



2024年11月8日

各 位

会 社 名 東邦ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役 CEO 兼 CFO 枝廣 弘巳
(コード番号 8129 東証プライム市場)
問合せ先 執行役員 経営戦略本部長 河村 真
(電話 03-6838-2803)

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お知らせ
～中期経営計画の加速・実効性の向上と企業価値の更なる向上を目指して～

当社グループは、2024年4月に経営戦略委員会を設置し、2023年度からスタートした中期経営計画2023-2025「次代を創る」における4つの基本方針、すなわち「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」に関しての取り組みを加速させ、より実効性を高める具体的な実行計画を明確にすることを目的とし、議論を進めてきました。このたび、経営戦略委員会からの提言に基づき、本日の取締役会において下記の通り具体的な実行計画を決定いたしましたのでお知らせします。

記

本リリースの構成

1. 環境分析をふまえた「当社のあるべき姿」と現状の課題
2. 戦略と実行計画
 - (1) 資本効率の改善
 - (2) ガバナンス強化
 - (3) 人事戦略、人事制度の改革
3. ロードマップ
4. 推進体制

1. 環境分析をふまえた「当社のあるべき姿」と現状の課題

議論を進めるにあたり、まず、事業戦略への影響が予測される主な外部環境の変化を精査し、以下を確認いたしました。

外部環境の変化

- ① 中長期的な少子高齢化
 - ・ 労働人口の減少
 - ・ 医療費、薬剤費の抑制傾向の継続
 - ・ 医薬品市場における限定的な成長
- ② モダリティの多様化
 - ・ スペシャリティ製品の増加
 - ・ 取扱製品、及び取引形態の変化

- 治療アプリ等の新たな治療方法の開発
 - 最新技術に基づいた医療機器の増加
 - ③ 地域包括ケアシステムの進展
 - 在宅医療の増加
 - 医療・介護の連携加速
 - 診療報酬・調剤報酬の保険点数の変化
 - セルフメディケーションの進展（健康・未病・予防）
 - 医療 DX の進展
 - ④ 物流に関する環境変化
 - 災害時対応強化策への要請の高度化
 - より厳格な GDP*対応
 - 2024 年問題等の労働環境の変化
 - ⑤ 世界的なインフレ傾向の継続
 - コストアップ（エネルギー価格等）
 - 賃金等の上昇圧力
 - メーカーからの仕入原価上昇
- ※ GDP : Good Distribution Practice 医薬品の適正流通ガイドライン

当社のあるべき姿

今後の外部環境変化及び当社の現時点での強み、弱みを踏まえ、当社のあるべき姿を以下のように整理いたしました。

- 医薬品を安定供給するという社会的使命に対し、たゆまぬ創意工夫で確立した高品質な物流により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
- 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）の取扱いを通じ、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している
- 当社の強みである顧客支援ビジネスにおいて、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。また、そこから得られる情報を通して患者様に必要な薬を確実に届ける仕組みを確立している
- 優秀な人材が集まり活躍できる場が提供されて、社員は常に成長し続け、様々な課題に積極的に挑む企業文化が確立されている
- 今後の環境変化に対して迅速かつ適切な戦略意思決定、及びその確実な実行ができるよう、ガバナンス、組織、社内管理の仕組みの質的向上を継続的に図り、サステナブルな組織へと進化し続けている
- 強い財務基盤のもと、経営理念の実現と継続的な企業価値向上に向けて事業を推進することにより、すべてのステークホルダーのニーズに高いレベルで応え、信頼されるパートナーとして社会に欠くことのできない存在となっている

現状の課題

次に、あるべき姿と現状のギャップを確認した上で、取り組むべき課題を以下のように整理いたしました。

- 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

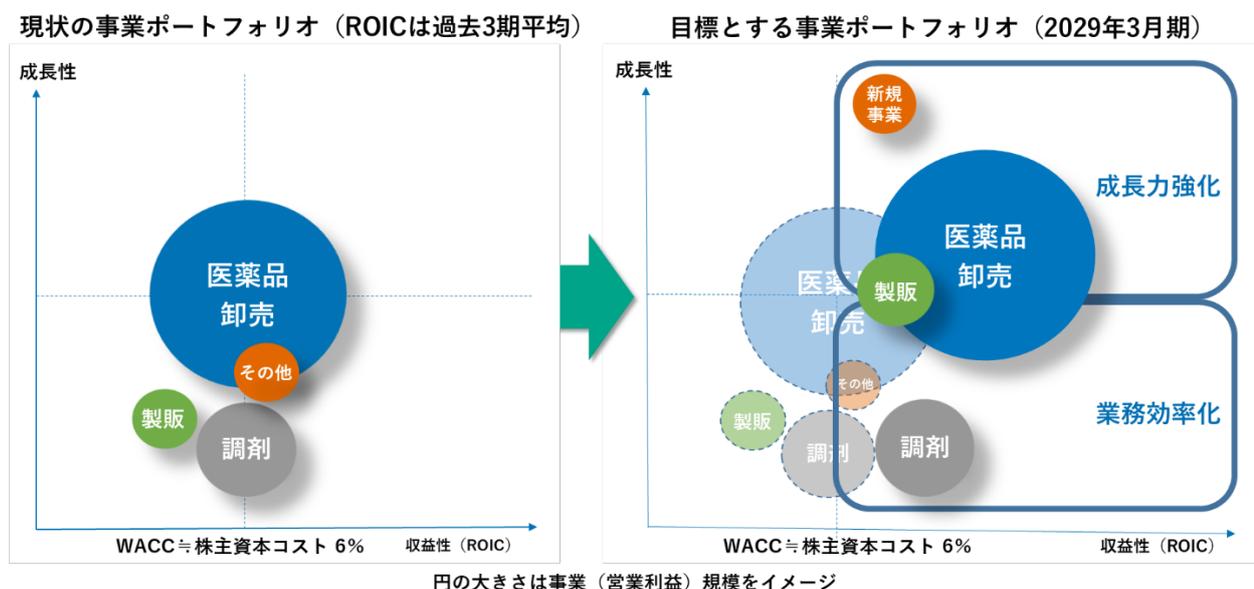
2. 戦略と実行計画

上記課題への対応策の検討にあたり、「資本効率の改善」、すなわち、収益力拡大によるROE目標達成の観点を最重要と考え、事業ポートフォリオの優先順位付けを検討してまいりました。この結果、当社のコア事業である医薬品卸売事業の収益性・生産性の向上を実現するための営業強化策、スペシャリティ製品の流通における競争優位の確立、及び顧客支援ビジネスという当社の強みを活かした新規事業に経営資源を傾斜配分するという結論に至りました。また、この事業ポートフォリオ改革を推進するために、「ガバナンスの強化」と「人事戦略、人事制度の改革」の観点から、ホールディングス体制の強化やDXの活用も視野に入れた組織、人財インフラの強化についても方向性を確認しております。

(1) 資本効率の改善

事業ポートフォリオの方向性

2029年3月期までに当社の目指す事業ポートフォリオの方向性は以下の通りです。



各事業の成長戦略

① 医薬品卸売事業

当社が築いてきた単一で全社共通の基幹システムによる高度な管理機能や BCP 対応力をはじめとした事業インフラと、顧客支援ビジネスを通じて培った付加価値提供型ビジネスモデルを更に盤石なものへと進化・強化してまいります。また、今後の成長が期待されるスペシャリティ製品等の取扱いで競争優位を確保するために必要な機能の拡充を図るとともに、営業、物流体制の質的向上・強化による生産性向上を進めることで、医薬品及びヘルスケア関連製品の流通システムの中で欠くことのできないパートナーとしてのポジショニングを確立してまいります。

② 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、業務効率化を徹底いたします。また、新たなビジネス機会として、薬局共創未来などの当社独自のネットワークも活かして地域包括ケアシステムへの参画を目指してまいります。

③ 製造販売事業

引き続きジェネリック医薬品の安定供給を確実に推進してまいります。一方、CDMO（製造開発受託）事業に関しては、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つながる可能性があり、事業拡大の可能性を追求してまいります。

④ 新規事業

既存の顧客支援システム及びホールディングス傘下のシステム関連子会社機能の整理統合や外部とのアライアンス（M&A、資本業務提携、事業提携等）によって実現するイノベーションを通して、患者様、医療機関、薬局、自治体や製薬会社それぞれの「あらたな価値創造」に貢献してまいります。一方で、医療用医薬品以外での新たなビジネスも構築してまいります。

上記戦略の実行のために、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まいります。

数値目標

- ROE8%、営業利益率 1.5%以上（2029年3月期までに）
- DOE 2%以上（2026年3月期までに）
- 政策保有株式の縮減 純資産対比 15%未満（2026年3月期末）、10%未満（2029年3月期末）

財務・資本戦略

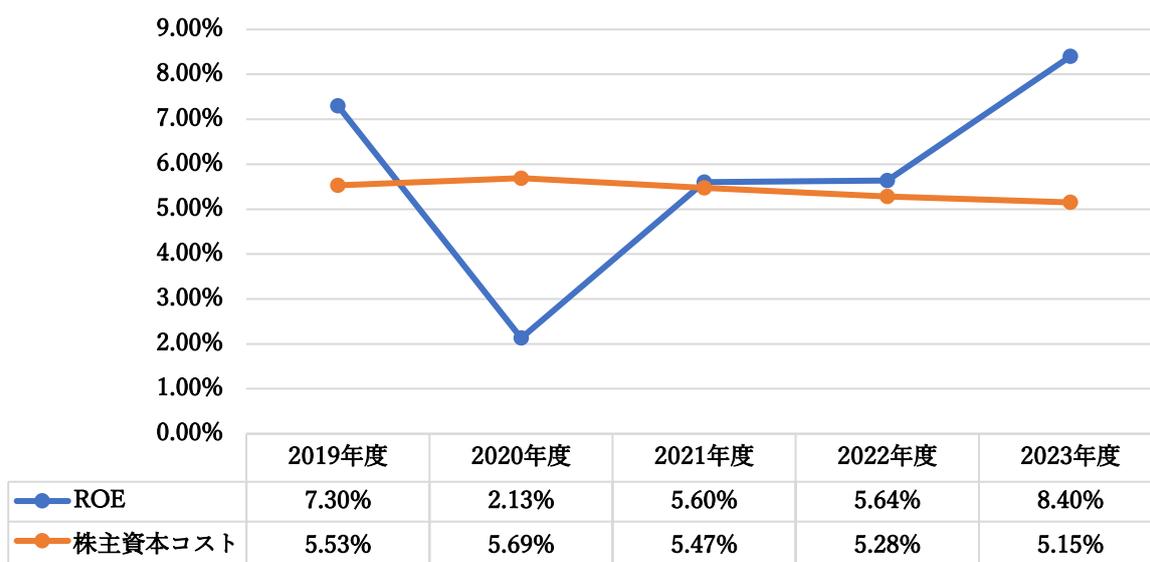
① 資本効率を意識した経営の推進と中期的な株主還元方針

- ・ 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%が妥当と判断いたしました。市場との対話機会の更なる拡充、ガバナンスの強化を含むサステナビリティ経営の質的向上を図ることにより株主資本コストの低減を目指してまいります。

^{*}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（加重平均資本コスト）の計算に負債残高は反映させず、株主資本コストを WACC としても用いております

ROE 株主資本コスト 推移



- 財務・資本戦略の KPI に関する現状分析
 - ROE は 2024 年 3 月期 8.4%と株主資本コストを上回るも株式売却益が特殊要因としてあり、特殊要因を除くコア ROE は約 5.9%、2025 年 3 月期の予想コア ROE は 5%前後と本業から得られる事業利益のみからでは未達
 - DOE は 1%程度と次代のあるべき姿の 2%を下回る水準
 - PBR は現状 1.0 倍を超えているものの、さらなる企業価値向上を実現していくためには現行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ことが重要であることから、経営戦略委員会を設置し具体的な実行計画を策定
 - 政策保有株式の残高が純資産対比 20%（2024 年 3 月期末）弱と依然高水準

- 今後の方針
 - 事業利益の拡大と安定的な増配、及び機動的な自己株式取得による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
 - 2029 年 3 月期までに累計 800 億円の株主還元を実施
 - 資本効率の向上を最重要視した経営を浸透させ、今後 ROE は最低でも株主資本コスト 6%を上回り、2029 年 3 月期に 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
 - 現中計期間（2026 年 3 月期末）までに DOE2%以上
 - 現中計期間（2026 年 3 月期末）までに政策保有株式 純資産対比 15%未満、2029 年 3 月期末までに 10%未満

② キャピタル・アロケーション

事業戦略の実行と数値目標の達成に必要な投資、株主還元の内訳（2025年3月期から2029年3月期までの累計額）は以下のとおりです。

- 人的資本投資 100億円以上（現中計60億円）
 - 報酬水準の改善
 - 新たなインセンティブプランの導入
 - 人的資本投資方針に沿った新たな取り組み（研修・採用等）
- 組織・インフラ投資 400億円（現中計120億円）
 - 物流機能の質的強化 300億円
 - 基幹システム改修 100億円
- 成長投資 500億円以上（現中計200億円）
 - スペシャリティ製品の獲得につながる企業とのアライアンス、買収
 - 新規事業の早期展開を目指した企業とのアライアンス、買収
 - DXの加速的推進につながる企業とのアライアンス、買収
- 株主還元 800億円以上
 - DOE2%達成後は利益成長に合わせた安定的な増配を継続
 - 自己株式取得は機動的に実施

一方、上記を実施するにあたっての原資については、以下のように確保する計画です。

- 営業キャッシュフロー 1,100億円以上
- 政策保有株式の売却 300億円以上
- 手元流動性 400億円

その他の原資候補としては借入、保有不動産の流動化等があり、引受先の可能性、調達・流動化コスト等を確認しております。今後、資本コストを上回る優良な事業投資案件が計画以上に出てきた場合に備えて、引き続き資金調達及び不動産流動化市場等の状況を注視してまいります。

(2) ガバナンス強化

- 当社のガバナンスを様々な観点から強化するため、サステナビリティ推進委員会、投資委員会、ガバナンス強化特別委員会を設置済
- グループ企業価値最大化に向けてホールディングス傘下各社、各事業部門が一丸となって戦略・数値目標の達成に対して強くコミットし実行計画を推進するよう、実行計画のロードマップ、及びその推進体制を明確にし、ホールディングスとしての統括力を強化
- 具体的には、単なる規模の拡大ではなく資本効率の向上を最重要視した全社員の意識改革と子会社、事業部門の管理体制・プロセスの刷新をするために、ホールディングスにおいて各事業の戦略目標の決定とその成果評価を行う仕組みを強化
- 独占禁止法、医薬品医療機器等法などの関連法規、GDP、GMP[※]等の既存のルールへの遵守に留まらず、ホールディングス及びその傘下のすべての子会社、事業部門の社員のあらゆる活動が社会の模範となるようなコンプライアンス文化を確立

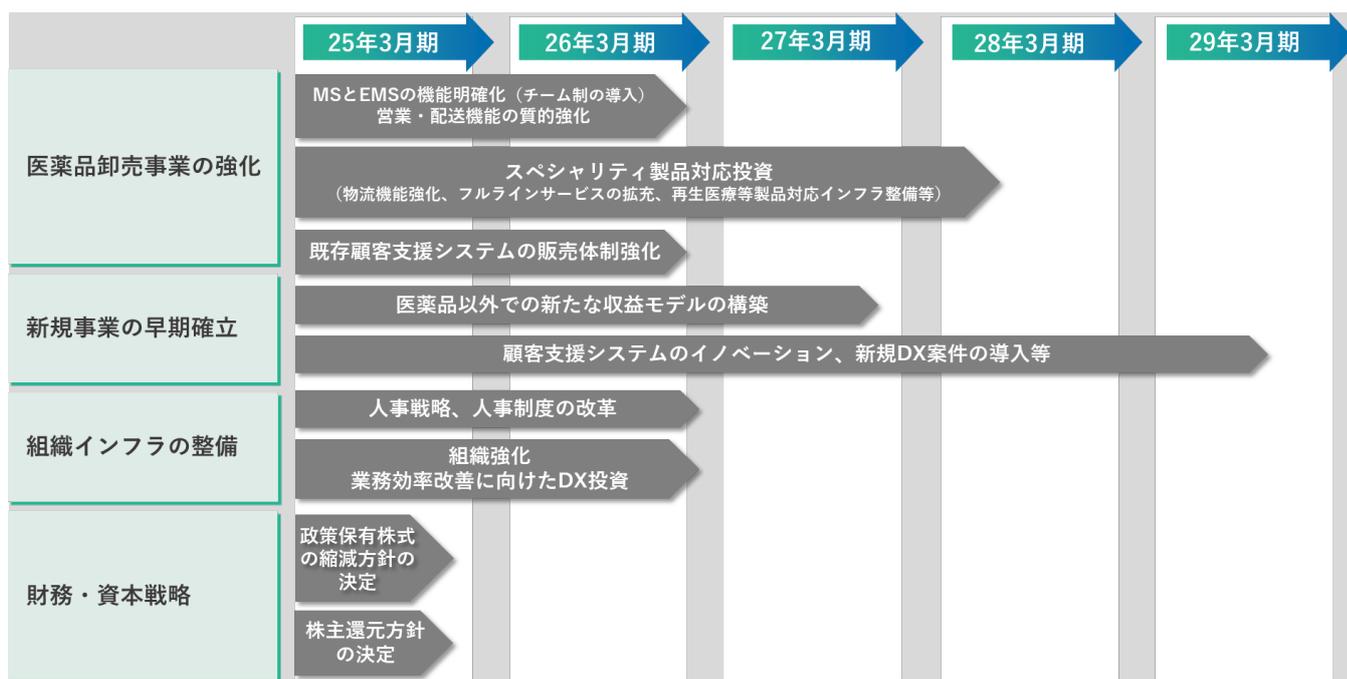
※ GMP : Good Manufacturing Practices 医薬品の製造管理及び品質管理の基準

(3) 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、及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

3. ロードマップ

戦略実現に向けてのロードマップを以下 4 つの課題に整理しそれぞれのロードマップを明確にいたしました。医薬品卸売業界の特性（医薬品の安定供給を最優先、規制への対応等）により成果の実現に時間がかかるところもありますが、全ての課題にすみやかに着手し、目標を達成し、企業価値の最大化を実現してまいります。

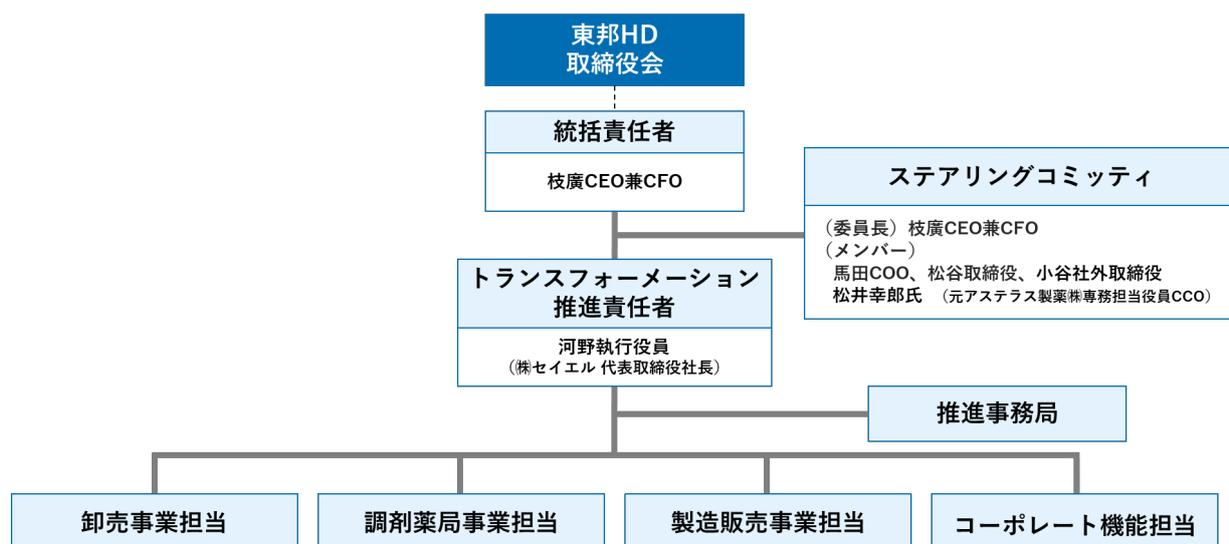


4. 推進体制

経営戦略委員会の設置にあたり、「本委員会では、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て、②既存事業、周辺事業、及び新規事業における成長投資の議論を進め、また、資本コストや株価を意識した上での③事業ポートフォリオの検証、④政策保有株式や事業に供する資産の保有の在り方の検証、及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」ことを目的としました。

この目的に沿って4月以降の委員会で検証を進め、今回、中期経営計画2023-2025「次代を創る」の取り組みを加速し、実効性を高めるための実行計画を取りまとめました。

これ以降、29年3月期の目標を達成するべく実行計画の推進、及び目標の実現が最重要課題となることから、以下の体制図にありますように、CEO主導のもと目標達成を目指してまいります。そのための仕組みとして、全社一丸となって戦略目標の実現、企業価値の最大化を推進するためのプロセスを年内に導入し、実行フェーズを開始してまいります。ロードマップの進捗状況については取締役会がモニタリングし、四半期ごとに情報開示していく予定です。



以上