専務取締役メッセージ



築いた成長基盤を より強固なものとし 次の成長ステージに向けて 果敢に挑戦する

あすか製薬
ホールディングス株式会社
代表取締役専務取締役
丸尾 篤嗣

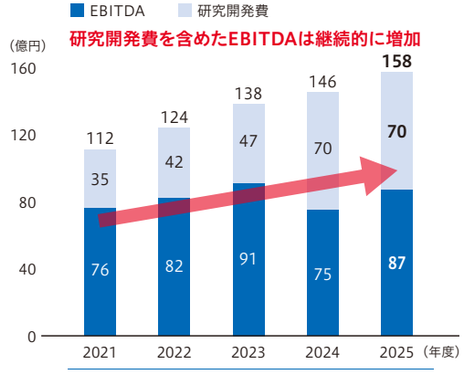
中期経営計画2025（2021～2025年度）の成果と課題

2025年度を最終年度とする「中期経営計画2025」では、売上高700億円、営業利益率8%、ROE8%という目標を掲げ、そのすべてを達成することができました。営業利益は計画を前倒しで達成しましたが、売上高については毎年度連続で増収を記録していたものの、目標到達は容易ではありませんでした。国内の医療用医薬品市場は、毎年の薬価改定や人口減少の影響などを背景に、大きな成長は見込みにくい環境にあります。こうしたなかで、当社の強みである産婦人科や甲状腺といったスペシャリティ領域（特定の疾患領域や治療分野）の強化が計画どおりに進んだことと、ベトナムのHataphar社を連結子会社化し、海外事業を成長に取り込めたことが所期の目標達成に大きく寄与したと考えています。

「中期経営計画2025」において、当社は女性医療におけるリーディングカンパニーとしての地位を確立することができました。先発品を中心に医療用医薬品事業が堅調に推移し、産婦人科領域では年度売上No.1（自社推計）を達成、甲状腺領域でも順調に事業を拡大し、スペシャリティ領域が当社の収益基盤として大きく成長しました。

当社は2010年代後半からジェネリック事業を基盤の一つとしつつ、より高い付加価値と強みの発揮が可能なスペシャリティ領域の新薬に集中して研究開発や事業開発を行ってきました。その成果が「中期経営計画2025」の期間で実を結び、業績の牽引役となりました。事業全体の収益性は着実に向上し、「キャッシュを創出し、成長投資へ再投下する」という好循環が機能し始めたことには大きな手応えを感じています。こうした収益基盤の強化を踏まえ、当社は事業が生み出すキャッシュ創出力をより適切に示す指標として、研究開発費を加えたEBITDAを新たに開示しています。この指標は、事業で生み出した資金を将来の企業価値創出につながる研究開発にどれだけ振り向けられるかを示すものです。

研究開発費を含めたEBITDAの推移



また「中期経営計画2025」の5年間では、資本コストや株価を意識した経営においても前進し、成長投資・株主還元・IR活動を一体的に推進することで、PBR1倍水準の実現に向けて一定の成果を上げることができました。以上のような取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられたことは、次の成長ステージに向けた重要な礎になったと考えています。

株価とは、当社の将来性や企業価値への期待を映し出すものです。事業で生み出したキャッシュを成長投資や事業基盤への投資、株主還元にどのように配分していくのかを丁寧にお伝えすることで、投資家の皆さまからの当社への理解を深めることができたと感じています。株主還元については、従来の安定配当から業績連動型へと方針を転換したことで、「会社が大きく変わった」という評価を多くいただきました。経営陣の考え方や将来への投資戦略をわかりやすくお伝えすることが、ステークホルダーの皆さまとの信

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

頼関係の構築につながることだと、あらためて実感しています。

「中期経営計画2025」では、企業価値向上に向けた重点テーマを掲げ、その実現に向けて取り組みを進めてきました。そのうち、多くのテーマが目指したレベルに到達し、一定の成果を上げることができたと考えています。事業戦略の重点テーマでは、産婦人科領域で年度売上No.1を継続し、甲状腺領域でも圧倒的なシェアを維持した「スペシャリティ領域の取り組みの強化による企業価値向上」とベトナムのHataphar社を連結子会社化し、フィリピンの製薬会社MedChoice Pharma社を持分法適用会社化した「海外事業の展開」においては、中長期的な成長を支える基盤づくりができたものと評価しています。一方で、「先端創薬による新薬の継続的創出」については、国内で初めて承認されたプロゲスチン単剤の経口避妊剤「スリンダ」の発売などの実績がありましたが、パイプラインの拡充は引き続き当社にとって喫緊かつ枢要な課題であると捉えています。また、人と動物の健康に貢献する新たな事業機会を創出する「トータルヘルスケア実現に向けた新たな価値提供」も、現在は将来の成長に向けた基盤構築の段階にあります。

中期経営計画2028（2026～2028年度）で描く成長戦略

当社は、2035年に目指す姿「ASKA VISION 2035」の実現に向けて、3つの中期経営計画をマイルストーンとして設定し、長期的な視点で経営を進めていきます。最初のマイルストーンとなる「中期経営計画2028」では、2028年度目標として売上高850億円、営業利益率10%、ROE10%、総還元性向40%を目標に掲げています。「中期経営計画2025」で築いた収益基盤のもと、約450億円のキャッシュ・アロケーションを計画しており、それを成長投資、経営基盤の強化、株主還元の拡大に配分します。成長投資は、将来にわたって競争優位性を発揮できる事業分野に戦略的に振り分けます。

「中期経営計画2028」では、国内医療用医薬品事業を成長の中核に据えながら、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を成長の柱としています。それぞれの事業は市場の特性や競合状況などが異なるものの、多様な事業を展開することで環境変化への対応力を高め、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

国内医療用医薬品事業では、産婦人科、甲状腺といったスペシャリティ領域の主要製品の価値最大化を基本戦略としています。リーディングカンパニーのポジションにある産婦人科領域では、積極的な啓発活動を通じて、受診・治療機会の拡大を図り、女性の健康課題解決に貢献することで事業拡大を図っていきます。産婦人科領域は市場拡大が見込まれる一方で、新規参入も活発化すると考えられることから、リーディングカンパニーとしての地位に安住することなく、さらなる成長を追求していかなければなりません。既存の主力製品を安定して供給するとともに、新たなニーズに応える新薬開発にもいち早く取り組んでいきたいと考えています。

創薬事業では、将来の事業基盤を支える研究テーマの創出と拡充を図ります。当社は、前中期経営計画、前々中期経営計画でも新薬の開発を掲げてきましたが、これまでは他社が見出したシーズを取り入れて共同開発を通じて市場に送り出すという事業モデルを主に推進してきました。今後は、自社創製品の創出・開発を進めるとともに、他社への導出などを通じてライセンス収入や契約一時金を獲得するなど、より収益性の高いビジネスモデルも追求していきます。

創薬事業には先行投資が必要ですが、従前から強みとしてきた産婦人科や甲状腺領域を中心とした低分子創薬を推進するとともに、AIによる創薬プロセスの高度化、イオンチャネル創薬基盤の強化、オープンイノベーション、新規モダリティを組み合わせることで、新たな創薬シーズを継続的に創出していきたいと考えています。これにより、当社の創薬事業をコストセンターから将来の収益を生み出すプロフィットセンターへと進化させていきたいと思います。

「中期経営計画2028」では、グローバル事業の収益力を高め、当社グループの事業の柱の一つとして確立するため、東南アジアにおける事業基盤の拡充を進めます。現地子会社の収益力を高めるとともに、将来はベトナム、フィリピンを中心とする“点”の事業展開ではなく、東南アジア全体を1つの市場として捉えた“面”の事業展開へと発展させていく計画です。現在、当社グループの売上高に占める海外比率はまだ1割程度ですが、この比率を大きく高めていきます。グローバル事業の戦略的な基地となるのが、Hataphar社の新工場です。PIC/S GMP*1に準拠した製造体制を構築することで、高品質な医薬品を安定的に供給できる体制を整え、ベトナム国内での収益力向上を図るとともに、その製造基盤を活かして東南アジア全域への事業展開につなげていきます。

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期待され、中間層の拡大や所得水準の向上を背景とする需要拡大が見込まれていますし、医療ニーズの高度化・多様化も進むものと思われます。一方で、ヘルスケアのインフラ整備はまだ途上であり、品質や安定供給への対応が課題となっています。当社は成長市場である東南アジアに事業拠点を確立し、グループ全体の最適供給体制を担う戦略的拠点の構築を目指していきます。当社が拠点を構えるベトナム、フィリピンは現在、後発医薬品が市場の大半を占めていますが、この先の高齢化の進行などによって医療ニーズは高度化・多様化し、同時に品質や安定供給を重視する構造に変化していくとみられます。市場の変化を捉えながら当社の強みを発揮できる領域を中心に、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目指します。

アニマルヘルス事業は、産業動物用医薬品およびコンパニオンアニマル用医薬品を軸に、当社の専門性と優位性を発揮できる領域を中心に事業を展開します。既存製品の価値最大化を図るとともに、他社とのアライアンスによる製品ラインナップの拡充や、新規サプリメントの自社開発にも取り組みます。さらに、アジアをメインとした海外市場の開拓やノンオーガニックな成長機会も積極的に追求することで、アニマルヘルス事業を当社グループの新たな成長ドライバーへと育成します。

医療用医薬品事業やアニマルヘルス事業で培ってきた技術や知見を、社会的ニーズが高まる成長領域に展開するのが、検査・アラウンドピル事業です。LC-MS/MS*2法による高精度な質量分析をはじめ、微量な成分を高精度に測定・分析する当社グループ独自の分析技術を活かした測定受託事業の拡充を進めます。身体への負担が少ない非侵襲性ホルモン量測定キットの販売拡大に加え、新たなバイオマーカーの開発やPFAS*3測定事業、ビジネスパートナーとの協業などを通じて事業領域を広げ、当社の技術とヘルスケアとの接点を活かした新たな収益機会を創出していきます。

また、各事業の競争力強化と生産性向上に向けて、「中期経営計画2028」ではDX推進に注力します。当社は研究・生産・営業など各部門に蓄積されたデータの活用基盤整備を進めており、今後はDX/AXの活用を通じて業務プロセスの変革を進めます。

＊1 PIC/S GMP：日・米・欧などの規制当局間で国際的に認められた厳格な医薬品の製造管理基準および査察の枠組み
＊2 LC-MS/MS：液体クロマトグラフィー・タンデム型質量分析法
＊3 PFAS：有機フッ素化合物

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

ROICを軸とした価値創造経営の高度化

「中期経営計画2028」では、事業の成長に取り組むとともに、それを支える財務戦略をより高いレベルで推進したいと考えています。

「中期経営計画2025」では、「資本コストや株価を意識した経営」を掲げ、ROE8%を達成するとともに、PBR1倍水準の実現に向けて一定の成果を積み上げることができました。しかし、私たちはPBR1倍をゴールとは考えていません。PBR1倍は、企業価値向上に向けた一つの通過点であり、さらに高い企業価値を実現し、市場から継続的に評価される企業となるためには、後述するROIC経営により、資本効率を安定的に向上させながら、将来の成長につながる投資を着実に拡大していくことが重要です。

財務戦略を担当する立場として私が果たすべき役割は、事業戦略と財務戦略をつなぎ、限りある経営資源をどこに・どのように配分すれば中長期的な企業価値の向上につながるのか、その道筋を明確にすることだと考えています。事業でキャッシュを生み出し、その資金を将来の成長を担う事業や研究開発、人的資本、DXなどへ再投資し、新たな収益とキャッシュを創出する。この好循環をより大きく、持続的なものにしていくことが「中期経営計画2028」における財務戦略の基本的な使命です。

その中核となるのが、2027年度より本格的に導入するROIC経営です。事業ごとのROIC算出や、ROICツリーを作成して現場レベルのKPIへ展開することで、研究開発、生産、営業、海外事業など、それぞれの現場が「自分たちの仕事が会社全体の資本効率や収益性の向上にどう結びつくのか」を理解し、日々の行動につなげられる仕組みをつくります。

これまで当社の従業員は、研究開発は「よりよい薬をつくる」、生産は「安定供給を実現する」、営業は「製品を販売する」など、それぞれの役割を果たすことを仕事としてきました。一方で、自分たちの仕事が会社全体の企業価値や資本効率の向上にどのようにつながるのかという視点については、さらに改善の余地があるものと認識しています。資本コストや株価を意識した経営は、財務部門だけでなせるものではありません。企業価値を高めるという共通の目標に向かって、全従業員が自分の仕事において何をすべきかを考え、行動に移していく。その積み重ねこそが、資本効率経営の要諦であると考えています。

ROIC経営の目的は、足元の資本効率を高めるだけではありません。各事業の収益性と成長性を見極め、資本効率や収益性の高い領域に経営資源を積極的に振り向けることも重要です。創薬やグローバル事業のように、成果が表れるまでに一定の時間を要する投資については、短期的な収益性だけで判断するのではなく、リターンやリスク、時間軸、事業のマイルストーンを踏まえ、どう中長期的な企業価値向上につながるかを見極めていきます。投資後もその進捗と成果を継続的に検証し、必要に応じて資源配分を見直すことで、成長への挑戦と投資規律を両立させます。

「中期経営計画2028」では、約450億円のキャッシュ・アロケーションを計画しています。政策保有株式をはじめとする非事業性資産の縮減や財務レバレッジの活用も進めながら、ROICを投資判断や事業ポートフォリオの見直しに活用し、成長性や収益性を踏まえて経営資源を最適に配分していきます。事業活動を通じて創出したキャッシュについては、成長投資と株主還元に適切に配分します。資本効率や収益性の高い成長機会には必要な資本を果断に投入し、将来のキャッシュ創出力を高めるとともに、その成果を株主の皆さまにも適切に還元していくことも、中長期的な企業価値向上につながると考えています。

当社は株主還元についても、収益力の向上を背景に、もう一段踏み込んだ方針へと発展させました。「中期経営計画2028」では、従来の連結配当性向30%から総還元性向40%を目安とする方針へ改定するとともに、新たに累進配当を導入しています。株主還元の基準を総還元性向としたのは、配当だけでなく、自己株式取得も含めて柔軟な株主還元を行う姿勢を明確にするためです。また、累進配当については取締役会で慎重に検討を重ねましたが、これまでの配当実績と、それを支える収益力を踏まえ、十分に実施できると判断しました。

今後は、ROICを軸に各事業の収益力と資本効率を高めるとともに、創出したキャッシュを成長領域へ規律を持って配分し、着実に企業価値の向上につなげていきます。こうした取り組みを確実に実行することで、当社グループを次の成長ステージへと押し上げていきたいと考えています。

事業活動と一体となったサステナビリティ戦略

当社はESG経営の実効性をさらに高め、持続的な成長と価値創造につなげていきたいと考えています。私たちは、「生命」や「健康」に深くかかわる事業活動を展開しています。産婦人科領域を中心とした医療用医薬品やアニマルヘルス、検査・アラウンドピルなどの事業に真摯に取り組むこと自体がサステナビリティの実践やESG経営の推進に直結します。

E（環境）領域では、脱炭素社会の実現に向けて、環境マネジメント体制を整備するとともに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）などの国際的枠組みに準拠した情報開示を進めながら、環境負荷の継続的な低減を推進しています。CO_2排出量削減については、2030年度目標として掲げていた2013年度比46%削減を2023年度に前倒しで達成しました。今後はインターナル・カーボンプライシング（ICP）なども活用し、環境課題を事業上のリスクと機会の両面から捉え、投資判断や経営判断にも反映することで、環境への取り組みと企業価値向上をより強く結びつけていきます。



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

S（社会）領域への取り組みは、当社ならではの持続的な価値創造活動と言えます。当社では「女性の健康とアニマルヘルスに貢献する」をマテリアリティの核として位置づけています。特に女性の健康については、産婦人科領域のリーディングカンパニーとして当社にしかできない活動を進めています。患者さんに新たな治療の選択肢を提供するとともに、「女性のための健康ラボMint⁺」を通じた啓発活動を推進することで、女性の健康をめぐる社会課題の解決にも貢献していきます。

G（ガバナンス）については、継続的な体制強化に取り組んでいきます。事業環境が大きく変化し、競争が激化する時代だからこそ、より客観的で公正な経営判断が求められます。当社では2026年度より監査等委員会設置会社へ移行しました。これに伴い、取締役の任期を1年とするとともに、社外取締役比率を過半数へ引き上げるなど、ガバナンス体制のさらなる強化を進めています。社外取締役については、以前からダイバーシティの強化を意識してきましたが、このたび初めてグローバルな製薬ビジネスに高度な知見と豊富な経験を有する外国籍の人材を登用しました。今後のグローバルな成長を支える取締役会の体制整備が着実に進んでいると実感しています。また当社では、ガバナンス強化の一環として、ステークホルダーエンゲージメントの充実にも継続して取り組んでいます。国内外の投資家や株主の皆さまとの対話を強化することで、当社のESG経営による価値創造をより多くのステークホルダーに理解していただき、その期待やご意見を経営に活かしていきたいと考えています。

企業変革につながる人的資本戦略

人的資本は、当社の持続的成長を支える重要な経営基盤であると同時に、将来の競争力を生み出す重要な経営資源であると考えています。人的資本への投資には従前から力を入れてきましたが、「中期経営計画2028」では、グローバル事業の拡大や新たな価値創造を成し遂げるために、人材戦略についても次のステージへ進化させていきます。

当社の競争力の源泉の一つが、人と組織です。したがって、人材への投資を短期的なコストとして捉えるのではなく、一人ひとりの専門性や組織能力を高め、中長期的な収益力と企業価値の向上につなげる投資として、継続的に強化していくことが重要です。

当社は、研究開発、生産、営業、信頼性保証など、それぞれの分野で高い専門性を持ち、誠実に仕事と向き合う人材が数多く活躍しています。こうした人材は、長年にわたって培ってきた当社の組織としての強みであることは間違いありません。しかし、「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」として飛躍するには、これまでの強みをさらに磨くとともに、新たな価値に挑戦する組織文化を育てていく必要があります。その取り組みの要となるのが、「中期経営計画2028」とともにスタートした新人事制度です。人事評価にPay for Performanceの考え方を取り入れて、個人の挑戦や成果を適正に評価する仕組みを導入しました。また、新人事制度の導入にあたり、当社では新たに人的資本戦略における期待される人材像を定めました。私たちが求めるのは、挑戦を通して自らが成長し、その成長を当社の成長につなげられる人材です。「リスクを取ってチャレンジし、チャンスに変えられる」「環境変化に応じて主体的に判断・行動できる」「高い倫理観と誇りを持って、誠実に行動できる」――こうしたグローバルヘルスケアカンパニーへの挑戦を支えていく人材を組織全体に広げることで、持続的な成長が実現できると考えています。

人材育成についても、より将来を見据えた取り組みを進めています。次世代リーダーの育成は喫緊の経営課題であり、企業価値向上を支える人的資本戦略の中核を成すものと考えています。本部長や部長といった上級管理職に対しては、人材育成を重要な責務として位置づけました。組織全体で当社の次世代を担う人材を育てていきます。

当社が持続的な成長を実現していくためには、多様な人材が能力を発揮できる環境を整え、人材の確保と活躍を推進していくことが重要です。当社では女性やシニア人材の活躍を後押しするとともに、在宅勤務やフレックスタイム制度を導入するなど、多様な人材が能力を発揮しやすい環境づくりを進めてきました。こうした取り組みは、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」や「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」「プラチナくるみんプラス」「えるぼし認定（3つ星）」の認定・選定を受けるなど外部機関からも高く評価されており、これまでの努力が優秀な人材の採用や定着にも強くプラスに働いているものと感じています。

また、人的資本経営の実効性を高めるため、従業員エンゲージメント向上にも取り組んでいます。その一環として「従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度」を導入しました。従業員の資産形成を支援するとともに、当社の業績や株価への意識を高め、一人ひとりが企業価値向上の担い手であるという意識を持つことを目的とするものです。従業員と会社が同じ方向を向きながら、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

今後の重要な課題の一つが、「中期経営計画2028」で掲げるグローバル事業の拡大を支える人材の育成です。英語研修や海外留学制度の充実化を図るとともに、日本と海外のグループ会社との人材交流を活発化させていきます。日本の人材と現地の市場や事業への知見を持つ海外の人材が、互いの強みを活かし合いながら、グローバル市場を開拓していくといった姿を目指します。人材面でもグループシナジーを発揮して、一人ひとりの成長をグループ全体の企業価値向上へとつなげられる組織をつくりたいと考えています。

企業グループとして一段上のステージへ

「中期経営計画2025」では、スペシャリティファーマとしての事業基盤や収益基盤を着実に強化し、当社のプレゼンスを高めることができました。

「中期経営計画2028」では、その成果を礎として、これまで培ってきた強みをさらに伸ばすとともに、新たな成長領域への挑戦を進めていきます。国内医療用医薬品事業を中核としつつ、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成長を加速していきます。国内で培ってきたスペシャリティ領域の強みをさらに磨くとともに、新規疾患領域への進出にも挑戦していきます。加えて、創薬による新たな価値の創出、東南アジアを中心に当社の強みを活かしたグローバル展開、ヘルスケア領域における事業の拡大を進め、グループ全体の成長につなげていきます。

「中期経営計画2028」は、「ASKA VISION 2035」の実現に向けた重要な第一歩です。5つの事業を軸とした新たな価値創出への挑戦を加速するとともに、それを支える財務戦略や経営基盤をより一層強化することで、企業グループとして一段上のステージへ進み、その先にある「ASKA VISION 2035」の実現につなげていきます。ステークホルダーの皆さまには、当社ならではの挑戦と、その先にある成長にぜひご期待いただき、引き続きご支援を賜りますよう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
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