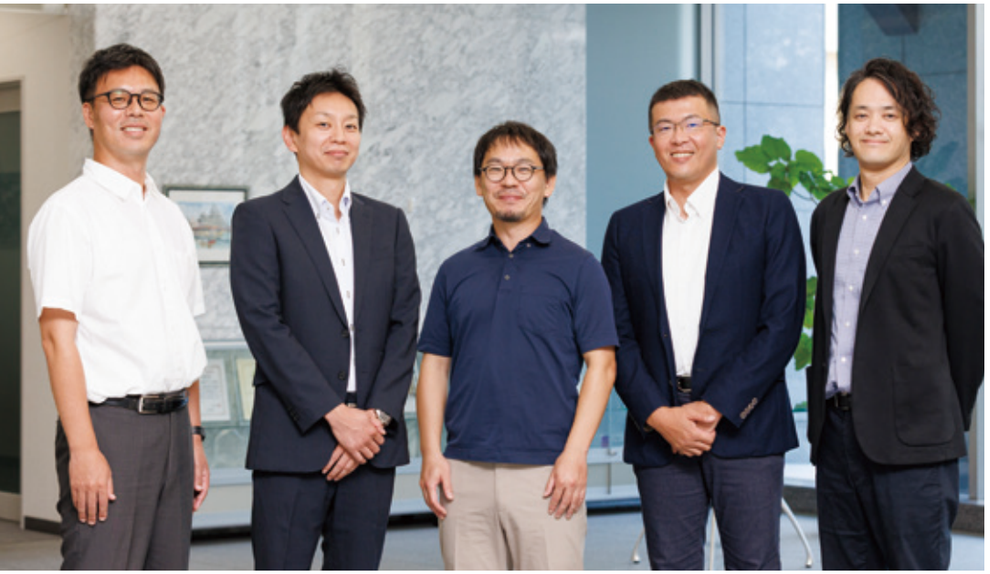
従業員座談会



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良い候補化合物を見つけても、いざバ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来ましたが、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・アラウンドピル
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ね。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う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力体制が、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・アラウンドピル
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、次のチャンスを呼び込みます。

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、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・アラウンドピル
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