H.U.GROUP

H.U.グループホールディングス

統合報告書2023

目次

価値創造ストーリー

2　社名に込めた想い
5　H.U.グループの事業
6　価値創造ストーリー
7　CEOメッセージ
11　価値創造の歩み

経営計画の進捗

14　パフォーマンスハイライト
17　中期経営計画
19　CFOメッセージ
21　サステナビリティ・マネジメント

特集

27　ヘルスケアのイノベーターを目指すH.U.グループの改革
　28　特集：H.U.グループの人材戦略
　31　イノベーション基盤強化
　34　イノベーターを目指す改革：LTS事業
　38　イノベーターを目指す改革：IVD事業
　42　イノベーターを目指す改革：HS事業

ガバナンス

45　役員一覧
47　新任社外取締役メッセージ
48　コーポレート・ガバナンス
53　リスクマネジメント
54　コンプライアンス

会社情報

55　社外からの評価／イニシアティブへの参加
57　会社情報

編集方針

本報告書は、広くH.U.グループのステークホルダーの皆さまに当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、「対話」のきっかけになることを目指しています。制作プロセスには、グループCEOおよび発行責任者であるCFOをはじめ、各部門が連携して関わり、経営戦略やサステナビリティに関する年次の重要情報を収集し、情報の結合性や簡潔性を重視して作成しました。より詳細な情報はWebサイトに開示していますのでご参照ください。

WEB　コーポレートサイト
https://www.hugp.com/

WEB　株主・投資家情報
https://www.hugp.com/ir/

WEB　サステナビリティ
https://www.hugp.com/sustainable/

報告対象範囲

本報告書の業績に関する情報は当社グループの連結対象会社を含みます。サステナビリティに関する情報では報告範囲の異なるデータもあります。各データに対象報告範囲を記載しています。

開示情報の対象期間

本報告書の発行が2023年10月であることから、主に2022年度（2023年3月期）と2023年度（2024年3月期）の上半期間の情報をもとに編集しています。

将来の見通しに関する注意事項

報告書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したものです。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こと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、当社グループ既存製品の販売力の低下、販売中止などがあり、それらに限定されるものではありません。

社名に込めた想い

Healthcare for You

世界の高齢化が、今後半世紀で急速に進展すると見込まれています。「人生100年時代」の到来に向け、一人ひとりが自身の健康を積極的に管理し、病気の予防や早期発見・早期治療に努めることが、より重要になっています。

H.U.グループは、70年以上にわたって日本と世界の医療を支えてきた検査業界のリーディングカンパニーとして、ヘルスケアのさらなる発展に貢献するため、2020年に進むべき道を示す社名に変更しました。社名の「H.U.」は“Healthcare for You”を意味しており、一人ひとりの健康と向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けたいという想いを込めています。病気の予防から治療、予後まで、人の健康に関わるすべてのフェーズに寄り添うソリューションの提供によって、人々の健康と医療の未来に貢献していきます。

ヘルスケアの
イノベーターを目指して

H.U.グループが担う社会的な役割を、従来の“医療の入口”から、新たに“ヘルスケアの入口”へシフトすることは、過去の延長線上にない、新しい価値創造への挑戦に他なりません。このような挑戦は、信頼性の高い検査サービスを提供するLTS事業と、革新的な診断技術で世界の医療を支えるIVD事業を併せ持つ、世界でも数少ないビジネスモデルを確立しているからこそ可能だと自認しています。さらに、在宅終末期医療の進展を見据えて、医療・介護分野のアウトソーシングサービスを展開するHS事業を加え、ワンストップで社会課題に応えられるイノベーターになることを目指しています。従来のビジネスを深化させつつ、グループ一体で連携することで、ヘルスケアに新たな価値を創出していきます。

H.U.グループの「Mission」「Vision」は、創出する価値の範囲を広げ、医療の未来とヘルスケアの発展に貢献していく指針となるものです。
そして、全従業員が「価値観・行動様式」を理解し、日々の業務で実践することで、一人ひとりに最適なヘルスケアソリューションを提供することを目指しています。

グループの理念体系

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

価値観・行動様式

顧客本位

- 医療、健康ニーズに応え、お客様の期待を超える

新しい価値の創造

- 世界初、オンリーワンの価値創造を目指し、リスクをとって変革に挑戦する
- グローバルな視点で考え、行動する
- 主体的に取り組み、成果とスピード・効率にこだわりやり遂げる

誠実と信頼

- 実直、堅実で透明性の高い活動をする
- 組織の垣根を越えてオープン、建設的にコミュニケーションをとる
- 全てのステークホルダーからの信頼を向上させる

相互の尊重

- 多様な価値観、経験、専門性とチームワークを尊重する
- 挑戦や成功を称えあう
- 自ら成長し、メンバー育成を支援する

H.U.グループの事業

LTS
Lab Testing and its related Services
検査・関連サービス事業

臨床検査市場において23.4%*1と国内トップシェアを誇り、世界最大級の「H.U. Bioness Complex」をはじめとするラボラトリーと全国ネットワークを通じて、総合的な検査サービスを医療機関等に提供しています。特に、病気の原因や進行度を調べる特殊検査に強みを持ち、大病院を中心に毎日20万件以上の検査を受託。がんや希少疾患領域でのゲノム医療など、先進医療を支える検査サービスの導入にも注力しています。

＊1 出典：矢野経済研究所「2023年版臨床検査センター経営総鑑」

主な製品・サービス
- ◆ 検査事業（CRO機能含む）
- ◆ 健康診断代行事業等
- ◆ 食品・環境・化粧品検査事業

IVD
In-Vitro Diagnostics
臨床検査薬事業

世界100カ国以上に製品を供給する、免疫検査試薬のリーディングカンパニーです。日・欧・米の3極体制で研究開発を推進し、世界にいまだ有効な検査方法がない疾患に対して、革新的な検査試薬の創出に取り組んでいます。近年は海外の診断薬企業とのパートナーシップを通じて、CDMO（受託開発製造）事業モデルをグローバルに展開しています。良質な原材料と高い技術力を活かして、アルツハイマー病など新たな検査市場の創出にも努めています。

主な製品・サービス
- ◆ ルミパルス®*2事業
- ◆ CDMO・原材料供給事業
- ◆ その他製品

＊2 全自動化学発光酵素免疫測定システム

HS
Healthcare-related Services
ヘルスケア関連サービス事業

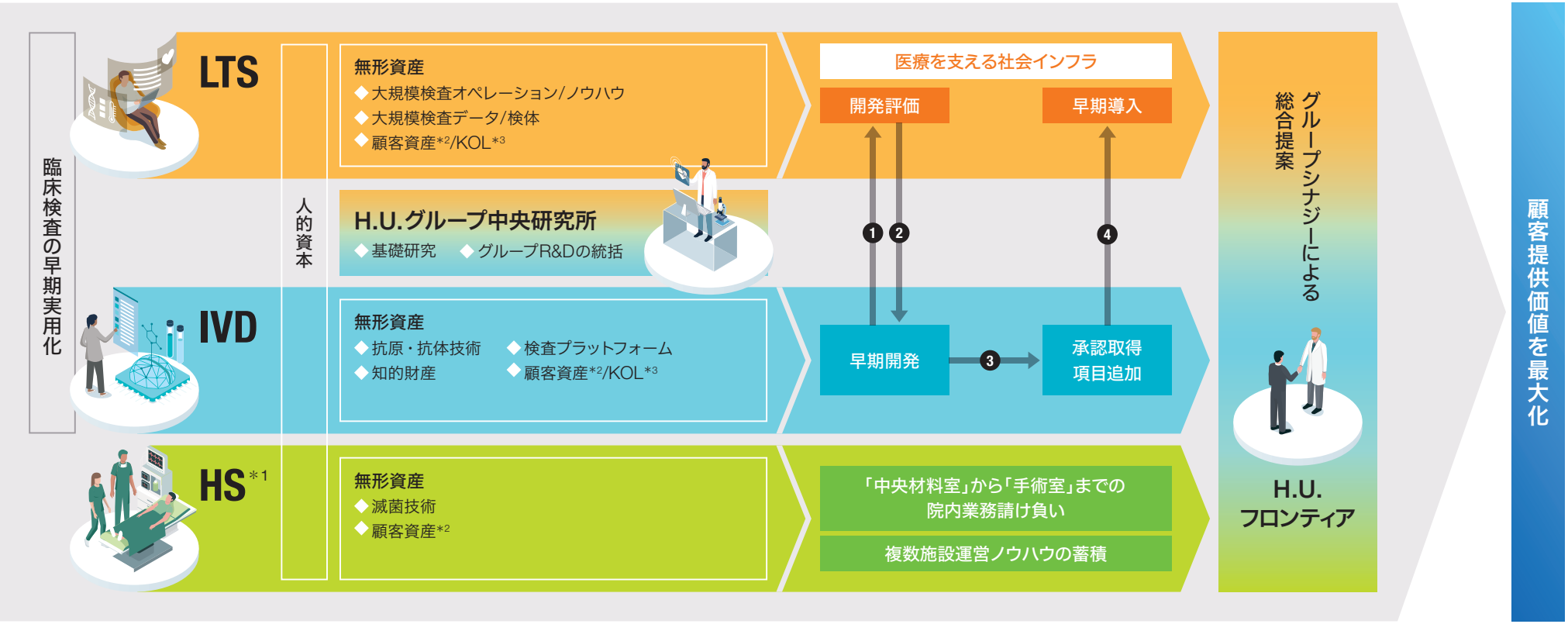
終末期医療が在宅にシフトする未来への布石として、医療・介護分野のアウトソーシングサービス事業を展開し、グループの貢献範囲を広げています。滅菌関連事業は、院内・院外の滅菌業務から手術業務支援サービスまで、医療機関へ総合的なソリューションを提供しています。在宅・福祉用具事業では、福祉用具レンタルと訪問看護を中心に在宅サービス事業を展開しています。このほか、医療機器、医療材料の販売・リースなども手掛けています。

主な製品・サービス
- ◆ 滅菌関連事業
- ◆ 在宅・福祉用具事業

価値創造ストーリー

H.U.グループは、受託臨床検査市場で国内トップシェアを誇るLTS事業と、免疫検査試薬のリーディングカンパニーであるIVD事業を併せ持つ、世界でも数少ない企業グループです。近年はヘルスケア関連サービスを展開するHS事業を加え、ワンストップで顧客ニーズに応えられる体制を強化してきました。また、「会社の力とは、個人の力の総和である」とする考えのもと、すべての従業員のスキル・知識を高める人事制度と育成体系の充実にも努めています。そして、グループ各社の人的資本と知的資本の価値を最大限に活用し、これらの相乗効果による顧客提供価値の最大化を図っています。

LTS事業およびIVD事業では、検査試薬を「早期開発(❶)」し、その価値を実証することで、グループ内での「開発評価(❷)」と「承認取得・項目追加(❸)」を実現。コーポレートR&D機能を担うH.U.グループ中央研究所も含めて緊密に連携することで、付加価値の高い製品・サービスの「早期導入(❹)」を可能にしています。新型コロナウイルス感染症の流行期には、この価値創造モデルによって、PCR検査の早期導入や、抗原検査試薬をいち早く開発し実用化するなど、社会課題の解決に大きく貢献しました。さらに、営業統合会社であるH.U.フロンティアが、LTS事業、IVD事業、HS事業の製品・サービスを組み合わせたソリューションをワンストップで提供することで、グループとしての企業価値向上を目指しています。



*1 HSセグメントにおける滅菌関連事業　*2 多様な顧客との関係性、それらのカスタマーリレーション　*3 Key Opinion Leader

CEOメッセージ

取締役 代表執行役会長
兼 社長 兼 グループCEO
竹内 成和

H.U.グループは、一人ひとりの健康に寄り添い、すべての人の健康と医療の未来に貢献する“Healthcare for You”を目指す企業グループです。当社グループならではの価値創造に向けて、グループ一体化戦略を推進してきた成果が着実に表れてきています。この流れをさらに加速させ、将来の持続的成長に向けた一層の基盤強化を実行し、グループ全体を成長軌道に乗せていきます。

少子高齢化という社会課題に対して、健康寿命の延伸につながるヘルスケアソリューションを提供する企業グループを目指しています

“Healthcare for You”を表す「H.U.」を社名に冠してから、3年が経ちました。近年の歩みを振り返ると、当社は、私が社長に就任した2016年からグループとしての一体化戦略を加速させ、新たな成長を目指して経営改革を推し進めてきました。その改革で一連の施策に取り組む中、社内で議論される「あるべき企業像」が、より大きな社会的価値を追求する方向へと徐々に変化していきました。

今日の社会が直面する課題の一つは、少子高齢化です。有効な対策を講じなければ、国民医療費が膨らみ続けるだけでなく、労働人口の減少に伴う人手不足の深刻化など、経済社会への影響は避けられません。この課題に対し、当社は、より広い範囲で質の高い製品・サービスを提供することで、病気の予防・早期発見・治療を促進し、健康寿命の延伸につながるソリューションを提供する企業グループを目指すべきだという結論に達しました。そこで、この方向性を体現するにふさわしい、新しい社名への変更を決議したというのが、2020年当時の経緯でした。

“Healthcare for You”とは、臨床検査・検査薬事業を中心に医療を支えてきた存在から一歩踏み出して、一人ひとりの生活者と向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けていくという、グループの意志を込めた言葉です。そして、「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」ことを、当社グループのMissionとしました。

今後は、人生100年時代の到来に向けて、病気の「予防」から「予後」までのプロセス、つまり“Healthcare for You”に当てはまるすべての領域に貢献範囲を拡大していきます。2021年8月には、事業セグメントの見直しにより、在宅・福祉用具事業を含むヘルスケア関連サービス事業（HS）を、検査・関連サービス事業（LTS）と臨床検査薬事業（IVD）に続く第3の柱に据えました。超高齢化社会の終末期医療が、従来の医療機関中心ではなく、在宅での療養へとシフトする未来を予測し、当社グループの強みである臨床検査サービスと訪問看護サービスを組み合わせて、利用者と家族をサポートできる道筋を開くために前進を続けています。さらに、事業の軸足をB to Bに置きながらも、B to Cにも裾野を広げることで、社会の変化を機敏に捉えた付加価値の高い製品・サービスの創出に努めています。その成果となる代表例は、2022年10月に国内で一般用検査薬として承認された、新型コロナウイルス迅速抗原検査キットです。この検査キットは、2020年5月に医療用として日本で初めて承認され、特別な検査機器が不要で、すぐに結果が判明するため、一般用への転用をきっかけに、一般家庭でも多く使用されるようになりました。また、“検体検査が自分でもできる”という認識が社会に広がったのを機に、POCT*1に係る事業を中心に行うH.U.POCkeTを設立し、2023年7月より営業を開始しています。

一方、医療技術が進化を遂げている中で、当社グループの製品・サービスもさらなる高度化、高付加価値化に向かっています。例えば、IVD事業の重点施策の一つであるアルツハイマー病領域の検査試薬は、血液中の微量な成分を捕捉できる技術を用いて、認知症の原因物質の一つとされるタンパク質を検出する試薬を開発しており、米国での承認申請に向けて準備を進めています。脳脊髄液を採取する従来の検査方法は、身体への負担が大きく、検査手技の難易度が高いことが課題ですが、血液による検査では、身体的・心理的な負担が軽減され、費用削減効果も期待できます。先進的な研究開発の成果を活かして、臨床検査サービス・検査試薬の進化を牽引することは、グループの成長に直結するだけでなく、創業以来、検体の向こう側に存在する一人ひとりの命を見つめてきた、当社グループの責務でもあると考えています。

＊1 Point of Care Testingの略で簡易迅速検査のこと

直近の3年間は、営業統合会社の設立、社外との連携推進、IVD事業におけるM&Aなど、成長基盤のさらなる強化を着実に実行しています

2020年の社名変更から現在までの3カ年は、グループ理念体系の再定義や組織の改編、そして従業員のマインドセットを変えることに注力してきました。この3年間における重要な成果は大きく3つあります。

1つ目は、当社グループの国内営業基盤を一元化したH.U.フロンティアの設立による成果です。以前は1つの医療機関に対して、エスアールエル、富士レビオ、日本ステリ等のグループ企業が個別に営業活動を行っている状況でした。新会社の設立によりバリューチェーンがさらに広がり、グループ各社が保有する多様な製品・サービスを顧客のニーズに応じて組み合わせ、総合的なソリューションが提供できるようになりました。今後も、複数の製品・サービスを包括的に提供することで、製品・サービスの付加価値と競争力を高め、安定的な収益の確保につなげていきます。営業基盤を一元化した効果は、人材育成の面にも表れています。例えば昨年は、エスアールエル出身の営業職がDMR（臨床検査薬

情報担当者）*2の認定試験を受験し、受験者の多くが資格保有者になって活躍しています。自身の出身会社にとらわれず、当社グループの価値観・行動様式を現場で実践するために、自己の能力を高めようとするマインドが定着しつつあると感じています。

2つ目は、社外との連携の進展による成果です。これまでの当社グループは、自前主義へのこだわりが強く、成長や効率化のチャンスを十分に活かしきれていないと感じていました。その反省から、当社グループのコアコンピタンスを見極めた上で、社外との連携を積極的に進めています。2022年には、医薬品卸最大手のメディパルホールディングスと物流合弁会社メディスケットを設立し、協業を通じて物流機能の効率化を推進したシェアリング・ロジスティクスを実現しています。自前の物流が常識だった業界慣習を打破した、この画期的な共同配送モデルによって、両社の物流コストをミニマイズするだけでなく、CO_2排出量の削減にも貢献しています。また、アカデミアやスタートアップとの連携を通じた、積極的なオープンイノベーションにも取り組んでいます。H.U.グループ中央研究所では現在、多くの共同研究プロジェクト

が組まれ、イノベーションの創出に挑んでいます。研究テーマの社会実装を目指す大学や研究機関にとって、当社グループの臨床検査技術・ノウハウは非常に魅力があり、引き合いも増えています。

そして3つ目は、IVD事業において今後さらなる成長を目指すために行った海外企業2社のM&Aによる成果です。2022年7月に、アルツハイマー病をはじめとする神経疾患関連領域に特化したバイオテクノロジー企業ADx社を買収し、同じく11月には、富士レビオとともに超・高感度検出技術を用いた診断薬プラットフォームの開発を進めてきたFluxus社が、当社グループに加わっています。これらのM&Aによって、IVD事業の成長ドライバーである研究開発力の強化とグローバル戦略の加速が見込め、競争優位性をより高めていけると考えています。

＊2 臨床検査薬に関する医療情報を、臨床検査技師などの医療関係者に提供し、臨床検査薬の適正な使用と普及を図ると同時に、臨床検査薬の有効性・安全性に関する医療現場からの情報をフィードバックすることを任務とする業界資格

コロナ禍がもたらした業績への影響。今後は、ベース事業のさらなる強化に重点を置き、再び成長軌道を目指します

さまざまな医療ニーズに応える多様な事業を展開している当社グループにとって、新型コロナウイルス感染症が業績に与えた影響は、極めて大きかったと言えます。その影響には、プラスとマイナスの両面があったと捉えています。

まず、世界的な規模で感染が拡大した2020年度から2021年度までの2年間は、新型コロナウイルス関連のさまざまな検査製品・サービスの提供を拡充したことで、売上高・利益ともに大きく伸長しました。これがプラスの側面です。新たに生じた検査ニーズに対して、当社グループがアドバンテージを得た理由は、2002年に海外で流行したSARS（重症急性呼吸器症候群）やジカ熱に危機意識を持ち、社内で検査試薬の研究に着手していた先達の方々による、技術やノウハウの蓄積があったからです。2020年1月、国内で初めて新型コロナウイルスへの感染者が確認されたことを受け、当社グループは検査試薬の開発を急ピッチで進めました。当時、この新しい感染症の原因ウイルスをゲノム解析した結果、2002年に発生したSARSの塩基配列とほぼ同じであることを突き止めました。つまり、約17年前に樹立していた抗体の一部を利用できるとわかったのです。同年5月には国内初となる迅速抗原検査キットを、6月には世界に先駆けて高感度抗原定量検査試薬をリリースできた背景には、このような経緯がありました。これらの取り組みが評価され、全国の主要な空港検疫所においてPCR検査を含めた包括的な検査サポートを提供するなど社会活動に大きく貢献しました。こうした未知の感染症に対して、いち早く受け入れるための検査体制の整備や、検査試薬・検査機器を中心とした供給体制を迅速に構築することは、H.U.グループの存在意義の一つだと自覚しています。

一方、コロナ禍がもたらしたマイナスの影響は、外来患者の受診抑制をはじめとした生活者の行動変容や、コロナ病床の確保による入院患者数の減少などによる既存ベース事業の落ち込みです。新型コロナウイルス感染拡大前の2019年度と比べて、従来からのベース事業は十分に回復できていません。また、2020年度から2021年度に伸長した新型コロナウイルス関連検査・関連製品の売上高も、その後は減少に転じています。これらの要因が重なり、2022年度は減収減益となりました。コロナ禍の3年間においても各事業の収益基盤の強化に取り組んできましたが、今後はさらに中長期的な成長に向けた取り組みを加速させる必要があります。

2023年度は、従来からのベース事業の強化に重点を置き、再び成長させていくタイミングだと考えています。受託臨床検査市場では少子高齢化の進展に伴って、従来の検査サービスがより簡易的な方向に移行する可能性があるとみています。したがって、LTS事業では、マーケットシェアを維持しながら、つねに新しい検査項目を創出する必要があります。特に先端医療領域における検査項目の拡充は必須であり、研究開発活動への経営資源の投入を継続していきます。IVD事業においても同様に、つねに新しい検査試薬の研究開発・製品化が不可欠です。国内のルミパルス®で実績を積み、CDMO（受託開発製造）ビジネスに展開するサイクルを早めながら、検査試薬の項目ラインアップをグローバルに拡大していきます。

「2022年度キックオフミーティング・年間表彰 表彰式」（2023年6月）

社会からの期待を糧に、ヘルスケア領域のイノベーターとして、サステナブルで健康な未来を実現していきます

当社グループが将来にわたって企業価値を高めていくには、無形資産が欠かせない要素であり、特に、知的資本と人的資本の潜在的な価値を、最大限に引き出していきたいと考えています。

まず知的資本については、ホールディングスが一元的に管理し、適切な保護とグループでの有効活用に取り組んでいます。LTS事業では、プレシジョン・メディシン*3に欠かせないコンパニオン診断関連検査やゲノム解析など、付加価値の高い検査サービスを提供できる技術と専門スキルの獲得を目指しています。それらを競争優位性の源泉となる知財として、戦略的に活用していく計画です。IVD事業についても、検査試薬の研究開発に一層力を入れ、他社にないOnly Oneとなる高い臨床有用性を有する製品の開発を通じて医療の発展に貢献していきます。また、R&Dの「R」(研究)を強化するため、H.U.グループ中央研究所が、将来のシーズとなる広範な基盤研究を推進しています。知的資本の強化は、社外とのパートナリングの組み方にもポジティブな影響を及ぼします。自社技術を守る特許だけでなく、知的財産を媒体とした共創を活発化すべく、引き続き注力していきます。

一方、人的資本の価値を最大化する仕組みづくりにあたっては、まず現状認識として、終身雇用や年功序列といった日本的な雇用慣行から、根本的に決別せねばならない状況にあると捉えています。また、当社グループでは「会社の力とは、個人の力の総和である」という人事理念を掲げています。この理念に基づいて、個人の能力・スキルを高める新しい人事制度をつくり、2023年度から一部のプログラムをスタートさせ、2024年度から新制度の運用を全面的に開始する予定です。制度設計にあたって最も注力するのは、管理職教育です。まず管理職の評価制度において、管理者に求められる役割や具体的な期待行動を明確化し、その上で、持つべきマインドセットの醸成やプレイヤーからの脱却などを目的に、管理職教育の内容を刷新します。特に重視する点は、部下とのコミュニケーション能力です。日頃のコミュニケーションを疎かにしては、部下の素直な自己開示が引き出せず、組織運営は成り立たないためです。こうした管理職教育の強化以外にも、等級制度、報酬制度などさまざまな制度を見直し、当社グループの次なるフェーズに向け、「自立・自走・自責」のキャリア形成を実践する人材を育てていきたいと考えています。

私が社長に就任してから7年が経過しましたが、グループ一体化経営を実現する鍵は、やはり従業員のマインドセットの変化だと考えます。現状を守る意識が強かった、過去の当社グループを知るOBからも、「驚くほど変わった」と言われるほど、意識改革が進展しました。加えて、この意識改革による日々の取り組みが促進され、近年はESG格付け機関からの評価も急速に上昇しています。だからこそ、社会に対する責務をこれまで以上に果たしてゆかねばならないと、強く意識しています。

当社グループの経営改革は、今後、基盤強化のフェーズから、成長のフェーズに移行していきます。そして社会からの期待を糧に、ヘルスケア領域のイノベーターとして、サステナブルで健康な未来を実現していきます。

*3 患者さまの遺伝子情報などを含む詳細情報をもとに実施する、個別化・最適化された医療

H.U.グループの知財・無形資産

「H.U.ビジネスカレッジ」第2期生

2023年5月に移転した本社の新オフィス

価値創造の歩み

創業から経営統合までの歩み

H.U.グループは、1950年に医薬品の製造・販売を目的に創業した富士臓器製薬（現・富士レビオ）が母体です。1960年代半ばに検査試薬の開発に着手し、当時はまだ信頼性の高い診断方法が存在していなかった梅毒に対して、世界初となる臨床検査薬「梅毒HA抗原」（TPHA）を1966年に発売しました。続いて、同製品で培った「受身（間接）凝集反応」の原理を応用して、自己免疫疾患や感染症関連の検査試薬に関する研究開発を促進。免疫血清分野のリーディングカンパニーに成長しました。1970年からは海外展開を開始し、グローバルなライフサイエンス企業を展望しました。

その後、富士臓器製薬（現・富士レビオ）は、臨床検査薬事業で培った技術を活かして、事業の多角化を図ります。当時、事業の柱であった血液銀行事業を失い、生き残りをかけて別の道を模索する必要がありました。その第一歩となったのが、臨床検査の受託を目的とした新会社「東京スペシアルレファレンスラボラトリー（現・エスアールエル）」の設立です。1970年に事業を開始した同社は、業界では後発企業であったものの、事業を特殊検査の分野に絞ることによって、大学病院や国立病院を中心にシェアを順調に拡大。後に一般検査にまで事業領域を広げ、国内最大の受託臨床検査会社に成長しました。

エスアールエルは1999年には三井物産と共同で、福祉用具レンタル業の「ケアレックス」を設立。2000年には医療器具・材料滅菌サービスを提供する「日本ステリ」を完全子会社化し、エスアールエルの傘下に置きました。

そして2005年、富士レビオとエスアールエルが持株会社のもとで35年ぶりに再統合し、みらかホールディングス株式会社を設立。「常に一歩先を見据えてサイエンス（科学）の応用と展開を図っていきたい」との思いから、「未来（みらい）＋科学（かがく）」の頭文字を取って、社名を「みらか」と名付け、付加価値の高い検査技術とサービスの展開を目指しました。

富士レビオ

2000　医薬品事業を売却

1998　米国セントコア社の診断薬事業部門を買収し、フジレビオ ダイアグノスティックス社（FDI）に商号変更（原材料供給、CDMO事業参入への足掛かり）

1997　検査薬「エスプライン®HBsAg・Ab」を開発、販売開始

1992　全自動化学発光酵素免疫測定システム「ルミパルス®1200」を開発・発売（手技から自動化への転換）

1987　東証1部上場

1983　「富士レビオ」に社名変更、東証2部上場

1977　B型肝炎ウイルスに対するHBs抗原検出用検査薬「セロディア®HBs」を開発、販売開始

1966　診断薬部門に進出。世界初、臨床検査薬「梅毒HA抗原」（TPHA）を開発、販売開始

1964　政府は輸血用血液を献血により確保する決議を採択（民間の血液銀行から公的な献血事業へ方針転換）

1954　血液銀行業務へ進出。輸血用血液の供給を開始

1950　医薬品の製造・販売を目的として、富士臓器製薬を設立

エスアールエル

1970　富士臓器製薬の多角化経営の一環として、東京スペシアルレファレンスラボラトリー設立

1974　染色体検査の受託開始

1982　治験市場に進出

1987　日本で初めての遺伝子検査ラボラトリーを開設
アジアで初めてCAP（米国臨床病理医協会）の認定取得

1989　「エスアールエル」に社名変更

1990　東証2部上場

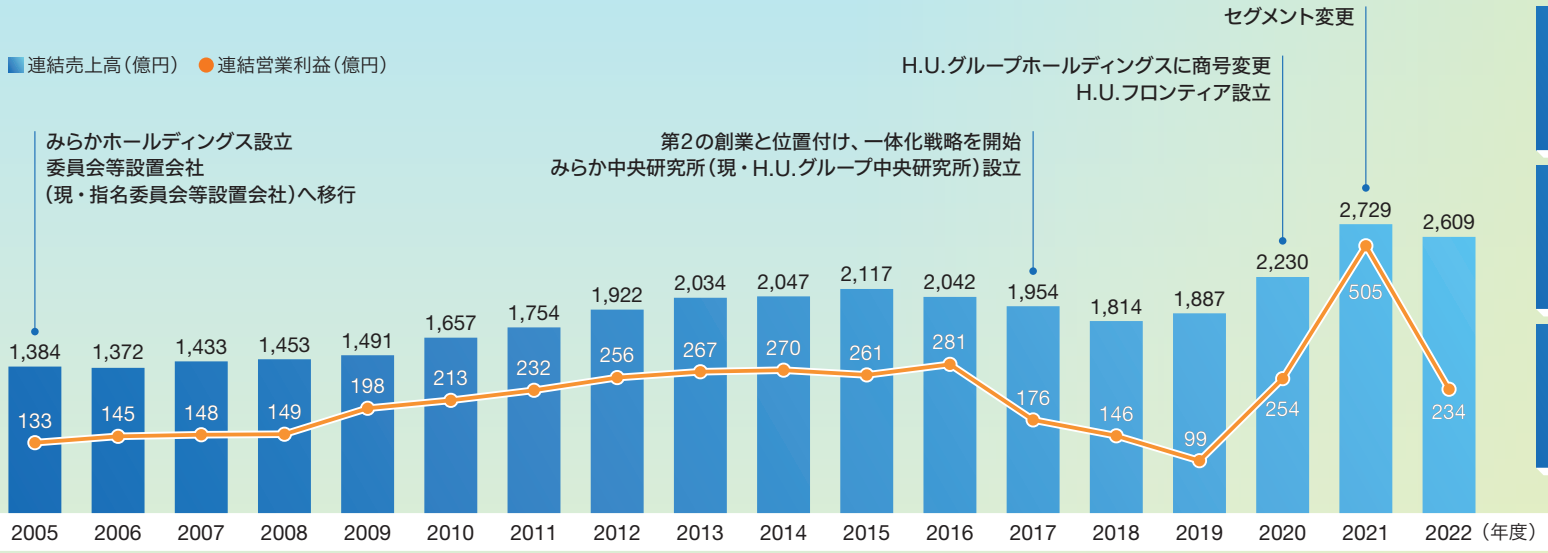
1997　エスアールエル・メディサーチ設立

1999　三井物産と共同で福祉用具レンタル業（ケアレックス）設立

2000　環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証取得
滅菌事業（日本ステリ）への経営参入

2001　東証1部上場

2005
富士レビオとエスアールエルの経営統合により、みらかホールディングスを設立



H.U.グループ中央研究所により、グループのR&Dリソースを有機的に連携し、開発から実証、製品化までのサイクルを早期化。社外との協業を強化し最先端技術の事業化を推進。

幅広いバリューチェーンを活かして、医療機関が抱える課題をワンストップで解決する営業統合会社H.U.フロンティアを設立。市場・製品・技術に関する情報共有基盤を構築。

グループ全体を意識した発想や、業界慣習にとらわれないイノベーションの創出に向けて、業務改革やインフラ整備を促進。組織の枠組みを超えた連携を生み出す施策を相次いで実施。

「第2の創業」H.U.グループホールディングスを設立

2000年から2010年代の受託臨床検査業界は、医療を支える重要なインフラとして社会的な役割を確立する一方、医療費の抑制などに伴って市場の成長は鈍化し、また、少子高齢化に伴う社会保障費の増加や、健康寿命の延伸につながる個別化医療の進展、先端医療ニーズの高まりなどにより、その事業環境は大きく変化していきました。

そこで当社グループは、これらの変化を変革の機会と捉え、2017年を「第2の創業」と位置付けて抜本的な構造改革に着手。検査試薬メーカーと臨床検査センターが一体となって大きなシナジーを創出できる、他に類を見ないビジネスモデルを構想し、人材、R&D、自動化設備など、さらなる成長に向けた投資を積極的に推し進めてきました。加えて、グループ一体化戦略の基盤を確立するべく、グループ内取引を推進。エスアールエルの各ラボラトリーなどにルミパルス®*を導入することで、これまで以上にLTS事業とIVD事業の連携を強化するとともに、当社グループが生み出すキャッシュ・フローの創出力を高めました。さらに、主要な事業会社の間接部門を集約し、グループ内で人材の流動化を促進する制度や社内規程の統一などを実行してきました。

2020年には、主要3社間で進めてきた共通基盤の整備など、主な改革の施策が結実したことを受け、H.U.グループホールディングスへの社名変更を実施しました。この名称変更によって、医療領域からヘルスケア領域への事業拡大を志向する経営方針とグループの新たなミッション・ビジョンを社内外に示しました。同じく2020年には、グループ全体のR&D組織を束ねる統括本部を設置。各事業が保有していたリソースを有機的に連携し、イノベーションの創出を促すための体制を構築しました。また、コーポレートR&D機能であるH.U.グループ中央研究所では、中長期的な成長に寄与する基礎研究活動を強化しています。さらに、同年10月にはグループ各社の営業機能を集約したH.U.フロンティアを設立し、医療機関の課題に応じたさまざまな製品・サービスをワンストップで提供することで、顧客提供価値の最大化を目指しています。

2021年には、事業セグメントをLTS（検査・関連サービス事業）、IVD（臨床検査薬事業）、HS（ヘルスケア関連サービス事業）の3つに変更し、それぞれの事業基盤の強化と、成長の加速化に取り組んでいます。なお、東京都あきる野市で建設を進めていた、世界最大規模となる臨床検査ラボを含む複合施設「H.U. Bioness Complex」は、2023年5月に全面稼働を開始しました。従来の八王子ラボラトリーの各施設や基幹システムを刷新し、自動化ラインの24時間稼働体制などにより、業務の効率化と固定費の削減を見込んでいます。また、ゲノム医療や再生医療など、次世代医療を支える検査技術の創出を担う研究拠点としての役割も担っています。

＊ 富士レビオの試薬を用いて、免疫測定にかかる工数の大部分を自動化できる、同社独自の検査装置

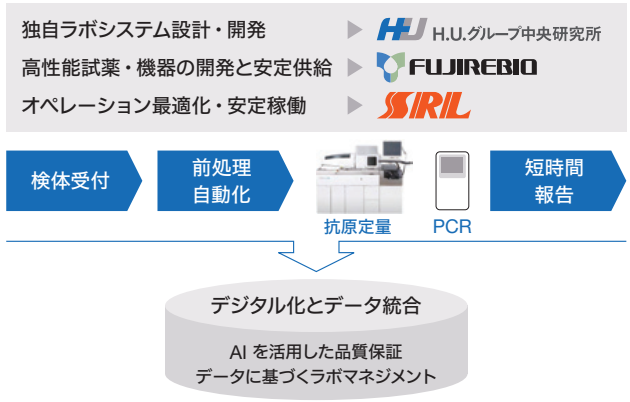
価値創造の事例

COVID-19パンデミック収束に向けて、グループの総合力を発揮

新型コロナウイルス感染症に対して、当社グループがこれまで培ってきた技術やノウハウを最大限に活用し、2020年春、他社に先駆けてPCR検査体制の構築と抗原検査試薬の開発に成功しました。その後も唾液検体による利便性の向上や、インフルエンザウイルスとの同時測定検査キットの開発など、世界的なパンデミックに立ち向かう人々を支えてきました。

また、高感度抗原定量検査とPCR検査法の知見を有機的に結合した、短時間に大量のスクリーニング検査を可能にする「パンデミック対応Dx検査システム」の開発にも成功し、空港検疫や各種イベント・大規模スクリーニング事業など、大量かつ安定的な検査を必要とするさまざまな場面で広く活用され、社会・経済活動の再開に重要な役割を果たしました。

パンデミック対応Dx検査システム



H.U. Bioness Complexの全面稼働で、新たな価値創造ステージへ

H.U. Bioness Complexは、東京ドーム2.7個分に相当する約3万7千坪の敷地にR&D棟と検査ラボなどを備える、当社グループの中核施設です。世界最大規模となるこの施設では、ITや人工知能の活用によりヒューマンエラーを防ぐことで、検査の高品質化と効率性の両立を実現しています。また、自動化ラインの24時間稼働体制などにより、最大で従来施設の倍以上となる検査を処理する能力を有しています。

R&D棟には各事業会社の研究者が集結し、人の命に寄り添う価値創造の拠点として、積極的な人材交流の実現とオープンイノベーションが創出できる環境となっています。同時に、H.U.グループ中央研究所のミッションであるライフサイエンス領域の基礎研究と、研究成果の事業化を推進するイノベーション拠点としても機能しています。

「検査を止めない」という社会的な使命を果たすため、BCP対応として免震・耐震構造に加え、非常用発電機や受水槽を設置し、大規模災害時にも3日間の検査継続が可能な体制を構築しています。また、従来は閉ざされた印象が強かった検査ラボのイメージを開かれたものに転換すべく、医療機関や教育機関、地域住民など幅広いステークホルダーの皆さまを対象とした施設見学を実施しています。

今後は、同施設に関西、福岡を加えた3拠点を中心に全国の検査体制の再構築を加速させ、唯一無二のポジション確立に向けた取り組みを、より一層推し進めていきます。

H.U. Bioness Complexラボ棟（左）とR&D棟（右）

2023年度 R&D成果報告会

Technology Day 2022

AkirunoCube さくら祭り2023

H.U. Family Day @AkirunoCube

パフォーマンスハイライト

2022年度の業績

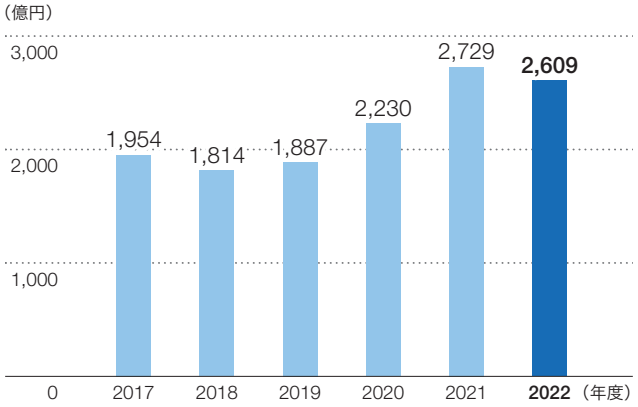
2022年度の連結売上高は2,609億円（前期比4.4%減）となりました。セグメント別では、LTS事業でがんゲノムをはじめとした遺伝子関連検査を含むベース事業が伸長したものの、PCR検査や空港検疫所における検査サポート等の新型コロナウイルス関連検査売上が減少したことが、主な減収要因となりました。一方、IVD事業では新型コロナウイルス関連製品の売上高が微減となったものの、為替の影響を含めたベース事業が伸長したことによって増収となっています。

連結営業利益については、LTS事業でのH.U. Bioness Complexの稼働に伴う一時費用とランニングコストの増加、PCR検査を中心とした診療報酬改定の影響などで減益となり、234億円（前期比53.7%減）となりました。経常利益については、主に営業利益の減少により220億円（前期比53.6%減）、当期純利益は、特別利益として固定資産売却益があったものの、主に経常利益の減少により157億円（前期比47.0%減）となりました。これらの結果として、ROEは前年度から12.4ポイント低下し10.8%となりました。

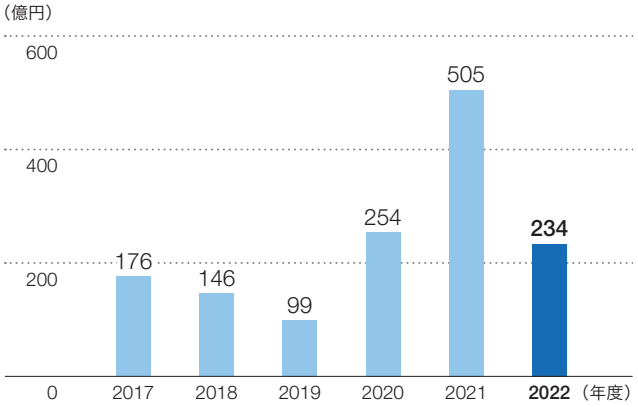
一方、営業活動により獲得したキャッシュ・フローは325億円（前期比41.1%減）となりました。2020年度～2022年度の3年間では、累計で1,234億円の営業キャッシュ・フローを生み出しており、うち780億円はLTS事業を中心とした設備投資に充てました。加えてIVD事業などの買収等によるキャッシュアウトがあり、フリー・キャッシュ・フローは3年累計で346億円となりました。本中期経営計画の目標は、5年間の累計で営業キャッシュ・フロー1,500億円、フリー・キャッシュ・フロー500億円ですが、残り2年間での達成は可能なレベルだと考えています。

連結経営指標

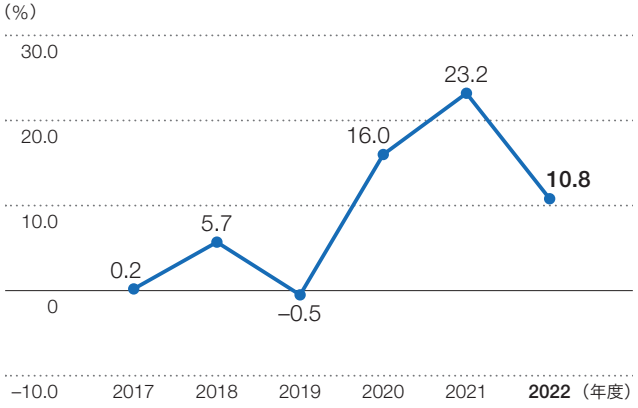
売上高



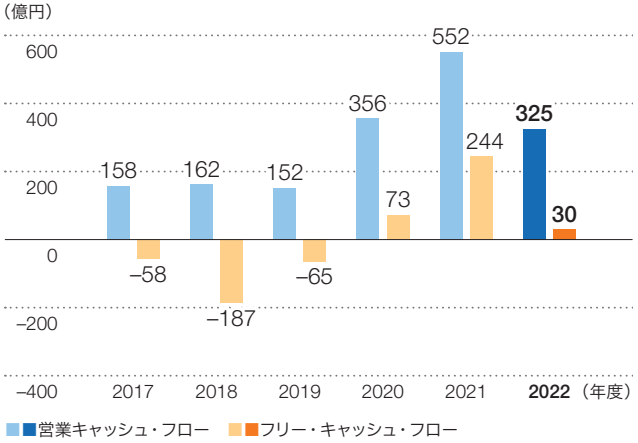
営業利益



自己資本当期純利益率（ROE）



キャッシュ・フロー



財務指標

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	(百万円)	195,400	181,415	188,712	223,016	272,944	**260,908**
EBITDA*	(百万円)	27,287	24,353	21,270	37,887	65,118	**43,076**
営業利益	(百万円)	17,648	14,648	9,939	25,392	50,490	**23,381**
経常利益	(百万円)	16,567	11,524	6,468	25,458	47,422	**22,010**
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	(百万円)	257	6,386	–516	17,468	29,599	**15,676**
総資産	(百万円)	176,068	201,234	219,403	252,751	286,587	**297,924**
純資産	(百万円)	113,225	112,973	103,228	115,298	140,178	**150,047**
ネットキャッシュ	(百万円)	16,144	–13,187	–29,156	–22,769	–10,841	**–19,514**
営業キャッシュ・フロー	(百万円)	15,767	16,244	15,229	35,588	55,229	**32,535**
投資キャッシュ・フロー	(百万円)	–21,552	–34,902	–21,761	–28,273	–30,862	**–29,583**
財務キャッシュ・フロー	(百万円)	–9,635	31,973	8,234	–1,566	–21,725	**–5,757**
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	20,444	33,688	36,226	42,950	46,479	**44,185**
売上高営業利益率	(%)	9.0	8.1	5.3	11.4	18.5	**9.0**
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	0.2	5.7	–0.5	16.0	23.2	**10.8**
総資産経常利益率(ROA)	(%)	8.5	6.1	3.1	10.8	17.6	**7.5**
投下資本利益率(ROIC)	(%)	7.2	6.3	3.7	8.7	15.4	**7.0**
自己資本比率	(%)	64.2	56.0	47.0	45.6	48.9	**50.3**
1株当たり当期純利益又は当期純損失(EPS)	(円)	4.51	111.94	–9.06	306.38	519.55	**275.52**
1株当たり純資産(BPS)	(円)	1,979.78	1,980.27	1,809.18	2,020.01	2,463.33	**2,635.26**
研究開発費	(百万円)	5,365	5,937	5,514	5,944	7,281	**9,556**
設備投資額	(百万円)	26,221	17,768	18,833	27,375	41,654	**22,558**
減価償却費	(百万円)	7,842	8,692	10,432	12,091	14,527	**19,491**
配当性向(連結)	(%)	2,882.5	116.1	—	47.1	24.1	**45.4**
1株当たり配当金	(円)	130	130	130	144	125	**125**
期末発行済株式数	(株)	57,334,183	57,361,385	57,387,861	57,416,407	57,446,657	**57,471,867**
期末自己株式数	(株)	253,080	404,381	408,064	389,287	569,941	**561,968**

＊ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

非財務指標

				2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
環境		温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1+2+3)*1	(t-CO_2)	370,809	388,459	364,653	478,054	497,811	**530,672**
		Scope 1	(t-CO_2)	11,221	10,712	11,162	13,199	13,880	**13,418**
		Scope 2	(t-CO_2)	24,912	22,822	22,088	26,295	27,571	**32,641**
		Scope 3*2	(t-CO_2)	334,676	354,925	331,403	438,560	456,360	**484,614**
		エネルギー使用量*3	(GJ)	692,643	661,788	672,231	841,186	977,461	**1,062,611**
		電気使用量*3	(GJ)	501,821	481,095	484,820	620,826	740,279	**829,542**
		ガソリン使用量*3	(GJ)	87,042	86,654	92,596	111,830	112,362	**95,990**
		廃棄物発生量	(t)	3,467	3,581	3,494	3,452	3,755	**4,026**
		廃プラスチックリサイクル率*4	(%)	66	68	71	74	76	**86**
		取水量	(千m^3)	392	374	399	392	390	**420**
		CDP気候変動スコア*5	—	F	F	C	C	A–	**A–**
社会	取引先	リスクアセスメント実施数*6	(社)	—	—	89	33	23	**85**
		リスクアセスメント実施率*6	(%)	—	—	100	54.1	88.5	**100**
		サプライヤーにおける児童労働の報告件数	(件)	0	0	0	0	0	**0**
		サプライヤーにおける強制労働の報告件数	(件)	0	0	0	0	0	**0**
	従業員*7	平均年齢	(歳)	42.9	42.5	40.0	41.2	41.9	**42.1**
		平均雇用年数(男性/女性)	(年)	14.2/10.6	14.3/11.1	13.0/10.0	13.5/11.2	13.0/11.3	**13.6/11.8**
		男女比率(男性:女性)	(%)	63:37	64:36	57:43	55:45	56:44	**55:45**
		女性管理職比率*8	(%)	—	—	—	16.8	18.6	**20.2**
		日本	(%)	11.8	14.1	14.2	13.4	12.2	**14.7**
		新卒における女性の採用比率	(%)	57.6	62.6	69.8	64.2	45.3	**52.8**
		出産・育児休暇後の復職率	(%)	100	90.6	97.0	97.9	98.8	**99.1**
		月平均所定外労働時間	(時間)	21.5	19.0	21.0	16.9	20.4	**16.0**

対象範囲
環境：2019年度までは内部統制評価の対象となる日本のグループ会社、2020年度以降は内部統制評価の対象となる日本・海外のグループ会社の実績を集計
社会：2018年度までは主要3社、2019年度は内部統制評価の対象となる日本のグループ会社、2020年度以降は内部統制評価の対象となる日本・海外のグループ会社の実績を集計

*1 環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」の係数をもとに算出
*2 GHGプロトコルに基づくスコープ3の項目に従い、対象項目について算出
*3 原油換算値にて算出
*4 日本国内に特化した項目
*5 2019年度より回答開始
*6 対象各社の売上カバー率80%の取引先を対象に実施
*7 正社員
*8 課長以上

中期経営計画

中期経営計画「H.U.2025～Hiyaku（飛躍）& United～」の進捗

H.U.グループは、将来における飛躍的かつ持続的な成長に向けて、2020年度から2024年度までの期間において中期経営計画「H.U.2025～Hiyaku（飛躍）& United～」を推進しています。2022年度までの3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大が当初の想定を大幅に上回り、かつ長期化する中、当社グループ一丸となって検査サービス・製品を提供したことで、業績への大きな貢献がありました。一方、本中期経営計画の最重要施策と位置付けているH.U. Bioness Complexの取り組みについては、一部計画が後ろ倒しになったものの、2023年5月より全面稼働を開始しています。

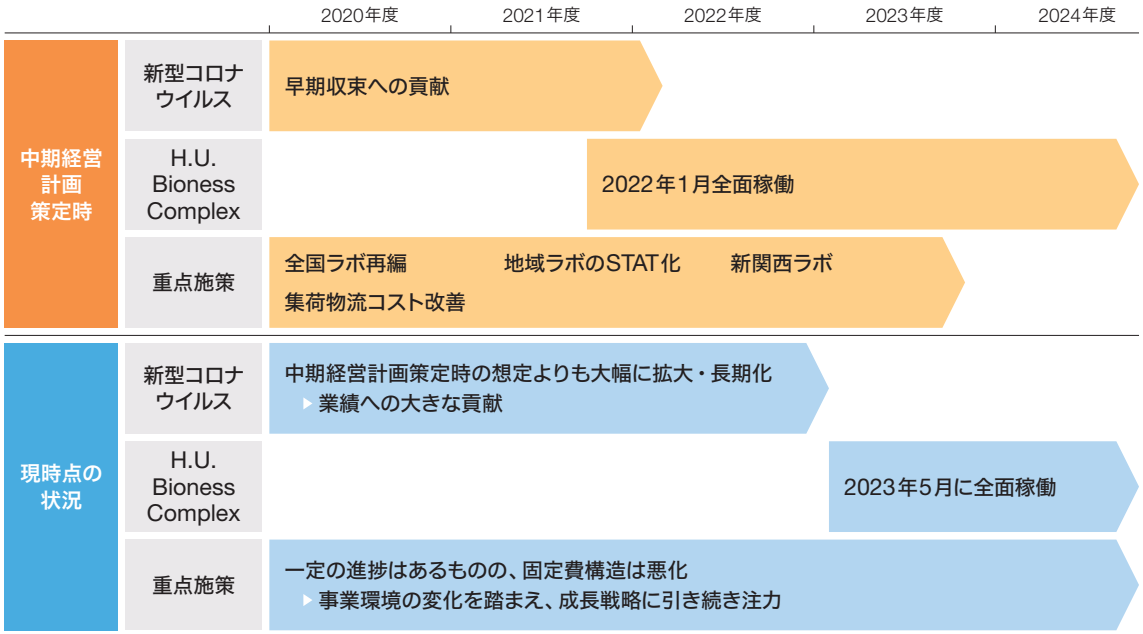
本中期経営計画では、以下の4つの重要施策に注力しています。

1つ目は、H.U. Bioness Complexの安定稼働と自動化による原価低減です。一般検査は全自動化と24時間稼働による大量処理、特殊検査は最先端の検査項目に対応しつつ、AI技術やロボティクス等の導入で徹底した業務効率化を追求します。

2つ目は、LTS事業における収益性の改善です。福岡県福岡市に移転リニューアルしたSRL Advanced Lab. FMA、東京都あきる野市のH.U. Bioness Complexに加えて、2026年度には京都府亀岡市に新関西ラボの開設を予定しており、この3拠点を中心に検査を集約し、安定的な検査体制の構築と収益性の改善に取り組みます。また、メディパルホールディングスとのシェアリング・ロジスティクスの構築や、グループ内の集荷機能および拠点の統合によって、集荷・物流に係るコストの最適化を図っています。

3つ目は、グループ一体化戦略の推進です。当社は2020年10月にエスアールエル、富士レビオ、日本ステリの国内営業・マーケティング部門を統合したH.U.フロンティアを設立しています。同社を通じて、臨床検査サービス、臨床検査薬の製造・販売、滅菌サービスなどの幅広い事業をカバーする総合的なソリューションを提供し、さまざまな顧客ニーズに対応するとともに、顧客提供価値の最大化を追求していきます。加えて、グループの内販推進によるキャッシュ・フローの改善と、グループ内R&D機能の統合

中期経営計画の進捗状況



中期経営計画の重要施策

1. H.U. Bioness Complexの安定稼働と自動化による原価低減
2. LTS事業における収益性の改善
3. グループ一体化戦略の推進
   （グループ営業統合／グループ内販拡大／R&Dの強化）
4. IVD事業におけるCDMO事業の拡大

2022年度実績と中期経営計画数値目標

	2022年度実績	2024年度目標
連結売上高CAGR	11.4%*1	6%以上
連結営業利益率	9.0%	10%以上
ROE	10.8%	12%以上

	2020～2022年度（累計実績）	2020～2024年度（累計目標）
営業キャッシュ・フロー	1,234億円	1,500億円以上
フリー・キャッシュ・フロー	346億円	500億円以上

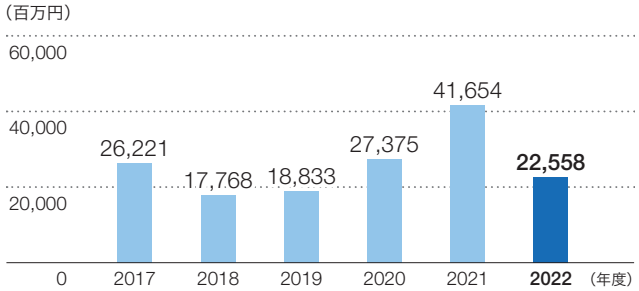
＊1 対2019年度CAGR

による機動的な技術の導入・開発を加速します。

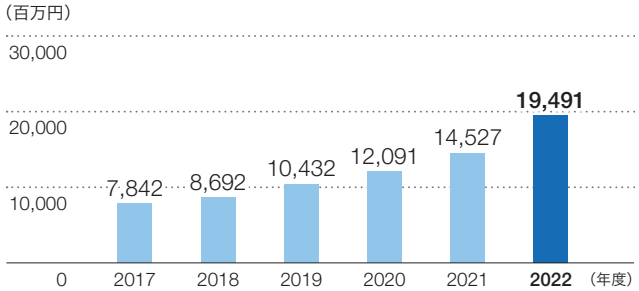
そして4つ目が、IVD事業におけるCDMO事業の拡大です。グローバルでの成長を実現すべく、IVD事業の強みである免疫分野の良質な原材料や試薬開発技術、およびLTS事業でのルミパルス®製品の採用実績を背景とした高い信頼性と評価を活用し、引き続きCDMO事業の強化・拡大を図っていきます。

足元では新型コロナウイルス感染症の収束に伴う検査需要の減少、H.U. Bioness Complexの稼働に伴う関連費用の発生、恒常的な固定費の増加などがみられますが、4つの重要施策は着実に進捗しています。引き続き、本中期経営計画の最終年度である2024年度の定量目標を達成すべく、事業環境の変化を踏まえながら、成長戦略の実行に注力していきます。

設備投資額



減価償却費



ソーシャルファイナンスの実施

2023年5月より稼働を開始したH.U. Bioness Complexで使用する検査機器・ITシステムの導入、検査の質的向上、および革新的技術の確立に向けたR&Dに投入する資金調達を目的として、2019年10月にソーシャルボンド(無担保社債)を発行しました。また、2020年3月には、SDGsソーシャルローン*2による長期借入を実施しています。

なお、2022年度の調達資金の充当状況、アウトプット・アウトカムのレポーティングについては、下図のとおりです。

*2 社会課題の解決に資する事業や、SDGsの達成・貢献を目指す取り組みに、使途が限定された資金調達方法

ソーシャルファイナンス・レポーティング

▶ 調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額(社債およびローンから諸費用を除いた金額)	24,923
2019年度～2022年度における支出(実績)	
H.U. Bioness Complex	
システム	15,334
機器	8,590
研究開発	999
小計	24,923
2022年度末の残高	0

▶ アウトプット・レポーティング

H.U. Bioness Complexで新たに導入した機器・ITシステム(2022年度稼働まで)

	投資額(百万円)
受付機器	923
検査機器	2,179
中央検体保管庫	1,118
ソフトウェア	13,259
その他機器	440

実際に投資した研究開発の概要

- 新型コロナウイルス検査への対応および次パンデミックに備えた各種技術の研究開発
- 検査自動化・機械化・デジタル化推進の研究開発
- 医療情報を活用した新規AI技術の研究開発
- 先端医療に必要となる新規モダリティ(マイクロバイオーム、エクソソームなど)に関する研究開発
- 再生医療関連技術の研究開発
- 次世代Omics解析・ロングリード等次世代ゲノム解析技術に関する研究開発
- ゲノム診断プラットフォーム構築のための研究開発
- オープンイノベーション強化

▶ アウトカム指標(研究開発)

研究開発の進捗状況

発表した論文・学会発表数	・学会発表　31件(国内外)
研究に関わる契約数	・グループ内契約　12件 ・外部委受託契約　37件 ・新規共同研究契約　12件 ・新規秘密保持契約　32件
特許出願数	・7件(国内新規出願)

実用化につながった事例

- 国の依頼に基づく新型コロナウイルス検査の変異体モニタリングのための各種技術開発・導入・実装を継続。安定的な新型コロナウイルスのゲノム解析体制を構築し、エスアールエルとともに35,000件を超える測定を継続実施した。
- 機械化・AI化・デジタル化・デバイス化などの技術を用いて、LTS事業の効率化・生産性向上の支援を推進した。またLTS事業において大量に消費されるプラスチック類などについて、SDGs観点から環境負荷の低い試薬選択やデバイス化の支援も進めた。

CFOメッセージ

執行役 兼 CFO
村上 敦子

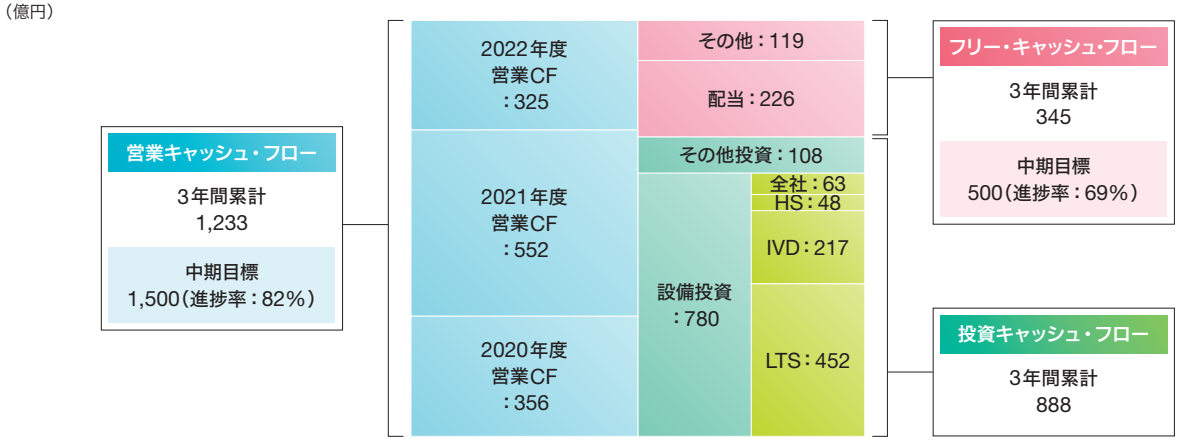
キャッシュ・フロー重視の考え方を社内に根付かせながら、よりリターンを重視した投資、資本コストを意識した経営を推進しています。投資基準のハードル・レートを見直し、リターンの高い投資を選別します。LTS事業を中心に収益性を改善し、5年間の累計キャッシュ・フロー目標の達成を目指します。

資本コストを上回るリターンの創出による、中長期的な企業価値の向上を、グループ一丸となって追求します

当社はグループ一体経営の視点から、CFOが経理財務とプロキュアメント、法務、および広報/サステナビリティなどを統括する組織体制を敷いています。個別事業の運営に欠かせない調達コストの削減や在庫最適化の支援なども、CFOが担うマネジメントの範疇になります。各事業の目的や効果を踏まえた調達業務の改善や、仕入先におけるサステナビリティ・リスクへの対応策までを統括し、コスト削減やリスクの低減に努めています。その一例として、製造・販売・在庫の持ち方を横断的に見直すなど、サプライチェーン全体の最適化によってCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）を短縮、キャッシュ・フローの改善を図っています。

このようにキャッシュ・フロー重視の考え方を社内に根付かせながら、資本コストを意識した経営を推進しています。その中でCFOが果たすべき役割の一つは、個々の投資計画が、十分な利益を生み出すものなのかを見極めることであり、その指標として、WACC（加重平均資本コスト）と連動したハードル・レートを設け、投資判断を行っています。売上や利益水準だけでなく、資本コストをより意識した投資を促すとともに、WACCを上回るリターンの創出による中長期的な企業価値向上をグループ全体として追求しています。2023年2月には、市場環境の変化を考慮し投資基準となる

2020年度～2022年度（3年間）累計キャッシュ・フロー（キャピタルアロケーション）



ハードル・レートを見直し、従来よりも高いリターンが期待できる投資計画を策定しています。なお、案件ごとの投資判断は、投資委員会が行っています。本委員会は、経営管理と経営企画、経理財務、プロキュアメントなど、複数の本部メンバーで構成されており、投資案件ごとの妥当性や論点を整理し、事前審査機能の強化を図るとともに、投資実行後のモニタリングも実施しています。

重要指標であるキャッシュ・フローは、順調に推移。事業領域ごとの重要施策を推進し、収益力をより高めていきます

本中期経営計画における財務戦略は、営業キャッシュ・フローの安定的な創出と、中長期的な健全な財務基盤の強化に重点を置いています。CCCの改善も、営業キャッシュ・フローの創出に向けた施策の一つです。そして本中期経営計画では、5年間の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500億円以上を目標に掲げています。キャッシュ・フローを正しく評価するには、単年ではなく複数年での実績をみる方がより適切と考えています。P19の図に示したのは、2020年度から2022年度までの営業キャッシュ・フローとフリー・キャッシュ・フローの累計実績です。目標に対する進捗率からもおわかりいただけるように、全体として順調に推移していると評価しています。

キャッシュの源泉は、言うまでもなく事業活動から得られる利益であり、優先すべきは収益性の改善です。特に、LTS事業の収益性の底上げは最重要課題と言えます。2023年5月に、H.U. Bioness Complexが全面稼働しました。2023年度において一般検査での関連費用の増加と発現効果の遅延が懸念されるものの、2024年度以降一定の原価低減効果が得られると見込んでいます。また、特殊検査においても先端設備とAI技術の投入により業務の効率化を図っています。さらに、地域ラボが担っていた検査業務の集約、集荷・物流に係るコスト低減などに努めることで、効率化効果を推進していきます。

一方、IVD事業は成長セグメントと位置付け、当社ならではの技術力をフルに発揮できるCDMO（受託開発製造）ビジネスの拡大に注力しており、また、今後需要が見込まれるアルツハイマー病検査市場においてもプレゼンス向上のための取り組みを推進していきます。その他、製造プロセスの工夫や、在庫最適化によるCCCの短縮などでも、資産効率性の改善に貢献しています。なお、2022年度に実行したADx社とFluxus社の2つの大きな買収は、中長期の成長に向けた財務戦略にも合致するM&A案件であり、今後さらなる成長を加速させていきます。

そしてHS事業は、医療・福祉の現場が直面する課題を的確に捉えたソリューションを提供しています。引き続き長期的な潮流を見据えて、第3の柱として成長を後押ししていきます。

当社は中長期的な成長投資と同様に、株主還元も重視しています。DOE（連結自己資本配当率）6%レベルを目指し、その上でキャッシュ・フローの状況、財務基盤の健全性などを総合的に勘案し、安定的かつ継続的な配当を実施していきます。また、サステナビリティへの対応がより重要視される中、今後は非財務面の効果も、企業価値向上の観点として大きな意味を持つと考えています。役員報酬制度とサステナビリティ指標の連動など、経営としても長期的なサステナビリティへのコミットを今後も強めていきます。

最後に、CFOが担うべきもう一つの重要な役割は、株主・投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションだと考えています。

コミュニケーションの場であるIR・SR面談において、株主・投資家の皆さまからさまざまな貴重なご意見をいただき、それを経営に反映させていくことを今後も実現していきます。

財務規律

	2020年度（実績）	2021年度（実績）	2022年度（実績）	2024年度（目標）
（リース債務を除く）純有利子負債/EBITDA倍率（倍）	0.6倍	0.17倍	0.45倍	1.3倍以下*（本中計期間中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）	45.6%	48.9%	50.3%	40%以上

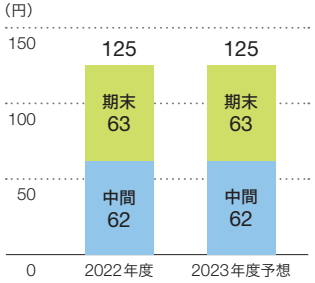
＊ 2024年度

株主還元について

基本方針　主たる配当のKPIとして連結自己資本配当率（DOE）6%レベルを目指し、その上でキャッシュ・フロー、中長期的に健全な財務基盤の維持などを総合的に勘案し、安定的かつ継続的な配当を実施する

- 2022年度期末の1株当たり配当金は63円（年間125円）
- 2023年度予想も同じく125円とする、DOEは約5%
- （ご参考）配当性向2022年度：約46%、2023年度：約119%（予想）

1株当たり配当金



サステナビリティ・マネジメント

基本的な考え方

ヘルスケアにおける新しい価値の創造を目指すH.U.グループにとっては、事業を通じて健康で豊かな社会の実現に貢献することが最も大きな使命であり、サステナビリティの根幹でもあります。サステナビリティを実現する道筋は、当社グループの理念体系「Mission」「Vision」「価値観・行動様式」に基づいた企業活動を実践することだと捉えています。また、一つひとつの活動の集積によって、ステークホルダーとの良好な関係の構築にもつながっていくと考えます。

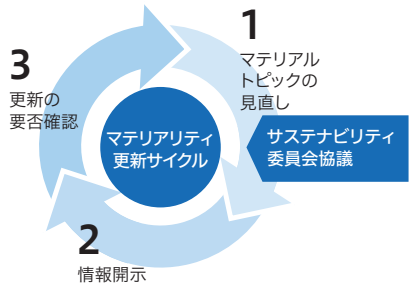
サステナブルな経営を推進するために、当社グループではマテリアリティ（重要課題）の定義を中期的な企業価値の創造に影響を与える要素とし、マテリアリティを特定しています。マテリアリティの定義の対象には、ESGの観点だけでなく、顧客資産、知的財産やブランドなどの無形資産全般を含めています。特定したマテリアリティは、課題への取り組みの進捗やビジネス環境の変化などを踏まえて、毎年、H.U.グループ サステナビリティ委員会にてレビューとアップデートを実施しています。2023年4月には、持続的な成長を図るためにこれまで以上に人材開発・育成に注力することが重要と判断し、「人材開発・育成」をマテリアリティに追加する改定を行いました。

H.U.グループのマテリアリティ（2023年4月改定）

基盤	ESG	項目	マテリアリティ
事業の成長基盤に関するマテリアリティ			▸ ブランドマネジメント ▸ 知的財産/イノベーション ▸ 精度管理/品質 ▸ カスタマーリレーション
事業・経営基盤に関するマテリアリティ	E	環境	▸ 気候変動 ▸ 循環型社会
	S	人的資本	▸ 人権 ▸ ダイバーシティ ▸ 働きやすい職場環境 ▸ 健康増進 ▸ 人材開発・育成
		サプライチェーン	▸ サステナブル調達
		BCP	▸ レジリエンス
		コミュニケーション	▸ 全てのステークホルダーとの関係性
	G	ガバナンス	▸ コーポレートガバナンス ▸ 情報セキュリティ ▸ リスクマネジメント
		コンプライアンス	▸ 腐敗防止/コンプライアンス

マテリアリティの特定プロセスおよび更新サイクル

	特定プロセス			更新サイクル
フェーズ（実施年）	① 課題の特定（2018・2020年度）	② Vision、Missionとの整合（2021年度）	③ マテリアリティの承認（2021年度）	④ 年次更新（2022年度以降・毎年）
主体	経営陣・社長承認	H.U.グループ サステナビリティ委員会協議	H.U.グループホールディングス 取締役会承認	H.U.グループ サステナビリティ委員会協議

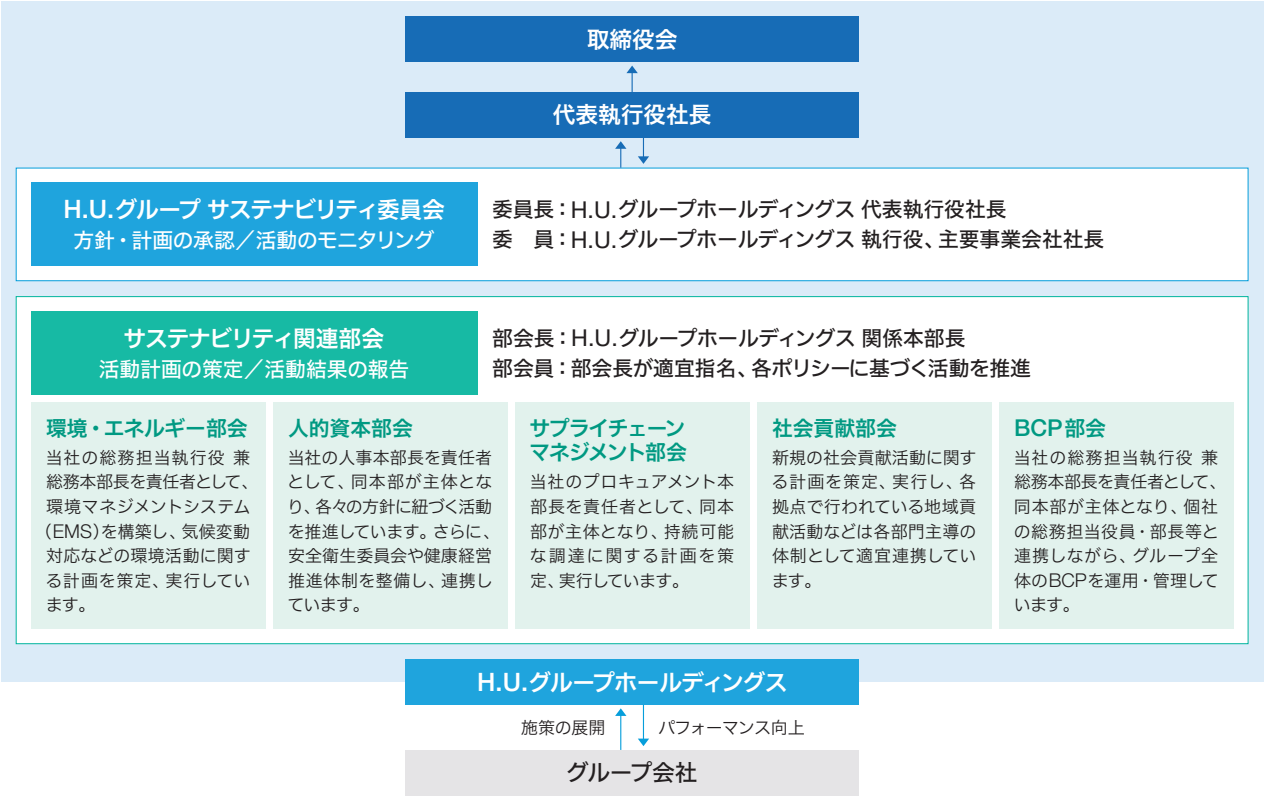


サステナビリティ推進体制

当社グループは、当社の代表執行役社長が委員長を務め、執行役や主要事業会社社長をメンバーとするH.U.グループ サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに係る基本方針と活動計画の協議、各課題の進捗確認を行っています。グループ各社の活動を促進するほか、サステナビリティに関わる社外の最新動向を収集・共有しながら、改善策を議論・推進する役割も担います。

また、同委員会の傘下には活動テーマごとの部会を設置し、関係各部門の本部長が責任者として各種の取り組みを進めています。同委員会での議論・決議の内容は、取締役会に報告されています。

推進体制



サステナビリティ委員会の活動の変遷

2019年度
- みらかグループCSR委員会(現・H.U.グループ サステナビリティ委員会)の設立、6部会でのCSR推進体制を始動
- CSRの考え方、環境・調達・人権・ダイバーシティなどに対する各種方針の策定

2020年度
- H.U.グループ CSRロードマップ3カ年目標の策定(環境長期目標・初版を含む)
- 人権方針の一部改定(国際的な規範・原則の尊重を追加明記)

2021年度
- マテリアリティの取締役会上程案の策定(同年に取締役会承認)
- Race to Zero、Business Ambition for 1.5℃賛同の承認
- 環境長期目標の修正(それまでの売上高原単位削減目標を、2050年までに総排出量ゼロという目標に変更)
- TCFD提言への賛同の承認

2022年度
- サステナビリティ関連部会の名称変更・体制再編
- 人材育成方針の一部改定
- 次期サステナビリティ・ロードマップの検討

2023年度
- 人的資本に関するマテリアリティの追加(「人材開発・育成」の追加)
- 環境方針の一部改定、環境長期目標の上方修正
- 新サステナビリティ・ロードマップ(2カ年目標)の承認

サステナビリティ・ロードマップ

当社グループは、2020年に公表した中期経営計画「H.U. 2025」に併せて、サステナビリティ活動に関わるKPI（重要業績評価指標）および目標を「サステナビリティ・ロードマップ」として公表し、2022年度までの3カ年にわたり取り組みを進めてきました。

2023年度からは、2024年度までの2カ年目標として新たなロードマップを公表し、引き続きサステナビリティ活動の一層の強化に取り組んでいます。

H.U.グループサステナビリティ・ロードマップ

マテリアリティ項目	2020～2022年度（3カ年） 指標	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2022年度 目標	達成	2023～2024年度（2カ年） 指標	2024年度 目標
環境	CO_2排出量売上高原単位（Scope1+2）（2017年度比）	25.3%削減	36.2%削減	24.2%削減	7%削減	●	CO_2総排出量（Scope1+2）（2021年度比）	12.6%削減
	（参考）CO_2排出量：Scope1+2	39.5千t-CO_2	41.5千t-CO_2	46.1千t-CO_2	—	—		
	（参考）CO_2排出量：Scope3	438.6千t-CO_2	456.4千t-CO_2	484.6千t-CO_2	—	—		
	廃プラスチックリサイクル率（2017年度比）	11.5%向上	14.7%向上	29.9%向上	15%向上	●	廃プラスチックリサイクル率	82%
	（参考）廃プラスチックリサイクル率	73.6%	75.7%	85.7%	—	—		
	CDP評価（気候変動）	C	A–	A–	B評価以上	●	—	
人的資本	課長以上の女性管理職比率	16.8%	18.6%	20.2%	20%以上	●	課長以上の女性管理職比率	22%
	（参考）男性の育児休業・休暇取得率（国内）	34.8%	50.8%	71.4%	—	—	男性の育児休業・休暇取得率（国内）	90%
	（参考）従業員を対象とした調査で「仕事に満足している」と回答した従業員の割合（国内）	41.9%	42.9%	47.0%	—	—	従業員を対象とした調査で「仕事に満足している」と回答した従業員の割合（国内）	55%
	ホワイト500（健康経営優良法人）認定	—	取得	取得	取得	●	ホワイト500の維持	取得
	（参考）正社員1人当たりの研修時間（集合研修、E-learning、通信教育等の総時間）（国内）	23.4	35.3	32.1	—	—	正社員1人当たりの年間平均研修時間*4（国内）	30時間以上の継続
サプライチェーン	UNGCセルフアセスメントツール、優良回答率（Aクラス）	2020～2022年度累計 70.3%			90%	未達	UNGCセルフアセスメントツール、優良回答率（Aクラス）	2022～2024年度累計 75%
	（参考）Aクラス該当率（得点率60以上）	49.2*1	69.2%*2	85.9%*3	—	—		
	（参考）サプライヤーとの意見交換会	2020～2022年度累計 11社			—	—	サプライヤーとの意見交換会	2022～2024年度累計 30社
BCP	H.U. Bioness Complex稼働（高いレジリエンスの実現）	—	稼働開始（2022年1月～逐次）		開始	●	—	
コミュニケーション	ESG説明会の開催	—	開催	—	開催	●		
社会貢献	臨床検査の普及啓発継続	39年	40年	41年（継続中）	40年	●		
ガバナンス	—						役員報酬への非財務指標の導入	
	—						指名委員会委員の社内取締役の兼任解消	

＊1 調査対象：海外2社（Fujirebio Diagnostics（米国）、Fujirebio Europe（ベルギー））のお取引先
＊2 調査対象：国内6社、海外2社を除く連結子会社等のお取引先
＊3 調査対象：国内6社（H.U.グループホールディングス、エスアールエル、富士レビオ、日本ステリ、日本医学臨床検査研究所、ケアレックス）のお取引先
＊4 DX研修を含む

環境・エネルギー

戦略と進捗

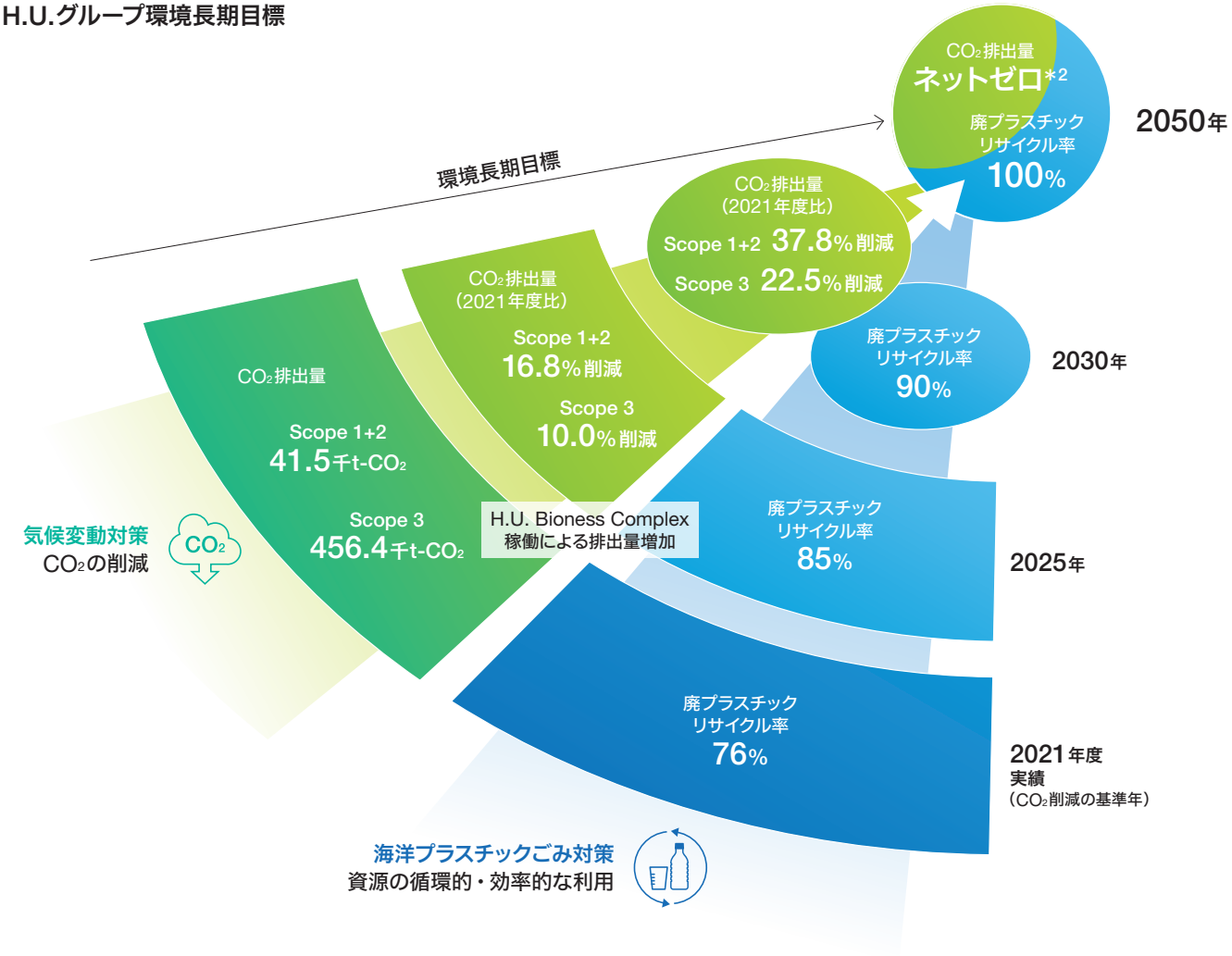
当社グループは、パリ協定および大阪ブルー・オーシャン・ビジョンを踏まえ、環境領域のマテリアリティとして「気候変動」と「循環型社会」を特定し、2050年での「CO_2排出量ネットゼロ」および「廃プラスチックのリサイクル率100%」という長期目標を策定しています。加えて、2025年と2030年での中期目標を定めるとともに、直近年度におけるKPIとしてサステナビリティ・ロードマップを策定し、進捗管理を行っています。

2020年度からスタートした3カ年のサステナビリティ・ロードマップは、CO_2排出量売上高原単位、廃プラスチックリサイクル率、CDP評価（気候変動）のいずれも、2022年度目標を達成しました。2023年5月には、「SBT（Science Based Targets）認定*1」の申請に向けて従来の目標を上方修正し、最新のサステナビリティ・ロードマップ（2023～2024年度）に反映させています。これらの目標達成に向けて、環境・エネルギー部会では、再生可能エネルギーの調達などを引き続き検討するとともに、各拠点ではさらなる節電や空調設備の設定調整、省エネ機器の導入などを行っています。一方、廃プラスチックリサイクル率については順調に推移しており、引き続きリサイクル処理可能な委託先の選定やマテリアルリサイクル化の検討を進めていきます。

さらに、新たな取り組みとして水資源の保護に向けた活動を開始しました。2023年度は、各事業拠点で必要な水使用量、再利用している水量、排出する水の水質や有害物質を把握した上で、「水資源の保護」と「生物多様性の保全」の2つのテーマについて、2025年度から始まる次期サステナビリティ・ロードマップへの組み入れに向けた準備を進めています。

*1 パリ協定が求める水準と整合し、科学的な根拠のある、企業の温室効果ガス排出削減目標

H.U.グループ環境長期目標



詳細は当社Webサイトもご参照ください。

WEB 環境・エネルギー部会
https://www.hugp.com/sustainable/environment.html

*2 対象はScope 1+2

人的資本

戦略と進捗

当社グループは、「会社の力とは、個人の力の総和である」とする人事理念のもと、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことを目的とし、従業員のスキルや知識といった能力の向上に取り組んでいます。

当社グループでは、ホールディングスの人事本部が、主要な事業会社の人事機能を担う体制を敷いており、経営戦略に則した人材マネジメントをグループ一体で推進しています。2022年度には人的資本の価値を最大化するため、人事本部のメンバーで構成する「人的資本部会」を発足、サステナビリティ委員会、中央安全衛生委員会と連携しながら、人的資本経営の実践に努めています。現在、社会環境の変化や事業のグローバル化に対応するため、人事制度の抜本的な改革に取り組んでおり、2024年度からの全面的な運用開始に向けた準備を進めています。

この新人事制度では、目指す姿を「仕事を通じた自己実現」「働くことが楽しい会社」に設定し、従業員の目標達成への努力・結果を適切に評価する仕組みを構築します。具体的には「等級制度」「評価制度」「報酬制度」の改定を柱とし、制度体系を整備します。

新しい「等級制度」は、等級を細分化し、適切な役割・成長ステップの設定による道筋の明確化と成長を促進します。「専門職キャリアパス制度」も新設し、スペシャリスト志向であっても昇格を伴うキャリア形成が可能な制度とします。「評価制度」では、各自の役割と期待行動を明確化します。そして「報酬制度」は、大きな職責へのチャレンジを促すため、賞与にメリハリをつけるなど、賃金モデルを再設計します。

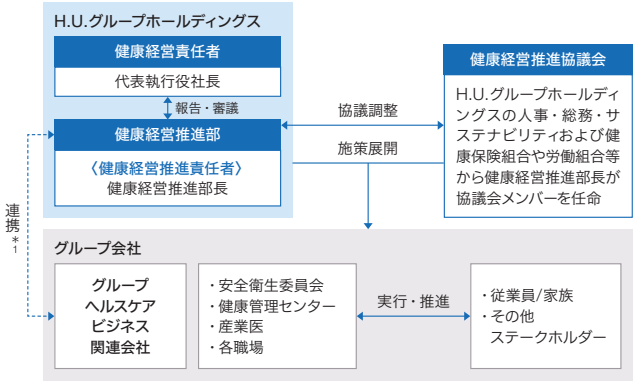
なお、2023年12月にはエンゲージメントサーベイの実施を予定しており、エンゲージメントの可視化による組織課題などの解決に取り組んでいきます。

※ 人材戦略の詳細は、P28「特集：H.U.グループの人材戦略」をご参照ください。

健康経営

当社グループは2019年に明文化した「健康宣言」に基づき、従業員のみならずその家族についても、心身両面からさまざまな施策を推進しています。2022年と2023年には、当社グループ4社（H.U.グループホールディングス、エスアールエル、富士レビオ、H.U.フロンティア）が2年連続で「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定されています。2023年4月には健康経営推進部をCEO直下の組織とし、各事業会社の経営層が参画した上で、健康経営を推進する指標を明確化した戦略マップを更新しました。また、「健康経営アライアンス」へも参画し、関係各社と健康寿命の延伸、新たな企業価値の創造を実現すべく取り組んでいます。

健康経営推進体制



＊1 最先端のヘルスケア関連商品、サービスをいち早くグループ内に展開、活用することで従業員・家族の健康を保持・増進する

人材開発

統合型の学習管理システムや「H.U.スキルマップ」などを通じて、階層別教育や職種ごとの専門教育などを拡充し、従業員の能力底上げと、人材の育成を進めています。また、2022年開校の「H.U.ビジネスカレッジ」は第2期がスタートしています。さらに2023年度より、マネジメント強化を目的とした「管理職教育」、従業員のデジタルリテラシー強化を目的とした「DX教育」など、新たな教育プログラムを拡充することで、従業員一人ひとりの能力やスキルを強化するとともに、当社が目指す「自立・自走・自責のキャリア形成」を支援しています。

ダイバーシティ

2022年10月に新設したダイバーシティ推進課では、ダイバーシティのあるべき姿や重点施策について経営陣と意見を交換しながら、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めています。2022年度の取り組みとして、人事担当者を対象にダイバーシティ基礎講座やLGBTQに関する勉強会の開催、ダイアログ・イン・ザ・ダーク研修プログラム*2へ参加しました。2023年度は当社グループ全体への推進を計画しており、ダイバーシティ視点での社内規程と社内手続きの見直しを行うとともに、ダイバーシティ教育を、全従業員に向けて実施します。

＊2 視覚障がい者の案内により、完全に光を遮断した“純度100%の暗闇”の中で、視覚以外のさまざまな感覚やコミュニケーションを楽しむソーシャル・エンターテイメント（https://did.dialogue.or.jp/）

職場環境

2023年5月の本社移転を契機に、テレワークと出社それぞれの長所を活かすハイブリッド型の就業形態への移行とともに、従業員個人の価値観や感性を尊重し、ドレスコード（服装）を自由化しました。オープンで風通しの良い組織風土の醸成が目的です。今後も働き方の改善と業務効率化につながる環境整備を通じて、当社グループの一体化を推進し、新しいカルチャーを形成していきます。

詳細は当社Webサイトもご参照ください。

WEB 人的資本サイト
https://www.hugp.com/humancapital/

WEB 人的資本部会
https://www.hugp.com/sustainable/humanrights.html

サプライチェーンマネジメント

戦略と進捗

当社グループでは、サプライチェーンマネジメント部会が各事業会社の調達機能を担う体制を構築し、公正・安定かつ持続可能な調達に関する計画を策定・実行しています。

新たに取引を開始する際には、「調達方針」「お取引先選定の基本方針」を共有し、ご理解をいただいています。また、継続中のお取引先については3年に1度を目安に、デューデリジェンスを実施しています。調査はグループ各社の一次取引先、および年間調達購入金額のうち80%を占めるお取引先を対象とし、国連グローバル・コンパクトのセルフアセスメントツール(以下、「UNGC・SA」)を用いて、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則をはじめとした、幅広い内容について確認しています。

サプライヤー・アセスメントは、3カ年を1つのサイクルとし、ホールディングスのプロキュアメント本部が一括して実施しています。初年度は国内6社(H.U.グループホールディングス、エスアールエル、日本医学臨床検査研究所、富士レビオ、日本ステリ、ケアレックス)、2年目は海外2社(Fujirebio Diagnostics、Fujirebio Europe)、3年目は初年度および2年目を除いた連結子会社等を対象に、各社のお取引先へのアセスメントを実施しています。したがって、サステナビリティ・ロードマップは3カ年累計を目標値に設定しています。UNGC・SAの得点率でクラス分けし、優良回答率(Aクラス)の向上を目指しています。2020～2022年度の3年累計の実績は目標を下回ったものの、2022年度に国内6社を対象に実施した2回目の調査では、同じ調査対象だった2019年度(初回)と比べて、Aクラス該当率が1.6ポイント改善しています。

今後の展望

サプライヤー・アセスメントの回答内容にリスクの高い項目があるお取引先との間で、意見交換会を実施しています。2023年度からは、ステークホルダーが特に注目する「環境」「人権」にフォーカスし、次年度以降の調査を視野に入れた質疑応答の形式としました。BおよびCクラスのサプライヤーに対しては、Aクラスの好事例紹介などを行い、全体の底上げを目指しています。

今後はAIを活用したシステムを導入し、BCPのデジタル化とサプライチェーンリスクの可視化を計画しています。何らかの事由にて発災が確認できた場合には、即時把握できる体制を構築し、初動の迅速化も進めています。これらの施策を実施することで、経営リスクのミニマム化が図れると考えています。

国内6社*1のサプライヤー・アセスメントの進展

(%)

	2019年度実績(初回)	2022年度実績(2回目)
質問票の回収率	100	100
Aクラス(得点率60%以上)	84.3	85.9
Bクラス(得点率40-60%)	12.3	11.8
Cクラス(得点率40%以下)	3.4	2.4
未回答	0	0

*1 調査対象:H.U.グループホールディングス、エスアールエル、日本医学臨床検査研究所、富士レビオ、日本ステリ、ケアレックス

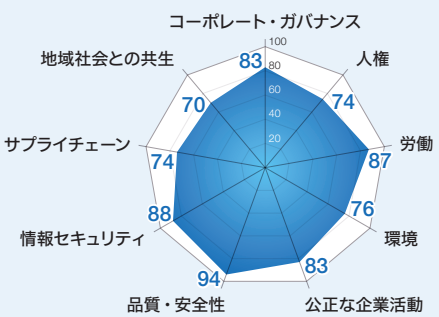
詳細は当社Webサイトもご参照ください。

WEB サプライチェーンマネジメント部会
https://www.hugp.com/sustainable/procurement.html

直近3カ年*2におけるサプライヤー・アセスメントの状況(人権デューデリジェンス含む)

お取引先における項目別得点率の平均値

(%)



お取引先のアセスメント評価分布(調査項目別、クラス別の社数)

	コーポレート・ガバナンス	人権	労働	環境	公正な企業活動	品質・安全性	情報セキュリティ	サプライチェーン	地域社会との共生
A	121	100	130	105	118	131	130	109	102
B	16	41	8	21	17	7	9	10	20
C	35	31	34	46	37	34	33	53	50
計	172	172	172	172	172	172	172	172	172

*2 2020年度(対象:海外2社)、2021年度(対象:国内6社と海外2社を除く、他の連結子会社等)、2022年度(対象:国内6社・2回目)の3カ年

特集

ヘルスケアの イノベーターを目指す H.U.グループの改革

28 特集：H.U.グループの人材戦略
31 イノベーション基盤強化

イノベーターを目指す改革

34 LTS事業
38 IVD事業
42 HS事業

特集：H.U.グループの人材戦略

「第2の創業」と、組織風土改革

当社グループは、2017年を「第2の創業」と位置付けています。当時の経営状況は、足元の利益を重視するあまり、将来を見据えた投資が十分ではなく、成長スピードは鈍化していました。また、各事業会社はそれぞれの業界をリードする存在でありながら、内部取引は限定的であり、グループシナジーを発揮しきれていない状況でした。

山積する経営課題を克服し、グループの成長ポテンシャルを最大化するため、前年の2016年に取締役代表執行役社長に就任した竹内CEOが中心となり、大胆な構造改革に着手しました。会社の事業構造を変え、グループ全体のベクトルを合わせながら、持続的な成長のための基盤を整備するには、従業員一人ひとりの意識から抜本的に改革していく必要がありました。そこでまず、各事業会社の若手従業員を中心とした「自社らしさ」とは何かを考えるワークショップを開催し、そこで出された意見をベースに、新たな理念体系を策定しました。続いて、グループ横断での従業員向けワークショップを全国各地で開催するとともに、子会社・地方事業所での説明会を実施。経営トップと従業員との直接対話や、グループ従業員同士のコミュニケーションの場を設けたことで、現場レベルの意識改革が徐々に進展しました。

同じく2016年には、事業会社単位で設計・運用していた従来の人事評価制度を、グループで統一する取り組みに着手しました。この制度改定には、人事評価や給与体系を共通化することで、グループ内での人材の流動化を促進し、成長を加速する狙いがありました。さらに、意思決定プロセスの透明化と迅速化を制度面から後押しすべく、階層ごとの決裁権限と社内規程の統一化にも取り掛かりました。また、総務、人事、経理、法務などの管理部門や購買機能などをホールディングスに集約し、グループ全体へのサービス向上とコスト削減に努めました。その一方で、将来の成長に向けた投資は躊躇なく実行しました。

以上のような、新しい理念体系の策定と一連の制度改革は、CEOがトップダウンで迅速に意思決定を行いながら、組織全体に権限を分散・委譲し、ボトムアップで意思決定ができる組織風土の醸成を目指すものでした。その背景には、「現場の実情を最も深く理解し、業務を取り巻く変化の兆しをいち早く感じ取っているのは、最前線に立つ従業員である」というCEOの信念があります。

かつてないダイナミックな改革のスタートから約3年が経過した2020年、その成果は思わぬ形で表れました。同年1月に、新型コロナウイルス感染症の患者が国内で初めて確認されました。そのため、検査を受託できる体制の構築はもちろん、検査試薬の開発をただちに実行する必要が生じました。そこで、ウイルスの遺伝子情報や検査に必要な手法をグループ内で速やかに共有しながら、開発と検証を進めました。そして2020年5月、国内で最も早く、PCR検査よりも簡便に感染の有無を判定できる迅速抗原検査キットを発売しました。当社グループの富士レビオが開発した検査キットの性能を、エスアールエルのノウハウで素早く検証できたことが、短期間での製品化につながりました。このようなグループ会社間の連携は、「以前ならまず考えられなかった」と、当時を知る従業員は振り返っています。この経験は、グループ各社の強みを活かし、高め合う土壌が整ってきたことを証明する、象徴的な事例になりました。

グループ一体化を推進する人材戦略の歩み

2017年度～2019年度　個別最適から全体最適へ／グループシナジーの構築／新たな成長軌道の確立

経営戦略

2017年度
- 中期経営計画「Transform! 2020」始動
- 第2の創業と位置付け、グループ一体化を推進し、成長基盤を強化
- 企業理念の見直し、グループ・メッセージの制定・発信

2018年度
「第2の創業」「新たな10年」に向けた重点施策
1. 既存事業の強化
2. R&Dの強化
3. 海外戦略の強化
4. アライアンス戦略の推進

2019年度
主な取り組み
- H.U. Bioness Complexの着工
- みらか中央研究所（現・H.U.グループ中央研究所）設立
- 中国平安保険グループとのJV設立

人材戦略

2017年度
- グループ価値観・行動様式の統一化
- 育成体系の再構築
- 人事制度体系の統一化

2018年度
- 健康で生産性の高い職場環境構築によるワークライフシナジー実現を目指し、働き方改革に向けた取り組みを本格化

2019年度
- 退職金・年金制度の改定
- 生産性向上を目的とした就業規則の見直し

人的資本の基盤整備によって実現した経営体制

2020年4月、みらかホールディングス、エスアールエル、富士レビオの3社間で進めてきた人事制度と社内規程、および決裁権限の統一化がほぼ完了し、人材配置・人事マネジメントの共通基盤が整いました。続いて同年7月にはヘルスケア領域への事業拡大を志向する経営方針と、再定義したMission・Visionを体現するにふさわしい新社名「H.U.グループホールディングス」を掲げ、未来に進むべき道を社内外に示しました。

同年10月には、各事業会社の営業・マーケティング機能を集約したH.U.フロンティアを設立しています。この新会社は、2017年からのグループ一体化戦略の1つの成果であり、人材面の基盤が整備できたからこそ、バリューチェーンをつないだワンストップサービスを提供できる体制を構築できました。2021年には、新たな成長ステージにステップアップするために、各セグメントを担当する執行役の役割を明確化しました。2023年には、グローバル経営の推進等を目的として、役員報酬制度を改定しています。

当社グループでは「会社の力とは、個人の力の総和である」を人事理念としており、従業員一人ひとりの力の最大化を目指した採用・人事施策を通じて「人」に焦点を当てた企業経営を実践してきました。新卒採用においては、当社グループの成長を支える未来のタレントとして、「グローバル・R&D・デジタル」を重点的な人材と位置付け、採用活動を強化しています。また、人事施策においては、2023年より社内転職制度「アドキャリ」の運用を開始しました。本制度はフリーエージェント制度と社内公募からなり、各社の従業員に対して、グループ内でさまざまなキャリア形成の機会を提供していきます。

コロナ禍を経た産業界では、ワークライフバランスがより重要になり、ウェルビーイングやダイバーシティ&インクルージョンの概念が一般化するなど、働く人々の意識・価値観が大きく変化しました。約5年にわたって運用してきた当社グループの人事制度も、社名変更後の経営方針や、グローバル展開を重視した事業戦略との間に、ずれが生じています。こうした背景から、当社グループは2024年度より新たな人事制度を全面的にスタートさせることにしました。

新たな人事制度では、人的資本経営の実践、つまり従業員のスキルや能力・知識など、人に付随する能力を企業の「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことが狙いです。同時に、2025年度からスタートする次期中期経営計画の期間中に、飛躍的な成長を果たすための核となる施策として位置付けています。

新人事制度の3本柱は、「等級制度」「評価制度」および「報酬制度」です。等級制度改定の重要なポイントは、細分化です。管理職が担っている役割の大きさに応じてフェアな評価ができるよう、等級の段階数を増やします。そして適切な役割と成長ステップの設定により、各人の成長を促す仕組みを構築します。加えて、スペシャリストとしてもキャリアアップが目指せる専門職のキャリアパスを新設します。評価制度については、2017年から段階的に整備してきた人事マネジメントの共通基盤を土台にして、自身に求められる役割と達成すべき目標のレベルをより明確にします。報酬制度においては、評価に応じた賞与のメリハリ強化や、昇格時の昇給など、賃金モデルを再設計します。

2020年度～2022年度　「Healthcare for You」への挑戦／グループ連携の基盤構築／新型コロナウイルス感染拡大の影響大

2020年度
- 中期経営計画「H.U. 2025 ～Hiyaku（飛躍）& United～」始動
- H.U.グループホールディングスへ社名変更、Mission・Visionの改定
- 主要3社の営業統括会社としてH.U.フロンティア設立
- 新型コロナウイルス感染症関連のさまざまな検査製品・サービスの提供と拡充

- **福利厚生制度、働き方改革を中心とした人事制度の改定**

2021年度
- セグメントを見直し、LTS・IVD・HSの3事業体制へ
- メディパルホールディングスと物流合弁会社「メディスケット」設立
- CDMO事業へグローバル戦略を転換

- **中期経営計画の達成に最適なマネジメント体制を構築するため、H.U.フロンティアを含む人事関連諸規程の改定・制定**

2022年度以降
- H.U. Bioness Complexの全面稼働
- ADx NeuroSciences N.V.の連結子会社化
- Fluxus, Inc.の連結子会社化

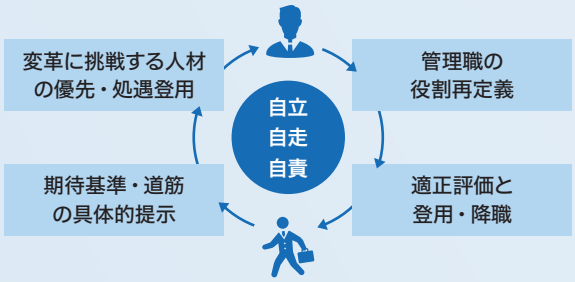
- **2024年度から全面的に始まる新人事制度の策定**
- **役員報酬制度の改定**

新人事制度のコンセプトは、従業員の「自立・自走・自責」の促進、「個人の力」を高めるフェアな人事制度です。当社グループの掲げるMission・Visionは、個人の力だけで実現できるものではありません。したがって、組織・チームとして実現していくために、各自の高い志と専門性が融合したプロフェッショナル集団への変革を志向しています。そのためには、「自立・自走・自責」を促進し、個人の力を高めるフェアな人事制度が不可欠です。そして人事戦略の観点からは、従業員一人ひとりにとって「仕事を通じた自己実現」「働くことが楽しい会社」を、目指すべき姿と定義しています。

新人事制度改革コンセプト

自立・自走・自責を促進し
個人の力を高めるフェアな人事制度

さらなるマネジメント力の強化



本人の意識・行動変革

詳細は以下のWebサイトもご参照ください。

WEB 人材開発
https://www.hugp.com/humancapital/efforts/hrd.html

WEB 人的資本部会
https://www.hugp.com/sustainable/humanrights.html

「自立・自走・自責のキャリア形成」に向けた支援

「自立・自走・自責のキャリア形成」という人材育成方針に基づき、当社グループはキャリア形成・能力開発を重点テーマとして捉え、個々の従業員に成長・学習の機会を提供しています。

従業員のキャリア形成

当社グループでは、従業員が期初に自身の成果目標とともに、キャリア目標・能力開発計画を立て、年間を通じてこれらの実現に努めています。さらに、その目標や計画の実現、主体的なキャリア形成ができるよう、評価面談や上司との1on1ミーティングなどの対話機会も定期的に設けています。また、従業員一人ひとりのキャリア意識の醸成を目的として、キャリア開発の考え方や主体的なキャリア形成の方法について学ぶプログラムを開発・提供しています。

学習管理システム

従業員の主体的な学習意識を後押しするため、時間や場所を選ばず学習することができる教育プラットフォーム「CAREERSHIP」(Learning Management System)や当社グループとして必要なスキルを可視化した「H.U.スキルマップ」、職種に応じて体系化された「専門教育プログラム」など、一人ひとりの成長とキャリア形成を実現する環境を整備しています。

「H.U.ビジネスカレッジ」による人材育成

2022年1月には、自らの成長機会を求める自律的・能動的な人材を発掘・育成することを目的に、当社グループ初の公募型教育プログラムとして、「H.U.ビジネスカレッジ」を開校しました。平日夜間の講義、E-learningによる自主学習を通じて論理的思考、マーケティング、財務会計、経営戦略、企業法務などビジネスの基礎を学んでいます。当社グループのさまざまな人材が集まり、受講生同士で学び合い、視座を高め、見識の幅を広げることを通じて、自身の思い描く未来のキャリアを実現できる場として機能しています。

主な施策一覧

H.U.スキルマップ、専門教育プログラム
従業員の成長を支える補助ツールとして、業務で必要となるスキルを可視化した「H.U.スキルマップ」や、各職種の専門知識やスキル、資格を可視化した「専門教育プログラム」を体系化し、従業員一人ひとりのキャリア形成を支援するとともに、成長を後押ししています。

教育プラットフォーム「CAREERSHIP」(Learning Management System)
必須教育や階層別教育をはじめとした会社ごと・組織ごとの教育プログラムのほか、160を超える講座を搭載し、すべての従業員がいつでも・どこでも学べる環境を整備しています。

H.U.ビジネスカレッジ
当社グループ初の公募型教育プログラムとして、2022年1月に開校。主体的に学ぶ意識を持つ受講生が、ビジネスの第一線で活躍する講師陣から、1年間を通じてビジネスの基礎知識を学んでいます。

DX教育の推進
2023年度内に、デジタルリテラシーの強化を目的とした「DX教育」を展開するとともに、イノベーション創出のための高度なデジタルスキルを有する専門人材の育成に取り組んでいきます。

社内転職制度「アドキャリ」
従業員が当社グループ内においてさまざまなキャリア形成の機会を得られる制度として、フリーエージェント制度と社内公募からなる、社内転職制度を2023年度より導入しています。本制度を通じて、従業員一人ひとりが主体的に自らのキャリアを方向付け、挑戦する機会を提供します。

人的資本サイト
当社グループ全体の人事理念・人事施策等の取り組みを対外的に発信するプラットフォームとして、2023年6月に公開を開始しました。

WEB 人的資本サイト
https://www.hugp.com/humancapital/

イノベーション基盤強化

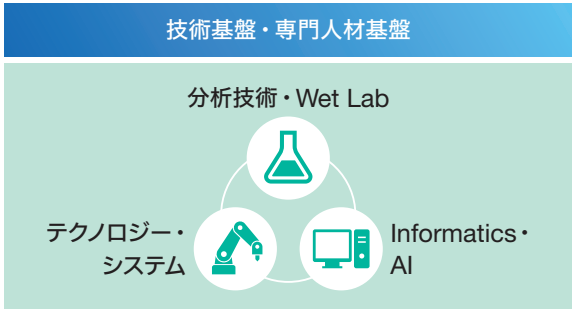
コーポレートR&D

H.U.グループでは、各事業会社の研究開発部門とは別に、コーポレートR&D機能であるH.U.グループ中央研究所（以下、中央研究所）が、将来の事業シーズを継続的に生み出すための基礎研究を担っています。グループ内外の企業・研究機関ともコラボレーションを実施しており、研究テーマの探索からR&Dの出口である社会実装までをカバーしています。

中央研究所は現在、グループ研究開発の中核組織として、以下の3点に注力しています。1つ目は、イノベーションの創出です。医療・ヘルスケア領域の市場ニーズや社会課題の解決に寄与する「価値」にフォーカスした研究活動を推進しています。そのため、研究の初期段階では、個々の研究者の「想い」を重視し、迅速なPoC（概念実証）の実施を推奨しています。その後、研究ステージが上がるにつれて、提供できる価値と課題解決のレベル、技術優位性（No.1, Only one要素の有無）、投資採算性などの観点を、総合的に判断しています。

2つ目の注力事項は、既存事業の強化につながる研究活動です。AI/IoTなどの先端テクノロジーを既存事業と融合させ、新た

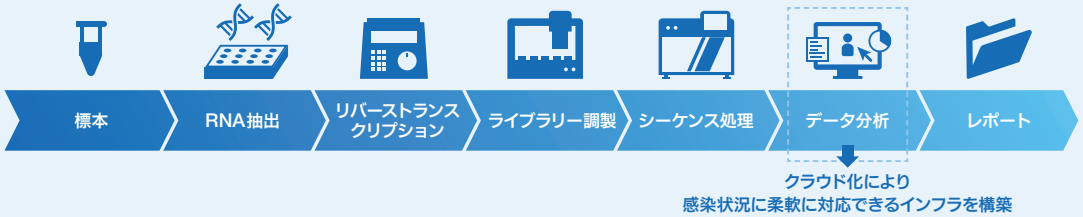
H.U.グループ中央研究所のアセット・コア技術



事例 新たな脅威への備え
ウイルスゲノム解析体制の迅速な開発と次世代に向けたインフラ整備

新型コロナなどのウイルス感染症では、ウイルスの性状を規定するゲノム情報に変異が生じ、時にウイルスの性状が変化してしまうことから、定期的にウイルスのゲノムをスクリーニングすることが重要と考えられています。当社グループではウイルスゲノムの解析体制を迅速に整備し、約3年にわたり大量のウイルスゲノムを解析してきました。ゲノム解析データは感染拡大時には膨大なデータ量となるため、安定期に解析を継続するためにはデータ解析インフラの整備が重要となります。当社グループでは新たな解析インフラとしてクラウド上にゲノム解析の基盤を開発し、大量かつ安定的なゲノム解析を実現しました。ゲノム解析はコロナウイルスに限らず、他の感染症、がんや遺伝子疾患の原因遺伝子の特定、細菌叢解析など、用途が急速に拡大しています。従来の解析体制であれば、計算力の不足から対応できないケースもありましたが、クラウドによる解析インフラを開発・実装したことで、当社が掲げる「Healthcare for You」をさらに推進できる体制となっています。

大規模ゲノム解析の技術基盤構築



事例 新しいヘルスケアへの挑戦
延岡市郵送検査プロジェクト

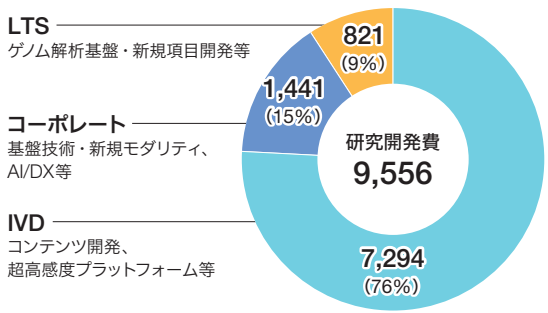
健康維持に有効と考えられている健康診断について、未受診者が一定数存在することが課題となっています。当社グループは、2021年に宮崎県延岡市から健診未受診者（約7,000名）の健康リスク調査を受託しました。事業を通じて476名が当社の郵送検査キットによる自己検査を実施し、332名がクリニックで健康診断を受け、すぐに糖尿病の治療が必要な方を多数見出すことができました。データ分析の結果、健診未受診者は受診者と比較して、糖尿病リスクが3.8倍高いこと、そして適切な検査の利用と早期の介入によって、総医療費を大幅に削減できる可能性が実証されています。当社グループは、これまでの検査・医療の枠組みにとらわれず、新しいヘルスケアの在り方を追求し、社会実装を目指します。

郵送検査による早期介入とその有効性の検証

な顧客体験、さらには感動体験の創出を目指しています。一方、既存事業の延長線上にはない新しい事業モデルや、ソリューションの実装を伴うプロジェクトは、「社内ベンチャー」的な位置付けで中央研究所がプロジェクトマネジメントを担い、各事業会社が保有する技術とノウハウの有効活用を促しています。近年では、新型コロナウイルス感染症の水際対策として、空港検疫や大規模国際イベント等を対象とした大規模スクリーニング検査のインフラ開発を担当するなど、従来のR&D機能にとどまらないソリューションを提供しています。

そして3つ目は、次世代を担う人材の育成です。高度な技術人材の育成はもちろんのこと、事業化を牽引するプロジェクトマネージャーや、多様な技術者集団を束ねるプロジェクトリーダーなど、グループ成長の鍵となる多様な人材の育成に力を入れています。とりわけ、医療・ヘルスケア関連の技術に幅広く精通し、市場ニーズを基点に新しい価値を構想できる人材が、イノベーションの創出には不可欠だと捉えています。さらに、中央研究所が当社グループ全体の技術リテラシーを底上げする仲介役を担うことで、中長期的な成長に貢献しています。

研究開発費構成比率（2022年度）
（百万円）



知的財産活動

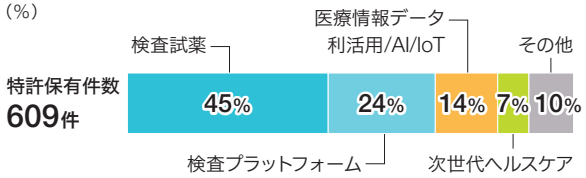
当社グループは、知的財産を事業における大きな柱と考えており、国内外のグループ会社が生み出した知的財産を、ホールディングスが集中的に管理する体制を構築しています。各事業会社の知的財産を適切に保護することで、関連リスクを最小化するだけでなく、グループ内での活用や組み合わせによって、知財価値の最大化に努めています。また、定期的に知的財産戦略会議を開催し、知財ポートフォリオの見直しを行っています。IPランドスケープ*1を活用して、当社グループおよび他社の知的財産を分析し、各事業部門への情報提供にも取り組んでいます。

近年は知的財産を媒体にして、パートナー企業・医療機関・アカデミアとの連携を活発化するなど、個々の事業の拡大・強化をサポートしています。例えば、当社グループがExosome/EVs*2や免疫測定関連の特許・技術を有していることが、オープンイノベーションやCDMO事業の着実な増加につながっています。

当社グループ独自の技術については、特許権だけでなく商標権も取得し、ブランド化を進めています。例えば、免疫測定の検体前処理技術に関しては「iTACT®」、Exosome/EVs関連基盤技術に関しては「EViSTEP®」という商標権を保有しており、特許権・商標権の双方から、当社グループ技術を保護しています。

*1 自社や競合他社の知財情報および市場を分析し、その結果を経営戦略の策定や意思決定に活用する手法
*2 細胞から分泌される細胞外小胞の一つ。タンパク質、mRNA等の情報伝達物質を含む

特許保有件数構成比率　2023年4月1日時点
（%）



経営を支えるIT基盤

H.U.デジタルVision
医療サービスの世界をより良く変革していくために、
デジタルとICTの力を最大限に活用して、
ヘルスケア事業の新たな価値を創造します

基本戦略

1. 合理化・効率化を追求したリーンオペレーション
2. デジタル技術を活かし個々に寄り添った価値の創造
3. 新たなデジタルヘルスケアを目指すための人材・技術革新基盤の構築

当社グループは、MissionとVisionの実現に向けた経営変革のため、デジタルVisionを策定し、デジタルトランスフォーメーション（DX）を2つの軸で推進しています。1つ目は、業務プロセスの高度化・効率化とコストダウンを図るリーンオペレーション*3です。2つ目は、デジタル技術やデータを軸とした、新しいデジタルヘルスケア事業の創出です。これらに加え、ICT/DX人材の登用と育成や、インフラの整備など、新たなデジタルヘルスケアを目指すための技術革新基盤を構築しています。

以上のような、デジタル技術を活用した経営変革への取り組みが評価され、2023年5月にDX銘柄*4に選定されています。

*3 企業組織の生産性を高めるために、オペレーションの改善を継続的に実施すること
*4 東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績がある企業を、経済産業省が東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構と共同で選定・公表するもの

DX銘柄2023
Digital Transformation

執行役 兼 CIO
清水 俊彦

CIOによるDX戦略解説

MissionとVisionの実現に向けて、事業変革を実行するための技術革新基盤の構築を目指しています

当社グループではDXを、ヘルスケアに新たな可能性を拓き、事業変革を加速するための手段と位置付けています。デジタル技術を活用し、すべての人々に最適なヘルスケアを提供できる技術革新基盤の構築を目指しており、その中核となる日本最大の臨床検査プラットフォームを整備すべく、H.U. Bioness Complexで構築したITシステムを、全国のラボへ展開するプロジェクトに着手しています。1日当たり十数万もの検体を扱う検査ラボの内部では、RFID技術を活用し、集荷・受付から検査・報告・廃棄に至るトレーサビリティ管理を行います。これらのデータを活用し、検査の進行状況や検査機器ごとの処理能力を可視化し、検査の信頼性向上と効率化を図っていきます。IVD事業ではものづくり改革として、検査機器・試薬の製造・供給を国内外の需要に応じて最適化するなど、サプライチェーン基盤の一層の高度化を推進しています。

価値創造では、ゲノム解析事業において、膨大なデータ処理の高速化やAIによる画像診断の精度向上などに取り組んでいます。個人向けヘルスケアサービス事業では、グループ会社の医針盤が提供するパーソナル・ヘルス・レコード(PHR)とマイナポータル*1を連携し、2023年度中にお薬手帳機能などの新たなサービス提供を計画しています。2023年7月からは個人向けのPOCT(簡易迅速検査)事業を手掛ける子会社を設立し、サービスを開始しました。今後は薬局などと連携し、PHRとPOCTのデータ連携により、検査結果に基づく付加価値の高いヘルスケアサービスを提供していきます。

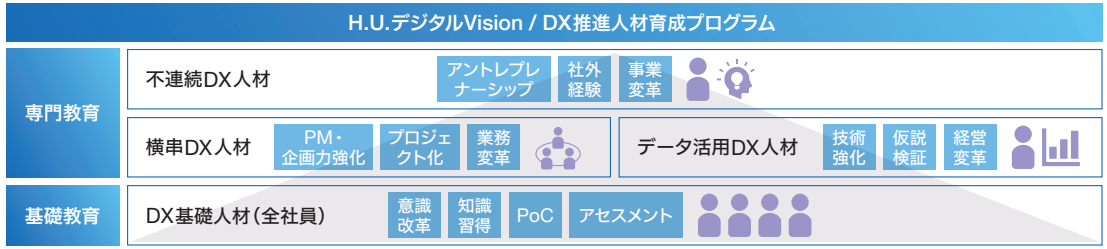
*1 マイナンバー制度の発足に伴って開設された、政府運営の行政サービスプラットフォーム

事業変革と次世代ヘルスケアプラットフォーム構築を支えるDX人材の育成に注力します

これらの取り組みを進める上で重要なのは、デジタル技術を梃にして、ビジネスを変革し、価値創造につなげられる人材の育成です。当社グループでは、育成すべきDX人材像を「横串DX人材*2」「データ活用DX人材」「不連続DX人材*3」と定義しており、全従業員を対象にしたDX教育プログラムを構築、2023年度より本プログラムの運用を開始します。DX人材育成を通じて、従業員がより付加価値の高い仕事にシフトできる組織づくりに積極的に貢献していきます。

*2 当社グループのビジネスや業務を全社視点でつなげ、改革できる人材
*3 事業環境や技術の動向を俯瞰し、次なる事業の発展を見据えて形づくっていくことができる人材

H.U.グループのデジタル教育体系



イノベーターを目指す改革：LTS事業

LTS

Lab Testing and its related Services
検査・関連サービス事業

事業の強み

第1位*1　**23.4%**
国内の受託臨床検査市場シェア

第1位*2　**80%以上**
大病院との取引実績

第1位*3　**70%以上**
染色体検査における市場シェア

事業規模

20万以上
1日当たり検体受託数

4億テスト以上
年間検査実施数

120以上
国内拠点数

H.U. Bioness Complex

世界最大級の臨床検査ラボラトリーを含むH.U.グループの中核施設。一般検査は自動化と24時間稼働による大量処理、特殊検査は最先端の検査項目に対応しています。

主な製品・サービス

検査事業
（CRO機能含む）

健康診断
代行事業等

食品・環境・化粧品
検査事業

主要会社

- 株式会社エスアールエル
- 株式会社日本医学臨床検査研究所
- 株式会社北信臨床　ほか

*1 矢野経済研究所「2023年版臨床検査センター経営総鑑」
*2 500床以上の病院
*3 当社調べ

執行役 LTS担当
松本 誠

LTS事業担当役員による戦略解説

H.U. Bioness Complexの全面稼働により、臨床検査市場において唯一無二のポジションを確立します。ベース事業の伸長や先進医療を支える検査領域の拡充に努めるとともに、収益性の改善と事業構造の強化を最優先に取り組みながら、新しい価値の創造とイノベーションの創出を行い、社会や医療の次なるフェーズに向けた基盤を構築すべく挑戦を続けています。

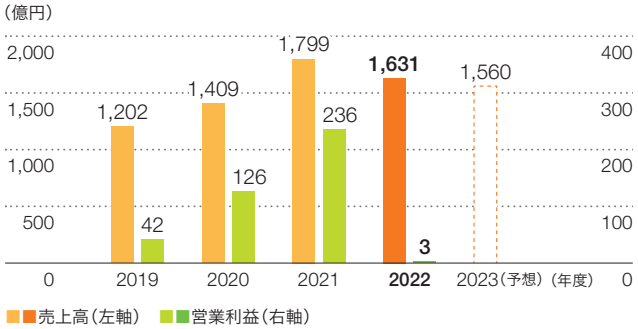
国内トップシェアとしての強みを磨きながら唯一無二のポジションを確立し、H.U.グループならではの価値創出を目指します

当社グループが展開する事業は、診断・治療・手術など、医療機関のコアな領域を支える製品・サービスが中心であり、幅広いバリューチェーンで顧客基盤を保有している点に強みがあります。

その中でも私が統括しているLTS事業は、当社グループが関与するバリューチェーンの中で、患者さまの診断や治療に欠かせない、臨床検査を中心とした検査・関連サービス事業を担っています。正確かつ高品質な検査サービスの提供を通じて、患者さま一人ひとりの健康をサポートするとともに、医療の質の向上に貢献することが、LTS事業の社会的な使命だと自負しています。その中核となるエスアールエルは、国内の受託臨床検査市場においてトップシェアを占めています。

エスアールエルの検査サービスが顧客から選ばれる大きな理由としては、主に以下の3点があると認識しています。1つ目は、受託可能な検査項目が幅広く、多種多様な検査を網羅していることです。人間ドックや健康診断・初期診療など、プライマリー領域が中心のスクリーニング検査から、治療の段階で必要となる高度な特殊検査に至るまで、ワンストップでの受託が可能となっています。また、エスアールエルは1970年の設立当時から特殊検査に強みを持ち、大学病院や国立病院を中心に事業を拡大してきた経緯があります。H.U. Bioness Complexでは、全国から集荷した特殊検査の検体を中心に集中搬送することによってスケールメリットを活かすとともに、がんや希少疾患領域でのゲノム医療な

LTS事業 売上高および営業利益



今後の主な戦略・施策

- H.U. Bioness Complex効果の発現
- 抜本的な固定費構造改革
- 収益性の改善

中期経営計画 LTS事業数値目標と実績

	2024年度目標	2022年度実績
売上高CAGR	6%以上*	10.7%
EBITDAマージン	17%以上	7.5%
営業利益率	9%以上	0.2%

＊ 5カ年平均(2019年度～2024年度)

ど、先進医療を支える検査の拡充も図っています。

2つ目は、検査品質へのこだわりです。国内トップブランドの品質を維持するため、国際基準である米国のCLIA認証や、米国臨床病理医協会によるCAP認定を取得しています。さらに、検体のお預かりから検査結果の報告に至るまでのサービス全体を網羅する、独自の品質マネジメントシステム(QMS)を構築し、運用しています。

そして3つ目は、検査の受付から報告までの速さです。患者さまそれぞれの治療サイクルに合った最適なタイミングで、スピーディな検査結果の報告を実現しています。検査精度と効率性を両立させながら、さらなる迅速化に取り組むことで、入院日数の短縮など医療経済にも貢献しています。

グループシナジーの観点では、IVD事業が新たに開発した検査試薬を、幅広い顧客基盤を有するLTS事業が検査サービスに組み入れることで、唯一無二のポジション確立を実現しています。また、営業マーケティング統括会社H.U.フロンティアでは、つねに新しい医療技術や治療方法に取り組んでいる医療機関・研究機関との連携を強化しており、潜在的な検査ニーズの早期把握に努めています。こうした当社グループならではのビジネスモデルを活用することで、次なるフェーズに向けた社会や医療を支える基盤を構築し、さらなる進化を続けていきます。

検査データの潜在的な価値に着目し、医療の課題解決に貢献します

臨床検査などの医療サービスの在り方は今後、人口動態の推移によって大きく変化すると考えています。例えば、過疎地域で進む人口の減少は、医師不足の深刻化を招き、その結果、検査を行う場所やタイミングが多様化していくと予想しています。実際、新型コロナウイルス感染症の流行期には、当社グループの迅速抗原検査キットが、OTC医薬品として多くの家庭で利用されるようになり、コロナ禍を機に、一般の生活者が検体を採取してご自身で測定することが現実化し、一気に普及しました。今後も、時間と場所にとらわれない柔軟性が高いセルフチェックが可能な検査は、生活者の健康に対する関心や気付きを促すとともに、需要がこれまで以上に拡大していくと思われます。

冒頭で述べたように当社グループは、診断・治療・手術といった医療のコア領域で培った、医療機関をはじめとする顧客からの確かな信頼が、競争優位性を発揮できる強みになっています。これは臨床検査に限ったことではなく、広くヘルスケア領域においても、その強みを活かした技術開発と製品・サービスの創出に努めています。とりわけLTS事業では、これまで培ってきた検査技術のノウハウや蓄積してきた膨大な検査データも、新たなサービス創出に欠かせない資産です。現在、パーソナル・ヘルス・レコード(PHR)を管理できるアプリを通じて、個人起点で医療機関とのデータ連携を図ることができるインフラの整備に着手しています。その先駆けとして、当社グループの医針盤が開発した健康管理アプリ「ウィズウェルネス®」では、PHRを活用した健康管理サービスの運営を行っています。医療機関でのプラットフォームで検査データを管理するのではなく、個人自らが主体となり、必要な時に検査データや受診履歴などの欲しい情報を、スマホアプリなどを通じて得ることが可能となります。これにより、かかりつけ医との対話の質向上はもちろん、救急搬送時に的確な救命処置を受けられることにもつながり、また、医療経済の効率性向上にも寄与できる基盤となると考えています。

さらに、検査データの潜在的な価値にも着目しています。エスアールエルでは年間約4億テストもの検査を実施しており、健常者からがん・難病・希少疾患の患者さまに至るまで、幅広い疾患領域をカバーしています。この膨大な検査データとデータサイエンスを組み合わせた、医療の効率性を目的とした統計解析などへの活用を構想しています。新しい検査需要の創出のみならず、医療の課題解決に寄与する新たな価値の創出に取り組んでいきます。

LTS事業の高い技術力と高品質の検査は、医療の高度化とともに、今後も進化し続けます。国内だけでなく海外の検査技術にもアンテナを張り巡らせ、つねに新しい技術基盤にアップデートしていくことが重要だと捉えています。

全国の検査体制整備と、集荷・物流機能の改革を推進。知的資本・人的資本を価値創出の源泉として捉え、さらなる成長基盤を構築します

H.U. Bioness Complexの全面稼働によって、変化の激しい社会や医療環境の中においても、持続的に価値を提供し、さらなる成長に向けたイノベーションが創出できる環境が整ったと捉えています。H.U. Bioness Complexを中心に、九州エリアをカバーする福岡ラボ(SRL Advanced Lab. FMA)、今後開設を予定している新関西ラボを加えた3拠点での検査体制を確立することで、安定的な検査サービスを提供していきます。一方、サテライトラボでは今後、各地域の医療ニーズを熟知したパートナー企業とのアライアンスを進めることで、地域ごとに最適化した検査サービスの提供を推進していきます。

集荷・物流機能の改革については、メディパルホールディングスとのシェアリング・ロジスティクスによって、新たなステージに入りました。現在、配送ルートの検証や車両台数の削減策について、フィジビリティ・スタディを進めており、2025年ごろまでには、医療物流の新しい形となるバリューチェーンを確立することで、最適なロジスティクス実現による効果を見込んでいます。

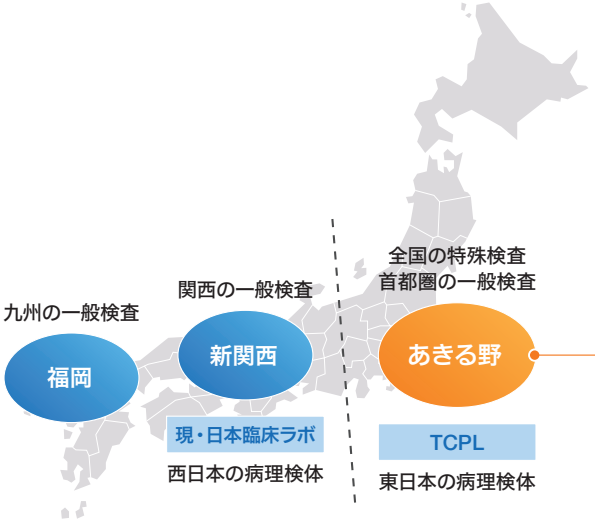
本中期経営計画では、2021年度に新型コロナウイルス関連の検査が急拡大するなど、好調に推移しました。その一方で、翌年にはPCR検査や空港検疫所における包括的サポートの減収などにより営業利益が急減し、現在は非常に厳しい状況にあります。最優先課題である収益性の改善と事業構造の強化に向けて、H.U. Bioness Complexの自動化を最大限活用することで固定費の削減を進めるとともに、原価低減を軸としたベース事業の伸長、先進医療に対応する検査領域の拡大を着実に実行していきます。

主要な諸施策と並行して進めているのが、将来の成長に欠かせないICT基盤の構築です。具体的には生活者が自身の健康と向き合い、蓄積した検査データを行動変容への動機づけに活用できるための仕組みや、先端領域の新技術を導入するために、膨大なゲノム情報を取り扱えるプラットフォームの確立を目指しています。なお、検査データやゲノム情報の取り扱いに際しては、厳格な内部管理体制を定め、セキュリティの維持および継続的な改善・向上に努めています。

これらの実行には、知的資本の価値を最大化していく必要があります。現状のサービスに新しい仕組みや技術を取り入れるには、検査の手順、精度管理の手法、検体採取から検査報告までのリスクマネジメントを含むQMS体制を、高い水準で維持せねばなりません。そしてこの体制こそが、LTS事業の知的資本を増強する大きな要素だと捉えています。また、知的資本を最大化するのは個々の人材であることから、人的資本も同じように重要視しています。一人ひとりのパフォーマンスを最大限引き出すため、組織力を高めるリーダー人材の育成に注力していきます。例えば、医療機関での研修の場を設けることで、患者さまの治療に検査結果がどのように活用されているのかを実体験を通じて知ることなど、深い学びが得られる機会を提供したいと考えています。

私は2023年6月にLTS担当執行役およびエスアールエルの社長に就任しました。32年前、創業者の藤田光一郎氏が社長だった時代に入社して以来、業界を取り巻く環境は様変わりしましたが、臨床検査が果たす社会的な意義は変わっていません。社会と患者さまに貢献する使命感を抱きながら、検査技術とデータサイエンスの融合でイノベーションを創出し、未来の臨床検査をリードできる存在を目指します。

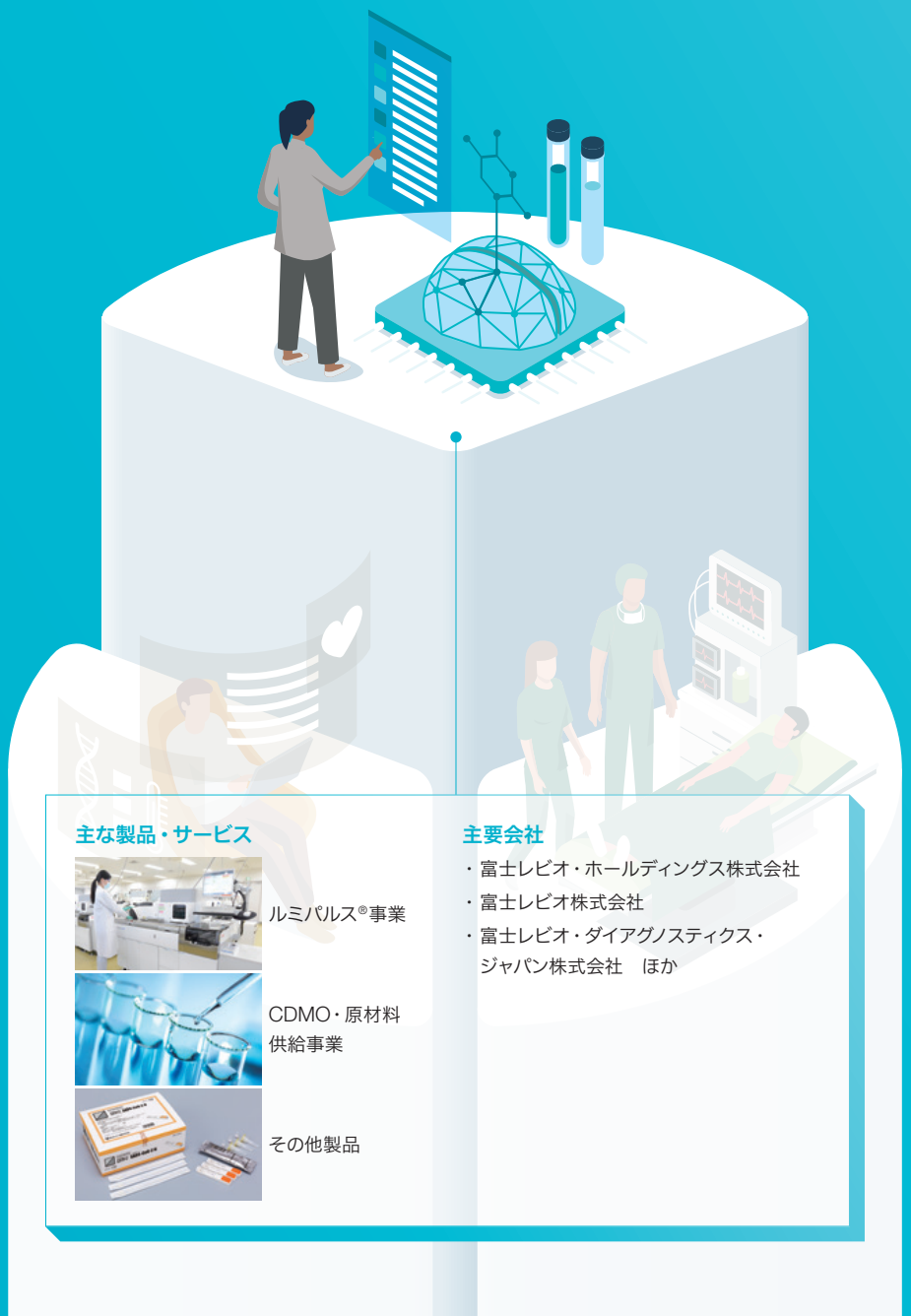
全国の検査体制



H.U. Bioness Complexの施設概要

愛称	AkirunoCube(アキルノキューブ)
所在地	東京都あきる野市渕上50番地
敷地面積	約122,000m²(約3万7千坪)東京ドーム約2.7個分
延床面積	約66,000m²(各棟合計)
施設	T-Cube(検査ラボ棟)、I-Cube(R&D棟)、S-Cube(管理棟)、W-Cube(厚生棟)
BCP対策	非常用発電機の設置、受水槽の設置(検査ラボ棟)、免震構造(検査ラボ棟、R&D棟)、耐震構造(管理棟、厚生棟)

イノベーターを目指す改革：IVD事業



主な製品・サービス

ルミパルス®事業

CDMO・原材料供給事業

その他製品

主要会社

- 富士レビオ・ホールディングス株式会社
- 富士レビオ株式会社
- 富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパン株式会社　ほか

IVD

In-Vitro Diagnostics
臨床検査薬事業

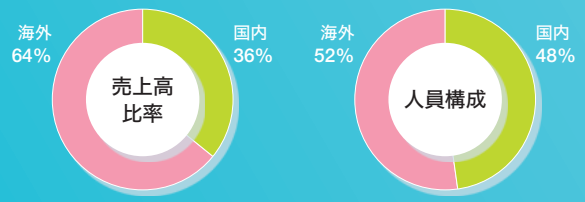
事業の強み

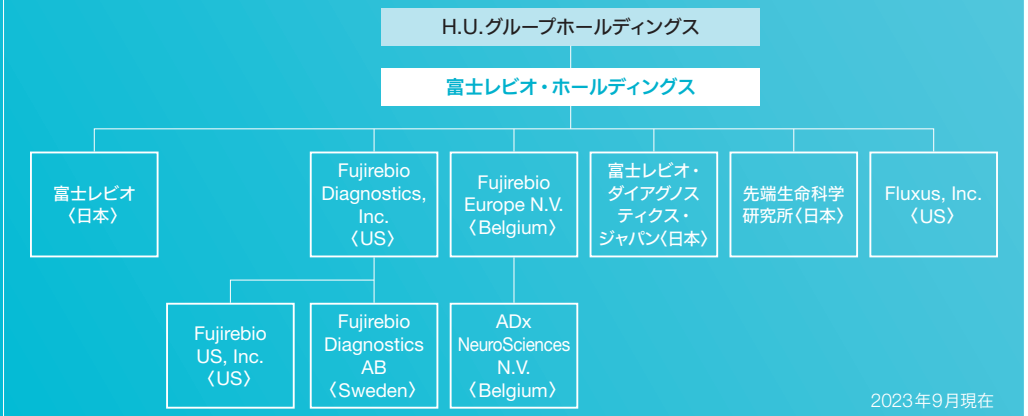
第2位* **23.5%**
免疫測定検査機器設置台数におけるルミパルス®の国内シェア

70項目以上
がんマーカー、感染症、ホルモン等幅広く検査が可能

37.9%
安定的に高い利益率（2022年度）

グローバルR&D体制





2023年9月現在

＊ 令和4年度（第56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

執行役 IVD担当
石川 剛生

IVD事業担当役員による戦略解説

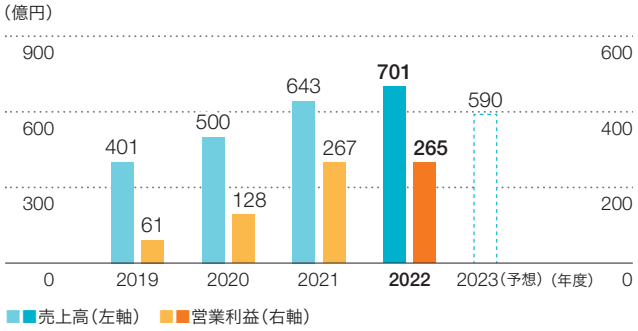
中期経営計画では、IVD事業の強みである検査試薬の開発力を最大限に活かし、グローバル市場で成長するビジネスモデルへの転換を加速させています。IVD事業とLTS事業の密接な連携によってOnly Oneの価値を追求しながら、「グローバル標準」となる製品を開発し、世界でH.U.グループの存在感を高めていきます。

IVD事業とLTS事業の連携によるグループシナジーが、試薬開発や市場開拓に際して、他社にはない優位性を生み出しています

当社グループの強みは、IVD事業で新規開発した試薬の価値を実証できるLTS事業が、同じグループ内に存在することです。LTS事業は、1日に20万件以上、年間4億テスト以上の検査を受託しており、受託検査で国内トップシェアとの連携により、試薬の価値が実証できることは、他社にはない大きな優位性を生み出しています。富士レビオ単独だけでは、この圧倒的なフィードバックとスピードは決して得ることができません。試薬を開発するIVD事業のメンバーにとっては、非常に大きな価値を日常的に享受できる素晴らしい環境にあります。このグループシナジーによって、2020年に新型コロナウイルス抗原検査試薬の早期開発と実装ができたことは、本中期経営計画期間における大きな成果の一つと言えます。

IVD事業の本質的な価値は、試薬の開発・製造力にあります。その中でも最大の強みは、免疫分野を中心に、バリューチェーンの最上流にあたる原材料から試薬をつくる技術を保有していることです。主な原料となる抗体ラインアップを複数有しており、それぞれの特長を最大限に引き出してスピーディに製品化する体制が整っています。したがって、当社グループにおけるIVD事業が担う役割は、世界にいまだ有効な検査方法がない疾患に対して必要な検査技術を新たに生み出し、試薬として製品化する一連のプロセスだと捉えています。加えて、LTS事業との連携によって、国内で価値を実証した試薬を海外市場へ展開することも、IVD事業の重

IVD事業 売上高および営業利益



今後の主な戦略・施策

- 設置が加速したルミパルス®機台の活用に注力
- CDMO案件の拡大
- アルツハイマー病等の新しい試薬開発の加速

中期経営計画 IVD事業数値目標と実績

	2024年度目標	2022年度実績
売上高CAGR	4.5%以上*	20.5%
EBITDAマージン	25%以上	44.0%
営業利益率	20%以上	37.9%

＊ 5カ年平均(2019年度～2024年度)

要な役割の一つです。日本では試薬に求める品質のレベルが高く、国内での評価や臨床データの蓄積は、海外のグローバル市場ではとても大きな武器となり、アドバンテージとなります。

2020年度を起点とする中期経営計画では、私たちの強みである試薬の開発力を最大限に活かせるCDMO*事業を軸としたビジネスモデルへの転換を図っています。国内市場において、自社プラットフォームの「ルミパルス®」で使用する専用試薬のラインアップを拡大し、その品質と価値を実証した製品を、CDMOパートナーのプラットフォームに専用試薬としてカスタマイズしてグローバル展開する、試薬開発の上流工程にフォーカスしたビジネスモデルです。かつてはライバルとして捉えられていた競合他社も、今では価値を共創するパートナーです。彼らとの間でWin-Winの関係が成り立つ背景の一つとして、当社グループのIVD事業が免疫検査の試薬に特化していることが挙げられます。つまり、臨床検査の幅広い分野の中で、それぞれが得意とする領域があり、あまり得意ではない領域の試薬は自前で開発するよりもアウトソーシングする方が、開発工数やコスト面ではるかに効率的だからです。本中計の最終年度には、受託項目数をさらに増加させる計画です。

コロナ禍を経た業界の変化として、新規開発した製品を迅速に上市する重要性が高まっています。高品質な試薬を業界の一番手として開発し、早期に薬事承認を取得してこそ先行者利益が享受でき、かつ「グローバル標準」になる道が拓けると、私たちは考えています。2020年度は新型コロナウイルス関連製品の開発を中心に取り組んできましたが、2021年度以降は研究開発テーマの優先度にメリハリをつけ、アルツハイマー病領域の検査試薬のグローバル開発に経営資源を集中させています。2022年に実施したADx NeuroSciences社およびFluxus社の買収を通じて、主要国における承認取得や、超・高感度検出による検査項目のラインアップ拡充など、開発活動を加速させています。

薬事承認前であっても、新しい試薬を「研究用試薬」として早期に上市し、市場の声を聞くことを重視しています。医療機関の先生方からのフィードバックや客観的な評価を得ることは、とても重要なことであり、必要不可欠です。引き続き、アルツハイマー病領域において、世界のトップランナーとしての取り組みを加速させていきます。

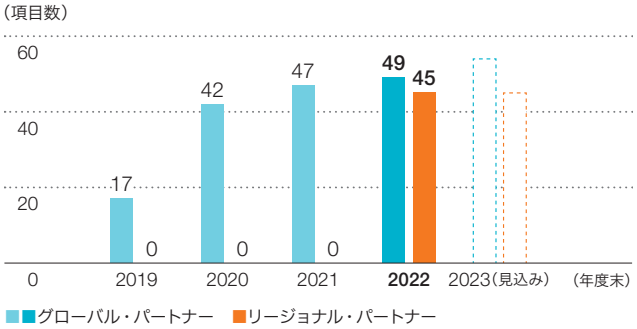
＊ Contract Development and Manufacturing Organizationの略で医薬品受託開発製造のこと

アルツハイマー病領域の診断薬市場でのポジションを確立し、免疫検査のトレンドを牽引するプレーヤーを目指します

コロナ禍を契機に、一般の生活者にもPCR検査という高感度検査が認知されるようになりました。抗原検査についてもOTC医薬品の承認以降、多くの一般家庭で使われるようになり、病院に行かなくても自宅で簡便に検査ができるキットやサービスへの期待がより高まってきています。一方、高齢者人口の増加が医療費全体を押し上げており、医療機関では臨床検査に対する価値と価格のバランスをシビアに判断される傾向が強まっています。

こうした動向を踏まえ、IVD事業としては長期的なトレンドに沿った試薬の開発を強化していく考えです。特に注力しているのは、今後需要の拡大が見込まれるアルツハイマー病領域の診断薬市場でのプレゼンスを高めることです。脳脊髄液を採取する従来の検査方法は、患者さまの身体的負担が大きいなどの課題があります。一方、血液による検査で認知症の原因物質を検出できることは、こうした課題を解決できるものとして大いに期待されています。2022年に実施した2件のM&Aのうち、神経疾患領域の先端技術を保有するADx NeuroSciences社がグループに加わったことで、アルツハイマー病関連検査試薬のラインアップ強化を見込んでいます。

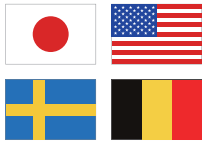
CDMO 延べ受託項目数（試薬製造）



IVD事業のグローバル戦略

- 他社の機器向けに専用試薬を開発・製造受託
- 試薬開発・製造に用いる原料を他社に販売（抗体・粒子等）

- ベース売上高の15%を研究開発費に投下
- 74億円（2022年度）
- グローバルR&Dチーム（300名以上）



一方、Fluxus社の買収は、超・高感度検出技術の取得と、次期プラットフォームの開発力強化が主な目的です。同社の技術と富士レビオの検査試薬・検出手法を融合させ、以前より共同開発を進めてきた取り組みを加速させ、次期プラットフォームで用いる臨床的意義の高い試薬のラインアップ拡充にも注力していきます。

より長期の視点で業界を展望しますと、超・高感度化の技術は、10年後の免疫検査の在り方をも左右するほどの大きな可能性を秘めていると言えます。私は、現状の化学発光法で対応できる領域と、超・高感度の検出技術が求められる領域に2極化し、共存するだろうと予測しています。そして、当社グループがこうした流れを牽引する存在になることで、グローバル規模での人々の健康に貢献できる事業モデルの確立を目指しています。

直近の業績に目を向けると、2022年度のIVD事業は、新型コロナウイルス関連製品の売上高が微減となったものの、ベース事業が伸長したことにより増収となりました。2023年度は、グループ内取引やルミパルス®事業などのベースの事業をより一層伸長させることがテーマとなります。医薬業界ではアルツハイマー病の新治療薬が大きく進展していくなど、世の中の追い風を感じられることで期待が膨らみ、社内の士気も非常に高まっています。

グローバルでの知的財産を源泉とし、新たな事業モデルの発掘と創出に注力。グローバル人材の育成にも力を入れています

私たちは今後も、他にない「Only One」の価値を追求しながら、グローバル標準となる製品を開発・製造し、世界市場にその価値を広げる戦略を強く推進していきます。とりわけ、バリューチェーンの上流過程でイノベーションを生み出すことが、競争優位性の源泉になると認識しています。抗体などの知的財産をグローバルで管理・運用することで、新たなビジネスモデルの発掘と創出を目指していきます。

これらの戦略を実行する上で、海外事業への投資と、グローバル人材の育成にも力を入れています。現在の人員構成比は、国内と海外がほぼ半数ずつであり、グループの中では最も従業員の海外比率が高い事業となっています。ここ数年で国内に勤務する従業員のマインドも、日本市場だけに製品を供給する発想をしていた過去から比べると、グローバルをかなり意識したマインドへと大きく変化してきており、蓄積してきた技術と原材料を使って「製品化」する能力が非常に高いレベルにあると感じています。この能力を海外での事業展開に活かすために、まずマネジメント層を中心に、日・欧・米のグローバル規模での人材交流を深めるとともに、コミュニケーションの促進を後押ししてきました。現在は、すべての従業員に人材交流の輪を広げるべく、海外赴任をはじめとした海外経験を積む機会を積極的に与えています。対面の交流により、これまでのオンラインによる対話の障壁を取り払うことで、日常的な判断や問題解決に向けて気軽に相談し合える企業風土が形成されていくと考えています。それが結果として、CDMOパートナーとの連携強化など海外事業の伸長につながるものだと確信しています。

役職を問わず、IVD事業に関わるすべての従業員が目指している方向は一致しています。それは、日本発の試薬が世界の標準となり、すべての国と地域に暮らす人々の健康のために使われ続けていく未来です。世界の診断薬業界に「なくてはならない」存在となることを目指し、グループの発展に貢献していきます。

上段：2023年3月に開催したグローバルミーティング（米国・カリフォルニア州）　下段：グローバル経営メンバー

イノベーターを目指す改革：HS事業

主な製品・サービス

滅菌関連事業

在宅・福祉用具事業

主要会社

- 日本ステリ株式会社
- ケアレックス株式会社

HS

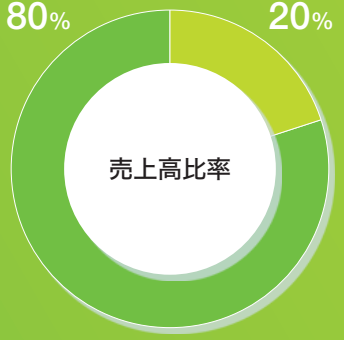
Healthcare-related Services
ヘルスケア関連サービス事業

事業の強み

41%
〈滅菌関連事業〉
進出済み地域の
大規模病院シェア*1

14期連続増収
〈福祉用具事業〉
リカーリングモデル*2による
安定的な成長（2009年以降）

事業規模



滅菌関連事業

717件
取引契約数
（2023年8月31日時点）

5エリア
院内滅菌消毒業務エリア*3

在宅・福祉用具事業

17拠点
在宅事業
（訪問看護・介護等）

8拠点＋10サテライト
福祉用具事業

*1 進出済みの28都府県における500床以上病院のシェア（2023年9月時点）
*2 1回の取引で完結するのではなく、継続的にサービスを利用してもらうことで収益を得ることができる仕組み
*3 首都圏、中部、近畿、九州、北海道・東北

取締役 執行役常務
北村 直樹

HS事業担当役員による戦略解説

付加価値の高い手術室業務へとリソースをシフトするとともに、急成長する訪問看護市場をターゲットにした在宅事業を中心に「Healthcare for You」を実践し、成長を目指します。また、一人ひとりの能力を最大限に伸ばしていくための経営に取り組み、従業員のスキルアップとさらなる成長を図ることで、顧客への提供価値を高めていきます。

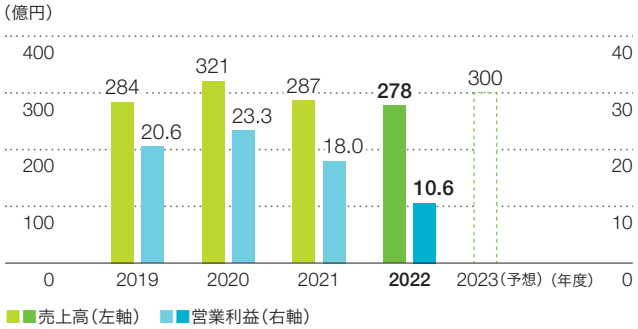
エンドユーザーに最も近いポジションで活動する強みを活かし、顧客の声や現場の要望に応える多様なサービスを展開します

HS事業は、滅菌関連事業として病院の手術室や中央滅菌材料室などへの役務を中心としたサービスを、在宅・福祉用具事業として福祉用具レンタル卸および訪問看護を主とした在宅向けサービスを提供しており、エンドユーザーに最も近いポジションで活動する強みを活かし、顧客の声や現場の要望に応える多様なサービスを展開してきました。中でも滅菌関連事業は、当社の従業員が院内に常駐しているため、病院業務の課題を、直接肌で感じ取ることができる機会が数多く存在しています。また、2020年に営業機能をH.U.フロンティアに集約したことで、各事業会社の枠を超えた総合的なソリューションの提供が可能となりました。

本中期計画では、院内・院外滅菌サービスに加えて、手術室業務の支援サービスの展開を強化しています。このサービスは、術前準備から術間・術後清掃や物品補充などを包括的に提供するサービスです。医療機関にとって手術室はプロフィット・センターであり、当社が手術室運営の効率化と稼働率向上に寄与するサービスを提供することで、病院の収益性改善への貢献と新たなリカーリングモデルの確立を目指します。

医療従事者の働き方改革および医師の業務のタスクシフト・タスクシェアの動向から、滅菌だけでなく手術室関連の業務をさらにアウトソースするニーズの高まりを実感しています。今後は日本ステリが提供する院内向けサービスと、グループ各社の製品・サービスを組み合わせた総合的な提案につなげていくことが、HS事業の重要なミッションになると考えています。

HS事業 売上高および営業利益



今後の主な戦略・施策

- 【滅菌】院内役務の安定成長による収益改善と事業成長
- 【在宅】マーケットは着実に拡大
- 【福祉】コスト構造の改善に注力

中期経営計画 HS事業数値目標と実績

	2024年度目標	2022年度実績
売上高CAGR	9%以上*	△0.8%
EBITDAマージン	12%以上	10.0%
営業利益率	9%以上	3.8%

＊ 5カ年平均(2019年度～2024年度)

一方、在宅・福祉用具事業は、介護市場だけでなく、医療分野で最も成長している訪問看護市場もターゲットとしています。在宅事業は、当社グループのビジネスをB to Cへと、その裾野をさらに広げることができる糸口になると考えています。私たちの目指す「Healthcare for You」を実践する上でも、医療機関のみならず、一般の利用者とのタッチポイントを通じて現場の課題を理解することが極めて重要となります。2022年には訪問看護を手掛けるガイアメディケアと資本業務提携を行い、サービスエリアの相互補完と連携によりビジネス基盤を拡充しています。こうした取り組みの背景には、地域医療構想*における医療機関の機能分化と必要となる病床機能・病床数の変容があります。今後は国内医療機関の再編が進み、病院だけでなく、訪問看護など在宅での検査の需要が高まるとみています。

＊ 将来訪れる超高齢化社会を想定し、地域の実情に合わせた効率的な医療体制を整えるための、厚生労働省の取り組み

持続的な企業価値向上に向けて、人的資本経営に取り組み、一人ひとりの能力向上に寄与する現場DXと知的資本の活用を推進します

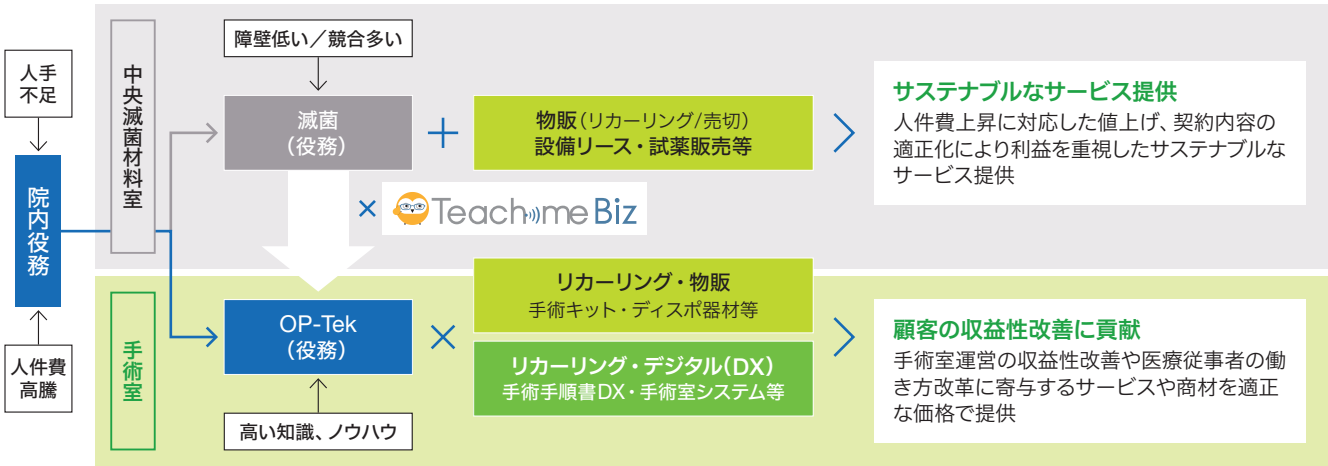
医療を支える看護職や介護職は流動性が高く、病院・介護事業者にとって人材確保の問題は喫緊の課題となっています。これはHS事業にとって事業機会であり、同時に事業リスクでもあります。また、HS事業も労働集約型のビジネスであることから、従業員にかかる負荷を軽減させながら、人材を第一に考える経営が重要であると理解しています。一人ひとりの働きがいが、優れたサービスの提供につながり、顧客が満足するというサイクルをつくることが、結果として企業価値の向上につながるはずです。したがって、すべての従業員の能力を最大限に発揮できる環境を整えることが、私の役割の一つだと認識しています。

また、従業員エンゲージメントを高めるための第一歩として、日本ステリとケアレックス各社で若手を中心に議論を重ね、それぞれ「パーパス（経営理念）」を制定しています。パーパス制定後に全国で開始したタウンホールミーティングでは、毎回、経営陣と10人ほどの従業員が直接対話することで、経営側の視点や熱量を伝えるようにしています。同時に、現場の抱える課題を経営側も直接聞いて把握し、その対策に取り組んでいます。また、対話を重ねるにつれ、私自身も人的資本経営の実現に向けた思考を深めています。引き続き、従業員一人ひとりが責任と自信・誇りを持って働ける環境づくりを目指してまいります。

なお、安定的な人材確保や既存サービスの付加価値向上に加え、適正な価格設定、つまり契約単価のアップを実現するための施策を進めています。2023年度も、現場の効率化やコスト削減等の課題解決を進めながら、持続可能なビジネスモデルの確立に向けた成長の土台を固めていきます。また、現場の生産性向上と効率的な人材教育を目的として、各種マニュアルをクラウド型の電子・動画マニュアルに移行しています。このようなマニュアルのDX化により、属人的な暗黙知を組織としての形式知へ変換させることが可能となります。同時に、現場DXにより蓄積したさまざまなデジタルベースのノウハウを当社独自の知的資本とすることで、既存顧客との関係維持や新規顧客開拓に活用していきます。

何よりも人材を第一に考え、一人ひとりの能力を伸ばしていく経営、そして顧客への提供価値を最大限に高める施策の展開を、これからも強く推進していきます。

滅菌関連事業：院内事業の成長戦略



NSトレーニングセンター台場でのスキルアップ研修（日本ステリ）

役員一覧

取締役

竹内 成和
取締役
代表執行役会長
兼 社長 兼 グループCEO

北村 直樹
取締役
執行役常務

青山 繁弘
社外取締役
株式会社髙松コンストラクショングループ
社外取締役
公益財団法人流通経済研究所 理事長

天野 太道
社外取締役
天野太道公認会計士事務所

粟井 佐知子
社外取締役
株式会社ADワークスグループ
社外取締役（監査等委員）
インフォコム株式会社 社外取締役
ビーピー・カストロール株式会社
社外取締役（監査等委員）

伊藤 良二
社外取締役
株式会社プラネットプラン 代表取締役
サトーホールディングス株式会社
社外取締役
慶應義塾大学 SFC研究所上席所員

白川 もえぎ
社外取締役
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
パートナー
金融庁 企業会計審議会 臨時委員

宮川 圭治
社外取締役
株式会社N.I.パートナーズ 代表取締役
ガンホー・オンライン・エンターテイメント
株式会社 社外取締役
リンカーン・インターナショナル株式会社
シニア・アドバイザー
株式会社マッシュホールディングス
特別顧問

吉田 仁
社外取締役
元 アスクル株式会社 取締役副社長

各委員会の委員構成および取締役に期待する知識・経験・スキル

氏名	取締役在任年数	独立役員	所属委員会（◎は委員長）			知識・経験・スキル					
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営・経営戦略	法務・リスクマネジメント	財務・会計	人事・人材開発	ライフサイエンス／ヘルスケア	DX
竹内 成和（男性）	7年	—	—	—	—	●			●	●	
北村 直樹（男性）	5年	—	—	—	—	●		●		●	
青山 繁弘（男性）	5年	○	◎	—	—	●			●	●	
天野 太道（男性）	6年	○	—	—	◎		●	●			
粟井 佐知子（女性）	新任	○	—	○	—	●			●	●	
伊藤 良二（男性）	9年	○	○	◎	—	●			●		●
白川 もえぎ（女性）	1年	○	—	—	○		●				
宮川 圭治（男性）	2年	○	—	○	○	●	●	●			
吉田 仁（男性）	新任	○	○	—	—	●	●				●

※上記表では、各取締役が有するすべてのスキルを表すものではなく、特に期待する項目について最大3つまで●印を付けています。

執行役

代表執行役会長 兼 社長 兼 グループCEO　**竹内 成和**

執行役常務　**北村 直樹**

執行役 IVD担当　**石川 剛生**

執行役 営業担当　**東 俊一**

執行役 LTS担当　**松本 誠**

執行役 兼 CTO　**小見 和也**

執行役 兼 CIO　**清水 俊彦**

執行役 企画管理担当　**長谷川 正**

執行役 兼 CFO　**村上 敦子**

執行役 総務担当　**木村 博昭**

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
粟井 佐知子

私は長年、B to Cビジネスでキャリアを積み、現場主義に立脚した、顧客重視の考え方を培ってきました。また経営者としても、顧客づくりを基盤とした実効性のある戦略の策定・展開などに携わってきました。いくつかの企業で経営に関与する中で、従業員が安心して意見を述べられるオープンな環境づくりに力を入れてきました。顧客と向き合う現場は、ビジネスのヒントとなる情報の宝庫です。目標の達成に向けては、つねに現場から効率的に課題を拾い上げ、前進することによって、結果に結びつくのではと考えています。

当社グループはダイバーシティ方針に加えて、多様な価値観の尊重を掲げ、国籍や性別を問わない多様な人材の確保に努めています。女性の活躍推進にも焦点を当て、女性の管理職比率などの定量目標を掲げています。ただし、ダイバーシティを経営上の成果につなげるためには、まず、経営層がダイバーシティの考え方の浸透に積極的に関与することが重要です。そして、すべての管理職がダイバーシティの価値を認識し、組織を構成する一人ひとりをエンパワーするマネジメントに向かっていく必要があります。また、従業員が個々の潜在能力を最大限に発揮できるように、人財育成につながる組織的・制度的なサポートも重要です。

今後、当社グループが社会の中でより存在感を発揮していくためにも、すべての従業員が当社グループのMission・Visionを、単なる言葉としてではなく日々の行動に活かし、現場で実践されることを期待しています。直面している経営課題に関しては、自身の経験と、独立した社外の視点からの助言によって解決に関与し、持続的な成長に貢献したいと考えています。

社外取締役
吉田 仁

私は、企業価値を持続的に向上するには、「成長力を高める」「収益力を高める」「投資効率を高める」「財務を改善する」「エンゲージメントを高める」の5つが、基本的なポイントになると捉えています。これらを踏まえ、私自身が大切にしていることは、戦略はつねにお客様第一で策定していること、策定した戦略は従業員にしっかり理解してもらうこと、目標達成に向けた判断軸はお客様に立脚していること、そして経営はつねに現地・現物・現場力を把握していることです。以上を念頭に置きながら、当社グループの企業価値向上を実現したいと考えています。

私は前職でDX戦略を推進してきた経験から、DXとは「デジタルトランスフォーメーション」と「デジタル化」の違いを意識して進めることが重要な視点になると捉えています。DXの本質は、単なる業務のデジタル化ではなく、最高の顧客体験を創出し、企業を大きく成長させることだと認識しています。全従業員がこの視点を理解し行動することが、DXの成功につながると考えます。

当社グループは現在新たな成長のステージに踏み出した段階にありますH.U. Bioness Complexが全面稼働したことで、高品質な検査とコスト競争力を有した新たなビジネスモデルが実現します。このような局面で私が果たすべき役割は、「Healthcare for You」に向かう多くの新施策の実現を促進し、その進捗と業務執行を、客観的な立場で監督することです。特に、H.U. Bioness Complexを中心とした事業が軌道に乗ることに貢献していきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「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」をMissionに掲げ、Visionおよび価値観・行動様式のもと、経営効率を高めていくとともに、企業活動が社内外の広範なステークホルダーとの連携と調和によって成り立っていることを強く自覚し、経営における透明性の向上と迅速かつ適正な意思決定につながるコーポレート・ガバナンスの確立に努めています。

企業統治の体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営上の重要な課題として認識しており、経営における透明性の向上と迅速かつ適正な意思決定につながる経営機構の確立に努めています。監督と執行の明確な分離と事業を迅速に運用できる執行体制の確立ならびにグループ会社統治の高度化を目的として指名委員会等設置会社の経営形態を採用し、法令に基づき、指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設置しています。

取締役会［2022年度の開催回数：13回］

取締役会は、経営管理の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、中期計画、単年度予算などの経営の基本方針ならびに経営業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役および執行役の職務を監督します。

当社は、「H.U.グループ コーポレート・ガバナンス方針」に取締役会のバランス・多様性・規模等を定めています。広範な分野から社外取締役を選任しており、多様な意見を取締役会の議論に反映するとともに、監督機能の強化を図っています。

指名委員会［2022年度の開催回数：8回］

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任または解任に関する議案の内容の決定、取締役会に対する代表執行役および執行役候補者の推薦、解任提案をする権限を有します。指名委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

報酬委員会［2022年度の開催回数：7回］

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬に関し、内容の決定に関する方針の策定および内容を決定する権限を有します。報酬委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

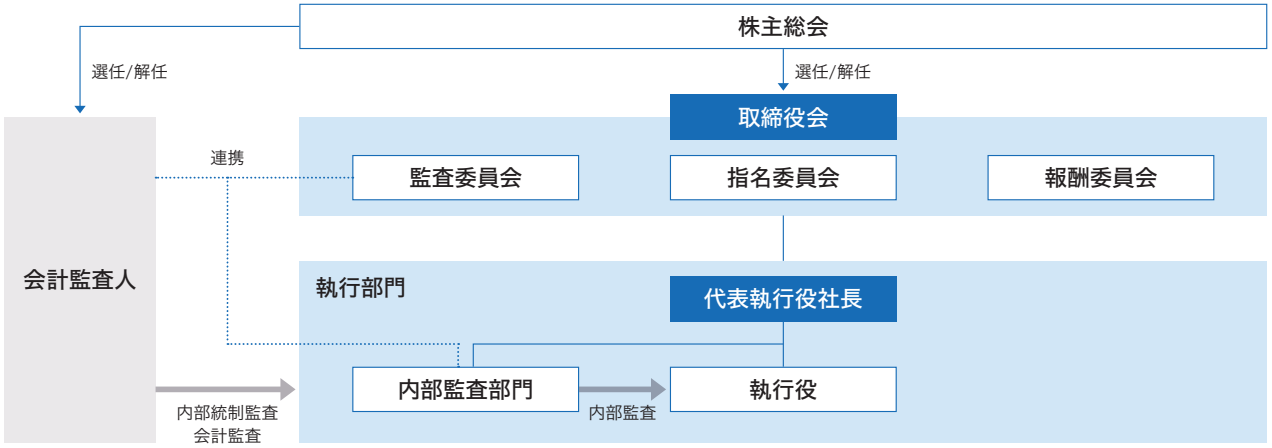
2023年6月20日の報酬委員会において、当社の執行役ならびに一部の当社子会社の取締役等（社外役員を除く）を対象とした報酬制度を改定しました。

監査委員会［2022年度の開催回数：17回］

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成するとともに、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。監査委員は高い独立性が求められるとの観点から、監査委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

監査委員会の各委員は、リスク管理委員会およびグループコンプライアンス委員会等をはじめとする主要会議に出席あるいは会議内容を確認するとともに、内部監査部門および子会社監査役との定期的な連絡会を実施し、必要に応じ直接業務の執行状況を監査しており、その活動結果は定期的に取締役会に報告されています。また、監査委員会は会計監査人から、期初の監査計画、期中の監査の状況、期末監査の結果等について説明、報告を求めるなど、定期的な意見交換を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査委員会に直属する組織として監査委員会事務局を設けています。監査委員会事務局に所属する使用人の任免、人事考課・異動等の処遇等については、あらかじめ監査委員会に説明し、事前承認を得ることで、その独立性を確保しています。

取締役会のバランス・多様性・規模および取締役の選任

当社は、性別や人種、国籍にとらわれず、①社内における事業経験以外の幅広い分野の知識、経験を経営に活用するとともに、②経営が経営者や特定の利害関係者の利益に偏ることなく、社会において果たすべき役割を公正に認識し、かつ、③経営者の職務執行を適切に監督する観点から、社内取締役のほか、主として以下の広範な分野から、社外取締役候補者を選任します。

・事業会社の経営経験者
・医療/保険行政等に関する専門家
・企業法務/企業会計/企業財務に関する専門家
・企業経営への助言/サポートに関する専門家
・グローバル事業の経験者

上記の経験を有することに加え、経営者からの独立性を保つことができる者であること、また、社外取締役としてふさわしい人格・識見を有する者として指名委員会が指名した者について、社外取締役候補者として選任します。

また、次に記す基準に基づき指名委員会が指名した者について、社内取締役候補者として選任します。

・当社の業務に関し専門知識を有すること
・経営判断能力および経営執行能力に優れていること
・指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
・取締役としてふさわしい人格・識見を有すること

当社は、取締役の過半数が独立性の高い社外取締役により構成されることを基本とします。また、取締役会において実質的な議論が活発に行われるよう、取締役の人数は10名以内が適切であると考えます。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、年1回実施する取締役会の実効性評価のプロセスにおいて、第三者視点を取り入れることが、有効な検証のために重要であると考えています。2022年度においては、独立した第三者機関をアドバイザーに起用し、取締役会の構成、業務執行の監督等を含む取締役会の実効性、指名・報酬・監査の各委員会の実効性、取締役会の運営、社外取締役の支援・連携に係る体制、株主その他のステークホルダーとの関係等の項目に関し、評価を実施しました。評価は、取締役8名が匿名性を確保された環境下でアンケートに回答し、集計と分析を第三者機関が実施するというプロセスを踏むことにより公正性の確保に努めた上で、実施しました。

評価結果

集計と分析の結果を2023年5月に取締役会に報告し、重要投資案件に関する議論等の観点について、当社取締役会の実効性は向上しているものと評価しました。

評価結果を踏まえた取り組み

当社は、2016年4月以降、継続的に取締役会の実効性評価を行っており、評価結果を踏まえて、取締役会の実効性向上につながる取り組みを実施しています。

なお、2022年4月に実施した前回の実効性評価以降、取締役会の実効性向上につながる取り組みとして以下の施策を実施しました。

① 取締役会議案に係る審議資料の早期事前配信の徹底
② 取締役会重要審議議案についての事前説明会の開催
③ 取締役による中長期の戦略を議論する場としての戦略討議の開催
④ 社外取締役間のコミュニケーションを図る場としての社外取締役意見交換会の開催
⑤ 社外取締役とCEO/各事業責任者との間における定期的な意見交換会の開催
⑥ 優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）についての議論を実施

サステナビリティ・ガバナンス

当社は、指名委員会等設置会社として、監督と執行の明確な分離と事業を迅速に運用できる執行体制を確立しており、サステナビリティに関しても、同コーポレート・ガバナンス体制のもと活動を行っています。当社の代表執行役社長が委員長を務めるH.U.グループ サステナビリティ委員会において、サステナビリティに係る基本方針と活動計画を協議し、その内容は、当社の取締役会に報告されています。

当社グループでは、マテリアリティ（重要課題）の解決に向け、サステナビリティ活動に関わるKPI（重要業績評価指標）および目標を「サステナビリティ・ロードマップ」として公表し、目標の達成に向けて取り組みを進めています。

政策保有株式

当社または当社子会社は、単なる安定株主を目的としたいわゆる「持ち合い株」を保有しません。当社は他社とのアライアンス強化を中長期的な戦略の一つに位置付けており、パートナー会社との業務提携や当社事業活動の強化を目的として、上場株式を保有することがあります。

当社または当社子会社が保有する上場株式は、個々の銘柄ごとに、経営環境や業務上での関係などを考慮し、当社または当社子会社取締役会において保有の適否について毎年検証を行い、その結果を開示します。2022年度は検証の結果、保有に適していると判断された上場株式3銘柄（約1.5億円）を保有しています。

当社または当社子会社が保有する政策保有株式の議決権の行使については、議案ごとに当該企業の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に判断し、議決権を行使します。ただし、当社の企業価値や株主価値を毀損するおそれのある議案については、肯定的な判断をしません。

役員報酬制度

当社は、“Healthcare for You”を表す社名に込めた「一人ひとりと向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けたい」という想いを軸に、ヘルスケアの発展に貢献する企業グループとしてさらなる飛躍を目指しています。その想いを実現するとともに、グローバル経営の推進等を目的として、2023年7月より役員報酬制度を改定いたしました。また、新たに以下の執行役報酬の基本原則を制定し、当該原則に従った報酬プログラムを運用していきます。

執行役報酬の基本原則

- 当社の時価総額を持続的に引き上げていくための施策の立案や実行に向けて、全執行役が一丸となって邁進することを後押しするものであること
- 報酬体系、制度設計および運用において、ペイ・フォー・パフォーマンス思想を強調することにより、グローバルへの展開を前提とした積極的な事業拡大に向けて、執行役を強く動機づけるものであること
- 当社のサステナビリティの根幹をなす「事業を通じた健康で豊かな社会の実現への貢献」に向け、非財務の取り組みの評価を適切に反映するものであること
- 当社株式の継続保有の強化を通じて、すべてのステークホルダーとの利害共有を持続的に深め、長期的な信頼向上につなげていくものであること

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を遵守し、報酬委員会において、当社の取締役・執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い当社の取締役・執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定しています。

また、当社は、会社法上の指名委員会等設置会社であるため、会社法に基づく機関として、委員長を含むすべての委員を社外取締役で構成する報酬委員会を設置しています。

1. 役員の報酬等の決定方針の決定の方法

当社の報酬委員会は、役員報酬制度の決定において高度な独立性の確保を前提とし、客観性・透明性を重視した運用プロセスを構築しています。当社の報酬委員会が役員報酬等の決定方針を定めるにあたっては、外部の報酬コンサルタントからの情報収集および助言等も活用しつつ、役員報酬に関する近時の整備の状況、議論の動向、他社の制度等の客観的かつ必要十分な情報に基づき、毎期その妥当性を検証することとしています。

報酬委員会に対する外部の報酬コンサルタントの関与・参画状況は、報酬委員会に必要に応じて同席し、実効的な審議・合意形成の側面支援を行うことに留まり、妥当性の提言等は受けていません。

2. 役員報酬の考え方

当社の取締役・執行役が受ける報酬については、グループ経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給し、退任時に退職慰労金は支給しません。業績連動型報酬については、売上高、営業利益、当期純利益、相対TSR（Total Shareholder Return：株主総利回り）等を評価指標とし、その達成状況に応じて変動させます。取締役が執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給します。

▸ 取締役報酬

取締役については、各取締役の職務内容に鑑みて、無報酬または確定金額報酬および株式報酬の組み合わせとして定めます。

社外取締役の報酬については、定められた確定金額報酬および株式報酬の組み合わせに加え、監督活動の内容に応じた報酬を加味して支給します。

▸ 執行役報酬

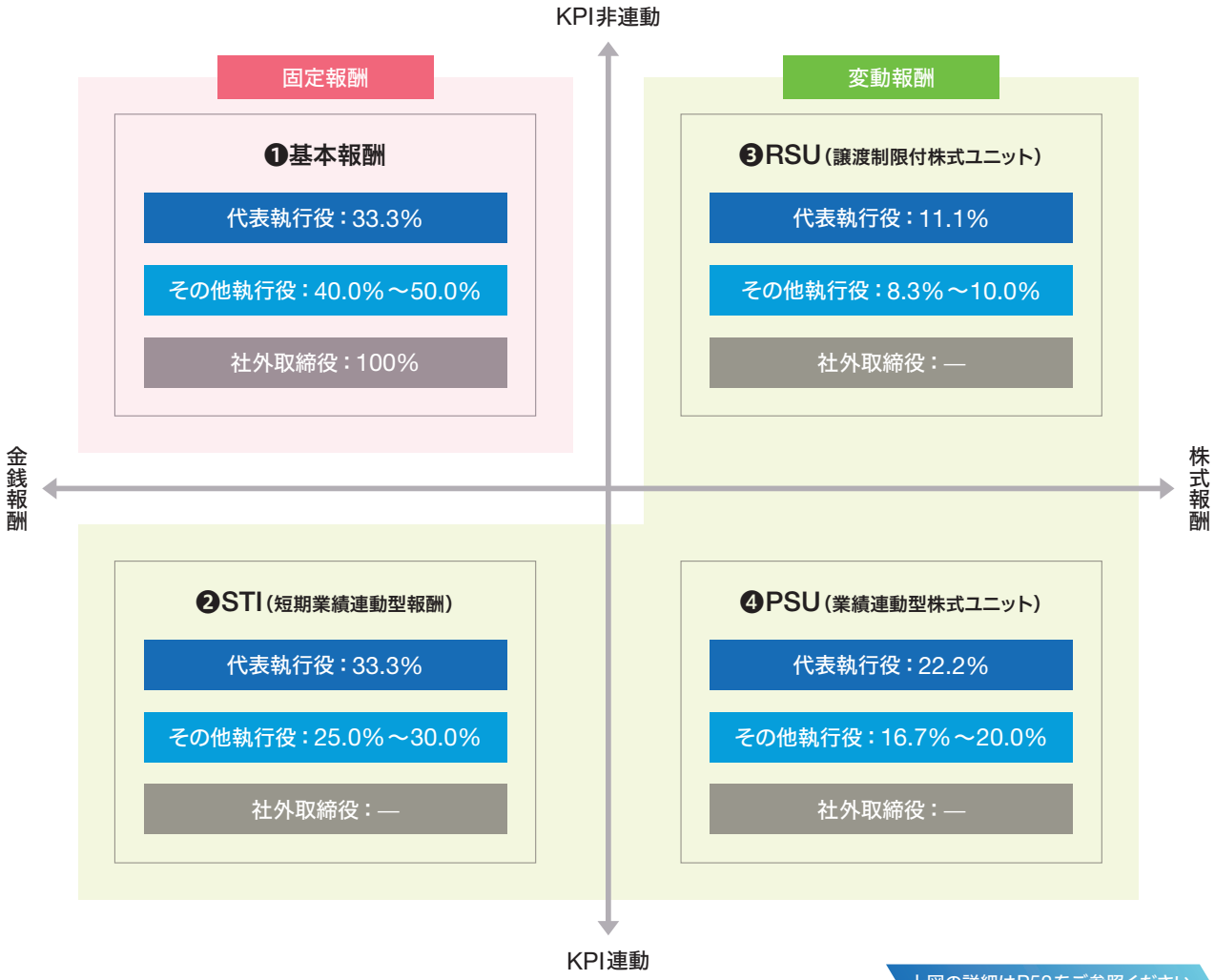
執行役については、職務内容に鑑みて、確定金額報酬、業績連動型報酬および株式報酬の組み合わせで定めます。

3. 報酬体系

当社の執行役が受ける報酬は、❶固定報酬としての基本報酬、❷単年度のグループ連結業績および担当するセグメントの目標達成度に連動するSTI（Short Term Incentive：短期業績連動型報酬）、❸株式保有を通じて株主の皆さまとの価値共有を進めるRSU（Restricted Stock Unit：譲渡制限付株式ユニット）、❹当社の中長期的な企業価値向上に対する達成度等と連動するPSU（Performance Share Unit：業績連動型株式ユニット）から構成されています。なお、現金報酬であるSTIと非金銭報酬（株式報酬）であるRSUおよびPSUはいずれも変動報酬として整理しています。

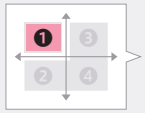
当社の執行役報酬の種類別報酬割合の決定に際しては、外部の調査機関が運営する役員報酬サーベイに基づき、当社の事業規模等に類似する企業の市場報酬データを参考に、役位上位者ほど変動報酬の割合を高めることで、経営責任の重さを役位ごとの報酬構成割合に反映しています。また、報酬水準を当社の経営陣に求められる能力および責任等に見合う設定とすべく、報酬委員会にて報酬ベンチマーク等による妥当性の検証を毎期行うこととしています。

報酬の種類と役位別の構成割合



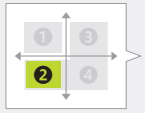
（KPI：Key Performance Indicator）

上図の詳細はP52をご参照ください



❶基本報酬

・執行役については、役位を基準としつつ、各執行役の執務状況等を勘案の上支給します。
・取締役については、定められた定額の報酬に加え、監督活動の内容に応じた報酬を加味して支給します。



❷STI（短期業績連動型報酬）

・単年度業績に基づき、短期業績連動型報酬を支給します。
・単年度業績の評価はグループ連結業績に基づき評価し、一部の執行役については、それぞれの担当に基づきセグメント業績も加味して評価します。

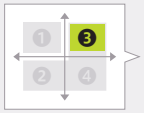
役位別の内訳	単年度業績	
	①グループ連結業績	②セグメント業績
代表執行役	100%	—
その他執行役	60%～100%	0%～40%

①グループ連結業績

KPI	ウエイト	目標値	支給変動幅
連結売上高	50%	絶対額（計画値）	0%～200%
連結当期純利益	50%	絶対額（計画値）	0%～200%

②セグメント業績

KPI	ウエイト	目標値	支給変動幅
売上高	50%	対前年度成長率	0%～200%
営業利益	50%	絶対額（計画値）	0%～200%



❸RSU（譲渡制限付株式ユニット）

・RSUは、在任年度ごとにRSUポイント（1ポイント＝当社株式1株）を毎年7月に付与し、付与から3年経過後に当社普通株式および納税資金相当の金銭を交付する株式報酬です。
・付与されるRSUポイントは、当社株式給付規程に定めた個人別RSU標準報酬金額を毎年5月の1カ月間の当社株式終値平均（以下「設定株価」）で除した数とします。
・株式交付にあたっては、付与されたRSUポイントに応じた当社普通株式（以下「会社株式」）を交付します。

❹PSU（業績連動型株式ユニット）

・PSUは、在任年度ごとにPSUポイント（1ポイント＝当社株式1株）を毎年7月に付与し、付与から3年経過後にKPIの達成状況に応じた業績連動係数を乗じて当社普通株式および納税資金相当の金銭を交付する株式報酬です。
・付与されるPSUポイントは、当社株式給付規程に定めた個人別PSU標準報酬金額を設定株価で除した数とします。
・株式交付にあたっては、付与されたPSUポイントに業績連動係数を乗じて算定する確定済PSUポイントに応じた会社株式を交付します。

KPI	ウエイト	支給変動幅
相対TSR	90%	0%～200%
ESG指標	10%	0%～200%

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本的な考え方と管理体制

H.U.グループは、当社およびグループ各社におけるリスクマネジメント体制を「リスク管理規程」に定め、グループとして統一した方針のもと、リスク管理を推進しています。当社は、当社およびグループ全体のリスク管理を統合的に推進し、グループをリスクから防衛することを目的にリスク管理委員会を設置しています。CFOを委員長、代表執行役を除く執行役を委員として構成し、年1回以上の頻度で開催してその結果を取締役会に報告しています。具体的な活動は以下のとおりです。

(1) グループ各社のリスク管理状況の統括管理
(2) グループ全体に関するリスクおよび経営者による不正リスクの識別とコントロールの実行管理
(3) 開示すべきリスクの識別とコントロールの実行管理
(4) 当社のリスク管理に関する事項

リスク評価の対象とリスク特定プロセス

原則として連結子会社を評価対象とし、各社の会社規模、業態などによる固有リスクおよび重要度から、個社ごとに優先的に対策を実施すべきリスクを選定・評価。個社の評価も踏まえ、リスク管理委員全員がグループ連結での影響度および頻度・可能性を5段階で評価。

リスクの詳細は以下のWebサイトをご参照ください。
WEB 「リスク情報」
https://www.hugp.com/ir/management/risk.html

グループリスク管理の枠組み

H.U.グループホールディングス

代表執行役

指示 ↓　↑ 報告

リスク管理委員会
グループ全体のリスクの統括管理*
委員長：CFO
事務局：経営戦略統括本部

特に重要なリスク
(1) 情報の取扱および情報システムに関するリスク
(2) 精度管理および品質保証に関するリスク
(3) 人為災害および感染症等に起因する事業活動の停止、制約等による影響
(4) 自然災害および気候変動等に起因する事業活動の停止、制約等による影響
(5) 研究開発および技術革新に関するリスク

重要なリスク
(6) 減損会計適用に関するリスク
(7) 企業買収等（M&A）に関するリスク
(8) 製品／サービスの供給と原料／資材調達に関するリスク
(9) 知的財産権に関するリスク
(10) 法的規制等に関するリスク
(11) 市場環境の変化による影響
(12) 海外事業展開に関するリスク
(13) 繰延税金資産の回収可能性に係るリスク
(14) 経営戦略の実行に伴うリスク

↓ リスクの管理方針
リスクの見直し指示

↑ リスクの評価結果
対応策の実施状況　年1回以上報告

グループ会社

グループ会社のリスク管理委員会
リスク評価の承認・対応方針の決定

指示 ↓　↑ 報告

グループ会社の各部門
リスクの評価・対応方針の策定

＊ リスクの識別、全社的か業務プロセス単位かといったリスクの分類、顕在化する可能性および影響の大きさに基づくリスクの分析・評価、リスク対応のステップに分けており、リスクコントロールマトリックスを用いて管理

コンプライアンス

企業行動指針の策定

H.U.グループでは、グループ全体でコンプライアンスを強化するため企業行動指針を策定し、グループ全社が採択しています。日本語版のほか英語版・中国語版・ベトナム語版を作成しています。

コンプライアンス意識の浸透

当社グループは、コンプライアンスについての理解浸透を図るため、コンプライアンスハンドブックの作成と全従業員への配布、年1回のコンプライアンス教育およびアンケート調査、月1回のコンプライアンス関連情報メールマガジンの配信を実施しています。

コンプライアンスハンドブックについては、2016年の発行以来、最新の動向や社会からのニーズを反映しアップデートしつつ、各部で読み合わせ会を実施するなど、意識啓発に活用しています。各種研修においてもコンプライアンスの内容を組み込んでいます。

コンプライアンス教育については、各社共通のツールを用いたE-learningで実施しています。オンライン環境のない現場の従業員は、紙媒体で受講しています。

さらに、メールアドレスを付与されている全従業員に、全社メールでコンプライアンス関連情報メールマガジンを毎月配信するとともに、ミニテストや自主学習資料等も提供し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、H.U.グループホールディングスのコンプライアンス委員会がグループ全体を指導する体制を整備しています。代表執行役の諮問機関である同委員会は、代表執行役社長を除く全執行役および法務契約本部長で構成し、法務契約担当執行役が委員長を務めています。年1回開催し、法令・指針の普及・啓発と遵守状況のモニタリング、関連する諸制度・諸施策の策定、法令・指針違反事案への対応指示や独自調査の実施を担っています。また、グループ各社から法令および指針の遵守についての報告を受け、適宜、適切に指導しています。

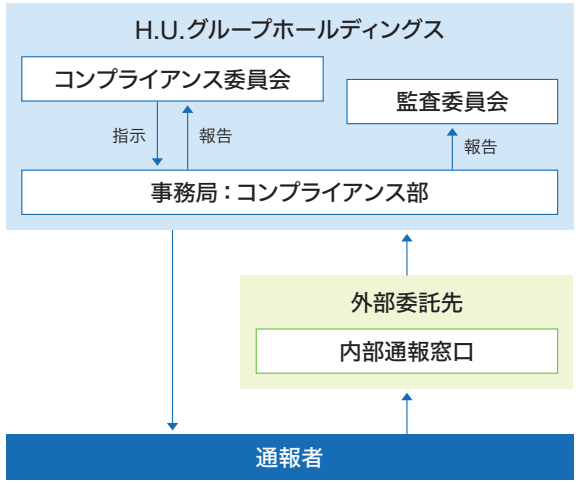
内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス上の問題を早期に発見し対処するための通報窓口「H.U.グループホットライン」を2013年から運用しています。国内全グループ会社を対象に、社外の相談員が相談を受け付けており、匿名での通報も可能です。重大な通報内容については適宜、経営層に報告するほか、内部通報の状況をコンプライアンス部から監査委員会（社外取締役3名）へ定期的に報告しています。2022年8月1日より、内部通報体制を管轄する部署を法務部コンプライアンス課からコンプライアンス部とし、グループ全体の潜在的なリスクの発見と対応をさらに強化すべく組織体制を整えました。

さらに、2022年6月施行の改正公益通報者保護法への対応として、公益通報を適切に取り扱うために必要な体制を構築しています。内部通報取扱規程を新たに制定するとともに、公益通報に対応する従事者を定め、通報者を特定させる情報の守秘を義務付けています。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
H.U.グループホットライン通報件数	109件	125件	134件	116件	155件

内部通報の体制



研究倫理

当社グループでは、グループ各社が実施する臨床検査および研究について、倫理的観点と科学的観点から、独立して中立的かつ公正に審査を行う機関として「H.U.グループ倫理審査委員会」を設置しています。同委員会については、当社Webサイトにおいて、委員会規程、委員名簿、審議概要を公開しています。

社外からの評価／イニシアティブへの参加

ESGインデックスへの選定

FTSE Blossom Japan Index*1

FTSE Russell社が日本企業に特化して構築したESG投資指数で、2023年に初めて選定されました。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*1

FTSE Russell社が日本企業に特化して構築したESG投資指数で、各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを反映しています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多いセクターについては、気候変動に関する取り組みやガバナンスの改善が評価されます。当社は2022年より2年連続で選定されています。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*2

日本株を対象とした「MSCIジャパンIMI」のうち、業種内で相対的にESG評価の優れた企業の銘柄で構成されます。当社は、2017年より7年連続で選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）*2

日本株を対象とした「MSCIジャパンIMI」のうち、性別多様性スコアの優れた企業の銘柄で構成されます。当社は、2019年より5年連続で選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

環境情報の開示状況や炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目してウエイトを決定する指数であり、当社は2018年より6年連続で構成銘柄に選定されています。

SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメントが運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に2021年より3年連続で選定されています。

ESG関連の評価

MSCI ESG Ratings*2

MSCI ESG格付けは、世界で8,500社以上の企業を対象に、環境・社会・ガバナンスについて総合的に評価し、業種別に比較して最上位「AAA」から最下位「CCC」までの7段階で格付けされており、ESG投資の世界的な評価指標とされています。
当社は最上位ランクとなる「AAA」評価を、2022年より2年連続で獲得しています。

ISS ESG「ESGコーポレートレーティング」

米国の議決権行使助言会社の世界大手である Institutional Shareholder Services社のESG投資関連ソリューション事業ユニットで、代表的なESG評価機関の一つであるISS ESGによる「ESGコーポレートレーティング」において「プライム」評価に、2023年に初めて認定されました。

*1 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）は、ここにH.U.グループホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Indexはグローバルインデックスプロバイダーであるの FTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*2 H.U.グループホールディングス株式会社によるMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（"MSCI"）のデータの使用、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIによるH.U.グループホールディングス株式会社の後援、承認、推薦、または宣伝を意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIまたはその情報提供者の所有物であり、「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCIの名称およびロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

CDP

企業や自治体の環境情報の開示を推進する国際的な非営利団体であるCDP*3による「気候変動レポート2022」において、当社はリーダーシップレベルであるA-（A マイナス）の評価を2021年から2年連続で獲得しています。また「サプライヤー・エンゲージメント評価」では、2023年3月に最高評価となる「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初めて選定されました。

「健康経営優良法人2023 ～ホワイト500～」

経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）～ホワイト500～」に当社の連結子会社である、エスアールエル、富士レビオ、H.U.フロンティアとともに、2022年から2年連続で認定されています。

＊3 2000年に英国で発足した非営利団体。各国投資家等の支援を受けて運営されており、民間企業を対象とした気候変動などの調査を実施し、企業のガバナンス、リスクと機会、事業戦略、目標と実績など13の項目で評価し、最高位「A」から最低位「D-」の8段階で格付けする

格付け機関の評価

格付投資情報センターによる2023年10月1日時点の当社の発行体格付は以下のとおりです。

格付	A（変更なし）
格付の方向性	安定的（変更なし）

その他の評価

JPX日経インデックス400

JPX総研および日本経済新聞社が共同で算出した株価指数である「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定されています。
「JPX日経インデックス400」は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸条件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数です。

DX銘柄2023

経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構より「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2023」に初めて選定されました。

DX認定

経済産業省が定めるDX（デジタルトランスフォーメーション）認定制度に基づく「DX認定事業者」に、2023年2月より認定されています。

イニシアティブへの参加

国連グローバル・コンパクト（UNGC）への署名

2019年3月に国連グローバル・コンパクトの10原則に賛同・署名し、その実現に向けた努力を継続することを表明しています。

Business Ambition for 1.5℃への賛同

2021年10月にUNGC、We Mean Business、SBT（Science Based Targets）イニシアティブが主導する、世界の気温上昇を1.5℃に抑える目標づくりを呼びかけるキャンペーンに賛同・署名しました。

気候変動イニシアティブ（JCI: Japan Climate Initiative）、Race to Zeroへの賛同

JCIが提言する「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」に賛同するとともに、JCIを通じて、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す「Race to Zero*4」にも参加しています。

環境省「Water Project」への参加

2014年7月の水循環基本法の施行に伴い環境省が発足した「ウォータープロジェクト」に、当社は参加しています。産官学民等の連携による良好な水環境の活用・保全の取り組みに賛同し、当社グループでの事業活動はもとより、従業員への意識啓発やプロジェクト参加企業との協働を推進していきます。

GHIT Fundへの参画

2023年8月に富士レビオ・ホールディングスは公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金（GHIT Fund）に参画しました。医療アクセス向上をはじめとしたグローバルヘルスの課題解決に貢献します。

パートナーシップで感染症と闘う

＊4 国連気候変動枠組条約（UNFCCC）事務局が推進する国際キャンペーン。世界中の企業や自治体などに対し、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを目指すことを約束し、その達成に向けた行動をすぐに起こすことを呼びかけています。

会社情報（2023年3月31日現在）

会社概要

社名
H.U.グループホールディングス株式会社
H.U. Group Holdings, Inc.

本社所在地
〒107-0052
東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR
TEL: 03-6279-0801（代表）

代表者
取締役 代表執行役会長 兼 社長 兼 グループCEO
竹内 成和

設立
1950年12月18日

資本金
9,274百万円

従業員数（連結正規雇用者数）
5,437名

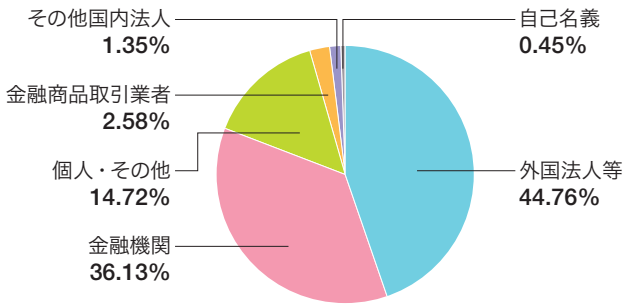
経営体制
指名委員会等設置会社

主要子会社
株式会社エスアールエル、富士レビオ株式会社、
日本ステリ株式会社

株式の状況

上場取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：4544）
発行可能株式の総数	200,000,000株
発行済株式の総数	57,471,867株
株主数	18,721名
1単元の株式数	100株
決算日	毎年3月31日

所有者別株式数の状況



大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	10,002.3	17.48
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,912.3	6.84
J.P. MORGAN CHASE BANK 380684	1,969.1	3.44
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,717.6	3.00
日本生命保険相互会社	1,538.6	2.69
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,396.1	2.44
明治安田生命保険相互会社	1,272.2	2.22
第一生命保険株式会社	1,000.4	1.75
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	994.2	1.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	922.5	1.61

※ 持株比率は、自己株式261,190株を除いて計算しています。なお、自己株式には業績連動型株式報酬制度（役員報酬BIP信託）により当該信託が保有する株式300,778株は含まれていません。
※ 日本マスタートラスト信託銀行および日本カストディ銀行の所有株式は、すべて信託業務に係るものです。

主要グループ会社・拠点一覧（2023年3月31日現在）

・H.U.グループホールディングス株式会社

営業統合会社

・H.U.フロンティア株式会社

検査・関連サービス事業

・株式会社エスアールエル
・株式会社日本医学臨床検査研究所
・株式会社北信臨床
・株式会社エスアールエル北関東検査センター
・株式会社東京セントラルパソロジーラボラトリー
・株式会社エスアールエル・インターナショナル
・合同会社クリニカルネットワーク
・H.U.ウェルネス株式会社
・株式会社医針盤
・株式会社日本食品エコロジー研究所
・株式会社エスアールエル・メディサーチ
・H.U.セルズ株式会社
・株式会社KBBM
・エスアールエル・静岡がんセンター共同検査機構株式会社
・株式会社聖路加エスアールエル先端医療研究センター
・株式会社札幌ミライラボラトリー
・株式会社札幌メディ・キャリー
・株式会社メディスケット
・H.U. America, Inc.［❶］
・Baylor Miraca Genetics Laboratories, LLC〈US〉［❶］
・SRL (Hong Kong) Limited［愛需利香港有限公司］［❷］
・深圳平安好医医学検験実験室
［Ping An SRL Medical Laboratories］〈China〉［❸］

臨床検査薬事業

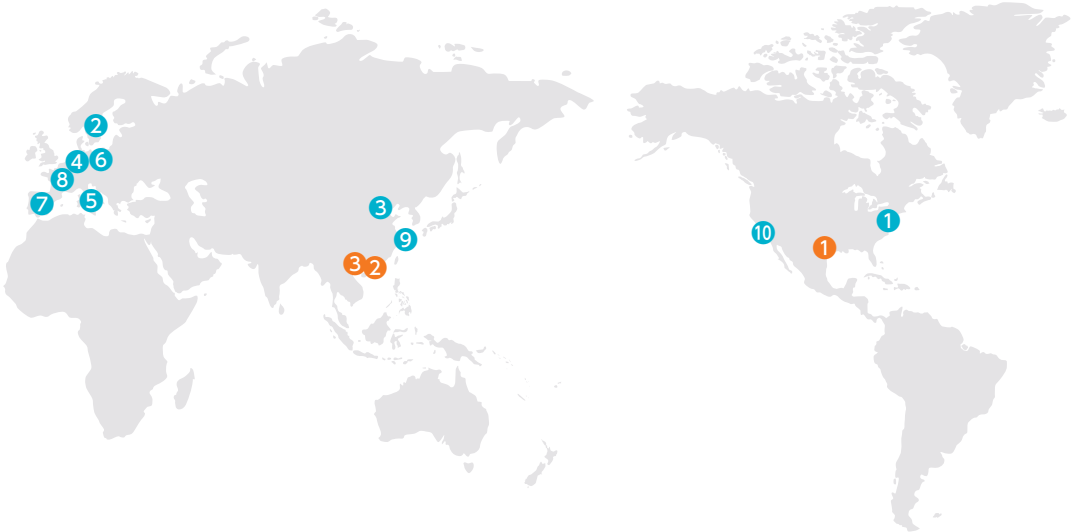
・富士レビオ・ホールディングス株式会社
・富士レビオ株式会社
・株式会社先端生命科学研究所
・富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパン株式会社
・Fujirebio Diagnostics, Inc.〈US〉［❶］
・Fujirebio US, Inc.［❶］
・Fujirebio Diagnostics AB〈Sweden〉［❷］
・CanAg Diagnostics (Beijing) Co., Ltd.［❸］
・Fujirebio Europe N.V.〈Belgium〉［❹］
・ADx NeuroSciences N.V.〈Belgium〉［❹］
・Fujirebio Italia S.r.L.［❺］
・Fujirebio Germany GmbH［❻］
・Fujirebio Iberia SL〈Spain〉［❼］
・Fujirebio France SARL［❽］
・瑞必欧（上海）诊断技术有限公司
［Fujirebio China Co., Ltd.］［❾］
・Fluxus, Inc.〈US〉［❿］

ヘルスケア関連サービス事業

・日本ステリ株式会社
・ケアレックス株式会社
・株式会社ガイアメディケア

全社（共通）

・合同会社H.U.グループ中央研究所
・H.U.キャスト株式会社
・MSFキャピタルパートナーズ合同会社



H.U.グループホールディングス株式会社
H.U. Group Holdings, Inc.

〒107-0052　東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR
TEL: 03-6279-0801（代表）

https://www.hugp.com/

UD FONT by MORISAWA