



PHC
GROUP

Integrated Report **2026**

統合報告書2026

「統合報告書2026」の手引き

「統合報告書2026」テーマ

見える化する、私たちのストーリー

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」ことをビジョンとして掲げています。

今回の統合報告書では、このビジョンの実現に向けた私たちのこれからの道筋を、これまで歩んできた道のりや築き上げた強みとともに、「精緻な技術とは何か」、「切り拓くのは、ヘルスケアのどのような未来なのか」を、「ストーリーとして見える」かたちで、ステークホルダーの皆さまに、わかりやすくお伝えします。

Point.1

「中期経営計画2027」の進捗・想いを
CxO自らの言葉で 見える化



CEO's letter



COO/CSOメッセージ



CFOメッセージ



CHROメッセージ

Point.2

「精緻な技術」を
工場現場への取材や従業員の声で 見える化



「精緻な技術」と「現場力」で進化し続ける、松山工場のモノづくり



CTOメッセージ



Value Creation Process
PHCグループの価値貢献領域を
クローズアップ



各事業の「私たちの精緻な技術」

Point.3

サステナビリティの取り組みを
グループ全体で積み上げた実績で 見える化



経営企画・サステナビリティ
担当役員メッセージ



第5章 Sustainability



常勤監査役メッセージ

Contents

第1章

Executive Summary

経営理念、ビジョン、価値観	5
CEO's letter	6
PHCグループの歴史と技術の進化	10
PHCグループの歴史：モノづくりと精緻な技術の軌跡	11
開発秘話 & 新製品フィーチャー	12
CTOメッセージ	13
At a glance	14

第2章

Our Value Creation

Value Creation Process	16
PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ	17
「精緻な技術」と「現場力」で進化し続ける、 松山工場のモノづくり	22
ステークホルダーエンゲージメント	27

第3章

Corporate Strategy

COO/CSOメッセージ	30
中期経営計画2027 進捗報告	34
CFOメッセージ	38
CHROメッセージ	42

第4章

Business

PHCグループの体系図	48
糖尿病マネジメントドメイン	49
ヘルスケアソリューションドメイン	51

診断・ライフサイエンスドメイン	55
60周年・35周年の節目に誓う、さらなる貢献	59

第5章

Sustainability

経営企画・サステナビリティ担当役員メッセージ	62
サステナビリティマネジメント	64
マテリアリティ特定プロセス	66
マテリアリティKPI・目標値と進捗	67
主な外部評価	68
環境	69
社会	73
ガバナンス	79
リスクマネジメント	79
サイバーセキュリティ	80
コンプライアンス	80
コーポレート・ガバナンス	81
役員一覧	86
取締役からのメッセージ	88
常勤監査役メッセージ	89
監査役からのメッセージ	91
PHC Executive Team (執行役員・事業部長)	92

Data Section

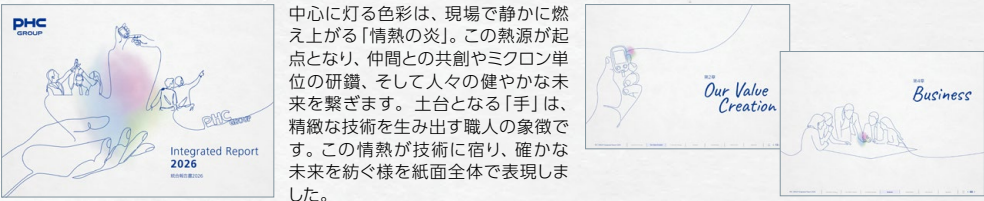
財務データ	94
主要財務データの推移	96
グループ主要会社一覧	97
会社概要	98
編集後記	99

情報開示体系

PHCグループでは、ステークホルダーの皆さまの多様な情報ニーズにお応えするため、多角的な情報開示を行っています。全体像や中長期の価値創造・成長戦略をまとめた「統合報告書」をはじめ、財務情報、ESG、ガバナンスなど、各媒体の役割と開示内容を体系化いたしました。目的に合わせ、最適な情報源を活用いただくための一助としてください。

ステークホルダーの皆さまの主な情報ニーズ	情報ニーズに応える開示媒体
PHCグループの全体像を知りたい	会社案内 (冊子) 会社概要プレゼンテーション
中長期の価値創造を理解したい 戦略・中期経営計画の進捗を把握したい	統合報告書 (本冊子) 
最新の業績を確認したい	決算短信、決算説明資料
重要事項を確認したい	適時開示 (IR情報)
網羅的かつ詳細なデータを確認したい	有価証券報告書、IRサイト
ESGの取り組みを知りたい	サステナビリティサイト
ガバナンス体制や実効性を確認したい	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ガバナンスの取り組み
株主総会の議案や判断根拠を確認したい	招集通知 (事業報告)、株主通信

表紙・紙面テーマについて



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

2025年4月1日～2026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

2026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行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。

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、患者さん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

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
- お客さま目線で常に問いかける



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



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



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



ビジョンと価値観の意味合い・位置づけ

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。

私たちの強みは、当社の源流である松下寿電子工業をはじめ、グループ各社が歴史の中で受け継いできた、基礎研究から開発・設計、そして製品・サービスを安定的な品質で製造・提供するプロセス全体に宿る精緻な技術です。その強みを活かして、医療従事者や研究者の皆さまの活動を支えながら信頼を築き、共創を重ねることで、高品質な医療を誰もが身近に享受できる社会の実現に貢献します。こうした取り組みを通じて、私たちは医療・ヘルスケアの現場において「なくてはならない存在」となることを目指します。

また、このビジョンを実現するための価値観を策定いたしました。これらの価値観は、PHCグループで働く全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。

今回の統合報告書では、当社グループの強みである「精緻な技術」に焦点を当て、さまざまな角度からご説明いたします。



CEO's letter

「この領域にPHCグループあり」を目指して

1. 「One PHC」を、理念から実践へ

2025年度は、2024年11月に新たに公表したビジョンの実現に向けて「中期経営計画2027」を、実践へ移す1年でした。中計初年度として、約束したことを一つひとつ実行するとともに、「One PHC」というスローガンが「宣言」から「実践」へと動き始めたことに、確実な手応えを感じています。

私は2024年4月に当社グループのCEOに就任して以来、経営理念、ビジョン、価値観、そして「One PHC」の浸透に力を注いできました。PHCグループは、M&Aや事業統合を通じて成長した、日本発のグローバルヘルスケア企業です。それぞれの事業会社が異なる文化やバックグラウンド、事業特性を持ち、それらを大切にしながら成長してきたことは、当社グループの大きな財産です。一方で、個社ごとの際立った特長ゆえ、PHCグループ全体としてどのような会社を目指すのが見えにくいという課題もありました。

私は、PHCグループとしての立ち位置を明確に定義し、事業領域や地域を越えて多様な知見・資源を結集する共創基盤の構築に取り組んできました。

当社グループは、医療・ヘルスケア分野における「モニタリング（予防・予後・管理）」「検査/診断/治療」「研究開発」の各領域で、多くのお客さまやエンドユーザーの方々とのさまざま

なタッチポイントを持っています。これらを有機的につなげることで、より大きな価値を生み出せると考えています。

そのために、私はCEOに就任してからの2年間、欧州、米国、アジア、日本など約10か国の主要拠点を訪問し、延べ1,000名を超える従業員と直接の対話、ラウンドテーブルを行ってきました。現地でのタウンホールやラウンドテーブルでの対話を通じ、一方的な発信ではなく、経営層が発信する方針が現場にどこまで届いているのか、又齟齬が出ていないかを確かめるとともに、本社からは見えにくい現場の課題や、従業員一人ひとりの思いを吸い上げるためです。経営の目線と現場の肌感覚を双方向に可視化することが、対話の大きな目的です。

会社が向かう方向、それが自分にとってどのような意義を持つのか。そして、自分が担う仕事はどう貢献できるのか。従業員一人ひとりが腹落ちしたとき、当社グループの約9,000名の人材の力は事業の大きな推進力になります。2024年、2025年は、そのための土台づくりに取り組んできた2年間でもあります。

また、主要な製造拠点を自分の目で見ることにも重視してきました。北米、日本、インドネシア、中国などの主要工場を訪問し、実際にモノづくりの現場に触れ、実感したのは、PHCグループが持つ技術力です。同時に、そこで培われた技術をどのように日本から世界へ展開していくかを考える上でも、大きな学びがありました。

当社グループの全従業員向けに、毎月実施している「グロー



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



バル・タウンホールミーティング」では、グループ全体の最新の動きに加え、当社グループの価値観に基づく実践事例や、事業の垣根を超えたシナジー事例を毎回共有しています。「One PHC」を理念として語るだけでは、組織は変わりません。日々現場で起きる様々な変化や成果を可視化し、他の事業や地域に広げていくことが、機動力の高い組織文化の醸成には不可欠だと考えていたからです。

例えば日本では、近接する営業拠点の集約化により、現在のライフサイエンス事業を構成する旧診断薬事業と旧バイオメディカ事業

間の情報連携が進み、クロスセルなどの具体的な成果や展示会への共同出展につながりました。この取り組みを「グローバル・タウンホールミーティング」で紹介したことをきっかけに、海外拠点で同様の取り組みに対する機運が高まりました。英国では病理事業と旧バイオメディカ事業（現：ライフサイエンス事業）のメンバーが自発的に合同チームを立ち上げ、新たな収益を生み出しています。

このように事例の可視化や共有を頻繁に行うことで、他の事業部の中でも「シナジーの創出には、まず従業員の意識付けが肝要」「着手できる案件は幾らでもある」という認識が広がっていきました。「個社の最適化」から、「グループ全体で価値を生み出す」方向へ。そうした波及効果が見え始めたことは、2025年度の大事な一歩だったと考えています。

このような変化は一度の発信で起きるものではありません。簡潔、かつ納得性のあるメッセージを、繰り返し伝え続けることが重要だと思っています。2024年は、自分が一人で旗を振っているように感じる場面もありましたが、広報や人事をはじめとするメンバーが伴走し、発信を支え続けてくれたことで、2025年には各事業・各拠点のメンバーそれぞれが自ら動き始めました。この変化に大きな手応えを感じています。

2. 従業員の声を、組織の変化に生かす

毎年実施しているエンゲージメントサーベイにも、2025年度は約9,300名が参加し、86,000件を超えるコメントが寄せられました。これほど多くの声が集まった事実は、PHCグループをより良くしたいという従業員の強い意志の表れだと思っております。

この数年、当社グループでは事業統合や組織再編が続き、上司や同僚との信頼関係構築において難しい局面もありました。しかし、人事部門を中心に各現場で地道な対話や研修を積み重ねてきた結果、上司・同僚間のコミュニケーションには着実な改善が見られています。一方で、経営層との対話や個人のキャリアパス形成、サーベイ結果に基づく改善アクションの可視化等は、依然として重要な経営課題であると認識しています。

エンゲージメント向上に向けた取り組みは、サーベイのスコアを上げるための活動ではありません。従業員が自らの仕事に誇りとやりがいを感じ、会社の志に共感しながら、主体的に能力を発揮できる土壌を築くことにあります。こうした人的資本への投資こそが、持続的な業績向上と企業価値の向上に繋がるものと考えています。

3. 「中期経営計画2027」初年度の進捗と成長基盤の強化

「中期経営計画2027」の初年度である2025年度は、強固な経営の基盤構築に向けた重要な1年でした。2025年度の売上収益は3,644億円、営業利益は227億円に達し、いずれも前年を上回り上場以来の最高値を更新いたしました。為替の好影響はありましたが、営業利益は期中に上方修正した業績予想を更に上回る着地となりました。中計初年度において、ステークホルダーの皆さまへの公約を着実に実行できたことは、将来の成長に向けた重要な一歩です。「掲げた目標に対し、着実に実行し、成果につなげる」これこそが経営者として果たすべき責務だと考えています。

本中期経営計画では、2027年度までの3年間で取り組むべき優先事項を以下の三点に集約しています。

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

構造改革では、2027年度までに80～120億円の利益改善を目指す中、2025年度は31億円の効果を創出し、計画を順調に遂行しています。施策は、営業所や倉庫の集約、組織の一体化、グローバル調達の推進など、多岐にわたります。調達活動では、個社単位での個別最適からグループ全体の共同調達へ視点を広げ、開発の初期段階から調達部門が参画することで、性能とコスト競争力を両立させる動きも出てきました。

ポートフォリオ管理強化では、ROICと成長性の2軸で事業を見直し、経営資源の最適配分を行うことで、持続的な企業価値向上を目指しています。

2025年度はROICの算出・管理手法の整備を進め、2026年度からは、事業単位でのモニタリングを強化しています。その取り組みの一環として2025年度には、持続血糖測定（CGM）システム「Eversense®」の販売事業を譲渡しました。「Eversense®」は高い成長の可能性を有する製品であり、当社グループとしても継続的な投資を行ってきました。しかしながら、将来的に必要なとなる投資規模や期待されるリターンを慎重に見極めるとともに、グループ全体として重点的に取り組むべき領域との整合性を総合的に判断した結果、

事業譲渡を決定しました。

イノベーションへの挑戦や将来への夢を持ち続けることは企業成長の原動力です。一方で、限られた経営資源をどの領域に投入することがグループ全体の持続的な成長につながるのかを見極めることも、経営の重要な責務です。本件は、ポートフォリオ管理強化の方針に基づく具体的な施策であり、資本効率と成長性を両立させる経営への転換を象徴する取り組みであると考えています。

成長に向けた取り組みとしては、2026年4月にはグループの成長を支える中核技術の創出を担う「コアテクノロジー研究所」を設立しました。当社グループには、コア技術であるセンシング、流体制御、検体処理・保存・培養、デジタル化などの高度な技術があります。同研究所を起点に、診断・ライフサイエンス領域を中心とした次世代技術の開発を推進し、新たな成長機会の創出と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

バイオメディカ事業（現：ライフサイエンス事業）は、超低温フリーザーやCO₂インキュベーターなど、長年にわたり研究・医療現場から高い信頼を獲得してきた製品群を有しています。一方で、これらの製品は耐用年数が長く、更新需要のサイクルも比較的長期にわたることから、将来の成長を支える新たな事業基盤の構築が重要な課題となっています。このため、今後は消耗品やサービスなどのリカーリングビジネスの拡大を進めるとともに、細胞・遺伝子治療（CGT）領域やデジタルパソロジーなど、高い成長が期待される分野への展開を加速していきます。それには、事業ごとの技術や知見を繋ぎ、グループ全体で技術開発を推進する体制が欠かせません。「コアテクノロジー研究所」の設立は成長分野への投資の一環です。この「コアテクノロジー研究所」を中心に、次の成長につながる技術開発を進めていきます。

4. 危機対応の中で見えた、「One PHC」の力

2025年度は、事業環境の不確実性が一段と高まった1年でもありました。米国市場では政府による研究関連補助金の削減を背景に研究需要が低迷したほか、米国における関税政策の影響により、当社グループにも大きな影響を及ぼす可能性がありました。特に関税への対応は、収益への影響を最小限に抑えるため、生産体制そのものの見直しが求められる重要な経営課題でした。しかし、生産拠点間で製造品目を移管することは容易ではありません。設備、人材、品質保証、薬事対応、物流、サプライチェーンなど、多様な要件を同時に満たしながら、最適な生産体制を構築する必要があるためです。

こうした状況の中で、グローバルの製造拠点や各事業部のリーダーが主体的に行動を起こしました。どの拠点に生産余力があるのか、どの製品で生産移管が可能か、またキャパシティや人件費、輸送コスト、サプライチェーン上の制約を踏まえながら、グループ横断で最適な対応策を検討しました。その結果、数か月と

いう短期間で生産体制の再構築を実現し、環境変化への迅速な対応につなげることができました。

具体的には、中国から米国へ、英国からインドネシアへと生産の一部を移管するとともに、中国市場向け製品については現地生産化を進め、市場の要請への対応にも取り組みました。これらの施策は、各拠点と事業部が連携し、「どうすれば実現できるか」という視点で課題解決に取り組んだ結果であり、品質保証や薬事申請対応なども含めて、スピード感を持って実行されました。

私は、この一連の取り組みに当社グループが掲げる「One PHC」の真価を見えています。特定の事業が外部環境の影響を受けた際に、グループ全体で知恵とリソースを結集し、最適な解決策を導き出す。個別最適ではなく全体最適の視点で行動し、限られた経営資源をグループ全体の成長に向けて活用する姿勢が、着実に組織文化として根付いてきたことを実感しています。

危機そのものは望ましいものではありません。しかし、予測困難な環境変化に直面した時こそ、組織の真の力が試されます。関税対応は、当社グループにとって非常に厳しい経験でしたが、今回の経験を通じて、各事業部が外部環境の変化を敏感に察知し、自律的に先を読み、互いに補完しながら行動するマインドセットが培われました。2025年度は、その力、「One PHC」の力を改めて確認できた1年でもありました。

5. 精緻な技術を、次の成長につなげるために

当社グループの競争力の源泉は、長い歴史の中で培ってきた「精緻な技術」にあります。松下寿電子工業時代から受け継がれてきたモノづくりの力を基盤に、血糖センサ技術をはじめとする高精度な測定技術、ライフサイエンス機器、診断機器、さらには医療DXを支えるソフトウェアやサービスなど多様な技術・ノウハウを蓄積してきました。これらは、当社グループが持続的な成長を実現するうえでの重要な資産であり、他社との差別化を支える強みです。

その象徴的な成果の一つが、2024年に上市したライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」です。「LiCellMo™」は、旧診断薬事業が持つセンサ技術と、旧バイオメディカ事業の機器開発の知見を融合することで生まれた製品です。細胞の代謝をリアルタイムで測定できることを特徴としており、従来の定点測定では捉えきれなかった細胞の変化を、CO₂インキュベーターから取り出すことなく連続的に把握できます。サンプルの出し入れに伴うコンタミネーション（異物や雑菌の混入）リスクも低減し研究開発の効率化と品質向上に寄与します。

こうした技術シナジーから生まれたイノベーションは、2025年度において国際的な評価を獲得するなど、当社グループの技術力を示す成果となりました。

PHCグループにはまだ十分に活用しきれていない技術や知見が数多くあると感じています。

今後は、それらの技術資産を発掘し、事業や地域を越えて繋ぎ、新たな製品やサービスの創出に結び付

けていくことが、次の成長に繋がると考えています。

当社グループは、複数の事業領域において高い市場ポジションを築いています。国内のヘルスケアITソリューション事業では、クリニック向け電子カルテシステム、クリニック・病院用レセプトコンピュータはシェア第1位※1、ライフサイエンス事業では、超低温フリーザーなどでグローバル第2位※2の市場シェアを有しています。

私たちの製品・サービスの品質がお客さまから評価をいただいた証であり、今後さらに「この領域にPHCグループあり」と言われるための基盤でもあります。

更に、「LiCellMo™」や、デジタル病理ソリューション、ヘルスケアITソリューション事業のコールセンターなど、当社グループの製品・サービスは、さまざまな分野で外部から高い評価をいただいております。数々の受賞歴があります。こうした受賞は、私たちの技術やサービスが世界で通用することの証左です。こうした評価を励みに、事業や地域を越えて技術や知見を繋ぎ、より大きな価値の創出へと結び付けていきます。

※1:【出典】株式会社富士経済「2022年 医療連携・医療プラットフォーム関連市場の現状と将来展望」より2020年企業シェア・数量ベース レセプトコンピュータ (PHC実績)

※2:【出典】“Global Assessment of Life Science Lab Equipment Market 2025, Frost & Sullivan”

6. サステナビリティへの取り組みを、企業価値と成長機会の推進力に

2025年度は、サステナビリティへの取り組みも着実に進めました。ノンフロン超低温フリーザーや、電力・水の使用を抑える製品群は、環境負荷の低減に貢献する主力商品群です。当社グループはサステナビリティへの取り組みを、持続的な成長を支える経営基盤と位置付け、事業と一体となって進めています。2024年度に整備したESGデータ収集基盤及びグループ横断の取り組みにより、2025年度はSBT認証を計画どおり取得しました。また、EcoVadis及びCDP評価では、「中期経営計画2027」の2027年度目標水準を2年前倒しで達成することができました。こうした取り組みは外部からの評価向上にとどまらず、入札・受注機会の拡大にもつながっています。さらに、ノンフロン超低温フリーザーや省電力・節水性能に優れた製品群は、お客さまの環境負荷低減に貢献するとともに、当社グループの競争力向上にも寄与しています。

7. 高齢化、医療人材不足、AI時代にPHCグループが果たす役割

私たちを取り巻く事業環境は、大きな変化の局面を迎えています。世界的な高齢化の進展と長寿化に伴い、糖尿病をはじめとする生活習慣病、がん、循環器疾患、認知症などの患者数は増加し、医療ニーズ

は今後さらに拡大していくことが見込まれます。一方で、生産年齢人口の減少により医療従事者の不足は深刻化しており、限られた医療資源の中で質の高い医療を持続的に提供することが、社会全体の重要な課題となっています。

こうした課題は病理領域においても顕在化しています。病理医不足や長時間労働が深刻な課題となる中、診断業務の効率化と品質向上を両立するワークフローの高度化が求められています。診断に関わる業務の負担を軽減しながら、より迅速かつ高精度な診断を実現することは、医療従事者の働き方改革のみならず、患者さんへのより良い医療の提供にも直結します。

当社グループは、これらの社会課題に対し、機器、ソフトウェア、デジタル技術、AI、データを融合したソリューションの提供を通じて、持続可能な医療・ヘルスケアの実現に貢献してまいります。医療・ヘルスケアの現場における多様な接点と、長年培ってきた精緻な技術基盤を活かし、医療従事者の業務効率化や負担軽減、人的ミスの低減を支援することで、診断・治療の質向上に取り組んでいます。

今後も、限られた医療人材の中でも、必要な医療を必要とする人へ届けられる環境づくりを支えるとともに、医療の質とアクセスの向上、医療コストの適正化を実現し、社会課題の解決と企業価値の向上を両立する持続的な価値創造を推進していきます。

8. 世界の中で「この領域にPHCグループあり」と言われる会社へ

私たちは、ヘルスケア領域において「この領域にPHCグループあり」と世界中のお客さまから認識される企業を目指しています。超低温フリーザーやクリニック向け電子カルテをはじめ、当社グループの製品群はお客さまから高い評価と信頼をいただいています。しかし、私たちは現状に満足しているわけではありません。長年培ってきた技術力や専門性、そしてグローバルに展開する事業基盤には、まだ十分に社会へ届けられていない価値や可能性が数多く存在すると考えています。

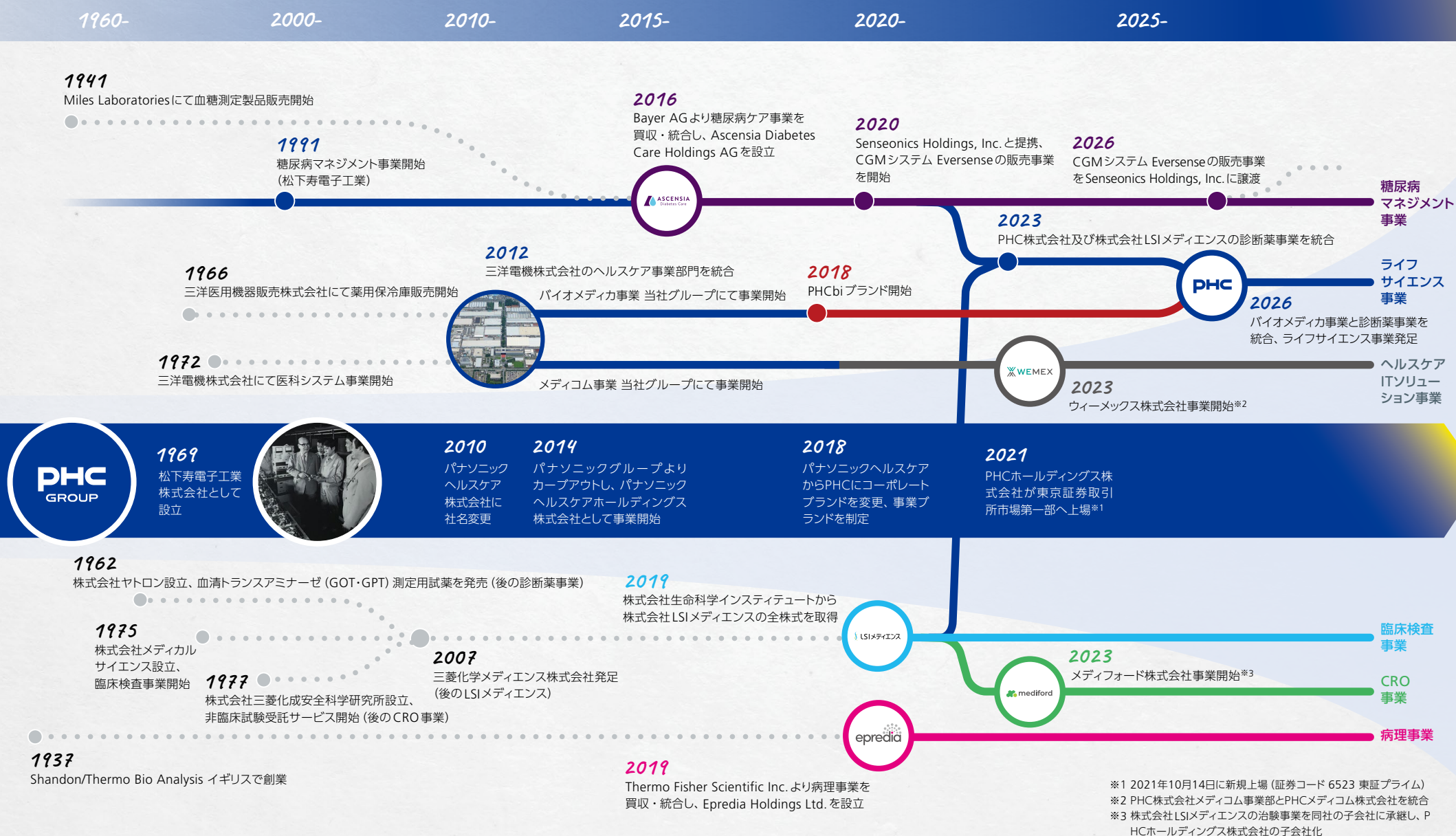
今後は、それぞれの事業や地域で培われてきた強みを結び付け、技術や知見の融合を進め、新たな価値創造を加速していきます。

医療・ヘルスケア分野において、「この領域にPHCグループあり」と言われる存在を目指し、挑戦と変革を続ける当社グループにぜひご期待ください。



PHCグループの歴史と技術の進化

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

血糖測定システム

1969
初の携帯型
血糖測定器
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
血糖センサ技術を
応用、細胞の代謝
を可視化する
「LiCellMo™」発売



2026
細胞代謝の測定結
果に基づき自動で
培養制御を行う
「LiCellGrow™」発売



研究・医療 支援機器

1966
薬用保冷库
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



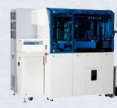
診断機器

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



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



2025
画面大型化等、
操作系を刷新した
改良機の発売



病理

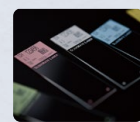
1988
後に業界スタンダードとなる
スライドガラス
「SuperFrost PLUS」
発売



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



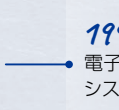
ヘルスケア IT

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

開発秘話 & 新製品フィーチャー

技術の背景にある人・挑戦・ブレークスルー

技術の系譜を支えた転機

**開発秘話①** 1966-1982

業界初
診断
技術

業界初ラテックス診断 医師の時間を変えた技術

1960年代、医師の診断に数時間かかっていた用手検査を、ラテックス凝集法装置と試薬で数分に短縮。「患者さんへの答えを待たせない」という信念から生まれた技術は、1982年にLPIA-1として結実。全自動免疫測定精度と速度を同時に実現した業界初のブレークスルーとなった。

「検査結果を待つ患者さんの顔が、
私たちの原動力です」

**開発秘話②** 1985-1991

技術
融合

「革命的傑作」 50g血糖測定器の誕生

1985年のプラザ合意による環境変化を受け事業転換の必要性が高まり、バイオ技術とエレクトロニクスの融合に着手。電極を精密に制御する量産開発に3年を費やした。「困難な挑戦の連続であった」と開発者は振り返る。1991年、わずか50gの携帯型測定器が完成。患者さんが「自分で管理できる」時代の幕を開けた。

「患者さんが自宅で測れる。それだけで、
どれだけの命が救われるか」

**開発秘話③** 2020

危機
対応

パンデミックと 超低温フリーザーの使命

2020年、COVID-19感染拡大。群馬の工場は24時間体制に切り替え。mRNAワクチンの保存に不可欠な-80℃フリーザーを世界中に届けるため、供給体制を迅速に再編した。「社会インフラとしての責任」を痛感したと現場担当者は語る。

「工場を止めることは、世界のワクチン接種を
止めることと同じだった」

**開発秘話④**

LiCellGrow™(リセルグロウ)

自動培養装置

歴史に誇る血糖センサ技術が、再生医療の扉を開く

製品概要

細胞医薬品の製造プロセスにおいて、PHC独自のIn-Lineセンサによりグルコース・乳酸を連続測定し、自動培養制御によって最適な培養条件を維持することで、細胞品質の向上・コスト低減・開発プロセスの効率化に貢献。

開発経緯

血糖自己測定センサの開発で培ったIn-Lineモニタリング技術を細胞培養分野へ展開。細胞医薬品製造における品質のばらつきやプロセス管理の課題解決を目指し、2019年頃から開発を本格化した。

患者さん・顧客への価値

細胞医薬品の開発・製造プロセスの高度化を支援し、コスト低減や開発サイクル短縮、細胞品質の安定化に貢献。
高品質な細胞医薬品の安定供給を支え、先進的な細胞治療の発展と、より多くの患者さんへの治療提供の拡大を後押し。

技術の系譜: 1969 携帯血糖測定 ————— 1991 電気化学式自動吸引型BGM ————— 2003 CONTOUR® No Coding技術 ————— 2024 ライセル代謝分析装置 (LiCellIMo™) ————— 2026 自動培養制御 (LiCellGrow™)



CTOメッセージ

PHCグループの

優れた技術を成長に

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)
最高技術責任者 (CTO)

平嶋 竜一

技術基盤の強化と持続的な成長に向け、PHCグループは2026年7月、最高技術責任者 (CTO) を設置しました。当社 専務執行役員 平嶋竜一が管掌する「コアテクノロジー研究所」は、従来の「診断・ライフサイエンスドメインR&D」を、本年4月、PHCホールディングス直下のコーポレートR&Dとして拡張。次世代の成長を支える精緻な「コア技術」「周辺技術」と、技術で描く未来の展望をCTOのメッセージとともにご紹介します。

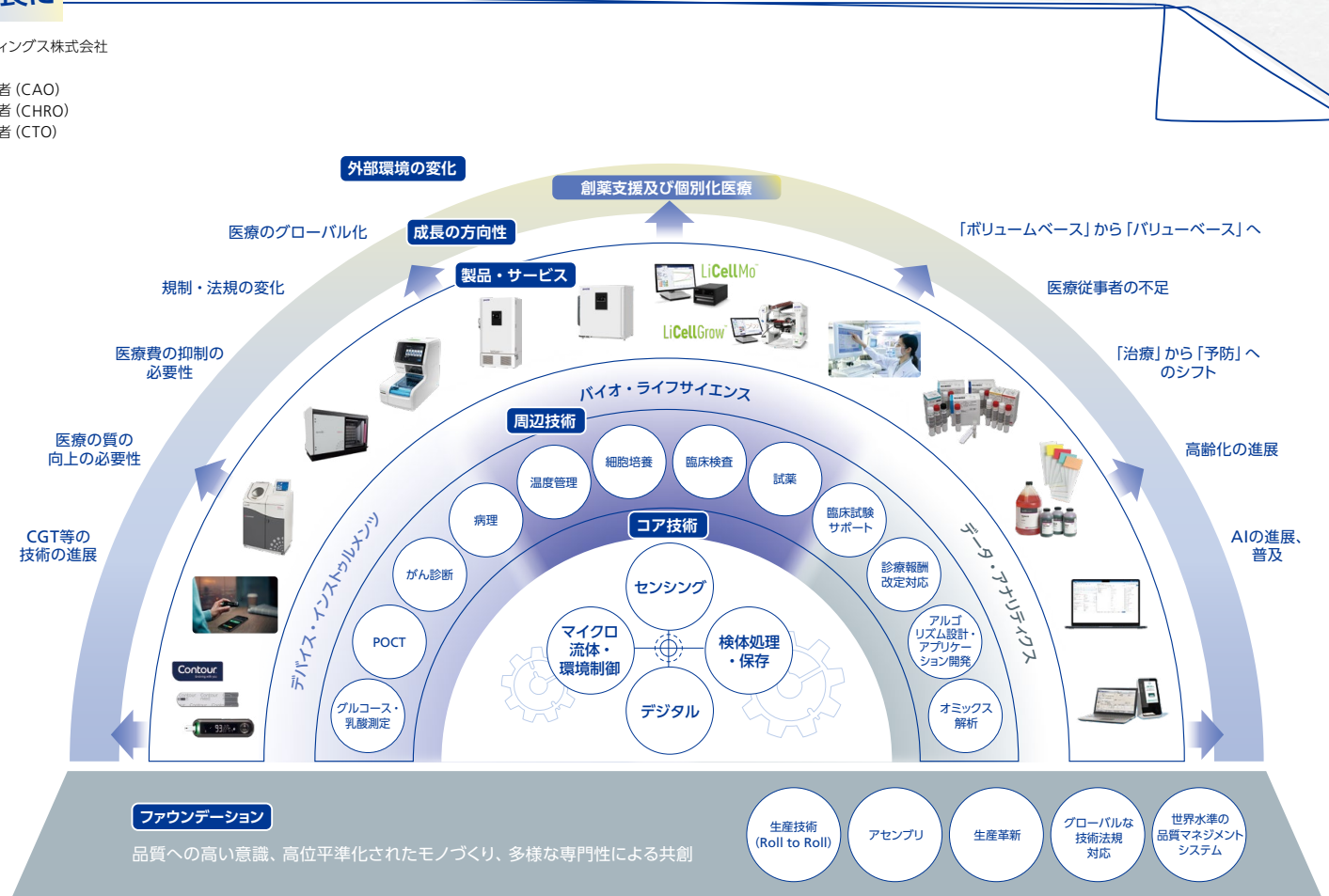
私は、2026年7月1日付で新たにCTO (Chief Technology Officer) を拝命しました。今後、当社グループの事業戦略は、「中期経営計画2027」のフェーズ1の事業基盤強化から、フェーズ2の成長戦略にシフトしていきます。

成長へのアプローチとして、M&A等に代表される非連続のアプローチと、R&Dなど自社開発による自律成長のアプローチがありますが、過去数年、当社グループでは、前者に重きが置かれていたと思います。非連続のアプローチはもちろん重要ですが、グローバルに医療機器・サービスを提供するヘルスケア企業としての基本に立ち返り、「自社の技術や技術者のスキル、強みをどう組み合わせ、活かし、どういった製品でお客様に新たな価値をお届けするか」という自律成長による成長戦略を一層強化していきたいと考えています。

PHCグループには優れた技術が多数あります。PHCグループの事業を支える技術的な強みは、まず、それぞれの技術に共通する土台として、パナソニックなどから引き継いだ「品質に対する高い意識」、「高位平準化されたモノづくり」等があります。その上に、コア技術として、酵素電極や光による「センシング技術」、多くの機器で活かされている「マイクロ流体・環境制御技術」と、血液や細胞、検体のプロセッシング技術と保存・培養技術、医療ITを支える「デジタル化の技術」等があります。そして、それらを取り巻く周辺技術として、様々なテクノロジー・ノウハウがあります。

これらのコア技術、周辺技術は、「デバイス・インストゥルメンツ」、「バイオ・ライフサイエンス」、「データ・アナリティクス」の3つの領域に大別されますが、そうした精緻な「コア技術」、「周辺技術」により、当社の製品・サービスがカタチ作られ、お客様にお届けする価値を実現しています。

今後、これらの技術を組み合わせて新製品開発を加速し、「創薬支援」や「個別化医療」の発展に向けて、お客様に提供できる価値を充実させていきたいと考えています。長年培ってきた技術群をベースに、PHCグループならではの成長戦略を加速していきます。



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、当社グループの特長や強みを数字でご紹介します。

連結売上収益※¹

3,644億円

グローバルに事業を展開



グループ会社数※³

80社

グローバルネットワークを構築

事業展開※²

125以上の国・地域

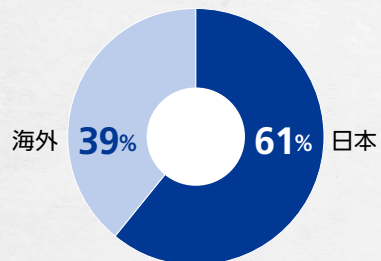
世界での豊富な販売実績



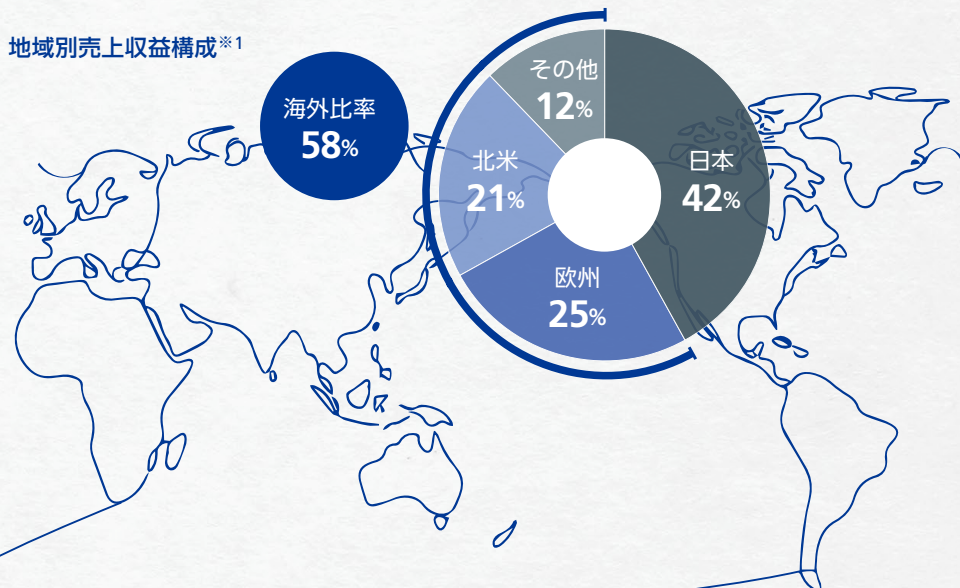
連結従業員数※²

8,647名

多様な人財が活躍



地域別売上収益構成※¹



海外比率
58%

PHCグループで保有する

登録特許件数※²

4,162件



※¹ 2025年度、為替レート：1ユーロ€=175円/1US\$=151円

※² 2026年3月末時点

※³ PHCホールディングス株式会社を含まない（2026年3月末時点）



第2章

Our Value Creation

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

Value Creation Process



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
社会の実現
=バリューベース・
ヘルスケアの実現



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

「よりの確・
早期・簡便な」
がん診断の
実現

がんの
先端治療法の
早期普及

当社の注力領域



PHCグループはその強みを活かしながら、世界中のさまざまな医療課題の解決に向け活動しています。当社グループのバリューベース・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、ステークホルダーの皆さまと共に製品・サービスを開発し、ヘルスケアの各領域で価値を提供しています。そして、さらに多くの価値を創造するため、中期経営計画を策定、実行し、ビジョンである「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」の実現に向け歩みを進めています。その先にある「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。

財務資本の強化 → P38 CFOメッセージ
製造資本の効率化 → P22 「精緻な技術」と「現場力」で進化し続ける、松山工場のモノづくり
知的資本の強化 → P13 CTOメッセージ

社会関係資本の強化 → P27 ステークホルダーエンゲージメント
人的資本の強化 → P42 CHROメッセージ
自然資本/環境への関与強化 → P69 第5章 Sustainability 環境

価値観

好奇心



実行する勇氣



個の尊重と共創

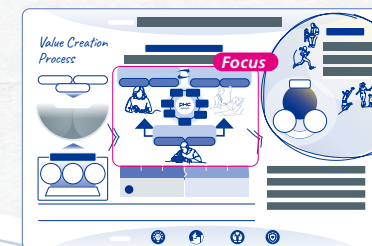


高い倫理観



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)



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。

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27万人の生活習慣の改善に寄与しています。

約**27**万人/年

毎年約27万人の
生活習慣を改善



メール/LINE/SMSなど対象者に合わせた連絡手段で保健指導に必要な双方向コミュニケーションがとれる点、請求データ作成時のエラーチェック機能で保険者への請求業務が円滑に進められる点が特に好評をいただいております。

※LINEはLINEヤフー株式会社の登録商標です。

吉岡 大海

ウィーメックス株式会社
ウェルネスソリューション部
予防医療推進課 課長



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。



遠隔地の医師主導の操作で現場の負担が少なく、周辺医療機器との接続により現場にいるような感覚・スピードで患者さんの容体を把握することが可能です。地域医療のアクセス向上と質の維持、さらには、医療従事者の持続可能な働き方を支援する一つの手段としてご好評をいただいております。

月原 尚哉

ウィーメックス株式会社
病院ソリューション部 事業企画課 課長

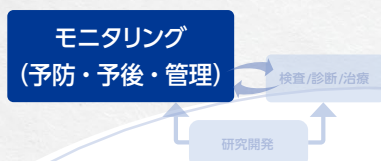


国内の

32都道府県

日本での発売開始から
約5年間で、32都道府県に
導入（2026年7月末日時点）

PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ



血糖測定 (BGM) システム



血糖測定 (BGM) システム



アセンシアが提供する血糖測定 (BGM) システムは、糖尿病患者さんの病状管理とより快適な生活を支えています。



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。

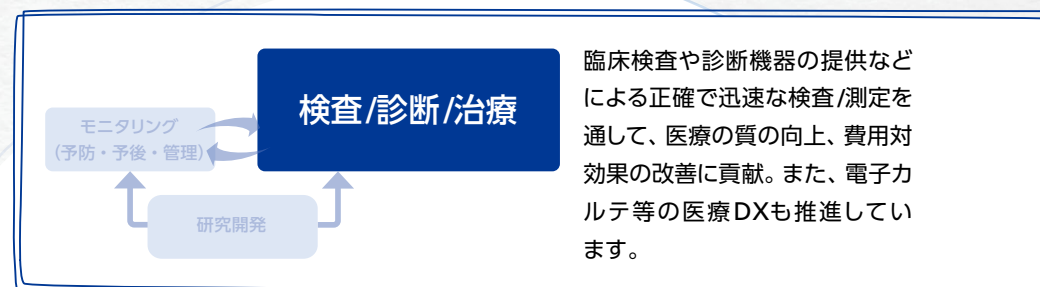


医療従事者の皆さんが重視するポイントは人によってさまざまですが、CONTOUR®システムについてお話をうかがうと、「測定精度の高さ」「シンプルな使いやすさ」「負担なく毎日使えること」を評価してくださる声を数多くいただいています。特に妊娠糖尿病の女性にとって、正確な測定結果は母体と胎児の双方にとって適切な治療判断を支えるうえで欠かせません。さらに、smartLIGHTインジケータやSecond-Chance®サンプリングといった機能は、糖尿病と向き合う方々の実際のニーズを踏まえて設計されています。



アルドリッジ・フリードマン

アセンシア ダイアベティスケア ドイツ
リージョナル・セールスマネージャー



臨床検査や診断機器の提供などによる正確で迅速な検査/測定を通して、医療の質の向上、費用対効果の改善に貢献。また、電子カルテ等の医療DXも推進しています。

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。



READsystem®は、当社が検査を受託している悪性リンパ腫に対する総合診断システムです。一般的に悪性リンパ腫は診断が難しいとされ、臨床情報だけでなく、染色体分析や遺伝子解析等さまざまな要素を検討し総合的に判断することが必要です。READsystem®は、必要な検査を同時に行い、病理及び関連検査に精通した病理医が総合診断を行うことで的確で迅速な診断を可能にしています。全国で数多くの医療機関にご採用いただいており、お医者さまの利便性と、患者さんの治療法選択に有用な情報を提供しております。

田代 潤一

株式会社LSIメディエンス
臨床検査事業本部
営業統括部 首都圏第1支店 品川営業所



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。

PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ



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。

診断機器

PHC

移動式免疫発光測定装置 パスファースト

PHC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。多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。



全血（成分を分離せず、採血されたままの血液）で迅速測定できるパスファーストは、「結果待ち時間が短縮された」と救急現場で高評価。迅速な診断判断と患者さんへの早期対応に貢献しています。

谷口 駿平

PHC株式会社
ライフサイエンス事業部 国内営業本部
営業部 首都圏第3営業所



病理のデジタルワークフローの仕上げとなるのが、画像のデジタル化です。エプレディアが2024年に発売したE1000 Dxデジタルパノロジーソリューションは、高速・大量処理に対応したスキャン機能と先進的なワークフロー管理機能を組み合わせることで、検査室における従来の顕微鏡観察からデジタル診断への移行を支援しています。さらに、SuperFrost Plusスライドガラス、SlideMate Laserテクノロジー、そしてE1000プラットフォームが一体となることで、検体の前処理からデジタル画像解析に至るワークフロー全体にわたり、エプレディアの精緻な技術がシームレスに連携しています。その結果、病理医の方々は、より迅速で精度の高いがん診断を実現できるようになります。

バラージュ・リポシツ

エプレディアホールディングス
Chief Strategy Officer & Chief Commercial Officer



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ンングにより、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

WEMEX

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。

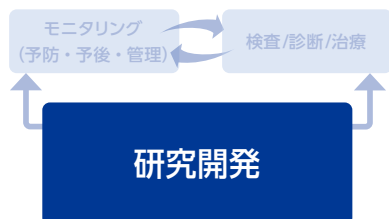


Medicom クラウドカルテには、豊富なレセプトチェック機能に加え、カルテ入力の内容から算定可能な項目を自動抽出するAI自動算定を搭載。50年以上のレセコン開発の歴史を持つからこそ実現した独自の算定支援でクリニック経営を支援しています。

松永 錦弥

ウィーメックス株式会社
プロダクト企画部 部長





ライフサイエンス機器や病理学的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。



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。



現在国内メーカーが開発したワクチンの多くは当社が薬事申請に関わっております。この度、日本国内でも数少ない薬事申請対応可能なBSL3施設を新たに整備しました。これまでは、パンデミック等の有事に備えたワクチンや治療薬開発の薬事申請を目的としたデータ取得は海外に頼らざるを得ませんでしたが、国内での対応が可能となります。

後藤 聖樹

メディフォード株式会社
創薬イノベーションセンター
研究第1ユニット 免疫・感染薬理グループ



超低温フリーザー
CO₂インキュベーター

ライフサイエンス機器

PHC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※1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。



-80℃域の温度管理が可能な超低温フリーザー。ノンフロン冷媒のデュアル冷却により、独立した2つの冷凍回路を搭載し、片側トラブル時も庫内温度-75℃を維持。サンプル損失リスク低減と省エネ性能の向上を実現します。

守口 舞輝

PHC株式会社
ライフサイエンス事業部
パイオメディカ事業グループ
マーケティング部
マーケティング課



細胞培養に最適な温度・CO₂・湿度を高精度に制御。独自のアクティブ加湿システムにより湿度を安定維持し、扉開閉後も迅速に回復。培地の乾燥や結露リスクを抑え、再現性の高い培養環境を実現します。

小澤 高嶺

PHC株式会社
ライフサイエンス事業部
パイオメディカ事業グループ
マーケティング部
マーケティング課



※1 出所：自社調べ

※2 2022年度製薬企業売上TOP50におけるTOP20
<https://www.drugdiscoverytrends.com/2023-pharma-50-largest-companies/>

PHCグループの価値貢献領域をクローズアップ



病理学的消耗品

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。

がん診断を支える技術は日々進歩していますが、どんなに最先端のものであっても、その起点となるのは今も変わらず顕微鏡スライドガラスです。エプレディアのSuperFrost Plusスライドガラスは、約30年にわたり業界標準として信頼を築いてきました。H&E染色、特殊染色、免疫組織化学 (IHC) といった先進的な検査技術においては、組織切片をスライドに完全に密着できることが極めて重要です。検体の完全性を維持することは、患者さんを第一に考えながら、信頼性が高く一貫した診断結果を提供するための重要な基盤となっています。

バラージュ・リボシツ

エプレディアホールディングス
Chief Strategy Officer & Chief Commercial Officer



ライフサイエンス機器

PHC

ライブセル代謝分析装置 LiCellMo™ (リセルモ)

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。



細胞の代謝変化をリアルタイムかつ連続的に可視化。高精度 In-Line センサによりグルコースと乳酸を測定し、細胞の代謝状態の把握や評価を可能にします。CAR-T療法を含むがん免疫分野や幹細胞研究、プロセス開発における代謝データの取得を支援します。

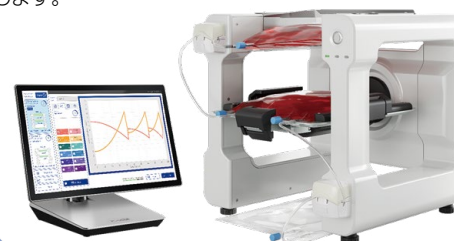
澤村 佳苗

PHC株式会社
ライフサイエンス事業部
バイオメディカ事業グループ
事業開発部
グローバルアプリケーション
事業推進課



自動培養装置 LiCellGrow™ (リセルグロウ)

PHC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。



In-Line センサによる連続測定でグルコースと乳酸の濃度変化を可視化。自動培養制御により最適な培養環境を維持し、CAR-T療法をはじめとした細胞医薬品の製造における細胞品質の向上や製造プロセスの安定化に貢献します。

道場 彩乃

PHC株式会社
ライフサイエンス事業部
バイオメディカ事業グループ
事業開発部
グローバルアプリケーション
事業推進課



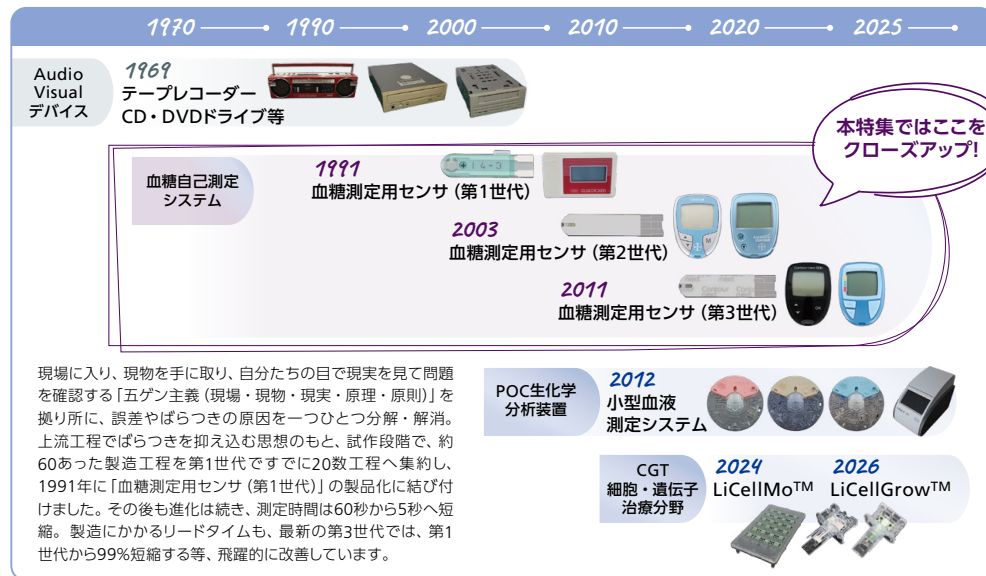
「精緻な技術」と「現場力」で進化し続ける、松山工場のモノづくり

—プロセス技術と垂直統合モデルが支える価値創造の源泉とは—

PHCグループが開発・製造・販売する「血糖測定システム」は、現在、90以上の国と地域で約1,000万人の患者さんに使用いただいています。この血糖測定システムの要となる「血糖測定用センサ（以下、血糖センサ）」を開発・製造している松山工場（愛媛県東温市）が持つ高い競争力とは、一体何なのか。なぜ、高品質・高精度な製品を、安定的かつ継続的に患者さんへ届けられるのか。背景には、単一の技術や数値だけでは表れない現場の知見と、それを再現可能な技術力へと磨き上げる不断の改善、妥協を許さない品質思想がありました。本特集では、血糖センサの製造で培った技術と現場力を次世代へ受け継ぎながら、PHCグループの競争力と価値創造をリードし支え続ける、松山工場の舞台裏に迫ります。



松山工場が開発・製造している製品の歴史



松下寿電子工業時代の松山事業部は既存事業の停滞により「倒産事業部」と呼ばれるほどの危機にありましたが、この窮地が「自分たちの手で新事業を立ち上げる」という強い執念を生みだしました。さらに、松下グループ伝統の「社員稼業」※1の精神のもと、開発・製造・品質保証などの各部門がセクショナリズムを超えて連携。トップの迅速な決断がこれを後押しし、他社が実用化困難とした技術をヒット製品へと昇華させたのです。この危機感と想い、そして部門を超えた一体感こそが、後発からの逆転劇を支えた最大の要因です。

開発の出発点は「患者さんが日常的に使い続けられる製品」の追求でした。当初は製造コストの高さが課題でしたが、現場での工程分析を徹底し、上流工程でばらつきを抑え込むことで工程数を3分の1に削減。高いコスト障壁も突破し、患者さんの経済的負担を抑えた持続可能な製品の提供を実現しました。

また、市場のスペック競争よりも患者さんの安全性を最優先しました。測定時間などの利便性が重視される中、命に関わる「偽高値」のリスク※2を根本から排除するため、当時世の中の製品に使用されていなかった酵素をベンダーと共同で開発し、技術的な壁を乗り越えて新たなセンサの製造を実現。この「安全への一切の妥協を許さない」姿勢は、ヘルスケア企業としての誠実な価値観を象徴する出来事となりました。

この信頼を支えるのが「ゼロディフェクト（製品の欠陥や不良品を事後検査で見つけるのではなく、そもそも不良品を作らないという考え方）」への徹底したこだわりです。1セル単位での品質保証を徹底し、五ゲン主義（現場・現物・現実・原理・原則）に基づいて課題を解決してきました。また、患者さんのさまざまな使い方が測定値に影響を与えるため、米国などでユーザースタディを実施し、再現可能な技術に変えていくことで、誰がどこで使っても正確な測定値が得られる安心感を実現しています。こうした「患者さんの命を守る」という揺るぎない使命感と、泥臭い現場観察、そして徹底した数値管理の積み重ねによって、ゼロディフェクトという理想を体現しているのです。

※1 社員も一つの独立した職業（稼業）として捉え、会社に依存するだけでなく、自らの仕事に責任と誇りを持って価値を生み出すこと。松下幸之助著「社員稼業 一仕事のコツ・人生の味—」（PHP研究所）より引用

※2 実際には正常であるにもかかわらず、検査機器のエラーや薬の成分の干渉などにより、見かけ上の数値が高くなってしまふ現象。この誤った数値に基づいて不適切な治療（インスリンの過剰投与など）を行うと、命に関わる重篤な事態を招く恐れがある。

1. 競争力の原点：お客さま視点と妥協を許さない品質思想

PHCグループの血糖センサ事業は、後発参入でありながら現在世界シェア3位と、世界的な成功を収めています。その背景には、強い危機感から生まれた組織の一体感と、徹底した「お客さま視点」に基づく妥協を許さない品質思想がありました。1980年代後半、当社の前身である

2. 究極の競争優位 ～垂直統合モデル（強みの源泉）とは～

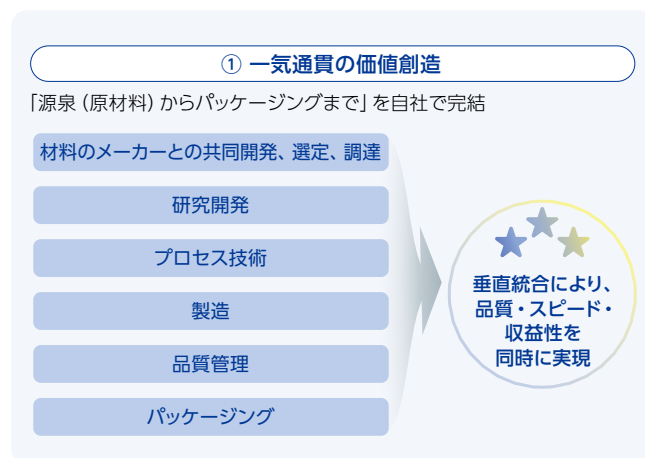
松山工場の強みは、材料のメーカーとの共同開発、選定、調達、加工から試薬の塗布・乾燥、貼り合わせ、カット、検査、パッケージングまでを一貫して担う垂直統合型のモノづくりにあります。この垂直統合モデルの中身を、次の3つの強みにわけてご紹介します。

強み①：

「一貫通貫」の仕組みと「プロセス技術部門」の存在

松山工場の1つ目の強みとして「一貫通貫」の仕組みと「プロセス技術部門」の存在があります。材料の開発・調達からパッケージングまでを自社で完結する「一貫通貫」の構築により、外部委託では捉えにくい材料状態や工程条件の変化も一元管理でき、品質に影響する要因を上流から把握し、制御することが可能です。

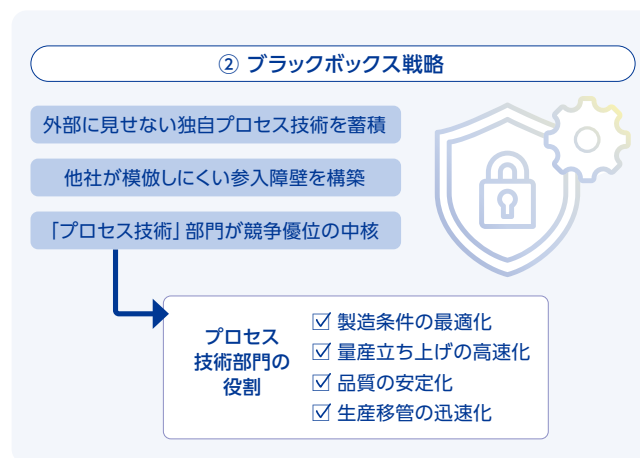
また、この体制の中核を担うのが、研究開発と量産工程の橋渡し役である「プロセス技術部門」です。開発・製造・品質管理の各部門と密接に連携し、研究段階で実現した性能を量産でも安定して再現することで、高精度な血糖センサの継続的な安定生産を支えています。



強み②：

模倣困難な競争優位を築くブラックボックス戦略

松山工場では、特許として公開する技術と、製造工程内に秘匿するノウハウを戦略的に使い分ける「ブラックボックス戦略」を採用しています。完成品からは特定しにくい工程条件を、あえて特許を取らず、非公開にし、模倣を困難にするという参入障壁を構築しています。この戦略により、競合他社に対する技術的優位性を維持し、血糖センサ事業における競争優位を確立しています。さらに、この伝統の考え方を守り続けることで他の商材へ展開し、グループ全体の将来への広がりの下支えとなっています。



強み③：

コストを抑えた高精度なモノづくり

高精度な医療機器を、コストを抑え、患者さんが継続利用しやすい価格で提供する。この両立を支えるのが、松山工場の垂直統合のモノづくりであり、強みの1つです。製品の部材をかつては外部から購入していましたが、例えば、外部から100円で買った部材を使えば、その時点で100円以下の製品はつくれません。そこで、原材料を購入し、部材の製造を自社で行うことで、外部に支払っていた付加価値分を自社内に取り込み、コストを抑えることができます。

このように、外部委託に伴うコストを抑えながら、品質に影響する要因も上流から制御し、ばらつきやロスを工程内で抑え込むこの垂直統合の仕組みが、安定した品質とコスト競争力を同時に実現し、松山工場の収益性を支えています。

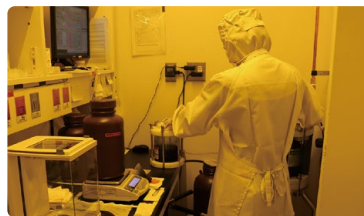


松山工場では、材料表面の制御、試薬の塗布・乾燥、貼り合わせ、カット、検査、パッケージングに至るまで工程条件を作り込むことで、高精度な血糖センサを安定して量産しています。血糖センサで培ったプロセス技術は、現在ではPOC生化学分析装置や細胞・遺伝子治療分野向けの製品にも応用され、松山工場の競争基盤となっています。

3. 「精緻な技術」 具体例4つのご紹介

材料開発へのこだわり

モノづくりの川上にあたる材料開発において、血液中のグルコースと反応する酵素の開発・選定は高い測定精度を実現する上で非常に重要です。2000年代初頭の血糖センサ開発時、市場は測定時間のスピード競争の最中にありました。一方で、当時採用していた酵素が、ある特定の輸液中のマルトースと反応することで血中グルコースが「偽高値」を表示し、市場では患者さんの命に関わる重大な事故が報告されるケースもあり、米国FDAなどからその危険性が指摘されていました。この問題を解決すべく「安全への一切の妥協を許さない」使命感を背負い、当時は昼夜問わない開発体制のもと、当時世の中の製品に使用されていなかった酵素を搭載した血糖センサを酵素メーカーと共同で開発。測定時間短縮など、さらに磨き上げられた次世代センサを実現することができました。「患者さんの命を守る」という当時の想いは、グローバルヘルスケア企業としての誠実な価値観を象徴する出来事となりました。



微細なばらつきを抑える Roll-to-Roll 技術

血糖センサは、フィルム状の基材に電極や試薬、カバー材を積層・加工してつくられます。松山工場では、このフィルム材料をロール状のまま搬送し、試薬の塗布・乾燥、貼り合わせ、カットを連続的に行う Roll-to-Roll 技術を活用しています。フィルム材料は、同じロールでも最初か最後か、中央か端かにより、ひずみや反りの特性が変わります。精密な医療用センサの製造では、こういったわずかな違いが、試薬の広がり方や乾燥後の結晶状態、血液が入った際の溶解性に影響し、測定精度に直結します。

そこで松山工場では、高速カメラや評価試験、シミュレーションを用いてこうした変化を可視化・解析し、温度、湿度、風の流れ、材料表面の状態を最適化しています。試薬の広がり方や乾燥後の結晶状態、血液が入った際の溶解性を均質に保つことで、量産時の測定精度を安定させています。この精密な連続加工技術が、高精度な血糖センサの量産を支えています。

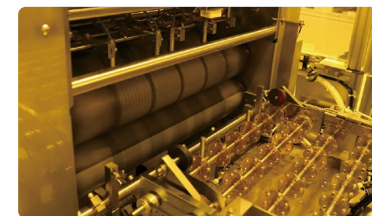


予兆管理による貼り合わせ不良ゼロへの挑戦

血糖センサの製造では、フィルム状の基材にカバー材を貼り合わせる工程があります。ローラーで熱と圧力を加え、血液が流れる微細な空間を保ちながら、電極や試薬が正しく機能する構造を形成する重要な工程です。この工程では、数年ごとにローラーの劣化を原因とする貼り合わせ異常が発生していました。深刻だったのは、異常に気づいて設備を停止した時点では、すでに大量の不具合品が生産されており、それらはすべて廃棄せざるを得なかったことです。

そこで我々は、「異常発生後の対応」から「異常の予兆を捉える予兆管理」へと発想を転換しました。まず、外部専門家から学びながら知見を蓄積し、さらに異常を再現できる試験機を自ら製作して、予兆検出に有効なパラメータの検証を繰り返しました。また、大学との共同研究を通じて試行錯誤を重ね、正常時と異常時の膨大なデータを学習させることで、通常とは異なる変化を検知する品質工学を活用した仕組みを構築しました。

導入までには数年を要しましたが、その結果、ローラー劣化を原因とする不具合品の発生を事前に察知できるようになり、以降はこの不具合からの廃棄をゼロに抑えることができています。



地道な実験が生んだ劇的な工程時間の短縮

血糖センサでは、血糖測定用に微量の試薬をセンサ上に塗布し、乾燥させます。乾燥状態により試薬の血液への溶け方が変わり、測定精度に大きく影響します。一定の温度、湿度、風速を保ち、ゆっくり乾燥させることで、均質な結晶状態をつくり、精度を保つと考えられていました。しかし、この乾燥工程は生産効率上のネックでもありました。センサ全体は高速で流れていきますが、乾燥工程だけは時間を要します。品質を維持・改善しながら、この工程をいかに短くするか。それが生産性向上における大きな課題でした。

そこで取り組んだのが、乾燥状態の見える化と数値化です。温度、湿度、風速、乾燥時間等のさまざまな条件を一つひとつ変え、試薬がどのように変化するかを高速度カメラで撮影・解析し、最適な条件を追求しました。その結果、試薬を最適な状態で乾燥させるには、試薬が固まる瞬間の条件が重要であることが判明しました。となれば、全体をゆっくり乾燥させる必要はなく、前半は素早く水分を飛ばし、試薬を固めるポイントだけ均質にゆっくり乾かす。この方法により、従来よりも劇的に乾燥工程を短くすることができました。既存のやり方に捉われず、時間がかかっても地道に最適な方法を追求する—生産性は大幅に向上し、大きな原価低減を成し遂げることができました。



4. 精緻な技術を創出する組織の舞台裏

モノづくり力が支える、高品質と低コストの両立「垂直統合モデル」

血糖センサ事業は、かつて社内で「倒産事業部」と揶揄されるほど厳しい環境から始まりました。製造価格を劇的に下げるという目標に対し、他社が諦めた技術に我々はさすがの思いで挑戦したのです。当時の松下寿電子工業は、松下グループの中で、モノづくりに特化した会社として、北米向け事業などを担っていました。創業以来、開発力、製造力、生産技術力を強みに、オンリーワン、ナンバーワンの製品づくりにこだわってきた会社です。「モノづくり力」への絶対的な自信は大きなものでした。

その信念を技術的な突破口へと変えたのが、「垂直統合モデル」の確立です。通常は外部調達に頼る部材を自社で内製化するという、困難な判断でした。しかしこれが、外部依存による品質リスクを排除し、全プロセスを自社でコントロールすることを可能にしました。結果として、ばらつきを抑え込みながら、圧倒的な低コストと高品質を両立させることができました。「患者さんの命を守る」という強い信念を、具体的な技術選択と組織行動に転換してきたこと。それこそが、松山工場の競争力が30年以上にわたって維持されてきた真の理由だと考えています。

こうした30年以上にわたる血糖センサ開発で培った技術は、現在、細胞・遺伝子治療分野向けのライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」など、最先端のライフサイエンス領域へと受け継がれ、新たな価値を生み出しています。

開発

PHC株式会社 取締役

徳永 博之



実験室と製造現場をつなぐプロセス技術

「プロセス技術」とは、あまり聞き馴染みのない部門名だと思います。その役割は、実験や設計等の開発と、製造をつなぐことです。実験室で得られたデータを製造現場で再現できないとき、その原因を追究します。乾燥の状態、材料の扱い、温度、湿度、設備の挙動など、目に見えにくい事象を丹念に調べ、化学反応や材料特性を理解しながら、最終的には理想的な条件を設備や工程条件に落とし込む必要があります。これは、何度も何度も評価し、データを取り、原因を探る泥臭い作業の連続です。しかし、その積み重ねがなければ、量産で均質なセンサをつくることはできません。

また、設計、生産技術、製造、品質保証など、他の部署と距離が近く、セクショナルリズムの少ない組織文化だったことも幸いしました。互いの役割をリスペクトしながらも、時に直々諍々とぶつかりあい、実験室の技術を量産品質へと磨き上げるという同じゴールに向かって改善してきました。その一体感が、松山工場の競争力を支える原動力だと考えています。

プロセス技術

PHC株式会社 松山地区
ライフサイエンス事業部
共通機能部門 モノづくり
推進管理部 部長

高橋 浩二



生産技術

PHC株式会社 協町地区 ライフサイエンス事業部 バイオメディカ事業グループ 四国工場工場長

二宮 英次 (元生産技術部長)



設計の想いを形にし、24時間365日の安定稼働を支える

生産技術は、設計開発者の想いを量産現場で確実に形にし、プロセス技術による緻密なバックデータ、品質管理へのこだわり、そしてモノづくりを担う現場力を結び付ける部門です。製品を24時間365日、安定した品質で生産し続けるため、必要な工法技術の開発から、生産設備の構想設計、導入、立ち上げ、設備や関連部品のメンテナンス・改善まで幅広く担当しています。

更なる品質の安定化だけでなく、さまざまな生産性向上への取り組みによる原価低減、さらには垂直統合モデルの実現に向け、困難な工法、設備、量産工程の確立にも挑戦してきました。その過程では、設計、プロセス技術、製造、品質管理など関係部門と密に連携し、机上の検討にとどまらず、現場で検証し、改善を重ねることを実践してきました。環境変化や新たな要求に柔軟に対応しながら、より安全で効率的な生産体制を築き、改善と発展に繋がる更なる進化に向けて歩みを止めず、挑戦し続ける行動力こそが原点であり重要であると考えています。

品質管理

PHC株式会社 松山地区
ダイアベティスグループ
品質保証室 室長

吉岡 利治



信頼を築く品質への取り組み

当グループでは、お客さまに安心して製品をご使用いただくために、日々品質向上に取り組んでいます。

品質管理部門は、製品の品質確認だけでなく、部品管理や製造工程の管理、設計段階での品質づくり、市場での品質情報の把握まで、幅広い役割を担っています。また、販売会社や取引先の窓口となり、お客さまから寄せられるご意見や品質に関する情報を受け取り、関係部門と連携しながら改善活動につなげています。

品質は、一つの取り組みだけで守れるものではありません。日々の気づきや情報共有を積み重ねることで、より良い品質が育まれていきます。

そのため当グループでは、製造、製造技術、品質管理、技術部門のメンバーが参加する「品質決裁会議」を毎日開催しています。材料の変更や設備の状態など、品質に影響を与える可能性のある情報を共有し、事前に注意点を確認しています。

問題が起きてから対応するのではなく、「起こさないためにはどうするか」を考えながら日々取り組むことが、安定した品質の維持につながっています。

これからも、お客さまやお取引先をはじめとする皆さまから信頼していただける製品とサービスをお届けできるよう、品質を大切にモノづくりを続けてまいります。

5. 松山から全国・世界へ。そして次世代へ。受け継がれる「精緻な技術」

異文化を尊重し合う技術移転

松山工場で培ったモノづくりの力は、既に他の生産拠点にも展開されています。例えば、PHC株式会社の群馬工場では、生産性向上やQCサークル活動の浸透などに、松山で培った改善の考え方が活かされています。海外拠点においても、松山で経験を積んだ人財が関わり、モノづくりの考え方を伝えています。また、2025年度からは血糖センサのアルジェリアでの生産を開始しています。技術移転は、移転元が主導するとうまいいきません。移転先の現場は我々が持っていない素晴らしいものを持っている前提で、歩み寄りと対話を重ね、自発的な改善を引き出しています。松山から世界へ、最適化されたモノづくりのベストプラクティスが広がっています。



海外拠点のメンバーによる松山工場視察の様子

職人技を「形」に残し、次世代へ技術を最短で継承する

今後のモノづくりを支えるうえで、人財育成は非常に重要です。当社が直面する大きな課題は、長年モノづくりを支えてきた熟練技術者のノウハウを、いかに短期間で次世代へ継承するかです。かつてのような「先輩の背中を見て学ぶ」職人氣質の指導だけでは、技術は継承できません。職人的なノウハウのマニュアル化、見える化を徹底しています。例えば過去の失敗と成功、改善の事例をパネルにして工場内に掲示するなど、これまで蓄積してきた技術や考え方を誰もが理解できる「形」に残す工夫を重ねています。



熟練技術者を講師に迎えた研修の様子



工場内の廊下には、過去の失敗と成功、改善事例をパネルにて掲示

6. 未来に向けたメッセージ

基盤事業としての進化と、事業の新たな地平を拓く

私たちは世界トップクラスの品質を持つ血糖センサを製造してきました。今後はPHCグループ全体を支えるこの基盤事業の収益性をさらに高めるため、サプライチェーン全体の最適化や、パッケージング工程の内製化など、徹底的な合理化を進めます。内製化に関しては、松山のメンバーが実際に現場を確認し、松山工場で培ったモノづくり力とプロセス設計力を適用し、大きなコストダウンを実現した事例も出てきています。愚直に改善を重ねることで、事業全体の収益性を高めていく考えです。

今後については、糖尿病マネジメントに関わる新たな商材の可能性も見極めていく必要があります。血糖測定にとどまらず、糖尿病患者さんの生活や治療に貢献できる商品を生み出すことができれば、事業としても一段の成長が期待できます。2026年度から事業の名称をBGM事業部から糖尿病マネジメント事業部に変更していますが、既存の血糖測定だけにとどまらない事業展開への意図があります。当社には先人たちが積み重ねてきた歴史、技術、能力があります。そして、我々にはそれを継承し、さらに発展させていく責任があります。基盤事業としてグループに貢献すると共に、新たな挑戦を続け、次の成長機会を作っていきたいと思っています。



PHC株式会社 松山地区 ダイアベティスグループ グループ長 伊藤 佳洋

一貫通貫のモノづくり力を継承し、全員参加で未来を創る

松山工場で培われてきたモノづくり力は、血糖センサ事業を支える基盤であると同時に、PHCグループの未来に向けた資産です。垂直統合による一貫通貫のモノづくり、プロセス設計力、生産技術、品質管理、改善活動、ブラックボックス化されたノウハウ、人財の経験。それらが連携して、現在の強みを形づくっています。過去の技術や歴史は、守るだけでは価値になりません。継承し、改善し、必要に応じて変えながら、次の成長へつなげていくことが重要です。ただし、工場運営において、何よりも優先されるのは安全です。安全は絶対に譲れないものです。新入社員にも、最初に必ず安全の重要性を伝えていきます。従業員がけがをすることは、絶対にあってはならない。リスクが見えているなら放置せず、必ずアラームを上げ、対処することが求められます。また、人を大切にする事です。仕事は一人でするものではなく、チームでするものです。相手を尊重し、チームメンバーを大切にすることを、工場の中で繰り返し伝えていきます。

今後は、ここ松山工場のモノづくり力を、世界の拠点へさらに広げていくことが求められます。単に設備や手法を移すのではなく、改善の考え方、品質への姿勢、人財育成の仕組みを含めて横展開し、グループのモノづくりを進化させ続けたいと思います。

PHC株式会社 松山地区 ダイアベティスグループ ダイアベティス工場 工場長 入江 篤



ステークホルダーエンゲージメント

PHCグループは、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、それを当社グループ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。（文章内数字はFY2025実績）

お客さま

VOC(お客さまの声)
収集件数※ **1,375件**

お客さま起点の製品・サービスづくり

PHCグループは、お客さまの声（VOC：Voice of Customer）を企業価値創造の起点と捉え、活用に注力しています。

VOCを単なる改善要望として扱うのではなく、お客さまの「もしも」に込められた期待や潜在的ニーズを把握する重要な経営資産と位置付けています。現場で寄せられるさまざまな声を収集・蓄積し、分析・共有を通じて知見へと変換し、製品・サービスや業務改善へ反映することで、お客さま起点の価値創造を実現しています。

- お客さまの「もしも」を起点とした声の収集・蓄積
- AIを活用した分析・共有による課題やニーズの可視化
- 製品・サービス・業務改善への反映と継続的な価値創造

経営企画部 グローバルVOC推進課では、2025年度、1,375件のお客さまの声を収集しました。今後はAIの活用をさらに進め、現場から経営までお客さまの声を届けることで、迅速に経営判断や事業活動へ繋げ、お客さま起点の製品・サービスづくりを一層推進してまいります。

※ 経営企画部 グローバルVOC推進課による収集件数

グローバル・
タウンホールミーティング

24回（日本語12回、英語12回）

CEOによる従業員との
ラウンドテーブル

90回

PHC HIBIYA「ファミリーデー」

8回

従業員/家族

幸せの好循環を従業員とご家族に

当社グループは、毎月、出口CEOによるLIVE配信のタウンホールを、日本語・英語で開催。CEOをはじめとする経営層の「想い」を伝え、グループ全従業員のエンゲージメント向上に繋がっています。また、出口CEOが直接現場に足を運ぶ「ラウンドテーブル」も90回実施。直接の対話を通じて、MVVの浸透だけでなく、全従業員が「自分たちの仕事がどう社会に貢献しているか」を実感できる環境を整えています。

さらに、2025年9月からは、東京・日比谷の本社にて「PHC HIBIYA ファミリーデー」を毎月開催しています。本企画は、従業員が日々活動するオフィスをご家族に公開し、実際の働く環境を間近に感じていただく機会として設けているものです。ご家族に職場への理解を深めていただき、「PHCは働きやすい」という文化を醸成することで、会社全体に良い循環を生み出す取り組みの一環となることを目指しています。

株主・
投資家
(金融機関)

機関投資家・
アナリスト対話 **123回**

決算説明会 **4回**

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話

当社グループは、適時適切に、公平に、分かりやすい情報開示により、信頼関係の構築と維持に努めます。年4回（四半期毎）の決算説明会や、年間120回を超える投資家・アナリストの皆さまとの対話（面談）では、業績やその背景となる市場動向や事業環境、今後の見通しや中期経営計画等の将来の方向性等をご説明しています。寄せられた期待や懸念等は定期的に、また必要に応じて適宜、取締役会へ報告し、経営改善への貴重なご意見として役立てています。

地域社会/
コミュニティ

お客さま

環境/
地球の未来

従業員/家族

PHC
GROUP

株主・投資家
(金融機関)

行政/自治体/
政府機関/
業界団体

将来世代・
未来世代

メディア

取引先/
仕入先/
サプライヤー/
代理店

サプライヤーサーベイ
回答率 **97%**

サステナブルな調達活動の推進と 強固なパートナーシップの構築

サプライヤーサーベイを通じて、人権・労働慣行・環境負荷の状況を、回答率97%という高い透明性で把握しています。単なる「調達」の関係を越え、共通のESG基準を持つパートナーとして共に成長することを目指しています。

価値創造の源泉としてのVOC活動： Eprediaにおけるグローバル改善事例

VOCを企業価値の源泉と位置づける

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」ことを目指し、VOC (Voice of Customer) を単なる改善要望ではなく、新たな気づきや信頼を醸成し、持続的な成長を導く「企業価値の源泉」と位置づけています。経営企画部グローバルVOC推進課が中心となり、国内外の代理店やエンドユーザーから収集した多角的なフィードバックを、迅速に製品・サービスの進化へと繋げる体制を構築しています。

国境を越えた連携による製品改良

この度、日本市場で展開するEprediaの病理学的検査用機器において、国内ユーザーより操作性と安全性に関する貴重な提言をいただきました。これを受け、日本のグローバルVOC推進課、Eprediaのグローバルリーダーシップ、及び上海エンジニアリング・センター・オブ・エクセレンスが緊密に連携。市場調査を通じた仕様変更の妥当性検証から改良設計に至るまで、国や組織の壁を越えたワンチームでの製品改善を推進しました。

誠実な対話が育む信頼関係

改良製品の導入後、担当者が直接お客さまを訪問し、改善内容の報告を行いました。お客さまからは、「アンケートを収集する企業は多いが、指摘を誠実に製品へ反映し、迅速に行動へ移す姿勢を高く評価する」との声をいただいています。

本事例は、VOCの収集から製品化、そしてユーザー評価に至るサイクルをグローバルに実践する当社グループの姿勢を具現化したものです。今後も私たちは、お客さまの声に真摯に耳を傾け、対話を通じて、確かな価値へと昇華させる取り組みを継続してまいります。

30年以上にわたり地域と紡ぐ絆 ーサッカー大会支援を通じた信頼関係の構築

PHC株式会社は、事業所を置く愛媛県中予地区において、次世代を担う子供たちの健やかな成長と地域活性化を目的としたジュニアサッカー大会「ドーナツリーグ」への支援を長年継続しています。本大会は、小学校5・6年生の部が1989年、4年生以下の部が1996年に発足した、地域に深く根差した歴史ある大会です。私たちは、長らく協賛金を通じて本大会を支えてまいりましたが、2018年の「パナソニック ヘルスケア」から「PHC」への変更を機に、地域社会における「PHC」ブランドの認知向上と子女教育への一助となるべく、支援体制を強化しました。現在は、大会名に「PHC」を冠するとともに、優勝トロフィーや参加賞の提供、大会運営への参画を通じて、地域住民の皆さまとの交流を深めています。

直近では、2026年6月13日に伊予市民競技場において「PHCドーナツリーグ 郡部サッカー大会 (4年生以下の部)」を開催しました。当日は東温市、伊予市、伊予郡から選抜された6チーム、約80名の選手が参加し、日頃の練習の成果を競い合いました。会場にはPHCグループ副社長の佐藤も訪れ、次世代を担う選手たちへの激励や表彰式を通じて地域コミュニティとの対話を図りました。また、プロの指導者を招いたサッカー教室を併設するなど、子供たちがスポーツを通じて挑戦する心を育むための機会提供にも取り組んでいます。

地域への継続的な関わりは、私たちと地域社会との信頼関係を築く大切な礎となっています。実際に、本大会に参加した経験を持つ従業員も在籍しています。PHCグループは、今後も地域社会の一員として、地域に根差した活動を通じて子供たちの健やかな成長を支え、地域とともに歩んでまいります。



左上：サッカー教室の様子
左下：佐藤 COO/CSO (左から2番目) も参加し、子供たちと輪になってボールタッチ
右側：プロの指導者のもと、サッカーの練習に励む子供たち



第3章

Corporate Strategy

COO/CSOメッセージ

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り

ステークホルダーの「ジョイスパン」を最大化する

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)

1. 「中期経営計画2027」の1年目を振り返って：持続的成長への確かな手応え

「中期経営計画2027」の1年目を終えた2025年度は、「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」という3つの重点施策が、想定通り着実に進んでいるというのが全体の総括です。

私たちは2030年に目指すべき姿の実現に向け、2027年度までを成長に向けた基盤構築を行うフェーズ1、2030年度までを持続的な成長の実現を目指すフェーズ2としており、現在はフェーズ1に取り組んでいます。単なるコスト削減にとどまらず、仕組みとして戦える「筋肉質な組織」にしていくための一つのピラー（柱）を築けたことが、1年目の成果と考えています。

重点施策1. 収益基盤強化のための構造改革

一つ目の重点施策である「収益基盤強化のための構造改革」は、グループ横断でコストと拠点・組織の最適化に重点を置き、2027年度までの3年間で80億～120億円の収益改善を目指すものです。2025年度の実績としては約31億円の改善効果を出すことができ、順調にマイルストーンを刻んでいます。

この成果は、各ドメインにおいて取り組みが進んだ結果です。「糖尿病マネジメント」ドメインにおいては約9億円の改善効果を出しました。これまで複数拠点に分散していた包装作業を1箇所に集約すると

もに、外部に委託していたパッケージング等の作業を内製化し、資材の価格交渉も実施しました。倉庫の統合や顧客への輸送ルートの最適化、製品プラットフォームの共通化による設計・製造・調達の効率化も原価低減に寄与しています。

「ヘルスケアソリューション」ドメインでは約6億円の改善を実現しました。LSIメディエンスの検査に使用する試薬・消耗品のサプライヤー変更・集約や競争入札の実施、ウィーメックスのハード機器におけるサプライヤーの切り替えなど、調達の最適化を推進しました。加えて、拠点の移転・集約による固定費削減や構造改革も進めています。

「診断・ライフサイエンス」ドメインでは、約16億円の改善を達成しました。病理事業においては内製化や工程改善により製造コストを削減しています。またバイオメディカ事業（現：ライフサイエンス事業部）では、材料の仕入れ先変更や廉価材への切り替えを行ったほか、国内販売組織の統合や海外のバックオフィス共通化等、組織の適正化により固定費削減を実行しています。

これらの構造改革で意識しているのは、単なるコスト削減で終わらせず、仕組みとして戦える形にしていくことです。縦割りだった組織に横串を通し、グローバル規模でのスケールメリットを効かせる「スマートスペンディング」のプログラムを作りました。まずは間接材の購入を中心に各事業部が均質的なメソッドで取り組むことで十分な削減効果が得られており、今後は直接材の調達へも対象を広げていく計画です。このように、私たちの強みを最大限活用し、より筋肉質にしていく仕組みが動き始めていると評価しています。

重点施策2. ポートフォリオ管理強化

二つ目の重点施策は「ポートフォリオ管理強化」です。当社グループは成長性とROIC（投下資本利益率）を基軸に置きながら、各事業の位置付けを明確にし、選択と集中を戦略的に進めています。

まず、継続投資で成長を牽引する「成長事業」のPHCbi（現：ライフサイエンス事業部）では、細胞・遺伝子治療（CGT）領域やライフサイエンス領域への投資を実行し、中長期の成長基盤構築に注力しています。次に、戦略的に投資を実行し成長事業に育てる「育成事業」ですが、CGM（持続血糖測定）事業の譲渡を実施（後述）、エプレディアにおいては製造部門の収益性を改善しつつ、デジタルパソロジーへの投資を実行しました。また、PHCbiとPHC IVDを統合し、ライフサイエンス事業部として国内営業組織の一体化と合わせ組織が整理され、リソース有効活用などのシナジー効果が発揮できる形への再編が進んでいます。

既存の事業基盤を強化し、安定的な収益を維持する「基盤事業」である糖尿病マネジメント事業は、欧州でのシェア獲得と米国での単価向上施策、オペレーションの効率化により収益性が向上しました。

ウィーメックスは、クラウド製品の市場投入や医療DX需要の取り込みを進め、ウィーメックスヘルスケアシステムズ（WHS）との事業統合と構造改革によるキャッシュ創出力の強化に努めています。そして、外部連携・資本の活用を含めて事業再構築を検討する「再構築事業」のLSIメディエンスは、収益性が改善し、ISO認証の再取得も完了して再構築が進んでいます。メディフォードについては、今期、経営体制を刷新するなど事業基盤の見直しを進めています。

この中で最も大きな動きとなったのが、育成事業に位置付けていたCGM事業の譲渡です。昨年の統合報告書では、CGMの販売を強化するとお伝えしており、一昨年発売した「Eversense® 365」は独自性の高い製品として、ユーザー数も増加傾向にありましたが、当初想定していた水準には達していませんでした。ポートフォリオ管理強化プロセスの一環として投資効率を検証した結果、成長を実現するためにはさらなる投資が必要であり、収益が上がるまでに要する時間やコストを勘案した投資効率が我々の期待に見合った形ではありませんでした。また、当社の糖尿病マネジメント事業が病院や薬局に提供するマス向けのビジネスであるのに対し、CGMは体への埋め込み（施術）が必要であり、お医者さまや患者さんと直接やり取りをするという高度な専門体制やインフラが求められ、当社の既存のビジネスモデルとは大きく異なります。これらの観点を総合的に検討した結果、Eversense 販売事業をSenseonics社に譲渡し、開発、製造から販売まで一貫した体制とすることが、事業の価値を最大化でき、当社にとっても投資効率の観点から最善であると判断し、譲渡を決定しました。これにより連結全体の収益性の改善が図れました。

重点施策3. 診断・ライフサイエンス領域への注力

三つ目の重点施策は、当社グループの強みである精緻な技術を活かす「診断・ライフサイエンス領域への注力」です。私たちは、2030年以降に目指す姿として、「『よりの確・早期・簡便な』がん診断を実現するイノベーター」になること、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を掲げています。

この目標の実現に向け、「中期経営計画2027」のフェーズ1（2027年度まで）では事業基盤の強化、フェーズ2（2030年度まで）ではドメインソリューションの創出、そして2030年度以降は新規事業によるソリューション拡大というアプローチを描いています。2025年度は、事業基盤の強化として製造拠点の最適化を行いました。例えば、これまで英国で行っていたエプレディア製品の組み立て作業を、工場として35年の歴史を持つPHCインドネシアに生産移管し、コスト競争力と供給安定性の両立を図りました。そして、中国における国産優遇施策への戦略的対応として、CO₂インキュベーターの生産の一部をインドネシアから中国拠点へと移管し、中国市場での売上拡大に貢献する体制を整えました。

また、次世代新技術の研究開発を担うR&Dの強化にも着手しました。2025年7月にドメインのR&Dを担う「診断・ライフサイエンスドメインR&D」を設立しましたが、2026年4月からはPHCグループ全体の技術開発を担う「コアテクノロジー研究所」へと拡張しました。本研究所は「Healthcare with Precision - Invent the Core, Create the Future.（技術の核を創り、精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓く）」をスローガンに掲げ、より広い視点で技術革新を進めます。診断・ライフサイエンスドメインへの注力を続けながら、長期的には糖尿病マネジメントドメインやヘルスケアソリューションドメインにも研究領域を拡張し、将来的には各事業に貢献するコーポレートR&D組織として、グローバルな視点で開発拠点を構築し、全事業領域にまたがる開発を推進することを目指します。すでに東京科学大学との共同プロジェクト等も進んでおり、外部との連携を強化することで開発スピードを加速させています。

一方で、成長領域を伸ばしていく上での課題も認識しています。事業基盤の「守り」の部分は着実に進展していますが、「攻め」である新しい領域への展開には難しさも伴います。特に細胞・遺伝子治療（CGT）関連では製品群を強化していますが、お客さまは既存製品と重なりがあるものの、求められる専門知識は異なります。既存製品とは異なる分野で専門家と対等に会話し、なおかつ製品特性上、自社製品の専門的な知識や技術力を活かした提案を行える「技術営業」の強化が不可欠です。お客さまの購買意欲に直接影響を与える、いわゆるラストワンマイルの販売体制を強化しつつ、政策影響でアカデミアの予算が限られている米国の市場環境が再び追い風となるまでの期間をどう戦略的に乗り切るかを見極めながらの事業展開が求められます。



2. COO/CSOとして：戦略と実行の連動、そして地政学リスク・AI時代への対応

私は現在、COO（最高執行責任者）とCSO（最高戦略責任者）を兼任し、経営戦略、事業開発、医療政策を統括するとともに、製品製造、品質管理、調達各機能を担っています。ここで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、戦略と執行に関する部門の連携を深め、実行精度を高めていくことです。立てた戦略の実行という、当たり前のことを粛々と進めていくことに変わりはありません。ただ、中計1年目の2025年度は若干守備に重心がありましたが、中計2年目となる2026年度は、次期中計での攻めのスタートダッシュに備え、「重心をフラットにする」ことを意識し、各事業の成長施策に投資とリソースを配分するなど、「攻め」への準備を着実に進めたいと思います。

COOとしての取り組み：地政学的リスクへの対応とモノづくり強化

グローバルに事業を展開する当社グループは、地政学と地経学の両面で大きな影響を受けています。米国における関税問題やホルムズ海峡情勢に起因する輸送コストの上昇、さらにはナフサ高騰によるプ

ラスチックやウレタン類への波及など、さまざまなリスク要因が顕在化しています。国内でも、CRO事業における熊本の研究施設に必須な空調用重油が一時入らなくなるという事態がありました。その際はいろいろなところに声をかけて供給を工面し危機を脱しましたが、サプライチェーンをどう構築していくかが大きな課題になっています。複数拠点を持つことのメリットを活かし、戦略的にサプライチェーン全体を考えていく必要があります。

CSOとしての取り組み：DX/AIの強化とビジネスの高度化

一方、CSOとしては、生成AIの黎明期において、まず何よりも乗り遅れないことが重要だと考えています。そこでまず、業務効率化と一人ひとりの生産性向上のため、全社員にMicrosoft社が提供するAIアシスタント「Copilot」をPHCグループの標準AIツールとして導入しました。同時に、社内でもAIによる課題解決を増やすため、事業開発部のエンジニアがメンターとなり、各事業部（BU）の困りごとをAIで解決する社内プログラムを推進しています。昨年は5名が修了し、AIエンジニアとしての認定を得て社外でのオペレーションでも活躍し始めています。将来的には、当社グループの製品ポートフォリオの中にAIを組み込んだサービスを

提供すべく、ドライブをかけていく方針です。

AI時代において真の優位性となるのは、AIそのものではなく「質の高いデータを保有していること」、そして「AIが出した結果をプロとして正しく判断できる人財がいること」です。当社グループには蓄積されたデータと高い専門性という強みがあるため、これらをAIで繋ぎ合わせることで、新たな価値やビジネスを創出できると考えています。

3. 次なる成長に向けた助走：2026年度の事業目標と「事業アーキテクチャ」の変革

2026年度は、引き続き3つの重点施策を中心に「中期経営計画2027」を着実に実行していきます。業績面では、構造改革やポートフォリオ管理強化の改善効果が着実に現れており、収益性が大幅に向上する見通しです。同時に、次の3年の中計で「成長はどこで作るのか」を見据え、「ここで成長する」と導ける形を作っていくことが課題です。

各事業の目標としては、まず糖尿病マネジメント事業において、先進国での安定基盤を継続させ、市場の縮小に応じた組織のスリム化とオペレーション効率化により、安定したキャッシュ創出力を維持していきます。CGM事業の譲渡によりBGMに集中することになりますが、当社グループの持つマーケットアクセスや強みを活かし、立ち止まることなく次なる成長機会の模索も進めていきます。

臨床検査事業では、価格向上や遺伝子関連分野の強化によりさらなる収益改善を図ります。また、CRO事業では受注活動の強化により稼働率の改善を目指します。

ヘルスケアITソリューション事業については、世の中のクラウド化や政策の流れを捉え、2025年度に発売したクリニック用クラウド型・レセコン一体型電子カルテ「Medicom クラウドカルテ」の拡販に加え、調剤薬局向けのクラウドシステムの開発も進めていきます。現在の日本の医療制度は治療中心ですが、今後、社会の関心は予防医療へ向かっていくと見ています。デジタル活用によって個々人に合わせた予防医療が実現可能となってきた今、この流れを好機と捉え、健康経



営を支えるサービスを新たな成長の柱に育てたいと思います。

病理事業においては、これまでのスライドガラスや試薬といった消耗品中心のモデルから、スキャンデータをアーカイブしAIを活用していくデジタルパソロジー領域への変革が非常に重要になります。この成長市場へ向けた営業・マーケティング組織の一新や、新製品の投入、生産体制の最適化といった改善を継続します。

そしてライフサイエンス事業では、新たに統合した組織力を活かし、自動培養装置「LiCellGrow™」やライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」によって細胞・遺伝子治療領域の売上を拡大させるとともに、体外診断薬や機器の拡販を進めていく考えです。

これらを進める上で全社的な課題と考えているのが、ビジネス全体のアーキテクチャ、設計の刷新です。私たちはこれまで、『製品が良ければ売れる』時代を歩んできましたが、現在マーケットの付加価値はソフトウェアやデータへとシフトしています。優れた技術確かな収益に変え、顧客価値へと昇華させていく。この市場価値から逆算して一気通貫でビジネスを組み上げる組織力を強化することこそが、次なる成長には不可欠なステップであると考えています。

4. 2030年に向けた展望と読者へのメッセージ：「ジョイスパン」の共創

昨年は、持続可能性とイノベーションを両立させ、ベースを大事にしながら新しいテクノロジーを取り入れるというお話をしました。その持続可能な成長を目指すというベースラインは変わっていません。

その上で、近年、米国の老年学者であるケリー・バーナイト氏が提唱する「ジョイスパン (Joyspan)」という概念に注目しています。これは、日常生活における小さな喜びや人とのつながりの中で「心が豊かさを感じている時間」、すなわち精神的な幸福寿命を延ばすという考え方です。当社グループはこれまで、健康寿命の延伸（ヘルスパン）を視野に入れて事業を展開してきましたが、身体的な健康だけでなく、心が満たされて初めて、真の豊かさの実現できると考えています。これからは、グローバルヘルスケア企業として、いかに人々の「ジョイスパン（幸福な期間）」を最大化できるかという新たな挑戦が重要と認識しています。

幸福な期間を延ばすポイントとして、自分の心地よい場所やコンフォートゾーンを抜け出して成長すること（Grow）、社会や人とつながること（Connect）、環境に適応していくこと（Adapt）、そして与える人であること（Give）の4つが挙げられています。これらは当社グループが掲げる4つの価値観、「好奇心」「実行する勇氣（成長・適応）」「個の尊重と共創（つながり）」「高い倫理観」とまさに合致しています。

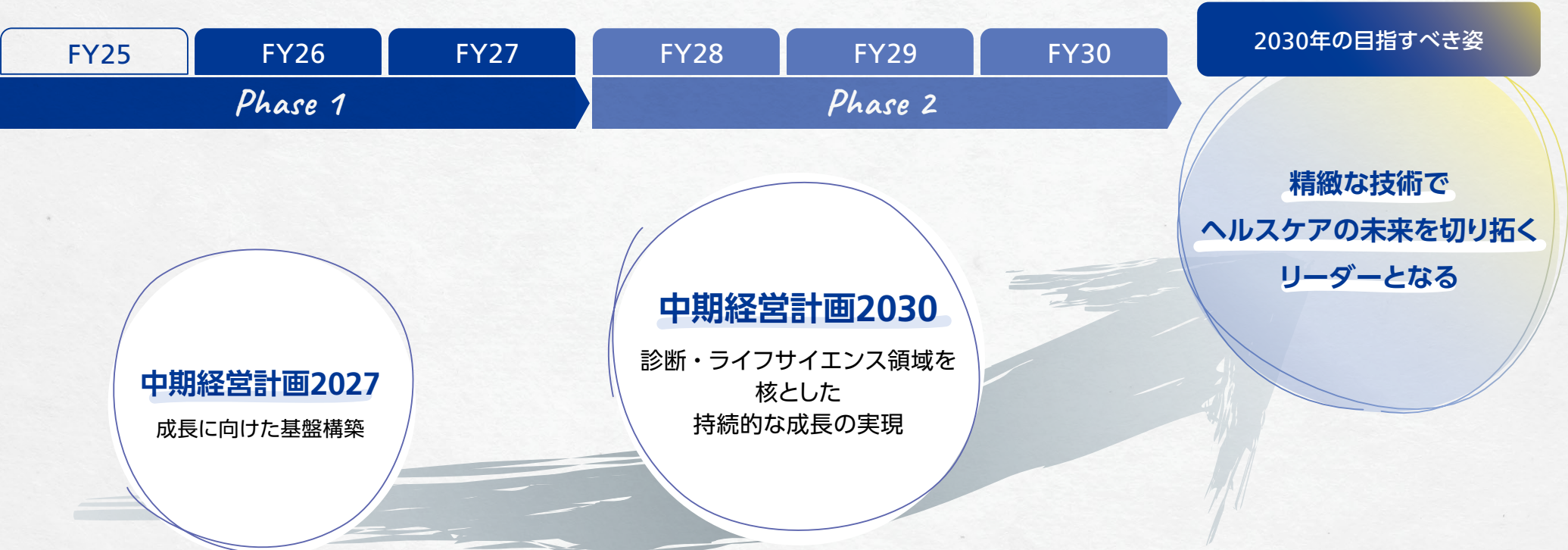
我々のステークホルダーである医療従事者の方々は、長時間労働をはじめとする過酷な環境下で尽力されています。医療従事者やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのジョイスパンを延ばすためには、まず私たち自身がその重要性を深く理解し、心にゆとりを持って向き合う必要があります。社員一人ひとりがコンフォートゾーンを抜け出し、自己成長を果たすこと。そして、チームで共創し、変化に適応しながら顧客へ価値を還元（Give）し続けること。この取り組みの連鎖と社員の働きがいこそが、次なるイノベーションを生み出す源泉になると確信しています。

PHCグループは、まずは社員からその輪を広げ、ステークホルダーの皆さまに、心の豊かさを感じる時間、すなわち「ジョイスパン」を提供し続ける企業を目指してまいります。引き続きご期待とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



中期経営計画2027 進捗報告

中期経営計画 Phase1 の1年目として、成長に向けた基盤構築のための3つの重点施策を推進



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

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

※ 為替レートの前提は1USD = 140円、1EUR = 155円

重点施策① 収益基盤強化のための構造改革

重点施策① 構造改革では、2027年度までの3年間で80～120億円の改善を目指しています。プロセス改善やサプライチェーン見直しによるコスト最適化、及び拠点・組織再編による人員最適化を主軸に推進しており、2025年度は31億円の効果を達成しました。2026年度は36億円の効果を見込んでおり、いずれも構造改革費用を差し引いた後の金額です。構造改革費用は、2025年度10億円、2026年度4億円を想定しており、コスト効率は順次改善する見通しです。

中期経営計画での前提		進捗	
		FY25 実績	FY26 予想
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	約31億円	約36億円
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		
+80億円 ~ +120億円			

セグメント別内訳			
	主要な取り組み	FY25 実績	FY26 予想
糖尿病マネジメント	供給・原価・オペレーション構造の最適化 ・ 内製化や作業拠点の集約による、包装・調達コスト削減 ・ 物流・倉庫ネットワークの集約による効率化 ・ 製品・プラットフォーム集約による効率向上、原価低減	約9億円	約13億円
ヘルスケアソリューション	調達・固定費構造の改善 ・ サプライヤの変更、集約等を通じた材料費、外注費低減 ・ 拠点集約、移転、構造改革等による固定費削減	約6億円	約4億円
診断・ライフサイエンス	調達・生産構造の最適化 ・ サプライヤの変更、集約、現地調達率向上等を通じた調達コスト削減 ・ 内製化・工程改善による原価・生産性向上 ・ 固定費・組織の適正化	約16億円	約19億円
その他 / 全社	本社機能の再編 グループ横断のコスト削減 (Smart Spend Program)		

※ インフレ、為替影響は除く、関連費用差引き後

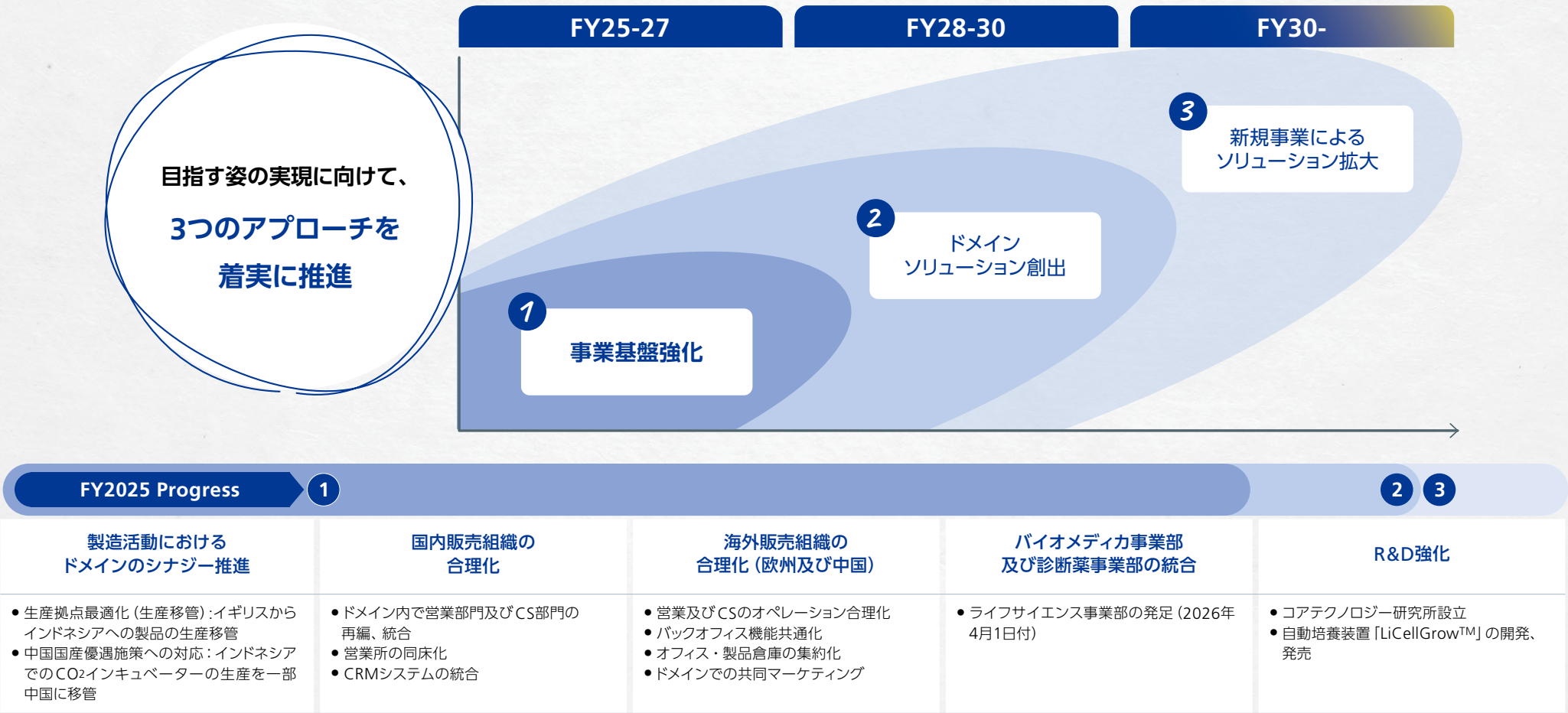
重点施策② ポートフォリオ管理強化

重点施策② ポートフォリオ管理強化では、中期経営計画においてROIC（投下資本利益率）と成長性の2軸で事業ポートフォリオを4象限に整理し、各事業の位置付けに基づき戦略的な経営資源配分を進めています。2025年度は、成長事業 PHCbiへの継続投資、育成事業 CGMの譲渡、基盤事業 BGMやWEMEXの競争力強化、再構築事業 LSIMやMedifordの基盤整備など、各領域における事業価値向上に努めました。また、ROIC導入による運転資本管理の強化を進め、2026年度からは社内管理指標として事業部単位での本運用を開始します。



重点施策③ 診断・ライフサイエンス領域への注力

2025年度は、事業基盤の強化を主軸に、製造拠点最適化、販売組織の合理化、事業部再編を通じてオペレーション効率と競争力の強化を進めました。同時に、次期の成長フェーズを見据えたR&D強化に着手し、コアテクノロジー研究所の設立と細胞遺伝子治療領域における自動培養装置の開発・上市を通じて、今後のドメインソリューション創出及び新規事業拡大に向けた技術基盤を整備しました。2026年度以降は、事業基盤強化を継続すると共に成長に向けた取り組みを本格化していきます。





CFOメッセージ

収益性の向上と資本効率の改善を

着実に進め、資本市場からの期待に応える

持続的な成長基盤を確立する

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. 2025年度の振り返り：過去最高の売上・営業利益を達成し、安定化への手応え

「中期経営計画2027(以下、中計)」の初年度にあたる2025年度は、業績面において堅調な結果だったと捉えています。売上収益は3,644億円、営業利益は227億円といずれも上場来最高を記録し、計画を達成しました。営業利益については、期初予想174億円と比較すると約50億円上回って着地しました。期初予想は第2Qの決算発表時に上方修正しましたが、修正後の計画である200億円も上回りました。一方で、為替の評価損を約105億円計上した影響等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は5億円と、期初予想を大幅に下回りました。事業業績は我々の想定通り、もしくはそれよりも堅調な形で進んでいますが、それがそのまま基本一株当たり当期利益 (EPS) に反映されていない点は課題だと認識しています。

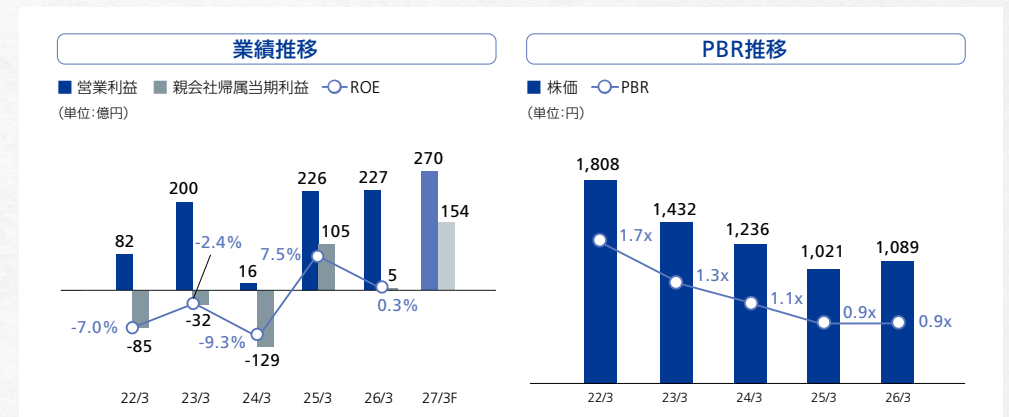
セグメント別の状況を振り返ると、糖尿病マネジメントセグメントの売上収益は、前年同期比2.9%増となりました。現在の中計において、BGMの売上収益の下落を、2021年度から2025年度のCAGR-7.5%から、2025年度から2027年度は-2.4%に抑えることを重要な施策として打ち出しています。2025年度の実績は前年比増収となり、計画を上回って推移しています。また営業利益も前年比44.6%増となりました。CGMの改善効果もありますが、米国市場において、BGMの施策実行により売上成長を実現できたことや、強固な事業基盤を持つ欧州でさらにシェアを伸ばせたことが要因です。

ヘルスケアソリューションセグメントの売上収益は、前年同期比0.1%の微増となりました。臨床検査事業は市場が安定して推移していることに加え、収益性改善の取り組みが効果を生んでいます。ヘルスケアITソリューション事業は、売上収益については電子処方箋関連需要の減少の影響を電子カルテ・レセプトシステ

ムの増販でカバーしましたが、製品構成としては悪化し、利益率に影響が出ています。CRO事業はLSIメディエンスにおけるISOの認定取り消しの影響を受け、減収、減益でした。昨年11月のISOの再取得後、受注は回復傾向にあり、2026年度は改善できると考えています。

中計で注力領域と位置づけている診断・ライフサイエンスセグメントは、売上収益が前年同期比2.0%減、営業利益は前年同期比46.3%減でした。営業利益は、米国関税及び一部本社コストの事業への移管の影響を含んでいるため、実態は数字上の印象ほど悪くはありませんが、米国における機器需要の停滞影響により減益となりました。ただ、下期は上期より良くなっています。米国において製薬メーカー向けは回復傾向が見えていますし、米国以外の地域では下期は増収でした。2026年度に向けては良い兆しが出ているとみえています。

2. 資本コストや株価を意識した経営：市場の期待ギャップを埋めるための道筋



当社の現在の株価水準、とりわけPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っている現状*については、経営課題として重く受け止めています。過去の業績の不安定さや財務のリスク、複数の事業があり複雑でわかりづらいこと等、資本コストを高める要因に対してしっかりと対応していく必要があると考えています。

一方で、2025年度は2期連続で黒字となり、2026年度も増益予想を出しています。過去3期連続赤字であった頃と比べれば、市場からの評価が変わりつつあると感じています。中計の構造改革施策により収益性を高め、業績を安定させる。そして、キャッシュ・フローを重視し運転資本を低減させ、資本効率を改善して

* インタビュー時点 (2026年6月)



質問が増えています。

中計で掲げる収益性改善の施策とポートフォリオ管理の強化によって、キャッシュ・フロー重視で資本効率を高め、しっかりと稼げる会社になっていくこと。BGMの業績を安定化させ、診断・ライフサイエンスにより成長すること。これらを実績とともに投資家にしっかり伝えていくことが重要なポイントであり、IR活動も積極的に行っていきたいと考えています。

3. 収益性改善：インフレ下における着実な利益改善と本質的な稼ぐ力の強化

中期経営計画での前提			進捗	
		施策効果額※ (FY24対比、FY27時点の改善額)	FY25 実績	FY26 予想
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	+80億円～+120億円	約31億円	約36億円
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			

※ インフレ、為替影響は除く、関連費用差引き後

いく。加えて、最終利益のボラティリティといった課題にも対応する。こうした取り組みにより株価の評価が見直されるようにしたいと思っています。実際に業績は改善していますので、可能性は十分にあると考えています。

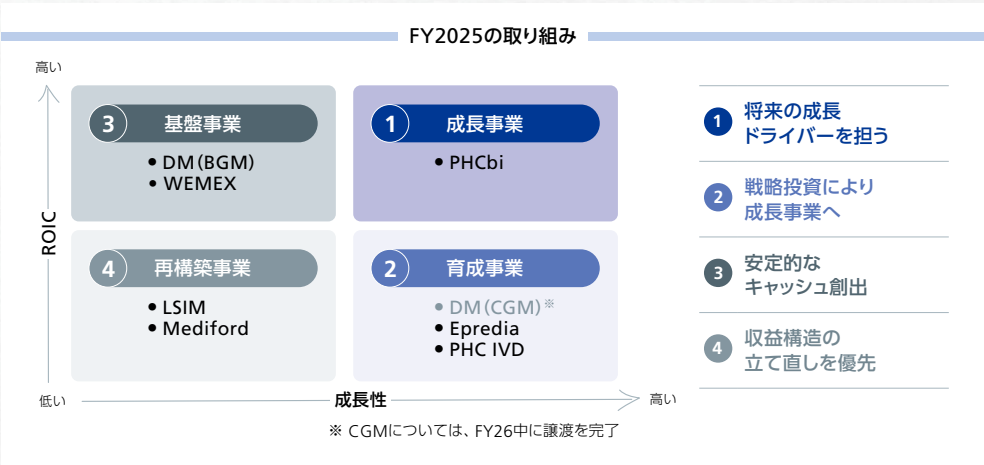
投資家やアナリストの方々とお話していても、評価が変わってきている実感があります。面談数は増加していますし、株主となってくださった投資家の数も増えています。また、面談の内容としても、以前は業績の不安定さがどこで落ち着くかといった質問が多かったですが、今は業績が一定安定した中で今後どのように成長していくのかという

収益基盤の強化に向けた構造改革は、順調に進捗しています。中計においては、2027年度時点で2024年度対比「+80億円～+120億円」の利益改善目標を掲げていますが、初年度である2025年度は約31億円の改善効果を創出し、2026年度についても約36億円を見込んでおり、目標額に対して順調なペースで進捗しています。一方で、我々が中計を立案した時点よりもインフレ影響が大きく、コスト削減効果が相殺される部分もあります。インフレを見越した上で収益性を高めていく努力を続けたいと考えています。

今後もコスト削減の努力は継続していきますが、生産品目の最適化や競争力の高い工場の活用等については更なる改善余地があると思っています。販売面においても、例えばある製品を値上げしたとしても、結局ディスカウントして販売してしまうケースもあり得ます。売上だけでなく適正なマージンを確保する意識を高めていく必要があります。

ただ、収益性重視、キャッシュ・フロー重視という意識は徐々に浸透してきており、特に事業部長やCFO傘下のメンバーの認識はかなり変わっていると感じています。各事業部長のKPIにはフリー・キャッシュ・フローが入っており、ROICを向上させるために何をすべきかを考え、運転資本削減のために調達の際は支払条件をできるだけ有利にするべく交渉する、といったアクションが実行されるようになってきました。グループ全体で、さらに意識を高め、改善施策を実行することで、収益性をさらに改善していきたいと思っています。

4. ポートフォリオ管理強化による資本効率改善：ROIC導入とCGM事業の譲渡



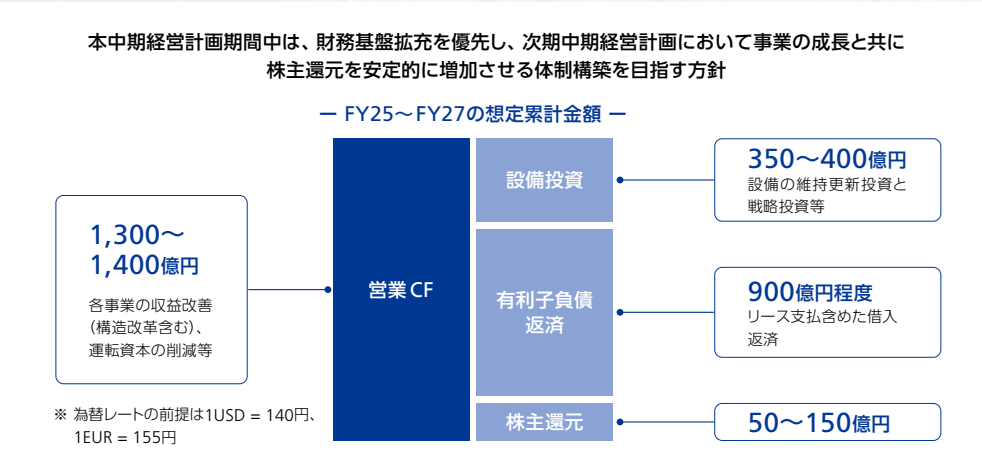
CFOメッセージ

ポートフォリオ管理強化において改めて思うのは、各事業の位置づけの明確化が非常に重要であるということです。再構築事業に位置づけられた事業は収益性改善がミッションであることを明確に理解できますし、戦略投資を行う育成事業についても、今回のCGMの譲渡のように、リターンが出なければ撤退の判断があるということが明確になりました。成長事業として位置づけ、投資を行ってきた事業について、撤退の判断を行ったこと自体にも一定の評価をいただけていると認識しています。



ポートフォリオ管理強化においては、ROICの導入にも取り組んでいます。当社グループでは月次での業績レビューと、年間での戦略会議や予算会議がありますが、このマネジメントサイクルの中でROICの運用を開始しています。各事業への期待を明確化し、アクションを実行し、モニタリングしていく。このようなサイクルを作り、全体を良い方向に導いていくことが重要だと考えています。

5. 財務体質の強化：キャッシュ・フロー重視の浸透と資金調達の最適化



私がCFOに就任して以来、社内に対して最も強く発信し続けているのが「キャッシュ・フローの重視」です。2025年度は、この方針が成果として表れてきました。運転資本を前年度末から91億円削減することができました。この改善額だけで当期の設備投資額(約90億円)を賄えていることになります。2026年度はCGMの譲渡による改善が見込まれますので、中計の営業キャッシュ・フローの想定である1,300～1,400億円に対して、順調に進捗していると考えています。

有利子負債については、2026年3月にリファイナンスを実行しました。従来の借入は全額が約定返済を前提とする長期借入でしたが、事業の実態に合わせ、運転資金相当額を約定返済のない短期のコミットメントラインに切り替えました。これにより、資金の柔軟性(フレキシビリティ)を高め、より機動的な事業運営とキャッシュ・フローの安定化を図る体制が整いました。

株主還元につきましては、現中計期間中は財務基盤の拡充を優先する基本方針に変わりはありませんが、昨年度と同額の配当を維持しました。キャッシュ・フロー創出力が強化されたことで、中計公表時に想定していた減配等のリスクは相当程度低減しており、安定的に配当を行う体制が整いつつあると考えています。

社内で「キャッシュ・フロー重視」に向けた意識は上がっており、中計で示したキャピタルアロケーションに沿って進捗していると考えています。今後も継続的にキャッシュ・フローを創出し、次期中計での成長に向けた投資ができる体制を構築していきたいと思っています。

6. 中計目標に対する進捗、財務面での課題、2026年度の目標や実施すること

中計1年目を終えた現時点での手応えとして、順調な進捗であると評価しています。2025年度は構造改革の実施により一時費用を増やしたにもかかわらず、営業利益率は前年度と同等水準で着地しています。また、主に為替評価損の影響でEPSやROE(自己資本利益率)が低下していますが、評価損を除いたベースでは改善しています。

5月発表時点の2026年度の業績予想においては、CGM事業の譲渡もあり、営業利益は増益の計画です。今回の中計での2027年度の営業利益率目標は8～10%ですが、2026年度は計画通りであれば7.5%と、



		FY24実績	FY25実績	FY26業績予想	FY27目標
収益性	売上成長率 【対前年】 (為替影響除き)	2.2% (-0.2%)	0.8% (-0.7%)	-1.3% (1.2%)	4～5%
	営業利益率	6.2%	6.2%	7.5%	8～10%
	EPS	83円	4円	122円	FY24の2倍以上
効率性	ROE	7.5%	0.3%	-	10% ～
	ROIC	3.8%	3.9%	-	8% ～

2027年度の達成が十分に見通せる水準となっています。親会社の所有者に帰属する利益についても業績予想通りの数字を出すことができれば、ROE、ROICも改善します。

一方、売上成長率は目標4～5%に対して、2026年度は為替影響控除後で1.2%と、ややギャップがある状況です。この部分をいかに上げていくかが課題であり、成長を重視する次期中計に向け、4～5%で売上成長する体制を作っていく必要があります。収益性の改善は引き続き実施しますが、売上成長も意識して2026年、2027年を運営していく必要があると思っています。

EPSの目標は「2024年度の2倍以上」ですので、具体的には約166円となります。2025年度は4円でしたが、為替評価損の影響を除けば前年比で改善しています。そして、2026年度の計画は約122円であり、166円は達成可能な範囲だと考えています。今期、業績予想を達成することで、中計で掲げた2027年度目標に向け着実な進捗を見せたいと思います。

今後の財務面では、グローバルなキャッシュマネジメントを強化していきます。当社グループはグローバルに事業展開していますが、借入返済と配当が日本で発生するため、海外で創出したキャッシュを日本に持ってくる必要があります。基本的にグループ全体のキャッシュについて、一元的に管理する方針を掲げていますが、グループ全体でみるとまだ効率的でない部分があるため、プーリング等も活用しながら改善していきます。キャッシュの一元管理と並行して、グループ全体での為替ヘッジも最適化していきたいと考えています。2025年度はリファイナンスを実施し、一旦大きなマイルストーンはクリアできたので、今年度はグローバルキャッシュマネジメントに取り組んでいきます。

7. 株主・投資家、そして全てのステークホルダーの皆さまへ

過去の当社は3期連続で最終赤字を計上するなど業績のボラティリティが高い状態にありました。そのため、投資家の皆さまとの対話も「いつ赤字が止まるのか」「リスクはどこにあるのか」といったディフェンシブな内容が大半でした。しかし、CFO就任以来、キャッシュ・フロー重視の方針を徹底し、中計に基づく施策を力強く推し進めてきたことで、業績は安定し、改善しています。運転資本の改善、全社横断的な構造改革の進展、そしてCGM（持続血糖測定）事業の譲渡といった重要な施策を断行した結果、当社の収益力、キャッシュ創出力と財務基盤は確実に強化されつつあります。

当社の株価は現在でもPBR1倍を下回っており、まだ評価が高くない状況です※。一方で、中計は着実に進捗し、各事業は市場シェアが高く、競争力のある事業であり、キャッシュ創出力もあります。過去の業績が不安定であったこと等により競合対比でディスカウントされている部分をまずは解消し、今後の成長に向けた取り組みを進めることでさらに評価を上げていきたいと考えています。

この統合報告書の発行をはじめとするIR及び広報活動は、投資家に限らず幅広いステークホルダーの方に、当社の価値をしっかりと示していく取り組みの一つです。当社グループがどのような事業を展開し、どのような会社であるか、どのような価値を創出する会社なのかをわかりやすく伝えていくことが重要であり、こうした認知や理解の広がり、最終的に業績や株価といった数字に繋がっていくと考えています。投資家や従業員、お客さまに加え、より広い一般認知も含め、当社グループの知名度、事業への理解度を上げることで企業価値向上を図る、この取り組みも強化していきたいと考えています。

※ インタビュー時点（2026年6月）



CHROメッセージ

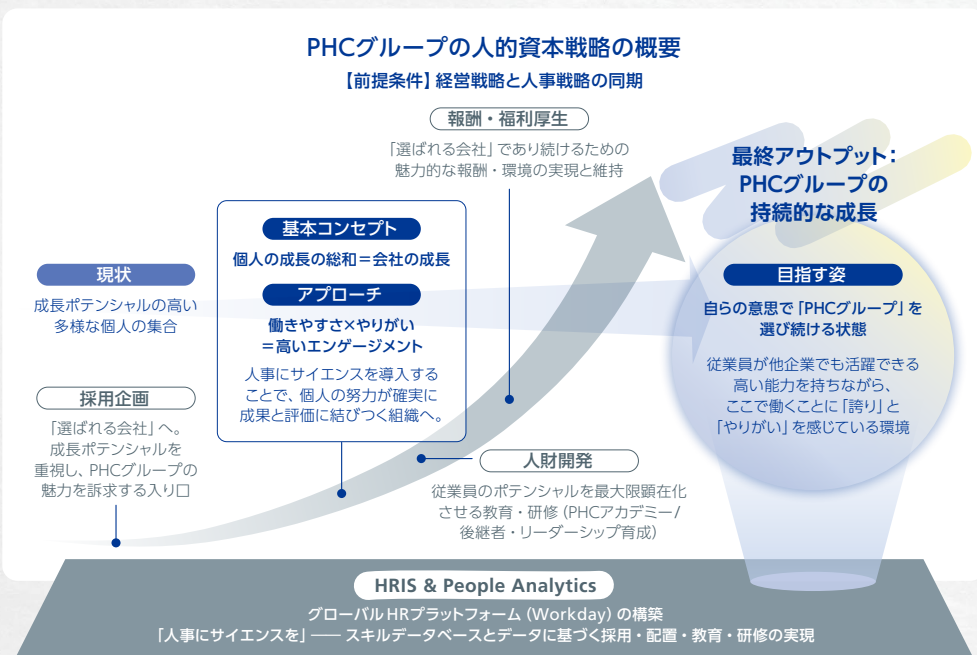
「選ばれる会社」で あり続けるための道筋とは

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)
最高技術責任者 (CTO)

1. 個人の成長の総和を、PHCグループの成長へ

私たちの人事戦略の根底には、一つのシンプルな確信があります。それは、「個人の成長の総和が、会社の成長になる」ということです。一人ひとりが学び、挑戦し、成果を出す。その積み重ねが、事業の競争力になり、



お客さまへの価値になり、最終的にPHCグループの持続的な成長に繋がる。私はそう考えています。

だからこそ、人を「コスト」として管理するのではなく、「価値創造の主体」として育てる。この考え方が、私たちの全ての人事施策の基本です。従業員が成長し、やりがいを持って力を発揮できなければ、お客さまや社会、株主の皆さまに対する価値提供も、持続的なものにはなりません。人事戦略は、経営戦略の「支援機能」にとどまるものではなく、企業価値創造の中核を担うものです。人的資本戦略を経営戦略と同期させ、事業の方向性と人財・組織のあり方を一体で考えていく必要があります。

PHCグループには、診断領域の技術者、ライフサイエンスの研究者、グローバルに活躍するマネージャー、異業種から転じてきたキャリア採用者、高い成長意欲を持つ新卒者など、多様な人財がいます。私たちが取り組むべきは、「多様な個人が、PHCグループで最大限に成長できているか」という課題です。ポテンシャルは、ただ存在しているだけでは会社の力にはなりません。従業員が正しく育てられ、正当に評価され、やりがいを感じられる環境があって初めて、事業を動かす力に変わります。

この課題に向き合い、必要な人財要件や足らざる資本を見極めながら、一人ひとりの成長を会社の成長に繋げる環境をつくること。それが、CHROとしての私の責任だと考えています。

2. 必要な人財要件を見極め、次の成長に繋げる

PHCグループは現在、「中期経営計画2027」の実現に向けて、「収益基盤強化のための構造改革」「事業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」という3つの重点施策に取り組んでいます。これらの取り組みを実行するのは、最終的には人です。経営戦略をどれだけ精緻に描いても、それを担う人財の質と量、組織としての実行力が伴わなければ、成果には繋がりません。

「中期経営計画2027」の実現、そしてその先の成長を見据えると、診断・ライフサイエンス領域で新たな価値を生み出す専門人財、IT・AIを活用して事業や業務を変革できる人財、そして変化の中で組織を率いるマネジメントやリーダーシップ経験を持つ人財を、さらに厚くしていく必要があります。

そのために採用やM&Aによって必要な人財・スキルを外部から調達する、あるいは個別の専門スキルを高めることは重要です。しかし私が特に強化すべきだと考えているのは、今いる人財、今ある資産、今ある技術を活かして、次の成長をつくるマインドセットです。従業員が、PHCグループの中でどのような経験を積み、どのような力を伸ばし、どのような挑戦に向かえるのか。その可能性を会社として見えるようにし、成長領域で求められる人財要件と結びつけていくことも、人的資本戦略の重要な役割です。

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、これまで培ってきた技術を使い、どのような新しい製品を生み出せるのか。それによって、どのように世の中のお役に立てるのか。患者さんや研究者

CHROメッセージ

の皆さまに、どのような価値を届けられるのか。そうした議論を、より深めていく必要があります。

会社の成長は、一部の人がどこかで考えるものではありません。一人ひとりの成長の総和であり、組織全体で取り組む総力戦です。従業員が持つ経験や技術、現場で培ってきた知見を、新たな価値創造にどう繋げていくか。その視点を持てる人財と組織を育てていくことが、「中期経営計画2027」の実現と、その先の持続的な成長に繋がると考えています。

3. 働きやすさとやりがいを掛け合わせ、エンゲージメントの高い組織へ

こうした人的資本戦略を実行していくうえで、私たちが重視しているのが、「働きやすさ」と「やりがい」の両面を高めることです。最終的に目指すのは、従業員が他社でも活躍できる高い能力を持ちながら、PHCグループで働くことに誇りとやりがいを感じ、自らの意思で当社グループを選び続ける状態です。そのためには、従業員が「ここで働くことが自分の成長になる」と実感できる環境と機会を、会社が継続的につくり続ける必要があります。

働きやすさは、従業員が安心して力を発揮するための土台です。公正な評価、柔軟な働き方、安心して意見を言える環境がなければ、人は本来の力を十分に発揮できません。一方で、働きやすいだけでも十分ではありません。挑戦できる仕事、成長の実感、自分がPHCグループの成長に貢献しているという感覚があってこそ、やりがいが生まれます。この「働きやすさ」と「やりがい」を掛け合わせることで、エンゲージメントの高い組織にしていきたいと考えています。

その手応えを測るため、PHCグループでは毎年、グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイは、組織の状況を映す重要な鏡です。2025年度は10,793名を対象に実施し、回答率は

87%となりました。当年度からアンケートのスコープを、LSIメディエンス、メディフォードにまで拡大したことで、対象者数は前年比47%増となっています。エンゲージメントスコアは、旧スコープでは68ポイントと前年比1ポイントの改善を記録し、拡大後スコープでは64ポイントとなりました。

特に注目しているのが、「上司への信頼」の推移です。2022年度の67ポイントから、2025年度には78ポイントまで継続的に改善し続けています。これは、グループリーダーシップ研修などを通じて、管理職

の行動変容に取り組んできた成果の一つだと考えています。構造改革のような痛みを伴う変化を組織が乗り越えていくためには、上司と部下の間に信頼があることが欠かせません。

一方で、サーベイでは「行動の開始」「意見の自由」「キャリアパス」にさらなる改善の余地があることも見えています。サーベイを実施しても、従業員が「自分たちの声を受けて、会社は何を変えようとしているのか」を実感できなければ、エンゲージメント向上には繋がりません。そのため、CEOによる毎月のグローバルタウンホール・ミーティングや、年90回ほどのラウンドテーブルでのコミュニケーションを継続し、経営の考えを従業員に直接伝えるとともに、従業員の声を受け止め、改善に向けた行動に繋げる取り組みを継続しています。

サーベイの結果を誠実に見つめ、従業員の声を受け止め、対話と環境整備を地道に積み重ねる。その姿勢が、エンゲージメントの持続的な向上に繋がると考えています。

4. 3つの柱で、人財の成長を支える

この将来像を実現するために、私たちは①採用、②人財開発、③報酬・福利厚生 の3つの機能領域を軸に人事戦略を展開しています。

① 採用—PHCグループで働く意味を伝え、選ばれる会社へ

採用において、私が強く意識しているのは、「会社が人を選ぶ」という発想だけでは不十分だということです。人は何を基準に会社を選ぶのか。何を見て、何に期待するのか。そこを真剣に考えなければ、優秀な人財に「選ばれる会社」にはなれません。

私は、候補者が会社を選ぶうえで重要な要素として、大きく3つあると考えています。第一に、その会社に入ることによって自分が成長できるイメージを持てるかどうか。第二に、その会社が社会の役に立っていると感

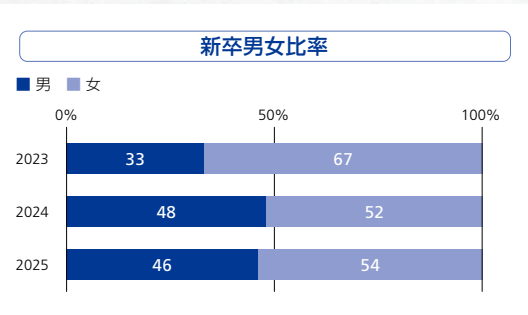


CHROメッセージ

じられるかどうか。第三に、安心して働き、力を発揮できる環境があるかどうかです。採用活動では、単に条件を提示するだけでなく、PHCグループで働くことの意味や、ここで得られる成長機会を伝えていくことを重視しています。

2026年には、就活支援/採用支援サービスを展開する株式会社ワンキャリアが発表した「ワンキャリア 就活クチコミアワード2026」において、「特別部門 理系学生が選んだランキング」及び、「エリア部門 関東ランキング」にてGOLDを受賞しました。約5万社の中から選出されたことは、学生の皆さんが自らの言葉でPHCグループの魅力を語ってくれていることの表れでもあります。ただし、これはあくまで一つの通過点です。「選ばれる会社」に近づいているという手応えを大切にしながらも、まだまだこれからだと考えています。

新卒採用では、当社グループの主要製造拠点の一つ・松山工場がある四国地方の大学での授業登壇や地域での採用活動を通じて、学生との深い接点づくりを進めています。採用における男女比もほぼ均衡しており、多様な人財が集まる入口としての役割を果たしています。キャリア採用では、2025年よりアルムナイ（OB・OG）専用サイト「PHC キャリアコネクト」を開設しました。一度PHCグループを離れた人財が、再び戻ってくるという選択肢をつくることは、PHCグループという場の価値を改めて評価してもらう機会を提供することでもあります。ただし、採用は入口にすぎません。入社後に成長を実感し、長く働きたいと思える環境をつくることが重要です。そのため、2025年より新卒1～5年目を対象とした研修「New Employees Career Growth Program」を開始し、若手社員のリテンション強化に取り組んでいます。特に3～5年目の離職防止を重点課題と位置づけ、トレーナー研修や管理職へのインプットを組み合わせた施策を進めています。



新入社員入社式の様子 (臼比谷オフィスにて)



成田工場での新卒入社者向け合同導入研修にて

② 人財開発一次世代の経営を担う人財を、今育てる

人財開発において最も力を入れているのが、「PHCアカデミー」です。「PHCアカデミー」は、次世代の経営幹部を育てるための場であり、シニアマネジメント候補（「Potential Successor Candidate」）と次世代層（「Next Generation」）の二層で構成しています。戦略、財務、DX、マーケティングといったFunctional Knowledgeに加え、英語研修や、オーストラリア、シンガポールでの研修などのAction Learningも組み合わせています。

経営や事業を担う人財には、論理的に物事を考える力が必要ですが、それだけでは十分ではありません。10年後、20年後にどのような価値を生み出すのか。既存の枠組みを超えて、どの方向を目指すのか。そうした将来を構想する力や、発想の幅も求められます。「PHCアカデミー」では、いわゆるMBAで習得するような知識だけではなく、リベラルアーツや学習・啓発イベントへの参加、社外有識者との対話、他社訪問なども取り入れています。左脳で鍛える論理的思考と、右脳で磨く視野の広さを、どちらも育てていきたいと考えています。

PHCアカデミー 概要		グループリーダーシップ研修 概要	
対象者 及び実績	シニアマネジメント層 (FY24:19名(国内12名・海外7名)) 次世代層(FY25:23名 (国内15名・海外8名))	対象者 及び実績	国内グループ会社全管理職以上 (FY24:参加人数:620名/満足度:92%) (FY25:参加人数:549名/満足度:85%)
	カリキュ ラム	FY24 内容	● PHCグループ全体の『相互尊重』をベースとした組織風土の改善と構築(風通しの良い職場環境の実現) ● PHCグループの管理職に対する労務管理/コンプライアンス意識の醸成を通して、健全な組織運営の実現を後押し
育成 哲学	● 左脳(MBA・論理的思考)× 右脳(リベラルアーツ) ● 社外有識者(山口周氏等)・オムロン社訪問等の学習・啓発イベント	FY25 内容	● 成長に向けた従業員マインドの統一とエンゲージメント向上を目的としたMVV浸透と組織力向上プログラムで構成 ● 部下のモチベーションと自己効力感を高めるマネジメントスキル習得を扱う

また、管理職を対象としたグループリーダーシップ研修も継続しています。2025年度は国内グループ会社の管理職549名が参加し、部下のモチベーション向上や自己効力感を高めるマネジメントスキルの習得を目指しました。管理職の行動変容は、組織全体のエンゲージメントを高めるうえで非常に重要です。加えて、全従業員に向けては、Udemy Businessや語学学習、専門研修を組み合わせたLearning Ecosystemを整

備しています。その他、グローバルなプログラムとして、アセンシア主催の「グローバル ラーニング デー」があります。全従業員を対象にグループ横断型の学びの場として定期的で開催しているラーニングプログラムであり、当社グループのメンバーが講師を務め、PHCグループの事業や製品への理解促進、リーダーシップスキル、デジタルスキルの向上など、毎年40以上に及ぶセッションを展開しています。

また、アセンシアのポーランド拠点は、2026年、Great Place to Work®社（優れた職場文化を持つ企業を認定するグローバル組織）によって毎年発表される「ポーランドの働きがいのある会社（Best Workplaces™ Poland）2026」に、14位として選出されました。対象となる200社のうち、上位25社のトップランク企業のみが認定される賞です。

このように、一人ひとりが自律的に学び続ける文化をつくることが、組織全体の成長に繋がるだけでなく、従業員の働きやすさとやりがい、そしてエンゲージメントの向上に繋がると信じています。

③ 報酬・福利厚生一努力が正当に報われる仕組みをつくる

報酬・福利厚生については、「選ばれ続ける会社」であるための重要な要素だと捉えています。PHCグループでは、年功ではなく、現在担っている役割と責任を基準とする役割等級制度を採用しています。チャレンジによって職群を変え、より大きな役割を担うことで処遇も変わる。個人の成長が報酬に結びつく仕組みを整えることは、従業員の挑戦を後押しするためにも重要です。

2026年度には、PHCホールディングスの管理職を対象に、他社ベンチマークを踏まえ報酬レンジの上限を引き上げました。これによってすぐに全員の報酬が上がるわけではありませんが、優秀な人財に対して市場競争力のある報酬を提供できる体制を整えることは、「選ばれ続ける会社」であるための必要条件です。また、従業員持株会やLTI（Long Term Incentive）プランとしてのRSU（事後交付型株式報酬制度（リストリクテッド・ストック・ユニット制度））・PSU（事後交付型業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット制度））の導入など、従業員が会社の成長を自らの成長や成果と同期できる仕組みも整えています。

働きやすさの面では、オフィス環境の改善にも取り組んできました。フリーアドレスを基本とした働き方へ切り替え、部署を越えた偶発的なコミュニケーションが生まれやすいオフィス環境を整備しています。こうした環境整備も、一人ひとりが力を発揮し、部門を越えて対話しながら新たな価値を生み出すための重要な取り組みです。

5. データと対話で、人財の成長を支える

採用、人財開発、報酬・福利厚生の3つの柱を支える基盤が、HRIS & People Analyticsです。PHCグ

ループでは、グローバルHRプラットフォーム（Workday）を導入し、各子会社にも順次展開しています。これは、従業員が入社してから退職するまでを支えるグループ共通のプラットフォームです。

私たちが目指しているのは、経験や勘だけに依存する人事ではなく、データと対話に基づく人事です。従業員のスキル、経験、キャリア志向を可視化することで、配置や育成、キャリア形成を考える際の共通言語を持つことができます。

もちろん、データだけで人を判断するわけではありません。可視化された情報をもとに、本人や上司、事業側との対話を深め、より適切な成長機会を提供していくことが重要です。HRIS & People Analyticsを通じて、人事の透明性と公平性を高め、一人ひとりの成長を支える基盤を整えていきます。

キャリアパスの見えにくさも、「選ばれ続ける会社」に向けた重要な課題です。PHCグループはM&Aを通じて多様な事業が集まっている一方で、各事業がサイロ化・フラグメント化しやすい面もあります。自分の所属する事業だけではなく、グループ内にどのような事業があり、どのような仕事や成長機会があるのかを、従業員同士がお互いにより分かりやすく知ることができる仕組みをつくっていく必要があります。従業員のスキルや経験、キャリア志向を可視化し、グループ内の成長機会と結びつけていくことは、そのための重要な基盤になります。



6. 多様性と同質性を、価値創造の力に

PHCグループは、M&Aを通じて事業領域を広げ、現在では125以上の国と地域で事業を展開しています。その意味で、私たちはすでに多様な組織です。異なる事業、地域、文化、専門性、キャリアを持つ人財が集まっていることそのものが、PHCグループにとって重要な経営資源です。

成長戦略に照らして考えると、イノベーションの源泉は多様性にあります。同じバックグラウンド、同じ経験、同じ考え方を持つ人だけで議論していても、新しいものは生まれにくい。異なる専門性や価値観を持つ人財が協働し、互いの視点を持ち寄ることで、新しい製品やサービス、新規市場の開拓に繋がる発想が生まれます。PHCグループの価値観の一つである「個の尊重と共創」は、PHCグループが持続的に

成長し、企業価値を高めていくために必要な経営テーマです。

一方で、私たちは多様性だけを面的に強調すればよいとは考えていません。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、高品質かつ精緻なモノづくりを通じてお客さまに価値を届けてまいりました。高品質な製品を安定的に生み出すためには、品質に対する共通の姿勢や価値観、規律も欠かせません。当社グループの高位平準化されたモノづくりは、同質性から繋がる強みです。多様性と同質性のどちらか一方が優れているという話ではなく、両方の強みをどう生かすかが重要です。

多様な人材が、それぞれの経験や専門性を持ち寄る。一方で、グローバルヘルスケア企業としての品質へのこだわりや、お客さま・患者さん・研究者の方々に貢献するという共通の価値観を持つ。その両方が掛け合わさることで、PHCグループらしい価値創造が生まれると考えています。

7. 一人ひとりの成長と挑戦が、PHCグループの大きな力に

ここまで述べてきた人的資本戦略を、単なる理念で終わらせず、具体的な人事施策と組織文化に落とし込んでいくことが、CHROとしての私の役割です。採用、人材開発、報酬・福利厚生、HRIS & People Analytics、エンゲージメント向上。これらの取り組みを一つひとつ積み重ねながら、従業員がPHCグループで働くことに誇りとやりがいを感じ、自らの意思で選び続ける会社をつくっていきます。

そのためには、会社が従業員に対して本気で向き合う必要があります。「ここで働くことが自分の成長になる」と思ってもらえる環境と機会を、継続的につくり続けること。個人の努力が成果と評価に結びつき、挑戦が次の機会に繋がる仕組みを整えること。従業員が自らのキャリアを主体的に考え、会社がそれに対して適切な成長機会を提示できる状態をつくること。それらの積み重ねが、PHCグループへの誇りや愛着を育て、従業員と会社の間に長期的な信頼関係を築いていくと考えています。

企業には、お客さま、株主、地域社会といった多様なステークホルダーに対する責任があります。しかし、CHROとして、私は「従業員が一番大切である」と考えています。

もちろん、お客さま満足や株主還元は極めて重要です。しかし、PHCグループで働く一人ひとりがやりがいを感じ、生き生きと活躍できていれば、自ずと質の高い製品・サービスも、持続的な利益も、社会貢献も実現することができると考えています。

多様なステークホルダーの中で、「従業員こそが一番大切である」—この考え方が、企業価値を中長期的に高めていく上での起点であると信じています。

だからこそ、私はPHCグループにおいて、従業員は何を目指してもいいと思っています。課長を目指してもいい。役員を目指してもいい。これまでとは異なる部署での活躍を目指してもいい。もっと言えば、会社

の未来を担う立場を目指してもいい。大切なのは、自分は何をしたいのか、どのような価値を生み出したいのかを考え、その実現に向けて行動することです。会社は、その挑戦を支える場でありたいと思っていますし、チャレンジすることを評価する仕組みづくりや賞賛文化の醸成が大事であると感じています。

もちろん、やりたいことをただ自由に言えばよいということではありません。自分の考えを周囲に説明し、必要な準備をし、事業や組織にとっての意味を示すことが求められます。しかし、そうした意思と準備を持って挑戦しようとする人材が増えなければ、組織は次の成長に向かう力を失ってしまいます。従業員がやりたいことに挑戦し、その挑戦が会社の成長に繋がる。私は、それが実現できれば、PHCグループにとって非常に大きな力になると考えています。

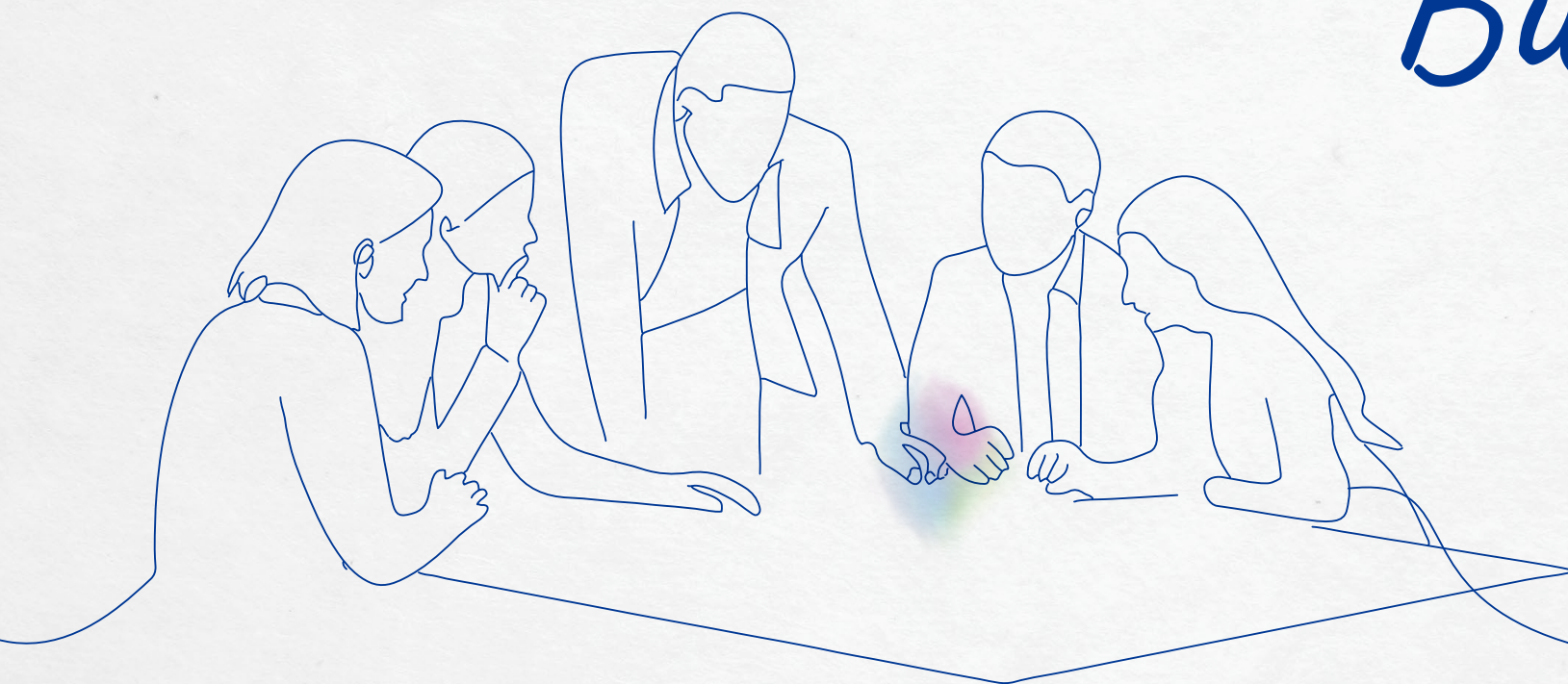
PHCグループは、構造改革を進めながら、次の成長に向かっていきます。その過程では、痛みを伴う変化もあります。しかし、変化を乗り越え、次の成長をつくる力は、組織の中にいる一人ひとりの中にあります。これまでの事業を支えてきた経験、新しい技術への好奇心、社会や医療に貢献したいという思い、自らのキャリアを切り開こうとする意欲。それらをどう引き出し、どう組み合わせ、どう企業価値創造に繋げるかが、人的資本戦略に問われています。

一人ひとりの成長が、PHCグループの成長になる。私はこの考え方を、単なる理念ではなく、組織文化として根付かせていきたいと考えています。一人ひとりの成長と挑戦を、PHCグループの次の成長へ繋げること。それが、CHROとしての私の責任であり、人的資本戦略を通じて実現したい未来です。



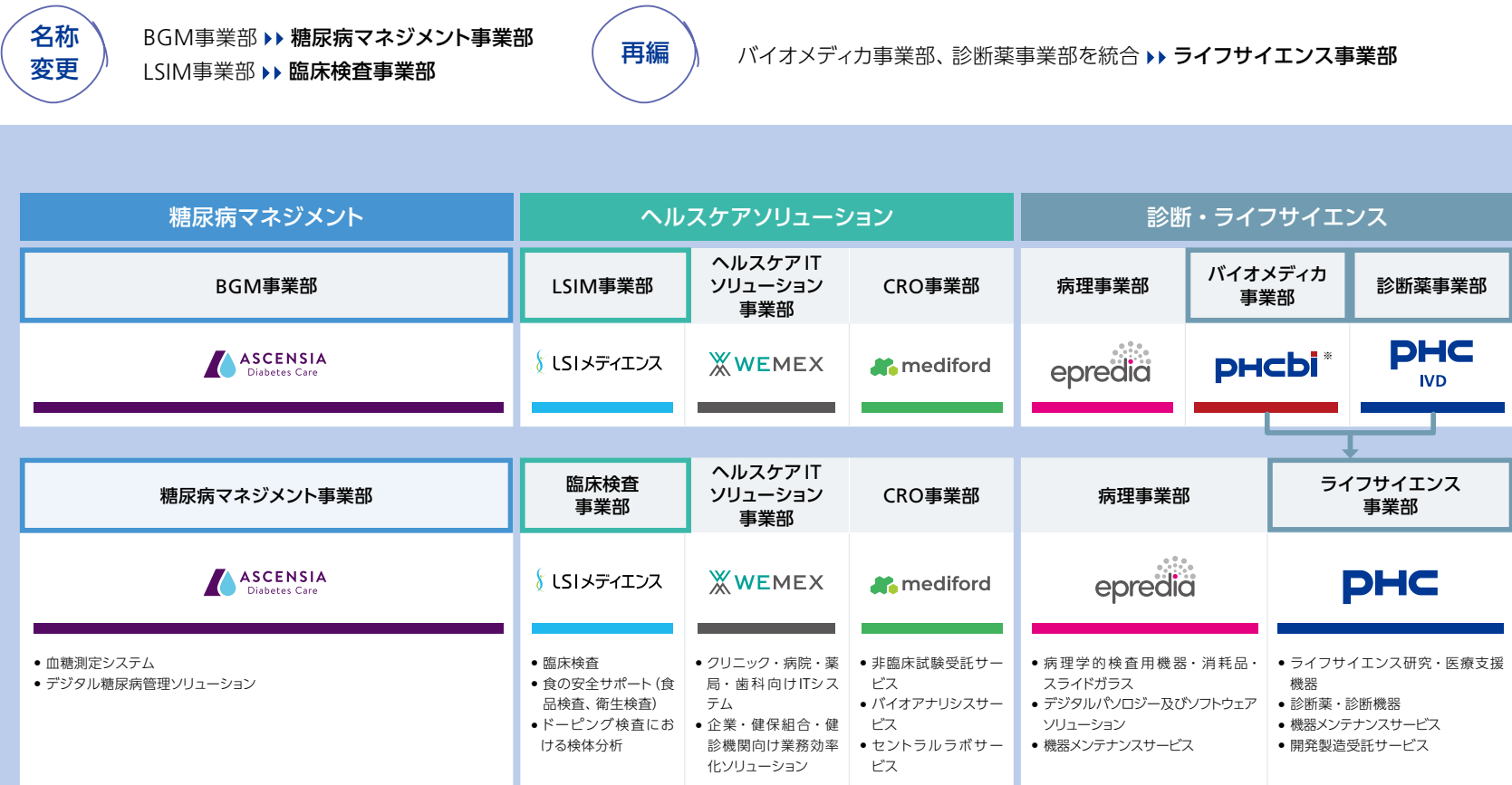
第4章

Business



PHCグループの体系図

PHCグループは、2026年4月1日付で一部事業部名の変更及び再編を実施しました。
事業部名変更によりステークホルダーの皆さまに事業内容をより明確に伝えるとともに、再編により「中期経営計画2027」に沿って事業基盤のさらなる強化を図り、成長領域での事業拡大に向けた体制づくりを推進してまいります。



※ PHCbiは、製品ブランドとして継続します。

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では、血糖測定（BGM）システムの開発・製造・販売を通じ、革新的なソリューションを展開しています。高精度な測定技術とシームレスなデータ連携、デジタル糖尿病管理により、患者さんが簡便かつ正確に血糖値を把握できる環境を実現し、健康状態の改善とQOL（生活の質）向上にグローバルに貢献します。

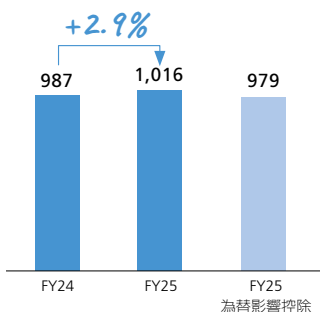
売上収益
全社比率

27.9%

FY25 実績

売上収益

(単位：億円)

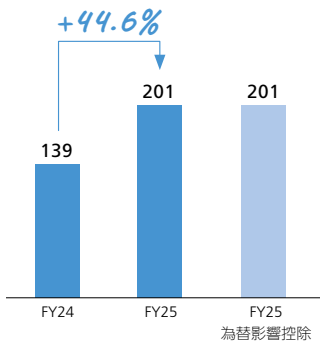


売上収益は、BGMは市場縮小影響を受けるも、欧米で販売が堅調に推移、対ユーロでの為替の好影響、CGMの販売増もあり前年同期比増収

- + 先進国でのシェア獲得
- + 米国での単価向上、販売数量増加施策効果
- + 対ユーロ為替の好影響
- + アルジェリアにおける現地化施策の進展
- + CGMの販売増（Q3まで）
- 先進国における市場の縮小
- 低価格チャネルへの移行

営業利益

(単位：億円)



営業利益は、BGMの好調や、コスト改善施策効果、償却費の減少もあり大幅な増益。CGMは第3四半期までの増収と第4四半期の譲渡による赤字縮小により増益に貢献

- + 収益性の高い先進国の好調
- + 米国での収益性改善施策効果
- + コスト改善施策効果
- + 償却費の減少
- + CGM事業譲渡による赤字縮小
- 本社機能見直しによる影響額3億円

営業利益率19.8%

ドメイン戦略

新しい体制に移行し、世界の糖尿病患者さんを支援し続ける

糖尿病マネジメントドメインは、80年以上にわたり、糖尿病患者さんがご自身の健康状態を把握できるよう支援しています。現在、私たちの製品は世界90以上の国と地域で利用されています。

2025年度は、BGM事業が、市場縮小の影響を受ける中でも順調に推移しました。特に先進国市場において好調に推移し、米国では売上の増加に加え、新製品の投入もあり、民間及び政府系医療保険支払機関との契約を約50件獲得しました。OTCチャネルでもナショナルブランドとしてNo.1シェアを維持*しています。欧州においては、主要な市場でのリーディングポジションをさらに強固にしました。また、アルジェリアでは現地生産品の販売を開始しました。

こうした取り組みに加え、2025年度は2つの大きな決断を行いました。1つ目は、CGM販売事業の譲渡です。当ドメインでは、BGM事業に加え、Senseonics社とのパートナーシップを通じてCGMソリューションも提供してきました。一方で、当該事業が成長を続ける中、BGMとの事業モデルの乖離が大きくなったため、Senseonics社傘下で開発・製造・販売の一貫した体制を構築することが事業成長の加速に最適であると判断し、CGM事業を譲渡いたしました。また、この判断はポートフォリオ管理強化を重要課題として掲げる中期経営計画2027の方針に基づいたものであり、これにより、当ドメインの収益性は大きく改善する見込みです。

2つ目は、BGM事業部長兼アセンシア ダイアベティスケアホールディングス社長の交代です。これまで両組織を率いてきた私の後任として、2026年4月にピーター・ボドルンド氏へその役割を引き継ぎました。ボドルンド氏は20年以上にわたり医療業界でシニアリーダーとして経験を積み、2022年よりアセンシアのCOOを務めてきました。同氏の豊富な経験とリーダーシップが、糖尿病マネジメント事業の持続的な発展を力強く牽引してくれるものと期待しています。

2026年度は、新体制のもとで迎える最初の事業年度です。引き続き、糖尿病マネジメントのリーディングカンパニーとして、糖尿病患者さんの生活の質（QOL）向上に尽力してまいります。

* 出所：自社調べ



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

営業利益率改善幅：
2.5% (FY24～FY27)

糖尿病マネジメント事業※



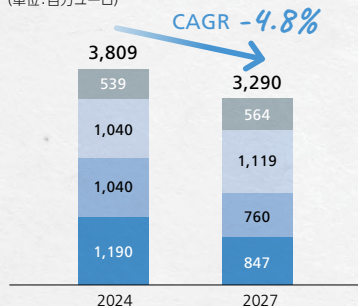
※ 2026年4月1日より、BGM事業から名称を変更しました。詳細は「PHCグループの体系図」をご参照ください。

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さんは、主に成熟市場においてBGMからCGMに移行
- BGMは、多くの方々にとってCGMと併用される重要な糖尿病管理ツール。新興市場では、費用負担やアクセスの観点から、増加する糖尿病患者を背景にBGM需要が継続
- 一部の市場では価格下落圧力により金額ベースでの伸びは限定的

今後の見通し

- CGMの拡大は続くものの、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、平均価格が下落する見込み

主要な製品・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。90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。



世界シェア
3
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末に現地生産を開始、FY26は通期で業績に寄与

事業戦略

糖尿病マネジメント事業は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CGM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年度から市場に再参入した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。



ピーター・ボドルンド

PHCホールディングス
株式会社 執行役員
アセンシア ダイアベ
ティスケア
CEO・社長

私たちの「精緻な技術」

1,000万人を支える、高精度と使いやすさ

当社は1941年に世界初の血糖測定器を発売して以来、一貫してイノベーションを追求し続けています。これまで、当社のCONTOUR®は、第三者機関主導による複数の研究※1※2において、一貫して最も高精度な血糖測定器の一つとして評価されています。また、SmartLight機能は、糖尿病患者さんが数値を読み取る負担を軽減し、血糖管理に対する安心感をもたらします。消費者調査によると、ユーザーにとって最も重要な特長は「高精度」と「使いやすさ」であり、CONTOUR®は両項目で競合製品を上回る優れた評価を得ています。

2026年第1四半期に米国で実施した最新の市場調査では、CONTOUR®は、他の大手BGMメーカー製品に対して、ネット・プロモーター・スコア※3で引き続き首位を維持しています。

当社の精緻な技術は、世界中で約1,000万人に及びユーザーの糖尿病管理の改善に貢献しています。これからも、私たちは糖尿病患者さんが必要とすることに注力し、糖尿病管理において信頼されるパートナーとなることを目指してまいります。

※1 Pleus S.ほか「4種の血糖測定システムに関するユーザー性能評価及びシステム精度評価」、2022年

※2 Kenning ほか「血糖測定システムの比較精度評価」、2024年

※3 ユーザーに対し、その製品やサービスを他人にどれだけ薦めたいかを数値化した指標

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では、臨床検査事業、医療ITソリューションの開発・販売、創薬支援事業を通じて、ヘルスケア分野を幅広く支えています。医療機関向けに臨床検査サービスやレセプトコンピュータ、電子カルテなどの医療ITソリューションを提供するとともに、製薬企業向けに非臨床試験や治験支援などの研究開発サービスを展開。医療従事者や患者さんを支援し、日本の医療・創薬の発展に貢献します。

売上収益
全社比率

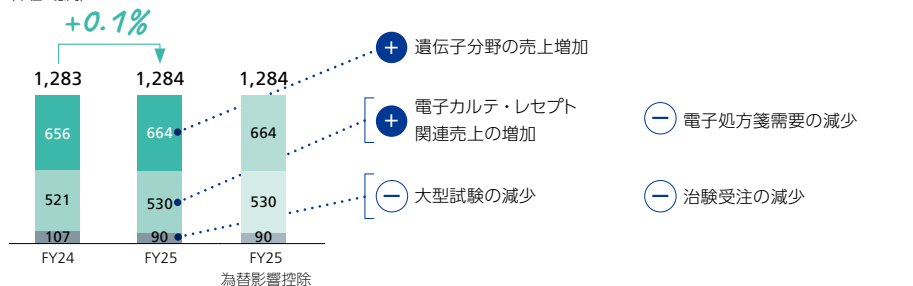
35.2%

FY25 実績

売上収益

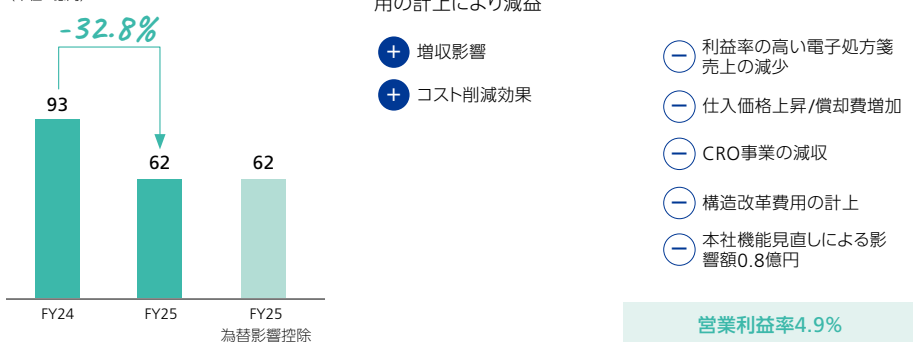
■ 臨床検査 ■ ヘルスケアITソリューション
■ CRO

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



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

日本の医療は、高齢化に伴う医療費の増大とそれを支える現役世代の負担の増大、医療従事者の不足・偏在、医療機関の経営環境の悪化、地域間の医療アクセス格差など、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は、日本の医療現場を支える多様なサービスを展開し、医療機関や医療従事者の業務をサポートしています。

2025年度はドメイン全体として、売上収益は若干の増収、営業利益は減益となりました。臨床検査事業では、市場が安定的に推移、注力している遺伝子検査も成長し、コスト削減も奏功しました。また、中央総合ラボラトリーにおいてISO15189を再取得し、中期経営計画2027に沿って着実に業績改善が進んでいます。ヘルスケアITソリューション事業では、政府が推進する医療DX政策の一環である電子処方箋の需要が2024年度に比べ停滞しましたが、電子カルテやレセプトコンピュータなどの主力製品が補いました。加えて、WHSとの完全統合やクリニック用クラウド型・レセコン一体型電子カルテ「Medicom クラウドカルテ」の上市など、今後も増加が見込まれる医療DX関連需要を着実に獲得すべく事業基盤の一層の強化を進めています。CRO事業では、臨床検査事業におけるISO認定取消の影響により、治験を中心に受注が減少し、厳しい業績となりましたが、業績回復に向け受注拡大に向けた営業活動の強化、収益改善の取り組みを継続しています。

2026年度において、臨床検査事業は引き続き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、迅速かつ的確な診断、効果的な治療の実現に貢献していきます。ヘルスケアITソリューション事業では、「Medicom クラウドカルテ」の拡販を中心に、2030年に電子カルテ普及率100%を目指す医療DX関連需要の獲得を進めます。CRO事業は経営体制を刷新いたしました。また、感染症関連施設（BSL3施設）を新設し、ネクストパンデミックを見据えたワクチン等の開発をサポートするなど、多様化する新たな治療法（モダリティ）の発展を引き続き支えてまいります。

当ドメインは、日本の医療現場に欠かせない存在として、これからも医療機関や医療従事者の業務を支え、日本の医療課題の解決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

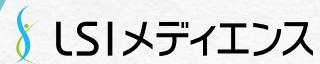
収益性、 効率性改善

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)

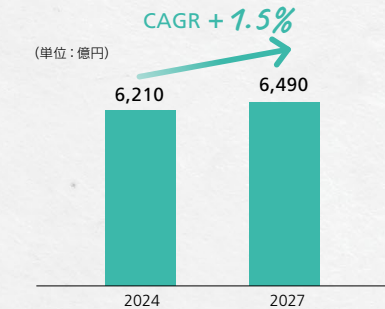
臨床検査事業※



※ 2026年4月1日より、LSIM事業から名称を変更しました。詳細は「PHCグループの体系図」をご参照ください。

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

- 一般的な受託検査は回復基調にあり、特に遺伝子分野は高い水準で伸長
- 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導入ニーズは継続

※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、診療報酬改定に伴う価格下落の影響はある一方で、遺伝子分野の成長が見込まれる
- FMS/プランチ導入にはより戦略的な対応が求められる

主要な製品・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

- 価格適正化活動の推進
- 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

一般的な受託検査の需要は回復基調にある一方で、国際情勢による燃料費や資材費の高騰、少子高齢化などを背景とした人材確保の競争激化に伴う影響は軽視できないものと認識しています。

品質に係る不適切事案を受け、2025年度は顧客・社会からの信頼回復を第一に掲げ、品質マネジメントシステムの改善に取り組むとともに、収益性・効率性の改善を喫緊の課題として取り組んでまいりました。

引き続き、さらなる信頼回復に努めるとともに、中期経営計画2027の達成に向けては、地域の拠点医療機関及びパートナー検査センターとの連携や協業を含めた地域戦略に基づいた拠点の再配置、戦略的なリソース再配分、業務フローの見直しを通じた中央総合ラボラトリーの稼働効率向上を推進してまいります。

成長領域である遺伝子・未保険分野においては、がん遺伝子分野の研究検査市場への展開強化や、市場ニーズを踏まえた企業連携によるサービス拡大を図り、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。



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

私たちの「精緻な技術」

デジタルPCR法を用いた新規検査項目の開発

PCR技術を基本とした多種多様な検査が実施されるようになり、遺伝子検査が高度化するなかで、複数のターゲット遺伝子を効率的かつ定量的に解析できる「デジタルPCR」に着目し、新規検査項目開発を進めています。

デジタルPCRはサンプルを微小区画に分けてPCRを行い、各区画の結果をデジタルにカウントすることで絶対定量を実現します。標準曲線が不要なため、複数のターゲット遺伝子を定量する場合でも、高い作業性で効率的に測定できます。この特性を生かし、「日和見感染症ウイルスマルチ定量解析」を立ち上げました。日和見感染症は免疫力低下をきっかけに発症し、特に移植後の免疫抑制状態では重篤化リスクが高く、早期治療介入が求められます。原因ウイルスは複数存在し、臨床症状からの特定が困難なケースも多い中、本検査は複数ウイルスを短期間で同時に確認できるため、臨床医からも「実臨床で本当に役立つ検査」と高い評価をいただいています。

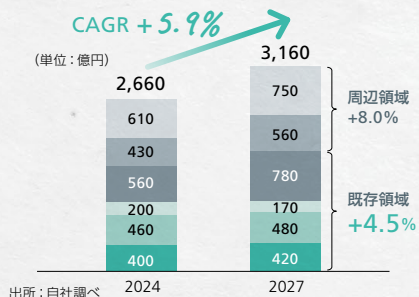
今後も医療現場の声に寄り添い、必要とされる検査項目を市場に提供してまいります。



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
- 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の推進に伴い、オンライン資格確認・電子処方箋に加え、電子カルテ情報共有サービスの普及が加速の見通し。標準仕様に準拠した電子カルテの認証制度が開始
- 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

主要な製品・サービス

クリニック向けシステム

クラウド・オンプレミス・ハイブリッド型の提供により、顧客ニーズに合わせたレセコン一体型電子カルテを提供。入力負荷を軽減すると共に、強みのレセプトチェックで算定漏れ・誤りを防止



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



戦略・目標

戦略

- 医療政策推進及び先導性や独創性の高いソリューションを提供し、医療DXをベースにした事業展開
- FY25に事業統合したWHS（ウィーメックスヘルスケアシステムズ）とのシナジー創出と競争力強化
- 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%

※ 診療所向け電子カルテ 診療所シェアNO.1 [出典] 株式会社富士経済「2025年版 医療・ヘルスケア・製薬DX関連市場の現状と将来展望」より2024年実績 金額ベース 診療所向け電子カルテ（オンプレミス型/クラウド型）
レセプトコンピュータ 診療所・病院シェアNO.1 [出典] 株式会社富士経済「2022年 医療連携・医療プラットフォーム関連市場の現状と将来展望」より2020年企業シェア・数量ベース レセプトコンピュータ（PHC実績）

事業戦略

ウィーメックスは2025年10月1日、ウィーメックスヘルスケアシステムズと事業統合し、一社化しました。顧客基盤は5万軒を超え、全国各地のサポート体制を基盤に、外部環境が急速に変化する中、両社の事業・技術・顧客基盤を融合し、経営意思決定の迅速化と業務効率化を通じてシナジー創出と競争力強化を進めています。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、政策動向と顧客ニーズの双方に応える製品・サービスへの最新テクノロジー活用を推進しております。診療所向けにはクラウド型・レセコン一体型電子カルテ「Medicom クラウドカルテ」（2025年4月上市）を含むクラウド・オンプレミス・ハイブリッドのフルラインアップを展開。薬局向けには、薬局業務支援システム「生成AI薬歴入力支援サービス」や総合経営支援システム「Wemex 薬局経営支援」等を展開し、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、遠隔医療領域では、へき地医療や臓器提供の支援体制を整備するなど、医療従事者の負担軽減と患者さんの医療アクセスの向上に貢献しています。

私たちの「精緻な技術」

開発責任者が語る、Medicom クラウドカルテの精緻な技術
～医療現場の課題を解く～

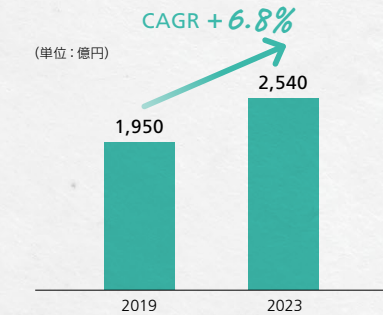
ウィーメックスは1972年に日本初のレセプトコンピュータを開発し、50年以上にわたり医療業務のデジタル化を推進してきました。医療現場と向き合い、さまざまな課題解決に尽力するなかで培ってきた知見が、2025年4月上市のクラウド型・レセコン一体型電子カルテ「Medicom クラウドカルテ（以下、MCK）」の精緻な技術設計の基盤となっていると自負しています。MCKにおける課題解決の象徴の一つが、外注検査センター連携機能の革新です。従来のオンプレミス型電子カルテでは、約80社の各外注検査センターの検査マスターを医療機関ごとに管理・保有し、検査センター設定、検査マスター取込、検査コード作成、検査コードリンク設定、オーダー画面構築といった設定作業を医療機関ごとに実施する必要があり、導入担当者に大きな負担となっていました。MCKでは、クラウド上で検査センターのマスターを一元管理することで、医療機関での設定作業を行うことなく、検査オーダーと結果取込の運用が可能となりました。この革新は現場での導入負荷を劇的に軽減し、MCKの迅速な普及の実現に貢献します。同機能は特許出願済みで、この開発に対する取り組みやプロセスが、開発チームのスキルアップにも貢献しました。今後も医療現場の課題と向き合い、生成AI等の最新技術を活用し、医療DXの最前線で進化を続けてまいります。

ウィーメックス株式会社 開発本部 医科開発部 部長 大畑 敦司



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

主要な製品・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

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、市販後までを一貫して支援する国内有数の医薬品開発業務受託機関（CRO）です。医薬品開発を取り巻く環境が大きく変化中、当社はこれまで培ってきた技術力と最新鋭の機器を強みとして、低分子医薬品に加え、核酸医薬や細胞治療製品などの新規モダリティにも対応し、分析法開発から安全性・薬効評価まで幅広い領域で医薬品開発を支えています。また、国内ではドラッグラグ・ドラッグロスが深刻な課題となっており、当社は革新的な医薬品を一日も早く患者さんへ届けることを使命として、課題解決に向けた取り組みを推進しています。加えて、欧米ではFDAやEMAによる新しいアプローチの方法論（NAMs）の活用が進んでおり、当社はこうしたグローバルな潮流も踏まえ、多様化するモダリティや拡大が見込まれる治験市場に対応できる体制を整えています。今後もアカデミアやバイオベンチャーとの連携を強化し、技術導入と対応領域の拡大を進めることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。私たちは、変化を機会と捉え、医薬品開発のパートナーとして社会に貢献し続けます。



上田 哲也

メディフォード株式会社
代表取締役社長

私たちの「精緻な技術」

新規モダリティ開発を加速させる
PAC-LC分析受託サービスの展開

当社は2025年1月、PAC-LC (Peptide Adsorption-Controlled Liquid Chromatography) 技術の発明者である合田竜弥氏が代表を務めるFuture Peak株式会社とのコンサルティング契約を通じて、同技術を用いた最先端の受託分析サービスを開始しました。PAC-LCは、独自の吸着制御機構を備えた革新的な技術です。従来の液体クロマトグラフィー（LC）システムと比べ、高精度・高感度な分析を可能にするだけでなく、煩雑な前処理工程を大幅に簡略化できるため、創薬研究のスピードと効率を飛躍的に向上させます。本技術は、特に近年の創薬において主流となりつつあるペプチド医薬品や核酸医薬品などの中分子医薬品、抗体医薬品や抗体薬物複合体（ADC：Antibody-drug conjugate）といった、極めて分析難易度の高い「新規モダリティ」の薬物動態や、薬効を把握するうえで不可欠な生体内バイオマーカーの測定においてその真価を発揮します。第一三共株式会社で28年間にわたり分析業務や定量法開発を牽引してきた、バイオアナリシス業界の第一人者である合田氏の卓越した知見と、当社の盤石な創薬支援基盤を高度に融合させることで、複雑化する分析ニーズへの対応力を抜本的に強化しました。創薬の探索フェーズから臨床試験まで、確かな裏付けに基づく高品質なデータ提供を通じて新薬の早期市場投入を支援します。革新的な治療選択肢をいち早く患者さんへ届けるとともに、持続的な企業価値の向上に邁進してまいります。

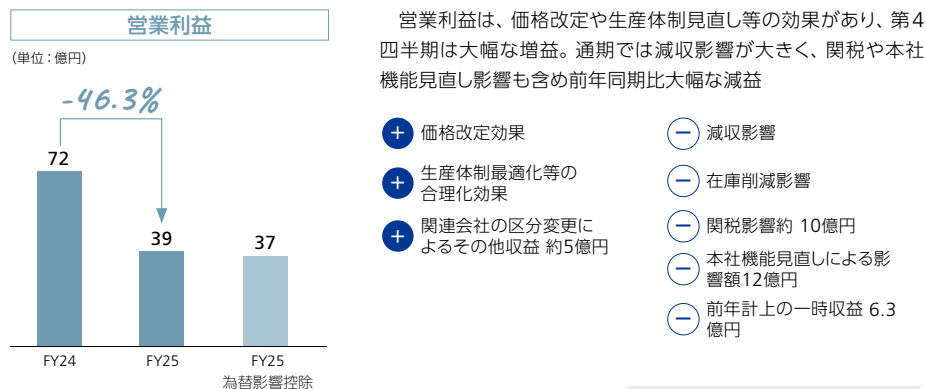
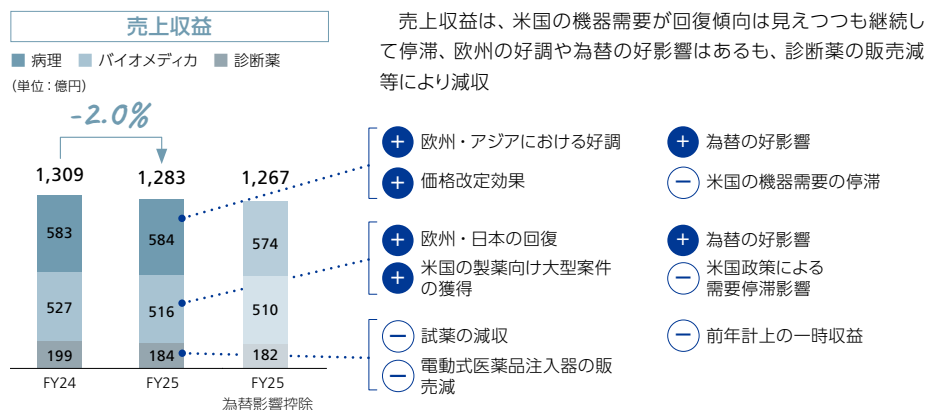
診断・ライフサイエンス ドメイン

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・消耗品等を提供する病理事業、ライフサイエンス研究や医療を幅広く支える保存・培養機器や医療機関向けに体外診断薬・機器などを提供するライフサイエンス事業の2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。

35.2%

売上収益
全社比率

FY25 実績



営業利益率3.0%

ドメイン戦略

ドメインの総合力を結集、グループの成長を牽引する存在に

2025年度の診断・ライフサイエンスドメインは、米国における関税及び機器需要停滞の影響を受け、業績面では厳しい一年となりました。一方で、欧州は堅調に推移し、米国においても下半期には製薬・バイオ医薬品向けを中心に大型案件を獲得するなど、需要回復の兆しが見え始めています。そのような状況のもと、中期経営計画2027における多くの施策を実施しました。販売面では、ドメイン内3事業の国内営業・CSを統合し、更なる売上拡大に向けた体制の再構築を行いました。また、欧州と中国においても多くの協業をスタートさせました。製造面では、病理事業の英国工場からインドネシア工場への生産移管による原価強化に取り組むと共に、中国国産優遇施策への対応として病理事業の中国工場の活用を拡大させるなど、ドメイン全体で最適化を着実に進めてきました。加えて新製品では、細胞・遺伝子治療 (CGT) 領域において、2024年度上市のライブセル代謝分析装置 [LiCellMo™] に続き自動培養装置 [LiCellGrow™] を発売、また、移動式免疫発光測定装置「パスファースト」の改良版や、超低温フリーザー、CO₂インキュベーターの新機種も投入しました。

2026年度もドメインの総合力を結集し、更なる成長の加速を図ります。まず、バイオメディカ事業部と診断薬事業部を統合し、ライフサイエンス事業部を発足させました。これにより、営業、製造、オペレーションの各機能における最適化と生産性向上をさらに進め、事業基盤をより一層強固なものとしていきます。また、販売面と製造面のドメイン最適化の継続に加え、グループ全体の技術開発を推進する「コアテクノロジー研究所」と連携し、コア技術を活用した新たなソリューション開発も進めます。

中期経営計画2027において、当ドメインはグループの成長を牽引する存在として位置付けられています。私たちが目指す姿は、「よりの確・早期・簡便ながん診断を実現するイノベーション」、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」です。その実現に向け、ドメイン一体での事業基盤強化やR&Dの推進等を着実に実施しています。がんの「早期診断」「個別化医療」、さらには細胞・遺伝子治療などの「新しいモダリティ」を支えるソリューションを開発し、新たな価値を創出し、世界の医療の発展に貢献していきます。



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

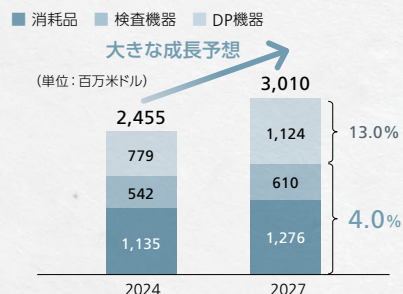
成長・育成事業
として経営資源を
集中

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
- ワークフローの自動化、遠隔医療による連携、AIを活用した診断、さらなる効率向上を目的として、デジタル病理を導入する検査機関が増加
- 規制当局の承認や公的な資金支援により、米国、欧州、中国における高速デジタル病理ソリューションの導入が加速

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
- 検査量増加と人員不足を背景に、病理検査室ではワークフロー最適化や高速スキャンソリューションへの需要が拡大
- 低価格帯メーカーの進出により価格競争は激化

主要な製品・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
- 業務効率及び生産能力の向上
- 環境に配慮した持続可能な製品開発を加速

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、組織処理、染色、スライド印字、消耗品、デジタル病理、及びAIを活用した画像管理を網羅する統合ソリューションを通じて、精緻ながん診断を支えるリーディングカンパニーです。当社は、より効率的で正確ながん診断へのニーズの高まりを受け、デジタル病理関連ソリューションを拡充しています。

デジタル病理の導入拡大に伴い、高解像度の全スライド画像化、遠隔での病理所見の検討、ワークフローの標準化、さらにはAIを活用した分析が可能となり、検査室での業務は変革を遂げつつあります。エプレディアのE1000 Dxデジタルパソロジーソリューションは、1日最大1,500枚のスライド処理が可能な高速スキャン性能に加え、高度な品質管理機能及び既存システムとの高い互換性を備えています。

当社は、検査室のワークフロー効率化と診断の精度向上に寄与するため、ハードウェア・ソフトウェア、自動化、AI分野での提携など、デジタル病理ソリューションへの投資を継続します。3DHISTECHやMindpeakなどとの戦略的提携を通じて、AIによる画像認識を含むデジタル画像処理分野の強化を進めています。

また、自動化や検体トレーサビリティの強化、環境負荷の少ない技術、及び消耗品のリサイクル収益拡大により、卓越した事業運営の実現にも注力しています。独自の技術とグローバルな販売体制を強みに、エプレディアは病理ワークフロー全体を支えるソリューション企業として持続的な成長を実現していきます。



スティーブン・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

私たちの「精緻な技術」

Epredia E1000 Dx — デジタル病理の未来を切り拓く

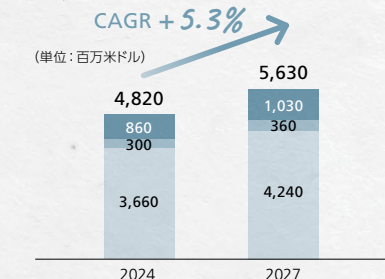
エプレディアE1000 Dxデジタルパソロジーソリューションは、先進的な画像技術とデジタルワークフロー分野における当社の強みを象徴する製品です。従来のスライドガラスを高品質なデジタル画像へ変換し、業務効率、情報連携、及び診断プロセスの改善に貢献します。当社の自動化機能、高品質な画像、AI対応への継続的な取り組みは、業界での高い評価に繋がっています。特に、E1000 Dxデジタルパソロジーソリューションは、2026年メドテック・ブレイクスルー賞において「最優秀新診断技術ソリューション」に選出されるとともに、病理診断でのAI活用標準化を推進するEMPAIAインターナショナルによるスキャナーのベンチマーク評価でも優れた性能（画像品質、処理速度、相互運用性）が認められました。

本ソリューションの中核を担う画像管理システム（IMS）は、さまざまな検査室や医療機関を結ぶネットワーク間で、デジタル病理画像の安全な保管・管理・共有を実現します。E1000 DxとIMSを統合したデジタル病理ワークフローを構築することで、病理医による症例アクセスの迅速化、遠隔での診断支援、そして増加する大量の画像データを効率的に管理できます。お客様にとっては、生産性向上、柔軟なワークフロー運用、さらにAI診断やデジタルヘルスケアの普及に対応可能な、将来を見据えたプラットフォームを実現します。

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



市場環境

- 足元は各地域における景気減速や投資抑制の影響が残るものの、主要地域で復調の兆しが見られ始めている
- 製薬やCDMOでは省エネ機器への入替需要や取引企業に対するESG対応要請が顕在化している

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しており、2027年に向けて市場の成長加速が期待される
- 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インキュベーターなどの需要は中長期的にわたり安定的な成長が見込まれる

主要な製品・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



CO₂インキュベーター

独自の加湿制御機能と汚染防止機能により、細胞の培養効率と再現性を向上



自動培養装置

細胞の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、細胞品質の向上と、製造ロスの削減を通じた効率化やコスト低減に貢献



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の柱である超低温フリーザーやCO₂インキュベーターは、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す。各地域での設備投資回復の動きを追い風に、安定した品質と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提供してまいります。

根拠が期待される細胞・遺伝子治療 (CGT) 領域は、製薬・CDMO各社の製造投資拡大を背景に高い成長が見込まれます。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るとともに、パートナー企業との協業を通じてCGT製造プロセスの課題解決に貢献するソリューションプロバイダーとしての地位確立を目指します。

さらに、中期経営計画2027のもと、診断・ライフサイエンスを重点領域と位置づけ、収益基盤の強化と成長投資を両立しながら、より多くの方々が先端治療を受けられる環境づくりに貢献します。

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とIoT技術を活用した付加価値提供を組み合わせることで、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
代表取締役専務

私たちの「精緻な技術」

現開発部門責任者が語る、長年の蓄積が生む精緻なコア技術力

私は入社以来、バイオメディカ事業部の製品・技術開発に携わってきました。私の目から見た、当事業部の精緻な技術の歩みについて説明したいと思います。バイオメディカ事業部は、1966年に家電メーカーの一部門として日本のライフサイエンス機器市場へ参入しました。当時は市場規模も小さく、海外メーカーが主流でしたが、国内市場の成長とともに当事業部も国内からグローバルへと着実に拡大し、現在では超低温フリーザー等の製品で国内シェアNo.1/グローバルシェアNo.2*を獲得するに至っています。事業開始当初は、既存の安全設計技術をベースとしながらも、対象装置の特殊性ゆえに多様な課題に直面し、多くの失敗と試行錯誤を重ねてきました。その過程ではサプライヤーとの密接な連携のもと、部品レベルからの改良と品質向上を積み上げるとともに、製造工程や検査体系を整備し、基礎技術から製品化に至るまでの技術基盤を確立しています。さらに、製薬・バイオテックの研究者をはじめとする、高い専門性と厳格な評価基準を持つユーザーの要求に応え続けることで、精度・再現性・信頼性といった性能要件を磨き上げてきました。これらの継続的な改善活動は、開発設計にとどまらず、生産技術や製造プロセスにも展開され、全体としての品質保証力の強化に繋がっています。また、当社はこのような技術の深化に加え、新たな分野に挑み続けるチャレンジ精神を大切に、技術領域の拡張と価値創出に取り組んできました。既存技術の高度化と新規技術への挑戦を両輪とすることで、環境変化や顧客ニーズの進化にも柔軟に対応しています。

こうして培われた精緻な技術は、研究現場において安定したデータ取得と高い再現性を実現し、顧客の研究成果の信頼性向上に貢献しています。今後も当社は、長年の蓄積と現場起点の改善力、そして新たな分野に挑み続けるチャレンジ精神を融合させ、ライフサイエンス分野の発展を支える技術の進化に取り組んでいきます。

※ 出所: 自社調べ

PHC株式会社 ライフサイエンス事業部
バイオメディカ事業グループ LSソリューション開発部 部長

小林 晋



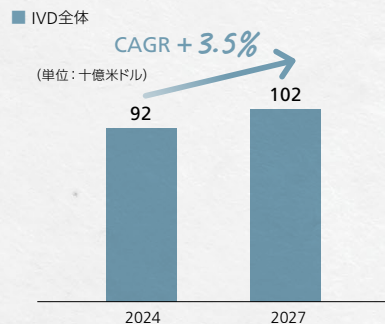
ライフサイエンス事業 (旧診断薬事業) ※



※ 2026年4月1日より、バイオメディカ事業と診断薬事業は統合し、ライフサイエンス事業となりました。
詳細は「PHCグループの体系図」をご参照ください。

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

主要な製品・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。

主力製品のひとつである移動式免疫発光測定装置「パスファースト」は発売から20年を迎え、日本国内及び、米国・欧州・アジア・中東・中南米など約50の国と地域の医療現場で迅速な検査に貢献してきましたが、2026年3月にリニューアルし、日本で販売を開始しました。今回、リニューアルした「パスファースト」では操作画面の大型化や直感的な操作を実現する画面デザイン (GUI) に刷新し、試薬のスムーズな出し入れを可能にする大開口ドアを採用しました。さらに、内蔵バーコードリーダーと、装置状態が可視化できる状態表示ランプを搭載し、より一層使いやすさを重視しました。今後は、欧米やアジア諸国においてもリニューアルした「パスファースト」の販売を目指して取り組みます。

今後も、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、試薬や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造に取り組んでまいります。



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
代表取締役専務

私たちの「精緻な技術」

精緻な技術で実現した sCLEC-2測定試薬開発

診断薬事業部では、凝固・線溶領域で培った精緻な技術基盤を活かし、血小板活性化マーカーである可溶性C型レクチン様受容体 (C-type lectin-like receptor 2: sCLEC-2) 測定試薬を開発しました。

凝固・線溶試薬における「精緻な技術」とは、体内の血液反応を試験系で正確に再現し、狙った物質だけを確実に捉え、結果のばらつきを抑えるための設計技術です。例えばDダイマー※では特異性の高い抗体で目的物質のみを検出し、PT※やAPTT※では試薬組成を調整して安定した凝固反応を引き出します。これらにより、再現性の高い測定性能を実現し、臨床で信頼できる検査が可能になります。

本試薬は山梨大学と共同で開発し、全自動臨床検査システムSTACIA®専用試薬として製品化したものです。sCLEC-2は血小板活性化を反映するバイオマーカーとして、脳梗塞や心筋梗塞などの動脈血栓症の早期把握やリスク評価への応用が期待されています。従来マーカーが抱えていた採血・検体取扱い上の制約を克服し、通常のクエン酸加血漿で簡便に測定可能とした点に特徴があります。2025年3月には日本で認定検査用試薬として上市し、臨床データの蓄積とともに体外診断用医薬品としての承認取得を目指しています。脳梗塞や心筋梗塞などの動脈血栓症に加え、幅広い疾患領域での応用拡大を通じ、「血栓塞栓症」に関わる循環器系領域での事業のさらなる成長に貢献していきます。

※ 血液凝固検査の種類

PHC株式会社 ライフサイエンス事業部 診断薬事業グループ 技術開発部 統括課長 新谷 雄一



～60周年・35周年の節目に誓う、さらなる貢献～

2026年、PHCグループ ライフサイエンス事業部 バイオメディカ事業とPHCインドネシアは、それぞれ記念すべきアニバーサリーイヤーを迎えました。時代の変化とともに、常に挑戦と改善を積み重ねてきた私たち。ここでは、力強く歩んできたこれまでの道のりと、記念イベントやメッセージをご紹介します。

ライフサイエンス事業部のバイオメディカ事業 創業60周年：医療・研究現場とともに歩んだ60年の挑戦

60年の歩み

PHCグループのバイオメディカ事業は、1966年に業界初の薬用保冷庫を販売して以来、時代の変化に向き合いながら挑戦と改善を積み重ね、冷凍冷蔵機器、培養機器、実験環境機器領域、さらに再生医療領域へと事業範囲を広げてまいりました。

年代	主なテーマ	主なトピックス
1960年代	医療分野への第一歩 ーバイオメディカ事業の原点	1966年 業界初の薬用保冷庫を販売
1970年代	現場発想でモノづくりを磨いた時代	1973年 日本初の自動錠剤包装機を販売 1977年 -85℃超低温フリーザーを販売
1980年代	技術革新と事業領域拡大の10年	1984年 CO ₂ インキュベーターを販売 1987年 世界初のバイオクリーンベンチを販売
1990年代	世界基準に向き合ったグローバル展開期	1991年 世界最低温度の-152℃超低温フリーザーを販売
2000年代	「評価され、選ばれる」ブランドへ成長	2001年 世界初のUV除染機能搭載型CO ₂ インキュベーターを販売
2010年代	ブランド移行期 SANYO→Panasonic→PHCbi	2010年 パナソニック ヘルスケア株式会社に社名変更 2018年 パナソニック ヘルスケアからPHCに社名変更。同時に、バイオメディカ事業のブランドもPHCbiに変更
2020年代	細胞遺伝子治療 (CGT) 市場への本格参入	2024年 ライブセル代謝分析装置「LiCellMo™」販売 2026年 自動培養装置「LiCellGrow™」販売

60周年記念ロゴ、スローガン

従業員の皆さんからロゴとスローガンのアイデアを募り、決定いたしました。



PHCbiの歩みの中心には、燃え続ける情熱があります。この情熱が、PHCbiを突き動かし、製品の開発と改良に繋がる原動力です。その想いが、PHCのブルーとともに、60周年記念ロゴの「60」に配した赤い色に込められています。スローガンは「Preserving Yesterday, Incubating Tomorrow 昨日を守り、明日を育む」です。これまで積み上げてきた「信頼」という財産を保全する=preserve、そして次世代のイノベーションを創り上げていく=incubateという決意が込められています。

60周年特設サイト

創業60周年を記念して、PHC株式会社のコーポレートサイトに「60周年特設サイト」を期間限定で開設しました。バイオメディカ事業グループの歴史や製品ラインアップ、従業員のインタビューなどを掲載しています。この機会に、ぜひお目通しください。

<https://www.phcd.com/jp/biomedical/about-phcbi/60th-special>



特約代理店会議/サプライヤーミーティングを開催

2026年5月に開催した特約代理店会議では、約90社の特約代理店の社長の方々をお招きし、これまでの60年の振り返りと未来への指針について発表。大きな反響と応援のお声をいただきました。

また、2026年7月には、群馬県でサプライヤーミーティングも開催。当日は、サプライヤー様100社超をお招きして、60年の歩みをご紹介しますとともに、これまでの感謝の意をお伝えする盛大な会となりました。



Message



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
PHC株式会社 代表取締役社長



高魚 力

PHCホールディングス株式会社
執行役員 ライフサイエンス事業部長 R&D担当
PHC株式会社 代表取締役専務

「これまで当事業を支えてくださった世界中のお客さま、お取引先の皆さま、そして日々モノづくりに取り組んできた従業員の皆さんに、心より深く感謝申し上げます。1966年に業界で初めて薬用保冷庫を販売して以来、私たちは、社会貢献の精神を大切に、保存・培養機器を中心とした研究医療支援機器領域から細胞・遺伝子治療支援領域へと、事業領域を広げてまいりました。特に、O157、SARS、COVID-19をはじめとする感染症が世界的に広がった時期には、PHCbi製品の冷凍冷蔵機器が、研究・医療現場の最前線で大きな役割を果たし、当事業の存在意

義を深く認識する機会となりました。三洋電機、パナソニックグループを経てPHCブランドとなった今も、私たちの揺るぎない強みは一貫した品質へのこだわりにあります。真摯なモノづくりにDXやAIによる高度化を加え、時代に合わせて製品と体験価値の両面を磨き続けています。次の10年、20年に向けて、皆さんとともにさらに誇れる会社を創っていきたくと考えています。これまでのご愛顧に深く感謝申し上げますとともに、これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。」

PHCインドネシア 設立35周年:グローバルな成長を支えるマニュファクチャリング・ハブ

PHCインドネシアは、ブカシ県エリアに位置し、192社(うち日系企業123社)があるMM2100工業団地の中で、最も長い歴史をもつ企業です。2026年、PHCインドネシアは、設立35周年という記念すべき年を迎えました。

35年間の主なトピックス

年	主なトピックス
1991年	PT Kotobuki Electronics Indonesia (KEI) として設立
1998年	PT Matsushita Kotobuki Electronics Indonesia (MKI) へ社名変更
2005年	PT Panasonic Shikoku Electronics Indonesia (PSECI) へ社名変更
2011年	PT Panasonic Healthcare Indonesia (PHCI) へ社名変更
2018年	PT PHC Indonesia (PHCI) へ社名変更

記念式典の様子

2026年5月20日には、35周年の記念式典を開催しました。この記念式典には、PHCグループの関係者だけでなく、現地インドネシア保健省の医療機器生産・流通局長、ゴーベルグループのCEO・取締役の皆さま、ジェトロジャカルタ事務所長、パートナー企業の皆さまにも参列いただきました。



記念式典にて。社内外の多くの関係者が現地に駆け付けました。



記念植樹を行う、出口CEO(一番左)と高魚事業部長(左から二番目)

Message

メッセージ

岡田 勇志

PHCインドネシア
社長

「PHCインドネシアは、我々が拠点を構えるMM2100工業団地において最も長い歴史を持つ企業です。35年間、このインドネシアの産業発展とともに歩み続けてまいりました。

創業当初はAudio Visual機器を生産し、世界有数のビデオ機器製造拠点へと成長しました。2011年、医療機器製造へと舵を切り、この転換は大きな挑戦でした。事業構造の変革、人員の再編、新たな技術への挑戦など、決して平坦な道ではありませんでした。しかし、私たちはインドネシア政府が進める「Making Indonesia 4.0」のビジョンに呼応し、技術移転と人材育成を経営の核に据えてまいりました。現在、ここで働く素晴らしいメンバーたちが、世界水準のQCD(品質・コスト・納期)を体現し、日本発のモノづくりのDNAとインドネシアの情熱を融合させた製品を世界中へ届けています。

現在、PHCインドネシアは、BGMメーター、ライフサイエンス向け医療用冷蔵庫・冷凍庫・インキュベーターを主力とし他社向けの人工呼吸器や超音波診断装置等、多様な製品を生み出す複合工場へと進化しています。

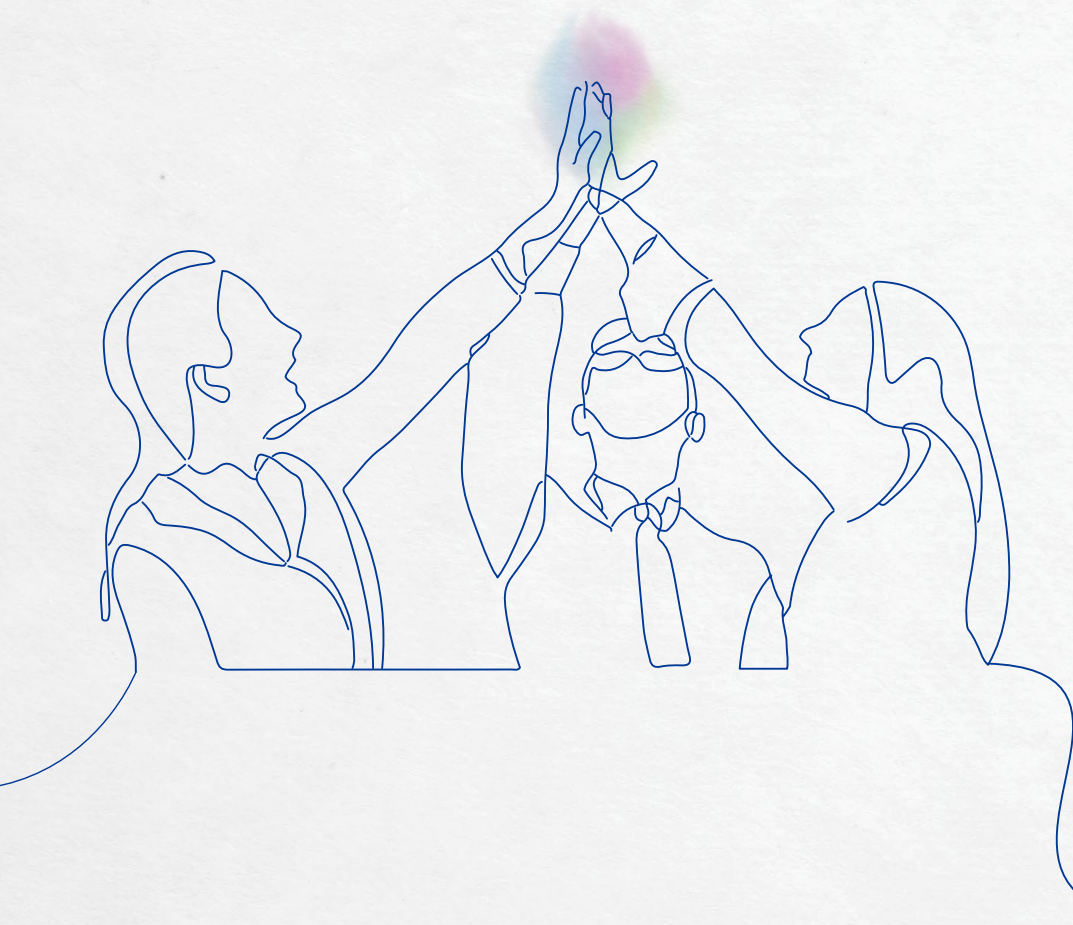
私たちはこれからも、インドネシアの雇用を創出し、技術革新をリードすることで、この国の経済と社会、そして人々の健康に貢献し続ける「インドネシアに根ざした企業」であり続けます。

35年は一つの通過点に過ぎません。「One PHC」の旗印のもと、私たちはさらなる高みを目指し、インドネシアから世界を驚かせる価値を創造していくことを、ここにお約束いたします。

今後も、パートナーの皆さまとともに歩む未来が、より輝かしいものとなるよう、引き続き変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。」

記念式典でのスピーチの様子(岡田社長)





第5章

Sustainability



経営企画・

サステナビリティ担当役員メッセージ

未来のヘルスケアを支える

経営基盤を築く

渡邊 享英

PHCホールディングス株式会社
執行役員

グローバルビジネス経験から、持続的成長を支える経営基盤を構築

PHCグループの持続的な企業価値向上に向けた成長戦略を全社横断で推進し、その実行を支えていくこと。それが経営企画担当役員である私の役割です。現在、私が所管する領域は、経営企画、サステナビリティ、DX/AI、リスクマネジメント、VOC (Voice of Customer)、そしてIT (情報システム) に及びます。これらはいずれも企業価値向上に直結する重要な経営基盤であり、それぞれを個別に捉えるのではなく、相互に連動した一つの経営戦略として推進することが重要であると考えています。2023年10月より経営企画部の責任者として、2024年の新経営体制発足に伴う中期経営計画の策定を主導し、現在もCxOや各事業、世界各地のメンバーとともに、その実現に向けた取り組みを進めています。

私自身のキャリアは、米国での勤務や欧米企業との協業を通じて、日本と海外の標準や商習慣、あるいは顧客要求と社内の仕組みとの間に存在する「ギャップ」と向き合い続けた経験の積み重ねです。海外のお客さまから求められる技術、品質、規格への対応を社内へ展開し、具体的な仕組みへ落とし込む過程で学んだことは、正しい考え方を示すだけでは組織は変わらないということでした。重要なのは、できない理由を探すのではなく、どうすれば実現できるのかを考え、多様な人財を巻き込みながら前進させることです。その姿勢は現在の職務においても変わりません。サステナビリティの取り組みにおいても、欧州で先行するフレームワークや実務知見を積極的に活用しながら、グローバルで実効性のある基盤づくりを進めています。

PHCグループにとってESGは、企業価値向上を実現するための経営戦略そのものです。人財、データ、技術、サプライチェーン、ガバナンスといった経営資本の質を高めることで、事業の持続的成長と競争優位の確立に繋がると考えています。ESGはグローバル市場で事業を展開するうえでの「License to Operate」であり、お客さまから選ばれ続けるための前提条件です。欧州は当社グループ売上の約3割を占める重要市場であり、将来のライフサイエンス事業成長を支える戦略領域でもあります。主要顧客であるグローバル製薬企業では、人権、気候変動、サプライチェーンに関する要求が年々高度化しており、その対応力が競争力の一部となっています。ESGは事業継続のための基盤であると同時に、新たな成長機会を獲得するための重要なドライバーでもあるのです。

グループの結束力で成果創出を加速

現在の中期経営計画2027では、「将来の成長に向けた基盤構築」を重点テーマの一つとして掲げています。サステナビリティにおいても、2023年にマテリアリティを開示し、2024年度からはグループ横断の推進体制を本格的に稼働させました。取締役会による監督のもと、サステナビリティ委員会を中心としたガバナンス体制を整備し、CEOの強力なコミットメントと、取締役会による適切な監督を両輪とすることで、意思決定の迅速化と経営の透明性向上を図っています。また、同時に、人権デュー・デリジェンスやサプライチェーンGHG排出量管理、サプライヤーデュー・デリジェンス、情報開示基盤の強化など、グローバル水準の要請に対応できる土台を最短距離で整えてきました。

こうした取り組みは成果として現れ始めています。環境関連データを管理するシステムを導入し、短期間



経営企画・サステナビリティ担当役員メッセージ

でサプライチェーンGHG排出量や廃棄物、水使用量などをグループ全体で定量的に把握できる体制を構築しました。また、欧州拠点の知見を活用したグローバル研修や、人権デュー・デリジェンスの推進などを通じて、組織横断でESG課題に対応する能力も向上しています。その結果として、EcoVadisでのブロンズメダル獲得や、CDPスコア向上、MSCIやFTSEのESG指数への採用といった外部評価にも表れ始めています。これらは、中期経営計画2027で掲げた目標を約2年前倒しで実現した成果であり、今後の成長加速に繋げる重要なマイルストーンであると考えています。

また、企業価値向上を支える重要な要素として、DX/AIの活用を位置付けています。ESGやリスクマネジメントを高度化するためには、正確かつ迅速なデータ取得と分析が不可欠です。デジタル技術やAIを活用することで、経営の意思決定品質を高めるとともに、業務効率化や新たな価値創出を実現していきます。そのためには、経営企画、ESG、DX/AIといった所管領域を個別の施策で終わらせず、一つの成長戦略として有機的に連動させ、この総合力を発揮できる組織へと築き上げていくことが不可欠です。

選ばれ続ける「Precision Healthcare Solutions Company」へ

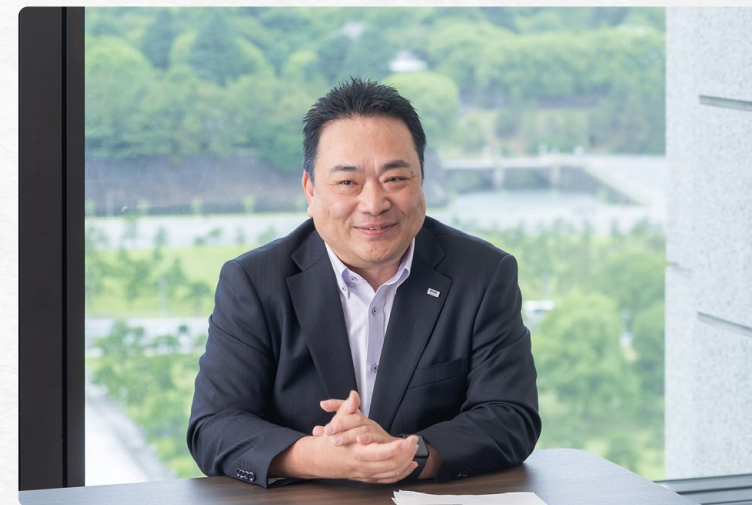
当社グループは2030年ビジョンとして「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」を掲げています。私は2030年に向けて、PHCグループが単なる医療機器メーカーではなく、「Precision Healthcare Solutions Company」として社会から必要とされる存在へ進化していくことを目指しています。その実現には、長年培ってきた精緻な技術力に加え、多様な人財、信頼性の高い

データ、強靱なサプライチェーン、顧客の声への深い理解、そしてコンプライアンスを高い水準で統合していくことが不可欠です。ESGは、経営戦略の一部として自然に組み込まれ、企業価値向上を支える重要な要素なのです。

現在、次期中期経営計画の策定を進めています。その中では経営理念を起点とし、「ダブルマテリアリティ」の考え方を取り入れていきます。社会課題が当社グループの財務状況に与える影響と、当社グループの事業活動が社会や環境に与える影響の双方を評価し、リスクと機会の両面を精査し、PHCグループの競争優位へ繋げ

ていきます。そして経営理念、マテリアリティ、経営戦略を一貫して結び付けながら、事業戦略、人的資本戦略、DX/AI戦略、サステナビリティ戦略を推進することで、企業価値を高めていきます。

私たちは、変化する社会課題や顧客ニーズを成長機会へと転換し、お客さまや社会から選ばれ続ける企業を目指しています。PHCグループが保有する多様な事業、人財、地域の強みを結集し、社会価値と経済価値の両立を実現する。その挑戦を通じて、2030年ビジョンの実現と持続的な企業価値向上を達成していきます。私はその実現に向け、経営としての意思決定と実行に責任を持ち、着実に歩みを進めてまいります。



サステナビリティマネジメント

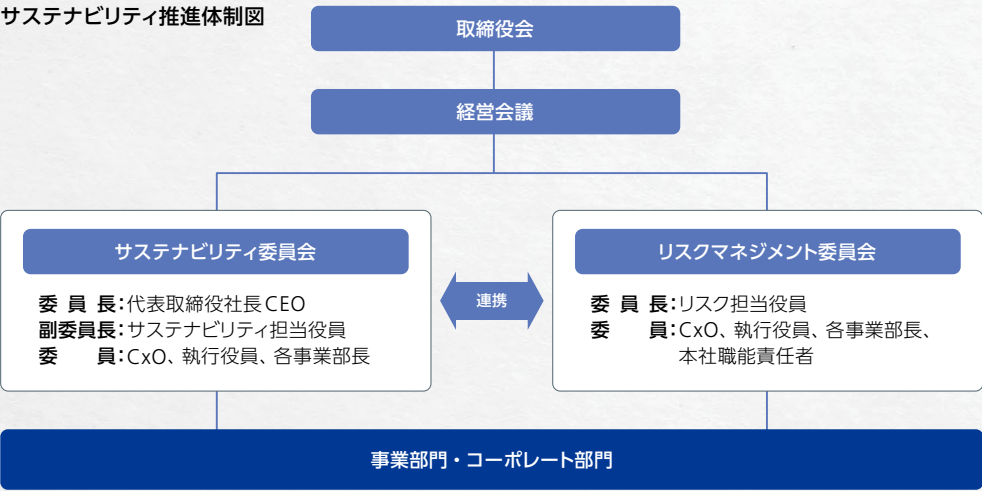
PHCグループは、「中期経営計画2027」の中で事業の成長領域を定義づけ、今後の事業成長を牽引するための柱を明確化し、同時にサステナビリティ経営の強化を加速させることを宣言しました。現在、グループ一丸となってサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、取締役会監督のもと、代表取締役社長（CEO）を委員長、執行役員（サステナビリティ担当）を副委員長とし、CxO及び事業部長を委員としたサステナビリティ委員会を四半期ごとに開催しています。また、ホールディングスの各職能責任者及び事業部のサステナビリティチームリーダーが陪席し、現場の知見を審議に反映できる体制としています。

本委員会の目的は、取締役会及び経営会議に先立ち、当社グループ全体のサステナビリティに関する戦略や施策を議論・検討し、戦略を実行に移すための具体的なプロセス及びアクションを決定するとともに、最新のサステナビリティ・ESG外部知見を共有し経営視点での意思決定を行うことにあります。優先的に取り組む事項として、事業継続・競争力の確保とグループの成長に資する取り組みの推進、法令順守、顧客対応、ESG評価向上に資する取り組みを位置付けています。

サステナビリティ推進体制図



本委員会では、当社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。

また、2026年度より、本委員会の下に環境分科会、人権分科会等のテーマ別分科会を新設しました。グループ横断で取り組むべき重要テーマについて、より詳細なモニタリングと施策の推進を行い、その結果をサステナビリティ委員会に報告する体制としています。

本委員会での決定事項は、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。取締役会は、これらの報告を踏まえ、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・監督を行っています。2026年3月期は取締役会においてサステナビリティに関する報告は3回実施し、うち1回は当社グループ人権方針更新と2050年ネットゼロ目標の2つの議案の承認を決議しました。

2025年度 サステナビリティ委員会実施概要（全4回）

実施	議題
2025年4月	●ジオポリティクスのサステナビリティ・ESG施策への影響と考え方 ●2024年度 サステナビリティ・ESG活動 実績報告 ●当社グループとして優先的に取り組むサステナビリティ・ESG（決議） ●2025年度 サステナビリティ・ESG戦略と行動計画 ●各生産拠点の温室効果ガス削減かつコスト削減が両立されている施策報告
2025年7月	●主要ESG評価 結果報告 ●SBT Near-Term目標 認証取得報告 ●CFP（カーボンフットプリント）プロジェクト キックオフと進捗報告 ●人権デュー・デリジェンスプロジェクト キックオフと進捗報告 ●気候変動における2050年ネットゼロ目標（決議）
2025年10月	●主要ESG評価 結果報告 ●温室効果ガス（GHG）算定結果報告 ●人権デュー・デリジェンスプロジェクト 進捗報告 ●グローバルESG研修・啓発活動の報告 ●欧州デュー・デリジェンス関連法規制に関するプロジェクト キックオフと進捗報告
2026年1月	●主要ESG評価 結果報告 ●CFP（カーボンフットプリント）プロジェクトとACTエコラベルの進捗報告 ●グローバルESG研修・啓発活動の報告 ●サステナビリティ開示規制の最新動向 ●2026年度 サステナビリティ委員会と分科会体制について（決議）

サステナビリティのリスク管理

当社グループの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。具体的には、以下のプロセスにより、サステナビリティ関連のリスクと機会の識別・評価・管理を行っています。

識別・評価

サステナビリティ委員会及びその下部組織である各分科会において、当社グループの経営戦略及び事業環境を踏まえたうえで、規制動向、市場環境、ステークホルダーの期待等の外部環境の変化を踏まえ、サステナビリティ関連のリスクと機会を定期的に棚卸し・評価しています。評価に当たっては、事業への影響度と発生可能性を考慮し、対応の優先順位を設定しています。

個別テーマにおけるリスク評価

重要度の高いテーマについて、バリューチェーン全体を対象としたリスク評価を実施しています。気候変動に関しては、サプライチェーンを含むGHG排出量の算定及びシナリオ分析に基づくリスク評価を行っています。人権に関しては、グループのバリューチェーン全体を対象とした人権デュー・デリジェンスを実施しています。また、欧州における規制動向を踏まえ、バッテリー関連製品に係るデュー・デリジェンスについても対応を進めています。

全社リスクとの統合

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きます。全社的に重要度が高いと評価されたサステナビリティ関連リスクは、リスクマネジメント委員会の全社リスクに統合して管理しています。また、人権デュー・デリジェンスや欧州規制対応等の重要テーマについては、サステナビリティ担当部門とリスク管理部門が合同でプロジェクトを組成し、リスクの特定から対応策の策定までを一体的に推進しています。

地域を越えた共創 ―グローバルESGワークショップの開催―

PHCグループのサステナビリティ推進は、日本にあるホールディングスが一方的に主導するのではなく、ESG先進地域である欧州をはじめとするグローバルメンバーとの地域や部門を越えた協働によって進めています。2026年2月には、ダブルマテリアリティの特定について、特に関連する本社機能及びグローバルグループ各社のメンバーが日比谷オフィスとオンラインに集い、外部講師を招いたESGワークショップを開催しました。

セッションでは、欧州のESG開示規制（CSRD/ESRS）や日本のSSBJ基準の動向、投資家がサステナビリティと財務影響の関連をどのように捉えているか、事業への影響や他社のベストプラクティスを共有し、マテリアリティの考え方について議論を深めました。従来のやり方にとらわれず、その時々適切なアプローチを皆で話し合っており取り入れる―PHCグループが大切にしている価値観の1つである「個の尊重と共創」が、このワークショップの実施にも表れています。

参加者の議論からは、ESGの取り組みが複数部門の協働を前提とすること、データの定義・品質・一元管理が今後の鍵となることが、共通の課題として浮かび上がりました。同時に、ESGが投資家の信頼や事業継続性、そして顧客から選ばれ続けるための競争力に直結し、長期的な企業価値創造を支えるという認識が共有されました。

地域・事業・機能の異なる多様なメンバーによる対話の積み重ねが、PHCグループのサステナビリティを支えています。こうした議論で得た気づきは、次期中期経営計画に向けたダブルマテリアリティの検討にも繋がっています。

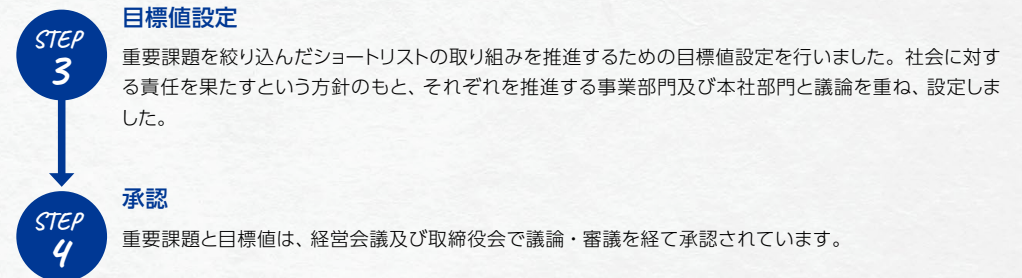
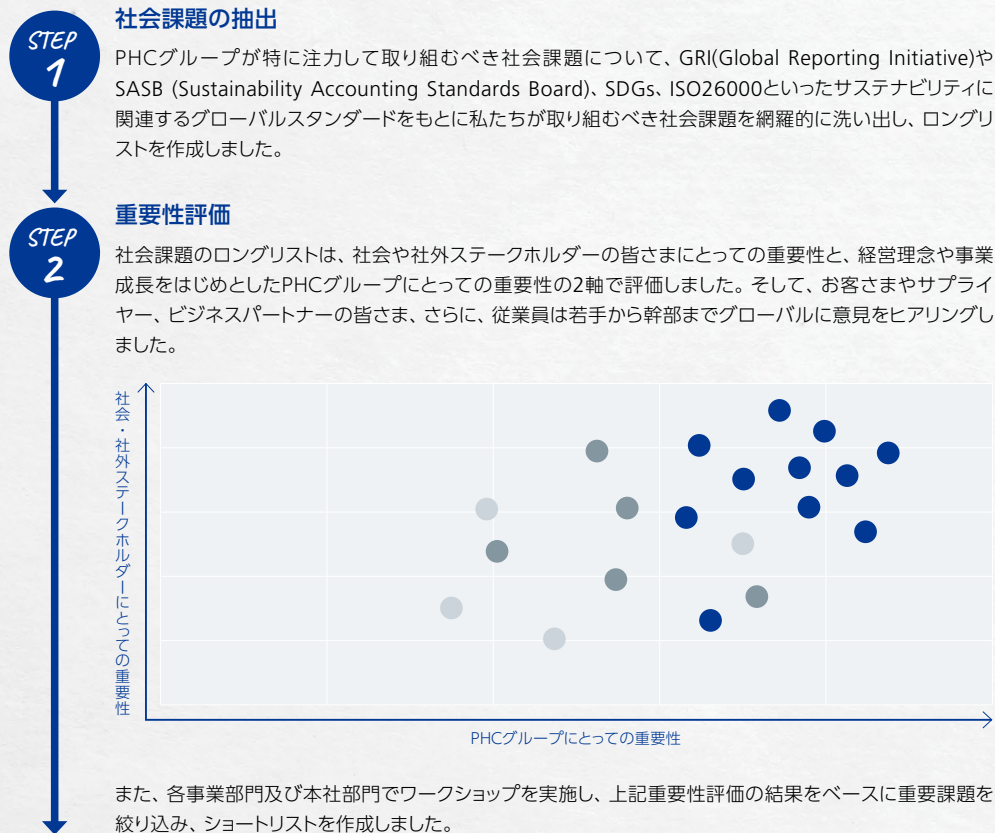


マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定

PHCグループは、2023年に中長期的な価値創造の根幹となる重要課題（マテリアリティ）を開示しました。現在推進中の「中期経営計画2027」においては、このマテリアリティを戦略の起点としつつ、激変する事業環境や経営戦略の進展を反映し、施策及びKPIの高度化・見直しを行いながら、グループ丸となって推進しています。

現在、次なる成長ステージを見据えたマテリアリティ全体の最適化（見直し）も並行して進めており、社会課題の解決と事業成長の両立を通じて、持続可能な社会の発展と企業価値の向上に貢献してまいります。



マテリアリティの見直しと今後の方針

本マテリアリティは、当社グループの経営上の重要課題として引き続き有効であり、各KPI・目標に基づく取り組みを推進しています。一方、事業環境の変化、ヘルスケア産業におけるサステナビリティに関する要請の高まり、及びサステナビリティ開示基準の進展を踏まえ、マテリアリティの見直しを進めています。見直しに当たっては、経営戦略との整合強化、財務影響評価の精緻化、及び施策・KPI体系の再整理を主な観点としています。なお、見直しは以下のステップで進めています。

- ・現状分析：外部環境の変化及びステークホルダーの期待を踏まえ、事業・財務への影響と、当社グループが社会や環境に与える影響の双方の観点から、マテリアリティの再評価・優先順位の検討
- ・社内審議・承認：サステナビリティ委員会における審議を経て、取締役会にて承認
- ・経営戦略との統合：新マテリアリティに基づくKPI・目標体系の策定及び次期中期経営計画との整合

見直し完了後は、各マテリアリティに対応するリスク・機会の評価、事業戦略との連動、及び具体的施策・KPIを一体的に開示していく方針です。

マテリアリティKPI・目標値と進捗

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	2025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, Scope 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 1:15,861 tCO ₂ e (基準値) Scope 2:35,304 tCO ₂ (基準値)	Scope 1+2:50,259 tCO ₂ e 基準年比:-1.8%	2026年下期開示予定
		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)	Scope 3:804,771 tCO ₂ e 基準年比:+1.4%	2026年下期開示予定
	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)	1.2 m ³ /百万円 (基準値)	1.1 m ³ /百万円 基準年比:-8%	2026年下期開示予定
		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)	10.4 kg/百万円 基準年比:-19%	2026年下期開示予定
		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)	17.0kg/百万円 (基準値)	16.6 kg/百万円 基準年比:-2%	2026年下期開示予定
	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%	50%	2026年下期開示予定
		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%	2.20%	2026年下期開示予定
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	108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	4,162件
		新製品・サービスの上市数	—	93	55	63
	製品の安全性と品質への責任	FDA warning letterの件数	0件	0件 (達成)	0件 (達成)	0件 (達成)
		リコールを実施した件数	—	2件	3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)	97% (達成)
	活力のある組織文化の醸成	従業員エンゲージメントサーベスコア	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	68ポイント前年比 +1pt(達成) ^{※5}
		従業員の教育及び能力開発の充実	—	PHCアカデミー Skill Database	PHCアカデミー (Next Generation) Skill Database	PHCアカデミー (Next Generation) ブループリリーダーシップ研修
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)	—	25.0%	30.0%	18.2%
		取締役会の実効性評価	年1回実施	1回実施 (達成)	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	123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)	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)	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)	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 ^{※6}	100%	100% (達成)	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)	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2025年度の実績値は算定中です。秋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: 購入した電気や蒸気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 2025年度より、調査のスクープを全グループに拡大しました。その結果は、64ポイントとなります。
※6 2年間で全てのベンダーをレビュー。情報セキュリティの観点から、2023年度では国内のISMS認証適用範囲を対象としておりました。2024年度より、PHCグループ全体に対象を拡大しております。

主な外部評価

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 SBTiから
Near-Term Science-Based Targetの認定を取得



2030年度に向けたPHCグループの温室効果ガス (GHG) 排出量削減目標に対し、Science Based Targets initiativeより「Near-Term Science-Based Targets」の認定を取得しています。

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、企業が設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です。

 <https://sciencebasedtargets.org/>

CDPを通じた環境情報を開示



当社グループは、CDP*による2025年調査において、「B評価」を取得しました。

今後も、グローバルな環境課題に関するエンゲージメント（働きかけ）の改善に努めてまいります。

* Carbon Disclosure Project：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://japan.cdp.net/>

社外からの評価

EcoVadis社のサステナビリティ評価において
「ブロンズメダル」を獲得



当社グループは、サステナビリティ活動に関する国際的な評価機関・EcoVadis社による2025年のサステナビリティ評価において初めて「ブロンズメダル」を獲得しました。

EcoVadis社が評価する「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの分野全てで昨年を上回る評価を獲得し、世界の評価対象企業の上位35%にランクインしました。

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

サステナビリティ関連インデックスへの選定

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI (モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル) 社が開発した、ESG評価において優れた企業で構成されるESG総合指数です。当社は2024年より継続して選定されています。

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

Morningstarジェンダー・ダイバーシティ・ティルト
指数 (除く REIT)

ジェンダーダイバーシティを企業文化に取り入れ、性別に関係なく従業員に平等な機会を提供している企業を評価・選定する指数です。当社は2025年より継続して最高段階であるGroup 1に位置しています。

 <https://indexes.morningstar.com/gender-diversity-indexes-jp>

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative
インデックス

環境・社会・ガバナンスの各側面に配慮した日本企業を対象とするインデックスです。当社は2026年6月から、本指数の構成銘柄に選定されています。

 <https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

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

ガバナンス

当社グループの気候変動に関するガバナンス体制は、「サステナビリティ推進体制 (P64)」に記載のとおりです。

取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告 (年2回以上) を通じて、GHG排出量の実績及びSBT目標に対する進捗を含む気候変動関連の取り組み状況を管理・監督しています。2026年3月期においては、2050年ネットゼロ目標を取締役会で承認・決議しました。気候変動に関する取り組みの進捗管理及びリスク・機会の評価は、四半期ごとに開催されるサステナビリティ委員会で審議しています。また、2026年度より新設した環境分科会において、GHG排出削減施策の詳細なモニタリングと推進を行い、その結果をサステナビリティ委員会に報告する体制としています。施策の実行はサステナビリティ部門が主管し、各事業部門のサステナビリティチームと連携して推進しています。

リスク管理

気候変動に関するリスク・機会は、サステナビリティ委員会のもとサステナビリティ部門が3年ごとに実施するシナリオ分析、及び、年次で実施するリスク・機会の棚卸しを通じて識別・評価しています。特定されたリスクのうち、全社的に重要と判断されたものは、サステナビリティ委員会及びリスクマネジメント委員会に報告のうえ、全社リスクマップに統合して管理しています。2026年度から実施するマテリアリティの見直しを踏まえ、気候変動リスクの全社リスク管理への統合や経営戦略との連動の強化を進めていく方針です。なお、主要な気候関連リスクに対応するKPIの進捗は四半期ごとにモニタリングし、環境分科会で確認のうえ、必要に応じて対応策の見直しを行っています。

戦略

当社グループでは、気候変動が事業活動に与える影響を適切に把握し、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貢献するため、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づ

き、シナリオ分析を実施しています。直近の分析は2025年度に実施し、原則3年ごとに見直しを行う方針です。シナリオ分析では、異なる気候変動の進行状況を想定した複数のシナリオを採用し、当社グループ全体のバリューチェーンを対象に、2030年 (中期)、2050年 (長期) を前提として実施しました。なお、当社グループでは、以下の2つのシナリオを用いて分析を行いました。

1.5℃シナリオ	気温上昇を1.5℃以内に抑えるための厳格な脱炭素政策や技術革新が進展する世界を想定。 ・SSP1-1.9: 持続可能な発展を基盤とし、産業革命以前から2100年にかけての気温上昇を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): 地球の気温上昇を1.5℃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ためのシナリオ
4℃シナリオ	気候変動対策が不十分であり、気温上昇が4℃に達する世界を想定。 ・SSP5-8.5: 化石燃料依存の経済発展を続け、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): 2021年までに発表された各国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増加し、排出量が現行水準にとどまるシナリオ

発生時期の定義

- ・短期: 1〜2年 (年次の事業計画サイクル)
- ・中期: 3〜5年 (中期経営計画の対象期間、SBT Near-Term目標におおむね対応)
- ・長期: 6年以上 (2040年カーボンニュートラル目標、2050年ネットゼロ目標に向けた対応)

財務影響度の定義

- ・影響度 大: 重要な追加投資を要する可能性がある水準
- ・影響度 中: 既存の対応策の範囲内で管理可能だが、継続的な注視が必要な水準
- ・影響度 小: 事業への影響が限定的な水準

移行リスク		発生時期	1.5℃	4℃	対応策
政策・法規制	炭素税による製造コスト増加	中期	大	小	SBT目標達成ロードマップの実行（Scope 1+2削減施策の推進、再生可能エネルギー導入、省エネ投資の優先順位付け、拠点別排出量・コスト影響の把握）
	脱炭素施策（省エネ製品開発等）への取り組み施策による設備投資コスト増加	中期	大	小	
技術	新たな技術を取り入れるためのR&Dコスト/設備投資コスト増	中期～長期	中	小	LCA(CFP)・製品別GHGデータの把握、省エネ性能の製品開発
市場	脱炭素移行が遅れた際の自社製品の売上減少	短期～中期	中	小	顧客からのGHG・人権・環境データ要請への対応体制整備、セールス部門との連携強化
評判	気候変動対策が不十分なことによる顧客・投資家からの評判低下	短期～中期	大	小	開示高度化、SBT認証取得後の進捗管理、外部評価結果を踏まえた改善アクションの継続

物理リスク		発生時期	1.5℃	4℃	対応策
慢性	高温日の増加による労働環境の悪化に伴った生産効率低下	短期～中期	小	大	労働安全衛生対策、空調・作業環境改善、BCP強化
急性	自然災害による工場の生産停止や、サプライチェーン分断に伴う原料調達先変更・コスト増加	中期～長期	中	大	サプライチェーン管理の強化、BCP強化
	高温下での大規模な感染症発生リスクの高まり等による、発症地点からの原料供給停止や自社工場の稼働停止	中期～長期	小	大	パンデミック対応を含むBCP強化、在宅・遠隔対応を含む業務継続体制の整備

機会		発生時期	1.5℃	4℃	対応策
製品・サービス	自社の環境配慮製品への需要増による売上拡大	中期～長期	中	小	省エネ性能・環境負荷低減を製品価値として整理、顧客向け説明資料への反映、製品別環境データの整備、外部認証の取得
市場	環境対応が評価され、欧州・米国を中心に顧客からの選定機会が増加	短期～中期	中	小	ESG評価・開示の継続的改善、顧客の環境要件への対応力強化、営業部門との連携による環境価値の訴求
資源の効率性	省エネ・廃棄物削減・資源効率改善によりコストが低減	短期～中期	中	小	拠点別の省エネ活動推進、エネルギーマネジメントの高度化、廃棄物削減施策の推進
強靱性	レジリエンス強化による販売量維持・増加	中期～長期	中	中	BCP強化、主要拠点・サプライチェーンのリスク評価と対応
評判・資本市場	気候変動対応・ESG開示の高度化により、投資家・顧客からの信頼が向上	短期～中期	中	中	SBT進捗の継続開示、ESG評価機関への対応強化、投資家エンゲージメントの充実

PHCグループはヘルスケア・ライフサイエンス領域の事業を通じて、気候変動に伴う機会は以下の観点から事業成長に寄与する可能性があるとして認識しています。

- ・環境配慮型製品の競争力強化：省エネ性能の高い医療機器・分析機器は、特に環境規制の厳しい欧州市場において顧客の選定基準として重要性が高まっており、製品差別化の要素となっています。
- ・操業効率の改善：省エネ投資やエネルギーマネジメントの高度化は、GHG削減と同時にコスト競争力の強化にも寄与します。

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、中長期的に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。2026年度より実施するマテリアリティの見直しを踏まえ、シナリオ分析の前提条件及び財務影響評価の精緻化、気候変動リスクの全社リスク管理への統合、並びに経営戦略との連動の強化を進めていく方針です。また、同年度に新設した環境分科会を通じて、気候関連施策のモニタリングと対応策の実効性向上を図ってまいります。

指標と目標

当社グループは、気候変動への対応として、中長期目標を掲げ、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

目標年	内容
2030年	Scope 1+2排出量を2023年度比42％削減、Scope 3排出量を2023年度比25％削減
2040年	Scope 1+2においてカーボンニュートラルを達成
2050年	Scope 1+2のカーボンニュートラルを維持するとともに、Scope 3でネットゼロを達成

2030年目標は、地球温暖化を1.5℃以下に抑えるための科学的根拠に基づいた目標として、2025年6月にSBTi (Science Based Targets initiative) のNear-Term目標における認定を取得しました。なお、基準年（2023年度）及び2024年度の排出量実績データ（Scope1,2および3）については第三者保証を取得しています。



GHG排出量の実績及び目標に対する進捗は、「マテリアリティ KPI・目標値と進捗（P67）」に記載のとおりです。なお、2024年度のScope 3排出量は基準年比1.4％の増加となりましたが、これは主に購入した製品・サービス（カテゴリ1）に係る排出量の増加によるものです。排出量の大きいカテゴリを中心に、算定精度の向上とサプライヤーエンゲージメントを段階的に進めてまいります。Scope 3のカテゴリ別内訳を含む詳細データ及び第三者保証証明書については当社ウェブサイトをご参照ください。

 https://www.phcd.com/jp/sustainability/environment/environmental_data

製品ライフサイクル全体での環境価値創出 — CFP算定とACT Ecolabel取得による競争力強化 —

PHCグループでは、気候変動対応と持続可能な成長の実現に向け、製品単位での環境負荷の可視化と外部認証の取得を推進しています。ライフサイエンス事業では、カーボンフットプリント (CFP) の算定からACT Ecolabel取得までを一体的に進めることで、顧客要求への対応力強化と製品価値の高度化を実現しました。

製品単体の性能だけでなく、原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体での環境負荷を把握・低減することが、顧客及び社会から求められています。特に製薬・研究分野では、Scope 3排出量の可視化ニーズが急速に高まっており、サプライチェーンを含めた透明性の確保が競争力の源泉となっています。

CFPプロジェクト —現場起点によるデータ基盤構築—

本プロジェクトでは、単なる排出量の算定にとどまらず、原材料調達、生産、物流、使用、廃棄・リサイクルの各工程において排出源を可視化し、削減機会の特定に繋げることで、製品設計段階から環境負荷低減を織り込む設計起点の改善も可能となりました。

製品のライフサイクルにおいて排出されるCO₂の量



また、本プロジェクトは形式的な算定業務に終わらせず、製品を構成する部品レベルまで遡ることで、現場主体の活動として推進されました。

- ・約800品目に及ぶ部品の重量を一つひとつ実測し、一次データを取得
- ・各部品を排出原単位 (IDEAコード) と紐づけ、GHG排出量を算定
- ・開発、製造、調達、物流、総務、マーケティング、企画など複数部門が連携し、データ精度を担保

なお、詳細な部品レベルでの把握にあたっては、標準化されていない情報の整理・精査に多くの工夫を要しました。こうしたプロセスを通じて、グループ横断で活用できるデータ基盤を構築し、他製品への横展開もスムーズに行える仕組みを整備しました。



図面や既存データのみでは把握しきれない実態に対し、多くの関係部門による協力のもと現場での実測・検証を行うことで、CFP算定を実現しました。

現場での実測・検証は、理論値とのギャップを埋め、より実態に即したデータ精度の向上に寄与しました。また、現場部門の参画により、環境配慮と生産性の両立に向けた具体的な改善活動が進展しています。

ACT Ecolabel取得 ―外部評価による価値可視化―

CFP算定で得られたデータを基盤として、ラボ機器の環境性能を評価する国際認証 My Green Lab ACT Ecolabelを当社の超低温フリーザー 27品番にて取得しました。

本認証は、製品のエネルギー使用、材料、廃棄性に加え、製造拠点や企業の環境取り組みを総合的に評価するものであり、近年では製薬企業における調達要件の一部として重要性が高まっています。

ACT Ecolabelは、製品ライフサイクル全体にわたる環境影響を多角的に評価する国際的な指標であり、第三者による客観的な評価を通じて、顧客に対する透明性と信頼性を高める役割を担っています。当社はCFPデータを基盤に、この評価プロセスに対応することで、環境性能を定量的に示す体制を確立しました。



超低温フリーザー
MDF-DU703VH-PA/PE



ACT登録商標はMy Green Lab, Inc.が所有・管理しています。詳細はACTの公式ページをご覧ください。

 <https://act.mygreenlab.org>

これらの取り組みを通じて、従来は見えにくかった環境価値を定量データとして可視化し、顧客の調達基準やESG評価への対応力を高めています。特に欧米市場においては、環境性能が入札要件や購買意思決定に直接影響するケースが増えており、本取り組みは事業機会の拡大にも寄与しています。

今後の展開

本取り組みにより、以下の価値創出を実現しています。

- ・製薬企業・研究機関におけるScope 3削減ニーズへの対応
- ・サステナブル調達基準への適合による採用機会の拡大
- ・ESG開示・評価（CDP等）における信頼性向上
- ・高付加価値製品としての差別化及び価格競争力の強化

今後は、対象製品の拡大（CO₂インキュベーター等）及びグループ全体への展開を進めるとともに、CFPデータを活用した製品改善及びACT® Ecolabelスコアの向上を図り、製品価値と環境価値のさらなる向上を目指します。

さらに、取得したデータを活用し、製品間比較や改善シミュレーションを可能とすることで、継続的な環境性能向上サイクルの確立を目指します。将来的には、サーキュラーエコノミーも視野に入れ、製品ライフサイクル全体での価値創出を加速していきます。



プロジェクトリーダーコメント

本取り組みでは、開発・調達・製造など部門を横断した製品ライフサイクルにおける排出量の把握と改善を進める基盤を構築しました。多くのメンバーの協力により得られたこの成果を出発点として、今後は環境配慮を製品設計や事業活動にさらに深く組み込み、資源循環の視点も取り入れながら、サーキュラーエコノミーの実現に挑戦していきます。環境価値の創出を新たな競争力へと変え、お客さまと社会から選ばれ続ける企業を目指して取り組みを進めてまいります。

牛久保 幸治 PHC株式会社 ライフサイエンス事業部 ESGリーダー



労働安全衛生の取り組み

PHCグループは、全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、全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、機器の安全検査また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。

日本国内における安全衛生体制

当社グループは、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。当社グループは、これらの取り組みを通じて、全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株式会社の安全衛生ガバナンス

PHC株式会社では、定期的なリスクアセスメントを毎年実施しています。昨年は13,603件のリスク項目を抽出し、その内容に応じた労働災害防止対策を講じています。加えて安全衛生関連の法規制遵守状況の確認を年2回、内部監査を年1回実施し、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の改善に努めています。安全衛生委員会では、ストレスチェックの実施結果をはじめとするさまざまな情報の共有及び労使間の意見交換を行い、会社の取り組みが従業員の声を踏まえたものとなるよう努めています。同時に、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。こうした継続的な取り組みの結果、PHC株式会社における2025年度の休業災害度数率は業界平均を下回る水準となりました。

また、PHC株式会社は、優良な健康経営を実践している企業を対象とする「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に8年連続で認定されております。

活力ある組織文化の醸成

目指す姿

私たちは、従業員の心身の健康と安全を基盤とし、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グループは、法令を遵守し、公正かつ平等に一人ひとりを尊重しています。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（P42）をご覧ください。

人財の確保と活性化

採用の幅広さと公平性の確保

当社グループでは、公平で幅広い採用を行い、さまざまな人財が活躍できる環境を整えています。2025年度の新卒採用では男女比が均衡し（男性46％、女性54％）、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財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	23年度	24年度	25年度
常用雇用採用数	157	76	59
うちキャリア系採用数	142	45	32
キャリア採用者数の割合	90.40%	59.20%	54.24%

エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは毎年、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。2025年度の調査では、約10,793名を対象に実施し、回答率は87％、スコアは64（同一母集団では68）を記録しました。

	24年度	25年度
参加者	6,335名	8,647名
回答率	88%	87%
グループ全体スコア	67	64 (-3pt) 68 (+1pt)*
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薦しますか)	65	61 (-4pt) 67 (+2pt)*
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)	73	66 (-7pt) 70 (-3pt)*

※ 今期よりスコアを拡大したLSIメディエンス・Medifordを除くスコア

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を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、関わる全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ていると考えています。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

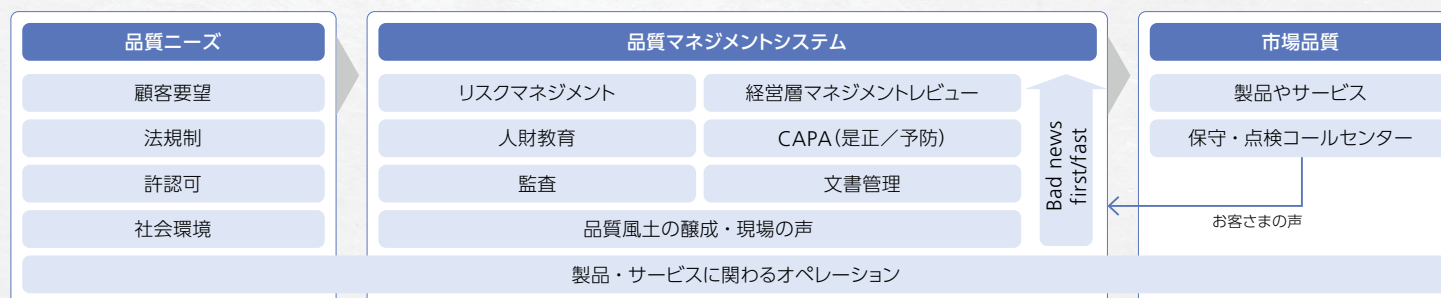
「安全性最優先」を全ての品質活動の基本姿勢とし、従業員一人ひとりが安全を起点に考え行動する企業風土の醸成に取り組んでいます。品質レビュー会議や教育プログラムを通じて、意識の浸透と行動の定着を推進し、製品開発の初期段階からリスクマネジメントを徹底することで、安全リスクの未然防止と設計段階での品質づくりを実現しています。また、重大なインシデント・不具合への対応では、迅速な情報共有と是正処置を実施するとともに、是正・予防措置（CAPA）を活用した原因分析と再発防止にも注力しています。これらの活動を通じて、社会やお客さまの信頼に応え続ける品質文化の確立を目指しています。



品質マネジメントシステムの推進

ISO9001やISO13485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の実現を目指しています。

取り組み

PHCグループ 第三者行動規範

PHCグループは、労働（人権）、安全衛生、環境、倫理、マネジメントシステムに関する期待事項を、国際的な基準に沿って整理し、患者さんの安全や情報へのアクセスなどの観点も反映した「PHCグループ 第三者行動規範」を制定、ウェブサイトに掲載しています。PHCグループは、本規範を通じて第三者の皆さまとの継続的な対話と協働を進め、責任ある持続可能なバリューチェーンの構築を推進しています。

※PHCグループ 第三者行動規範：これまで運用していた「CSR調達ガイドライン」を発展的に改定したものです。

PHCグループ 第三者行動規範
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

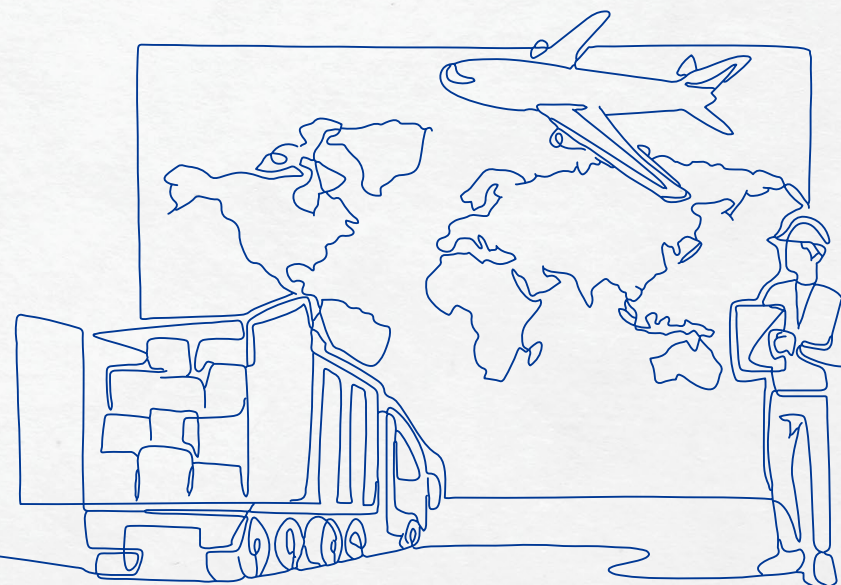
PHCグループは、主要な購入先さまに対してサプライヤーサーベイ（CSR調達ガイドライン*に基づく自己評価アンケート）を実施し、2025年度は、回収率97%を達成しました。サーベイの内容は毎年見直しを行い、適宜アップデートを行っています。また、環境監査の一環として、技術や品質管理部門と連携し、購入先さまに対する「製品含有化学物質 管理体制監査チェックリスト」を策定し、監査を通じてさまざまな協力をお願いしています。これに基づき、PHCグループでは、取り扱う部材における購入先さまでの対応チェックを行い、社会・環境に関する課題の認識と進捗状況の把握を強化しています。また、社内プロジェクトを通じてコストの最適化と環境負荷低減に繋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

当社グループでは、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、当社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、調達組織のパフォーマンスの高度化及びデジタル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、当社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全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

当社グループは、国際人権章典、ILO中核的労働基準、「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」、OECD多国籍企業行動指針及びOECD・デュー・デリジェンス・ガイダンスなど、国際的に認められた人権に関する規範を支持・尊重することを基本としています。2025年には、人権デュー・デリジェンスプロジェクトの開始にあわせ、外部専門家の助言を得ながら、取締役会の承認を経て改訂された人権方針では、以下の点を改訂・追加しました。

- ・国際基準への支持を改めて明確化
- ・人権デュー・デリジェンスの取り組みの明確化
- ・バリューチェーン上のビジネスパートナーに対する人権尊重の期待を明記

本方針は、PHCグループ全社に適用されるとともに、サプライヤーをはじめとするビジネスパートナーにも、その遵守と協力を期待しています。

 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・デリジェンス

2025年度は、UNGPs及びOECD・デュー・デリジェンス・ガイダンスを参照し、当社グループのバリューチェーン全体を対象とした人権リスクの初期評価を実施しました。具体的には、以下の3つのアプローチを組み合わせ、潜在的な人権リスクを抽出・評価しました。

- ・社内ステークホルダーへのアンケート（人事、調達、人権、リスク管理等の関連部門）
- ・外部専門家へのヒアリング（ESGリスク評価会社、医療機器分野のNGO等）
- ・公開情報・メディア情報の分析

これらの結果をもとに、バリューチェーン上の発生箇所と深刻度（高・中・低）を評価し、人権リスクマップを作成しました。本評価により、当社グループの人権リスクの全体像が初めて構造的に整理され、特に以下の領域で顕在化リスクが高いことが確認されました。

- ・バリューチェーン上流（調達・原料）に関するリスク
 - ・ヘルスケア企業に特有の患者・被験者などのステークホルダーに関わるリスク
- これらを踏まえ、PHCグループとして今後優先的に取り組むべき重点テーマを特定しました。

PHCグループが優先的に取り組む重点テーマ

取り組み領域	主な関連ステークホルダー	主なリスクカテゴリー
製造拠点の衛生・地域住民	工場労働者、地域住民	安全衛生、土地の権利、水汚染
顧客・臨床試験参加者	患者、臨床試験参加者	安全、プライバシー、インフォームド・コンセント
高リスク資材の調達	採掘労働者、地域住民	強制労働、紛争鉱物
外国人労働者	技能実習生、外国人労働者	労働条件、賃金、安全
倉庫・物流の労働者	倉庫作業者、配送員	長時間労働、労務管理、賃金

2026年度以降は、これらの重点テーマを軸に、グループ会社及びビジネスパートナーを対象としたリスクスクリーニング、自己評価アンケート（SAQ）、高リスク領域へのモニタリング、人権デュー・デリジェンス運用マニュアルの整備を順次進めます。併せて、ビジネスパートナーへの期待事項を明確化する第三者行動規範を2026年度に策定しました。

是正・救済

当社グループは、従業員が人権を含むコンプライアンス上の懸念を通報できる仕組みとして、PHCグループ コンプライアンスヘルプラインを運用しています。通報窓口には、直属の上司、人事部門、法務・コンプライアンス部門、当社グループCEOまたは執行役員、監査役会メンバーに加え、外部通報窓口も設置し、匿名性と通報者保護を確保しています。

<報告・相談する窓口>

- 直属の上司
- 人事部門
- PHCグループ CEOまたは執行役員
- 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

今後の取り組み

人権への取り組みに「完了」はありません。当社グループは、ステークホルダーとの対話を継続しながら、グローバルヘルスケアを担う企業として、人々の健康と尊厳に対する責任を果たし、持続的な改善を重ねていきます。

製品を通じた社会貢献

PHCバイオメディカ事業グループによる政府開発援助（ODA）案件への製品提供

PHCバイオメディカ事業グループは、1980年にグローバル市場へ参入して以来、長年にわたり、ODAや国連プロジェクト向けに世界50以上の国と地域へ製品を提供してきました。当社のフリーザーや保冷庫は、保健医療分野にとどまらず、教育、農業、水産、環境など、多様な分野における国際プロジェクトで活用されています。

当グループは、地域医療への貢献に加え、新たな治療法や医薬品の開発に不可欠な機器を世界各地に提供することを通じて、健康で安心な社会の実現に、持続的に貢献することを社会的使命としています。さらに、途上国においても安心してご使用いただける製品の提供を通じ、医療・研究基盤の向上や現地のQOL向上に寄与する取り組みを推進しています。

納入案件例

アフリカにおけるウイルス性 人獣共通感染症の疫学に関する研究



ザンビア及びコンゴ民主共和国において、感染症対策の中核機関の施設・機材整備による診断・研究能力向上と、人育成を通じた持続的な感染症対応力を強化する

写真提供：北海道大学

▶ 超低温フリーザー、CO₂インキュベーター、バイオメディカルフリーザー、薬用保冷庫、血液保冷庫

ブータン王立感染症センター 建設計画



感染症センターの建設と医療機材整備により、ブータンにおける感染症対策を強化し、持続可能な対応体制を構築する

写真提供：丸紅プロテックス株式会社

▶ 超低温フリーザー、CO₂インキュベーター、バイオメディカルフリーザー、薬用保冷庫

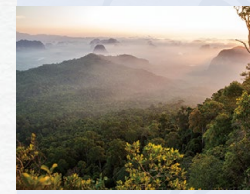
遊牧民伝承に基づくモンゴル草原植物 資源の有効活用による草地回復



遊牧民の知見に基づき有用草原植物を選抜し、成分や遺伝子解析などの科学的検証を行うとともに、荒廃草原の回復を通じて、草地保全と家畜健康維持を図る

▶ グロースチャンパー、超低温フリーザー、バイオメディカルフリーザー、CO₂インキュベーター

ボリビア森林保全計画



森林資源の現況把握と管理計画の策定を支援し、持続可能な森林経営に資するとともに、温室効果ガス排出削減を通じた森林分野における気候変動対策を推進する

▶ バイオメディカルフリーザー

ガーナ野口記念医学研究所 先端感染症研究センター建設計画



先端感染症研究センターの新設と機材整備により、研究・検査及び教育機関としての機能を高度化し、西アフリカ地域における感染症対応能力を強化する

写真提供：JICA（撮影者：飯塚明夫）

▶ ヒーター式インキュベーター、薬用保冷庫など

エジプト・日本科学技術大学 教育研究機材調達計画



工学分野の教育・研究機材整備を支援し、実験・実習や研究に基づく実践的教育を推進し、エジプトの産業・社会の発展に貢献する人財を育成する

写真提供：JICA

▶ バイオメディカルフリーザー



担当者の声

ODAをはじめとする国際協力においては、現地のニーズに的確に応えることに加え、現地人財の自立を促し、さらに維持管理まで見据えた持続性と実効性を確保することが重要であると考えています。私自身、海外協力隊として活動した際には、限られた資源環境の中で供与いただいた機器に支えられた場面も多く、日本の支援に対する現地の期待と感謝の大きさを実感してきました。こうした経験を踏まえ、当社製品が途上国のニーズに応え、国際協力の現場で有効かつ継続的に活用されることを心より願っています。私たちの一つひとつの積み重ねが持続可能な社会の実現に繋がると信じ、今後も確実に価値を届けられるよう取り組んでまいります。

マキロイ奈知子

PHC株式会社 ライフサイエンス事業部 バイオメディカ事業グループ マーケティング部

 <https://www.phcd.com/jp/biomedical/about-phcbi/oda>

アフリカで人獣共通感染症に挑む

～40年を超える北海道大学人獣共通感染症国際共同研究所とザンビア大学獣医学部に よる地球規模課題への取り組み～

エボラ出血熱や鳥インフルエンザに代表されるウイルス性人獣共通感染症は、動物と人の双方に感染し、世界的に深刻な健康リスクとなっています。とりわけ2013～2016年に西アフリカで発生したエボラ出血熱の大流行では、1万人以上が犠牲となり、感染症に迅速に対応できる診断体制と持続的な研究基盤の重要性が改めて認識されました。

こうした世界的課題に対し、北海道大学とザンビア大学は、40年以上にわたる共同研究を通じて、アフリカにおける感染症対策の強化に取り組んできました。活動拠点であるザンビア大学獣医学部は、1985年に日本の無償資金協力により設立されて以降、北海道大学の研究者が技術協力をを行い、研究基盤と人財育成を支えてきました。現地では、日本の文部科学省や外務省の支援のもと、さまざまなプロジェクトが継続的に実施されています。本稿では、診断技術の確立と高度化に加え、現地研究者の研究・検査能力の向上を目的とした「アフリカにおけるウイルス性人獣共通感染症の疫学に関する研究」プロジェクト（2019～2024年実施）について、プロジェクト代表の高田礼人教授及び共同研究者の梶原将大准教授に話をうかがいました。

📖 ウイルスを運ぶ野生動物の特定

——ザンビアでは、どのような研究が行われていますか？

高田教授：エボラウイルスなどの人獣共通感染症に関する研究を行っています。これらの感染症は、野生動物が保有するウイルスが人に感染することで発生するため、人の行動のみでは感染拡大を防ぐことは難しく、ウイルスの自然宿主を特定することが重要です。現在はコウモリが有力な候補とされており、現地で捕獲した個体から血液や臓器のサンプルを採取し、遺伝子解析を進めています。これまでに1,000頭以上を調査しています。また、診断法の開発にも取り組んでおり、エボラウイルス抗原迅速診断キットを開発しました。本キットは室温での保存が可能であり、電力や特別な器具を必要としないことから、医療体制が十分でない地域での活用が期待されます。



(左) 高田礼人教授



(右) 梶原将大准教授

📖 研究を支える PHCbi製品

——ザンビア大学獣医学部の研究室立ち上げ当初から弊社製品をご使用いただいておりますが、どのように活用されていますか？

梶原准教授：PHCbi製品は英語表記が明確なので、現地スタッフにも使いやすいと感じています。薬用保冷庫は試薬や培地の保存に、CO₂インキュベーターは細胞培養に使用しています。バイオメディカルフリー

ザーや超低温フリーザーは、PCR試薬や現地で採取したサンプルの保存に不可欠です。特に-80℃での保存はウイルスや細胞の活性維持に重要な役割を果たしています。

高田教授：ザンビアでは停電が多いため非常用電源などで対応していますが、機器の故障については対処が難しく、サンプルや研究成果が失われるリスクがあります。現地では修理や代替機の確保も容易ではないため、壊れにくいことが最も重要だと考えています。その意味では、PHCbiに代表される日本製品を信頼しています。



📖 人財育成がもたらした成果 ——プロジェクトの成果はどのように感じていますか。

高田教授：研究の成果に加えて、最大の成果は人財育成です。長年の共同研究や留学を通じて、ザンビア国内に高度な技術を持つ研究者が育ってきました。現在では、彼らが次世代の人財を育てる循環が生まれています。この基盤があったからこそ、2014年のエボラ出血熱流行時には、ザンビア大学が国内で唯一、技術的に遺伝子診断が可能な機関として重要な役割を担いました。その成果を踏まえ、COVID-19パンデミックの際には、政府から検査機関として指定を受けました。

梶原准教授：以前は研究を志す人財が海外に出ざるを得ませんでしたが、現在では国内で研究が続けられる環境が整いつつあります。研究拠点が整備され、人財が育ち、ザンビア人研究者がさらに次の世代を育成するようになったことを嬉しく感じています。

📖 地球規模で課題に向き合う ——今後の展望を教えてください。

梶原准教授：コウモリの行動を追跡する研究など、新たな手法にも取り組んでいます。ウイルスの動きと動物の生態を結びつけることで、より精度の高い予測が可能になると考えています。

高田教授：ザンビアに加え、コンゴ民主共和国など周辺国との連携も進めています。2021年にコンゴ民主共和国でのエムボックスの発生が宣言されて以降、同国の中央獣医学研究所や国立生物医学研究所において、エムボックスウイルスの研究に取り組んでいます。PCR診断の際に用いる遺伝子を確保し、周辺アフリカ諸国への供給も視野に入れながら技術指導を行いました。その結果、現地でも臨床検体からのウイルス分離や遺伝子解析が可能になり、今後の診断法や治療法の開発への活用が期待されます。感染症は国境を越える問題であり、自国や先進国だけを守っても解決できません。地球規模で課題を考える人が多く現れることを期待しています。



高田礼人教授プロフィール

北海道大学人獣共通感染症国際共同研究所 所長・教授。ザンビア大学獣医学部客員教授。専門はウイルス学。エボラウイルス研究の第一人者。著書「ウイルスは患者か」の執筆やテレビ番組「情熱大陸」「プロフェッショナル」等への出演を通じ、研究成果の社会発信にも取り組んでいる。

梶原将大准教授プロフィール

北海道大学人獣共通感染症国際共同研究所 准教授。ザンビア大学獣医学部客員教授。専門はウイルス学、獣医学。コウモリ由来ウイルスの調査、アフリカでの現地研究を基軸に人獣共通感染症の解明に取り組む。GHIT Fund主催「GHIT R&D Forum」での登壇などを通じ、得られた知見を国内外へ発信。

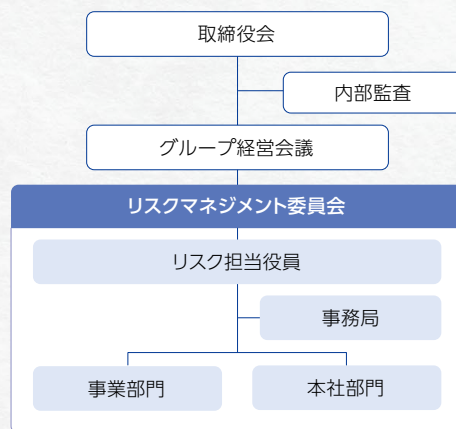
ガバナンス

リスクマネジメント

PHCグループは、持続的な成長及び企業価値の最大化を実現するため、事業活動に伴う多様なリスクを適切に把握・評価し、未然防止及び影響の軽減を図ることが重要であると認識しています。この認識に基づき、リスク管理に関するグループ全体の基本方針及び体制を定めた「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するとともに、グループの重要リスクを体系的に特定し、全社的な管理・対応を推進しています。

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回の定期開催に加え、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最小化に向けた対応策の策定・実行状況の確認、評価及び見直しを行い、その内容について、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の実現に努めています。



リスク管理PDCAサイクル

リスク特定

- トップインタビューを実施し、経営層が認識するリスクを把握
- 経営層及び事業部門の双方の視点を踏まえ、リスクを網羅的に抽出・整理し、対象リスクを特定

モニタリング

- リスク統括部門において対応策の実施状況を確認
- リスクマネジメント委員会において進捗状況を報告し、必要に応じて追加対応や見直しを実施
- 年間活動を踏まえ、課題を整理し、次年度の活動計画に反映

リスク分析・評価

- 影響度及び発生可能性等の観点からリスクを分析し、評価
- リスクマネジメント委員会で「グループ重要リスク」の妥当性を審議
- グループ経営会議及び取締役会へ「グループ重要リスク」を報告

対応策実施

- 「グループ重要リスク」ごとにリスクオーナー(執行役員、所管部門)を決定
- 対応策及び実行計画(対策、期限、体制、指標等)を策定
- 計画に沿って対策を推進、実行

リスクの特定プロセス

当社グループでは、リスクマネジメント委員会を中心に、リスクの特定から評価、対応、モニタリング及び改善に至る一連のプロセスをPDCAサイクルに基づき運用しています。

まず、トップインタビュー等を通じて経営層が認識するリスクを把握するとともに、事業部門及び本社部門の双方の視点を踏まえ、リスクを網羅的に抽出・整理したうえで、対象リスクを特定しています。特定したリスクについては、影響度及び発生可能性等の観点から分析・評価を行い、リスクマネジメント委員会において妥当性を審議のうえ、「グループ重要リスク」を選定し、グループ経営会議及び取締役会に報告しています。

「グループ重要リスク」については、リスクオーナーを定め、対応策及び実行計画を策定し、当該計画に基づき実行しています。対応状況は、リスク統括部門がモニタリングを行い、その進捗をリスクマネジメント委員会に報告するとともに、同委員会における協議を踏まえ、対応の見直しを行っています。年間の活動を通じて抽出された課題については、次年度の活動計画に反映して改善しています。また、リスクが顕在化した場合には、グループ対策本部を設置し、迅速に対応することで、被害の最小化及び再発防止に努めています。

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、グループ全体の方針と基準書類を整備し、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

当社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、2025年度は、国内外の全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、データ保護に関する研修も、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毎年、実施しています。2025年度の研修の受講率は、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。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、174社を対象にこれらの取り組みを実施し、実施率100%を達成し、リスク軽減に繋げることができました。

コンプライアンス

行動規範

PHCグループは、全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。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。

教育・研修

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。2025年度は、重要テーマである行動規範に関する研修を、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。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

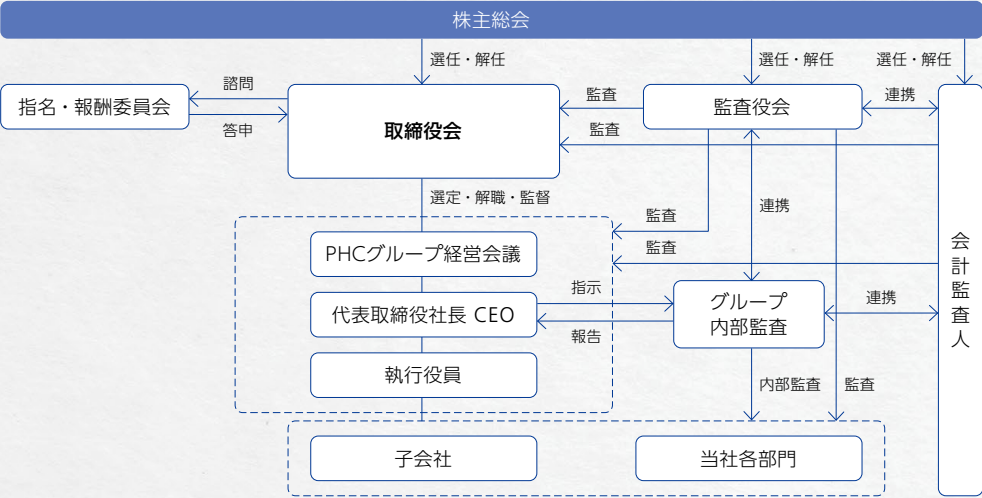
PHCグループでは従業員や取引先等が利用できるヘルプラインをグループ全社で導入しています。不正や人権侵害等のコンプライアンス上の問題を電話及びメールで、また匿名でも利用できます。法律事務所等の第三者通報窓口を世界各地域で用意しており、相談・通報しやすい環境を整備しています。通報案件に対しては各社で適切に対応するとともに、重大な案件についてはエスカレーションポリシーに基づき、PHCホールディングスにて対応しています。

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当たっては、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

2025年度は全16回開催し、主な審議・報告内容は以下のとおりです。

審議・報告内容	詳細
当社グループの業績に関する事項	月次業績報告、四半期・通期の決算承認等
事業計画に関する事項	次年度事業計画の承認、米国の関税措置が事業計画に与える影響の検討
財務活動に関する事項	グループの資金管理及び短期・長期の資金調達、政策保有株式の保有状況の議論等
事業戦略に関する事項	診断・ライフサイエンスドメインの事業基盤強化や成長戦略の議論等
事業ポートフォリオに関する事項	持続血糖測定 (CGM) システム Eversense®の販売事業の譲渡、事業ポートフォリオの管理等に関する議論
取締役及び経営幹部の選任、報酬に関する事項	取締役・CxO・執行役員、ドメイン長等の選任、短期業績連動報酬の目標値設定、事後交付型株式報酬の付与等
従業員のエンゲージメントに関する事項	従業員を対象としたエンゲージメントサーベイ結果の検証、事後交付型株式報酬の付与等
当社グループの重要リスクに関する事項	当社グループの重要なリスクの分析及び対応策の検討
コンプライアンス案件及び訴訟・紛争案件に関する事項	当社グループで係属中の重要なコンプライアンス案件、及び訴訟・紛争案件の状況報告
サステナビリティに関する事項	当社グループのESG活動の取り組み及び成果の報告、人権方針・温室効果ガス排出量ネットゼロ目標の設定、外部専門家による研修の実施
監査に関する事項	監査役及び内部監査部門の監査方針・監査計画・監査実施結果の報告
取締役会の実効性に関する事項	取締役会実効性評価の実施、実施結果に基づく課題及び対応策の検討

個別議案に関する議論の内容 ー持続血糖測定 (CGM) システム Eversense®の販売事業の譲渡

当社は2025年度に、当社の連結子会社 Ascensia Diabetes Care Holdings AGが事業展開する持続血糖測定 (CGM) システム Eversense®の販売事業を、同システムの開発・製造を行う Senseonics Holdings, Inc.に譲渡することを決議いたしました。これは、中期経営計画2027に掲げたポートフォリオ管理強化の一環で、投資効率の観点から検証を行った結果、Eversense®販売事業を Senseonics社に譲渡し、開発、製造から販売まで一貫した体制とすることが当社及び同事業にとって最適であるとの判断に至ったものです。本件については取締役会や取締役会外での意見交換の場において複数回にわたり慎重に議論が重ねられました。その中で社外役員からも多くの質問や意見が寄せられ、活発な議論が行われました。

(社外役員からの主な意見)

- ・同事業は成長期待が大きく投資を継続してきたが、足元の競争環境を踏まえると、継続前提の見直しも考えるべき
- ・当社のキャッシュ・フロー状況を鑑みると同事業への投資は重く、当社株主が期待する投資対象からずれがあるのではないか
- ・複数の国で事業譲渡がなされるが、労働法上の制約等はないか

その他、本件に伴う一時的な収入やコスト、業績への影響見通し、契約の構成やその内容、リスクの確認等について、活発な議論が行われました。

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当たり、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当たっては、指名・報酬委員会が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、執行側より取締役会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。

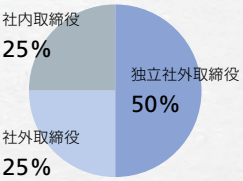
監査役が必要と認めた場合、当社及び当社グループの取締役または使用人にヒアリングを実施する機会を設けています。その他、監査役は、会計監査人や重要な子会社の監査役等との定期的な会合を設け連携を図るとともに、重要な会議に出席しています。

また、内部監査部とは、毎月状況共有の機会を設け、相互に監査内容の確認、意見交換を行っております。会計監査人とは、監査計画や監査報告等の定期での説明や意見交換、監査上の主要な検討事項の協議と監査の実施状況について確認を行い、さらに監査役監査や内部監査で把握した内部統制に関する重要な事象に関し情報を共有する体制を整えております。

監査役会開催回数
13回

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・代表取締役の4名で構成されています。



指名・報酬委員会の活動状況

回次	審議・報告内容
第1回	指名・報酬関連の2025年定時株主総会への上程議案
第2回	役員の個人別評価、短期業績連動報酬の支給額
第3回	役員の業績・個人別目標設定
第4回	役員の後継者計画
第5回	役員の中間評価、役員の個別報酬決定方針
第6回	役員報酬
第7回	役員指名、役員報酬

2025年度
開催回数7回

PHC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、PHCグループ経営会議を設置し、月次で開催しております。PHCグループ経営会議では、当社グループ (全ての資本下位会社

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、PHC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、最高戦略責任者）、山口快樹（最高財務責任者）、平嶋竜一（最高総務責任者、最高人事責任者、最高技術責任者）、渡邊享英（オブザーバー：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当たり、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。

取締役の選任に当たっては、指名・報酬委員会で検討したのち、取締役会の承認を経て、株主総会に選任議案を上程することとしています。監査役の選任に当たっては、監査役会の同意を得たのち、株主総会に選任議案を上程することとしています。

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13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あり監査の実効性を高めています。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基づき決定しています。

- 当社グループのビジョン実現をリードする優秀なグローバル人財の確保とリテンションに資するものであること
- 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
- 株主との利益意識を共有するため、当社グループの持続的な企業価値向上に結び付くものであること
- 透明性及び客観性が担保されていること

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、グローバル・ヘルスケアカンパニーとしての役割責任に応じた競争力のある、妥当な報酬水準を設定しております。具体的には、外部調査機関の報酬データに基づき、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。

取締役の個人別の報酬額は、取締役会からの委任に基づき、代表取締役社長CEO 出口恭子が決定しております。委任の理由は、代表取締役社長CEOが当社全体の経営状況を俯瞰したうえで、各取締役の担当職務を評価することが、個人別の報酬額の妥当性を確保するうえで最適であると判断したためであります。決定に際しての客観性及び透明性を担保するため、任意の指名・報酬委員会において個人別の報酬額の審議を行っております。代表取締役社長CEOは、指名・報酬委員会の答申に基づき、取締役会が定めた個人別の報酬の決定方針に沿って、各取締役の具体的な報酬額等を確定いたします。

報酬構成

【取締役（社外取締役を除く）の報酬】

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬である月額報酬、変動報酬である短期業績連動報酬、株式報酬及び退職慰労金により構成されます。株式報酬については、事後交付型業績連動型株式報酬制度（PSU）と事後交付型株式報酬制度（RSU）を採用しております。

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	1年間の業績達成への短期インセンティブ		
	2026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）	25.0%
		営業利益	25.0%
		純利益	25.0%
		個人別目標	25.0%
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		

【監査役（社外監査役を除く）の報酬】

監査役の報酬は、監査役の協議及び決定に基づき、月額報酬と退職慰労金により構成されます。

【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、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、事後交付型株式報酬（RSU）制度を導入しております。

【社外監査役の報酬】

社外監査役の報酬は、監査役の協議及び決定に基づき、月額報酬のみで構成されます。

役員区分ごとの報酬等の総額（2026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）	404	145	—	104	41	113	113※3	3
監査役 （社外監査役を 除く）	24	21	—	—	2	—	—	2※5
社外取締役	112	60	1	—	—	50	52※4	3※6
社外監査役	25	25	—	—	—	—	—	3※5

※1 ストック・オプションの記載額は当事業年度以前に付与されたものの2026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以下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。また、下表は2026年3月期の報酬に適用された2025年3月期の実績となっています。

評価指標	ウエイト	2025年3月期の目標	実績	目標達成度
コア売上高	26.0%	360,047 百万円	348,572 百万円	97%
営業利益	30.0%	20,378 百万円	22,232 百万円	110%
純利益	19.0%	10,278 百万円	10,485 百万円	103%
個人別目標	25.0%	各人別に設定	各人別に設定	各人別に設定

※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（PSU）及び事後交付型株式報酬（RSU）が含まれます。取締役（社外取締役を除く）の株式報酬の報酬限度は、2025年6月25日開催の定時株主総会において、以下のとおり決議されております。（決議時における員数3名）
・事後交付型業績連動型株式報酬（PSU）：年229,000株以内かつ年額573百万円以内
・事後交付型株式報酬（RSU）：独立社外取締役を含む取締役全体として年187,000株以内かつ年額468百万円以内
※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（RSU）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年額70百万円以内（2022年6月29日 定時株主総会決議、決議時点における独立社外取締役の員数3名）です。独立社外取締役への事後交付型株式報酬（RSU）の報酬限度は年72,000株以内及び年額180百万円以内（2025年6月25日 定時株主総会決議、決議時点における取締役の員数3名）です。
※5. 監査役及び社外監査役の員数には、期中に退任した監査役の員数を含め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2名の員数を除いて記載しております。

取締役会の実効性評価

当社は、2026年1月から2月にかけて、全ての取締役（8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、下記の項目についてのアンケート調査及び個別インタビューを実施いたしました。

- (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) 少数株主の保護
- (9) 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、個別インタビューの実施及び評価結果の分析・評価については、客観性を維持するため、第三者機関のサポートを受けております。

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。前回の実効性評価において主な課題とされた「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」については、外部専門家による人権に関する研修の実施、並びにESGやサステナビリティに関する取り組みの進捗共有及びこれらに関連したテーマでの議論を行ったことにより大幅な改善が見られました。また、「監査に基づく懸念点の取締役会での明確な共有」についても、改善が見られました。しかし、更なる実効性の向上のために、資料配布時期の早期化が今後の主な課題であると認識しております。

実効性評価における各役員からの意見

取締役会の実効性評価で各役員が記載した意見の一部を紹介いたします。当社は、このような意見を踏まえ、継続的にガバナンス及び取締役会の改善に取り組んでいます。

- 事業計画や中期計画、個別の投資案件の議論を通じて、全体として実効性は確保されていると考える。一方で、東証の資本市場改革の中で、重要性が増している資本コストを意識した経営、ESGの取り組み、機関投資家のSRとの連動などは今後も取り組みを強化していく必要があると考える
- 現在の課題への対応にそれなりの時間が掛かることから、全体的な長い目でみた当社の経営にはなかなか時間が割けていないようにも思う
- 現状の規程に基づけば、取締役会の頻度や付議する議案の選定基準は妥当だと考えるが、今後取締役会と執行との間の責任分担を見直し、より執行に権限移譲する考え方もある。具体的には付議する案件の金額基準の見直しや事業に関する契約の更新などが考えられる
- 事前の資料配付のタイミングは前年度よりは少し改善したが、更なる改善が必要
- CGM事業の譲渡についてはしっかりと議論がなされ、撤退に踏み切ったことは投資実行後のフォローアップが適切になされた例と考える

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。売却検討の結果については毎年、取締役会に報告しております。政策保有株式に係る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当たり、ステークホルダー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、現在取締役専務執行役員CFOがIR担当役員であり、グループのIR活動を管掌しています。また、同役員の傘下にIR・広報部を設置し、機関投資家・アナリストとの個別面談等のIR取材を積極的に受け付けるとともに、どなたでもご参加いただけるよう決算説明会をオンライン開催し、主に代表取締役社長CEOと代表取締役副社長COO、取締役専務執行役員CFOが説明を行っています。また株主との対話（面談）は、取締役専務執行役員CFOやIR・広報部が行い、必要に応じ代表取締役社長CEO等、他の役員も対応いたします。
- (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は、定期的に取締役専務執行役員CFOから取締役会に報告します。
- (v) 投資家との対話の際は、決算説明会や個別面談、スモールミーティングを問わず、未公表の重要事実の管理を徹底し、フェアディスクロージャールールを順守しております。

2025年度の対話実績

決算説明会※1	4回（四半期毎）
機関投資家・アナリストとの個別面談	123回
機関投資家・アナリスト向け事業説明会	1回

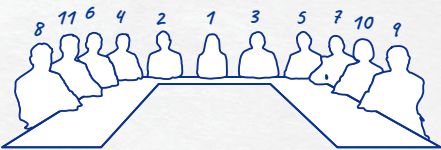
※1 決算説明会はオンライン会議形式にて開催しており、どなたでもご覧いただけます。なお、英語の資料投影・同時通訳も実施しています。説明会の模様は、後日動画を公開しているほか、質疑応答については文章にて公開しています。

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か国）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実現にも寄与しています。

役員一覧

(2026年6月24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	5年	在任年数	9年

山口 快樹	3
取締役 専務執行役員 CFO	
所有する当社の株式数	27,000株
在任年数	1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	2,430株
在任年数	12年	在任年数	11年	在任年数	4年

独立 デイビッド・スナイダー	7	独立 行本 閑人	8
社外取締役		社外取締役	
所有する当社の株式数	3,069株	所有する当社の株式数	0株
在任年数	4年	在任年数	一年

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	1年

社外監査役

森山 裕紀子 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	1年

野口 昌邦 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	一年

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	○				○	○			○	
行本 閑人		取締役	○		○			○	○			○
吉光 透		監査役				○	○			○		
森山 裕紀子		監査役	○	○							○	
野口 昌邦		監査役	○				○	○			○	

取締役からのメッセージ

当社の独立社外取締役は、日本及び海外の多種多様な企業経営における豊富な経験と高度な専門知識を有しており、PHCグループの持続的な成長に向けた監督と助言という重要な役割を担っています。本セクションでは、独立社外取締役3氏より、当社の強みと将来性、及び自身のスキル・経験をどのように経営の意思決定に活かしていくかについてメッセージをいただきました。

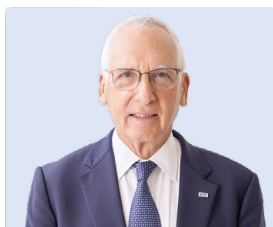
経営課題への助言と実践的な監督を通じ、透明性の高い経営体制を強化



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」において、診断・ライフサイエンスドメインへの注力を通じた持続的な成長の実現を掲げています。この目標の達成に向け、当社は精緻な技術力とグローバルな事業基盤を活かし、さまざまな施策を実行していると認識しています。一方で、社外取締役として現時点の経営課題を客観的に捉えると、①事業ポートフォリオの資本効率の一層の改善、②グローバル市場における環境変化への対応、③成長投資と財務規律の両立が重要な論点であると認識しています。私はこうした課題に対し、(1) グローバル市場のベストプラクティスの導入、(2) 資本効率を重視したポートフォリオ最適化、(3) 施策の進捗を管理するKPIの設定という3つの視点から助言し、資源配分とガバナンスが両立する体制を独立した立場から監督しています。中長期戦略においては、特に成長領域への投資判断の規律ある遂行と、その成果を測る定量的なモニタリングを注視しています。経営陣には、変化する市場環境の下でも戦略の実行力を高め、投資回収の道筋を明確に示していただくことを期待しています。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となるよう、引き続き支援してまいります。

規律あるポートフォリオ管理強化と独立した監督機能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。社外取締役として、私は経営陣から独立した立場で、資本配分と事業ポートフォリオ管理強化に関する意思決定の妥当性と説明責任が確保されているかを継続的に検証しております。2025年度は、「中期経営計画2027」が掲げる投資効率の重視とポートフォリオ管理強化が、実際の意思決定として結実した一年でした。その象徴的な事例が、持続血糖測定（CGM）システム「Eversense®」の販売事業を、アセンシアから製造元であるSenseonics社へ譲渡することについての基本合意です。「Eversense®」の成長に伴い、アセンシアの主要事業である血糖測定（BGM）事業との乖離が拡大する中、開発・製造・販売を一貫した体制へ集約することが「Eversense®」の成長を最も加速させるとの判断に至りました。CGMはこれまで投資を行ってきた事業ですが、その効率を冷静に検証した結果の判断であり、規律あるポートフォリオ管理の実践例として評価しております。

「理念と資本効率の両輪」を回し、現場と連動した公平なガバナンスで価値創造に貢献する



行本 閑人
取締役（独立社外取締役）

持続的な企業価値の向上には、企業が明確な目的や理念を有することと、市場への責任である「資本コストを上回る経営」の「両輪」が不可欠です。当社は「ヘルスケアの未来を切り拓く」というビジョンと、ROIC経営の導入により、この両輪を強く意識した経営を実践しています。

私はこれまでオムロン株式会社で欧州事業のV字回復など、現場変革を伴うROIC経営を実践してまいりました。現在はオムロン株式会社を含め複数社の取締役として指名・報酬委員会等に携わり、機関設計の進化など、実効性の高いガバナンス構築に努めています。

これらの執行と監督の経験から、いかに精緻な戦略も、顧客の価値を創る「現場」の実態や熱量と乖離しては決して機能しないと確信しています。

私は当社の社外取締役として、経営方針と現場の自律的な行動が連動しているか、その合理性を注視します。全てのステークホルダーへの「公平性」を重んじる客観的な視点から、理念と資本効率の両輪を回す経営を監督し、持続的な企業価値の創造に貢献してまいります。



常勤監査役メッセージ

体制整備から実効性向上へ、 PHCグループのガバナンスの現在地

吉光 透
監査役

2025年6月、社外のバックグラウンドを持つ吉光氏が当社の常勤監査役に就任しました。それまで当社と直接の接点がなかった同氏の目に、現在のガバナンス体制はどのように映っているのか。就任から1年を経て組織への理解が深まった今、外部視点から見た当社の現状と、さらなるガバナンス向上に向けた課題について話を聞きました。

就任前に抱いていた期待と確認視点

2025年にPHCホールディングスの監査役に就任する前、私は統合報告書や有価証券報告書などを通じて、当社のガバナンス体制を確認していました。取締役会や監査役会の構成、独立性、スキル・マトリクス、任意の指名・報酬委員会などは適切に設計されており、2021年の上場*から比較的短い期間の中で、きちんとした体制を構築している会社だという印象を持っていました。

もっとも、監査役として実効性のある監査を行うためには、制度や体制が整っているだけでは十分ではありません。あらゆる情報にアクセスして、リスクや機会を的確に判断することが必要となります。社外からの就任という立場で、必要な情報にどこまでアクセスできるのか、短期間で当社グループのリスクや機会を的確に判断できるレベルに到達できるのかという点は、やはり気になっていました。

また、借入金の水準や返済計画、今後の事業成長との関係、さらにM&Aを通じて形成されてきた複数の事業が、実態としてどのようにシナジーを生み出していくのかについても、就任後に確認していきたい重要な観点だと考えていました。

* 2021年10月14日に東京証券取引所市場第一部（現 東証プライム）へ新規上場（証券コード 6523）

オープンな情報共有と、経営管理の実効性

就任後、良い意味で印象が変わった点があります。その一つが、CxOをはじめとする経営層、そして従業員の皆さんが非常にオープンであることです。監査役として往査や面談を行うことは当然ですが、それに加え、執行側から「こういった会議もあるので、よかったら参加しませんか」と声を掛けていただくこともあります。また、執行側が設定するラウンドテーブルにも参加し、マネジメント層だけでなく、若手・中堅・ベテランの各層の声を直接うかがう機会にも恵まれています。

現場からは、不安や不満を含めて率直な声を聞くこともあります。ただ、それ以上に印象的なのは、小さくても成功体験を積んだ若手の従業員が、その経験を他の人にも伝えていきたいと、前向きに、生き生きと語る姿です。そうした声を間近で聞くと、当社グループには、変化に向き合い、自ら行動しようとする人材がいることを実感します。

就任前に抱いていた情報へのアクセスの不安については、実際に就任してみると、必要な情報にアクセスできる環境があると感じています。もちろん、制度やシステムがまだ十分に統一されていないこともあり、取得したくてもすぐに取得できない情報があることも事実です。ただ、ほしい情報を伝えると皆さん「これです」とオープンに示してくださる。その姿勢があることは、監査役として非常に大きな支えになっています。

経営管理の面でも、就任後に驚いたことがありました。当社では業績検討会議という会議体を通じて、月次で各事業部の実績や今後の見通し、リスクと機会を確認しています。さらに、運転資本にも目標値を設定し、キャッシュが適切に循環するように管理しています。ここまで細かく見ていること自体、経営層が方針を言葉だけで終わらず、実行に移そうと真摯に突き詰めている表れだと感じています。

就任前に気になっていた借入金の水準や返済計画についても、返済計画そのものを単独で見るとはなく、営業活動から生み出されるキャッシュ、投資に振り向けられる余力、今後の事業成長の見通しと併せて確認していく必要があると考えていました。その意味で、業績検討会議を通じて各事業の状況や見通し、リスクと機会を月次で確認し、キャッシュを重点的に管理していることは、財務面を継続的に見ていくうえで重要な経営管理の仕組みだと受け止めています。

一方で、M&Aや事業統合を通じて形成されてきた複数事業のシナジーについては、今後さらに深めていくべき課題も見えてきました。事業や地域をまたぐ人事制度・職位の考え方、投資案件における経済性評価のルールなどは、想定以上に統一されていない部分がありました。出向や転籍を含む人材交流のルールが会社ごとに異なると、グループ全体で人的資本を最適に活用しにくくなります。また、投資評価の基準がそろっていないければ、事業間・案件間の優先順位を同じ土俵で議論することも難しくなります。シナジーを実効性のあるものにしていくためには、各事業を個別に見るだけでなく、グループ全体としてどの事業、どの案件に経営資源を配分していくのかを比較・判断できる共通の土台が必要です。この点は、今後のポートフォリオマネジメントにも直結する重要なテーマだと考えています。

取締役会・監査役会・内部監査部門との連携

取締役会については、当社が監査役会設置会社であることを踏まえ、マネジメントボードとして重要案件も含めて審議・決議する運営がなされています。議題選定についても、違和感はありません。特に重要性の高い案件については、いきなり決議に進むのではなく、早い段階から報告案件として共有され、段階的に議論を深めたうえで最終的な決議に繋げる運営がなされています。

また、取締役会には、国籍や事業経験、法律、財務・会計などの面で多様な知見を持つメンバーが参画しており、幅広い視点から議論が行われています。議論においては、その案件を決議するうえで本質的に確認

常勤監査役メッセージ

すべき点について質疑が行われていると感じています。リスクの把握についても、法務部門が取締役会事務局を担い、議案の上程前に潜在リスクを確認し、必要に応じて外部専門家にも確認したうえで取締役会メンバーに共有する体制があります。

監査役は取締役会において議決権を持たないため、どこまで意見を述べるべきかという点には、私は常に難しさを感じています。ですが、当社には監査役が遠慮なく意見を述べられる環境と空気があります。社外監査役は、それぞれ会計士、弁護士としての専門性に基つき意見を述べています。常勤監査役である私は、社内で得た情報を踏まえ、それを社外監査役にも共有しながら議論に臨んでいます。この1年間でも、監査役の指摘を契機として、追加審議や再審議に繋がった案件がありました。

詳細はご容赦いただきたいのですが、追加審議については、過去の審議を見ていると、個別にその都度で正しい意思決定がなされているものの、会社法を踏まえると、包括的な方針とプロセス構築が求められていると考えられ、それを執行側に指摘したところ、新たな議案として追加された、というものです。もう一つの再審議については、コストとリスク・メリットのバランスに関するものでした。前年度よりコストを下げるという提案が上がってきたのですが、その見直しに伴い対応の範囲から外れる項目に起因するリスクが最近高まっていることに気づき、執行側とも意見交換をしながら、取締役会で意見表明を行いました。結果、再審議となった、というものです。監査役の意見が取締役会の議論を深める一助になったのではないかと受け止めています。

監査役会の運営においては、常勤監査役が情報のハブになることが重要です。私はCxOの方々との1on1を毎月実施し、そこで得た情報や認識を調書のような形で残し、社外監査役に共有しています。また、グループ経営会議でどのような議題が扱われ、どのような議論がなされたのかについても、監査役会場で共有しています。取締役会の議題は基本的にグループ経営会議を経て上がるため、この共有は取締役会の議題に対する事前ブリーフィングとしての意味も持っています。

こうした情報共有は、監査役会としての議論の質を高めるうえでも重要です。監査役は独任制ではありますが、監査役会としてどのリスクをどう捉えるのか、リスクのレベル感や項目を共有することで、より実効性のある監査に繋げることができます。

内部監査部門との関係においても、指揮命令権や人事評価権はありませんが、実務上は密に連携しています。監査計画の策定段階では双方の知見を共有し、期中も内部監査報告書が発出される都度、発見事項や対策の実効性について認識をすり合わせています。監査項目が重なることもあります。重要なのは重複を機械的に排除することではないと考えています。監査役と内部監査部門では、それぞれの役割が異なります。だからこそ、どの角度から監査するのかを調整し、全体として効果的・効率的な監査に繋げることが大切です。

成長投資とグローバル展開を支える基盤づくり

今後に目を向けると、解決すべき課題として特に重要だと考えているのが、次の成長ステージに向けた事業ポートフォリオの管理強化です。当社は今、構造改革も含めて、次の成長に向けた足場固めの段階にありま

す。事業成長が企業価値の向上に繋がると考えると、限られた経営資源をどの事業、どの案件に配分するのかを適切に判断するためのルールや評価軸の整備が重要になります。

例えば、短期的に収益改善が見込める効率化投資と、3年から5年の開発コストを伴う中長期の成長投資を同じ土俵で比較するには、一定の評価ルールが必要です。また、人財アセットをグループ全体で最大限に生かすためには、会社ごとに異なる人事制度や職位の考え方についても、どこまで共通化すべきかを検討していく必要があります。グループとして一つの方向性に向かって、事業成長を支えるための実効性の高いルールの統一や体制整備ができていくことが重要です。これは、M&Aを通じて形成されてきた複数の事業をグループとしてより一体的に機能させ、シナジーを生み出していくうえでの基盤になります。ただ、監査役は自分ではルールを作れません。ルールがしっかりと構築・運用されているかを横で見守り、おかしいと思ったときにはしっかりと口をはさむ。それにより、全体として良い方向に進んでいければと考えています。

グローバルガバナンスも、今後の重点領域です。これまでも海外子会社を含めた往査を行い、各拠点のガバナンス、コンプライアンス、法令遵守体制を確認してきました。今後はそれに加えて、グローバルヘッドクォーターの側から、ファンクション軸でグローバル全体の内部統制システムが適切に整備・運用されているかを確認することが重要だと考えています。個別拠点を見るだけではなく、グループ全体として統制が実効的に機能しているかを見ていく必要があります。

変化に応じて動けるガバナンスへ

就任前に抱いていた不安や確認視点は、この1年の中で一つずつ見え方が変わってきました。情報へのアクセスについては、オープンな情報共有の文化が監査の基盤になっていることを実感しています。キャッシュを重点的に管理し、各事業の状況を月次で確認する仕組みについても、実効性を持って運用されていると感じています。一方で、複数事業のシナジー創出やグローバル全体でのガバナンスについては、まさにこれから実効性をさらに高めていくべきテーマだと捉えています。

ガバナンスには、固定的な完成形があるわけではありません。時と共にガバナンスの在り方は変化していくものだと思います。直近はここまでやっておくべきだとか、さらにその先を見据えると、優先的には何を考えたらよいのだろうか等、必要なときに必要な方向に舵を切れる、動ける文化や土壌ができていくことが理想の姿なのかなと思います。そのために、従業員がオープンなマインドセットを持ち、自由に活発な議論が行える文化が醸成されていること、経営陣がそういった文化を作り、フレキシブルなガバナンス体制を築いていること。それが目指すべき姿だと考えています。監査役会としても、事業環境や経営課題の変化に応じて優先すべきテーマを見極めつつ、そのような文化や土壌づくりを支え、PHCグループの企業価値向上を支えるガバナンスの強化や実効性の担保に貢献していきたいと思っています。



監査役からのメッセージ

当社の独立社外監査役は、グローバル企業や日本企業での実務経験に基づいた高い知見と客観的な視点を有しており、PHCグループが持続的な成長を遂げるための健全なガバナンス体制の構築において重要な役割を担っています。本セクションでは、独立社外監査役2氏より、客観的な視点から見た当社の強みや課題、及び自身の知見を活かした監査活動への取り組みについてメッセージをいただきました。

独立した社外監査役の視点で支える、透明性の高い健全な企業経営



森山 裕紀子
監査役（独立社外監査役）

独立社外監査役の森山裕紀子でございます。就任から1年が経過し、PHCグループにおける取締役の職務執行に対する監査を通じて、「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」というビジョンの実現に向け、経営判断の前提となる情報共有、審議及び意思決定のプロセスが重視されているとあらためて実感しております。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い、透明性と健全性の向上に向けた取り組みが進められていると認識しております。

社外監査役に求められる最も重要な使命は、経営陣から独立した客観的な立場を堅持し、株主をはじめとするステークホルダーの視点に立って取締役の職務執行を監査することにあると考えております。私はこの独立性を判断の基軸とし、取締役会や監査役会において、忌憚のない意見を述べることを心がけてまいりました。特に、重要な意思決定のプロセスが適正に踏まれているか、情報開示に係る体制・プロセスが適時かつ適切に機能しているかという透明性の観点、そして法令順守が形式にとどまらず企業文化として根付いているかという観点から、助言と監査を行っております。

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取り組んで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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現できるよう、独立社外監査役としての責任を果たしてまいります。

企業価値向上を支えるガバナンスに貢献



野口 昌邦
監査役（独立社外監査役）

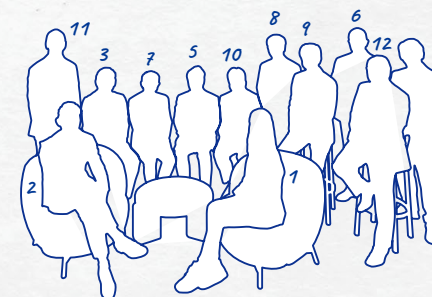
PHCグループは、高品質な医療を誰もが身近に享受できる未来の実現を目指しています。私は社外監査役として、このような素晴らしい未来が実現できるよう、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向け、財務報告の信頼性確保と内部統制強化に努めてまいります。

当社グループにおいては、M&Aによるグローバル化や事業拡大により、海外子会社を含むグループ全体のガバナンス機能が企業価値の維持・向上にとって重要となります。

私は公認会計士として、多くの上場会社の会計監査を通じてさまざまなグループガバナンスを経験するとともに、他社の社外監査役等としてガバナンス強化に貢献してきました。その経験を活かして、グループ内部監査部及び会計監査人と連携し、当社グループのガバナンスの実効性向上に寄与してまいります。さらに、ESG視点を踏まえた監督機能を発揮し、ステークホルダーからの信頼に応える監査役としての役割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)
最高技術責任者 (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
臨床検査事業部長

高魚 力 8

執行役員
ライフサイエンス事業部長

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

渡邊 享英 10

執行役員
経営企画、DX/AI推進、
リスクマネジメント、IT担当

ピーター・ボドルンド 11

執行役員
糖尿病マネジメント事業部長

上田 哲也 12

CRO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)

	2025年3月31日	2026年3月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	39,592	39,820
営業債権	70,530	70,283
棚卸資産	51,694	53,095
その他の金融資産	4,308	4,925
その他の流動資産	6,665	8,055
流動資産合計	172,790	176,180
非流動資産		
有形固定資産	48,374	49,242
のれん	206,500	221,524
無形資産	80,649	74,371
持分法で会計処理されている投資	1,821	730
その他の金融資産	13,932	10,988
繰延税金資産	6,120	6,482
その他の非流動資産	2,293	2,990
非流動資産合計	359,691	366,330
資産合計	532,482	542,510
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	65,665	72,379
借入金	34,278	78,254
未払法人所得税等	4,207	2,588
引当金	7,725	8,234
その他の金融負債	5,812	5,709
その他の流動負債	22,865	22,467
流動負債合計	140,555	189,634
非流動負債		
営業債務及びその他の債務	597	537
借入金	220,982	156,303
退職給付に係る負債	5,544	5,962
引当金	4,575	4,955
その他の金融負債	8,358	11,278
繰延税金負債	9,291	11,472
その他の非流動負債	1,405	1,487
非流動負債合計	250,755	191,995
負債合計	391,310	381,630
資本		
資本金	48,623	48,785
資本剰余金	42,039	42,636
利益剰余金	2,991	△3,846
自己株式	△568	△568
その他の資本の構成要素	48,553	74,662
親会社の所有者に帰属する持分合計	141,639	161,668
非支配持分	△468	△788
資本合計	141,171	160,880
負債及び資本合計	532,482	542,510

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
売上収益	361,593	364,403
売上原価	195,369	199,138
売上総利益	166,224	165,264
販売費及び一般管理費	144,249	144,664
その他の収益	1,761	2,818
その他の費用	784	810
持分法による投資損益 (△は損失)	△371	79
営業利益	22,580	22,688
金融収益	1,504	341
金融費用	5,262	16,640
税引前利益	18,823	6,390
法人所得税費用	8,458	6,170
当期利益	10,364	219
当期利益 (△は損失) の帰属		
親会社の所有者	10,485	492
非支配持分	△120	△273
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	83.13	3.90
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	82.58	3.87

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
当期利益	10,364	219
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	△228	845
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	1,102	△3,450
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	△14	17
在外営業活動体の換算差額	△4,929	26,893
持分法によるその他の包括利益	△11	△380
税引後その他の包括利益	△4,081	23,925
当期包括利益	6,283	24,144
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	6,400	24,464
非支配持分	△116	△319
当期包括利益	6,283	24,144

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
2024年4月1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	—	—	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	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に対する配当金	—	—	△4,917	—	—	—	—
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	—	—	—	—	—
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	—
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
当期包括利益							
当期利益	—	—	492	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	845	△3,450	17
当期包括利益合計	—	—	492	—	845	△3,450	17
新株の発行	161	169	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	—	—
親会社の所有者に対する配当金	—	—	△5,306	—	—	—	—
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	—	△183	112	—	—	—	—
株式報酬取引	—	609	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	△2,136	—	△845	2,982	—
所有者との取引額合計	161	596	△7,330	△0	△845	2,982	—
2026年3月31日時点の残高	48,785	42,636	△3,846	△568	—	△701	—

(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			
2024年4月1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	—	—	—	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
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—
親会社の所有者に対する配当金	—	—	—	△4,917	—	△4,917
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
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	3	—	—	—
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
当期包括利益						
当期利益	—	—	—	492	△273	219
その他の包括利益	26,940	△380	23,971	23,971	△46	23,925
当期包括利益合計	26,940	△380	23,971	24,464	△319	24,144
新株の発行	—	—	—	331	—	331
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0
親会社の所有者に対する配当金	—	—	—	△5,306	—	△5,306
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	—	—	—	△70	—	△70
株式報酬取引	—	—	—	609	—	609
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	2,136	—	—	—
所有者との取引額合計	—	—	2,136	△4,435	—	△4,435
2026年3月31日時点の残高	75,387	△23	74,662	161,668	△788	160,880

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	18,823	6,390
減価償却費及び償却費	27,871	27,119
支払利息	4,929	5,876
営業債権の増減額 (△は増加)	3,061	3,989
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△193	2,229
営業債務の増減額 (△は減少)	△2,602	2,917
その他	△1,915	5,655
小計	49,974	54,178
利息及び配当金の受取額	354	309
利息の支払額	△6,568	△5,334
法人所得税の支払額	△3,977	△7,021
法人所得税の還付額	2,160	326
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,941	42,458
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	△11,610	△9,093
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	902	448
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	307	296
その他	1,927	△106
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,473	△8,454
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)	△2,329	△2,063
短期借入れによる収入	—	50,195
長期借入れによる収入	1,962	185,801
長期借入金の返済による支出	△27,003	△260,404
リース負債の返済による支出	△6,814	△5,931
親会社の所有者への配当金の支払額	△4,916	△5,306
その他	32	△2,111
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,068	△39,821
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△1,851	6,044
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△7,451	227
現金及び現金同等物の期首残高	47,044	39,592
現金及び現金同等物の期末残高	39,592	39,820

主要財務データの推移

(単位:百万円)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営成績					
売上収益	340,452	356,434	353,900	361,593	364,403
営業利益	8,174	20,000	1,566	22,580	22,688
金融収益	2,348	411	648	1,504	341
金融費用	7,520	20,231	15,464	5,262	16,640
親会社の所有者に帰属する当期利益	△8,460	△3,222	△12,893	10,485	492
研究開発費	10,262	9,931	11,971	10,727	10,914
設備投資額	11,736	11,516	14,630	11,610	9,093
減価償却費	31,077	29,015	27,933	27,871	27,119
減損損失 (有価証券等を除く)	18,405	9,568	16,657	△54	△8
EBITDA	57,656	58,583	46,158	50,397	49,800
調整後 EBITDA	71,872	64,882	49,713	50,095	51,959
財政状態					
総資産	591,320	561,567	564,327	532,482	542,510
純資産	136,065	138,827	139,163	141,171	160,880
現金及び現金同等物	95,232	60,933	47,044	39,592	39,820
のれん	197,754	199,707	208,719	206,500	221,524
総有利子負債	307,936	292,615	285,045	255,260	234,557
純有利子負債	212,704	231,682	238,001	215,668	194,737
純有利子負債/調整後 EBITDA	3.0x	3.6x	4.8x	4.3x	3.7x
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,053	21,376	41,304	41,941	42,458
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,521	△17,520	△21,072	△8,473	△8,454
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,015	△40,832	△39,139	△39,068	△39,821
1株当たり指標					
基本的1株当たり当期利益 (単位:円)	△70.78	△25.84	△102.48	83.13	3.90
1株当たり親会社所有者帰属持分 (単位:円)	1,092.33	1,101.33	1,106.98	1,122.36	1,277.89
1株当たり配当金 (単位:円)	38.00	72.00	54.00	42.00	42.00
その他					
営業利益率	2.4%	5.6%	0.4%	6.2%	6.2%
ROE	△7.0%	△2.4%	△9.3%	7.5%	0.3%
ROIC	—	—	0.3%	3.8%	3.9%

グループ主要会社一覧 (2026年3月31日時点)

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%	各種ヘルスケア製品・サービスの開発・製造・販売
	Japan	LSI Medience Corporation	株式会社 LSIメディエンス	100%	臨床検査事業
	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
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
	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
	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
	Poland	Ascensia Diabetes Care Poland Sp. z o. o.	—	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
	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
	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
	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

(2026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	48,785百万円
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

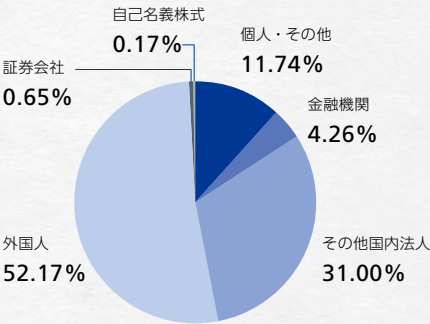
IR情報	 https://www.phchd.com/jp/ir	
製品・サービス	 https://www.phchd.com/jp/products	
サステナビリティ	 https://www.phchd.com/jp/sustainability	

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	126,724,020株
株主数	23,537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	37.94
三井物産株式会社	18,570	14.68
三菱ケミカル株式会社	12,297	9.72
パナソニックホールディングス株式会社	7,766	6.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,400	3.48
LCA 3 Moonshot LP	2,614	2.07
J.P. MORGAN SECURITIES PLC	2,370	1.87
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	1,904	1.51
INTERACTIVE BROKERS LLC	1,490	1.18
岡 秀朋	1,220	0.97

※ 持株比率は自己株式(211,966株)を控除して計算しております。



「統合報告書2026」主な制作メンバー

「統合報告書2026」の発行にあたって

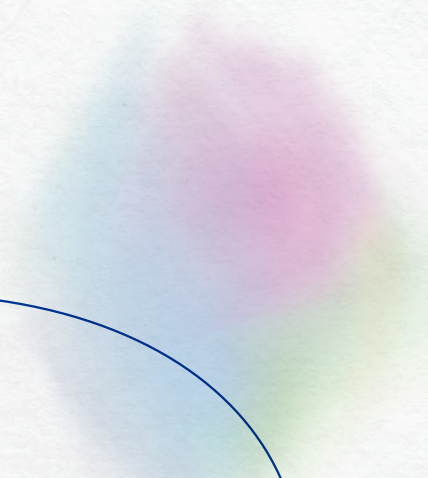
「統合報告書2026」の制作にあたり、ご尽力いただいた社内外の皆さま、そして日頃当社グループを支えてくださっている全てのステークホルダーの皆さまに、心より感謝申し上げます。

PHCグループとして4冊目となる今回の統合報告書では、私たちの価値創造の源泉である「精緻な技術」の本質を、より多角的に、そして現場の熱量とともに皆さまにお伝えすることを目指しました。

私たちが定義する「技術」とは、単なる製品スペックや製造プロセスにとどまりません。それは、約60年にわたる歴史から培われたモノづくりを基盤に、一人ひとりの飽くなき挑戦、品質への矜持、そして社会課題の解決を志す誠実な姿勢が組み合わさって初めて結実する「総合力」です。本誌では、随所に従業員の顔や声を掲載し、日々の実践の中に息づくこの強みを、より身近に感じていただけるよう工夫を凝らしました。

象徴的な事例として取り上げた松山工場の特集では、高精度な技術と組織文化が融合し、いかんして革新的な価値を生み出しているのか、その舞台裏を詳述しています。また、CxOへのインタビューでは、経営陣が描く中長期的な成長戦略と、事業・技術・人財が一体となった未来へのストーリーを語っていただきました。さらに、ガバナンスに関しても、当社グループ初となる監査役へのインタビューを通じ、監督・監査の実効性向上に向けた真摯な議論の一端を紹介しています。

PHCグループはこれからも、世界の医療・ヘルスケアの現場や人々の健やかな暮らしを支え、社会から「なくてはならない存在」として認められ続けるよう、着実な歩みを進めてまいります。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。



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