# 中期経営計画2025の振り返り

事業成長と経営基盤強化の両立を目指した中期経営計画2025は、2025年度に最終年度を迎えました。5年間の取り組みを通じて培った成果を次なる成長へとつなげる節目の年として、「ASKA VISION 2035」および中期経営計画2028の実現に向けた経営基盤の強化を進めました。

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

### あすか製薬ホールディングス 中期経営計画2025

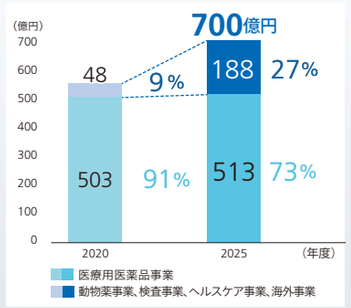
**7つの戦略**

- 売上高 700億円
- 営業利益率 8%
- ROE 8%

**4つのビジョン**

1. 医療用医薬品を軸に事業スコープ（領域、地域）を拡大する
2. オープンイノベーション推進により業務革新を実現する（研究開発～生産～販売）
3. 中核となる国内医薬品事業（スペシャリティ領域）で国内トップを確立する
4. 社会から信頼される会社であり続ける

**中期経営計画2025の目標売上高**




**中期経営計画策定の土台**

専門性 | 生み出す力 | 社会貢献

## 財務指標の振り返り

中期経営計画2025では、売上高700億円、営業利益率8%、ROE8%以上を目標に掲げ、事業成長と収益性向上、資本効率の改善に取り組んできました。最終年度となる2025年度は、売上高711億円、営業利益率8.2%、ROE8.0%となり、すべての目標を達成しました。売上高は2020年度の551億円から711億円へ28.9%増加し、営業利益率も6.5%から8.2%へ向上しました。また、ROEは5年間を通じて8%以上を維持し、資本効率を重視した経営を推進しました。

収益構造の面では、全社的な原価低減活動や先発品比率の上昇による製品ミックスの改善を進め、収益基盤を強化しました。研究開発費については、将来の価値創出に向けた成長投資として継続的に実施しており、2025年度は71億円を計上しました。一方で、戦略的な販売活動や新製品上市への投資を継続しながら販管費の適正化を進め、当期純利益は54億円となりました。

医療用医薬品事業では、売上高が503億円から589億円へ拡大し、グループの成長を牽引しました。特に産婦人科領域では、「レルミナ」「ドロエチ」「スリンダ」などの重点製品を育成し、2023年度以降、国内産婦人科領域売上No.1（自社推計）を維持しています。加えて、「ジェミーナ」をはじめとする製品ラインナップの充実により、患者さんの多様なニーズに応える体制の強化を進めてきました。また、「レルミナ」「リフキシマ」「チラーヂン」の伸長により、新薬比率は46.8%から57.1%へ上昇し、薬価改定の影響を受けにくい収益構造への転換が進みました。

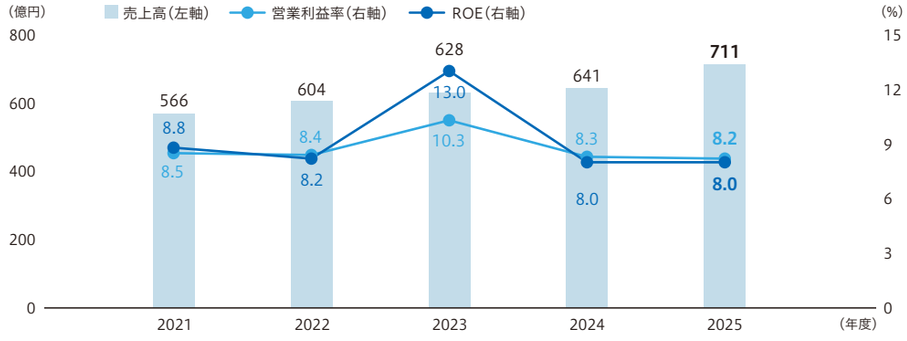
アニマルヘルス事業では、主力製品の販売拡大や営業活動の強化により、売上高は47億円から73億円へ54.7%増加しました。産業動物分野に加え、成長分野であるコンパニオンアニマル領域への取り組みを強化し、事業基盤の拡充を進めました。

海外事業では、ベトナムのHa Tay Pharmaceutical Joint Stock Company（Hataphar社）を連結子会社化したことにより、2025年度から新たな事業セグメントとして加わり、売上高46億円を計上しました。東南アジアを中心とした事業展開を推進し、グローバル事業の本格成長に向けた基盤を構築しました。

検査事業では、内因性ホルモン微量分析技術を活用した検査サービスに加え、更年期関連検査やPFAS分析など新たな需要への対応を進め、医療用医薬品事業とのシナジー創出に取り組みました。

中期経営計画2025を通じて、事業成長、収益性向上、資本効率改善に加え、グローバル展開の推進など、次なる成長に向けた基盤を整備することができました。今後は中期経営計画2028のもと、スペシャリティ・ヘルスケアカンパニーとしての強みをさらに強化し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

### 財務指標の推移




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

## 7つの戦略の進捗と成果

中期経営計画2025では、「スペシャリティ領域の取り組み強化による企業価値向上」「先端創薬による新薬の継続的創出」「海外事業の展開」「トータルヘルスケア実現に向けた新たな価値提供」をはじめとする7つの戦略を軸に、事業成長と経営基盤の強化に取り組みました。スペシャリティ領域では重点領域への経営資源の集中により競争優位性を維持・強化するとともに、創薬では研究開発投資やオープンイノベーションを通じてパイプラインの充実を図りました。海外事業では東南アジアを中心に事業基盤を拡充し、トータルヘルスケア分野では新たな事業やサービスの展開を通じて事業領域の拡大を進めました。また、原価低減やDXの推進による収益構造の改善と財務基盤の強化を進めるとともに、ガバナンス・コンプライアンスの徹底を通じて経営の実効性と信頼性の向上を図りました。さらに、人材育成やリスキリング、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進し、持続的な成長を支える経営基盤の強化を進めました。これらの取り組みを通じて、中期経営計画2025で掲げた各戦略を着実に推進し、次期中期経営計画2028および「ASKA VISION 2035」の実現に向けた基盤を築きました。

## 7つの戦略の進捗と成果

| | 戦略 | 成果 |
|---|---|---|
| ① スペシャリティ領域の取り組み強化による企業価値向上 | ・産婦人科・内科（甲状腺・消化器）・泌尿器科を重点領域と位置づけ、経営資源を集中<br>・高付加価値の新薬・先発品の育成を推進 | ・産婦人科領域 年度売上No.1を継続<br>・甲状腺領域での圧倒的なシェアを維持<br>・治療用アプリの開発など新規モダリティへの挑戦 |
| ② 先端創薬による新薬の継続的創出 | ・重点領域における研究開発投資を継続<br>・自社創薬と導入品の両輪でパイプラインを強化<br>・オープンイノベーションを積極活用 | ・「スリンダ」の発売<br>・「AKP-022」のPhⅢ開始<br>・「LPRI-CF113」のPhⅠ/Ⅱ開始<br>・自社創製品「AKP-021」のPhⅠ開始<br>・イオンチャネル創薬基盤技術の導入 |
| ③ 海外事業の展開 | ・東南アジアを重点地域として事業基盤を構築<br>・現地企業との提携・M&Aを推進 | ・ベトナム Hataphar社の連結子会社化<br>・フィリピン MedChoice社の持分法適用会社化<br>・東南アジアを中心とした海外事業基盤の構築 |
| ④ トータルヘルスケア実現に向けた新たな価値提供 | ・女性の健康課題解決に向けたサービスを拡充<br>・アニマルヘルス事業・検査事業の成長を推進<br>・CVC*を活用した新規事業創出を推進 | ・CVCによる出資（10社）<br>・PFASの測定受託開始<br>・非侵襲性ホルモン量測定キットの上市<br>・コンパニオンアニマル用医薬品の上市<br>・新規飼料添加物の上市 |
| ⑤ 業務効率化、コスト削減、財務基盤の強化 | ・原価低減、生産性向上、DX推進を加速<br>・資本効率を重視した経営を推進<br>・政策保有株式の縮減を実施 | ・原価低減施策の継続（2020年度 54.0% → 2025年度 52.0%）<br>・不採算製品ポートフォリオの適正化<br>・DXの推進による効率化<br>・資金調達枠の確保による財務基盤の安定化 |
| ⑥ コンプライアンスの徹底と信頼性を重視する組織風土の醸成 | ・グループガバナンス体制を強化<br>・コンプライアンス教育・意識向上施策を継続<br>・ステークホルダーとの対話を強化 | ・HD体制とガバナンス強化<br>・品質マネジメントレビューの継続<br>・GMP品質マネジメントレビューの継続<br>・コンプライアンス研修の継続実施 |
| ⑦ 成長戦略を実現するための人材育成 | ・次世代経営人材の育成を推進<br>・DX人材の育成とリスキリングを強化<br>・多様な人材が活躍できる組織づくりを推進 | ・柔軟な働き方の拡充<br>・リスキリング機会の提供<br>・各種研修の充実<br>・グローバル人材育成プログラムの開始<br>・次世代リーダー育成プログラムの開始 |

＊Corporate Venture Capital：事業会社が設立した投資会社

## 残された経営課題と対応策

中期経営計画2025で推進した7つの戦略では一定の成果を上げた一方、持続的な成長に向けた課題も明確になりました。スペシャリティ分野では、競争環境の高度化を踏まえ、重点領域のさらなる深化と新薬比率の向上が課題であり、製品価値の最大化とパイプラインの強化に取り組みます。創薬では複数の開発案件が進展したものの、パイプラインの量・質両面での拡充や収益化までの不確実性への対応が求められており、研究開発投資と外部連携を一層強化します。グローバル事業では事業基盤の構築が進んだ一方で収益化に課題が残ることから、Hataphar社の収益体質改善と販売体制の強化を推進します。新たな価値提供では、検査事業や周辺事業のスケール化と収益モデルの確立を進め、事業ポートフォリオの多様化を図ります。

また、コスト競争力とキャッシュ創出力の強化に加え、ガバナンス・ESGへの対応高度化や、戦略と連動した人材配置およびグローバル人材の育成を通じて、経営基盤のさらなる強化を図ります。さらに、資本コストや株価を意識した経営を継続し、事業成長と資本効率の向上を両立することで、中期経営計画2028および「ASKA VISION 2035」の実現に向けた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