

企業名：東邦ホールディングス 8129

レポート名： 統合報告書 2025

この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書を読んだ上で、同社が目指している将来の姿は比較的明確に理解できると感じた。同社は、あらたな価値創造に貢献する「ベストパートナー」というあるべき姿を掲げている。これは、従来のように医薬品を安定的に流通させる卸売企業にとどまるのではなく、医療・健康・介護に関わる幅広いステークホルダーの課題解決に貢献する企業へと変化していくことを意味していると考えられる。

その具体的な方向性として、まず医薬品卸売事業の生産性向上が挙げられる。2026年4月から二次医療圏を軸とした新たなチーム制へ移行し、営業担当者と配送担当者の役割を明確化することで、より効率的な事業運営を目指している。また、今後市場拡大が見込まれるスペシャリティ医薬品への対応も、同社の将来像を理解する上で重要である。バイオ医薬品や再生医療等製品では専門的な機能が必要になる。同社は、製品の開発段階から製造、品質管理、流通までを含めたフルラインサービスの確立を目指している。この点から、単に医薬品を運ぶ企業ではなく、医薬品サプライチェーン全体を支える存在になろうとしていることが読み取れる。

さらに、2029年3月期に向けた事業ポートフォリオの変革も、将来像を示す重要な要素である。医薬品卸売事業を引き続き中核としながら、調剤薬局事業では子会社の統合によって収益性を高め、受託製造事業を拡大しようとしている。

この統合報告書を通じて、同社が2029年に向けて「医療サプライチェーンのベストパートナー」として成長しようとしている姿は理解できる。特に、医薬品卸売の強化、スペシャリティ医薬品への対応、事業ポートフォリオの変革という三つの方向性が示されているため、同社がどのような企業へ変わろうとしているのかは比較的分かりやすく伝わっていると感じた。

この会社の現在の競争優位性が理解できるか

東邦ホールディングス売上規模は業界4番手だが、統合報告書には同社の競争優位性は主に以下の三つの分野で存在する。

第一、同社は、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を管理できるシステムを整備し、全国すべての物流センターや営業所で情報を一元管理できる仕組みを持つ。これにより、出荷精度が極めて高い、拠点間での円滑な商品移動による高い災害対応力も実現している。

第二、東邦ホールディングスは、長年の経験に裏打ちされたノウハウを持っており、今後の市場の主流となるバイオ医薬品や再生医療等製品といった「スペシャリティ製品」は、厳格な温度管理やトレーサビリティが求められるため、製薬企業から選ばれる強力なアドバンテージとなっている。

第三は、独自の顧客支援システムである。東邦ホールディングスは競合他社に先駆けて30年以上前から医療機関の経営や業務効率化をサポートする独自のシステムを自社開発し、提供してきた。加えて、営業担当者が日々の訪問で得た現場の課題をもとにシステムを開発・アフターフォローする体制があり、これが顧客との深い

信頼関係を生む源泉となっている。医薬品市場全体の成長が頭打ちになる中でも、この顧客支援システムビジネスは利益を生み出す同社の大きな差別化要素となっている。

その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

恐らく東邦ホールディングス自身も「現時点で絶対的な持続性がある」とは過信していない。薬価の継続的な引き下げや仕入原価の上昇、インフレによる配送料・保管料のコスト増、そして深刻な労働人口の減少など業界全体の構造的課題は、同社の強みである物流や営業の仕組みをダイレクトに脅かしている。だからこそ、CEO 自らが「RE BORN」という概念を掲げ、強い危機感を持って全社的なトランスフォーメーションプロジェクトを推進している。この報告書から読み取れるリアルな実態は、「現時点で担保された不変の持続性がある」というよりも、優位性を未来へ持続させるために、今まさにビジネスモデルの大改革に挑んでいる真っ最中にあるという状況です。

この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合報告書を読んだ上で、同社では自身の人的資本の価値を高められる可能性は十分にあると考えた。ただし、それは会社が用意する制度を受け身で利用するだけでなく、自らどの分野で専門性を高めたいのかを明確にし、主体的に機会を取りに行けるかどうかにか左右されると思われる。

同社は現在、従来の医薬品卸売を中心としたビジネスモデルから、IT・DX、新規事業、サプライチェーン改革などを含む事業変革を進めている。特に、DX アドバイザリー企業の活用や薬局向け ICT ベンチャーとの提携から、デジタル技術を単なる業務効率化ではなく、新しい価値創出につなげようとする姿勢が読み取れる。このような環境では、IT の知識だけでなく、プロジェクト推進力や事業開発の視点を身につけることができると考える。

また、ROIC や WACC を意識した経営、キャピタル・アロケーションの推進など、資本効率を重視する経営姿勢も示されている。学生の立場から見ると、こうした経営改革の過程に関わることは、ファイナンスや経営戦略を実践的に学ぶ機会になると思われる。

一方で、同社自身も「同質性」「協調」「付度」「男社会」といった従来の企業文化を課題として認識している。人事制度改革は始まっているものの、組織文化の変化には時間がかかる。そのため、受け身の姿勢では十分な成長につながらない可能性もある。

報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この統合報告書のよかった点は、会社の事業内容だけでなく、現在どのような変革を進めているのかが比較的分かりやすく示されている点である。特に、価値創造プロセスや経営資本の説明を通じて、医薬品卸売を中心としながらも、物流、顧客

支援システム、調剤薬局、医薬品製造販売などを組み合わせて価値を生み出そうとしていることが理解しやすかった。また、ROIC や WACC を意識した経営、人事制度改革、エンゲージメント向上などにも触れられており、単なる業績報告ではなく、企業価値向上に向けた課題意識が読み取れる点も評価できる。

一方で、改善余地としては、各取り組みの成果がどの程度出ているのかを、もう少し定量的に示す必要があると感じた。たとえば、DX や人財育成、企業風土改革について方向性は示されているが、それが売上や利益率、生産性、社員満足度にどのようなつながったのかはやや分かりにくい。また、今後の課題やリスクについても、会社側の前向きな説明が中心であるため、進捗が遅れた場合の対応や、残された問題点をより具体的に示すと、報告書としての説得力がさらに高まると考える。