



2024年7月16日

各位

会社名 株式会社ホギメディカル

代表者名 代表取締役社長 川久保 秀樹

(コード番号 3593 東証プライム市場)

問合せ先 取締役 最高財務責任者 藤田 泰介

(電話 03-6229-1300)

### 新中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2024年6月20日の定時株主総会を以て新たな経営体制に移行いたしました。今後、新経営体制において一層の企業価値向上を図るべく、この度2024年度（2025年3月期）から2026年度（2027年3月期）までの3か年を対象とした新中期経営計画を策定しましたことをお知らせいたします。

詳細は添付資料「新中期経営計画（25.3月期 - 27.3月期）」をご参照ください。

以上

# 新中期経営計画 (25.3月期 – 27.3月期)

2024年7月16日(火)

**株式会社ホギメディカル**

代表取締役社長 川久保 秀樹  
取締役 最高財務責任者 藤田 泰介



## 将来予測に関する注意事項

この資料に記載されている当社の現在の計画、見通し、戦略は、将来の業績に関する見通しです。これらの記述は、現時点での入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。従って、これら業績見通しに全面的に依拠することはお控え願います。様々な重要な要素により、実際の業績はこれら業績見通しと異なる可能性があります。

本資料に含まれる業績については、監査法人による会計監査を受けておりません。

## 1

## 中期経営計画の位置付け

P.03

- 2035年のありたい姿
- 中期経営計画の位置付け

## 2

## 経営状況の振り返りと課題の整理

P.06

- 当社の現状分析
- 当社が認識する経営課題とその解決方針

## 3

## 新中期経営計画

P.10

- 経営目標
  - 業績目標
  - 製品群別売上高目標
  - 医療環境とお客様が抱える課題の変化への対応
  - 事業戦略の基本方針
    - ① 製品ポートフォリオの見直し
    - ② 営業組織改革、営業力強化
    - ③ コア事業の競争力強化
    - ④ 海外事業の推進
    - ⑤ 将来のコア事業の創造
  - 株主還元方針
  - キャッシュアロケーション

## 4

## 新ガバナンス体制とサステナビリティ

P.33

- 当社の価値創造プロセス
- 非財務目標
  - 新ガバナンス体制
  - サステナビリティ

# 中期経営計画の位置付け

---



## ホギメディカル社は

社業を通じて医療進歩の一翼を担い、人々の健やかな生命と幸福に尽くし、もって社会の繁栄に寄与する

## Vision

### 2035年のありたい姿

日本・ASEANにおける医療進歩の一翼を担うオンライン企業へ  
顧客視点に立脚し、価値を生み出すソリューションプロバイダーへ



#### 疾病構造の変化

- 高齢者の複合疾患増加
- 世界的な生活水準の向上
- 予防と予後の管理

#### 医療技術の変化

- 医療DX・AIの加速
- 遠隔診療の加速
- 低侵襲化の加速
- ロボット化の加速

#### 就労者の変化

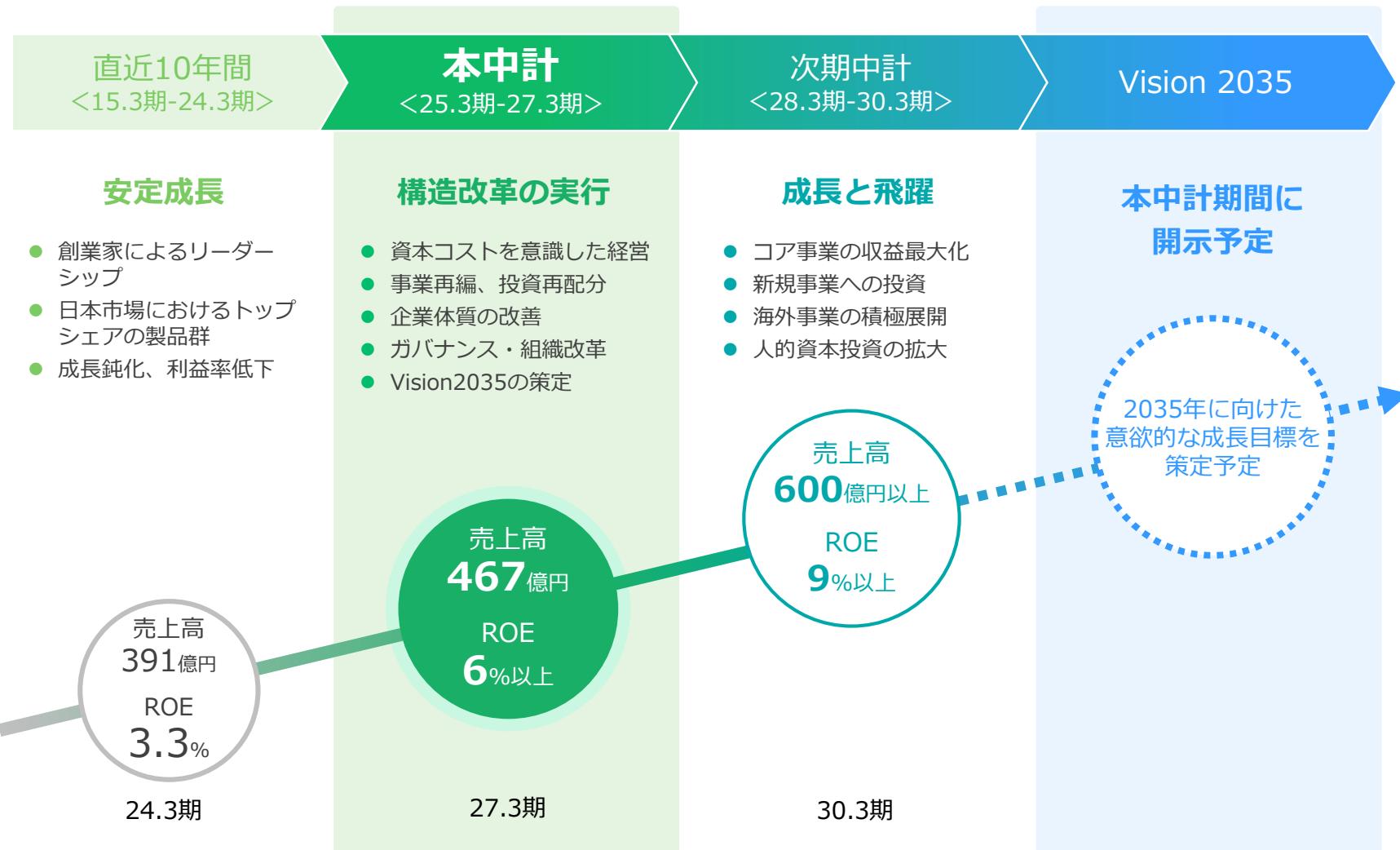
- 世代間格差の拡大
- 外国人労働者割合の増加
- 多様性を求める考え方

#### 多様性・グローバル化

- 日本の国際競争力の低下
- 人材確保競争
- サステナビリティ重視の価値観の変化

#### 社会構造の変化

本中期経営計画期間は、「Vision 2035」の策定とその達成の土台となる強固な経営基盤を構築するための抜本的な構造改革を実行するフェーズと位置付けている

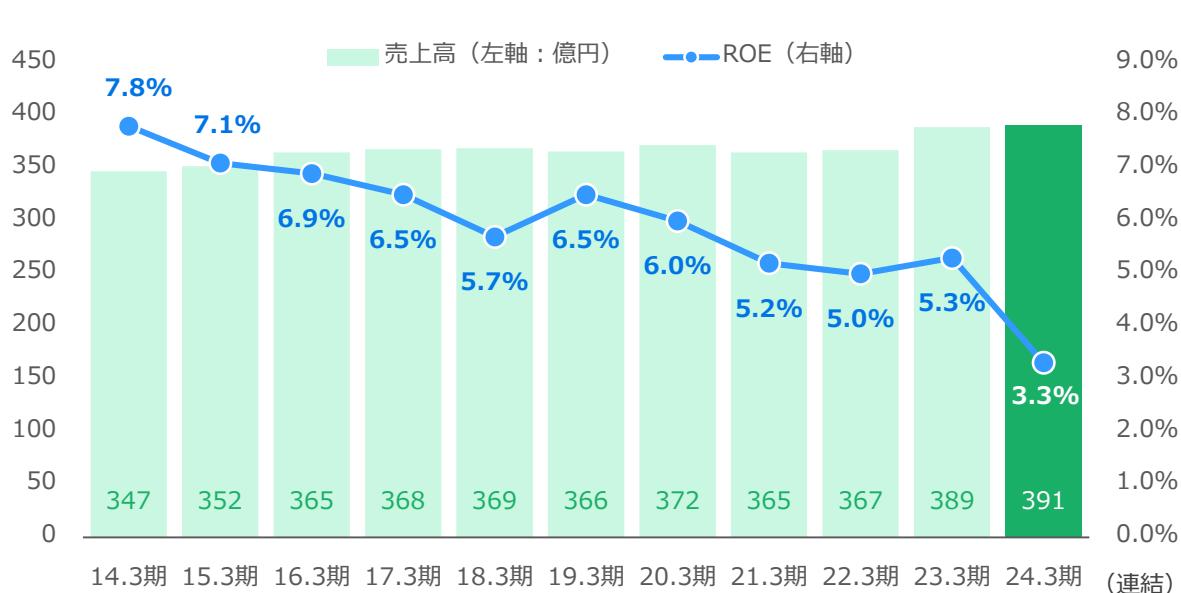


# 経営状況の振り返りと課題の整理

---



過去10年間の売上高は微増している一方で、資本収益性が継続的に低下している点が課題



	端数：切捨て	14.3期 (連結)	24.3期 (連結)
売上高	347億円	391億円	
売上原価率	49.0%	66.6%	
営業利益	87億円	41億円	
営業利益率	25.1%	10.7%	
キット製品 売上高	180億円	255億円	
株主資本	725億円	799億円	
ROE	7.8%	3.3%	

## Up Side ↑

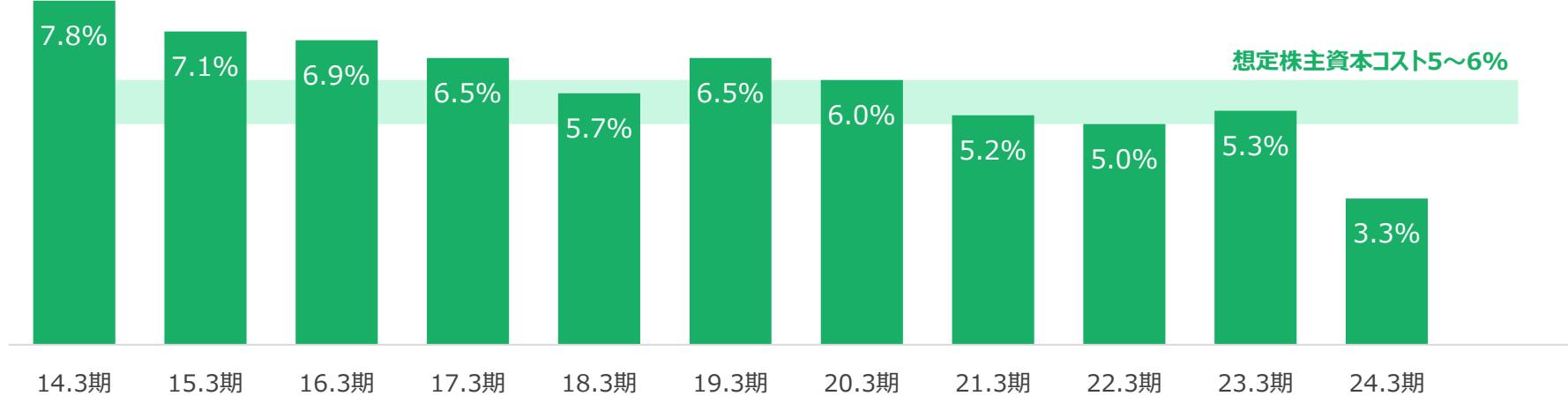
- 01 プレミアムキットが主力製品に成長
- 02 新型コロナによる手術減少でも売上を維持
- 03 筑波新工場の稼働、生産キャパシティの増加
- 04 高い自己資本比率の安定経営

## Down Side ↓

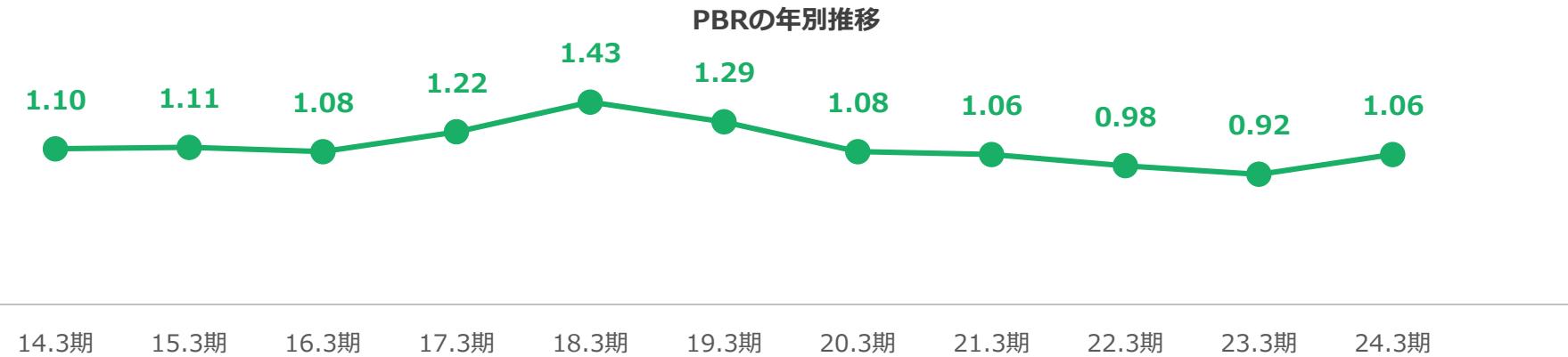
- 01 全体の売上高成長率の鈍化、海外事業の未達
- 02 次世代製品の成長の遅延
- 03 円安の影響、減価償却費増加による営業利益率の悪化
- 04 ROEの低下

株主資本コストを上回る資本収益性を実現することにより市場評価を回復することが急務

ROEの年別推移・目標



PBRの年別推移



本中期経営計画の策定にあたり、取り組むべき課題は以下のように認識

## 取り組むべき中長期の経営課題

### 財務・資本収益性

- ROEの低下
- 保守的なバランスシート構成
- 設備投資とリターンの不均衡

### 事業戦略

- 売上高成長率の鈍化
- 営業利益率の低下
- 海外事業、新製品の売上未達

### ガバナンス体制

- 創業家のリーダーシップへの依存
- ステークホルダーとの対話が不十分
- 企業価値向上・株主利益と連動したインセンティブの向上

## 経営課題の解決に向けた基本方針

資本コストを意識した  
資本収益性・効率性の改善

安定的かつ継続的な株主還元

投資規律の強化

事業/製品ポートフォリオ改革

営業組織改革、営業力強化

コア事業/製品の競争力強化

海外事業の推進

将来のコア事業/製品の創造

監査等委員会設置会社へ  
移行し、監督機能を強化

多様な知見・経験がある  
独立社外取締役を増員

迅速な意思決定と機動的な業務  
執行に向け、経営と執行を分離

透明性の高い  
役員報酬制度を設計

顧客視点に立脚した価値創造経営の実践

# 新中期経営計画（25.3月期 – 27.3月期）

---

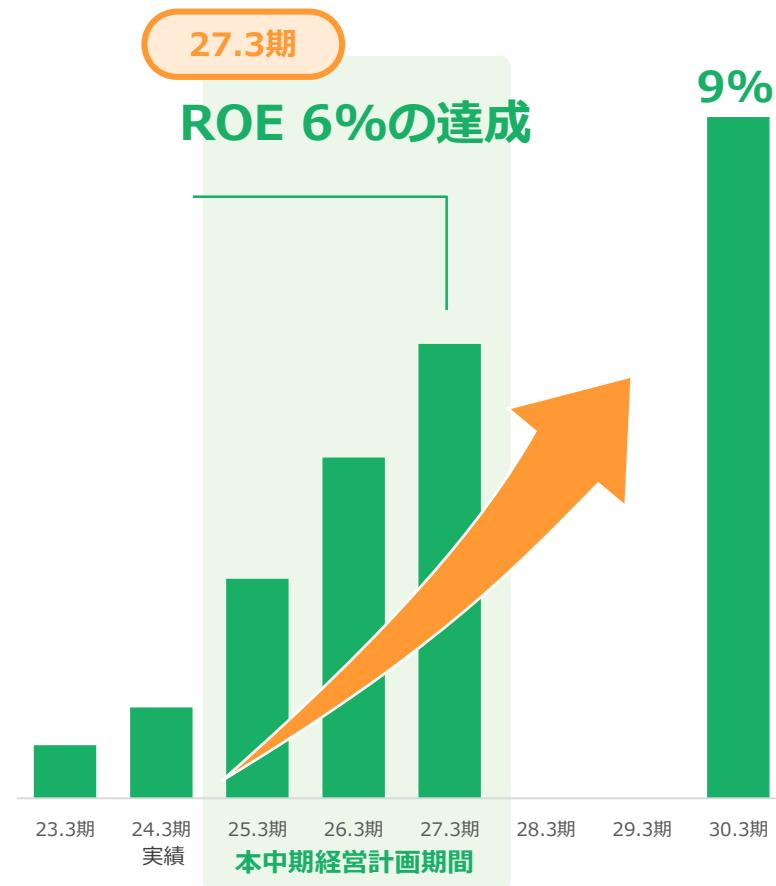


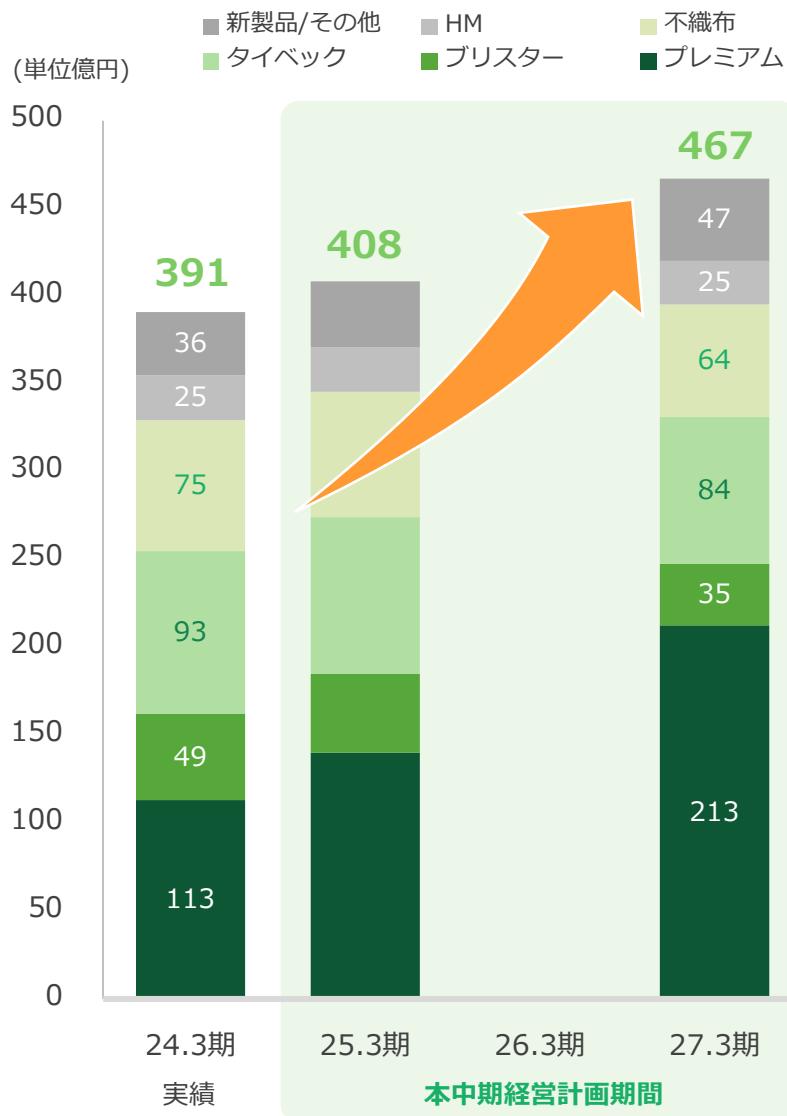
## 業績目標

- 本中期経営計画は、構造改革を断行する期間と位置づけ、各種施策をもって事業戦略を遂行
- 27.3期においてはROE 6%の達成に向けた資本政策を実施

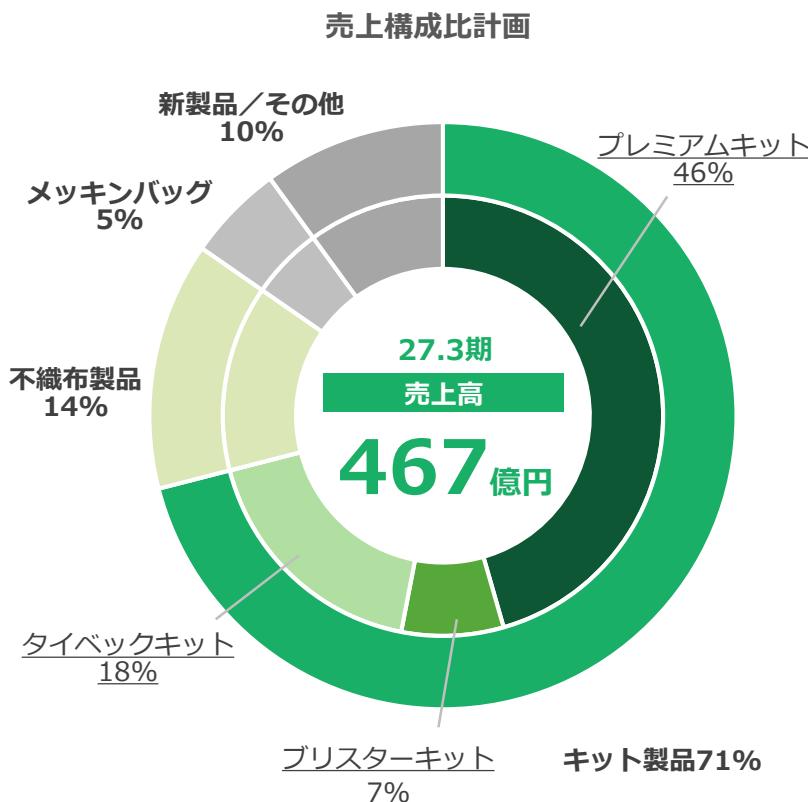
端数： 切り捨て	24.3期 実績	25.3期 計画	27.3期 目標	参考
売上高	391億円	408億円	467億円	CAGR : 6%
売上 原価率	66.6%	65.6%	60.6%	- 6pt
営業 利益	41億円	46億円	75億円	CAGR : 22%
営業 利益率	10.7%	11.5%	16.1%	+ 5pt
当期 純利益	28億円	33億円	56億円	-

(注) CAGRは24年3月期から27年3月期までの平均成長率を記載





- キット製品で成長を牽引
- プレミアムキットは20%を超える年平均成長率を目指す
- 新製品群は売上貢献を目指し活動を活性化



# 事業戦略

---



- 当社は、顧客課題を常に考え、時代の変化に応じたサービスを提供
- 今後も2030年の医療環境の変化を見据え顧客価値の最大化を目指す



## お客様の 課題の変化

- 業務改善、離職防止
- 手術室の稼働改善、件数の増加
- 利益・原価管理、コスト削減

- 高度急性期の要件管理
- 働き方改革
- 医師のタスクシフト、チーム医療
- 経営改善、人財確保

- 患者中心の医療と質の管理
- 効率的な病床管理、在院日数短縮の加速
- 医療行為の標準化
- 地域の医療機関との情報連携プラットフォーム

## エイジング HOGYの 注力ポイント

手術室の可視化

業務改善

稼働率向上

利益・原価管理

働きやすさ向上

教育・標準化

機会損失の削減

情報連携、格差是正

2030年以降は厚生労働省 保健医療2035よりホギメディカルで考察  
<https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/hokeniryou2035/future/>

顧客視点に立脚した事業変革・成長に向け、事業戦略の基本方針を以下の通りに定める

## 基本方針

1

### 製品ポートフォリオの見直し

- ・ プレミアムキットなど収益性の高い製品へ経営リソースを集中
- ・ 収益性の低い、またはコア製品とシナジーの小さな製品は再編を検討

2

### 営業組織改革、営業力強化

- ・ 営業組織体制の見直し、報酬制度の再設計
- ・ 営業職の育成強化
- ・ デジタル化による業務効率の向上

3

### コア事業/製品の競争力強化

- ・ プレミアムキットの価値を最大化できる製品へ開発強化
- ・ 繙続的な原価低減・生産性の向上、サプライチェーン強化
- ・ オペラマスターのサービス改善
- ・ REVICE（単回使用医療機器再製造事業）の収益化

4

### 海外事業の推進

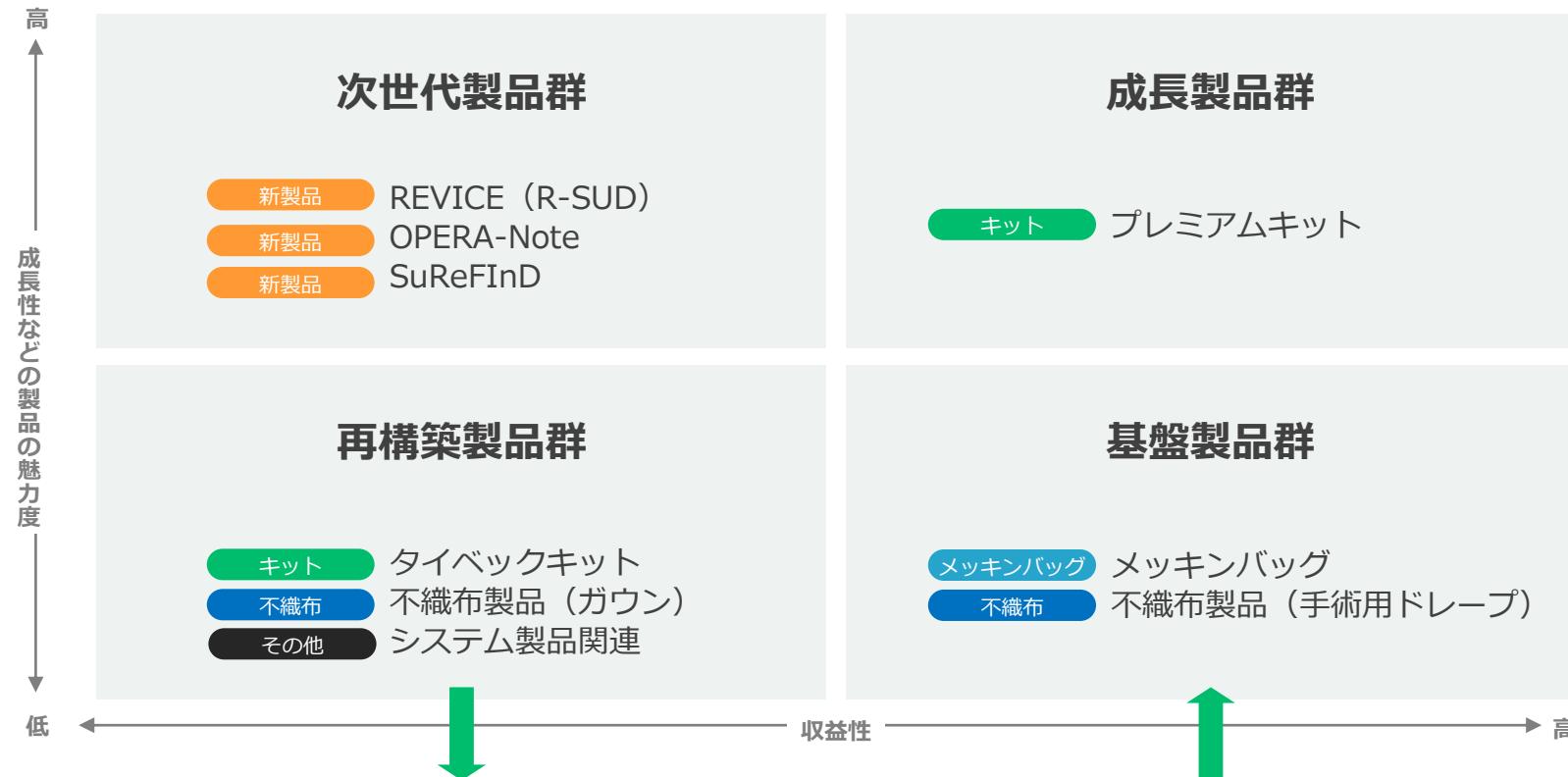
- ・ ASEANを中心に、当社の強みを活かした販売戦略が展開できるエリアへ
- ・ 現地営業職の採用、育成の強化

5

### 将来のコア事業/製品の創造

- ・ マーケティング・研究開発の組織体制、人材採用、育成の強化
- ・ デジタルソリューション事業の創造
- ・ 既存製品とデジタルソリューションの融合

- ・ 製品ポートフォリオマネジメント強化によりリソースアロケーションを実施
- ・ プレミアムキット、次世代製品群の更なる成長に人的リソースを集中

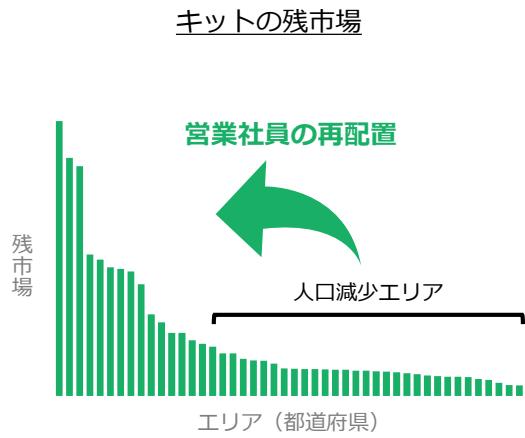


## 「再構築製品群」から「基盤製品群」への移行

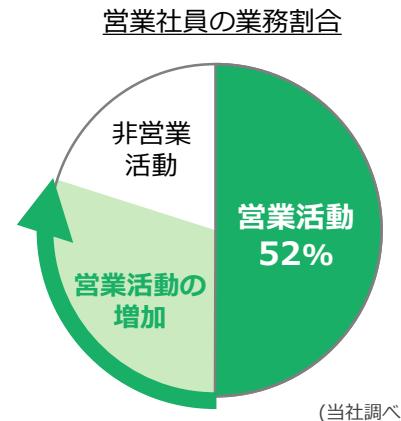
- ・ タイベックキット : 標準化、製造工程の見直しによる原価低減の検討
- ・ 不織布製品 (ガウン) : 素材や種類の統合による原価低減の検討
- ・ システム製品 : システムやサービスのあり方を再構築し不採算製品の整理

- ・営業人員の大都市圏への重点配置、デジタル化等による顧客接点の営業活動量の向上により生み出す時間を、顧客接点の深化と提案の質向上につなげる
- ・営業効率を高め、30.3期までに営業一人当たりの売上高を1.5倍にする

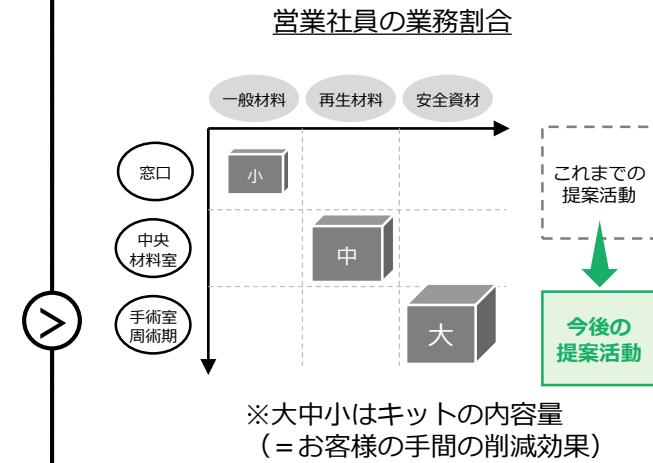
### 営業リソースの再配置



### 顧客接点の営業活動量の向上



### 顧客接点の深化と提案の質向上

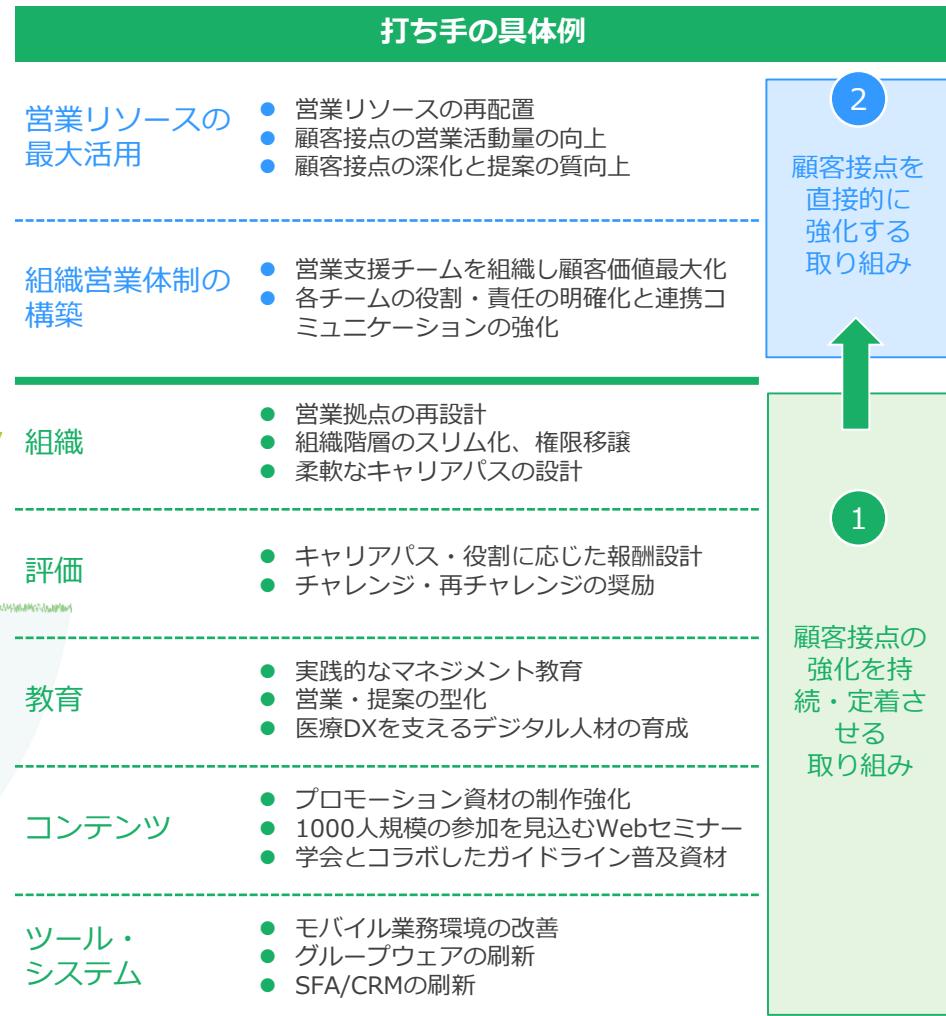
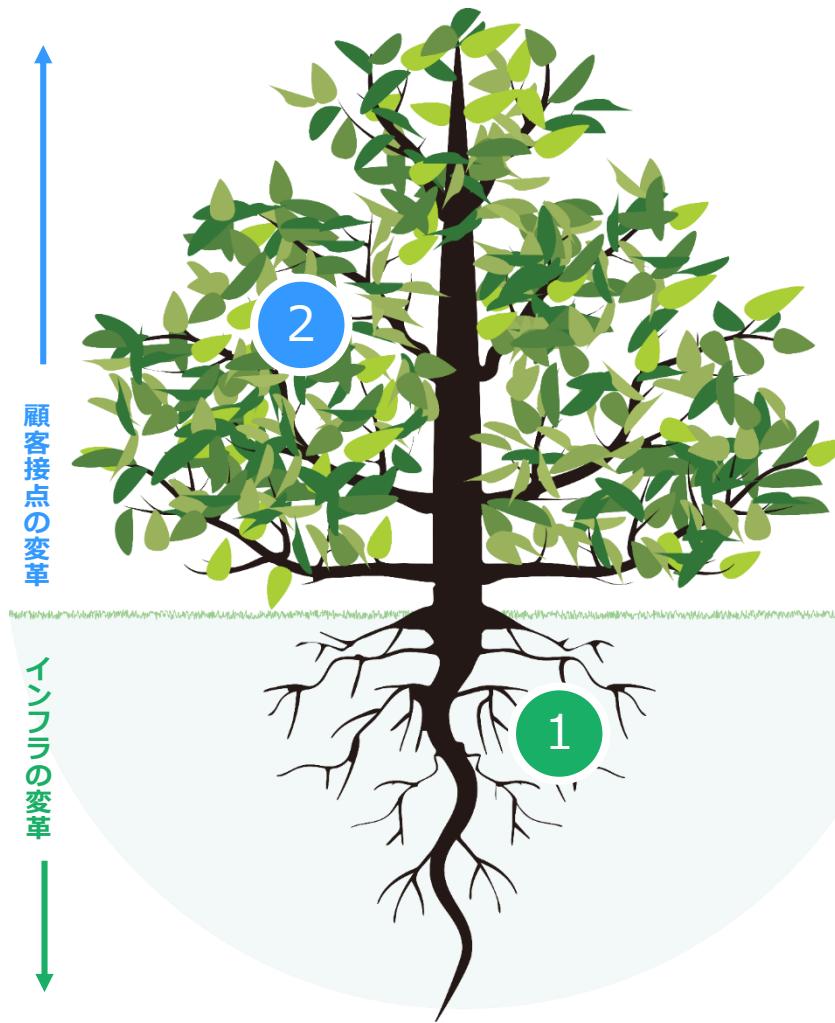


- ・地域によっては**2040年まで**は**市場成長**が続く見込み
- ・市場が大きく、成長する地域へ**人員を重点配置**

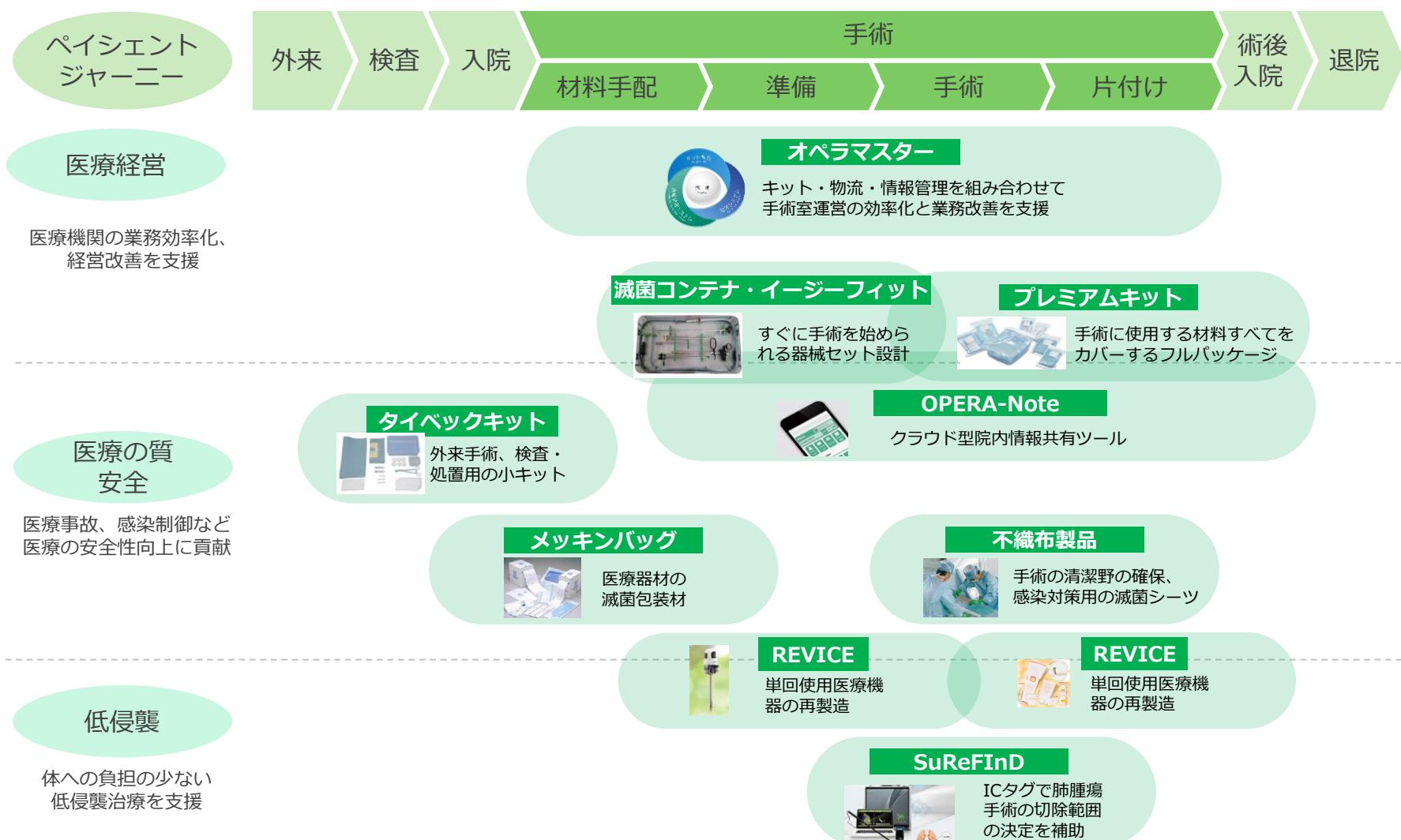
- ・オペラマスターの拡大に伴う受託業務の増加によって**提案**を中心とした営業活動が低下
- ・モバイル業務環境の改善やデジタル化、営業支援チームを構築し、営業活動割合を**75%以上**に高める

- ・得られた時間を顧客**接点の深化**と**提案の質**の向上へ
- ・営業支援チームの拡充で、キットだけでは解決できない顧客**課題**の**解決を支援**

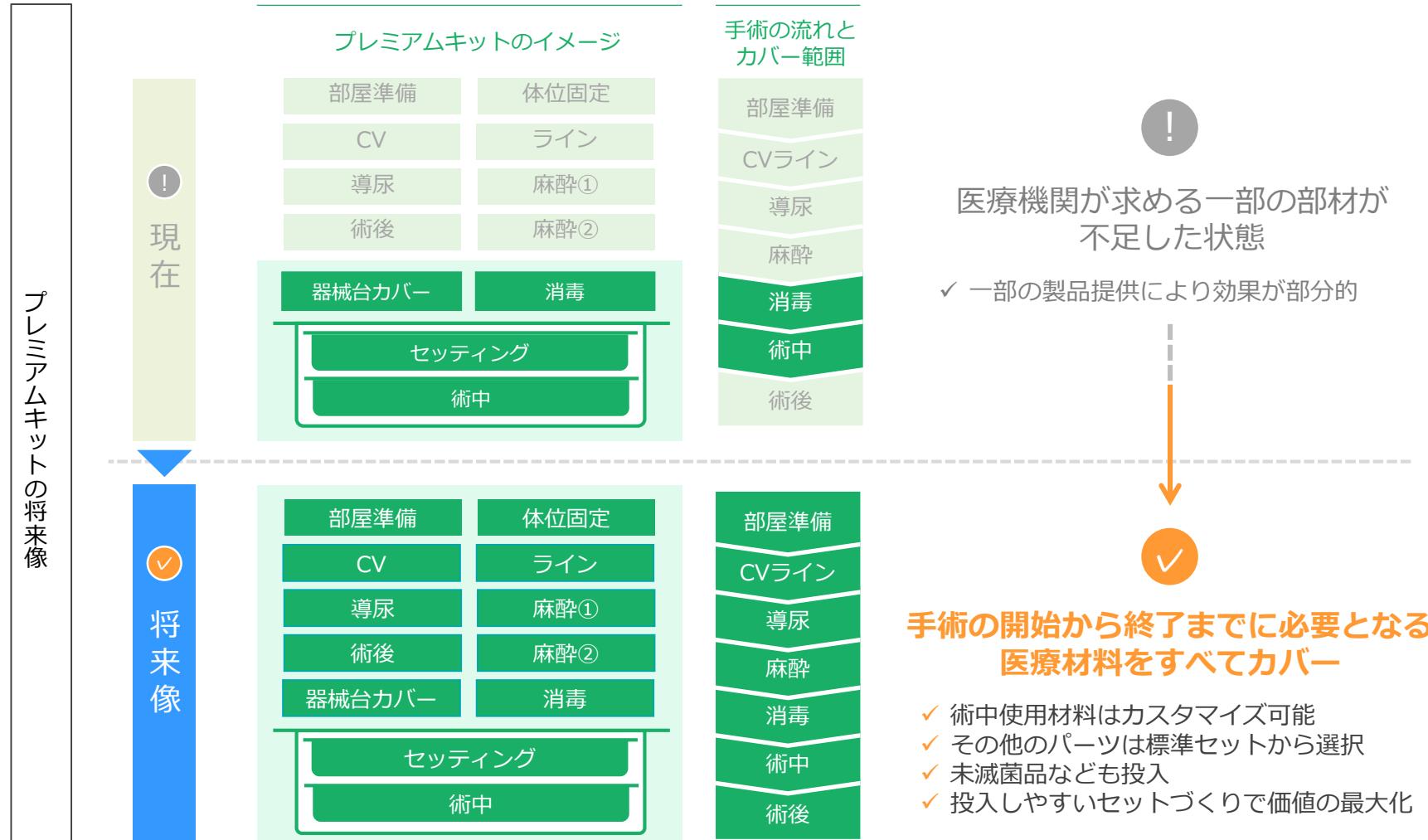
顧客接点を直接的に強化する取り組み（営業リソースの最大活用、組織営業体制の構築）  
を持続・定着させるための営業インフラの変革も同時に実行



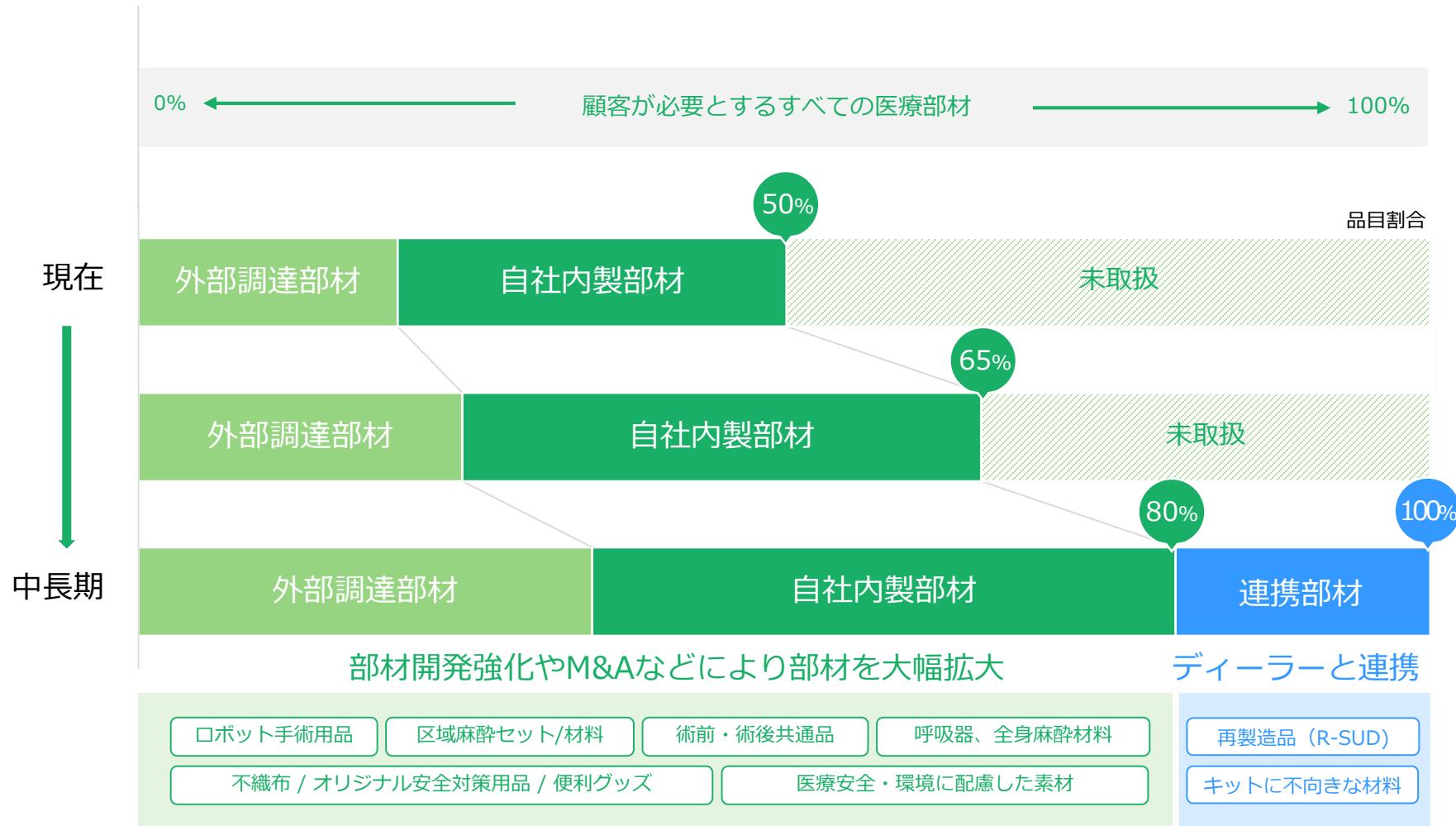
今後の医療動向を見据え**医療の質向上、情報連携、持続的な医療経営**をキーワードに新しいソリューションを拡大していく



手術の部屋準備から術後までに必要となるすべての部材・パーツキットを完備した  
プレミアムキットの提供により顧客の手間を究極に削減し、価値最大化を目指す



部材の大幅拡大やディーラーとの連携により、顧客が必要とする医療材料に対する  
プレミアムキットの取り扱い部材のカバー率向上を進める



## □ 内製化（プライベートブランド）部材拡充の目的

- 品質の安定と向上、**安全な素材**の選択
- 自社の製造**技術力強化**
- 調達の**安定性**（供給不安の解消）
- 顧客ニーズを見極めた**スピーディー**な対応
- 工夫を加えたオリジナル部材で**部材に強み**を持たせる

自社製造の強みを  
活かした部材展開を  
目指す

お客様と相談を重ねてカスタマイズするキット製品には、できるだけ安全に配慮し  
設計されたオリジナル部材をお薦めするような営業を実施

HOGYオリジナル部材（例）



タフティック®



セクレア®



ダブルチェックカーラー®



ホギPGA糸



ニーコロワッサン®



カレントバッグ®



薬液ラベル



ラテックスフリー



スキンステープラー



スカルペルホルダー



タフポンジ®



機械折りガーゼ



GIカバー



無影灯ハンドルカバー



セフタル®



ノンスリップシート

プレミアムキットの数量構成比を高め、原価低減を図るとともに、サプライチェーンを強化し、より安全で効率的な物品管理を行い、継続的な安定供給を実現する

## 施策（検討中を含む）

## 30.3期に向けた目標



- ・ 減価償却費の低減
- ・ 筑波新工場の稼働率向上
- ・ 手作業工程の自動化
- ・ 製造拠点の見直し
- ・ 包装資材の簡素化
- ・ 不良在庫の削減

7pt

3pt

製造原価率  
24.3期比  
10ptの改善



## 施策（検討中を含む）

## 維持目標



- ・ 部材調達の適正化
- ・ 部材の内製化
- ・ 取引先との関係強化
- ・ 配送拠点の整備

継続的な  
安定供給



オペラマスター（OM）を軸とした顧客接点において、様々な顧客の課題解決を支援できる体制・サービスを強化する。顧客への価値提供の低いサービスは縮小する。

### サービスメニュー

#### 既存メニュー

ピッキングリストの作成・更新

ピッキングリストの出力、配布

キットの設計・見直し

キットの在庫管理、発注の支援

手術室の稼働実績データの入力

手術室の材料実績データの入力

定期的な業務量調査の実施、報告

各種データ分析、レポート作成

その他業務改善サポート

#### 新規メニュー

New 手術手順書の作成・更新支援

New コンテナ・器械セット設計支援

New タスクシフト業務設計の支援

New 医療経営コンサルティング

### サービス強化の方針

#### 顧客にとってあたり前となったサービス

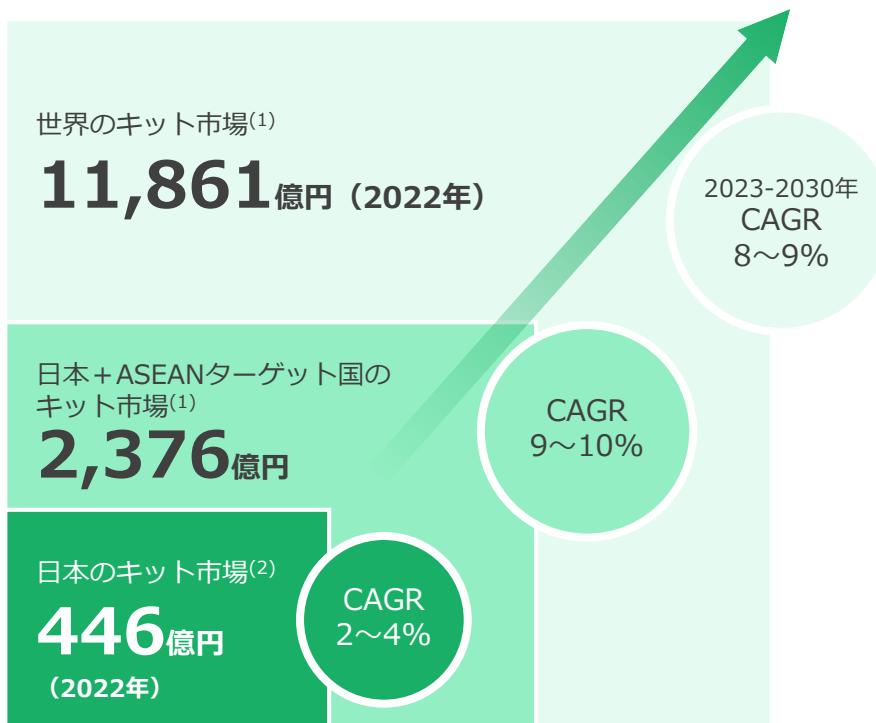
- 遠隔作業環境の構築
- 役割分担、作業人員の見直し

#### 顧客にとって付加価値の高いサービス

- システム機能拡張
- 看護師経験者等の専門人材による課題解決サービス

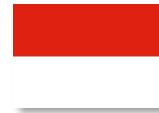
ASEANを中心に、当社の強みを活かし、開発・製造・販売の一貫体制の構築

### 海外におけるキット市場の拡大



### 海外における打ち手

#### インドネシア



- ・地産地消キットへの挑戦
- ・綿布から不織布への置換の啓発
- ・日本と同様の営業支援体制の構築
- ・海外向け製品・部材の開発体制の構築

#### シンガポール



- ・眼科、カテーテル治療用キットの拡販
- ・プレミアムキット販売の日本人トレーナーの増員
- ・現地ディーラーを活用した接点づくり
- ・海外薬事部門の組織化

#### 新市場

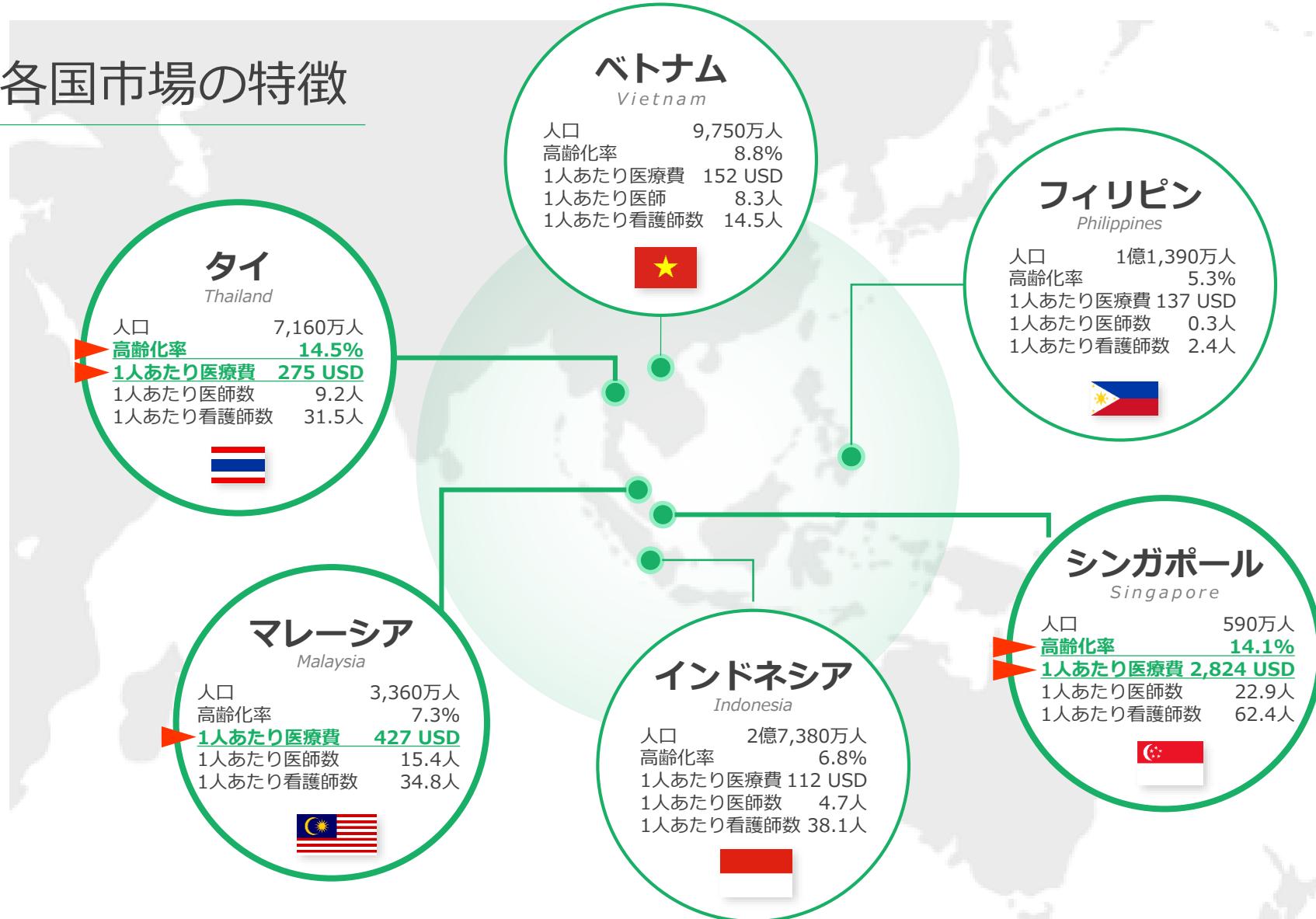


- ・日本の商習慣に近い市場の選定
- ・現地ディーラーを活用した接点づくり
- ・海外コネクションを活かしたヘルスケアグループへのトップ営業
- ・現地法人との提携による進出計画

(1)Global Sterile Surgical Procedure Pack Market 2024 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2031 1ドル145円換算

(2)矢野経済研究所『2022~2023年版 医療・衛生用品の市場実態と製品別需要動向』

## 各国市場の特徴



(1)経済産業省『R4年度「医療国際展開カントリーレポート」  
(2)経済産業省『R3年度「医療国際展開カントリーレポート

新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報』  
新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報 重点国の定量・定性情報比較』

Value

### OPERA-Note

手術手順や手術関連資料などの情報を一元管理し共有するシステムです。

院内での使用にとどまることなく個人端末でも使用できるため、医師や看護師の情報共有がスムーズになり、病院の医療安全に繋がります。



#### ▼操作画面イメージ



現状の医療  
機関の考え  
られる課題

- 早出や残業などの時間外労働
- 教育の標準化
- 医療安全のための情報共有の不足

#### プレミアムキットとの相乗効果で価値を訴求

契約施設数

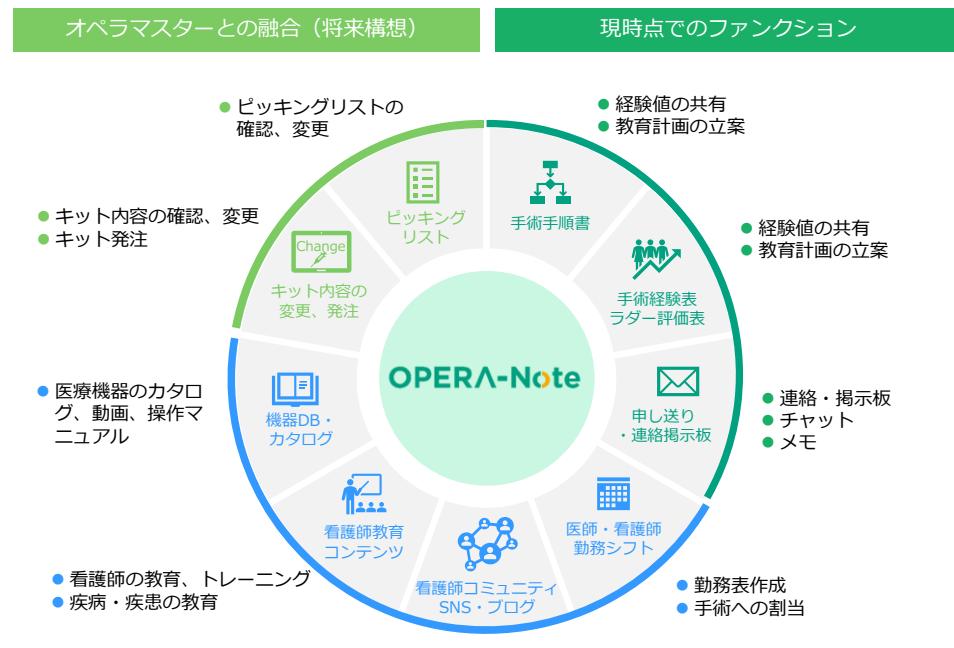
22施設  
2024年3月時点

170施設  
2030年3月の契約目標

### 機能拡張構想

OPERA-Noteとオペラマスターとの融合、新たな付加価値サービスの開発・提供を通して、手術看護のみならず看護全般の業務・教育のプラットフォームへの進化を目指す

### “OPERA-Note”の機能拡張イメージ



連携をキーワードとした新たな付加価値サービス（将来構想）

### R-SUDとは

使用済みの単回使用医療機器 (Single Use Device : SUD) を、医療機器製造販売業者が医療機関から収集し、検査・洗浄・滅菌等の処理（再製造）を行い、再び使用できるようにした再製造単回使用医療機器です。

#### ■ 上市している主な製品ラインナップ



再製造フロートロン



再製造トロッカー

#### R-SUDの普及によって期待されること

##### 医療安全の確保

R-SUDは完全に全数検査が実施されるため、不具合発生率が抑制されます。



##### 医療資源の有効活用

1回の使用で廃棄となるSUDを再製造することにより、医療・福祉廃棄物の削減に貢献します。



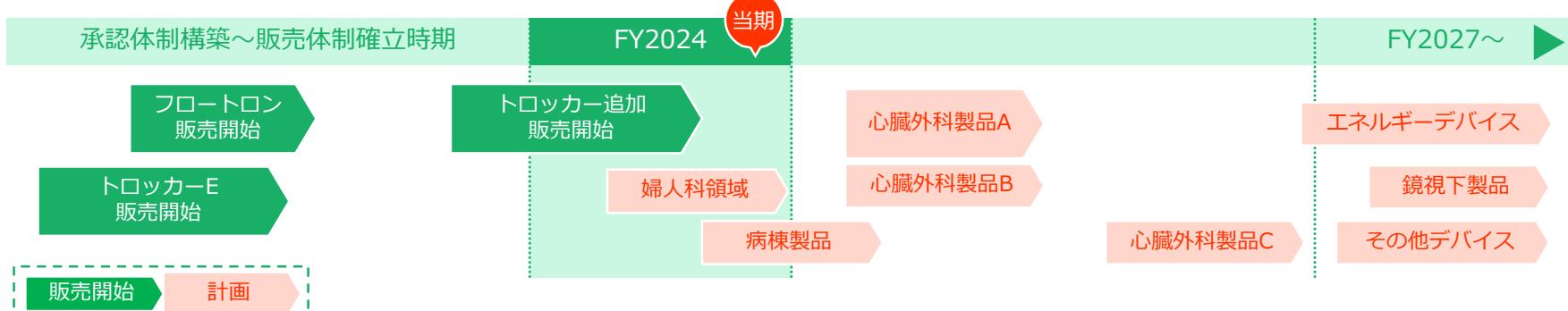
##### 持続可能な医療の提供

国内製造のため、世界的なサプライチェーンの寸断リスクに備えた対策ができます。



#### ■ 当社の使命

#### SDGsの観点より市場普及活動と事業収益化を目指す



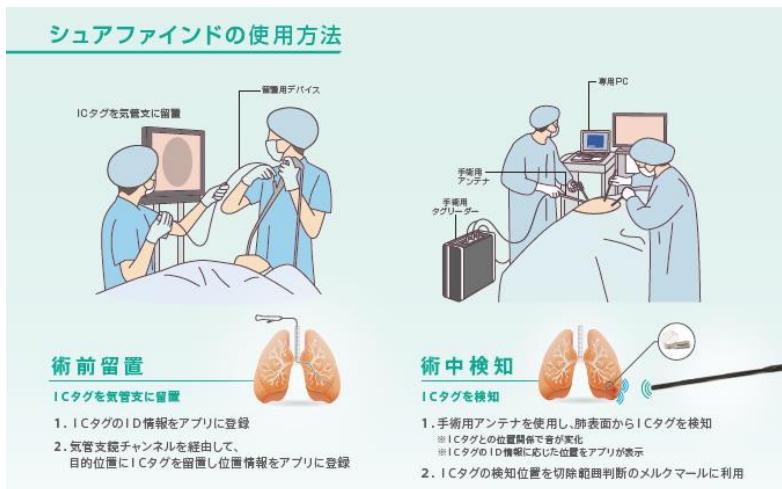
### Value

肺切除手術において、初期段階の肺がんをより確実に切除することをサポートする目的で開発されたマーキング用の医療機器です。手術前に極小のICタグ (RFID)を埋め込むことで、手術中にアンテナを用いて病変位置を的確に確認し、切除範囲を決定するためのものです。



開発背景

▼ より低侵襲に切除



### 日本国内での販売戦略

コヴィディエンジャパン株式会社と  
販売協力のための業務委託契約を締結

**Medtronic**  
Engineering the extraordinary

**HOGY®**  
医療の現場に、未来に、安全を

コヴィディエンジャパンとホギメディカルが  
業務委託契約を締結  
「シュアファインド®」の販売協力を開始  
—早期肺がんを対象とした肺の精密縮小手術を包括的にサポートし、患者さんの  
生命予後改善につながる治療を提供—



# 財務・資本戰略

---



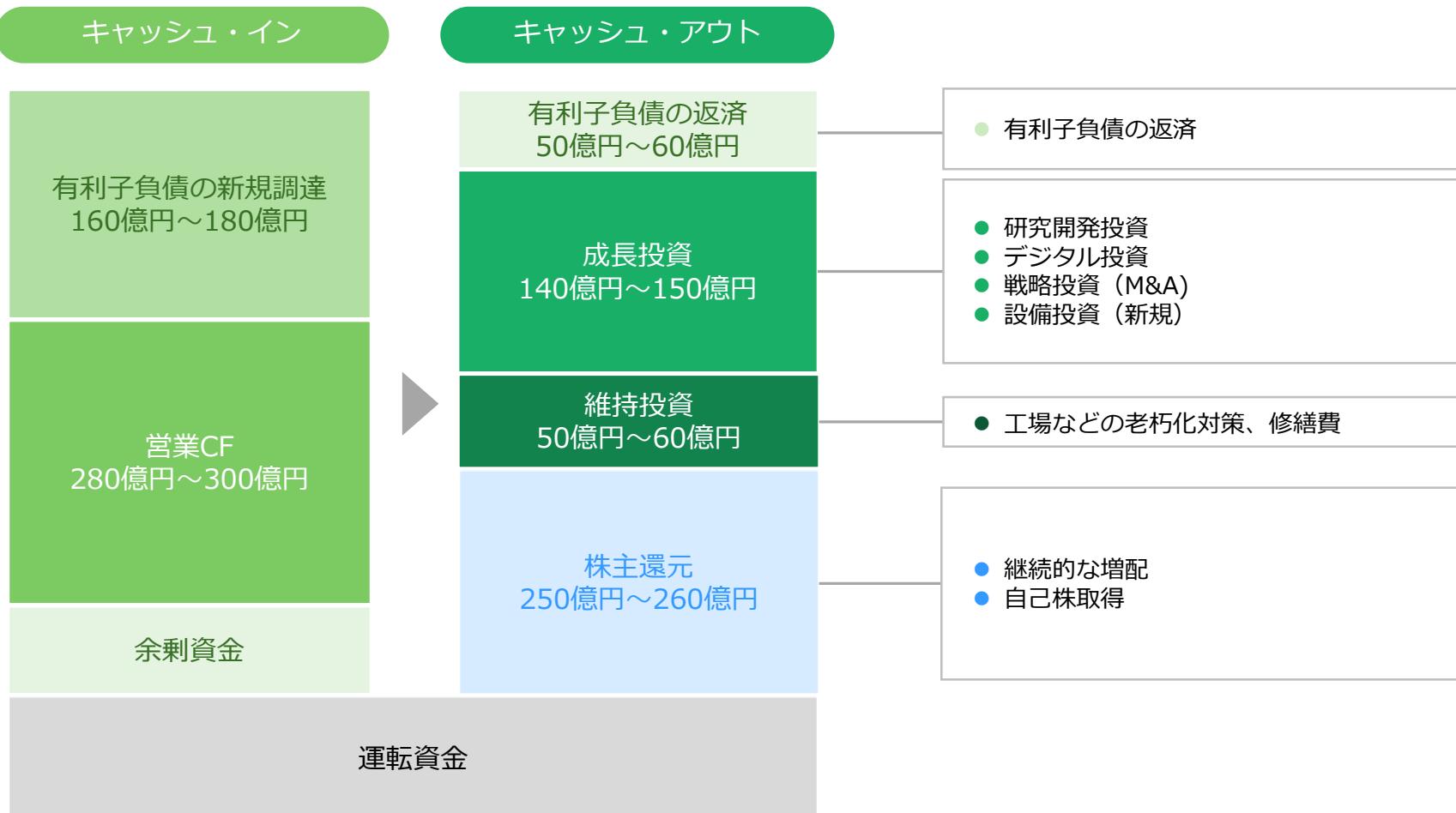
## 企業価値の継続的な向上に向け資本収益性を改善するべく、新たな株主還元方針を策定

## 株主還元方針

- 本中期経営計画期間においては、ROE目標6.0%の達成を追求するべく、1株あたり配当を毎期15円前後の増額する累進配当および大規模な自己株買いを実施する予定
- 次期中期経営計画期間においては、30年3月期までにROE目標9.0%を達成するべく、DOE3%を下限とした累進配当を基本とした株主還元を検討していく

	本中期経営計画期間				次期中期経営計画期間							
	24.3期	25.3期	26.3期	27.3期	28.3期	29.3期	30.3期					
ROE	3.3%	最終年度に6.0%			最終年度に9.0%を目指す							
1株あたり配当	80円	80円	80円～110円		DOE 3%を下限とした累進配当を基本に株主還元を検討							
総還元額 (配当+自己株取得)	19億円	250億～260億円 (見込み)										
総還元性向	69.2%	総還元性向200%程度 (25/3期～27/3期)										

資本効率の向上、資本コストを意識し、利益成長に伴う営業キャッシュの創出とともに、有利子負債の新規調達を活用、成長投資と株主還元に資金を最適配分



# 新ガバナンス体制とサステナビリティ

---



当社のガバナンス上の課題を解消するべく、従来あった委員会に加え、新たな委員会を設置。

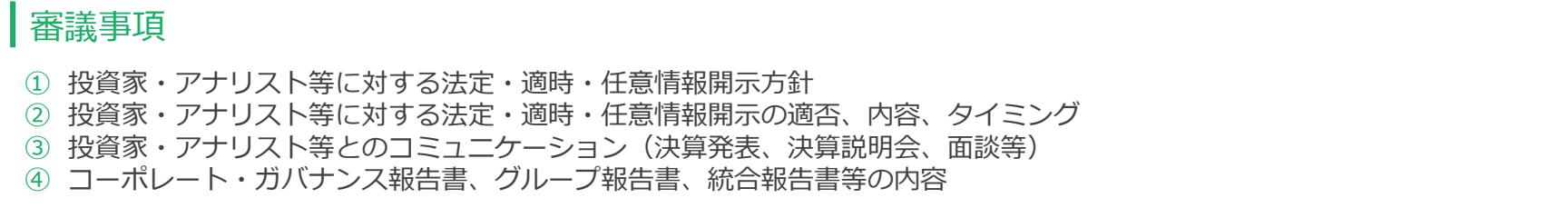
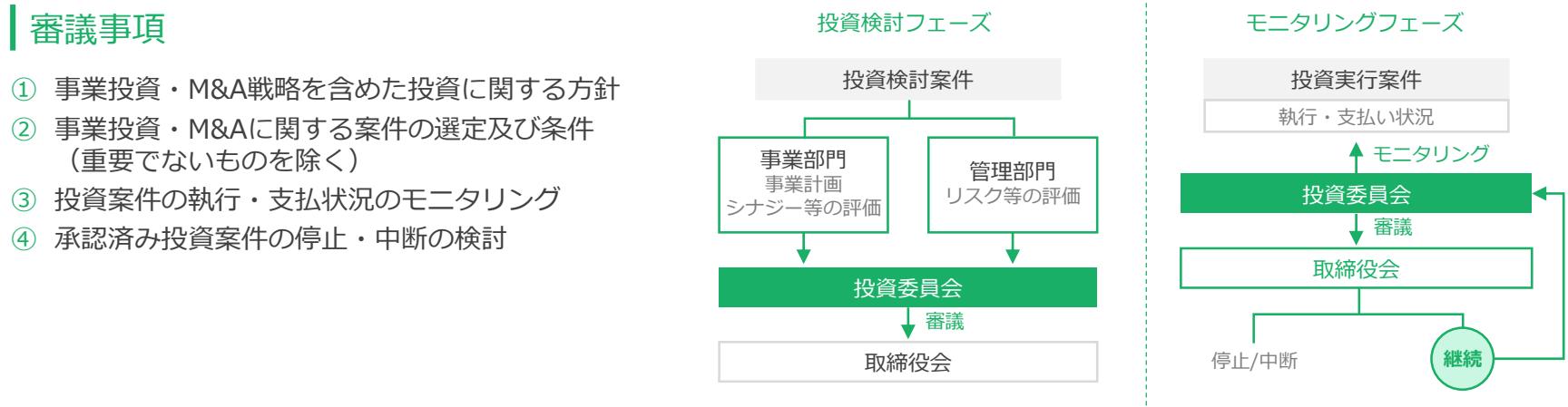
氏名	役職	新設			新設			サステナビリティ委員会
		監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	内部統制委員会	投資委員会	IR委員会	
川久保 秀樹	代表取締役社長 CEO（最高経営責任者）				☆	●	●	☆
藤田 泰介	取締役 CFO（最高財務責任者）		●	●		☆	☆	
上杉 潔	独立社外取締役		☆	●				●
木野瀬 祐太	独立社外取締役		●	☆		●		
高田 祐史	独立社外取締役	☆	●		●			
江上 美芽	独立社外取締役	●		●	●			
樋口 活介	独立社外取締役	●			●	●		

☆は委員長

法定の監査等委員会の他、任意の委員会を設けています（投資・IR委員会は新設）

- 指名/報酬委員会：取締役の指名/報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化する
- 内部統制委員会：内部統制・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する体制・機能を充実・強化する
- 投資委員会：事業投資・M&A戦略を含めた投資決定に関する監督・審査機能を強化する
- IR委員会：IR活動の充実と質の向上を図り、投資家との信頼関係を強化する
- サステナビリティ委員会：持続的な成長を目指すために必要となる体制・機能を充実・強化する

投資決定に係る監督・審査機能の強化、並びにIR活動を通じた投資家との信頼関係の強化を通じ、企業価値向上に向けた取締役会の議論の質を向上させる



## 環境 Environment

### GHG排出量の削減

- スコープ1. 2. 3削減目標の設定
- 包装材料の簡素化、素材の変更
- 環境に配慮した製品の開発

## 社会 Social

### D&Iの促進

- 新卒女性採用比率の維持・向上
- 女性管理職比率の向上
- 組織横断コミュニケーションの活性化
- 採用の強化
- 教育・研修の充実
- 働きやすい環境の整備

### 人的資本投資

### 社会貢献活動

- 最新医療情報の提供
- 医療従事者に特化した教育セミナーの開催

## 企業統治 Governance

### 透明性と経営能力の向上

- 監査等委員会設置会社への移行
- 役員報酬に関する短期・中期KPIの開示

## 課題と環境認識

### 医療環境課題

医療費の増大 新たな感染症の発生 急性期病院の集約化

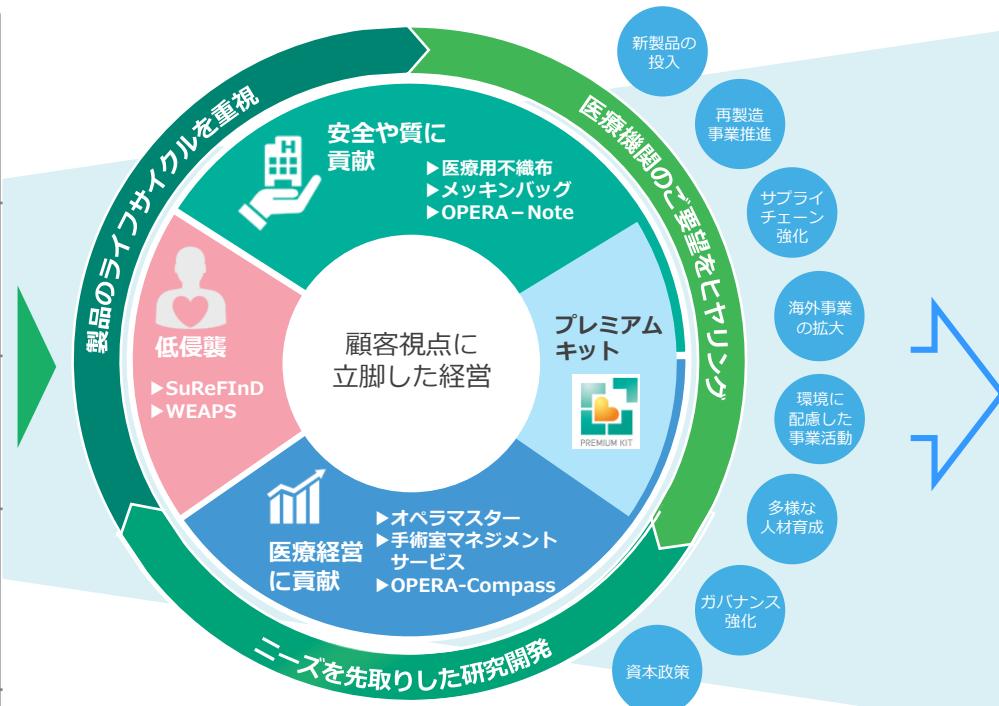
### 社会課題

高齢者社会 気候変動 労働人口の減少

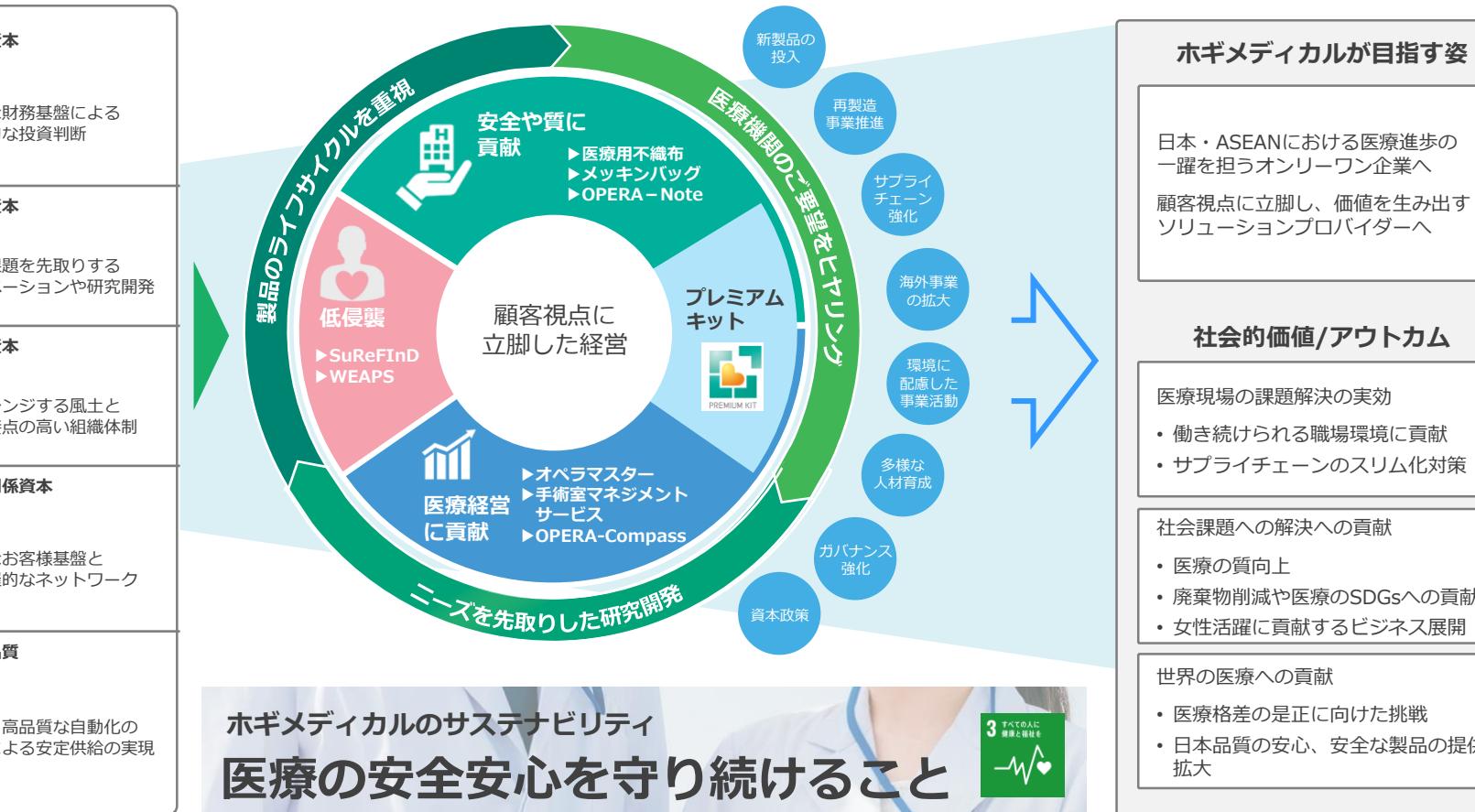
### 資本

財務資本	強固な財務基盤による積極的な投資判断
知的資本	顧客課題を先取りするイノベーションや研究開発
人的資本	チャレンジする風土と顧客接点の高い組織体制
社会関係資本	堅調なお客様基盤と全網羅的なネットワーク
製品品質	安全・高品質な自動化の推進による安定供給の実現

### HOGYの強み



### 重点施策



医療の現場に、未来に、安全を  
**HOGY®**

