



統合報告書2025

統合報告書2025

精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓く

PHCグループの「統合報告書2025」をご覧くださいありがとうございます。

「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓く」をテーマにした今回の統合報告書では、私たちPHCグループとはどのような会社なのか、強みとは何か、そして社会にどのような価値を提供しているのかについて、これからの未来への展望も含め、ご紹介しています。
どのように読み進めたらよいか、迷う方は以下のポイント順に、じっくり読み進めたい方は、ぜひ1ページ目からご覧ください。

Point.1

私たちには、長年の歴史の中で
培った精緻な技術力があります

📖 PHCグループの歴史
モノづくりと精緻な技術の軌跡 など

Point.2

医療・研究現場で欠かせない
存在です

📖 PHCグループの価値貢献領域を
クローズアップ など

Point.3

戦略と実行で切り拓く未来を、
CxOが熱く語ります

📖 CxOメッセージ など

Point.4

従業員一人ひとりが主役。
より良い社会への想いを語ります

📖 第5章 Sustainability など

表紙について



PHCグループの事業が人々の豊かな未来づくりに貢献する様を線画で表現しました。背景には地球を抽象的に描き、グローバル感と複合体の企業であることを各事業の配色で表現しています。

紙面テーマについて



紙飛行機が空を飛んでいく様子が私たちの希望や未来への想いを象徴し、PHCグループの価値創造への歩みを表現しています。

編集方針

本報告書は、グローバルに展開する日本発のヘルスケア企業であるPHCグループの目指す姿の実現に向けた姿勢や取り組みについて、ステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくことを目的としています。制作にあたっては制作担当部門と経営陣が情報共有を図り、編集プロセス及び掲載内容が妥当かつ誠実なものとなるよう努めています。

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(一部対象期間後の報告も含む)

報告対象組織

PHCホールディングス株式会社及び連結子会社

参考にしたガイドライン

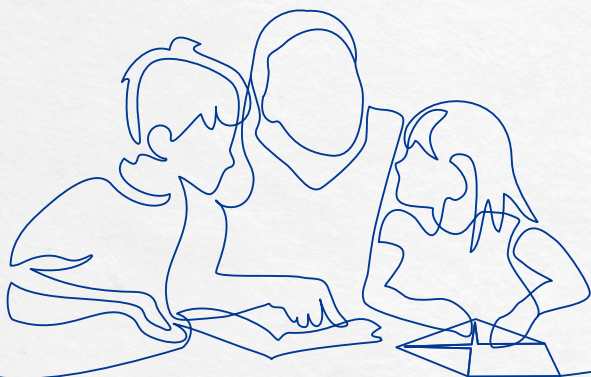
国際統合報告フレームワーク、
価値協創ガイダンス

発行時期

2025年10月

免責事項

本報告書には、当社の計画や戦略、業績の見通し等、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述には、別段の記載がない限り本資料の発表日現在における当社が入手可能な情報並びに当社の計画及び見込みに基づいた当社の想定、将来の見通し及び推測が含まれますが、これらが達成される保証はありません。さまざまな要因により、将来の予測・見通しに関する記述は実際の業績と大幅に異なる場合があります。従って、これらの将来に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。また、この資料に含まれている製品（開発中のものを含む）に関する情報は、当社の経営情報の開示を目的とするものであり、宣伝、広告を目的とするものではありません。



Contents

第1章

Executive Summary

経営理念、ビジョン、価値観	5
CEO's letter	6
PHCグループの歴史	10
PHCグループの歴史：モノづくりと精緻な技術の軌跡	11
At a glance	12

第2章

Our Value Creation

Value Creation Process	14
PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ	15
ステークホルダーエンゲージメント	22

第3章

Corporate Strategy

COO/CSOメッセージ	25
中期経営計画2027	28
経営戦略(中期経営計画2027)	30
特集 がん治療におけるCAR-T療法の可能性とは？ CCRM×PHCディスカッション	32
CFOメッセージ	34
CHROメッセージ	38
サステナビリティ戦略(中期経営計画2027)	42

第4章

Business

糖尿病マネジメントドメイン	44
ヘルスケアソリューションドメイン	47
診断・ライフサイエンスドメイン	51

第5章

Sustainability

サステナビリティマネジメント	56
マテリアリティKPI・目標値と進捗	57
環境	58
気候変動対応の取り組み事例	60
サーキュラーエコノミー社会の推進	60
省資源化による環境への配慮	61
労働安全衛生の取り組み	62
製品の安全性と品質・コンプライアンスへの責任	63
サプライチェーンマネジメントの強化	64
人権	65
活力ある組織文化の醸成	66
お客様の声(VOC)を原動力にーMCT活動ー	67
医療アクセスの改善	68
コスト最適化	69
社会貢献活動	69
リスクマネジメント	70

サイバーセキュリティ	71
コンプライアンス	71
コーポレート・ガバナンス	72
役員一覧	76
取締役・監査役からのメッセージ	78
PHC Executive Team(執行役員・事業部長)	80

Data Section

財務データ	82
主要財務データの推移	84
主要会社一覧	85

Appendix

会社概要	86
編集後記	88

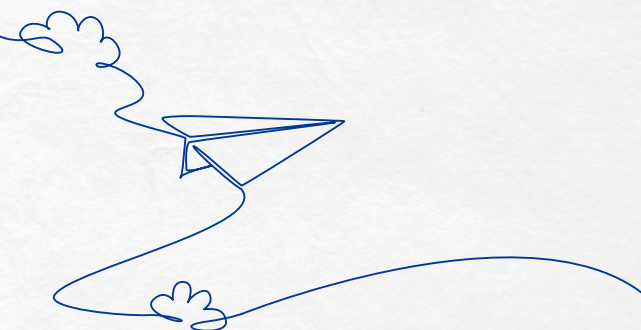


第1章

Executive Summary

経営理念、ビジョン、価値観

健康は、人々の人生においてかけがえないもの。より良いヘルスケアを、患者の皆さまが選択できるために。
PHCグループは、研究・医療機器、ヘルスケアITソリューションを世界各地で展開しています。
目指すのは、高品質な医療を、誰もが身近に享受できる未来の実現。
私たちの強みである精緻な技術を基盤に、医療従事者や研究者の皆さまと共創し、健康を願うすべての人々のために、ヘルスケアの未来を切り拓いていきます。



経営理念

わたしたちは、たゆみない努力で
健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し
豊かな社会づくりに貢献します

ビジョン

精緻な技術で
ヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる

中期経営計画2027の発表とともに新ビジョンと価値観を策定

PHCグループは、2024年11月に、「中期経営計画2027」の発表とともに、新たなビジョン「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」を策定しました。私たちは、高品質な医療を、誰もが身近に享受できる未来の実現に向けて、強みである精緻な技術を基盤に、医療従事者や研究者の皆さまと共創し、健康を願うすべての人々のために、ヘルスケアの未来を切り拓いていきます。また、このビジョンを実現するための新しい価値観として、「好奇心」「実行する勇氣」「個の尊重と共創」「高い倫理観」も策定いたしました。これらの価値観は、PHCグループで働くすべての従業員の行動指針であり、目標達成のための基盤となります。

価値観



好奇心

- 探究心で世界を広げ、あらゆる物事からインスピレーションを得る
- お客様目線で常に問いかける



個の尊重と共創

- 互いを尊重し、目標達成に向けOne PHCで前進する
- 地域、事業、職能を超えて多様な考えを受け入れ、共創を育む



実行する勇氣

- 自己の潜在能力を解き放つ
- 新しい挑戦に向け、お互いを励まし合う



高い倫理観

- 倫理的な行動を最優先する
- 誠実性、公正性、透明性を厳守する

『One PHCでシナジーを創出し、ヘルスケアの未来に、光る企業を目指します』

1. 変革元年 成長と革新を遂げた2024年度

2024年度の躍進：新経営体制が牽引する成長とイノベーション

2024年4月に新しい経営体制が発足して以来、PHCグループは3期連続赤字からの脱却を目指し、四半期ごとの計画達成に注力してまいりました。期初からコスト削減を徹底するなど、地道な取り組みを積み重ねた結果、2024年度の売上収益は前年比2.2%増加の3,616億円、営業利益は大幅増の226億円となり、上場来最高の売上・利益と初の最終利益の黒字化を達成いたしました。同時に、期中に上方修正した業績予想をも上回りました。

市場環境の変化など厳しい局面にも直面しましたが、2024年度の業績は全世界の従業員が一丸となって取り組んだ成果であり、当社にとって重要な転換点となりました。

また、市場にも革新的な新製品を投入しました。培地中の細胞の代謝変化をリアルタイムに可視化するライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」は、当社が細胞・遺伝子治療領域に展開した初の製品です。診断薬事業とバイオメディカ事業の両開発部署の共同研究による、部門横断の技術シナジーを象徴する製品です。

また、パートナー企業であるSenseonics社が開発し、アセンシアが販売するEversense®365持続血糖測定（CGM）システムは、世界で

初めて最長1年間の継続使用が可能な製品です。FDA※¹認可も取得いたしました。

※1 「アメリカ食品医薬品局（U.S. Food and Drug Administration）」の頭文字を取った略称

高まる社外評価と未来への弾み

PHCグループが展開する先進的な製品群は、第三者機関から毎年高く評価されています。2024年度は、試料のトレーサビリティに貢献するレーザープリンター「SlideMate」等、複数の製品が業界賞を受賞。また、アセンシアが販売するEversense®365持続血糖測定（CGM）システムは、「2025年メドテック・ブレイクスルー賞」の糖尿病マネジメント分野における「最優秀新技術ソリューション」に選出されました。さらに、ウィーメックスのコールセンターが、HDIサポートセンター国際認定プログラム※²の最高位「HDI七つ星認定センター」の認定を取得。これは日本のヘルスケア業界初の取得実績です。当社グループ自体も医療業界の企業評価で定評のあるThe Healthcare Technology Report社※³の「2024年ヘルスケアテクノロジー企業トップ100」※⁴に選出されるなど、社外からの評価が高まり、将来に向けて弾みがつく一年となりました。

※2 2000年にHDI国際標準化委員会により発表された、サポートセンターの品質を認証する世界で唯一の公開された国際標準に基づくプログラム

※3  <https://thehealthcaretechnologyreport.com/>

※4  <https://thehealthcaretechnologyreport.com/the-top-100-healthcare-technology-companies-of-2024/>

PHCホールディングス株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

出口 恭子

ESGへの注力と全社的な変革

2024年度、ESGへの取り組みにも注力し、サステナビリティ経営の推進において大きな前進をいたしました。2023年に策定したマテリアリティを基盤とし、グループ全体でScope 1、2、3の温室効果ガス（GHG）排出量を網羅的に算出する新システムを導入。これにより、サプライチェーン全体の排出量を可視化するためのグローバルなデータ収集基盤の整備を進めました。これらの取り組みの成果として、EcoVadisのコミットメント・バッジを申請初年度で取得。また、ESG投資の代表的な指標の一つである「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄にも選定され、当社グループのESGに対する積極的な姿勢が高く評価されました。さらに、科学的根拠に基づく温室効果ガス（GHG）排出量削減目標を策定し、2025年6月16日付でScience Based Targets initiative（SBTi）より「Near-Term Science-Based Targets」の認定を取得しました。

2024年度からの新体制のもと、グループ全体でサステナブル経営の重要性を明確にし、ESGへの取り組みを全社の最優先事項の一つとして位置付けています。本社による積極的かつ継続的な情報発信を通じて、全事業部がESG活動を自らの事業に組み込む姿勢になった点は、当年度における重要な転換点の一つと考えています。

「精緻な技術」を強みに、将来を見据えた中期経営計画を策定

2024年はPHCグループにとって、企業としての方向性を明確にする重要な節目となる一年でした。従業員の行動指針となるビジョンと価値観の策定、そして「中期経営計画2027」の立案という、将来に向けた大きな取り組みを推進しました。

新ビジョンの策定にあたり、当社の根幹にある強みを改めて見つめ直した結果、長年にわたり培ってきた「精緻な技術」が浮かび上がりました。当社の源流である松下寿電子工業時代から受け継がれてきた技術力であり、今後のヘルスケア分野における価値創造の源泉でもあります。本社及び各事業部との議論を重ね、「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」という新たなビジョンを掲げるに至りました。このビジョンを支える価値観（バリュー）として、「好奇心」「実行する勇氣」「個の尊重と共創」「高い倫理観」の4つを策定しました。これらは、グルー

プ全従業員が日々の業務において共有すべき基本姿勢であり、企業文化の核となるものです。2024年度は、新たなビジョンと価値観を礎に、「中期経営計画2027」の達成に向けて力強く歩み始めた1年でした。

新たなビジョンの実現に向けた「共創」の推進

新たなビジョンの実現に向け、「中期経営計画2027」を着実に遂行するためには、グループ全体が一体となり、同じ方向を目指すことが不可欠です。当社グループは、異なる歴史や文化を持つ複数の事業体で構成されており、それぞれの強みを活かしつつ、事業間のシナジーを最大化することが重要です。この多様性を尊重しながら、グループ全体の競争力と認知度を高めるための鍵となるのが、「One PHC」のスローガンで示す「共創」の精神です。

「市場に対し、今後の当社グループが成長する姿をどのように示すべきか」—この問いを起点に、2024年度は複数の施策を立ち上げました。まず、業績回復と持続的成長を目指し、わかりやすく共感を得られるビジョンを策定。そのビジョンを支える価値観と、それを具体化する「中期経営計画2027」を構築しました。毎月開催しているPHCグループのタウンホール・ミーティングでは、各事業部が当社グループの価値観（バリュー）に基づく現場での実践事例を共有し、相互理解を深めています。また、私自身が各国の拠点を訪問し、従業員と直接対話するラウンドテーブルを実施。こうした取り組みを通じて、従業員一人ひとりが現状を「自分ごと」として捉え、主体的に価値創造に貢献できる組織づくりを進めています。

また、従来は事業ドメイン内にとどまっていた業務や技術が、他事業への展開を意識した行動へと変化しつつあります。例えば、営業所の統合による事業部間の連携強化や、サービス部門の共有化による保守サービスのクロスセル、さらには各事業から改善プロジェクトを集める「モノづくり強化大会」など、事業間で学びや強みを共有する文化が芽生えています。こうした企業文化の変革に向け、私自身も強い情熱を持って取り組んでいます。従業員一人ひとりの意識の変化が、当社グループ全体の進化につながる—その革新のもと、未来への一歩をともに踏み出しています。

2. 医療課題への挑戦・PHCグループの戦略

超高齢社会がもたらす医療の課題

現代社会において、特に日本では高齢化が急速に進み、それに伴い、糖尿病、循環器系の疾患、認知症やアルツハイマー病など、さまざまな慢性疾患が増加しています。加えて、食生活の変化により、生活習慣病



は世界的な広がりを見せています。

こうした状況下で、治療の高度化や個別化のニーズは高まりつつある一方、医療自体や医療インフラにおける地域格差は拡大しています。特に過疎地域では医療へのアクセスや質が低下し、都市部への医療集中が進んでいる現実があります。PHCグループは、こうした多岐にわたる課題に対し、企業としての責務と使命を果たす努力を続けています。質の高い医療をより多くの人々に、より負担の少ない価格で提供できる社会の実現に向け、バリューベース・ヘルスケア (VBH) の考え方に基づいたアプローチを推進しています。この考え方は、当社グループが提供する製品やサービスの価値を最大化し、患者さんを中心とした医療への貢献を通じて、グローバルヘルスケア市場における持続的な成長を実現する重要な礎となります。

PHCグループのソリューションと戦略

私たちは、医療が抱える「質」、「アクセス」、「コスト」という3つの本質的な課題に対し、現場のニーズに即したソリューションを提供することで、バリューベース・ヘルスケア (VBH) の実現を目指しています。医療の高度化が進む中、当社グループは「モニタリング (予防・予後・管理)」「検査/診断/治療」「研究開発」の各フェーズにおいて、精緻な技術力を活かした製品・サービスを展開し、医療の質の向上と持続可能な社会の構築に貢献しています。

加えて、従来の「発病後の治療」中心の医療から、「疾病予防」や治療後の「予後管理」といった上流工程への展開を進め、人々の健康維持や再発防止につながる製品・サービス開発にも注力していきます。健康維持から病気の早期発見、治療の最適化、そして新たな医療技術の創出に至るまで、未来の医療を支える挑戦を続けてまいります。当社は複数領域にわたる事業展開を通じて、グローバル規模での社会貢献を可能にする企業としての価値を高めてまいります。

競争激化する市場でのグループの立ち位置

平均寿命の延伸により医療市場の規模は拡大していますが、同時に競争も一層厳しさを増しています。このような状況に対し、当社グループは全方位的に動くのではなく、我々が強みを発揮できる領域を選定し、重点分野における高シェアの獲得を戦略としています。

実際に、国内クリニック向けの電子カルテ製品で第1位、超低温フリーザーでは世界第2位という高い市場ポジションを確保しています。今後も競争環境を的確に分析し、戦うべき市場を見極めた上で、選択した領域において高シェアを獲得し持続的な企業価値の創出を目指してまいります。

3. 信頼と歴史が培う、PHCグループの優位性

当社グループは、長年にわたり培ってきた高度なモノづくり力と徹底した品質へのこだわりを礎に、医療現場への貢献を続けています。グローバルな供給力と、きめ細やかなサポート体制を通じて、世界に高品質な製品とサービスを提供しています。これらの強みは、当社グループの持続的な成長を支えると同時に、医療の発展を牽引する原動力となっています。

確かな技術と信頼に裏打ちされた強み

我々の最大の強みは、松下寿電子工業時代から受け継がれてきた精緻な技術力と、徹底した品質へのこだわりに根差したモノづくり力です。社内で「職人技」と称される熟練の技術は今もなお脈々と受け継がれ、医療機器の開発における数々の受賞歴は、その信頼性と技術力の証左となっています。

30年以上にわたる血糖値センサ開発で培ったコア技術を応用し、2024年にはその技術を応用したライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」を上市。The Analytical Scientist誌における「2024年イノベーションアワード」の受賞は、PHCの技術革新力の一つの象徴です。

この技術は、診断薬事業の血糖値センサの開発部門とバイオメディカ事業の開発部門の共同研究によって生まれた成果であり、1980年代に開発に着手した血糖値センサ技術を原点としています。1991年にはわずか50gの携帯型血糖値測定器を市場に導入し、表面張力を利用した自動吸引機構により、微量の血液で高精度な測定を可能としました。これにより自宅で血糖値を手軽に管理できる環境を実現し、QOL (Quality Of Life) の向上と経済的負担の軽減に貢献。アセンシアの前身であるバイエル社との協業により、製品の継続的な改良を進めてまいりました。

また、バイオメディカ事業が提供する超低温フリーザーなどの基盤製品は、代替が効かない検体や細胞を扱う研究現場において高い評価を得ています。さらに、世界125以上の国と地域を網羅する供給力も当社グループの強みです。超低温フリーザーはCOVID-19の流行期にはワクチン保存機器として採用され、製造が困難な状況下においても24時間体制の稼働を継続。グローバルサプライチェーンの強靱性を発揮し、世界各国・地域へ大量のワクチンを滞りなく共有しました。

加えて、医療のデジタル化においても当社グループは先駆的な役割を果たしてきました。ウィーメックスは、1972年に日本初のレセプトコンピュータを発売以来、精緻な診療報酬算定システム開発に長年携わり、国民皆保険制度の円滑な運用に寄与してまいりました。近年では、政府の医療DX推進においてオンライン資格確認や電子処方箋の全国展開を支えるなど、医療インフラ構築の中核的な役割を担っています。

4. 診断・ライフサイエンス領域でのリーダーシップを確立

当社グループは、「中期経営計画2027」で発表したとおり、診断・ライフサイエンス領域に注力してまいります。これは、我々が有する精緻な技術力に加え、世界的に進む高齢化、慢性疾患の増加といった社会的課題、そして同領域の高い市場成長を総合的に踏まえた戦略的な判断によるものです。

今後は、主にごん領域における再生医療分野に取り組んでまいります。特に細胞・遺伝子治療の市場規模は2.7兆円とされ、年率16%の成長が見込まれる有望分野です。当社はこの成長領域において、がんの診断及び治療に資する技術と製品を基盤とした革新的なソリューションを提供していきます。

具体的には、「診断の効率化、精度向上についての取り組み」と「治療・製造コストの改善」の2つの軸からなります。

- 診断の効率化・精度向上：試薬開発技術を用い、個別化医療の促進につながるバイオマーカーや患者モニタリング用試薬を提供していきます。さらに、AI技術を活用したデジタル病理ソリューションにより、がん診断の早期化・精緻化・省力化を図ります。
- 治療・製造コストの改善：センサ技術及び培養技術により、細胞の最適な培養条件の早期確立を可能にする次世代自動培養装置の提供や、細胞医薬品製造における細胞培養の効率化とコスト抑制に資する新たなソリューションの提供など、研究から量産までの工程支援を行っています。

また、当社グループは、細胞・遺伝子治療やがん診断におけるワークフローの効率化などに寄与する機器の技術開発に力を入れ、精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くというビジョンの実現を目指しています。

2030年には、当社は診断・ライフサイエンス領域におけるグローバルリーダーとして確固たる地位を築き、「高品質な医療を、誰もが身近に享受できる未来の実現」に向けて、歩みを進めてまいります。

そのためにも、従業員一人ひとりが挑戦を恐れず行動する文化を育み、すべてのステークホルダーの皆さまの信頼と期待に応える企業価値の創出に取り組んでまいります。「社会をより豊かにするために、私たちにできることは何か」—この問いに真摯に向き合いながら、PHCグループは医療の進歩と人々の健康に継続的に貢献する企業体として、その使命を果たしてまいります。

5. ヘルスケア業界で「光る」日本発のグローバル企業へ

私たちは今後も、松下寿電子工業時代より受け継いできた精緻な技術力を原動力に、イノベーションを追求してまいります。細胞・遺伝子治療やがん診断など、今後もニーズが多様化・高度化する医療領域においては、グループ内シナジーを最大限に発揮し、新たな製品・サービスの開発を通じて社会課題の解決に貢献してまいります。医薬品開発のプロセスには、依然として多くの効率改善の余地があり、私たちは新規領域のみならず、自社の技術優位性が活きる基礎周辺分野にも注力します。また、強みを活かした製品・サービス展開により、市場におけるNo.1、No.2の地位を確立していきます。

その実現には、人材及び組織の強化が不可欠であり、ヘルスケア業界で「光る」日本発のグローバル企業として、世界にPHCグループの存在感を示していきたいと考えています。将来的には、当社の得意分野において圧倒的な成果を創出することで価値を提供し、「よりの確・早期・簡便な」がん診断を実現するイノベーター、かつ、がんの先端治療法の早期普及を実現するアクセラレーターとして、医療研究・医療現場の進化を加速することを目指します。

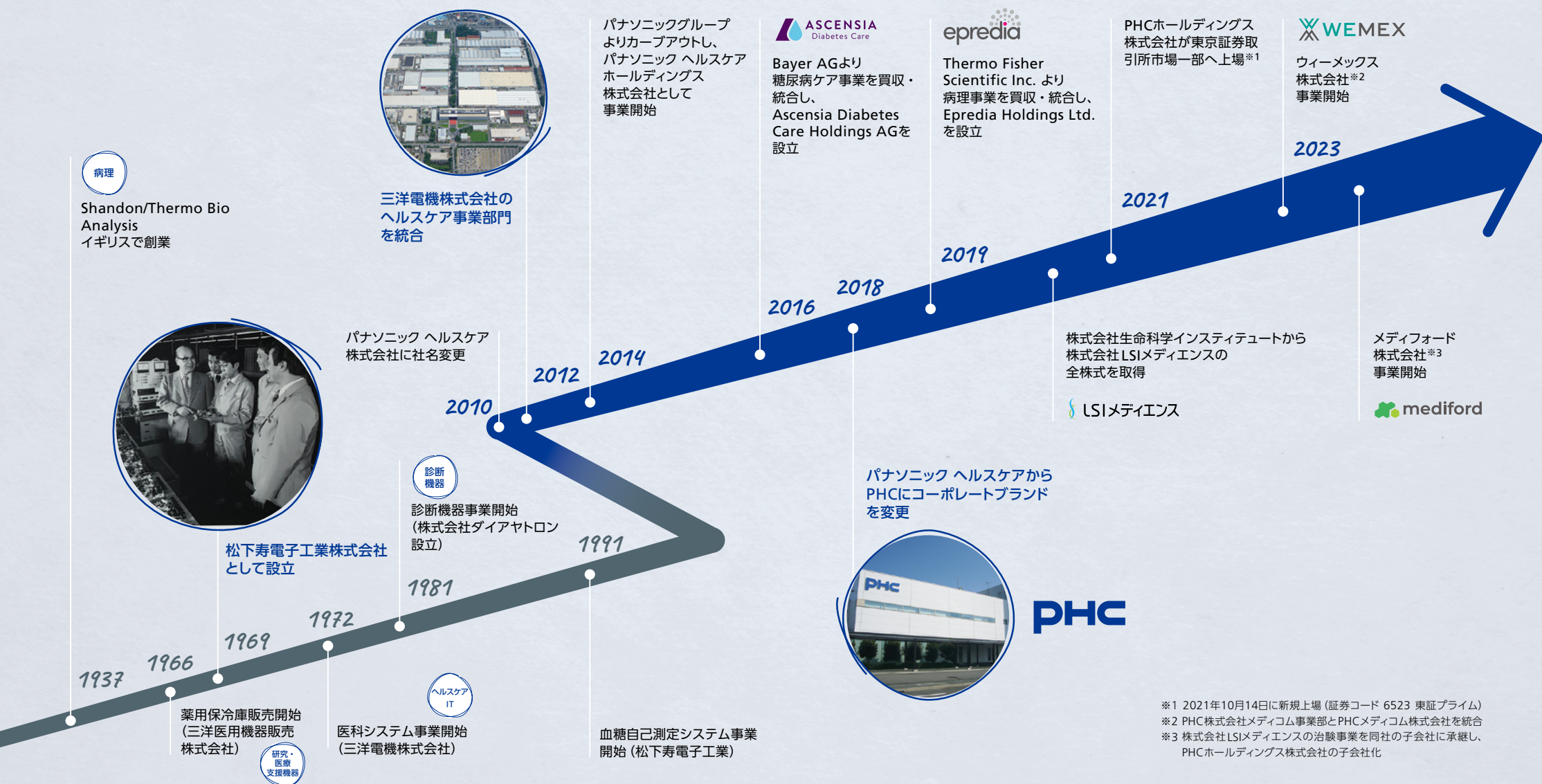
また、事業のグローバル展開に伴い、地政学的リスクやインフレリスクなど、予測困難な外部環境に対する柔軟な対応力も求められます。当社グループはこのようなリスクに備え、盤石な製造・サプライチェーン体制の構築を進め、世界各地の多様なニーズに応じたソリューションを提供してまいります。

私たちは、精緻な技術を基盤に、医療従事者・研究者の皆さまと共創し、健康を願うすべての人々のために、ヘルスケアの未来を切り拓いていきます。ヘルスケア業界の最前線で「光る」存在として、グローバルに輝き続け、豊かな社会づくりに貢献していくPHCグループに、ぜひご期待ください。



PHCグループの歴史

医療従事者や研究者の皆さまを支える存在として、私たちPHCグループは長年にわたり医療・ヘルスケアの発展に貢献してきました。創業以来培ってきた歴史とモノづくり力を融合させ、常に高品質で信頼される製品・サービスを提供し続けています。



※1 2021年10月14日に新規上場 (証券コード 6523 東証プライム)
 ※2 PHC株式会社メディコム事業部とPHCメディコム株式会社を統合
 ※3 株式会社LSIメディエンスの治験事業を同社の子会社に承継し、PHCホールディングス株式会社の子会社化

PHCグループの歴史：モノづくりと精緻な技術の軌跡

1960年～

1990年～

2020年～現在

血糖値測定システム

1969
初の携帯型
血糖値測定器
発売



業界初

1991
電気化学式
自動吸引型
BGM 発売



世界初

2003
No Coding技術を採用した
初の自己血糖測定器
CONTOUR®を発売



年間30億枚以上の
センサを販売
世界シェア3位



2024
血糖値センサ技術を応用、
細胞の代謝を可視化する
[LiCellMo™] 発売



研究・医療支援機器

1966
薬用保冷庫
発売



日本初

1977
超低温
フリーザー
販売開始



1991
業界最低温度（国内）
超低温フリーザー
発売



業界最
低温度

1998
真空断熱材VIP搭載
超低温フリーザー
発売



2020
COVID-19 mRNAワクチン
保存に世界中で当社製品が
採用、普及に貢献

省エネ性能/デュアル
冷却装置など革新を続け
世界シェア2位、
日本シェア1位を獲得



1984
CO₂インキュベーター
発売



2009
H₂O₂除染機能付き
CO₂インキュベーター
発売



業界初

2014
内箱・棚受一体型
CO₂インキュベーター
発売



高精度制御、コンタミ防止、
操作性を追求し、世界シェア2位、
日本シェア1位を獲得



1982
ラテックス凝集法光学的
免疫測定装置 [LPIA-1]
発売



業界初
診断
技術

2007
6種の測定方法搭載の
「全自動臨床検査システム
STACIA」発売



2019
簡単な操作性で4種の測定法を
搭載する「全自動 血液凝固検査
システム STACIA CN10」発売



診断機器

2005
CLEIA法を用いた
迅速小型高感度機
「パスファースト」発売



2016
救急領域向けに
軽量化した
改良機の発売



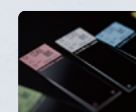
1988
後に業界スタンダードとなる
スライドガラス
「SuperFrost PLUS」
発売



2021
継続的イノベーションで
表面の平坦度を33%
改善



2023
環境に優しいレーザー
プリンター用スライドガラス
「SlideMate Laser PLUS」 発売
スライドガラス世界シェア1位



病理

ヘルスケアIT

1972
レセプト
コンピュータ
販売



日本初

1980
保険薬局用
コンピュータ
発売

1999
電子カルテ
システム発売



2007
レセコン一体型
電子カルテ
システム発売



2025
完全クラウド型
電子カルテシステム
発売



オンライン資格確認・
電子処方箋の導入支援
等を通して政府の医療
DX推進に貢献

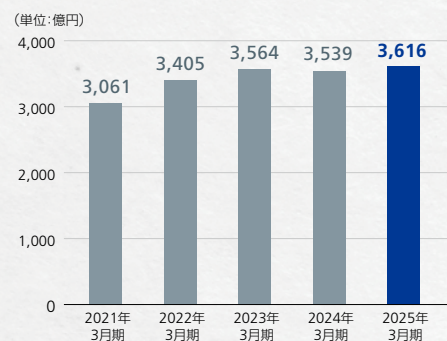
At a glance

PHCグループは、日本発のグローバルヘルスケア企業として、さまざまな製品・サービスを世界中に提供しています。
人々の健康を世界中で支える、当社事業を数字でご紹介します。

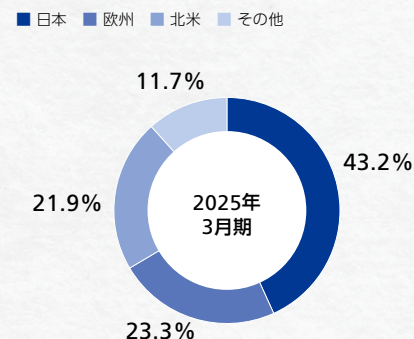
財務

2025年3月31日時点

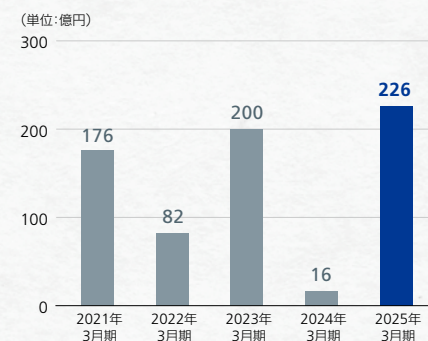
連結売上収益



連結売上収益構成比



連結営業利益



1株あたり配当金、配当性向

	2024年 3月期	2025年 3月期
1株あたり配当金 (円)	54	42
配当性向* (%)	—	50.5

* 配当性向 (%) = 1株あたり年間配当金 ÷ 基本的1株あたり当期利益

非財務

2025年3月31日時点

PHC
GROUP



125

以上の国・地域

PHCグループの製品・サービスは世界125以上の国と地域で幅広く使用されています。

女性管理職比率

24.3%



経営陣*女性比率

30%

経営陣*外国人比率

30%

*取締役及び監査役





第2章

Our Value Creation

Value Creation Process

世界にはさまざまな医療課題が存在します。PHCグループはその解決に向け、我々の強みを活かしながら、当社のバリューベース・ヘルスケアの考え方である「医療の質の向上」「医療アクセスの向上」「費用対効果の改善」を基に製品・サービスを開発しています。そして、ヘルスケアの各領域において、医療の質やアクセスの向上、費用対効果の改善につながる価値を提供しています。また、ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、さらに多くの価値を提供するよう努めています。その結果である健康寿命の延伸と、高品質な医療を誰もが身近に享受できる未来の実現に向け、PHCグループは提供価値の総量を増やし続けていきます。



実現したい社会

高品質な医療を、
誰もが身近に享受できる
未来の実現
＝バリューベース・
ヘルスケアの実現

健康寿命の延伸

「よりの確・
早期・簡便な」
がん治療の
実現

がんの
先端治療法の
早期普及

当社の注力領域

当社の価値貢献領域

ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、
バリューベース・ヘルスケアの向上に貢献しています

モニタリング（予防・予後・管理）

適切な病状管理/疾患の早期発見

医療アクセスの向上↑

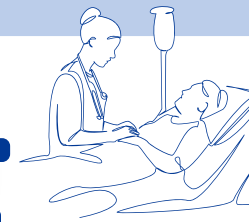
費用対効果の改善↑

検査/診断/治療

正確で迅速な検査/測定

医療の質の向上↑

費用対効果の改善↑



研究開発

研究現場、創薬の効率向上

医療の質の向上↑

費用対効果の改善↑



医療の質の向上

医療アクセスの向上

費用対効果の改善

医療課題

- 医療アクセス格差拡大
- 医療費の増加
- 医療のデジタル化
- 高齢化の進展
- 慢性疾患の増加（がんや糖尿病等）
- 感染症の拡大

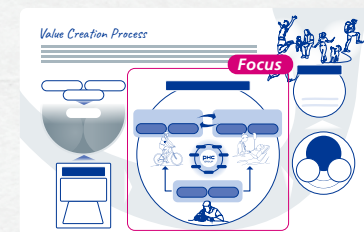
強み

- リーディングポジションの製品・サービス
- 幅広いグローバルな顧客へのリーチ

- 高精度・高品質なモノづくり
- 多様な人財
- 約60年に及ぶ歴史

PHCグループの価値貢献領域を クローズアップ

PHCグループは、「モニタリング（予防・予後・管理）」「検査/診断/治療」「研究開発」の3つの価値貢献領域において、それぞれ、「適切な病状管理/疾患の早期発見」、「正確で迅速な検査/測定」、「研究現場、創薬の効率向上」を通じ、医療の質やアクセスの向上、費用対効果の改善に貢献しています。本ページでは、私たちが各領域でどのような価値を創出し、貢献しているのか、現場の従業員の声も交えながらご紹介します。



モニタリング （予防・予後・管理）

検査/診断/治療

研究開発

健康診断支援サービス・遠隔医療システムの提供を通じた適切な病状管理と疾患の早期発見、糖尿病をお持ちの方の血糖管理により、医療アクセスの向上、費用対効果の改善に貢献しています。

約**21**万人/年

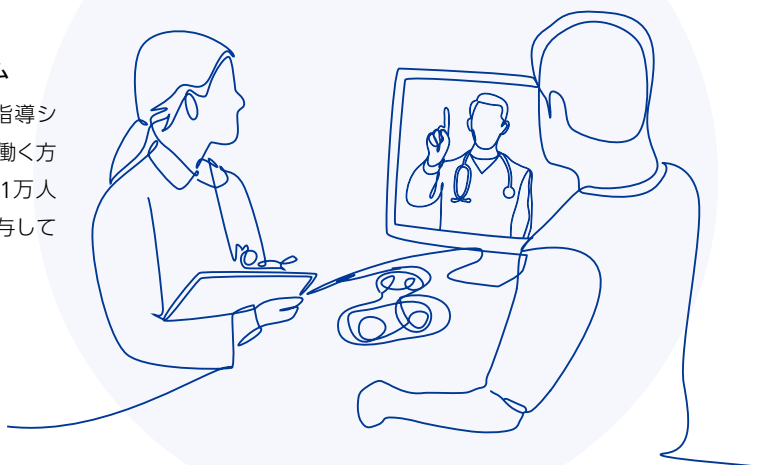
毎年約21万人の
生活習慣を改善

ウェルネス（予防・未病）



Wemex 保健指導システム

ウィーメックスは、保健指導システムの提供を通じて、働く方やそのご家族、毎年約21万人の生活習慣の改善に寄与しています。



リアルタイム遠隔医療システム



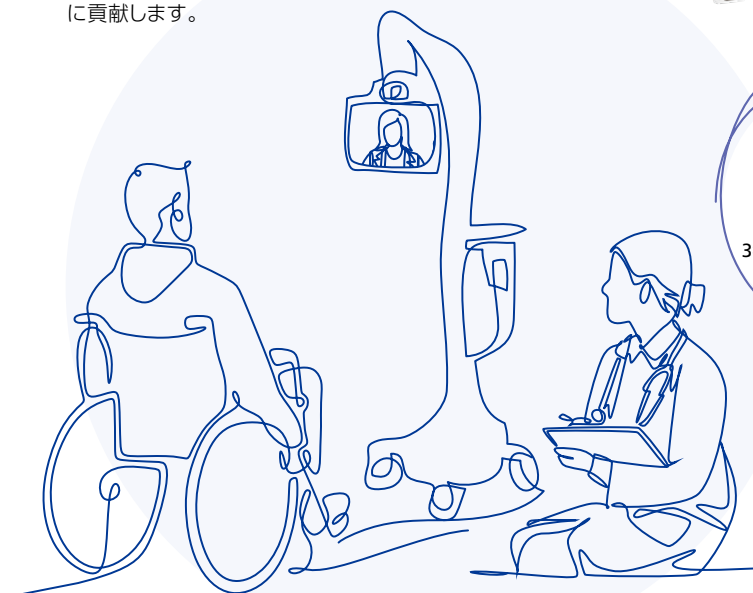
Teladoc HEALTH

リアルタイム遠隔医療システム「Teladoc HEALTH」は、医療アクセスの改善を図り、患者さんの早期受診・早期対応を促進し、迅速・適切な診療支援と、疾患の予防や重症化の防止に貢献します。



国内の**29**
都道府県

日本での発売開始から
3年間で29都道府県に導入
(2025年2月28日時点)



モニタリング（予防・予後・管理）

モニタリング
(予防・予後・管理)

検査/診断/治療

研究開発

血糖自己測定システム (BGM/CGM)



血糖値測定 (BGM) システム
持続血糖測定 (CGM) システム

アセンシアが提供する血糖値測定 (BGM) システムや持続血糖測定 (CGM) システムは、糖尿病をお持ちの方の病状管理とより快適な生活を支援しています。



30億枚超/年

毎年30億枚を超えるセンサが、アセンシアから販売されています。



現場の声



糖尿病ケアにおける精緻な技術と糖尿病をお持ちの方への支援

クリニカルスペシャリストとして、10年以上にわたり糖尿病治療や患者サポートに従事し、医療現場での経験や糖尿病をお持ちの方への自己管理教育の知識を培ってきました。現在は、世界で唯一、1年間継続使用可能な持続血糖測定 (CGM) システム「Eversense®365」を使用し始める際のサポートを担当しています。具体的には、このシステムの特長である高精度な測定で低血糖による誤検知がほぼ発生しないこと^{*1}、センサを無駄にせず着脱できるトランスミッター^{*2}、さらに肌に優しくトラブルもほとんど発生しないといったメリットを、患者さんや医療従事者が十分に理解し、活用できるよう支援しています。

Eversense®365の仕組み、センサ挿入手順の詳細、日常的なシステム管理方法、血糖データの読み取り方について、個々のユーザーに合わせた研修を企画・実施しています。また、研修の運営管理やデジタルツールの活用、患者さん向け資料の作成などにおいて、社内チームと連携し、システム導入プロセスが円滑かつ効果的に進むよう努めています。

Eversense®365は、精緻な技術に基づき、他の市場製品とは一線を画す存在です。

わずかな停止時間で、1年間にわたり正確な血糖モニタリングを実現し、自信を持って自己管理できるため、長期的な安心感と生活の質の向上を提供します。さらに、本体のリアルタイム振動アラート機能により、スマートフォンが手元になくても高血糖や低血糖^{*1}に迅速に対応できるようサポートします。皮下に挿入されたセンサは1年間継続使用可能^{*3}であり、埋め込み型設計のため圧迫低値がほぼ発生せず、患者さんや医療従事者に一貫して信頼性の高いデータを提供します。

私は、臨床現場で得た知見や洞察を製品設計に活かしています。患者さんの声や自身の経験をもとに、安全性や使いやすさ、そして

臨床ガイドラインとの整合性を重視した改善提案を行っています。また、こうした視点を通じて、技術的な革新だけでなく、糖尿病と日々向き合う人々の実体験に基づいたイノベーションを加速させることに取り組んでいます。

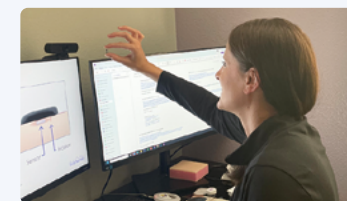
臨床の立場から、CGMシステムは革新的な技術だと考えています。患者さんが血糖の傾向を把握し、迅速かつ適切な判断を行うことで、重度低血糖など命に関わる事態を未然に防ぐ手助けとなります。さらに、タイムインレンジ^{*1}や血糖変動の傾向を示すトレンド矢印などの実用的な指標によって、医療従事者が治療方針を的確に調整できるよう支援します。

今後、CGMシステムは完全なクローズドループ機能に近づきつつある自動インスリン投与システムを実現する上で重要な技術になると確信しています。個別化された精緻な糖尿病ケアの未来を切り拓く一助となることを目指し、私は、教育、技術、そして患者さんの体験を一体化させることで、より良い成果を導いていきたいと思っています。



ミシェル・デ・ウィント

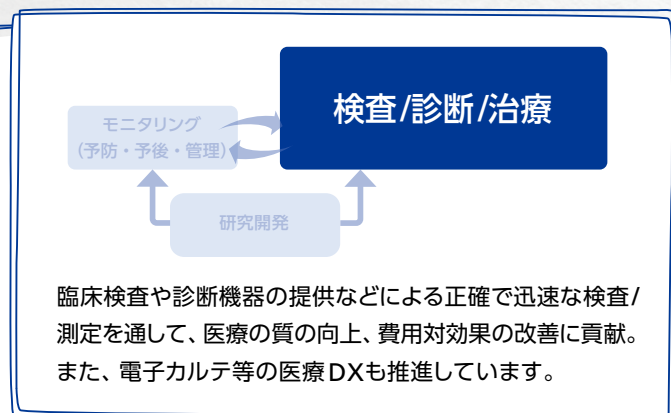
アセンシア
ダイアベティスケア
クリニカルスペシャリスト



^{*1} Christiansen, M. P., et al. (2018). A prospective multicenter evaluation of the accuracy of a novel implanted continuous glucose sensor: Precise II. *Diabetes Technology & Therapeutics*, 20(3), 197–206. <https://doi.org/10.1089/dia.2017.0142>.

^{*2} トランスミッターが取り外されている間は、グルコースデータは生成されません。

^{*3} Senseonics. (2024) Eversense 365 CGM System User Guide. <https://www.eversensecg.com/safety-information/>



臨床検査サービス

LSIメディエンス

臨床検査サービス

LSIメディエンスは、日本全国約7,000ヶ所の医療機関から検査を受託し、1日あたり約95万テストの検査に対応する体制を整え、医師の正確な診断をサポートしています。

12万検体/日

LSIメディエンスは、全国の病院や診療所から毎日12万件以上の検体を受け入れています。



診断機器

PHC IVD

移動式免疫発光測定装置 パスファースト

PHC IVDが提供する「パスファースト」は、全血及び血漿、血清での測定が可能。他項目の測定が同時にでき、最短17分で測定結果が得られるため、医療現場での迅速な検査に貢献しています。



約**600万本/年**

移動式免疫発光測定装置「パスファースト」専用の試薬カートリッジの年間販売数量約600万本を積み重ねると120kmになります。



病理検査機器

epredia

デジタル病理

エプレディアが提供するデジタル病理機器は、高品質なデジタル画像へのスキャニングにより、モニターでの検体画像確認やAIの活用を可能とし、ワークフローの効率化に貢献しています。





電子カルテシステム・レセプトコンピュータ・薬局向けシステム



Medicom クラウドカルテ
Medicom-HRf core
PharnesX-MX
Wemex 薬局経営支援

ウィーメックスが提供する電子カルテシステムやレセプトコンピュータ、薬局向けシステムは、医療機関・医療従事者の診療記録管理や事務作業をサポートしています。



5万軒超

全国の医療機関・薬局のうち、5万軒超がウィーメックスのレセコンユーザーです。これは日本の医療機関・薬局の5軒に1軒でウィーメックスが選ばれているということになります。

現場の声



お客さまに一番近い存在として、「信頼されるパートナー」であり続けたい

2011年にウィーメックスの前身である旧・株式会社メディコムソリューションに新卒で入社し、以来、湘南営業所でコーディネーター職に従事しています。コーディネーター職とは、ウィーメックスの電子カルテやレセプトコンピュータ（レセコン）を導入いただいているお客さまに対し、製品の納品業務や操作説明、アフターサービス、商品提案などを行う職種のことで、ウィーメックスの中でお客さまに一番近い存在であると感じています。と同時に、お客さまから直にいただく貴重なお声を会社へフィードバックし、より良いサービスの提供や品質の向上へつなげていくことも大切な業務の1つであると日々実感しています。

私が働く湘南営業所では、神奈川県・県西エリアと東京都町田市を担当し、コーディネーター職10名、営業職4名、事務職1名の計15名で、600軒ほどのお客さまの対応を行っています。多くのお客さまを担当しつつも、どんな時も高水準のサービスや品質を提供できるように、私たちはさまざまな取り組みを行っています。

1つは、お客さまからのよくあるご質問を優先的に表示する「Q&Aサイト」の開設です。以前は、疑問や問題発生時にコーディネーターがお客さまを訪問して対応していましたが、現在は本サイトをご確認いただくことで、お客さま自身でスピーディーな問題解決が可能になりました。これにより生まれた時間で、コーディネーターは、1軒1軒ゆとりを持った訪問活動や、自己研鑽の時間を増やし、お客さまの満足度向上につながる能動的な活動に注力できるようになりました。

2つめは、顧客管理システムを活用したナレッジや最新情報の共有です。お客さまからいただいたお声や、現場での学び、対応法、ナレッジやケーススタディをこの顧客管理システムを通じて共有することで、特定の担当者に頼ることなく、スピーディーかつ正確に、トラブルや現場の困りごとの解決に導けるようになりました。さらに、湘南営業所の取り組みとして、2024年からコーディネーター職の「エリア制[※]」を導入しました。これにより、属人的な業務の回避だけでなく、お客さまからのさまざまなご要望に

対し、チーム全体での知見・知識を持ってスピーディーな対応が可能となっています。

※ 数人で1チームを組み、一定のエリアを担当する制度。担当エリアは定期的に変更し循環させている。

ウィーメックスがお客さまから選ばれる理由は、長い歴史とその過程で諸先輩方が培ってこられた「信頼」と、企業としての「安心感」にあると考えます。私たちは日々、お客さまの導入設備や機器の構成、診療フローや導線、スタッフの人数や患者さんの属性傾向などを把握し、より良い診療につながる提案と、それらを次に担当するチームにもしっかりと引き継ぐようにしています。電話対応、対面やメールでのコミュニケーションの一つひとつを、常に「ウィーメックスの看板を背負っている」という意識を持って丁寧な対応を心がけています。

コーディネーターの役割は、「お客さまから信頼されるパートナー」であることだと自負しています。私たちコーディネーターが行う電子カルテやレセコンの運用面でのご提案や、機器の構成・設置のご提案次第で、お客さまである医療従事者の作業効率が向上し、その結果、患者さんが適切な診療や医療行為を受けられ、ひいては人々の健康維持・増進につながっていることを鑑みると、コーディネーターとして、「お客さまから信頼されるパートナー」であり続けることの重要性を再認識する日々です。

さまざまな対人サービスをAIが担う時代だからこそ、我々の強みである「信頼」と「安心感」を維持し、「お客さまから信頼されるパートナー」として、私たちコーディネーターは医療従事者や患者さんに付加価値を提供することで、豊かな社会づくりに貢献していきたいと思っています。



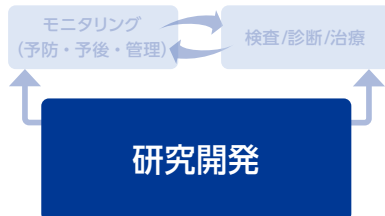
大井 なつみ

ヘルスケアIT事業部
営業本部
首都圏営業部
湘南営業所



検査/診断/治療

PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ



ライフサイエンス機器や病理学用消耗品の提供などによる研究現場、創薬の効率向上を通して、医療の質の向上と、費用対効果の改善に貢献しています。

非臨床試験・治験サービス



非臨床試験受託サービス

メディフォードは、世の中で手に入る医薬品に対して、その安全性と有効性を確認するためのさまざまな試験や分析を行っています。日本で承認される医薬品の約3割は、メディフォードの厳密な検査を通じて提供されています。



約**30%**

日本で承認される医薬品の約3割は、メディフォードの厳密な検査を通じて安全性と有効性が確認されています。



ライフサイエンス機器

PHCbi

超低温フリーザー
CO₂インキュベーター

PHCbiが提供する超低温フリーザーやCO₂インキュベーターは、日本国内でシェアNo.1、世界でNo.2の高品質な製品として研究・製造プロセスにおけるバリューチェーンの構築に貢献しています。



トップ**20**社すべて

PHCbiは、世界の製薬会社トップ20社*すべてに信頼される、卓越した技術と製品を提供するパートナーです。

※ 2022年度製薬企業売上TOP50におけるTOP20
<https://www.drugdiscoverytrends.com/2023-pharma-50-largest-companies/>

研究開発



病理消耗品

epredia
スライドガラス

病理分野を支えるエプレディアのスライドガラスは、光学的に最高レベルの透明度を実現し、病理医の的確な診断をサポートしています。



約**48**製品/秒

毎秒約48のエプレディア製品が、がんに立ち向かう研究所や医療施設で使用されています。



現場の声



確かな染色は確かな接着から

私はエプレディアで8年以上にわたり、イノベーションと精緻な技術を推進する役割を担ってきました。

戦略的オペレーション/トランスフォーメーション担当ディレクター及びポーツマス工場の副拠点長として、病理検査のワークフローを向上させる高性能な消耗品の設計、開発、量産対応などに取り組むグローバルな多分野のチームを率えています。私たちは、機械工学、化学、プロジェクト管理、検証と妥当性確認といった幅広い専門知識を活かし、臨床ニーズに応えるソリューションを提供し患者ケアの向上に貢献しています。

私たちのイノベーションで最も画期的なものの一つが高い接着性能を有するスライドガラスSuperFrost PLUSです。HE（ヘマトキシリン・エオジン）染色、特殊染色、免疫組織化学など、最も厳格な染色プロトコルにおいても組織切片がスライドガラスから剥がれることなくしっかりと固定化された状態を保てるよう、接着特性を強化しました。これは精緻な技術と安定した高い性能を常に追求するエプレディアの姿勢を体現しています。このスライドガラスは、その高い信頼性から、医療従事者が臨床現場でのワークフローを効率化し、正確な診断を行えるように支援するとともに、研究者がデジタル病理、ホールスライドイメージング（WSI）、AIを活用した画像解析などで、より複雑な実験や発見に挑戦することを可能にします。接着技術を向上させることで、組織処理の信頼性を高めただけでなく、臨床医や研究者がより精緻で有意義な結果を達成できるよう後押ししています。こうした精緻な技術によるイノベーションは、「個別化医療」の進展を支援するだけでなく、医療と研究の新たな可能性にもつながると思っています。

このプロジェクトの成功は、エプレディアを象徴する「協調性」に支えられていたと考えています。研究開発、製造、規制対応、品質、臨床関連業務といった各部門の枠を超えたチームワークによって、当社が提供するすべての製品は革新的であるだけでなく、拡張性が高く、規制にも準拠しています。明確なコミュニケーション、各自の責任感、そして相互尊重が我々の活動の基盤であり、チームが目的意識を持って迅速に前進することを可能にしています。今後は、AI、リアルタイム分析、自動化といった革新的な技術が、医療従事者の成果や患者さんの成果を向上させるための変革の機会をもたらすと考えています。これらの進歩は、同僚のほか、医療従事者や研究者といったお客さまの成果をさらに高める未来を実現する原動力となります。エプレディアでは、精緻な技術を革新し続けることに揺るぎない姿勢で取り組んでおり、一步一步の前進が、より個別化され、連携のとれたケアモデルの実現に貢献すると確信しています。



フィリップ・キッド

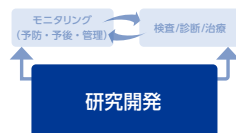
戦略的オペレーション/
トランスフォーメーション担当
ディレクター、
ポーツマス工場副拠点長



研究開発



PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ



ライフサイエンス機器



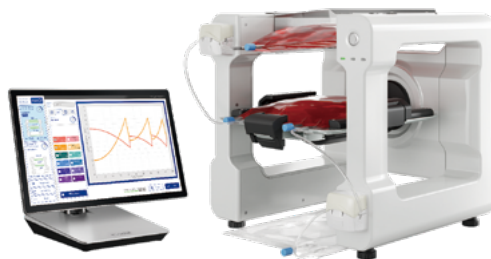
ライブセル代謝分析装置

独自の高精度In-Lineセンサにより、細胞の代謝を採取することなくリアルタイムかつ連続的に測定。がん研究や幹細胞などの研究を支援しています。



自動培養装置※

PHCbiの「自動培養装置」は、代謝変化を可視化するIn-Lineセンサの値に基づき、自動で培地を交換。細胞の培養環境を常に最適化し、製造プロセスのQCD改善に貢献します。



※ 現在開発中製品 (2025年度上市予定)

現場の声



精緻な技術を創出する現場

私は、診断薬事業部で血糖値センサの技術開発に長く従事してきました。現在は、その技術に応用し、バイオセンサ開発部で細胞培養向けセンサの技術開発を主導しています。

バイオセンサ開発部では、30年以上にわたる血糖値測定センサの開発で培った精緻な技術を基盤に、細胞・遺伝子治療 (CGT) 分野における新たな価値創造に挑戦しています。高い精度と信頼性が求められる血糖値測定センサの技術は、PHCグループを支えるコア技術の一つです。そして、この技術に応用し、細胞培養中のグルコース消費量や乳酸生成量といった代謝データを、リアルタイムかつ連続的に測定可能な高精度「In-Lineモニタリング技術」を開発しました。本技術は、昨年9月にバイオメディカ事業部が発売したライブセル代謝分析装置「LiCellMo™ (リセルモ)」に搭載されています。

「LiCellMo™」のセンサは、10日間にわたる連続測定を可能にするため、反応試薬が長期間安定して性能を維持することが求められます。そこで、反応試薬が培地に溶け出さないよう試薬を固定化し、さらに保護膜で覆うなどの工夫を施しています。また、電極上に配合された10種類以上の原材料は、それぞれが重要な役割を担い相互に作用し合うことで、安定的かつ高性能な測定を実現しています。試薬全体の絶妙なバランスを保つためには、各原材料のばらつきや全体への影響度を設計段階で正確に把握・管理し、そ

れを製造仕様に反映させることが極めて重要です。センサの開発には、モノづくりと一体となった取り組みが不可欠であり、その開発プロセスの考え方は血糖センサ開発から受け継がれています。

PHCグループが有する精緻な技術力は、患者さんに新たな治療の選択肢を提供するための重要な礎です。バイオセンサ開発部は、これらの技術をさらに発展させることで、製薬会社や研究者が直面する課題に応えるソリューションを提供し、治療が困難な疾患を抱える患者さんに希望を届けることを目指しています。今後も挑戦を重ね、患者さんや社会に貢献する革新的なソリューションの提供を推進してまいります。



山西 永吏子

PHC株式会社
バイオメディカ事業部
バイオセンサ開発部 部長



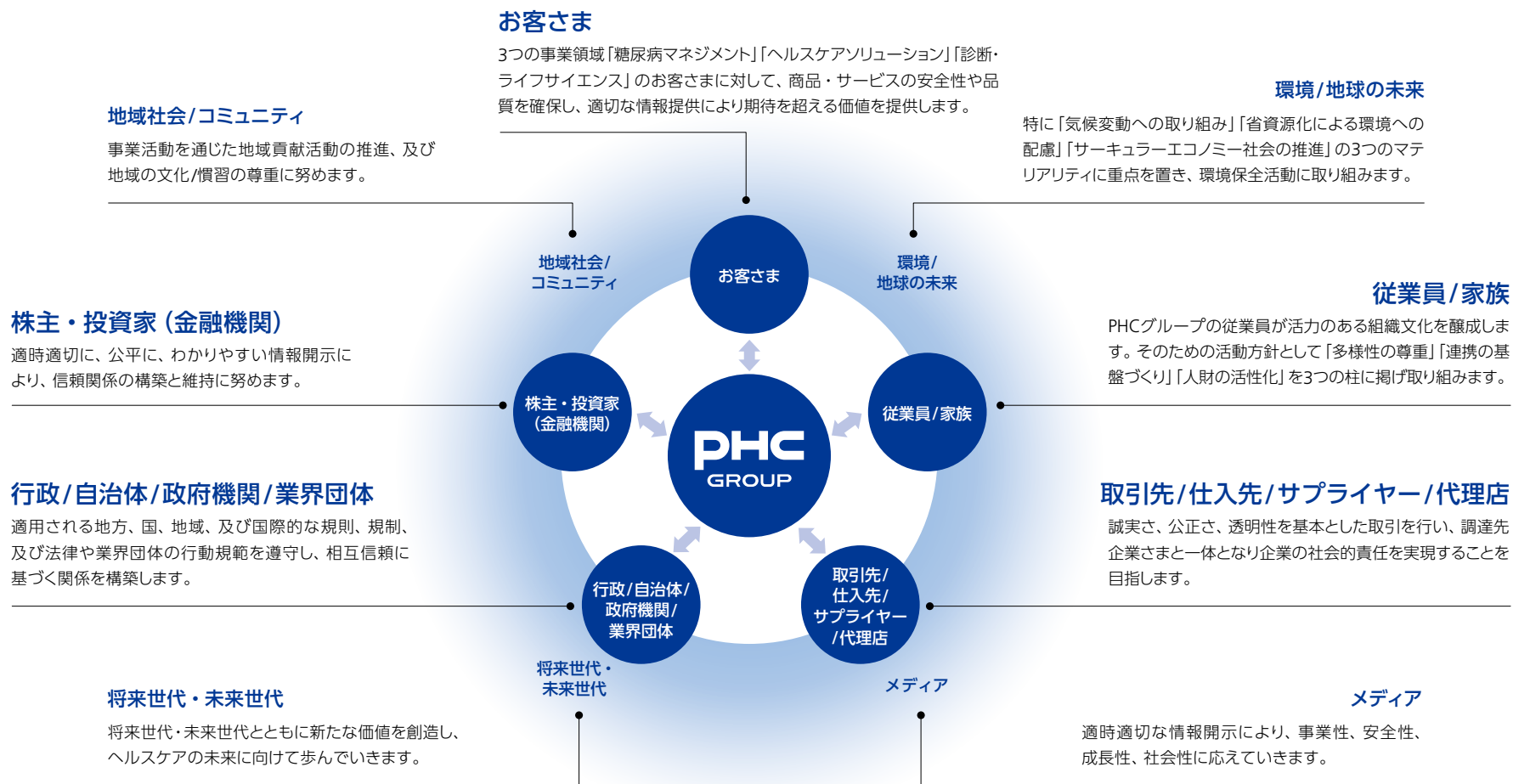
研究開発



ステークホルダーエンゲージメント

当社は、企業活動を支える多様なステークホルダーの皆さまとの対話を重要視しています。お客さま、従業員、お取引先、株主、地域社会、行政、メディアなど、幅広いステークホルダーの皆さまからのご意見やご期待を真摯に受け止め、適切な情報開示と双方向のコミュニケーションを通じて、信頼関係を築いてまいります。

情報開示においては、適時性・公平性・正確性を基本とし、当社の事業活動や取り組みについて透明性をもって発信します。また、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を通じて、社会からの要請や期待を積極的に把握し、それを当社の活動に反映することで、持続可能な企業価値の向上を目指します。





ステークホルダーエンゲージメント

具体的な取り組み

1 地域社会との共創（愛媛県東温市との連携）

1969年、愛媛県東温市で松下寿電子工業としての創業以降、PHCグループは同市との連携を深めてまいりました。2018年にPHCグループの一員であるPHC（株）と市が「地域協働事業に関する連携協定」を締結。また、2023年には、同じくグループの一員であるウィーメックス（株）も協定に加わり、地域と連携した活動を継続的に推進しています。さらに、2024年には、市が進める「とうおんスマートヘルスケア創出事業」において、ウィーメックス（株）が提供するリアルタイム遠隔医療システム「Teladoc HEALTH」を四国で初めて導入しました。「Teladoc HEALTH」を搭載したMaaS車両を活用し、市民向けのオンライン健康相談や介護予防支援を行うなど、地域課題に寄り添う取り組みを進めています。PHCグループは、今後も各自治体や地域社会との連携・共創を推進してまいります。



MaaS車両に搭載された「Teladoc HEALTH」を活用し、オンライン健康相談を行う様子



2024年9月21日に開催された、MaaS車両お披露目式でのメディア取材の様子（一番右が、ウィーメックス株式会社の高橋秀明社長）

2 再生医療の社会実装へ向けた共同開発

PHC株式会社バイオメディカ事業部（以下、PHCbi）は、2025年3月に開催された「第24回日本再生医療学会総会」に参加しました。

同総会では、独自の基盤技術「バイオ3Dプリンティング」を有する株式会社サイフューズと共同で、「再生医療の進化と未来」をテーマにした学術ランチョンセミナーを開催。また、ポスターセッションでは、サイフューズ社と共同で開発を進めている「3D細胞製品の商業化へ向けた新生産技術」に関する発表を行いました。

さらに、PHCbiは、現在開発中の自動培養装置「LiCellGrow™（リセルグロー）」をはじめとする主力製品を展示し、細胞・遺伝子治療（CGT）分野でのプレゼンスを高める取り組みを行いました。当日は、多くの記者や再生医療分野の研究者、業界団体の方々がPHCbiのブースを訪れました。

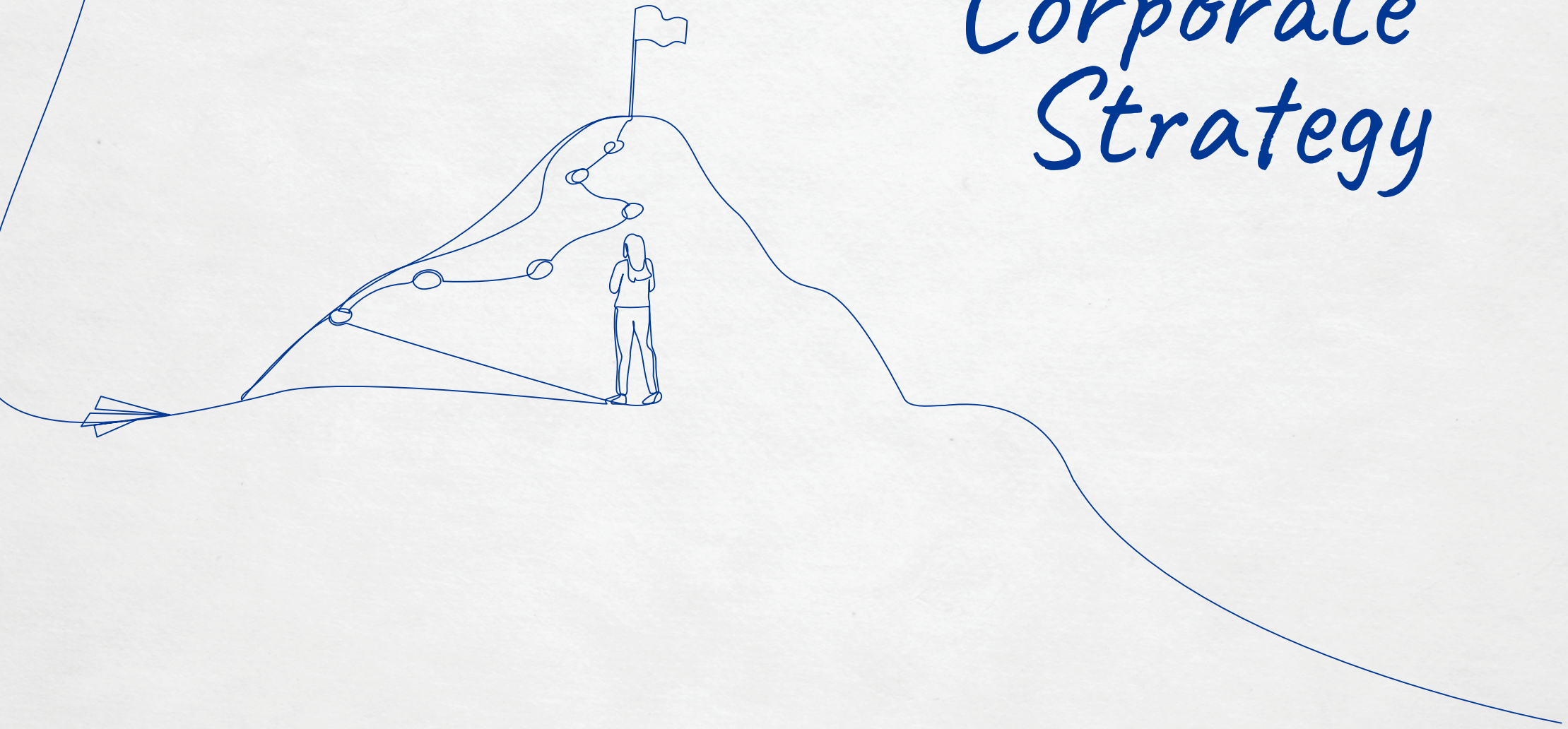
PHCグループは、これらの活動を通じて再生医療の未来に貢献し、より良いヘルスケアの実現に向けた挑戦を続けてまいります。



「第24回日本再生医療学会総会」にて、サイフューズ社の秋枝社長（右から2番目）とともに、中央はPHCホールディングス株式会社の出口社長

第3章

Corporate Strategy





COO/CSOメッセージ

ヘルスケアの未来を
切り拓く成長戦略と
実践に、積極的に
コミットしていく

佐藤 浩一郎

PHCホールディングス株式会社
代表取締役副社長
最高執行責任者 (COO)
最高戦略責任者 (CSO)
糖尿病マネジメントドメイン長
ヘルスケアソリューションドメイン長



1. 2030年の目指すべき姿の実現へ、「中期経営計画2027」を策定

2030年に当社が目指すべき姿に向け、2024年11月に「中期経営計画2027」を策定しました。本計画では、急速に変化するグローバル環境に対応し、持続的な成長を実現するための戦略を明確にしました。従前の「中期経営計画 (Value Creation Plan)」では、「糖尿病マネジメント」「ヘルスケアソリューション」「診断・ライフサイエンス」の3事業領域を中心に成長を目指してまいりました。しかし、外部環境の変化に伴い、既存事業のキャッシュ創出力の低下、資本効率の悪化、成長領域での収益化の遅れが課題となりました。これらの課題に真摯に向き合い、競争環境の中で持続可能な成長を実現するため、中長期的な戦略の見直しが必要と判断しました。そこで、当社は、2030年に目指すべき姿として新たなビジョンや価値観を定めるとともに、その実現に向けた第一段階として、「診断・ライフサイエンス」ドメインに注力した新たな「中期経営計画2027」の策定に至りました。この計画には、技術革新や市場環境の変化といった外部要因への対応に加え、当社の技術とイノベーションを最大限に活用し、ヘルスケアの未来を切り拓く強い想いが込められています。

2. 3つの重点施策で、持続的成長に向けた基盤強化を推進

「中期経営計画2027」と同時に新たに策定したビジョンは、当社が2030年を目標に目指すべき姿と考えており、2つのフェーズにより実現していきます。まずは成長に向けた基盤構築を行うフェーズ1、そして、築いた基盤を足場に、診断・ライフサイエンス領域を核とした持続的な成長を果たしていくフェーズ2、これら2つのフェーズで取り組みます。

フェーズ1にあたる今回の「中期経営計画2027」では、3つの重点施策「収益基盤強化のための構造改革」「ポートフォリオ管理強化」「診断・ライフサイエンス領域への注力」に取り組むことで、成長に向けた確かな足場固めを行いたいと考えています。

重点施策1. 収益基盤強化のための構造改革

「中期経営計画2027」の1つ目の重点施策は、「収益基盤強化のための構造改革」です。これまでも行ってきた事業ごとの改革に加え、収益性の改善と資本効率の改善という2つの軸で、会社全体を横断する改革を推進し、キャッシュ創出力を高め、財務体質の強化を図ります。

まず、収益性の改善では、コストの最適化と拠点・組織の最適化に重点を置きます。コストの最適化については、当社の営業利益率がベンチマーク企業と比較してやや低い傾向にあることから、グループ横断で効率的な購買プロセスを導入し、倉庫や輸送の最適化なども進めることで、コスト低減を図ります。拠点・組織の最適化に関しては、これまで各グループ会社や事業部ごとに行っていた調達などの業務をグループ全体で統合し、スケールメリットによる効率化を図ります。また、国内外にある複数の営業所や工場を統合したり機能を集中させたりすることで、グループ全体でより効率的な配置とし、部門間の連携を強化します。加えて、グローバルなモノづくりにおいても、アジア、欧州、米国の各拠点で、どこで製造供給するのが最も効果的かを検討し、近年の米国の関税問題にも迅速に対応できる柔軟な生産体制を整えます。

次に資本効率の改善においては、設備投資を中心に投資効率を基準とした優先順位付けを行い、効果の高い事業や投資に資源を集中させます。これにより、キャッシュフローの改善を図ります。また、事業に直接関係のない非事業用資産の売却も進めることで資本効率をさらに向上させます。

これらの改革の結果として、2027年度には2024年度と比較して、収益性の改善による効果で80億円から120億円、資本効率の改善による効果で20億円から30億円程度の改善を見込んでいます。



COO/CSOメッセージ

重点施策2. ポートフォリオ管理強化

2つ目の重点施策は、「ポートフォリオ管理強化」です。まず、当社の3つの事業セグメントについて現状を説明します。「糖尿病マネジメント」ドメインでは、持続血糖測定（CGM）システムへの移行が進み、血糖値測定（BGM）システムの市場が縮小する中で、BGM事業はさらなる注力セグメントの強化と徹底したコスト管理、売上減少を抑えつつ収益性の維持を図ります。CGM事業については、2024年10月に米国で発売した365日継続使用可能なCGMシステム「Eversense®365」の販売を強化していきます^{*1}。「ヘルスケアソリューション」ドメインは、市場の安定的な成長が見込まれる中、臨床検査、ヘルスケアIT、創薬支援事業の収益性と効率性の改善を目指します。グループ各社の具体策として、電子カルテシステムやレセプトコンピュータなどヘルスケアITを手がけるウィーメックスについては、2023年に取得した事業の統合効果の創出や政府が進める医療DXに適応したクラウドベースのソリューションを展開するとともに、臨床検査事業を運営するLSIメディエンス、創薬支援事業を行うメディフォードでは事業の再構築を進めます。「診断・ライフサイエンス」ドメインは、高い成長が見込まれるため、経営資源を集中させる成長・育成事業として位置付けています。

これらの事業ドメインの成長戦略を着実に実行するために、各事業の位置付けや評価指標にROIC（投下資本利益率）を導入しました。さらに、事業の成長性と組み合わせることで、ポートフォリオにおける各事業の立ち位置を明確にしました。例えば、成長性が高くROICも高い事業は成長事業として資源を重点的に投入し、ROICが低くても市場の成長性が高い事業は育成事業としてキャッシュ創出に向けた投資を行うなど、選択と集中を戦略的に進めています。今後は、管理制度とプロセスを構築し、事業部ごとのROIC目標値を設定して改善を図っていきます。

ROICに基づく事業展開と併行して、各事業の課題意識や目標達成を社内浸透させる取り組みも推進しています。事業の選択と集中については社内の関心も高いため、ROIC導入を通じて、投資家がどのような点に注目しているのか、市場のルールを踏まえて事業活動を展開することの意義や必要性について、社内の理解を深めています。

^{*1}  2025年9月4日、持続血糖測定（CGM）システム Eversense® の販売事業の譲渡に関する基本合意書を締結しました。詳細は適時開示をご覧ください。 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6523/tdnet/2684178/00.pdf>

重点施策3. 診断・ライフサイエンス領域への注力

重点施策の3つ目は、「診断・ライフサイエンス領域への注力」です。当社が今後も持続的な成長を続けるためには、市場の成長が期待される分野に力を入れるだけでなく、当社の強みである「精緻な技術」を最大限に活かせる分野を見極めることが重要です。この取り組みは、当社の経営理念や目指すビジョンとも深く結びついています。

現代社会では、平均寿命が延びる一方で、健康寿命をいかに延ばすかが大きな課題となっています。この

課題は日本だけでなく、世界中で注目されており、診断や治療法の進化がその解決に向けて進んでいます。特に遺伝子、細胞を活用した治療法は大きな可能性を秘めており、当社は、この分野で精緻な技術を活かせると判断し、診断・ライフサイエンス領域に注力することを決めました。

診断・ライフサイエンスを取り巻く社会情勢を見ると、がんの早期発見や死亡率の低下、患者さん一人ひとりに合わせた先端治療法の普及、そしてこれらを実現するための低コスト化が求められています。当社は、診断や先端治療法の低コスト化を支える製品や技術を提供し、がんによる死亡率の低下や治療効果の向上に貢献していきます。

この分野で当社が目指すのは、「『よりの確・早期・簡便な』がん診断を実現するイノベーター」であること、そして「がんの先端治療法の早期普及を実現するアクセラレーター」としての役割を果たすことです。この目標を達成するために、まず現在の計画期間では、これまで個別の事業部単位だった活動を見直し、ドメイン一体となることで、営業・製造・オペレーションの効率化・強化を進めます。その上で細胞や遺伝子を使った新薬開発に関連する機器の提供や、病気の確定診断の自動化や迅速化、さらに検査をより簡単にする体外診断用医療機器（IVD）などの開発に取り組みます。これらの取り組みを通じて事業を拡大し、2030年以降に目指す姿を実現したいと考えています。

3. サステナビリティ戦略：持続的な成長と企業価値向上を両立

「中期経営計画2027」において、特に重視しているのがサステナビリティ戦略です。気候変動への対応、人権の尊重、そしてサプライチェーン全体での持続可能な取り組みは、当社従業員全員が担うべき責任であり、これらを通じて持続可能な社会の実現と会社の成長を両立させたいと考えています。

現在は、事業活動で直接排出される温室効果ガス（Scope 1）と、電力使用に伴う排出量（Scope 2）の削減に注力しており、サプライチェーン全体での排出量（Scope 3）の削減にも段階的に取り組む予定です。これは単なる環境規制への対応にとどまらず、会社の競争力を高めるための重要な戦略だと考えています。

4. COOとCSOの兼任で、策定した戦略の確実な執行を実践

私自身、COO（最高執行責任者）とCSO（最高戦略責任者）の2つの役職に就き、経営戦略、事業開発、医療政策を統括し、製品製造、品質管理、調達の各機能を担っています。戦略の立案と執行を連携して進める役割といえますが、特に重視しているのは、策定した戦略が絵に描いた餅で終わらないよう、情報共有を



COO/CSOメッセージ

含む戦略と執行に関する部門の連携を深め、戦略の実行精度を高めていく点です。

COO：R&D再構築やグローバルなモノづくり体制を強化

COOとして、主に3つの領域において変革を進めてきました。まず、研究開発部門の開発体制の大幅な見直しを実施しました。既存の開発体制をやめ、各事業とよりスムーズな連携が図れる体制を整備しました。開発の迅速化やイノベーションの創出が可能な、診断・ライフサイエンスに注力したR&D組織の立ち上げを進めています。

次に、モノづくりの強化にも注力しており、当社の強みである「精緻な技術」を、グローバルに展開するべく、海外拠点に人財を派遣して、技術力向上や生産性改善に力を入れています。

さらに、調達についても、グローバルでの機能強化を進めており、グループ全体でのコスト最適化を目指す取り組みが現在進行中です。

CSO：経営企画部の戦略機能強化や顧客理解を深化

CSOへの就任後、担当する経営企画部には、新たに3つの機能を加えました。1つ目はリスクマネジメントです。外部環境の目まぐるしい変化に対応するため、どのような変化が起こり得るか、そこにどのようなリスクが潜んでいるかを会社全体で常に把握し、万一の事態にも迅速に対応できるよう、経営企画部が主導して機能強化を図っています。

2つ目はボイスオブカスタマー（顧客の声）活動です。これまで小規模な部門で取り扱っていたお客さまの声を、経営企画部のもと全社横断的に管理・活用する体制を整えました。お客さまのニーズは常に変化しているため、収集した意見や要望を迅速に各事業部門に伝え、製品やサービスに反映させていきます。

3つ目はAIへの対応です。AIは社会全体で急速に浸透しており、事業での利活用も待たなしの状況です。そこで、AI利用の啓蒙活動と業務効率化、自社の製品やサービスへのAI導入を機動的に進めています。

ヘルスケア業界に寄与する、共存共栄のパートナー戦略

ヘルスケア業界においては、規制・資金・技術・公衆の利益といった側面が重なり合い、多くのステークホルダーが関与するため、強固なパートナーシップの構築がビジネス成功の鍵となります。当社は、Senseonics社や3DHISTECH社との協業を通じて、革新的な製品の開発や市場展開を推進してきました。また、米国のウェイクフォレスト大学やカナダのCCRM（再生医療商業化センター）とも連携し、診断・ライフサイエンス領域での研究開発や技術の普及を支援しています。

産官学連携の強化も重要な柱です。国民皆保険制度の円滑な運用を支えた歴史を基に、政府や学術機関との連携を深め、医療DXや再生医療の推進に貢献しています。例えば、一般社団法人再生医療イノベ

ションフォーラム（FIRM）や日本医療機器工業会を通じた政策提言、電子処方箋やオンライン資格確認の全国展開支援など、業界全体の変革をリードする取り組みを進めています。

5. 2027年に向けた当社の戦略： 盤石な基盤と未来への布石

「中期経営計画2027」で定めた2025年～2027年の3年間は、事業基盤を強化し、未来への成長を支える重要な期間です。この期間中、当社は診断・ライフサイエンス領域を中心に、収益基盤の強化と持続的成長のための準備を進めます。現在は、構造改革を通じた収益性向上と、選択と集中による経営資源の最適化に注力しております。同時に、診断・ライフサイエンス領域での成長には時間がかかることを見据え、将来に向けた研究開発や新製品投入の準備を進めています。例えば、ライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」に続く自動培養装置「LiCellGrow™」など、次世代のパイプライン製品の開発を加速し、収益基盤をさらに強化します。

また、個別化医療の促進や、がん診断の効率化を目指したデジタル病理ソリューションの展開など、新たな価値の創造を目指し、2030年以降のさらなる成長を見据えた盤石な基盤を構築していきます。

構造改革に注力する一方で、会社全体の活力や成長意欲を保つことも重要です。基盤固めと成長戦略のバランスを取りながら、未来を見据えた柔軟かつ着実な経営を進めていきます。

6. 持続可能性と革新の融合で、ヘルスケアの未来を拓く

私が将来に願うのは、持続可能性とイノベーションを両立させ、医療分野における社会課題を解決し続ける企業であることです。ヘルスケア業界では、製品やサービスが長期間にわたり使用される特性があるため、企業そのものの持続可能性が非常に重要です。一方で、健康寿命の延伸や個別化する医療ニーズの変化に対応するために、絶え間ない革新が欠かせません。

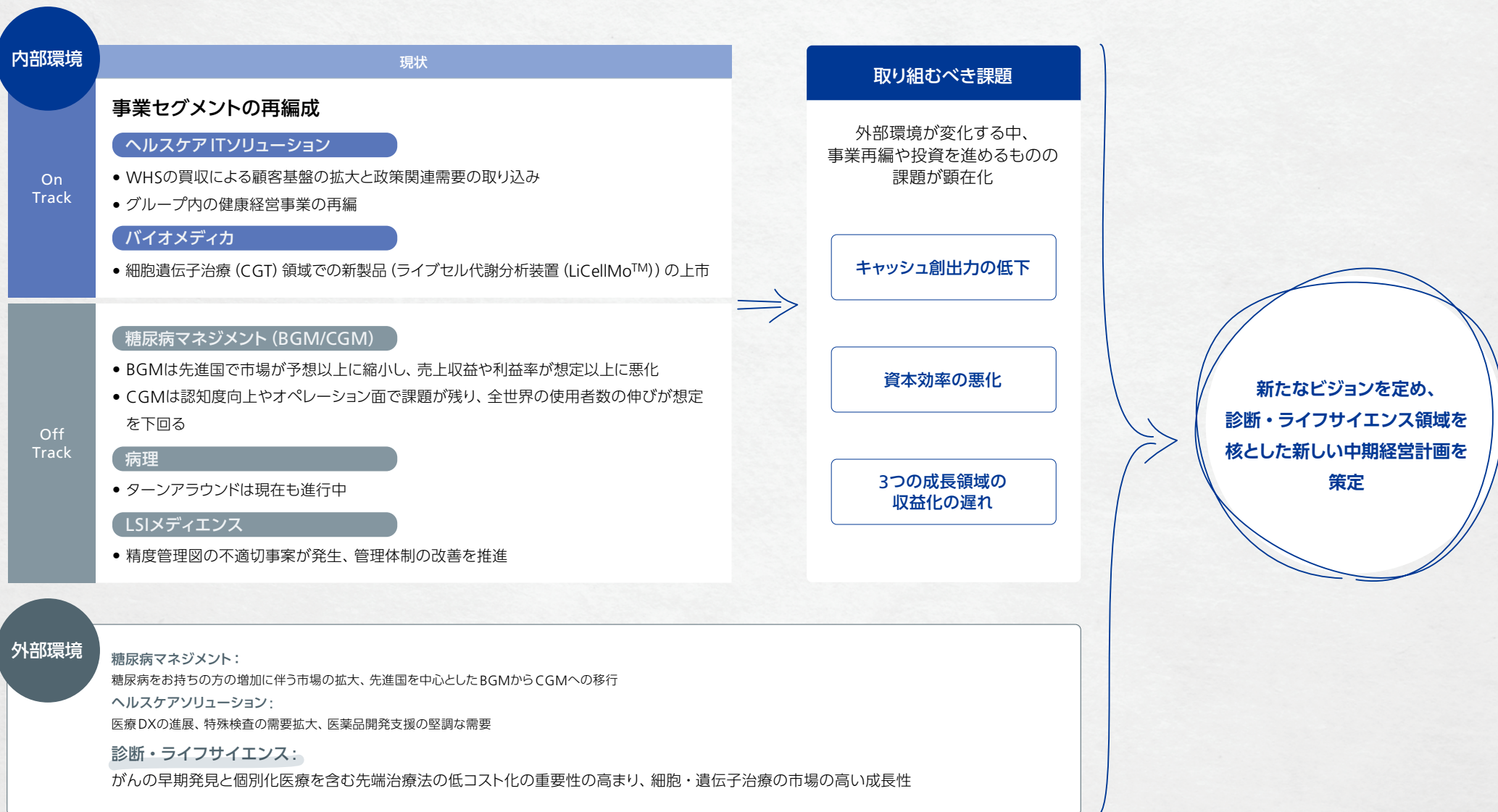
当社は、これまで培ってきた製品やサービスの本質的な価値を大切に守りながら、デジタル、AIなどの新たなテクノロジーを積極的に取り入れ、変化する医療ニーズに応える新たな価値を創造していきます。そして、健康を願うすべての人々のために、ヘルスケアの未来を切り拓く存在であり続けたいと考えています。





中期経営計画2027

前回の中期経営計画公表後、外部環境が大きく変化する中で課題が顕在化したため、その解決とともに診断・ライフサイエンス領域を核とした「中期経営計画2027」を策定しました。





中期経営計画2027

新たなビジョン「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」を定め、診断・ライフサイエンス領域を核とした新しい中期経営計画を策定

Phase 1 FY25~27

Phase 2 FY28~30

2030年の目指すべき姿

中期経営計画2027

成長に向けた基盤構築

中期経営計画2030

診断・ライフサイエンス領域を
核とした
持続的な成長の実現

新しいビジョンは、私たちが2030年を目標に目指すべき姿と考えており、その実現の期間を2つのフェーズと考えております。成長に向けた基盤構築であるフェーズ1、取り組みを加速させて診断・ライフサイエンス領域を核とした成長を実現するフェーズ2の、2つのフェーズで取り組んでまいります。フェーズ1にあたる今回の「中期経営計画2027」では、重点施策として次の3つ、「収益基盤強化のための構造改革」、「ポートフォリオ管理強化」、「診断・ライフサイエンス領域への注力」を実行していきます。

精緻な技術で
ヘルスケアの未来を切り拓く
リーダーとなる

重点施策

1. 収益基盤強化のための構造改革
2. ポートフォリオ管理強化
3. 診断・ライフサイエンス領域への注力

中期経営計画2027 経営目標

		財務		非財務		
		FY24実績	FY27目標※	環境		
収益性	売上成長率 (対前年)	2.2%	4～5%	自社エネルギー起因の GHG排出 (Scope 1,2) 42%削減	サプライチェーンの GHG排出 (Scope 3) 25%削減	廃棄物の リサイクル割合 90%達成
	営業利益率	6.2%	8～10%			
	EPS	83円	FY24の2倍以上	ガバナンス		
効率性	ROE	7.5%	10% ～	コンプライアンス研修 受講率 100%	人的資本	
	ROIC	3.8%	8% ～		エンゲージメント サーベイ指数 68pt以上 (前年比1pt以上改善)	管理職の女性比率 30%以上

※ 為替レート的前提は1USD = 140円、1EUR = 155円

経営戦略（中期経営計画2027）

重点施策 ①：収益基盤強化に向けた構造改革

グループ横断の構造改革を実行し、キャッシュ創出力の向上や、財務体質の強化を図ります。改革の柱となる収益性や資本効率の改善に取り組むことで、2027年度における施策効果額は2024年度対比で、収益性改善で80～120億円程度、資本効率改善で20～30億円程度を見込んでおります。

			施策効果額* (FY24対比、FY27時点の改善額)
収益性改善	コスト最適化	グループ横断の効率的な購買プロセスの導入、倉庫や輸送の最適化などを通じ、コスト低減	+80億円～ +120億円
	拠点・組織最適化	グループ全体のリソースの効率的な配置と活用を図り、部門間の連携を強化	
資本効率改善	投資効率化	CAPEXを中心に投資効率に基づく優先順位付けを行い、効果の高い事業や投資に資源を集中することで、キャッシュフローの改善	+20億円～ +30億円
	非事業用資産売却	有価証券や遊休資産を売却	

※ 為替レート的前提は1USD = 140円、1EUR = 155円

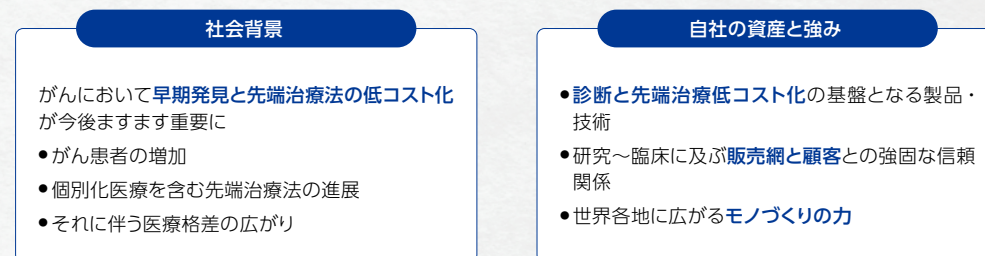
重点施策 ②：ポートフォリオ管理強化

ROIC導入により各事業の資本効率性を評価改善し、資本コストを上回る収益性を実現、持続的な企業価値の向上を目指します。

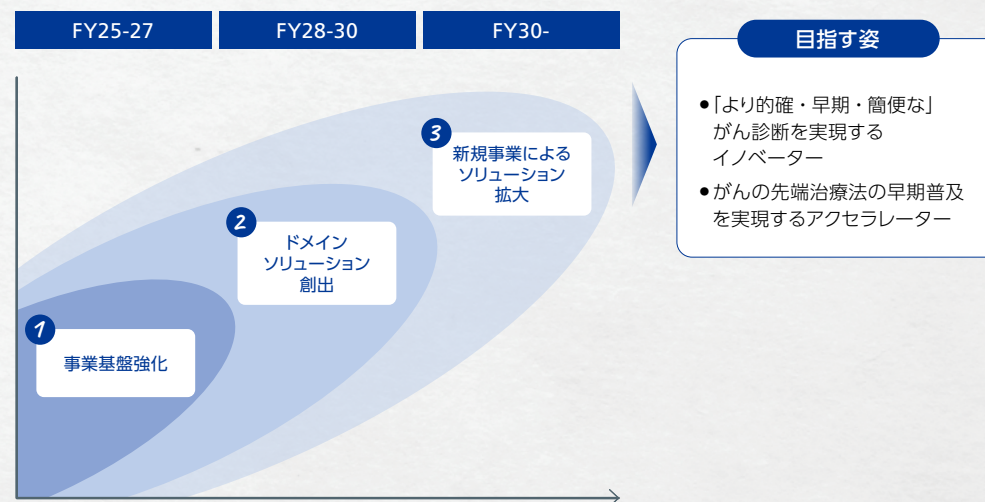


重点施策 ③：診断・ライフサイエンス領域への注力

死亡率の高いがんにおいては、早期発見と個別化医療を含む先端治療法の低コスト化が、今後ますます重要になっています。PHCグループでは、長年培った資産や強みを活かして、がんの死亡率の低下や、治療効果を高めるヘルスケアの実現に貢献していきます。ドメインの目指す姿は、「『よりの確・早期・簡便な』がん診断を実現するイノベーター」、「がんの先端治療法の早期普及を実現するアクセラレーター」です。



目指す姿を実現するために、3つのアプローチを進める





重点施策③：診断・ライフサイエンス領域への注力

① 事業基盤強化

これまでは個別の事業部単位だった活動を見直し、ドメイン一体となることで、営業・製造・オペレーションの効率化・強化を図ります。

営業では、拡販に向けて、世界125以上の国と地域に及び販売網を活用し、ドメインでのワンストップソリューションを提供します。また、販売体制・カスタマーサービスの最適化を行い、顧客サービスの向上を図ります。

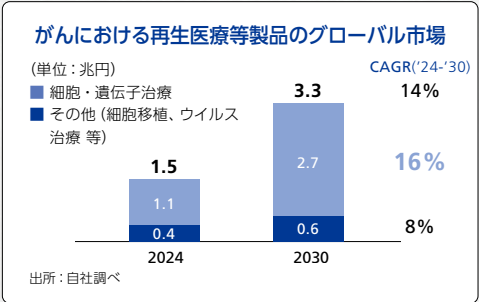
製造では、モノづくり力の強化として、主要市場へのアクセス・規制対応など、地域特性に応じた製造拠点の最適化や、生産技術・品質管理などのベストプラクティスの横展開による高位平準化を行います。

さらに、物流やバックオフィスを含む間接機能の共通化による生産性の向上に努めていきます。



② ドメインソリューション創出

今後、主にがんにおける再生医療分野に取り組んでまいります。この分野の中で、細胞・遺伝子治療の市場規模は2.7兆円で、年率16%の成長が見込まれており、市場成長が見込まれる本領域において当社はがんの診断と治療に貢献するドメインのコア技術と製品を活かした、ソリューションを提供していきます。



がんの診断と治療のドメインソリューション

診断の効率化・精度向上

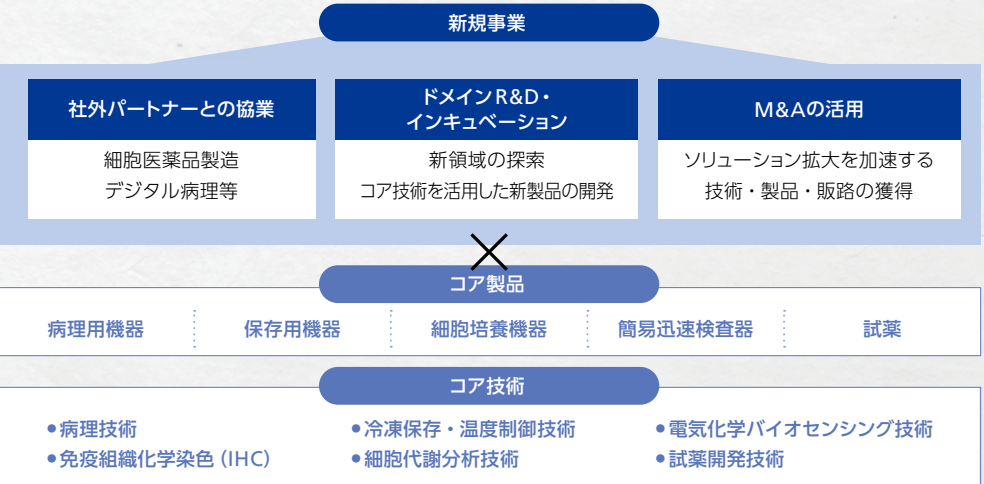
- 試薬開発技術を活かし、個別化医療を促進するバイオマーカー及び患者モニタリング用試薬を提供
- AIを活用したデジタル病理でがん診断を効率化する次世代デジタル病理ソリューションを提供

治療・製造コストの改善

- センサ技術と培養技術により、最適な培養条件の早期確立を可能にする次世代自動培養装置の提供
- 細胞医薬品製造における細胞培養の効率化・コスト抑制に資する新たなソリューションを提供

③ 新規事業によるソリューション拡大

現在のコア技術とコア製品をベースに、さらなるドメインR&D・インキュベーションの推進に注力しつつ、社外パートナーとの協業やM&Aの活用で、新規事業を創出していきます。まず、ドメインR&D・インキュベーションの推進では、新たな領域も含め、コア技術を活用した製品やソリューションの開発をさらに強化していきます。加えて、社外パートナーとの協業では、再生医療の分野におけるカナダの再生医療商業化センターとの協業や、デジタル病理の分野における米国のウェイクフォレスト大学との協業など、既に進行中のプロジェクトを軸にソリューション開発を加速させていきます。また、M&Aの活用については、ソリューション拡大を非連続に加速させるために補完すべき技術・製品・販路の獲得を今後、検討してまいります。



がん治療におけるCAR-T療法の可能性とは？

CCRM×PHCディスカッション

PHCグループは、2025年6月20日、がん治療におけるCAR-T療法の可能性や課題、今後の展望について、カナダの再生医療商業化センター（Centre for Commercialization of Regenerative Medicine、以下CCRM）President & CEOのマイケル・メイ氏と、当社執行役員によるオンライン座談会を開催しました。



マイケル・メイ
PhD (President & CEO)

中村伸朗
(常務執行役員)

高魚 力
(執行役員)

1. CAR-T療法の現在：普及への課題と技術革新

中村 細胞・遺伝子治療（CGT）は、がん治療をはじめ、これまで治療が困難であった疾患に対する新しい治療法として注目を集めており、CAR-T療法も急速に進展しています。まずメイさん、CCRMの概要や、CGT及び再生医療分野での取り組みをお聞かせください。

メイ カナダの再生医療商業化センター（CCRM）は、再生医療の基礎研究を実用化するために、2011年にオンタリオ州でカナダ政府、民間企業、複数の大学からの出資を受けて設立しました。再生医療の普及には、スケラブルで適応性のある製造工程の確立が不可欠です。私たちは、新規事業の立ち上げを支援し、プロセス開発から臨床段階での製造、加えて私たちが設立した細胞・遺伝子治療の医薬品開発製造受託機関、OmniaBioによる商用生産に至るまでを幅広く担っています。さらに、製造効率の向上とコスト削減にも注力し、患者さんのアクセス向上に取り組んでいます。

中村 再生医療の普及はグローバルで共通の課題ですね。CGTを含む再生医療は、これまで困難だった疾患への治療の選択肢として注目され、iPS細胞を用いた治療や、CAR-T細胞療法（例：キムリア®）の承認など、CGT分野における革新的な治療法が日本国内で実用化されています。今後は技術革新やコスト削減を通じた、細胞を用いた治療法の普及が期待されています。

メイ 日本の再生医療、特にiPS細胞を用いた治療法研究が優れていると思います。また、日本の産業界が世界の医療製品の産業化において強い影響力を持つなど、日本は再生医療分野の最先端をいっているとみています。また、治療法の商業化を主導し、主要な役割を果たし続けているのは米国です。製品の有効性を最も明確に示す例として、がん治療、特にCAR-T療法の実績が挙げられます。米国では、CAR-T療法により、対象となる血液がんをほぼ治癒させる成果が得られ、これがCAR-T療法の有効性を証明する大きなきっかけとなりました。豊富な臨床データが、この分野の急速な成長を後押しし、こうした臨床データの実績が業界の発展を牽引する原動力となっています。

中村 日本におけるCAR-T療法は、莫大な製造コストにより、治療費が高額であること、製造工程の最適化、治療へのアクセスなど多くの課題が残されていますが、どのようにお考えでしょうか？

メイ 現在のところ、CAR-T療法は主に血液がんが焦点が当てられており、がんの大部分を占める固形がんの効果発揮するためにはさらなる研究開発が必要です。また、血液がんですえ、北米でこの治療を必要としている患者さんの中で、実際に治療を受けられているのは、ごく一部に過ぎません。理由の一つとして、米国でもやはり、治療費が非常に高額なこと。米国では保険適用される場合もありますが、それでも適切な普及には至っていません。患者さんの組織を採取して製造し、再び患者さんの体内に戻す治療法は非常に複雑であり、標準的な治療法として確立するためには専門施設が必要です。つまり、製造工程だけでなく、患者さんの治療過程全体を考慮した設備や施設、補償制度を整備する必要があります。

カナダでも公的医療制度を有しCAR-T療法が承認されていますが、米国と同様に普及率は依然として低い状況です。

将来的にすべてのがん治療にCAR-T療法が適用され多くの人々を治療できるとしたら、世界の医療に大きな影響を与えることは間違いありませんが、治療法のスケラビリティとコストの課題は根本的に解決する必要があります。

高魚 私たちの業界において「スケラビリティ」は重要なキーワードですね。これらの課題を解決するために、製造分野においては、どのような技術革新が必要だとお考えになりますか。また、当社とのコラボレーションやパートナーシップがこれら課題の解決にどのように役立つと思いますか？

メイ 自動化によるスケラビリティを確保しても、大量の患者サンプルの並列処理や培地の最適化が必要です。特に、個々の細胞によって特性が異なる自家細胞（患者さん由来の細胞）を用いた

特集：がん治療におけるCAR-T療法の可能性とは？

CCRM×PHCディカッション

治療では、製品特性を評価し、安全性・ポテンシー試験^{*1}などの広範な分析を通じて、製品リリースに至る全工程の自動化と最適化が求められます。データ管理やAIの活用は、将来的に製造及び製品試験の最適化を実現する鍵となるでしょう。こうした先進的な製造には、試薬や労働コストの削減といった課題に取り組みながら、省スペースかつクリーンな環境での効率的な処理を行うことが求められます。CCRMは、特性評価装置やプロセス装置の統合を通じて、こうした課題解決とコスト削減に貢献することを目指しています。

※1 医薬品や治療製品の「有効性」や「効果」を測定・評価する試験で、特に、細胞治療や遺伝子治療の分野では、治療の目的に対して、製品が適切に機能するかを確認するために行われます。

製造をスケールアップするには、プロセス開発のノウハウ、高度な製造ハードウェア、さらには再生医療に関する生物学的な特性の理解を結びつけることが不可欠です。その点、PHCはハードウェアの設計・製造・物流に関するすべてを提供可能とみており、一方のCCRMは細胞タイプの生物学を理解し、活用できる専門知識を有し、デバイスや細胞が培養、増殖、精製に要する条件を改良する最適化研究も実施しています。そこで、両社が互いのワークフローやプロセスを連携して最適化を推進し、コスト削減も進めつつ、この補完的な関係を、産業レベルまで引き上げていくことがスケラビリティ推進には不可欠です。



中村 2025年2月、当社とCCRMは初代T細胞の拡大培養プロセス開発のための共同研究契約を締結しました。共同研究では、現在開発中の自動培養装置「LiCellGrowTM（リセルグロウ）」を用いて各種培養条件を分析し、初代T細胞の最適な培養プロセスの確立を目指します。両社の有する技術や専門知識を集結し、細胞医薬品の製造工程と細胞培養技術のさらなる進化を図ることで、CGTの早期普及に貢献できると考えています。



メイ そうですね、両社の技術的なコラボレーションにとても価値を感じています。標準的な自動培養装置に高度なバイオセンサ「In-Lineモニタリング技術」を搭載することは非常に重要です。患者さん自身の細胞を使用しますが、患者さんごとに細胞の特性が異なるため、一貫した品質の製品製造には精緻な調整が不可欠です。

2. In-Lineモニタリングが拓く、自動培養技術の可能性



高橋 自家CAR-T療法は、品質の安定性と再現性を担保することが難しいとされています。また、製造工程が複雑で、時間とコストの負担が大きいことも課題で、薬価の高騰につながっています。これらを解決するためには、リアルタイムで細胞の状態をモニタリングし、培養環境を最適化する技術が求められています。細胞培養プロセスの自動化も不可欠であり、当社では、モニタリングデータを基にした自動培養技術の製品化により、製造の標準化と効率化を目指しています。

当社の「In-Lineモニタリング技術」は、30年以上の血糖値センサ開発で培った技術を応用し、培養中の細胞の状態をリアルタイムで測定します。培養環境の最適化と高品質な細胞製品の製造が可能です。



メイ PHCのLiCellGrowTMには、スケールアップ可能な設計や自動培養装置（In-Lineモニタリング技術）といった重要な機能が組み込まれており、その価値を高く評価しています。将来的により複雑な培養が求められる中で、自動培養装置内でのリアルタイムな分析は必要不可欠です。LiCellGrowTMは、未来の自動培養装置がどのようなものになるかをまさに示しているといえます。



高橋 将来的には、「In-Lineモニタリング技術」にAIを組み合わせることで、製造工程全体の最適化が可能になると考えます。細胞増殖の予測精度がさらに向上し、製造の安定性と再現性が高まることを目指しています。

3. PHCとCCRMが共創するヘルスケアの未来



中村 当社の中期経営計画2027でも発表しているように、「診断・ライフサイエンス領域への注力」を重点施策としており、がん領域に注力しています。CCRMとのパートナーシップは、中期経営計画2027の目標を達成する上で重要な役割を果たすものであり、医療の進展をともに推進し、より良い未来のための解決策を見つけていきます。



メイ PHCとのパートナーシップは、再生医療分野における技術革新を加速させるでしょう。両社の協力により、より多くの患者さんに安全で効果的な治療を届けることが可能になると確信しています。



高橋 PHCの精緻な技術はCAR-T療法をはじめとする高度ながん治療において、製造の信頼性と品質を支える上で重要な役割を果たします。今後は、さまざまな治療法にも応用可能な技術開発を進めていきます。そして、当社とCCRMの共同研究を通じて、CGT分野での有意義な進展をもち、がん治療などの社会課題の解決に貢献することを心から願っています。

CCRMについて



CCRMの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.ccrm.ca/>

CCRM(Centre for Commercialization of Regenerative Medicine)は、カナダを本拠地とし、トロント大学に拠点を置くグローバルな官民連携組織です。カナダ政府、オンタリオ州政府をはじめ、主要な学術機関や産業界のパートナーから出資を受けています。CCRMは、再生医療及び関連技術の開発を支援し、特に細胞遺伝子治療に重点を置いています。研究者、大手企業、投資家、起業家で構成されるCCRMは、専門チームや専用資金、独自のインフラを通じて得た科学的発見を、新しい企業の設立や患者向け製品へと迅速に転換しています。2022年に、細胞遺伝子治療の医薬品開発製造受託機関(CDMO)であるOmniaBio Inc.を設立しました。

CFOメッセージ

収益性、資本効率及び
財務体質を改善、
成長に向けた基盤を
構築

山口 快樹

PHCホールディングス株式会社
取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)



1. 2024年度の振り返り

2024年度の振り返りとして、まず、上場後初めて最終黒字を達成できたことが一番大きかったと思います。売上収益は前年度比2.2%増加し3,616億円、営業利益は大幅増の226億円、親会社の所有者に帰属する当期利益も105億円となり、上場来最高の売上・利益を達成し当社の転換点となる良い決算でした。

各セグメント別にお伝えすると、まず糖尿病マネジメントは、BGM事業は当社の利益の稼ぎ頭である一方、市場縮小及び米国での販売協業終了の影響などで減収・減益が続いています。今回発表した「中期経営計画2027」（以下、「中計」）で減収幅を縮小させると打ち出していますが、2024年度は前年度より減収幅が縮小し、中計の達成に向けて良いスタートを切ることができたと思っています。また、CGM事業については、365日継続利用が可能な新製品「Eversense®365」を第3四半期に発売し、以前の製品と比べ売上が伸びています。セグメント全体としては、売上収益は前年度比2.9%減の987億円と減収ではあるものの、良い兆しが出てきています。

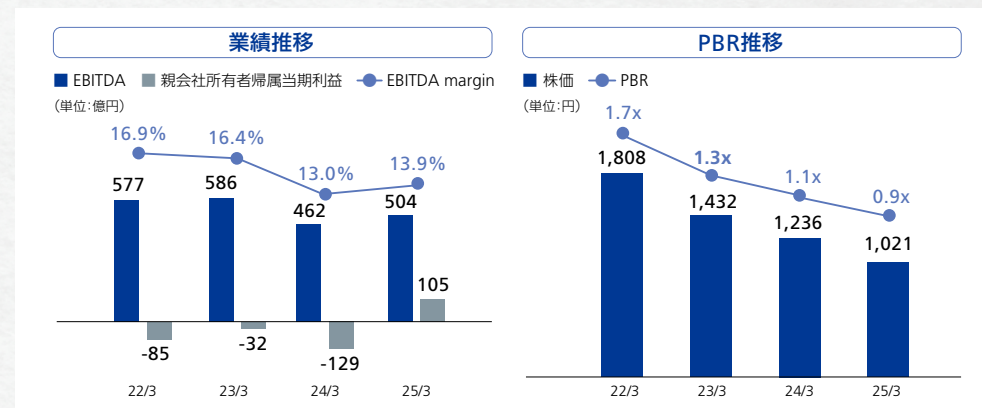
ヘルスケアソリューションについては、2024年度は特に、ヘルスケアITソリューション事業で日本政府が推進する医療DX政策が追い風となり、電子処方箋管理ソフトウェアの需要が好調でした。さらに、同事業で2023年度に実施したM&Aの効果も業績に寄与しました。セグメント全体としても売上収益は前年比6.7%増の1,283億円となりました。

診断・ライフサイエンスは、中計において注力領域と位置付けていますが、売上収益は前年度比1.0%増の1,309億円と小幅な伸びにとどまりました。2024年度は機器の需要が弱い状況ではありましたが、そのような中でも、病理事業の消耗品の販売は好調でした。

利益については、営業利益は大幅増、最終利益は黒字で終わることができました。過去3年は減損損失を計上し利益に大きな影響を与えましたが、2024年度は減損損失がなく、事業で稼いだ利益で黒字転換をすることができました。業績を安定させ、着実に利益を出す体制を作っていくという意味で、2024年度の業績は中計の達成に向け良いスタートを切ることができたと考えています。

一方で、業績が安定し今後も着実に成長していくと、株主・投資家の皆さまに認めていただくには至っていないと考えています。引き続き2025年度も四半期ごとに業績見通しに沿った進捗を示し、実績を積み上げることで資本市場からの信頼を得ることが必要だと考えています。上場している以上、他の上場企業と比較して選んでいただける存在になること、リターンを出し成長していくことが求められます。そのような、上場企業として求められていることを社内に浸透させることも私の重要な仕事だと思っています。

2. 株価に対する現状認識



当社の株価は現在、PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る水準となっています。業績予想未達や最終赤字が続いていたことで、投資家の皆さまからは業績予想への信頼性や成長期待が持ちづらいとみられていると思います。そのため、市場が織り込んでいる株主資本コスト、期待リターンは、CAPMで理論上計算される値よりも高いと想定され、他社対比でマルチプルが低い要因だと考えています。理論値と期待リターンのギャップを解消するために、2025年度も業績見通し達成に向けて取り組むことに加え、この中計期間中に収益性と資本効率及び財務体質の改善に取り組みます。業績予想への信頼性を高め、成長に向けた基盤づくりを行いたいと考えています。



CFOメッセージ

以前の中計では成長に向けた投資を行うことを重視していましたが、投資が資本コストを上回るリターンを生まなければ成長はできません。今回の中計では、過去の投資を振り返りながら収益性や資本効率を改善することで事業基盤を固め、資本コストを上回るリターンが出る体制を構築することが重要だと考えています。現中計であるフェーズ1で事業基盤の構築を行い、2028年以降のフェーズ2で投資による成長につなげていきたいと思っています。

3. 収益性改善

収益基盤強化に向け、全社横断の構造改革を実行予定。キャッシュ創出力の向上、財務体質の強化を図る			
収益性改善	コスト最適化	プロセス改善、サプライチェーンの見直しを含むコストの最適化	+80~+120億円
	拠点・組織最適化	拠点及び組織の見直しによる人員最適化	
資本効率改善	投資効率化	投資効率に基づく優先順位付け	+20~+30億円
	非事業用資産売却	有価証券・遊休資産の売却	

※ 為替レート的前提は1USD=140円、1EUR=155円

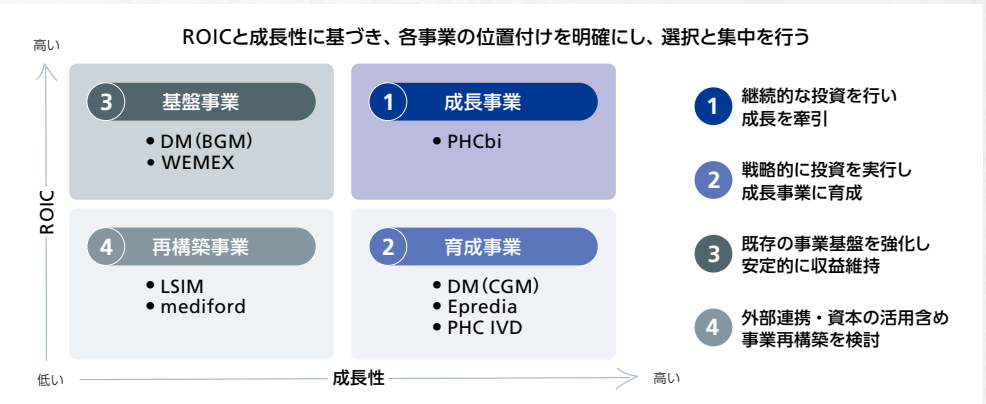
ここからは先述の、中計で記載した理論値と期待リターンのギャップ解消のための打ち手、収益性と資本効率及び財務体質の改善について、それぞれ説明していきたいと思っています。

収益性の改善に向けては、「コスト最適化」と「拠点・組織の最適化」を進めます。これまでの構造改革と何が違うのか、と投資家の皆さまから質問を受けますが、これまでとの大きな違いは、グループ横断、横串で改革を進めていくことです。当社は買収した事業が多いという歴史的な経緯もあり、それぞれの事業部で拠点や組織を持ち施策を実行している面がありました。これを、全社横断的に共通化し効率を向上させコストを削減していきます。

具体的な例として、調達機能があります。これまでは各事業部がそれぞれ活動していましたが、全社横断でグローバルに組織を新たに立ち上げ、調達の規模を大きくすることなどで一層のコスト効率向上を図ります。また、事業ごとに存在する組織や拠点をドメイン横断で見直します。2025年4月から診断・ライフサイエンスドメインの国内営業組織を統合しました。インフラを相互活用しコストを下げるとともに、クロスセルにより営業効率を上げていくことが目的です。今後も組織や拠点の最適化を進めていきます。

共通化・最適化を行うにあたり、レポーティングラインを変更して一つのグローバル組織と一緒に立ち上げ、全社横断のプロジェクトとして課題に取り組むことで、グループ内の連携が強化されていると感じています。また、全社横断で改善に取り組んでいることを社内で発信することで、前向きに捉えている人も多いと思います。前向きに取り組んでいく意識を醸成しながら、グループ全体で施策を実行していきたいと考えています。

4. 資本効率の改善



資本効率の改善については、2024年度より非事業用資産の売却を進めています。工場跡地であった土地の売却や他社有価証券の売却を行いました。今後も非事業用資産は売却を進め、投資若しくは財務基盤の拡充に回るようにしていきます。

また、今回の中計からROIC管理を全社的に導入します。これまでは営業利益とEBITDAなど主にP/Lを重視していましたが、それだけでなく、キャッシュフローも重視し、在庫を抑え運転資本を減らす、固定資産を有効に活用するといったB/Sの観点を入れることで、資本効率を改善していきます。そして、事業ポートフォリオ管理の観点でも、ROICと成長性を判断軸に事業の位置付けをより明確にしました。

図中①の「成長事業」はグループの成長を牽引する事業です。バイオメディカ事業については、既存領域においても安定した市場成長が見込めます。精緻な温度管理技術を活かした業界トップの省エネ性能を有する超低温フリーザー等の高品質な製品をグローバルに販売しており、今後も着実な成長を見込みます。さらに、今後高い成長が見込まれ、潜在的な市場規模が大きい細胞治療の分野で新製品を投入していきます。



CFOメッセージ

細胞の代謝を連続的に測定することで培養状態を分析するライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」を2024年度に発売しましたが、2025年度にも培養環境を最適に保ちながら効率的に培養を行うことができる自動培養装置「LiCellGrow™」の投入を予定しています。細胞治療領域の新製品は消耗品の売上も期待できるものとなっており、継続的なリカーリング売上を増やしていくことで事業の安定性や収益性も高めていけると考えています。

図中②の「育成事業」は、現時点でのROICはあまり高くないものの、市場は成長しており、売上を伸ばしながら利益率を高めていこうという位置付けの事業です。

CGM事業については、前述の365日継続使用できる製品を昨年上市しており、今期拡販していきます※1。

病理事業についても、2025年2月に成長分野であるデジタルパソロジー領域の新製品を発売しました。病理市場は1桁台半ばの成長率で伸びており、既存製品を伸ばしつつ、より高い成長率の成長分野に新製品を投入することで、全体の売上を伸ばしていきます。また、グローバルに4ヶ所工場がありますが、他の事業部の知見も取り入れ、工場の生産性を上げる取り組みを実施しています。これらの取り組みを通じ、収益性を向上させていきたいと考えています。

診断薬事業については、2023年にグループ内で再編を行っています。もともとLSIメディエンスの中であり自社ブランドで展開していた診断薬事業と、OEM中心のPHC株式会社の診断薬事業を統合しました。この統合効果を出していきたいと思っています。また、移動式免疫発光測定装置「パスファースト」は米国で販売代理店と契約を結び、拡販に力を入れています。

図中③の「基盤事業」は、キャッシュ創出力が高い事業です。BGM事業は、市場が縮小傾向にあり、加えて当社は米国での販売協業終了などの影響により市場傾向以上に売上が減少していました。この減収幅を中計期間中に縮小させることが大きなポイントになっています。そのために北米市場を安定させる必要がありますが、2024年度は良い兆しが見えました。2025年度も北米市場安定化のための施策を引き続き実行していきます。もともと収益性は高い事業ですので、減収幅を縮小させることで、安定してキャッシュを創出する事業としてグループに貢献してくれと思います。

ヘルスケアITソリューション事業は、電子カルテやレセプトコンピュータを手がけており、保険制度の改定等のアップデートや充実したサポートを提供することで継続的なリカーリング売上がある事業です。さらに、政府による医療DX推進政策を受けて、足元ではオンライン資格確認や電子処方箋の導入が活発ですし、2030年までに電子カルテの100%導入を目指す目標も出ています。非常にビジネスチャンスがある事業であり、この流れを着実に捉えていきたいと思っています。また、現在の当社の主力製品はオンプレミス型ですが、今後主力製品への成長が期待できるクラウド型の電子カルテを新製品として2025年4月から発売しています。こちらをしっかりと販売拡大し、クラウドでも業界トップの地位を作っていくことができれば、よりキャッシュ創出力のあるビジネスになっていくとみています。

図中④の「再構築事業」には、LSIM事業（臨床検査）とCRO事業が位置付けられています。この2つは比較的固定費の割合が高い事業です。外部連携・資本の活用も含めて幅広い選択肢を検討していきますが、自ら収益性の改善に取り組むことが重要です。コスト削減や価格交渉なども含めてあらゆる見直しを実施するとともに、営業プロセスの改革にも取り組んでいます。これらの改善活動によって利益率を改善し、グループ全体の収益性改善につなげていきます。

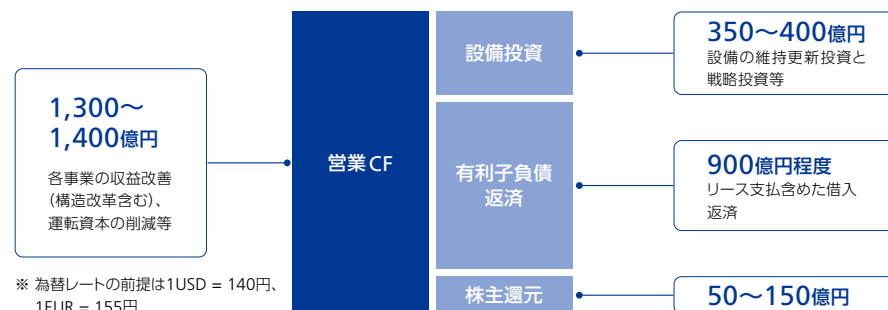
ROICについては、管理制度やプロセス構築など、社内での展開を進めています。導入にあたって社内の反応はさまざまですが、ROIC導入は、資本コストを意識し、グループ全体で共通の基準を定め、投資の効率を判断、改善していくというメッセージです。現在は育成事業に位置付けられている事業であっても、市場の伸びに対し十分に成長できない、投資効率が改善しないという状況であれば、再構築事業に配置される可能性もあります。逆に、事業が成長し投資効率が想定より良い場合には投資が配分されることにもなります。そういった規律が全社で意識され始めていると感じています。また、ROICを向上させる観点で、運転資本などへの意識も以前より高まっています。キャッシュフローを重視し、B/Sへの意識を高め、ROICを向上させる。この取り組みを各事業でより高度化させていくことに引き続き取り組んでいきます。

※1  2025年9月4日、持続血糖測定（CGM）システム Eversense® の販売事業の譲渡に関する基本合意書を締結しました。詳細は適時開示をご覧ください。 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6523/tdnet/2684178/00.pdf>

5. 財務体質の強化

本中長期経営計画期間中は、財務基盤拡充を優先し、次期中長期経営計画において事業の成長とともに株主還元を安定的に増加させる体制構築を目指す方針

ー FY25～FY27の想定累計金額 ー





CFOメッセージ

本中計期間中でのキャピタルアロケーションを提示していますが、財務体質の強化を優先していきます。

営業キャッシュフローに対する有利子負債返済の割合が高く、レバレッジが高いことで資本コストに財務的なリスクが織り込まれている状況だと考えています。その改善のため、この中計期間中は有利子負債の返済を優先し、財務基盤を安定させることで資本コストを下げ、柔軟に投資を行える体制を構築し、次期中計で成長につなげていきます。

株主還元については、今年度の配当予想は昨年度と同じ額としています。当社としては、できる限り安定的な配当は維持したいと考えているものの、基本的な方針としては、財務基盤拡充を優先すると判断しています。

6. 財務目標

		FY27目標
収益性	売上成長率	4～5%
	営業利益率	8～10%
	EPS	FY24の2倍以上
効率性	ROE	10%～
	ROIC	8%～

財務目標を発表した後、投資家やアナリストの皆さまからはアグレッシブではないか、というお声もいただきました。中計を発表したのが2024年の11月ですので、その直前期である2023年度の状況からするとアグレッシブと感じられたのではないかと思います。ただ、2024年度の実績では営業利益率が6.2%と、2023年度よりも目標との差異は小さくなっています。一方、ROICは3.8%と目標の達成には大きく伸ばす必要がありますが、資本コストを意識して目標を設定しました。チャレンジングな側面はありますが、先程からご説明している中計の施策をしっかりと実行していくことで、達成できる数字と考えています。

7. 最後に

私は2024年7月にCFOに就任し、キャッシュフロー重視の方針を打ち出しています。キャッシュフローを重視することで、支払いサイトや在庫の水準、生産の状況などにもより着目し、改善につなげています。事業部と意見が異なる場合もありますが、キャッシュフローやROICを重視することで規律や緊張感が生まれ、キャッシュの増加、企業価値の向上につながると考えています。

私はCFOになる以前よりIRを管掌していますが、投資家の皆さまと面談して感じることは、リスクや不確実性への感度の高さです。投資家の皆さまから見て事業がわかりにくい点や不確実性は資本コストの増加につながります。事業上のポイントを明確化し、事業の安定性や成長性をわかりやすく伝え、信頼を高めていかなければ、投資家の皆さまに関心を持っていただけません。今回の中計では、そういった観点も意識し、例えばROICによる4象限の事業ポートフォリオやBGM事業の売上減少幅の今後の見通しを提示しました。

資本市場からの評価を社内に落とし込み、課題を設定しその改善をリードしていく、改善の進捗を投資家の皆さまにわかりやすくコミュニケーションしていくことが私の役割だと考えています。課題を改善することで業績が上がり、株価もそれを受け上昇する、そういった良いサイクルを作っていきたいと思っています。

2021年に上場して以降、業績としては最終赤字が続くなど、株主・投資家の皆さまに良い結果を示すことができていませんでした。2024年度は経営体制が変わり、11月に新たに中計を公表、最終黒字に転換することができました。この良い流れを継続させ、中期経営計画の施策を着実に実行していくことで企業価値の向上を図り、株主の皆さまのご期待に応えるべく、全力を尽くしてまいります。皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



CHROメッセージ

ヘルスケアの未来を
切り拓く人財育成と、
個々の自律的な成長が
持続する組織づくりを
目指して

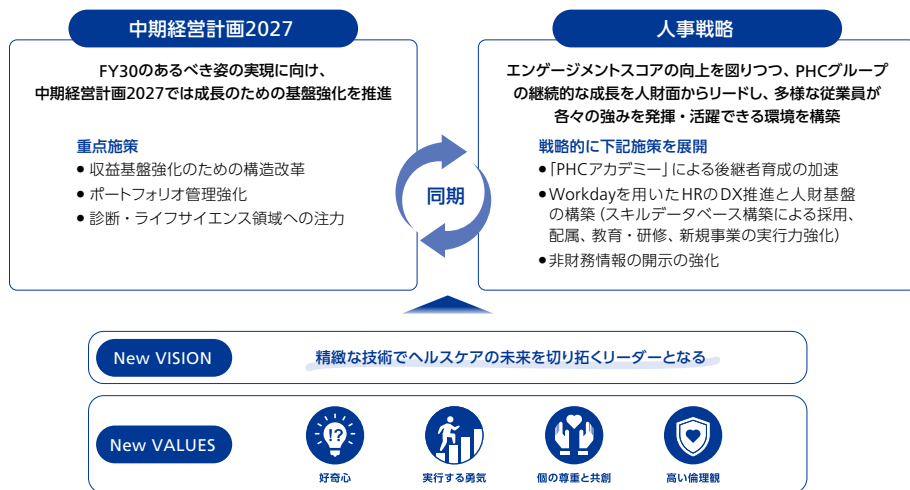
平嶋 竜一

PHCホールディングス株式会社
専務執行役員
最高総務責任者 (CAO)
最高人事責任者 (CHRO)
最高変革責任者 (CTO)



1. 人的資本戦略：経営と人事を結ぶ成長戦略

新ビジョン・価値観をベースに経営戦略・人事戦略を同期させながら各取り組みを推進し、企業価値向上を図る



私は、従業員一人ひとりの成長がグループ全体の発展と企業価値向上に不可欠だと考えています。「中期経営計画2027」とともに、新たに策定したビジョンと価値観を基盤に、人事戦略と経営戦略を同期させることで、両者の相乗効果により経営目標を達成し、従業員エンゲージメントを高め、企業価値の向上につなげたいと考えています。そこで、「中期経営計画2027」では、人事戦略として、多様な才能と可能性を最大限に引き出す環境づくりを進めています。

2. 人事戦略の具体的な取り組み

当社は、人事戦略として、従業員エンゲージメントの向上を目指しつつ、持続的な成長を人財面から牽引することに注力しています。この戦略の狙いは、多様な個性を持つ従業員一人ひとりがそれぞれの強みを最大限に活かして活躍できる環境を築き上げることであり、次の3つの施策を主に推進しています。1つ目は、各自の能力開発を促す人財育成、2つ目は、人事関連業務のデジタル化を進める人事DXの推進、そして3つ目は、会社への貢献意欲や愛着を高めるエンゲージメントの向上です。これらの人財施策を通じて、当社はさらなる成長を目指しています。

人財育成

当社では、未来を担う次世代リーダーの育成に注力するとともに、すべての従業員が主体的に学び続ける企業文化を醸成しています。個人の成長と組織の発展を両輪で推進し、誰もが働きがいを感じられる環境を整備することで、企業価値の向上と社会への貢献を目指します。

●次世代リーダーを育成「PHCアカデミー」開講

将来の経営を担うリーダーの輩出に向けて、当社は、2024年に「PHCアカデミー」を立ち上げました。このアカデミーは、PHCグループ全体で次世代の経営層やリーダーを育てるための研修プログラムの中で、シニアマネジメントを対象とした「Potential Successor Candidate」と、次世代層の「Next Generation」の2つの階層で構成されています。当社は、このアカデミーでの継続的な幹部育成を通じて、持続可能な組織運営を目指しています。「Potential Successor Candidate」に国内外から選出された20名は、2024年1月から約1年半にわたる研修に参加しました。この研修では、「中期経営計画2027」に掲げられた新しいビジョンや価値観を踏まえつつ、知識の習得だけでなく、リーダーとしての思考力や変化を起こす力、変革推進力を高め、グループ全体でのネットワーク形成も促進します。

この夏の研修では、オムロン株式会社を訪問し、代表取締役執行役員副社長CTOの宮田喜一郎様からオムロンの経営理念等についてご講演いただきました。また、オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長



CHROメッセージ

の岡田歩様からは、オムロン ヘルスケアのこれまでの歩みと目指す姿についてご講演いただきました。本取り組みは、単に自社内の議論にとどまらず、我々がお手本とする企業から、経営理念の浸透や新規事業の立ち上げ、成長戦略等について、積極的に学んでいくことが狙いです。

また、このアカデミーの育成プログラムは、論理的思考、サイエンスを担う左脳を鍛えるMBAのような科目学習にとどまりません。右脳の要素である芸術、文化、歴史から学びリベラルアーツの要素も重視しています。社外の有識者・山口周氏による講演などを通じて、アートとサイエンスについての理解を深め、将来の経営を担うリーダーとしての見識を深めてもらうことも目的としています。



●グループ共通研修：学び続ける組織へ

当社では、将来を担うリーダーの育成に力を入れるだけでなく、全社的な育成体系を構築するなど、すべての従業員のスキルアップも重視しています。一人ひとりが自ら積極的に学び、現在の仕事の範囲にとどまらず、新しい知識やスキルを習得する文化を築き上げることが当社には不可欠だと考えています。このような自律的な学習を促し、個人の成長を支援する文化が根付くことで、組織全体がより強くしなやかになると確信しています。

具体的な取り組みとして、まずグループ全体の管理職・リーダー層を対象とした「リーダーシップ研修」を実施しています。この研修では、マネジメント能力、部下を育成する力、公正な評価スキル、労務管理の知識を高め、これらを実際の業務で確実に実践できるようサポートしています。また、全従業員が共通して身につけるべき知識やスキルについては、グローバル人事プラットフォームを活用して提供しています。さらに、外部の学習プラットフォームも導入し、各自の課題に合わせて自由に学べる環境を整えています。

人事DXの推進による、公平な機会の提供を追求

当社はまた、従業員の誰もが成長し、公平な機会を得られる企業文化を大切にしています。具体的には、

グローバル共通の人事システムを導入し、全従業員のスキルや経験を、集約して管理しています。本システムには、従業員各自の多岐にわたるスキルや経験を基としたデータベースを構築し、異動や配置、昇進などを決める際に、データと論理的な根拠に基づいた説明ができるようになっています。誰にどの仕事を任せるか、どのような研修がその人の成長に役立つのかを明確な根拠とともに示すことで、より公平で透明性の高い、戦略的な人事マネジメントを実践しています。このように、グローバル共通の人事システムを導入し公平な人事を行うことで、やる気を高め、当社が大切にする「個を尊重する企業文化」をさらに強固にしたいと考えています。

こうした人事DXの推進においては、単にシステムを導入するだけでなく、活用することにも力を入れています。エンゲージメントを測る調査など、さまざまな取り組みを同じシステム上で行い、データを一元的に管理しています。また、各自が積極的にシステムを利用し、自分のキャリア形成に役立てられるよう、実践的な研修プログラムも多数提供しています。システムが本当に役立つためには、一人ひとりが主体的に使うことが不可欠だと考えており、使いやすさと便利さの追求に努めています。

エンゲージメントの向上

●職場環境改善：働きがいを高める環境づくり

当社は、従業員が安心して働き、意欲を持って挑戦できる土壌づくりを最も重要な基盤と考え、さまざまな取り組みを進めています。従業員が自信を持って働けるよう、心理的安全性の確保や称賛し合う仕組みの構築を通じて、働きがいと学びへの意欲の醸成を図っています。年度単位で定期的に行うグローバルエンゲージメントサーベイに加えて、組織状態のタイムリーな可視化を目的に、簡素な質問で構成するパルスサーベイを今期から新たに実施しています。この結果を踏まえて、現場での対話とアクションにつなげています。

具体的な施策として、CEOが人事部門やIR・広報部と連携し、従業員向けのタウンホール・ミーティングやラウンドテーブルといった場で全世界の従業員との直接対話を積極的に実施。タウンホール・ミーティングは月に1回、ラウンドテーブルは年間50回以上開催しています。これらの機会を通じて、従業員からは「CEOと直接話ができて、CEOの考えを直に聞くことは大いに学びとなり、とても良かった」「CEOから直接激励の言葉をかけられて嬉しかった」といった肯定的な声が多数寄せられています。特に海外の従業員は、会社の役員との対話の機会を重んじるため、こうした施策はとても有効と認識しています。

2024年度に行ったエンゲージメントサーベイの結果にも表れているように、従業員が成長を実感しづらい状況が過去数年間続いていました。これは、当社の業績が必ずしも成長しておらず、新製品のリリースも滞りがちであったことが一因と考えています。会社全体の成長と個人の成長は無意識のうちに結びつけて考えてしまうため、各自のモチベーションに大きく影響していました。そうしたこともあり、直近のエンゲージメントサーベイでスコアが向上したのは、業績の改善が大きく寄与していると分析しています。事業として目に見え



CHROメッセージ

る成果を出すことは、従業員の不安を和らげ、安心感につながります。従って、事業そのものを強化していくことは、エンゲージメントの向上においても極めて重要であると認識しています。

また、PHCホールディングスとPHCの一部の本社機能を置く東京・日比谷オフィスにおいては、従業員のエンゲージメント向上と働きやすさを重視した取り組みを実践しています。フリーアドレス制を導入したこともあり、共有スペースでは、普段交流する機会があまりない部署の従業員と自然に会話生まれ、偶発的なコミュニケーションが日常的に行われています。このオフィスには2024年4月に移転してきましたが、部署間の連携も深まり、組織全体の活性化を実感しています。私自身もオフィス選びに携わりましたが、眺望の良さも重要なポイントでした。遠くの景色を眺めてリフレッシュできる空間は、心身の健康維持に役立ち、ストレス軽減と生産性向上につながると考えています。このような快適なオフィス環境は、エンゲージメントを高めるために不可欠であり、サーベイで明らかになった課題への対応策の一つでもあります。

さらに、「ファミリーデー」の開催も検討しています。家族をオフィスに招き、普段の職場を見てもらうことで、家族の理解を深め、従業員のモチベーション向上を図りたいと考えています。

●非財務情報（人的資本）の開示の強化

当社は、東京証券取引所のプライム市場へ上場する企業として、取引所が求める開示強化の要請に積極的に応えていきます。これまで開示の中心であった財務情報に加え、取引所や株主・投資家の皆さまからは、非財務情報の開示を強く求められています。統合報告書はその最たるものであり、非財務情報を積極的に開示してまいります。特に、人財や組織に関する情報は極めて重要であると認識しており、これらの開示を強化します。

●One PHCの推進と多様性の尊重

当社は、現在の社長・出口が就任して以降、「One PHC」というスローガンを掲げ、グループ全体の結束力強化に努めています。これまで、過去に買収した企業の自律性や多様な経営のあり方を尊重する姿勢が強かった当社において、この「One PHC」の考え方、マインドは、グループの求心力を高める重要な指針となっています。

マネジメント層や幹部社員においては特に、相互の連携を強化し、円滑な相談ができる関係性を築くことが非常に重要です。先に述べた「PHCアカデミー」においても、人的ネットワーク形成を促進するべく、参加者同士の人財交流も積極的に推奨。2024年12月には、日本、アメリカ、スイスといった当社の主要拠点以外のオーストラリアに各事業の代表者が集結し、普段交流の少ないメンバー同士で活発な議論を交わしました。参加者からは、多様なバックグラウンドを持つメンバーとの交流が有益であったとのフィードバックが多く寄せられており、この取り組みは「One PHC」の意識醸成に大きく貢献していると実感しています。

一方で、すべての従業員が、あらゆる階層において完全に一体となることの難しさも認識しております。そのため、例えば、人事制度や報酬体系において、各事業の成り立ち、顧客基盤、製品特性に最適化された部分を無理に統一する必要はないと考えています。各事業が持つ独自の強みや多様性は、当社の成長において重要な要素と捉えています。

従って、「One PHC」の推進においては、まず比較的高い階層の従業員から、この理念への理解を深め、交流を促進していくことが合理的で、上層部からグループとしての意識を共有し、協力体制を築くことで、段階的に全社的な一体感が醸成されていくと私自身は考えています。



3. 今後の展望

個を尊重し、機会を均等に与える企業文化

当社は、度重なる買収を経て事業を拡大してきましたが、その過程において「どちらが買収し、どちらがされたか」といった視点ではなく、個人の尊重と機会の公平性を最も重視する企業文化を育んできました。

過去には、当社の源流である松下寿電子工業、あるいは買収した企業といった出自に関わらず、優れた能力と意欲を持つ人財がグループ全体のトップに就任しています。例えば、過去には、独バイエルから買収したアセシア事業のトップが、当社のCEOに就いていた時代もあります。これは、会社の出自や国籍、年齢、性別に関わらず、能力と意欲があれば誰にでもチャンスがあるという当社の考え方を明確に示しています。もちろん、すべての従業員が社長を目指す必要はありませんが、一人ひとりの従業員に上限を設けず、誰もが自身の能力を最大限に発揮できる機会を提供していることは、当社の大きな誇りです。

独立性とグローバル展開が培う共創文化

当社がパナソニックグループからカーブアウトし独立した背景には、ヘルスケア専門企業として、自らが描く成長を追求したいという強い動機がありました。ヘルスケア事業の対象領域は広範にわたるものの、個々の分野は細分化された小規模な市場の集合体であり、国内事業だけでは収益を確保することが困難な構造にあります。このため、日本企業も海外企業も、グローバルな事業展開なくしては持続的な成長が実現でき



CHROメッセージ

ない共通認識を有しています。

このような事業環境において、当社は日本国内の視点にとどまらず、グローバルな市場で通用し、理解を得られる企業であるべきだと考えます。その根底にあるのは、多様な価値観を尊重し、共創を促す文化の醸成です。自身の業務範囲にとどまらず、部門や国境を越えて互いに関心を持ち、協働する姿勢を当社は重視しています。隣の席の同僚がどのような業務に携わり、どのような課題を抱えているのかに関心を寄せ、助け合い、声を掛け合うことで、組織全体のパフォーマンスを最大化できると信じています。

また、M&Aを通じて事業規模を拡大してきた経緯から、組織の縦割りや部門ごとの孤立が現在も問題視されることがあります。しかし、当社はこの状況を改善し、一人ひとりが好奇心を持って仕事に取り組む文化を育むことを目指しています。それは自社のことだけでなく、同業他社の動向、例えば研究開発部門であれば他社の新製品、経理・財務部門であれば他社の開示情報などに積極的にアンテナを張り、多角的な視点を持つことが重要です。常に広い視野を持ち、変化に対応できる組織へと進化していくことが、グローバル企業として不可欠であると考えています。

多様性の推進と公平な機会の提供

当社は、持続的な成長を実現するため、ESGの各側面において具体的なKPIを設定し、その進捗状況を開示しています。特に、女性管理職比率の向上は、当社の重要な経営課題の一つとして認識しています。現在、PHCグループの女性管理職比率は平均して20%台ですが、これを将来的には30%程度まで高めることを目指しています。

グローバルな視点で見ると、当社の海外子会社の中には女性管理職比率が約40%に達している企業もあり、管理職会議では女性がほぼ半数を占めます。一方、グループ全体では達成途上にあり、現状の改善は喫緊の課題です。性別に関わらず個人の能力が最大限に発揮される社会が理想であり、事業運営においても、女性からの視点が、製品開発や顧客サービスにおいて不可欠と認識しています。近年、この比率は改善傾向にありますが、さらなる向上に向けて努力を続けてまいります。

今後の展望

私は、「従業員一人ひとりの成長の総和が会社の成長」と捉えています。だからこそ、会社が人財に投資することを正当化できるのだと考えます。当社は、多様なバックグラウンドを持つ従業員がそれぞれの能力を最大限に発揮し、新たな挑戦を恐れない企業文化を醸成していきます。そして、お互いを尊重し、支え合い、ともに成長できる環境を提供することで、仕事に誇りを持ち、生き生きと働ける場所であり続けたいと願っています。

当社はこれからも、「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し 豊

かな社会づくりに貢献します」という揺るぎない経営理念を胸に、たゆまぬ努力と挑戦を続けてまいります。皆さまとともに、より健康で豊かな社会を創造していくことを心から楽しみにしています。

4. メッセージ：従業員の成長と誇りを育む企業を目指して

持続的成長を支える人財と組織機能の強化

私が理想とする会社の姿は、従業員が「どこに行っても通用する人財」でありながら、PHCグループで働くことを自らの意思で選択し、働き続ける会社となることです。他の企業で活躍できるような高い能力を持ちながら、当社で働くことに誇りとやりがいを感じてくれる環境を築きたいと考えています。

従業員が生き生きと働き、高いパフォーマンスを発揮するためには、「働きやすさ」と「やりがい」の掛け算が重要と捉えています。

そこで、従業員が一定のチャレンジに直面し、努力や頑張りを求められる一方で、人事に「サイエンス」を導入し、その努力が成果として結びつき、大きなやりがいを感じられる状況を創出することを目指しています。こうした働きやすさとやりがいが両立する環境こそが、エンゲージメントを高め、最終的に会社のパフォーマンス向上につながると確信しています。

最後に

私としては、一人ひとりが「PHCグループの役職員であること」を心から誇れる企業、毎晩「明日が来るのが待ち遠しい」と心から思えるような、ワクワク感到満ちた会社を目指しています。家族や友人にも自信を持って当社を紹介できるような、透明性と健全性を兼ね備えた組織でありたいと考えています。

また、当社は、従業員が自身の成長を実感できる環境づくりを重視しています。入社時には経験がなかった業務にも挑戦し、困難を乗り越える中で新たなスキルを習得し、できることが増えていく。そうした「個人の成長」と「会社の成長」が同じ方向を向き、互いに高め合う関係性を築くことが理想です。従業員が自身の成長を実感することで、会社への貢献意欲も高まり、より良い組織へと発展していくと信じています。





サステナビリティ戦略（中期経営計画2027）

PHCグループは、経営戦略、人的資本戦略、そしてESG戦略を統合的に推進することで、持続可能な成長と長期的な企業価値の向上を目指しています。当社グループのマテリアリティに基づき、2030年度に向けたKPIや指標を設定し、温室効果ガス（GHG）排出削減やNear-Term Science-Based Targets (SBT) 認定の取得など、具体的な取り組みを進めています。

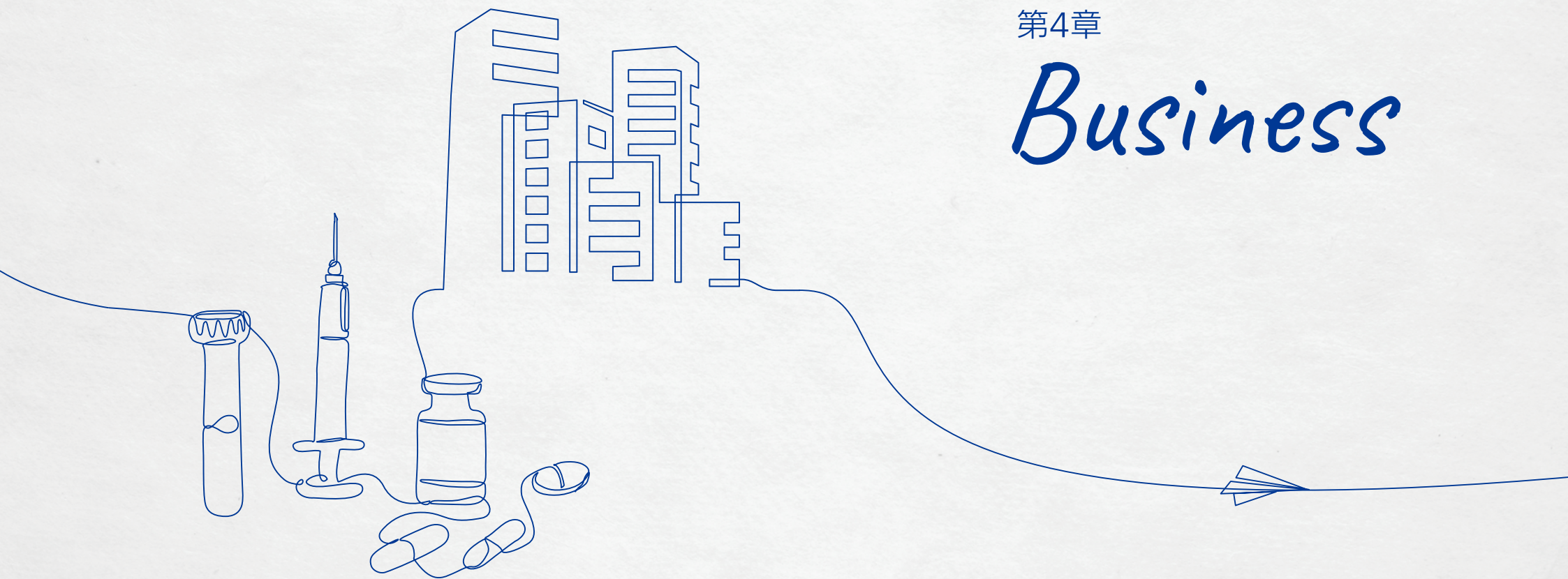
本中期経営計画期間では、ESGデータの収集・開示体制の整備やリスク管理の強化など、ESG分野における基盤構築に注力しており、気候変動リスクを含む社会的課題への対応や、人権デュー・ディリジェンスの取り組みも着実に進めています。これらの取り組みを通じて、リスク低減や競争力強化を図り、持続可能な未来を支えるとともに、企業価値を創出していきます。

 マテリアリティKPI・目標値と進捗

～ FY24		FY25 ～ FY27	目指す姿
Governance		ESGコンプライアンス管理と戦略的推進 - CSRD対応（ガバナンス・環境・社会への包括的な対応と開示） - 非財務情報の収集体制構築、保証プロセス整備	統合的な 経営による 持続的な成長と 企業価値向上
Environment		SBT Near-term 目標達成に向けた基盤構築と実行 - Scope 1,2,3削減 - 生物多様性（TNFD）への対応準備	
Social	Human Rights	人権デュー・ディリジェンス 人権リスク評価、対応策	
	Supply Chain	持続可能なサプライチェーン サプライチェーンエンゲージメント強化	

第4章

Business



糖尿病マネジメント ドメイン

糖尿病マネジメントドメインは、グローバルに、糖尿病をお持ちの方が血糖の測定に使用する革新的な血糖自己測定システムを提供し、健康状態の改善と生活の質の向上に貢献します。ご自身で簡便・正確に血糖値を測定できるBGM(血糖値測定システム)の開発・製造・販売と、高精度なモニタリングを提供する世界初かつ唯一の1年間継続利用可能なCGM(持続血糖測定システム)の販売を行っています。

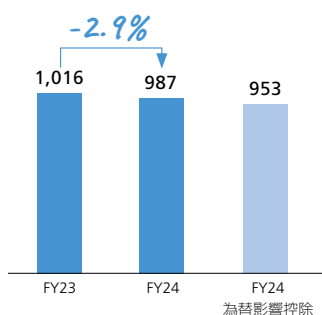
売上収益
全社比率

27.3%

FY24 実績

売上収益

(単位：億円)

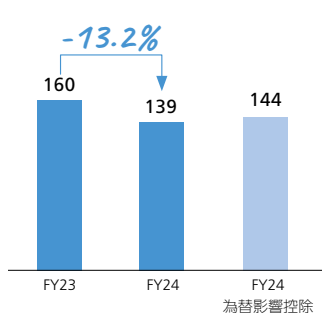


売上収益は、CGM新製品発売による増収や為替の好影響を受けるものの、BGM事業における米国での販売協業終了影響、欧州市場の縮小影響などにより前年比減収

- + 為替の好影響
- + 先進国におけるシェア獲得
- + CGMの販売増
- 先進国における市場の縮小
- 米国での販売協業の終了
- 低価格チャネルへの移行

営業利益

(単位：億円)



営業利益は、構造改革費用の減少及びCGMの利益改善はあるものの、BGMの減収影響に加え為替影響も含めたコスト増などにより前年比減益

- + 構造改革一時費用の減少
- + 一部の償却資産の償却終了に伴う減価償却費の減少
- + CGM事業の収益改善
- 為替影響やインフレ影響による費用の増加
- 販売チャネルミックス変化によるBGMセンサの利益率低下

営業利益率14.1%

ドメイン戦略

BGMとCGMの両方を提供し、多様なニーズに応える

糖尿病は、今日、世界的に最も憂慮すべき健康課題の一つです。世界の成人のうち9人に1人、約5億8,900万人が糖尿病に罹患していると推定されています※1。

糖尿病マネジメントドメインでは、80年以上にわたり、患者さんがご自身の健康状態を把握し管理できるよう支援してきました。2016年にアセンシア ダイアベティスケアを設立して以降も、積み重ねた知識と技術を受け継ぎ、現在、私たちの製品は世界100以上の国と地域で利用されています。

また、私たちは、2つの主要な血糖の自己測定方式であるBGM(血糖値測定システム)とCGM(持続血糖測定システム)※2の両方を提供する数少ない事業者の一つです。

先進国市場では、CGMの需要が急速に拡大しています。CGMは血糖を継続的に測定する比較的新しい技術で、患者さんが自身の血糖の推移を簡単に把握できます。私たちは、パートナー企業のSenseonics社が開発した世界初の皮下埋め込み型センサを搭載したEversense®365を販売しています。従来のCGMシステムではセンサの交換が7～15日以内に必要の場合が多いところ、Eversense®365では、最長1年間の連続使用が可能です。こうしたイノベーションにより、糖尿病ケアの新たな可能性を切り拓いています。

一方、BGMは、簡便・正確に血糖値を測定でき、CGMと比較し経済的です。患者数の増加が予想される新興国市場では、BGMが血糖値管理の主要な手段です。また先進国市場でも、頻繁な測定を必要としない方やコストを重視する方から根強い需要があります。アセンシアが製造・販売するCONTOUR®シリーズは、正確性と使いやすさで世界的に高い評価を得ており、患者さんの主体的な管理を支えています。

私たちは、BGMとCGMの両システムを提供することで、糖尿病をお持ちの方の多様なニーズに応えるとともに、患者さんの自立的な糖尿病管理を支援します。また、医療従事者との連携を強化し、より質の高い糖尿病ケアの実現を目指します。これからも、糖尿病マネジメント事業のリーディングカンパニーとして、糖尿病をお持ちの方の生活の質(QOL)向上に尽力してまいります。

※1 [IDF Facts & Figures] <https://idf.org/about-diabetes/diabetes-facts-figures/>

※2 2025年9月4日、持続血糖測定(CGM)システムEversense®の販売事業の譲渡に関する基本合意書を締結しました。詳細は適時開示をご覧ください。 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6523/tidnet/2684178/00.pdf>



佐藤 浩一郎

PHCホールディングス
株式会社
代表取締役副社長/
COO/CSO
糖尿病マネジメント
ドメイン長

収益性維持、 改善

BGM：
注力セグメント強化と
コスト最適化による
収益性改善

CGM：
365日センサの
販売強化

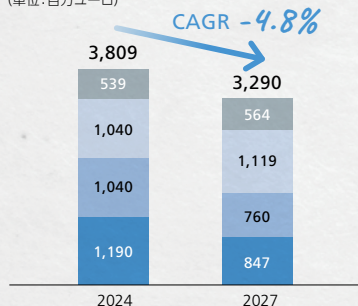
営業利益率改善幅：
2.5%(FY24～FY27)

市場環境・見通し

BGM市場の推移

■ EU ■ NA ■ APAC ■ EMEA/LATAM

(単位: 百万ユーロ)



出所: 自社調べ

市場環境

- 測定頻度の高い患者は、主に成熟市場においてBGMからCGMIに移行
- 新興市場では、CGMよりもコスト効率の高いBGMも成長

今後の見通し

- CGMの採用は続くものの、BGMの減少はより緩やかになる見込み
- 高価格帯市場が縮小し低価格帯市場が成長すること、医療費抑制などによる価格圧力により、全体的に価格が下落する見込み

製品・サービス

CONTOUR®

当社のBGM CONTOUR®は、ご自身で簡便・正確に血糖値の測定が可能です。極めて高い精度と使いやすさで、糖尿病管理をサポートしています。100以上の国と地域で製品を販売し、約1,000万人の患者さんに提供しています。



出所: 自社調べ

戦略・目標

戦略

- 収益性の高いセグメントに対してリソースを優先的に配分し、市場シェアの成長を促進
- 高い投資利益率 (ROI) が見込めるイニシアティブに選択的に投資
- 利益率の低い市場での市場参入戦略を変更し、収益性を向上
- 構造的コスト及びその他の運営費用の最適化を継続

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: -3.0%

主な要因:

- 米国: 販売協業終了による影響は終息
- アルジェリア: FY25に現地生産を開始

事業戦略

当社は、BGM事業の収益性を維持しつつ、市場環境の変化に的確に対応する戦略を展開しています。先進国では、BGMが徐々にCGMIに置き換わる状況を踏まえた上で、高い収益が期待されるセグメントに注力し、シェア向上に向けた投資を行ってまいります。先進国でも利益率の低い地域においては、効率性の向上と市場でのプレゼンス確保のため戦略を再構築しています。一方、新興国では、BGMは費用対効果が高く高精度で利用しやすい製品として、成長の余地を残しています。

BGM市場全体では縮小が見込まれるものの、売上の減少幅は緩やかになると予測しています。また、米国におけるOTC市場の成長や2025年度から再参入するアルジェリアでの現地生産がさらに後押しとなると考えています。投資はROI (投資利益率) の高い販売施策に集中させる一方で、組織運営に関わる経費は厳密に管理していきます。インフレと医療保険償還政策の変化による価格圧力がある中、堅実な基盤を維持することを目指し、2024年度から2027年度までの売上収益において、年平均成長率マイナス3.0%を目標としています。

伊藤 浩一郎

PHCホールディングス
株式会社 代表取締役
副社長/COO/CSO
アセンシア ダイアベ
ティスケア CEO・社長

現場/お客さまの声

“糖尿病をお持ちの方が安心感と自信を持てるサポートを提供”

コロンビアのボゴタにあるコンセントリクス社のカスタマーサポートセンターでは、Mayra Ojeda (マイラ・オヘダ) さん率いるチームが、アメリカ、カナダ、メキシコ、コロンビア、ブラジルに住む糖尿病をお持ちの方に対し、心を込めてサポートをしています。28名からなるこのチームは、電話、メール、チャット、ソーシャルメディアを通じて、アセンシアのBGMシステムCONTOUR®のユーザーから寄せられる質問や相談に対応しています。

ご高齢の方や、糖尿病と診断されたばかりの方からのお問い合わせが多く、彼らはシステムの扱いに戸惑い、何をどこから始めればいいのかかわからないと感じています。そのため、チームは、BGMシステムの接続方法、メールの送り方、さらには血糖値の測定方法など一つひとつ丁寧に説明しています。

はじめは、不安に感じている患者さん多いですが、チームのサポートを通じて少しずつ自信を持てるようになります。「最初は自分にはできないと思っていても、電話で数分話すだけで、自分にもできるのだとわかり、ほんとに安心されることがよくあります。」とマイラさんは語ります。

そうした体験を通じて、患者さんはBGMシステムCONTOUR®の正確さ、使いやすさ、信頼性の高さを実感しています。

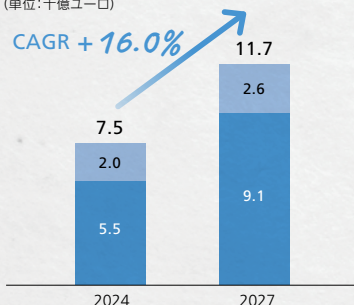
別の方法で治療をしていた方や別ブランドの製品からBGMシステムCONTOUR®に切り替えた方にも、マイラさんのチームは温かくサポートします。このように、カスタマーサポートセンターのきめ細かなサポート力が、糖尿病をお持ちの方の安心感と、BGMシステムCONTOUR®の継続利用につながっています。

市場環境・見通し

CGM市場の推移

■ US ■ US以外

(単位:十億ユーロ)



出所: 自社調べ

市場環境

- 糖尿病をお持ちの方の増加に伴い、市場は拡大傾向
- 欧米など先進国を中心にBGMからCGMへの移行が増加

今後の見通し

- 各国の保険償還制度の広がりにより、患者負担が軽減、さらなる需要増となる見込み

製品・サービス

Eversense®

Eversense®365は皮下埋め込み型CGMで、世界初かつ唯一の1年間継続使用可能なセンサを採用しています。特許取得済みの光学式センサで持続的に血糖を測定し、センサの上に装着したワイヤレス送信機からスマートデバイスに転送します。送信機は生活シーンに合わせて簡単に着脱可能で、肌に優しい粘着素材を使用するなど、使いやすい仕様で糖尿病をお持ちの方のQOL改善に貢献します。



戦略・目標

戦略

- 365日製品の特長を活用し、患者の認知度向上、処方者の採用、病院システムとの連携を推進

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 112%

※1 2025年9月4日、持続血糖測定 (CGM) システム Eversense®の販売事業の譲渡に関する基本合意書を締結しました。詳細は適時開示をご覧ください。 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6523/tdnet/2684178/00.pdf>

事業戦略

当社は、世界初かつ唯一の長期間装着可能なCGMシステムであるEversense®が糖尿病の血糖管理においてより選ばれる製品となることを目指すとともに、成長を追求していきます。Senseonics社が開発し、アセンシアが販売するEversense® CGMは、最長1年間の継続装着、着脱可能なトランスミッターといった競合優位性を活かした戦略を展開してまいります。さらに、保険償還の拡大、ユーザーの認知度向上、対象を絞った販促活動を通じより多くの医師にEversense®を処方いただけるよう取り組んでいます。

同時に、医療従事者や医療機関との連携を強化し、CGMのデータを臨床ケアに活用し、遠隔モニタリングによるリスクの高い糖尿病をお持ちの方のサポートを進めています。また、開発元のSenseonics社はEversense®と連動する自動インスリン投与システムの開発に向けた協業を推進しています。

現在市場に出ているCGM製品の中で、最も長期間使用可能な当社のEversense®365は、年1回のセンサ挿入で他にはない利便性をユーザーにもたらしめます。他デバイスと連携する糖尿病ケアへの需要の高まりを考慮し、2027年度までの売上収益において、年平均成長率112%を目指しています。



ブライアン・ハンセン

アセンシア ダイアベティスケア CGM事業部長

現場/お客さまの声

ジェイコブさんの体験談: 自信を持って次世代を支援

CGMシステムEversense®365を使用し、1型糖尿病の子供たちを対象とした宿舎プログラムを企画・運営しているジェイコブさんは、糖尿病管理において「負担の軽減」と「手軽さ」が、自身の健康はもとより、支援する子供たちのロールモデルとなる上でも、不可欠であると実感しています。

ジェイコブさんにとって、Eversense®365は、信頼性が高く革新的なソリューションです。センサを一度挿入することで1年間継続使用できるため、頻繁なセンサ交換が不要となり、日々の負担が軽減されます。また、ワイヤレス送信機は、宿舎で運動する際にも快適に着脱も容易です。こうした機能が糖尿病ケアに伴う日常的なストレスを緩和し時間と心の余裕をもたらすことで、彼は周囲の人々を力づけることに集中することができます。

「Eversense®365のおかげで、糖尿病管理がとてもシンプルになり、これまで以上にエネルギーで、自由な生活が送れるようになったと感じています。」とジェイコブさんは語っています。

Eversense®365は、ジェイコブさんのように自身の健康管理しやすくなるだけでなく、個々の生活の質も向上させ、糖尿病コミュニティにもポジティブな影響をもたらしています。



ヘルスケアソリューション ドメイン

ヘルスケアソリューションドメインは、主に日本国内向けに、医療や創薬の現場を支援する製品・サービスを提供しています。医療機関向けに血液・生化学・微生物・遺伝子関連検査等の臨床検査サービスを展開するLSIM事業（LSIメディエンス）と、医療機関向けにレセプトコンピュータや電子カルテ等医療IT製品の開発・販売を行うヘルスケアITソリューション事業（ウィーメックス）、製薬企業向けに非臨床試験や治験等の研究開発支援サービスを展開するCRO事業（メディフォード）にて構成されています。

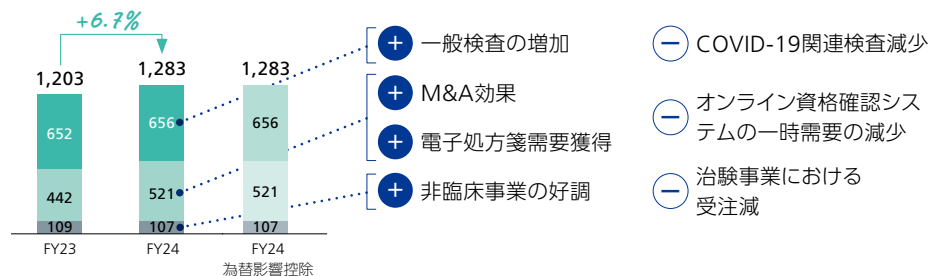
売上収益
全社比率

35.5%

FY24 実績

売上収益

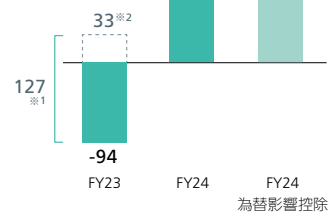
■ LSIM ■ ヘルスケアITソリューション
■ CRO
(単位：億円)



売上収益は、好調な電子処方箋需要が前年のオンライン資格確認システムの一時需要の減少を補ったことに加え、M&A効果も貢献し増収

営業利益

(単位：億円)



営業利益は、増収影響やコスト削減効果、M&Aで取得した事業の収益改善効果、前年計上した減損損失が当期は発生しなかったことにより、大幅な増益

営業利益率7.2%

ドメイン戦略

課題が顕在化する日本の医療を支えるソリューションを提供

昨今、日本の医療現場は、少子高齢化や従事者の地域偏在、働き方の問題、生活習慣病の増加、高額な先端医療費などさまざまな課題に直面しています。

ヘルスケアソリューションドメインでは、日本のヘルスケアの現場を支えるソリューションを提供し、医療機関・医療従事者の業務効率化をサポートしています。

LSIメディエンスは、長年にわたり培ってきた高度な検査・分析技術を基盤に、臨床検査サービスを展開しています。生化学、血液学、免疫学、微生物学などを含む多種多様な検査項目を展開するとともに、がん検査や遺伝子検査などにも力を入れ、病気の予防、迅速かつ確かな診断、効果的な治療の実現に貢献しています。

1972年に日本初のレセプトコンピュータを発売したウィーメックスは、電子カルテや電子薬歴システムなどの提供を通じて、医療現場の業務効率化に貢献しています。また、近年は政府が推進する医療DX政策で導入が進むオンライン資格確認や電子処方箋などの売上も伸びています。2030年に電子カルテ普及率100%が目標に掲げられるなど、今後も増加が見込まれる医療DX関連の需要を、業界のパイオニアとして培った迅速な政策対応力と強固な顧客基盤、全国展開の営業・サポート体制により、着実に獲得していきます。

メディフォードは、創薬の探索から臨床試験までを一貫して支援する体制を構築し、非臨床・臨床分野の新規技術の導入など、新しい医薬医療の発展に向けたサービスを強化しています。研究開発の各ステージに対応した分析技術と国内外の製薬企業・分析ラボラトリー向けサービスを通じて、多様化する新規治療法（モダリティ）の発展に貢献します。

日本の医療現場は今後、医療の質やアクセスを保ちつつ、費用対効果のさらなる改善が求められると考えられます。私たちはこれからも、医療の現場に欠かせない存在として、お客さまの声に耳を傾ける姿勢を大切に、持続可能な医療の実現に貢献してまいります。



佐藤 浩一郎

PHCホールディングス
株式会社
代表取締役副社長/COO/
CSO
ヘルスケアソリューション
ドメイン長

収益性、 効率性改善

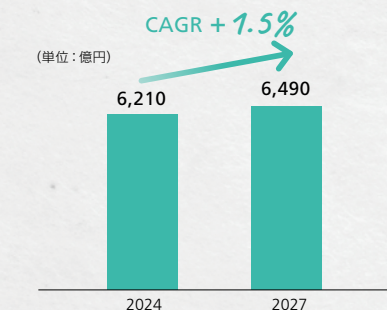
WEMEX:
買収統合効果の創出、
クラウドベースの
ソリューション展開

LSIM、mediford:
事業再構築

営業利益率改善幅:
2.0% (FY24〜FY27)

市場環境・見通し

国内受託臨床検査市場の推移



出所：自社調べ

市場環境

- 受託検査は、COVID-19検査による特需が剥落する一方、一般・特殊検査が回復基調
- 経費の圧縮や固定費の変動費化の観点から、FMS※1/プランチ※2を導入する施設数は増加

※1 FMS(FMS方式)：病院検査部に対して検査機器・システム及び試薬・消耗品等を供給し、検査室運営ノウハウを提供するサービス

※2 プランチ(プランチラボ方式)：医療機関内で検体検査業務を実施する形態。検査技師・検査機器・検査システムなど必要な設備を導入し、検査室を運営するサービス

今後の見通し

- 受託検査は、診療報酬引き下げにより価格下落圧力はあるものの、遺伝子検査や未保険検査の成長が見込まれる
- FMS/プランチの需要は安定的に推移

製品・サービス

臨床検査サービス

臨床検査サービスは、生化学、血液学、免疫学、微生物学、遺伝子学を含む多種多様な検査項目を展開。ラボオートメーション・システムを通じて、“より正確に、より迅速に”という高度な臨床検査ニーズに対応します。また、全国に営業拠点網を有し、長年にわたる実績により大学病院からクリニックまで医療機関全般、そして行政機関等のお客さまとお取引いただいています。



日本シェア



出所：自社調べ

戦略・目標

戦略

- 遺伝子・未保険分野の事業領域拡大
- 拠点の最適化
- 検査業務の運用改善、ITシステムを活用した品質管理体制の強化

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 2.1%

事業戦略

LSIメディエンスを取り巻く2024年度の臨床検査市場は、COVID-19関連検査の需要が大幅に減少しましたが、その一方で、生化学検査など一般的な臨床検査の需要は回復しつつあります。2027年度までの国内の臨床検査市場の年平均成長率(CAGR)は1.5%程度と想定しています。

中期経営計画2027では、収益性・効率性の改善を喫緊の課題と認識し、拠点の最適化、地域の拠点医療機関やパートナー検査センターとの連携を含めた地域戦略を推し進めることで選択と集中を加速させ、当社の最大検査拠点である中央総合ラボラトリーの稼働効率を最大限に高め、コスト競争力の強化を図ります。また、成長分野である遺伝子未保険分野では、企業との連携によるCDx(コンパニオン診断)項目のIVD化やアカデミアとの連携による独自項目の新規立ち上げを推進するとともに、がんや成人病をターゲットとしたリスク検査を展開することで事業領域を拡大させ、2027年度までの売上収益の年平均成長率2.1%を目指します。

内野 健一

PHCホールディングス
株式会社 執行役員
株式会社LSIメディエンス
代表取締役社長

現場/お客さまの声

不適切事案 再発防止の取り組み

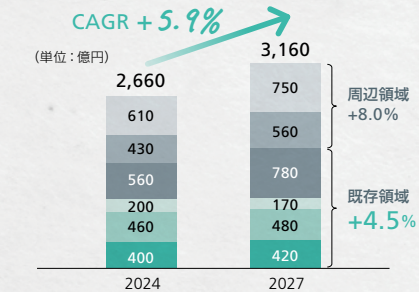
当社中央総合ラボラトリーにおける品質に係る不適切事案を受け、是正と再発防止に取り組んでいます。その取り組みの一つとして、「顧客/社会からの信頼回復!」と「チャレンジできる風土醸成!」を目指す姿として掲げたプロジェクトを開始しました。“PROJECT RE[∞]BORN”と名付けた本プロジェクトは、外部からの視点を取り入れながら、日頃の私たちの考え方や業務を見直し、さらに、お客さまや社会から再び信頼を得るために私たちは何をしなければいけないのか、何を変えなければいけないのかを未来志向で考え、実践する取り組みです。本プロジェクトでは、検討、決定したことをトップダウンで実施するのではなく、プロジェクトメンバーをファシリテーターとして従業員からのボトムアップで取り組んでいます。これまでの「当たり前」が変わることを恐れず、未来に向けて変革する覚悟を持って「新化」し続ける企業を目指してまいります。



市場環境・見通し

医療情報システム市場の推移

- 電子カルテ（診療所）
- レセプトコンピュータ
- 医療ビッグデータ分析
- 調剤薬局向けシステム
- 健康経営関連
- その他周辺領域



市場環境

- 医療DXの推進に沿って、電子処方箋の導入促進及び電子カルテ情報共有サービスの本格運用が開始
- 新規導入の医療機関では低廉なクラウド型の電子カルテが拡大

今後の見通し

- 電子カルテは、2030年に普及率100%を目指す政策の推進、現状電子カルテ未導入の医療機関が全国4万件超存在することから、今後も成長する見込み
- 健康経営分野は政策・制度の後押しもあり、中小企業への導入が進み今後も継続して大きく成長する見込み

製品・サービス

診療所向けシステム

レセコン・電子カルテ一体型。入力負荷を軽減し、場所を問わず情報閲覧が可能



薬局向けシステム

チェック機能を標準搭載。ミスを防ぎ薬局経営をサポートする電子薬歴



クラウド型電子カルテ

シンプルでUIながらオンプレミス型の使いやすさをクラウドで実現



戦略・目標

戦略

- 医療DXに向けた、医療政策推進及び先進性や独創性の高いソリューションによる事業展開
- FY23に買収したWHSとの統合加速とシナジーの最大化
- クラウド製品の強化による顧客基盤、シェア拡大
- 健康経営関連の製品、ソリューション強化

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 5.4%

事業戦略

ウィーメックスはさらなる顧客基盤の拡大を目指し、2025年10月1日より、当社の100%子会社であったウィーメックスヘルスケアシステムズを統合いたしました。この統合により市場をリードする体制を強化するとともに、両社で培ってきたソリューションの活用を通じて、付加価値の向上を実現します。また、政府が推進する医療DXによる需要拡大の機会を的確に捉え、収益機会の最大化を図ります。

具体的には、診療所領域において、2024年4月にクラウド型電子カルテシステムを上市。従来の主力製品にクラウド型が加わることで、顧客の幅広いニーズに応え、医療機関におけるDX推進に寄与します。また、薬局領域では、電子薬歴に加え、薬局経営をサポートするソリューションを展開し、大手薬局チェーンやドラッグストアの業務効率化を通じて、薬剤師が患者さんと向き合う時間を増やします。予防・未病領域においても、企業や健康保険組合などに対し、予防医療の観点から業務効率化を実現するソリューションを提供しています。また、遠隔医療システムの分野では、へき地医療や臓器提供体制の構築も支援し、医療従事者の負担軽減と患者さんの医療アクセス向上に貢献しています。



高橋 秀明

PHCホールディングス
株式会社 執行役員
ウィーメックス株式会社
代表取締役社長

現場/お客さまの声

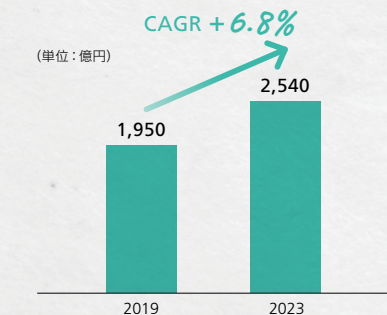
新製品 クラウド型電子カルテ プロジェクト責任者の想い

2024年4月に販売を開始した「Medicom クラウドカルテ」は、30名以上の開業医へのヒアリングや200件超のアンケートをもとに、使いやすさを最優先し、当社の強みを継承して設計しました。お客さまから「クラウド型でもウィーメックスのレセプト機能が使えるのは非常に魅力的」との声を頂戴したときは本当に嬉しかったです。具体的には、カルテ入力の内容から算定可能な項目を自動抽出するAI自動算定や、会計時の領収書等の帳票自動発行などにより会計業務の効率化を実現。ウェブブラウザから直接医療用文書を起動・保存できる仕組みについては「ローカル保存の手間がなく、カルテ内で完結できるのが便利」といった声もいただきました。また、オプションでのサポートサービスは、そのサポート内容に加え、有無も選択できることで、コストを抑えた導入が可能になる点も評価いただいています。「Medicom クラウドカルテ」の販売により、当社の電子カルテのラインアップは、オンプレミス型・ハイブリッド型・クラウド型が揃い、多様なニーズにお応えできる体制が整いました。今後も、医療DXの推進と電子カルテの普及に貢献し、クラウドならではの進化を武器に、医療現場とともに成長するプロダクトにしていきたいと考えています。

松永 錦弥 「Medicom クラウドカルテ」プロジェクト責任者

市場環境・見通し

国内CRO市場の推移



出所：自社調べ

市場環境

- 国内・グローバルの製薬会社の研究開発費用の増加傾向、ドラッグロス/ラッグ解消に向けた取り組みによる国内治験市場の広がり、政府による国内アカデミア・バイオベンチャーを中心とした市場強化策などにより非臨床・治験市場ともに拡大傾向

今後の見通し

- 製薬企業の対象領域の絞り込み・深化、新モダリティでの製薬開発件数の増加傾向などによりCROの検査技術・対応力要求は高まる見込み

製品・サービス

非臨床試験受託サービス

GLP基準に適合した施設及び最先端の設備機器を活かし、製薬・食品などの民間企業をはじめ、官公庁やアカデミア向けに、薬事承認申請用の各種試験から研究開発初期の探索的検討試験、コンサルティングまで幅広く展開



バイオアナリシスサービス

生体試料中の薬物やその代謝物、バイオマーカー等の分析法開発から分析法バリデーション、実検体の測定を実施。多様な手法を取り入れ、新規モダリティの研究・開発における各フェーズに合わせた分析サービスを提供



戦略・目標

戦略

- 検査技術力・ラインアップを活かした競争力強化・事業拡大
- AMED・他企業とのネットワークを活かしてアカデミア・ベンチャー領域へのアプローチ強化
- アジアラボネットワークを利用した国際治験獲得

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 4.5%

事業戦略

メディフォードは、非臨床から臨床、さらには市販後までを一貫して支援する体制を有する、国内でも有数の医薬品開発業務受託機関（CRO）です。近年、医薬品の開発は、多様な創薬基盤技術を用いて、低分子医薬品だけでなく、核酸医薬品、抗体医薬品、遺伝子治療製品など、さまざまな分子（中分子～高分子）にまで及んでいます。一方、国内ではドラッグロスやドラッグラグが深刻な課題となっており、国も規制緩和や薬事制度の見直しを進めています。またグローバルにまで視野を広げると、医薬品開発に要する費用の増大や承認に至るまでの期間の長さが長年の課題となっており、欧米ではFDAやEMAが新しいアプローチの方法論（NAM）の開発や利用を強力に推進し始めています。

これら国内外の潮流に対し、当社は長年蓄積した技術力や最新鋭の機器を有する強みを活かし、多様化する各種モダリティや今後拡大することが見込まれる治験市場に対応できる体制を整備しています。また、アカデミアやバイオベンチャーへのアプローチも強化し、NAMに対応するための新たな技術導入にも積極的に取り組んでいます。このように、市場の潮流を的確に捉えて将来を見越した取り組みを迅速に行うことにより、売上目標を達成してまいります。

清水 啓

メディフォード株式会社
代表取締役社長



現場/お客さまの声

業界の方々と病理ナレッジを共有する取り組み

当社は、前身の企業も含め約半世紀にわたり医薬品や化学品などの安全性試験や薬効薬理試験の受託サービスを提供してまいりました。その中で培った病理組織検査に関する知識と知見により、当社には多くの病理専門家が在籍しています。このような非臨床領域の病理ナレッジを創薬業界の皆さまと共有するため、2024年5月より全6回、LIVE形式で「病理ウェビナー」を開催し、毎回200名以上の方々に聴講いただきました。

講演後の質疑応答では、当社の病理専門家などがリアルタイムで質問にお答えし、「他社の視点や課題も共有でき非常に有意義だった」などと大変ご好評をいただきました。また、ウェビナー終了後にも追加時間を設け、聴講者の「お困りごと」にも可能な限りその場で対応しました。この取り組みを通じて、「病理組織検査に関する技術指導」など具体的なご相談をいただく成果も得られています。今後も、当社が培ったナレッジの共有や、各分野の専門家との交流の機会を設け、創薬業界への貢献に努めてまいります。

診断・ライフサイエンス ドメイン

診断・ライフサイエンスドメインは、グローバルに、医療現場での高精度かつ迅速な診断やライフサイエンス研究の高度化と効率向上を支援しています。がん診断等に用いる病理検査機器・試薬・消耗品を提供する病理事業（エプレディア）、ライフサイエンスを幅広く支える保存・培養機器を展開するバイオメディカ事業（PHCbi）、医療機関向けに体外診断薬・機器などを提供する診断薬事業（PHC IVD）の3事業で構成されており、それぞれ開発・製造・販売を行っています。

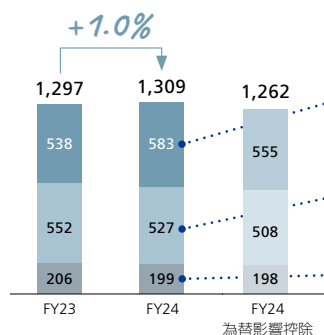
36.2%

売上収益
全社比率

FY24 実績

売上収益

■ 病理 ■ バイオメディカ ■ 診断薬
(単位: 億円)

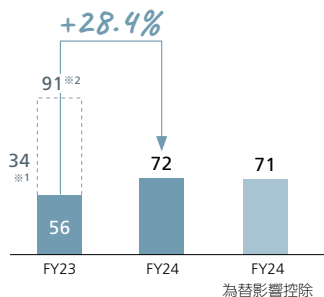


売上収益は、設備投資需要減少による機器の販売減少は継続するものの、病理事業の消耗品販売は成長を維持。為替の好影響もあり、前年同期比増収

- 為替の好影響
- 消耗品の好調
- 為替の好影響
- 一時収益の発生
- 値上げ効果
- 中国の市況影響
- 設備投資抑制影響
- 米国政策による市況不透明感の影響
- 電動式医薬品注入器の販売減

営業利益

(単位: 億円)



営業利益は、病理事業の収益性改善に加え、前年計上した減損損失や構造改革費用の減少により、前年同期比増益

- 前年計上の減損※1 (34億円)
- 病理事業の利益率改善
- 構造改革一時費用の減少
- 診断薬事業の一時収益
- 前年計上の関連会社売却益
- 主力機器の販売減に伴う生産調整影響

営業利益率5.5%

※2 減損額調整後

ドメイン戦略

各事業の強みを活かしながら統合を進め、新たな領域へ

診断・ライフサイエンスドメインは、病理、バイオメディカ、診断薬の各事業を通じて、医療及びライフサイエンス研究の精度と効率を高め、患者さんのQOL向上を目指しています。それぞれの事業が専門性を持ち、「卓越した品質の追求」という共通の信念のもとに結びついています。エプレディアの病理分野における総合的な提案力、バイオメディカの冷凍保存・培養制御技術、診断薬事業部の誇る精緻な微細設計・センシング技術や試薬開発の経験・ノウハウを活かし、がん領域を中心としたソリューションプロバイダーを目指して成長と変革に邁進しています。

2024年度は、細胞・遺伝子治療(CGT) 領域で初の製品をリリースし本格参入、デジタル病理分野では初の米国食品医薬品局 (FDA) 510(k) の認可を取得し、ドメインとして記念すべき一年となりました。

2025年度は、製造・販売・R&Dの3つの柱を強化し、さらなる成長を推進します。欧米・アジアに持つ各製造拠点の強みを活かすとともに、精緻なモノづくり力の高位平準化による製造の最適化を進めます。販売面では、まず国内の3事業部の営業・サービス組織を統合し事業部の根拠を超えた一体化を図っています。R&Dでは、病理分野での米国研究機関との連携に加え、特に再生医療や細胞遺伝子治療の実用化を牽引するCCRM等の研究機関と提携・協力し新しいビジネス機会を探索します。また、本年度より「ドメインR&D」組織を立ち上げ、がん領域を中心に中長期的な戦略の核となる技術の創出に挑みます。

診断・ライフサイエンスドメインが目指す姿は、「『よりの確・早期・簡便な』がん診断を実現するイノベーター」と「がん先端治療の早期普及を実現するアクセラレーター」です。世界の医療費は拡大を続けていますが、特に、がんに関する医療費の急速な増加は、医療システムに深刻な負担を与えており、その改善は治療の進歩に直結する重要な課題です。

がん治療市場が抱える主な課題は「診断の遅れ」「治療精度の限界」「副作用の増加」「高額な治療費」「医療アクセスの不平等」等があります。これら課題の解決のためには、「早期診断」「個別化医療」、そして根治が期待できる細胞遺伝子治療などの「新しいモダリティ」の実現が不可欠です。私たちは、新たな価値を創出し、世界の医療の発展に貢献するとともに、PHCグループのさらなる成長を牽引していきます。



中村 伸朗

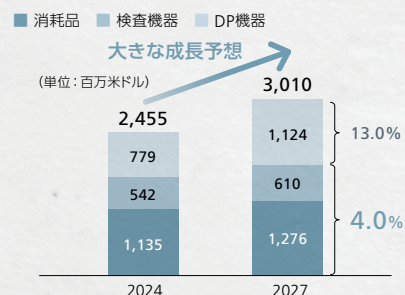
PHCホールディングス
株式会社 常務執行役員
診断・ライフサイエンス
ドメイン長

成長・育成事業
として経営資源を
集中

営業利益率改善幅:
7.1%(FY24~FY27)

市場環境・見通し

病理用検査機器・消耗品市場の推移



出所: 自社調べ

市場環境

- がん患者数の増加に伴い、病理用検査機器市場は拡大傾向
- デジタル病理の需要拡大により、病理用検査機器とデジタル技術との統合が進行

今後の見通し

- がん患者の増加と検査の複雑化に伴う病理検査の需要増により市場拡大は継続する見込み
- ワークフロー効率化の需要により、消耗品・検査機器は4%成長となる見通し
- 低価格帯メーカーの進出により価格競争は激化

製品・サービス

病理消耗品

85年にわたり高品質・高精度の消耗品を業界屈指の幅広い製品数で提供



病理機器

病理ワークフローのあらゆる工程を支える高品質・高精度の機器を提供



デジタル病理

効率・正確性・高処理が必要な現代の検査室を業界最大級の製品で支援



戦略・目標

戦略

- ティッシュプロセッシング、デジタル病理、環境に優しいレーザー印字機器を成長領域として注力
- 品質改善とコスト競争力の強化
- リカーリング比率の継続的な向上

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 4.8%

当社がリーダーでもある消耗品・検査機器市場の市場成長率を上回り、戦略的成長分野でシェア拡大を目指す

事業戦略

エプレディアは、病理における検査機器及び消耗品を製造・販売するリーディングカンパニーとして、がん診断を支える製品とソリューションを提供しています。がん患者数の増加に伴い、病理用検査機器及び消耗品市場は拡大傾向にあり、特に検体をデジタル画像としてスキャンし、PCモニター等での観察を可能とするデジタル病理の需要が急速に高まっています。この技術は病理ワークフローの効率化において重要な役割を果たしており、運用コストの最適化に貢献します。

当社では、製品の品質が病理診断において極めて重要であると認識し、品質向上に継続的に取り組んでいます。また、ティッシュプロセッシング、デジタル病理、環境に配慮したレーザー印字機器を成長領域と位置付け投資を強化しています。これらの製品は、病院やラボにおける病理ワークフローの効率化を促進し、診断の精度向上や業務の迅速化に寄与しています。

さらに、消耗品販売比率の向上を通じて、安定した収益基盤の構築を目指しています。これらの取り組みを通じて、病理分野における総合的なソリューションプロバイダーとしての地位をより強固なものとし、持続可能な成長を実現していきます。



ステイブン・ライナム

PHCホールディングス
株式会社 執行役員
エプレディアホールディングス 社長

現場/お客さまの声

デジタル病理分野のパイオニア 3DHISTECH社との協業

エプレディアと3DHISTECH社は2017年に米国・日本を含むグローバルで協業を開始し、これまでに世界で500台以上のデジタル病理の装置を販売しています。製品開発・品質保証は3DHISTECH社、販売・現場での技術サービスは3DHISTECH社のサポートチームと密に連携しながらエプレディアが担う形で協業を拡大しています。昨今では、地域により異なる市場の要求を満たすため、3DHISTECH社のデジタル病理の製品をエプレディアの工場で生産する取り組みや、共同研究も始めています。3DHISTECH社CEOモルナー氏は「今日のような変化の激しい時代には柔軟性と革新性が重要です。3DHISTECH社はエプレディアとともに、グローバル課題に立ち向かい、チャンスを捉え、成功するパートナーシップへの道を切り拓いています」と述べています。エプレディアは、今後もテクノロジーとグローバルな販売プラットフォームを組み合わせ、より多くのお客さまへ価値をお届けしてまいります。

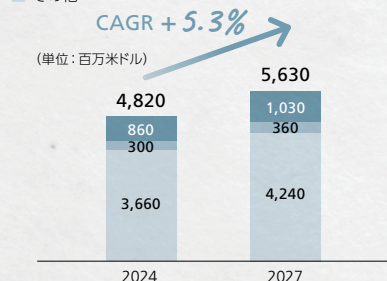


Dr. Béla Molnár氏
3DHISTECH社 創業者/CEO

市場環境・見通し

ライフサイエンス機器市場の推移

■ 超低温フリーザー ■ CO₂インキュベーター
■ その他



出所: 自社調べ

市場環境

- ・ 足元は各地域における景気減速や投資抑制により、顧客の設備投資抑制が長期化
- ・ 製薬やCDMOでは設備投資や省エネ機器への入替需要も出てきており、投資抑制が続いた状態から今後回復が見込まれる

今後の見通し

- ・ CGTを含む先端治療技術開発や製造プロセスへの重点投資が継続、高い市場成長の見込み
- ・ 細胞を用いたライフサイエンス研究市場の拡大により、超低温フリーザーやCO₂インキュベーターの市場成長も継続する見込み

製品・サービス

超低温フリーザー

検体保存に重要な高い温度安定性、省エネ性能と使いやすさで研究支援



出所: 自社調べ

CO₂インキュベーター

優れた制御技術と独自の汚染防止機能で細胞の培養効率と再現性を向上



出所: 自社調べ

ライブセル代謝分析装置

細胞の連続的な代謝変化を可視化。がん研究や幹細胞などの研究を支援



戦略・目標

戦略

- ・ 省エネをはじめとした環境に配慮した製品やIoTによる付加価値創出など、差別化技術を有した商品ラインアップの拡充と販売拡大
- ・ ライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」、自動培養装置「LiCellGrow™」をはじめとしたCGT領域製品の開発・販売の推進

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 5.6%

事業戦略

バイオメディカ事業部の柱である、超低温フリーザーやCO₂インキュベーターをはじめとする機器は、ライフサイエンス市場における研究開発を支えるファンダメンタルな商品であり、今後も成長が期待される分野です。安定した品質とお客さまが求める性能を備えた商品ラインアップを通じて、研究者の皆さまが安心して研究を行える環境を継続して提供してまいります。

がん治療の中でも根治が期待される細胞・遺伝子治療（CGT）は、非常に高い成長が見込まれているものの製造プロセスにおいてQCD課題があります。この課題解決のために、当社のコア技術を活かした代謝分析装置や自動培養装置の市場浸透を図ります。また、パートナー企業との協業を通じて商品ラインアップの拡充を加速し、より多様なニーズに応える体制を構築してまいります。

さらに、中期経営計画の実現を通じて、より多くの方々が先端治療を受けられる環境を作り出し、モダリティの進化に貢献します。

既存事業の安定的な成長を基盤とし、新規領域でのソリューション拡大に加え、IoT技術を活用したお客さまへの新たな価値提供を通じて、ライフサイエンス市場のさらなる発展をリードしてまいります。



高魚 力

PHCホールディングス
株式会社 執行役員
PHC株式会社 取締役
バイオメディカ事業部長

現場/お客さまの声

販売代理店 ヤマト科学さまの声

弊社は、理科学機器・研究施設製品を製造・販売するメーカーとして、また分析/計測機器・試験検査機器を取り扱う商社として、研究開発や生産技術を含めた先端分野に必要なソリューションをお客さまに提供しています。PHC株式会社さまとは、代理店としてバイオメディカ事業部製品を中心に取引をさせていただいている一方で、メーカー同士のアライアンスもグローバル市場で推進しており、まさに互恵パートナーとして協業しています。PHC製品の販売においては、群馬工場で超低温フリーザー等の製造工程を見学させていただきました。特に冷凍機周りの溶接作業は毎日テストピースを使用してコンディション確認を行うなど高い品質意識が確認でき、改めて販売意欲を高めることができました。また、弊社でも注力しているバイオフィーマ向け関連装置として、細胞培養の工程で新たな知見が得られるライブセル代謝分析装置LiCellMo™の販売も積極的に展開し、パートナーとしての役割を果たしながら成長につなげてまいります。

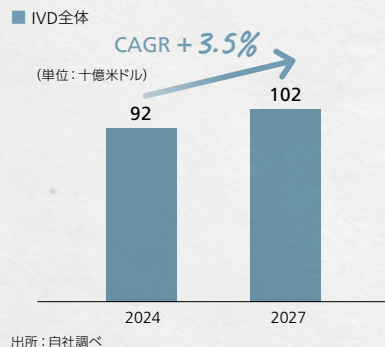


下平 雄一氏

ヤマト科学(株) 理事
首都圏ブロック長
東京支店長

市場環境・見通し

IVD (体外診断薬) 市場の推移



市場環境

- IVD
慢性疾患や感染症の有病率と発症率の増加に伴い市場は拡大
- インジェクター
バイオ医薬品の普及により市場は成長

今後の見通し

- IVD
医療リソースが限定的な環境でも疾患の早期発見に寄与することから途上国中心にさらなる市場拡大の見通し
- インジェクター
在宅自己注射剤が増加する中で、電動インジェクター市場が成長見込み

製品・サービス

診断薬

血液凝固・線溶分野をはじめ、血液中の成分を測定する体外診断用医薬品（診断薬）を幅広く展開



診断機器

移動式免疫発光測定装置は高感度で迅速に測定。全自動血液凝固検査システムなどで大規模機関にも対応



戦略・目標

戦略

- 試薬事業の強化と加速
- 凝固・線溶領域の強みを活かし、がんを含めた各疾患における合併症リスクの高い「血栓塞栓症」に関わる循環器系領域での促進を図る

目標 (FY24-FY27)

売上CAGR: 5.9%

事業戦略

診断薬事業部では、試薬事業を強化し、成長を加速していくことを目標としています。特に、移動式免疫発光測定装置「パスファースト」は海外市場での販売に力を入れており、米国では、2024年3月24日にFDAより高感度トロポニン試薬のSpecial 510(k) クリアランスを取得しました。同年5月には米国への出荷を開始し、米国市場での販売を最大化するとともに、その他の国や地域への販売拡大も進めています。

また、凝固・線溶領域における強みを活かし、がんを含めた各疾患における合併症リスクが高い「血栓塞栓症」に関わる循環器系領域での事業促進を図ります。その一環として、2025年3月に血小板活性化に伴い血中濃度が上昇する可溶性C型レクチン様受容体 (C-type lectin-like receptor 2: sCLEC-2) を測定する「sCLEC-2測定キット」を研究用試薬として発売しました。sCLEC-2は、血小板活性化マーカーとして脳梗塞や心筋梗塞などの動脈血栓症におけるバイオマーカーとしての活用が期待されています。臨床上のより多くの有用な情報を収集し、体外診断用医薬品としての承認取得を目指します。

今後、診断薬事業部が保有する試薬開発技術やバイオセンシング技術、試薬と簡易迅速検査機などのコア製品を基盤とした新しい価値の創出に取り組んでまいります。

徳永 博之

PHC株式会社
取締役
診断薬事業部長

現場/お客さまの声

当事業部製品STACIA CN10ご導入のお客さまの声

群馬県桐生市にある桐生厚生総合病院（以下、「当院」）では、2022年に全自動血液凝固検査システム STACIA CN10を2台導入しました。STACIA CN10は、試薬を装置内にセットしたまま長期間安定的に使用できるため試薬調製や管理などにかかる手間が大幅に削減され、業務効率が向上しました。

また、当院は地域周産期母子医療センターに指定されているため、広範囲の地域から患者さんの緊急搬送を受け入れています。その中で、母体の凝固検査などにも常時迅速に対応でき、診療にも非常に貢献しています。さらに、2台導入したことにより、1台が点検や修理中であっても緊急手術中の新鮮凍結血漿投与時の凝固検査が可能になったほか、幼児の患者さんなど採血量が限られる場合でも少量の検体量で追加検査が実施できる点は、医師からも高い評価を得ています。STACIA CN10とその試薬は、地域医療の質の向上や救急対応の強化に寄与しており、医療現場が抱える課題解決に大きく役立っています。



第5章

Sustainability

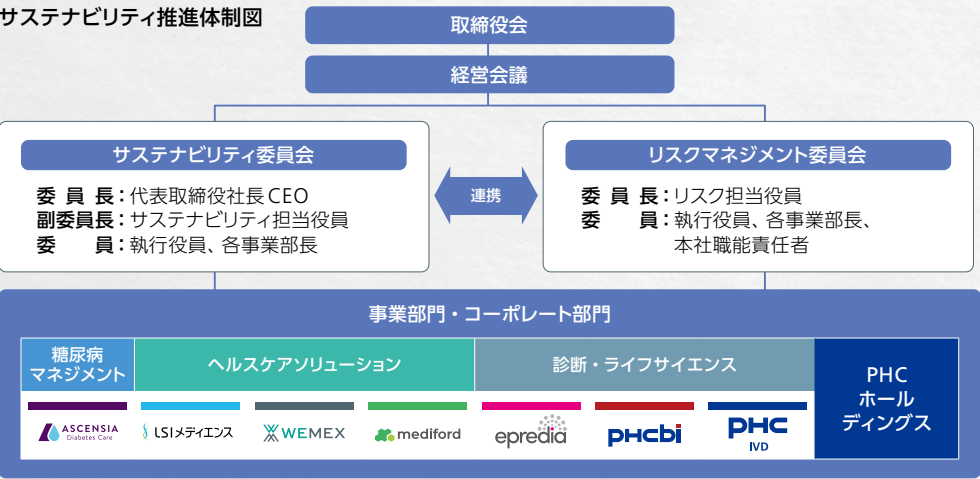
サステナビリティマネジメント

PHCグループは、2030年の目指すべき姿「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」を掲げ、その実現に向けた中期経営計画を推進しています。本中期経営計画期間では、サステナビリティ経営における基盤構築に注力しています。当社グループは、経営理念「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し 豊かな社会づくりに貢献します」を形にしているための重要課題（マテリアリティ）を特定し、それぞれの指標（KPI）と目標を設定し、グループ一丸となってサステナビリティ経営を推し進めています。

サステナビリティ推進体制

PHCグループでは、取締役会監督のもと、代表取締役社長を委員長とし、最高経営陣（執行役員）と事業部長をメンバーとしたサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会では、PHCグループの重要課題（マテリアリティ）の特定、それらに対する指標（KPI）と目標の決定、実績の評価及び改善指示等のモニタリング、新規規制やガイドラインを含むその他サステナビリティに関する活動全般の管理や討議、決定に関する審議を実施しています。決定事項は、各事業部並びにコーポレート部門から選出されたメンバーから成るサステナビリティチームに指示され、各KPIに対する目標値の達成を目指した取り組みやその他サステナビリティに関連する活動等、グループ全体でサステナビリティ経営を実践できる体制を構築しています。なお、サステナビリティ委員会で報告・討議・審議された内容は、社内規程に準じて経営会議及び取締役会への付議・報告を行います。

サステナビリティ委員会は原則として年4回開催し、その内容を取締役に年2回以上報告します。取締役会はサステナビリティ活動の妥当性、有効性やリスクについて管理・監督いたします。



2024年度 サステナビリティ委員会実施概要（全4回）

実施	議題	審議結果
2024年 4月25日	【審議事項】●グループとして優先的に取り組むESGの取り組み ●2024年度の計画 【報告事項】●マテリアリティ・KPI・目標値に対する2023年度の進捗報告等	提案の内容 にて承認
2024年 7月9日	【報告事項】●CSRD対応進捗報告 ●サプライチェーンGHG排出量算定プロジェクト進捗報告 ●主要ESG評価スコア報告	—
2024年 10月31日	【審議事項】●グローバルESG研修の定期的な実施 ●グループとして優先的に取り組むESGの見直し ●CFP(カーボンフットプリント) 算定準備 【報告事項】●CSRD対応進捗報告等	提案の内容 にて承認
2025年 1月30日	【審議事項】●サプライチェーンGHG排出量算定、第三者の保証証明書取得報告 と開示 【報告事項】●CSRD対応進捗報告等	提案の内容 にて承認

サステナビリティのリスク管理

サステナビリティに関連するリスクについては、サステナビリティ担当部門とリスク担当部門が連携し、社内外の環境の変化を考慮しながらリスクアセスメントを実施します。特定したリスクや対応策は「サステナビリティ委員会」で評価し、「リスクマネジメント委員会」と連携しながら管理を行っています。

マテリアリティKPI・目標値と進捗

PHCグループは、長期的視点でサステナビリティ経営を推進するため、グローバルに取り組む重要課題（マテリアリティ）の11領域と、それぞれの指標（KPI）を設定しました。「中期経営計画2027」と連動させながらグループ一丸となって推進し、社会の持続可能な発展に貢献していきます。

区分	マテリアリティ	KPI	目標値 ^{※1}	2023年度 実績値・進捗	2024年度 実績値・進捗 ^{※2}
環境	気候変動への取り組み ^{※3}	二酸化炭素排出量の削減（Scope 1,2）	2040年までのカーボンニュートラル 2030年までに42%削減（2023年比）	Scope 1: 15,861tCO ₂ e（基準値） Scope 2: 35,304tCO ₂ （基準値）	集計中 下期開示予定、以下同様
		二酸化炭素排出量の削減（Scope 3）	2030年までに25%削減（2023年比）	Scope 3: 793,687tCO ₂ （基準値）	集計中
	省資源化による環境への配慮	製造拠点・ラボ等における連結売上高あたりの取水量の削減	2030年までに15%削減（2023年比）	1.2m ³ /百万円（基準値）	集計中
		連結売上高あたりの梱包材量の削減	2030年までに10%削減（2023年比）	12.8kg/百万円（基準値）	集計中
		製造拠点・ラボ等における連結売上高あたりの廃棄物量の削減	2030年までに20%削減（2023年比）	13.0kg/百万円（基準値）	集計中
	サーキュラーエコノミー社会の推進	製造拠点・ラボ等における廃棄物のリサイクル割合（サーマルリサイクル除く）	2030年までに90%	46%	集計中
		プラスチック梱包材における再生プラスチックの割合	2030年までに10%	0%	集計中
社会	事業の発展を支える ヘルスケアイノベーションの創出	PHCグループの特許出願件数（意匠、実用新案含む）	－	155件	164件
		PHCグループで保有する登録特許件数（意匠、実用新案含む）	－	4,306件	4,160件
		新製品・サービスの上市数	－	93	55
		成長領域における売上高	2025年までに860億円	410億円	394億円
	製品の安全性と品質への責任	FDA warning letterの件数	0	0件（達成 [☑] ）	0件（達成 [☑] ）
		リコールを実施した件数	－	2件	3件
	サプライチェーンマネジメントの強化	PHCグループサプライヤーサーベイの回答率 ^{※4}	95%	95%（達成 [☑] ）	95%（達成 [☑] ）
	医療アクセスの改善	新興国・途上国における売上	－	493億円	562億円
	活力のある組織文化の醸成	管理職のジェンダーダイバーシティ	2030年までに女性30%以上	－ ^{※6}	24.3%
		従業員エンゲージメントサーベイスコア	前年比1ポイント以上改善	62ポイント 前年比 -1pt	67ポイント 前年比 +5pt（達成 [☑] ）
		従業員の教育及び能力開発の充実	－	PHC Academy Skill Database	PHC Academy(Next Generation) Skill Database
ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの強化	取締役会における多様性（国籍）	－	25%	30.0%
		取締役会の有効性評価	年1回実施	1回実施（達成 [☑] ）	1回実施（達成 [☑] ）
		機関投資家・証券会社アナリストとの打ち合わせ回数	－	95回	106回
	リスクマネジメントの強化	リスクマネジメント委員会の開催回数	年2回実施	キックオフを実施	年4回（達成 [☑] ）
		コンプライアンスに関する研修を受講した従業員の割合	100%	100%（達成 [☑] ）	100%（達成 [☑] ）
	サイバーセキュリティの強化	サイバーセキュリティ・データ保護に関する研修を受講した従業員の割合	100%	100%（達成 [☑] ）	100%（達成 [☑] ）
		重要なITベンダーにおけるサイバーセキュリティレビューの実施割合（2年間ですべてのベンダーをレビュー） ^{※5}	100%	100%（達成 [☑] ）	100%（達成 [☑] ）
		PHCグループサイバーセキュリティ委員会の開催回数	年4回以上	年4回（達成 [☑] ）	年4回（達成 [☑] ）

※1 適切な目標値の設定が困難なKPIについては「－」と表示しています。議論中の項目については目標値が設定でき次第、開示します。

※2 マテリアリティ「気候変動への取り組み」「省資源化による環境への配慮」「サーキュラーエコノミー社会の推進」の2024年度の実績値は算定中です。下期にウェブページ等にて開示を予定しています。

※3 温室効果ガス（GHG）排出の区分については、以下のとおりGHGプロトコルに基づいています。

Scope 1: 燃料燃焼等による自社からの直接排出

Scope 2: 購入した電気や上記等のエネルギー生産に伴う間接排出

Scope 3: Scope 2以外の間接排出（購入した製品・サービス、輸送、販売された製品の廃棄等）

※4 対象は、各事業会社における資材調達的主要サプライヤーとしています。

※5 情報セキュリティの観点から、FY23では国内のISMS認証適用範囲を対象としておりました。FY24では、PHCグループ全体を対象を拡大しております。

※6 2023年度女性管理職比率（連結ベース）は未集計のため、記載を省略しております。

PHCグループのサステナビリティ経営は、環境・社会・ガバナンスの課題にグローバルに取り組むものです。特に環境面では「気候変動への取り組み」「サーキュラーエコノミー社会の推進」「省資源化による環境への配慮」の3つのマテリアリティに重点を置き、グループ全体で取り組みを進めています。

気候変動への取り組み

PHCグループは、気候変動が事業活動及び社会に与える影響を真摯に受け止め、脱炭素社会の実現を重要な経営課題と位置付けています。当社は、2040年までにScope 1及びScope 2における温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロとする「カーボンニュートラル目標」を掲げ、積極的に取り組んでいます。

中期経営計画2027において、2030年度までにScope 1及びScope 2のGHG排出量を42%削減、Scope 3のGHG排出量を25%削減する目標を掲げています。2025年6月に、この指標においてScience Based Targets initiative (SBTi) より「1.5℃水準」の「Near-Term Science-Based Targets」の認定を取得しました。

この認定は、パリ協定が目指す「地球の気温上昇を産業革命前から1.5℃以下に抑える」という目標に基づき、科学的根拠に裏付けられた削減計画の妥当性が評価されたものです。

	Scope 1 (直接排出)	2030年度までに42%削減 (2023年度基準)
	Scope 2 (間接排出)	
	Scope 3 (Scope 1・2以外の間接排出)	2030年度までに25%削減 (2023年度基準) 削減対象となる関連カテゴリ： ・カテゴリ1: 購入した製品・サービス ・カテゴリ4: 上流の輸送・流通 ・カテゴリ6: 出張 ・カテゴリ11: 販売製品の使用 ・カテゴリ12: 販売製品の廃棄

基本的な考え方

当社グループは、気候変動が事業活動及び社会に与える影響を適切に把握し、事業の持続可能性の確保と持続可能な社会の実現への貢献のため、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づいたシナリオ分析とリスクと機会の特定及び評価を進めています。TCFD提言の中で推奨される4つの中核的要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」については次のとおり取り組みを進めています。

ガバナンスとリスク管理

PHCグループでは、気候変動に関連するリスクと機会を適切に管理し、持続可能な運営を推進するため、サステナビリティ専任部署を設置しています。この部署は、サステナビリティ委員会のもとで活動し、サステ

ナビリティ戦略の策定とグループ全体の推進、リスク・機会の評価やモニタリングを担当しています。サステナビリティ委員会は、取締役会に定期的に報告を行い、気候変動対応の進捗状況を監督しています。

サステナビリティ推進体制については、第5章 Sustainability サステナビリティマネジメント (P.56) をご覧ください。

 サステナビリティマネジメント

戦略

PHCグループでは、経営戦略、人的資本戦略、そしてESG戦略を統合的に推進することで、持続可能な成長と長期的な企業価値の向上を目指しています。気候変動対策を重要な経営課題と位置付けKPIを掲げています。気候変動を「リスク」と「機会」の両面で捉えており、法令や規制の対応、お取引先さまなどからの要請に加え、環境配慮型の製品・サービスを通じた新たなビジネス機会を創出していけると考えています。

シナリオ分析においては、異なる気候変動の進行状況を想定した以下2つのシナリオを採用し、気候変動によるリスクと機会を網羅的に抽出しています。

シナリオ	名称	概要
1.5℃シナリオ	SSP1-1.9	持続可能な発展を基盤とし、気温上昇を1.5℃以内に抑えるための気候政策を導入し、2050年にカーボンニュートラルを実現するシナリオ。
	NZE (Net Zero Emissions by 2050 Scenario)	気温上昇を1.5℃以内に抑え、エネルギー関連の持続可能な開発目標を達成するシナリオ。
4℃シナリオ	SSP5-8.5	化石燃料依存の経済発展が続き、気候政策が導入されず、2100年に気温上昇が4℃以上となるシナリオ。
	STEPS (Stated Policies Scenario)	現行の政策公約に基づき、エネルギー起因の排出量が一部減少するものの、産業由来の排出量が現行水準にとどまるシナリオ。

これらのシナリオ分析を通じて抽出した物理リスク、移行リスク、及び機会について、短期（1年）、中期（2～5年）、長期（6年以上）の時間軸に基づき、定性的な評価及び財務的な影響度の評価を進めています。本分析の結果については、完了次第、適切な形で開示する予定です。

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会を適切に管理し、中長期的な事業の持続可能性を確保するとともに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進してまいります。今後も透明性を重視し、分析プロセスや結果に関する情報開示を継続して行なってまいります。

指標と目標

PHCグループは、地球の気温上昇を1.5℃以内に抑える世界的な取り組みに貢献するため、次の目標を掲げ取り組んでいます。

2040年度 GHG排出量 Scope 1+2: カーボンニュートラル

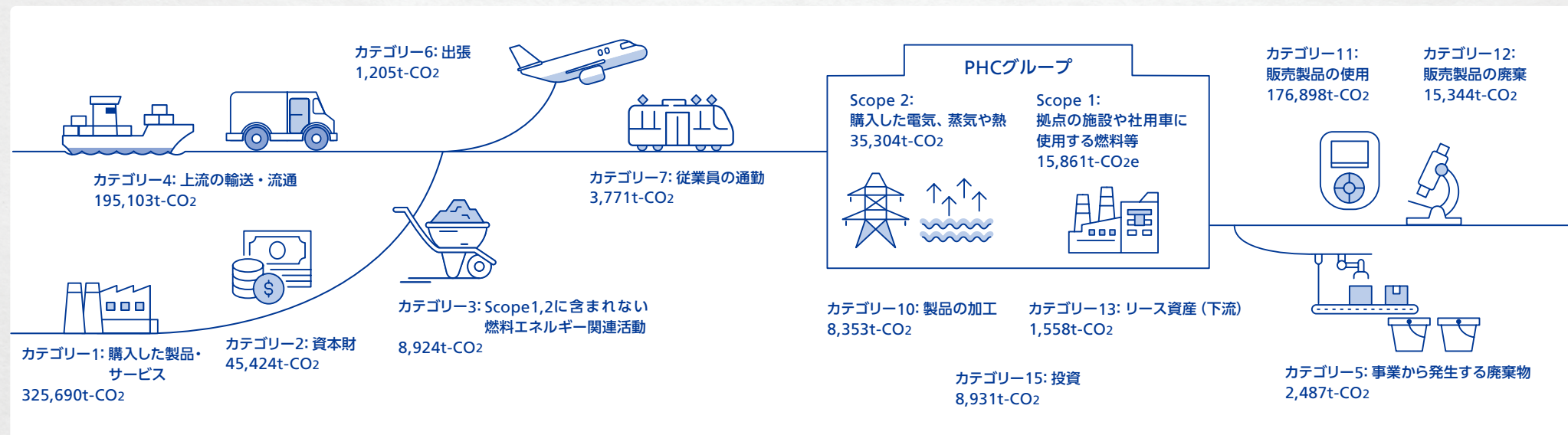
2030年度 GHG排出量 Scope 1+2: 42%削減 (1.5℃目標/2023年度基準)

Scope 3: 25%削減 (1.5℃目標/2023年度基準)

サプライチェーンGHG削減の取り組み

PHCグループは中期経営計画2027において、事業基盤の構築と持続的成長の実現を掲げています。この計画の中で、診断・ライフサイエンス分野を軸とした成長を進めるとともに、省エネルギー活動や再生可能エネルギーの導入を加速させ、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

PHCグループ サプライチェーンGHG排出量



2023年度におけるPHCグループの温室効果ガス（GHG）排出量は、84.4万tCO₂、そのうちScope 1とScope 2（マーケットベース）が全体の7%を占めています。当社グループはNear-term目標を達成するため、従来の省エネルギー活動に加え、再生可能エネルギーの導入やガソリン等燃料の使用量削減の施策を進め、2030年までにScope 1+2のGHG排出量を42%削減することを目指しています。

一方、Scope 3の排出量は当社グループ全体のGHG排出量の大部分を占めており、特に「カテゴリ1：購入した製品・サービス」、「カテゴリ4：上流の輸送・流通」、及び「カテゴリ11：販売製品の使用」が大きな排出源となっています。これらのカテゴリにおける排出量削減を重点的に進めるとともに、自社起因の出張に係る排出量削減、サーキュラー社会への貢献に関連する「カテゴリ12：販売製品の廃棄」の削減にも取り組み、2030年までに25%削減することを目指します。

さらに、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減を推進すべく、仕入先やパートナー企業との連携強化に努めます。

PHCグループは、これらの取り組みを通じて、事業活動が環境に与える影響を最小限に抑え、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

気候変動対応の取り組み事例

太陽光パネルの導入 エプレディア上海

エプレディア上海では、ESGの取り組みの一環として、再生可能エネルギーの活用を推進するため太陽光発電プロジェクトを実施しました。この取り組みは、再生可能エネルギー導入を支援する現地産業団地の支援のもと、2024年に始め、同年11月より稼働を開始しました。発電量は年間約520,000kWhを見込んでおり、本プロジェクトにより石炭使用量、CO₂及びSO_x排出量の削減が期待されます。この取り組みを通じて、エプレディア上海はPHCグループ及び地域社会のカーボンニュートラル目標への貢献を目指します。再生可能エネルギーの導入を進めることで、エプレディア上海は環境面の持続可能性と経済的利益の両立を図り、より持続可能な未来の実現に寄与し続けます。



担当者の声

PHCグループのESGの取り組みを推進するために、外部リソースや先進技術を積極的に活用し、より早く大きなインパクトを生み出すことを目指しています。

スティーブ・リさん エプレディアAPAC最高製造責任者



サーキュラーエコノミー社会の推進

廃棄物削減の取り組み バイオメディカ事業部

PHCバイオメディカ事業を展開するPHC群馬地区では、地域社会との連携のもと、廃棄物の削減とリサイクル率の向上を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを進めています。

業者の選定や分別の徹底を図ることで、これまで廃棄物として処理していた資材に新たな価値を見出し、資源として再活用する仕組みを構築しました。例えば、段ボールや電気製品のコード部分を適切に分別する

ことにより、従来は廃棄対象であった物品を資源として再利用可能としています。さらに、紙コップの分別や製品廃プラスチックの再資源化といった日々の小さな工夫の積み重ねが、リサイクル率の着実な向上につながっています。

こうした継続的な取り組みにより、2024年度にはリサイクル率99.82%という高水準を達成しました。2025年度においても、PHC全社の目標である98.00%の達成に貢献すべく、引き続き高いリサイクル率の維持と改善に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、廃棄物処理にかかるコストの軽減とともに、環境負荷の低減にも寄与しています。また、本活動は群馬地区に勤務するすべての従業員（社員、派遣社員、協力会社を含む）の協力のもと推進されており、環境意識の醸成や知識の共有を通じた環境教育とも密接に連携しています。一人ひとりの意識変革が、職場全体の環境対応力の向上につながっています。

廃棄物を「不要なもの」から「価値ある資源」へと転換するこうした取り組みは、PHC群馬地区が地域社会とともに歩む姿勢を体現するものであり、当社のESG（環境・社会・ガバナンス）目標の達成にも大きく貢献しています。

今後も、環境保全と企業成長の両立を目指し、地域社会との協働を一層深めながら、持続可能な未来の実現に向けて取り組みを継続してまいります。



担当者の声

環境への取り組みにおいては、小さなことでも関心を持つことが大切です。分別やリサイクルといった日々の積み重ねが、企業価値の向上や地球環境の保全につながります。従業員一人ひとりが環境に配慮した行動を意識することで、より良い未来を築けると信じています。これからも身近なことから挑戦し続けていきます。

岡田 博さん PHCバイオメディカ事業部



省資源化による環境への配慮

材料用梱包材の削減 — PHCインドネシア —

PHCインドネシアは、2024年度からESG（環境・社会・ガバナンス）とSDGs（持続可能な開発目標）を事業方針に取り入れ、積極的に持続可能な取り組みを推進しています。その一環として、バイオメディカ製品を対象にカンバンプロジェクトを導入しました。このプロジェクトでは、部品や材料を一式セットにした「キッティング」（必要な部品や資材のセット化）をサプライヤー側で行い、PHCインドネシア製の専用カートを使って倉庫へ納品します。これにより、従来の輸送時に必要だったプラスチック包装材や木製パレットの使用を大幅に削減し、環境負荷の低減につながっています。プロジェクト開始から2025年7月中旬時点で、約12kgのプラスチック廃棄物の削減に成功しました。また、業務効率の改善により、年間で約50万米ドルのコスト削減も達成しています。

このプロジェクトの成功の鍵は、サプライヤーとの密な連携にあります。課題を共有し、ともに解決策を模索することで、PHCインドネシアとパートナー企業は相互にメリットのある仕組みを構築しました。この取り組みは、サプライヤーと「ともに成長する」というビジョンの実現に向けた大きな一歩となっています。

現在、PHCインドネシアはこのカンバンプロジェクトを他の製品ラインにも拡大することを検討しており、さらなる効率化と環境負荷の低減を目指しています。

今後もサプライヤー及び従業員とともに、より持続可能な未来の実現に向けて取り組んでいきます。



担当者の声

カンバンプロジェクトを通じて、私たちはサプライヤーや社内チームとの緊密な連携により、環境負荷の低減と業務効率の向上という両立を実現することができました。この取り組みは、ESG及びSDGsの目標に向けた大きな一歩であり、持続可能な社会の実現にはステークホルダーと「ともに成長する」ことが不可欠であると私たちは考えています。これからも、従業員やパートナーの皆さまとともに、より良い未来のために責任ある選択を積み重ねてまいります。

「小さな蝶番が大きな扉を動かす / Small Hinges Swing Big Doors」（小さな行動や一見ささいに見えることが、大きな成果につながる）

イカ・プスパ・デウィさん PHCインドネシア MCロジスティクス部



水資源の取り組み — PHCインドネシア —

PHCグループは、事業活動と環境保全の両立を目指し、水資源の効率的な利用と保護に取り組んでいます。

主要な生産拠点では、水質検査などを通じて廃水の適切な管理を行い、環境への影響を最小限に抑える努力を続けています。これらの活動を通じて、地域社会との共生を図りながら、持続可能な社会の実現を目指しています。

主要生産拠点の一つであるPHCインドネシアでも、日々の業務の中で水資源を大切にするための取り組みが行われています。

以下に、同拠点での具体的な活動内容を紹介します。

1. 水道メーターによる使用量の管理

施設内の特定エリアに水道メーターを設置し、水使用量を詳細に記録しています。このデータを活用することで、不要な水の使用を抑え、効率的な使用を推進しています。

2. 日次での水使用量の記録

毎日の水使用量をマニュアルで記録する仕組みを導入し、使用状況をきめ細かく把握しています。異常が見られた場合には、迅速な対応ができる体制を整えています。

3. 水配管の定期点検

水漏れや損傷を防ぐため、施設内の水配管を定期的に点検しています。これにより、漏水の早期発見と修繕を確実にし、水資源の浪費を防止しています。

4. 雨水浸透設備の設置

雨水を自然に地中へ浸透させるため、雨水浸透柵やバイオポアホールを設置しています。この取り組みにより、地下水の涵養を促進し、地域における水循環の健全性維持に貢献しています。

これらの取り組みは、日常業務の中で着実に実施されています。PHCグループは、これからも一つひとつの実直な取り組みを積み重ねながら、水資源の保全と責任ある活用に取り組んでまいります。



担当者の声

私たちの拠点では水の使用が生活用水に限られており、現在は不要な浪費を防ぐことに重点を置いています。社員への継続的な節水意識の啓発や日々の配管チェックによる漏水の防止など、少しずつできることを積み重ねています。今後は、雨水の活用なども視野に入れて、より持続可能な水資源の管理を目指していきたいと考えています。

イドヴァン・バドルンさん PHCインドネシア 人事部





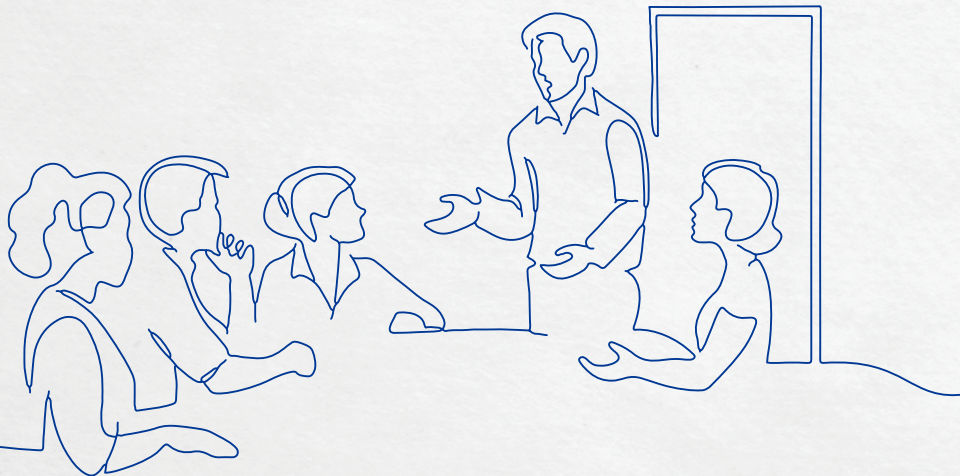
労働安全衛生の取り組み

PHCグループは、すべての従業員に安全で健康的な職場環境を提供することで、高いパフォーマンスを発揮できるよう、継続的な改善に取り組んでいます。労働安全衛生は企業の社会的責任であり、持続可能な経営の基盤であると考え安全衛生管理の徹底を図っています。特に生産拠点やラボでは、すべての拠点で従業員の健康安全のリスク評価を定期的実施し対応を行っています。職場環境の安全点検、機器の安全検査又は監査を定期的実施し、リスクの早期発見と対策に努めています。

日本国内の取り組み

PHCグループは、従業員の安全と健康を最優先事項とし、安心して働ける職場環境の実現に取り組んでいます。国内主要会社では、従業員の健康安全リスク評価を定期的実施し、緊急時に備えた実施対策計画を策定しています。また、全従業員に対して安全衛生に関するリスクや適切な作業慣行について教育訓練を行い、労働安全衛生上の懸念事項を報告できる苦情処理手続きを整備しています。

さらに、機器の安全検査や従業員の定期健康診断を実施し、反復性緊張外傷（RSI）の防止、ストレスや精神的健康への対応、有害物質や騒音への暴露抑制など、多岐にわたる取り組みを進めています。また、敷地内で働く非正規採用者や契約労働者の安全衛生も確保するための対策を講じています。PHCグループは、これらの取り組みを通じて、すべての従業員が安全で健康的に働ける環境を提供し続けます。



PHC株式会社の取り組み

PHC株式会社では、毎年、定期的なリスクアセスメントを実施しています。昨年は、全社で13,194件のリスク項目を抽出し、危険作業に対して改善を行っています。また、安全衛生に関わる法規制の遵守状況を年2回確認し、法令遵守と管理体制の強化を図っています。年1回の内部監査も実施しており、安全衛生マネジメントシステムの運用状況や現場の災害対策を確認し、改善を進めています。さらに、全社及び各地区の安全衛生委員会で労使間の意見交換を行い、ストレスチェック結果や健康経営優良法人認定結果を共有し、従業員の声を反映した取り組みを実現しています。日々の職場体操や産業医・衛生管理者による定期的な職場巡視、危険感受性向上のための活動、安全教育などを通じて、従業員一人ひとりの安全意識向上を図っています。2024年度の労働災害発生率は前年度比15%減少し、休業災害度数率は業界平均を下回る水準を維持しています。健康診断受診率は100%を達成し、メンタルヘルス相談の利用率も向上しています。

PHC株式会社は安全で健康的な職場環境を実現している企業として、「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されています。





製品の安全性と品質・コンプライアンスへの責任

PHCグループでは、「品質が企業価値を創り、持続的な成長の基盤となる」という考えのもと、人々の安全と健康を守ることが最重要事項と位置付けています。私たちが考える「品質」とは、関わるすべての人の想いや努力、そして精緻な技術が結集し、お客さまにとって安全・安心で信頼できる製品・サービスとして具体化されたものであり、それが企業の信頼と成長を支えると考えています。この考え方を基盤に、グローバル基準に基づく厳格な安全・品質管理体制を構築しています。企画段階からの製品リスクマネジメント、法規制対応（含有化学物質管理など）、サプライヤー管理に至るまで、製品ライフサイクル全体を通じた品質保証に取り組んでいます。また、全社横断的な品質向上テーマの推進や、持続的に改善を生み出す品質マネジメントシステム（QMS）の運用を継続しています。私たちは以下の3つを重点項目とし、品質を通じた社会的責任の遂行と、グループ全体での信頼性向上を目指しています。



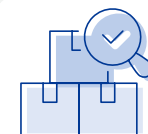
「お客さま起点」の製品サービスづくり

「品質は、お客さまの期待を超える価値として現れるべきもの」という信念のもと、製品・サービスの企画・設計から販売・サポートに至るまで、顧客視点を基軸にした改善活動を展開しています。お客さまとの対話を通じて得られたフィードバック（VOC: Voice of Customer）を、全社で共有・展開できる体制を整備し、製品やサービスへの的確な反映を行っています。今後も、お客さまとともに品質を創る姿勢を大切にしながら、企業としての信頼性と社会的責任をより高いレベルで果たしてまいります。



安全性最優先の意識と実践

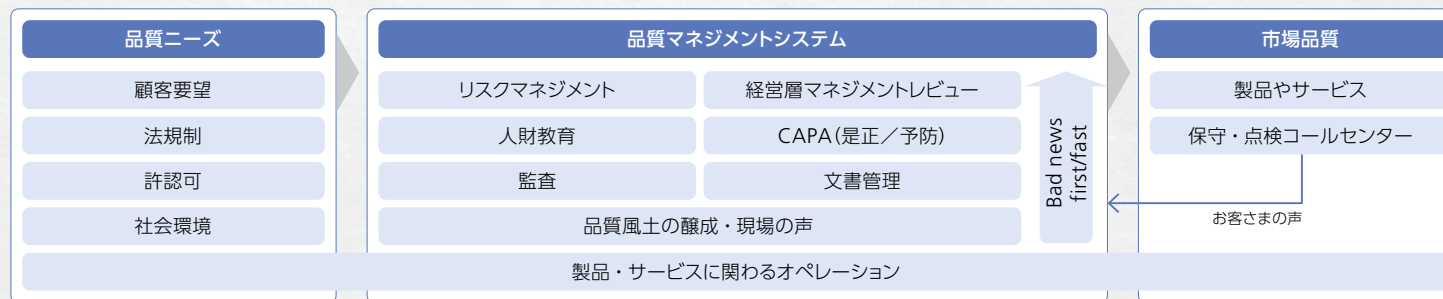
「安全性最優先」をすべての品質活動の基本姿勢とし、従業員一人ひとりが安全を起点に考え行動する企業風土の醸成に取り組んでいます。品質レビュー会議や教育プログラムを通じて、意識の浸透と行動の定着を推進し、製品開発の初期段階からリスクマネジメントを徹底することで、安全リスクの未然防止と設計段階での品質づくりを実現しています。また、重大なインシデント・不具合への対応では、迅速な情報共有と是正処置を実施するとともに、是正・予防措置（CAPA）を活用した原因分析と再発防止にも注力しています。これらの活動を通じて、社会やお客さまの信頼に応え続ける品質文化の確立を目指しています。



品質マネジメントシステムの推進

ISO 9001やISO 13485などの国際規格に基づく品質マネジメントシステム（QMS）を各事業に適用しています。法規制や各国の認証要件への対応に加え、品質の継続的な改善と顧客満足の向上に向けた体制を整えています。内部監査や是正・予防措置（CAPA）、教育訓練、力量管理といった仕組みにより、業務プロセスの確実な運用と改善サイクルの実践を図っています。今後も、全社共通の品質価値観のもと、信頼性と透明性の高い品質保証体制の強化を継続します。

社会要求と市場品質をつなぐマネジメントプロセス





サプライチェーンマネジメントの強化

目指す姿

PHCグループは、サプライチェーンにおいて「お客さまに価値をお届けする製品・サービスづくりのパートナー」を目指し、購入先さまとともに企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）の実現を目指しています。

取り組み

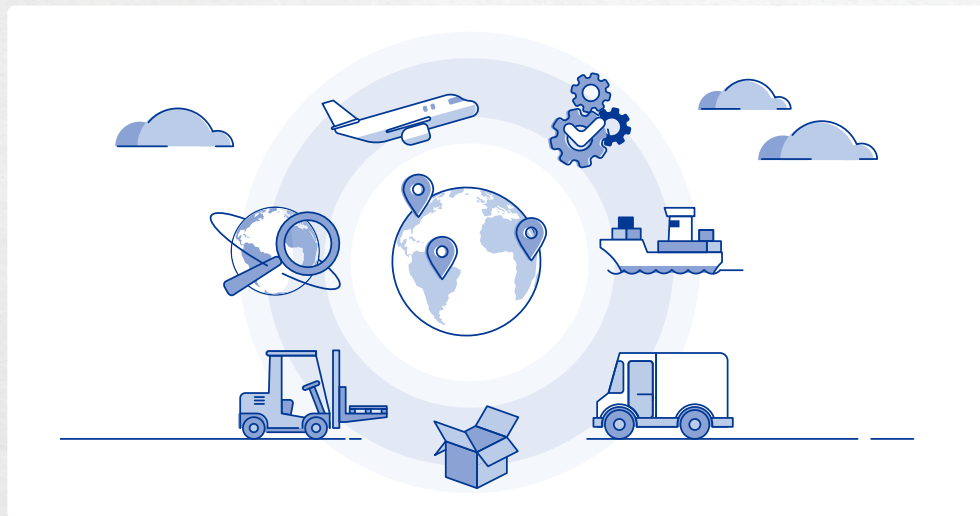
CSR調達ガイドライン

国際社会からの要請を反映し、人権・労働、安全衛生、環境、企業倫理・コンプライアンス、情報セキュリティ、品質・安全性、社会貢献、マネジメントシステム等のCSR項目を明確化し、「CSR調達ガイドライン」としてウェブサイトにも掲載しています。これらのCSR項目を順守した事業活動を調達先企業さまと一体となって推進することで、人権尊重、環境保護、公正な取引等の社会的課題の解決に取り組めます。本ガイドラインは、PHCグループにおけるサステナビリティ活動の“誠実な企業活動”を目指し、購入先さまとの協働によるCSRの実現への指針となります。



PHCグループCSR調達ガイドライン

https://www.phchd.com/jp/~Media/phchd/sustainability/pdf/PHC_CSR_Procurement_Guideline.pdf



サプライチェーンマネジメントの取り組み

PHCグループは、主要な購入先さまに対してサプライヤーサーベイ（CSR調達ガイドラインに基づく自己評価アンケート）を実施し、回収率は95%以上を達成しました。サーベイの内容は毎年見直しを行い、適宜アップデートを行っています。また、環境監査の一環として、技術や品質管理部門と連携し、購入先さまに対する「製品含有化学物質 管理体制監査チェックリスト」を策定し、監査を通じてさまざまな協力をお願いしています。これに基づき、PHCグループでは、取り扱う部材における購入先さままでの対応チェックを行い、社会・環境に関する課題の認識と進捗状況の把握を強化しています。また、社内プロジェクトを通じてコストの最適化と環境負荷低減につながる調達の取り組みを進めており、持続可能な社会の実現に向けた努力を続けています。

調達プロセスの可視化と効率化の取り組み

PHCグループでは、サプライチェーン全体の透明性を高め、調達プロセスの可視化と効率化を推進しています。具体的には、支出のカテゴリー別可視化を進め、直接材・間接材の調達におけるグループ横断でのシナジー効果の最大化や供給リスク軽減のため、事業部調達部門を交えたワークショップの開催をリードし、コスト最適化や持続可能な調達活動に取り組んでいます。

さらに、ESG経営に求められる調達への影響や、各国の法令対応を常に意識し、PHCグループにおける調達活動のレジリエンス強化に取り組み、調達組織の高度化を目指しています。

今後も、調達プロセスの標準化や購入先さまとの協働を通じて、持続可能なサプライチェーンを構築し、PHCグループの事業全体の安定性に貢献するとともに、ビジネス競争力の向上を図っていきます。

人権

PHCグループは、「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し 豊かな社会づくりに貢献します」という経営理念のもと、ヘルスケア分野における製品とサービスを提供しています。当社グループは、事業活動を通じて関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することを、企業としての重要な責任と考えており、持続可能で公平な社会の実現に貢献することを目指しています。

基本的な考え方

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や「国際人権章典」、及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」の趣旨を支持し、人権尊重の取り組みを推進しています。従業員や取引先、地域社会など、事業活動に関係するすべての人々の人権を尊重し、差別、ハラスメント、強制労働や児童労働を一切許容しない姿勢を明確にしています。

また、人権尊重の取り組みを強化するため、「PHCグループ人権方針」のアップデートを進めるとともに、顕著な人権リスクの特定を行っています。この取り組みを通じて、事業活動が人権に与える負の影響を防止・軽減し、人々のWell-being（幸福と健康）に貢献することで、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たしてまいります。



人権方針

<https://www.phchd.com/jp/sustainability/social/humanrights>



行動規範

<https://www.phchd.com/jp/sustainability/governance/code-of-conduct>

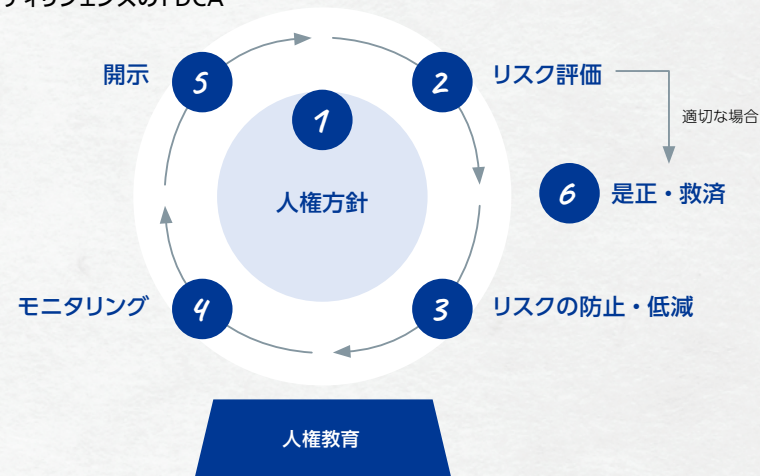
人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスを通じて、当社グループのバリューチェーン上で事業全体における潜在的な人権リスクを特定し、その影響を最小限に抑えるための取り組みを進めています。2025年度は、PHCグループの法務・コンプライアンス部門、サステナビリティ推進部門、人事部門、調達部門を中心としたグローバル推進プロジェクトを発足し、以下のような取り組みを進めています。

<2025年 進行中の取り組み>

- 取締役会メンバーに向けた人権研修の実施（6月実施済）
- 人権方針のアップデート
- 人権方針のアップデートに伴った、従業員研修（グローバル全社員対象）
- バリューチェーン全体における顕著な人権リスクの特定
- CSR調達ガイドラインのアップデート
- 2026年度以降の取り組みロードマップの作成

人権デュー・ディリジェンスのPDCA



是正・救済

従業員や取引先を含むすべてのステークホルダーが、法令や社内規則の違反などに関する相談や通報を行える「PHCグループ・ヘルプライン」を設置しています。このヘルプラインは匿名での通報も可能であり、相談者や通報者が不利益を被らないよう、社内規程においても定め、通報者を保護しています。PHCグループは疑問や懸念を提起する従業員やビジネスパートナーを守り、寄せられた情報については迅速かつ適切に対応し、必要に応じて是正措置を講じています。

<報告・相談する窓口>

- | | |
|---------------------|---|
| ● 直属の上司 | ● 近くの職場の責任者 |
| ● 人事部門 | ● 法務・コンプライアンス部門 |
| ● PHCグループ CEO又は執行役員 | ● PHCグループ 監査役会メンバー |
| ● 通報窓口 ヘルプライン | https://www.phchd.com/jp/sustainability/governance/helpline |



活力ある組織文化の醸成

目指す姿

私たちは、個々の従業員の成長こそがPHCグループを発展させる原動力であると考えています。PHCグループの人的資本戦略の詳細については、第3章 Corporate Strategy CHROメッセージ (P.38) をご覧ください。

 CHROメッセージ

取り組み

採用の幅広さと公平性の確保

PHCグループでは、公平で幅広い採用を行い、さまざまな人材が活躍できる環境を整えています。2024年度の新卒採用では男女比が均衡し(男性48%、女性52%)、新卒採用とキャリア採用の比率を50:50とすることで、異なる経験やバックグラウンドを持つ人材がバランス良く加わるよう努めています。これにより、より多様な視点を持つ組織づくりを進めています。

PHCホールディングス・PHC株式会社 採用数

シナリオ	22年度	23年度	24年度
常用雇用採用数	105	157	76
うちキャリア採用数	88	142	45
キャリア採用者数の割合	83.8%	90.4%	59.2%

エンゲージメントサーベイの実施

PHCグループでは毎年、全従業員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています。2024年度の調査では、約7,200名を対象に実施し、回答率は88%、スコアは前年比+5ポイントの67を記録しました。

PHCグループ エンゲージメントサーベイ結果

	23年度	24年度
参加者	9,908名	6,335名
回答率	89%	88%
グループ全体スコア	62	67 (+5ポイント)
エンゲージメント(社外の人に、あなたが所属する会社をどの程度推奨しますか。)	59	65 (+6ポイント)
満足度(総合的に見て、あなたが所属する会社で働くことにどの程度満足していますか。)	65	73 (+8ポイント)

柔軟な働き方と職場環境の整備

フレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入し、働き方の柔軟性を確保しています。これにより、従業員が心身ともに健やかで充実した生活を送りながら、安心して働ける環境を整えています。また、仕事と生活の調和を大切にすることで、一人ひとりが自分らしく能力を発揮できる職場づくりを目指しています。

グローバル研修

PHCグループでは、世界各地で多様な事業を展開するグローバル企業として、すべての社員が共通の価値観と行動基準を理解し、実践できるよう、継続的な教育・研修プログラムを実施しています。近年では、グローバルに向けたe-learningプログラムを複数展開しており、その一例として以下の取り組みがあります。

- 従業員向けソーシャルメディアトレーニング
- データ保護とプライバシーのトレーニング
- ESGとサステナビリティの基礎編トレーニング

これらのトレーニングを通じて、社員一人ひとりの意識と行動のグローバルな統一を図り、PHCグループとしての持続可能な成長と信頼性の向上を目指しています。

特例子会社 PHCアソシエイツ株式会社

PHCアソシエイツ株式会社は、2015年2月5日に設立された特例子会社で、現在75名が所属しています。そのうち65名が障害を持つ社員で、松山、脇町、岐阜の3拠点に分かれて活動しています。「PHCアソシエイツは、社員の幸せな人生を願い、真に自立して社会参画できるように支援し、社員全員が喜びを持って働ける会社になります」という理念のもと、すべての社員が安心して働ける環境づくりを進めています。

設立以来、グループ全体の障害者雇用において中心的役割を果たしており、法定雇用率2.5%の達成に貢献するなど、社会的責任を常に意識しながら事業を展開しています。社員一人ひとりの成長と働きがいを大切にし、心理士による定期的な面談や「振り返りノート」を活用したコミュニケーションを重視。さらに、スキルアップを支援するため、ソーシャルスキルトレーニング(SST)や技能競技大会への参加を推進し、社員が成長を実感できる環境を整えています。

また、支援学校や就業生活支援センターなどの外部機関と連携し、地域社会とのつながりを深めながら、社員が安心して働ける基盤を築いています。これからも、現行業務の拡大や新たな取り組みを通じて、社員の可能性を広げ、やりがいを持てる職場づくりを進めていきます。PHCアソシエイツは、社員一人ひとりの「働く喜び」を大切にし、地域社会とともに成長し続ける企業を目指します。



お客さまの声 (VOC) を原動力に ― MCT活動 ―

PHCグループは、お客さまの声から未来をつくり、社会に応える企業を目指し、VOC (Voice of Customer) の活用 に注力しています。VOCを単なる「改善要望」として捉えるのではなく、気づき・信頼・改善・成長を生み出す企業価値の源泉と位置付け、Miraidane・Cotodama・Tsunagaruから成るMCT活動を推進しています。

1. Miraidane活動 ～顧客の声を「残す化」～ ―収集と蓄積―

営業現場、保守サービス、国内外のパートナーとの商談、SNSなど、多様な接点で得られるVOCを収集・蓄積。アンケートシステムを通じて得た情報はデータベースに一元登録され、お客さまからの一次情報を漏れなく蓄積し、迅速な活用へとつなげています。

2. Cotodama活動 ～顧客の声を「見える化」～ ―分析と共有―

蓄積されたVOCデータを、テキストマイニングやAIなどを活用して分析し、定量評価や定性評価を通じて、ニーズの傾向や課題を可視化。その結果をダッシュボードや部門別レポートで社内 に共有し、意思決定の質とスピードの向上に貢献しています。

3. Tsunagaru活動 ～顧客の声を「活かす化」～ ―事業活動への反映―

分析されたVOCは、新製品・サービスの開発や既存ビジネスの改善へと即時にフィードバックされます。また、VOCを基にした従業員研修や、顧客対応窓口におけるFAQの充実などを通じて、顧客起点の考え方を組織文化として定着させる取り組みを継続しています。

このように、PHCグループではVOCを「残す化・見える化・活かす化」という循環の中で、企業の知的資本として最大限に活用し、持続的な価値創造につなげています。



収集から可視化、活用までオールインワンの取り組みを構築

お客さまの声を効率的に収集・活用するため、Miraidane活動の一環として「名刺サイズのアンケートカード」を導入しています。このカードには二次元バーコードが印刷されており、現場で直接お客さまに手渡すことで「生の声」をダイレクトに収集しています。回答はウェブ上で集約され、Cotodama活動で分析・可視化され、その後、Tsunagaru活動を通じて現場と経営をつなぐ改善アクションへと展開されます。

こうして集められたVOCは、まるで毛細血管のように組織の隅々まで行き渡り、情報という「酸素」を届けるように、組織全体に循環されます。この「収集」「可視化」「活用」という循環型の運用は、現場のモチベーションやサービス品質の向上、顧客との信頼関係の深化、そして持続的な企業価値の創出につながっています。

担当者の声

VOC活動は、お客さまの「より良い未来をつくる」ための重要な取り組みであると、日々強く感じております。PHCグループ間の積極的なコラボレーションを通じて、当社の商品・サービスが生み出す体験からお客さまにより高い価値を感じていただけるよう、未来の実現に向けて邁進しております。そして何より、「大切な人に、明日も笑顔でありがとうを伝えたい」と願うすべての方々のために、私たちはVOC活動を通じて、より良い未来の実現に向け貢献してまいります。

山本 健史朗 経営企画部 グローバルVOC推進課



お客さまの声を未来の価値創造へ

～診断・ライフサイエンスドメイン長・副ドメイン長の声～



ドメイン長
中村 伸朗

VOC活動はPHC事業推進のDNAです。慢心せず日々新たな気持ちで改善活動を継続し、重要なインプットとします。品質や使い勝手だけでなく、商品・サービス・顧客対応、ESGやサステナビリティへの懸念・示唆を真摯に受け止め、検討を進めることが経営理念やビジョンの実現につながると考えます。今後、日本からグローバル顧客へ対象事業を広げ、PHCの商品・サービスすべてに対する顧客の声として拡大したいと思いをもちます。



副ドメイン長
スティーブン・
ライナム

エプレディアでは、病理ワークフロー全体を支えるフルエンドツーエンドの製品群を提供していることに誇りを持っています。その幅広い製品群により、世界中で毎秒48個の製品が精密検査の質の向上に使用されています。研究者や臨床医との年間15億件近いやり取りの中で、顧客の声を尊重することは不可欠です。VOCを体系的に収集することで、こうしたやり取りを将来の製品・サービスの革新へとつなげていきます。顧客の声は、精密ながん診断の進化において、最も重要なインプットであり続けています。

医療アクセスの改善

ウィーメックス服薬履歴共有システム「Check for Me」

薬局や医療機関間で薬歴が分散している現状では、患者さんの服薬情報が正確に共有されず、誤投薬や重複処方の危険性が残ります。ウィーメックスはこの課題を解決するため、特許取得の服薬履歴共有機能「Check for Me」を開発しました。本機能はワンタイムパスワードを介して薬歴をリアルタイムに閲覧でき、患者・家族・医療従事者が同一の情報を簡便に確認できます。

2023年3月に厚生労働省が発出した「電子版お薬手帳ガイドライン」では、医療DXの観点から「電子版お薬手帳に実装すべき機能」「実装が望ましい機能」、さらに「将来的に実装が望ましい機能」が示されました。「Check for Me」は、そのうち「実装が望ましい機能」とされる「電子版お薬手帳を利用していない薬局・医療機関でも、利用者の電子版お薬手帳に登録された情報（調剤情報等）を簡便に閲覧できるようにする」

要件を満たし、電子版お薬手帳の医療DX対応を強力に支援するものです。

ウィーメックスは今後、さまざまな企業が提供する電子版お薬手帳アプリにも本機能が実装されると見込んでいます。2024年11月には、自社アプリ「ヘルスケア手帳」でのみ提供していた機能を、日本調剤の「お薬手帳プラス」に初めて提供し、他社アプリでも利用可能とすることで共有網を拡大しました。これにより「お薬手帳プラス」のユーザーも処方薬だけでなく、一般薬やサプリメント情報も、医療機関等へ簡単に提供できるようになり、質の高い医療を受けることが可能となりました。

ウィーメックスは電子版お薬手帳アプリの医療DX対応を支援し、誰もが医療機関や遠方の家族と簡単に服薬情報を共有できる環境を、各社とともに構築してまいります。



担当者の声

ウィーメックスでは、高いシェアを持つレセコンや薬歴等のシステムでお預かりしている患者さんの膨大なデータを、薬局での分析や正確な服薬指導等に活用いただくことで、患者さん一人ひとりに最適化された「Personalized Health Care」を医療・薬局・産業保健などさまざまなヘルスケアのシーンに関わる皆さまとともに実現していきたいと考えています。その一環として「Check for Me」は、お預かりしたデータをウィーメックス内に閉じることなく、患者さんの同意のもと、簡単に共有することで、より最適な医療体験を実現しようとする機能です。今後、ビッグデータや生成AI等を活用し、さらに手軽で便利に、日々の健康をサポートする生活者に寄り添ったサービスを提供してまいります。

新居 祐介さん ウィーメックス株式会社 プロダクトマネジメント部 薬局ビジネスソリューション課





コスト最適化

Smart Spend Program: 全社で「賢く使う」文化を育み、持続的成長へ

PHCグループは、中期経営計画2027における重要施策の一つとして、「Smart Spend Program (SSP)」を推進しています。本プログラムは、単なるコスト削減を目的とするのではなく、企業全体で“お金を賢く (Smart) 使う (Spend)”という意識を根付かせ、限られた資源を最大限に活用することで、持続的な企業価値の向上を目指すものです。

旅費や消耗品をはじめとする経費カテゴリーごとに、部門横断型のチームがワークショップを通じて改善策を検討しています。2025年度からは、執行役員が責任者となり、各事業部の代表者が知見を持ち寄り、これまでになかった斬新なアイデアに対しても真剣に討議し、迅速に施策につなげていくような活動を進めています。

この取り組みにより、生み出されたリソースは新たな成長投資や業務改善に再配分され、従業員の働きやすさと顧客への提供価値の向上につながっています。また、リソースの最適化は環境負荷の軽減にも寄与し、サステナビリティの観点からも重要な役割を果たしています。

PHCグループは、全社で知恵を集集し、部門や地域を超えた連携を通じて新たなシナジーを創出しながら、よりスマートで持続可能な企業文化の醸成を進めてまいります。



ワークショップの様子

社会貢献活動

アセンシアの糖尿病マネジメント支援活動

アセンシアにとって、世界糖尿病デーは、糖尿病をお持ちの方々への啓発と教育を通じて支援し続けるという私たちの取り組みを称える大切な機会です。

2024年には、「This is Diabetes, This is Wellbeing」キャンペーンを開始し、世界中の人々からオンラインのウェルネスゾーンを通じて専門家パネルにウェルネスに関する質問を寄せていただきました。

この対話を通じて、メンタル面や感情面を含むホリスティックなケアの必要性が浮き彫りになりました。

2025年には、人気のアート&フォトコンペティションを「不安」をテーマに再開いたします。このテーマは、糖尿病とともに生きる人々にとってますます大きな課題となっている現状を反映したものです。受賞作品は塗り絵として印刷できる形で共有し、マインドフルネスの促進を図ります。

これらの創造的で協働的なキャンペーンを通じて、私たちは支援するコミュニティとのつながりをより深め、糖尿病とともに生きる現実をありのままに伝えてまいります。

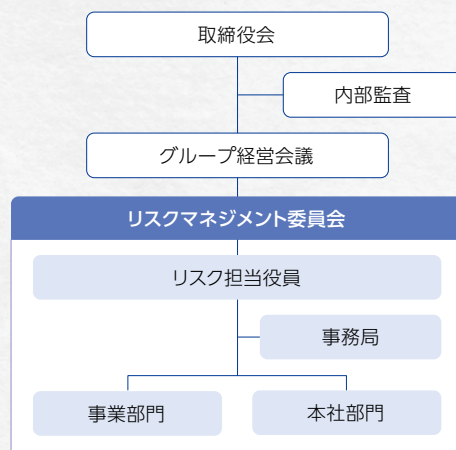


リスクマネジメント

PHCグループは、持続的な成長と企業価値の最大化を図るために、事業活動に伴う多様なリスクを適切に把握・評価し、未然に防止又は軽減することが重要であると認識しています。このため、リスク管理に関するグループ全体の基本的な方針や体制及び取り組み内容を定めた「リスクマネジメント基本規程」に基づき、リスクマネジメント体制を整備し、経営リスク、財務リスク、法務リスク、自然災害リスク、地政学リスク等の重要リスクを抽出し、管理・対応を全社的に推進しています。

リスクマネジメント体制

当社グループはリスクマネジメント体制の強化及びリスクの統合的管理を目的として、リスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、リスク担当役員であるCOO（Chief Operating Officer）を委員長とし、執行役員、国内外の事業責任者、本社部門責任者等で構成され、年4回定期的、また必要に応じて随時開催しています。リスクマネジメント委員会では、リスクの発生回避及び発生時の影響を最小限にするための対応策案の作成・実行状況の確認、評価と見直しを行い、独立性を有する取締役会に報告しており、持続可能な事業運営を実現しています。



担当者の声

リスクマネジメントは単なる危機対応ではなく、組織の持続的成長を支える重要な基盤であると考えています。変化の激しい社会において、不確実性を予見し備え、迅速かつ適切に対応することで、事業の継続と企業価値を守ります。グローバルに展開する当社では、多様なリスクに向き合うため、一人ひとりがリスクを「自分ごと」として捉え、意識を高めることが欠かせません。全員参加のリスクマネジメントを企業風土として根付かせ、安心と信頼を届ける組織づくりを進めてまいります。

池田 和人さん PHCホールディングス 経営企画部 リスク統括課



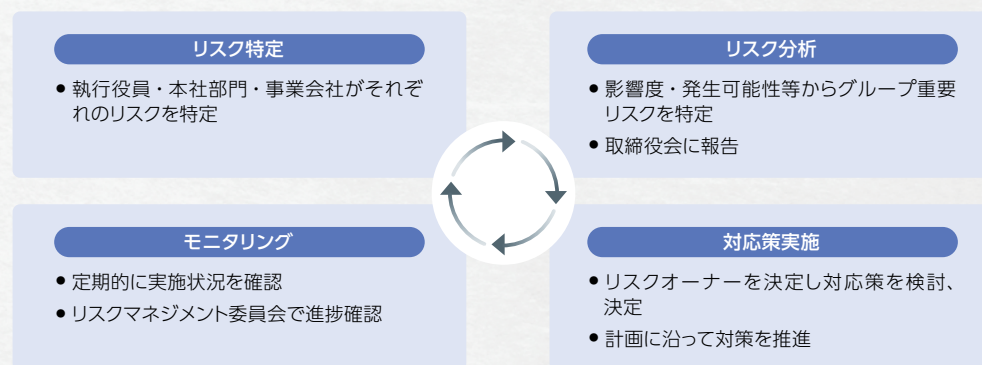
リスクの特定プロセス

リスクの特定及び評価については、定期的に各事業部門、本社部門にてリスクを特定し、影響度と発生可能性等の観点からリスクの重要度を分析・評価しています。重要度の高いリスクについては、対応方針や対策の検討を行い、経営層へ報告し、全社的な対応を推進しています。対策の実行状況については、モニタリングを継続的に実施し、変化する経営環境に即した柔軟な見直しを行っています。また、リスクが顕在化した場合には、迅速な対応を行い、被害の最小化と再発防止に努めています。

当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクのうち、投資家の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定し開示しておりますが、それらに限定されるものではありません。また、そのようなリスク要因に該当しない事項につきましても、投資家の投資判断上、重要であると考えられる事項につきましては、投資家に対する積極的な情報開示の観点から適切に開示しております。

事業等のリスクの詳細は、以下のウェブページをご参照ください。

事業等のリスクの詳細
<https://www.phchd.com/jp/ir/risk>





サイバーセキュリティ

全社方針

PHCグループでは、情報セキュリティ国際規格ISO27001のフレームワークに基づき、グループ会社の情報セキュリティ管理基準等の基準書類を整備し、統一体系とルールを用いてグローバルに運用と管理を行っています。

サイバーセキュリティ委員会

PHCグループではサイバーセキュリティ委員会を開催しています。委員会ではグループのサイバーセキュリティの方針やKPIレビュー、インシデント報告の他、セキュリティの脆弱性の是正に関する議論を行っています。社長を含む全執行役員が参加し、事業を取り巻くサイバーセキュリティ上の懸念や対応について議論し、必要な施策を決定・実行しています。

研修・教育

サイバーセキュリティ関連研修として、2024年度は、日本国内のグループ従業員を対象とした2つのe-learning研修、「①情報セキュリティ研修（一般教育）」と「②標的型攻撃メール対策研修」を実施しました。研修の受講率は、①②ともに100%（メールアドレス未保有の従業員を除く）となりました。

また、2024年度から、データ保護に関する研修を、日本国外のグループ従業員も含めグループ全体を対象として実施しています。研修の受講率は、100%（メールアドレス未保有の従業員を除く）となりました。

従業員の積極的な参加により、サイバーセキュリティ及びデータ保護に関する研修・教育の受講率が向上しました。これは当社のサイバーセキュリティへの取り組みが従業員に広く浸透していることを示すものであり、今後ともに安全なデジタル環境を築いていくために、継続した取り組みを行ってまいります。

委託先（ベンダー）リスクアセスメント

当社グループは業務上緊密に連携している委託先ベンダーに対して、年1回情報セキュリティレビューを実施し、リスクの低減に積極的に取り組んでいます。具体的には、委託先ベンダーに対してISO27001やプライバシーマークの取得状況を調査し、未取得の場合においては、情報セキュリティ基準チェックシートにより90点以上若しくはPHCグループと同等以上のセキュリティ基準を満たしていることを確認しています。適合基準未達の場合は、委託先ベンダーと協議し、リスク回避・低減の取り組みを実施しています。

網羅性を確保するため、2024年度はPHCグループ全体で、すべての委託先を対象にこれらの取り組みを実施し、実施率100%を達成しました。特に、委託先が取り扱っている機密情報のレベル、関与するクリティカルシステム・ネットワークへのアクセスの度合い、そして携わる重要な業務プロセスの3つの観点から、高リスク委託先ベンダーを特定し、必要な対応策を講じることでリスク軽減につなげることができました。

事業環境やエマージングテクノロジーが急速に変化する中、当社グループは今後も委託先やサプライチェーンリスクについて、情報セキュリティの観点及び前述の3つの観点から継続的に一貫したアプローチを継続的に実施してまいります。

コンプライアンス

行動規範

PHCグループは、すべての国と従業員に適用されるPHCグループ行動規範を定めています。コンプライアンスを「多様性とチームワーク」「イノベーション志向」「チャレンジ精神」「高い倫理観」の分野ごとに編成し、当社グループのビジネスの主要なリスクに対して倫理的かつコンプライアンスに沿った行動を促すために重要な原則に焦点を当てています。この規範に加えて適用される地方、国、地域、及び国際的な規制や法律も順守する必要があります。当社の方針と基準、行動規範と適用される法令・規則に矛盾がある場合、当社は最も厳しいものに従います。

 PHCグループ行動規範
<https://www.phchd.com/jp/sustainability/governance/code-of-conduct>

研修・教育

コンプライアンスの推進には継続的な研修・教育活動が不可欠です。2024年度は、重要テーマであるインサイダー取引防止に関する研修を、PHCグループに所属する全従業員を対象に実施し、100%の受講率を達成しました（休職中、産前産後休暇・育児休業等により、受講が困難な状況にあった従業員を除きます）。引き続き、コンプライアンス強化に必要な研修を実施してまいります。

内部通報制度

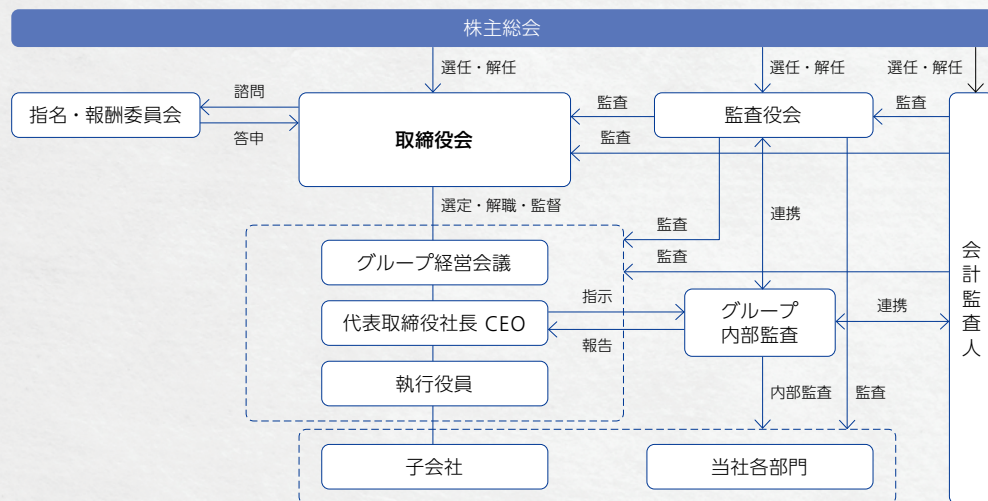
PHCグループでは従業員が利用できるヘルプラインをグループ全社で導入しています。不正や人権侵害等のコンプライアンス上の問題を電話及びメールで、また匿名でも利用できます。各社窓口のほか、法律事務所等の第三者通報窓口も世界各地域で用意しており、相談・通報しやすい環境を整備しています。通報案件に対しては各社で適切に対応するとともに、重大な案件についてはエスカレーションポリシーに基づき、PHCホールディングスにて対応しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、当社の経営理念である「わたしたちは、たゆみない努力で、健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献します」という理念を実践する上で、その基礎となる法令の順守や定款、規程等の順守について、経営者自らが効率的に確認することができる体制を構築することにあります。また、経営の健全性・効率性及び透明性を確保し、持続的に企業価値を向上させていく観点からも、適切なコーポレート・ガバナンスの構築やその実施に取り組んでおります。

PHCグループ ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む取締役8名で構成されています。当社では、社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、各取締役・監査役の知識・経験・能力・多様性のバランスや選任に関する方針・手続きに関する客観性及び透明性を向上させる観点から、スキル・マトリクスを作成しております。現在、経営環境や事業特性等を鑑み指名・報酬委員会にて経営陣の選解任について審議し、その結果を取締役会に上申し、取締役会において審議した上で決議することとしております。なお、独立社外取締役3名は他社・他組織での経営経験を有しており、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献するための資質を備えた者であると考えております。

取締役会の活動状況

2024年度は全19回開催し、主な審議・報告内容は以下のとおりです。

- 月次業績報告及び四半期、半期、通期の決算承認
- 重要リスクへの対応策及び対応活動の状況
- 中期及び単年の事業計画策定
- 監査役及び内部監査部門の監査方針、監査計画、監査実施結果
- 財務活動に関する事項
- 取締役及び経営幹部の選任、報酬に関する事項
- 投資等の中長期的戦略に関する事項
- 取締役会の実効性評価
- コンプライアンスに関わる事項、係争案件の状況

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は社外取締役及び社外監査役を選任するにあたり、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に基づき独立性を判断し、豊富な知識や経験に基づき客観的な視点から当社の経営に対し適切に貢献していただける方を選任することとしております。社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、指名・報酬委員会で独立性に関する基準及び方針との適合性について審議し、その結果を取締役会に上申し、取締役会において審議した上で決議することとしております。

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役・社外監査役については、取締役会で十分な議論が可能となるよう、法務・コンプライアンス部において、取締役会議案の事前説明や情報提供等のサポートを実施しています。また、社外監査役については、監査役及び監査役室（監査役会の事務局として専任のスタッフで構成）において、情報提供等のサポートを実施しています。

監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む監査役3名で構成されており、定例監査役会の他、必要に応じて臨時監査役会を開催し、ガバナンスのあり方や取締役の業務の執行状況や財産状況に関する日常的経営活動の監査を行っています。経営理念のもと、株主だけにとどまらず、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまの立場を十分に考慮してそれらのステークホルダーの皆さまと適切に協働を確保しつつ、株主からの受託者責任を果たし、会社や株主共同の利益を高め、持続的な成長と中長期的な価値の創出に努めています。

監査役が必要と認めた場合、当社及び当社グループの取締役又は使用人にヒアリングを実施する機会を

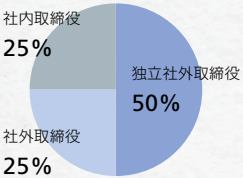
2024年度
開催回数 **14**回

コーポレート・ガバナンス

設けています。その他、監査役は、会計監査人や重要な子会社の監査役等との定期的な会合を設け連携を図るとともに、重要な会議に出席しています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役会を支える機能として独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任及び代表取締役・執行役員の後継者計画等の指名に関する事項、取締役及び執行役員の報酬に関する事項について審議の上、提言内容を決定しております。代表取締役社長（CEO）については、当社の企業理念・経営理念の実現及び当社の持続的な成長に向けてリーダーシップを発揮しうる人物を選任することとしています。指名・報酬委員会は独立社外取締役2名・社外取締役1名・社内取締役1名の4名で構成され、独立社外取締役が議長を務めています。



指名・報酬委員会の活動状況

回次	審議・報告内容
第1回	役員指名、役員報酬
第2回	役員の2023年度個人別評価、業績連動報酬の支給額、役員の次年度の業績連動報酬指標
第3回	業績目標設定、社内研修プログラムの進捗
第4回	社内研修プログラムの内容・対象者の検討
第5回	役員指名、役員報酬
第6回	役員の中間評価、スキル・マトリクスの更新
第7回	役員報酬

2024年度
開催回数7回

グループ経営会議

当社は、経営に関する意思決定の効率化及び意思決定手続の明確化を目的として、グループ経営会議を設置し、月次で開催しております。グループ経営会議では、当社グループ（すべての資本下位会社含む）の経営に関する重要な事項を決定する執行の会議体として当社グループ全体の目的及び計画進捗の管理を行っております。

なお、グループ経営会議の構成は以下のとおりであります。

構成員：出口恭子（議長：最高経営責任者）、佐藤浩一郎（最高執行責任者）、山口快樹（最高財務責任者）、平嶋竜一（専務執行役員）、吉光透（オブザーバー：常勤監査役）

役員の選任について

当社では、取締役及び監査役の選任にあたり、候補者の知識・経験・能力に加え、多様性のバランスを総合的に考慮しています。選任方針及び手続きの客観性・透明性を高めるために、当社独自のスキル・マトリクスを作成しています。

社外取締役及び社外監査役の選任に際しては、常勤の取締役・監査役並びに執行役員が有するスキルや経験を踏まえ、当社に不足する領域を補完できる候補者を選任することを基本方針としています。また、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に基づき、候補者の独立性を確認の上、豊富な知識と経験を有し、客観的視点から当社の経営に適切に貢献できる方を選任しています。

取締役・監査役の選解任は、指名・報酬委員会での審議を経て取締役会の承認を得た上で、株主総会に選任議案として上程する手続きを行っています。

内部監査の状況

当社は、代表取締役社長CEOの直轄組織としてグループ内部監査部を設置し、グループ内部監査部長を含む全14名で、当社並びに子会社を対象に内部監査（業務監査及び内部統制監査）を実施しております。監査結果の報告は、グループ内部監査部長より代表取締役社長CEO及び関係役員等に対し、文書（監査報告書）をもって行います。

グループ内部監査部長は、当社代表取締役社長CEOに月次で内部監査の監査活動状況について報告を行っています。また当社監査役にも月次で監査の状況について報告、情報交換、意見交換等を行っております。他の取締役及び監査役は取締役会及び監査役会を通じて内部監査の報告を受け、意見を述べることでより監査の実用性を高めています。また、必要に応じて子会社・関連会社の監査役や取締役、社外監査役等と適切な連携関係を保持し、内部監査の効率的な実施に努めております。

役員の報酬について

取締役の報酬内容は、以下に示す基本的な考え方にに基づき決定しています。

- 経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結びつくものであること
- 会社業績と個人業績との連動性を考慮した仕組みであること
- ステークホルダーに対して、説明可能な内容であり、透明性が確保されていること

報酬水準の方針

取締役の報酬水準は、優秀な人財の確保・保持を可能とする競争力のある報酬水準とすべく、客観的な外部データ、評価データ、業界動向及び経営状況等を勘案した上で、役割責任に応じた妥当な報酬水準を設定しております。具体的には、グローバル・ヘルスケアカンパニー等の報酬水準や主な採用マーケット

となる国や地域における報酬水準等をベンチマークとして設定し、毎期、相対比較して決定しております。

報酬構成

【取締役（社外取締役を除く）の報酬】

取締役の報酬は、月額報酬、短期業績連動報酬、株式報酬及び退職慰労金により構成され、指名・報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議を経て支払われます。

構成	概要		
月額報酬	役割責任に応じた月例の定期報酬		
短期業績連動報酬	一年間の業績達成への短期インセンティブ		
	2025年度における 短期業績連動報酬にかかる 評価指標とウエイト	投下資本利益率（ROIC）	25%
		営業利益	25%
		純利益	25%
		個人別業績目標	25%
株式報酬※	取締役と株主の一層の価値共有を目的とした中長期インセンティブ		
退職慰労金	役員規程の定めに従い決定		

※ 事後交付型業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度、及び2025年6月25日の定時株主総会の決議により、事後交付型株式報酬（リストラクテッド・ストック・ユニット）制度を導入しております。

【監査役（社外監査役を除く）の報酬】

監査役の報酬は、監査役会の決定に基づき算出基準を設定し、月額報酬と退職慰労金により構成され、支払っております。

【社外取締役の報酬】

独立社外取締役の報酬は、月額報酬と株式報酬により構成されております。任意の指名・報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議を経て支払われます。なお、独立社外取締役を除く社外取締役は無報酬としております。

株式報酬については、独立社外取締役を対象に、2022年6月29日開催の定時株主総会のご承認に基づきストック・オプション制度を導入していましたが、2024年6月26日開催の定時株主総会のご承認により、さらなるグローバルな事業展開と成長の実現に向け、株価上昇と企業価値向上のインセンティブを一層高めるとともに、国籍や経験等の点で多様性に富んだ人財を確保することを目的として、グローバルに広く利用されている事後交付型株式報酬制度に変更いたしました。

【社外監査役の報酬】

社外監査役の報酬は、監査役会の決定に基づき算出基準を設定し、月額報酬のみ支払っております。

役員区分ごとの報酬等の総額（2025年3月期 実績）

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）						対象役員の 員数（名）
		固定報酬	ストック・ オプション ※1	業績連動 報酬※2	退職慰労金	その他	左記のうち、 非金銭 報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	263	136	2	67	35	21	23※3	3※5
監査役 (社外監査役を除く)	23	21	—	—	1	—	—	1
社外取締役	92	56	4	—	—	31	35※4	3※6
社外監査役	30	30	—	—	—	—	—	2

※1 スtock・オプションの記載額は2025年3月末時点の算定価格を記載しております。
※2 当連結会計年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標及び実績は下表のとおりとなります。各指標は、当社事業の成長性、収益性及び効率性のバランスと網羅性を考慮し、指名・報酬委員会にて諮問し、取締役会で承認したものです。なお、以下における営業利益は、一時費用等を除いた調整後営業利益を記載しております。
※3 非金銭報酬等は、当期費用計上すべき長期インセンティブ額を記載しております。取締役（社外取締役を除く）の非金銭報酬等の額には、ストック・オプション及び事後交付型業績連動型株式報酬が含まれます。取締役（社外取締役を除く）の事後交付型業績連動型株式報酬の報酬限度は、2024年6月26日開催の定時株主総会の決議により、年66,000株以内及び年額165百万円以内（ただし、評価期間に係る年数分の累計198,000株及び495百万円以内を一括して支給できるものとしております。）（決議時点における取締役の員数2名）となっております。
※4 社外取締役の非金銭報酬等の額には、ストック・オプション及び事後交付型株式報酬が含まれます。独立社外取締役のストック・オプションの報酬限度は、2022年6月29日開催の定時株主総会の決議により、年額70百万円以内（決議時点における独立社外取締役の員数3名）となっております。独立社外取締役への事後交付型株式報酬の報酬限度は、2024年6月26日開催の定時株主総会の決議により、年22,000株以内及び年額53百万円以内（決議時点における取締役の員数3名）となっております。
※5 取締役（社外取締役を除く）の員数には、期中に退任した取締役の員数を合せて記載しております。
※6 社外取締役の員数には、無報酬の社外取締役3名（期中に退職した社外取締役を含む）の員数を除いて記載しております。

2024年度における短期業績連動報酬に係る評価指標の目標及び実績

評価指標	ウエイト	2024年3月期の目標	実績	目標達成度
コア売上高	26%	360,047 百万円	348,572 百万円	97%
営業利益	30%	20,378 百万円	22,232 百万円	110%
純利益	19%	10,278 百万円	10,485 百万円	103%
個人別業績目標	25%	各人別に設定	各人別に設定	各人別に設定

取締役会の実効性評価

当社は、2025年2月から3月にかけて、その時点におけるすべての取締役（7名）及び監査役（3名）を対象に、取締役会全体の実効性に関して、次の項目についてアンケート調査を実施いたしました。

コーポレート・ガバナンス

- (1) 取締役会の構成
- (2) 取締役会の運営に関する事項
- (3) 取締役会全体の実効性
- (4) 社外取締役の支援・連携に係る体制
- (5) 監査機能
- (6) 指名・報酬委員会
- (7) 株主・投資家との関係
- (8) その他(前回の実効性評価において指摘された課題への対応状況等)

なお、アンケート内容の設定及び評価結果の分析・評価については、客観性を確保するため、第三者機関のサポートを受けています。第三者機関による分析の結果を踏まえ、取締役会において現状及び課題について評価を行いました。

評価結果

取締役会全体としてはおおむね適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しております。また、前回の実効性評価において主な課題とされた「中期計画の達成状況等の分析・計画修正・次期計画への活用」及び「投資等に関する報告・取締役会での議論」については、通常の実効性に加えて、重要テーマについての情報共有や議論を行う機会を設定することで、大幅な改善が見られました。しかし、さらなる実効性の向上のために、下記の点が今後の主な課題であると認識しております。

今後の主な課題

- ESGへの取り組みのモニタリング
- サステナビリティの重要課題の議論
- 資料配布時期の早期化
- 監査に基づく懸念点の取締役会での明確な共有

今後の対応

今回認識した課題の改善に向けて対応していくとともに、今後も毎年実効性評価を実施し、取締役会全体の実効性を高めるための取り組みを継続

役員トレーニングの方針

当社は、取締役・監査役に限らず、広く全社員に対し、職責や業務上必要な知識の習得や適切な更新等のためにさまざまな研修機会を斡旋しております。新任の社外取締役・監査役が就任する場合には、取締役・監査役の法的な役割・責務に加え、当社が所属する業界、当社の歴史・事業概要・財務情報・戦略、組織等、透明性、公平性の視点から当社の経営に対する実効的な監督に貢献するために必要な情報を提供することとしております。また、取締役会の審議を活性化するため、経営の監督に必要な知識の取得・更新の機会を設けるとともに、各取締役がそれぞれの必要に応じ自主的に参加する講習会・交流会等の費用は当社が負

担することとしております。

政策保有株式

当社は、原則として政策保有株式は保有しない方針ですが、事業戦略等の観点から保有する場合は、必ず取得時にその保有意義につき取締役会での確認を経ることとしております。また、保有意義について財務部が定期的に棚卸しを行い、保有意義が認められない場合は売却を検討します。検討結果を毎年、取締役会に報告しております。議決権行使について一律に基準は定めず、投資先企業の経営方針や経営戦略等を尊重した上で、当社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かを総合的に判断し、行使いたします。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は株主をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を構築するにあたり、株主からの期待を把握し適切に経営に反映させることが重要と捉えており、IR/SR活動について積極的に対応してまいります。(i) 当社では、現在CFOがIR担当役員でもあり、グループのIR活動を管掌しています。また、IR・広報部を設置し、投資家からの電話取材やスモールミーティング等のIR取材を積極的に受け付けるとともに、決算説明会を開催し、社長とCFOが説明を行っています。また株主との対話(面談)の対応は、代表取締役社長及びCFOが行い、IR・広報部がサポートしています。(ii) 対話を補助する体制としてIR・広報部が各事業部門及び管理部門と日常的な連携を図っています。(iii) 株主や投資家に対しては、決算説明会や事業説明会を開催するとともに、適宜、証券会社等が主催する国内外のカンファレンスへの参加のほか、投資家とのスモールミーティングを逐次実施しております。(iv) IR/SR活動のフィードバックについて、定期的にCFOから取締役会に報告します。(v) 投資家との対話の際は、決算説明会やスモールミーティングを問わず、当社の持続的成長、中長期における企業価値向上に関わる事項を対話のテーマとすることにより、インサイダー情報管理に留意しています。

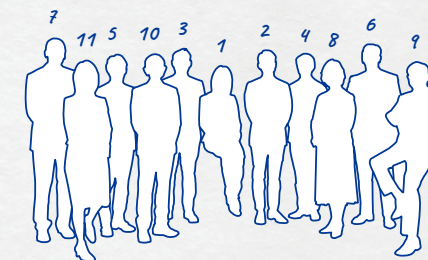
従業員持株制度

当社では、国内居住者向け及び海外居住者向け(対象:14カ国)の従業員持株制度を導入しています。従業員が自社株式を保有する機会を提供することで、経営へのオーナーシップ意識を高めるとともに、当社株式への安定的な需要確保や株式市場での流動性向上を図っています。また、奨励金の支給を通じて、従業員の福利厚生 の充実にも寄与しています。



海外居住者向け持株制度の案内用Bookletの表紙(左)と中ページ(右)。Bookletは各国の言語で用意しています。

役員一覧 (2025年6月25日時点)



取締役

出口 恭子

代表取締役社長 CEO

1

所有する当社の株式数	11,400株
在任年数	4年

佐藤 浩一郎

代表取締役副社長 COO・CSO

2

所有する当社の株式数	8,000株
在任年数	8年

山口 快樹

取締役 CFO

3

所有する当社の株式数	27,000株
在任年数	一 年

社外取締役

平野 博文

社外取締役

4

所有する当社の株式数	0株
在任年数	11年

谷田川 英治

社外取締役

5

所有する当社の株式数	0株
在任年数	10年

独立 イヴァン・トルノス

社外取締役

6

所有する当社の株式数	0株
在任年数	3年

独立 デイビッド・スナイダー

社外取締役

7

所有する当社の株式数	0株
在任年数	3年

独立 山下 美砂

社外取締役

8

所有する当社の株式数	0株
在任年数	1年

役員一覧

常勤監査役

吉光 透

9

監査役

所有する当社の株式数	0株
在任年数	－ 年

社外監査役

北川 哲雄

10

監査役（独立社外監査役）

所有する当社の株式数	0株
在任年数	3年

森山 裕紀子

11

監査役（独立社外監査役）

所有する当社の株式数	0株
在任年数	－ 年

スキル・マトリクス

氏名		役職	独立性	専門性と経験								
				医療機器業界	ライフサイエンス業界	製薬業界	財務・会計	M&A	生産・SCM	R&D・研究開発	法務・リスクマネジメント	人事・労務
出口 恭子		取締役		○		○	○					
佐藤 浩一郎		取締役			○			○	○			
山口 快樹		取締役		○			○	○				
平野 博文		取締役					○	○				
谷田川 英治		取締役					○	○		○		
イヴァン・トルノス		取締役	○	○		○		○	○			
デイビッド・スナイダー		取締役	○				○	○			○	
山下 美砂		取締役	○	○	○							○
吉光 透		監査役				○	○			○		
北川 哲雄		監査役	○				○	○				
森山 裕紀子		監査役	○	○							○	

取締役・監査役からのメッセージ

当社の独立社外取締役及び監査役は、海外や日本を拠点とする数々の企業での豊富な経験や知識を有しており、PHCグループが持続的な成長を遂げていくための重要な役割を担っています。この度、当社の独立社外取締役3氏及び監査役3氏に、当社の強み・可能性や、ご自身のスキル・経験を通じて経営に活かせること等についてメッセージをいただきました。

診断・ライフサイエンス領域への 注力による持続的な成長を推進



イヴァン・トルノス
取締役（独立社外取締役）

PHCグループは、「中期経営計画2027」で診断・ライフサイエンス領域への注力を通じた持続的な成長の実現を掲げています。この「中期経営計画2027」の実現に向け、当社は、精緻な技術力とグローバルな事業基盤を活かし、患者さんの医療アウトカム向上に貢献できると考えていま

す。私は社外取締役として、①グローバル市場のベストプラクティスの導入、②事業ポートフォリオの資本効率の改善、③施策の進捗を管理するKPIの設定という3つの視点で助言し、資源配分とガバナンスが両立する体制を監督しています。また従業員の多様な声を取り入れ、革新的なアイデアが継続的に創出される企業文化を支援しています。

今後も、ステークホルダーの皆さまと協力し、持続的な成長と新たな価値の創造に向けて取り組みます。「中期経営計画2027」で掲げたサステナビリティ戦略の各取り組みも推進しつつ、毎期の進捗を定量的に確認し、より一層の透明性を高める経営体制を強化してまいります。

取締役会のリーダーシップとポートフォリオ 管理強化による持続的価値の創出



デイビッド・スナイダー
取締役（独立社外取締役）

PHCグループの取締役会では、多様な専門性を活かした率直な議論を通じて、経営陣に対する監督と助言の最適なバランスを目指しています。毎年、取締役会の実効性評価がなされ、議事運営の透明性や意思決定プロセスを定量指標で検証しつつ、国内外のガバナンス先進事例

を取り入れながら改善を続けています。2025年度は事業ポートフォリオ管理強化を重点テーマとし、ROICを軸に資本配分と成長投資の優先順位を明確化しました。さらに、外部有識者による第三者レビューを通じて、資料の質と提出タイミングを改善し、議論の時間をより多く確保しました。取締役会では、サステナビリティ課題やリスク許容度を見直し、グループのシナジー創出やM&A後の統合プロセスを丹念にフォローしています。今後もCEOと緊密に連携し、革新的な製品・サービスを通じて企業価値を高め、持続的な成長を実現してまいります。皆さまのご支援をお願い申し上げます。

人・組織の強化と企業文化の醸成を通じ、 企業価値向上に貢献



山下 美砂
取締役（独立社外取締役）

当社は1969年の創業以来、松下電器（当時）グループの一員として、精緻なモノづくりに端を発した長年の歴史を強みの一つとしています。また、多岐にわたるグローバル事業との融合によって、現在はヘルスケア分野の多くのステークホルダーに革新的な製品・サービスを提供しています。

「One PHC」のもと、診断・ライフサイエンス領域を核としたシナジーの創出を促進し、豊かな社会づくりに貢献してまいります。取締役会では、後継者の育成計画やスキル・マトリクスのバランスなどを継続的に検証し、機動的なガバナンス体制を強化しています。私は指名・報酬委員会の委員長として、「中期経営計画2027」で掲げる人的資本戦略の進捗をレビューし、多様性と公平性の確保に取り組むことで、組織の活力向上を目指しています。さらに、部門横断での共創機会を増やし、新たな挑戦を評価する企業文化づくりの重要性を経営陣と共有することで、イノベーションの創出を推進しています。今後も、長年の歴史を誇る精緻な技術力と、それを支える人財の相乗効果で、会社と従業員双方の成長基盤を構築し、企業価値をさらに高めていく所存です。

当社の信用を守り、健全な成長に寄与する 監査役として



吉光 透
監査役

常勤監査役就任から間もないながらも、2024年11月に発表された「中期経営計画2027」の成長戦略の深化と実現を、スピード感を持って進めたいという経営陣の強い想いを感じています。

私は前職の製薬企業において、取締役監査等委員を務めましたが、それ以前は

新薬の臨床開発実務、研究領域戦略策定、研究開発PJや企業買収案件評価、長期（10年間）ポートフォリオ戦略策定、中期計画・年度計画の策定も経験し、成長戦略実現のためには経営層と事業現場の一枚岩となった実行が最重要と認識しています。

常勤監査役として問題事項の芽を事前に摘むための予防的監査を行うことで当社の信用を守る活動を行うとともに、経営方針と現場の実態に乖離がないかも注意深く確認し、単に問題点の指摘と是正の要請にとどまらず、経営陣と認識を合わせながら、真因の掘り下げや是正策のオプション出しと優先度の検討なども行い、当社の健全な成長の実現に貢献したいと考えております。

「ヘルスケアの未来を切り拓くリーダー」となることを目指し、挑戦し続ける当社の経営にご期待ください



北川 哲雄
監査役（独立社外監査役）

PHCグループが有する3つの事業ドメインは、技術革新や法規制、市場動向など、事業環境の急激な変化に直面しています。こうした変化に対し、「大きなM&Aを避け、自前で事業を進める」という漸進的なアプローチも考えられますが、当社は中期経営計画2027で掲げた収益性・効

率性の経営目標達成へのスピードを加速させるため、M&Aを含む機動的な投資に挑戦し続けます。私は独立社外監査役として、ROICやキャッシュフローを注視し、事業投資・負債圧縮・株主還元の最適バランスを図る取り組みを株主の視点から監督しています。また、非財務情報の開示拡充に対応し、お客さま、株主・投資家、従業員を含むステークホルダーとのコミュニケーションを強化しています。投資及び開示の質を向上させるとともに、知見を蓄積することで、価値創造を加速させる好循環が実現できるものと確信しています。私は今後も独立した立場で、建設的かつ客観的な提言を通じて、当社が「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダー」に近づけるよう、尽力してまいります。ぜひ、ご期待ください。

法務の視点で支える 健全で持続的な企業経営



森山 裕紀子
監査役（独立社外監査役）

2025年6月の定時株主総会を経て、独立社外監査役に就任いたしました森山裕紀子でございます。

PHCグループは、「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」というビジョンのもと、迅速かつ的確な経営判断を積み重ねてこられました。加えて、ガバナンス体制におい

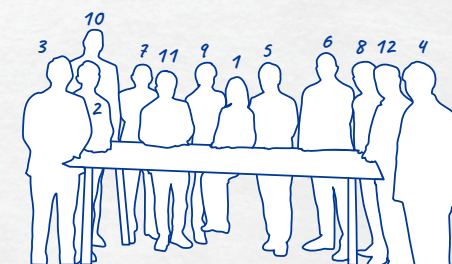
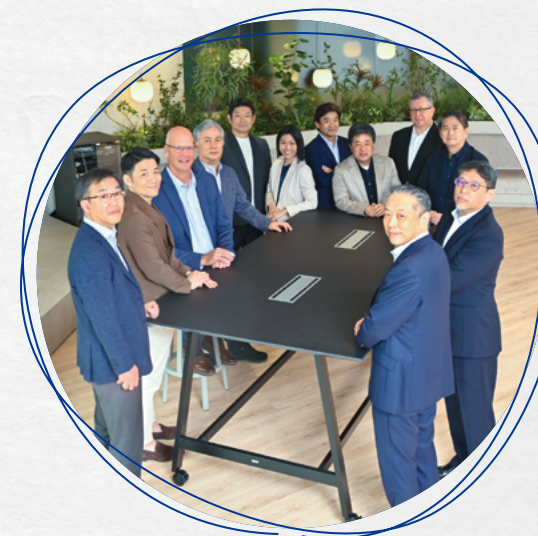
ても、多様な経験と専門性を有する役員が多角的な視点から助言と監督を行うことで、透明性と健全性を兼ね備えた経営が推進されていると認識しております。

私は弁護士として、企業法務、コンプライアンス体制の整備、ハラスメント対応、危機管理などに携わり、また他社の社外取締役（指名委員会等設置会社の監査委員）として、経営監督やガバナンス強化にも取り組んでまいりました。これまで培ってきた知見と経験を活かし、当社における監査機能の充実とガバナンス体制のさらなる強化に尽力する所存です。

PHCグループが法令順守と高い倫理観を基盤に、社会から一層信頼される企業として持続的成長を遂げられるよう、監査役としての責任を果たしてまいります。

PHC Executive Team (執行役員・事業部長)

当社は、グループCxOと、ドメイン及び事業を統括する執行役員・事業部長で構成するPHC Executive Team (PET) を設置しています。PETは、One PHCのスローガンのもと、さまざまなステークホルダーを尊重しながら、多様化する経営課題への解決に迅速に取り組み、グループ経営を推進しています。



出口 恭子 1

最高経営責任者 (CEO)

佐藤 浩一郎 2

最高執行責任者 (COO)
最高戦略責任者 (CSO)
糖尿病マネジメントドメイン長
ヘルスケアソリューションドメイン長

山口 快樹 3

専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

平嶋 竜一 4

専務執行役員
最高総務責任者 (CAO)
最高人事責任者 (CHRO)
最高変革責任者 (CTO)

中村 伸朗 5

常務執行役員
診断・ライフサイエンスドメイン長

スティーブン・ライナム 6

執行役員
病理事業部長

内野 健一 7

執行役員
LSIM事業部長

高魚 力 8

執行役員
バイオメディカ事業部長

高橋 秀明 9

執行役員
ヘルスケアITソリューション事業部長

ブライアン・ハンセン 10

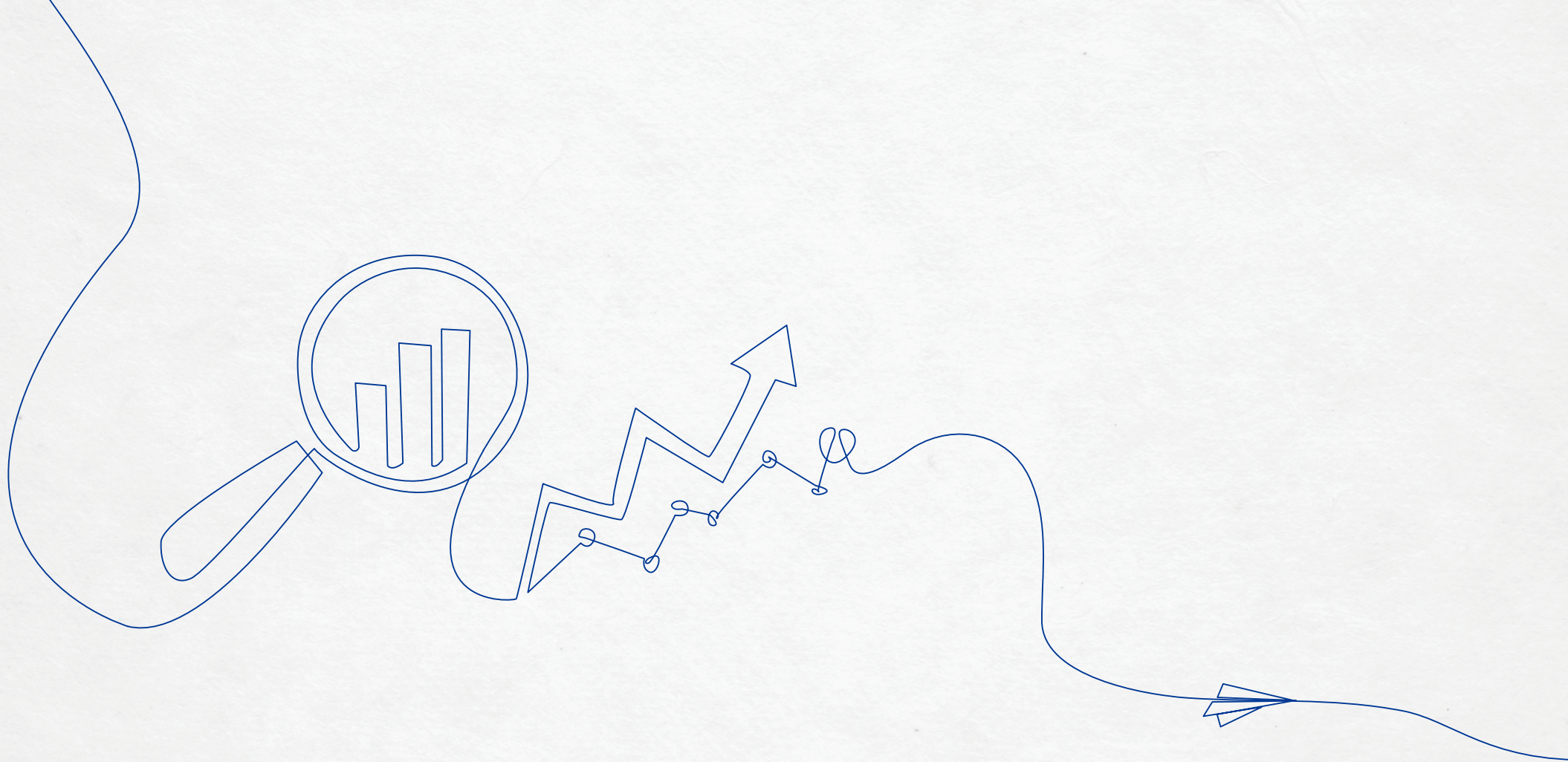
CGM事業部長

清水 啓 11

CRO事業部長

徳永 博之 12

診断薬事業部長



Data Section

財務データ

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2024年3月31日	2025年3月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	47,044	39,592
営業債権	73,802	70,530
棚卸資産	52,651	51,694
その他の金融資産	4,775	4,308
その他の流動資産	9,575	6,665
流動資産合計	187,849	172,790
非流動資産		
有形固定資産	49,708	48,374
のれん	208,719	206,500
無形資産	91,388	80,649
持分法で会計処理されている投資	2,188	1,821
その他の金融資産	13,987	13,932
繰延税金資産	7,058	6,120
その他の非流動資産	3,426	2,293
非流動資産合計	376,477	359,691
資産合計	564,327	532,482
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	69,881	65,665
借入金	36,922	34,278
未払法人所得税等	2,311	4,207
引当金	6,587	7,725
その他の金融負債	6,251	5,812
その他の流動負債	25,445	22,865
流動負債合計	147,400	140,555
非流動負債		
営業債務及びその他の債務	847	597
借入金	248,123	220,982
退職給付に係る負債	5,709	5,544
引当金	3,431	4,575
その他の金融負債	9,200	8,358
繰延税金負債	9,109	9,291
その他の非流動負債	1,340	1,405
非流動負債合計	277,763	250,755
負債合計	425,163	391,310
資本		
資本金	48,423	48,623
資本剰余金	41,797	42,039
利益剰余金	△2,773	2,991
自己株式	△568	△568
その他の資本の構成要素	52,635	48,553
親会社の所有者に帰属する持分合計	139,515	141,639
非支配持分	△351	△468
資本合計	139,163	141,171
負債及び資本合計	564,327	532,482

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
売上収益	353,900	361,593
売上原価	195,925	195,369
売上総利益	157,975	166,224
販売費及び一般管理費	149,663	144,249
その他の収益	6,254	1,761
その他の費用	12,828	784
持分法による投資損益 (△は損失)	△170	△371
営業利益	1,566	22,580
金融収益	648	1,504
金融費用	15,464	5,262
税引前利益 (△は損失)	△13,249	18,823
法人所得税費用	△391	8,458
当期利益 (△は損失)	△12,857	10,364
当期利益 (△は損失) の帰属		
親会社の所有者	△12,893	10,485
非支配持分	35	△120
1株当たり当期利益 (△は損失)		
基本的1株当たり当期利益 (△は損失) (円)	△102.48	83.13
希薄化後1株当たり当期利益 (△は損失) (円)	△102.48	82.58

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
当期利益 (△は損失)	△12,857	10,364
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	1,853	△228
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の変動	△1,471	1,102
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	49	△14
在外営業活動体の換算差額	24,664	△4,929
持分法によるその他の包括利益	△297	△11
税引後その他の包括利益	24,798	△4,081
当期包括利益	11,940	6,283
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	11,878	6,400
非支配持分	61	△116
当期包括利益	11,940	6,283

連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の変動	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2023年4月1日時点の残高	47,946	43,641	17,081	△568	—	550	△52
当期包括利益							
当期利益 (△は損失)	—	—	△12,893	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	1,853	△1,471	49
当期包括利益合計	—	—	△12,893	—	1,853	△1,471	49
新株の発行	476	△249	—	—	—	—	—
親会社の所有者に対する配当金	—	—	△9,043	—	—	—	—
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	—	—	—
新株予約権及びリストリクテッド・ストック・ユニットの失効	—	△34	34	—	—	—	—
株式報酬取引	—	7	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△1,566	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	2,043	—	△1,853	△190	—
その他の増減	—	—	3	—	—	—	—
所有者との取引額合計	476	△1,843	△6,961	—	△1,853	△190	—
2024年3月31日時点の残高	48,423	41,797	△2,773	△568	—	△1,110	△3
当期包括利益							
当期利益 (△は損失)	—	—	10,485	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	△228	1,102	△14
当期包括利益合計	—	—	10,485	—	△228	1,102	△14
新株の発行	200	△154	—	—	—	—	—
親会社の所有者に対する配当金	—	—	△4,917	—	—	—	—
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	—	—	—
新株予約権及びリストリクテッド・ストック・ユニットの失効	—	△203	199	—	—	—	—
株式報酬取引	—	600	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△3	—	228	△225	—
その他の増減	—	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	200	242	△4,720	—	228	△225	—
2025年3月31日時点の残高	48,623	42,039	2,991	△568	—	△233	△17

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
	その他の資本の構成要素			合計		
	在外営業活動体の換算差額	持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	合計			
2023年4月1日時点の残高	28,742	666	29,906	138,008	819	138,827
当期包括利益						
当期利益（△は損失）	—	—	—	△12,893	35	△12,857
その他の包括利益	24,638	△297	24,772	24,772	25	24,798
当期包括利益合計	24,638	△297	24,772	11,878	61	11,940
新株の発行	—	—	—	227	—	227
親会社の所有者に対する配当金	—	—	—	△9,043	—	△9,043
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	△187	△187
新株予約権及びリストラクテッド・ストック・ユニットの失効	—	—	—	△0	—	△0
株式報酬取引	—	—	—	7	—	7
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△1,566	△1,044	△2,611
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△2,043	—	—	—
その他の増減	—	—	—	3	—	3
所有者との取引額合計	—	—	△2,043	△10,372	△1,232	△11,604
2024年3月31日時点の残高	53,380	369	52,635	139,515	△351	139,163
当期包括利益						
当期利益（△は損失）	—	—	—	10,485	△120	10,364
その他の包括利益	△4,933	△11	△4,085	△4,085	3	△4,081
当期包括利益合計	△4,933	△11	△4,085	6,400	△116	6,283
新株の発行	—	—	—	45	—	45
親会社の所有者に対する配当金	—	—	—	△4,917	—	△4,917
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	—	—
新株予約権及びリストラクテッド・ストック・ユニットの失効	—	—	—	△3	—	△3
株式報酬取引	—	—	—	600	—	600
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	3	—	—	—
その他の増減	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	—	—	3	△4,275	—	△4,275
2025年3月31日時点の残高	48,447	357	48,553	141,639	△468	141,171

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益 (△は損失)	△13,249	18,823
減価償却費及び償却費	27,933	27,871
減損損失 (△は戻入れ)	16,657	△54
支払利息	8,771	4,929
営業債権の増減額 (△は増加)	3,062	3,061
棚卸資産の増減額 (△は増加)	4,369	△193
営業債務の増減額 (△は減少)	△1,476	△2,602
その他	647	△1,860
小計	46,715	49,974
利息及び配当金の受取額	682	354
利息の支払額	△5,939	△6,568
法人所得税の支払額	△6,849	△3,977
法人所得税の還付額	6,694	2,160
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,304	41,941
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△14,630	△11,610
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	351	902
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△11,500	—
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	△351	—
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	3,821	307
その他	1,236	1,927
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,072	△8,473
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	5,000	△2,329
長期借入による収入	62,215	1,962
長期借入金の返済による支出	△88,241	△27,003
リース負債の返済による支出	△6,180	△6,814
株式の発行による収入	231	46
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△2,611	—
親会社の所有者への配当金の支払額	△9,040	△4,916
その他	△511	△13
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,139	△39,068
現金及び現金同等物の為替変動による影響	5,017	△1,851
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△13,889	△7,451
現金及び現金同等物の期首残高	60,933	47,044
現金及び現金同等物の期末残高	47,044	39,592

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績					
売上収益	306,071	340,452	356,434	353,900	361,593
営業利益	17,599	8,174	20,000	1,566	22,580
金融収益	16,319	2,348	411	648	1,504
金融費用	11,130	7,520	20,231	15,464	5,262
親会社の所有者に帰属する当期利益	16,906	△8,460	△3,222	△12,893	10,485
研究開発費	15,710	10,262	9,931	11,971	10,727
設備投資額	12,154	11,736	11,516	14,630	11,610
減価償却費	30,371	31,077	29,015	27,933	27,871
減損損失 (有価証券等を除く)	6,168	18,405	9,568	16,657	△54
EBITDA	54,138	57,656	58,583	46,158	50,397
調整後 EBITDA	64,053	71,872	64,882	49,713	50,095
財政状態					
総資産	569,347	591,320	561,567	564,327	532,482
純資産	107,561	136,065	138,827	139,163	141,171
現金及び現金同等物	60,762	95,232	60,933	47,044	39,592
のれん	205,162	197,754	199,707	208,719	206,500
総有利子負債	321,553	307,936	292,615	285,045	255,260
純有利子負債	260,791	212,704	231,682	238,001	215,668
純有利子負債/調整後 EBITDA	4.1x	3.0x	3.6x	4.8x	4.3x
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,850	51,053	21,376	41,304	41,941
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,314	△12,521	△17,520	△21,072	△8,473
財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,395	△7,015	△40,832	△39,139	△39,068
1株当たり指標					
基本的1株当たり当期利益 (単位：円)	149.07	△70.78	△25.84	△102.48	83.13
1株当たり親会社所有者帰属持分 (単位：円)	921.04	1,092.33	1,101.33	1,106.98	1,122.36
1株当たり配当金 (単位：円)	0.00	38.00	72.00	54.00	42.00
その他					
営業利益率	5.8%	2.4%	5.6%	0.4%	6.2%
ROE	19.1%	△7.0%	△2.4%	△9.3%	7.5%
ROIC	—	—	—	0.3%	3.8%

主要会社一覧 (2025年3月31日時点)

※ 製造拠点

地域	国	英語表記	日本語表記	出資比率	主な事業内容
Japan	Japan	PHC Corporation	PHC株式会社	100%	各種ヘルスケア機器・サービスの開発・製造・販売 ※ 群馬、千葉、徳島、愛媛
	Japan	LSI Medience Corporation	株式会社LSIメディエンス	100%	臨床検査事業 ※ 東京
	Japan	Wemex Corporation	ウィーメックス株式会社	100%	ヘルスケアITソリューション事業
	Japan	Mediford Corporation	メディフォード株式会社	100%	創薬支援事業 ※ 茨城、熊本
	Japan	Wemex Healthcare Systems Corporation	ウィーメックスヘルスケアシステムズ株式会社	100%	ヘルスケアITソリューション事業
North America	Canada	Ascensia Diabetes Care Canada Inc.	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	USA	Ascensia Diabetes Care US Inc.	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	USA	New Erie Scientific LLC	—	100%	病理事業におけるスライドガラスの開発・製造・販売 ※ ボーツマス
	USA	Richard-Allan Scientific LLC	—	100%	病理事業における病理用機器の海外製造開発拠点 ※ カラマズー
	USA	PHC Corporation of North America	PHCノースアメリカ株式会社	100%	北米におけるPHCbi製品の販売・保守サービス
EMEA	Switzerland	Ascensia Diabetes Care Holdings AG	アセンシア ダイアベティスケア ホールディングス株式会社	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	Germany	Ascensia Diabetes Care Deutschland GmbH	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	Italy	Ascensia Diabetes Care Italy S.R.L.	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	U.K.	Shandon Diagnostics Limited	—	100%	病理用機器の製造販売 ※ ランコーン
	Netherlands	PHC Europe B.V.	PHCヨーロッパ有限会社	100%	欧州におけるPHCbi製品の販売・保守サービス
APAC	Australia	Ascensia Diabetes Care Australia Pty Limited	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	China	Ascensia Diabetes Care Shanghai Co., Ltd.	—	100%	糖尿病ケア製品の販売・サービスの提供
	China	Epredia Laboratory Products Manufacturing (Shanghai) Co., Ltd.	—	100%	病理事業における病理用機器の海外製造開発拠点 ※ 上海
	Indonesia	PT PHC Indonesia	PHCインドネシア株式会社	95%	糖尿病ケア製品、ライフサイエンス製品の製造 ※ ブカシ
	Singapore	SciMed (Asia) Pte Ltd	—	100%	東南アジア、中東、中央アジア等におけるPHCbi製品を含めたライフサイエンス製品の販売・保守サービス

会社概要

(2025年3月31日時点)

会社概要

会 社 名	PHCホールディングス株式会社
本 社 所 在 地	〒100-8403 東京都千代田区有楽町一丁目13番2号 第一生命日比谷ファースト15階
創 業	1969年(松下寿電子工業株式会社として創業開始)
代 表 者	代表取締役社長 CEO 出口 恭子
資 本 金	48,623百万円
上 場 市 場	東京証券取引所プライム市場(証券コード:6523)
主 要 事 業	• 糖尿病マネジメント • ヘルスケアソリューション • 診断・ライフサイエンス

当報告書の関連情報は各リンクからご参照ください

IR情報



<https://www.phchd.com/jp/ir>



製品・サービス



<https://www.phchd.com/jp/products>



サステナビリティ



<https://www.phchd.com/jp/sustainability>

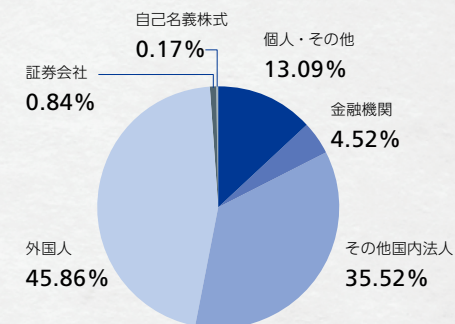


株式に関する事項

株式情報

発行可能株式総数	460,000,000株
発行済株式	126,410,072株
株主数	27,265名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
KKR PHC Investment L.P.	47,994	38.03
三井物産株式会社	21,870	17.33
株式会社生命科学インスティテュート	12,297	9.74
パナソニックホールディングス株式会社	9,766	7.74
LCA 3 Moonshot LP	5,714	4.53
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,710	3.73
岡 秀朋	907	0.72
PHCホールディングス従業員持株会	851	0.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	756	0.60
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	578	0.46

※ 持株比率は自己株式(211,941株)を控除して計算しております。

イニシアティブへの参画

国際的な気候変動イニシアティブ
Science Based Targets initiative※¹
からNear-Term Science-Based Targetsの
認定を取得



CDP※²を通じた環境情報を開示



※¹ Science Based Targets initiativeは、地球の気温上昇を「産業革命前から1.5℃以下に抑える」というパリ協定の目標に向けて、企業が認定した科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標の妥当性を審査・認定する国際的なイニシアティブ。

※² 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）。2000年の発足以来、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。

 <https://sciencebasedtargets.org/>

 <https://cdp.net/ja>

社外からの評価

EcoVadis社の
サステナビリティ評価※³において
「コミットメント・バッジ」を獲得



※³ 数千にのぼる外部ソース（NGO、労働組合、国際機関、地方自治体、監査機関など）を基に環境・労働慣行と人権・倫理・持続可能な資材調達4つの分野で包括的に行われる。EcoVadis社は、世界180カ国、13万社を超える企業・団体の評価を行ってきた、独立性と信頼性の高い共同プラットフォーム。

 <https://ecovadis.com/ja/>

「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」※⁴
構成銘柄に選定
最新のMSCI ESGレーティングにおいて
「AA」評価を獲得

2024 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU
ESG SELECT LEADERS INDEX



※⁴ 米国のMSCI（モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル）社が提供するESG投資インデックス。親指数（MSCI日本株IMI指数）構成銘柄のうち、ESG評価に優れた企業により構成された指数で、2024年1月時点で517社が選定。

 <https://www.msci.com/jp/our-solutions/indexes/nihonkabu-esg-select-leaders-index>

※ PHCホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れ、およびここでのMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるPHCホールディングス株式会社のスポンサーシップ、推奨、または宣伝を意図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

編集後記

「統合報告書2025」の発行にあたって

「統合報告書2025」の制作にあたり、ご尽力いただいた社内外の皆さま、そして日頃当社グループを支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまに、心より感謝申し上げます。

私たちPHCグループは、「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」というビジョンを掲げ、日々、医療・ヘルスケアを中心とした研究・開発、製造、サービスの現場で挑戦を続けています。そして今では、当社グループの製品やサービスが、医療・ヘルスケアの現場において「欠かせない存在」へ発展していることに、深い誇りと責任を感じています。

本報告書では、3つの事業領域を有する当社グループの価値を、いかにわかりやすく、そして一貫性をもって伝えるかという点に特に力を入れ、創意工夫を重ねてまいりました。多様な事業が相互に連携し、ステークホルダーの皆さまと共創しながら価値を創出していく当社グループを、未来への貢献と企業の持続的成長の姿とともに、丁寧に、わかりやすく描くことを目指しました。

また、編集を通じて実感したのは、「数字」だけでは語りきれない、現場で働く社員の情熱や挑戦の軌跡、そして会社全体が「One PHC」のもと、ヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなるというビジョンの達成に向けて、一丸となって進んでいるという力強さでした。こうした想いが少しでも読者の皆さまに伝われば幸いです。

私たちは、今後もステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会を大切に、適切な情報開示を行いながら、「バリューベース・ヘルスケア」の実現と豊かな社会づくりへの貢献に努めてまいります。この度の統合報告書が、皆さまにとって当社グループに対するご理解と対話を深めていただくための一助となれば幸いです。



「統合報告書2025」主な制作メンバー

One PHC

The PHC Group logo is centered within a large, thin blue oval. Below the logo, the company's address is written in Japanese. A long, thin blue line starts from the bottom left, curves around the oval, and extends towards the top right, ending in a paper airplane icon.

PHC GROUP

〒100-8403
東京都千代田区有楽町一丁目13番2号
第一生命日比谷ファースト15階