



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、調達各機能の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。

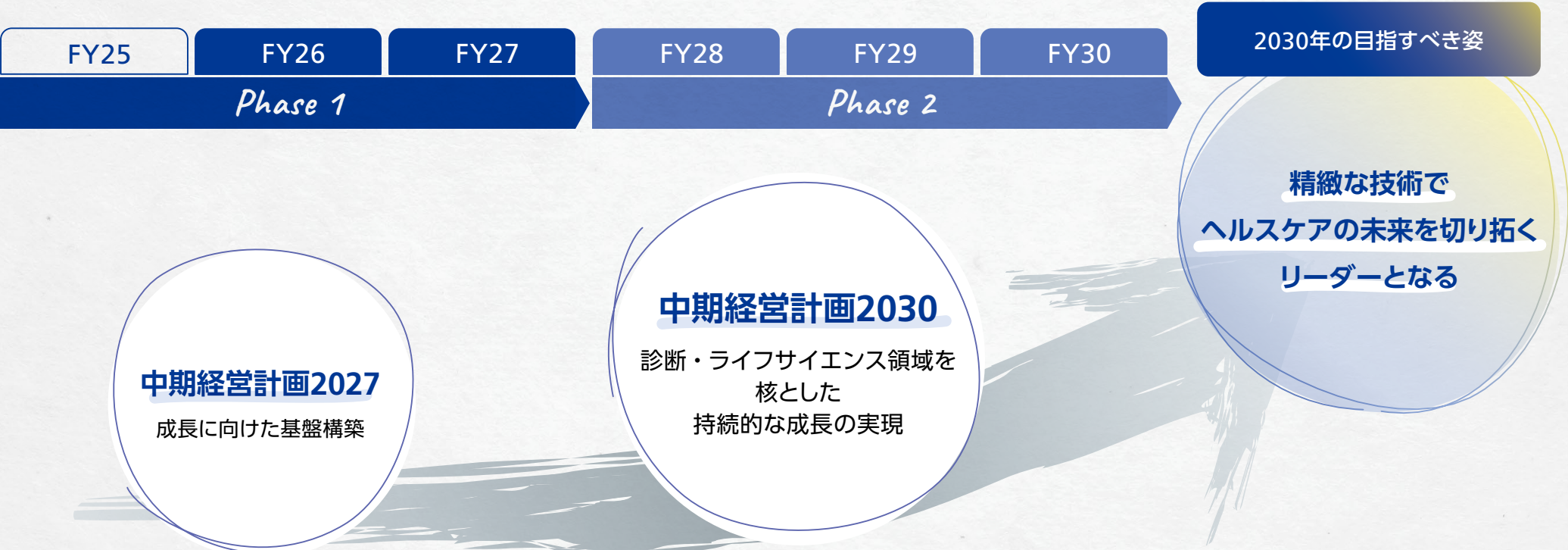
我々のステークホルダーである医療従事者の方々は、長時間労働をはじめとする過酷な環境下で尽力されています。医療従事者やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのジョイスパンを延ばすためには、まず私たち自身がその重要性を深く理解し、心にゆとりを持って向き合う必要があります。社員一人ひとりがコンフォートゾーンを抜け出し、自己成長を果たすこと。そして、チームで共創し、変化に適応しながら顧客へ価値を還元（Give）し続けること。この取り組みの連鎖と社員の働きがいこそが、次なるイノベーションを生み出す源泉になると確信しています。

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

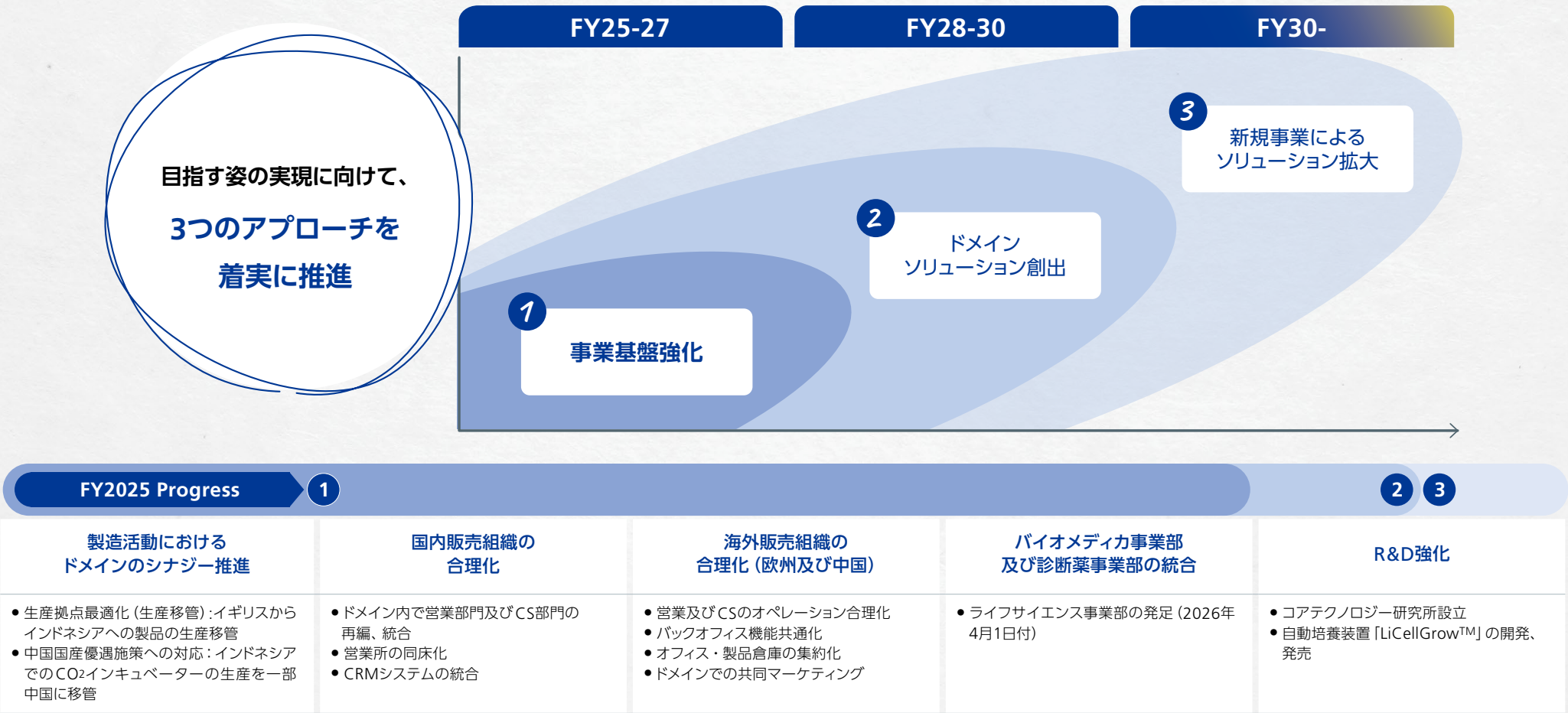
重点施策② ポートフォリオ管理強化

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。

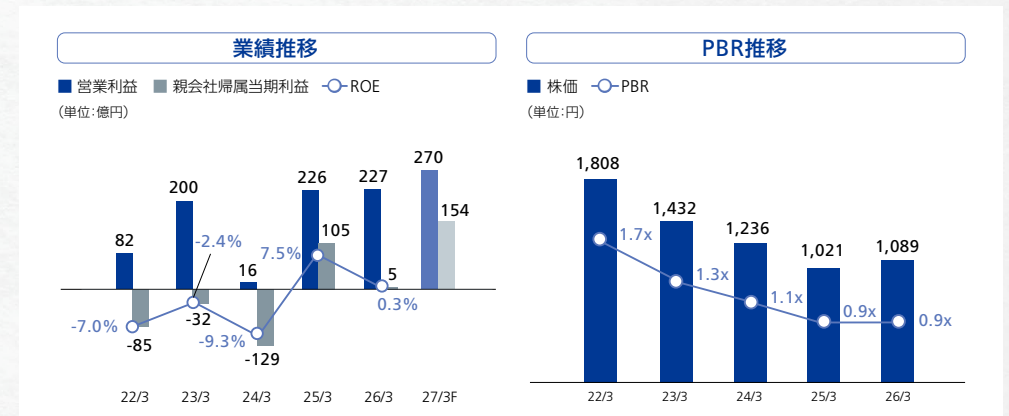
セグメント別の状況を振り返ると、糖尿病マネジメントセグメントの売上収益は、前年同期比2.9%増となりました。現在の中計において、BGMの売上収益の下落を、2021年度から2025年度のCAGR-7.5%から、2025年度から2027年度は-2.4%に抑えることを重要な施策として打ち出しています。2025年度の実績は前年比増収となり、計画を上回って推移しています。また営業利益も前年比44.6%増となりました。CGMの改善効果もありますが、米国市場において、BGMの施策実行により売上成長を実現できたことや、強固な事業基盤を持つ欧州でさらにシェアを伸ばせたことが要因です。

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。

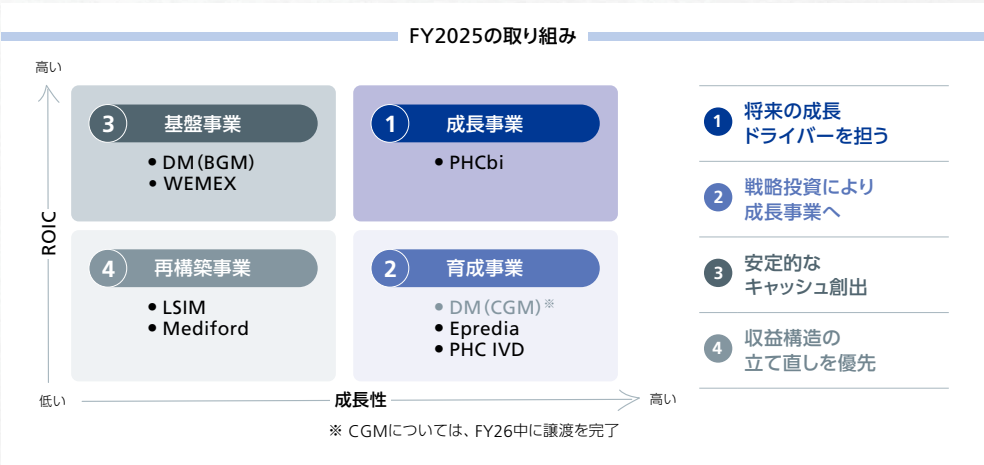
投資家やアナリストの方々とお話していても、評価が変わってきている実感があります。面談数は増加していますし、株主となってくださった投資家の数も増えています。また、面談の内容としても、以前は業績の不安定さがどこで落ち着くかといった質問が多かったですが、今は業績が一定安定した中で今後どのように成長していくのかという

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



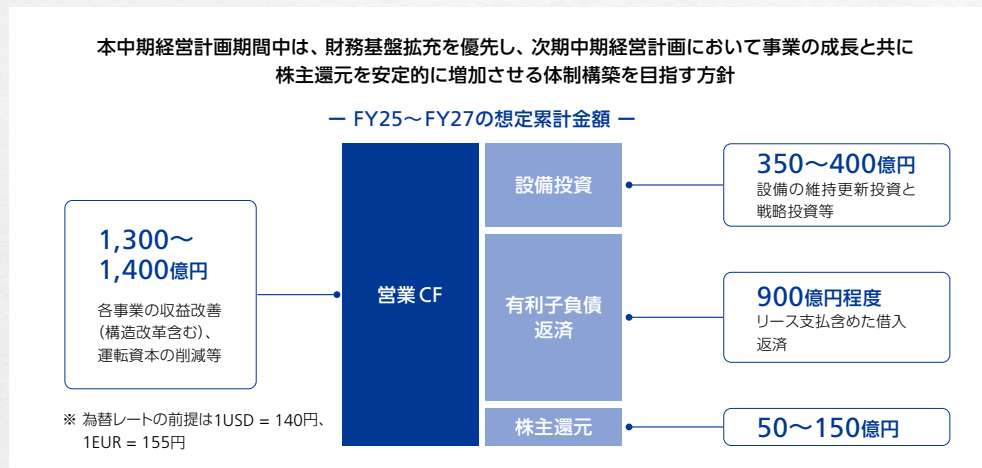
CFOメッセージ

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

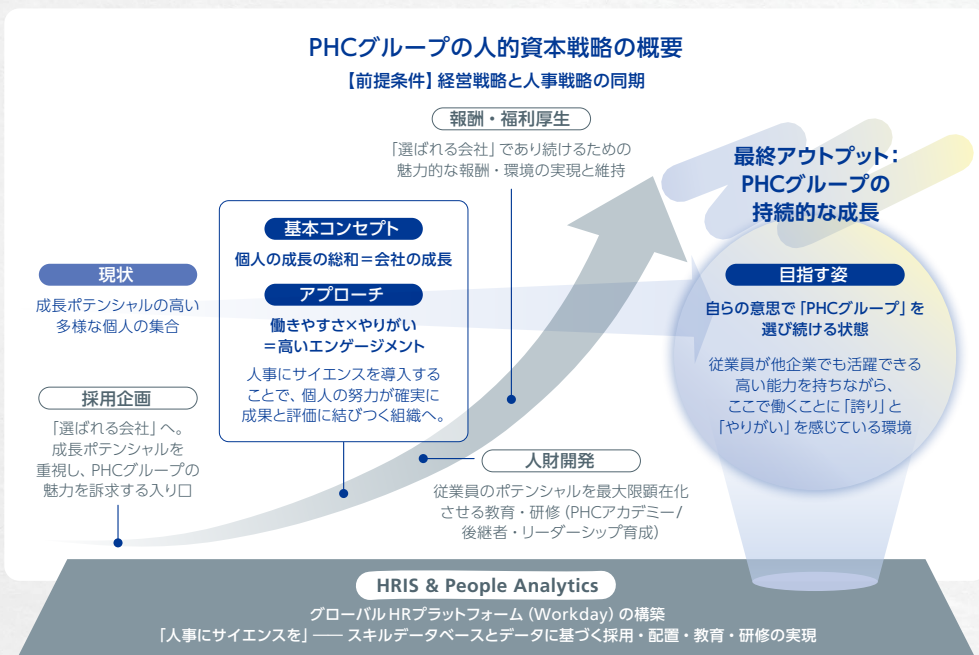
「選ばれる会社」で あり続けるための道筋とは

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け、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

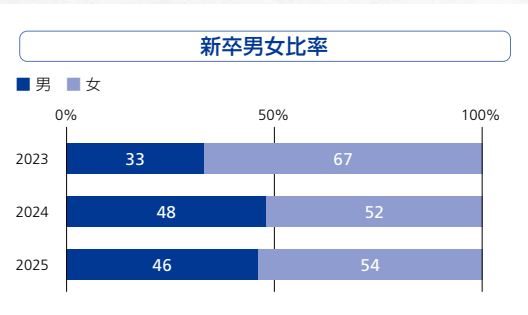


CHROメッセージ

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（日比谷オフィスにて）



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に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、優秀な人材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、キャリアを持つ人材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材が協働し、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。

