

H.U.グループホールディングス
統合報告書2025

Healthcare for You

HU
H.U.GROUP

目次

Healthcare for You

H.U.グループは、このたび、2035年のありたい姿を新たなVisionに掲げました。

このVisionのもと、共創・挑戦・イノベーションを通じて、グループが創出する価値を最大化することで、世界が直面する社会課題の解決に貢献しながら、持続的な企業価値の向上を目指します。

2 私たちが目指すもの — 価値創造ストーリー

- 2 Mission
- 4 Vision
- 7 価値創造プロセス
- 8 グループの強み
- 10 価値創造の歩み
- 12 一体化経営の
さらなる深化

14 グループCEOの竹内が語る グループ一体化経営

- 14 CEOメッセージ

17 Vision実現に向けた 経営戦略

- 18 業績ハイライト
- 19 経営戦略の概要
- 21 財務戦略
- 25 事業を通じた社会課題の解決
- 25 LTS事業
- 28 IVD事業
- 32 HS事業
- 33 イノベーションの創出
- 36 リスクマネジメント
- 37 サステナビリティ戦略
- 40 新たな価値を創造する
人財の育成
- 43 環境負荷の低減
- 44 持続可能な
バリューチェーンの実現

45 企業価値向上の基盤 ガバナンス

- 45 役員一覧
- 48 指名委員会委員長メッセージ
- 49 コーポレート・ガバナンスの
強化
- 54 コンプライアンス

会社情報

- 55 社外からの評価／
イニシアティブへの参加
- 57 会社情報

編集方針

2025年度に始動した新たな中期経営計画「H.U.2030」では、価値創造ストーリーのもと、新たなVisionを制定し、「共創・挑戦・イノベーション」を重視する経営方針を明確にしました。本報告書では、これらの戦略的方向性がどのように企業価値へと結びついていくのか、投資家の皆さまとの対話のきっかけとなるよう、情報の充実を図っています。より詳細な内容については、当社Webサイトに開示していますので、併せてご参照ください。

 コーポレートサイト
<https://www.hugob.com/>

 株主・投資家情報
<https://www.hugob.com/ir/>

 サステナビリティ
<https://www.hugob.com/sustainable/>

報告対象範囲

本報告書の業績に関する情報は当社グループの連結対象会社を含みます。サステナビリティに関する情報では報告範囲の異なるデータもあります。各データに対象報告範囲を記載しています。

開示情報の対象期間

本報告書の発行が2025年11月であることから、主に2024年度(2025年3月期)と2025年度(2026年3月期)の上半期間の情報をともに編集しています。

将来の見通しに関する注意事項

報告書中の業績見通し数値は、現時点において入手可能な情報から得られた当社経営陣による判断に基づくものですが、重大なリスクや不確実性を含んでいる情報から得られた多くの仮定および考えに基づき作成したものです。実際の業績は、さまざまな要素によりこれら業績見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える要素には、経済情勢の悪化、為替レートの変動、法律・行政制度の変化、新製品上市の遅延、競合会社の製品戦略による圧力、当社グループ既存製品の販売力の低下、販売中止などがあり、それらに限定されるものではありません。

Mission

ヘルスケアにおける 新しい価値の創造を通じて、 人々の健康と医療の未来に 貢献する

私たちの使命

私たちが目指すのは、単なる事業成長ではありません。社名「H.U. (Healthcare for You)」に込めた、「すべての人に最適なヘルスケアを届けたい」という想いこそ、私たちの目標であり、使命に他なりません。私たちは、この揺るぎない使命感のもと、信頼性の高い検査サービスを提供するLTS事業と、革新的な診断薬を展開するIVD事業、さらにヘルスケア関連サービスを担うHS事業を通じて、ヘルスケアに関する多様なニーズにワンストップで応えています。今後も各事業間や顧客・パートナーとの連携による共創を一層加速させるとともに、絶えざる技術革新を通じて、世界が直面する社会課題の解決に資するイノベーション創出に取り組んでいきます。これらの価値創造は、グループ内外を問わず、志を同じくする者同士が互いに高め合うことで実現できるものであり、その先にすべての人々が健康に生きる未来があると確信しています。

目指す創出価値とH.U.グループの特徴



「検査」の質と量を高めることで 医療の持続可能性を支える

医療の持続可能性には、その出発点である検査体制の強化が欠かせません。私たちは全国120拠点以上の臨床検査ネットワークを展開し、中核施設「H.U. Bioness Complex」では自動化やAI化を推進。検査品質の向上に加え、処理能力は従来比2倍、稼働は最大24時間と、大幅な効率化の実現を図っています。

国内トップシェア (24.7%)*1, 2
国内の受託臨床検査市場シェア

20万件以上
1日当たり検体受託数

世界最大級
臨床検査ラボラトリー
「H.U. Bioness Complex」



高度な検査の普及を牽引し、 難病治療への道を開く

私たちは1950年の創業以来、免疫血清分野を中心とした検査薬の開発力と国内トップシェアの受託臨床検査サービスの運用力、そしてそれらを支える技術力を融合し、臨床検査の最前線を支えてきました。今後もアルツハイマー病やがんなどに関わる高度な検査の普及を牽引し、人々の健康に希望をもたらす価値創出に挑み続けます。

100項目以上
ルミパルス®*3測定可能項目数

17項目
アルツハイマー病関連検査
上市済み項目数

国内No.1 (70%以上)*4
染色体検査における市場シェア



信頼されるパートナーとして、 診断の未来と早期治療の機会を創出

私たちは、CDMO（受託開発製造）モデルを活用し、日本で磨き上げた高品質な試薬をグローバルに展開。世界の診断薬企業から選ばれるパートナーとしての地位を確立し、感染症やNEURO（神経疾患関連）など、いまだ有効な検査法が存在しない疾患領域に対して新たな技術を提供することで、早期治療の機会創出に努めています。

48項目
CDMO延べ受託項目数
(開発フェーズ)

68項目
CDMO延べ受託項目数
(製造フェーズ)

8カ所
生産拠点(日・米・欧)



サステナビリティと企業成長の両立を 実現し、人々の健康を支え続ける

私たちの事業活動は、人々の健康を支えるという重要な社会的使命を担っており、医療の未来への貢献は、企業価値の創出と成長戦略に直結しています。今後もヘルスケアのあるべき姿を描き、サステナビリティの視点を経営の根幹に据えながら、ESGの各側面で具体的な価値を創出することで、持続可能な社会を支え続けます。

ESGインデックスへの選定
GPIF*5が採用する6つの
ESGインデックス(国内株式)すべてに選定

DX銘柄に選定
2023年から3年連続で選定

76%
エンゲージメントスコア(全体)*6

*1 国内市場規模：矢野経済研究所「2025年版臨床検査センター経営総鑑」における2024年度受託臨床検査市場データ参照
*2 当社市場シェア：自社調べ(2024年度実績をもとに算出)

*3 全自動化学発光酵素免疫測定システム
*4 当社調べ

*5 年金積立金管理運用独立行政法人
*6 非好意的以外の回答率

Vision

グループが共有する 経営資源を最大限活用し、 共創・挑戦・イノベーション を通じて世界の社会課題を 解決する

2035年のありたい姿

事業環境の変化や科学・医療技術の進化が加速する中、私たちが社会的使命を果たし続けるためには、個々の事業の枠を超えた視点が必要になります。「Healthcare for You」につながる価値創造の源泉は、創業以来75年にわたり培ってきた人財や技術基盤に立脚して、グループが共有する多様な経営資源であり、これらを事業横断的に最大限活用することで、社会課題の解決を目指します。例えば、LTS事業で実証された診断薬を、IVD事業のCDMOモデルを通じてグローバルに展開することで、より多くの人々の健康ニーズに応えることができます。2035年に向けて掲げた新たなVisionは、こうした強みを発揮し、世界的な社会課題の解決に挑むことで、持続可能な成長を目指す意思を示したものです。私たちはこのVisionのもと、「共創」で可能性を広げ、「挑戦」で既存の枠組みを越え、「イノベーション」によって成果を社会に還元していきます。



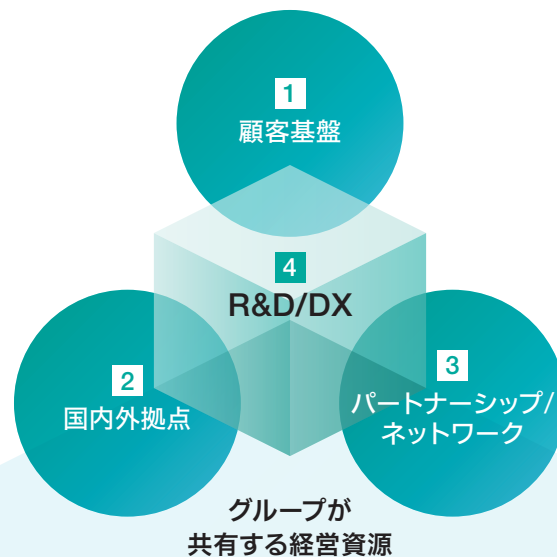
グループが共有する経営資源(独自の強み)

1 顧客基盤の強み

全国規模の検査サービスを通じて、地域や疾患によって異なるニーズに最適なソリューションを提供することで、医療現場が真に求める価値を継続的に創出しています。

2 国内外拠点の展開力

国内における盤石な検査体制と地域医療で培った知見を基盤に、臨床データの取得を通じた評価が可能。日・米・欧の3極連携により、スピード開発とグローバル展開の両立を実現しています。



3 価値を共創するパートナーシップ/ネットワーク

IVDメーカー、製薬企業などとの連携を通じて技術革新を推進。単独では解決困難な医療・健康課題に対しても、持続可能な解決策を提示しています。

4 R&DとDXの融合

研究成果とデジタル変革を融合し、予防・予測・最適化を実現する次世代ヘルスケアを創出。グループ全体のオペレーション課題を解決することで、組織文化の進化と人材育成にも貢献しています。

検査試薬開発力

IVD事業の本質的な価値は、医療現場で求められる新たな検査試薬の開発にあります。私たちは約30年にわたり培ってきたルミパルス®試薬の専門的な開発ノウハウと、LTS事業による製品評価を通じて得られる検査項目の臨床的価値の両面から、革新的な試薬の開発と実用化を推進。グループ内での採用を通じて検査方法のデファクトスタンダード化を図ることで、グローバル市場における継続的なシェア拡大を実現しています。

抗体精製能力

IVD事業における私たちの競争優位性は、検査試薬開発におけるバリューチェーンの最上流に位置する抗体精製能力にあります。抗体ごとの特長を最大限に引き出し、スピーディに製品化できる体制と、継続的な研究開発活動により、他社にはないOnly One項目の創出を可能にしています。特にNEURO領域では、グループ会社が有する原料ポートフォリオとの融合を通じて、項目ラインアップの拡充を図っています。

大量検体処理ノウハウ

LTS事業では、半世紀以上にわたる経験のもとに培ってきた臨床検査の運用ノウハウと、特殊検査や先進医療にも対応可能な人財を活かし、大量の検体を高精度かつ迅速に検査できる体制を全国規模で構築しています。さらに近年では、オリジナル装置やAI技術を活用した自動化を推進しており、中核施設である「H.U. Bioness Complex」では、2029年度に25万ID以上への処理能力拡大を目指しています。

精度管理ノウハウ

精度管理は、検査の正確性を支える最も重要な要素です。LTS事業では、国際認証(CAP・CLIA・ISO15189)の取得に加え、検体の受領から報告までの一連のフローを網羅する独自の品質マネジメントシステムを構築・運用し、確かな検査精度を維持しています。さらに、日本医師会などの外部精度管理への参加や、検査過誤の早期把握と再発防止の徹底により、技術・人材・運用力の総合力でブランドの価値を支えています。

検査技術とデータ資産

LTS事業の価値創出を支えているのは、半世紀以上にわたって培われた高度な検査技術と、がん・難病・希少疾患を含む幅広い領域で蓄積された膨大な検査データです。これら資産が持つ潜在的な価値を最大限に引き出すことで、既存の枠を超えた新たな検査ニーズの創出や、データサイエンスとの融合による付加価値サービスの提供が可能となり、より多くの医療課題の解決に貢献します。

顧客課題の解決力

私たちの事業の本質は、医療機関が抱える課題を解決することであり、ソリューションビジネスとしての側面も備えています。医療現場に根差した広範なバリューチェーンを活かし、これまで培ってきた技術・データ・ノウハウを統合的に活用することで、多様な課題に対しワンストップで解決できる仕組みを構築。医療の効率化や診断精度の向上を支えるとともに、患者アウトカムの改善にも寄与する価値を創出しています。

マテリアリティ(重要課題)の再特定

H.U.グループが取り組む事業の社会的意義は、従業員一人ひとりの内発的な動機付けを引き出し、自己成長を後押しする力となっています。その力を最大限に引き出すべく、2025年5月に公表した新たなVisionと中期経営計画の策定時の議論を踏まえ、10年後の環境変化を見据えてマテリアリティを再特定しました。同時に、各マテリアリティに連動したKPIを設け、グループの技術・人財・ネットワークの横断的な活用を促進しています。こうしたマテリアリティへの取り組みが、従業員の主体性と結びつくことで、企業価値の持続的な向上を可能にしています。

マテリアリティの位置付け



事業を通じた社会課題の解決

私たちの事業は、世界中の人々の願いである「健康」への課題解決に直結するものであり、持続可能な社会の基盤を支えています。この認識のもと、いまだ有効な治療方法がないアンメットメディカルニーズへの対応など、社会的要請の高い領域において、競争力ある製品・サービスの創出に努めています。



新たな価値を創造する人財の育成

医療現場の課題解決や、そのためのイノベーション創出には、課題の理解や価値創出を担う「人」の力が欠かせません。そこで私たちは、人財への投資を積極的に進めるとともに、「共創・挑戦・イノベーション」を促進する組織カルチャーを根付かせることで、「人」の意欲・能力を最大限に引き出します。



持続可能なバリューチェーンの実現

社会課題の解決に向けて、私たちはサプライヤーを単なる取引先ではなく、価値創造とともに担うパートナーと位置付けています。そうしたパートナーとの相互理解を深め、確かな信頼関係を築きながら、持続可能で強靱なバリューチェーンを構築し、ESG課題への対応と企業価値の両立を推進しています。



イノベーションの創出

高度化・複雑化が進む医療・ヘルスケア領域の課題を解決するためには、革新性の高い製品・サービスの開発が不可欠です。私たちは、グループ内で培ってきた専門性の高い技術を核に、外部の医療機関や研究機関との協働も含めて、イノベーション創出に向けた果敢な挑戦を続けていきます。



環境負荷の低減

私たちの事業は、健全な地球環境が維持されてこそ成り立つものです。こうした認識のもと、CO₂や廃棄物の排出、水資源の使用など、事業活動に伴う環境負荷を可能な限り低減することで、事業の持続可能性を高めると同時に、サステナブルな社会を実現し、次世代へ豊かな地球を引き継いでいきます。

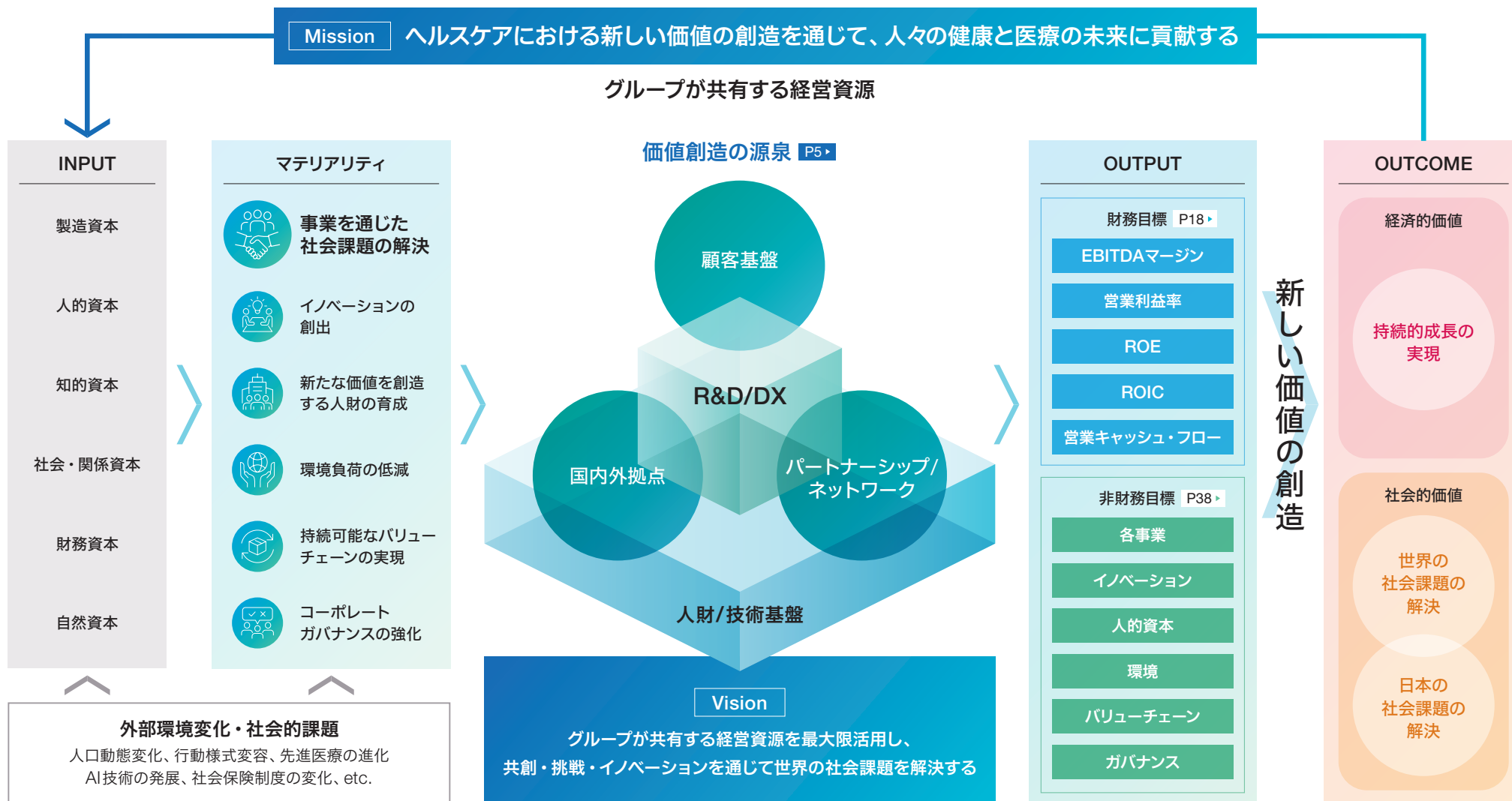


コーポレートガバナンスの強化

変化の激しい事業環境において成長を続けるには、顧客やサプライヤー、株主・投資家、従業員、地域社会など、幅広いステークホルダーからの信頼獲得が前提となります。そのため私たちは、経営の健全性や透明性を高め、迅速な意思決定体制を整備するなど、ガバナンスのさらなる強化を図っています。

価値創造プロセス

中期経営計画「H.U.2030」では、H.U.グループのMissionを軸に、ヘルスケアの進化と企業価値の持続的向上を目指します。創出した価値は再投資し、社会にとって意義ある価値創造の循環サイクルを構築していきます。その実現に向け、今後5年間はグループが共有する経営資源を最大限に活用し、戦略の具現化に取り組みます。



グループの強み

H.U.グループの事業



LTS事業

Lab Testing and its related Services

検査・関連サービス事業

主な製品・サービス

検査事業	健康診断 代行事業等	食品・環境・ 化粧品検査事業
------	---------------	-------------------

臨床検査市場において国内トップシェア(24.7%)*1,2を誇り、世界最大級の検査施設である「H.U. Bioness Complex」をはじめとするラボラトリーと全国ネットワークを通じて、総合的な検査サービスを医療機関等に提供しています。特に、病気の原因や進行度を調べる特殊検査に強みを持ち、大規模病院を中心に毎日20万件以上の検査を受託。また、がんや希少疾患領域におけるゲノム医療など、先進医療を支える検査サービスの導入にも注力しています。

*1 国内市場規模：矢野経済研究所「2025年版臨床検査センター経営総鑑」における2024年度受託臨床検査市場データ参照

*2 当社市場シェア：自社調べ(2024年度実績をもとに算出)



IVD事業

In-Vitro Diagnostics

臨床検査薬事業

主な製品・サービス

ルミパルス®*3 事業	CDMO・原材料 供給事業	その他製品
----------------	------------------	-------

世界100カ国以上に製品を供給する、免疫検査試薬のリーディングカンパニーです。日・米・欧の3極体制で研究開発を推進し、世界にまだまだ有効な検査方法がない疾患に対して、革新的な検査試薬の創出に取り組んでいます。近年では、海外の診断薬企業とのパートナーシップを通じて、CDMO(受託開発製造)事業モデルをグローバルに展開しています。良質な原材料と高度な技術力を活かし、アルツハイマー病など新たな検査市場の創出にも努めています。

*3 全自動化学発光酵素免疫測定システム



HS事業

Healthcare-related Services

ヘルスケア関連サービス事業

主な製品・サービス

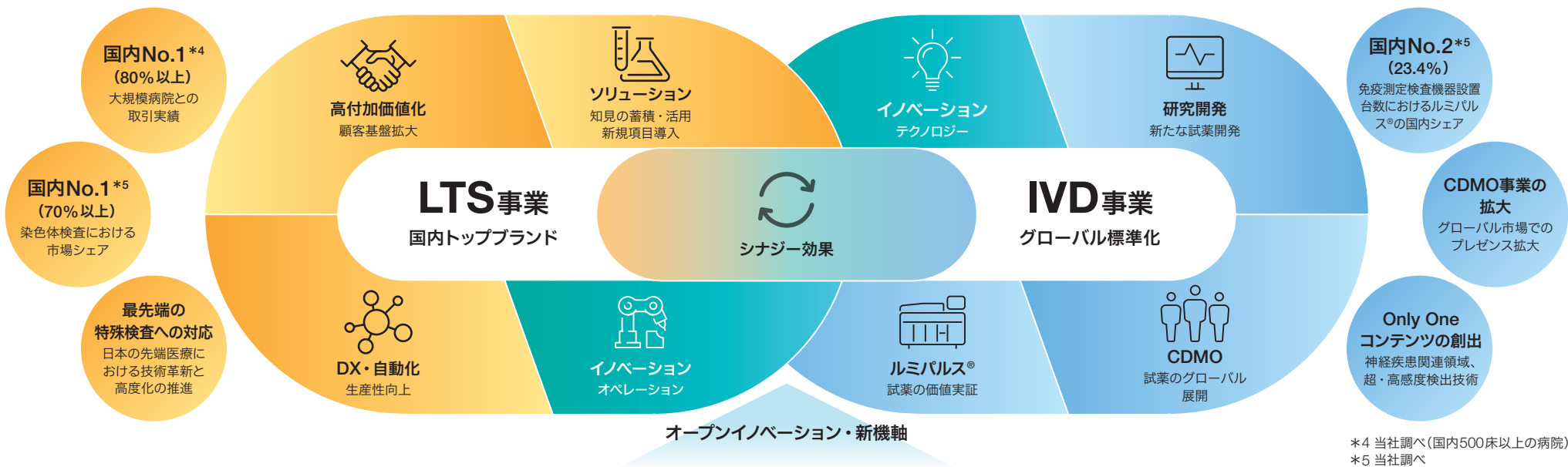
滅菌・手術関連事業	在宅サービス事業
-----------	----------

滅菌・手術関連事業では、院内外の滅菌業務から手術業務支援サービスまでをカバーし、医療機関に対して総合的なソリューションを提供しています。医療現場の安全性と効率性を高めることで、質の高い医療の実現に貢献しています。さらに、終末期医療の在宅化が進む未来を見据え、医療・介護分野におけるアウトソーシングサービス事業を展開し、グループの貢献範囲を広げています。在宅サービス事業では、訪問看護を中心に展開するほか、訪問介護や居宅介護支援により、在宅で介護・医療サービスを必要とする方を支援しています。

Healthcare for You

H.U.グループは、一人ひとりの健康と向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けたいという想いを込めた“Healthcare for You”を社名に掲げています。病気の予防から治療、予後まで、人の健康に関わるすべてのフェーズに寄り添うソリューションを提供し、人々の健康と医療の未来に貢献することを目指しています。

価値共創の仕組み



LTS事業の価値創造ストーリー

LTS事業は、世界最大級の検査ラボラトリーと、全国に広がるネットワークを活用し、受託臨床検査を中心とした検査・関連サービスを展開しています。1970年の設立以来、病気の原因や進行度を調べる特殊検査などに強みを持ち、DXや自動化の推進により、検査の迅速化と精度向上を実現しています。大規模病院におけるシェアは8割*4を超え、がんや希少疾患を対象としたゲノム医療など、先進医療を支える検査サービスに加え、ヘルスケア領域における高付加価値な検査項目の拡充を続けています。また、コーポレートR&Dと共同でオペレーション・システムを開発するとともに、IVD事業との密接な連携によって他社にはない優位性を生み出しています。

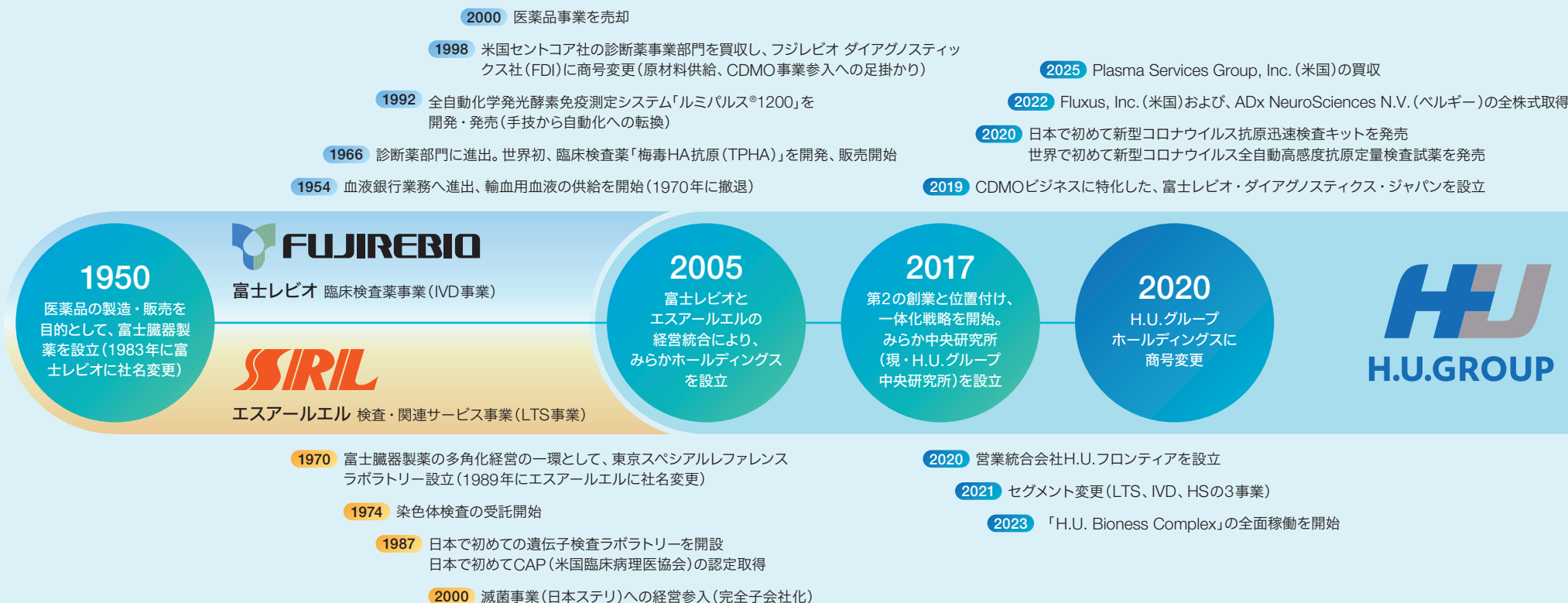
イノベーションを促進するコーポレートR&D

当社グループは持続的な成長を実現するために、新たな技術基盤と知的資本の構築に取り組み、次世代の成長を牽引する製品・サービスの創出を目指しています。各事業が保有する経営資源を自在に組み合わせることで、新しいテクノロジーの開発・導入を加速させ、DXの推進や社会・医療課題の解決に資する新たな製品・サービスのリリースを実現しています。また、グループ内外とのオープンイノベーションを積極的に進め、研究成果を新規事業の創出や既存事業の競争力強化に活用しています。さらに、組織の垣根を越えた人財交流により、一人ひとりの潜在能力を引き出すことが、持続的成長の原動力となり、大きな強みとなっています。

IVD事業の価値創造ストーリー

IVD事業では、世界的に有効な検査方法がない疾患に対し、革新的な検査試薬の創出に取り組んでいます。そのビジネスモデルには、専用の検査装置向けに開発した試薬をLTS事業に導入し、臨床的な価値を早期に評価できる、独自の強みがあります。また、他社のプラットフォーム向けに試薬をカスタマイズして開発する技術力を活かし、CDMOビジネスとしてグローバル市場で成長するビジネスモデルへの転換を加速させています。近年では、アルツハイマー病をはじめとする神経疾患関連領域や、超高感度検出技術など、他にはない“Only One”の検査項目やコンテンツの開発に注力しており、世界をリードする試薬のトップブランドを目指しています。

価値創造の歩み



H.U.グループの原点は、1950年に医薬品の製造・販売を目的に創業した富士臓器製薬(現・富士レビオ)にあります。1960年代半ばには検査試薬の開発に着手し、1966年には、当時信頼性の高い診断方法がなかった梅毒に対して、世界初となる臨床検査薬「梅毒HA抗原(TPHA)」を発売しました。以降、同製品で培った「受身(間接)凝集反応」の技術を応用し、自己免疫疾患や感染症領域における検査試薬の研究開発を加速。免疫血清分野のリーディングカンパニーに成長しました。1970年からは海外展開を開始し、グローバルなライフサイエンス企業としての基盤構築を本格化させました。

その後、富士臓器製薬(現・富士レビオ)は、臨床検査薬事業で培った技術と知見を活かし、事業の多角化を図ります。当時、主力事業であった血液銀行事業を失い、新たな成長軌道の確立が急務となる中、生き残りをかけて別の道を模索する必要がありました。その第一歩となったのが、臨床検査の受託を目的とした新会社「東京スペシャルレファレンスラボラトリー(現・エスアールエル)」の設立です。1970年に事業を開始した同社は、業界内では後発の参入企業であったものの、特殊検査に事業領域を特化する戦略をとり、大学病院や国立病院を中心に着実にシェアを拡大。後に一般検査へと事業領域を広げ、国内最大の受託臨床検査会

社へと成長を遂げました。

2000年には医療器具・材料滅菌サービスを提供する「日本ステリ」を完全子会社化し、エスアールエルの傘下に組み入れることで、ヘルスケア分野におけるサービス領域の拡充を図りました。

そして2005年、富士レビオとエスアールエルは持株会社のもとで35年ぶりに経営統合し、みらかホールディングスを設立。2020年には社名をH.U.グループホールディングスへとあらため、医療を中心とした事業から、より広範なヘルスケア領域への展開を目指す経営方針へと転換しました。

価値共創のトラックレコード

価値創造の原点と技術の継承

当社グループの価値創造の原点は、1966年に世界で初めて製品化した梅毒検査試薬「梅毒HA抗原（TPHA）」にあります。本製品の開発を通じて、抗原の培養方法や赤血球への抗原感作技術といった、感染症検査の基盤となるコア技術を確認しました。その後、これらの技術はB型肝炎ウイルスや成人T細胞白血病、HIVなどの検査薬開発へと応用され、1992年には、免疫測定システム「ルミパルス®」を開発・発売。IVD分野における免疫・感染症領域での確固たる地位を築いています。

一方、受託臨床検査サービスは、1970年に特殊検査に特化した事業としてスタートしました。以来、既存の検査センターでは対応が難しい高度な検査項目を手掛け、1987年には日本初のCAP*1認定

を取得。さらに1995年には「遺伝子・染色体解析センター」を設立し、この分野で国内トップシェアを誇るまでに成長しています。両事業はそれぞれの専門性と技術力を磨きながら、競争優位性の確立と持続的成長を支える両輪として、価値創造を牽引しています。

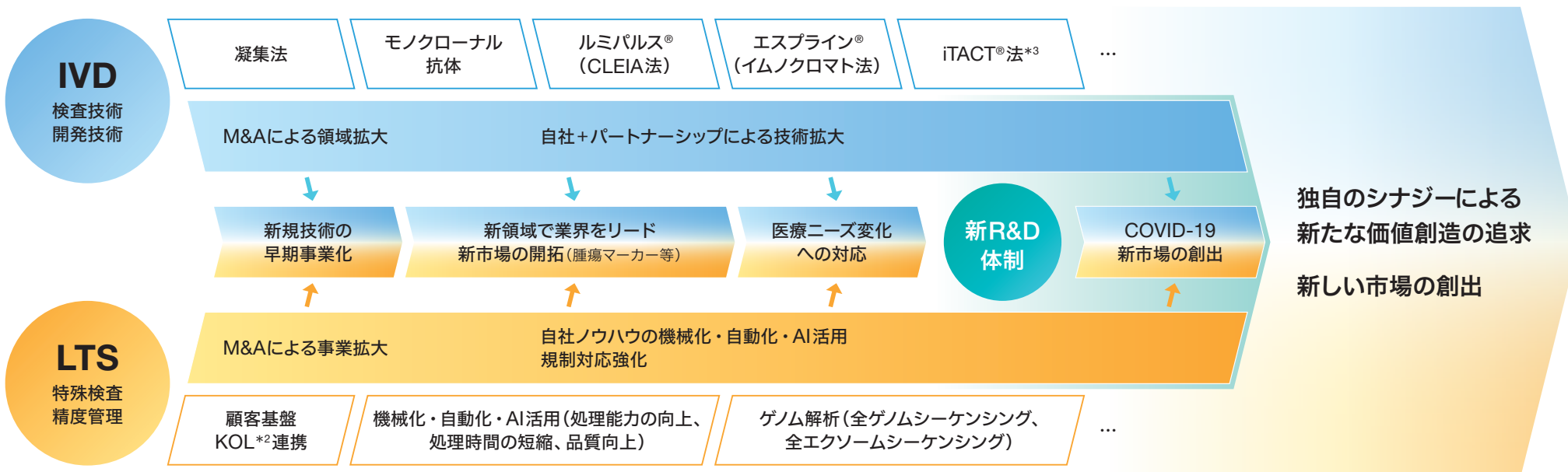
*1 米国臨床病理医協会

価値創造の転機と加速化

当社グループは、2017年を「第2の創業」と位置付け、抜本的な構造改革に着手しました。目指したのは、LTS事業とIVD事業が一体となってグループシナジーを最大化する、他に類を見ない統合型のビジネスモデルです。R&D基盤も再構築し、検査薬の開発から臨床現場での実装までをグループ内で完結できる体制の構築に取り組んできました。こうした変革の過程で発生したのが、

COVID-19パンデミックです。感染が拡大する危機的な状況下で、両事業が連携し、検査体制の立ち上げと試薬の供給を短期間で実現しました。未知のウイルスへの迅速な対応力は、構造改革を象徴する成果であり、かつ、新たな市場創出の好例となりました。現在では、アルツハイマー病をはじめとする神経疾患領域においても、IVD事業とLTS事業、および中央研究所の連携体制のもと、スピーディな事業化を可能とする体制を整えています。

今後は医療機関や大学病院との連携をさらに強化し、医療現場のニーズをよりの確に製品開発へと反映させていく考えです。さらに、AIや自動化技術を活用した検査プロセスの高度化や、希少疾患・予防医療領域における革新的な製品・サービスの創出にも注力していきます。医療・ヘルスケア分野で培ってきた技術力と現場力を融合させ、社会的価値の高いソリューションの創出を加速化していきます。



*2 Key Opinion Leaders

*3 検体に前処理を加えることで、従来技術と比較して対象物質の正確な測定を可能とする富士レビオの独自技術

一体化経営のさらなる深化



H.U.グループは、パンデミックで実証された一体化戦略を基盤に、ヘルスケア領域の可能性を次なるステージへと発展させます。独自試薬の開発・導入や顧客基盤の相互活用によって新たな市場を創出し、収益成長を加速。さらに、早期治療に直結する高付加価値検査項目の提供を通じて、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上を目指します。

グループ価値共創の重点施策

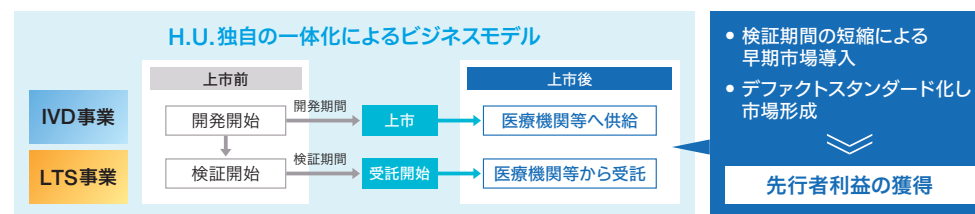


- パンデミックで実証された一体化による市場創出モデルを、NEURO（神経疾患関連）など他領域へと展開・拡大し、早期に市場形成
- 先行者利益を享受

当社グループは新規検査項目の導入にあたり、グループ内の技術・開発・運用資源を統合することで、顧客への提供価値を最大化し、迅速かつ持続的に新市場を創出していきます。また、検査項目をデファクトスタンダードとして確立することで、医療の質向上と持続的な成長の両立を目指します。

IVD事業では、検査項目の開発から評価・承認取得までを加速する一方で、LTS事業では開発の初期段階から検証を進め、検査試薬の上市と同時に受託検査を開始し、医療現場のニーズに迅速かつ確にこたえる体制を構築します。

このグループ連携モデルは、新型コロナウイルス抗原検査試薬の早期実用化などで成果を上げ、当社グループが市場形成を主導できることを実証しました。2020年のコロナ禍では、PCR検査を含む包括的なサポートシステムを提供しています。今後はNEURO領域など、さらなる成長が期待される分野にも同モデルを展開し、検査項目の拡充と新市場の創出に注力していきます。



TOPIC アルツハイマー病領域での米国FDA承認取得について

当社グループであるFujirebio Diagnostics, Inc.は、2025年5月、ルミパルス®で使用する血漿中のpTau217*1とβ-アミロイド1-42の比率を測定する検査試薬について、米国食品医薬品局（FDA）より承認を取得しました。本試薬は、アルツハイマー病の診断補助を目的としてFDAから承認された初めての血液用体外診断薬品であり、脳内アミロイドβの蓄積状態の把握に寄与するもので、低侵襲・簡便な検査手法として普及が期待されています。本承認は2022年の脳脊髄液用検査試薬に続くもので、当社グループはアルツハイマー病診療への貢献をさらに強化していきます。

*1 217位リジン酸化タウ蛋白。アルツハイマー病の進行の予測に役立つ有望なバイオマーカー

2

独自試薬の
開発

- 診断・治療に直結した価値のある検査項目の導入
- 安定的な試薬供給
- 自社試薬によるコストメリット
- 外販によるグループ収益の拡大

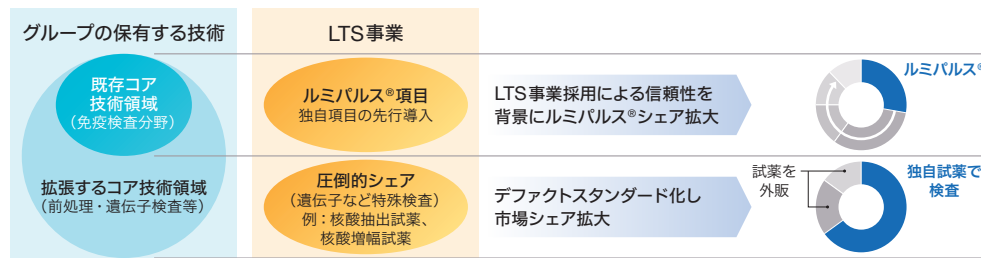
当社グループでは、LTS事業が医療機関をはじめとする顧客の視点に立ち、検査試薬のニーズを的確に把握。そのニーズに応える形で、IVD事業が独自試薬の開発を担う体制を構築してきました。現在では、LTS事業による迅速な製品評価を通じて、試薬コストの削減と市場への早期導入を推進しています。さらに、グループ内で効果が実証された試薬は外販にも展開可能であり、他社検査機関への導入を通じて、当社グループ技術の市場シェア拡大とデファクトスタンダード化を目指しています。

IVD事業が蓄積してきた、試薬の原料となる抗体の抽出・精製などの基盤技術と、LTS事業におけるルミパルス®試薬の採用実績がシナジーを生み出しており、さらには医療界からの信頼と導入実績を背景に、外販の拡大が期待されています。また、抗体などが結合した磁性粒子を用いた検出技術や、試薬の自動分注・洗浄技術は、遺伝子検査などの特殊領域にも応用可能です。

LTS事業が高いシェアを持つ領域での製品採用により、業界全体の検査方法が当社グループの試薬ベースへと移行し、他社の追随による市場浸透が期待されます。すでにレニン*2活性やアルドステロン*3などの検査項目では、ルミパルス®試薬への置き換えが進展しており、核酸抽出試薬「MagreNA®」の導入など、グループ一体化経営は顕著な成果を上げています。

*2 腎臓から分泌され、血圧や体液の調節に関わる酵素

*3 副腎皮質から分泌されるホルモン。血圧や電解質バランスに関わる検査項目



3

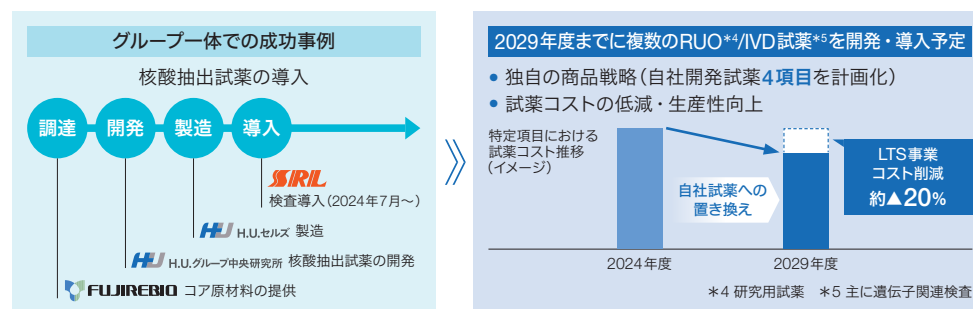
グループの
顧客基盤の活用

- LTS、IVDにおける相互の顧客基盤を活用した取引拡大をさらに加速
- 顧客提供価値の向上

当社グループは2020年9月、エスアールエル、富士レビオ、日本ステリの国内営業・マーケティング機能を統合し、H.U.フロンティアを設立しました。H.U.フロンティアはグループの顧客基盤と製品・サービスを有機的に結びつけ、臨床検査サービスや臨床検査薬、医療器材の滅菌サービスなど、多岐にわたるソリューションを一体的に提供できる体制を構築しています。

この取り組みにより、既存顧客に対するクロスセルの推進に加え、新規顧客に対してもワンストップでの製品・サービスの提供が可能になりました。価格競争力と提案力・課題解決力を最大限に発揮することで、医療マーケットにおけるプレゼンスを強化しています。

H.U.フロンティアの営業機能や、各事業との連携強化を通じて、2017年度より推進してきた一体化経営の取り組みは、顧客への提供価値を最大化する体制として確立しています。培ってきた独自の強みを最大限に活かし、今後も医療現場の課題に応える革新的なソリューションを提供し続けます。



TOPIC グループ連携による純国産・核酸抽出試薬の開発に成功

COVID-19によって顕在化した試薬供給リスクに対応するため、当社グループは2023年にIVD事業のコア技術を活用し、主要材料を含む純国産の核酸抽出試薬「MagreNA®」を開発。さらにLTS事業との連携により、検査現場のニーズを反映した高性能かつ高生産性の設計を実現しました。グループを横断した技術融合の成果として、医療インフラの安定化と持続可能な価値創造に貢献する好例となっています。

CEOメッセージ

“Healthcare for You”を原動力に、

共創・挑戦・イノベーションを軸に

グループ一体化経営のさらなる深化を進めます。

取締役 代表執行役会長
兼 社長 兼 グループCEO

竹内 成和

一体化経営の軌跡を振り返る

私たちH.U.グループが推進する「一体化経営」とは、単なる事業の集約や効率化を目的としたものではありません。その本質は、異なる専門性や文化を持つ事業体が互いを補完し合い、共創によって新たな社会的価値を創出することにあります。

当社グループの75年にわたる歴史を紐解くと、その原点は感染症に対する検査薬の開発・販売にあります。その強みを起点に、1970年には臨床検査の受託を目的とした新会社を設立。以降、検査薬事業と受託臨床検査事業は、それぞれの専門性を磨きながら成長を遂げ、2005年には両社を経営統合し、持株会社体制へと移行しました。

一体化を進めるには、制度の枠を超え、意識や文化、価値観を共有しながら、新たな価値をともに生み出していくという覚悟が必要です。しかし、私が2016年にCEOに就任した当時、戦略的な一体感や事業間連携は限定的でした。受託臨床検査で国内トップシェアを誇るLTS事業と、免疫検査分野のバイオニアであるIVD事業という、いずれも高い実力と競争優位性を持ちながら、むしろそれぞれの強みが協業の障壁となり、分散的な経営が続いていたのです。このままでは持続的な競争優位性を築けないとの強い危機感から、私は「一体化経営」を掲げ、グループ構造の変革に踏み出しました。

この経営方針は、各社の自立性（遠心力）と、グループを束ねる統制（求心力）とのバランスを意図的に設計・運用し、全体としての価値創造力を最大化するものです。社長就任後取り組んだ初めての中期経営計画では、「求心力」の強化を目的に、間接部門の集約、制度・規程の統一、自社免疫測定装置への全面更新、研究基盤の再構築など、組織と制度の両面で大規模な改革を実行しました。とりわけ研究開発領域では、2017年に中央研究所を新設。グループ各社の知見と技術を結集する中立的な機関として、横断的な連携を促進しました。翌2018年には、分散していた研究開発

人財をホールディングスに集約し、「研究開発本部」として機能統合を図ったことで、部門や個社の垣根を越えた知の融合が進み、グループ全体の研究開発力を最大化する体制を整えました。

こうした改革により、2018年から2019年にかけてグループ連携の基盤が着実に整いました。そして改革の成果が最も明確に表れたのが、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミックです。当社グループが「試薬の製造販売」と「検査サービス」の両機能を一体で保有する数少ない存在であったことから、国から空港検疫への協力要請を受け、またその要請に応えることができたのは、グループ一体化の取り組みが実を結び、社会的要請に迅速かつ柔軟に応えられる体制が築かれていたことの証左です。前例のない事態において、使命感に突き動かされて職務を全うした従業員の姿は、当社グループの人財が持つ高い意識と対応力、そして共創の文化が着実に根付いていることを実感させてくれました。この経験は現場で尽力する従業員にとっても大きな自信となり、事業間の連携をさらに深める契機となりました。

同年7月には、医療に加えヘルスケア領域への事業拡大の意志を明確に示すべく、社名を「H.U.グループホールディングス」へと変更しました。さらに2023年には、グループの中核施設である「H.U. Bioness Complex」を全面稼働させました。世界最大級の臨床検査ラボラトリーと中央研究所を併設した本施設は、グループの未来を象徴する存在として、大きな意義を持っています。特に中央研究所は、臨床検査の現場に対し自動化やAI導入を支援し、実践的な貢献を果たしており、そこからさまざまな共同プロジェクトが次々と立ち上がっています。また、毎年開催しているグループ表彰では、複数部門・複数社による合同プロジェクトの受賞が増加しており、組織を越えた協働の広がりが確実に成果として現れています。こうした変化は、一体化戦略に基づき丁寧に組織基盤を築いてきた結果であり、協働が日常となりつつある現在の姿こそ、グループの価値創造が新たなステージへと進化したことを、何よりも強く物語っています。

「H.U.2030」に向けた変革と挑戦

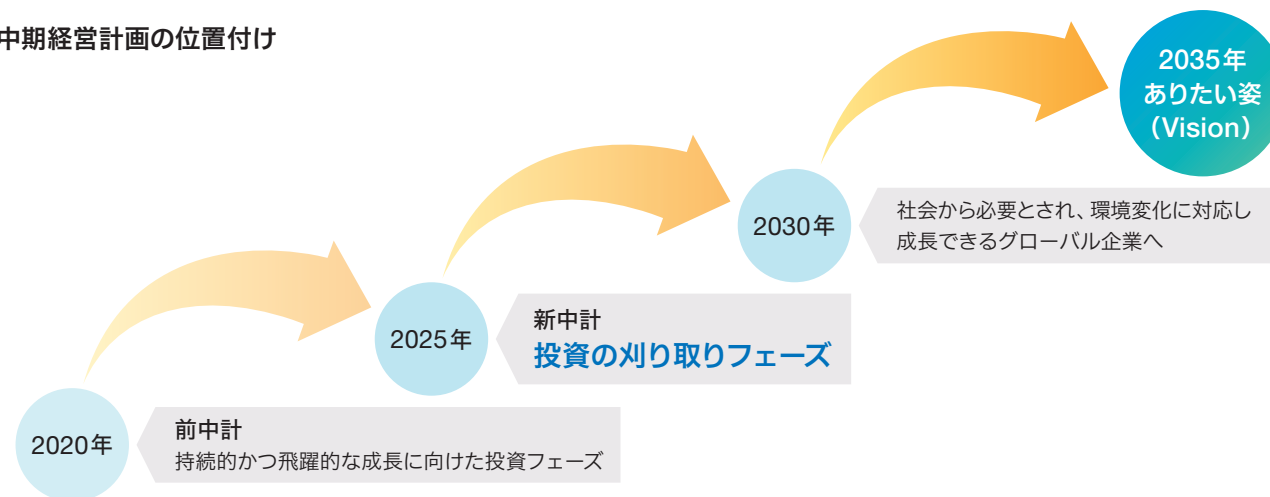
当社グループはこれまで、従業員一人ひとりが品質や精度に真摯に向き合い、着実に成果を積み重ねることで、安定した事業運営と顧客からの厚い信頼を築いてきました。一方で、日々の業務には定型作業も多く、変化や成長の機会を実感しにくいという課題も抱えてきました。現在、社会構造や市場環境はかつてないスピードで変化しています。こうした時代には、ルーティンワークの中にも成長の種を見出し、変化を先取りする姿勢が、企業の持続的成長に一層重要となっています。

こうした認識のもと、当社グループは新たなVisionの中に「共創・挑戦・イノベーション」というキーワードを掲げました。これは単なるスローガンではなく、目指す組織文化の変革を実現するための実践的な指針です。このVisionを軸に、新たな中期経営計画「H.U.2030」を策定しました。本計画では、将来にわたる持続的成長と企業価値向上に向け、3つの重点施策を推進していきます。

第1の施策は「一体化経営のさらなる深化」です。グループ全体で共創と挑戦を生み出す仕組みを構築し、事業の枠を超えた協業をより一層推進。変化の激しい環境下でも柔軟かつ迅速に価値を創出できる体制を築きます。この強みを活かす第2の施策が「高収益体質への変革」です。各事業が強みを発揮しながら、持続的に利益を生む構造へ転換し、収益の安定性と質を高めます。

これら施策の背景には、前中期経営計画で直面した急激な事業環境の変化と、そこから得た教訓があります。当初は、「H.U. Bioness Complex」の稼働準備に伴う一時費用や減価償却負担により厳しい経営環境が予測されていましたが、新型コロナウイルス関連の検査製品・サービスが想定を上回る成果を上げたことで、業績は大きく伸長しました。一方で、臨床検査マーケットは新型コロナウイルスの蔓延による打撃を受け、固定費削減も遅れました。表面的な好業績により改革の必要性が浸透せず、財務目標の未達と収益構造改革の遅延を招いたことは、今後の経営に活かすべき重要な示唆となりました。

新中期経営計画の位置付け



こうした経緯を踏まえ、2025年からの5年間は「投資の刈り取りフェーズ」と位置付け、固定費構造の見直しを徹底し、収益体質の強化に注力していきます。大型投資は一段落し、CDMOの設備拡充を含め、成長に必要な体制が整いました。今後は、これら資産を戦略的に活用し、持続的な資本効率向上をどう実現するかが問われています。この課題に応える第3の施策が「キャピタルアロケーション最適化と資本効率向上」です。資本効率の改善を通じて株主資本に対する適切なリターンを実現するため、累進配当方針による安定的な還元に加え、今後5年間で200億円以上の自社株買いを計画しています。

さらに、今回の中期経営計画ではマテリアリティの見直しを行い、経営戦略とサステナビリティ課題への対応を一体的に推進しています。特に「事業を通じた社会課題の解決」を新たにマテリアリティとして特定したことは、私たちの存在意義を示す重要な一歩です。社会の変化を的確に捉え、企業価値を持続的に創造することこそ、当社グループが目指すサステナビリティ経営の本質です。

価値共創の進化に向けて

企業の存在意義とは何かと問われれば、私は「顧客・社会・従業員への誠実な貢献」こそが本質だと考えています。この三者に真摯に向き合い、信頼を積み重ねることが、結果として企業価値の持続的な向上をもたらし、株主の皆さまへの長期的なリターンにつながると確信しています。

中でも従業員を価値創造の源泉と捉え、人財変革を経営の中核に据え、特に管理職層の育成に注力してきました。教育を単なる知識習得の場から「意識と行動を変える場」へと進化させ、私自身も面談や講義を通じて、経営トップとしての本気度を示してきました。また、健康経営にも力を入れ、「ホワイト500」や健康経営銘柄への選定を通じて、働く環境の質を高めています。

企業価値向上のもう一つの柱がDXです。単なる業務効率化にとどまらず、ビジネスのあり方そのものを見直す大胆な変革を加速させています。R&Dでは、アルツハイマー病などの神経疾患関連領域の試薬開発や、がん・希少疾患領域でのゲノム検査など、次世代医療の可能性を広げる挑戦を進めています。

社長就任以来9年間、一貫して意識してきたのは、グループ全体をまとめる「求心力」と、個々の挑戦や創造性を引き出す「遠心力」のバランスです。多様な意見を尊重しつつ、最終判断を下すのは経営トップの責任であり、時には多数派と異なる決断を下す覚悟も必要です。変わらぬフィロソフィーを軸に、戦略は柔軟に、そして進化させ続けなければなりません。

今後は、一体化経営の質と収益性をさらに高め、社会との価値共創を実現するフェーズへと、進化の歩みを加速させていきます。



中期経営計画 グループ重点施策

1 一体化経営のさらなる深化	- 新規項目（NEURO等）のLTS/IVD同時導入による市場形成 - グループ技術を活用した独自試薬の開発・導入と外販 - グループの顧客基盤の活用	P12 「一体化経営のさらなる深化」▶
2 高収益体質への変革	LTS H.U. Bioness Complexの機能最大化、生産性/収益性の向上 LTS DXを活用した業務プロセス改革 IVD CDMO事業の成長・拡大 IVD 新たなユニーク項目の開発・拡充（NEURO、超高感度検出等） HS 高付加価値業務（手術領域）の拡大と院外化の推進	P25 「事業を通じた社会課題の解決」▶
3 キャピタルアロケーション最適化と資本効率向上	事業ポートフォリオ戦略/ROICを意識したキャピタルアロケーションの実践	P21 「財務戦略」▶

Vision実現に向けた

経営戦略

重点施策 キャピタルアロケーション
最適化と資本効率向上

- 18 業績ハイライト
- 19 経営戦略の概要
- 21 財務戦略

重点施策 高収益体質への変革

- 25 事業を通じた社会課題の解決
- 33 イノベーションの創出
- 36 リスクマネジメント
- 37 サステナビリティ戦略
- 40 新たな価値を創造する人財の育成
- 43 環境負荷の低減
- 44 持続可能なバリューチェーンの実現

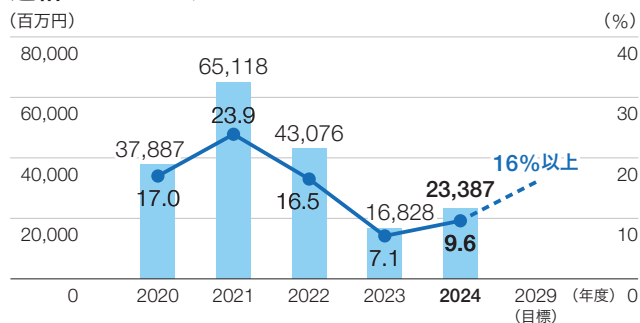
業績ハイライト

2024年度の業績と2029年度目標

2024年度は前年度比で増収増益を達成し、EBITDAおよび営業利益は対前年度でそれぞれ約66億円、約67億円の増益となりました。営業キャッシュ・フローおよびEBITDAは、すでにコロナ禍前の2019年度の水準を上回っており、財務基盤の強化が着実に進んでいます。2025年度からスタートした中期経営計画「H.U.2030」では、これまで行ってきた成長投資の成果を回収する“刈り取りフェー

ズ”として位置付け、2029年度に向けては連結ベースでEBITDAマージン16%以上、営業利益率11%以上、ROIC10%以上、ROE13%以上、累計営業キャッシュ・フロー1,500億円超を目指す高収益モデルへの転換を目指しています。

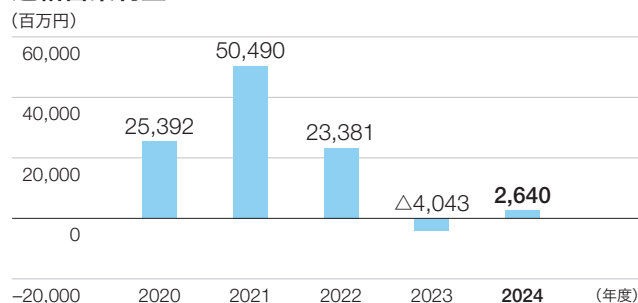
連結EBITDA/マージン*1



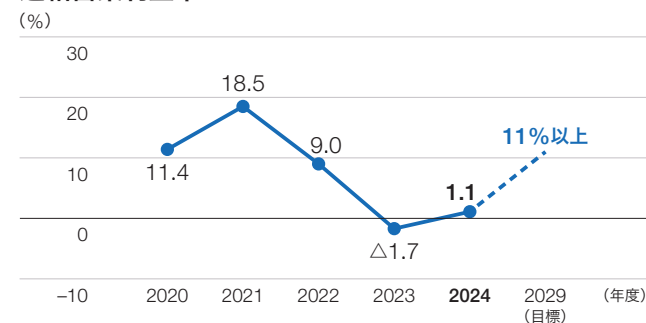
■ 連結EBITDA (左軸) ● 連結EBITDAマージン (右軸)

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費、EBITDAマージン=EBITDA÷売上高

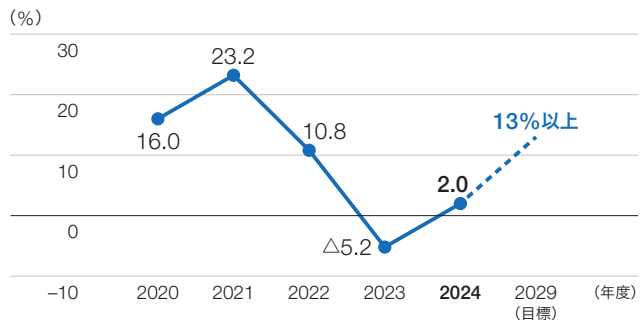
連結営業利益



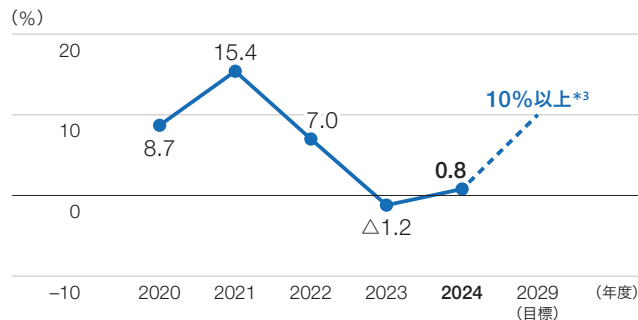
連結営業利益率



ROE



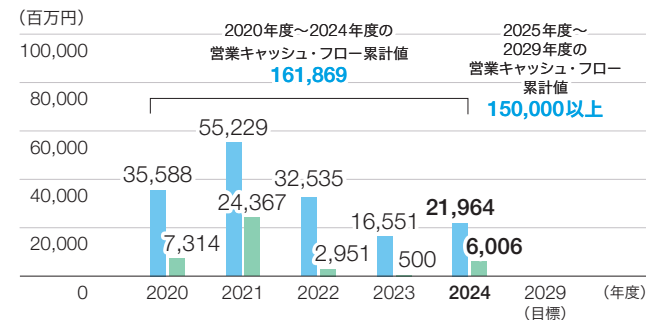
ROIC*2



*2 ROIC=NOPAT (営業利益-みなし法人税) / 投下資本 [(純資産+有利子負債 (リース債務含む) + その他の固定負債) の期首・期末残高の平均]

*3 リースに関する会計基準の影響は除く

営業キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー



■ 営業キャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

経営戦略の概要

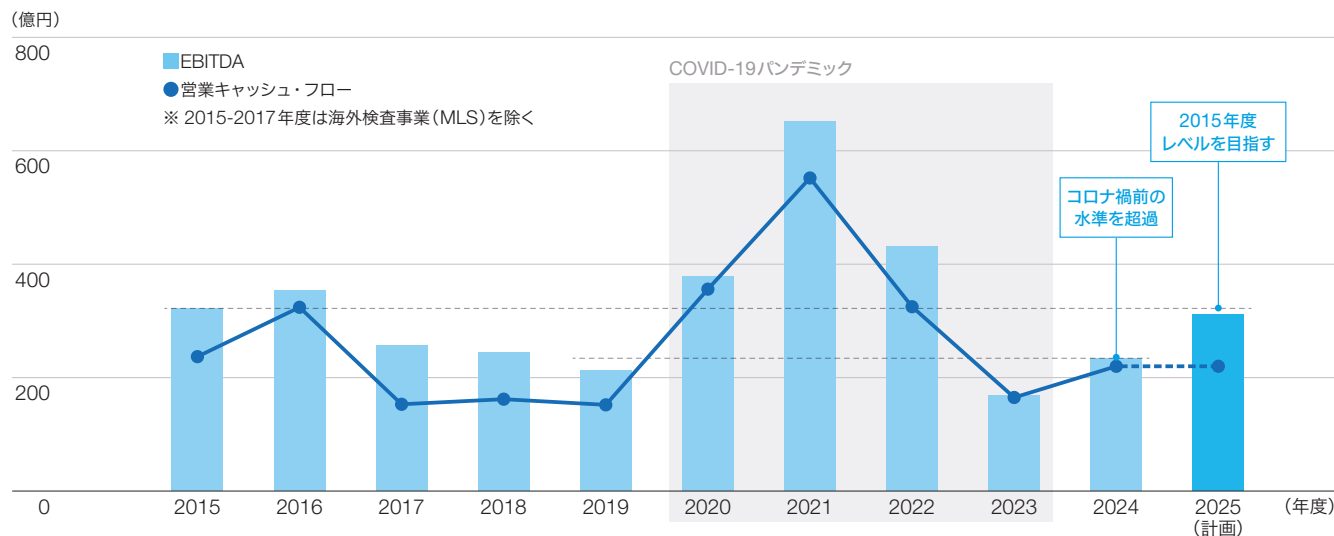
10年間の戦略の変遷

2010年代、受託臨床検査業界は医療費抑制などの影響を受け、市場の成長が鈍化し続けていました。こうした厳しい環境の中、過去の延長線上にある事業運営では中長期的な成長は見込めないと判断し、2017年を「第2の創業」と位置付け、経営戦略の抜本的な転換と構造改革に着手しました。まず、グループ経営の基盤構築に向けて、理念体系やITシステム、人事制度の統一を進め、組織の一体化を図りました。さらに、長年抑制していた設備投資・人財投資を積極化し、みらか中央研究所（現・H.U.グループ中央研究所）の設立など、将来の成長を支える基盤整備に注力しました。

その成果は、2019年ごろからグループの一体化強化という形で顕在化し、新型コロナウイルスの感染拡大時には、LTS事業とIVD事業、およびR&D機能の連携により、短期間での試薬開発・上市を実現し、空港検疫所での包括的検査サービスの提供にも貢献しました。2020年には現社名へと変更し、またグループの営業機能を集約する統括会社「H.U.フロンティア」を設立。多様な製品・サービスをワンストップで提供できる体制を整備しました。また、収益性向上に向けて、H.U. Bioness Complexを中心とした全国のラボ再編や、IVD事業におけるCDMO事業モデルへの大胆な転換を推進しています。

これらの戦略が業績にも表れており、2024年度の連結決算では、EBITDAおよび営業キャッシュ・フローがコロナ禍前の水準を超え、増収増益を達成しました。2025年度は、2016年に達成した海外検査事業を除いた過去最高水準のEBITDAに近づく見通しです。財務面では、健全なキャッシュ創出力を維持しつつ、収益性のさらなる向上に取り組んでいます。一方、2024年度までの前中期経営計画では、固定費削減や利益率改善といった目標の多くは十分な成果が得られず、これらは今後の重要な課題としてあらためて認識しています。

▶ 2015年度以降のEBITDAおよび営業キャッシュ・フロー推移



共通基盤構築フェーズ(2015～2019年度)

戦略的連携フェーズ(2020～2025年度)

グループ全体	2017年 第2の創業と位置付け、一体化戦略を開始 2017年 みらか中央研究所（現・H.U.グループ中央研究所）設立	2020年 H.U.グループホールディングスに商号を変更 2020年 営業統括会社H.U.フロンティアを設立 2021年 セグメント変更（LTS、IVD、HSの3事業）
LTS事業	2019年 セルメスタ（現・H.U.ウェルネス）を子会社化 2019年 日本食品エコロジー研究所を子会社化	2020年 医針盤を設立 2022年 H.U.POCkeTを設立 2023年 東京セントラルバイオロジーラボラトリーを子会社化 2023年 「H.U. Bioness Complex」の全面稼働を開始
IVD事業	2017年 富士レビオ・ホールディングスを設立 2019年 富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパンを設立	2022年 ADx NeuroSciences N.V.（ベルギー）を子会社化 2022年 Fluxus, Inc.（米国）を子会社化 2025年 Plasma Services Group, Inc.（米国）を子会社化
HS事業	2018年 ケアレックスを通じて在宅事業（訪問看護など）を開始	2024年 ガイアメディケアを子会社化

中期経営計画「H.U.2030」の概要

過去10年間、H.U.グループは経営基盤の整備とグループの一体化強化を着実に進めてきました。新型コロナウイルスの影響により収益性の改善には一定の時間を要したものの、将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続して実行してきました。これらの成果を踏まえ、10年後のありたい姿からバックキャストし、新たなVisionと中期経営計画「H.U.2030」を策定しました。2025年度からの5年間は「投資の刈り取りフェーズ」と位置付け、グループ内外との共創を加速し、ヘルスケア領域における新たな価値創出と社会課題の解決に貢献していきます。

「H.U.2030」では、「高収益体質への変革」を重点施策の一つに掲げています。LTS事業では、H.U. Bioness Complexの機能を最大化し生産性を高めるとともに、診断や治療に直結する高付

加価値検査の導入で収益性を向上させ、利益を伴う成長を持続させていきます。自社試薬の導入によるコスト削減や高付加価値項目の標準化を通じて一体化経営を深化させ、高収益体質への転換を図ります。IVD事業では、CDMOでの診断薬企業とのパートナーシップ拡大に加え、NEUROおよび国内ルミパルス®事業に経営資源を集中し、2029年度に「営業利益率25%以上」の達成を目指します。

さらに、今後の経営戦略の核として「一体化経営のさらなる深化」を推進します。LTS事業とIVD事業の連携により、SARS-CoV-2抗原検査や特定のルミパルス®試薬では早期実用化を実現しており、今後はこの成功モデルをNEUROなど他分野にも展開し、検査項目の拡充と新たな市場創出を図ります。また、グループの技術力を活かし、外部に依存していた検査試薬を自社開発品へと切り替え、サプライチェーンの安定化とコスト競争力の強化

を図ります。将来的には、これらの独自試薬を外販へと展開し、新たな収益基盤の確立を目指します。

グループ各社の顧客基盤を横断的に活用し、提供価値の最大化と取引機会の拡充を通じて、当社グループ独自の強みを活かした顧客課題の解決に貢献していきます。

「H.U.2030」の重点施策

1. 一体化経営のさらなる深化
P12▶「**一体化経営のさらなる深化**」参照
2. 高収益体質への変革
P25▶「**事業を通じた社会課題の解決**」参照
3. キャピタルアロケーション最適化と資本効率向上
P21▶「**財務戦略**」参照

▶ 前中期経営計画の振り返りと今後の課題

前中計の振り返り

LTS事業	● H.U. Bioness Complex完全稼働の遅れ ● 固定費削減および収益性改善の未達 ● 地域検査ラボの再編（開業医事業の戦略見直し） ● 先端項目（遺伝子関連検査等）の拡充
IVD事業	● 国内ルミパルス®機台数は拡大したが、ベース成長は限定的 ● CDMOは、高い成長を実現。新規案件の獲得に成功 ● NEUROは、AD*1領域の新製品の上市に成功 ● 「選択と集中」を実施し、コスト構造を転換
新領域・一体化	● ヘルスケア×ICTサービスの事業展開における準備段階 ● グループシナジーを活かし、コロナ禍にはいち早く検査体制を整備（PCR検査受託、抗原検査試薬の供給）

*1 Alzheimer's Disease

今後の取り組むべき課題

● H.U. Bioness Complexの機能最大化 ● 「選択と集中」・病院市場に注力 ・一般検査市場：SRL以外の臨床検査子会社3社の統合／「選択と集中」を強化（アライアンス） ● ラボ再編の最終フェーズ（新関西ラボの新設中止等） ● 収益性の改善および利益を伴う成長
注力領域への一層のフォーカスと成長の加速 ● CDMO：早期の売上発現 ● NEURO：ラインアップのさらなる拡充 ● 国内ルミパルス®：販売力および商品力の強化
● 医療DX、PHR*2、顧客基盤を活用した市場形成 ● 未病・ヘルスケア領域での事業を確立させ、成長フェーズへ
● 成功体験をもとに一体化経営を深化（グループシナジーのさらなる追求）

*2 Personal Health Record

財務戦略

財務戦略の基本方針

H.U.グループが展開する医療・ヘルスケア領域の事業は、病気の予防や早期発見につながる検査サービスや検査試薬の供給に加え、手術室に不可欠なサービスの提供など、社会的価値の高い取り組みで構成されています。こうした事業の本質をあらためて見つめ直し、今回の中期経営計画（以下、中計）では、新たなマテリアリティとして「事業を通じた社会課題の解決」を掲げました。社会課題の解決を事業の中心に据えることで、サステナビリティと収益性の両面から企業価値を高めていくという当社グループの姿勢を、より明確に打ち出しています。

この考えに基づき、当社グループの財務戦略では、成長分野への戦略的な資源配分や、ROE・ROICの向上を意識した経営の実践、投資管理の強化などを通じて、社会課題の解決に資する事業の持続的な成長と収益拡大を図ります。さらに、前中計で実施した大規模投資の成果を確実に刈り取り、キャッシュ・フローの創出力を高めるとともに、そのキャッシュを株主還元策の強化に活用することで、企業価値のさらなる向上を目指します。

本中計では、2029年度に向けた主な経営数値目標として、ROE13%以上、EBITDAマージン16%以上、営業利益率11%以上、ROIC10%以上、そして2025年度から2029年度までの営業キャッシュ・フロー累計1,500億円以上を掲げています。

中でもROICについては、今回新たに事業セグメント別の目標値を開示しました。これは、各事業における資本配分の方針や投資効率に対する社内外の理解を深めることを目的としています。

LTS事業とIVD事業については、2029年度のROIC目標をとともに17%以上と設定し、両事業にバランスよく投資していく方針を明確にしました。一方、HS事業には、より高い目標値であるROIC25%以上を掲げており、LTS・IVDと共通する顧客基盤を活用したシナジーの創出に加え、グループ全体のROICを引き上げる牽引役としての役割を担うことを意図しています。

今後は、セグメント別ROICを全社的に意識することで、損益計算書（PL）だけでなく、貸借対照表（BS）や資本効率を踏まえたグループ経営をさらに深化させていきます。

「H.U.2030」経営数値目標

指標	2024年度実績	2025年度予想	2029年度目標
ROE	2.0%	4.1%	13%以上
営業キャッシュ・フロー	220億円	220億円	1,500億円以上*1
連結EBITDA（マージン）	234億円（9.6%）	305億円（12.1%）	16%以上
連結営業利益（利益率）	26億円（1.1%）	80億円（3.2%）	11%以上
ROIC	0.8%	2.5%	10%以上

*1 5年累計の経営目標値

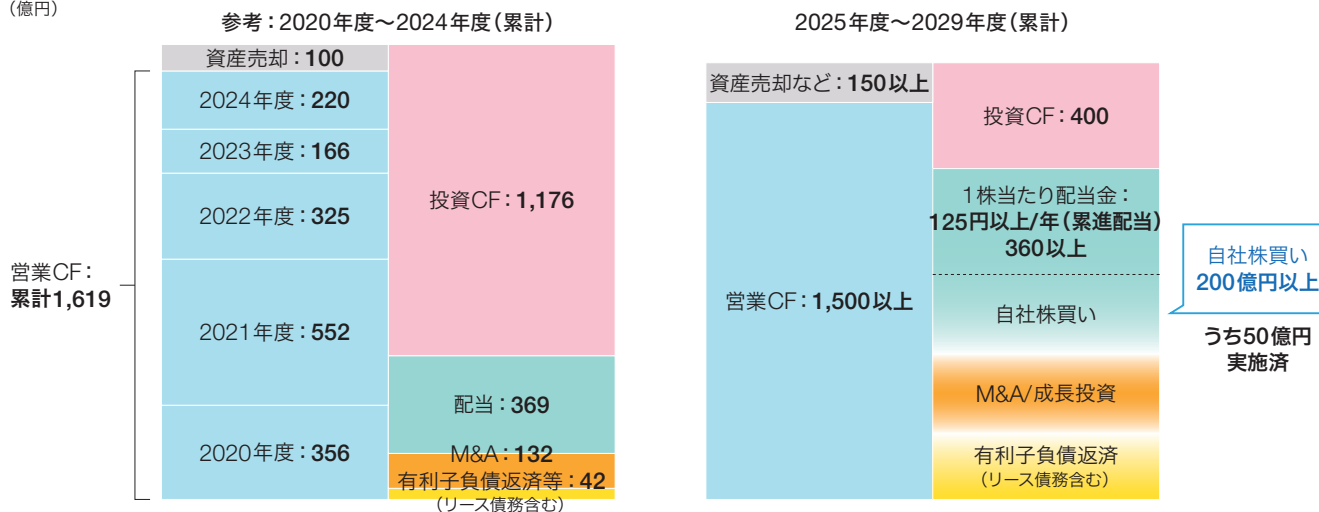
キャピタルアロケーション最適化に向けて

前中計の5年間では、営業キャッシュ・フローおよび資産売却により得られたキャッシュのうち、約68%にあたる1,176億円を投資に充当しました。本中計では、この大規模投資からのリターンを顕在化させ、ROICを高めながら2025年度から2029年度までの累計営業キャッシュ・フロー1,500億円以上の達成を重要なミッションとして位置付けています。その実現に向けて、投資実績に対する管理体制を従来以上に強化します。PDCAサイクルを回しながら、投資決定時の前提と実績にギャップが生じた場合には、迅速かつ効果的な対策を立案・実行できる仕組みを構築します。

CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善については、LTS事業の中核会社であるエスアールエルにおいて、すでに30日以下への短縮を達成しています。一方で、IVD事業では顕著

▶「H.U.2030」のキャピタルアロケーション方針

（億円）



な成果が得られておらず、欠品リスクを抑制しながら継続して改善を図ります。

今後5年間の投資方針は、前中計とは異なり、メンテナンス投資を中心に選択と集中を徹底していく方針です。ただし、グループシナジーが期待できるM&Aや、事業戦略との整合性が明確な成長投資については、リターンを精緻に見極めた上で適切に実行していきます。

フリー・キャッシュ・フローの着実な拡大により、株主還元の原資を確保し、自己株式の取得を積極的かつ機動的に実施することで、株主価値の向上を図ります。2025年度から2029年度の累計で、200億円以上の自社株買いと配当を合計して560億円以上の株主還元を計画しています。この計画を確実に遂行するためには、前中計で行った大規模投資のリターンを着実に刈り取り、営業キャッシュ・フロー累計1,500億円以上を達成することが不可欠です。加えて、資本効率を踏まえた資産売却によるキャッシュの有効活用も進めていきます。売却対象としては、LTS事業のオペレーション効率化等に伴って不要となった不動産などを想定しています。また、将来的な成長が見込めない、あるいはROICの改善が困難と判断される事業については、戦略的なオプションの検討も視野に入れます。

さらに、本中計の重点施策と整合する、優先度の高いM&A案件や成長投資については、必要に応じて追加のDeptキャパシティ*2などを活用し、果敢に取り組んでいきます。こうした投資を実行する際には、財務の健全性とのバランスを確保することが前提です。当社グループでは、リース債務を除く純有利子負債/EBITDA倍率を重要な指標と位置付けており、1.3倍以下を目安としています。ただし、本中計期間中においては、一時的にこの水準を超えることも許容可能と考えています。これは、EBITDAの水準を引き上げることで、Debtキャパシティの余力を拡大できると捉えているためです。

*2 有利子負債の調達余力

資本効率の向上

本中計では、事業ポートフォリオ戦略の推進と、事業セグメント別のROICに基づくキャピタルアロケーションの最適化を通じて、資本効率の向上を目指しています。

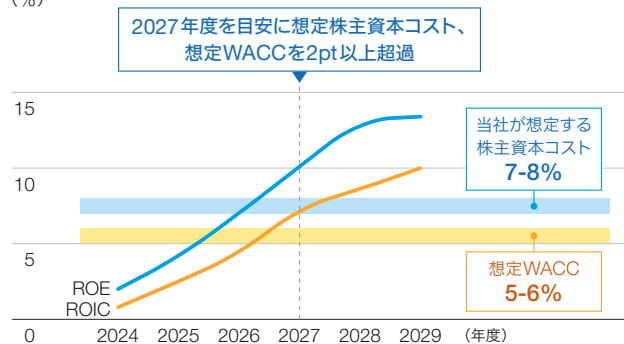
現時点における当社の株主資本コストは、概ね7%~8%程度と想定しています。ROEについては、連結ROICの継続的な改善に加え、減価償却費の減少や持分法投資損失の縮小などを通じて、2027年度以降には市場の期待を上回るレベル、具体的には株主資本コストを2%以上上回る水準を実現していきます。また、WACC*3の継続的な低減を図るために、適切な範囲で財務レバレッジを活用します。

なお、ハードルレートに関しては、投資リスクの度合いと地域別リスクフリーレートの差異をリスクプレミアムとして織り込むことで「8-24%」の範囲に設定し、投資判断および管理の強化に努めています。

*3 加重平均資本コスト。借入にかかるコストと株式調達にかかるコストを加重平均したものの

▶ ROEおよびROICの推移

(%)



株主還元の強化

株主還元については、DOE(連結自己資本配当率)6%を目標に設定しています。安定的なフリー・キャッシュ・フローの創出に対する経営陣の確信を背景に、新たに「累進配当方針」を導入し、株主との長期的な信頼関係の構築に向けた姿勢を明確にしました。

キャピタルアロケーションでは、事業投資におけるROICとの比較も踏まえた上で、自社株買いを戦略的投資の一環と位置付けています。これは、資本効率の最大化とROEのさらなる向上を目指す経営の意思を示すものです。今後も、資本コストを意識した経営の徹底により、株主価値の最大化に向けて着実に取り組んでいきます。

株主還元方針

各事業から生み出される利益および資金については、主たる配当のKPIとしてDOE6%を目指し、その上でキャッシュ・フロー、中長期的に健全な財務基盤の維持などを総合的に勘案した累進配当を実施。また、自己株式の取得を「自社への戦略投資」と位置付け、積極的かつ機動的に実施。

▶ 財務規律

	2023年度 実績	2024年度 実績	2029年度 目標
(リース債務を除く)純有利子負債/EBITDA倍率	1.79倍	1.26倍	1.3倍以下
自己資本比率(不動産ファイナンスを除く)	49.0%	49.0%	40%以上

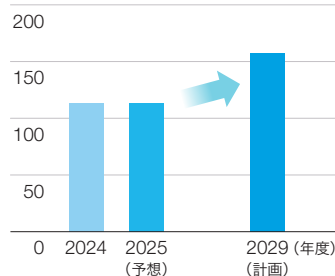
▶ 株主還元

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想
1株当たり配当額	125.00円	125.00円	125.00円

▶ 中期経営計画における主要指標の推移

研究開発費

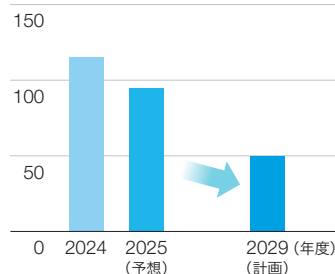
(億円)



- ▶ IVD事業では売上高の12%を目安とする
- ▶ ルミパルス®試薬项目开发は継続 (NEURO など)

設備投資額

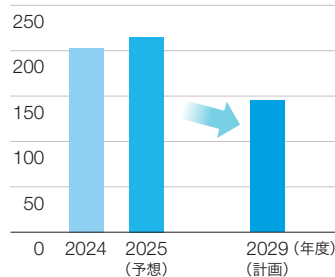
(億円)



- ▶ H.U. Bioness Complex 関連投資は2024年度中に完了
- ▶ 設備投資はピークアウトしメンテナンス投資が中心に

減価償却費

(億円)



- ▶ 減価償却費は2025年度がピーク
- ▶ 以降は減少を見込む

ソーシャルファイナンスの実施

2023年5月より稼働を開始したH.U. Bioness Complexで使用する検査機器・ITシステムの導入、検査の質的向上、および革新的技術の確立に向けたR&Dに投入する資金調達を目的として、2019年10月にソーシャルボンド(無担保社債)を発行しました。

また、2020年3月には、SDGsソーシャルローン*4による長期借入を実施しています。

なお、2024年度の調達資金の充当状況、アウトプット・アウトカムのレポートニングについては、下図のとおりです。

*4 社会課題の解決に資する事業や、SDGsの達成・貢献を目指す取り組みに、使途が限定された資金調達方法

ソーシャルファイナンス・レポートニング

▶ 調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額(社債およびローンから諸費用を除いた金額)	24,923
2019年度～2024年度における支出(実績)	
H.U. Bioness Complex	
システム	15,334
機器	8,590
研究開発	999
計	24,923
2024年度末の残高	0

▶ アウトプット・レポートニング

H.U. Bioness Complex

新たに導入した機器・ITシステム(受付機器・検査機器等)の概要および投資額(2024年度稼働まで)

	投資額(百万円)
受付機器	4,510
検査機器	2,522
中央検体保管庫	1,118
ソフトウェア	15,334
その他機器	440

研究開発

実際に投資した研究開発の概要

- ▶ 新型コロナウイルス検査への対応および次パンデミックに備えた各種技術の研究開発
- ▶ 検査自動化・機械化・デジタル化推進の研究開発
- ▶ 医療情報を活用した新規AI技術の研究開発
- ▶ 先端医療に必要な新規モダリティ(マイクロバイオーム、エクソソームなど)に関する研究開発
- ▶ 再生医療関連技術の研究開発
- ▶ 次世代Omics解析・ロングリード等次世代ゲノム解析技術に関する研究開発
- ▶ ゲノム診断プラットフォーム構築のための研究開発
- ▶ オープンイノベーション強化

▶ アウトカム指標(研究開発)

研究開発の進捗状況

発表した論文・学会発表数	・学会発表 31件(国内外)
研究に関わる契約数	・グループ内契約 12件 ・外部委受託契約 37件 ・新規共同研究契約 12件 ・新規秘密保持契約 32件
特許出願数	・7件(国内新規出願)

実用化につながった事例

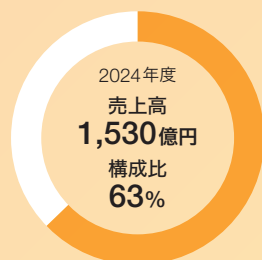
- ▶ 国の依頼に基づく新型コロナウイルス検査の変異体モニタリングのための各種技術開発・導入・実装を継続。安定的な新型コロナウイルスのゲノム解析体制を構築し、エスアールエルとともに35,000件を超える測定を継続実施した。
- ▶ 機械化・AI化・デジタル化・デバイス化などの技術を用いて、LTS事業の効率化・生産性向上の支援を推進した。またLTS事業において大量に消費されるプラスチック類などについて、SDGsの観点から環境負荷の低い試薬選択やデバイス化の支援も進めた。

セグメント別の数値計画

2024年度の実績

中期経営計画「H.U.2030」目標と実績

LTS事業



主な製品・サービス

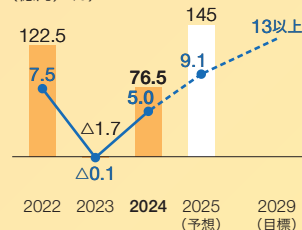
- ▶ 検査事業
- ▶ 健康診断代行事業等
- ▶ 食品・環境・化粧品検査事業

主要会社

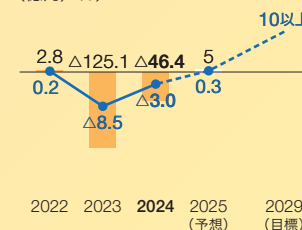
- ▶ 株式会社エスアールエル
- ▶ 株式会社日本医学臨床検査研究所ほか

売上では、新型コロナウイルス関連検査売上高が減少したものの、がんゲノムをはじめとした遺伝子関連検査を含むベース事業が伸長したことにより増収となりました。これらの結果、売上高は153,014百万円(前年度比4.3%増)となりました。利益では、ベース事業の増収による増益に加えて収益性改善施策の効果が徐々に発現したことにより、営業損失は4,638百万円(前年度は営業損失12,512百万円)となりました。

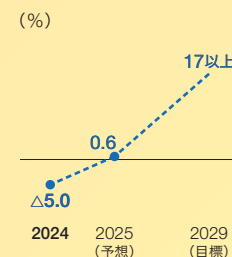
EBITDA / EBITDAマージン



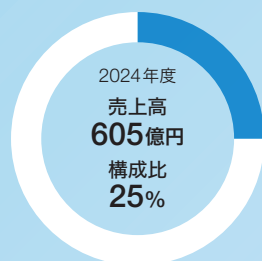
営業利益 / 営業利益率



ROIC



IVD事業



主な製品・サービス

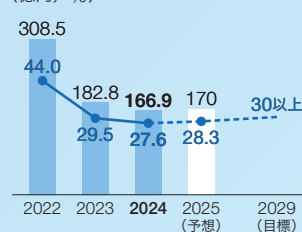
- ▶ ルミパルス®事業
- ▶ CDMO・原材料供給事業
- ▶ その他製品

主要会社

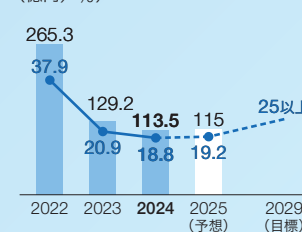
- ▶ 富士レピオ・ホールディングス株式会社
- ▶ 富士レピオ株式会社
- ▶ Fujirebio Diagnostics, Inc. (US)ほか

売上では、海外におけるNEURO試薬の伸長および円安による為替の影響があったものの、主に新型コロナウイルス関連製品の売上高が減少したことにより減収となりました。これらの結果、売上高は60,492百万円(前年度比2.3%減)となりました。利益では、主に新型コロナウイルス関連売上高の減収による減益により、営業利益は11,345百万円(前年度比12.2%減)となりました。

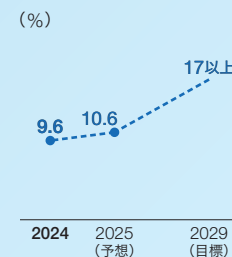
EBITDA / EBITDAマージン



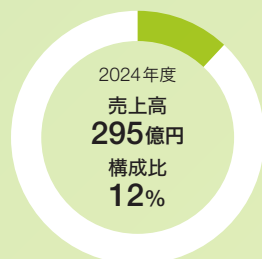
営業利益 / 営業利益率



ROIC



HS事業



主な製品・サービス

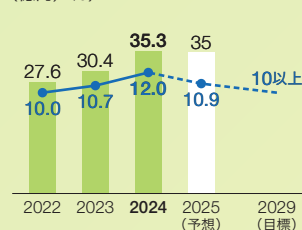
- ▶ 滅菌関連事業
- ▶ 在宅サービス事業

主要会社

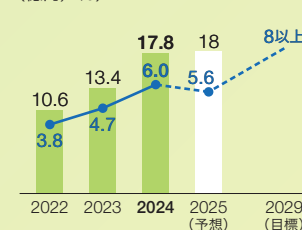
- ▶ 日本ステリ株式会社

売上では、滅菌関連事業が伸長した結果、売上高は29,518百万円(前年度比4.3%増)となりました。利益では、増収による増益および滅菌関連事業における収益性改善等により、営業利益は1,777百万円(前年度比33.0%増)となりました。

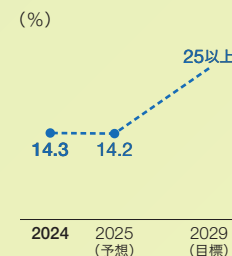
EBITDA / EBITDAマージン



営業利益 / 営業利益率



ROIC



※上記のグラフは会計年度で表記



事業を通じた社会課題の解決

LTS事業

事業の特徴

LTS事業は、エスアールエルを中心とした各事業会社で構成されており、高い技術が必要とされるがん・遺伝子検査などの「特殊検査」に強みを持っています。ゲノム医療や先進医療を支える検査サービスなど、患者価値の高い検査項目を拡充することで独自の強みを一層強化しています。

現在、大病院を中心に、全国の医療機関から検査を受託しており、臨床検査市場において国内トップシェアを誇っています。H.U. Bioness Complexを中心に、業務効率の改善による最適なコスト構造の実現と、基盤事業の持続的な成長に注力しています。

「H.U.2030」数値目標

- 連結EBITDAマージン：13%以上
- 連結営業利益率：10%以上
- ROIC：17%以上

マテリアリティKPI (2029年度目標)

- 認知症関連検査の新規導入項目数：8項目以上
- 治療に直結するがん遺伝子(がんゲノムプロファイリング)検査数：20%増加(2024年度比)

成長軌道への回帰

LTS事業では、患者さまが早期に適切な医療へと向かう道筋をサポートするため、診断や治療の精度を高めるとともに、価値の高い検査項目の導入に取り組んでいます。また、特殊検査の標準化や医療DXの推進などを通じて、医療現場が抱える課題解決への貢献に努めています。

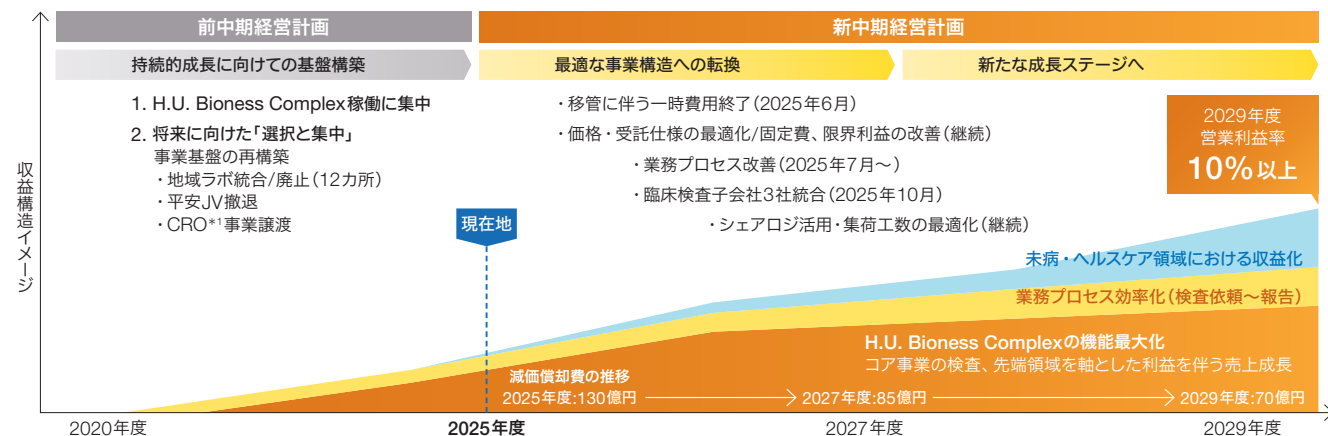
この分野における競争力の源泉は、国内シェアが約7割に達する染色体検査をはじめ、遺伝子検査や特殊検査、汎用特殊検査といった高付加価値領域において、確固たる地位を築いていることです。前中期経営計画「H.U.2025」では、強みを最大限に発揮し、利益を伴う成長への基盤づくりを進めました。一方で、差別化が難しい一般検査領域については、「選択と集中」を推進し、自社で提供しないエリアを、他社との事業連携で補完するなど、戦略的な事業展開によって資源活用最適化を図りました。

前中期経営計画の最大の成果と言えるのが、世界最大規模を誇る中核施設「H.U. Bioness Complex」の本格稼働です。コロナ禍の影響でテスト期間を十分に確保できなかったことから、自動化の品質確保に時間を要したものの、2023年5月に全面稼働を開始しました。

また、コロナ禍という未曾有の状況下で、社会からの要請にタイムリーにお応えできたことも、同期間中の大きな成果と捉えています。グループ内に臨床検査に関わるバリューチェーンを持つ強みを発揮することで、PCR検査受託体制の早期構築や、抗原定量・定性検査における国内初の承認取得など、迅速かつ的確な対応を実現しました。

こうした成果の一方で、いくつかの課題も残されています。中でも最重視しているのが、医療環境や受託形態の変化、治療戦略の多様性、集荷・物流コストなどの上昇により低下した収益性の改善であり、「H.U. Bioness Complex」の機能強化などを通

▶ LTS事業の収益構造イメージ



*1 Contract Research Organization

じて、引き続き事業構造の最適化を図ります。加えて、検査サービスの多様化・複雑化に対応するため、DX推進などによってオペレーション全体のさらなる効率化を図る必要があります。また、試薬の内製化や先端検査の提供など、バリューチェーンを活かした検査サービス全体の強化・高度化も、引き続き重視しています。

「H.U.2030」の成長戦略

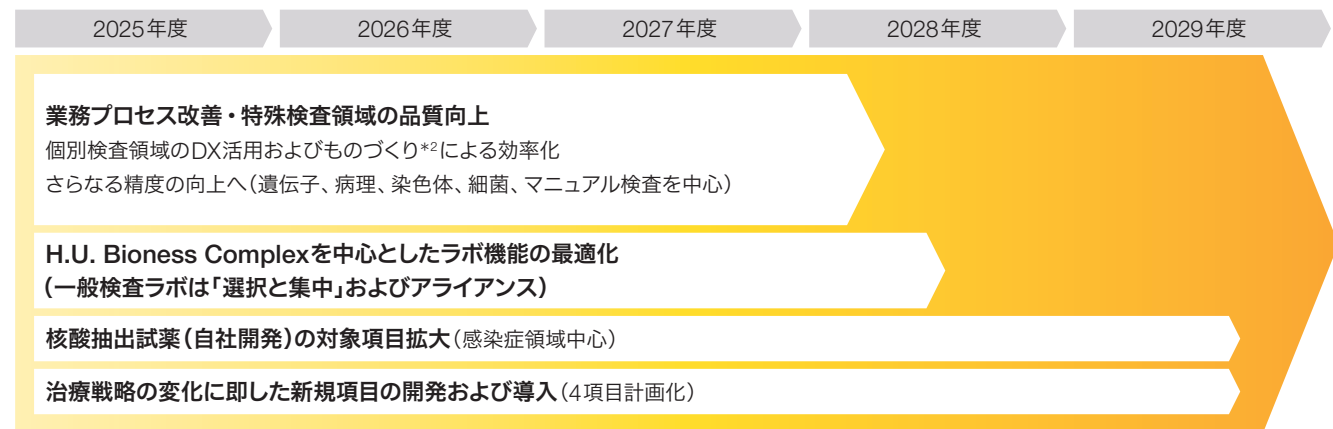
LTS事業が高収益体質を確立し、持続的な成長を実現するための基軸として、大きく3つの取り組みを推進しています。1つ目が「診断や治療の高度化に資する価値の高い検査項目の導入」であり、これにより将来的な売上成長を実現します。2つ目が「特殊検査の標準化を通じた、高品質な検査基準の確立」です。3つ目の「医療DXの推進による社会や顧客の課題解決」と合わせて、検査オペレーション全体の効率化によって収益力を高めます。

新中期経営計画「H.U.2030」でも、引き続きこれらの基軸を踏まえ、課題となる収益力の強化を目指します。中でも柱となる取り組みが、「H.U. Bioness Complex」を軸としたラボ機能の最適化です。H.U.グループの強みを活かせる領域を見定め、注力すべき事業フィールドを明確化するとともに、その領域での機能強化・拡大によって確かな成長を実現していきます。

例えば汎用特殊検査の領域では、自動機と搬送ラインを連結して省力化を図るとともに、ルミパルス®の導入拡大によりIVD事業とのシナジーを強化。さらにNEURO分野の検査項目を拡充するなど、先端分野での体制強化を進めています。一方で、一般検査分野については、引き続き「選択と集中」を推進。その一環として、2025年10月にはエスアールエル傘下の事業会社3社の統合が完了し、営業を開始しました。

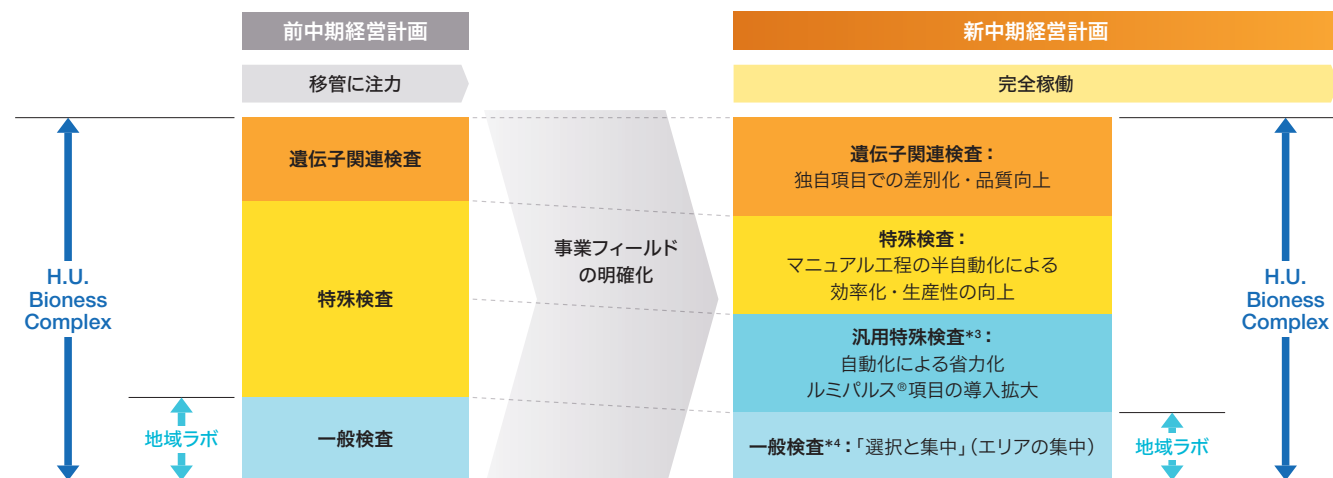
「H.U.2030」における成長戦略のもう一つの柱が、独自の商品戦略による差別化と収益向上です。すでに遺伝子検査の領域で

▶ H.U. Bioness Complexの機能最大化



*2 3Dプリンターの活用など

▶ 注力すべき事業フィールド



*3 汎用特殊検査：免疫検査、アレルギー、感染症項目等

*4 一般検査：尿・糞便検査、血液学的検査、生化学検査等

は、グループ一体で開発した核酸抽出試薬4項目の計画的な導入を進めています。従来、外部から調達していた試薬を自社試薬に置き換えることで、当該試薬における原価の20%削減を見込んでいます*5。

*5 2029年度計画、2024年度比

H.U. Bioness Complexの機能強化

2023年5月に全面稼働したH.U. Bioness Complexは、東京ドーム2.7個分に相当する約3万7千坪の敷地にR&D棟と検査ラボなどを備える、当社グループの中核施設です。24時間稼働の全自動化ラインやロボティクスの導入により、徹底した効率化を実現。特に検体の移動に伴う負荷が軽減され、かつて八王子市に設けていた複数の旧ラボ棟と比較して、検査業務の生産性が40%向上しています*6。省人化に加えて、ITやAIの積極活用によりヒューマンエラーを防ぐことで、検査の品質と効率を同時に向上させています。

今後は、蓄積した検査依頼データを解析することで、最適な分類による前処理工程への短縮、エラーの発生予測と未然防止、ダウンタイムの最小化など、検査プロセス全体の最適化による効率化を図ります。加えて、ラボの稼働時間を最大で24時間へと延長することで、2029年度には25万ID以上の処理能力の実現を目指しています。

また、特殊検査領域では、プロジェクションマッピングを用いた工程指示システムの導入など、複雑な手作業をDXにより自動化・集約化。遺伝子検査領域では、前処理工程の自動化範囲を拡大するとともに、AIとの連携によって検出感度の向上を図るなど、幅広い領域で先端技術を駆使した検査体制の機能強化を推進しています。

*6 2023年度実績、2019年度比

▶ H.U. Bioness Complexのオペレーションの進化

前中期経営計画の成果

受付工程の集約*7

- 生産性：40%向上
- 前処理工程における省力化：▲27%



自動搬送ライン

複雑なマニュアル工程の集約

- 特殊検査エリア
検査前処理システムの導入
(DX化)



自動検体仕分システム

遺伝子病理領域の前処理自動化の拡大

- RNA抽出工程の自動化
(全体の98%に適用)



RNA前処理分注システム

新中期経営計画の展望

検査依頼情報を活用したプロセス最適化による効率化

自動搬送ラインでの情報活用

- 蓄積されたノウハウを活用し、最適な前処理(分類)を実施

情報に基づくエラーの見える化による品質向上

- エラーの発生頻度低減・未然防止、ダウンタイム削減

稼働時間の延長
部分最適化
(最大24時間)

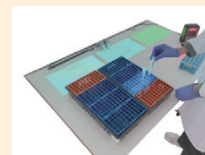
処理能力
25万ID以上に拡大
(2024年度比約2倍)

受付業務のさらなる集約化

- マニュアル工程のDX化
プロジェクションマッピング等新技術導入

EIA測定*8ラインなどの半自動化

- マニュアル実施項目の1/3の工程最適化
(前処理から測定プロセスにおける機器連結)



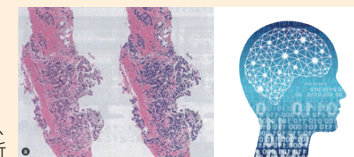
プロジェクションマッピング
技術など各種テクノロジー
の利活用

核酸抽出工程の自動化

- 急増するがん遺伝子検査へ対応

自動化とAIの連携

- 検出感度と品質の向上



AIを活用した病理の自動マーキング、
腫瘍割合の解析

*7 2023年度実績(2019年度比)

*8 酵素免疫測定法

IVD事業

事業の特徴

IVD事業は、富士レピオ・ホールディングスを中心に、日・米・欧の3極体制によるグローバル戦略を推進し、革新的な診断ソリューションを世界に届けています。この戦略は他社にないOnly One項目をいち早く開発するところから始まり、自社プラットフォーム「ルミパルス®」を活用して臨床的価値を実証、さらに診断薬業界のグローバル企業とのパートナーシップを通じて、一社だけでは成し得ない規模とスピードで世界中へ展開させます。獲得した収益を次なるイノベーションのために投資し、戦略の好循環を回すことで人々の健康と医療の未来に貢献します。

「H.U.2030」数値目標

- 連結EBITDAマージン：30%以上
- 連結営業利益率：25%以上
- ROIC：17%以上

マテリアリティKPI (2029年度目標)

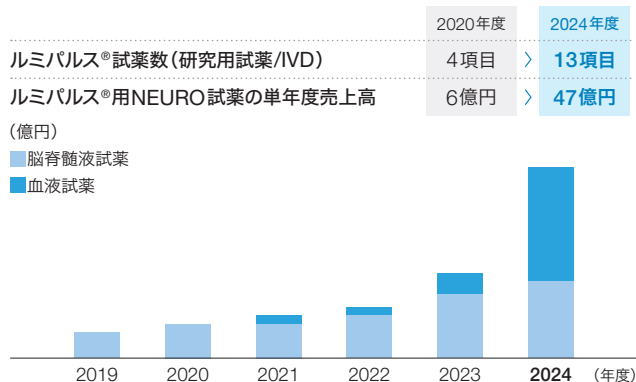
- NEURO関連試薬のグローバル展開国数
(自社製品とCDMOの合計)：50カ国
- 新興国向けの感染症項目の開発項目数
(自社製品とCDMOの合計)：12項目

NEUROの成果と展望

世界的な高齢者人口の増加に伴い、アルツハイマー病などの認知症患者は今後さらに増加すると予測されています。これにより、社会保障制度への負担や医療・介護人材の不足が深刻化することが懸念されており、認知症の予防と治療は社会全体で取り組むべき重要課題です。近年では、早期投与により進行を遅らせる治療薬が登場し、早期診断から介入することの重要性が一層高まっています。認知症を早期に発見し、適切な治療につなげる体制の整備は、患者さま本人だけでなく家族や社会全体にとっても大きな意味を持ちます。

従来、認知症の診断には脳脊髄液の採取や高度な画像診断が必要で、患者さまと医療機関の双方に大きな負担となっています。H.U.グループは長年にわたりこの分野に取り組んでおり、2025年5月に世界で初めて血液検体を用いた認知症関連検査試薬においてFDA承認を取得しました。患者さま負担が軽減する、早期予防医療の介入が可能になるなど、認知症診断のあり方を根本から変えることが期待されています。

▶ ルミパルス®用NEURO試薬の売上高

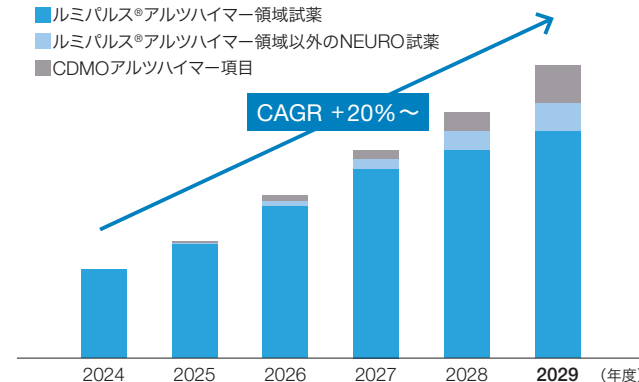


この領域での検査薬・治療薬開発において重要なのが、標的となるバイオマーカーの探索です。当社グループはKOLが在籍する学術機関や製薬企業と連携し、臨床応用の何年も前から探索に関与します。候補物質は「ルミパルス®」シリーズで早期評価し、研究方針の意思決定を迅速化します。研究用試薬やIVD試薬として上市された後、臨床的価値が実証されたマーカーはCDMO事業のコンテンツとして世界展開され、業界全体の成長を促進する循環型の戦略を推進します。これにより、当社グループ単独ではなく、パートナー企業や医療現場と連携した形で、より広範な社会的価値を創出していきます。

前中期経営計画「H.U.2025」期間中には、これまで開発を進めていた血液マーカー試薬が研究用として発売され、NEURO関連項目のルミパルス®試薬売上は単年度当たりで約7倍*1に成長しました。その後のFDA承認取得により、当社グループは業界内での確固としたポジションを確立し、今後も市場を牽引しながら事業を拡大していきます。

新中期経営計画「H.U.2030」では、2022年に買収したADx NeuroSciences社の研究開発資産を活用し、年平均5項目以上

▶ NEUROの成長イメージ(ルミパルス®+CDMO)



の新規試薬開発を目指します。同社は認知症領域のバイオマーカー開発に特化した企業であり、豊富な知見と人財を有しています。この技術資産をグループとして最大限に活用することで、幅広い項目の開発を進め、製品ポートフォリオの拡充と市場競争力の強化を目指します。

NEURO領域における検査薬・治療薬の普及は、患者さまのQOL向上に加え、医療資源の最適化や社会的負担の軽減につながる社会的意義が高い事業です。当社グループはこの分野でグローバルなデファクトスタンダードとして認知される地位を確立しており、今後も業界を牽引しながら、社会課題の解決と市場の持続的成長に貢献していきます。

※1 2024年度実績、2020年度比

CDMO事業の成果と展望

IVDセグメントが推進するCDMO事業は、グローバル展開する診断薬メーカーの戦略的パートナーとして、世界中の医療現場に革新的な診断ソリューションを提供する「コンテンツプロバイダー」としての役割を確立しました。この事業を進展させることで、当社グループが開発する先端技術を診断プラットフォームや国・地域の枠を超えて世界中の患者さまに届けることが可能となり、人々の健康と医療の未来に貢献します。

CDMO事業ではパートナー企業ごとの多様な事業環境に柔軟に対応し、基礎開発から最終製品の製造まで、さまざまな段階の支援をすることができます。このオープンなビジネスモデルにより、一つの企業では成し得ない規模とスピードで世界中の医療に貢献できることが、この事業が創出する新たな価値です。

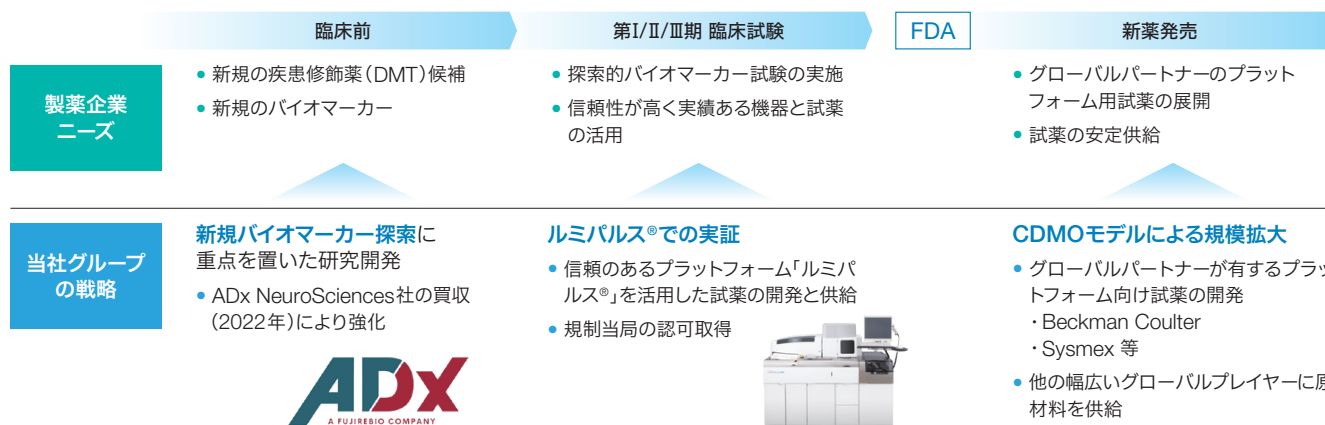
この事業は、がん・神経変性疾患・感染症などの専門性、日・米・欧に広がる研究開発基盤、薬事対応での豊富な知見、柔軟な製造体制に支えられています。1998年の米国Fujirebio Diagnostics社買

収を皮切りに積極的な企業買収を進め、社会的意義の高い疾患領域での機能強化を図ってきました。これにより、当社グループは診断薬開発の中核的な役割を担う存在として、グローバル市場での存在感を高めています。

前中期経営計画では、主にCDMO事業の基盤強化に注力しました。日・米・欧で同一仕様の原料生産設備を導入し、国内の研究開発部門から各国拠点へ人財を派遣することで、ノウハウや知見の水平展開を進め、開発・製造の一体運営を実現しました。その結果、グローバルパートナー企業は2社から6社へ、受託項目は17項目から55項目へと拡大。開発段階にあった多くの項目が製造フェーズへと移行し、IVD事業全体の収益性と安定性が大きく向上しています。

新中期経営計画「H.U.2030」では、免疫検査市場の成長や開発リソース不足といった市場環境の変化を踏まえ、引き続き本事業の拡大を目指します。各社が自社内での開発を外部に委託する「水平分業化」の流れが加速しており、信頼性の高い外部パートナーとしての当社グループの役割はますます重要になっています。世界情勢に目を向けますと、各国の保護貿易政策や関連規制の強

▶ 当社グループのNEURO戦略



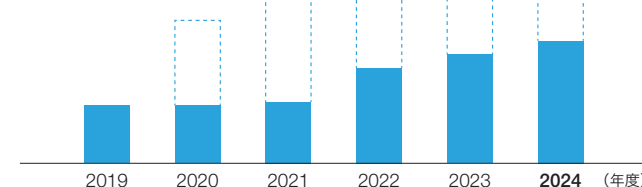
▶ グローバルプレイヤー向け受託項目数(延べ)

	2019年度	2024年度
グローバルパートナー向け試薬開発製造の取引先	2社	6社
グローバルパートナー向け受託項目数(延べ)	17項目	55項目

(項目)

■ 試薬開発終了

□ 試薬開発中



化がリスクとして懸念されますが、欧米や中国の市場に注力するグローバル企業との連携に加え、特定地域に特化したローカルパートナーとの協業を進めることで、収益源の多様化と地政学的リスクの分散を図ります。

さらに、当社グループが自社プラットフォームで展開しグローバル市場を牽引しているアルツハイマー病関連の診断項目は、CDMO事業においても中核コンテンツとして注目されています。今後も認知症領域で新規項目の開発を進め、自社での価値実証を通じて、パートナーを介したグローバル展開へとつなげる好循環を形成していきます。これにより、当社グループのCDMO事業は単なる受託ビジネスを超え、医療の未来を支える戦略的事業として、さらなる進化を遂げていきます。

グローバルヘルスへの貢献

グローバルヘルスへの関心が高まる中、特に感染症対策は世界中の人々の健康に直結する重要なテーマです。当社グループは1966年に世界初の梅毒検査製品を開発して以来、感染症領域に強みを持ち、これを優先的に取り組むべき課題と認識しています。

当社グループはCDMO事業を通じて世界各国のパートナーと連携しており、インドのAgappe Diagnostics社とは、インド国内にとどまらず、開発途上国への展開も視野に入れた協業を進めています。今後は、顧みられない熱帯病（NTDs）に関連する試薬開発を加速し、課題解決に貢献していきます。

また、2022年に買収した米国Fluxus社は、1分子レベルで標的物質を検出する超高感度技術を有しており、微量物質の測定を可能にすることで、診断精度の向上や早期発見への貢献が期待されています。前中期経営計画の期間中には研究用機器が完成し、現在ではスタンフォード大学との連携のもと複数項目の試薬開発が進んでいます。さらに2025年4月には、GHIT Fund*2より結核に対する早期診断技術の開発に向けた助成を受けました。

▶ M&AによるCDMO戦略強化とコンテンツの拡充

	買収先	所在国	疾患/技術領域
1998年	Centocor Diagnostics of Pennsylvania, Inc. (現 Fujirebio Diagnostics, Inc.)	 米国	がん
2006年	CanAg Diagnostics AB (現 Fujirebio Diagnostics AB)	 スウェーデン	がん
2008年	株式会社先端生命科学研究所 American Biological Technologies, Inc. (後にFujirebio Diagnostics, Inc.と合併)	 日本	感染症
2010年	Innogenetics N.V. (現 Fujirebio Europe N.V.)	 米国	原料
2022年	ADx NeuroSciences N.V. Fluxus, Inc.	 ベルギー	NEURO
2025年	Plasma Services Group, Inc.	 ベルギー	NEURO
		 米国	超高感度検出
		 米国	バイオ原料

▶ 市場環境の変化

	市場のトレンド	当社グループの対応
水平分業の定着	- グローバル各社が免疫検査領域における試薬売上拡大を目指す - 各社社内リソースの制約の中、信頼できる外部リソースを活用し、早い製品開発を目指す	CDMO（グローバルパートナー）との取引拡大
各国市場状況の変化	- 自国の企業を優遇する動きが加速 - 各国薬事規制の変更・強化	CDMO（ローカルパートナー）との取引拡大
新規検査領域の拡大	- 複数の製薬企業におけるアルツハイマー関連治療薬の上市による検査ニーズの増大 - 広義の神経疾患関連領域の治療薬・検査ニーズの高まり	「ルミパルス®+CDMO」を通じた当社グループのNEURO試薬・原料のグローバル展開を拡大

▶ 超高感度検出の成果と展望

2020～2024年度 の成果	- Fluxus社にて研究用プラットフォームおよび試薬(6項目)を開発 - 結核に対する新たな診断法の開発に向けて、GHIT Fundより2年間で約6億8千万円の助成を受けることが決定
2025～2029年度 の展望	- 現行の検査手法にアンメットニーズがあり、超高感度検出の意義が高いと考えられる領域における試薬開発に注力 ・TB-LAM(結核) ・CDI(C. difficile感染症) ・HBV/HCV(B型肝炎、C型肝炎) - 米国および欧州のトップ大学と共同研究を開始 ・感染症領域における試薬開発・評価を実施 - グローバルIVDプレイヤーとCDMOパートナーシップの積極的な推進

新中期経営計画「H.U.2030」では、結核に加え*C.difficile*感染症(CDI)やB型・C型肝炎など、超高感度検出技術の活用が期待される疾患領域に注力します。これらを中核コンテンツとしたCDMOパートナーシップの構築を進め、より広範な地域での普及を推進し、グローバルヘルスへの貢献を加速していきます。

*2 公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金

持続的な高収益体質への転換を実現

IVD事業では、今後も事業ポートフォリオの最適化を通じ、高収益体質への転換を進めます。前中期経営計画の期間内ではCDMO事業とNEURO領域が堅調な成長を続け、海外売上比率の拡大を牽引しました。新中期経営計画「H.U.2030」では、超高感度検出技術の商用化が加わり、引き続きCDMO事業やNEURO領域の成長により海外売上比率の拡大を継続することで、売上高での年平均成長率6%以上を目指します。

当社グループが進めるグローバル戦略の中核であるCDMO事業は、パートナーとの提携により当社グループだけではリーチできない範囲のエンドユーザーまで収益基盤を拡大するビジネスモデルです。このビジネスモデルにより、パートナーは上流の開発コストを増やすことなく、当社グループは下流のエンドユーザーの開拓にかかるリソースを抑えたまま、世界中のエンドユーザーに先端的な診断ソリューションを迅速に拡大することが可能となり、市場全体の成長を実現します。当社グループで担う原材料供給や受託した最終製品の製造は、一定水準の費用を投入したまま規模の拡大と安定供給を見込めるため、高収益体質の構築に大きく寄与します。

またCDMO事業で得られた収益は、次のコンテンツ創出に向けた再投資をすることで、グローバル戦略の好循環を駆動させます。今後も売上高に対し毎年12%以上を研究開発費として投下することで、2029年度の営業利益率25%の達成を目指します。

▶ グローバルヘルスへの当社グループの対応

当社グループの感染症試薬開発の歴史

- 世界初の梅毒(TP)診断薬の開発および米国CDCへの導入(1966年)
- 日本赤十字社の血液スクリーニング事業への参画(2008年～2019年)
- 世界でいち早く新型コロナ抗原検査試薬を開発し、国内・世界に供給(2020年5月～6月)



GHIT Fundから研究資金支援を確保

- 結核に対する診断薬開発に研究資金を確保(2025年4月)
- 当社米国子会社Fluxus社が有する超高感度検出技術を活用

詳細は当社リリースもご参照ください。

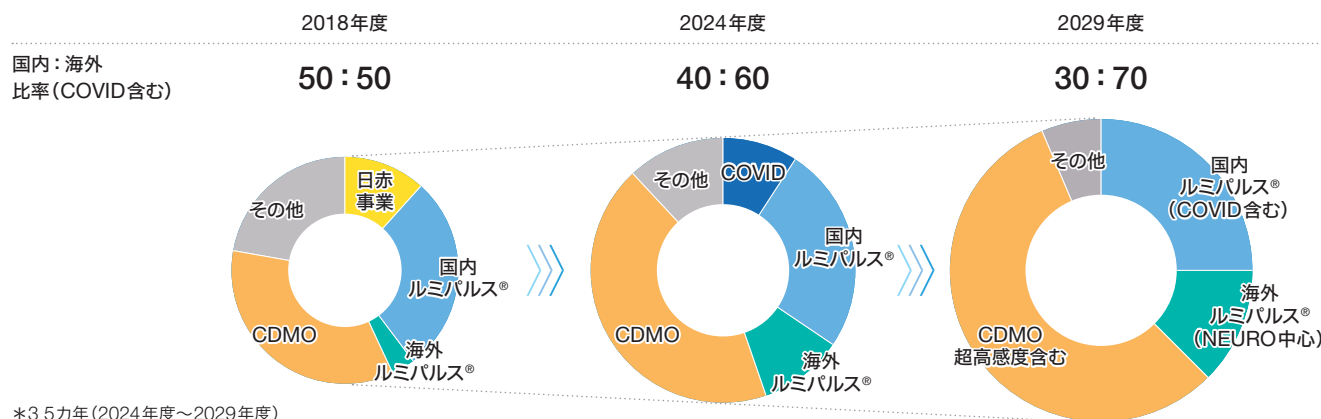
WEB 結核に対する新たな診断法開発へのGHIT Fundからの助成について
https://www.hugp.com/news/202504/20250423_news.pdf

インドを起点として、NTDs試薬開発を加速

- CDMOパートナーとして、Agappe Diagnostics(インド・コチ)と協業を開始(2022年～)
- 同社との協業を通じて、顧みられない熱帯病(Neglected Tropical Diseases(NTDs))の試薬の開発加速を目指す
- 開発中の試薬の評価に要する検体を迅速に入手
- インドを起点に、アジア・中東・アフリカ等に展開を目指す

▶ 事業ポートフォリオの最適化

- 海外売上(CDMO/NEURO)の成長に牽引され、売上CAGR6%*3以上を実現する
- 研究開発には、継続的に売上高の12%以上を投下し、2029年度の営業利益率25%以上を目指す



HS事業

事業の特徴

HS事業は、医療機関向けの滅菌・手術関連事業を担う日本ステリと、訪問看護を中心とした在宅サービス事業を展開するStarQガイアを中核とする事業セグメントです。日本ステリは、病院内の中央材料室での院内滅菌と、自社センター（全国8カ所）で請け負う院外滅菌を中心に、手術室支援サービスなど、病院運営に不可欠な業務をサポートすることで、医師や看護師の皆さまが医療に専念できる環境づくりに貢献しています。一方、在宅サービスでは、訪問看護を中心に、ご利用者さま一人ひとりの生活に寄り添いながら、安全で快適な在宅医療を支える多面的なサービスを提供しています。

「H.U.2030」数値目標

- 連結EBITDAマージン：10%以上
- 連結営業利益率：8%以上
- ROIC：25%以上

マテリアリティKPI (2029年度目標)

- 手術室業務支援サービスを提供する医療機関数：205施設
- グループが運営する在宅事業の利用者数：6,000名

滅菌・手術関連事業の高収益化

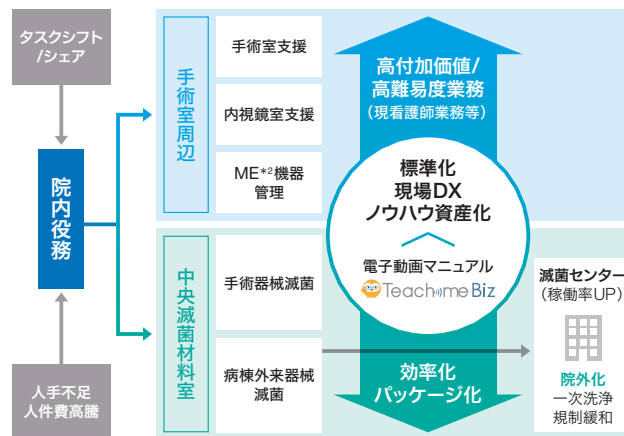
HS事業において成長の鍵を握るのが、滅菌・手術関連事業の高収益化です。同事業は医療現場の安全性と効率性を支えるインフラとして機能しており、人件費高騰や人材不足など、医療機関の経営課題解決に寄与するサービス提案に努めています。

前中期経営計画「H.U.2025」では、顧客との関係性強化に努めたことで、契約内容の適正化や契約額の引き上げを実現。加えて、従業員比率の適正化や同一労働同一賃金への対応など、持続可能な体制整備に努めました。また、新規事業・商材の創出にも注力し、手術手順書などの紙マニュアルをDX化する「Teachme Biz」導入支援による医療機関への貢献や、グループ内連携による検査実績課金方式「PayGO」販売スキームの構築などを実現しました。

新中期経営計画「H.U.2030」では、一次洗浄規制緩和^{*1}による院外化ニーズの拡大を好機と捉え、3つの戦略を推進します。

まずは「院内受託業務の高付加価値化」です。手術室周辺での

▶ 滅菌・手術関連事業の成長戦略



*2 医工学 (Medical Engineering)

専門性の高い業務にフォーカスし、業務の標準化やDX推進、ノウハウの資産化などを通じて、限られた人財でより高付加価値な業務受託を可能にすることで、医療従事者の働き方改革に貢献しながら持続的な成長を図ります。

次に「滅菌業務の院外化による事業拡大」です。病棟や外来器械の滅菌について、効率化やパッケージ化を進めるとともに、H.U.グループが運営する院外滅菌センターへの移行を推進。同センターの稼働率を高めると同時に、医療機関内での労力やスペース、設備投資の削減に寄与します。

最後に「手術関連サービスの統合的強化」です。手術室周辺での役務提供に加え、商材提供も含めたサービス強化により、医療機関の手術室運営における収益性改善に貢献し、Win-Winでの成長を目指します。

*1 臨床現場で医療器材を洗浄・消毒することなく、医療機関外へ運搬が可能としたもの（詳細は2025年2月 厚生労働省医政局長通知参照）

在宅サービス事業の価値向上と持続的成長の実現

在宅サービス事業については、首都圏を中心に超高齢社会が進む中で、質・量両面での強化が求められています。そこで、24時間365日体制の大規模訪問看護ステーションを首都圏中心に展開するとともに、電子カルテの共有など、業界に先駆けてICT化を牽引しています。

2024年12月には、StarQケアとガイアメディケアの資本・業務提携を強化し、新たに親会社StarQガイアを設立、経営統合を実施しました。これにより、都内ほぼ全域に訪問看護を提供できる体制となり、拠点間連携を強化して持続的・安定的に看護サービスを提供できるネットワークの構築が進んでいます。同時に、リブランディングによる認知度向上や、働きやすさと働きがいのある職場づくりによって、業界の最重要課題である人財確保にも注力しています。



イノベーションの創出

「H.U.2030」マテリアリティKPI (2029年度目標)

- 特許出願数：40件/年
- 論文・学会等での学術発表数：140件/年
- 売上高研究開発費率
 - ・連結：5%レベルを維持
 - ・IVD：12%レベルを維持

コーポレートR&D

H.U.グループでは、グループシナジーを活かした持続的なイノベーション創出に向けて、各事業会社の研究開発部門とは別に、コーポレートR&D機能としてH.U.グループ中央研究所が活動しています。ここでは、将来の事業シーズを生み出すための基礎研究や基盤技術の開発を行うとともに、グループ横断的に知識・技術を

集約するハブとしての機能も担っています。加えて、次世代の技術経営を担う人財育成や、社外連携によるオープンイノベーション推進など、幅広い取り組みを通じてグループの成長を支えています。

2025年度からスタートした中期経営計画「H.U.2030」では、再特定したマテリアリティの一つに「イノベーションの創出」を掲げ、医療・ヘルスケア領域の課題解決に寄与する先進的な技術開発に注力する決意を示しています。その実現に向けた具体的な方針が、「コーポレートR&Dを起点・中核とした価値創造サイクルの継続と強化」と「高度人財を中核とした柔軟な組織基盤の構築」です。

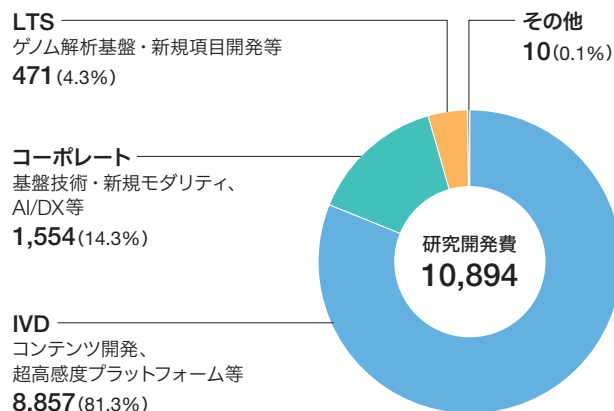
価値創造サイクルには、大きく3つの要素があります。1つ目が、「技術基盤とコンテンツの継続的開発」です。各事業が培ってきた技術・顧客基盤に基づき、当社グループならではのOnly One/No.1の製品・サービスを創出します。2つ目が、当社グループ独自のサービス・コンテンツに顧客が迅速かつ容易にアクセスできるよう「プラットフォーム化」すること。これは医療現場へのタイム

リーな対応を可能にすると同時に、国内外の市場開拓・拡大にもつながります。3つ目が、「グローバルなソリューション提供」です。最適なパートナーとして医療・ヘルスケア現場の課題に寄り添う姿勢を、国内はもちろん、世界各地のパートナー企業と連携してグローバル規模で徹底していきます。

これらのサイクルを将来にわたって回し続けるためには、人財と組織基盤の強化が欠かせません。そこで当社グループは、技術革新や環境変化に柔軟に対応し、事業機会・成長機会を的確に捉えることができる「高度人財」の確保・育成に注力しています。組織的かつ体系的な技術者育成体制を整備するとともに、部門を問わずグループ全体で技術リテラシー向上活動を推進することで、技術基盤の底上げを図ります。中でもAIやDXに関する知見・ノウハウの蓄積は今後の事業成長に必須と考えており、R&D人財に対するAI/DX教育を強化しつつ、グループ全体への展開を進めています。また、R&D人財が研究開発活動にとどまらず、収益に直結す

▶ 研究開発費構成比率(2024年度)

(百万円)



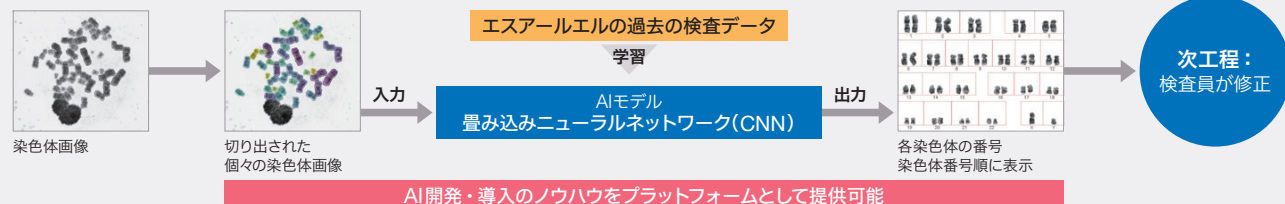
2024年度の取り組み事例① AI活用による検査基盤の高度化

膨大なデータ蓄積を活かして独自のAI開発・導入プラットフォームを確立し、検査の質的向上に貢献

昨今のAI技術の進化は目覚ましいものがあり、幅広い領域で導入が加速しています。医療・検査の現場でもAI活用が期待されているものの、専門性の高い領域だけに、高精度なAI開発に必要とされる大規模データの確保は困難です。その点、当社グループには特殊検査に関する世界屈指のデータ蓄積があり、検査業務を補助し、限られたリソースの中でも検査精度を担保するAI開発を可能にしています。その開発

にあたっては、医療現場への影響を抑えつつ日々の検査データをデジタル化・蓄積する仕組みや、医療現場が利用しやすいAIをチューニングするノウハウを駆使し、検査現場の実態に即した「AI開発・導入プラットフォーム」を確立。検査現場における工数削減や精度向上を実現するとともに、属人的・職人的な要素が強かった検査業務に抜本的な業務改革をもたらしています。

例：染色体検査におけるカリオタイプAIの構築



る事業活動にも積極的に参画できるよう、顧客対応を含めた事業感覚の養成や、プロジェクトマネジメントなど管理ノウハウの習得を促し、イノベーション創出の原動力となる総合型R&D人材を養成しています。こうした人材育成と並行して、市場や環境の変化に柔軟に対応できる組織基盤をグループ全体で構築していきます。

コーポレートR&Dには、今後も新Visionを具現化するキープレイヤーとして、継続的なイノベーション創出に必要とされる多様な

要素を広く収集・統合することが求められます。グループ各社やパートナー企業、顧客が共通で活用できる知識・技術・専門人材のプラットフォームとして、また事業・市場課題ベースの思考と社会課題ベースの思考を融合させる結節点として、さらには内外のステークホルダーを巻き込んでイノベーションネットワークを構築する「共創型ハブ」として、社会課題の解決と事業成長を両立させる価値創造を力強く牽引していきます。

2024年度の取り組み事例② グループ資産の戦略的利活用

検査プラットフォーム「TaaS」の提供により、異業種を含めた多くの企業とともに検査体験を拡張

当社グループの強みの一つに、多種多様な検査を安定的かつ高精度に提供できる大規模検査プラットフォームの存在があります。2023年度には、自社の事業プロセスに検査業務を取り込みたい企業に向けて、このプラットフォームをWeb経由で提供する新サービス「TaaS (Testing as a Service)」を開始しました。

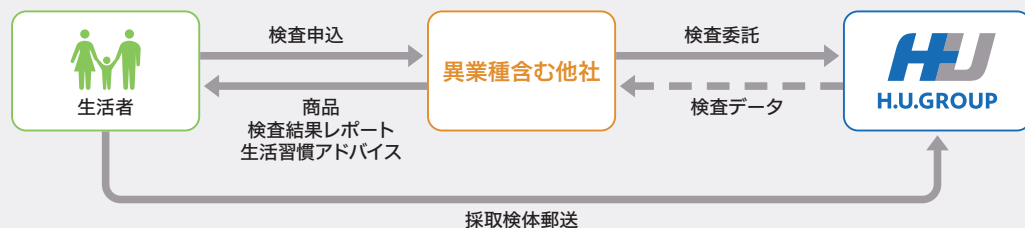
TaaSは、検体の受付から検査の実施、結果報告まで、一連のスキームをデジタル基盤として提供するものです。導入企業は自社のWebサービスやアプリにTaaSを組み込むだけで、自社ユーザーに高精度な検査をワンストップで提供できるようになります。ユーザーが増加してスケールアップが必要となった場合も、当社グループの検査インフラを活用して、大きな投資やタイムラグなしに規模を拡大できます。

TaaSを導入することで、非医療系企業であってもユーザーに高精度な検査体験を提供することが可能になり、サービスの拡充や差別化によって事業価値を向上できます。また、ユーザーにとってはWeb

ベースで身近に検査を体験する機会が広がり、自身の健康状態に即した製品・サービスとのマッチングが期待できます。さらに当社グループにとっても、既存の検査インフラと導入先企業の商流・ネットワークや顧客基盤を組み合わせることで、より多くのユーザーに検査サービスを提供でき、強みである「検査」そのものの可能性を広げる意義があります。

TaaSはリリース開始後も、より多様な検査ニーズに対応できるよう、サービス拡充に注力。2024年度には、グループ企業のH.U.POCketが開始したHIVの郵送検査に加え、大手食品会社である明治との連携により、唾液検体を活用した免疫検査サービスをTaaSに組み込みました。引き続き異業種も含めた導入企業との連携を拡大することで、医療領域に限定しない検査プラットフォームの利活用を広げ、より多くのユーザーの健康ニーズにお応えしながら、検査の高付加価値化を図っていきます。

サービスフローのイメージ



例：HIV郵送検査キット

知的財産活動

当社グループは、知的財産をイノベーション創出の重要な柱と位置付けており、国内外グループ会社が生み出した知的財産を、ホールディングスが一元的に管理する体制を構築しています。事業会社の戦略に合わせて知的財産を適切に保護・活用することで、関連リスクの最小化はもちろん、知財価値の最大化に努めてきました。

多種多様な知的財産をより有効に活用し、事業成長につなげていくためには、知財戦略機能のさらなる強化が求められます。そこで、2024年度に知財部門を法務契約本部から独立させ、「知的財産センター」へと再編しました。従来の「知財管理型」から「事業戦略型」への転換を図り、経営貢献・事業貢献・基盤強化を軸とした知財活動に注力しています。

「経営貢献」としては、IPランドスケープ^{*1}を起点に経営層との対話を強化し、知財解析の結果を踏まえた経営戦略・事業戦略・研究開発戦略の策定、さらには新事業の創出や社外との共創促進に寄与する情報提供に努めています。また、各種媒体を通じて知的財産を含む無形資産に関する情報発信を強化し、企業価値の向上、社内における知財プレゼンスの向上につなげています。

「事業貢献」としては、知的財産を媒介としてパートナー企業や医療機関、アカデミアとの連携を活発化し、個々の事業の拡大・強化を支援しています。また、競争力や注目度が高い特許を増やすとともに、独自性の高い技術については特許権だけでなく商標



外部講師を招いての発明創出セミナー



特許庁審査官の方々と意見交換を実施

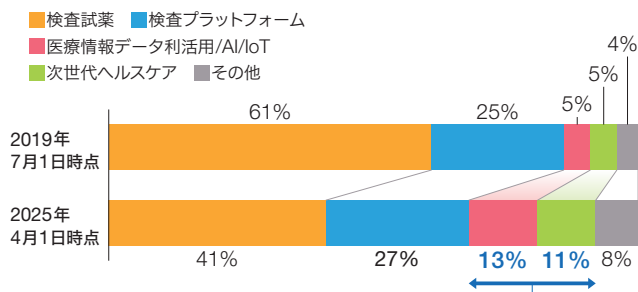
権も取得することで、競合他社への牽制力となる知財ポートフォリオ構築に取り組んでいます。

「基盤強化」としては、他社権利の適切な調査と対応強化をはじめ、知的財産に関する契約締結支援や知財リテラシーの向上を通じたIP創出・活用・保護に対するマインドの醸成を図っています。

今後もこれらの取り組みを推進する一方で、知財部門によるR&D部門への伴走支援も一層強化していきます。これまで実施してきたIPランドスケープにより、R&D部門との対話が深化しており、知財部門がより上流から開発に関与できるようになってきています。この状況を活かして、競合企業との比較によって自社技術の強みを可視化し、競合企業の動向分析に基づいて海外特許の出願国を選定するほか、新規事業テーマ案を検討する際の判断支援も行っています。今後も研究開発現場とのコミュニケーションを深め、知財データ活用による研究テーマの企画・提案や、有カスタートアップの探索、知的財産の維持・放棄判断への活用など、イノベーション創出への貢献度をさらに高めていきたいと考えています。

*1 自社や競合他社の知財情報および市場を分析し、その結果を経営戦略の策定や意思決定に活用する手法

▶ 分野別特許保有比率の推移



新規ビジネスの創出に向けて、医療情報データ活用および次世代ヘルスケアに関する特許出願を積極的に実施

DX 戦略

当社グループは、MissionおよびVisionの実現に向けた経営改革のため、「デジタルVision」を策定し、「合理化・効率化を追求したリーンオペレーション」と「デジタル技術を活かし個々に寄り添った価値の創造」の両軸から、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。

1つ目の軸であるリーンオペレーションとは、組織の生産性を高めるための継続的なオペレーション改善を意味しています。中でも重視しているのがLTS事業の業務プロセス改革であり、その一環として、「H.U. Bioness Complex」を中核とした国内最大規模の臨床検査プラットフォームを整備。AIやRFIDなど先端技術の導入により検査の全自動化を実現することで、処理能力の向上はもちろん、人的ミスの低減による検査精度の向上、トレーサビリティ向上、TAT*2短縮、原価低減など、多岐にわたる成果をもたらしています。

また、IVD事業ではものづくり改革を進めており、データ活用とAI技術の導入によるサプライチェーン全体にわたる計画の最適化を図るとともに、迅速な経営判断を支援する環境を整備し、リードタイムの短縮や、在庫圧縮によるCCCの改善に寄与し、CDMO事業の成長・拡大にも貢献しています。HS事業においても、デジタル技術の活用や業務プロセスの効率化を推進。例えば、滅菌関連事業など難易度の高い業務を対象に、タブレット上で稼働する動画付マニュアルシステムを導入し、作業品質の向上や作業員育成期間の短縮につなげています。今後は個別領域ごとの最適化にとどまらず、一連の業務プロセスを見据えた根本的な事業変革を追求していきます。

2つ目の軸としては、デジタル技術と蓄積データを活用して、ユーザー個々にフォーカスした新しいサービスの創出に注力します。医療機関・製薬会社や海外の先進検査会社と連携しながらゲノム解析技術を用いたテーラーメイド医療の提供を目指します。

加えて、グループ企業の医針盤では、パーソナル・ヘルス・レコード(PHR)を活用した健康管理アプリを軸に、マイナポータル*3と連携させた新サービスを開発。今後も薬局なども含めたデータ連携を強化し、個々の健康状態を詳細に把握できるネットワークを整備します。

これら両軸でのDXに取り組むには、推進力となる人財の育成が欠かせません。そこで、全従業員を対象とした「DX推進人財育成プログラム」を運用するとともに、各職場から選抜されたメンバーが現場から持ち寄った課題解決に取り組むことで実践的なスキル向上を図る「現場伴走DXプロジェクト」を開始。これらの結果、「DXを受け入れる姿勢」から「主体となって実施する姿勢」への変化が各職場で見られるとともに、単なるデジタル化ではなく、業務そのものを根本から見直すという本来の意味でのDX進展に結びついています。今後は、経営レベルの課題解決への取り組みに加え、組織横断的なDXを担える人財育成に注力し、社内の専門人財が講師を務める「H.U.オープン講座」など、より高度なIT教育の提供に努めていきます。

*2 検体をお預かりしてから、検査結果がお客さまに届くまでの時間

*3 マイナンバー制度の発足に伴って開設された、政府運営の行政サービスプラットフォーム

H.U. デジタルVision

デジタルとICTの力を最大限に活用して、
医療の社会課題を解決し、新たな価値を提供することで
医療の未来に貢献します

① 合理化・効率化を追求した
リーンオペレーション

② デジタル技術を活かし個々に
寄り添った価値の創造

新たなデジタルヘルスケアを目指すための
人財・技術革新基盤の構築

リスクマネジメント

基本的な考え方と管理体制

H.U.グループは、当社およびグループ各社におけるリスクマネジメント体制を「リスク管理規程」に定め、グループとして統一した方針のもと、リスク管理を推進しています。当社は、当社およびグループ全体のリスク管理を統一的に推進し、グループをリスクから防衛することを目的にリスク管理委員会を設置しています。CFOを委員長、代表執行役を除く執行役を委員として構成し、年1回以上の頻度で開催してその結果を取締役会に報告しています。具体的な活動は以下のとおりです。

- (1) グループ各社のリスク管理状況の統括管理
- (2) グループ全体に関するリスクおよび経営者による不正リスクの識別とコントロールの実行管理
- (3) 開示すべきリスクの識別とコントロールの実行管理
- (4) 当社のリスク管理に関する事項

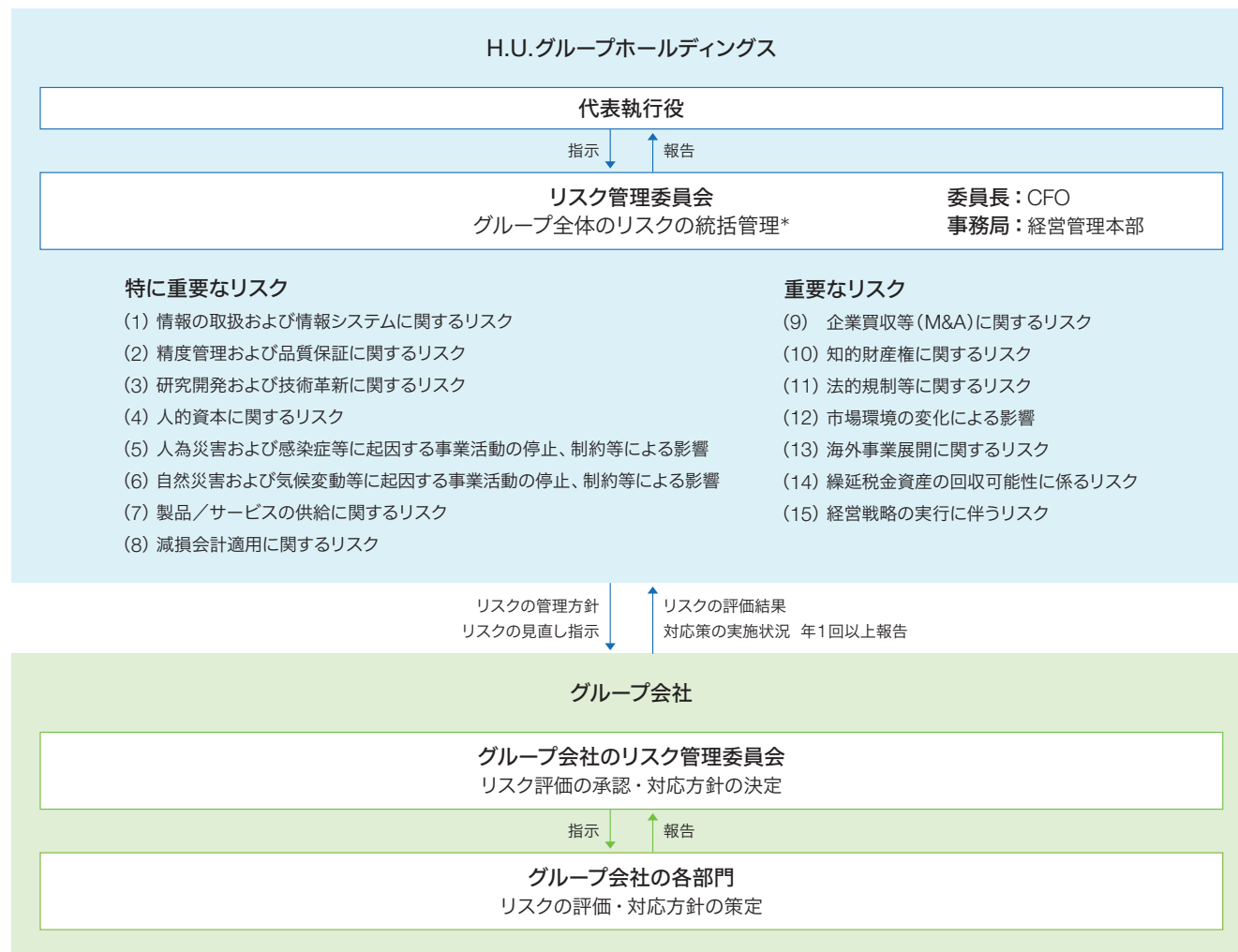
リスク評価の対象とリスク特定プロセス

原則として連結子会社を評価対象とし、各社の会社規模、業態などによる固有リスクおよび重要度から、個社ごとに優先的に対策を実施すべきリスクを選定・評価。個社の評価も踏まえ、リスク管理委員全員がグループ連結での影響度および頻度・可能性を総合的に評価。

リスクの詳細は以下のWebサイトをご参照ください。

 リスク情報
<https://www.hugp.com/ir/management/risk.html>

▶ グループリスク管理の枠組み



* リスクの識別、全社的な業務プロセス単位かといったリスクの分類、顕在化する可能性および影響の大きさに基づくリスクの分析・評価、リスク対応のステップに分けており、リスクコントロールマトリックスを用いて管理

サステナビリティ戦略

H.U.グループのサステナビリティ経営

H.U.グループにとってのサステナビリティの本質は、本業そのものが極めて重要な社会的使命を担っているという事実にあります。一人ひとりの健康に寄り添う検査サービス、感染症や神経疾患関連領域などに用いられる検査薬、医療・介護分野のアウトソーシングサービスなど、私たちのすべての事業は持続可能な社会の基盤を支え、健康・医療の課題解決に直結するものです。

そして、当社グループのサステナビリティ経営は、「人々の健康と医療の未来に貢献した結果として、業績の向上や持続的な成長が実現できる」という、明確な優先順位に基づいています。また、事業活動に真摯に取り組んだ成果として得られる利益は再投資に充て、価値創出の循環を形成しています。この循環によって、社会的使命の遂行と、企業価値向上に資する施策との両立を図っています。中長期的には、収益性と財務健全性の強化につながるものと捉えています。

中期経営計画「H.U.2030」の5カ年は、革新的な製品・サービスの創出に向けて、「一体化経営のさらなる深化」「高収益体質への変革」「キャピタルアロケーション最適化と資本効率向上」という重点施策を実行することで、価値創出の循環モデルに磨きをかけていきます。社会構造の変化や技術革新トレンドにも柔軟に対応し、各事業の収益性を高めながら、ヘルスケアなどの領域で新しいビジネスモデルを創造していきます。

1950年の創業以来、私たちは医療インフラを支える中核的な領域において、健康で豊かな社会形成に貢献してきました。今後、医療や臨床検査のあり方がいかに変容しようとも、「Healthcare for You」の実践によって社会のニーズに応え続け、サステナビリティ経営を長期的な成長と競争優位の基盤として確立していきます。

サステナビリティ・ロードマップの振り返り

当社グループは2020年、前中期経営計画「H.U.2025」を公表したタイミングに合わせてサステナビリティ活動に関わる3カ年のKPI(重要業績評価指標)および目標を「サステナビリティ・ロードマップ」として公表し、2022年度まで各種の取り組みを進めてきました。2021年には「2050年にCO₂排出ネットゼロ」を目指すとの新たな目標を掲げ、同年11月にはTCFDの提言に賛同しま

した。2023年度からは、次の2カ年のKPIおよび目標を策定したロードマップとし、前中計が終了する2024年度末まで活動を展開しました。このロードマップでは、11のうち10の目標を達成しましたが、唯一未達となった「男性の育児休業・休暇取得率」は、2025年度以降も目標を継続し、改善を図っています。なおガバナンスの項目では、2023年6月に役員報酬にESG指標を導入するとともに、指名委員会の独立性を高めました。

▶ 前中期経営計画期間におけるサステナビリティ・ロードマップへの取り組み結果

マテリアリティ 項目	指標	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 目標	達成
環境	CO ₂ 総排出量 (Scope1+2) (2021年度比)	—	(基準年)	10.2%増加	5.9%削減	18.1%削減	12.6%削減	●
	廃プラスチックリサイクル率	73.6%	75.7%	85.7%	85.1%	86.2%	82%	●
人的資本	課長以上の女性管理職比率	16.8%	18.6%	20.2%	22.2%	23.5%	22%	●
	男性の育児休業・休暇取得率(国内)	34.8%	50.8%	71.4%	82.5%	75.0%	90%	未達
	従業員を対象とした調査で「仕事に満足している」と回答した従業員の割合(国内)	41.9%	42.9%	47.0%	60.7%	61.3%	55%	●
	ホワイト500の維持	—	取得	取得	取得	取得	取得	●
	正社員1人当たりの年間平均研修時間 (集合研修、E-learning、通信教育等の総時間)(国内)	23.4時間	35.3時間	32.1時間	31.7時間*1	34.0時間	30時間以上の 継続*1	●
サプライ チェーン	UNGCセルフアセスメントツール、 優良回答率(Aクラス)	49.2%*2	69.2%*3	85.9%*4	64.5%*2	2022～ 2024年度累計 77.9%	2022～ 2024年度累計 75%	●
	サプライヤーとの意見交換会	—	1社	累計 10社	累計 21社	累計 30社	2022～ 2024年度累計 30社	●
ガバナンス	役員報酬への非財務指標の導入	—	—	—	達成	達成	達成	●
	指名委員会委員の社内取締役の兼任解消	—	—	—	達成	達成	達成	●

*1 DX研修を含む

*2 調査対象：海外2社 (Fujirebio Diagnostics (米国)、Fujirebio Europe (ベルギー)) のお取引先

*3 調査対象：国内6社、海外2社を除く連結子会社等のお取引先

*4 調査対象：国内6社 (H.U.グループホールディングス、エスアールエル、富士レビオ、日本ステリ、日本医学臨床検査研究所、ケアレックス) のお取引先

新マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、2035年ごろの社会構造や医療環境を展望し、今後10年間の価値創造ストーリーと企業理念を起点とした、新たなマテリアリティを特定しました。その特定プロセスでは、まずグループ理念体系の「Vision」の刷新や中期経営計画「H.U.2030」策定における議論の中身、グループ行動指針・事業リスク、さらにはSDGsなどの国際的フレームワークを参考に、持続可能性に関わる重要課題を抽出しています。

続いて、約20の機関投資家・株主と対話の場を設け、貴重な提言や多様な視点を活かして、個々の内容を精緻化しました。対話の中では、「新たなマテリアリティ項目の中で、“事業を通じた社会課題の解決”が最も重要だ」「今後はこの項目が、サステナビリティの核心になる」など、力強いご意見をいただいています。さらに、「企業価値に与える影響を明示してほしい」「人的資本の優先順位付けを考慮すべき」といった改善提案が寄せられ、これらの提案を反映した新マテリアリティ案として取りまとめました。その後、KPI案と併せてサステナビリティ委員会で審議し、承認を得た上で、新中期経営計画とともに取締役会で承認されました。

本マテリアリティは、当社グループの本質的かつ戦略的なサステナビリティ経営を支える礎であり、長期的な価値創造能力の強化に資するものと捉えています。

▶ マテリアリティと「H.U.2030」の非財務目標

マテリアリティ	構成要素	非財務目標	2029年度目標
 事業を通じた社会課題の解決	LTS事業 IVD事業 HS事業 グループシナジー レジリエンス 精度管理/品質 DX ブランドマネジメント カスタマーリレーション	 認知症関連検査の新規導入項目数	8項目以上
		治療に直結するがん遺伝子 (がんゲノムプロファイリング)検査数	20%増加(2024年度比)
		 NEURO関連試薬のグローバル展開国数 (自社製品とCDMOの合計)	50カ国
		新興国向けの感染症項目の開発項目数 (自社製品とCDMOの合計)	12項目
 イノベーションの創出	R&D イノベーション 知的財産	 手術室業務支援サービスを提供する医療機関数	205施設
		グループが運営する在宅事業の利用者数	6,000名
		特許出願数	40件/年
		論文・学会等での学術発表数	140件/年
 新たな価値を創造する人財の育成	人財開発・育成 ダイバーシティ 働きやすい職場環境 健康増進 人権	売上高研究開発費率	連結：5%レベルを維持 IVD：12%レベルを維持
		エンゲージメントサーベイ肯定的回答率	企業理念への共感：80% 成長の機会：60%
		男性育児休業・休暇取得率	100%
		CO ₂ 総排出量削減	33.6%(2021年度比)
 環境負荷の低減	気候変動 循環型社会 生物多様性	H.U. Bioness Complexの水使用量削減(原単位)	5%(2024年度比)
		サステナブル調達に関する方針策定および 同方針の主要サプライヤー*5との合意	方針を策定して 全主要サプライヤーと合意
		UNGCセルフアセスメントツール(SAQ)	Sクラス：主要サプライヤーすべて Aクラス以上：SAQ実施 対象サプライヤーの90%
		取締役会における女性や外国人等の多様性の比率	30%
 コーポレートガバナンスの強化	コーポレートガバナンス 情報セキュリティ 腐敗防止/コンプライアンス リスクマネジメント		

*5 連結取引金額の上位60%を占めるサプライヤー

マテリアリティKPI(マテリアリティに連動した非財務目標)の設定

当社グループは、事業そのものが社会課題の解決に直結しているという認識のもと、コア事業の遂行こそがサステナビリティ経営の根幹と位置付けています。この認識と考えに基づいて、各マテリアリティを企業価値の向上につなげるためのKPIを、2025年5月に公表しました。

これまでに公表してきた「サステナビリティ・ロードマップ」は、ESGに関するKPIや目標を示すものであり、経営計画や事業活動との連動性には課題がありました。そこで今回策定したKPI群では、当社グループのコア事業と社会課題の解決を結びつけるとともに、中期経営計画「H.U.2030」とも連動した目標体系として機能するよう設計しています。

▶ マテリアリティKPIの設定プロセス

ステップ1

- サステナビリティ委員会にて、中期経営計画への統合方針、マテリアリティの粒度調整や構成要素について意見交換(世界的潮流に沿った、事業活動と社会課題の解決を結びつける目標設定への賛同意見あり)
- 同委員会にて、すべてのマテリアリティに対して、個別のKPIを設定する方針を決定

ステップ2

- 各マテリアリティに連動した非財務目標については、当社経営幹部、主要子会社社長および経営幹部、サステナビリティ関連各部会などと連携して議論の上、案を作成

ステップ3

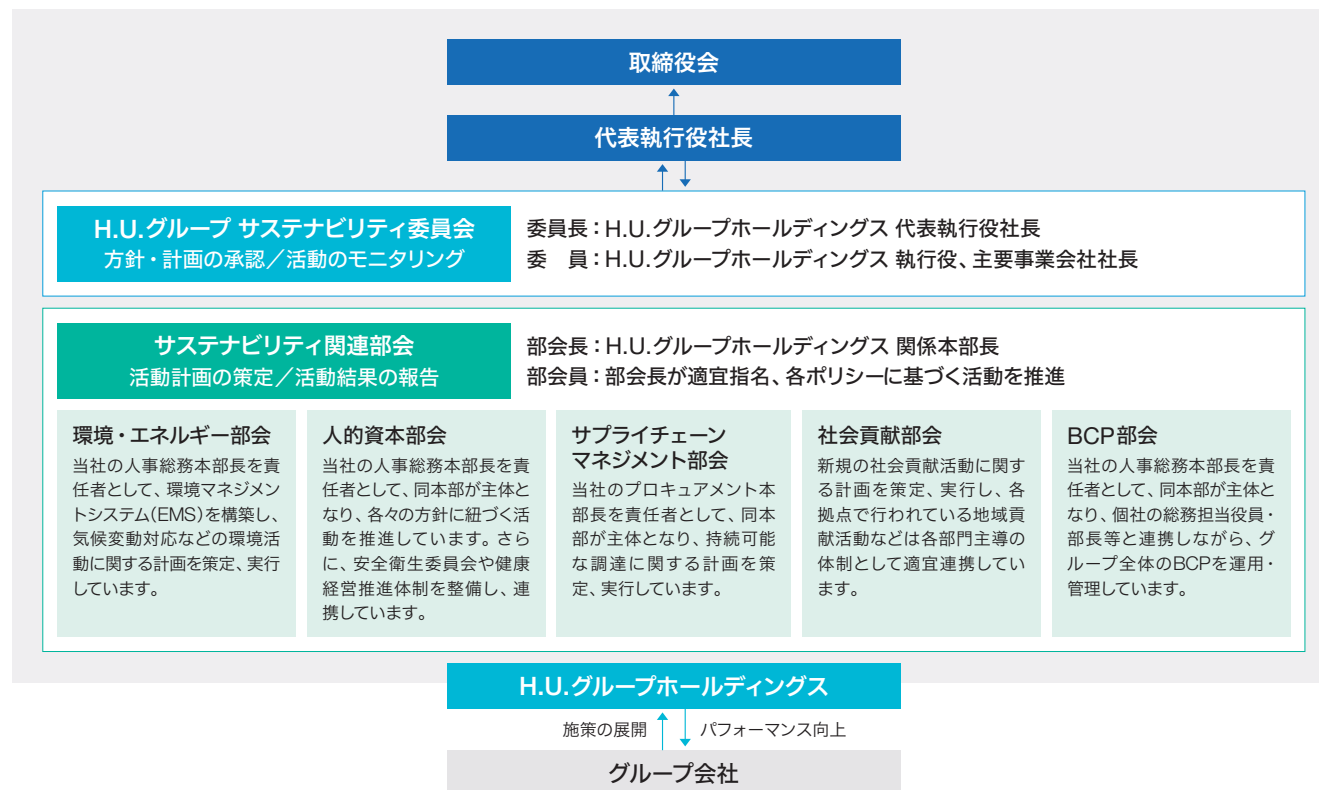
- 臨時サステナビリティ委員会を開催し、新マテリアリティと非財務目標の審議・承認を経て、取締役会で承認

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、代表執行役社長を委員長とし、執行役や主要事業会社社長をメンバーとする「H.U.グループ サステナビリティ委員会」を設置しています。この委員会では、サステナビリティに関する基本方針や活動計画の協議、各課題の進捗確認を行うほか、グループ各社の活動を促進し、社外の最新動向を収集・共有しながら改善策の議論・推進も担っています。また、同委員会の傘下には活動テーマごとの部会を設置しており、関係部門の

本部長が責任者として各種取り組みを推進しています。同委員会での議論・決議内容は、取締役会に報告されます。

2024年度以降、取締役会では経営計画・事業計画とマテリアリティの一体化およびそれに伴うマテリアリティの見直しを議論し、その後、新マテリアリティとマテリアリティKPIが正式承認されました。また、2025年7月の組織統合により「人事総務本部」が新設され、環境・エネルギー部会、人的資本部会、BCP部会の部会長は「人事総務本部長」が兼務する体制となりました。





新たな価値を創造する人財の育成

「H.U.2030」マテリアリティKPI (2029年度目標)

- エンゲージメントサーベイ肯定的回答率
 - 企業理念への共感 80%
 - 成長の機会 60%
- 男性育児休業・休暇取得率 100%

H.U.グループの人財戦略と進捗

H.U.グループは、2025年度に始動した中期経営計画および新Visionのもと、経営戦略と連動した人財戦略の推進を強化しています。特に社会課題解決に挑む環境整備と人財育成の戦略的な推進は、これまで以上に重点的に取り組むべき経営課題と捉えています。

また、Visionに掲げる「共創・挑戦・イノベーション」をグループ全体に根付かせるため、各種人事施策を講じています。事業横

断で挑戦できる環境を整備することで、従業員のナレッジ・スキルを強化するとともに、キャリアの可視化・選択肢の拡大を図ることで、一人ひとりの自己実現と企業の成長をともに推進しています。さらに、360度サーベイや対話力強化を通じて、心理的安全性の高い風土の醸成にも努めています。

「2029年度の連結EBITDAマージン16%以上」という定量目標に対しては、現在、業務の生産性と商品・サービスの付加価値を最大化し、高収益体質への転換を図っています。その原動力である「人財」に報いるために、新中計よりも1年先駆けて、2024年度から新たな人事制度を運用しています。旧制度からの大きな変更点は、複線型キャリアの設置やジョブディスクリプション、職種別の期待行動の明示などに加えて、従業員の目標達成への努力・結果を適切に評価する仕組みを導入したことです。2025年度からは「運用の質」を重んじ、各業務の現場と人事部門の連携強化を図っています。

一方、従業員の「自立・自走・自責」を促す方針のもと、これま

でのOJTを主体とした育成手法を一部見直し、より構造的な人財育成へと転換を図っています。2024年度から開始したタレントレビューを通じて、グループの新人事制度と連動した経営人財・専門人財の育成、事業会社の枠を超えた戦略的な人員配置などに取り組んでいます。

さらに、2025年度下期より、上級管理職を対象とした「株式報酬制度」を導入し、経営参画意識と企業価値向上へのインセンティブを高め、持続的な価値創造に向けた挑戦の加速とエンゲージメントおよびリテンション向上を図るべく、対象従業員へ株式付与を開始します。

エンゲージメント改善を図る新たな取り組み

従業員の実質的な働きがいを高めていくために、当社グループでは年1回の頻度でエンゲージメントサーベイを実施し、調査結果を活用したPDCAサイクルを回しています。2024年12月に実施した前回調査の回答率は、98%となりました。調査全体における非好意的以外の回答割合は76%で、2023年の調査時から若干増加しています。当社グループの非財務目標で掲げている「企業理念への共感」についても、非好意的以外の回答割合は約90%と高い水準を維持しています。経営層と現場の対話強化や、管理職への教育施策の実施などが効果として表れており、特に「コミュニケーション」「企業倫理」「協力体制」などの項目で、前年度からの改善が確認できました。

2025年度からは、部長職以上の管理職が各組織単位でサーベイ結果を閲覧し、改善アクションを立案・実行・管理できるダッシュボードを公開しました。これによって自部門の課題が把握しやすくなると同時に、現場主導での改善活動をさらに推進できるようになりました。

▶ 人的資本のリスク・機会・重点施策

リスク	対応によって得られる機会	今後5年間の重点施策(主な人的資本投資)
1. 専門人財の流出	- 技術優位性の強化 - 人的資本価値の最大化 - 採用ブランディングの強化	- 専門職キャリアパスの明確化 - フェアで納得感ある評価・報酬制度の運用強化 - 次世代リーダーの早期選抜と抜擢の仕組み
2. 人財の確保	信頼性高いサービス、製品および技術開発力を、次世代へつなぐことによる持続可能な事業基盤の構築	- 採用チャネルの多様化 - 早期戦力化プログラムの構築 - シニア人財活躍環境の整備
3. エンゲージメント低下	多様性を活かした共創型の組織形成と働きやすい職場環境	- 従業員エンゲージメントの定期的測定とフィードバック - グループ各社のエンゲージメント課題特定・施策実行 - 上司と部下の1on1、対話文化の定着

人財開発・育成

当社グループは、人材育成方針に掲げた「自立・自走・自責のキャリア形成」と、Visionに込めた「共創・挑戦・イノベーション」を促進するべく、すべての従業員に成長・学習の機会を提供しています。従業員の主体的なキャリア形成を通じた成長が、当社グループの財務的な成果と、持続的な成長につながっていくと考えています。

人的資本の可視化とキャリア開発支援の強化

2024年度から従業員アセスメントやBIツールの開発・運用による、グループ内の人財が保有するスキルと経験、興味・関心やキャリア志向などのデータ可視化に着手しました。これにより、データに基づくタレントレビューと育成施策が検討可能な環境を整備しました。さらに2025年度以降は、タレントマネジメントシステムの導入を計画しており、人的資本の可視化とキャリア開発支援をさらに強化していきます。個々の従業員が、今後取得すべきスキルや、グループ内で経験できる業務を、自ら認識・選択できる環境の整備を目指しています。

また、グループ内でさらなる挑戦を志す従業員に向けては、既存の社内公募制度やフリーエージェンツ制度に加え、社内インターン制度やリスクリング、越境学習の導入を検討中です。個々の従業員のスキル向上に加え、人財流動性を高めることを通じて、持続的な成長基盤の強化につなげていきます。

さらに、管理職層のマネジメント力および従業員のキャリア開発支援の強化として、2024年度はすべての管理職層を対象に、部門メンバーの評価やキャリア開発に関する研修プログラムを実施し、行動改善・行動変容を促しました。さらに2025年度からは、管理職に対する360度サーベ이를全社導入し、従業員からの声をフィードバックしています。

「H.U.ビジネスカレッジ」による人財育成

2022年より、自立的・能動的な人財の発掘と、次世代リーダーの育成を目的とした、「H.U.ビジネスカレッジ」を運営しています。講義とE-learningによる自主学習を通じて、論理的思考やマーケティング、財務会計、経営戦略など、ビジネスの基礎を学んでいます。さまざまな人財が切磋琢磨し、視座を高め、見識の幅を広げることを通じて、自身が思い描く未来の姿を実現する場として機能しています。

DX教育の推進

新たなデジタルヘルスケアを目指すための人財・技術革新基盤

の構築を進める中で、基礎教育と専門教育から構成される「DX推進人財育成プログラム」を実施しています。基礎教育では全従業員を対象に、デジタルリテラシーの向上などを目的としたDX教育プログラムを運用し、専門教育では実務での課題解決を通じて、より実践的なDXスキルを習得する「現場伴走DXプロジェクト」を開始しました。以上のような教育体系によって、DXを活用して業務課題を解決できる「不連続DX人財*1」「横串DX人財*2」「データ活用DX人財」の育成を推進しており、従業員に対してより高度かつ実践的な成長機会を提供しています。

*1 事業環境や技術の動向を俯瞰し、次なる事業の形成・伸長を牽引できる人財

*2 当社グループのビジネスや業務を全社視点でつなげ、改革できる人財

▶ 人的資本KPIの進捗

KPI				実績値				
大項目	中項目	小項目	単位	2020	2021	2022	2023	2024
ワークライフ バランスの推進	有給休暇取得率		%	54.6	61.7	68.0	69.8	73.2
		国内対象会社		48.2	52.0	57.1	62.6	65.7
	一月当たり平均残業時間		時間	16.9	20.4	21.2	24.4	22.2
		国内対象会社		17.1	22.2	23.3	24.6	22.4
ダイバーシティ 推進状況	障がい者雇用比率	国内特例会社	%	2.3	2.24	2.34	2.51	2.68
	女性管理職比率		%	16.8	18.6	20.2	22.2	23.5
	育児支援	女性の育児休業取得率	%	96.9	95.8	100	100	100
		女性の育児休業後の復職率		97.9	98.8	100	94.6	95.5
		男性の育児休業・休暇取得率		34.8	50.8	71.4	82.5	75
人財育成の 推進状況	人事部門が提供する 正社員1人当たりの時間	集合研修、E-learning、 通信教育等の総時間	時間	23.4	35.3	32.1	31.7	34
健康経営	ホワイト500の取得		—	—	○	○	○	○
働きやすい 職場環境	従業員を対象とした調査で「仕事に満足している」と回答した 従業員の割合		%	41.9	42.9	47.0	60.7	61.3

ダイバーシティ

当社グループは、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を一体化戦略の中核に据え、人的資本の活性化を通じて顧客価値の最大化を目指しています。ダイバーシティ推進課では、人種・年齢・障がいの有無・性的指向・性自認、価値観や考え方の異なる多様な人財が能力を発揮できる職場環境整備と施策を実施しています。日々の業務で生まれる多様な視点や経験に基づく意見・アイデアは、ヘルスケア領域の多様化するニーズへの対応力を高めています。こうした多様性を経営資源として活用することで、グローバル競争力や財務的成果につなげ、持続的な事業成長を実現しています。

これまでに、グループ従業員に向けたE-learningコンテンツの開発、管理職に特化した「ダイバーシティ・マネジメント教育」、パートナーシップ制度の適用範囲拡大などを実施してきました。これらの取り組みが評価され、2024年にD&I AWARD*3の最上位にあたる「ベストワークプレイス」認証を取得しています。2024年度はその分野での著名人を招き、D&Iを考えるイベントを実施しました。本イベントは、従業員が普段の業務で触れる機会の少ない視点で物事を考えるきっかけとなり、多様性・公平性・包括性を重視する組織風土の醸成に寄与できたと考えています。

今後はD&I推進の実態を定期的にモニタリングすることで、最適なアプローチを立案するとともに、女性活躍や男性従業員の育休、障がい者雇用など、属性を絞った施策を展開し、従業員の行動変容を促していきます。

*3 D&Iに取り組む企業を認定する、日本最大のアワード(JobRainbowが主催・運営)

2025年度の注力事項

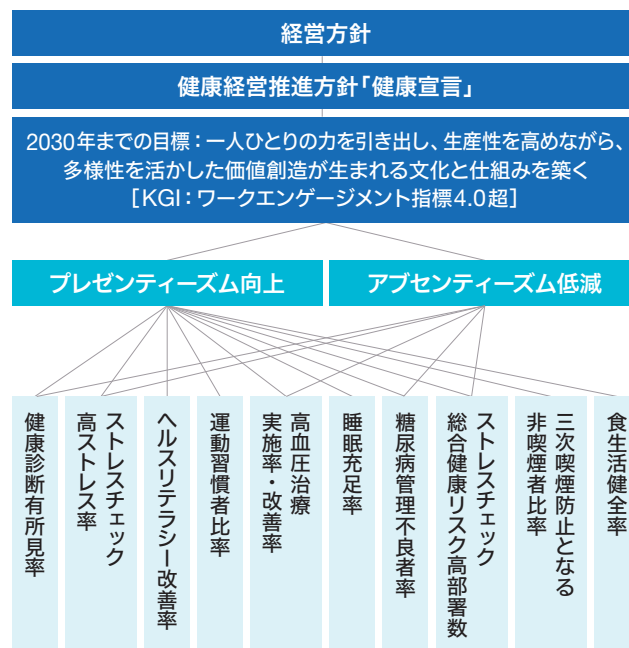
全社ダイバーシティ教育の継続展開／女性活躍イベントの開催／組織風土の課題分析

健康経営

当社グループは2019年に明文化した「健康宣言」に基づき、グループCEOを健康経営責任者に据え、健康経営推進部と議論を行いながら、従業員とその家族の健康に関するさまざまな施策を推進しています。当社は2024年から2年連続で「健康経営銘柄」に選定されました。また、当社グループ4社*4が4年連続*5、1社*6が初めて「健康経営優良法人 ホワイテ500」に認定されています。

2024年度は、取締役会・経営会議でグループ各社の健康経営方針や目標を議題化し、経営層自らが主体となって推進しました。2025年度は健康診断の実施時期を前倒しし、二次健診の受診勧

▶ 健康経営戦略マップ(簡略版)



奨や、健康保険組合との特定保健指導参加率の改善に注力していきます。

*4 H.U.グループホールディングス、エスアールエル、富士レビオ、H.U.フロンティア
*5 2022年～2025年 *6 日本ステリ

働きやすい職場環境

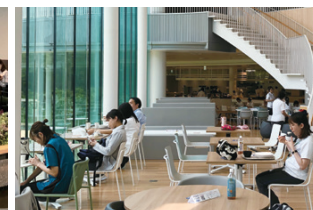
当社グループは、「会社の力とは、個人の力の総和である」との考えのもと、従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを、経営の根幹と位置付けています。働きやすい環境の整備は、個々人の満足度向上に加え、信頼感やエンゲージメントの醸成、そして目指す企業風土の形成にもつながる重要な要素と捉えています。

2023年5月には港区赤坂への本社オフィス移転を実施し、複数のグループ会社をワンフロアに集約。これにより、会社・部門の垣根を越えたコミュニケーションが活性化し、意思決定のスピードと質の向上につながっています。

一方、2024年度に行った従業員を対象とした調査では、「仕事に満足している」と回答した割合は61.3%に改善しています。今後は、各事業拠点の職場環境をさらに整備するとともに、管理職のマネジメント力を底上げすることで、従業員が仕事を通じて自己実現を果たせるよう、継続的な支援を行っていきます。



本社オフィス



H.U. Bioness Complex (厚生棟)

詳細は当社Webサイトもご参照ください。

WEB 人的資本サイト
<https://www.hugp.com/humancapital/>



環境負荷の低減

「H.U.2030」マテリアリティKPI (2029年度目標)

- CO₂総排出量削減 33.6% (2021年度比)
- H.U. Bioness Complexの水使用量削減(原単位) 5% (2024年度比)

環境・エネルギー分野の戦略と進捗

H.U.グループは、2025年度からの新中期経営計画に合わせ、環境領域のマテリアリティを再定義し、「気候変動」「循環型社会」「生物多様性」を重点領域として特定しました。加えて、2030年に向けたCO₂排出削減目標を「総排出量33.6%削減、Scope1・2排出量37.8%削減、Scope3排出量22.5%削減」*1にアップデートし、TCFD提言に基づく情報開示と進捗管理を行っています。なお、2050年での「CO₂(Scope1・2)排出量ネットゼロ」という長期目標に、変更はありません。

当社グループは、2030年の環境目標達成に向けて、ISO14001認証の対象範囲を拡大し、グループ全体での環境マネジメント体制を強化しています。これに伴い、エネルギー効率の向上を目的に、PPA*2や太陽光発電、省エネトプランナー設備*3の導入を含む再生可能エネルギー関連投資の検討を進めています。その他、当社グループ特有の感染性廃棄物に対応する新たな処理技術の検討も進めており、環境負荷低減に向けた取り組みを多角的に展開していきます。

こうした活動は、当社人事総務本部の環境・エネルギー課を中心に「省エネ委員会」を設置し、グループで統一した活動を展開できる体制を整えています。2024年度は、現場での日々の工夫や改善による省エネ活動により、エネルギー使用量を前年度比で10%削減し、CO₂削減(Scope1・2)の目標達成に貢献しまし

た。廃プラスチックリサイクル率の向上策も計画通りに推移し、前年度に続いて2024年度の目標値を達成しています。

昨今は生物多様性の維持・保全に向けた対応も、強く求められています。この認識のもと、生物多様性と当社グループの事業活動との関係を調査して「生物多様性関係性マップ」に取りまとめ、バリューチェーンにおける状況把握に努めています。その結果、LTS事業とIVD事業が「依存」する、または「影響」を与える主要項目として、水資源がクローズアップされました。この調査結果を受けて、2024年度は水資源に焦点を当ててリスクと機会を抽出し、TNFDの提言に基づく開示を行いました。今後、各事業拠点での

水使用量や、排出する水に関する水質把握を強化し、水資源への影響を抑制する施策づくりを推進します。2025年度はH.U. Bioness Complexの水使用量を、2024年度比で1%削減(原単位)する目標を掲げ、省水・節水活動などに反映させていきます。

*1 いずれも2021年度比

*2 Power Purchase Agreementの略で、再生可能エネルギー由来の電力購入契約

*3 省エネ法のトップランナー制度に基づく、エネルギー効率が非常に優れた設備

詳細は当社Webサイトをご参照ください。

[WEB 環境・エネルギー部会
https://www.hugp.com/sustainable/environment.html](https://www.hugp.com/sustainable/environment.html)

▶ 水資源に対するリスクと機会

リスク

リスク分類		リスクの内容	対応
物理的リスク	急性	● 水不足・水質劣化によるラボラトリー・工場の操業制限、操業コストの増加など操業への影響	● 水資源の有効利用
	慢性		
移行リスク	政策	● 取水・排水等の水に関わる規制の強化・導入による規制対応コストの増加 ● 汚染水流出等による環境汚染の際の賠償責任の発生 ● 節水や水の循環利用促進につながる技術の導入や設備の利用によって生み出した製品・サービスに対する消費者の嗜好が高まる中、その対応の遅れと水への取り組み不足によるレピュテーションの低下、顧客からの買い控え、取引条件の悪化	● 新規制への対応 ● 持続可能な水利用の推進および情報開示 ● 新技術動向の把握と適切な時期の導入と利用
	法的責任 市場 技術 評判		

機会

機会分類		機会の内容	対応
ビジネスパフォーマンスに関わる機会	市場	● 水資源保全の取り組みが資本市場で評価され、機関投資家の採用する関連指数への選定や、資金調達面での優遇による企業価値の向上 ● 水使用の効率化により資源不足へのレジリエンスが向上 ● 水資源保全につながる技術の導入や設備の利用によって、製品・サービスの市場展開・売上拡大、企業レピュテーションの向上	● 持続可能な水利用の取り組みの推進および情報開示 ● 節水や水の再利用の推進
	製品とサービス 資本フローと資金調達 資源効率 評判資本		



持続可能なバリューチェーンの実現

「H.U.2030」マテリアリティKPI (2029年度目標)

・サステナブル調達に関する方針策定および同方針の主要サプライヤー*1との合意

*1 連結取引金額の上位60%を占めるサプライヤー

・UNGCセルフアセスメントツール(SAQ)

- ・Sクラス：主要サプライヤーすべて
- ・Aクラス以上：SAQ実施対象サプライヤーの90%

サプライチェーン強靱化に向けた戦略と進捗

H.U.グループでは、サプライチェーンマネジメント部会が各事業会社の調達機能を統括し、公正かつ持続可能な調達計画を策定・推進しています。新規取引開始時には「調達方針」および「お取引先選定の基本方針」を共有し、理解を得た上で契約を進めています。継続取引先に対しては、国連グローバル・コンパクトのセルフアセスメントツール(以下、UNGC・SA)を活用し、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野に関するデューデリジェンスを、3年に1度*2を目安に実施しています。

サプライヤー・アセスメントは、3カ年を1つのサイクルとし、当社のプロキュアメント本部が一括して実施しています。初年度は国内6社*3、2年目は海外2社*4、3年目は初年度と2年目に実施した以外の連結子会社等を対象に、お取引先へのアセスメントを実施しています。UNGC・SAの得点率でクラス分けし、優良回答率(Aクラス)の向上を目指しています。2024年度は国内6社と海外2社を除く、他の連結子会社等を対象に、お取引先へのアセスメントを実施しました。3年前との比較では、Aクラスの該当率が大幅に上昇し、C・Dクラスに該当する企業は0%でした。2025年度からは、UNGC・SAの評価を3段階から5段階に細分化し、より実態が把握しやすいアセスメントを開始しています。サプライヤーとの対話を深めながら、2030年までに、グループ連結取引金額の上位60%を占める主要サプライヤーとの間で、当社のサステナブル調達方針に基づく合意形成を進めていきます。

今後は取引先要件として重視するQCD(品質・コスト・納期)に、S(サステナビリティ)を追加する考えです。まず2024年度から、Scope3でのGHG削減を目的に環境デューデリジェンスを実施し、排出量と目標設定の実態把握に取り組んでいます。人権については人的資本部会と連携し、労働面を含めた人権関連項目の個別アセスメントを実施しています。2022、2023、2024年度に実施し

た、計160社への個別アセスメントを分析したところ、法令違反や重大な懸念事項(事故・訴訟等)は確認されませんでした。

*2 2025年度より、「2年に1度」に変更予定

*3 H.U.グループホールディングス、エスアールエル、日本医学臨床検査研究所、富士レビオ、日本ステリ、ケアレックス

*4 Fujirebio Diagnostics、Fujirebio Europe

国内6社・海外2社を除く連結子会社等*5の サプライヤー・アセスメントの進展

(%)

	2021年度実績(初回)	2024年度実績(2回目)
質問票の回収率	88.5	100
Aクラス(得点率60%以上)	69.2	85.7
Bクラス(得点率40-60%)	11.5	14.3
Cクラス(得点率40%以下)	7.7	0
未回答(該当率)	11.5	0

*5 調査対象：国内6社(H.U.グループホールディングス、エスアールエル、日本医学臨床検査研究所、富士レビオ、日本ステリ、ケアレックス)・海外2社(Fujirebio Diagnostics、Fujirebio Europe)以外の連結子会社等

詳細は当社Webサイトもご参照ください。

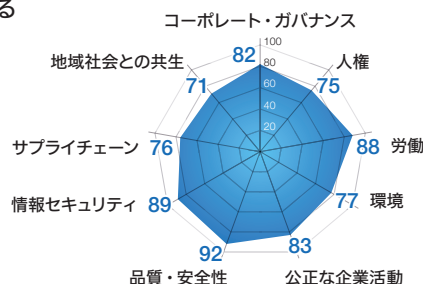
<https://www.hugp.com/sustainable/procurement.html>

人権・労働に関するアセスメント結果

https://www.hugp.com/resources/file/pdf/prc_assessment2025.pdf

▶ 直近3カ年*6におけるサプライヤー・アセスメントの状況(人権デューデリジェンス含む)*7

お取引先における
項目別得点率の
平均値
(%)



お取引先のアセスメント評価分布(調査項目別、クラス別の社数)

(社)

	コーポレート・ガバナンス	人権	労働	環境	公正な企業活動	品質・安全性	情報セキュリティ	サプライチェーン	地域社会との共生
Aクラス	128	109	140	114	126	140	141	117	114
Bクラス	27	32	19	32	28	18	19	23	27
Cクラス	5	19	1	14	6	2	0	20	19
計	160	160	160	160	160	160	160	160	160

*6 2022年度(対象：国内6社・2回目)、2023年度(対象：海外2社・2回目)、2024年度(対象：国内6社と海外2社を除く、他の連結子会社等)の3カ年

*7 未回答を除く集計値

役員一覧

(2025年10月31日時点)

取締役



竹内 成和

取締役
代表執行役会長
兼 社長 兼 グループCEO



北村 直樹

取締役
執行役常務 兼 CFO
HS担当



青山 繁弘

社外取締役
株式会社高松コンストラクショングループ
社外取締役
公益財団法人流通経済研究所 理事長



天野 太道

社外取締役
天野太道公認会計士事務所



栗井 佐知子

社外取締役
株式会社ADワークスグループ
社外取締役(監査等委員)
ビービー・カストロール株式会社
社外取締役(監査等委員)



伊藤 良二

社外取締役
株式会社プラネットプラン 代表取締役
サトーホールディングス株式会社
社外取締役



白川 もえぎ

社外取締役
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
パートナー
金融庁 企業会計審議会 臨時委員



宮川 圭治

社外取締役
ガンホー・オンライン・エンターテイメント
株式会社 社外取締役
リンカーン・インターナショナル株式会社
シニア・アドバイザー
株式会社マッシュホールディングス
社外監査役
ZENSHO INTERNATIONAL FOOD
SERVICE LIMITED 社外取締役



吉田 仁

社外取締役
元 アスクル株式会社 取締役副社長

各委員会の委員構成および取締役期待する知識・経験・スキル

氏名	取締役 在任年数	独立役員	所属委員会(◎は委員長)			知識・経験・スキル					
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営・ 経営戦略	法務・リスク マネジメント	財務・ 会計	人事・ 人材開発	ライフサイエンス ／ヘルスケア	DX
竹内 成和 [取締役会議長] (男性)	9年	—	—	—	—	●			●	●	
北村 直樹 (男性)	7年	—	—	—	—	●		●		●	
青山 繁弘 (男性)	7年	○	○	—	—	●			●	●	
天野 太道 (男性)	8年	○	—	—	◎		●	●			
粟井 佐知子 (女性)	2年	○	—	◎	○	●			●	●	
伊藤 良二 (男性)	11年	○	○	○	—	●			●		●
白川 もえぎ (女性)	3年	○	○	—	○		●		●		
宮川 圭治 (男性)	4年	○	—	○	○	●	●	●			
吉田 仁 (男性)	2年	○	◎	—	—	●	●				●

※上記表では、各取締役が有するすべてのスキルを表すものではなく、特に期待する項目について最大3つまで●印を付けています。

執行役

代表執行役会長 兼 社長 兼 グループCEO 竹内 成和

執行役常務 兼 CFO HS担当 北村 直樹

執行役常務 IVD担当 石川 剛生

執行役常務 LTS担当 松本 誠

執行役 兼 CTO 小見 和也

執行役 兼 CIO 清水 俊彦

執行役 長谷川 正

執行役 吉住 陽之

取締役の選任の理由

竹内 成和

取締役
代表執行役会長 兼
社長 兼
グループCEO

竹内成和氏は2016年に当社代表執行役社長兼グループCEOに就任（現任）以来、当社および当社グループの経営を統括してきました。当社グループの成長の実現には、同氏がこれまで培った経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づくリーダーシップが必要であり、当社の取締役として適任であると判断しました。

北村 直樹

取締役
執行役常務 兼 CFO
HS担当

北村直樹氏は、ソニー株式会社およびその国内外におけるグループ会社に在籍した後、2011年に経営戦略部長として当社に入社、2013年より執行役に就任しています（現任）。同氏は長年にわたり、財務、経営企画、経営戦略などの分野に携わり、豊富な知識とグローバルな観点での幅広い経験を有することから、当社の取締役として適任であると判断しました。

青山 繁弘

社外取締役

青山繁弘氏は、サントリーホールディングス株式会社において長年にわたり経営に携われ、M&Aを含めたグローバルビジネスやヘルスケア分野においても豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、指名委員会の委員長として、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう、取締役候補者の選任を適切に行うための審議を主導しています。上記の理由から社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

天野 太道

社外取締役

天野太道氏は、公認会計士として監査ならびに有限責任監査法人トーマツの経営に長年にわたって携われ、会計の分野における豊富な経験を有しており、グローバルビジネスにおいても幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、監査委員会の委員長として、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しており、取締役会の監督機能強化に向けて重要な役割を担っています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

栗井 佐知子

社外取締役

栗井佐知子氏は、事業会社経営者としての豊富な経験に基づいた幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員として、当社の取締役および執行役の報酬体系や報酬水準の決定に際し活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

伊藤 良二

社外取締役

伊藤良二氏は、経営コンサルタント・ファンド運営・事業会社経営者としてのグローバルでの豊富な経験に基づく企業経営や人材開発およびデジタルトランスフォーメーション等に関する幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適切な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員長として、当社の取締役および執行役の報酬体系の見直しや報酬水準の決定に関わる活発な審議を主導しています。指名委員会の委員としても、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう取締役候補者の選任について活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

白川 もえぎ

社外取締役

白川もえぎ氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、弁護士として、企業法務等幅広い分野に精通した法律家であり、多様な視点を持つ専門家です。また、現在パートナーを務める法律事務所においては、所属する弁護士やスタッフの人材育成にも取り組んでいます。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、監査委員会においては、監査方針・監査計画に基づき、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

宮川 圭治

社外取締役

宮川圭治氏は、大手グローバル証券会社の投資銀行部門やM&Aアドバイザー会社での豊富な経験と金融サービス業の経営者としての幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、報酬委員会の委員として、当社の取締役および執行役の報酬体系や報酬水準の決定に際し活発な審議をしています。監査委員会においては、監査方針・監査計画に基づき、当社ならびに当社主要子会社の経営陣との会合や主要子会社監査役との定期会合等を通じて、当社グループの経営陣による職務執行を監査・監督しています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

吉田 仁

社外取締役

吉田仁氏は、アスクル株式会社において、経営者として持続的に会社を成長させてこれた実績とリスクマネジメント・デジタルトランスフォーメーション等に関する幅広い見識を有しています。取締役会においては、社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に向けた役割を果たしています。また、指名委員会の委員としても、取締役会全体の構成バランスや多様性が確保されるよう取締役候補者の選任について活発な審議をしています。上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。

指名委員会委員長メッセージ



指名委員会委員長
社外取締役
吉田 仁

指名委員会の枠組みを、次の時代にふさわしい新たな次元へと進化させ、持続可能なガバナンスの基盤として確立していきます

H.U.グループは2005年に委員会設置会社へ移行して以来、持株会社体制のもとで、企業価値の向上に資するガバナンス体制の強化に継続的に取り組んできました。中でも企業統治の中核を担う指名委員会では、独立性と客観性を重視した選任プロセスを通じて、将来のグループを牽引する人財の育成と選定を行い、経営の継続性と価値創造の基盤を支えています。

指名委員会が果たすべき役割は多岐にわたりますが、特に取締役の選任・解任に関する基準とプロセスの正当性を確保することが重要です。短期的な視点と長期的な視点の両面から経営バランスを理解し、企業価値を高められる人財を公平かつ透明なプロセスを通じて選定し、その過程について説明責任を果たすことは、指名委員会の根幹的な使命だと認識しています。

また、取締役のスキルや構成の多様性を検証することも、指名委員会の重要な責務の一つです。これは、企業を取り巻く経営環境が複雑化・高度化する中で取締役会がモニタリング機能を効果的に発揮するために欠かせない要素だと考えています。

2025年5月には、次の10年を見据えた新たなVisionおよび中期経営計画の発表と合わせて、次期CEO候補を公表しました。候補者の選定にあたっては、竹内CEOが築いた「一体化経営」の基盤を継承し、さらに発展させながら、グループ全体としての成果創出を力強く牽引できる人財であることを重視しました。指名委員会では、グループCEOに求められる本質的な資質に着目しながら、多角的かつ深度ある議論を重ねています。

指名委員会等設置会社制度の導入から20年が経過する今、時代の変化に応じたガバナンス体制への進化が求められています。とりわけ、指名プロセスの安全性・透明性を高めることは、指名委員会への信頼を支える根幹であり、委員長である私に課された最も重要な責務だと受け止めています。今後もこうした取り組みを通じて、当社グループの企業価値および株主価値の最大化に貢献していきます。

ガバナンス体制高度化の歩み

- 委員会設置会社（現：指名委員会等設置会社）、純粋持株会社に移行
- 取締役9名のうち4名が社外取締役
【社外比率44%】

- 初の女性取締役を招聘

- 取締役会実効性評価を初めて実施

- 報酬委員会委員の社内取締役兼任解消

- 役員報酬にROICを評価指標として導入

2005年度

2011年度

2013年度

2015年度

2016年度

2020年度

2021年度

2023年度

2025年度

- 取締役会構成の過半数が社外取締役に
- 監査委員全員を社外取締役に構成

- グループ コーポレート・ガバナンス方針制定
【社外比率70%】

- 社外取締役の全員が独立役員に

- 女性取締役を増員
- 指名委員会委員の社内取締役兼任解消
- 役員報酬に相対TSRおよび非財務指標を導入
【社外比率78%】



コーポレート・ガバナンスの強化

基本的な考え方

H.U.グループは、「ヘルスケアにおける新しい価値の創造を通じて、人々の健康と医療の未来に貢献する」というMissionのもと、医療領域にとどまらず広くヘルスケア領域へと事業を展開しています。そのような中、当社グループを取り巻く事業環境は目まぐるしく変化しており、この変化に対応し、持続的な成長を遂げていくため、10年後のありたい姿として「グループが共有する経営資源を最大限活用し、共創・挑戦・イノベーションを通じて世界の社会課題を解決する」という新たなVisionを策定しました。さらに、このVisionおよびMissionの実現に向け、2025年度～2029年度の5カ年の成長戦略として中期経営計画「H.U.2030」を策定しました。企業活動が社内外の広範なステークホルダーとの連携と調和によって成り立っていることを強く自覚し、経営における透明性の向上と迅速かつ適正な意思決定につながるコーポレート・ガバナンスの確立に努めます。

企業統治の体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営上の重要な課題として認識しており、経営における透明性の向上と迅速かつ適正な意思決定につながる経営機構の確立に努めています。監督と執行の明確な分離と事業を迅速に運用できる執行体制の確立ならびにグループ会社統治の高度化を目的として指名委員会等設置会社の経営形態を採用し、法令に基づき、指名委員会、報酬委員会および監査委員会を設置しています。

取締役会[2024年度の開催回数：13回]

取締役会は、経営管理の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、中期計画、単年度予算などの経営の基本方針ならびに経營業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役および

執行役の職務を監督します。

当社は、「H.U.グループ コーポレート・ガバナンス方針」に取締役会のバランス・多様性・規模等を定めています。広範な分野から社外取締役を選任しており、多様な意見を取締役会の議論に反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。

指名委員会[2024年度の開催回数：10回]

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任または解任に関する議案の内容の決定、取締役会に対する代表執行役および執行役候補者の推薦、解任提案をする権限を有します。指名委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

報酬委員会[2024年度の開催回数：10回]

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬に関し、内容の決定に関する方針の策定および内容を決定する権限

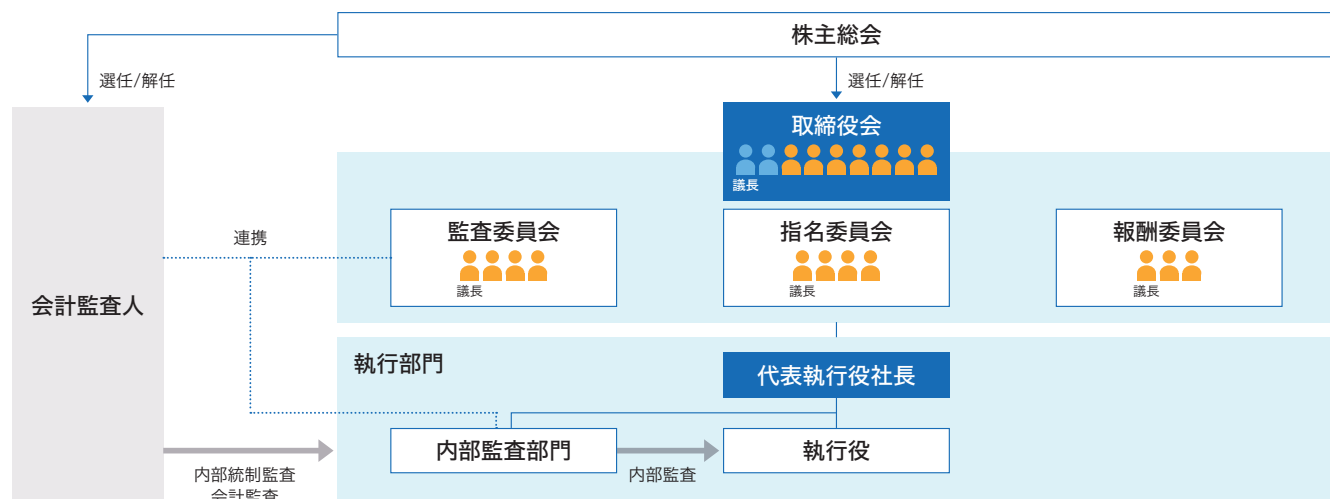
を有します。報酬委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

監査委員会[2024年度の開催回数：17回]

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成するとともに、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。監査委員は高い独立性が求められるとの観点から、監査委員の全員を非常勤の社外取締役から選定しています。

監査委員会の委員は、リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会等の主要会議に出席しています。また、内部監査部門および主要事業会社監査役との定期的な連絡会を実施し、必要に応じて直接業務の執行状況を監査しています。これらの活動結果は定期的に取締役会に報告されています。さらに、監査委員会は

▶ コーポレート・ガバナンス体制図



会計監査人に対し、期初の監査計画、期中の監査の状況、期末監査の結果等について説明、報告を求めるなど、定期的な意見交換を行っています。

監査委員会に直属する組織として監査委員会事務局を設けています。監査委員会事務局に所属する使用人の任免、人事考課・異動等の処遇等については、あらかじめ監査委員会に説明し、事前承認を得ることで、その独立性を確保しています。

取締役会のバランス・多様性・規模および取締役の選任

当社は、性別や人種、国籍にとらわれず、①社内における事業経験以外の幅広い分野の知識、経験を経営に活用するとともに、②経営が経営者や特定の利害関係者の利益に偏ることなく、社会において果たすべき役割を公正に認識し、かつ、③経営者の職務執行を適切に監督する観点から、社内取締役のほか、主として以下の広範な分野から、社外取締役候補者を選任します。

- ・ 事業会社の経営経験者
- ・ 医療/保険行政等に関する専門家
- ・ 企業法務/企業会計/企業財務に関する専門家
- ・ 企業経営への助言/サポートに関する専門家
- ・ グローバル事業の経験者

上記の経験を有することに加え、経営者からの独立性を保つことができる者であること、また、社外取締役としてふさわしい人格・識見を有する者として指名委員会が指名した者について、社外取締役候補者として選任します。

また、次に記す基準に基づき指名委員会が指名した者について、社内取締役候補者として選任します。

- ・ 当社の業務に関し専門知識を有すること
- ・ 経営判断能力および経営執行能力に優れていること
- ・ 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
- ・ 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること

当社は、取締役会の過半数が独立性の高い社外取締役により構成されることを基本とします。また、取締役会において実質的な議論が活発に行われるよう、取締役の人数は10名以内が適切であると考えます。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、年1回実施する取締役会の実効性評価のプロセスにおいて、第三者視点を取り入れることが、有効な検証のために重要であると考えています。2024年度においては、独立した第三者機関をアドバイザーに起用し、取締役会の構成、業務執行の監督等を含む取締役会の実効性、指名・報酬・監査の各委員会の実効性、取締役会の運営、社外取締役の支援・連携に係る体制、株主その他のステークホルダーとの関係等の項目に関し、評価を実施しました。評価は、取締役9名が匿名性を確保された環境下でアンケートに回答し、集計と分析を第三者機関が実施するというプロセスを踏むことにより公正性の確保に努めた上で、実施しました。

評価結果

集計と分析の結果を2025年5月に取締役会に報告し、リスク管理に関する評価が向上するなど、当社取締役会の実効性は前年度に引き続き概ね良好であると評価しました。

評価結果を踏まえた取り組み

当社は、2016年4月以降、継続的に取締役会の実効性評価を行っており、評価結果を踏まえて、取締役会の実効性向上につながる取り組みを実施しています。

なお、2024年4月に実施した前回の実効性評価以降、取締役会の実効性向上につながる取り組みとして以下の施策を実施しました。

- ① 取締役会議案に係る審議資料の早期事前配信の徹底
- ② 取締役による中長期の戦略を議論する場としての戦略討議の開催
- ③ 社外取締役間のコミュニケーションを図る場としての社外取締役意見交換会の開催
- ④ 社外取締役とCEO/各事業責任者との間における定期的な意見交換会の開催
- ⑤ 優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）についての議論を実施
- ⑥ 投資効果レビュー定例報告を実施

サステナビリティ・ガバナンス

当社グループは、当社の代表執行役社長が委員長を務める「H.U.グループ サステナビリティ委員会」において、サステナビリティに係る基本方針と活動計画を協議します。

同委員会は、計画の実行にあたってグループ各社の活動状況をモニタリングするほか、サステナビリティに関わる社外の最新動向を収集・共有する役割も担います。同委員会のもと、関係各部門の本部長を責任者とする、活動テーマごとの5つの部会を設置し、サステナビリティ活動を推進しています。

当社グループは、指名委員会等設置会社として、監督と執行の明確な分離と事業を迅速に運用できる執行体制を確立しており、サステナビリティに関しても、同コーポレート・ガバナンス体制のもと活動を行っています。「H.U.グループ サステナビリティ委員会」での議論・決議の内容は、当社の取締役会に報告されています。

当社グループでは、サステナビリティにおける6つの重要課題（マテリアリティ）を特定し、MissionおよびVisionの実現に向けた非財務指標としてマテリアリティごとに設定したKPIの達成に向けて取り組みを進めています。

政策保有株式

当社または当社子会社は、単なる安定株主を目的としたいわゆる「持ち合い株」を保有しません。当社は他社とのアライアンス強化を中長期的な戦略の一つに位置付けており、パートナー会社との業務提携や当社事業活動の強化を目的として、上場株式を保有することがあります。

当社または当社子会社が保有する上場株式は、個々の銘柄ごとに、経営環境や業務上での関係などを考慮し、当社または当社子会社取締役会において保有の適否について毎年検証を行い、その結果を開示します。

当社または当社子会社が保有する政策保有株式の議決権の行使については、議案ごとに当該企業の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に判断し、議決権を行使します。ただし、当社の企業価値や株主価値を毀損するおそれのある議案については、肯定的な判断をしません。

役員報酬制度

当社は、“Healthcare for You”を表す社名に込めた「一人ひとりと向き合い、すべての人に最適なヘルスケアを届けたい」という

想いを軸に、ヘルスケアの発展に貢献する企業グループとしてさらなる飛躍を目指しています。その想いを実現するとともに、グローバル経営の推進等を目的として、以下の「執行役報酬の基本原則」を制定し、報酬プログラムを運用しています。

執行役報酬の基本原則

- ・ 当社の時価総額を持続的に引き上げていくための施策の立案や実行に向けて、全執行役が一丸となって邁進することを後押しするものであること
- ・ 報酬体系、制度設計および運用において、ペイ・フォー・パフォーマンス思想を強調することにより、グローバルへの展開を前提とした積極的な事業拡大に向けて、執行役を強く動機付けるものであること
- ・ 当社のサステナビリティの根幹をなす「事業を通じた健康で豊かな社会の実現への貢献」に向け、非財務の取り組みの評価を適切に反映するものであること
- ・ 当社株式の継続保有の強化を通じて、すべてのステークホルダーとの利害共有を持続的に深め、長期的な信頼向上につなげていくものであること

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を遵守し、報酬委員会において、当社の取締役・執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い当社の取締役・執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定しています。

また、当社は、会社法上の指名委員会等設置会社であるため、

会社法に基づく機関として、委員長を含むすべての委員を社外取締役で構成する報酬委員会を設置しています。

1. 役員の報酬等の決定方針の決定方法

当社の報酬委員会は、役員報酬制度の決定において高度な独立性の確保を前提とし、客観性・透明性を重視した運用プロセスを構築しています。当社の報酬委員会が役員報酬等の決定方針を定めるにあたっては、外部の報酬コンサルタントからの情報収集および助言等も活用しつつ、役員報酬に関する近時の整備の状況、議論の動向、他社の制度等の客観的かつ必要十分な情報に基づき、每期その妥当性を検証することとしています。

報酬委員会に対する外部の報酬コンサルタントの関与・参画状況は、報酬委員会に必要に応じて同席し、実効的な審議・合意形成の側面支援を行うことにとどまり、妥当性の提言等は受けていません。

2. 報酬体系

当社の取締役・執行役が受ける報酬については、グループ経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給し、退任時に退職慰労金は支給しません。業績連動型報酬については、売上高、営業利益、当期純利益等を業績判定基準とし、その達成状況に応じて変動させます。

取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給します。

3. 取締役報酬

取締役については、各取締役の職務内容に鑑みて、無報酬または確定金額報酬および株式報酬の組み合わせとして定めます。社外取締役の報酬については、定められた確定金額報酬および監督活動の内容に応じた報酬を加味して支給します。

4. 執行役報酬

執行役については、各執行役の職務内容に鑑みて、確定金額報酬、業績連動型報酬および株式報酬の組み合わせで定めます。

5. 株式保有ガイドライン

すべてのステークホルダーの皆さまとの持続的な価値共有を図るため、当社の経営トップである社長兼グループCEOをはじめとし、当社執行役を対象とする株式保有ガイドラインを定めています。

6. マルス条項・クローバック条項

当社の執行役報酬が過度なリスクテイクを促すようなインセンティブとなることを抑制し、執行役報酬の健全性を確保することを目的に、非違行為ならびに不適切会計による業績の不当表示や過年度財務諸表の重大な遡及修正の指示・実行・承認等の一定の事由が生じたと当社の取締役会が認めた場合、報酬委員会の判断によって、支給前のSTI（短期業績連動型報酬）、株式交付または金銭給付前のRSU（譲渡制限付株式ユニット）およびPSU（パフォーマンス・シェア・ユニット）に係る報酬（基準ポイント）の全部を没収するマルス条項、支給後のSTI、株式交付または金銭給付後のRSUおよびPSUに係る報酬（株式または金銭）の全部または一部を返還させるまたは没収するクローバック条項を定めています。本条項の適用対象は2025年度以降に支給されるSTI、2023年度以降に付与されたRSUおよびPSUとしており、対象期間は当該事由が発生した日が属する事業年度およびその前の3事業年度とします。

報酬の種類と構成割合

当社の執行役が受ける報酬は、固定報酬としての基本報酬、単年度のグループ連結業績および担当するセグメントの目標達成度に連動するSTI、株式保有を通じて株主の皆さまとの価値共有を

進めるRSU、当社の中長期的な企業価値向上に対する達成度等と連動するPSUから構成されています。なお、現金報酬であるSTIと非金銭報酬（株式報酬）であるRSUおよびPSUはいずれも変動報酬として整理しています。

上記に加え、当社は2025年5月23日開催の報酬委員会において、当社の取締役・執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針および役員報酬制度の見直しを行い、当社の執行役報酬の種類別報酬割合およびそれらの評価指標をあらためる等、役員報酬制度の改定を行うことについて決議しました。

今回の報酬制度改定は、当社の中長期的な事業成長および企業変革を通じた持続的な企業価値の創出を一層加速させることを目的としており、その推進力の源泉と位置付けるLTI（長期業績

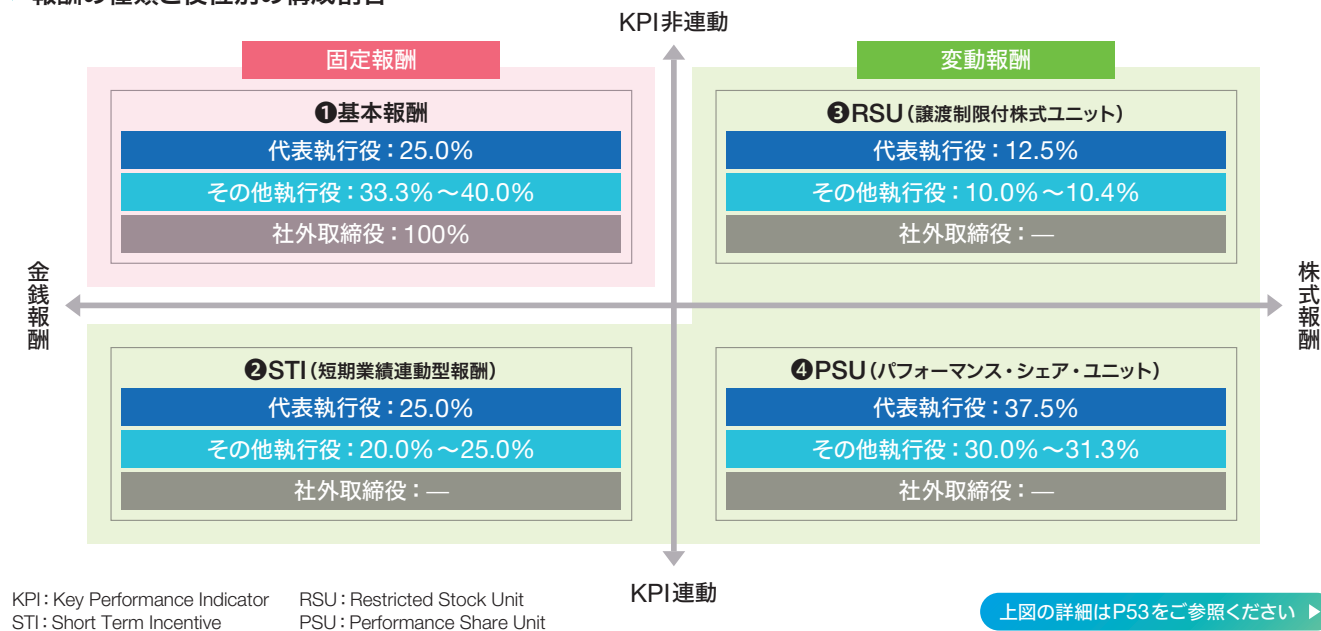
連動報酬）比率を引き上げる設計としました。この方針においては、以下の3点を主な狙いとしています。

1点目は経営陣に対してより高いインセンティブ獲得の機会を提供することで、中長期的な視点での企業価値創造を常態化すること、2点目は報酬構成をグローバルスタンダードに近づけることにより、グローバル幹部を含む経営層全体に対して企業価値向上に向けた行動変容を促すこと、3点目はLTI比率の拡大に応じて、より高い難易度の業績目標を設定し、報酬制度のインセンティブ機能のさらなる強化を図ることです。

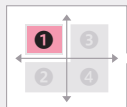
報酬委員会の活動内容や役員報酬の詳細は有価証券報告書をご参照ください。

[WEB 有価証券報告書
https://www.hugp.com/ir/library/yuho.html](https://www.hugp.com/ir/library/yuho.html)

▶ 報酬の種類と役位別の構成割合

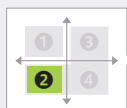


上図の詳細はP53をご参照ください ▶



①基本報酬

- ・ 執行役については、役位を基準としつつ、各執行役の執務状況等を勘案の上支給します。
- ・ 取締役については、定められた定額の報酬に加え、監督活動の内容に応じた報酬を加味して支給します。



②STI(短期業績連動型報酬)

- ・ 単年度業績に基づき、短期業績連動型報酬を支給します。
- ・ 単年度業績の評価はグループ連結業績に基づき評価し、一部の執行役については、それぞれの担当に基づきセグメント業績も加味して評価します。

役位別の内訳	単年度業績	
	①グループ連結業績	②セグメント業績
代表執行役	100%	—
その他執行役	30%～100%	0%～70%

①グループ連結業績

KPI	ウェイト	目標値	支給変動幅
連結売上高	45%	絶対額(計画値)	0%～200%
連結当期純利益	45%	絶対額(計画値)	0%～200%
サステナビリティ指標	10%	KPIごとに設定	0%～200%

②セグメント業績

KPI	ウェイト	目標値	支給変動幅
売上高	50%	絶対額(計画値)	0%～200%
営業利益	50%	絶対額(計画値)	0%～200%



③RSU(譲渡制限付株式ユニット)

- ・ RSUは、在任年度ごとにRSUポイント(1ポイント=当社株式1株)を毎年7月に付与し、付与から3年経過後に当社普通株式(以下、会社株式)および納税資金相当の金銭を交付する株式報酬です。
- ・ 付与されるRSUポイントは、当社株式給付規程に定めた個人別RSU標準報酬金額を毎年5月の1カ月間の当社株式終値平均(以下、設定株価)で除した数とします。
- ・ 株式交付にあたっては、付与されたRSUポイントに応じた会社株式を交付します。



④PSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)

- ・ PSUは、在任年度ごとにPSUポイント(1ポイント=当社株式1株)を毎年7月に付与し、付与から3年経過後にKPIの達成状況に応じた業績連動係数を乗じて会社株式および納税資金相当の金銭を交付する株式報酬です。
- ・ 付与されるPSUポイントは、当社株式給付規程に定めた個人別PSU標準報酬金額を設定株価で除した数とします。
- ・ 株式交付にあたっては、付与されたPSUポイントに業績連動係数を乗じて算定する確定済PSUポイントに応じた会社株式を交付します。

KPI	ウェイト	支給変動幅
相対TSR*1	50%	0%～200%
ROIC*2	50%	0%～200%

*1 当社 TSR (Total Shareholder Return、株主総利回り) の対配当込み TOPIX 成長率

*2 ROIC (Return On Invested Capital、投下資本利益率)

コンプライアンス

企業行動指針の策定

H.U.グループでは、グループ全体でコンプライアンスを強化するため企業行動指針を策定し、グループ全社が採択しています。日本語版のほか英語版・中国語版・ベトナム語版を作成しています。

コンプライアンス意識の浸透

当社グループは、コンプライアンスについての理解浸透を図るため、コンプライアンスハンドブックの作成と全従業員への配布、年1回のコンプライアンス教育およびアンケート調査、月1回のコンプライアンス関連情報メールマガジンの配信を実施しています。

コンプライアンスハンドブックについては、2016年の発行以来、最新の動向や社会からのニーズを反映しアップデートしつつ、各部で読み合わせ会を実施するなど、意識啓発に活用しています。各種研修においてもコンプライアンスの内容を組み込んでいます。

コンプライアンス教育については、各社共通のツールを用いたE-learningで実施しています。オンライン環境のない現場の従業員は、紙媒体で受講しています。

さらに、メールアドレスを付与されている全従業員に、全社メールでコンプライアンス関連情報メールマガジンを毎月配信するとともに、ミニテストや自主学習資料等も提供し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、H.U.グループホールディングスのコンプライアンス委員会がグループ全体を指導する体制を整備していま

す。代表執行役の諮問機関である同委員会は、代表執行役社長を除く全執行役および法務契約本部長で構成し、法務契約担当執行役が委員長を務めています。年1回開催し、法令・指針の普及・啓発と遵守状況のモニタリング、関連する諸制度・諸施策の策定、法令・指針違反事案への対応指示や独自調査の実施を担っています。また、グループ各社から法令および指針の遵守についての報告を受け、適宜、適切に指導しています。

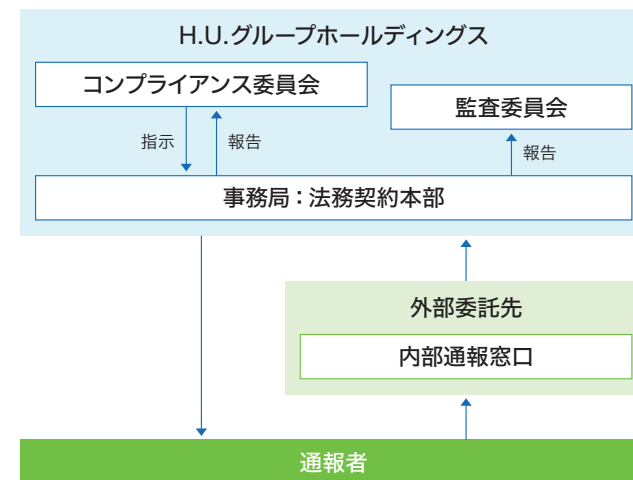
内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス上の問題を早期に発見し対処するための通報窓口「H.U.グループホットライン」を2013年から運用しています。国内全グループ会社を対象に、社外の相談員が相談を受け付けており、匿名での通報も可能です。重大な通報内容については適宜、経営層に報告するほか、内部通報の状況を法務契約本部から監査委員会（社外取締役4名）へ定期的に報告しています。

2022年6月施行の改正公益通報者保護法への対応として、公益通報を適切に取り扱うために必要な体制を構築しています。内部通報取扱規程を新たに制定するとともに、公益通報に対応する従事者を定め、通報者を特定させる情報の守秘を義務付けています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
H.U.グループ ホットライン 通報件数	134件	116件	155件	184件	152件

内部通報の体制



研究倫理

当社グループでは、グループ各社が実施する臨床検査および研究について、倫理的観点と科学的観点から、独立して中立的かつ公正に審査を行う機関として「H.U.グループ倫理審査委員会」を設置しています。同委員会については、当社Webサイトにおいて、委員会規程、委員名簿、審議概要を公開しています。

社外からの評価／イニシアティブへの参加

ESGインデックスへの選定

FTSE Blossom Japan Index*1

FTSE Russell社が日本企業に特化して構築したESG投資指数で、ESGについて優れた対応を行っている企業が選定されています。当社は2023年より3年連続で選定されています。



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*1

FTSE Russell社が日本企業に特化して構築したESG投資指数で、各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを反映しています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多いセクターについては、気候変動に関する取り組みやガバナンスの改善が評価されます。当社は2022年より4年連続で選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*2

日本株を対象とした「MSCIジャパンIMI」のうち、業種内で銘柄数50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。当社は、2024年より2年連続で選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*2

日本株を対象とした「MSCIジャパンIMI」のうち、業種内で時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。当社は、2017年より9年連続で選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

環境情報の開示状況や炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目してウエイトを決定する指数であり、当社は2018年より8年連続で構成銘柄に選定されています。



Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)*3

Morningstar社が「ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業」および「ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業」に重点を置いた投資が可能になるよう設計したESG指数です。当社は、2023年より2年連続で最高位の「グループ1」に選定されています。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメントが運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に2021年より5年連続で選定されています。



Sompo Sustainability Index

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)*2

日本株を対象とした「MSCIジャパンIMI」のうち、性別多様性スコアの優れた企業の銘柄で構成されます。当社は、2019年より7年連続で選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

ESG関連の評価

MSCI ESG Ratings*2

MSCI ESG格付けは、世界中の数千社の企業を対象に、環境・社会・ガバナンスについて総合的に評価し、業種別に比較して最上位「AAA」から最下位「CCC」までの7段階で格付けされており、ESG投資の世界的な評価指標とされています。当社は最上位ランクとなる「AAA」評価を、2022年より4年連続で獲得しています。



CDP

CDPは、国際NGOとしてグローバルな環境課題に関する質問書をもとに、企業等からの回答をスコアリングして情報開示しています。当社は「気候変動レポート」において、2021年から4年連続で上位から2番目の「A-（Aマイナス）」の評価を得ています。また「サプライヤー・エンゲージメント評価」は、2024年に最高評価となる「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定され2022年と合わせ2度目となります。なお、「水セキュリティ レポート2024」においては、「B-（Bマイナス）」の評価となりました。



ISS ESG「ESGコーポレートレーティング」

米国の議決権行使助言会社の世界大手である Institutional Shareholder Services社のESG投資関連ソリューション事業ユニットで、代表的なESG評価機関の一つであるISS ESGによる「ESGコーポレートレーティング」において、2023年から「プライム」評価を得ています。



*1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)は、ここにH.U.グループホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*2 THE INCLUSION OF H.U. Group Holdings, Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF H.U. Group Holdings, Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

*3 Morningstar, Inc. および/またはその関連会社(単体/グループに関わらず「Morningstar」)は、H.U.グループホールディングス株式会社が、指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)「インデックス」を構成する銘柄の最上位のグループにランクされたという事実を反映するために、H.U.グループホールディングス株式会社がMorningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的としてH.U.グループホールディングス株式会社によるロゴの使用を承認しております。H.U.グループホールディングス株式会社がMorningstarがH.U.グループホールディングス株式会社に推薦するものではなく、また、H.U.グループホールディングス株式会社に関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされており、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に関わらず)損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任を負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Inc.の商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

Morningstar Sustainalytics' ESG Risk Ratings

企業業績に重大なリスクをもたらすESG課題にフォーカスされ、「コーポレート・ガバナンス」「重大なESG課題」「産業特有の課題」という3側面で評価されます。当社は2024年より、上位から3番目のMedium Riskの評価を得ています。

D&I AWARD

JobRainbowが主催するダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定・表彰する日本最大のアワードで、2024年に最高評価である「ベストワークプレイス」を獲得しました。



健康経営銘柄

健康経営銘柄は、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組んでいる企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定・公表するものです。当社は、2024年から2年連続で選定されています。



健康経営優良法人2025 ～ホワイト500～

経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)～ホワイト500～」に当社の連結子会社である、エスアールエル、富士レビオ、H.U.フロンティアとともに、2022年から4年連続で認定されています。



DX銘柄2025

経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構より「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)」として、2023年から3年連続で選定されています。



DX認定

経済産業省が定めるDX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度に基づく「DX認定事業者」に、2023年より認定されています。



イニシアティブへの参加

国連グローバル・コンパクト(UNG)への署名

2019年3月に国連グローバル・コンパクトの10原則に賛同・署名し、その実現に向けた努力を継続することを表明しています。



Business Ambition for 1.5°Cへの賛同

2021年10月にUNG、We Mean Business、SBT (Science Based Targets)イニシアティブが主導する、世界の気温上昇を1.5°Cに抑える目標づくりを呼びかけるキャンペーンに賛同・署名しました。



気候変動イニシアティブ(JCI: Japan Climate Initiative)、

Race to Zeroへの賛同

JCIが提言する「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」に賛同するとともに、JCIを通じて、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す「Race to Zero*4」にも参加しています。



*4 国連気候変動枠組条約(UNFCCC)事務局が推進する国際キャンペーン。世界中の企業や自治体などに対し、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを目指すことを約束し、その達成に向けた行動をすぐに起こすことを呼びかけています。

環境省「Water Project」への参加

2014年7月の水循環基本法の施行に伴い環境省が発足した「ウォータープロジェクト」に、当社は参加しています。産官学民等の連携による良好な水環境の活用・保全の取り組みに賛同し、H.U.グループでの事業活動はもとより、従業員への意識啓発やプロジェクト参加企業との協働を推進していきます。



GHIT Fundへの参画

2023年8月に富士レビオ・ホールディングスは公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金(GHIT Fund)に参画しました。医療アクセス向上をはじめとしたグローバルヘルスの課題解決に貢献します。

パートナーシップで感染症と闘う



格付け機関の評価

格付投資情報センターによる2024年12月3日公表時点の当社の発行体格付は以下のとおりです。

格付	A(変更なし)
格付の方向性	ネガティブ

会社情報

会社概要 (2025年3月31日現在)

社名

H.U.グループホールディングス株式会社
H.U. Group Holdings, Inc.

本社所在地

〒107-0052
東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR
TEL: 03-6279-0801 (代表)

代表者

取締役 代表執行役会長 兼 社長 兼 グループCEO
竹内 成和

設立

1950年12月18日

資本金

9,279百万円

従業員数 (連結正規雇用者数)

5,444名

経営体制

指名委員会等設置会社

主要子会社

株式会社エスアールエル
富士レビオ・ホールディングス株式会社
富士レビオ株式会社
H.U.フロンティア株式会社
日本ステリ株式会社

株式の状況 (2025年6月30日現在)

上場取引所

東京証券取引所プライム市場
(証券コード: 4544)

発行可能株式の総数

200,000,000株

発行済株式の総数

57,473,822株

株主数

16,070名

1単元の株式数

100株

決算日

毎年3月31日

所有者別株式数の状況

所有者別	割合
外国法人等	51.61%
金融機関	32.78%
個人・その他	13.37%
その他国内法人	1.12%
金融商品取引業者	0.67%
自己名義	0.46%

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,399.8	16.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,839.0	6.71
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,554.1	6.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	2,377.3	4.16
JP MORGAN CHASE BANK 380684	2,017.3	3.53
GIC PRIVATE LIMITED - C	1,661.1	2.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,622.3	2.84
日本生命保険相互会社	1,538.6	2.69
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,410.8	2.47
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	1,367.3	2.39

※ 持株比率は、自己株式262,834株を除いて計算しています。なお、自己株式には信託型株式報酬制度により当該信託が保有する株式392,718株は含まれていません。
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社および株式会社日本カストディ銀行の所有株式は、すべて信託業務に係るものです。

主要グループ会社・拠点一覧 (2025年10月1日現在)

・ H.U.グループホールディングス株式会社

営業統合会社

・ H.U.フロンティア株式会社

検査・関連サービス事業

- ・ 株式会社エスアールエル
- ・ 株式会社日本医学臨床検査研究所
- ・ 株式会社東京セントラルパソロジーラボラトリー
- ・ H.U.ウェルネス株式会社
- ・ 株式会社日本食品エコロジー研究所
- ・ エスアールエル・静岡がんセンター共同検査機構株式会社
- ・ H.U.POCKeT株式会社
- ・ H.U.セルズ株式会社
- ・ 株式会社医針盤
- ・ H.U. America, Inc. [①]
- ・ 株式会社KBBM
- ・ 株式会社聖路加エスアールエル先端医療研究センター
- ・ 株式会社札幌ミライラボラトリー
- ・ 株式会社札幌メディ・キャリア
- ・ 株式会社メディスケット
- ・ Baylor Genetics Holdings, Inc. (US) [①]

臨床検査薬事業

- ・ 富士レビオ・ホールディングス株式会社
- ・ 富士レビオ株式会社
- ・ 富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパン株式会社
- ・ 株式会社先端生命科学研究所
- ・ Fujirebio Diagnostics, Inc. (US) [①]
- ・ Fujirebio Diagnostics AB (Sweden) [②]
- ・ CanAg Diagnostics (Beijing) Co., Ltd. [③]
- ・ Plasma Services Group, Inc. [④]
- ・ Fujirebio Europe N.V. (Belgium) [⑤]
- ・ ADx NeuroSciences N.V. (Belgium) [⑤]
- ・ Fujirebio Italia S.r.L. [⑥]
- ・ Fujirebio Germany GmbH [⑦]
- ・ Fujirebio Iberia SL (Spain) [⑧]
- ・ Fujirebio France SARL [⑨]

- ・ Fluxus, Inc. (US) [⑩]
- ・ 瑞必欧(上海)診断技术有限公司
[Fujirebio China Co., Ltd.] [⑪]

ヘルスケア関連サービス事業

- ・ 日本ステリ株式会社
- ・ StarQガイア株式会社
- ・ 株式会社ガイアメディケア
- ・ StarQケア株式会社
- ・ ケアレックス株式会社

全社(共通)

- ・ 合同会社H.U.グループ中央研究所
- ・ H.U.キャスト株式会社
- ・ MSFキャピタルパートナーズ合同会社





H.U.グループホールディングス株式会社

H.U. Group Holdings, Inc.

〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR

TEL: 03-6279-0801 (代表)

<https://www.hugp.com/>