





共創未来グループ

全ては健康を願う
人々のために









東邦ホールディングス

統合報告書2024

東邦ホールディングス株式会社

グループスローガン

全ては健康を願う人々のために

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

経営理念（mission statement）

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







CONTENTS

03 CEOメッセージ

07 価値創造ストーリー
08 東邦ホールディングスのあゆみ
09 事業概要
11 付加価値提供型ビジネスモデル
13 付加価値を提供する「3つの仕組み」
17 価値創造プロセス

19 中長期成長戦略
20 中長期成長戦略の全体像
21 中期経営計画2023-2025「次代を創る」
22 私たちが取り組む新たな実行計画
25 COOメッセージ

27 東邦ホールディングスのサステナビリティ
28 サステナビリティマネジメント
30 環境
34 社会
39 ガバナンス

41 コーポレート・ガバナンス

51 企業情報
51 財務データ
53 非財務データ
54 会社概要・役員・株式情報

価値観（core value）

5つの「信頼と共感」

健康を願う人々との信頼と共感

常に健康を願う人々を第一に考え、
その満足度を高めるべく行動します。



顧客との信頼と共感

顧客にとってなくてはならない
企業であるために日々ベストを
つくします。

社員との信頼と共感

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

社会との信頼と共感

法令と倫理を遵守し、社会との調和ある
成長を目指し、その発展に貢献します。

株主との信頼と共感

企業価値の向上を追求し、適時適切な情報
開示に努めます。

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

2023年4月1日～2024年3月31日。ただし一部2024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」 など

見通しに関する注意事項

本報告書は、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。

CEOメッセージ



代表取締役 CEO 兼 CFO

枝廣 弘巳

新たな東邦ホールディングスに生まれ変わるべく、グループ全体で改革を進める

新たな東邦ホールディングスに向けた、第一歩を踏み出す

中期経営計画2023-2025「次代を創る」は、2013年の前中期経営計画策定以来、10年ぶりとなる新たな中期経営計画です。初年度にあたる2024年3月期は、具体的な施策や取り組みによる成果の実現に向けた始動の年であり、課題に直面しつつも、着実に前進を遂げた一年となりました。

まず各施策を強力に推し進めるための社内体制構築に努めました。2024年3月に経営戦略本部と物流・システム企画本部を新設し、また経営戦略本部内には事業開発部を設けました。これにより、成長戦略と物流・インフラ戦略の推進体制を整えました。

さらに、2024年4月に立ち上げた経営戦略委員会では、社内取締役に加え、社外取締役や社外有識者も委員として参画し、中期経営計画の取り組みを加速させ、より実効性を高めるための施策について、様々な角度から検討を行いました。社外の視点を取り入れたことにより、社内では気づきにくい観点を共有し、より重点を置くべき課題を再認識する機会になったと感じています。当委員会は月に一回以上のペースで開催し、非常に充実した議論を交わしてきました。2024年度中間期の決算発表と同時に、当委員会で策定した実行計画を公表しましたが、これをもって、私たちが目指す「次代」のあるべき姿に向けた、次の段階へのスタートラインに立つことができたと認識しています。

今後、実行計画を推進するにあたっては、この先に広がる「次代」に向けて、東邦ホールディングスが新しい姿へと変革していくという意思を、全社員が共有し一丸となって取り組むことが不可欠です。私自身もCEOとして不退転の決意をもって本実行計画の推進を主導し、全ての社員と新たな東邦ホールディングスグループに生まれ変わるための歩みを進めていく所存です。

定量目標は一部達成。一層の株主還元を推進する

中期経営計画では、次代のあるべき姿として定めた3つの経営指標のうち、「自己資本当期純利益率（ROE）8%以上」、および「株価純資産倍率（PBR）1倍以上」の目標は、当期にすでに達成することができました。ただし、ROE8%目標の達成は政策保有株式の売却などの一時的な要因が含まれるため、本業を通じてこれら定量目標の達成に引き続き努める方針です。

「純資産配当率（DOE）2%以上」については、まだ道半ばです。医薬品卸業界では、取扱商品そのものでの差別化が難しく、以前は価格や配送サービスを中心とした競争が主流でした。その中で、当社は「ENIF」や「ENIFvoiceシリーズ」などの顧客支援システムを開発し、顧客の利便性の向上や業務効率化に貢献することで、付加価値を提供する事業戦略へ舵を切るとともに、強固な事業インフラと高度な物流機能を強みに、スペシャリティ製品の取り扱いを

拡大するなど着実に成長してまいりました。一方で、株主還元についてはさらなる強化が必要と認識しています。製品の安定供給は至上命題であり、そのための投資と、成長のための投資の資金は確保しつつも、今後は積極的な株主還元を実施することで、市場からの期待に応えていきたいと考えています。

なお、2024年11月に発表した経営戦略委員会の検証結果に基づき策定した実行計画では、5年間で1,000億円以上を人的資本投資、組織・インフラ投資と、成長投資に充て、さらに800億円以上を株主還元に投じる計画を掲げました。この計画は、中期経営計画で定めた3ヵ年計画を大きく上回るものです。今後、会社としてさらに成長していくためにも、引き続き投資には力を注いでいく方針です。

「付加価値提供型ビジネスモデル」を軸とした事業活動

当社グループは、医薬品等の安定供給を社会的使命としており、医療機関や薬局をはじめとする多様なステークホルダーに、医薬品だけでなく医療機器や検査薬等を、安定的に提供する体制を整えています。「令和6年能登半島地震」のような災害時などの有事においても医薬品等を安定供給する使命を果たすことが非常に大切です。この安心感を患者様やご家族、医療従事者に持っていただくことが、私たちが大切にする価値観「信頼と共感」であり、企業価値向上にも繋がると考えています。

また、新たな価値を生み出すために、医療従事者や患者様を含む多様なステークホルダーの課題解決を目指して、「付加価値提供型ビジネスモデル」に基づいた事業活動を行っています。このビジネスモデルは、商品やサービスの提供だけでなく、医療従事者や患者様の視点に立って課題を見つけ出し、その解決に繋がる「あらたな価値」を創造していくものです。

一例として、音声認識薬歴作成支援システム「ENIFvoice SP+A」が挙げられます。これは、薬剤師の方々が患者様への服薬指導の内容を音声で記録し、薬歴に反映することができるシステムです。元来記録作業の効率化を狙ったものですが、例えばそのデータを活用することで、薬剤師一人ひとりの仕事内容や作業時間を可視化し、経営の観点から仕事が合理化されているか判断することもできます。こうしたデータを活用したビジネスの拡大も考えています。

この例は、当システムをご利用の薬局の方から「データを活用して、薬剤師の業務管理ができるのではないか」と相談を受けたことがきっかけです。このように、現場から生まれた声は新たな価値提供の源泉として非常に重視しており、当社の社員だけでなく、お客様からの声にも耳を傾け、今後も積極的に取り入れていきたいと考えています。現場からの情報を拾い上げ、それをもとに解決策を見出し、提案する力は、システムを自社で制作してきた当社ならではの強みでもありますが、今後はより幅広くビジネスを展開していくために、他社技術も取り入れていく方針です。

現場の声が新たな価値を生み出す

今お話ししました取り組みは、これまでは主にトップダウンの形で進められてきました。例えば、先ほど申し上げた調剤薬局向けの薬歴作成支援システムや、音声認識技術を活用したコールセンターの効率化、病院での待ち時間を軽減する診療予約システムや初診受付サービスなど、多くのサービスが、当時の経営者の強いリーダーシップのもとで開発され、業界内でも高い評価を得ています。今後はその築かれた基盤を受け継ぎつつ、社員一人ひとりからアイデアを引き出していき、新たな価値創造に挑戦していきたいと考えています。

そのためには、現場の声をいち早く吸い上げ、形にしていく仕組みづくりの構築と、社員一人ひとりが意見を発信しやすい企業風土が重要です。さらに、発言した以上は自ら責任をもって遂行する必要がありますので、私たちがそういった社員を評価する会社でなければなりません。これには経営層だけでなく、より現場に近い位置にいる管理職が、部下の意見を積極的に取り入れて、後押しすると同時に、適切に評価することが重要です。この評価制度の改革につきましては、社員全員が納得できるものになるよう、現在検討を重ねています。

社員のモチベーション向上と職場環境の整備が、サステナビリティ経営の大前提

サステナビリティ経営の推進にあたっては、まず社員のモチベーションを高め、働きがいのある職場環境が整備されていることが大前提です。経済産業省による健康経営優

良法人認定制度では、2024年現在、当社グループの6社が認定を受けています。今後はさらに多くのグループ企業での認定取得を目指していきたいと考えています。そのうえで、事業活動の基盤となる人財育成やガバナンスの強化といった社内の取り組みをより一層推進していくとともに、環境負荷の低減や、人権の尊重といった取り組みにも注力していきます。

外部視点の導入により、ガバナンスを一層強化

昨今ガバナンスに対する社会からの要請は、ますます強まっています。当社は重要課題として「リスクマネジメントの強化」「透明性の高いガバナンス体制の構築」を特定しており、これまで着実に整備を行ってきましたが、今後はこれまで以上に、社外からの視点を取り入れたガバナンス体制が求められます。そのため、当社は専門知識を持った社外メンバーのみで構成される「ガバナンス強化特別委員会」を2024年に設置し、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全般について、取締役会へ助言・提言をいただくこととしました。すでに意思決定のあり方、子会社管理、内部通報制度の改善などのご指摘をいただいています。

このように、社外からの客観性を持ったご指摘は、より公平で強固なガバナンス体制の構築に向けて整備を進める原動力となっています。

ステークホルダーの皆様へ

私たちの絶対的な使命は、平時・有事を問わず、医薬品を安定的に供給することです。その使命を果たすための体制は、引き続きしっかりと整備していきます。また、2024年11月に発表した経営戦略委員会の実行計画の内容を確実に遂行し、掲げた目標を実現してまいります。

新たな東邦ホールディングスに生まれ変わるべく、組織全体で改革を進めていきますので、今後も当社グループのさらなる成長にご期待ください。皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

代表取締役 CEO 兼 CFO



Section 01

価値創造ストーリー





全ては健康を願う人々のために

1948年の創業以来、医療環境の変化と顧客ニーズに合わせて進化し、
成長を続けてまいりました。
これからも医療や健康への貢献を通じて、
社会から必要とされる企業であるべく取り組んでまいります。



08　東邦ホールディングスのあゆみ
09　事業概要
11　付加価値提供型ビジネスモデル
13　付加価値を提供する「3つの仕組み」
17　価値創造プロセス





HISTORY

東邦ホールディングスのあゆみ

1948
1960
1990
2020

創業

1948年　創業

経営基盤強化と飛躍への布石

1969年　物流の適正化に向けて、システムを導入
1980年　東京店頭登録銘柄として株式を公開
1986年　初の顧客支援システムとなる在庫管理システムをリリース
1988年　東京ブロック流通センター（のちのTBC平和島）を開設

飛躍のあゆみ

1995年　診療予約システム「LXMATE」をリリース
1999年　共創未来グループの発足
2002年　東京証券取引所市場第二部に上場
2004年　東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2006年　当社初の中期経営計画「第三の創業～革新と創造07-09」を策定
2009年　純粋持株会社体制へ移行し、東邦薬品（株）から東邦ホールディングス（株）に商号変更
2014年　TBC埼玉を開設し、バラピッキングロボットを採用
2020年　TBCダイナベースを開設

変革

2022年　東京証券取引所プライム市場に移行
2023年　中期経営計画2023-2025「次代を創る」を策定



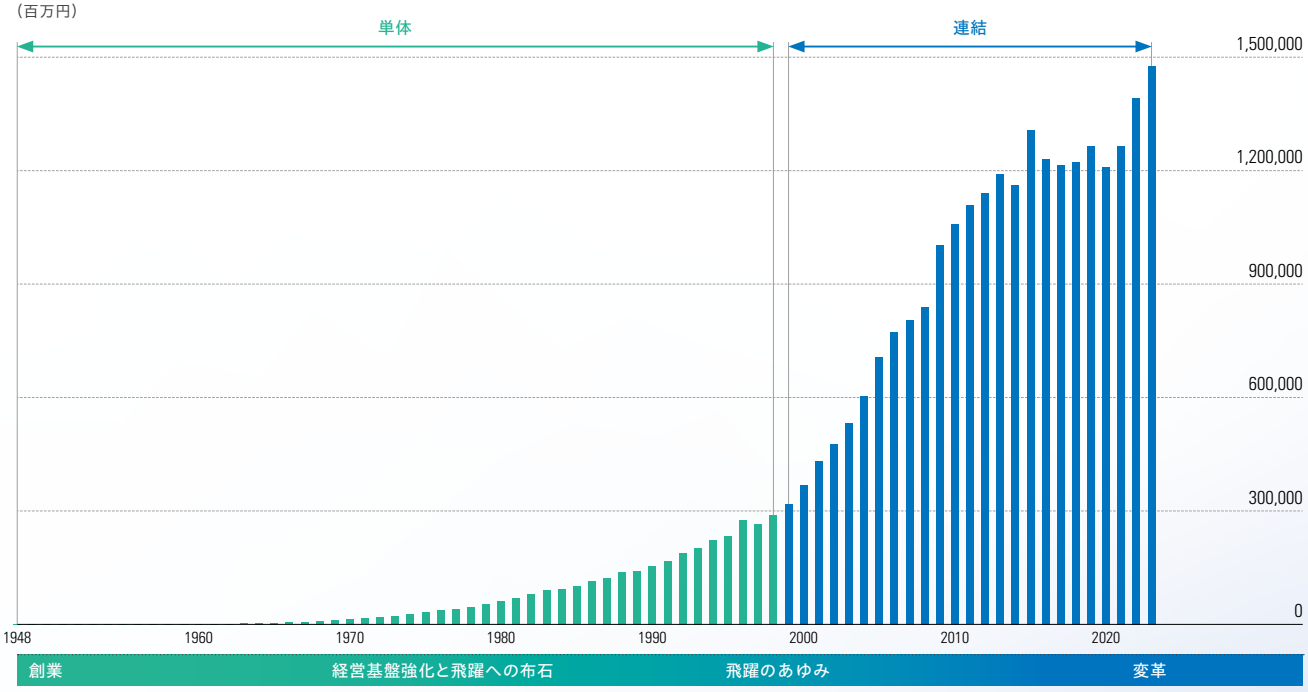
株式を公開


診療予約システム「LXMATE」


共創未来グループの発足

2024年3月期：
1,476,712百万円

売上高



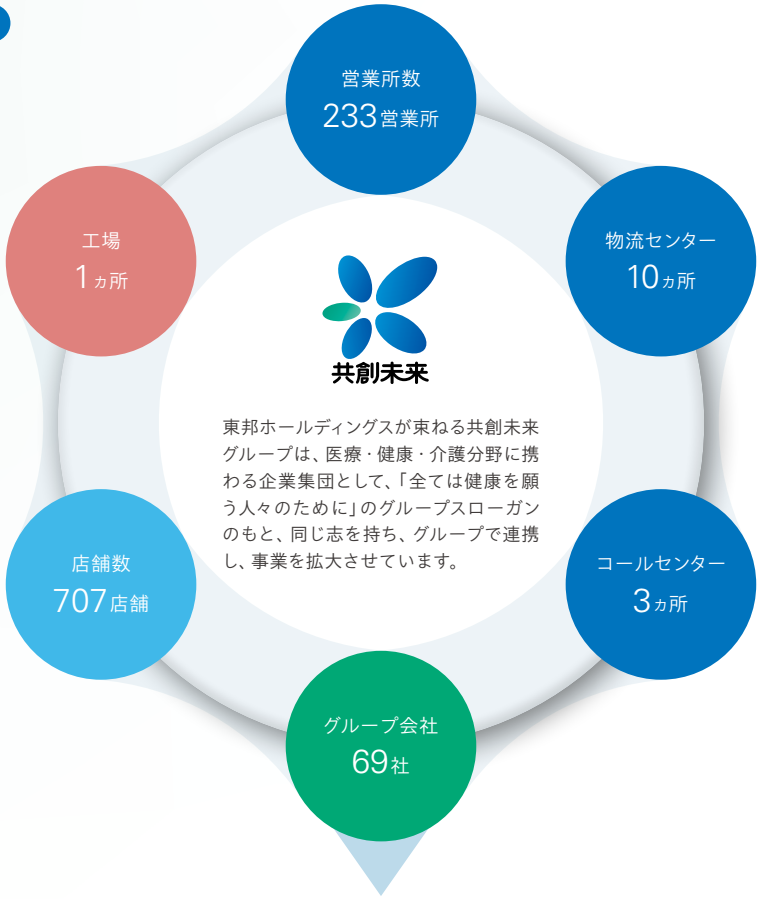
事業概要

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

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、「全ては健康を願う人々のために」のグループスローガンのもと、医薬品卸売、調剤薬局、医薬品製造販売、顧客支援システムの開発・提供等の事業を展開するとともに、地域医療連携や在宅医療・介護分野への取り組みを積極的に推進しています。

事業ネットワーク

- 医薬品卸売事業
- 調剤薬局事業
- 医薬品製造販売事業
- 全体



グループ体制図

東邦ホールディングス
（事業運営・企画・管理）

医薬品卸売事業	調剤薬局事業	医薬品製造販売事業	その他事業
東邦薬品	ファーマクラスター	共創未来ファーマ	
• セイエル • 幸耀 • 九州東邦 • 沖縄東邦 • 酒井薬品　他	• ファーマみらい • ベガファーマ • J.みらいメディカル • 青葉堂 • 厚生 • ファーマダイワ • セイコーメディカルブレーン　他		• 東京臨床薬理研究所 • 東邦システムサービス • アルフ • ネグジット総研 • e健康ショップ • eヘルスケア • オーファントラストジャパン • 湖北共創医薬 • Kokando and Kyoso Mirai Asia • 東邦不動産 • アルファリア • エンタッチ　他

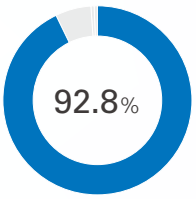
BUSINESS OVERVIEW

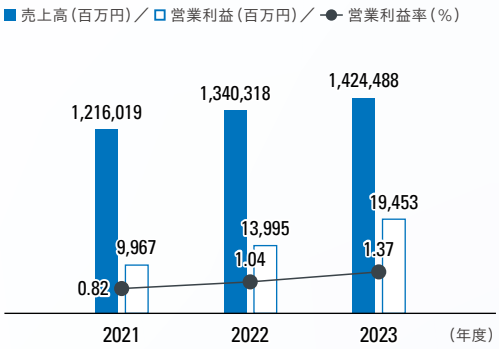
セグメント構成比　売上高／営業利益・営業利益率

医薬品卸売事業

未病・予防から診断、治療、在宅介護まで様々な場面で生活者に必要な医薬品、検査薬、医療機器・材料などを、全国11万軒を超える取引先に提供しています。

- 取引メーカー数：約1,100社
- 取引軒数：約110,000軒
- 取扱商品数：20万種類以上

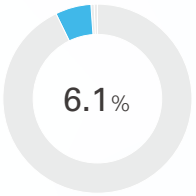


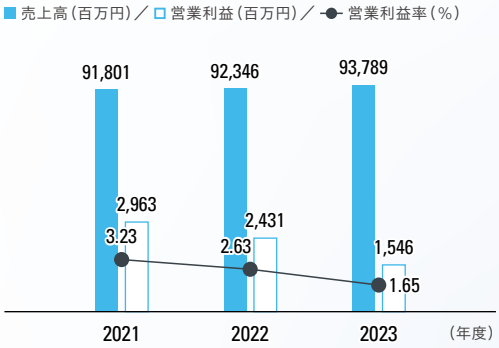


調剤薬局事業

調剤や服薬指導に留まらず、地域の健康サポート薬局として、在宅医療、OTC医薬品の販売、高度薬学管理機能の強化など、近年の医療提供体制の変化に対応するための取り組みを積極的に行っています。

- 在宅医療実施薬局数：339店舗（連結）
- かかりつけ薬剤師数：795人（非連結含む）

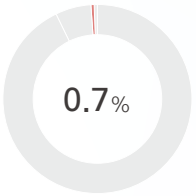


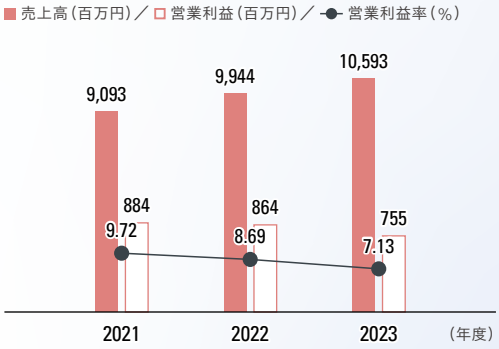


医薬品製造販売事業

ジェネリック医薬品の販売や、CDMO（製造開発受託）事業を行っています。溶出試験など独自の検証システムによって品質を担保し、高品質・高付加価値な医薬品の安定的かつ継続的な供給に取り組んでいます。

- 共創未来ファーマにおけるジェネリック医薬品取扱成分・品目数：77成分177品目
- 大病院（200床以上）採用軒数：1,044軒

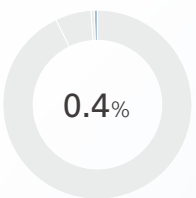


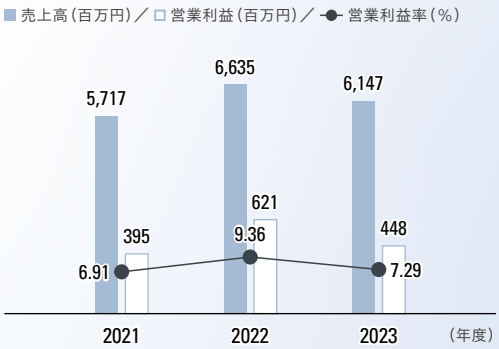


その他周辺事業

情報処理機器の企画・販売、情報処理事業のほか、臨床試験受託・支援事業、医業経営コンサルティング事業などを展開しています。

- グループ企業数：5社（連結）
- 従業員数：214人（連結）





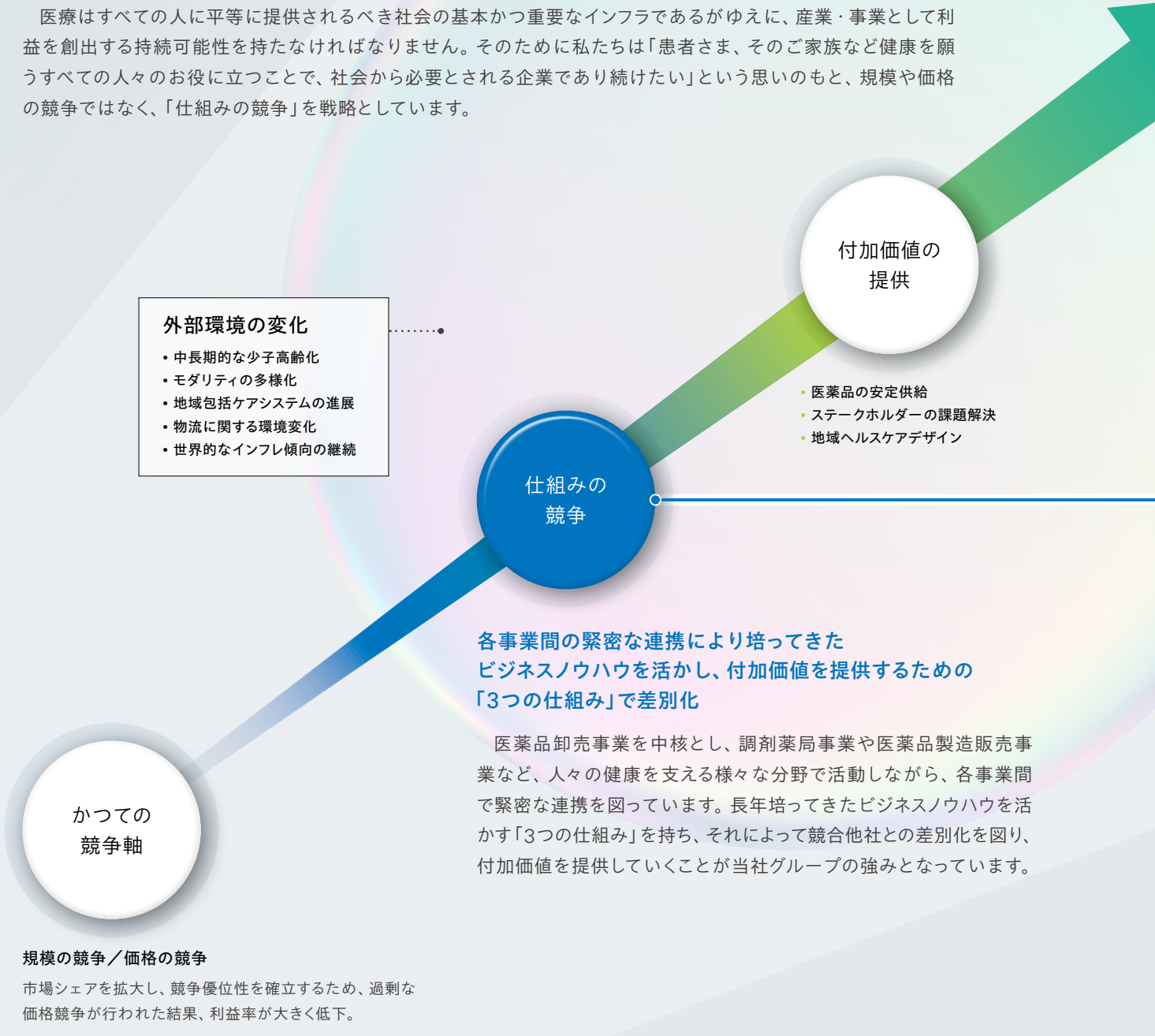
付加価値提供型ビジネスモデル

東邦ホールディングスが目指すビジネスは、様々なステークホルダーの課題を解決するために必要な仕組みを構築し、医療に関わる人々や健康を願う人々に付加価値を提供することです

あるべき姿を実現するための「仕組みの競争」

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

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



規模の競争／価格の競争

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

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、付加価値を提供するための「3つの仕組み」で差別化

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

BUSINESS MODEL

あるべき姿

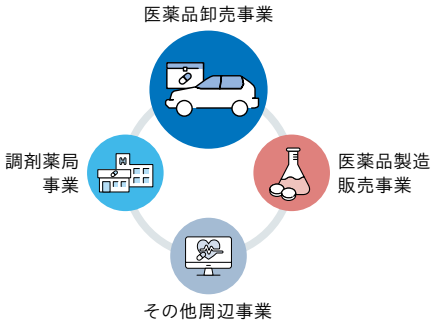
「あらたな価値創造」に貢献する「ベストパートナー」

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

付加価値を提供する「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 P.13
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 P.14
   ―顧客支援システムの開発―
3. 安心・安全な医薬品流通 P.15

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、メーカー、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

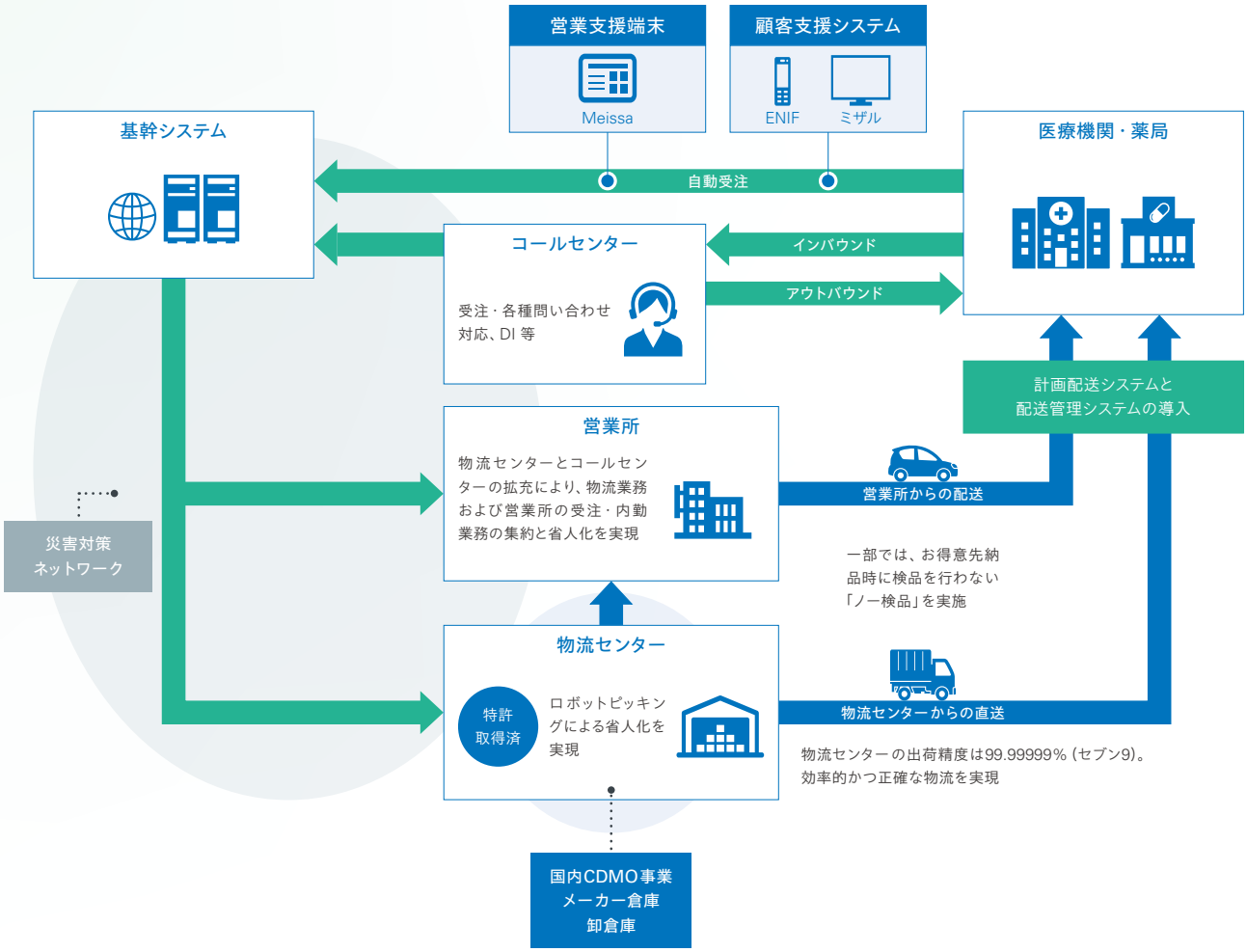
付加価値を提供する「3つの仕組み」

1 医薬品卸売事業を支える強固な事業インフラ

当社グループは 20年以上前から取扱製品の1品1品ごとに有効期限やロット番号で管理できるシステムを整備し、北海道から沖縄まで全国のどの営業所や物流センターにおいても必要な情報が一元管理できる仕組みを構築しています。

この仕組みが、商品発注時に在庫状況を確認し、即時にお得意先に納品予定データを返すという医薬品発注・情報端末機「ENIF」の商品開発を可能にし、そのあとに続いていく顧客支援システムの礎になっています。

また、基幹システムとすべての物流センターのシステムを連動させたことで、センター間での商品の移動が容易となり、有事の際にも相互に補完できる体制を整えています。



▶ 将来性

比類なき強固な事業インフラを武器にメーカーのニーズに対応することで、市場拡大が想定されるスペシャリティ製品（希少疾病用医薬品をはじめとするバイオ医薬品や再生医療等製品など）の取り扱いにおいて競争優位性を確保し、国内の医薬品流通において必要不可欠とされる確固たるポジショニングを確立

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―

私たちは、患者さまや医療機関など各ステークホルダーが抱える課題の解決や効率性の向上に貢献する顧客支援システムを30年以上前より開発し、提供しています。医療費抑制策の推進などにより医薬品市場の成長が限定的ななか、着実に利益を生み出す事業として、顧客支援システムは当社グループの大きなアドバンテージになっており、2023年度の顧客支援システムの売上総利益は39.8億円になっています。

MSによる課題収集	グループ会社、アライアンス企業による開発	効果
患者さま ・待ち時間の長さ ・院内感染のリスク **診療所** ・受付業務の負担	**診療予約システム** エルエックスメイト　ヘリオス **「LXMATE HeLios」** 1995年リリース： 累計台数4,026台  **初診受付サービス** 2012年リリース： 契約施設数13,889軒	**医療機関の効率化と患者満足度の向上を両立** 患者さま側の効果 ・手続きの手軽さ（オンラインで予約可能） ・待ち時間の短縮 ・感染リスクの低減 医療機関側の効果 ・受付業務の効率化 ・新規患者の獲得に貢献 ・初診時に必要な情報を事前に取得可能
薬局 ・発注業務の手間 ・棚卸業務の負担 ・対人業務の時間が取れない	**医薬品発注・情報端末機** エニフ **「ENIF」** 1997年リリース： 導入台数21,494台  **薬局本部システム** **「ミザル」** 2013年リリース： 導入施設数4,018店舗	**医療現場の負担を大幅に軽減し、より患者さまに寄り添ったサービス提供を可能に** ・在庫管理や医薬品発注の効率化を実現 ・棚卸作業の負担を軽減 ・薬剤師の手作業を大幅に削減し、対人業務の充実をサポート
薬局 ・残業時間の増加 ・薬歴作成、服薬指導の質	エニフボイス **ENIFvoiceシリーズ** 2009年リリース： 販売数17,662台 	**患者さまとのコミュニケーション充実と薬歴作成業務の効率化を実現** ・自動音声認識機能を活用することで、キーボードの倍以上、6.5文字/秒のスピードで入力可能 ・14万語にもおよぶ医療専用辞書を搭載 ・薬歴作成にかかる時間を約4分の1に短縮 ・薬剤師の記録業務での負担を軽減し、残業時間を削減

今後は積極的なアライアンスでさらなる進化

▶ 将来性

DXの推進と積極的なアライアンスによるイノベーションから創出される新たなビジネスを通して地域医療の課題解決に貢献し、地域ヘルスケアデザインを実現するとともに、当社グループの収益性向上に貢献

付加価値を提供する「3つの仕組み」

3 安心・安全な医薬品流通

私たちは、生命関連商品を扱う立場から、「安心・安全な医薬品流通」という使命を果たすため、最先端技術を導入し、品質（徹底した品質管理）、安全（トレーサビリティの充実）、効率（効率的な物流環境の構築）の3点において最高レベルを実現しています。

医薬品の適正流通基準であるGDP（Good Distribution Practices）ガイドラインに準拠した環境の整備を進めており、時代のニーズに合わせて常に進化を続けています。

ISO9001認証数

5センター

東邦薬品の物流本部において、「ISO9001:2015」（製品およ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（認証範囲:TBCダイナベース、TBC広島、TBC埼玉、TBC阪神、TBC九州）。

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9）を達成しています。

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。

ノー検品採用軒数

4,600軒

納品時の検品を省略するノー検品システムは、4,600軒の取引先で採用されています。

ピッキングロボットのピッキング数

15,700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15,700ピースのピッキングが可能です。

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。

デパレタイズロボットのピッキング数

500ケース／1時間

TBCダイナベースにて稼働しているデパレタイズロボットは1時間あたり500ケースのピッキングが可能です。

主な取り組み

1. 大規模高機能物流センター「TBCダイナベース」

首都圏災害への対応

環状7号線の内側に位置し、基幹的広域防災拠点「有明の丘」も近いことから、首都直下型地震等の災害時においても迅速かつ円滑な医薬品供給が可能です。建物だけでなく、併設するランプウェイ（傾斜路）にも免震構造を採用、また、大型の自家発電装置（5,000kVA）を備え、有事の際にも72時間フル稼働可能となっています。

センター内の物流サーバー、設備制御、通信設備などには無停電装置を装着し、自家発電切り替え時に発生する瞬電にも対処しています。



TBCダイナベース

最先端の自動化技術

少子高齢化による労働人口の減少や大規模災害に備え、当社グループはかねてより物流センターの自動化を進めてきました。2014年に稼動したTBC埼玉に商品のピッキング作業を行うロボットを導入し、それ以降も自動化技術の導入を進め、TBCダイナベースにおけるピッキングの自動化率は95%を達成しています。さらに従来の物流センターで達成している99.99999%を上回る出荷精度を実現しています。

自動倉庫やピッキングロボットのほか、高機能のソーター（自動仕分け）システムを備えたコンベアーなど最新鋭の設備を備え、業務効率化を推し進めています。



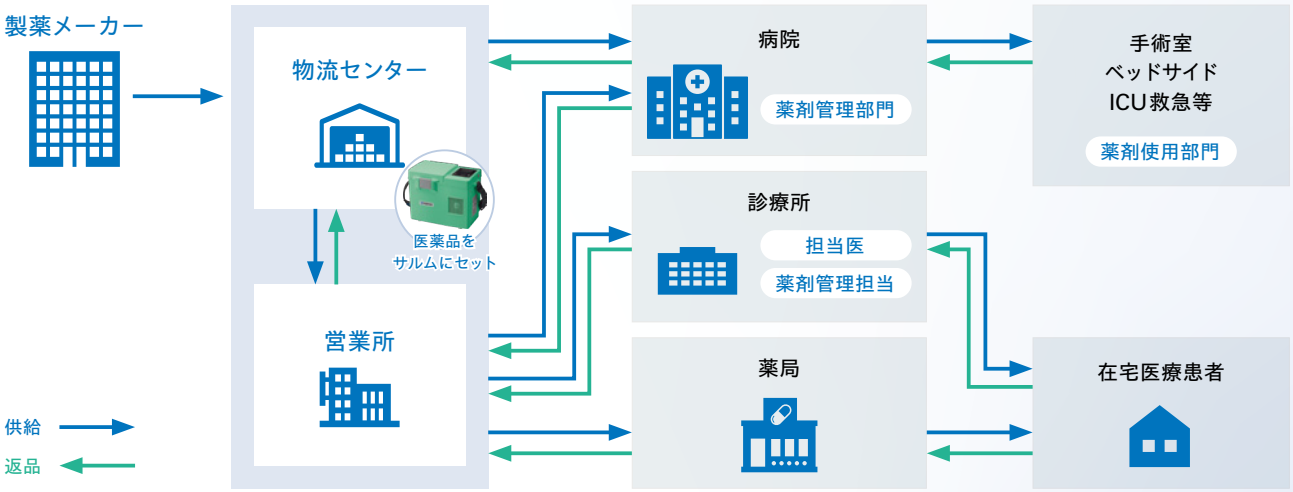
ピッキングロボット

2. スペシャリティ医薬品への対応

バイオ医薬品や再生医療等製品をはじめとするスペシャリティ医薬品分野は、厳格な温度管理を必要とするなど、個々の製品のニーズに応じた最適な物流体制の構築が求められています。当社グループではスペシャリティ医薬品においても、出荷精度と高度な温度管理体制を背景に、安定的かつ継続的な物流体制を構築しています。

サルム・ソリューション・システム

当社グループではスペシャリティ医薬品に対応するため、当社グループの最先端の物流機能と、厳密な温度管理・記録ができる電子冷却式の定温搬送装置を組み合わせて実現した「サルム・ソリューション・システム」を導入し、医薬品の品質を保持しています。



▶ 将来性

いついかなる時も医薬品を安定供給するという社会的使命を果たすため、これからもたゆまぬ創意工夫で高機能な物流体制を構築し、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。また、アライアンスを進めることでラストワンマイルの実現を目指す

価値創造プロセス

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

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

グループスローガン

全ては健康を願う人々のために

経営理念

わたしたちは社会・顧客と共生し、独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を



外部環境

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

投入資本

人財資本

■ 人的資本の価値最大化

連結従業員数 …… 10,039人

財務資本

■ 健全な財務基盤

純資産 …… 249,437百万円

物流・製造資本

■ 強固な事業インフラ、医薬品の安定供給

医薬品卸売事業営業所数 …… 233営業所

物流センター数 …… 10拠点

調剤薬局店舗数 …… 707店舗

知的資本

■ お得意先・患者さまを支援する顧客支援システム

ラインナップ数 …… 20以上

■ 高機能な物流システム、ロボットの活用

TBCダイナベースのロボットピッキング率 …… 95%

出荷精度 …… 99.99999%

■ 音声認識技術

ENIFvoiceの音声認識率 …… 95%

社会資本

■ 強力なパートナーシップ

取引メーカー数 …… 1,100社

取引先軒数 …… 110,000軒

薬局共創未来会員数 …… 7,357法人 21,200店舗

付加価値提供型ビジネスモデル

各事業間の緊密な連携により
培ってきたビジネスノウハウを
活かした事業展開 P.09



コーポレート・ガバナンス P41

VALUE CREATION



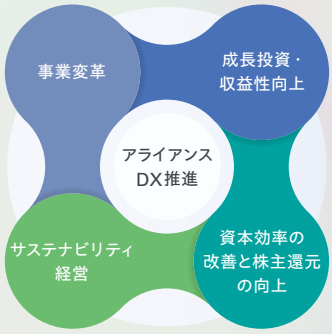


共創し、世界の人々の医療と健康に貢献します

経営理念の実現

戦略

中期経営計画2023-2025「次代を創る」 P.21



中期経営計画の加速・実効性の向上と企業価値のさらなる向上を目指した実行計画を推進 P.19

重要課題（マテリアリティ） P.28

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

あるべき姿

「あらたな価値創造」に貢献する「ベストパートナー」

創出価値

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

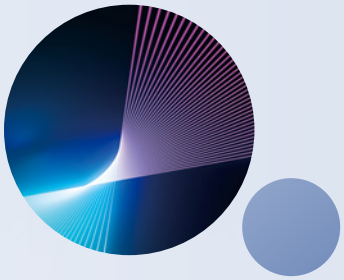




経営資本のさらなる強化

Section 02

中長期成長戦略



「次代」に繋がる基盤を「創る」

当社グループは、中期経営計画2023-2025「次代を創る」を推進しています。
この先に広がる「次代」に向けた基盤創りである中期経営計画を実行することで、
厳しい市場環境を乗り越え、持続的に成長するとともに、
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ていきます。



20　中長期成長戦略の全体像
21　中期経営計画2023-2025「次代を創る」
22　私たちが取り組む新たな実行計画
25　COOメッセージ





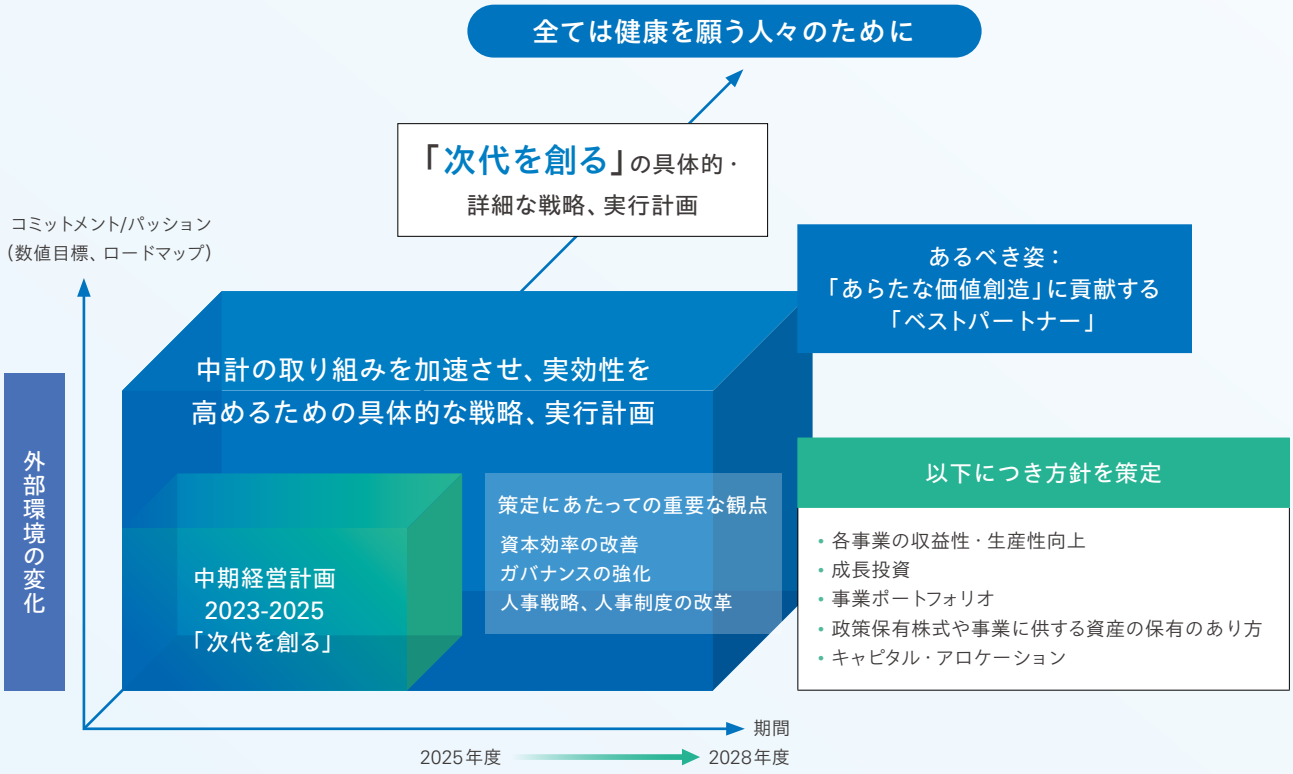
中長期成長戦略の全体像

中期経営計画の加速・実効性向上と企業価値のさらなる向上を目指して

当社グループは、2023年度に中期経営計画2023-2025「次代を創る」を策定し、4つの基本方針のもと具体的施策に取り組んでいます。

さらに2024年に社外の視点も取り入れた経営戦略委員会を立ち上げ、様々な角度から議論・検証を行い、現在進行中の中期経営計画の根幹や方向性は変えずに、「期間」、「コミットメント」の観点から具体化し、ロードマップも明確にした形で、当中期経営計画の目標を必ず達成するための戦略や実行計画を策定しました。

経営戦略委員会の検証結果に基づき策定した実行計画の位置付け



当社グループが取り組むべき課題

今後の外部環境の変化や、当社グループのあるべき姿と現状のギャップを踏まえ、私たちが取り組むべき課題を以下のように特定しています。

- コア事業である「医薬品卸売事業」の収益性・生産性の向上
- 現行の物流インフラの高度化に加え、今後の医療用医薬品市場における成長分野である「スペシャリティ製品の流通」における競争優位の確立
- 既存の営業ネットワークを活かした顧客支援ビジネスでの利益の拡大や医薬品以外での新たな収益モデルの構築
- 地域包括ケアシステムの中での収益モデルの確立
- 先例のない環境変化に対応できるガバナンス体制（特にグループ経営の強化）、組織・要員体制の構築、業務効率化のためのDXの活用
- グループ全体を対象とした販管費の効率化

中期経営計画2023-2025「次代を創る」

医療ならびに医薬品業界の環境変化が急速に進む中で、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、国民の健康寿命の延伸と持続可能な社会保障制度の構築・維持に貢献すべく、中期経営計画2023-2025「次代を創る」を2023年5月に策定しました。

当中期経営計画に対するこれまでの主な取り組み・進捗

中期経営計画を加速し、実効性を高めるための取り組み

- 具体的施策の取り組みを強化するため2024年3月に組織変更を行い、経営戦略本部と物流・システム企画本部を新設
- 中期経営計画の取り組みを加速し、その実効性を高めるため、2024年4月に重要な経営戦略や事業戦略などについて議論・検討を行う経営戦略委員会を取締役会の諮問機関として設置
- 全社的なDX推進を加速させるために、グローバル大手コンサルタントでの長年の経験と実績を持つアドバイザーを擁するOne Capital（株）をDXアドバイザリーとして起用

実行した取り組み

- 2026年4月のチーム制発足を目指し、東邦薬品の営業部門を中心とした組織変更を実施
- 医薬と検査薬の融合を掲げ、医薬MSと検査薬MSによる共同プロモーションなどを推進
- 医薬品卸売事業拠点の統廃合の推進
- 注文履歴や納品予定、欠品状況などが分かる「共創未来ポータル」の提供を開始
- 調剤薬局事業会社の再編を推進し、2023年4月以降、15社を統廃合

実行した取り組み

- 再生医療等製品の取り扱いを開始するとともに、その適正流通に向けて「専用管理システム」を自社で構築し、東邦薬品内に「再生医療管理室」を新設
- 薬局本部システム「ミザル」簡易版リリース
- 順天堂大学オープンイノベーションプログラムGAUDIに特別会員として参画
- （株）エム・ディー・マネジメントとの連携による人材紹介ビジネスの強化・推進



実行した取り組み

- 短期および中長期的な温室効果ガス排出量削減目標を策定し、その達成に向けた施策を推進
- 取引先との信頼関係に基づいた責任ある調達活動を行うべく、「東邦ホールディングスグループ調達方針」を策定
- 「パートナーシップ構築宣言」に当社グループ13社が参画
- 購買活動における課題解決に向け「購買管理室」を新設
- 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

実行した取り組み

- 政策保有株式の継続的な縮減を実施（2023年度売却額:131億円）
- 自己株式取得:2023年度は2回の自己株式の取得を実施（各60億円、合計120億円）、2回目に取得した株式についてはその全株を消却。2024年度は150億円の自己株式の取得を実施し、取得した全株式を消却予定
- DOE2%を見据えた増配を継続
  2022年度:32円、2023年度:40円、2024年度:65円（予想）

当中計期間における主なアライアンス

- 国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）と連携研究ラボを設立
- （株）MICIN（オンライン医療事業、臨床開発デジタルソリューション事業等）と資本業務提携を締結し、6つのプロジェクトチームを発足
- ひろさきLI（株）（再生医療等製品の開発、製造および販売）へ出資し、再生医療等製品の流通受託を開始
- （株）ファルモ（薬局向けICT事業）と業務提携を締結
- ワコン（株）（物流機器の製造・販売等）と資本業務提携を締結
- ブルーイノベーション（株）（ドローン・ロボットを活用したDXソリューション開発）と医薬品物流革新に向けた戦略的業務提携を締結

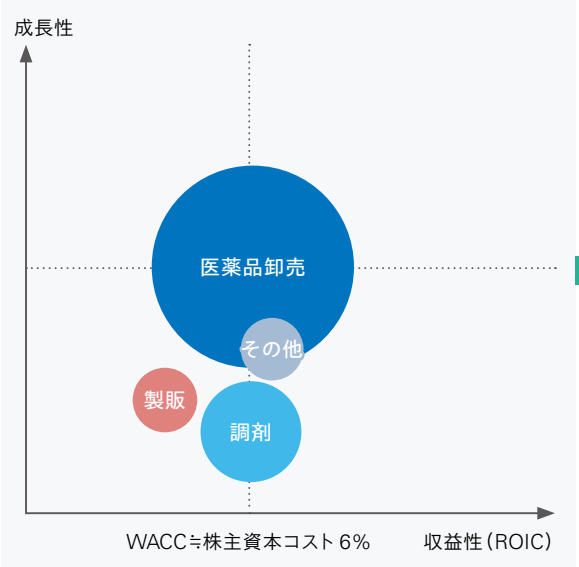
私たちが取り組む新たな実行計画

経営戦略委員会で議論した内容は以下の通りです。

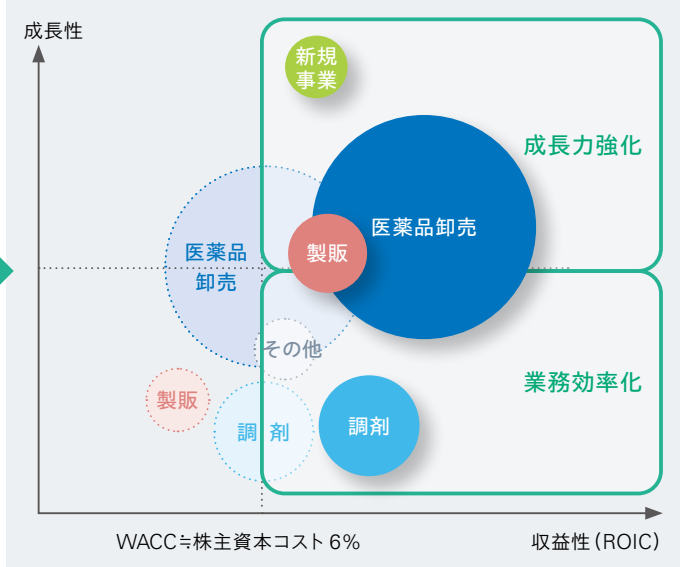
事業ポートフォリオの方向性

2029年3月期までに当社グループが目指す事業ポートフォリオの方向性を以下の通り定めました。
医薬品卸売事業基盤を核とし、オーガニック成長を確実に実現しながらも、事業基盤を補強する、あるいは課題となる機能を獲得することで企業価値を最大化することを目指し、他企業、組織との積極的、かつ、大胆なアライアンスを加速させていきます。

現状の事業ポートフォリオ（ROICは過去3期平均）



目標とする事業ポートフォリオ（2029年3月期）



※ 円の大きさは事業（営業利益）規模をイメージ

各事業の成長戦略サマリー

医薬品卸売事業

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

調剤薬局事業

- 現在取り組んでいる子会社の統合を最優先課題として取り組むとともに、業務効率化による収益力を強化
- 薬局共創未来などの当社独自のネットワークも活かした新たなビジネス機会としての地域包括ケアシステムへの参画を通して成長基盤を拡充

医薬品製造販売事業

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

新規事業

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

数値目標

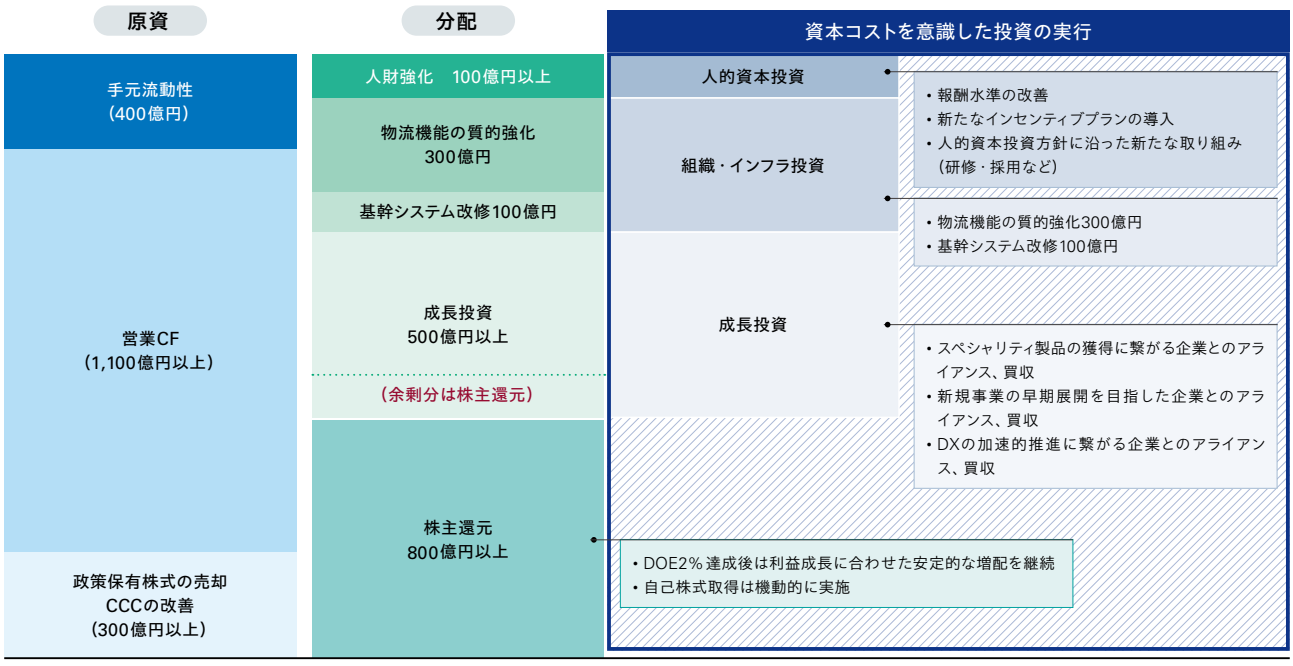
事業利益の拡大と安定的な増配、および機動的な自己株式取得など積極的な株主還元の実施による資本効率の向上を通して企業価値の増大を目指すため、数値目標を以下のように策定しました。ROEは最低でも株主資本コスト6%※を上回り、2029年3月期には連結ベースで営業利益率1.5%以上と併せて8%以上を達成、その後も継続的に8%以上を達成できる収益、財務基盤を構築していきます。

2029年3月期目標	DOE、政策保有株式比率
ROE 8%以上 （今後継続的に株主資本コスト※以上の水準を確保） ※ 2024年9月末時点 概ね6%	DOE 2%以上 （2026年3月期までに）
営業利益率 1.5%以上	政策保有株式　純資産対比 15%未満（2026年3月期末） 10%未満（2029年3月期末）

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

キャピタル・アロケーション

事業の推進を支える資金の確保とその分配については、「原資」は、創出される営業キャッシュ・フローを軸に、政策保有株式の売却、および手元流動性の取り崩しによって確保し、この資金を今後の当社の成長を支える事業投資を最優先に、人的資本投資、組織・インフラ投資、成長投資に配分し、同時に積極的な株主還元も実施していきます。



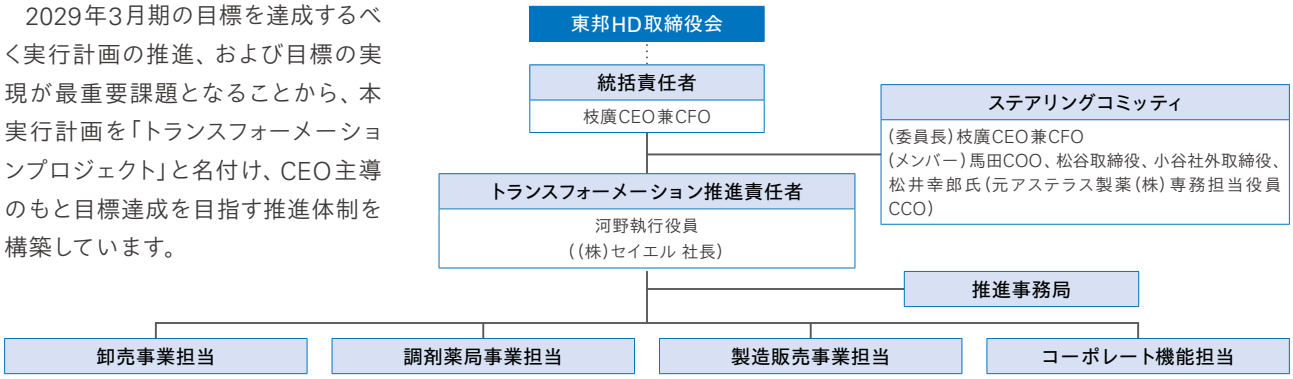
ロードマップ

本実行計画のロードマップを以下のように定めています。



推進体制

2029年3月期の目標を達成するべく実行計画の推進、および目標の実現が最重要課題となることから、本実行計画を「トランスフォーメーションプロジェクト」と名付け、CEO主導のもと目標達成を目指す推進体制を構築しています。



トランスフォーメーション推進責任者コメント

トランスフォーメーションプロジェクトの推進責任者を拝命し、大きな責任を感じています。当プロジェクトは、中期経営計画2023-2025「次代を創る」を支える基盤構築を目指し、全社の変革を支援するものです。今後大きく変わりゆく市場環境を乗り越え、持続的な成長を実現するために、当社のコアとなる医薬品卸売事業の成長に加え、DXや新規事業創出を含めた取り組みを進めます。まだ始まったばかりではありますが、関係者の皆さまのご協力を得ながら、すべてのステークホルダーから信頼され、支持される企業グループの実現に向けて、尽力していきます。



東邦ホールディングス執行役員
兼セイエル代表取締役社長
河野 修蔵

COOメッセージ



事業変革により、従来の商慣習から脱却

当社グループを取り巻く環境は目まぐるしく変化を続けています。少子高齢化や労働人口の減少をはじめとする社会問題に加え、医薬品業界では新薬の主流が生活習慣病治療薬等のプライマリー製品から、希少疾病用医薬品をはじめとするスペシャリティ製品へとシフトしています。さらに、国内の医療提供体制は在宅・地域医療が主軸へと変化しつつあります。

2023年5月に策定した中期経営計画2023-2025「次代を創る」は、こうした急激な環境変化に対応しながら、当社の経営理念である「社会・顧客と共生し、独創的なサービスの提供を通じて新しい価値を共創し、世界の人々の医療と健康に貢献する」という使命を果たし、同時に社会に必要とされる企業であり続けるための戦略をお示ししたものです。この中期経営計画を推進することで、人的資本の強化や生産性のさらなる向上を図り、従来の商慣習から脱却する事業変革を成し遂げていく考えです。

変革を推し進めるために、中間年にあたる2024年に発足した経営戦略委員会では、各事業での成長戦略、事業ポートフォリオ、投資戦略について社外有識者を交えて活発に議論しました。委員会を通して、自社の価値観と社外からの期待とのギャップを認識し、私自身にも良い刺激となりました。2024年11月に公表しました経営戦略委員会の検証結果に基づき策定した実行計画では、挑戦的ともいえる数値目標を掲げており、この目標達成に向けて、気を引き締めて取り組んでまいります。

事業変革に向けて舵を切る

中期経営計画の達成に向けて、医薬品卸売事業を中心に日本が目指す構想区域（二次医療圏）に沿った活動を可能とする組織体制へと変革を進めています。第一段階として、2024年3月期は医薬と検査薬の営業組織を融合しました。これにより、営業活動や物流、配送など業務の効率化を図ることができます。加えて、開業医市場ではPOCT※をはじめとする即時検査への需要が高まる中、医薬MS（営業担当者）と検査薬MSの連携を深めることで、検査薬市場の掘り起こしや新規開拓などのシナジー効果も期待できます。

さらに次の段階としては、2026年4月スタートを目標にチーム制へと変革する予定です。この変革にあたっては、本社方針のみならずエリア事情に合った現場の意見も重視しているため、現在現場への指示と責任者へのヒアリングを行っています。加えて、特に重要となる評価制度の見直しについては、チーム内での活動や貢献度を評価することで組織力を高め、個人の納得感が高まる制度の構築を進めています。

このような組織改革を推進するほか、その他の課題にも対応しています。その一例として、営業活動において大きな負担になっていたジェネリック医薬品の出荷調整

への対応が挙げられます。この課題に対応するため、「共創未来ポータル」を立ち上げ、医薬品の出荷調整の状況や代替商品の案内を、お客様自身で確認できるように構築しました。当サービスは、お客様と当社のMS双方の業務改善に貢献しており、組織改革とあわせて現時点における中期経営計画の成果の一つといえます。

また、医療業界周辺領域でのビジネス展開に向けたアライアンス強化も、当社が注力している重要な取り組みであり、さらなる投資強化を図る方針です。国内では、医療DXの推進による業務の電子化が進んでいます。また、医薬品のカテゴリーチェンジに応じて、運搬時の温度管理など、多様な機能が求められるようになりました。当社はこれまでも様々な分野で幅広いアライアンスを実施してきましたが、今後はより深く強固な連携と、柔軟な協力体制を組み合わせながら、これらの環境変化に対応するための戦略を進めていきます。

※ POCT（Point of Care Testing）：簡易な機器や試薬を使って迅速に検査結果を出し、病気の診断と治療に繋げる「臨床現場即時検査」

チーム制の導入と人財強化で、地域医療に貢献する

今申し上げたチーム制について、具体的にはまず東邦薬品単体で約200ある二次医療圏に対し、適切に人財を配置していきます。少子高齢化により人財確保が難しい中、MSが個人で担当していたエリアをチームで担当することで、これまでより少ない人数で効率的に営業活動を行うことを目指しています。さらに、地域の医療圏ごとの課題や人口動態に応じて、柔軟に体制を整えることで、地域の医療ニーズにも応えることができます。

現在、チームの人員構成については、エリアの実情に応じてどのように配置していくか、現場とともに検討を重ねています。このチーム制への移行は、組織に大きな変革をもたらすもので、MSがEMS（配送担当者）として新たな役割にシフトする可能性もあり、モチベーションの維持や向上が何より重要です。また、会社全体として適正な評価を可能とする制度を整備しながら適材適所を実現しキャリアアップを支援する環境を構築することも、チーム制への移行を通じて達成すべき目標です。最終的に、どの部署においても社員が生き生きと長く働きたいと思う環境を整備し、地域ヘルスケアデザインの構築に積極的に取り組むことが、地域医療への貢献にも繋がると考えています。

社員とのコミュニケーションを重視し、各施策を強く推し進める

このように、事業変革に向けた様々な施策を講じていますが、戦略を全社へ浸透させるためには、社員との積極的なコミュニケーションが欠かせません。一例として、ほぼ全ての社員が参加する月一回のテレビ朝礼での発信は、COOの私にとって最も重要な仕事の一つです。優れた取り組みについては、営業所や個人の名前を挙げて称賛することで、社員の士気を高めています。また私の方から、新規開業に関する情報提供を求めたところ、想定以上の情報やアイデアが寄せられただけでなく、その推進担当者を志望する社員も出てきて活動が前進したこともあります。

このように期待を込めて各々の成長意欲を引き出すこと、それにより、会社全体が活発化していくことがなにより重要と考えています。

サステナビリティ経営は、資本コスト低減に繋がる重要な要素

私たちの業界は医療インフラの重要な要素であるという認識のもと、医薬品の安定供給を通じて社会・医療に貢献していきたいと考えています。従って、環境問題をはじめとするサステナビリティに関わる対応は経営上の重要課題と認識しており、2023年6月に発足したサステナビリティ推進委員会において、各種目標の達成に向けた行動計画策定等、議論を積み重ねています。一例を挙げますと「人権の尊重」は非常に重要と考えており、業界を先導する企業を目指し、果たすべき重要な社会的使命である人権リスクの軽減・防止に努めていく方針です。

また、当社グループは資本効率の向上を意識した経営を目指しており、サステナビリティ経営の推進は資本コストを下げる重要な要素として、継続的に取り組んでいきます。

当社グループのプレゼンスを盤石なものとする

当社グループは「全ては健康を願う人々のために」というグループスローガンのもと、独自開発した顧客支援システムや物流インフラの強化、災害大国である日本において医薬品を安定供給するためのBCP対策などに注力してきました。今後は、これら培った強みを維持しつつ、当社のプレゼンスをさらに盤石なものとするため、新たな価値を社会に届けなければいけません。その価値は、お得意先である医療機関様、薬局様に限らず、取引先である製薬メーカー様や地域の患者様、そして健康を願う全ての人々が対象となります。前述しました通り、少子高齢化やDXの浸透など事業環境が大きく変化する中、当社の根底である付加価値提供型ビジネスモデルに基づき、中期経営計画を実行することで、今後もステークホルダーの皆様にとって必要とされる企業であり続けることを目指します。

Section 03

東邦ホールディングスのサステナビリティ



事業活動を通じて、持続可能な社会の実現へ

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



28　サステナビリティマネジメント
30　環境
34　社会
39　ガバナンス







サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

私たちは、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、社会課題を洗い出し、その課題解決のためにステークホルダーから要望・期待されていることを把握したうえで、当社グループが取り組むべき課題を抽出しています。今後もマテリアリティ特定プロセスに沿って、適宜見直しを図っていきます。

重要課題（マテリアリティ）

	重要課題	社会課題	目標	関連するSDGs
E（環境）	脱炭素化の推進 P.30	・気候変動問題	・2025年度目標（短期）：温室効果ガス排出量 2019年度比40%削減 ・2030年度目標（中期）：温室効果ガス排出量 2019年度比60%削減 ・2050年度目標（長期）：カーボンネガティブ ※ 対象：Scope1+2	7, 12, 13, 17
	生物多様性への配慮 P.33	・水質汚染 ・生態系への影響	・生物多様性の保全を重視した企業経営と社員の意識向上	
	廃棄物の削減 P.33	・環境負荷の増大	・産業廃棄物の適切な処理 ・DX化によるペーパーレスの推進	
S（社会）	医薬品の安定供給・BCP対応 P.40	・災害時等における物流機能の停止 ・ジェネリック医薬品を中心とする医薬品供給不足 ・パンデミックの発生 ・災害時等による薬局の機能停止	・治療を必要とする患者さまに安心・安全に医療を提供する体制構築への貢献 ・サプライチェーン全体での医薬品の安定供給	3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17
	品質・安全・効率性の向上 P.15	・医薬品のモダリティの多様化やカテゴリーの変化 ・スペシャリティ製品の拡大 ・薬局における医療安全・品質管理	・スペシャリティ製品フルラインサービスの構築 ・高品質なジェネリック医薬品の供給	
	医療アクセス課題の解決 P.14	・医師不足および地域間偏在	・地域ヘルスケアデザインの構築 ・ユニバーサルメディカルアクセスの実現 ・顧客支援システムの活用による医療DXの推進	
	人的資本の価値最大化 P.34	・労働人口の減少 ・ダイバーシティ&インクルージョン ・働き方改革	・女性管理職比率の向上 東邦ホールディングス目標：30% （2030年までの早期）、 東邦薬品目標：4%（2026年） ・働きやすい職場環境づくり	
	人権の尊重 P.37	・労働、ジェンダー、プライバシー等様々な人権リスク	・すべての人が生まれながらにして持つ基本的人権の尊重	
	社会との共生 P.38	・地域包括ケアシステムの構築	・誰もが安心して暮らせる社会への貢献	
G（ガバナンス）	リスクマネジメントの強化 P.39	・法令違反・コンプライアンス違反の発生	・コンプライアンス遵守の徹底	16
	透明性の高いガバナンス体制の構築 P.41	・脆弱なガバナンス体制	・より強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築 ・取締役会のさらなる実効性の向上	

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。

取締役会による監督体制

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

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

サステナビリティ推進委員会

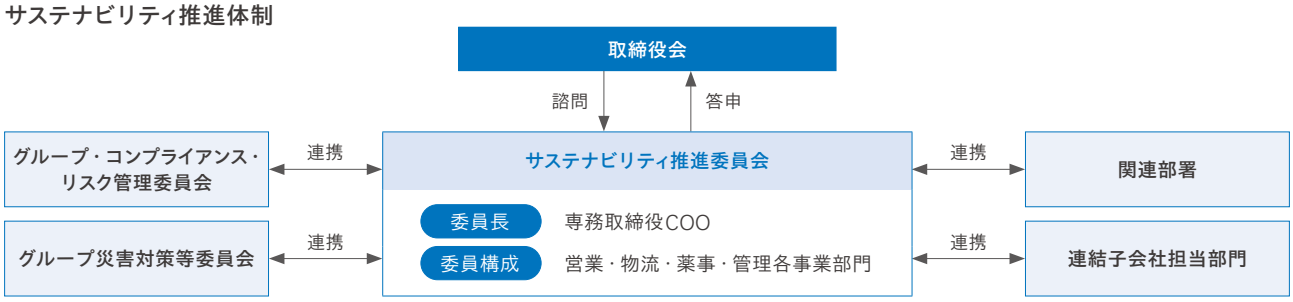
サステナビリティ推進委員会は、営業・物流・薬事・管理部門のメンバーで構成され、気候変動に係る事項を含むマテリアリティ（重要課題）の特定や環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）、DX等への対応を含むサステナビリティ戦略について審議し、取締役会に答申します。

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

サステナビリティ推進委員会での主な協議内容

実施時期	協議・検討内容
2023年6月	●当社グループのサステナビリティ開示における課題の洗い出し・整理 ●気候変動対応のために今後取り組むべき事項の検討 ●TCFD提言への賛同表明の決定
2023年10月	●温室効果ガス排出量削減目標（Scope 1、Scope 2）の設定 ●人権方針の策定 ●ダイバーシティ推進のための取り組み検討

サステナビリティ推進体制



リスク管理について

当社グループでは、経営上のリスクもしくは経営上のリスクに発展しかねない事態が発生した場合の対応と、経営上のリスクの発生を未然に防止するためにリスク管理基本規程を定めています。リスク管理基本規程および関連マニュアルは、グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会において定期的に検証・改善を行っています。グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会は、代表取締役CEO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、グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会やグループ災害対策等委員会と連携のうえ、取締役会に報告します。

環境

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、リスク管理、戦略、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。

P29

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。

シナリオ分析
https://www.tohohd.co.jp/csr/environment/climatechanges

気候変動リスク・機会

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

リスク

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

環境

機会

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

※1 影響度の評価基準については、営業利益に与える影響を基準とし、右記の通り設定しています。大：10億円以上、中：5億円～10億円未満、小：5億円未満
定量的な評価が困難な項目につきましては、定性的（※）に評価しています。
※2 時間軸は、短期（～2025年まで）、中期（～2030年まで）、長期（～2050年まで）に設定しています。

リスク管理

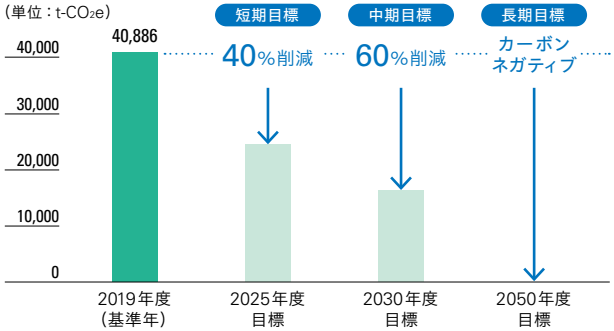
気候変動に係るリスクについては、サステナビリティ推進委員会にてリスクと機会の識別、評価、対応検討と目標の設定、対応策の推進を行い、定期的に取締役会に報告します。

01 Process	リスクの識別	気候変動関連の戦略に基づき、気候変動に係るリスクを特定します。気候変動が事業に与える影響や、気候変動によって引き起こされる可能性のある災害や社会問題などのリスクを識別します。識別された気候変動に係るリスクについては、グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会やグループ災害対策等委員会と情報共有します。
02 Process	リスクの評価	特定されたリスクの潜在的な影響を評価し、重要度に応じて対応策を検討します。具体的には、リスクの発生確率や受ける影響の規模に応じてリスクを回避するための対応策を検討するとともに、対応策を実施した際の効果や費用を検証します。
03 Process	気候変動関連の対応策を立案	気候変動関連の対応策を立案します。
04 Process	目標の設定	リスクの評価に基づき、気候変動リスクに対応するための目標を設定します。
05 Process	報告・監視	気候変動に関する目標の達成度合いについても定期的に取締役会に報告します。 取締役会はリスクに対する対応策や設定した目標を監視し、進捗状況をモニタリングします。
06 Process	リスクの見直し	設定した目標の進捗状況や取り組み状況に応じて、気候変動に係るリスク管理計画や緊急時に対応すべきリスク、設定した目標などを継続的に見直し、改善を図ります。

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。社会的環境の変化を踏まえ、自社の排出を対象とするScope1およびScope2については、中長期的な削減目標を設定しています。また、Scope3に対する取り組みも重要であると認識し、具体的な削減目標を検討しています。今後は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。

短中長期の目標の設定：
温室効果ガス排出量削減（Scope1+2）



■ 主な取り組み

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

01 Process 入荷・出荷

主な取り組み

- ドライバー待機時間の解消：トラック予約受付サービスMOVO Bertの導入

トラック予約受付サービスの導入

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

02 Process 保管・仕分け

主な取り組み

- 事業所・物流センター新設時のZEB化
- 再生可能エネルギー電力プランへの切り替え
- 自家消費型太陽光パネルの設置

再生可能エネルギー電力プランへの切り替え

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

削減実績および見込み

2023年度削減実績（Scope2）	1,183t-CO_2e（2022年度実績比7.9%減）
2024年度削減見込み（Scope2）	5,321t-CO_2e（2022年度実績比35.6%減）

03 Process 配送

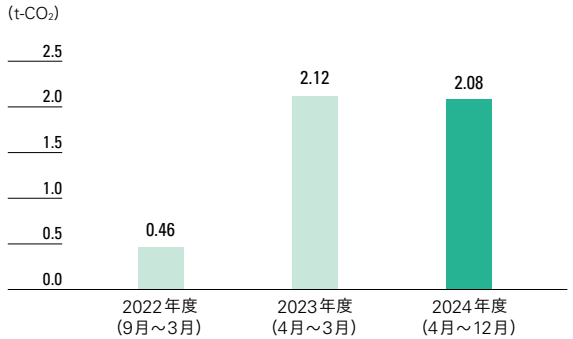
主な取り組み

- ミザルの自動発注に基づく計画配送
- ガソリン車からEV車への切り替え
- ドライアイスフリー輸送

ドライアイスフリー輸送

シスメックス(株)と提携し、サステナビリティ・環境配慮の観点から、高度な冷凍輸送が必要となる生化学検査用の精度管理試料の供給におけるドライアイスフリー輸送の運用を2022年9月より開始しています。当社のサルム・ソリューション・システムを通じて、医療機関等へ製品を供給することで、輸送回数の低減、輸送資材のリユースおよび輸送工程全体のドライアイスフリーに取り組んでおり、これまでに4.66t-CO_2を削減しています。

ドライアイスフリー輸送によるCO_2排出量削減実績





生物多様性および廃棄物の削減

基本的な考え方

当社グループのコア事業である医薬品卸売事業は、医薬品の流通・販売を主な業務としており、原材料の採取や生産といった直接的な自然環境への影響はなく、生物多様性に悪影響を及ぼす化学物質の使用や廃棄物の排出リスクは比較的低いと考えています。しかし、医薬品卸売事業には医薬品の輸送に伴う燃料使用やエネルギー消費など、間接的に生物多様性へ影響を与える活動が含まれており、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。加えて、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ります。

こうした背景から、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のひとつとして位置付け、取り組みを推進しています。

生物多様性・廃棄物の削減に関する具体的事例

医薬品製造販売事業における廃棄物の削減

製造販売事業者は、医薬品の品質、有効性および安全性に関する問題が生じた場合、保健衛生上の危害の発生や拡大を防止するため、市場に流通している製品を回収し、確実に廃棄する必要があります。このような事態を極力回避するために、医薬品の製造販売を行う共創未来ファーマでは、GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）の遵守を大命題としています。また、グループの医薬品卸売事業や調剤薬局事業と連携して市場の需要を正確に予測し、過剰生産を防ぐことで廃棄品の発生を最小限に抑える取り組みを行っています。

また、製造過程において、化学物質の漏えいによる環境汚染を防止するため、漏えい時の対応訓練を定期的に実施しています。化学物質を保管している場所においては、①保管棚での倒ビン防止対策、②破ビンに伴う薬液流出時の手順書の作成、③水害発生時に倉庫内への水の浸入を防ぐため入口に土のうを設置するなどの対策を行っています。

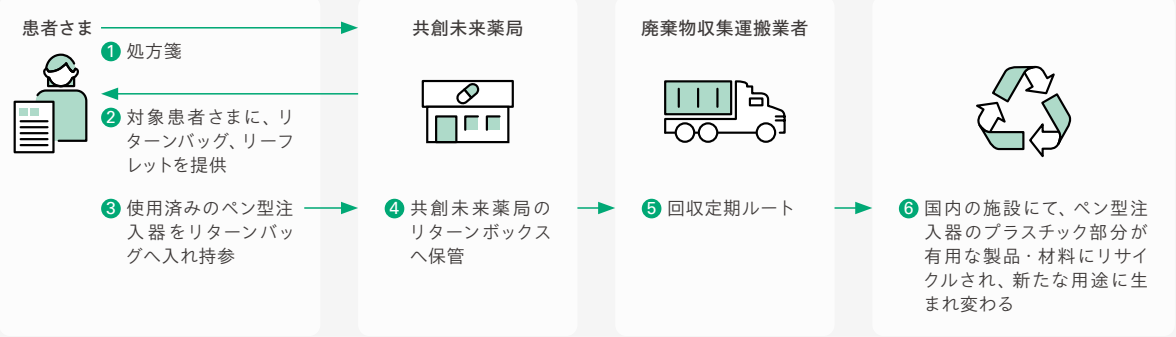
共創未来ファーマの工場では、環境マネジメントシステムの国際標準規格「ISO14001：2015」の認証を取得し、省エネルギーや廃棄物の削減を推進しています。

ペーパーレスの推進

本社においてフリーアドレス制を導入したことに伴い、各種資料・文書の電子データ化の促進、社内会議での書類配布の取り止めなど、社内全体でのペーパーレス化を推進しています。また、DX化を推進することで、本社における紙の使用量を対前年度比で約30%削減しました。

TOPIC 医療機器のリサイクルプロジェクトに参画

ノボ ノルディスク ファーマ(株)の日本初の使用済みのペン型注入器のリサイクルプロジェクト、「ReMed™ 使用済み医療機器に、新たな使命を。」に参画し、プラスチック廃棄物の削減に貢献しています。当社調剤薬局事業の31ヵ所の薬局店舗で実施しています。



社会

人的資本の価値最大化

基本的な考え方

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

経営との連動：人的資本の価値最大化に向けた取り組み

	人財育成・研修	人事制度の整備	働き方改革の推進
人的資本投資（Input）	・階層別、職種別の研修プログラムの充実 ・プロジェクトへの参画や、外部への出向など挑戦する機会の提供 ・リスキリング、個人資格取得への支援 ・プロフェッショナルの育成	・ダイバーシティ&インクルージョン ・シニア層の活用や優秀な人財の中途採用 ・キャリア開発の強化 ・適所適材の人員配置	・DX推進によるペーパーレス化 ・定型業務のアウトソーシング化 ・社員のライフイベントに応じた勤務体制の充実 ・職場環境の整備
人的資本の強化（Output）	・全従業員を対象とした毎月のコンプライアンス研修：受講率 100% ・営業担当者を対象とした年2回の独占禁止法研修：受講率 100% ・管理職研修（新任を除く営業所長を対象）：受講者 90名 ・新任管理職研修：受講者 35名 ・新入社員研修：受講者 76名 ・新人MSフォロー研修：受講者 63名 ・MTP研修：受講者 40名 ・Senior MTP研修：受講者 29名 ・MSを対象としたリスキリング研修：受講者 1,080名 ・産総研との共同研究：参加人数 24名（出向者 8名、社内研究員16名）	**女性管理職比率の向上** ・女性社員の管理職への積極登用 <女性管理職比率> 東邦ホールディングス目標：30%（2030年までの早期）：新規管理職登用者数（男性4名、女性2名） 東邦薬品目標：4%（2026年） ・中途採用の拡大 ・契約社員の正社員登用	**働きやすい職場環境づくり** ・初任給の引き上げ 修士了：205,500円 → 219,000円 四大卒、専門卒（高度専門士）：197,500円 → 205,000円 短大卒、専門卒（専門士）：177,500円 → 191,000円 ・休日の見直し（完全週休2日制の導入と夏季休暇日数の増加により、年間休日数が5日増加） ・年間を通じたオフィスカジュアルの導入 ・健康経営推進：東邦ホールディングス、東邦薬品、セイエル、九州東邦、J.みらいメディカル、ネグジット総研が健康経営優良法人2024を取得（前事業年度より2社増加）
人事戦略、人事制度の改革	社員一人ひとりが会社の目指す「あるべき姿」を理解し、自らのあるべき姿を設定し、その実現に向かって恐れずにチャレンジし成長していくことをサポートしていく企業文化を確立 **具体的な施策** ・事業戦略の実現との連動を強化した社員の目標と実行計画の策定、およびその成果の適正な評価に基づく処遇を可能とするための人事制度の改革 ・実行計画の推進において、その役割、職責に適正な人財が配置された組織の実現 ・戦略実現に向けた有能な人財の大胆な登用（社内からの登用、外部からのキャリア採用に加え、新たな人的資源の獲得を目指した企業の買収も視野） ・戦略実現に向けて積極的にチャレンジする人財の育成計画の立案実行とそれを支える業務支援システムの整備		

▼

人的資本の価値最大化

▼

持続的な企業成長

特集 東邦ホールディングスの人財育成

基本的な考え方

当社グループは必要とする人財を、①高い倫理観を持ち、基本行動を遵守し続ける人、②自ら考え、学び、失敗を恐れず自由な発想で挑戦する人、③質の高い提案とコミュニケーションが行える人、④取引先（顧客、自治体等）や、社内他部署と連携できる人、⑤グローバルに活躍できる人、と考えており、各種研修などを通した人財育成に注力しています。

MTP研修

▶概要

MTP（Medical Total Planner）研修は1999年にスタートした、顧客支援システム等の提案力を磨くための「戦略連動型研修」です。顧客の多様なニーズに対し、質の高い提案を行うことでより深い信頼関係を築くコミュニケーション能力を備えた社員を育成することを目的とし、年齢や役職を問わず「提案型営業」のスキルアップを目指しています。

本研修は1年間にわたって行われ、顧客支援システムの使用方法を熟知するとともに、全国から集まった受講者がディスカッションを通じて、「現状の問題点、課題は何か」「どのように対応するのか」を考え、内容を日々の業務の中で実践し、その結果を改めて受講者たちで考えて改善していくことを繰り返します。


研修風景

MTP研修を修了した社員は、Senior MTP研修の受講によりさらにレベルアップし、リーダーとしての活動を目指します。

受講者の声

本研修を通じて、医薬品・医療材料の在庫一元管理に悩まれている病院への大型医療機関向け物流システムの提案に取り組んでいます。提案当初はなかなか興味を示していただけませんでしたが、研修での学びを活かし粘り強く取り組むことで、導入をご検討いただくところまで進展しています。今後も挑戦を重ね、成功事例を共有し、リーダーシップを発揮できるよう努力していきます。


東邦薬品
東京営業部 病院第三部
兼丸 菜摘

医療経営士の資格取得支援

▶概要

地域医療構想をはじめとした医療を取り巻く環境が大きく変化しているなか、医療機関の経営や医療に関する専門的な知識の習得およびステップアップを目指す社員の自己研鑽を支援するため、医療経営士の資格取得の推奨およびサポートを行っています。

当社グループのMSは、顧客支援システムや高機能物流という当社グループの強みを活かしながら、お得意先や患者さまの課題解決のために、提案型の営業活動を実践しています。その際、資格を取得する過程で学んだ知識やノウハウを活用することで、医療機関や患者さま、そしてメーカーとの橋渡し的な役割を果たすとともに、地域特性に応じた医療に貢献することでそれぞれの地域から頼りにされる存在として活躍の場を広げていくことを目指しています。

合格者の声（医療経営士2級）

日々の営業活動を重ねるなかで、従来型の提案や価格交渉を超えた他社にはない強みを持つことが必要と感じていました。そのため、医療行政の仕組み・制度について体系的な知識を備え、お得意先から必要とされるMSになるよう、医療経営士の資格を取得しました。

資格取得を通じて得た知識や制度の改定情報などをお得意先に提供することができるようになり、自分自身の成長を実感しています。また新たに取得した2級では、専門的な知識以外に組織で結果を出すためのアプローチ手法も習得したため、チームのメンバーとともに学んだことを実践の場でも活用していきたいと考えています。


東邦薬品
東京営業部 病院第一部
綿谷 浩之 課長

リスキリング研修

▶概要

世界の創薬分野は、アンメットメディカルニーズに応える医薬品などのスペシャリティ製品が求められる時代となっています。そのため、約40年にわたるプライマリー製品中心の体制でビジネス展開をしてきた医薬品卸売企業も、そうした時代に合わせた変革をしなければ生き残ることができません。また、営業スタイルも長きにわたり「勘・経験・行動力」でしたが、現在はあらゆる業界でデータドリブン手法が主流となり、さらにAIの発展により、一層データを活用したアプローチが重要となります。

こうした状況のもと、当社グループが今までにない新しいビジネスへ取り組むためには、リスキリングなしでは変容への対応が困難と考えています。現在の医薬品開発治験状況から考えると、今後20年間は急性期病院市場への対応が最重要課題と認識しており、その手段としてデータドリブン手法を身に付け、ビッグデータとなった医療統計データを扱える営業部隊へと変容しなければなりません。そのために日々のリスキリングこそが、重要な取り組みと考え研修を実施しています。

受講者の声

従来の活動では、病院の医事課へのアクセスが難しく院内の人脈構築に苦労していましたが、リスキリングで習得したデータ分析に基づくアプローチが状況を大きく改善しました。医事課での面談では身に付けた知識とデータに基づいた提案を行い、相手からの信頼を獲得することができました。

この先の目標は経営層との面談であり、その実現に向けてDX推進部と連携を図り、リスキリングを継続していきます。



東邦薬品
東京営業部 病院第三部
佐藤 司 主任

産総研との共同研究

▶概要

当社は医療・介護者のスキルの多寡や患者さまの住む場所に関わらず、すべての患者さまが質の高い医療を受けられる「ユニバーサルメディカルアクセス※」の実現を目指し、2023年4月に産総研と連携研究ラボを設立しました。

当社グループの出向研究員8名と社内研究員16名が医療アクセスの課題解決や新しい技術・システム・サービスの社会実装に向けて、①再生医療等製品のための新たな搬送技術の開発、②物流拠点の高度化、③遠隔医療に必要とされる技術の開発、④データの収集技術と活用技術、の4つのテーマで共同研究に取り組んでいます。

この取り組みを通して、研究開発人財を育成し、社内における研究開発基盤の強化も目指しています。

ユニバーサルメディカルアクセスの実現に向けて
Universal Medical Access
TOHO-AIST

※ ユニバーサルメディカルアクセス：
医療・介護者のスキルの多寡に関わらず、誰もが不安なく質の高い医療・介護を提供できる仕組み。
また、住む場所に関わらず、災害・緊急時でも、必要十分な医療・介護にアクセスできる、究極の医療アクセシビリティを指します。

出向研究員コメント

主にコールセンター等での生産性向上のための生成AIの実用化を目指した研究を行っています。

その内容は、生成AIの能力を最大限に引き出すプロンプトエンジニアリングという技術と実務応用手法です。また、研究による知識取得だけでなく、産総研、大学の研究室、社内の様々な方と折衝することにより、プロジェクトマネジメントのスキル習得にも繋がっています。

今後は生成AIの早期実用化を目指し、当社グループの企業価値向上に貢献したいと思います。



国立研究開発法人 産業技術総合研究所 生命工学領域 生命工学領域連携推進室
東邦ホールディングス-産総研ユニバーサルメディカルアクセス社会実装技術連携研究ラボ
特定集中研究専門員
上野 信太朗

健康経営

私たちは医療・健康・介護分野に携わる企業として、社員一人ひとりが自身の健康と向き合えるよう環境整備に取り組んでいます。当社は健康経営優良法人認定制度「健康経営優良法人2024」に認定されています。



社員向け健康フェアの様子

当社グループの健康経営課題・目標・行動計画

健康経営に関する課題を抽出し、目標の設定および行動計画を立て、取り組みを実施しています。

東邦ホールディングスの健康経営
https://www.tohohd.co.jp/csr/social/employee

主な取り組み

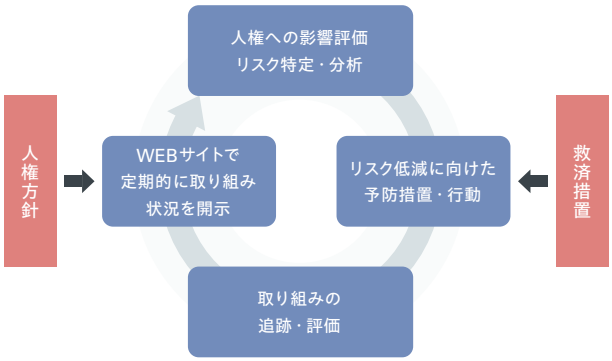
- オフィス内に健康器具、身長に応じた歩幅サインやストレッチサインを導入
- 社内報およびデジタルサイネージを通じた健康情報の発信
- 健康関連研修およびアンケートの実施（2023年度 実施回数：1回　受講率：99.3%　アンケート回答率：38.7%）
- 女性特有の疾患に関する研修およびアンケートの実施
  （2024年度 実施回数：1回　受講率：96.5%　アンケート回答率：41.0%）
- 健康フェアの実施（2024年度 実施回数：1回）
- 食生活改善（栄養相談会の実施、ベジチェックの導入）

人権の尊重

基本的な考え方

すべての人が生まれながらにして持つ基本的権利である人権の尊重は、企業として果たすべき重要な社会的責任であると認識し、東邦ホールディングスグループの人権方針を2023年に策定しました。本方針は当社グループのすべての従業員と役員に適用されるとともに、ビジネスパートナーやその他関係者に対しても理解・支持いただくことを期待しています。

人権課題を特定し、人権への負の影響を防止、軽減、対処するために、人権デューデリジェンスを実施します。



東邦ホールディングスグループ人権方針
https://www.tohohd.co.jp/csr/social/humanrights

主な取り組み

- 東邦ホールディングスグループ調達方針

  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実現するためには、事業継続の根幹となるサプライチェーン全体で取り組むことが必須であると考えています。そのため、当社グループが事業におけるサプライチェーンに関わるお取引先の皆さまとの深い信頼関係に基づき、責任ある調達活動を実現し、持続可能な社会の実現に貢献していくための指針として、「東邦ホールディングスグループ調達方針」を2024年に策定しています。

東邦ホールディングスグループ調達方針
https://www.tohohd.co.jp/csr/procurement/procurement_policy

・パートナーシップ構築宣言

当社は、「東邦ホールディングスグループ調達方針」に則り、お取引先の皆さまと一層の連携を深め、共存共栄の関係をもとにしたサプライチェーン全体の新たなパートナーシップを構築するため、2024年に「パートナーシップ構築宣言」を宣言しています。現時点で当社を含むグループ会社13社が、宣言を行い公表しています。

※パートナーシップ構築宣言とは…事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するもの

パートナーシップ構築宣言
https://www.tohohd.co.jp/csr/procurement/partnership

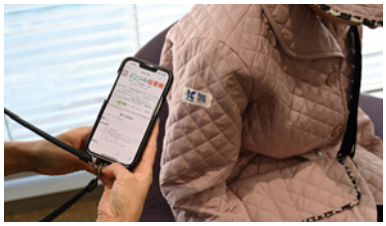
社会との共生

基本的な考え方

私たちは、地域社会と共存する企業であることを常に自覚して、地域社会に根ざした事業活動を実践し、地域社会からの信頼と共感を得られるよう努めています。

自治体との見守り協定

150の自治体と地域見守り協定を結んでいるほか、344市区町村にて「どこシル伝言板」を導入いただいています。「どこシル伝言板」は認知症高齢者や障がいなどをお持ちの方とそのご家族が地域で安心して暮らせるために開発した保護情報共有サービスです。あらかじめ利用登録された方が行方不明になった際、発見者が衣類や持ち物に貼付された二次元コードをスマートフォンなどで読み取ると、ご家族や自治体等の関係者に自動で保護をお知らせするメールが送信されます。



健康フェアの実施

当社グループの調剤薬局店舗では、地域の健康サポート薬局として処方箋がなくても気軽に来局できる薬局づくりに取り組んでいます。各調剤薬局では、地域の方のセルフメディケーションをサポートするため、OTC医薬品や健康食品、介護用品などの販売に力を入れているほか、薬・栄養・健康に関する相談や勉強会、認知症カフェの運営など多様な活動を行っています。



創業の地・世田谷のスポーツやアートを支援

世田谷で活動する女子サッカークラブ「スフィーダ世田谷FC」のオフィシャルパートナーとして2013年から支援しています。また、世田谷パブリックシアターが企画する舞台芸術普及プログラムや毎年10月に行われる世田谷アートタウンフェスティバルへの協賛など、創業の地である世田谷に関わる取り組みへの支援を行っています。



撮影:細野 晋司

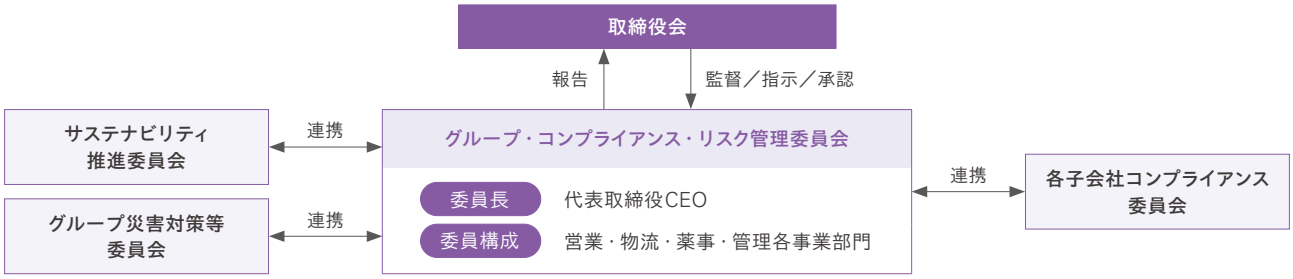
ガバナンス

リスクマネジメントの強化

基本的な考え方

事業運営を行うにあたり、将来の不確かな事象を事前に把握し、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。

グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会の体制図



コンプライアンス

内部通報制度

従業員（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・退職者）および当社グループの取引事業者等の従業員からの法令違反行為等に関する相談窓口の設置や、内部通報の適正かつ実効性のある仕組みを整備しています。これらの運用にあたっては通報者等が通報したことを理由に不利益な扱いを行うことを禁止しています。2023年度は28件の内部通報があり、いずれもすみやかに調査し、適切な対処を行いました。なお、通報内容に重大な違反はありません。

- **社内窓口**
  社内イントラから直接通報が行える「東邦ホットライン」を設置し、通報の守秘性と実効性を高めています。
- **社外窓口**
  弁護士事務所を窓口として設置し、通報に対する公平性と匿名性を確保しています。

全従業員へのコンプライアンス研修の義務化

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について、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、贈収賄防止および購買関連法規など、社外講師を迎えて実施し、全役職員に向けて動画配信などを行っています。

「かわら版」による社員啓発

コンプライアンスに関する知識と意識の向上を目的に、メールマガジン「コンプラかわら版」を隔週で発行しています。コンプライアンスに関する身近な話題を掲載し、コンプライアンスを「じぶんごと」として捉えてもらうことを企図しています。



内部統制

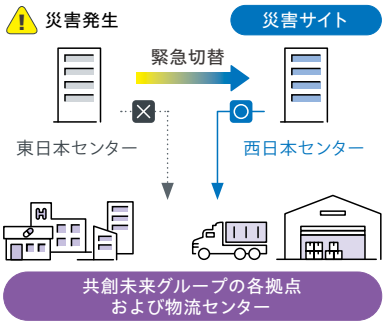
当社グループでは、取締役の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、および業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）に関する基本方針を定め、これを取締役会で決議しています。また、現行の内部統制システムは定期的に確認するとともに、社会情勢や環境の変化など、時々の要請に合わせた内部統制システムの構築に努めています。

リスクマネジメント

医薬品の安定供給およびBCP対策

不測の事態に備え、東京と大阪の2拠点にあるホストコンピュータを常に同期させ、一方が被災してもバックアップできる体制を構築しています。また、営業所や物流センターのコンピュータを遠隔でサポートできるようにするなど、着実にBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）を進めてきました。さらに、倉庫内管理システムの二重化、コールセンター間の連携、無停電装置の設置や定期的な災害訓練の実施等により、災害時にも医薬品を安定供給できる体制を整えています。

また、自然災害や感染症の流行が起こったときでも滞りなく医薬品等を届けなくてはなりません。そのため、当社グループでは様々な事態を想定し、BCPを整備しています。



▶ 主な取り組み

- ホストコンピュータおよび倉庫内管理システムの二重化
- 共創未来グループ災害等対策マニュアルの策定
- 共創未来グループ災害等対策委員会の設置および定期的な開催
- 自家発電設備の設置
- 災害時用バイクの配備
- 災害時優先電話、衛星電話などの設置
- 緊急通行車両等の事前届出制度の利用
- 安否確認システムの導入


自家発電設備


災害時用バイク

調剤薬局における調剤過誤防止の取り組み

医療用医薬品の性格上調剤過誤が生じた場合、人体に損害を生じさせる可能性があります。そのため、当社グループの薬局では、社員教育を徹底するだけでなく、調剤過誤防止機器の導入などを積極的に行い、安全性の向上に努めています。

共創未来ファーマにおける品質管理

当社の医薬品製造販売事業子会社である共創未来ファーマでは、調達する原料・資材から製造の各工程、出荷に至る過程において、GMP省令およびGQP省令、その他関連する法令に則り、製造管理および品質管理ならびに安全性確保に努めています。また、BCP（事業継続計画書）の策定により災害・流行性疾病等が発生した際の影響を最小限に抑えるよう取り組んでいます。

GMP省令…医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令

GQP省令…「医薬品、医薬部外品、化粧品及び再生医療等製品の品質管理の基準に関する省令」ならびにGVP省令（「医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器及び再生医療等製品の製造販売後安全管理の基準に関する省令」）

その他リスクと対応については、「リスク情報」をご参照
https://ir.tohohd.co.jp/ja/riskfactor.html

透明性の高いガバナンス体制の構築

P.41

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧（2024年11月8日現在）

取締役



枝廣 弘巳

代表取締役CEO 兼 CFO



馬田 明

専務取締役COO



松谷 竹生

取締役



多田 眞美

取締役
薬事統括部長



村川 健太郎

取締役
医薬品製造販売事業管掌

社外取締役



加茂谷 佳明

社外取締役（監査等委員）



小谷 秀仁

社外取締役（監査等委員）



後藤 千恵

社外取締役（監査等委員）

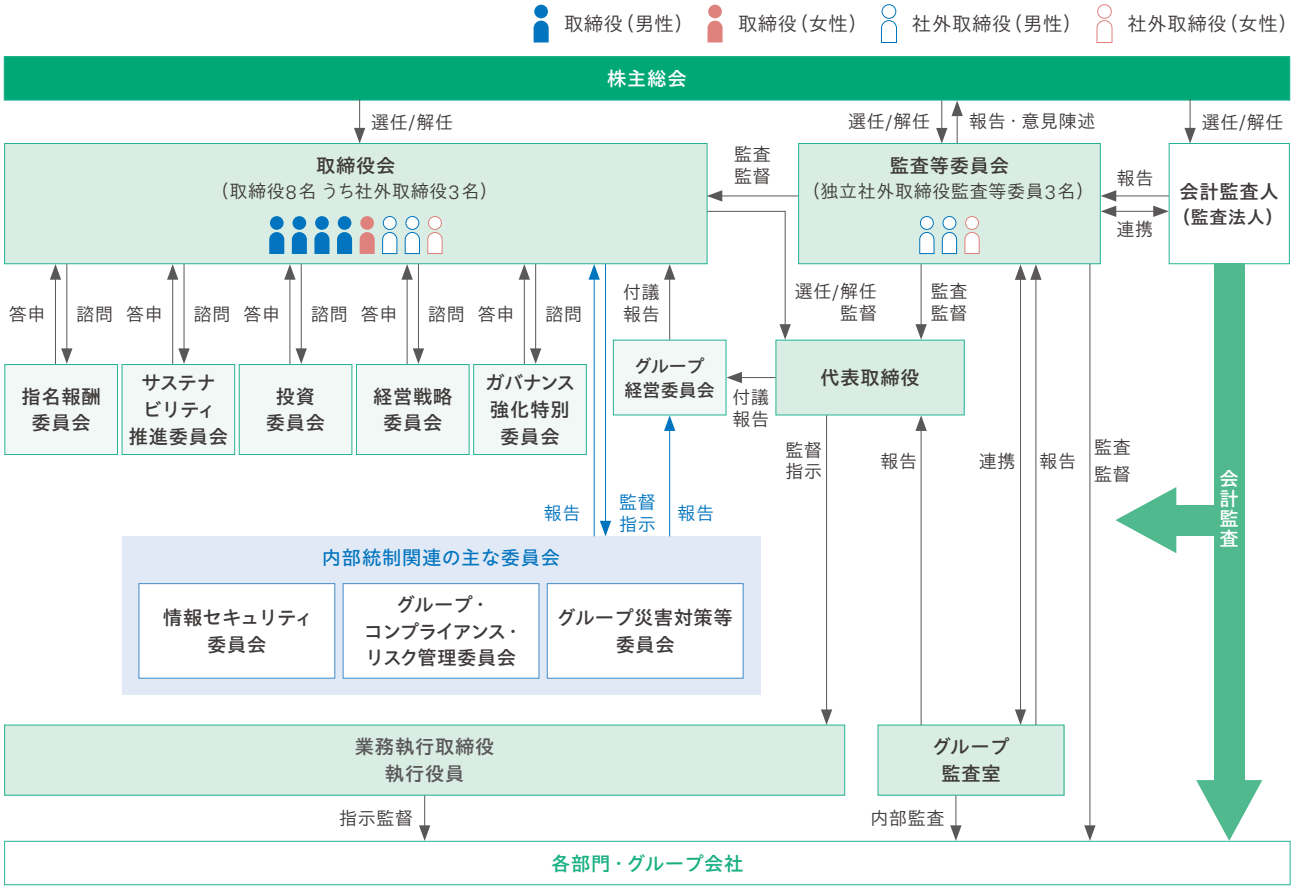
取締役の経歴
https://data.swcms.net/file/tohohd/dam/jcr:ad7dc211-e102-4fb5-a24c-02cf6e81d28e/S100TX0G.pdf#page=55

基本的な考え方

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ひとつとして取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス
https://ir.tohohd.co.jp/ja/management/corporategovernance.html

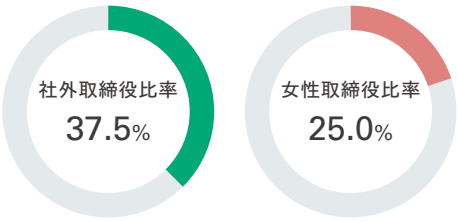
コーポレート・ガバナンス体制



（2024年11月8日現在）

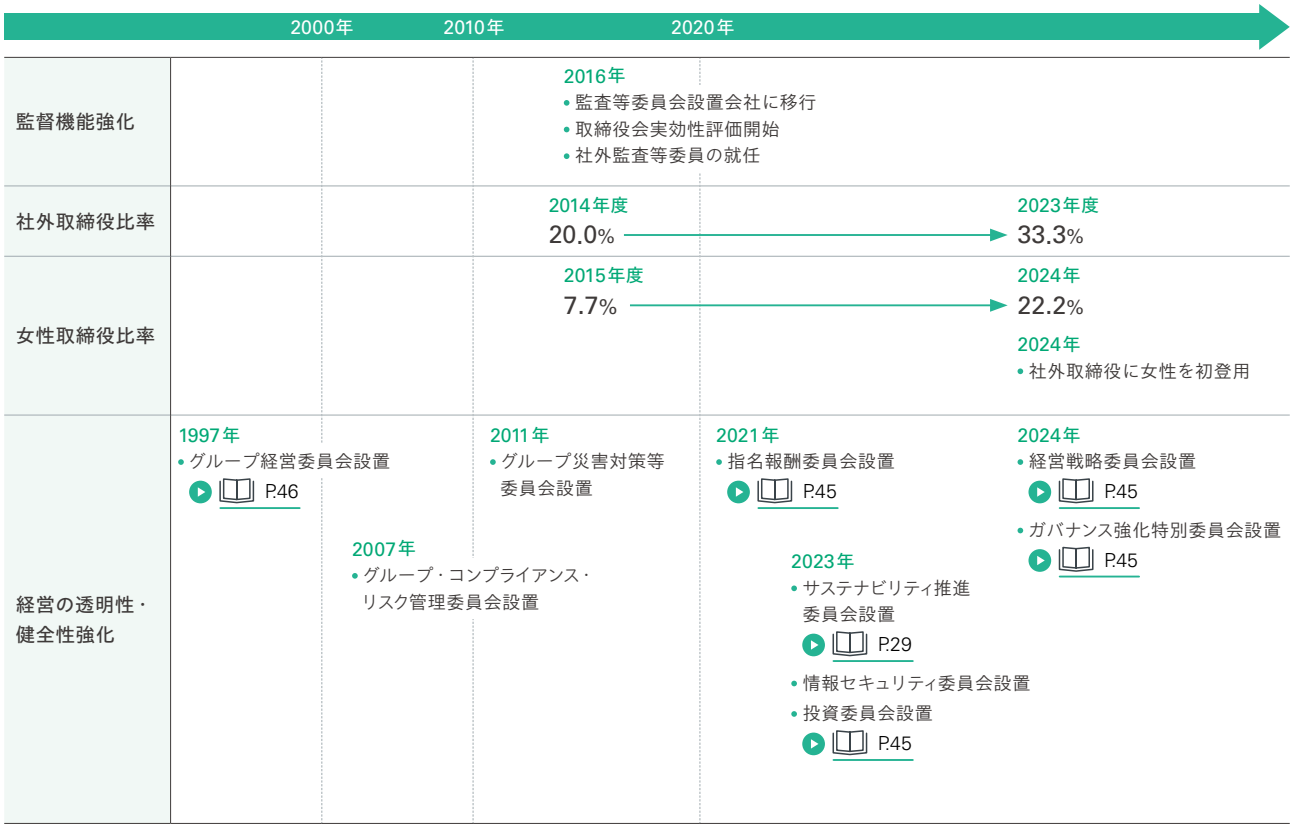
ガバナンス概要

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会議長	代表取締役CEO
取締役人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
取締役会開催回数（2023年度）	13回
監査等委員会開催回数（2023年度）	8回



（2024年11月8日現在）

ガバナンス強化の変遷



取締役の構成、知見・経験（2024年11月8日現在）

氏名	役職	性別	2023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	企業経営	営業	財務／会計	法務／リスク管理	業界の知見
枝廣 弘巳	代表取締役 CEO 兼 CFO	男性	13回/13回（100%）	—	●		●		●
馬田 明	専務取締役 COO	男性	13回/13回（100%）	—	●	●			●
松谷 竹生	取締役	男性	13回/13回（100%）	—	●	●			●
多田 眞美	取締役	女性	13回/13回（100%）	—				●	●
村川 健太郎	取締役	男性	13回/13回（100%）	—	●	●			●
加茂谷 佳明	社外取締役 監査等委員	男性	13回/13回（100%）	8回/8回（100%）	●	●		●	●
小谷 秀仁	社外取締役 監査等委員	男性	13回/13回（100%）	8回/8回（100%）	●	●	●		●
後藤 千恵	社外取締役 監査等委員	女性	—※	—※			●	●	

※ 2023年度は未就任

取締役会

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

▶ 取締役会での具体的な検討内容

2023年度については、中期経営計画2023-2025「次代を創る」の策定を決定したほか、以下の事項等について審議・決定しました。

自己株式の取得	中期経営計画で掲げた、「資本効率の改善と株主還元の向上」の実現に向け、2回の自己株式取得（120億円）を実施しました。
各種委員会の設置	取締役会の諮問機関として、投資委員会、経営戦略委員会の設置を決定しました。

■ 取締役会の実効性に関する評価

取締役会全体の実効性について分析・評価を行うために、取締役全員に対し、取締役会の構成、運営、議論、投資家・株主との対話状況等に関するアンケートを実施し、2024年6月開催の取締役会で評価および分析結果を報告しています。

01 Process 評価方法

- 対象者：社内取締役（6名）および独立社外取締役（3名）
- 評価方法：対象者に対するアンケートを実施
- 質問内容

1. 取締役会の構成	4. 投資家・株主との対話状況
2. 取締役会の運営	5. 前回評価で課題とされた事項に対する評価
3. 取締役会の議論	6. その他（取締役会全般について）

また、各項目について評価を行うとともに、多様な意見が集まるよう、自由記入欄も設けています。

02 Process 評価結果

上記取締役会の実効性に関する評価の結果、当社の取締役会の実効性は、現状の取締役会の役割・あり方に対して確保されていることを確認しました。

2023年度においては、以下の取り組みを実施し、取締役会における議論活発化のための環境の整備を図りました。

▶ 取締役会出席者の見直しを実施し、出席者を原則取締役のみに限定。

また、上記以外にも取締役会の開催頻度や審議時間、建設的な議論を行うための環境等、自由闊達な議論が行われていることが評価されています。

03 Process 今後の取り組み

当社では社外取締役監査等委員との懇談会を定期的に実施し、情報交換・認識共有を図るとともに、グループ経営委員会や子会社の取締役会に社外取締役監査等委員がオブザーバーとして参加することにより、情報共有体制の強化に努めています。

実効性評価結果を踏まえ、意見・助言があった事項に関しては適切に対応し、さらに取締役会の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めていきます。

■ 役員に対するトレーニング

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

■ 取締役会の諮問機関

指名報酬委員会

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

▶ 主な活動状況

2023年度については、独立社外取締役3名および社内取締役2名の計5名により構成され、以下について審議しました。

- 委員長の選任に関する事項
- 役員の選任に関する事項
- 取締役の報酬等に関する事項

投資委員会

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

▶ 主な活動状況

2023年度については3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.29

経営戦略委員会

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

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

※ 上記メンバーは2024年4月設立時点

ガバナンス強化特別委員会

当社グループのコンプライアンス、リスクマネジメントを含めたガバナンスのより一層の強化を図るべく、2024年8月にガバナンス強化特別委員会を設立しました。本委員会は客観的かつ専門的立場から、内部統制組織に係る検証およびガバナンスに係る助言・提言を行うべく、法律・財務・企業経営等の専門性を持つ社外のメンバーより構成されています。当社グループは本委員会からの助言・提言を踏まえ、さらなるガバナンス体制の改善と強化を図っていきます。

構成メンバー	
委員長	髙井 康行氏
委員	小谷 秀仁
委員	後藤 千恵
事務局	法務部、経営戦略本部 経営企画部

ガバナンス強化特別委員会 委員長メッセージ



ガバナンス強化特別委員会
髙井 康行 委員長

この度、ガバナンス強化特別委員会委員長を務めさせていただくことになりました。東邦ホールディングスグループにおいては、これまで医療用医薬品の入札に関する独占禁止法違反事案等、そのコンプライアンス体制あるいはガバナンス体制に疑問を生じさせる案件が発生しています。それを踏まえて、今後、二度とそのような事案が発生することがないようガバナンスを強化したいということであったため、微力ながら本委員会の長をお引き受けすることにしました。私は検事時代にリクルート事件の捜査に当たりましたが、その際、優秀な若手検事に、捜査会議では本来の自分の意見と関係なく、常にその場の議論の方向に対する消極意見、反対意見を述べるよう指示しました。捜査が独善的になり間違った方向に進むことを防ぐためです。本委員会もその時と同様に自由闊達な議論がなされるよう運営していきたいと考えています。

本委員会は、すでに4回開催されていますが、その度に事務局の皆さまの周到なご準備を踏まえて、私とお二人の委員の方との間で歯に衣を着せぬ議論が活発に行われています。私は、本当に役に立つ意見はこのような場から出てくるものと信じています。不祥事が発生する場合は必ずその土壌があるものです。本委員会の活発な議論を通じ、早期にその土壌を見つけて排除できるような仕組み・体制をつくりたいと考えています。皆さまのご協力をお願いします。

監査等委員会

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

▶ 主な活動状況

取締役会等の重要会議への出席や代表取締役との定期的な会合等を通じて、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の状況、監査上の重要課題等について意見交換を実施しているほか、会計監査人から会計監査の計画、方法および結果について定期的に報告を受け、情報交換を行い、効率的な監査を実施しています。

グループ経営委員会

グループ経営委員会では、当社グループの経営戦略や事業戦略、重要な業務執行に関する事項や各事業における取り組みの進捗報告および課題への対応策、取締役会へ上程すべき重要な事項についての協議・検討を行っており、原則毎月開催しています。また、本委員会には独立社外取締役も参加し、多様な視点からの自由闊達な議論が行われています。

▶ 主な活動状況

2023年度については15回開催し、主に取締役会への上程議案の事前審議や重要検討事項の協議・検討、各部門の報告等が行われました。

役員報酬

■ 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念および経営戦略に合致した業務の執行を促すことと業務執行を監督する機能を強化するため、個々の職責や取締役会における役割等を反映した報酬の体系および水準とし、当社の業績および株価等も勘案して決定しています。

■ 取締役の報酬体系

当社の取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬体系は、月額報酬、株式報酬(株式報酬型ストックオプションおよび譲渡制限付株式報酬)と役員賞与で構成しています。

なお、監査等委員である取締役の報酬体系は、基本報酬と業績および株価等を勘案した役員報酬からなる月額報酬と役員賞与で構成しています。

基本報酬	• 当社を取り巻く経営環境等を勘案したうえで各取締役の職位・役割に応じた固定報酬であり、月額報酬として支給
業績および株価等を勘案した役員報酬	• 業績および株価等を勘案した役員報酬は、前事業年度の経営成績等に応じた成果配分 • 前事業年度末時点で就任をしている取締役が支給対象となり、月額報酬として支給
株式報酬	**株式報酬型ストックオプション** • 株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることが目的 • 当社のストックオプションは、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価格を1円とする「株式報酬型ストックオプション」であり、当社における取締役の貢献度等諸般の事項を総合的に勘案し決定 • 2017年6月29日開催の第69回定時株主総会において、従来の株式報酬型ストックオプション制度を廃止し、下記の譲渡制限付株式報酬制度の導入を決議 **譲渡制限付株式報酬** • 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従来以上に与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、株式報酬型ストックオプション制度に替えて、譲渡制限付株式を導入
役員賞与	• 会社業績への貢献度等に応じ決定

■ 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7億円以内(うち社外取締役分は年額50百万円以内)として、監査等委員である取締役は年額50百万円以内として、2016年6月29日開催の第68回定時株主総会において決議しています。

- **取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬**

  株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会決議により決定しています。なお、2024年3月期においては、2023年6月29日開催の取締役会にて取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬について決議しています。

- **監査等委員である取締役の報酬**

  株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。なお、2024年3月期においては、2023年7月21日開催の監査等委員会にて監査等委員である取締役の報酬について決議しています。

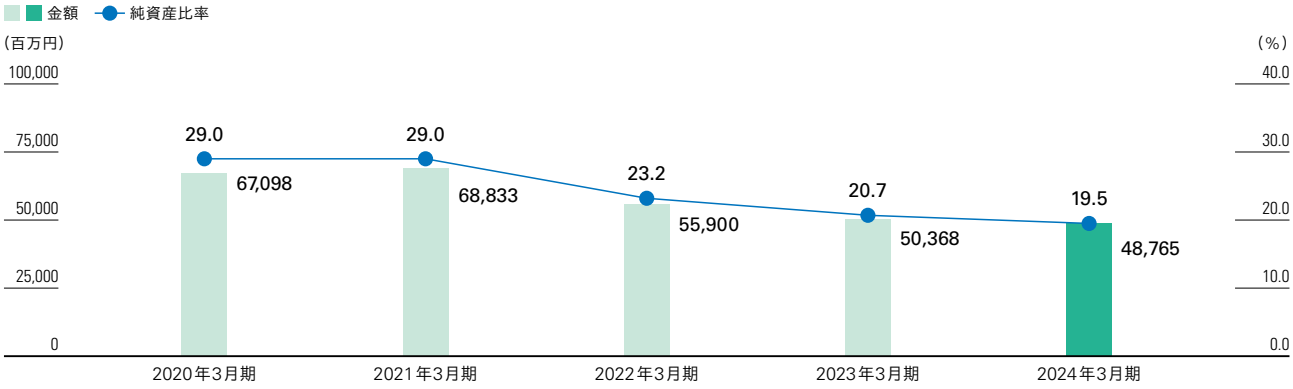
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の人数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)				対象となる役員の人数(名)
		月額報酬	役員賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く。)	326	283	19	—	23	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	—	—	—	—	—	—
社外取締役	45	42	2	—	—	3

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。政策保有株式は、保有先企業と十分な対話を経たうえで継続的に縮減しており、保有額については2026年3月期末までに純資産対比15%未満、2029年3月期末までには10%未満とすることを目標としています。また、議決権行使にあたっては、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。

政策保有株式の状況



(注1) 上記金額には非上場株式を含みます。
(注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
2020年3月期	52銘柄	2,298百万円
2021年3月期	16銘柄	7,391百万円
2022年3月期	15銘柄	5,195百万円
2023年3月期	12銘柄	5,808百万円
2024年3月期	12銘柄	13,188百万円

(注) 売却額および売却銘柄数には一部売却を含んでいます。

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家からの対話(面談)の申し込みに対して積極的に対応しており、その対応は、コーポレート・コミュニケーション部/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(2023年度)

- 機関投資家・アナリスト向け決算説明会：　2回
- 海外ロードショー　：　1回(面談先6件)
- 機関投資家・アナリストとの個別面談　：　85回

社外取締役メッセージ



加茂谷 佳明

社外取締役（監査等委員）

2020年に現職を拝命し、すでに4年を超えました。着任当初は、「具体的な経営戦略の現場への落とし込みがなく、明確な人事戦略もなく、これでよく会社が回っているな」というのが偽らざる気持ちでした。このような認識を監査等委員会の総意として有働前CEOに具申したところ、前CEOも同様の危機感を有しており、「トップの考えを分かりやすくすべての社員に伝えるためにはどうすればよいのか」「どうすればすべての社員が誇りとやりがいをもって業務に邁進できるのか」という議論を積み重ねてきました。その結果、新たに指名報酬委員会・投資委員会・サステナビリティ推進委員会・経営戦略委員会・ガバナンス強化特別委員会を立ち上げるとともに、中期経営計画2023−2025「次代を創る」が策定されたことは、この4年間の大きな成果であると考えます。

また、この4年の間で、取締役会の雰囲気も大きく変わりました。各議案に対して、経営への影響や、ベストの方策なのかをすべての取締役が真摯に考え、真剣な議論が行われるようになっており、私の就任当初の雰囲気とは大きく変わりました。改善すべき事項はまだまだありますが、自由闊達な議論ができる取締役会、透明性のある取締役会の実現に向けて、引き続き尽力していきます。

この4年間、東邦薬品の監査役の方々とともに各支社・営業所を訪問し、多くの支社長・営業所長の方々と意見交換を実施しました。その中で見えてきたことは、すべての社員が、「全ては健康を願う人々のために」という当社グループのスローガンのもと、医薬品の安定供給という社会的使命を果たすことを強く意識しているということでした。自分たちの活動が、国民の健康を担っていることを自覚しており、それを踏まえた行動が、まさに当社グループの礎であり、発展の要であることを私自身も強く感じた次第です。

当社グループを取り巻く環境は日進月歩で変化しています。この変化を、リスクと捉えるか、または機会と捉えるかによって、結果は大きく変わっていきます。社外取締役監査等委員として、この変化をまさに機会と認識し、当社グループの社員一人ひとりが「全ては健康を願う人々のために」を実践し、次代においても社会から必要とされる企業集団であり続けるよう微力ながら貢献していきたいと思っています。



小谷 秀仁

社外取締役（監査等委員）

当社グループは2023年5月より中期経営計画2023−2025「次代を創る」をスタートしました。この中期経営計画は、取締役会やそれ以外の機会においても繰り返し議論を行い策定しました。その後は取締役会での定期的な進捗確認はもちろんのこと、それに加えて昨今の社会の変化や動向等も意識しながら、引き続き経営戦略委員会の中でも継続的に議論を実施しています。当社グループのさらなる飛躍、持続的な発展に貢献できるように社外取締役としての役割を果たし、経営に貢献できるよう努力していく所存です。

株主の期待に応える成長を維持しながら、医薬品卸として日本社会でのヘルスケアインフラの役割を確実に果たし、刻一刻と変化する国際的な医療の潮流に対応できる新規事業を立ち上げていくことは容易ではありません。この目標達成のためにすべてを自社で行うことにこだわるのではなく、外部投資も含めて積極的に新しいビジネスの機会を獲得するため、投資委員会においても投資案件の戦略的方向性・評価・選択・Post Merger Integration※・アライアンスマネージメント等について、私のこれまでの経験を活かして助言をしています。

2024年8月よりガバナンス強化を目的として、取締役会の諮問機関であるガバナンス強化特別委員会が始動しています。私はこの委員会のメンバーとして、当社の成長の機会を逸することが無いようにスピード感のある経営体制を維持しながら、時代の要請に即した適切なレベルのガバナンス体制を構築するような管理体制づくりに努めていきます。

また、取締役会の実効性という観点では、指名報酬委員会の役割の重要性も日々高まっています。ここ数年、取締役人数の適正化や、財務・会計・法務に関する見識を有する女性社外取締役の選任、取締役会の管理監督、各種委員会の設立等、実効性向上のための取り組みが進んでいると認識しています。今後も監査等委員会を継続的に開催し、特に各部門の責任者からのヒアリングを行うことで当社の現状を把握しその成果を経営にしっかり反映させていきます。

社外取締役の責務はますます大きなものになるという認識を持ち、資本市場との正しい対話を行うことで、株主利益の適切な保護を図る役割・責務を果たすことにより、当社および当社グループの企業価値向上と社会への貢献を果たしていきます。

※ Post Merger Integration：M&A後の経営統合プロセス。



後藤 千恵

社外取締役（監査等委員）

当社グループは、「全ては健康を願う人々のために」をグループスローガンとして、医薬品の欠品は決して起こしてはならないとの使命感のもと、経営陣・社員が一致団結して医療・健康に貢献することで成長してきた企業です。その歴史ある企業が、今まさに事業構造やガバナンス、人財戦略、企業風土等の変革の時期にあります。私は、この大きな変革の時期に、社外取締役監査等委員として関与できることを幸いとして、当社グループの社会的評価を含めた企業価値向上に貢献したいと考えています。

監査等委員は、取締役会における議決権や監査等委員以外の取締役の選任等および報酬等に関する意見陳述権が付与されているなど、取締役という経営の意思決定に参加しながら、経営者の職務執行を監査・監督するという重責を担っています。また、社外役員は、その知見を活かし、経営陣・支配株主から独立した立場で少数株主をはじめとするステークホルダーの視点をもった意見を取締役会に適切に反映することもその職責です。私は、弁護士・公認会計士として、経営判断の原則・内部統制・取締役の監視義務・信頼の原則などの重要な法概念を理解し、中立的・第三者的な立場から経営層に対して忌憚のない意見を述べていきたいと思います。具体的には、取締役会の運営や審議の過程で不合理・不自然な点があれば、率直に疑問を呈し、議論を行い、提案を行っていきたいと思います。長い歴史がある会社では、独自の企業文化や社内慣行があります。もとより、良い点や強みは堅持しつつ、外部環境・内部環境の変化に応じて会社も変わっていく必要があり、何をどのように変えていくかについては、社外の視点を入れることが有用です。

私は、現在、ガバナンス強化特別委員会および指名報酬委員会の委員であり、グループ経営委員会のオブザーバー委員を務めています。ガバナンス強化特別委員会では、不正行為の防止と早期発見の仕組み、グループガバナンス体制の構築等の課題に精力的に取り組んでいます。他の社外取締役もそれぞれの強みを活かして企業価値向上に資するよう邁進しています。皆さま、当社グループが今の変革の時期を乗り切って、真に「次代を創る」（中期経営計画2023-2025）会社となることにご期待ください。

財務データ

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
損益の状況				
売上高	1,140,364	1,189,627	1,162,148	1,308,474
売上原価	1,038,358	1,084,520	1,055,793	1,182,429
売上総利益	101,998	105,103	106,320	125,928
販売費及び一般管理費	86,120	92,774	96,303	97,309
営業利益	15,877	12,328	10,017	28,618
経常利益	19,585	18,303	15,902	34,493
親会社株主に帰属する当期純利益	11,526	10,407	13,535	21,771
財政状態				
総資産	562,668	580,137	598,976	641,877
純資産	134,272	147,190	157,371	174,656
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	24,558	▲18,636	29,347	2,381
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲10,453	▲7,957	3,457	▲4,942
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲15,997	2,966	▲7,258	▲10,134
フリー・キャッシュ・フロー	14,104	▲20,594	32,804	▲2,561
現金及び現金同等物の期末残高	37,368	14,257	40,550	27,854
設備投資・減価償却				
設備投資額	13,871	13,895	4,857	6,959
減価償却額	2,913	3,709	4,729	4,721
主要な指標				
売上総利益率（%）	8.94	8.83	9.15	9.62
営業利益率（%）	1.39	1.04	0.86	2.19
自己資本利益率（ROE）（%）	9.01	7.40	8.89	13.12
総資産経常利益率（ROA）（%）	3.56	3.20	2.70	5.55
自己資本比率（%）	23.86	25.37	26.27	27.20
株価純資産倍率（PBR）	1.14	1.12	0.90	0.95
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	159.21	139.58	181.83	316.51
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,902.43	1,952.04	2,246.54	2,544.58
1株当たり年間配当金（円）	16.00	20.00	24.00	28.00
株主還元				
配当性向（%）	10.05	14.33	13.20	8.85
総還元性向（%）	53.30	17.76	83.70	23.81
DOE（%）	0.90	1.04	1.14	1.17

（単位：百万円）

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
1,231,046	1,213,342	1,222,199	1,263,708	1,210,274	1,266,171	1,392,117	1,476,712
1,121,182	1,099,149	1,110,152	1,148,354	1,110,961	1,157,484	1,277,750	1,357,564
109,993	114,172	112,042	115,415	99,372	108,687	114,366	119,148
95,749	95,155	96,258	97,825	95,069	96,159	98,000	99,817
14,244	19,016	15,783	17,590	4,303	12,527	16,365	19,331
19,844	25,045	21,452	23,732	10,289	18,182	19,176	21,787
14,225	14,384	13,863	16,230	4,989	13,379	13,630	20,657
598,155	645,799	663,727	670,827	683,181	702,376	715,288	773,427
188,271	207,772	213,848	231,009	237,405	241,281	242,916	249,437
16,062	51,978	13,428	10,815	8,768	16,341	▲9	59,934
▲6,294	▲12,448	▲7,649	▲15,664	680	▲11,032	4,315	9,091
▲9,900	▲3,754	5,329	9,479	▲680	▲4,473	▲13,060	▲22,195
9,767	39,529	5,779	▲4,849	9,448	5,308	4,306	69,025
27,721	63,671	75,382	80,013	88,882	90,014	81,839	128,673
9,326	9,406	4,053	14,604	6,000	4,480	3,309	4,162
4,483	4,498	4,869	5,198	6,424	6,634	6,119	6,244
8.93	9.41	9.17	9.13	8.21	8.58	8.22	8.07
1.16	1.57	1.29	1.39	0.36	0.99	1.18	1.31
7.84	7.27	6.58	7.30	2.13	5.60	5.64	8.40
3.20	4.03	3.28	3.56	1.52	2.61	2.71	2.93
31.45	32.15	32.19	34.41	34.73	34.30	33.93	32.22
0.85	0.83	0.88	0.69	0.60	0.54	0.65	0.92
207.12	209.84	207.71	233.34	70.77	189.70	196.70	320.14
2,736.30	3,030.58	3,135.45	3,273.86	3,364.65	3,415.50	3,623.81	3,969.20
30.00	30.00	30.00	40.00	30.00	30.00	32.00	40.00
14.48	14.30	14.44	17.14	42.39	15.81	16.27	12.49
14.49	18.63	86.72	34.73	42.41	15.82	70.35	70.41
1.14	1.04	0.97	1.25	0.90	0.88	0.91	1.05

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

非財務データ

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	対象
人事関連				
全従業員数(人)	10,227	10,036	10,039	
男性	5,536	5,361	5,263	
女性	4,691	4,675	4,776	連結
女性従業員比率(%)	45.9	46.6	47.6	
女性管理職比率(%)	20.3	21.5	20.9	
女性管理職比率(%)	11.4	16.5	16.0	東邦HD
新卒採用人数(人)	73	80	77	
男性	29	33	36	連結
女性	44	47	41	
新卒採用者に占める女性比率(%)	60.3	58.8	53.2	
平均勤続年数(年)	18.9	19.4	19.5	
男性	21.7	22.3	22.6	東邦HD 東邦薬品
女性	12.3	12.8	12.9	
平均年収(円)	6,049,697	6,010,459	6,143,484	東邦HD
月平均残業時間(法定外)(時間)	12:38	11:50	11:04	
有給休暇取得日数(日)	10.7	11.9	10.7	東邦HD 東邦薬品
有給休暇取得率(%)	45.2	50.2	45.4	
男性育児休業取得率(%)※	—	—	42.6	
育児短時間勤務制度利用者数(人)	163	166	179	
男性	2	1	1	連結
女性	161	165	178	
介護休業制度および介護休暇制度利用者数(人)	12	12	12	
障がい者雇用率(%)	2.77	3.63	3.16	東邦HD
障がい者雇用率(%)	2.30	2.30	2.40	東邦薬品

※ 男性育児休業取得率については2024年3月期より集計しています。

環境関連				
温室効果ガス排出量(Scope1)(t-CO_2e)	15,887	15,105	13,915	
温室効果ガス排出量(Scope2)マーケットベース(t-CO_2e)	16,885	14,943	14,825	
温室効果ガス排出量(Scope2)ロケーションベース(t-CO_2e)	15,791	15,947	16,001	
温室効果ガス排出量(Scope3)(t-CO_2e)	2,195,033	2,360,680	2,105,528	
カテゴリ1(購入した製品・サービス)	2,174,178	2,344,474	2,086,402	
カテゴリ2(資本財)	12,355	7,494	10,803	東邦HD 東邦薬品
カテゴリ3(Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動)	4,812	4,716	4,538	セイエル 幸燿 九州東邦
カテゴリ4(上流の輸送、配送)	534	640	354	東邦システムサービス
カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	32	20	18	
カテゴリ6(出張)	197	316	495	
カテゴリ7(従業員の通勤)	2,862	2,912	2,771	
カテゴリ13(下流のリース資産)	62	109	146	
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)(%)	19.8	26.5	29.7	

	2022年7月	2023年7月	2024年11月	
ガバナンス関連				
社外取締役比率(%)	33.3	33.3	37.5	東邦HD
女性取締役比率(%)	11.1	11.1	25.0	

会社概要・役員・株式情報

会社概要（2024年9月30日現在）

会社名	東邦ホールディングス株式会社
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	7,770名（連結）（有価証券報告書ベース）

グループ会社

東邦薬品（株）	医薬品卸売事業
ファーマクラスター（株）	調剤薬局事業
共創未来ファーマ（株）	医薬品製造販売事業
（株）東京臨床薬理研究所	臨床試験受託・支援事業
（株）東邦システムサービス	情報処理事業
（株）アルフ	情報処理機器の企画・販売業
（株）ネグジット総研	ソフトウエア開発・販売、 医業経営コンサルティング業
（株）e健康ショップ	医薬品に関するインターネット事業
（株）eヘルスケア	情報提供サービス業務
オーファントラストジャパン（株）	スペシャリティ医薬品関連事業
東邦不動産（株）	不動産事業
アルファリア（株）	医療機関・調剤薬局への キャッシュレス決済サービスの提供等
エンタッチ（株）	リモートディテーリング事業等

役員（2024年11月8日現在）

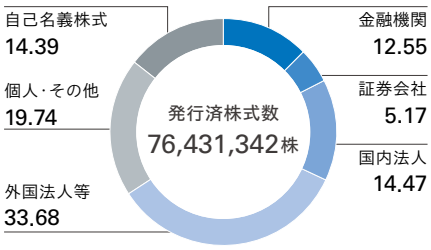
代表取締役CEO 兼 CFO	枝廣　弘巳
専務取締役COO	馬田　明
取締役	松谷　竹生
	多田　眞美
	村川　健太郎
監査等委員である取締役（社外）	加茂谷　佳明
	小谷　秀仁
	後藤　千惠
執行役員	中込　次雄
	河村　真
	小川　健吾
	上野　淳
	渡辺　一幸
	池田　聡
	清水　一樹
	駒井　理
	能代　愛子
	中田　繁樹
	河野　修蔵

株式情報（2024年9月30日現在）

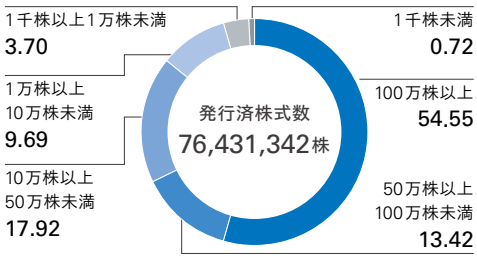
株式の状況

発行可能株式総数	192,000,000株
発行済株式の総数	76,431,342株
株主数	4,128名

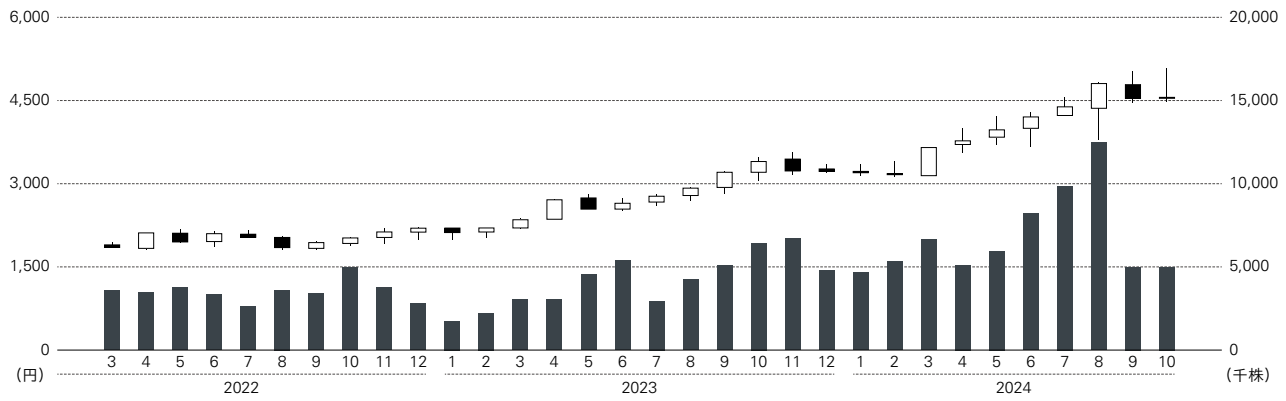
所有者別株式分布状況（%）



所有株数別株式分布状況（%）



株価および売買高の推移（月足）









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

GPN Green Purchasing Network 印刷サービス
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます PS24-0031

FSC www.fsc.org ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C014687

GREEN PRINTING JFPI P-A50002
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。

2025年1月発行