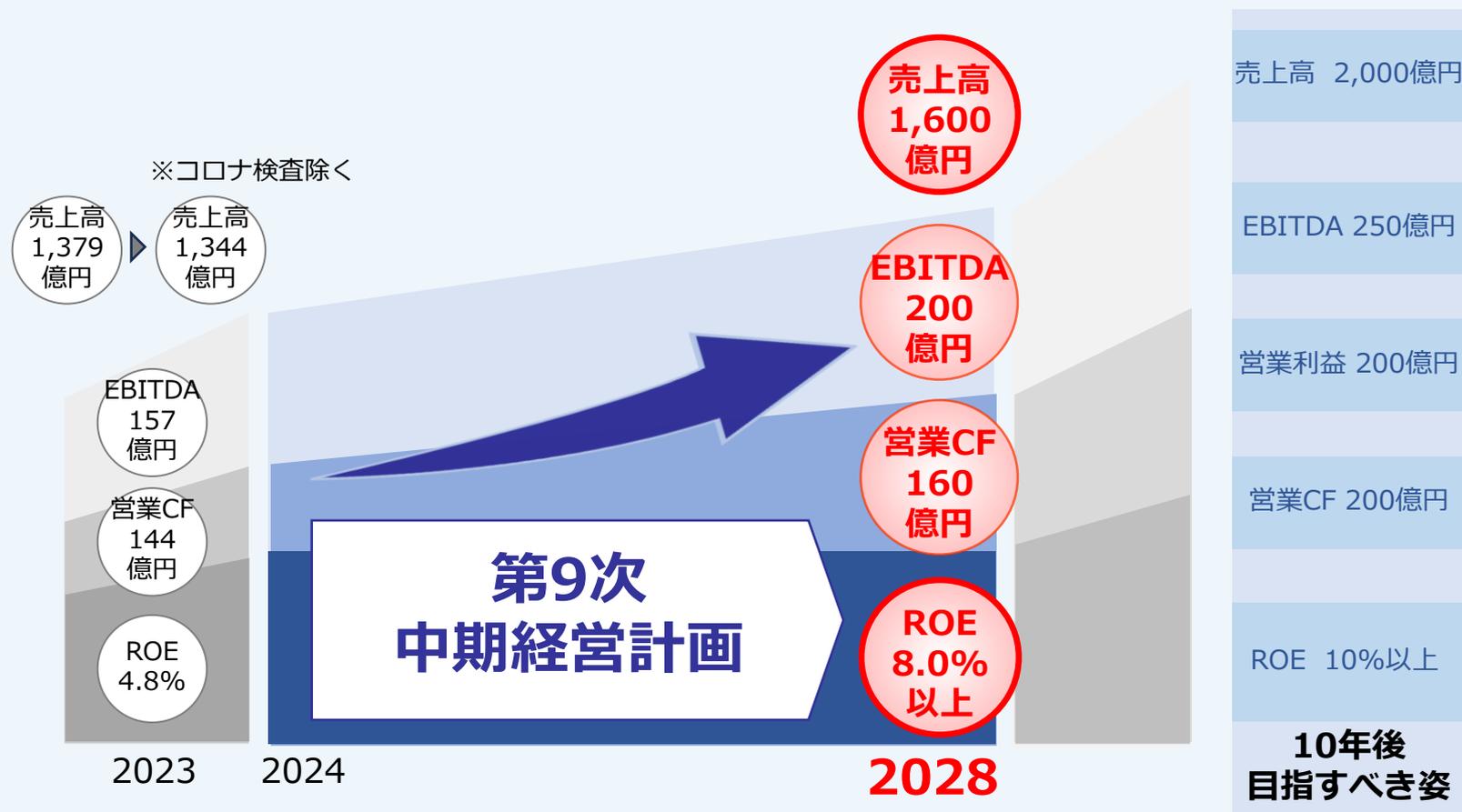


# 第9次中期経営計画

(2025年3月期-2029年3月期)

- 新棟・DX・価格戦略効果による収益の飛躍的向上
- 安定した売上成長：年平均成長率 CAGR 4.0%以上を継続  
'28年度売上高1,600億円
- バランスのとれた成長投資と株主還元：ROE8.0%以上を実現



<p>社会課題の 深刻化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 人口減少(労働力不足)</li> <li><input type="checkbox"/> 地域紛争の勃発</li> <li><input type="checkbox"/> 自然災害の激甚化</li> <li><input type="checkbox"/> 原材料・エネルギーの価格高騰</li> </ul>
<p>ESG</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 気候変動への対応</li> <li><input type="checkbox"/> 資本コスト・株価を意識した経営 (PBR1倍以上)</li> <li><input type="checkbox"/> コーポレートガバナンスコード/スチュワードシップコードの改定</li> </ul>
<p>臨床検査市場に おける役割の変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> コロナ検査/ゲノム検査を通じて、臨床検査センターの重要性が再評価</li> </ul>
<p>DXの推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 社会のデジタル化の加速           <ul style="list-style-type: none"> <li>(例) 行政による医療デジタル化の推進</li> <li>(例) キャッシュレス決済の加速度的な普及</li> </ul> </li> </ul>
<p>償却費用の 一時的な増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> BML総合研究所/PCLジャパン/BFSによる大型投資の償却負担が収益を圧迫</li> </ul>

## 企業理念

**「豊かな健康文化を創造します」**

## グループビジョン

**「医療界に信頼され選ばれる企業をめざす」**

## 第9次中期経営計画



## 3つのキーコンセプト

### さらなる 品質

- 従来の品質活動の内外への浸透  
(検査精度・温度管理・集配報告等)
- +
- 接遇品質 (コールセンター、営業) の向上
- 高機能な検査 (ゲノム検査等) の提供
- DX推進による顧客体験価値の向上

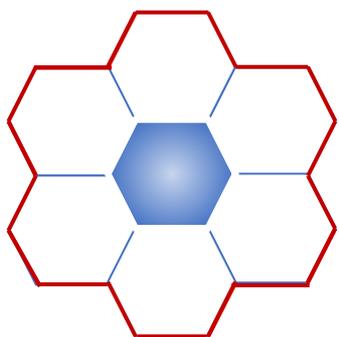
### ソリューション

- 一歩踏み込んだ顧客の課題解決
  - ・ 業務効率化対策
  - ・ 人材不足対策
  - ・ 収益改善対策

### 相互の 発展

- 株主 : 投資価値の向上 (PBR・株主還元)
- 従業員 : 働き甲斐・報酬とパフォーマンス発揮
- 顧客 : 良好なサービス提供と顧客ロイヤルティ
- 取引先 : 相互扶助で業界の安定・発展
- 地域社会 : 地域貢献と雇用創出
- 地球環境 : サステナビリティ

## 次世代ラボ構築を核とした6つの目標



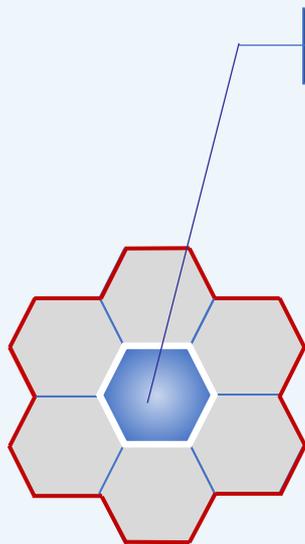
### ■ 次世代ラボ構築

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 売上・シェア拡大     | <input type="checkbox"/> 標準化推進     |
| <input type="checkbox"/> 事業ポートフォリオ最適化 | <input type="checkbox"/> サービスレベル強化 |
| <input type="checkbox"/> 収益性向上        | <input type="checkbox"/> 高機能検査開発   |

- ◆ DX ～ 顧客体験価値の向上 × 業務効率化 ～
- ◆ ESG

## 次世代ラボ構築

- 次世代ラボ構築として、**221億円**を建物関連へ投資



### 次世代ラボ構築

#### □ 次世代ラボ構築投資額

<b>BML総合研究所</b> ・ 6期棟 ・ Labcorp棟	<b>154億円</b>
<b>病理学的検査 (PCLジャパン)</b>	<b>49億円</b>
<b>食品衛生事業 (BMLフード・サイエンス)</b>	<b>18億円</b>
<b>合計</b>	<b>221億円</b>

## 次世代ラボ構築

■ BML総合研究所 投資額**154億円**

(埼玉県川越市の場)



「Labcorp棟」



「6期棟」



## 次世代ラボ構築

- 病理学的検査(PCLジャパン) 投資額**49億円**

(東京都新宿区市谷)



## 次世代ラボ構築

- 食品衛生事業(BMLフード・サイエンス) 投資額**18億円**

(埼玉県川越市的場)



## 次世代ラボ構築 <拡張>

- 【検査能力】 現行比 **125% ~ 200%**へ拡張



## 次世代ラボ構築 <コスト削減>

- 【コスト削減効果】 全検査工程で合計**10億円**の削減効果

<検査工程>



削減効果：**150百万円**

- DX化：作業工数の20%削減



削減効果：**200百万円**

- 省人化：1テスト当たりの人件費15%削減

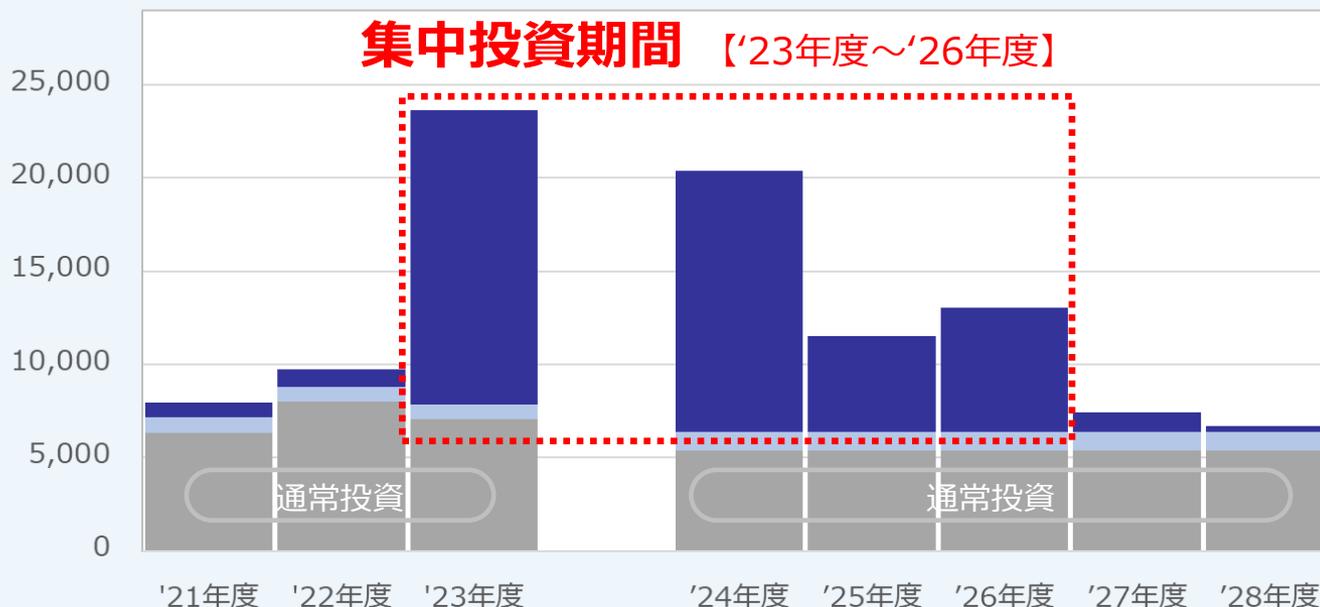


削減効果：**650百万円**

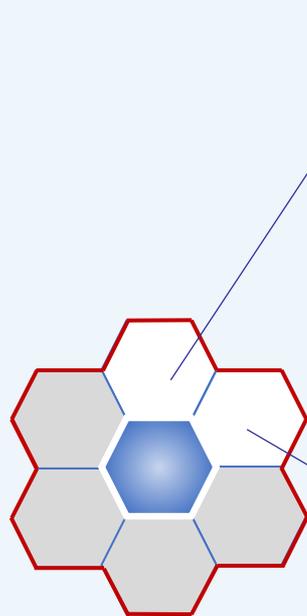
- 【ケミストリー・ヘマトロジー・細菌】最新鋭機導入
- 【免疫・質量分析・ゲノム】高性能・高効率試薬の開発及び導入

## 参考) 成長投資

- 第8次後半から第9次前半は、新たな成長のための**集中投資期間**



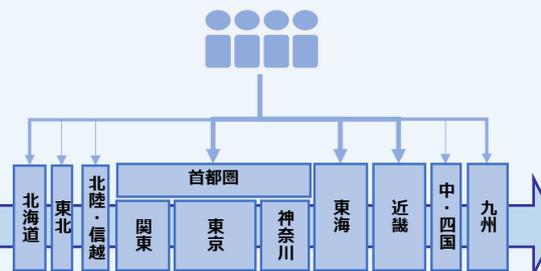
## 6つの目標「売上・シェア拡大」・「標準化推進」



### 売上・シェア拡大

- 市場規模に合わせた人員配置の推進
- 顧客の利便性や業務効率向上に対するソリューションの提供

各種ソリューション提供

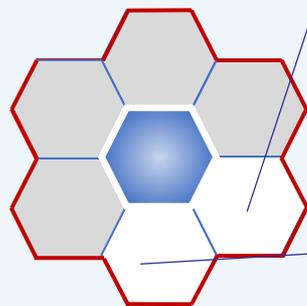


### 標準化推進

- 規模に合わせた標準機器の選定・配備
- 統一された標準作業手順書（SOP）整備

	大規模	中規模	小規模
分注・生化学			
血液学			
特殊関連			

## 6つの目標「事業ポートフォリオ最適化」・「収益性向上」



### 事業ポートフォリオ最適化

- 各事業を成長させつつ、事業別のROEを向上
- 特に臨床検査事業の採算性を抜本的に改善

臨床検査事業

食品衛生

医療情報システム

### 収益性向上

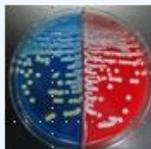
- 品質やサービスレベルに対する認知度向上
- 価格の適正化の推進



## 6つの目標「サービスレベル強化」・「高機能検査開発」

### サービスレベル強化

- 全国拠点に質量分析装置を配備・地方での細菌検査実施を促進
- 各拠点ラボの病理学的検査処理能力を順次増強
- コールセンター・サポートセンターの拡充

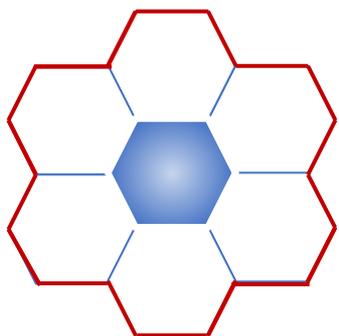


### 高機能検査開発

- 先進的ゲノム解析デバイスの導入
- バイオ企業、大学、研究機関との連携



## DX・ESGへの取り組み



### ■ 次世代ラボ構築

- 売上・シェア拡大
- 事業ポートフォリオ最適化
- 収益性向上
- 標準化推進
- サービスレベル強化
- 高機能検査開発

- ◆ DX ～ 顧客体験価値の向上 × 業務効率化 ～
- ◆ ESG

## DX推進

- 【DX (DRS)推進により業務プロセスを変革し、集配関連業務を大幅に削減

### Digital Reporting System (DRS)



## Digital Reporting System (DRS)による

作業負荷の軽減

×

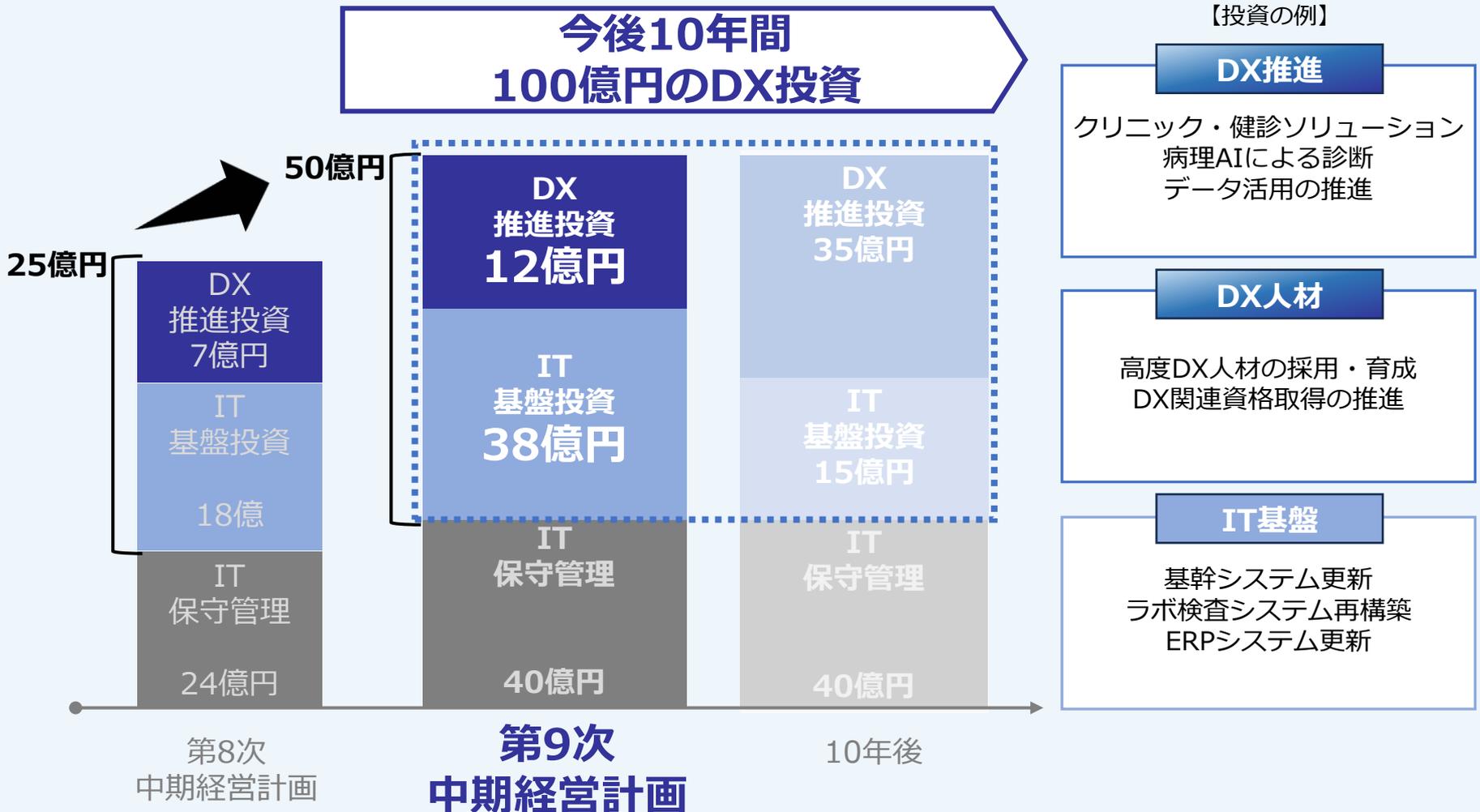
ペーパーレス化

受付・入力人員 **20%削減**

集配コース **20%削減**

## DX投資

- 「IT基盤投資」と「DX推進投資」を促進



## ESG (環境)

### ■ 環境に関する取り組み

KPI		目標	達成年度	主な取組み
'21年度基準のCO2排出量	スコープ 1・2 の削減	25%削減	'30年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高効率な空調設備への更新</li> <li>・営業集配車両へエコカーの導入</li> <li>・再エネ電力の導入</li> <li>・太陽光発電等CO2フリー電力の導入</li> </ul>
	スコープ 3 の削減	排出量の開示 排出目標の設定	'25年度 '26年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象範囲や方法を検討し開示を行なう</li> <li>・スコープ 3の目標設定</li> </ul>
カーボンニュートラルへの 取り組み		中期目標の設定	'25年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・'50年カーボンニュートラル達成に向けた 中長期目標の設定</li> </ul>
廃棄物のリサイクル化		プラスチック リサイクル率 100%	'28年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BML総合研究所で廃棄されているプラスチック (医療廃棄物を除く)を業者を通じて ケミカルリサイクル化</li> </ul>
サプライチェーンマネジメント		SCM体制の 構築	'28年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーンに関する各種方針策定</li> <li>・サプライヤーとの環境課題解決に向けた協働</li> </ul>

## ESG (社会)

### ■ 働きやすく・働きがいのある職場の実現

人財K P I		目標	達成年度	主な取組み
ダイバーシティ ・エクイティ& インクルージョン (DE&I)	女性管理職比率	18%	'28年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性職員向けポジティブアクション</li> <li>毎期女性管理職登用30%以上</li> </ul>
	育児休業後の 復職率	100%	毎年	<ul style="list-style-type: none"> <li>休職者フォロー</li> <li>復職者面談、キャリアセミナー</li> </ul>
	男女別育児 休業取得率	女性 100% 男性 80%	'28年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性育休取得推奨</li> <li>管理職教育</li> </ul>
人財雇用 ・育成	平均教育 研修時間 (年)	15時間 (管理職25時間)	'27年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> </ul>
	研修受講率	100%	'27年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>繰り返しの研修告知による認知率の向上</li> <li>未受講者への定期的なフォロー</li> </ul>
職員の 健康と安全	有給休暇 取得日数	12.0日	'25年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>連続5日間有給取得の奨励</li> <li>時間単位有給休暇制度の導入</li> </ul>
	定期健康診断 受診率	100%	毎年	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業医、看護師による定期的なフォロー</li> </ul>
	ストレスチェック 受検率	80%	'25年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康状態、ストレス状況把握の必要性を繰り返し発信し、部門単位で受検を継続奨励</li> </ul>

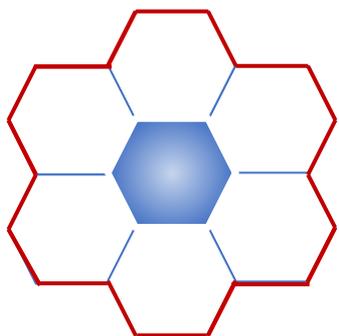
## ESG (ガバナンス)

- 「CGC」の改定、「議決権行使助言方針」を想定したガバナンス体制の強化

テーマ		主な取組み
ダイバーシティ	女性役員比率	20%
	役員報酬制度	・ 役員報酬にESG評価項目導入
監督・執行体制強化	サクセッションプラン	・ 社外取締役中心の指名委員会の関与強化
	投資家説明会 IR活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営層による対話 (年間6回以上)</li> <li>・ 個別面談の強化</li> <li>・ 社外を含む取締役の出席</li> </ul>
株主との対話	資本政策	・ バランスのとれた成長投資と株主還元

*Expanding*  
*with Passion 2028*

## 定量目標



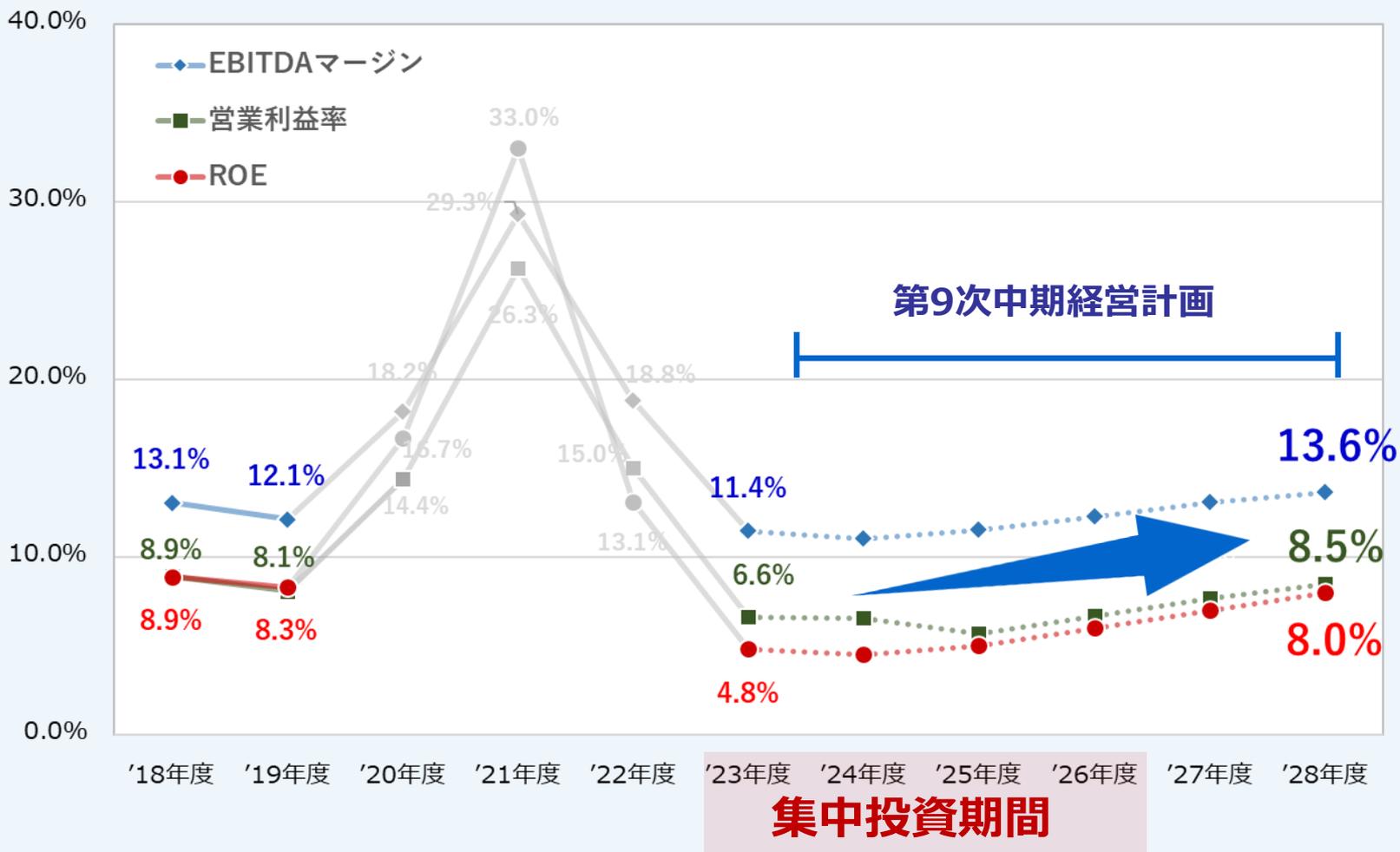
- 第9次中期経営計画の目標
- 財務指標の推移
- 2024年度通期の見通し
- 株主還元

## 第9次中期経営計画の目標

	'23年度 実績	'28年度 目標
		(百万円)
売上高	137,964	<b>160,000</b>
営業利益	9,167	<b>14,000</b>
EBITDA	15,745	<b>20,000</b>
営業CF	14,446	<b>16,000</b>
ROE	4.8%	<b>8.0% 以上</b>
PBR	0.9倍	<b>1倍 以上</b>
株主還元方針	・ 配当性向 <b>60%以上</b> かつ、1株あたり <b>100円</b> 以上 (配当性向60%以上を基本方針としつつ、将来の収益水準を見据え下限を100円に設定)	

## 経営指標の推移 (計画イメージ)

■ 各種指標を右肩上がりで向上させる



10,000

0