

## CEOメッセージ

## CEOメッセージ

成長戦略の中核にある人財の力を高め、  
医療業界に多様な価値を提供する  
ソリューションプロバイダーを目指す

代表取締役社長  
最高経営責任者(CEO)  
川久保 秀樹



### 変革に向けた新たなステージ「第二創業期」 に込めた意思

ホギメディカルは1961年の創業以来、医療の安全や病院経営の合理化・業務の効率化に資する製品・サービスを開発・販売してきました。1964年に院内感染防止を目的として販売を開始した「メッキンバッグ」に始まり、医療用不織布製品や手術用キット製品などの安定供給を通じて医療に貢献しています。

これまで当社は、創業家のリーダーシップのもとで社員が創意工夫を重ね、大きく成長してきました。2024年4月に非創業家である私が社長に就任してからは、強いリーダーシップが牽引するトップダウン経営から、理念や

存在意義を求心力とする経営への移行を進めています。当社がさらなる成長を遂げるためには、自立性に富む人財を育成し、持続可能な組織へと変革する必要があります。そこで、「継承すべきところは継承し、改めるべきは改める」という考え方のもと、改革・変革への大きな一歩を踏み出しました。

当社は今、これまでとは全く違うステージに立っています。新たな価値創造には創業当時のような大きな挑戦が必要ですが、65年の歴史も尊重したい。そう考えると「第二創業期」という言葉がふさわしいと考え、覚悟を持って臨んでいます。

### 医療、そして人に貢献する ホギメディカルの存在意義

当社の存在意義は、社業を通じて医療に貢献することにあります。それは第二創業期の今も変わりません。その思いを一層強くしたのが、コロナ禍での経験でした。

当社は、不織布製品をインドネシアのグループ会社工場で生産し、日本でキット製品に組み込んでいます。しかし、コロナ禍でサプライチェーンが混乱し、ガウンやドレープなどが世界的に不足した時期に、インドネシアの輸出入が制限されるという事態になりました。その時、「このまでは日本の手術が本当に止まってしまう」という危機感を覚えたと同時に、「このような時こそ、私たちホギメディカ

## CEOメッセージ

ルの製品を手術室に確実に届けなければ」という強い使命感が湧き上りました。

手術は患者さんご本人やご家族の人生において重大な局面です。失敗が許されないその手術の安全性を高める製品を、途切れることなく安定的に届けることが当社の使命であり、これ以上の社会的意義はないと考えています。

### 中期経営計画の実行に向け、組織改革・意識変革に注力

2024年7月、このような社会的意義を軸に、2025年3月期から3年間にわたる中期経営計画を策定しました。喫緊の課題は、「財務・資本収益性」「事業戦略」「ガバナンス体制」の強化です。この課題解決には、構造改革による強固な経営基盤をつくる必要があります。また、これらを実行する人財の強化も重要となります。



顧客価値の高い製品を安定的にお届けするためには、トップラインの回復が不可欠であり、改革の大前提でもあります。あるべき姿からバックキャスティングして考え、「営業組織の改革」「人事制度改革」が最優先であるという判断に至りました。まず、改革を推進する管理部門の人財および人財を牽引するリーダー層の増強と適正配置に着手するとともに、社員のエンゲージメントを向上するための人事制度改革を推進しました。これらの改革による新しい組織・制度は、2025年4月から始動しています。並行して社員の意識変革を促してきました。これまでトッパダウン型の意思決定のもと、社員はその実行に専念してきましたが、会社の課題や戦略の方向性、経営陣の意思などを全社員に伝える方針へと変更しました。社長就任以降、タウンホールミーティングでの対話やインターネットでのメッセージ配信を通じて、できる限り自分の言葉で直接伝えることに努めています。

意識変革の兆しは徐々に現れています。例えば、社内の情報共有の速度とコミュニケーションの密度は格段に向上しました。日々の会話を通じて、じわりじわりと、変革を意識し自ら変わろうとする社員が増えてきたを感じています。この変化がトップラインの回復に直結するという単純なものではなく、課題もまだ残されてはいるものの、進む方向は間違っていないと確信しています。

### 実行フェーズでの成果を目指し、組織体制と人財をさらに強化

中期経営計画は準備期間を経て、2025年7月から事業戦略の実行フェーズに移行しました。アイドリングして

いたプロジェクトを次々に始動させ、成果を出していく時です。

このフェーズでは適材適所を軸とした執行体制の強化が鍵であり、人財層に厚みを持たせていくことが求められます。そこで執行役員を大幅に増員し、スキルセットの充実を図っています。加えて、個々の機能と責任を一層明確化し、戦略を浸透しやすくするために本部制を導入しました。

営業部門は、各地域のセールス機能をバックアップするマーケティング機能を強化し、その人財を本社に配置しました。生産部門は、海外での販売拡充を視野に品質面や事業面での管理体制を充実させました。サプライチェーンや品質管理に明るい専門人財を外部から招聘し、生産管理体制を強化しました。調達部門は、これまで安定的な原材料確保を主な役割としてきましたが、コスト低減や利益率向上のためには、より上流から戦略的に関与することが重要です。そこで、交渉能力やコスト分析力、語学力に優れた専門人財を外部から獲得しました。また、グローバル事業の経験や知見、マネジメントスキルを有する人財も新たに採用しました。当社にはもともとユニークでタレントのある社員が大勢います。今後は社員の活躍や、経営・事業のファクトを社内外に発信する広報戦略も強化していく計画です。

ガバナンス・モニタリングについては、人財配置に関する成果や課題を社長である私が確認・評価し、さらに社外取締役からチェック・監督を受ける体制を整えました。強化した人財基盤と統制機能のもと、戦略を全力で推進していきます。

## CEOメッセージ

## 多様な選択肢で顧客ニーズに応えるソリューションプロバイダーを目指す

2035年のありたい姿として「日本・ASEANにおける医療進歩の一翼を担うオーナー企業へ/顧客視点に立脚し、価値を生みだすソリューションプロバイダーへ」を掲げました。事業戦略の実行フェーズで抜本的な構造改革を進めて成長と飛躍につなげ、ありたい姿の実現を目指していきます。

ソリューションプロバイダーとは、さまざまなアプリケーションが集約されたプラットフォームのようなものです。他社製も含め複数の製品やサービスを組み合わせて価値を提供するマルチベンダービジネスを磨き、病院経営や手術室運営に関するお客さまのニーズに対して、豊富な選択肢から最適なソリューションを提供することが一つのゴールです。

現在当社が提供する製品・サービスは、全国の地域医療の中核を担う医療機関で広く採用されており、すでにブランドへの高い認知度を獲得できています。この認知度と長年培ってきたお客さまからの信頼を基盤に、これまで以上に「HOGYに聞けばソリューションがある」と思っていただける存在を目指します。

その実現には、ニーズを的確に捉えた製品・サービスの提供が欠かせません。既存のアカウントを活かしてお客さまとの接点をより強化し、期待に応える新たな製品・サービスを開発することが目下の課題です。この課題を突破することが、業績向上のキーファクターと捉えています。

現在、手術室運営を効率化するシステム「オペラマスター」のサービスの拡充に着手しています。この製品の目

的是、手術室運営にかかるコスト管理と、キット製品のスピーディーな供給体制の構築ですが、働き方改革に伴う医療従事者の業務負担軽減など、お客さまの課題は時代とともに変化しています。サービスラインナップを更新し、新たな課題を解決するためのソリューションを展開していきます。

例えば、手術手順書を作成し、クラウドサーバー上で時間や場所を選ばず学習できる「オペラノート」の新機能追加はその一つです。既存機能のコンセプトはすでに好評を得ていますが、サービスを拡充させるために、手術情報をもとにAIによる編集で教育動画を作成できる新機能の搭載を計画しています。手術手順書の作成機能との連携で、さらに顧客満足度の高いサービスに発展させることができます。

医療関連ビジネスを将来にわたり成長させるためには、全国の医療機関におけるシェア拡大とアカウント数の増加も重要です。サービスの進化でこれらの課題を解決し、ソリューションプロバイダーとしての顧客接点を強化しながら中長期的な成長へとつなげていく考えです。

## 株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんへ

中期経営計画では、3年間のキャッシュアロケーションを明確化しました。安定成長を基本として、まずは顧客価値や製品の付加価値向上に資する投資を進め、余剰資金は自己株式取得などを通じて株主還元に充てる方針です。当社はかねてより株主還元の拡充に注力してきました。その姿勢は第二創業期でも確実に継承していきます。

一方で資本効率の向上、特にROEの改善は重要な経営課題と認識しています。本業によって着実に利益を創出しながら、株主還元によってROEを改善させ、資本効率の向上を目指します。

利益創出の打ち手となる成長戦略を推進する上で、やはり重要なのは人財です。会社は人によって発展するものと考えています。今回の組織改革で外部から採用した専門人財に感化され、意識や行動がポジティブに変化した社員も大勢います。多様なスキルを融合させることで、触媒反応のように組織の変化が加速していることを実感しています。

社員の活力が高まり、明るく前向きな社風が醸成され、部門間の連携が深まることでクリエイティブな発想も生まれていくと期待しています。むしろ、それなくして将来の成長はありません。人財の力を最大限に発揮することで顧客価値の高いソリューションを生み出し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。ステークホルダーの皆さんには、これから進化を遂げるホギメディカルに注目していただきたいと思います。



## CFOメッセージ

## CFOメッセージ

企業価値のさらなる向上を目指して  
課題を見える化し、組織全体で  
成長軌道に乗せる

代表取締役副社長  
最高財務責任者(CFO)  
藤田 泰介



### 経営の見える化を通じた 企業価値向上を推進

私は、2022年6月にホギメディカルの社外取締役に就任しました。会社経営を社外の視点から監督する立場でしたが、2024年4月にCFO(最高財務責任者)に就任し、社内取締役として会社の財務戦略や経営に内部から関わる立場になりました。

3年前の社外取締役就任時以前から、株主の皆さんから指摘されていたのはROEの低さです。利益率は低くはないものの、資産回転率が低く、レバレッジが低い。つまり、総資産に対して売上の伸びが弱く、また相対的に自己資本比率が高いのです。この2つの要素がROEの水準を

押し下げている。ROEの改善のためには、売上成長しかありません。いかに適正な利益率を保ちながら、売上を伸ばすか。我々の答えは「戦略的な投資」と「経営の見える化」です。

売上を伸ばすことは簡単なことではありません。お客様である病院の経営状況は決して楽観できるものではなく、我々のところにもさまざまな要請が寄せられます。しかし短期的な施策では我々の経営も病院の経営状態も決して強固なものにはなりません。したがって、今は時間がかかる施策であっても、戦略的な投資を実行し、同時に経営を見える化していくなければなりません。

第二創業期である川久保社長体制では、我々はより積極的に事業展開を行っていかなければなりません。これまで

は主に生産体制への投資が大きかったのですが、ホギメディカルが今後も急性期病院に寄り添ってソリューションを提供し続けるためには、これまで以上に人財や情報基盤を強化し、周辺事業分野への投資も行っていかなければなりません。

そうした戦略的投資を行うにあたって、大事になるのが「経営の見える化」です。我々が実行する施策や投資が財務的にどのような影響を与えるのか、それを十分に吟味した上で投資を実行していくことが必要になります。株主からお預かりしているリソースを効果的に配分する、それが我々の責務です。

経営の見える化を進めることでバランスシートの改善も図っていきます。遊休資産はすでに縮減を図っています。

## CFOメッセージ

さらに既存のリソースの活用の仕方についてモニタリングを強化し、新規の投資対象の選定に対しても規律を強化し、資本効率の向上を図っています。規律ある投資を徹底するために投資委員会を設置し、経営企画・財務部門の投資評価機能を強化しました。投資対象については社内で議論を重ね、さらに重要案件については投資委員会を通した上で取締役会において十分に議論し、コミットメントを持った意思決定をしていきます。

この取り組みを継続的に推進するには、投資評価ができる人財の育成も必要です。財務計画を策定するだけでなく、数字の裏にあるビジネスモデルを正確に理解することが求められるため、経営企画・財務部門を中心に、FP&A(ファイナンシャルプランニング＆アナリシス)を実行し、予算の管理を行える人財の育成に注力しています。財務の専門人財は経営の見える化を進める上でも重要なインフラとなるため、重点を置いて進めていきます。

### 事業戦略の推進に向けた人財基盤の強化



社長直下のコマーシャル本部では、営業組織改革や製品戦略の立て直しなど、売上成長に向けた施策が進行中です。加えて、今後は技術革新に向けたR&Dへの投資も必要になります。こうした全ての企業活動においても、CFOとしての私の役割は「見える化」だと認識しています。将来の売上または失注を示唆する先行指標を現場から吸い上げ、データ化してフィードバックできる体制を整えていく計画です。データマネジメントのためだけでなく、そのデータをもとに、営業活動の改善や人財再配置、プロモーション活動の最適化など、第一線(現場)、第二線(支店長)、第三線(部長)の各レイヤーがPDCAを回せる環境の整備を目指します。そのためには現場の社員の意識改革も必要となるため、継続的な働きかけが求められますが、時間をかけてでもこの考えを浸透させていきます。

PDCAによって現場の改善活動を促すのは、経営企画・財務部門です。経営企画部門に関しては、データをもとに営業部門や生産部門など各事業部門とディスカッションできる人財の育成を進めていきます。また、事業活動と財務データの因果関係を正確に理解した上でディスカッションを深め、明確な結論を導き出すには、経営企画と財務の連携が鍵となります。そのため財務部門については、事業部門と財務的な視点からディスカッションし、支援できる人財の育成が重要です。

調達においては、よりプロアクティブに調達先の開拓や交渉を進めることができます。重要なのは、当社のコストだけを優先するのではなく、持続的な相互利益の関係性を築くことです。そこで、調達戦略の強化に向けて、CFOである私の配下に専門人財を採用して調達を任せ、その活動を私がモニタリングする体制を整えました。

工場においても、コストを最適化し生産性を高めるために、生産コストや人員配置、ダウントイムなどさまざまなデータを収集し、現場でKPIを設定してモニタリングできる体制整備が必要です。データに基づいた自律的な意思決定を各担当者に促していきます。

### 海外拠点の収益性向上を目指す

将来にわたる持続的な成長を目指す上で重要なのが、東南アジアにある子会社の経営指標の向上です。主に営業部門と生産部門において、業績の先行指標としてデータを活用し、現状把握に努めています。

営業部門については、実際に現地に赴き現場の声を聞きながら、戦略を推進する上で必要な予算設計やモニタリング体制の構築を進めています。製造部門については、収益力の向上が課題です。インドネシアの工場では、キット製品に組み込む不織布やプラスチック成形品を生産していますが、グローバルな価格競争が激化しています。これまで東南アジアでは、日本でのロングセラー製品や最新のキット製品を販売するというビジネスモデルを開いてきました。しかしこれをさらに進化させるには、当社の強みを発揮できるニッチ市場を見極め、より付加価値の高い製品に軸足を置いた生産体制への移行が欠かせません。現地のニーズに即したキットの製造や、他社製品の受託生産といった、これまでとは異なる戦略も視野に議論を進めています。この課題をクリアすることで収益性を改善させ、持続可能なビジネスモデルへの転換を図ります。

## CFOメッセージ

日本の各拠点と海外子会社との人財交流も検討しています。海外子会社の社員には、日本でのものづくりへの考え方や、インドネシアで生産した製品が日本の病院でどのように活用されているかを知ってもらい、日本で得た知識や考え方を現地での生産に活かしてほしいと思います。日本の社員にも、ゼロベースでのものづくりを教える難しさを経験してもらい、その過程を通じて製品への理解力や指導力を高めてもらうことを期待しています。

### 将来成長に向けた課題と新たな価値創出に向けた取り組み

当社の強みは、手術で必要とされる部材などの最新情報を常に把握しながら、医療現場の方々からヒアリングした改善要望を製品開発に反映させてきたことがあります。情報をアップデートするために、営業担当者は日々医療機関に足を運び、現場に密着してきました。その姿勢がお客様からの信頼につながり、一部の営業担当者などは、手術室運営を軸とした病院経営の収益性改善や看護師の育成など、病院経営の根幹に関わる問題について相談を受けることもあります。医療現場との深い接点、そして課題をタイムリーに捉えたソリューション提案は、もともと製品販売に向けた営業活動の一環として生まれたものですが、新たなサービスへと昇華させ収益化する価値があります。また、そこに対するお客様からの評価も必ず得られると考えています。

新たなサービス開発の実現にはDXが極めて重要です。例えば、病院の経営改善をサポートするシステム「オペラマスター」の各データは、現在は病院ごとに個別で管理し

活用していますが、集積したデータを分析することによって、一つの病院にとどまらず地域医療全体に価値をもたらす可能性もあります。

当社はもはや、医療用部材のメーカーにとどまらず、医療機関の経営を支える存在になっています。社員自身がそれを自覚し、自分たちの存在価値を一段高い次元で捉えられるよう、意識変革にも挑んでいきます。

第二創業期に入った今、新たな価値創出に向けた議論がさまざまな分野で進み始めています。こうした変革期にトップダウン経営を進めていては、ミドル層の主体性が失われてしまうという持論が私にはあります。お客様のどのような課題に対してどのようなサービスで応えていきたいのか、ミドル層は熱意と柔軟な発想でアイデアを生み出し、具体的な事業計画を持って経営会議で提案する。経営層はそのコミットメントを見極め、リソースを投入して背中を押す。そうした関係性を構築することが変革期のマネジメントに求められていると認識しています。

### 株主還元の拡充と同時に戦略的投資を推進し、さらなる成長へ

株主・投資家の皆さんに対しては、増配や自社株式取得などの株主還元を拡充し、株主価値の向上を目指します。一方で、株価の向上には企業自体の成長も不可欠です。株主還元をしながらも、既存のキャッシュや今後生み出していく収益を成長投資に充て、事業拡大を目指したいと考えています。株主・投資家の皆さんには、投資の方針をご理解いただくためにしっかりご説明していきます。投資対象は、これまで生産設備などのハードウェアに重点を置いてきましたが、今後はサービス・製品の拡充やサプ

ライチェーンの改革、M&Aを含めた企業間連携などにも広げていくことを検討しています。よりオープンな企業文化を育み、外部パートナーとの協力関係を強化することで顧客価値をさらに高めていけると見込んでいます。足元の実績を着実に積み上げながら、思いきった戦略的投資にも踏み出していくことが今後の目標です。

第二創業期の現在は、トランジッショングループ(変革への移行期)のただ中にあります。中期経営計画には2035年のありたい姿としてVisionを掲げていますが、そこに至る具体的な道筋は経営陣が決めるものではなく、Visionを実現する社員の総意と熱意で決まるものだと考えています。お伝えしたいのは、その熱意の創出に力を注いでいるということです。今は、営業改革やカルチャーの変革を進め、創造的なアイデアが社員から生まれるような仕掛けをつくるフェーズにあります。Visionの解像度は現時点ではまだ低いものの、社員の意識醸成が進むとともに、具体的な方向性を明確に示すことができる見ています。

一方で、医療業界に対して付加価値の高い製品・ソリューションを提供し続けるという当社の使命はこれからも変わりません。医療制度改革や人手不足、インフレなど病院経営を取り巻く環境が厳しさを増す中、コストダウンだけで対応するには限界があります。この課題に対して抜本的な解決策を打ち出すことで我々の真価が発揮されます。それが我々の挑戦です。本来当社は、「ホギメディカルがやらずして誰がやるのか」と言えるほどのポジションにあります。持てる力を最大限に発揮し、自らの視座をさらに高めるべく、変革を加速していきます。