



EUCALIA

IMPACT REPORT

IMPACT
REPORT

2025 – FUTURE

私たちの ビジョン・ ミッション

未来にも安心・ 安全な医療システムが 届くように

ユカリアが有する幅広いバリューチェーンや、全国の提携医療法人との忌憚のないコミュニケーションから得られる知見を活用して、現在の医療現場が抱える様々な課題の解決に取り組むことで、「医療・介護のあるべき姿」を体現した安心・安全で持続可能な医療システムを具現化し、未来に届けます。

現場発信のコンサルティング とDXでビジョン・ミッションを 実現する

私たちほど病院の現場が抱える課題を本質的に捉え、向き合っているプレーヤーはいないと考えています。ユカリアだからこそできる、医療と介護の現場変革があると確信しています。ユカリアが起こす変革の影響が及ぶ範囲を広げるべく、日々営業活動に邁進しています。

医療現場の最前線とユカリアの 結びつきをさらに強め、「三方よし」と 「あるべき姿」を追求します

医師として提携医療法人をより深く理解し、その運営体制を最適化することで、①病院・介護施設の経営、②医療・介護従事者、③患者・要介護者、それぞれのQOLの持続的な改善が行われている状態、すなわちユカリアが目指す「三方よし」を実現します。また、ユカリアで働く仲間が医療への解像度を高められるような取り組みを継続し、ユカリアとしての「あるべき姿」の実現に貢献します。

医療・介護・地域が 支え合う未来を創る

住み慣れた地域で安心して暮らし続けるためには、医療と介護の連携が不可欠です。ユカリアは現場を持つからこそ、実態に即した課題を捉え、地域の多様な職種の方々と連携しながら、持続可能な仕組みを構築することができます。医療・介護、地域の力を1つに束ね、人と人が支え合う社会を実現するために、従来の枠組みを超えた変革に挑戦し続けます。

ユカリアグループの 持続可能な成長を 支える経営基盤の強化

ユカリアグループが社会課題の解決に持続的に取り組むためには、強固な経営基盤が不可欠です。上場により様々なステークホルダーとの協力を加速し、ビジョン・ミッションを達成するために、経理財務の立場からグループの基盤を強化し、持続可能な成長を支えていきます。

Our Vision & Mission

ユカリアには、「ヘルスケアの産業化」というビジョンを現実のものにするために、課題に果敢に取り組む社員が集まっています。変革に込める社員の思いをご紹介します。



黒田 哲矢

ヘルスケア事業本部
メディカル事業部
事業部長

松本 駿一

ヘルスケア事業本部
アカウントエグゼクティブ事業部
コンサルティング営業部 部長

齋藤 萌

メディカルアシスタンス室

須藤 空良

ヘルスケア事業本部
シニア事業部
シニアレジデンス部

平坂 玲子

資金管理本部 経理部部長

VISION

ヘルスケアの産業化

MISSION

変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する

Contents

- 02 私たちのビジョン・ミッション
- 04 トップメッセージ
- 06 5つの変革で医療・介護の未来を切り拓く
- 08 私たちが創出できるインパクト
- 10 ユカリアの幅広いバリューチェーン
- 12 ユカリアの成長ロードマップ
- 14 ユカリアのM&A/資本業務提携戦略
- 16 対談1 東京大学大学院 柳川範之教授×三沢社長
- 22 東京大学大学院柳川研究室との共同研究
- 24 5つの課題解決に向けたロジックモデル
- 40 5つの変革テーマにつながるビジネス
- 52 対談2 (株)JobRainbow 星賢人代表×三沢社長
- 56 ユカリアの人的資本経営方針・宣言
- 58 ユカリアのウェルビーイング
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 60 役員一覧
- 62 提携医療法人一覧
- 63 会社情報

トップメッセージ

事業拡大と社会的価値の創造を同時に追求

なぜユカリアは社会的インパクトの創出に力を入れているのでしょうか。

きっかけは新型コロナウイルス感染症の世界的な流行でした。ユカリアが経営支援、運営支援を行ってきた病院は、この未曾有のパンデミックにおいて命を懸けて日夜奮闘していました。ユカリアも民間では初となる新型コロナ専門病棟の開設を後押しし、運営支援を行うなど、医療従事者の皆様とともに戦いました。そして、ヘルスケアという産業に携わることの尊さや、病院および介護施設が社会の公器であることを改めて強く認識したのです。これだけ素晴らしい事業内容なのですから、自らの規模をより大きくし、多くの仲間を巻き込むことができれば、事業活動を通じて創出される社会的インパクトにより、日本のヘルスケアを変革することが可能です。

ユカリアはコロナ禍真っ只中の2020年、「ヘルスケアの産業化」というビジョン、「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」というミッションを策定しました。その世界観として、①病院・介護施設の経営②医療・介護従事者の働きがいや収入③患者・要介護者のウェルビーイングの3つが持続的に改善している「三方よし」の世界観を描きました。そして「三方よし」の実現にあたっての障壁となる5つ

の課題と、その解決に向けた、「医経分離」をはじめとする5つの変革テーマをそれぞれ定義しました^{*}。また経営陣がコミットする形で、2023年よりインパクト測定・マネジメント (Impact Measurement and Management: IMM) を通して、理想とする社会の実現に向けた道筋を効果や影響 (アウトカム) とともに体系的に図示化したロジックモデルを作成。インパクト評価モデルを検証するためのデータを収集・分析し、現時点での評価を実施してきました。これにより、変革テーマ達成の先にビジョン、ミッション、「三方よし」の実現があり、私たちの事業が社会的インパクトの創出につながっていることをステークホルダーの方々に説得力を持って説明することができています。さらに大きな成果として、私たちもユカリアの事業が社会課題の解決につながっているという確信のもと、一点の曇りもなく事業に邁進できています。事業活動を通じて創出するインパクトを最大化し、社会課題の解決につなげるためには共感の波紋を広げ、多くの仲間を巻き込んで一体となって活動することが不可欠です。多くの仲間の信頼を得るためにはインパクトの可視化、数値化が必要ですが、その取り組みを進める中で大きな進展がありました。企業活動が社会に与えるインパクトに関



株式会社ユカリア
代表取締役社長
三沢 英生

して豊富な学識経験を有する東京大学大学院経済学研究科の柳川範之教授と昨年9月にアドバイザリー契約を締結し、今年の2月からは柳川教授の研究室との共同研究が始まりました。これは、ロジックモデルをベースとして、ユカリアの医療経営総合支援事業が病院経営にもたらす変革を、支援開始前後のデータに基づいて定量的に可視化することを目指すものです。またユカリアの病院経営サポートが国の地域医療構想に合致し、リソースの最適配置に寄与するほか、社会保障費の適正化にどのようにつながるかを研究しています。つまり、ユカリアのビジネスがどれくらい社会的インパクトをもたらすのか、その数値化を目指す試みであり、結果を非常に楽しみにしております。

本レポートには、柳川教授と私の対談も掲載されています。詳しくはぜひご一読ください。柳川教授との対話を通じて確信したことが1つあります。それは、日本人は複雑かつ多様な価値観をありのまま受け入れ、調和を取ることが得意であり、日本から革新的な手法やアイデアを提言できれば、世界に変革やうねりを起こせるということです。柳川教授との共同研究や、ユカリアがヘルスケア業界に社会的インパクトをもたらす取り組みは、共感とともに世界のルールメイクに貢献できる——。そんな壮大なストーリーを描いています。引き続き、日本を代表するインパクト企業として、事業の成長と社会的価値の創造に向けて役員・社員一同突き進みますので、何卒よろしくお祈りします。

^{*}「5つの課題」および「5つの変革テーマ」については本レポート内に詳細を記載

Transformation

5つの変革で 医療・介護の未来を切り拓く

医療・介護業界が抱える5つの課題

日本の社会保障費が高止まりする中、医療・介護業界には5つの課題が存在するとユカリアは考えています。その課題の根底には、医師を頂点とするヒエラルキー構造が存在します。

イノベーションに向けた5つの変革テーマ

ユカリアは、医療・介護業界の課題解決のために、「5つの変革テーマ」を設定しています。硬直化した組織・文化を打破し、医療業界を「フラットな構造」に変化させることで、ヘルスケア業界にイノベーションを起こします。



Our Impact

私たちが創出できるインパクト

ユカリアは、医師を頂点とするピラミッド型の組織構造を変革し、フラットな組織構造とすることを目指しています。
 病院経営を一気通貫で支援するユカリア独自のビジネスモデルを推進し、インパクトを創出することで、私たちはビジョン「ヘルスケアの産業化」のもと、「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」というミッションを追求していきます。



Value Chain

ユカリアの幅広いバリューチェーン

ユカリアは病院経営サポートを中心とした医療経営総合支援事業を中核としています。また、シニア関連事業として、高齢者施設運営、介護施設紹介を展開していることに加え、医療・介護DX推進、医療ビッグデータ利活用など、未病・予防から終末期まで、幅広いバリューチェーンを有し、シナジー効果を生み出しています。

この幅広いバリューチェーンのビジネスは、すべて5つの変革テーマに紐づいており、ユカリアのビジネスが拡大することは、社会課題の解決につながり、産業構造の転換や、ビジョン、ミッション、「三方良し」の実現に寄与します。



Growth Strategy

ユカリアの成長ロードマップ

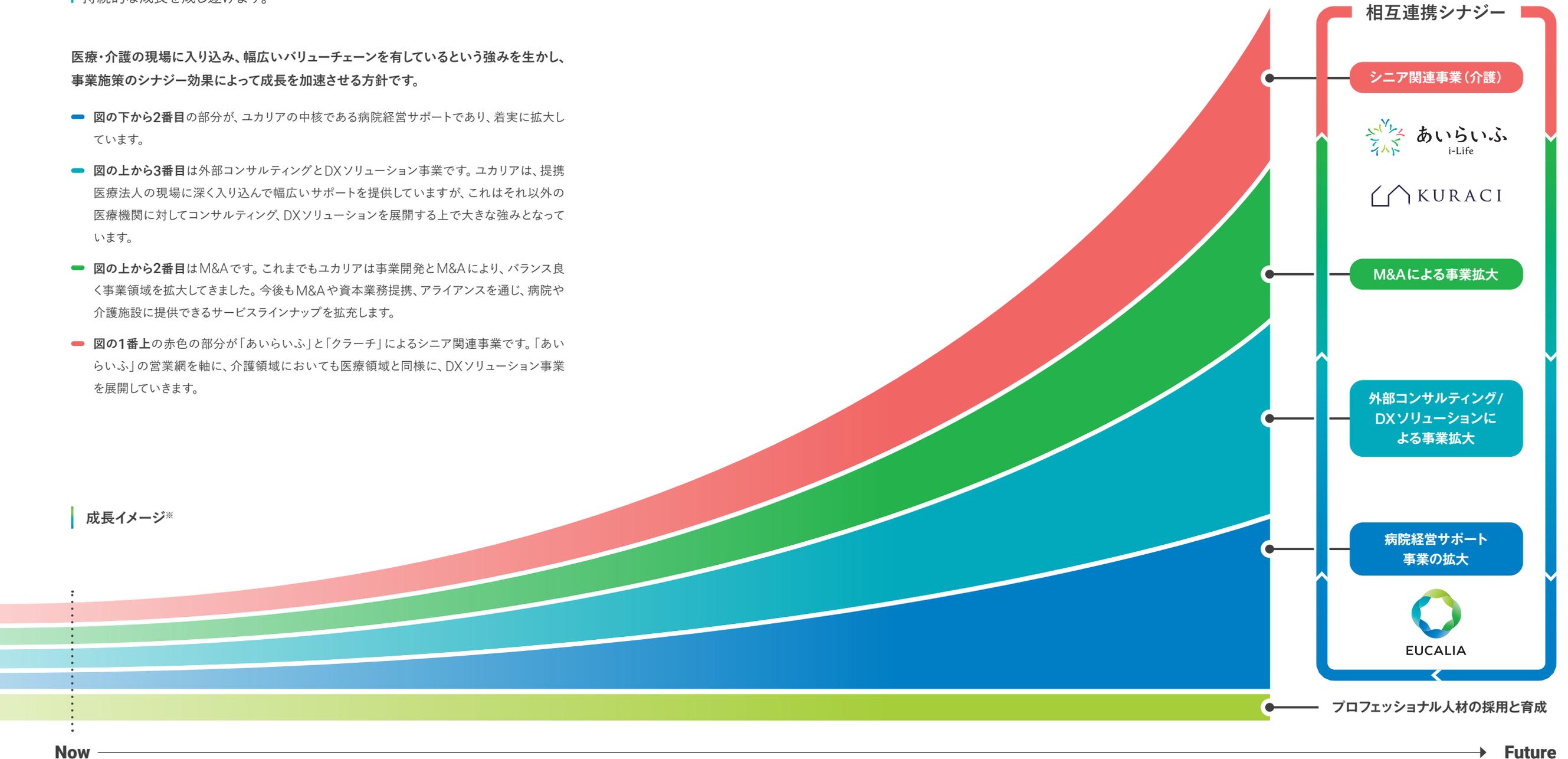
医療・介護の現場を起点とした独自の成長戦略

医療経営総合支援事業とシニア関連事業が持つ医療・介護の現場アセットを活用するほか、新たな事業の開発やM&Aおよび資本事業提携、アライアンスにより持続的な成長を成し遂げます。

医療・介護の現場に入り込み、幅広いバリューチェーンを有しているという強みを生かし、事業施策のシナジー効果によって成長を加速させる方針です。

- 図の下から2番目の部分が、ユカリアの中核である病院経営サポートであり、着実に拡大しています。
- 図の上から3番目は外部コンサルティングとDXソリューション事業です。ユカリアは、提携医療法人の現場に深く入り込んで幅広いサポートを提供していますが、これはそれ以外の医療機関に対してコンサルティング、DXソリューションを展開する上で大きな強みとなっています。
- 図の上から2番目はM&Aです。これまでもユカリアは事業開発とM&Aにより、バランス良く事業領域を拡大してきました。今後もM&Aや資本業務提携、アライアンスを通じ、病院や介護施設に提供できるサービスラインナップを拡充します。
- 図の1番上の赤色の部分が「あいらいふ」と「クラーチ」によるシニア関連事業です。「あいらいふ」の営業網を軸に、介護領域においても医療領域と同様に、DXソリューション事業を展開していきます。

成長イメージ※



Now → Future

※ 本図はイメージであり、記載通りに売上高が推移することを保証するものではありません

Growth Strategy

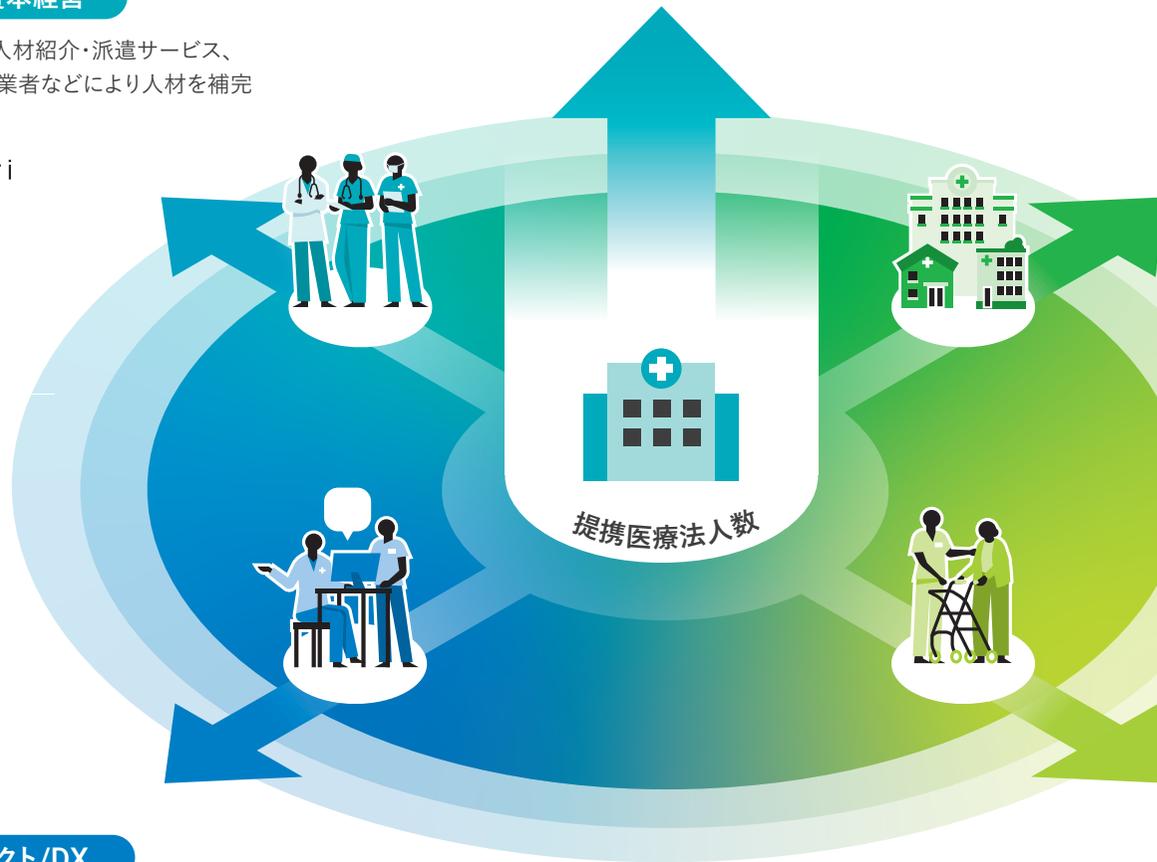
ユカリアのM&A/資本業務提携戦略

成長戦略におけるM&A/資本業務提携の方向性

提携医療法人を軸に、人材、プロダクト/DX、地域包括ケア(施設およびシニアサービス)に係るサービスラインナップを拡充させていくことで、ユカリアならではの付加価値を追求します。

人的資本経営

HR系ソリューション、人材紹介・派遣サービス、各種BPOや外部委託事業者などにより人材を補完



プロダクト/DX

現場を持つユカリアだからこそわかる「使えるプロダクト」と「使えるDX」を提供



地域包括ケア(施設系)

提携医療法人周辺エリアの介護施設を取得。他社にはない医療と介護の連携というユカリアならではの付加価値を追求



地域包括ケア(シニアサービス)

介護の悩みのない社会を創出するために必要な機能を取得。現状白地になっている在宅市場や高齢化に伴うあらゆる課題の解決をトータルサポート



新規M&A/資本業務提携における既存事業とのシナジー

会社名	目指すもの
株式会社ミツカリ mitsucari	● 同社の提供する人事ソリューション「適正検査サービス」を活用し、医療・介護施設の職場環境やサービスの質を向上
DFree株式会社 D Free	● 同社の提供する排尿予測デバイス「Dfree」を活用し、医療・介護施設の業務負担を軽減し、サービスの質を向上
Boston Medical Sciences株式会社 Boston Medical Sciences	● 医師や看護師の業務効率化 ● 誰もが気軽に大腸がん検診を受診でき、早期発見、早期治療を可能とする体制を構築
株式会社スーパーナース SUPER NURSE	● 看護師派遣専門サービスとユカリアの病院運営ノウハウを融合させ、医療・介護の現場が抱える課題の解決に寄与する新たな仕組みを構築
Gplus株式会社 G+plus	● 同社と連携し、高齢者やそのご家族が所有する不動産に関する課題を解決するため、包括的で手厚いサポート体制を構築
株式会社JALUXトラスト(ソルシアスシリーズ) Solcias	● 提携医療法人である佐倉中央病院との協力医療体制を強化(施設入居者へのケア体制の構築、病院入院患者へのリハビリ運動プログラムの提供)
株式会社ゼロメディカル ZERO MEDICAL	● 医療・介護業界におけるインサイドセールス体制、ウェブマーケティング体制を構築、強化
Hippocratic AI Inc. Hippocratic AI — Do No Harm —	● 同社と日本語に対応したLLMを共同開発し、それをもとにした医療向け生成AIエージェントを通じて医療従事者にかかる負担を軽減し、業務を効率化
株式会社メディステップ MEDISTEP	● 同社を含むグループ企業内の連携を通じて、高齢者が安心して生活できる環境を整備し、シニアの住環境サポートを行うことで、都市型高齢社会の課題を解決
株式会社ウェルフォース Welforce Inc. — Alone we can do so little; together we can do so much. —	● 同社を含むグループ企業内の連携を通じて、高齢者が安心して生活できる環境を整備するとともに、医療・介護従事者の負担軽減とサービス品質の向上を実現
株式会社エビグノ Spigno	● 医療現場が抱える人材課題の解決に向け、DXソリューションを現場に導入し、スキルに見える化や人材配置の最適化を推進

Noriyuki Yanagawa
柳川 範之

東京大学大学院経済学
研究科教授

EUCALIA IDENTITY

Hideo Misawa
三沢 英生

株式会社ユカリア
代表取締役社長



事業を拡大しながら社会課題を
解決するインパクト投資の
ファーストペンギンに

2025年2月よりユカリアの医療経営総合支援事業が病院経営にもたらす変革、ひいては社会保障費に与える影響を試算する共同研究を開始したインパクト投資の第一人者である東京大学大学院 経済学研究科 柳川範之 教授と、ユカリア代表取締役社長の三沢英生が、インパクト投資の世界的な潮流から日本の現状、今後の展望、ユカリアのビジョン「ヘルスケアの産業化」、ミッション「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」について語り合いました。

インパクトの活動をどう広げ、
いかに測定・評価するか

- 三沢：法律と制度が経済活動に与える影響について研究されているほか、経済産業省の「未来人材会議」座長を務めるなど人材育成、採用・雇用から教育に至るまで様々な分野で活躍されている東京大学の柳川範之先生にお越しいただきました。今回はインパクト投資をテーマについて幅広く議論させていただければと思いますが、その第一人者である柳川先生に、まず世界的な潮流や日本の現状についてお聞きできればと思います。
- 柳川：事業活動や投資活動を通じて金銭的な利益を得ながら社会課題の解決につながる、インパクトのある投資を促進する動きは世界的に大

きくなってきています。日本でもそのトレンドは大きくなりつつあるのが現状で、日本の政権内部からも、社会課題の解決を経済の成長や発展へつなげていこうというメッセージが大きく打ち出されています。

インパクト投資は「社会貢献か、金銭的利益か」の二者択一ではなく、その両方を狙います。社会課題の解決は、最終的には消費者や家計の困り事の解決につながるの、それを実現できれば企業は利益を上げられるでしょう。もちろん環境問題の解決が即座に利益につながるわけではないですが、長期的な目線で大きな社会問題を解決する、あるいは解決を目指していくことが利益の増大、ひいては企業価値の向上につながるという考え方です。



柳川 範之

1963年生まれ。中学卒業後、父親の海外勤務の都合でブラジルに渡り、現地では高校に進学せず独学生活を送る。その後、大学入学資格検定試験(大検)に合格し慶應義塾大学経済学部通信教育課程に入学し、1988年に卒業。1993年、東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。慶應義塾大学経済学部専任講師、東京大学大学院経済学研究科助教授などを経て、2011年より現職。また、2019年内閣府経済財政諮問会議民間議員に就任。主著に『日本成長戦略 40歳定年制』(さくら舎)、『東大教授が教える独学勉強法』(草思社)などがある。

- **三沢:** インパクト投資の対象となるスケラブルな企業が、日本では十分に育っていないのではないかという見解もあるようです。日本でインパクト投資が盛り上がりきらない大きな一因のようにも映りますが、柳川先生はどのようにご覧になっているのでしょうか。
- **柳川:** 世間的に「インパクト投資」としてよく語られがちなのは、ファンドや金融機関が投資先にインパクト、例えばプレミアムを持たせるための投資です。ただ、実際に社会にインパクトを与えるのは融資や投資を受ける企業や団体ですから、それらの活動がどのくらいのインパクトを社会にもたらすことができるかがとても大事なところ。スタートアップを含め、そうした活動をどうやって広げていか、いかに分厚くしていくかは、日本国内だけでなく、インパクト投資そのものの課題だと思います。
- **三沢:** おっしゃる通りですね。企業・団体と投資家がともにビジネスを通じて社会的価値の創造を推進していくんです。
- **柳川:** もう1つの課題は、インパクトを測定したり、評価したりすることです。
- **三沢:** インパクトを「見える化」するということですね。
- **柳川:** インパクトにもいろんなレベルがあります。

例えば消費者のニーズを満たし、困り事の解決にもつながる製品やサービスの開発は企業の利益に直結するため、インパクトも見えやすいです。ところが環境問題やCO₂の削減といった話になると「見える化」は難しく、グリーンウォッシュ[※]でないことを確認するという課題が出てきます。仮にある企業活動が社会に貢献できたとしても、それが企業の利益にどうつながるかのロジックはなかなか見えてきにくい。世の中全体が良くなれば、誰もが幸せに暮らせるようになり、消費も増えて、自分の会社の売上にもつながる。そんな話はどの企業活動にも当てはまりますが、かなり間接的なインパクトですし、いつ実現するかもわかりません。そこをどう判断するか。間接的だけど意味のあることだという認識を、いかに共有するかが大事ですが、なかなか難しい課題だと思います。

**社会保障費を適正化しながら
ウェルビーイングを高めたい**

- **三沢:** ユカリアは医療・介護業界で変革を起こし、産業構造自体を転換して、日本を豊かにしていきたいと考えています。事業の拡大と社会課題の解決を同時に進めていくという意味でも、非財務情報の可視化という意味でも、ヘルスケア業界のファーストベンギンとなることを目指していますが、インパクト投資の観点から、ユカリアの取り組みは柳川先生にどのように映っているのでしょうか。
- **柳川:** 病院の経営サポートや、医療の産業化といった話をすると、「お金儲けの支援をしているのではないか」「金銭的な利益だけを追求・拡大しようとしているのではないか」と思われがちです。でも、ユカリアが実際にやっていることをインパクトという観点で見ると、広い意味で「社会課題を解決する」「ヘルスケア業界をより良い形にしていく」という要素がかなり入っていると思います。そもそも医療の問題や福祉、社会保障の課題は、民間企業ではなかなかうまく解決できないので、国が入る形で財政的にもいろいろ回してきた経緯があります。病院の経営を支援することでどのようなインパクトがもたらされるのか。しっかり「見

える化」をしていただき、単純に利益を上げるのではなく、この取り組みで何を指し、どのような社会貢献ができるのか、そうしたメッセージを社内外に伝えていただくことが大事だと思います。

- **三沢:** 既得権益や縦割り構造の弊害、時代に即さない法令などもあり、ユカリアが掲げる「三方よし」の世界観はなかなか実現できません。事業を拡大すると同時に、ビジネスを通じて現状を突破し、社会課題の解決と社会的価値の創造を推進していく考え方は、インパクトの本質にかなり近いのではないかと思います。
- **柳川:** 社会課題はいくつもありますが、日本政府主導で解決に取り組んでいるのが医療の分野だと思います。民間が補完する形で政府の取り組みをよりしっかりしたものにしていく活動は、これからのインパクトの活動においてすごく重要になってきますし、それを明確なミッションとして社内外に伝えていくのはとても大事なことだと思います。その点において、ユカリアのビジネスが社会課題の解決を市場メカニズムにより目指すだけでなく、政府や厚生労働省が描いている地域医療構想の実現をサポートする形で実現できるなら、日本の医療に貢献しうるものになるでしょう。ユカリアの医療経営総合支援事業が病院経営、そして社会保障費に与える影響を客観的に試算する共同研究はインパクトの計測として意味のあるものだと考えています。
- **三沢:** とてつもなく大きな話です。柳川先生からありがたいお言葉をいただき、使命感がさらに沸き立ってきます。ユカリアが目指している世界観を発信し、共感の波紋を広げて、仲間を増やしていかなければなりません。
- **柳川:** 事業の拡大が、どのような形で社会貢献や社会課題の解決につながるかを、ロジックとデータでしっかり見せていただくと、インパクトの全体像がはっきりしてくるでしょう。具体的に言うと、医療や介護の質をどのように高め、患者さんや高齢者の方々のウェルビーイングの向上につなげていくか――。
- **三沢:** しっかり可視化することで共感の波紋を広げ、仲間を増やし、うねりを大きくしていく。

- **柳川:** そうですね。うねりを、社会課題の解決に貢献する部分でも大きくしていくべきだと思います。
- **三沢:** 日本における最大の社会課題の1つは、肥大化した社会保障費をいかに適正化できるかです。その課題解決を見据えた柳川先生との共同研究がいよいよ始まりますね。ワクワクが抑えられません。
- **柳川:** アカデミックな観点から、いろんな貢献ができればと思っています。
- **三沢:** 今回の共同研究では、ユカリアの祖業である病院の経営支援にまず限定して、社会保障費の抑制にどのくらいの効果やインパクトがあるかや、病院経営にどのような変革がもたらされるかなどを明らかにしていきます。将来的には、さらによりマクロな視点で、介護を含めたヘルスケア全体が経済的価値のみならず、ウェルビーイングの観点も含め、どのような形で地域に貢献できるかを柳川先生と明らかにしていきたいです。
- **柳川:** 地域医療構想のようなものがあり、その実現により近づく活動ができれば、政府が目指している方向性を支援し、政府の活動を補完する役割を果たすことになろうかと思います。社会保障費の削減はすごく大事な目標です。それともう1つ、医療や介護の質が上がれば、同じコストでもみんながより幸せを感じられる。「より健康になる」というのが介護を含めた医療全体、社会保障システムの目指すべき方向ですから、どのようなロジックでそこに結びつかを明らか



※ 実態が伴わないにもかかわらず、あたかも環境に配慮しているかのように装う、配慮している面のみを強調した行動や表現をすること

にできると良いと思います。

- **三沢:** ありがとうございます。これまで「ユカリアの『三方良し』の世界観は、国の方向性にパッチと合うはずだ」との“自信”を持っていましたが、それが今“確信”に変わりました。
- **柳川:** インパクトをしっかりと可視化するのはそんなに簡単なことではないですから、どのようにチャレンジして、どのように実現していくかが課題だろうと思います。

周囲の説得には客観的な数字やロジックの可視化が必要

- **三沢:** CSRからCSV、ESG、SDGs、そしてインパクトまで、ほぼすべてが欧米由来の概念ではありますが、一方で、「これらは日本の長い伝統の中で培われてきた考え方そのものではないか」という思いもあります。
- **柳川:** 「パーパス経営」や「社会課題解決」は、これまで比較的多くの日本企業が担ってきたという側面がありますし、そのような伝統的な姿を大事にするのはとても重要なポイントだと思います。ただ、今求められているのは「見える化」です。社会貢献や地域貢献、あるいは「三方良し」をどのような形で実現させていくか。数字やデータでしっかり示し、「見える化」することが求められています。かつての日本とは、そこがだいぶ違うと思います。
- **三沢:** いわゆる以心伝心ではなく、数字やデータをしっかりと打ち出していくのが大事なんですね。
- **柳川:** 企業が周囲を説得する上で、非財務情報についてもしっかりとデジタル化、あるいはデータ化して見せていくのが大事だという考え方が広まってきたのだと思います。
- **三沢:** 日本人は複雑な世界や価値観を複雑なまま受け入れ、曖昧なものを曖昧なまま受け入れるのが得意だと思います。ただ、本当に大きな社会課題を解決して、社会的価値を創造していくには、共感の波紋を大きく広げ、仲間を増やしていく必要があります。そのため可視化が大事だと。
- **柳川:** 密な連携が取れている小さなコミュニティの中で成立している共感を、より大きな輪に広げていくには、「わかる人だけわかってくれればいい」



社会課題の解決につながるインパクトのある投資を促進する動きが大きくなり、日本でも大きな動きとなりつつあるのが現状です。

ユカリアは医療・介護の業界で変革を起こし、ビジネスを通じて産業構造を転換して、日本を豊かにしていきたい。

という態度をとるのではなく、客観的な数字やロジックを見せていかなければなりません。すべてを完璧に「見える化」できるわけではないですが、しっかり伝えていくことが大事だと思います。

- **三沢:** 欧米的なルールメイクのもとでインパクトなどを画一的に進めていくのはわかりやすいですが、説明の仕方や可視化の仕方はいろいろあっていい。日本の長い歴史の中で培われてきた文化や思想、哲学が今の世界の潮流と完全にフィットしているわけですから、説明や可視化の仕方を日本から提示できれば、世界に変革を起こすトリガーとなるのではないのでしょうか。柳川先生との共同研究をその端緒にできると確信しており、ワクワクしております。
- **柳川:** 日本の考え方が少し遅れて世界で評価されて、あらためて日本でもしっかり評価されるとい

- う現象は、いろんな分野で起きていると思います。例えば禅の考え方は、日本でも昔から評価されていましたが、どちらかというと海外で「これは素晴らしいのではないかと評価が高まり、その良さがあらためて日本に伝わってきた。その意味では、社会課題についての見方でも、日本人の発想や日本人の価値観には素晴らしいものがあるので、それを世界のルールに反映させていく努力は大事だと思います。もちろん問題のあるところは修正していかなければなりません。医療制度は国によってだいぶ違いますので、その点を踏まえて、重要なポイントを抽象的にまとめることができたなら、世界のルールメイクに貢献できる可能性もあるように思います。
- **三沢:** 今回の共同研究で新しい資本主義や、世界のルールメイクといった、制度を超えた上位概

念のような部分において、より大きな一歩を踏み出せるのではないのでしょうか。

- **柳川:** 頑張りましょう。

ミクロの集合体ではなくマクロのインパクトを見据えて

- **三沢:** 「ヘルスケアの産業化」というビジョン、「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」というミッション、そして「三方良し」の世界観を実現するためには、事業を拡大するだけでなく、仲間を増やさなければならないとユカリアは考えています。それができなければ影響力は広がりませんし、社会課題を解決し、社会的価値を創造していくところまで到達できません。だからこそ、ユカリアのビジョンやミッションを強力に発信することで、医療従事者や介護従事者はもちろん、国や自治体といった行政、医療機器メーカーや製薬メーカー、地域住民、さらに言うところ金融、教育、スポーツといった異なる業界にも共感の波紋を広げていかなければなりません。柳川先生との今回の取り組みがその重要なきっかけになると確信しております。先生はいかがですか。
- **柳川:** どのような形で社会に付加価値を提供できるのか。それは金銭的な側面というよりは、社会課題をいかに軽減し、解消できるかという側面です。インパクトにつながる非財務情報を「見える化」し、ステークホルダーに見せていくことができれば、大きなプラスになると思います。その1つの側面が、マクロインパクトと言うのでしょうか。単純な個々の積み重ねだけでは全体のインパクトがうまく出てこないと思いますので、日本全体にどのようなインパクトをもたらせるかを、アカデミックの観点からしっかりとロジックで導出できるかどうか1つのポイントになると思います。
- **三沢:** ミクロの集合体ではなく、マクロのインパクトですね。深みのあるお言葉をありがとうございます。柳川先生との対談を通じて、ユカリアの事業を拡大することが社会的価値の創造、社会課題の解決につながることを再確認できましたので、一点の曇りもなくビジネスの拡大にフルインギングで取り組みます。今後とも何卒よろしくお願いいたします。

Impact Measurement and Management

東京大学大学院柳川研究室との共同研究

「医経分離モデル」による医療費の抑制額推計について

背景

地域医療構想(2015年)の策定

厚生労働省は2015年頃より「地域医療構想」策定を主導し、2025年の将来人口推計に基づいてあるべき病床数・機能を推計しました。本構想では、2015年時点の報告病床数と比較すると2025年には病床数総数が過剰、急性期病床が過剰、逆に回復期病床は不足となるなどの見込みが示され(図1)、この推計に基づいて病床抑制政策、病床転換推進政策などが取られました。

地域医療構想の達成状況

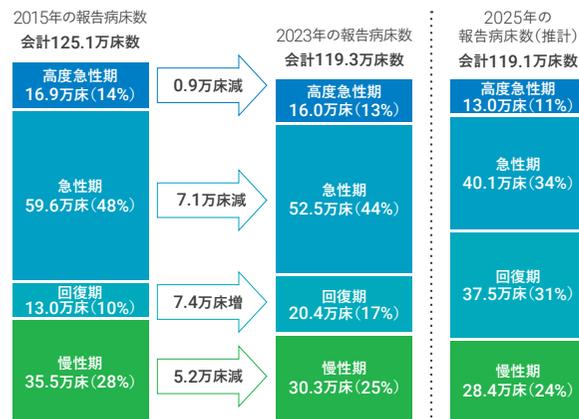
国は、今後の医療費の見通しを推計するにあたり、地域医療構想で示された病床機能の分化・連携が実現することを医療費の抑制要因として織り込んでいます(図2)。逆に言うと、地域医療構想が実現しなければ医療費は当初想定よりも上振れすることとなります。

地域医療構想に沿った病床機能の転換は十分には進んでおらず、2023年の報告病床数によると、急性期は依然として過剰、回復期は依然として不足となっており、現状のままでは医療費の上振れリスクがあります。

病院と経営

ミクロに目を向けると、7割の病院で医業収支が赤字とする統計が存在(厚生労働省「令和4年(2022年)医療施設(動態)調査・病院報告の概況」)するほど、病院経営を取り巻く環境は悪化しています。病院は立地産業であり、周辺の人口動態と統計的有病率を用いることで地域の医療需要を推計できます。本来は人口動態の変化と周辺病院の状況から病床転換や病床閉鎖などの適切な打ち手を選択するべきですが、経営に特化した人材に乏しい病院が単独で対応することは困難です。そこで、病院経営に精通した人材が寄り添いながら適切な経営介入を行う「医経分離」モデルが解決策の1つとして挙げられます。

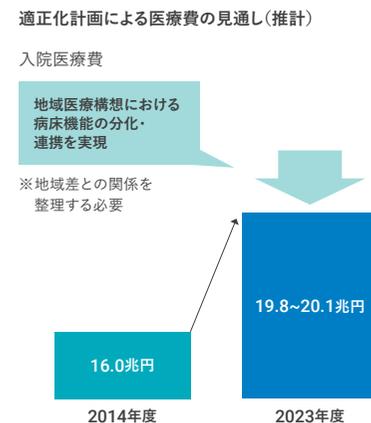
図1: 全国の報告病床数と必要病床数



※ 病床機能報告の集計結果と将来の病床の必要量は、各構想区域の病床数を機械的に足し合わせたものであり、また、それぞれ計算方法が異なることから、単純に比較するのではなく、詳細な部分や検討を行った上で地域医療構想調整会議で協議を行うことが重要

出典: 厚生労働省(2024)、新たな地域医療構想の現時点の検討状況について(報告)

図2: 医療費の見通し(推計)と地域医療構想の関係



出典: 内閣府(2016) 地域医療構想に沿った医療提供体制の実現(病床機能報告・在宅医療等)

概要

ステップ

- 1 「医経分離」による効果の推計
ユカリアの経営支援による病院経営の効果を推計する。特に病床機能転換など、地域医療構想の実現に資する変化に着目する。
- 2 二次医療圏レベルでの影響の検討
ユカリアの支援によって病院の経営状況が改善することが、二次医療圏に与える影響を推計する。
- 3 国レベルでの影響の検討
①②がマクロの医療費にどの程度影響するか、またミクロの病院の病床機能転換がマクロの地域医療構想にどの程度寄与するかを検討する。「医経分離」が日本の医療費の増加をどの程度抑制されるか検討する。

研究主体

東京大学大学院経済学研究科柳川研究室
株式会社ユカリア

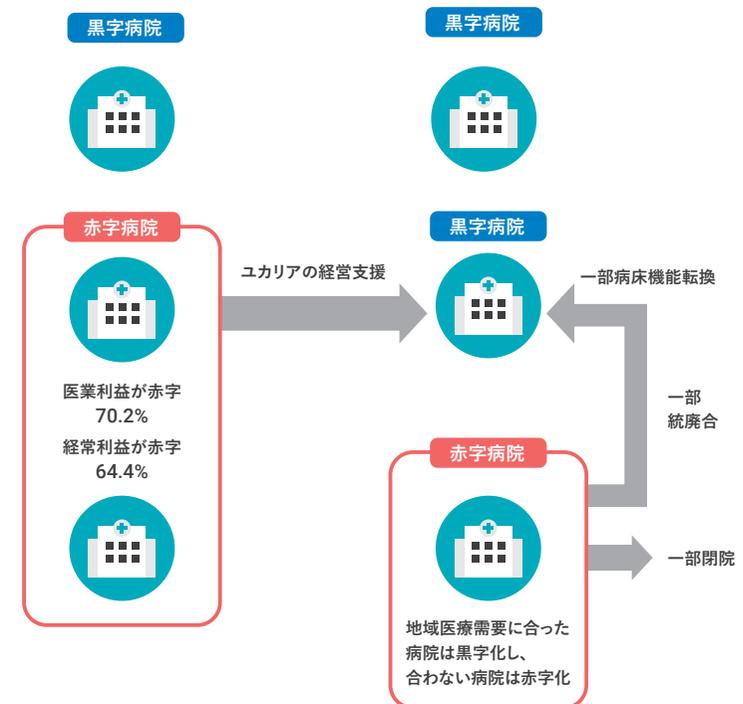
研究協力機関

提携医療法人
(医業収益・患者数などのデータ提供)

スケジュール

2025年2月~9月

ユカリアの医療経営総合支援事業による変化イメージ



Impact Measurement and Management

5つの課題解決に向けたロジックモデル

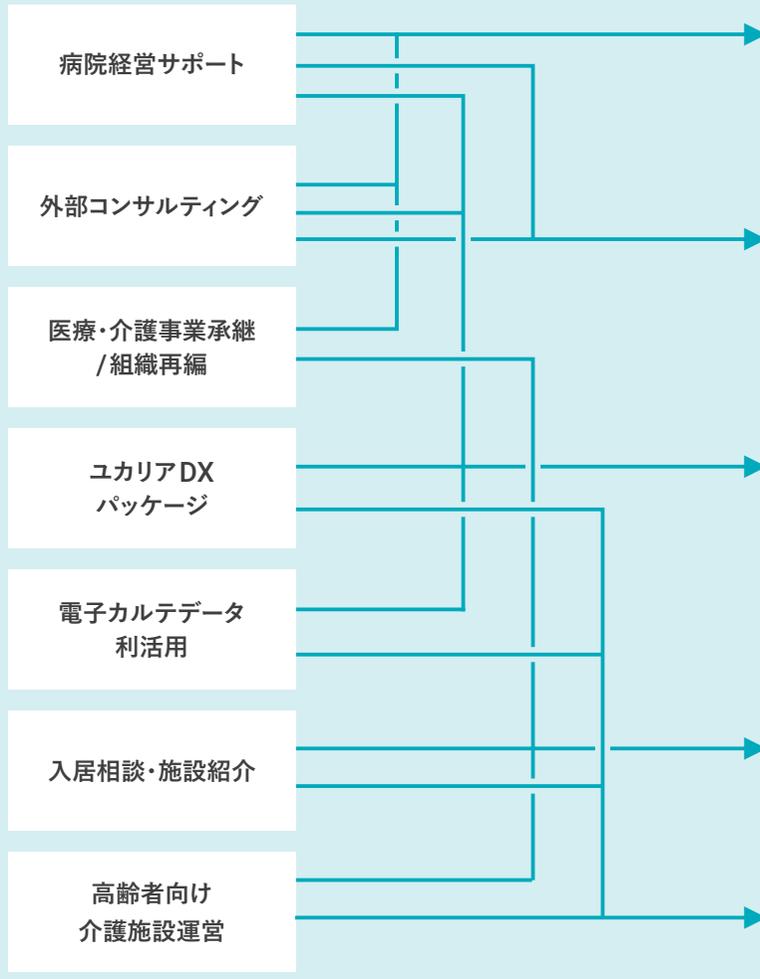
ユカリアのすべての事業は、ビジョンである「ヘルスケアの産業化」に向けて運営されています。5つの課題に対し、各事業活動によりもたらされるアウトカムやKPIを設定し、ロジックモデルとして体系化して整理しています。次ページ以降で、事業部ごとの詳細なロジックツリーを掲載しています。

全社ロジックモデル

社会課題

- 日本の病院の7割が赤字経営
- 非効率な現場運営と変革しないカルチャー
- プロダクトアウト思考と商流上の利益偏重
- 地域包括ケアシステム構築の遅延
- 現場ニーズに即した医療・介護DXの不足

事業・リソース



アウトカム



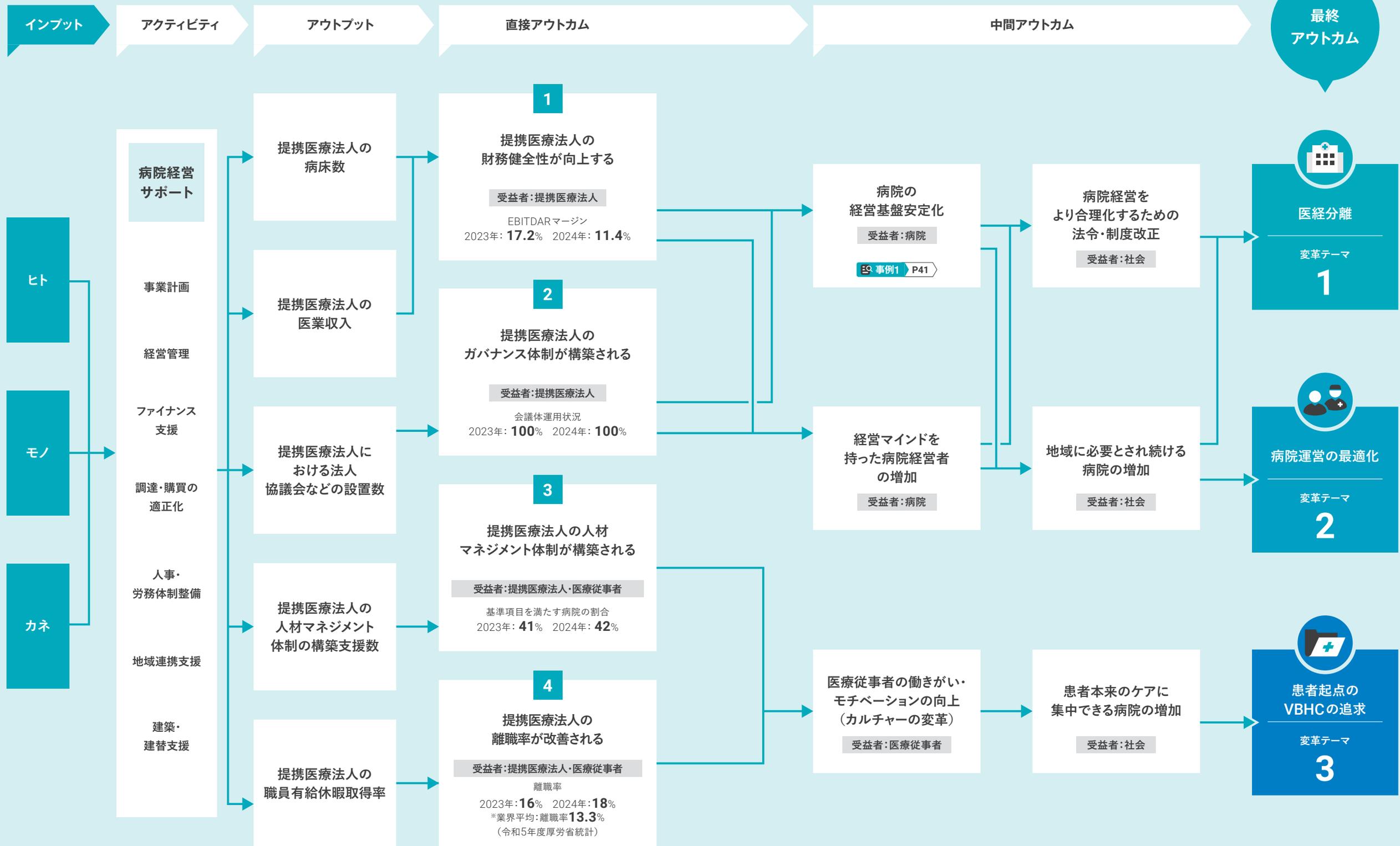
MISSION 変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する

VISION

ヘルスケアの産業化

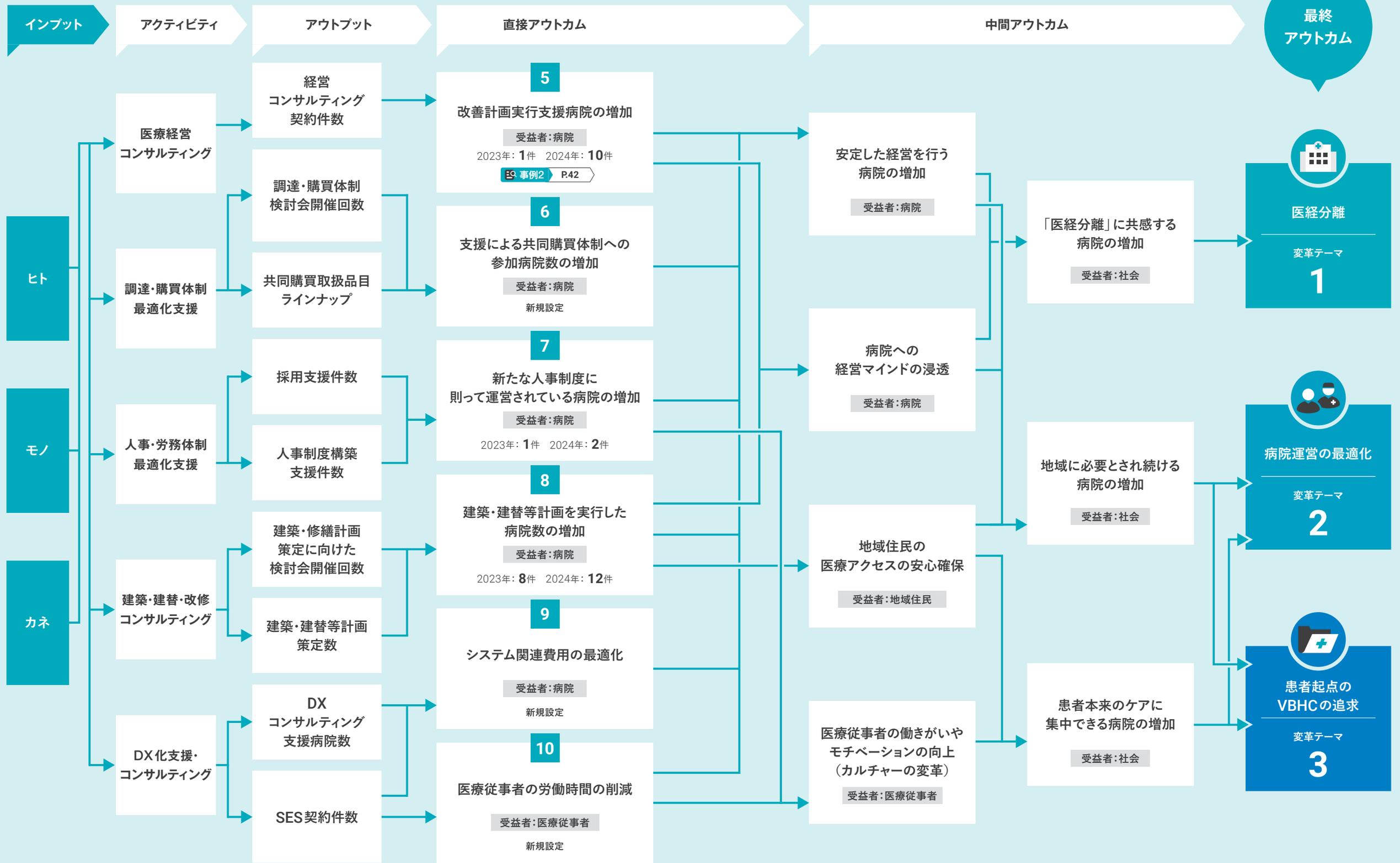
Logic Tree

病院経営サポート



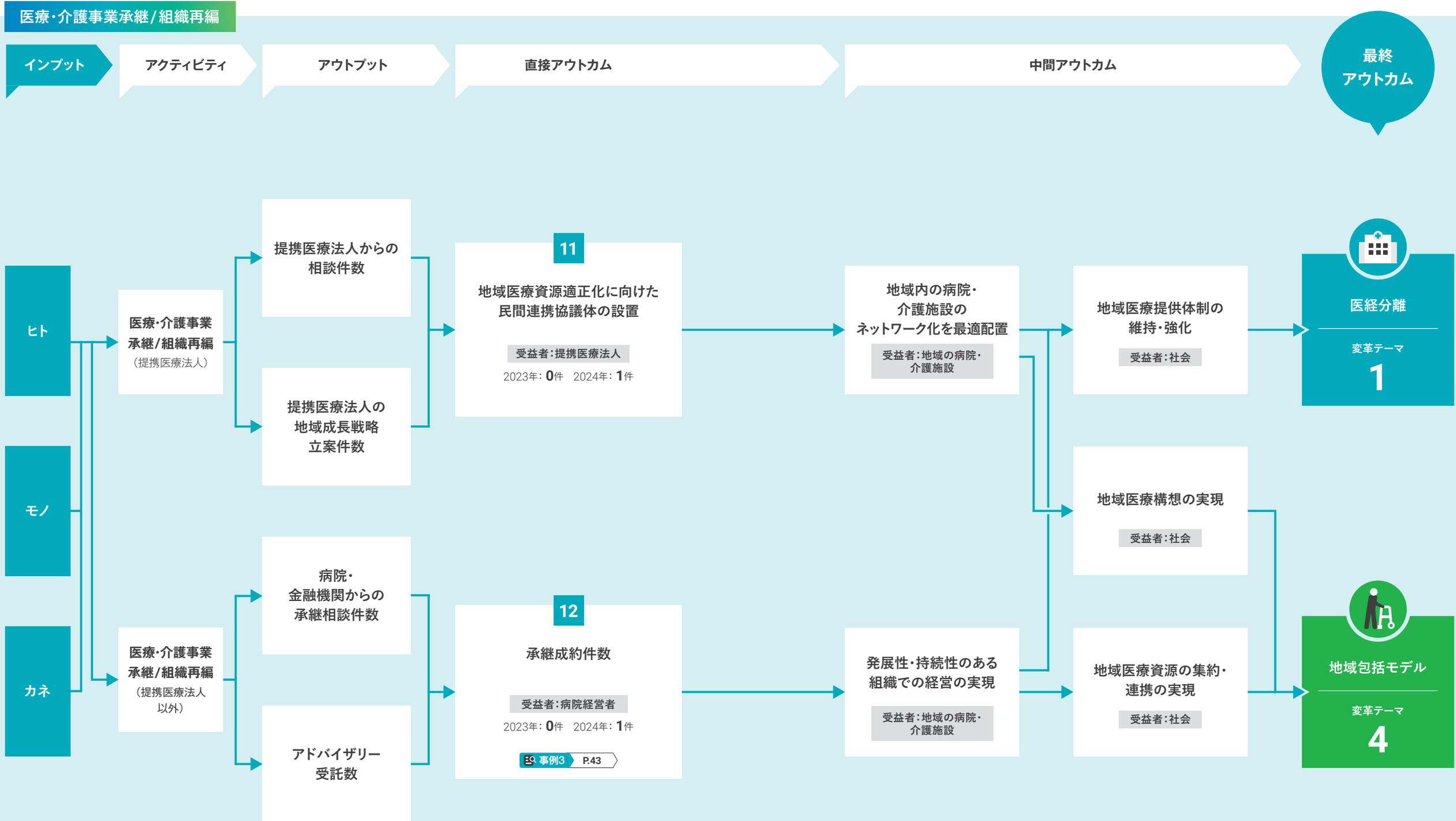
Logic Tree

外部コンサルティング※



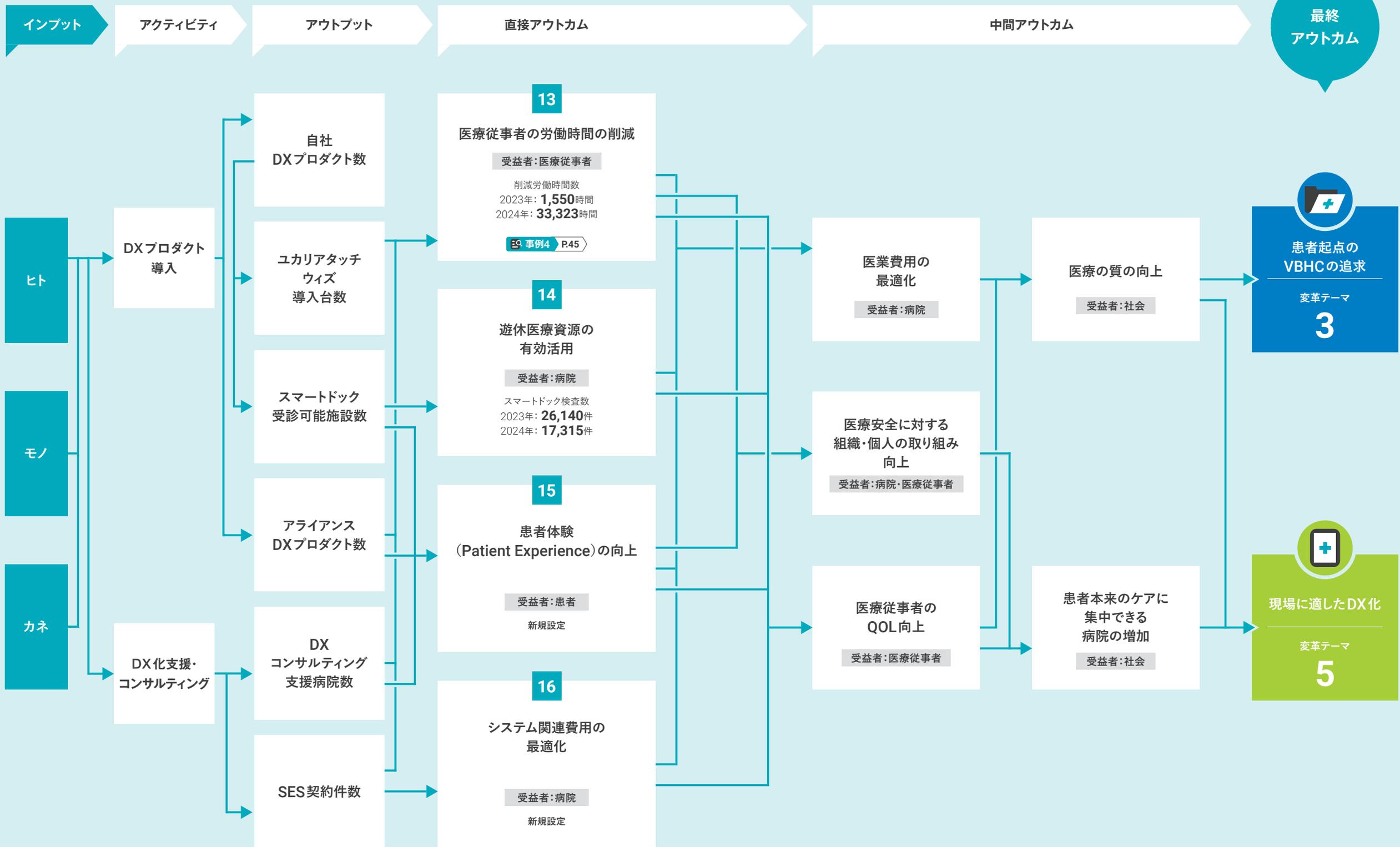
※ 外部コンサルティング: 提携医療法人以外へのコンサルティングサービス

Logic Tree

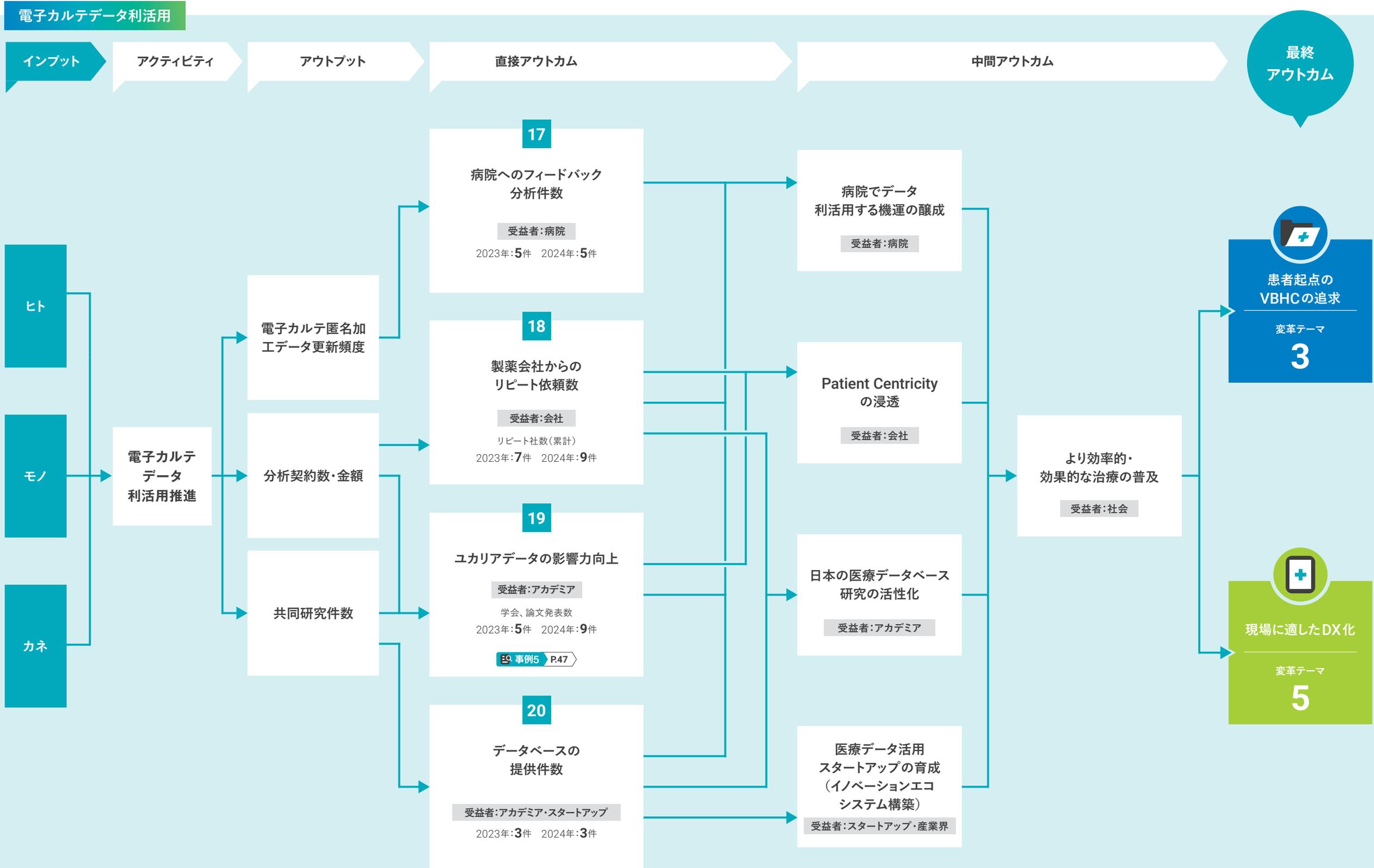


Logic Tree

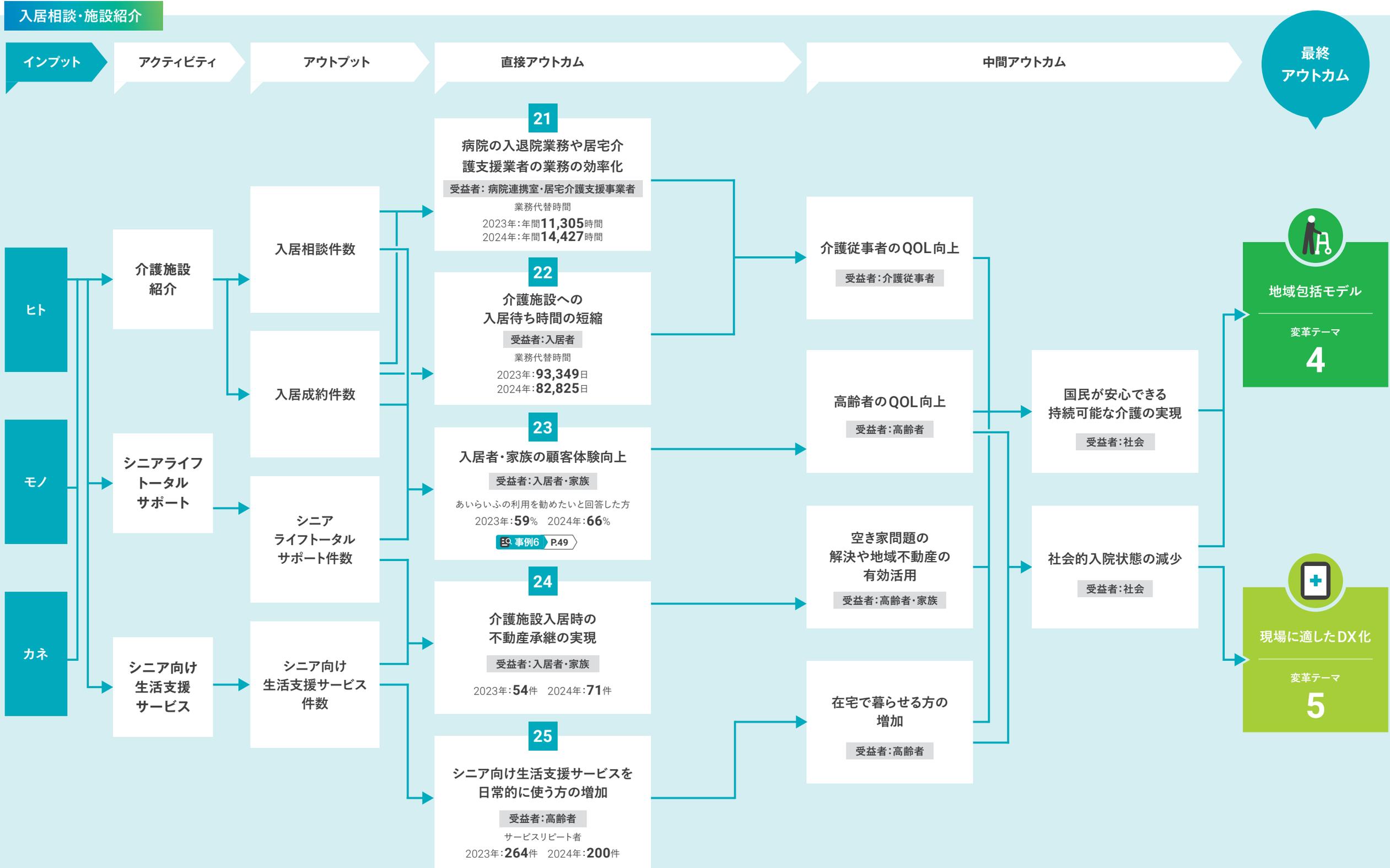
ユカリアDXパッケージ



Logic Tree

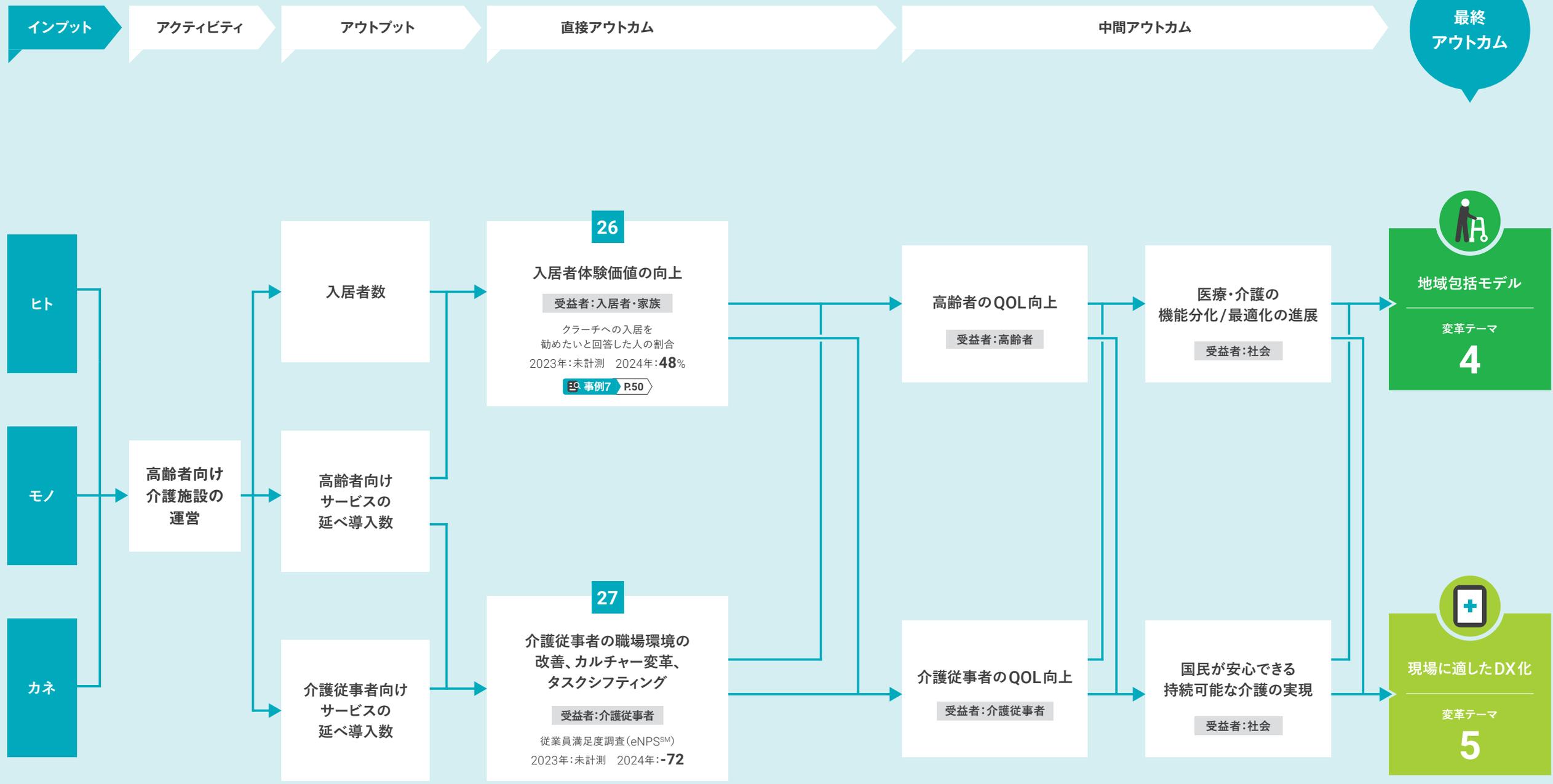


Logic Tree



Logic Tree

高齢者向け介護施設運営



最終
アウトカム

地域包括モデル
変革テーマ
4

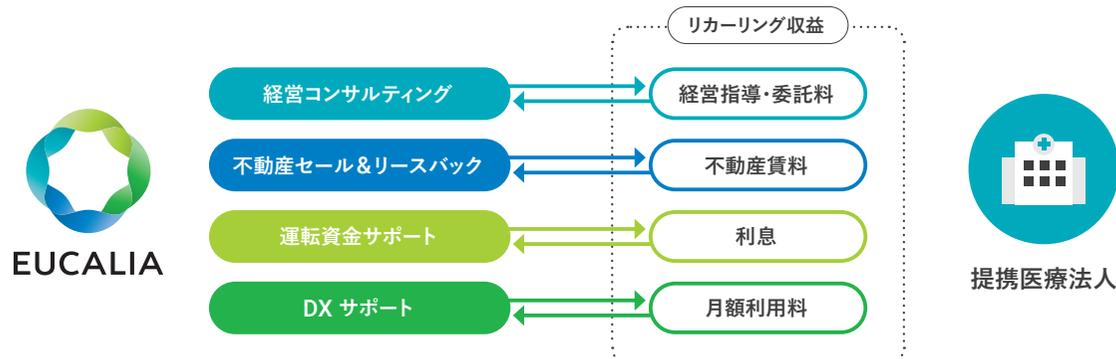
現場に適したDX化
変革テーマ
5

Business Model

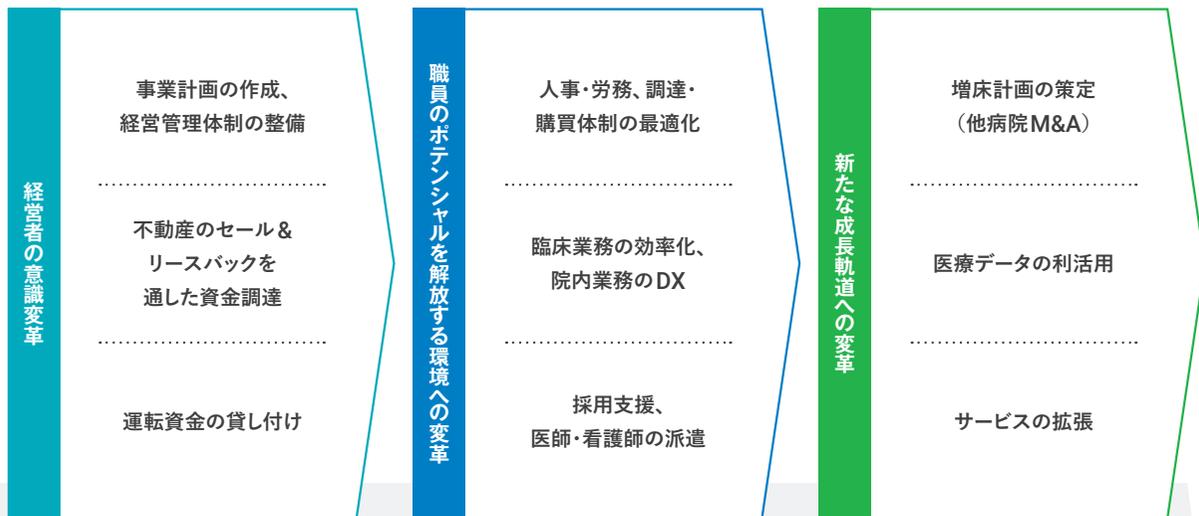
5つの変革テーマにつながるビジネス 病院経営サポート

ユカリアの病院経営サポートは、経営コンサルティングだけでなく、資金調達から購買、地域連携、病院の建て替え対応まで、病院経営を行っていく中で発生するあらゆる課題に対応しています。支援範囲が幅広く、経営の再建から持続的成長まで支援する、国内唯一のビジネスモデルです。

ユカリアのビジネスモデル



サポートラインナップ



黒字化実現を支える経営支援ノウハウ

戦略策定支援

業務最適化によるコスト削減 etc.

変革テーマ1 | 医経分離

事例1

医経分離のパートナーとして10年超、コロナ禍を乗り越え社会医療法人認定へ

社会医療法人新青会 川口工業総合病院
理事長・院長: 馬場 俊也様

ユカリアが支援を開始したのは2011年です

当院は1959年に川口市の鋳物・機械産業を支える川口工業健康保険組合が開設し、地域の健康を支える総合病院として、身近な環境で必要十分な医療を提供することを目指しています。

2010年に医療法人新青会を開設、その後2011年に経営支援・運営支援が始まった当時、経営難に陥っていた当院にユカリアの経営サポートチームが訪れ、現場に入り込んで再建計画の策定を行いました。そして、発展性と持続性のある医療法人経営に向けた土台づくりを進めました。以降、人事・労務管理や調達・購買体制の最適化など、ユカリアによる支援内容は徐々に拡充されていきました。2018年に乳腺外科診療所の移転案が浮上した際には、入居先となるマンションの建て替えを含めプロパティチームも支援に加わりました。ユカリアの伴走支援が始まってから10年以上が経ち、現在に至るまで様々な取り組みを行っています。



2024年には、特に地域で必要な医療の提供を担う医療法人として埼玉県知事から社会医療法人の認定を受けました

この認定には、経営が安定していることが条件の1つでもあったため、これまで積み重ねてきた取り組みの成果が実を結んだと感じています。今後は、公益性の高い医療を担うだけでなく、社会福祉事業や収益事業の運営も可能となるため、現在、様々な可能性を検討しているところです。

コロナ禍には、民間病院初のコロナ病棟開設に踏み切りました

2020年4月、国内初の緊急事態宣言が発出され、医療資材も不足する中で、患者と職員を守りながら病院経営を続けなければならませんでした。そんな中、ユカリアからコロナ専門病棟の開設の打診がありました。当時は混乱のさなかで、重点医療機関の認可を受ける行政交渉ができるか不安があり、また、民間病院での前例はなく、認可が下りない可能性も頭をよぎりました。それでもユカリアがすぐに動き、埼玉県知事との面談が実現しました。「地域の医療を守るために、力を貸していただけませんか?」。大野元裕知事のその言葉に、覚悟を決めたことを今でも思い出します。我々も手探りの中での対応でしたが、行政との交渉はユカリアが主導し、わずか3か月というスピードでコロナ病棟を開設。資金繰りも回り始め、私たちは目の前の臨床に専念することができました。また、コロナ患者の受け入れが始まった際には、ユカリアの他の提携医療法人から医療資材の融通を受け、つながりの力強さを実感しました。

最近は病院ブランディングに力を入れています

当院は、スポーツ医学にも注力しています。1987年よりスポーツ外来を開始し、サッカーJリーグ(浦和レッドダイヤモンズ、RB大宮アルディージャ)をはじめ、アメリカンフットボールXリーグやジャパンラグビーリーグワンなどにチームドクターを派遣してきました。トップアスリートから一般のスポーツ愛好家まで幅広く対応し、非常に高い評価をいただいています。当院としては「当たり前のこと」として取り組んできましたが、ユカリアのブランディングデザイナーからのその潜在的な価値をもっと社会に発信すべきとの提言を受け、積極的な情報発信を始めました。ブランディングチームが組成され、その一環として開設した公式Instagramは、開設から1年を待たずしてフォロワーが1,000人を突破。職員からのアイデアも積極的に取り入れており、「Instagramを見て」と当院に入職された方も複数いるなど手応えを感じています。これからも、ユカリアという伴走パートナーとともに挑戦を続け、地域医療を支え続けていきます。



外部コンサルティング

変革テーマ2 | 病院運営の最適化

EQ 事例2

継承と変革、3代目院長の挑戦をサポート

医療法人整形外科北裏病院 整形外科北裏病院
院長：北裏 卓也様

ユカリアとの取り組みは2023年に始まりました

当院は和歌山県の御坊医療圏に位置する100床の病院です。1959年に「北裏外科」として開設、64年に「整形外科北裏病院」として設立され73年に法人化しました。整形外科を標榜し、「どのような患者さんも受け入れる」という方針で地域医療を担っています。

私は公的病院の勤務を経て、2024年に父である2代目の理事長・院長から引き継ぐ形で院長に就任しました。当時は、コロナ禍の影響がまだ残り、病院の収益も落ち込んでいた時期でした。経営に本格的に向き合い始めたばかりで、病院としても経営全般に関するコンサルティングを受けるのは初めてで手探りのスタートでした。

2024年5月より、48床を「地域包括ケア病棟」に転換しました

ユカリアとともに描いた病床転換を前提とした収支計画に基づくものでした。もともと地域包括ケア病棟を持つ、在宅患者の救急受入や、充実したリハビリテーション、在宅復帰機能などには理解があり、導入そのものに違和感はありませんでした。いざ実行フェーズに入ると、制度や運用のノウハウが院内になく、行政手続きから運用設計の細部に至るまで、ユカリアにサポートしていただきながら進めました。

在宅復帰に向けてもう少しリハビリが必要な方や、レスパイトケアを利用する方も受け入れられるようになり、病院としての役割が、より地域に根差したものと広がった実感があります。KPIは病床稼働率に設定し、当初70%程度だった稼働率は、現在では80%を超える水準にまで回復しました。ユカリアのコンサルタントにはベッドコントロール会議にも同席してもらい、現場と一体となって運用改善に取り組んでいます。

クーリーフという最新治療も導入されました

私がやりたいと思っていた医療です。県内初で、全国でもまだ導入している病院は少ないです。だからこそ、患者さんにとって新しい選択肢を提供できることに、大きな意味があると感じています。この治療は、ヒアルロン酸注射などで痛みが軽減しない方や、人工関節置換術などの手術を希望されない方にも



適応できる、低侵襲で効果的な選択肢です。現在は月平均20人ほど、クーリーフのための外来患者が増加しました。こうした新しい挑戦ができるのも、経営が安定しているからこそです。そして結果的に、「どのような患者さんも受け入れる」という当院の方針が、より確かなものになってきています。

昨年度は人事トータルサポートもしています

これまで明確な給与テーブルが存在していませんでした。そこで、職員に不利益が生じないように丁寧に改善を進めていきました。ともすれば不安を生むこともありますが、第三者であるユカリアが間に入ることで、現場に混乱が生じることなく進めることができました。職員一人ひとりの働き方や貢献が、より正当に評価される環境が生まれつつあります。

今後やりたいこと、ユカリアに期待することは何でしょうか？

医療機器の導入や老朽箇所の修繕などやりたいことはたくさんありますが、一番はリハビリを中心としたスタッフの研修です。教育への投資は患者満足度の向上につながります。そのためにも経営の安定化が必要です。東京と和歌山、物理的な距離は遠いですが、心の距離感はほどよい関係性が築けていると思っています。これからも、ユカリアのサポートに期待しています。



医療・介護事業承継/組織再編

変革テーマ2 | 病院運営の最適化

EQ 事例3

地域の医療・介護を未来へとつなぐ架け橋として

株式会社メディカル・アドバイザーズ
代表取締役：石田 元之

医療・介護業界に特化した事業承継・M&A支援をしていますがメディカル・アドバイザーズの特長は何でしょうか？

病院や介護施設を運営されている方々は、地域にお住まいの方々の健康や安心を支えるという重責を担っています。後継者不在や建物の老朽化などによる事業継続の難しさなど、課題は様々ですが、共通して経営者の皆様は「患者や入居者のために病院や介護施設を存続させたい」という強い思いをお持ちです。他方、譲受側もその地域の医療・介護の中核を担い、「病院や介護施設の運営体制を盤石なものに強化したい」という志を持ってご相談にいらっしゃいます。こうした双方の思いがしっかりと引き継がれるマッチングを推進しています。

メディカル・アドバイザーズは、ユカリアグループの一員として、医療・介護業界に関する豊富な知見とネットワークを有しています。何よりも、病院・介護施設の経営者の皆様が抱く思いを深く理解し、譲渡側・譲受側それぞれの立場に寄り添った支援ができることが大きな強みです。

支援事例を教えてください

医療法人の合併による病床最適化に関する事例です。ある医療法人は、老朽化した病棟の建て替えにあたり、不足している病床を増やし、より多くの患者を受け入れることで地域医療体制に貢献したいと考えていました。そこで、後継者不在により閉院を検討していた別の医療法人をご紹介し、合併後に病床を集約・最適化する方向で合意に至りました。

一般的には経営権移譲のために必要な出資持分や株式の譲渡手続き、それに付随する経営者の皆様の退職金支給手続きなどがM&Aの業務範囲となることが多いですが、病床は地方自治体が管理しているため、その調整や交渉が非常に複雑です。そこで私たちは、病院の経営支援を通じて培った専門知識、行政との連携経験、法規制対応に関する知見を生かし、病床移転までを一貫してサポートしました。自治体および地域の関係者には、地



域医療体制の維持を目的とした統合であることをご理解いただき円滑に進みました。

M&Aのニーズはさらに高まると見込まれますか？

病床の最適化は国の方針でもあり、今後もご相談は増えていくと見込まれます。高い志をもって働く医療・介護従事者や、その地域に暮らす皆様が一体となって地域包括ケアシステムを構築・維持するために、M&Aは有効な選択肢の1つです。ただし、M&Aを行うこと自体を目的とするのではなく、地域の医療・介護を持続可能なものにするための戦略的な選択肢の1つとしてご提案することを大切にしています。

例えば、ユカリアでは「建物設備診断サービス」を通じて、病院の建物や設備に精通したプロフェッショナルチームが、建て替えの必要性や最適なタイミングについてのオピニオンをお届けしています。その結果に応じて、M&Aに限らず、より適切な経営の道筋をご提案することも可能です。グループのシナジー効果を最大限に活用しながら、地域の医療・介護を未来へとつなぐ架け橋として、経営者の皆様の思いに寄り添いながら、社会課題の解決にともに取り組んでまいります。

DX Initiative

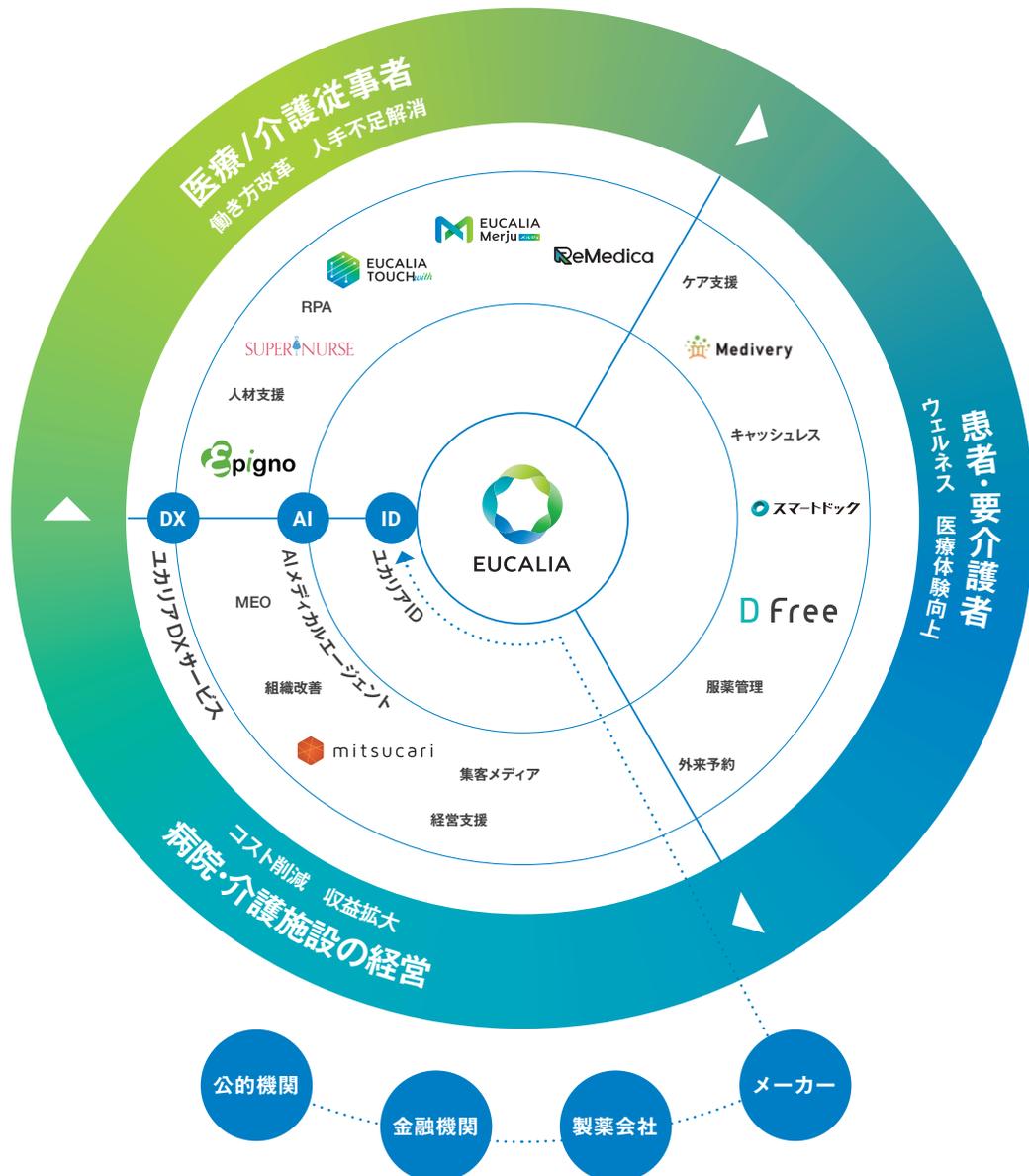
ユカリアDXパッケージ

医療・介護の「あるべき姿」実現に向け、ユカリアIDとAIエージェントを基盤に様々なDXサービスを展開し、ヘルスケアベネフィットの向上に寄与する

ユカリアヘルスケアDX構想の概略



ユカリアのヘルスケアDX構想



変革テーマ5 | 現場に適したDX化

事例4

DXで進むタスクシフト、残業時間は業界平均の半分以下に

医療法人社団善衆会 善衆会病院
看護部 部長：上原千恵美様

看護部で取り組んでいるDXについて教えてください

当院は整形外科、泌尿器科を中心とした急性期医療を提供する地域の中核病院です。整形外科領域においては、スポーツ医学研究施設を併設し、四肢関節、特に下肢関節のスポーツ障害に対する手術と人工関節手術は、全国でもトップクラスの症例数を誇ります。そのような状況の中、看護現場では人手不足や多忙な業務に起因する情報伝達の遅れといった、慢性的な課題がありました。限られた人員でいかに質の高いケアを継続するか、患者さんに安心してもらえる医療体制を作るかは本当に重要なテーマです。DXは単なるデジタル化ではなく、「人の力を最大限に生かすための支援ツール」だと考え、積極的に進めています。

「ユカリアタッチウィズ」は前身のバージョンも含めると導入9年目。企画構想段階からユカリアと連携し、深く携わっています。インカムは2024年からで、導入2年目となります。

それぞれどのように活用していますか？

「ユカリアタッチウィズ」はベッドサイドに設置されており、電子カルテと連携した「電子化ピクトグラム」を表示しています。これによって、例えば「禁食」や「転倒リスク」などの重要な情報を、誰が見ても一目で把握できるようになりました。「何を注意しているのかがわかりやすい」といった声があり、情報の「見える化」によって、ケアの安心感が高まっていると感じます。

看護師だけでなく看護補助者やリハビリスタッフなど、多職種が同じ情報を共有できるため、連携がスムーズになり、看護業務以外の作業などを移管するタスクシフトも進展し、捻出した時間を他の看護業務に充てることができています。インカムは、看護師同士のリアルタイムの連絡手段として活用しています。

これまではPHSや直接の声かけなどでやり取りをしていましたが、導入してからは、「ナースコールに行ける人はいますか?」というような簡単な問いかけも一斉に発信でき、対応がとてもスムーズになりました。また、患者の急変時など、即座に対応が求められる場面では、インカムの存在が非常に心強いです。情報の伝達スピードが上がり、命に関わる場面での判断と行動が速くなりました。



ユカリアが掲げる「現場に適したDX化」についてどのように考えますか？

現場に合わないシステムは、どんなに高機能でも「使われない」のが現実です。その点ユカリアは現場の声を丁寧に拾い、「使いやすさ」や「わかりやすさ」に重点が置かれていると感じます。私たち看護師の視点から見ても、「これは助かるな」と自然に思える機能が多いため、導入の際のサポートも丁寧なので、安心して運用できます。

DX化の成果も現れてきています。現在、病棟看護師の平均残業時間は月7.7時間程度です。業界平均残業時間は月17.4時間程度とされているため、この残業時間の抑制はDXを通じて業務効率化やタスクシフトが進展した結果だと思っています。インカムに関しては1人1日あたり平均43.7分もの業務時間削減に貢献し、8割以上の職員がその効果を実感するという結果が出ています。

今後の展望を教えてください

今後は、より幅広いスタッフを巻き込み、病棟全体の情報連携力を高めていきたいと考えています。そのためにも、電子化ピクトグラムの表示内容やインカムの運用ルールなども、現場の実情に応じてブラッシュアップしていきたいです。これからも職員でアイデアを持ち寄り、ユカリアとも協力して、より良い環境をつくり、職員と患者のための真のDXを推進していきたいです。

Case Study

電子カルテデータ利活用

プロダクトアウト思考と商流上の利益偏重

ヘルスケア業界の中では「川上プレーヤー」である企業に利益が偏り、いかに医師や病院に商品(プロダクト)を購入してもらうか、という視点での開発に陥っています。

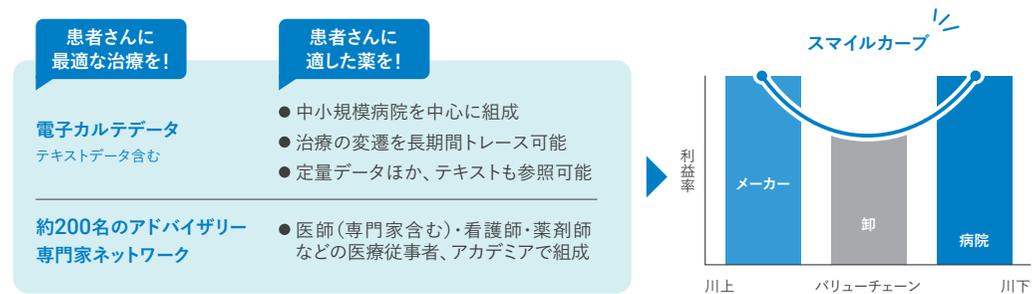
一方で医療機関も病院や医師が実施したい、実施しやすい医療を提供してしまう傾向があり、地域の患者ニーズに寄り添えていない、つまり「プロダクトアウト思考が強い」ことがあります。



患者への付加価値を追求し、医療の質を向上

ユカリアが培ってきた提携医療法人とのネットワークや、電子カルテデータに代表されるヒト・モノ・データなどのアセットを活用しながら医療機関やメーカーと連携し、医療業界全体をプロダクトアウトからマーケットインの発想に転換させます。

そして患者のニーズに合った医療を提供、患者への付加価値を追求し、医療の質を向上させるとともに、医療の質向上に尽力する医療機関やメーカーが評価される仕組みを作ります。



変革テーマ3 | 患者起点のVBHCの追求

EQ 事例5

データから聞こえる「患者の声」に耳を澄まし、医療に還元する

昭和医科大学 統括薬剤部 / 薬学部 病院薬剤学講座 臨床研究部門

准教授: 百賢二様

薬剤疫学の研究において、重視していることは何ですか?

臨床薬剤師として実務に携わっていた当時、薬剤師の力をもっと幅広く還元してみたいと感じていました。その後、薬剤疫学という分野に出会い「エビデンスを自分で作っていくこと」に興味を持ち、データ解析の世界に踏み出しました。「医療データは患者さんのものである」という点をいつも念頭に置き、研究の成果は社会に還元されなければいけないと考えています。だからこそ「患者の声」という定性データをすくい上げ、それを医療の改善に生かしていきたいです。

2024年からの共同研究について教えてください

ユカリアが保有する匿名加工済みの電子カルテデータからなる「ユカリアデータレイク」には、医師の所見や看護師の看護記録といった定性的なテキストデータが記載され、患者の主観的な感覚や困り事が数多く含まれています。中でも「薬が飲みにくい」という声は、患者のQOLやアドヒアランス(治療を成功させるための正しい服薬)に関わる非常に重要な情報です。

今回の研究では、複数の病院から集められた自由記載のテキスト情報を横断的に扱える点が大きな特長です。これは、単一施設の記録では見えてこない共通する表現や傾向を抽出し、患者がどのように薬を「飲みにくい」と感じているのかを構造的に捉えるために非常に有用です。定性的な記述を継続的かつ定量的に分析できるフローが確立できれば、非常に大きな価値があると考えています。まだ可視化されていない「サイレントマジョリティ」の声を拾い上げ、患者中心の医療に向け新たな視点を提示できると期待しています。これはまさに患者起点のVBHCといえるのではないのでしょうか。

ユカリアのもう1つの強みは、データサイエンティストが医療現場とデータの間を翻訳する“通訳”のような役割を担っている点です。おかげで、今まで以上に現場に根差した分析とアウトカム評価が可能になるので心強い存在となっています。VBHCの推進に必要な基盤だと思います。

クラッチとの「お薬相談会」も始まりました

高齢者は複数の慢性疾患を抱えていることが多く、処方医薬品も増加傾向にあり、ポリファーマシー(多剤併用により何らかの有害事象が発生している状態)対策は大きな課題です。



我々はこれまで大学近隣の地域の皆さまに向けて「お薬相談会」を実施してきましたが、比較のお元気な住民の方々が対象となっていました。今回高齢者施設の中で服薬相談を実施することで、ご入居者のお悩みを把握しつつ、投薬の目的をご理解いただいた上で不必要な医薬品の減薬につなげる、ということを中心長期的に取り組むことができます。入居者からのフィードバックを蓄積・分析し、より良いケアに生かすサイクルができれば、VBHCを体現する好事例になると考えています。

今後の展望は?

現場の肌感覚を持ちながら、データに基づいて語る「データで医療に貢献できる薬剤師」は、これからますます求められる存在です。ユカリアと共同で実務に即したテーマでの研究経験を重ね、医療現場のリアルとデータサイエンスの橋渡しができる人材を増やし、社会にエビデンスとして届ける。この循環をつくっていききたいです。



「お薬相談会」の様子

Case Study

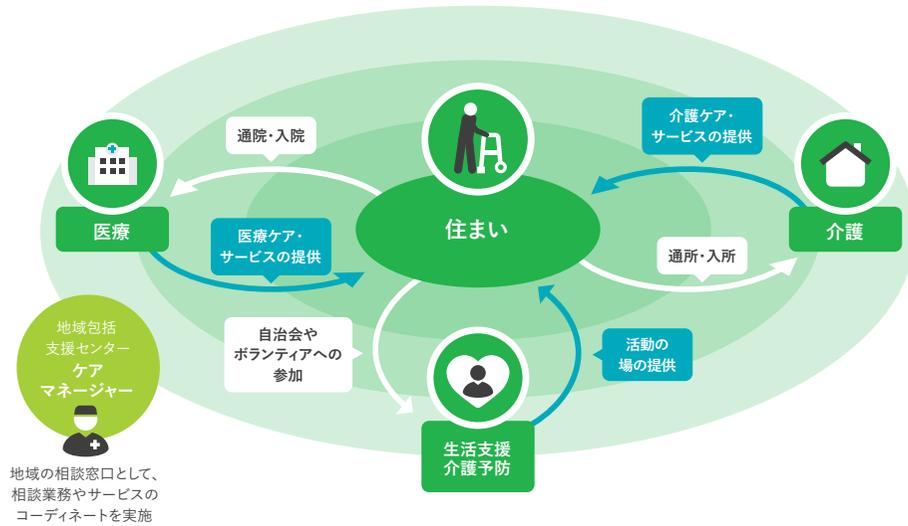
入居相談・施設紹介

地域包括ケアシステム構築の遅延

日本はすでに「高齢化社会」を過ぎ、「超高齢社会」に突入しました。介護を必要とする人口は増える一方で、医療・介護のリソースは限られています。厚生労働省は2016年に医療機関や介護施設を官民が連携し、医療・介護・予防・生活支援などを一体となってサービスを提供する「地域包括ケアシステム」の構築を提唱しましたが、2025年現在、完全に整備されているとは言えない状況です。

地域包括ケアシステムを構築し、地域で最後まで高齢者を支え抜くことのできる環境を整備

ユカリアでは提携医療法人や高齢者施設から得た知見をもとに、老人ホーム紹介事業者である「あいらいふ」を中心に、地域の医療・介護現場のシームレスな連携体制を構築します。厚生労働省が提唱する「地域包括ケアシステム」の整備を進めるべく、官民の連携を強化することで、地域に貢献していきます。



変革テーマ4 | 地域包括モデル

事例6

あいらいふは重要な社会資源、制度の間隙を一緒に耕し地域を豊かに

社会福祉法人武蔵野 ゆとり在宅介護・地域包括支援センター

センター長: 佐藤 朝美様

「あいらいふ」との取り組みは2022年からになります

私たちは、武蔵野市からの委託事業として「在宅介護支援センター/地域包括支援センター」を運営しています。吉祥寺に入居相談室が開設された際、スタッフの方がご挨拶に来てくださいました。介護施設紹介の「あいらいふ」という名前は以前から知っていましたが、その時「もっと地域や社会に貢献するサービスを提供したいです」と熱い想いを語ってくださったのが印象的でした。現在は、高齢者の日常のちょっとしたお困り事に応える「まごころサポート」の取り組みに注目しています。



印象に残っている事例はありますか？

あいらいふは、介護保険の適用前の段階、つまり「今、困っていること」に対して、型にはまらず柔軟に対応していただきます。ある時、買い物代行を定期的に依頼していた高齢者の方から応答がなく、体調を崩されていたことに、あいらいふの方が気づき一命をとりとめたケースがありました。すぐに私たちにも情報共有してくださったおかげで、その後の対応もスムーズに進みました。「いつもと違う」という違和感は、日常を知っているからこそ気づけるものです。そして、私たちとも日頃から連携しているからこそ、制度の限界を超えて助けることができたのだと思います。

皆さんの業務効率化のお役にも立っていますか？

私たちの業務は、事務作業や行政とのやり取りも多く、いまだに紙の書類が中心というのが現状です。そのため、介護施設の情報収集に時間を割くのはなかなか難しいのですが、あいらいふの方はネットワークが軽く、施設を訪問して得た情報を共有していただけるので、とても助かっています。以前、緊急でショートステイ先を探さなければならない場面があり、私たちだけでは対応に限界がありました。そんな時、あいらいふに動いてもらうことで、スムーズに受け入れ先が見つかることもあり、頼りにしています。

2月に武蔵野市とあいらいふは、経済産業省の「地域におけるヘルスケア産業推進事業」を通じて連携協定を締結しました

地域の社会課題解決のスピードが速くなると期待しています。同じ市内でも、地域によっても特性が違います。例えば交通網が整っておらず外出に二の足を踏んでしまう高齢者がいる地域がある、といった課題を吸い上げて、行政側に報告をしてもらえるとありがたいです。現行の制度で解決できなくても、市の独自事業として実行できることもあります。制度の間隙を一緒に耕し、溝を埋めていくことで地域包括連携をより強固なものにしていきましょう。

今後、あいらいふに期待することはありますか？

入居相談室という「場」を生かした、「居場所づくり」に力を入れるのはどうでしょうか。社会とのつながりを感じるきっかけとなるような、背中を押すサービスがあると良いですね。学ぶことに喜びを感じる高齢者は多いため、講座やイベントなどをシリーズ化することで、自然と行動変容が促され、結果的に介護予防にもつながると考えています。今後も、地域包括ケアの重要な担い手として、地域をより豊かにする重要な社会資源である皆さんの活動に期待しています。

Case Study

高齢者向け介護施設運営

変革テーマ4 | 地域包括モデル

事例7

ご入居者がリハビリを楽しみ、職員に笑顔も広がる

クラーチ・ファミリア船橋

ホーム長: 高梨 勝己 理学療法士(PT): 春日 佑太 矢藤 賢一

高梨 クラーチ・ファミリア船橋には広いリハビリスペースがあるため、様々な訓練器具を導入して入居者の運動に活用しています。経験豊富な春日さん、病院でのリハビリ指導経験のある矢藤さんの理学療法士(PT)2名体制でご入居者の方のリハビリを引っ張ってもらっていますが、日々大切にしていることを教えてもらえますか。

春日 専門職として身体面の維持や向上に努めています。しかし、ご入居者の中には体力や筋力の向上が難しいという方もいます。また、活動意欲が低下しているご入居者もいます。その中で、興味や達成感などを引き出せるように楽しみながら行えるように工夫しています。そうすることで、意欲が向上し、新たな目標が見つかることもあります。

どこに前向きなきっかけがあるか、常にアンテナを張っています。時には、ご家族と協力したり、仲の良いご入居者と一緒にリハビリをしたりすることもあります。

また、低下してしまった身体の機能を補えるような器具を積極的に活用し、自信や楽しみを引き出す工夫もしています。落ち込んだまま時間を過ごすよりも、楽しく過ごせた方がよいと思いますし、その積み重ねが最初にお話した身体面の維持や向上につながると思います。

矢藤 私はご入居者の「やりたい」という気持ちに応えることを意識しています。病院に勤務していた時は、退院を見据え、いかに身体機能を回復させるかということ意識していたのですが、今ではその考えも変わってきています。春日さんと同じく「いかに楽しくやれるか」というのは重要だと思いますし、「リハビリ以外の時間でも楽しく過ごせるように」ということを考えています。リハビリに使う福祉用具の情報を収集する時も、そこを意識しています。

高梨 器具をリハビリの時間以外に利用するというのは、随所で見られますよね。車いす利用者の方が起立するのを電動で補助する器具も、納涼祭の時に立って太鼓を叩いてもらうために使いましたよね。

矢藤 バランスクッション※に座ってバランスを取るリハビリ

※ バランスボールのクッション版



入居者と外出する春日さん(左)

りをやっているんですけど、「おもしろいよね」「またやりたいね」という人がどんどん増えて、今では職員も一緒に楽しんでます。

春日 リハビリを頑張った成果やご入居者のお茶目な場面など、リハビリで引き出せたご入居者の一面を、スタッフと共有することも多くあります。毎回、多くのスタッフで盛り上げてくれるので、ご入居者にとってもより大きな喜びや自信になると思います。その点で言うと、最初に話した前向きなきっかけとして、多くのスタッフでご入居者を支えるということにつながっています。

1つの出来事を次につなげ、大きくすることができると、こちらも楽しくなりますよね。こういった取り組みをクラーチのほかの施設と共有できればと思っています。

高梨 私たちは「ご入居者の方のため」ということが大前提となります。春日さんも矢藤さんもプロフェッショナルとしてその点を踏まえながら、ご入居者個人に寄り添いながらベストの対応をしてくれています。その取り組みの影響は確実にリハビリ室の外側にも広がっていて、スタッフのウェルビーイングにつながっていると思います。引き続き協力しながらご入居者の方々のために頑張っていきたいと思います。

介護施設一覧

東京、神奈川、千葉に17の高齢者向け施設を運営しています。

お客様が新たな発見を楽しみ、自分らしさを大切にし、挑戦を続けられるよう支援しています。

クラーチシリーズ



神奈川県 川崎市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ溝の口



東京都 文京区
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・エレガント本郷



千葉県 佐倉市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア佐倉



千葉県 千葉市
住宅型有料老人ホーム
クラーチ・メディーナ千葉



神奈川県 相模原市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア古淵



神奈川県 川崎市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア稲田堤



千葉県 船橋市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア船橋



神奈川県 川崎市
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア宮前



東京都 練馬区
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・フィエラ鷺ノ宮



東京都 板橋区
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア小竹向原



東京都 練馬区
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア光が丘公園



東京都 中野区
介護付き有料老人ホーム
クラーチ・ファミリア西新宿

ソルシアスシリーズ



千葉県 佐倉市
サービス付き高齢者向け住宅
ソルシアス佐倉



千葉県 佐倉市
デイサービス
ソルシアス佐倉デイリハ



東京都 世田谷区
デイサービス
ソルシアス上用賀



千葉県 佐倉市
デイサービス
ソルシアス・フィットネス佐倉



千葉県 富里市
デイサービス
ソルシアス・フィットネス成田

Kento Hoshi
星賢人

株式会社JobRainbow
代表取締役CEO

EUCALIA IDENTITY

Hideo Misawa
三沢英生

株式会社ユカリア
代表取締役社長



ヘルスケアの産業化と
「三方良し」の実現へDEIの推進が
なぜ不可欠なのか？

ハード(制度)とハート(文化)の
両輪を揃えてこそ

- 三沢: ユカリアはビジネスを通じてヘルスケアの社会課題を解決し、産業構造を転換することを見据えています。そのためには自社の組織構造をフラット化し、心理的安全性を担保することが大事だと考えています。フラットな関係を築くのも、心理的安全性を感じるのも「人」ですから、DEI (Diversity=多様性、Equity=公平性、Inclusion=包括性)に行き着きます。
- 星: 医療や介護の現場を担っておられる皆さんは自己犠牲の精神がとても強いのではないかと。そうした皆さんが自分自身を大切にしていけることが、患者や要介護者のQOL(Quality Of Life:生活の質)の向上や、自分らしさを受け入れてもらえる現場作りにつながるのではないかと。そのように考えると、「ヘルスケアの産業化」をビジョンとして掲げているユカ

リアがDEIに取り組む意義やインパクトは巨大です。

- 三沢: DEIの実践で大事なのが制度とカルチャーです。今回は星さんが代表取締役を務めている株式会社JobRainbowに、ユカリアのパートナーシップ制度[※]創設を支援していただきました。DEI実践のためには、その土壌となるカルチャーを醸成し、パートナーシップ制度のような制度やルール、つまり仕組みを整え、この2つが両輪として機能する必要があります。仕組みがカルチャーを醸成し、醸成されたカルチャーが仕組みに魂を入れていく。制度がなければ、本当の意味でのカルチャーは醸成できないと思っています。
- 星: DEIの実践でいちばん時間がかかるのは、トップの承認です。ユカリアの場合はトップがコミットするまでの速さが前代未聞で、非常に進めやすかった。何よりも現場のタスクフォースメンバーの皆さんのおかげで、急速に改革が進んでいったのではないかと。今回のパートナーシッ

[※] 事実婚や同性のパートナー、およびその子、親に対し、法律上の配偶者や家族と同様の福利厚生を提供する制度

- プ制度も、特定の人を対象とするのではなく、あらゆる人が包摂されるインクルーシブな表現にするなど、すべての社員にフィットさせることが大前提でした。カルチャーを変えればハードが変わり、ハードが変わればハートが変わる。ユカリアにはそのような好循環があると思います。
- 三沢: パートナーシップ制度の導入により、事実婚の家族や同性パートナーの家族が、法律上の婚姻関係をベースとする家族と同じようにすべての福利厚生や手当、休暇などを受けられるようになりました。
- 星: 今の日本社会ではカップルとして認められていない、家族として認められていない人たちすべてを対象に制度を作ったところが、すごくユカリアらしいと思います。
- 三沢: あらゆる差別を誰も気にしなくなっている。そんな世界を作っていくには、誰かが声を上げなければなりません。実際に声を上げて、引っ張ってこられた星さんたちには、共感しかありません。一緒に世界を変えていきたいと思っています。
- 星: そのように思っていたら、嬉しいです。

海外にはDEIを事業に
つなげている先進的なモデルも

- 三沢: DEIの実践が当たり前の時代が到来すると確信していますが、星さんは日本企業が抱えるDEIの課題をどのように捉えていますか。
- 星: 何から始めればいいのか、わからない。これがいちばんの課題ではないかと思っています。DEIの取り組みが「女性活躍」に偏り、男性社員が「自分たちには無関係だね」と自分事にできていなかったのも、日本の企業に共通している課題です。日本の社会には、家族を養うのは男性という考え方がまだ残っているので、社会的な重圧を男性が抱えやすいという特性もあるように思います。ジェンダーギャップを解消できれば、男女が負担を分散でき、男性にとっても働きやすく、幸せを追求しやすい社会になっていくでしょう。DEIの根底にあるのは特定の属性だけでなく、あらゆる多様性を受容して、活躍してほしいという考え方です。もう1つ、日本にはハードから手をつけたがる企業が多く、ハートの部分を変えるという意識改革

- にも大きな課題があると強く感じています。
- 三沢: DEI推進に関する海外の先進事例があれば、ご紹介いただけますか。
- 星: 私たちJobRainbowがテーマの1つとして掲げているのは、「交差する」という意味のインターセクショナルリティという考え方です。日本におけるダイバーシティの多くの取り組みは、「女性である」「障がい者である」「外国籍である」「LGBTQ+である」「育児や介護をしている人である」というように、1つのカテゴリーに1人の人が結びつくという考え方に基づいています。これが海外の先進的な企業だと、カテゴリーは本当は交差していて、インターセクショナルな人が世の中には多いのだと認識が変わります。他の先進的な例としては、DEIを事業につなげているケースもあります。社内のインターセクショナルなDEI環境を作る取り組みを、事業に転化させている企業が海外には非常に多いと思います。
- 三沢: ユカリアでもDEIを満遍なくやっていかなければなりませんが、インターセクショナルリティのお話を聞き、現在の取り組みの先に新たなステージもあるのだろうと明確にインプットできました。星さんたちのアドバイスやサポートをいただきながら、グローバルスタンダードの取り組みをしっかりと進めていきますので、引き続きいろいろ教えてください。

DEIを推進するのは
「攻めの経営」を実践するため

- 三沢: ユカリアが掲げているのは、「ヘルスケアの産業化」というビジョンであり、「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」というミッションです。その背景には、日本が超高齢社会となり、社会保障費が増大しているという社会課題があります。その解決に必要なのは「三方良し」の世界観です。「三方良し」とは、①病院・介護施設の経営の安定化、②医療・介護従事者の働きがいや所得の向上、③患者・要介護者のウェルビーイング。このすべてが実現されていて、人々のQOLが持続的に改善されている状態です。医療機関や介護施設の経営が安定し、地域社会においてエコシステムが構築されることで持続的な価値を持つことになり、

地域社会に貢献することができます。

この世界観を日本中で実現していこうとしているわけですが、思うようには進みません。既得権益を有する者からの抵抗や、縦割りの社会構造の存在、時代に即さない法令による規制といった壁があるからです。ユカリアはこれらの壁を、ビジネスを通じて突破していくつもりです。

- **星:** 壮大な目標を掲げられているんですね。しかしその分、苦勞も多いでしょうし、一筋縄でいかないのではないのでしょうか。具体的に、どのように進めていくのか、教えていただけますか。
- **三沢:** 私たちは解決すべき課題を5つにまとめ、それぞれに対応する変革テーマを掲げました。「医経分離」はその1つで、医療と経営の責任者を分けることを提唱しています。現状、日本には約8,000の病院があり、医師が経営の責任も担っています。日本の医療従事者の方々の技術の確かさや知識の豊富さはもちろんのこと、職業倫理、志の高さは素晴らしく、世界に誇るべきものです。しかし、経営面の知識や経験が十分備わっているかといえば、必ずしもそうではありません。実際に全体の7割超の病院が赤字経営となっていますが、医師は医療行為に専念し、経営をその道の専門家に任せるという「医経分離」が達成できれば、赤字の解消は進むはずですが、未病から終末期まで幅広いユカリアのバリューチェーンにより5つの課題を解決することで「三方良

今の日本社会ではカップルとして認められていない、家族として認められていない人たちすべてを対象に制度を作ったところが、すごくユカリアらしいと思います。

星 賢人
株式会社JobRainbow
代表取締役CEO

し]の世界観を実現。産業構造を転換し、日本をより豊かにできると考えています。こうした変革を進めていく上でいちばん重要なのが、組織構造のフラット化です。しかし、残念ながら日本には医師を頂点とするピラミッド型の組織を持つ医療機関がまだまだ多いのが現状です。フラットな関係は私も重要だと考えています。上意下達ではなく、みんながフラットな立場から議論を行い、それぞれの専門性を持ち寄った方が全体最適を進めやすいはずですが。

- **星:** 最近「人的資本経営」という言葉がよく語られますが、ユカリアのビジネスは現場を起点としているとのこと。病院にしても、介護施設にしても、現場では人に寄り添うことが求められますから、ユカリアの方々はそのように、「人」を最も大切にしているように感じます。
- **三沢:** まさにおっしゃる通りです。ユカリアがDEIを重視しているのは、それがフラット化につながり、効率的かつ効果的に物事を進められるからです。これだけ社会が多様化しているのに、我々の組織がフラットでなく、取り組みが画一的なら、変革やイノベーションは起きず衰退していくだけです。
- **星:** 現代はVUCA(Volatility=変動性、Uncertainty=不確実性、Complexity=複雑性、Ambiguity=曖昧性)の時代ともいわれています。価値観ですら相対的なものであり、常に変わり続けていますからね。
- **三沢:** まさにVUCAのような時代においては、ロバスト(Robust:強靱)でない組織は世の中が変わった瞬間に淘汰されてしまいます。DEIを推進するのは、攻めの経営を実践するためで、「さなければ競争に負けますよ」という、はるかに深く、本質的な話です。「三方良し」の世界観を実現し、日本をより豊かな国にしていくためには、DEIの推進が不可欠です。
- **星:** 日本の企業の方からは、DEIに係る取り組みを通じて間違った意味でのフラット化が進んだり、間違った意味での心理的安全性が社内に醸成されたりしてしまい、部下に言いたいことが言えなくなる、ハラスメントの疑いをかけられるといったことへの悩みの声をいただくことがあります。DEIが意図せぬ方向に進むことで、逆にコミュニケーションが取りづらくなっていることにも気づかされます。
- **三沢:** 心理的安全性にはむしろ厳しさが伴います。例えば社長と新入社員の間には経験や知識の面

で差があるでしょう。フラット化された組織では、同じ空間にいる全員が何でも自由に話し、そのすべてを受容することが前提となっていますが、的外れな話ばかりをしてしまえば評価は下がります。心理的安全性が確保されている職場にはむしろ緊張感があり、生産性も高まると私は考えています。

- **星:** まったく同感です。私はゲイですが、「ゲイだから優しくしてあげよう」と接してこられたら、逆に失礼だと感じます。少し前までのDEIは、「こういう特性があるから優しくすべきだ」という世界観だったように思います。でも、これからのDEIは、制度などハードの部分を公平になるように整えて、「属性やバックグラウンドのマイノリティ性を言い訳にせず、1人の人として対等な立場でそれぞれ活躍していきましょう」という世界観になっていくはずです。適切な厳しさを心理的安全性と両立させなければ、生ぬるいだけで、本気で社会を変えていく取り組みにはならないでしょう。
- **三沢:** 私は社内に対して「ユカリアを『愛』『利他の精神』『感謝』『ぬくもり』で満ち溢れた、フラットで心理的安全性が確保された球体型組織にしていこう」と呼びかけています。お互いが助け合い、支え合いながら切磋琢磨する。その裏側には愛や利他の精神、感謝、ぬくもりがある。DEIに係る取り組みを推進するというと、ジェンダーがクローズアップされがちですが、実は誰にでもマイノリティ性はあります。全員がDEIを自分事にして、当事者意識を持って推進していくことが大事だと、星さんとお話して確信できました。

進化した世界を見据え、徹底的に発信していこう

- **星:** DEIは重力のようなもので、物理法則と同じように人類の歴史に作用していると思いますし、テクノロジーと一緒に進化してきた側面もあります。SNSが発達してからは、私のような人たちも「自分もここにいるんだよ」「こんなふうに感じているんだよ」と伝えられるようになり、社会で多様性の概念が爆発的に広がったと思います。世の中にAIが浸透していったり、DXが進んでいたりする中で、一人ひとりに合った医療サービスを

提供し、予防から終末期までサポートしていくのが、ユカリアの目指していることだと思います。そうした細やかな個別対応は、テクノロジーの発展に伴い、ヘルスケアに限らず、どんどん加速していくでしょう。実際に一人ひとりを個別に見ていくと、みんな違ってはいます。一人ひとりが違っているからこそ、ヘルスケアの領域であれば、自分自身の病状をうまく伝えられない方もいるでしょう。DEIに取り組み、取引先の病院や医師にDEIの観点を持っていただければ、患者さんも相談しやすくなりますし、よりQOLの高い医療を受けられるようになるでしょう。

- **三沢:** 「DEIを推進する」とわざわざ宣言する必要のない世界へ変えていくために、今こそ強く発信する必要があります。星さんの発言も表に出るからこそ共感を呼び、その波紋が広がって一気に改革が進んでいくのでしょうか。「自分は中立だから何もしない」というのは間違っていて、いったん極端に振らなければ社会や文化は変わりません。
- **星:** 現状の延長線上での取り組みだと、変化にとても時間がかかってしまいます。ユカリアが課題解決型の取り組みを進めているのは本当に心強く、たくさんの方に伝えていきたいと思っています。
- **三沢:** カルチャーを変える。イノベーションを起こす。そのためには力が必要ですし、場合によっては強引さも必要だと思います。素晴らしい世界を作っていくために、星さんたちと助け合いながら、切磋琢磨できる関係を築いていきたいです。

私は社内に対して「ユカリアを『愛』『利他の精神』『感謝』『ぬくもり』で満ち溢れた組織にしていこう」と呼びかけています。

三沢 英生
株式会社ユカリア
代表取締役社長

Human Capital

ユカリアの人的資本経営方針・宣言

ユカリアの人的資本とは

1 | 部署・事業を超えた連携をはかれる強固なカルチャー形成(=球体型組織)と、これによる「ヘルスケアの産業化」の実現。

2 | 仕事を通じた社員の成長と会社のビジョン・ミッションが一致した時の高い熱量をベースとした強い組織の希求。

	現状と課題	取り組み	あるべき姿
 <p>個人の成長・変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●バリューチェーンが広範囲なため、事業部間の連携が弱い ●権限移譲が緩やかであり、意思決定が経営に集中しすぎている 	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業部共通のKPIを設定する ●評価制度において「エガケルシート」※を活用する ●社長自らがビジョン・ミッションについてのオリエンテーションやリーダーシップ研修を定期的開催する ●エンゲージメントサーベイを年2回測定する <p>※ 会社のビジョン・ミッションと、個人の人生の目的や志とのつながりを意識するために図示したシート</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●事業、組織拡大のため、球体経営により各事業部がそれぞれの立場を尊重しながら連携している ●社員全員が成長志向を持って、仕事を自分事化し、個性と能力を発揮している
 <p>組織の成長・変革</p>	<p>採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リファラル採用が中心であり、社員の個性が同質化する傾向にある ●採用チャンネルが限定的であり、必要な専門人材を迅速に獲得することができない 	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒採用を強化し、前年の採用数から倍に増やす ●キャリア採用は、専門性の高い人材を中心に、リファラル、ダイレクトリクルーティング、エージェント、直接応募などのチャンネルの選択・拡大に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒採用を中心とし、ユカリアのビジョンとミッションに共感しつつも多様な個性と専門性を持った集団が形成されている ●特定のポジションには経験・実績が豊富な専門人材をキャリア採用により獲得する必要があり、部門責任者が採用活動に強力にコミットしている
	<p>育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●体系的なOff-JT体制が未構築であり、OJTのあり方によって偏りがあるため、人材の成長に差が出てしまう ●多様性の重要性を認識している人材や、経営人材が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ●OJTの標準化を目指し、育成ハンドブックを策定し、活用する ●Off-JTを整備する ●D&I検定を全社員が受検する ●社員のグループ会社での経営経験やM&AにおけるPMIを経験する 	<ul style="list-style-type: none"> ●ユカリアの社員に求められるスキルやマインドを新卒・キャリア採用にかかわらず早期に獲得できている ●多様性を受け入れ、成長志向の強い経営人材が次々と生まれている
	<p>配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ●スキルや経験をベースとした配置が中心となり、プロフェッショナル人材とゼネラリスト人材の融合がうまく進まず、最適な配置となっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ●FFS理論を活用する(全社員診断および全社員に研修実施) ●CR(キャリアレビュー)会議を実施する ●ミッションに合った役職(部長、ユニット長)へ登用する 	<ul style="list-style-type: none"> ●スペシャリスト人材とゼネラリスト人材の協業により、他社にはない優れた成果が生み出されている ●組織のミッションや事業特性に合わせて配置した社員同士がお互いを尊重し合いながら心地よく働いている
	<p>制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●目標設定、評価、登用といった人事制度の運用は浸透してきたものの、適切な評価に基づいた登用が完全にできていない ●離職率は改善しているものの、定着率が高いとは言えない 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事メンバーをHRBPとして配置し、目標設定および評価の運用を向上させる ●定期的に制度を点検・見直し、必要に応じて微修正を実施する ●2027年に向けて人事制度の改定を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ●等級定義や登用要件といった評価軸に基づいて人材を評価し、適切な部門、役職に登用ができています ●市場に合った報酬体系や評価基準を設計し、運用できている

Well-being & Corporate Governance

ユカリアのウェルビーイング

世界保健機関(WHO)憲章では「健康」を「肉体的、精神的および社会的にウェルビーイングな状態」としています。「DEI」や「健康経営」など社員を含むステークホルダーの幸福度や満足度を高めるウェルビーイングを推進することは、ユカリアの企業価値を最大化するためにも欠かせない取り組みです。

ユカリアDEI

ユカリアグループではDiversity(ダイバーシティ:多様性)、Equity(エクイティ:公平性)、Inclusion(インクルージョン:包括性)の重要性を理解することにより、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、障がいの有無、性的指向・性自認、性表現、文化、価値観、働き方の違いなど、社員それぞれが持つ多様な個性を尊重し、多様性を前提とした公平な機会の提供を追求、組織として個性を生かすことで、より高い社会的価値を創出する組織、企業になるためにグループを挙げてDEIを推進します。

推進組織

ユカリアは、DEIの推進のため、2023年6月よりグループ社員により構成されるDEIプロジェクトを設置し、活動しています。DEIを推進するため、「トップコミットメント」のもと、「制度・ルール整備」「文化・カルチャー醸成」の両輪で施策を検討・実施しています。



D&I検定

ユカリアグループでは2023年より、株式会社JobRainbow主催のD&I検定の受検を進めています。



PRIDE指標

ユカリアグループは2024年、一般社団法人work with Prideが職場におけるLGBTQ+などに対する取り組みを評価する指標「PRIDE指標2024」において、最高位の「ゴールド」に認定されました。



D&I AWARD

ユカリアグループは2024年、株式会社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「D&I AWARD 2024」において、最上位ランクの「ベストワークプレイス」に認定されました。



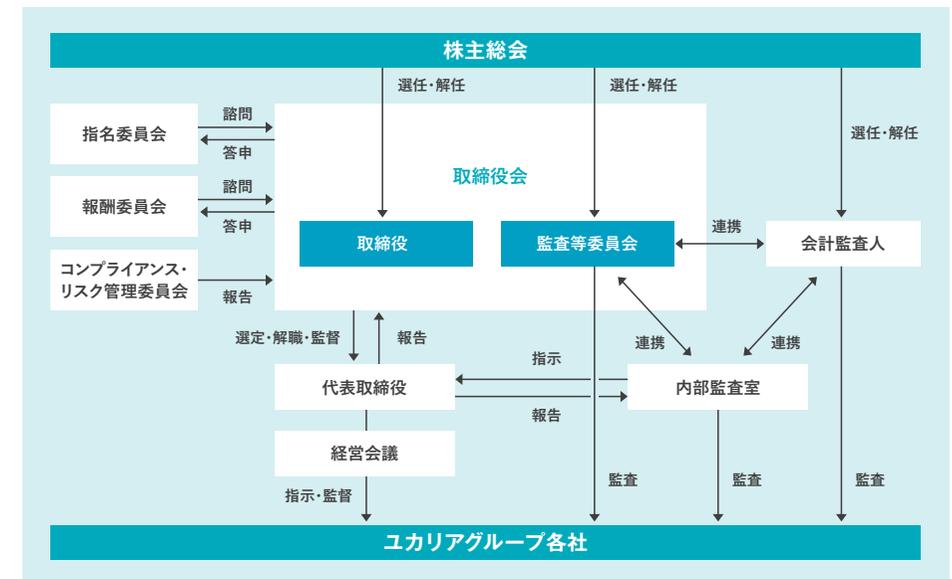
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

ユカリアグループは、医療に関わる関係者および諸機関が良循環で機能し、全体最適な状態を作り出すことを目標とし、「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」ことをミッションに掲げています。このミッションの達成命題として、「ヘルスケアの産業化」を実現することをビジョンとして企業経営を推進しています。ミッション実現のためには、自らが変革し続け、社会的な価値と意義をもつ企業であり続けることが大切です。また、環境の変化に柔軟に対応できる組織体制を構築し、健全で透明性の高い経営を維持していくことが重要であると認識しています。

こうした観点から、ユカリアグループは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上の重要課題の1つとして位置付け、ステークホルダーの皆様と良好な関係を維持し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス体制



リスクマネジメント

ユカリアグループでは、市場、情報セキュリティ、環境、労務、製品の品質・安全など様々な事業運営上のリスクについて、「コンプライアンス・リスク管理規程」を制定し、代表取締役社長をリスク管理最高責任者、経営企画部をリスク管理およびコンプライアンス体制を推進する主管部署として日常の業務活動におけるリスク管理を行っております。

また、ユカリアグループは、企業価値の持続的向上のためには、全社的なコンプライアンス体制の強化・推進が必要不可欠であると認識し、「コンプライアンス基本規程」を制定し、その周知徹底と遵守を図っています。代表取締役社長を議長とするコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、研修など必要な活動を推進、管理しています。

情報セキュリティ

ユカリアでは情報資産を適切に保護するためISO27001 (ISMS)の認証を取得し、社内のセキュリティ・リテラシーの向上に努め、情報セキュリティの継続的な改善と管理を推進しています。



Directors, Audit & Supervisory Board Members, and Executive Officers

役員一覧

古川 淳
取締役会長
監査法人で公認会計士として、急成長する流通・小売企業を担当。2002年に経営コンサルティング企業の虎ノ門キャピタルを設立して病院事業に関わり、医療従事者の職業意識の高さや熱量、優秀さに驚く一方、旧態依然とした経営システムに危機感を覚えキャピタルメディカ(現ユカリア)を設立。ミッション「変革を通じて医療・介護のあるべき姿を実現する」ために様々なステークホルダーと取り組み、ビジョン「ヘルスケアの産業化」を目指します。

三沢 英生
代表取締役社長
聖光学院高校、東京大学、大学院を経てゴールドマン・サックス証券を皮切りに外資系金融機関の要職を歴任。(株)ドーム入社後、自身も所属した東大アメフト部の監督としてスポーツの産業化を推進する傍ら、筑波大学客員教授として中央省庁、自民党や議員連盟の各種会議で有識者として提言。現在はユカリアで「ヘルスケアの産業化」を掲げ、イノベーションと社会的インパクトを創出すべく奮闘中。好きな食べ物はカレーとハンバーグ。190cm 150kg。

西村 祥一
取締役
医師、救急科専門医、麻酔科専門医、日本 DMAT 隊員、臨床研修指導医。ユカリアでは医師や看護師など有医療資格者をメンバーとする「MAT」(Medical Assistance Team)を結成。医療と経営の理想的な関係を目指した「医経分離」を旗印に、革新的な病院の経営改善、運用効率化に取り組んでいます。新型コロナパンデミックにおいては、全国 10病院の重点医療機関(感染者専用病棟)開設および運用を指揮しました。

須藤 修司
取締役(監査等委員)
ユカリアの監査役就任まで30年以上監査法人に勤務していました。監査法人の最後の10年ほどは、会計監査よりも会計や監査の知識を生かしたアドバイザー業務を中心に活動していました。今は、ユカリアの監査等委員である傍ら、大学の非常勤講師をすることで知識のブラッシュアップも行っています。これからの経験と知識を生かし、これからのユカリアの企業価値向上に貢献していきます。

杉山 文野
取締役(監査等委員)
トランスジェンダーのいち当事者として、LGBTQ+をはじめ、多様性に関する啓発活動を幅広く行ってまいりました。これからのコレクティブインパクト型で企業・行政・NPO・自治体などと連携し、持続可能性と多様性の観点を大事にしながら様々な社会課題にアプローチすることで、誰もが暮らしやすい社会の実現を目指します。

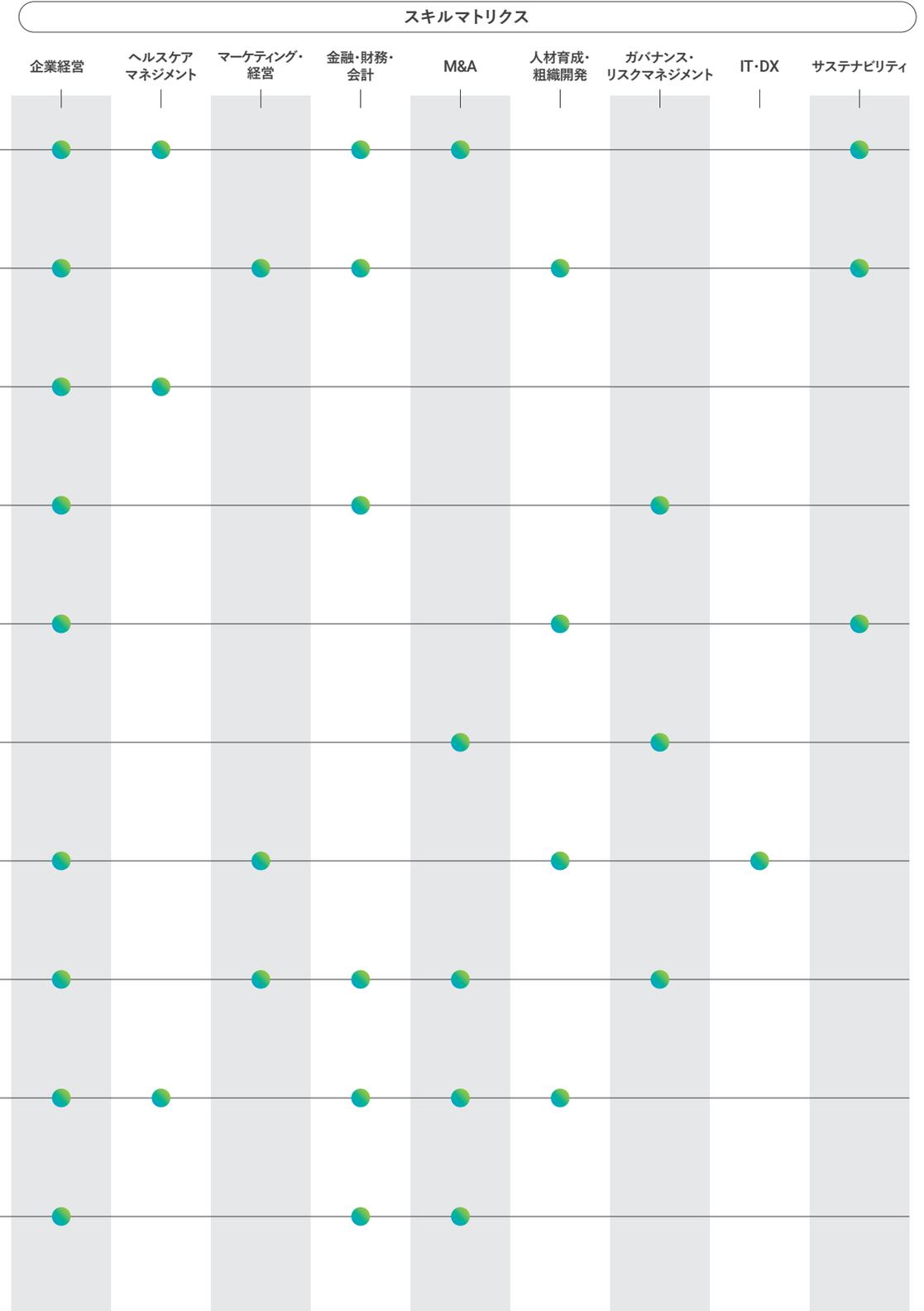
池尻 志保
取締役(監査等委員)
総合職として新卒入社した損害保険会社での営業職、比較的大規模な法律事務所でのスタッフ職等々を経て弁護士となり、金融法務を中核とする法律事務所にて執務する中、ご縁をいただき、社外取締役としてユカリアの一員となりました。弁護士としてまだまだ研鑽中の身ではありますが、ガバナンス体制の強化・定着という観点からお役に立てることを主軸とし、これまでの経歴・経験から得た多角的な視点を交えつつ、職務に臨みたいと思います。

山田 和宏
執行役員
CRO業界など数社で営業職を経験後、2005年トランスコスモスに入社。執行役員/常務執行役員を歴任。デジタルマーケティング領域のプリセールス部門責任者、生産部門責任者、DX推進責任者として事業拡大に貢献し、国内上場子会社取締役(Jストリーム)、海外子会社取締役など多数兼務。2023年7月にユカリアに入社後は営業組織の立ち上げ/基盤構築を担当し、2025年よりユカリアの事業領域を担うヘルスケア事業本部の本部長を担当。

阿部 克巳
執行役員
公認会計士として大手監査法人にて監査業務を中心に、株式公開支援やGAAPコンバージョン業務など幅広い業務に従事。その後、独立し、株式公開支援、J-SOX対応、M&A支援などを手掛ける。さらに、上場企業の取締役として事業成長を推進するとともに、上場準備企業の取締役として上場を達成させるなど、経営管理の側面から企業の成長に寄与。ユカリア入社後は、上場準備室長としてIPOを主導し、資金管理本部長として財務・管理面から事業運営を支えています。

山根 直樹
執行役員
大学を出て東海銀行(現三菱UFJ銀行)に入行し、30歳手前から現在に至る約30年間、再生支援業務に携わってきました。銀行上司譲りの勤善懲悪な信念は今も揺るがず、数多の病院を救い地域医療を守ってきた自負があります。近年は仕事の合間を縫って登山にチャレンジしています。自分を支えてくれる経営陣や社員には感謝の念が堪えません。

高橋 典久
執行役員
メリルリンチ日本証券投資銀行部門に約14年、海外拠点と連携したクロスボーダーM&A執行に従事。株式会社ドームでは社長室長としてスポーツ産業化を推進したほか、メインのスポーツアパレル事業において米アンダーアーマー社と連携し、戦略立案およびFP&Aを行いました。ユカリアでは経営企画部長、デジタル事業本部長を経て現在は経営戦略本部副本部長として、M&Aや資本提携など、他社とのアライアンスを管掌しています。



INFORMATION

提携医療法人一覧

北海道・東北地方

北海道

- 社会医療法人鳩仁会 あつた中央クリニック
- 医療法人北仁会 石橋病院
- 医療法人社団 札幌道都病院
- 医療法人北仁会 幹メンタルクリニック
- 医療法人 東札幌病院
- 社会医療法人鳩仁会 札幌中央病院
- 医療法人北仁会 旭山病院
- 医療法人豊和会 新札幌豊和会病院
- 医療法人社団函南会 あしりべつ病院

宮城県

- 医療法人総志会 宗像靖彦クリニック

Hokkaido / Tohoku

近畿・中国地方

大阪府

- 医療法人穂仁会 原病院
- 医療法人穂仁会 聖祐病院

兵庫県

- 医療法人浩生会 舞子台病院

岡山県

- 医療法人平野同仁会 総合病院 津山第一病院
- 医療法人 平病院

山口県

- 医療法人社団陽光会 光中央病院

Kinki / Chugoku

九州・沖縄地方

大分県

- 大分先端画像診断センター

福岡県

- 医療法人秋桜会 新中間病院

沖縄県

- 医療法人ユカリア沖縄 かな病院
- 医療法人正清会 久田病院

Kyushu / Okinawa

関東地方

栃木県

- 社団医療法人弘全会 芳賀中央病院

群馬県

- 医療法人社団善衆会 善衆会病院

埼玉県

- 医療法人社団白桜会 新しらおか病院
- 医療法人刀圭会 本川越病院
- 医療法人ユーカーリ 武蔵野総合病院
- 医療法人 安東病院
- 社会医療法人新青会 川口工業総合病院
- 社会医療法人新青会 川口工業病院 乳腺外科診療所

千葉県

- 医療法人社団愛信会 佐倉中央病院

東京都

- 医療法人社団玲瓏会 金町中央病院
- メディカルチェックスタジオ 東京銀座クリニック
- 医療法人社団天紀会 こころのホスピタル町田

神奈川県

- 医療法人ユーカーリ さがみ林間病院
- 医療法人社団南浜会 鈴木病院

Kanto

会社情報

商号	株式会社ユカリア	
設立	2005年2月14日	
所在地	東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビルディング 19階	
資本金等	8,534百万円 (2025年2月現在)	
従業員数	961名	
役員	取締役会長	古川 淳
	代表取締役社長	三沢 英生
	取締役	西村 祥一
	取締役(監査等委員)	須藤 修司 杉山 文野 池尻 志保
	執行役員	山田 和宏 阿部 克巳 山根 直樹 高橋 典久
上場証券取引所	東京証券取引所グロース市場 (証券コード 286A)	
webサイト	https://eucalia.jp/	
グループ会社	株式会社あいらいふ 株式会社エビグノ 株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズ 株式会社クラーチ 株式会社シンシア 株式会社ストラクト スマートスキャン株式会社 株式会社ゼロメディカル 株式会社メディカル・アドバイザーズ 株式会社メディステップ 株式会社DIC Gplus株式会社	

将来の見通しに関する注意

本レポートに記載している当社グループの将来に関する情報は、本レポートを発行した2025年6月時点の情報に基づいて当社グループが判断した予測や記述であり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などはユカリアグループを取り巻く社会情勢や経済情報などの様々な要因により、大きく変動する可能性があることをご承知おきください。



EUCALIA

株式会社ユカリア

〒100-6019

東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビルディング 19 階

TEL: 03-5501-2271 URL: <https://eucalia.jp/>