

「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)

少子高齢化社会の中で、皆がどこでも安心して楽しく健康に過ごせる世界が理想である。医療・ヘルスケア産業は、医療データの早期標準化を目指し、地域医療との連携強化、遠隔診察・治療の実現に向かう。各個人が PHR (Personal Health Record)を予防や健康管理、医療、介護に活用することで、病院側も業務が効率化され、働き方が改善される。当社は、電子カルテをコア事業とし、大病院と強いパイプを生かし、PHR サービスの普及、地域医療への拡張を進める役割を果たすべきである。ヘルスケア事業部は、標準化への製品対応、新たなコア技術の獲得の 2 つの課題に対し、AI 診断・画像管理技術を持つエルピクセル社、ファインデックス社との業務提携、Yukawa Way を軸とした組織変革を提案する。これにより、10 年後の売上 800 億円、営業利益率 10%超を目指し、医療格差の平準化、持続可能な世界の実現に貢献する。

## 1. 医療・ヘルスケア産業の将来像

厚生労働省が 2022 年 7 月 29 日に発表した「平均寿命の国際比較」(参考資料 1 参照)によると、男性の平均寿命は 81.47 年、女性は 87.57 年である。また、「健康寿命の令和元年値について」(参考資料 2 参照)によると、健康寿命は男性が 72.68 年、女性は 75.38 年、それぞれ平均寿命との差は男性が 8.79 年、女性が 12.19 年と差がある。人生 100 年時代が叫ばれる中、健康寿命が長く、子どもから大人まで安心して成長でき、必要な時にどこでも同じ医療・介護サービスが受けられる将来が理想である。

**添付資料 1** に医療・ヘルスケア業界のより具体的な将来像、**添付資料 2** にその将来像に対する現在の状況を示す。

一方、今後少子高齢化が進むにつれ、医療費の高騰、医師の過重労働、過疎地域との医療格差などの課題が現在よりも顕著になると予想される。残念ながら、日本は各種規制や医師会の反対などが原因で、欧米各国に比べて医療業界でのデジタル化が遅れている。今後国民一人一人が持つ PHR の普及が進めば、病気の予防や健康づくり、さらに医療や介護に役立てられる。また、病院の業務が効率化でき、患者だけでなく医師の負担が軽減され、医療・ヘルスケアの地域格差も平準化されることが期待できる。

## 2. 当社が担う役割

**添付資料 3** に医療・ヘルスケア業界の将来像の中で当社が担う役割を示す。ここで、当社の強みを活かせる部分を赤字表記した。当社はこれまで電子カルテをコア事業の 1 つとし、主に大病院(400 床以上)向けに販売してきた。オンプレミス型が大半だが、今後クラウド型を普及させることにより、将来的に電子カルテを媒体とした PHR の普及に貢献できる可能性がある。また、電子カルテに電子処方箋データ、個人の日々のヘルスケアデータを付加すれば、健康管理や病気の予防に役立てられる。さらに、画像解析や AI 治療の新技术を追加することで、将来的に遠隔で診察できる領域を広げられる。

## 3. 当社の現状と経営課題

当社の現状の強みは、オンプレミス型電子カルテを主力製品とした大病院との強い関係、導入から保守までの一貫したサービス体制、及び品質安定性にある。一方、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おり、最新技術を使った新たな価値の創造に関しては、スタートアップに遅れをとっている。ヘルスケアシステム開発部内で保守管理対応も行っており、優秀なエンジニアの新規開発の時間が取られている点も足を引っ張る要因である。また、その他の弱みとして、ビジネスユニット間の連携が弱い点も挙げられる。

今後 10 年間の市場の拡大に合わせて売上の増加は期待できるが、クラウド型との競争で利益率が下がり、2032 年度見通しは、売上は 560 億円となるが、営業利益率は現状より下がり、4%弱となる(**添付資料 4** 参照)。大病院での電子カルテのシェアが 2020 年時点で既に 91.2%あり、今後の市場全体の伸びが 1.2%と大きくない。中小病院は伸び代があるが、市場自体が小さいため、シェアを拡大できたとしても、営業利益は下降していくことがわかる。つまり、今後持続可能な経営をしていくためには、既存事業のテコ入れだけでなく、新規事業参入が必須となる。

**添付資料 5** に将来像と現状のギャップから抽出した経営課題を示す。持続的な成長を遂げていくためには、①デジタル医療データの標準化への製品対応、②新たなコア技術の獲得の 2 つが最優先課題であり、そのために、③開発リソースの確保、④Yukawa Way の浸透が必要となる。これまでに経験のない新規事業へ参入するには、新技術の早期獲得によるイノベーションが必要であり、そのためには Yukawa Way を軸とした社内の組織変革の成功が鍵となる。

## 4. 戦略

**添付資料 5** で抽出した各経営課題に対し、戦略オプションを比較・検討し、優先順位を割り出した。ここで、既存事業に対する戦略を**添付資料 6**、新規事業、組織変革に対する戦略を**添付資料 7** に示す。

まず、既存事業に関し、電子カルテという箱ではなく、その中身であるデータを活用した事業への変革を推進する。具体的には、大病院に対し、既存のオンプレミス型で提供しているデータのうち、患者の基礎情報や軽い画像データをクラウド上に移行する。また、病院間でのクラウド上の医療データ共有を可能にするため、関連業界及び国にガイドラインの整備及び早期標準化を働きかける。具体的には電子カルテの競合他社も関わる医療業界関連の学会や、国の関係省庁の有識者会議等で、次世代標準規格：HL7 FHIR (Fast Healthcare Interoperability Resource)の普及を促進する。

次に、新規事業であるが、電子カルテに関わる周辺技術の中から、特に今後の市場成長が見込まれるオンライン医療、AI 診断、画像管理その他周辺ソリューションの3分野を選び、将来コア事業化することを目標に取り組みを開始する。電子カルテに画像解析技術による AI 診断の機能を付与することで競合製品に対する差別化を図る。また、クラウド上で標準化されたデジタル医療データを用い、大病院と地方病院、病院と在宅中の患者を結ぶオンライン医療の市場を早期に開拓する。さらにこれら新規事業を含めた形で電子カルテをコアとした製品とその周辺サービスで、海外市場への進出を図る。

最後に組織変革に関しては、2年前に開始した Yukawa Way を社内での共通の価値観とし、従業員自ら目標を設定し、挑戦する新しい企業風土の創生をする。これまでの企業風土からの脱却をするため、社長直轄の改革推進室を設け、外部からイノベーションと事業構造か変革の経験者を室長として迎える。これにより、オンライン医療、AI 診断、画像管理その他周辺ソリューションなど新規事業の参入、外部企業との連携など大きな変革を円滑に進められるよう、組織構造の変革と社内制度づくりを進める。

## 5. 戦術

各戦略に対し、戦術オプションを検討し、優先順位づけを行った。まず、既存事業に関する戦術を添付資料 8、新規事業のうち、オンライン医療、AI 診断、画像管理その他周辺ソリューションに関してそれぞれ添付資料 9、添付資料 10、添付資料 11 に示す。

既存事業の戦術としては、医療データの早期標準化、既存製品の標準規格準拠対応と並行して、既存製品群を見直し、開発リソースを集中させる。具体的には、大病院向けには Y-Cal/HR (ヘルスレコード)から Y-Cal/T (チー

ム)へ、中病院向けには Y-Cal/FX (フレックス)から Y-Cal/CL (クラウド)への移行を推進する。

新規事業として、まずオンライン医療に関しては、スピードを優先し、一部ビデオ通話機能は他社からライセンス供与を受ける以外は自社開発を進める。23 年度中に地域及び対応診察領域を限定したプロトタイプでテスト導入をし、24 年度 4 月から本格サービス提供を開始する。次に、AI 診断に関しては、自社開発には時間がかかりすぎるため、他社との資本提携から進める。提携先としては、将来性及び競合優位性の点で優っているエルピクセル社を選定する。

**添付資料 12** にエルピクセル社の概要及び資本業務提携の流れを示す。業務提携により、電子カルテと PACS (Picture Archiving and Communication System) の連携と画像解析技術の強化を促進し、AI 診断のコア事業化を進める。最後に画像管理に関しても、自社開発ではなく、すでに技術を持っている他社との資本提携により早期事業化を図る。提携先としては、将来性と収益線の点で優っているファインデックス社を選定する。**添付資料 13** にファインデックス社の概要及び資本業務提携の流れを示す。2027 年度には買収による子会社化をし、電子カルテ周辺技術を強化し、画像管理その他周辺ソリューションのコア事業化を進める。

上記3分野の新規事業に関しては、新規事業開発部をヘルスケア事業部直轄に設け、既存プロダクトの部隊と別とし、ヘルスケア事業部長が両事業部を管轄する。それぞれの分野に対する提携先、将来的な買収の検討、アプリ開発など外部業務委託先との連携に関しては M&A/提携推進室を設け、これまで M&A に関わった経験を持つ桑原政道取締役常務を室長とする。**添付資料 14** に 2023 年時点の組織案、**添付資料 15** にエルピクセル社とファインデックス社買収後の 2027 年時点での組織案を示す。

## 6. 今後 10 年間の事業計画案と売上、利益予測

**添付資料 16** に今後 10 年間の事業計画案をまとめたロードマップ、**添付資料 17**、**添付資料 18** に売上、営業利益予測を示す。2032 年時点での売上予測は、既存のヘルスケア事業領域のみを続けた場合は 630 億円であるのに対し、他社の買収を推進した場合は 800 億円が見込まれる。この資本提携からの買収により、営業利益率は、2022 年時点で 5%程度から 2032 年時点で 10%超まで持っていくことができる。

### 医療・ヘルスケア業界の将来像

医療分野のDX、規制緩和によりPHRが医療・ヘルスケアの中心となり、地域医療連携が強化。オンライン診療やAI画像診断等の進歩で、患者・医師の負担が軽減され、地域格差も是正

PHR Personal Health Record  
生涯型健康医療電子カルテ

医療情報交換の標準規格が「HL7 FHIR」にバージョンアップ

個人の健康情報や診療記録が、人ごとにクラウドに保存され、ヘルスケアや医療に用いられる

### 医療・ヘルスケア業界の現在

医療情報は医療機関ごとに蓄積・専有されるので、ヘルスケア情報や他の医院との情報共有ができず非効率。医療費高騰、医師の過労労働、過疎地域等の医療格差という課題が山積

医療情報交換は「HL7 V2.5」を主に使用

データが共有化されておらず、個人に合わせた適切な医療・サービスが十分に受けられない

### 医療・ヘルスケア業界の将来像で、当社が担う役割

大病院向け電子カルテを地域医療のプラットフォームに拡張。外部医療機関とのスムーズな情報連携により、デジタル医療技術のハブとして、超高齢化社会の総合医療サービスを展開する

PHR Personal Health Record  
生涯型健康医療電子カルテ

強みを活かせる点

- AIを活用した画像診断による、診断精度向上、医師の業務効率化
- 電子データ化による地域医療連携強化
- オンライン診療による、患者・医師の負担軽減、地域格差の是正
- オンライン診療や電子処方箋の緩和など進むDX
- 医療データの活用に向け、ガイドライン整備、標準化が進む
- PHRの多様なデータを活用した患者中心の医療・ヘルスケア

### 当社（ヘルスケア事業部）の現状と、なりゆきシナリオ

オンプレミス型電子カルテの開発～保守を提供できる総合力が大病院から評価され業界3位に位置するが、DX加速や新規参入による業界変化により競争力が低下

大病院向け電子カルテ市場	400床以上の大病院では電子カルテ普及率が9割以上と既に一巡している。そのため、当社の主幹である大病院向け電子カルテは、新規導入での売上拡大の余地が少なく、新たなサービスを提供しなければ、これまでのような売上拡大は見込めない。
中病院向け電子カルテ市場	200～400床の「中病院向け」電子カルテは、普及率が約75%とまだ若干の伸びしろは残っているが、競合によるクラウド型電子カルテとの価格・機能競争となり、収益は低下することが予想される。
社内	2年前前作成されたYukawa Wayを導入しているが、保守的な社員が多い。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。

売上・営業利益なりゆき

現状のままでは、医療・ヘルスケア業界の中で、競争力を失う  
YukawaWAYの元、大きな変革と打ち手が必要

### 経営課題の整理

当社が成長を続けていくために、①「HL7 FHIR」への対応、②新たなコア技術の獲得、が最優先課題。そのために、③開発リソースの確保、④Yukawa Wayの浸透、が必要。

区分	概要	詳細	優先順位	
既存事業	① 製品	「HL7 FHIR」への対応	地域医療プラットフォームを提供するため、今後の医療情報交換の標準規格となる「HL7 FHIR」への対応が必要。	High
	③ 販売	開発リソースの確保	既存のサービスをこれまで通り提供し、適切にアップデートをするための人員はいる。しかし、医療業界の成長と変化に合わせて新サービスの開発を加速させるためには、現状の開発のリソースでは不足している。	Middle
	販売	大病院向けは、新しい価値提供	普及率約75%とまだ若干の伸びしろは残っているが、競合製品との価格・機能競争で収益が低下予想され、新しい価値提供が必要。	Low
	販売	中病院向けは、競合との価格・機能競争	電子カルテ普及率は約75%とまだ若干の伸びしろは残っているが、競合製品との価格・機能競争で収益が低下予想され、新しい価値提供が必要。	Low
新規事業	② 製品	新たなコア技術の獲得	今後、当社サービスが新たなデジタル医療技術のハブとなるために必要な、AI診断、画像解析、遠隔診療などのコア技術が自社で開発していない。今後、当社のヘルスケア事業が成長を続けるための最優先課題。	High
	販売	海外市場開拓	現状のヘルスケア市場規模は、すでに海外へ伸びている。今後、海外市場での成長を期待し、国内に先行する市場を開拓する。	Low
	組織	④ Yukawa Wayの浸透	Yukawa Wayは始まって2年足らずで、新たな挑戦をする文化がまだ根付いておらず、改革の成果がまだ現れていない。	Middle

### 戦略オプション検討①（既存事業）

地域医療の情報連携強化を進めるために、①クラウド上へのデータ移行、②「HL7 FHIR」への早期移行への対応、が必要。そのために、③製品の絞り込み、④組織変更、を行う

経営課題	戦略オプション	期待する状態	実現可能性	収益性	リスク	時間	優先順位	
製品	① 「HL7 FHIR」への対応	クラウド上へのデータ移行による外部医療機関とのデータ連携機能の開発	○	○	△	○	High	
	② 「HL7 FHIR」への早期移行を推進し業界3位に位置する	「HL7 FHIR」への早期移行を当社が主導して進め、予備開発を進めることで、「HL7 FHIR」への早期移行を実現し、地域医療のプラットフォーム化を促進する。	○	△	×	○	High	
	③ 開発リソースの不足	Y-Ca/IT（チーム）とY-Ca/CL（クラウド）へ社内リソースを集中	○	△	○	△	Middle	
	販売	大病院向けは、新しい価値提供	ヘルスケアデータ連携によるデータ活用を推進し、クラウド型電子カルテを開発する。	△	○	△	○	Low
組織	④ Yukawa Wayの浸透	社内でコミュニケーションコストが大きい、非効率	×	△	×	○	Low	
	販売	海外市場開拓	低価格クラウド型電子カルテを提供している企業（北米）をターゲットに「グローバル」展開	×	○	△	○	Low
	組織	④ Yukawa Wayの浸透	社内でコミュニケーションコストが大きい、非効率	○	△	○	○	Middle
	組織	④ Yukawa Wayの浸透	開発者から品質保証者を独立させ、担当を区分	○	△	○	○	Middle

### 戦略オプション検討② (新規事業・組織)

総合医療サービス提供するため、①オンライン医療の提供、②AI診断導入、③周辺ソリューション強化、④改革推進室の新設、を行う

経営課題	戦略オプション	期待する状態	実現可能性	収益性	時間	優先順位	
製品	① オンライン医療ソリューション	今まさに成長している市場で、地域医療連携のために必要になるソリューション。将来的には電子カルテにデフォルト機能として組み込む。	◎	△	◎	◎	High
	② AI診断支援ソリューション	現在は実用化された技術は少ないが、将来的には大規模なデータを集めて、電子カルテやPACSと連携し、AIによる画像診断や疾患予測を行う。	◎	◎	△	△	High
	③ 画像管理、その他周辺ソリューション	地域医療ネットワークの構築により、各病院や診療所で取得している膨大な量の画像やデータをタイムリーに共有することで、医療の質を向上させる。	◎	△	△	◎	High
販売	海外市場開拓	電子カルテでの海外展開	×	×	◎	△	Low
	Yukawa Wayの浸透	社直轄の改革推進室を新設	◎	◎	△	◎	Middle

### 戦略オプション検討① (既存事業)

#### 次世代標準フレームワーク「HL7 FHIR」への早期移行を他社に先駆けて開発

既存の電子カルテは、大病院向けのY-Cal/Tと、中病院向けのY-Cal/CLにリソースを集中

HL7 FHIRは「HL7 International」によって定められた国際標準規格のフレームワーク。HL7 FHIRは「HL7」の標準規格として定められた国際標準規格のフレームワーク。HL7 FHIRは「HL7」の標準規格として定められた国際標準規格のフレームワーク。

HL7 FHIR対応

- 当社の対応
  - 地域医療のプラットフォーム化に向けた機能として「HL7 FHIR」へのデータ標準化を業界で先駆けて開発
  - 大病院の電子カルテデータの、患者の基礎情報や検査データをクラウド上に保管する「ハイブリッド」を開発
  - 「HL7 FHIR」への早期移行を当社主導して働きかけ
  - 標準化以前から、予め開発を進めることで、バージョンアップ時に競合に先駆けて地域医療のプラットフォーム化を実現する
- 大病院 (400床以上)
  - 現状 9割以上が電子カルテ導入済み、伸びしろは少、シェアを維持
  - Y-Cal/T (チーム) をベースにクラウド型を継続
  - 売上 21年度 約230億円 → 32年度 270億円
- 中病院 (200~399床)
  - 自社提供のクラウドサービスを拡大
  - 75%ほどの導入率で、多少は伸びしろあり
  - Y-Cal/CL (クラウド) をベースにクラウド型を推奨
  - 売上 21年度 約70億円 → 32年度90億円
- 小病院 (200床未満)、診療所
  - 当社の直接の事業領域とはしない
  - 50%ほどの導入率で、伸びしろが大きい、準備が早い
  - 自社で取りに行かず、業界間でデータ標準化を可能にする
  - 当主顧客病院と他社クラウド型電子カルテで情報交換を可能にする
  - 紹介や情報提供時に、相互に電子カルテデータを交換し、利便性向上

### 戦略オプション検討② (オンライン医療ソリューション)

スピードを優先し、コア技術は他社のライセンスを受けサービスを自社開発。23年度中に一部顧客病院でテスト導入し、24年度から本格サービス提供開始

方針：オンライン診療を主に、一部機能をライセンスを受け自社開発

当社では、顧客の大病院に対して「地域医療のプラットフォーム」としての機能を提供するため、自社開発で「オンライン診療」と「オンライン服薬指導」のサービスを提供する。

Y-Cal/Tehealthのオンライン診療機能をバージョンアップし、予約・決済まで対応に改良。立ち上げはスムーズにでき、一部機能を他社からライセンスを受け、23年度に導入しサービスを開始。27年までに自社電子カルテ利用病院での導入率90%。AI診断や電子処方箋手帳との自動連携なども進め。

売上計画 24年度 1億円 32年度 80億円

2023	2024		
	1Q	2Q	3Q
新規事業開発部	◎	◎	◎
販売部	◎	◎	◎
開発部	◎	◎	◎

### 戦略オプション検討③ (AI診断ソリューション)

#### エルピクセル社との資本業務提携、その後のM&Aにより、大きな市場成長が見込まれるAI診断ソリューション事業へ参入

方針：エルピクセル社との資本業務提携 ※詳細は、添付資料12参照

エルピクセル社は、既に医療承認を得ているAI画像診断技術を開発している。当社が自社で開発するよりも、早く優れた技術を手に入ることができる。エルピクセル社との資本業務提携を選択。

【AI診断ソリューション】

当社は、既に医療承認を得ているAI画像診断技術を開発している。当社が自社で開発するよりも、早く優れた技術を手に入ることができる。エルピクセル社との資本業務提携を選択。

売上計画 27年度 10億円 32年度 30億円

2023	2024		
	1Q	2Q	3Q
AI診断	◎	◎	◎
エルピクセル社との資本業務提携	◎	◎	◎
業務提携期間の延長	◎	◎	◎
提携効果の最大化	◎	◎	◎

### 戦略オプション検討④ (画像管理・その他周辺ソリューション)

#### フィンテックス社との資本業務提携、その後のM&Aにより、PACS (医療用画像管理システム) の提供と、将来的なウェアラブル・ヘルスケア事業へ参入

方針：フィンテックス社との資本業務提携 ※詳細は、添付資料13参照

フィンテックス社は、電子カルテや画像診断とのシナジーが強い画像管理システムと、スマートウェアアプリを開発。また、売上・利益を堅実に確保しており、資本業務提携を選択。

売上計画 27年度 10億円 32年度 30億円

2023	2024		
	1Q	2Q	3Q
新規事業開発部	◎	◎	◎
販売部	◎	◎	◎
開発部	◎	◎	◎

### エルピクセル社との資本業務提携

今後、大きな伸長が見込まれるAI診断支援ソリューション事業へ参入。画像解析を用いたAI診断を電子カルテに機能付与し、他ソリューションとの連携を強化。

＜エルピクセル株式会社 企業概要＞

資本金1億円、総資産8.6億円 純利益△4.2億円、利益剰余金△7.9億円 (22年2月期)

2014年3月4日設立 (9年目) 合計資金調達金額48.7億円

ライフサイエンスと画像診断に強み、医師協会の常任支援技術「EIR (E-IR)」を提供。臨床研究及び研究者支援事業、インターネット関連事業、ソフトウェアの企画・研究・設計・開発製造及び販売、前各号に付帯又は関連する一切の事業を展開する。研究プラットフォーム「IMACEL」、AI画像診断支援技術「EIR」、LP-Examをはじめとする様々な研究用途に合わせたソフトウェアシリーズ「LP-Series」を開発。

エルピクセル社としての提携メリット

- 当社が電子カルテを導入している大病院へのアカウンタ、販売チャネル獲得
- 当社への販売委託により、営業リソースの最適化、研究開発へのフォーカス
- 財務体質の改善

当社の提携メリット

- 総合医療ソリューション事業として、顧客病院への価値の最大化
- 競争力のあるコア技術を短期間で獲得

### ファインデックス社との資本業務提携

添付資料13

電子カルテ周辺のソリューション事業強化のため、PACSやウェアラブルデバイス、地域連携ソリューションとの連携を強化。

＜株式会社ファインデックス 企業概要＞ **FINDEX**  
 資本金2.54億円、総資産45.6億円  
 売上高49.7億円 営業利益9.2億円 純利益6.4億円 (21年12月期)  
 1985年1月26日設立 2011年9月23日上市 → 22年4月に東証プライム市場へ  
 時価総額152.5億円 (22年9月24日時点) 発行済み株式総数 26,608,800株 (浮動株10.3% 特定株65.7%)  
 ・画像ファイリングシステムClaitoや、地域連携ソリューションなど、医療向けのシステム開発に強み。  
 新たにヘルステック事業として、視野検査やウェアラブルデバイス関連事業、在宅医療介護事業へ参入

ファインデックスに  
27年度の提携メリット

- ・当社が電子カルテを導入している大病院へのアカウント、販売チャネル獲得
- ・大病院を、当社へ販売委託することで、営業リソースの最適化
- ・研究開発へのフォーカス

当社の提携メリット

- ・総合医療ソリューション事業として、顧客病院への価値の最大化
- ・将来的な主力事業としての投資

2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032

24年度 約10億円、27年度 約98億円、合計108億円投資し、子会社化。  
 27年度 売上100億円 営業利益18億円、32年度 売上140億円  
 営業利益25億円を計画

### 組織変革案(2023年)

添付資料14

開発部が機能開発に集中できるよう品質保証部を新設し、保守管理機能を集約。変革を進める原動力として、熊谷社長直下にYukawaWAY改革推進室およびM&A推進室の設置を提案

株式会社 湯川電子  
代表取締役社長 熊谷 直樹

新設部署

M&A/提携推進室 高良 政理(室長)

ヘルスケア事業部

改革推進室 室長(外部から採用)

新規事業開発 既存プロダクト拡張 医療事務 レセプト 品質保証部 保守管理 ヘルスケアシステム導入部 企画総括部 営業部 Yukawa Way リーダー

メンテナンス 製品更新 Call Center (外注) 製品問合せ 既存製品対応

国内営業部 海外営業

Y-Cal/T Ver.2開発 Y-Cal/CL Ver.2開発 Y-Cal/HR&Y-CaIT Y-Cal/FX~W/Ca/CL/CLに移行推進 Y-Cal/HRとY-Ca/FXの保守管理を移管

### 組織変革案(2027年)

添付資料15

M&A成立を受けて27年度よりホールディングス体制へ移行。グループ入りする2社を加えてヘルスケアBUとして経営管理、迅速な意思決定を行える組織に変革

株式会社 湯川電子ホールディングス

YukawaWAY 改革推進室

株式会社 湯川ヘルスケア

エルピクセル株式会社 (M&A)

株式会社 ファインデックス (M&A)

ヘルスケアシステム開発部 品質保証部 ヘルスケアシステム導入部 企画総括部 営業統括部 海外営業部

### 今後10年間の事業計画案 (ロードマップ)

添付資料16

市場変化以上のスピードで組織を変革し、事業領域を拡大する

戦略オプション	時期	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
既存事業	HL7 FHIR対応	HL7 FHIR対応の検証実施、導入準備									
	サービス統合	Y-Cal/HR、Y-Ca/FXの統合開発									
新事業	オンライン医療	3Dモデル・3Dデータ解析									
	エルピクセル社との資本業務提携→M&A	提携交渉開始									
組織改革	ヘルスケア事業	ヘルスケア事業の再編									

### 今後10年間の売上・営業利益予測

添付資料17

32年度には、現ヘルスケア事業領域単独で売上高551億円、M&Aを含めグループ全体のヘルスケア事業は合計811億円を目指す

エルピクセル社 51%株式取得

ファインデックス社 51%株式取得

22FY実績 (利益率4.95%)

32FY目標 (利益率10.5%)

2,268 1,866 769 2,843 800 500 3,000 1,147 800 8,545

### 営業利益増減内訳

添付資料18

32年度には、現ヘルスケア事業領域単独で営業利益49.7億円、営業利益率9.8%、M&Aを行った2社を加え、グループのヘルスケア事業合計で85.4億円、営業利益10.5%を目指す

コスト削減 既存事業 新事業 M&A 投資

2,268 1,866 769 2,843 800 500 3,000 1,147 800 8,545

	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	48,761	49,362	50,213	52,071	63,231	65,295	67,753	70,854	75,050	81,174	
電子カルテシステム	30,633	31,075	31,522	31,977	32,437	32,905	33,379	33,860	34,348	34,843	市場規模×シェア
事務関係	17,996	18,121	18,383	18,647	18,916	19,189	19,465	19,746	20,030	20,319	市場規模×シェア
デジタル新サービス	132	166	208	260	326	409	513	644	807	1,012	市場規模×シェア
遠隔医療サービス			100	187	350	654	1,223	2,287	4,278	8,000	富士キメラ市場予測×シェア
M&A①				1,000	1,201	1,442	1,732	2,080	2,498	3,000	エルピクセル社公開情報より類推
M&A①					10,000	10,696	11,441	12,237	13,089	14,000	ファイナデックス社21年12月期有価証券報告書より
※売上原価	37,795	38,162	38,666	41,179	49,860	51,050	52,355	53,830	55,576	57,769	
材料費	11,476	11,518	11,616	11,713	11,829	11,979	12,190	12,514	13,043	13,948	対売上比率24.5% ×変数
労務費	16,029	16,226	16,473	16,727	16,988	17,259	17,540	17,833	18,141	18,466	対売上比率32.9% ×変数
外注費	5,890	5,963	6,053	6,147	6,243	6,342	6,445	6,553	6,666	6,786	対売上比率12.1% ×変数
その他	4,401	4,455	4,523	4,592	4,664	4,739	4,816	4,896	4,981	5,070	対売上比率9.0% ×変数
M&A①売上原価				2,000	2,076	2,154	2,236	2,321	2,409	2,500	エルピクセル社公開情報より類推
M&A②売上原価					8,060	8,577	9,128	9,713	10,337	11,000	ファイナデックス社21年12月期有価証券報告書より
※売上総利益	10,966	11,200	11,547	10,893	13,371	14,246	15,399	17,024	19,474	23,405	
※売上総利益率	(22.49%)	(22.69%)	(23.00%)	(20.92%)	(21.15%)	(21.82%)	(22.73%)	(24.03%)	(25.95%)	(28.83%)	
※販管費	8,446	8,631	8,757	9,665	12,232	12,110	12,535	13,073	13,799	14,860	
人件費	1,533	1,542	1,559	1,606	1,862	1,922	1,995	2,086	2,210	2,390	対売上比率9.0%+前年比 ×変数
研究開発費	488	494	502	781	948	979	1,016	1,063	1,126	1,218	事業別売上の1~1.5%
減価償却費	1,052	1,006	1,013	1,040	1,175	1,213	1,259	1,316	1,394	1,508	対原価比率8.79% ※FY30からクラウド以降が進み減額
のれん代償却費			100	100	300	800	800	800	800	800	20年償却
その他	5,373	5,439	5,533	5,738	6,968	7,195	7,466	7,808	8,270	8,945	対売上比率11.0%
M&Aコンサル費用		150	50	400	980						成立売買金額の10%を想定
※営業利益	2,520	2,569	2,790	1,228	1,139	2,136	2,863	3,951	5,675	8,545	
※営業利益率	(5.17%)	(5.20%)	(5.56%)	(2.36%)	(1.80%)	(3.27%)	(4.23%)	(5.58%)	(7.56%)	(10.53%)	

## 【BS：ヘルスケア事業部】

(単位：百万円)

エントリーNO. 153

	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	2,941	2,978	3,029	3,141	3,814	3,939	4,087	4,274	4,527	4,897	対売上比率6.0%
※ 棚卸資産	3,710	3,724	3,756	3,787	3,824	3,873	3,941	3,671	3,826	4,091	対原原価比率32.3% ※FY30からクラウド化進み減額
※ 買掛金及び支払手形	4,758	4,776	4,817	4,857	4,905	4,967	5,054	5,189	5,408	5,783	対原原価比率41.5%
※ 契約負債	2,670	2,703	2,750	2,851	3,462	3,575	3,710	3,880	4,110	4,445	対売上比率5.5%

## 【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	2,520	2,569	2,790	1,228	1,139	2,136	2,863	3,951	5,675	8,545	PLを参照
税金	809	825	896	394	366	686	919	1,268	1,822	2,743	税率32.1%
減価償却	1,052	1,006	1,013	1,040	1,175	1,213	1,259	1,316	1,394	1,508	PLを参照
△ 運転資金	△ 5	△ 1	△ 4	2	52	△ 2	△ 6	△ 388	△ 41	△ 76	BS各項目より計算
投資	0	1,650	550	4,400	10,780	0	0	0	0	0	エルピクセル社、ファインデックス社株式取得
残存価値										89,744	WACC3.9%、永久成長率法を採用し成長率0%で想定
※ FCF	4,376	6,049	5,245	7,063	13,511	4,032	5,035	6,148	8,850	102,464	

## 《作成上の注意》

- ・「※」の付いている行は必須項目で変更は不可。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】

**参考資料 1:**

厚生労働省 令和3年間位生命表の概況 結果の概要 3  
平均寿命の国際比較 表5 平均寿命の国際比較

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life21/dl/life18-04.pdf>

**参考資料 2:**

厚生労働省 健康寿命の令和元年値について Page 2 健康寿命の推移

<https://www.mhlw.go.jp/content/10904750/000872952.pdf>

**添付資料 1-2:**

厚生労働省 電子カルテ等の標準化について

<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000685281.pdf>

厚生労働省 HL7 FHIR に関する調査研究一式

<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000708279.pdf>

デロイトトーマツ 令和4年度診療報酬改定で注目を集めるFHIRとは

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/hc/hc-fhir-2022.html>

**添付資料 1-3:**

デジタルヘルスケア 戦略的提携・経営統合支援 - 異業種からのデジタルヘルス事業参入をフルサポート

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/x-value-transformation/digitalhealth.html>

富士キメラ総研\_IoMT (Internet of Medical Things) 新市場の将来展望 2021

<https://www.fcr.co.jp/report/203q04.htm>

**添付資料 9:**

医薬品医療機器総合機構 AI 医療機器の開発状況等について

<https://www.pmda.go.jp/files/000244149.pdf>

株式会社メドレー IR・投資家情報

<https://www.medley.jp/ir/>

株式会社 MICIN 公式サイト

<https://micin.jp/>

**添付資料 9-13:**

官報決算データベース

<https://catr.jp/#>

スタートアップデータベース

<https://startup-db.com/>

**添付資料 10,12:**

エルピクセル株式会社 公式サイト

<https://lpixel.net/>

Answers News 「ライフサイエンスの時代を AI 画像解析でリードする」エルピクセル・島原佑基代表 | ベンチャー巡訪記

<https://answers.ten-navi.com/pharmanews/20848/>

NTT データ 医師の診断を効率化する画像診断 AI への期待と狙い

<https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2021/0827/>

日本経済新聞 東大発 AI 企業元役員に懲役 11 年 地裁判決、33 億円横領

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUE165290W1A211C2000000/>

日本経済新聞 サイバーダイン、エルピクセルに追加出資 事業継続支援

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60197720Q0A610C2L60000/>

ヘルスケア・マネジメント.com デジタルヘルスの今と可能性

[https://healthcare-mgt.com/article/iryoo/bamboo202108\\_06/](https://healthcare-mgt.com/article/iryoo/bamboo202108_06/)

**添付資料 11:**

株式会社 Welby IR 情報

<https://welby.jp/ir/>

株式会社エムネス 公式サイト

<https://mnes.life/>

**添付資料 11,13:**

ファインデックス社 投資家情報

<https://findex.co.jp/ir/data/index.html>

ファインデックス社 Vision for 2025

[https://findex.co.jp/ir/pdf/2021\\_07/2021\\_0705.pdf](https://findex.co.jp/ir/pdf/2021_07/2021_0705.pdf)

日本経済新聞 豊田通商、ファインデックスと業務提携契約を締結

<https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP631711W2A500C2000000/>