

「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)

医療ヘルスケア産業は国や自治体の保健医療行政と表裏一体の関係にあり、保健医療という視点で戦略をとることが求められる。ヘルスケア事業部の戦略は、①大規模病院の売上維持向上、②売上拡大戦略として、歯科診療所向け電子カルテトップシェア企業と株式交換により完全子会社化し、歯科電子カルテ市場への参入する。研究開発ではヘルステックのスタートアップ企業 B 社に対し MA を実施。同社の持つブロックチェーン技術は全社的なシナジー効果が期待できる。ヘルスケア事業部の組織課題は、部門横断型のリーダーを置くことで解消に努める。熊谷社長には 12 月の経産省有識者会議にて業界のリーダーとして電子カルテの進化につながる提言をする。

以上により、ヘルスケア事業部は既存のビジネス領域から脱却する覚悟を持ち、価値創造型ビジネスモデルへ転換することで 2032 年 3 月期の売上高として 57,700 百万円、営業利益 5,505 百万円を目指す。

1. 医療・ヘルスケア産業の将来像

(1) 国内の医療ヘルスケア行政について

世界に先駆けて超高齢社会を迎えた日本では、経済活動や社会保障制度、国民生活、地域コミュニティ等の在り方について、従来の政策手法では対応できない課題が発生している。

政府は課題解決先進国として、健康・医療戦略推進法を策定。健康長寿社会の形成に向け、世界最先端の医療技術・サービスを実現し、健康寿命をさらに伸ばすことが重要とし、医療分野の研究開発の環境の整備を進める。その背景には、いわゆる団塊世代が後期高齢者となる 2025 年問題がある。これは喫緊の課題であり、その対策となる地域包括ケアシステムの整備が進む。このシステムの KSF が PHR に代表される医療データの利活用であり、総務省、厚労省、経産省が省を越えてこの基盤を構築するため「データヘルス改革の推進」「医療情報の利活用の推進」に注力されている。(添付資料 1、2)

(2) 医療ヘルスケア産業の将来像

医療ヘルスケア産業のメガトレンドは、AI などのテクノロジーが医療にも取り入れられ、国内外問わず成長が見込まれている。一方、日本特有の法規制や、自治体、企業など導入側の DX の遅れ(システムの老朽化、複雑化、ブラックボックス化)といった課題もあり、医療 DX の推進には企業だけでなく、産官の連携が求められる。このように日本のヘルスケア業界は国や自治体の保険医療行政と産業が表裏一体の関係にあり、企業の論理だけではなく、保健医療という視点で戦略をとることが求められる。新たなテクノロジーが次々と誕生する時代に、我々、医療ヘルスケア産業に求められることは、自社のビジネス領域から脱却する覚悟を持ち、価値創造型ビジネスモデルへ転換することである。これからのヘルスケア企業の進むべき姿は、医療機関と共に新たなヘルスケアソリューションを推進する共創パートナーである。

2. 当社をめぐる外部環境分析

(1) 電子カルテ市場 (添付資料 3、4)

電子カルテは、導入コストが高く、医療機関から継続性を重視されるためベンダー間のシェア争奪が起きにくい市場である。大規模病院へのオンプレミス型電子カルテ(以下、「オンプレ型」とい

う)が主流で、2010 年の規制緩和により、導入のしやすさ、低コストを強みにしたクラウド型電子カルテ(以下、「クラウド型」という)を開発したベンチャー企業が低機能診療所市場を開拓している。既存のベンダーもクラウド機能に追随し、中・小規模病院の高機能市場への参入が続いている。一方、障壁の低さから競争が激化した低機能診療所市場では、競合製品との差別化を求められ、高機能診療所への参入が始まる。

(2) 顧客(病院)の状況

ここ数年、病院は規模に関わらず数は微減傾向があり、急性期の患者数は 2030 年代半ばにピークを迎え、その後は減少する見込みである。一方、診療所の数は微増する見込みで、今後は慢性期治療への対応、地域包括ケアシステムへの対応で患者数も増加する見込みである。診療所、小規模病院市場の電子カルテ普及率は 5 割弱のため、今後大きな市場があると見られ、競争が厳しくなる見込みである。

3. 当社とヘルスケア事業部について

(1) 事業面 (添付資料 5)

主力の大規模病院向けオンプレ型 Y-Cal/T、Y-Cal/HR は、事業部の売上の半分を占める。一方、この市場は普及率が 9 割を超えリプレイスが中心となり成長は見込めない。オンプレ型は病院においてその継続性が重要であり、大規模病院のシェアは当社を含む大手 3 社で膠着しており、シェアは維持される見通しである。中規模病院向けにはオンプレ型 Y-Cal /FX と 2018 年にクラウド型の Y-Cal /CL を発売している。Y-Cal /CL の 2021 年度事業部内の売上シェアは 0.3%と芳しくない。

既存の当社製品だけでは、今後の電子カルテ市場で大きな成長を期待できない。事業ポートフォリオも、大規模病院を主とした有床の病院向け製品だけであり、脆弱さが見える。

(2) 財務面 (添付資料 6、7)

全社的財務は、SIer の同業他社と比較して、売上総利益率が高いことから、本業の収益性は高い。しかし、販管費比率が高く、今後改善の余地はある。システムインテグレーション市場は成長市場であり、不採算案件の管理も適切に行われており、当社は今後も安定した収益確保が期待できる。財務安全性は同業

他社と比べて低いが、MA 等投資の実施に関しては、資本政策及び買収手法に留意することで実施は可能な状態である。ヘルスケア事業部の売上は社内 3 位であり、営業利益及び FCF は継続して黒字となっている。ヘルスケア事業部の成長は当社の成長に欠かせないものである。

(3) 組織面

社内で指摘されている「最終的な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」という課題は、製品毎に開発室が異なっており、横連携が不足していることから生まれている。その結果、カスタマイズ性が売りの製品は、導入期間が長くなり、商品力の低下を招く。また導入期間が長くなることで投入するリソースも増え、作業効率の悪さにつながっている。

4. ヘルスケア事業部の戦略検討

現況から、考え得る検討事項は以下記載の通りである。

【市場戦略】①大規模病院トップシェア獲得 ②大規模病院の売上維持向上 ③小規模病院・診療所市場への参入 ④歯科医院、専門領域電子カルテ市場への参入 ⑤海外の電子カルテ市場への参入

【新規事業】⑥医療情報ネットワーク事業への参入

【研究開発】⑦研究開発重視の発想転換

【組織戦略】⑧開発室を横断したプロジェクトリーダー制

【経産省への提言】⑨有識者会議で規制緩和などの提言

(添付資料 8、9)

また、Yukawa WAY を受けたヘルスケア事業部の行動指針として「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」とする。

検討事項については、「強みとの相関」「実現可能性」という軸で整理し、以下の通り、戦略を選定した。(添付資料 10)

(1) 市場戦略

①「大規模病院への営業」：強みである大規模病院へ新製品をフックにした営業を実施。リプレイスを確実に確保していく。

②歯科診療所向け電子カルテ市場への参入

歯科診療所電子カルテの普及率と機器導入による売上から、未開拓の市場規模を 1,045 億円と算出。ヘルスケア事業部の新たな収益源としてこの市場へ参入する。地域包括ケアシステムを見据えたこの分野の電子カルテ普及スピードを鑑みると、歯科業界のノウハウがない当社が新規開発をするのではなく、歯科診療所の電子カルテ市場シェア No.1 の企業を株式交換で完全子会社化し、市場参入をする。(添付資料 11)

(2) 研究開発

③研究開発重視の発想転換 (添付資料 12、13)

テクノロジーの進歩は、医療の質向上に寄与する。ヘルスケア事業部も将来にわたり国民の健康に貢献すべく、新たなテクノロジーの開発に取り組む。自社開発だけでなく、技術開発力のあるスタートアップとの連携も深める。その第 1 号として、スタートアップ企業の B 社を買収。B 社には当社にないブロックチェーン技術による医療プラットフォーム事業を行っている。ブロックチェーンの国内市場は、21 年には 800 億円に迫り、25 年には 7248 億円を超える。ヘルスケア事業部では強みである大規模病院との接点をいかしブロックチェーン技術開発に取り組む。同社を選定した最大の理由は他の BU へのシナジー効果である。ブロックチェーン技術は、インフラストラクチャー BU、民間ソリューション BU、通信事業 BU のソリューションにも応用可能なテクノロジーである。このブロックチェーン技術を本社の核としていく。

この買収は Yukawa WAY を体現するものとして研究開発を大切にす企業文化の醸成のきっかけとしたい。

(3) 組織戦略

製品力の低下、生産コストの増加につながっていたコミュニケーションコスト解消のため、横断型プロジェクトリーダー制を取り入れる。縦割りの開発室を横断するプロジェクトリーダーを立てることで、製品カスタマイズに要した時間を 30%削減し、納期の短縮を実現する。(添付資料 14)

(4) 政府・経済産業省への提言 (添付資料 15)

業界のリーダーとして、規制緩和や支援策の提言を提案。

①電子カルテ標準化を進める病院へのインセンティブ

電子カルテの標準化は医療ビッグデータという形で国や国民に還元される。その使用者となる病院の経営は厳しい状況が続く。国民の健康を支える公共財として、標準化した電子カルテを使用する病院にインセンティブを提供する仕組みを提言する。

②「保険医療機関及び保険医療療養担当規則」の見直し

紙カルテを前提とした診療録の様式規定が残る。デジタル手法に則した既定の改訂を提言する。

5. ヘルスケア事業部の売上予測

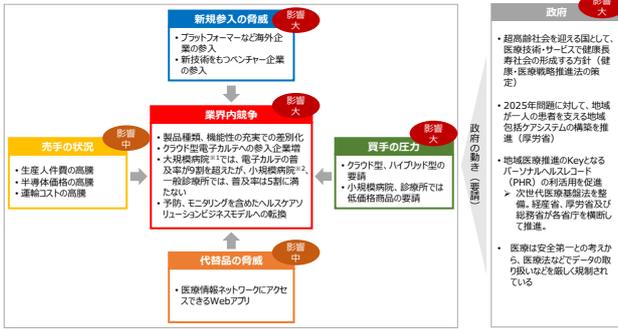
以上の戦略により、ヘルスケア事業部の既存事業の維持及び新規事業の展開及びそのシナジー効果の発現による売上拡大により、2032 年 3 月期の売上高は 57,700 百万円 (2022 年 3 月期比 10,487 百万円増)、営業利益は 5,505 百万円 (2022 年 3 月期比 3,025 百万円増) となる見込みである (添付資料 16)

添付資料 1

外部環境分析 | 国内のヘルスケア産業の分析

YUKAWA

- 近い将来に超高齢社会を迎える日本では、政府主導で医療技術・サービスの充実に健康長寿社会を形成するための取組みを推進
- ヘルスケア企業各社は、品種類や機能性の充実に差別化を図るとともに、地域医療連携・地域包括ケアを促進するために医療情報の電子化の動きが目立つ。その中で、電子カルテは医療情報システムの中核として形成されると想定

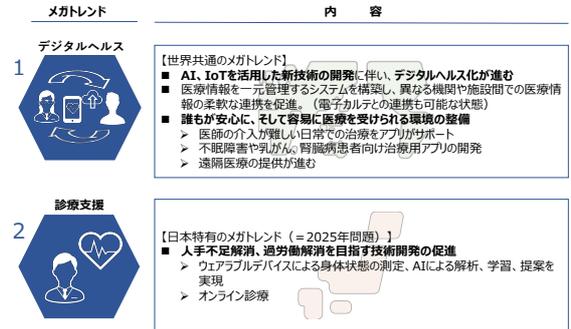


添付資料 2

外部環境分析 | ヘルスケア産業のメガトレンド

YUKAWA

- 海外ではヘルステックスタートアップが急成長し、医療業界におけるデジタル化が進んでいるが、日本ではシステムの高コスト化、医療現場におけるIT人材不足などの理由でデジタル化に遅れを取っている
- 日本特有のメガトレンドとして、医療従事者不足により労働環境が悪化していることから、業務効率化につながるシステム導入なども必要と考えられる

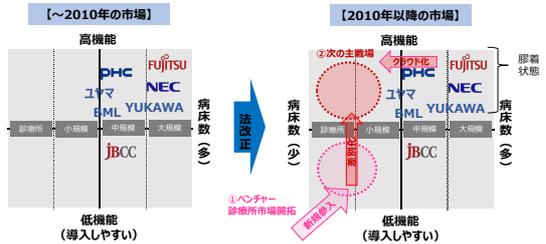


添付資料 3

外部環境分析 | 電子カルテ市場の変容

YUKAWA

- 【国内市場】
- 国内の電子カルテ市場は2020年度実績で2,676億円。短期的には低成長が見込まれている
- 2010年以前は大・中規模病院を中心に、オンプレミス型電子カルテを提供する大手ベンダー（NEC、PHC、富士通など）がシェアを獲得
- 2010年厚労省は、電子カルテの外部保存に関する通知の一部改正。医療分野におけるクラウドサービスが解禁された。クラウドサービスを手掛けるベンチャーが低価格を武器に小規模病院・診療所の新しい市場を開拓した
- 大手ベンダーは中・小規模病院向けの高機能クラウド型製品を市場に投入。また診療所市場にはベンチャーの参入が相次ぎ、結果的に差別化を求めて高機能診療所市場にシフトしつつある



海外市場
大きな成長が見込まれているが、各国それぞれの保険医療行政に適応する戦略が必要

添付資料 4

外部環境分析 | 電子カルテ市場 病院の動向

YUKAWA

- 電子カルテの導入先となる病院の数は、病床をもつ一般病院は、大規模、中規模、小規模いずれも激減
- 診療所は平均1.5%ほど増えている
- 病院規模別の電子カルテの普及率をみると、大規模病院では9割、中規模病院では7割を超える一方、小規模病院、一般診療所の普及率は50%を下回る
- 歯科診療所は、国内に約6万施設で推移しており、歯科診療所における電子カルテの普及率は、診療所と同様に50%を切っている
- 歯科診療所は地域包括ケアシステムの一員として、これからその役割が期待される

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/400床以上	763	平均▲1.4%	91.2%
中規模病院/200床~400床未満	1,713	平均▲1.8%	74.8%
小規模病院/20床~200床未満	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%

急性期医療の患者数は2030年代中盤にピークを迎える
慢性期医療の患者数は高齢化もあり、増加を続ける

添付資料 5

内部環境分析 | ヘルスケア産業における自社の強みと弱みの分析

YUKAWA

- 市場では多種多様なシステムとの連携による包括的な医療の提供が求められている。当社は老舗企業であることから、他のメーカーとのシステム連携がしやすく、他社と比較して優位性を確立できている
- 官公庁とのコネクションが強く、有識者会議にも参加できていることから、業界での一定水準以上のポジションを堅持しており、業界全体への影響力がある
- ヘルスケア産業においてはクラウド型への移行や、あらゆる医療情報との連携、また、医療従事者不足による労働環境の悪化が見られるため、今後は研究開発力の向上と市場ニーズに即した製品開発が必要となる

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> 【事業全体】 <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（政府・官公庁）、通信事業など多様な事業展開 【電子カルテ事業】 <ul style="list-style-type: none"> 信頼性 一定期間（約5~7年）でのリリースによる安定収入 【組織風土】 <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> <ul style="list-style-type: none"> 【事業全体】 <ul style="list-style-type: none"> 積極的な研究開発は行っていない 【電子カルテ事業】 <ul style="list-style-type: none"> 開発期間での事業連携が出来ていない 【組織風土】 <ul style="list-style-type: none"> 安定志向の人材が多い 招聘する企業風土は醸成中、人材育成も推進 多様な人材の採用と挑戦・成長機会の提供
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> 【事業全体】 <ul style="list-style-type: none"> 有識者会議への参加、業界での重要なポジションを堅持 新たなアナログが生み出されている 	<p>脅威 (Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> 【事業全体】 <ul style="list-style-type: none"> 海外企業からのMAの可能性が高い 【電子カルテ事業】 <ul style="list-style-type: none"> オンプレミスからクラウド型への移行が進む 医療情報を連携するネットワーク化や標準規格への対応遅れによる優位性の低下 クラウド型システムを提供するベンチャー企業の参入 医師の高齢化・不足による医療提供環境の悪化

添付資料 6

内部環境分析 | Sierとしての当社の財務分析及び市場動向

YUKAWA

- 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

The chart shows sales trends from FY17 to FY21, with a general upward trend. The table compares financial ratios with competitors (Sier, Otsuka, and Daiichi Sankyo).

	システムインテグレーション系企業			薬品系企業		
	FY19	FY20	FY21	FY19	FY20	FY21
売上総利益率	23.8%	24.6%	25.1%	28.6%	28.7%	29.1%
営業利益率	9.4%	9.6%	10.1%	4.6%	4.6%	4.8%
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	-	-	25,013K
流動比率	209%	215%	202%	147%	146%	138%
固定比率	71%	73%	71%	124%	122%	126%
自己資本比率	62%	61%	61%	36%	37%	38%

*1 同業他社：当社の売上高（3,004億円）と同水準（2,500~5,000億円） OTS: SCSC, BIPROGY, 日鉄エレクトロニクス, 富士ソフト、（※他社の経理情報開示あり）

添付資料 7
内部環境分析 | ヘルスケア事業部の役割と財務分析 YUKAWA

- 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	当事業部	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
民間ソリューションBU	86,045M	28.6%	営業利益	1,441M	1,780M	2,197M	2,268M	2,384M
インフラストラクチャーBU	72,808M	24.2%	FCF*	1,487M	1,801M	2,162M	2,563M	2,506M
ソリューションBU	62,427M	20.8%	*2 異時点間の適用率は、現行の30.62%を使用し、算出している。					
ヘルスケア事業部	(47,213M)	(15.7%)	<ヘルスケア事業部の状況> ヘルスケア事業部は、ソリューションBUのブロックBUの主軸であるが、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及びソリューションBUの売上高が伸びている。しかし、営業利益及びFCFは継続して赤字であり、当社の利益貢献には貢献していない。さらに、この期間で営業利益及びFCFは17.0%と大きく減損している。 システムインテグレーション市場は成長市場であるものの、当社は同業界で中堅企業である。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ション市場よりさらに成長市場であるクラウド市場へ身を置くヘルスケア事業部の成長が不可欠である。また、当社主力BUであるインフラストラクチャーBU及びソリューション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役割となる。					
通信事業BU	47,385M	15.8%						
グローバルBU	31,740M	10.6%						
全社	300,405M	100%						

	電子カルテメーカー同業他社*		湘川電子技研	
	FY21	FY19-21平均	FY21	FY19-21平均
売上高	738,824M	740,023M	47,213M	47,213M
営業利益	44,172M	48,327M	2,384M	2,282M
営業利益率	6.0%	6.5%	6.0%	5.0%

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、高士通で電子カルテを取り扱うクラウドサービス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。
当事業部の利益率は、直近3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
⇒費用改善が求められる状況ではない

*1 同業他社は、富士通 (システム・インテグレーション)、NEC (社会公共事業センター)、P&O (ヘルスケアソリューションセンター)、SPL (医療プラットフォームセンター)、エヌシー (システム・インテグレーション)。 (各社の最終決算発表資料を参照) セクタールンナップ

添付資料 9
ヘルスケア事業部のKSF YUKAWA

- ヘルスケア事業部の行動指針と売上、強み、実現可能性の視点で戦略を選定する

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	トップシェアを目指す。まず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、市場へ参入する	△	△	△	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へ参入する	◎	△	○	実施
市場戦略	5	海外の医療後進国へ参入	△	x	x	
新規事業戦略	6	東京都医師会が開発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	開発室を横断するプロジェクトリーダー制を導入	○	△	◎	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

添付資料 11
市場戦略 YUKAWA

- 未開拓の市場が1,045億円相当であると見込む歯科診療所向け電子カルテ市場への参入を検討する
- 当該市場でのシェアを獲得するために、歯科用電子カルテメーカーの大手である「株式会社ノーザ」の株式交換を行い、完全子会社することで医療ネットワークへの組み込みが即座に可能となり、速やかに優位性を確立することが可能
- 当社は2022年1月にIPO申請するもコロナの影響により申請を取り消していることから、上場への興味がある想定され、その点も株式交換の可能性も高まると考えられる

会社名	株式会社ノーザ	2021年 財務数値			
創業 (設立)	1979年4月 (2018年6月)	資産	6,923M	売上高	4,646M
従業員	281名	負債	4,928M	営業利益	274M
事業内容	歯科用ソフトウェア及び遠隔医療支援システムの開発・販売等	純資産	1,995M	税引前当期純利益	169M

- <ノーザを投資先とする理由>
 - ✓ 歯科用電子カルテメーカーとして大手であり、既に大きなシェアを持つ
 - ✓ 2022年1月にIPO申請するもコロナの影響により申請取消
 - ✓ 歯科用電子カルテメーカーとして他に及び及び競合が存在。ノーザは当事業部以上の規模があり、実施困難
- ⇒医療ネットワークへの組み込みが即座に可能
⇒上場企業に興味あり

<取得価額>
2022年1月IPO時の売上株式の売価額: 2,020万円
発行済株式総数: 1,283,140株
完全子会社化の場合: 4,409百万円
子会社化 (51%) の場合: 2,249百万円
*1 有価証券届出書より

添付資料 8
ヘルスケア事業部の検討事項 YUKAWA

- ヘルスケア事業部の現状から、とるべき戦略について、検討する

分類	No	検討課題	進む方向性・背景	分析
市場戦略	1	電子カルテ市場トップシェア奪取	トップシェアを目指す。まず大規模病院のシェア奪取に向け低価格戦略で挑む	<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
市場戦略	2	大規模病院の売上維持向上	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	<ul style="list-style-type: none"> 大規模病院への強い営業力 新しい付随機能のインテグレーション
市場戦略	3	診療所・小規模病院市場への対応	診療所・小規模病院向けに、クラウド型の新製品を開発し、市場へ参入する	<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 ベンチャーなど新しいプレイヤーの参入
市場戦略	4	電子カルテの強みを活かした新しい電子カルテ市場への参入	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へ参入する	<ul style="list-style-type: none"> 歯科診療所の数は全国的に6万施設に対して、電子カルテ普及率は5割弱
市場戦略	5	電子カルテの強みを活かした海外市場へ参入	海外の医療後進国へ参入	<ul style="list-style-type: none"> 市場の成長性は日本を上回る可能性 現地での行政との連携には大きな不安
新規事業戦略	6	医療情報ネットワークプラットフォーム事業への参入	東京都医師会が開発している地域医療ネットワーク事業への参画	<ul style="list-style-type: none"> 2025年問題への対応策の柱 診療情報の連携の要 大手競合も参入を示す
研究開発	7	研究開発重視の発想転換	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	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウがない 大きな投資を伴う可能性
組織戦略	8	コミュニケーションコストの解消	開発室を横断するプロジェクトリーダー制を導入	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発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
政府への提言	9	経済産業省の有識者会議の活用	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	<ul style="list-style-type: none"> 自社目録ではなく、業界のリーダーとして電子カルテのイシューに立ち向かう

添付資料 10
事業部方針 YUKAWA

ヘルスケア事業部行動指針	
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	
市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 大規模病院への営業: 当社の強みである大規模病院に対して、新商品を開発したソリューション営業を行う 歯科診療所向け電子カルテ市場への参入: 未開拓市場規模1045億を狙うため、電子カルテ市場シェアNo.1企業を完全子会社化し、新規参入を行う
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発重視の発想転換: 自社開発だけでなく、技術開発力のあるスタートアップとの連携も深める。スタートアップ企業と提携し、ブロックチェーン技術による医療プラットフォーム事業を取り込む。ブロックチェーン技術はインフラストラクチャー・通信事業BUにも応用可能
組織戦略	<ul style="list-style-type: none"> 横断型プロジェクトリーダー制を導入: コミュニケーションコストの解消
政府・経産省への提言	<ul style="list-style-type: none"> 電子カルテ標準化を進める病院へのインセンティブ: 標準化した電子カルテを使用する病院にインセンティブを提供する仕組みを提言する 「保険医療機関及び保険医療費負担規制」の見直し: デジタル手続き方式に則した規定の改定を提言する

添付資料 12
研究開発重視の発想転換 YUKAWA

- 2022年度のヘルスケア事業部の研究開発費は61,000,000円、売上高に占める研究開発費の割合は1.3%にとどまる。一方で、文部科学省によると、電子デバイスなど製造業の平均値は4.2%で、当社と30倍以上の開きがあり、決して研究開発に取り組んでいるとは言えない
- 主力である大規模病院向けのオンプレミス型電子カルテは今後の成長が見込めないため、当社の成長のためには、新たなヘルスケアイノベーションにつながる技術開発が不可欠である
- 自社の開発力を高めることはもちろん、日本には新しいテクノロジーの卵を持つスタートアップがたくさんいる ⇒スタートアップ企業と連携する研究開発室を新設し、当社に足りない研究開発意識を醸成する

<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 (億円)	成長性	収益性	優位性	事業化コスト (高)	事業化コスト (低)	シナジー効果	評価
A社 AIとIoTを併用した医療支援	4,000	◎	△	○	△	△	◎	A 医療データを活用した予防医療開発は期待産業。事業に係る時間・費用が不明確
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	◎	△	◎	△	△	◎	A 他BU・全社的に活用できる技術。理念実現への進化
C社 患者本人による健康・医療データ管理サービス	4,200	△	△	x	○	△	x	C 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
D社 データセキュリティ技術開発	15,000	x	△	x	x	x	x	C データセキュリティ技術は既にある
E社 診療支援及び症状検疫アプリ開発	26,500	◎	△	△	◎	○	x	B 電子カルテで実現できる領域。患者の症状検疫ツールは市場に参入している
F社 オンライン診療プラットフォーム事業	17,000	◎	△	◎	○	○	x	B 医療情報系市場である
G社 クラウド型電子カルテ事業	110,000	◎	○	x	◎	◎	x	B ヘルスケア事業以外への影響がない — 市場戦略での市場には進出しない

添付資料 1.3

スタートアップ企業買収の提案

YUKAWA

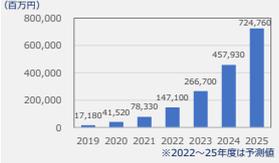
- ヘルスケア事業部でリストアップしたスタートアップのうち、A社とB社について深層検討する

A社、B社ともに創業支援サービス、ブロックチェーンと大きな成長が見込まれている市場への参入などスタートアップ企業の状況が好んでいる

→シナジー効果を再度検証

A社 AIとロボットを活用した創業支援	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
口腔医療情報×創薬 ・ヘルスケア事業部で獲得する歯科診療所向け電子カルテの医療情報の提供 ・病気の予兆と口腔内の変化には密接な関係があり、予防医療へのアプローチに活用	ブロックチェーン技術 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やネットワーク事業への活用 民間ソリューションBU：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

国内ブロックチェーン活用サービス市場規模推移予測



最優先検討

「ブロックチェーン技術」は地方自治体、通信事業者などの採用が見込まれ、B社の技術を全社で利活用することができ、シナジー効果が最大化する。

添付資料 1.4

組織戦略

YUKAWA

- 現状、ヘルスケア事業部の製品ごとの開発室は異なっており、その室間の連携が不十分という課題があり、その結果、最終的な納品までに多くのコミュニケーションコストが発生している
- カスタマズ性を売りにしている当社にとってコミュニケーションコストの発生は、導入期間の延長、商品価値の低下、投入するリソースの増加、作業効率の低下につながっている



添付資料 1.5

政府・経済産業省への提言

YUKAWA

- 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

【紙を前提とした法令の規定の変更】

- 電子カルテが、紙カルテの電子保存版として始まったことから、紙の診療録の様式規定に従うことが、「保険医療機関及び保険医療療養費担当規則」に定められている。
- 電子カルテ情報の標準化にあわせて、これを紙を前提とした規定をデジタル前提に改定を提言する。
 - 複数の保険種別を関連付けて管理が可能
 - 適切な版管理や修正履歴ログの管理により改ざん防止が可能

【電子カルテ情報の標準化】

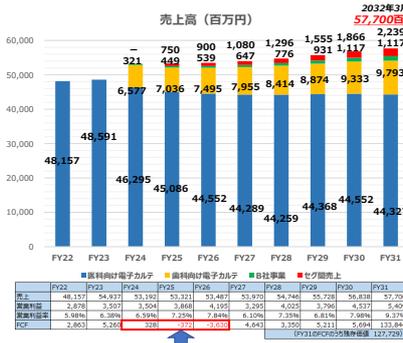
- 電子カルテ情報および交換方式の標準化については、共通規格を用いて接続する仕組みの美装、標準的なコード（厚生労働省標準規格）について、検査・処方・病名等の標準規格を電子カルテシステムに美装することが議論されているが、実現されていない。その理由は、義務付けを規定する法令が存在しないこと、また、標準仕様の対応期限が定められていないことが主因である。また、国庫補助額が十分でないことも挙げられるため、速やかに整備することを提言したい。
 - 標準化を義務付けの法令の策定
 - 標準化対応期限の設定
 - 補助制度等の充実

添付資料 1.6

売上予測

YUKAWA

- 医療向け電子カルテは、病院数の減少等により売上は減少見込み
- MAでの歯科向け電子カルテにより増収増益を見込む
- 長期成長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



FCFが減少しているのは、主に医療向け電子カルテのシステム更改に伴うSW及びHWへの投資11.4億円による影響で一時的

＜医療向け電子カルテ＞
医師向け電子カルテ市場は、強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計画。ただし、今後本業を中心とすることで減少する見込みであるが、売上は減少傾向。

＜歯科向け電子カルテ＞
現在の導入割合は、約5割であり、未開拓の市場が多く、その市場規模は1,045億あり、PHR促進もあり、中長期的には成長市場。また、MAした1号は、歯科向け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、その後は歯科向け電子カルテ市場に強打ちされる見込み

＜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との連携による条件整備により、中長期的に売上拡大、事業化を見込む

＜利益率＞
医師向け電子カルテは同業他社と比較して、利益率は低い。そこに収益性の高い歯科向け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増収によるため、収益性向上

＜FCF＞
一次的な投資があるものの、上記によりFCFは増収する見込み

＜株主価値向上見込み＞
WACC: 4.7%
リスクリート: 20年物国債
目標: 5社中業他社並みの価値 (同業他社は添付資料7と同企業、そのうち最大規模及び最小規模の各値を除いた平均値)
負債コスト及びROE: 当社直近5年平均値

	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	48,157	54,937	53,192	53,321	53,487	53,970	54,746	55,728	56,838	57,700	以下参照。
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	資料6を参考に、2026年3月期までは市場成長を加味。その後は過去の実績に基づき、病院数減少影響を加味。
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	未開拓市場の割合とノーザの現状のシェアより、毎期1.8%成長する見込み。
B社事業		229	321	449	539	647	776	931	1,117	1,341	ブロックチェーン市場の拡大として、2026年3月期までは40%、その後は20%成長する見込み。
セグメント間売上		0	0	750	900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239	同上
※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	現在の材料費率に売上変動影響を加味。(各売上項目単位で算出。)
労務費	15,755	16,987	16,321	16,022	15,951	15,951	16,038	16,171	16,312	16,340	現在の労務費率に売上変動影響を加味。(各売上項目単位で算出。)
外注費	5,790	6,234	5,988	5,874	5,842	5,840	5,868	5,913	5,963	5,971	現在の外注費率に売上変動影響を加味。(各売上項目単位で算出。)
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	他社の投資状況より、一般的な投資額を算出。主に、自社利用目的ソフトウェアとして償却。
その他	1,470	1,577	1,450	1,389	1,369	1,364	1,374	1,388	1,408	1,408	現在のその他費率に売上変動影響を加味(上記償却額は除外)
※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	固定比率・変動比率をそれぞれ60%・40%と設定し、売上変動に応じて算出。(各売上項目単位で算出。)
研究開発費	708	1,253	1,383	1,309	1,406	1,458	1,324	1,404	1,466	1,338	各売上項目ごとの過去の投資状況より時期及び金額を算出。主に、医科向け電子カルテは、市場平均の研究開発費率である対売上1.5%の支出計画。
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	過年度の財務諸表及び償却率より簿価を算出。予定投資時期及び総額に基づき、償却計算。(各売上項目単位で算出。)
のれん償却費	0	211	211	211	211	211	211	211	211	211	ノーザの顧客関連資産の償却を含む。
その他	5,416	6,399	6,218	6,179	6,195	6,251	6,346	6,472	6,621	6,752	ノーザ及びB社取得時ののれんを20年償却。また、ノーザに別途計上されているのれんもIFRSから日本基準変更により20年償却を実施。
※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%)	

【BS：ヘルスケア事業部】

(単位：百万円)

エントリーNO. 114

	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	2,822	3,943	3,899	4,005	4,080	4,177	4,293	4,425	4,569	4,704	各売上項目ごとの回転期間及び売上高より算出
※棚卸資産	3,773	4,234	4,087	4,026	4,018	4,030	4,061	4,104	4,149	4,167	各売上項目ごとの回転期間及び売上原価より算出
※買掛金及び支払手形	4,792	5,213	5,032	5,015	5,098	5,124	5,224	5,344	5,433	5,497	各売上項目ごとの回転期間及び売上原価より算出
※契約負債	2,716	2,821	2,701	2,643	2,622	2,617	2,627	2,645	2,667	2,671	各売上項目ごとの回転期間及び売上高より算出（ただし、契約負債であるため、更新分のみで算出）

【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	2,878	3,507	3,504	3,868	4,195	3,295	4,025	3,796	4,537	5,409	上記PL参照
税金	881	1,074	1,073	1,184	1,284	1,009	1,233	1,162	1,389	1,656	現在の実効税率30.62%
減価償却	852	1,021	841	1,358	1,207	2,407	2,213	2,822	2,543	2,345	PL減価償却費参照
△運転資金	△ 15	△ 2,046	600	94	△ 99	△ 108	△ 245	△ 306	△ 293	△ 197	上記BS参照
投資	0	240	2,344	4,320	7,846	158	1,900	550	290	180	各売上項目ごとの過去の投資状況より時期及び金額を算出。2026年3月期及び2027年3月期は、医科向け電子カルテのSW及びHWの更新時期のため、増加。
残存価値										127,729	2033年3月期のFCFを6,042百万円と見込み、WACCを4.7%と算出。成長率は保守的に0と設定。
※FCF	2,863	5,260	328	△ 372	△ 3,630	4,643	3,350	5,211	5,694	133,844	

《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 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
- 添付資料 1 総務省が推進する医療 ICT 政策について／総務省
- 添付資料 1 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>
- 添付資料 1 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
- 添付資料 1 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
- 添付資料 1 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
- 添付資料 2 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」
- 添付資料 2 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/>
- 添付資料 2 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
- 添付資料 3 ケースより参照
- 添付資料 3 各社提供 HP (NEC、富士通、PHC、湯山製作所、JBCC、ビー・エム・エル)
- 添付資料 3 市場ニュース／Kabutan <https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202208170983>
- 添付資料 3 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
- 添付資料 4 「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
- 添付資料 4 ケースより参照
- 添付資料 5 ケースより参照
- 添付資料 6 システムインテグレーター 業界の動向 -日本市場-／SPEEDA
- 添付資料 6 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://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000173.000071640.html>
- 添付資料 6 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)
- 添付資料 6 ケースより参照
- 添付資料 7 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)
- 添付資料 7 ケースより参照
- 添付資料 8 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
- 添付資料 8 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
- 添付資料 8 東京総合医療ネットワーク HP／<https://tousou.tokyo.med.or.jp/>
- 添付資料 8 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>
- 添付資料 11 株式会社ノーザ／<https://www.nhosa.com/>
- 添付資料 11 WHITECROSS／<https://www.whitecross.co.jp/>
- 添付資料 12 ケースより参照
- 添付資料 12 各社提供 HP (MOLCURE、MICIN、LINE ヘルスケア、NOBORI、Iryo、MEDLEY)
- 添付資料 12 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
- 添付資料 14 ケースより参照
- 添付資料 15 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
- 添付資料 15 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