

第12期定時株主総会 招集ご通知

◆ 開催日時

2025年6月25日（水曜日）午前10時
(受付開始：午前9時30分)

◆ 開催場所

東京都港区芝公園一丁目1番1号
住友不動産御成門タワー
ベルサール御成門タワー 4階ホール

◆ 決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 取締役8名選任の件
- 第3号議案 監査役2名選任の件
- 第4号議案 取締役（社外取締役を除く）への
事後交付型業績運動型株式報酬制度改定の件
- 第5号議案 取締役への事後交付型株式報酬制度改定の件
- 第6号議案 退任監査役に対する退職慰労金の贈呈の件

PHCホールディングス株式会社

証券コード 6523

◆ 株主各位

証券コード 6523
(発送日) 2025年6月10日
(電子提供措置開始日) 2025年6月4日
東京都千代田区有楽町一丁目13番2号
PHCホールディングス株式会社
代表取締役社長 出口 恭子

第12期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第12期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について、電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】 https://www.phchd.com/jp/ir/meeting	
【上場会社情報サービス（東京証券取引所）】 https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show (銘柄名(会社名)又は証券コードを入力・検索し、基本情報、縦覧書類/PR情報をご選択ください。)	
【株主総会ポータル®（三井住友信託銀行）】 https://www.soukai-portal.net (同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、上記URLにアクセスしID・初期パスワードをご入力ください。)	

なお、当日ご出席されない場合は、次頁に記載の「議決権行使についてのご案内」のとおり、書面（郵送）又はインターネット等により議決権行使することができますので、株主総会参考書類をご検討のうえ、2025年6月24日（火曜日）午後5時30分までに議決権行使してくださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

① 日 時	2025年6月25日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）	
② 場 所	東京都港区芝公園一丁目1番1号 住友不動産御成門タワー ベルサール御成門タワー 4階ホール (会場が前回と異なっております。末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)	
③ 目的事項	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none">第12期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件第12期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件	
決議事項	第1号議案	剰余金処分の件
	第2号議案	取締役8名選任の件
	第3号議案	監査役2名選任の件
	第4号議案	取締役（社外取締役を除く）への事後交付型業績連動型株式報酬制度改定の件
	第5号議案	取締役への事後交付型株式報酬制度改定の件
	第6号議案	退任監査役に対する退職慰労金の贈呈の件

以 上

◆ 議決権行使についてのご案内

株主総会参考書類をご検討のうえ、次のいずれかの方法によって議決権行使してくださいますようお願い申し上げます。

 株主総会への出席による 議決権行使	 書面（郵送）による 議決権行使	 インターネット等による 議決権行使
議決権行使書用紙を会場受付に ご提出ください。	議決権行使書用紙に各議案の 賛否をご表示のうえ、ご返送ください。	次頁の案内に従って、 各議案の賛否をご入力ください。
日時 2025年6月25日(水曜日) 午前10時	行使期限 2025年6月24日(火曜日) 午後5時30分 到着分まで	行使期限 2025年6月24日(火曜日) 午後5時30分 入力完了分まで
場所 総会会場 	こちらに議案の賛否をご記入ください。 	

- ・書面（郵送）及びインターネット等の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- ・議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表示が無い場合は、「賛成」の意思があったものとしてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

- 当日ご出席の際は、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、その旨、修正前及び修正後の事項を1頁に記載の各ウェブサイトに掲載いたします。
- 本株主総会に関するプライバシーノーティスを下記URLに掲載しております。当日は下記URLの内容に同意いただいた上でご参加くださいますようお願い申し上げます。
URL : https://www.phchd.com/jp/~/Media/phchd/privacy/Shareholders_Meeting.pdf
- 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令及び当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ・事業報告の主要な事業内容、主要な事業所及び工場、使用人の状況、主要な借入先の状況、直前3事業年度の財産及び損益の状況、株式に関する事項、新株予約権に関する事項、社外役員に関する事項、会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制、連結計算書類の連結持分変動計算書及び連結注記表、計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表、監査報告の連結計算書類に係る会計監査報告、計算書類に係る会計監査報告、監査役会の監査報告
- インターネットによるライブ配信を行います。ライブ配信に関する詳細は、4頁をご参照ください。
- お土産のご用意はございません。
- お手伝いが必要な方はスタッフまでお声掛けください。
- 今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイト (<https://www.phchd.com/jp/ir/meeting>) にてご案内申し上げます。

◆ インターネット等による議決権行使のご案内

インターネット行使期限
2025年6月24日(火曜日)
午後5時30分

スマートフォンによる議決権行使方法

- ① 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。



※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

- ② 株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。



- ③ スマート行使[®]トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL ▶ <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。 ▶ <https://www.web54.net>

◆事前質問受付のご案内

事前質問受付期限 2025年6月18日(水曜日)午後5時まで
(受付は6月10日(火曜日)から開始)

本株主総会においては、株主総会ポータルを通じて、株主様より議案に関するご質問を事前に承ります。いただいたご質問の中で株主の皆様の関心が高いと思われるご質問については、本株主総会にて取り上げさせていただきます。

上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータルにアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※いただいたご質問に対して、個別に回答はいたしませんのでご了承ください。

ご注意事項

- 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。
- 書面(郵送)とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものといたします。また、インターネット等によって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

お問い合わせ

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル

0120-652-031

(受付時間 9時~21時)



ぜひQ&Aも
ご確認ください。

◆ インターネットによるライブ配信に関するご案内

株主様向けのインターネットによるライブ配信を行います。

ライブ配信

配信日時 2025年6月25日（水曜日）午前10時

(配信画面は午前9時45分頃に開設予定)

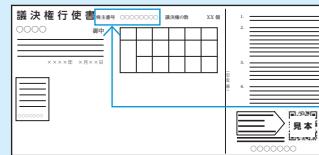
視聴方法 パソコン又はスマートフォン等で以下のQRコード又はURLから配信サイトにアクセスいただき、ID・パスワードをご入力ください。
ログイン後、参加ボタンを押してください。

ライブ配信サイト

▶ <https://6523.ksoukai.jp>



- ◆ ID 議決権行使書用紙記載の
株主番号 9ヶタ
- ◆ パスワード 議決権行使書用紙記載の
郵便番号 7ヶタ



議決権行使書用紙に記載のある
9桁の番号が株主番号です。

XXXXXX
株主番号 (9桁)

ライブ配信に関するお問い合わせ先

- ① ID及びパスワード
について 三井住友信託銀行株式会社
(電話番号) 0120-782-041 受付期間：6月10日（火）～株主総会終了まで（午前9時～午後5時 土日休日を除く。）
- ② 接続環境等、
技術的な面について 株式会社ブイキューブ (電話番号) 03-6833-6240 受付期間：6月25日（水）午前9時～株主総会終了まで

ライブ配信の受付に関する注意事項

- ・ ライブ配信は会社法上の出席には当たらず、議決権行使や質問等はできません。「株主総会招集ご通知」の2～3頁に記載しております「議決権行使についてのご案内」をご確認のうえ、事前に議決権行使いただきますよう、よろしくお願いいたします。
- ・ ライブ配信における会場の撮影には、株主様のプライバシー等に配慮し行いますが、やむを得ずご来場の株主様が映りこむ場合がございます。ご了承ください。
- ・ 配信をご視聴いただけるのは、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- ・ ご使用の機器やインターネットの接続環境等によっては、映像や音声に不具合が生じる場合、又はご視聴いただけない場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- ・ 配信をご視聴頂くための費用（通信機器、インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- ・ ライブ配信の模様の撮影、録画、録音、保存、公開等は固くお断りいたします。
- ・ 何らかの事情により、ライブ配信を行えなくなった場合は、当社ウェブサイト (<https://www.phchd.com/jp/ir/meeting>) にてお知らせいたします。

◆ 株主総会参考書類

第1号議案 ◆ 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社グループは資本効率を重視した事業運営を行うとともに、安定した財務基盤のもとで成長領域への投資を実行することが長期的な企業価値の向上に繋がると考えており、そのうえで、連結業績や資金状況等を総合的に勘案し、配当を基本とした株主還元の充実に努めてまいります。この基本方針のもと、当期の期末配当につきましては、1株当たり21円とさせていただきたいと存じます。これにより、中間配当金21円を加えた当期の年間配当金は、1株当たり42円となります。

配当財産の種類	金銭
配当財産の割当てに関する事項 及びその総額	当社普通株式1株につき金 21円 配当総額 2,650,160,751円 なお、中間配当金として21円をお支払いしておりますので、 当期の年間配当金は1株当たり42円となります。
剰余金の配当が効力を生じる日	2025年6月26日

第2号議案 ◆ 取締役8名選任の件

取締役7名は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。新任取締役1名を加え、取締役8名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	
1	でぐち 出口 恭子	代表取締役社長CEO	再任
2	さとう 佐藤 浩一郎	代表取締役副社長COO・CSO	再任
3	やまぐち 山口 快樹	常務執行役員CFO	新任
4	ひらの 平野 博文	取締役	再任 社外
5	やたがわ 谷田川 英治	取締役	再任 社外
6	イヴァン・トルノス	取締役	再任 社外 独立
7	デイビッド・スナイダー	取締役	再任 社外 独立
8	やました 山下 美砂	取締役	再任 社外 独立

<ご参考> 役員候補者の指名方針及び手続き

当社は、取締役会を支える機能として任意の指名・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役員の選任、解任及び代表取締役の指名に関する事項を審議のうえ、提言内容を決定しております。

役員の選任は「法定の要件を備え、人格並びに識見に優れ、その職責を全うすることのできる者でなければならない」を基本要件としております。選任に当たっては経営への貢献度、それぞれ職務における実績、識見、能力等を総合的に勘案して指名する方針としております。

社外役員候補者については、事業経営や法律等の各分野において高い専門知識や豊富な経験を勘案して指名する方針としております。

役員候補者の指名に当たっては指名・報酬委員会で検討したのち、取締役会にて決定することとしております。

取締役会の諮問を受けた指名・報酬委員会が候補者を答申し、当該答申に基づく取締役会の推薦決議を経て、株主総会の決議により選任しております。

候補者番号

1

で ぐ ち き ょ う こ
出口 恭子 (1965年12月12日生)

再任



◆ 略歴、当社における地位及び担当

1989年 4月	ペイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド 入社	2007年 1月	ヤンセンファーマ株式会社 マーケティング本部副本部長
1999年 2月	ディズニー・ストア・ジャパン株式会社 (現 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社) シニアファイナンスディレクター	2012年 1月	日本ストライカー株式会社 代表取締役社長
2001年 3月	日本GEプラスチックス株式会社 (現 SABIC ジャパン合同会社) 取締役CFO	2013年 3月	株式会社ベルシステム24 専務執行役社長室長 (兼) 経理財務本部管掌
2004年 4月	Janssen Pharmaceuticals Inc. (現 Ortho Neurologics Inc.) (米国) プロダクト・ディレクター	2014年 3月	アップィ合同会社 社長
2005年 9月	Janssen-Cilag Pty Ltd. (オーストラリア) 消化器領域・疼痛・OTC事業部門本部長	2015年 2月	医療法人社団色空会 最高執行責任者
		2021年 6月	当社 社外取締役
		2022年 9月	どうやリハビリ整形外科 副院長
		2024年 4月	当社 代表取締役社長CEO (現任)

所有する当社の株式数	11,400 株
取締役会出席状況	19/19回
在任年数	4年

◆ 重要な兼職の状況

ビジネス・ブレーカスルー大学大学院 教授
Heartseed株式会社 社外取締役

取締役候補者とした理由

出口恭子氏はヘルスケア業界において20年以上におよぶ経験があり、これまでJanssen Pharmaceuticals、Stryker、AbbVie等のグローバルヘルスケア企業において、日本法人の代表や財務、マーケティング等の上級役職を歴任しています。また、複数の社外取締役の経験やヘルスケア業界での豊富な経験と事業運営の専門知識を有する出口氏は、PHCグループの今後の成長を牽引できるものと判断し、取締役候補とするものです。

候補者番号

2

さ と う こ う い ち ろ う
佐藤 浩一郎 (1973年5月25日生)

再任



◆ 略歴、当社における地位及び担当

1997年 4月	三井物産株式会社 入社	2018年 4月	DaVita Care Pte. Ltd. Director
2007年 2月	Novus International, Inc. 出向 Vice President Planning (在美国)	2021年 4月	三井物産株式会社 ヘルスケア事業部 アジア事業室長
2011年 6月	株式会社ミスマ入社 金型企業体社長補佐	2021年 6月	MBK HEALTHCARE MANAGEMENT PTE. LTD. Hong Kong Branch Chief Executive Officer
2012年 5月	同社 インド金型事業統括ディレクター (在インド)	2021年 6月	株式会社アルム 取締役(2025年4月退任)
2014年 4月	同社 中国金型事業部副事業部長 (在中国)	2022年 7月	当社 代表取締役副社長COO
2016年 4月	三井物産株式会社 ヘルスケア事業部医療事業第一室長	2024年 7月	当社 代表取締役副社長COO・CSO (現任)
2017年 3月	当社 社外取締役		

◆ 重要な兼職の状況

Senseonics Holdings, Inc. Director

取締役候補者とした理由

佐藤浩一郎氏は、三井物産株式会社ヘルスケア・サービス事業本部ヘルスケア事業部医療事業第一室長、アジア事業室長、MBK HEALTHCARE MANAGEMENT PTE. LTD. Hong Kong BranchのCEOを歴任しており、ヘルスケア業界全般における幅広い知見と経験を有しています。また、2017年3月から当社社外取締役として、経営に携わってきており、2022年7月に当社代表取締役副社長に就任した後は、COO (最高執行責任者) として、当社事業全般を統括しております。今後も当社の経営及び監督において、強いリーダーシップを発揮し、当社グループの更なる事業成長に貢献できるものと判断し、取締役候補とするものです。

所有する当社の株式数	8,000株
取締役会出席状況	19/19回
在任年数	8年

候補者番号

3

やまぐち かいじゅ
山口 快樹 (1978年7月11日生)

新任



◆ 略歴、当社における地位及び担当

2002年 4月 株式会社三井住友銀行 入行
 2004年 4月 同社 大和証券SMBC株式会社 出向
 2007年 9月 同社 大和証券SMBC Europe Ltd. (London)
 2013年 2月 三井物産株式会社 入社

2017年 4月 同社 PHCホールディングス株式会社 出向
 2021年 6月 当社 入社 執行役員 経営企画部長
 2022年 6月 当社 常務執行役員CSO
 2024年 6月 当社 常務執行役員CFO (現任)

◆ 重要な兼職の状況

無し

所有する 当社の株式数	27,000 株
取締役会 出席状況	一回
在任年数	一年

候補者番号

4

ひらの ひろふみ
平野 博文 (1961年3月14日生)

再任 社外



◆ 略歴、当社における地位及び担当

1983年 4月 日興證券株式会社 (現 SMBC日興証券株式会社) 入社
 1998年10月 株式会社日興ヨーロッパ (現 Citigroup Capital Partners Japan Ltd.) 社長 (兼) 日興コーディアルグループ投資運用部長
 1999年 4月 日興プリンシパル・インベストメント株式会社 CEO・会長
 2003年 6月 日興コーディアルグループ 取締役

2010年10月 アリックスパートナーズ・アジアLLC
 2013年 4月 株式会社KKRジャパン 代表取締役社長 (現任)
 2013年 8月 オリオンインベストメント株式会社(現 当社)社外取締役 (現任)
 2019年 9月 株式会社KKRジャパン 代表取締役社長 (兼)
 アジアプライベートエクイティ共同代表

◆ 重要な兼職の状況

株式会社KKRジャパン 代表取締役社長
 マレリホールディングス株式会社 取締役
 ロジスティード株式会社 社外取締役
 株式会社KJRMホールディングス 取締役

所有する 当社の株式数	0株
取締役会 出席状況	17/19回
在任年数	11年

社外取締役候補とした理由及び期待される役割

平野博文氏は投資ファンドの代表取締役社長としてこれまで数多くの企業の経営に携わっており、企業経営に関する幅広い知見を有することから、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役候補とするものです。

候補者番号

5

やたがわえいじ
谷田川 英治 (1978年1月20日生)

再任

社外



◆ 略歴、当社における地位及び担当

2002年 4月	ゴールドマン・サックス証券株式会社	入社	2021年 6月	当社	社外取締役 退任
2006年 8月	株式会社KKRジャパン	入社 (現任)	2022年 6月	当社	社外取締役 (現任)
2013年 8月	オリオンインベストメント株式会社(現 当社)				
		社外取締役			

◆ 重要な兼職の状況

株式会社KKRジャパン パートナー
 工機ホールディングス株式会社 社外取締役
 株式会社データX 社外取締役
 弥生株式会社 社外取締役
 ロジスティード株式会社 社外取締役
 株式会社西友 取締役

所有する 当社の株式数	0株
取締役会 出席状況	18/19回
在任年数 (通算)	10年

社外取締役候補とした理由及び期待される役割

谷田川英治氏は投資ファンドのパートナーとしてこれまで数多くの企業にて社外取締役として経営に携わっており、企業経営に関する幅広い知見を有することから、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役候補とするものです。

候補者番号

6

イヴァン・トルノス (1975年7月29日生)

再任

社外

独立



◆ 略歴、当社における地位及び担当

1995年 6月	CEO, Operating Partner, Audibest Bausch and Lomb Group Iberia (Currently: Bausch Health Companies Inc.)
1997年 7月	Johnson & Johnson
2008年 5月	Vice President, General Manager, Cordis, Johnson & Johnson
2008年 8月	Head Strategy & Business Development Renal/Life Sciences/Medication Delivery Businesses AMERICAS, Baxter International Inc.

2017年 1月	Group President of Urology/Ischemic Tech/Critical Care/Medical Group, Becton Dickinson and Company
2021年 2月	Chief Operating Officer, Zimmer Biomet Group
2021年 9月	当社 社外取締役 (現任)
2023年 8月	Director, President and Chief Executive Officer, Zimmer Biomet Group
2025年 2月	President, Chief Executive Officer, Director and Chairman-Elect of the Board of Directors, Zimmer Biomet Group (現任)

◆ 重要な兼職の状況

President, Chief Executive Officer, Director and Chairman-Elect of the Board of Directors, Zimmer Biomet Group

社外取締役候補とした理由及び期待される役割

イヴァン・トルノス氏はグローバルに事業を展開する複数の医療機器企業において、グループ経営責任者や地域統括責任者としての経験を有し、医療機器業界、特に医療とテクノロジーを組み合わせたMed Tech事業に関する豊富な経験や知識を有しております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役候補とするものです。

所有する 当社の株式数	0株
取締役会 出席状況	17/19回
在任年数	3年

候補者番号

7

デイビッド・スナイダー (1957年7月25日生)

再任

社外

独立



◆ 略歴、当社における地位及び担当

- 1984年12月 Associate, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison
 1987年 7月 Director and Counsel, Legal Department, Salomon Brothers Inc.
 1994年 1月 Partner, Simpson Thacher & Bartlett LLP
- 2022年 6月 当社 社外取締役 (現任)

◆ 重要な兼職の状況

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役

所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	18/19回
在任年数	3年

候補者番号

8

山下 美砂 (1964年12月24日生)

再任

社外

独立



◆ 略歴、当社における地位及び担当

- 1990年 9月 株式会社バードランド
 1993年 3月 Time Warner Inc. アソシエイト・エディター
 1994年 2月 ヒルアンドノウルトンジャパン株式会社
 アカウントディレクター・アカウントマネージャー
 1998年 9月 株式会社プラップジャパン アカウントマネージャー
 2001年 7月 GE東芝シリコーン株式会社 (現 モメンテ
 ィブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパ
 ン合同会社) 執行役員人事本部長
 2005年 4月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社
 取締役人事本部長
- 2011年 6月 GE横河メディカルシステム株式会社
 (現 GEヘルスケア・ジャパン株式会社)
 取締役人事本部長・アジアパシフィック
 人事本部長
 2016年 2月 コーチジャパン合同会社 日本・アジア
 人事部長
 2017年 3月 アクサ生命保険株式会社 執行役兼人事部門長
 (ガバナンス体制変更により常務執行役員兼
 人事部門長へ名称変更)
 2021年 4月 株式会社JERA グローバル人事アドバイザー
 2024年 4月 株式会社JERA D&Iアドバイザー
 2024年 6月 当社 社外取締役 (現任)

所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	15/15回
在任年数	1年

◆ 重要な兼職の状況

ビジネスコーチ株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

山下美砂氏は長年にわたり、複数のグローバル企業や医療機器メーカー等にて、人事部門統括の立場で、人財・組織・企業文化の側面からビジネスをサポートすることを通して、各社の市場における競争優位の確保に貢献し、また人事領域において豊富な経験を有しております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役候補とするものです。

(注)

1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 平野博文氏、谷田川英治氏、イヴァン・トルノス氏、デイビッド・スナイダー氏、山下美砂氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、社外取締役及び社外監査役全員と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。社外取締役候補者が選任された場合には、本契約を継続する予定です。当該契約に基づく損害賠償限度額は、当該社外取締役又は社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときは、法令が規定する額としております。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は直接・間接問わず50%超出資するすべての会社、会社法上の子会社の取締役、執行役、監査役、執行役員、会計参与、管理・監督者の地位にある従業員であり、取締役候補者が選任され就任した場合、被保険者に含まれます。被保険者は保険料を負担しておりません。当該契約により被保険者が会社役員としての業務行為に起因して損害賠償請求がされた場合、損害につき、30億円を限度として補填することとしております。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするために、故意又は重過失に起因して生じた損害は補填の対象としないこととしております。また当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
5. 当社は、イヴァン・トルノス氏、デイビッド・スナイダー氏、山下美砂氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出しております。各氏が再任された場合は、当社は引き続き各氏を独立役員とする予定であります。

第3号議案 ◆ 監査役2名選任の件

監査役 池内孝一氏及びシャノン・ハンセン氏は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いするものであります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号 **1** よしみつ とおる **吉光 透** (1963年3月11日生) **新任**



◆ 略歴、当社における地位

1987年 4月	山之内製薬株式会社（現 アステラス製薬株式会社）入社	2019年10月	同社 執行役員 ファイナンス長兼コーポレート・ファイナンシャルプランニング&アナリシス部長
2015年 6月	同社 執行役員 製品戦略部長	2020年 6月	同社 取締役監査等委員（監査等委員会委員長）
2017年 4月	同社 執行役員 経営推進部長	2023年11月	公益社団法人 日本監査役協会 副会長・広報政策推進会議議長

◆ 重要な兼職の状況

無し

所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	一回
監査役会出席状況	一回

監査役候補者とした理由

吉光透氏は、長年製薬メーカーにて、開発、ファイナンス、経営の側面から競争優位の確保に貢献し、多岐にわたる領域にて豊富な経験を有しております。公益社団法人 日本監査役協会においても、理事や副会長などの要職を歴任しております。

当社においても監査役としてその知識と経験を活かし、当社グループの更なる経営基盤の強化に貢献していただけるものと判断し、監査役の候補とするものです。



◆ 略歴、当社における地位

2008年12月 弁護士登録 東京都内法律事務所所属
 2010年10月 内閣府 参事官補佐（情報公開法改正法案準備室）
 2015年 1月 早稻田リーガルコモンズ法律事務所参画
 パートナー弁護士（現任）

◆ 重要な兼職の状況

早稻田リーガルコモンズ法律事務所 パートナー弁護士
 マニー株式会社 社外取締役
 和光市個人情報保護審議会 会長

所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	一回
監査役会出席状況	一回

社外監査役候補者とした理由

森山裕紀子氏は、弁護士としての専門知識と豊富な実績に加え、他社における社外取締役（指名委員会等設置会社における監査委員）としての経験も有しています。過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、当社においても監査役としてその専門性と経験を活かしていただけるものと判断し、独立社外監査役の候補とするものです。

(注)

- 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
- 吉光透氏は常勤監査役候補者であり、森山裕紀子氏は、社外監査役候補者であります。
- 当社は、社外取締役及び社外監査役全員と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。社外監査役候補者が選任された場合、本契約を締結する予定です。当該契約に基づく損害賠償限度額は、当該社外取締役又は社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときは、法令が規定する額としております。
- 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は直接・間接問わず50%超資するすべての会社、会社法上の子会社の取締役、執行役、監査役、執行役員、会計参与、管理・監督者の地位にある従業員であり、監査役候補者が選任され就任した場合、被保険者に含まれます。被保険者は保険料を負担しておりません。当該契約により被保険者が会社役員としての業務行為に起因して損害賠償請求がされた場合、損害につき、30億円を限度として補填することとしております。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようするため、故意又は重過失に起因して生じた損害は補填の対象としないこととしております。また当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
- 森山裕紀子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

【ご参考】改選後体制の役員（取締役・監査役）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	○				○	○			○	
山下 美砂	取締役	○	○	○							○
吉光 透	監査役				○	○			○		
北川 哲雄	監査役	○				○	○				
森山 裕紀子	監査役	○	○							○	

◆ 取締役（社外取締役を除く）への事後 交付型業績連動型株式報酬制度改定の件

当社は、第11期定期株主総会（2024年6月26日開催）のご承認に基づき、当社の取締役（社外取締役を除きます。）を対象として（以下、本制度の対象となる取締役を「対象取締役」といいます。）、事後交付型業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット制度）（以下「本制度」といいます。）を導入しており、本制度により、対象取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額を、年66,000株以内及び年額165百万円以内とし、当社が定める評価期間に係る年数分累計198,000株及び495百万円以内を一括して支給できるものとしておりますが、今般、その内容の改定を行いたく、本議案のご承認をお願いしたいと存じます。

今般、当社は、本制度及び事後交付による株式報酬制度（リストリクトド・ストック・ユニット制度）（以下「RSU制度」といいます。）の一部を見直すこととし、対象取締役に対して、本制度に基づいて付与していた報酬の一部をRSU制度に基づいて付与させていただくとともに、本制度に基づいて対象取締役に対して毎年度継続的にユニットを付与する可能性、株価変動の影響、対象取締役へ支給する金銭報酬債権額及び対象取締役の員数の増加を考慮し、持続的な企業価値の向上を動機づけるインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、本制度により、対象取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額を改定することとします。具体的には、当社取締役会が定める期間（以下「評価期間」といいます。）にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合における、対象取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額を、年229,000株以内及び年額573百万円以内にさせていただきたいと存じます。なお、本議案が原案どおり承認された場合、対象取締役に対しては、毎年度、継続的に新たな評価期間を設けた上でパフォーマンス・シェア・ユニットを付与することを予定しております。

当社の現在の対象取締役の員数は2名ですが、第2号議案が原案どおり承認されると、対象取締役の員数は3名となります。

なお、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、下記の範囲内で、当社取締役会で決定することいたします。

【本制度の概要】

（1）本制度の内容

本制度は、対象取締役に対し、評価期間中の数値目標を当社取締役会にてあらかじめ設定し、当該数値目標の達成度等に応じて算定される数の当社普通株式を交付する株式報酬制度です。

したがって、本制度は数値目標の達成度等に応じて当社普通株式を交付するものであり、本制度の改定時点では、各対象取締役に対してこれらを交付するか否か及び交付する株式数は確定しておりません。

(2) 本制度の仕組み

本制度の仕組みは、以下のとおりです。

- ① 当社は、各対象取締役の役割の大きさ等に応じた基準金額を設定した上で、当該金額に基づき各対象取締役に支給するユニット数を当社取締役会で決定し、これを支給します。
- ② 当社は、評価期間について当社取締役会が定める数値目標の達成割合（注）や在職期間に応じて、支給されたユニット数を基礎に各対象取締役に交付する当社普通株式の数を当社取締役会で決定します。

（注）最初の評価期間における評価方法としては、2025年3月末時点と2028年3月末時点の(a)当社の株主総利回りの伸長率と(b)東証株価指数（TOPIX）の株主総利回りの伸長率を比較した上で、支給するユニットの0%～200%の範囲内で、交付株式数を算出します。具体的には、(a)が(b)の125%以上の場合には200%、(a)が(b)と一致する場合には100%、(a)が(b)の75%以下の場合には0%として、交付株式数を算出します。下記（4）の交付株式数及び金銭報酬債権額の上限は、(a)が(b)の125%以上の場合に交付される株式数（ユニットの200%）を基礎として設定するものです。

- ③ 当社は、上述②で決定された各対象取締役に交付する当社普通株式の数に応じ、(i)対象取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法又は(ii)現物出資に供するための金銭報酬債権を各対象取締役に支給し、各対象取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資する方法により、当社普通株式を対象取締役に割り当てます。

上記(i)の方法による場合、当社が発行又は処分する普通株式は、金銭の払込み等は要しませんが、ユニットが確定し、交付される株式数に、当社普通株式の発行又は処分に係る取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値。以下「決議日前日終値」といいます。）を乗じた金額を対象取締役の報酬額として算出します。上記(ii)の方法による場合、各対象取締役に支給される金銭報酬債権の額は、ユニットが確定し、交付される株式数に、決議日前日終値を乗じて算定します。

(3) 対象取締役

社外取締役を除く取締役とします。

(4) 交付株式数及び金銭報酬債権額の上限

本制度により、対象取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額は、それぞれ、年229,000株以内及び年額573百万円以内といたします。ただし、当該株式数及び金銭報酬債権額は、対象取締役に対して、評価期間にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定しております。

なお、上記株式数については、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる当社普通株式の総数の調整を必要とする場合には、当該当社普通株式の総数を合理的に調整することができます。

(5) 途中退任時の取扱い

ユニットの確定は、原則として、その確定時に対象取締役が当社又は当社子会社の取締役、執行役員、従業員等であることを条件としますが、対象取締役がユニットの確定前にその地位を喪失した場合であっても、当社取締役会であらかじめ定める事由による地位喪失のときは、必要に応じて、当社の取締役会において合理的に定める時期において、合理的に調整を行った数の株式を交付し、又は、当該交付に代えて、当該株式に相当する額として当社の取締役会が合理的に算定する額の金銭（ただし、発行又は処分される当社の普通株式の総額と合わせ年額573百万円以内といたします。）を支給することができるものといたします。

(6) ユニットの消滅事由等

対象取締役が、当社取締役会で定める一定の非違行為があったことその他当社取締役会において定める事由に該当した場合には、未確定のユニットの全部又は一部を喪失するものとします。また、ユニットの確定後に、かかる事由又はその原因となる行為が確定前に存在していたことが判明した場合において当社が相当と認めたときは、対象取締役は、かかるユニットに関して交付を受けた当社普通株式の全部若しくは一部又は相当する額の金銭を無償で返還するものとします。

(7) 組織再編時の取扱い

当社は、当社普通株式交付までに、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約、株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関する当社の株主総会による承認を要しない場合においては、取締役会）で承認された場合には、必要に応じて、当社の取締役会において合理的に定める時期において、合理的に調整を行った数の株式を交付し、又は、当該交付に代えて、当該株式に相当する額として当社の取締役会が合理的に算定する額の金銭（ただし、発行又は処分される当社の普通株式の総額と合わせ年額573百万円以内といたします。）を支給することができるものといたします。

なお、当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要是事業報告の「2会社の現況（1）会社役員の状況 ⑦取締役及び監査役の報酬等 イ.個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に記載のとおりであります。当社は、本議案が承認された場合には、ご承認いただいた内容とも整合するよう、当該方針を変更することを予定しております。また、本議案は、当該変更後の方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要なかつ合理的な内容となっており、また、本議案における報酬額の上限、発行又は処分をされる当社の普通株式の総数その他本制度に基づく対象取締役への株式付与の条件は、上記の目的、当社の現況その他諸般の事情を考慮した上で、当社の任意の指名・報酬委員会の諮問を経て決定されており、相当なものであると判断しております。

◆ 取締役への事後交付型株式報酬制度 改定の件

当社は、第11期定時株主総会（2024年6月26日開催）のご承認に基づき、当社の独立社外取締役を対象として、事後交付による株式報酬制度（リストリクテッド・ストック・ユニット制度）（以下「本制度」といいます。）を導入しており、本制度により、独立社外取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額を、年22,000株以内及び年額53百万円以内としておりますが、今般、その内容の改定を行いたく、本議案のご承認をお願いしたいと存じます。

今般、当社は、本制度及び事後交付型業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット制度）（以下「PSU制度」といいます。）の一部を見直すこととし、当社の取締役（社外取締役を除きます。）に対して、PSU制度に基づいて付与していた報酬の一部を本制度に基づいて付与させていただきたいと存じます。そこで、本制度の対象者を、全ての独立社外取締役から全ての①独立社外取締役及び②社外取締役以外の取締役に変更した上で、本制度の対象者に対して毎年度継続的にユニットを付与する可能性、対象者へ支給する金銭報酬債権額に係る換算レートの変更に伴う債権額の変動及び株価変動の影響を考慮し、持続的な企業価値の向上を動機づけるインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、本制度により、対象者に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額を、年187,000株以内及び年額468百万円以内（うち、社外取締役分は年72,000株以内及び年額180百万円以内）とさせていただきたいと存じます。ただし、当該株式数及び金銭報酬債権額は、対象者に対して毎年度継続的にユニットを付与した場合に、異なる年度に付与したユニットが同時期に確定する結果、1事業年度内で交付される株式についての最大数及び最大額であります。

当社の現在の独立社外取締役の員数は3名ですが、第2号議案が原案どおり承認されると、本制度の対象となる取締役の員数は6名（うち社外取締役の員数は3名）となります。

なお、各取締役への具体的な支給時期及び配分については、下記の範囲内で、当社取締役会で決定することいたします。

【本制度の概要】

（1）本制度の内容

本制度は、当社の全ての①独立社外取締役及び②社外取締役を除く取締役（以下、本制度の対象となる取締役を「対象取締役」といいます。）に対し、当社取締役会が定める期間に応じた数（原則として3年分に相当する数）のユニットを事前に支給し、1年経過する毎に、継続勤務を条件として、かかる期間が満了するまでの年数に応じて按分したユニット数（原則として、毎年3分の1ずつ）を確定させ、当社普通株式を交付する株式報酬制度です。

したがって、本制度は対象取締役の継続勤務を条件に当社普通株式を交付するものであり、本制度の改定時点では、各対象取締役に対してこれらを交付するか否か及び交付する株式数は確定しておりません。

（2）本制度の仕組み

本制度の仕組みは、以下のとおりです。

① 当社は、各対象取締役の役割の大きさ等に応じた基準金額を設定した上で、当該金額に基づき各対象取締役に支

- 給するユニット数を当社取締役会で決定し、これを支給します。
- ② 支給されたユニットは、対象取締役の継続勤務を条件として、原則として、1年経過する毎に、支給されたユニット数（3年分）の3分の1ずつが確定します。当社は、確定したユニットの数に対応した当社普通株式（1ユニット当たり1株）を交付することを決定します。
 - ③ 当社は、上述②で決定された各対象取締役に交付する当社普通株式の数に応じ、(i)対象取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法又は(ii)現物出資に供するための金銭報酬債権を各対象取締役に支給し、各対象取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資する方法により、当社普通株式を対象取締役に割り当てます。

上記(i)の方法による場合、当社が発行又は処分する普通株式は、金銭の払込み等は要しませんが、ユニットが確定し、交付される株式数に、当社普通株式の発行又は処分に係る取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値。以下「決議日前日終値」といいます。）を乗じた金額を対象取締役の報酬額として算出します。上記(ii)の方法による場合、各対象取締役に支給される金銭報酬債権の額は、ユニットが確定し、交付される株式数に、決議日前日終値を乗じて算定します。

(3) 対象取締役

全ての①独立社外取締役及び②社外取締役以外の取締役とします。

(4) 交付株式数及び金銭報酬債権額の上限

本制度により、対象取締役に対して発行又は処分される当社普通株式の総数及び支給される金銭報酬債権等の総額は、それぞれ、年187,000株以内及び年額468百万円以内（うち、社外取締役分は年72,000株以内及び年額180百万円以内）といたします。ただし、当該株式数及び金銭報酬債権額は、対象取締役に対して毎年度継続的にユニットを付与した場合に、異なる年度に付与したユニットが同時期に確定する結果、1事業年度内で交付される株式についての最大数及び最大額であります。

なお、上記株式数については、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる当社普通株式の総数の調整を必要とする場合には、当該当社普通株式の総数を合理的に調整することができます。

(5) 途中退任時の取扱い

ユニットの確定は、原則として、その確定時に対象取締役が当社又は当社子会社の取締役、執行役員、従業員等であることを条件としますが、対象取締役がユニットの確定前にその地位を喪失した場合であっても、当社取締役会であらかじめ定める事由による地位喪失のときは、必要に応じて、当社の取締役会において合理的に定める時期において、合理的に調整を行った数の株式を交付し、又は、当該交付に代えて、当該株式に相当する額として当社の取締役会が合理的に算定する額の金銭（ただし、発行又は処分される当社の普通株式の総額と合わせ年額468百万円以内（うち、社外取締役分は180百万円以内）といたします。）を支給することができるものといたします。

(6) ユニットの消滅事由等

対象取締役が、当社取締役会で定める一定の非違行為があつたことその他当社取締役会において定める事由に該当し

た場合には、未確定のユニットの全部又は一部を喪失するものとします。また、ユニットの確定後に、かかる事由又はその原因となる行為が確定前に存在していたことが判明した場合において当社が相当と認めたときは、対象取締役は、かかるユニットに関して交付を受けた当社普通株式の全部若しくは一部又は相当する額の金銭を無償で返還するものとします。

(7) 組織再編時の取扱い

当社は、当社普通株式交付までに、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約、株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要しない場合においては、取締役会）で承認された場合には、必要に応じて、当社の取締役会において合理的に定める時期において、合理的に調整を行った数の株式を交付し、又は、当該交付に代えて、当該株式に相当する額として当社の取締役会が合理的に算定する額の金銭（ただし、発行又は処分される当社の普通株式の総額と合わせ年額468百万円以内（うち、社外取締役分は180百万円以内）といたします。）を支給することができるものといたします。

なお、当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は事業報告の「2会社の現況（1）会社役員の状況 ⑦取締役及び監査役の報酬等 イ.個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に記載のとおりであります。当社は、本議案が承認された場合には、ご承認いただいた内容とも整合するよう、当該方針を変更することを予定しております。また、本議案は、当該変更後の方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっており、また、本議案における報酬額の上限、発行又は処分をされる当社の普通株式の総数その他本制度に基づく対象取締役への株式付与の条件は、上記の目的、当社の現況その他諸般の事情を考慮した上で、当社の任意の指名・報酬委員会の諮問を経て決定されており、相当なものであると判断しております。

第6号議案 ◆ 退任監査役に対する退職慰労金の贈呈の件

本総会終結の時をもって監査役を退任する池内孝一氏に対し、その在任中の功労に報いるため、当社所定の役員規程の定めに従い、退職慰労金として金12.6百万円を贈呈いたしたいと存じます。贈呈の時期及び方法等については監査役の協議にご一任願いたいと存じます。

当該退職慰労金は役員規程の定めに従い算定し支給するものであることや、在任中の功労を考慮し、本議案の内容は相当なものであると判断します。

退任監査役の略歴は次のとおりであります。

氏名	略歴
池内 孝一	2016年6月29日 当社監査役 就任（現在に至る）

以上

◆ 事業報告 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

① 企業集団の現況

(1) 当連結会計年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当社は、2025年3月期よりセグメントの内訳を変更いたしました。

従来、糖尿病マネジメントに含まれていた診断薬事業及びヘルスケアソリューションのLSIM事業に含まれていた診断薬事業を、診断・ライフサイエンスに移管し、診断薬事業として区分しました。また、従来ヘルスケアソリューションのLSIM事業に含まれていた創薬支援事業を、同じヘルスケアソリューションの中でCRO事業として区分しました。

以下の文章は変更後の区分にて記載いたします。

2025年3月期（以下、「当期」）における当社グループの売上収益は361,593百万円（前期比2.2%増）となりました。糖尿病マネジメントは為替の好影響を受けるも、前期比で減収となりました。ヘルスケアソリューションは2023年10月に実施したM&Aの効果や電子処方箋管理ソフトウェアの需要増等により増収となりました。また、診断・ライフサイエンスは市況停滞の影響を受けつつも、為替の好影響もあり前期と同等の売上となりました。

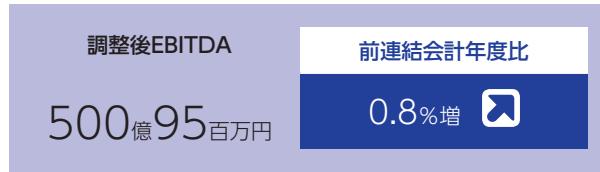
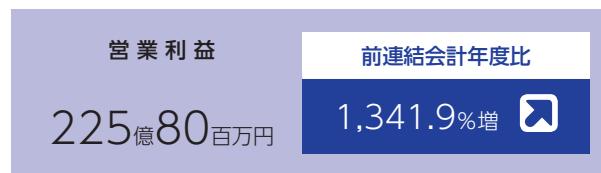
営業利益は22,580百万円（前期比1,341.9%増）となりました。糖尿病マネジメントは一時費用の減少及び持続血糖測定器（CGM）事業の利益改善等があったものの、血糖値測定システム（BGM）事業の減収影響等により減益となりました。ヘルスケアソリューションはヘルスケアITソリューション事業における増収影響や、上述のM&Aにより取得した事業の収益改善、LSIM事業において前第3四半期連結会計期間の12,737百万円の減損損失影響がなくなったことやコスト削減効果等により増益となりました。また、診断・ライフサイエンスは病理解剖事業の増収影響及びコスト削減効果に加え、診断薬事業での前第3四半期連結会計期間の1,246百万円の減損損失影響がなくなったこと及び一時費用の減少等により増益となりました。

調整後EBITDAは50,095百万円（前期比0.8%増）となりました。主な当該調整項目としては、一時的な事業構造改革関連収益・費用（当期851百万円加算、前期7,195百万円加算）、一時的なその他の収益・費用（当期1,227百万円減算、前期1,716百万円減算）がありました。

税引前利益は18,823百万円（前期は13,249百万円の損失）となりました。これは主に、営業利益の増加に加え、為替差損益の改善及び支払利息の減少によるものです。

親会社の所有者に帰属する当期利益は10,485百万円（前期は12,893百万円の損失）となりました。

なお、従来記載しておりましたキャッシュベースでの親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年11月13日公表の中期経営計画において同指標を配当性向の基準としていた従来の配当方針を変更したことを踏まえ、当期より記載を省略いたします。



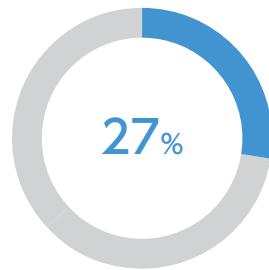
糖尿病マネジメント



売上収益(百万円)



売上収益構成比



当期の糖尿病マネジメントの売上収益は、98,692百万円（前期比2.9%減）となりました。BGM事業は、為替の好影響を受けた一方、欧米等の先進国市場における市場縮小、低価格チャネルへの移行及び米国における販売協業終了の影響が継続し減収となりました。欧州市場においては当社の市場シェアは拡大しているものの、市場の縮小影響を補うには至りませんでした。CGM事業は米国において1年間継続使用が可能なEversense® 365を当第3四半期連結会計期間に上市したこと等により増収となりました。

当期の糖尿病マネジメントの営業利益は、13,888百万円（前期比13.2%減）となりました。BGM事業の減収影響や、販売チャネル構成及び先進国・新興国の販売割合の変化による利益率の低下、為替による販管費の増加等による減益を、第3四半期までは前期に計上した事業構造改革関連費用の減少やCGM事業の利益改善等がカバーしていましたが、通期では補うことができませんでした。

調整後EBITDAは20,444百万円(前期比21.2%減)となりました。主な当該調整項目として、一時的な事業構造改革関連収益・費用（当期597百万円加算、前期4,712百万円加算）の計上がありました。

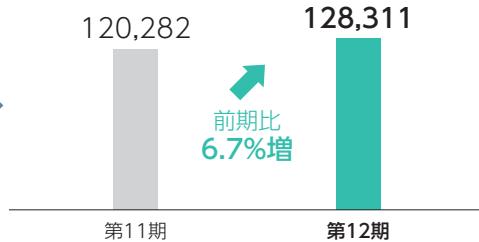
事業ブランド



- ・ 血糖値測定システム
- ・ 持続血糖測定システム
- ・ デジタル糖尿病管理ソリューション

ヘルスケアソリューション

売上収益(百万円)



売上収益構成比



当期のヘルスケアソリューションの売上収益は、128,311百万円（前期比6.7%増）となりました。内訳として、LSIM事業が65,576百万円（前期比0.6%増）、ヘルスケアITソリューション事業が52,072百万円（前期比17.7%増）、CRO事業が10,662百万円（前期比1.8%減）となりました。

LSIM事業は、特殊検査やコロナ関連検査等が減少した一方、一般検査の増加や成長施策として取り組んでいる遺伝子分野の検査売上の増加等により前期と同等の売上となりました。

ヘルスケアITソリューション事業は、前期に義務化の影響による一時需要があったオンライン資格確認システムの需要減による減収を電子処方箋管理ソフトウェアの需要増に伴う増収が補うとともに、2023年10月に取得手続きを完了した富士フィルムヘルスケアシステムズ株式会社の電子カルテ・レセプト関連事業の売上貢献により増収となりました。

CRO事業は、非臨床事業における大型案件獲得が寄与したものの、治験事業の減収により前期比微減となりました。

当期のヘルスケアソリューションの営業利益は、9,272百万円（前期は9,446百万円の損失）となりました。これは主に、LSIM事業が前第3四半期連結会計期間に計上した12,737百万円の減損損失影響が当期ではなくなったことやコスト削減等により大幅な増益となったこと、ヘルスケアITソリューション事業においてオンライン資格確認システムの需要減の影響や人件費の増加等は継続したものの、電子処方箋管理ソフトウェアの需要獲得による増収影響や上述の前年度に取得した事業の収益改善効果、一時費用の減少等が要因です。

調整後EBITDAは、19,251百万円（前期比32.2%増）となりました。主な当該調整項目として、一時的なM&A関連収益・費用（当期74百万円加算、前期296百万円加算）の計上がありました。

事業ブランド



・臨床検査

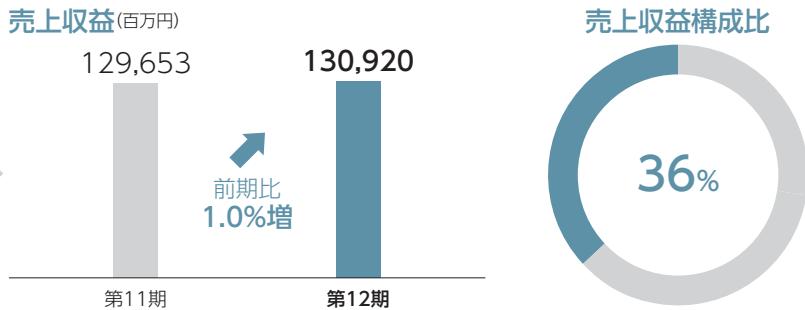


・ヘルスケア
ITソリューション



・医薬品・医療機器・
再生医療分野等の
研究開発支援サービス

診断・ライフサイエンス



当期の診断・ライフサイエンスの売上収益は、130,920百万円（前期比1.0%増）となりました。内訳として、病理解事業が58,310百万円（前期比8.3%増）、バイオメディカ事業が52,747百万円（前期比4.4%減）、診断薬事業が19,862百万円（前期比3.6%減）となりました。

病理解事業は、欧米における消耗品販売が好調であったこと、米州での値上げ影響、欧州の販売子会社の貢献に加え、為替の好影響があり、市況低迷による機器販売の減少や中国の需要減少等を補い増収となりました。

バイオメディカ事業は、為替の好影響やアジアの一部地域において消耗品需要等の回復が見られたものの、主に日本や米州、中国での需要減少の影響を受け減収となりました。研究・医療支援機器分野では、特に日本での製薬企業の大規模案件数が減少したことが減収の大きな要因となりました。また、米州地域は当第4四半期連結会計期間の米国の政策による情勢不安の影響が拡大したこと等により減収となりました。調剤支援機器・その他売上は、米国市場における販売先の旧機種切り替えキャンペーンの奏功により上半期は増収となりましたが、旧機種の切り替えが一巡したことと通期では減収となりました。

診断薬事業は、移動式免疫発光測定装置パスファースト関連売上が堅調に推移したことに加え、一時的な収益の計上があったものの、電動式医薬品注入器の販売減少等の影響により減収となりました。

当期の診断・ライフサイエンスの営業利益は、7,248百万円（前期比28.4%増）となりました。

バイオメディカ事業は研究・医療支援機器分野の減収及びそれに伴う生産調整の影響等により減益となった一方、病理解事業が増収影響に加えて輸送費低減等のコスト削減施策、過去に実施した組織のスリム化の効果等を背景とした利益率の改善により増益となったこと、診断薬事業が前第3四半期連結会計期間に計上した1,246百万円の減損損失影響がなくなったことや事業構造改革関連費用が減少したこと及び一時収益により増益となったことが要因です。

調整後EBITDAは、18,106百万円（前期比1.9%増）となりました。主な当該調整項目には、一時的な事業構造改革関連収益・費用（当期138百万円加算、前期664百万円加算）、一時的なその他の収益・費用（当期631百万円減算、前期44百万円減算）がありました。

事業ブランド



・臨床検査・研究用
病理検査ソリューション

phcbi • 研究・医療支援機器

PHC
IVD • 診断薬・診断機器
• 開発製造受託サービス
• ドラッグデリバリー
• デジタルヘルス

② 設備投資の状況

当連結会計年度中において実施いたしました当社グループの設備投資の総額は116億10百万円で、ドメイン別の内訳は次のとおりであります。

事業部門	設備投資金額（百万円）	設備投資の主な内容・目的
糖尿病マネジメント	863	機械装置増設
ヘルスケアソリューション	6,392	ソフトウェア投資 検査設備新設・更新
診断・ライフサイエンス	3,194	生産設備投資
本社その他	1,160	ITシステム投資
合計	11,610	

③ 資金調達の状況

該当事項はありません。

(2) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
PHC株式会社	7,907百万円	100%	ヘルスケア商品の開発・製造・販売
Ascensia Diabetes Care Holdings AG	100,000 スイスフラン	100%	糖尿病マネジメント事業
Ascensia Diabetes Care US Inc.	1米ドル	100%	糖尿病マネジメント事業
Ascensia Diabetes Care Deutschland GmbH	25,000ユーロ	100%	糖尿病マネジメント事業
Epredia Holdings Ltd.	50,000米ドル	100%	病理解事業
New Erie Scientific LLC	100米ドル	100%	病理解事業
株式会社LSIメディエンス	3,000百万円	100%	臨床検査事業
ウィーメックス株式会社	50百万円	100%	ヘルスケアITソリューション事業
メディフォード株式会社	80百万円	100%	創薬支援事業

(注) 当事業年度末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	PHC株式会社
特定完全子会社の住所	愛媛県東温市南方2131番地1
当社及び当社の完全子会社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	88,565百万円
当社の総資産額	431,111百万円

(3) 対処すべき課題

① 目標とする経営指標

当社グループは、「精緻な技術でヘルスケアの未来を切り拓くリーダーとなる」をビジョンとして掲げ、グローバルヘルスケアトップ企業の一角を目指しております。それらの到達を具現化すべく、売上収益、営業利益、調整後EBITDA及び親会社の所有者に帰属する当期利益を重要な経営指標として位置づけ、事業の進捗とそれらの充足状況を分析し経営課題に対処していく方針です。

② 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

(i) グローバル規模での中長期の成長を支える社内体制の構築・強化

当社グループは2016年のBayer AGの糖尿病ケア事業の買収、2019年のThermo Fisher Scientific, Inc.からの病理解事業の買収と株式会社生命科学インスティテュートからの株式会社LSIメディエンス（LSIM）の買収及び、2023年の富士フィルムヘルスケアシステムズ株式会社の電子カルテ・レセプト関連事業の取得を経て、事業基盤の強化、事業拡大を進めております。一方で、急激な拡大に伴い海外子会社、従業員数等も増大しているため、グローバルでのグループガバナンスの向上、内部統制に係る体制の強化、各国での法令遵守の徹底にむけた社内体制の構築・強化に努めてまいります。

(ii) 事業及び収益基盤の拡大

当社グループは、2024年11月に「中期経営計画2027」を策定し、2030年を目標に当社グループが目指すべき姿として、「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」を新しいビジョンに定めました。このビジョンのもと、2030年までを2つのPhaseに分け、Phase 1の「中期経営計画2027」を下記に位置づけました。本中期経営計画を着実に実行し、企業価値の向上に努めてまいります。

【中期経営計画2027の位置づけ】

- ・ ビジョンの実現のため、「成長に向けた基盤構築」をPhase 1、「診断・ライフサイエンス領域を核とした持続的な成長の実現」をPhase 2として取り組んでまいります。
- ・ Phase 1の中期経営計画2027では、重点施策として、「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」の3つの施策を実行してまいります。



(iii) 借入金の返済について

当社の借入金は、過去に行ったM&A等により総資産の過半を占める水準となっておりますが、今後見込まれるフリー・キャッシュ・フローによる返済が可能な水準であると考えております。引き続き、事業から生み出すフリー・キャッシュ・フローを有効に活用するとともに、資金繰り状況に応じて既存の短期融資枠による資金調達も行いながら、借入金の返済を進め、財務体質の改善及び財務基盤の拡充に努めてまいります。

(iv) PHCグループとしての認知度の向上

当社グループは、2014年にパナソニックグループよりカーブアウトし、2018年4月にはグループのコーポレートブランドを「PHC」に変更しております。各事業はそれぞれに長い歴史を持ち、長年お客様に親しまれてきた事業・製品ブランドを有しておりますが、2021年10月の東京証券取引所市場第一部（現 東京証券取引所プライム市場）への上場を機に、今後はグループとしての認知度を更に高めるべく、各事業・製品ブランドの強化に努め、併せて様々な媒体を通じたIR・広報活動を行うことで、投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に対してPHCグループの認知度をグローバルに向上させるよう努めてまいります。

③ サステナビリティへの取り組み

当社は、「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」という経営理念を掲げ、日々の企業活動を行っています。この経営理念を形にしていくための重要課題（マテリアリティ）を特定し、それぞれの指標（KPI）と目標を設定しました。当社は引き続き、変化

する社会情勢や環境変化を迅速に捉え、グループ一丸となってサステナビリティ経営を推し進めることで持続可能な社会とより良い医療の実現に貢献してまいります。

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とし、執行役員と事業部長をメンバーとした「サステナビリティ委員会」を設置しています。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。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。

なお、当社のサステナビリティの取組詳細を、統合報告書及びサステナビリティサイトに公表しています。

統合報告書：<https://www.phchd.com/jp/sustainability/integratedreport2024>

サステナビリティサイト：<https://www.phchd.com/jp/sustainability>

(4) その他企業集団の現況に関する重要な事項

- ① 当社は、2024年4月1日付をもって、本社を東京都千代田区有楽町一丁目13番2号に移転いたしました。
- ② 2023年12月8日に公表した当社子会社 株式会社LSIメディエンスの中央総合ラボラトリーにおける品質管理に係る不適切事案につきまして、2024年6月5日に外部調査委員会より最終調査報告書を受領したことをもって、外部調査委員会の調査が終了致しました。また、東京都及び板橋区保健所から指摘・指導を受けておりましたが、株式会社LSIメディエンスにおいて是正・再発防止活動を行い、2025年1月30日に板橋区保健所に対し、当該活動の対応が完了した旨を報告し、受理されたことをもって、本事案の対応が完了いたしました。
- ③ 上記②事案に関連し、2024年7月26日付にて、株式会社LSIメディエンスはISO認定機関よりISO15189の認定を取消す旨の通知を受領し、同年7月27日付で当該認定が失効しております。当社及び株式会社LSIメディエンスは、当該認定の再取得に向けて全力で取り組んでおります。

2 会社の現況

(1) 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の状況 (2025年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長CEO	出 口 恭 子	ビジネス・ブレークスルー大学大学院 教授 Heartseed株式会社 社外取締役
代表取締役副社長 COO・CSO	佐 藤 浩 一 郎	株式会社アルム 取締役 (2025年4月1日退任) Senseonics Holdings, Inc. Director
取締役	平 野 博 文	株式会社KKRジャパン 代表取締役社長 マレリホールディングス株式会社 取締役 ロジスティード株式会社 社外取締役 株式会社KJRMホールディングス 取締役
取締役	谷 田 川 英 治	株式会社KKRジャパン パートナー 工機ホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社データX 社外取締役 弥生株式会社 社外取締役 ロジスティード株式会社 社外取締役 株式会社西友 取締役
取締役	イヴァン・トルノス	Zimmer Biomet Group, President, Chief Executive Officer, Director and Chairman-Elect of the Board of Directors
取締役	デイビッド・スナイダー	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役
取締役	山 下 美 砂	ビジネスコーチ株式会社 社外取締役 株式会社JERA D&Iアドバイザー
常勤監査役	池 内 孝 一	PT PHC Indonesia コミサリス
監査役	シャノン・ハンセン	Tandem Diabetes Care, Inc. Executive Vice President, Chief Legal, Privacy & Compliance Officer and Secretary
監査役	北 川 哲 雄	北川哲雄公認会計士事務所 代表

- (注) 1. 取締役 平野博文、谷田川英治、イヴァン・トルノス、デイビッド・スナイダー、及び山下美砂の各氏は、社外取締役であります。
2. 監査役 シャノン・ハンセン及び北川哲雄の各氏は、社外監査役であります。
3. 監査役 北川哲雄氏は公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 2024年12月31日をもって、坂口宣氏は社外取締役を辞任いたしました。坂口氏は、三井物産株式会社に在籍しております。三井物産株式会社は当社の株主であります。
5. 当社は取締役イヴァン・トルノス、デイビッド・スナイダー、及び山下美砂各氏及び監査役シャノン・ハンセン及び北川哲雄の各氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 取締役 出口恭子氏が教授を務める、ビジネス・ブレーフスルーハーバード大学大学院について、当社はビジネス・ブレーフスルーハーバード大学大学院の母体である株式会社Aoba-BBTとの間に人材開発プログラムに関する取引関係があります。ただし、その取引額は当社の「営業費用」又は「売上高」の0.1%未満であり極めて僅少です。また、Heartseed株式会社にて社外取締役を務めておりますが、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。
7. 取締役 平野博文氏の兼職先である株式会社KKRジャパンは、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.の日本法人であり、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.は当社の筆頭株主であるKKR PHC Investment L.P.へ投資を行うプライベート・エクイティ・ファンドの運営会社です。当社とその他の兼職先との間には特別な関係はありません。
8. 取締役 谷田川英治氏の兼職先である株式会社KKRジャパンは、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.の日本法人であり、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.は当社の筆頭株主であるKKR PHC Investment L.P.へ投資を行うプライベート・エクイティ・ファンドの運営会社です。当社とその他の兼職先との間には特別な関係はありません。
9. 取締役 イヴァン・トルノス氏について、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。
10. 取締役 デイビッド・スナイダー氏について、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。
11. 取締役 山下美砂氏について、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。
12. 監査役 シャノン・ハンセン氏について、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。
13. 監査役 北川哲雄氏について、当社と兼職先との間には特別な関係はありません。

【ご参考】 当社における社外役員の独立性の判断基準

当社は、会社法の定める社外役員が、当社の上場する証券取引所の独立性判断基準等に準拠した下記①～⑥のいずれにも該当しない場合に、独立性があると判断しています。

- ① 当社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- ② 当社の主要な取引先又はその業務執行者
- ③ 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- ④ 最近において上記①、②又は③に掲げる者に該当していた者
- ⑤ 就任の前10年以内のいずれかの時において次のaからcまでのいずれかに該当していた者
 - a. 当社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - b. 当社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - c. 当社の兄弟会社の業務執行者
- ⑥ 次の(A)から(H)までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者
 - (A) 上記①から⑤までに掲げる者
 - (B) 当社の会計参与（当該会計参与が法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。以下同じ。）
（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - (C) 当社の子会社の業務執行者
 - (D) 当社の子会社の業務執行者でない取締役又は会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - (E) 当社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - (F) 当社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - (G) 当社の兄弟会社の業務執行者
 - (H) 最近において(B)から(D)、又は当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。）に該当していた者

- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%以上の支払を、当社から受けた者をいうこととしております。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%以上の支払を、当社に行った者をいうこととしております。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外に1,000万円以上の金銭又は財産を当社から得ていることをいうこととしております。

② 当事業年度中の取締役及び監査役の異動

イ. 就任

当該事項はございません。

ロ. 退任

2024年12月31日をもって、社外取締役 坂口宣氏は辞任により退任いたしました。

ハ. 当事業年度中の取締役及び監査役の地位・担当等の異動

2024年7月1日付の役割変更にて、代表取締役副社長 佐藤浩一郎氏の担当が、最高執行責任者COOから最高執行責任者COO及び最高戦略責任者CSOとなりました。

③ 当事業年度末日後における取締役及び監査役の異動

イ. 就任

当該事項はございません。

ロ. 退任

当該事項はございません。

ハ. 当事業年度末日後の取締役及び監査役の地位・担当等の異動

当該事項はございません。

④ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び社外監査役全員と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償限度額は、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするために、当該社外取締役又は社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときは、法令が規定する額としております。

⑤ 補償契約の内容の概要等

該当事項はございません。

⑥ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社及び直接・間接問わず50%超出資するすべての会社、会社法上の子会社の取締役、執行役、監査役、執行役員、会計参与、管理・監督者の地位にある従業員であり、被保険者は保険料を負担しておりません。

当該契約により被保険者が会社役員としての業務行為に起因して損害賠償請求がされた場合、損害につき、30億円を限度として補填することとしております。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、故意又は重過失に起因して生じた損害は補填の対象としないこととしております。

⑦ 取締役及び監査役の報酬等

イ. 個人別の報酬等の内容に係る決定方針

当社は、取締役会にて、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる方針決定を決議しており、当該決議に際しては、あらかじめ決議する内容につき、独立社外取締役が半数以上を占める任意の指名・報酬委員会へ諮問し、答申を受けております。

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

1. 取締役（社外取締役を除く）の報酬の内容の決定に係る基本的な考え方

- ・ 経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結び付くものであること
- ・ 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
- ・ ステークホルダーに対して、説明可能な内容であり、透明性が確保されていること

2. 取締役の報酬等の概要

a. 報酬水準の方針

取締役の報酬水準は、優秀な人材の確保・保持を可能とする競争力のある報酬水準とするべく、客観的な外部データ、評価データ、業界動向及び経営状況等を勘案した上で、役割責任に応じた妥当な報酬水準を設定しています。具体的には、グローバル・ヘルスケアカンパニー等の報酬水準や主な採用マーケットとなる国や地域における報酬水準等をベンチマークとして設定し、毎期、相対比較して決定しています。

b. 取締役（社外取締役を除く）の報酬

取締役の報酬は、月額報酬、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、指名・報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議を経て支払われます。

(i) 月額報酬

月例の定期報酬であり、役割責任に応じて、外部機関の調査結果に基づき決定しています。

(ii) 短期業績連動報酬

- 一年間の業績達成への短期インセンティブとして短期業績連動報酬を支給しています。
- 短期業績連動報酬の評価指標は、事業の効率性を評価する指標として「投下資本利益率（ROIC）」、収益性を評価する指標として「営業利益」及び「純利益」を活用することとしており、各ウエイトと評価係数は次のとおりです。

	評価指標	ウエイト	評価係数
1	投下資本利益率（ROIC）	25.0%	0%-200%
2	営業利益	25.0%	0%-200%
3	純利益	25.0%	0%-200%
4	個人別業績目標	25.0%	38%-200%

個人別業績目標達成度は、取締役の個人別業績目標の達成度に基づき、個人別評価を指名・報酬委員会が審査し、決定しています。なお、個人別業績目標は、各取締役が具体的な業績目標を掲げて、これに優先度に応じた配点ウエイトを定め、任意の指名・報酬委員会に提案し、指名・報酬委員会がその妥当性を審議し、決定しています。

(iii) 株式報酬

取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、事後交付型業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット制度）を導入しています。

各付与対象者の役割の大きさ等に応じた基準金額を設定した上で、当該金額に基づき各付与対象者に支給するユニット数を当社取締役会で決定し、これを支給しています。

評価期間について当社取締役会が定める数値目標の達成割合や在職期間に応じて、支給されたユニット数を基礎に、各付与対象者に交付する当社普通株式の数を当社取締役会で決定しています。

(※) 最初の評価期間における評価方法：2024年3月末時点と2027年3月末時点の(a)当社の株主総利回りの伸長率と(b)東証株価指数（TOPIX）の株主総利回りの伸長率を比較した上で、支給するユニットの0%～200%の範囲内で、交付株式数を算出しています。

具体的には、(a)が(b)の125%以上の場合には200%、(a)が(b)と一致する場合には100%、(a)が(b)の75%以下の場合には0%として、交付株式数を算出しています。

(iv) 退職慰労金

役員規程の定めに従い、決定しています。

3. 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ております。任意の指名・報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議を経て支払われます。なお、独立社外取締役を除く社外取締役は無報酬としています。

(i) 月額報酬

月例の定期報酬であり、役割責任に応じて、外部機関の報酬サーベイ調査結果に基づき決定しています。

(ii) 株式報酬

独立社外取締役を対象に、2022年6月29日開催の定時株主総会のご承認に基づきストック・オプション制度を導入していましたが、2024年6月26日開催の定時株主総会のご承認により、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材を確保することを目的として、グローバルに広く利用されている事後交付型株式報酬制度に変更いたしました。

事後交付型株式報酬制度は、各付与対象者の役割の大きさ等に応じた基準金額を設定した上で、当該金額に基づき各付与対象者に支給するユニット数を当社取締役会で決定し、これを支給しています。

支給されたユニットは、付与対象者の継続勤務を条件として、原則として、1年経過する毎に、支給されたユニット数（3年分）の3分の1ずつが確定します。当社は、確定したユニットの数に対応した当社普通株式（1ユニット当たり1株）を交付することを決定しています。

4. 監査役（社外監査役を除く）の報酬

監査役の報酬は、監査役会の決定に基づき算出基準を設定し、月額報酬と退職慰労金により構成され、支払っています。

(i) 月額報酬

月例の定期報酬であり、監査役会の決定に基づき決定しています。

(ii) 退職慰労金

役員規程の定めに従い、決定しています。

5. 社外監査役の報酬

社外監査役の報酬は、監査役会の決定に基づき算出基準を設定し、月額報酬のみ支払っています。

6. 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

取締役及び監査役の2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）における報酬等の総額は以下のとおりです。

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）						対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	ストック・ オプション (注) 1	業績連動 報酬 (注) 2	退職慰労金	その他	左記のうち、 非金銭 報酬等 (注) 3	
取締役 (社外取締役を除く)	263	136	2	67	35	21	23	3 (注) 4
監査役 (社外監査役を除く)	23	21	—	—	1	—	—	1
社外取締役	92	56	4	—	—	31	35	3 (注) 5
社外監査役	30	30	—	—	—	—	—	2

(注) 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2025年3月末時点の算定価格を記載しています。

2. 短期業績連動報酬の評価指標に関する当社の実績は以下のとおりです。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います。

	評価指標	ウエイト	当期の目標	実績	達成度
1	コア売上高	26.0%	360,047 百万円	348,572 百万円	97%
2	営業利益	30.0%	20,378 百万円	22,232 百万円	110%
3	純利益	19.0%	10,278 百万円	10,485 百万円	103%
4	個人別業績目標	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います。
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・オプションおよび事後交付型業績連動型株式報酬が含まれます。取締役（社外取締役を除く）の事後交付型業績連動型株式報酬の報酬限度は、2024年6月26日開催の定時株主総会の決議により、年66,000株以内及び年額165百万円以内（ただし、評価期間に係る年数分の累計198,000株及び495百万円以内を一括して支給できるものとしています。）（決議時点における取締役の員数2名）となっています。
社外取締役の非金銭報酬等の額には、ストック・オプションおよび事後交付型株式報酬が含まれます。独立社外取締役のストック・オプションの報酬限度は、2022年6月29日開催の定時株主総会の決議により、年額70百万円以内（決議時点における独立社外取締役の員数3名）となっています。独立社外取締役への事後交付型株式報酬の報酬限度は、2024年6月26日開催の定時株主総会の決議により、年22,000株以内及び年額53百万円以内（決議時点における取締役の員数3名）となっています。
4. 取締役（社外取締役を除く）の員数には、期中に退任した取締役の員数を含めて記載しています。
5. 社外取締役の員数には、無報酬の社外取締役3名（期中に退職した社外取締役を含む）の員数を除いて記載しています。
6. 取締役の報酬限度額は、2020年11月30日開催の臨時株主総会の決議により、年額1,500百万円以内（決議時点における取締役の員数7名）となっています。
7. 監査役の報酬限度額は、2021年8月13日開催の臨時株主総会の決議により、年額60百万円以内（決議時点における監査役の員数3名）となっています。

□. 当事業年度に支払った役員退職慰労金

2024年6月26日開催の定時株主総会の決議により、2024年6月26日に退任した取締役に支払った役員退職慰労金は、以下のとおりであります。

取締役 1名 92百万円

ハ. 社外役員が子会社等から受けた役員報酬等の総額

該当はございません。

二. 役員ごとの連結報酬等

連結報酬等の総額が100百万円以上である者の連結報酬等の総額等(2025年3月期 実績)

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額（百万円）					連結報酬等の総額（百万円）
			固定報酬	ストック・オプション (注) 1	業績連動報酬	退職慰労金	その他 (注) 2	
出口 恭子	取締役	PHCホールディングス 株式会社	69	2	42	22	14	150

- (注) 1. ストック・オプションの記載額は2025年3月末時点の算定価格を記載しています。
2. その他の額には、ストック・オプションおよび事後交付型業績連動型株式報酬が含まれます。

ホ. 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が、取締役会で決定された決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

◆ 連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産		負債	
流動資産		流動負債	
現金及び現金同等物	39,592	営業債務及びその他の債務	65,665
営業債権	70,530	借入金	34,278
棚卸資産	51,694	未払法人所得税等	4,207
その他の金融資産	4,308	引当金	7,725
その他の流動資産	6,665	その他の金融負債	5,812
流動資産合計	172,790	その他の流動負債	22,865
非流動資産		流動負債合計	140,555
有形固定資産	48,374	非流動負債	
のれん	206,500	営業債務及びその他の債務	597
無形資産	80,649	借入金	220,982
持分法で会計処理されている投資	1,821	退職給付に係る負債	5,544
その他の金融資産	13,932	引当金	4,575
繰延税金資産	6,120	その他の金融負債	8,358
その他の非流動資産	2,293	繰延税金負債	9,291
非流動資産合計	359,691	その他の非流動負債	1,405
資産合計	532,482	非流動負債合計	250,755
		負債合計	391,310
		資本	
		資本金	48,623
		資本剰余金	42,039
		利益剰余金	2,991
		自己株式	△568
		その他の資本の構成要素	48,553
		親会社の所有者に帰属する持分合計	141,639
		非支配持分	△468
		資本合計	141,171
		負債及び資本合計	532,482

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
売上収益	361,593
売上原価	195,369
売上総利益	166,224
販売費及び一般管理費	144,249
その他の収益	1,761
その他の費用	784
持分法による投資損益（△は損失）	△371
営業利益	22,580
金融収益	1,504
金融費用	5,262
税引前利益	18,823
法人所得税費用	8,458
当期利益	10,364
当期利益の帰属	
親会社の所有者	10,485
非支配持分	△120
1株当たり当期利益	
基本的1株当たり当期利益（円）	83.13
希薄化後1株当たり当期利益（円）	82.58

◆ 計算書類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

科目	金額
資産の部	
流動資産	69,433
現金及び預金	10,167
営業未収入金	2,521
未収入金	2,362
短期貸付金	53,881
その他	500
固定資産	361,677
有形固定資産	668
建物	477
機械装置	37
工具器具備品	153
無形固定資産	585
商標権	30
ソフトウェア	225
ソフトウェア仮勘定	330
投資その他の資産	360,423
投資有価証券	8,405
関係会社株式	263,434
関係会社出資金	533
長期貸付金	87,305
繰延税金資産	515
長期預け金	228
資産合計	431,111

科目	金額
負債の部	
流動負債	107,312
短期借入金	68,071
1年内返済予定の長期借入金	27,081
未払金	2,772
未払費用	83
未払法人税等	91
預り金	8,190
賞与引当金	254
契約損失引当金	64
株式給付引当金	438
その他	264
固定負債	225,052
長期借入金	224,427
役員退職慰労引当金	51
退職給付引当金	108
契約損失引当金	97
資産除去債務	230
株式給付引当金	136
負債合計	332,364
純資産の部	
株主資本	114,778
資本金	48,623
新株式申込証拠金	0
資本剰余金	38,809
資本準備金	18,666
その他資本剰余金	20,142
利益剰余金	27,914
その他利益剰余金	27,914
繰越利益剰余金	27,914
自己株式	△568
評価・換算差額等	△16,495
その他有価証券評価差額金	△188
繰延ヘッジ損益	△16,307
新株予約権	463
純資産合計	98,747
負債純資産合計	431,111

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	16,202
営業費用	8,172
営業利益	8,029
営業外収益	9,407
受取利息	7,741
為替差益	1,652
その他	13
営業外費用	9,663
支払利息	9,400
その他	262
経常利益	7,774
特別利益	109
新株予約権戻入益	109
特別損失	30
固定資産除売却損	30
税引前当期純利益	7,853
法人税、住民税及び事業税	△405
法人税等調整額	388
当期純利益	7,869

× モ

株主総会会場ご案内図

開催日時

2025年6月25日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）

開催場所

東京都港区芝公園一丁目1番1号 住友不動産御成門タワー
ベルサール御成門タワー 4階ホール(受付4階)



※ 当日、専用の駐車場のご用意がございませんので、
お車でのご来場はご遠慮いただきますようお願い
申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。