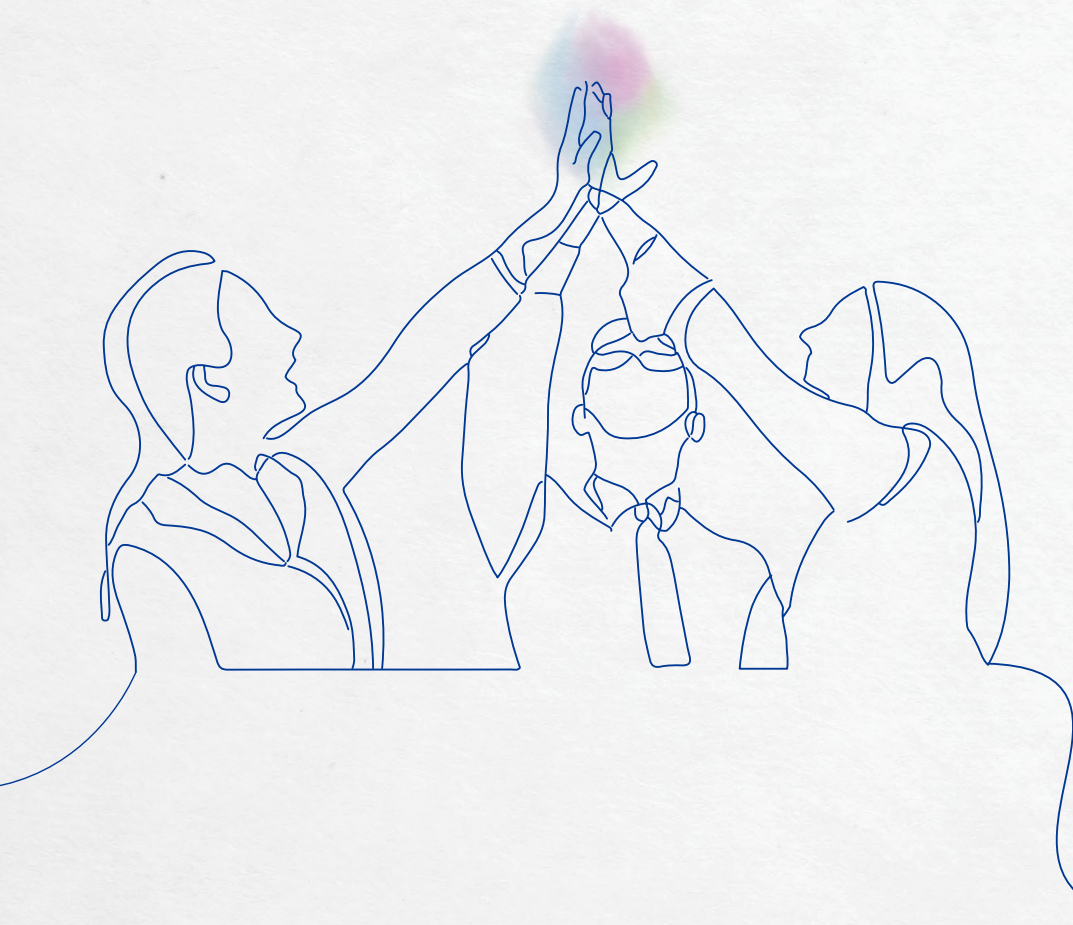




第5章

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

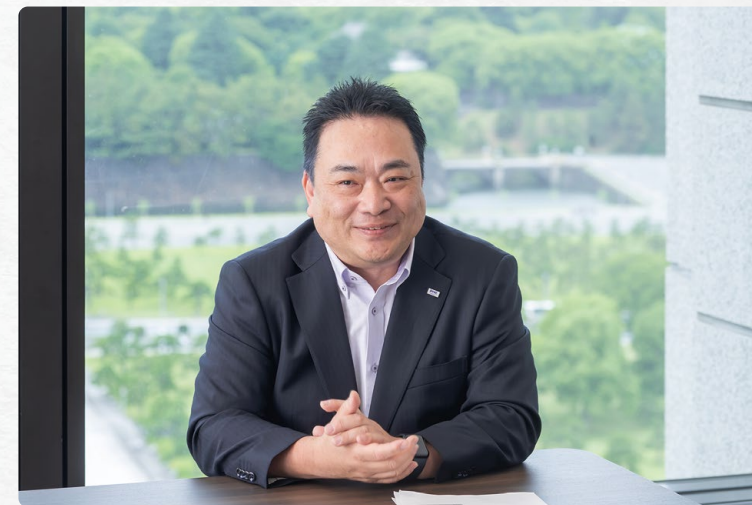
当社グループは2030年ビジョンとして「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」を掲げています。私は2030年に向けて、PHCグループが単なる医療機器メーカーではなく、「Precision Healthcare Solutions Company」として社会から必要とされる存在へ進化していくことを目指しています。その実現には、長年培ってきた精緻な技術力に加え、多様な人財、信頼性の高い

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

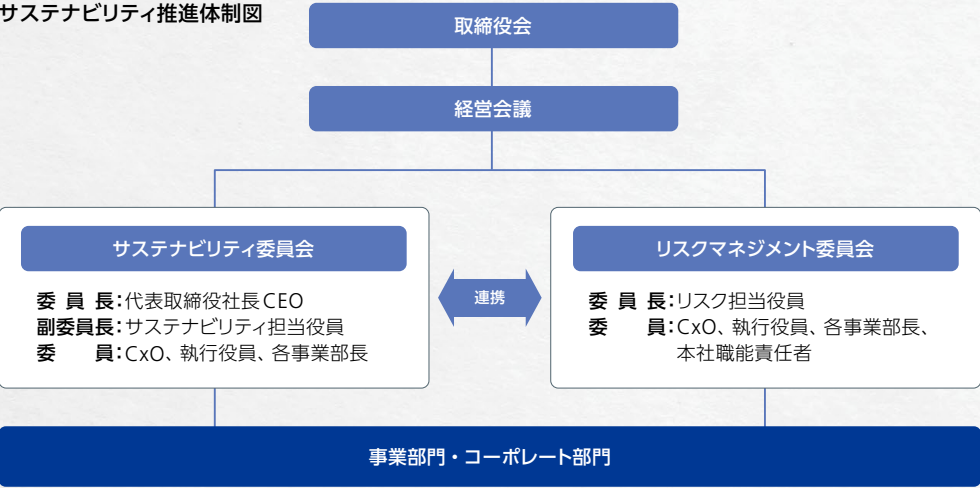
PHCグループは、「中期経営計画2027」の中で事業の成長領域を定義づけ、今後の事業成長を牽引するための柱を明確化し、同時にサステナビリティ経営の強化を加速させることを宣言しました。現在、グループ一丸となってサステナビリティ経営を推進しています。

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。

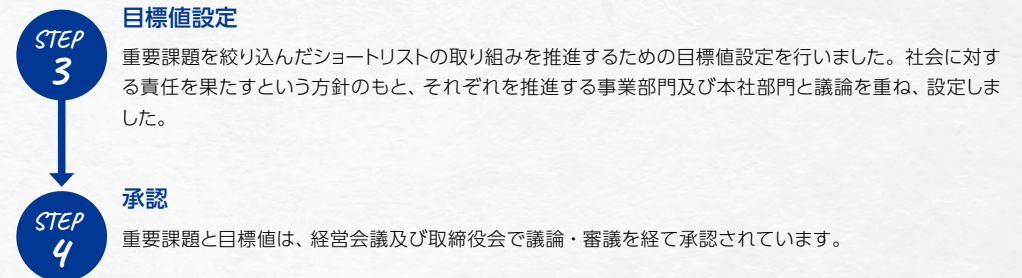
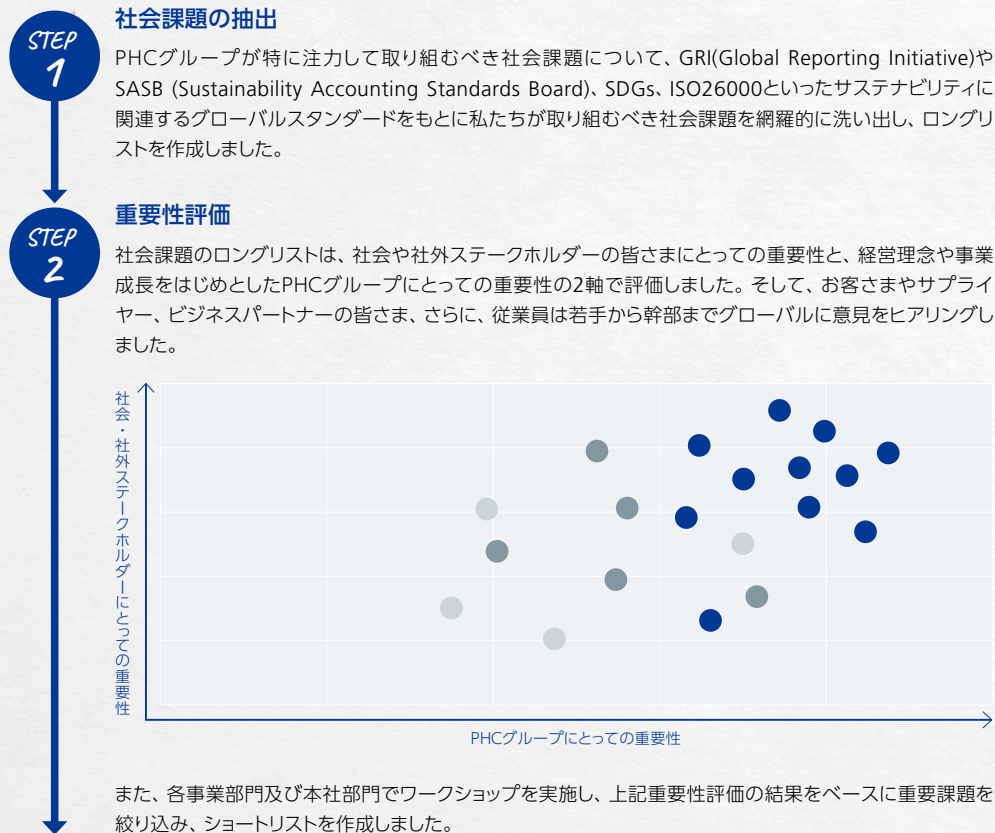


マテリアリティ特定プロセス

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.phchd.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

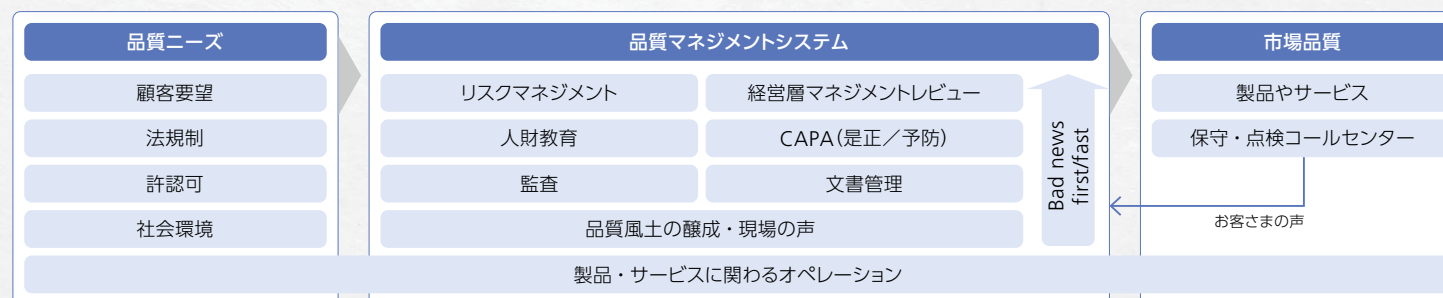
「安全性最優先」を全ての品質活動の基本姿勢とし、従業員一人ひとりが安全を起点に考え行動する企業風土の醸成に取り組んでいます。品質レビュー会議や教育プログラムを通じて、意識の浸透と行動の定着を推進し、製品開発の初期段階からリスクマネジメントを徹底することで、安全リスクの未然防止と設計段階での品質づくりを実現しています。また、重大なインシデント・不具合への対応では、迅速な情報共有と是正処置を実施するとともに、是正・予防措置（CAPA）を活用した原因分析と再発防止にも注力しています。これらの活動を通じて、社会やお客さまの信頼に応え続ける品質文化の確立を目指しています。



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

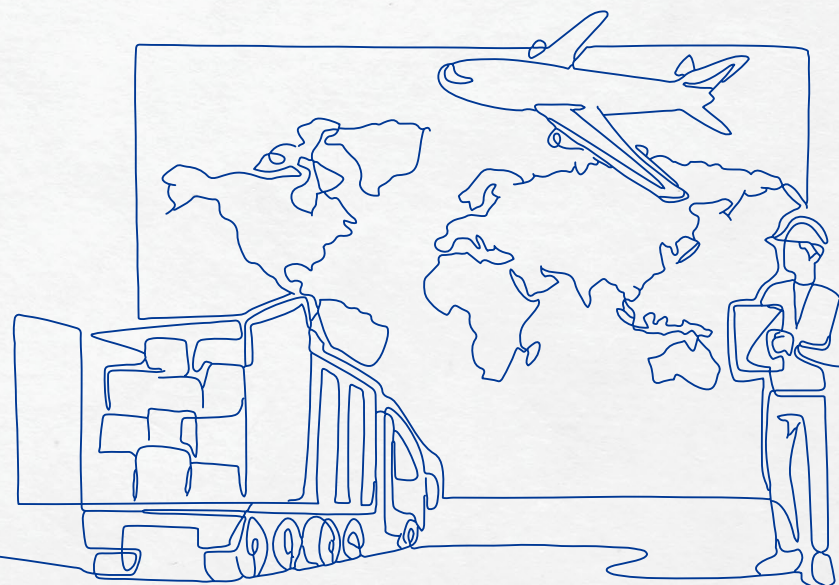
PHCグループは、主要な購入先さまに対してサプライヤーサーベイ（CSR調達ガイドライン*に基づく自己評価アンケート）を実施し、2025年度は、回収率97%を達成しました。サーベイの内容は毎年見直しを行い、適宜アップデートを行っています。また、環境監査の一環として、技術や品質管理部門と連携し、購入先さまに対する「製品含有化学物質 管理体制監査チェックリスト」を策定し、監査を通じてさまざまな協力をお願いしています。これに基づき、PHCグループでは、取り扱う部材における購入先さまでの対応チェックを行い、社会・環境に関する課題の認識と進捗状況の把握を強化しています。また、社内プロジェクトを通じてコスト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

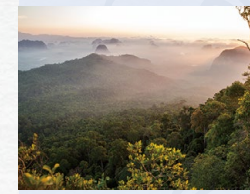
遊牧民伝承に基づくモンゴル草原植物 資源の有効活用による草地回復



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。

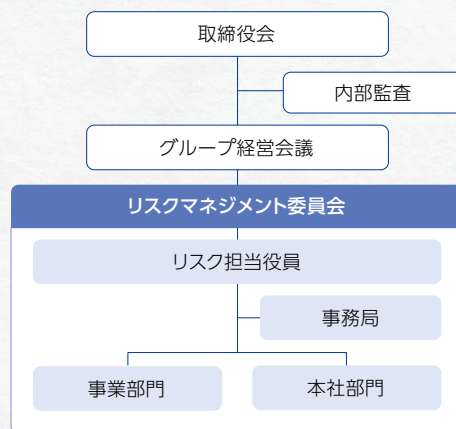
ガバナンス

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

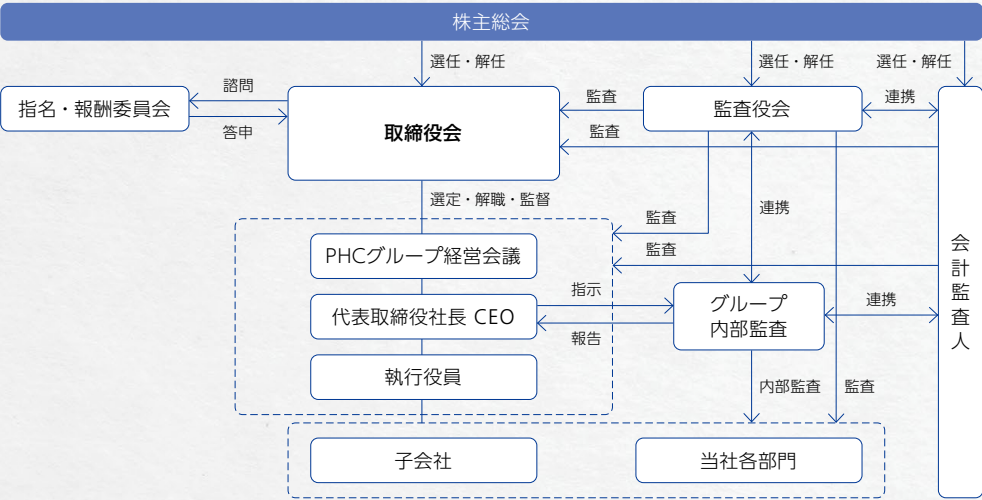
PHCグループでは従業員や取引先等が利用できるヘルプラインをグループ全社で導入しています。不正や人権侵害等のコンプライアンス上の問題を電話及びメールで、また匿名でも利用できます。法律事務所等の第三者通報窓口を世界各地域で用意しており、相談・通報しやすい環境を整備しています。通報案件に対しては各社で適切に対応するとともに、重大な案件についてはエスカレーションポリシーに基づき、PHCホールディングスにて対応しています。

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。

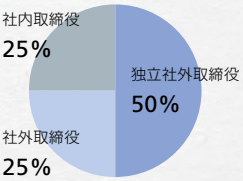
監査役が必要と認めた場合、当社及び当社グループの取締役または使用人にヒアリングを実施する機会を設けています。その他、監査役は、会計監査人や重要な子会社の監査役等との定期的な会合を設け連携を図るとともに、重要な会議に出席しています。

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よ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、每期、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

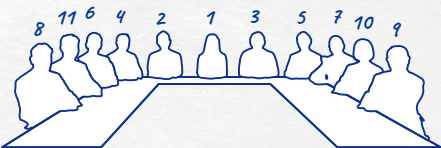
※1 決算説明会はオンライン会議形式にて開催しており、どなたでもご覧いただけます。なお、英語の資料投影・同時通訳も実施しています。説明会の模様は、後日動画を公開しているほか、質疑応答については文章にて公開しています。

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 の充実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 代表取締役社長 CEO	1	佐藤 浩一郎 代表取締役副社長 COO・CSO	2
所有する当社の株式数	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 取締役 専務執行役員 CFO	3
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 社外取締役	4	谷田川 英治 社外取締役	5	独立 イヴァン・トルノス 社外取締役	6
所有する当社の株式数	0株	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 社外取締役	7	独立 行本 閑人 社外取締役	8
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。

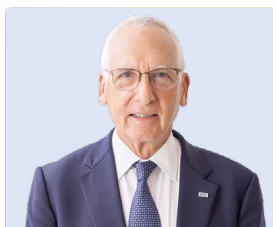
経営課題への助言と実践的な監督を通じ、透明性の高い経営体制を強化



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が、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ることが重要です。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）

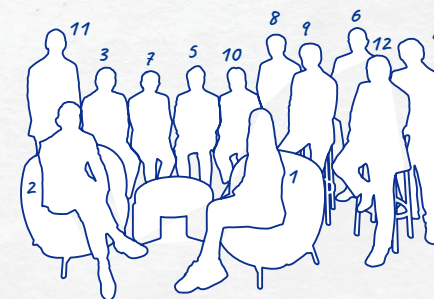
PHCグループは、高品質な医療を誰もが身近に享受できる未来の実現を目指しています。私は社外監査役として、このような素晴らしい未来が実現できるよう、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向け、財務報告の信頼性確保と内部統制強化に努めてまいります。

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