



第5章

Sustainability

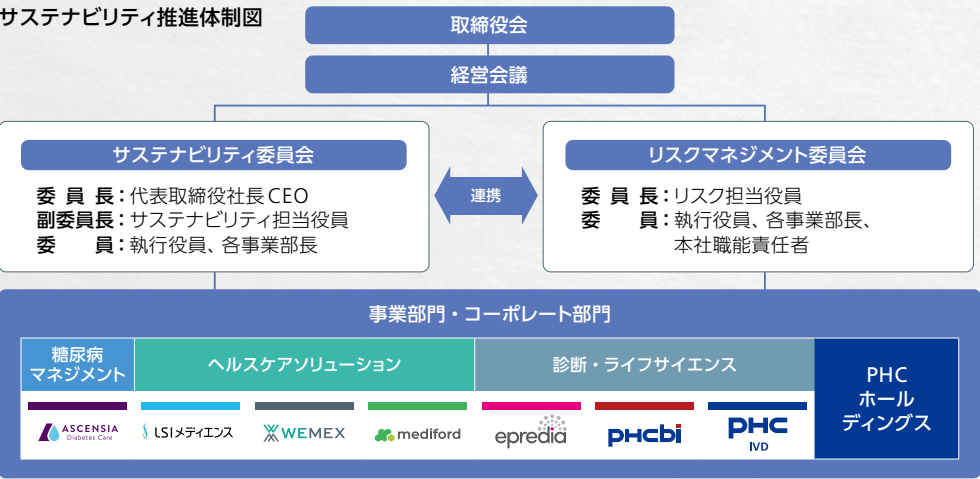
サステナビリティマネジメント

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ー： ・カテゴリー1: 購入した製品・サービス ・カテゴリー4: 上流の輸送・流通 ・カテゴリー6: 出張 ・カテゴリー11: 販売製品の使用 ・カテゴリー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

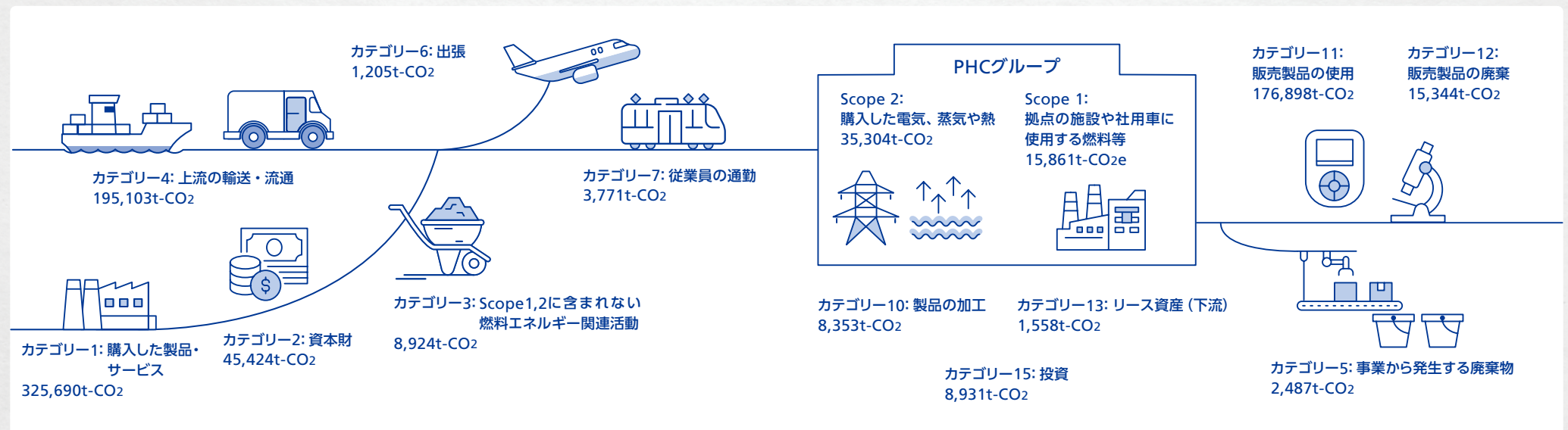
2030年度 GHG排出量 Scope 1+2: 42%削減 (1.5℃目標/2023年度基準)

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





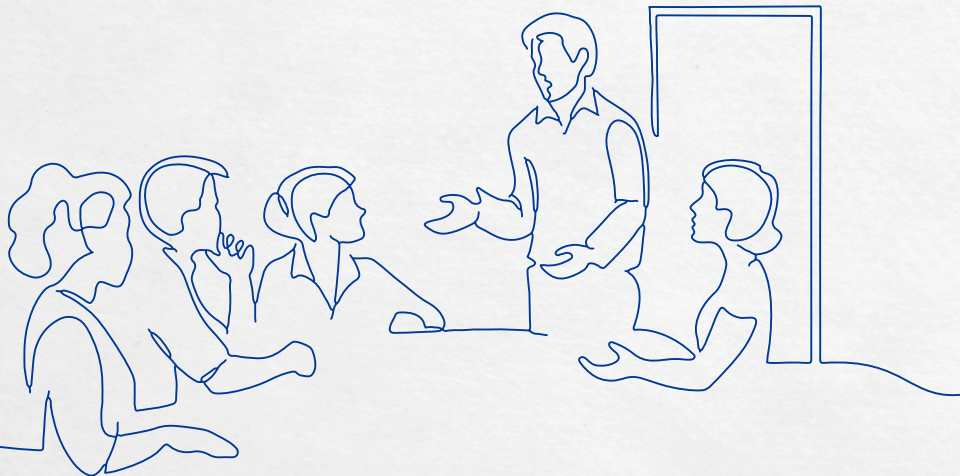
労働安全衛生の取り組み

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。



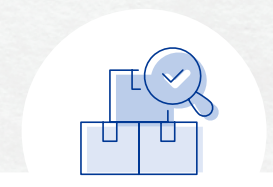
「お客さま起点」の製品サービスづくり

「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

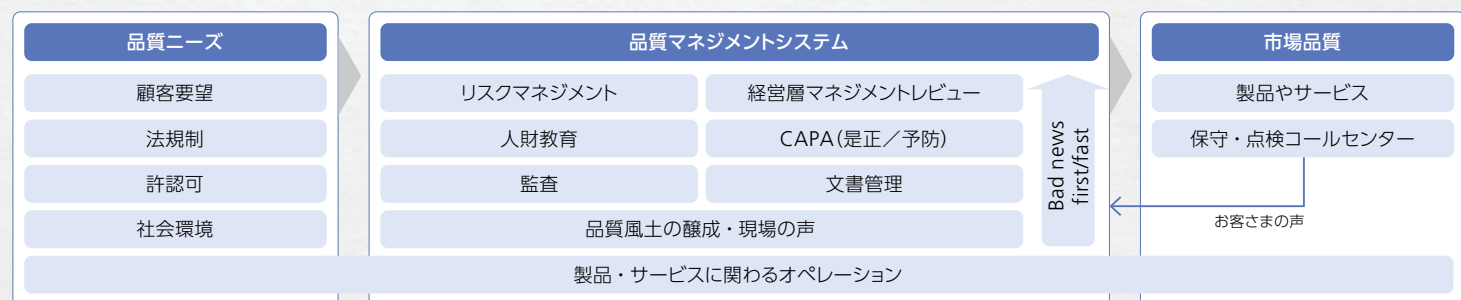
「安全性最優先」をすべての品質活動の基本姿勢とし、従業員一人ひとりが安全を起点に考え行動する企業風土の醸成に取り組んでいます。品質レビュー会議や教育プログラムを通じて、意識の浸透と行動の定着を推進し、製品開発の初期段階からリスクマネジメントを徹底することで、安全リスクの未然防止と設計段階での品質づくりを実現しています。また、重大なインシデント・不具合への対応では、迅速な情報共有と是正処置を実施するとともに、是正・予防措置（CAPA）を活用した原因分析と再発防止にも注力しています。これらの活動を通じて、社会やお客さまの信頼に応え続ける品質文化の確立を目指しています。



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

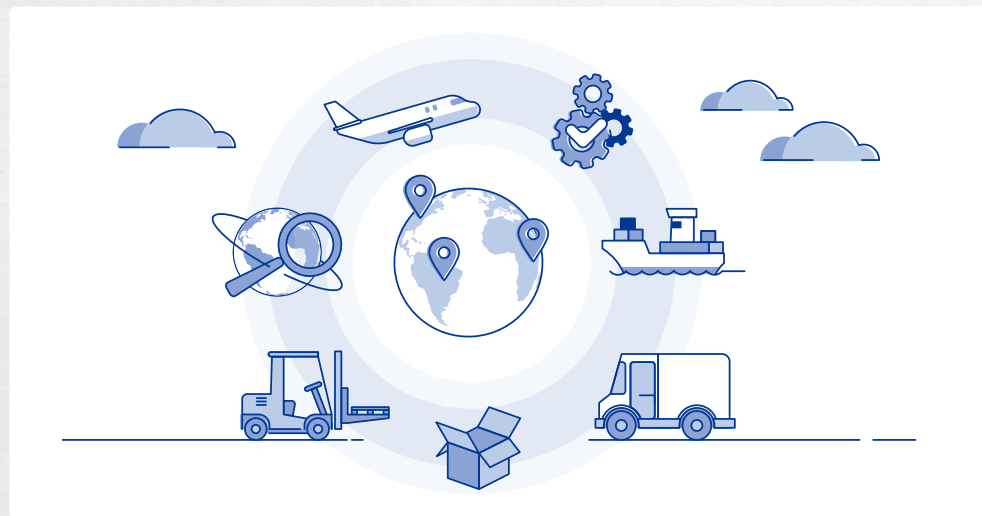
CSR調達ガイドライン

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>

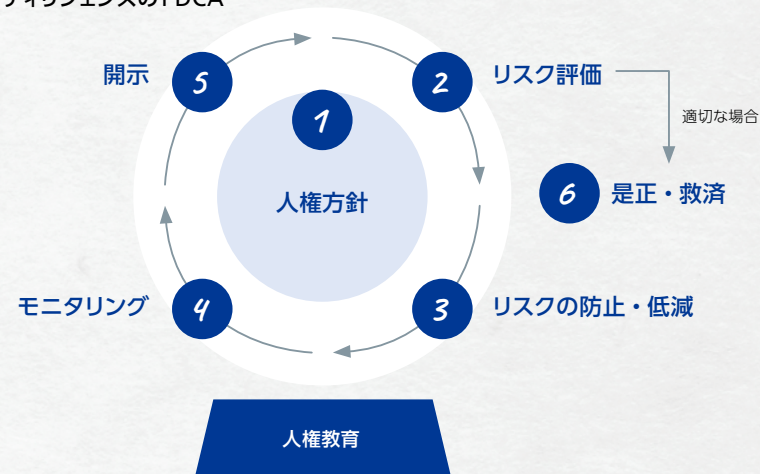
人権デュー・ディリジェンス

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



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。

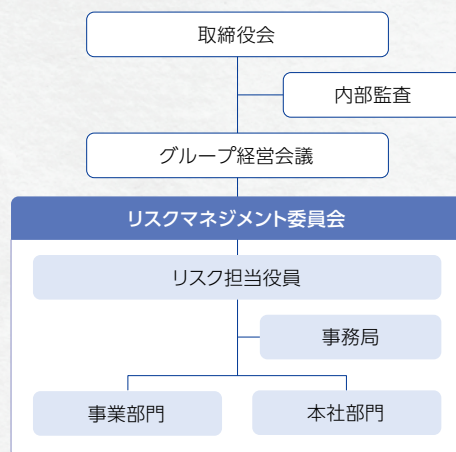


リスクマネジメント

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



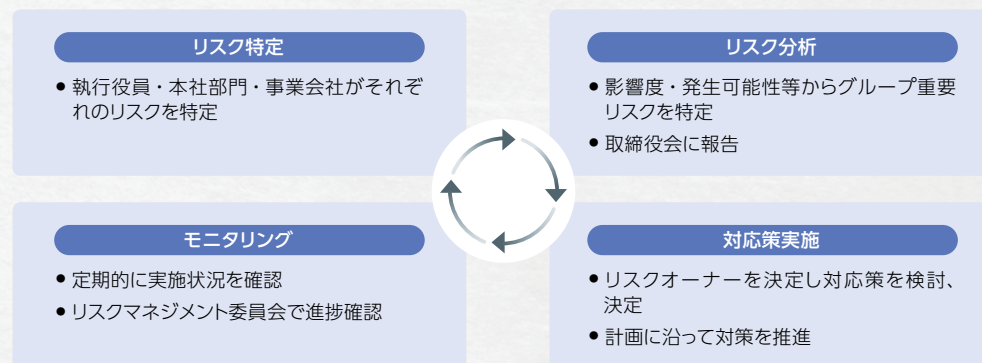
リスクの特定プロセス

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、今後も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

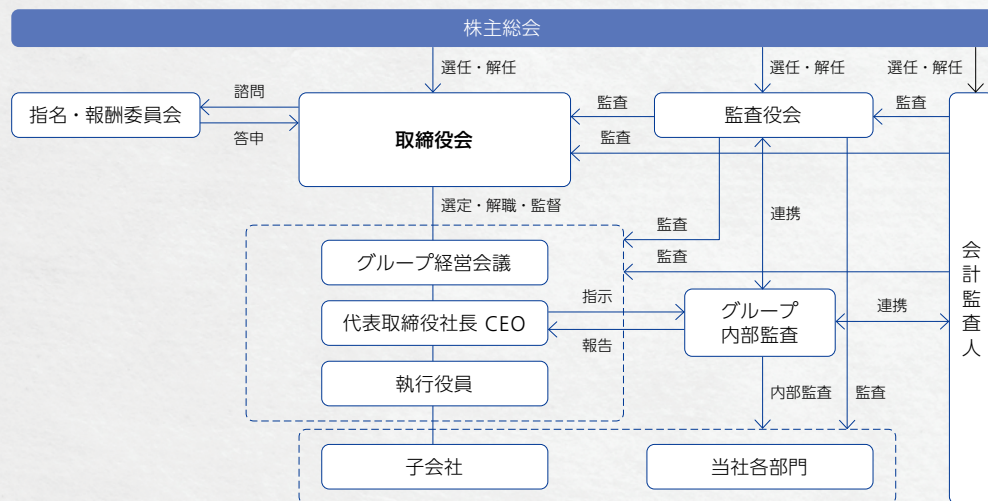
PHCグループでは従業員が利用できるヘルプラインをグループ全社で導入しています。不正や人権侵害等のコンプライアンス上の問題を電話及びメールで、また匿名でも利用できます。各社窓口のほか、法律事務所等の第三者通報窓口も世界各地域で用意しており、相談・通報しやすい環境を整備しています。通報案件に対しては各社で適切に対応するとともに、重大な案件についてはエスカレーションポリシーに基づき、PHCホールディングスにて対応しています。

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

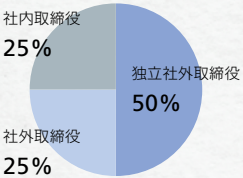
2024年度
開催回数 **14回**

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、通常の実効性評価に加えて、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。

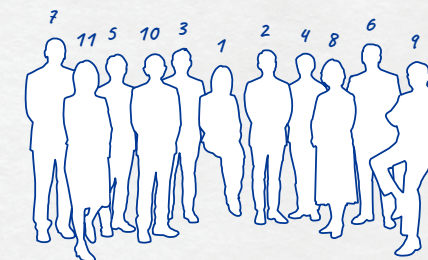
従業員持株制度

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 1		佐藤 浩一郎 2	
代表取締役社長 CEO		代表取締役副社長 COO・CSO	
所有する当社の株式数	11,400株	所有する当社の株式数	8,000株
在任年数	4年	在任年数	8年
山口 快樹 3			
取締役 CFO			
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 4		谷田川 英治 5		独立 イヴァン・トルノス 6	
社外取締役		社外取締役		社外取締役	
所有する当社の株式数	0株	所有する当社の株式数	0株	所有する当社の株式数	0株
在任年数	11年	在任年数	10年	在任年数	3年
独立 デイビッド・スナイダー 7		独立 山下 美砂 8			
社外取締役		社外取締役			
所有する当社の株式数	0株	所有する当社の株式数	0株		
在任年数	3年	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

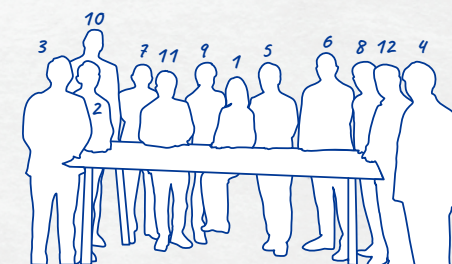
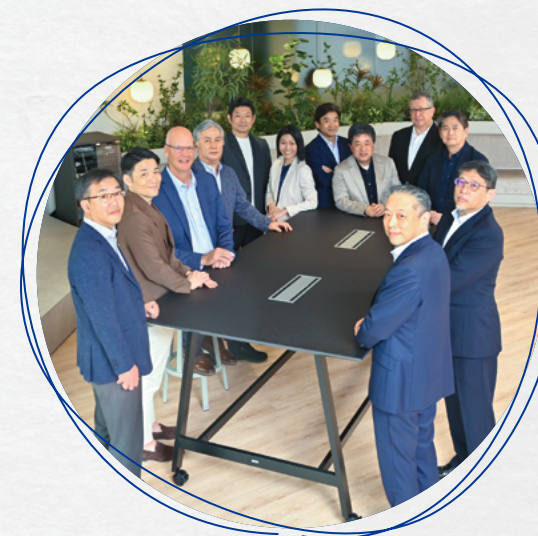
ても、多様な経験と専門性を有する役員が多角的な視点から助言と監督を行うことで、透明性と健全性を兼ね備えた経営が推進されていると認識しております。

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