

## 価値創造プロセス

# 価値創造プロセス



## 私たちの使命と役割

### 医療環境の変化への挑戦

高齢社会が進み、医療を取り巻く環境が変わっていく中  
医療従事者の安全と負荷低減が必須

高齢化社会の進展により、手術需要は増加の一途をたどり、医師や手術室看護師の人手不足は深刻さを増しています。このような過酷な医療現場で手術の安全性を確保し、医療施設の経営効率を支える、それが私たちホギメディカルの使命です。

### 医療の安全を支える

### 医療の経営を支える

## 価値創造プロセス

## 持続可能な医療を支える仕組み

## より安全で効率的な手術室の運営と病院経営をサポート

私たちの主力製品であるプレミアムキットは、院内感染防止や医療事故防止などの医療の安全に貢献するだけでなく、手術室運営や医療経営にも価値を発揮しています。中でも手術に必要な医療材料をまとめたプレミアムキットは、手術の直前に短時間で準備できることにより、時間とコストをカットし、増加する手術件数に効率的に対応することができる。手術室を中心とした病院内の働き方改革にも貢献しています。

## 医療の現場に、革新を

## 医療の現場に欠かせない存在としてイノベーションを起こし続ける

社会の変化とともに医療も大きく変化しています。いつの時代でも医療の現場に必要とされ、広く世間に認知される製品、サービスを提供することが私たちの使命です。試行錯誤を重ねながら製品化に挑戦する姿勢、300名を超える営業・マーケティング担当者が培ってきたお客さまとの信頼関係、そして高品質で安全な製品を安定的に届ける製造設備、私たちの持つこれらの強みが一つになって初めて現場にイノベーションがもたらされます。私たちは、病院経営や手術室運営に欠かせない存在として、これからも常に一步先を歩んでいきます。

安全な  
製品の提供

効率で  
医療経営に価値を

## 主要ディスポーザブル製品



メッキンバッグ



プレミアムキット



不織布製品



オペラマスター



OPERA-Note

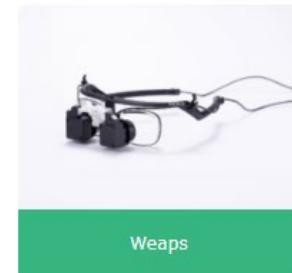
滅菌コンテナ  
イージーフィットシステム

## システム・サービス

## 低侵襲



SuReFlInD



Weaps



REVICE

## 再製造

## 財務資本 安定と成長を支える財務基盤

### ◎ 財務資本

### 安定と成長を支える財務基盤

当社の財務基盤は、過去10年間のROE低下傾向という課題を抱えています。この状況を踏まえ、中期経営計画では、「資本コストを上回る資本収益性への改善」「安定的かつ継続的な株主還元の実施」「投資規律強化によるROI向上」を基本方針として掲げています。これらの方針に基づき、生産設備の維持に必要な投資を確実に実行するとともに、将来の収益基盤拡大に向けた成長投資も積極的に推進していきます。

#### 財務・資本収益性の課題

- 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

#### 解決に向けた基本方針

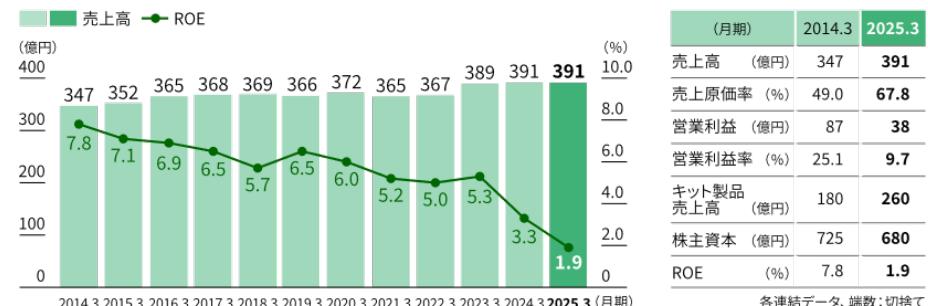
#### 資本コストを意識した資本収益性・効率性の改善

#### 安定的かつ継続的な株主還元

#### 投資規律の強化

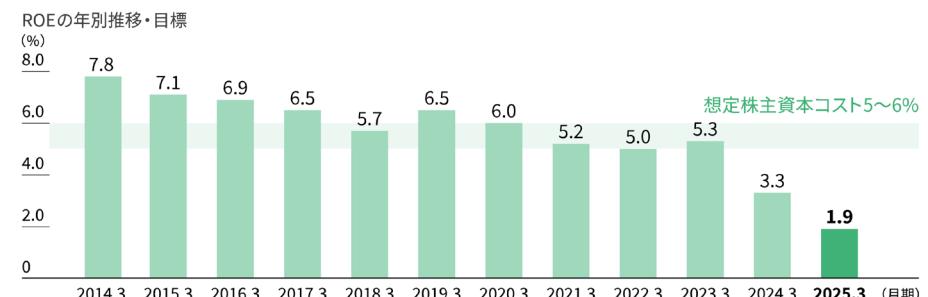
### 現状分析① 過去の資本収益性の推移

過去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

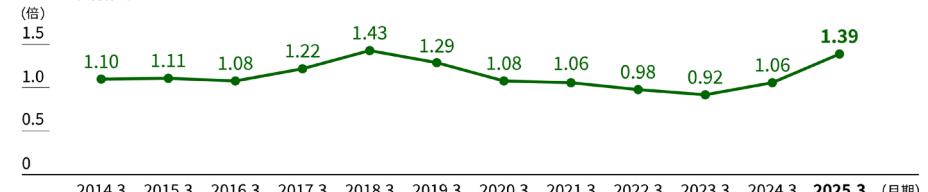


### 現状分析② 過去のROE/PBRの年別推移

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



#### PBRの年別推移



## 財務資本 安定と成長を支える財務基盤

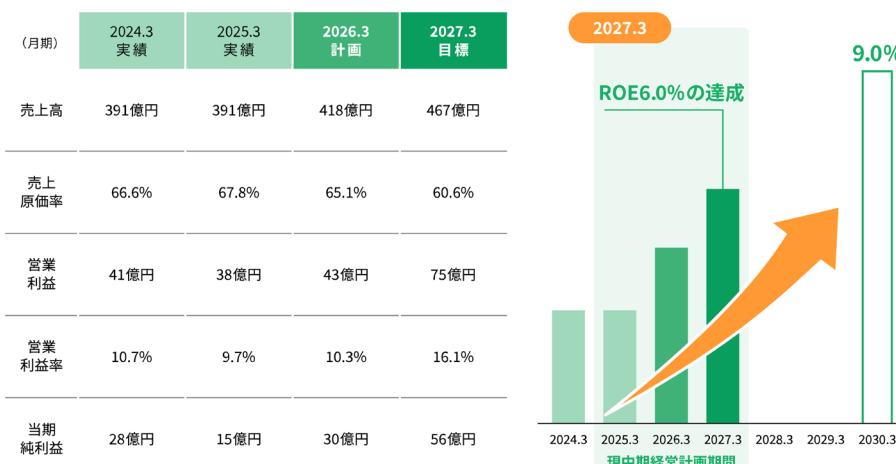
### 業績目標

#### 2027年3月期、ROE 6.0%の達成に向けて

2025年3月期より進行中の構造改革によって組織力を強化し、コア事業であるプレミアムキットの安定的な成長を目指します。同時に、生産能力の向上や高騰が続く資材の調達力を強化し、原価の改善と利益の回復を図っていきます。また、人財やITなどへの投資も積極的に計画に組み込み、将来の成長に備えています。

#### 業績目標

- ◆ 現中期経営計画は、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追行
- ◆ 2027年3月においてはROE6.0%の達成に向けた資本政策を実施



※端数切捨て

### 株主還元方針

#### 現中期経営計画では毎期増配を掲げ、累進配当を実施予定

2025年3月期～2027年3月期の中期経営計画では、ROE目標6.0%の達成に向けて、1株当たり配当を毎期15円前後増額する累進配当や大規模な自己株買いを実施する予定です。2028年3月期以降は、DOE3.0%を下限とした累進配当での株主還元を基本として検討を進めています。

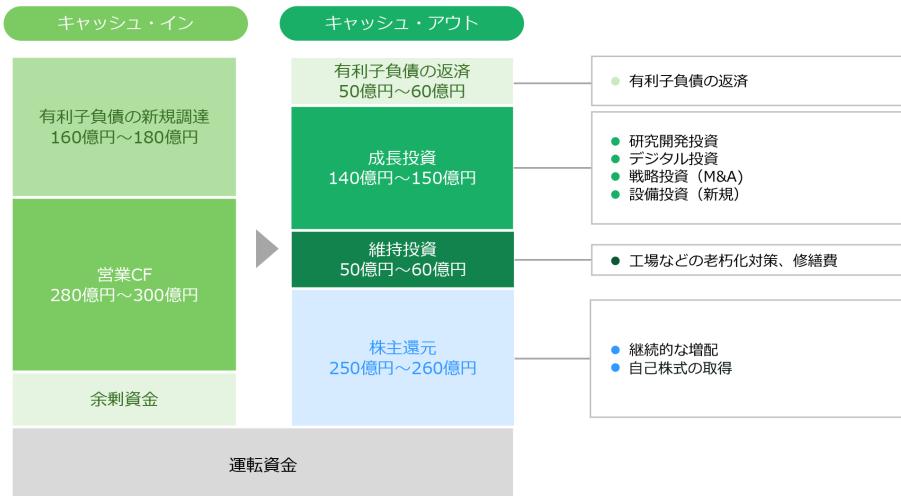
	現中期経営計画期間				次期中期経営計画期間		
	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3	2029.3	2030.3
ROE	3.3%	最終年度に6.0%				最終年度に9.0%を目指す	
1株当たり配当	80円	80円	95円	80円～110円			
総還元額 (配当+自己株取得)	19億円	250～260億円 (見込み)				DOE3.0%を下限とした 累進配当を基本に 株主還元を検討	
総還元性向	69.2%	総還元性向200%程度 (2025年3月期～2027年3月期)					

## 財務資本 安定と成長を支える財務基盤

### キャッシュフロー・ロケーション (2024年3月期～2027年3月期:3年間合計)

#### 資本効率を高め、成長と株主還元を最適化

資本効率の向上など、資本コストを意識するとともに、利益成長から生み出された営業キャッシュや、借入などによる外部資金も活用し、成長投資と株主還元に資金を最適配分します。



「生きたお金」で社員の挑戦を支えたい

執行役員 経営管理本部 コーポレート戦略部長  
**天坊 吉彦**

資本をどう使うかは投資家の皆さまの期待に応えるだけでなく、社員の挑戦の場を生み、その先のお客さまの満足に応えることにもつながります。「生きたお金」を使える会社であり続けるために、過去・現在・未来の費用や投資の意味を問い合わせ直し、その見える化と仕組み化を進めていきます。

## 製造資本 私たちのものづくり

## ◎ 製造資本 私たちのものづくり

医療の安全を守り、医療従事者に寄り添うものづくりが私たちホギメディカルの信念です。医療現場のニーズを製品・サービスにしてお届けし、医療の進歩に貢献していきます。

### ひとつひとつの現場を知ることから

#### 観察・調査から始まる、製品づくり

国内で300名を超える営業・マーケティング担当者が、手術室の現場を丁寧に観察・調査・分析しています。現場で見えた課題やニーズをもとに、お客さまとともに理想の手術室運営に向けたロードマップを描き、製品やサービスでその実現をサポートしています。こうした現場調査や改善提案に関するスキルは、長年にわたり手術医療と向き合ってきた私たちならではの強みです。

	医師A	医師B	医師C	医師D	医師E
活栓 コネクター フィルター クリップ	●	●	●	●	
特殊針	●	●	●	●	●
縫合針	●	●	●	●	●
縫合糸	●	●	●	●	●
トレー・ビーカー	●	●	●	●	●
シリジン・注射針	●	●	●	●	●
ガーゼ・綿球	●	●	●	●	●
電気メス・メス・替刃	●	●	●	●	●
メッキンガウン	●	●	●	●	●
全面ドレープ	●	●	●	●	●

## お客様と共につくる製品

### 理想的なキットを追求

キット製品は、現場の観察・調査と分析結果をもとに、お客さまと考える「理想の手術室運営」に向けて、必要な材料を選定し、使用手順を確認しながら設計しています。診療科や手術手技、医師ごとのご要望など、幅広いニーズにお応えし、年間26,000を超える製品を製造しています。材料一つ一つにもこだわり、医療安全の向上を目的としたオリジナル製品なども現場の医師や看護師の皆さんと共に開発しています。

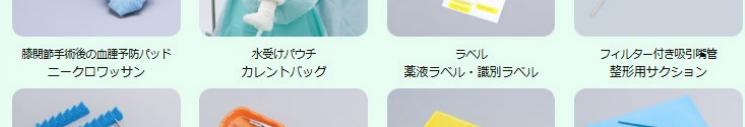
年間 **26,000種類** を超える

キット製品

2025年3月期手術キット製品販売マスター数



現場の声から生まれたHOGYオリジナル部材



## 製造資本 私たちのものづくり

## カスタム製品を安定してお届けすることを可能とした生産設備

## 安定供給を実現する高い生産力

労働力人口の減少が進む国内において、将来にわたり数万種類におよぶカスタム製品を安定的にお届けするため、生産設備の自動化を進めています。包装容器内の指定位置に自動で材料を投入できる当社独自の生産ロボットや大型の電子線滅菌の活用など、高品質な製品を安定的かつスピーディにお届けするため、常に生産力の強化を図っています。



ホギメディカルの工場は病院の一部、  
社員は医療スタッフの一員

執行役員 生産本部 製造部長  
**望月 義記**

安心・安全な製品を安定的に提供することが、ホギメディカルの工場の使命です。さまざまな組み合わせのカスタム製品をスピーディに小ロットから生産できるよう、配置人員・生産場所・生産設備を日々計画・モニタリングし、常に最適な生産体制を目指しています。

## 社会・関係資本 これからの医療

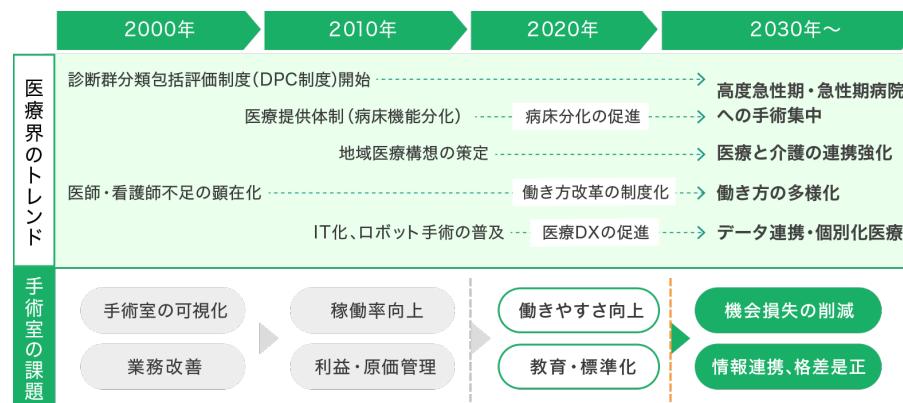
◎ 社会・関係資本  
これからの医療

日進月歩で進化する医療技術に伴い、必要とされる製品やサービスも日々変化しています。300名を超える営業担当者とマーケティング部門が医療の最前線で最新情報を収集し、現場の変化やニーズを迅速にキャッチ。求められるソリューションのその先を見据えています。

## 医療環境とお客様が抱える課題の変化に対応

## 変化する医療ニーズへ、常に最適なソリューションを

日本では逼迫する皆保険制度を維持しながら、すべての人が適切な医療を受けられるよう医療提供体制の見直しが進められています。その結果、近い将来には手術を必要とする高度医療が一部の医療施設に集中することが予想されます。ホギメディカルは、そのような手術室を支え、一人でも多くの患者さんの早期治療を支援するため、時代に即した新たなソリューションを提案し続けていきます。

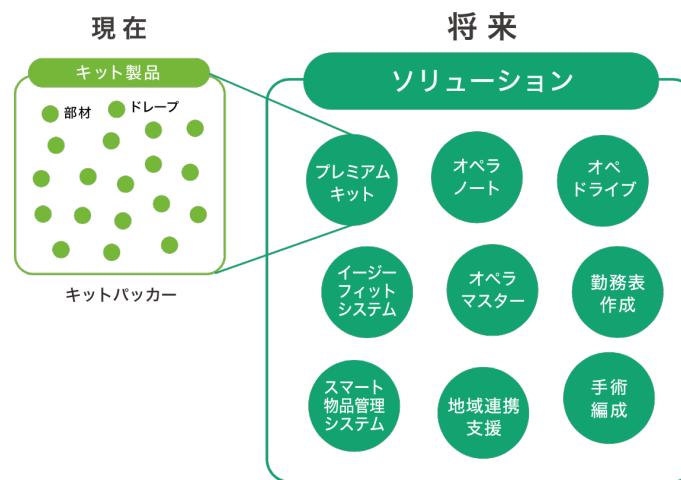


2030年以降は厚生労働省保健医療2035よりホギメディカルで考察

<https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/hokeniryou2035/future/>

手術室の「キットパッカー」から「ソリューションプロバイダー」へ  
ソリューションプロバイダーとして手術室の支援を拡大

手術室でのさまざまな課題に対応するため、自社で製造・販売するキット製品にとどまらず、パートナー企業から提供されるモノや技術、情報、改善手法など、多様なソリューションをお客さまに合わせて柔軟に組み合わせ、提案する“手術室のソリューションプロバイダー”を目指します。



ソリューションは  
課題に応じて増え、  
改良し続ける

## ソリューションプロバイダー

## 社会・関係資本 これからの医療

## 将来は手術室から医療プロセス全域のサポートへ

## 診断から退院まで、医療プロセスと経営をサポート

現在、私たちの製品は手術室で最も多く使用されています。そこで得られる情報を手術前後の医療プロセスと連携することにより、医療経営に大きく貢献できると考えています。外来から、検査・入院・手術・退院にわたるすべてに支援の可能性を模索し、現中期経営計画でありたい姿を定めた2035年以降も製品・サービスを拡大することで、社会と医療に貢献していきます。

手術室から医療プロセス全域に向けて  
医療の質と経営改善を支援する体制の構築を目指す



手術室のソリューションプロバイダーとして  
これからも社会に安全と安心を届けます

執行役員コマーシャル本部  
マーケティング機能 統括部長  
**吉留 廣幸**

手術で使用される「モノ」を集約したキットパッカーから、教育、データ分析、業務コンサルティングなど医療現場のさまざまな課題をDXツールとの融合で支援する「ソリューションプロバイダー」への進化を目指しています。多くのパートナー企業との提携にも力を入れ、新たなサプライチェーンの構築と幅広いソリューションツールの提案によって、より効率的で質の高い医療を実現し、医療の未来を創成していきます。

## 人的資本 変化を先取りし挑戦する個と組織へ

### ◎ 人的資本 変化を先取りし挑戦する個と組織へ

ホギメディカルは、社員一人ひとりの意志や成長こそが企業発展の礎と考えています。激変する事業環境の中、将来の予測が困難な時代を確実に乗り越えていくために、「変化を先取りし挑戦する個と組織」を創出することを人財戦略の基軸に掲げています。社会的使命を自覚し、経営・事業戦略の実現に貢献する人財の育成に力を注いでいます。

#### めざす人財像

- ・変化を主体的に先取りし、熱意をもって積極的に挑戦・実行する人財
- ・多様性を理解・尊重・受容しながら、新しい価値を創造する人財
- ・キャリアを自律的に選択し、自らの成長を通じて社会に貢献する人財

#### 経営戦略

D&I  
(ダイバーシティ&インクルージョン)  
の促進

人的資本投資の強化・充実

人こそが  
経営の  
重要基盤

#### 人財戦略

活躍する人財の採用・確保

自ら考え行動する人財の開拓・育成

挑戦する人財の支援・定着

#### 非財務目標

トップラインと利益の最大化

働きがいの向上

#### ケイパビリティの向上

### 人財戦略

#### 挑戦・成長意欲を支える人事制度に刷新 ～”働きがい”と”働きやすさ”を目指して～

ホギメディカルは、経営・事業戦略の実現に貢献する人財の創出に向けて、社員一人ひとりの挑戦や成長意欲を支える人事制度を運用しています。個々の役割と評価基準を明確化し、パフォーマンスを最大限に発揮できる環境づくりを進めるとともに、主体的なキャリア形成を支援する教育研修プログラムを充実させています。また、ライフステージによって変化する就労シーンをサポートするためのさまざまな取り組みを行っています。



#### 働きがい・一体感のある職場環境づくりへ

- ◆ ライフワークバランスの向上(時差勤務、在宅勤務、男性育児休業取得の推奨など)
- ◆ キャリアパスの明示
- ◆ 社内イントラネットや座談会などで社員交流の促進
- ◆ 部門を超えた自由闊達な議論の場「HOGYcamp」



人財の力で、顧客価値の高いソリューションを提供

## 人的資本 変化を先取りし挑戦する個と組織へ

### 社内ポスティング制度

挑戦意欲を持つ人財が活躍できる機会を提供するために、社内ポスティング制度を導入しています。勤続年数に関わらず、登用の門戸を広げており、2025年4月1日付の施策では、8部門14職種の募集に対し、34名の応募がありました。新規事業や機能拡大を展開する部門が求める人財スペックと、自らが手を上げて新しい仕事にチャレンジする「やる気」をマッチングする機会の充実を図っています。

### アイデア企画交流プラン

セールスや生産などの現場には、「こうすればもっと良くなる」や「こういうことをしてみたい」という気づきやニーズが潜在しています。このようなアイデアを発表する「アイデア企画交流プラン」を定期的に実施しています。2024年度は約100件の応募があり、上位10件の優れたアイデアを表彰しました。1位に輝いたアイデアはその実現に向けて、発案した社員を中心としたプロジェクトがキックオフしています。

### 優秀社員表彰

自らのミッションで功績を上げた社員を全社で称える表彰を年1回実施しています。社員一人ひとりの挑戦ストーリーは、社内コミュニケーションを通じて広く共有され、仕事への情熱や成功事例の水平展開により、全社員のエンゲージメント向上につなげています。



お客さまとの信頼関係が挑戦を  
後押ししてくれます

東日本営業部 東京支店長  
**内田 亮**

医療の現場は常に真剣勝負の世界です。そんなお客さまに長年真摯に向き合い築いてきた信頼関係が私の宝であり、その自信が新たな挑戦への原動力となっています。  
これからも医療現場で働く皆さまと共に、医療の課題解決と進歩に挑戦し続けることがホギメディカルの社員の使命であると考えています。



自分の「好き」を大切にキャリアを育み、  
新たなことに挑戦しています

製造部 美浦工場長  
**松居 里枝**

工場でキットを組み立て包装する作業が大好きでした。楽しく夢中になって一日が終わること、大切な仲間と達成感を共有してきたことが何よりも貴重な経験です。初の女性工場長となった今、現場を離れたからこそ見える視点や、女性目線の小さな気づきをもって改善に取り組んでいます。私の挑戦が今後の女性管理職比率の向上への一歩となるよう、楽しく大きな背中を見せたいと思っています。  
これからも真心をこめて生産していきます！

## 自然資本 環境に配慮した製品開発と再製造による資源の有効活用

### ◎ 自然資本

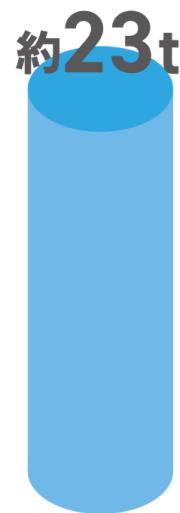
#### 環境に配慮した製品開発と 再製造による資源の有効活用

製品の品質向上と安定的な提供の責務を果たすことを第一に、地球環境に配慮した製品開発や、環境貢献活動などにも積極的に取り組んでいます。

#### 環境に配慮した製品の開発

##### すべてのビジネスプロセスで環境に配慮

原材料や使用量、製造過程において取引先の皆さまの協力を得ながら、環境に配慮した製品づくりを目指しています。製品そのものだけでなく、包装形態や、輸送方法など、すべてのビジネスプロセスで環境に配慮した選択を心掛けています。



プラスチック由来の  
原料  
約21t 削減



包装形態の変更による年間プラスチック由来原料使用量の削減効果  
(2022年度出庫数換算・当社試算)

#### 再製造単回使用医療機器「R-SUD」の市場普及

「R-SUD」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。2025年3月期までに累計12品番を上市しました。

本事業の拡大は医療機器を継続的、安定的に供給できる環境をつくるだけでなく、医療機器の再製造に関するノウハウを蓄積でき、新たな事業創造に通じるものとして力を入れています。

#### 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・福祉産業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に期待ができます。



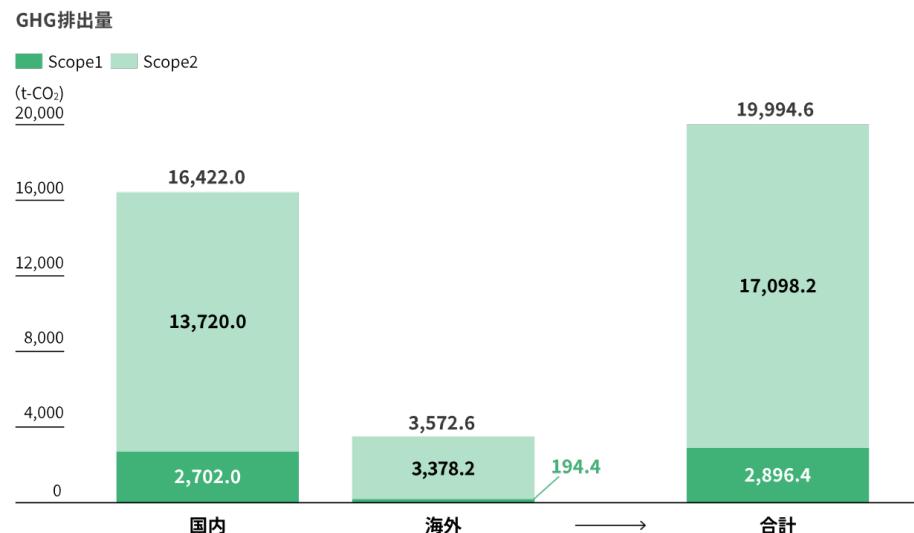
## 自然資本 環境に配慮した製品開発と再製造による資源の有効活用

### GHG(温室効果ガス)排出量削減への取り組み

当社グループは、中期経営計画において、2035年に向けた環境対策として「GHG(温室効果ガス)排出量の削減」を掲げ、エネルギーの効率的な利用や、製品・包装の見直しを通じた排出削減に注力しています。

2025年3月期のScope1・Scope2の自社GHG排出量は下図の通りです。

今後はScope3の算定にも着手し、サプライチェーン全体での排出量を把握した上で、優先的な削減ポイントを特定し、具体的な対策と目標を設定していきます。



(注)1. GHG排出量の集計範囲は、当社及び連結子会社(ホギメディカル・アジア・パシフィックPTE.LTD.除く)です。

2. Scopeについては、GHGプロトコルによる以下の区分で報告しています。

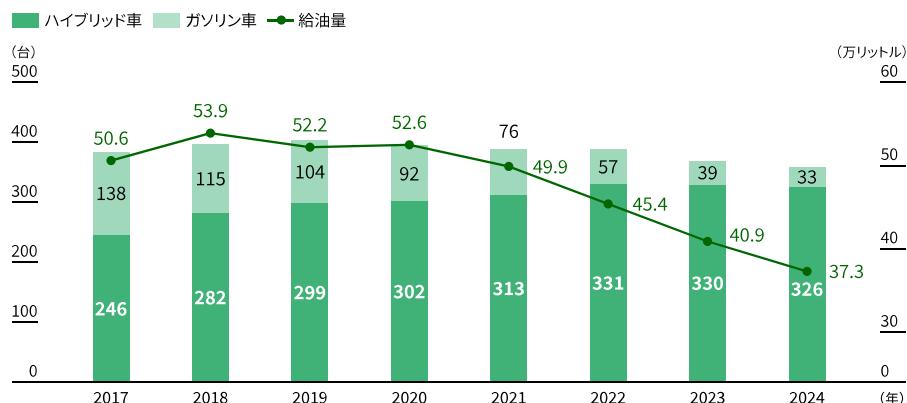
Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

Scope2:他社から供給された電気などのエネルギーに伴う間接排出

### ガソリン車からハイブリッド車への切り替えを推進

当社では、営業車をガソリン車から順次ハイブリッド車へ切り替えています。2025年3月現在、全営業車の90.1%以上がハイブリッド車となりました。今後はEV車の導入も視野に入れ、より環境に配慮した移動手段を採用していきます。

#### ハイブリッド車 vs ガソリン車 割合推移



### 持続可能な自然再生プロジェクトを16年にわたって継続

2009年より、NPO法人アザガ基金と共に、「谷津田再生プロジェクト」に取り組んでいます。これは、当社筑波工場に隣接する耕作放棄地(6,700m<sup>2</sup>の谷津田)を水田としてよみがえらせることを目指す活動で、無農薬による米づくりを続けています。これまでに延べ2,500人を超える社員とその家族が参加し、自然と共生する地域づくりに貢献しています。



## 自然資本 環境に配慮した製品開発と再製造による資源の有効活用



環境と事業、どちらにも  
より良い製品づくりを

執行役員 研究開発本部長  
**石川 皇**

R-SUD(再製造単回使用医療機器)の事業では、医療廃棄物の削減に貢献するだけでなく、洗浄の過程で使用する水も高度浄水処理の上で排水するなど、環境に配慮した生産体制を構築しています。その他、キット製品を構成する一つ一つの材料に関する試作・設計の段階から環境に配慮した素材選定や設計を心掛けており、今後も地球と事業の持続可能性に貢献する研究開発を続けていきます。