共創未来グループ

東邦ホールディングス

統合報告書2026

東邦ホールディングス株式会社

TOHO HOLDINGS Group Philosophy

Mission

全ては健康を願う人々のために

わたしたちは命と健康をささえるインフラとして、
全ての人々の健康への願いに広く貢献していきます

Vision

**医療と健康の未来をともに創るパートナーとして、
世界の人々になくてはならない価値を届け続ける**

- **揺るぎない安心**　平時も有事も、安心な医療と健康なくらしを支えていく
- **未来をひらく価値**　世界の人々の健やかで快適な未来を、本質的な課題解決と独創的な価値提供で創り出す
- **人がいきる組織**　社員一人ひとりが、仕事に誇りとやりがいを感じながら働ける環境と文化を醸成する

Value

ひたむきに ｜ 医療や健康に携わる人々と、その先にいる患者さま・その家族・地域社会・生活者の「健康への願い」に深く寄り添い、ひたむきに応える

まっすぐに ｜ 目先の成果にとらわれることなく、質や価値を創り、高め続けることをまっすぐに追求する

しなやかに ｜ 既存の枠組みにとらわれず、常にゼロから必要なことを考え、しなやかに行動する

のびやかに ｜ 仲間の挑戦を歓迎し、みずからも挑戦することで、多様な個性と能力をのびやかに発揮しあう

ともに ｜ 組織や業界の垣根を越え、志を同じくする仲間と手をとりあい、地域とともに、未来を共創する

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Cover Story 企業価値向上への道筋

Where we are going

―私たちはどこを目指すのか―

医療と健康の未来をともに創るパートナーとして、世界の人々になくてはならない価値を届け続ける企業へ。

私たちが目指しているのは、単にインフラとして暮らしを支えることだけではありません。
医療や健康に携わる人々、患者さま、そして地域社会の「健康への願い」に深く寄り添い、目の前の課題、そしてまだ見ぬ課題に対して、しなやかで独創的な価値を提供し続けることです。
変化の激しい時代だからこそ、私たちは目先の成果にとらわれず、ひたむきに、まっすぐに、そしてのびやかに挑戦し続けます。
社員一人ひとりがいきいきと輝き、組織や業界の垣根を越えて未来をともに創る。
私たちは、世界の人々にとって「なくてはならないパートナー」へと進化していきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Where we are today

—私たちは今、どこにいるのか—

次代につながる「基盤創り」から、成長投資による「収益化フェーズ」へ。

事業改革やガバナンス強化等によって築いた基盤を土台とし、成長投資による「収益化フェーズ」へと移行します。営業利益の非連続な飛躍を目指し、自律的な成長を続けられる収益体質を確立。卸売事業の強化や、積極的なアライアンスで新規事業を早期拡大し、「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」として、次代を翔ける一歩を踏み出します。

医薬品卸売事業

売上高
1,494,868百万円

セグメント営業利益
16,820百万円

医療用医薬品、検査薬、医療機器、医療材料、OTC医薬品等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、院内物流支援（SPD）、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行っています。

医薬品製造販売事業

売上高
11,564百万円

セグメント営業利益
282百万円

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。

売上高
1,553,364百万円

営業利益
16,601百万円

自己資本利益率
（ROE）
6.6%

（2026年3月現在）

調剤薬局事業

売上高
100,538百万円

セグメント営業利益
1,397百万円

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。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に注力するとともに、在宅医療、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。

その他周辺事業

売上高
7,048百万円

セグメント営業利益
832百万円

医療機関へのソフト販売（情報処理事業）や治験施設支援事業、情報提供サービス事業を中心に、コンサルティングなどの周辺事業を幅広く展開。グループの持つ総合力を活かし、健康と快適な生活の実現に広く貢献しています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

How we do it

—どのように実現するのか—

私たちの競争優位。それは培ってきた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」。
積極的なアライアンスにより、これまでの枠を越えた新たな価値を創造する。

私たちは医薬品卸売事業を中核に、調剤薬局事業、医薬品製造販売事業など、人々の健康を支える多角的な事業を展開しています。私たちの強みは、事業間の緊密な連携と、独自の付加価値を提供する「3つの仕組み」にあります。今後は、コア事業である医薬品卸売の収益力を強化すると同時に、当社の経験と強みを活かした戦略的アライアンスを通じて新規事業を早期に拡大し、既存の枠組みを越えた次世代のイノベーションを創出していきます。

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

- 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

競争優位

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
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）
3. 安心・安全な医薬品流通

×

既存の枠組みを越えていく

アライアンス&イノベーション

付加価値の提供

- 高度な品質管理と医薬品の安定供給
- スペシャリティ製品におけるフルラインサービス
- 医療DXと現場の課題を解決する顧客支援システム
- 地域包括ケアシステムへの貢献

P.30 事業戦略 —特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

How we create value

—どのように価値を創造するのか—

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」を通じて
「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換を目指し、企業価値向上を果たす。

企業価値向上
ロジックツリー

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

▼

競争優位
付加価値を提供する
3つの仕組み

×

既存の枠組みを
越えていくアライアンス
&イノベーション

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」主な施策

成長戦略

卸売事業の強化
- スペシャリティ医薬品の流通権の獲得
- 成長ドライバー製品の市場浸透への貢献、成長領域の育成
- 顧客支援システムの開発機能の強化
- DX推進、営業/配送体制の生産性向上

新規事業の創出
- 医療用医薬品、医療機器/材料、検査薬、OTC、医療IT、物流等事業会社との積極的なアライアンスやM&Aによる新規事業（CDMO含む）の創出
- 医療DXの早期拡大

効率化戦略

調剤薬局事業の効率化と収益性向上
コスト構造改革（間接材コスト削減・業務プロセス改革）

資本政策

政策保有株式の売却・保有資産の流動化
DOE4%以上、総還元性向100%以上
成長投資

経営基盤の強化

ガバナンスの高度化
人事戦略、人事制度の強化
サステナビリティ経営の強化

資本市場との積極的な対話

利益成長

コスト
コントロール

財務
レバレッジ
コントロール

株主資本
コストの低減

期待成長率の
向上

ROE向上

PER向上

企業価値向上
→ PBR向上

Cover Story

CEOメッセージ

Section 01
価値創造ストーリー

Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略

Section 03
コーポレート・ガバナンス

Section 04
企業情報

目次

01 TOHO HOLDINGS Group Philosophy
02 Cover Story 企業価値向上への道筋
06 目次
07 統合報告書2026でお伝えしたいこと
08 CEOメッセージ
成長戦略と組織変革を加速し、次代を翔ける
「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」へ

Section 01
12 価値創造ストーリー
13 価値創造プロセス
14 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
16 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
19 積み重ねてきた経営資本

Section 02
21 価値創造に資する中長期成長戦略
22 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
25 COOメッセージ
27 CFOメッセージ
29 トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
30 事業戦略
30 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
33 医薬品卸売事業
35 調剤薬局事業
36 医薬品製造販売事業
37 その他周辺事業（新規事業）
38 人事部長メッセージ
39 人財戦略
43 環境戦略

Section 03
45 コーポレート・ガバナンス
46 ガバナンスハイライト
47 CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
50 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
60 社外取締役座談会
63 リスクマネジメント
64 BCP（事業継続計画）
65 コンプライアンス
66 役員一覧

Section 04
68 企業情報
68 財務データ
69 非財務データ
70 株式情報・会社概要・編集方針

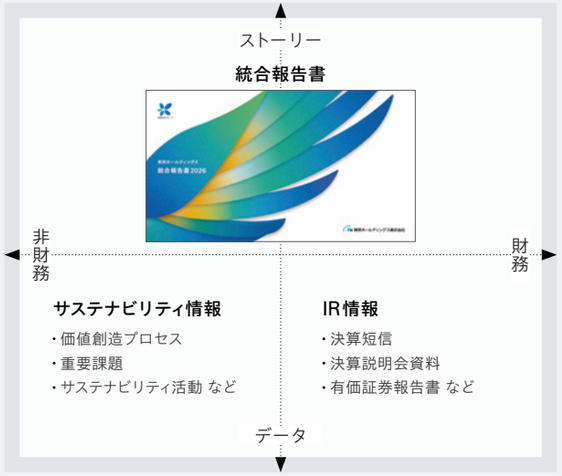
読者の皆様へ

統合報告書は、東邦ホールディングスの目指す姿・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。

2026年4月より、2026年度から2028年度までの3ヵ年を対象とする中期経営計画「次代を翔ける」を推進しています。統合報告書2026では、この概要について解説するほか、経営資本や事業戦略、サステナビリティ経営など、東邦ホールディングスを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、東邦ホールディングスの概要や取り組みについて一層理解を深めていただくとともに、本報告書を対話のきっかけとしてご活用いただけますと幸いです。詳細な情報はウェブサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。

情報開示体系図



ステークホルダーの皆様に、より深く東邦ホールディングスについて知っていただくため、2026年6月にウェブサイトをリニューアルしました。

IR情報
https://ir.tohohd.co.jp/ja/index.html

サステナビリティ情報
https://www.tohohd.co.jp/sustainability/

操作ガイド

本レポートでは、ステークホルダーの皆様の閲覧性向上のため、様々なナビゲーションを設けています。

	目次を表示
	一つ前に開いたページへ戻る
XXXXXXXX https://www.tohohd.co.jp/	関連ウェブサイトへ移動
P.XX	該当ページへ移動

統合報告書2026でお伝えしたいこと

本報告書では以下の4つのコンテンツを中心に当社グループの様々な戦略・取り組みをご紹介します。

中期経営計画2026-2028

「次代を翔ける」

P.22

ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダーへの転換に向け、新たな中期経営計画を策定しました。
本報告書では前中期経営計画の成果を踏まえた新中期経営計画の位置付けや、外部環境分析、策定に至った経緯を含めた全体像を解説します。

守りから攻めへと転じる

コーポレート・ガバナンス

P.45

さらなるガバナンスの高度化を目指し、前中期経営計画からの取り組みを継続および強化するとともに、攻めのガバナンスを強力に推進します。
本報告書では特に注目すべき取り組みをまとめたガバナンスハイライトを筆頭に、具体的な実績を交えながらガバナンス強化の進展をお示しします。

成長と企業価値向上を加速させる

財務戦略

P.27

厳格な投資規律のもとで積極的な成長投資を進め、最適なキャピタル・アロケーションを実現していきます。
本報告書では、CFOが自身の言葉で財務戦略の全体像を語るとともに、担当役員として持続的な企業価値向上に向けた決意をお伝えします。

あるべき姿の実現に向けた

5つのマテリアリティ

P.16

当社グループが目指すあるべき姿の実現に向けて、従来のマテリアリティを見直し、再定義しました。
本報告書では選定理由・プロセスと併せて、関連する戦略・施策やKPI、経営資本を明確に示し、企業価値向上との繋がりをご紹介します。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

CEOメッセージ

成長戦略と組織変革を加速し、次代を翔ける「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」へ

代表取締役
社長執行役員CEO
枝廣 弘巳

お伝えしたいこと

―不変の使命を果たすために―

「全ては健康を願う人々のために」を不変の使命として掲げ、医薬品卸という既存の枠を越えた「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への進化を成し遂げます。

―成長・財務戦略の推進―

新たに策定した中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」のもと、現場を起点とするゼロベースの業務改革と、500億円規模の成長投資を断行し、資本効率の改善と「ROE8%以上、営業利益率1.5%以上、営業利益300億円以上」を実現します。

―人財・組織の変革―

社会の変化とそれに伴うリスクを見据え、従来のトップダウン中心の体制から脱却します。自律した社員からのボトムアップとトップの意思決定を融合させ、属人化を排し、組織で成果を出す体制を目指します。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

人々の健康への想いを胸に、持続的な利益成長を伴う「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」へと進化

当社グループの企業価値を生み出す原動力は、「全ては健康を願う人々のため」というグループスローガンに込められた人々の健やかで豊かな暮らしに貢献したいという強い想いと覚悟にあると考えています。当社には、平時はもちろんのこと、災害やパンデミックなどの有事の際にも必要とする人々へ医薬品を届けるために奔走する社員が数多くいます。彼らの根底にあるのは、「いかなる時も医薬品を届け続けることこそが、当社の社会的使命である」という創業時から受け継がれてきた不変の精神です。グループスローガンは、この高い志を体現するものであり、全社員の進むべき先を指し示し、組織を一つにする重要な羅針盤となっています。

長く続いたデフレからインフレへのシフト、社会保障費抑制に向けた薬価制度の変化、そして深刻な人口減少など、当社を取り巻く環境は現在、歴史的な構造変化の只中にあります。この大きな時代のうねりの中では、従来の延長線上にある戦略や、これまでの成功体験に固執していては生き残ることができません。不確実性が高く、予測が困難な時代だからこそ、変化の兆しやその影響を的確に見極め、柔軟に舵を切っていく決意が必要です。どのような環境下であっても、医療インフラとしての社会的使命を果たし、企業価値を持続的に高めていくためには、私たち自身が既存の枠組みを越え、新たな姿に生まれ変わっていかなければなりません。

そのために当社は、前中期経営計画2023-2025「次代を創る」において、「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向上」の4つの基本方針のもと、企業変革を進めるための基盤を固めてまいりました。さらに、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を踏まえ、2024年には経営戦略委員会を立ち上げ、中期経営計画の加速・実効性を高めるための実行計画を策定し、トランスフォーメーションを推進しました。

そして、これらの過程で得られた様々な成果や課題、構築した成長基盤をもとに、当社は2026年4月、新たな中期経営計画を始動しました。新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」では、医薬品卸売事業の収益力強化とともに、積極的なアライアンスの実行による新規事業の早期拡大を通して、ヘルスケアビジネスに関わるあらゆるステークホルダーの皆様に新たな価値を創造し、提供する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換を目指します。

この新たな目標に向けて、私が特に強い覚悟をもって取り組んでいるのが、「成長・財務戦略の推進」と「人財・組織の変革」です。以降では、これら経営の根幹をなす2つの重要戦略について、具体的な内容と私の想いをお伝えします。

成長・財務戦略の推進

事業環境のリスクと機会を捉え、「攻め」の姿勢で成長戦略を推進する

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の策定にあたり、2025年11月に経営戦略委員会を再開しました。経営戦略委員会では、延べ10回にわたり集中的な議論を重ね、短期的な業績向上のみならず、中長期的な視点に立った企業価値最大化のための方策を徹底的に検討しました。この策定プロセスにおいては、外部の視点による客観性を担保するため、投資家や経営者としての経験・知見を持つ社外取締役2名に加え、外部専門家やコンサルタントも起用し、既存の枠組みにとらわれない「聖域なき検証」を実施しています。

検証においては、主力事業である医薬品卸売事業の資本収益性の抜本的強化を最優先課題に据えました。さらに、それ以外の事業ポートフォリオについても市場性や収益性を鑑み、強化、維持、縮小や撤退も含めた大胆な見直しを行いました。その結果、従来の卸売事業の枠を越え、事業領域の多角化と医療DXを両輪で推進し、「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」へと転換することこそが、企業価値の持続的な向上と、激動の時代を生き抜くために不可欠であるという結論に至ったのです。

こうした議論を経て、本中期経営計画では最終年度（2028年度）までにROE8%以上、営業利益率1.5%以上、営業利益300億円以上を達成するとともに、500億円以上の成長投資を実施する目標を掲げました。これまで以上に利益創出を意識した「攻め」の姿勢で挑む数値目標であり、とりわけ「営業利益300億円以上」に対しては、株主・投資家の皆様

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

から「達成に向けた難易度が高いのではないか」というお声もいただいています。しかし、この数字はこれまで積み重ねてきた徹底的な議論と検証から導き出した「必達の利益成長シナリオ」に基づいています。医薬品卸売事業の売上総利益の増加、調剤薬局事業の効率化と収益性改善、営業・間接部門のゼロベースでの業務効率化や間接材購入コストの見直し、不採算部門の整理、子会社の再編などコスト構造改革の推進に加え、CDMO事業等の新規事業の成長により利益を積み上げ、前中期経営計画で培った基盤を足掛かりに、収益化フェーズへと歩みを進めていきます。

特に当社のコア事業である医薬品卸売事業では、事業環境の変化を前向きに捉え、さらなる競争力向上の契機としていきます。近年、医薬品卸売事業で主流となってきているスペシャリティ医薬品の領域においては、流通コストの抑制等を目的に、製薬企業が流通を1～2社の卸に絞り込む傾向が加速しています。この潮流は今後の医薬品卸業界において「選ばれるか、選ばれないか」、というリスクを生む一方で、高度な物流機能と品質管理能力を備えた当社にとっては、市場を拡大する大きな機会にもなります。本中期経営計画においては、この構造変化を脅威ではなく、成長のチャンスと認識し取り組みを強化していきます。

資本効率の向上と積極的な対話を通じた、企業価値の最大化

財務戦略においても「攻め」の姿勢は変わりません。従来当社は、医薬品の安定供給という社会的使命を果たすため、売上高の約1ヵ月分に相当する現預金を確保するという、安全性を重視した財務方針をとってきました。しかし、資本効率向上を求める市場の要請を真摯に受け止め、本中期経営計画では、成長投資や株主還元を重視した、より能動的かつ積極的なキャピタル・アロケーションへと舵を切ります。

具体的には、医薬品の安定供給に支障をきたさないボトムラインを再精査し、2029年3月期を目安に現預金を現状の半分程度にまで圧縮します。ここから捻出される資金に、営業キャッシュ・フローや政策保有株式の売却益などを加えて原資とし、500億円以上の成長投資や人財育成に向けた投資、500億円以上の株主還元へと戦略的に配分していく計画です。今後の財務戦略においては、安定的な事業運営と成長加速による企業価値の最大化こそが、至上命題であると考えています。

企業価値の最大化に向けては、株主・投資家の皆様との対話についても、一層注力していきます。私自身、2025年度も国内外問わず様々な株主・投資家の皆様と対話を重ねてきましたが、今後は対話の機会をさらに増やしていきます。対話の中でいただく様々なご意見やご提案については、真摯に耳を傾け十分に熟考した上で、当社の持続的な成長に向けて有益なものは着実に経営へと取り入れてまいりました。今後も、外部からの厳しいご指摘やご助言を経営改革の糧とし、中長期的な企業価値の向上へと繋げていきます。

持続可能な成長に向けた、新たなマテリアリティの特定

新中期経営計画の策定に合わせて、マテリアリティの見直しも行いました。マテリアリティの再特定を主導したのは、グループの様々な部門・事業会社から集まった、当社の将来を担う若手社員たちです。綿密な議論を重ねながら課題を抽出していく彼らの姿は非常に頼もしく、先頭に立って当社グループを導いていく未来が垣間見えるようでした。彼らが情熱を持って導き出したこのマテリアリティの推進を含め、サステナビリティ向上のための取り組みは、当社グループの重要な経営戦略の一つであると認識しており、強い熱意と

覚悟をもって、各マテリアリティにおけるKPIや施策を実行し、目標の達成を果たしてまいります。

人財・組織の変革

社員一人ひとりの意思決定と実行を原動力に、「自律的な組織」を構築する

当社の社員はみな勤勉であり、実直に日々の業務と向き合っています。一方で、与えられた役割を愚直に果たす真面目さゆえに、個々の視野や行動が自部門の中に留まりやすいという側面もありました。その結果、部門単位での最適化は実現するものの、組織の壁を越えた連携による、「全社最適」への昇華には至っていないのが現状です。

このような状況を改善するためには、社員一人ひとりから組織全体へと波及する「自律性」が必要です。「自律性」とは、現場で活躍する社員自身が課題に気付き、「自分たちはどうしたいのか」を問い、決断し、行動することそのものです。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

この「決断」と「実行」は事業経営の要諦であり、決して経営層だけの役割ではありません。現場主導での意思決定と課題解決は、企業の持続的成長を加速させる真の推進力となります。今後は社内教育やエンゲージメント向上、各役職への権限委譲を通じて、個人・部門レベルでの「決断」と「実行」を後押ししていきます。個人の意識改革から組織全体の変革へと繋げ、「自らもまた経営を担う存在である」という意識を全社員で共有していきたいと考えています。全員が主役となる強い組織を創り上げることこそが、私が果たすべき使命です。

社会の変化を見据えた「ゼロベース思考」で、現場を起点に抜本的な業務改革を推進する

さらに、人財・組織の持続的な発展を図る上で避けて通れないのが、今後急速に進んでいく労働人口の減少です。2040年、2050年といった将来においても、当社グループを維持・成長させていくためには、従来の業務を5%、10%削るようなマイナーチェンジや個人単位のスキルアップではなく、業務プロセスそのものを再構築していかなくてはなりません。

そのために私が現場へ求めているのは、「将来、人員が現在の半分になったときにどう対応すればよいか」という具体的な課題を意識した上での、ゼロベースのシミュレーションです。限られたリソースでも今以上のパフォーマンスを実現するために何が必要かを考えることで、初めて抜本的な改革が可能になります。現場の業務を熟知する社員自身が労働人口の減少というリスクを理解し、危機感を持って取り組むことが、真に実効的な業務改善を進めるための第一歩となります。そのため当社では、利益の確保だけでなく、「人財」の確保においても危機が訪れるという事実を全社で共有しています。その上で、業務の取捨選択や、AI・アウトソーシングの積極的な活用を促し、「同じ成果なら、より楽に・効率的に達成する」発想への転換を後押ししています。

変革の浸透を加速させる心理的安全性の確保

こうした取り組みと並行して、心理的安全性を実感できる職場環境づくりにも力を入れていきます。社員の自発的な判断や行動は、「自分の考えが拒絶されることなく、真摯に受け止められる」という安心感があってこそ生まれるものです。どのような意見であっても、発言自体が否定されることは決してないということを社員一人ひとりに体感してもらうため、当社ではエンゲージメントサーベイやタウンホールミーティング、フラットコミュニケーション施策などを継続的に行っています。

さらに、現在導入を進めている新たな人事評価制度の浸透についても、丁寧なコミュニケーションが欠かせません。長く当社に貢献してきた社員にとって、新たな評価基準に適応することは容易ではないと認識しています。従来と全く異なる制度を全社員に納得感をもって受け入れてもらうためには、一度や二度の説明に留めず、相応の時間をかけて理解と定着を支援していく必要があります。一人ひとりが明確な目的意識を持って挑戦する風土を定着させるため、今後も根気強く全社員との対話を重ねていきます。

変わらない信念と、変わり続ける覚悟

私たちが目指す「営業利益の非連続な飛躍の実現」や「自律的な組織への変革」は、決して容易なものではありません。しかし、激動の時代において現状維持は後退を意味します。目指すべき理想の未来へ向け、優先順位を見極めながらスピード感をもって経営改革を推し進めてまいります。

どれほど事業環境が変わり、会社としての姿やビジネスモデルを変容させようとも、私たちの根底にある「全ては健康を願う人々のために」という精神が変わることはありません。この誇るべき理念を胸に、本質的な課題解決と独創的な価値提供で、人々の健やかで快適な未来を創り出す会社へと、東邦ホールディングスを進化させていきます。私は経営トップとしてその先頭に立ち、不退転の覚悟で変革をやり遂げる所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、東邦ホールディングスの挑戦にご期待いただき、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長執行役員CEO

枝廣 弘巳

Section 01

価値創造ストーリー

13　価値創造プロセス
14　「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
16　価値創出に不可欠となるサステナビリティ
19　積み重ねてきた経営資本

当セクションで主にご説明するコンテンツ

企業価値向上ロジックツリー

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

▼

競争優位
付加価値を提供する3つの仕組み

×

既存の枠組みを越えていくアライアンス&イノベーション

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」主な施策

成長戦略

卸売事業の強化
- スペシャリティ医薬品の流通権の獲得
- 成長ドライバー製品の市場浸透への貢献、成長領域の育成
- 顧客支援システムの開発機能の強化
- DX推進、営業/配送体制の生産性向上

新規事業の創出
- 医療用医薬品、医療機器/材料、検査薬、OTC、医療IT、物流等事業会社との積極的なアライアンスやM&Aによる新規事業（CDMO含む）の創出
- 医療DXの早期拡大

効率化戦略
調剤薬局事業の効率化と収益性向上
コスト構造改革（間接材コスト削減・業務プロセス改革）

資本政策
政策保有株式の売却・保有資産の流動化
DOE4%以上、総還元性向100%以上
成長投資

経営基盤の強化
ガバナンスの高度化
人事戦略、人事制度の強化
サステナビリティ経営の強化

資本市場との積極的な対話

利益成長
コストコントロール
財務レバレッジコントロール
株主資本コストの低減
期待成長率の向上

ROE向上
PER向上

企業価値向上
→ PBR向上

価値創造プロセス

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Mission

全ては健康を願う人々のために

わたしたちは命と健康をささえるインフラとして、全ての人々の健康への願いに広く貢献していきます

INPUT

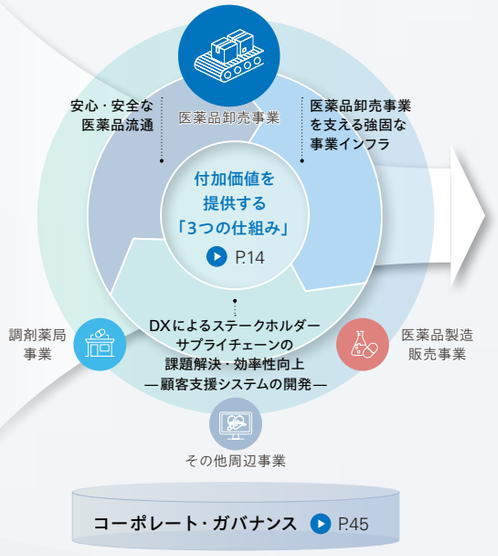
経営資本 P.19

- 人財資本
- 財務資本
- 社会資本
- 物流・製造資本
- 知的資本

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



STRATEGY

戦略

中期経営計画2026-2028
「次代を翔ける」

成長を目指したさらなる投資による「収益化フェーズ」として、営業利益の非連続な飛躍の実現にフォーカスした戦略、施策を実行

重要課題（マテリアリティ） P.16

- コンプライアンスの徹底およびガバナンス体制の強化
- 適正な品質管理と安定供給体制の確立による信頼ある医薬品サプライチェーンの構築
- 地域医療の課題解決
- いきいきと活躍できる職場環境の整備と未来を創る人財の育成
- 環境負荷の低減と循環型社会の実現

OUTCOME

成果

ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダーへの転換

- 医薬品卸売事業の強化
- 新規事業の成長
- 新たなモダリティに対応可能なCDMO事業の拡大

人的資本の価値最大化

- 自律型人財への転換
- 価値創造組織への進化

成長を加速させる守りと攻めのガバナンス

- 取締役会のさらなる実効性向上
- リスクマネジメント体制の高度化

Vision

医療と健康の未来をともに創る
パートナーとして、
世界の人々になくてはならない
価値を届け続ける

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

外部環境	モダリティ（取扱製品）の多様化	薬価制度/診療報酬/調剤報酬の継続的な改革	世界的なインフレ傾向の継続	不確実性	中長期的な少子高齢化

経営資本のさらなる強化

「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史

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しています。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。

当社グループの強固な事業インフラは、20年以上前からのシステム整備に始まります。当時から取扱製品の一品一品を有効期限やロット番号で管理するシステムを導入し、全国の営業所・物流センターの情報が一元管理できる仕組みを自社で製造・進化させてきました。

この長年の取り組みにより、日常的な流通在庫の最適化と合わせて、有事の際にも迅速かつ柔軟な商品移動が可能となり、医薬品の安定供給を実現しています。時代の変化に先駆けて自社でシステムを磨き続けてきた歴史こそが、環境変化や顧客ニーズへの迅速な対応、そして顧客支援システム等とのスムーズな連携を可能にする当社独自の強みとなっています。

1948年 創業

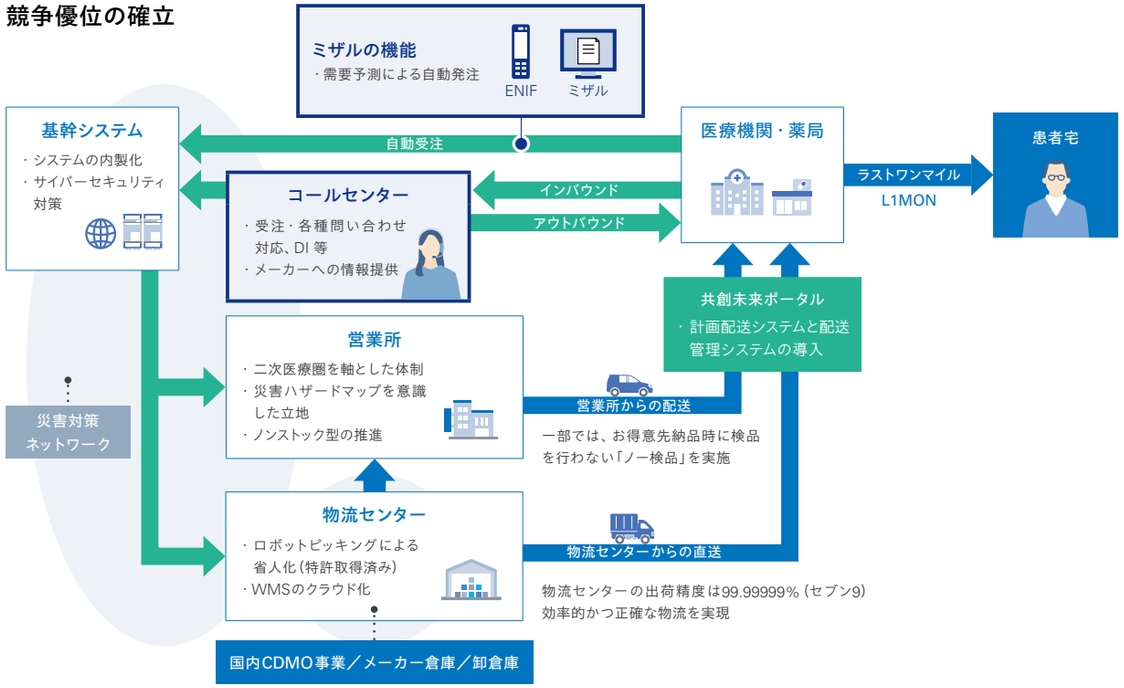
1948年、創業者・松谷義範は東京都世田谷区北沢で東邦薬品(現：東邦ホールディングス)を設立しました。戦後の混乱に屈することなく、松谷を含め総勢7名の社員が医薬品をリュックに詰めて、懸命に販売ルートを開拓するところから事業は始まりました。1959年には池袋の医薬品卸と初の業務提携を行い、シェア拡大が本格化。その後、1963年には社内の分権組織の最小単位である班を設置する班長制度を導入し、市場開拓を加速させました。

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

01 医薬品卸売事業を支える強固な事業インフラ

競争優位の確立



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史

当社グループは30年以上前より、価格競争によるシェア拡大ではなく、患者さまや医療機関が抱える課題の解決と業務効率性の向上に資する顧客支援システムの開発・提供を行うことで、お得意先から選ばれる企業となることを目指してきました。MS（営業担当者）が日々の訪問で直接捉えたニーズを起点に、「顧客目線」と「万全のアフターフォロー」を徹底し、自社開発を中心に多種多様なシステムを構築してきた実績があります。現在はその基盤に、他社との積極的なアライアンスを掛け合わせることで、既存の枠組みにとらわれない新たなソリューションの創出を加速させています。

当社グループは、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。その始まりは、1988年に開設した「東京ブロック流通センター」です。各支店・営業所の倉庫機能を統合・集約し、より迅速で効率的な配送体制を確立しました。

以降、2008年に稼働した「TBC東京」での光るICタグ導入や、2013年以降の新設物流センター（TBC）における自動化推進など、着実に進化を重ねています。さらに2020年には、大規模高機能物流センター「TBCダイナベース」が稼働。同センターは、東京都が指定する災害時広域輸送基地内に位置し、有事の際の安定供給を支えています。

02 顧客支援システムの開発

競争優位の確立

診療予約システム
「LXMATE HeLios（エルエックスメイト ヘリオス）」
1995年リリース　累計台数 4,049台

初診受付サービス
2012年リリース　契約施設数 14,281軒

医薬品発注・情報端末機
「ENIF（エニフ）」
1997年リリース　導入台数 8,944台

薬局本部システム
「ミザル」
2013年リリース　販売数 4,417店舗

ENIFvoice（エニフボイス）シリーズ
2009年リリース　販売数 17,422台

03 安心・安全な医薬品流通

競争優位の確立

ISO9001：2015の認証
6センター

東邦薬品の物流本部において、「ISO9001：2015」（製品及びサービスにおける品質マネジメントシステムに関する国際規格）の認証を取得し、品質管理を行っています。

ロボットの導入台数
85台

TBCダイナベース、TBC広島、TBC埼玉、TBC阪神ではピッキングロボットやデパレタイズロボットなど85台のロボットを導入しています。

バラピッキングロボットのピッキング数
16,900ピース／1時間

TBCダイナベースでは26台のピッキングロボットが稼働しており、1時間あたり16,900ピースのピッキングが可能です。

出荷精度
99.99999%

物流センターでは、最先端のロボット技術を活用し、完全自動化に挑戦しています。商品のピッキングや積み付け作業を行うロボットなどを導入したことで、出荷精度99.99999%（セブンナイン）を達成しています。

物流センターにおける取り扱い量
2.5倍（対2013年比）

物流センターにおける人員数は10年以上前からほぼ変動がないものの、取り扱い量は約2.5倍になっています。

ノー検品採用軒数
5,042軒

納品時の検品を省略するノー検品システムは、5,042軒の取引先で採用されています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

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、医療インフラを支える企業として、健康を願う人々、顧客、取引先、地域社会、株主、社員などすべてのステークホルダーから必要とされ、継続して支持される企業集団を目指しサステナビリティ経営を推進しています。

新たに5つの重要課題（マテリアリティ）を特定

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、どのような社会課題があり、ステークホルダーから何を期待されているのかを把握した上で、当社グループが取り組むべき重要課題を特定し、その解決に向けた取り組みを実践することが重要です。

当社グループはあるべき姿の実現に向けて従来のマテリアリティの見直しを行う必要があると考え、2025年12月に再定義を行いました。

特定した重要課題と選定理由

コンプライアンスの徹底およびガバナンス体制の強化

企業の社会的責任を果たすためには、コンプライアンスの徹底が必須である。また、持続性のある企業として企業価値を高めるには、その基盤となるガバナンス体制の整備・充実と、予期せぬ事態に対応できるリスク管理体制の強化が重要であるため。

適正な品質管理と安定供給体制の確立による信頼ある医薬品サプライチェーンの構築

サプライチェーンにおける川上から川下まで高い品質を保持し、平時・有事を問わず医薬品を安心・安全に供給することが最重要の社会的使命であるため。

地域医療の課題解決

少子高齢化や医療環境の変化により従来の医療提供体制の維持が困難になっており、この課題に対し各地域の特性やニーズを把握したうえで、医療・介護を効率的に機能させることが重要であるため。

いきいきと活躍できる職場環境の整備と未来を創る人財の育成

社員は会社の財産、すなわち人財である。企業の持続的な成長のためには、社員一人ひとりの人権を尊重し、誰もが安心して働ける環境を整えるとともに、個々の能力を最大限に発揮できる人財を育成することが不可欠であるため。

環境負荷の低減と循環型社会の実現

当社グループの事業活動が地球環境に与える影響を深く認識し、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、資源の有効利用に積極的に取り組むことが重要であるため。

特定プロセス

STEP 01 課題の洗い出し

- 社会や環境、経済面の課題を抽出

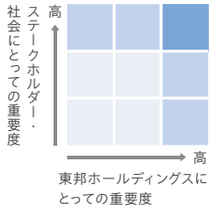
※ 外部機関の枠組みの参照：GRIスタンダード、国連ビジネスと人権に関する指導原則、TCFD、各評価機関（CSA、CDP等）

メンバー

薬事、物流、営業、法務、総務、人事、経営戦略、グループ子会社からの代表者

STEP 02 課題の特定・優先付け

- 企業理念、中期経営計画、実行計画との関連性を踏まえた上で、課題の特定と優先付けを実施
- マッピングの実施（右図）



STEP 03 妥当性の評価

- 経営幹部にて妥当性を評価

STEP 04 マテリアリティの特定・KPIの設定

- サステナビリティ推進委員会にて審議の上、特定

STEP 05 取締役会に上程

STEP 06 定期的な評価・見直し

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

価値創出に不可欠となるサステナビリティ

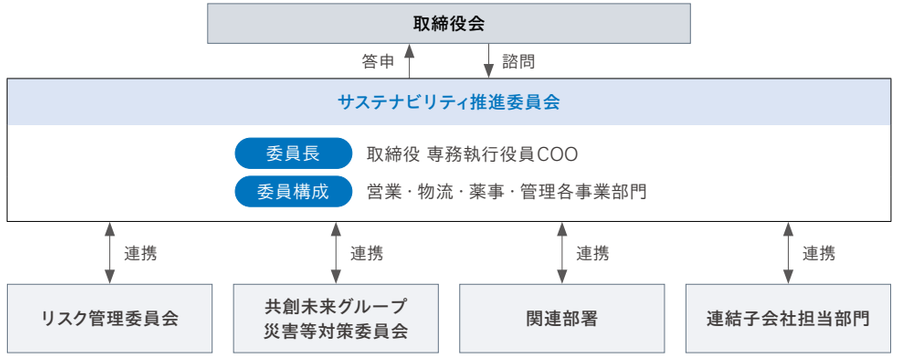
マテリアリティ	目指す姿	KPI	戦略・施策
コンプライアンスの徹底およびガバナンス体制の強化	役職員一人ひとりが高いコンプライアンス意識や倫理観を持って行動する企業文化を醸成し、社会からゆるぎない信頼を得られる組織を目指す	• コンプライアンス研修受講率　100% • 重大なコンプライアンス違反件数　0件 • リスクマネジメント体制の強化	• 攻めのガバナンス体制の構築 • ガバナンス強化特別委員会の最終答申への対応 • 内部通報制度の設置 • コンプライアンス研修の実施
適正な品質管理と安定供給体制の確立による信頼ある医薬品サプライチェーンの構築	医薬品の安定供給という社会的使命を果たすべく、たゆまぬ創意工夫を重ね、高度な品質管理体制と革新的な物流機能を構築することで医療提供体制の維持に貢献し、社会から必要とされる企業であり続ける	• 全物流センターにおけるISO認証の継続、新設センターでの認証 • GDP関連の社内研修受講率100%達成 • サプライチェーンの最適化と情報提供サービスの拡充 • BCPの強化（年1回以上の全社災害訓練の実施）	• 新たな物流センターの開設 • メーカー物流・治験物流の拡充 • スペシャリティフルラインサービスの構築 • 配送管理 • 地域フォーミュラリー実行支援の強化
地域医療の課題解決	地域の実情や課題を見極め、当社グループが有する物流体制や顧客支援システムを最大限に活用し、それぞれの地域特性に合わせた地域ヘルスケアデザインを実現する	• 薬局におけるイベントの増加 • かかりつけ薬剤師・薬局の推進 （2026年度：かかりつけ薬剤師 認定人数850人） （地域連携薬局の認定取得の推進） • 在宅医療の推進（2028年度：在宅実施率 80%） • 行政・自治体との連携 • ラストワンマイルの拡大	• CDP（Customer Data Platform）の整備 • 店舗形態の拡張 • DX化（自動受付、自動調剤機器、AI薬歴の導入等）の加速
いきいきと活躍できる職場環境の整備と未来を創る人財の育成	多様な人財が集まり自由な発想で挑戦できる場の提供、差別やハラスメントのない職場環境および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を確立する	• 女性管理職比率の向上 （東邦HD 2028年度：25%、 2030年度：30%、 東邦薬品 2028年度：7.5%、 2030年度：10%） • 男性育休取得率や日数の向上 （2028年度：男性育休取得率 100%） • 研修テーマの拡充 • 社内エンゲージメントの向上 • 有給休暇取得率の向上 （2028年度：60%） • 時間外労働の削減	• 人的資本経営における中期経営計画達成に向けたアクションプラン • タウンホールミーティングの実施 • 女性活躍・DE&Iの推進 • マネジメント・次世代リーダー育成 • 柔軟な働き方を可能にする制度の導入
環境負荷の低減と循環型社会の実現	役職員一人ひとりの環境意識の向上およびサプライチェーン全体での環境負荷の低減と資源の有効活用により、持続可能な社会の実現に貢献する	• 温室効果ガス排出量削減 （2019年度比） 短期（2030年度）：60%削減 中期（2040年度）：75%削減 長期（2050年度）：ネットゼロ • 再生可能エネルギー電力の利用推進 （2030年度：利用率80%） • 配送効率化の推進 （2030年度：営業車両の走行距離3割削減（2024年度比）） • 廃棄物削減をはじめとした3R（Reduce・Reuse・Recycle）の推進 • 環境研修の実施	• 再生可能エネルギー電力プランの拡大 • 配送効率化の推進 • ガソリン車からEV等の環境配慮車両へ順次切り替え • 事業拠点への太陽光パネルの導入、建物のZEB化を推進

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

サステナビリティ推進体制

当社グループ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。

サステナビリティ推進体制



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、取締役会の承認を得ています。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、効果検証を行います。また、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、対応策や目標を定めています。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	2025年5月	2025年10月
協議・検討内容	• 気候変動に関する取り組み(GHG排出削減、SSBJ対応) • 環境方針の策定 • 男性の育児休暇取得に関する取り組みおよび目標の検討	• 気候変動に関する取り組み(GHG排出削減、太陽光発電設備導入) • 特定プロセスに沿ったマテリアリティの見直し • DE&I宣言の策定 • 調達方針の改定

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(チーフ・ガバナンス・オフィサー)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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

積み重ねてきた経営資本

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。

		重要性	課題	資本強化策
人財資本	従業員数（連結） 10,121人 エンゲージメントサーベイ回答率 87.6%	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最も重要な基盤と位置付けています。 当社グループは、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、一人ひとりの能力を最大限に引き出し、新たな価値を生み出し続けることで、社員と会社がともに成長し「個」と「組織」が進化していくことを目指します。	• 人事制度設計における人財要件、役割定義と評価の明確化 • 従業員の自律的な成長と果敢な挑戦を促す企業風土の醸成 • エンゲージメントの継続的向上と、働きやすさや働きがいの両立 • 経営戦略と連動した次世代リーダーの計画的育成	• 職務や役割の重要性に応じた役割等級制度をはじめとする透明性の高い新人事制度の導入 • 新タレントマネジメントシステム等による人財データの可視化 • サクセッションプランの本格運用による次世代リーダー育成 • 「さん」付け呼称の励行やタウンホールミーティングを通じた心理的安全性の向上、DE&Iの推進 • 育児短時間勤務延長や、フルフレックス制度の活用促進、就業時間内全面禁煙化などの環境整備・健康経営推進
財務資本	売上高 1,553,364百万円 営業利益率 1.07% ROE 6.56%	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。	• 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	• 資本収益性や市場評価に関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	取引メーカー数 約1,100社 2025年度の新たなアライアンス：5社 取引先軒数：約110,000軒	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。	• 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	• 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等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

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

積み重ねてきた経営資本

		重要性	課題	資本強化策
物流・製造資本	物流センター数 10拠点 営業拠点数 203拠点 調剤薬局店舗数 658店舗	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靭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。	• 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	• 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 • メーカー物流／治験物流の事業拡大・強化
知的資本	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%	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。これらの目に見えない知恵こそが、当社グループにおける付加価値の源泉と考えています。 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。	• 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	• 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

新たなマテリアリティとの関係性

	人財資本	財務資本	社会資本	物流・製造資本	知的資本
コンプライアンスの徹底およびガバナンス体制の強化	●				
適正な品質管理と安定供給体制の確立による信頼ある医薬品サプライチェーンの構築	●	●	●	●	●
地域医療の課題解決	●		●	●	●
いきいきと活躍できる職場環境の整備と未来を創る人財の育成	●	●	●		
環境負荷の低減と循環型社会の実現		●	●	●	

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
• 価値創造プロセス
• 「3つの仕組み」から紐解く、東邦ホールディングスの歴史
• 価値創出に不可欠となるサステナビリティ
• 積み重ねてきた経営資本
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Section 02

価値創造に資する中長期成長戦略

22 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
25 COOメッセージ
27 CFOメッセージ
29 トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
30 事業戦略
30 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
33 医薬品卸売事業
35 調剤薬局事業
36 医薬品製造販売事業
37 その他周辺事業（新規事業）
38 人事部長メッセージ
39 人財戦略
43 環境戦略

当セクションで主にご説明するコンテンツ

企業価値向上ロジックツリー

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

▼

競争優位
付加価値を提供する3つの仕組み

×

既存の枠組みを越えていくアライアンス&イノベーション

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」主な施策

成長戦略

卸売事業の強化
- スペシャリティ医薬品の流通権の獲得
- 成長ドライバー製品の市場浸透への貢献、成長領域の育成
- 顧客支援システムの開発機能の強化
- DX推進、営業/配送体制の生産性向上

新規事業の創出
- 医療用医薬品、医療機器/材料、検査薬、OTC、医療IT、物流等事業会社との積極的なアライアンスやM&Aによる新規事業（CDMO含む）の創出
- 医療DXの早期拡大

効率化戦略
調剤薬局事業の効率化と収益性向上
コスト構造改革（間接材コスト削減・業務プロセス改革）

資本政策
政策保有株式の売却・保有資産の流動化
DOE4%以上、総還元性向100%以上
成長投資

経営基盤の強化
ガバナンスの高度化
人事戦略、人事制度の強化
サステナビリティ経営の強化

資本市場との積極的な対話

利益成長
コストコントロール
財務レバレッジコントロール
株主資本コストの低減
期待成長率の向上

ROE向上
PER向上

企業価値向上
→ PBR向上

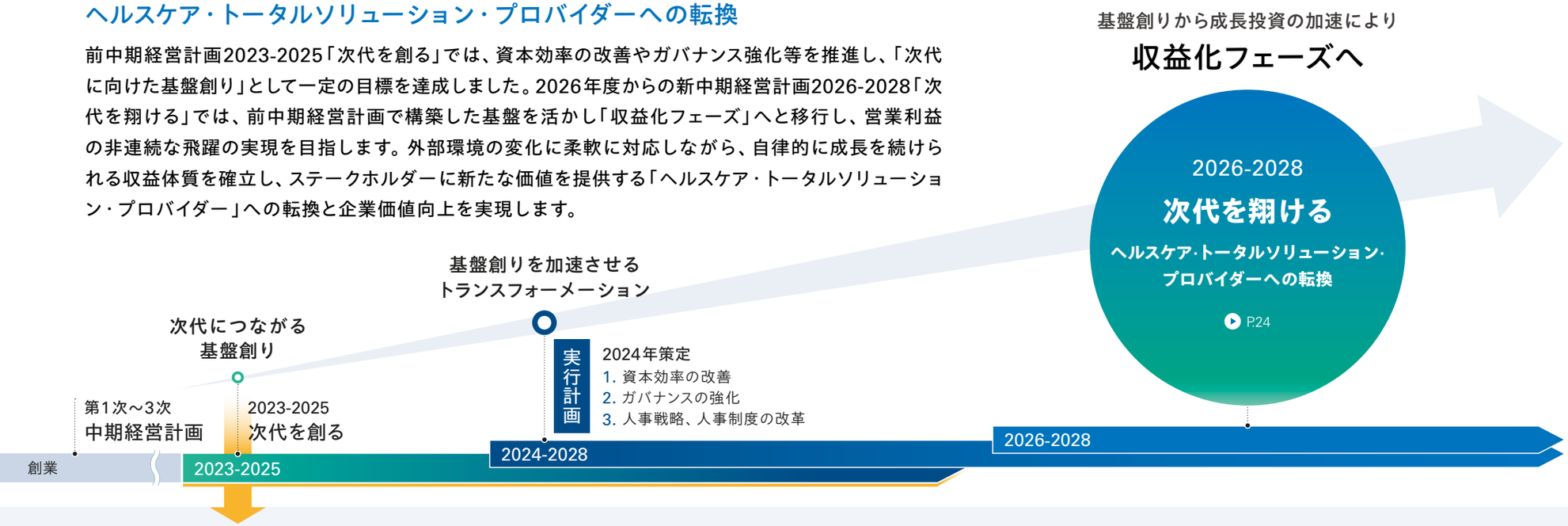
Cover Story
CEOメッセージ
Section 01 価値創造ストーリー
Section 02 価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業（新規事業）
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略

Section 03 コーポレート・ガバナンス
Section 04 企業情報

中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」

ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダーへの転換

前中期経営計画2023-2025「次代を創る」では、資本効率の改善やガバナンス強化等を推進し、「次代に向けた基盤創り」として一定の目標を達成しました。2026年度からの新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」では、前中期経営計画で構築した基盤を活かし「収益化フェーズ」へと移行し、営業利益の非連続な飛躍の実現を目指します。外部環境の変化に柔軟に対応しながら、自律的に成長を続けられる収益体質を確立し、ステークホルダーに新たな価値を提供する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換と企業価値向上を実現します。



中期経営計画2023-2025「次代を創る」の主な成果

「次代に向けた基盤創り」として一定の目標は達成。新規事業の構築など積み残した課題は新中期経営計画期間での実現に向けて取り組む。

事業変革

- **医薬品卸売事業における人財強化と生産性向上**
  - 二次医療圏軸での組織再編
  - 営業、配送の役割明確化を通じた生産性向上、それらを支援するデジタルツールの導入
  - 地域事情に沿った事業所統廃合
- **調剤薬局事業における事業会社の再編・DX対応**

成長投資・収益性向上

- **スペシャリティ製品フルラインサービスの構築**
  - 製薬企業のニーズに応じたサプライチェーン機能の強化と拡充（羽田パッケージングセンター開設）
  - 再生医療エコシステムの構築（帝人リジェネット・伊藤忠商事）
- **顧客支援ビジネスの進化**
  - 既存顧客支援システムの機能強化
  - アライアンスを通じた新規顧客支援システムの開発、導入（ファルモ、GMO）
- CVCファンド「TOHO Ventures」設立

サステナビリティ経営

- **ガバナンス体制の強化**
  - 社外取締役の比率を過半数へ
  - ガバナンス強化特別委員会を設置し、委員会からの12項目に及ぶ提言に対応
  - CGO設置
  - グループガバナンス部、コンプライアンス推進部設置
  - 業績連動報酬制度の導入
- **脱炭素への取り組み**
  - EV車、太陽光パネルの導入
  - 新築事業拠点におけるZEBの採用
- **人的資本価値の最大化**
  - 新人事制度の導入
  - エンゲージメント向上活動の実施

資本効率の改善と株主還元の向上

- **株主還元の向上**
  - 自己株式取得 370億円（目標300億円）
  - DOE4.0%（目標2%以上）
  - 配当 2023年度：40円、2024年度：65円、2025年度：165円
- **政策保有株式の縮減**
  - 純資産比率15%未満達成（2026年3月期）

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業（新規事業）
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

外部環境分析

モダリティの多様化や薬価・診療報酬制度の改定、インフレの継続など、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。本分析では、中期経営計画の前提となったこれら外部環境の変化と事業への影響を整理し、医療インフラとして持続的成長に向け果たすべき役割と向かうべき方向性を導き出しました。

外部環境認識

モダリティ（取扱製品）の多様化

- コールドチェーンなどの高度化
- スペシャリティ医薬品などテーラーメイド医療の進展

薬価制度/診療報酬/調剤報酬の継続的な改革

- 薬価の継続的な下落
- 限定的な市場成長

世界的なインフレ傾向の継続

- 物価の上昇
- 人件費の上昇

不確実性

- 地政学的リスクの増大
- AI等テクノロジーの非連続的進化によるパラダイムシフト

中長期的な少子高齢化

- 労働人口の減少
- 高齢人口の増加

外部環境分析例

薬価制度およびモダリティ（取扱製品）の多様化に伴う医薬品卸売業界へのインパクト

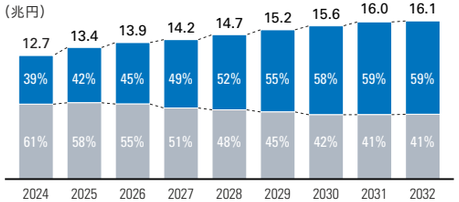
外部環境

- 薬価は2020年度まで、原則として2年に1度の診療報酬改定に合わせて見直しが行われてきたが、2021年度以降は診療報酬改定のない年にも中間年改定が実施されるようになった。製薬企業の売上は薬価に依存しており、薬価改定はダイレクトに売上の減少に繋がっている。
- また、長期収載品（特許切れ新薬）やジェネリック医薬品（後発品）は、高齢人口の増加でしばらくは緩やかに成長が続くと見ているが、大きな成長は期待できない。
- このように既存薬からの収益が下がる中、製薬企業は開発難易度が高いものの、高収益を獲得できるスペシャリティ医薬品にリソースを投入。そのため、新薬ではスペシャリティ医薬品が大幅に拡大し、市場を牽引する見込みである（以下グラフ）。医薬品市場は、スペシャリティ医薬品の拡大により、2040年頃までは緩やかな売上の成長が期待できる。

卸売業界へのインパクト

- 卸売企業から見ると、スペシャリティ医薬品の単価は高いものの、患者数が少ないためプロモーションに対するフィーが存在しないことにより、売上総利益率が低くなるという課題がある。
- 製薬企業は、プロモーションが不要であることに加え、流通にかかるコストや管理の手間を減らすため、スペシャリティ医薬品の厳格な温度管理等に応えられる卸を1社~2社に選定する動きを見せる。そのため、卸売企業はその選定枠に選ばれる必要があり、多様なモダリティに対応した温度管理、振動管理等、高品質物流機能が求められている。
- また、AI活用等による営業•配送効率化を図るなど、コストを削減し利益創出のための施策が必要となる。
- さらに、今後成長していくためには、薬価の影響を受けない新たなサービスを拡充し、収益（特に利益）の柱を育成していく必要がある。

日本企業のモダリティ別売上予測（グローバル）



■ バイオ医薬品
- ・リコンビナント抗体
- ・タンパク質・ペプチド治療薬
- ・モノクローナル抗体
- ・血漿由来製剤
- ・DNA・RNA治療薬
- ・ワクチン
- ・細胞治療
- ・遺伝子改変細胞治療
- ・その他のバイオテクノロジー製品
- ・腫瘍溶解ウイルス
- ・その他バイオ医薬品

■ 低分子医薬品

出典：内閣府「日本成長戦略会議 創薬・先端医療ワーキンググループ（第1回）資料8-1」（2026年）（原典：Evaluate Pharma）をもとに当社作成
https://www8.cao.go.jp/iryou/ss_wg/agenda/siryo-8-1.pdf

環境変化を踏まえた卸売企業の向かうべき方向性

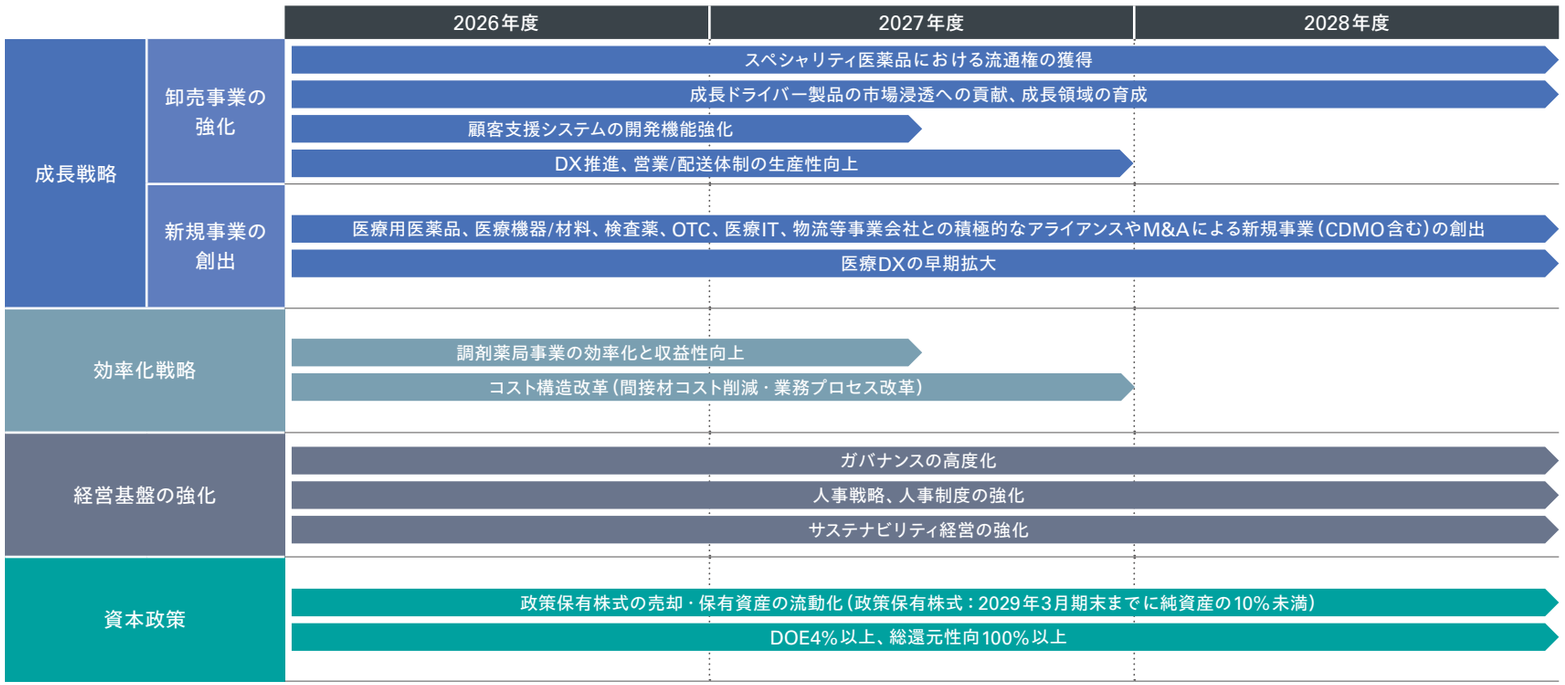
- デジタル活用などによる生産性の向上・利益が創出できるリーンな体制の構築
- スペシャリティ医薬品など成長品目の獲得による売上増加
- 人口動態と医療資源の再編を見据えた卸売事業に留まらない付加価値の創出

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」概要

中期経営計画 2026-2028「次代を翔ける」
https://ir.tohohd.co.jp/ja/plan/plan_pdf/main/0/link/260428mtp.pdf

戦略全体像とロードマップ



数値目標

ROE	8%以上
営業利益率	1.5%以上
営業利益	300億円以上
成長投資	500億円以上

本計画の策定にあたって、2025年11月より経営戦略委員会を再開し、中長期的な企業価値最大化に向けた方策を徹底的に検討しました。外部専門家を起用して客観性を担保するとともに、多面的な議論と既存の枠組みにとらわれない「聖域なき検証」を経て導き出されたのが、以下に掲げる4つの重点戦略です。

成長戦略

- スペシャリティ医薬品対応などのインフラ増強やBI・AI活用で卸売事業の収益力を強化
- 新モダリティに対応したCDMO事業の拡大
- アライアンスやM&A、医療DXの推進により周辺領域へ事業を展開

効率化戦略

- 不採算部門の整理、間接材コストの削減や業務プロセス改革等により全社的なコスト構造改革を徹底

経営基盤の強化

- CGOのもとで攻めのガバナンス体制を高度化
- サプライチェーン全体の脱炭素化推進や、持続的な価値創造を支える「自律型人財」の育成・教育投資を強化

資本政策

- 規律ある投資と、総還元性向100%以上・DOE4%以上の方針のもとでの安定的な増配と機動的な自己株式取得
- 政策保有株式の縮減

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

COOメッセージ

従来の医薬品卸という枠を越え、さらなる改革を加速

取締役
専務執行役員COO
馬田 明

スペシャリティ医薬品を中心に、独自の付加価値で「選ばれるパートナー」へ

国内の医療提供体制を支える社会インフラとして、高品質な医薬品を迅速かつ安定的にお届けすることは、いかなる環境下においても揺らぐことのない当社グループの普遍的な使命です。しかし、コアビジネスである医薬品卸売事業を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。毎年実施される薬価改定の影響で薬価は下落の一途をたどる一方、製薬企業からの仕切価は上昇傾向にあります。さらに、厳しい経営状況にある医療機関とは価格交渉の余地も限定的とならざるを得ず、当社の実質的な医療機関への納入価格は限りなく薬価に接近しています。

こうした環境下において市場成長を牽引しているのが、がん治療薬や希少疾病治療薬をはじめとするスペシャリティ医薬品です。ただし、これらは成長ドライバーである一方で、高度な製品特性により、製薬企業が従来のような卸によるプロモーション機能を必要としないことや、高薬価に対してマージン率が低いといった収益上の構造的な課題を抱えています。さらに、流通コストの最適化に伴い、製薬企業による医薬品卸の選別・集約が加速しています。もはや単なるシェア競争だけでは、この淘汰の波を乗り越えることはできません。

当社グループは、独自の圧倒的な付加価値を創出することで、製薬企業から選ばれるパートナーを目指します。先進的治療を必要とする患者さまへ確実かつ安定的にスペシャリティ医薬品をお届けできるよう、引き続き全力を尽くしていきます。

中期経営計画の達成に向けた事業構造改革と組織体制の最適化

当社グループは、現在推進している中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」において、医薬品卸売事業では「売上総利益50億円の増加」という意欲的な目標を掲げています。この目標を確実に達成するためには、一発逆転を狙うような奇策に頼るのではなく、コスト構造の徹底的な見直しと、既存リソースの最適配置という本質的な改革を地道かつ迅速に実行していくほかありません。具体的には、前述したスペシャリティ医薬品の獲得品目数を拡大させるとともに、高成長・高利益品へのリソース集中、そして営業・配送双方における生産性向上を推し進め、事業全体の収益力を抜本的に強化していきます。

また、本中期経営計画期間では、前中期経営計画から着手してきた組織改革を一段と推し進め、事業環境の変化に即応できる強い組織体質の構築を図っていきます。2026年7月には東邦薬品の営業本部を中心に大規模な組織変更を行い、営業本部と物流本部の2本部制へと移行しました。各本部の役割と責任を明確化し、意思決定や部門間の連携スピードを向上させることで、より強固な執行体制とすることを目的としています。この組織変更と連動して、長年同ポジションにあった幹部層の刷新や若手人財の登用など、従来の慣習にとらわれない人事改革を断行しています。意欲と能力のある人財が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう適材適所の配置を行い、組織全体の新陳代謝と活性化を図っていきます。

物流・営業の構造改革とDXによる業務の高度化

現在、当社の配送業務の一部は外部の委託業者が担っています。物流業界におけるドライバー不足や物価高・人件費高騰に伴い、外部委託費の上昇は避けられません。この課題に対しては、自社が保有する人財リソースの再分配によるコストバランスの最適化を進めています。一例として、

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

シニア社員の雇用形態や業務範囲を見直し、夜間・休日の緊急対応や配送・バックヤード業務へ専門的にシフトさせる仕組みを構築しています。熟練した自社社員が配送や緊急対応の主力を担うことで、外注コストを抑制すると同時に、慢性的な人手不足を解消します。

あわせて、BIやAIなどをはじめとしたDX活用による業務のデジタル化を強力に推進しています。定型業務の自動化・省力化によってMS（営業担当者）の負担を軽減し、創出した時間を医療機関の経営課題解決や顧客支援システムの提案といった高度なソリューション営業、さらには「がん領域スペシャリスト」育成などの研修時間へと振り向けていきます。配送現場においては、新端末の活用や「計画配送システム」の導入により、医薬品に求められる厳格な品質管理を維持した上で、ルート効率化とドライバー負担の軽減を実現します。こうした走行距離の削減は環境負荷の低減にも大きく貢献します。このようにDX推進をマネジメント強化と生産性向上に結びつけ、グループ全体の底上げと新たな価値創造を実現していきます。

外部とのアライアンスを通じた、グローバル物流と顧客支援システムの再構築

物流面では、グローバル物流大手であるDHLサプライチェーンジャパン(株)との協業をはじめ、メーカー物流や治験物流の強化に注力しています。これにより、従来の国内流通の枠組みを越えた高度な物流インフラを独自に構築していきます。さらに近年は、欧米だけでなく中国などから日本市場へ参入するバイオベンチャー企業が増加しています。こうした海外新興企業との直接的なコンタクトラインを拡大し、当社の強力な流通インフラを提供することで、新薬流通の初期段階から信頼を獲得することを目指しています。

また、外部のパートナーとの連携は顧客支援システムにおいても重要です。当社は長年、「ENIF」に代表される顧客支援システムを強みに医療機関や調剤薬局の課題解決に貢献してきました。しかし、技術革新が目まぐるしい現代において、過去の成功体験に依存したシステムでは、急速に変化する市場ニーズに対応しきれなくなるというリスクを真摯に受け止めなければなりません。まさに今、当社はこれまでの手法をゼロベースで見直す時期を迎えています。自社開発に固執せず、優れた技術を持つ外部の先進的プレイヤーとの提携や出資、あるいは代理店販売も視野に入れながら、現場のMSが自信を持って提案でき、医療現場の生産性を劇的に向上させる新時代の顧客支援システム事業をスピーディに再構築していきます。

「人」を中心に据えた サステナビリティとウェルビーイング

私はサステナビリティ推進委員長も務めていますが、非財務指標としてのサステナビリティと事業活動を紐付ける根幹は、社員一人ひとりの教育とウェルビーイング(心身の健康と幸福)にあると考えています。いかにテクノロジーやAIが進化しようとも、事業の核となるのは「人」にほかなりません。

変化の激しい医療業界において、現場のMSや社員が顧客の深いパートナーであり続けるためには、自ら学び続ける姿勢が不可欠です。当社では「医療経営士」などの資格取得支援をはじめ、社員の自己研鑽を強力に後押ししています。社員が自発的に挑戦し、何度も試行錯誤しながら合格を勝ち取るプロセスを通じて、本人の自信と顧客への提案力が飛躍的に高まる事例を数多く目にしてきました。今後は人件費や教育費を単なるコストと捉えず、積極的な「人財投資」として位置付けます。従来のMTP（Medical Total Planner）研修などの研修体系を抜本的に見直し、高度なデータ分析力やスペシャリティ医薬品の知識を身につける全社的なリスキリング・教育プログラムを構築していきます。また、地方営業所の社員が八重洲本社の先進的な環境で研修を受けられる機会を設けるなど、本社と現場のギャップを埋め、全社的な一体感と誇りを醸成していく考えです。

そして、人財育成の土台となるのは、社員一人ひとりの声に耳を傾けるエンゲージメントの向上と「対話ができる風土」づくりです。当社では2025年より、エンゲージメントサーベイの実施や、経営陣が直接現場に出向くタウンホールミーティングを開催しています。この取り組みを通じて、様々な不満や課題が表面化することがあります。しかし、これはこれまで社員が言えなかった本音を、会社に対して「言ってもいいのだ」と認識し始めた証であり、組織が変革するために避けて通れない健全なプロセスであると私は捉えています。大切なのは、現場から上がってきた数多くの意見や課題に対して、会社が「今、どこまで議論し、どの課題を優先して取り組んでいるのか」という進捗を可視化し、フィードバックし続けることです。「自分たちの声が会社を動かしている」という共感と信頼関係を築き、誰もがためらわずに意見を言える風通しの良い風土をつくり上げることこそが、社員のウェルビーイングを実現し、企業価値の向上に直結すると確信しています。

ステークホルダーの皆様へ

変革の先にある明るい未来を目指し、私たちはこの構造改革を確実に完遂してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、さらなる進化を遂げる当社グループの挑戦に、引き続き変わらぬご支援と大きなご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

CFOメッセージ

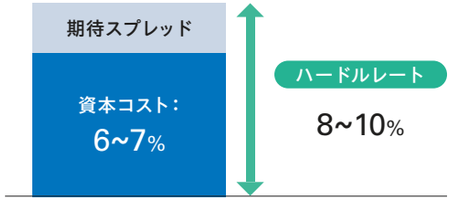
「攻めの管理」を徹底し、「稼ぐ力」を最大化する

常務執行役員CFO
栄 靖雄

厳格な投資規律のもと、利益成長に向けた積極投資を加速

当社グループの成長を支える医薬品卸売事業は、利益率の低迷という医薬品業界の構造に起因する大きな課題を抱えています。当社は、このような環境下においても確実な利益成長を実現するため、医薬品卸売事業をコアに据えた既存事業の強化と新規事業の確立に向けた積極的な投資活動を推進しています。社内では日常的に様々な投資案件の議論を行っており、その中でも1,000万円を超える規模の案件については、すべて私が委員長を務める投資委員会にて審議をしています。

厳格な投資規律



- 定量的検証：NPV（正味現在価値）、投資期間
- 中期経営計画目標への貢献検証
- 事業リスクの検証

客観的かつ透明な審査プロセス

投資委員会では、投資目的や当社事業への貢献度、採算性および出資後の管理体制を含むリスク等について多角的に検証します。また、委員会には社内だけではなく、社外取締役および社外有識者にも参画いただいており、幅広い見地から、ご意見・ご指摘をいただくことで、より適切な投資判断に繋げています。定量的な基準として、正味現在価値（NPV）がプラスであることに加え、投下資本利益率（ROIC）が当社グループのWACC6%（現状）を上回ることを必須要件とし、これらの条件を満たした案件のみを、最終意思決定機関である取締役会へ上程する体制を徹底しています。

財務レバレッジの活用も視野に入れた、成長投資と株主還元の両立

2026年4月に公表した中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」では、DOE4%以上、および総還元性向100%以上を目標としています。本目標達成に向けて、安定的な増配と機動的な自己株式取得を実施し、総額500億円以上の株主還元を行います。また、株主還元は、キャピタル・アロケーションの方針に基づき、人的資本投資・インフラ投資・成長投資との適切なバランスを図りながら実施する方針です。この方針に対しては、株主・投資家の皆様から「成長投資よりも株主還元に偏っているのではないか」「500億円以上の成長投資の実行は困難ではないか」といったご意見をいただくことがあります。こうしたご意見の根底には、「既存事業の強化や新規事業に必要な成長資金と、人的資本やインフラ投資、および株主還元の原資を同時に賄うことができるキャッシュを、継続的に創出できるのか」というご懸念があるものと真摯に受け止めています。

当社はこうした懸念に対し、「稼ぐ力」の強化による営業キャッシュ・フローの拡大によってお応えしていきます。また、

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業（新規事業）
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

創出したキャッシュを上回る成長投資を行う局面では、保有資産の流動化や有利子負債の活用も厭わない方針を明確にしています。財務健全性を十分に考慮しつつ、これまで積極的に活用してこなかった財務レバレッジを活用していくことで、成長投資と株主還元の両面においてトランスフォーメーションを加速させます。もちろん、実行にあたっては投資採算性を厳格に吟味し、その上で重要な局面と判断した時には有利子負債等の積極活用も含めて機動的に資金を投下し、中長期的な利益成長に基づいた株主還元へと繋げていきます。

なお、保有資産の流動化の施策の一つとして、政策保有株式の削減を進めています。「2029年3月期までに連結純資産の10%未満とする」との方針に基づき順次売却を進めていますが、2029年3月期という期限にこだわることなく、成長投資の実行状況に応じた早期達成も視野に入れています。政策保有株式の売却は、トランスフォーメーションによる成長加速に向けた最優先課題と認識しており、相手先の意向も慎重に確認しながら資産の有効活用を推進していきます。

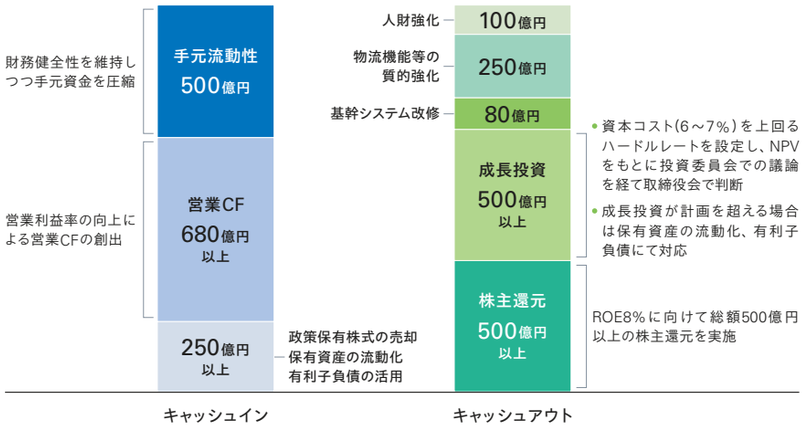
「攻めの管理」を推進し、新たな中期経営計画を実行

2025年度の統合報告書では、当社グループに必要な財務戦略は、「稼ぐ力」を重視した「攻めの管理」の実践であるとお伝えしました。「攻めの管理」とは、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大胆なキャピタル・アロケーションと、持続可能性を重視した投資を実行していくことであり、原則としてROIC・ROEの向上を判断基準とする考えです。

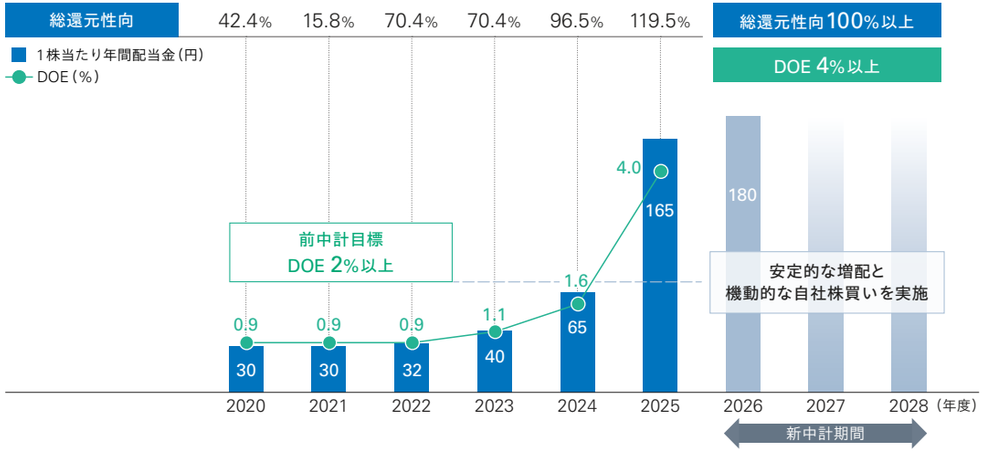
この「攻めの管理」の考え方は、中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の実行においても欠かすことはできません。本中期経営計画では、成長戦略に加え、効率化戦略として各課題や案件における利益向上目標を明確に掲げて着実に実行していく計画です。各事業部門におけるこれらの施策をサポートするためには、「攻めの管理」のさらなる浸透が不可欠であり、管理部門における人財および情報インフラの迅速な強化を進めていきます。あわせて、外部環境の変化に対する情報収集や分析力についても強化を図っていきます。

中期経営計画における効率化戦略の策定・実行を通じて、管理系部門メンバーの意識改革は着実に進んでおり、「攻めの管理」の実践はまだ道半ばではあるものの確実に全社へと広がりを見せています。加えて、本中期経営計画の策定プロセスには、次代の成長を担う各事業部門のメンバーが参画し、自部門の将来を全社的な視点で積極的に議論する経験を積みました。プロジェクトメンバーが所属部門に戻りこの経験を伝えることで、全社的な「トランスフォーメーション」を加速させる動きが広がっていくものと期待しており、「攻めの管理」がそうした動きのさらなる後押しに繋がればと考えています。多くの課題があることも事実ですが、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、「稼ぐ力」の強化を目指した「攻めの管理」をより一層推進してまいります。

キャピタル・アロケーション



株主還元方針



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業(新規事業)
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ

変革の時代における真の価値創造

～「顧客支援」のDNAを胸に、次なる成長へ～

取締役 常務執行役員
トランスフォーメーション推進担当
河野 修蔵

揺るぎないDNAを原点に、利益成長を実現する「収益化フェーズ」を目指す

当社グループは長年にわたり、医療機関や患者さまが直面する様々な課題と向き合ってきました。30年以上前に業界に先駆けて開発した「診療予約システム」は、医療機関と患者さま双方の利便性を飛躍的に向上させました。このように、世の中にない仕組みを自らの手で生み出し、医療の質的向上に貢献してきた歴史こそが、当社グループのDNAであり、誇りです。

現在、加速するデジタル技術の進展や継続的な医療制度改革をはじめとする市場環境の変化に伴い、従来のビジネスモデルは大きな転換期を迎えています。しかし、私たちが大切にしてきた「患者目線」「医療現場目線」に立った顧客支援の理念は、どのような時代にあっても揺らぐことはありません。前中期経営計画で構築した強固な基盤を足掛かりに、今、私たちが挑んでいるのは、営業利益の非連続な飛躍を目指す「収益化フェーズ」への到達です。受け継いできたDNAはそのままに、新たな医療の「当たり前」を創り出し、グループ一丸となって持続的な成長と高収益化を実現します。

中期経営計画の遂行と「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換

今回策定した中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」では、既存の医薬品卸売事業の枠を越えた「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換を目指しています。これは単に数値目標の達成だけを目的とするのではなく、医療DXの推進や外部とのアライアンス・M&Aを通じた事業の多角化により、新たな価値を創造していくという強い決意の表れです。すでに公表しているアライアンスに加え、様々な可能性やさらなる成長機会を見据えた検討を進めています。今後は製薬企業や医療機関へ、これまでにない付加価値を提供するとともに、収益基盤の飛躍的な強化を図っていきます。

現場主体の組織改革と自律型人財の育成

変革を成し遂げる最大の原動力は「人」です。現在、中期経営計画推進のためのプロジェクトが複数進行しており、そこに多くの若手社員が参画しています。各プロジェクトでは、2週間に一度のペースで進捗状況を細かく確認し、KPIに対する成果と課題を見極めながら、「どうすれば実現できるか」をメンバー自らが思考し、解を導き出すことを徹底しています。このプロセスが、トップダウンの指示を待つのではなく、現場の社員一人ひとりが自ら課題を発見し、戦略を立て実行する「自律型人財」への成長を促しており、私自身、当社の企業風土が大きく変わってきていることを実感しています。この現場発の業務改革により、持続可能で強固な組織体制を作りあげていきます。

ステークホルダーの皆様へ

本中期経営計画の各施策を遂行し、ROE8%以上をはじめとする財務目標へのコミットメントを果たすとともに、資本効率と社会性・成長性を高次元で両立させていきます。社員がいきいきと夢を描ける企業文化を育み、株主・投資家の皆様の期待に応える企業価値の最大化へ向けて、全力で挑戦を続けてまいります。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

事業戦略

特集

新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換

01 共創型CVC「TOHO Ventures」

近年、創薬技術の高度化、個別化医療の進展、デジタル技術の活用、サプライチェーンの高度化など、ヘルスケア産業は大きな変革期を迎えています。こうした事業環境の中で、外部の革新的企業と連携し、新たな価値の共創に繋がるシーズ探索を強化すべく、CVCファンド「TOHO Ventures」を立ち上げました。

TOHO Ventures概要

運用総額：100億円　　運用期間：10年間
投資対象：創薬・バイオテクノロジー領域および医療DX等
戦略：創薬・バイオテクノロジー領域および医療DXを中心に、主に海外の先進的スタートアップへの投資を行う。AIやデータ科学、細胞・遺伝子工学などの技術革新を通じて、創薬の生産性を飛躍的に高める次世代プラットフォームや、調剤薬局チャネル、製造・データ基盤などのアセットを活用し、投資先企業の事業化と社会実装を実現する。

投資先決定プロセス・選定基準

STEP1 新規案件のスクリーニング(社内検討)
当ファンドを共同設立した独立系ベンチャーキャピタル、グローバル・ブレイン(株)(GB社)より受領する多数の候補および当社側からの候補より、有望な企業をピックアップし、当社との中長期的なシナジー創出の可能性を社内にて検討

STEP2 GB社とのディスカッション
社内検討を経た投資先候補について、GB社と協議・精査

STEP3 スタートアップとの面談
投資検討を進める対象企業の経営陣との直接面談や勉強会を実施し、協業の可能性を模索

STEP4 最終検討および投資先の決定
社内における最終検討委員会およびGB社の投資委員会を経て、投資先を決定

実績

Metaphore Biotechnologies社への出資

米国ファンドFlagship Pioneering※により創設された次世代抗体創薬企業。
独自のAI創薬プラットフォーム「MIMIC™」は、立体構造情報のみでは設計が困難だったアゴニスト抗体や多機能抗体などの創出を可能にした。特に分子最適化のスピードと高いポテンシーを引き出す設計力に強みがあり、パイプラインを推進中。

※ Flagship Pioneering：バイオテクノロジーやライフサイエンス、ヘルスケア分野などに特化して投資活動を行うベンチャーキャピタルであり企業創出プラットフォーム

MESSAGE 担当者メッセージ

事業開発部 主管
上田 倫子

当部では、GB社から毎週ご紹介いただく数多くの投資先候補や当社で選定した候補に対し、若手メンバーを中心に分析・検討を重ね、部内でのプレゼンテーションを通じて、活発な議論を行っています。
私自身は入社以来、当部に異動するまでは顧客支援システムの部署に所属していました。検討メンバーも営業やシステム、外部機関への出向経験者など、多様なバックグラウンドを持っています。投資領域の既成概念にとらわれない多角的な視点を持ち寄ることで、新しい議論が生まれています。
将来の会社の柱となる新規事業を創出し、企業価値のさらなる向上へと繋げていきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

02 アライアンス鼎談

「再生医療エコシステム」の構築と社会実装に向けた挑戦

伊藤忠商事株式会社
エネルギー・化学品カンパニー 化学品部門
谷本 光紀 氏

帝人リジェネット株式会社
代表取締役社長
細山 剛 氏

オーファントラストジャパン株式会社 代表取締役社長
東邦ホールディングス株式会社 常務執行役員
中田 繁樹

アライアンス実施の背景

再生医療等製品の開発において、製品の市場投入に至るまでの施設や設備の構築、物流ルートや資材の調達は、高度な専門知識と莫大なコストを要します。そのため、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になっています。こうした背景のもと、当社は異なる領域で専門性と強みを持つ帝人リジェネット株式会社および伊藤忠商事株式会社と協働し、再生医療等製品を開発するバイオベンチャー企業などに対して業界トップクラスの高品質なサービスをワンストップで提供する「再生医療エコシステム」を構築しました。

アライアンスの狙いと各社の担う役割

中田：近年、市場における再生医療等製品の数は着実に増加し、特にバイオベンチャーによる新規参入により、今後市場の成長は一層加速していくことが予想されます。一方で、製造原価の高騰など、開発・製造コストの肥大化が業界共通の大きな壁となっています。今回、3社で「再生医療エコシステム」という仕組みを立ち上げたのは、この枠組みによって無駄のない効率的な受託・サービス提供を実現し、開発にかかる負担を構造的に軽減する。それこそが、再生医療の発展と社会実装を支える基盤になると確信したからです。

細山：再生医療産業の発展に対する期待を共有できたことはもちろんですが、同時に課題認識を共有できたことも重要な点でした。具体的には、当社が営むCDMO事業は細胞治療・再生医療に欠かせない事業であるものの、あくまで再生医療産業を構成する一つのパーツに過ぎず、単独でカバーできる領域には限界があるという課題です。こうした課題を乗り越え、再生医療をさらに成長させるためには、異なる領域で活躍する企業同士の連携が不可欠です。その意識を3社で共有できたことが、アライアンスの大きな要因になったと考えています。

谷本：再生医療に関連する領域の専門性は、近年一層高まっています。当社の化学品部門も、従来の低分子医薬品については豊富なビジネスノウハウを有していますが、再生医療やバイオ医薬品といった先進領域においては、これまでの知見のみで対応することには限界があります。専門性の高い本領域へ参入するためには、優れた技術・知見を持つ企業同士が、サプライチェーンを横断して協働することが必要不可欠です。

細山：各社が持つ得意分野のシナジーには私も期待しています。今回のアライアンスで当社が担うCDMO分野では、独自の技術・ノウハウが含まれる多様なアセットの製造を受託します。そのため、高い技術力が求められると同時に、ビジネスシーズを含めた様々な情報も集積されます。今後はこの独自の情報力をこれまで以上に活用し、当社単独では不可能だった新たな価値創出にも取り組んでいきます。

中田：当社が担うのは、厳格な温度管理が必要な再生医療等製品の流通・保管分野ですが、製品を運ぶだけでなく、お二方の企業と同様に、多くの情報・ノウハウも扱っています。3社の連携によって形成する巨大な情報網は、「再生医療エコシステム」の構築を加速させ、市場に眠る価値創造の種を、社会に芽吹かせるために欠かせない基盤になると考えています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

谷本：中田さんがおっしゃる通り、再生医療を社会に実装させていくことは、今回のアライアンスにおける重要なテーマです。当社としても、製造過程における消耗品の調達支援と、海外展開に向けた製薬会社等とのネットワーク提供によって、社会実装に向けた課題の解決を支えていきます。3社それぞれが社会実装を意識した情報を持ち寄り、掛け合わせることができる点こそが、他にはない本アライアンス独自の優位性であると考えています。

スタートアップ企業からの声と課題解決に向けた価値提供

中田：再生医療の開発における一番の課題は、いわゆる「死の谷」と呼ばれる現象、つまり大学や研究所で行われる優れた基礎研究の成果が、製品として市場に出る手前の開発段階で資金不足等により挫折してしまうケースが非常に多いことです。

細山：おっしゃる通りですね。スタートアップの皆様からの相談は、大半が社会実装へのプロセスに関するものであり、多くの企業が資金面を中心に様々な課題を抱えています。当社においては、臨床領域におけるKOL（Key Opinion Leader）とのネットワークを活かし、専門医の皆様や医療分野に強いベンチャーキャピタルをご紹介することで、課題の解決を支援しています。

中田：バイオベンチャーにとって、資金面と並ぶもう一つの「死の谷」は、ラボでの開発から実臨床への移行プロセスです。ラボレベルでの製造と商用生産のギャップに苦戦する企業も多いため、早期から帝人リジェネット様のサポートを得られることは非常に有効です。また、当社としても物流・保管面において治験段階から参画していきます。治験物流を担うということは、その後の商用流通や販売を、当社が一気通貫で受注・展開していく体制づくりにも繋がるため、将来を見越した早期介入は今後の重要な戦略となります。

谷本：お二人の話の通り、バイオベンチャーで開発される製品が実際にビジネスとなるまでには多くの壁があります。特に、大半が少人数経営であるスタートアップ企業にとって、研究・開発と同時に物流や商用生産への対応を進めることは大きな負担となります。だからこそ、私たち3社が早期から多様なノウハウや情報、ネットワークを提供することが効果的です。社会実装に至るまでのリスクを初期段階から共有し、スタートアップ企業と伴走しながら解決していくことで、「死の谷」を回避するサポートができると考えています。

「再生医療エコシステム」構築に向けた今後のロードマップ

中田：再生医療等製品におけるコールドチェーンは、製品ごとに異なる温度管理や時間制限を持つ場合が多くあります。流通を本業とする企業として、サプライチェーンのさらなる高品質化に向けて、多様な製品の物流経験を積み上げていくことが今後の課題となります。

谷本：資材調達における課題としては、再生医療関連のシステムの多くが海外製の資材を使用しているという点が挙げられます。現状はそうした海外製品が主流であったとしても、今後は当社の資材調達を通じて国産品の性能・競争力向上を後押しし、より強固で安定的なサプライチェーン構築を目指します。

細山：国産の技術・製品の推進には私も期待しています。再生医療や細胞治療に関する基盤技術は日本が世界に誇れる技術であり、当社のCDMO事業は、その優れた技術を製造面から世界へ展開する役割を担っていると考えています。今後はグローバルコンソーシアムへの参画を通じて、海外企業に対しても「再生医療エコシステム」の認知度向上を図り、世界の再生医療産業をリードしていく存在を目指していきます。

中田：おっしゃる通り、日本の技術力は世界の再生医療産業の中心になる可能性を秘めています。私たち3社がその原動力となって国内市場の成長を支え、日本をアジア圏における再生医療の供給ハブへと押し上げることで、再生医療を国際的に浸透させる牽引役を果たすこと。それこそが、私たちの目指すべき理想の姿だと考えています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

事業戦略

医薬品卸売事業

中長期の成長を見据え、売上総利益の増加を目指す

強み

- 長年培った事業インフラ
- 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

中期経営計画2026-2028における戦略

中長期の成長を見据えた4つの戦略を柱に50億円の売上総利益の増加を目指す

主要施策	
▶スペシャリティ医薬品における“選ばれるパートナー”へ	• 多様なモダリティに対応したコールドチェーンをはじめとする温度管理、振動管理等、高品質物流機能のさらなる強化
▶成長ドライバー製品の市場浸透への貢献、および成長領域の育成	• 製品別・エリア別のカテゴリー戦略と営業の質的向上
▶システム子会社の統合による顧客支援システムの開発機能の強化	• 顧客ニーズに合わせた新システムの開発 • 既存システム(ミザル、ENIFvoice等)へのAIの導入
▶DX推進およびAI活用によるデータドリブンの営業/配送体制の構築	• BIツールxAIの活用による営業/配送の生産性向上

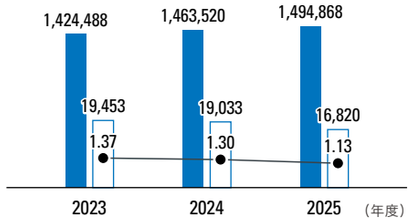
2025年度振り返り

前中期経営計画および実行計画に基づき、以下の3点を中心に事業基盤の強化に取り組みました。

- 事業変革への取り組み：医薬と検査薬の融合を通じた医薬MSによる検査薬市場の開拓。DXによる経営管理機能の高度化。流通コストの可視化による適正な配送体制の構築。収益性の高い領域への戦略的アプローチの推進。
- 物流機能およびスペシャリティ領域の強化：メーカー物流と卸物流倉庫を併設したTBC東海の建設に着手。品質管理体制のさらなる高度化を目的としたISO9001の新規認証取得。GDP（Good Distribution Practice）に関する社内教育の徹底・強化。スペシャリティフルラインサービスの構築。
- 顧客支援ビジネスの進化：アライアンスなどによる新たな顧客支援システムの開発。提案力向上のための人財育成。

業績については、抗がん剤やスペシャリティ医薬品をはじめとする取扱卸限定製品などが伸長した一方で、製品構成の変化や医薬品の仕入原価の上昇の影響を受けた結果、増収減益となりました。

売上高／営業利益／営業利益率



TOPICS #01　営業と配送の質的強化

営業と配送の役割を明確にするとともに、デジタルツールの活用等により、業務効率化および生産性の向上に取り組んでいます。

営業（MS）と配送（EMS）の役割明確化

各施策の実行

共創未来ポータルの機能強化	▶医療機関およびMS・内勤者の業務負担の軽減
新配送端末の活用	▶配送の効率化および正確性の向上
計画配送システムの導入	▶配送業務における負担軽減 ▶安定供給体制の強化
MSのスキル向上	▶リスキリング研修、がん領域研修等の実施 ▶医療経営士の資格取得推進

▼

DX推進（BIxAIの活用）による営業/配送およびマネジメント体制の強化を通じた生産性向上

新たな価値創造の実現

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

医薬品卸売事業

TOPICS #02　スペシャリティフルラインサービス

近年、バイオ医薬品をはじめとするスペシャリティ医薬品の新薬におけるウェイトが高まっており、多様なモダリティに対応する機能の拡充が医薬品卸に求められています。

当社グループはコールドチェーンをはじめとする温度管理、振動管理など高品質な物流機能をさらに強化することで、製薬企業から信頼され、選ばれるパートナーを目指します。

スペシャリティフルラインサービス

TOPICS #03　物流戦略

医薬品という生命関連商品を取り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。当社グループは医療用医薬品のセンター7ヵ所、検査薬センター1ヵ所、一般用医薬品のセンター2ヵ所の計10ヵ所の物流センターを全国に保有していますが、さらにその機能を強化するため、愛知県小牧市にTBC東海の建設を進めています(2027年度稼働予定)。このセンターは長年の自動化技術のノウハウを結集した、徹底した省人化とハイスペックな出荷処理能力を実現するセンターとなる予定で、本センターの稼働により営業と物流の抜本的な改革が達成できる見込みです。また、メーカー物流倉庫を同じ建物内に併設することで、再生医療等製品などスペシャリティ医薬品の移動時における品質リスクを解消し、効率的で安心・安全な供給を実現します。

さらに、このTBC東海とあわせて、関西エリアにも、卸物流、メーカー物流、治験物流、CDMO事業を担う多機能な総合物流センターの設置を検討しています。

これらが完成することで、日本の経済、情報、人材、インフラなどの要である東名阪におけるワンストップサプライチェーンが実現します。

TBC東海新設による3つの変革

1. 物流機能強化・業務効率化
   - 既存センターのさらなる機能強化
   - 新たな自動化技術を導入し、徹底した省人化とハイスペックな処理能力を両立
2. 医薬品の安定供給とBCP強化
   - 全国をカバーする強靭なネットワークの完成
   - 基幹的広域防災拠点に隣接した立地を活かして自治体や自衛隊と連携
3. 競争優位性の確立
   - 完全得意先別パッキングでの出荷体制を全国に展開
   - 営業所の在庫圧縮・配送業務の負担軽減
   - MSが本来の業務に注力できる環境を創出

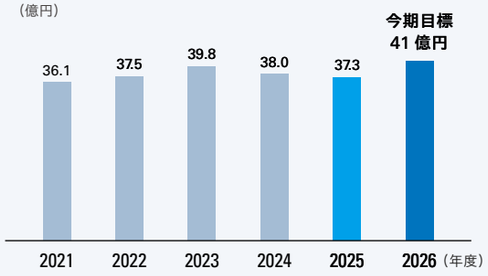
TOPICS #04　顧客支援ビジネスの進化

当社グループは30年以上にわたり、患者さまや医療機関をはじめとするステークホルダーの課題解決や業務効率化に貢献する顧客支援システムを開発・提供しています。医療費抑制策の影響などにより医薬品市場の成長が限定的となる中、本事業は着実に利益を生み出し、当社グループの大きな強み(競争優位性)となっています。

現在は、既存システムの機能強化に加え、他社とのアライアンスによる新規開発にも注力しています。2025年度には、GMOリザーブプラス(株)との協業により、診療予約システム「LXMATE HeLios」を高機能化させた「LXMATE HeLios cloudプロフェッショナル版」を発売しました。また、公益社団法人日本薬剤師会と(株)ファルモが運営する新サービス「N-Bridge(エヌ・ブリッジ)」に対し、当社の調剤薬局向けシステム「ENIファーマシー」の技術を提供しています。

これらスピード感のある開発を支えるべく、組織面での変革も推進していきます。2026年10月には、システム子会社である東邦システムサービスを東邦ホールディングスへ統合しました。グループ内のエンジニアリソースと知見を集約して開発体制を強固にすることで、次代の医療ニーズを先取りしたソリューションを迅速に提供していきます。

顧客支援システムの業績推移(売上総利益)



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業(新規事業)
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

事業戦略

調剤薬局事業

患者さまや地域住民に選ばれる、新たな薬局モデルへ

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
- 地域包括ケアシステムの役割を担う多職種との連携

中期経営計画2026-2028における戦略

ガバナンスの強化とDX推進による経営の効率化を推進し、対人サービス向上とデータ活用により、患者さまや地域住民に選ばれる新たな薬局モデルを確立する

主要施策	
▶ 店舗機能の強化	• ガバナンス強化による業務の効率化と標準化を推進することで店舗機能を強化
▶ 新たな店舗形態の拡張	• 多様化する患者ニーズに対応するため、オンライン薬局等を強化
▶ 薬剤師の生産性向上	• 調剤外部委託の積極的な活用とDX推進により、対物業務の効率化を図り、対人業務の時間を確保することで薬剤師の生産性を向上
▶ CDP（Customer Data Platform）の整備	• データとAIの活用により、患者さま一人ひとりにパーソナライズされたコミュニケーションを推進

2025年度振り返り

前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、2026年4月1日時点で4社（ファーマみらい、ストレチア、青葉堂、ファーマダイワ）にまで集約しました。

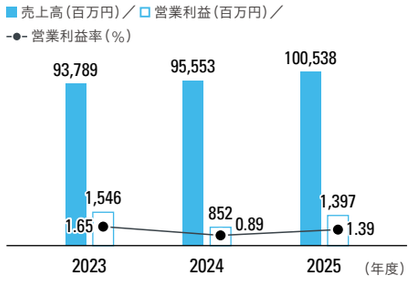
また、調剤報酬改定への対応を進め、マイナ保険証利用促進による医療DX推進体制整備加算の獲得や在宅医療に取り組みました。さらに、省人化と薬剤師の対人業務の充実を図るため、新潟県と群馬県の2ヵ所に処方箋入力センターを設置し、各店舗の処方箋入力業務を集約化しています。

業績については、事業会社再編に伴う費用が先行しましたが、増収増益となりました。

主な再編の流れ

2024年 4月	キュアをストレチアに統合
2024年 7月	清水薬局をストレチアに統合
2025年10月	セイコーメディカルブレーンをストレチアに統合
2026年 1月	厚生を青葉堂に統合
2026年 2月	ベガファーマをストレチアに統合
2026年 4月	J.みらいメディカルをストレチアに、ケイ・クリエイトを青葉堂に統合

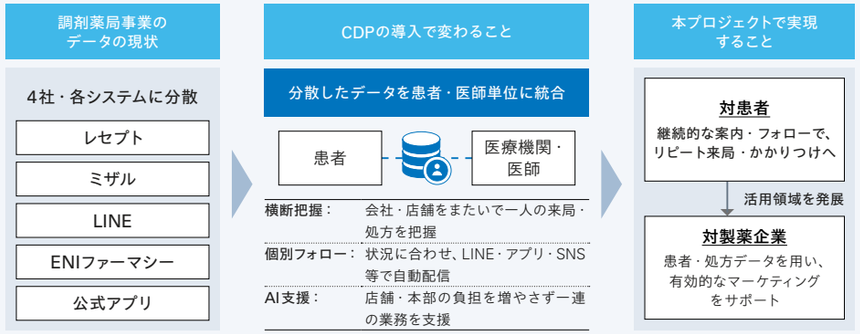
売上高／営業利益／営業利益率



TOPICS　CDPの構築

調剤薬局事業において日々発生・蓄積されている各種データを、整備・活用するため、CDP（Customer Data Platform：顧客データ基盤）の構築を進めています。各システムに分散されている「患者データ」および「医師データ」を個人単位・同一IDで一元管理（統合）することで、データドリブンな事業成長とマーケティング活動の高度化を目指します。

これらの実現により、患者さまの属性や傾向に合わせた正確なマーケティング施策が展開できるようになり、患者さまの来局数増加が見込まれます。さらに、薬局現場で得られた多様なデータを医薬品卸売事業のデータ基盤へと統合・クレンジングし、高精度なビッグデータとして確立します。これにより、製薬企業等に対し有効かつ高付加価値なデータ分析・マーケティングソリューションの提供が可能となり、新たな収益源を構築します。



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業（新規事業）
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略

Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

事業戦略

医薬品製造販売事業

新たなモダリティへの対応により、高付加価値領域への展開と収益性向上を実現

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

中期経営計画2026-2028における戦略

新たなモダリティに対応可能なCDMO事業の拡大により、高付加価値領域への展開と収益性の向上を実現する

主要施策	
▶ 再生医療エコシステムの活用による新製品の開発・製造販売	• 開発から上市までワンストップで必要な機能を提供し、治験物流から卸物流までのサプライチェーンを構築
▶ 羽田パッケージングセンターを軸としたCDMO機能強化	• GMP対応・包装・保管機能を拡充し、外資・バイオベンチャーの案件を受託

2025年度振り返り

■ CDMO事業

注射剤2成分の新規製造受託に向けて、バリデーション※等を実施しました。これにより、受託開始前の技術対応に伴う収入が発生しています。また、原材料費の高騰に伴い一部受託製剤の価格改定を実施しました。既存の製造受託品目については、ロットの増産を行うことで売上増加に貢献しています。

TBCダイナベースと同一施設内に開設した医療用医薬品二次包装施設「羽田パッケージングセンター」は、受託開始に向けて準備を開始しました。

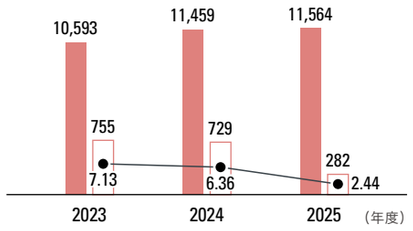
※ 製造所の構造設備ならびに手順、工程その他の製造管理および品質管理の方法が期待される結果を与えることを検証し、これを文書とすること

■ GE（ジェネリック）事業

当社グループ全体で共創未来ファーマ製品への集約化および取扱品目の見直しを推進しました。2025年12月にはラコサミド3品目（錠50mg/100mg、ドライシロップ10%）を上市し、2026年3月末時点のジェネリック医薬品の取扱品目数は80成分182品目となりました。

本セグメントの業績結果は売上原価の上昇等により増収減益となりました。

売上高／営業利益／営業利益率



TOPICS　羽田パッケージングセンター

外資系の製薬企業やバイオベンチャーの中には、日本国内に十分なインフラ（二次包装施設、メーカー倉庫等）を所有していない企業が多くあります。当社グループではこれらの企業を開発段階からサポートすることで、製造から流通までの収益機会を拡張することを目指しています。その一例が、医療用医薬品物流センター「TBCダイナベース」と同一施設内に開設した、共創未来ファーマの二次包装施設「羽田パッケージングセンター」です。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製薬企業からの業務受託を行っています。

TBCダイナベースと同一施設内でのワンストップサプライチェーンを実現

羽田パッケージングセンター

包装室

検査室

メーカー倉庫機能

卸倉庫機能

再生医療等製品の出荷判定～保管・流通にも対応

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

事業戦略

その他周辺事業（新規事業）

ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダーへの転換を目指した戦略を推進

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

中期経営計画2026-2028における戦略

事業領域の多角化と医療DXを推進することにより、ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダーへの転換を推進する

主要施策	▶ アライアンスやM&Aによる新規事業の創出	• 既存の医薬品卸売事業の枠を越え、CDMO事業をはじめとする周辺領域（医療機器/材料、検査薬、OTC、医療IT、物流等）の事業会社やベンチャー企業との積極的なアライアンスやM&Aを通じて、新たな価値創造と収益基盤の構築を目指す
	▶ 医療DX事業の早期拡大	• 医薬品卸売事業を起点に周辺領域へと幅を広げ、新たなサービスを迅速に展開することで、取引先や顧客、患者さまへさらなる付加価値を提供
	▶ アライアンス先の探求	• 同業や異業種とのM&Aやアライアンスによるシナジー創出の可能性について外部の専門家を起用し、聖域なく検証を実施 • 既存の延長線上では十分な付加価値が創出されないという結果に達し、現状の枠組みを越えた新たな価値創造に資する先の探求

2025年度振り返り

■ eヘルスケア：情報提供サービス業務

医療機関検索サイト「病院なび」を通じた患者さまの医療機関選択および医療機関の集患・情報発信の支援、同サイトと当社グループの「初診受付サービス」および診療予約システムとの連携、AIを活用した医療相談サービスの拡充、医療機関向けホームページの制作支援など、患者さまと医療機関を繋ぐサービスの提供・改善に取り組みました。

■ e健康ショップ：医薬品に関するインターネット事業

一般消費者向けのサービスを終了し、調剤薬局向けの物販支援に注力しました。医薬品卸売事業とのシナジーを最大限に発揮し、OTC医薬品やヘルスケア用品の調達を強力にサポート。店頭物販に関心を持つ薬局への加盟促進と利用率に繋がり、利用軒数は前年度より約300軒増加し、9,000軒に達しました。

■ アルフ：情報処理機器の企画・販売業

ソフトウエア開発用AIの導入により、開発案件の売上増加と品質向上を実現しました。また、処方箋FAXシステム「ENIファーマシー」の新機種を展開したほか、診療予約システム「LXMATE HeLios cloud」の契約獲得が順調に推移。従来のハードウエア販売を中心とした事業から、ソフトウエア開発を軸とした高付加価値型ビジネスへの転換を進めています。

■ ネグジット総研：ソフトウエア開発・販売、医業経営コンサルティング業

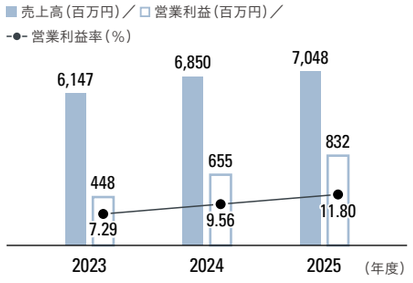
調剤薬局向けレセプトコンピューター「調剤くんV8」シリーズの販売実績が516軒に達しました。また、電子薬歴「薬歴くんCLOUD」の機能を拡充したほか、AIによる会話要約機能を搭載した「薬歴navi AI」のオプションをリリースしました。当社グループの顧客支援システムにおける開発・保守および改善や品質向上に努めるとともに、M&A事業でも7件の譲渡契約を締結しました。

■ 東京臨床薬理研究所：臨床試験受託・支援事業

新型コロナウイルス関連治験の売上比率が引き続き高水準となったほか、花粉症調査研究施設「オハイオチェインバー」の利用も堅調に推移しました。2026年12月完成予定のボランティア管理システムの構築をはじめ、EDC※によるデータ管理や、外国人治験の環境整備を推進するとともに、新規治験依頼者や新領域の獲得を目指しています。

※ EDC（Electronic Data Capture）ネットワークを介して患者の医療データを収集・管理するシステム

売上高／営業利益／営業利益率



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

人事部長メッセージ

「One TOHO」で挑む、自律型人財への転換

執行役員
総務人事本部 人事部長
谷 亘

心理的安全性と主体性の向上による熱量ある組織風土への変革

2025年4月の人事部長就任以来強く感じていることは、従業員一人ひとりが持つ「実直さ」と「高い実行力」という揺るぎない強みです。トップの意思決定を信頼し、一丸となって迅速に行動に移すことのできるカルチャーは、当社グループが誇る最大の資産だと思っています。今後もこの強固な基盤を活かし、時代や環境の変化に適応するための人事制度改革を加速させていきます。

一方で、真に価値のある人的資本基盤を築くためには、先進的な施策の導入に留まらず、その活用に向けた組織風土のアップデートが不可欠です。当社グループのように多数の事業拠点を展開する企業においては、構造として現場が各自の意見や課題を抱え込みやすいという側面もあります。そのため、新たな制度や施策を円滑に定着させるためには、変化を前向きに受け入れる柔軟な組織風土と、誰もが安心して発言できる環境づくりが必要不可欠です。現在進めているフラットコミュニケーション推進施策の「『さん』付け運動」や「オフィスカジュアルの推進」は、単なるマナーの改革ではなく、誰もがフラットに意見を交わせる心理的安全性を醸成し、従業員に体感してもらうための最初のステップです。

こうした心理的安全性の向上により、従業員一人ひとりが主体的に課題を言語化し、会社とともに新たな価値を共創していく—そんな熱量ある組織風土への変革が、確かな手応えとともに始まっています。

自律型人財への転換を図り、価値創造組織への進化を実現する

心理的安全性の向上は、新中期経営計画の中核である「自律型人財への転換」を加速させるエンジンです。これは、自律した個人が自ら思考し、果敢に挑戦を重ねることで、組織全体の創造性を飛躍的に高めることを目的としたものです。

私たちが目指すのは、「失敗を恐れる組織」から「挑戦を称え合い、学びを得る組織」、すなわちTry & Learnへの進化です。現場での挑戦が思い通りの結果に結びつかない場合でも、そのプロセスをフォローし、次なる挑戦へと背中を押すことができるマネジメント体制を構築することで、価値創造組織への進化を実現していきます。

これまで当社は現場を中心に教育・評価体系を築いており、それぞれの現場が主体的に自律性の高い人財を育成してきました。一方で、今後の「自律型人財への転換」は、グループ全体の戦略として総合的に進める必要があります。そのため、現場で培われた実践知を可視化・共有し、全社的な戦略軸に基づく体制・施策を横断的に導入していくことにも注力していきます。

「One TOHO」の浸透によって、誰もが躍動し成長を楽しめる企業へ

人事制度の構築をはじめとした“組織と人が成長する環境づくり”を進めることが、人事部の役割であり、主役はあくまでそこで働く「人」です。そのため、人事戦略の実現に向けては、従業員との綿密な対話が不可欠です。昨年も人事責任者として全国の拠点を直接訪問し、人事戦略の狙いや想いを対面で熱量高く伝えてきました。今後もこうした対話を重ねることで、現場の生の声を拾い上げ、実効性の高い施策へと還元していきます。

組織が「人」で構成される以上、人事制度や仕組みの改革は、組織全体の在り方そのものを創り変えていく取り組みであるともいえます。女性活躍推進をはじめ、所属や入社のバックボーンなどの垣根を取り払った「One TOHO」の意識のもと、グループ内の多様な人財を巻き込むことが極めて大切です。

互いの多様性を尊重し、高め合いながらともに進化していくことで、誰もが変化を恐れず挑戦し、楽しみながら自己成長を実感できる企業を、「One TOHO」として全社一丸で創り上げていく。この姿こそが、人事戦略の責任者として私が目指す未来像です。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

人財戦略

人事中期戦略 全体像

当社グループは、事業環境の大きな変化の中でも持続的な成長を実現するため、「人」を最も重要な資本と位置付けています。多様な人財がいきいきと働き、新たな価値を創造し続けるために、経営戦略と連動した人財ポートフォリオの構築と人事制度の整備、その変革を支える企業風土の醸成をもって「人的資本の価値最大化」を目指します。

「経営戦略」と「人事戦略」の連動により、トランスフォーメーションの完遂を担う“個”と“組織”の成長を目指す

挑戦を恐れない個が、未来を創る ―自律型人財への転換と、価値創造組織への進化―

Input

制度改革	個の成長と組織強化を促す制度
組織開発	経営戦略を見据えた 人財配置・教育システム
風土改革	心理的安全性を軸とした企業風土

Action

具体的テーマ

- 新人事制度導入
- 人事基幹システム刷新
- サクセッションプランの稼働
- 新教育フレームの構築
- エンゲージメント向上活動・DE&I

Outcome

中期経営計画2026-2028
「次代を翔ける」

「全ては健康を願う人々のために」
わたしたちは命と健康をささえるインフラとして、全ての人々の健康への願いに広く貢献していきます

「個」と「組織」の進化

主な Action

新人事制度導入

人事制度そのものが企業文化の礎になるという考え方のもと、社員の働きがいと働きやすさを両立するため、現行制度の拡充をスピーディに実行するとともに、透明性が高く、社員の成長意欲とチャレンジを促す新たな人事制度改革に取り組んでいます。2026年度より、社員一人ひとりが活力に溢れ、最高のパフォーマンスを発揮できる仕組みに変革しています。

サクセッションプランの稼働

2025年度よりサクセッションプラン・マネジメントを本格始動しました。10項目の人財要件定義やTTM※、外部評価を通じた客観的な選考サイクルを運用し、戦略的配置やコーチング等の個別育成も本格化させています。グループ横断での人財の見える化を進め、計画的に次世代の経営人財を育成します。

※TTM：TOHO Talent management Meeting

エンゲージメント向上活動・DE&I

グループ全社で実施したエンゲージメントサーベイの結果をもとに、経営トップによるタウンホールミーティングを全国で開催しました。現場の声を早期に拾い上げ、経営戦略に活かす取り組みを始めています。また「DE&I宣言」を策定し、属性に関わらずすべての社員が自分らしく能力を発揮できるための風土変革も開始しています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

人財育成の取り組み

グループスローガン「全ては健康を願う人々のために」を実現するため、企業にとって最も重要な資本である「人財」の育成に取り組んでいます。多くの社員が成長実感を得ながら、やりがいを持って業務に取り組めるよう、自ら思考し行動する「自律型人財」の育成と「価値創造組織」への進化に繋がる研修体系の構築を進めています。個々のキャリア意欲に応じた教育機会を提供するとともに、自発的に学ぶ文化の醸成に向けた取り組みを進めていきます。

MTP（Medical Total Planner）研修／Senior MTP研修

1999年から続くグループ独自の戦略連動型研修です。顧客支援システムを活用した提案スキルの向上と、お得意先との深い信頼関係を築くコミュニケーション能力の強化を目指し、年齢や役職を問わず、自らの意思で参加した社員が「挑戦と実践」をテーマに学びを深めています。

Senior MTP研修では「チームを活性化し、成果を導く」活動への転換を目指し、リーダーシップ・プログラムも実施しています。

2025年度受講人数	MTP研修31名、Senior MTP研修29名

VOICE 研修受講者の声

Senior MTP研修では、全国から集まったメンバーとともに、顧客支援システムのみならず、医療業界の最新動向やリーダーシップについて1年間（計3クール・12日間）にわたり深く学びました。

特に深く心に残っているのは、現代において求められるリーダーシップのあり方です。目まぐるしく変化する環境下では、「方向性を示して成果へ導く力」と「多様なメンバーが力を発揮できる環境を作る力」を同時にかつ継続して発揮することが不可欠であると実感しました。

今後はこの学びを糧に、自ら考え行動する「自律型リーダー」として、再現性のある成果を出し続け、組織の発展に貢献していきます。

東邦薬品
東京営業部
大田・品川営業所 主任
涌井 良真

管理職研修

円滑な部署運営と、対話を重視したマネジメントへの変革を促すため、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。またDE&I推進の一環として、部門長を対象とした「女性の健康セミナー」を開催し、チームメンバーの持つ多様性の理解に努めています。

2025年度受講人数	新任営業所長12名、新任課長54名

新入社員・若手階層別研修

入社直後の導入・実地研修からフォローアップ研修、さらには入社4年目以降の自律的なキャリア形成を支援するキャリアデザイン研修まで、段階的な育成体系を提供しています。若手社員がビジネスパーソンとしての土台を固めながら組織の成長に貢献できるよう、研修体制の充実を図っています。

2025年度受講人数	新入社員研修99名、新入社員フォローアップ研修66名、キャリアデザイン研修34名

次世代育成（サクセッションプラン）への取り組み

当社は、2025年度より持続的な経営体制を支える「サクセッションプラン」を本格的に始動させています。激変する経営環境下において、非連続な成長と変革を牽引する「トランスフォーメーション・リーダー」を計画的かつ透明性高く育成・輩出することは、当社の最重要タスクです。

2026年度からは、経営人財候補に対する「個別育成プラン」を本格展開しています。候補者ごとの課題に応じた戦略的なアサインメント（実務役割）に加え、判断軸を高めるエグゼクティブ・コーチングや、経営スキル・全社視点を養う外部研修を組み合わせ、多角的に育成を行っています。

当社のサクセッションマネジメントは、単なる重要ポストの不在防止や混乱リスクの低減に留まりません。「誰もが経営を目指せる」というメッセージの発信を通じて、社員の挑戦意欲を刺激し、実力主義と高い透明性を備えた活力ある企業文化を醸成します。高い倫理観（インテグリティ）と確かなビジョン、そして強靭な意思決定力を兼ね備え、時代の変化を先取りする経営人財を質・量ともに拡充していきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

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、当社および連結子会社の全社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。2025年が初めての実施となるため、まずは当社グループのスタートラインを確認するとともに、抱える課題を可視化し、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向上に努めています。今後も定期的に測定を行い、その経年推移をステークホルダーの皆様へ開示していきます。

サーベイ結果の分析、課題と対策

回答率 87.6%（対象者9,309名中8,159名）

▶ サーベイの結果

高評価の設問	低評価の設問
1位 困った時に相談し、助け合える同僚がいる	1位 適切な挑戦機会や学習機会を得られる
2位 同僚がお互いを認め、褒め合う機会がある	2位 会社の評価・報酬制度に納得している
3位 尊敬できる同僚と仕事ができている	3位 業務内容に応じた柔軟な働き方ができる

2025年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。しかしながら、会社推奨度（eNPS）は-79と非常に厳しい結果となり、早急な対策が必要であることが明らかになりました。

調査から見えた当社グループの強みとしては、社員間の良好なリレーションシップやチームワーク、社会貢献に繋がる仕事へのやりがいが挙げられました。改善への要望が多かった項目としては、給与・待遇面や納得性のある評価制度、研修などの成長機会、業務負荷の改善や働きやすい労働環境などが挙げられました。

この結果を受けて、目標管理制度の改定と働きやすさの向上を優先課題に設定しました。個人目標と客観的な達成指標に基づく、より公平性の高い評価制度へと移行するため、2025年度から新評価制度の試験導入を行うとともに、サーベイで要望のあった時間休を導入しました。2026年度には、役職ごとの等級・職責に応じたより納得性のある報酬体系への移行や、フレックスタイム制度のさらなる拡充を予定しています。

▶ サーベイ結果から得られた優先課題と今後の対応

優先課題		2025年度	2026年度（実施予定）
給与・待遇・評価制度への要望	▶	目標管理制度の改定	報酬体系の改定
働きやすい労働環境への要望	▶	時間休の導入	フレックスタイム制度の拡充

この他、研修制度などの成長機会の充実については、次年度以降に向けて検討を進めています。また、業務負荷の改善については、事業ごと、部門ごとにプロジェクトが進行しており、ゼロベースでの業務プロセスの見直しやDXの活用を積極的に推進しています。いずれも中期経営計画においてアクションプランを掲げており、早期の実現を目指して取り組んでいきます。

今後も定期的なサーベイを通じて組織の課題を継続的に特定・改善し、従業員一人ひとりがいきいきと活躍できる環境整備を進めます。自律型人財への転換と、価値創造組織への進化を図ることで、中長期的な企業価値向上を目指していきます。

タウンホールミーティングの実施

実施回数 27回　**対話実績** 500名以上

当社グループでは、経営トップとグループ社員が直接意見を交わし、相互理解を深める場として、2025年度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、事業戦略や働き方改革など、多岐にわたる提案が従業員から寄せられました。

トップと現場のオープンな対話基盤をさらに拡大していくため、今後は各事業会社の運用へと発展させていきます。各社の経営トップと従業員が一丸となって自社変革を力強く推し進め、現場の声と全社戦略を連動させながら、グループ全体の持続的なエンゲージメント向上へと繋げていきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

企業風土の醸成

企業が持続的に成長するためには、優秀な人財が活躍できる場の提供、社員が常に成長し続け、多様な課題に挑戦する企業文化の確立が不可欠です。当社グループでは、DE&I宣言のもと、対話型マネジメントや心理的安全性の向上を通じ、社員一人ひとりの主体性を尊重し、個と組織の進化を促す企業風土の醸成を強力に推進しています。

主な取り組み

- **フラットコミュニケーション**
  年齢や役職・部門の垣根を越えて、誰もが意見やアイデアを伝えることができるよう、「さん」付け運動などのコミュニケーション施策を推進しています。また、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取り入れています。

DE&I宣言

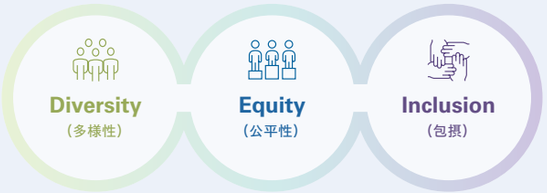
▶ わたしたちの想い

一人ひとりの違いを大切にし、共に学び高め合うことで企業の成長と社会貢献を実現

当社グループは、医療・健康・介護分野に携わる企業集団として、安定的な医薬品流通と独創的なサービスの提供を通じ、医療に従事される皆さま、患者さまに寄り添っています。刻々と変化する医療環境の中、多様なニーズに応えるためには、私たち一人ひとりの違いを大切にしなければなりません。

私たちは、全ての多様性を尊重し、共に学び、高め合う職場づくりを通じて、企業として成長し、健康を願う人々のために貢献し続けます。

▶ わたしたちが目指すDE&Iの姿



Diversity（多様性）
性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的指向・性自認、価値観など、全ての違いを受け入れ活かします。

Equity（公平性）
一人ひとりが持つ背景や経験を考慮し、誰もが等しく成長機会や働く環境を得られるよう、支援策を整えます。

Inclusion（包摂）
心理的安全性を高め、意見を言いやすく、違いを尊重し合いながら協働できる職場づくりを進めます。

VOICE 人事担当者メッセージ

入社以来15年間、私自身が仲間たちの温かい支えに助けられてきました。エンゲージメントサーベイの結果においても「同僚への尊敬・称賛」の数値が高く、人との強い繋がりこそが当社グループの真の強みだと実感しています。一方で、労働人口が減少する今、従来の価値観に固執し変化を恐れれば、人の流出を招き、持続的な成長を阻むことにも繋がります。今こそ私たちが自らマインドチェンジを遂げるべきタイミングです。2025年度は全国27回のタウンホールミーティングや「さん」付け呼称の展開により、安心して発言できる心理的安全性の土台を築きました。2026年度はアンコンシャス・バイアス研修やサーベイ結果に基づく改善行動を強力に推進します。誇るべき東邦ホールディングスグループの良さを守り、多様な人財が互いを尊重し全員が挑戦できる「自律型組織」への進化を目指します。

東邦ホールディングス
総務人事本部
人事部 係長
鈴木 利佳子

人権の尊重

人権
https://www.tohohd.co.jp/sustainability/social/humanrights/

当社グループは「人財」を持続的成長の源泉と捉え、人権尊重を経営の根幹に据えています。社員一人ひとりの人権と多様性を尊重し、性別、年齢、国籍、障がいの有無や価値観に関わらず、すべての社員が差別やハラスメントなく安心して能力を発揮できる職場環境づくりに努めています。グループ人権方針やグループ調達方針の運用徹底、パートナーシップ構築宣言の公表を通じ、社内に留まらずサプライチェーン全体において人権尊重の取り組みを推進しています。今後も公正で透明性の高い事業活動を展開し、すべてのステークホルダーに対する責任を果たしていきます。

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

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
- 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
- COOメッセージ
- CFOメッセージ
- トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
- 事業戦略
  - 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
  - 医薬品卸売事業
  - 調剤薬局事業
  - 医薬品製造販売事業
  - その他周辺事業（新規事業）
- 人事部長メッセージ
- 人財戦略
- 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

環境戦略

環境方針

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いきます。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。

環境方針
https://www.tohohd.co.jp/sustainability/environment/action/

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/sustainability/environment/climatechanges/

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、定期的に取締役会に報告します。

リスク管理
https://www.tohohd.co.jp/sustainability/environment/climatechanges/

気候変動リスク・機会

リスク

区分	分類	内容	財務への影響度※1 2030年度影響度	財務への影響度※1 2050年度影響度	時間軸※2
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係るコストが増加(仕入先の仕入コストは薬価制度と関連するため、当コストに係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
	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
		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
	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
	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
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
		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こり、業績が悪化	小※	小※	中長期
		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
	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
		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
		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

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業(新規事業)
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

機会

内容	財務への影響度※1		時間軸※2
	2030年度影響度	2050年度影響度	
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
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
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
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

※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：5億円以上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いては、定性的(※)に評価しています。
※2 時間軸は、短期（～2025年度まで）、中期（～2030年度まで）、長期（～2050年度まで）に設定しています。

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。自社の排出を対象とするScope1およびScope2については、社会的環境の変化やこれまでの削減進捗を踏まえ、2026年6月に新たな削減目標を設定しました。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（基準年度）	2025年度（実績）
温室効果ガス排出量（Scope1・2）	• 短期（2030年度）：60％削減 • 中期（2040年度）：75％削減 • 長期（2050年度）：ネットゼロ	40,886t-CO_2e	19,887t-CO_2e（51.4％削減）

主な取り組み

再生可能エネルギー導入拡大と創エネルギー推進

2023年度より再生可能エネルギー電力プランへの順次切り替えを進めているほか、2025年度にはセイエルの17拠点においてオフサイトPPAを導入しました。

また、2024年度より営業拠点における自家消費型太陽光発電設備の設置を開始し、2025年度は新たに東葛北営業所（千葉県松戸市）および尾道営業所（広島県尾道市）へ設置したことで、累計4拠点となりました。

今後もこれらの取り組みを積極的に展開し、温室効果ガス排出量の削減を進めていきます。

山梨営業部に設置した太陽光発電設備

再生可能エネルギー電力導入比率の推移

2023年度	2024年度	2025年度
7.3%	40.8%	58.3%

配送効率化の推進とEV車の導入

営業車両の走行距離削減をはじめとした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。

2025年度 取り組み

EV車の導入	EV充電スポットの設置
12台（累計18台）	14基（累計21基）

生物多様性の保全および廃棄物の削減

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を直接伴わないため、自然環境への負荷や、生物多様性に悪影響を及ぼす化学物質の使用・廃棄物排出のリスクは限定的と考えています。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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
• 中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」
• COOメッセージ
• CFOメッセージ
• トランスフォーメーション推進担当役員メッセージ
• 事業戦略
• 特集：新規事業の創出で加速する「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換
• 医薬品卸売事業
• 調剤薬局事業
• 医薬品製造販売事業
• その他周辺事業（新規事業）
• 人事部長メッセージ
• 人財戦略
• 環境戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報

Section 03

コーポレート・ガバナンス

46 ガバナンスハイライト
47 CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
50 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
60 社外取締役座談会
63 リスクマネジメント
64 BCP（事業継続計画）
65 コンプライアンス
66 役員一覧

当セクションで主にご説明するコンテンツ

企業価値向上ロジックツリー

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

▼

競争優位
付加価値を提供する3つの仕組み

×

既存の枠組みを越えていくアライアンス&イノベーション

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」主な施策

成長戦略

卸売事業の強化
- スペシャリティ医薬品の流通権の獲得
- 成長ドライバー製品の市場浸透への貢献、成長領域の育成
- 顧客支援システムの開発機能の強化
- DX推進、営業/配送体制の生産性向上

新規事業の創出
- 医療用医薬品、医療機器/材料、検査薬、OTC、医療IT、物流等事業会社との積極的なアライアンスやM&Aによる新規事業（CDMO含む）の創出
- 医療DXの早期拡大

効率化戦略

調剤薬局事業の効率化と収益性向上
コスト構造改革（間接材コスト削減・業務プロセス改革）

資本政策

政策保有株式の売却・保有資産の流動化
DOE4%以上、総還元性向100%以上
成長投資

経営基盤の強化

ガバナンスの高度化
人事戦略、人事制度の強化
サステナビリティ経営の強化

資本市場との積極的な対話

利益成長
コストコントロール
財務レバレッジコントロール
株主資本コストの低減
期待成長率の向上

ROE向上
PER向上

企業価値向上
→ PBR向上

ガバナンスハイライト

Highlight 2025

ガバナンス強化の歴史

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

2021年
- 指名報酬委員会設置

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

2024年
- 社外取締役に女性を初登用
- 経営戦略委員会設置
- ガバナンス強化特別委員会設置

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
- 社外取締役を過半数選任

さらなるガバナンス強化を推進

中期経営計画2026-2028

「次代を翔ける」

積み重ねてきたガバナンス強化・
改善をさらに加速させるとともに、
守りから攻めのガバナンスへ転じる

CGO主導による高度なガバナンス体制の構築 P.47

01 | 取締役会のさらなる実効性向上 P.48

02 | グループガバナンスの向上 P.49

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

CGO主導による高度なガバナンス体制の構築

CGOメッセージ

持続的な企業価値向上に向け、実効的なガバナンス基盤を構築する

取締役
常務執行役員CGO
松谷 竹生

CGOとしての使命を全うし、ガバナンス改革を加速

これまで東邦ホールディングスは、「共創未来」の理念のもと、医療・健康を支える社会インフラとしての責務を果たしてきました。

その中で当社は、2025年度には、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（チーフ・ガバナンス・オフィサー）を新設し、グループ全体のガバナンスの実効性を高める基盤強化に取り組みました。具体的には、ガバナンス強化特別委員会からの12項目の提言すべてに対して方針を策定・実行しました。

なかでも子会社管理に関しては、専門部署「グループガバナンス部」の新設やモニタリングラインの明確化に加え、子会社への役員派遣を通じたハンズオン型の管理体制を深化させています。

また、取締役会の実効性強化にも取り組み、社外取締役の多様な知見を議論に最大限反映させるとともに、事業ポートフォリオの見直しや投資計画に対するモニタリング機能を格段に高めました。特に経営陣に対する健全な牽制機能と、迅速かつ果断な意思決定のバランスを追求し、客観性と妥当性を備えた意思決定プロセスを定着させています。

3つの領域でのガバナンス強化で、新中期経営計画の実行を支える

新中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」においては、主に3つの領域に注力して実効的な体制構築を推進します。

第一に「コンプライアンスの徹底」です。内部通報制度の信頼性向上と、認知的理解・情緒的共感を促す研修等を通じ、全社的な意識醸成を図ります。

第二に「グループ会社のガバナンス体制強化」です。各子会社と密接に連携し、経営・リスク状況のタイムリーな把握とモニタリングの高度化を進めます。

第三に「リスクマネジメント体制の高度化」です。委員会を「コンプライアンス委員会」と「リスク管理委員会」へ分離・再編し、双方の委員長を務める私が、リスクの網羅的把握と未然防止に取り組みます。

CGOとして、今後も変化を恐れず、常に自らを革新するガバナンス体制を追求し、社会基盤としての使命を果たしながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

CGOが担う役割

1 グループガバナンスの統括
- ガバナンス体制の全体的な設計、構築、維持および継続的な改善主導
- ガバナンス関連部門・関連委員会と連携し、グループ全体のリスクおよびガバナンスの状況を網羅的に把握

2 法令遵守の推進および監督
- 企業活動が関連法令等に則って適正に行われるよう、コンプライアンス体制を構築・強化し、その運用状況を監督

3 重大事案への対処統括
- ガバナンスまたはコンプライアンスに関する重大な問題に対して、初期対応、原因究明および再発防止策の策定・実施等の対処を統括

4 企業風土の醸成
- 少数意見を積極的に経営判断に活用する仕組みを整備するとともに、自由闊達な議論が可能な企業風土の形成を推進

5 ガバナンス情報の開示
- 株主・投資家等のステークホルダーに対し、適時かつ適切に開示・説明する体制を構築し、その運用を監督

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

01 | 取締役会のさらなる実効性向上

第三者評価による取締役会実効性評価の実施

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、全取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を毎年実施しています。
2025年度は、評価の客観性や透明性を高める観点から、外部機関の協力のもと第三者評価を実施しました。
また、評価結果を基に、当社取締役会における課題や取り組むべき事項について、取締役会にて議論・確認を行っています。

評価方法

- 外部機関の関与のもと、無記名によるアンケート(具体的な意見や提案を自由に記述できる自由記載欄を含む)の実施

アンケート項目

- 取締役会の在り方
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 指名・報酬
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主(投資家)との対話
- 自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の評価
- 監査等委員会の評価
- 総括

- アンケート結果を踏まえ、全取締役に対する外部機関による個別インタビューの実施
- 外部機関によるアンケートおよびインタビュー結果の集計・分析・評価

前回(2024年度)の実効性評価で認識された課題に対する取り組み状況

前回認識された課題	改善に向けた取り組み
中長期的・戦略的な議論のさらなる活発化	• 中長期的・戦略的な視点から議論を深めるべき重要テーマを取締役会の年間アジェンダとして設定 • 充実した議論ができるよう、取締役会の開催時間を延長するとともに、各議題の重要度等に応じて時間配分を調整
トレーニング機会の拡充	• 外部講師による研修の実施や外部機関が提供する講習の活用を含め、多様なテーマに関するトレーニング機会を提供
資料提出の早期化	• 各議案への十分な検討時間を確保するため、DXツールを活用した運用を開始 • 取締役が事前に案件の内容を十分に把握できるよう、重要案件に関する事前説明を継続実施

2025年度の取締役会実効性評価結果の概要

アンケートおよびインタビュー結果から、当社取締役会は概ね適切に機能しており、実効性が確保されていることを確認しました。

取締役会の構成(スキル・知見等)や社外取締役のパフォーマンス、投資家との対話、指名報酬委員会等における自由闊達な議論について肯定的に評価されている一方で、中長期的・戦略的な議論にさらに注力するため、取締役会付議・報告基準の見直しの必要性が課題として認識されました。

また、役員トレーニング機会の拡充については、今後も継続的に取り組むべき課題として共有されました。

さらなる実効性向上に向けた取り組み

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。

- 経営戦略などの重要テーマに関する議論をさらに充実させるため、取締役会付議・報告基準を見直し
- 多様なテーマにおけるトレーニング機会の継続的な提供

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

02 | グループガバナンスの向上

当社グループは、中長期的な企業価値向上、および持続的な成長の基盤であるガバナンス体制のさらなる高度化を目指し、ガバナンス改革の推進責任者であるCGOのもと、グループ各社との連携およびリスクマネジメントの強化など、グループ全体のガバナンスの実効性向上に向けた様々な取り組みを行っています。

子会社のガバナンス強化

当社グループは経営管理の透明性と健全性をより高めるため、2025年4月にグループ子会社の管理を一元的に担う関係会社管理部を新設しました。現在は、CGOが役割を十分に果たせる体制を構築するため、同部をグループガバナンス部に改称し、グループガバナンス機能のさらなる強化・高度化に取り組んでいます。

具体的な施策

子会社への役員派遣

グループガバナンス部や当社の財務・経理部門、および中核子会社である東邦薬品の監査役から派遣役員を選任して各子会社へ配置し、グループ方針や経営戦略の着実な浸透を図るとともに、各社の財務や事業状況を適時適切に把握できる体制を構築しています。

調剤薬局事業における管理体制の強化

管理責任の所在を明確化するため、同事業を管掌する担当役員を設置するとともに、調剤薬局事業子会社の統合・集約を進め、機能重複の解消等による経営効率の向上とガバナンスの強化を図っています。

一元的な会計システムインフラの構築

各子会社の財務状況を一元的に把握できるよう、会計システムの統一に向けたシステムインフラの構築を推進しています。

投資規律の徹底

当社グループは、積極的なリスクテイクと規律ある投資の両立を目指しており、成長機会を獲得するためのアライアンスや新規事業投資を推進する一方で、市場の不確実性などのリスクも適切にコントロールすることを、グループガバナンスにおける重要な役割と位置付けています。

具体的な施策

投資委員会による厳格な投資基準の策定・徹底

事業投資等の判断においては、財務的視点での妥当性、事業戦略視点での収益性、成長性リスク等における厳格な評価基準を設けています。さらに、意思決定の透明性と客観性を担保するため、独立社外取締役や外部有識者が参画する投資委員会にて多角的に検証や審査を実施しています。

モニタリング機能の強化

投資の実行後においても進捗状況や投資効果等を継続的に投資委員会および取締役会でモニタリングする体制を整え、不測のリスク等にも迅速に対応できる仕組みを構築しています。

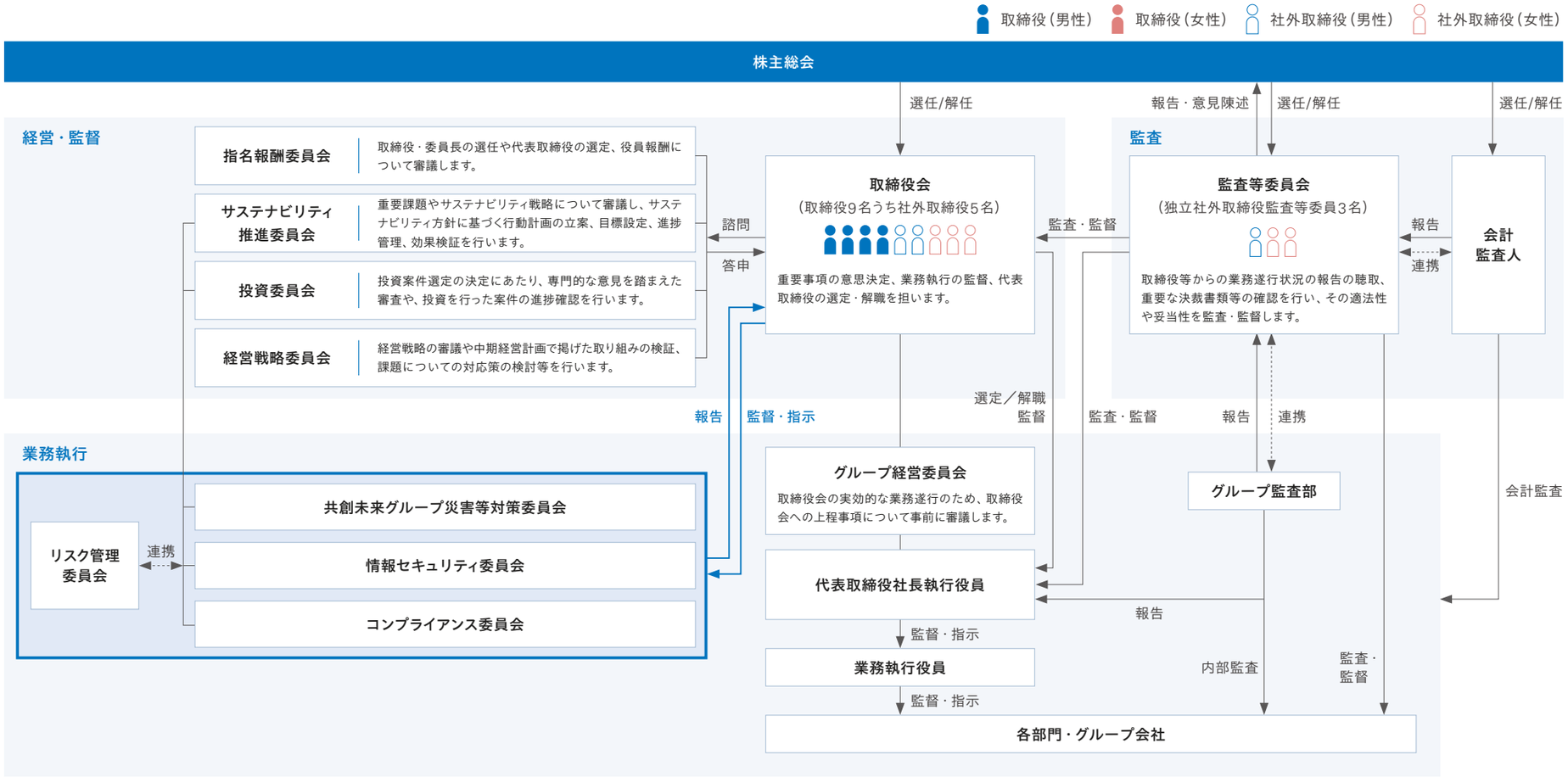
Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

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。

コーポレート・ガバナンス
https://www.tohohd.co.jp/sustainability/governance/corporate/

コーポレート・ガバナンス体制(2026年10月1日現在)



Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

取締役会

当社の取締役会は、取締役9名で構成されており、独立した客観的な視点を取り入れるため、そのうち5名を社外取締役（うち監査等委員3名）とし、経営の監督機能を強化しています。取締役はそれぞれの知見・経験を活かして活発な議論を行い、法令上および経営上の意思決定と、実効性の高い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（2026年3月期）

13回

主な活動（2026年3月期）

- 4月
  - 役員報酬制度の見直し
- 5月
  - 本決算関連
  - 中期経営計画の進捗
  - 株主総会関連
- 6月
  - 取締役会実効性評価
- 10月
  - ガバナンス強化特別委員会からの最終答申を踏まえた当社の対応方針
  - 当社株券等の大規模買付行為等に関する対応方針
- 11月
  - 中間決算関連
  - 中期経営計画の進捗
  - 新中期経営計画
- 12月
  - 取締役の選解任基準
  - IR・SR報告
  - 各委員会の整理
  - コンプライアンス体制運用状況
- 3月
  - サクセッションマネジメント

2025 → 2026

TOPICS

取締役会における議論の深化・活性化に向けた取り組み

当社では、取締役会での議論をさらに深化・活性化させるため、社外取締役に対して取締役会の重要議案に関する事前説明を実施しています。

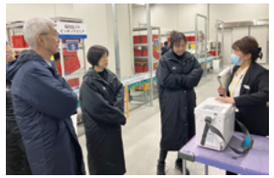
議案の背景や論点、リスク等を取締役会での審議に先立って共有・説明することで、社外取締役が十分な理解と問題意識をもって取締役会に臨める体制を整えています。

事前説明の段階で疑問点の整理や視点の擦り合わせ等を行うことにより、取締役会当日の限られた時間の中でも実質的かつ多角的な議論が可能となり、経営の意思決定の質の向上および取締役会全体の実効性向上に繋がっています。

役員トレーニング

当社は、新任取締役には法令上の義務・責任等の知識習得に向けた外部セミナーの機会を提供しています。また全取締役に対し、事業理解を深める物流センター等の施設見学や、業界動向・経営環境等の情報提供を適宜行っています。

2025年度は物流センター見学会や、取締役・執行役員・子会社社長を対象とした外部講師による研修を実施しました。



物流センター見学会

MESSAGE 新任社外取締役メッセージ

社外取締役
伊藤 雅彦

社外取締役に就任しました伊藤雅彦です。私は（株）フジクラの代表取締役社長を2016年から6年間務めました。その間、品質不適切問題の発出、成長投資と信じて決議した事案のリスク深掘り不足による多額の減損損失は、企業価値をどん底にまで落としました。それぞれに複数の要因が絡み合っていますが、真因は「ガバナンス不全」と考えています。

こうした経験から、サステナブルな企業価値向上のためには、ガバナンスの維持・強化が不可欠と確信しています。ガバナンス=企業統治の仕組みです。組織がその企業の存続意義に沿った目的を達成し続けるためには、健全な意思決定機関（実質の最高位は取締役会）が成長に向けた戦略を発信することが重要です。

当社はガバナンス強化特別委員会からの答申を受け、ガバナンス体制の強化フェーズにあり、取締役会の強化・充実が必要です。取締役会の意思決定の際、より活発な討議が為されることが重要です。取締役会の意思決定の内容が社員の皆様に適時、適切に伝達され、共感されミッションが明確化されるよう努める必要があります。ここで、私の経験知がお役に立つことと思います。役職員ともに、自律的に課題解決のできる組織体への変容を目指します。そして、この変革を通じて、当社の企業価値を高め、ステークホルダーの皆様の幸せに貢献していきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
- ガバナンスハイライト
- CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
- コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
- 社外取締役座談会
- リスクマネジメント
- BCP（事業継続計画）
- コンプライアンス
- 役員一覧

Section 04
企業情報

監査等委員会

MESSAGE 監査等委員会 委員長メッセージ

飛躍と挑戦を支える、確固たるガバナンス基盤の構築に貢献する

社外取締役（監査等委員）
後藤 千恵

監査等委員会は、株主の皆様の負託を受けて、取締役の職務執行を監査し報告することが主たる職務であり、当社グループの持続的成長・中長期的企業価値向上、社会的信頼に応えるガバナンス体制の確立の観点から監査を実施する方針です。当社グループは、2028年度までの中期経営計画「次代を翔ける」において営業利益の非連続な飛躍を実現する戦略や施策（卸売事業の収益力強化、積極的アライアンスによる新規事業の早期拡大、経営基盤の強化等）を通じ「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換を目指しています。監査等委員会は、内部監査部門、子会社監査役、会計監査人との密度ある連携等により、通常の職務執行のほか、特に中期経営計画で掲げられている積極的アライアンスやガバナンスの高度化に留意した監査を実施し、「守りのガバナンス」とともに意思決定を支える「攻めのガバナンス」の確固たる基盤を構築することに貢献していきます。

主な活動（2026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
- 提訴請求への対応　等

構成メンバー

独立社外取締役監査等委員 3名

開催状況（2026年3月期）

9回

出席状況（2026年3月期）

構成メンバー（2026年6月26日現在）		出席状況
社外取締役（監査等委員）	後藤 千恵（委員長）	9回/9回（100%）
社外取締役（監査等委員）	小谷 秀仁	9回/9回（100%）
社外取締役（監査等委員）	齋藤 美帆※	6回/6回（100%）

※ 監査等委員に就任以降に開催された監査等委員会を対象としています。

TOPICS

グループ監査部・子会社監査役からの報告事項と対応状況

四半期ごとに開催する定時監査等委員会においては、グループ監査部や子会社監査役から、グループ各社のガバナンスに関する情報共有がなされています。

グループ監査部からは、監査人員の拡充や若手の育成に関する要望が寄せられたほか、子会社監査役からは、営業所等の建築設備の老朽化に対する早期のメンテナンスへの要望が寄せられました。いずれも監査等委員より、取締役会へ情報共有と対応状況の確認を行っています。

グループ監査部・子会社監査役からの報告事項	課題	対応状況
監査人員の拡充、若手の育成	ガバナンス体制の強化に向け、専門知識と経験を備えた監査人財の計画的な育成と確保が必要	監査部門における新たな育成体系やキャリアパスの構築について提案を受け、検討中
営業所等の建築設備の老朽化への対応	設備の老朽化が進んでいる営業所が一部ある	築年数の古い建物を優先的に修繕・移転対応中

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

指名報酬委員会

MESSAGE 指名報酬委員会 委員長メッセージ

透明性と客観性を高めた指名・報酬改革で、新中期経営計画の成果創出に貢献

社外取締役（監査等委員）
小谷 秀仁

指名報酬委員会は昨年より毎月開催へと回数を増やすなど、委員会の機能強化に向けた様々な改革を実行しています。

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、新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。2026年の株主総会において新たに選任された取締役については、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、CEOの後継者計画についても議論を重ねた上で策定し、当社グループの持続的な成長に貢献できる人財選定と人財育成のために、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。

加えて、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、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策定・導入しました。

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。

主な活動（2026年3月期）

- 委員長の選任
- 取締役候補者の指名
- 取締役の報酬等
- 役員報酬制度の見直し
- サクセッションプラン
- 取締役の選解任プロセス・基準の明確化

構成メンバー

取締役 5名（うち社外取締役4名）

開催状況（2026年3月期）

12回

出席状況（2026年3月期）

構成メンバー（2026年6月26日現在）		出席状況
社外取締役（監査等委員）	小谷 秀仁（委員長）	12回/12回（100%）
代表取締役 社長執行役員CEO	枝廣 弘巳	12回/12回（100%）
社外取締役（監査等委員）	後藤 千恵	12回/12回（100%）
社外取締役	芳賀 真名子※1	9回/9回（100%）
社外取締役	伊藤 雅彦※2	—

※1 指名報酬委員に就任以降に開催された指名報酬委員会を対象としています。
※2 本表の対象期間中は未就任となります。

TOPICS

サクセッションプランの実効性強化 P.54

当社はCEOをはじめとする重要ポストについて、外部評価も取り入れた客観的かつ透明性の高いサクセッションマネジメントを構築しています。候補者の育成にあたっては、単に候補者の名前をリストアップするだけでなく、アサインメント（実務）とコーチング（内省・成長支援）、および経営者トレーニングを掛け合わせた実践的な育成プロセスを設計・運用しています。こうした取り組みを通じて、有事の際にも確実に機能するサクセッションマネジメントを推進しています。

New ASSIGNMENT	×	Executive COACHING	×	Executive TRAINING
全社視点、未経験領域への配置・責任付与		マインドセットと行動変容		人財要件定義を満たすための知識・スキル習得

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

サクセッションプラン

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、次世代を担う経営トップおよび幹部候補者を継続的に確保・育成するため、サクセッションプランを策定・運用しています。

なお、サクセッションプランにおける人財要件の定義や候補者の選定、具体的な育成プランについては、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会において検討しています。

サクセッションプラン 策定プロセス

ポストの特定から候補者選定・育成までのサイクル

STEP 01	STEP 02	STEP 03	STEP 04
ポストの特定	ポストの人財要件定義	候補者の選定	育成プランの検討・実施／チェック
経営戦略の実現に必要な重要ポストおよび将来戦略に必要なポストを選定	経営戦略を推進するために必要なリーダーシップや戦略立案・経営全般に関する知識やコンピテンシー、実務経験を定義	候補者に対し外部アセスメントを行い、指名報酬委員会内にてディスカッションを通じて評価・選定	次期・将来ポジションに必要なアサインメント、トレーニング等の計画を立案・実行、成長の確認

指名報酬委員会にて、対象ポスト・人財要件・選考プロセス等の妥当性の審議、育成プランの進捗状況のモニタリングを実施

CEOサクセッションプラン

当社はCEO候補者の選定に関し、10のカテゴリからなる人財要件定義を詳細に定めており、これに基づき各候補者について評価を行っています。さらにその中でも、特に経営トップとして求められ、重視すべきものとして赤字で示した項目をCEOの選定基準として定めています。

(I)スキル・経験	(II)行動	(III)資質
1 **変革力／組織開発**	6 **変化対応力**／学習意欲	9 **人間力／倫理観と誠実さ**
2 戦略的思考／実行力	7 **意思決定／達成力**	10 **ビジョン形成**と知的好奇心
3 業界(卸)経験	8 **リーダーシップ**／コミュニケーション	
4 財務・経営管理能力		
5 ステークホルダーエンゲージメント		

取締役選任プロセス

取締役候補者の指名等の方針と手続き

取締役候補者の指名については、指名報酬委員会で事前に審議し、取締役会にて決議しています。なお、選定にあたっては、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献を期待し、当社事業への理解、取締役会の実効性向上に資する多様な視点、専門性および経験等を総合的に勘案しています。

取締役会の多様性に関する考え方等

P.67 スキル・マトリックス

当社の取締役会は、多角的な視点からの議論を実現するため、性別・年齢・職歴等の観点より多様性の確保に努めています。また、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、当社事業への理解に加え、企業経営や医薬品業界、財務・会計/資本市場、法務、事業開発/DX、サステナビリティ等に関する専門的知識および豊富な経験等を有した社内取締役4名、社外取締役5名(うち女性3名)を選任しており、取締役会の実効性向上に資する幅広い専門性と経験を兼ね備えた構成としています。

取締役選任基準

当社グループの経営理念を理解し、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資する経験・知見を有していること(スキル・マトリックスに掲げるスキルのいずれかを有していること)。	取締役会における賛否の表明に留まらず、経営環境や市場の変化を的確に把握するとともに、客観的判断能力、論理的思考力、洞察力、先見性をもって、取締役会の議論の質の向上や新たな論点の提示に貢献できること。
取締役に相応しい人格・品位・見識を備えていること。	社外取締役については、当社の掲げる独立性基準を満たす人物であること。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

投資委員会

投資委員会は、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、委員長は常務執行役員CFOが務めています。2025年度は合計で4回開催し、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.18 サステナビリティ推進体制

経営戦略委員会

経営戦略委員会では、中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の策定にあたり、前中期経営計画2023-2025「次代を創る」および実行計画における成果や課題等を踏まえ、戦略的アライアンスや収益性に基づく事業ポートフォリオの再編、業務プロセス改革をはじめとする、当社グループの変革を実現するための多角的な検討を重ねてきました。

本委員会においては、短期のみならず中長期的な企業価値最大化のための方策として、社外取締役、外部有識者、外部アドバイザーの視点も交えた聖域なき検証のもと、以下の4つの主要テーマを軸に議論を行いました。

主要検討テーマ

テーマ	検討内容
1. 主力事業の資本収益性強化	医薬品卸売事業のROIC最大化に向けた施策のレビュー • 非連続的な成長戦略 - スペシャリティ医薬品の流通権獲得最大化 - 同業/異業種との戦略的選択肢の検証（M&A、JV設立、事業提携等） • コスト構造改革（間接材コスト削減、業務プロセス改革） • 運転資本削減・物流施設保有形態の検討
2. ポートフォリオ戦略	医薬品卸売事業以外の事業ポートフォリオの強化、維持、縮小、撤退の検証 新規事業参入方針・戦略の検証
3. バランスシート戦略	キャピタル・アロケーションの検証 • 政策保有株式を中心とした資産保有方針の検証 • 最適資本構成の検証 • 株主還元施策の検証
4. コーポレート・ガバナンス	企業価値最大化を実現するためのガバナンス体制の強化

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。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。

TOPICS

ガバナンス強化特別委員会の最終答申と今後の対応

当社は、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体制のより一層の強化を図るため、2024年8月に取締役会の諮問機関として「ガバナンス強化特別委員会」を設置しました。本委員会は2024年9月から2025年10月までの間、当社グループのガバナンス体制全般における課題と改善策について合計20回にわたり議論を重ねました。

当社取締役会は2025年10月9日の取締役会において、本委員会から最終答申を受領しました。最終答申では、当社グループのガバナンス体制をより実効性のあるものとするため、組織全般に関わる幅広い観点から、12項目にわたる提言がなされています。

当社は提言された事項を着実に実行に移すため、「取締役会等の強化および充実」や「CGOの権限の強化および明確化」、「子会社等に対するガバナンスの強化」をはじめとする、具体的な取り組み方針を策定しました。

また、これらの改革を確実に実行するため、CGOが取り組みを統括し、取締役会がその進捗を監督します。

P.56 最終答申の提言内容とそれに基づく対応方針

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

最終答申の提言内容とそれに基づく対応方針

当社グループでは、ガバナンス強化特別委員会からの12項目の提言すべてに対して対応方針を策定し、取り組みを進めています。提言内容および対応方針の概要は以下の通りです。

基本方針	提言内容	具体的な対応方針
1. 取締役会等の強化および充実	健全な企業風土の構築のためには、取締役会において自由闊達な議論が行われることが極めて重要であることと、その具体策	•社外取締役が過半数を占める構成を維持し、継続的にスキル•マトリックスを見直し •社外取締役の独立性基準を策定するとともに、社外取締役同士の連携を強化
2. CGOの権限の強化および明確化	自由闊達な企業風土の構築のため、CGOが実効的に機能することが極めて重要であり、CGOが役割を果たすことができる体制を構築すること	•CGOの権限と責任範囲を明確に定義し、CGOが役割を十分に果たせる体制を構築するため、関係会社管理部の機能を拡充し、グループガバナンス部に改称
3. 相談役、顧問、アドバイザーの委嘱基準および役割等の明確化	健全な発展に資する相談役等の必要性は認められる一方で、その相談役等から経営が不当または過度に影響を受けたり、過大な報酬が支払われたりするようなことがあれば問題が生じかねないことから、それぞれの定義や役割を明確化することの必要性	•顧問委嘱規程を廃止し、最終答申の指摘を踏まえた「相談役・顧問・アドバイザー委嘱規程」を新設 •新規程に基づき、現行の相談役・顧問・アドバイザーの契約を全面的に見直し
4. 各委員会の整理と権限および役割の明確化	法令遵守に関する類似する委員会が複数存在するため各委員会を整理し、権限と責任を明確化することが必要であることと、その具体策	•グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会として一体運営していた委員会をコンプライアンス委員会/リスク管理委員会へ再編。権限・役割を明確化し、各委員長にCGOを任命
5. 子会社等に対するガバナンスの強化	子会社等の管理体制として、ガバナンス基準等の統一などの取り組みの必要性	•調剤薬局事業の管理を担う調剤薬局事業担当の役員を任命 •各子会社の財務状況を一元的に把握できるシステムを構築
6. 監査の実効化	実効性のある監査の必要性とその具体策	•内部監査部門の独立性と専門性を強化し、人財の確保に努めるとともに、人財育成として教育機会の拡充を継続的に推進 •改善状況の厳格なフォローアップ体制の構築
7. 人事の客観化および公正化	社員の実力が客観的かつ公正に評価され、社員が信頼できる人事制度の重要性	•目標管理制度の刷新と成果に基づく公平・公正な評価制度および報酬制度の構築、サクセッションプランの体系化
8. 契約手続の厳格化	契約締結手続の厳格化の重要性と、新規の契約先に関する具体的な審査事項	•審査プロセスの可視化・文書化、定期的なリスクチェックの継続
9. 投資委員会における判断の合理化および客観化	判断のあり方の見直し、また、その判断が経済的合理性のみに基づいて行われることについて制度的担保を設けることの必要性	•投資委員会規程の見直し、より明確な投資基準、採算性評価基準の策定、および事後検証の運用ルールの具体化
10. 各種規程の不断の見直しと研修の徹底および強化	違法行為等の防止には、役職員がどのような行為が違法となるかを熟知する必要があり、そのための適切な規程の策定と実効性のある研修の徹底の必要性	•関連規程の継続的な見直し •「認知的理解」と「情緒的共感」を促す研修を継続的に実施し、コンプライアンス意識を定着
11. 不祥事対応の迅速化、適正化および資料化	不祥事が発生した場合の対応と、不祥事による各種リスクの最小化のために発生および再発防止策を適時適切に開示することの重要性	•不祥事発生時を想定した危機管理マニュアルを策定し、迅速かつ適正な対応が取れる体制を整備
12. 実効性のある内部通報制度の確立	違法行為等の未然防止、早期発見、早期対処のための実効性のある内部通報制度確立の必要性	•外部専門家による窓口の運用、通報者保護および制度の周知徹底を継続

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

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

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）、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。

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（2025年度）

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）
		固定報酬	業績連動報酬	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）	258 (9)	201 (9)	30 (–)	27 (–)	7 (1)
監査等委員である取締役（うち社外取締役）	63 (63)	63 (63)	– (–)	– (–)	4 (4)
合計（うち社外取締役）	321 (72)	264 (72)	30 (–)	27 (–)	11 (5)

※ 上記の表には、2025年6月27日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員であるものを除く）2名を含んでいます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

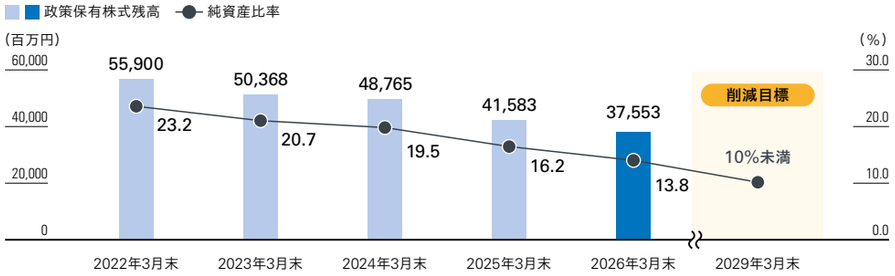
政策保有株式

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、2025年度は10銘柄（売却額14,282百万円）を売却し保有額は純資産対比で13.8%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
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
2026年3月期	10銘柄	14,282百万円

※ 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。

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部を設置し、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、グループ監査部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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

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

機関投資家・アナリスト向け決算説明会	機関投資家・アナリストとの個別面談
2回（5月、11月）	計95回

対話テーマ・いただいたご意見等

対話の主なテーマ

- 業績について
- 中期経営計画 2023-2025「次代を創る」および実行計画（事業ポートフォリオの考え方や各事業の成長戦略等）、新中期経営計画について
- 成長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

主なご意見・関心事項

成長戦略

- 持続的な成長に向けた成長ストーリーの明確化
- 当社グループの強みや市場での優位性を活かした差別化戦略の提示

財務・資本政策

- 事業リスクを踏まえた最適なバランスシート構成や、キャッシュ・アロケーション方針の明確化
- 成長投資と株主還元のバランスおよび資本効率向上に向けた取り組み

ガバナンス

- ガバナンス強化特別委員会における議論内容、および最終答申を踏まえて策定された対応方針に基づく取り組みの進捗状況
- 取締役会の実効性向上をはじめとする継続的なガバナンス体制の強化

対話のフィードバック

・IRおよびSR活動を通じていただいたご意見については、定期的に取締役会へ報告を行っており、株主・投資家の皆様の関心事項やご指摘いただいた課題点を取締役会全体で把握・共有できる体制を構築しています。

・中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の策定にあたっては、これまでの対話を通じていただいたご意見等を踏まえた上で、中長期的な企業価値向上、および持続的な成長に向けた具体的施策の立案に繋げています。

株主・投資家との対話を受けて

MESSAGE IR担当役員メッセージ

専務執行役員 経営戦略本部長
兼 経営企画部長
河村 真

当社は、グループスローガン「全ては健康を願う人々のために」を医薬品の安定供給という社会的使命を果たすための役職員一人ひとりの行動の羅針盤としています。株主・投資家の皆様との対話は、経営の健全性と中長期的な企業価値の向上のために不可欠な「壁打ち」の機会であり、経営上の重要課題と位置付けています。

2025年度は国内外の株主・投資家の皆様と計95回の面談を行いました。

対話の中では、持続的な成長のための戦略や資本効率の向上に関する活発な議論を行い、当社の取り組みへの高い期待を実感する一方、成長投資の実行プランや、収益性向上のための施策について、より明確な道筋と定量的な目標を求める市場の声を真摯に認識しました。

こうしたご意見を取締役会にフィードバックするとともに、2026年4月28日に公表した新中期経営計画「次代を翔ける」における具体的な施策や数値目標の策定に直接活かしています。

今後も投資家の皆様との対話を通じて信頼と共感を深め、持続的な企業価値のさらなる向上に努めていきます。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

社外取締役座談会

「守り」のガバナンスから、新たな企業価値を創出する「攻め」のガバナンスへ。独立した客観的な立場で、次なる成長を力強く牽引する

―4名の社外取締役が語る、多様な専門性の融合と新中期経営計画へのコミットメント―

当社グループは、中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の実行と併せて、守りから攻めのガバナンスへ転じるべく、より実効性の高いガバナンス体制の構築を進めています。今回は、社外取締役4名に、取締役会の活動やそれぞれが果たす役割、今後の取り組みについて語っていただきました。

社外取締役
(監査等委員)
齋藤 美帆

社外取締役
芳賀 真名子

社外取締役
(監査等委員)
後藤 千恵

社外取締役
(監査等委員)
小谷 秀仁

自由で活発な議論が、ガバナンス強化と実効性向上の原動力に

小谷：2025年度、私と後藤取締役が委員を務めるガバナンス強化特別委員会は、取締役会への最終答申を提出しました。現在、この提言内容に基づいた強固なガバナンス体制の構築が着実に進んでいると感じています。加えて、取締役会での議論は仕組みの導入に留まらず、現場の業務における実効性の向上にも焦点が当てられており、ガバナンス強化の動きは格段に加速しています。

後藤：おっしゃる通り、近年の東邦ホールディングスは、ガバナンスが着実に強化されていると感じます。特に取締役会における議論は、2025年に就任された芳賀・齋藤両取締役の知見に加え、2026年6月からは経営変革の第一線で実績を重ねてこられた伊藤取締役も新たに加わり、非常に活性化しています。また、CGOである松谷取締役も、ガバナンスの責任者として積極的に発言されており、単なる形式的な指摘の繰り返しではない、本質的な議論が行われています。

芳賀：議論活性化には、社外取締役のみで行う意見交換の場を設けたことが大きく影響していると思います。それぞれが所属する委員会の情報を共有し、全体の方向性を多面的に確認できるようになったことで、取締役会へもより質の高いフィードバックができています。

小谷：社外取締役が各々の担当分野に関わる会議体に出席するだけでは、どうしても知識や情報に偏りが生じます。だからこそ、私たちは少なくとも月に一回は社外取締役同士で話し合い、全員の認識をすり合わせています。これにより、取締役会では、横断的にあらゆる議題に対して各自の専門性を活かした意見を述べることができています。

齋藤：小谷取締役には医薬品業界に関する細部にまで至る幅広い見識があり、後藤取締役は法務・会計のプロフェッショナルです。芳賀取締役も人事・財務の分野と経営改革に豊富

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

な専門知識と経験をお持ちで、各自が全く異なるバックグラウンドから高度な知見を持ち寄り、融合させることで、有意義な議論が実現していると感じています。私自身、海外の機関投資家としての経験を活かし、皆さんと一緒に経営に貢献できることにやりがいを感じています。

後藤：2026年7月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでも、こうした取り組みが推奨されています。当社では課題意識を感じた私たちが自発的に始めたことでしたが、時代を先取りした大変意義のある取り組みだったと改めて感じています。

芳賀：取締役会で出た質問や提案に対して執行側から迅速な対応やフィードバックが行われるところは、東邦ホールディングスの取締役会が持つ強みです。また、社外取締役が新たな試みを始めることができる自由度の高さも貴重な特色だと感じています。

齋藤：おっしゃる通りだと思います。私自身、踏み込んだ意見や質問をする際も、忌憚なく率直な考えを述べるようにしています。

多様な専門性の融合が導く、ガバナンス体制の高度化

小谷：2024年の発足から2025年の最終答申提出まで、ガバナンス強化特別委員会では、後藤取締役とともに様々な提言を行ってきました。今後はそれら提言への対応状況を含め、企業価値を守るガバナンスの進捗をしっかりとモニタリングしていきます。それと同時に、株主・投資家の視点を経営に反映させることも社外取締役の重要な役割です。今後は今まで以上に業績や結果にコミットし、企業価値を「守る」だけでなく、さらなる向上に向けて力強く貢献したいと考えています。

後藤：業績や企業価値向上へのコミットメントは社外取締役にとって欠かせない意識だと私も考えます。ただ、各自の異なる専門領域を活かすためには、ある程度の役割分担が必要です。監査等委員会委員長である私の役割は、「守りの基盤固め」であり、堅固なコンプライアンスや内部統制があってこそ、リスクを適切に評価した上での意思決定ができると考えています。適切なリスクテイクと並ぶ、成長の両輪として、堅実なガバナンス基盤を構築し、攻めと守りのバランスをとることが、私の最も重要な使命であると考えています。

芳賀：私の役割は「人的資本経営や組織改革」の領域にあります。組織変革において、新たなフレームワークを作ること自体は難しくありません。真に重要なのは、導入した制度や体制に魂を入れ、実効性を高めていくことです。そのためには、実際に現場で働く社員の視点を取り入れることが不可欠だと感じています。だからこそ、執行の動きをしっかりと見守りつつ、提案や質問があれば忌憚なく話し合える関係性を築いていきたい。これが着任からの1年間で私が実感したことです。

齋藤：私も「制度に魂を入れる」という点は、今後の課題になると考えます。東邦ホールディングスでは、この数年で様々な委員会や規則が立ち上がり、高度な経営体制が整えられてきました。一方で、「誰がどのような責任範囲で実効性を担保していくのか」という実務面の整備が追いついていないケースも見受けられます。こうした課題を正しく提起し、実効性の高い執行が行われているかをモニタリングすることが、社外取締役として果たすべき役割だと考えています。

社外の目線を織り込んだ、新中期経営計画の実践に向けて

齋藤：新たな中期経営計画の策定においては、私と小谷取締役が経営戦略委員会の委員として参画しました。中期経営計画は、会社の方向性や成長可能性を資本市場へ示す重要なメッセージです。そのため、長らく投資家として資本市場と向き合ってきた立場から、各戦略や方針が投資家目線でどのように受け止められるかについて、率直な意見を述べました。

小谷：齋藤取締役による、投資家目線での客観的で明確なご意見は、経営陣が戦略を再考するきっかけとなり、実効的な戦略策定の大きな支えとなりました。投資家として長い間、様々な企業と向き合ってきた方が取締役会にいらっしゃることは、経営に外部の視点を反映するための良い刺激となって

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

います。今回の中期経営計画では、新たな事業領域への投資も計画しており、これまでの延長線上にはない未知の領域への挑戦も少なくありません。私自身もこれまでの事業投資経験を踏まえ、実践的な計画になるよう積極的に発言しました。

芳賀：本中期経営計画の実践や、次なる中期経営計画を見据えると、指名報酬委員会を中心としたCEOのサクセッションプランニングも重要な課題です。この取り組みにおいては、単なる後継者候補のリストアップに留まらず、選定された候補者をどのように育成していくのかを含めた「一気通貫のサクセッションプランニング」が必要です。私自身の外資系企業での知見も活かしながら、客観的かつグローバルな視点を取り入れた計画策定を進めています。

後藤：指名報酬委員会においても、委員の構成を変更するなど、社外の目線を一層強化しながら改革を進めています。サクセッションプランについても、委員長である小谷取締役のリーダーシップのもと、候補者の要件定義からリストアップや外部評価の取り込みなど、透明で公正な視点から着実に策定を進めています。また、当社の取締役会は過半数を社外取締役が占めており、議論と意思決定に外部の目線が必然的に加わる高度なガバナンス機能を有しています。一方で、組織の改革には社内意識の変化も重要です。現場で培われてきた東邦ホールディングスの文化や信念を尊重しつつ、私たちから社外の知見を提供し、社内の方々と連携しながら、中長期的な企業価値向上に資するよう変わっていくことが、理想的な改革の形であると考えています。

齋藤：私はM&Aや投資案件について議論する機会が多く、会社全体としての積極的な姿勢は感じるものの、プロセスやリスクテイクの考え方については、さらなる認識のすり合わせが必要であると感じています。投資戦略の根幹である「リスクと機会の適切なバランス」について、これまで以上に深く議論を交わしていきたいですね。

小谷：全く同感です。投資案件には確実なものはなく、適切な投資先を見極めるためには、異なる意見を持つ者同士が本音で話し合う「ダイバーシティ」が必要不可欠です。それは、単に性別や国籍が異なるということではなく、多様な考え方を本気でぶつけ合うことができるということです。私の目標は、取締役会が先陣を切って、この「ダイバーシティ」を実現し、会社全体の見本となることです。社内外にかかわらず、忌憚のない議論を追求し、目指すべき多様性を取締役会が実現することで、はじめて社員にも変化が生まれるものと考えています。

株主・投資家へのメッセージ

小谷：東邦ホールディングスは、子会社管理や投資ガバナンスを含めた監督体制を整備する段階から、それを実行に移し結果を出していくステージへと歩みを進めています。私は社外取締役ではありますが、経営陣の一員という当事者意識を持って業務に臨んでいます。東邦ホールディングスが、これまで以上に日本の医療と患者さまへ貢献できる企業となり、株主・投資家の皆様のご期待を超えていけるよう、今後も成長をサポートしていきます。

後藤：取締役会は経営に対する監督機能を果たす場でもあります。そのため、今後も弁護士・公認会計士としての視点から、経営判断の合理性を支えていきたいと考えています。「守り」のガバナンスに留まらず、企業価値向上のための積極的な「攻め」のガバナンスに貢献できるよう、これからも尽力していきます。

芳賀：東邦ホールディングスが社会的使命として掲げる「医薬品の安定供給」は、この先も大切にしていくべき独自の提供価値です。事業改革や組織変革は、この基本的な提供価値をさらに進化させ、新たな企業価値を創出していく取り組みであり、人的資本への投資も重要です。社外取締役として強い組織への変革に貢献していきたいと考えています。

齋藤：常に株主・投資家の皆様の目線を意識し、期待にお応えするような企業価値向上、そしてそれに伴う株価の上昇を目指すことが私の役割です。これまで当社の社外取締役として国内外の機関投資家とのIRのミーティングに数多く出席し、生の声を伺ってきました。今後は、資本市場と経営を繋ぐ役割として、株主・投資家の皆様との対話をさらに深め、東邦ホールディングスの成長に貢献していきたいと考えています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

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。

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。

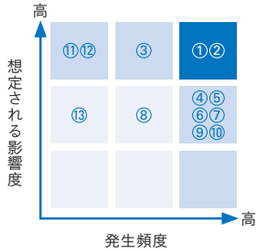
- 経営上のリスクに関する基本方針・規程の策定
- リスクの把握・評価および管理体制状況の確認
- リスクマネジメントに関する啓発および研修

リスクの特定

本委員会は当社を取り巻くリスクについて十分な議論を行った上で、リスク項目の再特定を進めました。再特定された当社グループの重要リスクは、2026年3月のリスク管理委員会にて特定プロセスとともに報告されました。

特定プロセス

1. リスクの洗い出し
   東邦HD・東邦薬品各部署、調剤薬局事業、医薬品製造販売事業のリスクを抽出
2. リスクの評価・優先付け(マッピング)
3. 重要リスクの特定
4. リスク管理委員会による定期的な管理



想定される影響度(営業利益)
- 大:10億円以上の損失
- 中:1億円以上10億円未満の損失
- 小:1億円未満の損失

発生頻度
- 高:毎月～数ヵ月に1回程度
- 中:1年に1回程度
- 低:数年に1回程度

重要リスクと対策

再特定されたリスクのうち、下記項目については対応のための取り組みや方針策定を実施しています。残りの項目についても早急に対応・対策を実施していきます。

リスク	考えられる事象	管理部署・管轄委員会	対策
① 市場	インフレ、為替変動による コスト増加、価格転嫁困難等	経営戦略本部、 リスク管理委員会	・流通改善ガイドラインに則った価格交渉 ・間接材コストの削減 ・業務プロセスの改革
② 制度改革	薬価制度改定による収益構造の変化等	経営戦略本部、 リスク管理委員会	・スペシャリティ医薬品の流通獲得 ・高成長品・高利益品へのリソース集中
③ 医療安全	調剤過誤、医療事故、 偽造医薬品混入等	調剤薬局事業、薬事情報部、 リスク管理委員会	・調剤監査システムの導入 ・GDPガイドラインへの準拠
④ 品質	医薬品等の品質管理不備等	品質保証部、 医薬品製造販売事業	・24時間温度監視システムの導入 ・GQP・GMP基準に基づく品質保証とバリデーション
⑤ 人的資本	人材確保困難、業務属人化、 高齢化、賃金相場上昇等	総務人事本部、 リスク管理委員会	・人事評価制度の見直し ・DXを活用した業務の効率化
⑥ 契約	不適切な契約締結、 権利義務の不履行等	法務部、 リスク管理委員会	・法令遵守とリスク管理の徹底 ・契約管理システムの導入
⑦ コンプライアンス	法令違反、ハラスメント、 内部不正、取引先による不正等	コンプライアンス推進部、 法務部、コンプライアンス委員会	・定期的なコンプライアンス研修の実施 ・内部通報制度の導入
⑧ レピュテーション	経営陣による不祥事、 SNSへの不適切投稿等	経営戦略本部、 リスク管理委員会	・健全なガバナンス体制の構築 ・SNS運用要領の策定
⑨ 労働安全・事故	安全配慮義務違反、 業務上の事故、交通事故、 健康障害等	総務人事本部、 リスク管理委員会	・フルフレックス制度等の導入による過重労働の防止
⑩ 与信	取引先の信用不安、 倒産・貸倒れ等	営業本部、管理本部、 リスク管理委員会	・システムを活用したコンプライアンスリスクの管理 ・取引信用調査の実施
⑪ 安定供給・事業継続	サプライチェーン寸断、 物流コスト増、設備故障等	物流本部、総務人事本部、 リスク管理委員会	・基幹システムの完全二重化 ・情報の一元管理
⑫ 自然災害	大規模災害、パンデミック、 気候変動等	経営戦略本部、 共創未来グループ災害等対策委員会、 サステナビリティ推進委員会	・自家発電装置の設置 ・緊急通行車両の整備
⑬ 情報・サイバー	サイバー攻撃、 システム障害、情報漏洩等	物流・システム企画本部、 情報セキュリティ委員会	・定期的な脆弱性診断 ・情報漏洩対策要領の策定

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

BCP（事業継続計画）

サイバーセキュリティ

基本的な考え方

当社グループは、お取引先および自社が保有する情報資産の防衛とサイバーセキュリティの確保を経営上の重大な責務と位置付けています。

予期せぬ不正アクセスや高度化するサイバー脅威に対し、外部接続口の集約や常時監視・即応体制の確立をはじめ、組織的・技術的な対策を重層的に講じています。法令遵守と全社的なセキュリティ意識の向上を徹底し、医療と健康を支える企業としての社会的信頼に応えていきます。

情報セキュリティ委員会

情報セキュリティマネジメントの強化に向け、情報セキュリティ委員会を軸としたガバナンス体制を構築しています。

定期的な委員会の開催を通じて、セキュリティ推進体制や各施策の運用状況を点検・評価し、抽出された課題に対する是正措置とフィードバックを迅速に行うPDCAサイクルを運用しています。

▶ 取り組み事例

高度なセキュリティ基盤の維持に向け、具体的に以下の取り組みを推進しています。

技術的対策（未知・高度脅威への対応）

全社のパソコンおよびサーバ（約7,000台）に対し、次世代セキュリティソフト(EDR)と専門ベンダーによる24時間365日の監視・即時対処(MDR)サービスを導入・展開中であり、順次運用を開始しています。また、定期的な脆弱性診断に基づく迅速な是正措置を継続しています。

人的対策（組織のセキュリティ意識向上）

全社員を対象としたセキュリティ教育に加え、標的型攻撃メールの実践的訓練を定期的に実施し、組織全体の防衛力と一次対応力の向上を図っています。

災害対策

基本的な考え方

医療用医薬品等を全国へ安定的にお届けする社会インフラとしての使命を果たすため、自然災害やパンデミック発生時における「従業員とその家族の安全確保」と「医薬品の安定供給(BCP)の維持」を最優先課題としています。大規模災害に備え、自家発電機設置や基幹システムの完全二重化、緊急通行車両の整備などハード・ソフト両面での体制強化を推進。地域社会や行政・医療機関と緊密に連携し、有事の際も途切れることのない医薬品供給を通じて人々の生命と健康を守ります。

共創未来グループ災害等対策委員会

グループ全体の防災・減災体制を統括する実効的な推進機関として、年2回の定例委員会を開催し、グループ各社・全支社のBCP運用や防災計画の進捗管理・評価を実施しています。

主な内容
• 大規模災害発生時における「対策本部」の迅速な立ち上げに向けた、指揮命令および情報伝達体制の構築・強化
• 安否確認システムの全社運用
• 自治体との災害協定の締結推進や定期的な訓練の実施

▶ 取り組み事例

「令和8年熊本地震」における対応

2026年7月に発生した熊本地震では、最大震度7の観測に伴い、BCPの規定に基づき災害対策本部が自動的に設置されました。TBC九州や九州東邦の営業所、調剤薬局等で一部商品の損壊が生じたものの、人的被害はなく、医薬品等の安定供給を維持しました。さらに翌日には被災拠点へ飲料水を配送するなど、支援活動にも迅速に取り組みました。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

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、その実践に不断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。ガバナンス責任者であるCGOが委員長を務め、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を取締役会に報告することで、取締役会による適切な監督体制を確保しています。

❶ コンプライアンスに関する基本方針・規程の策定
❷ コンプライアンス推進状況の確認
❸ コンプライアンス違反に関する対応策および再発防止策の審議、策定
❹ コンプライアンス推進部の監督
❺ 内部通報制度の運用状況等の取締役会への定期的報告等

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、その実効性を高める運用に努めています。

2025年4月1日、コンプライアンス推進部を内部通報の社内窓口専任部署として発足させたほか、外部の弁護士を社外窓口に指定し、体制の一層の強化・充実を図りました。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）や業務委託先スタッフに加え、お取引先からも通報を受けられる体制を整えることで、問題の早期発見を目指しています。通報手段としては、電話やメールのほか、社内イントラネットから直接通報が可能な「東邦ホットライン」を設けており、いずれのルートでも匿名での通報が可能です。

さらに、通報者の保護を最優先事項としており、通報者や調査協力者のプライバシーおよび通報内容は厳重に管理されます。通報を行ったことを理由とする解雇、不利益な取り扱い、あるいは報復行為は、社内規程によって固く禁止しており、通報者が安心して通報できる体制を整えています。

同窓口では、刑罰、行政罰に相当する重大な法令違反だけでなく、社内規程違反、ハラスメントなどの人権侵害、さらには社内風紀に関する相談まで幅広く受け付け、適切な是正措置を講じています。これにより、多様な関係者が安心して働ける健全な社内環境の維持・向上に努めています。

また、制度の認知と理解を深めるため、すべての役職員を対象としたeラーニングや管理職向け研修を定期的に実施しています。通報制度の実効性をさらに高める取り組みとしては、リニエンシー等の制度を導入しています。

2025年度の通報件数

2025年度は社内窓口76件、社外窓口1件の通報がありました。受理した77件については、調査を行い、適切な是正措置を講じています。なお、通報内容については、重大な法令違反に該当するものはありませんでした。

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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

役員一覧

取締役の経歴
https://www.tohohd.co.jp/company/directors/

取締役

枝廣 弘巳
代表取締役
社長執行役員CEO

CEOとして強いリーダーシップを発揮し、中期経営計画で掲げた施策の推進および目標の達成に向け、当社グループの経営を牽引するとともに、医薬品卸売事業の特性として重要となる取引先との継続的かつ長期的関係を基礎として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化に向けた取り組みを推進しています。

馬田 明
取締役 専務執行役員 COO
医薬品卸売事業管掌

COOとして当社グループの事業全体を統括するとともに、当社グループのコア事業である医薬品卸売事業の営業責任者を務めた豊富な知見・経験を活かし、東邦薬品の社長として営業体制の高度化や卸売事業における収益性の向上など、中期経営計画に掲げる事業成長と収益基盤の強化を推進しています。

芳賀 真名子
社外取締役

財務会計や経営企画、業務プロセス構築、人的資本領域等における豊富な知見・経験を活かし、取締役会や指名報酬委員会において専門的見地および独立した立場から、適切な意思決定に向けた助言・提言や実効性の高い監督を行っています。

伊藤 雅彦
社外取締役

(株)フジクラでの代表取締役をはじめとする企業経営者としての経験に加え、他社での社外取締役の経験等を通じたガバナンスに関する高度な見識を活かし、取締役会や指名報酬委員会において専門的見地および独立した立場から、適切な意思決定に向けた助言・提言や実効性の高い監督を行っています。

小谷 秀仁
社外取締役(監査等委員)

製薬・医療機器・医療IT業界における豊富な知見や企業経営者としての経験をもとに、取締役会や監査等委員会において客観的・多角的な視点から適切な助言や提言、および実効性の高い監督・監査を行うとともに、指名報酬委員長として取締役等の指名・報酬決定プロセスの明確化等を主導しています。

松谷 竹生
取締役 常務執行役員 CGO
医薬品製造販売事業管掌

グループ子会社において代表取締役社長などの要職を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と当社において経営企画や事業開発の責任者を務めた経験を有しています。また、CGOとしてコンプライアンスやリスクマネジメント体制の高度化を主導し、当社グループの持続的な成長を支える経営基盤のさらなる強化に貢献しています。

河野 修蔵
取締役 常務執行役員
トランスフォーメーション推進担当
調剤薬局事業およびその他周辺事業管掌

トランスフォーメーションの推進責任者として、中期経営計画で掲げる成長戦略や効率化戦略等における具体的施策の実行をグループ横断で強力に主導しています。あわせて、グループ子会社の代表取締役社長として培ってきた知見・経験を活かし、変革の着実な実行と持続的な成長に向けた事業基盤の確立に貢献しています。

後藤 千恵
社外取締役(監査等委員)

弁護士および公認会計士としての企業法務・会計に関する専門的知見や他社での社外取締役としての経験をもとに、取締役会において客観的・多角的な視点から適切な助言や提言、および実効性の高い監督・監査を行うとともに、監査等委員長として独立的な見地からグループの監査体制強化を主導しています。

齋藤 美帆
社外取締役(監査等委員)

資本市場の動向を踏まえた投資戦略の策定や投資リスク管理等に関する豊富な知見を有しており、長年にわたる投資家としての経験を活かし、取締役会や監査等委員会において客観的・多角的な視点から適切な助言や提言、および実効性の高い監督・監査を行っています。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP(事業継続計画)
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

取締役の経歴
https://www.tohohd.co.jp/company/directors/

スキル・マトリックス

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、取締役に期待する知見・経験について、中期経営計画で掲げた戦略等に基づき、7つの項目を選定しています。

氏名	役職	性別	2025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	人事・組織開発／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 常務執行役員 トランスフォーメーション推進担当	男性	10回/10回（100%）※1	—	●				●	●	●
芳賀 真名子	社外取締役	女性	10回/10回（100%）※1	—	●	●	●				
伊藤 雅彦	社外取締役	男性	—※2	—※2	●		●		●	●	
小谷 秀仁	社外取締役 監査等委員	男性	13回/13回（100%）	9回/9回（100%）	●	●			●	●	●
後藤 千恵	社外取締役 監査等委員	女性	13回/13回（100%）	9回/9回（100%）		●	●	●			
齋藤 美帆	社外取締役 監査等委員	女性	10回/10回（100%）※1	6回/6回（100%）※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、開催回数および出席状況は就任後のものです。
※2 2026年6月26日開催の第78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。

執行役員

河村 真
専務執行役員 経営戦略本部長 兼 経営企画部長

栄 靖雄
常務執行役員 CFO 管理本部長

中田 繁樹
常務執行役員

小川 健吾
執行役員 管理本部 副本部長

清水 一樹
執行役員 総務人事本部長 兼 総務部長

駒井 理
執行役員 コンプライアンス推進部長

能代 愛子
執行役員 経営戦略本部 コーポレート・コミュニケーション部長

成川 拓也
執行役員 SCM 部長

坂本 武志
執行役員 物流・システム企画本部長 兼 物流企画部長

谷 亘
執行役員 総務人事本部 人事部長

加茂 薫
執行役員

羽柴 知二
執行役員 経営戦略本部 副本部長（医薬品卸売事業担当）

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
• ガバナンスハイライト
• CGO主導による高度なガバナンス体制の構築
• コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み
• 社外取締役座談会
• リスクマネジメント
• BCP（事業継続計画）
• コンプライアンス
• 役員一覧
Section 04
企業情報

財務データ

（単位：百万円）

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	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	2026年3月期
損益の状況											
売上高	1,308,474	1,231,046	1,213,342	1,222,199	1,263,708	1,210,274	1,266,171	1,392,117	1,476,712	1,518,495	1,553,364
売上原価	1,182,429	1,121,182	1,099,149	1,110,152	1,148,354	1,110,961	1,157,484	1,277,750	1,357,564	1,396,847	1,430,947
売上総利益	125,928	109,993	114,172	112,042	115,415	99,372	108,687	114,366	119,148	121,648	122,416
販売費及び一般管理費	97,309	95,749	95,155	96,258	97,825	95,069	96,159	98,000	99,817	102,711	105,815
営業利益	28,618	14,244	19,016	15,783	17,590	4,303	12,527	16,365	19,331	18,936	16,601
経常利益	34,493	19,844	25,045	21,452	23,732	10,289	18,182	19,176	21,787	20,716	16,631
親会社株主に帰属する当期純利益	21,771	14,225	14,384	13,863	16,230	4,989	13,379	13,630	20,657	19,844	17,327
財政状態											
総資産	641,877	598,155	645,799	663,727	670,827	683,181	702,376	715,288	773,427	722,805	740,781
純資産	174,656	188,271	207,772	213,848	231,009	237,405	241,281	242,916	249,437	256,897	271,560
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	2,381	16,062	51,978	13,428	10,815	8,768	16,341	▲9	59,934	▲26,675	19,243
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,942	▲6,294	▲12,448	▲7,649	▲15,664	680	▲11,032	4,315	9,091	▲4,180	822
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲10,134	▲9,900	▲3,754	5,329	9,479	▲680	▲4,473	▲13,060	▲22,195	▲20,364	▲16,346
フリー・キャッシュ・フロー	▲2,561	9,767	39,529	5,779	▲4,849	9,448	5,308	4,306	69,025	▲30,855	20,065
現金及び現金同等物の期末残高	27,854	27,721	63,671	75,382	80,013	88,882	90,014	81,839	128,673	78,226	83,286
設備投資・減価償却											
設備投資額	6,959	9,326	9,406	4,053	14,604	6,000	4,480	3,309	4,162	6,402	11,215
減価償却額	4,721	4,483	4,498	4,869	5,198	6,424	6,634	6,119	6,244	5,929	6,056
主要な指標											
売上総利益率（%）	9.62	8.93	9.41	9.17	9.13	8.21	8.58	8.22	8.07	8.01	7.88
営業利益率（%）	2.19	1.16	1.57	1.29	1.39	0.36	0.99	1.18	1.31	1.25	1.07
自己資本利益率（ROE）（%）	13.12	7.84	7.27	6.58	7.30	2.13	5.60	5.64	8.40	7.85	6.56
総資産経常利益率（ROA）（%）	5.55	3.20	4.03	3.28	3.56	1.52	2.61	2.71	2.93	2.77	2.27
自己資本比率（%）	27.20	31.45	32.15	32.19	34.41	34.73	34.30	33.93	32.22	35.51	36.62
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.95	0.85	0.83	0.88	0.69	0.60	0.54	0.65	0.92	1.09	1.14
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	316.51	207.12	209.84	207.71	233.34	70.77	189.70	196.70	320.14	313.20	271.18
1株当たり純資産（BPS）（円）	2,544.58	2,736.30	3,030.58	3,135.45	3,273.86	3,364.65	3,415.50	3,623.81	3,969.20	4,099.71	4,193.25
1株当たり年間配当金（円）	28.00	30.00	30.00	30.00	40.00	30.00	30.00	32.00	40.00	65.00	165.00
株主還元											
配当性向（%）	8.85	14.48	14.30	14.44	17.14	42.39	15.81	16.27	12.49	20.75	60.85
総還元性向（%）	23.81	14.49	18.63	86.72	34.73	42.41	15.82	70.35	70.41	96.46	119.52
DOE（%）	1.17	1.14	1.04	0.97	1.25	0.90	0.88	0.91	1.05	1.61	3.98

※ 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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報
• 財務データ
• 非財務データ
• 株式情報・会社概要・編集方針

非財務データ

人事関連	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	対象
全従業員数（人）	10,039	10,158	10,121	連結
男性	5,263	5,248	5,120	
女性	4,776	4,910	5,001	
女性従業員比率（%）	47.6	48.3	49.4	
女性管理職比率（%）	20.9	21.2	21.2	
女性管理職比率（%）	16.0	16.7	18.2	東邦HD
新卒採用人数（人）	77	71	100	連結
男性	36	25	45	
女性	41	46	55	
新卒採用者に占める女性比率（%）	53.2	64.8	55.0	
平均勤続年数（年）	19.5	19.3	19.2	東邦HD 東邦薬品
男性	22.6	22.4	22.4	
女性	12.9	13.1	12.9	
平均年収（円）	6,143,484	6,281,611	6,786,795	東邦HD
月平均時間外労働（法定外）（時間）	11時間4分	10時間41分	9時間38分	東邦HD 東邦薬品
有給休暇取得日数（日）	10.7	10.6	11.1	
有給休暇取得率（%）	45.4	45.6	48.2	
男性育児休業取得率（%）	42.6	46.7	78.9	連結
育児短時間勤務制度利用者数（人）	179	152	214	
男性	1	1	2	
女性	178	151	212	
介護休業制度および介護休暇制度利用者数（人）	12	14	17	
障がい者雇用率（%）	3.16	3.52	2.79	東邦HD
障がい者雇用率（%）	2.40	2.48	2.76	東邦薬品

環境関連	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	対象
温室効果ガス排出量（Scope1）（t-CO_2e）	13,915	13,420	12,814	東邦HD 東邦薬品 セイエル 幸燿 九州東邦 東邦システムサービス
温室効果ガス排出量（Scope2）マーケットベース（t-CO_2e）	14,825	9,118	7,073	
温室効果ガス排出量（Scope2）ロケーションベース（t-CO_2e）	16,001	15,589	15,537	
温室効果ガス排出量（Scope3）（t-CO_2e）	2,106,013	1,992,206	1,520,156	
カテゴリ1（購入した製品・サービス）	2,086,402	1,964,191	1,488,437	
カテゴリ2（資本財）	10,803	16,041	19,692	
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）	4,538	4,486	4,389	
カテゴリ4（上流の輸送、配送）	354	432	406	
カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	18	20	68	
カテゴリ6（出張）	495	498	390	
カテゴリ7（従業員の通勤）	2,771	5,830	6,008	
カテゴリ13（下流のリース資産）	632	708	766	
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）（%）	29.7	44.9	51.4	

ガバナンス関連	2024年7月	2025年7月	2026年7月	対象
社外取締役比率（%）	33.3	55.6	55.6	東邦HD
女性取締役比率（%）	22.2	33.3	33.3	

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報
• 財務データ
• 非財務データ
• 株式情報・会社概要・編集方針

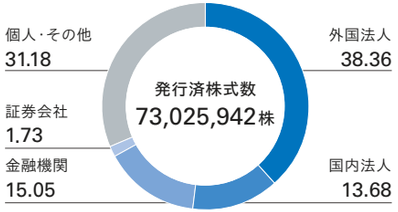
株式情報・会社概要・編集方針

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	4,314名

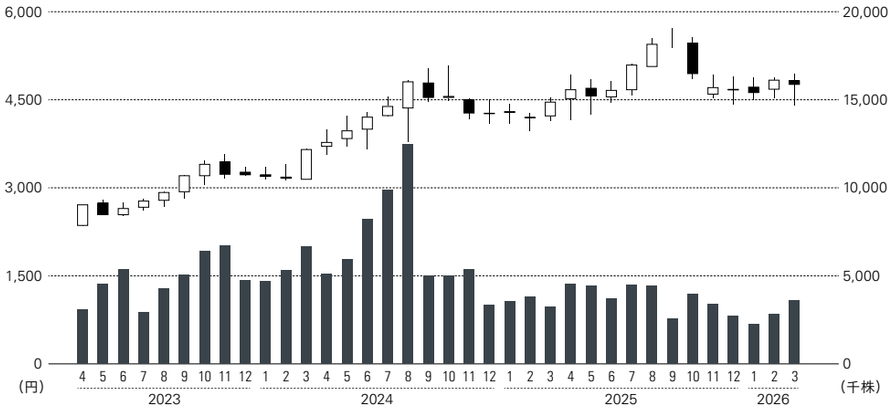
所有者別株式分布状況（%）



大株主の状況

	持株数（千株）	持株比率（%）
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	9,646	14.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,332	11.33
塩野義製薬株式会社	3,500	5.40
GOLDMAN,SACHS & CO.REG	2,801	4.32
3D WH OPPORTUNITY MASTER OFC−3D WH OPPORTUNITY HOLDINGS	2,400	3.70
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,622	2.50
河野 博行	1,333	2.06
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託第一三共口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,328	2.05
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,296	2.00
東邦ホールディングス従業員持株会	1,205	1.86

株価および売買高の推移（月足）



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	7,675名（連結）（有価証券報告書ベース）

グループ会社（2026年10月1日付）

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）幸燿	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	治験施設支援業
（株）アルフ	情報処理機器の企画・販売業
（株）ネグジット総研	ソフトウエア開発・販売、企業・医療経営コンサルティング業
（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

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
2025年4月1日～2026年3月31日
ただし一部2026年4月1日以降の情報を含みます。

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。

Cover Story
CEOメッセージ
Section 01
価値創造ストーリー
Section 02
価値創造に資する中長期成長戦略
Section 03
コーポレート・ガバナンス
Section 04
企業情報
• 財務データ
• 非財務データ
• 株式情報・会社概要・編集方針

東邦ホールディングス株式会社

〒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
https://www.tohohd.co.jp