

Healthcare for You



目次

メッセージ

- 2 グループの理念体系
- 3 目指す価値創出
- 4 H.U.グループの事業
- 5 CEOメッセージ



価値創造ストーリー

8 特集： グループ価値 共創に向けて

- 9 価値創造の歩み
- 10 価値創造ストーリー
- 11 LTS事業の強み
- 15 IVD事業の強み
- 17 HS事業の強み
- 19 価値共創の仕組み
- 20 座談会：「Healthcare for You」
実現に向けた価値共創



経営戦略

- 23 パフォーマンスハイライト
- 25 CFOメッセージ
- 27 事業別概況
- 28 経営計画の進捗
 - 28 中期経営計画「H.U.2025～Hiyaku(飛躍)& United～」
の取り組み
 - 29 H.U. Bioness Complexの本格稼働
 - 30 LTS事業の収益性改善
 - 31 グループ一体化戦略
 - 34 IVD事業におけるCDMO戦略の進捗
 - 35 HS事業の基盤強化
- 36 リスクマネジメント
 - 40 環境・エネルギー
 - 41 サプライチェーンマネジメント
 - 42 人的資本

ガバナンス

- 45 役員一覧
- 48 社外取締役対談
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 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。

 **コーポレートサイト**
<https://www.hugp.com/>

 **株主・投資家情報**
<https://www.hugp.com/ir/>

 **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2024年10月であることから、主に2023年度(2024年3月期)と2024年度(2025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。

グループの理念体系



Healthcare for You

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。

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

目指す価値創出

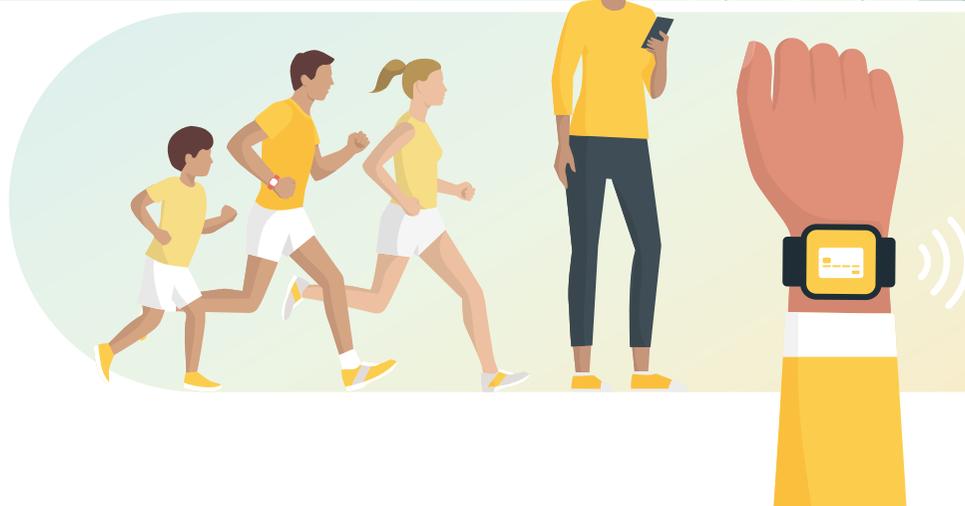
H.U.グループは、一人ひとりの健康と向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けたいという想いを込めた“Healthcare for You”を社名に掲げています。

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を提供し、人々の健康と医療の未来に貢献することを目指しています。



日本では、世界に先駆けて高齢化と少子化が進展しており、2040年には全人口の約35%*が65歳以上になると推計されています。医療・ヘルスケア産業も、将来社会を見据えた変革が不可欠です。当社グループは、病気の予防や早期発見・早期治療をサポートする製品・サービスを組み合わせて提供することで、健康寿命の延伸につながる社会の実現を目指しています。社会構造の変化に対応しながら、リーディングカンパニーとしての責任を果たしていく考えです。

私たちは臨床検査・ヘルスケアの領域を通じて社会的な役割を果たしながら、個別化医療や先進医療の発展を支える無形資産を保有する企業グループです。LTS事業では、病気の原因や進行度を調べる特殊検査に加え、がんや希少疾患領域でのゲノム医療など、医療機関から求められる高度な検査ニーズにいち早く対応しています。IVD事業では、アルツハイマー病を含む神経疾患領域など、有効な検査方法がなかった疾患に対して革新的な製品を開発するなど、幅広い分野でオンリーワンの価値を提供しています。



私たちは“医療の入口”から“ヘルスケアの入口”を担う存在へと自らを進化させることで、社会的な価値を創造する企業グループになることを目指しています。その手段として、信頼性の高い検査サービスを提供するLTS事業と、世界市場に検査試薬を供給するIVD事業を併せ持つビジネスモデルによって、医療や臨床診断の高度化を牽引する新製品・サービスの早期開発・提供に努めています。さらには在宅終末期医療の今後を見据え、訪問看護などを展開するHS事業を加えた、当社グループでしか実現できない新たな価値を創出することで、ワンストップで社会課題に応えられるイノベーターとして、さらなる事業成長を目指しています。

H.U.グループの事業

LTS事業

Lab Testing and its related Services

検査・関連サービス事業

主な製品・サービス

- 検査事業
- 健康診断代行事業等
- 食品・環境・化粧品検査事業

臨床検査市場において23.5%*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「2024年版臨床検査センター経営総鑑」



IVD事業

In-Vitro Diagnostics

臨床検査薬事業

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

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、世界にまだ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。

HS事業

Healthcare-related Services

ヘルスケア関連サービス事業

主な製品・サービス

- 滅菌関連事業
- 在宅・福祉用具事業

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。



CEOメッセージ

医療・ヘルスケアの将来に思いを馳せ、
各事業が持つ強みを柔軟な発想で
融合・発展させることで
新たな事業機会を創出し、
企業価値の向上を果たしていきます。

取締役 代表執行役会長
兼 社長 兼 グループCEO

竹内 成和



医療技術の進展と、人々のヘルスケアへの意識や行動の変化を的確に捉えていくことで、新たな市場を開拓し、成長機会を創出していきます

私が社長に就任してから、8年が経ちました。振り返ると、就任翌年の2017年を「第2の創業」と位置付けて以来、持続的な成長の実現に向けた構造改革を断行してきました。過去の慣習に則った事業運営を抜本的に変え、国内営業基盤の一元化やグループ内の基礎研究機能の集約、グループ一丸となったパンデミック対応など、グループ一体化経営によるシナジーを創出してきたと考えています。

かつては現状を守る意識が強かった従業員のマインドセットは、一連の経営改革によって柔軟な発想で失敗を恐れずチャレンジする意識へと変化し、事業成長を支える強い基盤となりつつあります。これからも安定志向に陥ることなく、ヘルスケアの領域で新たな事業機会を生み出しながら、中長期での利益成長を果たすことが重要になります。

ヘルスケア産業の将来を的確に予測することは困難ですが、日進月歩の技術革新がもたらす社会構造の変化においては、イノベーションの創出により従来型ビジネスの淘汰と新サービスの勃興が繰り返されていくため、当然ながらH.U.グループも、経営戦略・ビジネスモデルの抜本的な変革を推進し続ける必要があります。臨床検査を例に挙げると、採血による検査に近い将来、非侵襲的な方法に置き換われれば、自分の身体の状態を日常的なモニタリングで容易に把握できるようになり、診断や治療の在り方は一変するでしょう。さらに、全ゲノム解析が今以上に普及していけば、一人ひとりの病気の発症リスクに対して予防的な対策を講じることが可能になります。また、個別化治療の一つである「がんゲノム医療」は、がんの原因となる遺伝子の変化を詳しく検査し、患者さま一人ひとりの特徴に合致した治療を行う医療として期待が高まっています。現時点では、検査結果が適切な治療薬投与につ

ながら割合は10～20%程度に過ぎませんが、将来、この確率が100%に近づけば、人類ががんを克服する時代が到来したと形容しても過言ではないでしょう。

未知の領域が多いと言われる神経疾患関連領域でも、注目すべき研究成果が多く発表されています。根本的な治療法の存在しない「不治の病」とされてきたアルツハイマー病は、その原因の一つとされるアミロイドβをはじめとする脳内物質に関する研究が世界中で行われ、その結果、認知症を引き起こすメカニズムの解明が進んでいます。

このような医療技術の進展や研究成果を背景に、臨床検査の手法や治療方針がアップデートされ、次世代の医療として確立されれば、人々のヘルスケアへの意識や行動は間違いなく変わってくるはずです。当社グループは、この大きな変化を的確に捉えることで、新たな市場を開拓し、成長機会を創出していきます。また、少子高齢化が加速し、労働人口が減少する日本をはじめとした国・地域にとっては、健康寿命の延伸は最重要課題です。この課題解決に寄与していくためにも、社会全体の構造変化を捉えた製品・サービスをタイムリーに開発し、提供していきます。

「人生100年時代」の到来は、遠い未来の話ではありません。単に医療・介護の課題にとどまらず、社会全体に多大な影響を及ぼすものとして、現実的なソリューション提供の準備を進めていく必

要があります。当社グループのMission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」ことです。この実現に向け、グループ各社が保有する多様な製品・サービスをお客さまのニーズを察知して的確に提案することで、提供価値を最大化できるように努めるとともに、これからも固定観念にとらわれず、社会への貢献範囲を柔軟な発想で拡大しながら、新たな事業機会を創出し、企業価値を向上させていきます。

さらなる成長軌道に乗せるため、アフターコロナを見据えた経営基盤の強化を行い、業務プロセス改革を通じて収益性を高めるとともに、最適なコスト構造を確立します

2020年度にスタートした5カ年の中期経営計画(以下、中計)は、今年度で最終年度を迎えました。本中計の重要テーマとして掲げたH.U. Bioness Complexが本格的に稼働を開始し、臨床検査薬事業のCDMO(受託開発製造)事業の強化が加速するなど、既存ビジネスは大きな転換を果たし、さらなる成長を遂げるための基盤が整ったと捉えています。

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と長期化に伴う対応を余儀なくされました。検査試薬の早期開発

や全国の空港検疫所における包括的検査サポートをはじめ、断続的に緊急事態宣言が発令される状況下で、急増する入国者に対する水際対策や検査体制の整備など、直面する課題に迅速、かつ着実にグループ一丸となって取り組んできました。結果として私たちが果たすべき役割や使命の大きさを再認識する機会となり、当社グループの存在意義を社会に対して示すことができたものと考えています。このような外部環境の影響により、ベース事業に対してリソースを十分に確保できなかった側面があったものの、本中計に関わる重要課題に対する取り組みは、着実に進捗しています。

一方で、最優先事項であるH.U. Bioness Complexの稼働とそれに伴う効率化効果発現に想定以上の時間を要することになったのも事実です。特に構造改革による固定費削減は十分なレベルに達することができず、収益性の改善はまだ道半ばといえます。さらに、2023年春に新型コロナウイルス感染症が「5類感染症」へ移行したことで検査需要が激減し、2023年度の業績は非常に厳しいものとなりました。そこで本中計の最終年度は、業務プロセス改革を強力に推し進めることで収益性を高めるとともに、アフターコロナを見据えた経営基盤のさらなる強化と最適なコスト構造を実現し、当社グループを再び確かな成長軌道に乗せていきます。



入社式(2024年4月)



キックオフミーティング(2024年6月)



現在、従来の業務プロセスを客観的に評価し、あらゆる業務をゼロベースで見直すことで、本当に必要な要素だけで業務プロセスを再構築することを目指しています。先例重視の考え方をあらためて、改善レベルをはるかに上回る意識改革を推進するために、私はこれを「焼畑改革」と名付け、2024年6月に、部長職以上を対象としたキックオフミーティングの場で改革の狙いや考え方を周知徹底しました。

一方で、こうした抜本的な構造改革は、人材戦略との連動が欠かせません。2024年度から、「自立・自走・自責」を促進して「個人の力」を高める新たな人事制度*を全面的にスタートさせました。中でも、組織力の強化が、この新人事制度改革の柱となっています。より確実に構造改革の定着化を進めるためには、すべての管理職がグループ経営の方向性や戦略・施策などを咀嚼して自部門に落とし込み、それらの意義・目的を明確化した上で部門メンバーと共有し、組織的な成果の創出につなげることが重要です。そのため今回の制度改革では、管理職に必要な役割に基づく制度に移行し、各管理職の職務内容をジョブディスクリプションで定義して、管理職に強いリーダーシップを発揮することを求めています。

さらに、組織改革においては、円滑なコミュニケーション形成を最重視した人事施策を実行しています。例えば人事評価の結果を、明確な根拠に基づいてメンバーにフィードバックすることを義務付けているのも、評価者が日常的にメンバーの考えに接することを促すためです。上司と部下、およびメンバー間のコミュニケーションが活発で信頼関係が盤石になれば、お互いの改善点を指摘し合え、ネガティブな情報も管理職に報告しやすくなり、心理的安全性の高い組織が維持できます。こうした土壌は、グループの人的資本経営にも大きなメリットをもたらすものと捉えています。

2023年5月に、赤坂の新オフィスに本社を移転し、ワンフロアに700名以上の従業員が、所属する会社の境なくフリーアドレスで勤務しています。良い意味で“ザワザワ感”があり、活発な会話が交わされている姿を見るたびに、ここ数年、外部からの変化を柔軟に受け入れるマインドや組織体制づくりに注力してきたことが、着実に成果として現れていると実感しています。

*詳細はP42「人的資本」を参照

グループの知的資本と人的資本を融合することで、グループの価値共創を実現し、従来の延長線上にない新しいビジネスの創出と企業価値向上を目指します

将来予測が困難な時代の中で、当社グループが将来にわたって企業価値を高めていくためには、ヘルスケアの大きなトレンドを見極めながら、つねに柔軟な姿勢で新しいビジネスを生み出していく必要があると捉えています。

医療技術の進展に伴って、当社グループが担う社会的な役割は、“医療の入口”だけにとどまらず、より広義の健康課題の解決に取り組むヘルスケア領域に広がっています。そのため私たちは今、既存事業を支えてきた技術やノウハウ、ベースとなる素材を融合して、従来の延長線上にない新しいビジネスを創出することを構想

しています。価値創造の実例としては、新型コロナウイルス感染症への対応が代表的ですが、こうした未知なる領域に対して新たなソリューションを提供できることが、当社グループの存在意義であり、また2022年に設立したH.U.POCkeTなど、多様化するニーズに対して社内ベンチャー的な枠組みで取り組む、BtoC市場をターゲットにした事業モデルは、そのチャレンジの一例です。

こうした活動の成功の鍵は、グループの知的資本と人的資本の潜在的な価値を最大限に引き出すことです。競争力の源泉となる知的資本については、既存事業の製品・サービスを生み出すプロセスで生まれるユニークな技術や素材に着目することで、未知なる領域においても価値あるソリューションを提供することが可能だと考えています。また、人的資本の価値を最大化するための施策としては、前述の新人事制度の運用をはじめ、主体的なキャリア形成や組織の活性化を支援する制度やプログラムを拡充し、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強力に推進しています。並行して、本中計期間で実施してきた大型投資から得られるリターンを最大化しながら、株主の皆さまへの適正な利益還元を図っていく考えです。

次期中計は、ここまで成し遂げてきた経営基盤強化のフェーズから、質の伴った成長を実現するフェーズへの移行を前提とした内容になると想定しています。また、次期中計の策定過程においては、医療・ヘルスケアの発展を見据えて、当社グループが将来にわたって何を目指そうとしているのか、あるべき未来の大きな絵を描き、そこからバックキャストしたマイルストーンを示していきたいと考えています。

これからも、当社グループが築いてきた競争優位性を最大限に活かし、事業を通じて持続可能な社会を創造する“Healthcare for You”を実現していきます。そして、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへの責任を果たしながら、社会的価値の創造を目指し、人々の健康と医療の未来に欠かせない存在として成長を続けていきます。

Healthcare for You

特集

グループ価値共創に向けて



価値創造の歩み

H.U.グループは、1950年に創業した富士臓器製薬(現・富士レビオ)を母体に、試薬開発技術をもとに事業の多角化を図り、1970年には受託臨床検査会社を設立しています。その後、持株会社のもとで再統合し、医療領域からヘルスケア領域へ事業を拡大。次世代の健康社会を支える企業グループへと変革を続けています。

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「エスブライン®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)

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

2022 Fluxus, Inc. (米国)および、ADx NeuroSciences N.V. (ベルギー)の全株式取得

2020 日本で初めて新型コロナウイルス抗原迅速検査キットを発売
世界で初めて新型コロナウイルス全自動高感度抗原定量検査試薬を発売
営業統合会社H.U.フロンティアを設立

2019 CDMOビジネスに特化した、富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパンを設立

1950

医薬品の製造・販売を目的として、富士臓器製薬を設立(1983年に富士レビオに社名変更)



FUJIREBIO

富士レビオ
臨床検査事業(IVD事業)



エスアールエル
検査・関連サービス事業(LTS事業)

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

2020

H.U.グループ
ホールディングスに
商号変更



1970 富士臓器製薬の多角化経営の一環として、東京スペシャルレファレンスラボラトリー設立(1989年にエスアールエルに社名変更)

1974 染色体検査の受託開始

1997 エスアールエル・メディサーチ設立

1982 治験市場に進出

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(2009年に完全子会社化)

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

2000 滅菌事業(日本ステリ)への経営参入(完全子会社化)

2017 第2の創業と位置付け、一体化戦略を開始
みらか中央研究所(現・H.U.グループ中央研究所)設立

2021 セグメント変更(LTS、IVD、HSの3事業)

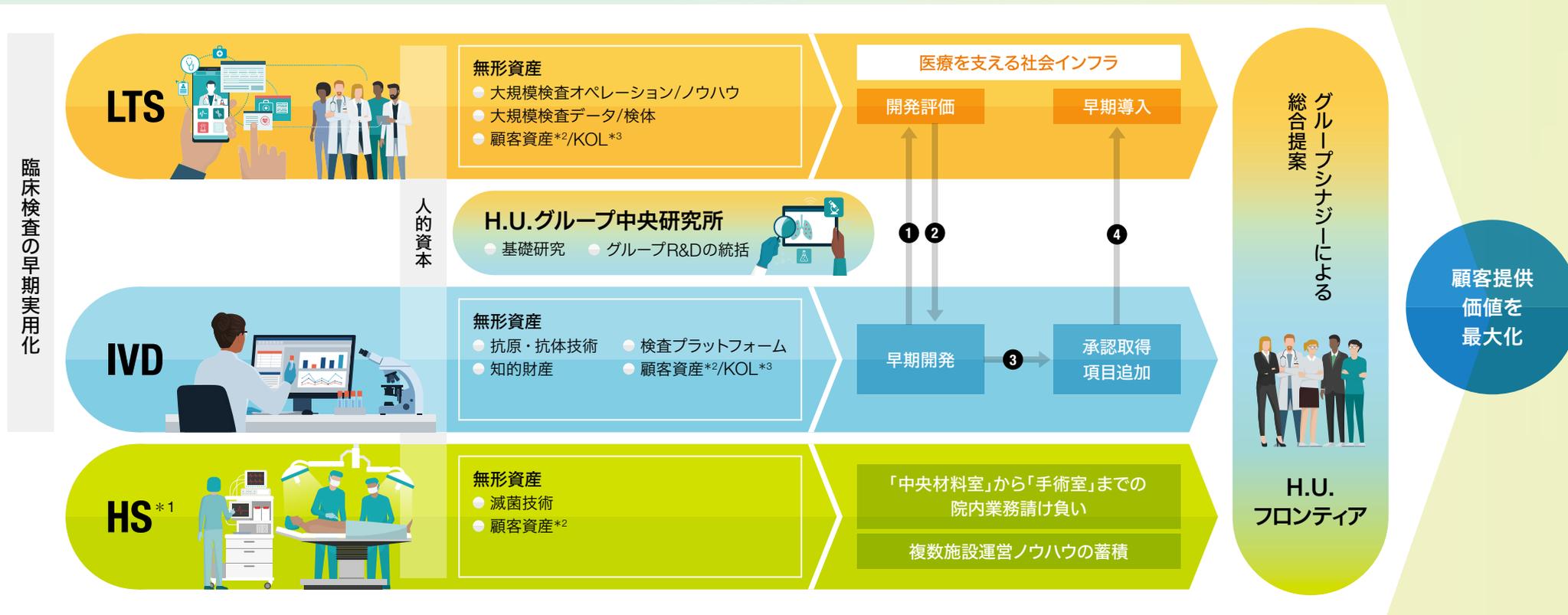
2023 「H.U. Bioness Complex」の全面稼働を開始



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エスアールエルを有する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富士レビオを有する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(①)」し、その価値を実証することで、グループ内での「開発評価(②)」と「承認取得・項目追加(③)」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(④)」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、抗原検査試薬のいち早い開発・実用化など、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

LTS事業の強み

事業の特徴

エスアールエルを中心とした各事業会社で構成されており、高い技術が必要とされるがん・遺伝子検査などの「特殊検査」に強みを持っています。ゲノム医療や先進医療を支える検査サービスなど、患者価値の高い検査項目を拡充することで他社との差別化を図っています。

現在、大病院を中心に、全国の医療機関から毎日20万件以上の検査を受託しており、臨床検査市場において国内トップシェアを誇っています。H.U. Bioness Complexを中心に、業務効率の改善による最適なコスト構造の実現と、アフターコロナを見据えたベース事業の成長に注力しています。

120以上

国内拠点数

国内最大

ヘルスケア物流プラットフォーム (メディスケット)

特殊検査の集約化

H.U. Bioness Complex (東京都あきる野市)

一般検査

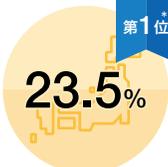
主にスクリーニング検査を扱っています。H.U. Bioness Complexでは検体が到着してから検査、保管までの工程を自動化し、ラボの24時間稼働とローコストを実現。また首都圏・関西・九州を中心に、地域ごとに最適化した検査体制を確立しています。各ラボは国際規格に基づく品質保証システムを構築し、高い品質管理を実現しています。

特殊検査

特殊検査は、主に病気の原因や進行度を調べるために行われています。LTS事業では、全国の医療機関から検体を受託し、最先端の検査に対応できる設備・環境を備えています。また、検査前処理装置などを独自に開発して自動化を推進し、生産性と精度の向上を追求しています。新しい検査項目にも、いち早く対応しています。

最先端検査

がんや難病の治療につながるゲノム解析や、再生医療関連検査など、次世代の医療を支える先端技術の導入に力を入れています。また、個別化医療に対応するために、オミックス解析*4プラットフォームの開発・実装を推進しています。長年培ったノウハウと全国の医療機関とのネットワークを活かして、日本の先端医療レベルの底上げにも関与しています。



国内の受託臨床検査市場シェア

*1 出典：矢野経済研究所「2024年版臨床検査センター経営総鑑」



1日当たり検体受託数



年間検査実施数



大病院との取引実績

*2 当社調べ(500床以上の病院)



染色体検査における市場シェア

*3 当社調べ



染色体検査の導入



高度なゲノム解析をワンストップで受託



試料内の多様なタンパク質を網羅的に検出・定量可能

*4 生物を構成しているさまざまな分子レベルの情報を、大規模かつ包括的に解析する技術

特殊検査の強み

1 「スペシャリティ」の追求

LTS事業の中核を担うエスアールエルは、設立母体である富士臓器製薬（現・富士レビオ）が培ってきた専門知識と高度な技術を駆使し、1970年に社名を「東京スペシャルレファレンスラボラトリー」とし、事業をスタートしています。この社名が示すとおり、設立当初から既存の検査センターが受託していない、免疫血清分野をはじめとする特殊な検査項目を主に手掛けていました。

その後は大病院をターゲットに定め、特殊検査項目の拡充や学術雑誌の発行や学会発表の積極化によって、受託を拡大していきます。革新的な治療法の確立に挑む大学病院からは、新しい検査項目の導入に関する要望も高まりました。そこでエスアールエルでは、先端テクノロジーを使用した高度な特殊検査の項目をさ

らに拡充し、1987年にはCAP*5認定を日本で初めて取得しました。これらの取り組みによって、医療機関をはじめとするすべての顧客に対して、信頼性の高い検査データと、治療法・検査法の選択肢の広がりという価値を提供できるようになりました。

1990年代に入ると、医学界では遺伝子解析・染色体解析への注目が高まってきました。エスアールエルにおいても、新しい検査技術の導入によりこの両分野に関する専門性を高め、多様な検査項目の拡充を図ってきました。さらに、他社との差別化・優位性を確立するために、1995年に日本で初めてとなる「遺伝子・染色体解析センター」を設立しました。これらの努力によって、受託数は順調に増加し、現在では、国内の染色体検査の約7割*6が同センターで実施されています。

*5 米国臨床病理医協会による、臨床検査施設の品質管理に関する国際規格

*6 エスアールエル調べ（日本衛生検査所協会サーベイ結果をベースに、自社実施件数の比率を算出）

2 遺伝子解析医療への貢献

遺伝子解析技術は、これからの医療に重要な役割を果たすと認識しています。例えばがんゲノムの分野では、包括的ゲノムプロファイリング検査*7で取得した遺伝子異常の情報に基づいて、顕著な効果が期待できる治療法が実現しています。現在は限られたがん種だけに用いられていますが、今後はより多くのがん種に適用されると確信しています。

難病・希少疾患の分野においても、これまで臨床研究で受託していた全エクソームシーケンス解析*8を臨床検査としての受託体制を整えていきます。難病の原因となる遺伝子が特定されることで、新たな創薬の可能性も高まると考えられます。

さらに、近年はAI・ビッグデータ解析などデジタル技術の進化が目覚ましく、従来よりも格段に高度で正確な検査の提供が可能になると予想しています。そのためH.U.グループでは、疾

患の早期発見や、将来起こりやすい病気を発症前に診断・予測する「予防・先制医療」への活用などによって、個別化医療の進展を後押ししていきます。その結果、健康寿命の延伸や、個人に応じた効果的でムダの少ない治療が普及し、医療費の削減にもつながると考えています。

遺伝子解析医療の領域は、産官学の連携を強化して、研究機関や大学での研究成果を迅速に実装し、臨床検査の現場で活用していく必要があります。近い将来に予想される新たな規制や標準化のトレンドに対応するためにも、この点は重要です。また、検査技術の進化は、医療を介して社会を良い方向に変え得る可能性を持っています。当社グループのLTS事業は、少子高齢化の進行や地域間の健康格差といった社会課題の解決にも、重要な役割を果たしていきます。

*7 主に患者さまの腫瘍組織や血液を用いて、1回の検査でがんに関連する多数の遺伝子を同時に調べる検査

*8 人のゲノムのうち、タンパク質の設計図に相当する「エクソ領域」と言われる部分の塩基配列を調べる解析方法

遺伝子・染色体検査の歩み

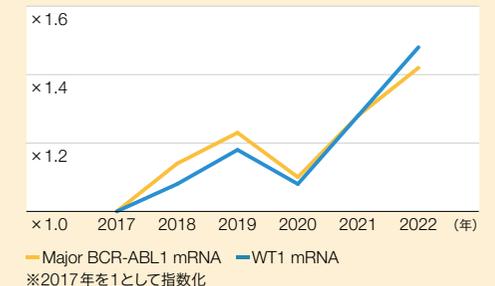
導入期

- 1982年 染色体検査の受託開始（G-Banding法など）
- 1984年 B型肝炎ウイルス（HBV）のDNA遺伝子（HBV-DNA）を検出する血液検査の受託開始（遺伝子検査の先駆け）
- 1987年 PCR法を日本で初めて導入
- 1992年 染色体検査FISH法を導入
- 1995年 遺伝子・染色体解析センターを設立

成長期

- 2015年 米国CLIA（Clinical Laboratory Improvement Amendments）ラボとして認証
- 2018年 染色体検査G-BandingにおいてAI解析を導入
- 2019年 包括的ゲノムプロファイリング「FoundationOne® CDx がんゲノムプロファイル」「OncoGuide™ NCCオンコパネル システム」の受託開始
- 2021年 血液検体を用いた包括的ゲノムプロファイリング「FoundationOne® Liquid CDx がんゲノムプロファイル」の受託開始
全ゲノム解析の受託開始

主な遺伝子検査の国内実施件数増加率



3 検査の迅速化と精度向上の追求

エスアールエルが受託している特殊検査は幅広い項目に及びます。白血病の遺伝子検査を例に挙げますと、染色体分野、細胞性免疫分野および遺伝子分野などの検査を受託し、病院にて検査結果を総合的に評価しています。各領域の

検査結果は社内でも共有しており、疾患の原因となる変異に関する知見の蓄積によって、レアケースへの対応も可能です。また、複数のPCR検査で広い測定範囲をカバーしており、診断・治療・予後予測の工程ごとに、検査方法の使い分けを提案しています。その一例として、白血病の診断・治療と検査の流れを表したものが下

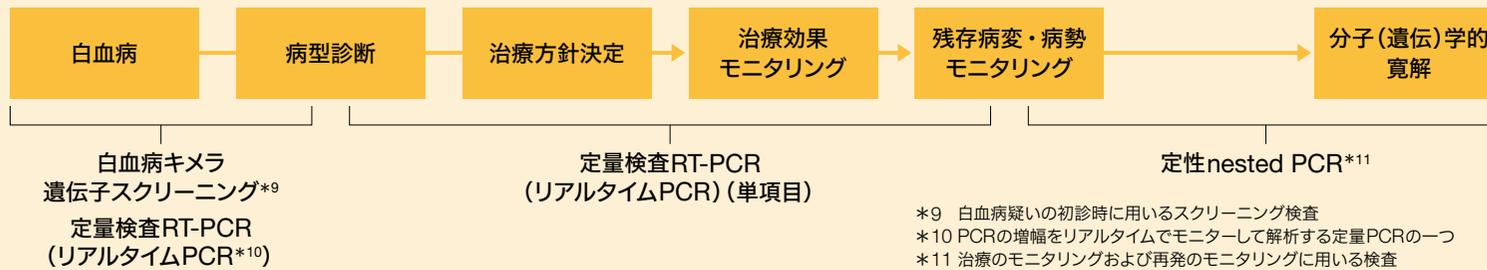
記の図です。

さらに、受付から報告・検体保管に至る遺伝子検査の全工程を、業界で初めて自動化し、一元的に管理しています。自動化機器などの導入によって、処理時間はおよそ2分の1になり、属人化の解消と、検査精度の向上にもつながっています。

従業員の声



診断・治療の流れと検査実施のタイミング



RNAの自動抽出装置の実現

エスアールエルでは、遺伝子検査受託数の急速な増加に対応するため、以前から複雑な検査工程を自動化し、一元管理する仕組みづくりを進めてきました。中でも、白血病の遺伝子検査については、RNAの抽出工程を全自動化する機器を、社内で作作しています。この開発にあたっては、臨床検査技師の繊細な手技を再現し、工程処理の効率化・迅速化、検査精度の向上を目指しました。これらを両立させるために、検体から白血球層だけを検出できる機能の検証と機器の改修を重ねました。医療機関と緊密な連携を図り、仲間をつぶやかに耳を傾け、些細な気付きから業務改善を行うことにより、質の高い検査結果に結びつくこの職場に、とてもやりがいを感じています。

株式会社エスアールエル 遺伝子・病理本部
遺伝子・ゲノム解析部 RNA解析課
ジェネティックエキスパート

大久保 咲

白血病遺伝子検査の自動化



特殊検査工程の自動化

エスアールエルでは一般検査だけでなく、特殊検査においても、オリジナルの機械装置やAI技術を活用して、積極的に自動化を推進しています。

例えば、白血病の遺伝子検査では、RNAの抽出工程で用いる、検体から白血球層だけを検出できる機能を備え、コンタミネーション防止対策を徹底した全自動機器を、社内で開発しています。各検査工程で使用するさまざまな容器群には、識別情報を付与して次の工程への情報遷移を管理するシステムを自社開発し、患者さまの取り違いを発生させない検査プロセスを確立しました。また、細胞の性質を調べるフローサイトメトリー検査では、臨床検査技師の高度な判断を教師データに用いて、難易度の高い「ゲーティング」と呼ばれる工程のAI開発に成功し、実装を進めています。

4 最先端領域に対応する人材力

エスアールエルは、国際的にも最先端の検査領域に対応しています。そのため、臨床検査のさらなる可能性を切り開く「人材力」こそ、価値創造の源泉と捉えています。

例えば、染色体検査の解析工程では、専門的知識を有した多くの従業員が在籍し、目視分析による判定を行っています。先天異常染色体検査（G-Band法）と血液疾患染色体検査（FISH法）の2分野だけで、年間に数十万件もの検査を受託しているため、彼らの経験値は非常に高く、日々さまざまな症例と向き合っています。そのため、1万件に1例ほどしかない希少な症例であっても、エスアールエルでは目視分析を行う多くの機会があります。そこで、社内に蓄積しているこれらの症例を活用し、目視分析の実務や学術

的知識に関する教育プログラムを構築し、毎月1回、オリジナルの試験を実施しています。この試験制度は、内部精度管理の一環として実施しており、ハイレベルな分析精度の維持・向上につながっています。新しく入社した人材が、豊富な症例などを学習する研修期間中は、教育担当者が要所でフォローを行い、高いレベルの分析・判定が行える人材になれるよう努めています。

一方、外部精度管理としては、日本染色体遺伝子検査学会やFISH検査技術標準化研究会のフォトサーベイ(画像を用いた調査)などを行っています。また、学会や団体が運営する認定資格の取得にも力を入れており、「臨床細胞遺伝学指導士」などの取得者が着実に増加しています。

2023年度からは、特殊検査の受託業務をH.U. Bioness Complexに集約しました。遺

伝子検査や染色体検査、細胞性免疫などのデータ解析メンバーが同じ施設内で連携することで、特殊な症例や判読が難しかった症例の解析が容易になっています。また、グループ全体の基礎研究を担う「H.U.グループ中央研究所」も同施設にあり、R&Dメンバーとの交流を活性化させています。今後は、ジョブローテーションを活用し、多角的な視点や判断力でデータを捉える検査員の育成に努めていきます。



社外からの期待



一般社団法人
日本臨床検査専門医会 理事長
エスアールエルセントラル
ラボラトリー 指導監督医

堀谷 直人氏

技術進歩がもたらす臨床検査の高度化と働き方の未来

私は現在、LTS事業の指導監督医として、品質マネジメントシステムの定着・運用などを支援しています。エスアールエルの検査職には、PDCAサイクルを回しながら自分なりに考え、適切な判断を下す柔軟性が備わっています。また、診療側からの問い合わせに的確に回答する能力を有し、ISO 15189の要求を満たしています。近年、臨床検査分野においても、AIなどのテクノロジーが急速に普及していますが、ハイレベルな機器を縦横に使いこなす能力を存分に発揮して、がんゲノムプロファイリング検査などで診療に有益な結果を導き出すことを期待しています。同時に、生産性を向上させ、働き方の質を高めていくことも重要になります。



京都大学 名誉教授
SRL, Inc. Central Laboratory
Global Services Laboratory
Director

真鍋 俊明氏

患者中心の“オーケストラ型社会”の実現につながる人材育成

エスアールエルのある野セントラルラボラトリー（遺伝子、病理、染色体部門）は、米国のCLIA法に基づくラボとして認定されており、臨床検査分野で世界一厳しい精度管理を追求しています。その原動力は、人材だといえます。文系・理系を問わず、多様なバックボーンを持つ人材が活躍しており、彼らの多面的な視点や発想は、事業の成長に欠かせません。また、多様性のある組織だからこそ、一人ひとりが医療人としての矜持を持って責任や使命を果たすことで、企業は成長し、未来の社会形成に寄与するものと捉えています。その結果として、医療者と一体となった協働関係を築き、患者中心の“オーケストラ型社会”の実現につながることを期待します。

IVD事業の強み

事業の特徴

IVD事業は、富士レピオ・ホールディングスを中心に、日・米・欧の3極体制によるグローバル戦略を推進し、革新的な臨床検査薬を世界に届けています。成長のエンジンは、研究開発力(R&D)です。継続的なR&Dの強化を通じ、他社にないOnly One項目をいち早く製品化。日本国内を中心に、自社プラットフォーム「ルミパルス®」の活用により、検査項目の臨床的価値を実証しています。その上で、世界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)事業モデルにより、カスタマイズした臨床検査薬を世界に広げていきます。

67.6%

海外売上高比率
(2023年度、COVID-19を除いたベース事業)

54.8%

海外人員比率
(2024年3月末時点)

3極体制

欧州

- ・ Fujirebio Europe N.V. (Belgium)
- ・ ADx NeuroSciences N.V. (Belgium)

米国

- ・ Fujirebio Diagnostics, Inc.
- ・ Fujirebio Diagnostics AB (Sweden)
- ・ Fluxus, Inc.

日本

- ・ 富士レピオ
- ・ 先端生命科学研究所
- ・ 富士レピオ・ダイアグノスティクス・ジャパン

ルミパルス®

ルミパルス®シリーズは、富士レピオの試薬を用いて、免疫学的測定に係る工程の大部分を自動化できる、独自の検査装置です。「化学発光基質 AMPPD*1」などを利用した原理によって、高感度と迅速な処理、簡単な操作を実現しています。医療機関への設置後も、専用の試薬を継続して供給することで、安定した収益を確保できます。

*1 発光酵素と反応して光を発生させる化合物の一種

第2位^{*2}

22.9%

自動免疫測定検査機器
設置台数における
ルミパルス®の国内シェア

*2 当社調べ

90項目
以上

ルミパルス®
測定可能項目
(がんマーカー、
感染症、ホルモン等)

17項目

ルミパルス®
累計開発項目
(2020年度~2023年度)

CDMO

CDMO(受託開発製造)は、国内外の診断薬企業とパートナーシップを築いた上で、製品の開発~製造を受託するビジネスモデルです。自社事業で蓄積した知見と研究設備をもとに、パートナー企業ごとの要件に合致した検査薬の開発と、グローバル規模での原材料(抗体)の供給、最終製品の製造まで、一貫して受託できることが強みになっています。

42項目

CDMO
延べ受託項目数
(開発フェーズ)

57項目

CDMO
延べ受託項目数
(製造フェーズ)

8カ所

生産拠点数
(日・米・欧)

研究開発

1966年に免疫血清学的検査の技術・ノウハウをベースに開発した「梅毒HA抗原」を発売。その過程で培った「受身凝集反応*3」の原理を応用し、感染症領域の検査試薬に関する研究開発を推進してきました。近年は、日・米・欧3極の研究開発チームが連携することによって、より幅広い検査領域での開発活動を加速させています。

*3 抗原と抗体の反応を、肉眼で観察できるようにした検査法

13項目

アルツハイマー病関連
検査上市済み項目数

57回

学会発表数
(2020年度~2023年度)

300名
以上

研究開発部門
人員数

開発×原料の強み

1 免疫分野の試薬開発力

1960年代、H.U.グループの母体である富士臓器製薬（現・富士レピオ）は、梅毒の臨床検査薬を開発する過程で、抗原の培養方法や動物由来赤血球への抗原感作法など、後の製品開発に応用できる基礎的な原理と技術を獲得しました。その後、B型肝炎ウイルスや成人T細胞白血病の検査薬、HIV試薬など、免疫分野や感染症の検査薬を相次いで開発・製品化しました。その結果、細菌やウイルスの大量培養技術、試薬の原料となる抗体作製技術、遺伝子組み換え技術などの基盤技術を、社内に蓄積することができました。これらの技術を駆使した試薬開発力は、現在の当社グループが新たな価値を創出する源泉になっています。

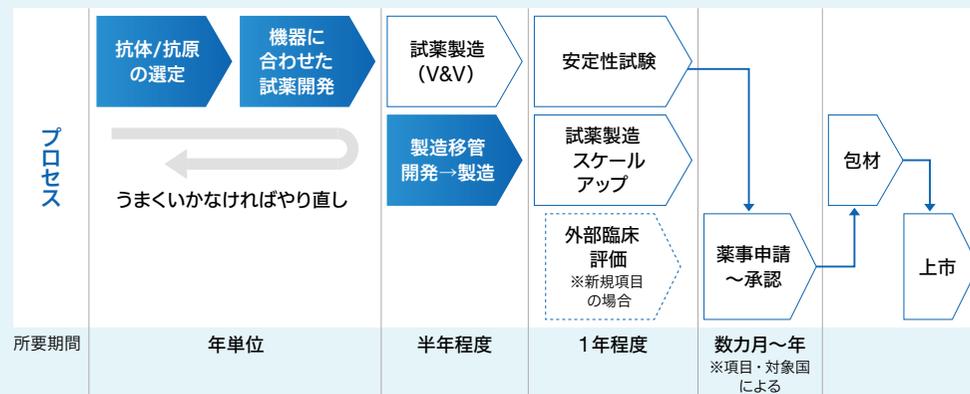
1992年には、全自動化学発光酵素免疫測定システム「ルミパルス®」を開発・発売しました。これが現在に至るまで、安定的な収益をもたらすベース事業となっており、同製品の要であるイムノアッセイ技術については現在も改良とアップデートを行っています。例えば、内在性の抗体といった阻害物質の影響を受けにくく、選択的かつ的確にターゲット分子を検出できる測定法などを開発し、試薬製品のバージョンアップを図ってきました。近年は、グローバルでの開発競争が激化する中で、競争力を磨き続けているアルツハイマー病に代表される神経疾患領域の試薬開発に注力しています。

2 試薬原料の価値

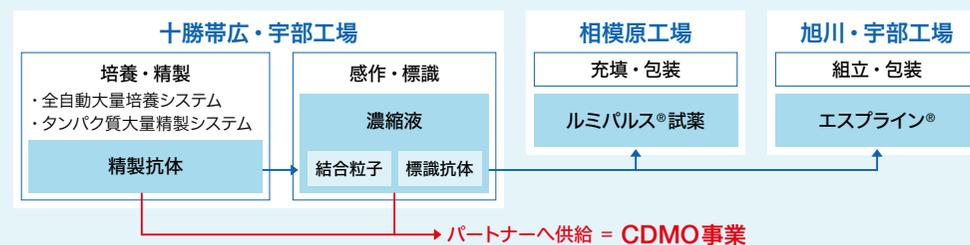
イムノアッセイ試薬を開発する鍵は、バリューチェーンの最上流にあたる原材料であり、ターゲット分子に特異的に反応する抗体です。そこでIVD事業では、抗体の開発・製造にも積極的に取り組んできました。同様の体制を敷いている企業は他にも存在しますが、取得した抗体をもとに試薬設計に着手するケースがほとんどで

す。一方、私たちはまず、試薬のコンセプトを定めた上で、抗原、抗体、粒子、基質までを一体化して設計を行うなど、抗体と試薬の開発を連動させた特徴的な開発・製造体制を構築しています。この点が、他社にないOnly Oneの価値を創出できるゆえんです。今後も臨床現場のニーズを速やかにキャッチし、新たな技術を取り入れながら、製品品質の向上に継続して努めていきます。

30年近くにわたるルミパルス®事業を通じて蓄積した「製品化」を可能とする技術力



国内製造拠点とCDMO事業の関係



従業員の声



グローバルでイノベーション推進

IVD事業では2023年12月、ルミパルス®で使用する血漿中のpTau217*4測定用研究用試薬を開発し、販売を開始しました。アルツハイマー病の新たな治療法の登場によって、先を見据えた診断法やその研究手段への要請が高まっていました。そのため、短期間で極めて高精度かつ再現性の高い製品の開発が求められました。私は製品開発ディレクターとして、各国チームが持つ強みと専門性を一層引き出すことで、イノベーションとコラボレーションの文化を育むことに努めました。それが高品質な製品提供に奏功しています。今後もグローバルな連携を深めて事業を強化し、先進医療ソリューションのリーダーとして、イノベーションを加速していきます。

*4 217位リン酸化タウ蛋白。アルツハイマー病の進行の予測に役立つ有望なバイオマーカー

Director, Product Development
Fujirebio Europe

Ina Vandembroucke

HS事業の強み

事業の特徴

HS事業は、医療機関向けの滅菌関連事業を担う日本ステリと、福祉用具事業・在宅事業などを担うケアレックスの2社で構成する事業セグメントです。日本ステリは、病院内の中央材料室での院内滅菌と、自社センター（全国8カ所）で請け負う院外滅菌を中心に、手術室支援サービスなど、病院運営に不可欠な業務をサポートすることで、医師や看護師の皆さまが医療に専念できる環境づくりに貢献しています。ケアレックスでは、高齢者向けの福祉用具レンタル卸と、訪問看護を主とした在宅向けサービスの提供によって、ご利用者の安全と快適な生活を多面的に支えています。



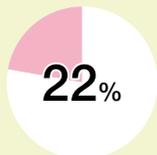
滅菌関連事業
売上高比率
(2023年度)

事業会社：

- ▶ 日本ステリ

事業内容：

- ▶ 院内事業：[新規顧客]大規模病院中心、[既存顧客]サービス提供範囲の拡大
- ▶ 院外事業：中小規模病院および一般産業向け滅菌ニーズの開拓
- ▶ 新規事業開発：手術室支援サービスなど



在宅・福祉用具事業
売上高比率
(2023年度)

事業会社：

- ▶ ケアレックス
- ▶ ガイアメディケア (アライアンスパートナー)

事業内容：

- ▶ 福祉用具事業：介護領域から医療領域への拡大
- ▶ 在宅事業：訪問採血サービスの展開

滅菌

主に大規模病院において、看護師や看護助手が行っていた医療器材の滅菌や管理などの業務を、「委託による専任化」という形で受託しています。滅菌消毒業務を端緒として、手術室の業務支援や内視鏡室の業務支援など、日本ステリが提供する院内向けサービスを組み合わせた総合的な提案ができる点も、本事業の強みになっています。



進出済み地域の
大規模病院シェア*1

*1 進出済みの28都府県における500床以上病院のシェア(2024年7月時点)

*2 日本7エリア区分中の5エリア(首都圏、中部、近畿、九州、東北)



院内役務取引契約数
(2024年9月30日時点)



院内滅菌消毒
業務エリア*2

在宅

介護市場に加えて、医療分野でも最も成長している訪問看護市場もターゲットにした事業です。H.U.グループの強みである臨床検査のリソースを活かし、グループ連携を強化することで、業界での優位性を確保しながら事業を展開しています。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、ビジネス基盤をさらに拡充しました。

拠点数：16拠点(東京・神奈川・埼玉・京都・大阪)



うち
訪問看護ステーション

*3 ガイアメディケアを含める場合：28拠点(うち東京都内22拠点)



うち
ケアプランセンター



うち
訪問介護ステーション

福祉用具

指定福祉用具貸与事業者様に対して、高齢者向けの福祉用具を供給する「レンタル卸事業」を行っています。用具の洗浄、消毒、整備も手掛けることで、ご利用者の安全な暮らしをサポートしています。高齢社会の進展に伴い、福祉用具レンタルの需要は増加しています。2023年度からは、旅行先に福祉用具をお届けする新たなサービスも開始しました。



リカーリングモデル*4
による安定的な成長
(2009年以降)

*4 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



利便性を追求した拠点展開
+東京メンテナンスセンター
+サテライト(11拠点)



高品質で
安全・安心な
商品の供給

カスタマーリレーションシップの強み

1 グループ総合力の発揮

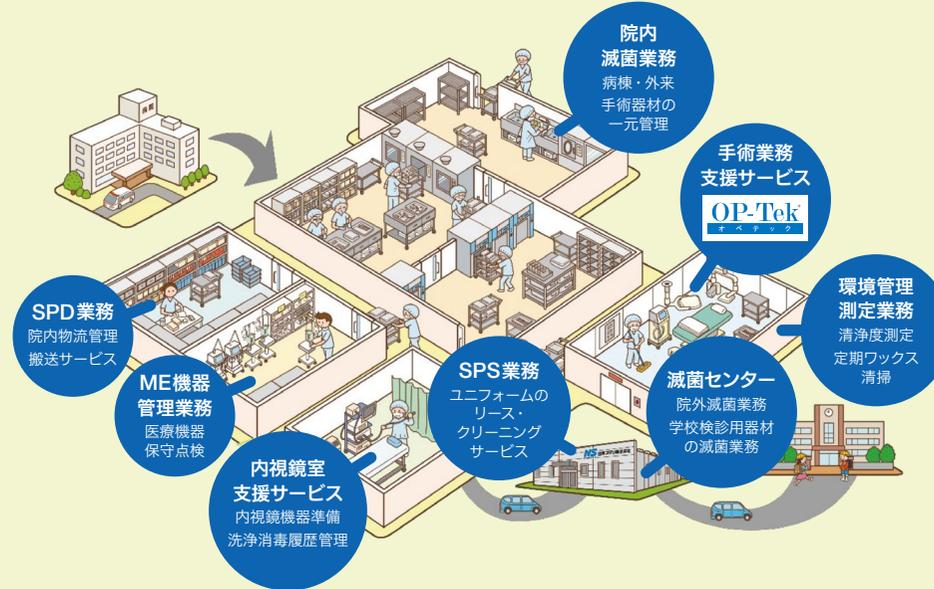
医療・介護の現場では、人材確保とサービス品質の維持が喫緊の課題です。そして、医療・介護の現場を支える、HS事業自体も労働集約型のビジネスであることから、現場DXによって各業務の生産性を高め、従業員エンゲージメントを底上げしながら、顧客満足度を追求していく必要があります。また、HS事業は当社グループ内で、最もエンドユーザーに近い領域を担っています。したがって今後、グループ全体でBtoC関連ビジネスの拡大を図る上で、起点になる事業と位置付けています。

2 付加価値サービスの展開

日本ステリの滅菌関連事業は当初、自社の滅菌センターを活用したアウトソーサーとしてスタートしました。その後、医療機関の要望に応じていく中で、院内での滅菌サービスが拡大していきました。その過程では、正社員の採用と教育にも力を入れ、滅菌に関する資格の取得を奨励してきました。

医療の最前線で顧客の課題と向き合う中で、医療従事者の働き方改革と手術室運営の効率化に寄与するため、「手術室支援サービス」を立ち上げています。術前準備から術間・術後清掃、物品補充などを包括的に提供するこのサー

滅菌事業を主とした医療関連サービス



ビスは、業界でも注目が高まっています。顧客である医療機関からは、手術室の稼働率向上や、看護師が術前・術後に患者さまを訪問する時間の創出、離職率の改善といった高評価をいただいています。

日本ステリでは近年、マニュアルの作成・共有化を支援する「Teachme Biz®」というサービスも展開しています。本サービスを活用して手術室業務などのマニュアルをデジタル化し、直感的に伝わるよう画像や動画を容易に組み込めるプラットフォームを提供することで、生産性の大幅な向上に寄与しています。



Teachme Biz®のスマートフォン画面

従業員の声



手術室総合ソリューション企業へ

日本ステリは「手術室総合ソリューション企業」を目指しており、その一環として、器械展開業務*5を担える人材の育成に力を入れています。手術器械の取り扱いについては、以前から大学病院などで実務経験を積んできた専門人材が多数在籍していたことから、積極的に手術室の課題解決に取り組んできた実績が、高く評価されてきました。器械展開業務の委託ニーズは年々高まっており、当社トレーニングセンターに手術室を設け、実際に手術室で使用している器械や衛生材料を使ってのトレーニングと、協力施設での実践研修を組み合わせた育成カリキュラムを2023年度より運用しています。術式への対応だけでなく、いざという時に役立つノウハウ共有にも努めています。

*5 手術に必要な器械を準備する業務

日本ステリ株式会社 首都圏第2事業部
神奈川県内市立病院責任者代行 兼 教育部教育課

佐藤 悠菜

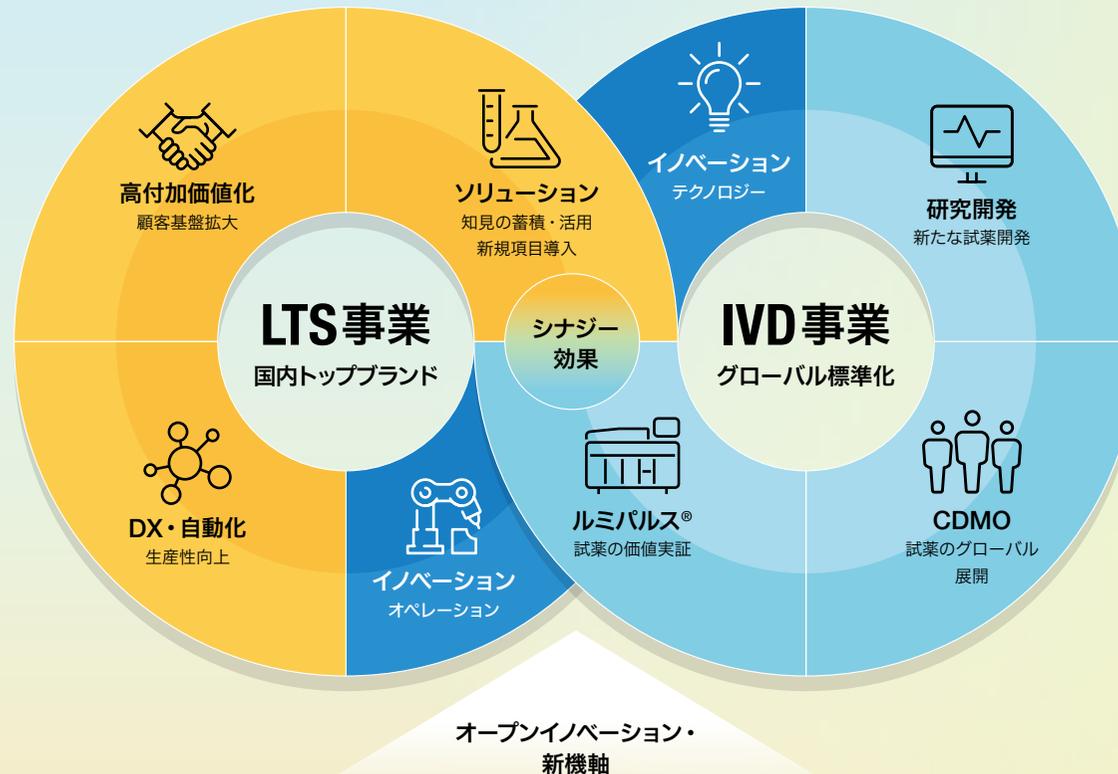
価値共創の仕組み



LTS事業の成長ストーリー

LTS事業は、世界最大級の検査ラボラトリーと、全国にネットワークを有する受託臨床検査を中心とした検査・関連サービスを展開しています。1970年の設立以来、病気の原因や進行度を調べる特殊検査などに強みを持ち、それらをDX・自動化することで、検査の迅速化と精度向上を図っています。大病院のシェアは8割*を超えており、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や、ヘルスケア領域の検査など、患者価値の高い検査項目を拡充し続けています。また、コーポレートR&Dと共同でオペレーション・システムを開発するとともに、IVD事業との密接な連携によって他社にはない優位性を生み出しています。

*当社調べ(国内500床以上の病院)



イノベーションを促進するコーポレートR&D (H.U.グループ中央研究所)



H.U.グループを持続的に成長させるために、新たな技術基盤・知的資本を構築し、次世代の成長ドライバーとなる製品・サービスの創出を目指しています。各事業が保有する経営資源を自在に組み合わせ、新しいテクノロジーの開発・導入を推進しており、DX推進、社会・医療課題の解決に資する新規製品・サービスのリリース・導入を実現しています。グループ内外とのオープンイノベーションも促進しており、それらの研究成果を活かして、新規事業の創出や既存事業の競争力強化につなげています。また、組織の垣根を越えた人材交流によって個々の潜在能力を伸ばすことが、持続的成長の原動力となり、強みとなっています。



IVD事業の成長ストーリー

IVD事業では、世界に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。そのビジネスモデルには、専用の検査装置向けに開発した試薬をLTS事業に導入し、臨床的な価値を早期に評価できる、独自の強みがあります。また、他社のプラットフォーム向けに試薬をカスタマイズして開発する能力を持ち、CDMOビジネスとして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。近年はアルツハイマー病をはじめとする神経疾患関連領域や超高感度技術など、Only Oneの項目・コンテンツの開発に注力しており、グローバルにおける試薬のトップブランドを目指しています。

座談会：「Healthcare for You」実現に向けた価値共創



執行役 LTS担当
松本 誠

執行役 IVD担当
石川 剛生

執行役 兼 CTO
小見 和也

本座談会では、LTS事業とIVD事業、グループR&Dのトップが集まり、「グループ価値の共創」をテーマに意見を交わしていきたいと思えます。はじめに10年先の社会を踏まえて、求められる役割がどのように変化していくのか、考えを伺います。

石川：新型コロナウイルス感染症によるパンデミックを経て、ヘルスケア業界全体が大胆に変化していると感じます。私が統括するIVDの領域でも、新しい治療薬が次々と開発されており、有効な検査法へのニーズを迅速にキャッチアップできるように努めています。例えば、これからは血液によるアルツハイマー病に対する検査が、有望なバイオマーカーとして期待されていますが、早期発見に向けた有用性の高い検査として市場に浸透するまでは、5～10年のスパンで事業を進化させていく必要があります。患者さまご本人はもちろん、家族や職場環境などにも影響をもたらす疾患を社会問題として捉え、診療の質的な向上だけでなく、社会課題の解決に貢献していくためにも、日本と世界の患者さまに、H.U.グループ全体で新しい価値を提供していくことが求められています。

松本：医療機関における治療戦略の方針も、時代とともに変化しています。例えば、現在注目されているゲノム医療や再生細胞医療などの先進医療は、現在では新しい治療法ですが、10年後には当たり前のもので広く普及しているでしょう。加えて、個別化医療が一層進展すれば、検査と診断の在り方は大きく様変わりするはずですが、したがって、LTS事業が展開する検査・関連サービスには、高度化する医療技術への対応と、品質を含めた各種測定におけるトレーサビリティの確保などが求められるようになります。また、10年後に到来する超高齢社会を限られたリソースで支えるために、これからは医療機関の機能分化が図られていくことで、地域内の医療機関同士で検査データを共有できる情報ネットワークが必要となり、私たちがその一助を担うことになるでしょう。さらに、人々の行動変容につながる検査データの在り方を常

に意識し、持続可能なヘルスケアシステムの構築に向けて、予防・未病・予後の予測まで貢献範囲を広げていきたいと考えています。ヘルスケア領域を幅広くサポートすることこそ私たちの使命であると強く意識しています。

小見：私もアフターコロナの潮流として、少子高齢化をはじめとする社会の構造変化と、それに伴うさまざまな社会課題に着目しています。これからは私たちが蓄積してきた技術やノウハウを用いて、価値の高い検査技術や検査システムを構築し、医療機関・患者さまはもちろんのこと、ヘルスケア領域での課題解決につながるソリューションを創出することが重要です。そしてさらなる成長のためには、従来の「臨床検査」にとどまらず、医療・ヘルスケア領域での課題解決をともに進めるパートナーとして世の中に広

く認知され、社会に好循環を生み出していくことが欠かせません。そもそも検査技術には、医療関係者さまや投資家の皆さまが認識されている以上の潜在的な価値が備わっていると考えています。そこで私が統括するH.U.グループ中央研究所としては、当社グループの基盤技術・ノウハウそしてインフラを水平展開することで活用の幅を広げ、かつ、垂直展開により深化・成長を図ることで、検査の価値を高めていく構想を持っています。その一例として、2024年9月に明治がスタートした新サービスでは当社グループが有する検査技術とインフラを一般顧客向けに最適化し、活用しています。これまでの技術基盤を医療領域だけでなく、他業種との融合により活用することで、先端医療・ヘルスケア領域における新たな価値の創出を目指していきます。

アルツハイマー病に象徴される、疾病がもたらす社会課題の解決に寄与していくために、LTS事業とIVD事業、R&Dはどのような連携を行い、価値を創出していくのでしょうか。

石川：まず、当社グループにおけるアルツハイマー病に対する取り組みは、2010年にグループ入りしたInnogenetics社(現・Fujirebio Europe)が、1990年ごろから研究を進めており、すでに30年以上の歴史があります。有効な治療薬がなかった時代から、シーズとなる基礎研究を積み重ね、アカデミアとの接点を広げてきました。2022年にはADx社とFluxus社がグループに加わることで、それぞれの特長を最大限に引き出した価値ある試薬をグローバルに展開できる体制が整いました。ただし、試薬というものは、検査結果を介して患者さまに貢献してこそ、意味を成すものです。当社グループの大きな強みは、患者さまの検体と検査データを取り扱うLTS事業を保有しており、IVD事業が開発した革新的な試薬を、いち早く臨床検査サービスに適用できることです。国内トップシェアである顧客基盤の強みと、そこから享受できるボリュームは圧倒的です。さらに、全国の顧客からの声を集積



Only One製品を国内トップシェア検査会社に導入し、その実績を活かし、世界に広げます(石川)

してIVD事業へフィードバックすることで、診断薬の完成度を高めていく、他に類を見ない連携体制を確立しているのです。

松本：現在、アルツハイマー病の治療ができる医療機関は限られていますが、近い将来、大学病院から開業医までその範囲が拡大すれば、検査サービスを通じてグループ間での継続したモニタリングが可能となります。これは患者さまにとってもメリットが大きく、しかも検査の重複が減少することで、医療財政の効率化にも貢献できます。こうして私たちのビジネスを俯瞰してみると、事業会社の垣根を越えた一貫した流れの中で製品・サービスを提供していることが、Only Oneの強みになっていることを再認識できます。また、R&Dが製品・サービスの実運用を評価することで、グループ体でオペレーションプロセスが構築できるのも大きな特長です。

小見：イノベーションな技術や製品は、有効に活用されてこそ、世の中の課題解決に寄与できます。R&Dとりわけ中央研究所としては、イノベーションを創出する組織体制の強化にも貢献すること

革新的な試薬の価値を最大限活かすことで、あらゆる領域でグループ価値共創への期待が大きくなっています(松本)



ヘルスケアの課題を何とかして解決したいという強い意志と実行こそが、新しい価値とビジネスの創出につながります(小見)

が、大切なミッションになります。とりわけ、0から1を生み出しているIVDと、1を10や100にするLTS、この両輪を飛躍させる役割を担っていると自負しています。10~20年後を見据えて、直近ではIVDのコア技術・材料と新しい技術を融合したり、LTSの分析能力と組み合わせたりするなど、柔軟な発想で新規事業の開発に取り組んでいます。また、営業機能を担っているH.U.フロンティアの活動も含めて、シーズとニーズの両側から価値創造のサイクルを回せることも、当社グループの強みになっています。さらに言えば、HS事業とのシナジー創出のポテンシャルも大きく、ステークホルダーに提供できる価値は無限に広がっているのではないのでしょうか。

松本：臨床検査は、生体内のタンパク質やホルモン、酵素などの物質を、ナノグラム/ピコグラム単位で定量化したり、特定の遺伝子を調べたりすることも可能です。したがってアルツハイマー病関連検査に限らず、幅広い領域において、グループ価値共創への期待が大きくなっていると捉えています。

グループ価値共創に向けて、重要になるポイントや、注力すべきことは何でしょうか。

石川：IVD事業は、世界的なヘルスケアの潮流を踏まえて、「グローバル標準」となる試薬のラインアップを拡充し、世界の市場にいち早く供給することです。同時に、グローバルで構築したネットワークを活用しながら、CDMOビジネスを通じ、当社グループならではの「技術に基づく」差別化戦略を、より進化させていく必要があります。

松本：LTS事業は、蓄積してきた検査データや、IVD事業が開発する試薬を用いて、新しい検査サービスを早期に展開していきます。創業から50年以上にわたって積み重ねてきた技術やノウハウは、今後の成長や競争力を支える貴重な無形資産になっています。例えばH.U. Bioness Complexの開設プロジェクトでは、中央研究所やDXチームとともに、試行錯誤の中で新しい臨床検査のオペレーションを確立し、生産性が格段に向上しました。自動化ラインの開発過程においては、長年培った専門的な知識や経験が活きており、グループが生み出す課題解決力や効率性の高い業務プロセスの実現を、身をもって実感しました。また、私たち3人はそれぞれの事業のトップとして、課題感やビジョンを共有する機会が多いのですが、これからは全従業員と一緒に、当社グループの強みをどのように発展させていけるかが、成長の鍵になります。

小見：注力すべきは、人材の育成だと思っています。私は、社内の技術者や実務を担う担当者が持つ、ヘルスケアの課題を何とかして解決したいという強い意志こそが、新しいビジネスの創出につながると考えています。そこで、グループのイノベーションを先導する組織であるグループR&DおよびH.U.グループ中央研究所を、高い志と専門性を備えた人材を育成する場としても機能させたいと思っています。最近ではLTS・IVD・HSの各事業会社との人材交流も活発化しており、従業員の中に多角的な視点が養われてきたと感じています。4年ぶりの開催となったR&D成果報告会では、新規領域の技術開発をはじめ、まさに「Healthcare for You」の実現につながる有益な研究成果の発表が増えています。

石川：3年に及んだコロナ禍でのさまざまな経験を経て、IVD事業の海外メンバーが日本のLTS事業との連携を図るために、H.U.グループ中央研究所のメンバーにも声をかけてコラボレーションを深めるようなケースが、日常的に見られるようになりました。こうした事業環境の変化の中で、グループが持つ強みを活かすことでイノベーションを生み出し、持続的な成長を続けていくための取り組みを加速させていきます。私たちは今後も、事業会社間の協業を深め、医療の未来とヘルスケアに良い変化をもたらす新しい価値を生み出していきます。



2023年度 R&D成果報告会



パフォーマンスハイライト

財務指標

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	(百万円)	181,415	188,712	223,016	272,944	260,908	236,950
EBITDA*	(百万円)	24,353	21,270	37,887	65,118	43,076	16,828
営業利益	(百万円)	14,648	9,939	25,392	50,490	23,381	-4,043
経常利益	(百万円)	11,524	6,468	25,458	47,422	22,010	-7,241
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)	6,386	-516	17,468	29,599	15,676	-7,553
総資産	(百万円)	201,234	219,403	252,751	286,587	297,924	290,849
純資産	(百万円)	112,973	103,228	115,298	140,178	150,047	142,505
ネットキャッシュ	(百万円)	-13,187	-29,156	-22,769	-10,841	-19,514	-30,153
営業キャッシュ・フロー	(百万円)	16,244	15,229	35,588	55,229	32,535	16,551
投資キャッシュ・フロー	(百万円)	-34,902	-21,761	-28,273	-30,862	-29,583	-16,050
財務キャッシュ・フロー	(百万円)	31,973	8,234	-1,566	-21,725	-5,757	-5,782
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	33,688	36,226	42,950	46,479	44,185	39,946
売上高営業利益率	(%)	8.1	5.3	11.4	18.5	9.0	-1.7
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	5.7	-0.5	16.0	23.2	10.8	-5.2
総資産経常利益率(ROA)	(%)	6.1	3.1	10.8	17.6	7.5	-2.5
投下資本利益率(ROIC)	(%)	6.3	3.7	8.7	15.4	7.0	-1.2
自己資本比率	(%)	56.0	47.0	45.6	48.9	50.3	49.0
1株当たり当期純利益又は当期純損失(EPS)	(円)	111.94	-9.06	306.38	519.55	275.52	-132.77
1株当たり純資産(BPS)	(円)	1,980.27	1,809.18	2,020.01	2,463.33	2,635.26	2,506.50
研究開発費	(百万円)	5,937	5,514	5,944	7,281	9,556	11,262
設備投資額	(百万円)	17,768	18,833	27,375	41,654	22,558	19,128
減価償却費	(百万円)	8,692	10,432	12,091	14,527	19,491	20,323
配当性向(連結)	(%)	116.1	—	47.1	24.1	45.4	—
1株当たり配当金	(円)	130	130	144	125	125	125
期末発行済株式数	(株)	57,361,385	57,387,861	57,416,407	57,446,657	57,471,867	57,473,822
期末自己株式数	(株)	404,381	408,064	389,287	569,941	561,968	654,819

* EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

非財務指標

			2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境	CO ₂ 排出量 (Scope 1+2+3)* ^{1,2}	(t-CO ₂)	388,459	364,653	478,054	417,574	382,567	305,506
	Scope 1* ²	(t-CO ₂)	10,712	11,162	13,199	14,239	14,020	8,933
	Scope 2* ²	(t-CO ₂)	22,822	22,088	26,295	29,780	34,561	32,486
	Scope 3* ^{2,3}	(t-CO ₂)	354,925	331,403	438,560	373,555	333,986	264,087
	エネルギー使用量* ⁴	(GJ)	661,788	672,231	841,186	977,461	1,062,611	970,292
	電気使用量* ⁴	(GJ)	481,095	484,820	620,826	740,279	829,542	803,910
	ガソリン使用量* ⁴	(GJ)	86,654	92,596	111,830	112,362	95,990	39,315
	廃棄物発生量	(t)	3,581	3,494	3,452	3,755	4,026	4,676
	廃プラスチックリサイクル率* ⁵	(%)	68	71	74	76	86	85
	取水量	(千m ³)	374	399	392	390	420	413
取引先	リスクアセスメント回収社数* ⁶	(社)	—	89	33	23	85	54
	リスクアセスメント回収率* ⁶	(%)	—	100	54.1	88.5	100	87.1
	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
社会	平均年齢	(歳)	42.5	40.0	41.2	41.9	42.1	41.8
	平均勤続年数(男性/女性)	(年)	14.3/11.1	13.0/10.0	13.5/11.2	13.0/11.3	13.6/11.8	14.7/12.9
	男女比率(男性:女性)	(%)	64:36	57:43	55:45	56:44	55:45	56:44
	女性管理職比率* ⁸	(%)	—	—	16.8	18.6	20.2	22.2
	日本	(%)	14.1	14.2	13.4	12.2	14.7	17.8
	新卒における女性の採用比率	(%)	62.6	69.8	64.2	45.3	52.8	54.5
	出産・育児休暇後の復職率	(%)	90.6	97.0	97.9	98.8	99.1	94.6
	月平均所定外労働時間	(時間)	19.0	21.0	16.9	20.4	16.0	24.6

対象範囲

環境：2019年度までは日本のグループ会社、2020年度以降は日本・海外のグループ会社の実績を集計

社会：2018年度は主要3社、2019年度は日本のグループ会社、2020年度以降は日本・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 2021年度より第三者検証に基づき算出(2020年度以前は、第三者検証前の数値)

*3 GHGプロトコルに基づくScope 3の項目に従い、対象項目について算出

*4 原油換算値にて算出

*5 日本国内に特化した項目

*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

CFOメッセージ



取締役 執行役常務 兼
CFO、HS担当

北村 直樹

収益基盤の整備に注力し、キャッシュ・フロー経営を深化させることで、健全な財務基盤強化を目指します

私は2020年度からスタートした中期経営計画(以下、中計)の策定にCFOとして関与し、その後、HS事業の担当役員を経て、2024年6月に再びCFOに就任しました。

本中計は、新型コロナウイルス感染症の影響こそ受けたものの、策定当時に目指していた各事業の成長基盤づくりは着実に進捗しています。LTS事業では、H.U. Bioness Complexの本格稼働に伴い、より安定的かつ効率的な検査体制の確立と、集荷・物流を含めたコスト構造の抜本的な見直しにより収益性を改善させ、事業全体をターンアラウンドさせていきます。IVD事業では、CDMOビジネスを軸とした成長投資およびM&Aを着実に実行しており、2024年度の後半からは、その効果を業績に反映できると考えています。

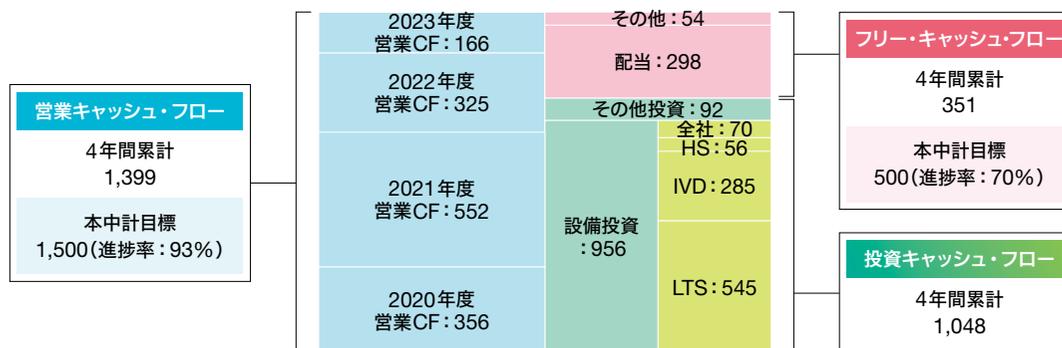
次期中計では、これまで実行してきた大規模な成長投資が本格的にリターンを生む、刈り取りのフェーズになります。この点を踏まえて、2024年度は収益基盤の整備などに注力するとともに、健全な財務基盤を堅持し、資本効率の向上を意識した経営を推進し

ていきます。また、本中計の経営数値目標として重要視しているのは、5カ年累計目標である「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」の達成です。さらに、利益面での業績目標を達成するために、ホールディングスの経理財務部門とFP&A部門を同じ配下の組織とし、ファイナンス的視点での事業戦略・計画の達成状況の分析機能を強化するとともに、経営資源の効率的な管理と意思決定プロセスの迅速化を図りました。これにより、営業キャッシュ・フローの創出力向上につながる諸施策を、より機動的に推進していきます。

2020年に始まったコロナ禍では、空港検疫所における包括的検査サポートの提供など、LTS事業、IVD事業、R&Dおよび営業が協力し合い、新たなビジネスの創出を実証できました。これらのグループ力を活かした成功体験を通じて、グループ一体化経営を深化させることがビジネスの機会と収益の最大化につながるという自信が、従業員の中にも芽生えたと捉えています。次期中計では、グループ一体化経営の深化による企業価値の最大化に向けた取り組みをさらに加速させ、H.U.グループを再び成長軌道に乗せていきます。

2020年度～2023年度(4年間)累計キャッシュ・フロー(キャピタルアロケーション)

(億円)



現場感覚を併せ持つCFOとして収益体質の強化により資本効率を高め、企業価値向上とさらなる成長を実現します

CFOとして私が担う責務は、財務規律の維持と安定的なキャッシュ・フロー創出のための諸施策を着実に実行することです。2023年度における純有利子負債/EBITDA倍率は1.79倍となりましたが、2024年度は本中計で掲げる目標値である1.3倍以下まで抑制することが可能だと考えています。そのために、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善等による営業キャッシュ・フローの最大化を図り、設備投資におけるファイナンスリースの活用など、投資キャッシュ・フローを抑えることを主眼に置き、投資採算性を十分に精査した上で必要な投資を実行していくことが主な施策となります。

また、規律あるBSマネジメントを重視しており、3億円以上の投資案件については、投資委員会での審議を経て決定しています。その評価については、基準となる資本コストに一定の事業リスクおよびカントリーリスクを反映したハードルレートを用いて

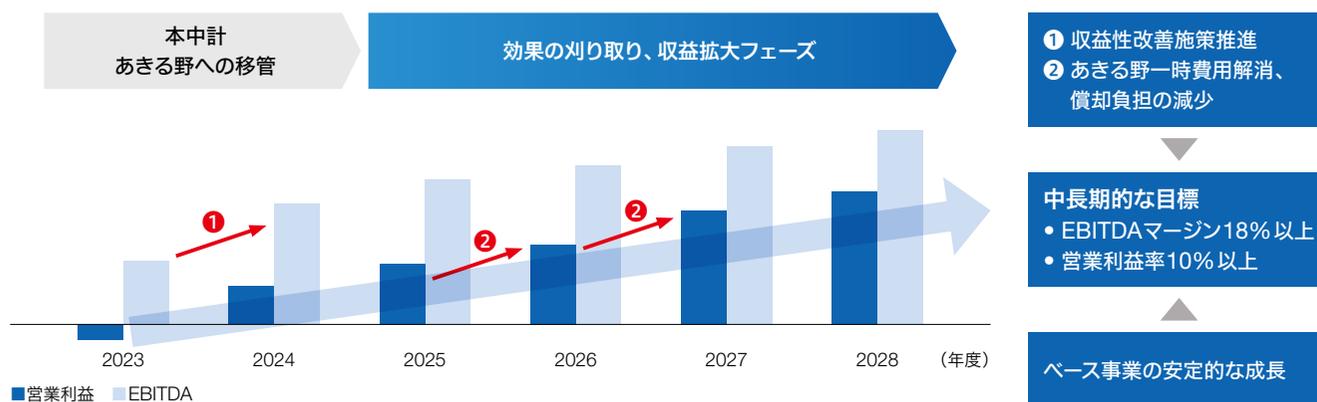
おり、8～24%の範囲で適用しています。減価償却費については、H.U. Bioness Complexの稼働に伴い2024年度は増加するものの、翌年度にはピークを迎え、2027年度以降は、システム関連の減価償却がなくなっていくことにより、減少していく見込みです。

なお、当社の資本コスト(WACC)は負債を適正なレベルで活用しており、資本構成の観点からは、適切に低減できていると考えています。一方で、課題は株主資本コストの低減であり、業績の向上と安定化を実績で示すことで、株主の皆さまからの信頼を高める必要があると認識しています。

配当政策に関しては、これまでのIR活動でもお伝えしてきましたとおり、DOE(連結自己資本配当率)6%レベルを目指し、安定的かつ継続的な配当を実施していきます。当社が主たる配当のKPIにDOEを採用しているのは、「現状レベルの配当が継続可能なフリー・キャッシュ・フローを今後も安定的に創出していく」という、私たち経営陣が持つ自信の表れだとご理解いただければ幸いです。

次期中計では、株主および投資家の皆さまに、当社グループの成長ポテンシャルをより一層ご理解いただけるよう、説得力のある価値創造ストーリーを発信していきます。また、HS事業を担当してきた私が、今後CFOとして担っていくもう一つの責務は、現場と経営層の建設的なコミュニケーションを促し、企業価値を持続的に向上させることだと認識しています。従業員の声をしっかり受け止めて、経営にフィードバックしていくことが重要です。私自身、2023年度だけで全国で計40回を超えるタウンホールミーティングを行い、延べ400名以上の従業員と対話してきました。対話を重ねる中で学んだことは、人的資本経営の実践には、従業員エンゲージメントが高い状態で維持されていることが前提になるということです。また、従業員一人ひとりの潜在能力を活かすには、大規模なオペレーションのDXだけでなく、簡単なアプリの内製化やAIの活用など、現場レベルのDXが不可欠だと考えています。現場感覚を併せ持つCFOとして強固な財務基盤を構築し、イノベーション創出による持続的成長を実現していきます。

今後5年間のEBITDA、営業利益イメージ



財務規律

	2022年度 (実績)	2023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)	0.45倍	1.79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)	50.3%	49.0%	40%以上

株主還元

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (予想)
1株当たり配当額(円)	125.00	125.00	125.00

事業別概況

LTS事業



主な製品・サービス

- ▶ 検査事業
- ▶ 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

LTS事業：売上高および営業利益



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	2023年度実績
売上高CAGR	6%以上*	5.1%
EBITDAマージン	17%以上	△0.1%
営業利益率	9%以上	△8.5%

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

- ▶ 富士レリオ・ホールディングス株式会社
- ▶ 富士レリオ株式会社
- ▶ Fujirebio Diagnostics, Inc. (US) ほか

IVD事業：売上高および営業利益



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	2023年度実績
売上高CAGR	4.5%以上*	11.5%
EBITDAマージン	25%以上	29.5%
営業利益率	20%以上	20.9%

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事業：売上高および営業利益



主な戦略・施策

- ▶ 【滅菌】利益を重視した院内事業の安定成長および院外事業の強化
- ▶ 【在宅】既存ステーションの大規模化に集中
- ▶ 【福祉】顧客ニーズと利益のバランスを考慮した安定成長

中期経営計画 HS事業：数値目標と実績

	2024年度目標	2023年度実績
売上高CAGR	9%以上*	△0.1%
EBITDAマージン	12%以上	10.7%
営業利益率	9%以上	4.7%

* 5カ年平均(2019年度～2024年度)

経営計画の進捗

01 中期経営計画「H.U.2025～Hiyaku (飛躍) & United～」の取り組み

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。

2020年度からの3年間は、本中期経営計画策定時点における想定を大幅に上回る新型コロナウイルス感染症の拡大と長期化により、グループ一丸となってPCR検査や空港検疫所における高感度抗原定量検査等の対応に尽力してきました。一方、本中期経営計画の最重要施策と位置付けている世界最大級の臨床検査ラボラトリーを含むグループの中核施設となるH.U. Bioness Complexの取り組みについては、立ち上げに時間を要することで一部計画が後ろ倒しになったものの、2023年5月に全面稼働を開始いたしました。

2023年度は、新型コロナウイルス関連検査が急速に減少したことに加え、ベース検査数の回復が停滞したことなどにより収益性が悪化し、単年度における効果は限定的となりました。

本中期経営計画の最終年度となる2024年度は、H.U. Bioness Complexを中心とした業務効率改善によって収益性を向上させ、安定的な事業継続性を実現するための経営基盤の強化に取り組みとともに、アフターコロナを見据えたベース事業の成長に注力しています。H.U. Bioness Complexの新システムへの移管を最優先で完了させ、最適なコスト構造を実現することで、グループとして再び成長軌道に乗せる強固な土台を築き上げます。

これまでの振り返りと今後の方向性

2020年度～2022年度

H.U. Bioness Complex立ち上げに伴うコスト増加と収益悪化を想定していたが、コロナ対応を通して大きな利益を享受

- ▶ 社会的責任を果たすべく、最優先で新型コロナ対応を実施
 - ・ 最初期からのPCR受託および世界初の抗原定量検査試薬上市
 - ・ 空港検疫所における検査体制の整備、大規模イベントサポート (3年累計コロナ関連売上：1,420億円)
- ▶ ベース検査数の減少および新型コロナ対応費用増加などのマイナス要素は増収に伴う利益増で表面化せず
 - ・ セールスマックスの変化
 - ・ 固定費構造悪化

▶ H.U. Bioness Complex立ち上げが遅延

2023年度

売上の減少、コストの増加により収益性が悪化

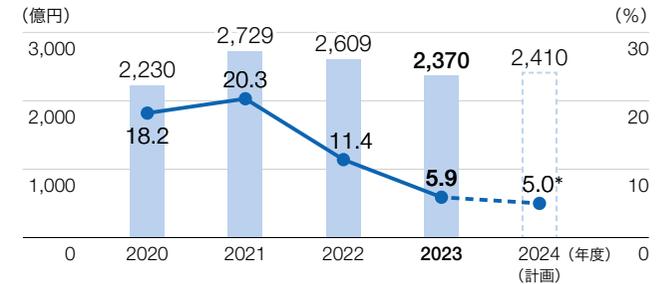
- ▶ 新型コロナ関連検査売上の急速な減少 (売上高：126億円、YoY 72%減)
- ▶ 減少したベース検査数の回復は停滞
- ▶ 固定費構造の抜本的な見直しに着手
- ▶ H.U. Bioness Complexへの移管を開始も効果は限定的

2024年度

利益を伴う売上の成長、コストコントロールにより収益を生み出す基盤を整備

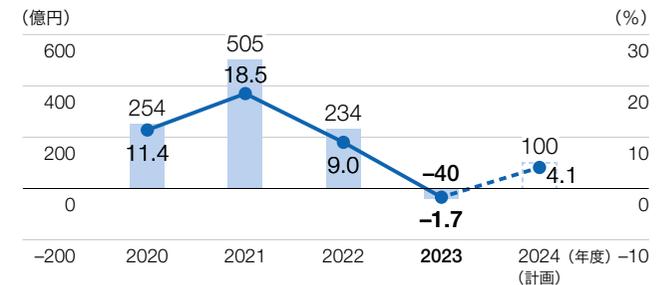
- ▶ H.U. Bioness Complexへの移管を完了させる
- ▶ アフターコロナおよび中長期的な成長へ向けた最適なコスト構造を構築 (固定費の抜本的改善)
- ▶ ベース検査の回復を想定するとともに利益を伴う売上成長の実現

売上高、売上高CAGR



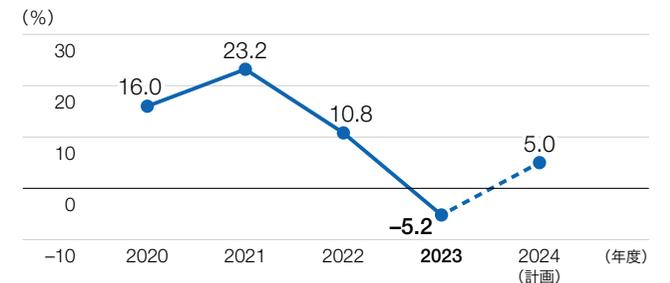
■ 売上高 ● 売上高CAGR
 ※2020年度の売上高CAGRは対前年成長率
 * 5カ年平均(2019年度～2024年度)

営業利益、営業利益率



■ 営業利益 ● 営業利益率

ROE



H.U. Bioness Complexの本格稼働

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、H.U.グループの中核施設です。

同施設は2023年5月より全面稼働を開始しました。一般検査は全自動化ラインの24時間稼働体制による大量処理、特殊検査は最先端の検査項目に対応しつつ、ロボティクス等の導入で徹底した業務効率化を追求しています。八王子市に設けていた複数の旧ラボ棟で2021年度に行っていた検査プロセスと比較すると、特に検体の移動に伴う負荷が減り、業務の生産性が大幅に向上しました。前処理工程においても工数削減効果が得られています。さらに、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。

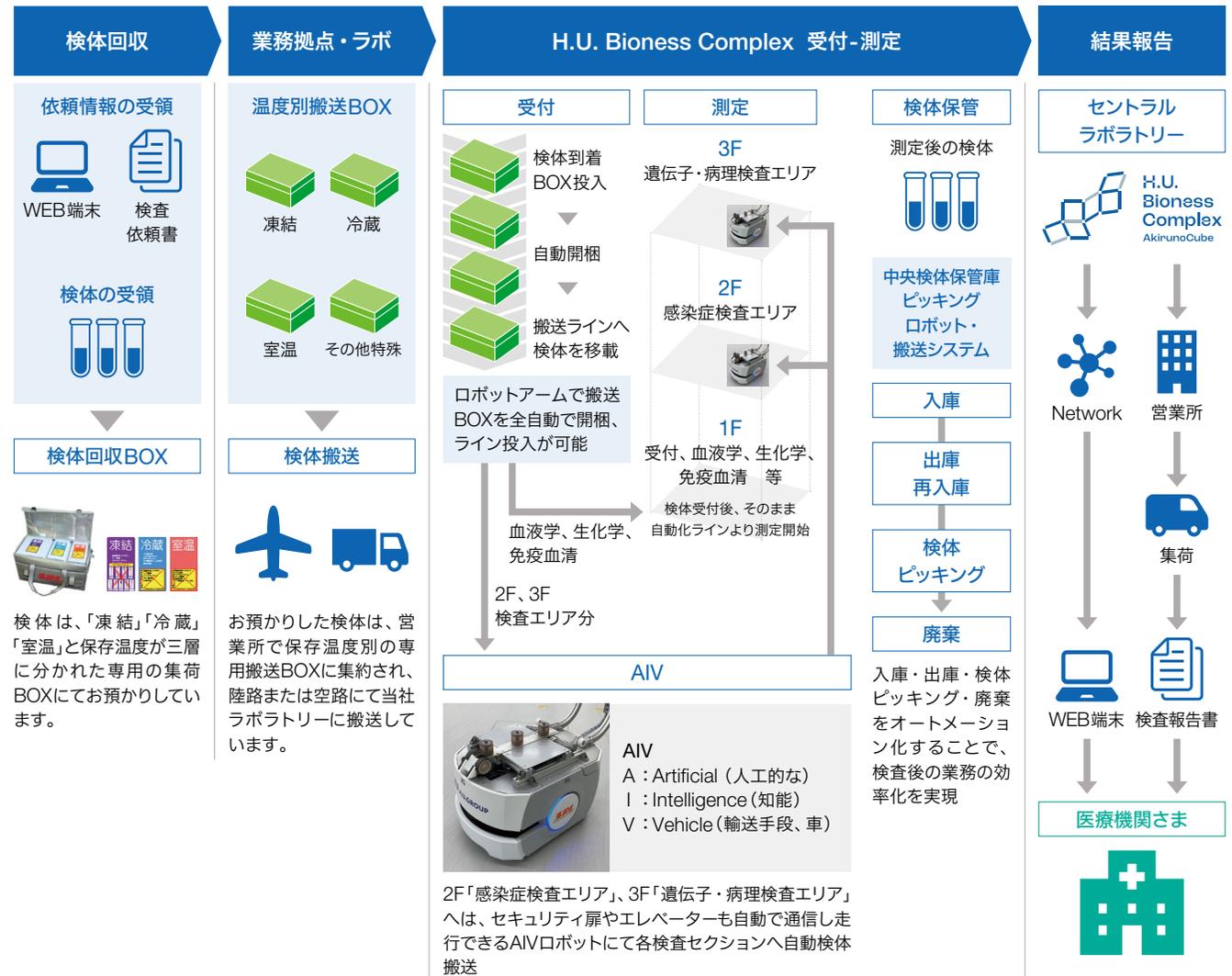
ソーシャルファイナンス・レポート

調達資金の充当状況		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～2023年度における支出(実績)	H.U. Bioness Complex	15,334
	システム機器	8,590
	研究開発	999
小計		24,923
2023年度末の残高		0

アウトプット・レポート	投資額(百万円)
受付機器	4,510
検査機器	2,522
中央検体保管庫	1,118
ソフトウェア	13,321
その他機器	440

※H.U. Bioness Complexで新たに導入した機器・ITシステム(2023年度稼働まで)

検体受領から検査結果報告までの流れ



LTS事業の収益性改善

LTS事業は、コロナ禍を契機とした生活者の受診控えや、集荷・物流コストの増加などによる検査原価の上昇などにより低下した収益性の改善が最重要課題になっており、事業構造の最適化や集荷・物流機能の改革、原価低減策などを推進しています。

まず、2023年に全面稼働を開始したH.U. Bioness Complexを中心として検査業務の集約と効率化を図り、安定的な検査体制の構築に着手しています。H.U. Bioness Complexの基幹業務を支えてきた情報システムも、柔軟性の向上や低コスト化を実現すべく、新システムへの移管を進めています。

また、2023年度は検査原価の低減策として、再検査基準の見直しによる有効検査率向上や検査試薬の再評価など、さまざまな施策を並行して進めました。集荷・物流機能の改革については、メディバルホールディングスと取り組んできたシェアリング・ロジ

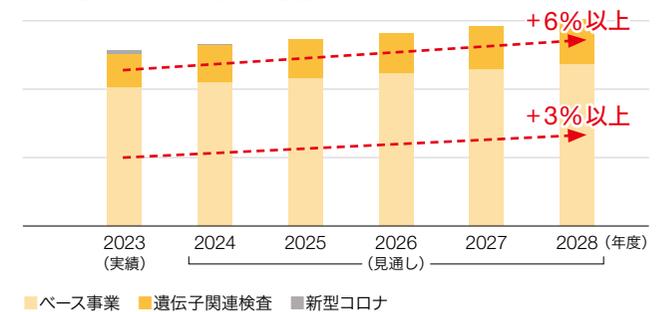
スティクスの構築プロジェクトが、計画通りに進捗しています。2023年度は首都圏エリアにおいて、資材共同配送のフィジビリティ・スタディを開始しました。そして現在、検体集荷にもフィジビリティ・スタディを拡大し、車両台数や総コストに関する削減効果の検証を行っています。

2024年度は、新型コロナウイルスの影響で弱含んでいた検査需要の回復を想定しており、新規顧客の獲得などを通して、全体では年平均成長率3.5%以上の成長を見込んでいます。がんゲノムなど、最先端かつ医療需要の大きい疾患分野の新規項目導入を促進し、限界利益率を改善させていきます。遺伝子関連検査も新規項目が増加しており、今後も高い成長が継続すると見込んでいます。

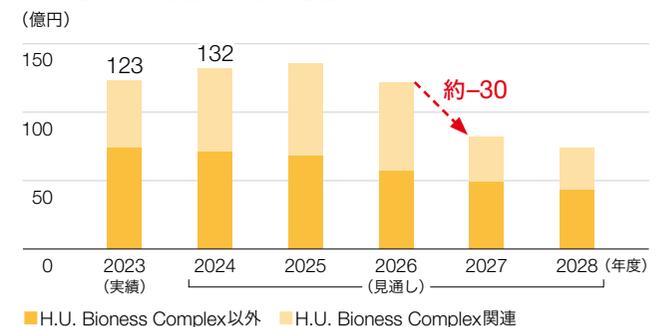


H.U. Bioness Complexの全景

LTS事業：売上成長の見通し



LTS事業：減価償却費の見通し



事業環境の変化とH.U.グループ戦略の方向性

	コロナ前(～2019)	コロナ禍(2020～2023)	アフターコロナ(2024～)
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 病床再編の進展 ▶ 開業医数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 感染症による患者の行動変容 ▶ 遺伝子関連検査の急拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インフレーション(集荷・物流コスト、材料費など) ▶ 治療戦略変化の加速 ▶ 医療機関の経営状況の悪化
当社グループの対応および今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ あきる野でのボリューム確保に向けて開業医獲得加速を決定 ▶ 特殊検査は院内検査受託をフックとした成長を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新型コロナ対応を最優先で実施 ▶ 遺伝子関連検査の拡大へ対応 ▶ H.U. Bioness Complexへの移管を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 開業医戦略の一定の見直し(エリアごとの最適なサービス体制の確立) ▶ 強み(特殊検査)のさらなる強化 ▶ 遺伝子関連検査領域の強化 ▶ 検査の収益構造の抜本改善

グループ一体化戦略

DX推進

H.U.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つ目の軸は、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*1です。LTS事業では、H.U. Bioness Complexを中核とした日本で最大の検査処理能力を持つ臨床検査プラットフォームを整備し、全国へ展開するプロジェクトに着手しています。一日当たり数十万件の処理能力を持つ検査ラボにて、検査の全自動化・TAT(検体が検査室に到着してから結果報告までの時間)短縮を実現し、大量の検査プロセスデータの分析、検査の進行状況や検査機器ごとの処理能力の可視化など、検査の信頼性向上と効率的な稼働に努めました。また、AIによる検査の判定支援や、RFIDなどによる検査の精度向上・プロセスの効率化に加えて、最新の技術を導入していきます。

IVD事業では、データ活用によるものづくり改革として、検査機器・試薬の国内外の需要を予測の上、製造・供給を計画するサプライチェーン計画システムを構築し、リードタイム短縮・在庫圧縮を実現しました。また、HS事業の滅菌関連事業などでは、短期での作業員育成・さらなる作業品質の向上を目的として、タブレット上で稼働するクラウドベースの動画付マニュアルシステムを導入しました。

2つ目の軸は、デジタル技術と蓄積データを活用した、新しいヘルスケア事業の創出です。個人向けの事業では、医針盤を中心にパーソナル・ヘルス・レコード(PHR)を活用した生活者への健康管理アプリの提供に加え、マイナポータル*2とつなげた新サー

ビスや、薬局などと連携し「個」にフォーカスしたヘルスケアサービスを進めていきます。また、新たなヘルスケアサービスの提供としてH.U.グループ中央研究所(以下、中央研究所)は、明治との協業によって、健康増進を目的に、生活習慣と免疫状態の関係に基づいた免疫検査サービスを開始しています。今後は、このような他業種と協業したイノベーションの創出を後押しするシステムプラットフォームの構築や、医療機関等との連携によるゲノム解析技術を用いた先進医療サービスなどの提供を進めていきます。

また、ITを梃に事業変革を進めていく鍵は「人材」です。現在、全従業員を対象とした「DX推進人材育成プログラム」を運用しています。さらに、DX専門人材の育成を目的として、現場から持ち寄った課題の解決によって、実践的なスキルの向上を図る「現場伴走DXプロジェクト」に取り組んでいます。

当社グループはヘルスケアのイノベーターとして、LTSとIVD、およびHS事業が保有する技術・ノウハウとデジタルの融合によって、一人ひとりの生活者と医療機関に広く価値を提供できるよう、デジタルによる事業変革を加速していきます。

*1 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
*2 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

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

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

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

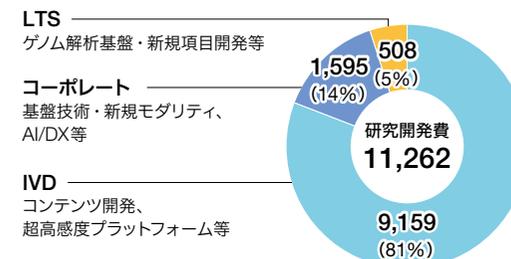
コーポレートR&D

当社グループでは、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・基盤技術開発を担っています。グループ内外の企業・研究機関とも積極的な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。2023年度の顕著な活動成果としては、検査をより身近に感じ、異業種・非臨床の場面へ広めていく新たな技術・デジタル基盤(プラットフォーム)を構築したことが挙げられます。各種検査を自社事業に取り込みたい顧客・パートナー企業に対して、このプラットフォームの提供を通じて新しい検査体験を提供する検証事業「TaaS(Testing as a Service)」を開始しました。非医療系の顧客・パートナー企業の課題解決・事業価値向上に貢献するとともに、当社グループの強みである「検査」自体の可能性を広げ、その価値を高める活動を推進しています。

研究開発費構成比率(2023年度)

(百万円)



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・ものづくりノウハウを既存事業と融合させ、新たな顧客体験の創出を目指しています。医療・ヘルスケアの領域では現在、各種コストの上昇や人材不足などが大きな課題となっています。当社グループも例外ではなく、その対応策として「LX (Laboratory Transformation)」というコンセプトのもと、ラボ運営のデジタル化、AI開発と実装、ものづくりによる現場改善活動を進めました。近年は、LTS事業を保有する当社グループならではの、臨床検査技師の高度な判断を支援するAIの開発と特許取得にも成功しており、現場への実装を始めています。これらの結果、各グループ会社が展開する事業に、多大な効率化効果をもたらしています。本活動の成果やノウハウは今後、外部の医療機関・ヘルスケア企業にも提供を予定しています。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。

そして3つ目は、次世代を担う人材の育成です。新規事業創出を牽引するプロジェクトマネージャーの育成に加え、ものづくり人材、LX/DX人材、AIや大量のゲノム情報を適切に扱えるデジタル系人材ら、専門職を育成する重要性を経営レベルで強く認識しています。現在、現場が主体となって教育・研修内容を企画・実施するなど、人材を組織的に育成するサイクルが機能しており、人材基盤の底上げが進展しています。「教わる」のを待つだけでなく、積極的に「教える側」となることで、自身が成長する人材育成サイクルの文化が根付きつつあります。

事例① 独自開発技術 EVISTEP®の展開

従来よりも再現性の高いエクソソーム/細胞外小胞 (EVs)回収を、全自動で実行できる独自技術を開発

近年、エクソソーム/細胞外小胞 (EVs)^{*3}の研究が医療界で注目を浴びており、試料からの回収キットも数多く開発・提供されています。しかし、それらはマニュアル作業が多く、データの再現性の低さもネックになっていました。

中央研究所が開発したEVs関連基盤技術「EVISTEP®」は、固有の技術を用いることで、従来技術よりも高効率でのEVs回収を実現しました。さらに、再現性の高い研究データが取得できる全自動回収機の開発にも成功したことで、試料からのEVsの回収を完全自動化しています。また、回収したEVsをルミパルス®によるCLEIA (Chemiluminescent Enzyme Immunoassay)法にて定量的に測定するEVsの全自動測定系も確立しました。

すでに、国内外の複数のアカデミア・企業とアライアンスを締結して、本技術に関する有用性の検証を進めており、学術的な成果も得られています。また、本技術の社会実装を前提に、2023年よりグループ内におけるEVs関連受託サービスも一部開始しました。現在、再

生医療領域・ヘルスケア領域でもEVsは注目されており、EVsを効率的に回収し、正確に評価できる技術への期待が高まると見えています。

*3 細胞から分泌される細胞外小胞。血液、尿、唾液などの体液中に存在。がんの転移、血管新生など、さまざまな疾患に関与している。EVsの研究によって、新たな治療法・診断法の開発につながる可能性が高いと見られている

詳細は以下のWebサイトをご参照ください。

WEB 特許情報
<https://patentimages.storage.googleapis.com/db/d0/2c/67f1aff239635d/JP6912823B2.pdf>

WEB プレスリリース
https://www.hugp.com/news/202306/20230602_news.pdf



事例② 核酸抽出試薬

IVD事業のコア技術を活用した、「純国産の核酸抽出試薬」開発に成功

各種の遺伝子検査で用いられ、先端医療に欠かすことのできない核酸抽出試薬は従来、外国製品が市場を寡占しており、COVID-19発生時には国内で入手困難となったため検査継続が危ぶまれました。しかし2023年、中央研究所がIVD事業のコア技術を活用し、主要な材料を含む純国産の試薬開発に成功しました。これによって将来、再びパンデミックが発生した場合でも、試薬の安定供給が可

能になりました。

試薬の性能はエスアールエルで厳しく評価・検証されるとともに、国内最大級のユーザーとしての視点から試薬の仕様は最適化され、検査プロセスの生産性を重視した製品設計を施しています。当社グループの中では、LTS事業とIVD事業が保有する専門性やテクノロジーが融合して新しい価値を創造した、格好の事例と位置付けています。



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。各事業会社の戦略に合わせて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、2023年度は新規ビジネスを含む13件のテーマに対して、IPランドスケープ^{*4}を実施しています。分析結果などの成果物は各事業部門と共有し、事業戦略を立案する際の材料として活用されています。

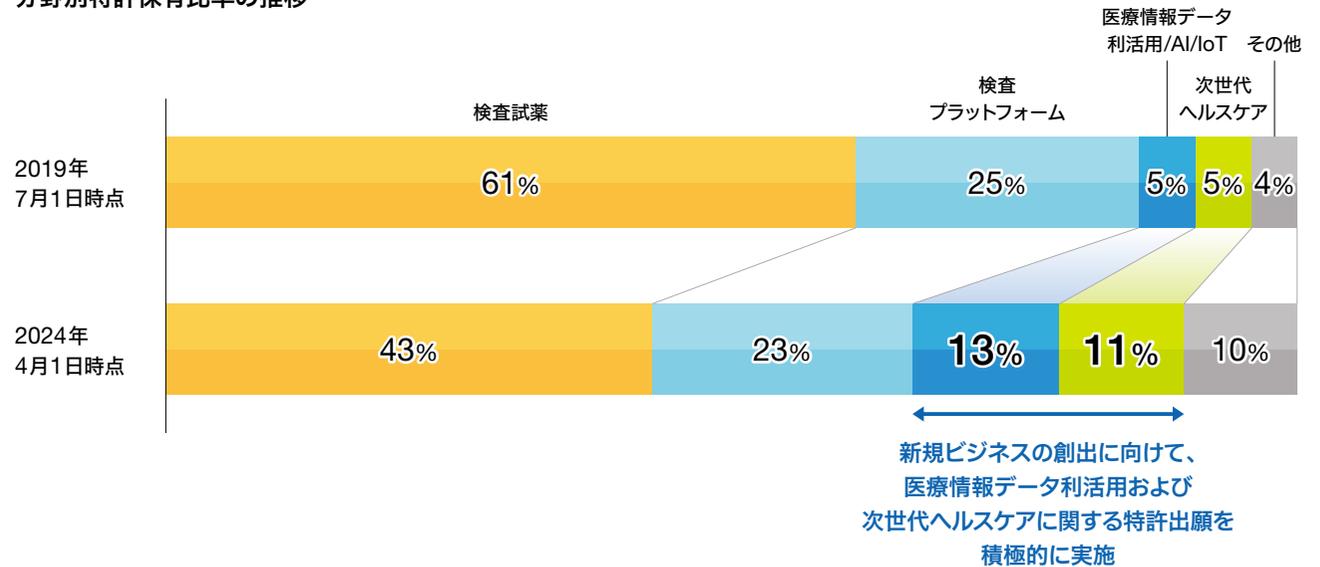
既存事業の強化につながる医療DX/AI/IoT関連発明や次世代ヘルスケア関連発明の出願に力を入れており、業務効率化や新たな顧客体験の創出における他社との差別化を図るべく特許網の構築を進めています。IVD事業では重点項目における競争力および他社注目度が高い特許を増やすことを目標としています。また、知的財産を媒体にして、パートナー企業・医療機関・アカデミアとの連携を活発化するなど、個々の事業の拡大・強化をサポートしています。当社グループ独自の技術については、特許権だけでなく商標権も取得し、特許権・商標権の双方から、当社グループ技術を保護しています。なお2024年7月より、知的財産の主管部門である法務契約本部知的財産部は、CTO直轄の「知的財産センター」に名称変更しています。今まで以上に活発な知財活動を行っていく予定です。

^{*4} 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

詳細は当社Webサイトもご参照ください。

 知的財産活動
https://www.hugp.com/business/r_and_d/ip.html

分野別特許保有比率の推移



IPランドスケープ(IPL)への取り組み



知的財産センターのメンバーが
通常の知財業務と並行してIPLを担当

05 IVD事業におけるCDMO戦略の進捗

中期経営計画では、H.U.グループの強みである検査試薬の開発力を最大限に活かし、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。

2023年度は、NEURO（神経疾患関連領域）項目の潜在的な需要の高まりを背景に、複数のグローバルパートナーや、特定地域に特化したリージョナルパートナーとの提携を進めました。また、2022年度に買収したADx NeuroSciences社およびFluxus社の統合プロセスも円滑に進んでおり、例えば、富士レビオから研究開発部門の人材を派遣するなど、グループ一丸となった製品開発をグローバルで加速しています。

2024年度は、CDMO事業の受託項目数をさらに増加させる計画です。NEURO項目については、ラインアップの拡充と並行して、脳脊髄液検体よりも採取が簡便な、血液検体を用いた検査項目のFDA承認を目指しています。一方、国内のルミパルス®事業は、当社グループの製品価値を実証する場としてCDMO戦略にも寄与しており、引き続きその役割は大きく、コロナ禍で増加した機台に対して、継続して新規項目の採用拡大を目指します。海外ルミパルス®事業については、地域と項目の選択を行うとともに、独自の強みを持つアルツハイマー病を中心としたNEURO関連項目に注力していきます。さらに、前述のADx社の買収により、同社が保有する最新技術等を活用することで、ラインアップの拡充を目指しています。また、Fluxus社と開発中の超・高感度検出技術を適用したプラットフォームの開発についても、実用化に向け着実に進行しています。2024年3月に主要なマイルストーンを達成し、現在はCDMOパートナー候補と交渉を進めています。

過去4年余りで、他社機器の専用試薬として受託開発を進めてきた試薬項目の開発フェーズは着実に進捗しており、順次製造フェーズに移行しています。加えて、自社プラットフォームで価値が実証された新たな項目の開発を他社から受託するという、理想的なCDMO事業のサイクルが回り始めており、ビジネスモデルの転換前に比べて、グローバル市場のお客さまにリーチする範囲が格段に拡大しました。

これらの効果は数字にも表れており、CDMO事業の売上高は、2019年度の156億円から、2023年度には257億円にまで拡大しています。営業利益率についても、足元では20%以上をキープしており、中長期的には25%程度の水準まで引き上げていく考えです。今後も世界の診断薬市場に新しい価値を提供すべく、NEURO関連項目や超高感度検出技術など、他社が保有していないコンテンツを強化しながら、高収益なビジネスモデルを確立していきます。

IVD事業：2024年度の主要施策

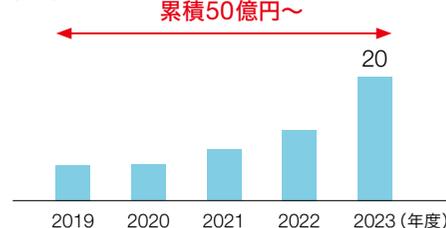
- CDMO**
- ▶ 受託済みのプロジェクトの試薬開発フェーズが終了し、試薬製造に移行
- ▶ 新規項目受託を継続（年平均5項目程度/NEURO他）

グローバルプレイヤー向け受託項目数



- NEURO**
- ▶ ルミパルス®項目ラインアップを拡充し、販売を拡大
- ▶ 血液用検査試薬について米国FDAへ申請（Breakthrough Deviceに指定）

ルミパルス®NEURO販売実績 (億円)

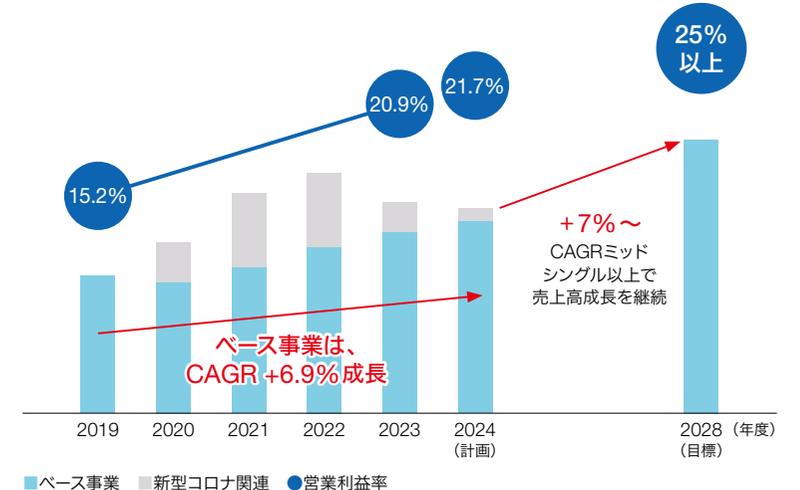


- 国内ルミパルス®**
- ▶ 国内の設置済み機台（約2,000台）への新規項目の採用を拡大
- ▶ 2023年度には6項目を上市

超高感度検出技術

- ▶ 主要な開発マイルストーンを達成（2024年3月）
- ▶ 現在、CDMOパートナー候補と交渉中

IVD事業：成長の見通し



06 HS事業の基盤強化

HS事業が展開する滅菌関連事業では、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を強化しています。術前準備から術間・術後清掃、物品補充などを包括的にサポートすることで、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ています。

中央滅菌材料室向けのサービスは、2023年度も引き続き人件費上昇に対応した値上げと契約内容の適正化に関する交渉を推進しました。日本ステリの提供するサービス価値に見合う評価をいただけたという意味で、大きな成果を得た年となりました。

手術室業務の支援サービスでは、2024年度が医師の働き方改革の始動年度となるため、医師・看護師のタスクシェア、タスクシフトを後押しすべく、より難易度の高い業務へサービス範囲を拡大する施策を進めてきました。2023年度は教育研修の体制を整備し、医療現場での実践力の底上げを図りました。

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。2022年に資本業務提携を行ったガイアメディケアとは、2023年度にサービスエリアの相互補完と連携を深め、ビジネス基盤を拡



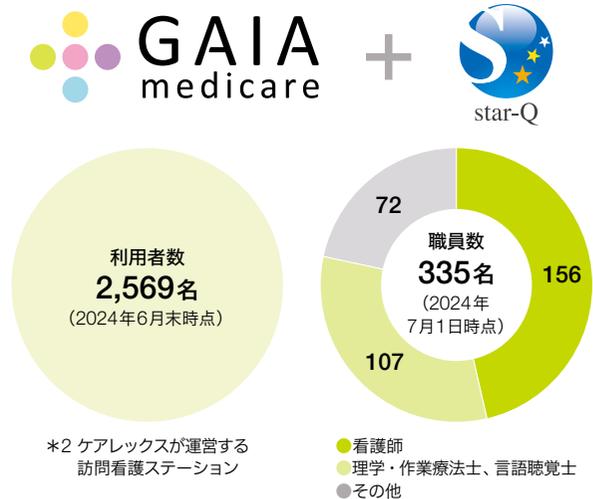
医療器材の洗浄

充しました。両社のリソースを用いて、全世代・全疾患へ対応できる体制を構築し、一拠点当たりの事業規模を拡大していきます。今後は地域医療構想^{*1}の実現に向けて、医療機関の病床機能・病床数の変容が加速することから、訪問看護など在宅での検査ニーズの拡大に焦点を当て、事業の深化を図っていきます。

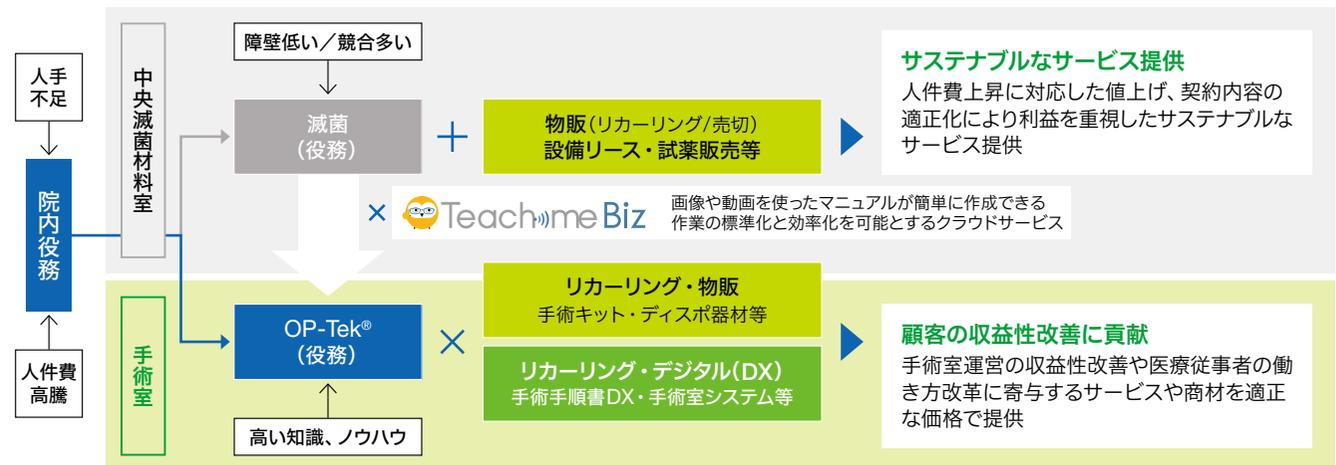
HS事業全体では、労働集約型のオペレーション改善にも取り組んでいます。その有効な方策は、現場DXの推進です。滅菌関連事業では、電子動画マニュアルの現場導入を進めました。電子マニュアルへのアクセス数とアクシデント発生件数に、明確な相関性があることも確認できました。福祉用具事業においては、物流DXツールの導入によって福祉用具の配送状況を可視化しました。先行して首都圏での導入を行ったところ、効率的な配送が可能となったことから、2024年度は全国の拠点での可視化を進めていきます。

^{*1} 将来訪れる超高齢社会を想定し、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

HS事業の基盤強化(スターク[®]*2 & ガイア人員数)



滅菌関連事業：院内事業の成長戦略



リスクマネジメント

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

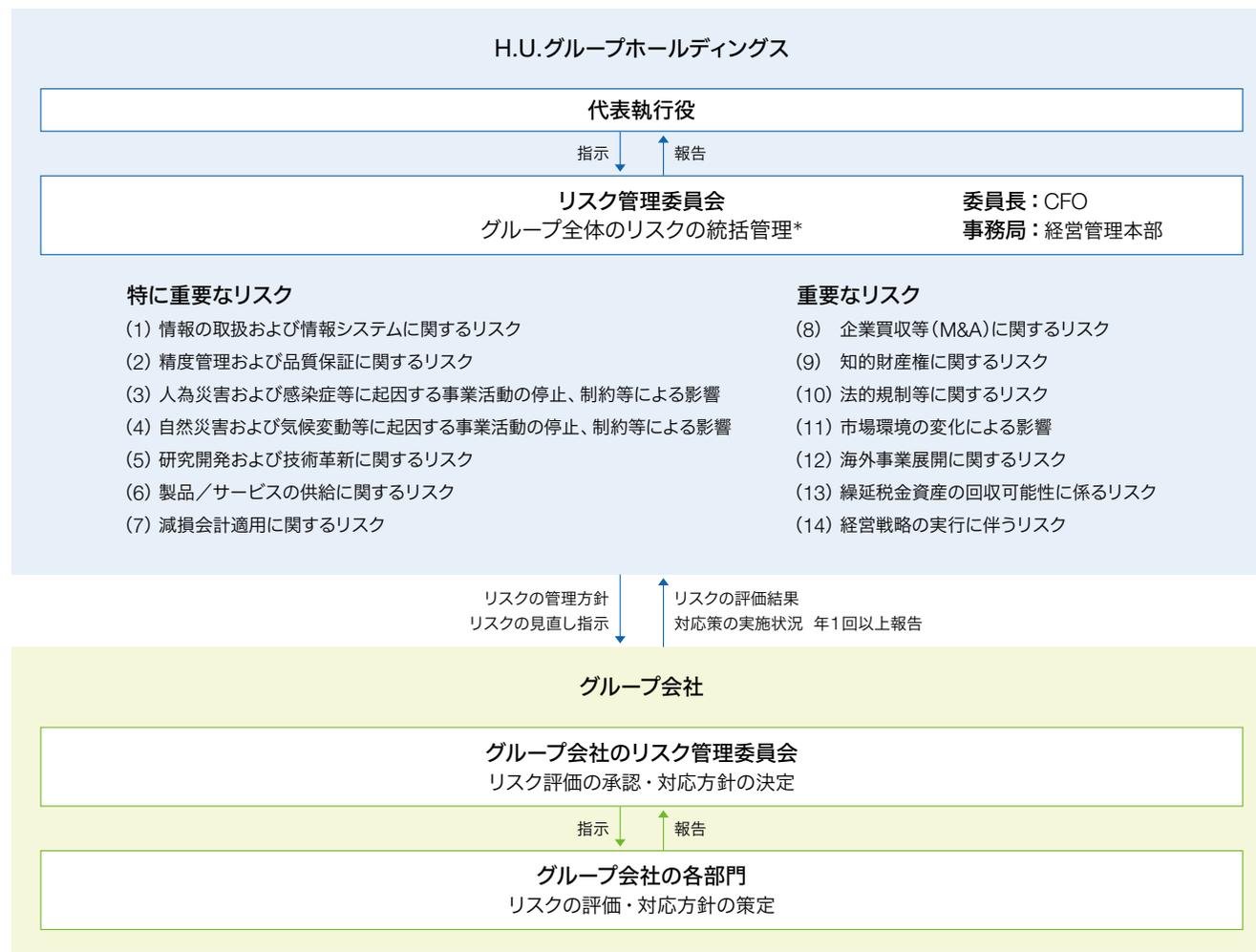
リスク評価の対象とリスク特定プロセス

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](https://www.hugp.com/ir/management/risk.html)

グループリスク管理の枠組み



* 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

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。

H.U.グループのマテリアリティ

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			<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候変動 ▶ 循環型社会
		人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人権 ▶ ダイバーシティ ▶ 働きやすい職場環境
	S	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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

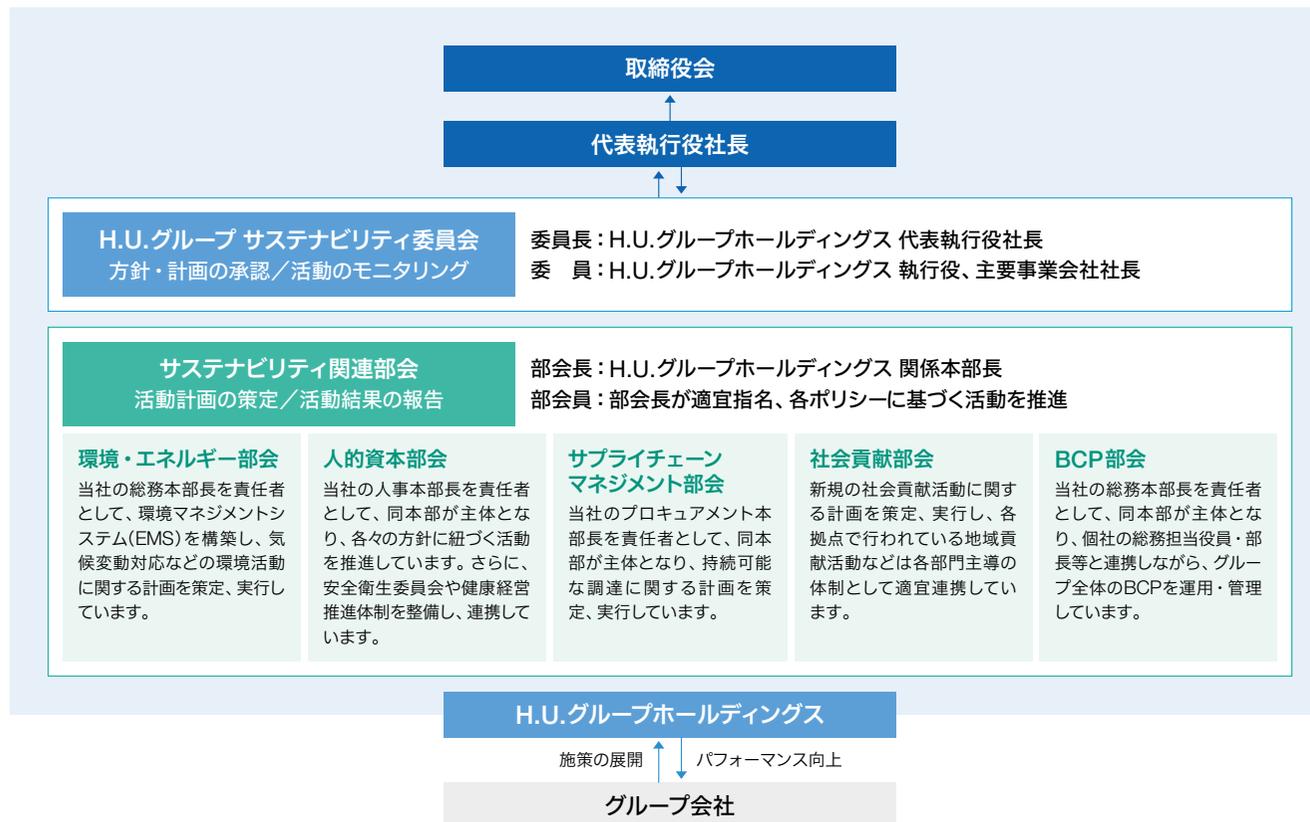


サステナビリティ推進体制

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。

2023年度の実績として、取締役会においては、マテリアリティのアップデートやロードマップ策定などの議論に加え、サステナビリティ関連のさらなるリテラシー強化を目指し、外部の有識者を招いて「気候変動」「人的資本」「サステナビリティ・ガバナンス」をテーマとした取締役対象の勉強会・意見交換会を3回にわたって実施しました。



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°C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
 - 環境方針の一部改定、生物多様性に対する考え方および生物多様性関係性マップの策定

サステナビリティ・ロードマップ

当社グループは、マテリアリティの解決に向け、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」として公表しています。ロードマップの策定にあたっては、株主・機関投資家、世界の潮流、規制環境など外部の視点と当社グループの18のマテリアリティを考慮しました。また、中期経営計画の期間との整合性を取るため、現行のロードマップは従来の3カ年と異なり、2023年度からの2カ年としています。なお、現行のロードマップ終了後の2025年度からは、経営計画とロードマップを同じ期間で策定する予定です。

また、2023年6月にMSCI ESG Ratings、健康経営優良法人ホワイト500の認定、CDP評価Climate(気候変動)の3つのESG指標を役員報酬に導入するとともに、指名委員会の委員長および委員のすべてを社外取締役にしたことで、ガバナンスに関する2つの目標を達成しました。

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	指標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
環境	CO ₂ 総排出量 (Scope1+2) (2021年度比)	—	(基準年)	10.2%増加	5.9%削減	12.6%削減
	廃プラスチックリサイクル率	73.6%	75.7%	85.7%	85.1%	82%
人的資本	課長以上の女性管理職比率	16.8%	18.6%	20.2%	22.2%	22%
	男性の育児休業・休暇取得率(国内)	34.8%	50.8%	71.4%	82.5%	90%
	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%	60.7%	55%
	ホワイト500の維持	—	取得	取得	取得	取得
	正社員1人当たりの年間平均研修時間(集合研修、E-learning、通信教育等の総時間)(国内)	23.4時間	35.3時間	32.1時間	31.7時間 ^{*1}	30時間以上の継続 ^{*1}
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)	49.2% ^{*2}	69.2% ^{*3}	85.9% ^{*4}	64.5% ^{*2}	2022～2024年度累計75%
	サプライヤーとの意見交換会	—	1社	10社	11社	2022～2024年度累計30社
ガバナンス	役員報酬への非財務指標の導入	—	—	—	達成	達成
	指名委員会委員の社内取締役の兼任解消	—	—	—	達成	達成

*1 DX研修を含む

*2 調査対象：海外2社 (Fujirebio Diagnostics (米国)、Fujirebio Europe (ベルギー))のお取引先

*3 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

*4 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、富士レリオ、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

環境・エネルギー

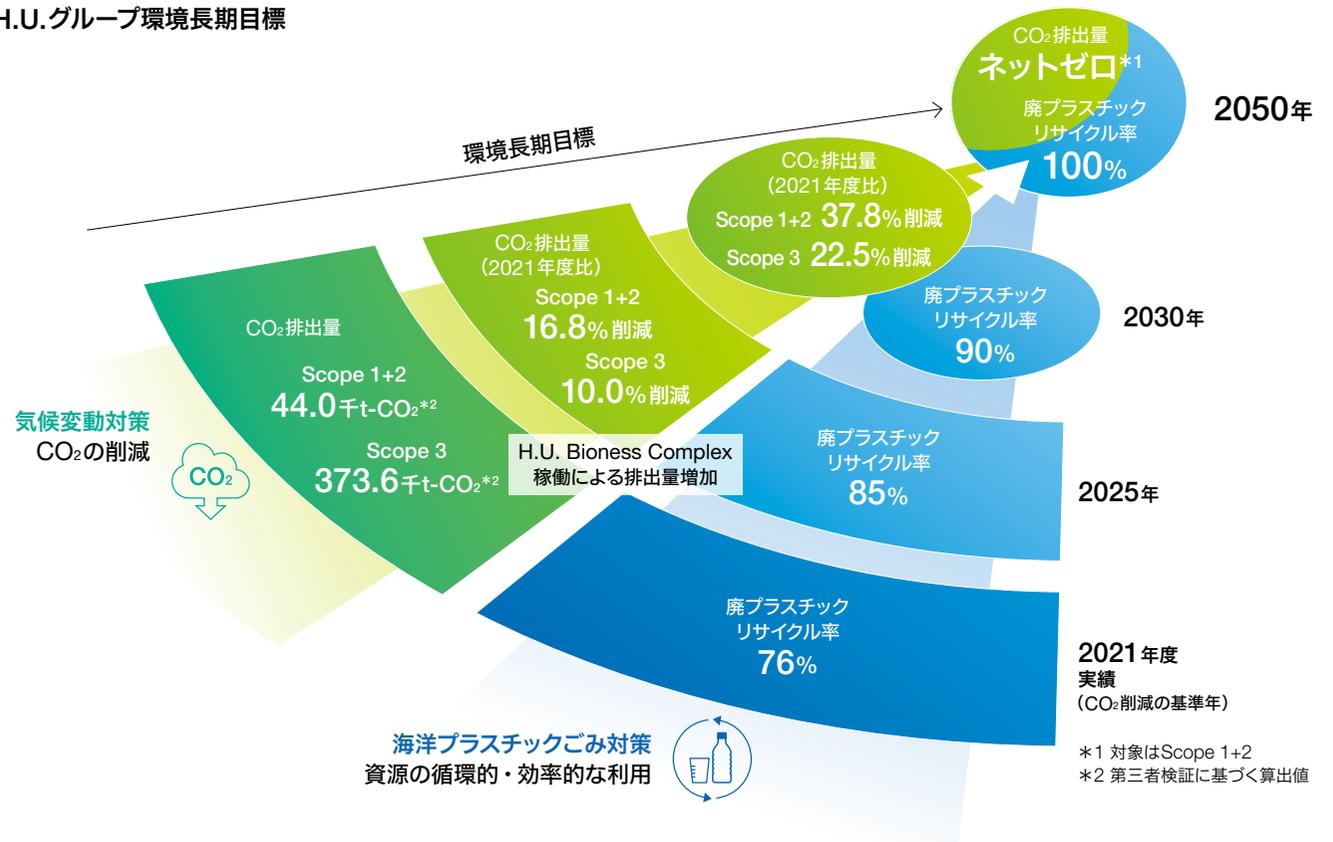
戦略と進捗

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「CO₂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。

当社グループの環境保全・省エネルギー活動は、2022年に新設した当社総務本部の環境・エネルギー課を軸に、各事業会社の取り組みを強化しています。各事業会社では環境事務局の人員を増強するとともに、グループ横断的な活動を行う「省エネ委員会」を新たに設けるなど、グループで統一した活動が展開できる組織体制を整えました。これらの活動により、四半期ごとに実施している環境・エネルギー部会での報告内容とディスカッションの質が高まっています。また、各ラボ・工場からの、環境改善・省エネ対策に関する提案も増加しました。特に、廃プラスチックリサイクル率の向上策が計画通りに推移し、2024年度の目標値を前倒しで達成することができました。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。

今後は各事業会社の環境事務局と省エネ委員会による組織運営を軌道に乗せ、全社・全事業所に横串を通した活動に重点を置く考えです。H.U. Bioness Complexでは、屋内の空調コントロールをエリア別に制御する仕組みやボイラー配管の断熱など、エネルギー削減に有効な対策を一層強化しています。引き続き、環境・エネルギー領域でのシナジー効果をグループ内で拡大しながら、中長期目標の達成に向けた施策を着実に進めていきます。

H.U.グループ環境長期目標



生物多様性保全への取り組み

昨今は気候変動に加えて、生物多様性の保全に向けた対応も企業には強く求められています。このため、2024年3月に「環境方針」の改定を行い、生物多様性の保全に取り組んでいくことを方針に明記しました。2023年度は、まずLTS事業およびIVD事業と生物多様性の関連性を調査し、「生物多様性関係性マップ」を作成しました。その結果、この2事業が「依存」する、または「影響」

を与える主要項目として、水資源がクローズアップされました。今後、各事業拠点での水使用量や、排出する水の水質に関する把握を強化し、水資源への影響を抑制するための施策づくりと、節水・省水活動などのアクションに反映させていきます。

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)
<https://www.hugp.com/sustainable/environment.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上位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、当社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年目に実施した以外の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。2023年度は海外2社を対象に、各社のお取引先へのアセスメントを実施しました。Cクラスの企業が数社みられたものの、3年前の2020年度と比較すると、Aクラスの該当率が大幅に上昇しました。総回収率も、54.1%から87.1%にまで上昇しています。

2024年1月に発生した能登半島地震は、AIを活用した危機管理システムを初めて活用した事例となりました。デジタルマップ上に、各サプライヤーの立地と道路状況・浸水域などが即座に可視化され、同システムによる自動メール配信により、サプライヤーへの状況確認を実施しました。この確認作業は、従来よりも5日間早く完了しています。結果として初動の迅速化が図れ、経営リスクのミニマム化につながっています。

今後は取引先要件として考慮しているQCD(品質・コスト・納

期)に加えて、S(サステナビリティ)を追加する考えです。2024年度からはGHG排出量のモニタリングを開始しており、人権デューデリジェンスについても、実態が不透明な部分への対応を強化していきます。

海外2社*1のサプライヤー・アセスメントの進展 (%)

	2020年度実績 (初回)	2023年度実績 (2回目)
質問票の回収率	54.1	87.1
Aクラス(得点率60%以上)	49.2	64.5
Bクラス(得点率40-60%)	4.9	19.4
Cクラス(得点率40%以下)	0	3.2
未回答(該当率)	45.9	12.9

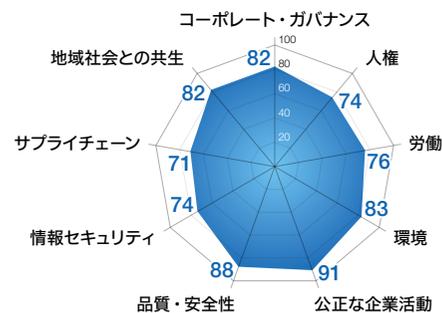
*1 調査対象：Fujirebio Diagnostics、Fujirebio Europe

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](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)*3

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クラス	130	110	138	117	128	142	140	121	117
Bクラス	26	32	21	28	27	17	21	20	26
Cクラス	6	20	3	17	7	3	1	21	19
計	162	162	162	162	162	162	162	162	162

*2 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)、2023年度(対象：海外2社・2回目)の3カ年

*3 未回答を除く集計値

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、当社の人事本部が、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年度からは、社会環境の変化や事業のグローバル化に対応するために、人事制度の抜本的改革に着手しました。

新たな人事制度では、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導入しました。具体的には、キャリアステップを明確化し成長を促すために細分化した「等級制度」、各々の役割責任と期待行動をより明確化した「評価制度」、賃金モデル

を再設計した「報酬制度」を柱とした制度体系の整備を進めてきました。

2023年度は、複線型キャリアの設置やジョブディスクリプション、職種別の期待行動の明示など、各制度の中身を固めました。加えて、管理職による部下の評価・フィードバック状況を把握する仕組みを導入しました。さらに、より大きな職責へのチャレンジを促すために、賞与の変動割合を拡大しています。複数回にわたる社員への説明会では、質疑応答の時間を十分に設けるなど、双方向のコミュニケーションに努めました。そして2024年度より、新人事制度の全面的な運用を開始しています。

今後は今まで以上に主体的に考え、行動できる人材の輩出が重要だと考えています。そのために新人事制度を、「個々人の貢献にしっかりと報い、本人は自身の成長も実感でき、自身の市場価値も上がる人事制度」として運用することで、従業員の「自立・自走・自責」を促進します。従業員の意識と行動の変革を促しながら、各制度・施策の推進を担う管理職のマネジメント力強化にも取り組んでいきます。

働きがいの向上

従業員にとって、実質的な働きがいを高めていくために、当社グループではエンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルを回しています。2021年の前回調査では、マネジメントに関する課題が多く、全管理職に対するマネジメント教育や組織の部分再編を実施しました。

2023年12月に実施した最新の調査では、「働きがい」への関心が高まったこともあり、回答率は98%となりました。調査全体における非好意的以外の回答割合は74%で、前回調査から若干増加しています。また、当社グループが重視する「企業理念への共感」については、約90%と高い水準を維持しています。一連の調査結果は、事業会社間のばらつきが大きいと、各社の課題に対する具体的なアクションを通じて、スコアの改善を図っています。具体的には、経営陣と従業員間でコミュニケーションを活発化させるためのタウンホールミーティングや組織を超えた1on1面談などのアクションを展開しています。今後は年1回の頻度でサーベイを実施し、仕事への熱意や活力につながる活動に反映していきます。

新人事制度改革コンセプト



新人事制度のねらい・目指す姿

制度区分	制度改定の内容	ねらい	目指す姿	
①等級制度	等級段階の細分化	成長・挑戦への道筋の明示、動機付け	目標達成に向けた適切な努力・結果を評価	
	専門職キャリアパスの新設			
②評価制度	役割責任の明確化			社員の自立・自走・自責を支援
	期待行動の具体化			
③報酬制度	賃金モデルの再設計	仕事を通じた自己実現 働くことが楽しい会社		
	ボーナスのメリハリ強化			
④エルダー社員制度	役割の拡大		HPWK =HaPpy Work (WaKu waku)	
	柔軟な働き方の実現			

人材開発・育成

当社グループは「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いて、すべての従業員に成長・学習の機会を提供しています。個々の従業員の主体的なキャリア形成を通じた成長が、当社グループの財務的な成果と、持続的な成長につながっていくと考えています。

従業員のキャリア形成

このたび刷新した人事制度では、特に管理職教育の設計に注力しました。新制度の全面運用を目前に控えた2023年度は、すべての

管理職層を対象に、マネジメントの土台となる管理職としてのマインドセットを目的とした集合型教育を実施しています。経営トップからは「管理職の視座」についてのメッセージの発信、また時にトップ自ら教育の現場に出向きロールプレイングを実施するなど、さまざまなプログラムを通じて、組織としての成果を最大化するマネジメント力を習得させることで、行動改善・行動変容を促しました。

2024年度以降も管理職教育を継続するとともに、すべての従業員が主体的にキャリアを形成できるよう、従来の社内転職制度に加えて、社内インターン制度やリスキリングなどの新しい施策を展開していきます。

学習管理システム

前年度に引き続き、時間や場所に制約されず、幅広い講座を自由に学べるカフェテリア方式の教育プラットフォーム「CAREERSHIP*1」や、職種に応じて体系化された「専門教育プログラム」などを活用し、従業員の主体的な学習をサポートしました。

「H.U.ビジネスカレッジ」による人材育成

2022年より、自律的・能動的な人材の発掘と、次世代リーダーの育成を目的とした、「H.U.ビジネスカレッジ」を運営しています。平日夜間の講義と、E-learningによる自主学習を通じて、論理的思考やマーケティング、財務会計、経営戦略など、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切磋琢磨し、視座を高め、見識の幅を広げることを通じて、自身が思い描く未来の姿を実現する場として機能しています。加えて2023年度は、「自立・自走・自責のキャリア形成」を目的に、主にカレッジの修了生を対象としたキャリア講演会を開催しました。

DX教育の推進

ヘルスケアの新たな可能性を拓き、イノベーションの創造を推進するために、基礎教育と専門教育から構成される「DX推進人材育成プログラム」を実施しています。基礎教育では全従業員を対象に、デジタルリテラシーの向上などを目的としたDX教育プログラムを構築し、2023年度より運用を開始しました。一方、専門教育では、DXを用いて業務上の課題を解決できる「不連続DX人材*2」「横串DX人材*3」「データ活用DX人材」の育成を目的に、より高度で実践的な成長機会を提供しています。

*1 Learning Management System

*2 事業環境や技術の動向を俯瞰し、次なる事業の形成・伸長を牽引できる人材

*3 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

企業価値向上につながるキャリア形成支援

施策 (代表例)	社内転職制度 「アドキャリア」 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、社内転職制度を導入しています。	教育プラットフォーム 「CAREERSHIP」 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。	公募型教育 「H.U.ビジネスカレッジ」 公募型教育プログラムとして開校。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 「DX推進人材育成プログラム」 デジタルリテラシーの強化を目的とした「DX基礎教育」を全従業員に展開するとともに、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ます。
-------------	--	---	--	--

評価指標	正社員1人当たりの年間平均研修時間：2024年度末まで30時間以上の継続			
施策の効果	チャレンジ精神の醸成	ビジネス変革力の向上	豊富なリーダー人材	生産性の向上
関連する経営戦略	活性化された組織	製品・サービスの高付加価値化	グループ総合力の発揮	利益率の向上

ROEの向上

ダイバーシティ

2022年に新設したダイバーシティ推進課では、人種・年齢・障がいの有無・性的指向・性自認、価値観や考え方が異なる多様な人材が活躍できる職場環境づくり・施策づくりを進めています。日々の業務の中で、さまざまな個性を持つ人材の多様な意見やアイデアが発信・受容されることが、グローバルな競争力の向上と財務的な成果として結実し、結果として持続的な事業成長と社会への貢献につながると考えています。

2023年度は「知る」をテーマに、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)に関する基礎的な知識と社会的な背景、そして当社グループの取り組みへの理解を深めるためのE-learningコンテンツを開発し、すべてのグループ従業員へ展開しました。また、職場において特に影響力が大きい管理職に特化した「ダイバーシティ・マネジメント教育」も実施し、職場で重要となる「対話」に焦点を当て、管理職として求められるD&Iへの姿勢やスキルの習得を行いました。さらに、全従業員に公平な福利厚生を提供するために、就業規則を改訂し、パートナーシップ制度の適用範囲を拡大しました。これらの取り組みの結果、2024年2月にD&I AWARD*4の「スタンダード」認証を取得しています。

2024年度からは「LGBTQ」「育児」「介護」など、従業員の属性に応じた知識・理解を深める機会を提供するとともに、マネジメント層におけるD&I関連のスキルを一層深め、職場での多様性をさらに推進していきます。

*4 D&Iに取り組む企業を認定する、日本最大のアワード(株式会社JobRainbowが主催・運営)

2024年度の注力事項

- ・ 全社ダイバーシティ基礎教育の継続展開
- ・ ダイバーシティ・マネジメント教育の継続展開
- ・ ダイバーシティに関連するイベントの開催
- ・ 社内コミュニティの形成
- ・ LGBTQに関連した各種制度・運用の見直し

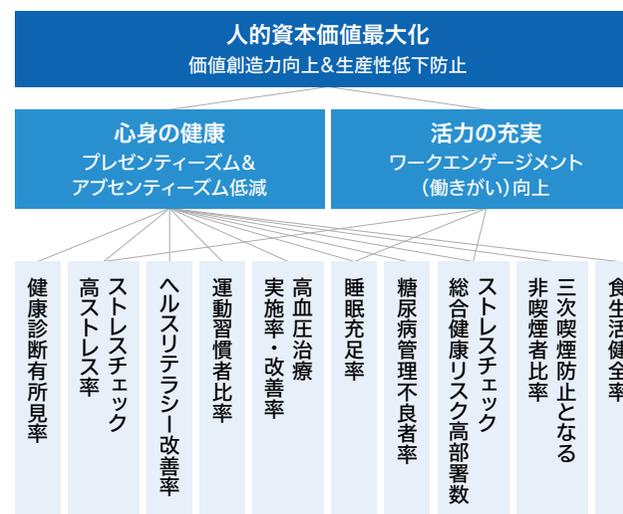
健康経営

当社グループは2019年に明文化した「健康宣言」に基づき、従業員とその家族の健康について、心身両面からさまざまな施策を推進しています。2024年3月、当社は「健康経営銘柄」に初選定されました。また、当社グループ4社*5が3年連続*6で「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定されました。

2024年度はPersonal Health Record*7をはじめ、従業員の健康に関する各種データを分析し、課題となっている施策効率・効果の向上を実現していきます。財務的成果の土台となる健康経営を、データに基づいてロジカルに推進することで、「価値創造力の向上」と「生産性低下の防止」を実現し、人的資本価値の最大化を目指します。

*5 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
 *6 2022年~2024年
 *7 個人の健康・医療・介護に関する情報

健康経営戦略マップ(簡略版)



職場環境

働きやすい職場環境の整備は、従業員が能力を發揮する上で大切なファクターです。そして、「会社の力とは、個人の力の総和」であり、財務的な成果につながると私たちは考えています。

2023年5月に、本社オフィスを港区赤坂へ移転しました。多くのグループ会社をワンフロアに集約したことにより、会社・部門の垣根を越えたコミュニケーションが活発化しています。これにより、従業員の能力發揮が促進され、従前よりスピーディな意思決定が実現しています。

一方、2023年度に行った従業員を対象とした調査では、「仕事に満足している」と回答した従業員の割合は60.7%にとどまっています。各事業拠点の職場環境をさらに整備し、また、管理職のマネジメント力を底上げすることで、仕事を通じた従業員の自己実現を後押ししていきます。



本社オフィス



H.U. Bioness Complex (厚生棟)

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/>

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 兼 CFO
HS担当



青山 繁弘
社外取締役
株式会社高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
ビービー・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



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
社外監査役
ZENSHO INTERNATIONAL FOOD
SERVICE LIMITED 社外取締役



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 [取締役会議長] (男性)	8年	—	—	—	—	●			●	●	
北村 直樹 (男性)	6年	—	—	—	—	●		●		●	
青山 繁弘 (男性)	6年	○	◎	—	—	●			●	●	
天野 太道 (男性)	7年	○	—	—	◎		●	●			
粟井 佐知子 (女性)	1年	○	—	○	—	●			●	●	
伊藤 良二 (男性)	10年	○	○	◎	—	●			●		●
白川 もえぎ (女性)	2年	○	—	—	○		●				
宮川 圭治 (男性)	3年	○	—	○	○	●	●	●			
吉田 仁 (男性)	1年	○	○	—	—	●	●				●

※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 IVD担当 **石川 剛生**

執行役 兼 CIO **清水 俊彦**

執行役常務 兼 CFO HS担当 **北村 直樹**

執行役 LTS担当 **松本 誠**

執行役 社長特命担当 **長谷川 正**

執行役 兼 CTO **小見 和也**

取締役の選任の理由

竹内 成和

取締役
代表執行役会長 兼
社長 兼
グループCEO

竹内成和氏は2016年に当社代表執行役社長兼グループCEOに就任（現任）以来、当社および当社グループの経営を統括してきました。当社グループの成長の実現には、同氏がこれまで培った経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づくリーダーシップが必要であり、当社の取締役として適任であると判断しました。

北村 直樹

取締役
執行役常務 兼 CFO
HS担当

北村直樹氏は、ソニー株式会社およびその国内外におけるグループ会社に在籍した後、2011年に経営戦略部長として当社に入社、2013年より執行役に就任しています（現任）。同氏は長年にわたり、財務、経営企画、経営戦略などの分野に携わり、豊富な知識とグローバルな観点での幅広い経験を有することから、当社の取締役として適任であると判断しました。

青山 繁弘

社外取締役

青山繁弘氏は、サントリーホールディングス株式会社において長年にわたり経営に携われ、M&Aを含めたグローバルビジネスやヘルスケア分野においても豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、指名委員会の委員長として、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう、取締役候補者の選任を適切に行うための審議を主導しています。上記の理由から社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

天野 太道

社外取締役

天野太道氏は、公認会計士として監査ならびに有限責任監査法人トーマツの経営に長年にわたって携われ、会計の分野における豊富な経験を有しており、グローバルビジネスにおいても幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、監査委員会の委員長として、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しており、取締役会の監督機能強化に向けて重要な役割を担っています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

粟井 佐知子

社外取締役

粟井佐知子氏は、事業会社経営者としての豊富な経験に基づいた幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員として、当社の取締役および執行役の報酬体系や報酬水準の決定に際し活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

伊藤 良二

社外取締役

伊藤良二氏は、経営コンサルタント・ファンド運営・事業会社経営者としてのグローバルでの豊富な経験に基づく企業経営や人材開発およびデジタルトランスフォーメーション等に関する幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員長として、当社の取締役および執行役の報酬体系の見直しや報酬水準の決定に関わる活発な審議を主導しています。指名委員会の委員としても、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう取締役候補者の選任について活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

白川 もえぎ

社外取締役

白川もえぎ氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、弁護士として、企業法務等幅広い分野に精通した法律家であり、多様な視点を持つ専門家です。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、監査委員会においては、監査方針・監査計画に基づき、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

宮川 圭治

社外取締役

宮川圭治氏は、大手グローバル証券会社の投資銀行部門やM&Aアドバイザー会社での豊富な経験と金融サービス業の経営者としての幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員として、当社の取締役および執行役の報酬体系や報酬水準の決定に際し活発な審議をしています。監査委員会においては、監査方針・監査計画に基づき、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

吉田 仁

社外取締役

吉田仁氏は、アスクル株式会社において、経営者として持続的に会社を成長させてこられた実績とリスクマネジメント・デジタルトランスフォーメーション等に関する幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、指名委員会の委員としても、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう取締役候補者の選任について活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

社外取締役対談



男女を問わず持続可能に働ける環境を整備することが、より実効性のある働き方を確保することになり、企業成長力を高めることになると考えます

社外取締役
白川 もえぎ

H.U.グループが、企業価値を高めながら持続的に成長していくために、社外取締役の2人が現状の課題や今後について意見を交わしました。

粟井：私は、就任から1年余りが経った今、あらためて当社グループが担う社会的役割の大きさを実感しています。ヘルスケアのイノベーターとして、人々の健康維持につながるソリューションの創出を目指しており、理念に掲げる方向性は、持続的な企業価値の向上につながるものと捉えています。

BtoCビジネスに長く携わってきた私は、顧客視点を極めることを重視してきました。そして当社においても、現場の変化を捉えながら、顧客重視の視点を取締役会の議論に反映させるべく、経営の監督者として助言できるよう努めています。つねに患者さまや生活者の視点に立ったソリューションを提供しようとする当社グループの姿勢は、私のこれまでの経験とも共通点が多いですね。

白川：この数年間を見ても、コロナ禍の非常時に抗原検査試薬を早期に開発したり、CDMO事業のグローバルでの展開、BtoC市場をターゲットとしたH.U.POCKeTの設立など、新しいビジネスに果敢にチャレンジしています。挑戦する姿勢を推奨する文化が根付いていると感じています。現状に満足せず、新しい挑戦をしていく組織風土があることは、企業の強みといえます。

私は現在、監査委員会のメンバーでもあり、執行役だけでなく現場を支える従業員の方々からも直接話を聞く機会があります。現場の責任者の方々からは、顧客視点を大切にしていると同時に、仕事に対するコミットメントが高く、困難な状況にあっても物事を前進させる突破力を持っています。

私は人材こそ企業価値創造の源泉と考えていますが、粟井さんは、今後の持続的な事業成長の鍵を握る要素は何だと考えていますか。

粟井：私も、人的資本や知的資本といった無形資産だと考えています。当社グループの場合、

現場の変化を捉えながら、顧客重視の視点を取締役会の議論に反映させるべく、経営の監督者として助言できるよう努めています

社外取締役
粟井 佐知子

新たな人事制度の導入や、キャリア形成支援の充実化など、ここ数年で人的資本に関する基盤強化の取り組みが顕著です。今後はこれらの制度・施策の進捗度合いを定量的に評価しながら、PDCAを回すことが重要になります。また、取締役会では、サステナビリティ関連の進捗についても頻繁に確認するようになりましたね。

白川：サステナビリティのうち、特にダイバーシティに関しては、成長実感においても私生活との両立においても、持続可能な働き方だと男女を問わず思えるような環境を整備し多様性を確保することが、企業成長力を高めるために必要であると考えています。加えて各事業会社においては、より生産性の高い働き方にシフトするためにも、社内で意思決定を行う会議体には多様な視点が反映できるようにすることも必須ではないでしょうか。特に、今後は部長クラスに女性が増えることを期待しています。

粟井：約3年にわたるコロナ禍を経て、働き方改革関連法の施行やAIの普及などにより、当社グループのビジネス環境は急激に変化しています。昨年の取締役会では、H.U. Bioness Complexの安定稼働に向けた対応と、アフターコロナの需要変動への対応に多くの時間が割かれていましたが、成長基盤が整ったことで、今後は、企業価値を一層高めるために、継続的な生産性向上と、グループ独自の強みを最大限に活用することの議論が重要になってくると考えています。

白川：過去の成功と失敗の事例から学びを得ながら、持続的な成長の基盤となる「風通しの良い企業風土の醸成」を、引き続き追求することも重要になります。これからも、さまざまな立場の意見を検証しつつ、先入観のない視点で助言できるよう努めていきます。

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・ガバナンスの実施に努めています。

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、報酬委員会および監査委員会を設置しています。

取締役会 [2023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させるとともに、監督機能の強化を図っています。

指名委員会 [2023年度の開催回数：10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 [2023年度の開催回数：10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。

監査委員会 [2023年度の開催回数：18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。

監査委員会の委員は、リスク管理委員会および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主要事業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

コーポレート・ガバナンス体制図



の監査の状況、期末監査の結果等について説明、報告を求めると、定期的な意見交換を行っています。

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。2023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9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2024年5月に取締役会に報告し、中長期戦略の議論の充実などの観点からの評価が向上するなど、当社取締役会の実効性は前年度に引き続き概ね良好であると評価しました。

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、2023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。当社の代表取締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ないいわゆる「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。当社における株式の保有状況については2023年度は検証の結果、保有に適切であ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、以下の「執行役報酬の基本原則」を制定し、報酬プログラムを運用しています。

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、每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とどまり、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*1（当社TSRの対配当込みTOPIX成長率）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。

*1 Total Shareholder Return、株主総利回り

3. 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。

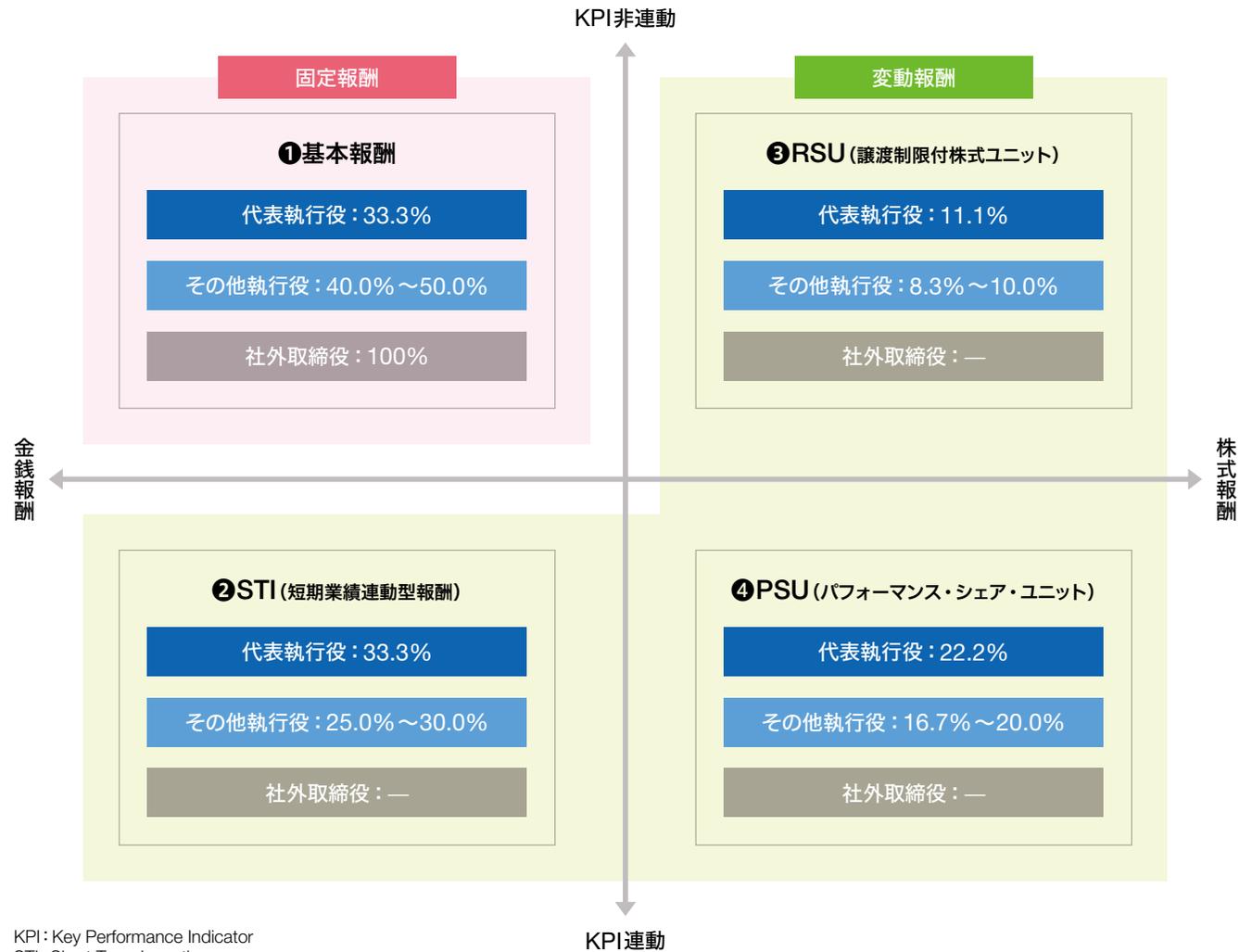
社外取締役の報酬については、定められた確定金額報酬および監督活動の内容に応じた報酬を加味して支給します。

4. 執行役報酬

当社の執行役が受け取る報酬は、①固定報酬としての基本報酬、②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(短期業績連動型報酬)、③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(譲渡制限付株式ユニット)、④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(パフォーマンス・シェア・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。

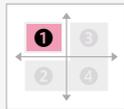
当社の執行役報酬の種類別報酬割合の決定に際しては、外部の調査機関が運営する役員報酬サーベイに基づき、当社の事業規模等に類似する企業の市場報酬データを参考に、役員上位者ほど変動報酬の割合を高めることで、経営責任の重さを役員ごとの報酬構成割合に反映しています。また、報酬水準を当社の経営陣に求められる能力および責任等に見合う設定とすべく、報酬委員会にて報酬ベンチマーク等による妥当性の検証を每期行うこととしています。

報酬の種類と役位別の構成割合



KPI: Key Performance Indicator
 STI: Short Term Incentive
 RSU: Restricted Stock Unit
 PSU: Performance Share Unit

上図の詳細はP53をご参照ください ▶



①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。



②STI (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	ウェイト	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	ウェイト	目標値	支給変動幅
売上高	50%	絶対額(計画値)	0%～200%
営業利益	50%	絶対額(計画値)	0%～200%



③RSU (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。



④PSU (パフォーマンス・シェア・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	ウェイト	支給変動幅
相対TSR*2	90%	0%～200%
ESG指標*3	10%	0%～200%

*2 当社TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)の対配当込みTOPIX成長率

*3 MSCI ESG Ratings、ホワイト500の認定、CDP気候変動の3つで評価

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、各部署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。

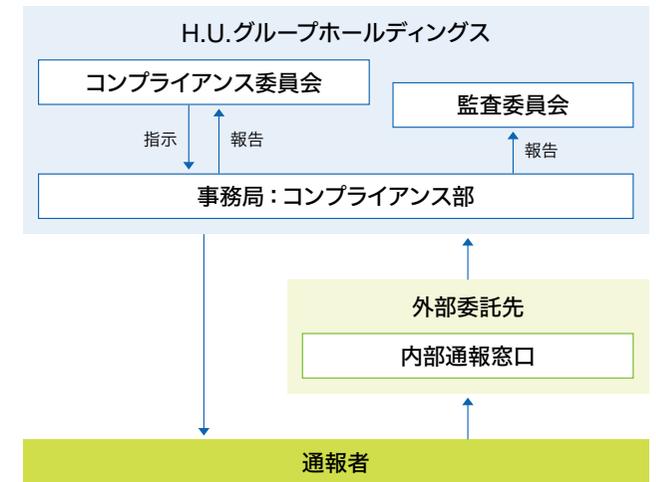
内部通報制度

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。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
H.U.グループ ホットライン 通報件数	125件	134件	116件	155件	184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、ESGについて優れた対応を行っている企業が選定されています。当社は2023年より2年連続で選定されています。



FTSE Blossom Japan

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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7年連続で構成銘柄に選定されています。



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3年連続で選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)*3

Morningstar社が「ジェンダー・ダイバーシティ・ポリリシーが企業文化として浸透している企業」および「ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業」に重点をおいた投資が可能になるよう設計したESG指数です。当社は、2023年に最高位の「グループ1」として初選定されました。



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2024

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4年連続で選定されています。



Sompo Sustainability Index

MSCI日本株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、業種内で銘柄数50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。当社は、2024年に初めて選定されました。

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、業種内で時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。当社は、2017年より8年連続で選定されています。

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6年連続で選定されています。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

ESG関連の評価

MSCI ESG Ratings*2

MSCI ESG格付けは、世界中の数千社の企業を対象に、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3年連続で獲得しています。



CDP

CDPは、国際NGOとしてグローバルな環境課題に関する質問書をもとに、企業等からの回答をスコアリングして情報開示しています。当社は「気候変動レポート」において、2021年から3年連続で上位から2番目の「A- (Aマイナス)」の評価を得ています。また、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働しているかを評価する「サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)」においても、2023年に上位から2番目の「A- (Aマイナス)」の評価を得ています。なお、2023年には水セキュリティ質問書に初めて回答し、D評価となりました。

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、2023年から「プライム」評価を得ています。



*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。

*3 Morningstar, Inc. 及び/またはその関連会社(単体/グループに関らず「Morningstar」)は、H.U.グループホールディングス株式会社が、指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)、「インデックス」を構成する銘柄の上位5分の1にランクされたという事実を反映するために、H.U.グループホールディングス株式会社がMorningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的としてH.U.グループホールディングス株式会社によるロゴの使用を承認しております。H.U.グループホールディングス株式会社によるロゴの使用はMorningstarがH.U.グループホールディングス株式会社に推薦するものではなく、また、H.U.グループホールディングス株式会社に関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされていますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に関わらず)損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Inc.の商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

Morningstar Sustainalytics' ESG Risk Ratings

企業業績に重大なリスクをもたらすESG課題にフォーカスされ、「コーポレートガバナンス」「重大なESG課題」「産業特有の課題」という3側面から評価されます。当社は2020年より、上位2番目のLow Riskの評価を得ています。

健康経営銘柄

健康経営銘柄は、社員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組んでいる企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定・公表するものです。当社は、2024年に初選定されました。



健康経営優良法人2024 ~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2024(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3年連続で認定されています。



DX銘柄2024

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)」として、2023年から2年連続で選定されています。



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°C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°C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。



*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。

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



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)

会社情報

(2024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

9,279百万円

従業員数(連結正規雇用者数)

5,295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・ホールディングス株式会社
富士レビオ株式会社
H.U.フロンティア株式会社
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

57,473,822株

株主数

19,291名

1単元の株式数

100株

決算日

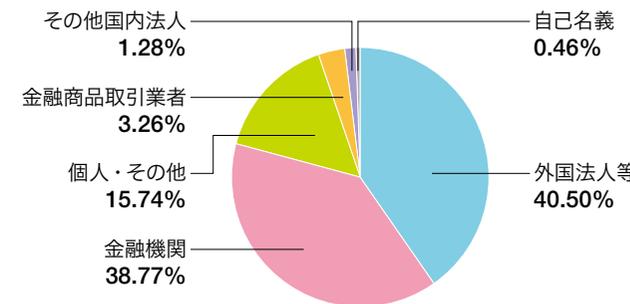
毎年3月31日

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)	11,278.2	19.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,960.5	6.92
JP MORGAN CHASE BANK 380684	2,486.7	4.35
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,205.3	3.85
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,705.4	2.98
日本生命保険相互会社	1,538.6	2.69
明治安田生命保険相互会社	1,272.2	2.22
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	1,129.2	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,054.4	1.84
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,040.6	1.82

※ 持株比率は、自己株式262,101株を除いて計算しています。なお、自己株式には信託型株式報酬制度により当該信託が保有する株式392,718株は含まれていません。
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社および株式会社日本カストディ銀行の所有株式は、信託業務に係るものです。

所有者別株式数の状況



主要グループ会社・拠点一覧 (2024年4月1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・キャリア
- ・ 株式会社メディスケット
- ・ H.U.POCKeT株式会社
- ・ H.U. America, Inc. [1]
- ・ Baylor Miraca Genetics Laboratories, LLC<US> [1]
- ・ SRL (Hong Kong) Limited [愛需利香港有限公司] [2]
- ・ 深圳平安好医医学檢驗實驗室
[Ping An SRL Medical Laboratories]<China> [3]

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> [1]
- ・ Fujirebio Diagnostics AB<Sweden> [2]
- ・ CanAg Diagnostics (Beijing) Co., Ltd. [3]
- ・ Fujirebio Europe N.V.<Belgium> [4]
- ・ ADx NeuroSciences N.V.<Belgium> [4]
- ・ Fujirebio Italia S.r.L. [5]
- ・ Fujirebio Germany GmbH [6]
- ・ Fujirebio Iberia SL<Spain> [7]
- ・ Fujirebio France SARL [8]

- ・ 瑞必欧(上海)診断技术有限公司
[Fujirebio China Co., Ltd.] [9]
- ・ Fluxus, Inc.<US> [10]

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/>