

財務資本戦略

財務資本戦略の全体像

あすか製薬ホールディングスは、「中期経営計画2025」において掲げた売上高700億円、営業利益率8%、ROE8%を達成し、さらなる成長に向けて「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」を策定しました。「ASKA VISION 2035」で目指すありたい姿の実現に向けて、「中期経営計画2028」では売上高850億円、営業利益率10%、ROE10%を目標としています。

財務資本戦略においては、国内医療用医薬品事業、創薬事業、グローバル事業、アニマルヘルス事業、検査・アラウンドビル事業を成長の柱と位置づけ、収益拡大を図ります。加えて、資本コストを上回る価値創出を重視し、ROICを活用した経営管理の導入や事業ポートフォリオの最適化を進めることで、資本効率の向上と持続的な成長を実現してまいります。また、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題の一つとして捉え、成長投資、経営基盤の強化、株主還元のバランスを考慮しながら安定的かつ継続的な還元を実施いたします。資本コストを意識した経営のもと、財務健全性と成長性を両立させ、持続的な企業価値向上と社会価値の創出を目指します。

企業価値向上の主要指標

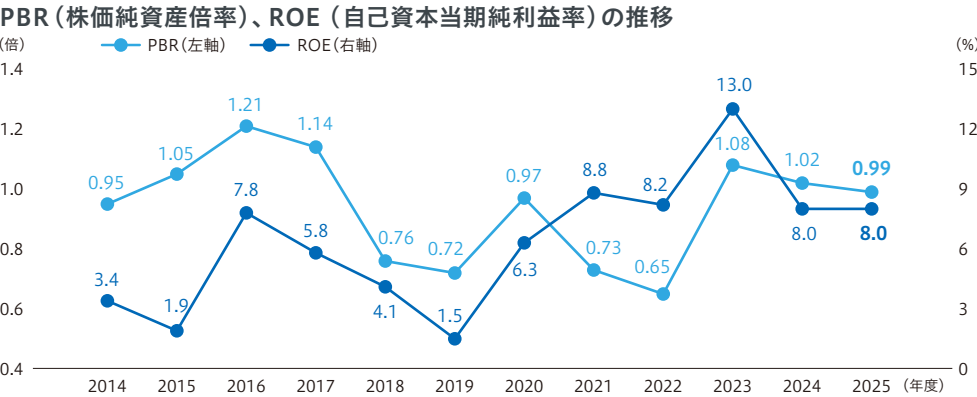
		2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 中期経営計画 目標
中期経営 計画 KPI	売上高(百万円)	71,127	73,000	85,000
	営業利益率	8.2%	8.5%	10%
	ROE	8.0%	—	10%
	総還元性向	31.4%	40%	40%
収益・ 投資指標	営業利益(百万円)	5,834	6,200	8,500
	EBITDA(百万円)	8,805	9,462	—
	研究開発費+EBITDA(百万円)	15,865	17,708	—
	親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	5,424	4,800	—
財務基盤	自己資本比率	62.61%	—	—
	D/Eレシオ	0.17倍	—	—
	現預金残高(百万円)	10,126	—	—

※1 金額は百万円未満を切り捨てて記載しています
※2 医療用医薬品事業を主力とする当社グループは、医薬品の安定供給に加え、長期かつリスクの高い研究開発に対応し、経営の健全性を確保するため、自己資本比率は60～70%が適切と考えています。中堅規模の同業他社も概ね同水準を維持しています
※3 当社は、医薬品の安定供給に必要な流動性を確保しつつ、資本効率の向上を図る観点から、現預金を適切に管理しています。一定の在庫保有や不測の事態への対応を踏まえ、手元資金は月商を上回る水準を維持する方針としたうえで、研究開発投資や海外事業の拡大、株主還元などに活用し、成長投資と株主還元を通じた企業価値の向上を推進しています

中期経営計画
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/strategy/mid_plan.html

資本コストや株価を意識した経営

当社グループは、持続的な企業価値向上に向け、資本コストや株価を意識した経営を推進しています。利益成長に加え、ROICを活用した経営管理を導入することで、各事業の資本効率および収益性を可視化し、資本コストを上回る価値創出を目指しています。また、IR・SR活動を強化し、投資家との建設的な対話を深化させることで、成長戦略や価値創造ストーリーの理解促進に努めます。資本コストを上回る価値創出を継続し、ROEおよびPBRの向上を通じて、持続的な企業価値向上と株主価値の最大化を目指します。



■ キャッシュ・アロケーションの最適化

当社グループは、事業活動により創出されるキャッシュ、有利子負債やエクイティの調達などを活用し、企業価値の最大化に向けた戦略的なキャッシュ・アロケーションを推進しています。成長投資においては、パイプラインの拡充やグローバル事業の拡大に加え、アニマルヘルス事業および検査・アラウンドビル事業の成長促進に取り組むとともに、M&Aや事業提携などを活用したインオーガニックな成長機会の獲得を通じて、持続的な成長と収益力の向上を目指しています。

また、持続的な成長を支える経営基盤の強化にも注力しています。安定的に事業を継続するため、生産設備の更新・拡充を推進するだけでなく、人材育成やDXなどへの継続的な投資により、競争力の向上を図っています。

なお、投資判断においては、資本コスト、収益性、成長性を重視し、ROICの観点から評価を行うことで、限られた経営資源の最適配分と投下資本効率の向上を推進しています。株主還元については、安定的かつ継続的な利益還元を基本方針とし、成長投資、経営基盤の強化および株主還元のバランスを考慮した資本配分を実践することで、持続的な企業価値および株主価値の向上を目指します。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル

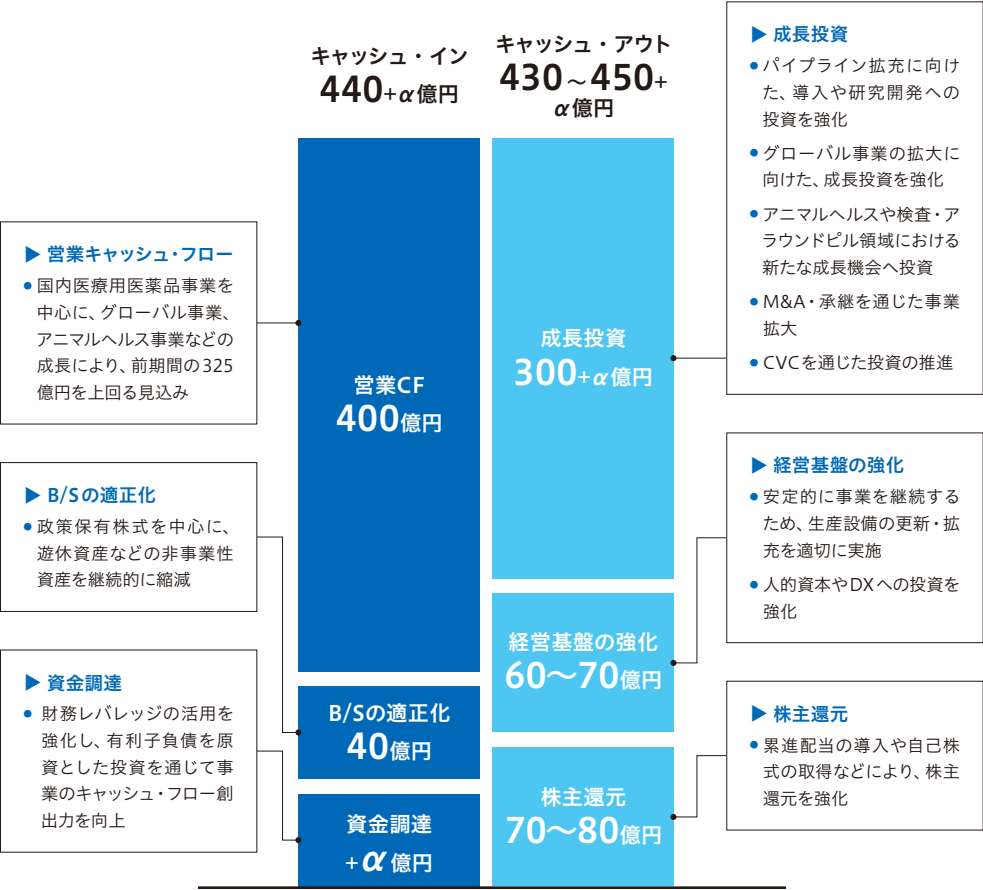
49 財務資本戦略

- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

中期経営計画 2028におけるキャッシュ・アロケーション計画



■ 株主還元の強化

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題の一つと位置づけ、株主還元の強化に取り組んでいます。事業活動により創出される安定的なキャッシュ・フローと利益成長を還元原資とし、財務健全性を確保しながら、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としています。

2025年度までは、連結配当性向30%を目安とした業績連動型配当を採用するとともに、年間配当金の下限を1株当たり30円に設定することで、安定的な株主還元に努めてきました。2026年度からは、「中期経営計画2028」にあわせて株主還元方針を見直し、総還元性向40%を目安とした還元を実施するとともに、利益成長に応じた配当水準の向上を目指します。さらに、利益還元に対する姿勢を明確にするため、累進配当（特別配当を除く）を導入し、原則として減配を行わない方針とすることで、安定的な配当の維持に努めます。

その結果、2025年度の実績は1株当たりの配当額60円、配当性向31.4%でしたが、2026年度は1株当たり65円（中間配当32円、期末配当33円）、配当性向38.4%を見込んでいます。

「中期経営計画2028」の3年間においては、成長投資を推進しながらも、累進配当および自己株式取得などを通じて、70～80億円規模の株主還元を予定しております。

変更前	【～2025年度】 業績連動利益配分として、 ✓ 連結配当性向30%を目安とする ✓ 1株当たり配当金の下限は年間30円とする ✓ 業績に連動した利益還元を行いつつ、安定的な配当を維持する
変更後	【2026年度～】 業績連動利益配分として、 ✓ 総還元性向40%を目安に株主還元を行い、利益成長に応じた配当水準の向上を目指す ✓ 株主の皆さまへの利益還元の姿勢を明確にするため、累進配当（特別配当を除く）を導入し、原則として減配を行わない方針とすることで、安定的な配当の維持に努める

イントロダクション

価値創造ストーリー

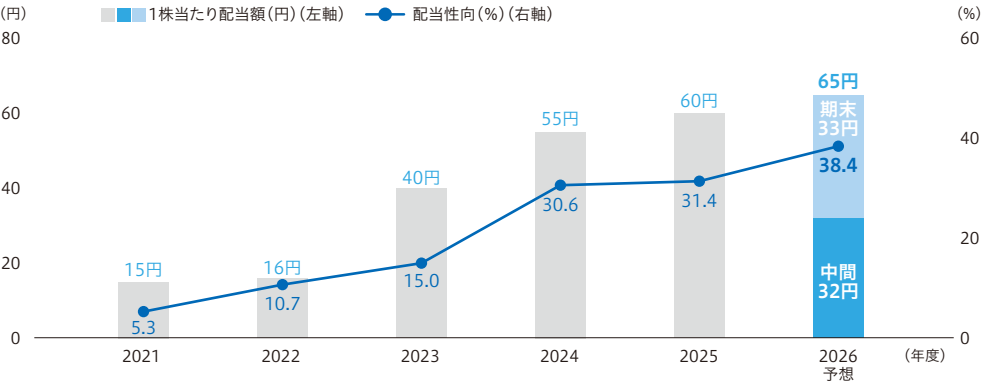
戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
 - 53 製造資本・知的資本戦略
 - 57 自然資本戦略
 - 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

1株当たりの配当額推移



IR・SR活動の強化

当社はIR・SR活動を単なる情報発信の場ではなく、資本市場との対話を経営に活かす重要な機会と位置づけ、IR・SR活動の強化に取り組んでいます。2025年度は、機関投資家との個別面談や証券会社主催カンファレンスへの参加、個人投資家向け説明会など、多様なステークホルダーとの対話機会を拡充しました。その結果、IR・SRミーティング件数は2021年度の65件から2025年度には129件へと増加し、対話の量・質ともに向上しています。

当社では、IR・SR活動を通じて得られた投資家の意見や期待を経営に反映するため、四半期ごとにIR活動報告を実施しています。報告内容は経営陣および取締役会に共有され、資本市場からの評価や関心事項について議論を行っています。

2025年度のSR活動では、機関投資家から社外取締役比率の向上や執行と監督の分離によるガバナンス強化を求める意見が寄せられました。これらの声は継続的に経営ヘフィードバックされ、取締役会での議論の後、2026年6月開催の定時株主総会における承認を経て、監査等委員会設置会社への移行が実現しました。

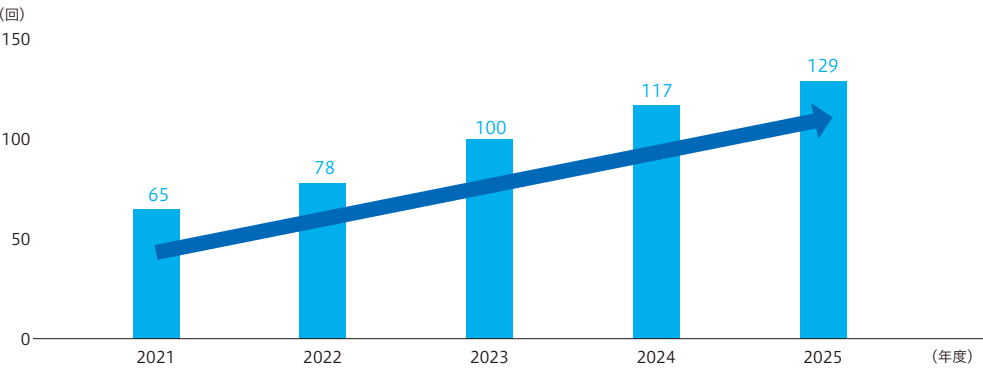
今後も当社は、資本市場との対話を経営に活かすことで、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

2025年度実施の主なイベント

対象	イベントの概要
国内個人投資家	● 社長登壇による会社説明会およびQ&Aセッション ● 企業認知向上および理解促進
海外機関投資家	● 証券会社主催カンファレンスにおいて社長登壇 ● 海外投資家層への認知拡大と中長期的な投資家基盤の強化
IFA*	● オンライン会社説明会 ● IFAネットワークを通じた新規投資家層へのアプローチ強化
メディア	● 医師による対面の講演会 ● 避妊における新たな選択肢に関する理解促進と社会的認知向上

* IFA (Independent Financial Advisor) : 独立系ファイナンシャルアドバイザー

IR・SRミーティング件数の推移



経営へ報告された投資家/アナリストの意見と反映事例

意見	投資家の属性	経営への反映
医薬品の売上高について、薬価改定の影響で細かいことはわかりづらいため、数量ベースなどで市場が伸びていることを開示してほしい。	バイサイド (IR)	インベスターズガイドの新規作成・開示
女性特有の疾患や治療に対する積極的な理解を求めるイベントがあるとよい。貴社のような会社が積極的に情報発信していく必要がある。	セルサイド	新薬関連のメディア/アナリスト向けセミナー開催
女性医療に貢献しながら経済的なインパクトを出している点をアピールしてほしい。	バイサイド (IR)	ASKA HD REPORT 2024/2025での開示
取締役任期が2年となっているが、多くの企業が1年になっている。議決権に影響するものではないが、対応を検討してほしい。	セルサイド	監査等委員会設置会社への移行

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
- 38 国内医療用医薬品
- 41 創薬
- 43 グローバル
- 45 アニマルヘルス
- 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



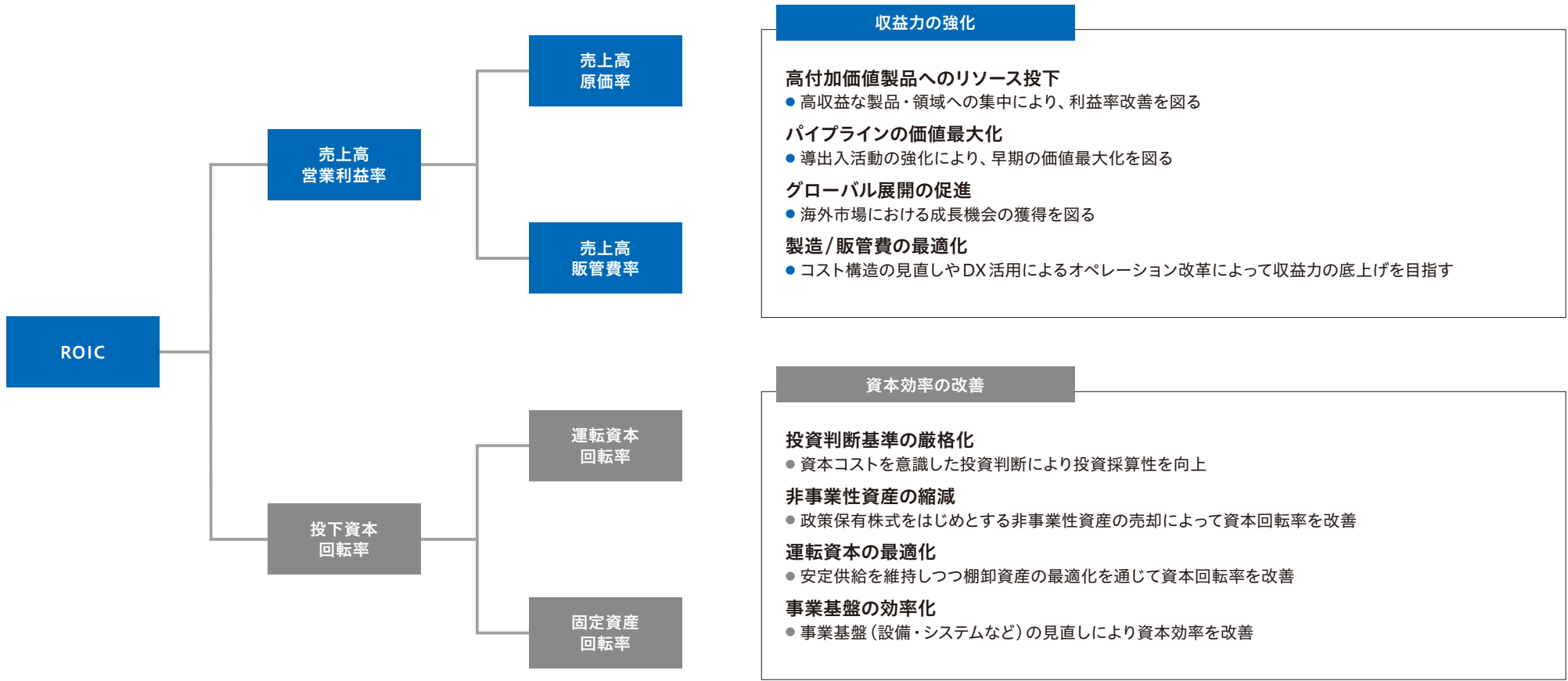
ROIC 経営の導入に向けて

2027年度より本格的に導入するROIC経営は、当社グループが持続的な成長と企業価値向上を実現するための重要な取り組みです。創業やグローバル事業をはじめとする将来成長に向けた投資が拡大するなか、利益成長だけでなく、投下資本に対してどれだけ効率的に価値を創出しているかを可視化し、事業ごとの成長性、収益性および資本効率を踏まえた経営判断につなげていきます。

今後は、資本コストや期待リターンを踏まえた評価を行い、将来の収益貢献や資本効率を踏まえた経営

資源の最適配分を推進します。事業ポートフォリオの最適化や運転資本の効率化、資産効率の改善にもROICの考え方を活用していきます。

ROICを経営層の管理指標にとどめることなく、各事業・部門のKPIや改善活動と連動させることで、当社グループ全体への浸透を進め、資本効率を意識した組織文化の醸成に取り組みます。これにより、成長投資と資本効率向上を両立し、企業価値の持続的な向上とステークホルダーへの貢献を目指していきます。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創業
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
 - 53 製造資本・知的資本戦略
 - 57 自然資本戦略
 - 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

製造資本・知的資本戦略

資本の概要・強化の方向性

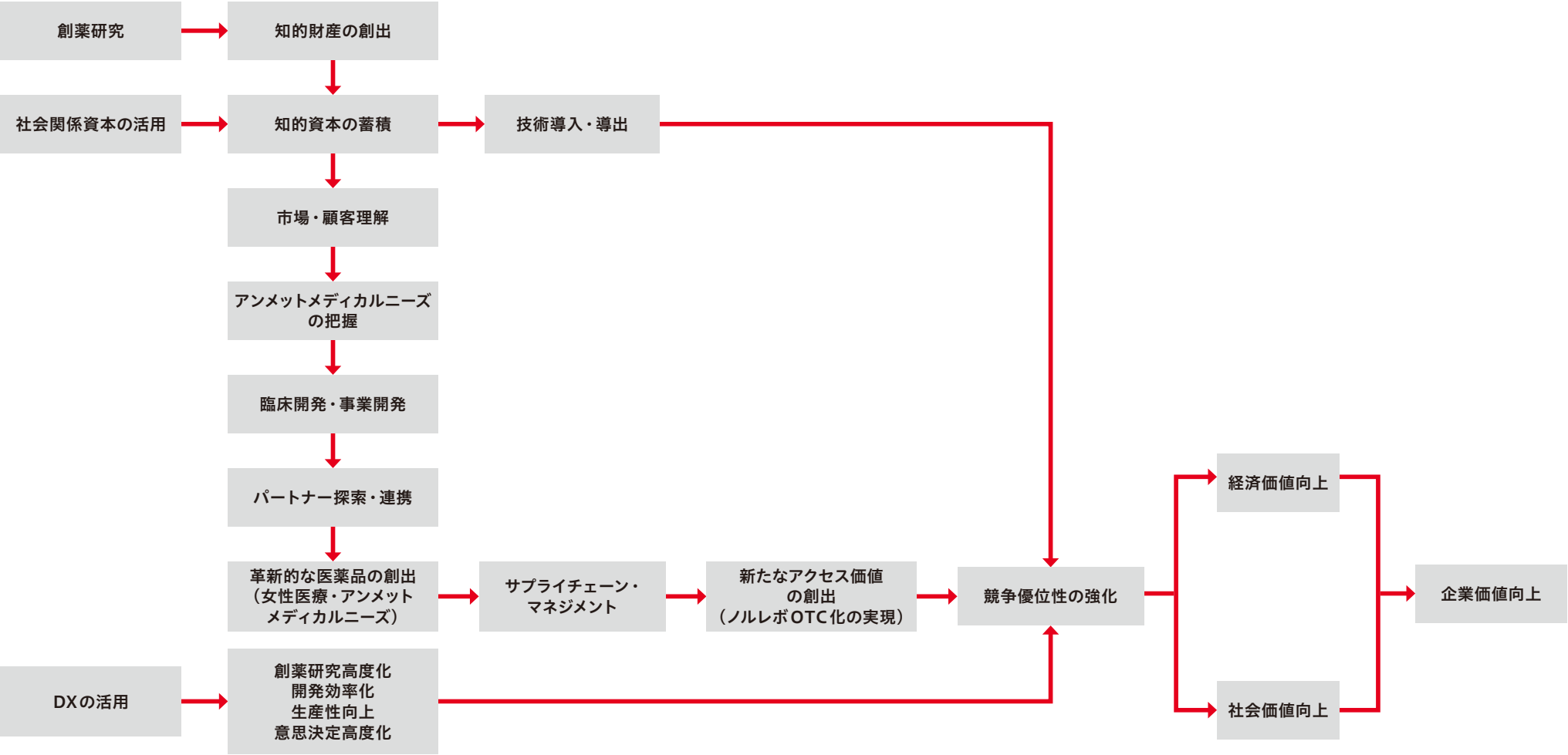
あすか製薬ホールディングスグループは、「ASKA VISION 2035」の実現に向け「世界の人々の健康に貢献するヘルスケア企業」への進化を支える基盤として、製造資本および知的資本の強化を進めています。

知的資本においては、長年培ってきた産婦人科領域を中心とする疾患知識や研究ノウハウを競争優位の源泉と位置づけ、創薬研究、臨床開発、事業開発、知的財産を連携させることで、革新的なパイプラインの創出と価値最大化を推進しています。中期経営計画2028では、AI創薬やイオンチャネル創薬技術の活用に加え、アカデミアやバイオベンチャーとのオープンイノベーションを通じて、グローバル市場を見据えた創薬基盤の強化に取り組んでいます。また、知的財産戦略と事業開発戦略を連動させ、ライセンスアウ

トを含む価値創出機会の拡大を目指しています。

製造資本においては、高品質な医薬品の安定供給を支えるサプライチェーン体制を構築するとともに、原価低減や環境負荷低減、グローバル供給体制の強化を推進しています。さらに、DXを活用した業務プロセス改革や意思決定の高度化を進めることで、生産性と競争力の向上を図っています。

今後も、知的資本と製造資本の強化を通じて、革新的新薬の創出と持続的な企業価値向上を実現していきます。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・ア라운드ビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略**
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

製造資本・知的資本の強化に向けた各本部の取り組み（2025年度）

■ 事業開発

- ① さまざまな提携やパイプライン獲得を実現しました
 - ・ノルレボOTCのPerrigo社/第一三共ヘルスケア社との契約締結・発売開始
 - ・アブリスボ(RSウイルス母子免疫ワクチン)について、ファイザー社とのコ・プロモーションを開始
 - ・産婦人科領域既存のコ・プロモーション延長契約締結
 - ・MICIN社との治療用アプリの導入契約締結により、消化器領域におけるパイプラインを拡充
- ② CVC投資を通じて事業共創と価値創出を推進しました
 - ・6社への投資を実行し、①女性の健康課題解決、②医療研究、③デジタル医療、④アニマルヘルス分野にバランスの取れたポートフォリオを構築、あすか製薬ホールディングスグループ各社との協業機会を創出、投資先1社がIPOを実現
- ③ 製品のエビデンス構築と付加価値向上に貢献しました
 - ・主力製品「レルミナ」に関する臨床研究を完了し、国際学会での発表や論文公表により製品価値の向上に貢献
 - ・リアルワールドデータ研究を通じて患者実態を可視化し、医療現場に有用な情報の創出・発信を推進
 - ・デジタル医療スタートアップとの共同研究を推進し、新たな価値創出の可能性を探索



あすか製薬株式会社
執行役員
事業開発本部長
小松 順子

■ 創薬研究

創薬基盤の強化とAI創薬を推進しました。産婦人科領域では、疾患モデル動物や患者サンプルを活用した評価系を構築し、岐阜薬科大学に「婦人科疾患創薬共同研究講座」を設置しました。また、帝人ファーマ、Insilico Medicine社との協業によるAI創薬や、ペルセウスプロテオミクスとの抗体創薬の共同研究など、産学連携・オープンイノベーションを通じて創薬力とパイプラインの強化を進めました。

▶ 詳細は P.41-42

■ 開発

- 2025年度は前中期経営計画の最終年度であり、開発本部としては以下の取り組みを行いました。
- ・新薬の承認取得・申請関連では、これまで日本になかったプロゲスチン単剤の経口避妊薬である「スリング」の承認を取得しました。本剤は既存の避妊薬の課題である血栓症リスクの低減が期待されます。
 - ・ジェネリック品の承認・申請関係では「リユープロレリン」の3カ月製剤の承認を取得しました。
 - ・医療用医薬品の緊急避妊剤「ノルレボ」のOTC化に係る承認を取得しました。
 - ・子宮筋腫、子宮内膜症を対象とした3つの第III相臨床試験、前立腺肥大症を対象とした第II相臨床試験、健康成人女性を対象とした第I/II相臨床試験、健康成人男性を対象とした第I相臨床試験およびPMS/PMDDを対象としたプログラム医療機器の特定臨床研究の7試験全てが概ね計画どおりに進捗しました。
 - ・新中期経営計画を見据え、自社創製品の導出を含むパイプラインの価値最大化に向けた評価・意思決定の仕組みの整備に着手しました。



あすか製薬株式会社
執行役員
開発本部長
高梨 正哉

■ 生産

品質・安定供給の確保を最優先に、原価低減、新製品開発、環境負荷低減を進め、事業基盤を強化しました。いわき工場、本社、湘南研究所が連携し、原材料・包装材の見直しや製造工程の改善、不採算品の整理、生産計画の遂行、セカンドソースの確保により収益性と安定供給体制を強化しました。また、Hataphar社のPIC/S GMP認証取得支援を通じ、グローバル供給体制を強化しました。

▶ 詳細は P.64

TOPICS 女性医療の知見を起点とした新たな価値創造 — 市場・顧客理解を起点に実現したノルレボOTC化 —

あすか製薬ホールディングスグループは、長年にわたり女性医療領域に注力し、医療現場や患者さんのニーズに向き合ってきました。私たちの強みは創薬力だけでなく、医療機関との接点や製品供給を通じて蓄積した知見、市場への深い理解にもあります。

その一例が、緊急避妊剤「ノルレボ」のスイッチOTC化です。当社の創製品ではありませんが、医療用医薬品としての開発や長年の処方実績を通じ、有効性・安全性に関する知見を蓄積していました。一方、緊急避妊薬へのアクセスには時間的・地理的な制約がありました。

こうしたニーズを捉え、事業開発部門を中心に部門横断プロジェクトを立ち上げ、制度面の検討やパブリックコメントへの対応、パートナー企業の探索、海外オリジネーターとの協議など、多様なステークホルダーと連携し、OTC化を実現しました。

ノルレボのOTC化は、女性医療で培った知見と市場理解を起点に、患者さんのアクセス向上という社会課題の解決と新たな価値創出につなげた事例です。当社グループは今後も、事業開発と創薬の両輪で価値創造を推進します。



海外オリジネーター・パートナー企業との協議

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

知的財産戦略

■ 基本的な考え方

当社グループは「先端の創業を通じて 人々の健康と明日の社会に貢献する」という経営理念のもと、知的財産を事業活動の根幹を支える重要資産と位置づけています。知的財産を適切に保護・活用し、企業価値の向上につなげるとともに、第三者の知的財産権を尊重し、法令遵守のもとで公正な競争を推進しています。医療用医薬品やアニマルヘルス製品の価値最大化を目指し、自社・他社双方の知的財産を多面的に分析したうえで、戦略的な出願・権利化を行っています。また、産官学との連携を通じたオープンイノベーションにも積極的に取り組み、自社の強みを活かしながら、新たな価値の創出を図っています。加えて、医療関係者や患者さん、生産現場の声を製品開発に反映させることで、社会的ニーズに応える高付加価値な知的財産の創出と共有を目指しています。

■ 知的財産活動

1. 知的財産戦略の策定と推進

当社グループは、医療やアニマルヘルス分野における価値ある製品の創出を目指し、研究開発と連動した知的財産戦略を策定・推進しています。知的財産は、競争優位性の確立および企業価値向上の重要資産と位置づけています。特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの保有と活用を通じて、創出段階から出願、権利化、活用に至るまでの一連のプロセスを戦略的に管理し、開発品の付加価値を最大化しています。また、自社のみならず他社が保有する知的財産も多面的に分析し、自社の技術的独自性や優位性を見極めることで、知的財産ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。さらに、グローバル展開に対応するため、各国の知的財産制度や規制に基づいた活動を推進し、海外市場における事業の安定と競争力強化を図っています。今後も、知的財産を経営資源の一つとして捉え、研究開発戦略との連携を強化しながら、持続的成長を支える知的基盤の確立に努めていきます。

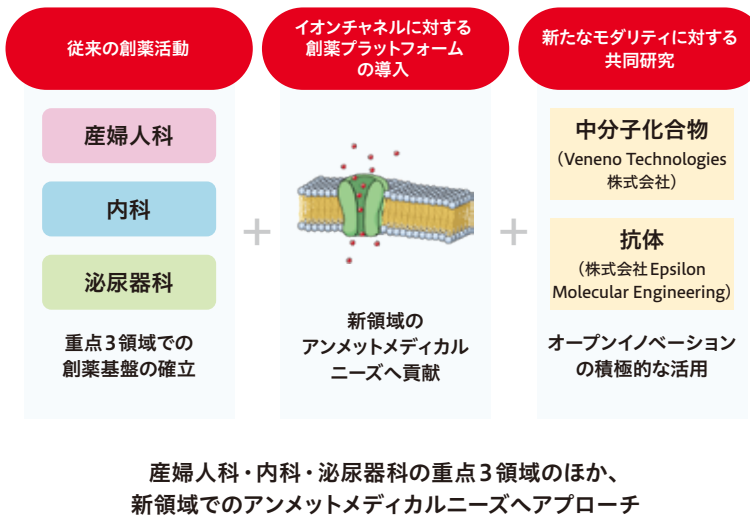
2. ユーザーを意識した事業活動による製品価値の向上

当社グループは、製品を使用する医療関係者、患者さん、生産現場の方々の声を起点にした事業活動を展開しています。どのような価値を社会に提供できるかを重視し、製品の研究開発、改良、提供体制改善に取り組むことで、より多くの方々のQOL（Quality of Life：生活の質）向上に貢献することを目指しています。現場からのフィードバックを積極的に取り入れることで、ニーズに即した製品づくりを可能にし、それにより得られる知見や技術は、新たな知的財産の創出へとつながっています。また、自社のノウハウにとどまらず、外部の研究機関や医療機関、企業との連携を通じて、課題解決に向けたアプローチを多面的に展開しています。こうして生まれた知的財産は、単なる権利の取得にとどまらず、製品の信頼性や市場競争力の源泉として活用されています。今後も、ユーザー視点に立脚した価値創出を追求し、社会に必要とされる製品開発と知的財産戦略を当社グループ一体で推進していきます。

研究開発・知的財産
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/strategy/pipeline/

3. オープンイノベーションによる知的財産の共創

当社グループは、社会にとって有益な医薬品や製品を早期に提供することを目的に、産官学の連携を基軸としたオープンイノベーションを積極的に推進しています。技術の高度化や医療ニーズの多様化が進むなかで、当社グループ単独では実現が難しい領域においても、業種や国籍、企業規模の垣根を越えた協業を通じて、新たな価値の創出に取り組んでいます。とりわけ、当社の重点領域である女性医療においては、自社が有する研究成果や知見をパートナー企業などと共有することで、知的財産の共創を進めています。共創により生み出された知的財産は、適切に保護・管理されるだけでなく、製品の差別化や国際展開の礎となり、競争力の向上に寄与しています。また、外部との技術交流を通じて得られる新たな視点は、社内のイノベーション文化の醸成にもつながっています。今後も知的財産を軸に、多様な主体との協働による新しい価値の創造を図り、持続的な社会貢献を実現していきます。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

DXの取り組み

デジタルトランスフォーメーション
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/company/dx.html

■ 基本的な考え方

当社が持続的に成長していくためには、変化する事業環境に柔軟に対応し、新たな価値創出に挑戦し続ける組織への変革が不可欠です。労働人口の減少や市場環境の変化、デジタル技術の急速な進展を背景に、当社ではDXを重要な経営戦略の一つとして推進しています。

当社では、DXを単なるデジタル技術の導入や業務効率化とは捉えていません。データを重要な経営資産の一つと位置づけ、従業員一人ひとりがその価値を理解し、部門や組織の枠を超えて共有・活用することで、業務プロセスや意思決定の在り方を変革し、新たな価値創出を実現することを目指しています。

また、AIをはじめとするデジタル技術を活用して創出された時間や知見を新たな挑戦へつなげることで、変化に強い組織の実現を目指しています。さらに、DXを通じて研究開発、生産、サプライチェーン、営業活動の高度化を推進し、収益力の向上と競争優位性の強化を図ることで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



あすか製薬
ホールディングス株式会社
常務執行役員
グループ経営管理部長
DX推進担当
田村 聖彦

■ 2025年度 DX推進の全体像

DX基盤が人材を支え、
人材がデジタル技術を活用し、
人が変革を推進する組織変革と
企業価値向上につなげる

樹冠・果実（効果）

自ら変わり続ける組織

枝葉（活用）

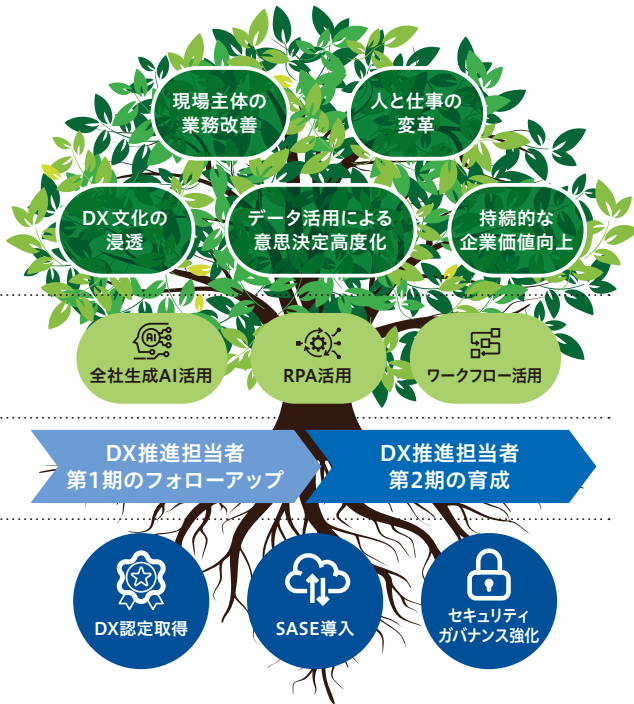
全社生成AI活用、RPA活用、
ワークフロー活用+専門AIの導入

幹（人材）

DX文化を浸透させる推進役

根（基盤）

DXを支える基盤



■ 2025年度の取り組み

2025年度は、DXを支える基盤の強化と、現場におけるデジタル技術の活用拡大を重点テーマとして取り組みました。

経済産業省が定める「DX認定」を取得し、DX推進に向けた体制や方針を明確化することにより、人材育成や業務変革施策を推進しています。

また、SASE (Security Access Service Edge) を活用した新たなネットワーク基盤を導入し、セキュリティガバナンスの強化を図りました。

DXリテラシー向上によるデジタル技術の活用を目指し、RPAとワークフローシステムのハンズオントレーニング開催を通じ、現場主導の業務改善を後押ししています。

さらに、生成AIの利用対象を拡大し、対象従業員の約3分の1が利用できる環境を整備し、一部の部門では業務プロセスへの組み込みも開始することで、業務での活用に向けた知見の蓄積を進めています。

■ DX人材育成

当社では、DXを単なるデジタル技術の導入ではなく、人と仕事の変革を実現する取り組みと位置づけています。

DX人材を「変革意識を持ち、自ら課題を発見し、デジタル技術を活用しながら業務改善や価値創出に取り組む人材」と定義し、全従業員を対象とした育成を進めています。

また、各部門の変革を推進する役割として「DX推進担当者」を配置しています。

DX推進担当者は、システム開発を担う専門人材ではなく、DXの考え方や変革の必要性を部門内に浸透させ、現場の課題を起点とした業務改善を後押しする役割を担います。

「DX推進担当者育成プロジェクト」では第1期の修了後のフォローアップに加え、第2期を開始しました。プロジェクトを通じて、知識習得に加え、デジタル技術の体験や企画立案など実践的な学習機会を提供しています。

現在は約40名（1期生）が活動しており、順次拡大を目指しています。

今後はDX意識調査を定期的の実施し、DX文化の定着状況を可視化していきます。

■ データ・AIガバナンス

当社では、DXの進展に伴い重要性が高まるデータやAIを、安全かつ適切に活用し、継続的な価値創出につなげるため、ガバナンスの整備を進めています。データについては、品質確保やアクセス権限の適切な管理を社内規程に基づき実施し、信頼性の高いデータ活用基盤の構築に取り組んでいます。

個人情報保護については、コンプライアンス部門を中心に、関連法令や社内規程に基づき適切に管理・運用を実施しています。また、生成AIについては、利用ガイドラインを策定し、機密情報や個人情報の取り扱い、生成結果の確認、著作権への配慮など、業務利用における基本的なルールを遵守し、安全な運用を行っています。

加えて、従業員への教育・啓発を継続し、データリテラシーやAI活用に関する理解向上にも取り組んでいます。今後も、データ・AIの活用とリスク管理を両立させながら、ガバナンスを高度化していきます。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



自然資本戦略

基本的な考え方

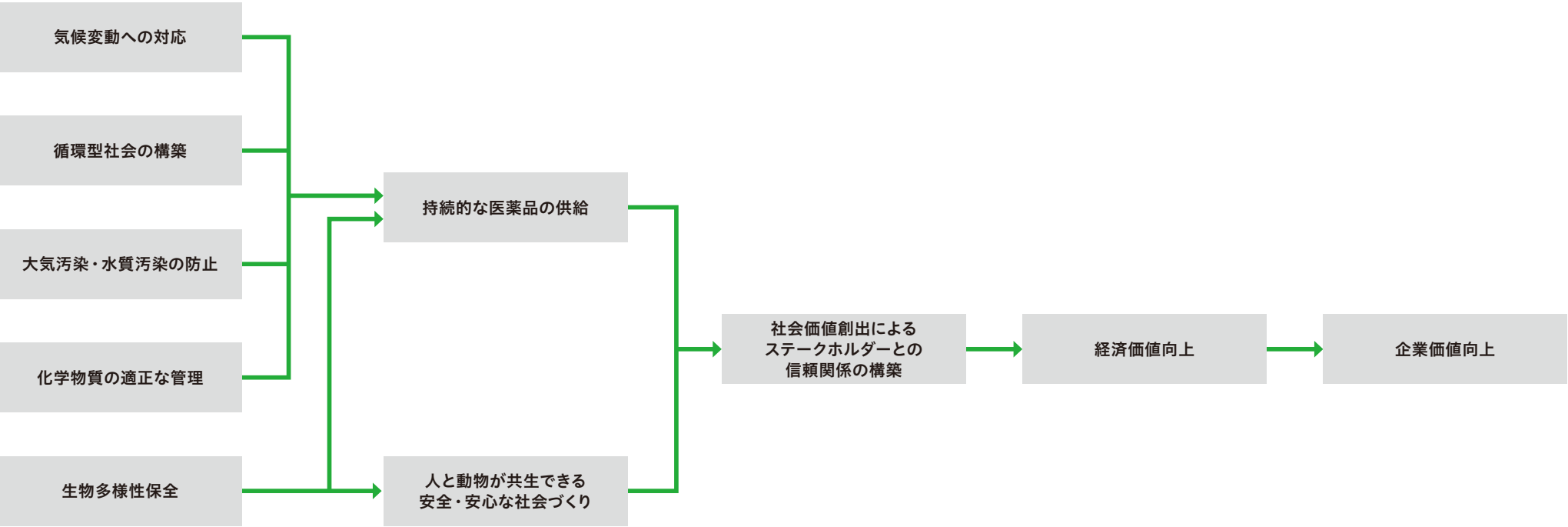
すべての経済活動は、生態系サービスと呼ばれる動植物・大気・水・土壌・鉱物などの自然資本が生み出す価値に依存しており、その恩恵を持続的に享受するためには、生物多様性の均衡が不可欠です。

あすか製薬ホールディングスグループは、事業活動と自然資本との依存関係および影響を適切に把握したうえで、自然へのネガティブな影響の低減に加え、ポジティブな影響の創出に取り組むことが、企業の持続可能性の観点から重要であると認識しています。

「先端の創薬を通じて 人々の健康と明日の社会に貢献する」という経営理念のもと、環境保護および環境負荷の継続的低減を全事業活動における基本方針として推進しています。

また、自然関連のリスクと機会を評価・管理し、レジリエンスの強化を図るため、TNFD提言に沿った開示を開始しました。今後は、バリューチェーンマッピングをもとに実施したLEAPアプローチ*に基づき、依存関係や影響の分析結果を順次開示していきます。

* LEAPアプローチ：TNFDが提唱する自然関連課題の統合的評価手法（Locate、Evaluate、Assess、Prepareの4段階）



環境マネジメント
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/environment/management.html>
ESGチャート・データブック
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/esg_data/

サステナビリティ・ガバナンス

当社はサステナブル経営の推進を重要施策と位置づけ、取締役会から独立した任意の諮問機関としてESG委員会を設置しています。ESG委員会は代表取締役専務取締役を委員長とし、子会社役員等で構成され、気候変動を含むESG全般の重要課題に関する方針および戦略を審議・決定しています。

推進体制は「ESG委員会」「ESG推進会議」「推進責任者会議」の3層構造とし、各部門から抽出された課題を全社視点で整理・統合したうえでマテリアリティを特定しています。決定された戦略に基づき各部門が施策を実行し、その進捗は四半期ごとにESG推進会議が取りまとめ、ESG委員会で評価されるとともに、定期的に取締役会へ報告・答申される仕組みとしています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・ア라운드ビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



TCFD 提言に基づく情報開示

■ 戦略

当社は、気候変動を事業活動および財務に影響を及ぼしうる重要課題と認識し、TCFD 提言に基づき、リスクおよび機会の特定・評価を行っています。分析にあたっては、ステークホルダーの意見に加え外部専門家の知見も踏まえ、1.5℃シナリオとしてIEA (NZE) およびIPCC (AR6 SSP1-1.9)、4℃シナリオとしてIPCC (AR6 SSP5-8.5) を用い、事業への影響と発現時期を検証しています。

シナリオ分析

分類		想定されるリスク・機会	想定される影響	当社への影響		影響発現までの期間		対応
				1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	
移行リスク	政策	気候変動や国際的な公衆衛生リスクの高まりに加え、少子高齢社会による医療財政圧迫により、想定を上回る薬価引き下げなどが起こるリスク	薬価引き下げに伴う売上減少により、研究開発や設備投資削減を余儀なくされ、事業成長が停滞する可能性がある。	小	小	長	長	あすか製薬株式会社ではスペシャリティ領域での新薬の継続的創出に向けた事業構造への転換を進めており、ポートフォリオの見直しや高付加価値製品へのシフトが進んでいることに加え、仮に想定を上回る薬価引き下げがおこった場合にも対応しうる基盤構築に努めているため、影響は僅少であると考えている。
	市場	気候変動により原材料高騰が物価上昇を引き起こし、患者の生活費が逼迫することで受診抑制が起こるリスク	受診抑制が当社医薬品処方減に伴う売上減少により、研究開発費や設備投資削減を余儀なくされ、事業成長が停滞する可能性がある。	小	中	長	中	中核子会社であるあすか製薬株式会社では受診抑制がおこったとしても、産婦人科領域は医療ニーズの重要性が高く、安定的な需要が見込まれることから、強みである産婦人科領域での女性活躍推進の流れなどにより、それを凌駕する製品需要に支えられることで、影響は僅少であると考えている。
	評判	気候変動対策の遅れによるステークホルダーからの懸念の増加	気候変動対策を計画的に実施するものの、都度の実態に追いつくことができず、ステークホルダーからの信用失墜による収益低下を招く恐れがある。	小	中	長	中	当社は社会の一員として気候変動対策を重要課題と認識し、ESG経営を推進している。一方で、4℃シナリオのような高温化が進行した環境下では、緩和策のみならず事業継続性やレジリエンスの確保が重要となることから、適応策の検討および情報開示の高度化に取り組んでいく。
物理的リスク	慢性	気候変動による製造原価上昇など、営業費用が増加するリスク	慢性的な風水害リスクの機会が増し、従業員の出勤不可能な事態や製造設備毀損による操業の中断、さらには貯蔵設備(原材料や製品など)の毀損などにより収益の低下を招く可能性がある。	中	中	中	中	当社は東日本大震災の際にいわき工場が被災した経験を活かし、リスクマネジメントを徹底し、各種対応を行ってきた。今後も未曾有の事態にも耐えうる環境整備に努める。
	急性	異常気象に起因する災害によるサプライチェーンが寸断されるリスク	未曾有の風水害により原材料などの確保が困難となることで収益の低下を招く可能性がある。	中	中	中	中	当社は東日本大震災の際にいわき工場が被災した経験を活かし、以降、あらゆる場面で複数のルートを持つようリスクマネジメントを徹底している。今後も未曾有の事態にも耐えうる環境整備に努める。
機会		気候変動に伴う疾病増加や消費者選好の変化に対する競争力の強化が製品需要拡大につながる	温暖化により疾病動向が変化するとホルモンバランスの変調が起こり、既存医薬品(各種ホルモン製剤など)の需要増に加え、新薬の開発販売促進により収益が拡大する。	小	小	長	長	当社はスペシャリティ領域を中心に、今後も既存医薬品の効能追加や新規化合物ライブラリーの充実を図る。
		気候変動リスクへの積極的取り組みにより、経営上の持続可能性が高まるとともに、ステークホルダーの評価が高まり、株価上昇の機会につながる	当社の気候変動への取り組みが顧客からの信頼獲得、従業員の定着、人材採用における評価向上、ESG投資家からの評価向上など、企業価値創出に寄与する。	小	小	長	長	ステークホルダーに適時適切な開示／対応に努め、企業価値向上を図る。



TCFD提言に基づく情報開示
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/sustainability/tcf.html

これら気候関連のリスクおよび機会は、推進責任者会議において抽出・整理され、ESG推進会議において全社視点で集約されたうえで、ESG委員会に報告されます。ESG委員会は重要性や影響度を踏まえた評価・見直しを行い、その内容を取締役に答申・報告しています。取締役会はこれをもとに、気候関連リスクを当社の統合的なリスク管理プロセスに組み込み、経営判断に反映しています。

当社はこの一連のプロセスを通じて、気候変動への対応を全社戦略に統合するとともに、事業環境の変化に対するレジリエンスの強化と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況

38 国内医療用医薬品

41 創薬

43 グローバル

45 アニマルヘルス

47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



■ 指標と目標

当社は、CO₂排出量、水質汚濁負荷量、化学物質管理、廃棄物排出量などの環境パフォーマンス指標を把握し、製造部門においては第三者機関による検証を毎年受けています。スコープ1排出量は自社による直接排出量であり、ガソリンや都市ガスなどの使用に伴うCO₂排出量を対象としています。

スコープ1・2については、日本製薬団体連合会の目標を踏まえ、2030年度に2013年度比46%削減をベンチマークとしています。また2024年度よりスコープ3の開示を開始しました。

排出削減に向けては、重油から都市ガスへの転換、高効率機器への更新、廃熱利用、再生可能エネルギーの導入、社用車のHV化などを推進しています。その結果、2025年度には2013年度比55.3%削減を達成しました。

現在は2035年度までに60%削減を新たな目標として掲げ、今後も脱炭素社会の実現に貢献していきます。

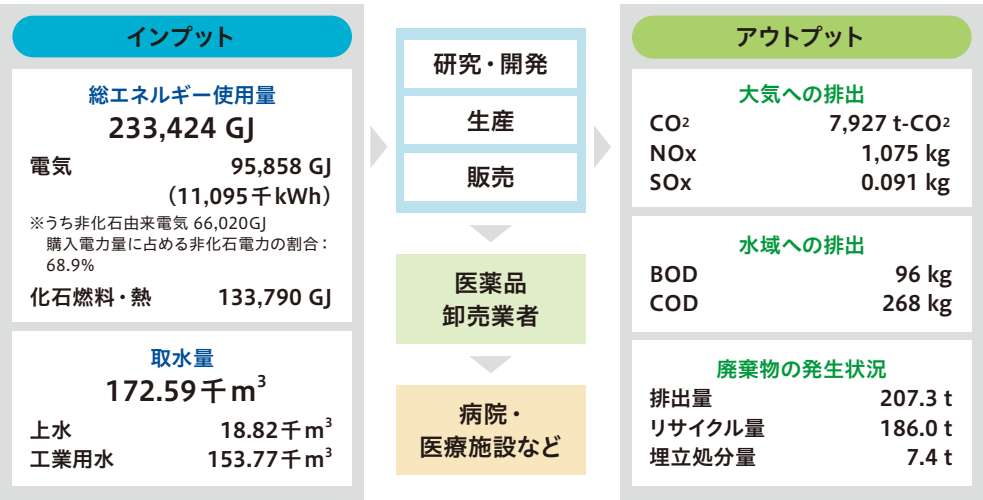
●スコープ1、2、3排出量 (単位：t-CO₂)

	2023年度	2024年度	2025年度
スコープ1	6,052	6,226	6,214
スコープ2 ^{*1}	2,945	2,007	1,712
スコープ2 ^{*2}	5,078	4,827	4,693
スコープ3	71,066	74,128	85,002

*1 マーケット基準

*2 ロケーション基準

環境負荷の全体像(2025年度)



循環型社会の構築

当社グループは、効率的な資源利用を通じた循環型社会の構築を重要課題と位置づけ、中期環境計画において廃棄物削減を目標に掲げ、省資源・廃棄物対策を推進しています。2025年度にいわき工場および湘南研究所で発生した廃棄物207.3tのうち、186.0tを再資源化し、再資源化率は89.7%となりました。また、埋立処分量は7.4t(3.6%)に抑制しています。今後も資源循環の高度化を図り、環境負荷の低減を推進していきます。

廃棄物総量／再資源化量／埋立処分量／再資源化率
(工場・研究所)

	2023年度	2024年度	2025年度
廃棄物総量 (t)	185.0	172.6	207.3
再資源化量 (t)	164.7	150.6	186.0
埋立処分量 (t)	9.0	10.1	7.4
再資源化率 (%)	89.0	87.3	89.7

■ 大気・水資源の管理

当社グループは、大気汚染の防止に向けて、NOx、SOx、ばいじんなどの排出物質の低減に取り組んでいます。事業所においては年2回の濃度測定を実施し、その結果はすべて基準値を下回っています。

また、水資源については、使用後の排水を条例に基づき適切に処理し、水質管理を徹底しています。いわき工場では、毎日の水質監視および週1回の分析に加え、いわき市環境監視センターへの報告や年1回の立入検査に対応しており、いずれも基準値を満たしています。

今後も大気・水資源の適切な管理を継続し、環境負荷の低減に努めていきます。

■ 化学物質の管理

当社グループは、事業活動において取り扱う化学物質について、適切な管理体制のもと安全な使用および保管を徹底しています。事業所ごとに管理体制を整備するとともに、関連規程についても適宜見直しを行い、管理の高度化に努めています。

また、PRTR制度^{*3}に基づく対象化学物質の排出量および移動量の把握・削減に取り組むとともに、より安全性の高い代替物質への切り替えも検討しています。今後も化学物質の適切な管理を通じて、環境負荷の低減と安全性の確保を推進していきます。

*3 PRTR制度：化学物質の排出量および移動量を把握・公表する制度

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
 - 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

TNFD 提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社グループにおける自然資本・生物多様性に関するガバナンスについては、サステナビリティ・ガバナンス体制に基づき、ESG委員会および取締役会が監督しております。

また、当社グループは環境基本方針において「自然資本・生物多様性の保全」を掲げております。

戦略

すべての経済活動は、生態系サービス（動植物、大気、水、土壌、鉱物などの自然資本が生み出す価値）に依存しており、これらの恩恵を持続的に享受するためには、生物多様性の均衡が不可欠であると認識しております。したがって、当社グループの事業活動と自然資本との依存と影響のかかわりを理解したうえで、自然へのネガティブな影響を低減させることに加え、ポジティブな影響につなげていくことが重要であると考えております。

当社グループは、自然関連のリスクと機会を評価・管理し、当社グループのレジリエンスを高めることを目的として、TNFD提言に沿った開示を開始しております。今後、社内で共有しているバリューチェーンマッピングをもとに整理したLEAPアプローチ（Locate / Evaluate / Assess / Prepare）に基づき、自然関連の依存および影響の把握・整理を進めてまいります。

この一環として、主要拠点および原材料調達を含むサプライチェーンを対象に、自然関連の依存および影響の把握を進めております。特に、水資源への依存や製造プロセスにおける排水・廃棄物などの影響を重要な要素として認識しております。加えて、水資源に係る操業リスクや規制強化に伴うコスト増加などの自然関連リスク、ならびに環境配慮型製品・プロセスによる機会を識別しております。

また、当社グループは、事業活動に伴う環境への負荷が生物多様性に影響を及ぼしていることを認識し、TNFD提言に賛同するとともに「TNFDフォーラム」に参画しております。そのうえで、生物多様性の維持・保全のため、資源の効率的な利用や気候変動対策など、さまざまな環境負荷の低減に努めております。

リスク管理

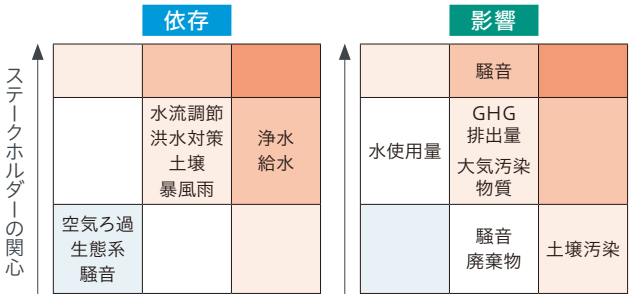
当社グループは、LEAPアプローチに基づき、当事業のバリューチェーン全体で、主に以下の自然関連リスクと機会を識別しました。また、課題の特定においては依存と影響をベースに（ダブルマテリアリティ）ENCORE*を用いて、当社グループのバリューチェーン全体における重要な自然課題を評価したうえでヒートマップを作成しました。

*自然関連リスクへのエクスポージャー（曝露）を調査し、自然への依存とインパクトを理解するために役立つオンラインツール



TNFD提言に基づく情報開示
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/sustainability/tnfd.html

バリューチェーンにおける重要度特定



あすか製薬ホールディングスにとっての重要度

※評価の結果、当社グループは特に「水資源への依存」と「GHG排出量・水使用量・廃棄物などによる自然環境への影響」が重要であると認識しています。

LEAPアプローチ

Locate（発見する）		
事業拠点	いわき工場および湘南アイパークにおいて、水資源の利用状況や周辺生態系の特徴を把握しています。両拠点ともに、水ストレスが比較的高いと評価される地域に立地するため、水リスク評価を実施しています。	
サプライチェーン	医薬品の原薬などの調達において、生物多様性が豊かな地域や、森林破壊・水質汚染のリスクがある地域からの調達を特定しています。動物用医薬品事業における飼料添加物の原材料も対象としています。	
Evaluate（診断する）		
依存	事業活動において、清浄な水資源や安定した生態系サービス（例：土壌の健全性、生物資源）に依存していることを診断しました。	
影響	生産過程での水使用と排水・廃棄物処理、および原材料調達における土地利用の変化や生態系への影響を評価しました。	
Assess（評価する）		
リスク	物理的リスク	水ストレスの増大による操業中断リスク、生態系の劣化による原材料供給の不安定化リスク
	移行リスク	自然関連の規制強化（例：水質基準の厳格化、生態系保護区の拡大）によるコスト増大、消費者の環境意識向上による製品選好の変化
	レピュテーションリスク	生物多様性への負の影響による企業イメージ低下
機会	新製品・サービス開発	生態系に配慮した医薬品開発や、環境負荷の低い生産プロセスの導入
	効率改善	水使用量の削減、廃棄物リサイクルによるコスト削減
	ブランド価値向上	自然環境保全への貢献を通じた企業価値向上

指標および目標

当社グループは、自然資本に関連する指標として、取水量・排水量、水ストレス評価、廃棄物量・再資源化率、CO₂排出量などの環境パフォーマンス指標を把握しております。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
 - 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



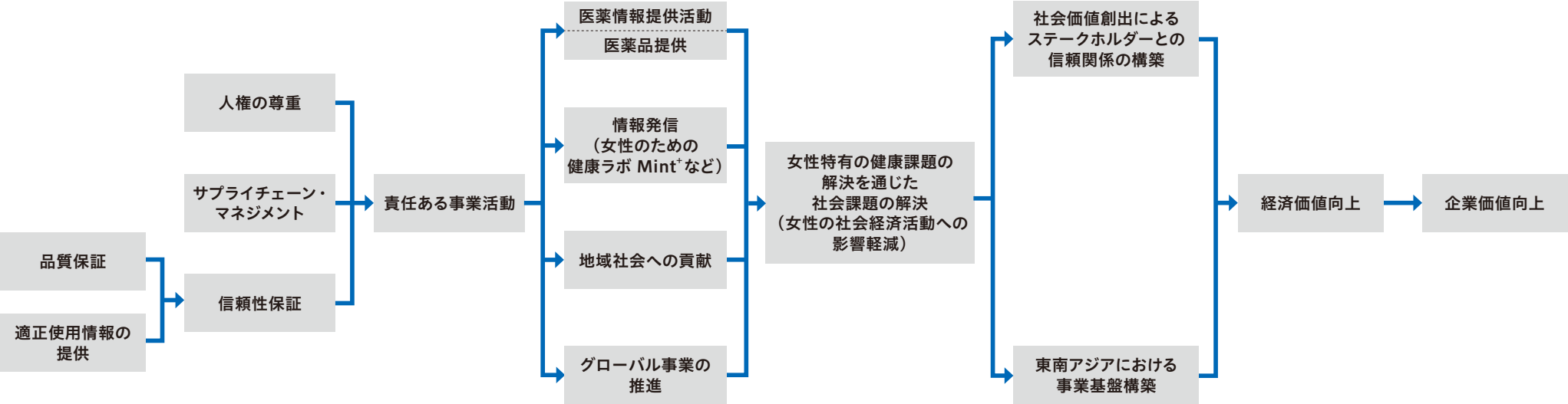
社会関係資本戦略

資本の概要・強化の方向性

あすか製薬ホールディングスグループは「いのち」にかかわる企業として、ステークホルダーとの信頼関係を基盤とした社会関係資本の強化を重視しています。信頼性保証体制のもと、高品質で安全な医薬品の安定供給と適正使用情報の提供を徹底するとともに、医薬情報提供活動や健康情報発信を通じて、患者や医療関係者との信頼関係の構築に努めています。

また、サプライチェーン・マネジメントの強化により持続可能で安定した供給体制を確立するとともに、人権の尊重をはじめとする社会的責任を重視した事業運営を推進しています。

さらに、女性の健康支援や次世代育成、地域社会との協働などを通じて社会との関係性を深化させることで、社会課題の解決に貢献しています。これらの取り組みを通じて、社会からの信頼を持続的に高めるとともに、事業基盤の強化と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・ア라운드ビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略**
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

信頼性保証の取り組み

信頼性保証
https://www.aska-pharma.co.jp/company/business/other_activities.html

■ 基本的な考え方

信頼性保証本部は、薬機法*1、GQP*2およびGVP*3の法律や省令を遵守し、当社医薬品の品質および安全性を確保する、安定供給を支える責務を担っています。医療関係者や患者さんに当社の医薬品を安心してお使いいただけるよう、高い倫理観と使命感を持って業務を遂行しており、当社の医薬品が正しく製造され、医療に貢献できる適正使用情報を提供することを基本方針としています。

*1 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律
*2 GQP：医薬品、医薬部外品、化粧品及び再生医療等製品の品質管理の基準
*3 GVP：医薬品等の製造販売後安全管理の基準



あすか製薬株式会社
取締役常務執行役員
信頼性保証本部長
森 麻衣子

■ 2025年度の取り組み（信頼性保証）

生成AIが飛躍的な進歩を遂げる今、医薬品の品質や安全性を確保する手法も大きく変化しつつあります。膨大な情報を客観的かつ正確に分析するのは生成AIの得意分野です。一方で、製造現場や医療現場の実態を踏まえ、多くの選択肢からさまざまなステークホルダーや会社に有益な対策を立案・実行するには、やはり人の力が必須です。

信頼性保証本部では、AIによる副作用分析の可能性を探り、品質保証業務へのRPA導入、ウェブ環境で完結できるくすり相談などに取り組んでいます。専門分野の知識・スキルアップに加え、IT技能やリテラシーを向上させ、AIを活用した業務への積極的な転換を推進するとともに、今後も、人とAIが共存し、より迅速に、より的確に、当社医薬品の品質および安全性・有効性を確保すべくさまざまな取り組みを行ってまいります。

医薬情報提供活動
https://www.aska-pharma.co.jp/company/business/pharmaceutical_information.html

医薬情報提供活動

■ 基本的な考え方

あすか製薬は産婦人科領域ではNo.1のポジションです。あすか製薬のMRは「女性の健康とワークライフバランス」の向上のために、「レルミナ」や「スリンダ」などの産婦人科製品の情報提供活動に高い誇りと意欲を持って取り組んでいます。また「リフキシマ」を通じた肝性脳症の診断・治療の重要性の普及もあすか製薬のMRだからこそできる唯一無二の啓発活動です。MRは、これらの付加価値の高いあすか製薬の医薬品情報を医師や医療従事者にタイムリーかつ効果的に届けることで患者さんとその家族のQOL（Quality of Life：生活の質）の向上に貢献します。



あすか製薬株式会社
取締役常務執行役員
医薬事業統括
海堀 寛

■ 2025年度の取り組み（医薬情報提供活動）

2025年度は中期経営計画2025の最終年度であり、全社の数値目標の大半を担う営業本部として集大成の1年でした。市場環境は厳しくなるなかで、一貫して人材育成や組織力強化、戦略フレームワークの実践に注力し産婦人科を中心としたスペシャリティ領域を大きく成長させることで販売計画12期連続達成、中期経営計画目標達成という金字塔を打ち立てることができました。また、新中期経営計画での一層の飛躍のためにAI駆動による営業活動の高付加価値化への取り組みもスタートさせました。

地域社会に向けた取り組み

社会貢献活動（コミュニティ参画・発展）
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/community_involvement.html

■ 基本的な考え方

当社グループは、事業活動を通じた社会課題の解決と持続的な成長の実現を目指し、地域社会との共生を重要な経営基盤の一つと位置づけています。

女性医療を強みとする事業特性を活かした健康支援や次世代育成への取り組みに加え、地域との交流、防災活動、環境保全活動、社会貢献活動などを通じた、地域社会の持続的な発展に貢献しています。

これらの活動は、社会課題の解決やステークホルダーとの信頼関係の構築につながるとともに、中長期的な企業価値の向上に寄与するものと考えています。

■ 事業を通じた健康・教育への貢献

当社グループは、女性の健康課題に関する正しい知識の普及とヘルスリテラシー向上に取り組んでいます。

女性向け健康情報サイト「女性のための健康ラブ Mint+」では、女性のライフステージに応じたホルモン変化や体調変化、疾患に関する情報を発信しています。2026年5月には「湘南アイパークフェスタ2026」に出展し、地域の皆さまに同サイトの取り組みを紹介しました。

また、思春期から妊娠・出産、乳幼児期まで幅広い世代に向けた健康情報をオウンドメディアで発信し、健康教育を通じた次世代育成に取り組んでいます。

さらに、高校生の健康教育を支援するため、保健体育副教材を毎年、希望する高等学校へ無償で提供しています。こうした活動を通じて、若い世代の健康意識向上と、将来にわたる健康づくりへの貢献を目指しています。



無償で提供している
保健体育副教材



「湘南アイパークフェスタ2026」出展の様子

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

■ 地域との共生と活性化

当社グループは、事業所周辺地域との共生を重視し、地域との交流や活性化に向けた活動を推進しています。

東京都港区では、地域イベントへの協力やNPO法人への支援などを通じて、地域との信頼関係の構築に努めています。また、福島県いわき市では「いわきおどり」への参加をはじめとする地域活動への参画を通じて、地域文化の継承と活性化に貢献しています。

さらに、地域スポーツ振興の一環として「いわきFC」を支援するとともに、現地雇用や地域調達を推進し、地域経済の活性化にも取り組んでいます。

■ 地域の安全・安心への貢献

当社グループは、地域社会の安全・安心の向上に向けた防災活動にも積極的に取り組んでいます。

港区防災連絡会への参画や、BCP（事業継続計画）の整備・見直しを継続しています。また、避難訓練やAED操作講習を定期的 to実施し、災害時の対応力向上を図っています。

本社では自衛消防隊を組織し、月2回の定期活動を実施しています。平時から防災意識の醸成や初動対応能力の向上に取り組むことで、従業員の安全確保はもとより、地域社会の防災力向上にも貢献しています。

■ 環境保全への取り組み

2008年に従業員有志により発足したボランティアサークル「マーガレット」は、東京・港区を中心に地域に根差した活動を継続しています。

本社周辺での春季・秋季の清掃活動や、港区内のNPO法人への支援活動として牛乳パックの収集・寄付を行うなど、地域環境の保全と社会貢献に取り組んでいます。これらの活動は、2016年に東京ボランティア・市民活動センター主催の「第1回企業ボランティア・アワード」を受賞するなど、外部からも高く評価されています。

また、環境保全活動の一環として、NGO団体の活動に賛同し、従業員有志による植林・育林活動を実施しています。森林の保全や生物多様性の維持に貢献するとともに、従業員の環境意識の向上にもつながっています。



港区芝浦二丁目町会の納涼盆踊り大会での様子



いわきおどり2026の様子



自衛消防隊の活動の様子



植林・育林活動の様子



清掃活動ボランティアの様子

■ 社会包摂と人道支援への貢献

当社グループは、誰もが安心して暮らし、活躍できる社会の実現に向けた支援活動にも取り組んでいます。子どもたちの権利保護や教育、保健医療の向上に取り組む国際NGO「セーブ・ザ・チルドレン」の活動に賛同し、寄付を通じた支援を継続しています。

また、知的障がいのある方々のスポーツ活動や社会参加を支援する「スペシャルオリンピックス日本・東京」の活動にも協力しています。

こうした取り組みを通じて、多様性を尊重し、誰もが自分らしく暮らし、活躍できるインクルーシブな社会の実現に貢献しています。

人権の尊重



人権の尊重

https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/human_rights.html

■ 基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献するために、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を尊重することを責務として認識しています。その責務を果たすために、2011年6月に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重に取り組みます。当社グループは、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、右記の国際行動規範を支持し、尊重します。また、英国現代奴隷法および豪州現代奴隷法を遵守し、適切に対応しています。

- ・国際人権章典(国連総会で採択された世界人権宣言と国際人権規約(社会権規約・自由権規約)の通称)
- ・労働における基本的原則および権利に関するILO宣言(ILO基本条約(中核的労働基準))
- ・賃金や労働時間など労働者の人権に関する諸条約
- ・OECD多国籍企業の行動指針
- ・先住民族の権利に関する国際連合宣言
- ・国連グローバル・コンパクト10原則
- ・人間を対象とする医学研究の倫理的原則(ヘルシンキ宣言)
- ・子どもの権利とビジネス原則

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
 - 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



■ 人権デューデリジェンス

当社グループは、事業活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重する責任を自覚し、人権デューデリジェンスを行っています。人権方針に基づき、役員・従業員への教育を通じて意識浸透を図るとともに、サプライチェーンにおける契約条項や定期的な確認・対話を通じ、強制労働などのリスク排除に努めています。また、社内外の通報制度を整備し、問題の早期発見・是正を可能としています。これらにより、国内外の人権関連法令や国際指針に則した企業活動を推進し、差別のない社会の実現に貢献します。

■ 2025年度の取り組み

2025年度は、全従業員を対象に人権尊重やコンプライアンス意識の向上を目的とした研修を実施しました。職場における差別やハラスメント防止を中心に、従業員一人ひとりが尊厳を守りながら能力を発揮できる職場づくりを学び、意識向上と人権文化の浸透を図っています。

人権・コンプライアンス研修実施回数

2023年度	2024年度	2025年度
9回	11回	6回

サプライチェーン・マネジメント



サプライチェーン
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/supply_chain.html

■ 基本的な考え方

当社グループは、事業活動全般において公正かつ透明な取引を徹底するとともに、パートナー企業との信頼関係を基盤として、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。取引先の選定・評価においては、製品・サービスの品質および安定供給に加え、法令遵守、環境配慮、人権尊重、アニマルウェルフェアなど、多面的な観点から公正に評価しています。また、ESG委員会を中心に、推進責任者会議や現場における改善活動を通じて、サプライチェーン・リスクの管理および是正措置に取り組んでいます。さらに、原材料在庫の適正管理や複数サプライヤーの活用によるリスク分散を進めることで、生産体制の強化と安定供給体制の維持・向上に努めています。



あすか製薬株式会社
執行役員
生産本部長
中島 俊隆

■ サステナブル調達ガイドライン

当社グループは、多くのビジネスパートナーに支えられて事業を展開しており、品質向上と安定供給の実現に向けて、信頼関係の強化と相互の持続的な発展を目指しています。2021年度には国連グローバル・コンパクトに署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の10原則を支持しています。「先端の創薬を通じて人々の健康と明日の社会に貢献する」という経営理念のもと、これらの原則を事業活動に組み込み、サステナブル調達を推進しています。

また、具体的な行動指針として「公平公正な取引」「法令・社会規範の遵守」「相互理解と信頼関係の構築」「環境への配慮」「人権尊重」「アニマルウェルフェア」を柱とするサステナブル調達ガイドラインを策定し、実践しています。

■ サプライヤー選定基準

当社グループでは、持続可能な社会の実現に貢献するため、取引先であるパートナー企業との健全かつ公正な取引関係の構築を重視しています。こうした関係のもとで、製品やサービスの品質、安定供給、法令遵守、環境・社会への配慮など、さまざまな側面から信頼性の高いサプライチェーン体制を構築・維持しています。その一環として、当社グループではサプライヤーの選定および評価を継続的に実施しています。

具体的には、以下のような取り組みを行っています。さらに、書面による評価にとどまらず、実際の工場・事業所の視察や現地での面談・ヒアリングなどを通じた実態把握も行っています。こうした活動を通じて、単なるコストや効率だけでなく、倫理性や環境・社会的側面にも配慮した持続可能な調達活動をパートナー企業に対して働きかけています。

当社グループは今後も、透明性と信頼性のあるサプライチェーンの構築に努めるとともに、社会的責任を果たす調達活動を継続的に推進してまいります。

■ 環境に配慮した調達

当社グループは、経営理念に基づき、サステナブル経営の推進を重要施策に掲げ、持続可能な社会の実現を目指しています。その一環として、必要な資源の調達・購入に際しては、より環境に配慮された原材料などを優先的に調達・購入するグリーン調達に取り組んでいます。

サステナブル調達ガイドライン

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. 公平公正な取引 | 4. 環境への配慮 |
| 2. 法令、社会規範の遵守 | 5. 人権尊重 |
| 3. 相互理解と信頼関係構築 | 6. アニマルウェルフェア |

- ・サプライヤー評価システムや独自のチェックリストを活用し、調達先の適格性・信頼性を多面的に評価。
- ・サプライヤーに関する情報は一元的に管理し、内容の充実や最新化、関係者とのスムーズな共有を可能とすることで、より質の高い調達判断を支援。
- ・システムを通じて、評価結果とリスク・影響度を可視化。この情報に基づいて優先度を設定し、改善が必要な領域への重点的な対応を実施。

グリーン購入の推進（導入実績）

- ・紙類（コピー用紙、トイレトペーパーなど）
- ・文具類（ボールペン、クリアホルダーなど）
- ・オフィス家具（いす、机、棚など）
- ・画像機器（ディスプレイ、プロジェクターなど）
- ・電子計算機（パソコン）
- ・オフィス機器（カラー複合機、シュレッダーなど）
- ・照明（LED照明器具、電球形のランプ）

など

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



人的資本戦略

「ASKA VISION 2035」達成に向けた人的資本戦略のコア・エンジン

人的資本・労働慣行
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/labor_practices.html

「ASKA VISION 2035」では、日本を基盤にグローバルへ未来を拓くスペシャリティ・ヘルスケアカンパニーを目指しています。その実現には、高い専門性を基盤としながら、変化を捉え、自ら新たな価値を創出し続ける人材が不可欠です。当社グループでは「人」を事業戦略の実行を支える最も重要な経営資源と位置づけ、人的資本戦略を推進するコア・エンジンとして「新人事制度」を中核に「女性活躍」「シニア活躍」「健康経営」を推進しています。

新人事制度では「成果報酬」と「人材育成」を通じて、期待する役割を主体的に発揮し、成長し続ける人材の育成を目指しています。また、女性やシニアをはじめとする多様な人材が活躍できる環境づくりや、心

身の健康を支える健康経営を一体的に推進することで、誰もが挑戦し続けられる組織基盤の強化を図っています。

これらの取り組みは、それぞれを独立した施策ではなく、従業員一人ひとりの成長と組織全体の成長を支える仕組みとして相互に連動することで効果を最大化します。人的資本への投資を通じて、国内医療用医薬品、創薬、グローバル、アニマルヘルス、検査・アラウンドピルの各事業を支える人材の育成と活躍を促進し、事業戦略の実行力向上につなげます。さらに、生産性向上や事業戦略の実行力強化を通じて収益力向上を図り、ROIC向上に貢献することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

人的資本戦略のコア・エンジン

新人事制度

成果報酬



「挑戦」を軸とした
Pay for Performanceの徹底

人材育成



次世代を担う変革リーダーと
経営職候補の輩出

女性活躍



多様な感性が
新たな価値創造を加速させる組織

シニア活躍



高度な専門性と知見を
最大限に活かす環境整備

健康経営



持続的な価値創出を
支える心身の基盤強化

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



新人事制度の整備

「ASKA VISION 2035」の実現に向け、新規事業や事業環境の変化に対応できる人材の育成と能力発揮を支える基盤として、新人事制度を導入しました。本制度では、役割に応じた等級体系へ再編するとともに、同一等級内に「Stage（役割遂行度）」を導入し、役割や成果、成長をより適切に評価・処遇へ反映する仕組みへ見直しました。また、業績評価に加え「TM評価（Ideal Talent Model）」による行動評価を導入し、成果だけでなく「挑戦」や「後進育成」などの行動も評価することで、従業員の主体的な成長を後押しします。こうした制度改革を通じて、自ら考え行動し、新たな価値を創出できる人材を育成するとともに、多様な人材が挑戦し成長できる環境を整えることで、人材競争力の強化を図ります。さらに、生産性向上や事業戦略の実行力強化を通じて、中期経営計画で掲げる人的資本関連KPIの達成と企業価値の向上を目指します。

■ 評価・処遇体系の見直し

新人事制度では、従業員一人ひとりの役割や成果をより適切に処遇へ反映するため、新たな報酬体系を導入しました。従来のシングルレートを見直し「等級×Stage（役割遂行度）」を導入することで、同一等級内においても役割の発揮度や成果に応じたメリハリのある処遇を実現しています。また、業績評価に加え「TM評価（Ideal Talent Model）」による行動評価を導入し「挑戦」や「後進育成」といった期待人材像の実現に向けた行動についても評価・処遇へ反映する仕組みを整えました。

こうした制度改革を通じて、従業員一人ひとりの挑戦意欲とエンゲージメントを高め、自律的なキャリア形成を支援するとともに、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成を目指しています。成果と成長を適切に評価することで、事業戦略の実行を支える人材の育成と組織力の向上を目指します。

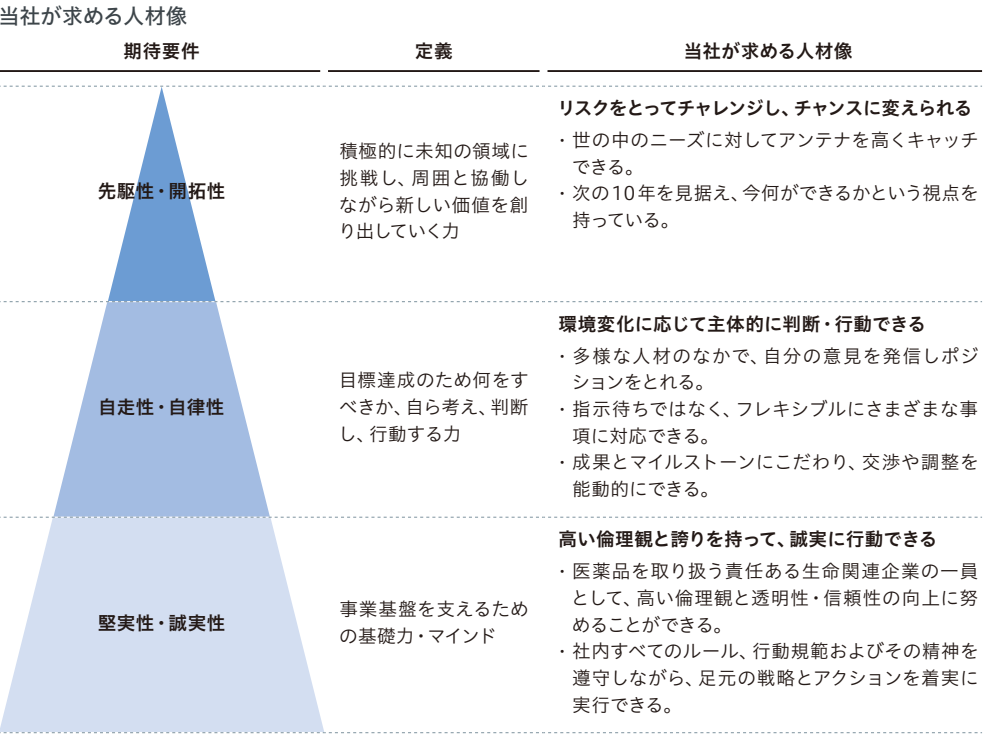
■ 人材育成の考え方

従業員一人ひとりが挑戦を通じて自律的に成長し、その成長を企業の持続的な成長につなげていくことを人材育成の基本的な考え方としています。

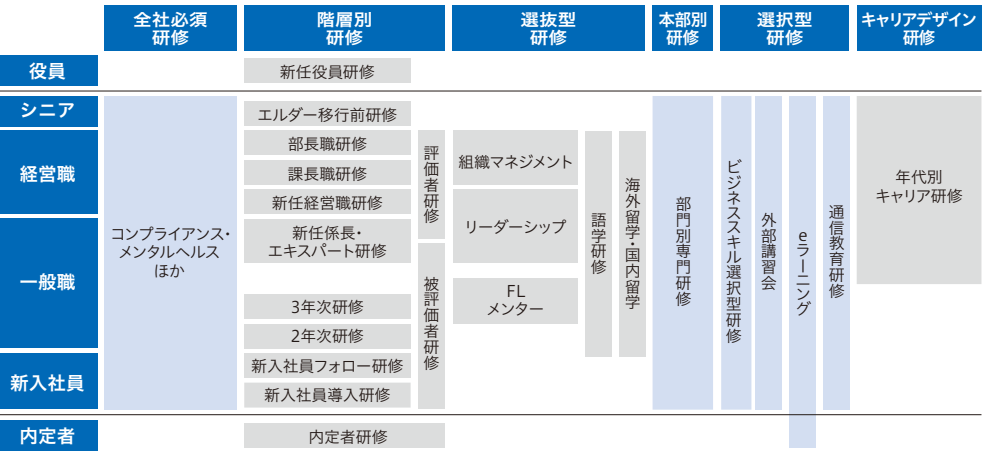
人材の成長は、知識・スキルの習得だけでなく、日々の経験や新たな役割への挑戦、上司・周囲との対話やフィードバック、自律的な学びを通じて実現されるものと考えています。

こうした考え方のもと、従業員が自身に求められる役割や期待人材像を理解し、経験や挑戦から学びを得ながら、自らのキャリアを主体的に形成できるよう、評価・フィードバック、各種研修、リスクリング機会の提供、キャリア形成支援などを通じて、一人ひとりの成長を支援しています。

2026年度は、新人事制度の定着に向け、まずは評価者育成を優先課題として位置づけ、評価者に求められる役割を踏まえた研修の充実を進めます。また、人材育成全体についても、期待人材像や各階層に求められる役割との連動を踏まえ、優先順位を定めながら段階的に見直しを進めてまいります。



人材育成を支える研修体系



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
- 38 国内医療用医薬品
- 41 創薬
- 43 グローバル
- 45 アニマルヘルス
- 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

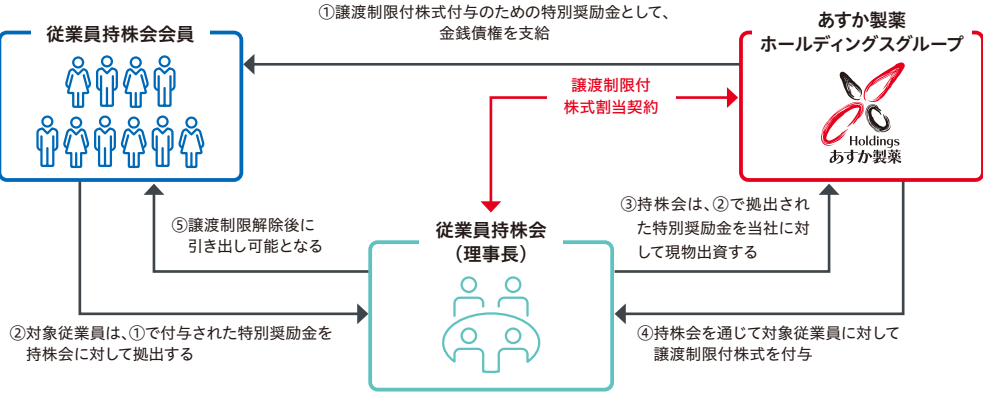
価値創造の基盤

コーポレートデータ

■ 持株会 RS の導入

当社グループは、従業員と株主の皆さまとの価値共有を一層促進し、中長期的な企業価値向上への意識を高めることを目的として、従業員持株会を活用した譲渡制限付株式（RS）制度を導入しました。本制度は、人的資本経営の推進と従業員エンゲージメントの向上を図る取り組みの一つとして位置づけており、従業員が株主の皆さまと同じ視点で企業価値の向上を意識し、日々の業務に主体的に取り組むことを期待しています。

また、株式を保有することで、会社の持続的な成長と自身の成長を結び付けて捉える意識の醸成を図るとともに、企業価値向上への当事者意識を高めていきます。さらに、従業員エンゲージメントの向上や人材の定着を促進し、事業戦略の実行を支える組織力の強化につなげていきます。



ダイバーシティ&インクルージョン
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/diversity.html>

女性活躍推進の取り組み
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/gender_diversity.html

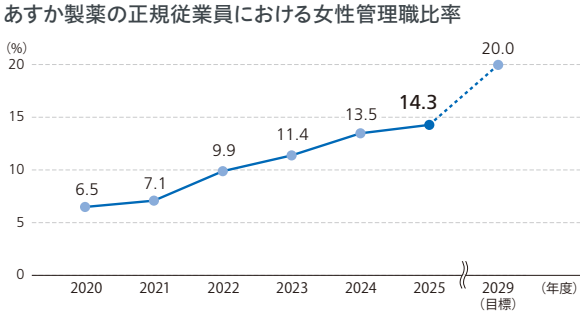
多様な人材の活躍

■ 女性活躍に向けた取り組み

当社グループは、5つの事業を柱とする成長戦略の実現には、多様な人材が能力を発揮し、多様な視点を事業活動に反映することが不可欠であると考えています。この考えのもと、女性活躍の推進を人的資本経営の重要な取り組みと位置づけ、キャリア形成支援や働きやすい職場環境の整備を進めています。

2025年度は、女性従業員のキャリア形成支援や研修の充実、仕事と育児・介護の両立支援などに取り組み、管理的地位にある労働者に占める女性従業員の割合は14.3%となりました。一方、管理的地位を担う候補者層に占める女性従業員の割合は20.7%であり、将来の組織運営を担う人材の裾野を広げることが課題と認識しています。今後は、採用から育成、配置、登用までを一体的に推進し、管理的地位を担う候補者層の拡充を図ります。

多様な視点を事業活動に活かすことで、患者さんや医療現場のニーズへの理解を深め、イノベーションの創出や事業競争力の強化につなげていきます。これにより、国内医療用医薬品事業をはじめとする各事業の成長を支えるとともに、持続的な企業価値向上を目指します。



女性取締役数および女性取締役比率（あすか製薬ホールディングス株式会社）

	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
女性取締役数	1名	1名	2名	3名	3名
女性比率	12.5%	12.5%	22.2%	33.3%	23.1%

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

■ シニア活躍に向けた取り組み

当社グループは、豊富な知識や経験、高い専門性を有するシニア人材を重要な人的資本と位置づけています。定年後も本人の意欲や能力に応じて専門性を発揮し、事業の成果創出に貢献するとともに、これまで培ってきた知見を次世代へ継承していくことが重要であると考えています。

また、シニア人材が成果創出と人材育成の双方で力を発揮できる環境を整備するとともに、多様な世代が互いの強みを活かして協働できる職場づくりを推進しています。今後は、期待人材像の実現に向けた人材育成や後進育成への参画を促進し、専門性や経験の継承を通じて組織力の向上を図ります。シニア人材の活躍を通じて、組織力の向上と安定的な事業運営を支え、中期経営計画の実現につなげてまいります。

■ 次世代育成支援

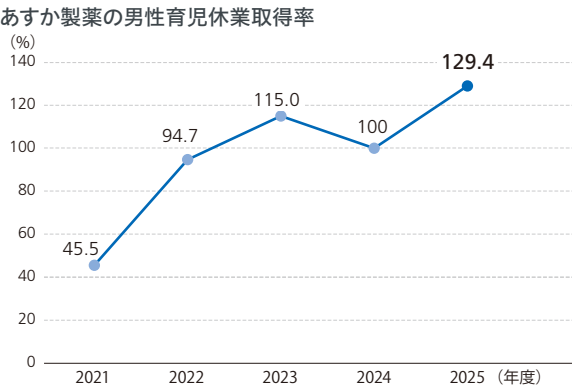
当社グループでは、次世代を担う子どもが、健やかに生まれ育つ環境整備を企業が取り組むべき課題の一つとして捉え、仕事と子育ての両立に向けた取り組みを進めています。育児休業を取得した女性従業員が100%復職しており、安心して出産・育児と仕事を両立できる環境を整備しています。

また、男性育児休業取得率100%の目標を掲げ、積極的な取得を推奨しており、2023年度以降は100%を超える高い取得率を維持しています。

ライフイベントにより休業した同僚の業務を支えた従業員へ応援金を支給する制度も定着し、子育て期の従業員を会社全体でサポートする風土が醸成されています。

また、ジェンダーバイアス是正に向けた研修を通じて理解促進を図り、次世代育成支援への取り組みを積極的に推進しています。

こうした取り組みにより、ライフイベントにかかわらず誰もが能力を発揮し、安心してキャリアを継続できる職場づくりを推進し、多様な人材が活躍できる環境の実現を目指してまいります。



※男性育児休業取得率は、当事業年度に配偶者が出生した男性従業員数に対して、当事業年度に育児休業を取得した男性従業員数の割合を算出しております。なお、過年度に配偶者が出生した男性従業員が、当事業年度に育児休業を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがあります。

■ 障がい者雇用

当社グループでは、障がいのある方がいきいきと働ける環境を実現するために、自らの希望や能力に応じた就業と、安心して働き続けることができる環境整備を進めています。あすか製薬では、障がい者雇用率の目標値を障害者雇用促進法に基づき定めており、ともに働くことで新たな発見や学びを共有し、お互いを尊重し認め合う風土の醸成に取り組んでいます。

今後も、障がいの有無にかかわらず一人ひとりが能力を発揮し、やりがいを持って働くことができる職場環境づくりを推進するとともに、多様な人材が活躍できる組織づくりにつなげてまいります。

あすか製薬の障がい者雇用率

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
目標値	2.3%	2.3%	2.5%	2.5%
実績	2.3%	2.5%	2.4%	2.5%

労働安全衛生

当社グループでは、従業員の安全確保と労働災害の防止を最優先に考え、安全衛生活動を推進しています。特に、あすか製薬では、湘南研究所、いわき工場、本社・営業拠点の各事業所で、徹底した安全管理体制を整備し、安全衛生委員会を定期的に開催しています。同委員会では、労働時間の適正管理や職場の安全点検などを通じて、安全衛生上のリスクを把握し、継続的な改善活動に取り組んでいます。

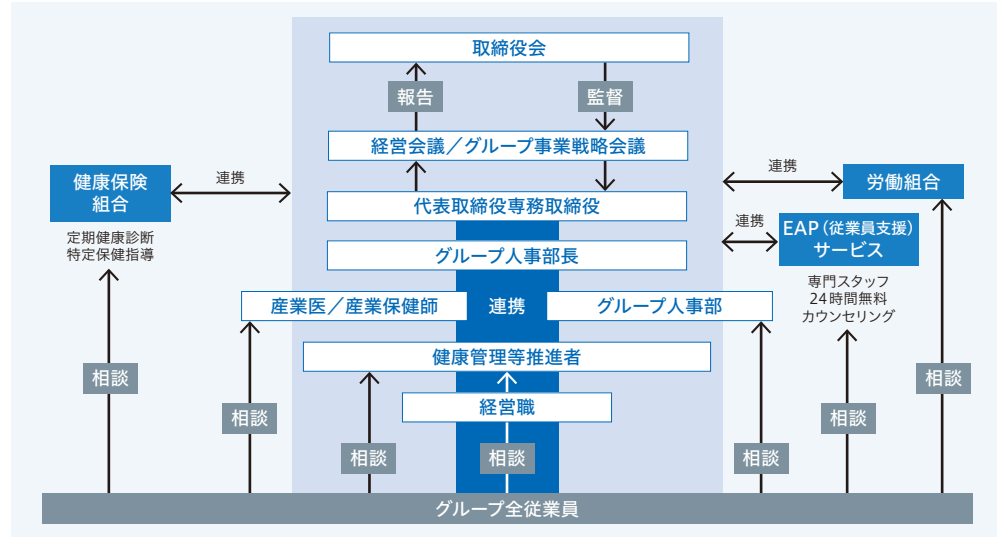
また、事故や災害の未然防止に加え、緊急時の対応手順を整備し、各事業所で定期的な訓練を実施しています。従業員一人ひとりが安全衛生に関する知識と意識を高め、実践できるよう、情報提供や教育を継続するとともに、安全衛生を基盤とした労使間の対話を通じて、安心して働くことができる職場環境の整備に努めています。

社内表彰制度

全グループ会社を対象に、業務改善や価値創出、社会貢献など、さまざまなチャレンジや成果に対してあすか製薬ホールディングス社長自らが表彰する「グループ表彰制度」を設けています。本制度を通じて、挑戦や成果を称賛し共有する文化を醸成するとともに、グループの一体感の醸成を図っています。また、グループ各社においても、従業員の功績をたたえ、日々の挑戦や努力に報いることを目的として、各社社長自らが表彰する「各社功労表彰制度」を設けています。今後も従業員の挑戦意欲やエンゲージメントの向上を図るとともに、期待人材像の実現につながる企業風土の醸成を進めてまいります。



あすか製薬ホールディングスの健康経営推進体制



健康経営

当社グループでは、従業員の健康を重要な経営資源と位置づけ、心身の健康増進を通じて組織の生産性や創造性の向上を目指す健康経営を推進しています。健康は、多様な人材が能力を発揮し、自律的に挑戦し続けるための土台であり、人的資本経営を支える重要な要素であると考えています。

2025年度は、健康診断の受診促進や生活習慣改善支援、メンタルヘルス対策などの取り組みを継続するとともに、従業員の健康意識向上に向けた各種施策を推進しました。こうした取り組みが評価され、健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を8年連続で取得しています。

また、当社グループは、健康経営のステージを「STEP」として位置づけており、2026年度から2030年度を対象とする「STEP3」では、「セルフケア×健康文化の醸成」と「セルフマネジメント×組織成果の最大化」を中核テーマに掲げています。これからの健康経営は、企業主導の施策に加え、従業員一人ひとりが主体的に健康をマネジメントできる状態を実現することが重要であると考えています。自らの心身の状態を正しく理解し、日々の行動を改善し続けることで、持続的なパフォーマンス向上へとつなげていきます。

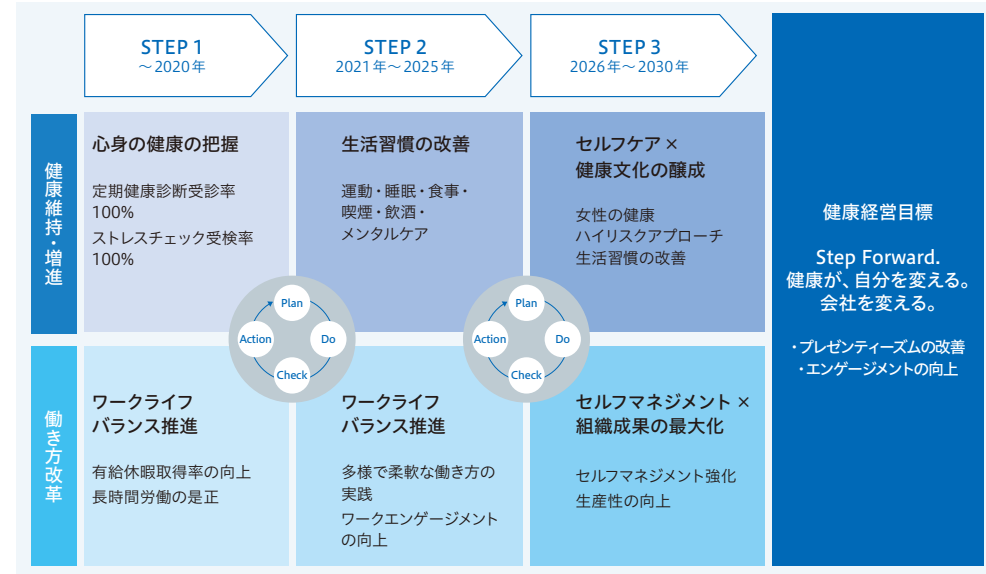
新たな人事制度のもと、多様な働き方やキャリアの選択肢が広がるなかで、健康はすべての土台となります。

Step Forward.

健康が、自分を変える。会社を変える。

健康が個人を変え、個人の変化が組織を変える。この好循環を生み出し、従業員のエンゲージメント向上や組織力の強化につなげることで、企業の成長を実現します。健康を基盤とし、従業員一人ひとりが自律的に行動できる風土を醸成しながら、「人」と「組織」がともに成長する健康経営を推進してまいります。

あすか製薬ホールディングスの健康経営目標



経営陣との対話機会

当社グループでは、役員を含めたすべての従業員が、多様な価値観を互いに尊重しながらさまざまな意見を交わり、最良の解決策や新たなイノベーションを生み出す組織を目指して、経営陣との対話の機会を積極的に設けています。

具体的には、グループ各社において、従業員と経営トップによるタウンホールミーティングやラウンドテーブルミーティングなどを定期的に実施しています。これらの対話は、経営トップが従業員の考えや意見を直接聴く機会であると同時に、経営に込めた想いや事業の方向性を自らの言葉で伝える場でもあります。こうした双方向のコミュニケーションを通じて、相互理解を深め、ワークエンゲージメント（活力・熱意・没頭）の向上につなげています。

2025年度は、「中期経営計画2028」の策定にあたり、従業員の声を幅広く把握するためのヒアリングやアンケートを実施し、その内容を制度・施策へ反映しました。また、タウンホールミーティングなどによる対話機会も継続的に確保しており、経営との対話に関する満足度は高い水準を維持しています。

今後も対話を通じて経営陣と従業員の信頼関係を深め、エンゲージメント向上と自律的な挑戦を支える組織づくりにつなげてまいります。

対話回数と対話時間(2025年度)

対話回数 **22**回

対話時間 **59.5**時間

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略**
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

2025年度 経営陣との対話の詳細（あすか製薬株式会社）

	名称	対象	内容	回数
従業員との対話	タウンホールミーティング	全従業員	経営陣と従業員の相互理解を深めることを目的に実施。社長が直接従業員に対し、当社グループの目指す姿、中期経営計画の進捗、事業執行方針などを説明し、質疑応答を行っています。	11回
	ラウンドテーブルミーティング	テーマごとに対象者を設定（若手従業員、管理職候補、管理職、女性従業員、中途入社者など）	経営トップが理念やビジョンを共有し、従業員の意見を直接聞くことで、現場の声を経営に反映することを目的とした対話の場。テーマに応じて対象者を設定し、率直な意見交換を行っています。	適宜開催
	部長職研修・会議での経営陣との対話	部長職	部長職として求められる役割や経営視点への理解を深め、経営方針や重要課題について認識を共有することを目的に、経営陣が部長職への期待や今後の方向性などを直接伝え、対話・意見交換を行っています。	2回
	選拔型研修での経営陣との対話	選拔型研修対象者	未来のあすか製薬ホールディングスを担う「次世代リーダー」を育成する目的で実施。会社のビジョンや役割に対する期待を直接共有することにより、モチベーション向上とチャレンジ意欲を持ったリーダーシップの発揮を狙います。	2回
労働組合との対話	職場意見交換会	労働組合役員（各支部に属する全中央委員および中央執行部）	各職場（支部）における労働環境や働き方をテーマとし、労使双方による対話の場を通じて協議・検討を図ることを目的に実施しています。	1回
	労使懇談会	労働組合中央執行部	労働条件の改善と会社の発展を目的に実施。会社の経営や生産性について話し合い、労使間のコミュニケーションの促進と、相互理解を深めることで、良好な関係構築に寄与しています。	2回

従業員エンゲージメント

当社グループでは、従業員エンゲージメントを人的資本戦略の成果を把握する重要な指標として位置づけています。2025年度に実施したエンゲージメント調査では、ワークエンゲージメント偏差値が55.1となり、全403社中21位、医薬品・医療機器業界では22社中5位と高い水準を維持しました。

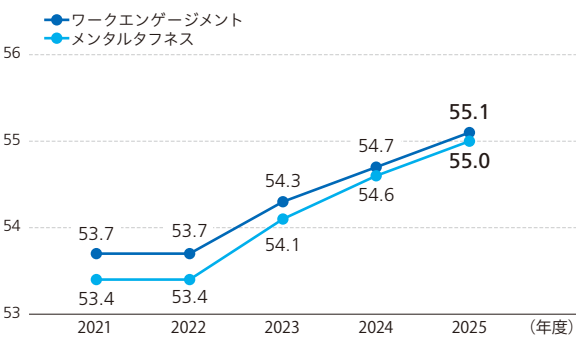
また、ワークエンゲージメントとともに、困難に直面した際にも感情に流されず課題解決に向けて行動する力を示す「メンタルタフネス度」を重要指標として定めています。メンタルタフネス度は全体として微増

傾向にあり、組織風土やマネジメント施策が継続的に機能していることを示していると考えています。

一方で、スコアだけでは把握できない組織課題を明らかにするため、当社独自の設問を設け、人事制度、キャリア形成、マネジメント、リスクリング、労働生産性、後任育成など多面的な観点から分析を実施しました。その結果、上長とのコミュニケーションが評価への納得感や働きがいにかかわることが示唆されるなど、エンゲージメントに影響を与える要因を把握し、人事施策や組織運営の改善に向けた方向性を整理しました。

今後もデータに基づく人的資本マネジメントを推進し、従業員エンゲージメントと生産性の向上を図るとともに、多様な発想や挑戦を促し、新たな価値創出につなげていきます。

あすか製薬のワークエンゲージメントとメンタルタフネス度（偏差値）



※1 調査委託先のワークエンゲージメント調査導入企業・団体など81社で構成する偏差値で表記

※2 医薬品・医療機器業界平均
ワークエンゲージメント：50.1 メンタルタフネス度：50.5（調査委託先データ）

2026年度の取り組み

2026年度以降は、新人事制度の定着状況や実効性を継続的に検証するとともに、中期経営計画の実現を支える組織・人材課題を把握するため、従業員エンゲージメント調査をさらに高度化してまいります。

2026年度は、従来のワークエンゲージメントやメンタルタフネス度に加え、新人事制度への理解・納得感、成果・挑戦を重視する組織風土、部門目標への貢献意識、マネジメント人材への期待、シニア・専門人材の活躍など、新たな観点を加えた調査を実施する予定です。

調査結果は、人事制度や人材育成、タレントマネジメント、組織運営などの改善へ継続的に反映し、従業員一人ひとりの挑戦と成長を支える環境づくりにつなげてまいります。また、新人事制度や各種人材施策の実効性を検証しながら、経営環境や事業戦略の変化に応じた人的資本戦略の高度化を推進してまいります。

イントロダクション

価値創造ストーリー

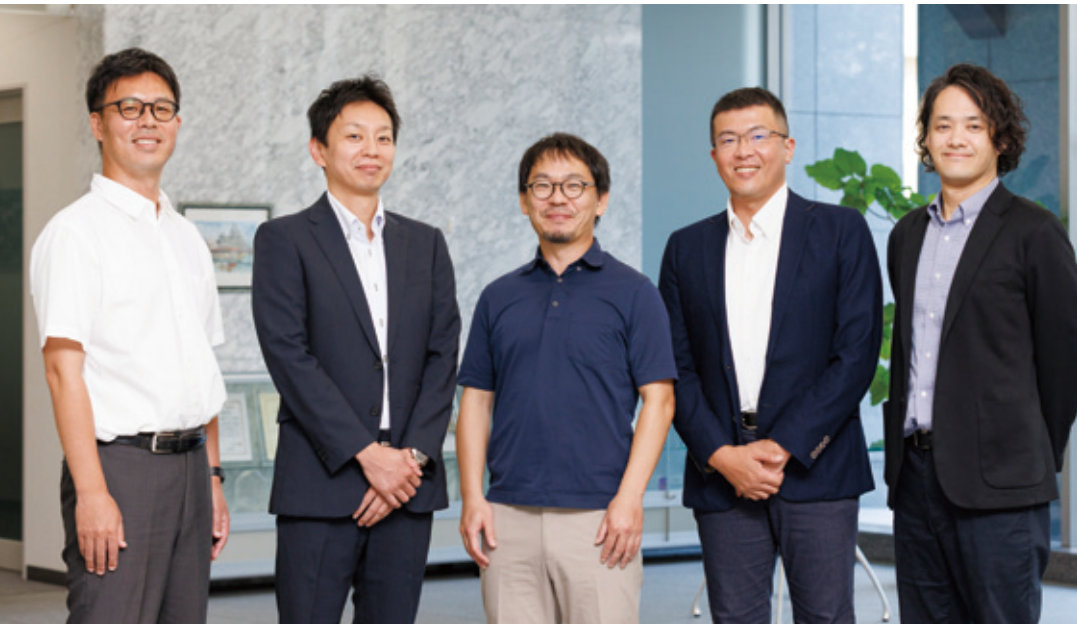
戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
 - 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

従業員座談会



開発本部 臨床開発部 入砂 博紀
開発本部 開発企画部 三分一 圭祐
創薬研究本部 薬物動態・安全性研究部 元木 啓介
創薬研究本部 薬理研究部 松田 圭介
創薬研究本部 合成研究部 西田 剛士
あすか製薬株式会社

▶テーマ①
研究開発における専門性の融合と
2035 年に向けた価値創出力

創薬を取り巻く環境が激変するなか、新しい治療選択肢を継続的に生み出すためには、これまでの知見や経験を活かしながら、研究開発の体制そのものを進化させていく必要があります。長期ビジョン「ASKA VISION 2035」で掲げる持続的な成長と価値創出の実現に向けて、研究開発部門に求められる役割も大きく変化しています。あすか製薬が長年培ってきた専門性をどのように持続的な価値創出へつなげていくのか。創薬研究から臨床開発まで、それぞれの部門で異なる役割を担う5名の従業員が、自社の強みや課題、研究開発の変革、グローバル化への対応、2035年に向けて求められる組織や人材について率直に語り合いました。

独自の創薬基盤と臨床開発の連携

——皆さんが日々実感している「あすか製薬ならではの研究開発の強み」を教えてください。

西田 創薬研究の分野では、現本部長が3年ほど前に着任されてから、独自の創薬基盤としてイオンチャネル創薬の体制構築を進めてきました。これがようやく形になり、走り出してきたことは非常に大きな強みだと自負しています。これにより、あすか製薬が長年強みを持ってきた産婦人科などのスペシャリティ領域に対し、新たな創薬アプローチが可能になりました。もちろん新しい技術だけが強みではなく、その土台には、スペシャリティ領域で長年にわたり蓄積してきた疾患理解があります。特に、KOL*の医療関係者と築いてきた深い信頼関係は重要です。実際の医療現場から「こういう薬効が本当に求められている」といった生の声を直接聞くことで、文献だけでは捉えにくい現場のリアルなニーズを創薬研究の方向性や化合物の評価に反映できるのは、当社がこれまで培ってきた豊富なノウハウによる恩恵だと感じています。



* KOL (Key Opinion Leader)：特定の疾患領域や治療分野において、高い専門性と影響力を持つ医師や専門家

松田 私も西田さんがお話しされたKOLとのネットワークや疾患理解の深さは、あすか製薬の大きな強みだと感じています。私は大手製薬企業で創薬研究に携わってきた経験のほか、そこからカーブアウトしたベンチャー企業での臨床開発、さらにメディカルアフェアーズとしての外部経験を経てあすか製薬に入社しました。そのうえで特に強く感じるのは、研究から臨床開発、そしてその先へ一貫して取り組むことのできる体制と、部門間の距離の近さです。組織規模が大きくなるほど、どんなに研究を重ねても良い候補化合物を見つけても、いざパトンを渡した段階で「臨床開発への移行は不可能」と、研究と開発の間で情報や判断が分断されることがあります。しかし、あすか製薬ではプロジェクトのスタート段階から「このコンセプトで本当に臨床開発ができるのか」「実際の治験では何が求められるのか」を、開発部門と膝を突き合わせて相談しながら進めることができます。現場レベルで、部門を越えた議論が日常的に行われることは、創薬を迅速かつ効率的に進めるうえで非常に大きなメリットです。さらに、研究、臨床開発、そして薬を患者さんに届ける営業まで、すべての機能を自社内で一貫して持っています。1つの薬が形になるまでのプロセスを自分たちで見届けられる環境は、当社ならではの強みの一つだと考えています。

三分一 松田さんのお話にもありましたが、研究と開発の距離が近いことは開発側から見ても大きな特徴です。私も転職して当社にきましたが、当社の大きな特徴は、臨床で得られた知見を研究へ素早く還元できることだと感じています。現在、私は開発企画部で「AKP-021」のプロジェクトマネージャーとクリニカルリーダー、そして「AKP-022」や「LPRI-CF113」のクリニカルサイエンティストを担当していますが、アーリーステージの治験データをすぐに研究所と共有し、「なぜこの結果が出たのか」「次にどんな指標を見るべきか」を率直に議論することのできる環境は、とても理想的だと感じています。開発からの一方向の受け渡しで終わらず、臨床の知見を研究側へ返すという「知見の往復」が日常的に機能しています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



元木 研究から開発まで連携できるという点で、私もお二人と同じ認識です。そのうえで薬物動態の立場から見ると、研究者として成長できる環境も大きな強みだと感じます。私は転職して3年半ほどが経ちますが、他社では探索段階、非臨床、開発ステージとステップが変わるごとに完全に担当者が変わるのが一般的でした。しかし、あすか製薬では、自分が探索初期に携わった化合物を、開発後期まで継続して見ていくことができます。探索の経験を開発へ、開発で得た知識を次の探索へ還元できるため、研究者としての視野が大きく広がります。

また、1つのテーマに長くかかわることで、「自分が育てた化合物を患者さんへ届けたい」という想いも強くなります。創薬プロセス全体を見渡しながら経験を積めることは、研究者としての視野や専門性の向上につながっていると感じています。

現場発の企画と若手への権限委譲

——部門間の距離の近さは、組織の動きやすさや風土にも影響を与えていますか。

西田 組織の意思決定の速さに大きく影響していると思います。本部長との距離も近く、現場から上がってきたアイデアが合理的であれば、すぐにゴーサインをもらって具現化に向けて動くことができます。私自身、本来の担当は合成研究ですが、2025年、自ら外部企業との共同研究を提案し、契約締結に至るまでのすべてのプロセスにかかわりました。研究企画部のような隣接部門とも距離が近く、機能横断で自分のアイデアを具現化しやすいカルチャーが根づいているのを実感しています。

松田 オープンイノベーションにも非常に積極的です。私はAI創薬スタートアップである Insilico Medicine 社（以下、Insilico 社）との協業や大学との共同研究を担当していますが、自分たちだけで研究していると、知らず知らずのうちに自社の視点だけに思考が偏ってしまうことがあります。外部の異なるアプローチや尖った技術をオープンに学び、吸収して自社の強みと組み合わせるスピードは、この企業規模だからこそ迅速に機能していると感じます。また、一人ひとりの担当領域が広く、実験のスペシャリストにとどまらないことも特徴です。若手従業員でも、自分でプロジェクトを計画し、関係者を巻き込み、上長の承認を得るといったマネジメントプロセスを早くから経験できます。実際、私のグループに所属している研究職3年目の従業員もすでに自らプロジェクトを発案して主体的に走らせています。若手の段階から、他社ではより経験を積んだ従業員が担うような業務に挑戦できています。サポートする側の先輩たちにも相応のエネルギーが必要ですが、このような経験が若手従業員の成長を大きく後押ししていると感じています。

入砂 開発の現場でも、新しい取り組みが複数同時に走るチャレンジ精神があります。私自身、あすか製薬として初めてのグローバル試験となるスタディーマネジャーを担いつつ、それと並行して、婦人科領域における治療用アプリの立ち上げプロジェクトも兼任しています。1つの挑戦だけに注力するのではなく、「可能性を見極めながら、いろいろ並行して挑戦してみよう」という姿勢は、当社らしい挑戦を後押しする企業風土だと感じています。

創薬スピードを高めるAI活用と研究開発変革

——今後、研究開発力をさらに高めるためにどのような課題を克服していく必要があると考えていますか。

西田 率直に言って、創薬スピードのさらなる向上です。あすか製薬は、研究の確度を重視する一方、創薬環境の変化に対応するため、研究期間の短縮と意思決定の迅速化をさらに進める必要があると感じています。限られた人員のなかで、いかに研究の回転率を高めるかが勝負だと考えています。ここで重要になるのがAI創薬をはじめとする新技術です。すでに製薬業界においても、AIを導入するかどうかではなく、どう使いこなして競争優位性につなげるかというフェーズに入っています。2035年には、AI創薬がスタンダードになっている可能性が高く、そのなかで当社独自のAI活用モデルをどう確立していくかが競争力を左右するポイントになります。とはいえ、AIを導入するだけで創薬力が高まるわけではありません。AIを十分に活かすためには、研究開発全体の進め方そのものを変革していく必要があります。重要なのは、AIそのものではなく、人とAIがそれぞれの強みを最大限に発揮できる研究プロセスを構築することです。

松田 西田さんがおっしゃるように、スピード向上は重要ですが、そのためには判断材料を効率的に整備する必要があります。判断を早くしたくても、その判断を支える検討データが揃っていなければ前へ進むことはできません。しかし、限られた人員のなかで、すべてを従来のやり方だけで対応するには限界があります。そのため、私たちはInsilico社と連携し、AIを活用した新しい創薬ターゲットの選定や、公共データの整理、それらに基づく優先順位づけを試みています。もちろん、これらはトライ・アンド・エラーの連続ですが、自分



たちにとって最も効率的な手法を見出そうとしています。一方で、AIの仮説を鵜呑みにすることはできません。学術論文のなかにも再現性の低いデータは多数存在します。AIが容易に仮説を提示できる時代だからこそ、研究者には何をどう検証すれば、その仮説の真偽を判断できるのかを最小限の労力で見抜く力が求められます。単なる専門知識だけでなく、課題の本質を見極め、最も効率よく本質にたどり着く検証設計力が重要です。

元木 私も松田さんの意見に賛成です。さらに重要なのは、AI活用を各部門の個別最適で終わらせないことだと思います。合成研究部が作成した化合物を薬理や薬物動態がAIを活かして最速で評価し、その予測結果をすぐに合成研究部へフィードバックする。さらには、薬物動態のシミュレーション（例えば、肝障害患者さんにおける血中濃度の予測など）をあらかじめ臨床試験の計画や患者組み入れの設計に組み込むなど、研究から開発までのバリューチェーン全体でデータをつなぐ協体制度が、創薬全体のスピードアップには不可欠だと考えています。

三分一 研究側のお話を聞いていても、開発側のお話を聞いていても、AIは全体最適の観点で活用することが重要だと感じます。開発のドキュメント作成や治験途中のデータ確認業務など、AIで代替できる業務をどんどん任せることで効率化を図り、人間は開発戦略や試験計画の立案といった、本質的に頭を使うべきク

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル

- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



リエイティブな業務に時間をシフトさせていくべきですね。デジタル人材の不足という課題はありますが、社内人材の育成には一定の時間を要するため、外部との協業による知見の獲得と、社内育成を同時に進めることが重要です。両輪で取り組むことにより、研究開発力の強化を加速していく必要があります。

グローバル成長に向けたライセンス戦略

——あすか製薬の強みを世界へ広げ、実質的な事業成長につなげるためのマイルストーンをどう見ていますか。

西田 自社創製品を世界に届けるための「グローバル・ライセンスアウト」を継続的に実現することです。販売網の面では、あすか製薬は現時点では日本市場を中心とした事業展開が主体です。海外の強力なパートナー企業に適正に評価してもらい、自社創製品のグローバル導出を早期に実現することが、重要なマイルストーンです。同時に、すべての新薬を自社だけでつくり出す必要もありません。産婦人科・内科（消化器・甲状腺）・泌尿器科といった、あすか製薬に膨大なナレッジがある強み領域に対し、外部から有望な開発品を導入する。このライセンスインとライセンスアウト、そして自社創製品のバランスを最適化し、強み領域のパイプラインを強固にすることが大切です。

三分一 西田さんがお話しされたライセンス戦略を実現するためには、開発面での信頼獲得も欠かせません。開発側から言えば、優れた候補品をライセンスインするためには、相手企業から「あすか製薬なら、この領域の臨床開発を間違いなく成功させてくれる」という絶対的な開発実績と信頼が不可欠です。今手元にあるプロジェクトを一つひとつ着実に進め、信頼というアセットを積み上げることが、次のチャンスと呼び込みます。

松田 お二人のお話に共通するのは「実績」の重要性だと思います。研究・開発・営業を自社内に持っているからこそ、この10年で自社創製品を実際に市場に送り出し、患者さんに届けることが非常に重要だと考えています。そこで得られた、何が臨床で本当に機能したのかという生きたノウハウを次の研究開発へ還元することで、組織全体の創薬力をさらに高めていけると考えています。

入砂 ライセンスや開発実績に加え、グローバルでは人材面の強化も重要だと感じています。単なる語学力にとどまらない、カルチャーギャップを踏まえたコミュニケーションの在り方も強化していく必要があります。



海外の委託先と交渉している際、日本の感覚で曖昧な表現でメールを送り、意図とまったく異なる成果物が上がってきたというトラブルを経験しました。相手の要望を聞いてみると、「どう思いますか」ではなく、「こうしてください」とダイレクトに、ローコンテキストで指示をする必要があったことがわかり、グローバルを意識したコミュニケーションスキル向上の必要性をひしひしと感じました。また、会議の場で即断即決を迫られるタフなコミュニケーションに耐えうるアジリティも、組織および個人両面で鍛えていく必要があります。

2035 年に向けた研究開発組織と人材

——2035 年を見据えた時、どのような研究開発組織、あるいは人材が必要だと考えますか。

三分一 2026 年 7 月からプロジェクト制が本格的に導入されました。これまで、非臨床はここまですで、ここからは臨床開発と分断されていた壁を取り払い、非臨床の最終段階から両部門がタッグを組んで協働する形へ移行しています。今後は「開発だけ知っていればいい」ではなく、お互いの領域に関心を持ち、専門外の知識を広く吸収していく学びの姿勢が不可欠です。

入砂 三分一さんがお話しされたプロジェクト制は、まさに研究と開発の連携を強化する仕組みだと思います。私も、今後は研究と開発の連携がさらに重要になると考えています。臨床開発では医療機関の医師と接する機会が多く、研究段階では見えにくい医療現場の課題や患者さんのニーズを直接聞くことができます。そうした情報を研究側へフィードバックし、研究・開発が一体となって創薬を進めることで、患者さんにとってより価値の高い医薬品の創出につながるのではないのでしょうか。

元木 連携を深めるためにも、まずは各自が高い専門性を持つことが前提になると考えています。新しい技術や目まぐるしい変化に適応するためにも、自分の拠って立つ専門性の向上が大切です。そんなプロフェッショナル同士が、心理的ハードルのない環境でシームレスにつながることで、初めて組織としての強力なブレイクスルーが生まれると考えています。

松田 元木さんのお話のとおり専門性は重要ですが、それに加えて変化へ適応する柔軟性も必要になると思います。この10年で、AIの急速な発展やmRNAワクチンの実用化、医療経済評価の確立など、当時は十分に予測できなかった変化が起こったように、10年後の市場環境も、現在では想像もつかない技術革新や社会環境の変化によって、大きく様変わりしているはずです。だからこそ、今のやり方が正しいとマインドを固定しないことが大切だと感じています。変化を他者から強制されるのではなく、一人ひとりが環境変化を敏感に察知し、「今こそ、こう変わるべきだ」とボトムアップで発信できる、環境変化を前向きに捉え、自ら変革を提案できる人材を育成していきたいですね。

西田 皆さんのお話を聞いていても、専門性、連携、そして変化への対応力のすべてが重要だとあらためて感じます。どれほど技術や環境が変化しても、あすか製薬としての「何のために研究開発をするのか」というフィロソフィーの軸だけは、絶対にゆるがしてはなりません。新薬創出型の製薬企業として、産婦人科・内科（消化器・甲状腺）・泌尿器科などのスペシャリティ領域において、患者さんが抱える悩みや、いまだ満たされていない治療ニーズに応えていく。この軸を中心に据えているからこそ、AI創薬やオープンイノベーション、新たなモダリティにも積極的に挑戦できるのだと思います。環境の変化から逃げることなく挑戦し続けるとともに、そのマインドを次の世代にも受け継いでいくために、後進の育成にも力を入れていきたいと考えています。そうした取り組みの積み重ねが、「ASKA VISION 2035」の実現につながると考えています。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ



メディカル アフェアーズ部	営業本部 東日本第2統括部	営業本部 営業企画部	メディカル アフェアーズ部	営業本部 東日本第1統括部
弥永 圭太	谷口 司	正畑 絵理	足助 弘江	平 裕也
あすか製薬株式会社				

▶テーマ②

医療現場との信頼を礎とした 2035年への挑戦

医療情報へのアクセスが容易になり、患者さん自身が治療や医薬品について主体的に選択する時代において、製薬企業に求められる役割も大きく変化しています。長期ビジョン「ASKA VISION 2035」で掲げる持続的な成長の実現に向けては、医療現場との信頼を礎に、患者さんや社会の課題解決につながる価値を提供し続けることが重要です。

創立100年を超えるあすか製薬は、産婦人科・内科（消化器・甲状腺）・泌尿器科領域において専門性を培い、医療現場との対話を重ねてきました。

今回は、医療現場の最前線で医療関係者との対話を担うMR（医薬情報担当者）と、医学・科学的エビデンス創出を担うMA（メディカルアフェアーズ）を代表する5名が、医療現場との対話、エビデンス創出、部門間連携、そして2035年に向けた人材像や挑戦について率直に語り合いました。

スペシャリティ領域で培った専門性と信頼

——MR、MAそれぞれの立場から実感している、あすか製薬ならではの強みを教えてください。

谷口 一番に挙げられるのは、長年にわたって培ってきた産婦人科・内科（消化器・甲状腺）・泌尿器科領域での専門性です。知識や活動の歴史に厚みがあるからこそ、医療現場との強固な信頼関係が築かれています。特に産婦人科領域では、診療上の課題や困り事が生じた際に、「まずはあすか製薬に相談してみよう」と考えていただける場面も少なくありません。単に製品情報を提供する会社ではなく、医療現場の課題解決をともに考えるパートナーとして認識いただけていることは、長年積み重ねてきた活動の結果だと感じています。

平 現場のMRとしても、その信頼を強く実感しています。当社の主力製品である子宮筋腫・子宮内膜症治療剤「レルミナ」は、国内初のGnRHアンタゴニスト経口製剤として発売され、治療の選択肢を広げました。2019年の発売から現在に至るまで、「レルミナによって治療の選択肢が広がった」と感謝の声をいただく機会も多く、製品を通じて患者さんへの価値提供につながっていることを実感しています。また、現場では医療関係者からのニーズを踏まえ、施設同士や医師同士をつなぐ活動を行うこともあります。こうした取り組みを通じて医療現場全体の課題解決に貢献できることも、あすか製薬ならではの強みだと感じています。私自身も大学病院や基幹病院を担当していますが、学会などを通じてKOL*の医師と深くかかわることができるのも、あすか製薬が培ってきた信頼があるからこそだと思います。

*KOL (Key Opinion Leader)：特定の疾患領域や治療分野において、高い専門性と影響力を持つ医師や専門家

足助 MAの立場から強く感じるのは、製品だけではなく疾患領域そのものに対する信頼です。2020年の発足から7年目を迎えたMAも、医師との対話やエビデンス創出を通じて、医療現場との信頼関係を築いてきました。近年では、「この疾患領域で研究を進めたい」「新たなエビデンスを構築したい」といった段階から、「まずはあすか製薬に相談しよう」と声を掛けていただく機会が増えています。また、医療関係者から「あすか製薬は一度始めた活動を長く継続してくれる」という言葉をいただくこともあります。こうした評価は、MRの皆さんが長年にわたり真摯に活動を積み重ねてきた結果であり、その信頼の蓄積が研究やエビデンス創出にもつながっていると感じています。

弥永 足助さんがお話ししたように、医師との対話やエビデンス創出を通じて築いてきた信頼は、MAの日々の活動にもつながっています。あすか製薬メディカルアフェアーズ部の特徴として挙げたいのは、一人ひとりの業務範囲の広さです。他社では、MA組織の中でメディカルサイエンスリエゾン（MSL）とメディカルアフェアーズの機能が分かれているケースや、組織規模が大きい企業では一人ひとりが特定の業務領域のみを担当するケースも少なくありません。一方、当社のMA部では、1人の担当者が医療関係者との面談からエビデンス構築まで幅広く担っています。そのため、1つの疾患や製品に対して多角的にかかわることができ、非常に大きな成長機会があります。また、産婦人科領域に加え、ホルモン領域で高いプレゼンスを持



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

つことも当社の特徴です。医師や看護師、薬剤師の方々からホルモンに関する情報提供を求められる機会も多く、専門性を発揮できる場面が非常に多いと感じています。

正畑 私はMRを14年間経験してきましたが、あすか製薬の特徴は本社と現場の距離の近さにもあると感じています。MRは約180名と決して大きな組織ではありませんが、その分、一人ひとりに目が届きやすい環境があります。若手従業員が困っていれば、上司や先輩だけでなく他部署の従業員も自然と声を掛ける文化があります。こうした風通しの良さも、医療現場との信頼関係を支えるあすか製薬らしさの一つだと思います。

デジタル時代に求められるMR・MAの新たな役割

——AIやデジタル技術の進展により、情報へのアクセスが容易になるなかで、MR・MAに求められる役割はどのように変化していますか。

谷口 誰でも手軽に情報へアクセスできる時代だからこそ、私たちMRの役割も大きく変わってきていると感じています。以前は、医療関係者へ必要な情報を届けること自体に価値がありましたが、今はその先にある課題解決まで考えることが求められています。単に製品情報を提供するだけでなく、対話を通じて診療上の課題や潜在的なニーズを見つけ出し、関連部門と連携しながらどのような価値を提供できるかを考えていくことが重要です。今後のMRには、情報提供者という枠を超え、価値創出の起点となる役割が求められていると思います。



正畑 現場では、医療関係者が本当に知りたい内容と、MRがルール上、提供できる情報との間にギャップが生じることがあります。その際に重要になるのがMAとの連携です。MRだけで課題を抱え込むのではなく、医学的・科学的な専門性を持つMAと協力することで、より高い価値を提供できるようになります。また、あすか製薬では医療関係者向け会員制サイトを通じて、KOLの医師による疾患や治療に関する解説コンテンツを提供しています。時間や地域の制約なく最新の知見にアクセスできる環境を整えることで、全国の医療関係者が知見を得られる機会の提供に

も取り組んでいます。今後は、営業とMAがそれぞれの強みを活かしながら連携し、現場で得たインサイトを組織全体の価値創出へ展開していくことがますます重要になると感じています。

足助 正畑さんがお話しされたように、情報へのアクセスそのものはデジタル技術によって大きく変化しています。一方で、人と人との対話だからこそ生まれる価値は、むしろ高まっているように感じます。デジタル技術の活用によって情報そのものへのアクセスは格段に広がりました。ChatGPTなどの生成AIの普及により、論文検索や情報収集も以前より効率的に行えるようになっていきます。その一方で、医療関係者から「少し話しながら考えたい」「一緒にアイデアを整理したい」と面談を依頼されるケースはむしろ増えているように感じます。実際に、雑談のような会話から研究アイデアが生まれたり、新たな研究テーマにつながったり

することもあります。答えを提供するだけでなく、対話を通じて考えを広げる壁打ち相手としての役割は、これからさらに重要になるのではないのでしょうか。

弥永 情報があふれる時代だからこそ、何が正しい情報なのかを見極めることが重要になっています。患者さん自身が病気や治療について調べる機会も増えていますが、情報の信頼性まで判断することは簡単ではありません。MRやMAには、医療関係者へ正確で科学的根拠に基づいた情報を届け続ける責任があります。また、将来患者さん自身が情報にアクセスした際にも役立つような、質の高いエビデンスを構築していくことが求められていると感じています。

現場インサイトの共有と価値創出への展開

——医療現場の声やインサイトを、どのように新たな価値やエビデンスの創出につなげていますか。

正畑 現場で得られる気づきやインサイトは、会社にとって重要な資産です。しかし、それを組織全体で活用できなければ価値にはつながりません。営業本部としては、MRが収集した情報を組織全体で共有し、営業、MA、開発などの各部門と連携しながら、より大きな価値へ発展させていくことが重要だと考えています。実際に現場の声をもとに資材や情報提供活動を改善したり、MAや開発部門と連携して新たなエビデンス創出につなげたりする取り組みも増えてきました。今後は、個々の気づきを組織全体の知見として活用できる仕組みをさらに強化していきたいと考えています。

谷口 正畑さんがお話しされたように、インサイトを組織の資産にするためには、まず現場で質の高い気づきを得ることが重要です。医療関係者との対話では、表面的な要望を聞くだけでなく、その背景にある本質的な課題を理解することが求められます。営業では日々の活動を通じて、まだ言語化されていないニーズや治療上の課題を見つけ出し、その解決策と一緒に考えていくことが大切だと思っています。医療現場の気づきをどれだけ深く掘り下げられるかが、価値提供の出発点になるのではないのでしょうか。

平 現場では、「こういう説明資材が欲しい」「患者さん向けの情報提供を充実させてほしい」といった要望をいただくことが少なくありません。ただ、いただいたご要望をそのまま形にするのではなく、それが全国共通の課題なのか、地域特有の課題なのかを見極めながら本部へフィードバックすることもMRの重要な役割です。医療関係者から寄せられた声を形にし、それを再び現場へお返す。この積み重ねが信頼関係の強化につながっていると感じています。こうした現場の声こそが、新たな価値創出の出発点だと思います。

弥永 MRの皆さんが収集したインサイトは、MAにとっても非常に重要な出発点になります。私たちだけで全国の医療現場をカバーすることはできませんので、MRの皆さんから共有いただく相談内容や問い合わせ、レポートが大きなヒントになります。単発の問い合わせとして終わらせるのではなく、その背景にどの



ような医療ニーズが存在しているのかを分析し、必要に応じて研究やエビデンス構築につなげていくことが重要だと考えています。

足助 弥永さんがお話しされたように、現場の声をエビデンスへと昇華していくことがMAの重要な役割です。MAの仕事は、成果が出るまでに数年単位の時間を要します。研究の立案からエビデンス構築、学会発表や論文文化を経て、ガイドラインへ反映されるまでには長い時間がかかります。しかし、その積み重ねによって医療現場へ新たな知見を還元できることに、大きな意味があると感じています。現場の声をエビデンスへ、そしてエビデンスを再び医療現場へ還元する。この循環をさらに強化していきたいと考えています。

患者さん起点で広がる新たな価値提供

——患者さん起点で考えた時、これからの医療や活動はどう変わっていくでしょうか。

平 医療の在り方そのものが、患者さん中心へと大きく変化していると感じています。以前は医師から処方された治療を受けるケースが一般的でしたが、現在は患者さん自身がインターネットやSNSなどで情報を収集し、「この治療を受けたい」と主体的に相談する場面も増えています。だからこそ私たちも、医療関係者への情報提供だけではなく、その先の患者さんにどのような価値を届けられるのかまで考えて活動する必要があります。紙の資料だけでなく、動画やデジタルコンテンツなども活用しながら、患者さんが治療を理解しやすい環境づくりがますます重要になると感じています。

弥永 平さんがお話しされた患者さん中心の医療という観点では、適切な医療につながっていない方々への支援も重要だと思います。産婦人科領域では、月経困難症や更年期障害などの症状を抱えながらも、「我慢するもの」と考え、医療機関を受診していない方が少なくありません。そうした方々が正しい情報にアクセスし、自身の症状を客観的に理解したうえで受診につなげられる環境を整備することも、あすか製薬の重要な役割だと思います。例えば、女性の健康情報サイト「女性のための健康ラボMint⁺」のような取り組みは、患者さんと医療をつなぐ重要な接点の一つになっています。こうした情報発信をさらに充実させることで、より多くの方々が適切な医療につながる機会を広げていくことが重要だと考えています。

足助 弥永さんがお話しされたような未受診者の課題に対する新たなアプローチの一つとして、私たちあすか製薬は治療用アプリの開発にも取り組んでいます。これは単に新しい事業に挑戦するという話ではなく、患者さんが抱える課題をどのように解決できるかを考えた結果たどり着いた取り組みです。当社が長年培ってきた専門領域の知見や医療現場とのネットワークがあるからこそ、医薬品だけでは解決できない課題にも向き合うことができます。これからは、医薬品に加えデジタル技術や新たなモダリティも活用しながら、患者さん一人ひとりの課題解決に貢献していくことが重要だと考えています。



2035年に向けた人材と組織の成長

——2035年に向け、あすか製薬ホールディングスグループをどのような組織にし、どのような人材を育てるべきだと考えますか。

平 私は現場で活動するMRとして、産婦人科領域のリーディングカンパニーという評価に決してあぐらをかいてはいけなと思っています。患者さんや医療関係者のニーズは常に変化していますし、競合企業も新たな価値提供に挑戦し続けます。だからこそ、一人ひとりが成長し続ける姿勢を持つことが大切です。個人的には、従業員一人ひとりが誇りを持って働き続けられる会社であり続けてほしいと思っています。



弥永 「ASKA VISION 2035」で売上高1,500億円という大きな目標を掲げています。その実現のためには、各部門が今まで以上に連携し、現場の声を価値へと変えていくことが重要だと思います。私自身も、「まずはあすか製薬に相談してみよう」だけでなく、「まずは弥永に聞いてみよう」と言っていただけるような存在を目指していきたいと考えています。

足助 2035年を見据えた挑戦という意味では、あすか製薬ホールディングスグループ全体の力を活かしていくことも重要だと思います。グループ全体に目を向けると、国内医療用医薬品事業だけでなく、アニマルヘルス事業や検査・アラウンドビル事業など、多様な強みを持っています。実際に他部門との会話のなかから、新しい発想や協業の可能性が生まれることも少なくありません。今後はさらに部門間の垣根を低くし、それぞれの強みを掛け合わせることで、当社グループとしての価値をより高めていけるのではないかと考えています。

谷口 弥永さんがお話しされた営業とMAの連携、足助さんがお話しされた当社グループ全体での連携を実現するためには、それを担う人材の成長が欠かせません。人材育成を担う立場として感じるのは、これからは製品知識や疾患知識を身につけるだけでは十分ではないということです。医療を取り巻く環境はこれまで以上のスピードで変化しています。そのような時代だからこそ、自ら課題を発見し、考え、行動できる人材が求められます。現場で得られる気づきやインサイトをもとに、新たな価値を創造できる人材を育てていかなければなりません。また、それぞれが専門性を高めるだけでなく、部門を超えて協力しながら課題解決に取り組む姿勢も重要になると思います。医療現場や患者さんの課題に向き合い、新たな価値を生み出し続ける人材を一人でも多く育てることが、2035年に向けた大きなテーマだと考えています。

正畑 皆さんのお話を聞いていても、2035年に向けては「信頼」「連携」「人材成長」のすべてが重要だとあらためて感じます。2035年の目標達成に向けては、営業、MA、開発など、それぞれの部門が持つ知見や経験をよりスピーディーに共有し、組織全体の取り組みへと発展させていくことが重要だと思います。現場に近い情報を強みとする営業本部としても、部門を超えた連携を促進しながら、より機動力のある組織づくりに貢献していきたいと考えています。約180名のMRをはじめ、MAなど各部門が一体となり、現場の声を価値へと変え続けていくことが、「ASKA VISION 2035」の実現につながると考えています。情報提供の手段や価値提供の形は変化しても、医療現場との信頼を起点に患者さんや社会へ貢献していくという軸は、これからも変わりません。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

- 28 投資家の皆さまから寄せられる質問
- 29 専務取締役メッセージ
- 33 中期経営計画2025の振り返り
- 35 会長メッセージ
- 36 中期経営計画2028概要
- 38 事業概況
 - 38 国内医療用医薬品
 - 41 創薬
 - 43 グローバル
 - 45 アニマルヘルス
 - 47 検査・アラウンドビル
- 49 財務資本戦略
- 53 製造資本・知的資本戦略
- 57 自然資本戦略
- 61 社会関係資本戦略
- 65 人的資本戦略
- 71 従業員座談会

価値創造の基盤

コーポレートデータ

価値創造の基盤

あすか製薬ホールディングスグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える基盤として、ガバナンスの強化やリスク管理の高度化に取り組んでいます。本章では、リーダーシップ、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの考え方や取り組みに加え、社外取締役による座談会を通じて、当社グループの監督機能の実効性や企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント



リーダーシップ 2026年6月24日現在

取締役

	代表取締役会長 山口 隆 役職および重要な兼職の状況 あすか製薬株式会社 代表取締役会長 所有する当社の株式数:707,758株		代表取締役社長 山口 惣大 役職および重要な兼職の状況 あすか製薬株式会社 代表取締役社長 所有する当社の株式数:144,600株
	代表取締役専務取締役 丸尾 篤嗣 役職および重要な兼職の状況 あすか製薬株式会社 取締役副会長 所有する当社の株式数:49,000株		取締役常務執行役員 森 麻衣子 役職および重要な兼職の状況 あすか製薬株式会社 取締役常務執行役員 信頼性保証本部長 所有する当社の株式数:16,200株
	取締役常務執行役員 山口 文豊 役職および重要な兼職の状況 あすかアニマルヘルス株式会社 代表取締役社長 所有する当社の株式数:9,400株		独立社外取締役 栗林 稔 役職および重要な兼職の状況 株式会社M&A戦略アドバイザーズ 代表取締役 所有する当社の株式数:0株
	独立社外取締役 榎戸 康二 役職および重要な兼職の状況 創援株式会社 代表取締役社長 Cars株式会社 社外取締役 株式会社ファームノートホールディングス 社外取締役 大和ハウスベンチャーズ株式会社 社外取締役 株式会社エネコート 社外取締役 所有する当社の株式数:0株		独立社外取締役 荻田 香苗 役職および重要な兼職の状況 杏林大学医学部衛生学公衆衛生学教室 教授 日本医学会 幹事 内閣府食品衛生基準審議会 委員 日本医学会連合 監事 所有する当社の株式数:0株
	独立社外取締役 加藤 聖子 役職および重要な兼職の状況 日本女性医学学会 理事 日本産科婦人科学会 常務理事 日本医学会連合 理事 日本医学会 幹事 福岡山王病院 病院長 国際医療福祉大学大学院 医学部教授 所有する当社の株式数:0株		独立社外取締役 ジェームス フェリシアーノ James C. Feliciano 役職および重要な兼職の状況 3C Advisor GK 社長 株式会社 Surzen Biotherapeutics 代表取締役社長 所有する当社の株式数:0株

監査等委員である取締役

	取締役(監査等委員) 軍司 国弘 役職および重要な兼職の状況 あすか製薬株式会社 監査役 株式会社あすか製薬メディカル 監査役 所有する当社の株式数:12,200株
	独立社外取締役(監査等委員) 木村 高男 役職および重要な兼職の状況 — 所有する当社の株式数:0株
	独立社外取締役(監査等委員) 山下 功起 役職および重要な兼職の状況 山下功起税理士事務所 代表 所有する当社の株式数:0株

※所有する当社の株式数は、2026年6月24日時点

執行役員

常務執行役員

田村 聖彦

グループ経営管理本部長 DX推進担当
あすか製薬株式会社 常務執行役員 管理本部長
あすかアニマルヘルス株式会社 取締役
株式会社あすか製薬メディカル 取締役

執行役員

長尾 智仁

グループ監査、グループコンプライアンス担当
あすか製薬株式会社 執行役員 情報提供プロモーション
監督担当

執行役員

堀 英紀

株式会社あすか製薬メディカル 代表取締役社長
あすか製薬株式会社 フェムテック事業推進室長

 **取締役の経歴**
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/company/official.html>

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



スキルの選定理由

スキル項目	スキル選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化し、不確実性が高まるなか、当社グループが目指す「スペシャリティファーマを基盤とするトータルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、中長期的に持続可能な成長戦略を策定・推進するためには、医療・製薬業界のみならず、企業経営全般に関する広範な知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
研究開発・知的財産	アンメットメディカルニーズに応える製品の継続的な創出には、オープンイノベーションによる研究開発力の強化や、知的財産活動のグローバル化が不可欠です。それらを推進するためには、研究開発・知的財産に関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
営業・マーケティング	医療やアニマルヘルスの事業環境が急速に変化するなか、デジタルを活用した営業・マーケティング戦略を推進し、医薬品や製品に付随する適正使用情報を提供し続けるためには、営業・マーケティングに関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
医学・薬学	当社グループが目指すトータルヘルスケアカンパニーの実現に向け、予防から検査・診断、治療、予後に至るまで、人と動物の健康に広く貢献するためには、医学・薬学分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。

スキル項目	スキル選定理由
グローバルビジネス	ヘルスケア事業において、国内市場だけでなく国際市場への適応と戦略的展開が不可欠でありグローバルな規制や市場動向の理解とリスク管理が必要です。
財務・会計	正確な財務報告はもとより、安定的な財務基盤の確保と資本効率向上の両立や、適切な株主還元を実現する財務資本戦略を策定・推進するためには、財務・会計分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
法務・リスク管理	適切なガバナンス体制の確立は持続的な企業価値向上の基盤です。法令・企業倫理遵守を徹底するコンプライアンス体制を推進するためには、法務・リスク管理に関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
サステナビリティ・ESG	当社グループは、サステナブル経営に取り組み、企業の経済的価値の最大化と社会的価値の向上を両立させることで、企業価値向上を目指しています。そのためには、サステナビリティ・ESG分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。

スキル・マトリックス

氏名	在任期間*1	区分	性別	経験・知識・専門性*2								出席機関と出席状況(2025年度)*3					
				企業経営	研究開発・知的財産	営業・マーケティング	医学・薬学	グローバルビジネス	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ・ESG	取締役会	監査役会	グループ指名委員会	グループ報酬委員会	ESG委員会	グループ・コンプライアンス推進委員会
山口 隆	5年3ヵ月	社内	男	●	●		●					100% (15／15)					
山口 惣大	5年3ヵ月	社内	男	●	●			●	●	●		◎ 100% (15／15)		100% (4／4)	100% (3／3)	100% (2／2)	
丸尾 篤嗣	5年3ヵ月	社内	男	●				●	●	●	●	100% (15／15)		100% (4／4)	100% (3／3)	◎ 100% (2／2)	◎ 100% (2／2)
森 麻衣子	4年	社内	女		●		●			●		100% (15／15)					100% (2／2)
山口 文豊	4年	社内	男	●		●					●	100% (15／15)				100% (2／2)	100% (2／2)
栗林 稔	3年	社外	男	●		●		●	●	●		93.3% (14／15)		◎ 100% (4／4)	◎ 100% (3／3)		
榎戸 康二	3年	社外	男	●		●		●	●	●		100% (15／15)		100% (4／4)	100% (3／3)		
苅田 香苗	2年	社外	女		●		●				●	100% (15／15)		新任**	新任**		
加藤 聖子	1年	社外	女		●		●				●	90.9%*5 (10／11)					
James C. Feliciano	新任	社外	男	●		●		●	●			新任**					
軍司 国弘	2年	社内	男		●	●	●			●		100% (15／15)	100% (17／17)				
木村 高男	5年3ヵ月	社外	男		●		●	●		●		100% (15／15)	100% (17／17)				
山下 功起	1年	社外	男	●					●	●	●	100%*5 (11／11)	100%*5 (12／12)				

*1 2026年6月末現在 *2 各役員が保有するスキルのうち、中期経営計画の達成に向けて特に期待するスキルを示しています *3 各委員会の2025年度の議長／委員長に◎を記載しています *4 新任のため、2025年度の出席はありません *5 2025年6月就任のため、就任後に開催された各会議体を対象として出席率を算出しています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ

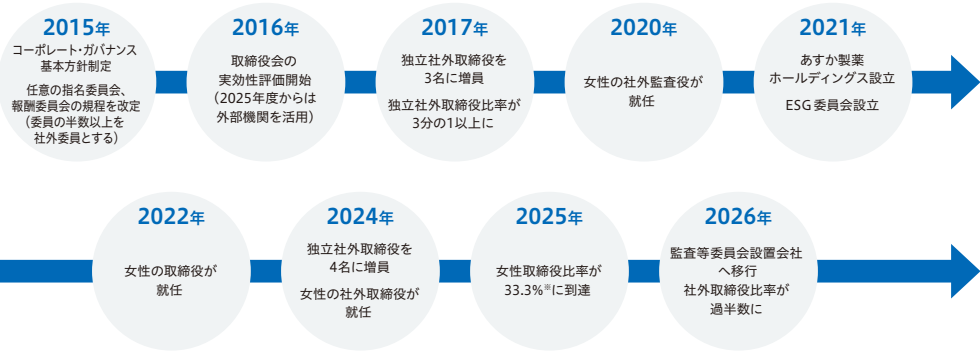


コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

- 1. 株主の権利が実質的に確保されるよう努めるものとし、株主の実質的平等性を確保する
- 2. ステークホルダーとの適切な協働に努め、健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努める
- 3. 当社グループの財政・経営その他の情報を適切に開示し、透明性を確保する
- 4. 取締役会は企業戦略に基づく積極果敢な経営判断を行う環境整備を行うとともに、取締役に対する実効性の高い監督を行う
- 5. 株主との間で建設的な対話を行う

近年のガバナンス改革の変遷



※監査等委員会設置会社への移行に伴う取締役数増加により、2026年の女性取締役比率は23.1%となっています。

株主・投資家との対話を起点としたガバナンス改革

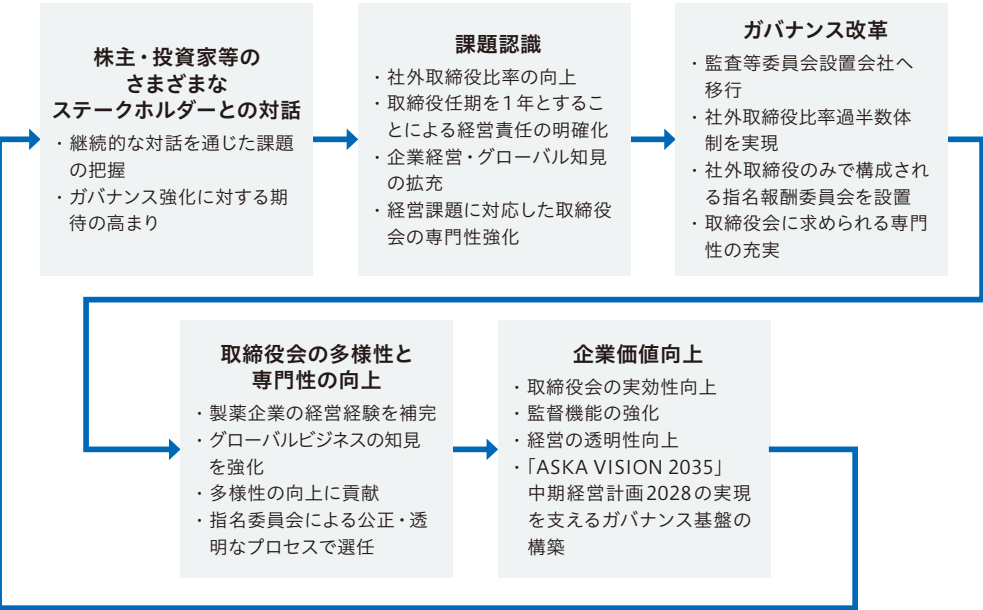
あすか製薬ホールディングスは、ASKA VISION 2035および中期経営計画2028の実現に向け、創薬力の強化やグローバル展開の推進、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化を重要課題と認識していました。そのなかで、株主・投資家との対話を通じて、社外取締役比率の向上、企業経営やグローバルビジネスに関する知見の強化、スキル・マトリックスに基づく取締役会構成の明確化、さらには取締役の説明責任強化といった課題が提示されました。これらを踏まえ、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行するとともに、社外取締役過半数体制への移行、取締役任期の見直し、独立性の高い指名委員会体制の構築など、一連のガバナンス改革を実施しました。そのなかで、企業経営およびグローバルビジネスの知見を補完する人材としてジェームス・フェリシアノ氏を社外取締役に選任し、取締役会の実効性向上と監督機能の強化を図っています。



基本的な考え方・組織体制
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/basic_policy.html
役員（取締役・監査等委員）
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/board_members.html

対話を起点としたガバナンス改革プロセス

当社は、株主・投資家等のさまざまなステークホルダーとの建設的な対話から得られた示唆をガバナンス改革に反映しています。監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率過半数体制の実現、取締役会スキルの高度化を通じて、ASKA VISION 2035および中期経営計画2028の実現を支える実効性の高い取締役会の構築を進めています。



監査等委員会設置会社への移行

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実に重要な経営課題と位置づけています。近年、事業環境の変化が加速するなか、迅速な意思決定と実効性の高い監督機能の両立がこれまで以上に求められています。こうした認識のもと、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上を目的として、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員である取締役が議決権を持って取締役会の意思決定に参画することで、監査・監督機能の実効性を高めるとともに、業務執行と監督の役割を明確化し、迅速な意思決定と適切なリスク管理を両立する体制を構築しています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

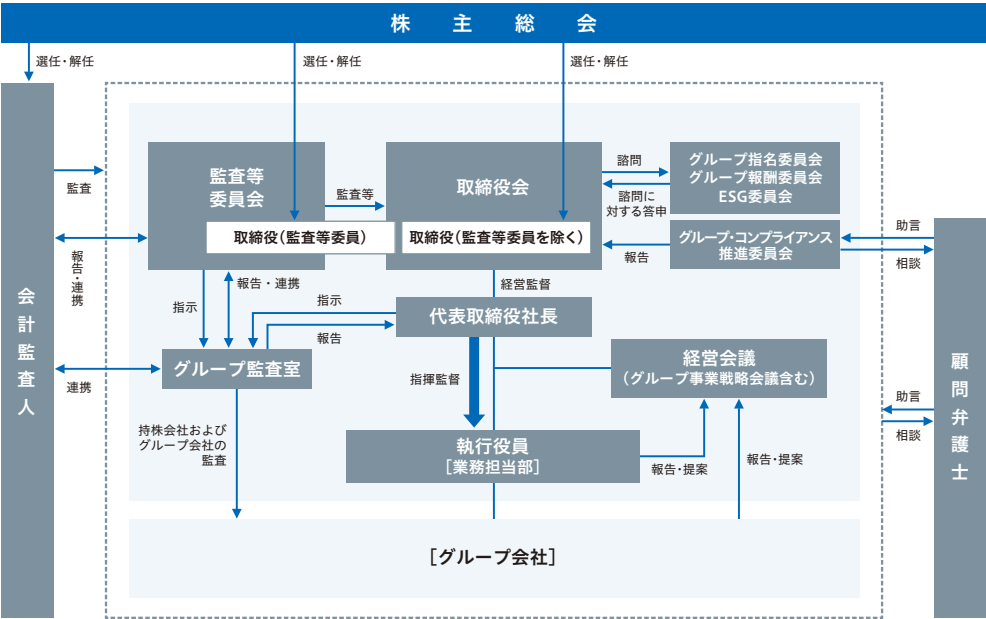
コーポレートデータ



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、株主総会、取締役会、監査等委員会を中核とするガバナンス体制のもと、経営の透明性と実効性の向上に取り組んでいます。取締役会の監督機能を補完する仕組みとして、グループ指名委員会、グループ報酬委員会、ESG委員会、グループ・コンプライアンス推進委員会を設置し、重要事項の審議を通じて客観性と透明性の確保に努めています。

また、執行役員制度のもとで業務執行の権限と責任を明確化するとともに、グループ監査室、会計監査人、顧問弁護士との連携により内部統制の実効性向上を図っています。当社グループは、これらの体制を通じて適切なリスク管理と迅速な意思決定を両立し、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの強化に取り組んでいます。



取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。取締役（監査等委員を含む）で構成され、法令、定款および当社関連規程に基づき、経営方針や事業戦略をはじめとする重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行に対する監督機能を担っています。

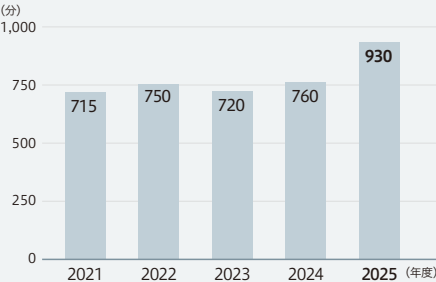
2025年度の状況

議長 山口隆（2025年6月まで）／
山口惣大（2025年6月以降）

メンバー 13名（うち社外6名）
※2026年度は社外7名

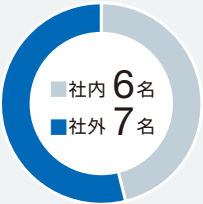
開催実績 15回

取締役会の審議時間



取締役会の構成

社外取締役比率



取締役会の主な審議事項と議論の内容

経営方針、経営戦略：
事業計画および予算、四半期業務執行状況、重要な契約締結、グループ会社に関する案件など

資本政策、株主還元：
配当、会社財産の処分など

ガバナンス、サステナビリティ：
各種委員会案件、取締役会実効性評価など

内部統制、リスクマネジメント：
内部統制運用状況報告、コンプライアンス体制運用状況報告など

その他：
組織改正、人事異動、規程改正、株主総会関係など

女性取締役比率



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

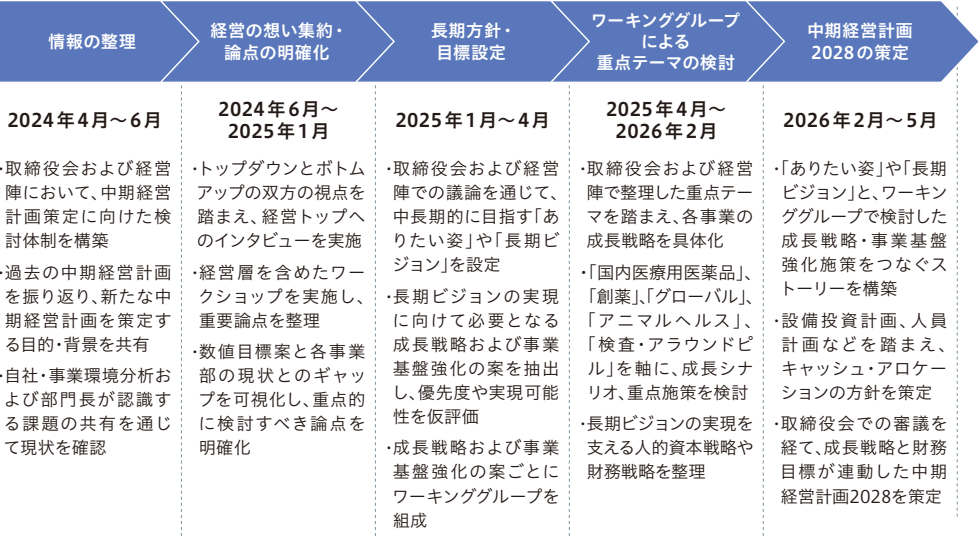
コーポレートデータ

審議時間の推移

資料の事前説明やペーパーレス化による情報共有を進め、効率的な取締役会運営に取り組んできました。一方で、監査等委員会設置会社への移行やガバナンス体制の強化、中期経営計画2028に関する審議など、経営基盤や成長戦略にかかわる重要議案が増加したことから、審議時間は前年を上回りました。実効性の高い取締役会運営に向け、引き続き議論の充実を図っていきます。

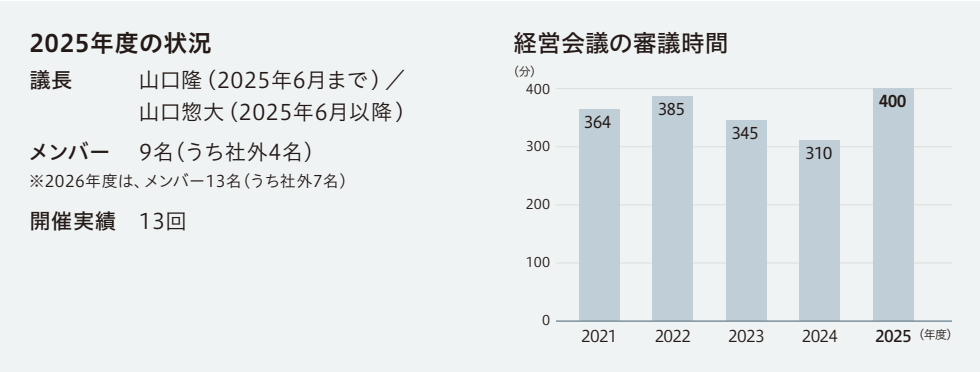
新中期経営計画策定の議論

中期経営計画2028の策定にあたっては、約2年にわたり、5つのフェーズを経て検討を進めました。まず、前中期経営計画の振り返りや自社・事業環境分析を通じて取締役会および経営陣で現状認識を整理しました。続いて、経営トップへのインタビューや経営層を含めたワークショップを実施し、経営陣の想いと重要課題を明確化しました。その後、長期ビジョン「ASKA VISION 2035」の方向性を踏まえながら、経営目標を策定するとともに、成長戦略および事業基盤強化施策についてワーキンググループで議論を重ねました。取締役会においても、各フェーズにおける主要論点や進捗状況について継続的に議論・確認を行い、これらの検討を踏まえ、取締役会での審議・確認を経て、成長戦略と財務目標が連動した、一貫性のあるストーリーとして中期経営計画2028を策定しました。



経営会議

原則毎月1回開催し、経営に関する案件の審議・決定、経営方針や経営戦略などの重要案件の審議を行っています。



グループ指名委員会

取締役の選任・解任および再任手続についてその審議プロセスの公正性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関としてグループ指名委員会を設置しています。グループ指名委員会は3名の委員で構成されており、その全員が社外取締役です。



グループ報酬委員会

取締役の報酬にかかわる事項について、その審議プロセスの公正性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関としてグループ報酬委員会を設置しています。グループ報酬委員会は3名の委員で構成されており、その全員が社外取締役です。



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ

■ ESG委員会

当社グループの事業との関連性や社会貢献の観点から6のマテリアリティ（最重要課題）を特定し、それぞれに対して全社行動計画とKPIを設定しました。特に、当社の強み・オリジナリティを発揮できる特長的マテリアリティは「女性の健康とアニマルヘルスに貢献する」であると考えています。

あわせて、TCFD提言に沿って気候変動に関する情報を開示し、環境負荷低減やTNFD開示を進め、人と動物の共生社会に貢献しています。

当社グループは生命にかかわる企業として、社会や地域の一員として、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを推進することで、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献するなど、広く社会に貢献します。

2025年度の状況

委員長 丸尾 篤嗣

メンバー 7名（うち役員3名）

開催実績 2回

2025年度の取り組み

- バリューチェーンマッピングの導入
- CO₂排出削減目標の見直しとICP導入
- TNFD対応・生物多様性への取り組み
- 人権・健康経営を含むESG推進体制の強化

■ グループ・コンプライアンス推進委員会

当社グループでは、グループ経営に重大な影響を与えるリスクへの認識と対応を図るとともに、法令・企業倫理遵守を徹底するコンプライアンス体制を推進するために、ホールディングス内にグループ・コンプライアンス推進委員会を設置し、統括を行っています。

2025年度の状況

委員長 丸尾 篤嗣

メンバー 8名（うち役員3名）

開催実績 2回

2025年度の取り組み

- コンプライアンス教育・意識向上施策の推進
- 内部通報制度の運用強化と未然防止・再発防止活動
- 業界関連規範の遵守徹底とコンプライアンス体制の整備

■ グループ事業戦略会議

当社における業務の適正を確保するため、グループ各社の統括部署を定め、グループ全体を総合的に管理しています。なお、グループ事業戦略会議は2026年度より経営会議に統合し、一体的な運営を行っています。

2025年度の状況

議長 山口 隆

メンバー 5名

開催実績 4回

2025年度の取り組み

- 年度事業計画の進捗状況の報告
- 各事業の業務執行にかかわる重要事項の報告・提案

■ 監査等委員会

監査等委員会は、会社の持続的かつ健全な経営に資するため、監査等委員会規則および監査等委員監査等基準に則り、取締役会などの重要会議に出席するほか、重要な決裁書類などの閲覧、取締役・執行各部門からの職務執行状況聴取など、取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務執行を監査します。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く）の選解任および報酬などについて意見の決定を行います。
※当社は2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しており、以下は移行前の監査役会における2025年度の活動状況です。

2025年度の状況

議長 軍司 国弘

メンバー 4名（うち社外2名）
※2026年度は、メンバー3名（うち社外2名）

開催実績 17回

2025年度の取り組み

- 監査方針・監査計画に基づく監査活動の実施
- 会計監査人との連携および監査上の重要事項（KAM）などの確認
- 経営会議や中期経営計画に関する重要案件のモニタリング・監督

サクセッションプラン

当社は、サクセッションプランを経営上の重要課題の一つに位置づけ、全員が社外取締役で構成される「グループ指名委員会」が主体となり、透明性・公平性・客観性の高いプロセスにて次期経営トップを検討しています。「グループ指名委員会」では、当社に求められる経営トップの要件を策定のうえ、実績・経歴・パーソナリティ・スキル適性・面談評価などの多面的な情報に基づき継続的に議論しています。また、当社が持続的に成長し、社会的責任を果たすために候補者の育成を計画的に行っています。

経営トップの要件

パーソナリティ	・胆力、貫徹力、決断力、実行力 ・徳、人望、高潔性
スキル適性	・事業構想力 ・ビジョン共有力、組織開発力 ・変革のリーダーシップ ・人材育成力

指名プロセス

①
経営トップの要件の
策定・見直し
（パーソナリティ・
スキル適性）

②
候補者の選出
（役員等の
候補者を選定）

③
候補者の評価
（面談・実績などによる
多面的評価）

④
取締役会への答申
（グループ指名委員会
での審議結果について
答申）

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



取締役候補者の選任に関する考え方

■ 社内取締役

当社の取締役候補者は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験と高い倫理観を備えた者のなかから選定しています。加えて、「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向け、企業経営、製薬事業、研究開発、グローバルビジネス、財務・資本市場などに関する専門性を重視するとともに、スキル・マトリックスに基づき取締役会全体として必要な知識・経験・能力のバランスおよび多様性の確保に配慮しています。取締役候補者の選任にあたっては、グループ指名委員会において公正・透明かつ厳格な審議を行ったうえで、取締役会において決定しています。

■ 社外取締役

社外取締役については、当社の定める独立性基準および東京証券取引所の独立役員要件を満たす者のなかから選任しています。企業経営、製薬・医療、公衆衛生、財務・税務、グローバルビジネスなどの分野における豊富な経験や高度な専門知識を有し、客観的かつ独立した立場から経営への助言・監督を行うことができる人材を選任しています。また、スキル・マトリックスに基づき、取締役会に求められる知識・経験・能力の充足状況を確認しながら、多様な視点と高い独立性を備えた人材構成を実現しています。

■ 代表取締役社長の評価について

コーポレートガバナンスのさらなる強化および持続的な企業価値向上を図る観点から、2025年度よりグループ指名委員会を中心として代表取締役社長の業績および経営執行状況に関する評価を定期的を実施しています。

本評価は、当社の経営理念および中期経営計画の達成状況、業績・企業価値、リーダーシップ、経営基盤の強化、人材育成の推進状況、ガバナンスなどを総合的に確認し、代表取締役社長の続投の適否ならびに今後の経営体制の強化に資することを目的としています。

指名委員会による
社長評価の基本スキーム

Step	内容	主体
1	社長評価項目設定	グループ指名委員会
2	業績・行動実績レビュー	グループ指名委員会+社内取締役
3	社長面談	グループ指名委員会
4	評価・フィードバック	グループ指名委員会
5	再任	取締役会

評価軸

カテゴリー
業績・企業価値
戦略遂行力
リーダーシップ
ガバナンス・コンプライアンス

グループ指名委員会 議長メッセージ

新社長就任からの1年間とグループ指名委員会の役割

2025年6月に山口惣大氏が代表取締役社長に就任してから約1年が経ち、新たな経営体制のもと、当社グループは次の成長に向けた歩みを進めています。自らの考えに基づいて意思決定を行う一方で、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視し、そこから得られた示唆を経営へ反映しようとする姿勢を高く評価しています。当社グループの成長と企業価値向上に向けた取り組みも着実に進展していると感じています。

今年度からスタートした長期ビジョン「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」は、新社長が中心となって将来への方向性を示すとともに、多くの従業員を巻き込みながら議論を重ねて策定されました。全社でつくり上げた計画だからこそ、従業員が一丸となって力強く推進していくと期待しています。

長期ビジョンを実現するには、将来の成長を担う経営人材の継続的な確保・育成が不可欠です。そのため、社内外の幅広い候補者のなかから、当社グループの将来を託すにふさわしい人材を見極め、取締役会に推薦することがグループ指名委員会の重要な役割です。前年度、グループ指名委員会は新社長の選任に続き、新たな社外取締役の選任にも取り組みました。社内外の複数の候補者との面談を重ね、製薬企業の経営経験とグローバルビジネスに関する豊富な知見を有するジェームス・フェリシアーノ氏を、委員会の総意として取締役会に推薦しました。グローバル事業の拡大を成長戦略の柱の一つとする当社グループにとって、グローバルな視点から経営陣への助言を行うとともに、事業の進捗やリスクを客観的な立場から監督できる重要な人材を取締役に迎えることができたと考えています。

今後も透明性と公正性を重視した選任プロセスを通じて、経営トップを含む経営人材の選任・育成を進めます。また、社長評価をはじめとするガバナンスの実効性向上にも継続的に努め、当社グループの持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に貢献していきます。



あすか製薬ホールディングス株式会社
社外取締役
グループ指名委員会 議長
栗林 稔

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



役員報酬

■ 基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、透明性・公正性・客観性を重視した役員報酬制度を導入しており、報酬制度および報酬額はグループ報酬委員会の審議を経て決定しています。業務執行を担う取締役の報酬は、固定報酬、業績連動賞与および株式報酬で構成し、業績向上と株主との価値共有を促進する設計としています。なお、業績連動賞与は業務執行を担う取締役のみを対象とし、株式報酬は監査等委員でない社外取締役も対象としています。一方、監査等委員である取締役については、監督機能の独立性確保の観点から固定報酬を基本としています。

位置づけ	支給対象	決定・支給方法
固定報酬	全取締役 (監査等委員を含む)	役位、職責、在任期間などを踏まえ固定報酬額を決定し、毎月支給。
業績連動賞与	取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	役付取締役は固定報酬額に役位別の算出係数および前年度業績に応じた支払係数を乗じて算定し、毎年一定の時期に支給。使用人兼務取締役は使用人分賞与に包括して支給。 業績指標 財務指標：営業利益・売上高・ROE・TSR 非財務指標：CO ₂ 排出量削減率、管理的地位にある労働者に占める女性労働者比率
譲渡制限付株式報酬	取締役 (監査等委員を除く)	株主総会で承認を得た範囲内で毎年一定の時期に付与。在籍条件型は役位・職責などを勘案して決定し、業績連動型は中長期的な企業価値向上に資する目標の達成状況などに応じて付与。

■ 標準的な報酬構成割合

当社は、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有の促進を目的として、固定報酬、業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬による役員報酬制度を採用しています。業務執行を担う取締役については、業績向上と企業価値向上へのインセンティブを重視した設計としており、標準的な業績達成時における報酬構成割合は以下のとおりです。

	固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬
2026年度以降	50%	20%	30%
2025年度	55～70%	15～30%	10～15%

■ 2025年度の役員報酬

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(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役)	40 (40)	40 (40)	— (—)	— (—)	5 (5)
監査役 (社外監査役)	50 (13)	50 (13)	— (—)	— (—)	6 (3)
合計 (社外役員)	90 (53)	90 (53)	— (—)	— (—)	11 (8)

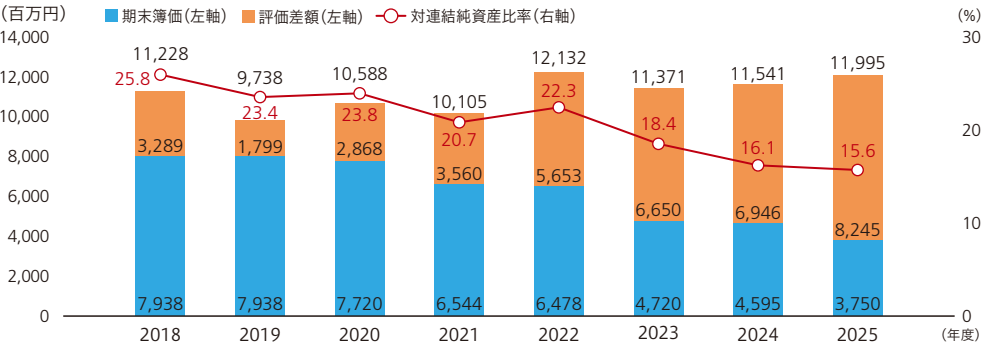
上記のほか、当社の取締役5名が子会社(あすか製薬株式会社およびあすかアニマルヘルス株式会社)から受けた報酬等の総額は266百万円です。

※1 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等を含まず、対象役員数は当社から報酬を支払った役員数です。
※2 業績連動賞与は、営業利益、売上高、ROEおよびCO₂排出量削減率、女性管理職比率、男性育児休業取得率を指標としています。
※3 取締役の報酬限度額は年額500百万円(うち社外取締役70百万円以内)、譲渡制限付株式報酬は年額100百万円以内、監査役の報酬限度額は年額150百万円以内です(いずれも2021年6月24日臨時株主総会決議)。

政策保有株式

当社は、事業戦略上の重要性や取引関係の維持・強化などを通じて、中長期的な企業価値向上に資すると判断した株式を政策保有株式として保有しています。一方で、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、資本効率の向上を重要な経営課題と位置づけており、政策保有株式については毎年、保有目的や取引状況、収益性・成長性に加え、保有に伴う便益と資本コストとの比較などを取締役会において検証しています。その結果、保有意義が十分でないと判断した銘柄については、保有先との対話を踏まえながら縮減を進めています。また、議決権行使にあたっては、保有先の企業価値向上および株主価値向上への貢献の観点から総合的に判断しています。今後も政策保有株式の縮減を通じて資産効率の向上を図り、ROEおよびPBRのさらなる改善につなげていきます。

政策保有株式の縮減状況



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性に関する現状認識とさらなる向上を目的に、取締役会メンバーへのアンケートを毎年実施しています。実施・結果分析には外部機関を活用し、透明性および実効性を確保しています。

■ 実施要項（2025年度）

● 対象者	● 評価のプロセス	● 評価の視点
取締役会メンバー （全取締役9名、全監査役4名）	1. アンケート実施 （選択式と記述式併用） 2. 外部機関による分析 3. 取締役会へのフィードバック 4. 改善施策への反映	1. 取締役会の構成・運営 2. 経営戦略と経営計画 3. リスク管理 4. 指名・報酬 5. 株主等との対話

■ 実効性評価結果

2025年度に実施したアンケートでは、全項目の評点が5点満点中平均4.3点となりました。この結果を踏まえ、当社取締役会は、全体として実効性が確保されていると評価しました。特に、リスク管理、内部通報制度、指名・報酬委員会の機能、株主との対話に関する項目については高い評価が得られ、これらは当社取締役会の強みであると認識しています。

2024年度に認識された課題と2025年度の改善状況

2024年度に認識された課題	2025年度の改善状況
人材戦略と企業価値との関係の確認	長期ビジョン「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向けて、人的資本戦略に関する議論・報告を充実させました。一方で、人材戦略が企業価値向上にどのようにつながるのかについては、さらなる明確化が必要であると認識しました。
資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論	「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の策定・推進にあたり、資本コストを踏まえた事業ポートフォリオや経営資源配分について議論を深めました。また、ROICの活用を含む経営管理指標の高度化を進めることで、資本効率を意識した意思決定の強化に取り組みしました。
DXの推進	DX推進体制およびデータ基盤の整備を進めるとともに、取締役会においてDX・AXの進捗状況や活用事例について継続的に報告・議論を行いました。また、「中期経営計画2028」においてDX・AXを重要な経営基盤の一つと位置づけ、企業価値向上に向けた取り組みの方向性を明確化しました。
役員トレーニングの継続的な実施	当社グループの事業や経営課題への理解を深めるため、湘南研究所やいわき工場の視察、各種研修などを継続的に実施しました。また、取締役会や各委員会において重要テーマに関するレクチャーや事業進捗報告、新任社外取締役向けオリエンテーションを実施し、取締役会における実効性の高い議論の促進と知見の向上に取り組みました。
取締役会資料の内容・量	取締役会資料の内容・量の見直しを行い、論点の明確化や資料の電子化を進めました。また、事前説明や補足資料の充実を図ることで、効率的かつ実効性の高い議論につながる環境整備に取り組みしました。

一方で、「人材戦略と企業価値との関係の確認」「役員トレーニングの継続的な実施」「DXの推進」「資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論」については、さらなる改善の余地があると認識しました。これらの課題については、優先順位を踏まえながら改善に向けた取り組みを進めています。

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる機能充実に図るとともに、取締役会の実効性向上とコーポレート・ガバナンスの強化に向けたPDCAサイクルを継続的に推進し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

2025年度に認識された課題と今後の改善方向性

2025年度に認識された課題	今後の改善方向性
人材戦略と企業価値との関係の確認	人材戦略と企業価値向上との関係性をより明確にするため、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオや人材施策について、取締役会での議論をさらに充実させていきます。また、人的資本に関する指標やサクセッションプランなどを活用し、人材への投資や施策が企業価値向上にどのようにつながるのかを継続的に確認し、人的資本戦略の実効性を高めていきます。
資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論	「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向け、資本コストを踏まえた事業ポートフォリオや経営資源配分に関する議論をさらに深めていきます。また、ROICを活用した経営管理の定着を図るとともに、事業ごとの資本効率や収益性を踏まえた経営判断の高度化に取り組んでいきます。
DXの推進	DX・AXを重要な経営課題と位置づけ、KPIやロードマップに基づく進捗確認を行うとともに、業務変革や事業への活用状況について取締役会で継続的に議論します。また、DX・AX推進体制やデータ基盤の整備、人材育成を着実に進め、企業価値向上につながる成果の創出に向けて議論を深めていきます。
役員トレーニングの継続的な実施	役員に求められる知識・知見のさらなる向上に向け、現場視察や研修、重要テーマに関するレクチャーを継続的に実施していきます。また、これらを通じて得られた知見を取締役会における経営戦略や事業ポートフォリオ等の議論・監督に活かすことで、取締役会の監督機能の強化につなげます。

社外取締役の支援体制

当社グループの事業や経営課題などへの理解を深める取り組みを継続的に実施しています。

■ 現場視察（湘南研究所・いわき工場）・研修など

当社グループの研究拠点「湘南研究所」や生産拠点「いわき工場」の視察を通じて、先端の創業プロセスや、品質と安全性が確保された安定供給体制について理解を深める場を設けています。



湘南研究所視察の様子

■ 取締役会や各種委員会における本質的な議論を促進する取り組み

取締役会やグループ指名委員会・グループ報酬委員会での本質的な議論を促進することを目的に、以下の取り組みを行っています。

- 重要テーマに関する解説（レクチャー）
- 会社基本情報および事業進捗の報告
- 新任社外取締役へのオリエンテーション

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



役員 × 社外取締役座談会



あすか製薬 ホールディングス株式会社 代表取締役専務取締役 丸尾 篤嗣	あすか製薬 ホールディングス株式会社 社外取締役 栗林 稔	あすか製薬 ホールディングス株式会社 社外取締役 苅田 香苗	あすか製薬 ホールディングス株式会社 社外取締役 榎戸 康二
---	---	--	--

企業価値向上を支える ガバナンス改革

当社グループは今、新たな経営体制のもと、ガバナンスの仕組みを強化しながら、未来への成長シナリオを実行しようとしています。4名の経営メンバーが、取締役会の現状やさらなる価値創造を実現するための課題について意見を交わしました。

コーポレート・ガバナンスとあすか製薬ホールディングスグループの企業価値について

丸尾 当社グループは、「先端の創業を通じて 人々の健康と明日の社会に貢献する」という経営理念を掲げています。さらに「ASKA VISION 2035」で定めたパーパス、ビジョン、ミッションを指針とし、さまざまなステークホルダーへの貢献を通じて、中長期的な企業価値向上を目指しています。その実現を支える重要な経営基盤の一つが、コーポレート・ガバナンスです。当社グループは現在、監査等委員会設置会社への移行や社外取締役比率の引き上げなど、大きなガバナンス改革を進めています。まずは、その取り組みをどのように評価されているのかお聞かせいただきたいと思います。そのうえで、コーポレート・ガバナンスを中長期的な企業価値向上につなげていくためには、どのような考え方が重要だとお考えでしょうか。社外取締役の皆さまそれぞれのお考えをお聞かせください。

栗林 コーポレート・ガバナンスは、さまざまなステークホルダーの視点を踏まえた、バランスのとれたものであることが重要だと考えています。企業として収益力を高め、株主価値の向上を図ることはもちろんですが、従業員をはじめとする幅広いステークホルダーに価値を提供していく必要があります。そのためには、透明性の高いガバナンス体制を確立することが欠かせません。

当社グループは医療用医薬品企業として、医療関係者や患者さんに医薬品を安全かつ安定的に供給するとともに、いまだ治療法が確立されていない疾患に対する新薬の開発にも取り組んでいます。こうした社会への貢献が、中長期的な企業価値の向上につながっていくと考えています。

社外取締役には、さまざまなステークホルダーの視点から経営を捉え、取締役会において意見や提言を行う役割があります。私自身はM&Aを専門としてきた経験を活かし、成長戦略、とりわけM&Aに関する議論において、専門的な見地から意見を述べるようにしています。

榎戸 基本的な考え方は、栗林さんがお話しされたとおりです。私も、中長期的な企業価値向上という視点を常に意識して、取締役会や経営会議に臨んでいます。そのためには、従業員、サプライチェーンにかかわる企業や人々、医薬品事業のお客さま、そして株主・投資家の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの立場やニーズ、考え方に耳を傾けることが重要です。

執行側は、どうしても目の前の実務の優先順位が高くなります。だからこそ私は、社外取締役の立場から、さまざまなステークホルダーの存在と中長期的な価値創造の視点を常に意識してもらえよう、執行側に働きかけることを心がけています。特定のステークホルダーに偏ることなく、すべてのステークホルダーにとっての価値を最大化することが、私たち社外取締役の重要な責務と考えています。私自身の役割は、長年にわたる海外での業務経験とグローバル企業で培った知見を活かし、海外事業の成長に実務・戦略の両面から貢献することだと考えています。

苅田 皆さんのお話にあるように、コーポレート・ガバナンスは、業務執行の監督機能にとどまらず、中長期的な企業価値を支える基盤です。そして取締役会は、経営陣に対する建設的なモニタリングを通じて、戦略の実効性を高める役割が求められます。また、経営の透明性を高め、説明責任を



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員 × 社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ

果たすとともに、株主・投資家の皆さまとの対話の内容が経営に反映されているかを監督することが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

新たな経営体制とガバナンス変革への評価

苅田 2025年度は、当社グループの経営に大きな変化がありました。新社長の就任を機に、当社の取締役会は、短期的な業績を対象とした議論から、中長期的な価値創造に向けた議論へとシフトしたように感じています。また、長期ビジョン「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」の策定を通じて、成長戦略や将来の投資の方向性がより明確になりました。さらに、2026年度に入り、監査等委員会設置会社へ移行しました。監督と執行の役割分担がより明確になるとともに、取締役会のモニタリング機能も強化されています。加えて、「社外取締役を過半数にする」「取締役の任期を2年から1年にする」など、さまざまな取り組みを進めたことで、ガバナンスの実効性が一層高まり、中長期的な企業価値向上に向けた、より活発で本質的な議論につながっていくことを期待しています。

丸尾 監査等委員会設置会社への移行は、以前からIR・SR面談などを通じて株主・投資家の皆さまと対話するなかで、「機関設計の見直しなどによりガバナンスの実効性を強化すべきではないか」という意見が寄せられていたことも大きな後押しとなりました。監査等委員会設置会社への移行により、監督と執行がより明確に分離され、取締役会のモニタリング機能も高まったと考えています。あわせて、監督を強化した分、さまざまな権限を執行側に移しましたので、環境変化に応じた戦略をより迅速に実行できる体制になったと考えています。

また今回、社外取締役の比率を過半数としたのは、当社グループは創業家が社長を務めているからこそ、より客観的・公平なガバナンス体制を整える必要があるという問題意識からです。こうした考えのもと、社長・会長とも相談し、「中期経営計画2028」のスタートにあわせて、社外取締役を過半数とするなど取締役会の構成を変更することを決定しました。ガバナンス改革そのものが目的ではなく、監督機能の強化と迅速な意思決定の両立によって、「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」の実現可能性を高め、企業価値向上につなげていくことが改革の本質だと考えています。

栗林 監査等委員会設置会社について、私自身はこれまで直接的な経験がなかったため、良い機会と捉え、あらためて学ばせていただきました。従来のように取締役会の外に監査役会を置く仕組みと比べ、取締役会のなかに監査等委員が入り、議決権を持って直接発言できる立場になったことで、取締役会の透明性はかなり高まったと感じています。上場企業の仕組みとして、非常に有効で、かつ当社グループに適した仕組みが導入できたと考えています。新体制に移行してからまだ期間は短いのですが、従来は監査役の方々と話し合う機会が限られていましたから、取締役会の場でお互いの意見を直接交わせるようになったことは、大きな改善だと捉えています。

榎戸 当社グループのガバナンス体制は、近年、強化が進められてきました。2023年度に栗林さんと私が取締役に就任し、その後、苅田さんと加藤さんが加わりました。栗林さんと私はM&Aや海外といったビジネス分野、苅田さんと加藤さんは医薬領域の専門性に加え、女性の視点から経営への提言を行っています。さらに2026年度からは、外国籍の社外取締役であるフェリシアーノさんが新たに加わり、取締役会として、よりバランスのとれた多面的な視点を提供できる体制になってきました。

また、監査等委員会設置会社への移行により、監査等委員も取締役として取締役会に加わったことで、モ

ニタリング機能も高まり、ガバナンスの視点も一層強化されました。こうした一連の取り組みにより、当社グループのガバナンス基盤は大きく前進したと考えています。

苅田 フェリシアーノさんの社外取締役就任によって、当社の取締役会のダイバーシティが高まり、よりグローバルな視点や多様な知見を取り入れられるようになったと評価しています。海外ビジネスにおいて豊富な経験を有する人材として、当社グループが海外展開を加速していくうえで、競争力向上に向けた実践的な助言に加え、グローバル事業の進捗やリスクを客観的な立場から監督する役割を果たしていただくことを期待しています。

栗林 フェリシアーノさんにめぐり会えたことは、非常に幸運でした。社内外を含めてかなり幅広い候補者と面談を行いました。その結果として、ここにいる3名の社外取締役が委員を務めるグループ指名委員会においても総意で推薦するに至り、取締役会としても最適な人材を迎えることができたと考えています。

榎戸 事業戦略の面から見ると、現在の当社グループの重要課題は、「グローバル戦略」と「創業」の2点です。その観点から、新たな社外取締役の就任によって取締役会の専門性がさらに高まり、経営陣への助言や監督機能が強化されたと考えています。特に評価しているのは、グローバルなビジネスは、私も栗林さんも経験してきましたが、外国人で、グローバル企業での経営経験があり、かつ日本の医薬品市場や日本の文化もよく理解されている人材は、得難い存在です。フェリシアーノさんは取締役会や経営会議に数回参加された段階ですが、私たちがこれまであまり持ち合わせていなかった視点から、忌憚のない発言をされる姿が印象に残っています。取締役会に新しい風をもたらし、私たちの思考に刺激を与えてくれる存在だと感じています。

丸尾 「グローバル化の推進」は、「中期経営計画2028」の大きな柱の一つです。しかし、当社グループのグローバルビジネスはまだ緒に就いたばかりです。この4～5年間で取り組みを進め、2025年にベトナムの会社を連結子会社化するまでに至りました。一方で、実際の事業運営においては、経験、スキル、知見がまだまだ不足しています。グローバルな製薬企業で長くマネジメントを経験したフェリシアーノさんを迎え入れたことで、強い味方が来てくれたと感じています。

グローバルビジネスは、単に事業を拡大するだけでなく、海外市場におけるさまざまなリスクを適切にコントロールしながら進めることが大切です。その点においても、フェリシアーノさんには大きく貢献していただけることを期待しています。

社外取締役から見た「中期経営計画2028」の評価

丸尾 あすか製薬ホールディングスに新社長が就任して、同時期に「中期経営計画2028」の策定作業がスタートしましたが、今回は今までにない方法で策定しました。従来の中期経営計画は、3年から5年単位で物事を考え、会社全体の売上や利益などを中心に策定していました。一方、「中期経営計画2028」では、まず10年後の2035年度の「あるべき姿」を最初に議論し、そこからバックキャストで、最初の3年間、次の3年間、最後の4年間で何をするかという、ステップ・バイ・ステップの計画をつくり上げました。これにより戦略が明



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

78 リーダーシップ

80 コーポレート・ガバナンス

87 役員×社外取締役座談会

91 コンプライアンス

92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

- 78 リーダーシップ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員×社外取締役座談会
- 91 コンプライアンス
- 92 リスクマネジメント

コーポレートデータ

確化されたことに加え、5つの事業、具体的には、国内医療用医薬品、創薬、グローバル、アニマルヘルス、検査・アラウンドピルを、今後注力すべき成長領域として定め、中期経営計画期間中にやるべきことを明確にしました。総論と各論の両面から具体化した「中期経営計画2028」が出来上がったことで、従業員にとっても理解しやすい、全員参加型で取り組める中期経営計画になったと感じています。

榎戸 長期ビジョン「ASKA VISION 2035」や「中期経営計画2028」は、経営トップである社長のリーダーシップのもと策定されたのですから、その意思が最も強く反映されています。ただし、その具体的な戦略をつくる過程では、私たち社外取締役をはじめ、社内の役員や現場の従業員も巻き込みながら、みんなでつくり上げていきました。一般的に経営計画というものは、トップダウンでつくられると、現場が“やらされ感”を持ってしまい、実行力が落ちます。そうならないようにという意味でも、全員参加型のプロセスを踏んだことはとてもよかったと思います。「中期経営計画2028」が“みんなでつくった計画”になったことは、これから時間をかけて、良い効果が表れてくるのではないかと考えています。



粟林 私も「中期経営計画2028」は、経営トップを中心に立案して、従業員に方向性を示したうえで、社内を巻き込みながら戦略を練ってきたことで、会社全体の気持ちがかもった計画になっていると感じます。また、計画の中身に関しては、M&Aを活用した海外戦略の方向性が明確に組み込まれている点を高く評価しています。

榎戸 「中期経営計画2028」は、私にとっても非常に共鳴できるシナリオになっています。特に、企業価値向上のための事業戦略として、人的資本経営を重視するという方向性が打ち出されたことを

肯定的に捉えています。グループ内の人的資本の潜在能力を最大限に発揮していこうという意志が反映された計画になっていることを高く評価しています。

将来に向けて人的資本経営を推進していくうえで、AIの活用は重要なテーマです。AIは、これまで人が担ってきたことを代替するだけでなく、イノベーションを起こすスピードを大きく高める可能性があります。創業の活動も大きく変えていく可能性のあるテクノロジーです。AIをいかに活用し、その可能性を引き出していくかという点は、今後も重要なテーマとして注視していく必要があると考えています。

荻田 取締役会の客観性・独立性がより高まったガバナンス体制のもと、本質的で活発な議論を重ねながら、「中期経営計画2028」が着実に推進されていくことを期待しています。また、「中期経営計画2028」の期間においては、女性人材の上位職への登用をこれまで以上に加速させてほしいと思います。女性人材とグローバル人材、その両面から、さらなるダイバーシティ推進を期待しています。

榎戸 グローバル戦略を担う人材については、現在はまだまだ不足している状況ですが、拠点を展開しているベトナムとフィリピンでは、「現地の人材をいかに活用していくか」という視点で取り組んでいます。日本にいる当社グループの人材をグローバル人材へと育成するだけでなく、日本の人材と現地の人材をどう組み合わせっていくかが鍵になります。

グローバル展開において重要なのは、日本で培った経営理念やビジネスに対する価値観を、いかに海外の人材に浸透させ、活躍してもらうかということです。私の経験からすると、業務のやり方については現地のや

り方を十分に尊重する一方で、会社全体が大事にする経営理念・価値観は、躊躇することなく浸透させることが求められます。海外を含むグループガバナンスを確立し、理念や企業風土といった、いわば会社の“ソフトウェアの部分”を各地の拠点に確実に浸透させていってほしいと思います。

取締役会の実効性と業務執行への提言

丸尾 「中期経営計画2028」を推進しながらガバナンス体制をさらに強化していくうえで、社外取締役の皆さんの役割は非常に大きいと考えています。皆さんは、大企業のマネジメントを経験された方やアカデミアで実績を積まれた方など、それぞれに高い専門性を有しています。一方で、社内取締役と比べれば、当然のことながら、社内情報や現場の理解には制約があります。それを補うために、工場や研究所を実際に訪問し、現場の従業員とも交流してもらっています。そうしたなかで、社内の人間からすると当たり前でも、社外の方から見て違和感を覚えることがあれば、積極的に指摘してもらいたいと思っています。2026年度から取締役の過半数を社外取締役としたことには、経営の監督機能をより高めるという意図もあります。社長や私たち経営陣に忖度することなく、遠慮なく取締役会で発言していただきたいと思います。

粟林 現在の取締役会では、私たち社外取締役は、忖度なく意見が言える立場です。一方で、私から見ると、社内取締役の皆さんには多少、遠慮があるのではないかと感じることがあります。社外取締役と社内取締役が、それぞれの立場から率直に意見を交わしていくことが、より実効性の高い取締役会につながるのではないかと思います。

荻田 私は、女性人材の育成や上位職への登用について、これからも積極的に発言していくつもりです。女性の役員や部長クラスの皆さんとコミュニケーションをとる機会がありますが、当社グループには、会社の将来を担うことが期待される優秀な女性従業員が数多くいることを実感し、とても頼もしく感じました。しかし、それと同時に、現在活躍している人材に続く、次のリーダー候補がどれほど育っているのだろうかという不安も感じました。

数年先を見据え、上位職の候補となる女性人材が計画的に育っている状態をつくっていかなければ、持続的な成長にはつながらないと考えています。そのためにも、女性従業員のなかに上位職を目指すことをためらう人がいるのであれば、その背景や原因を丁寧に把握し、一つひとつ解消していくことが重要だと考えています。

榎戸 私が社外取締役に就任して以来、当社グループは大きく進化してきたと感じています。何より、事業の結果そのものを見ても、十分に評価できる成果が表れています。社内の執行メンバーの仕事の成果も、すばらしいと言えます。

あえて1つアドバイスをするとしたら、経営陣と現場の認識のギャップに留意してほしいということです。長期ビジョンや中期経営計画によって会社経営の方向性が明確になれば、現場では「自分が思っていた方向とは違う」、あるいは「自分たちの部門で取り組みたいことがあるのに実現できない」と考える人が出てくることも危惧されます。経営陣は、さまざまな経営課題について議論を重ねるなかで、決定した方針に至った背景や理由も十分に理解しています。一方で、結論だけが上層部から伝わると、現場の従業員には唐突に感じられることがあるでしょう。新しい中期経営計画の実行をスタートする今だからこそ、経営陣がなぜその方針を決定したのか、その背景や考えを現場まで丁寧に伝えていくことが重要だと考えています。

丸尾 この数年間、当社グループは株主・投資家、医師、獣医師、薬剤師、患者さん、従業員など、さまざまな

ステークホルダーとの対話を通じて得られた意見を、経営に反映する取り組みを進めてきました。この取り組みは順調に進んでいるものの、当社グループの経営陣が目指していることをステークホルダーに伝える取り組みはまだ十分とは言えません。今後は双方向のコミュニケーションをさらに活性化していく必要があると考えています。特に従業員については、榎戸さんの指摘にもあったように、経営陣の想いや考えが、現場のすみずみまで十分に共有されているとは必ずしも言えないと思います。従業員エンゲージメントを強化し、全員が同じベクトルを向いて仕事をする状態をつくることで、「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の達成を力強く推進していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

丸尾 当社グループは、この5～10年ほど、産婦人科や内科(消化器・甲状腺)、泌尿器科というスペシャリティ領域に注力する戦略をとってきました。その結果、産婦人科領域では国内で売上高トップとなり、リーディングカンパニーとして認められるようになりました。成長の背景には、少子高齢化が進むなかで女性の社会進出や女性活躍が拡大し、社会的なニーズが高まったことなど、少なからず追い風となる環境があったと考えています。

「中期経営計画2028」では、引き続きスペシャリティ領域を強化することに加え、新たに創業事業の拡大、さらにグローバル事業の本格展開を打ち出しています。これまで培ってきた強みをさらに伸ばしながら、新たなステージに挑戦する当社グループについて、社外取締役の皆さんは、ステークホルダーの皆さまにどのような点に注目していただきたいと考えていますか。

榎戸 私がステークホルダーの皆さまに伝えたいのは、まず、当社グループが掲げてきた経営計画を着実に実践し、これまでお示してきた目標を達成してきたという事実を、適正に評価いただきたいということです。そのうえで、今後のさらなる成長にもご期待いただきたいと思います。

本日の話でも出たように、当社グループにはグローバル事業、人材育成やAI活用など、事業上の課題が明確にあります。それらの課題に対する当社グループの取り組みを、私たち社外取締役とともにモニタリングしていただきたいと思います。

苅田 ステークホルダーの皆さまには、「ASKA VISION 2035」、そして「中期経営計画2028」の実現に向けて、中長期的な視点から着実に事業基盤を整え、持続的な成長を目指す当社グループの姿を見ていただきたいと考えています。また私は、当社グループが社会に提供している価値を、より多くの方々に理解いただきたいと強く思っています。当社グループは、女性医療をはじめとする社会課題の解決に貢献してきましたが、その価値はまだ十分に認知されているとはいえません。「あすか製薬は、こんなにも社会に貢献している会社なのだ」と、より多くの方に知っていただけるように、社外取締役として貢献していきたいと思っています。

粟林 当社グループは市販の一般用医薬品を扱わないBtoBのビジネスモデルを展開している会社ですので、人々の目にはとまりにくいかもかもしれません。しかし、女性の健康への貢献を事業の軸として社会に確かな



価値を提供しながら、着実に安定した成長を続けています。株主・投資家の皆さまには、中長期的な視点で当社グループを見ていただき、企業価値を評価していただければと思います。

丸尾 今後も社外取締役と建設的な対話を重ねながら、監督機能と執行力の双方を高め、当社グループならではの成長戦略を推進していきます。グローバルに認められるスペシャリティ・ヘルスケアカンパニーへの挑戦を通じて企業価値向上を実現し、その成果をステークホルダーの皆さまと共有していきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役 James C. Feliciano

このたび、あすか製薬ホールディングス株式会社の社外取締役に就任しましたことを大変光栄に思います。これまで20年以上にわたり、日本の製薬業界において経営に携わってきました。その経験を通じて、日本の高い科学技術力と、それを支える優れた人材に深い敬意を抱くとともに、患者さんの生活の質の向上に貢献するという製薬企業の使命の重要性を強く認識してきました。こうして当社の未来に貢献できる機会をいただいたことに、心より感謝申し上げます。

当社の魅力は、これまで培ってきた価値観や強みを大切にしながら「ASKA VISION 2035」の実現に向けて着実に変革を進めようとしている点にあると感じています。「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」には、その考え方が明確に示されています。医療を取り巻く環境が大きく変化するなか、こうした継承と変革の両立こそが持続的な成長の鍵になると考えています。

私は、社外取締役の役割は単なる監督機能にとどまるものではないと考えています。実効性のあるガバナンスとは、経営陣が適切な規律のもとで大胆な挑戦を行い、長期的な価値創造に取り組むことを支える基盤です。そのためには、建設的な議論を重ねながら意思決定の質を高め、説明責任を果たしていくことが重要です。私は、これまで培ってきたグローバルな経験や知見を活かしながら、独立した立場から建設的な提言を行い、経営陣とともに当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

私は、今後のヘルスケア産業の発展において、日本企業がグローバルに果たす役割はますます大きくなると考えています。当社は、長年培ってきた専門性や信頼を基盤に、イノベーションと健全なガバナンスを両立させながら、さらなる成長と新たな価値創造を実現できる大きな可能性を有していると感じています。

今後は、取締役会および経営陣の皆さまと力を合わせながら「ASKA VISION 2035」の実現に貢献してまいります。そして、株主の皆さま、従業員、患者さん、取引先、そして社会からの信頼を大切にしながら、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

- 78 リーダーシップ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員×社外取締役座談会
- 91 コンプライアンス
- 92 リスクマネジメント

コーポレートデータ

コンプライアンス

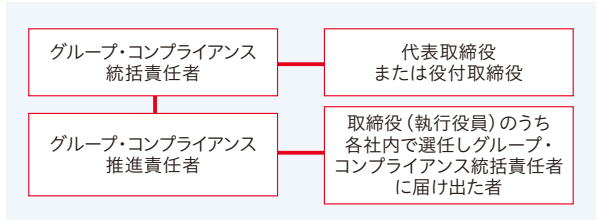
基本的な考え方

あすか製薬ホールディングスは、グループ各社におけるコンプライアンスの推進・支援を担う部門を設置し、必要な社内体制や規程の整備をはじめ、コンプライアンス関連事案への迅速な対応や法令・社内ルール違反の未然防止策の立案・実施を通じて、役員および従業員が安心して事業活動に取り組める環境の整備に努めています。また、グループ従業員のコンプライアンス意識の向上を目的として、全従業員を対象とした継続的な研修に加え、各階層に応じた研修を実施しています。さらに、定期的なコンプライアンス意識調査を通じて従業員の意識レベルを把握するとともに、課題や改善点の抽出に取り組んでいます。2025年度は、コンプライアンス意識調査の結果を分析し、現状把握と課題の抽出を行ったうえで、実態に即した研修や改善施策を実施し、コンプライアンスのさらなる浸透と定着を図りました。また、当社グループでは、グループ経営に重大な影響を及ぼすリスクの把握と適切な対応を推進するとともに、法令および社内規程の遵守を徹底するため、あすか製薬ホールディングス内に「グループ・コンプライアンス推進委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を統括しています。

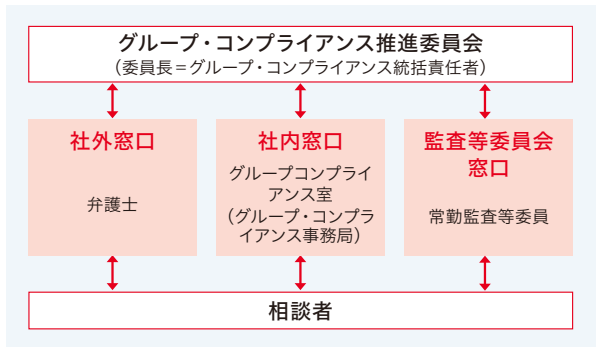
内部通報制度

当社グループでは、従業員の声をコンプライアンス活動の実効性向上に活かすため、内部通報窓口として「あすか製薬ホールディングス コンプライアンス相談窓口」を設置しています。また、教育研修や社内周知活動を通じて、制度の認知向上と利用促進に努めています。相談窓口は、社内窓口および弁護士が対応する社外窓口に加え、当社グループの役員が関与するコンプライアンス上の問題について相談・通報できる「監査等委員会窓口」を設置しており、匿名による相談・通報も受け付けています*。監査等委員会窓口は、経営幹部が関与する事案について、経営幹部から独立した受付体制を確保することで、役員および従業員等が安心して相談・通報できる環境を整備し、問題の早期把握、

・グループ・コンプライアンス推進体制



・あすか製薬ホールディングスコンプライアンス相談窓口の仕組み(2026年6月～)



*当社グループの役員が関与するコンプライアンス関連事案を相談・通報できる窓口



コンプライアンス・リスクマネジメント
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/compliance.html>

適切な調査および是正措置の実施につなげることを目的としています。当社グループは、公益通報者保護法の趣旨を踏まえ、通報者の保護を徹底するとともに、コンプライアンス関連事案の把握、調査および是正措置が適時かつ適切に行われるよう、本制度の運用に努めています。

※監査等委員会設置会社への移行に伴い「監査役窓口」は常勤監査等委員による「監査等委員会窓口」に改称されています。

・内部通報窓口 相談・通報件数(件)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
11	10	6	5	5

業界関連規範における当社グループの取り組み

あすか製薬の医療用医薬品に関する企業活動が公的医療保険制度のもとで行われていることを踏まえ、高い倫理観と透明性をもって事業活動を推進しています。医療関係者、医療機関および患者団体等との関係については、「企業活動と医療機関等の関係の透明性に関する指針」および「企業活動と患者団体の関係の透明性に関する指針」に基づき、資金提供に関する情報を適切に公開し、社会に対する説明責任の遂行に努めています。

また、厚生労働省が策定した「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」に基づき、販売情報提供活動監督部門を主管部門として、医療関係者への情報提供活動が適切に行われるよう管理・監督を行っています。2025年度においてもMRが使用する販促資材や説明資料の審査を実施し、適正に作成されていることを確認するとともに、MR等のプロモーション活動のモニタリングを継続的に実施しました。ガイドラインに抵触するおそれのある事案を把握した場合には、当事者のみならず関係部門へ速やかに情報共有を行い、注意喚起や再発防止策の徹底を図っています。さらに、MRをはじめとする従業員に対し、販売情報提供活動ガイドラインや業界関連規範の遵守に関する教育研修を継続的に実施し、適正な情報提供活動の推進とコンプライアンス意識の向上に努めています。今後も当社グループは、生命関連企業としての社会的責任を果たすため、業界関連規範の遵守を徹底するとともに、より一層の倫理性、透明性および信頼性の向上に努め、医療機関、医療関係者および患者の皆さまから信頼される企業を目指してまいります。

あすか製薬 行動基準

あすか製薬株式会社は、医薬品を取り扱う責任ある生命関連企業として、その企業活動においては高い倫理性と透明性の確保が必要との認識のもと、すべての役員・従業員と、研究者、医療関係者、患者団体等との交流を対象とした行動基準「あすかコード」を2013年度より策定し随時改定するとともに、役員および全従業員に周知徹底することにより、社会からの理解を得られる企業活動を推進しています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

- 78 リーダーシップ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員×社外取締役座談会
- 91 コンプライアンス
- 92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



リスクマネジメント

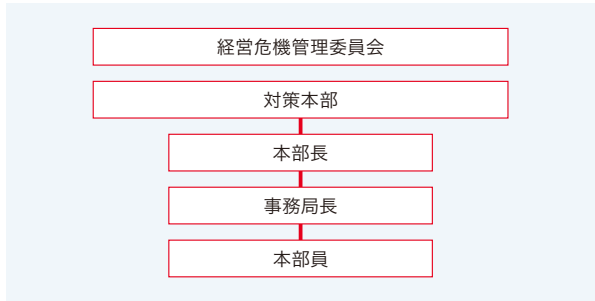
基本方針

あすか製薬ホールディングスの事業活動に影響を及ぼすリスクに対応するため、グループ経営危機管理規程を制定し、特性・リスクごとに分類したリスクマネジメント体制を推進しています。各部門において手順書の整備・運用を行い年度ごとにリスクアセスメントおよびその結果を踏まえた対策の策定・実施・評価により、課題解決に向けて計画的に取り組んでいます。

体制

経営危機について経営危機管理マニュアルなどを整備し、経営危機が発生した場合は必要に応じて「対策本部」が対応にあたります。

● グループ経営危機管理体制



事業継続計画（BCP）について

医薬品などの安定供給を図るため、大規模な地震や津波などの自然災害、新型インフルエンザなどの感染症拡大、そしてセキュリティインシデントを想定した3種類の事業継続計画を策定し、早期に事業活動の復旧を可能にする体制整備に努めています。今後も、予想されるリスクへの備えを充実させ、従業員への啓発活動を行うとともに、危機管理体制のさらなる充実を図ります。



コンプライアンス・リスクマネジメント
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/compliance.html>

情報セキュリティ

当社グループは、情報資産を適切に管理することを重要な経営課題と認識し、安全かつ確実に管理するために以下の対策を講じています。

1. 情報セキュリティ管理体制の構築

当社グループが保有する情報資産の保護に努め、情報セキュリティの維持・向上に取り組むための情報セキュリティ管理体制を構築しています。

2. 情報セキュリティに関する内部規程の整備

情報資産を適切に管理するために、情報セキュリティに関する社内規程を定めています。

3. 情報セキュリティに関する教育

当社グループのすべての役員・従業員に対して、情報セキュリティの重要性および当社グループが保有する情報資産の適正な利用を周知徹底しています。

4. 情報セキュリティ対策の実施

情報資産に対する不正アクセスや、紛失、漏洩、改竄および破壊などの予防・対策および是正に適切な措置を講じます。

5. 法令などの遵守

情報セキュリティに関する法令およびその他の関連規範を遵守します。

6. 監査体制の整備

内部監査体制を整備し、法令および社内規程などの遵守状況を点検・評価することにより、情報セキュリティの確保に努めます。

サイバーセキュリティ

当社グループは、不正アクセスや漏洩などのリスクを未然に防ぎ、被害発生時には迅速に是正措置を講じます。ランサムウェアや生成AIを用いた新たな攻撃にも対応し、最新ツールによる24時間監視を実施しています。製造設備やIoTを対象としたOTセキュリティではネットワーク分離や多層防御を導入し、安全性を確保しています。さらに役員・従業員へ教育を徹底し、フィッシング対策訓練や事例共有を通じて意識向上を図っています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

- 78 リーダーシップ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員×社外取締役座談会
- 91 コンプライアンス
- 92 リスクマネジメント

コーポレートデータ



コーポレートデータ

本章では、財務・非財務ハイライト、イニシアティブへの対応状況、第三者意見、会社情報・株式情報などを掲載しています。当社グループの事業活動や価値創造の成果を定量・定性的な情報により整理するとともに、企業価値向上に向けた取り組みを客観的な視点からご紹介します。

また、当社ウェブサイトでは、サステナビリティやガバナンスに関する詳細情報に加え、財務・非財務データや各種開示資料を掲載しています。インタラクティブチャートなども活用しながら、当社グループの取り組みや成果をよりわかりやすくご確認いただけますので、本レポートとあわせてぜひご覧ください。

94 10ヵ年サマリー

95 イニシアティブ／
社外からの評価／第三者意見

96 会社情報／株式情報



10カ年サマリー

 [業績ハイライト
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/financial/highlight.html](https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/financial/highlight.html)

	5期 2026年3月期	4期 2025年3月期	3期 2024年3月期	2期 2023年3月期	1期 2022年3月期	101期 2021年3月期	100期 2020年3月期	99期 2019年3月期	98期 2018年3月期	97期 2017年3月期
経営成績 (百万円)										
売上高	71,127	64,139	62,843	60,461	56,607	55,181	52,542	46,706	48,944	48,527
売上原価	36,982	32,803	32,178	31,876	30,255	29,798	28,525	27,814	30,059	29,614
販売費及び一般管理費	28,311	26,003	24,164	23,476	21,556	21,773	22,509	17,107	16,060	17,119
営業利益	5,834	5,331	6,500	5,108	4,795	3,609	1,507	1,782	2,824	1,793
経常利益	5,665	5,107	6,522	5,232	4,880	3,092	1,715	1,980	3,073	2,002
親会社株主に帰属する当期純利益	5,424	5,101	7,545	4,238	4,290	2,713	649	1,744	2,388	2,944
研究開発費	7,060	7,031	4,728	4,227	3,598	4,709	4,913	4,493	4,055	4,970
設備投資額 (有形固定資産とソフトウェア編入ベース)	2,379	2,700	1,540	1,256	657	765	2,040	2,994	1,443	772
減価償却費	2,917	2,247	2,662	3,127	2,885	3,305	3,669	2,491	2,324	2,447
財政状態 (百万円)										
総資産	112,379	104,295	90,745	87,138	83,297	82,582	80,239	82,194	66,235	66,126
純資産	76,819	71,814	61,930	54,533	48,892	44,510	41,573	43,456	42,559	39,511
有利子負債	11,610	10,903	9,485	12,623	14,046	16,395	16,419	16,468	2,950	3,700
キャッシュ・フロー (百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,303	2,485	1,486	3,351	2,842	6,541	△ 492	2,504	76	12,063
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,752	△ 6,124	1,706	△ 1,126	6,743	△ 2,866	△ 2,927	△ 14,780	△ 3,348	△ 378
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 818	△ 2,956	△ 3,943	△ 1,820	△ 2,996	△ 455	△ 392	13,036	△ 1,142	△ 2,384
現金及び現金同等物の期末残高	10,126	10,603	16,738	17,505	17,103	10,514	7,294	11,107	10,346	14,761
1株当たり情報 (円)										
EPS (当期純利益)	191.12	179.95	266.51	150.08	151.22	95.72	22.96	61.81	84.80	105.39
BPS (純資産)	2,477.81	2,302.61	2,186.10	1,928.14	1,734.80	1,568.89	1,467.58	1,538.75	1,509.70	1,413.51
DPS (配当金)	60	55	40	16	15	14	17 *2	14	14	14
財務指標 (%)										
売上原価率	52.0	51.1	51.2	52.7	53.4	54.0	54.3	59.6	61.4	61.0
販売費及び一般管理費率	39.8	40.5	38.5	38.8	38.1	39.5	42.8	36.6	32.8	35.3
営業利益率	8.2	8.3	10.3	8.4	8.5	6.5	2.9	3.8	5.8	3.7
自己資本比率	62.6	62.6	68.2	62.6	58.7	53.9	51.8	52.9	64.3	59.8
ROE (自己資本当期純利益率)	8.0	8.0	13.0	8.2	8.8	6.3	1.5	4.1	5.8	7.8
ROA (総資産経常利益率)	5.2	5.2	7.3	6.1	5.9	3.8	2.1	2.7	4.6	3.2
配当性向	31.4	30.6	15.0	10.7	5.3 *1	14.6	74.0	22.7	16.5	13.3
その他										
従業員数 (名)	1,611	1,632 *3	762	747	777	800	807	842	856	862
発行済株式総数 (千株)	28,763	28,763 *4	30,563	30,563	30,563	30,563	30,563	30,563	30,563	30,563

※101期 (2021年3月期) までは、あすか製薬株式会社による公表値です
*1 中間配当は、その他資本剰余金からの配当であり、配当性向から除外して算出しています
*2 創立100周年記念配当3円を含みます
*3 海外事業の追加により、従業員数が857名増加しています
*4 自己株式の消却に伴い、180万株減少しています

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ

94 10カ年サマリー

95 イニシアティブ／
社外からの評価／第三者意見

96 会社情報／株式情報



イニシアティブ／社外からの評価／第三者意見

イニシアティブ



イニシアティブ・加盟団体
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/initiatives.html>



国連グローバル・コンパクト



自然関連財務情報開示タスクフォース
(TNFD) フォーラム



パートナーシップ構築宣言



再エネ100宣言 RE Action

社外からの評価



社外からの評価
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/evaluation/>



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX カーボン
エフィシエント指数



CDP



DX認定



健康経営優良法人
(大規模法人部門)認定



女性活躍推進企業認定
「えるばし認定」
(3段階目)



DBJ健康経営格付
最高ランク



健康企業宣言®
金の認定



Nextなでしこ
共働き・共育て支援企業



プラチナくるみん
プラス認定



東京都女性活躍推進大賞
優秀賞



テレワーク先駆者百選 認定



日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編



日経サステナブル総合調査
SDGs経営編



IR優良企業賞
“IR優良企業奨励賞”



IR優良企業賞
“共感!”IR賞



大和インターネットIR表彰
優良賞



日興アイ・アール
ホームページ充実度ランキング
最優秀サイト



Gomez IRサイト
総合ランキング
金賞



Gomez ESGサイト
総合ランキング
優秀企業

GPIF

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高いサステナビリティ開示」

企業にとって重要な課題(マテリアリティ)を踏まえたサステナビリティ情報の開示について、特に改善が顕著であった企業を、GPIFの国内株式運用機関が評価・選定しています。当社は、統合報告書をはじめとするサステナビリティ情報開示の質的向上が評価され、2026年3月に初めて選定されました。

第三者意見

第三者意見は、当社ウェブサイトをご覧ください。



サステナビリティ_第三者意見
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/opinion.html>

編集後記

「ASKA HD REPORT 2026」をお読みいただき、ありがとうございます。
本レポートでは「ASKA VISION 2035」の実現に向けてスタートした「中期経営計画2028」を軸に、当社グループが目指す成長戦略や価値創造の取り組みをお伝えしています。

2025年度までの取り組みにより、スペシャリティファーマとしての事業基盤や収益基盤は着実に強化され、次の成長ステージに挑戦するための土台が整いました。本レポートでは、その礎となる国内医療用医薬品事業をさらに強化するとともに、創業事業、グローバル事業、アニマルヘルス事業、検査・アラウンドビル事業をどのように成長させていくのか、また、ROIC経営や人的資本戦略を通じて企業価値向上をどのように実現していくのかをご紹介します。

また、「女性医療の重要性とあすかのポテンシャル」をテーマとした特集では、当社グループが長年培ってきた女性医療領域における知見や強み、そして女性の健康課題が社会や経済に与える影響について取り上げました。本テーマは2024年版から継続して掲載しており、女性の健康をめぐる社会課題とその社会的インパクト、ならびに課題解決に向けた当社グループの取り組みを通じて、当社グループの存在意義や果たすべき役割をお伝えしています。

さらに、研究・開発部門、営業・メディカルアフェアーズ部門の次世代人材による座談会では、それぞれの立場から描く2035年の未来や挑戦について率直な声をご紹介します。将来のあすか製薬ホールディングスグループを担う人材の想いや志にも、ぜひご注目いただければ幸いです。

本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を深め、当社グループへの理解をより一層深めていただく一助となれば幸いです。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

あすか製薬ホールディングス株式会社
グループ経営推進部 コーポレートコミュニケーション課

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ

94 10カ年サマリー

95 **イニシアティブ／
社外からの評価／第三者意見**

96 会社情報／株式情報



会社情報／株式情報

会社情報 (2026年6月現在)  会社概要
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/company/outline.html>

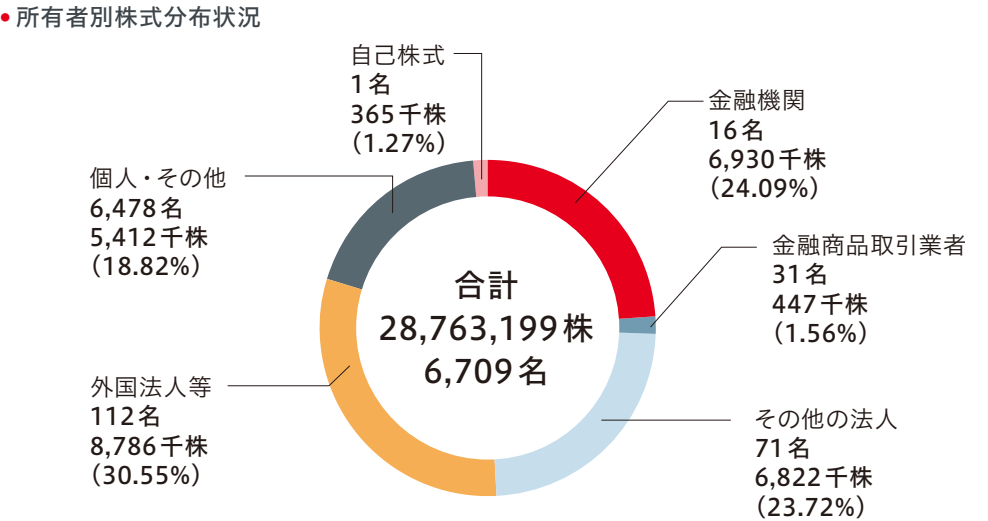
会社名	あすか製薬ホールディングス株式会社 ASKA Pharmaceutical Holdings Co., Ltd.
設立	2021年4月1日
資本金	11億9,790万円
連結従業員数	1,611名(150名)*
代表	代表取締役社長 山口 惣大
本社	〒108-8532 東京都港区芝浦二丁目5番1号
事業内容	グループ会社の経営管理およびこれに附帯する業務
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード: 4886)
グループ会社	あすか製薬株式会社 あすかアニマルヘルス株式会社 株式会社あすか製薬メディカル Ha Tay Pharmaceutical Joint Stock Company (ベトナム) Ha Tay Pharmaceutical and Medical Equipment Joint Stock Company (ベトナム)

持分法適用関連会社 日本硝子産業株式会社、Vietnam Hataphar Healthcare High Technology Pharmaceutical JSC、FTS Ambrose Holdings, Inc.、Tomodachi I. P. Holdings Inc.、その他2社

*従業員数は、2026年3月31日現在の就業人員であり、臨時従業員は()内に年間の平均人員を外数で記載しています

株式情報 (2026年3月31日現在)  株式状況
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/stock/situation.html>

●株式の状況 発行済株式の総数 株主数
28,763,199株 6,709名



●大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,670	9.40
NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	2,399	8.44
武田薬品工業株式会社	2,204	7.76
ゼリア新薬工業株式会社	1,877	6.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,138	4.00
株式会社三菱UFJ銀行	1,100	3.87
NAVF SELECT LLC	848	2.98
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS MARGIN(CASHPB)	789	2.78
山口 隆	707	2.49
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/AIF CLIENTS ASSETS	593	2.08

※持株比率は、自己株式を控除して計算しています

イントロダクション

価値創造ストーリー

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ

- 94 10ヵ年サマリー
- 95 イニシアティブ／社外からの評価／第三者意見
- 96 会社情報／株式情報

