



**CUC GROUP**

サステナビリティレポート



What drives CUC?



医療は、一人ひとりのすぐそばにある

あたたかな希望であってほしい。

再び、前向きに明日を迎えられること。

最期まで、自分らしい人生を送れること。

不安な表情を安堵の笑顔に変えること。

私たちは、医療という希望を創りたい。



最前線で患者様に向き合う医療従事者。

彼らは常に課題に囲まれている。


慢性的な人手不足に、重くのしかかる責任。

希望の創り手であるはずの彼らが幸せでなければ

患者様の希望はきっと創れない。

だから、私たちは医療現場を変える。

そのことをあきらめない集団でありたい。



私たちが目指すのは、  
どの国に生まれても、  
安心して健やかに暮らせる社会。  
誰ひとり取り残すことなく、  
良質な医療がゆきわたる社会を目指して、  
私たちの挑戦は国境を越えていく。  
日本に、世界に、患者視点の医療を広げるために。



この国の医療の行く末に、希望はあるだろうか。  
急速な高齢化、労働人口の減少、医療費の増大、  
後継者がみつからず将来が見えない医療機関の増加。  
課題の山を前に、今すべきは、  
解決に向けて一歩ずつ前進すること。  
未来の希望は、私たちの行動次第だ。

一人ひとりの想いが  
希望の灯になる

医療という希望を創りたい。

その想いに集った仲間が  
世界の歪みを捉え、向き合い、  
希望に変えていく。

ここに集う一人ひとりが  
変化を起こす「当事者」として  
心に灯した想いをもとに  
熱く、迅速に、果敢に、  
理想の医療を追い続ける。

私たちは、希望ある未来を  
なにかがあってもあきらめない。





## CUCグループが 向き合う社会課題

日本には、医療課題が山積しています。急速な少子高齢化に伴い、労働人口は減り続け、国の社会保障費は増大。経営者の高齢化により後継者不足に陥る病院やクリニックが全国各地に散見されます。また、海外に目を向ければ、未整備な医療環境や医療水準の不均衡、生活習慣病患者の急増などで、多くの命が失われている現状があります。私たちCUCグループは、創業当初よりこのような課題に向き合い、苦しむ医療の現場を目の当たりにする中で、変革の必要性を強く感じ、あらゆる方向から課題解決に取り組んでいます。

### ■急速な高齢化



65歳以上の占める割合<sup>\*1</sup> **29% → 35%**  
(2021年実績→2040年予想)

終末期医療を受けられない人の数<sup>\*2</sup> **約49万人**  
(2040年予想)

### ■労働人口の減少<sup>\*3</sup>



**67.2** 百万人 → **58.5** 百万人  
(2017年実績→2040年予想)

### ■医療費の増大<sup>\*4</sup>



**44** 兆円 → **78** 兆円  
(2019年実績→2040年予想)

### ■後継者不在の病院



後継者不在の医療機関<sup>\*5</sup> **68.4%**  
(2017年実績)

経営者が60歳以上の病院<sup>\*6</sup> **68.5%**  
(2020年実績)

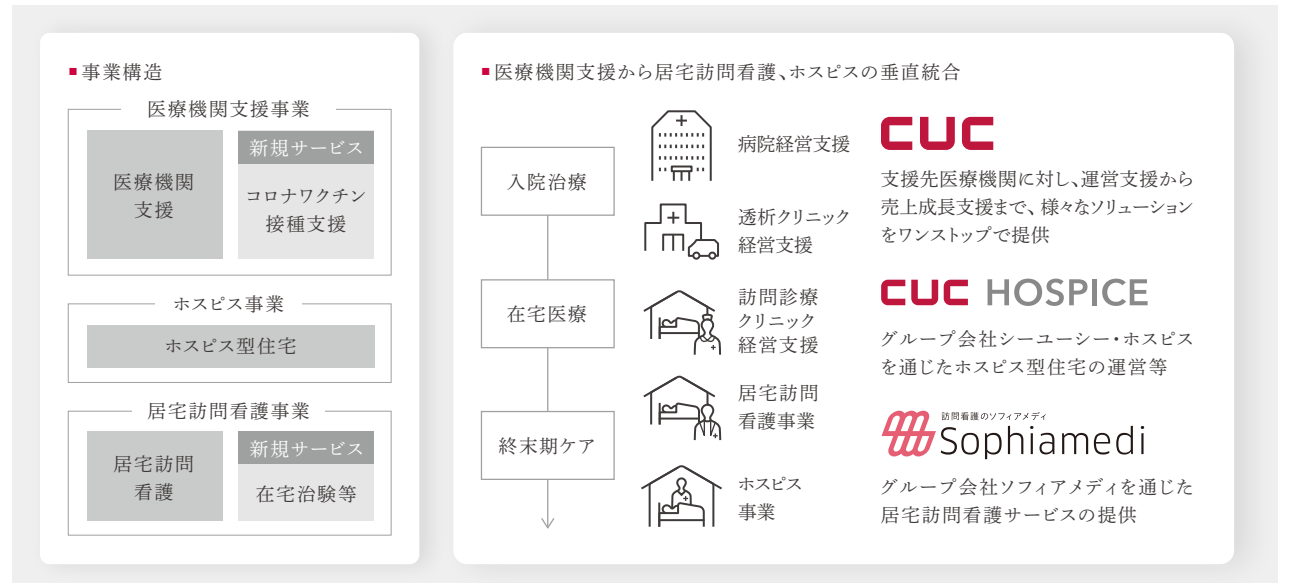
※1.「日本の将来推計人口」(国立社会保障・人口問題研究所) ※2.「2011年 わが国の医療についての基本資料」(厚生労働省) ※3.「令和3年版厚生労働白書 資料編」(厚生労働省) ※4.「国民医療費の概況」(厚生労働省)「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」(内閣府、財務省、厚生労働省) ※5.「医業承継の現状と課題」(日本医師会総合政策研究機構) ※6.「令和2年医師、歯科医師、薬剤師統計の概況」(厚生労働省)





## 私たちが描く 医療の未来へのアプローチ

CUCグループは、医療機関支援事業、ホスピス事業、居宅訪問看護事業の3つの事業領域を展開しています。コロナ禍においては、ワクチン接種支援サービス・在宅治験・健康観察支援サービスなど行政機関・企業と連携した事業を新たに創出しました。また病院経営支援から訪問診療クリニック支援、居宅訪問看護、ホスピスにわたる幅広いサービスを垂直的に提供することにより、あらゆる方向から医療の課題解決に取り組んでいます。今後も当社グループが一丸となり医療を取り巻く環境を進歩させ、患者様、医療従事者、そして社会の希望を、日本と世界に創出していきます。



# 実績ハイライト

※1 2022年4月～2023年3月の累計  
 ※2 2023年3月時点の数値

## 医療機関支援事業

■ 支援先主要拠点数<sup>※2</sup>

**102** 拠点 前年+22拠点

■ 採用支援数<sup>※1</sup>

医師 **224**名 コメディカル **689**名

※ いずれも非常勤を含む(臨時職員を除く)  
 ※ コメディカル: 医師を除く医療従事者  
 ※ 今年度より集計開始したため前年データなし

## ホスピス事業 集計対象: 当社グループがサービスを提供しているホスピス施設

■ 施設数<sup>※2</sup>

**34** 施設 前年+8施設

■ 患者数(入居者数)<sup>※2</sup>

**1,029**名 前年+138名

■ お看取り数<sup>※1</sup>

**840**名 前年+30名

## 居宅訪問看護事業

■ 拠点数<sup>※2</sup>

**86** 拠点 前年+15拠点

■ 患者数(利用者数)<sup>※2</sup>

**12,704**名 前年+1,550名

■ お看取り数<sup>※1</sup>

**1,253**名 前年+191名

■ のべ総ケア時間<sup>※1</sup>

**953,536** 時間 前年+150,717時間

※ 看護師及びセラピストが患者様にサービスを提供した時間の合計  
 ※ セラピストは理学療法士、作業療法士、言語聴覚士の総称

## CUCグループの実績

■ 従業員数<sup>※2</sup>

**3,008**名 前年+440名

CUC	453名
CUCホスピス	957名
ソフィアメディ	1,598名

※ 契約社員、アルバイトを含むグループ従業員総数

■ 年間採用数(新卒・中途)<sup>※1</sup>

**968**名 前年+74名

CUC	154名
CUCホスピス	421名
ソフィアメディ	393名

※ 契約社員、アルバイトの従業員を除く

■ 従業員における女性比率<sup>※2</sup>

**62.0** %

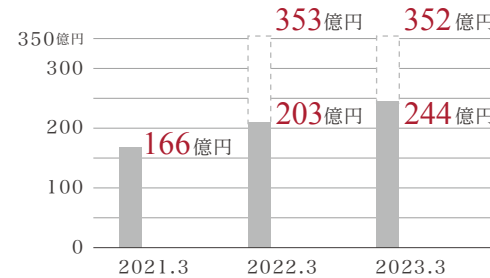
CUC	39.2 %
CUCホスピス	77.9 %
ソフィアメディ	69.0 %

■ 管理職における女性比率<sup>※2</sup>

**47.1** %

CUC	12.1 %
CUCホスピス	64.7 %
ソフィアメディ	64.6 %

■ 売上収益(連結)



CAGR (2021.3～2023.3)

既存サービス **+21.3** %

■ 既存サービス  
 医療機関支援事業、ホスピス事業、居宅訪問看護事業等  
 ■ 新規サービス  
 コロナワクチン接種支援/在宅治験等

## 社外評価 (2022年4月～2023年3月)

■ CUC

- ・「ONE CAREER 就活クチコミアワード2023」ベンチャー部門「GOLD」
- ・「LACP 2021/22 Vision Awards」サステナビリティレポート部門「プラチナ賞」、アニュアルレポート部門「ゴールド賞」

■ ソフィアメディ

- ・「LACP 2021 Vision Awards」アニュアルレポート部門「プラチナ賞」、ESGレポート部門「ゴールド賞」
- ・「International ARC Awards for Annual Report」荣誉賞
- ・「D&Iアワード2022」アドバンス認定

## 年間実績ハイライトトピック



### TOPIC 02

#### グループ企業の本社機能を田町オフィスへ集約



2023年2月1日に、本社を「msb Tamachi 田町ステーションタワーN」に移転しました。首都圏エリアに本社機能を有するグループ企業の本社機能を、すべて一つの拠点に移転・集約することで、連携を一層強固にし、私たちの使命「医療という希望を創る。」の実現を目指します。

### TOPIC 01

#### 東京証券取引所グロース市場へ新規上場

2023年6月21日、株式会社シーユーシーは東京証券取引所グロース市場へ新規上場しました。

当社の上場理由は、「医療という希望を創る。」という私たちの使命の実現のため、採用力の強化、社会的信用の獲得、調達資金の投資、株式報酬や持株会制度導入等により、更に大きな挑戦をする体制を整えるためです。これまでもステークホルダーであったお客様、患者様、利用者様、医療従事者を含む従業員、地域社会に加えて、今後は株主の皆様のご期待にも沿えるような経営を進めていきます。当社の主力事業である医療機関支援事業、ホスピス事業、居宅訪問看護事業をそれぞれ拡大するとともに事業間のシナジー創出、新規事業の展開や海外事業の拡大等により、より多くの希望を生み出すことを目指します。



株式会社シーユーシー  
執行役員 CFO  
橋本 淳

### TOPIC 03

#### CUCグループ従業員数3,000名を突破



CUCグループは、創業以来、さまざまな事業領域や地域に進出する中でたくさんの仲間を増やしてきました。2023年3月時点でグループの従業員数は3,000名を超え、今後も多くの仲間とともに更なる成長を目指します。

# Contents

08	CUCグループが向き合う社会課題	<b>Special Contents 2023</b> 2023 特集 CUC のコアコンピタンス 医療という希望を創る。CUCグループのカルチャー大解剖	<b>Stories of Hope</b> 私たちの希望創出事例	<b>ESG Initiatives</b> ESG データと企業情報
09	私たちが描く医療の未来へのアプローチ			
10	実績ハイライト	19 価値創造モデル	29 患者様の希望	50 マテリアリティ
13	代表取締役メッセージ	20 価値創造をめざすアクション一覧	35 医療従事者の希望	51 環境データ、社会データ
		24 人と文化にかける想い	43 社会の希望	54 ガバナンス基本方針
		25 わたしたちの口ぐせ		55 ガバナンスデータ
		26 対談 理念を軸に生まれる CUCグループのカルチャーとは		56 役員紹介
				57 役員スキルマトリクス
				58 企業情報

---

## 本レポートの目的

本レポートは「医療という希望を創る。」をミッションとして掲げる CUC グループのサステナブルな社会の実現に向けた取り組み実績と今後実現を目指す指標についてまとめたファクトブックです。当グループの経営方針、社会課題の解決に向けた活動を分かりやすくお伝えし、ご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置づけています。\*データの報告対象期間 2022年4月～2023年3月（必要に応じて当期間の前後についても言及しています）



代表取締役メッセージ

CUCの価値の源泉は「人」。

認め合い、高め合うカルチャーが医療という希望を創る。 瀨口 慶太

3年以上にわたり社会を停滞させた新型コロナウイルス感染症は、日本では2023年5月に感染症法（感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律）上の5類感染症へ移行したことで収束したかのように思われました。しかし、感染の波は未だ継続的に押し寄せ、医療現場では予断を許さない状況が続いています。さらに、2022年2月に突如始まったロシアによるウクライナ侵攻は、人々を恐怖に陥れるだけでなく、世界的な資源高騰やエネルギー危機を引き起こし、コロナ禍で傷ついた世界経済を再び悪化させました。日本の医療・介護業界にもその影響は例外なく訪れています。光熱費や食料、医療材料等の価格高騰が経営に与える影響は大きく、多くの医療機関や介護施設では何らかの対応を迫られています。医療現場は今、かつてない難局にあると言えます。

そのような状況の中で、私たちがこの一年間、経営の最大テーマとして取り組んだのは、「理念浸透」と「標準化の進化」の2つのキーワードでした。

厳しい状況にこそ共通目的が必要  
今が「医療という希望を創る。」を  
実現するとき

私が理念について改めて考えるきっかけとなったのは2020年から始まったコロナ禍です。世界中の誰もが感染症の恐怖に怯えるなか、果敢に患者様に向う医療従事者の心身の負担は計り知れず、多くの方が疲弊した壮絶な約3年間でした。疲弊していく従業員や医療機関職員の方々を目の当たりにし、「私たちは本当に医療という希望を創ることができているのだろうか」と自問自答する日々を過ごしました。そして、行き着いた結論。それは、希望の創り手である私たち自身がいきいきと働くための「組織文化」の重要性と、目的であり共通の言語でもある「理念」が不可欠であるということでした。

2021年4月、CUCグループと経営をご支援する医療機関が共通して目指す理念として「CUC Partners Philosophy」(※)を策定し、経営の判断軸、人材育成の指針、日々の行動規範として、すべての組織に浸透するよう努めてきました。2023年8月現在、少しずつですが着実に組織における会話や行動は変わり、模範とすべき希望の創出事例も生まれ始めています。

理念を絵空事にしないために  
文化を創るために私たちが取り組むこと

理念を浸透させていくために、現在では大小さまざまな施策に取り組んでいます。中でもCUCパートナーズのリーダーに求める行動や考え方をまとめたオリジナルの教科書「リーダーの約束」は特徴的です。その中には以下のような一節があります。『作成に協力していただいたリーダーたちも、就任当初からうまくいっていたわけではありません。みなさんと同じくはじめは悩み苦しみ、試行錯誤を繰り返す中で「コツ」のようなものを掴みとったことで、いまの姿があります。』

私たちの歴史は、医療課題に真っ向から向き合い、挑戦と失敗を繰り返した試行錯誤の連続です。その中で培ったリーダーのあり方をまとめたこの教科書には、幾多の変化に向き合ってきた経験値が詰まっていると云えます。

また、2022年8月から、私たちの使命「医療という希望を創る。」を高いレベルで体現した事例を共有し、称えあうCUC Partners AWARDを年に一度開催しています。患者様の希望、医療従事者の希望、社会の希望をいかに生み出してきたのかを発表する場合は、CUC Partners Philosophyが最も強く表されている一日です。希望の創りかたをさまざまな形で学びながら、CUCパートナーズの仲間たちは日々、自分自身の現場に向き合っています。



創業9周年を迎える2023年8月に開催された「CUC Partners AWARD」の様子

※「CUC Partners (パートナーズ)」とは、CUCグループと経営を支援する医療機関を合わせた総称

## 患者視点の医療を目指して取り組む 「標準化」と、その先の「現場力向上」



この一年間に注力したもう一つのテーマが「標準化の進化」です。

患者視点の医療を持続可能な方法で提供し続けるためには、個人の経験やスキルに依存した業務をなくし、標準化する必要があります。入職者が先輩の背中だけを見て学ぶような属人的なやり方を極力減らし、タスクシフトやデジタル化を進めることで、自律的な現場の改善力を高めることができると考えています。しかし、医療業界における標準化は一筋縄ではいかない難題です。

「患者様の置かれる状況は千差万別でマニュアル化が難しい」「専門分野が細分化されているため情報共有の難易度が高い」といった声が現場から多く寄せられ、標準化が思うように進みませんでした。私たちも、過去に何度も挑戦しながら頓挫を繰り返した苦い経験がある標準化への取り組みですが、コロナ禍を経てその重要性をさらに強く認識し、改めて挑戦すべく2022年度からグループ全社を挙げたプロジェクトとして立ち上げました。

どのような業務も分析すると必ず「できて当たり前」「これは全員が知っているべきこと」という基礎部分が明確になります。しかし多くの医療現場ではこうした基本的な情報がマニュアル化されておらず、新しい担当者が誰に尋ねればいいのかわからず理解に時間がかかり、同じ失敗を繰り返してしまう、といったムダや重複が生まれています。私たちはまず、この基礎部分に焦点を当て、業務の可視化に取り

組み、業務マニュアルとして形にしていきました。医療スタッフの採用プロセス、集患ノウハウ、各種施設の運営オペレーションなど、さまざまなテーマについて完成したマニュアルの総量は2023年8月現在1,126テーマ、12,537ページ(ページ数はA4版ドキュメント1ページ換算)に達しました。

「ムリ・ムダ・ムラ」を省き

本質的な価値を生み出す仕事に向き合う

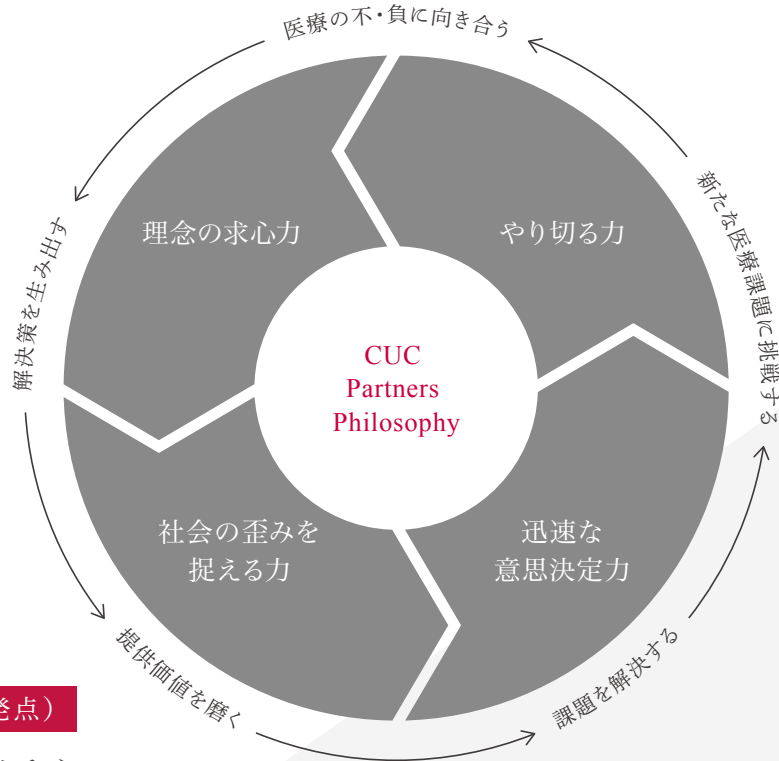
標準化に取り組む最大の効果は、ムリ・ムダ・ムラを省くことで生まれた時間をお客様、地域や職種、施設にとって本当に必要な業務に充てることできるようになることです。そうすることで、新しいアイデアや仕組みを考えるなど、本質的で創造的な業務に集中できるようになります。従業員が日々の業務に追われてばかりでは、使命である「医療という希望を創る。」を実現する挑戦は生まれません。理念浸透と標準化は切り離せない関係にあります。

標準化のプロジェクトは一時的な取り組みではなく、導入・定着・改善という継続的なサイクルを回しながら、さらに上を目指しています。現在は「現場力向上プロジェクト」へと進化し、完成したマニュアルを活用したスタッフ育成の仕組みづくりや、さまざまな好事例のライブラリー化、標準化の次のステップである業務改善にも取り組んでいます。「現場力」こそが我々の競争優位であり、これからも現場力向上を通じて、患者様への提供価値を高め続けていきます。



# 理念実現ロードマップ

## 価値創造モデル(原動力)



## Statement (出発点)

もっと 寄り添う。  
きっと できる。

ひとりでも多くの方に、こころからの安心を。  
私たちは「患者視点の医療の普及」を、  
なにかがあってもあきらめない。

## Way (歩み方)

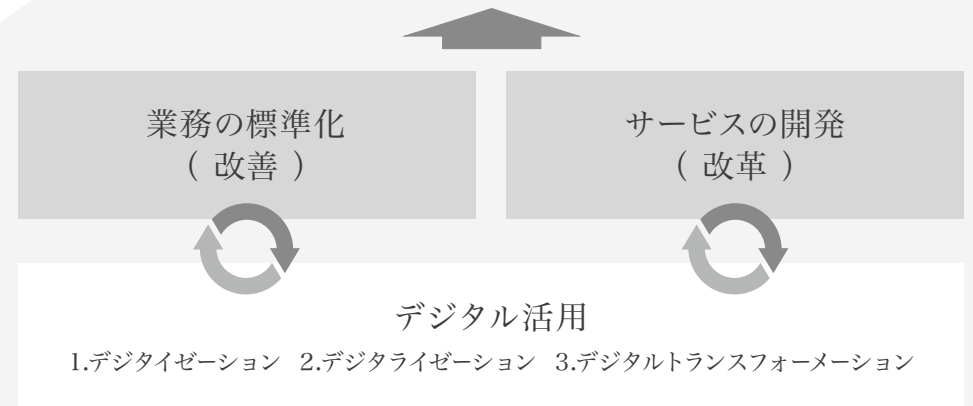
- 01 「自分の立場」ではなく「患者様の気持ち」で考える。
- 02 「できない理由」ではなく「できる方法」を探して実行する。
- 03 「既成概念」にとらわれず「理想」を追求する。
- 04 「専門性」の前に「人間性」を重視する。
- 05 「上下」ではなく「ひとつのチーム」として手を重ねる。

## Mission (使命)

# 医療という希望を創る。

## マテリアリティ(重要項目)

- 地球環境に配慮した経営
- 安心安全な医療の提供
- 患者様と医療従事者のウェルビーイングの追求
- コンプライアンスの遵守
- 持続可能でイノベティブな医療サービスの創出



## カルチャー(文化・風土)



## CUCの価値は「人」から生まれる 人の力を引き出す経営に挑戦する

2022年度は「医療という希望を創る。」を実現するための価値創造モデルやマテリアリティを策定し、サステナビリティレポートを通じて発表しました。その後の1年間では前述の「標準化」を含めた「サービス開発」「デジタル活用」など、事業戦略における重要テーマの位置関係を『理念実現ロードマップ』として整理し、CUCパートナーズが、使命を実現するための大きな地図を描きました。(左ページ参照)

医療業界は、スポーツチームに例えられることがあります。現場の最前線にいる医師や看護師、介護士などの専門職の皆さんはまさにスポーツ選手。その選手たちが最大限に活躍できる環境を整え、お客様である患者様をたくさん集め、素晴らしい取り組みやエピソードを称賛し合う舞台をつくる。すべての役割の人々がそれぞれの役割を果たし、互いに高め合うカルチャーを持った組織が理想です。

私たちが人づくり、組織づくり、文化づくりに力を注いでいるのも、これらの活動がすべて人の力によって成し遂げられるものだからです。医療に向き合う人々の可能性を信じ、夢や理想を追い求める一人ひとりの力を引き出してこそ「医療という希望を創る。」という使命が実現し、患者視点の医療をひとりでも多くの方に届けることができると信じています。

## CUCが次の新しいステージに 向かうために

こうした働く仲間たちへの想いをこめて、2023年夏、「CUC Partners Promise」を策定しました。『一人ひとりが働きがいを感じ、自分の夢や理想に挑戦できる環境を実現する。』という、理念に向き合う仲間たちを経営陣がどう支えるかを約束する宣言文です。CUCパートナーズで働く仲間たちが、いきいき働くことができる組織文化をつくるために、今後さまざまな人事施策やコミュニケーション施策を検討・実施していきます。

2023年6月に東京証券取引所グロース市場への上場を果たし、新たなステークホルダーの方々とともにこれからの成長の道を歩んでいきます。今後は、ホスピス事業の日本各地への展開や在宅訪問看護の成長、経営支援先の医療機関数の拡大を目指すことと並行して、各地域における事業連携の活性化にも注力します。また、コロナ禍で難航していた海外展開も加速させ、アジアだけでなくアメリカでの事業展開も計画しています。「医療という希望を創る。」の実現に向けて、日本と世界の医療課題に向き合い、絶えず変化に挑戦し続けます。

2023年8月  
代表取締役 瀧口 慶太



# 医療という希望を創る。 CUCグループのカルチャー大解剖

私たちの成長の原動力とは何か。  
それは組織に根付くカルチャーです。

経営理念「CUC Partners Philosophy」は  
CUCグループの従業員と、支援先医療機関で働く  
すべての医療従事者の共通言語であり、  
組織文化の拠りどころ。

理念を中心に培ったCUCのカルチャーの秘密を  
本特集では徹底解剖していきます。

## 私たちの使命の出発点

Statement

もっと 寄り添う。  
きっと できる。

ひとりでも多くの方に、ここからの安心を。  
私たちは「患者視点の医療の普及」を、  
ながあってもあきらめない。

## CUC Partners Philosophy

### 私たちの使命

Mission

医療という希望を創る。

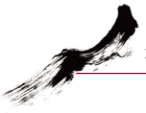
### 私たちの歩み方

Way

- 01 「自分の立場」ではなく「患者様の気持ち」で考える。
- 02 「できない理由」ではなく「できる方法」を探して実行する。
- 03 「既存概念」にとらわれず「理想」を追求する。
- 04 「専門性」の前に「人間性」を重視する。
- 05 「上下」ではなく「ひとつのチーム」として手を重ねる。

※CUCパートナーズとは、CUCグループと経営を支援する医療機関を合わせた総称  
※CUC Partners Philosophyの原文は  
株式会社シーユーシーのコーポレートサイトを参照ください。





## 価値創造モデル

価値創造モデルは、私たちの使命「医療という希望を創る。」を実現するための原動力を表現したモデル図です。経営理念を中心に「理念の求心力・社会の歪みを捉える力・迅速な意思決定力・やり切る力」という4つの力が力強く回転することで、あらゆる医療の-notと負の解決に向き合う事業を、迅速に世の中に生み出していきます。この力の回転は人的資本への投資により強化され、使命の実現に向かい一層力強く躍動します。



# 価値創造をめざすアクション一覧

※データの集計期間:2022年4月~2023年3月  
 ※データの集計対象:CUC、CUCホスピス、ソフィアメディの3社

## 社外向け情報発信

CUCグループ各社の活動や採用情報を、ホームページ、公式note、オウンドメディア、YouTube、SNSを通じて情報発信しています。

社外公開コンテンツ数  
**164件**  
 ※集計対象:グループ各社の社外発信コンテンツ数合計(SNS除く)



## 理念実現会議の実施

CUCグループの各事業責任者が集まり、理念浸透を目的とした様々なテーマを議論する「理念実現会議」を定期開催しています。



理念実現会議実施時間 のべ約**600**時間

## 理念教育の実施

CUCグループの従業員一人ひとりが理念に共感し実践できるよう、研修や読書会などを通じて定期的に自分ごととして考える機会をつくっています。



理念に基づく研修実施時間 のべ約**301,200**時間  
 ※実施時間×実施回数×参加人数で集計

## グループ内の経営メッセージ発信

社内イベントや定期的な社内報の発行を通し、理念や経営方針の共有、取り組みの振り返りを実施しています。

社内イベント開催件数 社内報発行回数  
**31件 15件**

※集計対象:各社の全社イベント、社内報



# 01. 理念の求心力

情報発信を通じて、理念に共感する仲間を集め、その仲間の気持ちを高め続ける力

## 自発的な学習の機会提供

CUCの学び支援制度「Challenge!」では、読書会の書籍購入、資格取得、オンラインビジネススクールの受講などの費用を負担しています(社内規定に基づき支給)。また、2023年4月からは、社員が自身の専門領域で講師として講義を行う「CUCアカデミア」を開催。一人ひとりの「学びたい」という想いに応える機会を提供しています。



読書会実施時間 のべ約**1,300**時間  
 オンラインビジネススクール視聴時間 のべ**1,563**時間

CUCアカデミア実施時間 のべ約**1,200**時間  
 ※読書会、CUCアカデミアは実施時間×実施回数×参加人数で集計  
 ※CUCアカデミアのみ、集計期間を2023年4月~2023年7月で集計

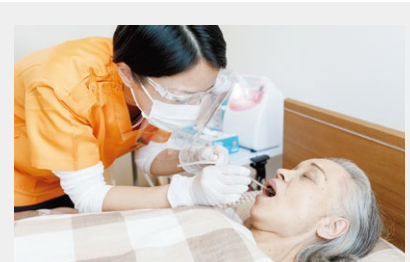


## CULTURE

### 医療現場ドリブンな経営

医療現場において課題解決に取り組むCUCグループ。CUCグループには医療従事者が多数在籍し、医療現場の中から課題を見つけ解決を目指します。命の現場に日々向き合うからこそ、患者様視点の医療を生み出すことができるのです。

CUCグループの主な医療従事者数 **1,809名**  
 ※内訳:看護師935名、セラピスト451名、介護士423名(臨時従業員除く)2023年3月時点



# 02. 社会の歪みを捉える力

医療を取り巻く社会の歪みをとらえ、解決する方法を自ら考える力

どんな困難な状況でも  
最後まであきらめずに  
やり切る力

## 04. やり切る 力



### 理念の実現を測る仕組みづくり

月1回の従業員コンディションチェックツール「Geppo」(※)のサーベイを通じ、理念の浸透度や実践度を客観的に数値化することで、個人や組織の状況を把握し、対策に役立てています。

※(株)ヒューマンキャピタルテクノロジー提供

理念浸透スコア推移 2022年4月 **3.67** → 2023年3月 **3.97**  
(5段階評価) ※集計対象はCUC単体



### 自らのキャリアを主体的に描く機会の提供

年2回、CUCグループの各社・各事業部への異動希望者が、人材を求める部署に対して異動希望を出せる制度「Dream」があります。主体的にキャリアを選ぶ機会として活用されています。

グループ内公募制度 Dreamの活用 応募数 **32**名 異動数 **10**名  
※集計期間:2022年10月と2023年4月の合計

グループ内公募制度  
**Dream**

### 業務標準化を通して目指す現場力向上

組織内で共通化できる業務内容をマニュアル化・型化することで、業務プロセスのムダを省き、本来集中すべき専門性の高い業務に向き合う時間を生み出します。その上で業務改善を行うことで現場力向上を目指します。

完成した業務マニュアル総量 テーマ数 ページ数  
※A4ドキュメント1枚を1ページとして集計 ※2023年8月時点  
**1,126**テーマ **12,537**ページ



### 褒め称え合う社内イベントの実施

理念を体現したチームや個人を称える、年に一度のアワード「CUC Partners AWARD」は、事例共有を通じて私たちの模範となる行動を共有する、重要な機会となっています。

CUC Partners AWARD2023エントリー数 **88**件



### 経営層・管理職向け研修の実施

経営層・マネージャーが業務上のさまざまな場面においてすばやく的確な意思決定ができるように、マネジメントスキルを高める研修を各種実施しています。

経営層・管理職向け 研修実施時間 のべ約 **15,500** 時間  
※実施時間×実施回数×参加人数で集計



### 医療現場の技術や知識を高める研修

現場で必要となる専門知識や技術を磨く勉強会・研修を実施し、患者様や医療従事者と向き合うための判断力を高めます。

医療技術・知識の研鑽を 目的とした研修実施時間 のべ約 **72,600** 時間  
※実施時間×実施回数×参加人数で集計



### CULTURE 多様な職種や役割の連携の強さ

医療専門職からビジネス職まで、多様な職種が働くCUCグループには、経営や人事、ITなど、幅広い分野のプロフェッショナルが集まっています。異なる専門性を持つ者同士が互いに知恵を出しあうことで多角的な検討が迅速に進み、意思決定のスピードにつながっています。



## 迅速な 意思 決定力

03.

課題解決の選択肢を  
すばやく選び、  
行動に起こす力

# 具体的なアクション例

## ACTION 01

### 理念実現を牽引するリーダーの成長を促進する仕組みづくり

経営理念であるCUC Partners Philosophyを従業員一人ひとりの思考・行動に浸透させていく中核を担うのは各組織のリーダーたちです。CUCでは組織のリーダーを、経営理念の伝道師として育成するためにさまざまな取り組みを行っています。

Way Letter フィードバック結果	「患者様の気持ち」で考える	「できる方法」を探して実行する	「理想」を追求する	「人間性」を重視する	「ひとつのチーム」として手を重ねる	Average
【5】 体現できていて、隣接組織まで良い影響を与えている。	50%	53%	50%	31%	50%	47%
【4】 体現できていて、自組織に良い影響を与えている。	50%	40%	44%	44%	25%	41%
【3】 個人として実行できている。	0%	7%	6%	19%	13%	9%
【2】 実行しているが、足りない部分もある。	0%	0%	0%	6%	13%	4%
【1】 実行できていない。	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Average	4.50	4.47	4.44	4.00	4.13	4.30

※上記は「Way Letter」フィードバックシートのサンプルです

### Wayの実践度を測る360度サーベイ「Way Letter」

年に2回、管理職を対象に実施するオリジナルの360度評価サーベイです。ひとりのリーダーに対して上長・同僚・メンバー、さらに常駐先医療機関のスタッフからフィード

バックを受けます。ともに働くたくさんの仲間から今後への期待を込めたコメント(手紙)が届く仕組みであることから、「Way Letter」と名付けました。

### リーダーになるための教科書「リーダーの約束」

医療の世界で従業員がWayに則った行動を実行するためには、日々の課題や葛藤に向き合う必要があります。リーダーはそうしたメンバーの感情に寄り添いながら背中を押す役割を担います。しかし、新任登用されたばかりのリーダーには、たくさんの壁があり容易なことではありません。そのため、約半年間をかけて各事業で活躍している先輩リーダーのヒアリングと分析を行い、私たちらしい

リーダー像を言語化していきました。さらに経営陣と各事業責任者が集まり理念浸透について議論する「理念実現会議」で議論を重ねて完成した、CUCパートナーズのリーダーになるための教科書がこの「リーダーの約束」です。CUCパートナーズで活躍する先輩リーダーの助言や成功・失敗事例が編纂されています。



| ACTION 02

部署や年次の壁を超えて理念を語り合う「フィロトク」



理念浸透の取り組みのひとつとして、2023年4月よりCUCの全社員を対象に参加型のオンライントークセッション「フィロトク」を開催しています。フィロトクとは、社員同士が少人数のグループに分かれて行動指針「Way」をテーマに語り合うイベントです。異なる部署・職種・年次の社員同士が混ざり合った小規模なチームをつくり、お互いの「働く中でWayを体現できた事例」や「日々

意識しているWay」を共有し合うことで、理念と自身を接続する機会をつくっています。2023年7月時点ですでに約100名が参加しており、年度内にはCUCの全社員が参加する見込みです。参加者からは「日頃の行動を振り返る良いきっかけになった」「他部署の人と交流を深められた」など前向きな声が届いており、今後も理念の共感・実践の機会を増やす場として発展させていきます。

| ACTION 03

称賛の文化を育み、ポジティブな職場をつくる



私たちは創業以来、活躍した従業員と理念を体現する取り組みにスポットライトを当てる称賛の文化を大切にしています。年1回行われるCUCパートナーズ全体の大規模なアワードイベントをはじめ、グループ各社や各事業部内でのベストプラクティスの共有会など、数多くの称賛の機会があります。医療専門職やビジネス職の多様な職種が混在するCUCグループでは、こうしたイベントによって

専門性の異なる従業員同士が互いの取り組みを知り、一体感を醸成しています。また、イベントだけではなくグループ各社の社内報やオウンドメディアを通して日常的に患者様とのエピソードや、活躍する人物像を共有することで、モチベーションと業務の品質を高める取り組みを行っています。今後も、こうした機会を通して組織の士気を高め一人ひとりが前向きに成長できる環境をつくります。

## 人と文化にかける想い

CUCの創業からの9年間は、理念を軸に人と組織の課題に挑戦し続けた歴史です。

創業から約2年半が経った2017年初頭。CUCの従業員が100名を超えたタイミングで「医療という希望を創る。」というMission(私たちの使命)を策定しました。それぞれの医療機関の経営支援を行うなかで多拠点×遠距離の組織マネジメントが必須となる私たちの事業スタイルにおいて、あらゆる判断の軸となる理念が不可欠だったからです。

その後は、理念の推進者であるリーダーの育成に注力しました。CUCグループの経営陣と支援先医療機関の医師らによる経営合宿「未来会議」や、次世代経営リーダーの育成の場「HOPE」といった、今では

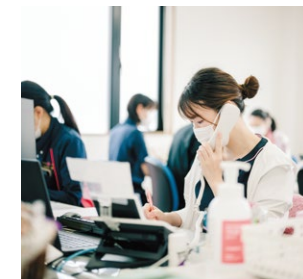
CUCグループの人材育成の基盤となっているプログラムも創業から5年間のうちにスタートしました。

2020年初頭からのコロナ禍を経て、改めて従業員の働きがいのある組織づくりの必要性を痛感したことから、CUCという一企業のMissionであった「医療という希望を創る。」を、CUCと経営支援先の医療機関とともに掲げる理念体系として「CUC Partners Philosophy」に進化させました。医療専門職・ビジネス職など多様な人材が共存する私たちの組織の共通言語としての役割を強く意識して策定しました。2023年現在、この理念を基盤として採用・評価・育成等の組織開発に取り組んでいます。

### 理念経営の歴史

- 2014年8月 エムスリードクターサポート株式会社  
(現:株式会社シーユーシー)創業
- 2017年1月 Mission「医療という希望を創る。」策定  
第一回 未来会議 開催(以降、定期開催)
- 2019年5月 第一回 HOPE 開催(以降、定期開催)
- 2019年8月 株式会社シーユーシーに社名変更
- 2021年4月 CUC Partners Philosophy 発表

- 2021年9月 第一回 理念実現会議 開催  
(以降、定期開催)
- 2022年8月 マテリアリティ(重要項目) 発表
- 2023年3月 リーダーの約束 策定  
リーダーの学校 開催(以降、定期開催)
- 2023年8月 CUC Partners Promise  
(働くみなさまとの約束)策定



### CUC Partners Promise

働くみなさまとの約束

一人ひとりが働きがいを感じ、  
夢や理想に挑戦できる環境を実現する。

### 担当役員メッセージ

全てのことは「人」が創り出す。

CUCパートナーズに集うみなさんが、CUC Partners Philosophyに共感し、その体現を通じて「医療という希望を創る。」を実現すべく、日々の取り組みを進めています。

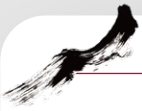
この理念体系全体を推進するために、CUCパートナーズの経営者と従業員の約束として「一人ひとりが働きがいを感じ、夢や理想に挑戦

できる環境を実現する。」というCUC Partners Promiseを新たに策定しました。今後、CUC Partners Promiseを組織づくりや人事制度設計の指針として、取り組みを一層加速していきます。



株式会社シーユーシー  
執行役員 CHRO  
松浦 俊雄



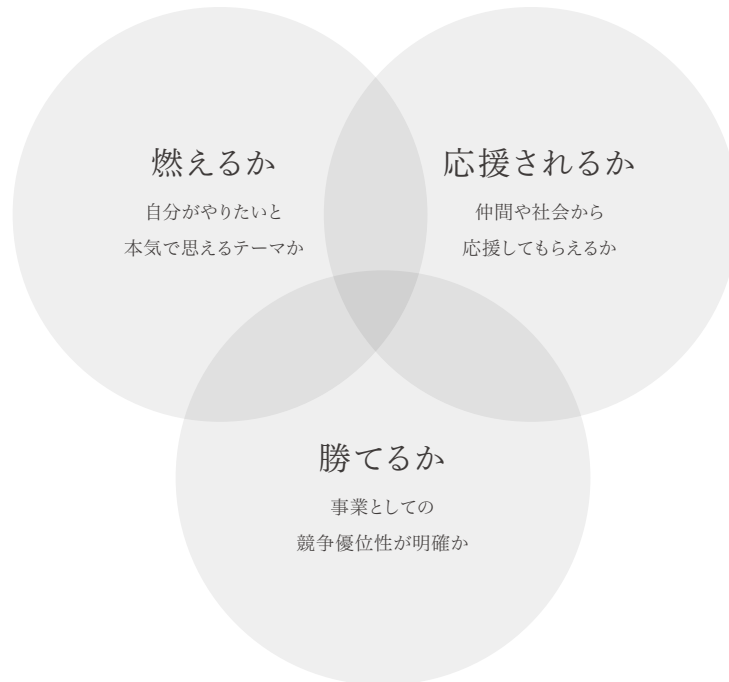


## わたしたちの口ぐせ

CUCグループには、事業活動における意思決定をする時に必ず問いかける  
シンプルな3つの言葉があります。

### 「燃えるか 勝てるか 応援されるか」

3つの言葉の重なる場所にこそたくさんの人の想いが集まり  
社会を変える大きな力が生まれると信じています。



この言葉の原体験は、コロナ禍に取り組んだワクチン接種支援への挑戦です。2021年5月、東京を含む多くの地域で緊急事態宣言が延長される中、感染症対策の決め手として期待されたのがワクチン接種でした。菅総理(当時)は、同年7月末に接種を希望するすべての高齢者へのワクチン接種を完了するため、1日100万回の接種目標を表明。全国の地方自治体による接種、企業による職域接種が推進される一方、医師・看護師を確保できず、接種会場の運営負担などの課題に苦しむ自治体も多く、接種は思うように進まない状況がありました。

私たちは、このワクチン接種支援という未経験の超巨大プロジェクトに取り組むことを決め、急ピッチで準備を進め同年6月から接種支援を開始しました。このハイスピードな実行の背景には「コロナ禍の閉塞感をどうにかしたい」「日本の集団免疫獲得に貢献したい」という経営陣とプロジェクトメンバーの強い想いと、その想いに共感しCUCグループを応援いただいた、数多くの応援者の存在があります。

当事者の燃える想い、医療業界でのCUCグループの経験と遂行力、そして、ご協力いただいた医療関係者、行政関係者、パートナー企業の皆様の力が重なり合ったことで、最終的に日本全国の自治体に対して接種支援契約枠数は、約388万件(2021年6月～2023年3月累計)にものぼり、地域の接種推進に大きく貢献することができました。

この体験が「燃えるか、勝てるか、応援されるか」の原点。3つの要素のいずれかが欠けても、このような大きな挑戦は実現できません。だからこそ、私たちはこれからもこの言葉を問いかけ続けます。

# 理念を軸に生まれる CUCグループのカルチャーとは

医療専門職からビジネス職まで、さまざまな職種が集まるCUCグループ。

私たちのカルチャーについて、役割も年齢も異なる3名に語り合ってもらいました。

## 理念は、多様な価値観を繋ぐ重要な存在

—CUCらしいカルチャーとは何だと思えますか？

大石：私は現在、ホスピス事業の企画担当をしています。「患者様の笑顔が見たい」という感情的な思考と、ビジネスを成長させるための論理的な思考の両立を目指すのが私たちのカルチャーなんだな、と感じます。

CUCグループでは、患者様に直接サービスを届ける医療専門職と、本部やバックオフィスから事業の仕組みを支えるビジネス職が、一つの組

織の中で密に連携してサービスを生み出しています。バックグラウンドが異なる人たちが集まった組織なのに「良い医療を患者様に届けたい」という根っこにある想いがみんなブレないのが、すごい。ただ、想いがあるからこそ、ぶつかって議論になることもありますよね。

桑木：それぞれの立場や役割の「正義」があるからこそ、お互いをどう尊重するか、難しさがありますよね。ことさら医療は人の命に近い仕事。

そこで働く一人ひとりには責任感が強いからこそ、お互いの正義がぶつかりやすい構造とも言える。ここに医療業界の難しさがある一方で、やりがいもあると思います。

久能：僕は臨床工学技師として医療現場を長く経験した後、CUCに転職し医療機関をバックオフィスから支えるビジネス職に転向しました。だから、医療専門職とビジネス職の双方の気持ちがよくわかります。

一つのトラブル解決を例にしても、現場の医療専門職とビジネス職では、課題の受け取り方が違うので、意見が擦り合わないこともある。だからこそ、現場で膝を突き合わせて、患者様にとってのベストは何か、という共通の目的のもとで対話を重ねることが、ベストな課題解決策を生み出す方法だと思います。

桑木：医療専門職とビジネス職が共通言語を

持って会話できるという意味で、私たちの理念であるCUC Partners Philosophyが浸透する価値は大きいと思います。

## 理念を口癖にして、 日々の行動を変える。

—CUC Partners Philosophyをどのように捉えていますか？

桑木：僕が医療機関の経営支援に臨むときはいつも理念を軸に会話をしています。医療経営にはいろんな職種や背景の人が関わる。多様性に富んだ組織だからこそ、共通言語や判断基準を揃えながら議論しないとチームがまとまらない。多様性の中に一本の軸を通す存在が、理念だと思います。

### 久能 伸太郎

(くのう・しんたろう)

株式会社 シーユーシー  
透析事業部  
臨床工学技士として病院・透析クリニックにて勤務後、2021年CUCへ中途入社。現在は透析事業部で業務適正化や人材育成を企画し支援先の透析クリニックを内外からサポートする。



### 大石 華織

(おおいし・かおり)

株式会社 シーユーシー  
ホスピス  
経営企画部 兼 開発部  
2022年CUCへ新卒入社。入社1年目の秋よりグループ会社であるCUCホスピスに出身し、経営計画策定や施設の新規開設計画の立案、実行管理などを担当する。



### 桑木 晋

(くわき・すすむ)

株式会社 シーユーシー  
病院事業部  
Executive Medical Adviser  
病院・コンサルティングファームの勤務を経て、2021年CUCの病院事業部に医師兼コンサルタントとして参画。病院の経営支援・再生支援に携わる。



久能：大事な存在だからこそ、もっと身近に感じられるようにしたいんですが、「水戸黄門の印籠」のように理念を崇高なものとして捉えている人もいますよね。なので僕はあえて「理念をネタに笑いをとる」ことをやっています。

「『上下』ではなく『ひとつのチーム』として手を重ねる。」というWay(私たちの歩み方)に絡めて「いまの話、上下だったね〜(笑)」とか。日常的に言葉に出していくと、理念との距離が縮まって、チームの思考や行動が変わってくる。なので、僕はこれからも意識的にネタにしますよ!

大石：確かに口癖のようにWayを語る人、社内が増えていきますよね。知らず知らずのうちに、意識しているかも(笑)

## 一人ひとり違う 変化の起こしかた

—CUCのキーワードである「変化」についてどうお考えですか?

久能：医療業界は変化を嫌う、って一般的に言われていると思うんですけど、僕はそんなことはないと思います。課題に対してどうしたらいいのかわからなくて、変わり方を知りたい、きっかけが欲しいって人が多いと感じます。

ご支援先のクリニックで医療専門職の方々と

会話していても、特に20~30代のスタッフ達は「今のままじゃまずい」と声をあげてくれます。診療報酬のマイナス改定や物品費用の高騰という現状を前に、将来への危機感が高まっているのだと思います。

だから僕たちは、変わるきっかけをつくって、少しでも背中を押したり、引っ張ったりする。きっかけがあれば、医療現場も一気に変化していくという感覚があります。もちろん、そのために自分自身が常に変化していかなきゃいけないという気概は必要ですけどね。

桑木：僕は、CUCの仕事は変化によって「差分」を生み出す仕事だと思っています。そして、大きな変化を生むためには、誰かが前を進まなきゃいけないときもある。経営支援で新しい病院に関わる時、僕は医療者にサービスの「質×量」を大事にしてほしいと話すんです。ひとりの患者様に届ける医療の質はもちろん大事だけど、量を増やさないと提供価値や範囲は大きくならない。だから量を増やす方法をみんなで考えよう、と声をかけ続けます。量を増やすには工夫が必要なので必ず変化が起きる。それが最終的に収益につながり、スタッフのためにもなるんです。

大石：CUCには社名の由来である「変わるまで、変える(Change Until Change)」という言葉がありますが、私はこの言葉を「成果がでるまでやり切ること」と受け取っています。担当している



新規施設開設の仕事は、基本戦略を立てた後に微調整を繰り返していくんですが、中途半端なPDCAだと戦略がうやむやになってしまいます。中途半端は嫌なので、責任を持って最後までやり切りたいと思っています。「変わるまで、変える」はずごく馴染む言葉ですね。

## 医療という 希望の先にある 笑顔を目指して

—これから力を入れていきたいテーマは?

桑木：僕は40代半ばになる身として、次の世代への知識の伝達とそれに伴う組織づくりに関心があります。後進を育てることで、CUCの可能性をもっと広げたい。

大石：私は、何をあいても新規施設開設をやり切ることです。今年度7件の開設予定があり、やることは盛り沢山。私が開設候補地を選定する役割を持っているので、止まる訳にはいかない。この仕事が落ち着いたら、開設後の安定運用プロセスにも関わっていきたいと思います。

久能：僕は少し抽象的ですが、医療現場に笑顔を増やしたい。今の医療現場は、人手不足だったり、診療報酬が年々下がって対応に追われていたり、明るい話題が少ないんです。こんなときこそ僕たちが笑顔を忘れないでいることが大切だと思います。

医療現場のために何ができるのかを考え、一つひとつ変化を創っていくことで、「一緒に仕事できてよかった」と笑ってもらうこと。その先に「医療という希望を創る。」が実現した未来があって、たくさんの「笑顔」が溢れているはず。患者様、医療従事者の笑顔をたくさん生み出すことで、社会の希望が創れるんじゃないかなって思います。



Stories of Hope  
私たちの希望創出事例



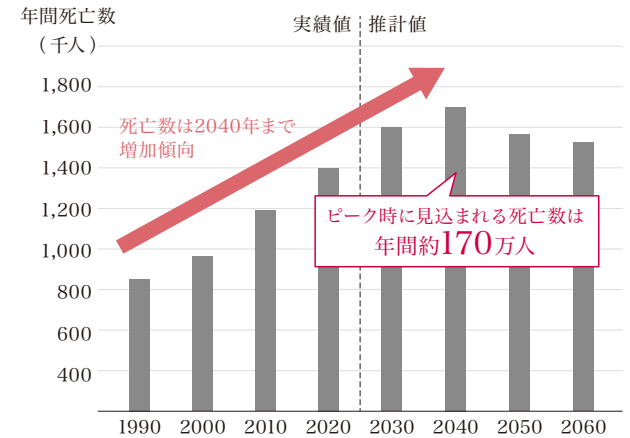
## 超高齢化が進む日本で加速する 「在宅医療」の需要

日本が直面している超高齢社会の先には、死亡数が増加し人口減少が加速する多死社会が待ち受けています。国内の死亡数は増加傾向にあり、ピーク時の2040年には年間約170万人になる見込みです。国民の約6割が人生の最期を自宅で迎えたいと思っている(※1)一方で、現状では仕組みや受け皿が十分ではなく、2020年時点で約7割もの人が病院で亡くなっています(※2)。こうした課題を受けて必要とされるのが、在宅医療です。医師や看護師が患者様のもとを訪問することで、ご自宅や施設など住み慣れた場所で自分らしく生きることを支えます。

※1 日本財団「人生の最期の迎え方に関する全国調査結果 2021」

※2 厚生労働省「令和3年(2021)人口動態統計」

### ■日本の死亡数動態

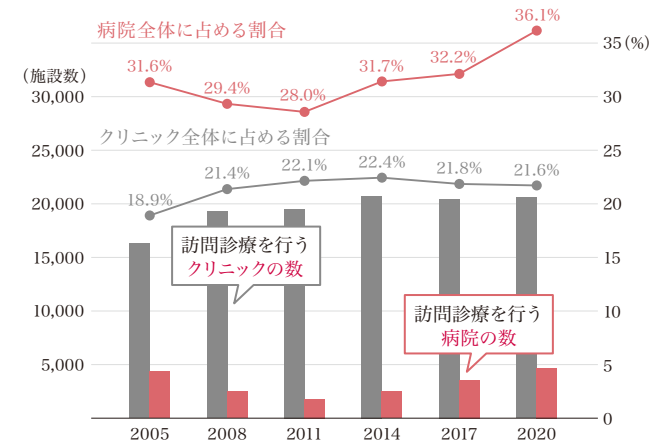


出典：2020年までは厚生労働省「令和3年(2021)人口動態統計」2030年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)：出生中位・死亡中位推計」より作成

## 誰もが在宅医療を必要な時に 選べる未来のために

在宅医療の需要が増える一方で、その普及には課題があります。訪問診療クリニックの数は近年横ばいで推移し、訪問診療を行う病院も全国の病院全体の36%程度に留まっている状況です。CUCグループは創業より訪問診療を行う医療機関の経営や新規開設をご支援し、クリニックや病院と連携して在宅医療を担う訪問看護ステーションやホスピス型住宅の全国展開を進めています。地域の患者様が自分らしく暮らし続けられるように、今後も在宅医療の普及に取り組んでいきます。

### ■訪問診療を行う医療機関数の推移



出典：厚生労働省「令和4年在宅医療の現状について」

Hope for Patients

私たちが創る  
患者様の希望

## 患者様とスタッフの関わりから 生まれたストーリー



### STORY 01 ホスピス事業 S.K様

今年は見ることができないと思っていた  
桜を夫婦で見ることができました

入居したばかりの母は、パーキンソン病の症状の影響でほとんど活気がなく、たくさんの管が体に繋がれ、口から食事をとることも難しい状態でした。「以前のように元気になってほしい」そんな私たち家族の願いに対して、スタッフの皆さんが懸命にリハビリをしてくださり、少しずつ食事を口から食べられるようになりました。また、母の入居を機に持病を抱えていた父も同じ施設に入居することになり、ふたり一緒に同じ部屋でケアを受けられることになりました。父がそばにいたことが母も嬉しいようで活気をさらに取り戻し、今年は無理かもしれないと思っていたお花見も夫婦で楽しむことができました。どうかこれからもふたりを温かく見守ってください。

(S.K 様のご家族より)

おふたりと一緒に末長く暮らしていけるよう、  
これからも見守っていきたい

2か月間のリハビリを経て久しぶりにお水を飲んだ時の「あー美味しい」の一言が忘れられません。食事を食べる生きがいを取り戻したS様をさらに元気にしたのは、配偶者さまの存在です。そばに配偶者さまがいることがS様にとって最高のエネルギーに感じます。最近では桜の下で手をつないで幸せそうな写真をお撮りしました。今後も、S様ご夫婦の空間に入りすぎないようにしながら、おふたりを見守らせていただきたいと思います。



株式会社  
シーユーシー・ホスピス  
介護士  
齋藤 三奈実

## STORY 02 ホスピス事業 K.O様

### 「季節の花を育てたい」 母の生きる希望が叶いました

母が患う筋萎縮性側索硬化症(ALS)は進行が早く、入居後悪化する病状に本人も家族も気落ちする日々でした。呼吸が苦しい時期が続き、モルヒネの処方開始された頃、一時的に元気を取り戻した母がこぼしたのは、「花を育てたい」という言葉でした。それを聞いたスタッフの方々は母の想いを叶えるため、懸命に介助して下さり、おかげで晴れた日に自宅の庭で、向日葵と朝顔の種をまくことができました。以来、私たち家族が送る水やりの写真を楽しみに過ごしていた母。花の成長を施設でも楽しめるようにと鉢に移し替えて部屋に置いた数日後、静かに旅立ちました。母の最後の生きがい叶えてくださったこと、感謝しています。

(K.O 様のご家族より)

#### ご入居者さまの想いとご家族の想い その両方に寄り添いたい

O様は、病状が進行されていく中でも、「芽は出たかな?」「大きくなったかな?」と毎日花の成長を楽しみにされていました。ご逝去された後もお部屋の鉢植えの花は成長を続けたので、私たちスタッフで写真を記録し、後日収穫した種と一緒にO様のご家族にお渡ししたところ、大変喜んでくださいました。微力ながら、O様の生きがいを支えることができたこと、またご家族の悲しみを和らげる関わりができたこと、とても貴重な経験でこの仕事のやりがいを感じました。



株式会社  
シーユーシー・ホスピス  
看護師

上木 淳子



## DATA

ホスピス事業データ

■施設数	■看護師/介護士	■定員数
34施設	776名	1,358名

※2023年3月末時点

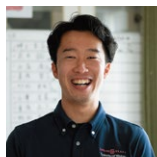
※当社グループがサービスを提供しているホスピス施設を対象

## STORY 03 居宅訪問看護事業 H.O様

若いころに頑張れた気持ちを思い出して  
とっても元気が出るんです

半年ほど前に腰の骨折をしてしまって、しばらく寝たきりの状態だったんですが、自宅に戻って看護やリハビリを受けながら少しずつ回復してきて、今では天気の良い日には15分ほど散歩もできるようになりました。お風呂にも自分で入れるようスタッフの方と一緒に動作を練習しています。スタッフの方が来てくれるととっても元気が出るんですよ。自分の若い時のこととかその頃の頑張れた気持ちも思い出したりします。皆さんには感謝しています。

(H.O様ご本人より)

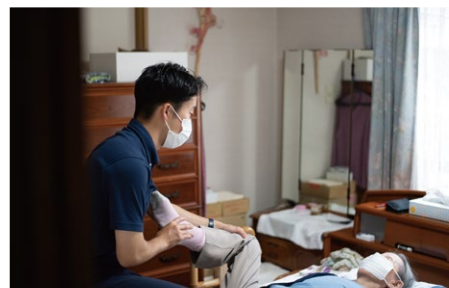


ソフィアメディ株式会社  
理学療法士

須長 慎之介

日々のリハビリに努力される姿に  
元気をいただいています

いつも「来てくれると気持ちが明るくなるし、何より楽しいわ」と声をかけてくださいます。ご自宅での生活に対応しようと日々のリハビリに努力されるO様から、訪問スタッフ一同も元気をいただいております。







## STORY 04 居宅訪問看護事業 A.I様

小児看護の経験がある方が多く  
頼りにしています

息子が気管切開をしており、訪問看護の利用を始めました。ガーゼ交換や沐浴など私一人だと難しいことも、看護師の方と声かけをしながら行うことで、自宅でケアができています。皆さん親切にいただけるので、信頼しています。自分と同世代のスタッフの方や、子育て経験のある方、小児看護の経験がある方などたくさんいらっしゃるの、色々な角度から助言をいただき助かっています。

(A.I様のお母様より)

### DATA

#### 居宅訪問看護事業データ

■ 訪問看護ステーション※1	■ 患者数(利用者数)※2	■ 看護師/セラピスト※3	■ のべ総ケア時間※4
86 拠点	12,704 名	1,033 名	953,536 時間

※1 当社グループがサービスを提供する訪問看護ステーションの数

※2 2023年3月に訪問実績がある利用者数

※3 セラピストは理学療法士、作業療法士、言語聴覚士の総称

※4 看護師及びセラピストが利用者にサービスを提供した時間の合計。過去12ヶ月ののべ総ケア時間を指す

※2023年3月末時点

一番過ごしやすい方法を話し合いながら  
これからも成長を見守らせていただきたい

いつも笑顔で、時には泣いて。訪問の度に色々な表情を見せてくれます。ご本人様にとって一番過ごしやすい方法は何か、お母様と話し合いケアするようにしています。これからも成長を見守らせていただきたいです。



ソフィアメディ株式会社  
看護師

間嶋 愛

| CUC

## 患者様の声を医療品質向上に反映する

### NPS®(ネットプロモータースコア)調査実施支援

患者視点の医療の普及を目指すCUCでは、経営支援先の医療機関が実施する患者様満足度向上の取り組みを支援しています。その代表例として挙げられるのが、支援先医療機関が実施しているネットプロモータースコア(NPS®)調査です。NPS®調査は、患者様やご家族、地域の介護施設や連携先機関に対して訪問診療サービスにおける信頼度を0~10の11段階のスコアで評価をもらうアンケート調査です。CUCが経営支援する全国の訪問診療クリニックで実施されており、その結果は訪問診療サービスの評価・改善に活用されています。CUCは支援先医療機関と情報連携してNPS®の調査結果の集計や分析をサポートすることで、支援先医療機関における医療の質向上に貢献しています。

#### DATA

■ NPS®調査を支援している支援先医療機関数 **全国52拠点**

※2023年3月時点

| 支援先医療機関情報



#### 札幌在宅クリニックそよ風

北海道札幌市清田にて24時間365日の訪問診療や訪問看護・居宅介護支援事業を行うクリニック。地域の皆様に心を込めた在宅医療を提供しています。



#### 患者様や地域の連携先機関からの声を 医療の質向上に活かしていく

当院では、2020年より年2回CUCと連携してNPS®調査を実施しています。患者様やそのご家族だけでなく、介護施設や居宅介護支援事業所など、多職種事業所の職員の方も対象にNPS®調査を行うことで、患者様と地域の連携先機関からの評価も把握しています。NPS®調査の結果を医師にもれなく共有することで、医療の質に対する当事者意識を高め、普段の診療につなげています。今後注力したいのは、より詳細な患者様の求める医療サービスの傾向を掴むことです。CUCとの情報連携をより強めて、さまざまな観点で分析を行うことで、訪問診療サービスの質をいっそう高められると考えています。



札幌在宅クリニック  
そよ風 院長

飯田 智哉 様

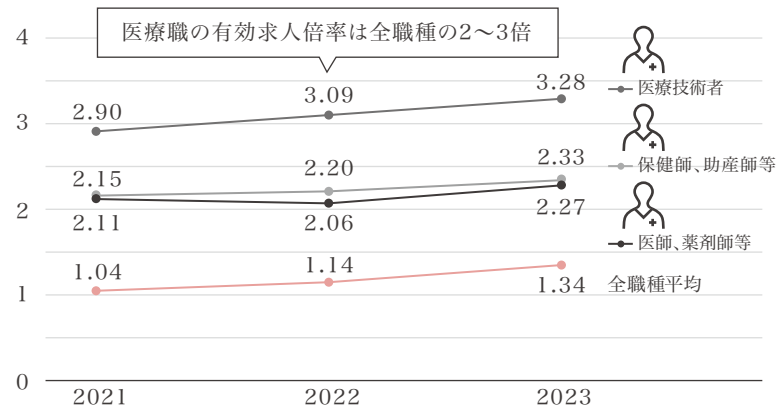


## 医療従事者の不足で増える医療現場の負担

2040年に迎える日本の高齢人口のピークに向け、国内の医療需要がますます高まる一方で、人材の供給が不足しています。医療現場では医師・看護師をはじめとする医療従事者一人ひとりの業務負担が重くなり、過重労働の常態化やそれに伴う離職者の増加が深刻な社会課題になっています。2030年には約187万人の医療従事者が不足すると予測(※)されており、高まる医療需要に対応できる医療提供体制のあり方が問われています。

※出典：パーソル総合研究所「労働市場の未来推計 2030」

### ■有効求人倍率の推移



※出典：厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)2021年2月、2022年2月、2023年2月」  
 ※有効求人倍率：求職者1人に対して何件の求人があるかを示す数値

## 働き方改革から生まれる 多様で柔軟な職場環境

CUCグループには、看護師やセラピスト(※)、介護職といった医療現場で働く医療従事者が数多く在籍しています。患者様に良質な医療を提供する上で欠かせないのは、医療従事者が働きがいを持ち続けられる、持続可能な職場環境です。そのために当社グループでは、自身のライフスタイルにあわせて長期的にいきいきと働くためのさまざまな制度を設けています。医療現場に多くの笑顔を増やすことで、患者様に対してより良い医療を届けていきます。

※セラピストは、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士の総称

### 働き方支援制度の例

- 1時間単位の有給休暇
- ハローアゲイン制度(元社員の再入社制度)
- ベビーシッター料金補助
- 心身の健康を支える補助(健康器具の購入補助など)
- LGBTQの方のための結婚・育児・就労支援
- 副業の条件付き解禁
- こころみる制度(長期休暇支援制度)
- 心の健康支援

※2023年3月時点  
 ※支援制度の内容はCUCグループ各社により個別に設定されています

Hope for Healthcare workers

私たちが創る  
医療従事者の希望

■ CUC

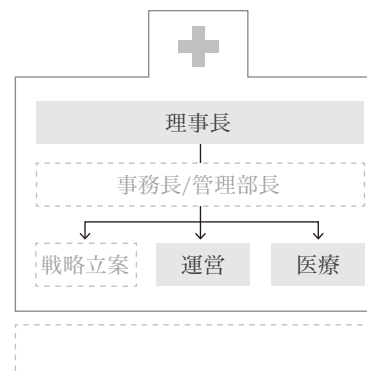
## 日々の運営から事業成長までワンストップで医療機関を支える

2020年時点で日本における病院経営者の68.5%が60歳以上(※1)であり、後継者不在で事業継続が危ぶまれる医療機関が68.4%(※2)存在しています。また、日本の労働人口減少が進む中で医療従事者確保の難易度も高まっています。こうした課題に対し、CUCでは、病院、訪問診療クリニック、透析クリニック、眼科クリニック、小児科クリニックなどを運営する医療機関を対象に、経営支援人材を常駐させることで、医療経営を包括的に支えています。経営戦略の策定支援からはじまり、経営管理、マーケティング、人事・採用、IT・経理・総務に至るまで医療機関経営に不可欠な経営機能を包括的に支援しています。また、M&A、PMI(Post Merger Integration: 事業承継後の統合プロセス)、病床転換、クリニック開設などの売上成長支援もワンストップで提供することで、医療機関の安定的な成長を実現します。医療機関の変革を支えることで「患者視点の医療」をひとりでも多くの方へ届け、医療従事者の働きがいも高めていきます。

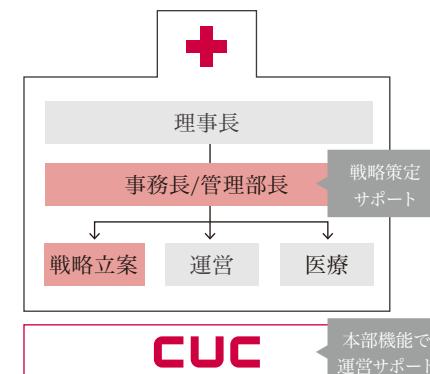
※1 厚生労働省「令和2年医師、歯科医師、薬剤師統計の概況(2020年3月17日)」  
 ※2 日本医師会総合政策研究機構「医療承継の現状と課題(2019年1月8日)」



■ 一般的な医療機関



■ 支援先医療機関



## DATA

■ 支援先主要拠点数 全国 102 拠点

※2023年3月末時点

### 一人ひとりの働きがいを高め 従業員が持続的に成長できる組織へ

CUCの創業から9年間、私たちが支援を行う医療機関数は年々拡大し、2023年3月末時点では102拠点を数えます。医療機関支援に取り組む社員数が増え、組織の規模が大きくなる中で、今一度私たちの原点に立ち返り、理念を中心とした組織づくりが重要だと感じています。患者様に良い医療を提供するためには、サービス提供者たる医療スタッフやCUCの社員自身が働きがいを持って医療の現場に向かうことが欠かせません。そのため今注力して取り組むべきは、すべての従業員が理念を体現しながら持続的に成長実感を持って働ける職場環境づくり。これまで以上に理念浸透と人材育成に投資し、若い世代や入社年次の浅い人たちも迅速かつ継続的に力を発揮できるよう内部環境を整備していきます。社員一人ひとりの働きがいを高めることで、患者様と医療従事者への提供価値を高めていきます。



株式会社シーユーシー  
 執行役員  
 運営本部 本部長  
 堀 健一郎



## 医療機関の組織づくりに取り組む社員 経営と現場の橋渡し役として 円滑な病院運営を支援する

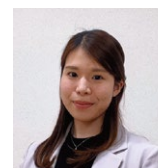
愛知県にある経営支援先の総合病院に対して、病床機能の再編に伴う経営業務のサポートを行っています。サポートの範囲は幅広く、安全で快適な院内環境の整備をはじめ、職員が働きやすい労働環境づくり、地域の医療機関との連携など、患者視点、医療従事者視点、経営視点の全方位から支援します。働く上で大切にしているのは、病院の経営理念と医療現場で働く医療従事者の想いを繋ぐことです。また、日頃から病院の各部門と密にコミュニケーションを取ることで、現場の懸念や困りごとをタイムリーに把握し、何かあった場合は真っ先に駆け付けて解消に努めます。日々の運営を適切に支援してこそ、院内設備や人材教育への新たな投資が可能になり、幸せに働く人が増え、結果、患者様へのより良い医療が提供できると考えています。



株式会社シーユーシー  
運営本部  
病院事業部  
堀本 浩二

## 365日稼働する在宅医療だからこそ 人のコンディションに心くばりを

今年1月から富山の経営支援先の訪問診療クリニックを担当しています。地域の方々が開設を心待ちにしていたクリニックでしたので、立ち上げから支援できてやりがいを感じました。元々北陸出身で、都市部と地方間の医療サービスの格差を日頃から感じていたこともあり、地元で貢献できるきっかけができて嬉しかったです。クリニックを支援する上で大切にしていることは、医療従事者一人ひとりと向き合うことです。訪問診療は、患者様にとっては24時間365日稼働する安心できる存在ですが、働く側からみると労働時間が膨らみやすく、働き方に工夫が必要なサービスだと思います。だからこそ、特定のスタッフに負担が偏っていないか、日々丁寧に会話を重ね、アンテナを張り、医療従事者が働きやすい環境を作ることが大切だと思っています。



株式会社シーユーシー  
運営本部  
在宅事業部  
平田 莉子

## より多くの癒す医療を患者様へ。 眼科クリニックの経営基盤を支える

関東地域において白内障などの治療や手術を行う眼科クリニックを中心に経営支援を行っています。在宅医療が患者様に最期まで安心して住み慣れた環境で暮らすための医療を届ける役割だとすると、私が支援を行う外来診療は、患者様の病気や怪我を癒す医療が中心となります。支援先のクリニックで白内障の手術を受けた患者様が「見える世界が180度変わった」と喜ばれているのを目にすることもあり、患者様にとって目にみえる形での症状改善につながる医療に関わることがやりがいにつながっています。外来事業部はまだ立ち上がって2年弱の新しい組織です。今後はより患者様の満足度を高めるスムーズな診療フロー、再来院につながる集患施策、働きがいを高める人材育成の仕組みなど、クリニックの基盤をさらに整えることで、より高度な医療提供体制づくりを支えていけたらと思います。



株式会社シーユーシー  
運営本部  
外来事業部  
菅生 卓磨

## ソフィアメディ

### 「ありがとう」と「いいね」がゆきわたる組織を目指して 医療職のウェルビーイングを推進する

近年、働き方や生き方のキーワードとなっているのが、『ウェルビーイング』という言葉。これは、心身だけでなく社会的な意味でも良い状態ということの意味する概念です。日々、命と向き合う医療職は、患者様を尊重するあまり自己犠牲を厭わない一面があることも。日本において在宅療養のニーズは高まっていますが、2025年に必要な訪問看護師数約12万人(※1)に対し2020年時点で約6万人(※2)と、深刻な人材不足を抱えています。高齢化に伴い重症患者も在宅で受け入れる必要が生じていますが、24時間365日体制、深夜・早朝にも緊急訪問が求められ「医療職の身体的・精神的負担が高い」という大きな課題が存在します。これらの課題に対し、ソフィアメディでは2020年に仕事とプライベートの両立を支援する働き方制度『WOW!』を導入し、加えて2022年にスタッフの健康や幸福度の向上を目的とした専門部署『ウェルビーイング推進グループ』を立ち上げました。

※1 日本訪問看護財団「訪問看護の現状とこれから 2023年版」  
※2 厚生労働省「令和2年衛生行政報告例（就業医療関係者）の概況」

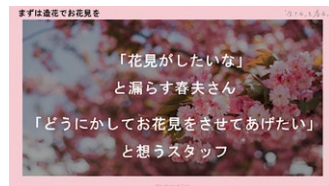
#### ■ ウェルビーイング推進グループの4つの取り組み

##### 01. ありがとうコメントメール



感謝を伝えたいスタッフへのメッセージを集め各事業所にメールで共有する『ありがとうコメントメール』を実施。2022年度は1,182件の「ありがとうコメント」が寄せられました。

##### 02. 生きるを見る物語り



お客様のエピソードを物語りとして、月次で全社員が参加するオンライン会議で共有しています。スタッフからの総いいね数は1,619となりました。

##### 03. ウェルビーイング賞



スタッフ同士の関係性を向上させる、優れた取り組みを行った事業所を称える制度です。取り組みを可視化し、他事業所への展開を図っています。

##### 04. 入社1年未満の医療職向けフォローアップ



研修や定期的なフォローメール、希望者との面談を行っています。面談を実施したスタッフのうち76.5%の割合でパルスサーベイスコアが向上しました。



ソフィアメディ株式会社  
ウェルビーイング推進グループ  
グループマネジャー

宮地 麻美

ありのままの自分を受容し、互いに支え、  
尊重できる関係性づくりを専門組織により推進

当グループでは、医療職がいきいき働ける職場づくりによって働きがいと定着率を向上させることを目指し、世界約100カ国で働きがいに関する調査・分析を行う専門機関のGreat Place To Work®が提唱する「働きがいのある職場アンケート」の構成要素「誇り」「連帯感」「信用」「尊重」「公正」のうち、特に「誇り」「連帯感」に着目して、向上に取り組んでいます。今年度は565名の新入社員が入社しましたが、取り組みの結果、働きがいアンケートにおいて「連帯感」に関する指標が昨年より0.5ポイント上昇(※)しました。2023年度には既存の取り組みを進化させる他、新入社員を対象に入社直後でも安心して業務に取り組めるよう施策を強化しています。より良いケアを提供し続けるには、仕事への誇りや仲間との信頼関係を基盤とした自身のウェルビーイングが非常に重要です。従業員の働きがい向上は、ケアの質、そしてお客様満足度の向上に繋がると考えています。自分自身が幸せに働く方法を一人ひとりが思考し選ぶことができる職場づくりをしていきたいと思っています。

※働きがいのある職場アンケート「連帯感」に関する指数  
2023年度52.5% (2022年度: 52.0%)

## DATA

### ■ パルスサーベイからみる従業員満足度

回答率 平均点(5段階評価)

82.2%

(昨年度: 79.5%)

3.5

(昨年度: 3.5)

※集計時期: 2022年4月~2023年3月  
※パルスサーベイ: スタッフの健康状態、人間関係、仕事のやりがい等を月1回測るアンケート調査

## ■ CUC

### 医療機関運営の属人化を減らし、 患者視点の医療を追求する現場力向上プロジェクト

CUCグループは創業以来、全国の医療機関への経営支援をはじめ、ホスピス事業・居宅訪問看護事業など、さまざまな医療分野での課題解決に邁進してきました。その中で見えてきたのは、労働集約型ビジネスであることに加え、急激な需要拡大に追いつけず人手不足が深刻化している業界が故に、業務の属人化→ムリ・ムダ・ムラの発生→一人あたり業務負荷の増加、という負のスパイラルに陥りやすいという課題感でした。こうした状況を受け、CUCグループ全体で2022年4月にスタートしたのが、「現場力向上プ

ロジェクト」です。医療のあらゆる現場において、「業務の標準化」と「技術の標準化」を進め、現場の「自律的かつ継続的な改善力」を高めることで、状況の異なる患者様一人ひとりに寄り添った付加価値の高いサービス提供をサステナブルに実現できる状態をめざします。現場力向上の対象となる取り組みは多岐にわたりますが、プロジェクト初年度は、医療職採用・集患活動・施設マネジメントの3つのテーマを中心に推進してきました。

### 難易度の高い医師採用支援では 常勤医師の採用支援数が1.5倍に

医療の提供品質に直結する医療職採用の標準化は、現場力向上プロジェクトの注力テーマのひとつです。特に常勤医師は専門性や希少性が高いため採用難易度が高く、支援先医療機関への採用支援業務は、属人化が加速していました。よって、プロジェクトの中でも最重要テーマと位置づけ、標準化を進めてきました。「業務の標準化」は、あるべき業務フロー/業務分掌を定め、共通フォーマットで募集時の必要情報や面接時の評価基準を明確化し、採用管理システムを再整備しました。「技術の標準化」は、ベテランの採用担当者一人ひとりに蓄積したノウハウを紐解いて、ナレッジを見える化しました。それらは全てマニュアルに反映し、現在も更新し続けています。取り組み始めてまだ1年も経っていませんが、採用候補者の増加・選考リードタイムの短縮・採用決定率の向上につながり、常勤医師の採用支援数は昨年同時期比で1.5倍に増加しています。改善できることはまだまだたくさんあるので、今後も医療職の採用力を強化し、患者視点の医療を追求していきます。



株式会社シーユーシー  
経営戦略部  
現場力支援チーム  
田口 鉄平

## DATA

保有するマニュアルの総量

■ ページ数      ■ テーマ数  
12,537 ページ      1,126 テーマ

※2023年8月時点  
※現場力向上プロジェクトが開発したマニュアルを含むCUCグループが保有するマニュアル総量  
※ページ数はA4版ドキュメント1ページ換算



■ CUCグループ

## 医療従事者の 多彩なキャリアパス

CUCグループには看護師やセラピスト、介護士といった患者様と直接向き合う職種から、医療機関経営を支援するバックオフィス職まで多岐にわたる職種が存在しています。中には、医師免許や看護師免許を持ちながらビジネス職として活躍する社員もいます。一人ひとりの「挑戦したい」という気持ちを汲み、CUCグループでは従業員の新たな挑戦を後押しする機会を提供しています。だからこそ、自ら手を挙げた人がチャンスを掴める企業文化が根付いており、医療専門職からビジネス職への職種転換が行われる機会も多くあります。今後も医療従事者が前向きにキャリアを広げられる環境を積極的につくっていきます。

■ グループ内公募制度「Dream」

グループ内ポジション公募制度  
**Dream**

年1回、CUCグループの各社・各事業部への異動希望者が、希望の会社・部署に面談を申し込み、選考を経て異動を叶えることができる制度です。部署間の異動だけでなく、グループ会社間の異動も可能で、例えばCUCからソフィアメディへのキャリアにチャレンジすることも可能です。

### DATA

CUCグループにおける主な医療従事者数

■看護師 ■セラピスト ■介護士  
935名 451名 423名

※2023年3月期における臨時従業員を除く人数

■ CUCグループで多様なキャリアを描く社員

■ Case1

看護補助、施設長を経て人事担当へ。  
ホスピスの現場で培った経験を採用に活かす



株式会社シーユーシー・ホスピス  
人事部 採用チーム  
木村 由可利

入社当初は、看護補助としてご入居者さまの身の回りのお世話を中心に行っていました。入社2年目、子育てがひと段落して、自分自身の成長を考えるようになった頃、施設長として経験を積める機会が巡ってきました。未経験でしたが、やってみようという気持ちが上回り、思い切って挑戦することに。多くのスタッフや地域の方々と連携して施設運営を行う難しさとチームで良い施設をつくるやりがいを実感しました。同時に、地域に切実に必要とされているホスピス型住宅を日本全国に広めたいと強く思うようになりました。今年4月からは人事として採用活動を通じてホスピスの普及に貢献する新しいキャリアを歩んでいます。今後は、日本全国で一緒に働く仲間をたくさん増やしていきたいです。



■ Case2

## 看護師・病院経営支援を経て感じる、 医療経営に必要な多様性



株式会社シーユーシー・ホスピス  
運営部 部長  
藪 康人

大学で看護師免許を取得後、大学病院で約5年間働いていました。働く中で、医療現場の知見を仕組み化するスキルを身につけたいと考え、大学院で会計管理や組織マネジメントを学び、MBAを取得。一度臨床の現場を離れ、ビジネスの視点で国内の医療課題に広く貢献してみようと思い、CUCに転職しました。CUCでは、支援先病院への経営支援を約5年間行い、今年4月からはグループ会社のCUCホスピスで運営部の部長として全国のホスピス型住宅の運営、訪問看護・訪問介護事業を統括しています。自分のような医療ライセンスを持った人がビジネスに参画する機会が多いのがCUCグループの魅力だと感じます。医療とビジネスの両方の視点から事業運営の新しいアイデアが生まれ、医療の価値も広がります。

■ Case3

## 災害看護専門看護師の専門性を活かし、 地域の災害対策支援に携わる



ソフィアメディ株式会社  
クオリティマネジメント本部  
QM推進グループ 兼 災害対策プロジェクトチーム  
今野 知穂

大学卒業後は救急外来や救命センターで働いていましたが、東日本大震災で地元が被災したことをきっかけに大学院で災害看護を学び、災害看護専門看護師の資格を取得しました。ソフィアメディに入社したのは、在宅医療の現場での災害対策に関わり、地域に貢献したいと思ったからです。入社後は、訪問看護師として働きながら、災害対策プロジェクトの専門看護師としてBCP(※)や各事業所の災害マニュアル作成、地域への防災教育を行ってきました。訪問看護を通じてお客様やご家族、地域の関係者の方々と関わる中で得られた経験・学びが、災害看護専門看護師として活きていると感じます。今後は各エリアにおける災害対策を強化し、災害で悲しむ人をひとりでも減らしたいです。

※BCP(Business Continuity Plan) 事業継続計画

■ CUC

すべての医療従事者が安心して働けるように。  
医療現場で進むリスクマネジメント

医療の現場は、医療事故、感染症の拡大、災害、カスタマーハラスメントなどさまざまなリスクが潜んでいます。近年では、これらの問題は社会問題として取り上げられるようになりました。医療現場で働く医療従事者にとって、こうしたリスクに晒される環境は大きな心理的負担に繋がり、持続可能な働き方を難しくしています。全国で多くの医療機関の経営支援を行うCUCグループでは、リスクマネジメント部門を設置し、医療従事者の職場環境を守っています。リスクの種類を「医療安全」「BCP対策」「感染症対策」「カスタマーハラスメント対策」の4つに分類し、それぞれのチームで支援先医療機関と連携しながらリスクを最小化する取り組みを行うことで、患者様・医療従事者双方の安全を実現します。

全国の支援先主要拠点  102拠点 ※2023年3月時点

インシデント アクシデント  
報告・相談

リスクマネジメント支援  
(業務フロー改善提案、情報共有会など)

**CUC**

リスクマネジメント支援担当

医療安全	BCP対策	感染症対策	カスタマーハラスメント対策
------	-------	-------	---------------

■注力テーマ1

訪問診療領域での医療事故を防ぐ  
医療安全の取り組み

CUCグループが支援している中でも、特に訪問診療の領域では、患者様のご自宅という医療資源が限られた環境で行うこと、また一つひとつのクリニックが小規模であることから、医療安全に関するナレッジの蓄積が難しい傾向があります。

そのため医療安全チームでは、CUCが支援する全国の訪問診療クリニックで医療事故を防ぐための包括的な支援体制を強化しています。具体的には、月1回全国の支援先医療機関のスタッフが各拠点で起きたインシデントやアクシデントを共有しあい、再発防止アイデアにつなげる医療安全情報共有会や、医療事故を防ぐための業務マニュアルの整備などです。

こうした医療事故防止の取り組みを体系化し他の領域にも広げることで、患者様と医療従事者の双方にとって安心安全な環境を提供したいと考えています。



株式会社シーユーシー  
運営本部リスクマネジメント支援担当  
医療安全チーム  
重松 亜実

DATA 医療安全情報共有会

■実施回数	■研修参加人数
12回	のべ約 660名

※集計期間：2022年4月～2023年3月

■注力テーマ2

ハラスメント対策研修で  
医療従事者の安全を守る

医療現場において、暴言や暴力などが原因で休職や離職を余儀なくされる医療従事者の増加が社会課題となっています。日本看護協会が行った「2017年看護職員実態調査」によると、過去1年間に職場で何らかの暴力やハラスメントを受けた経験がある看護職員は全体の52.8%にのぼることが分かっています。

生涯安心して働き続けられる職場環境にするためにカスタマーハラスメント対策チームが行っているのが、ハラスメント対策研修です。暴力やハラスメントに対しての正しい知識の共有をはじめ、ハラスメントが確認された場合の対処方針について、支援先医療機関で働く医療従事者に周知することで、ハラスメントへの正しい知識と対応について理解促進をはかっています。今後も、発生回避に向けた知識・技術の研鑽をグループ全体で積んでいく機会を増やしていきます。



株式会社シーユーシー  
運営本部リスクマネジメント支援担当  
カスタマーハラスメント対策チーム  
福中 海人

DATA 支援先医療機関へのハラスメント研修

■実施回数	■研修参加人数
16回	のべ約 570名

※集計期間：2022年1月～2023年3月



Hope for Society

私たちが創る  
社会の希望

## 増大する社会保障費

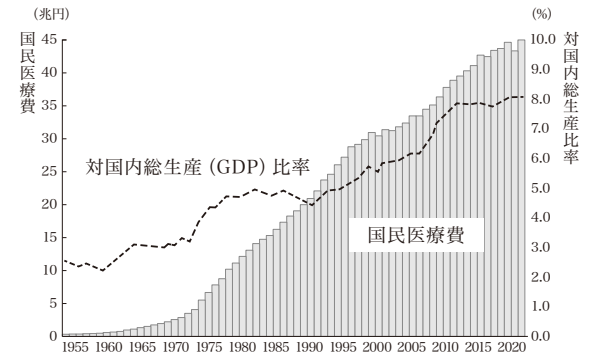
### 削減の鍵を握る在宅医療の普及

日本の医療費は、新型コロナウイルス感染症の影響で2020年に一時的に減少しましたが、翌2021年にはその反動で再び増加し過去最高を記録。2040年には約78兆円まで拡大が予測(※1)されています。医療費抑制のため国が注力しているのは、病床数の削減と入院医療から在宅医療への移行です。CUCグループは、医療機関向けの経営支援サービス(※2)、ホスピス型住宅や訪問看護ステーションの運営を通じて、在宅医療の普及を促進し、社会保障費の抑制に寄与します。

※1 内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省 2018年5月「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」

※2 経営戦略策定・経営管理支援、マーケティング支援、人材派遣、IT・経理・総務等支援、人事・採用機能支援等、新規クリニック開設支援、病床転換支援、M&A・PMI(Post Merger Integration:事業承継後の統合プロセス)支援等

■ 国民医療費、対国内総生産比率の年次推移



出典：厚生労働省「国民医療費対国内総生産比率の年次推移」1954～2021年

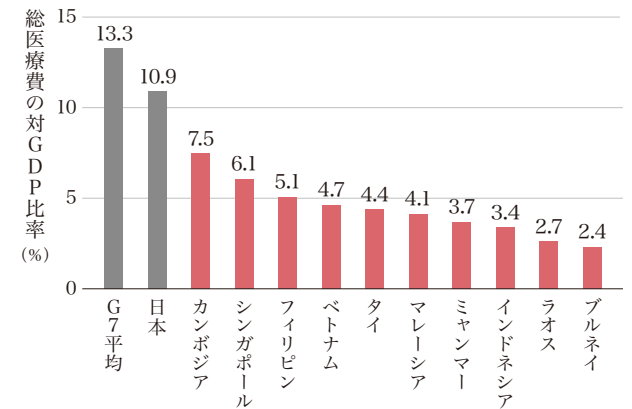
## 患者視点の医療を海外に広め、

### 誰もが良質な医療にアクセスできる世界に

経済成長が著しい東南アジアでは、ライフスタイルの変化から生活習慣病患者が増え、健康意識・医療需要が高まっています。しかし東南アジア諸国の公的医療費は先進国と比較して少なく、2020年時点での国内総生産(GDP)に占める医療費支出は主要先進国(G7加盟国)の13.3%に対し、平均4.4%台。各国の医療提供体制は十分とはいえない状況です。CUCは、世界に先駆けた超高齢社会であり健康寿命大国(※)である日本で培った患者視点の高品質な医療を海外に広げるべく事業を展開しています。東南アジアを皮切りに、世界各国で「医療という希望を創る。」の実現を目指します。

※出典：世界保健機構(WHO)「世界保健統計2023年版」

■ 総医療費の対GDP比率



出典：Global Health Expenditure Database「Key Statistics2020」

※G7平均は、日本を含むG7加盟国の平均数値を示す

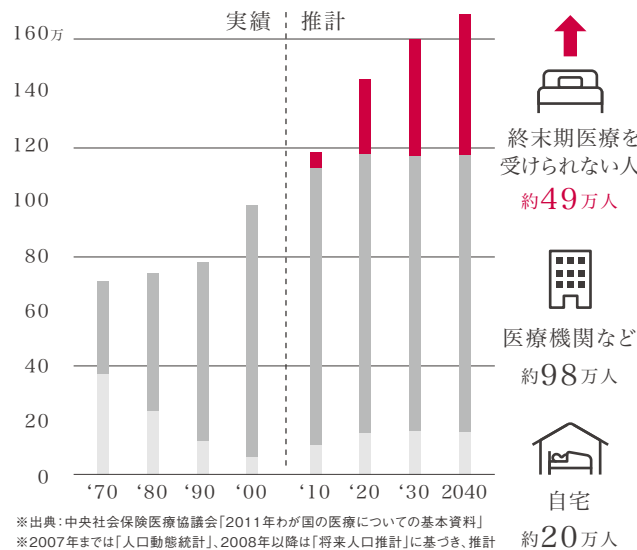
■ CUCホスピス

## 医療依存度が高い人たちの「希望」を再生する場所へ。 ホスピス事業「ReHOPE」ブランドリニューアル

がん末期や難病患者の方のためのホスピス型住宅および訪問看護・訪問介護事業を運営するCUCホスピスは、2023年6月に事業ブランドを「ReHOPE」にリニューアルしました。その背景には、私たちのサービスが世の中に必要とされる切実な社会背景があります。多死社会の到来により、多くの人の看取り場所が不足する(※1)中で、特にがん末期や神経難病の人たちは「適切な場所で終末期医療を受けられない可能性がある」と言われています。国内におけるがん・難病患者数は569万人に達する(※2)にも関わらず、医療依存度の高い人に対応した終末期医療の受け皿は不足しており、早急な整備が求められている状況です。こうした背景から、病と共に生きる方々が「前を向いて」生きられるホスピスを世の中に広めていくという決意を込めてブランド名変更に至りました。私たちは「ReHOPE」を通して、もう一度自分らしい人生に希望を持てるサービスを全国に広めていきます。

※1 右グラフ 死亡場所別・死亡者数の将来統計より  
 ※2 がん患者数約466万人「令和2年患者調査(確定数)の概況」(厚生労働省)と  
 指定難病患者数103万人「令和2年度衛生行政報告例の概況」(厚生労働省)の合計より

■ 死亡場所別・死亡者数の将来統計



※出典：中央社会保険医療協議会「2011年わが国の医療についての基本資料」  
 ※2007年までは「人口動態統計」、2008年以降は「将来人口推計」に基づき、推計



ここに、  
らしく生きる、  
ホスピスがある。

看護と介護でよりそう家

# ReHOPE

「希望を取り戻す場所」としてのホスピスを、  
日本へ、世界へ広めていくために

私たちは、重い病気を前に、戸惑い悲しむご本人やご家族を孤独にせず、少しでも前を向けるようお手伝いをしていきたいと考えています。そのために「どんな生きるにも向き合い、希望が生き交う場所を日本に、世界に、広めていく。」というビジョンを掲げ、全国にホスピス事業を展開しています。ReHOPEでは、「好きなものを食べたい」「季節を感じたい」「家族やペットと過ごしたい」といったその人らしい願いを、スタッフが「看護×介護」という高い専門性に基づき、チームで支え実現しています。「希望を取り戻すことができる場所」としてのホスピス型住宅を、この国の当たり前にするために。新しい「看取り」のリーディングカンパニーとして、今後もたゆまぬ挑戦を続けてまいります。



株式会社  
シーユーシー  
執行役員  
株式会社  
シーユーシー・ホスピス  
代表取締役社長

井上 正明

| CUC 在宅事業部

## 医療機関・薬局・介護施設を繋ぐ ポリファーマシー改善プロジェクト

ご高齢の患者様は同時期に多くの薬を併用する傾向にあり、副作用による有害事象を引き起こす「ポリファーマシー」がかねてより問題視されていました。また、医療費が増大し続ける日本にとって過剰な薬剤処方さらなる財政逼迫に繋がります。患者様にとっても社会にとってもポリファーマシーの改善はメリットがあるものの、薬を減らす行為は患者様の不安につながるため、適切な医療者からの説明と社会的な啓蒙が必要とされています。

こうした課題の解決に挑戦すべく、CUC医療支援プロジェクトでは、ご支援先である医療法人社団平郁会の医師と連携してトライアルを繰り返

し、2022年11月より平郁会、地域の薬局、介護施設と連携したポリファーマシー改善プロジェクトをスタートしました。平郁会の患者様の中で、厚生労働省が作成している「高齢者の医薬品適正使用の指針」に記載のある「高齢者に投与すべきではない薬剤」、「できるだけ控えるべき薬剤」を服薬している方に対して、医師および担当薬剤師から減薬や薬剤変更の提案を行う取り組みです。今回の成果とノウハウをもって、今後はさらに多くの医療機関に対して薬剤処方の適正化を提案していきます。

※本プロジェクトは患者様の同意を得て進めています

減薬の支援を通して、  
より良い在宅医療の実現をめざす

ポリファーマシー改善プロジェクトは、CUCがめざす「より良い在宅医療の実現」に向けた取り組みのひとつとして始まりました。日頃から多剤併用が引き起こす患者様の健康への影響に課題感を持っていた平郁会と、その連携薬局、介護施設、そしてCUCがチームとなり、患者様のQOL (Quality of Life) 向上をめざして取り組んだプロジェクトです。CUCはプロジェクト管理や分析を担当し、医師・薬剤師・介護職員と情報連携を密に行いながら、円滑にプロジェクトが進むよう伴走しました。約半年のプロジェクト期間を振り返ると、減薬につながる薬剤や意思決定プロセスの傾向が見えてきています。今後は、継続的に減薬された患者様の予後モニタリングし、減薬効果のエビデンスを蓄積していきながら、他の支援先医療機関とのプロジェクト展開も進めていく予定です。



株式会社シーユーシー  
在宅事業部  
作山 宗男

### DATA 介護施設A拠点における取り組み成果

- 対象症例
- うち減薬につながった症例数

53名 21名

- 5剤以上服薬する患者様の割合

取り組み前 71.7% → 取り組み後 67.9%

※集計期間：2022年12月～2023年3月

### ■プロジェクト運営体制



CUC

プロジェクト全体設計・体制構築

| CUC 海外事業部

## 世界の医療課題に向き合う海外事業の取り組み



2019

2019.12  
ベトナムにて病院向け  
医療機関支援 開始



2022

2022.9  
ベトナムにて  
「Nhi Dong 315」に投資

2023.7  
アメリカにて  
新会社「CUC America Inc.」設立

2023

2020



2020.1  
インドネシアにて  
透析医療機関支援 開始

2023



2023.3  
インドネシアで人工透析施設の  
運営管理を行う合弁会社「CUC CIPTA HUSADA」設立

## 世界の医療課題の 解決に臨む

## スタンダードな医療サービスの 普及をめざして

世界のアンバランスな医療需要を解消するために、そして世界の人たちから必要とされる企業になるために、CUCは2019年より海外展開を開始しました。その第一歩として進出したのが、近年医療需要が急増しているベトナムとインドネシアです。

東南アジアでは、著しい経済成長を遂げる反面、医療の提供体制は富裕層を対象とする民間病院と、国や省などの公的機関が運営する公立病院に大きく二分されており、増大・多様化する中間層の医療需要の受け皿が不足しています。また、生活習慣の変化による生活習慣病の患者人口の急増が影響しており、近い将来に大きな社会課題となると想定しています。

こうした医療の不均衡を解消するために、2019年12月よりベトナムで始めたのが現地の医療機関支援です。ベトナムでは、医療グループ Hoan Hao General Hospitalを支援先として、2023年7月現在、ふたつの総合病院とひとつのクリニックの運営を支援しています。民間の医療グループでありながら、中間所得層を対象にリーズナブルで適正品質の医療を提供することを特徴としています。インドネシアでは、2020

年1月より現地パートナーとの合弁会社を通じて現地医療機関向けに透析オペレーションを支援する事業を開始。2023年3月には2社目の合弁会社を立ち上げ、インドネシアの透析治療の環境整備に寄与していきます。

また、新たな変化への挑戦として、2023年度中にはベトナム・ホーチミンにおいてCUCのベトナム子会社による総合診療クリニックを立ち上げる予定です。今後ホーチミン周辺を中心に、同様のクリニックを立ち上げ、地域の医療を支えるネットワークを構築していきます。インドネシアにおいても、今後は透析領域以外にも眼科や介護といった新たな領域での事業を展開していく計画です。

私たちの使命は、高齢化先進国である日本から予見される世界各地で起きうる医療の不均衡を減らし、より良い社会の実現に貢献することです。そのため今後は、世界各国のさまざまな課題にアプローチしていく予定です。ひとりでも多くの患者様に良質な医療を届けるために、新たなスタンダードとなる医療サービスの事業モデルを構想し、世界各地で実行していきます。



株式会社シーユーシー  
取締役COO  
海外事業部 部長  
田邊 隆通

ベトナムにて地域のかかりつけクリニック  
「Tokyo Family Clinic」を開設予定

2023

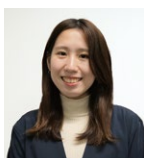


#### ■ 東南アジアの医療課題に取り組む社員

言語や価値観の壁を乗り越えて  
地域の方が安心して受診できる医療体制を支援したい

ベトナムの医療グループHoan Hao General Hospitalに対して、安心・安全な医療を提供するための経営支援を行っています。例えば、快適な診療空間を目指した院内のリノベーションや患者様への満足度アンケートの実施と現場へのフィードバックによる改善活動、日本の医療現場で浸透している衛生管理の考え方や5S(※)といった職場環境改善活動の実施など、医療の質を高めるための取り組みを進めています。ベトナムの医療機関に日本のノウハウを導入するにあたり大切にしているのは、現地で暮らす人にとって最適な医療とは何か考え抜くこと、またベトナムのスタッフが今後拡大していくベトナム事業の主体者になれるよう、ともに能力開発を進めていくことです。文化や価値観の基準が異なる前提を理解した上でコミュニケーションを密に取りながら、地域の方が安心して受診できる医療体制を支援していきたいです。

※ 5S:職場環境の維持改善で用いられるスローガン(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)



株式会社シーユーシー  
海外事業部

三橋 咲那子

グループ初の直営クリニックを立ち上げ、  
ベトナムの健康寿命の延伸に貢献する

医療の品質に向上の余地があるベトナムで良質の医療を展開したいという想いでCUCグループに参画しました。ベトナムでは医療需要が増える一方、医療体制は旧来のままの部分も多く、都市部の公立病院に患者が過剰に集中するという課題を抱えています。国民の多くは高度な医療機器や優秀な医師が集まるとされる大病院を好む傾向があり、地域の民間医療機関に対する信頼性が低く、病状が悪化するまで病院に行かない人も少なくありません。2023年開設予定の「Tokyo Family Clinic」は、CUCグループ初の直営クリニックとして、ベトナムで日本品質の医療提供を目指します。地域の人がちょっとした健康トラブルの際に気軽に足を運べる、新しい社会の医療インフラをつくりたいと考えています。CUCグループの強みであるスピード感と現場主義を大切にしながら実践していきます。



CHANGE UNTIL CHANGE  
HEALTHCARE COMPANY LIMITED  
Vice Development Director

Vu Manh Kha

■ CUC ワクチン接種推進プロジェクト

## 日本の集団免疫獲得に貢献した 新型コロナウイルス感染症ワクチン接種支援

CUCでは2021年以降、自治体や企業向けに新型コロナウイルス感染症ワクチン接種の運営支援サービスを提供してきました。全国のワクチン大規模接種会場の確保から、会場における接種プロセスの設計、医療物資の手配、ワクチン接種を行う医療機関の確保、医師や看護師、運営スタッフの採用支援、人事管理サポートまで、安心安全にワクチン接種を行うための包括的なオペレーション支援を実行。2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法(※)上の位置付けが5類感染症に移行したことに伴い、支援規模は縮小していますが、社会のニーズに応じて急速に事業を立ち上げる力やノウハウはCUCの大きな強みとして定着しました。今後も国内外で人々の健康を守るサービス開発に取り組み続けます。

※感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律



### DATA

■ ワクチン接種支援契約枠数 約 <b>388</b> 万回	■ 支援先自治体数 <b>22</b> 都市
■ 支援先企業数 <b>25</b> 社	■ 医療従事者の採用支援数 のべ <b>8,200</b> 名以上

※集計期間：2021年6月～2023年3月

### 未曾有の緊急事態に奮闘した経験を経て これからの社会に私たちができること

2021年のプロジェクト始動当初は、平時にはない強烈な緊張感のもと、手探りで進めていた本サービスですが、数多くの自治体・企業のワクチン接種をサポートする中で、徐々に安定的なサービス提供体制を築くことができました。約2年間で累計約388万回ものワクチン接種機会の提供を支援することができたのは、プロジェクトに関わるメンバーが困難に負けることなく、「日本の集団免疫獲得に貢献する」というミッションに向けて前向きに奮闘する姿があったからです。日本の感染拡大抑制の一助となれたことを嬉しく思います。5類への移行により、本サービスは縮小していますが、自治体や企業の医療ニーズに対して迅速かつ柔軟に対応した経験を生かし、今後も地域や社会に貢献いたします。



株式会社シーユーシー  
ワクチン接種推進プロジェクト  
※2023年3月当時の部署名です

中嶋 隆太郎





# ESG Initiatives

ESG データと企業情報

## マテリアリティ(重要項目)

当社はミッションである「医療という希望を創る。」を持続可能な形で達成するために、SASBスタンダード(※1)、GRIスタンダード(※2)などの各種報告基準を参考に、社内取締役、執行役員、幹部社員が社会・ステークホルダーにとっての重要度と当社にとっての重要度を複合的に議論することにより、経営理念を実現するために必要な以下の5つのマテリアリティを特定しました。長期的な価値の創造に向けて、これらのマテリアリティへの取り組みを推進しています。

※1 SASBスタンダード: サステナビリティ会計基準審議会(SASB: Sustainability Accounting Standards Board)が2018年に公開した非財務情報公開の標準化に向けた基準。

※2 GRIスタンダード: GRI(Global Reporting Initiative)により定められた国際基準。組織が経済、環境、社会に与えるインパクトを一般に報告する際に用いられる。

### 担当役員より

世界的な“持続可能型社会への転換期”において、私たちはマテリアリティテーマを掲げ、医療という領域で価値の創造に励みます。2022年度には5つの項目それぞれに担当役員が配置され、個々のリードのもと、ありたい姿と行動計画を策定しました。新たな取り組みとして役員直下でプロジェクトチームを発足させたもの、あるいは一部事業ですでに実践している施策をグループ内に展開する試みや、CUCパートナーズ内で勉強会を実施して社員からアイデアを広く募るものなど多様な取り組みが進んでいます。今後、この行動計画に基づいてグループ全体で実行を進めるとともに、その進捗を報告したいと考えています。



株式会社シーユーシー  
執行役員  
ソフィアメディ株式会社  
代表取締役社長  
兼 CEO

伊藤 綾

### Environment



地球環境に  
配慮した経営

感染症・自然災害・熱中症リスクなど、切り離すことのできない地球環境と医療。温室効果ガスの排出量削減、再生可能エネルギーへの切り替え、廃棄物排出量の削減など、医療介護における環境対応の先進企業を目指します。

### Social



患者様と医療従事者の  
ウェルビーイングの追求

患者様が自分らしく人生を過ごすために最適な医療を提供すること。医療従事者が仕事に誇りと働きがいを感じながら働けること。私たち自身を含めた医療に関わるすべての人が、一人ひとりの希望を叶え幸せに暮らせる理想の未来を追求します。

### Social



持続可能でイノベーティブな  
医療サービスの創出

限りある医療資源をいかにひとりでも多くの方へ持続的に提供できるか。複雑に絡み合う課題に対し、既存概念にとらわれない発想で新しい技術や考え方を取り入れ、理想の医療の姿を追求することで革新的な医療サービスを創出します。

### Social



安心安全な医療の提供

いかなる状況でも安心安全な医療を患者様に提供すること。未知の感染症や自然災害の脅威に怯えることなく社会活動を正常に保つこと。ひとりでも多くの方がここから安心して暮らせる社会の実現を目指し、患者視点の医療を生み出し続けます。

### Governance



コンプライアンスの  
遵守

すべての役員・従業員が、高い倫理観と責任感を持ち、法律や条例、社会的規範や企業倫理などあらゆる規則を遵守すること。そして適正なコーポレート・ガバナンスを実践することで、コンプライアンス意識に基づいた行動を徹底します。

## 環境関連データ

GHG(温室効果ガス)排出量※1	2023年3月期
Scope 1(t-CO <sub>2</sub> )(燃焼等による直接排出)	644.6
Scope 2(t-CO <sub>2</sub> )(購入した電力の使用に伴う間接排出)※2	2,272.8

※1 2023年3月期(2022年4月1日から2023年3月31日の期間)での単体ベース(本社オフィス)のデータ及び、CUCホスピス・ソフィアメディ各施設。照明、時間外空調室外機、専用動力を含む

※2 マーケット基準で算定。なお、ロケーション基準での排出量は2023年3月期に2,032.4(t-CO<sub>2</sub>)です。

電力使用量(kWh)※3	2023年3月期
	4,693,902

※3 2023年3月期(2022年4月1日から2023年3月31日の期間)での単体ベース(本社オフィス)のデータ及び、CUCホスピス・ソフィアメディ各施設。照明、時間外空調室外機、専用動力を含む

## 社会データ

人事関連データ(2023年3月時点)		CUC				CUCホスピス				ソフィアメディ				
		2023年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2022年3月期		
従業員数 (臨時従業員数を除く)	全体	423名		374名		813名		585名		1,370名		1,324名		
	男性	257名	60.8%	225名	60.2%	180名	22.1%	109名	18.6%	425名	31.0%	398名	30.1%	
	女性	166名	39.2%	149名	39.8%	633名	77.9%	476名	81.4%	945名	69.0%	926名	69.9%	
	うち 管理職	全体	99名		74名		74名		61名		119名		91名	
		男性	87名	87.9%	63名	85.1%	29名	39.2%	22名	36.1%	47名	39.5%	29名	31.9%
		女性	12名	12.1%	11名	14.9%	45名	60.8%	39名	63.9%	72名	60.5%	62名	68.1%
	うち 非管理職	全体	324名		300名		739名		524名		1,251名		1,233名	
		男性	170名	52.5%	162名	54.0%	151名	20.4%	87名	16.6%	378名	30.2%	369名	29.9%
		女性	154名	47.5%	138名	46.0%	588名	79.6%	437名	83.4%	873名	69.8%	864名	70.1%
従業員数(臨時従業員)	全体	30名		30名		144名		134名		228名		121名		
	男性	4名	13.3%	6名	20.0%	18名	12.5%	17名	12.7%	24名	10.5%	16名	13.2%	
	女性	26名	86.7%	24名	80.0%	126名	87.5%	117名	87.3%	204名	89.5%	105名	86.8%	
平均年齢	全体	38.2歳		36.5歳		42.9歳		43.7歳		37.1歳		36.6歳		
	男性	40.1歳		38.4歳		38.9歳		38.8歳		36.6歳		36.2歳		
	女性	35.4歳		34.2歳		44.0歳		44.8歳		37.3歳		36.7歳		

			CUC				CUCホスピス				ソフィアメディ			
			2023年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2022年3月期	
従業員年齢の状況 (全体に占める男性比率、 女性比率)	30歳未満	全体	100名		104名		119名		82名		317名		360名	
		男性	37名	37.0%	45名	43.3%	33名	27.7%	18名	22.0%	85名	26.8%	87名	24.2%
		女性	63名	63.0%	59名	56.7%	86名	72.3%	64名	78.0%	232名	73.2%	273名	75.8%
	30～39歳	全体	152名		141名		210名		139名		612名		544名	
		男性	99名	65.1%	91名	64.5%	72名	34.3%	49名	35.3%	225名	36.8%	197名	36.2%
		女性	53名	34.9%	50名	35.5%	138名	65.7%	90名	64.7%	387名	63.2%	347名	63.8%
	40～49歳	全体	111名		90名		237名		161名		309名		301名	
		男性	78名	70.3%	60名	66.7%	53名	22.4%	27名	16.8%	87名	28.2%	93名	30.9%
		女性	33名	29.7%	30名	33.3%	184名	77.6%	134名	83.2%	222名	71.8%	208名	69.1%
	50～59歳	全体	56名		36名		220名		173名		117名		106名	
		男性	41名	73.2%	27名	75.0%	23名	10.5%	15名	8.7%	26名	22.2%	20名	18.9%
		女性	15名	26.8%	9名	25.0%	197名	89.5%	158名	91.3%	91名	77.8%	86名	81.1%
	60歳以上	全体	4名		3名		27名		30名		15名		13名	
		男性	2名	50.0%	2名	66.7%	1名	3.7%	0名	0.0%	3名	20.0%	1名	7.7%
		女性	2名	50.0%	1名	33.3%	26名	96.3%	30名	100.0%	12名	80.0%	12名	92.3%
退職率 (出向者、臨時従業員を除く)	全体	14.9%		15.4%		23.0%		24.6%		14.8%		14.4%		
	男性	18.2%		17.7%		17.5%		20.0%		13.3%		11.2%		
	女性	9.9%		11.3%		24.2%		25.6%		15.5%		15.9%		
新規採用数 (出向者、臨時従業員を除く)	新卒採用数	全体	17名		15名		0名		0名		0名		2名	
		男性	6名	35.3%	5名	33.3%	0名		0名		0名		0名	0.0%
		女性	11名	64.7%	10名	66.7%	0名		0名		0名		2名	100.0%
	中途採用者数	全体	137名		90名		421名		293名		393名		494名	
		男性	100名	74.2%	59名	65.6%	93名	22.1%	59名	20.1%	103名	26.2%	127名	25.7%
		女性	37名	25.8%	31名	34.4%	328名	77.9%	234名	79.9%	290名	73.8%	367名	74.3%

		CUC		CUCホスピス		ソフィアメディ	
		2023年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2022年3月期
年間の一人当たり平均総労働時間		1,982時間	2,048時間	1,933時間	1,993時間	2,040時間	2,075時間
労働時間前年比率 <sup>※1</sup>		96.8%	97.9%	97.0%	97.8%	98.3%	101.0%
月平均残業時間		20.7時間	26.0時間	5.8時間	6.1時間	14.5時間	17.1時間
有給平均取得率		68.4%	61.8%	68.1%	57.3%	71.6%	62.7%
育児休業取得率	男性	21.4%	14.0%	75.0%	33.0%	61.3% <sup>※4</sup>	25.0% <sup>※4</sup>
	女性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
育休取得後復職率	男性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	女性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
男女間賃金格差 <sup>※2</sup>	全労働者	男性	6,808千円		4,651千円		4,764千円
		女性	4,569千円		4,317千円		4,468千円
		比率	67.1%		92.8%		93.8%
	正規労働者	男性	6,935千円		4,993千円		5,012千円
		女性	4,660千円		4,783千円		4,686千円
		比率	67.2%		95.8%		93.5%
	非正規労働者	男性	2,743千円		1,547千円		3,351千円
		女性	3,314千円		2,022千円		3,679千円
		比率	120.8%		130.7%		109.8%
女性管理職比率 <sup>※3</sup>		12.1%		64.7%		64.6%	

※1 前年平均総労働時間との比較率

※2 今年度より算出

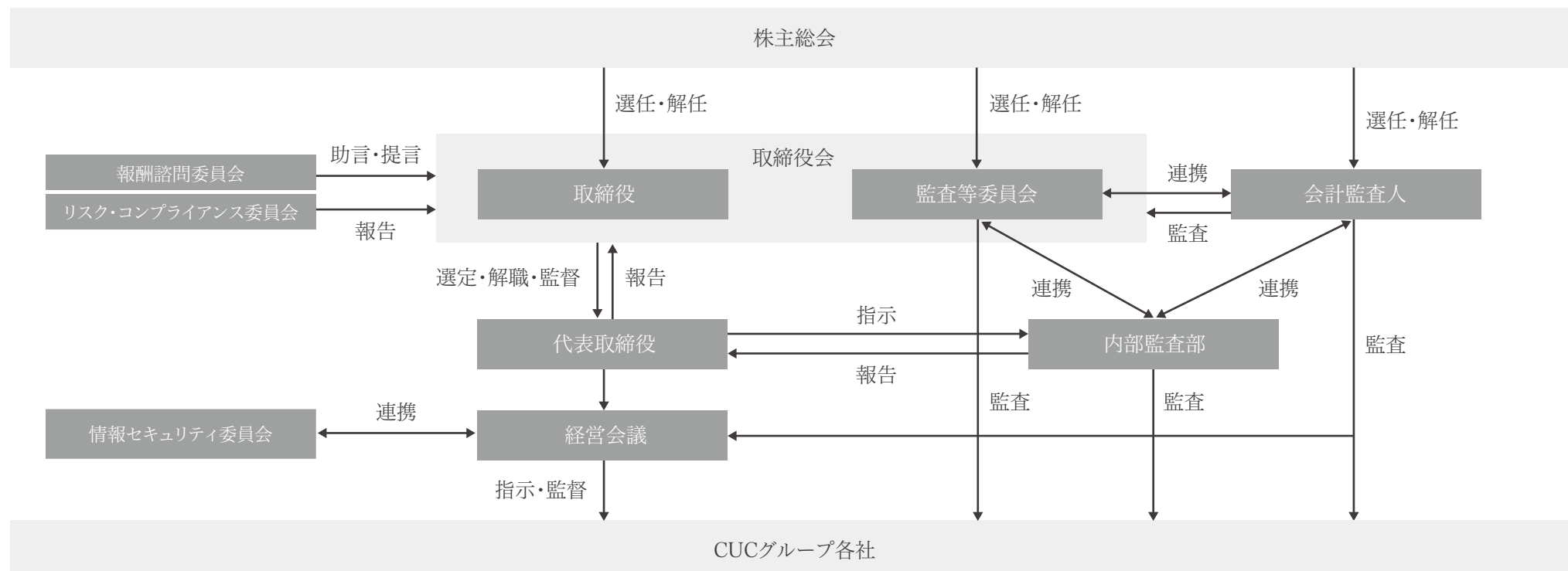
※3 今年度より女性活躍推進法に基づいて算出

※4 扶養への追加数より分母を算出。これは暫定数値であり、2023年度から配偶者が出産した社員数をより正確に把握できるよう社内手続きを一部変更しています

## ガバナンス基本方針

当社グループは、「医療という希望を創る。」というミッション及び企業価値の継続的な向上の実現のため、経営の透明性、健全性、公平性、効率性を確保することが必要であると考えており、コーポレート・ガバナンスの強化を当社グループの経営の重要課題の一つとして位置付けています。その実現のために、法令及び規範等の遵守、業務執行及び意思決定プロセスの有効性及び効率性の確保等に努め、取締役会・監査等委員会を中心に、情報共有・モニタリングを適切に行うこととしています。また、当社の筆頭株主であるエムスリー株式会社は、その持株比率が過半数を超えていることから支配株主に該当します。当社は支配株主と取引を行う場合等に、少数株主の利益を損なうことのないよう公正な意思決定プロセスの確立に努めています。

## ガバナンス体制



### 担当役員より

CUCグループでは、企業価値の向上を通じ使命である「医療という希望を創る。」の実現を目指しています。今年度は、2023年2月にこれまで首都圏に点在していたグループ主要会社の本社機能を一拠点に集約することで事業間の連携強化を実現し、また、6月の東京証券取引所グロース市場への新規上場を通して、コーポレート・ガバナンスの更なる体制強化に取り組みました。さらに、昨今の急速な環境変化に対応し、更なる成長を図るため、CUCの執行役員を新たに2名選任しました。今後も、CUCグループ全体として透明性、健全性、公正性、効率性のある経営の実施を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいきます。



株式会社シーユーシー  
取締役 CAO  
桶谷 主税

## 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査等委員会設置会社制度の採用により、取締役の職務執行の監査・監督を担っています。監査等委員が取締役会における議決権を持つことにより、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図っています。また、重要な業務執行の決定を取締役に委任することで、迅速かつ機動的な経営が可能となります。なお、意思決定における牽制と監視が実質的に機能するよう、会議体における決裁を重視した体制を採用しています。

当社の取締役会は、原則として月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し

ています。取締役会は、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規程及び職務権限規程に基づき重要な業務執行に係る意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督しています。

また、当社の監査等委員会についても、原則として月1回の定例監査等委員会のほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催しています。監査等委員会は、内部監査及び会計監査人と随時情報交換や意見交換を行うほか、定期的に三者によるミーティングを行う等、連携を密にし、監査機能の向上を図っています。

## ガバナンスデータ

組織形態	監査等委員会設置会社	
取締役会議長	濱口 慶太	
取締役	人数	6名(うち3名が監査等委員)
	女性率	16.7%
	社外率	33.3%
	任期	1年
監査等委員	社外率	66.7%
2023年3月期取締役会 開催状況	開催回数	12回
	取締役出席率	100.0%
	監査等委員出席率	100.0%

※2023年7月1日時点

2023年3月期監査等委員会 開催状況	開催回数	13回
	出席率	100.0%
執行役員	5名	
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人	

## 役員紹介



代表取締役 CEO  
瀨口 慶太

株式会社シーユーシー  
創業者 兼  
代表取締役



取締役 COO  
田邊 隆通

2015年入社  
取締役として国内の医療  
機関支援事業を管掌  
海外の医療機関支援  
事業を統括



取締役 CAO  
桶谷 主税

2015年入社  
取締役 兼 管理本部  
本部長としてグループの  
管理部門を統括



取締役(監査等委員)  
大場 啓史

エムスリー株式会社  
執行役員



取締役(監査等委員)  
光原 ゆき

NPO法人キープ・ママ・  
スマイリング代表



取締役(監査等委員)  
米村 良一

キリン株式会社元監査役



執行役員  
伊藤 綾

2019年ソフィアメディ  
株式会社入社  
2022年より同社の  
代表取締役社長 兼  
CEOに就任



執行役員  
井上 正明

2022年株式会社  
シーユーシー・ホスピス  
入社  
同年より同社の  
代表取締役社長に就任



執行役員 CFO  
橋本 淳

2021年入社  
経営戦略部 部長として  
グループの財務・投資・  
IR・広報戦略を統括



執行役員  
堀 健一郎

2021年入社  
運営本部 本部長として  
国内の医療機関支援  
事業を統括



執行役員 CHRO  
松浦 俊雄

2022年入社  
人事部 部長として  
人材採用・育成など  
グループの人事戦略を  
統括

### CxO一覧

CEO:Chief Executive Officer  
COO:Chief Operating Officer  
CAO:Chief Administrative Officer  
CFO:Chief Financial Officer  
CHRO:Chief Human Resource Officer



## 役員スキルマトリクス

当社の取締役会は、業務執行に対する監視・監督を強化し、中長期的に企業価値を高める戦略を議論するために、取締役会全体としての知見・経験のバランス、多様性、ならびに規模の最適化を進めています。そのため、現時点で当社の取締役会にとって特に重要と考える知見・経験を、スキルマトリクスとして「企画経営」、「マーケティング・営業」、「ファイナンス・投資」、「組織・人材開発」、「法務・コン

プライアンス・リスクマネジメント」、「グローバルビジネス」、「ESG・サステナビリティ」、「ヘルスケア業界経験」と定義し、これらの知見・経験を適切に有する者で取締役会を構成できるようにしております。なお、当社の取締役会にとって重要な知見・経験は、経営方針や事業環境を踏まえ、適宜見直しを図っていきます。

	代表取締役	取締役	取締役	取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員)
	濱口 慶太	田邊 隆通	桶谷 主税	大場 啓史	光原 ゆき	米村 良一
企画経営	◎	○	○			
営業・マーケティング	○	◎			○	
ファイナンス・投資	○		○	◎		◎
組織・人材開発	○	○		○	◎	○
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント			◎	○		○
グローバルビジネス	○	○	○			○
ESG・サステナビリティ				○	○	
ヘルスケア業界経験	○	○	○	○	○	

# 企業情報



社 名 株式会社シーユーシー

英 語 表 記 CUC Inc.

設 立 2014年8月8日

役 員 代表取締役 濱口 慶太

資 本 金 68億800万円(2023年6月末時点)

主 な 事 業 内 容 医療機関向け経営支援事業  
ホスピス事業  
居宅訪問看護事業

所 在 地 本社  
〒108-0023 東京都港区芝浦3丁目1-1  
msb Tamachi 田町ステーションタワーN 15階

グループ会社(五十音順)

株式会社A&N

株式会社シーユーシー・アイデータ

株式会社シーユーシー・フーズ

株式会社シーユーシー・プロパティーズ

株式会社シーユーシー・ホスピス

ソフィアメディ株式会社

鶴見駅前コンタクト株式会社

透析研究開発株式会社

株式会社ネイチャー

株式会社メディカルパイロット

株式会社ゆう

株式会社リ・エンド

有限会社わかきさコンタクト

CHANGE UNTIL CHANGE HEALTHCARE COMPANY LIMITED

CHANGE UNTIL CHANGE MANAGEMENT SERVICES JOINT STOCK COMPANY

CHANGE UNTIL CHANGE MEDICAL SERVICES COMPANY LIMITED

CHANGE UNTIL CHANGE VIETNAM COMPANY LIMITED

CUC America Inc.

CUC SINGAPORE PTE.LTD.

PT CUC CIPTA HUSADA

PT GRHAMEDS CUC HEALTHCARE

(2023年7月末時点)



## サステナビリティレポート 2023

2023年10月1日 第一版発行

### 【発行元】

株式会社シーユーシー

〒108-0023 東京都港区芝浦三丁目1番1号

msb Tamachi 田町ステーションタワーN 15階

### 【コーポレートサイト】

<https://www.cuc-jpn.com/>



### 【注意事項】

本レポートは、当社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社グループの発行する株式及びその他有価証券の勧誘を構成するものではありません。

本レポートでは過去と現在の事実のみならず、将来の見通しに関する記述が含まれています。そのため、一定のリスクや不確実性を内包しており、過度に依拠することのないようご注意ください。

本レポートには、当社が事業を行っている市場に関する情報を含む、外部の情報源に由来し又はそれに基づく情報が記述されています。これらの記述は、本資料に引用されている外部の情報源から得られた統計又はその他の情報に基づいており、それらの情報について当社は独自に検証を行っておらず、その正確性又は完全性を保証することはできません。

当社は、本レポートに含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新や改訂の義務を負うものではありません。

**CUC** GROUP