

2026年3月期～2028年3月期  
中期経営計画

2025年5月26日（月）



東証プライム 証券コード：9729

前中期経営計画の振り返り  
(2022年3月期～2025年3月期)



# 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
<b>売上高</b>	<b>1,400億円</b>	<b>1,495億円</b>	
健康生活サービス	710億円	769億円	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 病院関連と介護用品レンタルが好調、シルバーM&amp;Aも寄与</li><li>・ 観光需要拡大に伴いホテルリネンが大幅に伸長</li></ul>
調剤サービス	540億円	580億円	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li></ul>
環境サービス	148億円	144億円	<ul style="list-style-type: none"><li>・ M&amp;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</li></ul>
<b>営業利益</b>	<b>95億円</b>	<b>82億円</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li><li>・ 給食事業において食材費を中心とした原価率が上昇</li><li>・ 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</li><li>・ セキュリティ施策などシステム関連費用の増加</li></ul>

# 前中期経営計画の振り返り（定性評価）

## 基本方針

### 続ける

社会の要請やお客様のニーズに応える

- コアビジネスであるレンタル事業の拡大により連結売上高は過去最高を更新
- 埼玉工場や九州メンテナンスセンターなど生産拠点新設によるサービス供給能力の拡充
- 人材育成方針などに基づく従業員の専門性向上とキャリア形成のための研修・教育体制の充実

### 変える

経営環境の変化に対応しさらなる成長につなげる

- サービス価格の適正化により各種コスト増に対応
- 薬局の出店形態の多様化やリースキン事業のトイレ周り強化などの事業構造の変革
- グループ全体でのDX施策や働き方改革の取り組みの推進

### 創る

次世代につながる新たな価値を生み出す

- リネンサプライ事業の海外展開を推進
- 介護施設への外国人材紹介事業の開始
- リハビリデイサービス、ドラッグストアなど新たな事業分野への参入

## 主な継続課題

- 事業基盤の強化や拡大に向けた投資の継続
- 「人財」育成を企業の成長につなげる取り組みを継続して行うことが必要

- さらなる収益性向上のための事業構造改革やDXを通じた生産性向上
- 多様な人材の活躍につながる具体的な人的資本施策の実行

- 次世代の収益の柱となる新規事業の確立
- 豊富な経営資源の相互活用などグループシナジーを生かした事業価値の創出
- BSマネジメントに基づく成長投資と株主還元の実行

# 前中期経営計画の振り返り（期間中の成長投資額）

- ✓ 当初計画の成長投資枠（250億円）を上回る345億円の成長投資を実施
- ✓ 主力のレンタルビジネスの基盤となる工場投資、既存事業の強化および周辺事業の拡大につながるM&A、DXやシステム投資の取り組みなどを積極的に実行

## 22/3期～25/3期の成長投資額（4カ年累計）

### 中期経営計画における 成長投資枠

250億円

#### 【主な投資分野】

工場設備 新工場建設を含む	95億円
レンタル資材	65億円
デジタル分野	35億円
新規出店・M&A	30億円
その他	25億円

工場設備 (うち新工場建設)	112億円 86億円
レンタル資材	54億円
デジタル分野	21億円
新規出店・M&A + 新規事業関連	119億円
その他	38億円

計 345億円

レンタルビジネスにおける事業基盤の強化に不可欠な工場投資を推進

既存事業のサービス基盤強化および経営資源を生かした周辺事業の拡大につながるM&Aや新規事業の開発を推進

#### うちM&A投資 99億円

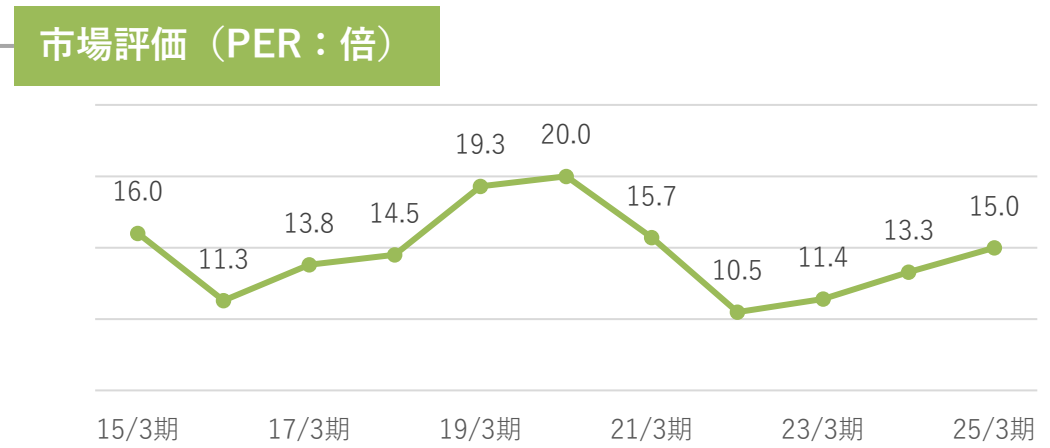
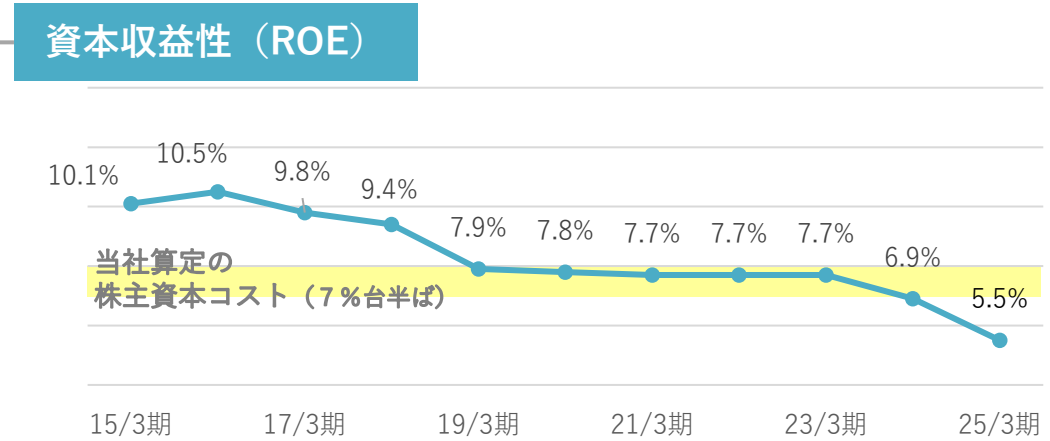
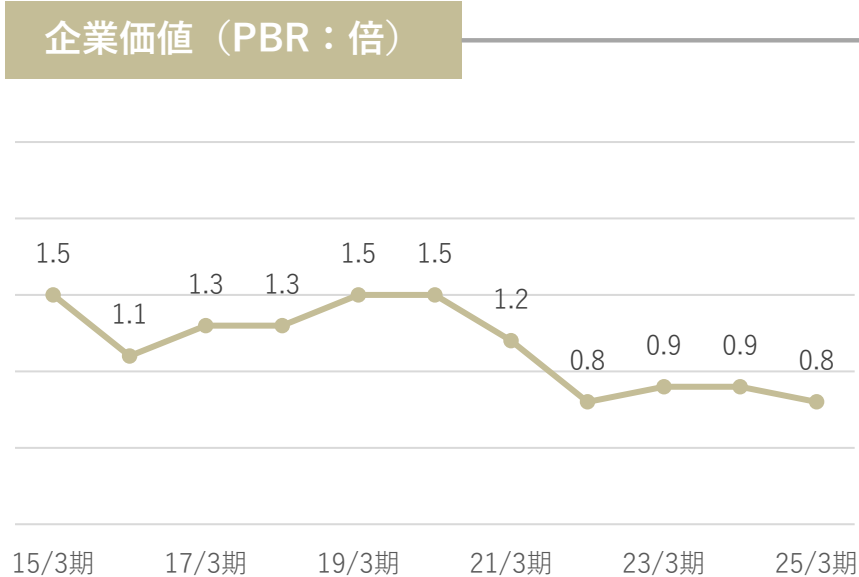
主な実績	mik japan	24億円（リハビリデイサービス・ドラッグストア事業）
	介護センター花岡	48億円（介護用品レンタル事業）
	その他 15件	27億円（うち介護用品レンタル事業 11件）

※ 「成長投資」には設備投資以外の関連コストを含む。

※ デジタル分野投資額の乖離の主な要因は、一部投資が費用計上されたことによるもの。

# 主要な経営指標の現状分析

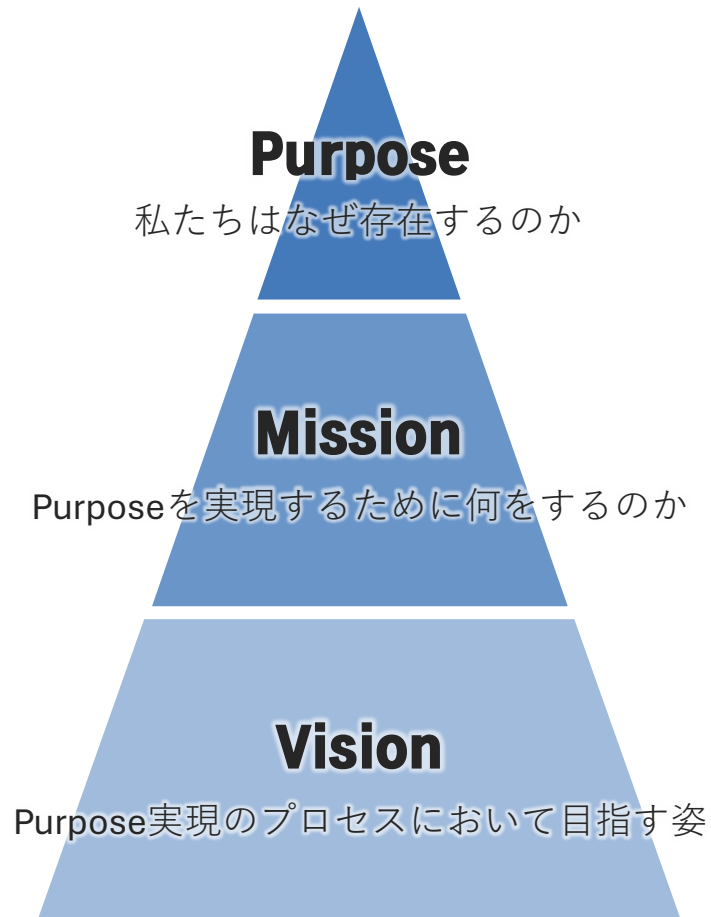
- ✓ 事業の成熟化や取り巻く環境の変化などによって、19/3期～20/3期と比較して現在のPERは低位にて推移  
安定的な利益成長を続けてきた一方、純資産が積み上がることでROEは当社認識の株主資本コストを下回る状況
- ✓ 資本コストを意識した経営に向けては、ROE改善の取り組みが必要であり、新中計の最重要経営目標と位置付ける



# 長期ビジョン ～Vision2035～



- ✓ 中長期の経営環境および事業環境を踏まえた経営計画を検討するにあたり、グループ従業員が共有すべき考え方や価値観として、企業理念や経営方針を「パーパス・ミッション・ビジョン」の形に改めて整理



## Purpose (トーカー憲章前文)

「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 (サステナビリティ基本方針)

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  
囲まれた会社を目指します

## 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

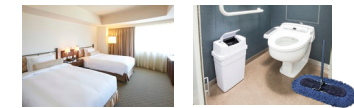
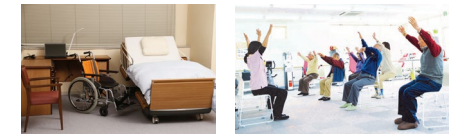
## 「医療と介護の現場」を支える

- 医療機関・介護福祉施設向け寝具リネンサプライ
- 看護補助
- 院内物流管理
- 給食
- 入院・入居セット
- ネクサージ  
(手術用リネンのリユース)
- 清掃



## 「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
- 住宅改修 (バリアフリー化)
- リハビリ特化型デイサービス



## 「地域の皆様の健康」を支える

- 調剤薬局・在宅調剤
- ドラッグストア



## 「日々の清潔な暮らし」を支える

- 宿泊施設等向け寝具リネンサプライ
- リネンサプライ工場の省人化設備開発・販売
- アクアクララ (ウォーターサーバーレンタル・水の宅配)
- リースキン (環境美化用品のレンタル)

### <参考>事業セグメント

健康生活サービス	調剤サービス	環境サービス
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療機関・介護福祉施設向け寝具リネンサプライ</li> <li>● 看護補助</li> <li>● 院内物流管理</li> <li>● 給食</li> <li>● 入院・入居セット</li> <li>● ネクサージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調剤薬局・在宅調剤</li> <li>● ドラッグストア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リースキン</li> <li>● 清掃</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護用品のレンタル・販売</li> <li>● 住宅改修</li> <li>● リハビリ特化型デイサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宿泊施設等向け寝具リネンサプライ</li> <li>● リネンサプライ工場の省人化設備開発・販売</li> <li>● アクアクララ</li> </ul>	

# トーカイグループの強み

✓ トーカイグループは、「清潔と健康」「レンタル」をテーマとして医療・介護の分野を中心に幅広く事業を展開  
レンタルサービスのノウハウや豊富な顧客基盤など、今後の事業拡大の基盤となるさまざまな経営資源を有している

## Keyword 1

### 「清潔と健康」



現代社会に不可欠な  
「清潔と健康」が主要テーマ  
衛生管理のプロ、健康管理の  
プロとしてのノウハウを蓄積

## Keyword 2

### 「レンタル」



創業当時から、持続可能な社会  
の実現に寄与する  
レンタルを中心に事業を展開

## Keyword 3

### 「医療と介護」



医療と介護の両分野で幅広く  
事業を展開していることで、  
地域包括ケアシステムの構築  
に貢献

70年にわたる  
事業活動を通じて  
築き上げた  
顧客基盤  
(経営資源)

#### 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)

##### 介護福祉施設等

取引先 約 **2,900** 件  
(リネンサプライ契約件数)

#### 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  
営業拠点 全国 **95** 拠点

##### リハビリ特化型デイサービス

利用者 約 **2,500** 人  
拠点 全国 **33** 拠点

##### 居宅介護支援事業所 (ケアマネジャー)

約 **17,500** 件

#### 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  
店舗数 全国 **164** 店舗  
LINEアプリユーザー 約 **280,000** 人

##### ドラッグストア

年間延べ利用者 約 **190** 万人  
店舗数 関西エリア **12** 店舗

#### 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

# Vision 2035 (2035年のありたい姿)

- ✓ これまで築いてきたお客様とのつながりを強みに、事業活動を通じて社会課題の解決を図り、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く

## 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

### 社会が抱える問題

- 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
- 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

### 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

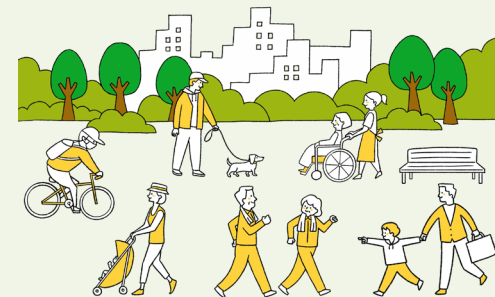
さまざまな現場の人手不足に対応する商品・サービスの拡充

日本品質の“きれい”で人々の安心・快適な暮らしをつくる


地球環境にやさしいビジネスモデル

### トーカイグループが実現に貢献したい社会の姿

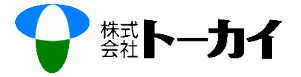
- 人生100年時代を健やかに、自分らしく生きられる
- 医療・介護が必要になっても安心して暮らせる
- どこにいても安心して過ごせる衛生的な空間



新中期経営計画  
(2026年3月期～2028年3月期)



# 長期ビジョン実現に向けた成長イメージと本中計の位置づけ



- ✓ 「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

## 新中期経営計画

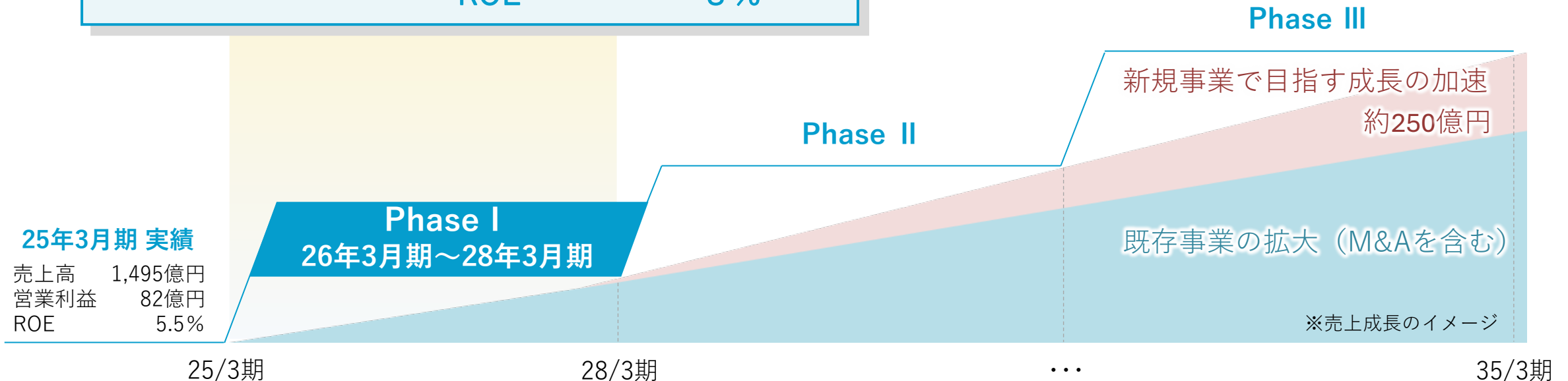
収益性向上と新たな価値創出に向けた種まき

28年3月期 経営目標	売上高	1,700億円
	営業利益	95億円
	ROE	8%

## Vision 2035

35年3月期 経営目標

売上高	2,500億円
営業利益	160億円
ROE	10%



# ROE 8 %の達成に向けた基本方針

✓ 5つの基本方針に則った取り組みを通じて収益性および資本効率の向上を図り、「ROE 8 %」の早期実現を目指す

## 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

**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

**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

**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

### 収益性向上

★連結営業利益率  
5.6% (25/3期 5.5%)

### 資本効率向上

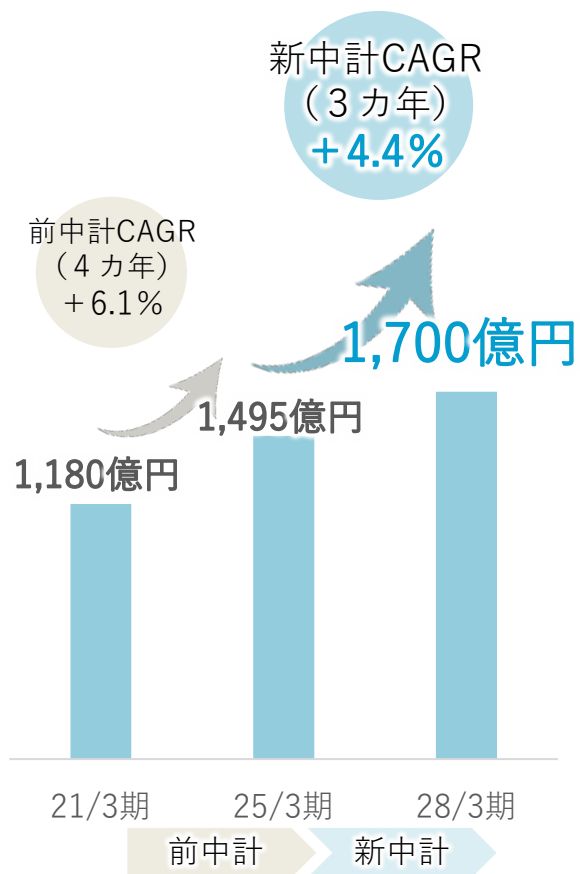
★成長投資：250億円  
★株主還元：総還元性向70%超 (3カ年累計)

ROE  
8%

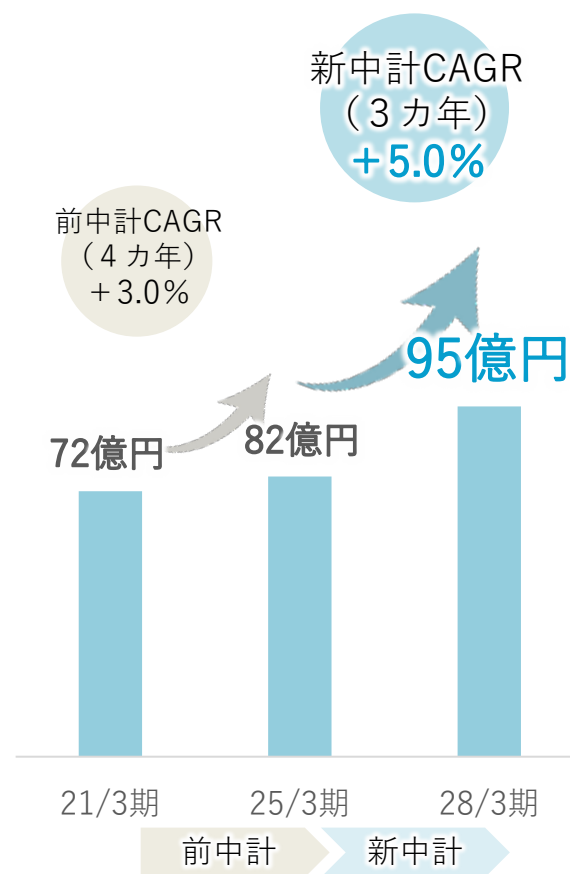
# 新中計の経営目標

✓ 収益性向上を最優先課題として取り組み、3カ年で売上高は約14%増、営業利益は約16%増を見込む

## 連結売上高



## 連結営業利益

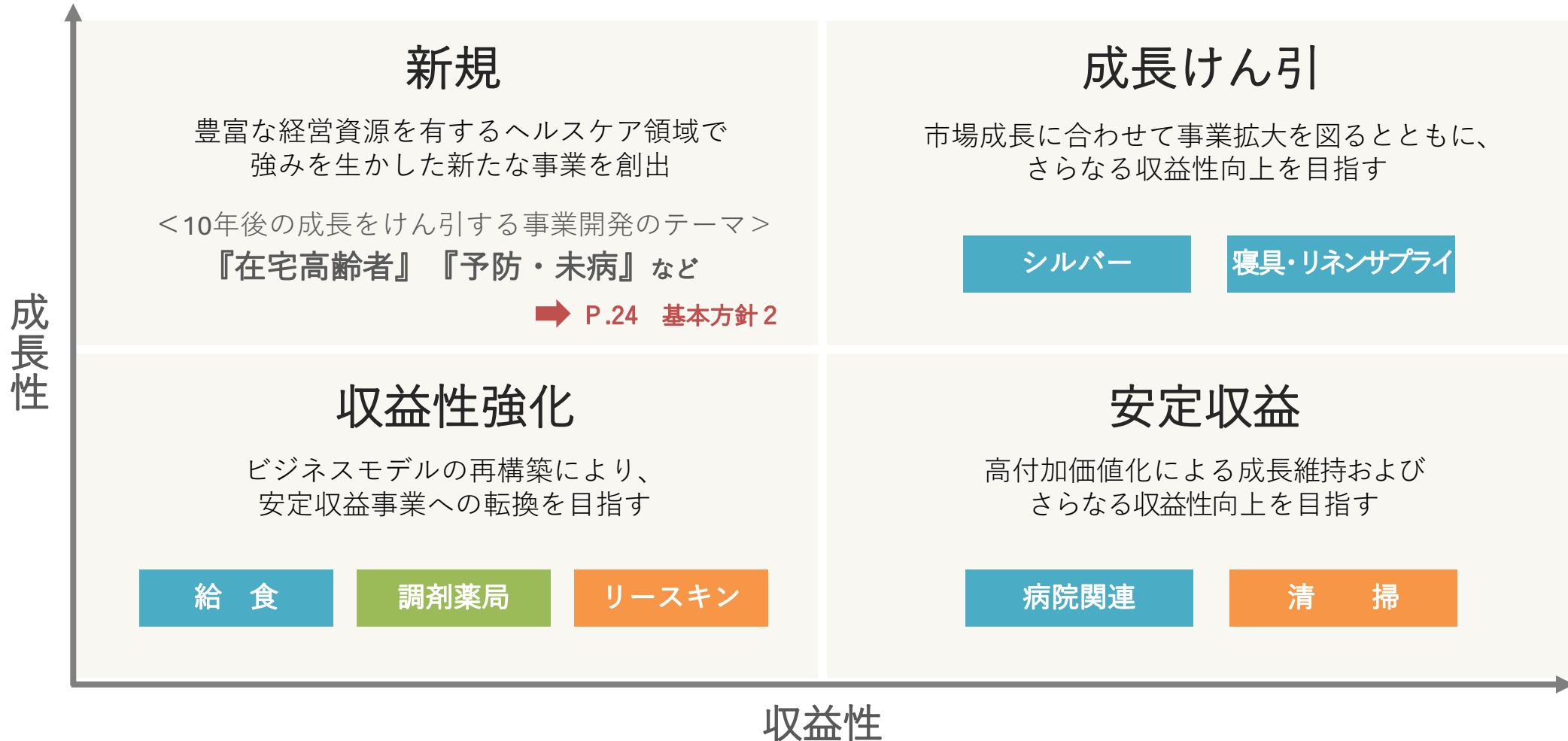


## セグメント別経営目標

		25/3期 実績	28/3期 目標
健康生活	売上高	769億円	890億円
	営業利益	71億円	90億円
調剤	売上高	580億円	653億円
	営業利益	23億円	21億円
環境	売上高	143億円	158億円
	営業利益	12億円	15億円
調整額		△25億円	△31億円

# 中計の前提となる現在の事業ポートフォリオ認識

- ✓ 各事業の位置づけと戦略の方向性を明確にし、経営資源を適切に配分するとともに、それぞれの位置づけにあわせた収益性の向上に取り組んでいく



# 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

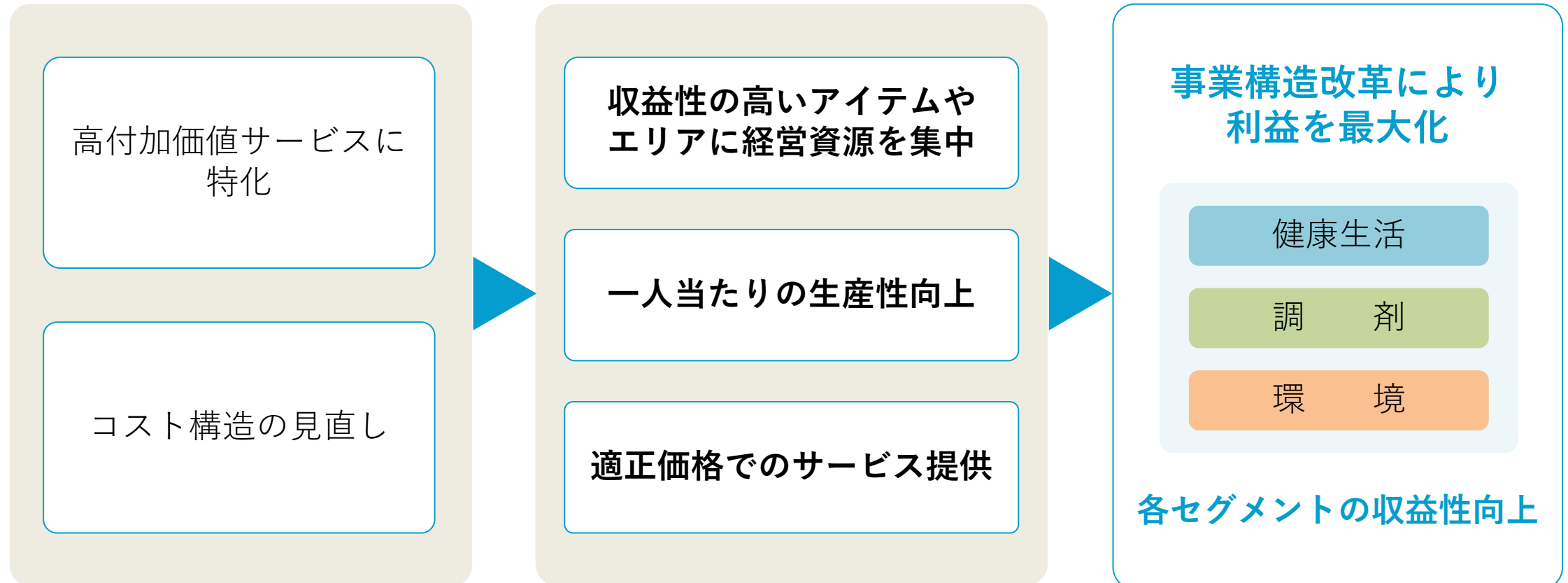
---

# 利益最大化に向けた各事業における事業構造の改革

- ✓ 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く

## 改革の方向性

## 重点施策



# 利益最大化に向けた各事業の主な戦略

- ✓ 事業ポートフォリオの認識を踏まえ、各事業が目指す方向性に合わせた戦略の実践により、トーカーグループとしての利益最大化につなげる

セグメント・事業		方向性	利益最大化に向けた主な戦略
健康生活	病院関連	安定成長	● 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
	寝具・リネンサプライ	規模・収益拡大	● 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
	シルバー	規模・収益拡大	● 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
	給食	収益性向上	● 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	調剤薬局	収益性向上	● 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
環境	リースキン	収益性向上	● 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）
	清掃	安定成長	● 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

▶ 詳細はP.20へ

▶ 詳細はP.21へ

✓ 成長けん引事業と位置付けるシルバー事業は、積極的な出店やM&A等により介護用品レンタルでシェア10%を目指す

## 中期的な戦略の方向性

10年後に目指す姿

シルバー  
事業

### 積極的な出店・M&Aによる事業規模の拡大

- 都市部を中心に高齢者人口の増加が見込める地域にて出店
- 地域シェアを高めるM&Aを積極推進
- たんぽぽ薬局の店舗を活用したサテライト営業所の展開  
(詳細はP.28)

### 生産効率・業務効率の改善

- 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
- ワンストップ受注システムの運用開始などを通じた、営業とバックオフィスが一体となった業務効率化の推進

### グループ内および他社との連携の強化

- 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

シェア10%※の  
業界トップランナー

事業の位置づけ

成長けん引

※福祉用具貸与および介護予防福祉用具貸与のサービス費用額（厚生労働省統計）に対する当社グループの当該サービス売上の比率。2023年度は5%程度。

✓ かかりつけ機能強化による既存店売上の拡大や、DX推進による対人業務の強化および業務効率化により収益性向上を目指す

## 中期的な戦略の方向性

10年後に目指す姿

### 調剤薬局としての機能強化とドミナント戦略の推進

- 認定薬局の登録強化、専門薬剤師やエキスパート職の育成
- 地域のニーズに合わせた出店形態の推進
- 店舗スタッフ（薬剤業務補助者）の活用による薬剤師の対人業務強化

### 業務効率・店舗運営効率の改善

- 薬局業務のセンター化による店舗網の強化
- クラウド型電子薬歴の導入によるデータの可視化などDXの推進

### グループシナジーの追求

- シルバー事業やドラッグストア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
- 介護分野の専門人材育成

調剤薬局  
事業

事業の位置づけ

収益性強化

地域のあらゆる  
健康ニーズに応える  
かかりつけ薬局

## 基本方針 2

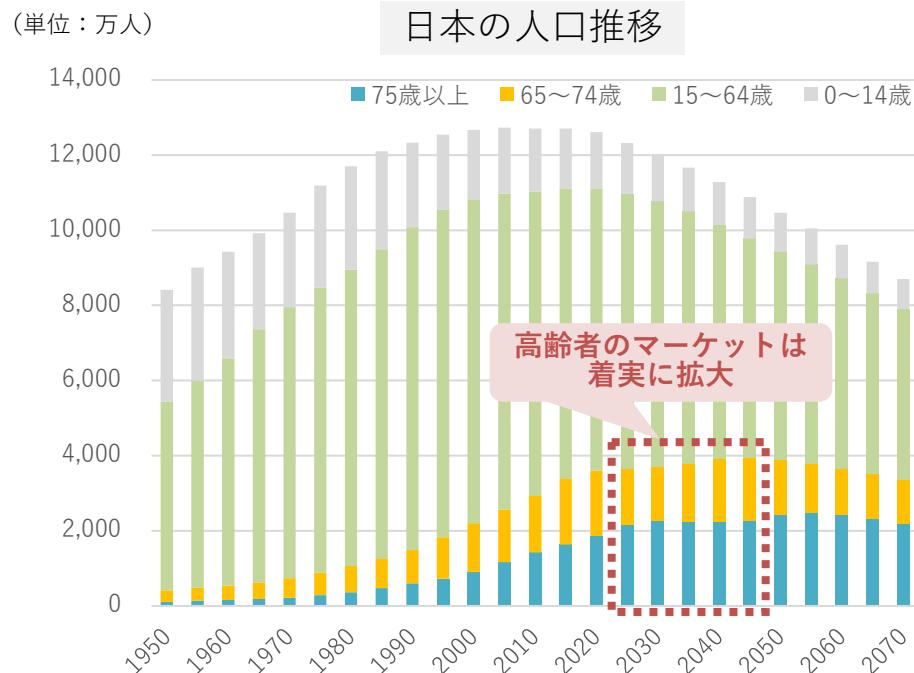
10年先の成長をけん引する新規事業の開発

---

# 新規事業開発の前提となる事業環境

- ✓ 将来人口推計や社会保障制度維持の観点から、今後は「在宅」分野に加えて「予防・未病」分野の需要が拡大していく  
→ それらの分野において、保険制度に基づくサービスだけでなく「保険外」のサービスを新たに確立させていく

## トーカーグループが注力するヘルスケア市場の現況（新規事業開発に取り組む領域の前提）



### 一年齢区分別の動向

#### 後期高齢者人口（75歳以上）

- ・ 2055年まで増加を続ける

#### 高齢者人口（65歳以上）

- ・ 2043年をピークに減少に転じる

#### 生産年齢人口（15~64歳）

- ・ 1995年以降減少の一途をたどる

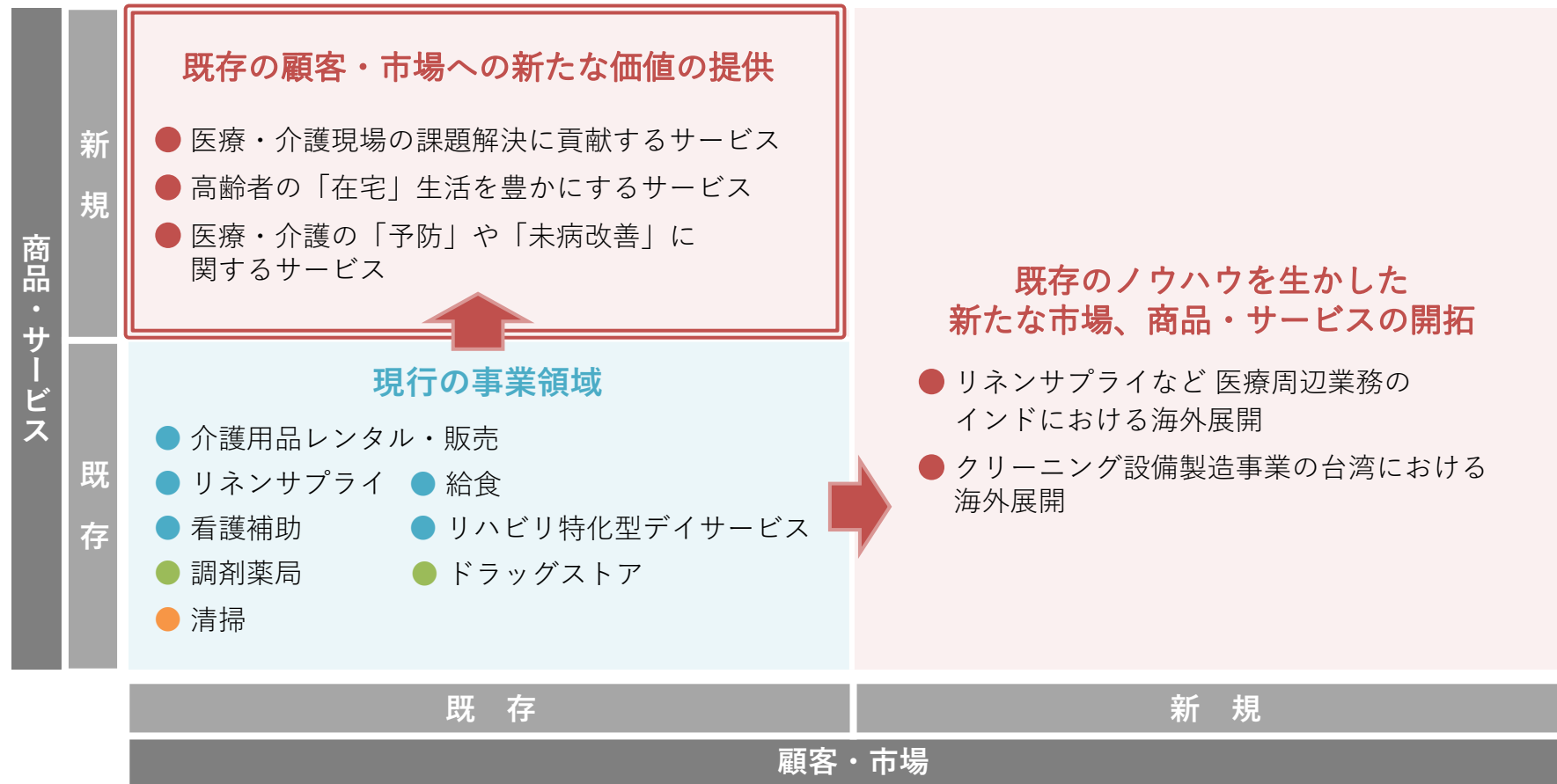
- 医療・介護費の財源ひっ迫
- 医療・介護の担い手不足
- 長期的には高齢者人口は減少

いかに健康寿命を延ばしていくか、公的保険制度以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となっている

※1950~2015年「国勢調査」より、2020年以降「日本の将来推計人口（令和5年推計）出生（中位）死亡（中位）推計（国立社会保障・人口問題研究所）」より作成

# 新規事業開発の領域に関する考え方

- ✓ 既存の主力事業を引き続き強化・拡大していくとともに、これまでの事業展開を通じて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する



## 基本方針 3

グループシナジーの創出および最大化

---

# グループシナジーの創出および最大化

- ✓ 事業間や組織間の営業協力や情報共有は行ってきたものの、各部門単位での「部分最適」を目指す取り組みが中心
- ✓ 「全体最適」の観点から現在の経営資源、顧客基盤に着目したグループシナジーの創出を図り、トーカイグループとしての価値の最大化を目指す

## 新規事業・サービス創出のシナジー：各事業が持つ経営資源を活かした新たな提供価値を創出

**例** 病院関連事業のお客様の課題を、清掃事業のノウハウを活用して解決（2024年1月より事業化）

顧客基盤とニーズ

### 病院関連事業

- 約2,900の介護福祉施設  
⇒ 介護人材不足が深刻化



ノウハウ

### 清掃事業

- 外国人技能実習生の受け入れ実績（ビルクリーニング）



新規事業

外国人材（介護職員）紹介事業を開始  
介護福祉施設を中心としたお客様の課題解決に貢献

### 外国人材紹介事業の状況（2025年5月時点）

求人数 ※  
**100人超**

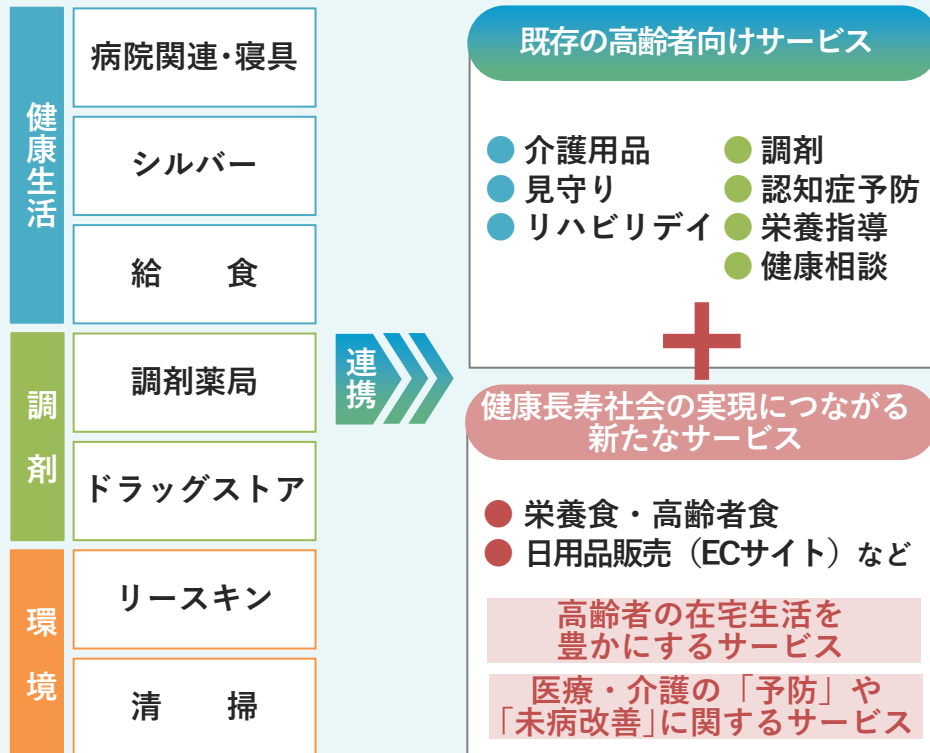
※ 顧客より人材紹介依頼を受けた人数



## 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

### トーカイグループ



●...新規サービスの例

地域包括ケアシステムのなかで、たんぽぽ薬局があらゆる高齢者向けサービスの窓口になる

かかりつけ薬局



提供

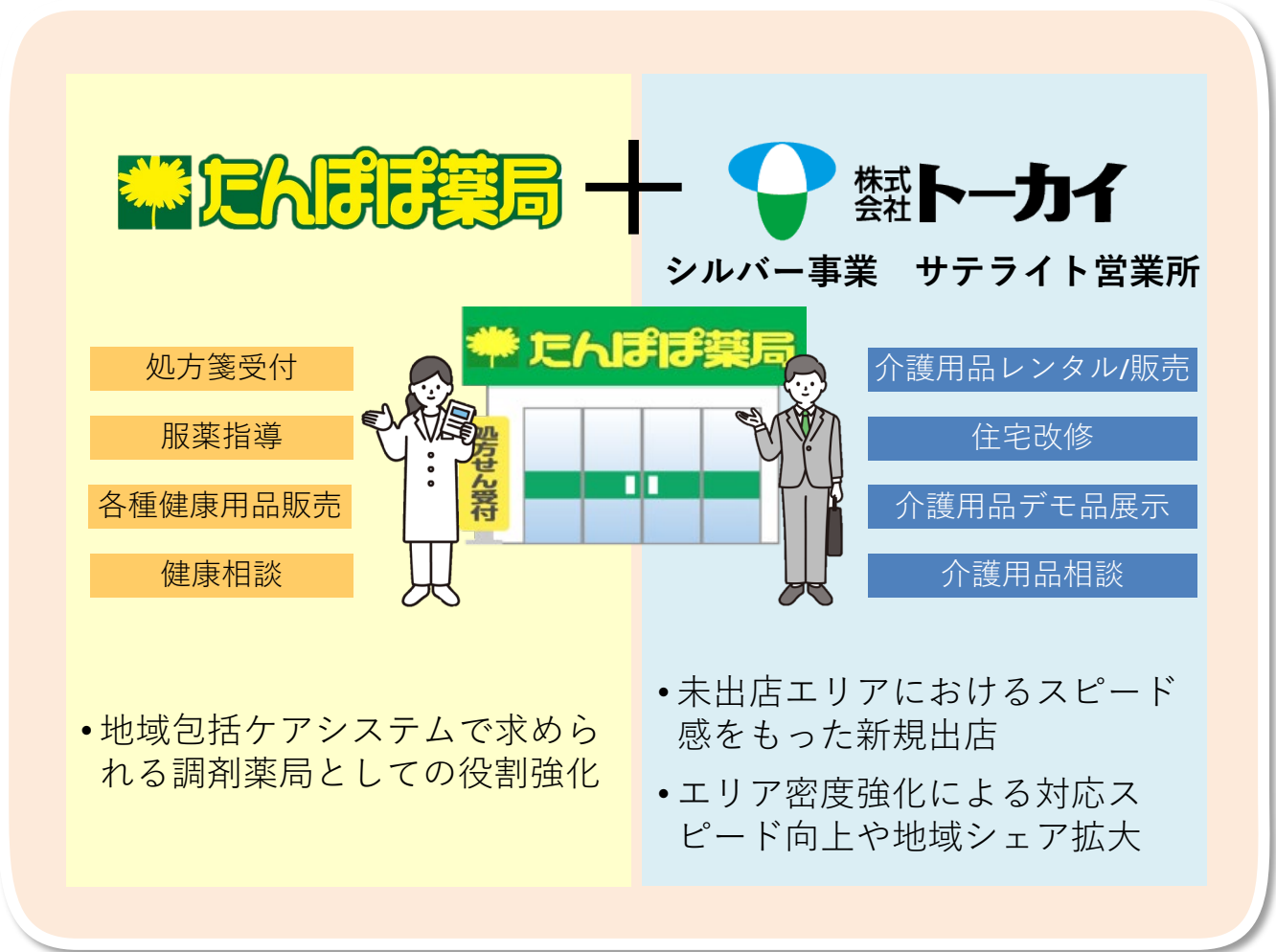


158店舗の来局者 施設入所者 在宅高齢者

70万人のたんぽぽ薬局利用者

# たんぽぽ薬局とシルバー事業による新たなグループシナジー

- ✓ たんぽぽ薬局の店舗内にシルバー事業のサテライト営業所の出店を計画
- ✓ 低コストかつスピード感を持ったシルバー事業の出店、地域包括ケアシステムにおいて薬局に求められる役割強化を狙う






たんぽぽ薬局 + 株式会社トーカイ  
シルバー事業 サテライト営業所

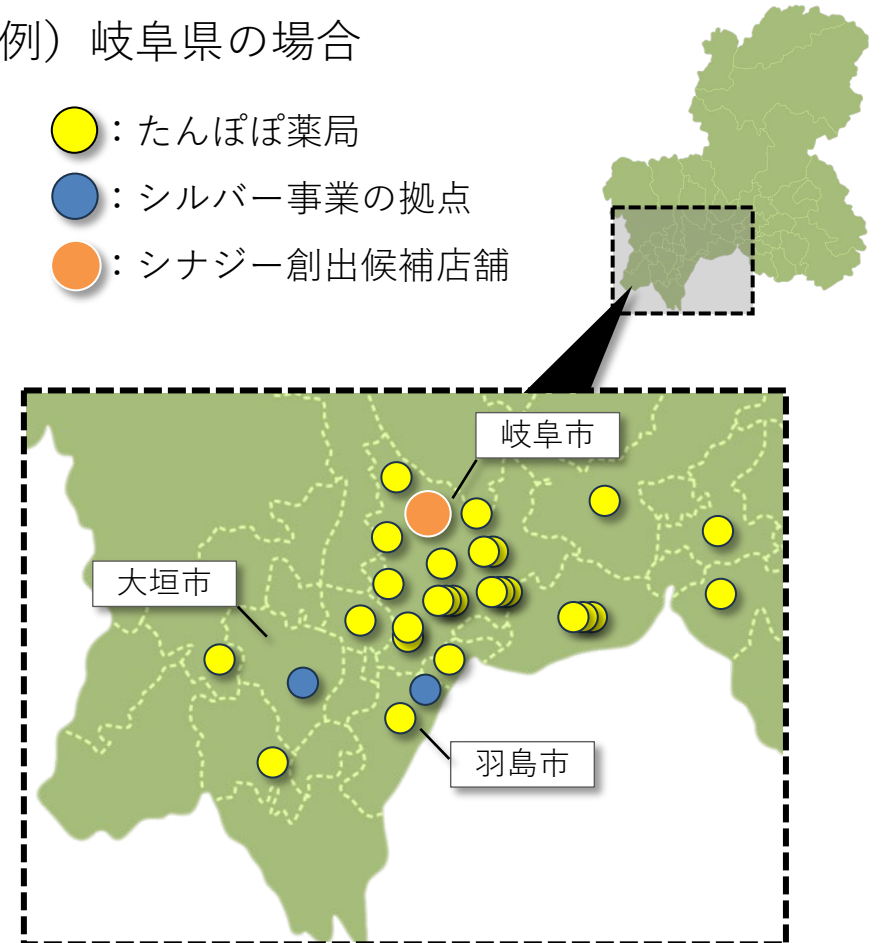
処方箋受付  
服薬指導  
各種健康用品販売  
健康相談

介護用品レンタル/販売  
住宅改修  
介護用品デモ品展示  
介護用品相談

- 地域包括ケアシステムで求められる調剤薬局としての役割強化
- 未出店エリアにおけるスピード感をもった新規出店
- エリア密度強化による対応スピード向上や地域シェア拡大

(例) 岐阜県の場合

-  : たんぽぽ薬局
-  : シルバー事業の拠点
-  : シナジー創出候補店舗



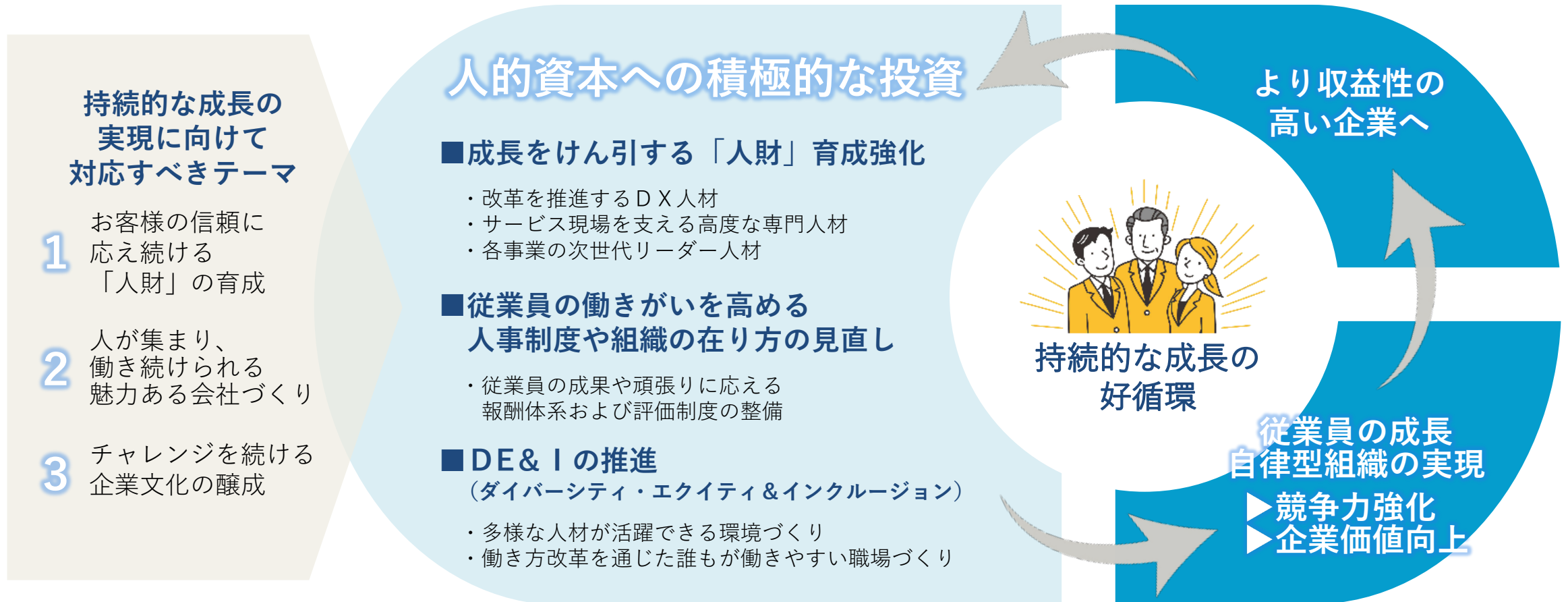
## 基本方針 4

人的資本への投資が成長につながる好循環の確立

---

# 人的資本への投資が成長につながる好循環の確立

✓ 人的資本への積極的な投資を継続することで、企業の持続的な成長を促進する



## 基本方針 5

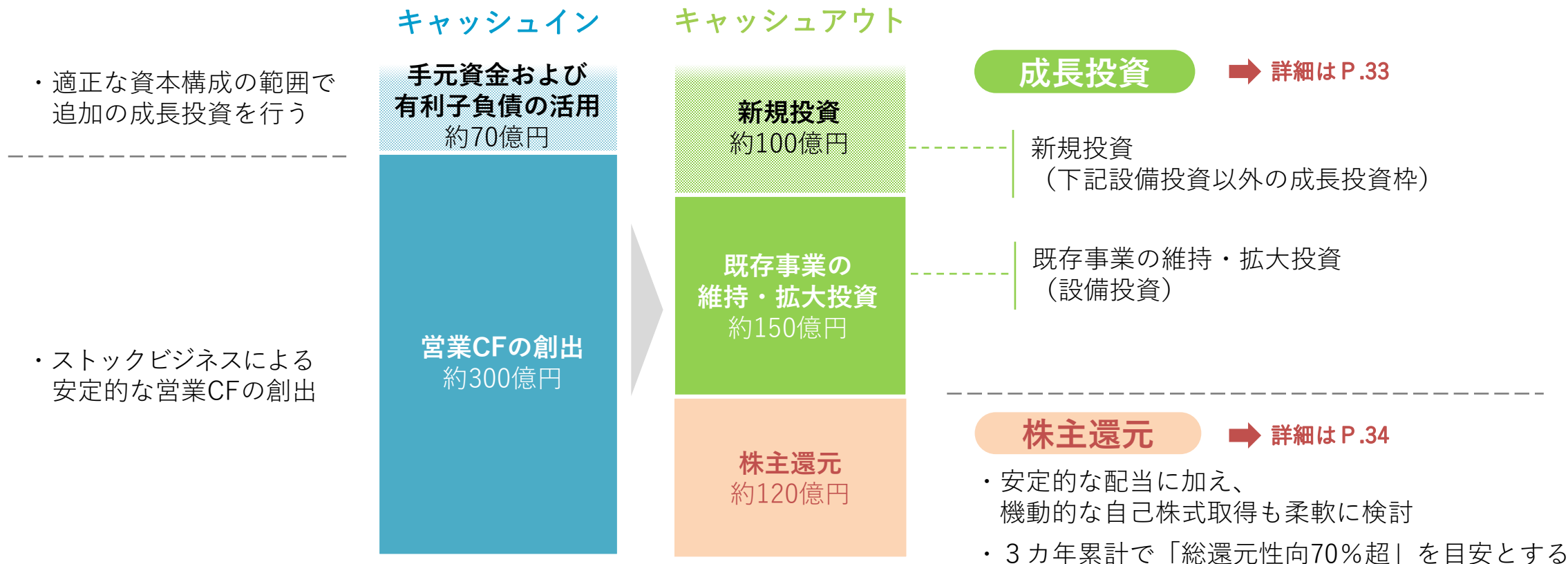
バランスの取れた成長投資と株主還元の実施

---

# バランスの取れた成長投資と株主還元の実施

- ✓ 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く
- ✓ 株主還元については、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

## 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）



- ✓ 新規事業の開発やシルバー事業におけるM&Aを中心に新規投資枠として100億円を想定
- ✓ レンタル事業の基盤拡充のための投資を継続、収益性向上に資するシステム投資や新規出店を積極的に推進

1

## 新規投資

(下記設備投資以外の成長投資枠)

約100億円

<健康長寿社会の実現に貢献する分野への投資>

- ・ 新規事業の開発領域 (P.24) における投資
- ・ シルバー事業など成長けん引分野 (P.16) におけるM&Aの推進
- ・ 事業基盤の拡大や強化に向けた研究開発やM&A、他社連携への投資

2

## 既存事業の維持・拡大投資

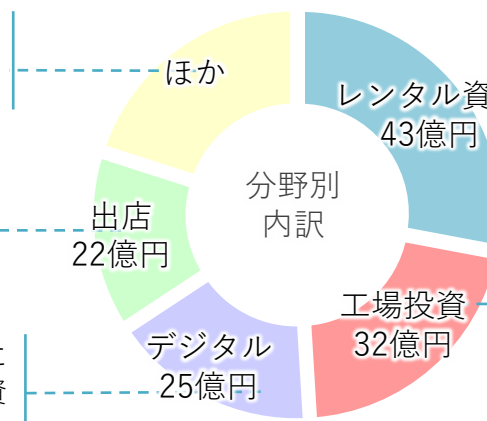
(設備投資)

約150億円

グループ会社の本社移転・倉庫新設、  
調剤薬局の店舗備品など

シルバー事業（介護用品レンタル、  
リハビリデイサービス）の営業拠点  
および調剤薬局の新規出店

生産性向上、コスト構造改革に  
つながるシステム・IT基盤投資

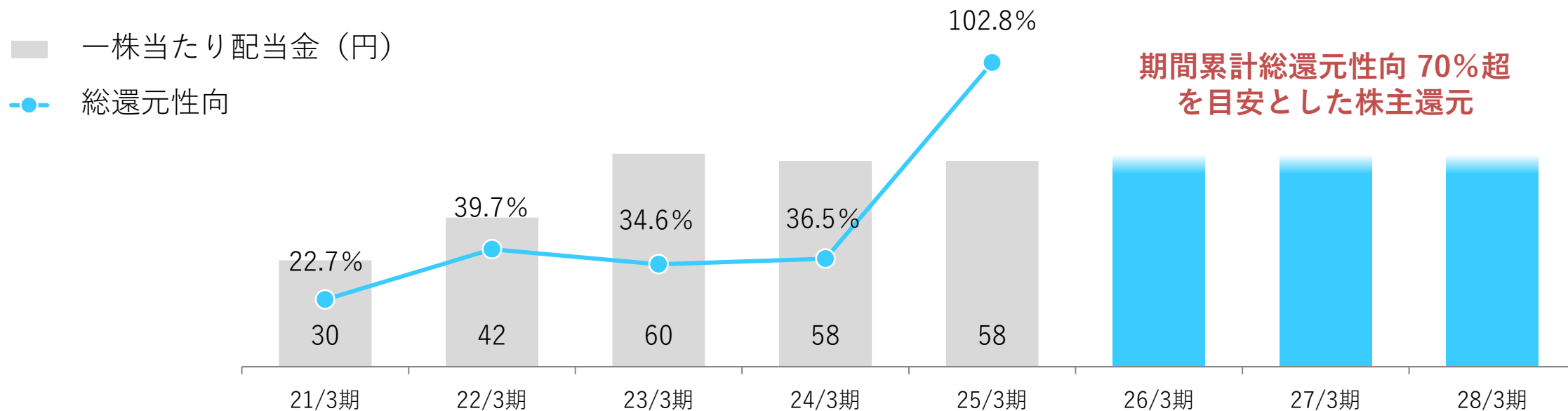


レンタル資材の購入費用  
(介護用品、リネン資材、  
ダスコン商品など)

工場設備の維持更新、  
工場の建設および  
建て替え費用

# 株主還元

- ✓ 中計期間累計で「総還元性向70%超」を目安とした株主還元を実施（前中計期間は累計で約50%）
- ✓ 安定配当の継続を最優先に、機動的な自己株式取得を含む還元施策の検討により、適切な資本構成の実現を目指す



期間累計総還元性向 70%超  
を目安とした株主還元

配当総額	1,067百万円	1,480百万円	2,113百万円	2,042百万円	1,962百万円
配当性向	19.5%	25.5%	34.6%	35.1%	41.7%
自己株式取得額	176百万円	824百万円	0百万円	78百万円	2,906百万円
総還元性向	22.7%	39.7%	34.6%	36.5%	102.8%

成長投資と株主還元のバランス

安定配当の継続

+

機動的な自己株式取得の検討

## 本資料および当社 I R に関するお問い合わせ先

財務・企画本部 経営企画部 経営企画・I R 課

E - mail : [ir\\_info@tokai-corp.com](mailto:ir_info@tokai-corp.com)

### 将来の見通しに関する記述についての注意

本資料で記述されている将来についての予想および見通しは、現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。