

中期経営計画2026-2028

「次代を翔ける」

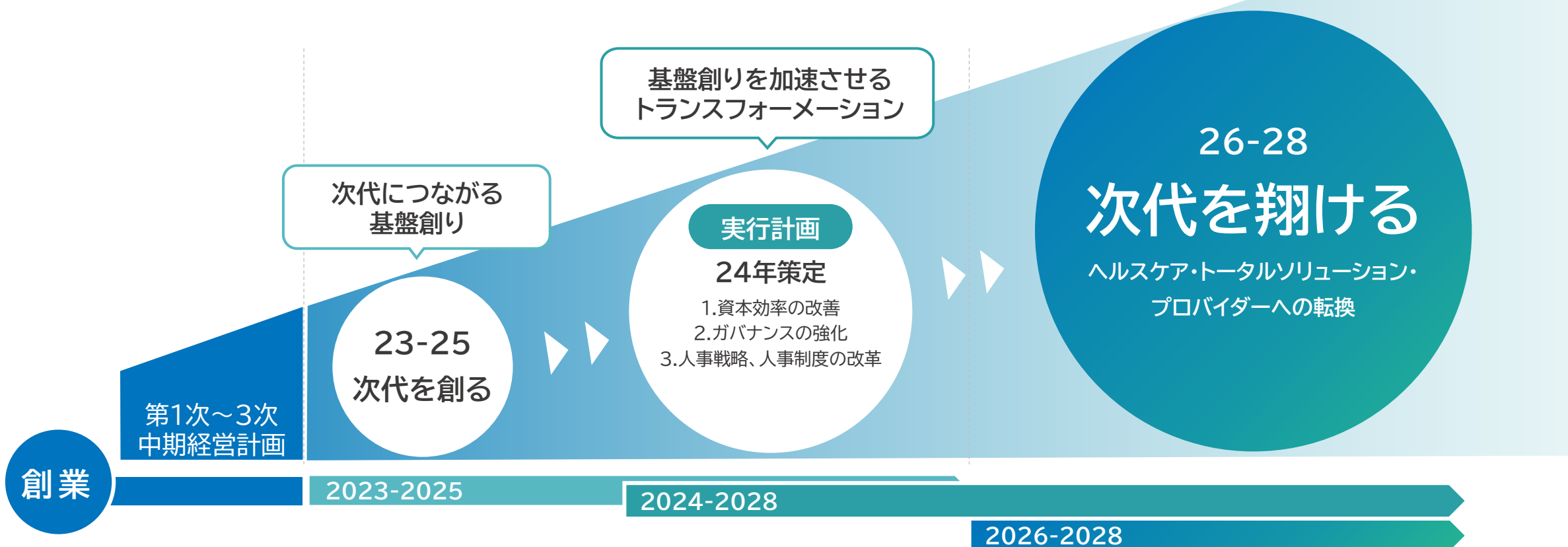
～「ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー」への転換～

中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」の位置づけ

ヘルスケア・トータルソリューション・プロバイダー

医療用医薬品に加え、医療機器/材料、検査薬、OTC、顧客支援システムなどのヘルスケア領域において、積極的なアライアンスにより新たな価値を創造し、取引先、お得意先、患者様に提供する

基盤創りから成長投資の加速により
収益化フェーズへ



「次代に向けた基盤づくり」としての一定の目標は **達成** 新規事業の構築など積み残した課題は本中期経営計画内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

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(チーフ・ガバナンス・オフィサー)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
 - ・ 新人事制度導入
 - ・ エンゲージメント向上活動の実施



成長投資・収益性向上

- スペシャル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

資本効率の改善と株主還元向上

- 株主還元向上
 - ・ 自己株式取得 370億円(目標300億円)
 - ・ DOE4.1%(予定)
 - ・ 配当 23年度:40円 24年度:65円、25年度:165円(予定)
- 政策保有株式の縮減
 - ・ 純資産比率15%未満達成見込み(2026年3月期)



モダリティ (取扱製品)の多様化

- コールドチェーン等の物流インフラの高度化
- スペシャルティ医薬品等の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



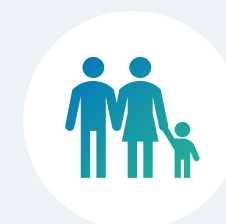
世界的なインフレ 傾向の継続

- 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

医薬品卸売事業の収益力強化とともに、
当社の強みを活かした新規事業の早期拡大

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

中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」全体像



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

成長戦略

医薬品卸売事業

医薬品卸売

- ・ スペシャリティ医薬品の獲得品目数の拡大
- ・ DX推進(BIxAIの活用)による営業配送体制の強化と生産性向上
- ・ 顧客支援システムの開発機能の強化

新規事業

新規事業

- ・ 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事業の早期拡大

医薬品製造販売事業

製 販

- ・ 新たなモダリティに対応したCDMO事業の拡大

調剤薬局事業

調 剤

- ・ ガバナンスの強化
- ・ DX推進による効率化と収益性の改善

効率化戦略

コスト構造改革 | 不採算部門の整理、営業、物流/配送の生産性の向上、間接材コスト削減、業務プロセス改革

経営基盤の強化

- ・ ガバナンスの高度化
- ・ DXの推進
- ・ 環境への貢献
- ・ 人的資本経営(制度・風土改革、DE&I、健康経営)

資本政策

- ・ 総還元性向100%以上
- ・ 安定的な増配と機動的な自己株式取得(株主還元 500億円以上)
- ・ DOE4%以上

28年度目標(連結ベース)

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) ※概ね6~7%と認識

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**

株主還元、政策保有株式

DOE **4%以上**

(中計期間中)

総還元性向 **100%以上**

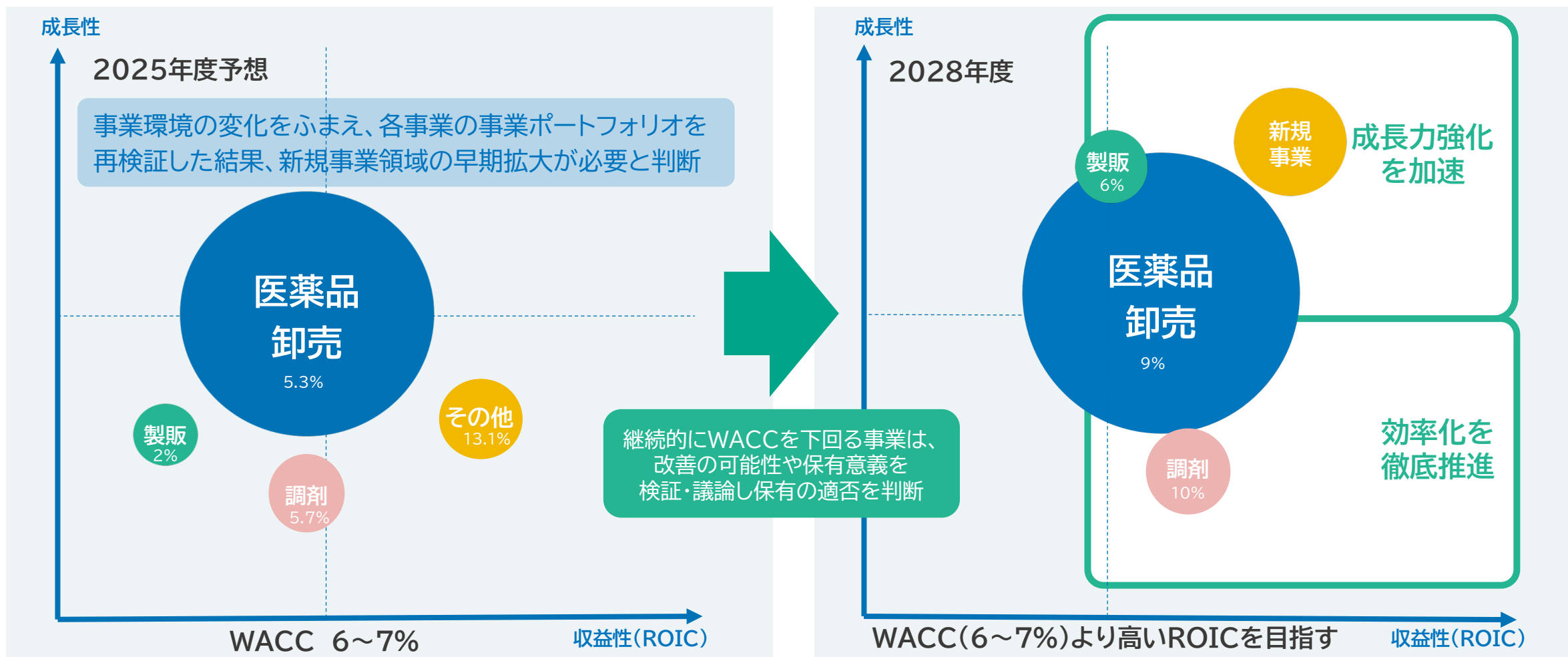
(中計期間中)

政策保有株式 **10%未満**

※純資産対比(2029年3月期末)

成長・効率化戦略の推進加速による事業ポートフォリオ改革の実現

ROE8%以上、営業利益率1.5%以上、営業利益300億円以上の実現を目指し「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」に経営資源を傾斜配分し、企業価値向上を実現



※円の大きさは事業(営業利益)規模をイメージ、円の中の数値はROIC

成長・効率化戦略

成長・効率化戦略のギアチェンジ

コスト構造改革の推進

医薬品卸売事業

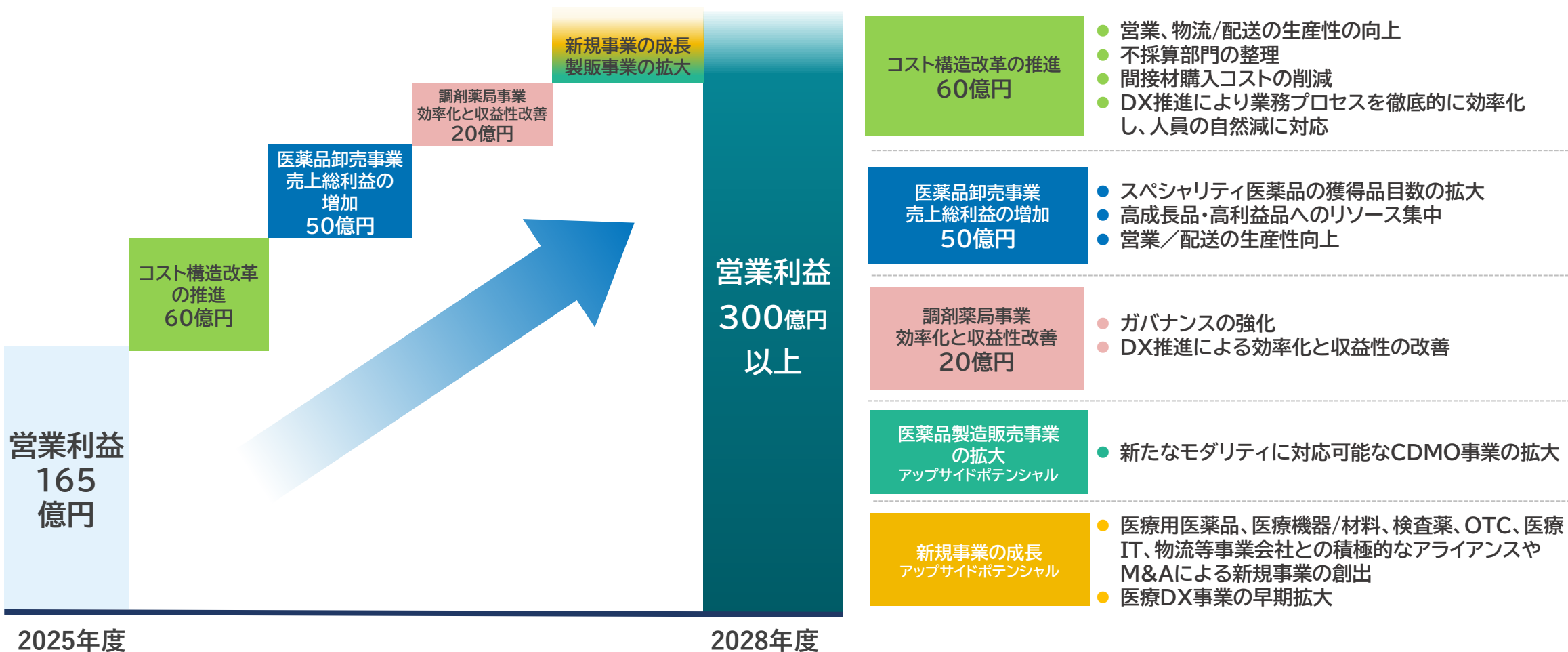
調剤薬局事業

医薬品製造販売事業

新規事業

成長・効率化戦略のギアチェンジ

4つの成長戦略とコスト構造改革の推進により営業利益300億円以上を目指す



4つの施策の推進により販管費率5.5%以下を目指す



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、及び成長領域の育成

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

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、患者様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、患者様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

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

高機能・高品質な物流とCDMOを含めたサプライチェーンを一体化し、国内にインフラを持たない外資製薬メーカーやバイオベンチャーに対して、開発段階からサポートすることで、**製造から流通まで収益機会を拡張**

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超え、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、患者様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、現状の枠組みを超えた新たな価値創造に資する先を探求していく

資本政策

株主還元方針

キャピタルアロケーション

投資規律の徹底

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

48,550

26,417

68,102

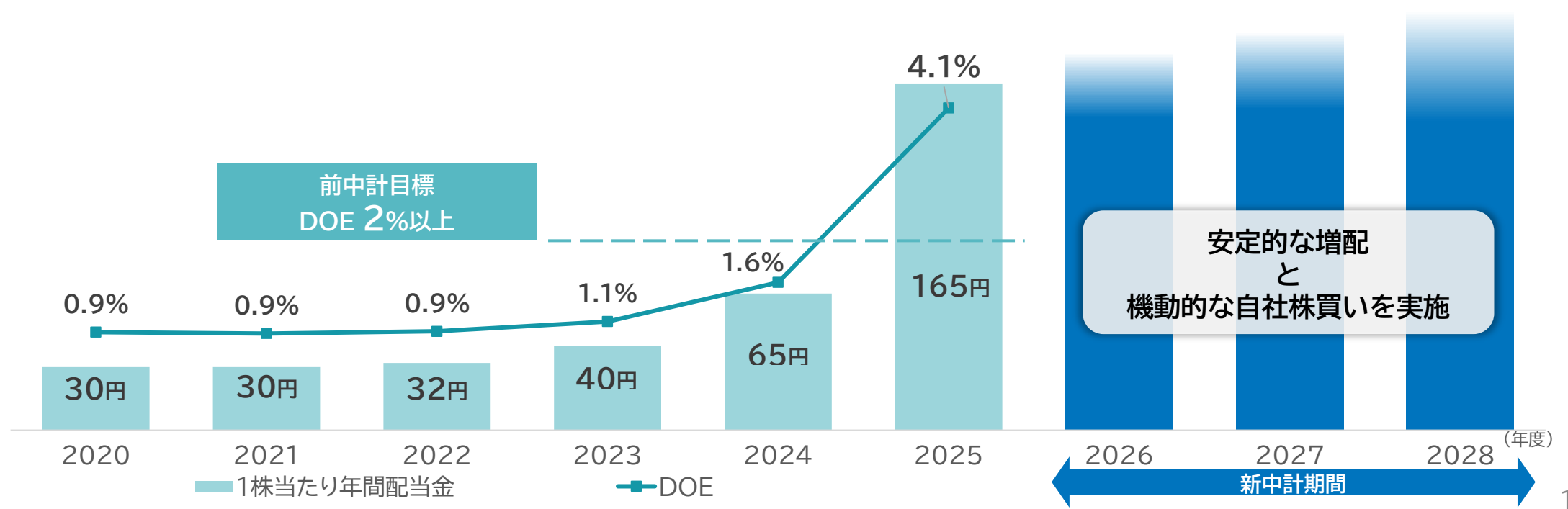
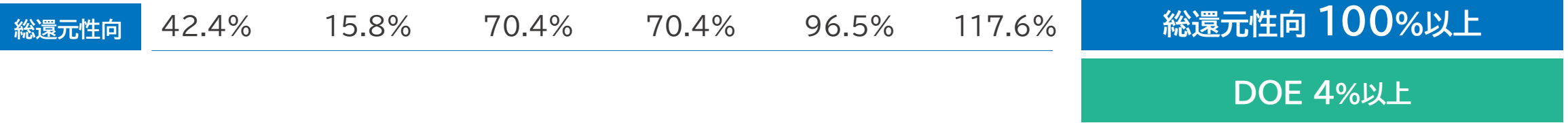
44,800

69,928

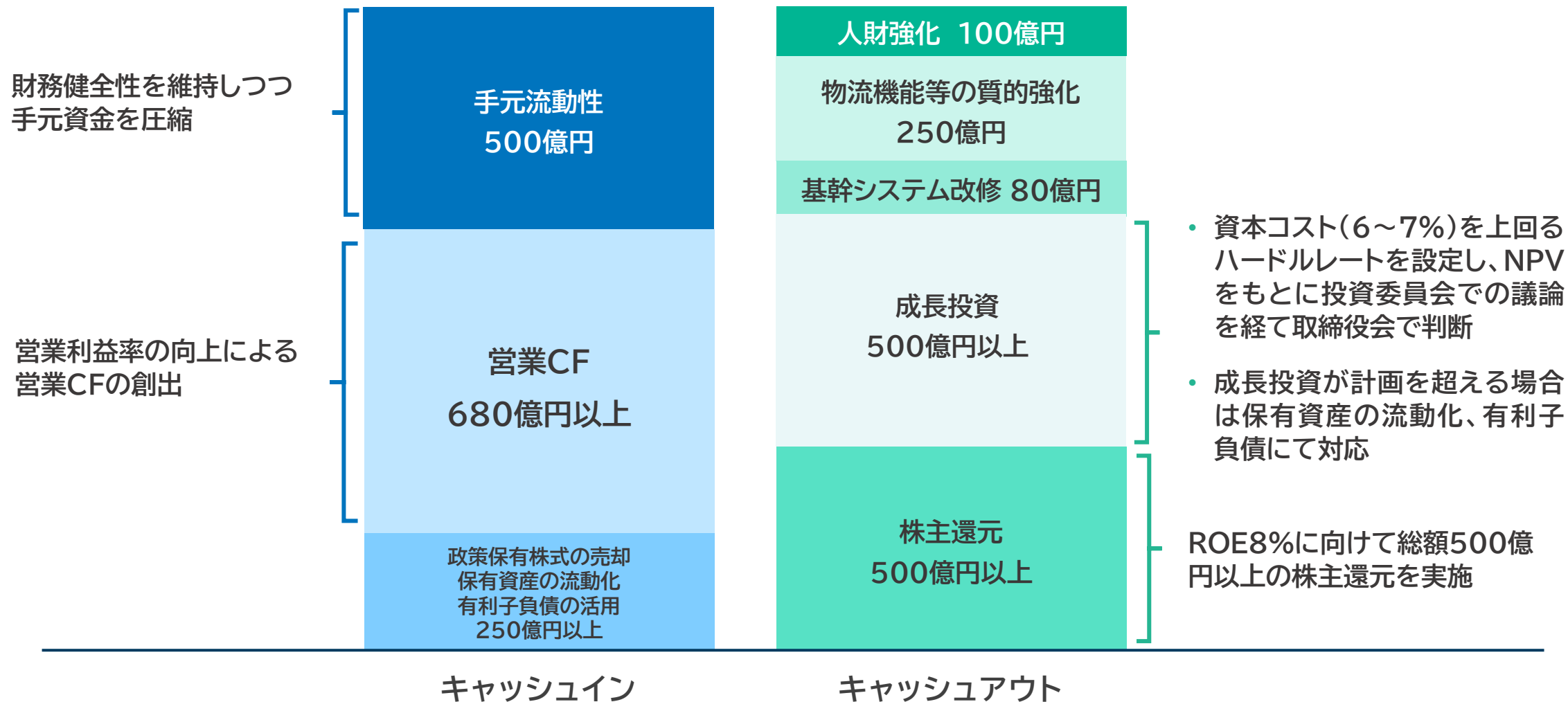
45,295

株主還元方針

- 総還元性向100%以上
- 本中計期間中500億円以上の株主還元を実施
- 本中計期間中DOEを4%以上という方針の下、安定的な増配および機動的な自己株式取得を実施

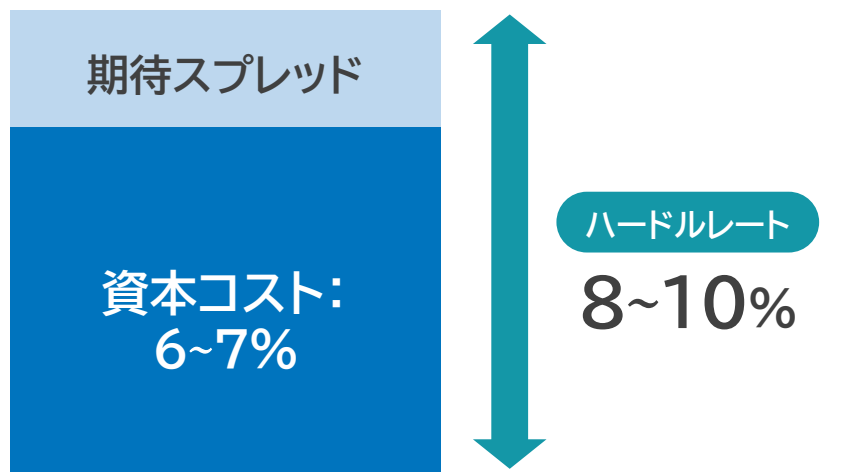


キャピタルアロケーション



経営戦略委員会において、協業や周辺領域への事業拡大により新たな付加価値創造が可能と判断。事業基盤を拡充し、企業価値向上・中計目標達成に資する領域に限定し、投資規律を踏まえて案件を検討。

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

客観的かつ透明な審査プロセス



- ✓ 投資委員会において、定期的に、当初目的の達成状況や経済的利益の向上策に関する検証を実施
- ✓ 2029年3月期のROE8%以上、営業利益率1.5%以上、営業利益300億円以上の達成に貢献することを目指す

経営基盤の強化

ガバナンスの高度化

人事中期戦略

環境保全への貢献

中期経営計画26-28「次代を翔ける」ロードマップ

23-25「次代を創る」での主な取り組み

取締役会の 実効性の向上

- 戦略に沿ったスキルマトリックスを特定
- 取締役会の過半数を社外取締役で構成
- 経営戦略委員会、ガバナンス強化特別委員会を設置

CGOの設置と 推進体制の整備

- ガバナンス改革の推進者としてCGOを設置
- グループガバナンス部が推進をサポート

ガバナンス強化 特別委員会

- 12項目の提言を含む最終答申を受領し、その提言に基づきガバナンス体制の抜本的かつ実効性のある改革に向けた具体的方針を策定・実行

対応方針に基づく主な取り組み

- 社外取締役の独立性基準の策定
- 社外取締役の情報交換・認識共有の場を設定
- 内部通報制度の強化・充実を図るため、コンプライアンス推進部を設置

26-28「次代を翔ける」

前中計からの取り組みを継続および強化するとともに、
守りから**攻めのガバナンス**を強力に推進

取締役会のさらなる実効性向上と議論の充実化

実効性の高い取締役会体制の維持

CGO主導のもと実効的な
ガバナンス体制構築のさらなる推進

コンプライアンスの徹底

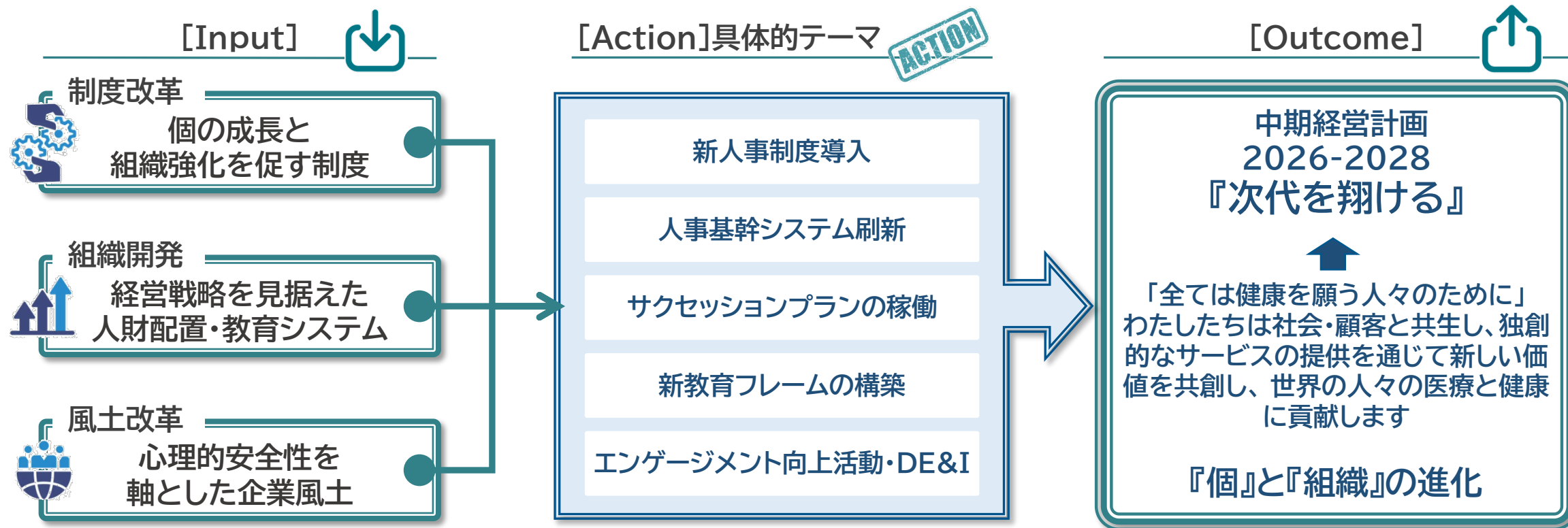
グループ会社のガバナンス体制強化

リスクマネジメント体制の高度化

【経営戦略】と「人事戦略」の連動

【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】

「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～」



安定供給と 環境負荷低減の両立

配送効率化による
走行距離削減



ガソリン車からEV車をはじめとする環境配慮車両へ順次切り替え・設置

他社との協業による
サプライチェーン全体での環境負荷低減

事業拠点への太陽光パネルの導入
建物のZEB化



- TCFDに沿った取り組みと適切な情報開示により、外部機関からの評価は着実に向上

CDP質問書: 「C」→「B-」



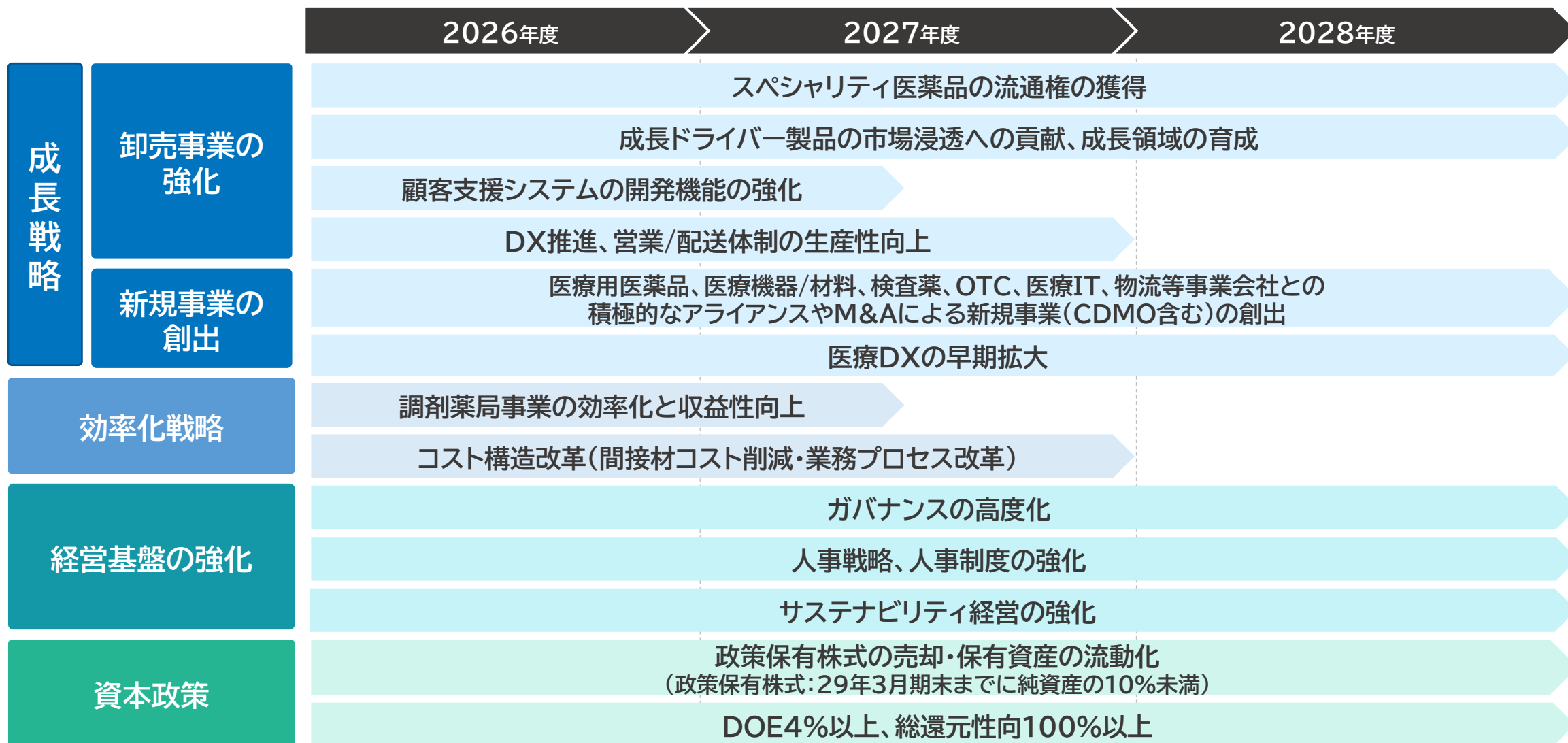
MSCI ESGレーティング: 「A」→「AA」



SSBJ基準への準備を着実に進める

- 温室効果ガス排出量削減(2030年度:60%削減 ※対2019年度比)
- 再生可能エネルギー電力利用率(2030年度: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 ※対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

中期経営計画2026-2028「次代を翔ける」ロードマップ



大規模買付行為等に対する取締役会評価結果 および対抗措置発動に関する株主意思確認の議案上程のお知らせ

取締役会評価結果及び対抗措置発動に関する決議事項

- 当社取締役会は、3D Investment Partners Pte. Ltd.(以下、3D)から大規模買付行為等説明書が提出されたこと受け、当社が導入している「当社株券等の大規模買付行為等に関する対応方針」に従い、3Dによる大規模買付行為等について、慎重に評価・検討を行ってまいりました。
- 本日、独立委員会(委員長:独立社外取締役・小谷秀仁)による勧告を受領し、当該答申の内容を最大限尊重し、当社取締役会は、3Dによる大規模買付行為等が行われた場合には、対抗措置を発動すべきと判断するに至りました。
- これを踏まえ、6月に開催される定時株主総会において対抗措置発動の是非を株主の皆様にお諮りする議案を上程することを決議いたしました。

取締役会評価結果に関する概要

3Dによる大規模買付行為等は、当社の経営に対する影響力を高めることにより、自らの思うとおりに当社に意思決定をさせ、短期的な利益を実現することが目的であると評価します。
そのため、当社の中長期的な企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれがあり、取締役会として強く反対します。

3Dによる大規模買付行為等に反対する理由

3Dの目的

3Dの真の目的は純投資やガバナンス体制の改善を通じた企業価値向上ではなく、当社経営に対する影響力を高めることで、自らの意向に沿った経営判断を強制し、短期的な利益を実現することにあること

企業価値への影響

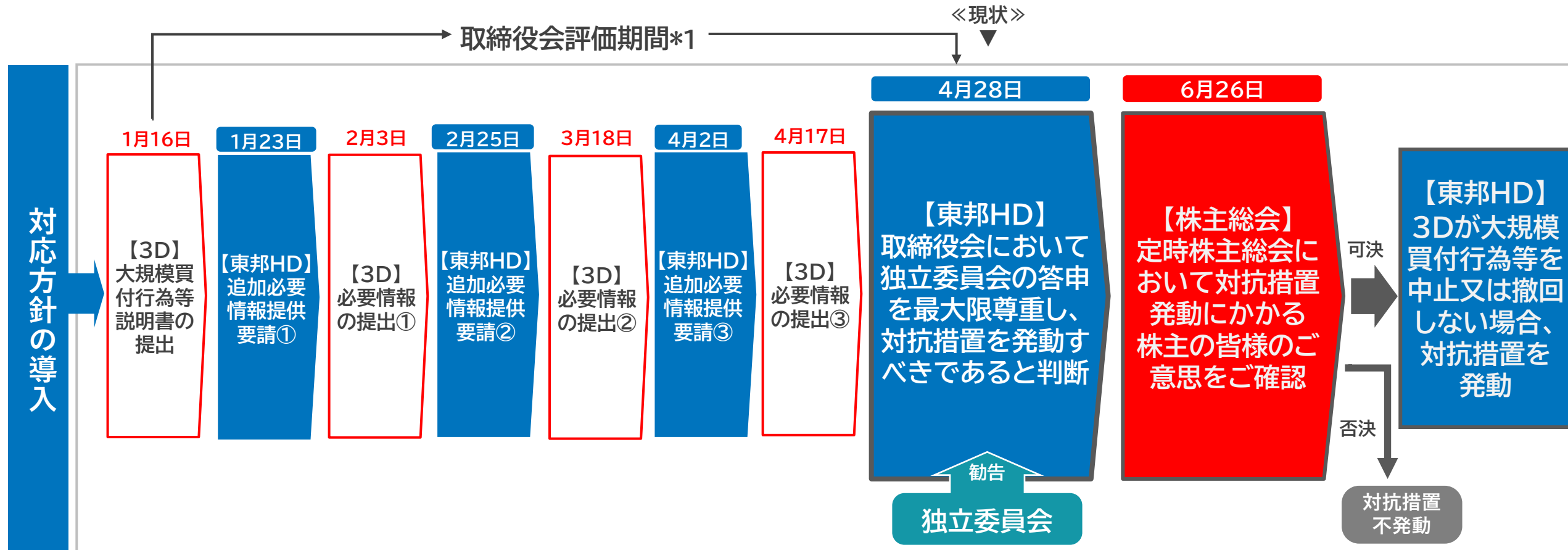
追加取得を通じて当社経営に対するより重要な影響力を有することになるにもかかわらず、3Dは当社の事業等への無理解を露呈しているといわざるを得ず、短期的な利益の追及により、当社が取引先からの信頼を喪失し、当社の収益機会の喪失を招くことに加え、当社の社会インフラとしての重要な使命を果たせなくなるおそれがあること

株主共同の利益への影響

3Dと一般株主との間に利益相反が生じ、3Dが影響力を高めた場合、少数株主の利益が犠牲になる可能性があること
大規模買付行為等は、十分な情報提供がされないまま、市場内買付により、上場維持を前提とした買収であり、一般株主に対する強圧性があること

「当社株券等の大規模買付行為等に関する対応方針」の今後の流れ

当社取締役会は、2026年6月に開催予定の定時株主総会において、対抗措置発動の是非を株主の皆様にお諮りする議案を上程することを決議しております。本議案が可決され、3Dが大規模買付行為等を中止又は撤回しない場合には、当社取締役会は、本対応方針に基づく対抗措置の発動として、新株予約権の無償割当て決議を行うこととなります。



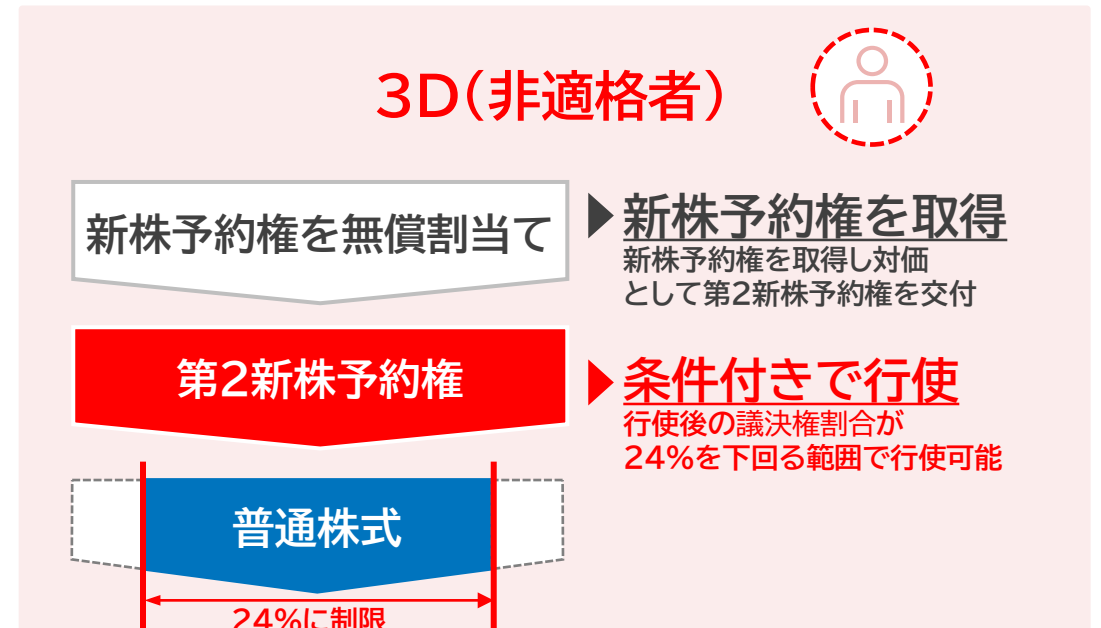
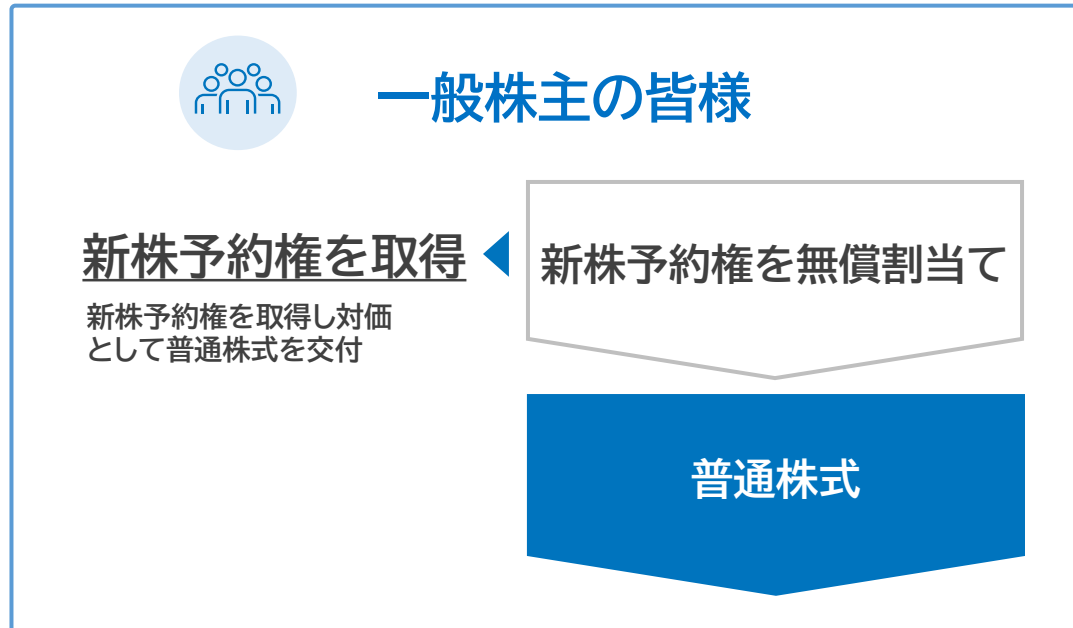
*1 大規模買付行為等説明書受領日から原則60営業日以内(4月14日まで)。独立委員会の勧告を受け4月28日まで延長(10営業日延長)。

対抗措置に関する概要

- 発動議案が株主意思確認総会にて可決され、大規模買付行為等が撤回されない場合に、対抗措置を発動。
- 取締役会の決議により一般株主と3Dとで行使条件及び取得条項が異なる新株予約権の無償割当てを実施。
- 一般株主の皆様が保有する当社株式全体の価値が希釈化されることはありません。

東邦HD

保有株式数に応じて全株主へ
新株予約権を無償割当て



Appendix: ガバナンス強化特別委員会の最終答申に基づく主な対応状況

取締役会のさらなる実効性向上と議論の充実化



中期経営計画遂行に向け再定義した当社取締役会に求められるスキルセットとスキルマトリックス

中期経営計画・実行計画で掲げたあるべき姿の実現に向け、当社取締役会に求められるスキルを再定義し、7項目を選定基準とする新たなスキルマトリックスを策定

そのうえで、ガバナンス機能のさらなる強化を図り中期経営計画の遂行における実効性を高めるべく、(株)フジクラの代表取締役を務めるなど、企業経営者としての豊富な知見と経験を有し、他社での社外取締役としての実績も兼ね備えた伊藤雅彦氏を社外取締役候補者として招聘しており、本年6月開催の定時株主総会に付議する予定

社外取締役のみによる情報交換・認識共有の場

社外取締役のみで構成される情報交換・認識共有の場を設け、HD取締役会の付議・報告事項に関する事前ブリーフィングおよび意見交換を実施(本年4月にはすでに2回開催)

社外取締役の理解深化とともに、独立した立場からの率直かつ建設的な意見形成を促進し、取締役会における議論の質の向上と意思決定の高度化を通じて、中期経営計画の着実な遂行をガバナンス面から下支えする

社外取締役の独立性に係る当社独自基準の策定

東京証券取引所の独立性基準を踏まえつつ、実質的な独立性の確保に主眼を置いた、より厳格な当社独自の独立性基準を策定し、より高度なガバナンス体制の構築を目指す

かかる体制により、取締役会における建設的かつ実効的な議論を通じて、中期経営計画の遂行および企業価値向上の実現を下支えする

氏名	役職	役員が有する知見・経験						
		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	●	●				●	●
馬田 明	取締役 専務執行役員 COO	●		●		●		●
松谷 竹生	取締役 常務執行役員 CGO	●		●	●	●	●	●
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	●				●	●	●
芳賀 真名子	社外取締役	●	●	●				
伊藤 雅彦	社外取締役	●		●		●	●	
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		●	●	●			
齋藤 美帆	社外取締役 監査等委員	●	●	●				

※上記の表は、取締役候補者を原案どおり承認可決いただいた場合の取締役会のスキル・マトリックスとなります。

CGO主導のもと実効的なガバナンス体制構築のさらなる推進



CGOの権限・責任範囲

取締役会・委員会・グループを横断してガバナンスを機能させる

直接的に関与・統括する領域

- ガバナンス改革全体の推進責任者
- グループガバナンス部を通じた実行管理
- ガバナンス強化特別委員会の答申の実装推進

実質的に管掌する委員会

- コンプライアンス委員会(内部通報制度の強化、コンプライアンス推進部との連携)
- リスク管理委員会(リスクマネジメント高度化、マニュアル整備を含む危機管理体制構築)

グループガバナンス

- 子会社の統治体制強化、財務・事業状況のタイムリー把握

CGOが主導・管掌する当社の組織体

■ コンプライアンス委員会

ガバナンス強化特別委員会から提言された12項目を推進し、自由闊達な企業風土を作るべく以下を今春審議予定

- ① コンプライアンス推進に関する年度目標及び実施報告
- ② 内部通報制度の運用状況確認

■ リスク管理委員会

経営上のリスクに関する基本方針・規定の策定(各事業部門のリスク発生防止体制の検証・改善勧告等)

■ グループガバナンス

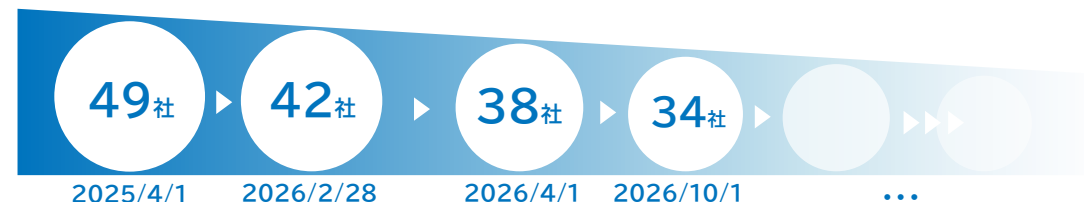
子会社管理

子会社管理機能をグループガバナンス部に集約、関係会社管理規程の抜本的見直し、情報共有体制の整備等を実施

子会社再編

子会社再編のPM機能を担当

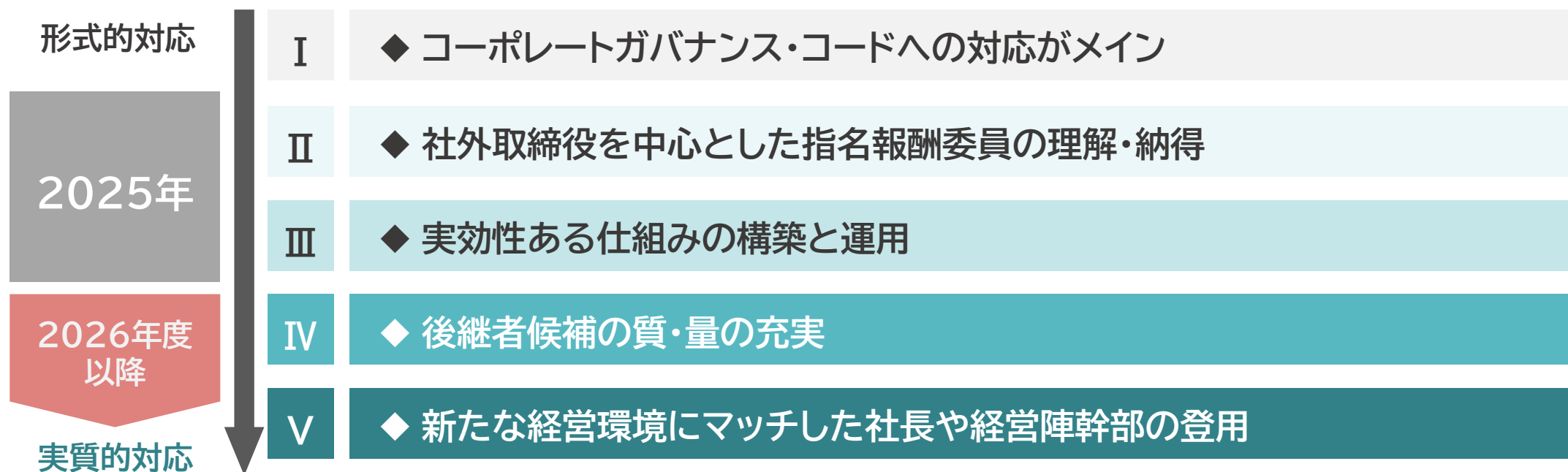
(実績)子会社数推移 49社(25/4)→42社(26/2)→38社(26/4)→以降も縮減



「人的資本の価値最大化」の推進策としてのサクセッションプランの体系化

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・運用することで、恣意性の排除と説明責任の強化を図り、資本市場からの規律および株主からの要請に対しても適切に応答し得る体制を整備

サクセッションマネジメントの対応段階





全ては健康を願う人々のために