

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。

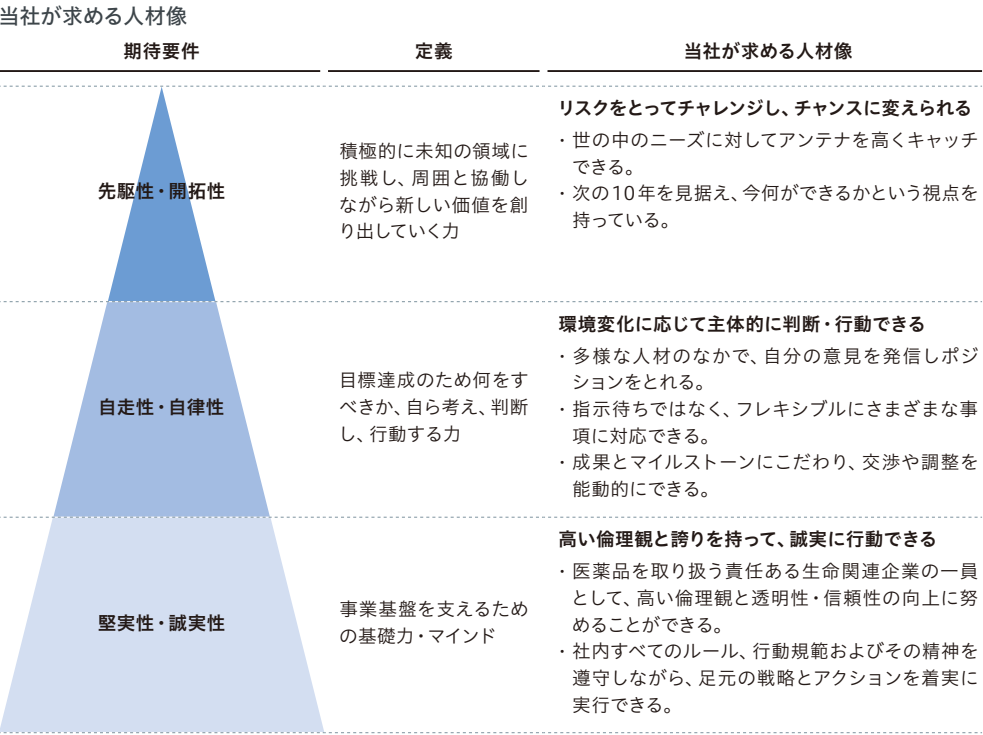
■ 人材育成の考え方

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。

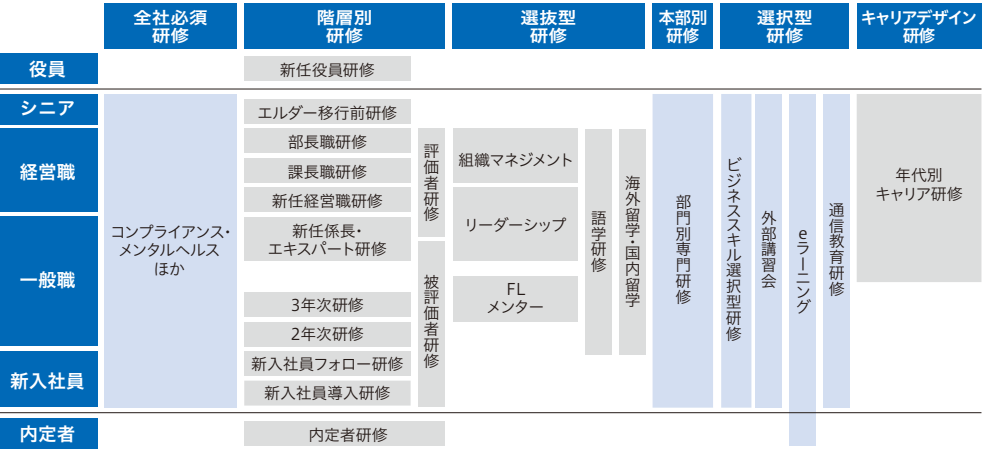
人材の成長は、知識・スキルの習得だけでなく、日々の経験や新たな役割への挑戦、上司・周囲との対話やフィードバック、自律的な学びを通じて実現されるものと考えています。

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

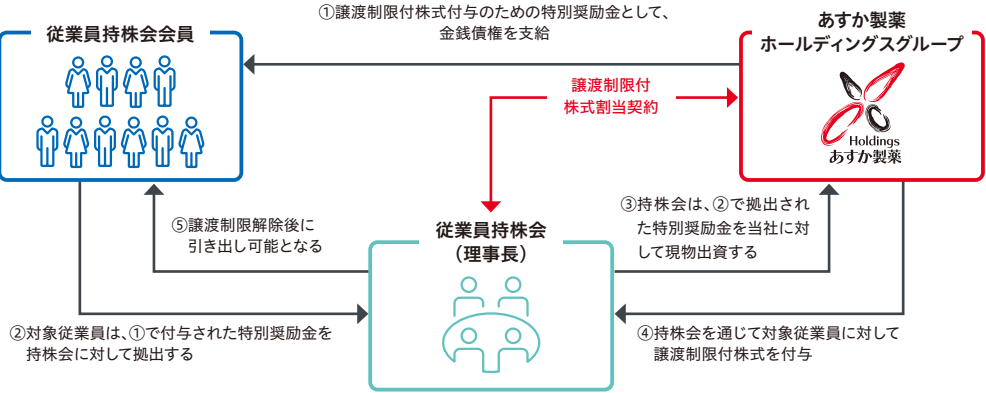
価値創造の基盤

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

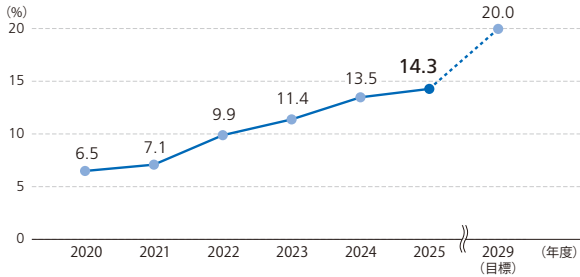
■ 女性活躍に向けた取り組み

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。

あすか製薬の正規従業員における女性管理職比率



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

■ 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

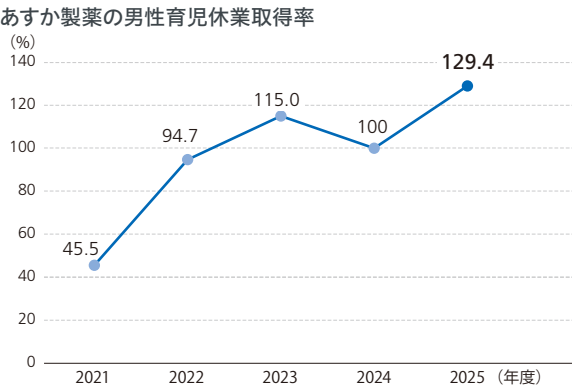
当社グループでは、次世代を担う子どもが、健やかに生まれ育つ環境整備を企業が取り組むべき課題の一つとして捉え、仕事と子育ての両立に向けた取り組みを進めています。育児休業を取得した女性従業員が100%復職しており、安心して出産・育児と仕事を両立できる環境を整備しています。

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。

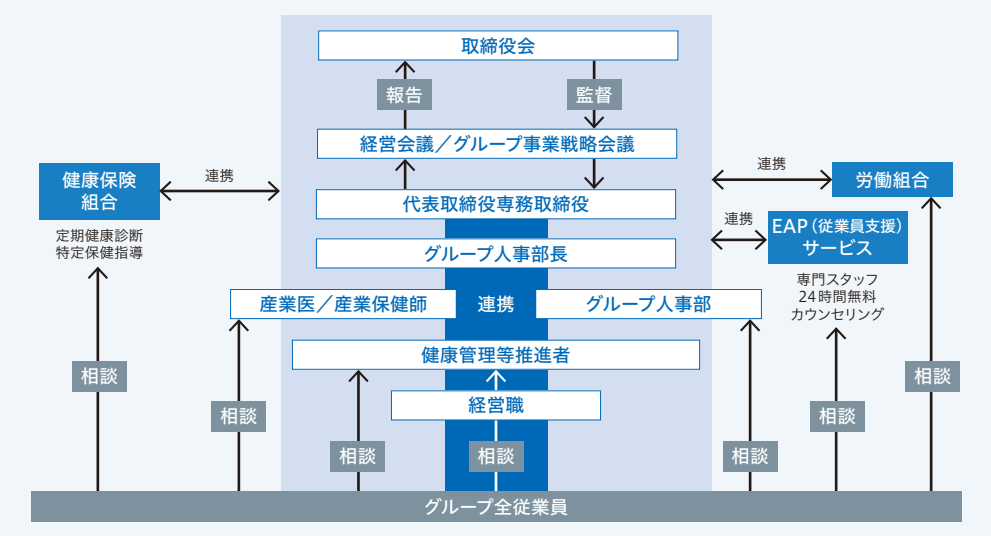
社内表彰制度

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。



健康経営の取り組み
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/csr/social/health.html>

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。

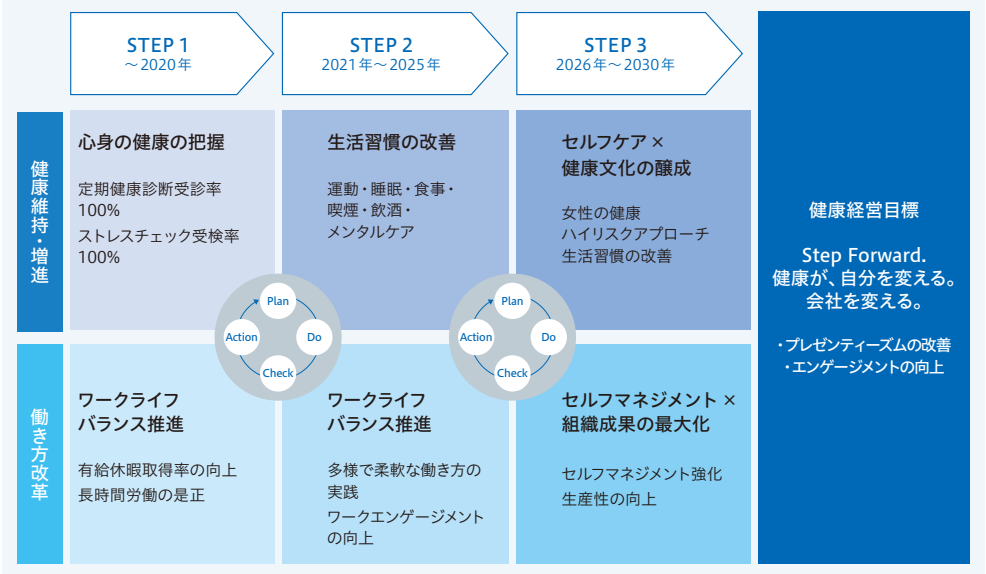
また、当社グループは、健康経営のステージを「STEP」として位置づけており、2026年度から2030年度を対象とする「STEP3」では、「セルフケア×健康文化の醸成」と「セルフマネジメント×組織成果の最大化」を中核テーマに掲げています。これからの健康経営は、企業主導の施策に加え、従業員一人ひとりが主体的に健康をマネジメントできる状態を実現することが重要であると考えています。自らの心身の状態を正しく理解し、日々の行動を改善し続けることで、持続的なパフォーマンス向上へとつながっていきます。

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し、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 to 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
	選抜型研修での経営陣との対話	選抜型研修対象者	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。

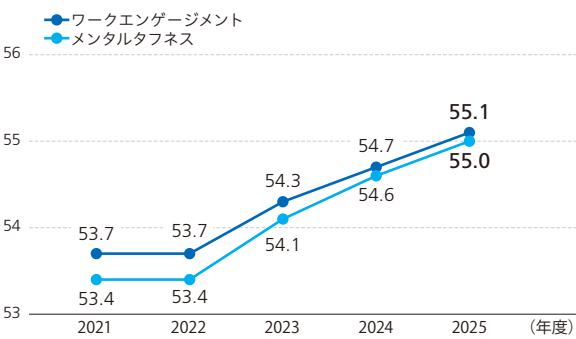
■ 2026年度の取り組み

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。

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）

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