

TOKAI GROUP REPORT 2025

トーカイグループ 統合報告書 2025



70年の軌跡

1955年

貸布団で創業

1950年代、日本は戦後の混乱を乗り越え、復興と成長の時代へと歩みを進めていました。全国各地でダムや高速道路などの大規模な建設工事が活発に行われ、インフラ整備が急速に進むなか、株式会社トーカイの創業者・小野木三夫は、建設会社の監督者として工事現場に立っていました。

そして、300人近い作業員たちと寝食をともにするなかで、あることに気づきます。工期中のみ使用される宿舍の布団は、安価で簡易的なものが多く、洗濯や乾燥の設備も整っていないことから衛生面の問題が深刻でした。さらには、多くの場合に現場解体後にはその大量の布団が廃棄されていたのです。

この現実を目の当たりにした小野木三夫は、「必要なときに、必要な数だけ、清潔な布団を貸し出す」という貸布団事業の立ち上げを決意しました。これが、当社の前身となる「東海綿業」のはじまりです。

写真／創業当時の岐阜市の風景（近藤龍夫氏撮影、岐阜市歴史博物館所蔵）

レンタルビジネスで「トーカイ」の礎を築く

高度経済成長期の建設ラッシュにより貸布団事業が順調に成長するなか、建設現場では機械化が進み、工期の短縮や省人化が加速していきました。当社は、将来的な需要の縮小を見越して次なる事業の柱を模索します。

1962年、病院用寝具類の洗濯業務の外部委託が法改正によって認められたことに着目。社内では感染リスクの高い寝具を扱うことへの不安の声もありましたが、将来の成長性を見据えて、病院用寝具のレンタル事業への参入を決断します。



病院用寝具の搬送

この選択が大きな契機となり、病院用寝具のレンタルを起点に、看護補助、給食、清掃など、医療機関からの要請に応じて次々と受託業務を拡大していきました。1968年には「リースキン」ブランドを立ち上げ、マットやモップのレンタルを行うダストコントロール事業を全国に展開していきます。こうして創業以来培ってきた“レンタル”と“洗濯”のノウハウを生かし、今日まで続くトーカイグループの事業基盤を確立しました。



創業当時の東海綿業本社

事業多角化による業容拡大

安定したレンタル事業を軸に、当社は企業規模の拡大を目指して多角化に取り組みます。1980年代には、婚礼衣装のレンタルや互助会事業、ゴルフ場やスキー場の開発を行うスポーツ関連事業などさまざまな分野に挑戦。さら

に、ケーブルテレビ事業を展開する企業を買収するなど、業種を越えた事業展開を進めました。

こうして貸布団業から大きく成長を遂げた当社は、1988年に名古屋証券取引所市場第二部への上場を果たし、翌1989年には岐阜市若宮町に新本社ビルが完成。平成の幕開けとともに、トーカイグループも新たな時代を迎えることとなります。



瑞浪トーカイクントリークラブ



トーカイ本社ビル

70年の軌跡

1995年～

新たなステージへの飛躍



上:たんぽぽ薬局1号店（長良八代店）
下:介護用品の店オープン（トゥモロー・名古屋）

選択と集中による再構築

1990年代に入ると、バブル経済の崩壊によりスポーツ関連事業が業績不振に陥り、1996年から4期連続で連結最終赤字を記録する厳しい時期を迎えます。

こうした状況のなか、1998年に現会長・小野木孝二が二代目社長に就任。就任前より事業化を進めていた調剤薬局や介護用品のレンタルなど、ヘルスケア分野の事業を本格化していきます。

同時に、不採算事業やノンコア事業の整理にも果敢に取り組み、経営資源を「ヘルスケアと環境」領域に集中。事業構造の再編を通じて、トーカイグループは持続可能な成長基盤の構築へと舵を切りました。

東証上場企業として新たなステージへ

事業の選択と集中によるポートフォリオの変革を経て、2010年に東京証券取引所市場第二部へ株式上場。翌2011年には念願であった市場第一部への指定替えを果たし、上場企業として新たなステージへと進みました。（2022年にプライム市場へ移行）



東京証券取引所 市場第二部上場

高齢者人口の増加に伴い、ヘルスケア市場の拡大が長期的に見込まれるなか、当社は持続的な企業価値向上を目指して成長投資を積極化。病院関連事業を中心に、各エリアの基幹工場の再構築を進め、事業基盤の強化を図りました。

さらに、M&Aによる事業規模の拡大にも取り組み、2022年にはインドでリネンサプライなどの医療周辺サービスを行う合併会社を設立するなど、海外展開にも挑戦。国内外での新たな取り組みを通じて、トーカイグループは次の時代へと歩みを進めています。

Vision 2035

人々の「清潔」で「健康」な暮らしを支える
インフラ企業として、
“健康長寿社会”の実現に貢献する

超高齢社会を支えるトーカイグループの使命

2035年の日本では、総人口の3人に1人が65歳以上の高齢者となり、生産年齢人口の減少や医療・介護の担い手不足が、これまで以上に深刻化すると予測されています。特に、団塊の世代が85歳以上となることで、医療や介護を必要とする高齢者の増加が続く一方、それを支える人材や財源には限りがあり、持続可能な社会保障制度の構築が急務となっています。

このような社会においては、健康寿命をいかに延ばし、医療や介護の必要性を減らしていくか、そしてより多くの高齢者が自立した生活を送れるよう、保険制度外のサービスをいかに充実させていくかが重要な課題であり、これこそが今後私たちが取り組むべきテーマであると考えています。

人々が年を重ねても安心して暮らせる社会、誰かの支えを受けながらも自分らしく生きられる日々の実現に向けて、トーカイグループならではの新たな価値の創出を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。

トーカイグループが事業活動を通じて取り組むテーマ

持続的な
医療・介護の
実現を支える
サービスの
提供

高齢者の
自立支援と
健康寿命の
延伸

現場の
人手不足に
対応する
商品・サービス
の拡充

人々の
安心・快適な
暮らしの
サポート

地球に
やさしい
ビジネスモデル
の構築

トーカイグループが実現に貢献したい社会の姿

人生100年時代を
健やかに、
自分らしく生きられる

医療・介護が
必要になっても
安心して暮らせる

どこにいても
安心して過ごせる
衛生的な空間

トーカイグループは、2026年3月期からの中期経営計画の策定にあたり、経営理念や経営方針を「Purpose」「Mission」「Vision」の形に整理しました。これらは、グループの従業員一人ひとりにとって共通の目標や価値観であり、あらゆる行動の拠り所となるものです。

トーカイグループ理念体系



パーパス Purpose

「人」と「地球」の「清潔と健康」を使命とし、縁ある全ての人々の幸せを実現する

ミッション Mission

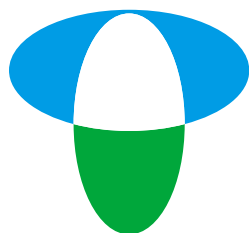
- 1.創業以来の基幹事業であるレンタルビジネスを通じて、廃棄物の削減、循環型社会の実現に貢献します
- 2.超高齢社会における医療介護の健全な発展に貢献します
- 3.グループ全従業員が笑顔で、たくさんのありがとうございますに囲まれた会社を目指します

ビジョン Vision

Vision2035 (2035年のありたい姿)

人々の「清潔」で「健康」な暮らしを支えるインフラ企業として、“健康長寿社会”の実現に貢献する

トーカイ憲章



トーカイは、「人」と「地球」の「清潔と健康」を使命とし、縁ある全ての人々の幸せを実現する為、ここに宣言します。

- 一、私たちは、常に「感謝」の気持ちを込めて、「お客様第一」に徹します。
- 一、私たちは、「衛生管理のプロ」として、「安心と安全」をお届けします。
- 一、私たちは、常に挑戦者として、変革を進め、互いに成長を図ります。

情報開示体系

財務情報

ホームページ「IR情報」
<https://www.tokai-corp.com/finance/>

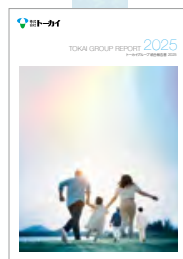


非財務情報

ホームページ「サステナビリティ」
<https://www.tokai-corp.com/sustainability/>



統合報告書



CONTENTS

イントロダクション

- 01 70年の軌跡
- 07 経営理念
- 08 目次・編集方針

トーカイグループの価値創造

- 09 会長メッセージ
- 11 トーカイグループの事業領域
- 13 トーカイグループの価値創造プロセス
- 15 トーカイグループの強み
- 17 価値創造の源泉となる6つの資本

価値創造に向けた成長戦略

- 19 社長メッセージ
- 25 中期経営計画 5つの基本方針
- 31 トーカイグループ事業拡大の変遷
- 33 事業戦略
 - 33 病院関連事業
 - 35 シルバー事業
 - 37 寝具・リネンサプライ事業
 - 38 クリーニング設備製造事業
 - 39 調剤薬局事業
 - 41 リースキン事業
 - 42 清掃事業
- 43 トーカイグループのDX

サステナビリティ経営の推進

- 44 サステナビリティマネジメント
- 45 地球環境への取り組み
- 50 地域社会とともに
- 51 従業員とともに

コーポレート・ガバナンス

- 53 取締役紹介
- 55 社外取締役メッセージ
- 57 コーポレート・ガバナンス

データ集

- 61 財務・非財務ハイライト
- 63 11カ年財務サマリー
- 65 財政状態・経営成績
- 66 会社概要／グループ会社／銘柄基本情報

編集方針

「統合報告書2025」では、当社グループが事業を通じて、どのように社会課題を解決し、持続的な企業価値向上を実現していくのかをお伝えするために制作・発行いたしました。制作にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に編集しています。

対象組織

トーカイグループ（株式会社トーカイおよびグループ会社）
※グループ会社は下記URLに記載しています。
<https://www.tokai-corp.com/profile/group.html>

〈本レポートに関するお問い合わせ〉

株式会社トーカイ
岐阜市若宮町9丁目16番地
TEL: 058-263-5111 (代表) E-mail: ir_info@tokai-corp.com

対象期間

2025年3月期(2024年4月～2025年3月)
※一部、2025年4月以降の活動内容を含み、直近のデータを掲載している場合があります。

将来見通しに関する注意事項

本報告書で記述されている将来についての予想および見通しは、本報告書発行日時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記述されている将来の見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。



会長メッセージ

100年企業に向けて さらなる成長への新たな一歩を

代表取締役会長

小野木 孝二

社会や事業環境の変化を見極め新たなステージへ

私は社長の任を2023年に次世代へと託し、会長としての立場からグループを支えることとなりました。2025年は創立70周年を迎える大きな節目の年です。また同時に、社会も人口減少による人手不足やインフレなど、大きな変化に見舞われ、グループを取り巻く事業環境も急速に変化しています。たとえば、病院関連事業の主要なお取引先である医療機関や介護施設では、2024年に診療報酬や介護報酬が引き上げられたものの、高まる人件費を補うに留まっており、エネルギーコストや資材コストの高騰に対応するには至っていません。お客様がこうした厳しい状況にあるなか、当社グループも物価高のあおりを受けていますが、コスト高の影響を十分に価格に転嫁できているとはいえない状況が続いています。また、調剤薬局についても、毎年行われる薬価改定が業績に影響を与えています。

しかし、そうした環境下こそ、改めて社会に必要とされる役割やサービスを考えるチャンスでもあります。トーカイグループは、創業者が高度経済成長期に建設現場向けに貸布団事業を始めたことを起源としていますが、その後、社会の変化をいち早く読み取り、病院用寝具のレンタルやリースキンに着手しました。私が社長に就任してからも、調剤薬局や介護用品レンタルなど、社会のニーズに応える事業を創出してきました。企業には永続性が求められますが、事業には永続性がなく、必ず成長期、成熟期を経て、衰退期が訪れます。新たなステージへと歩みを進めるうえで、今後も成長期が続く事業の強化や成熟期に入っている事業の見直し、撤退する事業の判断などを行うことは不可欠です。この節目のときを契機として、これまでの成果と課題をしっかりと振り返り、新たな柱となる事業を創出することが、最も大きなテーマになると考えています。

「清潔と健康」の領域で社会に貢献できる新規事業を開拓

新規事業創出において重要なポイントは、まずチャレンジの一歩を踏み出すこと、そして、市場の声を聞き、納得が得られるサービスであるかどうかをしっかりと見極めることにあります。その点では、浅井社長が就任以来、改めて現場の声に耳を傾けることに注力しており、そこから多くの情報を吸収して、お客様が抱える新たなニーズを見つけ出し、いけばと考えています。

なかでも、今後高齢化の進行に伴い、在宅介護の需要が増えていくと予想されます。そうした状況を支えるべく、介護報酬や診療報酬に左右されず、豊かで健やかな生活を送るためにご利用者が納得して契約していただける保険外サービスの提供は、大きな可能性を秘めた分野だと感じています。当社グループは「清潔と健康」に関する幅広い事業を展開し、調剤薬局を利用する患者さまや介護用品レンタルのご利用者など、在宅サービスにおける多く

の潜在顧客と接点を有しています。既存の事業部門を超えた連携を深めていくことで、可能性はさらに広がるはずです。新たなニーズに対してグループを挙げて情報を共有し、さまざまな視点を持つ人財が意見を出し合いながら、新たな事業分野を開拓していきます。

トーカイグループが特化してきた「清潔と健康」は、社会において、ますます重要度が高まっていくテーマです。これからも、お客様に選び続けていただけることへの感謝を忘れず、課題や要望に応えるサービスを具現化して、この領域で社会に貢献できる企業になるべく、進化を続けてまいります。

トーカイグループの事業領域

当社グループは、「清潔と健康」「レンタル」「医療と介護」の3つを軸に、人々の快適な暮らしと安全で健康的な生活を支える事業を展開しています。

清潔と健康

「清潔と健康」を主要な事業テーマに掲げ、長年にわたり「衛生管理のプロ」として培ってきた技術やノウハウを生かし、これからの時代における社会の要請に応えていきます。

レンタル

社会が必要とするサービスを環境負荷の少ない「レンタル」によって提供することで、持続可能な社会の実現に貢献しています。

医療と介護

数多くの医療機関や介護福祉施設にさまざまなサービスを提供しているほか、在宅医療や在宅介護をサポートするサービスにも注力しています。

「医療と介護の現場」を支える



リネンサプライ
寝具やユニフォーム、カーテンなどリネン類全般のレンタル



院内物流管理
注射器、カテーテル、薬剤など医療材料の管理、搬送



給食
普通食のほか、病状に合わせた治療食や、高齢者のためのソフト食の提供



清掃
感染防止のための病院清掃や介護福祉施設の日常清掃



入院・入居セット
入院・入居生活に必要な日用品やリネン類を日額定額制で提供



看護補助
ベッドメイキング、カルテ搬送、器具滅菌など医療行為以外の支援



ネクサージ
手術用リネンのリユース



「高齢者の自立した生活」を支える

介護用品のレンタル・販売
介護保険制度に基づく介護用品のレンタル・販売、住宅改修



リハビリ特化型デイサービス
高齢者の身体機能維持・向上を目的としたリハビリ特化型デイサービス施設「ミック健康の森」の運営



「日々の清潔な暮らし」を支える

寝具類のレンタル・リネンサプライ
宿泊施設向けの寝具類のレンタルおよびリネンサプライ



リネンサプライ工場の設備開発・製造
リネンサプライ工場の仕上げ工程における省人化設備の開発・製造



リースキン
環境美化用品のレンタル・販売を行うフランチャイズチェーンを全国展開



アクアクララ
自社プラントで製造する飲用水の宅配



「地域の皆さまの健康」を支える



調剤薬局
医療機関門前を中心とした保険薬局「たんぼ薬局」を東海・北陸・関西・四国エリアで158店舗展開



ドラッグストア
地域に根差したドラッグストア「ドラッグミック」を関西エリアで12店舗展開

トーカイグループの価値創造プロセス

トーカイグループは、「清潔と健康」というテーマと「レンタル」というビジネスモデルを軸に、安心・安全な暮らしを支えるサービスを提供しています。こうした事業活動を通じて、当社グループならではの価値を追求しながら、「Vision2035」で掲げたありたい姿の実現に向けて、中期経営計画を推進しています。



OUTPUT (生み出される成果)

ヘルスケアと環境の領域で 幅広いサービスやアイテムを提供

- 病院・施設、ホテル向けリネンサプライ
- 入院・入居時の日用品レンタル (入院・入居セット)
- 手術用リネンリユース (ネクサージ)
- 病院・施設向け給食
- 介護用品レンタル
- リハビリデイサービス
- クリーニング設備製造
- 調剤薬局
- ドラッグストア
- 環境美化用品レンタル (リースキン)
- 病院・施設向け清掃

OUTCOME (社会に提供する価値)

経営実績 (2025年3月期)

売上高	1,495億円
営業利益	82億円
ROE	5.5%

- 持続的な医療・介護の実現を支えるサービスの提供
- 高齢者の自立支援と健康寿命の延伸
- 現場の人手不足に対応する商品・サービスの拡充
- 人々の安心・快適な暮らしのサポート
- 地球にやさしいビジネスモデルの構築

2035年のありたい姿

価値創造に向けた成長戦略 P.19～

Vision2035

人々の「清潔」で「健康」な暮らしを支えるインフラ企業として、“健康長寿社会”の実現に貢献する

経営目標 (2035年3月期)

売上高	2,500億円
営業利益	160億円
ROE	10%

トーカイグループが 実現に貢献したい社会の姿

- 人生100年時代を健やかに、自分らしく生きられる
- 医療・介護が必要になっても安心して暮らせる
- どこにいても安心して過ごせる衛生的な空間

トーカイグループの強み

トーカイグループは、70年にわたる事業活動を通じて、清潔と健康のプロとしての人財や持続可能なビジネスモデル、生産体制、顧客基盤といった経営資源を培ってきました。これらの強みを生かし、社会課題の解決と持続的な成長に取り組んでいます。

01 清潔と健康を守るプロとしての 人財

当社グループには、福祉用具専門相談員や薬剤師をはじめ、医療・介護の現場を支える約6,000人の従業員が在籍し、専門教育を受けたプロフェッショナルとして活躍しています。当社グループが、病院向け寝具レンタル・リネンサプライの提供を起点に、給食、清掃、滅菌、院内物流管理、看護補助など、事業を拡大できた原動力は、清潔と健康を守るプロとしてのスキルと、「お客様第一に徹する」という価値観を持つ人財の力です。

主な資格保有者数 ※ 臨時従業員は含まない			
 福祉用具専門相談員	1,097人	 福祉住環境コーディネーター2級	730人
 管理栄養士	61人	 福祉用具選定士	366人
 薬剤師	652人	 栄養士	75人
 調理師	201人		



02 事業と社会の持続可能性を支える レンタルビジネス

当社グループは創業以来、限られた資源を有効活用する「レンタル」を軸に事業を展開し、循環型社会の実現に貢献しています。1955年に建設現場向けの貸布団事業からスタートし、当時から売り切りではなく継続的な取引を重視するレンタルモデルを通じて、安定した収益と顧客との信頼関係を築いてきました。その後も時代のニーズに応じて、病院用寝具、リネンサプライ、ダストコントロール商品、介護用品、手術用リネンなど、事業領域を拡大しながら、社会課題の解決に取り組んでいます。



03 高品質の製品を提供し続ける 生産力

回収したレンタル商品は、自社のリネンサプライ工場や介護用品メンテナンスセンターで清潔かつ安心して使用できる状態に再生し、繰り返しお客様にお届けします。洗浄工程では、水温・洗浄時間・洗剤量を最適化する独自のノウハウにより、リネン類のダメージを最小限に抑制。さらに、仕上げ工程では多くの省人化設備を導入し、人手不足に対応しながら高品質な生産体制を構築しています。また、リネンサプライ以外でも、古くなった布団類の仕立て直しや、車いすなどの介護用品の分解・再組み立てを行うことで、製品寿命を最大限に延ばし、廃棄物削減に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、高品質な製品を持続的に提供し続けるとともに、環境負荷の低減と資源の有効活用を実現しています。



事業活動を通じて 築き上げた サービス・顧客基盤

これらの強みを生かした事業活動の継続により、確かなサービス品質とお客様との信頼関係を追求してきたトーカイグループ。現在では、社会課題の解決に資する幅広いサービスを東北から九州エリアを中心に全国規模で展開し、多様な分野でのお客様とのつながりを構築しています。

全国に広がる 幅広いサービス展開

- 病院リネン工場 11拠点
- ホテルリネン工場 6拠点
- 介護用品レンタル営業所 95拠点
- 介護用品メンテナンスセンター 11拠点
- リハビリデイサービス 33店舗
- 調剤薬局 158店舗
- ドラッグストア 12拠点
- リースキン工場 2拠点

※非連結子会社を含む

多様な顧客とのつながり

医療機関等とのつながり

医療機関
取引先 約1,000件
(リネンサプライ契約件数)

介護福祉施設
取引先 約2,900件
(リネンサプライ契約件数)

地域医療におけるつながり

調剤薬局
年間利用者
約700,000人

ドラッグストア
年間延べ利用者
約190万人

在宅高齢者とのつながり

介護用品レンタル
利用者 約143,000人

リハビリ特化型デイサービス
利用者 約2,500人

居宅介護支援事業所
(ケアマネジャー)
約17,500件

清潔な暮らしにおけるつながり

ホテル等宿泊施設
取引先 約1,900件
(リネンサプライ契約件数)

リースキン
フランチャイズチェーン
加盟店 全国 約900拠点
トイレアドバイザー 約500人

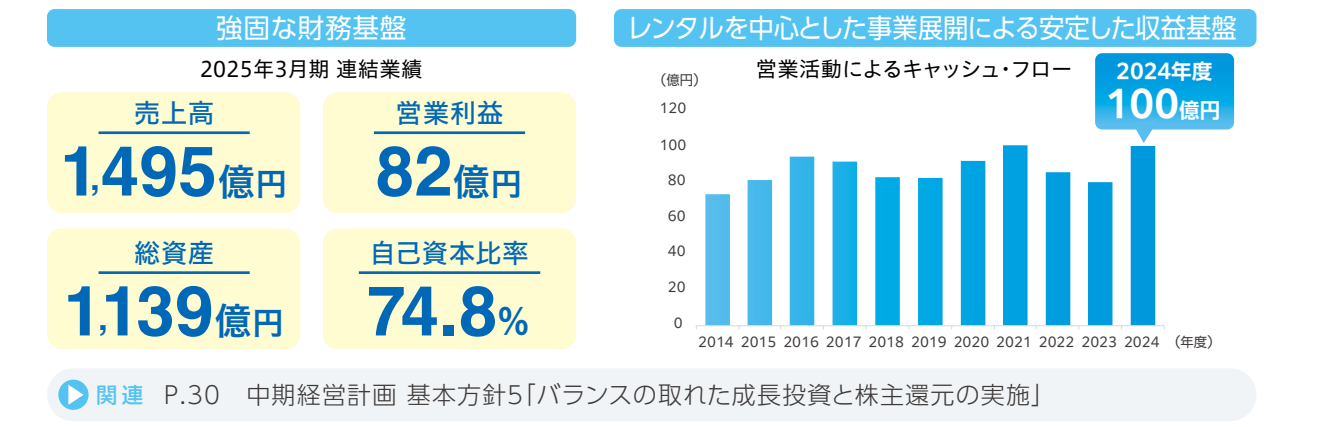
価値創造の源泉となる6つの資本

トーカイグループは、長年にわたり培ってきた経営資本を基盤に、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。こうした実践が新たな価値を創出し、経営資本のさらなる強化と持続的な成長の好循環を生み出しています。

財務資本

当社グループは、創業以来のレンタル事業を通じて安定的な営業キャッシュフローを継続的に創出しており、これが強固な財務基盤の形成につながっています。この健全な財務体質を背景に、事業展開を通じて社会課題の解決に取り組みながら、堅実な成長を維持しています。

今後は、事業ポートフォリオを意識した各事業の収益性向上を図るとともに、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、資本効率のさらなる向上を目指します。



製造・サービス資本

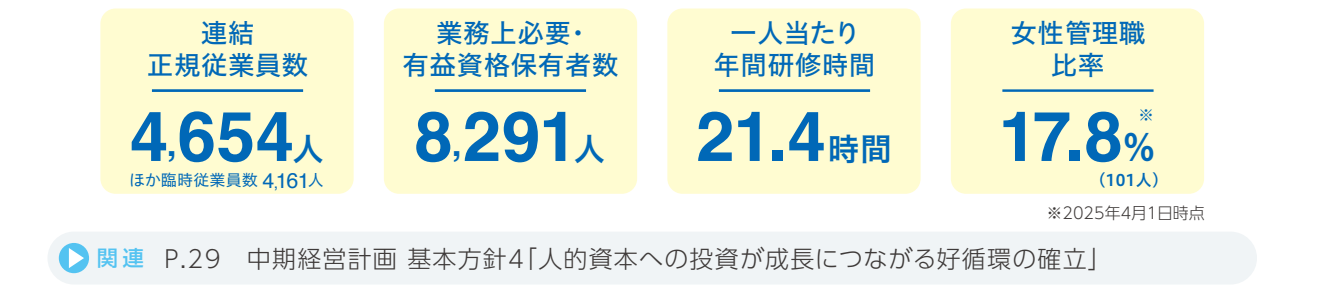
当社グループには、「清潔と健康」をテーマに事業を展開するグループ会社が多く存在し、多様なサービスを全国規模で提供する体制が整備されています。中でも、長年にわたりレンタルビジネスで培ってきたノウハウを生かし、品質や生産性の向上を追求する洗濯工場や、各種サービスの提供拠点は、当社の事業展開の基盤として重要な役割を果たしています。

2028年3月期までの中期経営計画では、既存事業の新規出店や工場の設備更新など、事業の拡大・維持に向けた設備投資として、3カ年累計で約150億円を計画しています。加えて、「清潔と健康」をテーマとした新規事業分野におけるM&Aなどの成長投資として、同じく3カ年累計で約100億円を見込んでいます。これらの積極的な投資を通じて、生産・サービス体制のさらなる強化を図ります。



人的資本

当社グループは、「お客様第一」の価値観のもと、医療・介護現場で専門性の高い人材が多様なニーズに応じたサービスを提供しています。また、サービスの質のさらなる向上や専門性の強化を目的に、研修や資格取得支援体制を拡充。人事制度や組織の見直しにも取り組み、働きがいの向上を図るとともにDE&Iを推進しています。



知的資本

当社グループは、レンタルビジネスで蓄積してきた確かなノウハウを基に、洗濯・滅菌・感染管理などの技術を磨き、現場に応じた専門性に対応力を高めています。また、多数のオリジナル商品を展開するリースキンのフランチャイズ運営力や、全国で600人を超えるトイレアドバイザーによる衛生サービスも、現場を支える重要な要素です。

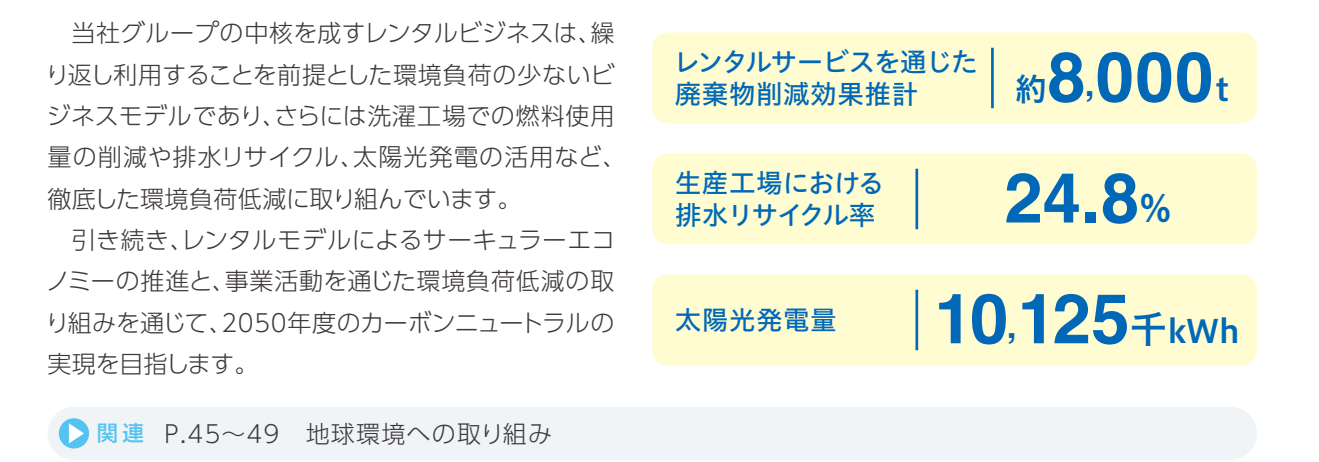
今後は、システム・IT基盤への投資に加え、全従業員のデジタルリテラシーの底上げおよび対話型生成AIの活用を通じて、業務の効率化と価値創出に注力していきます。

社会関係資本

当社グループは、医療機関や介護福祉施設、ケアマネジャーなどの地域包括ケアに関わる多様なステークホルダーとのつながりを持つとともに、飲食店やホテルなど生活インフラを支える業種にも幅広くサービスを提供するなど、地域に根ざした事業を展開しています。

また、全国に広がる約900拠点のリースキンFC加盟店によるネットワークに加え、寝具類の洗濯に関しては約100社の協力パートナーとの連携体制を構築しており、これらは積極的な事業展開を支える重要な基盤となっています。

自然資本





社長メッセージ

2035年に向けた 長期ビジョンを策定、 新たな中期経営計画が スタート

代表取締役社長
浅井 利明

前中期経営計画の振り返り

目まぐるしく変化する経営環境下、 積極的な成長投資で事業基盤の強化を図った 前中期経営計画の4年間

トーカイグループは、病院関連事業や寝具・リネンサプライ事業、シルバー事業、給食事業、調剤薬局事業、リースキン事業、清掃事業など、「清潔と健康」に特化した幅広いビジネスを展開してきました。これら主軸事業の多くは医療保険や介護保険などの社会保障制度のもとで成り立っており、国の施策によって売上が変動する可能性を有していることから、これまで当社グループでは単年度での達成を目指す短期計画を中心としてきました。しかし、持続的な成長の実現には、これまで当社が築いてきた強みをしっかりと振り返ったうえで、中長期的なビジョンを持つことが必要です。

2021年に策定した前中期経営計画「Challenge for the new stage!」は、そうした意志を込めて、「続ける」「変える」「創る」を基本方針に、4年間の経営計画と目標を設定しました。これは、当社が東証へ上場してから初の試みでもありました。

前中計の4年間は、新型コロナウイルスの流行が医療や介護を取り巻く環境に多大な変化をもたらすなかでの事業運営となりました。

「続ける」取り組みでは、「清潔と健康」を支える企業として、当社グループは安定的かつ継続的にサービスを提供すべく、レンタル事業の拡大や生産拠点の新設によるサービス供給能力の拡充に尽力しました。結果として、コロナ禍においても医療・介護のインフラを支えることができたことは、大きな自信となりました。また、こうした当社事業を支える人的資本への投資も、人材育成方針に則り積極的に進めてまいりました。人的資本投資は今後も継続的に行っていくことで、持続的な成長につなげていく考えです。

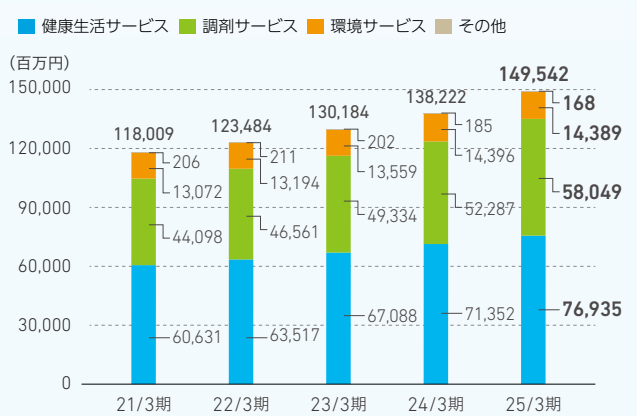
「変える」取り組みでは、AIやRPAなどによって業務効率化を図るDX施策に注力し、並行してそれらを現場で活用できる人材育成策として、全従業員にデジタルの学びを深める場を提供する「DXアカデミー」を開講しました。また、デジタル技術を活用した業務改革を現場でリードする「DX推進者」の育成にも力を入れてきました。さらに、2022年からは、働き方改革を生産性向上や働きがいの向上につなげる

前中期経営計画の振り返り(売上・営業利益の目標)

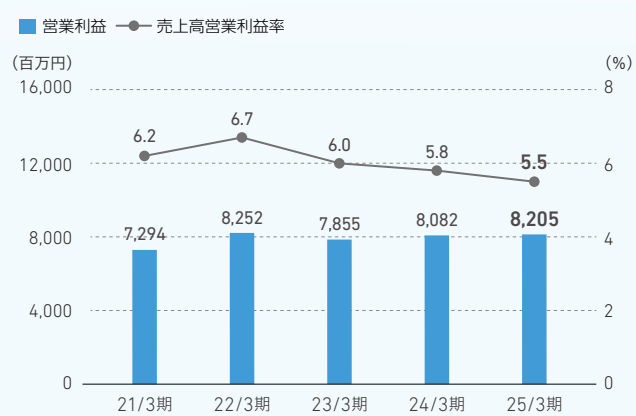
- 既存事業の着実な成長や積極的なM&Aにより売上目標は達成
- 調剤薬局事業および給食事業における原価率の上昇、新工場への投資額増加などにより営業利益目標は未達

	25/3期 中計目標	25/3期 実績	主な成果や差異要因
売上高	1,400 億円	1,495 億円	
健康生活サービス	710 億円	769 億円	・病院関連と介護用品レンタルが好調、シルバーM&Aも寄与 ・観光需要拡大に伴いホテルリネンが大幅に伸長
調剤サービス	540 億円	580 億円	・出店計画の見直しなどにより、処方箋枚数は計画未達も 処方箋単価が好調に推移
環境サービス	148 億円	144 億円	・M&A効果によりリースキン事業が大きく伸長した一方、 清掃事業の関西進出計画の見直しなどにより未達
営業利益	95 億円	82 億円	・調剤サービスにおいて、薬価改定の影響などにより薬剤 調達コストが増加、また、処方箋枚数減少により技術料 が減少 ・給食事業において食材費を中心とした原価率が上昇 ・埼玉工場への投資額が建設費高騰などにより増加、それに 伴い減価償却費が増加 ・セキュリティ施策などシステム関連費用の増加

売上高



営業利益／営業利益率



べく、各職場の在り方や従業員一人ひとりが行うべきことを掘り下げる「カエル会議※」を全社に導入し、私が社長就任当初から掲げてきた自律型の人財・組織づくりの後押しができたと感じています。

「創る」取り組みにおいては、インドでのリネンサプライ事業、人手不足が続く介護施設への外国人材紹介事業、介護予防につながるリハビリデイサービス事業など、新規事業創出のチャレンジを積み重ねることができました。

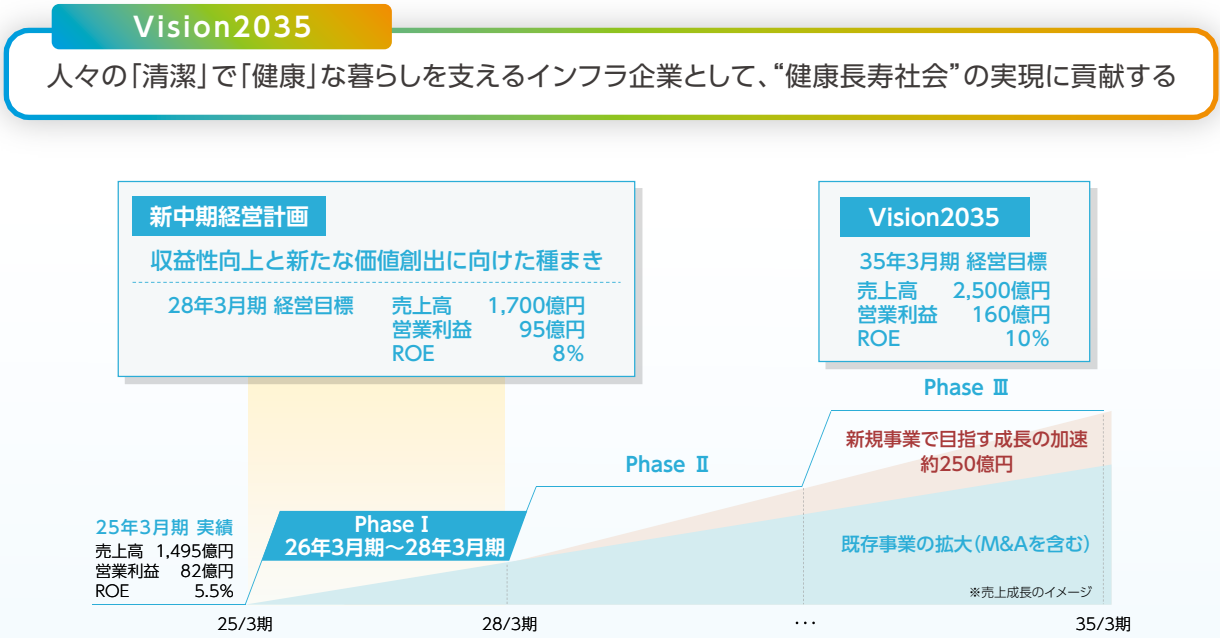
こうした取り組みの結果、2025年3月期の連結売上高は4年連続で過去最高を更新し、2021年5月に公表した当初目標の1,400億円を大きく上回る1,495億円を達成しました。また、成長投資は4カ年累計で投資枠の250億円を上回る345億円となっています。強化エリアの生産基盤づくりに向けて、埼玉工場や九州メンテナンスセンターなどの設備投資を実施したほか、介護用品レンタル事業の案件を

中心に、リハビリ特化型デイサービスとドラッグストアを展開するmik japan社のグループ化など、既存事業や周辺事業の拡大につながる積極的なM&Aを実行したことによるもので、将来の成長につながるものだと考えています。

一方で、薬価改定による調剤薬局事業の薬剤調達コストの増加や、給食事業における食材等の原価率上昇、埼玉工場の建設費高騰による減価償却費の増加などが想定を超え、営業利益は82億円と、当初目標として掲げた95億円には及ばない結果となりました。今後も薬価改定やインフレの影響は続く予想されることから、各事業において生産性向上に努めるとともに、収益性の確保がより厳しい事業に関しては、コスト構造の変革を推し進めていくことが必要だと考えています。

※株式会社ワーク・ライフバランスが考案した働き方改革のための会議。チームで目指す目標(やりたい姿)を設定し、その目標達成に向けた課題を抽出して改善案を策定する。「カエル」という言葉には「仕事を振り返る」「働き方を変える」「早く帰る」「人生を変える」という4つの意味が込められている。

長期ビジョンと新中期経営計画



10年後のありたい姿として「Vision2035」を策定

今回、中長期の経営計画を立案するにあたり、これまでグループ内にあった経営理念や経営方針を「パーパス・ミッション・ビジョン」の形に整理し直しました。その中で、創業から築いてきた価値観や強み、大切にしてきたDNAを再認識し、未来に向けた新たな指針として掲げたのが「Vision2035」です。

この「Vision2035」では、「人々の『清潔』で『健康』な暮らしを支えるインフラ企業として、“健康長寿社会”の実現に貢献する」をトーカイグループの10年後のありたい姿としました。先述したように、トーカイグループはこれまで単年度の成果を積み上げながら、あるべき姿を追求してきましたが、今後は100年企業を目指すという長期的な視点で、大きな目標に対するバックカスティング思考で取り組むことにシフトした形です。これまで築いてきたお客様とのつながりを強みとし、社会課題の解決を図ることで、人々にとってなくてはならない企業グループとして、持続的な成長を目指していきます。

「Vision2035」では、2035年3月期に売上高2,500億円、営業利益160億円、ROE10%と、非常に高い目標を掲げています。これは、従来の事業や業務を継続していくだけでは、到達することができないものです。今回、「Vision2035」の策定については、10年という長いスパン

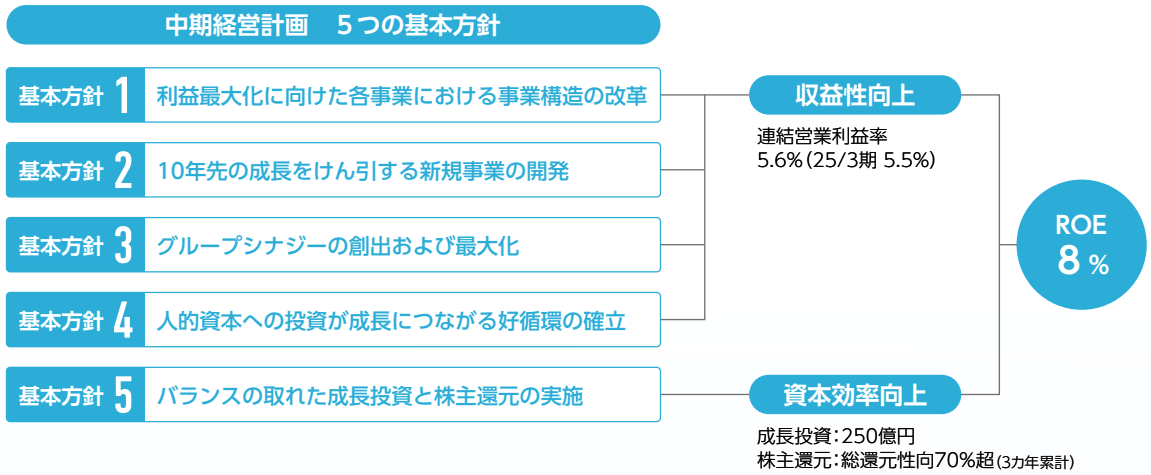
で経営を考える点で多くの方に評価をいただいた一方で、目標を達成するための具体策を示してほしいという指摘もいただきました。その点においては、当社が抱える一番の課題である「収益性向上」に向けた変革、既存の経営資源を生かした「新規事業」の創出、そして当社グループの価値を最大化するための「グループシナジー」の創出を柱として、中期経営計画の取り組みにしっかりと落とし込み、それらの進捗を示していくことが重要だと考えています。

収益性および資本効率の向上に取り組み2028年3月期にROE8%を目指す

今期から始まった中期経営計画は、「Vision2035」の実現に向けた土台をつくり、長期的なトーカイグループの成長をけん引していく新しい事業の種まきを行う第1フェーズとしています。収益性向上を最優先課題として取り組み、2028年3月期に連結売上高1,700億円、連結営業利益95億円を目指していきます。また、資本コストを意識した経営に向けては、ROE改善の取り組みが必須であると認識しており、ROEを新中期経営計画の最重要経営目標と位置付けて、当社としては初めて目標数値を設定することといたしました。「5つの基本方針」に則った重点的な取り組みを通じて、ROE8%の早期達成を目指します。

今回、新中期経営計画を策定するにあたっては、経営目標数値の公表に先んじて2024年11月に基本方針などを「骨

ROE8%の達成に向けた基本方針



子」として発表し、資本市場における株主や投資家の皆さまとの対話を通じて、施策の内容を肉付けしていきました。対話の中では、「何を成長エンジンとして取り組むのか」「幅広い事業を展開しており、事業間のシナジーが見えづらい」など、さまざまな声をいただき、経営目標達成に向けて、より具体的な方向性を示していくことの重要性を再認識しました。

2025年5月に経営目標数値を含めた形で公表した新中期経営計画では、いただいた意見を踏まえて、事業ポートフォリオを明確化し、グループシナジーについての説明を深化させるなど、より資本市場の目線を意識したものにすることができたのではないかと考えています。

各事業の位置付けに合わせて戦略の方向性を明確化、成長を加速する新規事業の創出にも注力

新中計策定にあたり、まず行ったのが事業ポートフォリオの見直しです。その結果、今後も見込まれる市場成長に合わせて事業を拡大するシルバー事業や寝具・リネンサプライ事業を「成長けん引事業」に、現在の成長を維持しながらさらに付加価値や収益性を安定的に高めていく病院関連事業や清掃事業を「安定収益事業」に、そして、他事業に比べて利益率が低位にあり、ビジネスモデルの再構築で安定収益事業への転換を目指す給食事業や調剤薬局事業、リースキン事業を「収益性強化事業」に位置付け、異なる事業環境のなかで各事業が何をすべきかを明確化しました。

この事業ポートフォリオについては、すべての事業がそれぞれのポジションに応じた方法で収益性向上を目指すという考えを従業員にもしっかりと伝え、やる気に変えてもらいたいという思いから、初めて公表に踏み切りました。今後

は、各事業の位置付けに合わせた経営資源の配分や戦略を進め、グループ全体の収益性向上につなげていきます。

成長けん引事業であるシルバー事業については、現在、当社は福祉用具貸与業界で約5%のシェアを有していると考えており、同業他社とシェアトップの位置を競っていると認識しています。当社はそれを10%まで押し上げ、名実ともにNo.1企業を目指します。規模拡大を図ることによって、収益性の維持・向上も見込めると考えており、書類作成のAI活用、受発注業務のデジタル化など、DXによる事務作業の削減にも注力しながら、営業力強化を図っていきます。寝具・リネンサプライ事業においては、今年も訪日外国人4,000万人超えが視野に入っており、ホテル建設や宿泊単価の上昇も続く見通しです。市場成長を期待し、需要増に応える供給体制の強化に努めていきたいと考えています。

また、「在宅高齢者」「予防・未病改善」などをキーワードに、当社グループの強みを生かして医療・介護の課題を解決する新規事業の創出で、長期での成長を加速させます。介護保険財政が厳しさを増すなか、今後は保険外サービスに求められる部分も増えてくると考えられ、その際に迅速に対応・貢献できる準備を整えていきます。

一方で、ポートフォリオの見直しによって、プログラム医療機器としてのビジネスモデル構築を目指してきた「アイエイド事業」については、競争環境の激化や薬事承認取得の難しさから、2025年3月末での撤退を決定しました。収益化の実現に至らなかったことは大変残念ではありましたが、この取り組みを通じて得られた知見は、必ず将来につながるものと考えております。引き続き、10年後の当社グループの成長をけん引する新規事業の開発に、果敢に取り組んでまいります。

事業ポートフォリオの認識



グループの経営資源や強みを見つめ直し、トカイグループならではの付加価値を創る

これまでトカイグループは、ビジネスモデルの異なる事業を多角的に展開してきました。「清潔と健康」や「医療と介護」といった複数の事業領域の中で、近接した顧客基盤を有していることが私たちの強みの一つであると考えています。一方で、その事業間をまたいだ連携というものは営業協力や情報共有に留まっており、新しいシナジーを生み出すという観点では、深い検討や具体的な取り組みを進めることはできていませんでした。また、グループ内で同一事業を展開する会社同士の連携という点でも課題感があり、組織間の垣根を越えた連携を一層強化していくことや、グループとしてありたい姿・目標値を共有して取り組む意識が重要と考え、グループシナジーを最大化させるための議論の場を継続的に設けてきました。

その中で、病院関連事業が、お客様である介護施設等において目の当たりにした介護人材不足の深刻化という課題を、外国人技能実習生の受け入れ実績がある清掃事業のノウハウを生かして、人材のマッチングから教育、就労・生活支援まで行うことで解決する「外国人材紹介事業」を2024年1月からスタートさせました。事業の枠を越え、経営資源をか

け合わせることで新たな提供価値を創出することができた好事例だと考えています。

さらに今期から、たんぽぽ薬局との連携による介護用品レンタルの営業所出店を進めており、2025年8月にはその一号店となる一宮営業所（愛知県）を既存のたんぽぽ薬局店舗内に開設しました。既存店を生かすことで、低コストでスピーディーな出店ができ、調剤薬局のご利用者約70万人に効果的なアプローチが可能となります。たんぽぽ薬局も、国が進める地域包括ケアシステムにおいて、かかりつけ薬局として地域住民の健康を支えるとともに、地域医療・介護に関わる多職種をつなぐ役割が求められており、薬の提供だけでなく幅広い高齢者向けサービスの提供や相談窓口となることで、その役割を強化できると考えています。こうした体制の実現こそが、多角的に事業を展開するトカイグループの存在価値を高めていくことにつながると確信しています。

従業員に対しても、業績評価項目にシナジーの創出に関する目標を加え、他部門との連携強化を通じて新たな価値創出に寄与した人材を評価する仕組みを整えています。全体最適の意識を持って相互協力する大切さを浸透させ、連携強化を促すことで、豊富な経営資源をより大きな強みへと発展させ、企業価値向上へとつなげていきます。

成長投資と株主還元をバランスよく実行、株主還元は3カ年累計で「総還元性向70%超」を目指す

当社はレンタルビジネスを中心とした事業展開などにより、安定的な利益成長を続けることができて一方、純資産の積み上がりにより、ここ数年はROEが低下傾向にあります。特に2025年3月期は減損損失を計上したこともあり、ROEは5.5%と自社認識の株主資本コストを下回る結果となりました。ROE改善に向けた取り組みは不可欠であり、新中計でも最重要経営目標に位置付けているところです。今後もROE8%の早期達成に向けて、分母である自己資本のスリム化と分子の収益性向上に、しっかりと取り組んでまいります。

新中計では資本効率性を高めるため、「バランスの取れた成長投資と株主還元の実施」を基本方針の5つ目の柱に掲げています。株主還元については、ROE8%という目標から売上や利益のシミュレーションを十分に行ったうえで、3カ年累計で総還元性向70%超を目指すという方針を掲げました。成長投資についても、新規事業の開発やシルバー事業をはじめとした「健康長寿社会」の実現に貢献する分野に対して約100億円、既存事業の維持・拡大に向けて約150億円と、積極的な投資を行ってきた過去4年間の水準をさらに上回る規模を想定しています。

お客様や社会が抱える課題に真摯に向き合い続けることで社会とともに持続的な成長を実現する

人口動態の変化や技術革新の加速、地政学的リスクなどさまざまな要因によって、今後も市場環境は急激に変化していくことが予測されます。そうしたなかで、トカイグループが目指すのは、医療・介護の健全な発展に貢献できるサービスの創出によって社会課題を解決することであり、それが当社グループの成長につながるものと考えています。その揺るぎない思いを持って、お客様と真摯に向き合う姿勢を貫き、信頼を育むことができれば、環境変化の中にあっても成果を生み出し続けることができると信じています。



また、より健全な企業経営に向けて、2024年6月からは取締役の半数を社外取締役とし、現在は事業会社や地域金融機関、投資銀行、厚生労働省の出身者に加え、現職の弁護士と、多様なバックグラウンドを有する方々の視点を取り入れて経営判断を行えるよう、ガバナンス体制を構築しています。実際、経営目線や株主目線など広い視野で多面的な意見交換ができており、多様性確保による議論の深まりがコーポレート・ガバナンス強化につながっていることを肌で感じています。

さらに、「人と地球の清潔と健康」をパーパスに掲げるなか、社会の持続可能性を脅かす喫緊の課題である気候変動問題への対応も、経営の重要課題の一つと位置付けています。脱炭素社会の実現に向けて、太陽光発電によるクリーンエネルギーの利活用や省エネに資する設備投資などを積極的に行うなど、当社グループとしても引き続き温室効果ガスの排出量削減を推進していく方針です。

100年企業の実現には、社会とともに持続的な成長を図ることが不可欠です。これからも社会課題の解決に挑み続けることで、社会になくてはならない企業グループを目指してまいります。

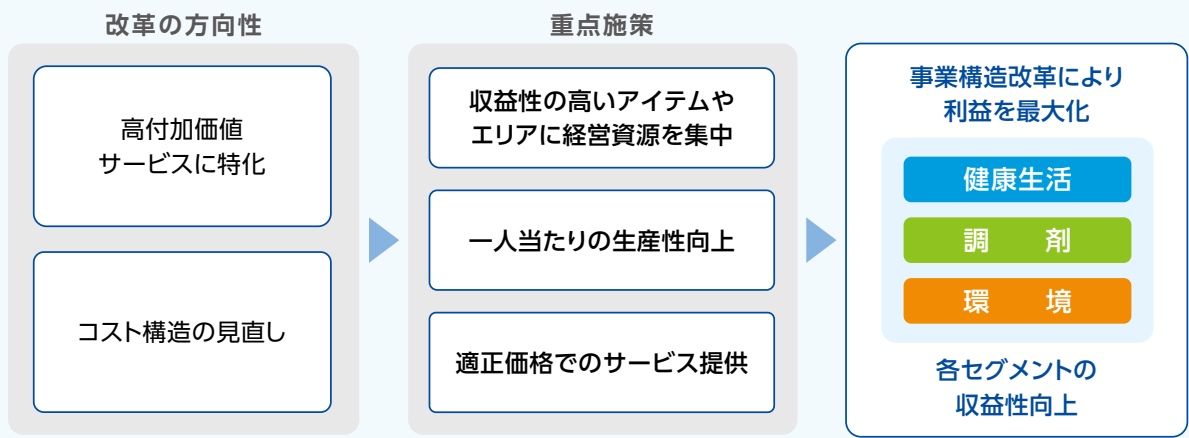
中期経営計画 5つの基本方針

基本方針 1 利益最大化に向けた各事業における事業構造の改革

高付加価値サービスへの特化とコスト構造の見直しで収益性向上を推進

各事業において、よりニーズの高い高付加価値サービスに特化していくとともに、コスト構造の見直しを通じて、持続的な利益成長を実現する事業構造へと変革していきます。

重点施策としては、収益性の高いアイテムやエリアに経営資源を集中させていきます。一人当たりの生産性を向上させるとともに、価格転嫁を進め、適正価格でのサービス提供を目指します。このような施策を実行していくことで、各セグメントの収益性向上に努めていきます。



事業ポートフォリオ認識を踏まえた利益最大化に向けた各事業の主な戦略

P.23に記載の「事業ポートフォリオの認識」を踏まえ、各事業の位置付けに応じた利益最大化のための戦略をそれぞれの事業で実践することにより、当社グループとしての利益最大化を目指します。

〈利益最大化に向けた主な戦略〉 ▶ 関連 P.33～42 事業戦略

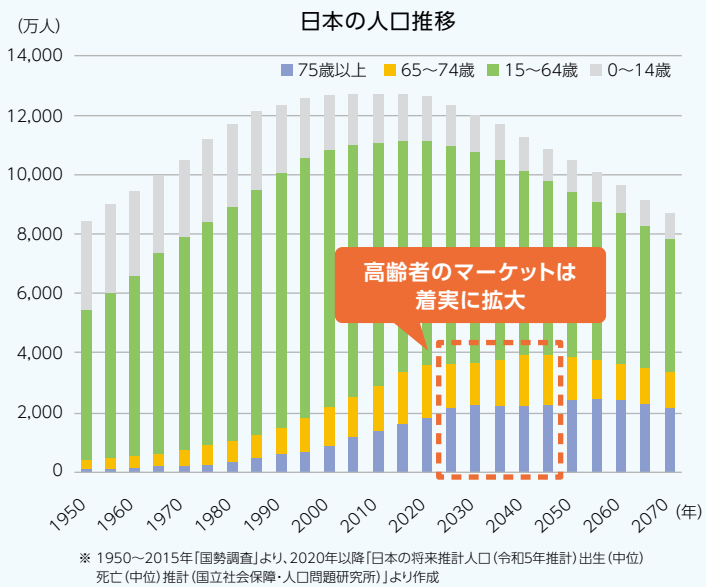
成長けん引事業：市場成長に合わせて事業拡大を図るとともに、さらなる収益性向上を目指す	
シルバー事業	- 都市部を中心とした積極的な出店・M&Aによる事業規模の拡大 - メンテナンスセンターの機能強化による資産効率の追求、DX推進による業務効率化 - グループシナジーの追求および介護分野における他社との連携を強化
寝具・リネンサプライ事業	- 生産体制強化を図り、拡大するホテルリネン需要を着実に取り込む - 安定供給のための価格の適正化
安定収益事業：高付加価値化による成長維持およびさらなる収益性向上を目指す	
病院関連事業	- 入院・入居セットの高付加価値化および拡販強化 - 新基幹システムによる業務効率向上
清掃事業	- 高付加価値の手術室支援業務の受託拡大 - AI清掃ロボット導入による作業効率化、人手不足対応
収益性強化事業：ビジネスモデルの再構築により、安定収益事業への転換を目指す	
給食事業	院内（施設内）調理から、セントラルキッチンを活用した完全調理品提供へと事業モデルを転換
調剤薬局事業	- 調剤薬局としての機能強化、ドミナント戦略のもとニーズに合わせた出店形態を推進 - 薬局業務のセンター化やDX推進による業務効率・店舗運営効率の改善 - グループシナジーを通じ地域包括ケアシステムで求められる役割を強化 - ドラッグストア事業における出店地域の特性やニーズに合わせたラインアップ充実およびEC売上の拡大
リースキン事業	ダストコントロール商品をベースに高付加価値のトイレ周り商品の拡販（トイレ周り比率向上による収益性向上）

基本方針 2 10年先の成長をけん引する新規事業の開発

前提となる事業環境の認識

わが国の人口推移をみると、生産年齢人口は1995年以降、減少の一途をたどっています。一方で、75歳以上の高齢者人口は、2055年まで増加することが予測されています。

このような人口動態や将来推計を踏まえると、中長期で高齢者マーケットは着実に拡大を続ける一方で、社会保障費の財源ひっ迫や、医療・介護の担い手不足といった課題が一層顕著になることが想定されます。いかに健康寿命を延ばしていくか、保険外のサービスを充実させていくかが、重要な社会課題の一つになると考えています。

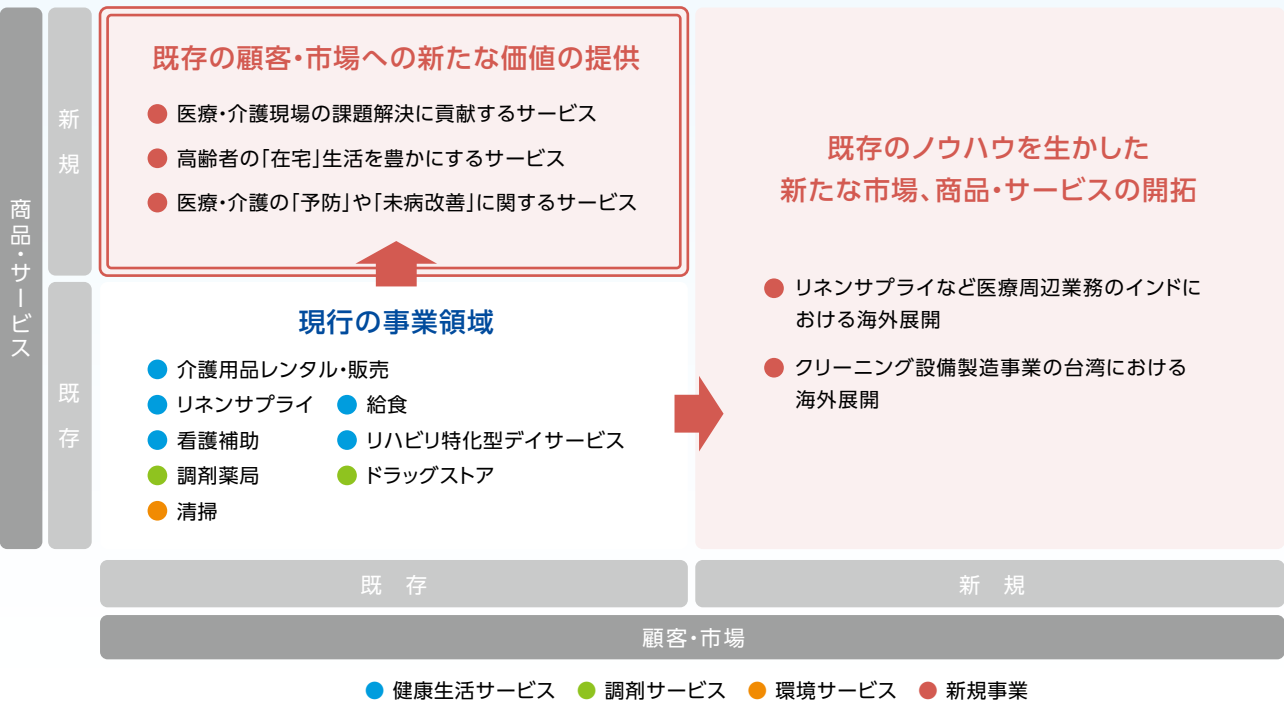


現行のヘルスケア領域において、新たな価値提供と市場開拓に挑戦

事業環境を踏まえ、既存の主力事業を引き続き強化・拡大していくとともに、豊富な経営資源を有するヘルスケア領域において、強みを生かした新規事業の開発に注力していきます。

特に、本中期経営計画期間においては、既存のお客様に対し、これまでになかった新たなサービスを提供していくことを目指し、医療・介護現場の課題解決につながるサービスや、高齢者の在宅生活を豊かにするサービスの種を積極的に生み出し、挑戦を続けていきます。

また、今ある事業を新たな市場に展開することも進めていきます。この数年で取り組んできたインドにおける病院向けリネンサプライの展開がその一例です。クリーニング設備製造事業においても、台湾での販売を強化しており、海外での売上拡大に注力していきます。



基本方針 3 グループシナジーの創出および最大化

全体最適の観点でグループとしての企業価値最大化を目指す

当社グループは、幅広い経営資源を有していることを生かして、事業間や組織間の営業協力や情報共有に積極的に取り組んできました。しかし、それらの連携は各部門単位での成果につなげる「部分最適」の取り組みが中心であり、今後は「全体最適」の観点をより重視し、既存の経営資源を生かした新たなシナジーの創出に注力していきます。

特に新規事業の種まきを積極的に行っていくヘルスケア領域においては、代表取締役社長を中心とする経営層メンバーでシナジー創出会議を実施し、事業やグループ会社間の垣根を越えたシナジー創出に向けて継続的な議論を重ねています。

地域包括ケアシステムの中で長期的に目指すグループシナジー

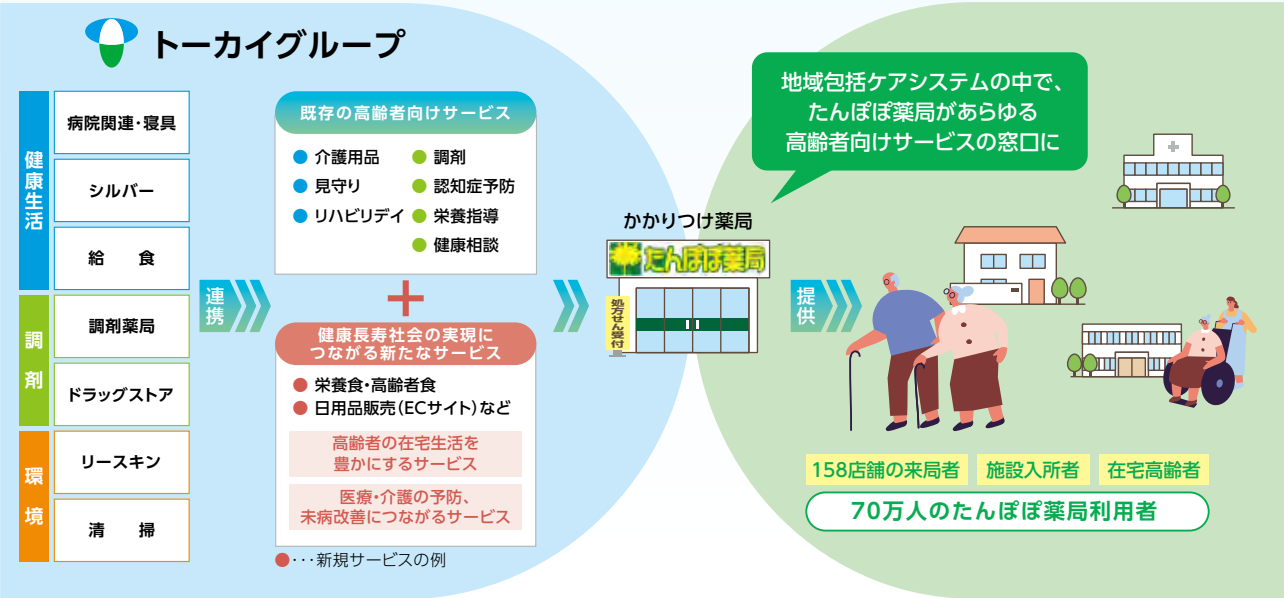
2035年のありたい姿として掲げる「Vision2035」の実現に向けて、当社グループは一人ひとりがより健康で長生きできる社会の実現に貢献していきたいと考えています。

厚生労働省が示す地域包括ケアシステムの構築が進められるなか、医療・介護のサービスを提供する場所は病院や介護施設から在宅へと移行していきます。その中で、地域医療と高齢者をつなぐという重要な役割を担う調剤薬局は、あらゆる高齢者向けサービスの窓口になりうるものです。当社グループにおいては、全国150店舗以上を展開するたんぽぽ薬局を生かしたサービス網を地域で築いていきたいと考えています。

将来的には、介護用品レンタルやリハビリデイサービス、調剤などの既存のサービスに加え、高齢者の在宅生活を豊かにするサービスや、医療・介護の予防、未病の改善につながるサービスなど、これから新たに創り出していくサービスを、たんぽぽ薬局を通じてより多くの高齢者の皆さまに届けていきます。

Vision2035

人々の「清潔」で「健康」な暮らしを支えるインフラ企業として、
“健康長寿社会”の実現に貢献する



新たな価値を創出するグループシナジー事例

病院関連事業 × 清掃事業 → 外国人材紹介事業

2024年1月より、医療機関や介護福祉施設に対して、介護分野の特定技能を有した外国人材を紹介する「外国人材紹介事業」を展開。病院関連事業のお客様が抱える介護人材不足という深刻な課題に需要を見出し、清掃事業で培ってきた外国人技能実習生の受け入れノウハウを生かして事業化に至りました。人材のマッチングだけでなく、教育、就労・生活支援までを一貫して行うことで、受け入れ先と外国人材の双方が安心して働けるようにサポートしています。既存事業の強みを掛け合わせたことで新たな提供価値を創出し、これまでお客様からいただいた求人数は100人を超えています。



調剤薬局事業 × シルバー事業 → 共同店舗で地域の医療・介護の包括的支援を目指す



2025年8月、調剤薬局事業とシルバー事業が連携した営業所の一号店として、たんぽぽ薬局一宮店内に介護用品レンタルの一宮営業所を開設しました。シルバー事業においては、既存のたんぽぽ薬局の店舗の一角を活用することで、低コストかつスピード感のある出店を実現するとともに、拠点展開の密度を高めることで対応スピードの向上や地域シェアの拡大を目指しています。たんぽぽ薬局においても、従来の処方箋受付や服薬指導だけでなく介護相談にも対応することで、地域包括ケアシステムにおける役割を強化し、トーカイグループとして、地域におけるプレゼンスの向上を図っています。



基本方針 4 人的資本への投資が成長につながる好循環の確立

当社グループはこれまで、成長をけん引する「人財」育成の強化や、従業員の働きがいをも高める人事制度や組織の在り方の見直し、DE&Iを推進してきました。こうした人的資本への投資が企業の持続的な成長には欠かせないものと捉え、これらの投資を継続的に行っていくことで、持続的な成長の好循環を目指していきます。



トーカイグループ 人材育成方針

当社グループは、「人材育成方針」および「社内環境整備方針」に則り、企業がさらなる成長を続けていくために不可欠な従業員一人ひとりの育成に注力しています。特に、当社グループが育成する“人財”として、右記の3つの観点を重視しており、これらの人材、また、その人材がやりがいを持って働ける環境をつくるために、本中期経営計画における人的資本投資の具体的な施策を実行していく考えです。

引き続き、多彩な研修機会と充実した教育プログラムの提供、また、多様性を尊重した働き方の推進などの環境整備を通じて、自律型の人材および組織の実現を目指していきます。

人材育成方針・社内環境整備方針はこちら

人材育成に関する取り組み | 株式会社トーカイ



トーカイグループが創る“人財”

- 社会の要請やお客様のニーズに応えるべく、何ができるのかを自ら考え主体性を持って取り組めるホスピタリティを持った人材
- 経営環境の変化に対応し、チャレンジ精神をもって変革プロセスを描き具現化できる人材
- 次世代につながる新たな価値を生み出すためにイノベーションを起こしうる人材



新卒3年目研修の様子



トーカイグループ ビジネスリーダー育成塾の様子

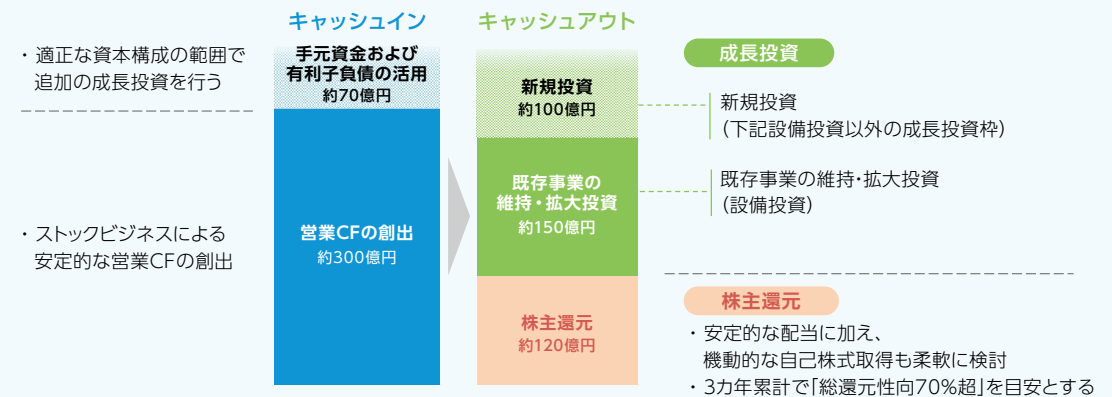
関連 P.51～52 従業員とともに

基本方針 5 バランスの取れた成長投資と株主還元の実施

本中期経営計画期間のキャッシュ・アロケーション

本中期経営計画期間においては、資本効率性を高めるため、バランスを考慮した成長投資と株主還元を積極的に行っていきます。3カ年で創出する営業キャッシュフローを約300億円と想定し、既存事業の維持・拡大のための設備投資を約150億円、新規事業の開発やM&Aなど新規投資として約100億円、株主還元として約120億円を計画しています。新規投資については、手元資金および有利子負債を活用していく考えです。

■ 新たな還元方針のもとでのキャッシュ・アロケーション(3カ年累計)



成長投資枠(新規投資)について

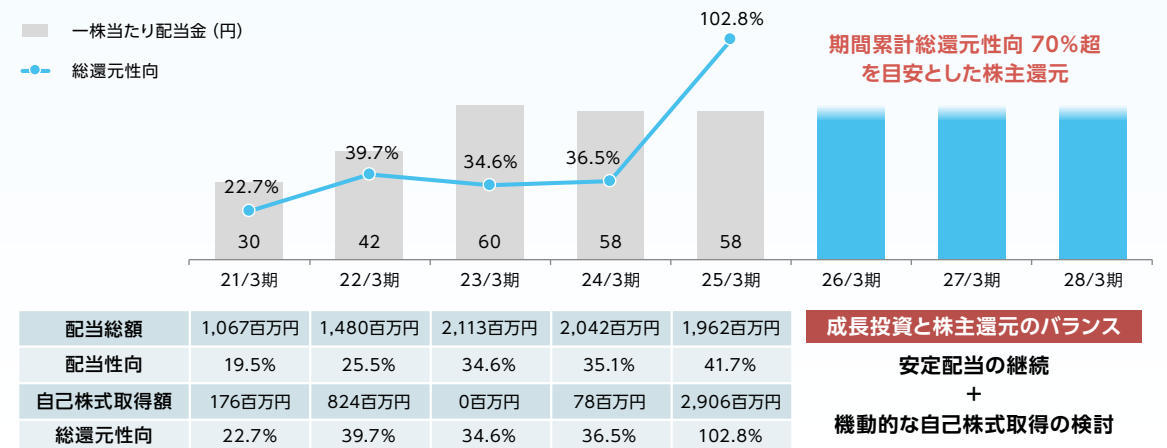
新規事業の開発、シルバー事業などの成長けん引分野におけるM&Aの推進、事業基盤強化に向けた研究開発や他社連携など、「健康長寿社会」の実現に貢献する分野への投資として、3カ年で100億円の投資枠を設定しています。なお、前中期経営計画期間の4カ年では、シルバー事業を中心に99億円のM&A投資を行っており、今後3年間でこれを上回る投資を実行していく考えです。

前中計期間の主なM&A投資実績

(株)mik japan	24億円
(リハビリデイサービス・ドラッグストア事業)	
(株)介護センター花岡	48億円
(介護用品レンタル事業)	
その他 15件	27億円
(うち介護用品レンタル事業 11件)	

「総還元性向70%超」を目安とした株主還元を実施

本中期経営計画期間は、安定的な配当に加え、機動的な自己株式取得を柔軟に検討し、3カ年累計で「総還元性向70%超」を目安とした株主還元を実施していきます。



トーカイグループ事業拡大の変遷

1955年に岐阜県岐阜市で貸布団業として創業して以来、さまざまな商品・アイテムを「レンタル」で提供することで成長を続けてきました。現在は「清潔と健康」というテーマを軸に事業領域を拡大し、ヘルスケアと環境の分野で幅広くお客様のニーズに応えることで、さらなる企業価値向上につなげています。

健康
生活
サー
ビス

1955年 寝具のレンタルを開始

高度経済成長期、建設現場の作業員宿舎に対して「貸布団」を提供。

1962年 病院用寝具のレンタル事業を開始

1961年に病院寝具設備の外部委託が認可されたことを受け、病院用寝具のレンタルを開始。

1987年 病院給食の業務受託を開始

1986年に病院給食の外部委託が認可されたことを受け、トーカイの給食事業課で業務受託を開始。(現: トーカイフーズ(株))

2005年

手術用リネンのリユース(「NEX-SURG.J」)事業を開始。

2011年

入院・入居セットを本格展開。

1996年 介護用品のレンタル事業を本格的に展開

2000年の介護保険法施行に伴う需要増加、高齢化の進展による市場拡大を見込み、トーカイ全支店にシルバー事業課を置き体制を強化。

2003年

飲用水の宅配を行うアクアクララ事業を開始。

2005年

(株)プレックスのグループ化により、クリーニング設備製造事業を開始。

2024年

(株)mik japanのグループ化により、リハビリデイサービス事業に参入。

寝具・リネン
サプライ事業

P.37

病院関連事業
給食事業

P.33

シルバー事業

P.35

アクアクララ事業

クリーニング
設備製造事業

P.38

2024年

自社出店とM&Aで積極的に事業拡大

調剤
サー
ビス

1995年 調剤薬局事業を開始

厚生省(現 厚生労働省)の強力な指導のもと医薬分業が推進されていた当時、取引先の医療機関より、当社に調剤薬局開設の期待が寄せられていたことを受け、たんぼぼ薬局(株)を設立。

2012年

在宅調剤事業を本格的に展開。

2022年

LINE公式アカウントを開設。

2020年

オンライン服薬指導全店対応。

2024年

(株)mik japanのグループ化により、ドラッグストア事業に参入。

調剤薬局事業

P.39

ドラッグストア
関連事業

P.39

環境
サー
ビス

1968年 ダストコントロール商品のレンタル事業を開始

1960年代、生活の洋風化に伴いダストコントロールの概念が普及するなか、「レンタルビジネス」と“洗濯工場”のノウハウを生かし、ダストコントロール事業に参入。フランチャイズシステムに基づくリースキン・エンタープライズ・チェーンを組織し、全国展開を開始。

1985年 清掃事業を開始

業容拡大とビルメンテナンスのニーズに応えるため、リースキンの化学商品を扱っていた子会社を総合ビルメンテナンス事業を担う会社として新設。(現: (株)ティ・アシスト)

2014年

「トイレ周り日本一」を掲げ、トイレ周り商材の開発・拡販に注力。

2013年

(株)ビルメン*をグループ化し、関東エリアの事業基盤を拡大。

2012年

太陽光事業を開始。

2025年4月1日付で
(株)ティ・アシストを存続会社
とする吸収合併により消滅。

リースキン事業

P.41

清掃事業

P.42

太陽光事業

31 TOKAI GROUP REPORT 2025

32

事業戦略

病院関連事業 Hospital Business

※給食事業を含む

事業の概況

病院関連事業は、リネンサプライをはじめ看護補助、院内物流管理、清掃、給食といった医療機関で発生するさまざまな業務を一手に引き受けています。医療機関の経営環境が厳しさを増すなか、これら医療周辺業務の受託を通じて医療現場の負荷軽減につなげるとともに、国の保険制度に依らない新たなサービスの提供を通じて、医療機関の経営効率化や収益性向上に貢献しています。

また、地域医療構想など国の方針により、これから病床数は減少することが見込まれていますが、リネンサプライや給食サービ

スについては介護福祉施設にも提供しており、今後も増加が見込まれる有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅を中心に新規契約施設の獲得に努めています。

近年では、医療機関・介護福祉施設ともに人手不足問題が深刻化しており、トーカイグループの各事業が連携してお客様の課題解決につながる新たなサービスの開発に注力するなど、当社グループならではのトータルサービスのさらなる強化にも取り組んでいます。

事業環境

機会

- 地域医療構想のもと病床数は減少が見込まれるものの、介護施設は新規増床が続く
- 医療・介護サービスの担い手不足や医師の働き方改革などを背景に、人手不足解消につながる新たなサービスや役務受託に対するニーズが高まる

リスク

- 高齢化や医療の高度化に伴い社会保障費が増大、その抑制に向けた医療・介護制度の見直し
- 2年に一度の診療報酬改定、3年に一度の介護報酬改定による医療機関・介護施設の経営環境の変化

強み

- 病院向けリネンサプライ参入から60年で構築してきた**医療機関や介護福祉施設との信頼関係**（医療機関約1,000件、介護福祉施設約2,900件のお客様）
- リネンサプライ、看護補助、清掃、給食など、グループ内で**複数の医療周辺業務を提供**できる体制
- **各種医療周辺業務に精通**したメディカルスタッフおよびその教育体制
- 高品質のリネン類を**効率的かつ安定的に提供**できる自社洗濯工場群

戦略

- 医療周辺サービスを安定的かつ高品質に提供する体制の強化
- 「入院・入居セット」の高付加価値化および拡販強化
- トーカイグループならではの新たな基幹アイテムの創出
- DX推進による業務効率向上

「入院・入居セット」の提供に注力

医療周辺業務の外部委託率はすでに高い水準にあることから、今後さらなる成長のために保険制度に依存しない新たなサービスを提供していくことで顧客ニーズに応えていきます。そうしたなか、現在、注力しているのが、入院時または介護施設への入居時に必要となる日用品やリネン類を日額定額制で提供する「入院・入居セット」です。洗濯や日用品の補充といったご家族の負担を減らし、快適な入院・入居生活をサポートするとともに、病院や施設の職員の皆さまが本来の業務に専念していただける環境づくりに貢献します。今後も増加が見込まれる介護施設の新規開拓を中心に、お客様の要望に合わせたオリジナルセットの提案を行っています。



多様化する医療機関のニーズにグループ横断的な連携で応える

当社グループは、医療周辺業務における幅広いサービスをワンストップで提供することで、医療機関の経営をサポートしています。

近年、あらゆるコストの高騰や人手不足など、医療機関を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化するなかで、多様化する医療機関のニーズに応えていくべく、給食事業における完全調理品「モアデリ」の活用、清掃事業におけるAI清掃ロボット導入、手術用リネンのリユースシステム「ネクサージ」と連携した手術室支援業務の受託提案など、新たなサービス展開に力を入れて取り組んでいます。こうしたサービスを個別にではなく、グループとしての総合的な提案につなげるため、グループ内で部門を越えた勉強会を実施し各サービスやアイテムに関する知識を深めるとともに、病院関連事業の営業担当者と各サービス担当者が営業同行を行うことで提案力の強化を図っています。



ネクサージの合同勉強会の様子

完全調理品による給食事業の構造改革

給食事業は、人手不足が深刻化するなか、安定的なサービス提供を実現するため、院内調理からセントラルキッチンを活用した完全調理品の提供中心へと事業構造の転換を推進しています。2024年10月には、当社の連結子会社であるトーカイフーズが、オリジナルブランド「モアデリ (More Delicious DISH)」のサービスを開始。全国から仕入れた食材を、同社のセントラルキッチンで製造・ピッキングし、完全調理品として各事業所へ配送しています。現場での調理工程の大幅な削減に寄与するとともに、全国各地の食品メーカーや食材業者と提携してOEM 商品やODM 商品の開発を行うことで、より安全でおいしい食事の提供を可能にしています。



シルバー事業 Elderly Care Equipment Business

事業の概況

シルバー事業は、介護保険制度に基づく介護用品のレンタル・販売や住宅改修、機能訓練に特化したリハビリデイサービスを展開しています。

当社グループにおいては、高齢者人口の増加に伴い中長期的に市場の拡大が見込まれるシルバー事業を今後の成長をけん引する主要事業と位置付けて、人材育成や業務のデジタル化、物流改革などを推進すべく経営資源を集中させ、介護用品レンタルで日本一の地位を確立することを目指しています。こうした積極的な事業展開により各地でのシェア向上に努めており、市場の伸び

を上回るペースでの成長を続けています。

また、長年にわたり多くの医療機関と信頼関係を構築してきた当社グループの強みを生かして、介護保険サービスの利用にあたってキーパーソンとなるケアマネジャーとの密な連携はもちろん、医療機関のソーシャルワーカーや、理学療法士や作業療法士らとも日頃から連携を深めています。退院を控えた患者さまが在宅生活に戻る際に必要な介護用品の選定や、バリアフリー化のための住宅改修工事も含めた総合提案により、新たな利用者の獲得につなげています。

事業環境

機会

- 高齢者人口の増加により在宅介護サービスの需要は拡大、市場の成長基調が続く
- 全国に7,000超の事業者が存在しており市場シェアは分散、今後の市場再編余地が大きい (M&Aなどの機会)
- 社会保障制度の維持の観点から、医療・介護予防や機能回復につながるサービスやアイテムに対するニーズが高まる

リスク

- 3年に一度の介護報酬改定による給付費の抑制、サービス内容の変化
- 雇用環境の悪化による人材不足と人件費等の上昇

強み

- 介護保険制度開始前から事業を開始、長年にわたり構築してきたケアマネジャーとの信頼関係
- 医療周辺業務の受託を通じて構築した医療機関との関係性を生かした営業アプローチ (退院窓口との連携)
- 安全・安心な製品のスピーディーな提供を可能にする自社の拠点網
- 高い専門性と実践スキルを備えた人材を育成する充実した教育体制
- 付加価値の高いサービスの提供を可能とするDX推進体制
- 業界トップクラスのM&A実績

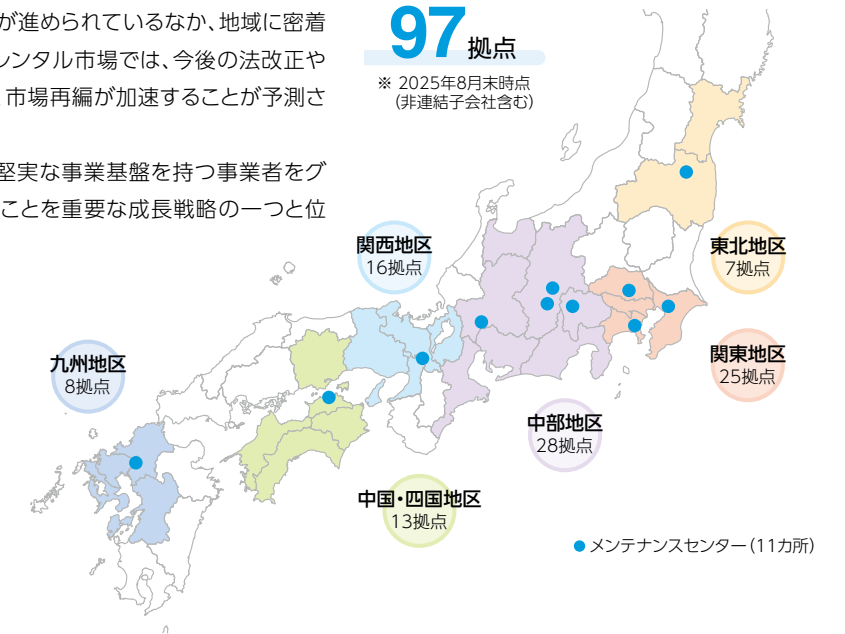
戦略

- 都市部を中心とした積極的な出店およびM&Aによる事業規模の拡大
- メンテナンスセンターの機能強化による資産効率の追求や、DX推進による業務効率化
- 介護用品レンタルとリハビリデイサービスとの連携による営業強化
- 介護分野における他社との協業を通じた成長機会の創出

積極的なM&Aと出店による事業規模拡大

当社グループは、「介護用品レンタル直販売上日本一」を目指し、積極的な出店およびM&Aを通じて、各地域におけるシェア拡大を推進しています。介護給付費の増加を抑制するため、保険制度やサービスの在り方について議論が進められているなか、地域に密着した中小規模の事業者が多数存在している介護用品レンタル市場では、今後の法改正や報酬改定の内容によっては、事業環境が大きく変化し、市場再編が加速することが予測されます。

こうした状況のなか、当社グループでは、各地域で堅実な事業基盤を持つ事業者をグループに迎え入れることで、地域シェアの拡大を図ることを重要な成長戦略の一つと位置付けています。2024年度には、長野県でトップシェアを誇る株式会社介護センター花岡がグループ入りしたほか、3拠点の新規出店を実施し、2025年8月末時点で営業拠点は97拠点 (非連結子会社の拠点を含む) となっています。今年度は、たんぼ薬局の店舗を活用した拠点 (▶詳細P.28) も含め積極的な新規出店を計画しており、引き続きM&Aや新規出店を戦略的に展開し、2035年には業界シェア10%のトップランナーとなることを目指します。



DX施策の推進を通じた業務効率化

当社は、積極的なDX施策の推進を通じて、介護用品レンタル・販売、住宅改修サービスの提供に係る業務フローの効率化を図っています。

2019年からはご利用者との契約書類の作成をタブレット端末で行う「電子契約アプリ」の運用を開始し、2022年には「介護版電子カルテシステム」を稼働。2024年には口座振替情報の登録を効率化する「新決済システム」を導入し、業務フローの効率化のみならず、ご利用者やそのご家族の負担軽減にもつながっています。2025年からは、営業担当者が商品の受注入力を現場で完結できる「ワンストップ受注」の運用を開始。事務担当者とのやり取りに係る時間が短縮され、サービス提供の迅速化に貢献しています。



介護用品レンタル×リハビリデイサービスの連携による高齢者自立支援

2024年に株式会社mik japanが連結子会社に加わったことにより、トーカイグループとしてリハビリデイサービス事業の展開を開始しています。介護保険制度に基づいて提供される介護用品レンタルサービスと、リハビリ特化型デイサービス「ミック健康の森」が連携し、在宅生活のサポートと機能回復の両面から、トーカイグループの強みを生かした高齢者自立支援を行っています。



寝具・リネンサプライ事業 Bedding and Linen Supply Business

事業の概況

寝具・リネンサプライ事業は、ホテルや旅館などの宿泊施設に欠かせない清潔な寝具やリネン類のレンタルを行っています。そのほかにも企業の研修施設や官公庁の宿泊所など、さまざまな場所でご利用者が快適に過ごせるよう、サービスを提供しています。

コロナ禍においては旅行需要が大きく落ち込んだことにより、寝具・リネンサプライ事業も特に大きな影響を受けましたが、現在は観光需要の急速な拡大に伴い、ホテル向けリネンサプライの売上が大きく伸長しています。

事業環境

機会

- インバウンド需要の増加などを背景に、ホテルリネン市場は拡大基調
- 事業環境の急激な変化へ適応することが求められるなかで、リネンサプライヤーの再編による新たなマーケットの獲得

リスク

- 急激な需要回復に対する生産・配送人員の不足

強み

- トーカイ創業の事業として、長年にわたり蓄積された実績とノウハウを有している
- 四国・東北の主要子会社や各地の協会社とのネットワークにより、広域的な営業活動が可能
- 自社洗濯工場および連携の取れた協力工場により、高品質のリネン類を効率的かつ安定的に提供できる生産体制を構築

戦略

- 適正価格の確保、効率的な事業運営を通じた収益基盤の強化
- M&Aも視野に協会社との連携を通じて生産体制強化を図り、拡大するホテルリネン需要に対応

拡大する需要に対応する生産体制の強化

観光需要の拡大に伴い、急速に高まる宿泊施設向けリネンサプライの需要に確実に応えていくため、生産体制の強化に取り組んでいます。特にインバウンド需要の高まる岐阜県の飛騨エリアにおいては、2022年から2023年にかけてグループ化した株式会社日晴リネンサプライおよび日晴有斐株式会社（ともに岐阜県）と、当社の羽島ホテルリネン工場との連携を強化することで、供給能力の拡充を図ってきました。さらに、東海・北陸エリアを中心に約100社のパートナー企業と連携し、柔軟かつ安定的な生産体制を整えています。

2023年からは、「トーカイパートナーズ会」を定期開催し、協会社を招いて当社の事業方針や市場動向の共有、意見交換を行うことで協会社との信頼関係強化に努めています。



第2回トーカイパートナーズ会の様子

クリーニング設備製造事業 Cleaning Equipment Manufacturing Business

事業の概況

クリーニング設備製造事業は、連結子会社であるプレックスがリネンサプライ事業者に向けて洗濯工場の仕上げ工程で使われる省人化設備の企画開発と製造および販売を行っています。人手不足が深刻化するリネンサプライ業界において、省人・省

力化設備への投資意欲が高まっており、同社製品への需要も拡大しています。また、新たな市場開拓にも注力しており、台湾での販売を開始するなど、今後は海外展開のさらなる強化を図ります。

事業環境

機会

- 人手不足を背景に、省人化および省力化設備の需要が増加
- 補助金制度の活用による顧客の設備投資意欲の拡大

リスク

- 新製品開発を行う技術者の確保に課題
- ニッチな産業であるため、国内市場での成長には限りがある

強み

- グループ内にリネンサプライ工場があることにより、リネン類の取り扱いに関するノウハウが豊富に蓄積されている
- 上記により、現場のニーズに即した製品開発や、その検証および改良を迅速に行うことができる
- 業界初のタオル自動展開機など省人化ニーズに応える独自の製品ラインアップ

戦略

- リネンサプライ工場の仕上げ工程の無人化に寄与する製品開発および既存製品の改良の推進
- 台湾を中心とした海外展開の強化

人手不足に応える省人・省力化設備

タオル自動展開機「ATA」



業界初のタオル自動展開機。タオルフォルダー（畳み機）への投入を自動化することで、タオル類の最終乾燥、畳み、結束までの工程の完全無人化を実現します。

タオルケットなどの大判サイズにも対応した「ATA-LT」も開発しました。

高速供給システム「ハヤブサII」



乾燥まで終えたシートと包布を、フィーダー（ロール式アイロンへの供給機）まで自動で搬送するシステム。

投入機からフィーダーまでの間にバッファーを持たせることで、作業者の手持ちを解消し効率的かつ安定的な供給を実現します。

調剤薬局事業 Pharmacy Business

※ドラッグストア関連事業を含む

事業の概況

調剤薬局事業は、東海・北陸・関西・四国地区の基幹病院の門前を中心に調剤薬局「たんぼ薬局」を展開しています。これまで地域の中核病院の門前を中心に出店を進め、東海地方でシェアトップクラスの調剤薬局チェーンへと成長しました。現在は、門前型の薬局だけでなく、医療モール型やライフソリューション型、在宅専門薬局など、多様な店舗形態で地域医療を支えています。国の方針として、調剤薬局にもかかりつけ機能が求められるようになってきていることを受け、たんぼ薬局では、在宅を

中心とした地域医療・福祉を担う多職種との連携を強化するなど、各店舗が地域で最も選ばれる薬局になるための取り組みを推進しています。

また、患者さまに寄り添う服薬支援を実現するための医療DXや、店舗業務の効率化のためのDXにも積極的に取り組んでいるほか、中核病院の処方箋対応を通じて蓄積してきた高度薬学管理のノウハウを生かし、高い専門性を強みとしながら、地域の皆さまの健康維持・増進をサポートする薬局づくりに努めています。

事業環境

機会

- 「かかりつけ薬局」としての機能強化を通じて、地域医療における調剤薬局の役割の発揮
- 患者主体の健康管理（セルフメディケーション）の普及などを通じた保険外売上の獲得機会の創出

リスク

- 毎年の薬価改定、2年に一度の調剤報酬改定への適応が収益の維持・改善に不可欠
- プレイヤーが乱立する業界環境において、病診連携の加速などにより、処方箋の受付機関の分散が進む

強み

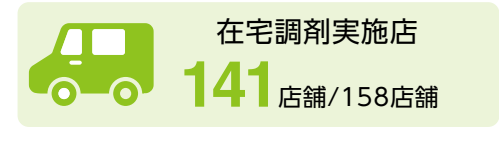
- 地域の中核病院の処方箋応需を通じて **高度な薬学知識と経験を有しており、専門医療機関との連携が可能**
- ドミナント戦略により **東海地方のシェアはトップクラス**（東海地方を中心に158店舗出店）
- 全店舗でオンライン服薬指導の対応が可能など、**医療DXに対応するインフラを整備**
- グループ内の **各種医療・介護関連サービスとの連携**
- (株) mik japanが展開するドラッグストアの運営やECサイトを通じた **多様な一般消費者とのつながり**

戦略

- ドミナント戦略のもとでのニーズに合わせた出店および各店舗における地域コミュニティ活動や在宅医療を推進
- 高度薬学管理のノウハウを生かし、地域の皆さまの健康維持・増進を支援
- DXによる業務効率・店舗運営効率の改善、患者の利便性向上に寄与する取り組み推進
- シルバー事業やドラッグストア関連事業などとの連携を通じた地域包括ケアシステムにおける役割強化

「かかりつけ薬局」としての機能強化

地域の皆さまに身近で信頼される「かかりつけ薬局」として、専門性の高い分野に対応できる専門薬剤師の育成を進め、患者さま一人ひとりに寄り添った質の高い医療を提供しているほか、通院が困難な方のご自宅へ薬剤師が訪問して服薬指導や薬剤管理を行う在宅調剤に力を入れています。さらに、各店舗では健康測定会や相談会などのイベントを多数開催し、地域の皆さまとの交流を通じて健康意識の向上を図っています。医療機関との連携を深めることで、健康サポート薬局や地域連携薬局としての認定取得も積極的に進めています。



Pickup!



「軽度認知障害」に関するイベントを開催

高齢者人口の増加に伴い認知症患者数が急増し、医療・介護の負担や社会保障費の増加が深刻な社会課題となるなか、たんぼ薬局は認知症予防を目的としたイベントを各地で開催しています。中部国際医療センター店では、患者さまや地域住民の方々を対象に、地域の大学と協働し「軽度認知障害（MCI）」に関する説明や予防につながるトレーニングを紹介することで、認知症への理解促進と予防意識の向上に努めました。



イベントの様子

医療DXの推進

たんぼ薬局は全店舗で電子処方箋に対応したシステムを導入するなど、国が推進する医療DX施策に則った体制整備を着実に進めています。積極的な利用促進に取り組んでいるマイナ保険証の利用率は、全国平均を上回る水準を維持。全店舗で導入されているオンライン服薬指導も、全国トップクラスの利用率を誇っています。現在は「クラウド型電子薬歴システム」を全店舗に導入し、薬歴記載業務の負担軽減を図るとともに、患者さま一人ひとりに寄り添ったより丁寧な服薬指導の実現を目指しています。

また、2022年に公開したLINEミニアプリを通じて、処方箋の事前送信機能やオンライン服薬指導の予約を手軽にご利用いただくことができ、患者さまの待ち時間の短縮、利便性向上に貢献しています。2025年3月末時点でのアクティブユーザー数は28万人に達しました。



友だち登録のご案内



QRコードをスキャンするとLINEの友だちに追加されます。QRコードをスキャンするには、スマートフォンのカメラもしくは、LINEアプリのコードリーダーをご利用ください。

mik japanのグループ化によりドラッグストア事業に参入

2024年7月、関西でドラッグストア「ドラッグミック」を展開する株式会社mik japanが当社グループに加わりました。これまでの当社グループにはなかった、一般消費者への物販機能やその商品の調達力を生かして、各事業とのシナジー創出を図り、収益性の向上とともに地域の皆さまの健康を支える企業グループとしての存在感を高めていきます。

また、株式会社mik japanでは国内外向けのECサイトも展開しており、実店舗以外でも多くの顧客とのつながりを有しています。今後、そのノウハウや販売チャネルを活用し、新たなサービス展開も視野に取り組んでいきます。



リースキン事業 Leasekin Business

事業の概況

リースキン事業は、全国に広がる地方本部・代理店からなるフランチャイズ網を活用して、リースキンブランドの環境美化用品のレンタルや販売を行っています。マットやモップなどのダストコントロール商品の市場が成熟期を迎えるなか、近年では、お客様の新たな課題解決につながるトイレ周り商品の開発・拡販に注力し、さらなる事業拡大を目指しています。



事業環境

機会

- コロナ禍を通じて衛生意識が高まり、トイレ周りを中心とした衛生商材の需要は継続

リスク

- ダストコントロール市場は縮小傾向、顧客ニーズに応える新たなサービスや商品開発が求められる
- 高齢化や後継者不在による代理店の減少

戦略

- トイレ周りを中心とした衛生管理ニーズや人手不足に対応する商品の開発・拡販
- 従来のダスコン商品に依存しないリースキンブランドイメージの確立
- チェーン全体でのトイレ周り商品の販売促進に向け、代理店への支援を強化

女性の不安に寄り添う「ルーナスサポートZERO」を推進

女性の健康課題や“生理の貧困”に対する不安の解消に向けて、自動開閉式サニタリーボックス「ルーナス」と生理用品をセットにした「ルーナスサポートZERO」の提案をリースキンチェーン全体で積極的に進めています。大学を中心に始まった本サービスは、ES・CS向上の観点から、企業や飲食店などの関心も高く、現在は500軒以上のお客様に導入いただいています。

リースキンは、社会的な意義の高いこの取り組みを今後も推進し、“トイレットペーパーと同様に生理用品も無償で利用できる環境”の実現を目指します。



清掃事業 Cleaning Business

事業の概況

各種施設の清掃・管理を行う清掃事業は、長年にわたり院内感染防止のための医療機関の環境整備を担ってきた強みを生かし、付加価値の高い病院清掃に特化することを戦略の基本としています。一般清掃と比較して、高い専門性が求められる病院清掃は収益性が高く、人材や資機材などの経営資源を病院清掃に集中させることで、清掃事業全体の収益性向上に取り組んでいます。

コロナ禍を経て、感染対策に向けられる医療機関の関心は引き続き高い水準にあり、清掃サービスに求められる品質もより一層高まっています。これら医療機関の高度化するニーズに応える専門性の高いサービス提供を通じて、さらなる価値創出に努めています。

事業環境

機会

- コロナ禍を通じて感染予防に対する意識が高まり、高品質なサービスへのニーズは継続
- 医療機関の働き方改革により、医療周辺業務の外注化が加速

リスク

- あらゆる産業で人手不足となるなか、清掃サービスの担い手確保は容易ではない

強み

- 病院清掃に関する豊富な実績に裏打ちされた、院内感染予防に対する高い専門性
- 環境表面殺菌業務や手術支援業務など、医療機関のニーズに応える独自のサービス展開
- グループとして複数の医療周辺業務を提供できる体制および医療機関における高い認知度

戦略

- 感染管理を主軸とした病院清掃関連業務に特化
- 特定技能外国人材の採用やAI清掃ロボットの導入による人手不足解消

医療機関の高度なニーズに応える専門性の高いサービスを展開

医療機関における人手不足が深刻化するなか、病院清掃への特化をさらに進め、より高度で専門性の高いサービスの提供に注力しています。病院関連事業の展開を通じて築いてきた医療機関との信頼関係や営業ネットワークを生かし、需要が高まる手術室支援業務やAI清掃ロボットの営業強化を図っています。これまで医療機関の環境整備で培ってきたノウハウと経験をもとに、トーカイグループだからこそ展開できる専門性の高いサービスで、医療現場の課題解決と価値創出に取り組んでいます。



トーカイグループのDX

多様化・高度化する社会課題やお客様からのニーズに対応するためには、デジタル技術を活用した業務・顧客体験の変革が不可欠となっています。このようななか、当社グループは、DXを通じた業務効率化やサービスの質の向上に取り組むとともに、デジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいます。

調剤薬局事業におけるDXの取り組み

クラウド型電子薬歴システムの導入による業務効率化および品質向上



たんぽぽ薬局は、患者さま一人ひとりと向き合う時間を充実させるため、クラウド型電子薬歴システムを導入しました。

AIを活用した服薬指導支援機能により、個人の服薬状況や身体の状態などに合わせた高度な服薬指導を実現するとともに、服薬指導の内容がリアルタイムで薬歴に反映されるなど、薬剤師の業務の効率化につながっています。また、服薬状況のスクリーニングによって、フォローアップが必要な患者さまに効率的にアプローチすることが可能となり、患者さまが安心して治療を続けられるよう専門的な立場から支援を行っています。

処方箋入力業務のセンター化による生産性向上

オンラインシステムの活用により、処方箋の入力業務をリモートで行い、店舗の生産性向上とスタッフの負担軽減を図っています。これにより、急な欠員への対応や店舗ごとの混雑時間帯の傾向に合わせた柔軟な業務支援を行うことが可能となり、効率的かつ安定的な店舗運営を実現しています。

全社におけるDXの取り組み

トーカイグループのデジタル教育

当社グループは、全従業員のデジタル教育を継続的に実施し、デジタルリテラシーの底上げに取り組んでいます。また、現場とデジタルをつなぐ役割を担う人材を「DX推進者」として位置付け、専門教育を通じて育成を進めてきました。2022年から2025年の3年間で196名のDX推進者を育成し、現在は現場の課題に即したデジタル技術の活用を推進するプランナーとして活躍しています。



DX推進者4期生修了式の様子

業務効率化・付加価値向上に向けた対話型生成AI (Copilot) の積極的な活用

当社グループは、デジタル教育を基盤として、Copilotの活用を全社的に推進し、企業力・人財力の向上を通じてDXのさらなる加速を目指しています。また、DX推進者が、自部署の業務特性や課題に応じた活用方法を主体的に模索・実践することで、Copilotの活用領域の拡大と定着を図っています。Copilotの活用により、定型的な業務や情報整理などの作業が効率化されることで、従業員は創造性や判断力が求められる業務により多くの時間を充てることが可能になります。こうした業務の質的転換は、働き方の高度化を促進し、企業全体の価値創出力を高めることにつながっています。



社内コミュニティサイト「DXポータル」にてCopilotを中心にDXにまつわる情報を幅広く発信

サステナビリティマネジメント

当社グループは、創業以来、「レンタル」を中心とする事業活動を通じて、「医療」「介護」「環境」分野における社会課題の解決、持続的な社会の実現に貢献していくことを目指して事業に取り組んでいます。

こうした経営の根幹の考え方をグループ全従業員で共有するため、2020年に以下の「3つの宣言」を掲げ、2022年5月に「サステナビリティ基本方針」として改めて制定いたしました。なお、これらの内容については、当社グループの経営理念体系におけるミッションとしても位置付けています。

当サステナビリティ基本方針に基づき、持続可能な社会の実現に貢献する企業グループとして、その社会的な責任を果たすとともに、さらなる企業価値向上を目指していきます。

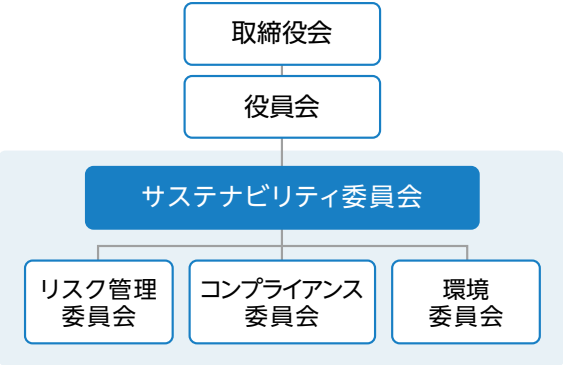
サステナビリティ基本方針

トーカイグループ 3つの宣言

- 創業以来の基幹事業であるレンタルビジネスを通じて、廃棄物の削減、循環型社会の実現に貢献します
- 超高齢社会における医療介護の健全な発展に貢献します
- グループ全従業員が笑顔で、たくさんのありがとうに囲まれた会社を目指します

推進体制

サステナビリティ基本方針に則った企業活動を推進するため、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役および執行役員を中心に構成する、「サステナビリティ委員会」を設置しています。本委員会での議論を通じて、サステナビリティ経営を体系的かつグループ横断的に実践していきます。



マテリアリティ		主な取り組み	関連するSDGs
環境	サーキュラー・エコノミーの推進	● レンタル商品の拡販を通じて、ディスプレイにより発生する廃棄物の削減につなげる ● レンタル資材のリユースやリデュースにより、廃棄物を削減する	6 安全な水とトイレを世界中に 7 再生可能エネルギーを世界中に
	脱炭素社会の実現	● 洗濯工場の燃料原単位改善によりCO ₂ 排出量を削減する ● 太陽光発電によりクリーンエネルギーを創出する	12 つくる責任、つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を
	水資源の有効活用	● 洗濯工場において、洗濯排水のリサイクルを通じて水資源の消費量を削減する	14 海の豊かさを守ろう
	廃棄物の削減	● 給食事業におけるフードロスの削減を通じて、食料資源の消費を抑えるとともに、廃棄物を削減する ● ペーパーレス化により一般廃棄物を削減する	
健康	高齢者の自立支援	● 介護用品のレンタルを通じて高齢者の自立を支援し、健康寿命の延伸につなげる	3 すべての人に健康と福祉を
	医療アクセス機会の拡大	● 在宅患者や施設入居者に対する薬の提供や服薬指導、オンライン服薬指導などにより、さまざまな状況に応じた医療の提供に努める	
社会	ダイバーシティ経営の推進	● 子育て支援を中心に多様な働き方への対応を進めることで、誰もが輝ける職場づくりに努める ● 管理職に占める女性の割合を高めていくことで、多様性を生かした組織づくりにつなげる ● 障がい者が働きやすい職場づくりと就業機会の確保	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も

地球環境への取り組み

当社グループは、環境への取り組みを経営の重要課題の一つと位置付けています。「人と地球の清潔と健康」を経営理念に掲げる企業グループとして、これからも資源の有効活用と環境保全に積極的に取り組み、脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献していきます。

サーキュラー・エコノミーの推進

循環型社会に貢献するレンタルシステム

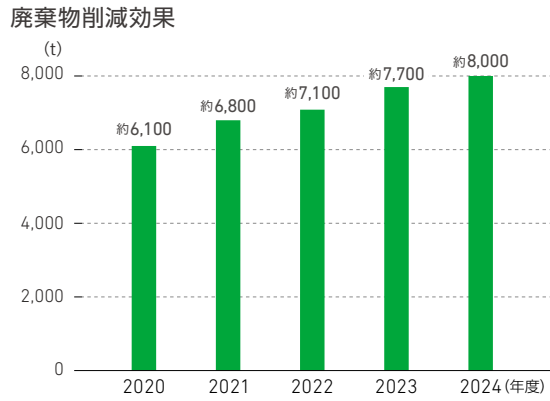
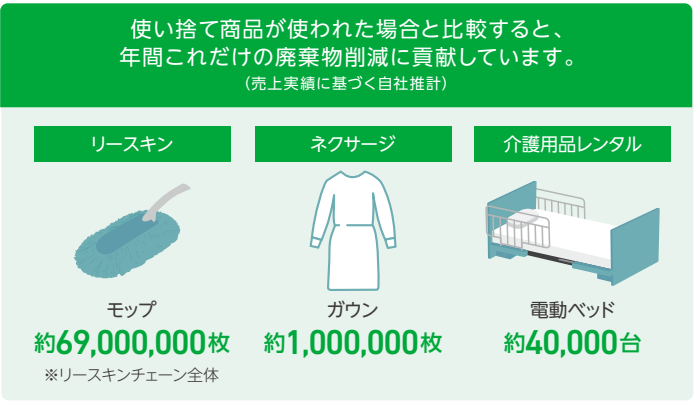
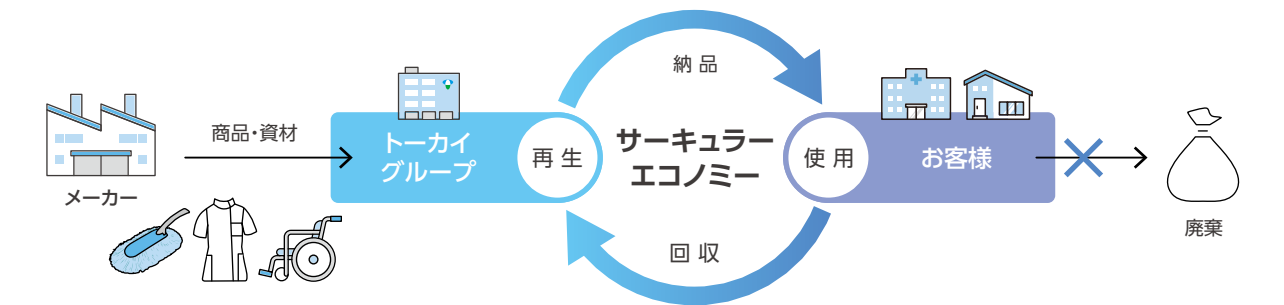
限られた資源を有効に活用する「レンタル」のビジネスモデル。当社グループはさまざまな商品・アイテムを、地球環境にやさしい「レンタル」で提供することで、循環型社会の実現に貢献しています。

当社グループがレンタルで提供する商品が使い捨ての商品で賄われていたと仮定した場合、レンタルによる廃棄物削減効果は年間で推計約8,000トン*。レンタル商品を使っていただくことで、年間で掃除用モップ約6,900万枚、医療用ガウン約100万枚、介護用電動ベッド約4万台の廃棄削減に貢献できたことになります。

今後もレンタル商品の拡販を通じて、使い捨てにより発生する廃棄物の削減につなげていきます。

※2024年度の売上実績より各アイテム別に条件設定のもと自社で推計したものであり、実際に削減した廃棄物の量とは異なります。

レンタルの仕組み 商品を使い捨てではなく、繰り返し再生して使用することで、廃棄物削減に貢献します。



中古資材の活用

古くなった布団は仕立て直しを行い、新品同様に再生して繰り返しレンタルしています。また、車いすなどの介護用品は分解して再組立てを行い、パーツ単位で使用できなくなるまで活用することで、無駄な廃棄を徹底的に減らしています。



商品を再生する工程における環境負荷低減の取り組み



回収したレンタル商品は、自社の洗濯工場やメンテナンスセンターで安心して使用いただける「清潔な」状態にして再生し、安心して使用いただける状態にして、次のお客様のもとにお届けしています。レンタルビジネスに不可欠な「商品を再生する工程」においても、当社グループはさまざまな環境負荷低減に取り組んでいます。また、トーカイ 羽島本部では、環境マネジメントシステム「ISO14001」の認証を取得し、環境負荷低減に努めています。

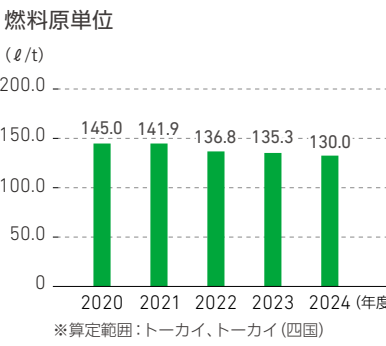
燃料原単位の改善

洗濯工場では、省エネ設備の導入や工程改善によりエネルギー使用量の削減を図るなどして温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

一例として、洗濯排水熱交換器を導入し、使用済み洗濯水の排熱を回収して新たに投入する洗濯水の加熱に再利用することで、エネルギー使用量の削減につなげています。



洗濯排水熱交換器



水資源の保全・有効活用

洗濯工場では、レンタルビジネスに不可欠な商品を再生する工程において多くの水を使用します。限りある資源を守るため、水資源の有効活用や水質の保全活動に取り組んでいます。

排水リサイクル

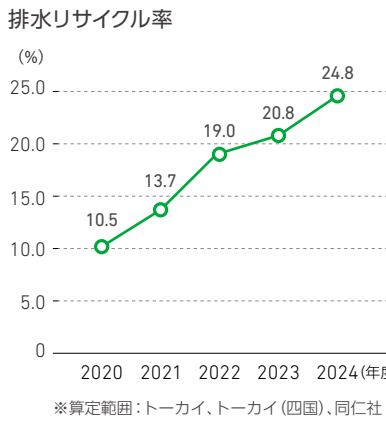
洗濯排水は、浄化処理後に洗濯水として再利用しています。排水リサイクルにより工場内の水を有効活用することで、水資源の消費量削減につなげています。



排水リサイクル設備

排水管理

工場から排出される洗濯排水は、工場内で成分や特性に応じて凝集処理と活性汚泥処理の2つの方法で浄化処理を行っています。法規制よりも厳しい自主規制値に適合させて河川へ放流することで、水質保全に努めています。

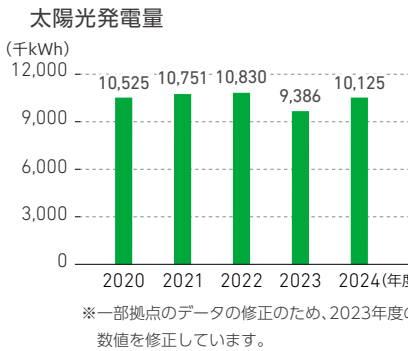


太陽光発電・再エネの利活用

脱炭素社会の実現に貢献するため、グループ会社のメガソーラー発電所および自社工場などの屋根上発電設備によって、太陽光発電によるクリーンエネルギーの創出を行っています。当社グループにおける2024年度の太陽光発電量は10,125千kWhに及び、トーカイ単体の使用電力約1年分に相当します。なお、2023年10月より稼働した埼玉工場においては、屋根上の太陽光パネルで発電した電力を工場で直接利用し、自社の温室効果ガス排出量削減に貢献しています。



埼玉工場空中写真



気候変動への対応 (TCFDに基づく開示)

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、P.44「推進体制」に記載のとおりです。サステナビリティ委員会は気候変動への対応の検討結果を、年に1回以上取締役会に報告し、取締役会は、気候変動に関するリスク・機会をはじめとしたサステナビリティに関する目標設定の監督やその進捗状況のモニタリングを行います。

リスク管理

リスク管理に関わる課題・対応策を協議する組織として、代表取締役社長を委員長とし、取締役（社外取締役を除く）、執行役員および主要な子会社の役員で構成されるリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、毎期、経営を取り巻く各種リスクの中から、特に重要性が高いリスクについて、リスクの特定・評価・抑制の観点から審議を行い、優先的に取り組むべきリスクを重点管理項目としています。これらリスク管理委員会で審議した重点管理項目は、取締役会において承認が行われ、各事業では、重点管理項目に基づき、リスクの抑制に取り組んでいます。特に気候変動および人的資本への対応などのサステナビリティ課題に起因する中長期的なリスクについては、各事業において設定した重点管理項目を改めて取りまとめたうえ、「サステナビリティ委員会」にて全社的な観点から評価を行っています。

戦略

当社は、気候変動が事業にもたらす影響を重要な経営課題と捉え、1.5℃および4℃の外部シナリオ分析を用いて、リスクと機会の特定・評価を実施しました。その中で、2030年までの発生可能性が比較的高いリスク・機会については、事業への影響度を定量的に分析しています。事業への影響度が特に大きい、浸水等によるリスクについては、工場設備の浸水対策を進めており、その他のリスクについても対応策を今後検討・実施していきます。

気候変動リスクの定性評価

分類		ドライバー	トーカイグループのリスク	発生時期	可能性	影響度
物理 リスク	急性	強い降水現象・洪水	浸水等による工場・事業所・店舗の被害増加	短～中	大	大
			車両の浸水等による自社配送機能停止	短～中	中	小
			当社グループが保有する太陽光発電所の被災による売電収入の減少および再エネ自家活用機会の喪失	短～長	大	中
	慢性	水ストレス	水不足、水質悪化による洗濯工場での水道代の高騰、対応のための追加コスト増加	中	中	大
			水不足による綿などの収穫量減少や価格高騰によるリネン類・モップの調達コスト増加	長	中	中
移行 リスク	技術	電化および水素	環境対応コスト増加に伴うリネンサプライ事業者の経営環境悪化による当社サービスの停滞	中	大	中
			脱炭素に対応した工場設備導入のためのコスト増加	長	大	大
	政策 法規制	炭素税、排出権取引	プラスチック規制による調達コスト増加	長	中	中
			炭素税および排出権取引によるコスト増加	中	大	大
	評判	投資家、顧客、従業員、コミュニティなど	環境コミットメントの未達成による企業価値喪失	長	中	大

気候変動機会の定性評価

分類	ドライバー	トーカイグループの機会	発生時期	可能性	影響度
資源の効率性	循環利用・代替利用	レンタル資材の長寿命化や再利用化による調達・廃棄コスト減少	中	中	中
	極端な気温の上昇	外気温上昇による洗濯工場の乾燥設備の熱効率向上に伴うエネルギー使用量・コスト減少	短	大	小
製品・サービス	新たなニーズへの対応	熱中症など、高齢者の体調の異変を知らせる見守りサービスの需要増加	短～中	中	中
市場	投資家、顧客、従業員、コミュニティなど	レンタルへの市場シフトによる需要増加	中	中	大
		環境対応推進による顧客獲得、ブランド価値創出	長	中	大

※本評価の対象会社：トーカイ、トーカイ（四国）、同仁社、たんぽぽ薬局の4社における全事業
※使用シナリオ
【4℃シナリオ】IEA:Stated Policies Scenario (World Energy Outlook2022)、IPCC:RCP8.5、RCP2.6、SSP5-8.5 (第6次評価報告書)、環境省:気候変動影響評価報告書
【1.5℃シナリオ】IEA:Net Zero Emissions by 2050 Scenario (World Energy Outlook2022)、IPCC:SSP1-1.9 (第6次評価報告書)
※発生時期:2024年を起算点として、今後5年を「短期」、10年を「中期」、30年を「長期」としました。
※影響度:グループ全体に影響する、あるいは事業停止につながる恐れがあるものは「大」、グループの事業の一部に影響があるものは「中」、影響が僅少なものを「小」としました。

気候変動リスク・機会の定量評価

分類			トーカイグループのリスクまたは機会	概算影響額(億円)
リスク	物理 リスク	急性	浸水等による工場・事業所・店舗の被害増加※1	0.9～30
			当社グループが保有する太陽光発電所の被災による設備被害※2	2
			当社グループが保有する太陽光発電所の被災による売電収入の減少※2	△0.7(年間)
		慢性	水不足、水質悪化による洗濯工場での水道代の高騰※3	0.6～(年間)
機会	資源の効率性		外気温上昇による洗濯工場の乾燥設備の熱効率向上に伴うエネルギー使用量・コスト減少※4	△0.04～(年間)

※1 洪水浸水想定区域の情報を基に、拠点の固定資産簿価に国土交通省の「TCFD提言における物理リスク評価の手引き」記載の浸水深別被害率を乗じて算定しています。
※2 過去の災害時の復旧費用の実績を参考に算定しています。
※3 WRIのAqueductの分析結果に基づき、当社として水ストレスが高いと認識している地域の洗濯工場における、井水から上水への転換に伴う費用として算定しています。
※4 外気温と設備の熱効率に関する当社分析データを基に、熱効率向上に伴うエネルギー使用量削減効果を算定しています。

TOPICS 気候変動リスクへの対応

当社は気候変動に伴うリスクの中でも、「浸水等による工場・事業所・店舗の被害」を事業への影響が重大なリスクと認識しています。特に当社グループの生産拠点である洗濯工場においては、設備が損壊するだけでなく、生産活動の停止によりサービス提供の継続が困難になるため、優先的に対応すべき課題と考えています。

このリスクに対し、当社の羽島工場においては、近隣河川の越流を想定したボイラーや排水処理設備のかさ上げ工事を実施し、水害対策を強化しています。また、水害等の災害発生時でもサービス提供が滞らないよう、当社グループが全国に保有する複数の工場や、洗濯業務を委託する外部の協力企業との連携体制を構築しています。



かさ上げされた羽島工場の設備

気候変動への対応に関する取り組みの詳細は、当社コーポレートサイトの以下のページをご覧ください。

<https://www.tokai-corp.com/sustainability/environment/climate.html>

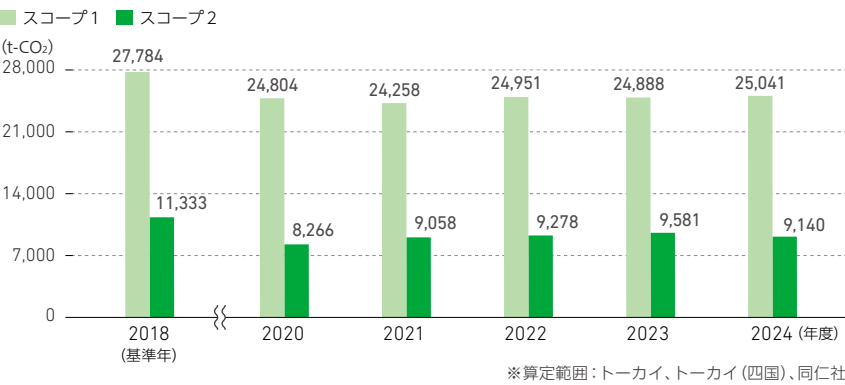


地域社会とともに

指標と目標

自社の燃料使用による温室効果ガス排出量（スコープ1）および他社から供給された電気・熱・蒸気の使用による温室効果ガス排出量（スコープ2）の合計を、2030年までに2018年度比で50.4%削減し、2050年にはカーボンニュートラルを実現する目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを開始しています。サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量（スコープ3）については、サプライヤーの皆さまと連携しながら、削減に向けた取り組みを行ってまいります。

温室効果ガス排出量（スコープ1, 2）



スコープ1+2削減目標

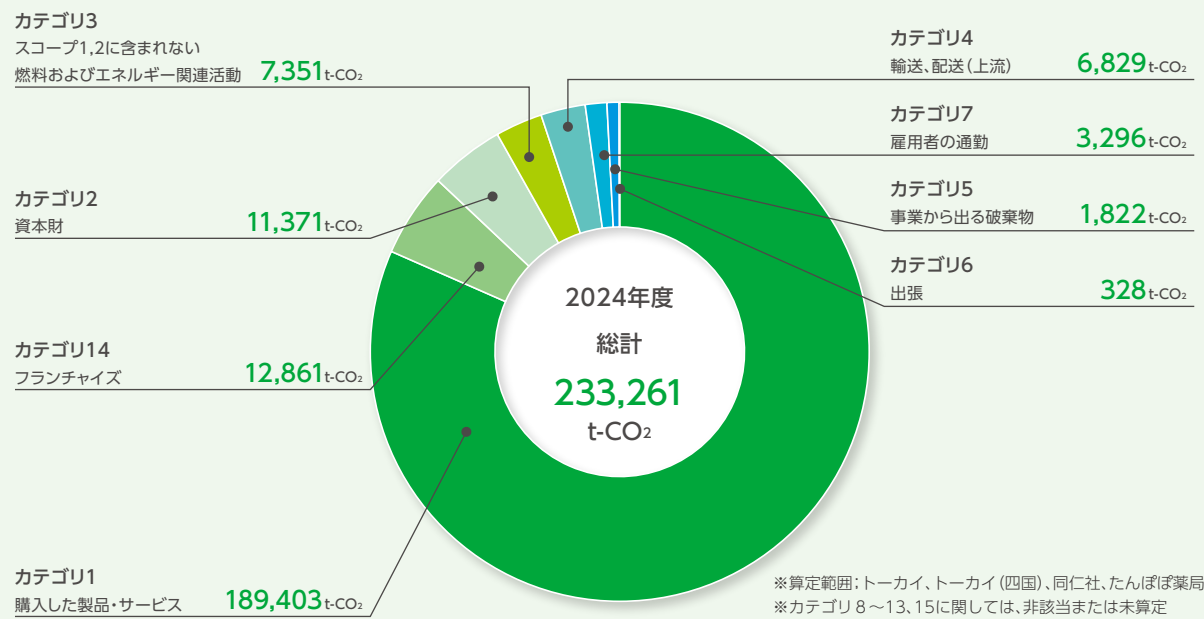
2030年度 **50.4%削減**
(2018年度比)

2050年度 **実質ゼロ**

排出量削減策

- 工場燃料原単位の改善
 - 省エネ生産設備の導入
 - 工程改善による生産性向上
- LED照明、高効率空調機など省エネ設備の積極導入
- 社用車EV化・ハイブリッド化の推進
- 配送ルートの最適化やレンタル効率改善等の諸施策実施
- 太陽光発電・再エネの利活用
- クレジット等の活用

温室効果ガス排出量（スコープ3）



医療介護の健全な発展への貢献

当社グループは、ヘルスケア分野で幅広い事業を展開する企業として、これまで医療と介護の社会インフラを支えるサービスを提供してきました。今後も事業環境の変化に適応し、お客様やご利用者などをはじめとするすべての人々に安全・安心なサービスを提供し続けることで社会的な責任を果たしていきます。

シルバー事業においては、介護用品のレンタルやリハビリデイサービスを通じて、高齢者が自分らしい生活を送るための自立支援を行っており、要介護度の進行抑制や健康寿命の延伸を図るとともに、介護をする方、される方双方の負担軽減をサポートしています。調剤薬局事業では、たんぽぽ薬局が「オンライン服薬指導」や「在宅調剤」の取り組みを推進し、患者さま一人ひとりの症状や生活環境に応じた医療の提供に努めることで、地域の「かかりつけ薬局」として医療を支えています。

また、当社は、株式会社リバネスと株式会社大垣共立銀行が運営する、ベンチャー発掘・育成の取り組み「岐阜テックプランター」に参画しています。岐阜テックプランターは、産官学金の多様なパートナーとの連携により、岐阜県を中心とした研究機関やベンチャー企業を発掘・育成することで、持続的に産業が創出される仕組みの構築を目指しています。当社は、この取り組みの一環として開催される「岐阜テックプランングランプリ」のファイナリストの中から、特に医療・介護分野の持続的な発展に資する技術やアイデアを「トーカイ賞」として表彰し、事業連携を図ることで、地域産業の育成および医療・介護の発展を支援しています。



第4回 岐阜テックプランングランプリ

人権尊重に関する取り組み

当社グループは、経営理念であるトーカイ憲章において掲げる「縁ある全ての人の幸せを実現する」ことを企業活動の根幹として位置付け、社内啓発活動や社内規程の整備などを通じて、差別やハラスメントのない職場づくりに努めています。

2023年3月には、当社グループにおける人権の尊重に対する考え方や企業姿勢を明確に示すため、改めて「トーカイグループ人権方針」を制定いたしました。

引き続き、この人権方針に基づき、人権尊重の取り組みを一層推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、さらなる企業価値向上を目指します。

「トーカイグループ人権方針」の内容の詳細は、当社コーポレートサイトの以下のページをご覧ください。

<https://www.tokai-corp.com/sustainability/social/humanrights.html>

調達に関する取り組み

当社は、サプライヤーの皆さまと信頼関係を築き共存共栄を図るという考えのもと、調達に関する基本方針を定め、調達活動に取り組んでいます。

本方針の内容の詳細は、当社コーポレートサイトの以下のページをご覧ください。

<https://www.tokai-corp.com/sustainability/social/procurement.html>

従業員とともに

医療や介護の現場をはじめ、さまざまな場所でお客様と直接接するサービスを提供している当社グループにとって、従業員一人ひとりの働きそのものが他社との差別化につながる重要な要素だと考えています。成長の基盤となる人的資本への積極的な投資を継続するとともに、関連する人事施策を推進することで、従業員がいきいきと働き続けられる職場環境と社内風土の醸成に努め、持続的な成長を実現させていきます。

次世代リーダー人材の育成

将来の企業成長をけん引するリーダー人材の育成に向けて、戦略的に選抜した人材に対して成長機会を提供する施策を実施しています。将来の幹部候補を対象とした経営者としての視点を養う「ビジネスリーダー育成塾」や、将来の管理職候補に対して後輩育成やチームマネジメントに必要なスキルや意識の向上を目的とした「コーチング・コミュニケーション研修」を実施。また、複数の事業を経験する「戦略的人事異動」によって、事業横断的な視野と多様な知識を備えた人材の育成を図っています。



コーチング・コミュニケーション研修の様子

自己啓発の推進

従業員の主体的な学びと能力開発を支援するため、「通信教育」(555コース)や外部講習を受講できる「自主選択型研修」を整備し、これらの受講費用を会社が負担しています。さらに、2024年10月から「資格取得祝金制度」を導入し、業務上必要または有益となる資格を取得した従業員に対して祝い金を支給しています。こうした制度を通じて、従業員が自身のスキルアップに意欲的に取り組める環境を整え、自己成長を促進しています。

管理職登用制度

若手従業員の成長と組織の活性化を目的として、「管理職登用制度」を導入しています。キャリアアップを志す意欲ある若手人材に対し、自らの意思で管理職へのチャレンジができる機会を提供するもので、受験者は管理職として実現したいビジョンを明確にしたうえで、役員による審査を経て登用の可否が決定されます。本制度は2014年に開始されて以来、14名が管理職として登用されており、各部門でリーダーシップを発揮しながら組織の成長をけん引しています。

トーカイグループ表彰



2025年トーカイグループ表彰受賞者（一部）

トーカイグループの全従業員を対象に、会社の価値向上に寄与した従業員・チームを表彰する「トーカイグループ表彰」を毎年実施しています。当社が方針として掲げる人材育成や新しいことにチャレンジする姿勢など、他の従業員の模範となる取り組みや会社に対する貢献度を評価し、その内容をグループ全体で共有することで、仕事へのモチベーションを高めるとともに、エンゲージメント向上につなげています。

なお、惜しくも表彰の対象とならなかった場合も、グループ各社、事業本部単位で独自に表彰することにより、制度への関心と参加意識を高めています。

働き方改革

従業員のワークライフバランスの実現を目的に、グループ全社を挙げて働き方改革を推進しています。職場単位で219チームがそれぞれの「ありたい姿」について議論し、日常的な業務課題の解決や改善活動に取り組むことで、生産性と従業員の心理的安全性を向上させるとともに自律型の組織への変革を目指しています。年間を通して優れた取り組みや成果を出したチームを表彰し、その成功事例を横展開することで、各取り組みの成果をグループ内で最大化させています。

中核人材の多様性の確保

当社グループの持続的な成長を実現するためには、多様な視点や価値観を経営に反映していくことが重要と認識しており、女性や中途採用者等の活躍推進をはじめとする多様性の確保に努めています。

女性活躍推進

当社は、次世代育成対策推進法に基づく基準適合事業主(子育てサポート企業)の認定を取得するなど、女性が働きやすく、活躍できる職場づくりに取り組んでいます。延長保育や病児保育の保育料補助、育児休業から早期復帰した従業員への保育手当の増額、育児時短勤務を中学校1年生の始期に達するまで可能とするなど、子育てとキャリアの両立を支援する制度を整備しています。さらに、育児に関わる従業員の働きやすさを一層高めるため、2025年10月からは、有給かつ時間単位で取得可能な「育児目的休暇*」を導入しました。また、2025年度から「女性活躍推進研修」を開催。女性が自分らしく輝ける職場の実現に向けて、取り組みを強化していきます。

*小学校就学前の子どもをもつ従業員が、子の行事参加に伴う休暇など育児に関する目的のために利用できる休暇制度



男性の育児休業取得を促進

育児休業の意義や制度の案内をイントラネット上に掲載しているほか、所属長向け勉強会において育児休業取得に関する啓蒙を行うなど、男性も育児休業を取得しやすい職場風土の醸成に努めています。2024年度の男性の育児休業取得率は50%を超え、1ヵ月以上の取得者も増加しています。



女性管理職比率

17.8% (101人) 2027年3月期目標 20%

※ 2025年4月1日時点



女性管理職候補比率

25.9% (101人) 2027年3月期目標 30%



男性育児休業取得率

52.6% (41人) 2027年3月期目標 90%

中途採用者の活躍推進

当社グループは、中途採用者を企業価値向上に欠かせない重要な戦力と位置付けており、中途採用者の管理職比率は約半数を占めています。2024年10月からは、中途採用者向けに「キャリア採用者研修講義動画」を作成。役員による講話をはじめ、会社理解、就業規則、情報セキュリティ、社内システムの使用方法など、業務に必要な知識を網羅した多様なコンテンツを提供しています。中途採用者が企業文化や組織にスムーズに馴染み、安心して業務に取り組めるよう支援することで、定着率の向上と活躍の場の拡大を図っています。

取締役紹介

(2025年6月27日時点 ※取締役会、指名・報酬委員会、監査等委員会への出席状況は2024年度開催分)



代表取締役会長

1

小野木 孝二

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

11,600百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

8回／ 8回(100%)

略歴、地位および担当

1977年 3月 当社入社

1981年 9月 当社取締役

1987年 6月 当社常務取締役

1991年 6月 当社専務取締役

1994年 6月 当社取締役副社長

1995年 6月 当社代表取締役副社長

1998年 6月 当社代表取締役社長

2023年 6月 当社代表取締役会長(現任)

取締役

3

松野 英子

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

163百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

略歴、地位および担当

1996年 5月 たんぽぽ薬局(株)入社

2006年 4月 たんぽぽ薬局(株)業務本部ゼネラルマネジャー

2009年 4月 たんぽぽ薬局(株)執行役員業務本部副本部長

2011年10月 たんぽぽ薬局(株)取締役業務本部副本部長

2016年 4月 たんぽぽ薬局(株)取締役薬局事業本部副本部長

2017年 6月 たんぽぽ薬局(株)代表取締役社長

2019年 6月 当社取締役調剤事業担当 たんぽぽ薬局(株)代表取締役社長

2024年 6月 当社取締役 たんぽぽ薬局(株)代表取締役社長(現任)

代表取締役社長

2

浅井 利明

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

245百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

8回／ 8回(100%)

略歴、地位および担当

1986年 3月 当社入社

2006年 4月 当社病院関連事業本部東部営業部ゼネラルマネジャー

2013年 4月 当社病院関連事業本部副本部長

2013年10月 当社執行役員役員・リネンサプライ事業本部長

2017年 4月 当社執行役員病院関連事業本部長

2017年 6月 当社取締役病院関連事業本部長

2019年 6月 当社常務取締役病院関連事業本部長

2020年 6月 当社専務取締役営業統括

2022年 6月 当社代表取締役専務内部統制担当兼経営管理担当

2023年 6月 当社代表取締役社長(現任)

取締役

4

堀 弘和

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

56百株

略歴、地位および担当

1996年 4月 当社入社

2017年 4月 当社病院関連事業本部第一営業部長

2020年 4月 当社病院関連事業本部副本部長

2021年 4月 当社シルバー事業本部副本部長

2022年 7月 当社執行役員兼(株)ティアシスト代表取締役社長

2025年 6月 当社取締役病院関連事業本部長(現任)

取締役のスキルおよび特に期待する分野

7

3

6

1

5

8

2

9

4

10

企業経営

営業推進

コスト管理

人材開発

財務・会計

コンプライアンス・内部統制

新規事業開発

DX戦略

※各取締役に特に期待する分野を最大4つ記載しており、記載していない分野の知見を持たないことを表すものではありません。

社外取締役

5

小里 孝

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

4百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

8回／ 8回(100%)

略歴、地位および担当

1971年 4月 (株)十六銀行入行

1993年 6月 (株)十六銀行証券部長

1994年 6月 (株)十六銀行人事部長

1995年 6月 (株)十六銀行取締役本店営業部長

1997年 6月 (株)十六銀行常務取締役

2000年 6月 (株)十六銀行専務取締役

2004年 6月 十六リース(株)取締役社長

2010年 6月 (株)十六ディーシーカード兼(株)十六ジェーシービー取締役社長
(2014年4月に両社が合併し、(株)十六カードに商号変更)

2013年 6月 (株)十六総合研究所取締役社長

2014年 6月 (株)十六カード顧問

2015年 6月 (株)十六総合研究所顧問

2015年 7月 (株)オフィスTO-RESEARCH代表取締役(現任)

2019年 3月 (株)ANCジャパン代表取締役会長

2022年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

7

後藤 智子

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

0株

取締役会 出席状況

13回／ 13回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

6回／ 6回(100%)

略歴、地位および担当

2000年 8月 Gleason,Dunn,Walsh&O'Shea法律事務所入所

2002年 1月 ニューヨーク州弁護士登録

2002年 3月 米国連邦地方裁判所ニューヨーク州北部地区弁護士登録

2004年 9月 太陽誘電(株)入社

2007年10月 エルピーダメモリ(株)入社

2009年11月 アイエヌジー生命保険(株)法務コンプライアンス部マネージャー

2010年 7月 国際航業ホールディングス(株)
(2015年7月に日本アジアグループ(株)に合併し解散)法務担当部長

2017年11月 Morrison & Foerster LLP入所(東京オフィス勤務)Contract Attorney

2019年12月 東京弁護士会弁護士登録

2020年 1月 T&K法律事務所入所

2020年 9月 弁護士法人丸の内内レリュ法律事務所入所

2022年10月 響法律事務所
(現瀬戸総合法律事務所)入所

2023年 2月 特許庁法務調査員(非常勤職員)

2024年 6月 当社社外取締役(現任)

2025年 1月 愛宕虎ノ門法律事務所入所

2025年 5月 RJB法律事務所入所(現任)

社外取締役(監査等委員)

9

川添 衆

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

37百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

8回／ 8回(100%)

監査等委員会 出席状況

13回／ 13回(100%)

略歴、地位および担当

1978年 4月 ライオン油脂(株)
(現ライオン(株))入社

2004年 3月 ライオン(株)国際事業本部統括部長

2008年 1月 ライオンハイジーン(株)取締役管理部長兼企画開発部長

2009年 1月 ライオンハイジーン(株)常務取締役営業本部長

2010年 1月 ライオンハイジーン(株)代表取締役社長

2013年 1月 ライオン(株)執行役員兼ライオンハイジーン(株)代表取締役社長

2017年 1月 ライオン(株)顧問兼ライオンハイジーン(株)代表取締役社長

2018年 1月 ライオンハイジーン(株)顧問

2018年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役

6

川島 健資

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

4百株

取締役会 出席状況

13回／ 13回(100%)

指名・報酬委員会 出席状況

6回／ 6回(100%)

略歴、地位および担当

1977年 7月 ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーニューヨーク本社入社

1981年 5月 ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー東京駐在員事務所ヴァイスプレジデント

1986年 5月 ゴールドマン・サックス証券会社(現ゴールドマン・サックス証券(株))東京支店法人部長

1991年 1月 ゴールドマン・サックス証券会社資本市場部長

1994年 2月 メリルリンチ証券会社
(現BofA証券(株))東京支店マネージングディレクター兼債券資本市場部長

2003年 6月 メリルリンチ日本証券(株)
(現BofA証券(株))取締役副社長

2010年 7月 メリルリンチ日本証券(株)代表取締役副会長

2014年 4月 ドイツ証券(株)取締役副会長

2019年 9月 認定特定非営利活動法人 Teach For Japan理事(非常勤)(現任)

2022年11月 マネックスPB(株)会長(非常勤)

2024年 6月 当社社外取締役(現任)

2025年 4月 マネックスPB(株)特別顧問(非常勤)(現任)

取締役(監査等委員)

8

浅野 智義

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

277百株

取締役会 出席状況

18回／ 18回(100%)

略歴、地位および担当

1984年 3月 当社入社

2005年 4月 当社病院関連事業本部給食事業課ゼネラルマネジャー

2006年 7月 当社病院関連事業本部中西部営業部ゼネラルマネジャー

2007年10月 当社病院関連事業本部企画部ゼネラルマネジャー

2008年 4月 当社病院関連事業本部サージカルリネン部ゼネラルマネジャー

2009年 4月 当社病院関連事業本部営業企画部ゼネラルマネジャー

2010年 6月 当社病院関連事業本部営業企画部ゼネラルマネジャー兼トーカイフーズ(株)代表取締役専務

2010年 7月 当社執行役員給食事業担当

2011年 6月 当社執行役員給食事業担当兼トーカイフーズ(株)代表取締役社長

2017年 7月 当社執行役員病院関連事業本部東部担当本部長兼東部営業推進担当

2022年 6月 当社取締役健康生活事業担当病院関連事業本部長

2024年 6月 当社取締役病院関連事業本部長

2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)

10

深田 修

保有する当社の株式数
(役員持株会保有分含む)

0株

略歴、地位および担当

1981年 4月 厚生省(現厚生労働省)入省

2009年 7月 内閣官房審議官
(新型インフルエンザ対策室長)

2011年10月 国立長寿医療研究センター企画戦略室長

2013年 1月 日本年金機構理事(事業管理部門担当)

2018年 1月 日本年金機構副理事長

2020年 2月 日本年金機構障害年金センター
高度専門職(障害認定審査アドバイザー)

2021年 7月 医療法人おおぞら会顧問

2022年 2月 日本IBM(株)顧問

2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役メッセージ



社外取締役
小里 孝

社会が求めるサービスの具現化に挑み、信頼される企業像を構築することがカギに

人生100年時代を迎え、人々の人生の後半部分に関与することが多いトーカイグループの役割は、社会的に極めて意義深いものであると感じています。今後、社会保障制度の先行きに相当な厳しさが見込まれるなか、異業種との連携も含めて、さまざまなニーズに応える制度外ビジネスの充実を図り、お客様が求めるサービスを具現化していくことが求められます。そうして、「高齢者の心と身体の健康に関することは、まずはトーカイグループへ話してみよう」という形ができてくる事業展開が望ましいのではないかと考えます。

トーカイグループが、これからの時代の社会への貢献を大いに期待される企業グループであることは間違いありません。私自身、地方銀行勤務を通じて地域の発展のために取り組んできた経験を活かし、トーカイグループの経営理念を踏まえ、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

資本市場で長年培った知見をもとに、株主の期待に応える企業価値向上に貢献したい

株主から期待されている社外取締役の役割は、持続的な企業価値向上に貢献することに尽きると考えています。そのために、まず役員や幹部との面談、子会社および工場の視察等さまざまな機会を通じて、グループの事業とその現状をより良く理解すべく取り組んでいます。そのうえで、資本市場で長年培ってきた自身の知見を踏まえ、株主目線で財務戦略や事業ポートフォリオ戦略等の企業価値向上のための施策について、具体的な意見を取締役会、その他の経営陣と接する場面でも述べるように努めています。

取締役会においては、特にこの一年間、2025年度からの新たな中期経営計画について、取締役全員が常に市場からの評価を念頭に多角的な観点から活発に議論を行ってきました。結果として新中期経営計画に盛り込まれた内容が、前中期経営計画よりも株主の目線に沿ったものになったと自負しています。



社外取締役
川島 健資

グループ・ガバナンスの体制強化や、グループ全体を意識した議論の深化が今後のテーマ

トーカイのガバナンス体制は、社外取締役が取締役会全体の半数を占め、多様性のある独立役員で構成されています。そこで、独立役員がそれぞれの専門性を生かしつつ、チームとしても機能できるよう、独立役員会議を定期的に開催して、執行に対するモニタリング機能を強化しています。今後の課題は、グループ・ガバナンスの体制強化と監督機能の実質化であると考えています。グループ全体を意識した経営の議論を深めて、トーカイの収益力・資本効率の改善を確実に進めること、そのために、社外取締役が、中長期の経営計画の策定から十分に議論に参加し、業績評価に基づく人事権の行使に意見を反映させることが重要であると考えています。複数の上場企業内法務で国際ビジネスに携わった経験から、企業の健全性のモニタリングはもちろんのこと、競争力・収益力の向上といった効率性のモニタリングを適切に行い、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。



社外取締役
後藤 智子

多様性に富む取締役会の構成が議論を活性化、健全なガバナンス体制の強化を実感

トーカイグループは、2025年度からスタートした中期経営計画において、「事業成長」と「収益性向上」をバランス良く推進しようとしています。目標達成のため、事業ポートフォリオの定期的見直しと、それに連動したグループ全体最適視点からの経営資源の再配分により、組織体制の整備・強化が必要です。私は企業経営管理の実務経験を活かして、グループ全体の成長戦略および事業分野別戦略を評価し、施策の意思決定に対して監督・助言・提言を行うことで、企業価値向上に貢献したいと考えています。

2024年6月より独立社外取締役が5名体制となり、取締役会では多様な立場から活発な議論が行われるようになりました。各社外取締役は「独立性」を有しているため、意見が必ずしも一致するとは限りませんが、そのことが多様性を尊重した健全なガバナンス体制の強化につながっていると感じています。



社外取締役(監査等委員)
川添 衆

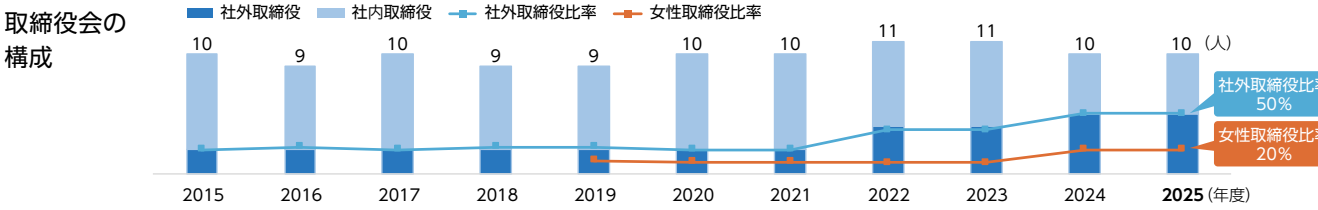
厚労省等での経験を活かし、医療・介護分野における社会への貢献とグループの発展に寄与したい

企業は社会的信頼に応える良質な企業統治システムが有効に機能することによって、健全で持続的な成長が図れるものと考えています。これまで、厚生労働省等で経験してきた情報セキュリティ対策やコンプライアンス対応を元に監査等委員会や取締役会などで新しい問題にもチャレンジしていきたいと思います。

トーカイグループの担う医療・介護分野は、今後とも成長の見込める分野であり、公的保険制度で裏付けられ、重要かつ資本市場の関心も高い事業分野です。一方、最大の課題は人材の確保や省力化にあり、今後の当社の取り組むべきテーマもそこにあると考えています。医療機関や介護施設等の現場で求められていることをいち早く把握し、課題の発見と解決に取り組むことで、社会への貢献とトーカイグループの発展を成し遂げてほしいと思います。私も必要なアドバイスに努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制強化のあゆみ

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
体制強化の取り組み	●監査等委員会設置会社へ移行	●取締役会の実効性評価開始			●女性取締役を選任			●取締役会のスキルマトリックスを開示 ●サステナビリティ委員会を設置 ●取締役会構成員の1/3超が社外取締役に ●外部機関を利用した取締役会の実効性評価実施	●取締役会構成員の半数が社外取締役に ●女性社外取締役を選任		●CGコードの全原則に適合	
指名・報酬							●譲渡制限付株式報酬制度を導入					



※ 社外取締役および女性取締役の人数は各年定時株主総会終了時点

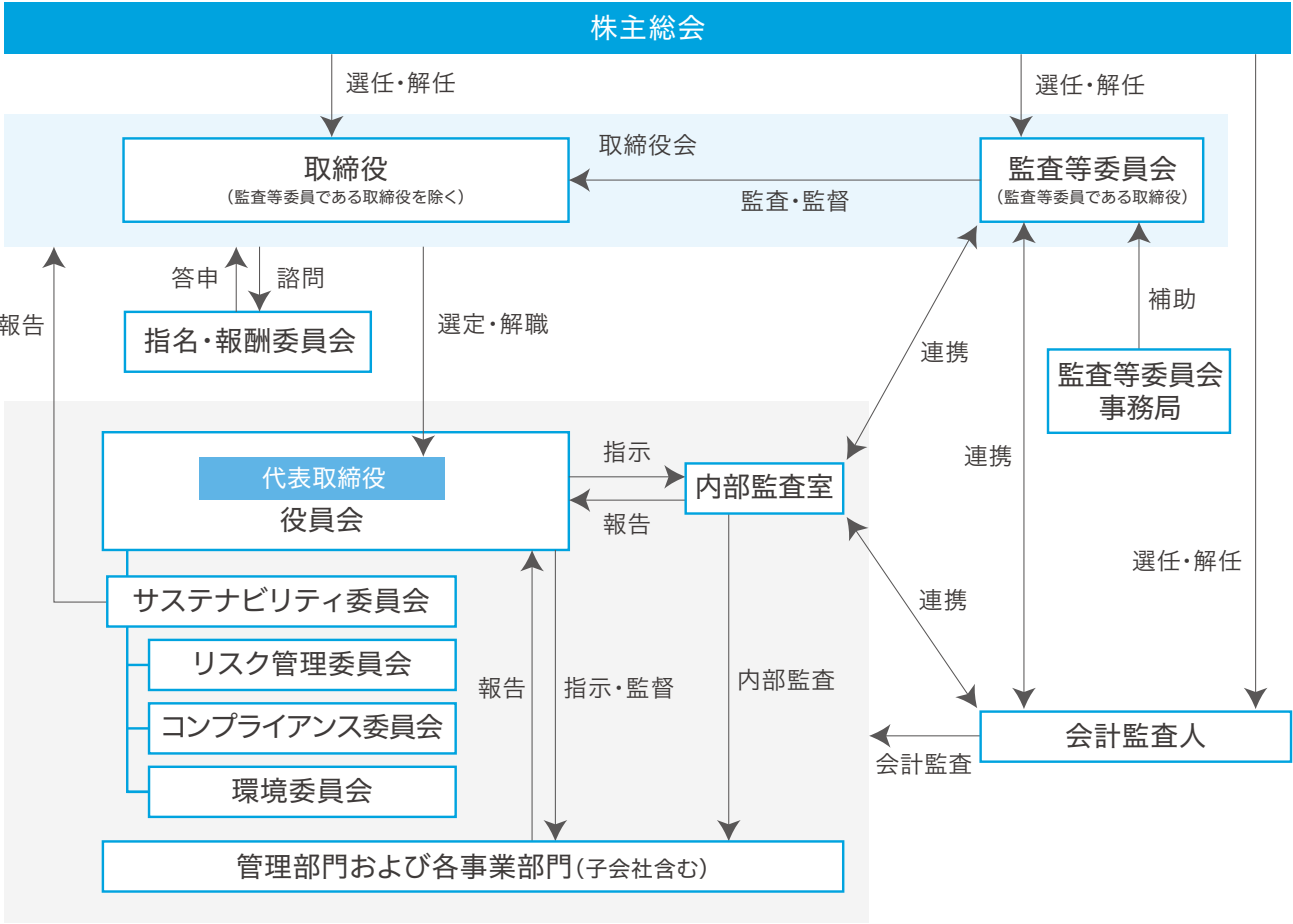
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、人と地球の清潔と健康を使命とし、企業活動を通じて社会に貢献することを経営理念としております。持続的な成長による企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスを重要課題と認識し、常に変動する政治環境・経済環境・事業環境に柔軟に対応することを基本方針として、継続的な強化に取り組んでおります。

現在は、迅速な意思決定および業務執行を目的とした執行役員制度の導入に加え、取締役会の監督機能を一層強化させるため、2015年6月からは監査等委員会設置会社に移行いたしました。コーポレート・ガバナンス体制の強化と積極的な情報開示等を通じて、企業としての社会的責任を果たすとともに、企業価値の向上に努めてまいります。

企業統治の体制



企業統治の体制を採用する理由

当社は、監査等委員会設置会社へ移行し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）のほか、常勤の監査等委員である取締役1名および社外取締役の資格要件を満たす監査等委員である取締役2名を監査等委員に選任し、取締役会および監査等委員会を定期的に開催しております。

取締役会の監督機能を一層強化し、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図るこの監査等委員会設置会社という機関設計の下で、取締役会および監査等委員会がそれぞれの機能を十分に発揮し、透明性および機動性の高い経営の実現を図ることが、株主を始めとする各種ステークホルダーの期待に沿うものであると考えております。

また、広くグループ内から多様な意見・情報を収集する場である役員会やグループ全体会議（幹部会）を定期的に開催し、当社グループ全体のガバナンス向上に努めております。

取締役会

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および監査等委員である取締役で構成される取締役会を、原則として月1回、必要に応じ臨時に開催し、経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行状況の監督を行っております。

2025年3月期においては、取締役会を全18回開催しました。主な審議事項は以下のとおりです。

主な審議事項

予算・業績・中期経営計画	コーポレート・ガバナンス
- 年間総合予算の承認 - 連結・単体における業績計画の進捗状況と課題のモニタリング - 各セグメントにおける事業計画の進捗状況と課題のモニタリング - 現行中期経営計画の進捗状況と課題のモニタリング - 新中期経営計画策定に向けての議論	- 役員人事・報酬の承認 - 政策保有株式の検証 - 株主・投資家との対話状況と課題のモニタリング - 取締役会実効性評価向上に向けた課題抽出と改善策の検討
サステナビリティ・ESG	コンプライアンス・リスクマネジメント
「統合報告書2024」の発行に関する審議 - サステナビリティ委員会の活動状況のモニタリング	- 内部統制報告書および内部統制基本方針の承認 - コンプライアンス委員会の活動状況に対するモニタリング - リスク管理委員会の活動状況に対するモニタリング
投資戦略	
- 投資案件に関する審議 - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（東証要請対応）	

監査等委員会

社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名が構成員となる監査等委員会を、原則として月1回、必要に応じ臨時に開催し、監査・監督等を担う機関として必要事項の審議・報告等を行っております。

役員会

当社は、迅速な意思決定および業務執行を目的として執行役員制度を導入しており、取締役（社外取締役を除く）、常勤の監査等委員である取締役、当社執行役員および主要な子会社の役員で構成される役員会を、原則として月2回開催し、経営業務執行全般について審議・協議・討議し、必要な決裁を行っております。

指名・報酬委員会

取締役会の機能の独立性、客観性、説明責任を強化するため、2022年6月より取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置いたしました。社外取締役を主要な構成員とし、原則として年4回、必要に応じ臨時で開催し、代表取締役、役付取締役および執行役員の選解任と取締役候補の指名、ならびに取締役および執行役員の報酬に係る事項について審議を行い、当該審議結果を取締役に答申をいたします。

2025年3月期における主な審議事項は以下のとおりです。

開催日	審議事項
2024年4月22日開催	取締役の選任および基本報酬枠案答申の件、執行役員の委嘱変更、選任および基本給与額案答申の件、退職慰労金贈呈の件
2024年5月17日開催	業務執行取締役および執行役員に対する賞与支給の件、譲渡制限付株式報酬の件
2024年6月27日開催	指名・報酬委員会委員長選定の件、議長職務代行順位決定の件、活動日程決定の件（2024年6月～2025年5月）
2024年10月29日開催	サクセッションプラン策定の件
2024年11月8日開催	サクセッションプラン策定の件
2025年1月20日開催	あるべき社長像について
2025年2月12日開催	執行役員の委嘱変更および基本報酬枠答申の件、あるべき社長像および人材要件について
2025年3月17日開催	新任取締役候補者との面談、サクセッションプランおよび次期社長候補に関する意見交換

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施し、取締役会の実効性向上につなげることであります。

1. 分析・評価方法

2023年3月期より、取締役自身による自己評価に基づき取締役会の実効性を評価することを基本としながらも、3年に1度程度、外部機関の協力を得ながら客観的な視点で評価する方針を定めており、2025年3月期においては、取締役自身による自己評価に基づき以下の方法で実施しました。2025年2月中旬～3月上旬に当社の全取締役に対し、取締役会の構成、運営、議論およびモニタリング機能、ならびに、取締役のパフォーマンス、自身の取り組みおよび指名・報酬委員会との連携等に関して選択式および記述式にてアンケートを実施いたしました。

2. 分析・評価の概要

取締役会の構成および運営、ならびに、取締役に対する支援体制、トレーニング機会の提供、指名・報酬委員会との連携、自身の取り組み等についてはおおむね適切であるとの評価結果となりました。また、前回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、2025年3月期においては、引き続き、取締役会に審議の場を設け、主に当社グループの新中期経営計画に関する議論を行った結果、取締役会における議論の充実・活性化を図ることができたとの評価を得ました。

さらには、取締役会における議論を一層深化・活性化させるべく、2024年10月より、取締役会の一部報告・決議事項等を対象に、事前説明会を定例開催いたしました。

これらの結果、現状、当社取締役会は適切な議題設定と議事運営のもとで議論が行われ、運営されており、総合的に見て、当社取締役会の実効性は確保されていると判断いたしました。

3. 今後の取り組み

今回の分析・評価の結果および共有した重要議論テーマ等を踏まえ、策定した年間スケジュールに則り、取締役会での一層の議論の充実を促進し、当社取締役会のさらなる機能・実効性の向上を図ってまいります。具体的には、取締役会付議基準を見直し、取締役会において議論するにふさわしい報告・決議事項を厳選する等、取締役会における議論のさらなる効率化・活性化を中心に課題改善に取り組むことによって、当社取締役会の機能・実効性の向上を図ってまいります。また、今後も引き続き、取締役自身による自己評価に基づき取締役会の実効性を評価することを基本としながらも、3年に1回程度、外部機関の協力を得ながら客観的な視点での評価に努めてまいります。

取締役のスキル・マトリックス

	取締役名	性別	独立性	企業経営	営業推進	コスト管理	人材開発	財務・会計	コンプライアンス・内部統制	新規事業開発	DX戦略
取締役	小野木孝二	男性		○			○	○		○	
	浅井 利明	男性		○	○					○	○
	松野 英子	女性				○	○		○		
	堀 弘和	男性			○	○	○		○		
	小里 孝	男性	独立	○	○			○			
	川島 健資	男性	独立	○				○		○	
	後藤 智子	女性	独立				○		○		
監査等委員	浅野 智義	男性				○		○	○		
	川添 衆	男性	独立	○		○			○		
	深田 修	男性	独立					○	○		

(注) 1. 「企業経営」には、当社の代表取締役および他社（当社グループを除く）において実質的な企業経営に従事した経験を有する者が該当します。
2. 各取締役には特に期待する分野を最大4つ記載しており、記載していない分野の知見を持たないことを表すものではありません。

取締役の報酬

基本方針

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と位置付け、取締役会において、取締役報酬の基本方針を以下のとおり定め、本基本方針に基づき取締役報酬制度を設計、決定しております。

- 1. 持続的な業績および企業価値向上の動機付けにつながるものであること
- 2. 優秀な人材を確保・登用できる水準と設計であること
- 3. 株主をはじめとしたステークホルダーにとって、客観性や合理性のある設計であること

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の決定方針に関する事項（抜粋）

①報酬構成

当社の監査等委員でない社内取締役（以下「業務執行取締役」という。）の報酬は、月額固定報酬としての「基本報酬」、年次の短期業績連動報酬としての「賞与」、中長期インセンティブ報酬としての「譲渡制限付株式報酬」、退任時に支給する「退職慰労金」および社宅提供時に会社が負担する非金銭報酬等としての「社宅会社負担金」で構成されております。

②報酬等の支給割合

基本報酬（月額固定報酬）、賞与（年次の短期業績連動報酬）および譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の支給割合は、おおむね6：2：2を目安とし、業務執行取締役ごとの報酬の構成割合は、当社グループの持続的な企業価値向上や成長に対する職責および職務の質・量に応じて決定いたします。

③取締役の個人別の報酬等の決定についての委任に関する事項

取締役会の委任を受けた代表取締役社長が、当社社内規程等一定の基準に基づき、取締役会で決議した報酬枠の範囲内において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の基本報酬（月額固定報酬）および賞与（年次の短期業績連動報酬）の額を決定しておりますが、当社グループ全体の事業方針、業績等を総合的に勘案し、これらに対する各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職責および担当、寄与度や業績達成度等の評価を行うには、当社グループの業務執行全般を統括する代表取締役社長が決定することが適切であると考えております。

リスクマネジメント

当社グループは、当社グループに直接または間接に経済的損失をもたらす可能性、当社グループの事業の継続を中断・停止させる可能性、当社グループの信用を毀損しブランドイメージを失墜させる可能性など、リスクを「企業活動を脅かす潜在的な事象」と定義し、継続的な管理・実践を行うことにより、リスクの発生防止および発生時の会社損失の最小化に努めております。

リスク管理委員会の運用状況

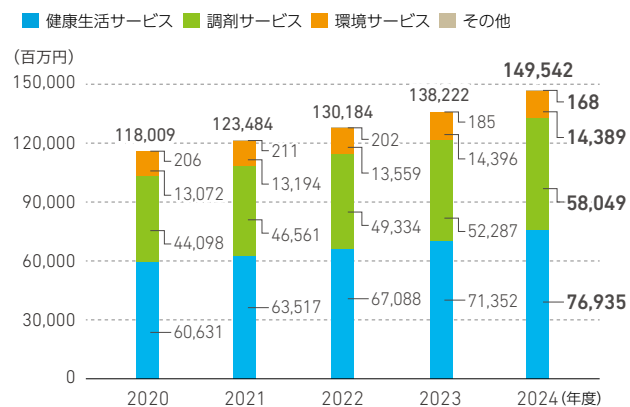
当社グループでは、リスク管理に関わる課題・対応策を協議する組織として、代表取締役社長を委員長とし、取締役（社外取締役を除く）、執行役員および主要な子会社の役員で構成されるリスク管理委員会を設置しております。リスク管理委員会では、每期、経営を取り巻く各種リスクの中から、特に重要性が高いリスクについて、「リスクの特定」（顕在化している、もしくは、潜在的なリスクの把握）、「リスクの評価」、「リスクの抑制」（受容・移転・低減・回避等）の観点から審議を行い、優先的に取り組むべきリスクを重点管理項目としております。これらリスク管理委員会で審議した重点管理項目は、取締役会において承認が行われ、各事業部門では、重点管理項目に基づき、リスクの抑制に取り組んでおります。

2026年3月期の重点管理項目に関する取締役会での審議におきましては、リスク管理委員会にて審議された内容および各事業における中長期的なリスクの重要度を総合的に勘案し、重点管理項目を承認いたしました。

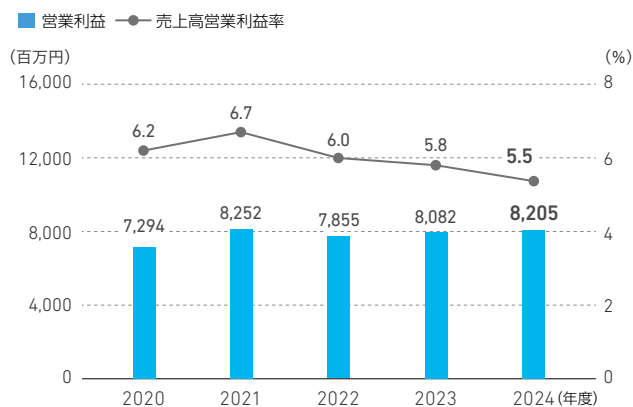
当該重点管理項目に対する、対策状況等については、リスク管理委員会および取締役会において、定期的な評価・モニタリングを実施するとともに内部監査室においては重点管理項目を含めたリスク全般に関する内部監査を実施しております。

財務ハイライト

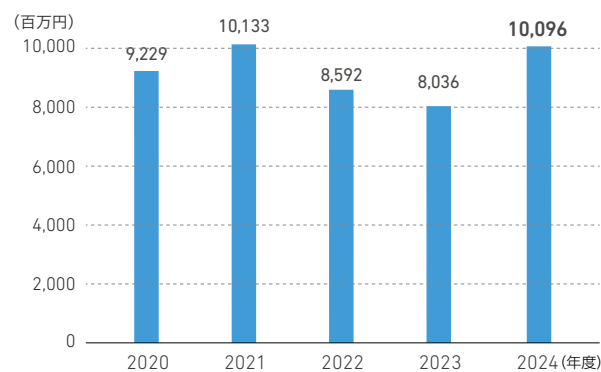
売上高



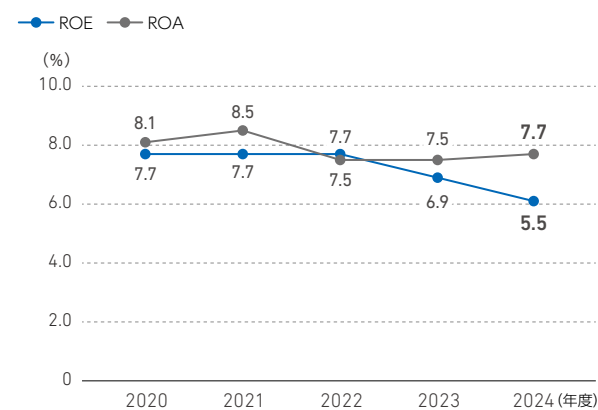
営業利益／営業利益率



営業活動によるキャッシュ・フロー

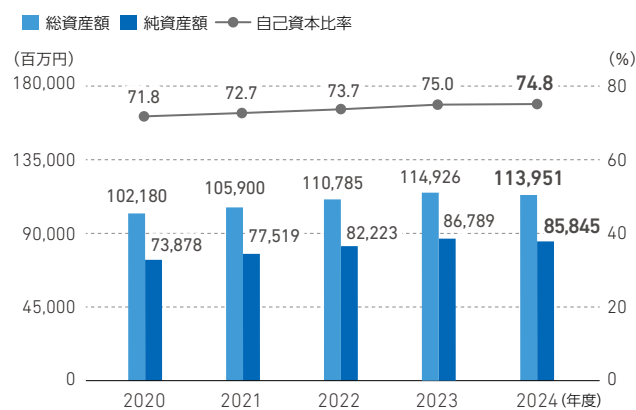


ROE／ROA

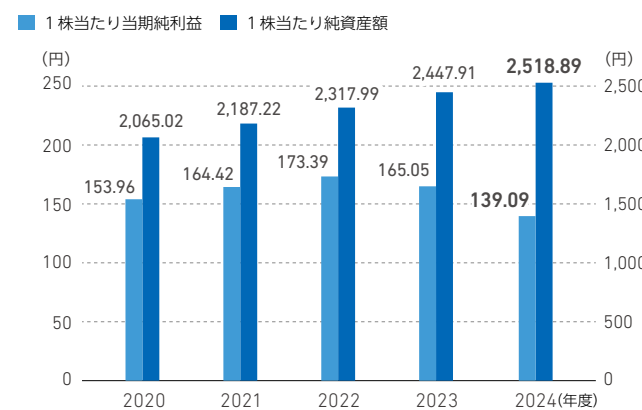


※ROE: 当期純利益÷自己資本
※ROA: 経常利益÷総資産

総資産額／純資産額／自己資本比率

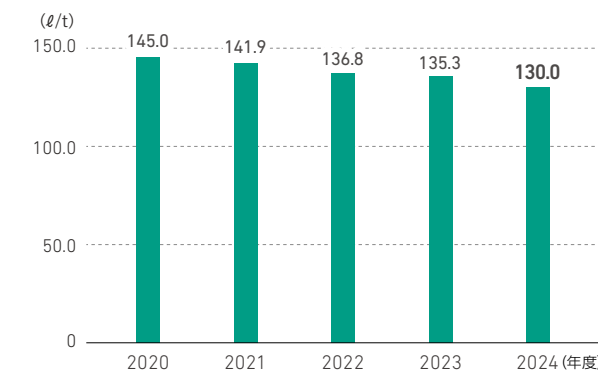


1株当たり当期純利益／1株当たり純資産



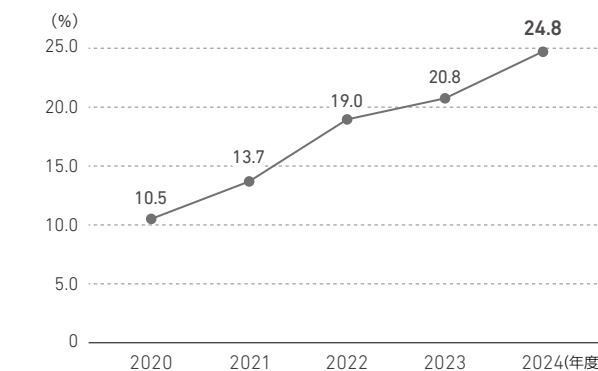
非財務ハイライト

燃料原単位



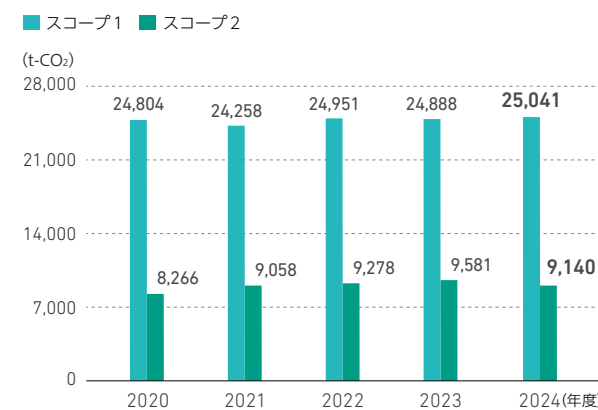
※洗濯工場の原油換算燃料使用量(ℓ)/洗濯工場におけるリネン類等の生産重量(t)
※算定範囲: トーカイ、トーカイ (四国)

排水リサイクル率



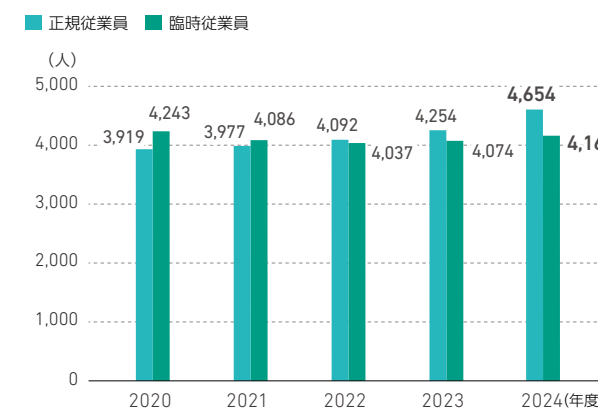
※算定範囲: トーカイ、トーカイ (四国)、同仁社

温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)



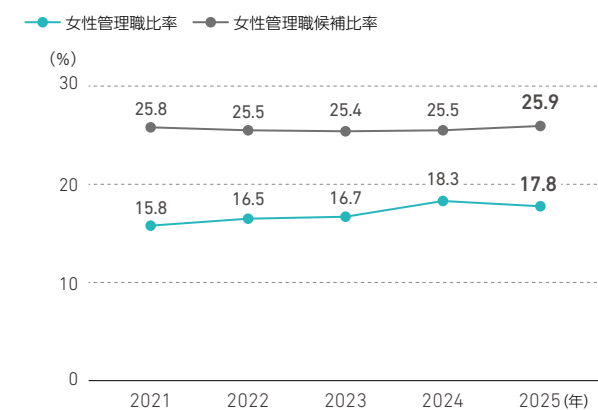
※算定範囲: トーカイ、トーカイ (四国)、同仁社

従業員数(正規従業員／臨時従業員)



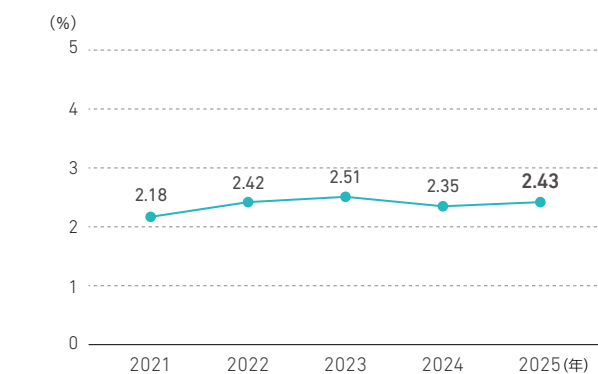
※正規従業員数は各年度末時点。
※臨時従業員数は各年度の平均人員数(パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除く)。

女性管理職比率／女性管理職候補比率



※いずれも各年4月1日時点。

障がい者雇用率



※各年6月1日時点。
トーカイ、特例子会社であるサン・シング東海およびグループ適用5社の合算。

11カ年財務サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況											
売上高(百万円)	98,159	105,517	104,572	109,385	116,349	120,809	118,009	123,484	130,184	138,222	149,542
健康生活サービス(百万円)	48,658	50,128	51,488	53,665	60,529	61,953	60,631	63,517	67,088	71,352	76,935
調剤サービス(百万円)	36,751	43,300	40,708	43,042	41,817	45,053	44,098	46,561	49,334	52,287	58,049
環境サービス(百万円)	12,548	11,883	12,196	12,473	13,791	13,596	13,072	13,194	13,559	14,396	14,389
その他(百万円)	200	205	178	204	211	206	206	211	202	185	168
営業利益(百万円)	7,092	7,513	7,443	7,638	7,311	7,908	7,294	8,252	7,855	8,082	8,205
健康生活サービス(百万円)	4,606	4,722	5,397	5,646	5,744	6,074	5,403	6,312	6,663	6,618	7,143
調剤サービス(百万円)	3,440	3,857	3,060	3,509	2,493	2,917	3,006	3,097	2,680	2,795	2,378
環境サービス(百万円)	371	500	623	425	955	967	944	1,101	1,032	1,258	1,230
その他(百万円)	51	52	12	32	35	29	31	34	16	0	△11
売上高営業利益率(%)	7.2	7.1	7.1	7.0	6.3	6.5	6.2	6.7	6.0	5.8	5.5
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	4,586	5,226	5,306	5,568	5,026	5,255	5,481	5,806	6,106	5,810	4,733
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	4.7	5.0	5.1	5.1	4.3	4.4	4.6	4.7	4.7	4.2	3.2
財政状態											
総資産(百万円)	73,865	80,252	84,514	92,576	95,631	97,031	102,180	105,900	110,785	114,926	113,951
有利子負債(百万円)	4,236	4,757	3,863	4,695	4,763	4,176	3,876	3,398	2,876	2,352	2,652
自己資本(百万円)	47,689	52,048	56,698	61,563	65,666	68,366	73,386	77,002	81,654	86,183	85,188
自己資本比率(%)	64.6	64.9	67.1	66.7	68.7	70.5	71.8	72.7	73.7	75.0	74.8
キャッシュ・フロー状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	7,392	8,170	9,498	9,210	8,331	8,282	9,229	10,133	8,592	8,036	10,096
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△2,696	△6,842	△5,036	△3,160	△2,565	△3,510	△4,195	△6,738	△6,236	△10,206	△11,411
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	4,696	1,328	4,462	6,050	5,766	4,772	5,034	3,395	2,356	△2,169	△1,315
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,142	△653	△2,030	△1,479	△2,491	△2,922	△1,974	△2,897	△2,432	△3,196	△5,197
投資ほか											
設備投資額(百万円)	2,954	5,551	4,834	3,592	2,625	3,652	3,414	4,722	6,474	9,257	4,426
減価償却費(百万円)	3,022	2,957	3,277	3,272	3,424	3,311	3,553	3,863	4,189	4,596	4,850
一株当たり指標											
当期純利益(円)	127.90	145.33	147.40	154.67	139.61	146.59	153.96	164.42	173.39	165.05	139.09
純資産(円)	1,327.68	1,445.80	1,574.88	1,710.14	1,823.99	1,920.42	2,065.02	2,187.22	2,317.99	2,447.91	2,518.89
配当金(円)	19.5	22	23	30	30	30	30	42	60	58	58
その他主要データ											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.1	10.5	9.8	9.4	7.9	7.8	7.7	7.7	7.7	6.9	5.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	10.1	10.0	9.4	8.9	8.4	8.5	8.1	8.5	7.5	7.5	7.7
連結配当性向(%)	15.2	15.1	15.6	19.4	21.5	20.5	19.5	25.5	34.6	35.1	41.7

※当社は2018年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しています。一株当たり指標は、2014年度の期初に当該株式分割が実施されたと仮定して算出しています。
※2018年度の期首から「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を選んで適用しています。

財政状態・経営成績

当連結会計年度（2024年4月1日～2025年3月31日）における当社グループ（当社および連結子会社）の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

(1) 経営成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、インバウンド需要の拡大、雇用・所得環境の改善などにより緩やかな回復基調で推移しております。一方、人手不足を背景とする物流費や人件費などのコスト上昇、地政学リスクの高まりといった国際情勢に起因する物価上昇懸念が残るなか、株価や為替が急激に変動するなど不確実性の高まる金融市場の動向や、米国の通商政策等の影響にも注視が必要であり、依然として経営環境は先行き不透明な状況が続いております。

このような環境のもと、当社グループにおいては、2025年3月期までを計画期間とする中期経営計画「Challenge for the new stage!」に掲げる各種施策の推進に取り組むことで、より一層の事業成長を図ってまいりました。

その最終年度となる当期においては、当社グループの成長をけん引するシルバー事業において、2024年12月に長野県でトップシェアを誇る株式会社介護センター花岡の全株式を取得し連結子会社化するなど、成長戦略の一つとしてM&Aにも積極的に取り組んでまいりました。さらに、2024年8月には、九州エリアに当社として初めての介護用品メンテナンスセンターを開設し、同エリアでの事業拡大を加速させるべく、福岡県内で新たに2拠点（M&Aを含む）の営業所を設置しております。

また、2024年7月に、リハビリ特化型デイサービス事業やドラッグストア事業などを展開する株式会社mik japan（大阪市旭区）の全株式を当社連結子会社であるたんぼ薬局が取得し、連結対象としております。引き続き人々の「清潔」と「健康」に関わる事業を展開する当社グループとして、一層の企業価値向上を目指してまいります。

①前期比分析

当連結会計年度につきましては、主力のレンタル売上が好調に推移したことに加え、株式会社mik japanと株式会社介護センター花岡の連結子会社化等により増収となりました。

利益面では、新工場稼働に伴う減価償却費の増加、のれんの償却を含むM&A関連費用の計上、調剤薬局事業における原価上昇等を増収効果により吸収し、営業利益が増益となりました。

以上の結果、当連結会計年度における当社グループの経営成績につきましては、売上高149,542百万円（前年同期比11,319百万円増、8.2%増）、営業利益8,205百万円（前年同期比123百万円増、1.5%増）、経常利益8,838百万円（前年同期比332百万円増、3.9%増）となり、売上高につきましては過去最高を更新いたしました。親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、調剤薬局事業の一部店舗やシルバー事業の九州メンテナンスセンターおよび株式会社mik japanに係るのれんを含む固定資産について減損損失を計上したことにより4,733百万円（前年同期比1,076百万円減、18.5%減）となりました。

②数値目標（計画：2024年5月10日公表業績予想）比分析

当連結会計年度につきましては、売上高142,925百万円、営業利益7,695百万円を数値目標として掲げ、その達成に向けて取り組んでまいりました。

売上高につきましては、環境サービスにおいて計画を下回ったものの、株式会社mik japan、株式会社介護センター花岡の連結子会社化による増収を含む健康生活サービスおよび調剤薬局サービスの売上伸長により、計画比6,616百万円増（4.6%増）の149,542百万円となりました。

営業利益につきましては、のれんの償却を含むM&A関連費用の計上等利益圧迫要因はあるものの、健康生活サービスにおける増収効果に加え、生産性向上、サービス提供価格の見直しに取り組んだことなどにより、計画比510百万円増（6.6%増）の8,205百万円となりました。

(2) 財政状態の状況

①資産

当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末の114,926百万円から974百万円減少し、113,951百万円となりました。これは、のれんが3,938百万円、建物および構築物が1,009百万円、棚卸資産が945百万円、有価証券が707百万円増加したものの、現金および預金が5,530百万円、投資有価証券が1,868百万円減少したことが主な要因となっております。

②負債

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末の28,137百万円から31百万円減少し、28,105百万円となりました。これは、未払消費税等が896百万円、未払法人税等が693百万円、短期借入金が570百万円増加したものの、支払手形および買掛金が1,073百万円、未払金が508百万円、預り金が283百万円、繰延税金負債が272百万円、長期借入金が216百万円減少したことが主な要因となっております。

③純資産

当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末の86,789百万円から943百万円減少し、85,845百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益4,733百万円を計上したものの、自己株式取得による減少が2,906百万円、配当金の支払いによる減少が2,142百万円、その他有価証券評価差額金の減少が704百万円あったことが主な要因となっております。

この結果、自己資本比率は74.8%（前連結会計年度末比0.2%減）となりました。

(3) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金および現金同等物は、前連結会計年度末に比べ6,522百万円（21.5%）減少し、当連結会計年度末には23,885百万円となりました。

会社概要

商 号	株式会社トーカイ
本社所在地	岐阜市若宮町9丁目16番地
創 立	1955年7月21日
資 本 金	81億8百万円
上 場 金 融 商品取引所	東京証券取引所 プライム市場

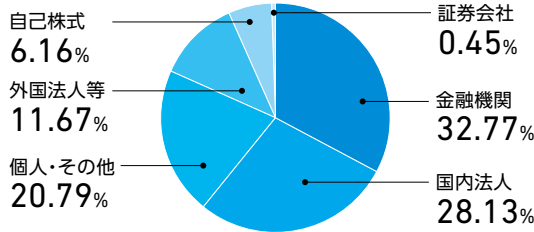
グループ会社 ※2025年8月末時点

＜主要な連結子会社＞	
▶ 株式会社トーカイ（四国） 病院用寝具類・白衣のレンタル、医療関連商品の販売およびレンタル、看護補助業務、寝具類・寝装品類の販売およびレンタル、その他寝具類のレンタルに付随したサービス	▶ 株式会社サン・シング東海 寝具・寝装品類の製造および加工
▶ 株式会社ブレックス クリーニング設備の製造および販売	▶ たんぼ薬局株式会社 調剤薬局の運営
▶ 株式会社同仁社 病院・介護福祉施設・宿泊施設向け寝具類等のレンタルおよび販売、ユニフォームのレンタル、介護用品のレンタルおよび販売、環境美化用品のレンタルおよび販売	▶ 株式会社mik japan ドラッグストア、リハビリ特化型デイサービスの運営
▶ ゆうえる株式会社 介護用品のレンタルおよび販売	▶ 株式会社ティ・アシスト 病院施設などの建物の清掃、管理
▶ 株式会社介護センター花岡 介護用品のレンタルおよび販売	▶ 株式会社リースキンサポート リースキンブランドの環境美化用品のレンタルおよび販売
▶ トーカیفーズ株式会社 病院・施設向け給食事業	▶ 株式会社サカタ モップの製造
	▶ 九州メガソーラー株式会社 太陽光を活用した売電事業
	▶ 株式会社日本情報マート 中堅中小企業向け経営コンテンツ提供
	ほか非連結子会社・関連会社を含む計26社

銘柄基本情報

- ①発行可能株式総数 114,000,000株
- ②発行済株式の総数 36,041,346株
(自己株式2,221,346株を除く。)
- ③株主数 5,116名
- ④大株主（上位10名）

所有者別状況



(注)構成比率は小数点第3位を切り捨てて表示しています。

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社小野木興産	5,640	16.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,891	8.54
トーカイ共友会	1,483	4.38
株式会社大垣共立銀行	1,420	4.19
株式会社十六銀行	1,410	4.17
岐阜信用金庫	1,344	3.97
株式会社三菱UFJ銀行	1,339	3.96
小野木孝二	1,130	3.34
トーカイ従業員持株会	978	2.89
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	969	2.86

(注)持株比率は自己株式(2,221,346株)を控除して計算し、小数点第3位を切り捨てて表示しています。