株式会社トーカイ

# TOKAI GROUP REPORT 2026

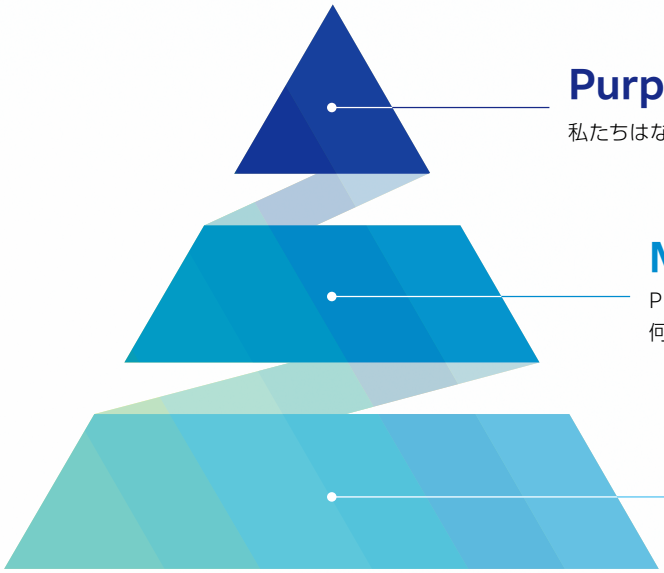
トーカイグループ統合報告書 2026



# 経営理念

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



**Purpose**
私たちはなぜ存在するのか

**Mission**
Purposeを実現するために
何をするのか

**Vision**
Purpose実現の
プロセスにおいて目指す姿

### Purpose パーパス

「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

### Mission ミッション

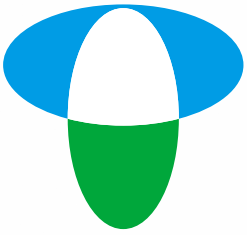
1.創業以来の基幹事業であるレンタルビジネスを通じて、廃棄物の削減、循環型社会の実現に貢献します
2.超高齢社会における医療介護の健全な発展に貢献します
3.グループ全従業員が笑顔で、たくさんのありがとうに囲まれた会社を目指します

### Vision ビジョン

**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。

CONTENTS


01 経営理念
02 目次／編集方針

## トーカイグループの価値創造

03 トーカイグループのあゆみ
05 会長メッセージ
07 トーカイグループの事業領域
09 トーカイグループの価値創造プロセス
11 経営資本と強み

## 価値創造に向けた成長戦略

13 社長メッセージ
19 中期経営計画
21 人的資本への投資を持続的な成長につなげる取り組み
25 資本市場における企業価値向上に向けて
27 事業戦略
- 27 病院関連事業
- 29 シルバー事業
- 31 寝具・リネンサプライ事業
- 32 クリーニング設備製造事業
- 33 調剤薬局事業
- 35 リースキン事業
- 36 清掃事業

37 DX戦略

## サステナビリティ経営の推進

38 サステナビリティマネジメント
39 地球環境への取り組み
44 地域社会とともに

## コーポレート・ガバナンス

45 取締役紹介
47 社外取締役メッセージ
50 コーポレート・ガバナンス

## データ集

56 財政状態・経営成績
57 財務・非財務ハイライト
59 11カ年財務サマリー
61 会社概要／主なグループ会社／株価・出来高の推移／銘柄基本情報


## 編集方針

「統合報告書2026」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。

## 情報開示体系

| | |
|---|---|
| 財務情報 | ホームページ「IR情報」<br>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」<br>https://www.tokai-corp.com/sustainability/ |


統合報告書

## 対象期間

2026年3月期（2025年4月～2026年3月）
※一部、2026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。

## 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


## 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。

# トーカイグループのあゆみ

トーカイグループは、1955年に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」をテーマ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さまのニーズに応えることで、企業価値向上につなげています。

## 1955年




### 貸布団業として創業

高度経済成長期に建設現場の作業員宿舎に対して「貸布団」を提供。

## 1962年



### 病院用の寝具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。

## 1968年



### ダストコントロール商品のレンタル事業を開始

“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、総合ビルメンテナンス事業を開始。その後、清掃に特化した子会社を設置し、医療機関・施設向け清掃に注力。(現:(株)ティ・アシスト)

## 1987年



### 病院給食の業務委託を開始

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))

## 1955年～ 創業期

### レンタルビジネスで事業基盤を確立

1955年、戦後復興期の建設需要を背景に、建設現場の作業員宿舎向け貸布団業として創業しました(当時:東海綿業株式会社)。公共事業の拡大とともに事業を成長させ、病院寝具設備※の外部委託が認められたことを機に病院向け寝具レンタル事業へ参入。その後はダストコントロール商品のレンタル事業にも進出し、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ながら事業領域を広げていきました。

## 1980年頃～ 事業多角化

### 事業多角化による業容拡大へ

レンタルビジネスで安定した収益基盤を確立しながら、冠婚葬祭やスポーツに関する事業などさまざまな分野の新事業に挑戦。また、医療機関をはじめとするお客さまとの関係性を深めるなかで、寝具レンタルやリネンサプライに加えて給食や清掃サービスを開始するなど、医療機関や介護福祉施設に対する総合的なサービス提供体制を構築しました。

※病院で患者が使用する寝具一式を整備し、その供給・交換・管理を行う仕組み

## 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、たんぽぽ薬局（株）を設立。

## 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や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。

## 2005年




### クリーニング設備製造事業を開始

（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



### リハビリデイサービス事業に参入

（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。2026年にはQLCプロデュース（株）をグループ化し、同事業を本格展開。

## 「清潔」で「健康」な暮らしを支えるインフラ企業として社会のニーズに応えるサービスを幅広く展開

### 2000年頃～

## 選択と集中

**事業の選択と集中で効率的な経営へ**

高齢化の進展を背景に、ヘルスケア分野を中心とした事業ポートフォリオの転換を推進。現在のトーカイグループの主力事業である介護用品レンタル事業や調剤薬局事業を本格化するなど、将来の成長市場を見据えた新規事業の育成に注力する一方で、不採算事業やノンコア事業の整理にも取り組み、「ヘルスケアと環境」の分野へ経営資源を集中させていきました。

### 2010年～

## 持続的な企業価値向上

**東証上場企業として新たなステージへ**

名古屋証券取引所市場第二部から、東京証券取引所市場第一部（現：プライム市場）へとステージを進め、ガバナンス体制を一層強化。東証上場企業としての基盤を固めながら、「ヘルスケアと健康」分野への投資を拡大し、持続的な成長を実現してきました。現在は、M&Aを活用した事業拡大や新規事業開発にも積極的に取り組み、「Vision2035」に掲げる「健康長寿社会の実現」につながる新たな価値創造に挑戦しています。

会長メッセージ

# 歴史と理念を礎に
# 広い視野で変革への挑戦を

代表取締役会長　小野木 孝二



## 変化するニーズを捉え、事業変革と新たな価値創造へ

これまでトーカイグループは、「清潔と健康」の領域に特化し、社会が抱える課題解決に貢献する事業を展開してまいりました。しかし時代の変化とともに、この領域で社会から求められるもの、私たちが果たすべき役割もまた、大きく形を変えています。

例えば、清潔の分野においては、リースキン事業が従来のダストコントロールの枠を超え、空間全体の衛生管理へ役割を広げており、健康の分野においても、医療機関の運営を支える病院関連事業を出発点に、介護現場や高齢者の自立した生活をサポートするシルバー事業、さらには外来患者さまや地域の健康維持・増進に貢献する調剤薬局事業へと、時代のニーズに寄り添いながら拡大を図ってきました。今後は、国が進める病床機能再編によって、入院から在宅へのシフトが進むなか、在宅医療・介護のニーズが一段と高まることが予想されます。こうした需要の変化にいち早く応えるため、これまで培ってきた知見や技術を結集し、事業構造の変革と新たな価値の提供に努めていきたいと考えています。

また近年は、急速に進化するデジタル技術やAIを活用した新たな商品開発も不可欠です。エンドユーザーとの接点を持つ利点を最大限に生かし、ユーザーの声と最新技術を融合させることで、迅速かつ最適な商品提案を実現していきます。

## 挑戦のDNAと感謝の精神を次世代へ継承

企業は永続性を求められる一方で、個々の事業には永続性がなく、必ず衰退期が訪れます。私は、創業者である先代から、企業の永続性を図るには、事業が順調なうちにこそ、新たな事業の種を育むべきということを教わりました。新規事業の開発は、既存事業を継続すること以上に多大なエネルギーを要し、失敗や困難もつきものです。ヨーロッパで先んじて実用化されていた手術用リネンのリユースシステムに挑んだ「ネクサージ」も、大きな投資が先行するなかで、事業の見通しについて何度も議論を重ねましたが、試行錯誤を続けた結果、今期初めて黒字化を達成しました。こうした経験から得た学びは、かけがえのない財産になったと感じています。次世代を担う従業員にも、失敗を恐れず挑戦する精神を持ち、常に広い視野で「いかに自社の強みをお客さまに還元できるか」を問い続けてほしいと願っています。

最後に、私はトーカイグループの中心でもある「レンタル」というビジネスを通じて、お客さまに継続してご利用いただけることは決して当たり前ではないということを学んできました。今日のトーカイグループがあるのは、ひとえに支えてくださるお客さまと、事業の礎を築いてきた先輩方があってこそです。この感謝の気持ちを全従業員に継承することが、私の使命だと考えています。これからも感謝の気持ちを持ってお客さまと真摯に向き合い、「Vision2035」に掲げた「“健康長寿社会”の実現に貢献する」という大きな志に向かうことができれば、どんなチャレンジも成長につながると信じています。

# 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。

## 「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



### 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



### 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




### ネクサージ
手術用リネンのリユース




## 「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「たんぽぽ薬局」を東海・北陸・関西・四国エリアで161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10店舗展開

## 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。

## 「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」「レッツ倶楽部」等の運営



## 「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



### ウォーターサーバーのレンタル

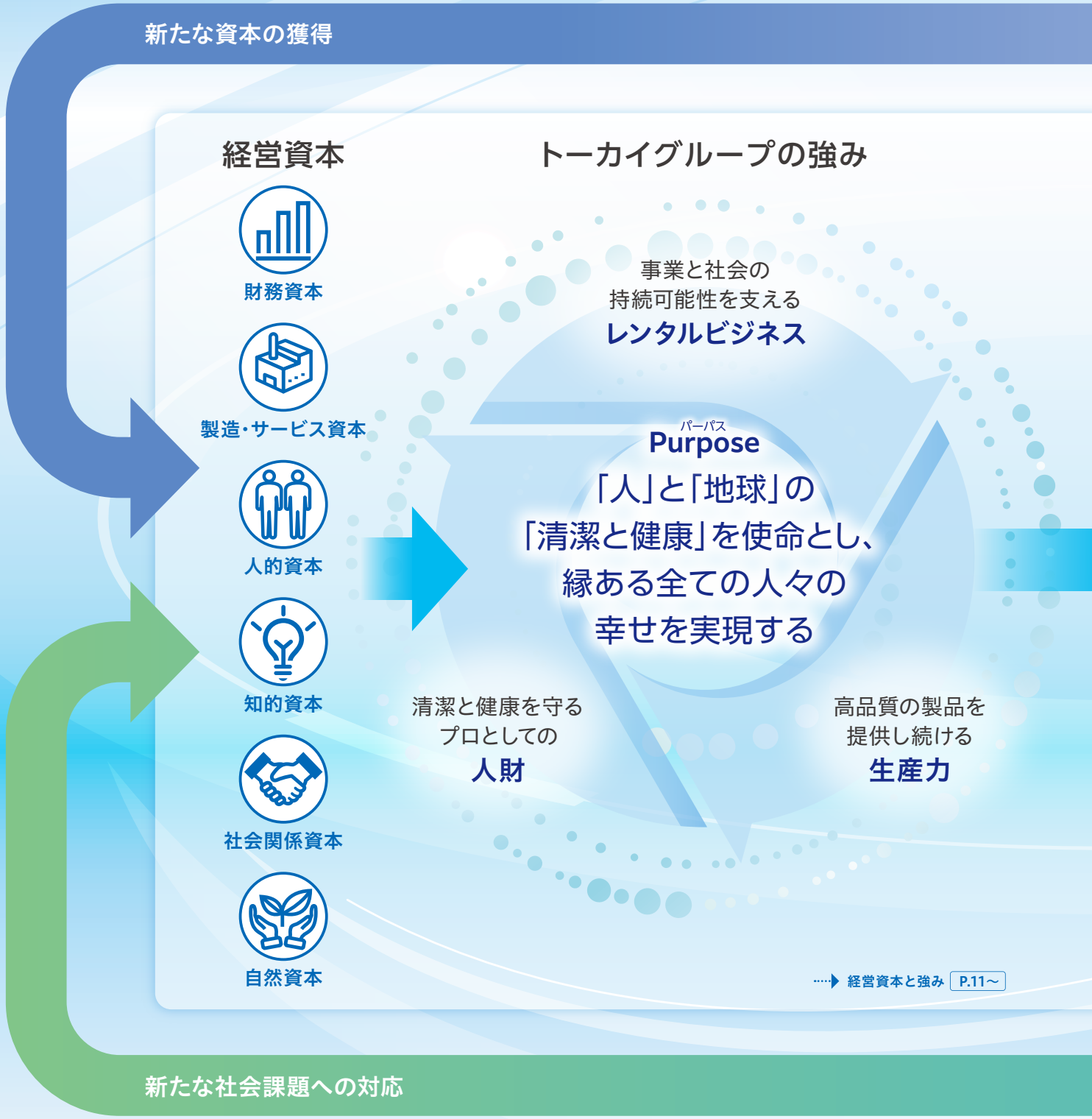
ボトル式ウォーターサーバー「アクアクララ」と浄水型ウォーターサーバー「MIZUCOCO」のレンタル





# 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」の実現に向けて、中期経営計画を推進しています。




**社会課題**

- 少子高齢化のさらなる進行
- 生産年齢人口の減少による深刻な人手不足

## 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

## 価値創造による持続的な成長

### 「Vision2035」の実現に向けた取り組み

価値創造に向けた成長戦略 P.13～

戦略　中期経営計画 P.19～

**中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）**

収益性向上と新たな価値創出に向けた種まき

収益性の向上　新規事業の開発　グループシナジーの創出
人的資本への投資　成長投資と株主還元

事業活動　事業戦略 P.27～

**健康生活サービス**
- 病院・施設、ホテル向けリネンサプライ
- 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

**調剤サービス**
- 調剤薬局
- ドラッグストア

**環境サービス**
- 環境美化用品レンタル（リースキン）
- 病院・施設向け清掃

**サステナビリティ経営の推進**

サステナビリティ経営の推進 P.38～

### 社会に提供する価値

- 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

## 社会課題の解決

- 社会保障制度の持続可能性に対する懸念
- 衛生意識の高まり
- 感染リスクへの恐れ
- 深刻化する気候変動問題

# 経営資本と強み

トーカイグループは、長年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きました。さらに、これらの経営資本を掛け合わせ、独自の強みを相互に作用させることで競争優位性を高め、持続的な成長の好循環を生み出しています。

## 価値創造プロセスを支える経営資本

### 財務資本

**強固な財務基盤**

＜2026年3月期 連結業績＞

- 売上高 …… 1,596億円
- 営業利益 …… 93億円
- 自己資本比率 …… 73.0%
- ROE …… 7.2%
- 営業活動によるキャッシュ・フロー …… 114億円

### 製造・サービス資本

**多様なサービスを全国規模で提供する体制**

- 病院リネン工場 …… 11拠点※1
- ホテルリネン工場 …… 6拠点※1
- 介護用品メンテナンスセンター …… 12拠点※1
- 介護用品レンタル営業所 …… 104拠点※1
- リハビリデイサービス …… 36店舗
- 調剤薬局 …… 161店舗

※1 非連結子会社を含む

### 人的資本

**専門性の高い多様な人材**

- 連結従業員数 …… 4,694人
- 臨時従業員数 …… 4,088人
- 業務上必要・有益資格保有者数 …… 8,350人※2
- 1人当たり年間研修時間 …… 24.8時間
- 女性管理職比率 …… 18.5%※3
- 男性育児休業取得率 …… 88.2%

※2 延べ人数
※3 2026年4月1日時点

### 知的資本

**レンタルビジネスで蓄積したノウハウ**

- 商品特性に応じた洗浄技術
- レンタル商品の再生・長寿命化
- 生産工場における省人化・工程改善



### 社会関係資本

**多様なステークホルダーとのつながり**

＜取引先＞

- 医療機関 …… 約1,000件※4
- 介護福祉施設 …… 約2,900件※4
- 居宅介護支援事業所 …… 約17,600件

＜利用者＞

- 介護用品レンタル …… 約152,000人
- リハビリデイサービス …… 約2,800人
- 調剤薬局 …… 年間約684,000人

※4 リネンサプライ契約件数

### 自然資本

**環境負荷の少ないビジネスモデル**

- トーカイ単体におけるレンタルビジネスの比率 …… 約75%
- レンタルサービスを通じた廃棄物削減効果推計 …… 約8,300t
- 生産工場における排水リサイクル率 …… 26.9%



# 資本を掛け合わせて構築した独自の強み

## 清潔と健康を守るプロとしての人財

人的資本
医療・介護の現場を支えるプロフェッショナル人材

×

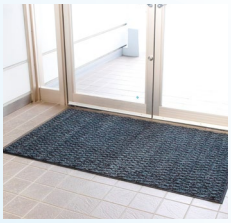
知的資本
現場ニーズに応じた専門性



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専門人材が在籍しています。福祉用具、介護、清掃、調剤などの幅広い領域で専門性を発揮するとともに、グループ内で知識や経験を共有し、現場対応力を高めています。こうした専門性と「お客さま一人ひとりに寄り添う」姿勢が、サービス品質を支えています。

## 事業と社会の持続可能性を支えるレンタルビジネス










知的資本
商品の再生・長寿命化を支える技術とノウハウ

×

自然資本
資源循環と廃棄物削減を実現する仕組み

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年に貸布団業からスタートし、継続的な取引を重視するレンタルモデルによって安定した収益基盤とお客さまとの信頼関係を築くとともに、時代や社会のニーズに応じて事業領域を拡大し、商品の洗浄、メンテナンス、再生・長寿命化に関する技術とノウハウを蓄積してきました。こうして培った技術とノウハウを生かして商品を繰り返し使用し、資源の有効活用と廃棄物の削減に取り組んでいます。

## 高品質の製品を提供し続ける生産力

製造・サービス資本
多様なサービスを支える生産設備

×

知的資本
品質と生産性を両立するノウハウ

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において、清潔かつ安心して使用できる状態に整え、再びお客さまにお届けしています。洗浄工程では、長年培った知見をもとに、水温、洗浄時間、洗剤量などの条件を最適化し、品質を維持しながら商品へのダメージを抑えています。また、仕上げ工程への省人化設備の導入や、生産工程の継続的な改善を通じて、人手不足に対応しながら、高品質と生産性を両立する生産体制を構築しています。



社長メッセージ

# 中期経営計画初年度の確かな成果を力に、持続的な価値創造で次なる高みへ

代表取締役社長　浅井 利明

## Section 1　前期の総括と今期の見通し

### 売上高・営業利益共に過去最高を更新 収益性が大きく改善した一年に

今回の中期経営計画は、「Vision2035」の実現に向けた「収益性向上と新たな価値創出に向けた種まき」のフェーズとしてスタートし、特に初年度は、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）を通じた「各事業の収益性向上」に注力しました。その結果、売上高・営業利益共に過去最高を更新し、特に営業利益を前年比14.5%増と伸長できたことは、大きな成果だと捉えています。

売上面では、主力の健康生活サービスが堅調に推移したことに加え、2025年3月期中に連結化したmik japanと介護センター花岡の収益貢献、調剤サービスにおける高額医薬品の処方増加に伴う処方箋単価の上昇が、業績をけん引しました。営業キャッシュフローも約114億円と過去最高を記録し、「稼ぐ力」が一段と強固になったことが表れた一年となりました。

こうした増収増益の背景には、各事業で着実に進めてきた収益改善の取り組みがあります。健康生活サービスでは、サービスの品質の維持・向上に必要なコスト上昇分について、お客さまのご理解をいただきながら適正な価格改定を進め、寝具・リネンサプライ事業や病院関連事業の収益改善につなげました。また、病院清掃などの受託業務でも人件費の上昇分を適正な価格へ反映させていただいています。介護用品レンタル事業では、メンテナンスセンターの稼働率を高めて資材の効率的な循環を進め、新品購入を抑制することで大幅な原価圧縮を実現しています。給食事業では、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への切り替えによる収益構造の転換を実行した結果、黒字化を達成しました。これらの取り組みは、各現場がお客さまに真摯に向き合いながら改善を積み重ねてきた成果であり、収益性の飛躍的な向上につながったと評価しています。

この結果を踏まえ、今期も売上高は着実な成長を見込んでいます。一方で利益面は、2026年4月の薬価改定や



6月の調剤報酬改定の影響に加え、中東情勢に伴うエネルギーコストの上昇といった減益要素が重なる見通しです。特に調剤サービスは、店舗機器の更新やシステム投資も重なり、減益幅が大きくなる見込みですが、DX推進によるオペレーションの効率化や、期初計画策定時の想定を上回る高額医薬品処方の伸びを追い風に、減益幅を最小限に抑えていきます。

健康生活サービスでは、需要が高まる入院・入居セットのさらなる市場開拓に加え、寝具・リネンサプライ事業における適切な価格改定を継続し、利益率の維持・向上を図ります。介護用品レンタルの力強い成長が続くシルバー事業では、原価圧縮の徹底と過年度のM&Aによる売上の上乗せ効果を享受し、確実な利益成長へつなげていきます。環境サービスのリースキン事業では、ダストコントロール商品の需要減少が続く一方で、利益率の高いトイレ周り商品の販売シェアが拡大しており、ダストコントロール市場の落ち込みを十分に補いながら、前年を上回る売上および利益水準を確保できると考えています。

Section 2　中期経営計画の進捗

## 中期経営計画発表から1年<br>市場との対話を通じて、いまの課題を捉え直す

私は社長就任以降、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねてきました。その中で特に評価をいただいているのは、基本方針1に掲げた収益性向上の成果です。また株主還元についても、当期は自己株式取得や創業70周年の記念配当の実施など、資本効率や株主還元を意識した施策を進めてきたことに対し一定の評価をいただいています。

グループシナジー創出については、たんぽぽ薬局の店舗を活用した介護用品レンタルの営業所出店を進めたことに評価をいただく一方で、「シナジー拡大への具体的な道筋が見えにくい」との指摘も頂戴しています。トーカイグループでは、中計のスタート当初から全役員による「役員集中討議」を実施し、全社横断的な取り組みや将来のビジョンなどについてディスカッションを行ってきました。今後はこの議論をさらに深め、より具体的なシナジー創出および最大化に

向けた施策の実行へとつなげていきます。

中計初年度は好調な成果を収めたものの、今期の減益計画に対しては市場から厳しい評価も見られました。こうした声を真摯に受け止め、グループ全体の収益力を一段と強化していくことが不可欠だと痛感しています。引き続き、最終年度の目標値である営業利益95億円、そして最重要指標としている「ROE8%」の達成に向けて、各施策を一層推進してまいります。

※本メッセージにおける今後の見通しに関する内容は、2026年9月までの情報に基づいて作成しております。2026年10月22日付で2027年3月期業績予想を増益計画へと上方修正しておりますので、最新の情報は当社ホームページ(https://www.tokai-corp.com/finance/)をご参照ください。

Section 3 中期経営計画 基本方針1

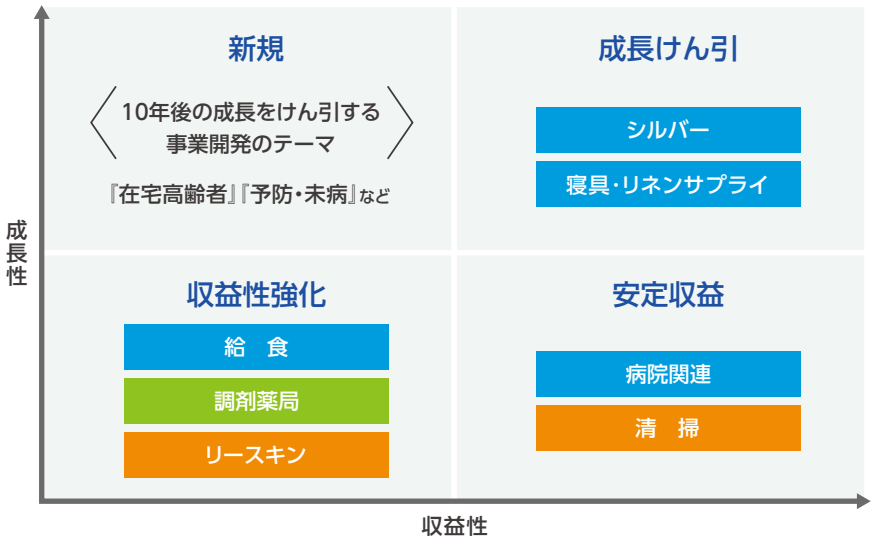
## 事業ポートフォリオの方向性に沿って各事業の収益改善を加速する

ポートフォリオで成長けん引事業に位置付けているシルバー事業は、年々増加するM&A案件に対応すべく、2026年4月にM&A専任部署を新設しました。高齢者人口が増加する都市部や営業強化を目指す九州北部など、ターゲットエリアを見極めた戦略的なM&Aを推進していきます。拠点網拡大については、通常の新規出店を継続して行っていくほか、たんぽぽ薬局の店舗を活用した出店やmik japanのリハビリデイサービス拠点へのトライアル出店など効率的な出店を進めることで市場のシェア拡大を目指します。また、レンタル受注業務の効率化に向けて、継続して構築を進めてきた「ワンストップ受注システム」が今期から本格稼働しています。これにより事務処理時間を半減させ、創出した時間を営業活動やその支援にシフトすることで、新規利用者の獲得につなげていきたいと考えています。

収益性強化が重要課題である調剤サービスでは、DXによる店舗運営の効率化を徹底します。「クラウド型電子薬歴システム」の全店導入によって、すでに業務時間の削減効果が表れていますが、一層の業務効率向上を目指して、2026年度から「AIアシスタント」の活用を本格的に進めています。これにより、薬歴記載時間を30%削減し、患者さまの待ち時間を10%短縮することを目指します。加えて、各店舗の処方箋データ入力をサポートする「医療事務業務センター」を立ち上げ、現在一部店舗で運用を開始しています。2028年3月期中には店舗全体の4分の1をカバーする体制を整え、薬剤師1人が1時間当たりに処理する処方箋枚数の向上を目指します。また、処方箋枚数の増加に向けて、在宅調剤の強化を担う専門部署を新たに設置しました。従来の門前医療機関だけでなく、在宅医療を行う地域医療機関との関係強化を図り、全処方箋に占める在宅調剤の割合を20%強まで高めていきます。

全社的にも生産性向上に向けたDXの取り組みは進んでおり、働き方改革の活動においても現場の生産性を上げる取り組みが増えてきています。これは、4年前からDX戦略として進めてきたDX推進者の育成やDX教育の取り組みが、現場に変革をもたらす成果につながってきていると実感しています。毎年、働き方改革活動の優秀チームをグループ内で表彰することで好事例の横展開を図っており、この良い循環をグループ全体に根付かせていきたいと考えています。

### 事業ポートフォリオの認識



Section 4　中期経営計画　基本方針2・3

## 長期ビジョンを見据えて次につながる成長の種をまく時期に

これまで介護や治療が必要な方に向けた事業を展開してきたトーカイグループは、新規事業として医療・介護の「予防」や「未病改善」につながるサービス、高齢者の在宅生活を支援する保険外サービスの可能性を追求してきました。その一つとして、2026年7月に、全国でリハビリ特化型デイサービス事業を展開するQLCプロデュースを子会社化しました。高齢者人口が増え続けるなか、従来の介護用品レンタルや住宅改修、在宅調剤に、「人生の最期まで自分の力で生活し続けたい」というニーズに応えるリハビリ特化型デイサービスが加わることで、在宅介護や介護予防に貢献するサービスの幅は確実に広がります。今後はグループ内で連携を強化しながらシナジーを創出し、新たな成長の柱として、着実に育てていきたいと考えています。

また、手術用リネンのリユースを行うネクサージ事業も、立ち上げ以来、先行投資の回収に時間を要しましたが、収益改善を粘り強く推し進めた結果、ついに黒字化を果たすことができました。競合の撤退が相次ぐ厳しい市場環境下でも、新たな事業の種を育て収益化する力を証明することができたと感じています。医療機関のコスト削減ニーズが高まるなか、今後も提案活動を強化し、さらなる事業拡大を目指していきます。

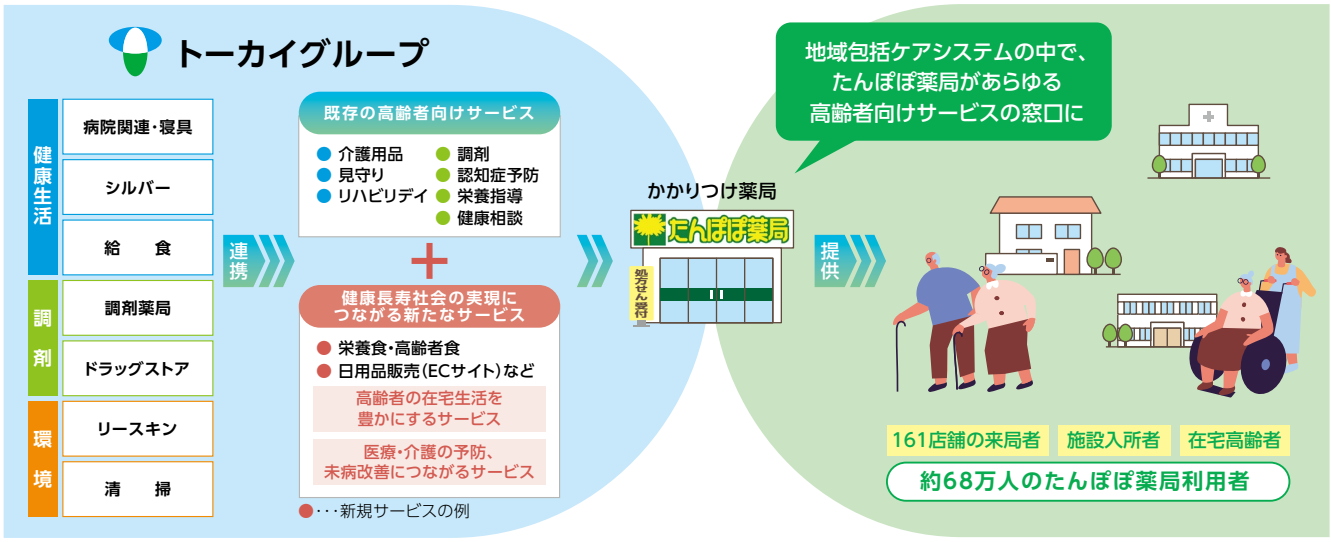
新規事業創出のプロセスにおいては、役員集中討議で「若手・中堅世代が将来を見据えて新規事業を考えることが必要」との意見が上がり、2026年7月から選抜された次世代層が中心となって新規事業やグループシナジーについて検討を行うプロジェクトをスタートさせました。新たなアイデアの事業化を加速させると同時に、将来のトーカイグループをけん引していく人材の育成を両輪で進めてまいります。

Section 5　中期経営計画　基本方針4

## 経営目標を全従業員で実現するために対話を通じて戦略の浸透を図る

トーカイグループでは、困難にも前向きに立ち向かう「人間力」、自身で課題や改善策を見つけられる「考える力」、それを実践する「実行力」、お客さまや職場の仲間に支えられていることを理解する「感謝力」を備えた自律型の人材と組織の育成に注力してきました。そのうえで、今期は「個人の力を超える成果をチームで創出する」というグループ方針を掲げています。この方針を全従業員の共通認識とするため、組織規模に応じた「タウンホールミーティング」を継続的に実施しています。従業員との対話を通じて、「組織や社会に貢献できることは何か」「自社の強みをどう生かせるか」を共に考え、グループ方針や中計達成に向けた取り組みを加速させることが狙いです。この取り組みが自律型人材の育成を促し、「Vision2035」の実現にもつながるよう、組織一丸となって邁進していきます。

### 長期ビジョンで目指すグループシナジー



Section 6 中期経営計画 基本方針5

## 積極的な株主還元と資本効率を意識した経営を実践する

株主還元については、中計において「3カ年累計で総還元性向70%超」を目標に定めています。初年度は70周年記念配当に加え、約63億円の自己株式取得を実施したことにより、単年の総還元性向は140%を超え、目標達成へ大きく前進しました。この積極的な株主還元は、最重要経営目標である「ROE8%」の達成に向けた施策の一つであり、実際にこの成果はROEの向上にも大きく寄与しています。

また、さらなる資本効率の向上と株主還元の充実を図るため、2027年3月期から配当方針を変更します。これまで35%を目安としてきた配当性向を40%へ引き上げるとともに、1株当たり配当額の維持または増配を基本とする「累進配当」を導入します。こうした取り組みに対し、株主・投資家の皆さまからは、「会社の変化を感じる」と前向きな評価をいただいていますが、その一方で、当社の資本構成を踏まえると、さらなる還元強化を期待する声も寄せられており、引き続きこうしたご意見に真摯に向き合っていきたいと考えています。

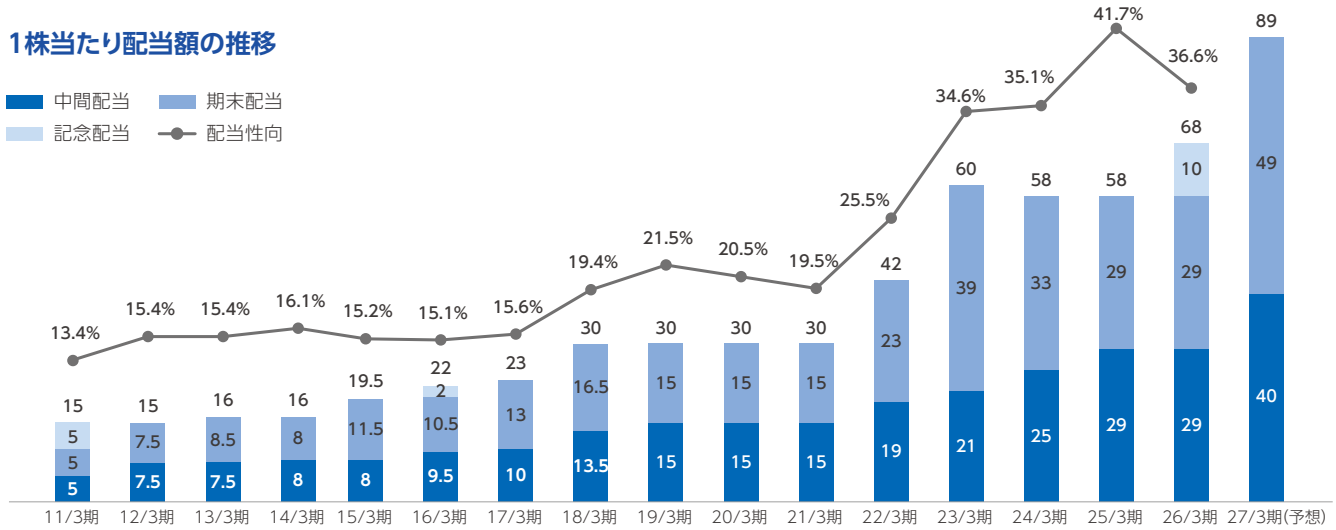
「ROE8%」の達成には、利益の創出による分子の拡大に加え、毎期積み上がる純資産(分母)の膨張を抑える資本コントロールが不可欠です。今後も成長投資と株主還元の最適なバランスを追求しながら、持続的な資本効率の向上と企業価値の最大化に取り組んでいきます。

### 配当方針の変更

**変更前(~2026年3月期)**
配当性向35%を目安

**変更後(2027年3月期~)**
配当性向40%を目安 ＋ 累進配当

### 1株当たり配当額の推移




※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おり、上記の一株当たり配当額は、2011年3月期の期初に当該株式分割が実施されたと仮定し算出しております。
※25/3期は2,151百万円の減損損失を計上したため、当時の株主還元の目安としていた配当性向35%を上回る実績となりました。
※27/3期(予想)は、2026年10月22日に発表した配当予想の修正を反映しております。

### 近年の自己株式取得の実績

| 取得期間 | 取得方法 | 取得株式数 | 取得総額 |
|---|---|---|---|
| 2019年8月9日~2020年2月28日 | 東京証券取引所における市場買付け | 401,200株 | 999,844,254円 |
| 2021年2月8日~2021年10月22日 | 東京証券取引所における市場買付け | 425,800株 | 999,787,144円 |
| 2024年5月28日 | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け | 1,400,000株 | 2,906,400,000円 |
| 2025年11月12日 | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け | 2,949,200株 | 6,317,186,400円 |

Section 7　ステークホルダーの皆さまへ

## 創業70年を超えて100年企業へ “健康長寿社会”の実現に貢献する

現在、トーカイグループでは全役員による「役員集中討議」に加え、取締役会とは別に取締役全員が集まるディスカッションを年に2回開催しています。取締役会においても、事前説明を徹底することで各議題への理解を深め、議論の質向上を図ってきました。その結果、取締役会が単なる監督・承認の場に留まることなく、より一層企業価値を高めるためにトーカイグループの未来や戦略を議論する場へと、進化しています。多様な経験と専門性を持つ取締役による忌憚のない議論が、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。

また、サステナビリティ経営の推進という観点では、当社グループは事業を通じた社会課題の解決を重視しています。その一例が、リースキン事業におけるサニタリーボックスと生理用品配布ボックスをセットにした「ルーナスサポートZERO」です。生理の貧困や女性の健康課題への社会的関心が高まるなか、トイレットペーパーと同様に生理用品も無償で使用できる環境づくりを目指しています。取り組み開始当初は、学校を中心に導入が進みましたが、近年は、健康経営や職場環境改善によるES向上の観点から、多くの企業にもご支持をいただき、導入軒数は2026年8月末時点で900軒を突破しました。女性が安心して過ごせる環境づくりに資するこの取り組みは、社会課題の解決と事業の成長を両立させる、重要な取り組みだと考えています。このほか、環境面では生産部門における最新の省エネルギー設備の導入や、太陽光発電によるクリーンエネルギーの活用など、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素への対応も、継続的に進めています。

また「Vision2035」では、「“健康長寿社会”の実現に貢献する」ことをトーカイグループの最も重要な使命として掲げています。日本の医療・介護を取り巻く環境が大きく変化するなか、在宅医療・在宅介護の重要性はますます高まっており、高齢者が住み慣れた地域で自分らしく暮らし続けられる社会の実現が強く求められています。当社グループは、医療機関や介護福祉施設のサポート、介護用品レンタルや調剤薬局、そしてここにリハビリデイサービスの展開も加わることで、「医療」「介護」「介護予防」をつなぐ独自の事業基盤を構築しています。これからは、単なるサービス提供の枠を超え、高齢者一人ひとりの暮らし全体に寄り添う「在宅生活支援プラットフォーム」の実現を目指したいと考えています。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、グループシナジーを最大限に発揮しながら、新たな価値創造を通じて超高齢社会を支えるべく、歩みを進めてまいります。



# 中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

本中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）は、「Vision2035」の実現に向けた「収益性向上と新たな価値創出に向けた種まき」のフェーズと位置付けています。各事業における収益性向上を最優先課題として取り組むとともに、5つの基本方針に沿った施策に取り組むことでROE8%の早期達成を目指しています。

## トーカイグループ 中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

**収益性向上と新たな価値創出に向けた種まき**

**最重要経営目標　ROE８%**

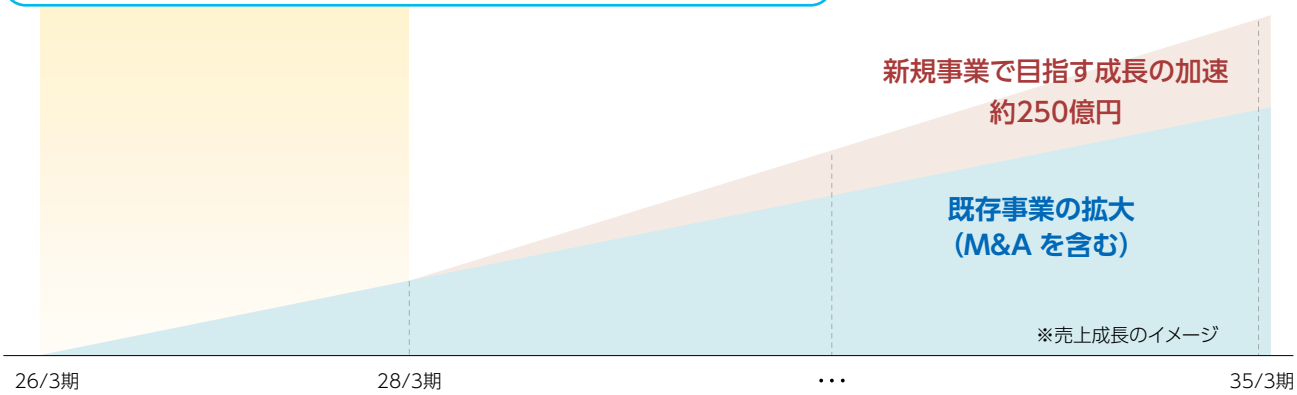
**利益の最大化**
- 連結営業利益目標
  2028年3月期：95億円（2025年3月期比+16%）

**資本効率の向上**
- 成長投資：250億円（3カ年累計）
- 株主還元：総還元性向70%超（3カ年累計）

**Vision2035**

**2035年3月期 経営目標**

| | |
|---|---|
| 売上高 | 2,500億円 |
| 営業利益 | 160億円 |
| ROE | 10% |

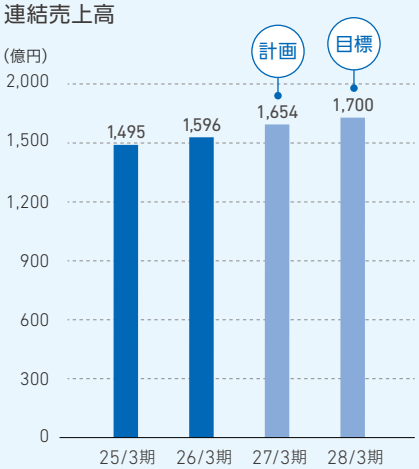



## 経営目標に対する進捗と現状分析

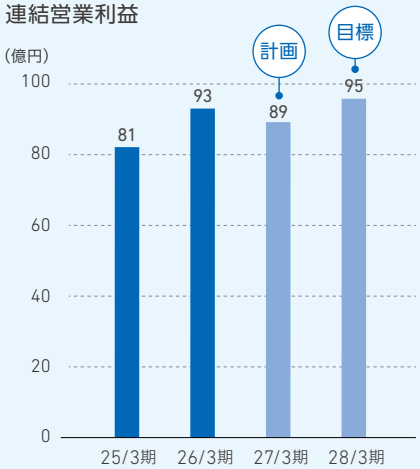
※2027年3月期の計画値は、2026年5月に公表した当初予想を使用しております。

中期経営計画初年度である2026年3月期は、多くの事業において収益改善施策が着実に進展したことにより、売上高・営業利益共に期初計画を上回る結果となりました。中間年度となる2027年3月期は減益を計画しているものの、収益性向上に向けた取り組みを継続し、マイナス影響を最小限に抑えることで最終年度である2028年3月期の経営目標の売上高1,700億円、営業利益95億円の達成を見込んでいます。また、2027年3月期のROEについては、業績予想および配当予想を踏まえると2026年3月期と同程度の水準となる見込みです。今後も収益性の向上に加え、資本効率を意識した経営を推進することで、目標とする8%の早期達成を目指します。

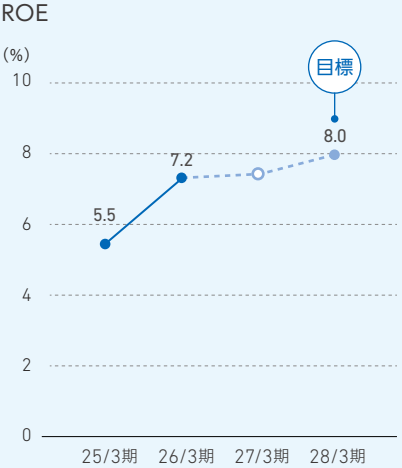
連結売上高




連結営業利益



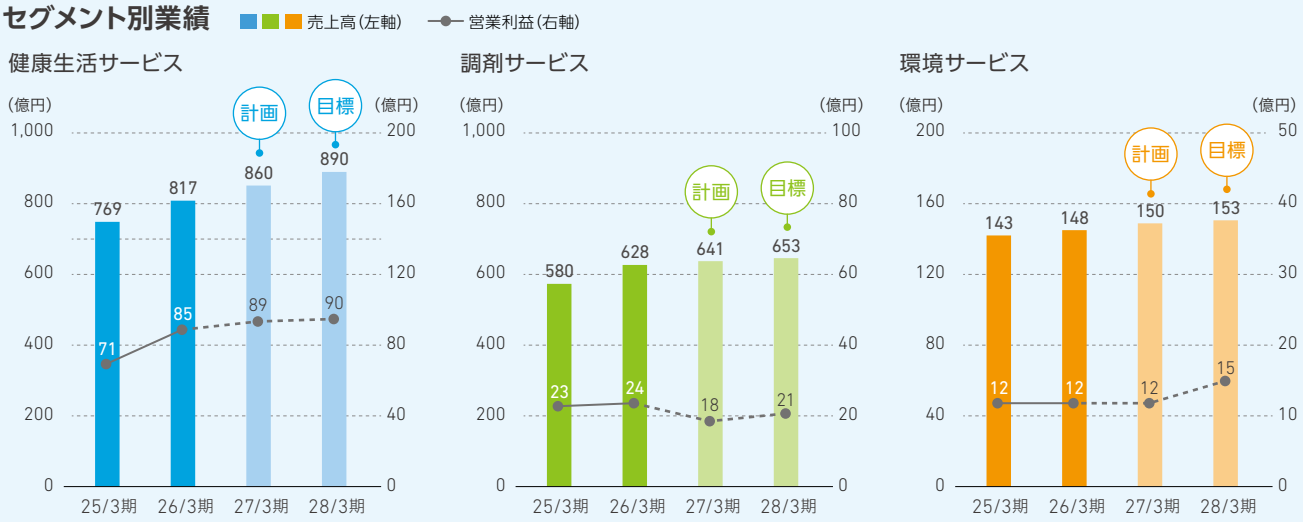

ROE



# 5つの基本方針と取り組み状況

| 方　針 | 2026年3月期の取り組み状況 |
|---|---|
| 基本方針1<br>利益最大化に向けた<br>各事業における<br>事業構造の改革 | ■ コスト高騰に対応するサービス提供価格適正化の取り組みが各事業で進む<br>■ シルバー事業のレンタル資材の効率運用による原価圧縮が順調に推移、引き続き効率的な資材運用を推進<br>■ 各事業において、積極的なシステム投資により1人当たりの生産性向上につなげる<br>➡ 中計初年度の2026年3月期は売上・営業利益共に過去最高を更新<br>取り組みの詳細は各事業戦略ページ P.27～ をご参照ください。 |
| 基本方針2<br>10年先の成長をけん引する<br>新規事業の開発 | ■「在宅」「予防」「未病改善」などの開発テーマに沿った分野の調査・研究を通じて、新規事業の“種”の発掘に注力 |
| 基本方針3<br>グループシナジーの<br>創出および最大化 | ■ 事業やグループ会社間の垣根を越えたメンバーでの連携会議を実施、グループとしてのシナジー創出に着手<br>■ 介護用品レンタル×調剤薬局の新たな出店形態の取り組みを開始、2027年3月期以降も継続検討予定 |
| 基本方針4<br>人的資本への投資が<br>成長につながる好循環の確立 | ■ 次世代リーダー選抜人材の育成強化、従業員の成果に応じた報酬制度への給与体系の見直しを実施<br>■ 全社的な働き方改革の取り組み推進を継続<br>人的資本に関する考え方や取り組みの詳細は P.21～ をご参照ください。 |
| 基本方針5<br>バランスの取れた<br>成長投資と株主還元の実施 | ■ 成長投資：シルバー事業を中心にM&Aを積極的に検討<br>■ 株主還元：2025年11月に自己株式取得・消却を実施し、2027年3月期～配当方針を変更<br>取り組みの詳細は P.25～ をご参照ください。 |

## セグメント別業績



# 人的資本への投資を持続的な成長につなげる取り組み

医療や介護の現場をはじめ、さまざまな場所でお客さまに直接サービスを提供している当社グループにとって、従業員は企業の成長を担う「人財」であり、他社との差別化を図るうえでの重要な財産であると認識しています。人的資本への積極的な投資を通じて育った人材がさまざまな成果を生み出し、中期経営計画の実行、さらには当社グループの持続的な成長へとつながる好循環を目指します。

## 人的資本への投資が成長につながるプロセス

### 中期経営計画の実行

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
基本方針2 10年先の成長をけん引する新規事業の開発
基本方針3 グループシナジーの創出および最大化

### アウトプット

- 専門性とホスピタリティを生かした、高品質・高付加価値サービスの提供
- 主体的な業務改善とDXの実践による、業務プロセスの変革や生産性の向上
- お客さまや社会のニーズを基点とした、新たなサービスや事業機会の創出
- 事業や会社の枠を越えた知識や顧客基盤の活用による、グループシナジーの創出
- 事業や組織の変革をけん引し、次世代を担うリーダー人材の輩出

### トーカイグループが創る“人財”

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

チャレンジ精神をもって
変革プロセスを具現化できる人材

イノベーションを起こしうる
人材

### 人的資本への積極的な投資

**成長をけん引する「人財」育成強化**
- サービス現場を支える高度な専門人材
- 各事業の次世代リーダー人材
- 改革を推進するDX人材

**従業員の働きがいを高める人事制度や組織の在り方の見直し**
- 従業員の成果や頑張りに応える報酬体系および評価制度の整備

**DE&Iの推進**
- 多様な人材が活躍できる環境づくり
- 働き方改革を通じた誰もが働きやすい職場づくり

## 人的資本に関する指標と目標（連結） ※目標設定時期：2023年3月期

**1人当たり年間研修時間**
24.8時間
2027年3月期目標 31.5時間

**業務上必要・有益資格保有者数**
8,350人 ※1
2027年3月期目標 7,400人

**中途採用者管理職比率**
50.0% ※2（289人）
2027年3月期目標 50.0%

**女性管理職比率**
18.5% ※2（107人）
2027年3月期目標 20.0%

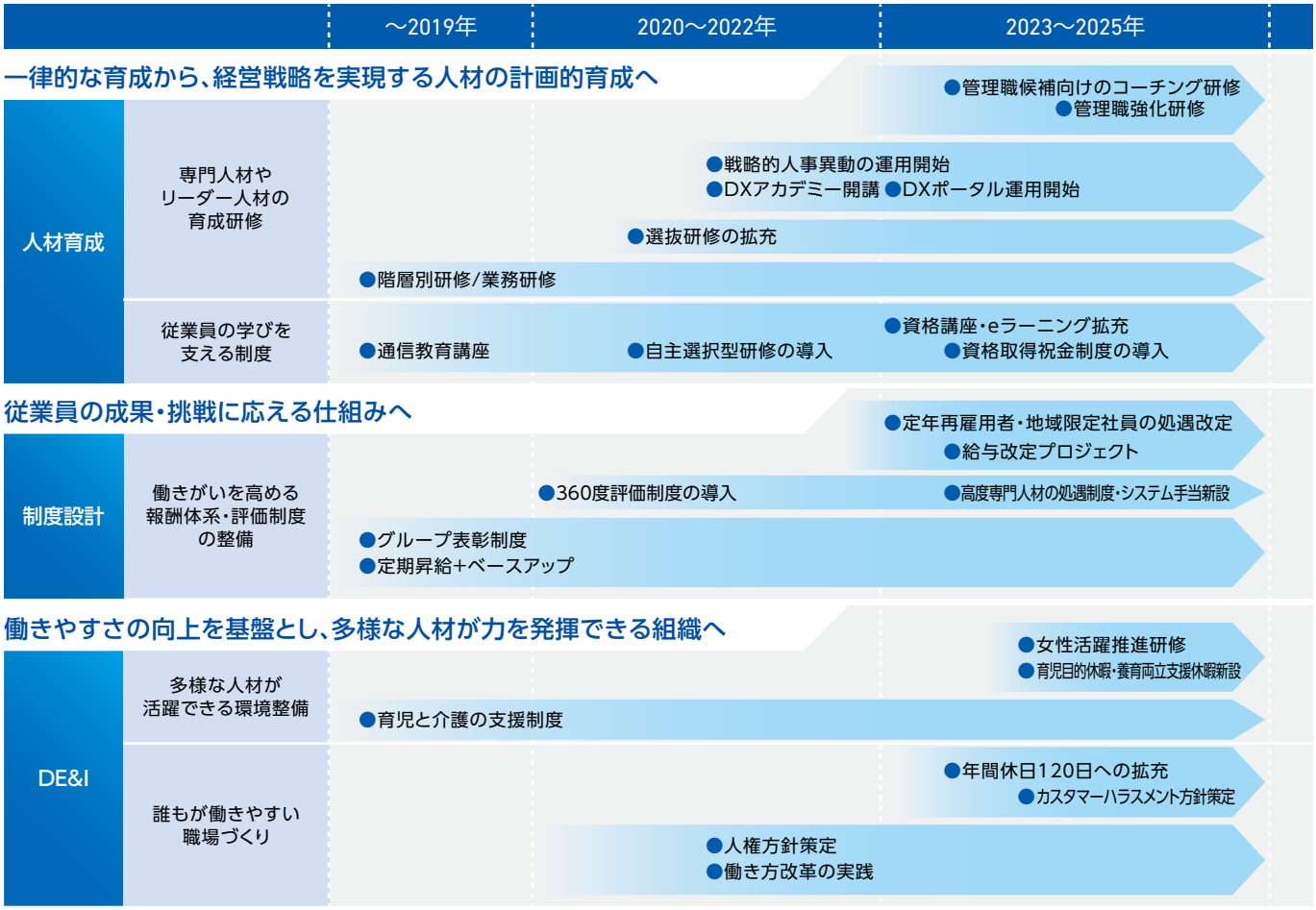
**女性管理職候補比率**
26.6% ※2（290人）
2027年3月期目標 30.0%

**男性育児休業取得率**
88.2%（75人）
2027年3月期目標 90.0%

※1 延べ人数　※2 2026年4月1日時点

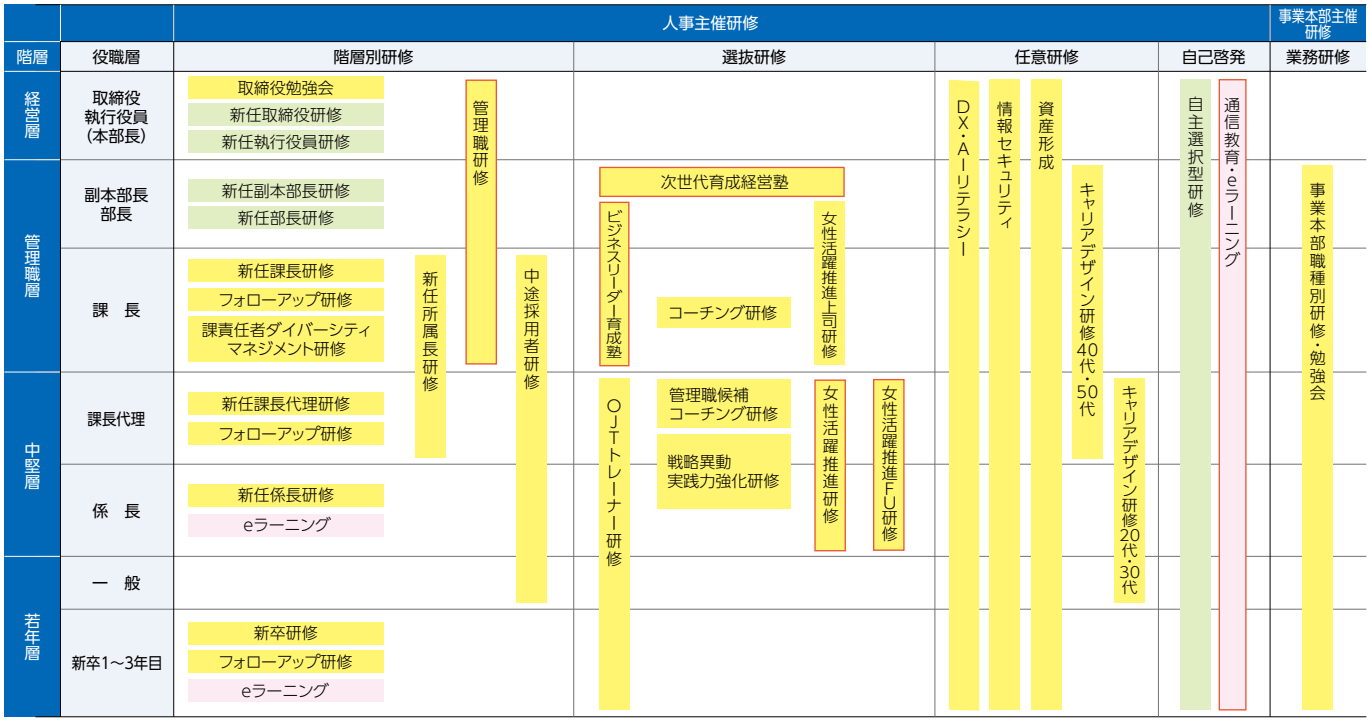
## 人的資本施策の変遷

当社グループは、経営環境や人材課題の変化に応じた新たな取り組みを積み重ねてきました。あわせて、階層や役割、育成目的に応じた研修体系を整備し、幅広い従業員の成長を支援するとともに、次世代を担う人財の育成を進めています。




## 研修体系

外部研修　社内研修　eラーニング　グループ合同研修




※上記のほか、若手社員や新任役職者を対象に「木鶏会」を実施し、対話を通じた人間力の向上と、互いに学び合う組織風土の醸成を図っています。

## 人的資本関連トピックス

当社グループは、中期経営計画の実現と持続的な成長を支える人材の育成に向け、人材育成の強化、働きがいを高める人事制度や組織の在り方の見直し、ＤＥ＆Ｉの推進を柱としたさまざまな施策を展開しています。これらの施策を推進することで、従業員一人ひとりが能力を発揮し、成長し続けられる組織づくりを進めています。

## 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



2026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。職場単位でカエル会議※を通してそれぞれの「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。毎年、各事業本部・グループ各社から選出された代表チームが年間の活動成果を最終報告会で発表し、その中から特に優れた取り組みや成果を出したチームを「働き方改革優秀賞」として表彰しています。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。


カエル会議最終報告会の様子

※チームで目指す目標（ありたい姿）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会議。
“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。

## 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、育児休業を取得した男性従業員のインタビュー記事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。2025年度の男性の育児休業取得率は9割近くに迫り、1ヵ月以上の取得者も増加しています。

### 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」を作成し、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。

# 資本市場における企業価値向上に向けて

## 財務担当役員メッセージ

## 資本市場との対話を通じた持続的成長への挑戦



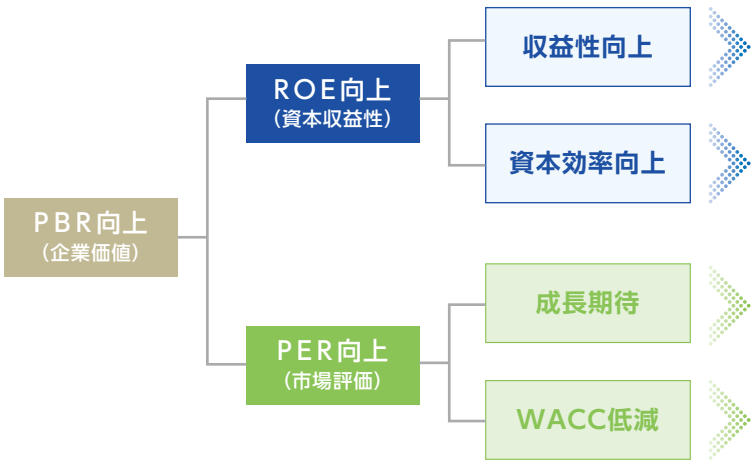
執行役員
財務・企画本部長
和田　克

株主・投資家の皆さまをはじめとする資本市場との対話は、資本コストや株価を意識した経営を行ううえで非常に重要な機会と捉えています。中長期の視点からトーカイグループの経営や事業を議論する建設的な対話の場には、社長はもちろんのこと私やIR部門のスタッフも積極的に関与しています。対話の内容は、定期的に取締役会に報告することで経営判断への反映とガバナンスの高度化にも結び付けています。

対話のテーマとしては、事業ごとの市場動向はもちろんですが、特に、調剤セグメントの薬価改定の影響を踏まえた今後の見通しに対して、高い関心が寄せられています。一方で、当社としては個別事業の成長以上に、事業セグメント間のシナジーを最大限に高め、企業グループとして長期的な成長を実現することを重視した戦略を掲げています。2035年に向けた長期ビジョンにおいては、「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、未病改善に関するサービス」を、たんぽぽ薬局を“ハブ”として提供することを目指し、現在はその種まきのフェーズとしております。こうした成長ストーリーを、できるだけ早く具体的な内容をお示ししていくことで、株主や投資家の皆さまからの成長期待の醸成につなげていく必要があると考えています。

また、ROE目標の達成に向けては、株主還元などに対する期待の声も多くいただいていますが、今年度から配当性向を引き上げるとともに累進配当を表明したことから、一定のご評価はいただいたと感じています。中期経営計画期間中においては、創出したキャッシュをバランスよく成長投資と株主還元に振り分けていくことを計画しており、その進捗と株式市場の動向を見極めながら、適宜適切に資本政策の検討を進めていく考えです。

引き続き、これらの取り組みを通じて、トーカイグループが中長期で目指す姿や企業価値向上の戦略および株主価値の最大化について、資本市場へ丁寧に伝えることを心掛けてまいります。




### 2026年3月期の取り組み状況

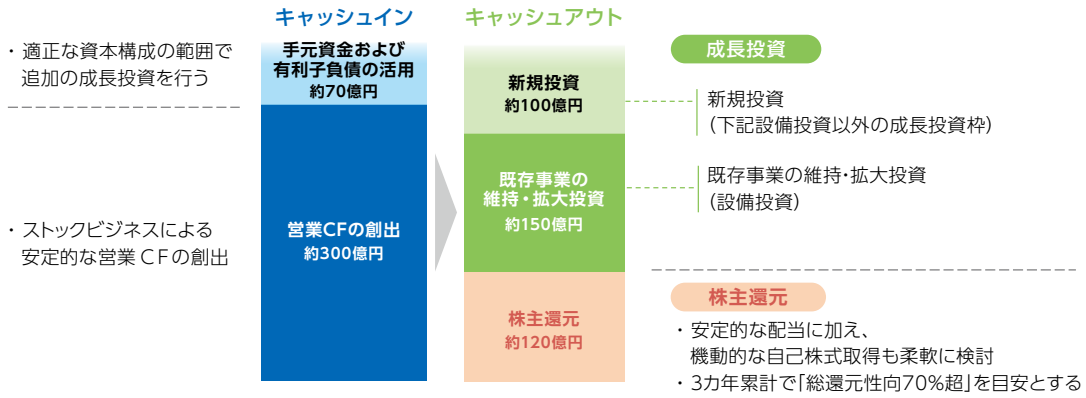
**中期経営計画の推進**

<5つの基本方針>
①利益最大化に向けた各事業における事業構造の改革
②10年先の成長をけん引する新規事業の開発
③グループシナジーの創出および最大化
④人的資本への投資が成長につながる好循環の確立
⑤バランスの取れた成長投資と株主還元の実施

**IR活動の強化**

- 株主・投資家との積極的な対話の継続
- 個人投資家向けのIR施策の実施
- IR資料等の開示・情報発信の充実
  （統合報告書発行、決算資料等の継続的な改善見直しなど）

## 中期経営計画期間中のキャッシュ・アロケーション（3カ年累計）




## 成長投資および株主還元の進捗と見通し

| | 2026年3月期 実績 | 2027年3月期 進捗と今後の見通し |
|---|---|---|
| 新規投資 | ・シルバー事業のM&A 6件<br>・新規事業開発分野における調査および研究等<br>**約5億円** | ・QLCプロデュース(株)の全株式を取得(2026年7月)<br>**約29億円**<br>・シルバー事業を中心とするM&Aの推進<br>・新規事業開発分野における調査および研究の継続 |
| 既存事業の維持・拡大投資（設備投資） | ・レンタル資材や洗濯工場の設備更新、DX推進など<br>**約40億円** | ・レンタル資材や洗濯工場の設備更新、DX推進など<br>**約58億円を予定** |
| 株主還元 | ・配当 **約22億円**<br>・自己株式取得 **約63億円** | ・配当(配当方針を変更) **約27億円を予定**<br>※2026年10月22日に発表した配当予想の修正を反映しております。 |

## 株主・投資家との対話状況

**1** 機関投資家・アナリスト向け決算説明会　計2回

**2** 個人投資家向け会社説明会　計2回

**3** 機関投資家・アナリストとの個別面談　計40回

対象期間　2025年8月～2026年7月の1年間　対応者　代表取締役会長、代表取締役社長、執行役員 財務・企画本部長、経営企画部

### 主な対話のテーマ・投資家の関心事

- ＲＯＥ目標の達成に向けた見通し、考え方について
- 自己株式取得や配当方針変更など株主還元策実施の背景、今後の考え方などについて
- M&Aの取り組み状況と今後の方針、業績への貢献イメージについて
- 事業ポートフォリオの位置付けを踏まえた、各事業の収益性向上の状況について
- 2027年3月期の業績予想における事業環境認識と利益の増減要因について
- 株式市場におけるヘルスケア市場の動向および当社株価の状況について
- 株式の流動性を向上させるためのＩＲ活動や資本政策等について

### 社内フィードバック

**取締役会**　年2回

半年間の対話内容の総括、中期経営計画や経営指標等に関する投資家からの意見や今後の期待、ＩＲへの要望など

**役員会**　四半期に1回

決算発表や開示に対する市場の反応、直近の対話実績、投資家の主な関心事など



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・介護福祉施設共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さま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件のお客さま）
- 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

# 医療・介護現場のニーズを見極め、次なる成長の機会に



取締役
病院関連事業本部長　堀 弘和

慢性的な人手不足や国による病床適正化に向けた施策の推進により、医療機関の病床数は減少傾向にあり、当事業の主力であるリネンサプライや寝具リース、入院セットのサービスへの影響が懸念されています。この環境変化に対応するため、主に次の2つの軸で施策を推進していきます。一つ目は、医療機関の収益向上の鍵となる「手術」に着目し、中央材料室業務や手術室支援業務の受託を拡大することで、手術件数の増加と経営改善に貢献することです。二つ目は、成長が見込まれる介護施設の市場において、寝具リースや入居セットサービスの拡販を進めるとともに、人手不足解消に資する介護テクノロジー商品の提案を強化し、施設運営の効率化を支援することです。変化を成長の機会と捉え、現場とともに挑戦を続け、新たな価値創出と事業拡大の実現に全力を尽くしてまいります。

## Topics 1　「入院・入居セット」の高付加価値化



入院時や施設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」は、利用者やその家族の負担軽減を図るだけでなく、病院・施設職員の業務効率化にも貢献しています。成長をけん引するサービスとして、今後も増加が見込まれる介護施設を中心に新規開拓を推進するとともに、テレビリースを組み込んだセットの提案など、多様化するニーズに合わせてラインアップの拡充を進めています。今年度は電子申込やクレジット決済の導入、コミュニケーションツールを組み合わせたセット提案などを通じて利用者の利便性を高め、サービスのさらなる付加価値向上を目指します。

## Topics 2　医療機関の人手不足に応えるサービス



人手不足への対応が医療機関における重要な経営課題となるなか、業務効率化や生産性向上へのニーズがますます高まっています。医療周辺業務の受託を通じてこれらの課題解決をサポートする当社グループは、特に近年、医療機関の経営効率に直結する手術室の稼働率向上を支援するため、清掃事業との連携による手術室支援業務の営業推進と、手術用リネンのリユースシステム「ネクサージ」の提案強化に注力しています。トーカイグループならではの総合提案力を生かした付加価値の高いサービス提供を通じて、医療機関の持続的な運営を支えていきます。

## Topics 3　給食事業の収益改善の取り組み



給食事業では、人手不足の深刻化や食材費の高騰を踏まえ、収益構造の改革を進めています。従来の院内調理中心の運営から、セントラルキッチンで製造・加工した完全調理品を活用する事業モデルへの転換などを推進した結果、2026年3月期には4期ぶりの黒字化を達成しました。さらに、病院関連事業の営業担当者と連携し、グループの営業基盤を生かした完全調理品の提案機会を拡大することで、新規施設の開拓を推進するとともに収益性のさらなる向上を図ります。

モアデリ
More Delicious DISH



# シルバー事業 Elderly Care 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のほか、居宅介護支援事業などを展開しています。

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な市場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います。介護用品レンタル事業においては、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、シェア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成長を続けています。

リハビリデイサービス事業においては、2026年7月にQLCプロデュースがグループ入りしたことにより、リハビリデイサービスの店舗展開は業界トップクラスとなりました。当社グループの成長を支える柱の一つとして本格的な事業展開を進め、介護用品レンタル事業との連携によるシナジー創出を図りながら、在宅高齢者を総合的に支えるサービス基盤の強化を図っています。

## 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超の介護用品レンタル事業所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介護用品レンタル事業を開始、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）
- 介護用品レンタル事業において、安全・安心な製品をスピーディーに提供する自社の拠点網
- 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
- 介護用品による介護予防と、リハビリを通じた身体機能強化を組み合わせた、多面的で質の高い自立支援

## 戦 略

- 介護用品レンタル事業において、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
- 介護用品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・多職種との連携を通じた成長機会の創出

# 豊富な事業基盤を強みに、業界トップランナーを目指す



執行役員
シルバー事業本部 統括本部長　片桐 正康

超高齢社会の進展により、住み慣れた地域や自宅で、自分らしく暮らし続けたいというニーズは高まっています。一方、介護人材不足や制度・報酬の見直しなど、事業環境は変化しています。私たちは、こうした大きな変化を成長の機会と捉えています。

シルバー事業では、専門性と地域に根差した事業基盤を強みに、介護用品レンタル事業のオーガニックな成長を基本とし、M&Aも成長を加速する手段として一層活用します。収益性を重視し、持続的な利益成長を実現しながら、業界のトップランナーを目指します。さらに、リハビリデイサービスとの連携を深め、「暮らし」と「身体機能」の両面から在宅生活を支えます。

ケアマネジャーをはじめとする地域の専門職との多職種連携を深め、ご利用者の自立とその人らしい暮らしを支え、社会価値と企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

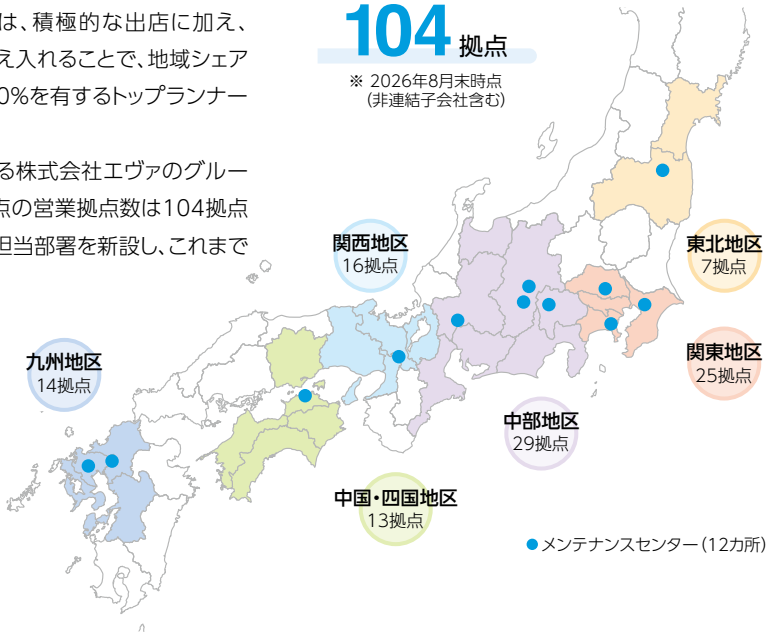
## Topics 1　積極的なM&Aと出店による介護用品レンタル事業規模拡大

介護用品レンタル市場は、地域に密着した中小事業者が多数存在しており、今後の介護保険制度の見直しや報酬改定などを契機として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、積極的な出店に加え、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り、2035年に介護用品レンタル業界シェア10%を有するトップランナーとなることを目指しています。

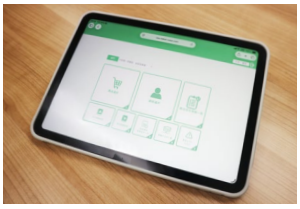
2025年度には、福岡・佐賀・長崎で計6拠点を展開する株式会社エヴァのグループ化に加えて、4拠点を新設した結果、2026年8月末時点の営業拠点数は104拠点となりました。また、2026年4月には事業本部内にM&A担当部署を新設し、これまで以上に積極的な案件の検討と獲得を進めていきます。

加えて、昨年度から取り組みを開始した、たんぽぽ薬局との連携店舗については、たんぽぽ薬局の利用者から介護に関する相談が寄せられるようになるなど、医療・介護分野で幅広いサービスを展開するグループとしての認知度向上につながっています。2026年度はリハビリデイサービス拠点と連携した新規出店も計画しており、グループの強みを生かした出店戦略を加速させていきます。

**介護用品レンタルの営業拠点（トーカイグループ）**




## Topics 2　生産効率・業務効率の向上による収益力強化



シルバー事業では、収益力向上に向けて生産性の改善とDX推進に取り組んでいます。

生産性の改善については、レンタル資材の効率的な運用を推進し、資材の稼働率向上や在庫の最適化による原価圧縮を実現してきました。今後も資材の運用効率を高めることで、利益拡大につなげていきます。

また、DXを通じた業務効率化については、契約書類をタブレット端末で作成できる「電子契約アプリ」や利用者情報の管理を効率化する「介護版電子カルテシステム」、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、事務処理の効率化を進めてきました。2026年からは、営業担当者が現場で受注登録を完結できる「ワンストップ受注」を本格稼働し、既存施策の稼働率向上の効果と合わせて事務処理時間をさらに半減することで、ケアマネジャーへの訪問件数を増やし、新規利用者の獲得を目指していきます。



# 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。

国内外からの観光需要の拡大に伴い、ホテル向けリネンサプライの需要も増加しています。当社グループは長年培ってきた品質管理体制や安定した供給体制を強みに、拡大する需要への対応とさらなる顧客基盤の拡大に取り組んでいます。

## 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
- 国際情勢の変化に伴うインバウンド需要の急減

## 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力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も視野に協力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

## Topics 拡大する需要に対応する生産体制の強化

拡大す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、2022年に日晴リネンサプライ（岐阜県）、2024年に新常磐寝具（福島県）を子会社化するなど、近年はグループとしての生産体制の強化を進めてきました。現在は、宿泊施設向けリネンサプライを展開するグループ5社による会議を定期的に開催し、生産効率向上や品質管理に関するノウハウの共有などに取り組んでいます。

また、安定した供給体制の維持に向けて、100社を超える協力会社との連携も強化しています。毎年開催する「トーカイパートナーズ会」を通じた情報共有に加え、工場視察や品質管理指導を実施することで品質の維持・向上と安定生産の両立を図っています。



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
- 海外情勢や災害等に起因する石油および半導体関連の製品部材の納期遅れ

## 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

## Topics 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」

脱水まで終えたシーツと包布を、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「たんぽぽ薬局」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。

現在たんぽぽ薬局では、地域で最も信頼され、必要とされるかかりつけ薬局を目指し、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た、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）の普及や健康志向の高まりなどを背景とする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161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

## 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

# 調剤の枠を超え、地域の皆さまの健康を支える存在へ



取締役
たんぽぽ薬局(株) 代表取締役社長　松野 英子

薬価改定や処方箋分散など業界環境が激変するなか、当社は受付から服薬指導、会計まで一気通貫するシステムの導入により、徹底した業務自動化と収益性向上を推進します。さらに待ち時間を最大限活用し、セルフメディケーションや疾患予防へアプローチすることで独自性を確立してまいります。

また、グループ内でシルバー事業等と強力に連携し、医療から介護領域までシームレスにつながる体制を構築。あわせてM&A等を通じ高収益体質への転換を進めます。私たちが目指すのは、単に調剤を行う枠を超え、予防・医療・介護に寄り添う「地域のヘルスケアインフラ」としての絶対的な地位です。確固たる基盤を構築し、持続的な企業価値向上に邁進してまいります。

## Topics 1　DXを通じて、患者さまの利便性向上と生産性向上の両立を目指す

たんぽぽ薬局は全店舗で電子処方箋に対応するなど、国が推進する医療DX施策に則った体制整備を進めています。2022年に公開したLINEミニアプリのアクティブユーザー数は31万人(2026年3月末時点)に達し、本アプリの普及と機能拡充を通じて患者さまの利便性向上に取り組んでいます。

また、服薬指導の記録を音声から自動で作成する「AIアシスタント機能」を搭載した電子薬歴システムも全店舗に導入し、薬歴記載時間の30%削減を目指しています。さらに、自動服薬フォローアップ機能を持つアプリとの連携により、患者さまへ定期的にメッセージを配信して体調確認を行うことで、継続的な安心・安全の提供にもつなげています。

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。

## Topics 2　「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も力を入れています。2026年4月からは、医療機関と薬局をつなぐ“在宅専門”の部署を新設し、在宅医療の提供体制を強化しました。門前医療機関以外の処方箋にも幅広く対応するとともに、多職種と連携しながら地域のチーム医療の一翼を担っていきます。

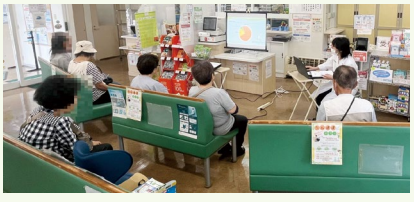
専門薬剤師 183人

在宅調剤実施店 145店舗/161店舗

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　「認知症カフェ」による地域医療への貢献

たんぽぽ薬局では各店舗で認知症の方やそのご家族、地域住民、医療・介護・福祉の専門職などが気軽に集い、交流や相談ができる「認知症カフェ」を開催しています。薬局を中心に多職種と連携しながら、受診や介護サービス、在宅療養への橋渡しを行うほか、認知症への理解促進や地域での見守り体制づくりにも取り組み、軽度認知障害の早期発見や適切な支援につなげることで、地域医療に貢献しています。





# 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、お客さま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

## 強み

- 日本全国を網羅するフランチャイズネットワークおよび幅広い業種の顧客基盤を生かした営業戦略の展開可能性
- フランチャイズ本部としての商品開発機能および多数のオリジナル商品を保有
- 差別化につながる豊富なトイレ周り商品群とトイレアドバイザーなど専門人材の教育体制

## 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
- 従来のダストコントロール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

## Topics トイレアドバイザーの育成による総合提案力の強化

トイレ周りサービスを推進していくうえで、その中核を担う人材が、トイレに関する専門知識とメンテナンス技術を備えた「トイレアドバイザー」です。トイレアドバイザーはリースキン独自の認定資格であり、現在では600人を超えるトイレアドバイザーが全国で活躍しています。2025年からはその育成プログラムを拡充し、従来の清掃・商品知識に加えて、陶器のガラスコーティング施工技術の習得を進め、トイレの美観維持や日常清掃の負担軽減といった新たな価値をお客さまに提供しています。

付加価値の高いトイレ周りサービスと、事業基盤の根幹であるダストコントロール商品を組み合わせた総合提案を行うことで、お客さまとの信頼関係を一層深め、新規契約の獲得と収益性向上を目指します。





# 清掃事業 Cleaning Business

## 事業の概況

清掃事業は、長年にわたり院内感染防止のため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高い収益性を確保しやすく、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。医療機関の感染対策に対する関心は高く、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ていくため、専門性の向上に常に取り組み、高品質なサービス提供を継続することで付加価値の創出に努めています。

## 事業環境

**機会**

- 医療機関の感染対策に対する関心は高く、高品質なサービスへのニーズは継続
- 医療機関の経営改革および医療従事者の働き方改革に伴い、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一層厳しさを増す

## 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
- 技能実習生や特定技能外国人材の積極的な雇用およびＡＩ清掃ロボット導入による人手不足対策を通じた安定的なサービス提供

## Topics 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清掃ロボット等の付加価値の高いサービス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。





# DX戦略

## 2022年～2025年 DX中期戦略に基づき全社DXの基盤を確立

2022年から2025年までのDX中期戦略では、全社のデジタルリテラシー向上とDX推進人材の育成を進め、従業員一人ひとりの学びを現場での実践につなげる基盤を構築しました。また、現場の課題や気づきを起点に、「まず試す」行動を後押しするとともに、実践から得られた事例やノウハウを全社で共有・蓄積する仕組みを整備しました。これにより、現場主体の業務改善や課題解決を支え、継続的なDX推進につなげる土台を形成しました。

＜DX中期戦略に基づく全社施策の主な成果＞

### DXアカデミー
全従業員がデジタルの学びを深めることができる場をつくる

- 全従業員向けeラーニングなどを展開し、累計約7,000時間の学習機会を提供
- 196名のDX推進人材を育成し、現場とデジタルをつなぐ人材層を形成

### DXチャレンジ
全従業員がデジタルを活用して変革に挑戦していく文化を創る

- AIやRPA等を活用した業務改善を進め、RPAでは114業務を自動化し、年間2,235時間の手作業を削減

### DXポータル
全従業員が情報を共有できるコミュニティをつくる

- 成功事例やノウハウを集約し、363件の社内制作コンテンツを掲載
- コンテンツの累計閲覧数は240,257回に達し、成果や知見を全社で共有・再利用する基盤を構築

## 2026年～ 業務変革と価値創出を加速

2026年からは、これまでの人材育成の成果と全社DX基盤を土台に、現場で生まれた成果を組織全体へ広げるフェーズへ移行しています。

1. データの共通化
2. 知識・ノウハウの可視化
3. 可視化したノウハウを共有するコミュニティの新設

**成果や知見の横展開による全社的な成果創出**

＜横展開を目指す事例＞

- AIを活用した配送ルート最適化
- 営業ノウハウの形式知化による営業力強化
- 生成AIによる文書作成の標準化

## Topics

### 現場主導のデジタル活用を促進する社内コミュニティの新設



DX教育で得た知識を実務上の成果につなげるため、2026年に現場主導のデジタル活用を促進する部門横断型コミュニティ「デジソンクラブ」を新設しました。

同コミュニティでは、日々の業務で感じる課題や改善のアイデアを持ち寄り、部署の垣根を越えて解決策を検討・実践しています。現在は、RPAによる定型業務の自動化や会議の録音データを活用した議事録作成の効率化など、身近な業務課題をテーマに改善活動を進めています。

### 生成AIの安全かつ適切な活用に向けた環境の整備

生成AIの普及に伴い、業務の効率化や利便性の向上が期待される一方、情報漏洩や不適切な情報利用など、新たなリスクへの対応が求められています。

当社グループでは、対話型生成AI「Copilot」を安全かつ効果的に活用するためのガイドラインを策定し、機密情報・個人情報の取り扱いや生成結果の確認、著作権などの権利侵害を防止するための基本ルールを定めています。また、全従業員の生成AIに関するリテラシー向上を目的として、私生活での活用方法や安全に利用するための留意点をまとめた啓発冊子を発行し、生成AIの適正利用を促進しています。

# 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。

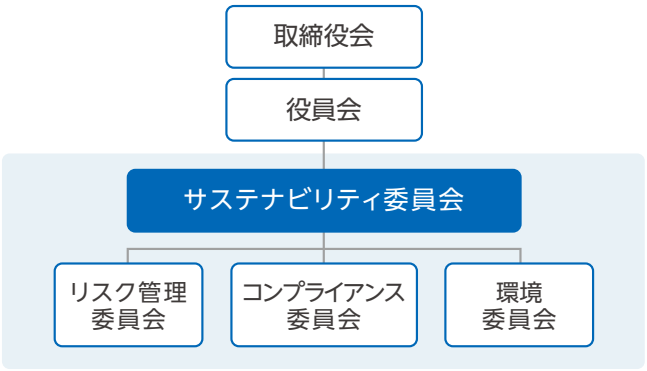
## サステナビリティ基本方針

**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、ディスポーザブルにより発生する廃棄物の削減につなげる<br>● 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, 7, 12, 13, 14 |
| 環境 | 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<br>● 太陽光発電によりクリーンエネルギーを創出する | 6, 7, 12, 13, 14 |
| 環境 | 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 | 6, 7, 12, 13, 14 |
| 環境 | 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<br>● ペーパーレス化により一般廃棄物を削減する | 6, 7, 12, 13, 14 |
| 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 |
| 健康 | 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 | 3 |
| 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<br>● 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<br>● 障がい者が働きやすい職場づくりと就業機会の確保 | 5, 8 |

# 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

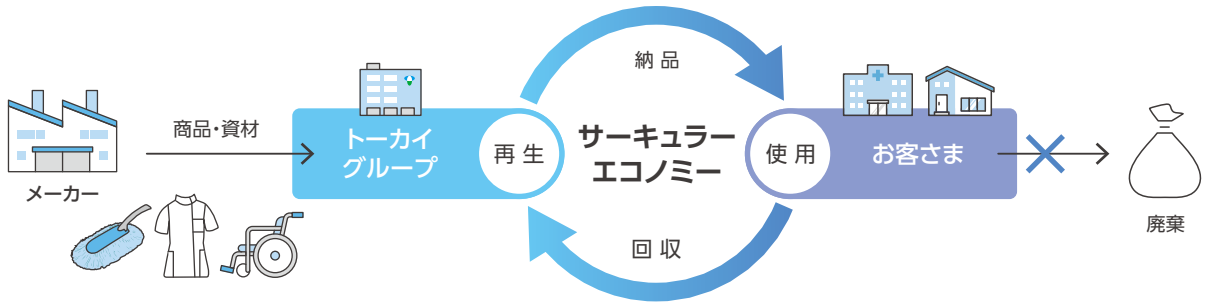
限られた資源を有効に活用する「レンタル」のビジネスモデル。当社グループはさまざまな商品・アイテムを、地球環境にやさしい「レンタル」で提供することで、循環型社会の実現に貢献しています。

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8,300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。

※2025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。

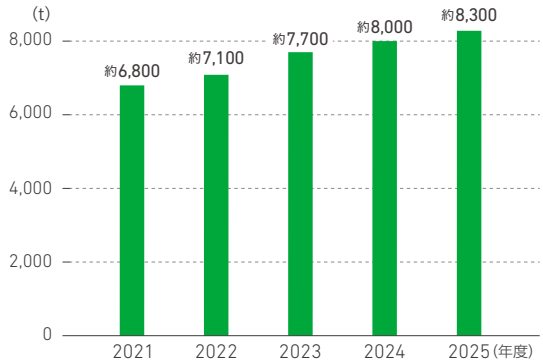



使い捨て商品が使われた場合と比較すると、
年間これだけの廃棄物削減に貢献しています。
（売上実績に基づく自社推計）

| リースキン | ネクサージ | 介護用品レンタル |
|---|---|---|
|  |  |  |
| モップ | ガウン | 電動ベッド |
| 約69,000,000枚 | 約1,000,000枚 | 約40,000台 |

※リースキンチェーン全体

廃棄物削減効果




### 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、次のお客さま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

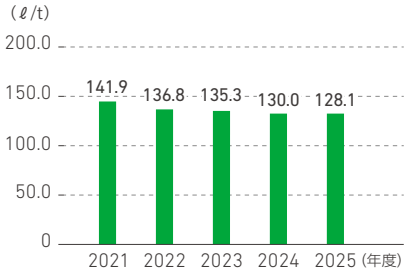
洗濯工場では、省エネ設備の導入や工程改善によりエネルギー使用量の削減を図るなどして温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

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

燃料原単位




※算定範囲：トーカイ、トーカイ（四国）

## 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。

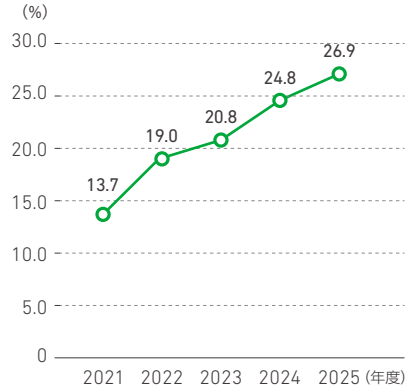


排水リサイクル設備

### 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。

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

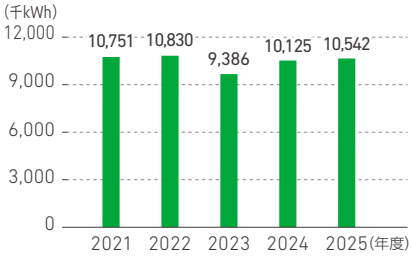
## 太陽光発電・再エネの利活用

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2025年度の太陽光発電量は10,542千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、2025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つなげています。



埼玉工場空中写真

太陽光発電量



# 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.38「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

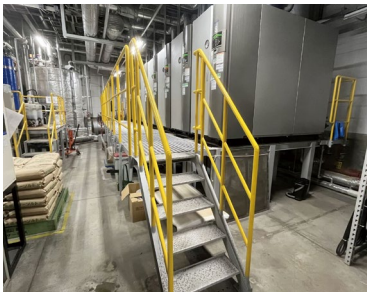
| 分類 | | | トーカイグループのリスクまたは機会 | 概算影響額（億円） |
|---|---|---|---|---|
| リスク | 物理リスク | 急性 | 浸水等による工場・事業所・店舗の被害増加※1 | 0.9～30 |
| | | | 当社グループが保有する太陽光発電所の被災による設備被害※2 | 2 |
| | | | 当社グループが保有する太陽光発電所の被災による売電収入の減少※2 | △0.7（年間） |
| | | 慢性 | 水不足、水質悪化による洗濯工場での水道代の高騰※3 | 0.6～（年間） |
| 機会 | 資源の効率性 | | 外気温上昇による洗濯工場の乾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

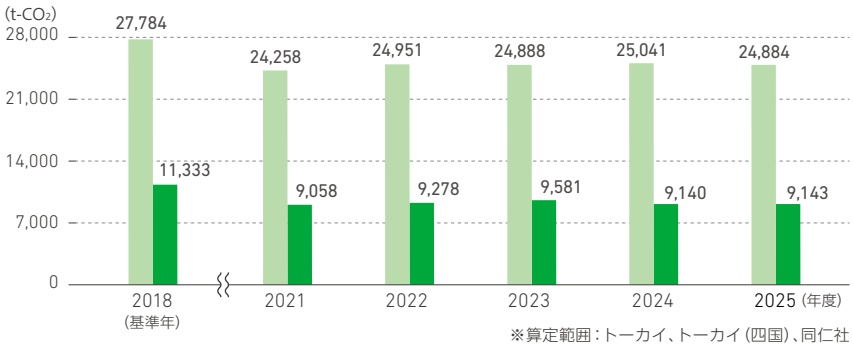

かさ上げされた羽島工場の設備

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

## 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いきます。

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

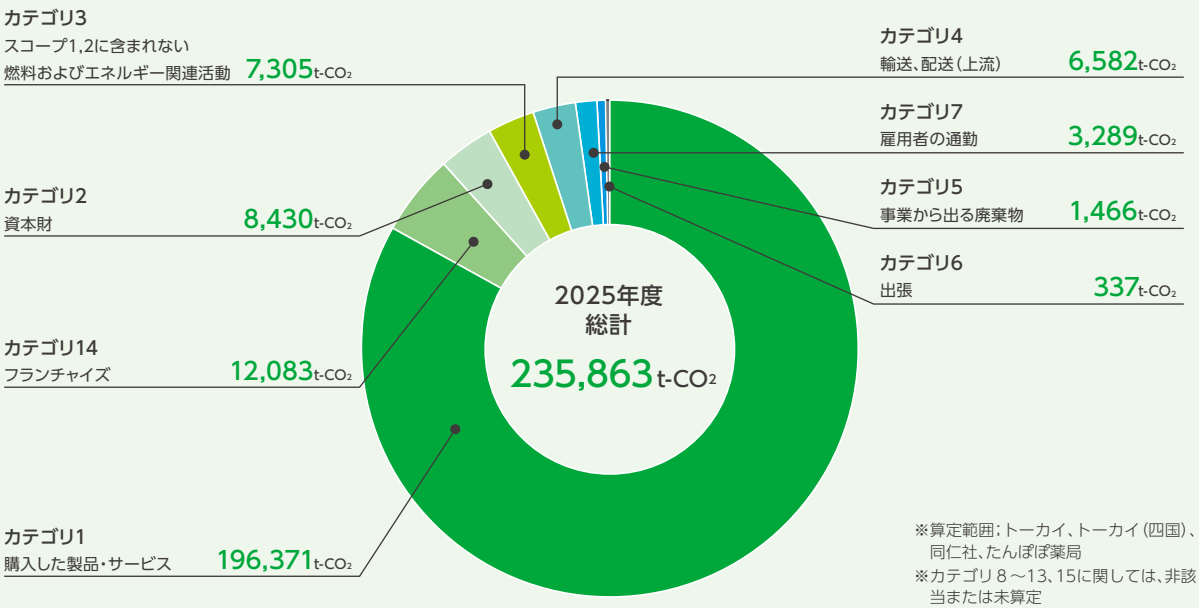
### スコープ1+2削減目標

| | |
|---|---|
| 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）




※算定範囲：トーカイ、トーカイ（四国）、同仁社、たんぽぽ薬局
※カテゴリ8～13、15に関しては、非該当または未算定

# 地域社会とともに

## 事業を通じた社会課題の解決

当社グループは、ヘルスケア分野を中心に幅広い事業を展開する企業として、これまで人々の清潔で健康な暮らし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、お客さま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、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでまいります。

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。



リースキン事業では、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で提供する「ルーナスサポートZERO」を展開し、生理用品を必要とする方が安心して過ごせる環境づくりを支援しています。この活動の一環として、トーカイ リースキン事業本部では「ゼロの輪プロジェクト」を独自に立ち上げ、地域や学校間の支援格差解消と持続可能な支援体制の構築に取り組んでいます。現在は全国10拠点で活動を展開し、地域に根差した継続的な支援を通じて、生理の貧困や女性の健康課題の解決に貢献しています。





## 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掲げる「縁ある全ての人々の幸せを実現する」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するため、「トーカイグループ人権方針」を策定しました。2025年6月には「カスタマーハラスメントに関する基本方針」を策定し、従業員の尊厳と安全を守るため、不当な要求や迷惑行為に対して会社として毅然と対応する姿勢を明確にしました。

引き続きこれらの方針に基づき、人権尊重の取り組みと、従業員が安心して働ける環境づくりを推進することで、持続可能なサービス提供体制の維持・向上を図ります。

当社グループの人権尊重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/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

# 取締役紹介



## 1 代表取締役会長

### 小野木 孝二

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)

## 2 代表取締役社長

### 浅井 利明

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 当社執行役員寝具・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業務統括
2023年 6月 当社代表取締役社長(現任)

## 3 取締役

### 松野 英子

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)

## 4 取締役

### 堀 弘和

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
2026年 4月 当社取締役病院関連事業本部統括本部長
2026年 7月 当社取締役病院関連事業本部長(現任)

## 5 社外取締役

### 小里 孝

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)

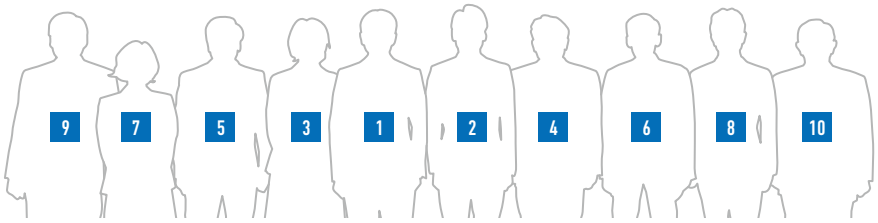
## 6 社外取締役

### 川島 健資

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)
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
2025年 4月 マネックスPB(株)特別顧問(非常勤)
2025年10月 マネックスPB(株)相談役(非常勤)

※2026年9月30日に逝去し、同日付で取締役を退任しました。






## 7 社外取締役

### 後藤 智子

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 弁護士法人丸の内ソレイユ法律事務所入所
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
2026年 3月 八重桜法律事務所開設(現任)

## 8 取締役(監査等委員)

### 浅野 智義

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兼トーカイフーズ(株)代表取締役専務
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)

## 9 社外取締役(監査等委員)

### 川添 衆

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)

## 10 社外取締役(監査等委員)

### 深田 修

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

社会環境や市場からの要請が大きく変化するなか、トーカイグループは「清潔と健康」を軸に、事業領域の拡大と新たな価値の創出に取り組んでいます。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、これまで培ってきた強みをどのように生かし、変化への対応と新たな成長につなげていくべきか。社外取締役が、それぞれの専門性と多様な経験に基づき、トーカイグループの強みと今後取り組むべき課題、将来への期待を語ります。



## 人生100年時代を支える「ライフパートナー トーカイ」へ



社外取締役 ｜ 小里 孝

2040年代に高齢者人口のピークを迎える日本において、「清潔と健康」を使命とするトーカイグループの社会的な役割は、今後ますます大きくなると考えています。単に医療や介護を支えるだけでなく、一人でも多くの方が心身共に健康で、生きがいを持って暮らせる社会の実現に貢献することが求められています。「人生100年時代」と言われるなか、職業人生に一区切りをつけ、自らの人生後半を見据える方々は、住環境の整備や資産管理、健康維持など、自らの将来について真剣に考えるようになります。そして、人との交流や文化・スポーツ活動への参加などを通じて自分らしく充実した日々を送り、信頼できる存在に見守られながら最期のときを迎えたいと願うのではないでしょうか。

私は、トーカイグループが「人生後半のコンシェルジュ」としての役割を果たしていく可能性を感じています。もちろん、ニーズが多様化するなか、その実現には、自社の資源だけでなく、行政や地域社会、さまざまな企業との連携を深めながら、生活を支えるサービスを一気通貫で提供できる体制づくりが重要です。地域の皆さまから生涯にわたって信頼される「ライフパートナー トーカイ」の実現に期待しています。

## 安定した収益基盤を礎に、資本市場の視点をさらなる企業価値向上につなげる



社外取締役　川島 健資

トーカイグループの強みは、「清潔と健康」という社会的に必要不可欠な領域に特化し、持続可能性の高いレンタル事業を中心として、安定した収益基盤を築いている点にあります。また、景気変動の影響を比較的受けにくい医療・介護の分野で長期契約型のビジネスモデルを展開することで、継続的に収益を積み上げることができる事業構造を構築しており、利益成長に伴う安定的な配当の増加を期待できることも、資本市場から見た当社の強みだと考えています。

一方、2028年度から始まる次期中期経営計画を見据えると、既存事業の延長線だけでは高い成長率を維持することは容易ではなく、M&Aを含む成長投資にどこまで踏み込んで実行できるかが、今後の重要な課題になります。同時に、資本効率を意識した資本政策を進め、成長投資と株主還元のバランスについて、株主・投資家の納得感を得られる方針を示していくことも重要です。

私は、社外取締役の中で唯一、資本市場に関する知見と経験を有する立場として、取締役会などで積極的に発言し、トーカイグループの持続的な成長と企業価値向上に引き続き貢献していきたいと考えています。

※本メッセージは、2026年9月30日の逝去前に寄稿されたものです。

## トーカイグループならではの企業価値を言語化し、経営戦略の議論を深化させる

トーカイグループの強みは、トーカイ憲章にある「清潔と健康」を軸に、創業以来のレンタルビジネスを基盤として、時代の変化に柔軟に対応して事業を発展させてきた点です。

今後の課題は、まず、中期経営計画の目標達成はもちろん、引き続き中長期的な視点で、資本コストを意識した企業価値向上を推し進めることです。トーカイグループならではの企業価値を具体的に言語化し、各事業の価値を経営指標で数値化して、取締役会において事業ポートフォリオの見直しや成長投資の計画を積極的に議論するとともに、その監督機能を高めていくことが重要であると考えています。

また、中核人材の多様性の確保も課題です。多角的な視点をもった人材が次の時代を担う管理職・役員として活躍できる社内環境づくりを後押ししていきたいと考えています。さらに、M＆A後のグループの在り方も課題です。個々の会社の集合体を超えてグループの統合力を高め、ブランド戦略をグループ全体の価値向上に活かしていくことが重要です。

トーカイグループには、「清潔と健康」につながる付加価値の高いサービスを展開し、企業価値向上と持続的成長を実現していくことを期待しています。



社外取締役　後藤 智子

## グループ全体最適の視点に立った経営が、シナジーの創出の鍵に



社外取締役(監査等委員) | 川添 衆

トーカイグループは、医療・介護分野において質の高いサービスを安定的に提供するという社会的使命を担っています。そのため、サービス品質の標準化と、多様な顧客ニーズに臨機応変に対応するホスピタリティの両立が重要です。トーカイでは長年にわたり、「仕事を通して社会に貢献したい」という志を持つ人材の育成に取り組んでおり、その価値観が社風として現場に定着していることを大きな強みと評価しています。

また、中期経営計画の達成に向けてM＆Aを積極的に推進するなか、新たにグループに加わった企業との融合とシナジー創出が重要な経営課題となっています。各社が培ってきた企業文化やステークホルダーとの関係を尊重しながら、当社グループの経営理念と方針を浸透させ、グループ全体最適の視点に立った組織体制を構築することが重要であると考えています。その実現に向けて、グループ共通の教育機会の提供と能力開発支援を通じ、多様な人材の育成と登用を進めています。

私は社外取締役として、M＆Aの計画段階からPMIに至る各プロセスにおいて、資本コストと投資効率を意識した経営が行われているかを確認しています。また、投資意思決定の妥当性、組織統合の進捗、シナジー創出の状況を重要な評価項目とし、中長期的な企業価値向上に向けて経営の監督と助言を行ってまいります。

## 培ってきた強みを生かし、新たな成長領域へ果敢に挑戦を

トーカイグループは、「清潔と健康」をキーワードに、医療周辺業務の受託をはじめ、調剤薬局事業、介護用品レンタルなどのシルバー事業、リースキン事業など多角的に事業を進めてきました。そこで得られたノウハウとステークホルダーからの信用は、グループの持続的な成長を支える大きな財産となってきています。

今後は、さらなる少子高齢化の進展や事業環境の変化に対応して、新たな事業分野に進出していかなければなりません。近年ではシルバー事業を中心にM＆Aにも積極的に取り組んでおり、事業領域の拡大と営業力強化を進めています。新しいノウハウや企業哲学も取り入れながら、トーカイグループならではの企業文化を創造していってもらいたいと思います。

こうしたなか、国は「責任ある積極財政」を掲げ、これまでの官民共に進めてきた緊縮政策から、成長17分野における官民一体での投資促進を図ることで、新たな事業活性化を目指していこうとしています。

トーカイグループとしても、これまでに培った各事業の顧客基盤や現場力、ノウハウを生かして、新たな事業への投資と挑戦を積極的に進め、持続的な成長につなげていくことを期待しています。



社外取締役(監査等委員) | 深田 修

# 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

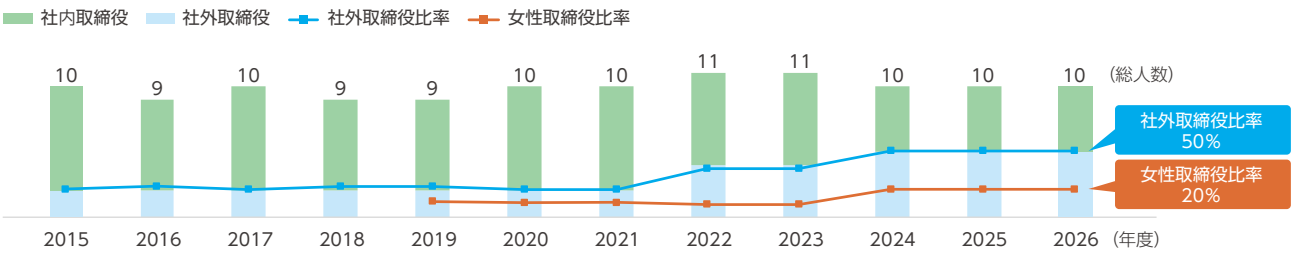
当社は、人と地球の清潔と健康を使命とし、企業活動を通じて社会に貢献することを経営理念としております。持続的な成長による企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスを重要課題と認識し、常に変動する政治環境・経済環境・事業環境に柔軟に対応することを基本方針として、継続的な強化に取り組んでおります。

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。

## コーポレート・ガバナンス体制強化のあゆみ

| | コーポレートガバナンス・コード適用<br>2015年度～ | コーポレートガバナンス・コード改訂<br>2018年度～ | コーポレートガバナンス・コード改訂<br>2021年度～ |
|---|---|---|---|
| 体制強化の取り組み | ●監査等委員会設置会社へ移行 | ●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<br>●サステナビリティ委員会を設置<br>●取締役会構成員の1/3超が社外取締役に<br>●取締役会構成員の半数が社外取締役に<br>●女性社外取締役を選任<br>●CGコードの全原則に適合<br>●経営戦略会議の開催 |
| 取締役のサポート体制 | ●監査等委員会事務局（専任）の設置<br>●独立社外取締役の会合（基本年2回）<br>●取締役・執行役員等を対象としたトレーニング機会の提供 | | ●取締役を対象とするトレーニング機会の拡充<br>●取締役会事前説明会の開催<br>●独立社外取締役の会合（年4回） |
| 取締役会実効性評価 | ●取締役会の実効性評価を開始 | | ●外部機関を利用した取締役会の実効性評価の導入（3年に1回、2022年）<br>●外部機関を利用した実効性評価の実施（2025年） |
| 指名・報酬委員会 | | ●譲渡制限付株式報酬制度を導入 | ●指名・報酬委員会を設置 |

### 取締役会の構成




※各年定時株主総会終了時点

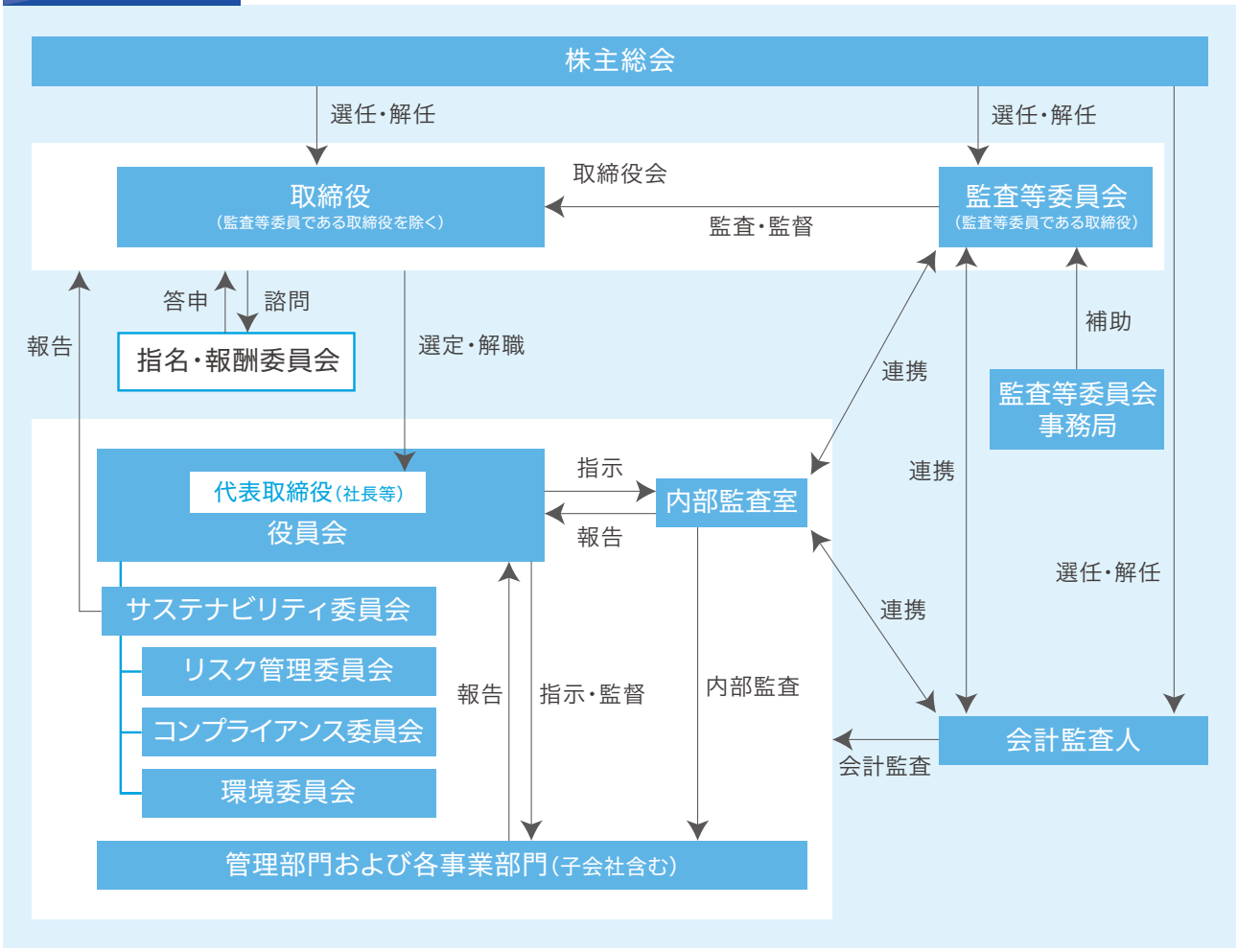
## 企業統治の体制を採用する理由

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。

### 企業統治の体制




## 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。

2026年3月期においては、取締役会を全16回開催しました。主な審議事項は次のとおりです。

### 主な審議事項

#### 予算・業績・中期経営計画

- 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
- 前中期経営計画の総括と新中期経営計画策定に向けての議論
- 新中期経営計画の進捗状況と課題のモニタリング

#### 投資戦略

- 投資案件に関する審議
- 今後の資本政策に関する議論

#### サステナビリティ・ESG

- 「統合報告書2025」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

#### コーポレート・ガバナンス

- 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
- 決裁権限表の改訂

#### コンプライアンス・リスクマネジメント

- 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

## 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

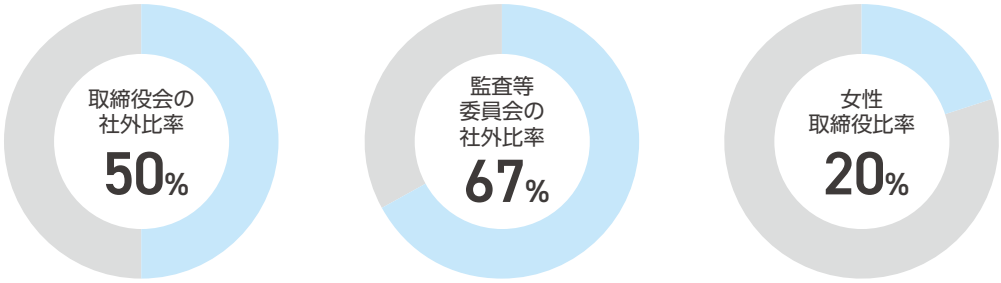
取締役会の機能の独立性、客観性、説明責任を強化するため、2022年6月より取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置いたしました。社外取締役を主要な構成員とし、原則として年4回、必要に応じ臨時で開催し、代表取締役、役付取締役および執行役員の選解任と取締役候補の指名、ならびに取締役および執行役員の報酬に係る事項について審議を行い、当該審議結果を取締役会に答申をいたします。

2026年3月期においては、指名・報酬委員会を全6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

- 取締役の選任および基本報酬枠案答申
- 退職慰労金贈呈
- 業務執行取締役および執行役員に対する賞与支給
- 譲渡制限付株式報酬
- 指名・報酬委員会委員長選定
- 議長職務代行順位決定
- 活動日程決定（2025年6月～ 2026年5月）
- 取締役・執行役員の個別報酬
- 執行役員候補者とのWEB面談、取締役・執行役員の報酬改定
- 取締役、執行役員の報酬規則および細則の改訂
- 執行役員の委嘱変更および基本報酬枠答申

## 取締役会および監査等委員会の構成比率




## 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 | | | | | ○ | ○ | | |

※「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。
※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。

## 各スキルの定義

| スキル | 定義 |
|---|---|
| 企業経営 | 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がある。 |
| 営業推進 | 企業の営業・マーケティング部門の責任者としての経験がある。または、当該部門の責任者が十分務まるだけの専門知識や経験値がある。 |
| コスト管理 | 企業のコスト・購買管理を担う部門の責任者としての経験がある。または、当該部門の責任者が十分務まるだけの専門知識や経験値がある。 |
| 人材開発 | 企業の人材開発部門の責任者としての経験がある。または、当該部門の責任者が十分務まるだけの専門知識や経験値がある。 |
| 財務・会計 | 企業の財務・会計部門の責任者としての経験がある。または、当該部門の責任者が十分務まるだけの専門知識や経験値がある。 |
| コンプライアンス・内部統制 | 企業のコンプライアンス・内部統制部門の責任者としての経験がある。または、当該部門の責任者が十分務まる程度の専門知識や経験値がある。 |
| 新規事業開発 | 企業の新規事業開発・投資の責任者としての経験がある。または、企業の新規事業開発・投資の責任者が十分務まる程度の専門知識や経験値がある。 |
| DX戦略 | 企業のDX戦略の責任者・決定者としての経験がある。または、企業のDX戦略の責任者・決定者が十分務まる程度の専門的知識や経験値がある。 |

## 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としております。

### 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、2026年3月期においては、外部機関の協力を得ながら以下の方法で実施しました。2026年2月中旬～3月上旬に当社の全取締役に対し、取締役会の在り方、取締役会の構成・運営、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、取締役のパフォーマンス、取締役に対する支援体制、トレーニング機会の提供、株主（投資家）との対話、自身の取り組みおよび指名・報酬委員会の評価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・運営、取締役に対する支援体制、トレーニング機会の提供、指名・報酬委員会の評価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、2026年3月期においては、取締役会とは別に、取締役のみで構成される経営戦略会議を開催し、当社グループの中長期的な経営方針等に関する議論を行いました。その結果、取締役会における議論の充実および活性化が図られたものと評価しております。

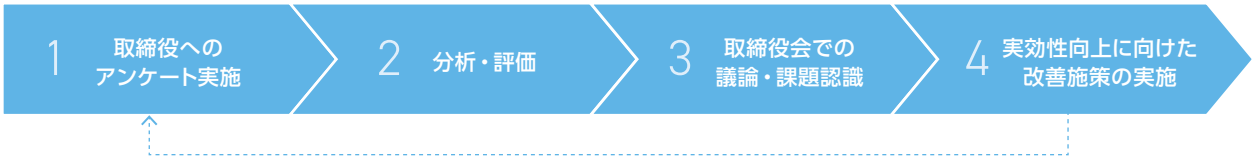
さらに、取締役会の議論の深化・活性化および監督機能の強化を目的として、社外取締役に対する支援の充実を図りました。具体的には、拠点見学の実施、役員会へのオブザーバー出席機会の提供、役員会議事録の共有を図る等しております。

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、DX戦略、人的資本投資およびサイバーセキュリティリスクへの対応状況について、取締役会における報告および議論の充実を図り、監督機能の強化に取り組んでまいります。加えて、取締役会内外における議論の場を体系的に設けるとともに、議論の目的・論点の明確化や事前説明の充実等、運営方法の見直しを進めてまいります。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。

#### 取締役会の実効性評価のサイクル




| 2024年度の評価で抽出された重点課題 | 2025年度の改善・取り組み |
|---|---|
| 課題①<br>取締役会付議議案のスクリーニング | 課題①に対する改善・取り組み<br>▶取締役会規程・決裁権限表を改訂し、取締役会への報告・付議基準を見直し |
| 課題②<br>社外取締役への情報提供強化 | 課題②に対する改善・取り組み<br>▶社外取締役含む取締役を対象に取締役会議案等の事前説明会を定期開催<br>▶社外取締役を対象に拠点視察や役員会へのオブザーバー参加、役員会議事録共有を実施 |
| 課題③<br>中長期的な企業価値向上に向けた議論の促進 | 課題③に対する改善・取り組み<br>▶株主・投資家との対話を通じて得られた意見や期待を踏まえ、中期経営計画や資本政策に関する議論を深化<br>▶経営戦略会議（社外取締役含む取締役のみで構成される会議体）を新設 |

## 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）

#### ❶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、月額の固定報酬としての「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。

#### ❷報酬等の支給割合

基本報酬（月額の固定報酬）、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。

#### ❸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 浅井利明氏が、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（月額の固定報酬）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、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」（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。

2027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。

データ集

# 財政状態・経営成績

当連結会計年度（2025年4月1日～2026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、当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前連結会計年度との比較分析にあたっては、暫定的な会計処理の確定による見直し後の金額を用いております。

また、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、雇用・所得環境の改善などにより、景気は緩やかに回復しております。一方、人手不足を背景とした物流費や人件費などのコスト上昇、中東情勢などの地政学リスクに起因する物価高騰の懸念が残るなか、金融資本市場の影響や米国の通商政策にも引き続き注視が必要であり、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。

当社グループの主要な事業領域である医療・介護業界におきましては、超高齢社会を迎え、医療・介護サービスを必要とする高齢者が増加する一方で、サービス提供の担い手となる生産年齢人口の減少や、人件費をはじめとした各種コストの上昇等により、医療機関や介護サービス事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。

このような環境のもと、当社グループにおいては、2026年3月期からの3カ年を計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。「Vision2035（2035年のありたい姿）」として「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」ことを掲げ、その実現に向けて、当該計画期間を収益性向上と新たな価値創出に向けた種まきのフェーズと位置付けております。

本中期経営計画の1年目となる当連結会計年度の業績については、M&Aにより前期期中に連結化した子会社2社の売上が期初から寄与したことに加えて、成長けん引事業と位置付けるシルバー事業および寝具・リネンサプライ事業の売上・利益がともに伸長しました。その他の各事業においても収益性向上に向けた取り組みを推進してまいりました。

成長投資については、シルバー事業を中心に、M&Aを重要な成長戦略の一つと位置付けております。2025年12月には、九州北部で介護用品レンタル事業を展開する株式会社エヴァ（福岡市、現・非連結）の全株式を取得したほか、事業承継にも積極的に取り組みました。さらに、グループ間・拠点間の連携を強化することにより、収益性の向上も図ってまいります。

また、グループシナジーの創出および最大化に向けた施策の一環として、たんぽぽ薬局の既存店舗を活用したシルバー事業の新規出店の取り組みも開始いたしました。低コストでスピード感のある出店によりシルバー事業の地域シェア拡大を図るとともに、たんぽぽ薬局においても地域包括ケアシステムにおける役割の強化を図ることで、地域の医療・介護を包括的に支援する企業グループとしての価値の創出を目指してまいります。

### ❶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、調剤薬局事業の売上伸長、ならびに前期期中に連結子会社化した株式会社mik japanおよび株式会社介護センター花岡の通期寄与により増収となりました。利益面につきましては、健康生活サービスの増収効果に加え、シルバー事業におけるレンタル資材の効率的な運用による原価低減等により、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159,664百万円（前年同期比10,122百万円増、6.8%増）、営業利益9,382百万円（前年同期比1,189百万円増、14.5%増）、経常利益10,098百万円（前年同期比1,272百万円増、14.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益6,069百万円（前年同期比1,339百万円増、28.3%増）となり、売上高、営業利益、経常利益につきましては、過去最高を更新いたしました。

### ❷数値目標（計画：2025年5月9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157,976百万円、営業利益8,216百万円を数値目標として掲げ、その達成に向けて各種施策に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、調剤薬局サービスの売上が伸長したこと等により、計画比1,687百万円増（1.1%増）の159,664百万円となりました。

営業利益につきましては、調剤サービスの増収効果に加え、レンタル資材の効率的な運用の推進や、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1,165百万円増（14.2%増）の9,382百万円となりました。

## (2) 財政状態の状況

### ❶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114,289百万円から406百万円増加し、114,695百万円となりました。これは、有価証券が916百万円、のれんが699百万円、建物および構築物が682百万円、土地が452百万円、機械装置および運搬具が425百万円減少したものの、受取手形および売掛金が1,554百万円、投資有価証券が1,438百万円、現金および預金が542百万円増加したことが主な要因となっております。

### ❷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28,447百万円から1,817百万円増加し、30,264百万円となりました。これは、未払消費税等が358百万円減少したものの、短期借入金が1,213百万円、支払手形および買掛金が834百万円、繰延税金負債（長期）が253百万円増加したことが主な要因となっております。

### ❸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85,841百万円から1,410百万円減少し、84,431百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益6,069百万円を計上し、その他有価証券評価差額金が761百万円、退職給付に係る調整累計額が123百万円増加したものの、自己株式の取得および消却による減少が6,317百万円、配当金の支払いによる減少が2,131百万円あったことが主な要因となっております。

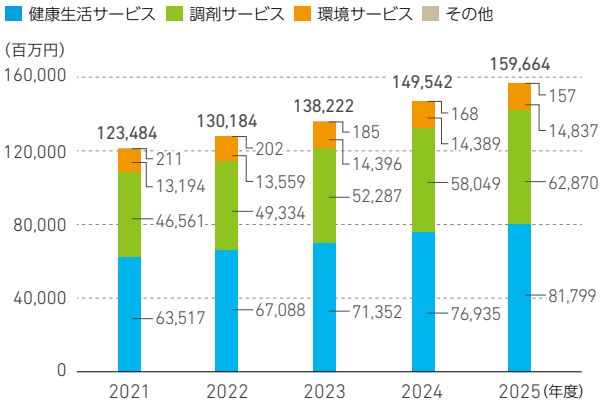
この結果、自己資本比率は73.0%（前連結会計年度末比1.5%減）となりました。

## (3) キャッシュ・フローの状況

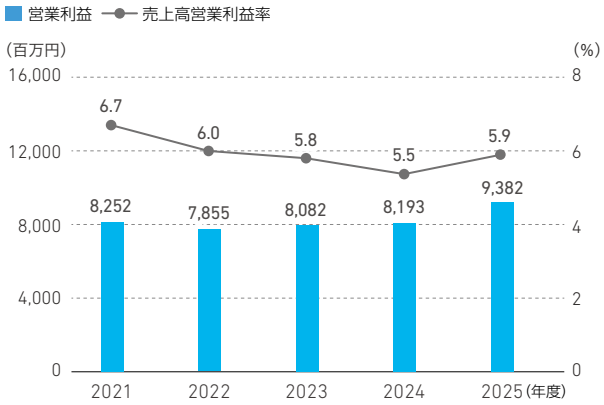
当連結会計年度における現金および現金同等物は、前連結会計年度末に比べ468百万円（2.0%）減少し、当連結会計年度末には23,417百万円となりました。

# 財務ハイライト

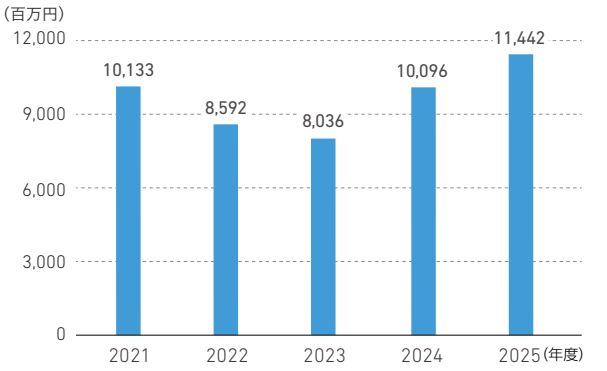
## 売上高



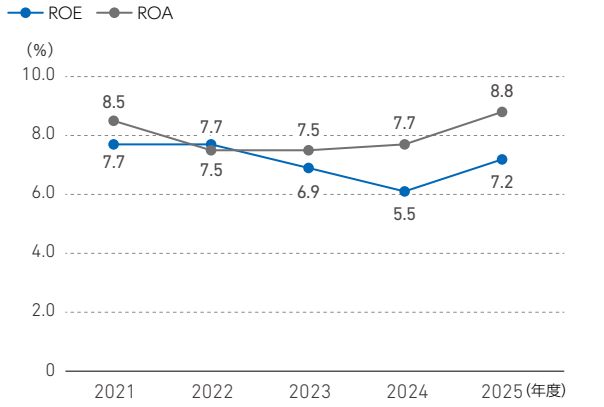

## 営業利益／営業利益率




## 営業活動によるキャッシュ・フロー

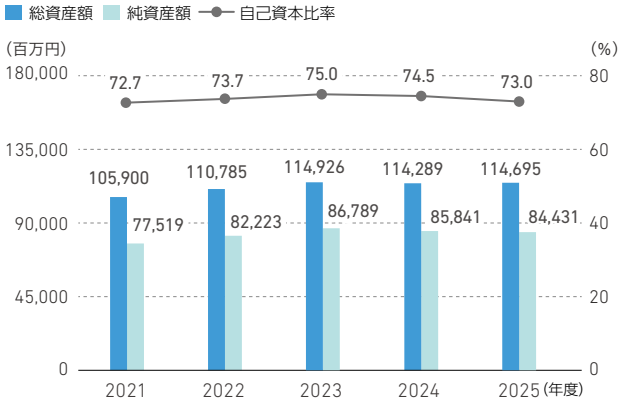



## ROE／ROA

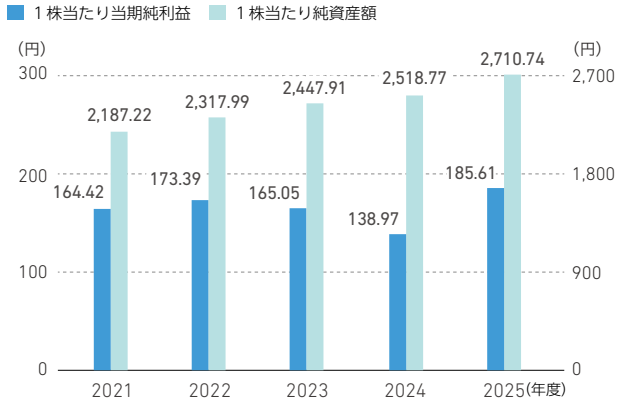



※ROE：当期純利益÷自己資本
※ROA：経常利益÷総資産

## 総資産額／純資産額／自己資本比率

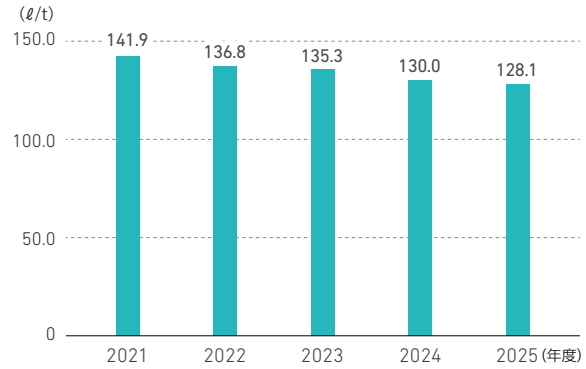



## 1株当たり当期純利益／1株当たり純資産



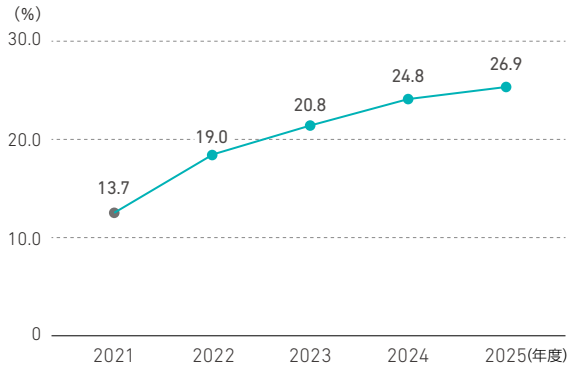
# 非財務ハイライト

## 燃料原単位



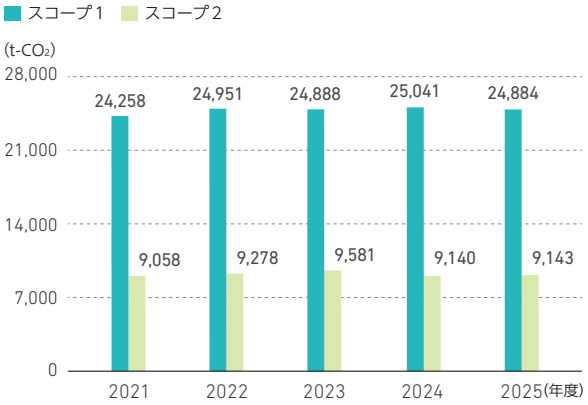

※洗濯工場の原油換算燃料使用量(ℓ)/洗濯工場におけるリネン類等の生産重量(t)
※算定範囲:トーカイ、トーカイ(四国)

## 排水リサイクル率



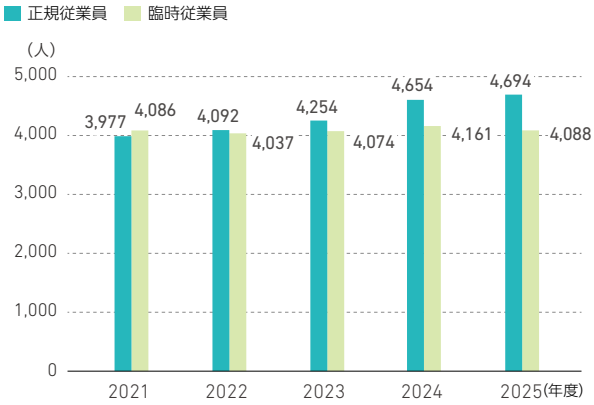

※算定範囲:トーカイ、トーカイ(四国)、同仁社

## 温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)



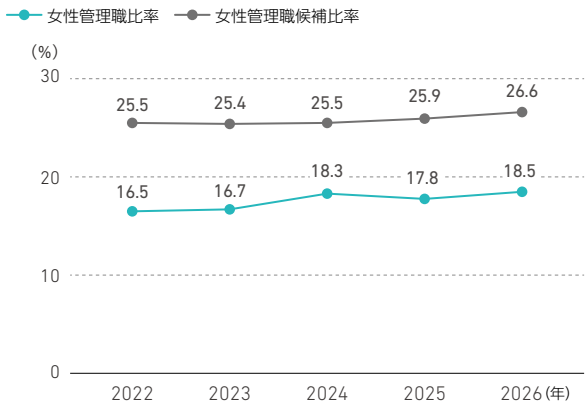

※算定範囲:トーカイ、トーカイ(四国)、同仁社

## 従業員数(正規従業員/臨時従業員)



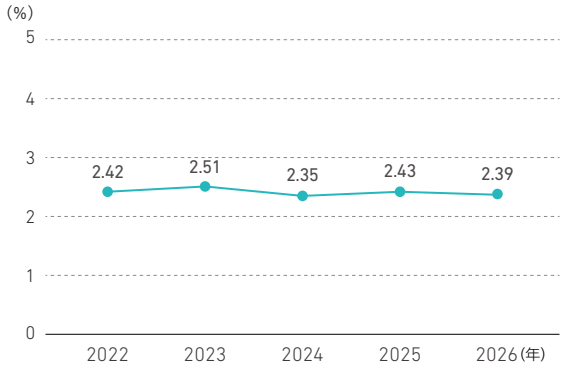

※正規従業員数は各年度末時点。
※臨時従業員数は各年度の平均人員数(パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除く)。

## 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

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|---|---|---|---|---|
| **損益状況** | | | | |
| 売上高(百万円) | 105,517 | 104,572 | 109,385 | 116,349 |
| 健康生活サービス(百万円) | 50,128 | 51,488 | 53,665 | 60,529 |
| 調剤サービス(百万円) | 43,300 | 40,708 | 43,042 | 41,817 |
| 環境サービス(百万円) | 11,883 | 12,196 | 12,473 | 13,791 |
| その他(百万円) | 205 | 178 | 204 | 211 |
| 営業利益(百万円) | 7,513 | 7,443 | 7,638 | 7,311 |
| 健康生活サービス(百万円) | 4,722 | 5,397 | 5,646 | 5,744 |
| 調剤サービス(百万円) | 3,857 | 3,060 | 3,509 | 2,493 |
| 環境サービス(百万円) | 500 | 623 | 425 | 955 |
| その他(百万円) | 52 | 12 | 32 | 35 |
| 売上高営業利益率(%) | 7.1 | 7.1 | 7.0 | 6.3 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) | 5,226 | 5,306 | 5,568 | 5,026 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益率(%) | 5.0 | 5.1 | 5.1 | 4.3 |
| **財政状態** | | | | |
| 総資産(百万円) | 79,910 | 84,166 | 92,237 | 95,631 |
| 有利子負債(百万円) | 4,757 | 3,863 | 4,695 | 4,763 |
| 純資産(百万円) | 52,259 | 56,912 | 62,565 | 66,076 |
| 自己資本(百万円) | 52,048 | 56,698 | 61,563 | 65,666 |
| 自己資本比率(%) | 64.9 | 67.1 | 66.7 | 68.7 |
| **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) | 8,170 | 9,498 | 9,210 | 8,331 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △6,842 | △5,036 | △3,160 | △2,565 |
| フリーキャッシュ・フロー(百万円) | 1,328 | 4,462 | 6,050 | 5,766 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △653 | △2,030 | △1,479 | △2,491 |
| **設備投資の状況** | | | | |
| 設備投資額(百万円) | 5,551 | 4,834 | 3,592 | 2,625 |
| 減価償却費(百万円) | 2,957 | 3,277 | 3,272 | 3,424 |
| **1株当たり指標** | | | | |
| 当期純利益(円) | 145.33 | 147.40 | 154.67 | 139.61 |
| 純資産(円) | 1,445.80 | 1,574.88 | 1,710.14 | 1,823.99 |
| 配当金(円) | 22 | 23 | 30 | 30 |
| **その他主要データ** | | | | |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%) | 10.5 | 9.8 | 9.4 | 7.9 |
| 総資産経常利益率(ROA)(%) | 10.0 | 9.4 | 8.9 | 8.4 |
| 連結配当性向(%) | 15.1 | 15.6 | 19.4 | 21.5 |

※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。1株当たり指標は、2015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遡って適用しています。

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| 120,809 | 118,009 | 123,484 | 130,184 | 138,222 | 149,542 | 159,664 |
| 61,953 | 60,631 | 63,517 | 67,088 | 71,352 | 76,935 | 81,799 |
| 45,053 | 44,098 | 46,561 | 49,334 | 52,287 | 58,049 | 62,870 |
| 13,596 | 13,072 | 13,194 | 13,559 | 14,396 | 14,389 | 14,837 |
| 206 | 206 | 211 | 202 | 185 | 168 | 157 |
| 7,908 | 7,294 | 8,252 | 7,855 | 8,082 | 8,193 | 9,382 |
| 6,074 | 5,403 | 6,312 | 6,663 | 6,618 | 7,130 | 8,546 |
| 2,917 | 3,006 | 3,097 | 2,680 | 2,795 | 2,378 | 2,430 |
| 967 | 944 | 1,101 | 1,032 | 1,258 | 1,230 | 1,232 |
| 29 | 31 | 34 | 16 | 0 | △11 | △23 |
| 6.5 | 6.2 | 6.7 | 6.0 | 5.8 | 5.5 | 5.9 |
| 5,255 | 5,481 | 5,806 | 6,106 | 5,810 | 4,729 | 6,069 |
| 4.4 | 4.6 | 4.7 | 4.7 | 4.2 | 3.2 | 3.8 |
| | | | | | | |
| 97,031 | 102,180 | 105,900 | 110,785 | 114,926 | 114,289 | 114,695 |
| 4,176 | 3,876 | 3,398 | 2,876 | 2,352 | 2,652 | 3,481 |
| 68,821 | 73,878 | 77,519 | 82,223 | 86,789 | 85,841 | 84,431 |
| 68,366 | 73,386 | 77,002 | 81,654 | 86,183 | 85,184 | 83,720 |
| 70.5 | 71.8 | 72.7 | 73.7 | 75.0 | 74.5 | 73.0 |
| | | | | | | |
| 8,282 | 9,229 | 10,133 | 8,592 | 8,036 | 10,096 | 11,442 |
| △3,510 | △4,195 | △6,738 | △6,236 | △10,206 | △11,411 | △4,233 |
| 4,772 | 5,034 | 3,395 | 2,356 | △2,169 | △1,315 | 7,208 |
| △2,922 | △1,974 | △2,897 | △2,432 | △3,196 | △5,197 | △7,831 |
| | | | | | | |
| 3,652 | 3,414 | 4,722 | 6,474 | 9,257 | 4,428 | 4,018 |
| 3,311 | 3,553 | 3,863 | 4,189 | 4,596 | 4,875 | 4,782 |
| | | | | | | |
| 146.59 | 153.96 | 164.42 | 173.39 | 165.05 | 138.97 | 185.61 |
| 1,920.42 | 2,065.02 | 2,187.22 | 2,317.99 | 2,447.91 | 2,518.77 | 2,710.74 |
| 30 | 30 | 42 | 60 | 58 | 58 | 68 |
| | | | | | | |
| 7.8 | 7.7 | 7.7 | 7.7 | 6.9 | 5.5 | 7.2 |
| 8.5 | 8.1 | 8.5 | 7.5 | 7.5 | 7.7 | 8.8 |
| 20.5 | 19.5 | 25.5 | 34.6 | 35.1 | 41.7 | 36.6 |

## 会社概要

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 商　　号 | 株式会社トーカイ | 創　　立 | 1955年7月21日 | 上場金融商品取引所 | 東京証券取引所 プライム市場 |
| 本社所在地 | 岐阜市若宮町9丁目16番地 | 資 本 金 | 81億8百万円 | グループ会社数 | 28社<br>※2026年8月末時点 |

## 主なグループ会社

※本社所在地(2026年8月末時点)



＜岐阜＞
- **日晴リネンサプライ**
  宿泊施設向け寝具類等のレンタルおよび販売、一般衣料のクリーニング
- **トーカイフーズ株式会社**
  病院給食事業
- **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
- **たんぽぽ薬局株式会社**
  調剤薬局の運営
- **株式会社ティ・アシスト**
  病院施設などの建物清掃および設備管理、警備業務などの建物総合管理
- **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
- **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

＜福島＞
- **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
- **新常磐寝具株式会社**
  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

＜東京＞
- **QLCプロデュース株式会社**
  リハビリ特化型デイサービス事業、リハビリ特化型デイサービス事業向けシステム販売事業

＜福岡＞
- **株式会社エヴァ**
  介護用品のレンタルおよび販売

＜長野＞
- **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

＜三重＞
- **株式会社ケアクレスト**
  介護用品のレンタルおよび販売

＜大阪＞
- **ゆうえる株式会社**
  介護用品のレンタルおよび販売
- **株式会社ウィズ**
  介護用品のレンタルおよび販売
- **株式会社mik japan**
  ドラッグストア事業、リハビリ特化型デイサービス事業

＜長崎＞
- **株式会社ニッショウ**
  介護用品のレンタルおよび販売

＜香川＞
- **株式会社トーカイ(四国)**
  病院・介護福祉施設向け寝具類等のレンタルおよび販売、看護補助業務、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、クリーンルーム用衣類の洗浄
- **株式会社プレックス**
  クリーニング設備の製造および販売

## 株価・出来高の推移




## 銘柄基本情報

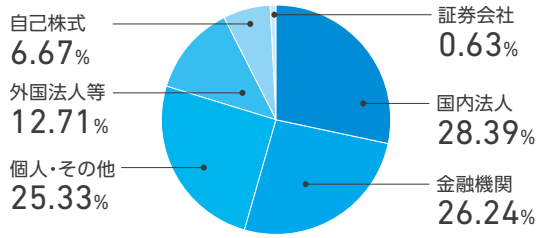
❶ 発行可能株式総数　114,000,000株

❷ 発行済株式の総数　33,092,146株
（自己株式2,207,474株を含む）

❸ 株主数　5,492名

❹ 大株主（上位10名）

所有者別状況




※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 | 18.26 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 2,584 | 8.36 |
| トーカイ共友会 | 1,468 | 4.75 |
| 小野木孝二 | 1,133 | 3.66 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 877 | 2.84 |
| トーカイ従業員持株会 | 862 | 2.79 |
| 株式会社大垣共立銀行 | 710 | 2.29 |
| 株式会社十六銀行 | 705 | 2.28 |
| 光通信KK投資事業有限責任組合 | 701 | 2.27 |
| 岐阜信用金庫 | 672 | 2.17 |

※持株比率は自己株式（2,207,474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。

株式会社トーカイ

本社
〒500-8828 岐阜市若宮町9丁目16番地
TEL:058-263-5111（代表）
https://www.tokai-corp.com

2026年11月発行