

「提案の要旨」（以下枠内に 400 字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

当社の事業立地は大規模病院向け電子カルテのリプレース市場である。既存顧客のクラウドへの転換は堅持しつつ、競争の激しい中小規模病院・診療所市場には参入しない。今後はシステム開発に留まることなくデータの利活用を進め、社会問題である医療費削減に寄与することを大方針とする。M&A により医療データ管理および AI 解析スキルを内包し、段階的かつ大胆に開発費を投入、「システムからデータへ」というコアコンピタンスを獲得する。医療費支払いの主体である保険者と、全国のかかりつけ医を Y/Cal デジタル予防医療プラットフォームに招き、病院では対応しづらい行動変容を伴う生活習慣病の予防プログラムを販売する。特に、保険者から提供されたレセプト情報を AI 解析し、医療施設への導入が進みづらいデジタル医療を活用することで、当社の伴走型治療による効果が見込まれる生活習慣病予備軍、特に透析患者予備軍を減らし、高額な医療費の削減を実現する。

1-1. 環境分析 [添付資料 1,2,3]

国内電子カルテ業界は、大規模病院（400 床以上）は病院ごとのカスタマイズが進んでいるためスイッチングコストが高く、市場は成熟期に入っている。導入病院数も 2014 年以降ほぼ横ばいで、大規模病院向けはリプレース市場に移行している。中小規模病院（400 床以下）は市場規模が大きく、導入病院数も増加傾向にあるが、大規模病院よりも低い導入率で成熟期が訪れると予想される。

国内電子カルテの顧客ニーズは、安価で汎用性の高いオプションを保有するクラウドに移行している。またクラウド化の流れに並行し、診断・診療支援 AI システム市場も大きく拡大している。

国内ヘルスケア産業は、経済産業省が次世代ヘルスケア産業の創出に向けた政策を推進しており、予防・健康管理への重点的な政策が採られている。また技術革新が急速に進み、遠隔医療の高度化、医療ビッグデータを活用した病気の事前発見など、市場の拡大が期待される。

一方、国内での問題として医療費の増加がある。国保（市町村）は他制度と比較して加入者年齢が高く、一人当たりの医療費水準が高いほか、加入者の所得額に対する保険料負担も著しく高くなっており、医療費の削減は喫緊の課題である。合わせて、国民健康保険では無職者の割合が昭和 36 年に比べて約 5 倍に増加しているため、医療費の支払主体である保険者の財務基盤は破綻に向かっている。

1-2. 市場分析 [添付資料 4]

国外電子カルテ市場は 2028 年では 203 億ドルと予想され、20 年から年平均 45.0%の大幅な成長が見込まれているが、国内医療情報システム市場は、2023 年で約 2,838 億円と予想され、20 年から年平均 6.0%に留まっている。

市場はメンテナンスの利便性や災害時のバックアップの優位性から、オンプレ型からクラウド型に着実に推移しており、今後他業界からの新規参入や既存ベンダーはクラウドが主体になると予想される。

1-3. 競合分析 [添付資料 5]

国内電子カルテ市場は、一般病院においては医事システムを持つ富士通 Japan がマーケットに強い影響力を持っている。一般診療所においては PHC が並列的競争シェアを獲得しているが、2 位以下は団子状態である。

医療データを扱うスタートアップの状況は事業内容が

多種多様であり、自社の事業を進めるに際してどのよう
に各社と競争・提携していくかが企業成長の大きな鍵となる。

2. 自社分析(内的要因)

2-1. 事業分析 [添付資料 6]

当社は顧客ニーズを捉え、大規模プロジェクトを管理・遂行する SIer としての評価が高い。導入実績でトップシェアを持つレセプト領域において、蓄積されたデータは当社の強みとなる。しかし、最新技術を使った新たな価値を作り出す能力はスタートアップ企業に後れを取っている。AI 分野を中心とする医療 DX における成長事業がないため、強化が必要であると言える。

2-2. 財務分析 [添付資料 7]

当社のヘルスケア事業部は 2018 年から 2022 年にかけての CAGR が 9.9%、営業利益の平均増加率 10.5%となり、営業利益率は 5%前後から改善していない。また、当社全体の ROE は 9%台から 6%台に下落しており、収益率を向上させ ROE を改善させる必要がある。

2-3. 組織分析 [添付資料 8]

当社の人材コアコンピタンスは、多数の技術者によるプロジェクトの管理遂行能力である。一方で、他部門が開発する製品との連携が十分ではなく、顧客への納品までに多くのコミュニケーションコストが発生するといった課題が社内で指摘されている。関連のある BU 構成にも関わらずシナジーを生み出せていない点は今後の改善点である。

自社役員には海外経験が豊富な人材が揃っている。また、ビジョンに合わせた社内人事制度の見直しを実施し、個々人の職務に対する役割意識や挑戦意識を高めている。多様な挑戦・成長機会の提供、挑戦する社員がベストを尽くせる風土改革が進んでいる。

3. 医療・ヘルスケア産業の将来像 [添付資料 9]

医療データを用いて INPUT と OUTPUT による持続的なサイクルを構築、PHR としてすべてのステークホルダー（メーカー・一般診療所/病院・患者・保険者）へ便益を提供し、健向社会（皆が健康に向かう社会）を実現する。

近年高齢社会の進行や医療の地域格差に加えて、医療従事者不足による働き方改革などが課題となっている。また、COVID-19 の影響により、適切な医療を必要な患者に届けることができず、医療行政における課題が明らか

になってきた。一方、日本全体での医療データに関する議論が進み、オンライン診療や電子処方箋など、医療におけるデジタル化の方向性に変化が見られている。ヘルスケア業界においても医療データの活用が加速し、ガイドラインの整備や標準化が行政主体で推進されている。今後の取り組みとして、進化する医療 DX のさらなる活用に伴い診療・医療の高度化が進み、予防、QOL 向上により、「人生 100 年時代を見据えた健康づくり、疾病・介護予防の推進」「健康・医療・介護サービス提供の基盤となるデータ活用の推進」が期待される。

4. 湯川電子技研が担う役割 [添付資料 10]

当社が担うべき役割は、国が目指すヘルスケア戦略を当社が有している技術を駆使してサポートすることである。具体的には、医療データ解析業務の請負、生活習慣病予備軍へのサポート提供など、予防医療に係わる一連のプロセスを担い、医療費の削減、国保の負担軽減に寄与する。

5. 事業戦略 [添付資料 11]

Yukawa WAY の行動規範に則り、湯川独自の技術を用いて健向社会を目指す。長期戦略 (20 年) では、世界のヘルスケア産業に進出し医療費削減へシステムを輸出することを旨とする。

短期戦略 (~5 年) としては、クラウド型電子カルテ Y-Cal/CL で培った技術を活用し、既存製品のオンプレ型からクラウド型への移行を実現、シェアを維持し既存市場での経済基盤を固める。短中期戦略 (~7 年) としては、スタートアップの M&A により新技術の獲得、中期に繋がるシステム構築、販路確保を行う。中期戦略 (5~10 年) としては、デジタル予防医療プラットフォームで日本の医療費削減に貢献、デジタル医療の開発状況に合わせて疾病別 PG を開発する。

6. 業界 KSF と戦略オプション [添付資料 12]

KSF はアンゾフの成長マトリクスにおける各戦略によって分類される。方向性①市場浸透戦略においては、既存市場は成熟期であるが、電子カルテは従来のオンプレ型からクラウド型へのリプレイス市場に対応することでシェア堅持を目指す。方向性②新製品開発戦略においては、スタートアップを買収し予防プラットフォーム向けの医療データ管理に進出する。方向性③多角化戦略においては、予防医療による医療費削減のヘルスケア事業に進出する。

7. 短期(~5 年)戦略 [添付資料 13]

既存製品のクラウド化によるシェア堅持を行う。

2010 年には診療録の外部保存が解禁し民間事業者側のデータセンター等での診療情報の保管が認められたこと、および IOT の進化により、今後すべての規模の病院でクラウド化に進むことが想定される。自社内ヘルスケア事業部にあるクラウド型電子カルテ Y-Cal/CL で培った技術を活用し、既存の主要顧客である中~大規模病院に納めているオンプレ型の電子カルテのクラウド化への

移行を行うことで既存市場での経済基盤を固める。

8. 短中期戦略(~7 年) [添付資料 14]

スタートアップへの買収&提携アプローチを行う。

今後、当社が保有するレセプトデータを活用し、新たな新技術の開発を進める。スピードが必要とされる市場であるため、買収による開発規模、スピードを加速させる。新技術獲得においては、AI データソリューション事業を有する F 社、プラットフォームサービスを有する C 社、個別疾患に特化した治療アプリ事業を有するサスメド(株)を買収。これにより、新製品、“Y/Cal レセプト AI 分析“(生活習慣予備軍の特定)、“Y/Cal デジタル医療プラットフォーム“(予防治療領域プラットフォーム)を開発、これまで参入できていない予防医療市場への進出と AI 技術分野に開発費を集中的に投下を行う。さらに、伴走型治療との親和性が高い RIZAP(株)と提携し、生活習慣病予備軍、特に透析患者予備軍への行動変容へ繋げる。

8. 中期戦略(5~10 年) [添付資料 15]

Y/Cal デジタル予防医療プラットフォームの運用を行う。7 章で構築したプラットフォームを用いてヘルスケア領域へ参入する。病院・診療所では対応が困難な、行動変容と長期治療が必要となる生活習慣病の予防プログラムを 5 年以内に開発する。まず慢性腎臓病予備軍向けのプログラムから取り組み、年間 400 万円/人という高額な透析治療費の抑制を目指す。保険者から提供されるレセプト情報を Y/Cal レセプト AI 分析に掛け、予防プログラムによって透析患者にならない可能性のある 5 万人の予備軍を抽出し、地域のかかりつけ医の治療方針を採用しながら、サスメドのデジタル医療をコアにした RIZAP 型伴走治療を 2 年間実施する。予備群の解消率は 20%を目標として 1 万人の削減効果を上げていき、予防医療費は 250 億円、得られる医療費の削減額を 400 億円とする。中長期計画としてはデジタル医療の開発に併せて、疾病別の予防医療プログラムの開発を進め、持続的な予防医療プラットフォームとして業界に確固たる事業基盤を構築する。

9. 予想財務諸表 [添付資料 16]

収益率の低い従来事業から収益率の高い新規事業への転換を進め、営業利益率の持続的な向上を図る。また、豊富な現預金を新規事業の設備投資・研究開発に活用し ROE の向上を図る。併せて、月商の 1 か月分を確保できるよう借入の検討を行う。

10. 人事・組織面全体像 [添付資料 17]

探索領域では開発スピードを優先し、買収した企業のリソースを活用しながら、独立性を維持した体制を構築する。

11. 持続可能な便益サイクルの構築 [添付資料 18]

クラウド化による既存事業の深化と、プラットフォーム構築による新規事業の探索を両立し、ステークホルダーに対する循環した便益のサイクルを構築する。

添付資料1) 環境分析：国内電子カルテ業界

業界分析

国内電子カルテ業界は、大規模病院（400床以上）は飽和状態ではリプレースに移行している。中小規模病院（400床以下）は市場規模が大きく、導入病院数も増加傾向にある。

国内電子カルテの顧客ニーズは、安価で汎用性の高いソリューションを保有するクラウドに移行していると言える。クラウド化の流れに並行し、診断・診療支援AIシステム市場も大きく拡大している。

電子カルテ化の導入率（施設の種類・導入規模別）

施設の種類	導入率	施設数	導入規模
病院	57.2%	7,179	4,109
400床以上	91.2%	668	609
300-399床	80.3%	638	436
200-299床	70.1%	702	488
100-199床	59.2%	2,347	1,389
50-99床	40.5%	2,829	1,183

電子カルテ（大規模）金額市場推移
2015年405億円 → 2024年400億円（予想）

電子カルテ（中小規模）金額市場推移
2015年531億円 → 2024年640億円（予想）

電子カルテ導入率推移

診断・診療支援AIシステム市場推移

遠隔医療市場規模

特に2019年以降は今後の導入が期待できる市場である

診断・診療支援AIシステム市場や遠隔医療市場は大きく拡大している

添付資料2) 環境分析：ヘルスケア産業

業界分析

ヘルスケア産業（公的保険外サービスの産業群）は、次世代産業の創出に向け経済産業省が政策を出しており国家レベルでビジネス創出が期待されている

5Gによる遠隔医療の高度化、医療ビッグデータを活用した病気の事前発見など、市場の拡大が期待される

次世代ヘルスケア産業の創出に向けたコンセプト（経営者）

- 国民の健康寿命の延伸と「新産業の創出」
- 予防や早期診断・早期治療」に重点化
- 地域包括ケアシステムと連携した介護予防・生活支援事業
- 「経済活性化」と「あるべき医療費・介護費の実現」

【予防・健康管理の重点化】

社会保険の給付と負担の現状

社会保険給付費 2022年度（予算ベース）131.1億円

給付：年々 68.9億円 (44.9%) 年々 40.05億円 (31.1%) 年々 2.05億円 (1.5%)

負担：年々 74.1億円 (59.7%) 年々 55.0億円 (41.5%)

負担の内訳：50歳未満高齢者給付 34.95億円 (47.2%)、50歳以上高齢者給付 36.15億円 (48.8%)

負担の内訳：公費 55.0億円 (41.5%)、保険料負担 29.4億円 (22.4%)、社会保険関係保険料等 29.4億円 (22.4%)

社会保険関係給付費は1990年度から大幅に増加

年度	社会保険関係給付費 (100)	一般歳入	一般歳入に占める割合
1990年度	11.5億円 (16.6%)	39.0億円	29.4%
2017年度	32.5億円 (53.2%)	58.4億円	56.0%

医療・介護費は2018年度の56.8億円から2040年には103.9億円と上乗せする見通し

添付資料3) 環境分析：保険者数と国保の現状

業界分析

国保（市町村）は多制度と比較すると年齢構成が高く、一人当たりの医療費水準が高いほか、加入者の所得額に対する保険料負担も著しく高くなっており、医療費の削減は喫緊の課題である。

国保（市町村）・協会けんぽ・組合健保の比較

項目	国保（市町村）	協会けんぽ	組合健保
加入者数	2,723万人 (17,683万世帯)	1,948万人	2,954万人
加入者数1人当たりの被保険料	53.3円	37.6円	35.1円
加入者1人当たりの平均所得額	36.8万円	16.9万円	23.9万円
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	14.5%	22.2%	14.7%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	14.5%	22.2%	14.7%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	14.5%	22.2%	14.7%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	14.5%	22.2%	14.7%

医療保険制度の加入者数など（注：注1）

国保（市町村）2,660万人、1,726万世帯

国保（市町村）の現状

項目	2019年度	2020年度
加入者数	2,660万人	4,311万人
加入者1人当たりの被保険料	21.1%	42%
加入者1人当たりの平均所得額	44.0%	44.4%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	2.3%	44.1%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	15.0%	15.0%
加入者1人当たりの平均所得額に対する被保険料率	44.6%	44.6%

国保（市町村）は財務状況の改善が急務

世帯主の無職率率 9.4% → 44.8% 財源は大幅に悪化

添付資料4) 市場分析：医療情報システム市場

市場分析

2023年の国内医療情報システム市場は約2,838億円となり20年からは平均6.0%成長した。2028年の国内電子カルテ市場は203億ドルとなり20年から年平均45.0%の大幅な成長が予想されている。

市場はメンテナンスの利便性や災害時のバックアップの優位性から、オンプレ型からクラウド型に順次推移しており、今後業界からの新規参入や既存ベンダーはクラウドが主体になると予想される。

医療情報システム（TOTAL）金額市場推移と前年伸び率

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	24.7	29.2	32.1	42.6	47.5	50.8	53.5	58.7	64.9	71.2	78.5
前年伸び率 (%)	1.0%	1.7%	1.2%	1.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

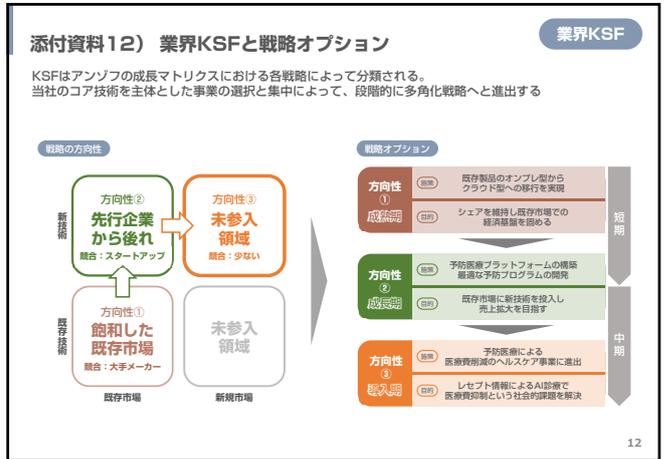
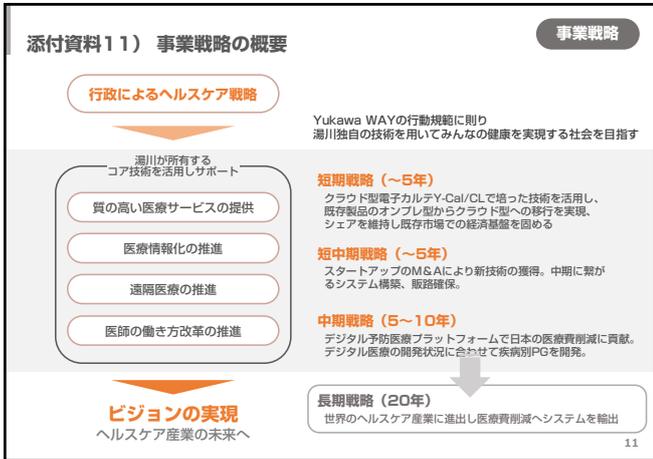
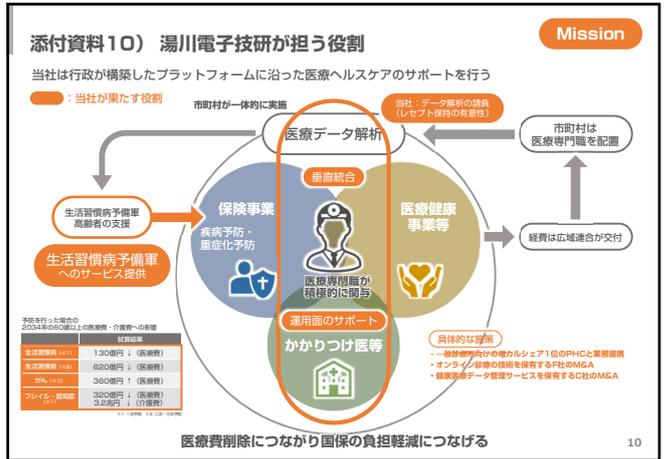
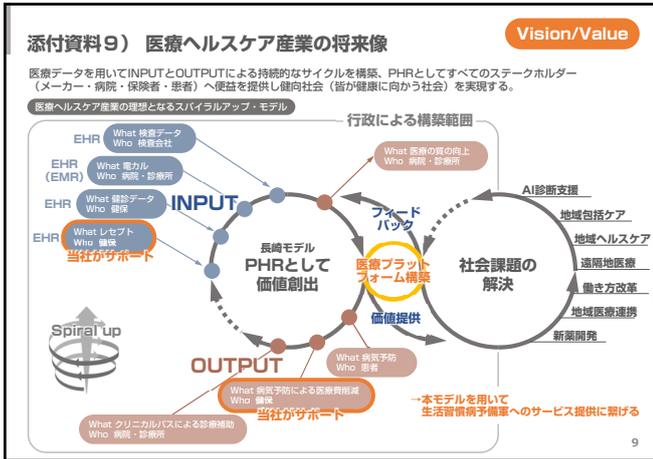
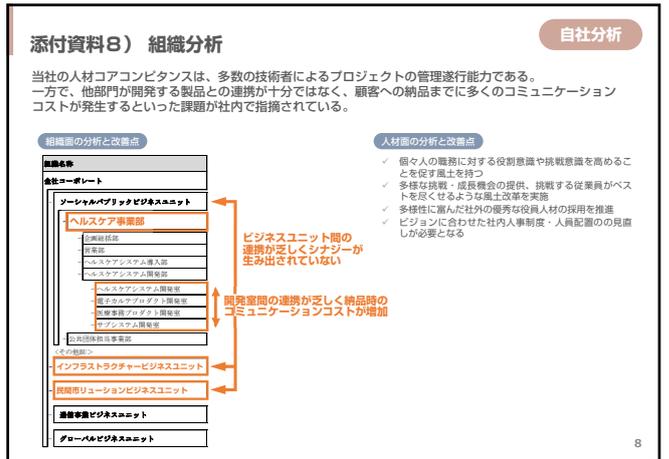
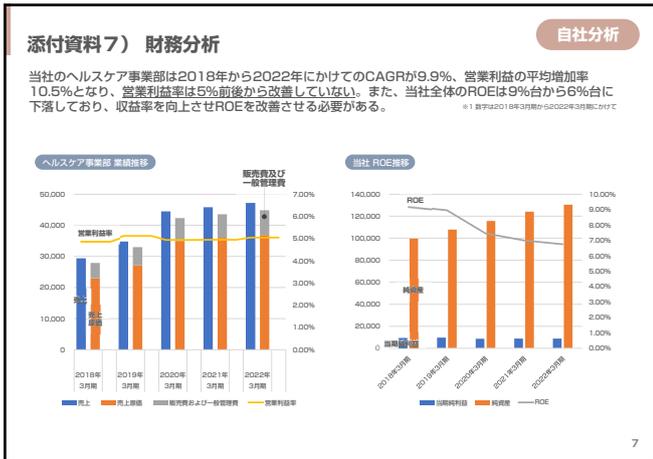
項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	2.2%

クラウド型電子カルテ市場、予測（全体）

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
市場規模 (億円)	1.021	1.170	1.231	1.319	1.450	1.550	1.630	1.695	1.745	1.785	1.825
前年伸び率 (%)	14.1%	13.7%	7.2%	6.2%	8.4%	6.5%	5.0%	3.8%	2.8%	2.2%	



添付資料13) オンプレ型からクラウド型への移行

短期戦略

自社内ヘルスケア事業部にあるクラウド型電子カルテY-Cal/CLで培った技術を活用し既存製品のオンプレ型からクラウド型への移行を実現する。

クラウド化のメリット

- 院内に高価なサーバー等を設置する必要がなく、ハードウェアのメンテナンスが不要
- 診療情報などのカルテデータは外部の堅牢なデータセンター(DC)で保管されるため災害時のデータ消失のリスク軽減やデータ復旧などにも対応可能

移行のプロセス

当社の強み

- Y-Cal/CLで培った医療データをクラウド上に保存する技術
- 大規模PJの遂行力
- 導入から保守メンテナンスまでの一貫した品質管理

当社ができること

- Y-Cal/CL以外の既存製品クラウド化
- クラウド型へのスムーズな移行
- 顧客が満足するシステム構築・保守

ユーザー 生まれる便益

- ✓ ストレスフリーな移行
- ✓ 販売価格20%削減
- ✓ メンテナンス手間削減
- ✓ データ消失リスクの低減

湯川電子技研

- ✓ 業界内シェア維持
- ✓ DC移行で利益率アップ

損益構造比較

13

添付資料14) スタートアップへの買収&提携アプローチ

短中期戦略

当社が持つレセプトデータを活用した新たな新技術の開発が必須となり、買収による開発規模やスピード感を加速する。新技術領域に進出するため、AIデータソリューション事業を有するF社、プラットフォームサービスを有するC社、個別疾患に特化した治療アプリ事業を有するSUSMED社を買収する。それによって、医療DXの技術を構築し、新たな価値として伴走型治療サービスへとつなげる。

当社

- Y-CAL/T
- Y-CAL/HR
- Y-CALレセプトIVから患者データ
- 診療データ
- 薬剤データ
- 健診データ

SUSMED

- 慢性腎臓病治療アプリ事業

伴走型治療

- 伴走型サービス
- コミット/ノウハウ活用

価値創出

- ・RIZAP式行動変容
- ・デジタル医療
- ・遠任看護師のMaaS派遣

新開発

- Y-CalレセプトAI分析
- 患者の診療履歴から生活習慣病予備軍の特定
- Y-Calデジタル医療予防プラットフォーム
- 予防治療領域でのプラットフォーム構築

M&A

- F社 M&A ↑
- C社 M&A ↑

14

添付資料15) Y-Calデジタル予防医療プラットフォーム運用

中期戦略

Y-Calデジタル医療プラットフォームで医療費の削減を進めて行く。

透析患者は毎年3万人増加：3万人×400万円(治療費)＝1200億円 → 総額医療費1万人削減：PG成功率20%の場合、5万人×50万円(PG費)＝250億円 → 予防医療費1万人×400万円(治療費)＝400億円(削減医療費) > 250億円 → 37.5%の削減効果

保険者 (全画に約3,000)

1 レセプト情報

2 Y-CalレセプトAI分析

3 透析予備軍患者の特定

4 Y-Calかかりつけ

5 予防PG参加

6 Y-Calデジタル予防医療プラットフォーム

伴走型治療

- ・RIZAP式行動変容
- ・デジタル医療
- ・遠任看護師のMaaS派遣

かかりつけ病院・診療所

15

添付資料16) 予想財務諸表

財務戦略

収益率の低い従来事業から収益率の高い新規事業への転換を進め、営業利益率の持続的な向上を図る。また、豊富な現金を新規事業の設備投資・研究開発に活用しROEの向上を図る。

ヘルスケア事業部 売上高・営業利益推移

湯川電子技研 現金及び現金同等物

16

添付資料17) 人事・組織面全体像

組織戦略

探索領域では開発スピードを優先して買収した企業のリソースを活用しながら独立性を維持した体制を構築する。

ビジョン実現のための組織体制

ソーシャル/ブロックビジネスユニット

ヘルスケア事業部

- ヘルスケアシステム開発部
- ヘルスケアシステム開発室
- 電子カルテプロダクト開発室
- 医療事務プロダクト開発室
- サブシステム開発室

電子カルテ医療事業部

- クラウドDC

ビジョン実現のためのHRM概要

項目	内容
教育採用	・組織間交流プログラム (開発⇄営業⇄企画) ・経営層から現場まで、そして従業員への階層別教育 ・新規技術開発プログラム ・多様性、IT人材の積極的採用
制度	・組織間を横断できる連携強化統制部門の推進 ・技術開発コンペ実施 ・経営者育成プログラムの設置
評価	・組織内360°評価の採用
ビジョン共有	・新規事業、成長事業との融合により当社の将来、そして医療・ヘルスケア産業発展とミッションの共有。

17

添付資料18) 持続可能な便益サイクルの構築

目指す姿

クラウド化による既存事業の深化と、プラットフォーム構築による新規事業の探索を両立しステークホルダーに対する循環する便益のサイクルを構築する。

既存事業の深化

既存領域のクラウド化

新規事業の探索

湯川電子

- ✓ 予防医療のプラットフォームの構築
- ✓ 透析治療を妨ぐなど、予防医療に効果あり
- ✓ 削減に貢献したことで保険者から収益を得る

保険者

- ✓ 予防医療による医療費の削減

M&A企業

- ✓ スタートアップ買収によるプラットフォーム構築で強固のニーズに一致するシステムを生み出す

患者

- ✓ プラットフォームに参加して病気を予防する
- ✓ 質の高い医療を受けることができる

一般診療所・病院

- ✓ システムを利用した診療方針で医療報酬を得る
- ✓ プラットフォームの活用で医師の質を高める

18

	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	根拠
※ 売上高	49,966	55,008	55,465	55,419	57,154	58,282	60,477	62,992	69,921	78,961	
既 ソフトウェア	14,370	14,945	15,393	15,701	15,858	16,017	16,177	16,339	16,502	16,667	導入が進みCAGRが1%台に（矢野経済研究所予測）
既 ハードウェア	19,160	18,930	18,677	18,004	17,127	16,230	15,314	14,378	14,522	14,667	リプレイスごとにクラウドDCへ移行、HWのうちサーバーは1/3
既 保守サービス	14,370	17,550	16,200	14,850	13,500	12,150	10,800	9,450	9,450	9,450	HW保守はクラウドDCへ移行
新 クラウドDC	0	1,352	2,785	4,261	5,738	7,245	8,781	8,869	8,957	9,047	顧客の支払額：「従来のHW投資/7年+HW保守/年」の80%
新 企業買収	2,066	2,231	2,410	2,603	2,811	3,036	3,278	3,541	3,824	4,130	C社/F社売上（PSR 1.4倍）、SUSMED売上（2022年実績）
新 予防医療PF	0	0	0	0	2,120	3,604	6,127	10,417	16,667	25,000	年間透析患者増加数3万人を2万人に抑制することを目標 予防成功率20%とし5万人を対象 透析予備患者1名につき50万円を保険者が支払
※ 売上原価	38,159	39,735	40,898	41,544	43,199	43,593	43,583	43,739	44,765	46,002	
材料費	11,879	11,737	11,580	11,162	10,619	10,063	9,495	8,914	9,003	9,093	クラウドDCへ移行
労務費	16,680	17,347	17,868	18,225	18,407	18,591	18,777	18,965	19,155	19,346	
外注費	6,000	6,240	6,427	6,556	7,821	7,900	7,979	8,058	8,139	8,220	伴走型治療パートナーへの委託料
減価償却費	0	667	1,167	1,667	2,167	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	DC（投資3,330M+2,500M*4年、5年償却）
委嘱報酬	0	0	0	0	212	360	613	1,042	1,667	2,500	透析予備患者300名につき1名の医師
その他	3,600	3,744	3,856	3,933	3,973	4,013	4,053	4,093	4,134	4,175	
※ 売上総利益	11,807	15,273	14,567	13,875	13,955	14,688	16,895	19,253	25,157	32,958	
※ 売上総利益率	(23.63%)	(27.77%)	(26.26%)	(25.04%)	(24.42%)	(25.20%)	(27.94%)	(30.56%)	(35.98%)	(41.74%)	
※ 販管費	10,880	12,173	13,406	13,572	13,667	13,763	13,861	13,959	14,058	14,157	
人件費	2,000	2,020	2,040	2,061	2,081	2,102	2,123	2,144	2,166	2,187	
研究開発費	2,060	3,060	4,060	4,060	4,060	4,060	4,060	4,060	4,060	4,060	C社/F社/SUSMEDのリソースを活用し予防医療の委託開発強化
減価償却費	850	884	911	929	938	947	957	966	976	986	
その他	5,970	6,209	6,395	6,523	6,588	6,654	6,721	6,788	6,856	6,924	
※ 営業利益	927	3,101	1,161	303	288	925	3,034	5,294	11,099	18,801	
※ 営業利益率	(1.85%)	(5.64%)	(2.09%)	(0.55%)	(0.50%)	(1.59%)	(5.02%)	(8.40%)	(15.87%)	(23.81%)	

【BS：ヘルスケア事業部】

(単位：百万円)

エントリーNo. 067

	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	根拠
※ 売掛金及び受取手形	2,831	3,117	3,143	3,140	3,239	3,303	3,427	3,570	3,962	4,474	
※ 棚卸資産	4,039	4,446	4,483	4,480	4,620	4,711	4,889	5,092	5,652	6,383	
※ 買掛金及び支払手形	4,902	4,929	4,937	4,858	5,056	4,925	4,791	4,653	4,700	4,747	
※ 契約負債	2,873	3,163	3,189	3,187	3,286	3,351	3,477	3,622	4,020	4,540	

【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	根拠(※)
営業利益	927	3,101	1,161	303	288	925	3,034	5,294	11,099	18,801	
税金	324	1,085	406	106	101	324	1,062	1,853	3,885	6,580	税率35%
減価償却	850	1,551	2,078	2,596	3,105	3,614	3,624	3,633	3,643	3,653	
△ 運転資金	△ 267	△ 667	△ 55	△ 73	△ 41	△ 286	△ 436	△ 483	△ 906	△ 1,196	
投資	△ 31,289	△ 3,619	△ 2,789	△ 2,789	△ 2,789	△ 2,789	△ 3,619	△ 2,789	△ 2,789	△ 2,789	C社/F社買収(時価総額*1.1)、SUSMED買収(60億円) DC(3,330M+2,500M*4年)、更新投資289M
残存価値										343,921	割引率6.4%(情報通信業WACC平均値)、成長率2.6%(インフレ率)
※ FCF	△ 30,104	△ 719	△ 1	△ 69	462	1,140	1,541	3,803	7,162	11,888	

《作成上の注意》

- ・「※」の付いている行は必須項目で改変は不可。ただし売上高、売上原価、販管費の内訳項目は任意で追加・変更・削除が可能(不要な行は削除すること)。
- ・行を追加・削除した場合、印刷範囲は各チームで調整のこと。
- ・A4横で2枚(PL1枚、BSとFCF合わせて1枚)
- ・ヘッダー右上に3桁のエントリーNo.(半角3桁)を記入

【出所一覧】

添付資料 1)

1)『2022 年度版 医療情報システム(EMR・EHR)市場の将来展望』 矢野経済研究所

2)『診断・診療支援 AI システム市場に関する調査を実施(2022 年)』プレス発表 矢野経済研究所

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2950

3)『教員のちよつと気になる「国内・世界の遠隔医療市場」』 BBT 大学大学院 HP

https://www.ohmae.ac.jp/mbaswitch/_watch_remotemedicalservice/

添付資料 2)

1)『次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について』 次世代ヘルスケア産業協議会事務局（経済産業省）

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai_healthcare/pdf/007_02_00.pdf

2)『社会保障給付費 2022 年度（予算ベース）』 厚生労働省 HP

<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000871404.pdf>

添付資料 3)

1)『国保のすがた』 国民健康保険中央会

https://www.kokuho.or.jp/improvement/lib/211130_2225_R3kokuhonosugata.pdf

添付資料 4)

1)『2020 年版 次世代医療 ICT 市場の現状と展望』 矢野経済研究所を編集

添付資料 5)

1)『2022 年度版 医療情報システム(EMR・EHR)市場の将来展望』 矢野経済研究所

2)『医療技術・医療データを活用している企業（スタートアップ事例）』 JBCC2022 課題ケース 添付資料 2

添付資料 6)

1)『(株)湯川電子技研の電子カルテシステムの導入事例』 JBCC2022 課題ケース 添付資料 11

添付資料 10)

1)『国保のすがた』 国民健康保険中央会

https://www.kokuho.or.jp/improvement/lib/211130_2225_R3kokuhonosugata.pdf

添付資料 14)

1)『サスメド株式会社 有価証券報告書（2022 年 6 月期）』

2) サスメド株式会社 HP

<https://susmed.co.jp/>

3)RIZAP 株式会社 HP

<https://www.rizap.jp/>