

2023年6月29日

各 位

会 社 名 PHC ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 CEO 宮崎 正次  
(コード：6523、東証プライム市場)  
問合せ先 経営管理部 上席部長 木村 正志  
(TEL. 03-5408-7280)

### 上場維持基準の適合に向けた計画書

PHC ホールディングス株式会社は、東京証券取引所が指定する基準日である 2023 年 3 月 31 日時点において、プライム市場における上場維持基準に適合しない状態となりました。上場維持基準の適合に向けた計画書を作成しましたので、お知らせいたします。

#### 記

#### 1. 当社の上場維持基準の適合状況及び計画期間

当社の 2023 年 3 月 31 日時点におけるプライム市場の上場維持基準への適合状況は以下の通りです。本基準に適合していない流通株式比率を 2025 年 3 月期までに上場維持基準に適合するために、次の通り取組みを進めてまいります。

	株 主 数	流 通 株 式 数	流 通 株 式 総 額	流 通 株 式 比 率
当社の状況 (基準日時点)	19,453 人	426,484 単位	627 億円	33.9%
上場維持基準	800 人	20,000 単位	100 億円	35.0%
適合状況	適合	適合	適合	不適合
計画期間	—	—	—	2025 年 3 月末

※ 当社の適合状況は、東京証券取引所が基準日（2023年3月31日）時点で把握している当社の株券等の分布状況等を基に算出を行ったものです。

#### 2. 上場維持基準の適合に向けた取組みの基本方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にむけて、必要な資本政策を適時、実行してまいります。また、プライム市場における上場維持は、当社が投資対象として十分な流動性とガバナンス水準を備えた会社であることを示すうえで重要であると認識しております。非流通株式の保有者が売却しやすい環境を整えることにより「流通株式比率」を増やし、プライム市場の上場維持基準への適合に取り組んでまいります。

#### 3. 上場維持基準に適合していない事項の課題と取組み内容

非流通株式の保有者となっている株主様との対話による保有目的の確認や資本政策（非流通株式となっている既存株主による売り出し等）などを通じて、基準に適合するための必要株式数に対して、保有目的の変更もしくは保有株式の一部売却にむけた交渉に取り組みます。また、2022 年 11 月発表の中期経営計画「Value Creation Plan」の施策を着実に実行することで事業の成長を図るとともに、幅広い投資家の皆さまに当社への関心を高めていただくために、IR 活動の充実に努めて参ります。

なお、本施策につきましては、株価への影響を考慮しながら、保有株式の売却が行われる必要があります。そのため、計画期間は2025年3月末までとし、流通株式比率35%以上を達成するよう対応してまいります。上場維持基準適合後も、継続的かつ安定的に流通株式比率を維持できるよう努めてまいります。

以 上

(添付資料) 中期経営計画「Value Creation Plan」



本日はお集まり頂き誠に有難うございます。社長の宮崎でございます。今回の改定中期計画の発表は上場後初めてであり、我々にとって非常に重要なものとなります。これからの4年間は、グループとしてのシナジーを活かしながら、成長に舵を切り、施策を実行していく転換点になるものと考えています。それでは、その内容についてご説明申し上げます。

## 免責事項

本資料は、PHCホールディングス株式会社（以下「当社」といいます）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他有価証券の購入、売却の勧誘を構成するものではありません。

本資料には、当社の計画や戦略、業績の見通し等、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述には、別段の記載がない限り本資料の発表日現在における当社が入手可能な情報並びに当社の計画及び見込みに基づいた当社の想定、将来の見通し及び推測が含まれますが、これらが達成される保証はありません。様々な要因により、将来の予測・見通しに関する記述は実際の業績と大幅に異なる場合があります。したがって、これらの将来に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。また、独立した公認会計士又は監査法人による監査又はレビューを受けていない、過去の財務諸表又は計算書類に基づく財務情報及び財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれていることをご了承ください。

当社は、適用ある法令又は証券取引所の規則により要求される場合を除き、本資料に含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新又は改訂する義務を負うものではありません。本資料には、当社が事業を行っている市場に関する情報を含む、外部の情報源に由来し又はそれに基づく情報が記述されています。これらの記述は、本資料に引用されている外部の情報源から得られた統計その他の情報に基づいており、それらの情報については当社は独自に検証を行っておらず、その正確性又は完全性を保証することはできません。

この資料に含まれる情報は、今後予告なしに変更されることがあります。また、この資料に含まれている製品（開発中のものを含む）に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP



# Our Mission

経営理念

わたしたちは、たゆみない努力で  
健康を願うすべての人々に  
新たな価値を創造し  
豊かな社会づくりに貢献します

© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

# Message from the President

代表取締役社長CEO宮崎正次からのメッセージ

現在、医療費の増加や地域・収入による医療アクセスの格差が、世界中で大きな課題となっています。

この課題を解決するアプローチとして、医療アウトカムを最大化しつつ、コストを最適化していくバリューベース・ヘルスケアという考え方が、社会全体に広がりを見せています。

この度PHCグループは、昨年の東京証券取引所への上場後、初となる中期経営計画を発表いたしました。

我々の強みをより進化させ、社会全体でバリューベ

ス・ヘルスケアを実現させることは、経営理念である「新しい価値の創造」を体現した姿でもあります。

我々は、高い目標を掲げて常に挑戦しつづけます。それこそが我々の企業文化であり、中期経営計画だけでなく、その先にあるより豊かな社会づくりを追求していくことが、使命だと考えています。

PHCグループの企業活動により、取引先様、株主様、従業員、そして社会全体に新たな価値をもたらすことをお約束いたします。



現在、世界中で地域・収入による医療の質や医療アクセスの格差、医療費の増加などが社会課題となっています。こうした社会課題に対するアプローチとして人々にとっての医療アウトカムを最大化しつつ、医療コストを最適化し減らしていくバリューベース・ヘルスケアという考え方が広まってきています。弊社は研究から診断、治療、予防まで幅広く医療にかかわるお客様に対して、リーディングブランドにある製品・サービスを提供できる強みを活かしてバリューベース・ヘルスケアの実現に貢献でき、それが経営理念である「新しい価値の創造」を通じた社会への貢献であると考えています。我々は、企業文化でもある高い目標を掲げ挑戦し続ける集団として、中期経営計画及びその先にあるより豊かな社会づくりを追求し続ける所存です。

1 PHCグループの考える  
バリューベース・  
ヘルスケア

2 戦略 | 基盤

3 戦略 | 成長領域

4 人財・ESG戦略

5 財務目標

6 投資方針・株主還元

© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

本日はこのような内容でご説明致します。



1

PHCグループの考える  
バリューベース・ヘルスケア

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

## PHCグループとは

PHCグループは、世界の様々な医療課題解決に貢献する日本発のグローバルヘルスケア企業です。研究から診断、治療、予防まで幅広く医療に関わるお客様に向けリーディングブランドにある製品・サービスを提供します。

### 財務概況 (2021年度)



### 事業展開<sup>1</sup>

- 製品・サービスの販売国数 **125か国+**
- 関係会社 **90社**
- 総従業員数 **9,300名+**

### 製品・サービス<sup>2</sup>

**研究**  
大学・製薬企業

**診断・治療**  
病院・診療所、  
調剤薬局

**検査・予防**  
自宅・個人



注：2021年3月末時点。超低温フリーザー・CO2インキュベーターの世界シェア2位、病理検査用機器・消耗品は米国国内生産企業・マイクローム、スライドガラスにて世界シェア1位、日本における非臨床試験シェア2位、診療所向けレセプトコンピューター・電子カルテ、薬局向け電子薬歴システムにおいて国内シェア1位、国内臨床検査シェア3位、BGMの世界シェア3位  
出典：各社調べ

PHC GROUP

こちらが我々PHCグループの概要です。2021年度実績で売上3,400億円、グローバルで125か国以上で事業展開しており、海外売上比率は、50%超となります。我々の製品・サービスは、製薬企業、大学・研究機関、病院、診療所、薬局等、幅広い医療関係者の皆さまにグローバルに使用頂いております。また各事業が国内外の市場においてシェアトップ3に入るリーディングブランドを有することを大きな強みとしており、日本発のグローバルヘルスケア企業として世界の様々な医療課題を解決しております。

## 1 PHCグループ だからできる バリューベース・ ヘルスケアへの 貢献

### バリューベース・ヘルスケア

-  医療の質の向上
-  医療アクセスの向上
-  費用対効果の改善

### PHCグループの強み

-  リーディングポジションの  
製品・サービス
-  高精度・高品質なものづくり
-  幅広いグローバルな  
医療関係者へのリーチ

リーディングポジションにある製品・サービスを、製薬企業や大学・研究機関、病院、診療所、薬局等、医療にかかわる幅広いお客様へグローバルに提供できる強みを最大限に活用し、バリューベース・ヘルスケアに貢献

© PHC Holding Corporation 2022

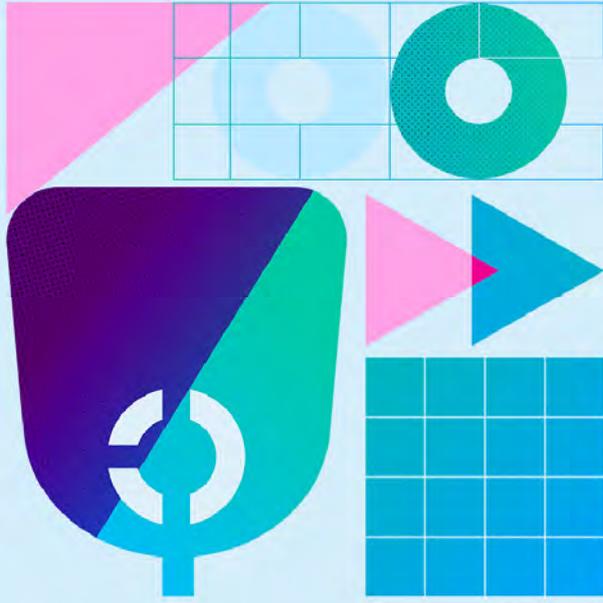
PHC  
GROUP

コロナ禍をきっかけに貴重な医療資源や財源を最大効果につながる形で使おうとする動きが加速し、更には病院任せではなく個々人が自己管理や医療サービスについて、より積極的に関与するようになってきています。冒頭に申し上げましたバリューベース・ヘルスケアは、医療の質の向上、医療アクセスの向上、費用対効果の改善等を通じて、人々にとっての治療アウトカムを最大化しつつ、治療コストを最適化し減らしていく取り組みと考えられています。バリューベース・ヘルスケアの実現には、生活者の皆さまや社会、企業を含んだ様々なステークホルダーとの連携・協働が欠かせません。我々は、これまでリーディングポジションにある高精度・高品質の製品とサービスの提供を通じて、世界中の幅広い医療関係者の皆さまより高い信頼を得てまいりました。そうした弊社としての立ち位置や強みを活かしながら、生活者の皆さま、社会、企業との連携・協働を通じて、バリューベース・ヘルスケアの実現に貢献していきたいと考えております。

“成長領域”を定義し、バリューベース・ヘルスケアの実現を加速



こちらが我々の中期経営計画の全体像です。現在、当社グループは、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つのドメインで事業を行っています。各事業ドメインの既存事業は、高いシェアを誇り、我々の強みの根源であることから、これらを基盤領域と定義しました。さらに、その基盤領域から顧客・製品・サービスの幅を広げ、また、事業間のシナジーを追求することにより、より大きな市場、高い市場成長へと事業拡大可能な周辺領域を成長領域として定義しました。具体的には糖尿病マネジメント事業から拡張した個別化検査・診断ソリューション。ヘルスケアソリューション事業をさらに進化させたデジタルヘルスソリューション。そして診断・ライフサイエンス事業における先端治療開発ソリューション。この3つが新たな成長領域となります。これら成長領域における事業拡大を通じて、バリューベース・ヘルスケアの実現加速に貢献し、弊社として更なる成長が出来ると考えています。



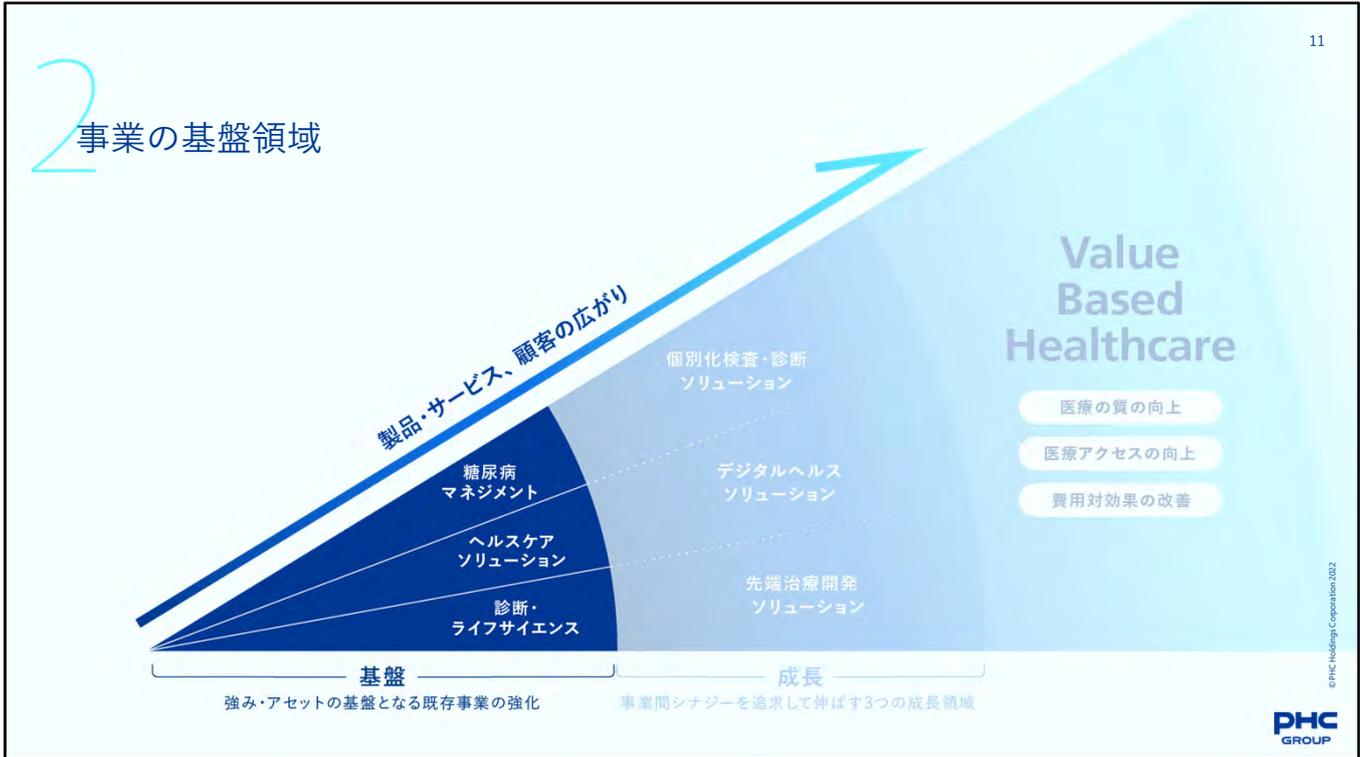
2

戰略 | 基盤

© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

## 2 事業の基盤領域



ここからは、先ず我々の強みの根源である基盤領域の戦略についてご説明します。

2 基盤領域の戦略:  
市場の動向を注視  
しながら成長機会  
を見極め



注：<sup>1</sup>BGM - 血糖値測定システム；<sup>2</sup>CGM - 持続血糖測定器

糖尿病マネジメントについては、市場全体は成長継続していますが、欧米市場を中心にBGMからCGMへのシフトがおきています。こうした状況に対応するため、BGM内の注力セグメントを強化しながらも、CGMを中心に成長領域へ重点投資していく方針です。ヘルスケアソリューションは、政府主導による医療Dx推進を重要な構造変化の局面と捉え、更なる顧客基盤拡大・強化を図っていきます。診断・ライフサイエンスは、コロナ禍をきっかけに創薬、治療に関する研究・開発が加速しており、高成長市場として積極的に投資をし、シェアを伸ばしていきます。

ここからは各基盤事業について説明致します。

## 血糖値測定用機器と簡易迅速検査器

### 主力製品


**WORLD** 3

#### BGM（血糖値測定システム）

- 業界最高水準の精度
- アプリにデータ転送・トレンド確認
- 日々の血糖値管理を簡単に

#### 主要顧客

- 病院/診療所
- 薬局
- 糖尿病の方



#### 電動医薬品注入器・POCT（簡易迅速検査器）

- 指示量の薬剤を自己注射
- 電動式で正確・多彩な薬剤に対応
- 自宅での治療をサポート

#### 主要顧客

- 病院/診療所

注：OEMサプライヤーとして  
出所：自社調べ

#### BGM地域別売上

その他 7%

 米州  
34%

 欧州  
59%

高い精度とグローバル  
販売網で世界中で貢献

**JAPAN** 1
**N. AMERICA** 3
**EUROPE** 2

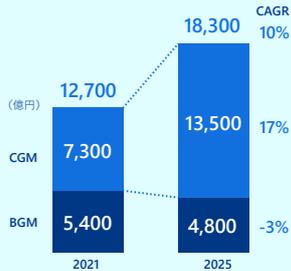
© PHC Holding Corporation 2022

先ずは糖尿病マネジメントについてです。当事業は指先から微量の血液を採取して血糖値を測定するための機器であるBGMに加え、成長ホルモン剤やリウマチ治療薬などの特定の薬剤を患者さんご自身で注射するための電動医薬品注入器や、簡易迅速検査器POCT等を手掛けております。業界トップクラスの測定精度を誇るBGMはグローバルシェア3位、日本市場ではOEMサプライヤーとしてシェア1位です。

## BGM内の注力セグメントを強化しつつ、CGMとPOCTの成長を加速

### 市場環境認識

- 糖尿病モニタリング市場自体は拡大もBGMからCGMへの移行が進む



- POCTは感染症検査等の伸びによりグローバルで7% (2019-2024)の成長市場となる見込み

注：Eversense®はSenseonics, Incorporatedの登録商標です  
出所：自社調べ

### 主要戦略



#### BGMの中での成長セグメント強化

- 米国内販薬セグメントの強化
- 低価格帯製品による新興国での成長

#### 成長領域



#### CGMの販売強化

- Senseonics社 Eversense® E3独占販売

#### 成長領域



#### POCTの開発強化

売上成長目標：CAGR 5% (2021-2025)

続いて市場環境と主な戦略についてご説明致します。糖尿病モニタリング市場は、全体では拡大もBGMの市場は年3%で縮小し、血糖値の連続測定が可能な持続血糖測定器CGMが伸びていく見通しです。BGMについては、米国の市販薬販売チャネルなど成長セグメントでの売上拡大と、新興国を中心に低価格帯製品を導入しシェア拡大を図ることで、収益性を維持していくことを目指して参ります。

今後成長が見込まれるCGMとPOCTについては、成長領域と定め、重点的に事業強化を図ってまいります。この成長領域については後ほど詳しくご説明しますが、特にCGMでは提携パートナーであるSenseonics社の180日連続利用が可能なEversense® E3の販売強化により成長を加速し、糖尿病マネジメントとしては中計期間において年5%の売上成長を目指します。

## 国内の検査サービス及び簡易迅速検査器事業

### 主力製品・サービス



#### 臨床検査 JAPAN 3

- 多彩な検査項目
- 高度な技術と精度管理

#### 主要顧客

- 病院/診療所



#### 非臨床試験・治験 JAPAN 2

- グローバル基準適合施設・試験
- 最先端の機器と分析技術

- 製薬会社



#### POCT・試薬

- 移動式免疫発光機器
- 多様なバイオマーカーに対応

- 病院/診療所

出所：自社調べ

#### 地域別売上



© PHC Holding Corporation 2022

PHC GROUP

次に、ヘルスケアソリューションについてです。LSIMは国内における臨床検査サービスでは業界トップクラスの検査項目数と高度な技術、精度管理を強みとし、国内シェア3位となっています。また、国内シェア2位の非臨床試験、最先端の機器・分析技術を持つ治験サービスを提供する創薬支援事業、多様なバイオマーカーに対応する免疫発光機器Pathfastや試薬等をグローバルに開発・販売する診断薬事業を有します。

## 検査の質向上とグローバル市場への拡大

### 市場環境認識

- 国内臨床検査市場は1%の安定成長予測 (2021-2025)
- 臨床検査競合はラボ自動化等によるコスト競争力強化
- 非臨床・治験は国内は安定成長、海外は2桁成長予測

出所：自社調べ

### 主要戦略



#### 高度・特殊検査の充実

- がん・遺伝子検査等



#### グローバル需要の取り込み

- グローバル治験対応強化
- POCTの海外展開強化



### 成長領域

#### メディコムとのシナジー追求

- 臨床検査と電子カルテ連携・クロスセル
- 健保 組合向け健康予防事業

売上成長目標：CAGR **3%** (2021-2025)

国内の臨床検査市場は1%程度で成長しています。臨床検査では、今後伸びが期待される高度・特殊検査に注力して参ります。非臨床・治験市場やPOCT市場については、グローバル治験対応、POCTのグローバル展開の強化により成長性の高いグローバル需要の取り込みを図って参ります。また、顧客基盤を活かしたクロスセルや健保組合向け健康予防事業においてメディコム事業とのシナジー創出を図って参ります。これらの取組みを通じて、LSIMとしては中計期間において年3%の売上成長を目指します。

## 診療所・薬局向けヘルスケアIT事業

### 主力製品



#### 電子カルテ・レセプトコンピュータ<sup>1</sup>（診療所向け）

JAPAN 1

- スピード重視の操作性
- 170社以上の機器・ソフトとの連携
- 業務プロセスを改善



#### 電子薬歴システム（薬局向け）

JAPAN 1

- 使いやすい画面構成
- 豊富なデータベース
- ミスのない薬局経営を支援

### 国内でシェア1位<sup>2</sup>の強固な顧客基盤

顧客別ユーザー数

地域別売上



注：<sup>1</sup>診断説明書を作成するための機器。レセコン：<sup>2</sup>診療所向け電子カルテ・レセコン、薬局向け薬歴システムを対象とする。シェアは設置台数ベース  
出所：自社調べ

©PHC Holding Corporation, 2022

PHC  
GROUP

メディコム事業では主に診療所・調剤薬局向けに、保険請求のためのレセコンや電子カルテ、電子薬歴システムなどを提供するヘルスケアIT事業を行っています。診療所向けのレセコンや電子カルテ、薬局向けの電子薬歴システムなどにおいて各々国内シェア1位となっております。また、診療所と薬局を合わせて約4万ユーザーを有し、この顧客ベースが我々の最大のアセットと考えています。

## クラウド化・デジタル化などの構造変化を捉える

## 市場環境認識

- 国内ヘルスケアIT市場は2%の安定成長予測（2021-2025）  
健康経営・医療ビッグデータ分析等デジタルヘルス領域は2桁成長
- クラウド製品・サービスの需要増加
- デジタル政策を政府が推進（オンライン資格確認・電子処方箋等）

出所：自社調べ

## 主要戦略



## 製品のクラウド化

- オンプレミス型電子カルテのクラウドデータ保存
- 電子カルテのクラウド化



## 強みを活かした政策に関連した需要取り込み

- シェア1位の顧客基盤・サービスネットワークの活用
- デジタルマーケティング強化

## 成長領域



## デジタルヘルス領域への展開

売上成長目標：CAGR 6%（2021-2025）

国内ヘルスケアIT市場は年2%の安定した成長が見込まれています。電子カルテの普及率はまだ全体の50%未満であるのに加えて、今後クラウド製品・サービスの需要増加が見込まれています。このような需要の変化に対し、クラウド製品・サービスを拡充し、迅速に対応して参ります。また、現在、政府主導によりオンライン資格確認、電子処方箋導入などの医療DX政策が推進されております。弊社は既に15,000件以上のオンライン資格確認のシステム導入をしておりますが、既存の顧客基盤を最大限活用しながら、今後も政策に関連した需要を着実に取り込んで参ります。更に、健康経営やビッグデータ分析等の2桁成長が見込まれているデジタルヘルス分野を今後の成長領域と定義し、成長を加速して参ります。このようにクラウド化・デジタル化といった構造変化をリーディングブランドとしてリードし、中計期間において年6%の売上成長を目指します。

## 病理検査ワークフローにおける機器・消耗品事業

### 主力製品



#### マイクローム・凍結切片作成装置 **WORLD 1**

- 人間工学に配慮した操作性
- 正確な低温制御



#### スライドガラス **WORLD 1**

- 優れた接着性能
- 歪みがなく、高い均一性

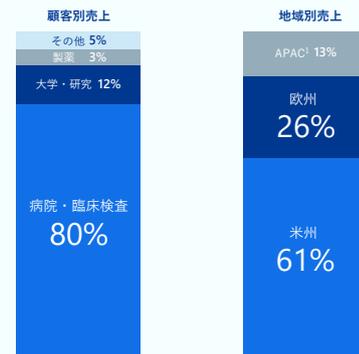


#### 試薬

- 使いやすく、優れた再現性
- 強いブランド力（Shandon, Richard-Allan）

注：日本含む  
出所：自社調べ

### 病院・臨床検査中心 米国・欧州に強い基盤



© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

次に診断・ライフサイエンスについてです。病理事業は、主としてがんの確定診断のための病理検査の領域で、検査ワークフローに沿った機器や消耗品を販売しております。中でも検体を数ミクロンの薄さに切り出すマイクロームや、検体を載せるスライドガラス等が製品性能で高い評価を獲得しています。検体の化学処理や染色に必要な消耗品についても、ShandonやRichard-Allanといった、業界屈指のブランドを有しております。我々の製品は特に欧米を中心とする世界中の病理検査室や臨床検査といった医療現場で多く使って頂いております。

## 製品ラインアップを充実させ、グローバルに拡販

## 市場環境認識

- 病理検査用機器・消耗品市場は7%成長予測（2021-2025）
- 病理検査用機器は品質の高さ・安定性が顧客ニーズ
- デジタル病理や免疫組織化学染色市場は2桁成長見込み

出所：自社調べ

## 主要戦略


**高品質の製品  
発売によるシェア獲得**

- 品質向上した自動包埋機
- レーザー印刷方式のプリンター（スライド・カセット）


**米国・医療以外の  
地域・セグメント強化**

- バイオメディカの顧客（製薬）・地域（欧州・アジア）活用
- 直販チャンネルの強化

## 成長領域


**デジタル病理・  
免疫組織化学染色  
への重点投資**
**売上成長目標：CAGR 12%（2021-2025）**

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

市場は年7%の成長が予測されています。また、デジタル病理や免疫組織化学染色分野は2桁成長が見込まれています。製品戦略として自動包埋機やレーザー印刷方式のプリンターなど高品質の製品投入により更なるシェア獲得を行います。地域・顧客戦略としては、直販体制の強化、バイオメディカ事業の持つ顧客基盤を活用し、製薬企業や欧州・アジアの販売チャンネルの開拓など地域・セグメント強化を図って参ります。また、成長領域として、より高い成長が見込まれるデジタル病理と免疫組織化学の分野に重点投資を行って参ります。製品ラインアップの拡充とグローバルな販売チャンネル強化により、病理事業として中計期間において年12%の売上成長を目指して参ります。

## ライフサイエンス機器事業

### 主力製品



#### 超低温フリーザー **WORLD 2**

- 業界最高水準の温度精度
- 世界トップクラスの省エネ性能

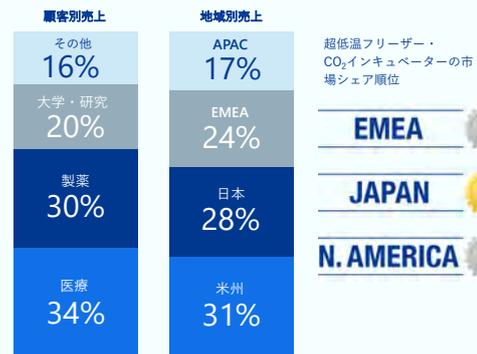


#### CO<sub>2</sub>インキュベーター **WORLD 2**

- 品質を保つ汚染防止仕様
- 優れた操作性と保守のしやすさ

出所：自社調べ

### 高品質を求める幅広い顧客にグローバルで展開



©PHC Holding Corporation, 2022

PHC GROUP

バイオメディカは製薬企業や大学の研究機関、医療機関等で使うライフサイエンス機器を扱う事業で、主力製品は超低温フリーザーや培養機器であるCO<sub>2</sub>インキュベーターです。超低温フリーザーは新型コロナウイルス感染症のmRNAワクチンの製造・保存に使われましたが、温度の均一性、業界をリードし続ける省エネ性能等、高品質なモノづくりが大手製薬企業などグローバルに評価され、国内シェア1位、世界シェア2位となっています。CO<sub>2</sub>インキュベーターは雑菌等による実験細胞の汚染を防ぐ機能や優れた操作性、メンテナンスのしやすさが高い支持を受け、こちらも国内シェア1位、世界シェア2位となっています。

## 新製品開発とオペレーション最適化を進め市場の伸びを超える成長を

### 市場環境認識

- コロナ需要の揺り戻しにより、市場は-2%成長予測（2021-2025）
- ただし創薬開発等の需要は旺盛で、中期では5%（2019-2025）の堅調な成長市場
- 一部機器のコモディティ化・価格競争
- 先端治療市場の拡大（細胞遺伝子治療等）

出所：自社調べ

### 主要戦略



#### 差別化技術による 新製品開発

- 省エネ性能アップ
- 医薬品・検体トレーサビリティのためのIoT化



#### グローバル オペレーション最適化

- インドネシア工場での開発・製造強化によるコストダウン
- 群馬マザー工場での高付加価値品強化

### 成長領域



#### 細胞遺伝子治療 への成長投資

売上成長目標：CAGR 6%（2021-2025）

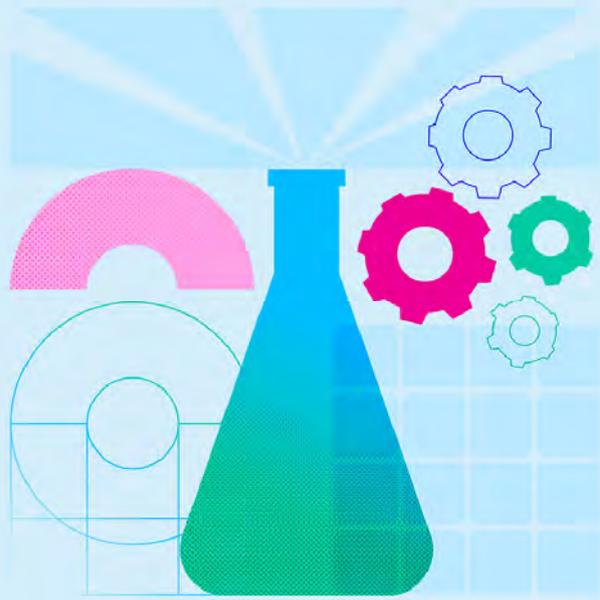
© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

市場見通しとしては、主に2020～2021年にかけて新型コロナウイルス感染症関連の特別需要がありましたが、19年から25年の中期で見ると成長率は5%であり、mRNA技術を活用した創薬研究等の旺盛な研究開発動向により市場成長が牽引される見通しで御座います。主要な戦略としては超低温フリーザーの省エネ性能の一段の引き上げや、製品のIoT化の対応等、競争優位性の高い製品の開発・上市を進めていきます。また生産においては、インドネシア工場の一層の開発・生産強化により、コスト競争力のあるモノづくりを進めると共に、マザー工場としての群馬工場は、高付加価値製品の開発・製造に特化し、グローバルオペレーションの最適化を図って参ります。

また、今後拡大が見込まれる細胞・遺伝子治療等の先端治療市場を成長領域として定め、注力して参ります。これらの戦略実行により、バイオメディカとして中計期間において年6%の売上成長を目指して参ります。

ここまでが基盤領域の戦略に関する説明となります。



3

戰略 | 成長領域

© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

事業間シナジーを追求し、  
市場拡大とバリューベース・  
ヘルスケア実現へ



次に、成長領域の戦略についてご説明致します。

### 3 バリューベース・ヘルスケア実現に向けて成長させる3つのソリューション

#### バリューベース・ヘルスケア



#### 個別化検査・診断ソリューション

患者にとって検査・診断をより身近なものにし、予防・治療による健康に貢献



患者・診療所・薬局



#### デジタルヘルスソリューション

医療や健康データを統合・可視化し、医療の効率化や医療費の低減に貢献



病院・診療所・健保



#### 先端治療開発ソリューション

細胞・遺伝子をターゲットとする先端治療開発の効率化へ貢献

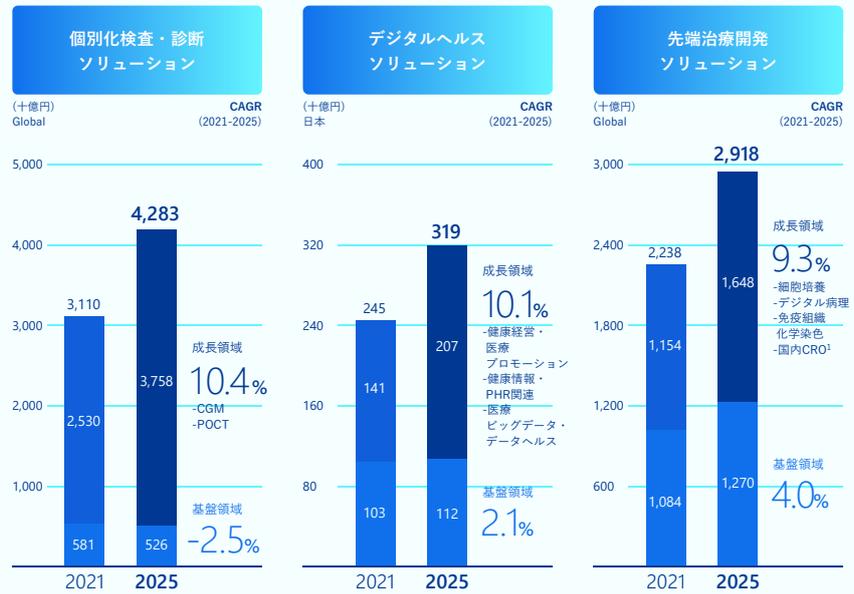


製薬会社・研究機関

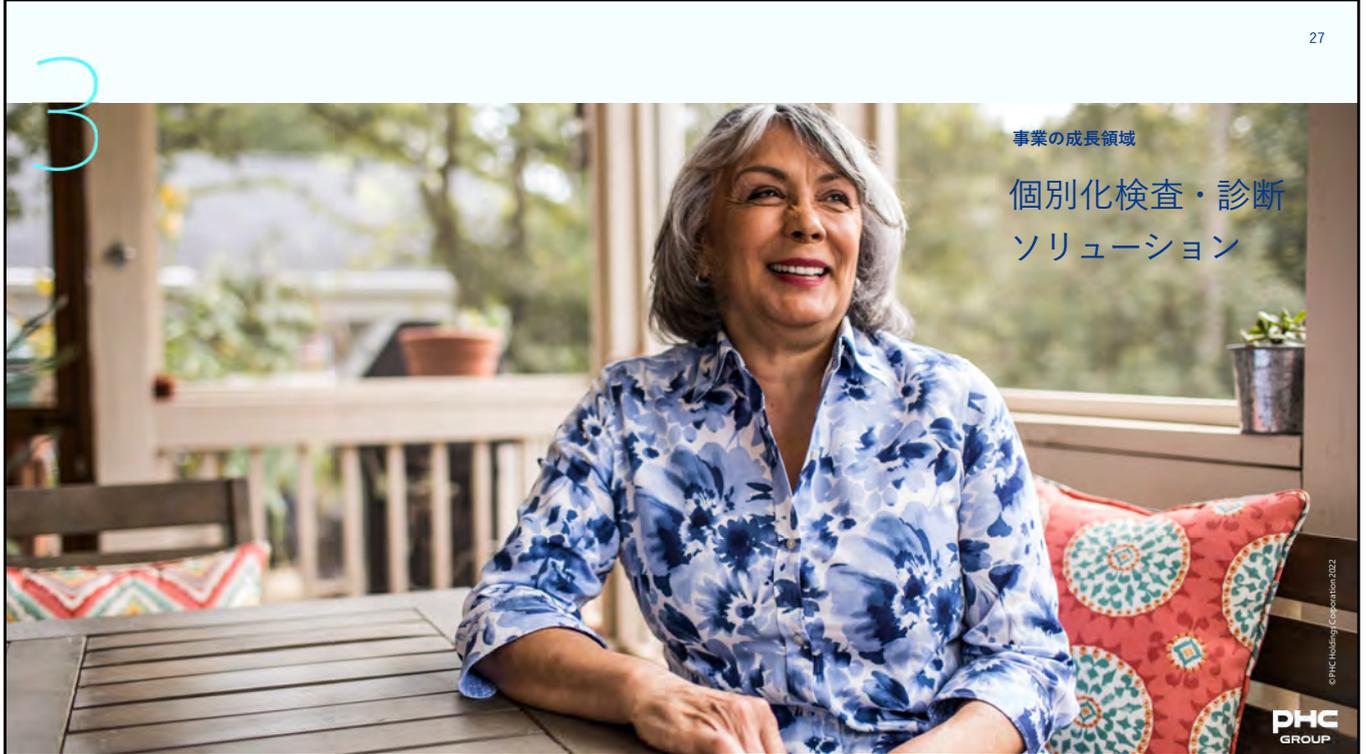
先程ご説明の通り、新たな成長領域を定義し、顧客・製品・サービスの拡充や事業間シナジーを通じて、これら成長領域において事業拡大を図っていく考えです。我々は3つの成長領域を定義しました。1つ目は個別化検査・診断ソリューション。病院だけでなく自宅や薬局等、より身近な場所で検査・診断を可能にすることで人々の医療アクセス改善を目指して参ります。2つ目はデジタルヘルスソリューション。医療や健康データを統合・可視化し、医療の効率化や医療費の費用対効果改善を目指して参ります。3つ目は先端治療開発ソリューション。細胞治療や遺伝子治療といった治療効果の高い先端治療開発の効率化を目指して参ります。

## 成長領域の展望

3つの成長領域を  
定義し、  
対象市場を拡大



こちらのグラフの濃い青の部分で3つの成長領域により我々の対象市場の広がりをお示ししています。個別化検査・診断ソリューションではCGMやPOCT、デジタルヘルスソリューションでは健康経営や医療ビッグデータ、先端治療開発ソリューションではデジタル病理・免疫組織化学染色、細胞培養といった、大きく、かつ二桁成長が見込まれる市場の取り込みが可能となります。続いて、各成長領域の戦略について説明致します。



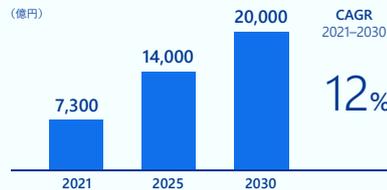
まずは個別化検査・診断ソリューションの戦略について説明致します。

### 個別化検査・診断ソリューションの成長戦略

## Eversense®によりCGMの成長を取り込む

米国における販売およびマーケティング強化のため  
約50~100億円/年投資し、拡販加速

CGMの市場規模は伸び率12%で拡大見込み



埋め込み式CGM Eversense®の潜在ニーズ

利用したいCGM製品の調査



### Eversense®はユニークなCGMソリューション

- ・外からは見えない皮下埋め込み式超小型センサー
- ・利用シーンに応じて取り外し可能な送信機
- ・6か月間継続利用可能
- ・業界をリードする測定精度



出所：dQ&A Q2 2022 US Diabetes Connections Patient Panel Report; 自社調べ

PHC GROUP

個別化検査・診断ソリューションでは糖尿病を持つ方のための持続血糖測定器CGMが成長機会と捉えています。BGMが指先に針を刺し、血液から血糖値を測定するのに対して、CGMでは体に装着したセンサーを通じて連続した血糖測定が可能となります。CGMの市場は2030年までに年12%で成長し、約2兆円にまで拡大する見通しです。

我々がグローバルで独占販売しているSenseonics社のEversense® E3は、右の写真にあるような超小型センサーを皮膚の下に埋め込み、小型の送信機を腕に装着しモバイルアプリで血糖値をモニタリングする革新的な製品です。Eversense® E3は他社のCGM製品の10日もしくは14日間よりも大幅に長い6か月間の継続利用が可能で、測定精度も他の製品をリードする水準を誇ります。またセンサーは皮膚の下に埋め込むタイプであるため、他者から見えることなく、腕に装着する送信機は運動時や外出時は外せるなど、利用シーンに応じた使用が可能であり、糖尿病をお持ちの方にとってより快適な生活を実現できる製品で御座います。米国では糖尿病を持つ方の5-10%が利用したいという調査結果もあり、そうしたニーズに応える為、毎年50~100億円規模の積極投資を行い販売強化して参ります。

個別化検査・診断ソリューションの  
ロードマップ

CGMの拡販と  
POCT開発を強化

～2025

米国でのCGM拡販

- ・対象医療保険の拡大
- ・ドクターネットワークの拡大
- ・365日センサーを含む製品拡充

eversense  
Continuous Glucose Monitoring System

PHCとLSIMの各診断薬（IVD）事業を融合し、  
投資を集中させてPOCT開発を加速

- ・診療所 | 次世代心臓バイオマーカー測定機器
- ・診療所 | 高感度・小型免疫測定システム
- ・薬局 | 小型・迅速・高精度PCR検査機器

技術シナジー PHC IVD | LSIメディアエンス



FY2025までの売上目標：

540億

2025～

グローバルでのCGMの更なる成長とPOCTの製品拡充

PHC  
GROUP

次に今後の個別化検査・診断ソリューションのロードマップについてご説明します。本中計期間の2025年までに、先ず米国におけるCGMの拡販に注力します。ユーザー層拡大のため、医療保険の適用対象拡充やセンサーを皮下に埋め込む施術を行う医師ネットワークの拡大を推進すると共に、センサーの継続利用が現在の180日から365日となる新しい製品の拡充を行って参ります。

POCTは、利便性の高い検査を可能にする上で重要なソリューションの柱です。現在糖尿病マネジメント事業とLSIM事業にある各診断薬事業を融合し、技術や投資を集中させて、小型で高精度なPOCTの開発を加速して参ります。

2025年以降はCGMの拡販を一層進めグローバルに拡大すると共にPOCTについても製品の拡充を進めて参ります。

これら施策を通じて、個別化検査・診断ソリューションとして、2025年までに売上540億円を目指して参ります。

### 個別化検査・診断ソリューションの 目指す姿

## 従来の医療を補完し より良い健康に貢献

患者を取り巻く疾患・検査シーンが  
広がる中で、わたしたちの技術力を起点に、  
“いつでも・手軽・便利・正確な”、  
患者自身の健康情報の可視化・管理を実現する

### 個別化検査・診断が目指す姿



© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

こちらに個別化検査・診断ソリューションが目指す姿をお示ししています。従来の検査・診断は、専門医・設備がある病院や診療所で行うことが中心で、高度な検査や診断は今後もそれが必要です。一方で技術の進歩により、検査・診断を自宅や薬局などでより自由度高く、より安価に提供することも可能になってきています。我々は、個別化検査・診断ソリューションの提供を通じて、人々にとって検査診断をより手軽・身近なものにし、より良い健康に貢献して参ります。



次にデジタルヘルスソリューションについてご説明致します。

デジタルヘルスソリューション戦略

3  
国の進める多様な  
医療・健康データとの  
接続・可視化の  
施策と積極的に連携

### 医療DX令和ビジョン2030

全国医療情報  
プラットフォームの創設

オンライン資格確認の  
ネットワーク拡充による  
多様な医療・健康情報<sup>1</sup>の共有

電子カルテ情報の標準化

標準規格のHL7 FHIR2推進

診療報酬改定DX

診療報酬の共通算定  
モジュールを導入し  
医療保険制度のコスト軽減

注：「レセプト・特定健診情報に加え、ワクチン等の予防接種、電子処方箋情報、自治体健診情報、電子カルテ情報等  
出所：自由民主党政策調査会『医療DX令和ビジョン2030』

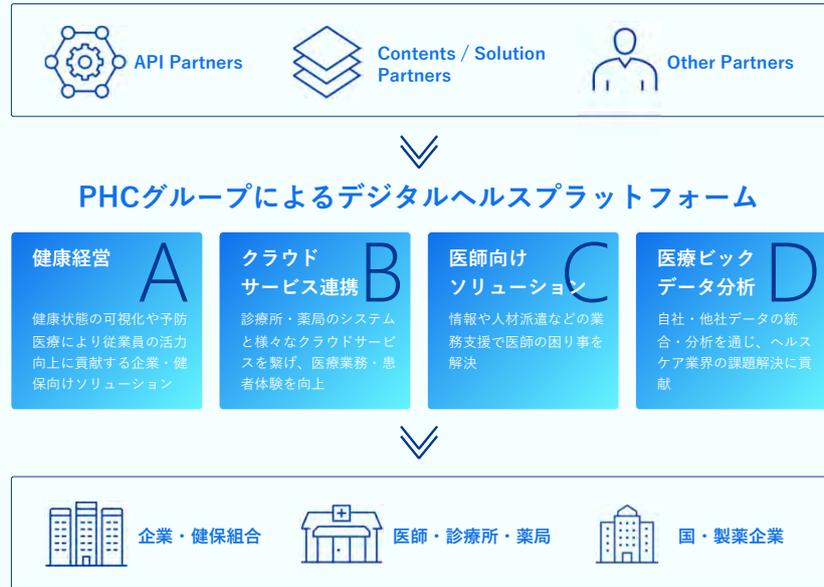
©PHC Holding Corporation, 2022

**PHC**  
GROUP

現在日本では政府主導で医療DXが推進されています。「医療DX令和ビジョン2030」では、オンライン資格確認等のネットワークによる医療・健康情報のデータベース構築、電子カルテ情報の標準規格化及び診療報酬算定の共通モジュールの導入などが計画されています。このような政府主導のデータ活用施策により、医療データの統合や活用が今後より可能になっていくと考えており、当社グループでも政府施策と連携しながら、成長機会を捉える施策を実行していきます。

### デジタルヘルスソリューション戦略

蓄積したデータを  
ステークホルダーへと  
提供する  
プラットフォーム構想



© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

当社グループによるデジタルヘルスプラットフォームを立ち上げ、企業・健保向け健康経営支援ソリューション、APIを通じたクラウドサービス連携、人材派遣などの医師向け業務支援ソリューション、医療ビッグデータ分析など自社ソリューションの拡張、外部パートナーとの連携を通じてデータタッチポイントの増強を図ると共に、得られるデータの蓄積・統合を通じてデータ活用による事業展開を図って参ります。

デジタルヘルスソリューションの  
ロードマップ

## デジタルヘルス ソリューションの 展開により、 国内医療を効率化

国内最大の診療所・薬局の  
顧客ベースを活用

FY2025までの売上目標：

50億

～2025

### A 健康経営の充実 | 企業健保

事業シナジー

グループでの健康経営事業の融合による  
従業員の健康・予防医療支援

Medicom | LSIメディアエンス

### B クラウドサービスの拡張 | 診療所・薬局

レセプトコンピューター、電子カルテ等と  
自社・他社サービスのクラウド連携による医療業務の効率化

### C 医師向けソリューションの展開 | 診療所

販売シナジー

人材紹介・派遣及びAIで効率化した  
遠隔医療事務代行サービスによる医師のサポート

Medicom | LSIメディアエンス

2025～

### D 医療ビッグデータ分析 | 自治体・製薬企業

レセプトコンピューターや電子カルテからのビッグデータを  
統合・分析し、医療費低減・治療効率向上など  
ヘルスケア業界の課題解決へ貢献

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

今後のデジタルヘルスソリューションのロードマップについてご説明致します。2025年までに、健康経営支援ソリューションでは、グループ内の健康経営関連事業を融合させ、同事業の強化を図ります。クラウドサービスの拡張では、他社とのクラウドサービス連携強化により、医療業務の効率化に向けたサービス拡充を目指して参ります。医師向け業務支援ソリューションでは、診療所で事務員等の人材派遣や、AIで効率化した医療事務代行サービス等、診療所における医師のパートナーとしてのサービスを提供致して参ります。2025年以降に加速する施策として、レセコンや電子カルテ、その他から得られる医療・健康ビッグデータを統合・分析し、治療効果のエビデンスの検証等を通じた医療の効率化や医療費低減などに繋がる新たなソリューションを提供して参ります。いずれも基盤事業で国内最大の診療所・薬局の顧客基盤という強みを生かして、国のデジタル施策との連動を図りながら、2025年までに売上50億円を目指して参ります。

デジタルヘルスソリューションの  
ロードマップ具体策

デジタルヘルスの  
成長加速に向け、  
組織最適化を図り  
シナジーを追求

デジタルヘルスをリードする  
メディコム事業を分社化・垂直統合

健康経営の拡大を加速  
メディコムとLSIM健診事業を融合

Medicom × PHC  
メディコム株式会社  
企画・開発

Medicom × LSIメディエンス  
Wellsport (健康管理支援・データ分析) 健康診断サポート

組織 データヘルス事業に  
最適な組織・アジャイルな文化

従業員の健診データ等を基に  
健康を管理・分析

戦略 開発から販売・  
カスタマーサポートまで  
一気通貫の戦略及び実行

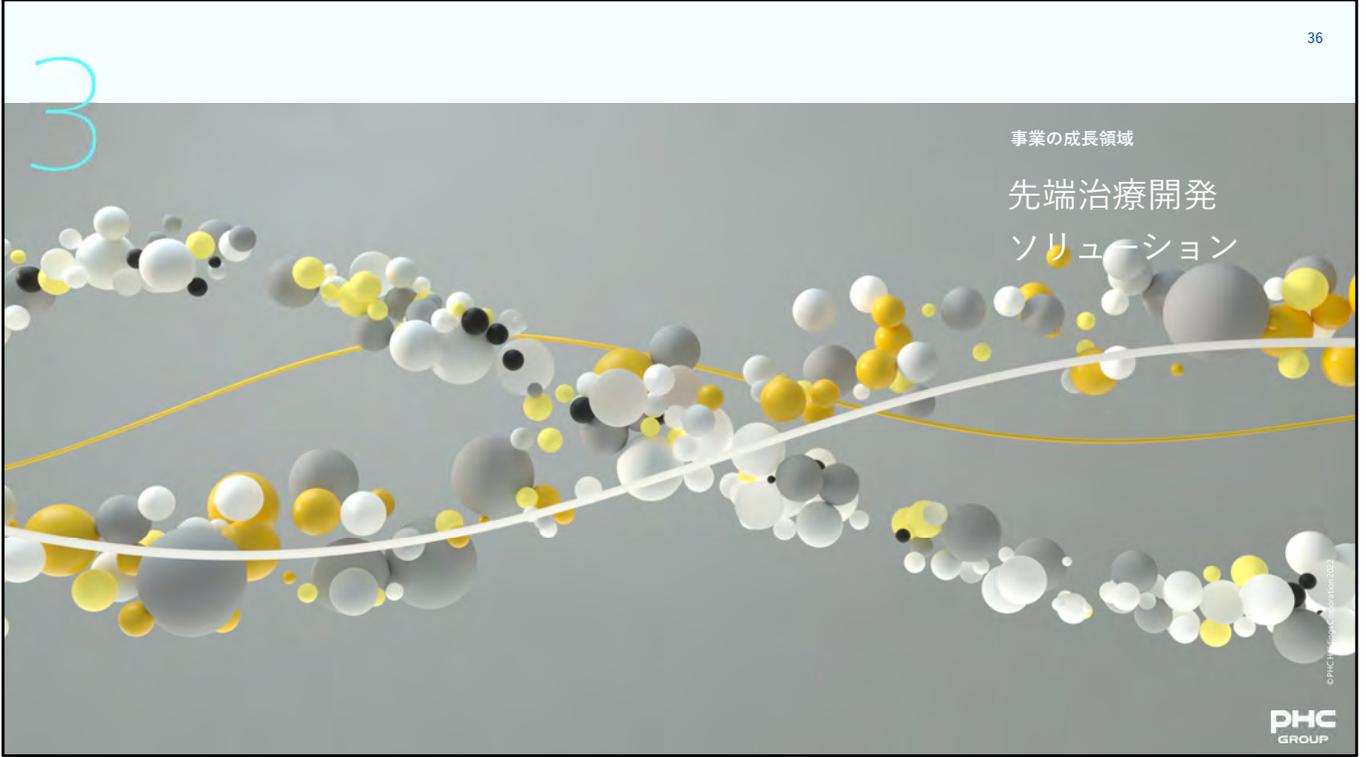
企業・健保向け  
予防医療ソリューションを広く提供  
— データ分析による予防医療ソリューション  
— 特定保健指導の効率的な実行支援

スピード リーンな経営体制による  
迅速な意思決定

デジタルヘルスソリューションの成長加速に向け、具体的な2つの施策を通じて組織の最適化を図りグループシナジーを追求して参ります。1つ目はメディコム事業の分社化・垂直統合です。これまでは企画・開発をPHC株式会社内のメディコム事業部が、販売やカスタマーサービスをその子会社であるPHCメディコム株式会社がそれぞれ別法人で担ってきましたが、メディコム事業部を分社化しPHCメディコム株式会社と垂直統合することで、より迅速に一気通貫の戦略を決定・実行が可能な強固な組織へと変革して参ります。もう1つは健康経営事業の強化を目的としたメディコムのWellsport事業とLSIMの健康診断サポート事業の融合です。両事業の企業・健保含む顧客基盤、提供ソリューションを融合し、当社グループとして健康経営事業の拡大を加速して参ります。

事業の成長領域

先端治療開発  
ソリューション



次に先端治療開発ソリューションについてご説明致します。

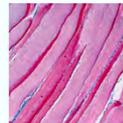
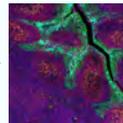
## 先端治療開発ソリューション戦略

研究開発の  
加速に貢献開発の課題：  
細胞・  
遺伝子  
レベルの  
薬効研究

製薬企業・大学

病理技師が  
細胞・組織を  
顕微鏡で観察  
80枚/日デジタル病理  
自動・高速・  
高品質による  
効率化  
2,000枚/日デジタル病理  
市場規模（2025）と  
伸び率~1,500億  
CAGR~14%<sup>1</sup>

製薬企業・大学

細胞・組織の  
2色染色免疫組織  
化学染色  
高速な多重染色  
高度な細胞/  
遺伝子発現解析免疫組織化学染色  
市場規模（2025）と  
伸び率~3,000億  
CAGR~9%<sup>1</sup>開発の課題：  
細胞  
医薬品の  
製造

製薬企業

培地状態確認は  
手作業  
汚染リスクあり、  
データ数も限定細胞代謝分析  
代謝変化の  
リアルタイム連続測定  
最適な培養条件の  
早期確立細胞培養  
市場規模（2025）と  
伸び率~9,500億  
CAGR~10%<sup>1</sup>注：CAGRは2021-2025の伸び率  
出所：自社調べPHC  
GROUP

© PHC Holding Corporation 2022

従来の創薬プロセスと比較し、先端治療の開発では、特に薬効研究を細胞・遺伝子レベルで行うこと、また製造の際に細胞培養が必要になることが特徴となります。デジタル病理機器を使用すれば、検体をデジタル画像として自動で大量スキャンすることが可能となり、さらにAIと組み合わせることでスピードや利便性が大きく向上します。我々が販売している製品は、高画質な画像と高処理能力が特徴で、1台で1日2000枚もの画像のデータ化が可能となります。また、一般的なH&E染色では、細胞や組織を2色に染めて観察しますが、より高度に遺伝子の発現解析等を行うために、免疫組織化学染色が注目されています。我々は高速で多重染色が可能なソリューションを提供しています。また、細胞培養では、代謝物の確認が細胞の健康状態を見る上で重要です。従来は手作業で汚染リスクがあり、データ数も限られていましたが、精緻な血糖値測定を実現する弊社独自の技術を応用して開発した細胞代謝分析装置では、細胞代謝物をリアルタイムに連続測定することが可能であり、培養条件が早期確立し、より効率的な培養を可能とします。これらはいずれも今後も大きな需要が見込まれる市場であり、我々独自の価値を提供して参ります。

3 先端治療開発ソリューションの  
ロードマップ

バイオメディカと  
病理事業による  
シナジーの機会を  
最大限に活用

FY2025までの売上目標：

270億

注：<sup>1</sup>デジタル病理製品の開発・製造企業、共同研究開発パートナー；<sup>2</sup>当社出資の免疫組織化学染色製品の開発・製造企業；<sup>3</sup>当社出資の病理AI診断関連企業

～2025

製品ラインアップの更なる拡充

- ・デジタル病理  3DHISTECH<sup>1</sup>
- ・免疫組織化学染色  Lunaphore<sup>2</sup>

細胞代謝分析装置の発売

2025～

デジタル病理の病院向け高品質・高速モデル展開

- ・米国診断用機器
- ・病理AI診断機能の強化  aiforia<sup>3</sup>  HURON<sup>3</sup> Digital Pathology

技術シナジー  
 PHCBI  epredia

量産用の細胞自動培養へ展開

バイオメディカ・病理事業相互の製薬顧客ネットワークを  
フル活用し、グローバルに拡販

販売シナジー  
 PHCBI  epredia

PHC GROUP

今後の先端治療開発ソリューションのロードマップについて説明致します。2025年までに、先ずデジタル病理・免疫組織化学染色における製品ラインアップを3D HistechやLunaphoreといったパートナー企業との協業により更に拡充して参ります。デジタル病理については製薬企業や研究機関への提供に加え、米国において病院を含む臨床向け展開のためFDAの承認申請手続きも進めております。今後顧客層を拡大し更に大きく伸ばして参ります。細胞代謝分析については細胞代謝分析装置の他、量産用の自動培養への展開も推進します。この領域は特に製薬企業向けに事業機会があり、バイオメディカと病理両事業部の顧客ネットワークを相互にフルに活用して、グローバルに拡販して参ります。先端治療開発ソリューションとして、2025年までに売上270億円を目指して参ります。

## 3つの成長領域を ドライブさせる 注力ポイント



### 個別化検査・診断

米国でのCGM拡販・  
POCT開発強化



### デジタルヘルス

健康データと医療  
サービスの連携



### 先端治療開発

病理のデジタル化・  
高次解析 / 細胞培養

# 3 Priorities

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

こちらは、ここまでご説明しました成長領域のまとめとなります。米国でのCGM拡販・POCT開発強化、健康データと医療サービスの連携、病理検査のデジタル化・高次解析と細胞培養は、3つの成長領域を牽引していく主要施策であり、この中計期間中に重点的に投資及び資源配分を行い、確実に推進して参ります。

さらなるイノベーションへ

## 成長領域を支える 既存の枠を越えた 自社の強み



### 強みをフル活用

精度・コスト競争力の  
高い生産技術を  
グループ及び  
他社との協業に活用

・電気化学的定量 ・マイクロ流路制御など

・BGMの血糖測定技術を  
細胞代謝分析に応用

・ベンチャー技術の製造受託検討



### 技術を取り入れて加速

強みを増強できる  
社外パートナーと  
協業し、スピード感  
もった製品開発

・3D Histech社とジョイント  
ベンチャーによるデジタル病理、  
免疫組織化学染色の共同研究

・大学との共同研究・製品化



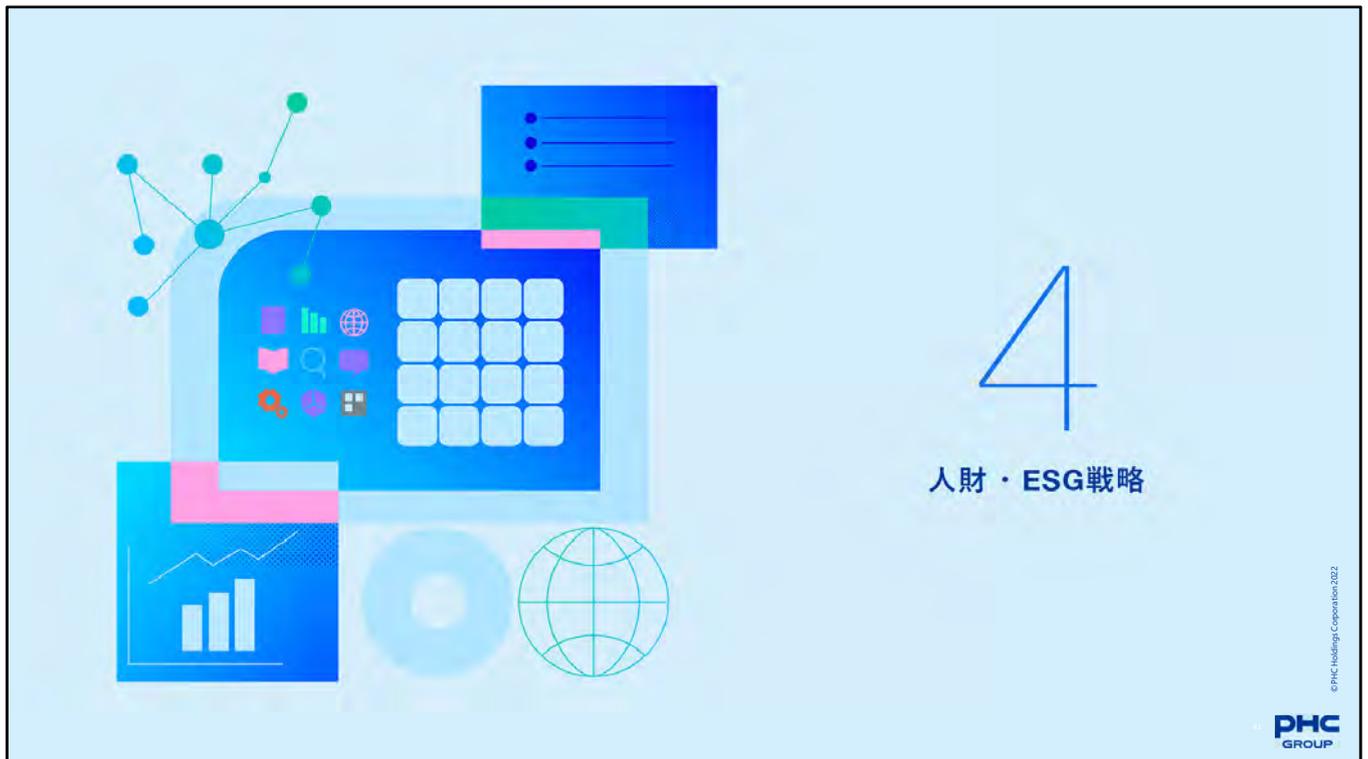
### 新しい組織・文化を作る

従来のやり方・  
組織を乗り越える  
文化・チーム

・デジタルヘルス加速のため  
ビジネストランス  
フォーメーション組織を立ち上げ

・アジャイルな文化を持ったチーム

続いて、これらの成長を達成する上で重要な、我々のイノベーションの取組をご説明致します。当社グループでは、自社の強みを活かすために従来の枠組みを越えて新しい価値の創造に取り組んでいます。強みのフル活用では、我々の強みである精度・コスト競争力の高い生産技術力をグループ内及び他社との協業に活用していきます。また、自社が強みとして持っている技術を社外パートナーとの協業で増強し、スピード感を持った製品開発を行って参ります。また、イノベーションの活力となる強い組織・文化の創造にも積極的に取り組んでおり、これまでの慣習や方法を乗り越えた価値を創造できる組織・文化作りを推進して参ります。



次に人財・ESGの取り組みについてご説明致します。

#### グループ人財戦略

グローバルヘルスケア企業として互いの多様性を尊重し、  
連携しやすい環境と透明性高くコミュニケーションする  
活力のある組織・文化を目指します



#### 多様性の尊重

- ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ・事業部間の人財流動性向上
- ・グローバル採用の強化



#### 連携の基盤づくり

- ・統合人事データベースの活用
- ・グローバル評価制度の導入



#### 人財の活性化

- ・グローバル長期インセンティブの導入
- ・デジタル人財の育成
- ・リスキリングプログラムの導入

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

当社グループはグローバルヘルスケア企業として、多様性を尊重し、連携しやすい環境と透明性高くコミュニケーションする活力のある組織・文化を目指しています。多様な人財がおり、多様性を尊重する職場作りのため、ダイバーシティ&インクルージョンの文化を根付かせること、事業部間の人財交流を推進すること、またグローバル採用を強化して参ります。また、グループ内の連携促進のため、グローバルの統合人事プラットフォームの構築やグローバル評価制度の導入を進めて参ります。社内の人財が活力をもって働けるような仕掛けとして、グローバル長期インセンティブの導入やリスキリングの推進、デジタル人財の育成にも力を入れて参ります。

## 4 ESG戦略：基盤を構築し、サステナビリティ経営の強化へ

FY2022 FY2023-



© PHC Holding Corporation 2022

**PHC**  
GROUP

次にESGに関する取り組みです。経営理念及びバリューベース・ヘルスケアの実現に向けてサステナビリティ経営の重要性が増していると認識しております。まずは社外のステークホルダーとの議論や経営陣・従業員を含むワークショップを実施し、当社グループに相応しいマテリアリティの特定と、本中期経営計画と連動する定量的な目標設定及び、推進体制の構築、実行を推進して参ります。統合報告書についても来年度中の公表を目標とし、ESGの取り組みについては当社ウェブサイト等で情報公開して参ります。



次に、本中期経営計画の財務目標です。

## 5 中計期間の 連結財務目標：

売上4,200億円、  
営業利益560億円

2023-2024は成長に向けた投資に重点  
2025から成長加速

	2021年度実績	2025年度目標 <sup>1</sup>	CAGR   2021-2025
売上収益	3,405億	4,200億	+5.4%
営業利益 (営業利益率)	82億 (2%) <small>減損損失(184億円)除くと266億円</small>	560億 (13%)	+62% <small>減損除くと+20%</small>
キャッシュベース 当期利益	248億	490億	+19%
EBITDA	577億	870億	+11%
調整後EBITDA	719億	870億	+4.9%
参考 為替レート前提 (ドル)	112円	130円	
(ユーロ)	130円	132円	

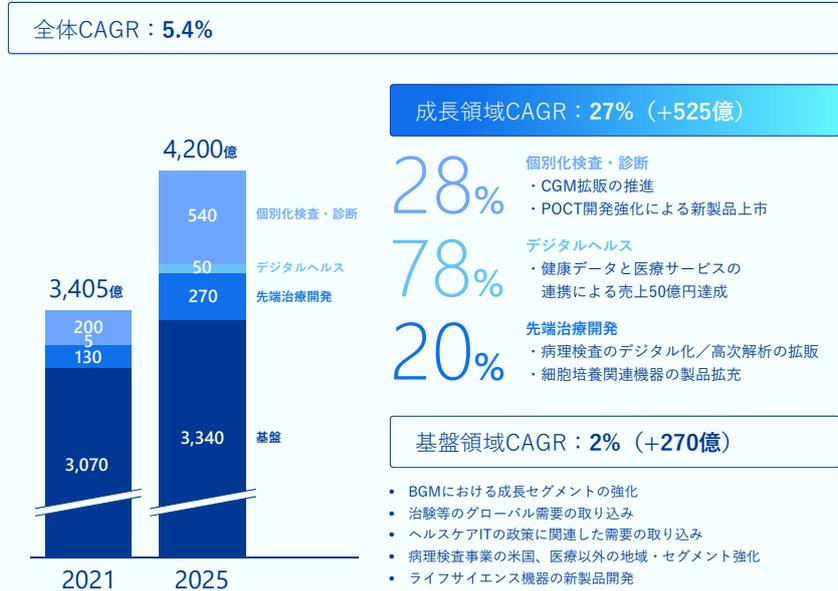
注：<sup>1</sup>現状の事業ポートフォリオの前提

© PHC Holding Corporation 2023

PHC  
GROUP

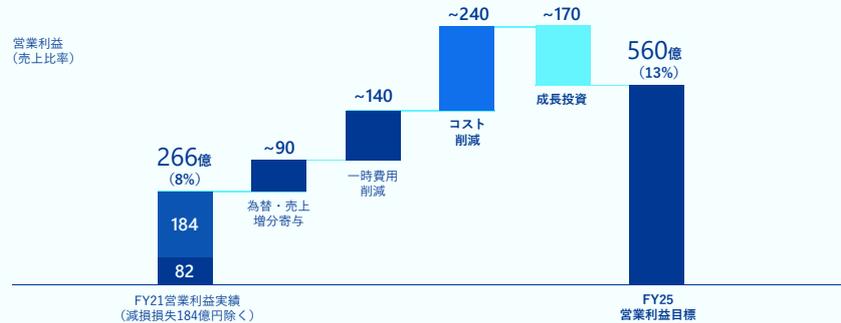
売上収益、営業利益及びキャッシュベース当期利益を3つの重要指標とし、2025年度に売上収益4200億円、営業利益560億円、キャッシュベース当期利益490億円を目指して参ります。これまで当社は調整後EBITDAを指標としてきましたが、この中期計画の中で、営業利益を今後指標として重視し、調整後EBITDAは参考指標と致します。

5 PHCグループの  
成長を牽引する  
事業領域：  
成長領域による売上を  
全体の約20%へ



次に4,200億円の売上の内訳です。グループで目指す年5.4%の成長は、成長領域が牽引していきます。成長領域では年平均27%の成長を目指し、全体の売上増加約800億円のうち、525億円を成長領域で見込んでおります。成長領域の成長率は市場成長率を大きく上回り、グループ全体売上の20%以上に拡大することを目指して強力に推進して参ります。

## 5 コスト削減により 営業利益率の向上と 将来の成長に向けた 投資を実施



### コスト削減施策

- ・グループ全体の製造オペレーション最適化
- ・輸送費や外部委託費等の間接費見直し
- ・直接材・間接材含む調達コストの削減
- ・本社拠点・人員の最適化



### 成長投資

- ・全事業部における研究開発費増加
- ・CGMの販売・マーケティング強化
- ・デジタルヘルスに必要な設備・人材への投資
- ・米国における製薬企業への直販チャネル強化

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

次に、営業利益改善の取り組みについてご説明致します。グローバルな原材料のインフレや電子部品の不足、輸送費の高騰等厳しい外部環境は続きますが、グループ全体で製造オペレーションを最適化することに加え、間接費の見直し、調達コストの削減や本社拠点・人員の最適化によりコスト削減を徹底致します。それを原資として研究開発費や成長領域への重点的な投資を行うと共に、営業利益率についても2021年度の減損損失を除いた営業利益率からの5パーセントポイントの改善を目指す方針です。



次に、投資方針・株主還元についてご説明致します。

## 6 キャピタルアロケーション方針

### 成長に向けた 投資施策

営業  
キャッシュ  
フロー  
(FY22-25)  
2,000～  
2,500億円



「成長」を着実に実現させる  
設備・デジタル投資：400～500億円規模



ネットレバレッジレシオ改善（2.5以下）  
借入金返済：500～600億円規模



2025年度末の配当性向30～40%<sup>1</sup>  
堅実な株主還元：500～600億円規模



「成長」を更に一段引き上げるための  
M&A機会の探索：600～800億円

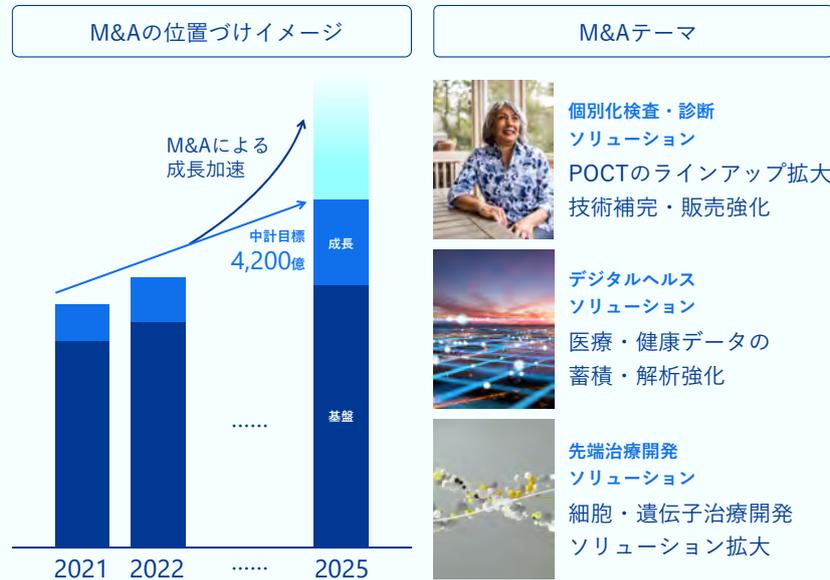
注：<sup>1</sup>キャッシュベース当期利益に対する割合

2022年から2025年で2,000～2,500億円の営業キャッシュフローを見込んでおります。このうち設備やデジタルに400～500億円の投資を行う他、ネットレバレッジレシオ2.5以下を目標として500～600億円の借入金返済を予定しています。その上で、500～600億円を株主の皆様へ還元し、600～800億円を成長加速のためのM&A等の投資に充てていきたいと考えています。

## 6

## M&amp;Aによる投資方針

中計目標の達成を  
加速させる  
手段としてのM&A



© PHC Holding Corporation 2022

PHC GROUP

中期経営計画の目標である売上4,200億円はオーガニックな成長を前提としておりますが、M&Aは更に成長を加速するための手段と考えております。今回成長領域と定義した分野に関しては、適切な機会があれば、M&Aも積極的に検討し、本中期経営計画で掲げた成長を加速させることを狙って参ります。

## 6

PHCグループが目指すもの

PHCグループは、リーディングポジションにある製品・サービスを医療にかかわる様々なお客様に提供できる強みを最大限に活かすことでバリューベース・ヘルスケアに貢献し、これからも成長を続けていきます

### FY2025目標



売上 4,200億円



営業利益 560億円



強固な基盤事業をベースに  
3つの成長領域に投資し、  
全体売上の20%以上に拡大

© PHC Holding Corporation 2022

PHC  
GROUP

最後に、当社グループは、数多くのリーディングポジションにある高精度・高品質の製品・サービスを世界中の幅広い医療関係者に使用頂いています。これまでご説明させて頂きました通り、こうしたグループ全体の強みを最大限に活かしてバリューベース・ヘルスケアの実現への貢献を目指して参ります。そして、ここに掲げる2025年度の売上4,200億円、営業利益560億円、そして3つの成長領域を全体売上の20%以上とすることを目指し、PHCグループとして更なる成長を続けて参ります。

私からの説明は以上です。

## Appendix

## 連結売上・営業利益目標の内訳

事業部別売上 | FY2025

(億円)

糖尿病マネジメント	1,320
LSIM	1,140
メディコム	420
病理	620
バイオメディカ	680
その他	20
<b>合計</b>	<b>4,200</b>

事業ドメイン別営業利益 | FY2025

(億円)

糖尿病マネジメント	340
ヘルスケアソリューション	140
診断・ライフサイエンス	200
本社・その他	-120
<b>合計</b>	<b>560</b>

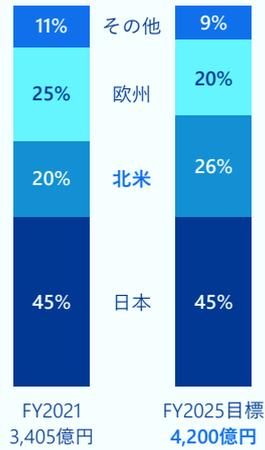
© PHC Holding Corporation 2022

## 地域別・顧客別売上成長目標

北米での売上成長と  
製薬・研究を  
はじめとする  
多様なユーザーへの  
価値提供

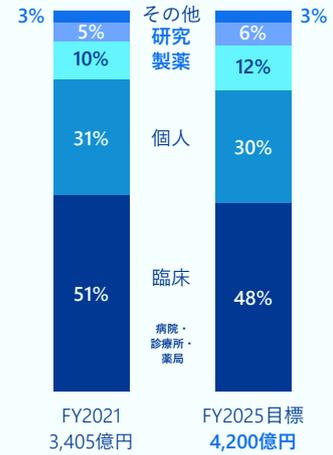
## 地域別売上

成長市場である北米で売上成長



## エンドユーザー別売上

製薬・研究が増加。幅広いユーザーに価値提供



## 略語一覧

略語	英語表記	日本語表記／意味
APAC	Asia Pacific	アジア太平洋
BGM	Blood Glucose Monitoring	血糖測定システム
CAGR	Compound Annual Growth Rate	年平均成長率
CGM	Continuous Glucose Monitoring	持続血糖測定器
DX	Digital Transformation	デジタル変革
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	支払利息、税金、減価償却費やその他償却費を差し引く前の利益
EMEA	Europe, the Middle East and Africa	欧州、中東およびアフリカ
ESG	Environment, Social, Governance	環境・社会・ガバナンス
FHIR	Fast Healthcare Interoperability Resource	医療データ交換における標準規格
IVD	In-Vitro Diagnostics	体外診断薬
KPI	Key Performance Indicator	重要業績指標
M&A	Mergers and Acquisitions	合併・買収
POCT	Point of Care Testing	検査室ではなく患者の傍らで行う検査
R&D	Research and Development	研究開発



© PHC Holding Corporation 2022