

社長メッセージ

ASKA ならではの価値を追求し
未来への挑戦を続けます。

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 惣大

社長就任から1年を振り返って

2025年6月にあすか製薬ホールディングスの社長へ就任してからの1年間は、「中期経営計画2025」を締めくくるとともに、その先を見据えた長期ビジョン「ASKA VISION 2035」と新たな中期経営計画を策定する、非常に重要な時間となりました。社長に就任して改めて強く認識したのは、これまで積み上げてきた成長の延長線上にとどまるのではなく、当社グループが持つ強みを次の成長へどう転換していくかが問われているということでした。それは、短期的な業績を着実に積み上げることは当然として、これまで進めてきた研究開発、海外展開、人材や生産基盤への投資を、5年後、10年後の企業価値へと結実させるということです。ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねるなかでも、まさにその道筋を明確に示すことへの期待を強く感じました。その結果、私たちが2035年に目指す姿と成長の道筋を形にしたものが「ASKA VISION 2035」です。

またこの1年、私は従業員に対しても自ら価値を生み出すという意識を高めるように、さまざまなメッセージや施策を通して働きかけました。今期は「ASKA VISION 2035」とその実現に向けた中期経営計画を指針として、グループの全従業員が各々の価値創造に向けてモチベーション高く働くことで、さらなる成長を目指す年にしたいと考えています。

長期ビジョン「ASKA VISION 2035」に込めた想い

当社グループを取り巻く環境は、地球環境や社会、政治・経済、医療・製薬など大きく変化し、市場では新しいニーズが生まれてくるとみられます。長期ビジョン「ASKA VISION 2035」では、さまざまな環境変化を乗り越えてあすか製薬ホールディングスが2035年にどのような企業グループでありたいのか、そして社会にどのような価値を提供していくべきかを考えて、競争力の源泉や進むべき方向性をあらためて整理しました。具体的には、会社の基本理念である「パーパス」や「ありたい姿」を言語化しました。従来のように既存事業の成長を主軸とするのであれば、共有する理念がなくてもそれぞれの部門や社員が自分の役割を果たせば十分でした。しかし、これからの当社グループは、各事業会社が連携しながら、新領域や新事業へ挑戦して進化していこうとしているわけですから、何が自分たちのパーパス（存在意義）で、それを実現するためのコア・コンピタンスが何かを全員が共有する必要があります。そうしなくては、組織が同じ方向を向いて進んでいくことができません。

「ASKA VISION 2035」の根底には「ASKAだからこそ提供できる価値を創造したい」という想いがあります。当社グループならではの強み、それはスペシャリティ領域にあります。私たちは、長年にわたりホルモン製剤を中心とした研究開発を続け、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専門性を磨いてきました。その間、専門性の高い人材や組織力、医療関係者をはじめとするステークホルダーとの信頼関係、そしてスペシャリティ領域における確かなプレゼンスを築いてきました。これこそが、当社グループの競争力の源泉となるコア・コンピタンスです。培ってきたコア・コンピタンスをベースとして、当社グループは「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・アラウンドピル事業」の5つの事業を柱として、新たに掲げたパーパス“すべての生命の「あすも、みらい

イントロダクション

価値創造ストーリー

7 社長メッセージ

- 11 価値創造プロセス
- 12 事業環境認識
- 14 マテリアリティ
- 17 資本と強み
- 19 ビジネスモデル
- 20 ステークホルダーへの提供価値
- 21 特集:女性医療の重要性とあすかのポテンシャル

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ



社長ごあいさつ
<https://www.aska-pharma-hd.co.jp/company/message.html>

も、すこやかに」を実現します”を具現化する企業グループを目指していきます。

5つの事業は一見すると、異なる領域にあるように見えます。けれども各事業が独立して存在するものではありません。研究開発や製造技術、顧客との接点など、多くの事業基盤を共有しているからです。例えば、医療用医薬品事業で培った疾患ナレッジや医療現場との接点は創薬へつながり、新たな製品が生み出されます。その製品やノウハウをグローバルへ展開し、海外で得た知見や事業機会を次の研究開発へ還元することができます。また、根幹にあるホルモンに関する知見は、アニマルヘルス事業や検査・アラウンドピル事業にも活かすことができます。こうした事業間の循環を強くすることが、ASKAならではの価値創造につながると考えています。

当社グループが目指すのは、5つの事業を個別に成長させることだけではありません。各事業を結びつけて、1つの事業では生み出せない価値を創造していくことです。5つの事業により、当社グループにしかできない価値創造を成し遂げて「ASKA VISION 2035」で掲げる「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」へ飛躍したいと考えています。

2025年度の業績、中期経営計画2025の評価

「中期経営計画2025」の最終年度となる2025年度は、経営目標「売上高700億円」「営業利益率8%」「ROE8%」をすべて達成することができました。売上高は、711億円となり過去最高を更新しました。

売上を牽引したのは、当社グループの一番の強みである産婦人科領域です。子宮筋腫・子宮内膜症治療剤「レルミナ」をはじめ、月経困難症治療剤（LEP）やプロゲスチン単剤の経口避妊剤（POP）である「スリング」といった個々の製品だけではなく製品群全体が着実に成長したことにより、産婦人科領域の年度売上はNo.1（自社推計）を達成しました。その背景には、当社グループとして新しい治療薬を提供できたことに加え、社会全体として婦人科疾患への理解が少しずつ広がり、患者さんが必要とする医療へアクセスしやすい環境が整ってきたことがあるとみています。患者さん自身はもちろんですが、職場や家族といった周囲の人々の意識の変化によって「体調が悪くても我慢する、なかなか病院へ行かない、必要な医療を受けない」という方が少なくなったのではないかと感じています。当社グループは、単に医薬品を提供する企業ではなく、女性特有の健康課題の解決を通じて、一人ひとりが自分らしく活躍できる社会の実現に貢献したいと考えています。そうしたポジティブな流れを「女性のための健康ラボ Mint+」などの情報提供による啓発活動で後押ししながら、患者さんのニーズに応える製品を継続してお届けできたことが、順調な成長につながったと捉えています。また医療用医薬品事業のほか、アニマルヘルス事業の売上高70億円を超える規模への成長、グローバル事業のベトナム Ha Tay Pharmaceutical Joint Stock Company（以下、Hataphar社）の連結化もグループの売上拡大に大きく寄与しました。

収益性の面では、製品構成の改善に加え、原材料や調達コストの見直し、設備投資による生産効率の向上などを積み重ねることで営業利益率が向上しました。また収益力強化のKPIとしているROEについては、営業利益率の改善に加え、新たな株主還元方針、戦略的な借入、政策保有株式や遊休資産の売却などによって、目標を達成することができました。



近年はコロナ禍や地政学リスク、原材料価格の高騰など、医薬品業界のサプライチェーンを取り巻く環境が大きく揺れ動いています。歴史を見てもわかるように、将来において何が起こるかを正確に予測することは誰もできません。したがって経営者にとって重要なのは「予期せぬ事態は必ず起こり得る」という前提に立ち、原薬調達先の分散や生産体制の見直し、適正在庫の管理などを進めることで、どのような環境変化にも対応できる事業基盤づくりに取り組むことだと考えています。リスクを分散しながらも、適切な利益を確保し、安定供給という製薬会社としての社会的責任を果たし続けることが当社グループの使命です。引き続き、海外子会社も含めた生産体制の最適化を進め、グループ全体でより強靱な供給体制を構築していきます。

2025年度を最終年度として推進してきた「中期経営計画2025」では、当社の強みである産婦人科領域、消化器・甲状腺領域を中心とする価値創造や経営改革の成果により、一定の実績を上げることができました。しかし同時に、持続的な成長のために当社グループとして取り組むべき課題も見えてきました。事業面では「スペシャリティ領域のさらなる強化」や「開発パイプラインの拡充」「海外事業の収益化」「新たな成長機会の創出」、また、経営面では、人材育成や経営資源の最適配分などに改革や改善の余地があることが明らかとなりました。これらの課題を乗り越えるために、次の「中期経営計画2028」では、持続的成長に向けた事業戦略、財務戦略、経営基盤強化を一体で推進していきます。さらに、ROICを活用した経営管理の高度化を進めることで、資本コストを意識した意思決定を徹底し、成長投資と株主還元の最適なバランスを図りながら、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 7 社長メッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 事業環境認識
- 14 マテリアリティ
- 17 資本と強み
- 19 ビジネスモデル
- 20 ステークホルダーへの提供価値
- 21 特集:女性医療の重要性とあすかのポテンシャル

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ

「中期経営計画2028」(FY2026-2028)の成長戦略

2026年度からスタートする「中期経営計画2028」の3年間は「ASKA VISION 2035」に向けた最初のマイルストーンとなる重要な期間となります。2035年度売上高1,500億円、営業利益率15%を実現するための通過点として、2028年度売上高850億円、営業利益率10%を目標として、また、「中期経営計画2028」の着実な遂行を通じて、売上高1,000億円の早期達成を目指します。スペシャリティ領域における強みをさらに磨くとともに、グローバル展開を支える事業基盤の構築に取り組みます。「中期経営計画2028」では、成長を牽引する「5本の柱」と、それを支える「財務戦略」「経営基盤強化」という2つの土台を軸に、持続的成長に向けた経営を推進してまいります。単なる規模の追求ではなく、収益性と資本効率を伴った成長を実現するため、経営資源を成長領域へ重点的に配分するとともに、計画の進捗と事業環境を継続的に検証し、必要に応じて戦略を機動的に見直していきます。

長期ビジョン「ASKA VISION 2035」で5つの柱に位置づけた「国内医療用医薬品事業」「創業事業」「グローバル事業」「アニマルヘルス事業」「検査・アラウンドピル事業」、それぞれの事業価値を高めながら、グループとしてのシナジーの最大化を図ります。

国内医療用医薬品事業では、産婦人科領域を中心とした主要製品の価値最大化と、新製品の育成に取り組めます。主要製品のうち、子宮筋腫・子宮内膜症治療剤「レルミナ」は、発売から現在に至るまで成長を続けており、ポテンシャルはまだ十分にあるとみられます。日本初となるプロゲスチンの単剤の経口避妊剤「スリング」も成長が見込まれます。現在、国内の経口避妊薬の市場はエストロゲン含有の経口避妊薬が主流となっていますが「スリング」はエストロゲン由来の副作用が気になる方への新たな選択肢となるポテンシャルを有しています。また産婦人科領域では、積み上げてきた実績が次の成長機会を生むという好循環が出てきています。例えば、2026年4月からファイザー社との日本初のRSウイルス母子免疫ワクチンの共同プロモーションがスタートしています。当社グループが産婦人科領域で長期にわたって実績を上げてきたからこそ、世界をリードする製薬企業からパートナーとして選ばれたのだと捉えています。これからも実績を積み重ねることで「産婦人科領域でパートナーシップを組むならばASKAだ」と言われるようになりたいと思います。また産婦人科領域に続くスペシャリティ領域である甲状腺領域についても、長年培ってきた高いプレゼンスを活かして成長を目指します。甲状腺領域は、潜在患者数が非常に多い領域として知られており、治療が必要な患者数240万人に対して、いまだ約半数が治療を受けることができていないという報告がされています。当社グループとしては、医療従事者への情報提供だけではなく、企業、自治体、一般市民へ幅広く疾患啓発を行うことで、受診率、治療率を向上させて、医療に貢献したいと考えています。もう一つのスペシャリティ領域である肝性脳症治療では、肝硬変診療ガイドライン2020（日本消化器病学会・日本肝臓学会）において高いレベルで推奨された肝性脳症治療剤「リフキシマ」が成長しています。潜在する患者さんが多く存在する領域ですから、疾患の認知度向上による患者さんの掘り起こし、治療介入の促進を図ることで、さらなる拡大につなげていきます。

創業事業では、産婦人科領域を軸に、イオンチャネルを標的とした創薬技術やAI創薬、新規モダリティ、外部との連携を組み合わせながら、グローバルで競争力のあるパイプラインの拡充に取り組めます。当社グループは、産婦人科領域を中心に蓄積してきた疾患ナレッジ、動物モデルの構築技術、患者さんの臨床情報を研究へ活かすトランスレーショナル研究、専門分野をリードする医師・研究者とのネットワークなどの強みを

有しています。これらの強みに、先端技術やオープンイノベーションを掛け合わせることで、産婦人科、内科、泌尿器などの領域で、新たな創業シーズを継続的に創出していきます。創業を担う研究開発部門は、一般的には社内のコストセンターと考えられていました。しかし、当社グループは、創業を一つの事業、プロフィットセンターとして育てていこうとしています。業界あるいは社会の視点から見ても、独創的な創業事業が求められている状況にあると思います。ただし、一つの医薬品が上市に至るまでに10年近くかかりますから、戦略的な構想に基づいて事業を進める必要があります。具体的には、国内市場だけでなく海外市場においても積極的に活動することで、いろいろな新薬が時間軸のずれを持ちながら、途絶えることなく、順々に審査、承認、上市されていく。そうした流れを確立したいと構想しています。また創業は常にうまくいくとはかぎりませんので、当初の構想を適切にローリングしていかなくてはなりません。

グローバル事業では、ベトナムとフィリピンを足掛かりとして、高成長が続く東南アジア市場での拡大を目指します。ベトナムではHataphar社の新工場がPIC/S GMP承認取得に向けた最終段階にあり、今後はベトナムだけでなく東南アジア全域へと展開する方針です。フィリピンではMedChoice Pharma, Inc.（以下、MedChoice社）との提携を通じて、当社が得意とする甲状腺領域の事業を推進していきます。東南アジアの医療、ヘルスケア市場は、世界平均を上回る成長が見込まれ、中間層の拡大と高齢化を背景に需要増加が見込まれています。特に慢性疾患やがん治療などの領域が注目されていますが、インフラがまだ遅れているため、品質確保や安定供給が社会的な課題となっています。そうしたなかで東南アジアに事業拠点を確立し、付加価値の高い製品を投入し、製造力と販売網を活用した効率的な事業拡大を図りたいと考えています。

アニマルヘルス事業では、ペットを家族と考える方々の増加、コンパニオンアニマル市場拡大を追い風に、内分泌・ホルモン領域を中心とした特徴ある製品ラインナップを強化し成長を目指します。当社グループのアニマルヘルス事業には、ホルモンに関する技術や知見という同業他社にない強みがあります。また、牛や豚、鶏、水産分野まで幅広いネットワークを擁していますから、世界的な課題となっている食の安定供給への貢献という面でも有望な事業です。

検査・アラウンドピル事業では、更年期世代の増加や健康経営への関心の高まりを受けて、新たな収益機会を創出します。この事業での当社の強みは、ホルモン分野で培ってきた微量分析技術です。今はホルモン関連検査での活用が主ですが、医療という枠に限らずさまざまな分野へ展開できる可能性があります。すでに社会的な関心が近年高まっているPFAS（有機フッ素化合物）の分析において、わずかな検体で高精度な測定を可能とする技術を確認し、利便性が高い独自のサービスを提供しています。微量分析技術の価値を活かした検査事業をどれだけ拡大していけるかが、今後の課題となります。

成長戦略を支える経営基盤の強化

「ASKA VISION 2035」で打ち出した経営目標に到達するためには、一つひとつの事業戦略を実行するだけでは十分ではありません。持続的な成長を支える経営基盤そのものを強化し、環境変化に柔軟に対応できる企業へと進化していくことが不可欠です。

当社グループでは「次世代人材の育成・獲得」「ESG経営の推進」「ガバナンス強化による安定的な経営」「DXによる生産性向上」を経営基盤強化の課題として、継続的な改革に取り組んでいます。

これらのうちESG経営については、2021年にESG委員会を核とする体制を構築し、持続的な成長と社会

イントロダクション

価値創造ストーリー

7 社長メッセージ

11 価値創造プロセス

12 事業環境認識

14 マテリアリティ

17 資本と強み

19 ビジネスモデル

20 ステークホルダーへの提供価値

21 特集:女性医療の重要性とあすかのポテンシャル

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ



課題の観点からマテリアリティ（最重要課題）を特定しています。2023年度と2025年度にはマテリアリティとその進捗を評価するKPIの見直しを行い、より実効性の高い活動として推進しています。

E（環境）の面では、主力工場であるいわき工場を中心に太陽光発電やコージェネレーションシステムの導入などを進め、2030年度目標としていたCO₂排出量46%削減（2013年度比）を2023年度に前倒しで達成しました。現在は、2035年度60%削減という新たな目標を設定しています。

S（社会）の面では、女性の活躍推進に注力しています。2029年度女性管理職比率20%を目標として、多面的な取り組みを進めています。女性役員比率については、2025年度に30%を達成するなど、多様な人材が活躍できる経営体制の構築を進めています。

G（ガバナンス）は、当社グループの未来に向けたグローバルな成長を考えた時、極めて重要な経営基盤であると考えています。2026年には監査等委員会設置会社へ移行し監督機能を高めるとともに、取締役の任期短縮や社外取締役比率の過半数化を実現するなど、ガバナンス体制を強化しています。これらは、単なる制度変更ではありません。経営の透明性・客観性を一層高めて、より質の高い意思決定を実現し、当社グループならではの企業価値向上を目指すために必須となる取り組みです。また、ガバナンス強化の一環として、当社グループでは、ステークホルダーエンゲージメントの充実に取り組んでいます。国内外の投資家との対話とともに、社内においても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、1on1ミーティングを継続的に実施し、社内外のさまざまなステークホルダーと結びつきながら、その意見を経営に活かすように努めています。

持続的な成長を支える経営基盤のなかでも、私が特に重要と考えているのが次世代人材です。2026年4月から、人的資本戦略を推進するコア・エンジンとしてスタートした「新人事制度」でも、次世代の人材育成に重点を置いています。次世代を担う変革リーダーと経営職候補の育成を目標として、研修などの強化を図っています。さらに本部長や部長といった上級管理職において、次世代リーダーの育成を役割とする仕組みを取

り入れています。次世代人材をはじめとする従業員が「継続して働きたいと思える会社」「自身の夢やキャリアに挑戦する喜びが得られる会社」をつくることが経営の重要な責任です。こうした考えから、新人事制度では、従業員の挑戦を正當に評価するPay for Performanceを徹底する、成果報酬の考え方を導入しています。あわせて、当社が期待する人材像を明確にするとともに、従業員の自律的なキャリア形成を支援する環境を整備しています。キャリアというのは会社から与えられるものではなく、従業員が自ら考え、自ら切り拓いていくべきものです。従業員一人ひとりが挑戦し、成長し続けられる環境をつくるのが、経営の重要な責任だと考えています。

DXの推進は、企業の競争力強化に向けて必須のテーマです。当社では2023年頃から本格的にDXへの取り組みをスタートし、DX推進体制の構築やデータ基盤づくりを終えて、現在は構築した体制や基盤をもとに、実際に変革を起こして、新たな価値を創造する段階へと進んでいます。創業ではAI創業の活用、営業ではAIエージェントによるマーケティング機能の高度化、くすり相談室ではAIチャットによる対応品質の向上、工場では製造効率の最適化など、それぞれの現場でDX・AXが進行中です。AIを導入して仕事が一瞬に変わっただけでは、本当の意味で競争力は生まれません。AIによって仕事のフローそのものを変え、一人ひとりがこれまで以上に高い価値を生み出せるようになって初めてDX・AXの意味があります。そのためにも、AIが活用できるデータ基盤のさらなる充実を図るとともに、従業員一人ひとりのDX・AXリテラシー向上に取り組み、現場での変革を後押しする必要があります。またDX・AXを活用していない未導入領域へも積極的に導入し、これまでになかった価値創造に挑戦します。

「ASKA VISION 2035」で掲げた「すべてのいのちの『あすも、みらいも、すこやかに』」を実現するために、経営基盤を強化し続けることで、持続的な企業価値の創造につなげていきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

私たちが目指しているのは、人々の健康やライフステージに寄り添い、スペシャリティ領域において、あすか製薬ホールディングスグループだからこそ提供できる価値を生み出し続けるヘルスケア企業となることです。長年培ってきた専門性をさらに深めるとともに、新しい技術やパートナーシップを積極的に取り入れながら、社会から必要とされ続ける企業へと進化していきたいと考えています。

今回策定した「ASKA VISION 2035」は、10年後のありたい姿を描いたビジョンであると同時に、私たちがこれからどのような価値を創造し、社会へ提供していくのかを示した約束でもあります。中期経営計画2028では、10年後に向けた第一歩として、5つの事業を着実に拡大するとともに、それらを支える人的資本やDX・AX、ガバナンスなどの経営基盤を強化していきます。

製薬産業や医療を取り巻く環境は、大きく変化しています。けれどもそのような時代だからこそ、変化を恐れることなく挑戦を続け、自分たちにしかできない価値を提供し続ける企業グループでありたいと考えています。専門性を磨き続けることと、新しい領域へ挑戦すること。その両立を図りながら、患者さんや医療従事者をはじめ、お客さま、お取引先、株主・投資家の皆さま、そして従業員など、すべてのステークホルダーから信頼され、社会に不可欠な企業グループへと成長していきます。ASKAならではの価値を追求し、未来への挑戦を続けることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。今後とも、あすか製薬ホールディングスグループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

イントロダクション

価値創造ストーリー

7 社長メッセージ

- 11 価値創造プロセス
- 12 事業環境認識
- 14 マテリアリティ
- 17 資本と強み
- 19 ビジネスモデル
- 20 ステークホルダーへの提供価値
- 21 特集:女性医療の重要性とあすかのポテンシャル

戦略解説

価値創造の基盤

コーポレートデータ