

中期経営計画

(2021年3月期-2025年3月期)

H.U. 2025

～**H**iyaku (飛躍) & **U**nited～

2020年9月18日

H.U.グループホールディングス株式会社

Transform! 2020の振り返り

「Transform! 2020」の振り返り①

(億円)

	2019年度 数値目標※	2019年度 実績
売上高	2,070	1,887
営業利益	250	99
EBITDA	380	213
ROE	10%以上	-0.5%
ROIC	8%以上	3.7%

数値目標は大幅未達

主な要因

【CLT事業】

- 顧客獲得の未達
- 固定費削減の遅延
- セールスマックスの変化
- 想定以上の価格影響

【IVD事業】

- 顧客獲得の未達

「Transform! 2020」の振り返り②

重要施策は着実に遂行

2020年以降の飛躍的かつ持続的な成長のための基盤を整備

グループ一体化の推進

- 企業理念の見直し
- 人事制度の統一
- グループ購買の推進
- IT機能の集約による強化・効率化
- 情報プラットフォームの共通化

売上高の成長

国内CLT

- 売上高

16年: 1,041億 → 19年: 1,175億

- 市場シェア

16年: 18.9% → 19年: 20.4%[※]

- 遺伝子関連検査受託増

SR

- 全面受託化および医材預託品販売の開始

将来成長への投資

- 新セントラルラボ
- 新規事業領域への進出
- R&Dの強化（H.U.中央研究所の設立）
- 中国平安保険GとのJV

確立した成長基盤を収益に結び付けることが課題

当社グループを取り巻く事業環境

当社グループを取り巻く事業環境（国内）

国内臨床検査市場

- 医療費は抑制されながら伸長
- 検体検査実施料は抑制
- 高額な先端的医療は成長

病院

- 病院および病床の再編が進む

在宅

- 在宅医療のニーズ拡大

セルフメディケーション

- 予防医療のニーズ拡大

新型コロナウイルス感染症

- 生活者の行動変容
- 患者の受診抑制

当社グループを取り巻く事業環境（海外）

海外臨床検査市場

- 新興国は成長を継続
- 先進国は社会保障費抑制によって低成長

試薬開発

- 各国の制度変更等による薬事関連コストの増大

機器

- 1社統合での包括的な検査機器システムの需要拡大
- 検査機器のモジュール化

本中期経営計画における重要テーマ

1. 新セントラルラボの稼働
2. OEM事業の強化
3. ヘルスケア×ICT

企業価値向上へのストーリー

社名およびMission・Visionの変更

Mission

ヘルスケアにおける新しい価値の創造を通じて、
人々の健康と医療の未来に貢献する

Vision

人々の健康に寄り添い、信頼とイノベーションを通じて、
ヘルスケアの発展に貢献するグループを目指す

H.U. = Healthcare for You



- “Healthcare” : 事業領域を「医療」から「ヘルスケア」へ拡大
- “for You” : B2Cを意識し、「あなたに届ける」

「臨床検査を中心に医療を支え続けてきた存在」から一歩踏み出し、
一人ひとりと向き合い、全ての人に最適なヘルスケアを届けたいという想い

SDGsへの貢献

- H.U.グループは70年前に富士臓器製薬として創業以来、感染症を含む様々な社会課題解決に貢献してきた
- 今後も企業活動を通じてCSRを実現し、医療を支える重要な社会インフラとしてSDGsへの貢献を果たす

CSRの考え方について

H.U.グループは、「Mission」、「Vision」、「価値観・行動様式」を理念体系として定め、これに基づく企業活動を通じてCSRが実現出来ると考えます。

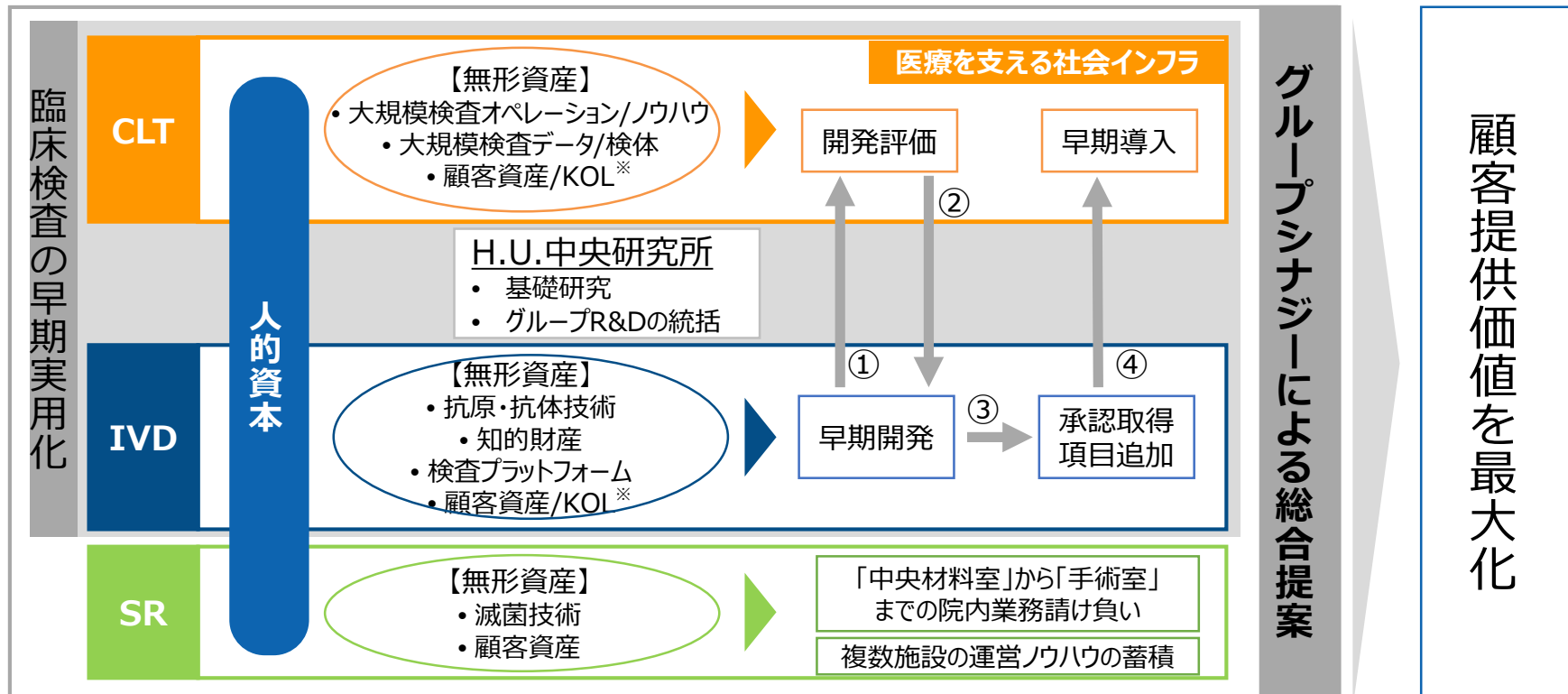
この活動により社会課題の解決に取り組み、幅広いステークホルダーと良好な関係を構築いたします。

重視するSDGs



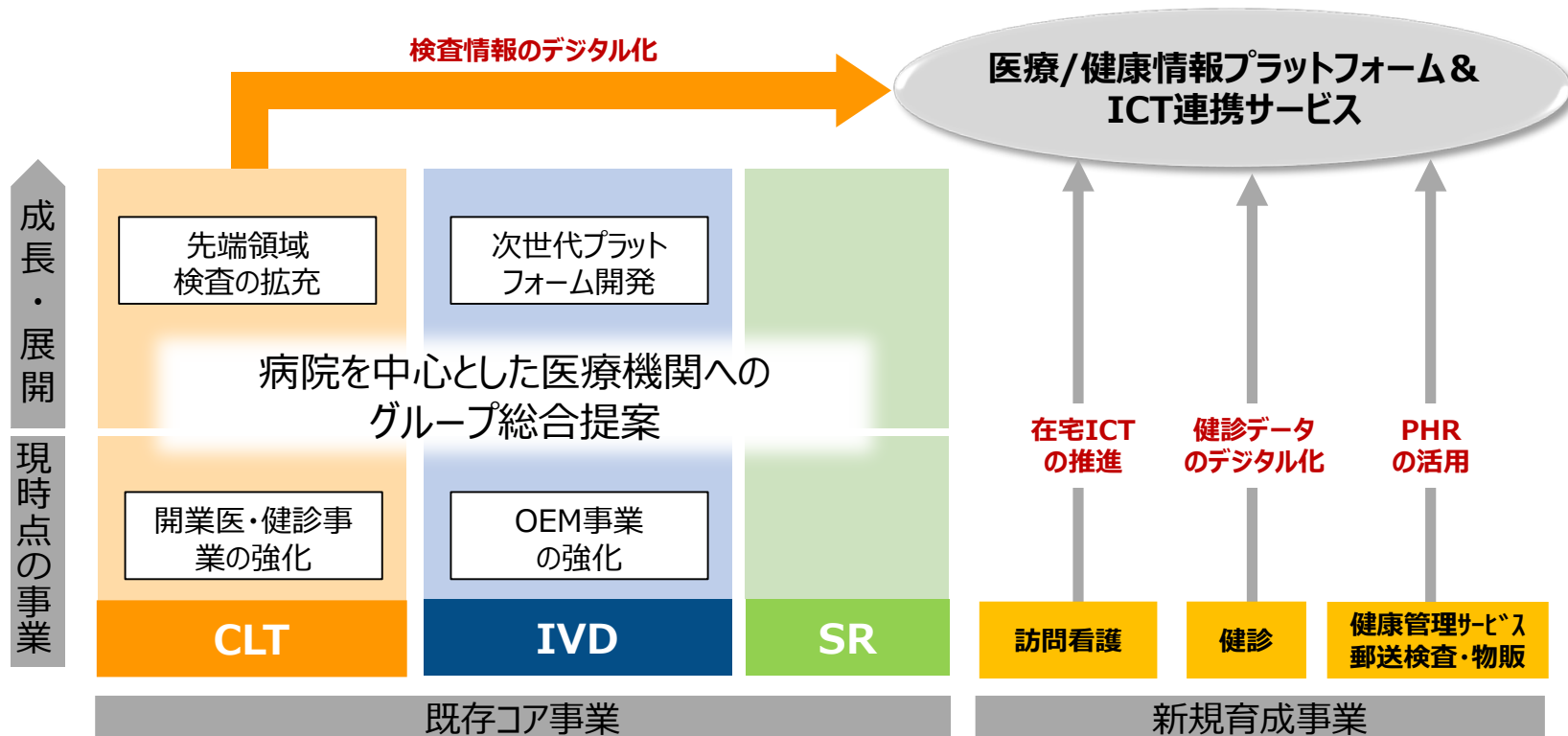
コア事業の価値創造ストーリー

- ・ 無形資産・人的資本を基にグループシナジーを最大限活用、顧客提供価値を最大化
- ・ CLT・IVDの価値創造モデルはSARS-CoV-2抗原検査の早期実用化によって実証



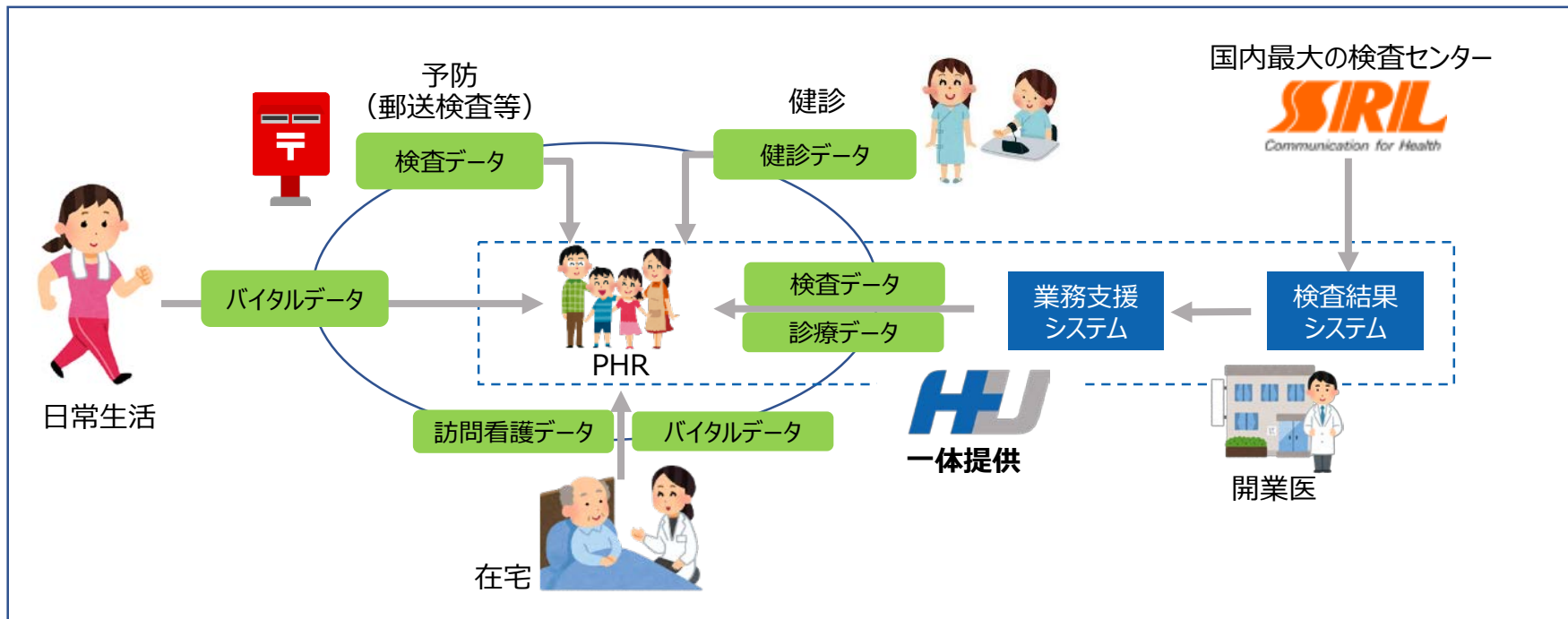
グループの事業展開

- グループシナジーの深化により既存コア事業を強化
- 既存コア事業の資産を活用し、ヘルスケア×ICT領域へ



ヘルスケア×ICTサービスの展開

- 生活者のヘルスケアデータを連携
- セルフメディケーションに活用できるPHRやICTソリューションを提供



2030年にグループとしてありたい姿

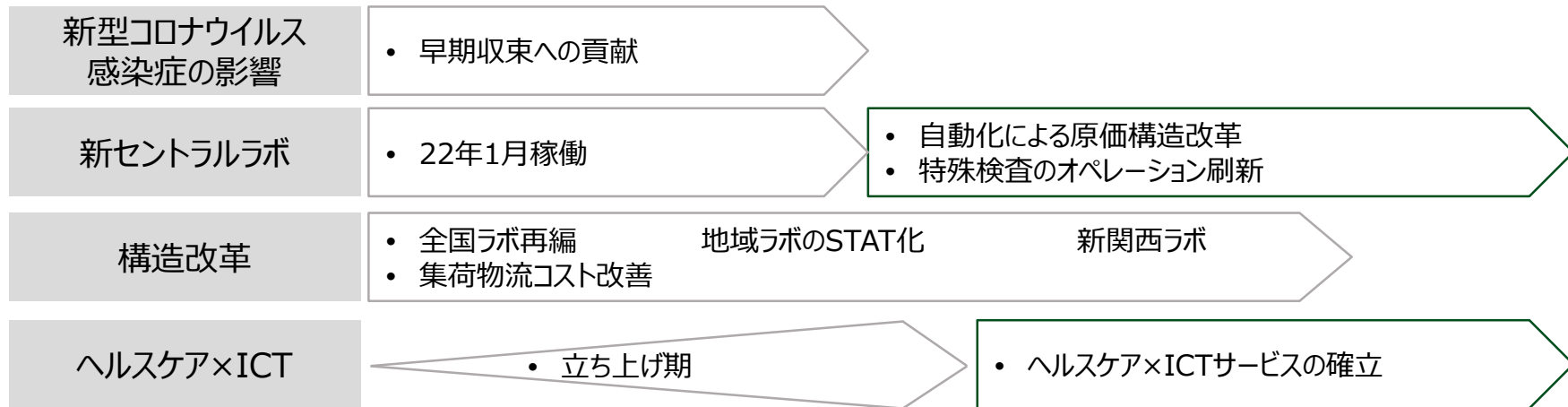
人々の健康に寄り添い、信頼とイノベーションを通じて、ヘルスケアの発展に貢献するグループを目指す

2030年度に
時価総額 8,000億円以上へ

本中期経営計画における重要施策

本中期経営計画の前提

- 新型コロナウイルス感染症の影響は2年程度継続すると想定
- 新セントラルラボ稼働を踏まえ、2つのフェーズに分かれる



重要施策

1. 新セントラルラボの安定稼働と自動化による原価低減
2. 固定費削減および収益性改善
3. コア事業におけるグループ一体化戦略の推進
 - 3-1. グループ営業統合
 - 3-2. IVD内販拡大
 - 3-3. R&Dの強化
4. OEM事業の拡大
5. ENBの収益化

1. 新セントラルラボの安定稼働と自動化による原価低減①

2022年1月に新セントラルラボを稼働させ、1ID当たり平均原価の低減を実現

- 建屋は11月に竣工予定
- ITシステム開発は計画通り進行



検査ラボ棟（撮影日：2020年9月10日）

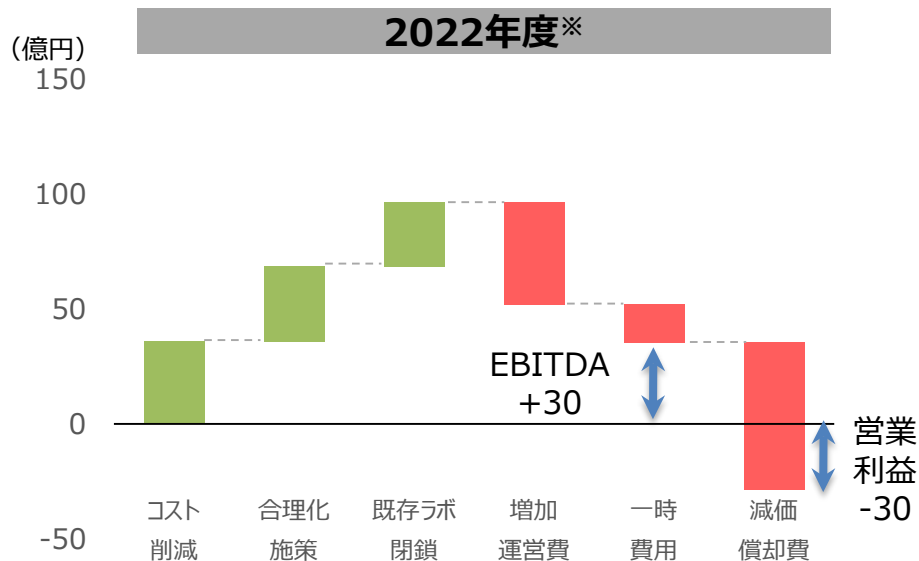
2024年度の1ID当たり
平均原価の低減（対2019年度比）

一般検査： -15%
（新セントラルラボ単体）

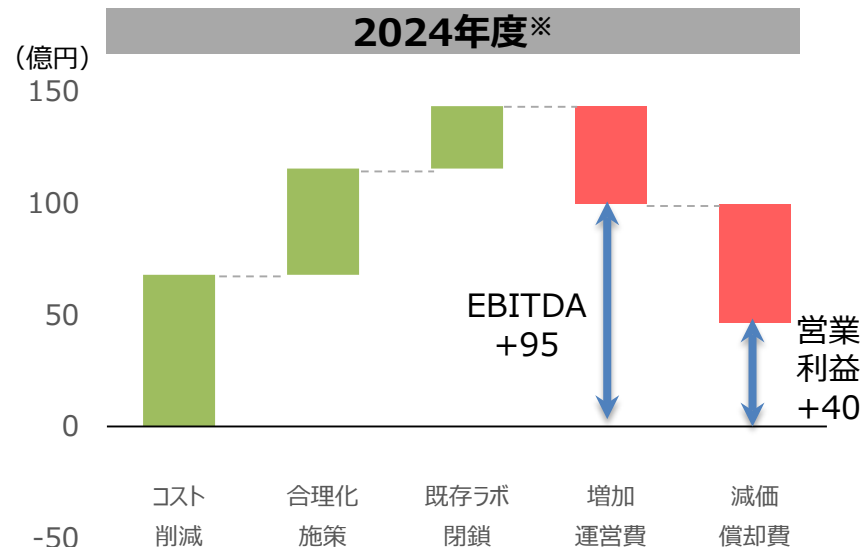
特殊検査： -7%
（新セントラルラボ単体）

1. 新セントラルラボの安定稼働と自動化による原価低減②

- ・ 収益性改善を確実に実行
- ・ 2024年度以降は収益拡大フェーズへ



- ・ 自動化等によるコスト削減効果が限定的
- ・ 一時費用が発生



- ・ 受付・一般検査自動化、ITシステム統合等によるコスト削減及び合理化施策によるコスト改善効果が、賃料を含む増加運営費、減価償却費の増加を上回る

※ 2019年度対比で、売上成長及び限界利益率の変化がない前提での試算

2. 固定費削減および収益性改善①

新セントラルラボ稼働を踏まえ、全国のラボ体制を再構築する

新セントラルラボ（あきる野）

- 関東圏の一般検査を集約
- 原則として全国の特種検査を集約
- 2022年1月稼働

新福岡ラボ

- 一般検査
- 福岡県内のラボ群を再編
- 2020年度 4Q稼働

新関西ラボ

- 一般検査
- 一部特種検査を実施
- 2023年度 4Q稼働

新セントラルラボ、新関西、新福岡の3拠点体制を確立

- 共通検査項目は相互補完性を確保（BCP対策）
- 物流コストを最適化

サテライト及び地域ラボをSTATラボ※化

- 最少人数で地域緊急検査に特化
- TATの短縮と収益性を両立させ顧客獲得を進める

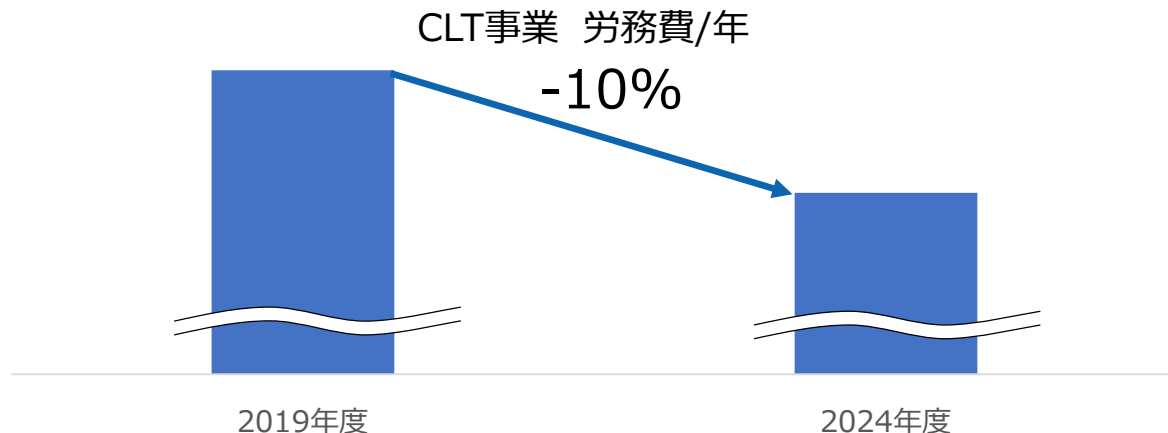
※ 主に緊急検査を受託するラボ（STAT=Short Turn Around Time）

2. 固定費削減および収益性改善②

売上高成長による業務量増をカバーした上で労務費を約10%削減

CLT事業 主な労務費削減施策

- 新セントラルラボ稼働によるオペレーションの自動化
- 全国ラボ再編
- 集荷物流の最適化



※ 2020年度中に事業構造改善費用を計上

2. 固定費削減および収益性改善③

メディパルとのアライアンス推進を中心とした集荷物流コストの最適化

- シェア・ロジスティクス
- 業務の簡素化
- グループ内集荷機能および拠点の統合

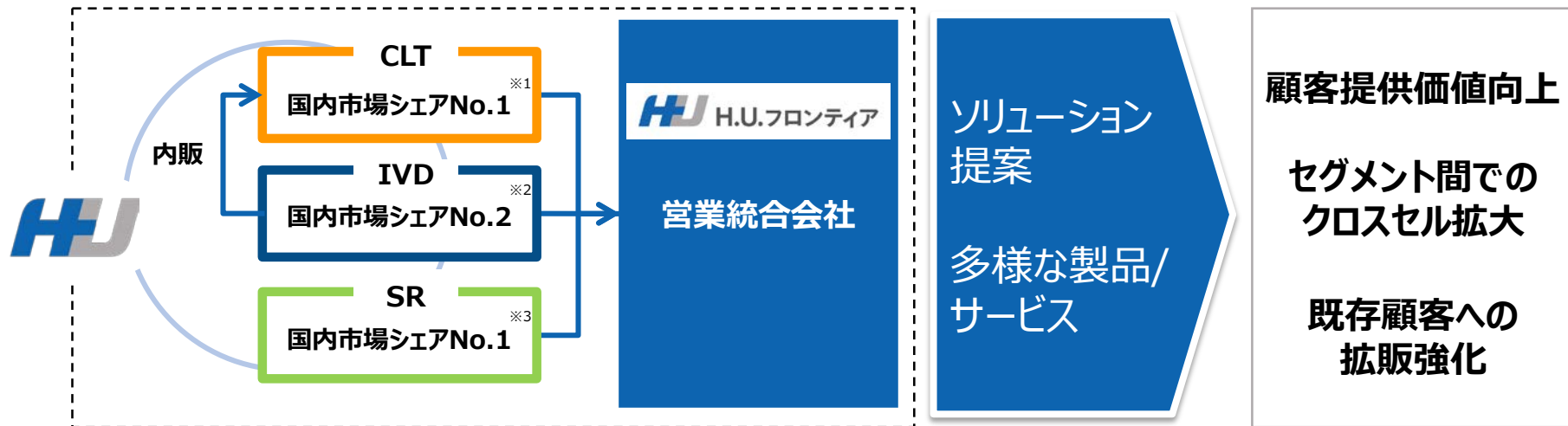
1ID当たり集荷コスト
(対2019年度比)

2022年度に15~20%改善

3-1. グループ営業統合

営業機能を統合し、グループ総合力で売上成長および収益の向上を実現
(H.U.フロンティア 2020年10月1日より営業開始)

- 顧客ニーズに対応した様々なサービスやソリューションを提供
- 新たなビジネスチャンスの発掘
- 営業機能の統合によるグループ営業コストの最適化



※1 2020年版 臨床検査センター経営総鑑（矢野経済）をもとに当社作成

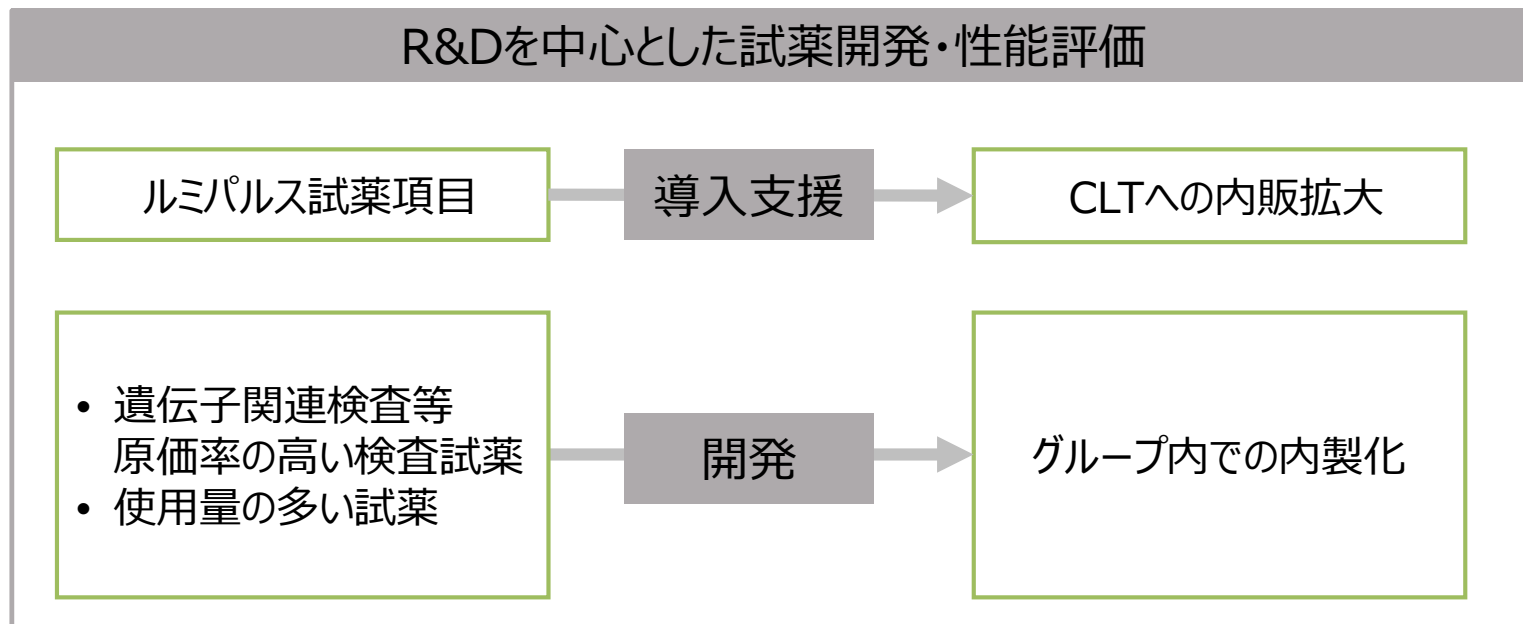
※2 令和元年度 第53回臨床検査精度管理調査結果報告書（日本医師会）をもとに当社作成

※3 他社開示資料等を参考に自社調べ

3-2. IVD内販拡大

- IVD ⇒ CLTへの内販拡大
- CLTで使用する検査試薬の内製化

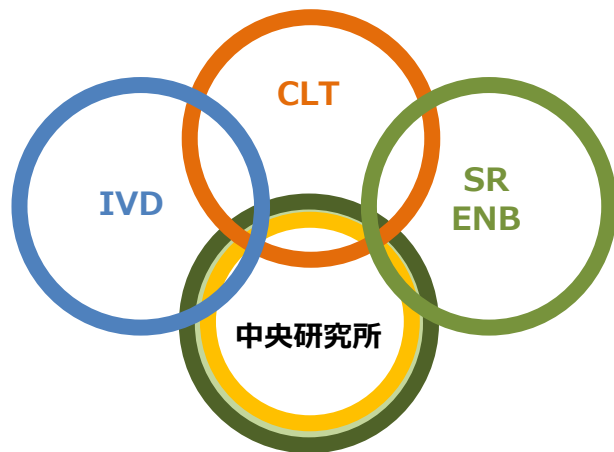
CLT事業のコスト削減および
連結キャッシュフロー改善に貢献



3-3. R&Dの強化

グループR&D機能の統合と知の共有

- グループ全体最適のR&D戦略を推進
- 機動的な技術の導入・開発の加速



R&D機能の統合

新しい「社会・医療インフラ」の構築

SARS-CoV-2/新たな感染症への備え

- SARS-CoV-2関連技術・インフラ提供（検査・感染制御）等

CLT事業次世代化

- 特殊検査の自動化・AI化 等

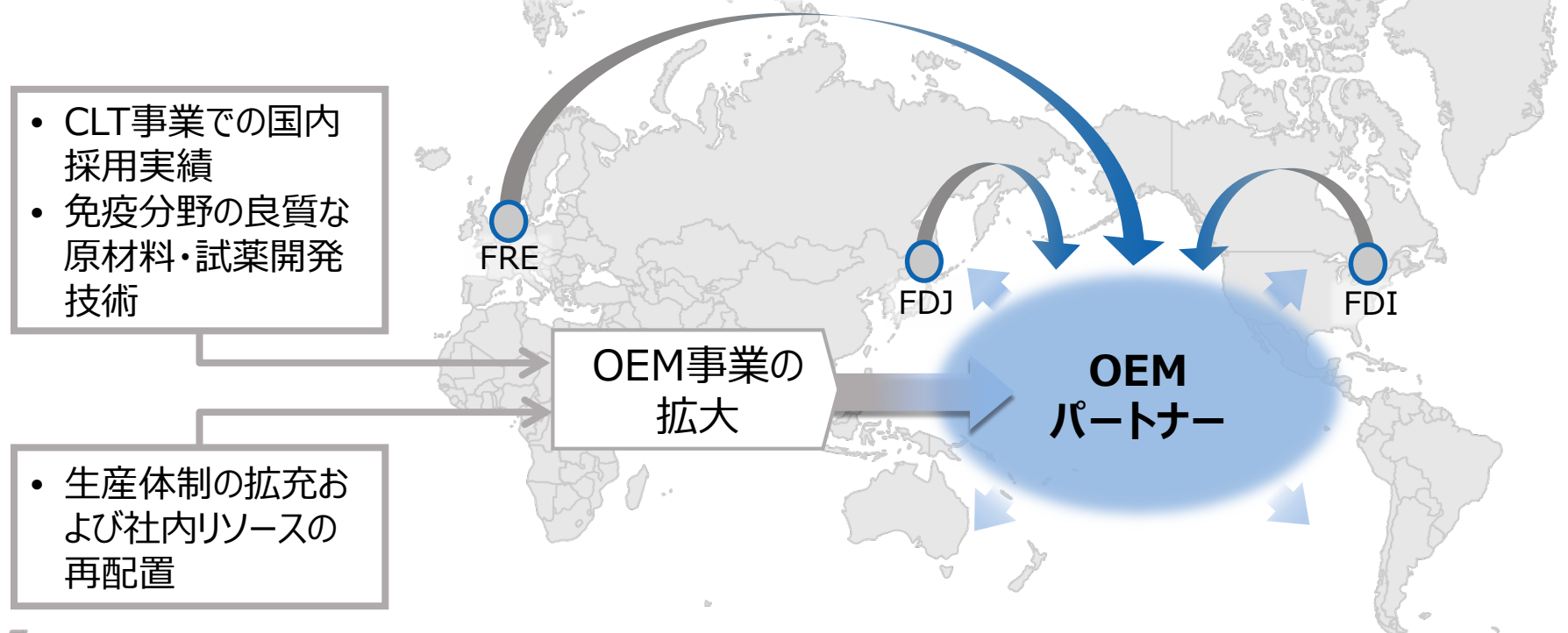
コア技術活用と拡張

- 新技術・バイオマーカーの探索と実用化 等

次世代技術者育成

4. OEM事業の拡大

- FDJ, FDI, FRE※の3極体制によりOEM事業を推進・強化
- 薬事関連コストの増大等により、海外ルミパルスは選択と集中



5. ENB事業の収益化

基本方針

- 成長市場における新規事業の立ち上げは企業価値向上に必須
- 投資額をコントロール
- 成長性、収益性、既存事業とのシナジーを勘案し、事業開始から3年経過を目途に継続可否を判断

- 4事業※それぞれ、2021年度の単年度黒字化（もしくはそれに準ずる収益性の実現）を目指す
- 過去3年間ににおいても、収益性等を考慮し、選択と集中を実行
 - ✓ 海外CLT事業 （2017年11月撤退 最終年度売上高：約166億円）
 - ✓ SMO事業 （2018年3月撤退 最終年度売上高：約2億円）
 - ✓ 調剤薬局事業 （2018年10月撤退 最終年度売上高：約6億円）

セグメント別計画

CLT事業の課題と施策

課題認識

- 検査の自動化・効率化の推進 = 収益性改善
- 需要と内製項目のギャップによる外注項目の増加（限界利益率の低下）
- 医療機関との商談の規模と顧客要望の変化
- 地域包括ケアシステムの進展
- 医療におけるICTの重要性の高まり

重点施策

- 新セントラルラボ稼働と全国ラボ再編
- 営業統合によるグループ総合提案
- 商品力の強化
- 集荷物流機能の合理化
- 開業医獲得の更なる加速と収益性改善
- 医療機関向け（開業医・病院）ICTツールの導入

2024年度 数値目標

売上高CAGR※ : 5.5%以上
EBITDAマージン : 17%以上
営業利益率 : 9%以上

※ 5か年（2019年度-2024年度）

商品力の強化

オリジナル検査項目を開発導入し、内製化項目を増加させ、収益を改善

最先端かつ医療需要の大きい疾患分野の 項目導入

- ・がんゲノム、血液疾患、感染症
- ・希少疾患

将来需要が大きくなることが予測される領域 への進出

- ・再生医療・細胞治療等

コスト競争力の向上

- ・ルミパルス試薬の採用項目拡大
- ・外注項目の内製化
- ・不採算項目の整理

グループシナジーの活用

- H.U.グループ中央研究所
- ・自社開発検査項目の導入

連携

- JV各社
- ・エスアールエル静岡がんセンター
- ・聖路加エスアールエル先端医療研究センター
- ・KBBM

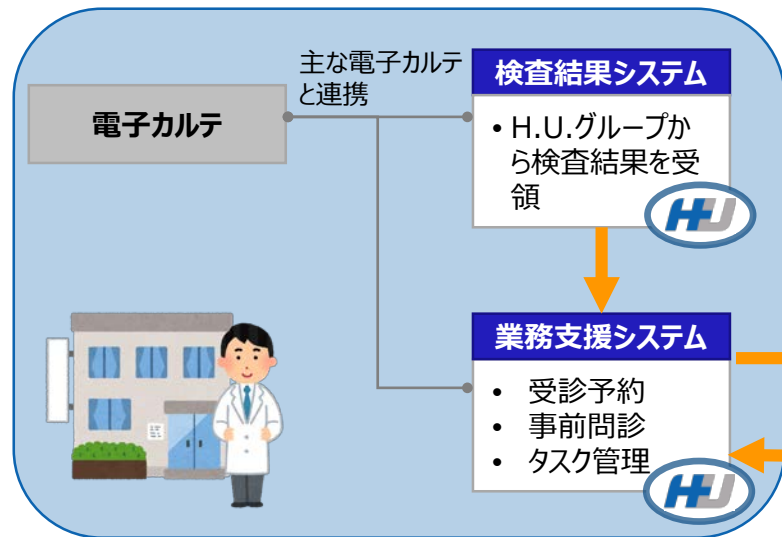
新セントラルラボ

- ・项目开发・導入インフラ設備
- ・他企業とのコラボレーション加速

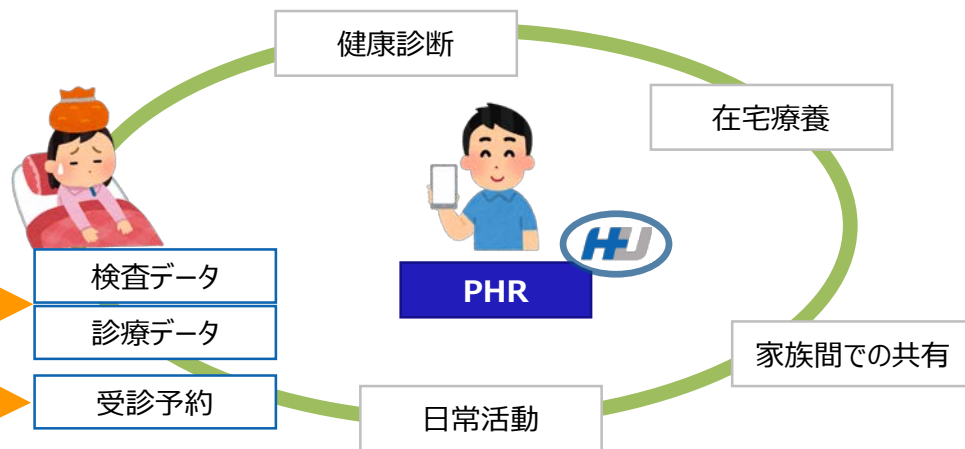
医療機関および生活者へのICTツールの導入

- 開業医、生活者の双方のニーズに合致したICTツールを提供
- H.U.グループが提供するICTツール間を連携させることで新たな価値を創出

開業医



生活者



- ✓ ICTツールによる業務効率化
- ✓ ICTを通し、患者さまと新たな接点を創出

- ✓ 生活者を中心にヘルスケア情報を一元管理
- ✓ 診療・検査データの受領、受診予約

IVD事業の課題と施策

課題認識	- 国内事業の成長と収益性改善 - OEM事業の成長 - POCTの強化 - 海外ルミパルス戦略の見直し
重点施策	- 営業統合によるグループ総合提案および営業強化 - マニュアル製品の選択と集中による固定費の最適化 - 内外販におけるルミパルス試薬項目拡販およびPOCT拡販 - CLTの項目内製化/導入促進 - OEM生産体制の拡充および社内リソースの再配置 - 海外ルミパルス事業の地域の選択およびアルツハイマー項目への集中 - 次世代プラットフォーム開発
2024年度 数値目標	売上高CAGR※ : 4.5%以上 EBITDAマージン : 25%以上 営業利益率 : 20%以上

※ 5か年（2019年度-2024年度）

POCTの強化

エスプラインプラットフォームのブラッシュアップを通じたPOCTの強化

新型コロナウイルスによる需要の再認識

- 検体種別の拡大
(唾液、鼻前庭、無痛採血等)
- 感染症項目のラインアップ強化
- デジタルサービスとの連携

- 営業統合会社による販売強化
- 「SARS-CoV-2」+
「インフルエンザA&B-N」の拡販
- 海外市場における引き合い

商品力強化

生産キャパシティ拡充

エスラインSARS-CoV-2
+ インフルエンザA&B-N



SR事業の課題と施策

課題認識

- 委託化ニーズ・業務の拡大
- 労働集約型ビジネス

重点施策

- 営業統合によるグループ総合提案および営業強化
- 手術室を含めた全面受託化の深化
- 継続的なオペレーションの改善
- 人件費の最適化

2024年度 数値目標

売上高CAGR※ : 9%以上
EBITDAマージン : 12%以上
営業利益率 : 9%以上

持分法適用関連会社

持分法適用関連会社① – BMGL

現状

- 2020年度は新型コロナウイルスPCR検査により業績は改善
- 2020年中にIPO前の第3者からの資金調達を予定
(Private Placement)

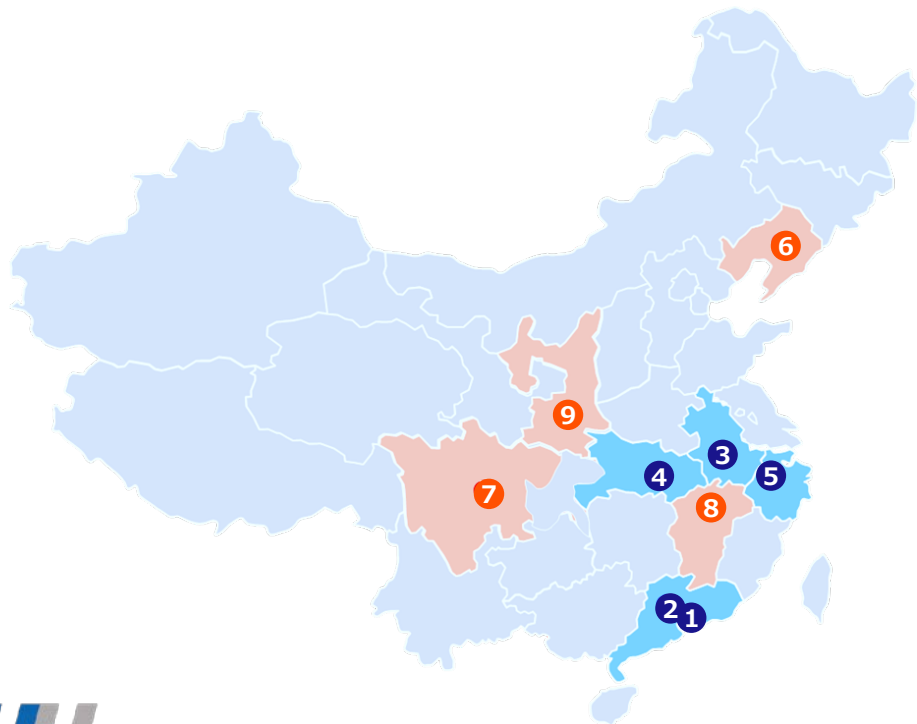
今後の方向性

- 持分比率の減少
(50%未満を想定)
- IPO計画を推進

※Private Placementができなかった場合は様々な戦略的オプションを検討

持分法適用関連会社②－平安JV

- 三位一体モデル（健診クリニック、画像センター、検査ラボ）の推進
- 2022年度の持分法投資損益の黒字化を目指す（当初計画から変更無し）



- 9か所のラボを開設済み
- 2020年度は新型コロナウイルスPCR検査等による売上が貢献

①深圳（JVラボ）
②広州 ③合肥 ④武漢 ⑤杭州
⑥瀋陽 ⑦成都 ⑧南昌 ⑨西安（2020年8月開設）

数値計画および財務

2020年度連結業績予想

	上期	通期
連結売上高	975億円	2,000～2,200億円
連結営業利益	70億円	140～185億円

※ 不確定要素が多いため、セグメント別の開示は行わない

通期予想の前提条件

- ・ 新型コロナウイルス関連検査を除くビジネスにおいては4-5月のような大きな落ち込みはないが、一定の受診抑制を想定
- ・ 新型コロナウイルス関連検査の動向は未だ不透明も、確度の高い要素を一定程度織り込む
- ・ 今後の国内における抗原検査（高感度および迅速）の普及度合いも不透明

中期連結数値計画

2024年度

連結売上高 CAGR※1	6%以上
連結EBITDA マージン	18%以上
連結 営業利益率	10%以上
ROE	12%以上
ROIC	8%以上

5年間累計

営業 キャッシュフロー	1,500億円以上
フリーキャッシュ フロー※2	500億円以上

フリーキャッシュフローは2022年度に
単年度黒字化

※1 5か年（2019年度-2024年度）

※2 リースは投資キャッシュフローに含まない

財務戦略と財務規律

1. 営業キャッシュフローの改善
 - ✓ キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善
2. ファイナンスリースおよび不動産ファイナンスの活用
3. 不動産売却の推進（旧ラボ等）

財務規律	
(リース債務を除く) 純有利子負債 /EBITDA倍率 (倍)	1.3倍以下※ (中計期間中2.5倍以下を維持する)
自己資本比率 (%) (不動産ファイナンスを除く)	40%以上

※ 2024年度末

株主還元方針

2021年3月期配当予想

中間期および通期の配当予想については未定

株主還元の基本方針は継続

連結配当性向50%以上

※ 特別損益等特殊要因を除いた純利益に対する配当性向

【連絡先】

H.U.グループホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション本部 IR/SR課 TEL : 03-5909-3337

将来見通しに関する注意事項：

資料中の業績見通し数値は、現時点において入手可能な情報から得られた当社経営陣による判断に基づくものですが、重大なリスクや不確実性を含んでいる情報から得られた多くの仮定および考えに基づき作成されたものです。実際の業績は、さまざまな要素によりこれら業績見通しとは異なる結果となり得る事をご承知おきください。

実際の業績に影響を与える要素には、経済情勢の悪化、為替レートの変動、法律・行政制度の変化、新製品上市の遅延、競合会社の製品戦略による圧力、当社既存製品の販売力の低下、販売中止、等がありますが、これらに限定されるものではありません。