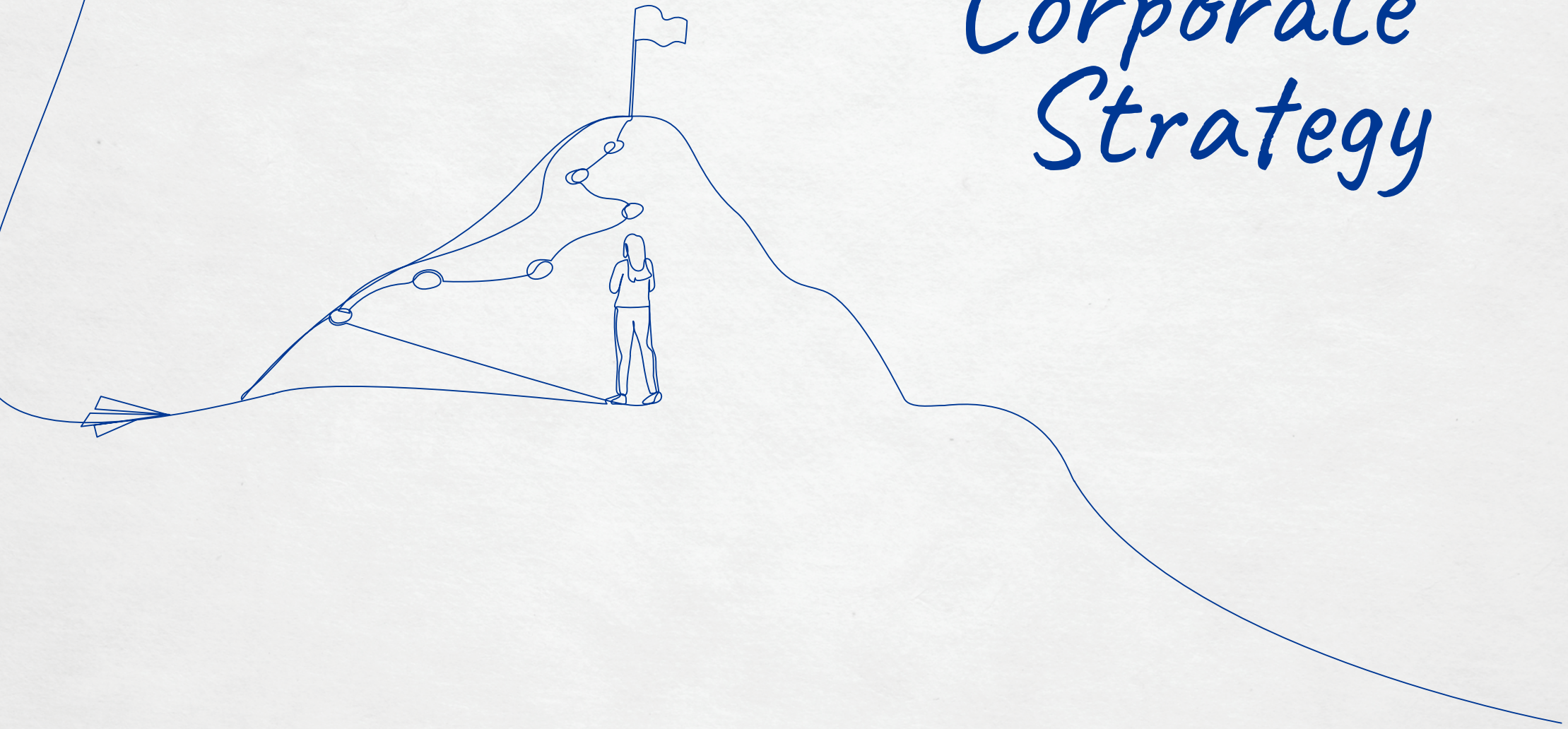


第3章

Corporate Strategy





COO/CSOメッセージ

ヘルスケアの未来を
切り拓く成長戦略と
実践に、積極的に
コミットしていく

佐藤 浩一郎

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



1. 2030年の目指すべき姿の実現へ、「中期経営計画2027」を策定

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

2. 3つの重点施策で、持続的成長に向けた基盤強化を推進

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

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

重点施策1. 収益基盤強化のための構造改革

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

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

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

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



COO/CSOメッセージ

重点施策2. ポートフォリオ管理強化

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

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

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

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

重点施策3. 診断・ライフサイエンス領域への注力

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

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

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

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

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

3. サステナビリティ戦略：持続的な成長と企業価値向上を両立

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

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

4. COOとCSOの兼任で、策定した戦略の確実な執行を実践

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



COO/CSOメッセージ

含む戦略と執行に関する部門の連携を深め、戦略の実行精度を高めていく点です。

COO：R&D再構築やグローバルなモノづくり体制を強化

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

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

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

CSO：経営企画部の戦略機能強化や顧客理解を深化

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

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

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

ヘルスケア業界に寄与する、共存共栄のパートナー戦略

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

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

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

5. 2027年に向けた当社の戦略： 盤石な基盤と未来への布石

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

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

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

6. 持続可能性と革新の融合で、ヘルスケアの未来を拓く

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

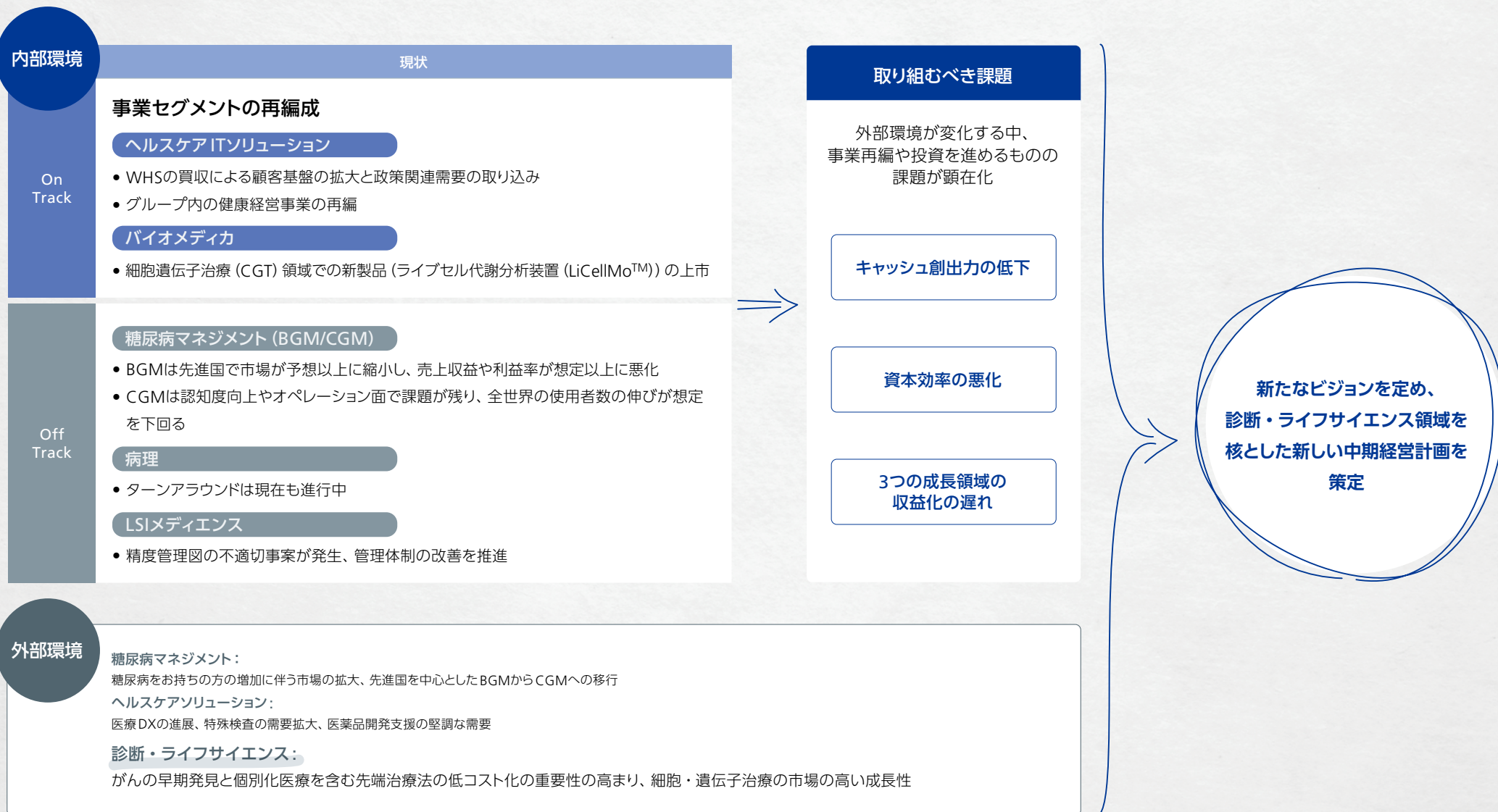
当社は、これまで培ってきた製品やサービスの本質的な価値を大切に守りながら、デジタル、AIなどの新たなテクノロジーを積極的に取り入れ、変化する医療ニーズに応える新たな価値を創造していきます。そして、健康を願うすべての人々のために、ヘルスケアの未来を切り拓く存在であり続けたいと考えています。





中期経営計画2027

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



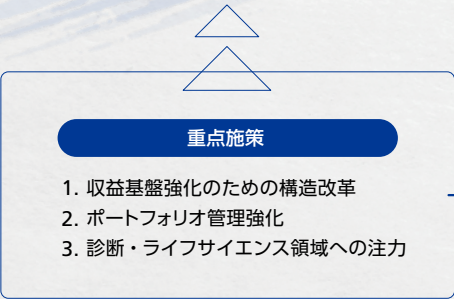
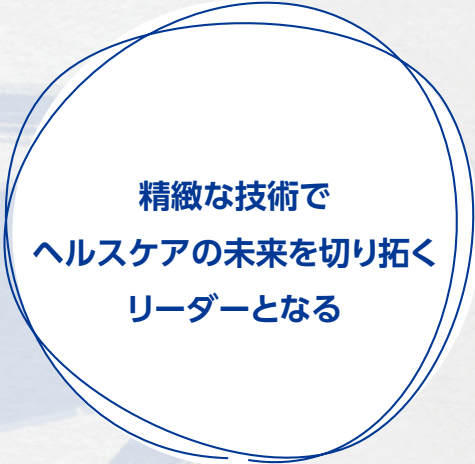


中期経営計画2027

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



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



中期経営計画2027 経営目標						
		財務		非財務		
		FY24実績	FY27目標※	環境		
収益性	売上成長率 (対前年)	2.2%	4～5%	自社エネルギー起因の GHG排出 (Scope 1,2)	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	6.2%	8～10%	42%削減	25%削減	90%達成
	EPS	83円	FY24の2倍以上	ガバナンス		人的資本
効率性	ROE	7.5%	10% ～	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	管理職の女性比率
	ROIC	3.8%	8% ～	100%	68pt以上 (前年比1pt以上改善)	30%以上

※ 為替レート的前提は1USD = 140円、1EUR = 155円



経営戦略（中期経営計画2027）

重点施策 ①：収益基盤強化に向けた構造改革

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

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

※ 為替レート的前提は1USD = 140円、1EUR = 155円

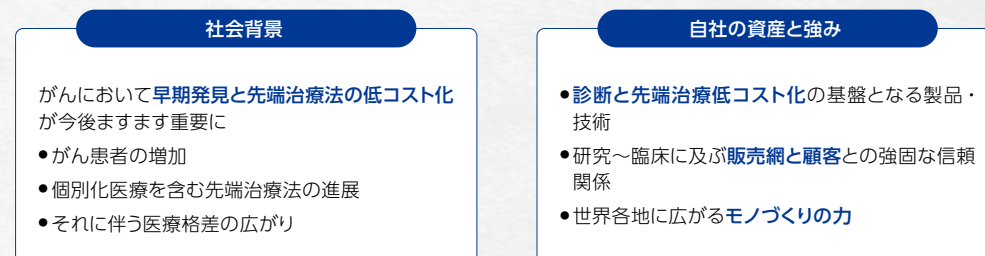
重点施策 ②：ポートフォリオ管理強化

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

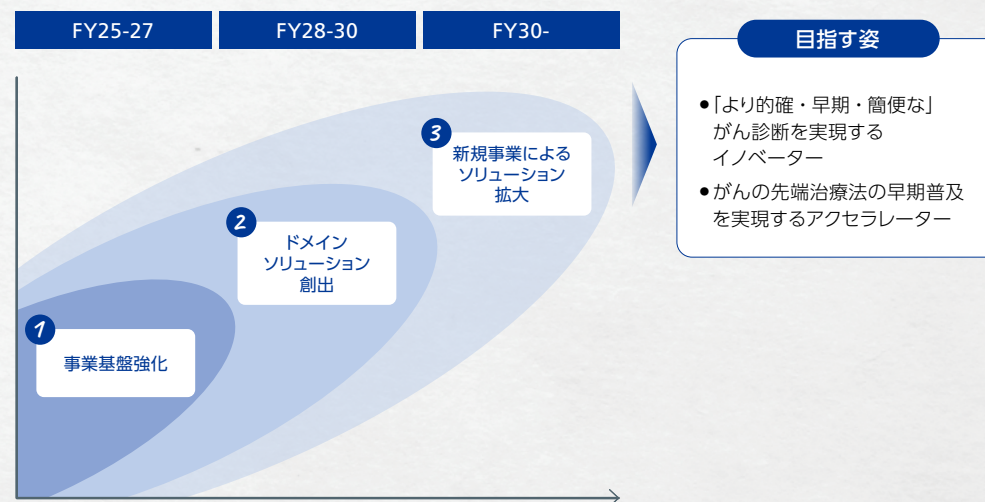


重点施策 ③：診断・ライフサイエンス領域への注力

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



目指す姿を実現するために、3つのアプローチを進める





重点施策③：診断・ライフサイエンス領域への注力

① 事業基盤強化

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

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

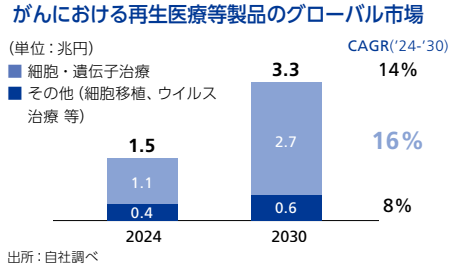
製造では、モノづくり力の強化として、主要市場へのアクセス・規制対応など、地域特性に応じた製造拠点の最適化や、生産技術・品質管理などのベストプラクティスの横展開による高位平準化を行います。

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



② ドメインソリューション創出

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



がんの診断と治療のドメインソリューション

診断の効率化・精度向上

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

治療・製造コストの改善

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

③ 新規事業によるソリューション拡大

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



がん治療におけるCAR-T療法の可能性とは？

CCRM×PHCディスカッション

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



マイケル・メイ
PhD (President & CEO)

中村伸朗
(常務執行役員)

高魚 力
(執行役員)

1. CAR-T療法の現在：普及への課題と技術革新

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

特集：がん治療におけるCAR-T療法の可能性とは？

CCRM×PHCディカッション

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

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

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



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



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

2. In-Lineモニタリングが拓く、自動培養技術の可能性



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

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



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



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

3. PHCとCCRMが共創するヘルスケアの未来



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



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



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

CCRMについて



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

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

CFOメッセージ

収益性、資本効率及び
財務体質を改善、
成長に向けた基盤を
構築

山口 快樹

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



1. 2024年度の振り返り

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

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

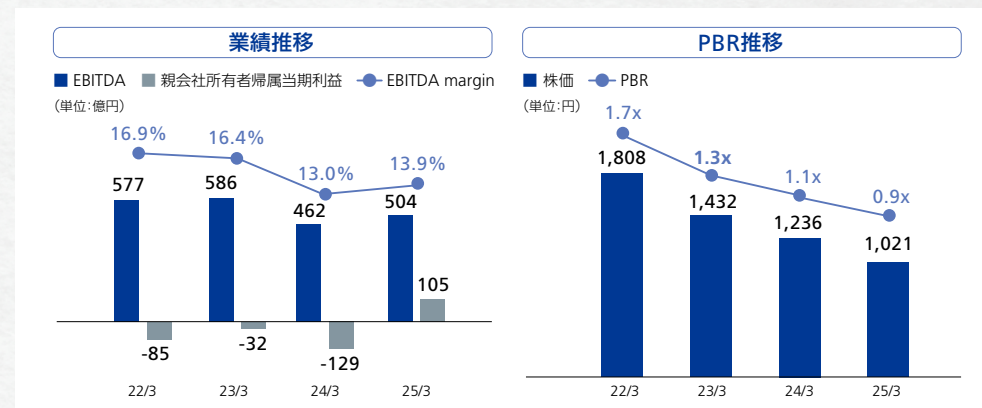
ヘルスケアソリューションについては、2024年度は特に、ヘルスケアITソリューション事業で日本政府が推進する医療DX政策が追い風となり、電子処方箋管理ソフトウェアの需要が好調でした。さらに、同事業で2023年度に実施したM&Aの効果も業績に寄与しました。セグメント全体としても売上収益は前年比6.7%増の1,283億円となりました。

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

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

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

2. 株価に対する現状認識



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



CFOメッセージ

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

3. 収益性改善

収益基盤強化に向け、全社横断の構造改革を実行予定。キャッシュ創出力の向上、財務体質の強化を図る

			施策効果額 [※] (FY24対比、FY27時点の改善額)
収益性改善	コスト最適化	プロセス改善、サプライチェーンの見直しを含むコストの最適化	+80～+120億円
	拠点・組織最適化	拠点及び組織の見直しによる人員最適化	
資本効率改善	投資効率化	投資効率に基づく優先順位付け	+20～+30億円
	非事業用資産売却	有価証券・遊休資産の売却	

※ 為替レート的前提は1USD=140円、1EUR=155円

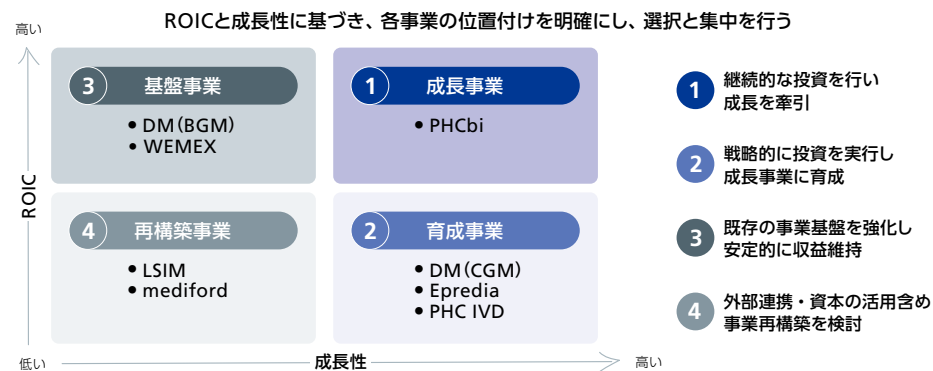
ここからは先述の、中計で記載した理論値と期待リターンのギャップ解消のための打ち手、収益性と資本効率及び財務体質の改善について、それぞれ説明していきたいと思っています。

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

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

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

4. 資本効率の改善



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

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

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



CFOメッセージ

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

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

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

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

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

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

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

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

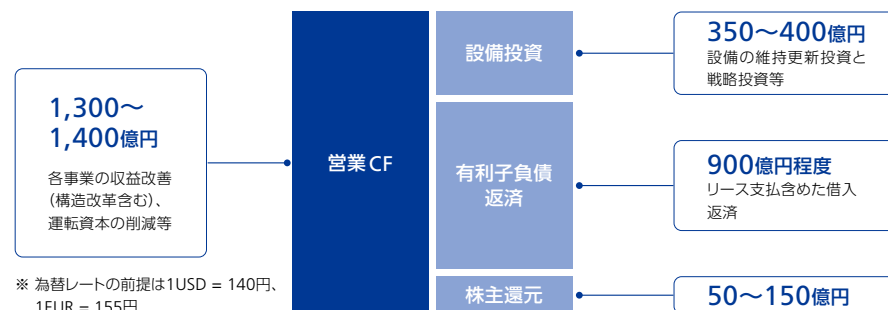
ROICについては、管理制度やプロセス構築など、社内での展開を進めています。導入にあたって社内の反応はさまざまですが、ROIC導入は、資本コストを意識し、グループ全体で共通の基準を定め、投資の効率を判断、改善していくというメッセージです。現在は育成事業に位置付けられている事業であっても、市場の伸びに対し十分に成長できない、投資効率が改善しないという状況であれば、再構築事業に配置される可能性もあります。逆に、事業が成長し投資効率が想定より良い場合には投資が配分されることにもなります。そういった規律が全社で意識され始めていると感じています。また、ROICを向上させる観点で、運転資本などへの意識も以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

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

5. 財務体質の強化

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

ー FY25～FY27の想定累計金額 ー





CFOメッセージ

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

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

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

6. 財務目標

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

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

7. 最後に

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

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

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

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



CHROメッセージ

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

平嶋 竜一

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



1. 人的資本戦略：経営と人事を結ぶ成長戦略

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



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

2. 人事戦略の具体的な取り組み

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

人財育成

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

●次世代リーダーを育成「PHCアカデミー」開講

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

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



CHROメッセージ

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

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



●グループ共通研修：学び続ける組織へ

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

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

人事DXの推進による、公平な機会の提供を追求

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

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

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

エンゲージメントの向上

●職場環境改善：働きがいを高める環境づくり

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

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

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



CHROメッセージ

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

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

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

●非財務情報（人的資本）の開示の強化

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

●One PHCの推進と多様性の尊重

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

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

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

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



3. 今後の展望

個を尊重し、機会を均等に与える企業文化

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

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

独立性とグローバル展開が培う共創文化

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



CHROメッセージ

ない共通認識を有しています。

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

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

多様性の推進と公平な機会の提供

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

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

今後の展望

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

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

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

4. メッセージ：従業員の成長と誇りを育む企業を目指して

持続的成長を支える人財と組織機能の強化

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

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

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

最後に

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

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





サステナビリティ戦略（中期経営計画2027）

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

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

 マテリアリティKPI・目標値と進捗

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