

社長メッセージ

従業員の想いや成長意欲と、
グループの経営方針を
合致させながら、
「トータルヘルスケアカンパニー」
を実現します

あすか製薬ホールディングス株式会社
代表取締役社長

山口 隆



女性の健康やアニマルヘルスの重要性が、広く社会に認識されているなかで、あすか製薬ホールディングスの業績は前年度に引き続き好調に推移しました。売上高・営業利益は過去最高を更新し、ROE（自己資本当期純利益率）の改善も進んでいます。ここでは「中期経営計画2025」後半の課題や、資本コスト・株価を意識した諸施策、産官学でのイノベーションを加速させている真の狙い、人的資本経営を前進させるための仕組みづくりなどについて、代表取締役社長がご説明します。

中期経営計画の進捗

計5カ年におよぶ中期経営計画の、折り返し地点でもあった2023年度の連結売上高は、産婦人科領域を中心とした医療用医薬品事業の拡大と、アニマルヘルス事業が伸長したことによって、過去最高を更新しました。営業利益も前年度比で27%程度増加し、過去最高を更新しています。検査事業を担うあすか製薬メディカルでは、新たに開発した微量分析技術を活用した受託ビジネスを順調にスタートさせていますが、現在は初期投資の段階にあります。

今回の中期経営計画では、最終年度となる2025年度に達成すべき数値目標として、「連結売上高700億円 営業利益率8% ROE8%」を掲げています。これらの達成のために

「7つの戦略」*1を策定しており、現時点では概ね計画に沿って各々の戦略・施策を推進できています。特に営業利益率とROEは、本中期経営計画の3年目にして早くも目標をクリアすることができました。

一方、「7つの戦略」のうち、さらに注力が必要であると認識しているのはグローバル展開です。2024年1月に、持分法適用関連会社であるベトナムの製薬企業Ha Tay Pharmaceutical Joint Stock Company (Hataphar社)の増資を引き受けて提携関係を強化しましたが、残りの1年あまりで同社を含む現地企業との協業をステップアップし、東南アジア地域で事業を展開する下地をつくっていく考えです。

*1「7つの戦略」: ▶詳細はP.32

サステナブルな成長に向けて

足元の業績は好調ですが、あすか製薬ホールディングスグループを取り巻く事業環境は、想定以上の速さで変化しています。この変化に対応しながら持続的な成長を実現するために、特に重要な要素は「専門性」だと認識しています。昨年も少しふれましたが、当社グループの柱である「医療用医薬品事業」が焦点を定めている疾患領域は、「内科(消化器・甲状腺)」「産婦人科」「泌尿器科」という、きわめて専門性の高い3つの診療科目です。この3領域に特化して、私たちにしかできない新薬の開発やサービスの提供などを継続的に創出することが、サステナブルな成長の必須条件になります。加えて医療用医薬品事業は、「アニマルヘルス事業」および「検査事業」とも、技術や業務プロセスの面で関係性が深く、互いに好ましい影響を与えています。したがって、これら3事業のコラボレーションによって収益源を多様化し、将来のリスクや環境変化に対応できる経営体制を構築しておくことも、持続的な成長には欠かせません。

価値創造と、異業種との協働

当社グループが目指す姿は、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です。そして、先に述べました「7つの戦略」のなかには、「トータルヘルスケア実現に向けた新たな価値提供」を掲げています。ステークホルダーの皆さまが、私たちに對して最も期待されている価値とは、1世紀にわたる歴史のなかで培った創薬力だと認識しています。より具体的に言いますと、産婦人科領域の製品群や、アンメットメディカルニーズ*2に答えられる新薬を継続的に創出し、女性がより一層輝ける社会の形成と、アニマルウェルフェアの向上に資する事業活動が、私たちに期待されているのです。

こうした期待に応えていくには、先人たちが蓄積してきた専門性や知見に、よりユニークな着眼点や創造性を付加していくことが必要です。川崎市に設けていたあすか製薬の研究拠点を2020年に閉鎖し、「湘南ヘルスイノベーションパーク(湘南アイパーク)」に全面移転した狙いは、まさにここにありま。この新たな研究施設は、特定の企業や組織に染まらない中立的なプラットフォームとして、国内外の自由な結びつきを促進しています。当社グループの研究者にとっても、他の製薬企業や異業種企業、アカデミア、外部機関の研究者との交流を深めることで視野が広がり、産官学での新技術・新事業を生み出しやすい環境が実現しています。つまり研究所の全面移転によって、オープンイノベーションを推進する枠組みがさらに強化され、急速な技術進

*2 まだ満たされていない医療ニーズ

私はトップマネジメントとして、「人的資本」が最も大切な経営資源だと考えています。主要な3事業を支えているのは人材であり、専門性が際立っているのも、それぞれの部門・現場を担う従業員の存在があるからです。本中期経営計画がスタートした2021年からは、急激な環境変化や新規ビジネスに対応できる人材の獲得・育成に力を入れており、並行して、女性やキャリア、シニアを含む多様な人材が活躍できる環境を整備してきました。

2番目に重視しているのは「技術」です。1920年の創立以来、新薬を継続的に創出してきた研究開発力に磨きをかけるとともに、近年は産官学連携によるオープンイノベーションを活発化しています。そして3番目は、財務資本を新製品・新サービスの創出につなげていく活動、すなわち「投資」です。この3つに重きを置き、時代や医療トレンドの変化に対応しながら、当社グループの成長・発展に努めていきます。

歩に対してフレキシブルに対応できる研究体制が構築できたと自負しています。

移転して間もない頃に、社外のある人から、「研究所というのは、いわば会社の心臓部。そこをいったん閉じて湘南アイパークに移転するという決断を、よくぞ下しましたね」という言葉をいただきました。また、別の人は、「自社の専用施設ではないわけだから、研究情報をはじめ営業秘密が漏れ懸念はないのですか?」と尋ねられました。もちろんシークレットの部分については、二重三重の保全体制を整えています。むしろ私たちが意図しているのは、オープンな施設という特性を活かした「ショーウィンドウ効果」です。当社グループの製品群や開発中のパイプラインを、湘南アイパーク内の目に触れる場所に展示し、一つひとつの価値を社外の人々に評価してもらおうという取り組みを計画しています。この空間に集うのは、ヘルスケア/ライフサイエンス分野に携わる国内外の研究者やビジネスパーソンです。私たちが想定している価値よりも、彼らが評価して下さる価値のほうが高い場合もあれば、その逆もあるでしょう。結果として、当社グループが積み上げてきた個々の研究開発成果は、果たして医療界に通用するレベルなのか、必要とされているソリューションなのかという点を、リアルに把握できるわけです。また、人材交流・共同プロジェクトが活発化し視野が広がることで、私たちが気づいていなかったアンメットメディカルニーズや、攻めていく意義のある疾患領域を絞り込むことも可能で

社長メッセージ

す。とりわけ期待しているのは、「創造性」というものの捉え方を、社外の評価によって修正していける効果です。「クリエイティブな仕事や製品」は、いずれ陳腐化する運命にあります。したがって、中長期にわたる新薬開発のプロセスであれば、一定の目途がついた段階で成果を公開し、客観的な評価と価値を確かめたうえで修正をかける、あるいは次のプロ

産婦人科領域の方向性

私は最近、社内向けのメッセージで、「世の中に対して持続的に価値を提供していくために、組織の中身がしっかりしており、どんな事業を手がけているのかがすぐにイメージできる、いわば“顔の見える”会社を、全員の力でつくっていきましょう」というメッセージを発信しています。当社の戦略としても、M&Aによってさまざまな事業会社を傘下に加えていくのではなく、まずは今の私たちが保有する専門性を深く掘り下げながら、当社グループを象徴する“顔”を明確にしていくことに努めています。

現在、医療関係者、獣医療関係者や生産農家、お取引先の皆さまには、あすか製薬ホールディングスグループの“顔”がはっきりと見えているはずで、加えて、近年は投資家の皆さまにも、広く認知されるようになりました。しかし一般の皆さまに関しては、当社グループの認知度が低く、「会社の存在は知っている」という人でも、事業の中身まで理解されているケースは稀です。したがって、先ほど紹介した“顔の見える”会社をつくっていくことは、我々経営陣も肝に銘じて、対策を講じる必要があるでしょう。2016年に女性活躍推進法が施行されてからは、女性の抱える健康課題が、社会的にも大切なテーマに浮上してきました。この課題解決に貢献できる企業集団であるというアピールは、会社の“顔”を打ち出して認知度を上げていく有効な策のひとつだと考えています。



ジェクトに活かしていくのが、最善の策だと考えています。以上のように、約150社、2,000人以上*3の企業・団体が集積する湘南アイパークという空間を、異業種連携を加速する場としてだけでなく、私たちがふだん向き合うマーケットの縮図であるとも捉え、存分に活用していきます。

*3 2023年4月現在

昨年に引き続き、産婦人科領域の成長ポテンシャルについても少し触れておきます。産婦人科向けの医薬品市場は、医療行政の変化、女性活躍の推進、ヘルスリテラシーの向上など、女性を取り巻くさまざまな環境変化により、拡大傾向にあります。グループの中核子会社のあすか製薬は、国内市場ではすでに産婦人科領域のリーディングカンパニーになっています。そして、女性の各ライフステージにおける健康を生涯にわたってトータルサポートする、多様な製品群をラインナップしています。ただし、女性特有の症状や医薬品に関する一般の方々の情報・知識は啓発の余地があります。加えて、医療機関を受診されていない潜在的な患者さんが非常に多いというのが現状です。2020年から、ウェブサイトによる情報発信を中心とした「女性のための健康ラボMint」という疾患啓発活動を始めたのは、このような問題意識が背景にあります。「長年苦しんできた症状は、医薬品によって治癒、または緩和できる可能性がある」といった認識が広まれば、女性が医療機関を受診される機会は着実に増えていきます。その結果、これまで以上に企業組織や地域社会で活躍される女性が増加し、社会貢献につながり、ひいては当社グループの事業成長につながっていくわけです。

私たちは今後、産婦人科製品や動物用医薬品の領域で培ってきた専門性を深く掘り下げつつ、「予防、検査・診断、治療、予後」のヘルスケア市場全体にも、多様な事業を展開していく計画です。残り1年あまりとなった本中期経営計画期間では、医薬周辺領域へのさらなる投資と推進、フェムテック事業の早期確立、コンパニオンアニマル製品、および非侵襲性ホルモン量測定キット*4の拡充によって、トータルヘルスケアの実現を目指していきます。加えて、海外で認知され広く使われている産婦人科領域の医薬品を、日本の市場に導入する活動も行っています。直近の十数年で服用のしやすさなどが改善され、副作用も抑制されるなど、良質な製品が相次いで登場しているからです。また、疾患啓発活動については今後、メンズヘルスの観点も考慮していきます。なぜなら女性が活躍できる環境は、男性側の理解なしには醸成しないからです。

*4 毛髪や爪からストレスのレベルを測定できるキット

資本コストや株価を意識した経営

当社は2023年11月、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、「成長戦略(キャッシュアロケーションの開示と最適化)」、「株主還元強化」、「対話機会の創出・開示情報の充実など、IR活動の強化」を打ち出しました。加えて、政策保有株式の縮減を段階的に進めることとしました。現時点で、PBR(株価純資産倍率)は1倍を超えて改善傾向*5であり、私たちの打ち出した方針は、資本市場から一定の評価をいただいたと認識しています。

人的資本経営

当社が掲げている「目指す姿」「4つのビジョン」「中期経営計画の土台」には、研究開発や生産・販売の現場で活躍する従業員の背中を押す言葉や、判断に迷った時の指針になるキーワードを、多く用いています。各事業会社の従業員は、これらの指針・土台を強く意識した行動をとり、目の前の仕事を一つひとつクリアしています。ミッションを果たす度に経験値を高め、新たなスキルが身に付くなど、本人の自信につながっていることは想像に難くありません。実際、タウンホールミーティングの場などでは、従業員の話しぶりや立ち振る舞いに自信がみなぎっていることを、私も実感しています。特に女性の健康をはじめ、人と動物の生命に直接かかわっている企業グループの一員であることに、誇りを感じている従業員が増えてきたという印象があります。

そしてこれからの時代は、個人の想いやアイデアを尊重し、業務を通じて実現できる職場風土と仕組みづくりが求められています。当社グループでは、性別や国籍、人種などの属性にとらわれない組織を構築し、従業員が想い描くヘルスケアの未来やユニークなアイデアが、イノベーションに結びつきやすい企業風土の醸成に努めています。並行して、従業員の多様な価値観やワークライフバランスを重視した、さまざまな制度を相次いで導入しています。例えばグループの中核を担うあすか製薬では、フレックスタイム制度を適用しており、2020年からはコアタイムのないフル・フレックスタイム制度を導入しました。一個人として「手がけてみたい」「挑戦したい」と思う業務が、あすか製薬ホールディングスの経営方針とも合致しており、従業員が熱意を持って没頭できる環境を各事業会社に用意することで、我々の目指す「トータルヘルスケアカンパニー」を実現に近づけていくという流れが、徐々に確立しつつあります。

今後も、医薬品事業・新規分野などへの積極的な投資や、海外事業の加速化によって、持続的な成長を図ることに加えて、市場が期待している情報開示の拡充を進めます。ESG経営にも積極的に取り組みながら、引き続き企業価値向上のため、資本コストや株価を意識した諸施策を力強く実行していきます。

*5 2024年9月時点

以上のように、当社グループ内で人的資本の厚みが増し、エンゲージメントが向上している状況を説明しましたが、一方で課題もあります。自信と誇りをもって仕事に臨んではいるものの、新しい経験を積んだり、リスクを取ってチャレンジすることには積極的でない従業員の存在です。およそ800人の従業員が存在するので、当然ながら性格や気質はさまざまです。しかし、安定志向のままでは横断的なスキルは積みづらくなり、イノベーションも起きにくくなります。そこで、既存の人事制度や人材育成プログラムを部分的に改定するなどして、新しい領域へ積極的に飛び込もうとする人材が増えるきっかけをつくることを検討しています。

喫緊の課題は、グローバル人材の育成です。欧米市場との間で、長年にわたって新薬の導入・導出を担ってきた人材に加えて、今後は東南アジア市場を中心に、国際基準の医薬品を展開していくための人材を育成する必要があります。この一年あまりで取り組んできたのは、Hataphar社と進めてきた新工場建設プロジェクトでの人材交流です。日本側のメンバーは、Hataphar社のメンバーに対して、医薬品の生産技術・ノウハウを伝授することにより、彼らからも多くのことを学んでいます。同社との協業を軸にして、現地で多様な人材を育て、アジアでのプレゼンスを向上し、ビジネスをさまざまな方向に広げていく構想を持っています。

これからも、さまざまな環境変化を当社グループの成長につなげていくと同時に、従業員の前向きな挑戦を後押ししていける仕組みづくりに注力していきます。