

<審議事項>

医療・ヘルスケア産業の未来と ヘルスケア事業部の10年間の事業計画案

ヘルスケア事業部

2022年10月

YUKAWA

子-△No.114

本日のアジェンダ

1. 医療・ヘルスケア産業の動向と当社が担う役割および戦略

2. ヘルスケア事業部について

3. ヘルスケア事業部の10年間の事業計画案

Action1. 短期戦略

Action2. 中期戦略

Action3. 長期戦略

現状分析

医療・ヘルスケア産業について

【グローバルトレンド】

- ✓ AI、IoTを活用した新技術の開発に伴い、**デジタルヘルス化**が進む
- ✓ 医療情報を一元管理し、異なる機関や施設間での連携を促進する**データヘルス事業が進展**
- ✓ 保健医療行政により、動向が左右される

【日本特有の課題】

- ✓ 2世界に先駆けて超高齢社会を迎える
- ✓ 医療従事者の不足、過労働による医療提供体制への不安

世界最先端の技術や医療データを活用した新しいヘルステックの開発が不可欠

政府

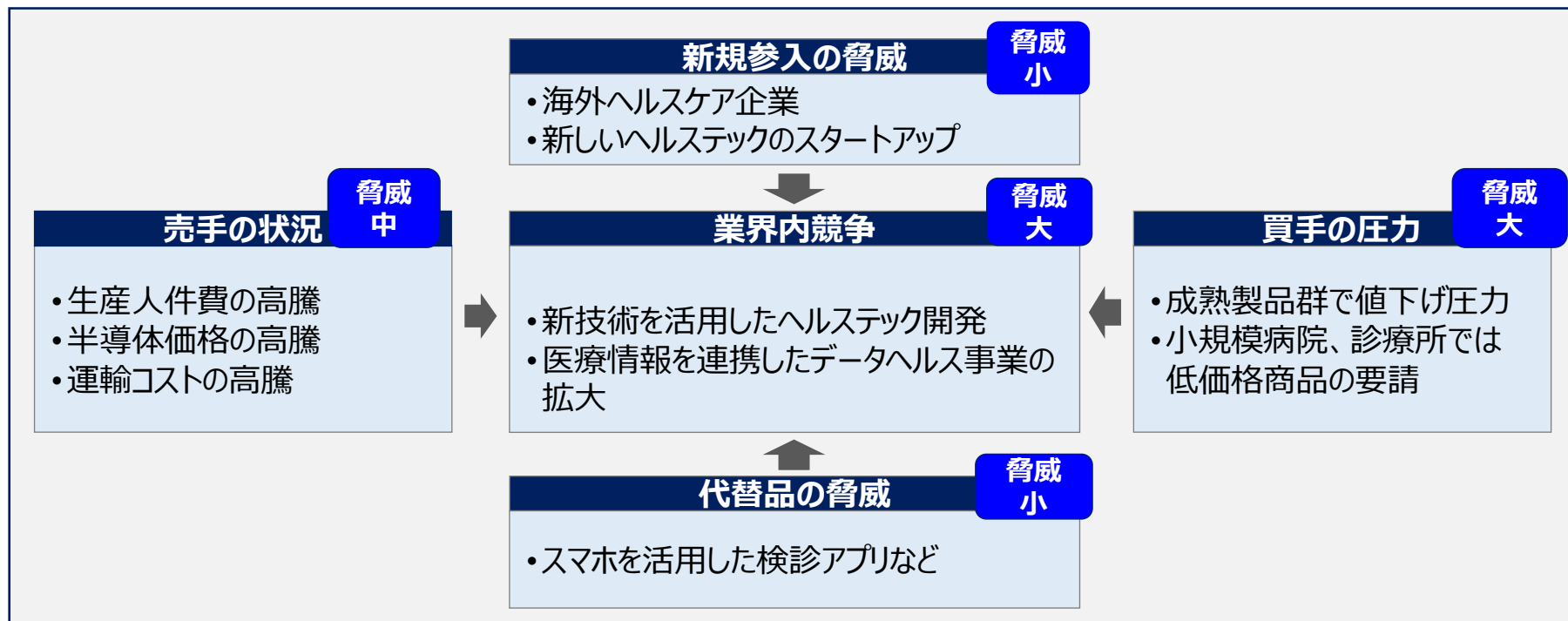
【医療・ヘルスケア産業への期待】

- 健康長寿社会を形成する新たな医療技術・サービスの開発、**地域包括ケアシステムの構築**を推進
- パーソナルヘルスレコードの利活用を促進 など

【法制度】

- 医療法、薬機法、健康・医療戦略推進法、3省2ガイドラインなど**業界特有の規制**

保険医療行政



政府

【医療・ヘルスケア産業への期待】

- 健康長寿社会を形成する新たな医療技術・サービスの開発、**地域包括ケアシステムの構築**を推進
- パーソナルヘルスレコードの利活用を促進 など

【法制度】

- 医療法、薬機法、健康・医療戦略推進法、3省2ガイドラインなど**業界特有の規制**

保険医療行政

Point

参入障壁は高い

売手の状況

脅威中

- 生産人件費の高騰
- 半導体価格の高騰
- 運輸コストの高騰

新規参入の脅威

脅威小

- 海外ヘルスケア企業
- 新しいヘルステックのスタートアップ

業界内競争

脅威大

- 新技術を活用したヘルステック開発
- 医療情報を連携したデータヘルス事業の拡大

買手の圧力

脅威大

- 成熟製品群で値下げ圧力
- 小規模病院、診療所では低価格商品の要請

代替品の脅威

脅威小

- スマホを活用した検診アプリなど

医療・ヘルスケア産業における自社の分析

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

- 当社の強みは、老舗としての**信頼性**と**多様な事業展開**
- 弱みは、**研究開発力不足**

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み (Strength)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> 官公庁とのコネクションが強い インフラストラクチャー、通信事業など多様な事業展開 <p>【電子カルテ事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> 信頼性や顧客との距離の近さ <p>【組織風土】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員同士のつながりが強く自社への愛着が強い 	<p>弱み (Weakness)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> 積極的な研究開発を行っていない <p>【電子カルテ事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発室間での事業連携が出来ていない <p>【組織風土】</p> <ul style="list-style-type: none"> 安定志向の人材が多い
	外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経産省が主催する有識者会議への参加 超高齢社会と地域医療の推進 医療情報ネットワーク構築と情報の利活用 AIやIoTを活用した新たなヘルステックの誕生

医療・ヘルスケア産業における自社の分析

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

- 当社の強みは、老舗としての**信頼性**と**多様な事業展開**
- 弱みは、**研究開発力不足**

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み (Strength)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none">官公庁とのコネクションが強いインフラストラクチャー、通信事業など多様な事業展開 <p>【電子カルテ事業】</p> <ul style="list-style-type: none">信頼性や顧客との距離の近さ <p>【組織風土】</p> <ul style="list-style-type: none">社員同士のつながりが強く自社への愛着が強い	<p>弱み (Weakness)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none">積極的な研究開発を行っていない <p>【電子カルテ事業】</p> <ul style="list-style-type: none">開発室間での事業連携が出来ていない <p>【組織風土】</p> <ul style="list-style-type: none">安定志向の人材が多い
	外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>【事業全体】</p> <ul style="list-style-type: none">経産省が主催する有識者会議への参加超高齢社会と地域医療の推進医療情報ネットワーク構築と情報の利活用AIやIoTを活用した新たなヘルステックの誕生



医療・ヘルスケア産業の将来像

健康長寿社会を形成するために
医療業界にテクノロジーを提供し続ける





医療・ヘルスケア産業の将来像

健康長寿社会を形成するために 医療業界にテクノロジーを提供し続ける

湯川電子技研

役割

ヘルステックサービスを維持開発し続け
医療業界の共創パートナーとなる

戦略

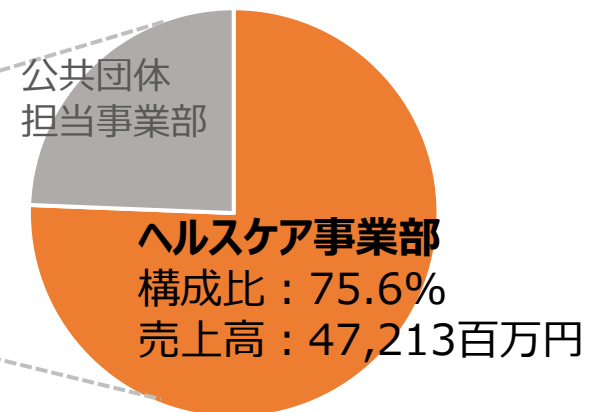
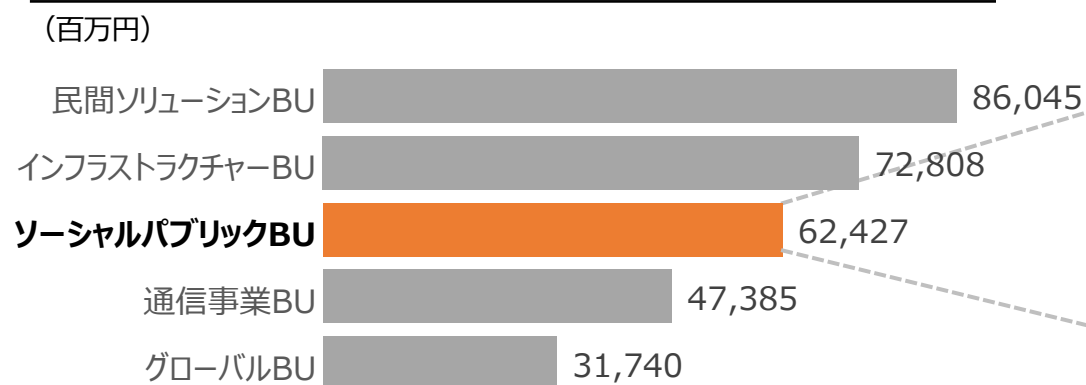
- 医療従事者へのソリューション提供
- 自社研究のための医療データの活用

現状分析

ヘルスケア事業部について

■ 売上高3位のBUに所属。全社の規模拡大と比例して成長する事業部

BU別 前期売上高



ヘルスケア事業部の役割と財務分析

現状
分析

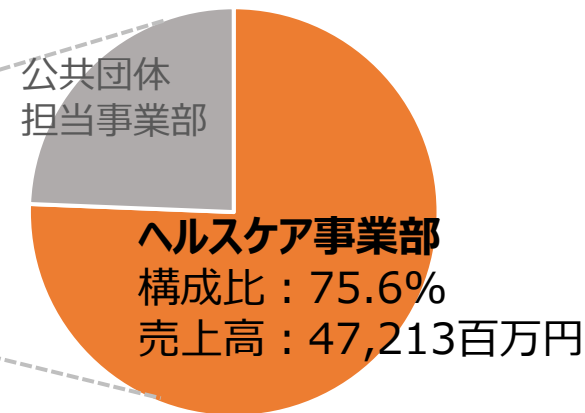
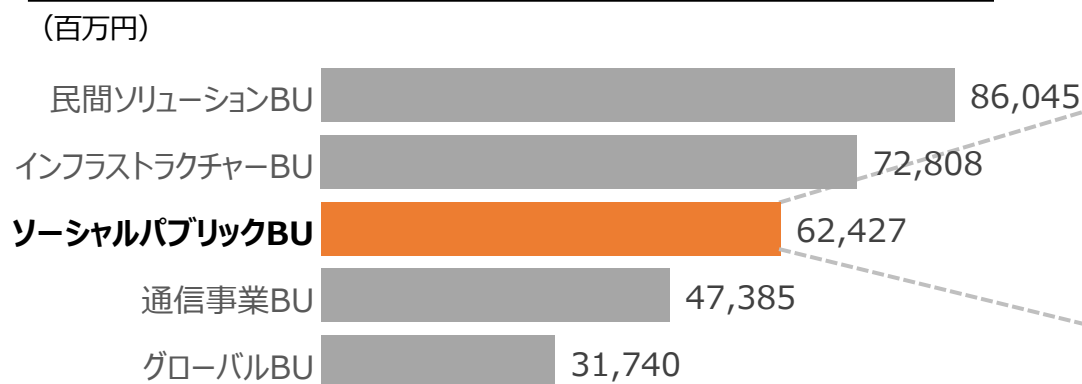
短期
戦略

中期
戦略

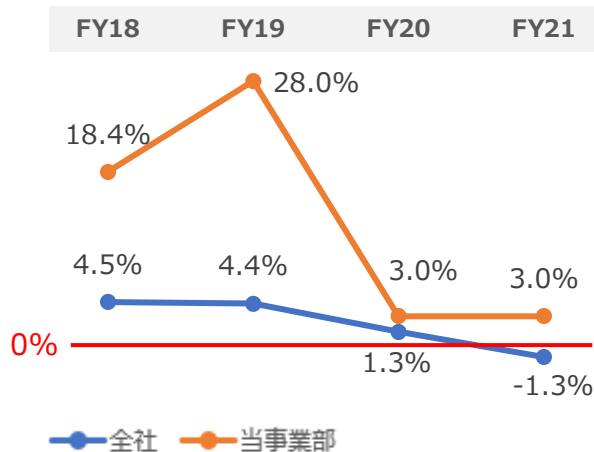
長期
戦略

- 売上高3位のBUに所属。全社の規模拡大と比例して成長する事業部
- 売上高及び営業利益は、**全社以上のプラス成長を継続。**

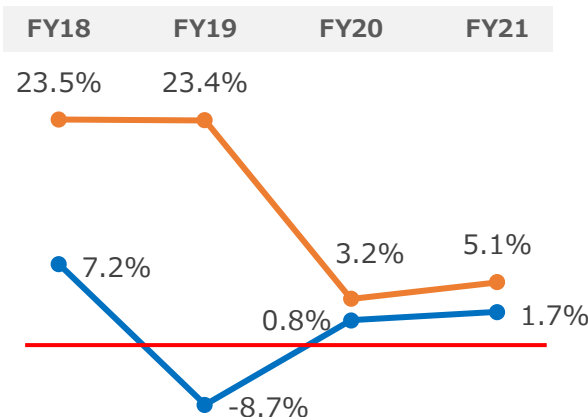
BU別 前期売上高



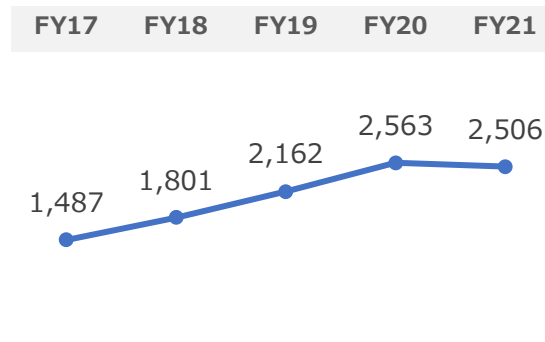
売上利益成長率



営業利益成長率



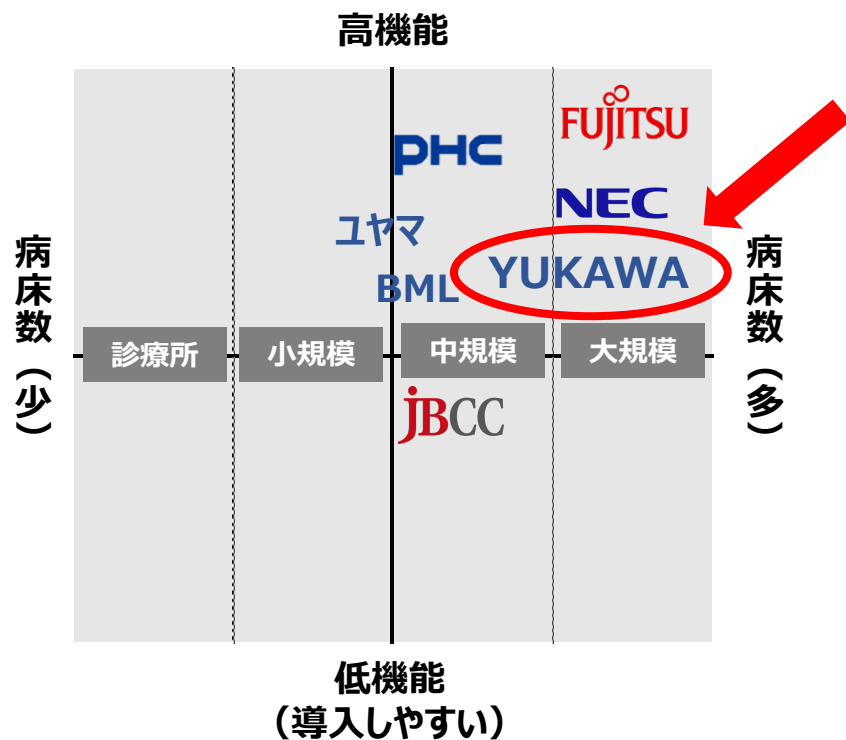
当事業部EBITDA推移*1



*1 算出時の適用税率は、現行の30.62%を使用して算出

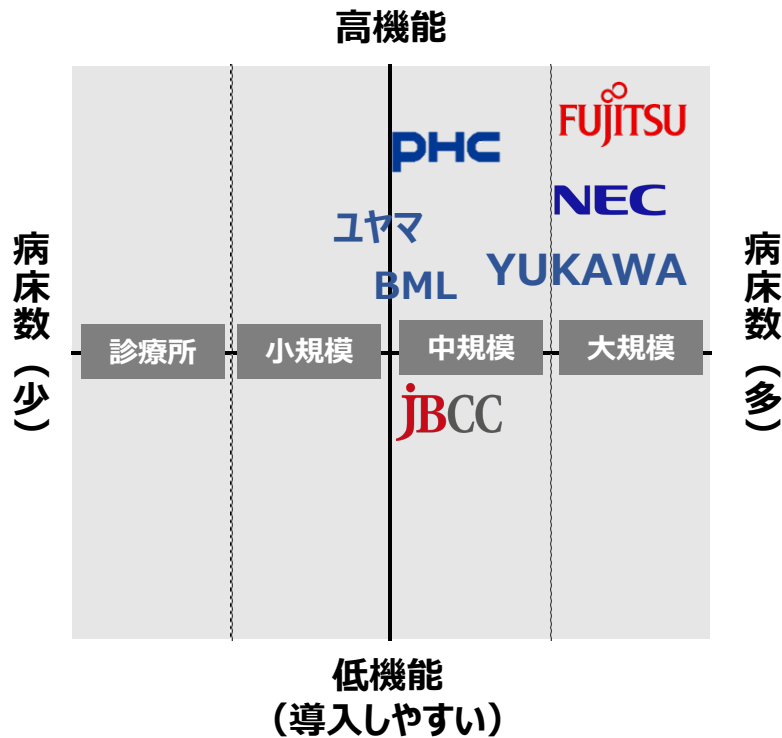
■ 国内の電子カルテ市場は2,676億円。**当社のシェアは3位**

【～2010年の市場】

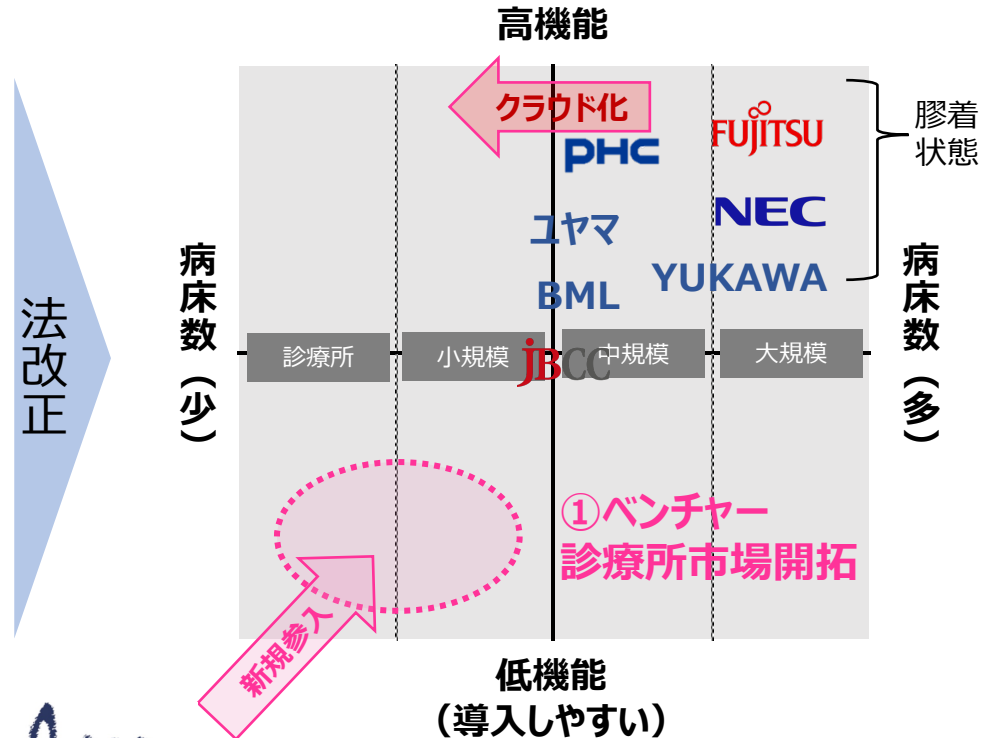


- 2010年の規制緩和を機に参入障壁が下がり、クラウド技術を持つベンチャーが参入

【～2010年の市場】



【2010年以降の市場】



国内の電子カルテ市場の分析

現状
分析

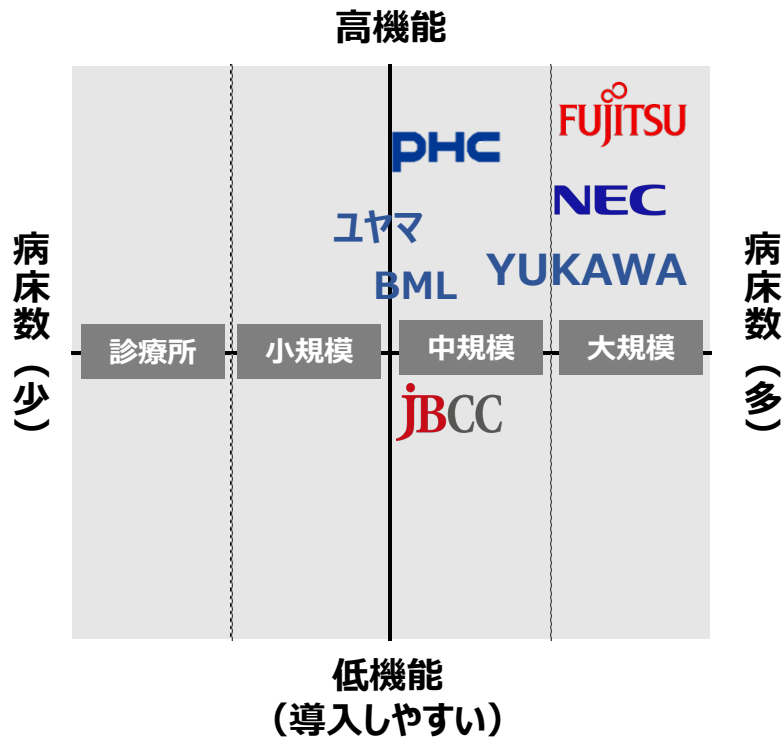
短期
戦略

中期
戦略

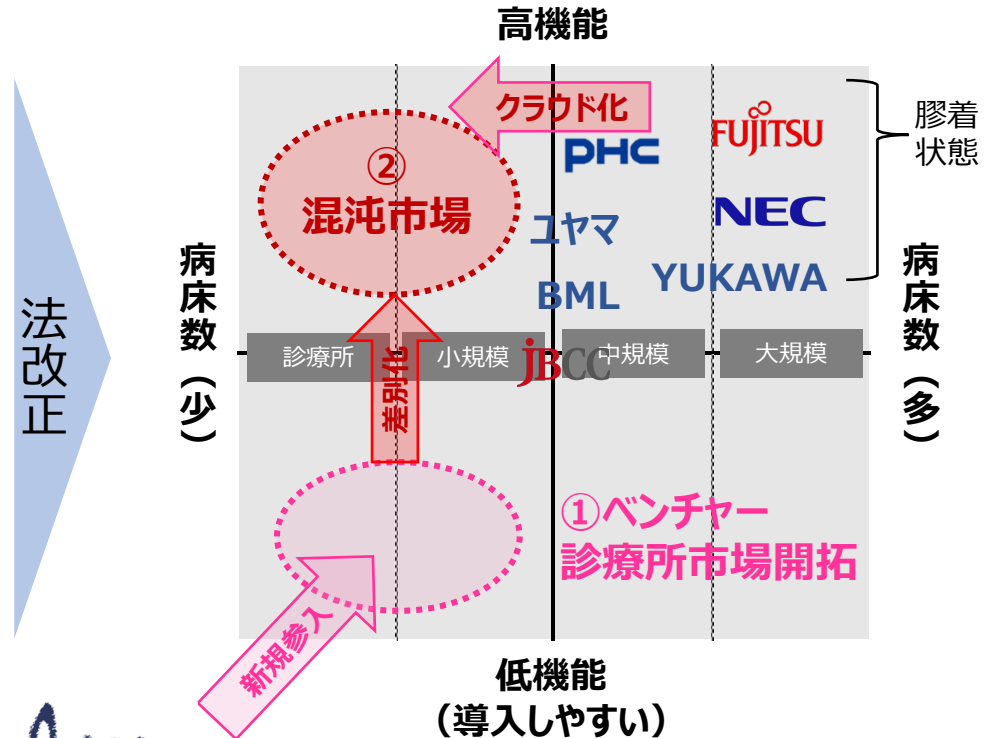
長期
戦略

- 2010年の規制緩和を機に参入障壁が下がり、クラウド技術を持つベンチャーが参入
- 既存メーカー、ベンチャーともに未開拓だった小規模病院、診療所市場に注目

【～2010年の市場】



【2010年以降の市場】



ヘルスケア事業部の製品分析

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

■ 当事業部の製品は以下の通り。

製品機能		商品名	対象病床数
電子カルテシステム	オンプレミス型	Y-Cal/T (チーム)	400床以上
		Y-Cal/HR (ヘルスレコード)	
		Y-Cal /FX (フレックス)	平均300床
	クラウド型	Y-Cal /CL (クラウド)	
	医療アシストツール	Y-Calアシスト/ナースヘルプ	200床以上
		Y-Calアシスト/お薬ヘルプ	
		Y-Cal/かかりつけ	
事務関係	医療事務ツール	Y-Cal/レセプトIV	200床以上
		Y-Cal /医学管理	
		Y-Cal /DPC	
		Y-Cal /病院経営	
新デジタルサービス	効率化ツール	Y-Cal / Telehealth	200床以上
		Y-Cal / Voice Assist	
		Y-Cal / 問診	
		Y-Cal / Gateway	

- 大規模病院はほぼ導入済みで成熟期。
- 規模を問わず、診療所以外の**病院数は減少**する見込み。

病院の規模・種類	病院数 (2020年度)	病院数 見込み	電子カルテ 普及率
大規模病院 ^{*1}	763	平均▲1.4%	91.2%
中規模病院 ^{*2}	1,713	平均▲1.8%	74.8%
小規模病院 ^{*3}	5,762	平均▲1.3%	44.8%
一般診療所	102,612	平均+1.5%	49.9%

*1 大規模病院：400床以上 *2 中規模病院：200床～400床未満 *3 小規模病院：20床～200床未満

事業部の売上は、市場縮小により逡減する見込み

ヘルスケア事業部 事業計画案

ヘルスケア事業部の戦略の検討

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

分類	No	戦略の方向性
市場戦略	1	電子カルテ市場トップシェアを目指す。大規模病院のシェア奪取に向け低価格戦略で挑む
市場戦略	2	膠着している大規模病院市場に対してリプレイスを確実に獲得しシェア3位を死守する
市場戦略	3	診療所・小規模病院向けに、クラウド型の新製品を開発し、市場に参入する
市場戦略	4	電子カルテの類似市場として、歯科診療所向けの電子カルテ市場に参入する
市場戦略	5	海外の医療後進国へ参入
新規事業戦略	6	東京都医師会が開発をしている地域医療ネットワーク事業への参画
研究開発	7	自社開発だけでなく、開発力のあるスタートアップへの開発支援にも取り組む
組織戦略	8	コミュニケーションコストの交渉をするために、部門係を強化する新担当を設置
政府への提言	9	電子カルテ業界を代表して、電子カルテに関連する規制緩和や支援策の提言

事業部との関連性
<ul style="list-style-type: none"> 大規模病院への強い営業力 消耗戦の可能性
<ul style="list-style-type: none"> 大規模病院への強い営業力 新しい付随機能ラインナップ
<ul style="list-style-type: none"> 診療所・小規模病院の普及率は低い 営業ルート開拓の必要性、シェアの奪い合い
<ul style="list-style-type: none"> 歯科診療所の数は全国約6万施設に対して、電子カルテ普及率は5割弱
<ul style="list-style-type: none"> 市場の成長性は日本を上回る可能性 現地の行政との連携には大きな不安
<ul style="list-style-type: none"> 2025年問題への対応策の柱 診療所との接点の獲得
<ul style="list-style-type: none"> ノウハウがない 大きな投資を伴う可能性
<ul style="list-style-type: none"> 製品導入期間の短縮により製品力向上 試験的に導入し、効果が見えたら他のBUにも拡大
<ul style="list-style-type: none"> 自社目線ではなく、業界のリーダーとして電子カルテのロイヤリティ向上に務める

ヘルスケア事業部の戦略の選定

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

分類	No	戦略の方向性	売上への 貢献	強みとの 相関	実現 可能性	実施可否
市場戦略	1	電子カルテ市場トップシェアを目指す。大規模病院のシェア奪取に向け低価格戦略で挑む	◎	○	△	
市場戦略	2	膠着している大規模病院市場に対してリプレイスを確実に獲得しシェア3位を死守する	○	◎	◎	実施
市場戦略	3	診療所・小規模病院向けに、クラウド型の新製品を開発し、市場に参入する	△	△	△	継続検討
市場戦略	4	電子カルテの類似市場として、歯科診療所向けの電子カルテ市場に参入する	◎	△	○	実施
市場戦略	5	海外の医療後進国へ参入	△	×	×	
新規 事業戦略	6	東京都医師会が開発をしている地域医療ネットワーク事業への参画	△	○	○	継続検討
研究開発	7	自社開発だけでなく、開発力のあるスタートアップへの開発支援にも取り組む	△	△	△	実施
組織戦略	8	コミュニケーションコストの交渉をするために、部門関係を強化する新担当を設置	○	△	◎	実施
政府への 提言	9	電子カルテ業界を代表して、電子カルテに関連する規制緩和や支援策の提言	△	◎	◎	実施

短期戦略

医科電子カルテ市場の既存シェア維持

2022 > 2023 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031

- 営業先は、契約がある**大規模・中規模病院**
- **スイッチングコスト**が高いこの市場特有の価格戦略を実施

ターゲット 顧客

大規模、中規模病院（既存の契約先）

小規模、診療所 ←**参入しない** **Point**

価格戦略

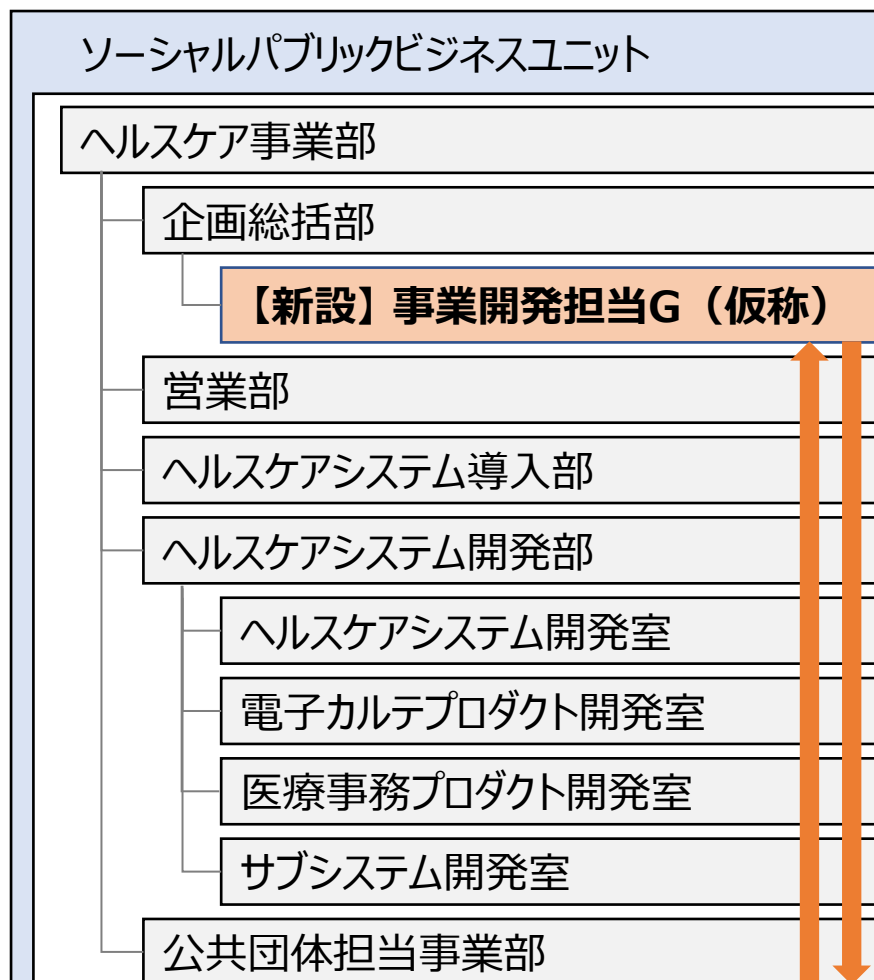
- ①新規導入（機会は限定的） 低価格戦略
- ②保守メンテナンス費用 主な収益源。更新を最重要視
- ③運用サポート 下記の付加サービスで単価UP

製品戦略

【病院の需要と対応する製品】

- ①医学管理情報の適切な医事会計へ反映 = Y-Cal / 医学管理
- ②看護師の業務支援 = Y-Cal / Voice Assist
- ③クラウドセキュア接続サービス（戦略製品） = Y-Cal / Gateway

■ 事業開発部の新設によりコミュニケーションコストを解消



ヘルスケア事業部の 新たな事業機会を探求

事業開発担当G (仮称)

【役割】

- 各部門の連携強化によるコミュニケーションコストの削減のための取り組みの実施

【参加者】

- 各事業部、開発室のキーパーソン

【検討事項】

- 各事業部および開発室間の連携可能性の抽出
- 具体策の立案・実行

※初期段階は他業務との兼任を想定。
順次人員を増強し、専任担当の設置を検討する。

中期戦略

新たな市場への参入

2022 > 2023 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031

ヘルスケア事業部は

歯科診療所電子カルテ市場へ

参入します

新たな電子カルテ市場への参入

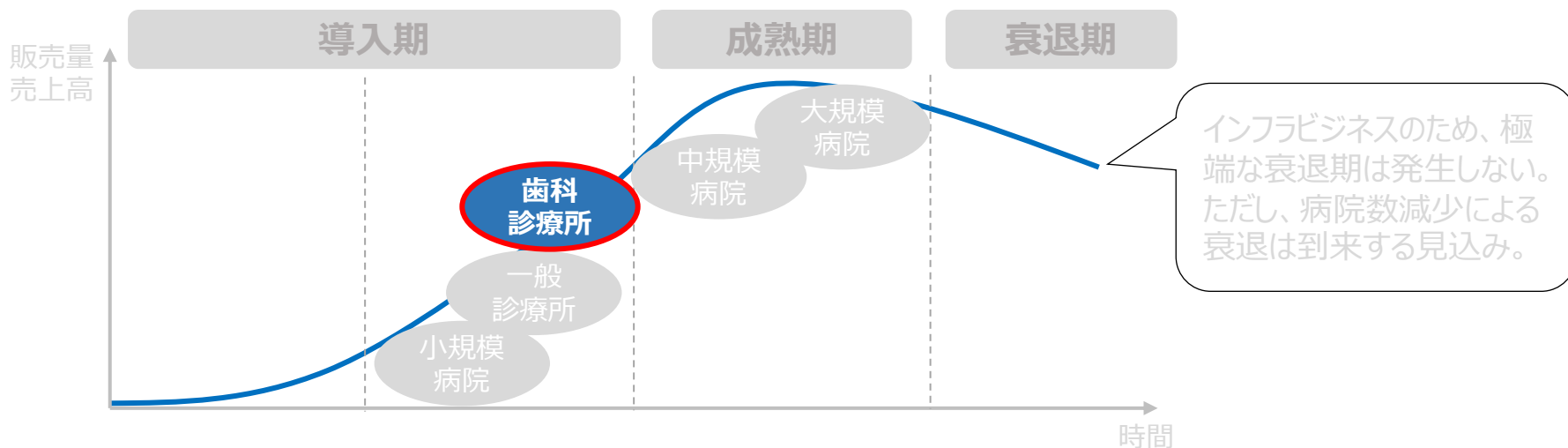
現状
分析

短期
戦略

**中期
戦略**

長期
戦略

■ 歯科向け電子カルテは、導入期であり**今後10年は成長市場**



病院の規模・種類	病院数 (2020年度)	病院数 見込み	電子カルテ 普及率
大規模病院*1	763	平均▲1.4%	91.2%
中規模病院*2	1,713	平均▲1.8%	74.8%
小規模病院*3	5,762	平均▲1.3%	44.8%
一般診療所	102,612	平均+1.5%	49.9%
歯科診療所	67,874	ほぼ横ばい	48.7%

Point

＜未開拓の市場規模＞

電子カルテ未導入の歯科医院は
34,840件

1医院当たりの最低単価は3百万円

⇒1,045億円の未開拓市場が存在

- 当事業部にて、歯科電子カルテ市場に参入するメリットは十分に存在する

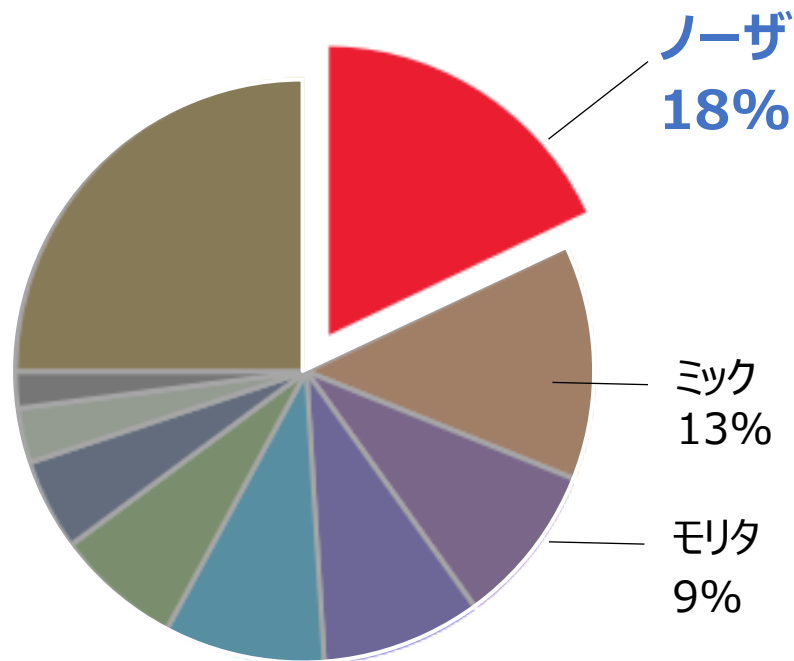
<歯科電子カルテ市場に参入するメリット>

- ① 現在は導入期であり、未開拓市場規模は約1,000億
- ② 歯科は個人医院が多く、大学病院等との連携が重要。当社の大病院に強い利点が活かせる
- ③ 同一グループに医科歯科を揃えることで、Gatewayを用いシステム連携の強化が図りやすくなる
- ④ 効率化として、Voice Assist等の技術は転用化（既存メーカーはサービス提供していない）
- ⑤ **地域包括ケアシステムには医科・歯科ともに含まれており、今後歯科電子データの重要性も増す**
- ⑥ **医科及び歯科双方の電子カルテデータを保有できる**
- ⑦ **新たなビジネスの創造のチャンス**

- 歯科向け電子カルテ市場でのシェアを獲得するため、**「株式会社ノーザ」を完全子会社化**することを目指す



歯科向け電子カルテシェア状況



企業情報

会社名	株式会社ノーザ
創業（設立）	1979年4月（2018年6月）
従業員	281名
事業内容	歯科用レセプトコンピュータ、透析業務支援システムの開発・販売等
売上高	5,198百万円
純資産	2,564百万円

*1 歯科医師向け歯科業界情報サイトWHITE CROSS実施アンケート結果を基に当事業部にて作成

湯川電子技研

- ノーザの**大きなシェア**の獲得（歯科用電子カルテメーカートップ）
- 同社は歯科と医科の連携を見据えた事業展開を既に実施
- **当社より事業規模が小さく、M&Aの実現可能性が低い**（実現可能性の高さ）

目指すべきビジョンの一致

ノーザ

- 上場企業への興味 + 株主は現時点のインセンティブを享受できる（2022年1月にIPO申請するもコロナ影響により申請取消）
- 歯科では提供されていないものの高いニーズがあるサービスの提供が可能（新たな価値の提供）
- 医師向け電子カルテとの連携等による医科歯科連携強化への寄与

- NPVもプラスであり、**十分に投資額を回収できる**投資
- IPO申請時の売出価格にて**株式交換を実施**

<投資回収期間>

✓ **NPV^{*2} : 30,465百万円**

内訳：出資額 △4,409百万円

10年累計 8,548百万円

残存価値 26,326百万円

✓ **投資回収期間 : 4.17年**

*2 WACCは全社の4.7%を使用。

また、株式交換のため現金支出の予定はないが、投資額（4,409百万円）は控除済み。

YUKAWA

医科電子カルテ シェア3位



NHOSA

ノーザ

歯科電子カルテ シェア1位

**業界最大級の情報量を保有する
電子カルテメーカーへ**

ノーザ買収のシナジー効果・メリット

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

項目	当事業部メリット	ノーザ社メリット	効果
情報量	電子カルテ情報のトップベンダー	シナジー効果	ブランド効果
医科歯科連携	各病院の日常業務のサポート	シナジー効果	製品価値強化
付加サービスの応用	—	○ (Gateway等)	売上増
管理コストの削減	営業所統廃合・人員整理	シナジー効果	コスト減 ⇒余剰人員活用
マーケティングコストの削減	広告宣伝や出張旅費等の削減	シナジー効果	コスト減
共同開発・仕入先の統合	SE及集約等による効率的な開発	シナジー効果	コスト減 ⇒SEを研究開発へ

長期戦略

ブロックチェーン技術を活用した進化

2022 > 2023 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031

- 短期・中期だけではなく、長期を見据えた戦略立案が急務
- ヘルスケア産業に求められる研究開発に焦点をあて、課題解決を目指す

課題

- 長期的に、医科向け及び歯科向け電子カルテは成長市場ではない
 - 新規ビジネスの創造と成長が不可欠
- 当事業部の研究開発費は61百万円であり、売上高比0.13%
- 電子デバイス等の製造業の平均値は4.2%
 - 研究開発の課題あり
- 社内では最新技術を使った新たな価値創造の能力が欠如
 - 自社内の力だけでは困難
 - 新たな刺激を外部から入れるべき

**当社にない技術を保有した
スタートアップ企業の取得**

研究開発型スタートアップ企業の検証

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

- スタートアップ企業7社について、ビジネス化に向けた可能性の検討を実施
- A社及びB社は、買収メリットが高いため、買収先として再度検討する

＜ヘルスケア事業部が注目するスタートアップとその評価＞

	事業内容	時価 総額 (百万円)	成長性	収益性	優位性	事業化コスト		シナジー 効果
						時間	費用	
A社	AIとロボットを活用した 創薬支援	4,000	◎	△	○	△	△	◎
B社	ブロックチェーン技術に よる医療プラット フォーム開発	5,000	◎	△	◎	△	△	◎
C社	患者本人による健康・医 療データ管理サービス	4,200	△	△	×	○	△	×
D社	データセキュリティ 技術開発	15,000	×	△	×	×	×	×
E社	診療支援及び 症状検索アプリ開発	26,500	◎	△	△	◎	○	×
F社	オンライン診療 サポート事業	17,000	◎	△	◎	○	○	×
G社	クラウド型 電子カルテ事業	110,000	◎	○	×	◎	◎	×

評価	
A	<ul style="list-style-type: none"> ・医療データを活用した予防薬開発は期待産業 ・事業に係る時間と費用が不明瞭
A	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化コスト(時間と費用)がかかる ・他BU・全社的に活用できる技術 ・理念実現への進化
C	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者となる患者との接点がない ・プラットフォーム提供者は多数存在する
C	<ul style="list-style-type: none"> ・データセキュリティー技術は既にある
B	<ul style="list-style-type: none"> ・電子カルテで実現できる領域 ・患者の症状検索ツールは市場にあふれている
B	<ul style="list-style-type: none"> ・医療情報を活用できる ・ヘルスケア事業以外への影響がない
—	<ul style="list-style-type: none"> ・市場戦略でこの市場には進出しない

スタートアップ企業買収の提案及び検討

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

■ **全社・事業部双方のレベルでシナジー効果**を享受できるB社獲得を目指す

■ 買収手法は**株式譲渡**による実施を予定

		A社 AIとロボットを活用した創薬支援	B社 ブロックチェーン技術による医療プラットフォーム開発
メリット	全社シナジー	X	
	事業部内シナジー	<ul style="list-style-type: none"> ● 医科向け電子カルテ及び歯科向け電子カルテ双方からの情報の提供が可能 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 近年は歯科にて口腔内の遺伝子検査を実施している病院も多数（遺伝子検査の対象は歯周病・がん・生活習慣病等） ✓ 当社は医科シェア3位でノーザが歯科1位であり、データ保有量は業界トップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的にブロックチェーンによるセキュリティ技術の使用が可能 <ul style="list-style-type: none"> ✓ インフラストラクチャーBU 地方公共団体の情報システム、ネットワーク事業への活用 ✓ 民間ソリューションBU 駅・公共機関におけるwifiネットワークのセキュリティ強化 ✓ 通信事業BU 通信事業者向けセキュリティ強化
	市場・競合	<ul style="list-style-type: none"> ● 強力な競合が少ない <ul style="list-style-type: none"> ✓ 製薬には多額の投資及び時間を要する ✓ ゲノム解析等創薬支援はベンチャー企業が中心に実施 ✓ 抗体ライブラリを同社は既に保有 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブロックチェーン市場は今後成長市場 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2025年には7,000億超の市場規模と想定
デメリット		<ul style="list-style-type: none"> ● 収益化までに時間がかかる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 抗体の研究を行いながら、抗体の販売となるため、軌道に乗せるには時間を要する ⇒当社からA社への電子カルテデータの販売による収益獲得が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競業他社が多い <ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長市場であるため、競合は多数存在 ⇒既存当社ビジネスを利用することで、営業活動は競合より優位
		<ul style="list-style-type: none"> ● 成功する可能性は不明確であり、不確実性が高い <ul style="list-style-type: none"> ✓ 抗体研究の成功確率は製薬より高いが、抗体に関する継続的な研究開発が求められ、成功確率は一般的に高くはない 	

当社役割の実現 ~長期計画以降の新ビジネス~

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

- 当社とノーザ社、そしてB社により進化し変貌する当社の未来像



医科歯科共通の課題である
“電子カルテメーカー間のデータの
互換性の低さ”の解決



B社



一電子カルテメーカーから
医療業界を牽引する企業
への進化

地域包括ケアシステム・ネットワーク事業の概要

■ B社から獲得したブロックチェーン技術を活用した製品設計

項目	内容	備考
顧客	地方自治体 中都市（15～50万人）	
提供価値	地域包括ケアシステムを支えるネットワーク	
販売価格	市民一人当たり2500円	
開発費用	年間2億円を予定	同業他社を参考
ランニングコスト	年間 市民一人当たり125円	
営業計画	初年度目標売上 7億5千万円	30万人都市×1
販売促進	インフラストラクチャー部門	

当社役割の実現 ~長期計画以降の新ビジネス~

現状
分析

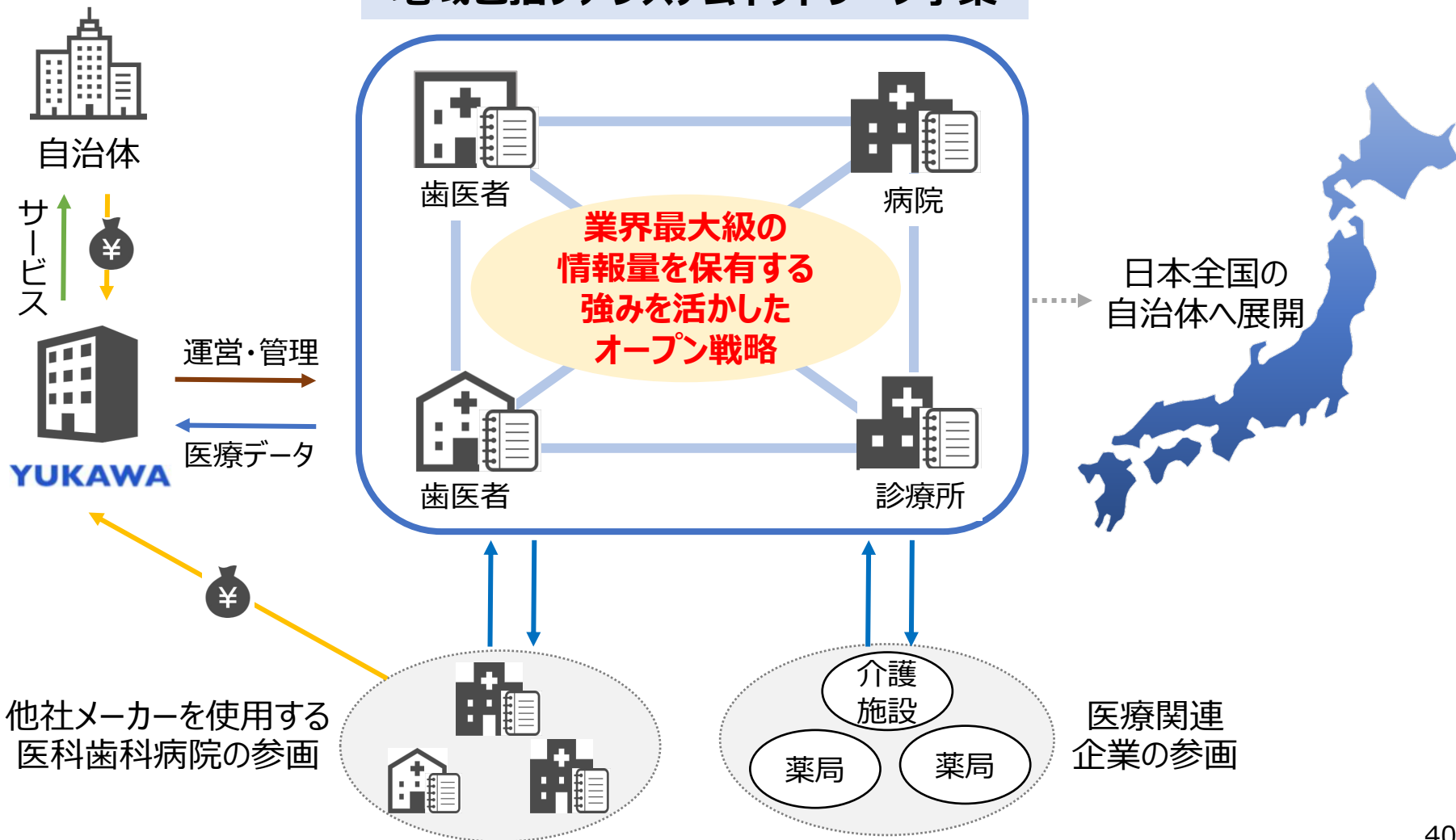
短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

- ブロックチェーン技術の強みである「セキュリティ」と「データ連携」機能をフルに活用し、**地域包括ケアシステムのブロックチェーンネットワークを構築**

地域包括ケアシステムネットワーク事業



B社買収のシナジー効果・メリット

現状
分析

短期
戦略

中期
戦略

長期
戦略

	項目	当事業部メリット	B社メリット	効果
ヘルスケア事業部	技術活用	○ (研究開発力強化)	—	開発力向上
	電子カルテ情報	—	○ (提供情報の増加)	売上増加
	取引先の紹介 企業信頼度	—	○ (円滑な取引)	売上増加 コスト減

全社

シナジー
効果

インフラストラクチャーBU
民間ソリューションBU

有識者会議
でのお願い

政府・経済産業省への提言

- 12月に開催される「医療・ヘルスケア産業の将来像を議論するための有識者会議」にて、電子カルテ業界の代表として、経済産業省に提言することを提案する

医療DXを活用した医療機関への支援

- ◆ 日本が医療先進国であり続けるために、医療機関に対して、DXを導入した取り組みを行う場合に、補助金の支給制度の設立を提言する。
 - 医療DXの活用により、医療機関の経営改善が可能
 - そこから得られる医療情報によって、次世代の革新的な医療技術の開発が可能

《検討背景》

- ◆ 次世代の革新的な医療の開発のためには医療情報が不可欠であり、その情報が収集されるかどうかは医療機関次第である。
- ◆ 医療機関の経営は年々厳しさを増している。特に地域の病院診療所、歯科診療所は高齢化が進み、投資意欲は低い。

電子カルテ情報の標準化

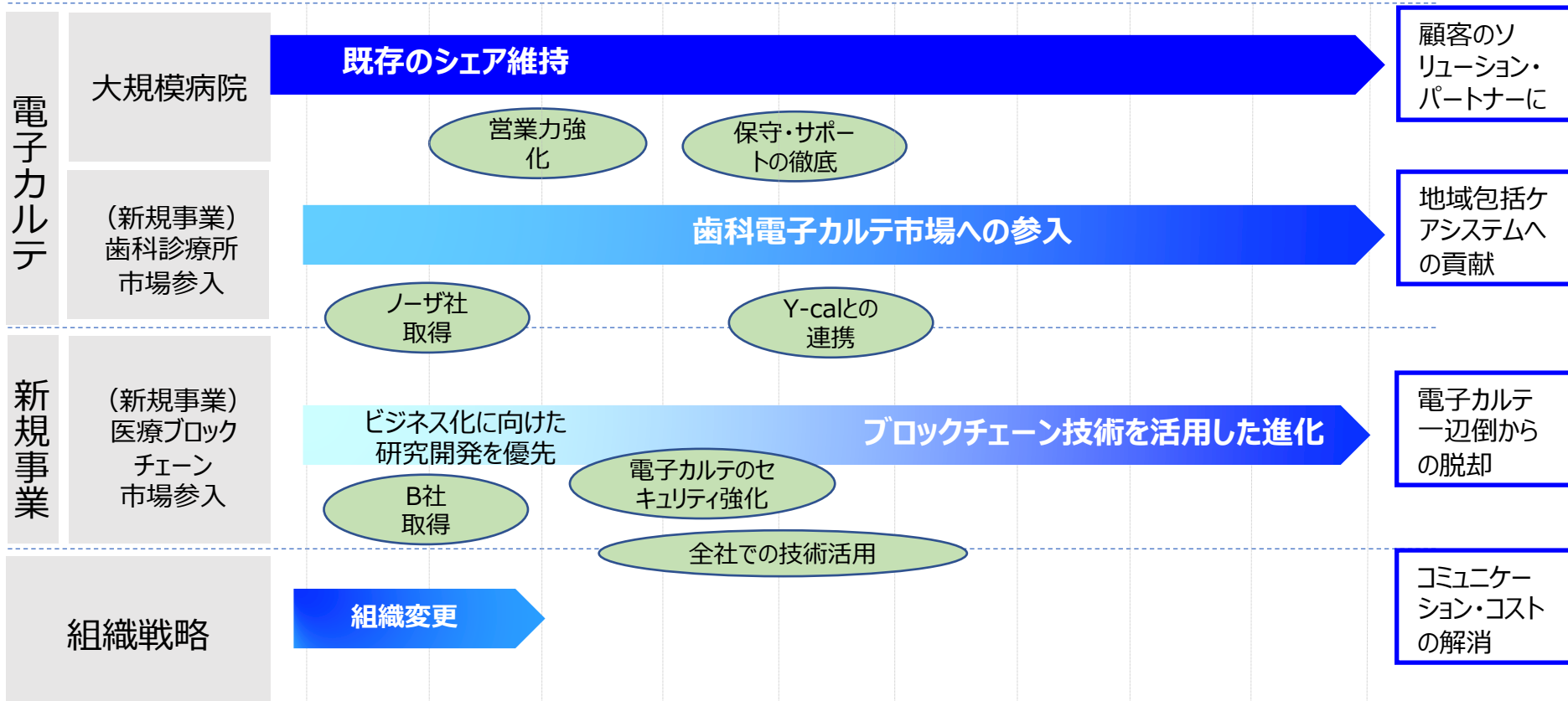
- ◆ 電子カルテ情報および交換方式の標準化を進めるために、以下の施策の実行を提言する。
 - 標準化を義務付ける法令の策定
 - 標準化対応期限の設定
 - 補助制度等の充実

《検討背景》

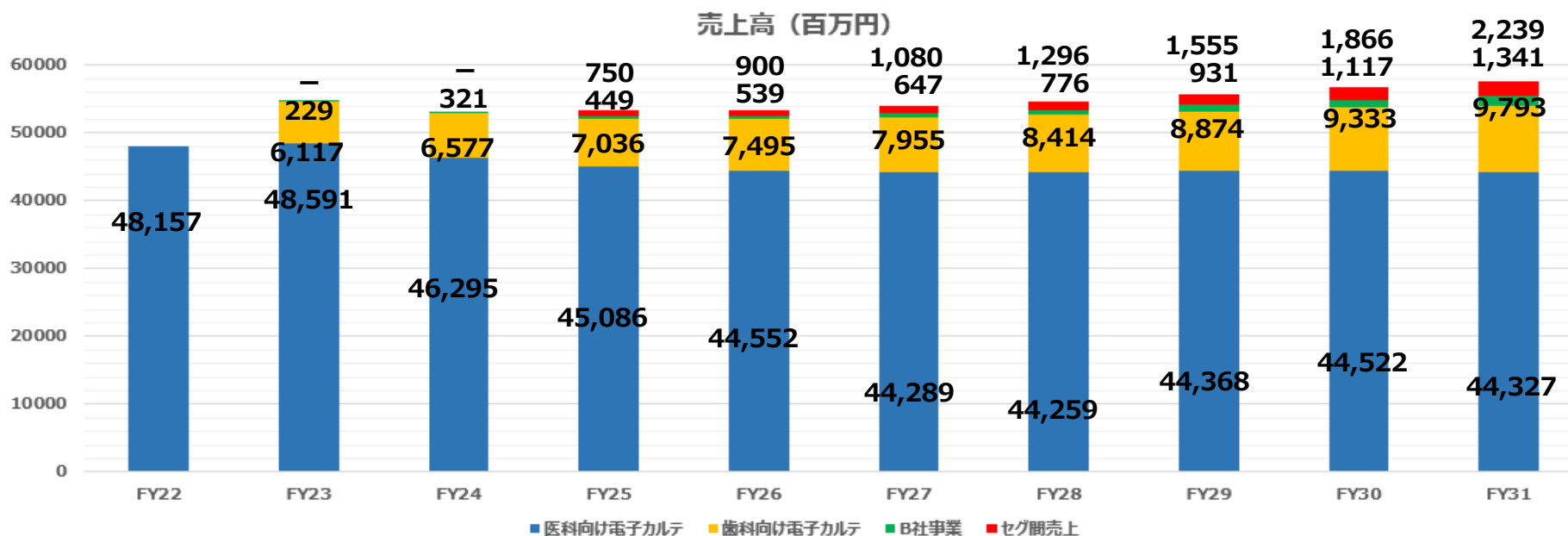
- ◆ 検査・処方・病名等の標準規格を電子カルテシステムに実装することが議論されているが、**実現されていない**。その要因は、**義務付けを規定する法令が存在しないこと**、**標準仕様への対応期限が示されていないこと**が主因である。また、**国費補助額が十分でないこと**も挙げられる。

まとめ

当事業部の進化に向けたロードマップ



2032年3月期
57,700百万円



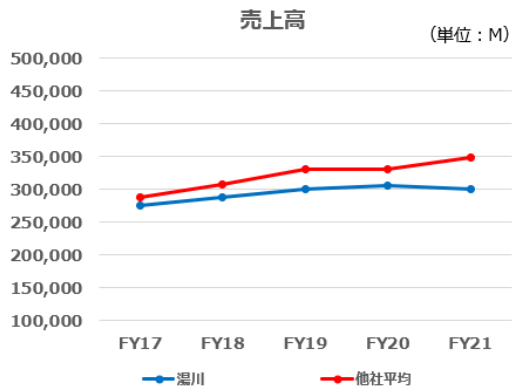
日本の医療にテクノロジーを
パートナーにソリューションを
私たちは挑戦を。

YUKAWA

Appendix

内部環境分析 | S1erとしての当社の財務分析及び市場動向

- 収益性 : 本業での**収益性は高い**。課題は**販管費の改善**（売上総利益率・営業利益率・ROE）
- 生産性 : 同業他社と同水準。販管費は改善の余地あり（一人当たり売上高）
- 安全性 : 高い安全性とは言えない。有利子負債（特に長期の有利子負債）の残高は多額。**MA等投資実行には注意が必要**（流動比率・固定比率・自己資本比率・有利子負債の状況）
- 市場動向 : 成長市場であり、当社も安定した収益獲得が今後も期待できる



<システムインテグレータ市場の概況>

- ・ システムインテグレータの市場は、製造業を中心としたIoT化や働き方改革に伴うIT投資が活発である
- ・ コロナ禍により、各企業の投資控えが一時的に発生したが、IT投資は堅調な状況。中長期的にも主要顧客である大企業はIT投資に前向きであり、市場全体として緩やかな成長傾向が継続する見込み

<当社の状況>

- ・ 売上は、FY21は減収となったものの、市場成長と同様に増加傾向である
- ・ システムインテグレーション業界におけるリスクは、システム開発案件での不採算案件発生による受注損失引当金計上である。この点、当社は売上総利益率及び営業利益率は安定しており、プロジェクトマネジメント能力及び社員の保守性から、大型の受注損失引当金を要する案件は発生していない。一方、世界的な半導体不足による納期遅延及びSE人材の単金上昇については今後も留意する必要がある
- ・ 当社全体としては、IT基本法の見直しやデジタル庁設置などを契機とした社会インフラ事業でのデジタル社会実現への加速及び民間企業でのウィズコロナ社会で加速するデジタル化の波並びに需要回復の機会を確実に掴むことで、今後も安定した収益獲得が期待できる状況である

	システムインテグレータ同業他社 ^{*1}			湯川電子技研			
	FY19	FY20	FY21	FY19	FY20	FY21	
売上総利益率	23.8%	24.6%	25.1%	28.6%	28.7%	29.1%	同業他社より 高い利益率を維持
営業利益率	9.4%	9.6%	10.1%	4.6%	4.6%	4.8%	同業他社より収益性は低い。 ⇒ 販管費の割合が多いことが、低利益の原因
ROE	12.2%	10.8%	11.9%	7.5%	7.0%	6.8%	
一人当たり売上高	26,427K	25,096K	26,080K	-	-	25,031K	生産性は、同業他社と同水準
流動比率	209%	215%	202%	147%	146%	138%	一般的に流動比率は悪い水準ではない。しかし、固定比率及び自己資本比率は芳しくない。
固定比率	71%	73%	71%	124%	122%	126%	
自己資本比率	62%	61%	61%	36%	37%	38%	⇒ 安全性が高いとは言えない

*1 同業他社は、当社の売上高（3,004億）と同水準（2,500~5,000億）のTIS、SCSK、BIPROGY、日鉄ソリューションズ、富士ソフト。（各社の有価証券報告書より）

内部環境分析 | ヘルスケア事業部の役割と財務分析

- ヘルスケア事業部の成長は、当社の規模拡大、中堅企業からの脱却に向けて不可欠
- ヘルスケア事業部での費用は、一般的な水準であり、コスト改善による利益拡大戦略は非効率

	売上高	対全社割合
民間ソリューションBU	86,045M	28.6%
インフラストラクチャーBU	72,808M	24.2%
ソーシャルパブリックBU	62,427M	20.8%
(ヘルスケア事業部)	(47,213M)	(15.7%)
通信事業BU	47,385M	15.8%
グローバルBU	31,740M	10.6%
全社	300,405M	100%

当事業部	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
営業利益	1,441M	1,780M	2,197M	2,268M	2,384M
FCF*2	1,487M	1,801M	2,162M	2,563M	2,506M

*2 算出時の適用税率は、現行の30.62%を使用して算出している

<ヘルスケア事業部の状況>

ヘルスケア事業部は、ソーシャルパブリックBUの軸であるが、当社の中では売上高は3位であり、かつ、インフラストラクチャーBU及びソーシャルパブリックBUの売上高から離れている。しかし、営業利益及びFCFは継続して黒字であり、当社の利益獲得には貢献している。さらに、ここ5年間で営業利益及びFCFは1.7倍と大きく成長している

システムインテグレーター市場は成長市場であるものの、当社は同業界では中堅企業である。当社が中堅企業から大手企業になるためには、システムインテグレーター市場よりさらに成長市場であるヘルスケア市場に身を置くヘルスケア事業部の成長が欠かせないものである。また、当社主力BUであるインフラストラクチャーBU及びソーシャルパブリックBUの売上拡大、または新規ビジネス創出のサポートを行うことで、当社の規模拡大に貢献することが当事業部の責務になる

	電子カルテメーカー同業他社*1		湯川電子技研		
	FY21	FY19-21平均	FY21	FY19-21平均	
売上高	738,824M	740,023M	47,213M	45,851M	ヘルスケア事業部は同業他社と比較して売上高及び営業利益は同業他社より低い。これは、富士通にて電子カルテを取り扱うテクノロジーセグメントが同業他社の中でも売上高及び営業利益が突出している影響であり、ヘルスケア事業部の売上シェアは3位を維持している
営業利益	44,172M	48,327M	2,384M	2,283M	
営業利益率	6.0%	6.5%	5.0%	5.0%	当事業部の利益率は、直近3か年と比較しても改善している。また、FY21においては、利益率は同業他社と同水準である

*1 同業他社は、富士通（テクノロジーセグメント）、NEC（社会公共事業セグメント）、PHCホールディングス（ヘルスケアソリューションセグメント）、メドレー（医療プラットフォームセグメント）、エムスリー（メディカルプラットフォームセグメント）。（各社の有価証券報告書 セグメント情報注記より）

- 医科大手電子カルテメーカーが歯科電子カルテ市場に参入しない理由は、
市場魅力度の低さと社内ノウハウ不足

<歯科電子カルテ市場に参入するメリット>

- ① 今度の**成長市場**であり、未開拓市場規模は約1,000億
- ② 歯科は個人医院が多く、大学病院等との連携が重要。
当社の大病院に強い利点が活かせる
- ③ 同一グループに医科歯科を揃えることで、Gatewayを用い**システム連携の強化**が図りやすくなる
- ④ 効率化として、Voice Assist等の**技術は転用化**（既存メーカーはサービス提供していない）
- ⑤ **地域包括ケアシステム**には医科・歯科ともに含まれており、今後歯科電子データの重要性も増す
- ⑥ 医科及び歯科**双方の電子カルテデータを保有**できる
- ⑦ 新たなビジネスの創造のチャンス

同業他社における状況検討

1,000億という市場規模は、
規模が小さく、大きな魅力がない

同業他社も参入すれば同様のメリットは享受可



参入するデメリット・リスク

医科と歯科では、治療方法や保険点数の算出方法等の違いが存在
⇒医科とは別の電子カルテシステムの開発が必要

社内ノウハウ
不足

開発コスト

医科と歯科の相違点／歯科の課題

医科	項目	歯科
<ul style="list-style-type: none"> ・同じ症状でも患者により治療方針は異なる ・SOAP*1を電子カルテに記載しながらの診察 ・処置（治療）時間が短い ・処置（治療）は看護師が行うことが多い <p><small>*1 S (subjective)、O (objective)、A (assessment)、P (plan) カルテに記載が求められる要素</small></p>	治療方法	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ症状であればどの患者でも治療方針は同じ ・治療時間が長い、治療が中心 ・そのため、SOAPを電子カルテに記載しながらの診察が出来ない ・治療内容はサブカルテ（紙）にメモで記載し、事後的に電子カルテに転記
<ul style="list-style-type: none"> ・診察中に完成している ・診察記録 <p>医科の保険点数が適用</p>	電子カルテの役割	<ul style="list-style-type: none"> ・診察記録はレセプトが担う ・サブカルテを電子に転記したもの <p>歯科の保険点数が適用</p>
<p>保険点数</p>		

- ・ 治療及び診察の方法並びに保険点数は大きく異なる
- ・ 電子カルテに求められる役割が全く異なる

同じ医療でも
中身は全く異なる

<歯科の現在の課題>

- ・文書作成など医療事務の非効率性（電子カルテが転記による事後作成等）
- ・歯科医師及び衛生士不足
- ・歯科医師の高齢化・事業継承の準備不足

<歯科の電子カルテの課題>

- ・各メーカーの互換性（過去データの移管）
- ・メーカーによる操作方法の不整合

- ・当社Voice Assistによる自動転記
- ・当社Y-cal及びGatewayによる連携により現在郵送で行われている診療情報受渡書の電子化

歯科電子カルテメーカーの買収に関する比較検討

社名	設立	事業内容	シェア	資本金*1	売上高*1	企業理念又は経営理念
株式会社ノーザ	1979年	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歯科用レセプトコンピュータ ■ 透析業務支援システムの開発・販売 	18%	95	5,198	「つなぐ」ことで見えてくる、健康で明るい未来の実現を
株式会社ミック	1976年	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歯科用コンピューターソフトの開発・販売及びサポート ■ ヘルスケア関連商品の企画・販売 	13%	97	非公開	もっと、人と医療のそばへ。
株式会社モリタ	1916年	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歯科医療器械・器具・材料・情報機器等の歯科医療全般にわたるハードウェアの流通 ■ 歯科医療情報等のソフトウェアの紹介 ■ 歯科診療システム構築、歯科医院開業、経営等の支援業務 	9%	584	99,543	四恩の精神
デンタルシステムズ株式会社	2000年	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歯科用コンピュータシステムの開発・販売・サポート業務 	9%	45	非公開	非公開
株式会社オペテック	2005年	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歯科用電子カルテ・レセプトシステムの研究・開発・販売。保守 ■ OEM供給 ■ 高度情報システム・WEBアプリ等の受託開発 	9%	58	非公開	歯科診療の高度化と医療機関の経営安定化を通して、健康で豊かな社会創りに貢献します。

社名	シェア	事業の整合性	情報	実現可能性	評価
株式会社ノーザ	◎	◎	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ○ 既存シェア最大 ○ 上場に興味を持っている ○ 歯科と医科の連携を既に見据えた事業展開を実施
株式会社ミック	○	○	×	×	<ul style="list-style-type: none"> ○ シェアトップクラス × 企業情報の入手が困難
株式会社モリタ	△	×	○	×	<ul style="list-style-type: none"> ○ 実績と歴史は魅力的 × 逆取得になる可能性がある × 相手会社規模より現実的ではない
デンタルシステムズ株式会社	△	○	×	×	<ul style="list-style-type: none"> ○ ある程度のシェアを持つ × 企業情報の入手が困難
株式会社オペテック	△	△	×	×	<ul style="list-style-type: none"> ○ ある程度のシェアを持つ × 企業情報の入手が困難

*1:資本金及び売上高は、直近情報であり、単位は百万円

M&Aの手法比較

名称	手法	メリット	デメリット
株式譲渡	買収企業の株式を買い取る方法	<ul style="list-style-type: none"> 当社株主総会などの手続が不要 取得比率に制限なし 買収企業は買収後も別法人格 	<ul style="list-style-type: none"> 多額の資金が必要
株式交換	買収企業の発行株式全てを取得企業の株式と交換する方法	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金が不要又は少額で実施可能 買収企業は買収後も別法人格 	<ul style="list-style-type: none"> 当社株主総会での特別決議が必要 完全子会社化のみが実施可 当社株価が下がる可能性あり
株式移転	新設会社の株式を複数の既存企業の株式と交換する方法	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金は不要 買収企業は買収後も別法人格 	<ul style="list-style-type: none"> 新設会社となる 当社株主総会での特別決議が必要
株式交付	買収企業の株式を取得企業の株式等と交換する方法	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金が不要又は少額で実施可能 取得比率は50%超であれば制限なし 買収企業は買収後も別法人格 	<ul style="list-style-type: none"> 既に過半数保有している場合は実施不可 対価の8割以上が株式 当社株主総会での特別決議が必要 当社株価が下がる可能性あり

<NHOZA取得について>

- NHOZAはIPOを目指した経緯がある。同社株主は、当社上場株式との交換により、従前獲得予定だったインセンティブを確定できる (○ 株式交換が向く)
- 当社の純資産額より略式が可能のため、株主総会の特別決議は不要 (○ 株式交換・株式交付が向く)
- 略式が可能な規模のため、当社株主への影響は僅少であるため、株価下落の可能性も低い (○ 株式交換が向く)
- 当社企業規模拡大及び利益獲得のため、完全子会社化を進めるべき (× 株式交付は向かない)
- 当社に2社M&Aを実施する資金的余裕はない (× 株式譲渡は向かない)

株式交換により取得を計画

<B社取得について>

- 2019年創業とまだスタートアップであり、軌道に乗るまで資金が必要となる (○ 株式譲渡が向く)
- 今後の当社グループでの研究開発実施に向けても現金が必要 (○ 株式譲渡が向く)
- 同社株主は、当社株式に対するインセンティブは低い (× 株式交換・株式交付は向かない)
- NHOZAを株式交換により取得するため、現金での買収は可能 (○ 株式譲渡が向く)

株式譲渡により取得を計画

M&Aシミュレーション

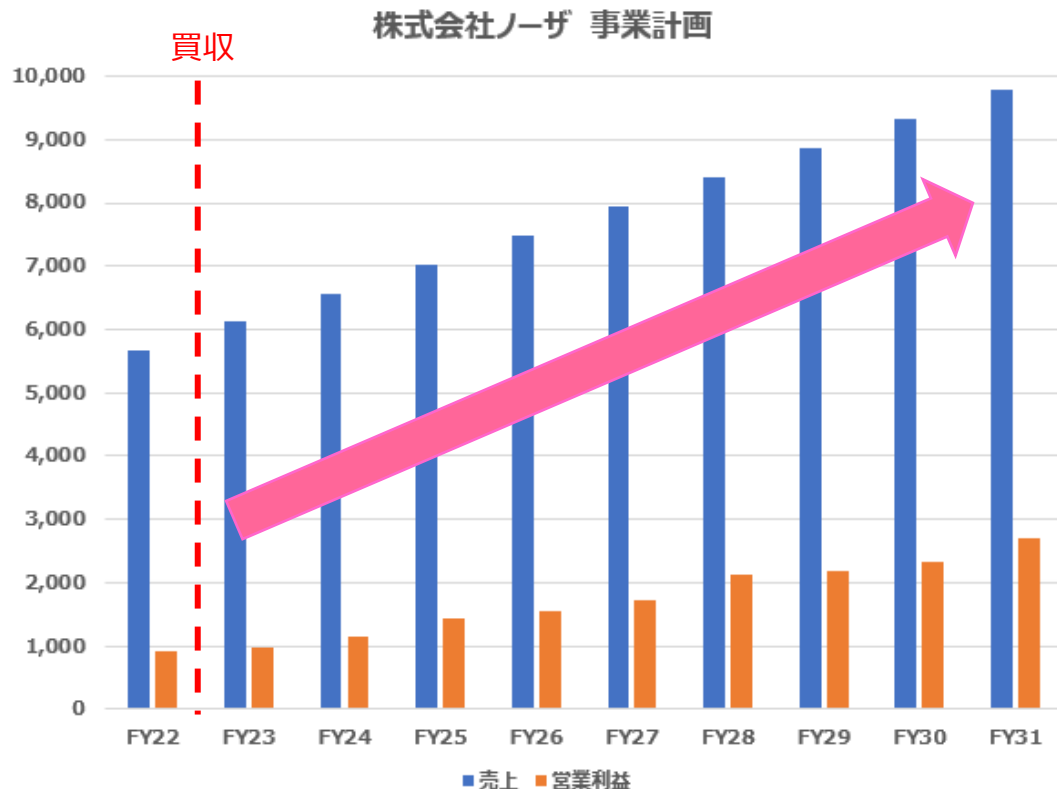
■Yukawa × Nhosa のM&Aによる事業効果についてビジネスモデルキャンバスで検証

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客
<ul style="list-style-type: none"> ・病院医師 & コメディカル ・歯科医院医師 & コメディカル ・サプライヤー（お互いの電子カルテ機能改善検討） ・地域の医療ネットワークの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・医科及び歯科への電子カルテ、及び付随サービスの提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケアシステムで求められる医科歯科連携に対応（Y-Cal / Gateway によるデータの相互連携） ・Yukawaの新デジタルサービスを歯科にも提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・医科歯科のトータルでソリューション提案が可能に ・より多様な医師の声 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模病院 ・中規模病院 ・小規模病院 ・診療所 <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> ・歯科診療所
	<p style="text-align: center;">リソース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支店の統廃合により生まれる人材は統合マーケティング部門や研究開発チームへ異動 		<p style="text-align: center;">チャンネル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支店が重なるエリアは支店統廃合を検討 	
コスト構造		収益の流れ		
<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業に大きな変更はなし ・支店：統廃合により経費削減が見込まれる ・双方の技術共用による原価低減の可能性 		<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業 ・Yukawaの新デジタルサービスの歯科医への販路拡大 		

Yukawa × Nhosa のM&Aには上記の通り、今後、地域医療のベースとなる地域包括ケアシステムに深く関わることにつながる。医科と歯科の連携事業は他社にない新たな強みとなり、Yukawaの新デジタルサービスの販路拡大など、統合効果は大きい。

株式会社ノーザ取得後の事業計画

- 株式会社ノーザの当社取得後の事業計画は以下の通り。



	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30	FY31
売上	5,658	6,117	6,577	7,036	7,495	7,955	8,414	8,874	9,333	9,793
営業利益	930	973	1,150	1,430	1,561	1,717	2,114	2,185	2,342	2,693
FCF		612	733	1,134	1,072	1,421	1,387	1,433	1,792	43,865
										(FY31のFCFのうち残存価値 41,793)

<株式会社ノーザの現状>

- ✓ シェアは18%で業界トップシェア
- ✓ 20億程度の外部借入

<主な仮定>

- ✓ 今後10年以内で歯科の電子カルテ導入が進むと考えられる
- ✓ 導入後は頭打ちとなる見込み
- ✓ 既存の未導入歯科医院の対して、営業を実施し、現在のシェア程度の確保を狙う
- ✓ 保守サポートが充実しており、強みとなっている。そのため、サービス品質維持のため、人件費も同水準を維持

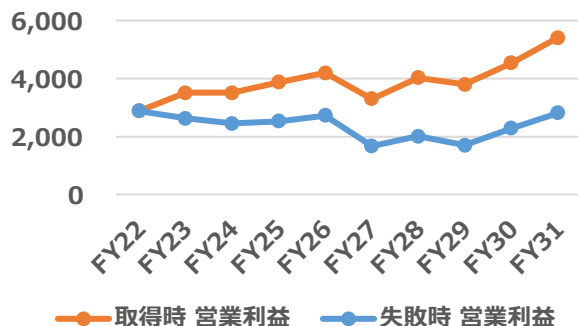
<今後の課題>

- ✓ 元々原価率が低い会社であるが、電子カルテ開発に関し、当社との連携を図り開発コスト低減を検討
- ✓ 将来的に、法人格を超えた営業活動及び保守サービスの実施を検討
- ✓ 医科及び歯科の電子カルテデータを用いたビジネスの検討

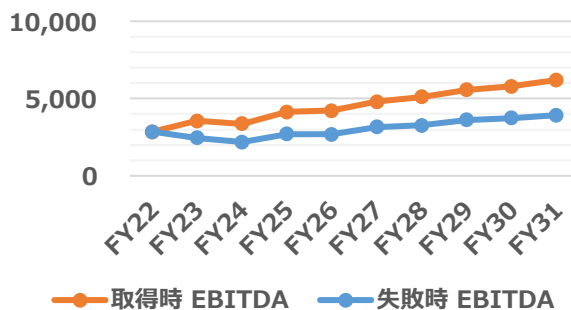
ノーザ買収失敗時の対応策（悲観シナリオ）

- 株式交換によるノーザ買収失敗時は、同社と**業務提携**による競業を目指す
- 地域包括ケアシステムの構築という**長期戦略に変更はない**

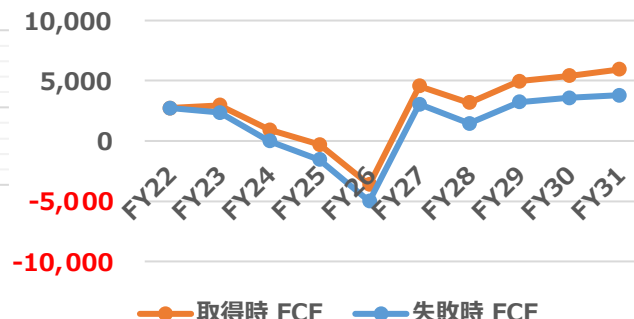
営業利益比較



EBITDA比較



FCF比較



⇒失敗時でも、**営業利益及びEBITADAはプラスを継続**

⇒当事業部の大型投資時に
マイナス額は膨らむ

		FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30	FY31	残存価値
取得時	売上高	48,157	54,937	53,192	53,321	53,487	53,970	54,746	55,728	56,838	57,700	-
取得時	営業利益	2,878	3,507	3,504	3,868	4,195	3,295	4,025	3,796	4,537	5,409	-
取得時	FCF	2,719	2,978	919	-299	-3,635	4,547	3,166	4,969	5,422	5,933	132,090
取得時	EBITDA	2,849	3,554	3,372	4,141	4,217	4,792	5,105	5,555	5,791	6,198	-
失敗時	売上高	48,157	48,820	46,615	46,285	45,991	46,015	46,331	46,854	47,505	47,907	-
失敗時	営業利益	2,878	2,626	2,447	2,530	2,726	1,670	2,003	1,703	2,287	2,808	-
失敗時	FCF	2,719	2,366	-10	-1,553	-5,004	3,044	1,439	3,226	3,580	3,801	130,139
失敗時	EBITDA	2,849	2,460	2,186	2,704	2,692	3,167	3,265	3,609	3,746	3,922	-

FY22-FY31のEBITDA合計：**30,599百万円**

⇒失敗時においても**当社の企業価値拡大には貢献可**

B社取得に関する安全性の検証

- B社取得は**株式交換**を想定
- 50億出資した場合でも、**全社の財務安全性に大きな影響はない**

	FY21	推定値	推定値仮定基礎	評価
流動比率	138%	134%	FY21に50億の出資実施	100%は下回らない。 また、投資影響は僅少
固定比率	126%	118%	当事業部はFY22事業計画に基づいた利益を、他事業部はFY21利益をそれぞれ純資産に加味	100%以下になっていないものの改善傾向。
自己資本比率	38%	41%	同上	一般的な良好な水準である50%には及ばないものの改善傾向。 30%は下回らない。

さらに、FY22の当事業部のFCFは2,716百万円を予定
⇒投資差額は2,137百万円であり、上表以上に財務安全性に対する影響は僅少

M&Aシミュレーション

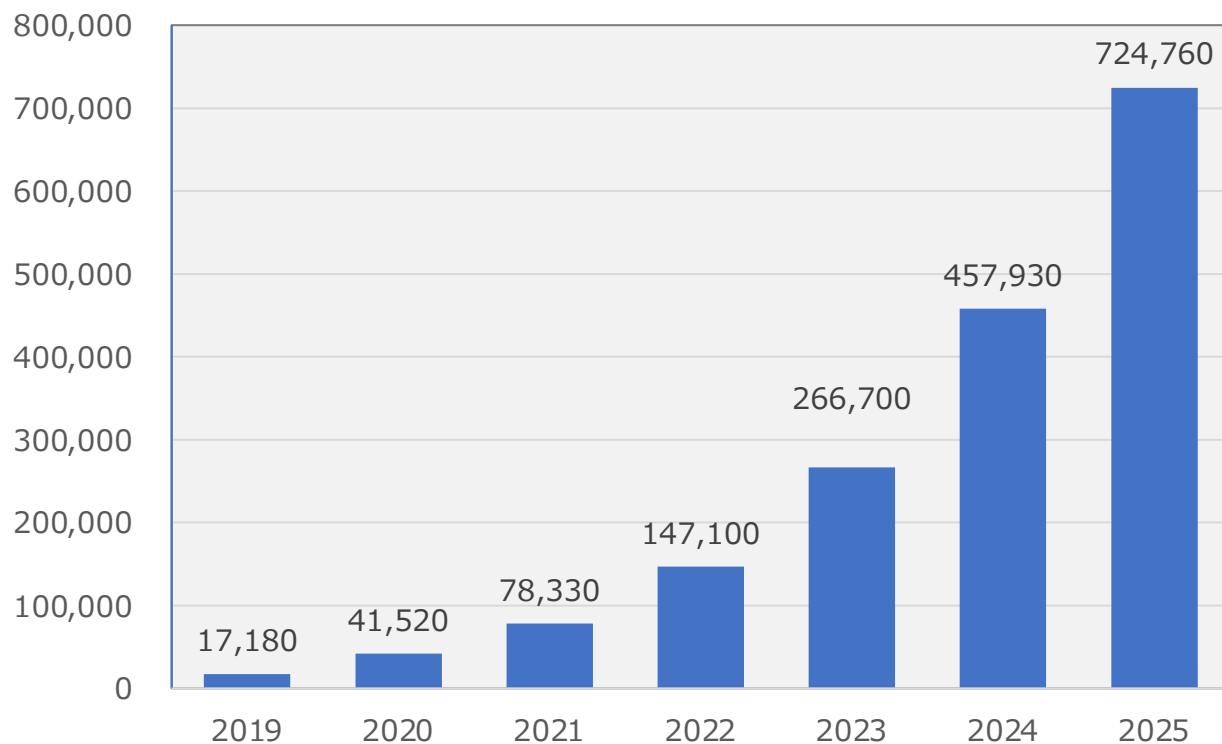
■Yukawa × B社 のM&Aによる事業効果についてビジネスモデルキャンバスで検証

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体 ・病院 ・歯科診療所 ・薬局 ・介護施設 ・サプライヤー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワークの提供 ・診療情報をはじめとする医療情報の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・より安全なネットワーク ・医療データの所有 ・整合性の高い医療情報の提供 ・業務効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケアシステム構成員との接点創出 ・運用サポート 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 地方自治体 (2) 地域の医療情報を求める企業
	<p style="text-align: center;">リソース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自治体職員 ・医療従事者 ・地域医療情報 ・ブロックチェーン技術 		<p style="text-align: center;">チャネル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インフラストラクチャー部門 	
コスト構造			収益の流れ	
<ul style="list-style-type: none"> ・プラットフォームの開発とメンテナンス ・認証 (情報提供料) ・人件費 			<ul style="list-style-type: none"> ①新規導入 ②保守メンテナンス費用 ③運用サポート 	

ブロックチェーン市場の推移予想

国内ブロックチェーン活用サービス市場規模推移予測

(単位：百万円)

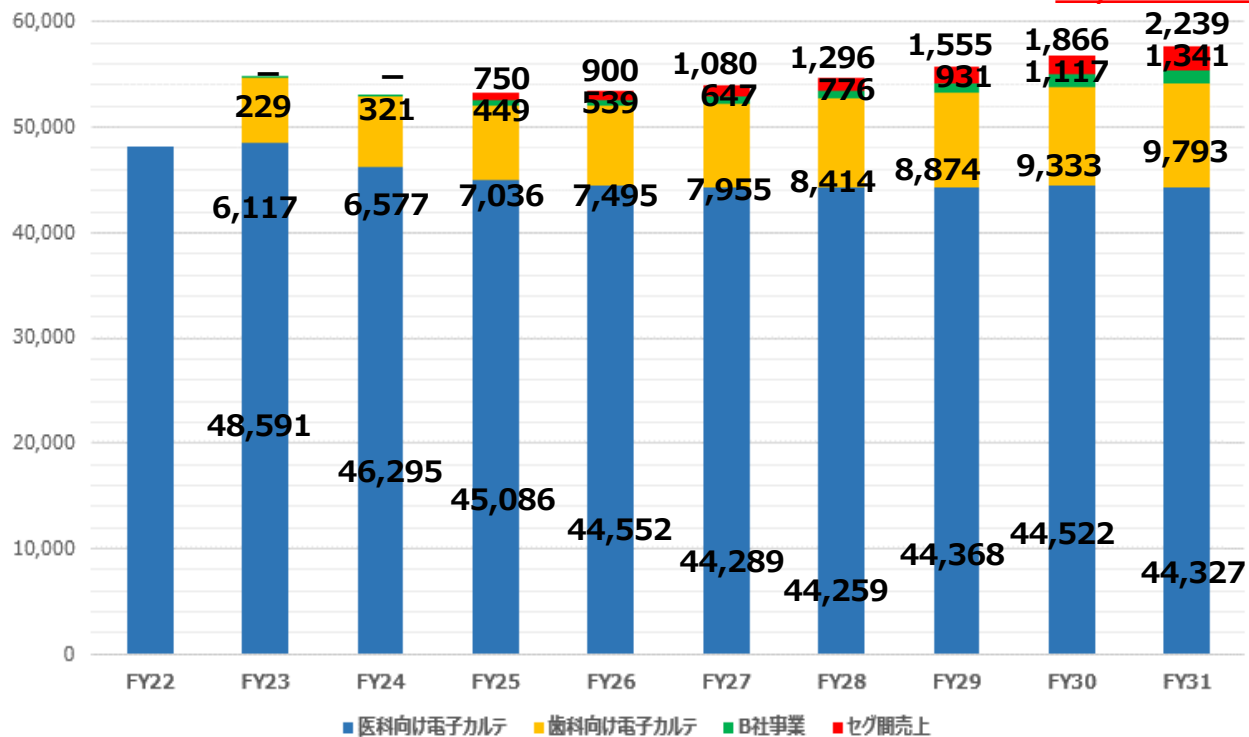


※2022～25年度は予測値

当事業部の中期事業計画

- 医科電子カルテは、病院数の減少等により売上は減少見込み
- MAでの歯科電子カルテにより増収増益を見込む
- 長期成長目的投資のブロックチェーンビジネスにて、他BUとの連携により売上増加を見込む

売上高 (百万円)



2032年3月期
57,700百万円

<医科電子カルテ>

医師電子カルテ市場は、**頭打ちになることが見込まれている**ため、当事業部として現状シェアの維持を計画。ただし、今後大病院を中心に病院数は減少する見込みであるため、**売上は減少傾向**。

<歯科電子カルテ>

現在の導入割合は、約5割であり、未開拓の市場が多く、その市場規模も1,045億あり、PHR促進もあり、**短中期的には成長市場**。また、MAしたノーザは、歯科電子カルテでシェアNo.1であり、**売上は増加傾向**を見込む。ただし、その後は医科電子カルテ同様に頭打ちとなる見込み

<ブロックチェーンビジネス>

短期的には不採算事業であるが、ブロックチェーン市場の急速な成長及びインフラストラクチャーBU並びに通信事業BUとの連携による案件獲得により、**中長期的に売上拡大し、事業化を見込む**

<利益率>

医科電子カルテは同業他社と比較して、利益率は悪くない。そこに収益性の高い歯科電子カルテ及び事業化後のブロックチェーンビジネスの規模拡大により、**収益性が向上**

<FCF>

一次的な投資があるものの、上記により**FCFは増加する見込み**

<残存価値算出仮定>

WACC : 4.7%

リスクフリーレート：20年物国債

β値：Sier同業他社直近のβ値（同業他社は添付資料7と同一企業。そのうち最大値及び最小値のβ値を除いた平均値）

負債コスト及びROE：当社直近5か年の平均値

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30	FY31
売上	48,157	54,937	53,192	53,321	53,487	53,970	54,746	55,728	56,838	57,700
営業利益	2,878	3,507	3,504	3,868	4,195	3,295	4,025	3,796	4,537	5,409
営業利益率	5.98%	6.38%	6.59%	7.25%	7.84%	6.10%	7.35%	6.81%	7.98%	9.37%
FCF	2,719	2,978	919	-299	-3,635	4,547	3,166	4,969	5,422	138,023

(FY31のFCFのうち残存価値 132,090)

FCFが減少しているのは、主にシステム更改に伴うSW及びHWへの投資114億等による影響であり一過性

当事業部の中期事業計画

【PL：ヘルスケア事業部】

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期
売上高	48,157	54,937	53,192	53,321	53,487	53,970	54,746	55,728	56,838	57,700
医科向け電子カルテ	48,157	48,591	46,295	45,086	44,552	44,289	44,259	44,368	44,522	44,327
歯科向け電子カルテ		6,117	6,577	7,036	7,495	7,955	8,414	8,874	9,333	9,793
B社事業		229	321	449	539	647	776	931	1,117	1,341
セグメント間売上		0	0	750	900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239
売上原価	36,817	39,595	38,028	37,304	37,104	37,092	37,270	37,555	37,866	37,913
材料費	12,372	13,301	12,772	12,523	12,447	12,441	12,495	12,584	12,685	12,696
労務費	15,755	16,987	16,321	16,022	15,951	15,951	16,038	16,171	16,312	16,340
外注費	5,790	6,234	5,988	5,874	5,842	5,840	5,868	5,913	5,963	5,971
減価償却費	1,429	1,496	1,496	1,496	1,495	1,495	1,495	1,499	1,499	1,499
その他	1,470	1,577	1,450	1,389	1,369	1,364	1,374	1,388	1,408	1,408
売上総利益	11,341	15,342	15,164	16,017	16,383	16,879	17,476	18,173	18,973	19,787
売上総利益率	(23.55%)	(27.93%)	(28.51%)	(30.04%)	(30.63%)	(31.27%)	(31.92%)	(32.61%)	(33.38%)	(34.29%)
販管費	8,463	11,836	11,661	12,149	12,188	13,584	13,451	14,378	14,436	14,378
人件費	1,487	3,063	3,119	3,203	3,280	3,368	3,468	3,580	3,706	3,843
研究開発費	708	1,253	1,383	1,309	1,406	1,458	1,324	1,404	1,466	1,338
減価償却費及び償却費	852	910	730	1,247	1,096	2,296	2,101	2,711	2,432	2,234
のれん償却費	0	211	211	211	211	211	211	211	211	211
その他	5,416	6,399	6,218	6,179	6,195	6,251	6,346	6,472	6,621	6,752
営業利益	2,878	3,507	3,504	3,868	4,195	3,295	4,025	3,796	4,537	5,409
営業利益率	(5.98%)	(6.38%)	(6.59%)	(7.25%)	(7.84%)	(6.10%)	(7.35%)	(6.81%)	(7.98%)	(9.37%)

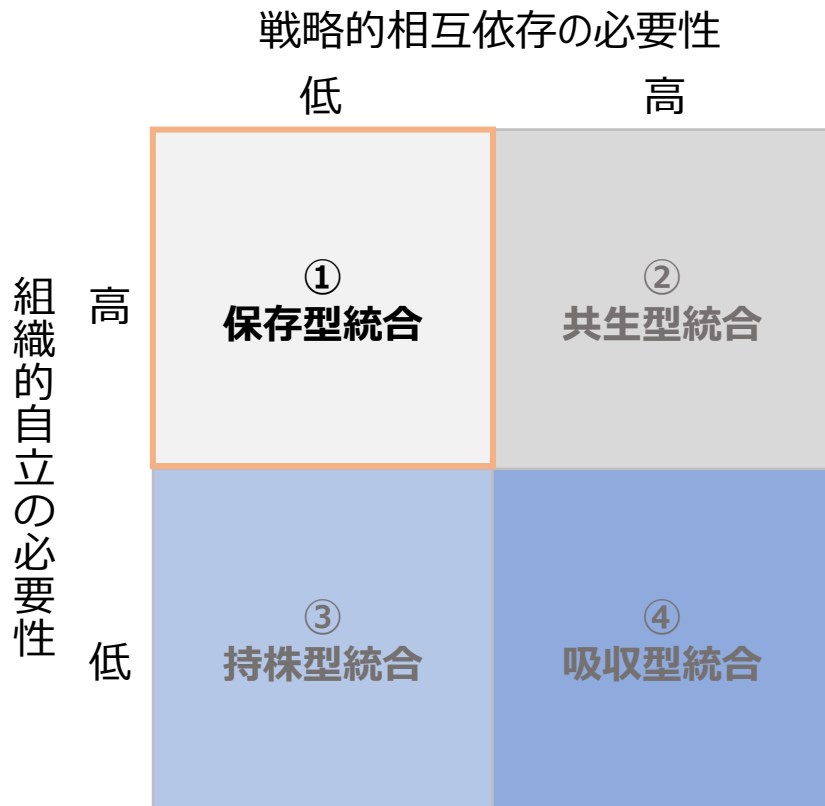
【FCF：ヘルスケア事業部】

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期
営業利益	2,878	3,507	3,504	3,868	4,195	3,295	4,025	3,796	4,537	5,409
税金	881	1,074	1,073	1,184	1,284	1,009	1,233	1,162	1,389	1,656
減価償却	852	1,121	941	1,458	1,307	2,506	2,312	2,922	2,643	2,445
△運転資金	130	336	109	120	5	87	39	36	78	85
投資	0	240	2,344	4,320	7,846	158	1,900	550	290	180
残存価値										132,090
FCF	2,719	2,978	919	△ 299	△ 3,635	4,547	3,166	4,969	5,422	138,023

M&A後の統合アプローチの方向性

- M&Aの手法は、NHOZA取得は株式交換、B社取得は株式譲渡を採用したいと考えているが、目的は各社がもつ資源を当社に活用することであるため、統合アプローチの方向性は、「①保存型統合」を採用したいと考えている。



① 保存型統合

- ・ 被買収企業は別の企業として自立性が与えられる
- ・ 被買収企業を手本にして自社資源のグレードアップを狙う際に有効

② 共生型統合

- ・ 買収前とは異なる新たな企業を形成する
- ・ 買収企業が被買収企業が相互に自社資源を注入し、首尾一貫した統合体として成長を目指す際に有効

③ 持株型統合

- ・ 支配は行うが、組織の統合は行わない
- ・ 買収企業が同業の事業を行う複数の企業を所有し、事業規模の拡大を狙う際に採用される

④ 吸収型統合

- ・ 既存の企業構造へ組み込み、完全なる
- ・ 事業を拡大するために、自社より小規模な同業の競争相手を買収する際に採用される

PMI（Post Merger Integration）の当社方針

- PMIとは、M&Aによるリスクを最小化し、統合効果を最大化するためのプロセス。
- 当社がとる「①保存型統合」のアプローチでは、被買収企業はある程度の自立性をもたせるため、統合を厳密に行う必要はないが、被買収先の資源を活用するため、経営戦略の統合に加えて、協力体制の構築を行うことが必要。

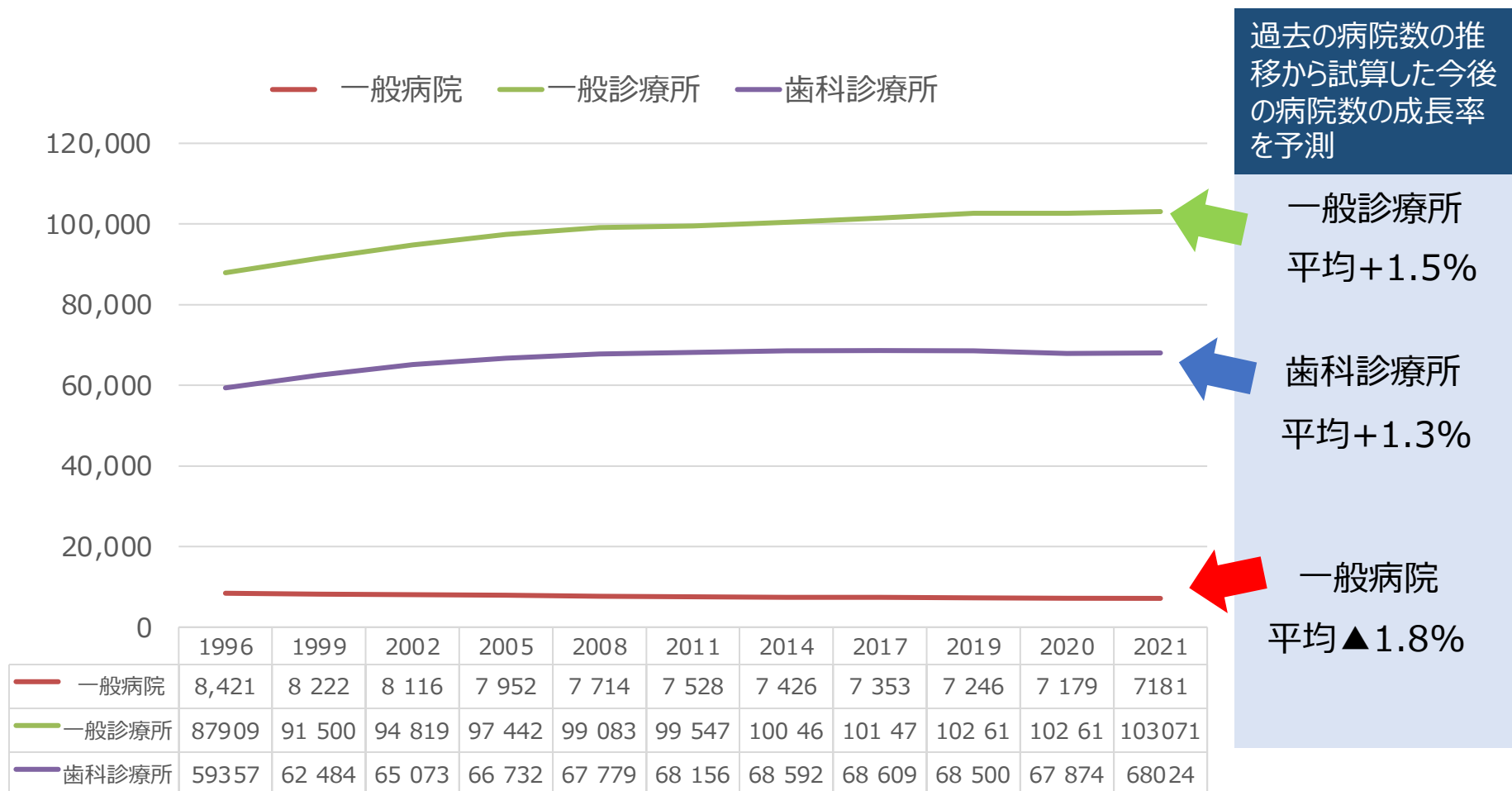
① 保存型統合

- ・ 被買収企業は別の企業として自立性が与えられる
- ・ 被買収企業を手本にして自社資源のグレードアップを狙う際に有効

項目	検討事項	当社方針
経営	<ul style="list-style-type: none">・ 両社の企業理念、経営理念、経営戦略	<ul style="list-style-type: none">・ 利益の最大化を図るため、経営戦略の統合を行う・ 理念の統合は行わない
業務	<ul style="list-style-type: none">・ 営業、製造、経理、人事などの各業務プロセスの統合・ 各業務を円滑にするための情報システムの整備・ 研究開発拠点の統廃合・連携によるオペレーション整備	<ul style="list-style-type: none">・ 研究開発の協力体制の整備に注力・ 他各業務プロセスは統合しない
意識	<ul style="list-style-type: none">・ 企業文化（業務遂行方法や従業員との関わり方）	<ul style="list-style-type: none">・ 円滑な連携のため、互いの企業文化の理解を促進

種別別病院数の推移

■ 種別別の病院数の成長率を過去の成長率から試算



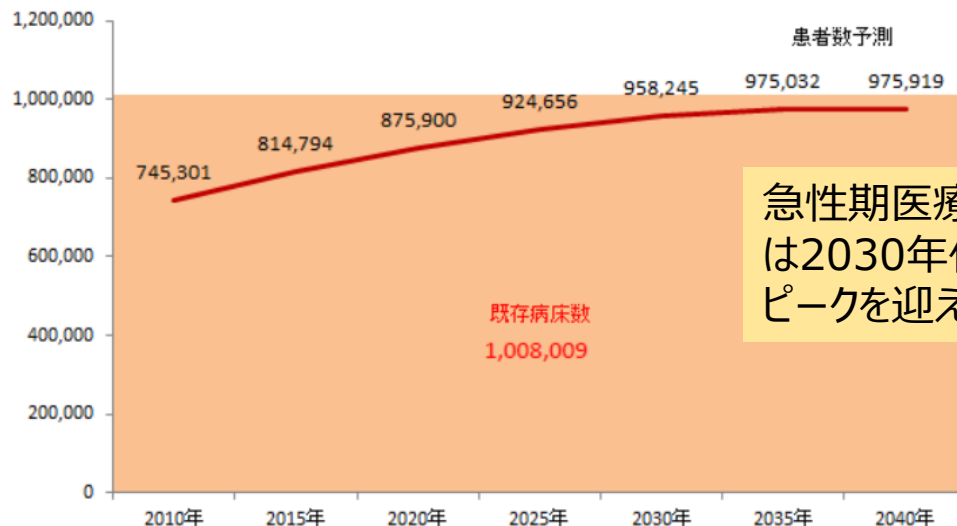
参考資料：厚生労働省医療施設調査・病院報告

患者数の推移

■ 患者数の推移を急性期医療、慢性期医療で分析。

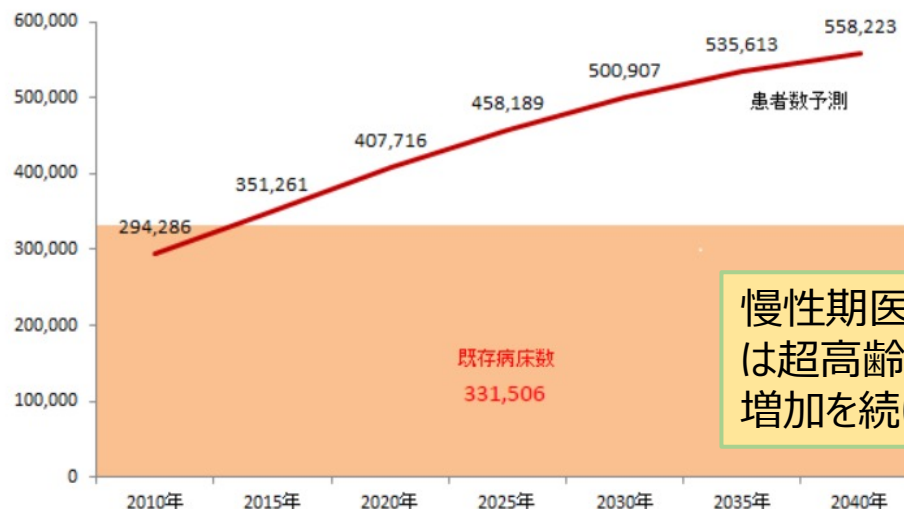
◆ 一般病床（急性期医療）

全国には100.8万床の一般病床が既に存在しますが、1日あたり入院患者数は、2025年で92.5万人、2040年で97.6万人と予測



◆ 療養病床（慢性期医療）

全国の既存の療養病床は33.2万床ですが、1日あたり入院患者数は、2025年で45.8万人、2040年で55.8万人に増加します。



3省2ガイドライン

医療情報の電子化にともない、その情報の管理方法などについて厚生労働省・経済産業省・総務省が2019年に2つのガイドラインを策定。

省庁	ガイドライン名	対象	内容
厚生労働省	「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」	すべての医療機関	システムを取り扱う際の責任のあり方 システムの安全管理 電子保存の要求事項
経済産業省 総務省	「医療情報を取り扱う情報システム・サービス事業者における安全管理ガイドライン」	システムやサービスの提供者	医療情報の安全管理に関する義務・責任 医療機関との合意形成 リスクマネジメントプロセス

電子カルテ、レセプトコンピュータなどの普及により、医療機関がサイバー攻撃の標的となることが増えてきたことを受け、既存のガイドラインを刷新。

サイバー攻撃などへの対策やリスクに対するマネージメント、そのほかにも、医療情報の管理に関する責任についてもまとめられている。



日本の医療をサイバー攻撃から守るためには、医療機関のみならず、事業会社も等しくこのガイドラインに従うことが不可欠

令和における歯科医療の姿

歯科に関わる医療政策の方向性

骨太の方針 2 0 2 2 （2022/6/7）

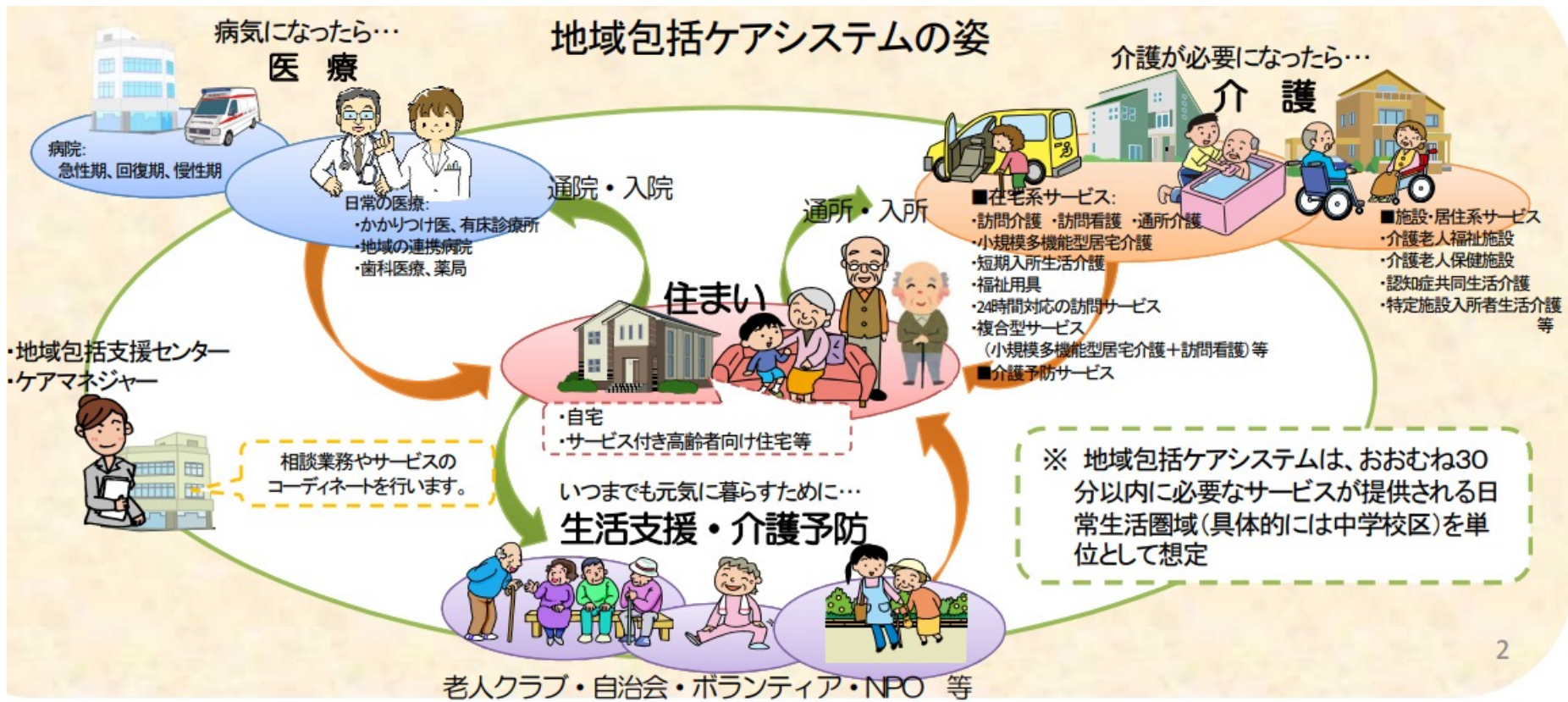
全身の健康と口腔の健康に関する科学的根拠の更なる集積と国民への情報提供、**生涯を通じた歯科健診（いわゆる国民皆歯科健診）の具体的な検討**、オーラルフレイル対策・疾病の重症化予防につながる歯科専門職による口腔健康管理の充実、歯科医療職間・医科歯科連携を始めとする関係職種間・関係機関間の連携、歯科衛生士・歯科技工士の人材確保、歯科技工を含む**歯科領域の I C T の活用を推進し、歯科保健医療提供体制の構築と強化に取り組む**。また市場価格に左右されない歯科用材料の導入を推進する。

歯科保健医療の役割

地域包括ケアシステムにおける
歯科保健医療の役割について
(厚生労働省)

- 認知症対策における歯科の役割
- 在宅療養における歯科の役割
- 介護予防と地域ケア会議における歯科の役割
- 介護保険施設における歯科の役割

地域包括ケアシステム



地域包括ケアシステムは、保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要です。

政府への提言 補助資料

■ 提言をまとめるにあたり、下記の情報を参考とした



デジタル改革を通じて、日本の医療が抱える課題の克服を議論する研究会

開催日 2021年12月7日

シンポジウム「健康・医療のデジタル改革に向けて MEJ四次元医療改革研究会」（一般社団法人Medical Excellence JAPAN=MEJ、日本経済新聞社主催）は「電子カルテシステムの改革に向けた提言」を公表。国、医学界、産業界の進むべき方向を示した。

一般社団法人日本病院会
会長 相澤 孝夫 氏

「標準化された電子カルテシステムを使用した場合には診療報酬でその点をカバーする、場合によっては地域医療介護総合確保基金から病院に対する支援を行うなど何らかのインセンティブが必要だろう」

「普及には診療現場に必要なデータをまず標準化し集める。文書情報なら診療情報提供書、退院時の…。生活習慣病関連の検査情報の標準化なども極めて大事ではないかと考えている。」

一般社団法人保健医療福祉情報システム 工業会
会長 瀧口 登志夫 氏

「健康・医療・介護データの標準化と、データの安全な運用を支える機能の強化が、最優先課題だ。標準類技術文書を策定してベンダーの垣根を越えて利活用データの相互運用性の確保に努めるとともに、安全機能実装とバランスのとれたデータ運用のルールに必要な機能を実現する技術課題に取り組み、実装することも推進したい。」

電子カルテシステムの改革にむけた提言

■ MEJ四次元医療改革研究会

1. 国は電子カルテシステムのユーザビリティを劇的に向上させる研究開発に投資し、産業界は新しい情報通信技術を積極的に活用した画期的な電子カルテユーザーインターフェイスを開発すること
2. 国は電子カルテシステムを用いた患者の安全および医療従事者の診療支援機能の高度化を促進する施策をすすめ、産業界は単なる紙の置き換えではなく診療業務の理解の上に成り立つ真に医療に役立つシステムを設計すること
3. 国は革新的な医療の開発のために電子カルテの診療情報を共通して収集できる仕組みを整え、医学界は記載すべき項目の標準化を進め、**産業界は医療従事者の負担なく質の高い標準化された診療情報を蓄積・提供できる仕組みを開発すること**
4. 国は国民とともに歩む医療を実現するために医療情報を国民に還元する制度を整え、**産業界はPHR（Personal Health Record）の開発とともに医療機関以外で取得される医療関連情報をシームレスに取り扱える電子カルテシステムにすること**
5. 医療を安定的に国民に提供するには医療機関の安定した運営・経営が必要であり、産業界は電子カルテの蓄積情報をもとにリアルタイムで医療機関の運営・経営を支援する機能を提供すること
6. 国は必要とされる医療情報の標準の開発を進め、持続的な維持管理体制を構築し、この標準を我が国の電子カルテシステムに必須の要件として定義すること
7. 国は医療制度を点検しデジタル社会に完全に適応すべく見直しを図り、医療に関わる産業界は旧弊を改めデジタル改革を進めること
8. 産業界は、日進月歩の医療に対応し急速に進化するICT（情報通信技術）を活用していくための柔軟な設計をおこない、国は制度的な支援をおこなっていくこと

電子カルテシステムの改革にむけた提言

■ MEJ四次元医療改革研究会

提言の骨子



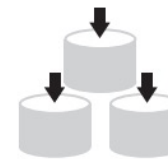
1 異業種の先進技術を電子カルテに

- 質の高い診療情報の蓄積
- 働き方改革
- 電子カルテの普及促進



2 頼もしい相棒、有能な秘書としての電子カルテ

- 質の高い安全な診療
- スムーズな診療
- 安心して利用できる環境



3 日常診療の中で自然と研究データがたまる

- 革新的医療の開発により国民に還元
- 負担なく研究に参加
- 国民が安心して診療情報を付託



4 個人単位での一元管理

- 国民参加の医療の実現
- 健康管理やセルフケアの推進
- 安心できる医療情報の提供



5 医療機関の運営・経営の見える化

- 診療業務の改善
- 計画的な投資の実現
- 安定した医療を国民に提供



8 ICTの進展と、社会・医療のデジタル変革 広がる仮想空間により、診療の場とスタイルも変化 国境をも越え日本の医療の世界への展開も

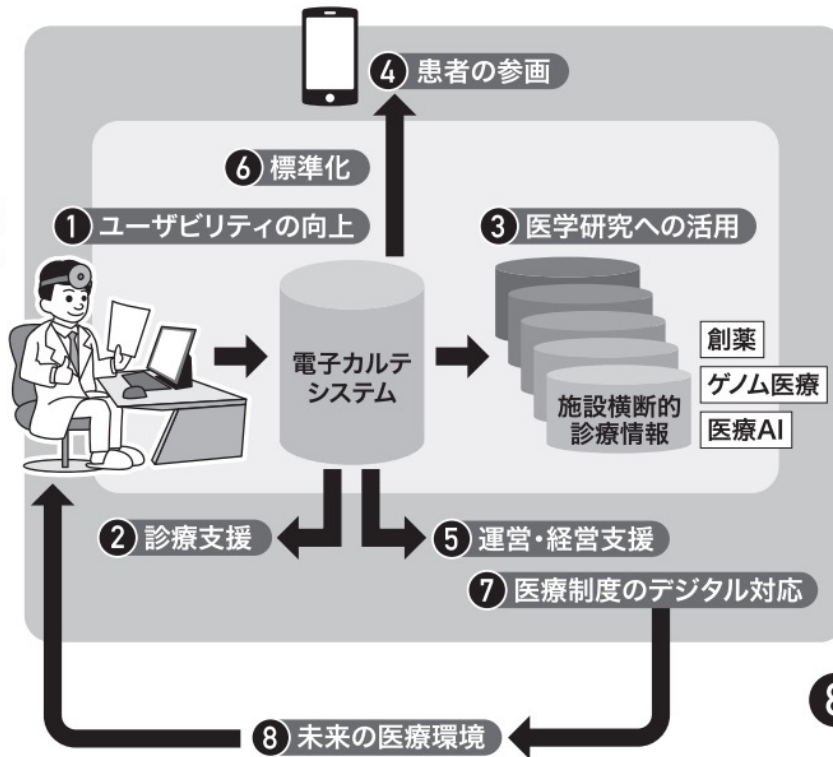


6 標準化は、医療発展のための基盤

- どのメーカーでもデータの共通・統合利用ができる
- 革新的な医療の創出



7 世界をリードする日本の新たな医療の在り方を創生



■ 出所一覧

経済産業省におけるヘルスケア産業施策について／経済産業省

総務省が推進する医療ICT政策について／総務省

数字で見るヘルスケア産業 2030年、37兆円規模に／事業構想

<https://www.projectdesign.jp/201608/healthcare/003059.php>

医療情報のデジタル化における現状と課題-日本における経緯と国際比較-／日本医師会総合政策研究機構

特集DXがもたらすヘルスケアの新潮流2020／知的資産創造2020年7月

第7回クラウド型電子カルテの最新シェアと、従来のオンプレミス型とのコスト比較／日経メディカル

ローランドベルガー 2018年 Think:Act No132 「デジタルヘルスの事業化」

医療情報システム（EMR・EHR）市場に関する調査を実施（2022年）／株式会社矢野経済研究所

<https://www.dreamnews.jp/press/0000265749/>

海外のデジタルヘルスケアの事例調査(欧州の事例)／経済産業省

各社提供HP（NEC、富士通、PHC、湯山製作所、JBCC、ビー・エム・エル）

市場ニュース／Kabutan <https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202208170983>

標準的電子カルテ推進委員会_最終報告書／「標準的電子カルテ推進委員会」委員

「2025年の崖とは？経産省DXレポートが示す問題と対策」／NECソリューションイノベータ

https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220603_2025-cliff.html

システムインテグレーター 業界の動向-日本市場-／SPEEDA

システムインテグレーション市場／株式会社グローバルインフォメーション

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000173.000071640.html>

各社提供HP・有価証券報告書（TIS、SCSK、BIPROGY、日鉄ソリューションズ、富士ソフト）

各社提供HP・有価証券報告書（富士通、NEC、PHCホールディングス、MEDLEY、エムスリー）

我が国におけるデジタル化の歩み／令和3年版 情報通信白書

医療データに関する海外事例調査／株式会社野村総合研究所

東京総合医療ネットワークHP／<https://tousoui.tokyo.med.or.jp/>

東京都民のためになる医療連携とは／東京都医師会

<https://mobile.tokyo.med.or.jp/pdf/20210313/06.pdf>

株式会社ノーザ／<https://www.nhosa.com/>

WHITECROSS／<https://www.whitecross.co.jp/>

各社提供HP（MOLCURE、MICIN、LINEヘルスケア、NOBORI、Iryo、MEDLEY）

国内ブロックチェーン活用サービス市場規模／https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2914

ケースより参照

日本のデジタル・ガバメントが追求すべきコンセプトとは／NEC

標準的電子カルテ推進委員会資料／標準的電子カルテ推進委員会