



共創未来グループ

東邦ホールディングス

統合報告書 2025

CONTENTS

- 03 グループスローガン、経営理念、価値観
- 05 東邦ホールディングスのたゆまぬ挑戦と
価値創造の歩み
- 07 東邦ホールディングスのいま

Section 01

09 価値創造ストーリー

- 09 CEOメッセージ
RE BORN
新たな東邦ホールディングスグループに向け、
社員とともに歩みを進める



- 13 価値創造プロセス
- 15 東邦ホールディングスの経営資本
- 17 付加価値提供型ビジネスモデル
- 19 価値創出に不可欠となるサステナビリティ

編集方針

東邦ホールディングスは、医療・健康・介護分野に携わる企業集団として、事業を通じた社会課題の解決および持続可能な社会の実現に貢献するため、様々な取り組みを進めています。株主や投資家の方々をはじめとするすべてのステークホルダーに、当社グループの取り組みをご理解いただくことを目的に、2023年3月期から統合報告書を発行しています。

報告対象組織

東邦ホールディングスおよび連結子会社（非連結子会社の一部含む）を対象としています。

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日。ただし一部2025年4月1日以降の情報を含みます。

Section 02

22 価値創造を進める 中長期成長戦略

- 23 中長期成長戦略の全体像
- 24 実行計画
- 25 実行計画の進捗
- 27 COOメッセージ
確固たる経営基盤を構築し、企業価値向上を果たす



- 29 CFOメッセージ
企業価値向上に向けて、「稼ぐ力」を重視した
「攻めの管理」を実践する



参考ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

グローバル・レポーティング・イニシアティブ
「GRIスタンダード」

見通しに関する注意事項

本報告書における、東邦ホールディングスグループの計画、見通し、戦略、想定などのうち、過去の事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、リスクや不確実な要因を含んでいます。これらの情報は、現在入手可能な情報から経営陣の判断に基づいて作成されています。実際の業績は、様々な重要な要素により、業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

- 31 事業戦略
 - 31 **CLOSE UP 01**
医薬品の安定供給を果たす事業インフラ
 - 33 **CLOSE UP 02**
スペシャリティ製品フルラインサービス
 - 37 セグメント別成長戦略
- 41 環境戦略
- 45 人財戦略

Section 03

49 コーポレート・ガバナンス

- 49 役員一覧
- 51 社外取締役鼎談
あるべき姿を目指し、強固な経営基盤を構築する



- 54 CGOメッセージ
5つの重点方針を掲げ、
ガバナンス体制の強化に注力する



- 55 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
- 65 コンプライアンス／リスクマネジメント

Section 04

67 企業情報

- 69 財務データ
- 71 非財務データ
- 72 会社概要・役員・株式情報

読者の皆様へ

統合報告書は、東邦ホールディングスが目指すあるべき姿・企業価値向上の実現に向けた取り組みについて、皆様にご理解いただくことを目的として発行しています。

現在、東邦ホールディングスでは中期経営計画2023-2025「次代を創る」、およびその中期経営計画を加速させ実効性を高めるための戦略・実行計画を推進しています。統合報告書2025では、これらの進捗状況について解説するほか、経営資本やビジネスモデル、サステナビリティ経営など、東邦ホールディングスについてご理解いただくためのコンテンツも掲載しています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には、本報告書を通じて、東邦ホールディングスの概要・取り組みに

ついて一層理解を深めていただくとともに、対話のきっかけになれば幸いです。

詳細な情報はWebサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。



株主・投資家向け情報

<https://ir.tohold.co.jp/ja/index.html>



サステナビリティ

<https://www.tohold.co.jp/csr>



いつでも、どこでも、正確に、そして安心、安全に医薬品をお届けする。
それが、全国の医薬品流通を支える私たちの使命。日々医療機関に足を運ぶ中で、
より良い医療環境を創るサポートも行っています。東邦ホールディングスは、
共創未来グループの中核として、皆様とより良い未来を創っていきます。

グループスローガン

全ては健康を願う 人々のために

常に健康を願う人々を第一に考え、その満足度を高めるべく顧客価値を創造し、
広く生活者の健康の増進と快適な生活の実現に貢献したいとする
グループの誓いを、「全ては健康を願う人々のために」
という言葉にこめました。

経営理念

(mission statement)

わたしたちは社会・顧客と共生し、
独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を共創し、
世界の人々の医療と健康に貢献します



● ● ●
価値観
(core value)

5つの「信頼と共感」

健康を願う人々との信頼と共感

常に健康を願う人々を第一に考え、
その満足度を高めるべく行動します。

顧客との信頼と共感

顧客にとってなくてはならない
企業であるために日々ベストを
つくします。

社会との信頼と共感

法令と倫理を遵守し、社会との調和ある
成長を目指し、その発展に貢献します。

社員との信頼と共感

社員の個性や能力、チームワークを尊重し、
自由闊達な企業風土を大切にします。

株主との信頼と共感

企業価値の向上を追求し、
適時適切な情報開示に努めます。



「全ては健康を願う人々のために」を羅針盤に

東邦ホールディングスの たゆまぬ挑戦と価値創造の歩み

1948年の創業以来、私たちは時代の変化とともに進化を続けてきました。医薬品の販売から始まった事業は、現在では医薬品卸売、顧客支援システムの開発・提供、調剤薬局の運営、さらには医薬品製造販売へと領域を拡大。これら多岐にわたる事業を通じて、独自の価値を創造しています。これからも医療や健康への貢献を通じて社会から必要とされる企業であるべく、たゆまぬ挑戦を続けていきます。

創業

— ナショナルホールセラーまでの道のり

1948年、創業者・松谷義範は東京都世田谷区北沢で東邦薬品（現：東邦ホールディングス）を設立しました。戦後の混乱に屈することなく、松谷を含め総勢7名の社員が医薬品をリュックに詰めて、懸命に販売ルートを開拓するところから事業は始まりました。1959年には池袋の医薬品卸と初の業務提携を行い、シェア拡大が本格化。その後、1963年には社内の分権組織の最小単位である班を設置する班長制度を導入し、市場開拓を加速させました。

1960年代に入り国民皆保険制度が成立すると、医薬品市場は急成長する一方で価格競争が激化します。多くの卸が広域化を目指す中、東邦薬品も地域卸に留まるか、広域卸として成長を目指すかという大きな転機を迎えました。そこで東邦薬品は、1968年の創業20周年を「第二の創業期」と位置付け、広域化への道を選択します。新社屋建設を機に、首都圏に提携先や支店網を広げ、中部、東海、東北地方へとネットワークを拡大し、全国規模の医薬品卸＝ナショナルホールセラーへと成長していきました。



創業者 松谷義範

価値創造のネットワークを拡大

東邦薬品は、その事業領域を広げながら、価値創造のネットワークを拡大してきました。全国の医薬品卸売企業と資本・業務提携を結び、1999年には東邦薬品を中核とする「共創未来グループ」が発足します。これは、同業他社が急ピッチなM&Aで規模を拡大していくのに対し、各企業の地域性や独自性を尊重しながら、システムの共同利用などでグループ全体の価値を高めるといふ、他とは一線を画す独自の取り組みでした。

2002年には、東京証券取引所市場第二部に上場し、その2年後には第一部に指定されます。その後も業態を超えたアライアンスを行うなど、新たな挑戦を続けていきました。2009年には、グループのさらなる企業価値向上を目指し、持株会社制へ移行。商号を「東邦ホールディングス」に変更し、医薬品卸売と調剤薬局を二大事業とする体制を確立します。さらに、2016年には医薬品製造販売事業にも進出。こうして、医薬品卸という枠組みを超えて、価値創造のネットワークを広げる企業集団へと、その姿を変えていきました。

「価値創造のネットワーク」に関するあゆみ

1999年	共創未来グループの発足
2002年	東京証券取引所 市場第二部に上場
2004年	東京証券取引所 市場第一部に指定
2009年	東邦ホールディングスに商号変更



東京証券取引所 市場第一部に指定

顧客支援システムで医療の課題を解決する

当社グループは、価格競争によるシェアの拡大ではなく、患者さまやお得意先が抱える課題の解決を通じて信頼をいただくことをビジネスの基本としてきました。その理念を体現したものが、顧客支援システムです。

その歴史は約30年前に遡ります。当時、営業担当であった当社の元経営者が医療機関を訪問した際、混雑する待合室を目の当たりにし、「この待ち時間を解消できないか」という強い想いを抱きました。その想いが、診療予約システム「LXMATE」誕生の原点となりました。以来、営業担当者（MS）が日々医療機関を訪問し、直接ヒアリングした課題を起点として、様々なシステムを開発・提供してきました。

顧客支援システムは次の2つのことを大切にしています。一つは「顧客目線」。MSやコールセンターに寄せられる要望をもとに、いち早く課題を見つけ、顧客の立場に立って解決策を考案します。もう一つは「万全なアフターフォロー」。MSが定期的に医療機関を訪問し、疑問の解消からより便利な活用法まで提案します。こうした現場から生まれる声こそが、私たちの価値創造の源泉となっています。

「顧客支援システム」に関するあゆみ

1986年	初の顧客支援システムとなる在庫管理システムをリリース
1990年代	診療予約システム「LXMATE」、医薬品発注情報端末「ENIFmini」等をリリース
2009年	音声認識薬歴作成支援システム「ENIFvoice」をリリース
2012年	「初診受付サービス」をリリース



医薬品発注情報端末「ENIFmini」

安心・安全な医薬品物流

私たちは、医薬品の安定供給という使命を果たすため、常に物流のイノベーションに挑戦してきました。かつて倉庫は各支店・営業所に設置されていましたが、より迅速で効率的な体制を確立するため、地域ごとに物流センターを設けるという構想が生まれ、その第一歩として1988年に東京ブロック流通センター（のちのTBC平和島）が開設されました。その後も各地域に物流センターを建設する中で、特に画期的だったのが、2014年に本格稼働したTBC埼玉です。商品のバラピッキング作業を行うロボットを導入し、正確性と省人化の両立を実現しました。続く2018年稼働のTBC広島ではその技術をさらに進化させ、入荷から出荷までの一貫した自動化を達成し、物流の効率性を飛躍的に高めました。

そして2020年、私たちの使命をより高いレベルで実現する大規模高機能物流センターTBCダイナベースが稼働。東京都が指定する災害時広域輸送基地内に位置し、都内唯一の医薬品供給拠点として、有事の際の安定供給を支えています。最先端の物流機能と防災機能を両立させることで、医薬品流通の未来を創造しています。

「物流」に関するあゆみ

1988年	東京都大田区に東京ブロック流通センターが稼働
2014年	TBC埼玉が稼働（同センターでロボット大賞ロボットビジネス・社会実装部門優秀賞を受賞）
2018年	TBC広島が稼働
2020年	大規模高機能物流センターTBCダイナベースが稼働

※ TBC…Toho Butsuryu Center（東邦物流センター）

人を育てる

私たちは、時代の変化に合わせて様々な研修制度を設け、社員一人ひとりの教育に力を注いできました。かつての班長制度のもとでは、それぞれの班で日常的にOJTが行われていましたが、時代の変化とともに制度が廃止されると、全社で統一された新たな人材育成プログラムが必要となりました。

その転機となる一歩となったのが、1993年の創立45周年の節目に立ち上がった「MAXIS（マクスィス）プロジェクト」です。本プロジェクトでは人材育成を大きな柱の一つに掲げ、人事制度の改革や新入社員を対象とした新たな研修プログラムの策定が行われました。

その後も、海外の先進事例を学ぶUSセミナーや、次世代リーダーを育成する共創未来マネジメントプログラムなど、多角的な研修を実施。その中でも、1999年に始まり今なお続く代表的な研修が「MTP（Medical Total Planner）研修」です。本研修は、顧客支援システムの提案力強化など、お客様と深い信頼関係を築くための高度なコミュニケーション能力を備えた人材を育成しています。さらに近年では、医療制度や病院経営の知識を深める医療経営士資格の取得支援やリスクリテラシー研修を推進するなど、より専門性の高い人材の育成にも注力しています。私たちはこれからも、社員一人ひとりの成長を企業の成長へと繋げ、日本の医療の未来に貢献していきます。

「人」に関するあゆみ

1993年	創立45周年記念事業MAXISプロジェクト発足
1999年	MTP研修がスタート
2012年	共創未来マネジメントプログラムを実施
2014年	未来創研ワーキンググループを実施



MTP研修

東邦ホールディングスのいま

東邦ホールディングスは医薬品卸売事業をコアビジネスとし、調剤薬局事業や医薬品製造販売事業など、医療・健康・介護に関する様々な分野で活動しています。

事業概要

医薬品 卸売事業



全国の医療機関、調剤薬局等への医療用医薬品、検査薬、医療機器、医療材料、OTC医薬品などの卸売事業を基盤に、医療機関の業務効率化に貢献する顧客支援システムの開発・提供、開業支援や経営コンサルティングなど、医療全般にわたるトータルサポートを展開しています。医薬品等を安定供給するという社会的使命のもと、流通網の整備と供給体制の確立に努めるとともに、グループの総合力を活かして、地域の実情や課題を見極め、地域包括ケアシステム構築への対応も進めています。

強み

- ・ 長年培った事業インフラ(▶ [P31](#))
- ・ 正確性、効率性、安全性、BCPに優れた業界最高水準の物流機能
- ・ 厳格な温度管理や品質保持など、製品特性に応じた医薬品の取り扱い
- ・ 30年以上前より展開する独自の顧客支援システム(▶ [P38](#))

調剤薬局事業



地域包括ケアシステムの一翼を担う薬局として、調剤や服薬指導に留まらず、地域の健康増進を支援しています。かかりつけ薬剤師機能を発揮し、専門的な高度薬学管理機能の強化、在宅医療、OTC医薬品の販売、多職種や行政とのシームレスな連携に取り組んでいます。健康・治療・介護まで様々なライフステージをサポートするため、知識と技能を習得した薬剤師・登録販売員・管理栄養士・ケアマネジャー・看護師がチームで地域に根差した活動を行っています。

強み

- ・ 医薬品卸売事業と連携したシームレスな医薬品提供
- ・ 顧客支援システムを活用した医療DX、業務効率化の推進
- ・ 厚生労働省の電子処方箋のモデル事業に参画

医薬品 製造販売事業



医薬品製造販売事業を担う共創未来ファーマでは、高品質なジェネリック医薬品の製造・販売を行っています。また、アンプル・バイアル製剤の受託製造、注射剤における製剤設計から申請のサポートまでの開発業務および実生産を含む一貫したフルラインサービス、医薬品の品質管理試験・安定性試験等の受託など幅広く事業を展開しています。医薬品卸売事業、調剤薬局事業と連携することで、医薬品サプライチェーンの構築を行っています。

強み

- ・ 独自の検証システムによる高品質なジェネリック医薬品の供給
- ・ 注射剤に特化した製造・開発能力
- ・ 最新設備を備えた医薬品の二次包装施設「羽田パッケージングセンター」を通じた新たな事業創出(▶ [P36](#))

その他 周辺事業



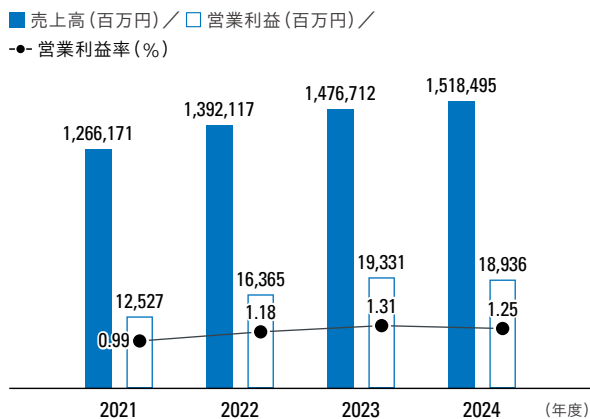
その他周辺事業は、治験施設支援事業を営む東京臨床薬理研究所と、システム開発やインターネットビジネス等を手掛ける子会社4社の計5社で構成されています。システム関連子会社については、その機能の整理統合を進めるとともに、外部とのアライアンスによって実現するイノベーションを通して、患者さま、医療機関、薬局、自治体や製薬企業それぞれの「あらたな価値創造」に貢献できるサービス、システムの開発を推進しています。

強み

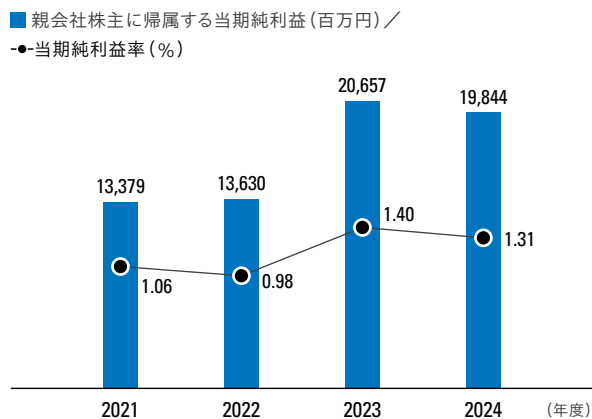
- ・ 東邦ホールディングスの多様な事業を連携し、総合力を高めるサービス・システムの開発力
- ・ 医療・健康領域の豊富な知見に基づく迅速な対応力

財務ハイライト

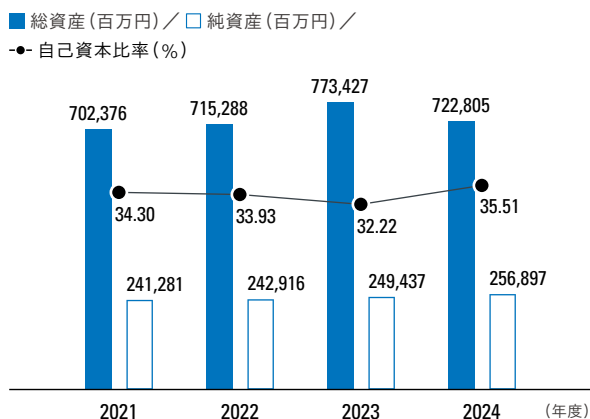
売上高／営業利益／営業利益率



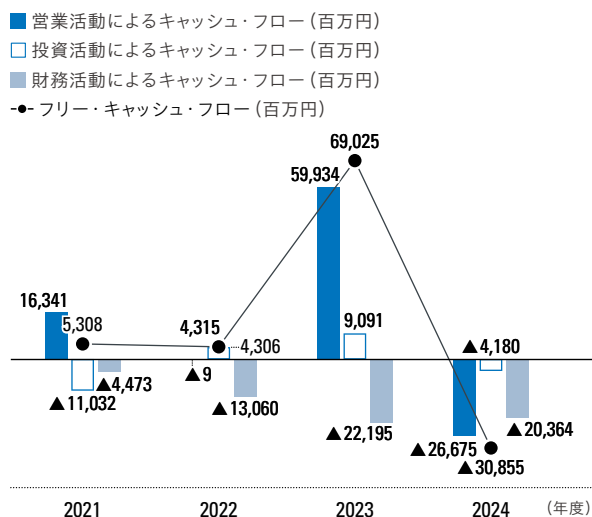
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



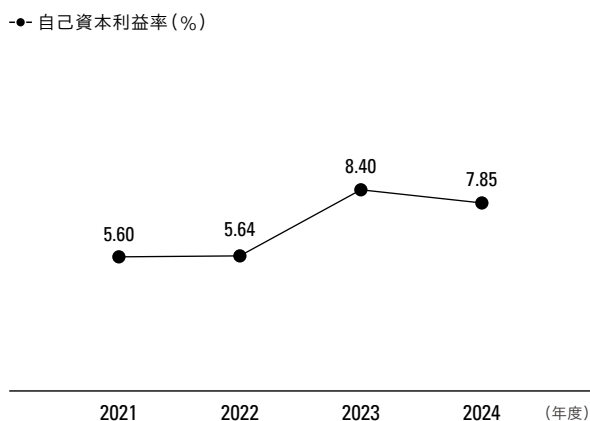
総資産／純資産／自己資本比率



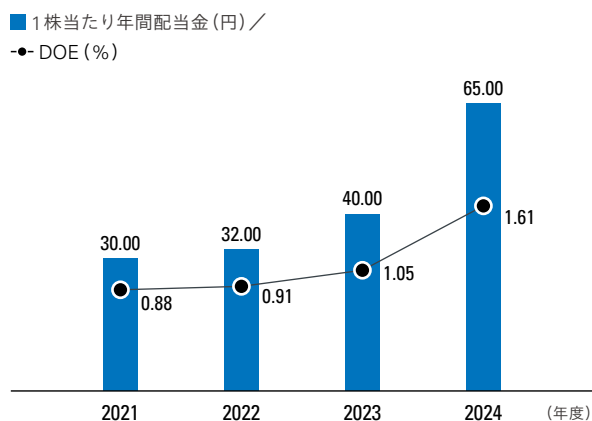
キャッシュ・フロー



自己資本利益率 (ROE)



1株当たり年間配当金／DOE



A portrait of Hiroshi Kikuchi, CEO of Tokai Holdings Group. He is an older man with glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue patterned tie. He is standing in front of a large window with vertical blinds, looking directly at the camera with a slight smile.

代表取締役 社長執行役員CEO

枝廣 弘巳

CEOメッセージ

RE BORN

新たな東邦ホールディングスグループに向け、 社員とともに歩みを進める

売上・利益ともに堅調。さらなる成長 加速に向け、3つの改革に注力する

日本国内では少子高齢化や人口減少が進み、特に地方における医療提供体制の維持は今後ますます困難になることが予想されます。このような事業環境下においても、東邦ホールディングスグループは医薬品の安定供給という社会的使命を全うすべく、中期経営計画2023-2025「次代

を創る」およびその実行計画を着実に推進しています。

中期経営計画の2年目である2024年度は、薬価引き下げや仕入原価の上昇という厳しい状況下でしたが、売上・利益ともに期初計画値を上回る成果を達成することができました。その大きな要因が希少疾病用医薬品等のスペシャリティ医薬品の伸長です。スペシャリティ医薬品は、生活習慣病治療薬等をはじめとするプライマリー医薬品と比較すると、より厳格な温度管理やトレーサビリティが求められ、高額であることが特徴です。製薬企業も安定

Section 01

価値創造ストーリー

- 09 CEOメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 東邦ホールディングスの経営資本
- 17 付加価値提供型ビジネスモデル
- 19 価値創出に不可欠となるサステナビリティ

供給や適正な価格維持、流通コスト抑制などの観点から、これらの製品を取り扱う卸売業者を1社ないし数社に限定する傾向にあります。

当社は2024年11月に中期経営計画を加速させるための実行計画を策定しました。実行計画に掲げた目標数値を達成するには、当社グループが大きく生まれ変わらなければならないとの思いから、私は今年の私自身のキーワードを「RE BORN」と定め、今後さらなる市場拡大が予想されるスペシャルティ製品の競争優位性の確立を含め、3つの改革に着手しています。

■ 組織改革

1つ目は、組織のあらゆる面で改革を行っています。具体的には、医薬品卸売事業において営業担当者(MS)ごとのより明確な利益目標の設定と成果に基づくより公正な評価、これまで別々だった医薬MSと検査薬MSの融合、MSと配送担当者(EMS)の役割の明確化による新たなチーム体制に向けた再編、さらには効率的なプロモーション活動、配送の最適化等を通じた生産性の向上を進めています。また、2025年4月より外部から新たな人事部門の責任者を迎え、人事制度や評価制度の改革を進めています。

■ スペシャルティ製品の競争優位性の確立

2つ目は、スペシャルティ製品における競争優位性の確立です。これまで医薬品卸の売上の中心を占めていたプライマリー医薬品は、対象となる患者さまの数が多く、全国の病院、クリニック、調剤薬局で広く取り扱われている製品で、市場がすでに完成されており、各医薬品卸売企業間で大きなシェアの変動は見込みにくい状況でした。

一方、先ほど申し上げた通りスペシャルティ医薬品は製薬企業によって選ばれるか否かが重要な要素であり、今後大型化する製品を獲得できるかどうかは私たちの成長のカギを握ると言っても過言ではありません。そのため、これまで以上に危機感を持って東邦ホールディングスグループならではの強みをアピールしていかなければなりません。

例えば、当社グループは業界四番手であるため、売上規模や取引先のカバー率が不利な点と映るかもしれませんが、スペシャルティ医薬品の場合は専門医のおられる全国の特定の医療機関に温度管理など製品価値を維持するために必要な要件をしっかりと守って確実にお届けすることが重要であり、私たちは長年の経験の中でそのノウハウをしっかりと蓄積している点を強調する必要があります。

CEOメッセージ

また、当社は物流センターの高機能化において先んじた強みを有していると認識していますが、この度、中京地区に新たな高機能物流センター「TBC東海」の開設を決定しました。さらに東北地区での物流センターの設置も予定するなど、全国の物流ネットワークを一層強固なものにしていきます。これら以外にも製薬企業が卸売企業に期待する機能は多岐にわたりますが、製品ごとに製薬企業が期待する機能を揃え、強化することで、顧客・製薬企業双方から選ばれる企業へと飛躍を果たしていきます。

従業員エンゲージメントの向上

3つ目は、従業員エンゲージメントの向上です。当社グループは中期経営計画を加速させるために策定した実行計画の推進を「トランスフォーメーションプロジェクト」と名付け、CEOである私がプロジェクトオーナーとなり推進しています。しかし、今後改革をさらに加速するためには、経営陣だけではなく、社員一人ひとりの協力と貢献が必要不可欠となります。2025年2月に実施したエンゲージメントサーベイにおいて、多くの社員から会社をより良くするための貴重な意見が寄せられました。これを受け、2025年7月からはタウンホールミーティングを開始し、私とCOOの馬田が社員と直接対話する機会を設けています。この双方向のコミュニケーションを通じて、私たちの目指す姿を伝えるとともに社員一人ひとりの意見に耳を傾けることに努めています。参加した社員からは私が予想していた以上に活発に意見が出され、より良い会社にしたいという強い意思を持った社員がたくさんいることを実感し、とても頼もしく思いました。今後、トップダウンだけでなく、現場からのボトムアップによる経営を積極的に進め、全社一体となって改革に挑む風土を醸成していきます。

業界課題の解決に向けた DXと効率化への挑戦

医薬品卸業界における取扱製品の中心がプライマリー医薬品からスペシャリティ医薬品へと移り変わっていく一方で、配送量はジェネリック医薬品が半数以上を占めています。ジェネリック医薬品は継続的な薬価の引き下げが行われる一方で、原価の高騰に伴い製薬企業からの仕切価は上昇傾向にあり、さらにインフレによる保管料や配送料などのコスト増も相まって、採算をとることが難しい状況となっています。

また、2020年の一部の製薬企業による品質不正問題に端を発した医療用医薬品の出荷調整はいまだ続いており、現場のMSがお得意先からの問い合わせや代替製品を探

す作業に追われるなど時間的損失も大きく、医薬品卸業界全体で大きな課題となっています。

これらの問題を改善するため、物流センターの機能強化とともに、DXの推進による効率化を進めています。2024年度は当社、お客様双方の負担を軽減するため、医薬品の出荷調整状況や代替製品をお客様自身で確認できるポータルサイトを構築しました。また、日本の商慣習ではこれまで各医療機関からのオーダーに応じて医薬品を届けていたため、同じお得意先に1日に数回配送を行うこともまれではありませんでしたが、お得意先との対話を重ねながら現在は1日に1回、あるいは1週間に数回など、可能な限りで配送業務の効率化と温室効果ガス削減にも取り組んでいます。

事業ポートフォリオ改革は順調に進捗

事業改革は、医薬品卸売事業だけに留まりません。2024年11月に公表した実行計画でお示ししている目指すべき事業ポートフォリオの実現に向けて、調剤薬局事業や医薬品製造販売事業においても以下の取り組みを行っています。

調剤薬局事業では、中核であるファーマクラスター傘下の事業会社の統合を進めており、2026年3月までに4社に集約、将来的には1社に統合することを目指しています。これにより資本効率の改善や業務の効率化に繋がるとともに、地域包括ケアシステムにおける重要な役割を果たすため、かかりつけ薬剤師や在宅機能の強化を推進しています。また、収益性を高めていくという事業方針に沿って、採算性を重視した開局、閉局を継続しています。

医薬品製造販売事業においては、CDMO（製造開発受託）事業の拡大を追求し、スペシャリティ製品のフルラインサービスの拡充を通じたグループシナジーの強化を図っていきます。2025年度には、その一環として羽田パッケージングセンターを開設します。当施設では低温もしくは抗体医薬品を含むバイアル製剤等を主とした検査・包装および保管業務が行える設備を整備し、国内だけではなく、日本に同様の設備を持たない海外メーカーからの受託品目増加も図っていきます。

サステナビリティ経営の強化に向け、 優先課題に取り組む

当社は株主・投資家の皆様と積極的な対話を実施していますが、この対話を通じて中期経営計画や実行計画の数値目標達成はもちろんのこと、ESGやサステナビリティへの関心が非常に高まっていることを実感しています。例

えば、ある機関投資家の方と面談した際には、男性の育児休業取得率が議論の焦点となり、評価基準としてESGが大きな意味を持つことを改めて認識しました。また、当社グループにおいてもサステナビリティを意識した経営は、資本コストを低減する重要な要素と考えています。そのため、具体的な施策として、ガバナンスの強化および人的資本経営を優先課題として取り組んでいます。

■ ガバナンスの強化

2025年6月の株主総会では、取締役会の独立性と多様性を一段と高めるため、資本市場や財務に精通した女性2名の社外取締役を新たに迎えました。中期経営計画や実行計画の実現に向け、その知見を存分に発揮いただけると期待しています。外部の視点・知見は当社グループの成長に不可欠であり、今回の取り組みはガバナンス機能の実効性・透明性のさらなる向上に向けた重要な一歩だと考えています。

2024年8月に設置したガバナンス強化特別委員会では、社外のみで構成された委員により当社グループのガバナンス体制を多角的に検証いただいています。2025年2月には当委員会から中間答申が提出され、この答申に基づき、内部通報制度の強化と充実を図るべく、2025年4月にコンプライアンス推進部を新設しました。また、関係会社管理部を新たに設置し、グループガバナンス機能の強化にも取り組んでいます。さらに、これらのコーポレート・ガバナンス改善を遂行する執行責任者としてCGO (Chief Governance Officer) を新たに設け、ガバナンス改革を強力に推進していきます。

■ 人的資本経営

サステナビリティに関する社会からの要請や期待を社員一人ひとりが自分ごととして理解することが重要です。そ

のため、教育研修の機会を積極的に設けるなど、サステナビリティ意識の浸透を図っていきます。

また、先ほどお話ししたタウンホールミーティングにおいても、自身が責任をもって発言することであればどのようなことでも自由に発言してほしいということを社員には伝えています。エンゲージメントサーベイの結果、当社グループは社員同士の仲間意識や信頼関係が厚く、目標に向かって一丸となって取り組んでいく姿勢を持っていることが見て取れます。今後はその強みをさらに活かすとともに、社員一人ひとりが主体性をもって行動することで、経営戦略の実現に向けた改革を加速していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは、「わたしたちは社会・顧客と共生し、独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を共創し、世界の人々の医療と健康に貢献します」という経営理念のもと、平時・有事にかかわらず医薬品の安定供給に努めることを社会的使命としています。その使命を実現するため、今新たな東邦ホールディングスグループへ「RE BORN」する真っ只中です。変革はまだ道半ばではありますが、その歩みを決して止めることなく、グループ一体となって進んでいくよう導くこそが、CEOとしての私の責務であると考えています。

今後も、経営体制の強化を図るとともに、中期経営計画および実行計画で定めた戦略を着実に推進し、企業価値向上を目指していきます。

ステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご支援のほど、よろしくお願いいたします。

代表取締役 社長執行役員CEO

枝 廣 弘 巳



価値創造プロセス

東邦ホールディングスは、「全ては健康を願う人々のために」というグループスローガンを羅針盤として事業活動を行っています。

当社グループならではの経営資源を源泉として、世界の人々の医療と健康に貢献すべく価値創造に取り組むことで、持続的な成長による中長期的な企業価値の向上とコーポレートブランドの確立を目指していきます。

グループスローガン

全ては健康を

経営理念

わたしたちは社会・顧客と共生し、独創的なサービスの提供を通じて

INPUT

投入資本  P.15



人財資本



財務資本



社会資本



物流・製造資本



知的資本

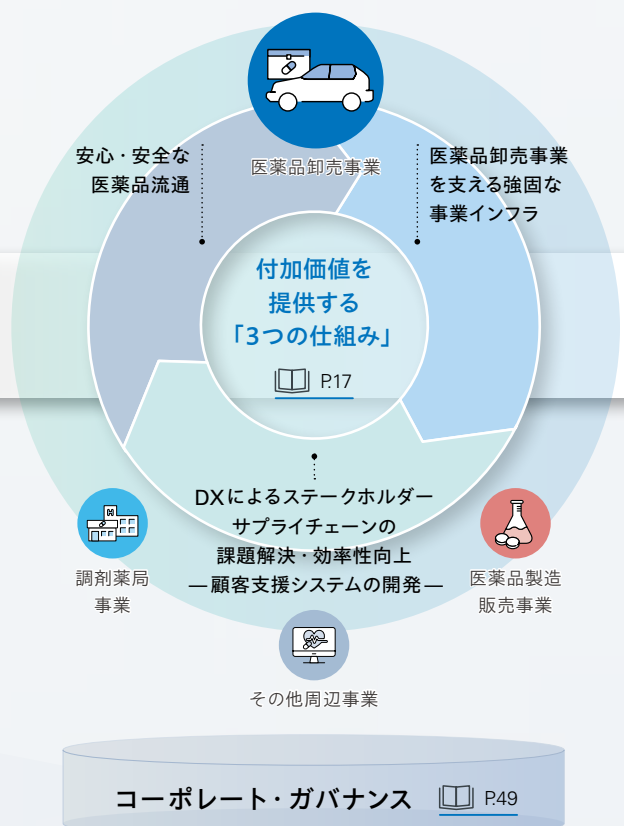
外部環境

- ・中長期的な少子高齢化
- ・モダリティの多様化
- ・地域包括ケアシステムの進展
- ・物流に関する環境変化
- ・世界的なインフレ傾向の継続

BUSINESS MODEL

付加価値提供型ビジネスモデル

各事業間の緊密な連携により
培ってきたビジネスノウハウを
活かした事業展開  P.07



願う人々のために

新しい価値を共創し、世界の人々の医療と健康に貢献します

経営理念の実現

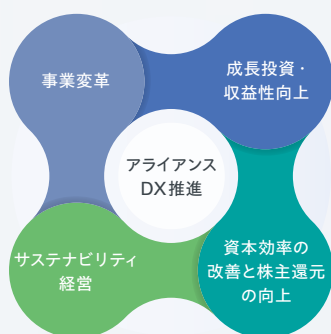
STRATEGY

戦略

OUTCOME

成果

中期経営計画2023-2025 「次代を創る」 P.23



中期経営計画の加速・実効性の向上
と企業価値のさらなる向上を目指した
実行計画を推進  P.23

重要課題 (マテリアリティ) P.21

- ・脱炭素化の推進
- ・生物多様性への配慮
- ・廃棄物の削減
- ・医薬品の安定供給・BCP対応
- ・品質・安全・効率性の向上
- ・医療アクセス課題の解決
- ・人的資本の価値最大化
- ・人権の尊重
- ・社会との共生
- ・リスクマネジメントの強化
- ・透明性の高いガバナンス体制の構築

医薬品卸売事業の強化

- ・帝人リジェネット(株)、伊藤忠商事(株)との業務提携による再生医療エコシステム構築
- ・二次包装施設「羽田パッケージングセンター」の開設により、グループシナジーによるワンストップサプライチェーンの実現
- ・ラストワンマイル(患者宅配送)の開始

新規事業の早期確立

- ・新規事業候補の評価実施

組織インフラの整備

- ・従業員エンゲージメント向上による、経営理念実現に向けた企業風土の醸成
- ・取締役会構成の見直しによるガバナンス体制の強化
- ・子会社管理、グループガバナンスの強化

あるべき姿

「あらたな価値創造」
に貢献する
「ベストパートナー」

創出価値

- ・医薬品の安定供給を果たす事業インフラ
- ・スペシャリティ製品フルラインサービス
- ・地域ヘルスケアデザイン

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



経営資本のさらなる強化

東邦ホールディングスの経営資本

当社グループが創業以来培ってきた経営資本は、持続的な企業価値向上には欠かすことができない要素です。これら経営資本を強化し続けることで、さらなる価値創造を追求していきます。



人財資本



財務資本

重要性

社員は会社の財産、すなわち人財であるとの考えのもと、人財資本を企業の持続的な成長を支える重要な基盤と位置付けています。当社グループは、一人ひとりの持つ能力が最大限に発揮されることで、お客様や社会への新たな価値を生み出すことができると考えており、多様な人財が心身ともに健康で、いきいきと挑戦できる環境を整えるとともに、社員と会社がともに成長し続けられる関係を築いていきます。

すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとしてともに成長していくためには、その事業活動を支える強固な財務基盤が重要であると考えています。健全な財務基盤は、医薬品の安定供給という責任を果たすために不可欠であると同時に、医療環境の変化に対応し、新たな価値を創造するための成長投資を可能にします。当社グループは各事業の収益力強化に努め、企業価値の継続的な向上を目指します。

2025年3月期実績

・従業員数(連結)	10,158人 (男性5,248人、女性4,910人)
・女性管理職数(連結)	402人 (女性管理職比率21.2%)
・健康経営優良法人認定企業数	8社
・リスクリング研修受講者数	1,145人
・エンゲージメントサーベイ回答率	87.6% (8,159人 / 9,309人)

・売上高	1,518,495百万円
・総資産	722,805百万円
・営業利益率	1.25%
・ROE	7.85%
・DOE	1.61%

課題

- ・人事制度の見直し
- ・評価制度における人財・役割要件の明確化
- ・働きがい、社員エンゲージメントの向上

- ・資本コストや株価を意識した経営の強化
- ・事業投資資金の安定的確保
- ・事業ポートフォリオの変革による資本収益性の向上
- ・キャピタル・アロケーションの最適化

資本強化策

- ・評価や報酬制度の見直しなど透明性のある新人事制度の導入
- ・役割・職責に応じた適正な人財の配置・ローテーション
- ・戦略実現に向けた社内外からの有能な人財の大胆な登用
- ・心理的安全性の向上を軸とする企業風土改革
- ・社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すための健康経営の推進

- ・資本収益性や市場評価に關しての多面的な分析に基づく経営資源の最適配分
- ・サステナビリティ経営の質的向上等を図ることによる資本コストの低減
- ・事業ポートフォリオの変革に向けた各事業の成長戦略の推進
- ・安定的な増配、および事業投資資金を確保した上での機動的な自己株式取得による積極的な株主還元の実施
- ・政策保有株式の縮減、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短期化



社会資本



物流・製造資本



知的資本

重要性

メーカーから医療機関・薬局に至るまで、健康への貢献という思いを共有する多くのパートナーとの信頼関係こそが、当社グループの事業の根幹です。また、地域医療が抱える様々な課題の解決には、多様な知見を持つ企業や団体との連携が不可欠であると考えています。当社グループは、すべてのステークホルダーの皆様とコミュニケーションを重ね、多様なパートナーとともに、社会へ新たな価値を提供していきます。

生命に関わる医薬品を、必要な時に必要な場所へ、高い品質を保ったまま確実にお届けすることが当社グループの社会的使命です。全国をカバーする物流ネットワークは、地域医療を支える社会インフラそのものであると認識しています。当社グループは安全性と効率性の追求はもちろん、変化する医療ニーズにも対応できる強靱なサプライチェーンの構築に、継続的に取り組んでいきます。

当社グループが目指すのは、単に医薬品をお届けするだけでなく、事業で培ったノウハウや蓄積したデータを活用し、お客様が抱える課題の解決に貢献することです。これら目に見えない知恵こそが、当社グループ独自の付加価値の源泉であると考えています。今後も医療DXの推進や、物流機能の強化に取り組み、現場のニーズに根差したソリューションを提供することで、より質の高い医療の実現に貢献していきます。

2025年3月期実績

- 取引メーカー数 **約1,100社**
- 取引先軒数 **約110,000軒**
- 薬局共創未来会員数 **7,274法人**
21,113店舗
- アライアンス数(公表ベース) **10社**
- 「どこシル伝言板※」の導入数 **354市区町村**

※ 認知症高齢者・障がい者等保護情報共有サービス

- 物流センター数 **10拠点**
- 営業拠点数 **210拠点**
- 医薬品製造販売工場数 **1拠点**
- パッケージングセンター数 **1拠点**
- 調剤薬局店舗数 **686店舗**

- 顧客支援システムラインナップ数 **約20製品**



- TBCダイナベースのロボットピッキング率 **95%**



- 出荷精度 **99.9999%**

課題

- ステークホルダーからの信頼
- 地域医療に関わる課題の把握
- 多職種との連携

- 高度な物流に対応するインフラ整備
- スペシャリティ製品の流通
- 効率的な配送体制

- 既存顧客支援システムの成長性
- 新たな顧客支援ビジネスの開発
- 自社の知的財産の把握

資本強化策

- 適切な情報収集および情報提供によるステークホルダーとの関係強化
- 調剤薬局店舗の運営などを通じた地域包括ケアシステム構築への貢献
- 積極的なアライアンスによるイノベーション創出
- 産業技術総合研究所(産総研)との共同研究によるユニバーサルメディカルアクセスの実現

- フルラインサービス機能の強化
- 配送管理システムなどの活用による配送の合理化
- 物流センター新設を含む、物流機能の強化・再編の推進
- 二次包装施設の整備

- 市場ニーズや将来性を精査し、高付加価値製品へ注力
- 顧客支援システムを通じた医療DXの推進
- 積極的なアライアンスなどを通じた新たな顧客支援ビジネスの開発・普及
- 物流機能への新たな技術の導入

付加価値提供型ビジネスモデル

社会の変化に対応し、医薬品に必要な公共性・安全性を担保し、 企業として持続していくための「仕組み」をつくる

医療はすべての人に平等に提供されるべき社会の基本かつ重要なインフラであるがゆえに、産業・事業として利益を創出する持続可能性を持たなければなりません。そのために私たちは患者さま、そのご家族など健康を願うすべての人々のお役に立つことで、社会から必要とされる企業であり続けたいという思いのもと、規模や価格の競争ではなく、「仕組みの競争」を戦略としています。

規模の競争／価格の競争

市場シェアを拡大し、競争優位性を確立するため、過剰な価格競争が行われた結果、利益率が大きく低下。

かつての
競争軸

外部環境の変化

- ・ 中長期的な少子高齢化
- ・ モダリティの多様化
- ・ 地域包括ケアシステムの進展
- ・ 物流に関する環境変化
- ・ 世界的なインフレ傾向の継続

仕組みの競争

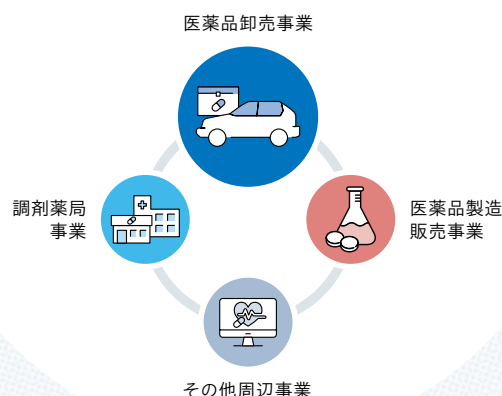
東邦ホールディングスの 競争優位性

医薬品卸売事業を中核とし、調剤薬局事業や医薬品製造販売事業など、人々の健康を支える様々な分野で活動しながら、各事業間で緊密な連携を図っています。長年培ってきたビジネスノウハウを活かす「3つの仕組み」を持ち、それによって競合他社との差別化を図り、付加価値を提供していくことが当社グループの強みとなっています。



各事業間の緊密な連携により培ってきた ビジネスノウハウ

- 患者さま、病院、診療所、薬局、製薬企業、従業員等ステークホルダーの課題やニーズを多角的に把握
- 共創未来グループの連携による業際を越えたアライアンスベースの多様な取り組みを実施
- デジタル化による業務の効率化、情報の一元管理化



あるべき姿

「あらたな価値創造」に貢献する
「ベストパートナー」

- 医薬品の安定供給を通じた医療提供体制維持への貢献
- スペシャリティ製品の取り扱いを通じた、医薬品流通における確固たるポジションの確立
- 地域ヘルスケアデザインに必要とされる「仕組み」のイノベーション
- 様々なチャレンジに積極的に取り組む企業文化の確立
- 継続的な企業価値の向上

付加価値の
提供

- 医薬品の安定供給を果たす事業インフラ  P.31
- スペシャリティ製品フルラインサービス  P.33
- 地域ヘルスケアデザイン

あるべき姿の
実現ビジネスノウハウを活かし、
付加価値を提供する「3つの仕組み」

1. 医薬品卸売事業を支える強固な事業インフラ

- 20年以上前から取扱製品の1品1品ごとに有効期限やロット番号で管理できるシステムを整備
- 情報の一元管理により北海道から沖縄まで全国どの営業所や物流センターにおいても必要な情報が入手可能

2. DXによるステークホルダーサプライチェーンの課題解決・効率性向上

顧客支援システムの開発

- 競合他社に先駆けて30年以上前から開発
- 医療機関の効率化と顧客満足度の向上を両立

3. 安心・安全な医薬品流通

- 品質(徹底した品質管理)、安全(トレーサビリティの充実)、効率(効率的な物流環境の構築)の3点において最高レベルを実現
- 最先端の自動化技術の導入
- 医薬品の適正流通基準であるGDP (Good Distribution Practices) ガイドラインに準拠した環境の整備

アライアンスによるイノベーションの創出

価値創出に不可欠となるサステナビリティ

当社グループは、「わたしたちは社会・顧客と共生し、独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を共創し、世界の人々の医療と健康に貢献します」という経営理念に基づき、医療・健康・介護分野に携わる企業集団として、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ推進体制

当社はサステナビリティに係る対応を経営上の重要課題と認識し、サステナビリティ推進委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会による監督を行っています。

取締役会による監督体制

取締役会は、サステナビリティや気候変動に関するリスクと機会に係る課題について、サステナビリティ推進委員会より取り組み状況や目標の達成状況の報告を受け、モニタリングします。また、新たに設定した対応策や目標を監督します。

人的資本に関しては、人的資本に係る投資、主要部署における責任者以上の職位の任免、ならびに重要な労働条件の基準に関する決定および変更について、取締役会の承認を受けています。また、その他の社員の任免や労務管理、健康経営推進をはじめとする各施策の推進についても取締役会に報告され、監督を受けています。

サステナビリティ推進委員会

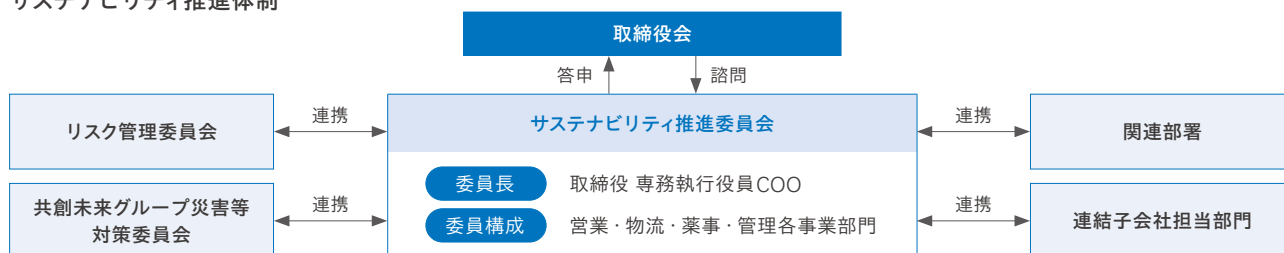
サステナビリティ推進委員会は、営業・物流・薬事・管理部門のメンバーで構成され、気候変動に係る事項を含む重要課題（マテリアリティ）の特定や環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）、DX等への対応を含むサステナビリティ戦略について審議し、取締役会に答申します。

本委員会は、委員長を取締役 専務執行役員COOが務め、サステナビリティ方針に基づく行動計画の立案、目標設定、進捗管理、効果検証を行うとともに、気候変動が事業に与える影響について、毎年評価を行い、識別したリスクの最小化と機会の獲得に向けた方針をもとに、対応策の策定および目標の設定を行います。また、目標の達成状況を定期的に確認するとともに、継続的に改善に向けた取り組みを実施しています。

サステナビリティ推進委員会での主な協議内容

実施時期	協議・検討内容
2024年5月	- グループ調達方針の策定 - パートナーシップ構築宣言への参加 - 気候変動に関する取り組み - 重要課題（マテリアリティ）の見直し
2024年8月	- サステナビリティにおける目標数値の見直しおよび具体的な取り組みの検討（温室効果ガス排出量削減目標／女性管理職比率目標） - 新たなサステナビリティ関連の取り組み - サステナビリティブックの制作

サステナビリティ推進体制



リスク管理について

当社グループでは、経営上のリスクもしくは経営上のリスクに発展しかねない事態が発生した場合の対応と、経営上のリスクの発生を未然に防止するためにリスク管理基本規程を定めています。2025年に、これまでのグループ・コンプライアンス・リスク管理委員会の構成を変え、新たにリスク管理委員会が発足しました。リスク管理委員会は、CGOが委員長の任にあたり、リスク要因の早期発見・把握、リスク発生防止体制の改善、リスク発生時の対応策の策定などを定期的に行っていきます。

サステナビリティや気候変動に関連するリスクについては、サステナビリティ推進委員会にて、サステナビリティ課題がもたらす事業リスクおよび収益機会を識別・評価し、リスク管理委員会や共創未来グループ災害等対策委員会と連携の上、取締役会に報告します。

マテリアリティ特定プロセス

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、社会課題やステークホルダーからの要望・期待を把握した上で、当社グループが取り組むべき課題を特定し、課題解決のための取り組みを実践することが重要です。

当社グループは、企業の社会的責任（CSR）への関心が高まる中、2009年度に最初のマテリアリティを策定しました。そして、2023年度に発表した中期経営計画2023-2025「次代を創る」、および2024年度に発表した当社グループが目指す「あるべき姿」の実現に向けて、マテリアリティの見直しを行う必要があると考え、現在以下のプロセスに沿ってマテリアリティの再定義を進めています。

特定プロセス



VOICE マテリアリティ特定プロジェクトメンバーからのコメント

私は経営企画部の立場から、特にガバナンスの観点を中心に、企業理念や中期経営計画なども考慮しながら課題を整理しました。多様な部署や事業会社のメンバーから、それぞれの見地に基づいた幅広い意見が出され、当社グループの事業を取り巻く課題を深く理解する貴重な機会となりました。

この議論で明らかになった重要テーマが、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に繋がるものと考えています。



東邦ホールディングス
経営戦略本部
経営企画部 主任
連城 彩

私は薬事の立場からマテリアリティ特定プロジェクトに参加しましたが、日頃接点が少ない他部署の方たちと話し合う中で、会社に取り組むべき課題や課題解決へ向けた取り組みに対する多様な視点に触れることができ、大変有意義な機会となりました。薬事としては、品質・有効性・安全性の確保はもちろんのこと、薬事関連法規の遵守を前提に、社会や患者さまの期待に応えるサービス提供の実現を目指すマテリアリティにしていきたいと考えています。



東邦薬品
薬事情報部
関川 勝博

価値創出に不可欠となるサステナビリティ

重要課題(マテリアリティ)

※ 2025年10月現在、見直しを実施中

	重要課題	社会課題	目標	関連するSDGs
 E (環境)	脱炭素化の推進   P.41	気候変動問題	2025年度目標(短期): 温室効果ガス排出量 2019年度比40%削減 2030年度目標(中期): 温室効果ガス排出量 2019年度比60%削減 2050年度目標(長期): カーボンネガティブ ※ 対象: Scope1+2	   
	生物多様性への配慮   P.44	- 水質汚染 - 生態系への影響	生物多様性の保全を重視した企業経営と社員の意識向上	
	廃棄物の削減   P.44	環境負荷の増大	- 産業廃棄物の適切な処理 - DX化によるペーパーレスの推進	
 S (社会)	医薬品の安定供給・BCP対応   P.31	- 災害時等における物流機能の停止 - ジェネリック医薬品を中心とする医薬品供給不足 - パンデミックの発生 - 災害時等による薬局の機能停止	- 治療を必要とする患者さまに安心・安全に医療を提供する体制構築への貢献 - サプライチェーン全体での医薬品の安定供給	 
	品質・安全・効率性の向上   P.33	- 医薬品のモダリティの多様化やカテゴリーの変化 - スペシャリティ製品の拡大 - 薬局における医療安全・品質管理	- スペシャリティ製品フルラインサービスの構築 - 高品質なジェネリック医薬品の供給	 
	医療アクセス課題の解決   P.38	医師不足および地域間偏在	- 地域ヘルスケアデザインの構築 - ユニバーサルメディカルアクセスの実現 - 顧客支援システムの活用による医療DXの推進	 
	人的資本の価値最大化   P.45	- 労働人口の減少 - ダイバーシティ&インクルージョン - 働き方改革	- 女性管理職比率の向上 東邦ホールディングス目標: 30% (2030年までの早期)、東邦薬品目標: 4% (2026年) - 働きやすい職場環境づくり	 
	人権の尊重   P.48	労働、ジェンダー、プライバシー等様々な人権リスク	すべての人が生まれながらにして持つ基本的人権の尊重	
	社会との共生	地域包括ケアシステムの構築	誰もが安心して暮らせる社会への貢献	
 G (ガバナンス)	リスクマネジメントの強化   P.65	法令違反・コンプライアンス違反の発生	コンプライアンス遵守の徹底	
	透明性の高いガバナンス体制の構築   P.49	脆弱なガバナンス体制	- より強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築 - 取締役会のさらなる実効性の向上	

Section 02

価値創造を進める中長期成長戦略

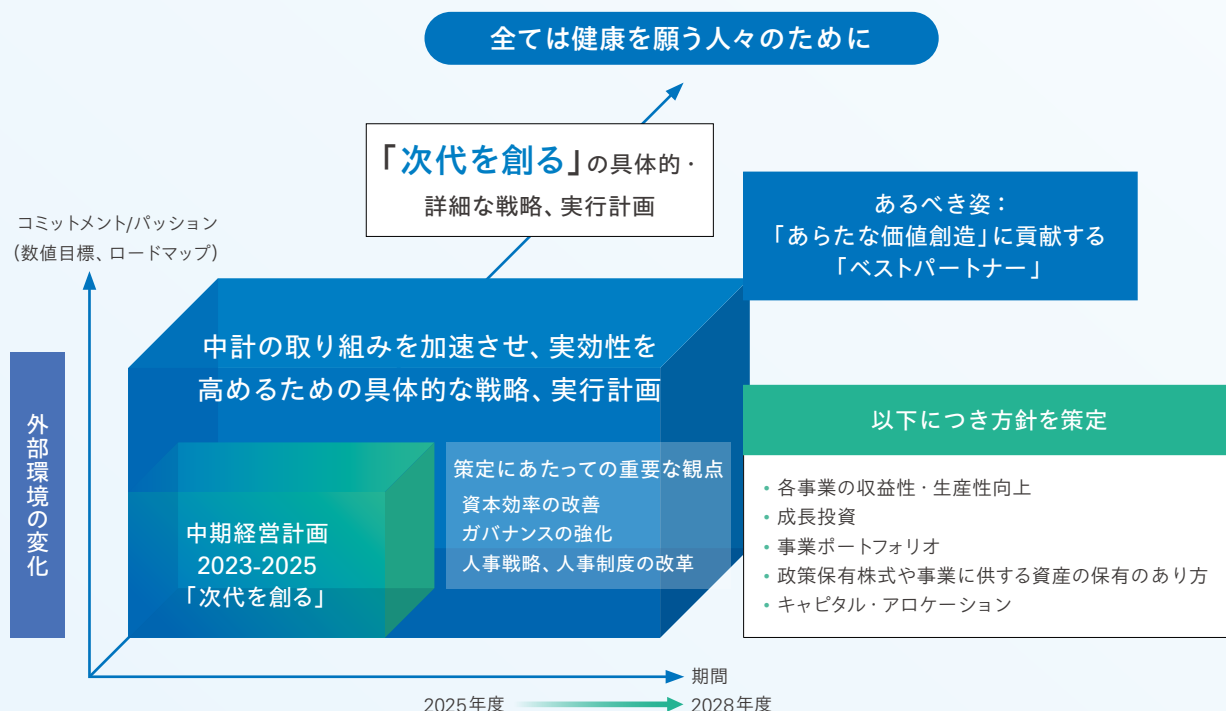
- 23 中長期成長戦略の全体像
- 24 実行計画
- 25 実行計画の進捗
- 27 COOメッセージ
- 29 CFOメッセージ
- 31 事業戦略
- 41 環境戦略
- 45 人財戦略

中長期成長戦略の全体像

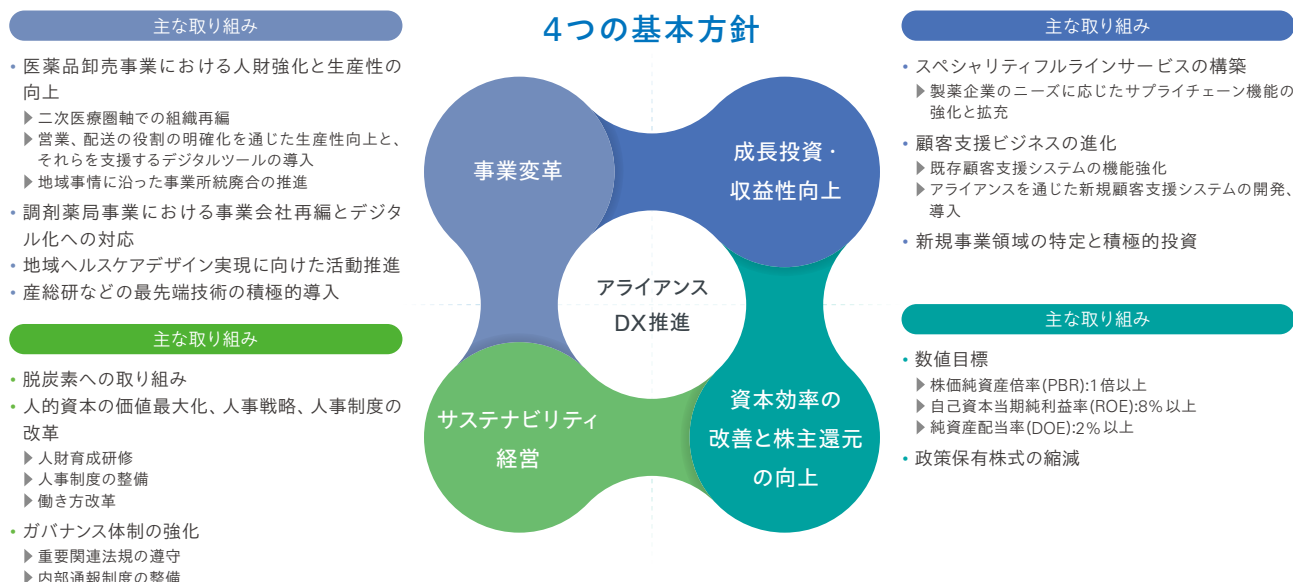
中期経営計画の加速・実効性向上と企業価値のさらなる向上を目指して

当社グループは、2023年度に中期経営計画2023-2025「次代を創る」を策定し、4つの基本方針のもと具体的施策に取り組んでいます。さらに2024年に社外の視点も取り入れた経営戦略委員会を立ち上げ、様々な角度から議論・検証を行い、現在進行中の中期経営計画の根幹や方向性は変えずに、期間、コミットメントの観点から具体化し、ロードマップも明確にした形で、当中期経営計画の目標を必ず達成するための戦略や実行計画を策定しました。

経営戦略委員会の検証結果に基づき策定した実行計画の位置付け



中期経営計画2023-2025「次代を創る」



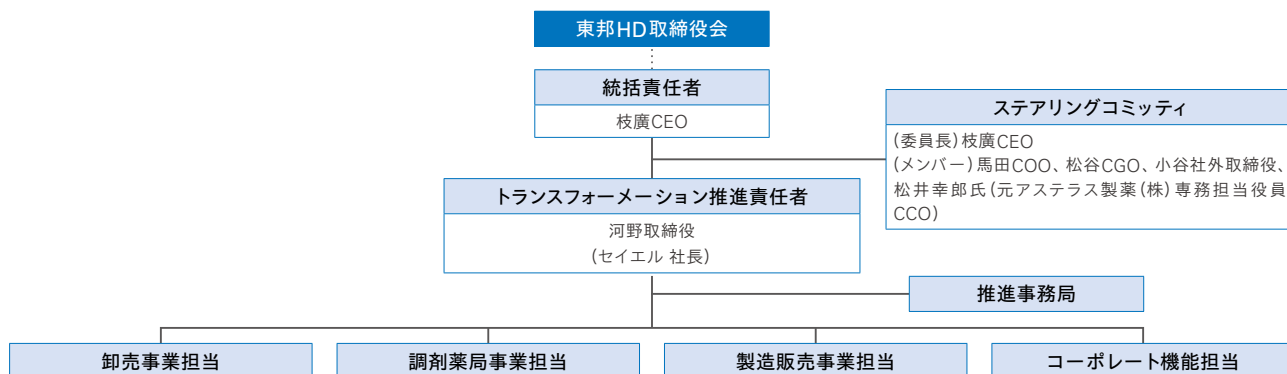
実行計画

トランスフォーメーションプロジェクト

2024年11月に公表した実行計画は、中期経営計画2023-2025「次代を創る」の取り組みを加速させ、実効性を高めることを目的に策定しました。株主・投資家の皆様との対話の中でいただいたご意見も取り入れ、時間軸をより明確化し、2029年3月をターゲットとした戦略の見直しおよび数値目標の再定義を行いました。

この目標を達成するためには、実行計画に沿った各施策の実現が最重要課題となります。そのため、本取り組みをトランスフォーメーションプロジェクトと名付け、CEOの枝廣がこの全社的なプロジェクトのオーナーとして統括しています。トランスフォーメーション推進責任者には、医薬品卸売連結子会社セイエルの社長でもある取締役の河野が担い、プロジェクトの重要な意思決定を支える仕組みとして、ステアリングコミティを設置しました。

ステアリングコミティには、社内メンバーだけではなく社外メンバーも参加し、トランスフォーメーションを確実に実行できる体制で運営しています。同委員会は四半期ごとに開催し、「資本効率の改善に繋がる成長戦略」「ガバナンスの強化」「人事制度・人事戦略の改革」についての進捗状況の把握など、目標達成に向けてプロジェクトが計画通り進行しているかを確認しています。



事業ポートフォリオの方向性

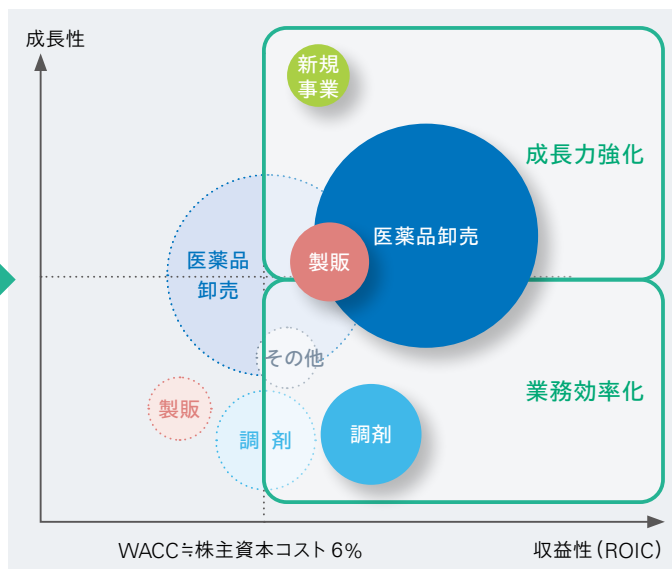
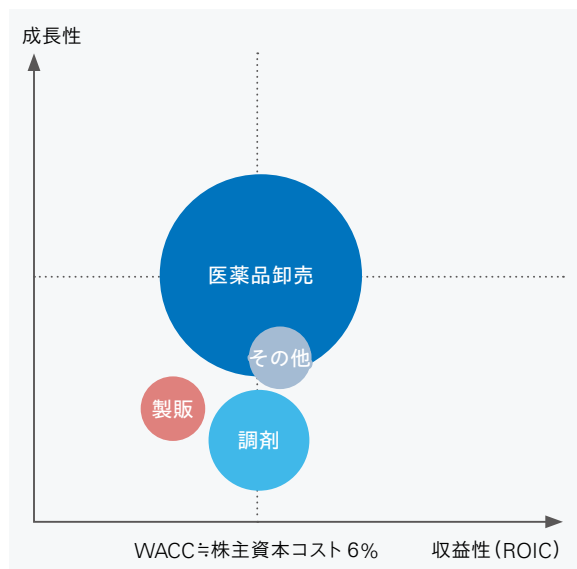
▶ P37

2029年3月期までに当社グループが目指す事業ポートフォリオの方向性を以下の通り定めました。

医薬品卸売事業基盤を核とし、オーガニック成長を確実に実現しながらも、事業基盤を補強する、あるいは課題となる機能を獲得することで企業価値を最大化することを目指し、他企業、組織との積極的、かつ、大胆なアライアンスを加速させていきます。

現状の事業ポートフォリオ(ROICは過去3期平均)

目標とする事業ポートフォリオ(2029年3月期)



※ 円の大きさは事業（営業利益）規模をイメージ

実行計画の進捗

ロードマップ

本実行計画のロードマップを以下のように定めています。



進捗状況サマリー

経営戦略委員会での議論を踏まえ、2024年11月に公表した実行計画の実現に向けてのロードマップに従い、「医薬品卸売事業の強化」「新規事業の早期確立」「組織インフラの整備」という3つの観点から各施策を進めています。

		主な取り組み
医薬品卸売事業の強化	スペシャルティ製品を確保するためのインフラの整備、それらを支える物流機能の強化、そして当社の強みである顧客支援システムの拡充など、成長戦略に沿った様々な取り組みを行っています。これらの取り組みは、今後の国内医薬品市場における製品構成の変化を見据えた基盤整備や機能強化に重点をおいた施策です。製薬企業、お得意先等の行動変容に対応できる営業・配送の質的向上と、中期経営計画の大きな柱であるチーム制の稼働を通して、「あらたな価値創造」に貢献する「ベストパートナー」を目指しています。	- 物流機能の強化に向けた新たな物流センターの建設 「再生医療エコシステム」構築に向けた帝人リジェネット(株)、伊藤忠商事(株)との業務提携 - スペシャルティ製品の患者宅配送サービス「L1MON」(リムオン)開始 - 二次包装施設「羽田パッケージングセンター」の開設 (株)ファルモとの資本業務提携
新規事業の早期確立	実行計画の最終年度である2029年3月期までに、5～10年後に大きく花を開かせる新規事業案件の種(シーズ)の評価を進めています。現時点で具体的な契約締結事例はないものの評価件数は増加しています。この動きをさらに加速すべく、投資案件の探索ネットワークの拡大に繋がる新たな仕掛け、仕組みの検討を開始しています。	- シーズ探索のネットワーク構築に向けた取り組み - 新規事業候補の評価実施
組織インフラの整備	社員のモチベーション向上に向けた施策、ホールディングスとしての機能強化に繋がるガバナンス向上策を短期間で次々と打ち出すなど、実行計画の実現に向けて着実に歩みを進めています。今後も改善の手を緩めずに人事制度の改革推進およびガバナンスの実効性の強化を推進していきます。	- エンゲージメントサーベイの実施 - 組織風土改革に向けた対応(フラットコミュニケーション施策「さん」付け運動、オフィスカジュアルの推進、タウンホールミーティングの開催等) - 取締役会構成の見直し - グループガバナンスの強化

数値目標

📖 P.29 CFOメッセージ

事業利益の拡大と安定的な増配、および機動的な自己株式取得など積極的な株主還元の実施による資本効率の向上を通して企業価値の増大を目指すため、数値目標を以下のように策定しました。ROEは最低でも株主資本コスト6%※を上回り、2029年3月期には連結ベースで営業利益率1.5%以上と併せて8%以上を達成、その後も継続的に8%以上を達成できる収益、財務基盤を構築していきます。

	2025年3月期	2026年3月期	2029年3月期
ROE	7.85% 特殊要因除き：6.09%	6.12%	8.0%
営業利益率	1.25%	1.32%	1.5%以上
PBR	1.09倍	1.0倍以上	
DOE	1.61%	2.0%以上	安定的な増配
政策保有株式(純資産対比)	16.2%	15%未満	10%未満

※ 株主資本コストに対する考え方

CAPMで算出した当社の株主資本コストは、様々な手法による算出結果や過去実績、金利変動の可能性も鑑み、概ね6%が妥当と判断しました。当社の場合、純負債残高(負債-現預金残高)がマイナスのため、WACCの計算(加重平均資本コスト)に負債残高は反映させず、株主資本コストをWACCとしても用いています。

ステアリングコミッティメンバーメッセージ

経営戦略委員会は、中期経営計画「次代を創る」を加速する実行計画を検討するために設置されました。私は同委員会のメンバーとして、「東邦の常識」とはならない議論を促すため、外部の視点から助言・提言を行っています。私が最初に気が付いたことは、次の2点でした。

1. 「事業変革」が今回の目的であるにもかかわらず、提案されてきた計画は、従来の事業計画に基づいて売上拡大を図ろうとしている。
2. 収益の柱である医薬品卸売事業以外にも、調剤薬局事業・医薬品製造販売事業など多数の事業を展開しているが、東邦ホールディングスとして戦略的統括がなされていない。

そこで、今回の経営戦略委員会の目的を再確認し、「資本効率の改善」「ガバナンスの強化」「その経営戦略を実行していく人的資本投資」の観点から議論を進めました。具体的には、外部環境変化とその将来予測から、共創未来グループの強みを活かしながら競合優位を確保し、持続的な企業価値向上を図るにはどの事業に注力していくべきか、また利益が出ていても資本効率の観点から縮小・撤退していくべき事業は何か、強化すべき新規事業は何かなどをオープンに議論しました。この結果、「医薬品卸売事業の強化」「新規事業の早期確立」「組織インフラの整備」「財務・資本戦略」の4つを重要課題と捉え、その実行計画を2024年11月に公表しました。現在はその実行フェーズにあり、トランスフォーメーションプロジェクトとしてその実践をフォローしています。これまでに、スペシャリティ製品獲得能力強化に向けたパートナー企業との提携、調剤薬局子会社統合の進展、物流機能強化など、策定された施策は着々と実行されています。また人事戦略・制度改革を実行するためのリーダーも外部から採用されました。今後この実行計画を確実に達成するためには、「全従業員が正しく改革の目的・方向性を理解し、上司に言われて業務をこなすのではなく、自ら何をすべきかを考え行動する企業文化醸成」が重要と考えます。従業員の変革に対する理解度はまだ高くありません。現在、CEO・COOによるタウンホールミーティングが実施されています。

今後もステアリングコミッティのメンバーとして、計画された組織再編や諸制度の導入・改善などハード面の変革だけでなく、「自ら考え行動する」企業文化が醸成されるようにソフト面の変革もフォローしていきたいと思っています。



元アステラス製薬(株)
専務担当役員CCO
松井 幸郎氏

COOメッセージ



取締役
専務執行役員COO

馬田 明

確固たる経営基盤を構築し、企業価値向上を果たす

強みを活かし、多くの成果を生み出した一年

2024年度の事業環境は、薬価改定による薬価基準の引き下げや、長期収載品の選定療養費制度の導入によりジェネリック医薬品への切り替えが加速するなど、引き続き医療費抑制策の影響を受けました。新型コロナウイルス感染症関連では、治療薬や検査薬の売上が減少した一方で、自治体によるワクチンの定期接種開始に伴い、ワクチンの売上が増加しました。また、スペシャリティ医薬品をはじめとする、取扱卸を限定する製品の売上は引き続き順調に伸長しており、結果として売上高は前年度から増収となりました。

さらに、医療用医薬品以外の新たな周辺ビジネスへの投資や様々な分野でのアライアンスに取り組み、以前から収益に貢献している顧客支援システムにおいても「簡易版ミザル」や「病院なびPRサービス」などの新製品を投入するなど、多くの成果を生み出した一年であったと考えています。

ハードとソフトの両面で変革を進め、医薬品流通のさらなる進化を目指す

当社グループは、今後も急速な変化が見込まれる事業環境に対応するためには、対処すべき課題があると認識しています。その一つが長期収載品やジェネリック医薬品など

低薬価品の流通です。2025年度の薬価改定では、最低薬価の引き上げが行われるなど対策が進められてはいますが、特にジェネリック医薬品を中心に毎年薬価は大きく下がっており、物流コストとの見合いが大きな課題となっています。その一方で、従来の医薬品物流に加え、高額で特殊な保管・輸送方法を要するスペシャリティ製品の物流体制の確立も重要となります。当社グループでは大規模高機能物流センターTBCダイナベースをはじめ、ロボットピッキングなど自動化への投資を積極的に行い、省人化と合理化を実現していますが、この機能に加えて、低薬価品物流のコスト吸収と、高額なスペシャリティ製品の厳格な管理を両立させる新たな流通モデルの構築を今後強力に進めていく必要があると考えています。

その推進にあたっては、これまで物流部門が培ってきた知見だけでなく、製薬企業や医療機関のニーズを把握している営業的な視点が必要不可欠です。こうした考えのもと、これまで物流部門の出身者が長く務めてきた物流センター責任者に営業部門の出身者を起用するなど、物流と営業の知見を融合させた流通体制の変革を進めています。このように、ハードとソフトの両面で変革を進めることが、医薬品流通のさらなる進化に向けて重要になると認識しています。

新たな物流の可能性を見据える

先ほど申し上げたハード面の強化策として、新たな物流センター「TBC東海」を設置し、2027年度に稼働予定です。

TBC東海は、医薬品卸だけではなく、メーカー物流や検査薬などを含めた高機能物流センターを目指しており、革新的な自動化技術を取り入れたマテリアルハンドリング設備の導入を進めていく方針です。また、構想段階となりますが、東北地方に同様の機能を持つ物流センターの設置も計画しており、東海・東北の2カ所に総合物流センターを新設することで、東京・関西の物流センターの負荷を軽減するとともに、各営業所の配送や在庫管理の効率化を一層向上させていきたいと考えています。

また、2つの新たな物流センター設置により営業・配送の在り方もダイナミックに変わるため、MSとEMSの機能の明確化にも繋げていきたいと思っています。また、それらを通じ生産性の向上に繋がるチーム制の導入を、地域事情も勘案しながら段階的に進めていきます。

一方、医薬品業界を取り巻く制度や潮流は時々刻々と変化を続けており、今とは異なる物流機能が求められる可能性があります。例えば、現在国家戦略特区で始まっている調剤の一包化業務の外部委託が恒久的な制度になれば、医薬品の物流・配送体制には変化が生じるかもしれません。私たちは、このような市場の変化を常に注視し、新たなチーム制のもとで、培ってきた知見を活かしながら、今後も適切な投資を実行していきます。

アライアンスの加速と強固な営業体制の構築により、顧客支援システムを強化

当社グループの強みの一つである「ENIF」や「ENIFvoiceシリーズ」などの顧客支援システムは、これまで自社で開発・提供してきました。しかし、今後加速していく技術革新やユーザーからの新たなニーズに対応するためには、自社だけでなく外部とのアライアンスによる新製品の開発も欠かすことはできません。そのため、直近では、既存の顧客支援システムの棚卸を進めるとともに、薬局向けICT事業を展開する(株)ファルモと資本業務提携を結び、ファルモ社のEveryシリーズと当社の顧客支援システムとの連携を目指すなど、より多角的な視点でシステム開発を推進しています。

また顧客支援システムの売上伸長には、営業体制の強化も重要です。先ほど申し上げたチーム制への移行に合わせ、各MSの適性に応じた効率的な人員配置を進めるとともに、顧客支援システムに関する社内教育を徹底することで、MSには医薬品だけでなく、顧客支援システムのプロとして現場で活躍してもらいたいと考えています。彼らが医療現場で直面する課題を、顧客支援システムの提案を通じて解決できるよう、今後も教育を進めていく方針です。

社員との対話を重視し、魅力ある人財を育てる

当社グループのもう一つの強みは、薬価が下がり続ける中でも、製品価値に見合った販売活動を行っている点であり、この取り組みが、製薬企業様からの高い評価と、新たな流通受託に繋がっています。一方で、お客様に価格以外の付加価値を提供し、評価していただくことに加え、製品価値を正しく伝えることができるMSの人間力も重要な要素の一つとなります。そのため、MSがお客様のニーズを的確に把握し、新たなビジネスに取り組むために必要なリスティング研修をさらに充実させていく方針です。

中期経営計画の基本方針の一つに掲げているサステナビリティ経営については、サステナビリティ推進委員会の委員長として、社員一人ひとりがサステナビリティを自分ごととして捉えることができるよう、取り組みの狙いや方針を丁寧に説明することが必要だと考えています。サステナビリティ経営の推進には社員のモチベーション向上が不可欠であり、待遇改善や働き方改革などを積極的に進め、すべての社員が意欲的に働くことができるwell-being（ウェルビーイング）を実践していきます。

現在、CEOの枝廣とともに、現場の社員と直接対話するタウンホールミーティングを実施しています。全国各地の様々な部署や役職の社員から、課題や悩み、うまくいっている点など、多くの生の声を直接聞くことができ、非常に有意義な取り組みであると実感しています。この取り組みを将来にわたって継続し、現場の声を吸い上げて経営に反映させていくことが重要だと考えています。

確固たる経営基盤を構築し、企業価値の向上を図る

医療サプライチェーンの担い手として、リスクの継続的な低減とレジリエンスの向上に取り組むことが不可欠です。当社グループは、災害やパンデミックといった有事の際にも安定供給を最優先にするため、様々な対策を講じています。具体的には、安否確認システムの導入や、災害時を想定したシステムの切り替え訓練を定期的実施しています。

また、TBCダイナベースでは、災害時に自衛隊や災害拠点病院との連携を想定した訓練も行っています。今後新設するTBC東海や東北の物流センターも、こうしたBCP対策を意識した構造とする予定です。

私たちは、変化し続ける事業環境の中、競争優位性を磨き上げるとともに、強固な経営基盤を構築することで、企業価値を高め、ステークホルダーの皆様から必要とされる企業であり続けることを目指してまいります。

CFOメッセージ

企業価値向上に向けて、 「稼ぐ力」を重視した 「攻めの管理」を実践する

執行役員CFO

栄 靖雄



活気あふれる企業風土を醸成し、 実行計画の数値目標達成を目指す

当社グループは、医療用医薬品を中心に患者さまが必要とするモノやサービスを安心・安全にお届けするという、非常に社会的意義が高い事業を総合的に展開しています。一方、財務的な観点から申し上げますと、医薬品業界の構造上利益率が低いという大きな課題を抱えており、当社グループの安定的な事業運営、および企業価値向上の足枷となる可能性があります。利益率を上げるための簡単な手段はコスト削減ですが、そればかりでは会社としての活力を失うため、投資とコストの有効活用による効率化を目指すとともに、売上総利益の「額」の増加が重要であると認識しています。こうした考えのもと、当社グループは医薬品卸売事業をはじめとする各事業の成長戦略や事業ポートフォリオの方向性を最大の課題として、2024年度に立ち上げた経営戦略委員会にて検討を重ねてきました。私は、この機会を逃さず、全社の変革に向けた動きに弾みをつけていく考えです。

私がCFOに就任する以前から、当社グループはCEOの枝廣のもとで財務基盤を固めるべく、リスク管理の高度化や業務プロセスの効率化、および全社横断的な利益管理を強化してきました。今後は、これまで以上に成長を意識した上でのコスト・リスク管理強化に努め、キャッシュ・フローの改善と必要な投資を実行していきます。これにより、活気あふれる企業風土を醸成し、実行計画で掲げた数値目標「2029年3月期ROE8%以上、営業利益率1.5%以上（連結ベース）」を達成することで、その後のさらなる成長の実現に繋がっていきます。

2025年3月期振り返り、および2026年 3月期見通し：営業利益率の改善により、 「稼ぐ力」を向上させる

2025年3月期の業績は、売上高の成長により売上総利益は増加したものの、原価上昇に伴い売上総利益率は減少しました。また、給与水準の改善や物流および薬局店舗の人員不足対応等による販管費の上昇により、営業利益・営業利益率ともに減少しました。加えて、前期に引き続き、政策保有株式および不動産の売却益があったものの、ROEは前期比で減少となっています。

2026年3月期については、前期と同様の傾向が続きますが、人的資本の投資を妨げることのないよう、その他経費の適正使用を推進し、営業利益および営業利益率の改善、その結果によるROE（特別損益を除くコアベース）の改善を実現する計画です。私たちの利益基盤を支える医薬品卸売事業の売上総利益率は、スペシャリティ医薬品を中心とした取扱卸限定品の比重が高まっていることから、減少傾向にあります。しかし、減少幅を抑制しつつ、スペシャリティ医薬品の取り扱いを増加させるためにはどのような対応が必要なのかを正確に見極め、機動的にその施策を実行することによって、「稼ぐ力」、すなわち営業利益および営業利益率を前期比で改善することを目指しています。

実行計画期間中における資本効率改善 および収益性向上：8%を大きく上回る ROE達成を目指す

2024年11月に策定した実行計画では、当社グループの「稼ぐ力」を最大化することを明確な目標とし、事業ポート

フォリオの変革を前面に打ち出しています。また、各事業の成長戦略および全社数値目標を掲げるだけでなく、その実行を確実にするためのガバナンスの強化および人財戦略・制度の改善方針も策定しています。コア事業である医薬品卸売事業の事業規模拡大・収益性向上・成長力強化、調剤薬局事業の収益性向上、および医薬品製造販売事業におけるCDMO事業の拡大を実現することができれば、先ほど申し上げた数値目標の達成は十分可能と考えています。

なお、ROE8%を大きく上回る水準を達成するためには、医薬品卸売事業を主力とするビジネスモデルでは、流通を支えるインフラを維持する純資産・現預金の水準とコストを考えると、現状では投資有価証券や不動産の売却等による一時的な利益を計上しなければ実現が難しいと考えます。こうした状況を踏まえ、医薬品卸売事業を引き続きコア事業として、不足している領域を強化しながら安定した利益を生み出し、そこで得た利益を医薬品製造販売事業におけるCDMOの拡大戦略や新規事業の開拓に再投資することで、実現可能性は高まります。これに加えて、新規事業のシーズを早期に確保し、10年後に大きく利益貢献できるビジネスを育成することで、継続的に8%を大きく上回るROEの達成に繋がると考えています。

キャピタル・アロケーション：積極的な事業投資により、利益およびキャッシュ・フロー創出を拡大

まず、人的資本への投資なくして実行計画の実現はないと考えています。給与等の引き上げによる社員のモチベーション向上だけでなく、実行計画の実現に必要な社員の能力を高めるためにどのように社員に投資をしていくのか、ここを明確にしなければなりません。戦略に沿った人財を外部から採用し補強することも視野に入れていますが、まずはこれまで当社グループを支えてきた人財が一層活躍できるようにどうすべきかを考えた投資となります。業務効率化を見据えたDX投資は、社員のパフォーマンス最大化に繋がることで初めて意味を成すものと考えており、この点もしっかり対応していく考えです。

また、組織・インフラ投資として、物流機能の質的強化も重要となります。今後開発される医薬品の多様なモダリティにきめ細かく対応でき、かつ品質担保を最優先にした体制づくりへの投資が、当社の存在価値を左右すると言っても過言ではありません。将来の医薬品物流のトレンドを見据えた早期の対応に努めますが、特に建設回りでの人手不足やインフレの状況下で、十分なコストコントロールが必要となります。2025年7月から購買機能強化のための新組織も設立したため、成果を上げられるよう取り組んでいきます。

成長投資については、当社グループの利益創出力を向上

させるための戦略的アライアンスや、新規事業のシーズ探索を目的とした創薬・DX系のベンチャー企業への出資を視野に入れています。ここでも常に意識していることが、事業ポートフォリオの変革であり、特に医薬品製造販売事業は2029年3月期での収益性向上と成長力アップによる事業規模拡大の実現が必要となります。また、新規事業に関しては、2029年3月期時点ではまだ小規模であったとしても、5年・10年先には医薬品卸売事業に次ぐ事業規模になるものを探索していかなければならず、これらは数値目標をはっきりさせてこだわりを持って対応していく方針です。私は、投資委員会委員長という立場からも、しっかりと目利きをして、過度にリスクを回避することなく、成長のための事業シーズ、パイプラインを充実させていくことが重要と考えています。こうした考えのもと、現在進行中の産総研との共同研究なども含め、新規事業の拡大にどう結び付けていくのかを念頭に置き、多くの情報を瞬時に分析・判断に繋げて、機を逃さずに大胆な投資を実行していきます。

政策保有株式の売却は、短期的には当期純利益を積み増すことになり、ROEの改善に繋がります。しかし、より重要なことは株式売却によって得た資金を上記投資に回し、5年・10年後の利益を支える柱の構築に貢献することにあります。

こうした積極的な事業投資により、利益およびキャッシュ・フロー創出を拡大し、安定的な増配と機動的な自己株式取得を通じて、2029年3月期までに総額800億円以上の株主還元を実現していきます。

「攻めの管理」の実践により、変革を実現

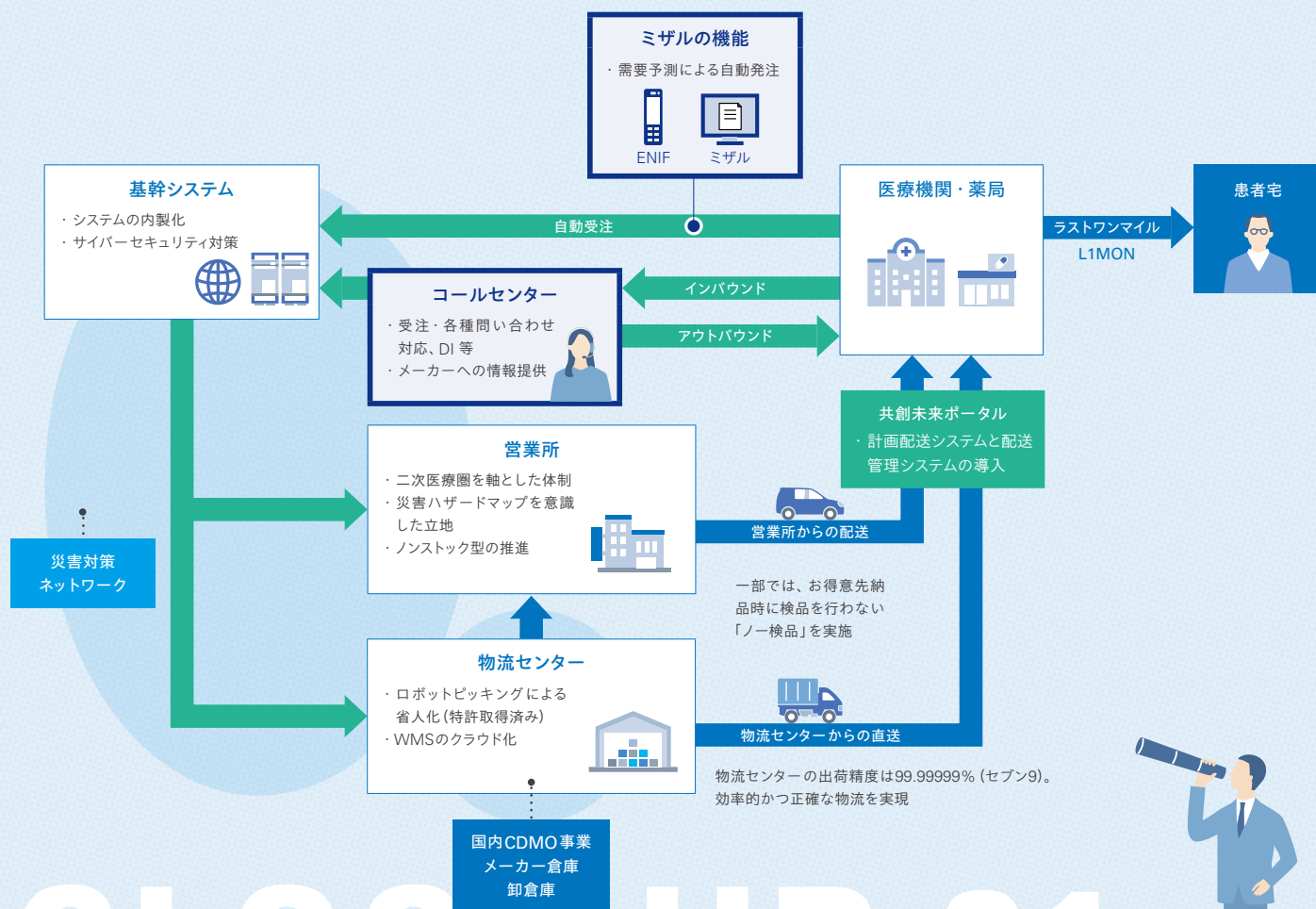
最後に、私の考える当社グループに必要な財務戦略を改めて申し上げると、「稼ぐ力」を重視した「攻めの管理」の実践です。すなわち、中長期的な企業価値向上に向けて、真に必要な投資を見極めたキャピタル・アロケーションの大胆な推進、持続的な企業価値向上に繋がる投資の実践、これが事業ポートフォリオの変革を確実に達成させる鍵となります。プロセスとしてROIC・ROEの向上に繋がる施策であるかを「管理」しますが、これは決して「守り」ではなく成長を見据えた「攻め」となります。さらに、各施策は時間をかけて検討するのではなく、必要な情報を短期間で集め、それを分析し、迅速な意思決定を行い積極果敢に実行していくことが重要です。

すべてのステークホルダーから必要とされる存在となり、企業理念実現を目指して、企業価値向上に向けて挑戦していく。これを全社レベルで実践できる集団にする。—これらを実現することがCFOの責務と認識し、全力を尽くして取り組んでいきます。

事業戦略

CLOSE UP 01 医薬品の安定供給を果たす事業インフラ

当社グループの事業インフラは、販売・在庫などの基幹系と、営業・顧客管理などの情報系が常時リンクし、自動処理を行っています。また、長年トレーサビリティにも力を入れており、全国どの物流センター、営業所においても必要な情報が一元管理できる仕組みを構築しています。



Voice 01



東邦薬品
営業戦略本部長
杉本 晃一

「L1MON」の開始により、医療機関・薬局へお届けしたその先、本当に希少疾病薬剤を必要とされている患者さまのもとへ直接お届けするという、ラストワンマイル構築への大きな一歩を踏み出しました。これは、私たちが長年かけて築き上げてきた細部にわたる医薬品流通のプラットフォームがあったからこそ成し得たものであり、グループスローガン「全ては健康を願う人々のために」を体現する重要な取り組みだと確信しています。当社グループおよび外部とのアライアンスにより、2025年度中にオンラインでの申し込みをはじめとする利便性の高い機能を充実させることで、すべての患者さまが安心して治療を受けられる社会の実現に貢献します。

関連するマテリアリティ：
医薬品の安定供給・BCP対応

独自性

全国すべての物流センター・営業所で情報を一元管理

当社グループは、20年以上前から取扱製品の1品1品ごとに有効期限やロット番号で管理できるシステムを整備し、北海道から沖縄まで全国のどの営業所や物流センターにおいても必要な情報が一元管理できる仕組みを構築しています。基幹システムとすべての物流センター・営業所のシステムが連動していることで、各拠点の在庫状況に応じた迅速かつ柔軟な商品移動が可能となり、在庫偏在を防ぐことによる流通在庫の適正化に取り組んでいます。また、この仕組みは有事の際にも真価を発揮し、センター間の円滑な商品移動を通して、安定供給を可能とする体制が構築できています。

これらの高度な体制を自社で内製していることも、当社グループの大きな強みです。これにより、環境変化や顧客ニーズにもスピード感を持って対応することができ、かつ顧客支援システム等との連携もスムーズに行うことが可能となっています。

災害時に備えた体制

不測の事態に備え、東京と大阪の2カ所にあるホストコンピュータを常に同期させ、一方が被災しても速やかにバックアップできる体制を構築しています。また、営業所や物流センターのコンピュータを遠隔でサポートできる環境も整備するなど、着実にBCP（事業継続計画）を進めてきました。さらに、倉庫内管理システムの二重化、コールセンター間の連携、各拠点への自家発電装置の配備や代替保冷库の設置、定期的な災害訓練の実施など、多角的な対策を講じています。

また、当社および卸売業子会社では約6割にあたる車両を「緊急通行車両」として登録し、災害時に車両の通行が規制される場合でも行き来できるようになっています。このように、災害時にも医薬品を安定供給できる体制を整えています。

課題と今後の施策

配送インフラの整備

医薬品の安定供給はもちろん、労働人口の減少や環境負荷低減などの社会課題への対応、また業務効率化により配送担当者一人ひとりの生産性を高めるため、配送インフラの整備は非常に重要です。当社グループでは、以前より薬局本部システム「ミザル」を活用した自動発注に基づく計画配送に取り組んでおり、一部のお得意先において週1～2回配送を実現しています。また、2024年度より計画配送システムと配送管理システムを新たに導入し、お得意先と配送担当者双方の利便性向上に努めています。今後も安心・安全かつ効率的な配送インフラの整備を進めていきます。

ラストワンマイルの構築

医療業界では、オンライン診療、オンライン服薬指導、電子処方箋等の導入により、デジタルトランスフォーメーション(DX)が加速しています。このような変化の中で、厳格な温度管理が必要なスペシャリティ医薬品の処方機会が増加しており、患者さまの薬剤管理・医療アクセス向上のためのラストワンマイル(患者宅配送)の重要性が高まっています。これまで当社グループにおいては、製薬企業から医療機関・薬局までの安定的な配送体制は構築してきましたが、患者さま宅までの配送体制が構築できていない点が課題となっていました。この課題を解決するため、スペシャリティ製品における患者宅配送サービス「L1MON」(リムオン)を2025年度に開始しました。症状等により処方されたスペシャリティ医薬品を自力で持ち帰れない患者さまのために、佐川急便(株)が提供する定温輸送BOXと配送網を活用して配送します。「L1MON」の提供を通じて、患者さまのQOL(Quality of Life)向上に貢献するとともに、より質の高い医薬品流通の実現に尽力していきます。

Voice 02



東邦ホールディングス
物流・システム企画本部 物流企画部長
(兼 東邦薬品 物流本部 副本部長)

坂本 武志

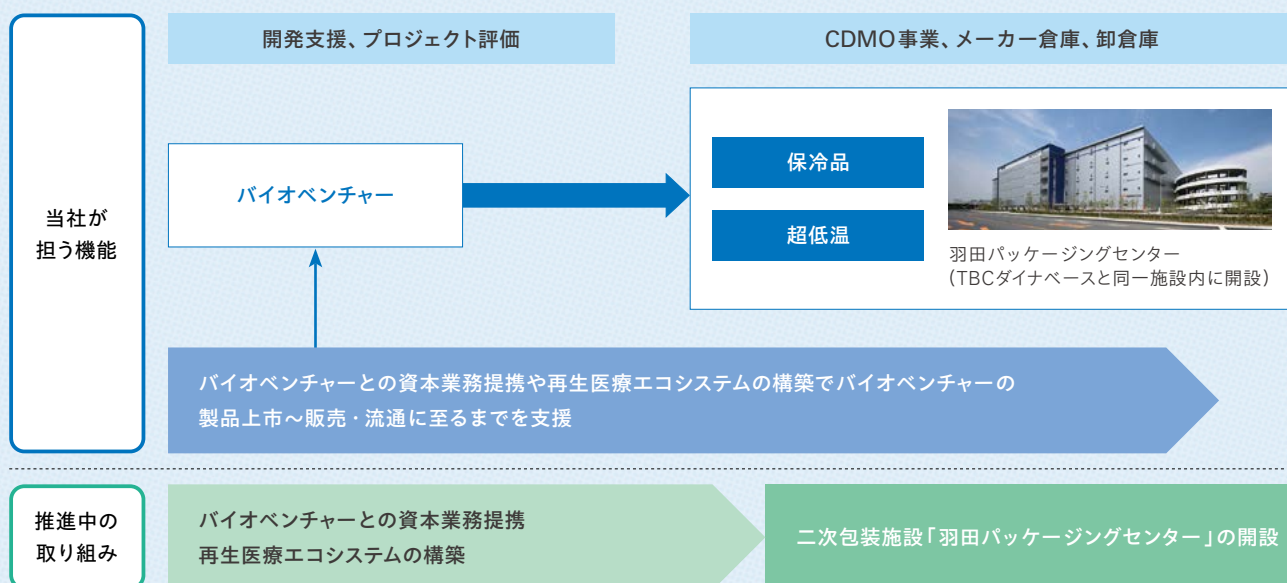
現在、全国の物流センターで均一かつ高水準のサービスを提供できる体制を構築するため、WMS※のクラウド化を進めています。この取り組みは、より強固な一元管理体制の構築に繋がるとともに、大規模災害やサイバー攻撃といった不測の事態に対する有効な備えともなり、BCP(事業継続計画)の強化に大きく貢献するものです。

また、共創未来ポータルや配送管理システムを活用し、必要な医薬品を適切なタイミングでお届けすることはもちろん、医薬品に関する質の高い情報とサービスをあわせて提供することで、お得意先の課題解決と価値創造に寄与していきます。

※ WMS (Warehouse Management System) : 物流センターにおける商品の入庫、出庫、在庫管理、ピッキング、梱包などの業務を効率化し、一元的に管理するためのシステム。

CLOSE UP 02 スペシャルティ製品フルラインサービス

これまで医薬品市場においては、生活習慣病などの低分子医薬品が市場を牽引してきましたが、今後はより高度な生体分子を標的とするバイオ医薬品や再生医療等製品などのスペシャルティ製品が主流になることが想定されています。当社グループでは、このモダリティの変化に対応するため、バイオベンチャー企業への出資や、様々な知見・機能を持つ企業とのアライアンス、物流体制の強化やCDMO機能の構築などを進めています。



▶ P.35

CLOSE UP 02



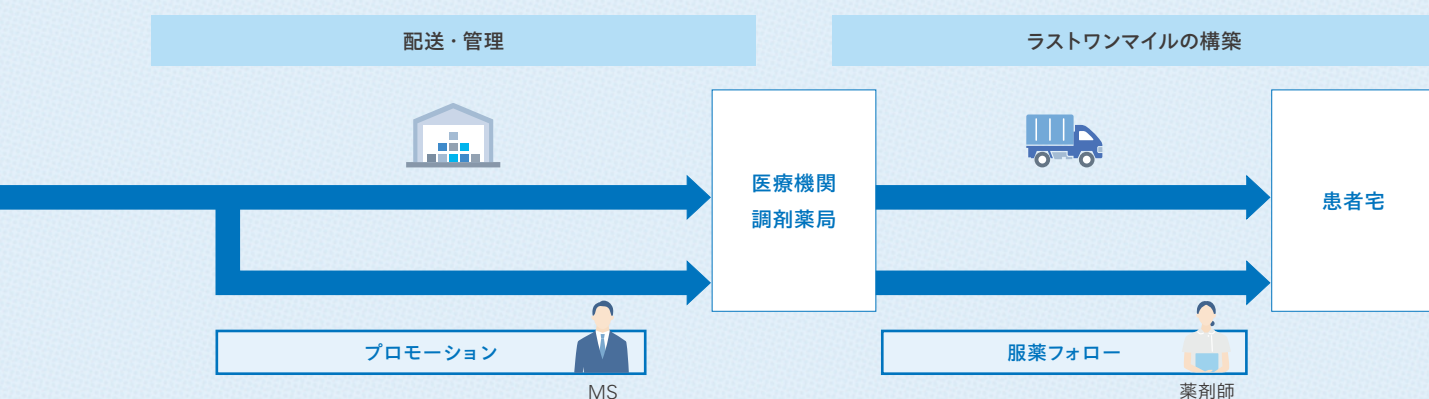
特徴

当社グループは、今後市場拡大が想定される希少疾病用医薬品をはじめとするバイオ医薬品や再生医療等製品などのスペシャルティ製品の取り扱い強化のため、スペシャルティ製品のフルラインサービスの機能拡充に取り組んでいます。フルラインサービスとは、スペシャルティ製品の供給元である、国内外のバイオベンチャー企業や製薬企業に対し、製品の研究開発から製造、そして流通に至る一連の流れに沿って、必要とされるサービスを提供していく仕組みのことです。バイオベンチャー企業への出資による医薬品の開発支援、物流センターTBCダイナベースと同一施設内に設置した羽田パッケージングセンターでの二次包装、メーカー物流、当社既存の強みである配送・管理を担う卸物流、そして、患者宅まで医薬品を届けるラストワンマイルの構築までを当社グループにてすべて担うことでフルラインサービスの実現を目指しています。

課題と今後の施策

スペシャルティ製品は、その特性から製薬企業が取り扱う卸を限定する傾向にあります。これは、患者数が少ない、処方する医療機関が限られる、製品単価が高額であるといった特性に加え、温度をはじめとする厳格な品質管理が求められるためです。このような状況において、当社グループが選ばれ続けるためには、スペシャルティ製品等の取り扱いで競争優位性を確立することが不可欠です。そのため、当社グループが持つインフラを最大限に活用したフルラインサービスの拡充はもとより、再生医療等製品に不可欠なコールドチェーンの構築を進めます。また、アライアンス企業と再生医療等製品の保管、流通技術の研究など、最先端の取り組みを推進するとともに、営業、物流体制の質的向上・強化による生産性向上を進め、医薬品およびヘルスケア関連製品の流通システムの中で欠くことのできないパートナーとしての地位を確立していく必要があります。

関連するマテリアリティ：
品質・安全・効率性の向上



再生医療等製品の流通
保管条件の共同研究

患者宅配送サービス「L1MON」(リムオン) 開始

▶ P.32



オーファントラストジャパン
代表取締役社長

中田 繁樹

推進責任者コメント

アンメットメディカルニーズの解決に向け多様なモダリティによる革新的な治療法の研究開発が進んでいます。こうした中、当社グループはスペシャリティ製品のサプライチェーンにおけるフルラインサービスの構築に取り組んでいます。

具体的には、バイオベンチャーとの資本業務提携や再生医療エコシステムの構築、大手CRO（医薬品開発業務受託機関）との業務提携によるドラッグラグ・ロスの解消、CDMO事業としての二次包装施設の開設、患者宅配送サービスなどが挙げられ、スペシャリティ製品の創薬から育薬までのすべての段階において支援を行うことが目標です。

今後は、市場拡大が見込まれる再生医療等製品などの新たなモダリティに対応するため、超低温管理が可能となる高精度なコールドチェーン物流体制を構築し、スペシャリティ製品に求められる高品質な管理と情報提供を行う専門部署の設置や専門人材の育成も強化していきます。また、IoTを活用してサプライチェーンの全プロセスを追跡できるトレーサビリティシステムの構築を目指します。これにより、需要予測の精度を高め少量多品種医薬品の在庫の最適化とリードタイムの短縮を図るとともに、医療機関の多様なニーズに対応していきます。さらに、マーケティング支援も強化することで、医薬品のライフサイクル全体をサポートし、医療へ貢献していきたいと考えています。

信頼される強固なパートナーシップの構築も重要です。各協力企業と連携し製薬企業と新薬開発早期からサプライチェーン体制の構築を共同開発し、医療機関とは医薬品の安定供給と効率化を通じて信頼関係を築いていきます。これらの取り組みを通じて、当社グループは医療を支える重要なインフラとして、持続的な成長を目指します。

CLOSE UP 02 スペシャリティ製品フルラインサービス

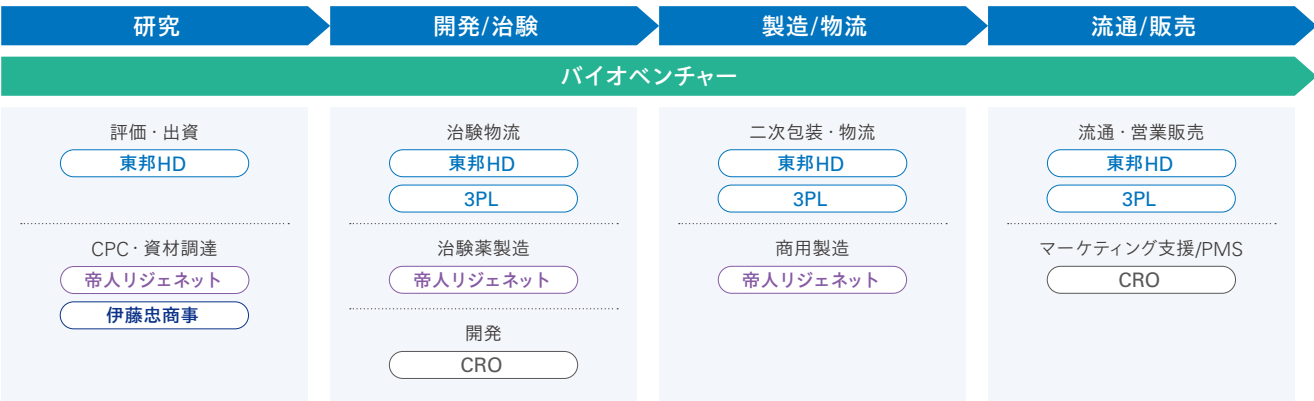
再生医療エコシステムの構築

再生医療分野における革新的な治療法の開発は、多くのバイオベンチャー企業にとって大きな挑戦です。特に、製品の市場投入に至るまでの各段階、すなわち研究開発、製造、流通、販売において、細胞培養に必要な施設や設備の手配、最適な物流ルートの確保、そして高品質な資材の調達には、それぞれが高度な専門知識と莫大なコスト、そして多大な労力を要します。さらに、研究開発や試作段階での資材調達には、独特のノウハウが不可欠であり、これらの複合的な課題が、多くのバイオベンチャー企業が開発を断念せざるを得ない原因となっています。

このような現状を打破し、より多くの革新的な再生医療等製品が患者さまのもとへ届くよう、当社グループは帝人リジェネット(株)、伊藤忠商事(株)との業務提携を通じて、新たな「再生医療エコシステム」の構築を目指しています。このエコシステムは、各社の専門性と強みを結集し、バイオベンチャー企業が直面するこれらの複雑な課題に対し、ワンストップでの包括的な開発支援サービスを提供することで、製品のスムーズな市場投入を強力に後押しします。2025年秋には、再生医療等製品を開発するバイオベンチャー企業などを対象に説明会を開催し、課題の共有とニーズの調査を行います。より多くの革新的な治療法を患者さまに届けられるように取り組んでいきます。

各社の役割

- ・東邦ホールディングス：長年培ってきた医薬品流通のノウハウを活かし、再生医療等製品の各開発段階における物流を担います。再生医療等製品の特性を考慮した、専門的な輸送体制を構築し、研究機関から製造拠点、さらには医療機関へと、製品が安全かつ迅速に届けられるよう貢献します。また、バイオベンチャーとのレンタルCPCの契約の判断、出資の評価、セミナーの企画など3社で判断し実行していく際の事務局的な役割も担います。
- ・帝人リジェネット(株)：再生医療分野における最先端の研究開発能力と製造技術を有しており、研究段階での細胞培養や研究支援に加え、開発段階での製法開発支援と治験薬の製造、製造販売段階での最終製品の製造を担います。
- ・伊藤忠商事(株)：グローバルなネットワークと調達力を活かし、研究および開発段階における資材調達や、必要に応じた資材の開発を研究段階で担います。



CPC：細胞加工施設（Cell Processing Center）。再生医療や細胞治療で使用する細胞の抽出、培養、分化誘導などの加工を行う高水準のクリーンルーム。
3PL：Third-Party Logistics。荷主企業に代わり効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、それを包括的に受託する物流形態。
CRO：開発業務受託機関（Contract Research Organization）。製薬会社等から臨床開発および臨床試験に関わる業務を受託する機関。

バイオベンチャーとの資本提携

再生医療分野の発展は、治療法に革新をもたらしますが、その道のりは長く、特に立ち上げ期のバイオベンチャー企業にとって、資金調達は大きな課題となります。当社グループは、こうした革新的な技術を持つバイオベンチャー企業に対し、アールリーステージからの積極的な資金提供を行っています。また、資金提供だけでなく当社の医薬品流通で培ったノウハウやネットワークを提供し、再生医療等製品の特性に応じた最適な物流構築や安定供給体制の確立を支援します。この取り組みは、医療への貢献と同時に、当社グループが再生医療分野の流通領域で競争優位性を確立し、持続的な成長を実現する重要な一歩となります。

直近の資本業務提携

- ・CynosBio(サイノスバイオ)(株)：再生医療等製品の開発、製造および販売を目的として 青森県弘前市にて設立されたバイオベンチャーで、羊膜加工シート等のコラーゲンマトリックスを足場とした優れた再生医療等製品を扱っています。当社グループは同社に出資し、事業開発や生産能力向上を支援するとともに、同社の再生医療等製品「サクラシー®」の流通を2024年4月より受託しています。
- ・インシファーマ(株)：指定難病の遺伝性慢性皮膚疾患である表皮水疱症の治療を目的とした再生医療等製品の開発に取り組むバイオベンチャーで、本製品は2025年7月に製造販売承認申請を行っています。当社グループは同社の研究開発を支援するとともに、同社製品の外観検査・出荷判定・流通においても全面的に協力します。

二次包装施設「羽田パッケージングセンター」の開設

国内外のバイオベンチャー企業や海外の製薬企業には、日本国内に十分なインフラを持っていない企業が多くあります。この課題に対応するため、当社グループで医薬品の製造販売を担う共創未来ファーマにおいて、二次包装施設「羽田パッケージングセンター」を開設します。羽田パッケージングセンターではバイアル製剤等を主とした検査・包装および保管業務が行える設備を整備しており、これらの施設を持たないメーカーからの業務受託が可能です。当社グループの高機能物流センターTBCダイナベースと同一施設内にあり、メーカー物流倉庫、卸倉庫も同一施設内にあるため、バイオ医薬品、再生医療等製品の取り扱いで課題となる、温度逸脱、振動、リードタイムなどの軽減が可能になります。



特徴

① グループシナジーによるワンストップサプライチェーンの実現

TBCダイナベースと同一施設内に、共創未来ファーマの羽田パッケージングセンターと当社グループの医薬品卸売事業の物流機能を集約することで、医薬品製造販売～医薬品卸売販売の一連の流れをワンストップで実現し、効率的なサプライチェーンを構築します。

② 羽田空港の最寄りにある医療用医薬品の二次包装用施設

羽田空港に近いという好立地を活かし、国内はもとより海外輸入製品の検査・包装・保管を実現します。併せて、共創未来ファーマの品川工場を外部試験機関とすることで、開発受託や市販の前段階からの試験検査などに対応します。

③ 万全の災害対策。東京都指定の災害時広域輸送基地内に位置

ダイナベースの免震構造や自家発電設備により、災害時でも事業継続性を確保し、医薬品の安定供給に貢献します。また、東京都指定の災害時広域輸送基地内に位置しており、大規模災害時にも迅速かつ円滑な医薬品供給の実現を目指しています。

再生医療等製品の流通保管条件の共同研究

当社は、産総研グループ、慶應義塾大学医学部、(株)リプロセルとの4者で、再生医療等製品の最適な輸送・保管条件を確立するための共同研究契約を締結しています。

TIL療法※をはじめとする細胞製品を用いた再生医療等製品は、その特性上、製造拠点から医療機関までの輸送および保管プロセスにおいて、厳格な温度管理と品質維持が求められ、本治療法の普及および将来的な商用化を見据えた安定供給体制の構築には、最適な輸送・保管条件を確立することが不可欠です。

役割

- ・慶應義塾大学医学部：TIL療法の余剰検体を提供。
- ・(株)リプロセル：細胞製剤の製造に関する知見を提供。
- ・産総研グループ：様々な環境下での細胞生存率の変化などを検証。
- ・東邦ホールディングス：将来的な輸送手段の検証と、現状の輸送環境に関する情報を提供。

この研究は2026年3月31日までの予定で、それぞれの専門性を結集することで、再生医療の円滑な社会実装を目指します。

※TIL療法…進行子宮頸癌を対象とした腫瘍浸潤リンパ球療法

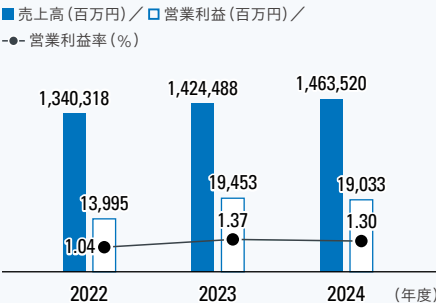
セグメント別成長戦略

医薬品卸売事業

成長戦略

- ・ スペシャリティ製品の取り扱いで競争優位を確保できる機能(物流機能、フルラインサービス)の拡充
- ・ 営業、配送体制の質的向上・強化(チーム制の導入等)による生産性の向上
- ・ 顧客支援システムの収益性向上、付加価値提供型ビジネスモデルの進化・強化

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の概要

2026年4月のスタートを目指し、二次医療圏を軸としたチーム制への移行に向けた準備を進めており、医薬MSと検査薬MSによる共同施策の展開、事業拠点の統廃合などを推進しました。また、MSの業務効率化と医療機関・薬局等のお得意先の利便性向上を図るため、過去の注文履歴、納品予定、欠品状況などを一目で確認できる共創未来ポータルを提供を開始しています。

物流の質的向上と生産性向上を図るため、配送業務の合理化と効率化を目的とした新しい配送端末と計画配送システムを導入し、配送状況の可視化と最適な配送スケジュールの策定が可能となりました。さらに、ブルーイノベーション(株)および(株) T2との業務提携を行い新たな配送手段の検討も進めています。

業績については、新型コロナウイルス治療薬・検査薬の需要減少や、選定療養導入によるジェネリック医薬品の使用促進に伴う影響がみられた一方で、スペシャリティ医薬品をはじめとする取扱卸限定製品の売上が引き続き好調に推移した結果、増収減益となりました。

2025年度に向けた戦略

中期経営計画および実行計画に沿った取り組みを引き続き進めています。2029年3月期までに営業利益率1.5%（連結ベース）という目標達成のためには、生産性向上と業務効率化を通じた利益の獲得が最大の課題と考えています。また、流通改善ガイドラインに沿った製品価値と流通コストに見合った価格交渉および販管費の適正化にも取り組んでいます。生産性向上においては、2024年度より導入した共創未来ポータルや配送端末、計画配送システムなどのツールを活用し、業務の効率化を進めることで、創出した時間をより付加価値の高い提案活動などにあて、新たな価値創造の実現を目指します。製品・お得意先ごとの流通コストの見える化と適正化にも引き続き取り組んでいます。

加えて、今後市場成長が見込まれるワクチンビジネスについても、新たな収益の柱とすべく、営業活動の推進をはじめとした取り組み強化を進めていきます。

TOPICS 01 アライアンス

事業ポートフォリオの変革を目指し、様々なアライアンスを実施しています。スペシャリティ製品流通における機能強化を視野に入れた、バイオベンチャーとの資本業務提携をはじめ、フルラインサービスの提供体制の構築、物流インフラの高度化、地域ヘルスケアデザイン、顧客支援システムおよびDX等の分野でそれぞれパートナーとの協業を進め、事業ポートフォリオの変革による中長期的で持続的な成長を確実にする基盤の拡充へと繋がっていきます。

イノベーションの創出を目指したアライアンスの取り組み

スペシャリティフルラインサービス	・ CynosBio：資本業務提携による再生医療等製品「サクラシー®」の流通受託 ・ イシンファーマ：資本業務提携による再生医療等製品サプライチェーンの確立 ・ 産総研・慶應義塾・リプロセル：「再生医療等製品の最適な輸送および保管条件の確立」に向けた共同研究 ・ 佐川急便：スペシャリティ医薬品等のラストワンマイル ・ 帝人リジェネット・伊藤忠商事：再生医療エコシステムの構築
物流インフラの高度化	・ ワコン：新たな定温輸送商品の共同開発等 ・ ブルーイノベーション：ドローン・ロボットを活用した輸送 ・ T2：自動運転トラックによる医薬品輸送全般の研究開発・実証 ・ JR東海・JR西日本：新幹線を活用した医薬品の輸送実証
地域ヘルスケアデザイン／顧客支援システム	・ ファルモ：地域医療DXに貢献する新たな製品の開発クラウド型ピッキング監査システム「EveryPick」取り扱い開始
DX	・ One Capital：DXアドバイザーチームの起用 ・ 産総研・北陸先端科学技術大学：次世代コールセンターの構築

TOPICS 02 顧客支援ビジネス

患者さまや医療機関など各ステークホルダーが抱える課題の解決や効率性の向上に貢献する顧客支援システムを30年以上前から開発し、提供しています。医療費抑制策の推進などにより医薬品市場の成長が限定的な中、着実に利益を生み出す事業として、顧客支援システムは当社グループの大きなアドバンテージになっています。

2024年度は薬局本部システム「ミザル」を1店舗からでも使用することができる「簡易版ミザル」を新たにリリースしました。また、医療機関検索サイト「病院なび」のPRサービス契約獲得などに注力した結果、2024年度の顧客支援システムの売上総利益は38億円になりました。

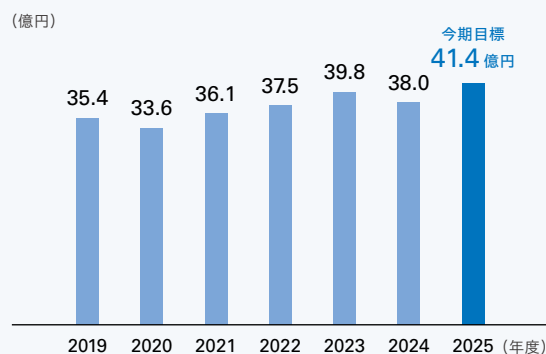
さらに、(株)ファルモと資本業務提携を締結し、同社のクラウド型ピッキング監査システム「EveryPick」の取り扱いを開始しており、自社開発に留まらず、積極的なアライアンスなどを通じて新たな顧客支援ビジネスの開発を進めていきます。

自社開発
- 簡易版ミザル — 薬局本部システム「ミザル」の簡易版 - 病院なび — 病院なびPRサービス — 蓄積データを活用した革新的医療AI事業の構築 - 初診受付サービス - LXMATE HeLios cloud ⇒ 2025年度リリース



アライアンス
- ファルモ — クラウド型ピッキング監査システム「EveryPick」等 - GMOリザーブプラス ⇒ 技術提携により、LXMATE HeLiosの上位機種となるプロフェッショナル版を2025年度にリリース

顧客支援システムの業績推移（売上総利益）



TOPICS 03 物流機能の強化

医薬品という生命関連商品を扱う当社グループにとって、物流機能はその社会的使命を果たすための根幹となります。現在当社グループでは全国に10カ所の物流センターを保有していますが、さらにその機能を強化するため、2027年度に愛知県小牧市にTBC東海を竣工する予定です。これにより、日本の経済、情報、人材、インフラなどにおける要である東名阪すべてに物流センターを設けることになります。

TBC東海は、医療用医薬品卸倉庫、メーカー倉庫、検査薬倉庫を備えた総合型センターとなる予定で、労働人口の減少を見据えた新たな自動化技術の導入も計画しています。

さらに、同年度には東北地方にも物流センターの開設を計画しており、今後も物流機能の強化を進めていきます。

TBC東海：愛知県小牧市に新たな物流センターを設置

- 東名阪に物流センターを設けることにより、東西の物流センター（主にTBCダイナベース/TBC阪神）の飽和状態を解消し、今後の物流量の増加に対応
- 医療用医薬品卸倉庫、メーカー倉庫、検査薬倉庫を備えた総合型センターを予定
- 労働人口の減少を見据えた、これまでのセンターとは異なる新たな自動化技術を導入
- 2027年度稼働予定



事業戦略

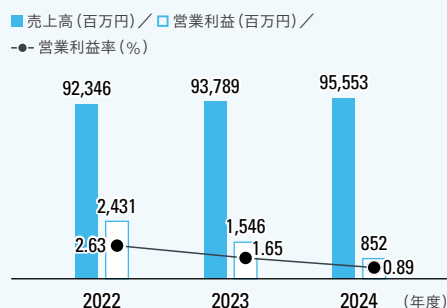
セグメント別成長戦略

調剤薬局事業

成長戦略

- ・子会社の統合を最優先課題として取り組むとともに、業務効率化による収益力を強化
- ・薬局共創未来など当社独自のネットワークの活用
- ・地域包括ケアシステムへの参画を通して成長基盤を拡充

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の概要

中期経営計画の重要施策である「調剤薬局事業の変革」を実践すべく、事業会社の再編を進め、2024年3月末時点で24社あったファーマクラスター傘下の調剤薬局事業会社を、2025年4月1日時点で11社にまで再編し、東日本における再編はほぼ完了しました。また、採算性を重視した新規開局と閉局を引き続き行いました。さらに、調剤報酬改定への対応を進めるとともに、マイナ保険証の利用促進や電子処方箋対応による薬局DXの推進、在宅医療への貢献に向けた変革を推進するため、在宅専門診療所との連携強化に取り組みました。一方で、事業会社の統合に伴う一時的な費用の発生や人件費の増加により、2024年度の業績は、増収減益となりました。

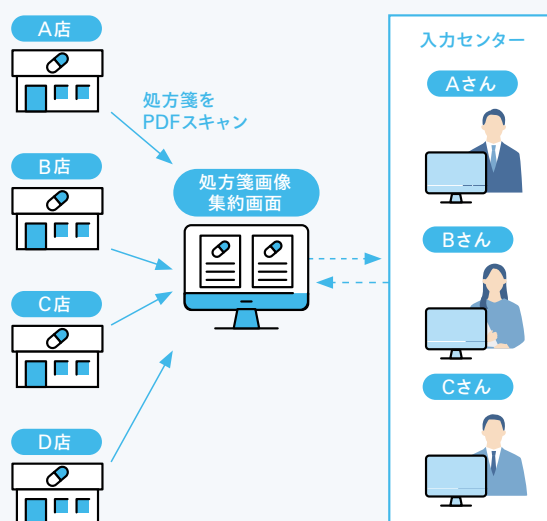
2025年度に向けた戦略

2025年度は「地域ヘルスケアデザインの構築」を基本方針とし、5つの重点分野に取り組めます。

- ① グループ再編により経営資源を集約し、持続可能な体制を構築。
 - ② 在宅医療分野において、在宅専門人財の育成に加え、居宅介護支援事業所や訪問看護機能を内製化することで、地域完結型の在宅支援を推進。
 - ③ オンライン服薬指導の普及を目的に、ICT環境整備や薬局DXを進め、利便性とサービス品質を向上。
 - ④ 災害対策について、防災対応力のある薬局網を整備し、自治体との連携を強化。
 - ⑤ 保険外収入の創出に向けて、健康支援商品やセルフケアサービスの提供体制を強化し、薬局の多機能化を推進。
- これらを通じて、地域に貢献する薬局グループへの進化を目指します。

TOPICS 処方箋入力センターの設置

少子高齢化の進行により、日本の生産年齢人口(15～64歳)は1995年の8,716万人をピークに減少し、2050年には5,275万人まで減少すると予測されています。加えて、アフターコロナに伴う観光需要の回復などにより、全産業平均の有効求人倍率は全国で1.28倍(2024年時点)と高止まりしており、特に小売関連職種では東京都で2.0～2.6倍と競争が激化しています。医療事務職も例外ではなく、首都圏を中心に人材確保が困難な状況が続いています。こうした構造的な人材不足に対応するため、店舗における処方箋入力業務を集約し、少人数でも安定的に店舗運営が可能な仕組みとして入力センターを設置します。2025年7月より新潟市内にセンターを開設し、2025年度末までに1日最大50店舗の処方箋入力に対応できる体制を整備する予定です。2026年4月以降は、災害時の事業継続性確保の観点から第二拠点の設置も計画しています。

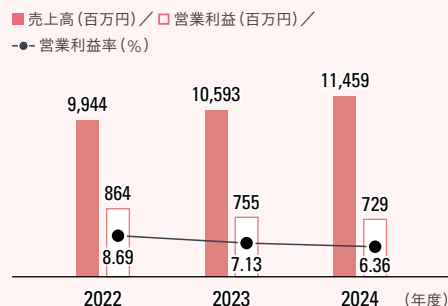


医薬品製造販売事業

成長戦略

- ジェネリック医薬品の安定供給の確実な推進
- CDMO(製造開発受託)事業については、スペシャルティ製品のフルラインサービスの拡充を通じた医薬品卸売事業の強化とともに、単独でも収益性の高い新たなビジネスの構築に繋がる可能性もあり、その拡大の可能性を追求

売上高／営業利益／営業利益率



2024年度の概要

自社で構築した独自の検証システムに基づく徹底した品質管理と、計画的な生産・調達体制の構築により、高品質・高付加価値な医薬品の安定供給に取り組みました。また、TBCダイナベースと同一施設内に、低温医薬品を含むバイアル製剤等を主とした検査・包装および保管業務が行える医療用医薬品二次包装施設として羽田パッケージングセンターの開設準備を進めました。2024年度の業績は、売上原価の上昇などにより、増収減益となりました。

2025年度に向けた戦略

2025年度は、上記に示した通り羽田パッケージングセンターを開設し、製薬企業からの受託を行う予定です。羽田空港に近接する立地を活かして、国内はもとより、日本に同様の設備を持たない海外の製薬企業からの受託を積極的に行っていきます。

また、CDMO事業の拡大の機会を追求することで、スペシャルティ製品フルラインサービスの拡充を通じた医薬品卸売事業の強化を目指し、製造から流通まで効率的なワンストップサプライチェーンをグループ内で構築します。同時に、CDMO事業を単独でも収益性の高い事業とし、新たな成長の柱とします。

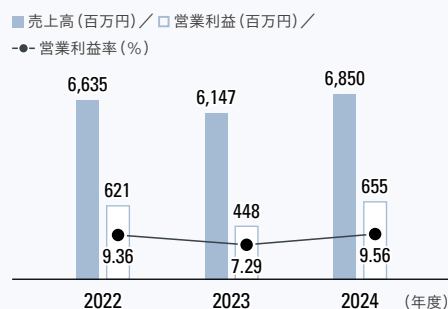
ジェネリック医薬品事業については、独自の検証システムに基づいて選定した品質の確かなジェネリック医薬品を、グループ内の需要や供給量を適切に把握し、デマンドサプライチェーンを活用することで、安定的に供給していきます。

その他周辺事業

成長戦略

- 既存の顧客支援システムおよび当社傘下のシステム関連子会社機能の整理統合と、外部とのアライアンスによって実現するイノベーションを通して、患者さま、医療機関、薬局、自治体や製薬企業それぞれの「あらたな価値創造」に貢献できるサービス、システムの開発を推進
- 医療用医薬品以外での新たなビジネスを構築

売上高／営業利益／営業利益率



Pick up 東京臨床薬理研究所

2024年度の概要

近年は新型コロナウイルス関連治験についての受託案件が半数を占めていましたが、コロナの収束とともにその件数は2022年度61%、2023年度57%、2024年度は46%と減少傾向となっています。そのためコロナ関連以外での治験の受託が喫緊の課題です。東京臨床薬理研究所の施設であるオハイオチェインパーの利用については、花粉暴露試験や皮膚科領域での環境室の治験が増加傾向にあります。また、グループ法人の医療法人社団信濃会や他治験医療機関との連携強化、CRC(治験コーディネーター)の増員、育成教育にも努めています。

2025年度に向けた戦略

外国人被験者の治験受託に向けた環境整備の構築、他治験医療機関との連携について強化を図ります。また、DCT(分散型臨床治験)についてもその有効性について検討を進めています。そのほか、社内管理システムの構築、DXの導入、治験関係書類の電子化等の業務効率化などによりコスト削減を図るとともに、営業活動を強化することで競争力を高めていきます。さらに、被験者の安全確保、依頼者との信頼関係の構築、社内コミュニケーションの促進と人材育成、コンプライアンス遵守などにより経営計画達成に向けて取り組んでいます。

環境戦略

環境方針の策定

当社グループは、事業活動が地球環境に与える影響を認識し、持続可能な社会の実現に貢献することを重要な経営課題と位置付け、以下の通り環境方針を策定しています。

東邦ホールディングスは、医薬品の安定供給という社会的使命を果たすとともに、事業活動が地球環境および生物多様性に与える影響を深く認識しています。私たちは、活動のあらゆる側面において環境との調和を図り、環境負荷の低減や環境保全活動に積極的に取り組んでまいります。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するため、定期的な目標の見直しと継続的な改善に努めます。

▶ 基本方針

1. 環境負荷の低減

- ・ 配送効率の向上、環境配慮型車両への転換促進により、温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。
- ・ 事業活動におけるエネルギー消費量、水使用量、廃棄物排出量の削減に努め、資源の有効活用を推進します。

2. 環境配慮技術の積極的導入

- ・ 環境負荷低減に貢献する新たな技術や手段を積極的に調査し、事業活動への導入を推進します。

3. 環境関連法規の遵守

- ・ 地球環境に関する法規制、条例、および当社が同意するその他の要求事項を遵守します。

4. 環境意識の向上と浸透

- ・ 本環境方針を全従業員に周知徹底します。
- ・ 環境保全に関する意識向上を図るため、教育・啓発活動を継続的に実施し、従業員一人ひとりの環境活動への積極的な参加を促します。

5. 環境情報の開示とコミュニケーション

- ・ 本環境方針および環境に関する取り組み・データを、ウェブサイト等を通じて積極的に開示し、透明性の確保に努めます。
- ・ 地域社会の環境活動に参画するなど、地域や全てのステークホルダーと積極的にコミュニケーションを図ります。
- ・ サプライチェーン全体において、環境負荷低減のための連携と活動を推進します。

気候変動への対応

当社グループは、2023年6月にTCFD※提言への賛同を表明し、TCFDが提言する情報開示フレームワーク(気候変動のリスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った開示を推進しています。

※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース



ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ推進委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会による監督を行っています。



戦略

当社グループは、気候変動を含むサステナビリティに係る対応を、重要な経営課題と認識しています。特に、生命に関わる医薬品の流通を担う立場として、自然災害の激甚化に伴うサプライチェーンの寸断や医薬品供給能力の低下は大きな事業リスクであり、社会リスクでもあります。また、当社グループが直接排出するScope1とScope2の排出量の割合は少なく、サプライチェーンから排出されるScope3の排出量が多いことが特徴です。このような認識に基づき、気候変動に伴うビジネスへの影響を把握し、対応策を策定するため、シナリオ分析を実施しました。



気候変動への対応(シナリオ分析)

<https://www.tohohd.co.jp/csr/environment/climatechanges>



関連するマテリアリティ：

脱炭素化の推進／生物多様性への配慮／廃棄物の削減

気候変動リスク・機会

シナリオを参照の上、気候変動の影響が及ぶ事象について、影響度が高いと考えるリスクと機会を特定し、事業および財務への影響を定量・定性の両面から評価したものを以下の表にまとめています。サステナビリティ推進委員会では財務影響を含む定量的な評価を行いながら、当社グループの戦略のレジリエンスと移行計画の策定の必要性等を検討していきます。

リスク

区分	分類	内容	財務への影響度※1		時間軸※2	マテリアリティとの関連
			2030年 影響度	2050年 影響度		
移行面 (1.5℃シナリオ)	炭素税	炭素税の導入により、店舗・営業拠点・物流センター等での活動や輸送等にかかるコストが増加（仕入先の仕入コストは薬価制度と関連するため、当コストにかかる炭素税の影響は考慮していません。）	中 (約6億円)	大 (約11億円)	中長期	脱炭素化の推進
	エネルギー	エネルギー価格の高騰により、店舗・営業拠点・物流センター等での医薬品の保管や輸送などの事業運営コストが増加	大 (約13億円)	大 (約11億円)	中長期	脱炭素化の推進
		仕入先での調達コスト増加分が仕入価格に転嫁されることにより、仕入コストが増加	大※	大※	中長期	脱炭素化の推進
	技術	脱炭素関連の政策・法規制強化および省エネルギー対応や脱炭素化設備の導入により、設備投資コストが増加	大	大	中長期	脱炭素化の推進
	評判	気候変動対策への遅れによるステークホルダーからの評価の低下および株価、業績への影響	大※	大※	中長期	脱炭素化の推進
物理面 (4℃シナリオ)	急性	風水害の増加・激甚化により、店舗・営業拠点・物流センター等での操業停止に伴うコストの増加	大	大	短中期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応
		感染症流行（パンデミック）により、従業員不足（従業員の出社困難）および患者さまの受診抑制がおり、業績が悪化	小※	小※	中長期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応
		仕入先の操業停止による医薬品等の調達不能に伴う安定供給への影響	大	大	中長期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応
	慢性	気温上昇により、医薬品品質管理コストが増加	大 (約16億円)	大 (約15億円)	中長期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応 品質・安全・効率性の向上
		気温上昇により、事業所等の職場環境整備および事業運営コストが増加	大	大	中長期	脱炭素化の推進
		取引先の操業停止や製造量の減少により、業績が悪化	大	大	中長期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応 品質・安全・効率性の向上

機会

内容	財務への影響度※1		時間軸※2	マテリアリティとの関連
	2030年 影響度	2050年 影響度		
気候変動への対策によりステークホルダーからの評価が高まり、株価上昇および業績向上	中※	中※	短中期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応 品質・安全・効率性の向上
感染症流行（パンデミック）により関連医薬品の需要が高まり、業績が向上	中※	中※	中長期	脱炭素化の推進 医薬品の安定供給・BCP対応 品質・安全・効率性の向上
気候変動により、新たな医療提供体制の需要が高まることで、関連製品・サービスの需要が増加	小※	小※	短中期	脱炭素化の推進 医療アクセス課題の解決 社会との共生
気候変動により、新たな医療提供体制の需要が高まることで、新たなビジネス機会が創出	中※	中※	短中長期	脱炭素化の推進 医療アクセス課題の解決 社会との共生

※1 影響度の評価基準については、営業利益に与える影響を基準とし、下記の通り設定しています。

大：10億円以上、中：5億円～10億円未満、小：5億円未満

定量的な評価が困難な項目につきましては、定性的(※)に評価しています。

※2 時間軸は、短期（～2025年まで）、中期（～2030年まで）、長期（～2050年まで）に設定しています。

リスク管理

気候変動に係るリスクについては、サステナビリティ推進委員会にてリスクと機会の識別、評価、対応検討と目標の設定、対応策の推進を行い、定期的に取り締役に報告します。



リスク管理

<https://www.tohohd.co.jp/csr/environment/climatechanges>


環境戦略

指標と目標

当社グループは、温室効果ガスの排出量を指標とし、温室効果ガスの排出量の大きい領域や削減対象を把握し、環境負荷の低減に努めています。社会的環境の変化を踏まえ、自社の排出を対象とするScope1およびScope2については、短中長期的な削減目標を設定しています。また、Scope3に対する取り組みも重要であると認識し、具体的な削減目標を検討しています。今後も仕入先や顧客との協働を進め、温室効果ガスの排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

温室効果ガス排出量の削減目標および実績 (Scope1・2)

指標	目標	2019年度 (基準)	2024年度 (実績)
温室効果ガス排出量 (Scope1・2)	・短期 (2025年度) : 40% 削減 ・中期 (2030年度) : 60% 削減 ・長期 (2050年度) : カーボンネガティブ	40,886t-CO ₂ e	22,538t-CO ₂ e (44.9% 削減)

主な取り組み

医薬品の輸配送の過程で排出される温室効果ガスの削減に向けて、サプライチェーン全体で取り組んでいます。



トラック予約受付サービスの導入

TBCダイナベースでは、(株)Hacobuのバース予約受付システム「MOVO Berth」を活用したトラック予約受付サービスを導入しています。予約制にすることで、荷受け作業効率が向上するとともに、トラックの待機時間を減らすことで、トラックからの排気ガス排出を抑えることができます。また、ドライバーの待機時間「0」を実現することで、ホワイト物流を推進しています。



再生可能エネルギー電力プランへの切り替え

当社グループの電力使用量の半分近くは物流センターでの電力使用になります。2023年度より物流センターの電力プランを再生可能エネルギー電力に順次切り替え、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

2024年度の温室効果ガス排出量および2025年度見込み (Scope2)

2024年度 排出量	9,118t-CO ₂ e (対基準年2019年度比 61.2% 減)
2025年度 排出量 (見込み)	7,078t-CO ₂ e (対基準年2019年度比 69.9% 減)

(上記削減率はScope2のみでの比較)

営業拠点における太陽光発電装置の設置

2024年度は東邦薬品の山梨営業部 (山梨県甲府市) および県西営業所 (神奈川県秦野市) に太陽光発電装置を設置しました。今後も、創エネルギーを積極的に進めていきます。



配送効率化の推進とEV車の導入

当社グループでは、配送効率化を推進するとともに、ガソリン車からEV車への切り替えにも取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、化石燃料の使用を減らし、温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

2024年度 取り組み	EV車の導入 : 3台 (栃木、千葉、長野) EV充電スポットの設置 : 11基 (主要拠点に設置)
2025年度の 予定	EV車8台、充電スポット9基設置



生物多様性および廃棄物の削減



環境に関する取り組み

<https://www.tohohd.co.jp/csr/environment/environment>

基本的な考え方

当社グループのコア事業である医薬品卸売事業は、医薬品の流通・販売を主な業務としており、原材料の採取や生産といった直接的な自然環境への影響はなく、生物多様性に悪影響を及ぼす化学物質の使用や廃棄物の排出リスクは比較的低いと考えています。しかし、私たちの事業がどのように自然環境に依存し、影響を与えているのかを正確に把握することが重要だと認識しています。また、生産や物流過程を含むサプライチェーン全体で持続可能な資源調達を行い、サプライヤーとの連携や環境に配慮した意思決定を強化する必要があることから、当社グループは生物多様性の保全と再生および廃棄物の削減を重要課題として位置付け、取り組みを推進しています。

取り組み事例：医療機器のリサイクルプロジェクトに参画

ノボ ノルディスク ファーマ(株)の日本初の使用済みのペン型注入器のリサイクルプロジェクト、「ReMed™ 使用済み医療機器に、新たな使命を。」に参画し、プラスチック廃棄物の削減に貢献しています。当社調剤薬局事業の28カ所の薬局店舗で実施しています。

Focus 継続した環境への取り組み

環境に配慮した営業所

医薬品卸売事業において新設する営業所では、環境負荷低減を意識した設備の導入を積極的に推進しています。2024年度に新設した県西営業所(神奈川県)では、太陽光発電設備を設置し、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)にて最高の評価である星6を取得しています。また、既存の営業所においても、太陽光パネルを設置し創エネルギーを推進するとともに、EV車の充電スポットの設置などを進めることで、環境負荷低減に努めています。



医薬品製造販売事業の工場における取り組み

医薬品製造販売を担う共創未来ファーマの工場では、製造過程において、化学物質の漏えいによる環境汚染を防止するため、漏えい時の対応訓練を定期的に実施しています。また、化学物質を保管している場所においては、保管棚での倒ビン防止対策や、水害発生時に倉庫内への水の浸入を防ぐため入口に土のうを設置するなどの対策を講じるとともに、破ビンに伴う薬液流出時の手順書の準備などを行っています。廃棄物については、マニフェストの電子化を進め、適正に管理を行っています。



さらに、環境マネジメントシステムの国際標準規格「ISO14001:2015」の認証を取得し、省エネルギーや廃棄物の削減を推進しています。

新たな配送手段の検証

医薬品の流通を担う上で、車両の使用は欠かすことができませんが、温室効果ガス排出などの課題も抱えています。そのため、当社グループでは環境負荷の低減を踏まえたサステナブルな新たな配送手段の検証を進めています。その一例として、時間に正確でスピーディーな輸送が可能な新幹線物流について医薬品輸送の実証実験を行っています。2025年7月には、東海旅客鉄道(株)および西日本旅客鉄道(株)が提供する新幹線荷物輸送サービスを活用し、振動による影響や輸送時間などを検証しました。今後も安定供給と環境負荷低減を両立するための様々な可能性について検証していきます。



人財戦略

人的資本の価値最大化

基本的な考え方

当社グループは、社員は会社の財産、すなわち「人財」であるとの考えのもと、人財によって成長してきた歴史と、社員の自由な発想を尊重してきた企業文化を大切に継承するとともに、当社グループが必要とする人財の育成と人事制度の整備、働き方改革の推進により人的資本の価値最大化に取り組んでいます。

人財戦略

Input		Action	Output	2025年度の取り組み	Outcome
課題	具体的テーマ				
制度改革	従来の慣例にとられない、グループ共通の新たな人事制度	従業員の成長と組織の強化を実現する人事制度の構築	(1) 組織ミッションに紐づく役割重視の制度へ移行・実力主義を軸とした報酬体系	(1) 役割等級制度の検討・導入	・期待役割に紐づく役割等級制度の導入 ・貢献度に基づく評価・報酬制度の導入 ・旧会社制度・運用の違いを統廃合する
			(2) シニア層の活躍を促す再雇用制度のリブラン	(2) 新再雇用制度の導入	
			(3) 成長を支える目標管理評価の導入	(3) 導入評価	
				(4) 目標管理制度の定着	
組織開発	企業戦略の実現と連動する人財の強化	経営戦略を見据えた人財の確保および適正配置	(1) 役割、職責等 人財要件の明確化	(1) 役割別人財要件の確立	・新人事制度に紐づく人財要件定義の整備 ・人財の見える化を担うタレントマネジメントシステムの導入
			(2) 人財ポートフォリオの構築	(2) 人財の見える化	
			(3) 人事システムの刷新と付加価値機能の追加・タレントマネジメントツールの導入	(3) 新人事システムの導入	
				(4) タレントマネジメントツール導入・活用開始	
	教育体系の構築と従業員への支援	組織競争力強化のための教育機会の提供と教育体系の構築	(1) サクセッションプランを軸とした次世代リーダー育成	(1) サクセッションプランの仕組み構築	・目標管理制度の浸透、マネージャー評価者教育の強化 ・サクセッションプランマネジメントの開始 ・次世代トレーニングプランの策定 ・リーダーシップトレーニングの導入
			(2) 階層別、職種別研修プログラムの充実	(2) 新教育体系構築	
			(3) リーダーシップ教育の新設・拡充	(3) プログラム構築・開始	
			(4) 自己選択型学習ツールの提供	(4) 自己学習ツールの導入	
風土改革	多様な人財が安心してチャレンジできる職場環境、風土	心理的安全性の高い職場づくりを軸とした新たな企業風土の醸成	(1) サーベイ結果に基づくエンゲージメント向上活動	(1) サーベイ継続実施、分析、課題解決アクション	・DE&Iポリシー（宣言）の発信 ・DE&I管理者トレーニングの開始 ・エンゲージメントサーベイの経年評価によるKPIの設定
			(2) ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）風土および環境の整備	(2) DE&I施策検討・実施	
			(3) 企業理念の理解浸透施策の実施	(3) Valuesの理解浸透	

関連するマテリアリティ：
人的資本の価値最大化／人権の尊重

エンゲージメントサーベイ

当社グループは、従業員の会社組織や企業風土、業務に対する満足度および勤労意欲を把握し、経営に活かすことを目的として、2024年度にグループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施しました。本サーベイは、従業員の意識や当社グループが抱える課題を可視化し、組織改革に繋げることを主眼に置いています。サーベイの結果に基づき、具体的な改善策を検討・実行することで従業員エンゲージメントのさらなる向上に努めています。

サーベイ結果の分析と課題

2024年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、対象者9,309名中8,159名から回答があり、87.6%という高い回答率が得られました。具体的な回答内容からは人事制度や職場環境に関する変革への強い要望が明らかになり、当社グループが抱える主要な課題を明確に認識できました。

特に、優先的に取り組むべき課題として、働き方、評価、成長機会の3点を特定しています。これらの課題解決において最も重要となるのが会社のカルチャー変革です。旧来のルール、慣習、考え方から脱却し、従業員一人ひとりが主体性を発揮できるよう、経営戦略の実現を可能にする受け皿となるカルチャーの創造を目指します。そのために、信頼と相互尊敬を軸とした心理的安全性の確立、フレキシブルな働き方改革の推進、そして変化を目で見て感じられるビジュアル改革を推進しています。

従業員のパフォーマンスを最大限に引き出し、実行計画で設定した目標を実現するためにも、この変革は不可欠なプロセスだと認識しています。人的資本経営の観点からも、必要な領域には積極的に投資を行い、変革を推進しています。



タウンホールミーティングの実施

エンゲージメントサーベイの結果を受け、従業員の声を経営に活かす必要性を改めて認識し、経営層とグループ社員が直接対話する場として、2025年よりタウンホールミーティングを実施しています。タウンホールミーティングでは活発な質疑応答が行われ、事業戦略、働き方改革、業務改善、研修機会の提供など、多岐にわたる具体的な提案が従業員から寄せられています。

当社グループは、従業員との直接的な対話を通じて、働きがいのある職場環境の実現と、個人の成長が企業の成長に直結する組織づくりに今後も邁進していきます。

2025年度の実施予定数 **25回**



人財戦略

評価制度

基本的な考え方

社員一人ひとりが会社の目指す「あるべき姿」を理解し、それに基づき自らの目標を設定し実践することが、企業の成長に繋がると考えています。当社グループでは、個人の自主性を尊重し、社員が自ら設定した目標に向かって挑戦することをサポートするとともに、戦略の実現に向けて積極的に挑戦する人財の育成計画、および適正な人財配置を進めていきます。

▶ 主な取り組み

人事制度改革の一つとして、2025年4月より個人目標管理制度を導入しました。事業戦略の実現と連動した目標設定と、その成果に基づく適正な評価・処遇を可能にすることを目指しています。

▶ 今後の施策

- ・ 事業戦略を実現する社員の目標と実行計画の策定、および人事制度の改革
- ・ 実行計画の推進において、その役割、職責に適正な人財が配置された組織の実現
- ・ 戦略実現に向けた有能な人財の大胆な登用
- ・ 戦略実現に向けて積極的にチャレンジする人財の育成計画の立案実行とそれを支える業務支援システムの整備

人財育成

基本的な考え方

人財によって成長し、社員の自由な発想を尊重してきた企業文化を継承しながら、人財育成に取り組んでいます。多くの社員が成長実感を得て、やりがいを感じながら業務に取り組めるよう、新たな研修体系の構築を進めています。個々が持つ多様な個性・能力を最大限発揮できること、また一人ひとりの成長意欲に応えることを目指し、自己啓発のためのプラットフォームを構築していきます。

▶ 主な研修の内容・目的

MTP (Medical Total Planner) 研修、Senior MTP 研修

お得意先に対してより質の高い提案を行い、深い信頼関係を築くコミュニケーション能力を備えた社員の養成を目的とした戦略連動型研修です。年齢や役職を問わず、自らの意思で参加した社員が提案型営業のスキルアップを目指し、切磋琢磨しています。

階層別研修

円滑な部署運営とマネジメント力の強化のため、営業所長クラスおよび新たに管理職に登用された社員を中心に階層別研修を実施しています。役職に応じたスキル習得のほか、次世代リーダーの育成にも注力していきます。

新入社員研修

当社グループの将来を担う新入社員に、年間を通して研修を実施しています。

- ・ 導入研修(4月)
- ・ 実地研修(物流センター、各営業所：5～6月)
- ・ フォローアップ研修(11月)

その他

若手社員が自律的に自身のキャリア形成を行うことができるよう、入社3年を経過した社員を対象としたキャリアデザイン研修を開始しました。また社員のライフステージに即した情報提供の一環として、年度中に50歳を迎える社員を対象としたシニアライフプランセミナーを実施し、資産形成について考える機会を設けています。



企業風土の醸成

基本的な考え方

企業が持続的に成長するためには、優秀な人材が集まり活躍できる場の提供、また社員が常に成長し続け、様々な課題に積極的に挑む企業文化の確立が重要です。当社グループにおいては、社内コミュニケーションの改善を通して、社員一人ひとりの主体性を尊重し、個人の成長が会社の成長に直結するような企業風土の醸成を進めています。

▶ 主な取り組み

- ・フラットコミュニケーション施策
社内コミュニケーションの改善に向けた施策の一つとして、フラットコミュニケーションを推進しています。
- ・オフィスカジュアル
多様性への理解と自分らしく働くことができる職場環境づくりを促進するため、オフィスカジュアルを進めています。

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、人権尊重を経営の根幹に据え、持続可能な社会への貢献を目指しています。

社員が安心して働ける環境を重要視し、ハラスメントの排除などにより、心身ともに健康で豊かな職場づくりに努めます。

また、多様性の尊重は新たな価値創造の源泉です。性別、国籍、障がい、年齢、価値観にかかわらず、社員一人ひとりの個性と能力を活かすことで創造性を高めるとともに、透明性のある適切な評価を通じて、社員の貢献を正當に報い、公平な成長機会を提供します。

▶ 主な取り組み

- ・グループ人権方針の策定
- ・グループ調達方針の策定
- ・パートナーシップ構築宣言の公表



人権

<https://www.tohohd.co.jp/csr/social/humanrights>

健康経営

基本的な考え方

当社グループは、医療・健康・介護分野に携わる企業として、社員一人ひとりが自身の健康と向き合い、心身ともに充実した状態で業務に取り組めるよう、健康経営を推進しています。2024年度は、健康経営優良法人に認定されたグループ企業が2社増加し、大規模法人部門で5社、中小規模法人部門で3社が同認定を受けています。今後もグループ全体で健康経営に積極的に取り組んでいきます。

▶ 主な取り組み

- ・健康診断の受診推進（二次健診の受診を私用外出から公用外出に変更）
- ・禁煙デーの導入と禁煙サポート体制の整備
- ・健康および女性特有の疾患に関する研修やアンケートの実施
- ・食生活改善（健康フェアおよび栄養相談会の実施、ベジチェックの導入）



健康経営

<https://www.tohohd.co.jp/csr/social/employee>

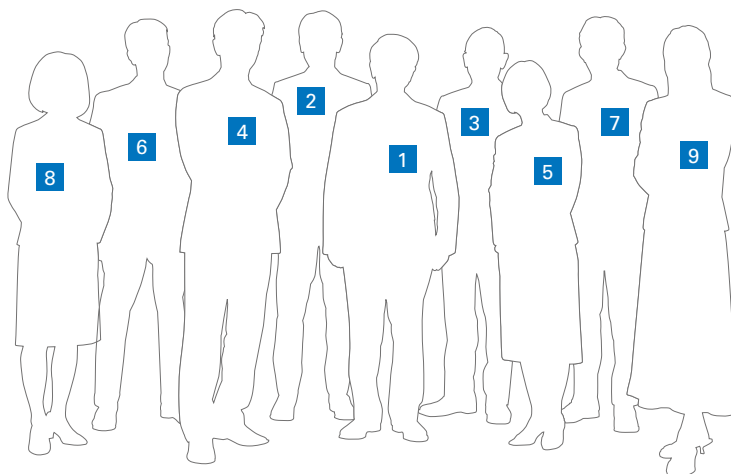


役員一覧

- 1** 代表取締役 社長執行役員CEO
枝廣 弘巳
- 2** 取締役 専務執行役員COO
馬田 明
- 3** 取締役 常務執行役員CGO
松谷 竹生
- 4** 取締役 執行役員
トランスフォーメーション推進担当
河野 修蔵

- 5** 社外取締役
芳賀 真名子
- 6** 社外取締役 (監査等委員)
加茂谷 佳明
- 7** 社外取締役 (監査等委員)
小谷 秀仁

- 8** 社外取締役 (監査等委員)
後藤 千恵
- 9** 社外取締役 (監査等委員)
齋藤 美帆



Section 03

コーポレート・ガバナンス

- 49 役員一覧
- 51 社外取締役鼎談
- 54 CGOメッセージ
- 55 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
- 65 コンプライアンス／リスクマネジメント

企業経営に関する監査・監督機能の充実、 コンプライアンスの徹底および経営活動の 透明性の向上を実現する

当社グループは、お得意先、お取引先、株主、社員および行政機関などの様々なステークホルダーに対する責任を誠実に果たし、持続性のある企業として企業価値を高めるためには、企業経営に関する監査・監督機能の充実、コンプライアンスの徹底および経営活動の透明性の向上が重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な課題の一つとして取り組んでいます。

社外取締役鼎談



あるべき姿を目指し、強固な経営基盤を構築する

社外取締役
(監査等委員)

小谷 秀仁

社外取締役
(監査等委員)

加茂谷 佳明

社外取締役
(監査等委員)

後藤 千恵

当社グループは、あるべき姿の実現を目指し、中期経営計画・実行計画を推進するとともに、ガバナンス体制の強化に努めています。今回は、社外取締役3名に「ガバナンス体制の強化」「中期経営計画の実効性向上のための実行計画策定の経緯と進捗」「人的資本の重要性」の観点から語っていただきました。

ガバナンス体制の強化

加茂谷：私が社外取締役に就任した当初は、人事戦略や経営戦略において改善すべき多くの課題を抱えているというのが率直な印象でした。しかしそれから5年を経た今、東邦ホールディングスは様々な改革を着実に進めており、特に投資委員会や経営戦略委員会、ガバナンス強化特別委員会など、各課題に対する専門組織の設置をはじめとする経営基盤の強化は大きく進んでいます。

小谷：私は社外取締役に3年間務める中で、本社管理部門から各営業所や店舗の現場社員まで、すべての社員が医療に対する真摯な姿勢を持っていると感じています。

また、日本の医療インフラをその手で支えているという誇りを持って働くことができおり、一体感がある点は、東邦ホールディングスならではの大きな強みと考えます。

後藤：おっしゃるとおりですね。私も同様に、社外取締役に就任して1年の間に、社員の皆さんが持つ真面目さや誠実さを強く感じています。すべての役職員が、顧客や地域、社会と向き合い、必要な時に必要な場所へ必ず薬を届けることを使命としている姿からは、経営理念やグループスローガンで謳われる医療・健康に対する貢献の意志が広く浸透していることが伝わってきます。

また、加茂谷取締役がおっしゃったとおり、経営基盤は着実に強化されていると考えます。取締役会では、社外

取締役の人数が増え、率直な意見が多く飛び交うようになったことで、議論は非常に活性化しています。加えて、各委員会が答申した内容を取締役会で議論し、問題意識をもって再度検討することもあるなど、社外の目をしっかりと経営に反映させる仕組みになっています。

小谷：議論の活性化は私も強く感じています。以前は取締役会における議論や質問は少なく、要する時間も1時間程度でした。しかし現在は議論の時間が増え、内容も充実したものになっています。また、後藤取締役の提案で議論に対する賛否を挙手制にするなど、各自の意見を明確にして議論できる環境づくりにも努めています。

そして、私自身は社外取締役として、直近の半年で約20件の株主・投資家とのミーティングを行いました。株主の皆様からは成長戦略やガバナンス体制、人事制度などについて様々なご意見をいただいております。これらを取締役会へ共有することで、ステークホルダーの視点を経営に反映させていこうと努めています。

加茂谷：お二人がおっしゃるように、取締役会における議論の質・量は飛躍的に向上しており、取締役会の改革は着実に進んでいるように感じます。加えて、取締役会事務局とのやり取りも活発になっています。事務局に対して自由に質問ができるほか、事前に共有される資料に不明瞭な点があれば事務局へ確認し、議題についての事前理解が進んだ上で取締役会に臨むことができます。事務局を含めた取締役会全体がより実効的な議論を積極的に目指しており、今後のさらなる活性化にも期待しています。

後藤：すべての取締役が資本市場や株主の皆様と向き合い、議論の内容や結果など経営陣としての考えについて今後さらに説明責任を果たしていく必要があると考えます。

また、2024年度にガバナンス強化特別委員会が設置され、内部通報制度の抜本的な見直しや、グループにおけるリスク管理などについて議論しています。今後はCGO (Chief Governance Officer)を中心に、取締役会でも議論を深めていくことを期待しています。

▶  P.54 CGOメッセージ

▶  P.61 ガバナンス強化特別委員会

中期経営計画の実効性向上のための 実行計画策定の経緯と進捗

加茂谷：中期経営計画の取り組みを加速させ、実効性を高める実行計画の策定にあたっては、私と小谷取締役をメンバーに含めた経営戦略委員会が設置され、社外の専門家も交えて10回以上議論を行いました。東邦ホールディングスが生き残っていくために何が必要かを真摯に議論し、ROEなどの数値目標の策定だけでなく、人財の重要性などについても認識を強めました。現在はそれを社内外に向けて強く発信しており、少しずつ理解が進められていると感じています。



小谷：加茂谷さんとともに、経営戦略委員会メンバーとして実行計画策定に深く関与しました。その中で、将来の事業環境や目指すべき東邦ホールディングスの姿からバックキャストにより戦略を策定できたことが良かった点であり、達成すべき意欲的な数値目標を早期の段階で決定することができました。そして、それを達成するために必要な事業投資や資本コストについて議論し、株主の皆様をはじめ、様々なステークホルダーの期待に応えるという明確な意思を示す合理的な計画を策定することができたと考えています。他社のベンチマークを含めた客観的なデータや外部からの意見も大いに取り入れており、これらの取り組みは経営戦略委員会の大きな成果だと考えています。

後藤：実行計画で掲げた具体的な取り組みの進捗状況については、月次の定例会議にて、各責任者から共有されます。その進捗とKPIの関係や、私の場合は、弁護士・会計士として法的なリスクや他の事業とのシナジーなどについてモニタリングを行っており、今後は計画の進行に合わせて取締役会においてもKPIを意識した議論がされるものと考えます。実行計画の現状としては、改善が必要な箇所もあるものの全体的に順調に進行しているものと評価しています。

社外取締役鼎談

人的資本の重要性

小谷：中期経営計画とその実行計画の達成には、新規事業をはじめとする新しい収益源の立ち上げの加速が必要であり、そのためには人財の確保が重要です。私は、これまで医薬品や医療IT関連の企業に携わってきた経験から、現代の医療業界においてDXを最も重視する必要があると考えており、医薬品卸の中でいち早く顧客向けの業務支援システムの自社開発や提供を行ってきた東邦ホールディングスは大きなポテンシャルがあると評価しています。今後はその強みをどのようにして自分たちの事業に活かしていくか、製品としてお客様に提供していくかという点で、専門的な知見やアイデアを持つ人財の獲得や育成が不可欠です。ステアリングコミティにおいても、私からITやDX関連の事業を今まで以上に積極的に推進するよう提言しており、新たな事業や取り組みを率先して行っていく人財確保の加速に期待しています。



加茂谷：主力事業である医薬品卸を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあり、この厳しさは、今後も続く予想されます。こうした中、将来にわたって企業価値を向上し続けるために、新たな事業や収益源を生み出すことは東邦ホールディングスだけでなく医薬品卸全体の課題であると言えます。そのためには、薬価や医療制度などの外部環境変化を敏感に捉え、こうした環境変化に強い人財を育てていくことが必要不可欠です。各現場に対応した柔軟な行動ができる組織へと変革することができれば、これまで以上に持続的な価値創造が可能になると考えます。

後藤：おっしゃるとおりですね。東邦ホールディングスでは、COOをトップとして、営業や物流の責任者も加わったサステナビリティ推進委員会を設立するなど、サステナビリティ推進体制の整備・運用も進んでおり、これはサステナビリティ経営・事業活動・企業価値向上が密接に繋がっていることを経営層が理解しているからこそ実現できている証です。例えば医薬品の供給においても、社会

課題はどうか、地域医療へいかに貢献するかという視点から事業戦略を策定しており、東邦ホールディングスのサステナビリティ経営はお手本になる良い取り組みを実践しています。



小谷：私は2025年1月から指名報酬委員会の委員長を務めていますが、2024年のCEO交代を受けてサクセッションプランの重要性を再認識したため、積極的に議論を進めています。CEOとして求められるスキルや素質について深く議論するとともに、外部視点も含めた評価体制の構築などについても検討を進めており、一刻も早く実行段階に移行できるよう努力しています。

なお、指名報酬委員会では役員報酬制度の改革を進め、客観的なデータやベンチマークをとった上で、実行計画の数値目標の進捗や結果にリンクした業績連動報酬など、透明性・客観性のある報酬制度を構築できたと考えています。

P62 役員報酬

後藤：人事制度改革の必要性は、社外取締役を中心に提言を行っています。例を申し上げますと、2024年に私はCHROとして外部人財を登用してはどうかという提案をしました。その結果、現時点ではCHROがいないものの、外部から招いた人事部長の指揮のもと、新たな人事制度に取り組んでいる最中です。実行計画においても人的資本の取り組みの中で新たな人事制度の展開を目標としており、取締役会全体でその進捗や成果をしっかりと監督していきます。

加茂谷：お話しいただいたサクセッションプランを含め、人事制度改革を通じて、社員一人ひとりがやりがいをもって働くことができる会社にすること、これが喫緊の課題です。医薬品卸売事業は現在厳しい環境にありますが、患者さまのために医薬品を届けることは、国民の健康に大きく貢献する重要な役割を担っています。自分たちの仕事が世の中から本当に求められているということを社員一人ひとりが感じ取れるよう、環境の整備や改革が進んでいくことを期待しています。

MESSAGE CGOメッセージ

5つの重点方針を掲げ、 ガバナンス体制の強化に注力する

取締役
常務執行役員CGO

松谷 竹生

昨今の急速な事業環境の変化やガバナンス強化に対する社会的要請の高まりを受け、当社グループにおいてもガバナンス体制の強化が喫緊の課題であると認識しています。こうした認識のもと、2024年8月に取締役会の諮問機関として、独立した社外委員で構成するガバナンス強化特別委員会を設置しました。本委員会からの客観的かつ専門的な助言・提言を受け、実効性のあるガバナンス体制の構築に努めています。

そして、これらの取り組みを一層加速させ、グループ全体のガバナンスを統括する執行責任者として、このたびCGO (Chief Governance Officer) の職を拝命しました。CGOとして私が果たすべき責務は、経営の透明性・説明責任・倫理的な行動を徹底し、強固で実効性のある体制を構築することにあります。そのために強いリーダーシップを発揮し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

具体的には、以下の5つを重点方針として施策を実行します。

1. 全社的なコンプライアンス意識の醸成

法令遵守はもとより、全役職員一人ひとりが高い倫理観に基づき行動する意識改革を促します。内部通報制度の実効性を高め、風通しの良い組織文化を醸成します。

2. 取締役会の機能強化と多様性の確保

社外取締役の知見を最大限に活用し、経営の監督機能を一層強化します。また、取締役会の多様性を推進し、多角的な視点からの議論を活性化させることで、より質の高い意思決定を実現します。

3. グループ会社のガバナンス体制強化

グループ会社のガバナンス管理もこれまで以上に強化していきます。それにより、常に資本効率を意識した経営判断が行われるガバナンス体制へと見直しを進めます。

4. リスク管理体制の高度化

地政学リスクやサイバーセキュリティなど複雑化するリスク要因の特定・評価を行い、それらに対応するための管理体制を継続的に検証し、高度化を図ります。これにより、予見されるあらゆる事態に対し、迅速かつ適切に対応できる体制を構築します。

5. ステークホルダーとの対話強化と価値共創

株主・投資家の皆様との建設的な対話はもとより、従業員・顧客・取引先・地域社会といったすべてのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントをさらに強化します。それにより築いた信頼と共感を基盤に、持続可能な社会の実現を目指し、新しい価値を共創していきます。

ガバナンスとは、企業文化そのものであり、すべての事業活動の礎です。私たちは、常に社会の要請に応えるべく、健全かつ最善のガバナンス体制を追求し続けます。

当社グループは、皆様からのご支援とご期待にお応えできるよう、役職員一同、一層の努力を重ねていきます。今後とも、当社グループの取り組みにご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

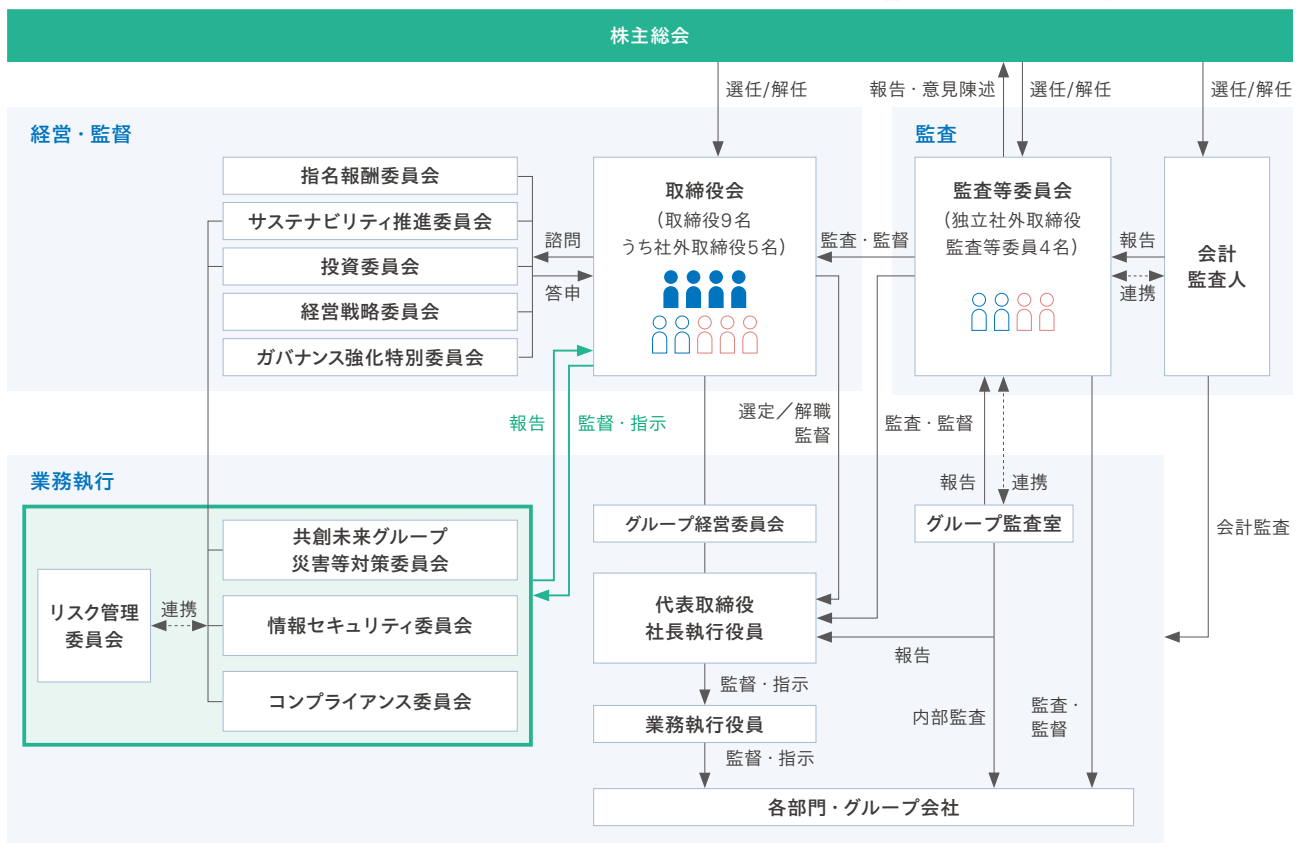
コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

ガバナンス強化の変遷 (2025年10月9日現在)

	2000年	2010年	2020年	
監督機能強化			2016年 - 監査等委員会設置会社に移行 - 取締役会実効性評価開始 - 社外監査等委員の就任	
社外取締役比率			2014年 20.0% 2025年 55.5%	
女性取締役比率			2015年 7.7% 2025年 33.3%	
経営の透明性・健全性強化	1997年 グループ経営委員会設置 P62	2007年 グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会設置	2011年 グループ災害対策等委員会設置	2021年 - 指名報酬委員会設置 P60 2023年 - サステナビリティ推進委員会設置 - 情報セキュリティ委員会設置 - 投資委員会設置 P61 2024年 - 経営戦略委員会設置 - ガバナンス強化特別委員会設置 P61 2025年 - コンプライアンス委員会設置 - リスク管理委員会設置 P65

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年10月9日現在)

■ 取締役 (男性)
 ■ 取締役 (女性)
 ○ 社外取締役 (男性)
 ○ 社外取締役 (女性)





コーポレート・ガバナンス

<https://ir.tohohd.co.jp/ja/management/corporategovernance.html>

関連するマテリアリティ:

透明性の高いガバナンス体制の構築

取締役の構成、スキル・マトリックス (2025年6月27日現在)

氏名	役職	性別	2024年度における 取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)		役員が有する知見・経験						
			取締役会	監査等委員会	経営全般	財務・ 会計/ 資本市場	人財開発 /サステ ナビリティ	法務・ リスク 管理	営業戦略 /ロジス ティクス	事業開発 /DX	医薬品 行政・政 策の知見
枝廣 弘巳	代表取締役 社長執行役員 CEO	男性	13回/13回 (100%)	—	●	●				●	●
馬田 明	取締役 専務執行役員 COO	男性	13回/13回 (100%)	—	●		●		●		●
松谷 竹生	取締役 常務執行役員 CGO	男性	13回/13回 (100%)	—	●		●		●	●	●
河野 修蔵	取締役 執行役員 トランス フォーメーション 推進担当	男性	—※1	—	●				●	●	●
芳賀 真名子	社外取締役	女性	—※1	—	●	●	●				
加茂谷 佳明	社外取締役 監査等委員	男性	13回/13回 (100%)	7回/7回 (100%)	●			●	●		●
小谷 秀仁	社外取締役 監査等委員	男性	13回/13回 (100%)	7回/7回 (100%)	●	●			●	●	●
後藤 千恵	社外取締役 監査等委員	女性	10回/10回 (100%)※2	4回/4回 (100%)※2		●	●	●			
齋藤 美帆	社外取締役 監査等委員	女性	—※1	—※1	●	●	●				

※1 2025年6月27日開催の第77回定時株主総会において就任したため、本表の対象期間は未就任となります。

※2 2024年6月27日開催の第76回定時株主総会において就任したため、開催回数および出席状況は就任後のものです。

知見・経験の選定理由

項目	選定理由
経営全般	市場環境が大きく変化している中、中長期的な視点に立つて成長戦略を策定・実行していくためには、企業経営に関する幅広い知見・経験が必要であると考えています。
財務・会計/資本市場	資本効率の向上および安定的な財務基盤の確保を図りながら、企業価値向上に向けた持続的な成長投資や株主還元を実現するためには、財務・会計や資本市場に関する幅広い知見・経験が必要であると考えています。
人財開発/ サステナビリティ	人財開発：中期経営計画において「人的資本の価値最大化」を掲げており、人財育成や人事制度改革を実現・推進するにあたり適切な助言および監督を実行するためには、人財開発に関する知見・経験が必要であると考えています。 サステナビリティ：当社の中期経営計画に基づき策定した実行計画で掲げた「サステナビリティ経営の質的向上」を実現するためには、サステナビリティに関する知見・経験が必要であると考えています。
法務・リスク管理	持続性のある企業として企業価値を高めるためには、その基盤となるガバナンス体制の整備・充実、リスク管理体制の強化が重要であり、そのためには、法務・リスク管理の知見・経験が必要であると考えています。
営業戦略/ ロジスティクス	営業戦略：独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を共創する上で、顧客のニーズ把握能力および付加価値提供機能の強化は重要であり、現状の課題や市場の変化に対する影響などを的確に捉え、当社グループの営業戦略・方針などに対して適切に助言・監督するためには、営業戦略に関する幅広い知見・経験が必要であると考えています。 ロジスティクス：生命関連商品を扱う立場として、「安心・安全な医薬品流通」は使命であり、適切な物流戦略の策定、助言、および監督を行うためには、ロジスティクスに関する知見・経験が必要であると考えています。
事業開発/DX	当社グループの中長期的な企業価値向上の実現には、新規事業の早期確立や既存事業の変革、業務効率化等が重要であり、これらを実行・推進していくためには事業開発やDXに関する知見・経験が必要であると考えています。
医薬品行政・ 政策の知見	医薬品業界という国の制度が大きく関わる複雑な市場環境の中で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、医薬品行政・政策に関する知見・経験が必要であると考えています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

取締役会

当社は、効率的で迅速なグループ運営を推進するため、主要な子会社の代表取締役を取締役に選任するとともに、企業経営者を含む多様な視点および経験と高度なスキルを持った社外取締役を選任しています。なお、取締役会はこれらのメンバーがそれぞれの知識・経験・能力を活かして議論を行い、法令上および経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。

構成メンバー

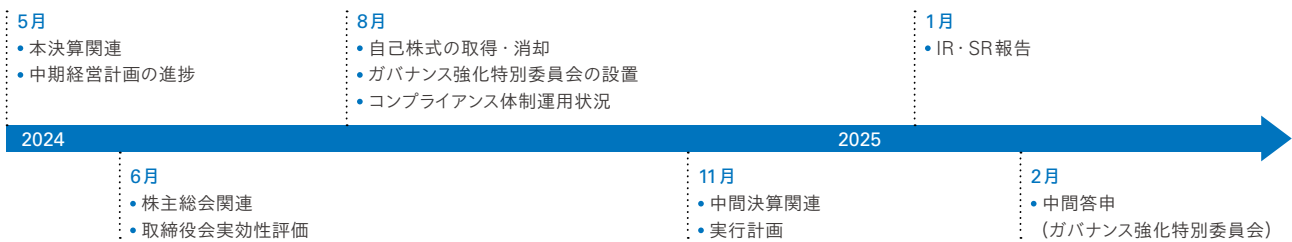
取締役 9名 (うち社外取締役5名)



開催状況 (2025年3月期)

13回

主な活動状況 (2025年3月期)



取締役会の実効性に関する評価

当社では、取締役会の機能向上や運営面の改善等を図るため、外部機関が提供するツールを用いて全取締役を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを実施しています。また、その集計結果に基づき分析・評価を行い、その内容を取締役に報告しています。

評価方法

全取締役に対して、多様な意見を引き出すため無記名によるアンケートを実施し、アンケートには、具体的な意見や提案を自由に記述できる自由記載欄も設けています。また、これらの調査結果の回収・集計・分析は、外部機関に委託しています。

質問項目

- 1 取締役会の構成
- 2 取締役会の運営
- 3 取締役会の議論
- 4 取締役会のモニタリング機能
- 5 社外取締役のパフォーマンス
- 6 役員トレーニング
- 7 投資家・株主との対話
- 8 自身の取り組み
- 9 その他(取締役会全般について)

評価結果

自由記載欄を含むアンケートの回答から、取締役会の議論の活発化や、知見・経験、ジェンダー等の多様性の確保、株主・投資家との対話の充実と取締役会への対話状況の十分なフィードバック等が評価されており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しました。

また、取締役会における議論のさらなる活発化・深化を図るべく、2024年度においては取締役会の時間を拡大し、審議時間の確保に努めました。

その一方で、役員トレーニングの機会の拡充や資本収益性・資本効率を意識した議論のさらなる活発化等が課題として共有されました。

2023年度の実効性評価において課題として挙げた取締役会資料の早期提出については、審議前の十分な検討を可能にするため、資料提出の早期化に加え、一部重要案件に関しては事前説明を実施する等の取り組みを進めたものの、引き続き継続的に取り組むべき課題として認識されています。

今後の取り組み

今回の実効性評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上を目指し、以下の取り組みを実施していきます。

- ・中長期的・戦略的な視点を取り入れた取締役会の年間アジェンダの設定
- ・多様なテーマの役員トレーニングの提供
- ・DXツール等を活用した資料提出の早期化

役員に対するトレーニング

当社は、新任の取締役に対し、法令に定められた取締役の義務・責任等を中心とする知識の習得を目的として、外部セミナーへの参加の機会を提供しています。また、全取締役に対しては、当社の事業活動等の理解促進を目的として、物流センター等の当社施設の見学に加え、業界動向や当社を取り巻く経営環境等の情報・知識を得る機会の提供も適宜行っており、これらに要する費用は当社で負担しています。

MESSAGE 新任社外取締役メッセージ

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、より多角的な視点からの経営への提言が不可欠であると認識しています。当社が取締役に期待する知見・経験として特定した、財務・会計/資本市場、人財開発/サステナビリティ等に関する専門的知見や豊富な経験をもって、独立した立場から取締役会の適切な意思決定に対する助言や実効性の高い監督を行っていただくことを期待し、今回新たに2名の社外取締役を選任しました。



社外取締役
芳賀 真名子

私は、外資系の銀行や証券、運用会社において、主に財務・経営企画管理領域での業務プロセス構築と改善、ビジネスプランニングや海外へのBPOなどに携わってきました。現在は、日系オンライン証券のCHROの役割を担い、人的資本経営に取り組んでいます。持続的な企業価値向上の源泉は人財であると認識し、多様な価値観を尊重し、個人の自律的成長とともに組織も成長することを重視しています。

私がこれまで経験してきた様々な企業文化での仕事を通じて、「多様性」がいかに新しいアイデアを生み、組織を活性化させ、成長に繋がるかを実感しました。私の独立社外取締役としての役割は、取締役会においてその多様性を活かし、異なる視点での情報提供やこれまでの知見・経験の共有により、多方向からの議論を促し、より良い意思決定に貢献することだと認識しています。また、ガバナンス強化や対話を通じて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応えていくことも重要です。私は、指名報酬委員会のメンバーとして、コーポレート・ガバナンスの強化や透明性の向上に注力していきます。

当社グループは、医薬品の安心・安全な供給という基本的な提供価値に加え、新たな価値創造を目指し、中期経営計画「次代を創る」を推進しています。事業構造・ガバナンス・人的資本などにおける大きな変革期に参画することとなり、身の引き締まる思いです。私は、社外取締役としての役割と責務を認識し、「変革」による企業価値の向上に貢献したいと考えています。



社外取締役（監査等委員）
齋藤 美帆

私は、機関投資家として長年にわたり米国やシンガポールで日本株を含む世界の上場企業に投資してきました。アベノミクス下において、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードという形で始まった上場企業の企業価値向上・企業統治改善に向けた働きかけにより、ようやく日本企業を正當に評価し、長期保有できる土壌が整いました。一方で、株式市場の期待値とのギャップや投資家との対話不足は否めず、私の知見をもって企業に直接お手伝いをするのができたらと常に考えていました。

当社は、早期から監査等委員会設置会社へ移行し、その後サステナビリティ推進委員会・ガバナンス強化特別委員会などを次々と立ち上げ、ガバナンスを強化しています。また、薬価などの縛りがありながら、さらなる成長に向けた様々な取り組みに着手しており、各KPIを着実に達成しています。このような企業価値向上への強い意志を持つ当社の社外取締役監査等委員に選任いただき、身の引き締まる思いです。私がこれまでに経験した国連年金基金での多様性推進の経験も活かし、すべてのステークホルダーの利益最大化、および当社グループのより一層のステップアップに貢献していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

監査等委員会

取締役等からの業務遂行状況の報告の聴取、重要な決裁書類等の確認を行っています。監査等委員である取締役は、監査の方針および業務の分担等に従い、業務および財産の状況の調査等を行うことにより、厳正な監査の実施を図っています。

MESSAGE 監査等委員会委員長メッセージ

私は、弁護士・公認会計士としての知見の発揮を期待され、監査等委員就任1年後である2025年6月より監査等委員会の委員長を務めることとなりました。2025年度の監査重点項目としては、①最終事業年度を迎える中期経営計画2023-2025「次代を創る」の進捗状況、②ガバナンス強化特別委員会の提言を踏まえたガバナンス体制の構築、③薬機法^{※1}・独禁法^{※2}を中心としたコンプライアンスへの取り組み、④人的資本経営への取り組み、⑤コーポレート組織の有効性、⑥グループガバナンス体制、⑦投資案件の減損リスクの評価などを計画しています。

本委員会は社外取締役4名で構成されており、常勤が設置されていません。そのため、充実した組織的監査体制が極めて重要であるとの認識のもと、グループ監査室・東邦薬品をはじめとする子会社監査役からの監査結果などの定期的な報告等、密度ある連携、および会計監査人との適時な連携を心掛けていきます。また、各監査等委員は重要な委員会等への出席・陪席を分担して適時の課題把握と情報収集を行い、本委員会はこれを共有します。私は委員長として、各監査等委員がその専門的知見を活かしつつ、業務執行の監査および監督という本来の視点をもった本質的議論ができるよう議事運営を行う所存です。そして、「守りのガバナンス」に加え、本委員会は積極的に権限を行使し、取締役会において適切な意見を述べるなどして「攻めのガバナンス」の一助となり、当社グループの持続的・中長期的企業価値向上に貢献したいと考えています。



社外取締役（監査等委員）
後藤 千恵

※1 薬機法：医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律
※2 独禁法：私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）

構成メンバー

独立社外取締役監査等委員 4名

開催状況（2025年3月期）

7回

出席状況（2025年3月期）

構成メンバー（2025年6月27日現在）		出席状況
社外取締役（監査等委員）	加茂谷 佳明	7回/7回（100%）
社外取締役（監査等委員）	小谷 秀仁	7回/7回（100%）
社外取締役（監査等委員）	後藤 千恵	4回/4回（100%） ^{※1}
社外取締役（監査等委員）	齋藤 美帆	— ^{※2}

※1 2024年6月27日開催の第76回定時株主総会において就任したため、開催回数および出席状況は就任後のものです。

※2 2025年6月27日開催の第77回定時株主総会において就任したため、本表の対象期間は未就任となります。

主な活動状況（2025年3月期）

- 監査計画の策定
- 監査報告書の作成
- 監査等委員以外の取締役の選任および報酬等に関する意見形成
- 会計監査人の評価ならびに再任・不再任、会計監査人の監査報酬に対する同意
- 監査等委員会監査報告
- 主要子会社監査役からの報告
- 内部監査部門長による業務監査に関する報告 等

取締役会の諮問機関

指名報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する意思決定の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、任意の指名報酬委員会を設置しています。本委員会の構成は、独立社外取締役を過半数とし、委員長は社外取締役から選任しています。

MESSAGE 指名報酬委員会委員長メッセージ

2025年1月より、指名報酬委員会の委員長を務めています。当社の指名報酬委員会は社外取締役4名、社内取締役2名で構成されており、2025年度より毎月開催へと回数を増やすなど、本委員会の機能強化に向けた様々な改革を実行してきました。社会から求められるコーポレート・ガバナンスの役割が日々高まる中、当社もその流れに応えるべく指名報酬委員会の役割を刷新し、審議事項をより拡充し、深い議論を重ねています。

当社グループの目標は、中期経営計画で掲げた戦略を速やかに実行し結果を出すことです。2025年の株主総会において新たに選任された社外取締役2名、社内取締役1名については、この戦略目標の達成に向けて取締役として必要なスキルに

ついて議論を重ねた上で候補者の選考を行いました。今後は、それぞれの豊富な経験や知見を活かして、当社の企業価値向上に貢献いただけることを期待しています。

また、役員報酬制度についても、独立性・透明性・客観性が高く、当社グループのステークホルダーに対する説明責任を果たせる制度に刷新しました。経営目標に連動した報酬制度を取り入れ、業界のベンチマークを基準にした役員報酬制度を導入しています。

加えて、CEOの後継者計画についても検討を進めており、当社グループの持続的な成長に貢献できる人財育成と選定のために、今後も指名報酬委員会の委員長として、そして社外取締役として、独立した客観的な視点から積極的に議論を行っていく所存です。これまでの改革は第一歩に過ぎず、今後も課題を特定し、その改善に向けた提言を行っていきます。



社外取締役（監査等委員）

小谷 秀仁

構成メンバー

取締役 6名（うち社外取締役4名）



開催状況（2025年3月期）

4回

出席状況（2025年3月期）

構成メンバー（2025年6月27日現在）		出席状況
社外取締役（監査等委員）	小谷 秀仁	4回/4回（100％）
代表取締役 社長執行役員CEO	枝廣 弘巳	4回/4回（100％）
取締役 専務執行役員COO	馬田 明	3回/3回（100％）※1
社外取締役（監査等委員）	加茂谷 佳明	4回/4回（100％）
社外取締役（監査等委員）	後藤 千恵	3回/3回（100％）※1
社外取締役	芳賀 真名子	— ※2

※1 2024年6月27日に開催された取締役会の決議により指名報酬委員に就任したため、開催回数および出席状況は就任後のものです。

※2 2025年6月27日に開催された取締役会の決議により指名報酬委員に就任したため、本表の対象期間は未就任となります。

主な活動状況（2025年3月期）

- ・委員長の選任
- ・取締役の選任
- ・代表取締役および役付取締役の選定
- ・取締役の報酬等
- ・役員報酬制度の見直し（業績連動型報酬制度の導入に関する検討）
- ・指名報酬委員会規程の改定（審議事項の拡大）

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

投資委員会

投資案件選定の決定にあたり、審査を行うため、取締役会の諮問機関として、投資委員会を設置しています。本委員会は、財務・法務・営業・薬事・その他部門・外部有識者等から構成され、委員長はCFOが務めています。

開催状況 (2025年3月期)

5回

主な活動状況 (2025年3月期)

財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性や成長性リスクおよび各委員の専門的な見地からの意見等を踏まえた投資案件の審議が行われました。

サステナビリティ推進委員会

 P.19 サステナビリティ推進体制

経営戦略委員会

2023年度から中期経営計画2023-2025「次代を創る」をスタートし、基本方針として「事業変革」「成長投資・収益性向上」「サステナビリティ経営」「資本効率の改善と株主還元の上昇」を掲げ、取り組みを進めています。これらの取り組みを加速させ、より実効性を高めることを目的として、本委員会では主に①各事業（間接部門も含む）の収益性・生産性を向上させるための具体的な実行プランに加え、②既存事業、周辺事業および新規事業における成長投資の議論、また、資本コストや株価を意識した上での③事業ポートフォリオの検証、④政策保有株式や事業に供する資産の保有のあり方の検証、およびこれらを踏まえた⑤キャピタル・アロケーションの検証を行うなど、重要な経営戦略や事業戦略等について議論を行いました。

構成メンバー	
社内取締役	枝廣 弘巳、馬田 明、有働 敦、松谷 竹生
社外取締役	加茂谷 佳明、小谷 秀仁
社外有識者	村山 昇作氏、松井 幸郎氏

※ 上記メンバーは2024年4月設立時点

ガバナンス強化特別委員会

当社グループのコンプライアンス、リスクマネジメントを含めたガバナンスのより一層の強化を図るべく、2024年8月にガバナンス強化特別委員会を設立しました。

本委員会は客観的かつ専門的立場から、内部統制組織に係る検証およびガバナンスに係る助言・提言を行うべく、法律・財務・企業経営等の専門性を持つ社外のメンバー3名により構成されています。

委員会では、意思決定、リスク管理、監査、各種会議体の構成・審議内容・開催頻度、規程、子会社管理等の現状を確認し、当社グループのガバナンス体制が実効性のある形で機能しているかを検証・議論しています。

取締役会は2025年2月に、本委員会より中間答申を受領し、この中間答申における提言を受け、以下の取り組みを実施しました。

内部通報制度の強化・充実	内部通報制度の強化・充実を図るため、社内外の対応窓口を強化するとともに、2025年4月1日付でコンプライアンス推進部を新設しました。
グループガバナンスのさらなる強化	グループ全体のガバナンス機能強化を目的として、2025年4月1日付で関係会社管理部を新設しました。

本委員会は計20回にわたる審議ののち、2025年10月には最終答申を提出しました。

当社グループは、本委員会からの貴重な助言と提言を真摯に受け止め、今後もガバナンスのさらなる強化に積極的に取り組んでいきます。

 P.65 コンプライアンス／リスクマネジメント

グループ経営委員会

取締役会において充実した審議と迅速かつ適切な意思決定を行えるよう、グループ経営委員会では取締役会へ上程すべき重要な事項を事前に審議しています。

さらに、当社グループの経営戦略や事業戦略、重要な業務執行に関する事項や各事業における取り組みの進捗報告および課題への対応策等に関する協議・検討も行っており、このグループ経営委員会での徹底審議により、業務執行における適正性の確保を図っています。

役員報酬

取締役（監査等委員であるものを除く）の個人別報酬は、指名報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

基本的な考え方

- 報酬は、取締役の職務内容、責任の程度、業績貢献等を総合的に勘案し、公正かつ合理的な基準に基づき決定すること。
- 当社の中長期的な企業価値向上の観点から、固定報酬（基本報酬）および業績連動型報酬、株式報酬等を適切に組み合わせること。
- 独立性・透明性・客観性が高く、当社のステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる内容であること。

報酬水準

- 報酬の水準は、外部調査機関のデータを活用し、時価総額が同規模の企業群や類似業種をピアグループとして、役位ごとの報酬水準の調査・分析を行い、指名報酬委員会において妥当性を検証した上で、取締役会の決議により設定します。
- 当社の経営環境や外部環境の変化等に応じて、適宜見直しを行います。

報酬構成

- 取締役（社外取締役を除く）の報酬は、以下の通り、代表給、監督給、執行給の3つに区分します。なお、社外取締役については、その職務に鑑み、固定報酬のみを支払うこととしています。

代表給	代表権を有する者に固定額を金銭で毎月支給します。
監督給	経営監督に対する報酬として固定額を金銭で毎月支給します。
執行給	業務執行に対する報酬として、固定報酬、業績連動報酬の賞与(STI)、株式報酬(LTI)を支給します。また、報酬の構成割合については、固定報酬65～75%：賞与15～20%：株式報酬10～15%となるように設定します。
固定報酬	役位に応じた固定額を金銭で毎月支給
賞与(STI)	- 当事業年度の業績・評価に応じた金銭による業績連動報酬 - 指標として営業利益、ROE、従業員エンゲージメントの3項目 - 割合は50：25：25とし、役位に応じた基準額の0～200%の金額を評価後（翌年6月）に一括支給
株式報酬(LTI)	当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値共有を進めることを目的として、役位に応じて譲渡制限付株式(RS)を支給



役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

<https://data.swcms.net/file/tohohd/dam/jcr:42f81a14-548d-47fb-bad9-df6112f4df30/S100W4IU.pdf#page=72>



報酬の決定方法等

役員報酬については、取締役（監査等委員であるものを除く）と監査等委員である取締役を区別し、それぞれの総枠を取締役（監査等委員であるものを除く）は年額5億円以内（うち社外取締役分は年額50百万円以内）として、監査等委員である取締役は年額1億円以内として、2025年6月27日開催の第77回定時株主総会において決議しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の人数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる役員の人数 (名)
		月額報酬	役員賞与	譲渡制限付株式	
監査等委員であるものを除く取締役(うち社外取締役)	328(-)	271(-)	20(-)	36(-)	6(-)
監査等委員である取締役(うち社外取締役)	50(50)	47(47)	3(3)	—(-)	4(4)
合計(うち社外取締役)	378(50)	318(47)	23(3)	36(-)	10(4)

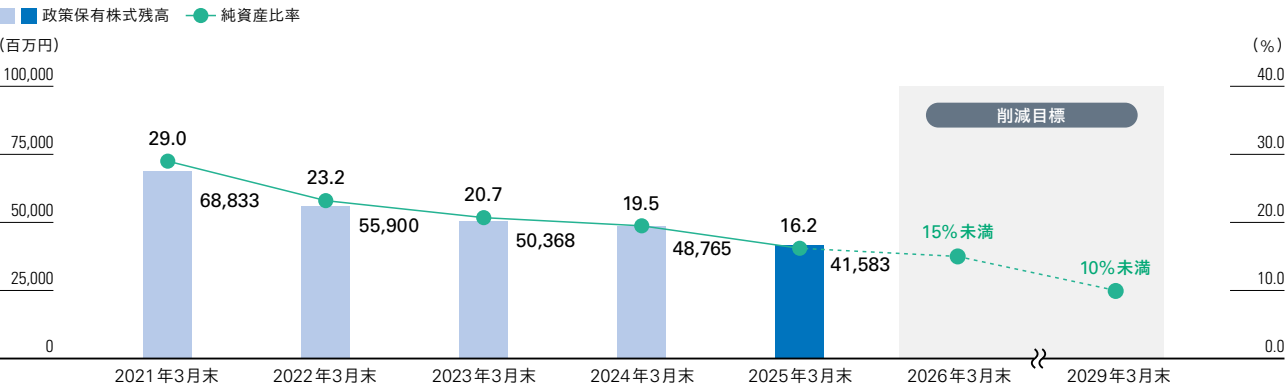
政策保有株式

当社は、経営戦略、取引先との関係構築・維持・強化等を総合的に勘案し、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると思われる株式を保有しています。

これらの株式の保有の適否については、保有株式ごとに保有に伴う便益等が当社の方針に見合っているかを精査し、保有の妥当性が認められないと考える場合には売却するなど、定期的に見直しを行っています。

政策保有株式の状況

政策保有株式は保有先企業と十分な対話を経た上で継続的に縮減しており、2024年度は4銘柄(売却額7,923百万円)を売却し、保有額は純資産対比で16.2%となっています。



※1 上記金額には非上場株式を含みます。
 ※2 みなし保有株式に該当する株式を保有していません。

売却額および売却銘柄数の推移

年度	売却数	売却額
2021年3月期	16銘柄	7,391百万円
2022年3月期	15銘柄	5,195百万円
2023年3月期	12銘柄	5,808百万円
2024年3月期	12銘柄	13,188百万円
2025年3月期	4銘柄	7,923百万円

※ 売却額および売却銘柄数には一部売却を含んでいます。

議決権行使の考え方

議決権を行使する際は、投資先の中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかの観点に立ち、業績低迷、重大なコンプライアンス違反等があると認められる場合には相手方と対話を行い、当社グループへの影響等を総合的に判断して行使しています。

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家からの対話（面談）の申し込みに対して積極的に対応しており、その対応は、コーポレート・コミュニケーション部と経営企画部にて行っています。株主・投資家からの要望によっては、可能な範囲で代表取締役、社外取締役等が面談に対応しています。

また、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、投資家・アナリスト向けの決算説明会の開催や、当社グループの経営戦略への理解を深めるために施設見学会を実施しています。

さらには、当社の株主構成、資本政策を踏まえ、北米、欧州、アジア地域へ投資家訪問をしており、対話を通じて得た株主・投資家からの意見を経営戦略の策定・実行に活かしています。

▶ 対話実績(2024年度)

- ・機関投資家・アナリスト向け決算説明会:2回
- ・機関投資家・アナリストとの個別面談:108回

▶ 株主・投資家との対話の主なテーマ

- ・中期経営計画 2023-2025「次代を創る」および実行計画（成長戦略やキャピタル・アロケーション等）
- ・環境に関する取り組み
- ・投資や株主還元に関する考え方
- ・人的資本に対する考え方や取り組み
- ・ガバナンス強化に関する取り組み

内部統制

当社では、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、および業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）に関する基本方針として、「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、これを取締役会で決議しています。

この基本方針を誠実に履行することにより、会社の業務の適法性および効率性を確保するとともに、リスクの管理に努めています。

また、社会経済情勢その他当社グループを取り巻く環境の変化に応じて適宜基本方針の見直しを行い、その改善・充実を図っています。

内部監査体制

経営の健全性および業務の適正性を確保するために、業務部門から独立したグループ監査室を設置し、年間計画に従った定期監査および不定期の臨時監査を実施することにより、内部監査の充実および徹底を図っています。

また、グループ監査室長は監査等委員会にオブザーバーとして出席し、監査計画・監査結果等について、監査等委員会に報告を行うとともに、監査等委員会の監査の状況について共有するなど相互の連携強化を図り、充実した監査体制の確保に取り組んでいます。

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス委員会・リスク管理委員会へと再編

ガバナンス強化特別委員会での議論を受け、当社グループはコンプライアンスとリスクマネジメント機能のさらなる強化に取り組んでいます。

それぞれの役割をより明確化し、専門性を高めるため、これまでのグループ・コンプライアンス・リスク管理委員会をコンプライアンス委員会とリスク管理委員会の2つの委員会へと再編しました。

この新たな体制により、各分野における実効性と監督機能を深化させ、より強固なガバナンス基盤を構築しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループの役職員（社員、キャリアスタッフ、嘱託、特別嘱託、出向者、契約社員、パートおよびアルバイト）が法令を遵守し、社会規範を尊重するとともに、当社グループの企業活動が、公正・透明かつ高い倫理観をもって行われること、および社会的責任を果たす経営を確保するため「コンプライアンス推進規程」を設けています。

当社では法と倫理に基づいた活動を行っていくため、倫理規範を具体化した「行動基準」と年度目標（あわせてコンプライアンス・プログラムといいます）を定めて、その実践に不斷の努力を重ねています。

コンプライアンス委員会

当社は、公正かつ健全な事業活動を確保するため、コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のコンプライアンス体制を推進・監督しています。

主な役割

コンプライアンス委員会は、以下の事項について審議・決定を行い、その活動状況や内部通報制度の運用状況等を取締役会へ定期的に報告することで、取締役会による適切な監督体制を確保しています。

- ・コンプライアンスに関する基本方針や規程の策定
- ・コンプライアンス推進状況の確認
- ・コンプライアンス推進に関する啓発および研修

内部通報制度

当社グループでは、内部通報制度を不正発生の抑止、早期発見および早期是正のために有効な施策と位置付けており、その実効性を高める運用を行ってきました。

今般、ガバナンス強化特別委員会より受領した中間答申に基づき、内部通報制度の一層の体制強化・充実を図っています。

これまで運用してきたグループ各社における内部通報体制に加えて、広く当社グループの役職員（社員・キャリアスタッフ・嘱託・契約社員・パート・アルバイト・派遣労働者および退職者）や業務委託先が利用可能な通報窓口を当社に設置しました。

通報における社内窓口として2025年4月1日付で新設したコンプライアンス推進部を、社外窓口として外部弁護士を通報窓口としています。社内イントラネットから直接通報が行える「東邦ホットライン」では、通報者が匿名または顕名を自ら選択して安心して通報できる仕組みにし、法令や社内規定の違反行為、ハラスメントなどの人権侵害行為に関する通報や相談を広く受け付けるとともに、多様な関係者が安心して利用できる環境の維持・向上に努めています。

また、全役職員に対し、制度の概要や重要性、利用方法に関する研修を実施するとともに、法令違反等に関与した役職員で、自主的に窓口に通報した者に対してはリニエンシーを適用することや、内部通報によって法令違反等の発見ならびに是正に寄与した役職員に対しては、調査協力の貢献度等を勘案の上、報償を与えることもあるなど、内部通報制度の実効性を高めるための取り組みを行っています。

2024年度の通報件数

2024年度は17件の内部通報があり、いずれも速やかに調査し、適切な措置・対策を講じました。なお、通報内容に重大な法令違反にあたるものはありませんでした。

関連するマテリアリティ：
リスクマネジメントの強化

コンプライアンス研修

健全な事業運営を行うにあたり、すべての役職員がコンプライアンスに関する正しい知識と高い意識を持つことが重要です。当社グループでは、すべての役職員が事業活動を行うにあたり、理解すべき重要法令やルールをはじめとしたコンプライアンス研修の受講を義務付けています。

また、コンプライアンス研修以外にも、時宜を捉えた内容の研修を専門研修として実施しています。

具体的には、独占禁止法、贈収賄防止や、人権に係るテーマを設定し、社外講師を迎えて対面形式の講義を行い、後日、研修内容を動画でも配信し、全役職員がいつでも・繰り返し視聴できるようにしています。

さらに、これらの研修では、単に法規やルールの認知的理解に留まらず、具体的な事例の紹介等を通じて、コンプライアンス違反等が組織や個人に及ぼす影響を、自分自身の問題として捉える情緒的共感に繋がるように工夫をしています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

事業運営を行うにあたり、将来発生し得る事象を想定し、その発生可能性と起きた場合の影響を適切にマネジメントすることが重要です。当社グループでは、企業経営にとって好ましくない、またはマイナスの影響を与えるものを特に「リスク」として認識し、発生確率とインパクトの2点で把握しています。そして、平時においてリスクの発生に対する予防策を講じるとともに、万一リスクが顕在化しクライシスに至った際にも、そのマイナスの影響が最小になるように平時からリスクヘッジを行う、またはクライシスマネジメントへの円滑な移行ができるように備えています。

リスク管理委員会

当社は、当社グループの経営における多様なリスクを網羅的かつ客観的に把握し、その未然防止と発生時の迅速かつ適切な対応を図るため、リスク管理委員会を設置し、グループ全体のリスク管理体制を推進・監督しています。

主な役割

リスク管理委員会は、以下の事項について審議・決定を行い、リスクマネジメントの状況を取締役会へ定期的に報告することで、取締役会による適切な監督体制を確保しています。

- ・ 経営上のリスクに関する基本方針・規程の策定
- ・ リスクの把握・評価および管理体制状況の確認
- ・ リスクマネジメントに関する啓発および研修

▶ 主なリスク

・ 法的規制等

当社グループの主な事業、取扱品目は、医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（医薬品医療機器等法）および関連法規等の規定により、必要な許可、登録、指定または免許を受け、販売活動を行っており、これらの規定から逸脱し監督官庁による指導・処分の対象となる事例が確認された場合や、許認可の状況により当社グループの業績に影響を与える可能性がある

・ 薬価基準改定および医療保険制度改革の影響

当社グループの主要取扱商品である医療用医薬品は、薬価基準に収載されており、薬価基準改定および医療保険制度の改正の内容によっては売上等への影響を与える可能性がある

・ 特有の商習慣

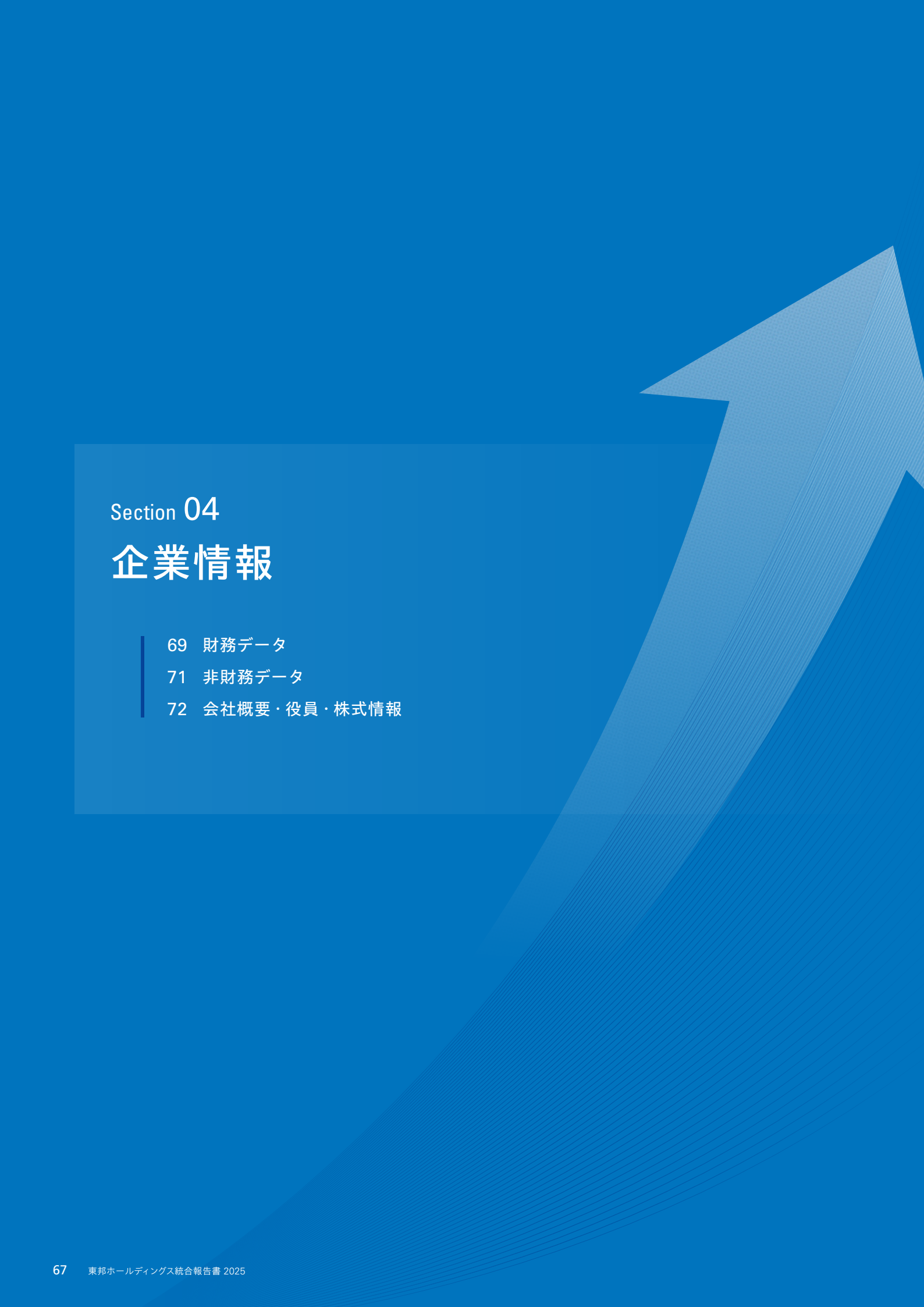
当社グループが主に事業展開する医療用医薬品卸売業界においては、医薬品が生命関連商品であり納入停滞が許されないという性質上、医薬品を価格未決定のまま医療機関・調剤薬局に納入し、その後に価格交渉を始めるという特異な取引形態が旧来より続いている。官民挙げてかかる流通慣行の改善に継続して取り組んでいるが、価格交渉に長時間を要する場合や当初予想と異なる価格での決定となる場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性がある



リスク情報

<https://ir.tohohd.co.jp/ja/riskfactor.html>





Section 04

企業情報

- 69 財務データ
- 71 非財務データ
- 72 会社概要・役員・株式情報

財務データ

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
損益の状況				
売上高	1,162,148	1,308,474	1,231,046	1,213,342
売上原価	1,055,793	1,182,429	1,121,182	1,099,149
売上総利益	106,320	125,928	109,993	114,172
販売費及び一般管理費	96,303	97,309	95,749	95,155
営業利益	10,017	28,618	14,244	19,016
経常利益	15,902	34,493	19,844	25,045
親会社株主に帰属する当期純利益	13,535	21,771	14,225	14,384
財政状態				
総資産	598,976	641,877	598,155	645,799
純資産	157,371	174,656	188,271	207,772
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,347	2,381	16,062	51,978
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,457	▲4,942	▲6,294	▲12,448
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲7,258	▲10,134	▲9,900	▲3,754
フリー・キャッシュ・フロー	32,804	▲2,561	9,767	39,529
現金及び現金同等物の期末残高	40,550	27,854	27,721	63,671
設備投資・減価償却				
設備投資額	4,857	6,959	9,326	9,406
減価償却額	4,729	4,721	4,483	4,498
主要な指標				
売上総利益率(%)	9.15	9.62	8.93	9.41
営業利益率(%)	0.86	2.19	1.16	1.57
自己資本利益率(ROE)(%)	8.89	13.12	7.84	7.27
総資産経常利益率(ROA)(%)	2.70	5.55	3.20	4.03
自己資本比率(%)	26.27	27.20	31.45	32.15
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.90	0.95	0.85	0.83
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	181.83	316.51	207.12	209.84
1株当たり純資産(BPS)(円)	2,246.54	2,544.58	2,736.30	3,030.58
1株当たり年間配当金(円)	24.00	28.00	30.00	30.00
株主還元				
配当性向(%)	13.20	8.85	14.48	14.30
総還元性向(%)	83.70	23.81	14.49	18.63
DOE(%)	1.14	1.17	1.14	1.04

(単位：百万円)

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1,222,199	1,263,708	1,210,274	1,266,171	1,392,117	1,476,712	1,518,495
1,110,152	1,148,354	1,110,961	1,157,484	1,277,750	1,357,564	1,396,847
112,042	115,415	99,372	108,687	114,366	119,148	121,648
96,258	97,825	95,069	96,159	98,000	99,817	102,711
15,783	17,590	4,303	12,527	16,365	19,331	18,936
21,452	23,732	10,289	18,182	19,176	21,787	20,716
13,863	16,230	4,989	13,379	13,630	20,657	19,844
663,727	670,827	683,181	702,376	715,288	773,427	722,805
213,848	231,009	237,405	241,281	242,916	249,437	256,897
13,428	10,815	8,768	16,341	▲9	59,934	▲26,675
▲7,649	▲15,664	680	▲11,032	4,315	9,091	▲4,180
5,329	9,479	▲680	▲4,473	▲13,060	▲22,195	▲20,364
5,779	▲4,849	9,448	5,308	4,306	69,025	▲30,855
75,382	80,013	88,882	90,014	81,839	128,673	78,226
4,053	14,604	6,000	4,480	3,309	4,162	6,402
4,869	5,198	6,424	6,634	6,119	6,244	5,929
9.17	9.13	8.21	8.58	8.22	8.07	8.01
1.29	1.39	0.36	0.99	1.18	1.31	1.25
6.58	7.30	2.13	5.60	5.64	8.40	7.85
3.28	3.56	1.52	2.61	2.71	2.93	2.77
32.19	34.41	34.73	34.30	33.93	32.22	35.51
0.88	0.69	0.60	0.54	0.65	0.92	1.09
207.71	233.34	70.77	189.70	196.70	320.14	313.20
3,135.45	3,273.86	3,364.65	3,415.50	3,623.81	3,969.20	4,099.71
30.00	40.00	30.00	30.00	32.00	40.00	65.00
14.44	17.14	42.39	15.81	16.27	12.49	20.75
86.72	34.73	42.41	15.82	70.35	70.41	96.46
0.97	1.25	0.90	0.88	0.91	1.05	1.61

※ 2024年3月期第1四半期連結会計期間より表示方法の変更を行ったため、2023年3月期につきましては、売上高および営業利益を遡及適用した組替え後の数値を記載しています。

非財務データ

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	対象
人事関連				
全従業員数(人)	10,036	10,039	10,158	
男性	5,361	5,263	5,248	
女性	4,675	4,776	4,910	連結
女性従業員比率(%)	46.6	47.6	48.3	
女性管理職比率(%)	21.5	20.9	21.2	
女性管理職比率(%)	16.5	16.0	16.7	東邦HD
新卒採用人数(人)	80	77	71	
男性	33	36	25	
女性	47	41	46	連結
新卒採用者に占める女性比率(%)	58.8	53.2	64.8	
平均勤続年数(年)	19.4	19.5	19.3	
男性	22.3	22.6	22.4	東邦HD 東邦薬品
女性	12.8	12.9	13.1	
平均年収(円)	6,010,459	6,143,484	6,281,611	東邦HD
月平均時間外労働(法定外)(時間)	11時間50分	11時間4分	10時間41分	
有給休暇取得日数(日)	11.9	10.7	10.6	東邦HD 東邦薬品
有給休暇取得率(%)	50.2	45.4	45.6	
男性育児休業取得率(%)※	—	42.6	46.7	
育児短時間勤務制度利用者数(人)	166	179	152	
男性	1	1	1	連結
女性	165	178	151	
介護休業制度および介護休暇制度利用者数(人)	12	12	14	
障がい者雇用率(%)	3.63	3.16	3.52	東邦HD
障がい者雇用率(%)	2.30	2.40	2.48	東邦薬品
※ 男性育児休業取得率については2024年3月期より集計しています。				
環境関連				
温室効果ガス排出量(Scope1)(t-CO ₂ e)	15,105	13,915	13,420	
温室効果ガス排出量(Scope2)マーケットベース(t-CO ₂ e)	14,943	14,825	9,118	
温室効果ガス排出量(Scope2)ロケーションベース(t-CO ₂ e)	15,947	16,001	15,589	
温室効果ガス排出量(Scope3)(t-CO ₂ e)	2,360,680	2,105,528	1,991,676	
カテゴリ1(購入した製品・サービス)	2,344,474	2,086,402	1,964,191	
カテゴリ2(資本財)	7,494	10,803	16,041	東邦HD 東邦薬品
カテゴリ3(Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動)	4,716	4,538	4,486	セイエル 幸耀
カテゴリ4(上流の輸送、配送)	640	354	432	九州東邦 東邦システムサービス
カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	20	18	20	
カテゴリ6(出張)	316	495	498	
カテゴリ7(従業員の通勤)	2,912	2,771	5,830	
カテゴリ13(下流のリース資産)	109	146	177	
Scope1+2における温室効果ガス排出量削減率(基準年2019年度比)(%)	26.5	29.7	44.9	
	2023年7月	2024年7月	2025年7月	
ガバナンス関連				
社外取締役比率(%)	33.3	33.3	55.5	東邦HD
女性取締役比率(%)	11.1	22.2	33.3	

会社概要・役員・株主情報

会社概要

会社名	東邦ホールディングス株式会社
本店所在地	〒155-8655 東京都世田谷区代沢四丁目43番11号
本社	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー9階
設立	昭和23(1948)年9月
資本金	106億49百万円
株式	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:8129)
従業員数	7,609名(連結)(有価証券報告書ベース)

グループ会社

東邦薬品(株)	医薬品卸売事業
(株)セイエル	医薬品卸売事業
(株)幸耀	医薬品卸売事業
九州東邦(株)	医薬品卸売事業
ファーマクラスター(株)	調剤薬局事業
共創未来ファーマ(株)	医薬品製造販売事業
(株)東京臨床薬理研究所	臨床試験受託・支援事業
(株)東邦システムサービス	情報処理事業
(株)アルフ	情報処理機器の企画・販売業
(株)ネグジット総研	ソフトウェア開発・販売、 医業経営コンサルティング業
(株)e健康ショップ	医薬品に関するインターネット事業
(株)eヘルスケア	情報提供サービス業務
オーファントラストジャパン(株)	スペシャリティ医薬品関連事業

役員 (2025年6月27日現在)

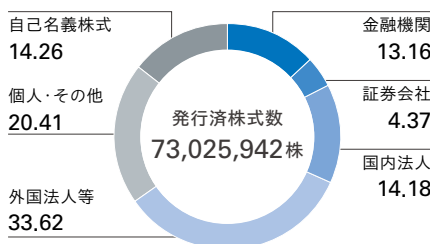
代表取締役 社長執行役員CEO	枝廣 弘巳
取締役 専務執行役員COO	馬田 明
取締役 常務執行役員CGO	松谷 竹生
取締役 執行役員 トランスフォーメーション 推進担当	河野 修蔵
取締役(社外)	芳賀 真名子 加茂谷 佳明
監査等委員である取締役 (社外)	小谷 秀仁 後藤 千恵 齋藤 美帆
常務執行役員	中込 次雄 河村 真 小川 健吾 清水 一樹 駒井 理
執行役員	能代 愛子 中田 繁樹 小林 孝 成川 拓也
執行役員CFO	栄 靖雄

株式情報

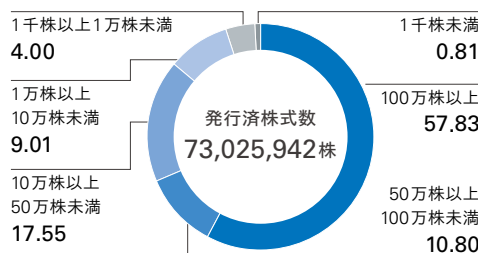
株式の状況

発行可能株式 総数	192,000,000株
発行済株式 総数	73,025,942株
株主数	4,458名

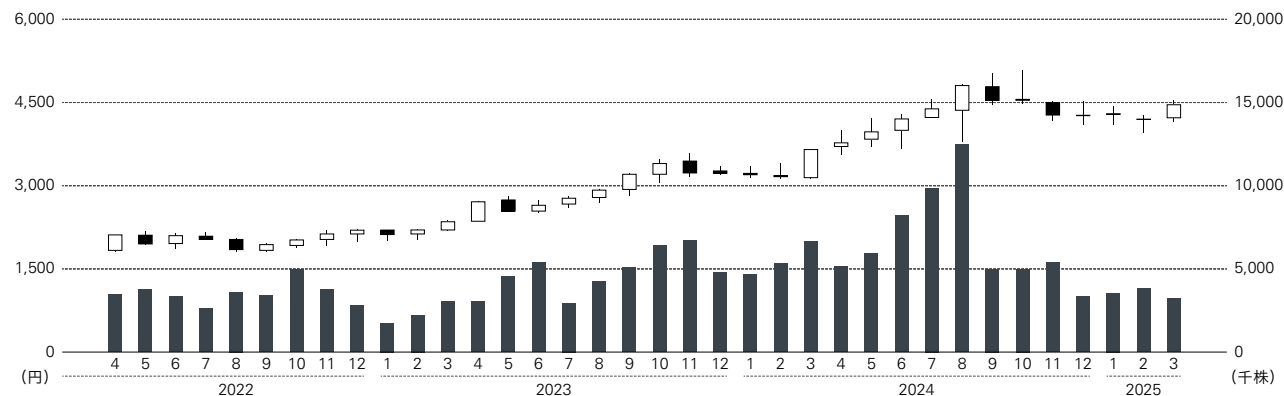
所有者別株式分布状況(%)



所有株数別株式分布状況(%)



株価および売買高の推移(月足)





〒104-0028

東京都中央区八重洲二丁目2番1号

東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー9階

<https://www.tohohd.co.jp>

