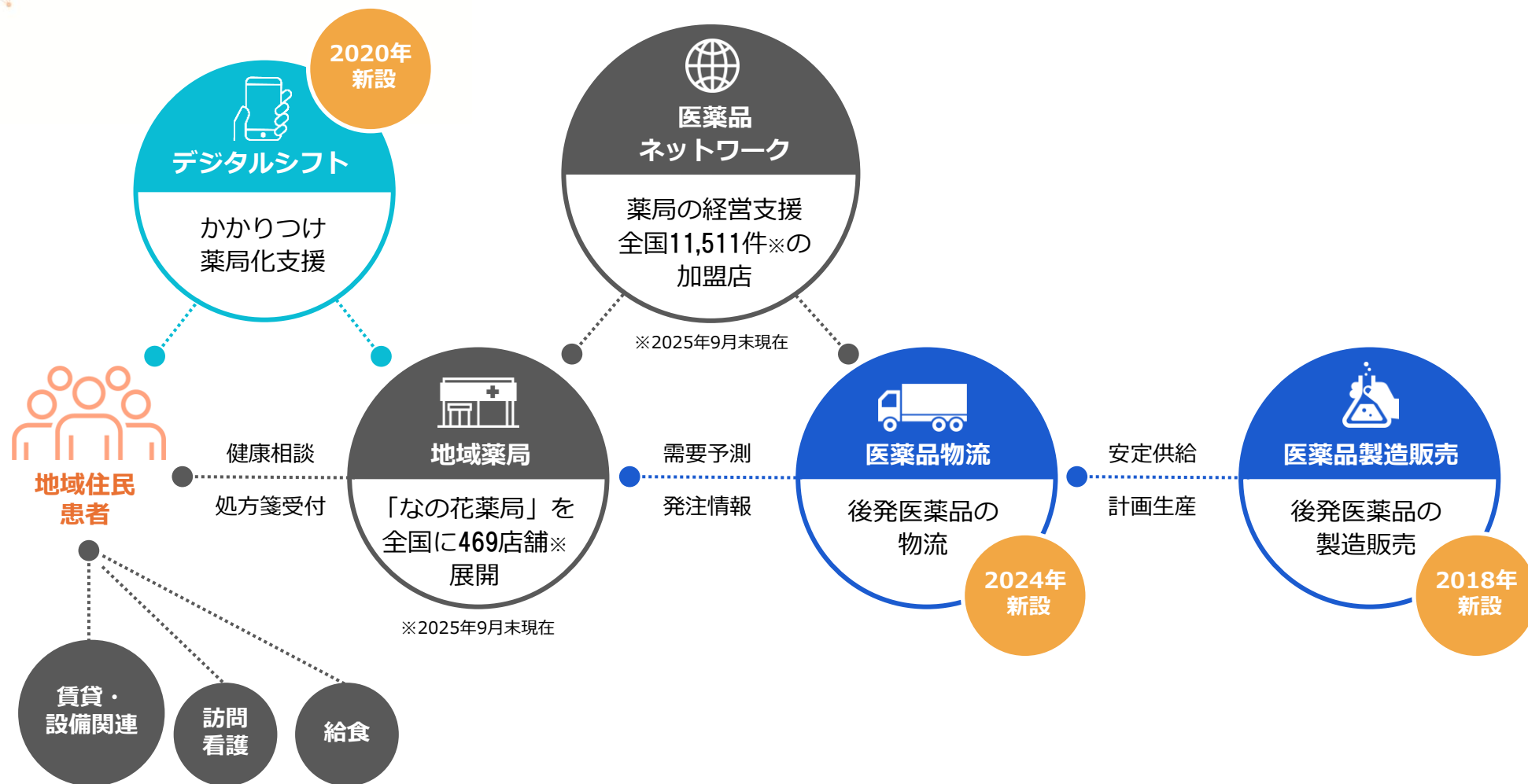
営業利益
100億円

ROE*
15.0%

* 自己資本当期純利益率 : Return On Equity

成長の軌跡 拡大する事業領域

地域住民・患者起点の事業展開により、医薬品流通全体への影響力を拡大

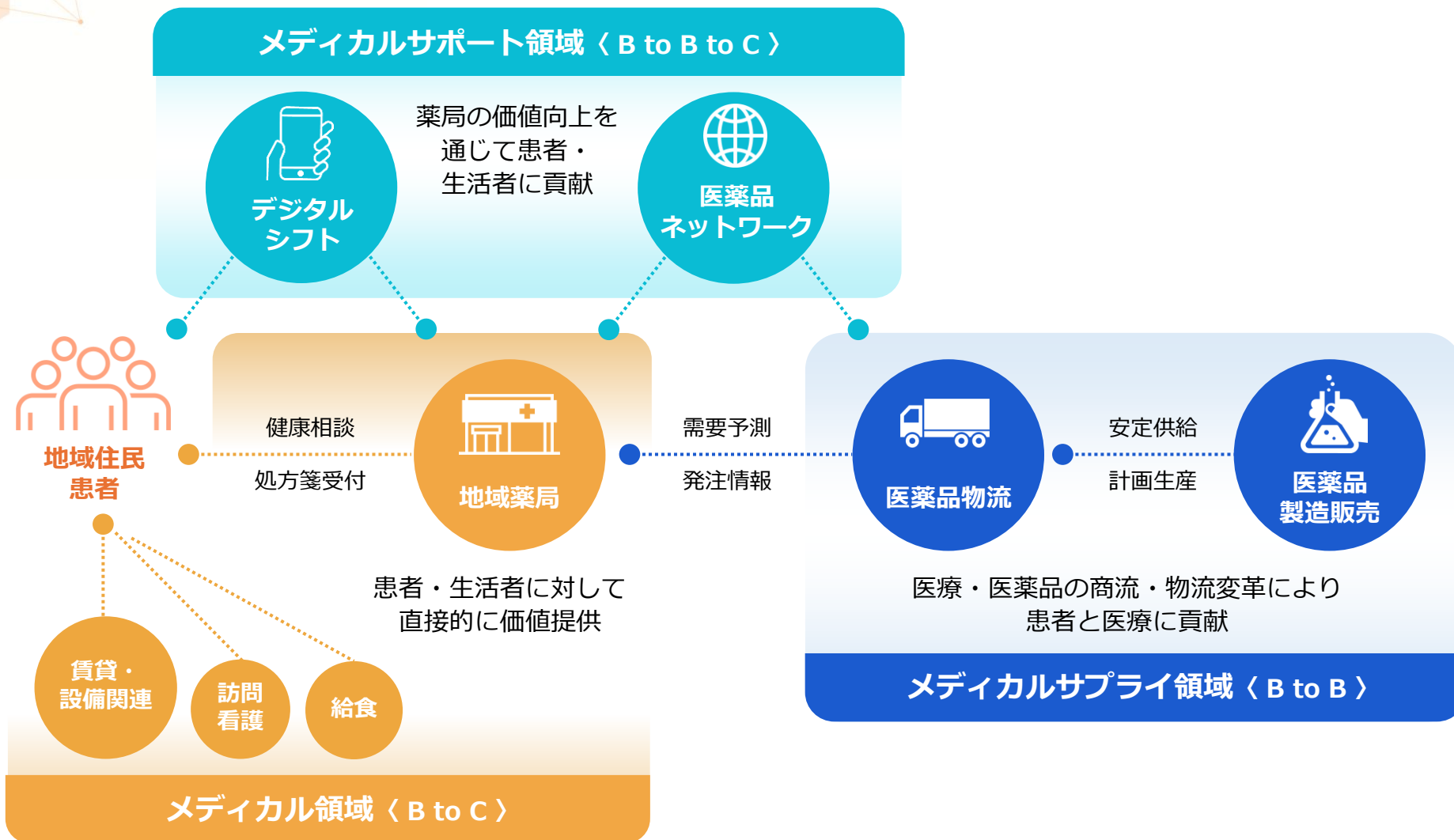


Chapter 3

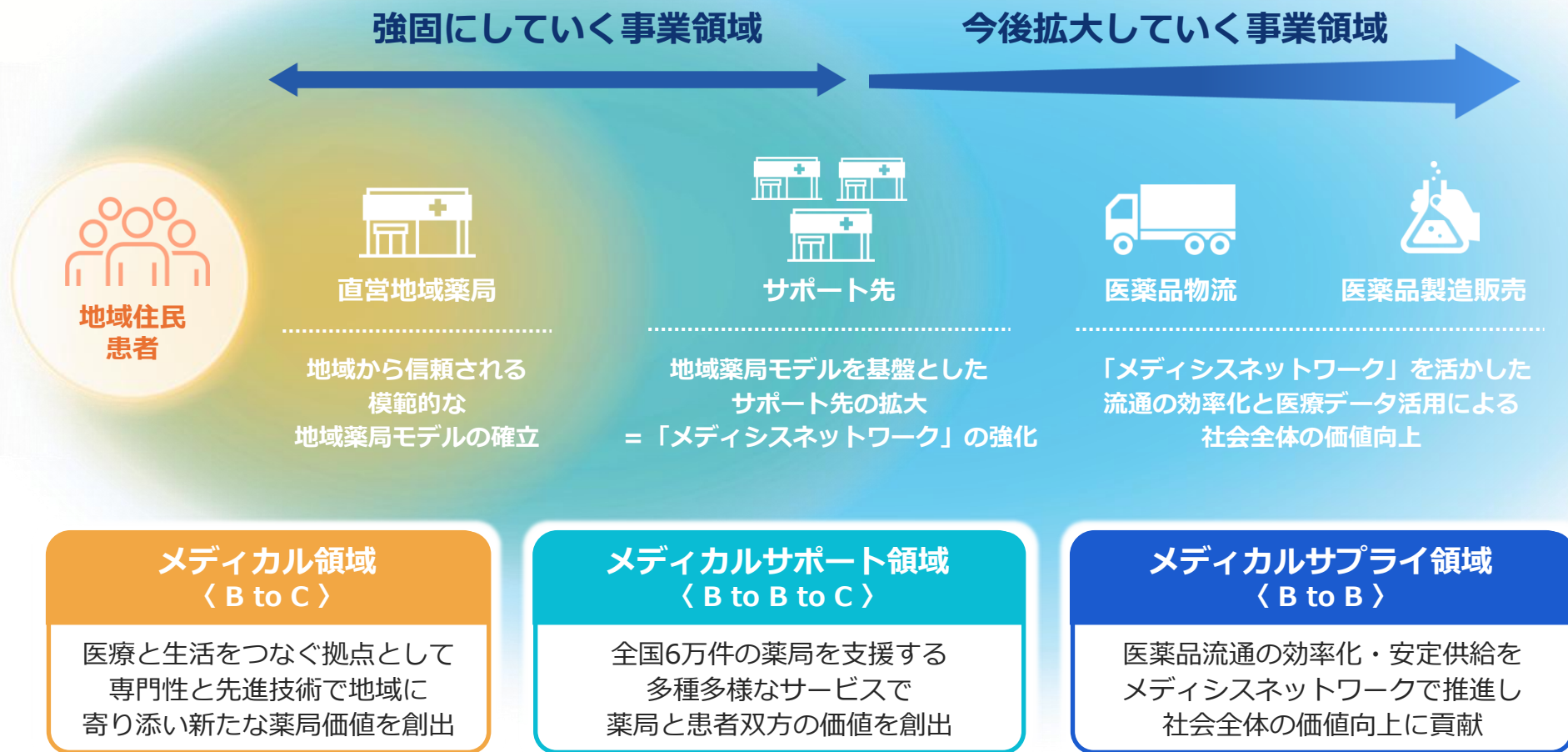
成長戦略



事業の全体像



成長戦略のイメージ

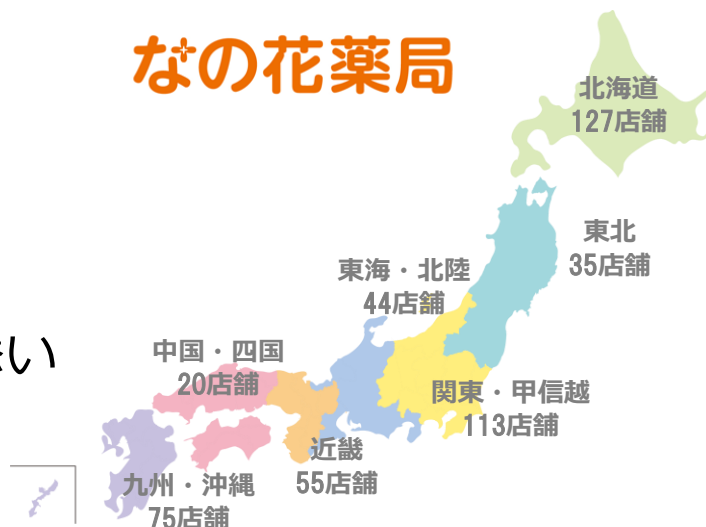


医療領域 | B to C

【ありたい姿】

医療と生活をつなぐ拠点として
専門性と先進技術で地域に寄り添い
新たな薬局価値を創出

なの花薬局



価値創出力の
高い薬局を開発

〈2025年9月末現在〉

全国**469**店舗

目標

10年累計
200店舗
出店

戦略
テーマ

医療専門性 × 生活者支援を両立する薬局モデルの構築

医療専門性による高付加価値サービス

- ポリファーマシー是正・専門的な医薬品管理
- 在宅医療・終末期ケアの提供
- 医療機関との緊密な連携で地域医療に貢献
- AI活用による薬学ケアの質向上



生活者起点の健康支援機能

- OTC販売・カウンセリングによる新たな収益柱
- 健康相談・受診勧奨で生活者満足度向上
- セルフメディケーション支援、未病・予防への貢献
- オンライン診療・配送モデルで医療アクセス改善

メディスネットワークの基盤構築

メディカルサポート領域 | B to B to C

【ありたい姿】

全国6万件の薬局を支援する
多種多様なサービスで
薬局と患者双方の価値を創出



戦略
テーマ

直営地域薬局で培った知見を活かして6万件全ての薬局を支援

支援メニューの拡大

- 直営地域薬局の成功事例を活かしたサービス提供
- 中小薬局の機能・経営力向上に貢献
- 収益モデルに対応したサービス体系



支援先の拡大

- 規模・業態を問わず幅広く支援
- 多様な顧客層へのアプローチ
- 地域住民への貢献

メディスネットワークの拡大

医療サプライ領域 | B to B

【ありたい姿】

医薬品流通の効率化・安定供給を
メディシスネットワークで推進し
社会全体の価値向上に貢献



戦略
テーマ

創業の理念である医薬品流通の最適化を実現

流通効率化・安定供給

- 計画生産・計画販売による流通在庫の圧縮
- 医薬品流通全体のオペレーション効率を改善
- メディシスネットワークに
安心して医薬品を供給可能な体制を構築



規模の拡大

- 規模・業態を問わず幅広く支援
- 医薬品データ・医療データの活用
- サービスの提供範囲を拡大

メディシスネットワークの拡大と活用

DX戦略・人材戦略

DX戦略

デジタル技術の活用により
事業運営と経営管理を効率化・最適化

重点施策

メディカル 領域

先進技術の活用

- AIによる薬学ケアの質向上
- 遠隔オンライン服薬指導
- 調剤外部委託
- 省人化・省力化

メディカル サポート 領域

イノベーション

- 新サービス開発
- 新技術の活用
- サービス拡充

全社経営

経営最適化

- データドリブンの
マネジメント体制構築

人材戦略

「まちのあかり」を灯す多様性に富んだ人材を
育成・獲得し組織力と働きがいの向上を実現

求める人材像

洞察する力

自らの提供価値と
相手のニーズの本質を
捉えることができる

協働する力

時代に即した
柔軟な価値観を
受け入れることができる

実行する力

何事も自分事とし
情熱をもって
自律し真摯に取り組める

Chapter 4

資本コストや 株価を意識した経営



定量目標

成長戦略の実行により、収益構造の転換と資本効率の大幅な改善を実現

経営指標		2025年3月期	2035年3月期
▶収益性	営業利益	31億円	100億円
	ROE *	8%	12~15%
▶シェア	サポート件数 **	15,000施設以上	45,000施設
	市場力バー率	約25%	75~80%

* 自己資本当期純利益率 : Return On Equity

** 重複を除いた実数

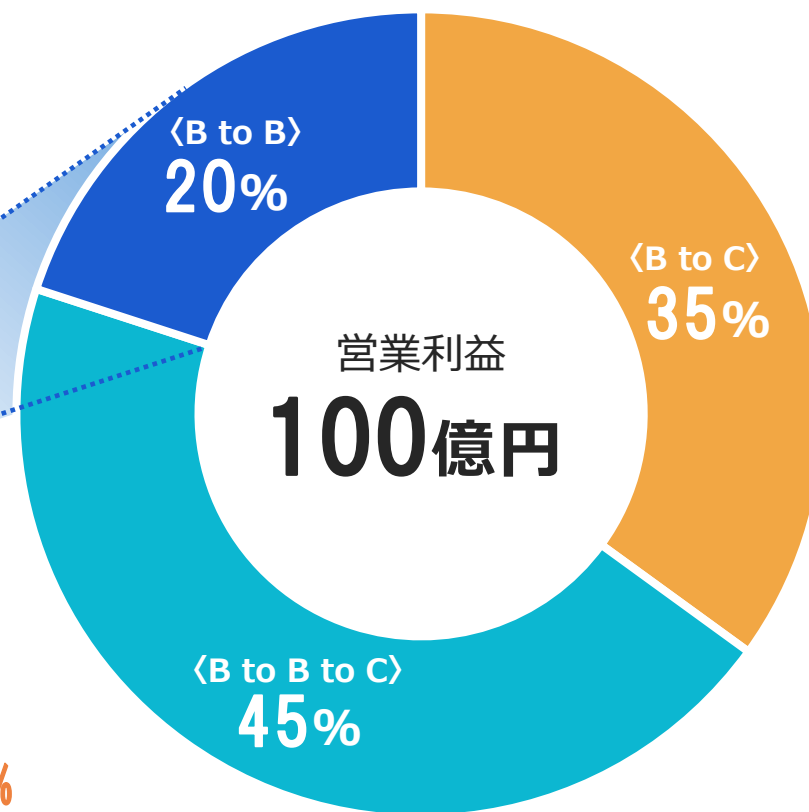
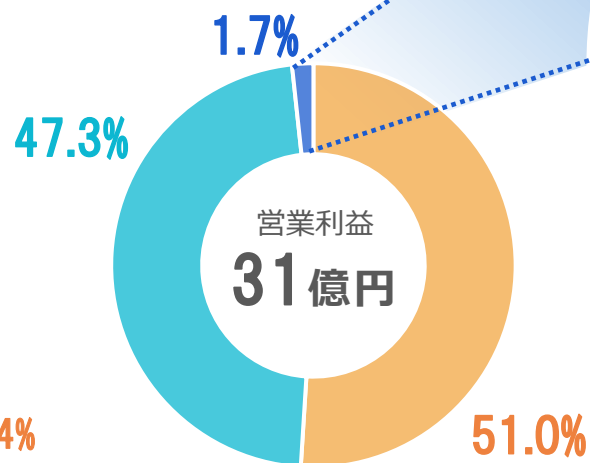
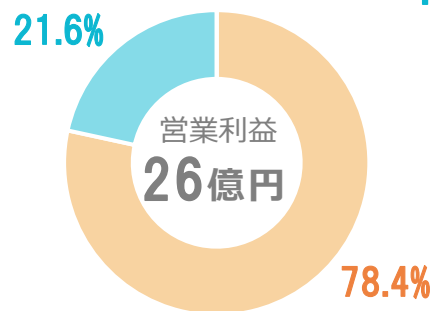
事業ポートフォリオ

収益性の高い事業の構成比率を高め、最適事業ポートフォリオを構築

■ : メディカル領域 〈 B to C 〉

■ : メディカルサポート領域 〈 B to B to C 〉

■ : メディカルサプライ領域 〈 B to B 〉



(注) 領域別の営業利益構成比は、本部費用を除いた事業利益ベースで算出

株主資本コスト

当社グループの株主資本コストは、**8%台半ば～10%程度**と認識

「CAPM（資本資産価格モデル）ベース」による 株主資本コストの算出

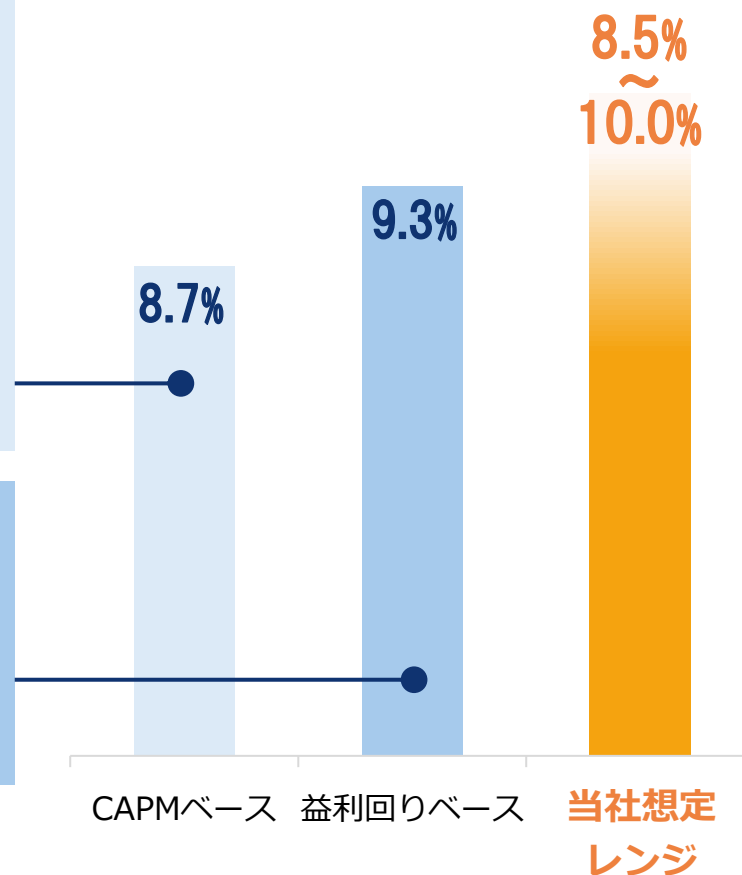
リスク フリーレート	ベータ（β） 係数	市場リスク プレミアム	株主資本 コスト
安全資産の収益率、 無リスク利子 ※10年物国債利回りを ベースに設定	当社株式 固有の リスク尺度	株式投資に 期待する 超過収益率	
1.5%	+	1.1 × 6.6%	= 8.7%

「益利回りベース」による株主資本コストの算出

株主資本コスト			
1	÷	PER *	= 9.3%

* 2025年9月30日の株価より算出

理論値との比較



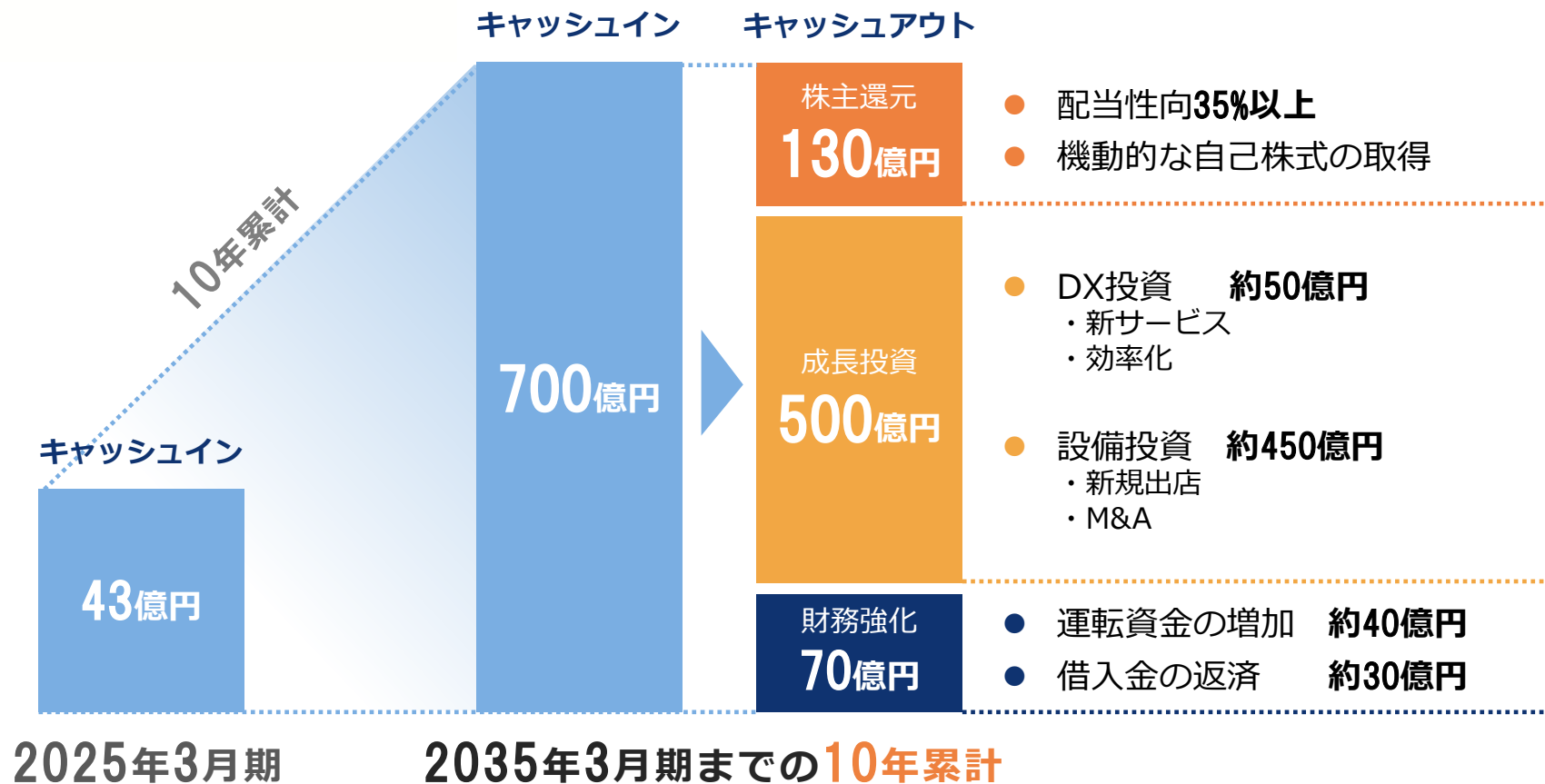
収益性の向上

最適事業ポートフォリオの構築、資産効率の改善、適切な資本政策を組み合わせ、成長と株主還元を両立させながら、中長期的なROE向上を実現

	2025年3月期	2035年3月期 (目標)	施 策
ROE	8.0%	15.0%以上	
売上高純利益率 当期純利益÷売上高	1.0%	2.5%以上	・ 収益性の高い事業の拡大による成長領域へのシフト ・ 新たな収益源となる事業領域の開拓・育成 ・ 本部機能の生産性向上による労務費を中心としたコスト効率化の推進
総資産回転率 売上高÷総資産	1.8回	約2.3回	M&Aを中心とした事業拡大によるのれん積み上げ型の成長から脱却し、今後はM&Aを補助的に活用しつつ、自社開発や収益性の高い事業の強化を通じて売上高の成長を実現
財務レバレッジ 総資産÷自己資本	4.3倍	約2.6倍	株主還元として配当性向の引き上げ（35%以上）や機動的な自己株式取得を実施しながら、自己資本比率を20～40%の水準で適切に管理し、安定した財務基盤と適正なレバレッジの確保を目指す

キャッシュアロケーション

創出したキャッシュを、**成長投資と株主還元の両立**に重点配分



Appendix



会社概要

【基本情報】

会社名 株式会社メディカルシステムネットワーク

設立 1999年9月16日

資本金 2,128百万円（2025年3月末時点）

代表者 代表取締役社長 田尻 稲雄

事業内容
地域薬局事業
賃貸・設備関連事業
給食事業
訪問看護事業
医薬品ネットワーク事業
デジタルシフト事業
医薬品製造販売事業
医薬品物流事業

従業員数 5,055人（2025年3月末時点 連結）

本社所在地 〒060-0010
札幌市中央区北10条西24丁目3番地 AKKビル



グループ各社と事業領域

名称	事業領域	事業内容	所有割合
(株)メディカルシステムネットワーク	メディカル領域	賃貸・設備関連 訪問看護	—
	メディカルサポート領域	医薬品ネットワーク	
(株)北海道医薬総合研究所	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花北海道	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花東北	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花東日本	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花中部	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花西日本	メディカル領域	地域薬局	100.0%
(株)なの花九州	メディカル領域	地域薬局 給食	100.0%
(株)さくらフーズ	メディカル領域	給食	100.0%
(株)パルテクノ	メディカル領域	賃貸・設備関連	100.0%
(株)ファーマシフト	メディカルサポート領域	デジタルシフト	100.0%
(株)フェルゼンファーマ	メディカルサプライ領域	医薬品製造販売	80.0%
(株)メディロジネット	メディカルサプライ領域	医薬品物流	100.0%
アグリマス(株) *	メディカル領域	介護予防デイサービス	77.7%

* 連結対象外

AI	Artificial Intelligence	人工知能
Appendix	—	「付録」「補足資料」「別紙」の意味
B to B	Business to Business	企業が企業に対して行う取引
B to B to C	Business to Business to Consumer	企業が企業を介して一般消費者に商品やサービスを届けるビジネスモデル
B to C	Business to Consumer	企業が一般消費者に対して直接、商品やサービスを提供するビジネスモデル
CAPM	Capital Asset Pricing Model	リスク資産の期待収益率を算出するための投資理論
M&A	Mergers and Acquisitions	合併と買収
OTC	Over The Counter	薬局やドラッグストアなどで処方箋なしに購入できる市販薬
PER	Price Earnings Ratio	株価収益率（株価が1株あたり純利益の何倍かを示す投資指標）
ROE	Return On Equity	自己資本当期純利益率

遠隔診療	スマートフォンやパソコンなどを使い、患者が自宅にしながら医師の診察を受けられる医療形態
かかりつけ薬局	信頼できる薬剤師が、処方箋に基づく薬の調剤だけでなく、市販薬や健康食品、健康全般に関する相談にも応じ、一人ひとりに合わせた薬の管理やアドバイスをしてくれる身近な薬局
株主資本コスト	企業が株主から調達した資金にかかるコスト
後発医薬品	新薬（先発医薬品）の特許が切れた後に、同じ有効成分を使い、品質、有効性、安全性が同等であると認められて製造・販売される医薬品
サ高住	サービス付き高齢者向け住宅
財務レバレッジ	企業が自己資本に対してどれだけ外部からの借入（他人資本）を活用しているかを示す指標
事業ポートフォリオ	企業が展開する複数の事業を一覧にし、それぞれの収益性、成長性、安全性などを可視化・評価したもの
セルフメディケーション	自分自身の健康に責任を持ち、軽度な不調は自分で手当てすること
データドリブン	データに基づいて意思決定や行動を行うこと
ポリファーマシー	多くの薬を服用することにより副作用などの有害事象を起こすこと
薬学ケア	患者の薬物療法を最適化するために、薬剤師が薬の専門知識に基づいて行う一連のケア

ディスクレーマー

本資料は、関連情報の開示のみを目的として株式会社メディカルシステムネットワーク(以下「当社」といいます。)が作成したものであり、日本国又はそれ以外の一切の法域における有価証券の買付け又は売付け申し込みの勧誘を構成するものではありません。日本国又はそれ以外の一切の法域において、適用法令に基づく登録若しくは届出又はこれらの免除を受けずに、当社の有価証券の募集又は販売を行うことはできません。

本資料の作成にあたり、当社は当社が入手可能なあらゆる情報につき、その真実性、正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、その真実性、正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が、その他の目的で公開又は利用することはできません。

将来の業績に関して本資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限りませんが「信じる」、「预期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」又は「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。

そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。

したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。

新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更又は訂正する一切の義務を当社は負いません。

本資料に記載されている当社以外の企業等に関する情報及び第三者の作成に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、そのデータ・指標等の正確性・適切性等について、当社は独自の検証は行っておらず、何らその責任を負うことはできません。