



日本新薬レポート 2026

INTEGRATED REPORT 2026

新しい
生きるを、
創る。



目次

INTRODUCTION

- 01 目次
- 03 経営理念
- 04 日本新薬とは
- 05 創薬への挑戦が築いた100年の歩み
- 06 難病・希少疾患領域への挑戦
- 07 社長メッセージ
- 11 グローバル成長戦略

日本新薬の強み

- 14 価値創出を支える3つの強み
- 15 特集：部門を超えて一体となるチーム力
- 18 マテリアリティ
- 21 価値創出を支える経営資本
- 22 価値創出プロセス

価値創出に向けた戦略と取り組み

- 24 中期経営計画の変遷
- 25 第七次5ヵ年中期経営計画
- 27 財務・資本戦略
- 31 イノベーションの創出による健康未来の実現
 - 31 ー 医薬品事業
 - 37 ー 機能食品事業
 - 39 ー デジタル変革(DX)
- 40 多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現
- 45 社会課題の解決とコミュニティとの共生
- 47 地球環境保護への取り組み強化

価値創出を支える経営基盤

- 52 会長メッセージ
- 53 ガバナンスの強化
- 60 特集：挑戦を支えるガバナンスと取締役会の実効性
- 63 役員一覧
- 65 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 67 ステークホルダー・エンゲージメント

コーポレート・データ

- 69 財務ハイライト
- 70 非財務ハイライト
- 71 11ヵ年財務データ
- 73 非財務データ
- 75 会社概要・株式情報

❖ 編集方針

当レポートでは、あらゆるステークホルダーの皆さまに日本新薬グループの企業価値をご理解いただくため、財務情報に加え、環境、社会、ガバナンスなどの非財務情報を包括的に掲載しています

❖ 参考にしたガイドライン

- 国際会計基準(IFRS)財団
「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 経済産業省「価値協創ガイドンス」

❖ 将来見通しに関する記述について

当レポートには、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいた判断によるものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の事業活動の結果や将来に惹起する事象が当レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなる可能性があります。なお、当レポートには、医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、これらは宣伝広告や医学的アドバイスを目的とするものではありません。

＊ 記載の数値は、桁数未満を切り捨てたものになります。このため、合計値が個々の数値の合計と一致しない場合があります。
＊ 当レポートに記載されている製品名は、当社または提携会社の登録商標です。＊ 当レポートに記載されているコメント情報などは、適切に入手されたものです。

❖ 報告対象範囲

対象期間：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）＊ 一部、同期間以降の活動内容を含みます。

対象組織：日本新薬株式会社および国内外のグループ会社 ＊ ただし、一部の報告事項は、日本新薬単体について報告しています。

❖ 関連情報

サステナビリティ/ESG情報

- Webサイト：サステナビリティ
- Human Capital Report
- コーポレートガバナンスに関する基本方針
- コーポレートガバナンスに関する報告書
- ESGデータ集
- GRIスタンダード対照表

株主・投資家向け情報

- Webサイト：株主・投資家の皆さま
- 有価証券報告書＊
- 決算短信＊
- 経営方針・経営計画(中期経営計画)
- 株主通信

＊ 法定開示・適時開示書類・開示資料はすべて、当社のWebサイトにてご覧いただけます。

INTRODUCTION

CONTENTS

03	経営理念	06	難病・希少疾患領域への挑戦
04	日本新薬とは	07	社長メッセージ
05	創薬への挑戦が築いた100年の歩み	11	グローバル成長戦略

経営理念



❖ 経営理念

人々の健康と
豊かな生活創りに貢献する

❖ 企業スローガン

新しい生きるを、創る。

患者さん一人ひとりの未来に、
確かな価値を届ける。

日本新薬は、「人々の健康と豊かな生活創りへの貢献」との経営理念のもと、治療選択肢が限られた難病・希少疾患という困難な領域に、真摯に向き合ってきました。

その原動力となっているのは、患者さんご家族が安心と希望をもって暮らせる未来を創りたい、その揺るぎない想いです。

いまだ満たされていない医療ニーズに応えるため、患者数がどれほど少ない疾患であっても歩みを止めることなく、誠実かつ果敢に挑戦を続け、一人ひとりの「新しい生きる」を世界に届けていきます。



日本新薬とは (2025年度もしくは2026年3月31日時点)

京都から歩みを重ね、難病・希少疾患に挑む製薬企業

売上収益

1,707億円

前年度比6.6% ↑

営業利益

354億円

前年度比0.1% ↑

ROIC

13.1%

前年度比3.9pt ↓

イギリス

中国

京都

アメリカ

研究開発費

367億円

前年度比6.9% ↑

難病・希少疾患*1への
研究開発投資比率

70.7%

前年度比7.0pt ↑

難病・希少疾患*1治療薬の
売上比率*2

74.2%

前年度比1.8pt ↑

海外売上比率

45.1%

前年度比2.2pt ↓

セグメント別売上収益比率

機能食品事業
13%

前年度比3.3% ↑

医薬品事業

87%

前年度比7.1% ↑

新製品売上比率*3

83.0%

前年度比10.8pt ↑

開発パイプライン数*4

24件

前年度比2件 ↑

パイプラインに占める
難病・希少疾患比率

87.5%

前年度比1.1pt ↑

海外販売国数

76カ国

前年度比1カ国 ↑

人財・DXに関する社外からの評価

健康経営優良法人
～ホワイト500～

健康経営銘柄



えるぼし



くるみん



DX認定

研究人財比率

29.8%

前年度比0.3pt ↑

女性管理職比率

15.5%

前年度比1.1pt ↑

男性社員
育児休業取得比率

75.0%

前年度比1.2pt ↓

DX推進人財

1,043名

前年度比256名 ↑

*1 血液領域含む *2 売上には工業所有権等収益を含む *3 薬価収載15年以内かつ後発品のない先発医薬品の医薬品売上(工業所有権等収益除き)に対する割合 *4 2025年度より集計基準を変更し、前年度実績を再集計

創薬への挑戦が築いた100年の歩み

日本新薬は1919年の創立以来、「日本人の服むくすりは日本人の手で創りたい」という創業の精神のもと、患者さんの希望に応える新薬の創出に取り組んできました。

近年は難病・希少疾患を重点領域に位置付け、患者さんに新たな治療選択肢を届けるため挑戦を続けています。

創業期

創業の志が育んだ挑戦の原点

1911年、医薬品の多くを海外からの輸入に頼らざるを得なかった時代に、創業者の市野瀬潜は回虫駆除剤サントニンの国産化に挑みました。15年におよぶ研究と品質改良の末に国内生産を実現し、その後の回虫感染率の低下に大きく貢献しました。この挑戦の精神は現在の創薬活動へと受け継がれています。



創業者
市野瀬 潜

2000年代

独自性ある創薬基盤の構築

1990年代から核酸医薬研究に着手し、2007年には独自のRNA合成技術を確立しました。従来の低分子医薬では治療が難しかった疾患へのアプローチを可能とする創薬技術を確立し、難病・希少疾患への挑戦を支える研究開発基盤を築きました。この技術は現在の核酸医薬品の創出にもつながっています。

2010年代

難病・希少疾患を重点領域に

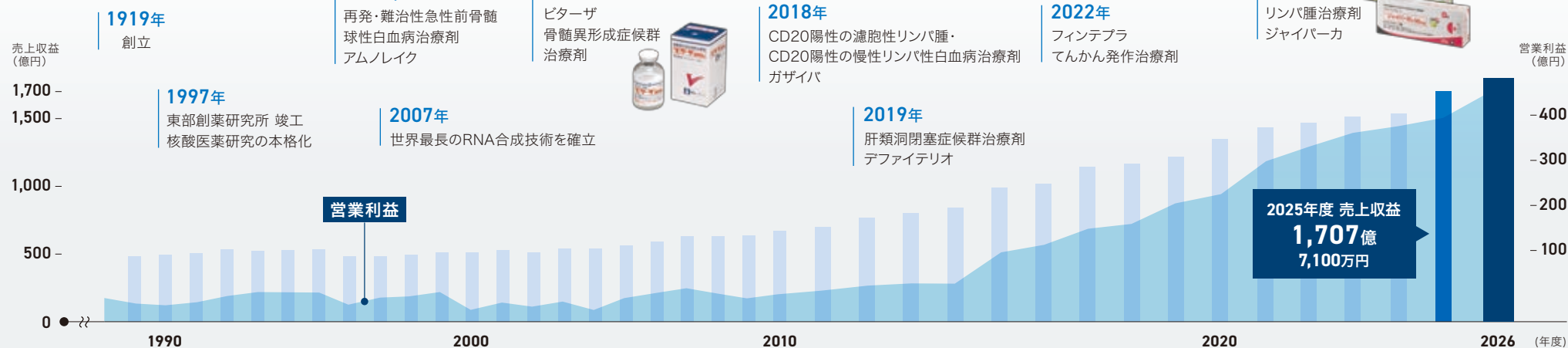
患者数が少なく有効な治療法が限られる難病・希少疾患を成長領域と位置付け、研究開発投資を強化しました。自社創製品である肺動脈性肺高血圧症治療剤「ウブトラビ」は76ヵ国で販売される製品へと成長。難病・希少疾患領域における高い専門性を構築し、当社の事業基盤強化にも大きく貢献しています。

2020年～

難病・希少疾患領域で世界へ挑む

2020年には、国産初の核酸医薬品「ビルテプソ」を米国で販売しました。米国での自社販売体制の整備に加え、2023年にはケンブリッジにIRPを開設し、グローバル展開を加速。現在、開発パイプラインの87.5%が難病・希少疾患領域となっており、世界中の患者さんへ新たな治療選択肢の提供を目指しています。

■売上収益・営業利益の推移



難病・希少疾患領域への挑戦

見過ごされがちな疾患に、 正面から向き合う

治療の選択肢が限られた領域で、
新たな可能性を切り拓いていきます。

患者数の少なさや研究の難しさにより、十分な治療選択肢が確立されていない疾患領域があります。

日本新薬は、核酸医薬をはじめとする創薬基盤を強みに、これまで治療法が限られてきた難病・希少疾患に挑み続けてきました。

一つひとつの疾患への理解を深めながら、可能性を積み重ね、

患者さんやご家族、医療現場の切実なニーズに向き合いながら、

アンメットメディカルニーズの高い領域で、新たな治療選択肢を創出していきます。

パイプラインに占める
難病・希少疾患比率

87.5%

難病・希少疾患への
研究開発投資比率

70.7%

疾患領域

血液領域
免疫領域
神経・筋領域
肺高血圧領域



社長メッセージ

難病・希少疾患への注力は、 日本新薬の変わらない覚悟です。

日本新薬のこれまでの歩みと変わらない存在意義

日本新薬は1919年の創立以来、「患者さんにとって本当に必要な医薬品を、自らの手で届ける」ことに向き合ってきました。創業者・市野瀬潜が掲げた「日本人の服むくすりは日本人の手で創りたい」という志は、事業環境が大きく変化した現在も、当社の意思決定の根幹にあります。

現代医療は大きく進歩し、多くの疾患で治療の選択肢が広がってきました。一方で、有効な治療法が十分に確立されていない疾患はいまだ数多く存在します。とりわけ難病・希少疾患領域では、患者数は限られる一方で疾患数が多く、十分な治療薬が揃っていない現実があります。だからこそ私は、難病・希少疾患領域への挑戦こそが、当社の使命であると考えています。その考えは、研究開発の姿勢にも明確に現れており、現在、当社の開発パイプラインの約8割は難病・希少疾患領域に集中しています。これは偶然ではなく、患者さんにとっての必要性を起点に経営資源を配分し、専門性を磨き、スピードと成功確率を高めるという判断を長年にわたり積み重ねてきた結果です。この「注力」と「積み重ね」こそが、日本新薬ならではの強みと独自性を形づくってきました。

代表取締役社長

中井 亨

TORU NAKAI

社長メッセージ

独自性の確立につながった取り組みの一例が、核酸医薬の研究開発です。技術が確立される以前からその可能性に着目し、研究体制と人材への投資を重ねながら研究を続けてきました。核酸医薬の研究開発は、単なる技術の蓄積にとどまらず、日本新薬の企業姿勢そのものを形にしてきた歩みでもあります。日本新薬が目指すのは、病気で困っている患者さんご家族にとって必要となる、高品質で特長のある医薬品を提供する会社です。それは、事業活動を通じて治療の幅を広げ、社会課題の解決に貢献し続けることでもあります。この姿勢こそが、世界のヘルスケア分野において日本新薬が必要とされる理由です。

今後、国内市場構造の変化、技術革新の加速、グローバル競争の激化など、当社を取り巻く経営環境は一層変化していきます。難病・希少疾患領域は社会的意義の大きい分野である一方、開発から上市、普及に至るまで容易ではない面もあります。それでも当社は、この領域にこそ日本新薬ならではの強みを発揮できると考えています。こうした認識のもと、私たちは2035年のありたい姿を定め、その実現に向けた取り組みを進めています。

2035年のありたい姿と中期経営計画の進捗

難病・希少疾患領域への注力は、社会的使命であると同時に、資本効率の向上にも資する合理的な経営戦略の中核の一つです。当社は2035年のありたい姿として、「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」を掲げています。これを実現し、持続的な成長を遂げるための具体的なシナリオとして策定したのが、2024～2028年度を対象とした第七次5ヵ年中期経営計画「For Global Growth Beyond the Cliff」です。

本中期経営計画では、ウブトラビの patents クリフを重要な転換点ととらえ、「ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成」「グローバル展開の拡大」「継続的なパイプラインの拡充」を3つの重点テーマとしています。これら3つの重点テーマを確実に前進させるために、経営戦略に基づく優先順位付けによる資源配分・コスト管理を徹底し、事業ごとの資本効率をROICで管理して、資本コストを上回る収益の確保につなげていきます。この方針のもと、2025年度は連結売上収益1,707億円、営業利益354億円と増収増益で過去最高を更新し、ROICは13.1%となりました。

医薬品事業においては、将来の成長を支える新たな柱づくりを着実に進めています。国内では、肺高血圧症治療剤「ウブトラビ」小児用製剤の販売など、肺高血圧症領域での価値拡大を進めました。血液内科領域では、抗悪性腫瘍剤である「ジャイパーカ」の適応追加、「ガザイバ」の併用拡大、芽球形形質細胞様樹状細胞腫瘍治療剤「エルゾンリス」の発売などにつなげました。泌尿器領域では、前立腺癌治療剤「アーリーダ」の販売権取得により領域ポートフォリオを厚くしています。

これらに加え、小児領域のデュシェンヌ型筋ジストロフィー（DMD）治療剤「ビルテプソ」やてんかん発作治療剤「フィンテプラ」を含む新製品群について、MRチャンネルとデジタルチャンネルを活用したオムニチャンネルでの販売活動を拡充し、新製品の早期市場浸透を推進しています。海外では、ムコ多糖症治療剤「RGX-121/RGX-111」の導入や「Tadekinig alfa」のオプション契約締結など、次世代パイプラインの拡充を着実に進めています。

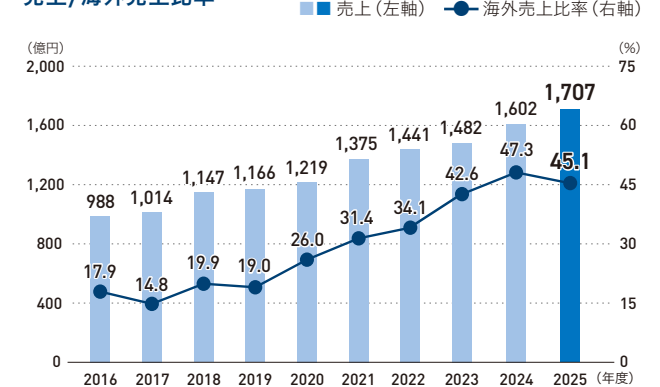
一方で、国内の薬価制度やMFN（最恵国待遇）を含む米国の価格政策など、医薬品を取り巻く事業環境の不確実性は高まっています。また、研究・開発を進める過程では、制度変更や開発の遅延など計画どおりに進まない局面が生じることもあります。だからこそ、研究テーマの選択、資源配分、事業化のスピードに一層こだわって、2026年度も将来の成長ドライバーの育成を着実に進めていきます。重要なのは、単年度の業績に左右されることなく、複数の成長ドライバーが継続して立ち上がる構造をつくることです。その実現に向けて、重点領域への集中を徹底しつつ、成功確率とスピードにこだわった試験計画の設定、導入・提携の目利き、そして販売・償還・患者支援・供給を一体で整える“届け切る力”の強化に取り組む必要があります。

併せて、研究開発の意思決定と実行を加速させるため、プロジェクトの優先順位付けや進捗管理をより強化し、必要に応じて経営としての関与も深めていきます。さらに、デジタルやAIの活用を進め、研究テーマの探索や開発プロセスの効率化、全社の生産性向上を通じて、試行錯誤のスピードと質を高めていきます。

利益水準としては、2026年度以降も段階的に利益が増加していく見込みです。そして、中期経営計画の最終年度である2028年度には、売上収益2,300億円、営業利益300億円、ROIC9%以上という目標の達成を通じて、パテント

クリフを越えた成長軌道を確かなものにし、2035年のありたい姿の実現に向けた土台を固めます。足元の変動があっても、難病・希少疾患領域への注力という軸は中核として堅持していきます。成果を積み上げ、社会価値の創出を通じて企業価値を高めることで、ステークホルダーの皆さまの信頼に応える成長を実現します。

売上/海外売上比率



社長メッセージ

研究開発方針

研究開発は、日本新薬の価値創造の源泉です。私たちは難病・希少疾患領域を中心に注力して研究開発を進め、特長ある新薬を早期に創出することにこだわってきました。この領域は、臨床試験の設計や症例集積などの難しさがありますが、治療の選択肢を広げる意味は極めて大きく、患者さんやご家族の切実なニーズもあります。また、制度面の特性や評価手法を踏まえれば、成功確率とスピードを高める余地があります。

当社の強みは、疾患理解、医療関係者とのネットワーク、製品を通じた実績に支えられた専門性です。例えばDMD領域では、核酸医薬の研究蓄積を基盤にビルテプソの開発・事業化を進めてきました。こうした経験で得た知見は、次のテーマの見極めや、上市後の価値最大化まで見据えた開発設計に生かされています。

研究開発の進め方において、私たちは規模も意識しつつ、「専門性×スピード×成功確率」を重視しています。研究テーマの優先順位付けと資源配分の最適化を図り、2025年度は367億円の研究開発費を重点領域へ集中的に投じ、成功確率にこだわった試験計画を立案・推進しています。加えて、低分子・核酸・遺伝子治療という複数のモダリティを駆使し、自社創製を推進している点においても特徴があります。難病・希少疾患には遺伝性疾患が多く、核酸医薬や遺伝子治療との親和性が高いという特性を踏まえ、疾患特性や作用機序、各モダリティの強みを掛け合わせた独自性の高いテーマを立案して差別化を図っています。これが日本新薬の目指す創薬であり、難題を乗り越えるために、成功確率にこだわり考え抜く姿勢そのものです。

パイプラインの拡充においては、自社創薬に加え、導入や提携を組み合わせて最適化していきます。導入は件数拡大が目的ではなく、グローバルで価値を最大化できるか、当社が開発から上市、その後の情報提供や患者支援まで担えるかを見極めた上で、将来の製品ポートフォリオを踏まえて推進します。現在、導入・提携は累計19社に広がっており、自社創薬・導入・プロダクト・ライフサイクル・マネジメント(PLCM)を三本柱として、継続的なパイプラインの拡充と実行力の強化を図ります。

研究開発のスピードアップは、引き続き重要な経営課題です。研究テーマの起案数が増えている一方で、すべてが開発段階へと円滑につながっているわけではありません。そのため、有望な研究テーマを早期に見極め、着実に開発段階へとつなげる取り組みを加速しています。データ活用やAIを取り入れ、探索段階から開発を見据えた検討を進めています。また、研究テーマの創出から開発ステージへの移行に至るプロセスを強化するにあたり、社内の研究開発実行力の高度化にも取り組んでいます。その上で、研究テーマの創出および初期探索においては、オープンイノベーションを重要な手段と位置付けています。2025年には、希少疾患に対する革新的治療薬の開発に向け、ボストン小児病院と戦略

的提携を締結し、研究テーマの募集・選定を通じた共同研究の枠組みを整えました。

さらにFRONTEO社との共創により、AI創薬支援サービスを活用した標的探索を進めるなど、外部の知見と技術を取り込みながら、難病・希少疾患領域におけるFirst in Classの新薬の創出の加速を目指しています。

社会や患者さんにとって真に役立つ創薬を実現するため

には、研究開発の各段階において、患者さんの視点に立って考え続ける姿勢が欠かせません。患者さんのニーズへの理解を深め、それを創薬や開発設計に着実に反映していくことで、患者さんを起点とした考え方を組織の中に根付かせていきたいと考えています。こうした声から得られる学びも生かし、日本新薬ならではの強みと独自性を備えた新薬を早期に創出していきます。

グローバル展開の拡大に向けた進捗

当社がグローバル展開を加速する目的は、難病・希少疾患領域で培った強みを世界で発揮し、国や地域の枠を超えて、より多くの患者さんに新たな治療の機会をもたらすことにあります。また、国内市場の構造変化も踏まえ、成長機会の拡大と事業基盤の強靱化を同時に実現する合理的な戦略として、海外売上高比率50%以上の達成を目指しています。第七次5か年中期経営計画においても、自社販売、アライアンス、M&Aなどあらゆる手段を柔軟に活用しながら、グローバル展開を着実に推進していく方針を明確に示しています。

2025年度の海外売上高比率は45.1%(海外売上収益770億円)となり、目標に向けて着実に前進しています。また、ウブトラビはパートナー企業であるジョンソン・エンド・ジョンソン社を通じて76カ国で販売されており、当社のグローバル展開は確実に広がっています。私は、この比率を単なる結果として追うのではなく、各地域で事業運営力を強化し続けることこそが、次の成長をつくると考えています。米国では、グループ会社であるNS Pharmaを中核に、販売・保険償還・患者支援・供給まで含めた



社長メッセージ

総合的な事業運営力の向上に取り組んでいます。知見と経験、施設ポテンシャルに応じた運用を強化し、組織として成果を最大化できる体制へ進化させてきました。DMD領域ではビルテプソの自社販売を継続しつつ、Capricor Therapeutics社から導入したヒト心筋由来の細胞医療製品であるCAP-1002についても、米国での今後の展開を見据えた準備を進めています。新しいモダリティを扱うほど、品質保証、安定供給、患者アクセスの設計が成否を左右します。米国では、複数品目を継続的に立ち上げられる「運営の型」の確立を最優先課題と位置付けて取り組んでいます。

組織体制の整備は2025年度にほぼ完了しており、今後は新製品の上市を通じて、その運営基盤を着実に固めていきます。そして、開発試験段階にあるNS-089やNS-050などDMD領域の自社創薬品の開発を前進させ、パートナー企業にて開発中のRGX-121／RGX-111やATSN-101を将来販売していくことで、米国における当社のプレゼンスを一層高めていきます。

中国では、北京艾努愛世医薬科技有限公司および天津艾努愛世医薬有限公司を拠点に、既存事業で蓄積した知見を土台として、将来の導入品・自社創製品を円滑に届けるための人財育成やマーケティングに加え、医療制度や流通を踏まえた患者アクセス体制の整備を進めています。市場環境や制度が異なる中でも、現地拠点を軸に、継続的に事業を拡大できる体制づくりを進めています。また、欧州においても、自社販売を含む展開の選択肢を踏まえつつ、将来の事業展開を見据えた準備を段階的に進めています。

2026年度は、米国での一層の体制強化と上市に向けた準備を進めるとともに、中国・欧州ではそれぞれの市場環境に即した事業基盤の整備と患者アクセスの具体化に取り組みます。地域ごとの優先順位を明確にしながらか着実に実行し、難病・希少疾患領域において当社が果たすべき役割をグローバルに広げていきます。

人的資本

日本新薬の最大の競争力は「人財」です。難病・希少疾患という難易度の高い領域に挑み続けられるのは、社員一人ひとりが患者さんに本気で向き合い、部門の垣根を越えて協働しながら成果を積み重ねてきたからです。第七次5ヵ年中期経営計画でも「社員一人ひとりが成長し多様な人財が活躍できる人的資本経営の推進」を経営基盤の強化の一つに位置付け、グローバル人財やDX推進を担う変革人財の確保・育成、組織風土改革、デジタル化による生産性向上を通じて、国内人員を増やすことなく成長を実現する方針を明確にしています。

私は年頭、社員に向けて「既成概念を打ち破り、ゼロベースで変革を進めよう」とメッセージを発信しました。環境変化が加速する中、従来の延長線上の発想だけでは成長は続きません。とりわけ私たち

が挑む難病・希少疾患領域では、前例がない課題に向き合う場面が多く、「正解を待つ」姿勢では前進できません。失敗を恐れず小さく試し、学び、改善を重ねる。その循環を組織として回せるかどうか、中長期的な企業の成長を左右すると考えています。

近年、AIを含むデジタル技術の進化は著しいものがあります。私は、AIは“作業の代替”ではなく、“創造と挑戦の幅を広げるパートナー”だととらえています。試行錯誤のスピードと質を高め、より本質的な価値創造に集中する。そのためにデジタル基盤への投資と人財育成を人的資本経営の重要なテーマとして進めていきます。同時に、どれだけ技術が進化しても、仕事の中心には「対話」があります。人の心を動かし、信頼を築き、挑戦を続ける力をくれるのは、人と人とのつながりです。

「自分に本気になる」「相手に本気になる」「社会に本気になる」というNS Mindを軸に、主体性と協働が両立する文化をさらに深め、少数精鋭の個性派集団としての強みを組織の力として定着させていきます。

終わりに

医薬品開発には不確実性が伴います。次世代の成長を担う開発品が計画どおりに進まない可能性も、規制環境や市場環境が変化する可能性も、常に存在します。現在、当社はCAP-1002をめぐる訴訟に直面しておりますが、患者さんに新たな治療の選択肢を一刻も早くお届けするという当社の使命に変わりはありません。その実現に向けて、関係各所と連携しながら、必要な準備を着実に進めてまいります。

私たちは、見通しの良い道だけを選ぶ会社ではありません。複数の成長ドライバーが継続して立ち上がる事業構造を築きながら、持続的な成長を実現していきます。難病・希少疾患領域を中心とした医薬品開発という挑戦に、経営として正面から向き合い続ける。その覚悟はこれからも変わりません。日本新薬は、短期の成果にとらわれず、社会にとって意義のある価値を長期にわたって積み重ねていく企業でありたいと考えています。

患者さんご家族、医療関係者、株主・投資家の皆さま、そして社員をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼に応え、将来にわたって成長と責任を果たしてまいります。

今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

グローバル成長戦略 — 2035年に向けた価値創出の加速

日本新薬は、第七次5か年中期経営計画において「グローバル展開の拡大」を重点テーマの一つに掲げています。2035年のありたい姿「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」の実現を目指し、グローバルでの成長を加速していきます。

成長戦略

当社グループは、難病・希少疾患領域を軸に、自社創製品と外部パートナーとの連携を組み合わせることで、グローバルでの事業展開を進めています。

自社創製においては、デュシェンヌ型筋ジストロフィー（DMD）治療剤「ビルテプソ」を起点とし、エクソンスキッピング薬「NS-089」「NS-050」など、同領域におけるパイプラインの拡充を進めています。また、遺伝子治療や細胞医療などの新規モダリティの開発に向け、海外バイオテクノロジー企業との提携を通じて技術基盤を強化し、開発パイプラインの多様化を図っています。

これらの取り組みにより、製品ラインアップの拡充と、グローバルでの事業基盤の強化を進めています。

供給・販売体制の構築

グローバルでの患者アクセス向上を目指し、米国および中国において自社販売体制を構築しています。欧州での事業展開の可能性を検討するとともに、その他の地域については、パートナー企業との提携などを通じた事業展開も視野に入れ、当社の医薬品を世界中の患者さんへお届けすることを目指しています。

併せて、各国規制に対応した信頼性保証体制とサプライチェーンの高度化を推進し、遺伝子治療薬や細胞医療製品といった新たなモダリティに対応する流通体制の整備を進めています。

さらに、京都本社と海外グループ会社が連携し、研究から販売までの各機能をグローバルな視点で一体運営する体制を構築し、グローバル展開を加速します。

地域別売上収益構成/収益構成比率

海外

45.1%

770億9,900万円

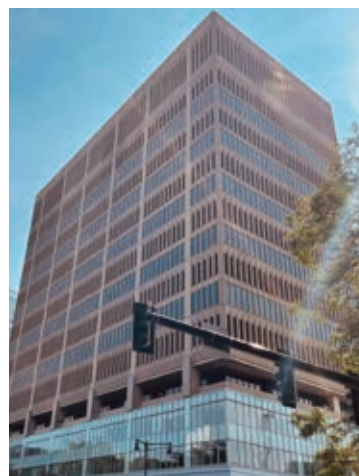
前年度比
1.8% ↑

国内

54.9%

936億7,200万円

前年度比
10.9% ↑



Innovation Research Partneringが入居するビル

開発の推進と課題

当社は、研究開発力の強化に向け、外部との連携を軸としたオープンイノベーションに取り組んでいます。難病・希少疾患領域における新たな治療薬の創製を目指し、世界各国のアカデミアやバイオベンチャーとの連携を強化しています。その中核的な機能として、米国ケンブリッジを拠点とするInnovation Research Partneringを設置し、先進的な研究成果を早期に創薬シーズへとつなげていく体制を構築しています。例えば、ボストン小児病院との取り組みにおいては、同院の研究者から治療薬創製につながる可能性を有する研究テーマを募集し、その中から有望なテーマを選定の上、共同研究を推進しています。世界最高水準の研究力と当社の創薬ノウハウを融合することで、自社創薬の加速と研究開発ポートフォリオの充実を図り、将来のパイプラインの拡充につなげていきます。

一方、グローバルでの医薬品開発においては、外部パートナーとの連携を活用した開発体制を構築する中で、各国における開発・流通プロセスや提携関係、事業環境に起因するさまざまな課題が生じ得ることを認識しています。これらの課題については、関係当事者との対話や規制当局との協議を通じて、冷静かつ着実に対応を進めています。

DMDを対象とした細胞医療製品「CAP-1002」については、提携先および関係当事者との協議を継続しながら、開発の継続および今後の対応を進めていきます。また、遺伝子治療「RGX-121」「RGX-111」についても、パートナー企業の開発状況を踏まえ、対応を検討しています。

当社は、患者さんへの治療機会の確保を最優先のミッションとし、研究開発の推進と課題解決を図りながら、世界の患者さんに確実に価値を届けていきます。

グローバル成長戦略 — 2035年に向けた価値創出の加速

米国事業基盤の確立と成長の加速

ビルテプソは、ジストロフィン遺伝子のエクソン53スキッピングにより有効性を示すDMD治療剤であり、2020年に日米で販売を開始しました。以降、多くの患者さんへの投与実績を積み重ね、米国での売上収益を着実に拡大するなど、米国事業の成長を支えています。

本製品の展開を通じて、保険償還を含むマーケットアクセス、患者支援プログラム、安定供給を支える物流・販売体制、さらに医療関係者や患者団体とのネットワークなど、難病・希少疾患領域における継続的な事業展開の基盤を構築しています。

当社はこれらの基盤を活用し、後続製品の展開を加速させています。DMD領域では、複数のエクソンスキッピング薬の開発に加え、作用機序の異なる治療薬の開発・導入にも取り組み、治療手段が十分でない患者層への適用拡大と医療アクセスの向上を図っています。

日本新薬グループは、これらの取り組みを通じてDMD領域における持続的な価値提供を可能とし、難病・希少疾患に向き合う製薬企業としての役割を果たしていきます。

米国事業を支えるNS Pharmaの取り組み

米国市場は、革新的医薬品が評価されやすい一方、薬価政策などの事業環境の変化が収益性に及ぼす影響が大きく、機会とリスクの両面を踏まえた戦略が求められます。

当社グループは、子会社であるNS Pharmaを米国事業の中核として位置付け、マーケットアクセス、流通、患者支援を一体とした事業運営体制の構築を推進しています。米国特有の医療制度に対応し、公的保険および民間保険を含めた償還・価格戦略の検討、医療機関や保険会社との連携、患者支援プログラムの提供などを通じて、患者さんが適切に治療へアクセスできる仕組みの確立に取り組んでいます。また、製造・品質・流通・販売の各機能を連携させた準備を行うことで、上市初期から安定的に供給・販売できる体制を整備しています。

これらの取り組みにより、患者さんへの確実な価値提供と持続的な事業成長の両立を実現していきます。

患者アクセスの実現に向けて

米国においては、保険制度や医療提供体制が複雑であり、患者さんが適切に治療へアクセスできる環境整備が不可欠です。当社グループでは、NS Pharmaを中心に、患者さん一人ひとりに確実な価値提供を実現するための支援体制の構築に取り組んでいます。

具体的には、患者さんおよびご家族を支援するHUBサービス「NS Support」を通じて、保険償還手続きの支援や治療継続に必要なサポートを提供しています。これにより、医療機関との接点に加え、治療開始から継続に至るまでの一連のプロセスを支え、実際の治療アクセスの確保につなげています。

当社は、これらの取り組みを通じて、製品の価値を確実に患者さんへ届けるとともに、持続的な治療機会の確保を実現していきます。

VOICE



事業戦略部
岩井 啓能

海外事業の拡大に向けて

現在当社では、各国の医療制度や市場環境に応じた最適な方法を検討しながら、ビルテプソの海外展開を推進するなど、グローバルでの患者アクセス拡大に取り組んでいます。加えて、ウブトラビにおいては、すでに導出パートナーを通じて76カ国で展開しています。これらの取り組みを通じて、事業基盤、知見、ネットワークを着実に蓄積・拡大し、高品質で特長のある製品を早期にグローバル展開できる体制の構築を推進していきます。

中国市場については、北京と天津に現地法人を有しており、現地パートナー企業への販売委託を通じて自社製品の販売を行うとともに、新製品上市のための基盤整備を進めています。欧州市場に関しては、米国の最恵国待遇(MFN)をはじめとする外部環境の影響や製品パイプラインの状況を踏まえ、事業展開のタイミングを見極めていきます。これらの取り組みを通じ、難病・希少疾患領域におけるグローバルな価値提供を一層強化していきます。

STRENGTHS

日本新薬の強み

CONTENTS

14	価値創出を支える3つの強み	21	価値創出を支える経営資本
15	特集：部門を超えて一体となるチーム力	22	価値創出プロセス
18	マテリアリティ		

価値創出を支える3つの強み

独自の創薬基盤、難病・希少疾患領域での専門性、部門横断のチーム力。
これらを掛け合わせることで、日本新薬は持続的な価値創出につなげています。



製造資本

知的資本

低分子医薬と核酸医薬による [独自の創薬基盤]

創業以来培ってきた低分子医薬の創薬技術と知見を基盤としながら、核酸医薬への継続的な投資を通じて、異なるモダリティを融合した創薬基盤を構築してきました。京都とつくばの研究拠点が連携し、疾患特性に応じた最適な創薬アプローチを選択・展開できる体制を有しています。

この基盤のもと、アンチセンス核酸医薬品「ビルテブソ」の上市を実現しました。さらに、これらの技術と知見を次世代パイプラインにも展開し、継続的な新薬創出につなげています。こうした創薬基盤が、当社の競争力の源泉となっています。



知的資本

社会・関係資本

血液内科領域と 難病・希少疾患における [領域専門性]

当社は、血液内科領域および難病・希少疾患領域を重点領域と位置付け、長年にわたり研究開発と情報蓄積を進めてきました。患者数が限られる領域では、医療現場との密接な関係構築が不可欠であり、医療関係者や患者団体との継続的な対話を通じて疾患理解を深めています。

こうして得られた知見を研究開発に反映し、患者さんや医療現場のニーズに応える製品創出につなげてきました。また、長年にわたり蓄積してきた知見やネットワークは、継続的なパイプライン創出を支える強みとなっています。



人的資本

部門を超えて一体となる [チーム力]

研究開発、メディカルアフェアーズ、営業の各部門が早期から緊密に連携し、それぞれの専門性を掛け合わせることで、医薬品の開発から上市後までの質とスピードを高めています。

開発段階から関係部門が関与することで、患者さんや医療現場のニーズを踏まえた製品設計と迅速な意思決定を実現しています。さらに、上市后に得られる使用実態や医療現場からの知見を部門横断で共有し、適正使用やライフサイクルマネジメント(LCM)へ反映することで、患者さんへの提供価値の向上につなげています。

特集

患者視点でつながり、チームで価値を創出する

部門を超えて一体となるチーム力

日本新薬では、3つの強みのもと事業活動を展開しています。その中核にあるのが、研究開発から上市、その先の価値最大化までを支える部門横断の「チーム力」です。

“患者さんの視点”という共通の想いのもと、それぞれの専門性がどのようにつながり、成果へと結び付いているのか。本座談会では、異なる専門性を持つ4名が、日本新薬ならではのチーム力と、2035年のありたい姿の実現に向けた展望について語り合いました。



佐々木 裕樹

ポートフォリオ戦略部
ポートフォリオ戦略課



富山 祐作

メディカルアフェアーズ部
三課



孫 意婷

アライアンス部
アライアンス一課



倉本 和也

研開発企画部
企画推進二課

共通の想い「患者さんの視点」が、部門の壁を超える

孫：日本新薬の部門横断のチーム力を支えているのは、「患者さんの視点で考える」という共通の想いであると考えています。特に、日本新薬が注力する難病・希少疾患の領域では、適切な治療を受けることができずに困っている患者さんが少なくありません。開発期間の短縮、医療ニーズに即した情報提供、製品の安定供給といった一つひとつの取り組みが、患者さんの治療機会や選択の幅に直接影響します。

これらの解決にあたっては、一つの部門だけで完結するものではありません。各部門が持つ専門性を患者さんの視点で結び、オープンかつ丁寧に連携することで初めて成果につながります。そうした連携が自然に機能しているところに、日本新薬ならではのチーム力があると考えています。

富山：とりわけ難病・希少疾患では、患者さんの病態や疾患への理解が多様であり、受診から診断、治療、支援体制に至るまでの過程も一様ではありません。だからこそ、こうした背景を前提に価値を設計する重要性がより一層高まっていると感じています。

そのため日本新薬では、製品の提供にとどまらず、診断がつかずに悩まれている潜在的な患者さんの掘り起こし、いわゆる疾患啓発の段階でも部門横断での連携が図られています。メディカルがとらえた疾患の実態を起点に、アライアンスが提携先から得た知見を重ね、マーケティングが戦略に反映させることで、適切な受診につなげていく。こうした一連の活動も、患者さんに適切な医療を届けたいという共通の想いがあるからこそ成立するものです。

倉本：難病・希少疾患領域では、患者数が少なく、開発も決して容易ではありません。だからこそ、部門ごとに最善を尽くすだけでなく、共通の想いのもとで知恵と経験を持ち寄り、チームとして課題を乗り越えていくことが欠かせません。

日本新薬では、開発初期段階から多様な部門が一体となって創業に取り組んでいます。具体的には、臨床開発、メディカル、営業などの部門から実際の治療実態や医療現場のニーズをヒアリングし、目指すべき薬剤像を検討・共有しています。こうした取り組みを通じて、開発の方向性がより明確となり、判断の質も高まると感じています。共通の想いを起点に、部門横断の連携が図られているからこそ、日本新薬の持続的な競争力の源泉であると考えています。

バトンをつなぐ文化 ― 「次」を見据えた部門間連携

富山：先ほど触れた患者さんの視点を、現場で具体的に支えているのが「次の部門を意識してバトンを渡す文化」です。前の走者が次を見据えてバトンを渡し、次の走者がそれを生かして走る――この連なりが、日本新薬のチーム力の特徴だと感じています。

例えば、芽球性形質細胞様樹状細胞腫瘍治療剤「エルゾンリス」の国内上市に向けた準備では、メ



ディカル部門は、治験段階を担った関係者や製品戦略検討チームから、薬剤投与時における毛細血管漏出症候群(CLS)マネジメントの重要性という明確な“バトン”を早期に受け取りました。

CLSは、本剤に特有かつ重篤化し得る有害事象であり、その予防・早期発見・重症化防止を体系的に管理する重要性が認識されていました。こうした早期の情報共有と連携の結果、海外医療現場における現状把握や課題抽出、対策検討を上市前から進めることができ、活動の方向性も早い段階で明確になりました。

さらに、得られた知見を国内上市前の社内研修にも反映することで、医療現場での適切な情報提供につなげることができました。部門間連携による早期のバトンタッチが、市場への浸透スピードを速めることを強く実感した事例です。

佐々木：当時、医薬企画部に所属していましたが、ライセンス導入交渉の最終局面で、各部門と連携した場面が印象に残っています。導入交渉では、単なる条件交渉にとどまらず、導入後にどのように製品価値を最大化していくかを示すことが重要です。

導入の起点となるライセンス部は、交渉の早い段階から製品特性や開発背景、パートナーの意向といった重要な情報を、次の検討フェーズで求められる視点まで見据えて整理し、共有してくれました。そのバトンを受け、経営企画部が事業性や売上予測といった定量的な裏付けを構築し、医薬企画部はマーケティングの視点から導入後の価値創出のシナリオや自社の強みを具体化しました。

これらを統合し、自社のケイパビリティを示す一貫したストーリーとして提示しました。このように、各部門が次を見据えてバトンをつないでいく土台には“互いを思いやる姿勢”が企業風土として自然と根付いているところにあると感じています。こうした文化が部門間連携の質を高め、結果として実行力や行動力につながっているのだと思います。

専門性×協働力 ― 難局を越え、価値創出を加速

倉本:「エルゾンリス」の開発にあたっては、コロナ禍という制約下で進められたことに加え、日本新薬として初のバイオ医薬品への挑戦であったこともあり、申請・発売準備の過程で多くの困難に直面しました。例えば、導入元の方針変更により、国内の上市製剤を凍結乾燥製剤から凍結液剤へ変更する必要が生じた際には、CMC製剤/分析部門、薬事部、サプライチェーンマネジメント部、研開発部を中心に、製剤変更による影響について協議を行い、迅速な対応を進めました。

このように一つひとつの課題に対し、部門横断で課題解決を重ねることで、申請準備や審査対応を含むプロセスを遅滞なく行うことができました。最終的に導入時の計画より1年以上短縮して承認・発売を実現しました。これは、部門を超えた協働がなければ、成し得なかった成果だと思います。

佐々木:発売準備の段階では、製品戦略検討チームにおいて、研究、臨床開発、メディカル、マーケティングなどの部門が一体となって議論します。「エルゾンリス」の戦略検討では、研究部門が構築したコンセプトに、メディカルが実臨床における治療課題や医師の評価を重ね合わせることで、現場のリアルな懸念点を事前に解消したマーケティングプランを構築することができました。その結果、実効性の高い製品戦略につながったと実感しています。

孫:「エルゾンリス」は希少疾患治療薬であり、需要予測が難しい製品でした。発売を迎えるにあたって当初の需要予測からの変動が決して小さくなかったのですが、サプライ、法務、アライアンスなど複数部門がそれぞれの専門的な視点を持ち寄り、契約条件や供給体制、提携先との調整も含めて検討を進めることで、需要への余裕を持った対応を可能とし、廃棄ロスを最小限に抑える精緻な供給調整を実現しました。専門性の掛け算が、コストやスピードといった具体的な成果に直結しています。

2035年のありたい姿へ向けて ― チーム力を、さらなる競争力へ

孫:2035年に向けて、日本新薬は「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」を目指しており、その実現には、人々の「新しい生きる」を支える製品と付加価値の創出を、より高度に追求していく必要があります。

そのためには、病気による痛みを和らげる「ペインリリーバー」にとどまらず、患者さんの生活や可能性を広げる「ゲインクリエイター」の考え方も重要です。患者さんの視点を起点に各部門の専門性を統合し、全社一体となって価値を創出することで、競争力の源泉となるチーム力をさらに高めていきます。

佐々木:部門横断のチーム力を基盤としながら、それを全社レベルでの迅速かつ高度な意思決定へと進化させていくことが重要であると考えています。



ポートフォリオ戦略部では、創薬から開発、導出入、製造、販売に至るバリューチェーンを一気通貫でとらえ、各部門の知見とデータを統合することで、より多面的で再現性の高い投資判断を実現していきます。こうした取り組みにより、全社としての戦略実行力を高め、グローバルでの持続的な競争力につなげていきます。

倉本:2035年のありたい姿の実現に向けて、研究開発から上市、その後の価値最大化までを一連のプロセスでとらえ、部門横断で価値を創出する力を一層高めていく必要があります。

研開発部では、プロジェクトマネジメント機能を担う部門として、共通の目的のもとに部門間の連携を促進し、知見を結集することで、戦略および意思決定の質を継続的に高めていきます。これらの取り組みにより、医薬品開発という挑戦の成功確率とスピードを高め、より多くの「新しい生きる」を支える製品を世界に届けていきたいと考えています。

富山:部門間および企業間の連携をより戦略的に行い、価値提供の質とスピードを加速させていくことが重要であると考えています。

メディカル部門では、海外提携企業との連携を通じて得られる知見や成功事例を早期に取り込み、研究開発から上市後まで一貫して活用することで、意思決定と現場実装の質を高めていきます。これにより、新製品導入時の立ち上がりを一層加速し、価値提供のスピードと質の向上を図っていきます。

マテリアリティ

2021年4月、日本新薬グループは、社会課題の解決と価値創出において重要と考える19項目をマテリアリティとして特定しました。その後、サステナビリティへの関心の高まりや、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2023年3月にマテリアリティの見直しを実施しました。さらに2024年には、同年に策定した第七次中期経営計画における「3つの重点テーマ」および「5つの経営基盤の強化」との連動を図り、KPIを策定するとともに進捗および実績を開示しています。マテリアリティの解決により、人々の健康と豊かな生活創りに貢献していきます。

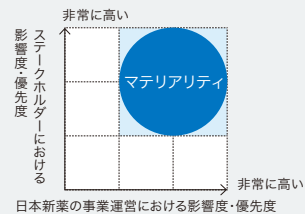
■ 特定プロセス

1. 課題の抽出

国際的なガイドラインや基準および社会情勢・市場環境・自社状況の分析により特定されたリスクと機会から、課題を抽出

2. 課題の重要性評価

抽出した課題をステークホルダーにおける影響度・優先度と日本新薬の事業運営における影響度・優先度の2軸でマッピングを実施、重要性を評価



3. 推進計画の立案と実行

各課題に取り組む部門が中心となり、定量・定性目標と目標達成に向けた推進計画を設定。サステナビリティ委員会で定期的に実施状況を検証し、必要に応じて取り組みを改善

経営を取り巻く 外部環境認識

研究開発の高度化

人口動態・世帯動向

価値観・ライフスタイル

地方創生

人権の尊重

気候変動・
生物多様性保全

資源・エネルギー問題

グローバル化の潮流

政治・経済情勢

デジタル化の進展

リスク

- 新たな技術による治療薬・治療法の登場に伴う既存薬の価値低下
- 日本の人口減少に伴う国内中心の事業の縮小
- 自然災害の激甚化・事業リスクの多様化
- 最終消費者からの信用低下による事業活動への影響

機会

- 新たな技術を活用した新規治療薬の創出
- 治療から未病・予防への転換による健康関連製品需要の拡大
- ペイシェント・セントリシティの視点に基づくアンメットニーズの発見

リスク

- 人材流出
- 心理的安全性の欠如によるモチベーションの低下

機会

- 社員の健康維持、人材および働き方の多様化、人材育成による生産性向上とイノベーションの促進
- 働きやすく働きたいのある会社の実現

リスク

- 医療格差への対応の遅れによる事業機会の損失
- 人権問題発生による信頼の損失、事業への影響

機会

- 患者支援や医学・薬学領域の研究支援による医療現場の整備に伴う新たな事業機会の創出
- 人権への配慮、環境改善に伴う社内外における信用の高まり
- 子どもの支援を通じたステークホルダーからの信頼獲得

リスク

- 気候変動に伴う異常気象や自然災害
- 廃棄物の増大(不適切な処理)によるレピュテーションリスク、処理コストの増加
- アニマルウェルフェアの配慮を欠いた活動による信用・ブランド価値の低下

機会

- 気候変動対策によるCO₂排出削減、設備運用コスト低減

リスク

- 国際的な法令遵守の強化、インテグリティの意識、コンプライアンス意識の低下による腐敗
- サイバー攻撃や機密情報の漏洩などによる信用・ブランド価値の低下
- 不適切な対応によるステークホルダーからの信頼性低下

機会

- コンプライアンス意識や高い倫理観の醸成による会社に対する信頼性の向上
- ステークホルダーへの適切な情報開示による信頼獲得



イノベーションの創出による
健康未来の実現



多様な人材の育成と
社員のウェルビーイングの実現



社会課題の解決と
コミュニティとの共生



地球環境保護への
取り組み強化



ガバナンスの強化

マテリアリティ

Ⅰ マテリアリティのKPIと実施状況

○：順調に進捗している △：やや遅れている ×：遅れている

マテリアリティ	活動内容	第七次中期経営計画最終年度に向けた指標・KPI(2028年度)	2025年度KPI実績状況	進捗状況
 イノベーションの創出による健康未来の実現 P.31	京都のグローバルヘルスケアカンパニーを目指した独自性のある製品およびサービスの創出とバイシエント・セントリシティに基づく患者支援	● 医薬品上市：2品目以上／年 ● 医薬品導入：1品目以上／年 ● スポーツ・エイジングケアサプリメントの新商品上市：10品目／5年 ● バイシエント・セントリシティに基づく臨床試験の立案 ● PMS(製造販売後調査)の安全性情報の活用 ● 注力品目(開発品含む)の売上	● ジャイパーカ(適応追加)、オプスミット(適応追加)、エルソノリス点滴静注計3品目を上市(2024年度からの累計：7品目) ● 2024年度からの累計：4品目 ● WINZONE EAA、極セレクトコラーゲン計2品目を上市(2024年度からの累計：5品目) ● 患者団体との相談件数：延べ12件 ● デファイテリオの一般使用成績調査完了 ● 国内合計売上：430億円	○
	安全で高品質な製品の供給と体制の構築	● 欧州を中心とした規制に対応できる体制の検討、調査、構築	● 計画通り進行中	○
	医療アクセスの向上	● 日米に続く他地域でのビルテプソの販売開始	● 日米以外の地域で未承認薬提供プログラムを実施中	○
	デジタルビジョン実現に向けたデジタル戦略の推進	● データ活用の推進 データ利活用を2023年度比の10倍 ● DX推進人材の育成(全社員の割合) DX変革人材10%、DX推進人材25%、DX基礎知識習得人材100%	● データ利活用：4.76倍 ● DX変革人材：1.2%	○
 多様な人材の育成と社員のウェルビーイングの実現 P.40	「NS Mind」の実践により、一人ひとりが成長し、活躍するための強靱な組織づくり	● 年間研修時間：一人当たり100時間以上 ● 女性管理職比率：17%以上	● 一人当たり研修時間：37.5時間 ● 女性管理職比率：15.5%	×
	ウェルビーイングの実現とDE&Iの推進	● PRIDE指標ゴールド認定の取得 ● エンゲージメントサーベイにおける3項目のポジティブ回答率 各々75%以上	● PRIDE指標ゴールド認定を取得 ● 各質問に対するポジティブ回答率 ①73% ②68% ③72%(P.40)	○
 社会課題の解決とコミュニティとの共生 P.45	医薬品の提供にとどまらないヘルスケア分野への貢献	● デファイテリオ、ウブトラビ使用成績調査終了後の論文作成・投稿 ● 研究者への助成数：100人／5年	● 調査実施中 ● 助成人数：20人(2024年度からの累計：40人)	—
	人権の尊重	● 全社員の人権方針理解率：100%	● 人権方針理解率：82%	○
	子どもの未来と地域への貢献	● きらきら未来ゴー！(移動図書館)の貸出冊数：25,000冊／5年 ● 山科植物資料館見学・観察会来館者数 ● 京都に根差した社会貢献活動の実施	● きらきら未来ゴー貸出冊数：5,768冊(2024年度からの累計：11,492冊) ● 山科植物資料館来館者数：2,428人 ● フタバアオイ奉納数：460株 ● 子ども食堂へのお米の寄贈：378kg	○
	気候変動対策	● Scope1+2：7,788t-CO₂以下(2020年度比33.6%削減) ● Scope3カテゴリ1：146,912t-CO₂以下(2020年度比20%削減)	● Scope1+2排出量：9,045t-CO₂(2020年度比：22.9%削減) ● Scope3カテゴリ1排出量：286,088t-CO₂	△
 地球環境保護への取り組み強化 P.47	資源循環の推進	● 売上1億円当たりの水使用量の継続的な削減 ● 廃プラスチックの再資源化率 65%以上を維持・向上	● 水資源原単位：108.6m³ ● 廃プラスチック再資源率：88.1%	○
	食品ロス削減への貢献	● 品質安定保存剤の新商品上市：1品目／年	● ビネパウダーFを上市(2024年度からの累計：2品目)	○
	コーポレートガバナンスの強化	● ROIC：9%以上 ● コーポレートガバナンス・コード遵守率：100%	● ROIC：13.1% ● 遵守率：100%	○
 ガバナンスの強化 P.53	コンプライアンスの推進	● 経営に重大な影響を与える法令違反件数	● 法令違反件数：0件	○
	適切な情報開示と対話	● 取締役のIR面談回数の向上 ● 外部評価機関スコアの維持・向上	● 面談回数：80回 ● CDPスコア 気候変動：A ● CDPスコア 水：A-	○

マテリアリティ

2035年の長期ビジョン「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」の実現に向け、サステナビリティ経営を推進するとともに、第七次中期経営計画と連動したマテリアリティへの対応を進めています。マテリアリティの解決を通じて、社会・経済の両面において多様な価値を創出し、企業価値の持続的な向上を図ります。

■ マテリアリティと企業価値の関係性

	経済価値		社会価値	
 イノベーションの創出による健康未来の実現	● 売り上げの着実な成長 ● 独自性のある製品とサービスの創出 ● 研究開発技術の蓄積と競争力の向上 ● 経営基盤の強化	患者さん 生活者 医療関係者	● 人々のQOLの向上と健康増進 ● 患者さんの社会参画 ● 安定供給 ● 未来の医療への貢献	患者さん 生活者 医療関係者
 多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現	● 人材の獲得と定着による生産性向上 ● 組織の持続的成長	社員	● 多様な人財の成長 ● エンゲージメントの向上	社員
 社会課題の解決とコミュニティとの共生	● 社会課題解決型ビジネスの創出 ● 社会的信頼の向上によるブランド価値強化	地域社会 取引先	● 地域社会とのつながりの強化 ● 子どもの未来への貢献 ● 医療福祉・ヘルスケア分野への貢献	地域社会
 地球環境保護への取り組み強化	● ESG評価向上による資本コストの提言 ● 環境対応によるリスク回避 ● エネルギー効率化によるコスト削減	環境	● 気候変動・資源循環・生物多様性への対応 ● 持続可能な社会の構築	環境
 ガバナンスの強化	● コンプライアンス遵守によるリスク回避 ● サステナビリティ経営の取り組みによる長期的成長 ● 強固な経営基盤の構築	株主	● 情報開示と対話による透明性向上 ● ステークホルダーとの信頼関係構築	株主

企業価値
経済価値
×
社会価値

一人ひとりに
新しい生きるを
届ける

心と体の健やかさを
支える生き方の実現

サステナブルな
社会の実現

ステークホルダー
からの信頼

事業成長

経営基盤の強化

価値創出を支える経営資本

当社は、人的資本を起点に各資本を有機的に結び付け、持続的な価値創出を目指しています。

各経営資本は相互に関連しながら、イノベーション創出、グローバル展開、持続的成長を支えており、その方向性はマテリアリティと連動しています。

	イノベーション		グローバル		持続的成長	
	人的資本	知的資本	社会・関係資本	製造資本	財務資本	自然資本
	社員一人ひとりの成長と挑戦を起点に、イノベーション創出を支える人的資本の強化を進めています。グローバルでの事業展開・競争環境の高度化を踏まえ、人材基盤の充実を目指します。	独自技術と研究開発力を基盤に、未充足医療ニーズに応える価値創出に取り組んでいます。持続的なイノベーション創出に向けて、研究開発基盤の拡充と開発力の強化を進めています。	医療関係者、患者さん、パートナー企業との信頼関係は、価値創出を支える重要な資本です。ステークホルダーとの継続的な対話を通じて、信頼関係の構築に取り組んでいます。	医薬品の安定供給を実現する製造基盤も、当社の価値創出を支える重要な要素です。事業のグローバル化が進む中、供給体制を強化し、高品質な医薬品を安定的に提供します。	強固な財務基盤のもと、成長投資と株主還元の両立を図りながら企業価値の向上に取り組んでいます。持続的な価値創出を実現するため、資本を戦略的に活用した経営を推進していきます。	環境への配慮を経営の重要課題の一つと位置付け、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。持続的な価値創出の前提として、環境対応の強化を進めています。
実績	- 連結従業員数 2,309名 - 海外従業員比率 8.1% - 従業員一人当たりの研修時間 37.5時間 - NSアカデミー受講者数 6,211名	- 研究開発費 367億円 - 特許保有件数 902件 - 開発パイプライン数 24件 - 医薬品技術(核酸・低分子)	- 共同研究・委託研究件数 13件 - 提携会社数 導入 19社 導出 11社 - グローバル展開国数 76カ国	- 設備投資額 74億円 - 小田原総合製剤工場 核酸原薬精製棟 - 治験原薬製造棟	- 連結資本合計 2,918億円 - 連結資産合計 3,463億円 - 自己資本比率 84.2%	- エネルギー使用量 45,177MWh - CO₂排出量 9,143t-CO₂ - 総取水量 186千m³
主な課題	- グローバル人財の層の拡充 - DX・専門領域を担う人材力の底上げ - 挑戦を促す組織文化の定着	- 開発パイプラインの拡充 - グローバル開発・承認への対応力 - 外部知見のさらなる活用	- グローバル市場における認知・信頼 - パートナー基盤の強化 - ステークホルダーとの継続的な対話	- 海外展開を支える供給網 - 需要変動への対応力 - 品質と生産性を両立する現場変革	- 成長投資と株主還元の両立 - 収益基盤の多様化 - 資本効率の改善	- 脱炭素への移行 - サプライチェーンでの環境負荷 - 情報開示と管理の実効性
今後の対応	- 事業戦略に基づく人材ポートフォリオの再構築 - 専門人材の能力発揮を促す育成・配置の最適化 - 挑戦と自律を促すマネジメント・評価制度の構築	- 導入・共同研究を含む開発機会の拡張 - グローバル開発を前提とした推進体制への転換 - 外部知見・デジタル技術の活用による創薬・開発力の強化	- 情報発信・対話の質向上による認知・信頼の強化 - 重点テーマに連動したパートナーシップの拡張 - 連携・共創を通じた新製品の価値浸透の加速	- 海外展開を支える供給ネットワークの再設計・最適化 - 需要変動に対応可能な生産体制への進化 - デジタル活用による品質保証・生産性の両立	- 成長ドライバーに連動した資本配分の最適化 - パイプライン拡充を起点とした収益構造の強化 - 資本コストを踏まえた経営管理の高度化	- 事業活動への環境配慮の組み込みと脱炭素対応の推進 - サプライチェーン全体での環境負荷低減の徹底 - 開示・管理体制の強化による実効性の強化

価値創出プロセス

患者さんの視点を起点に、強みである多様な専門性を連携させながら新たな価値を創出しています。

組織の枠を超えた取り組みを通じて医薬の新たな可能性を切り拓くとともに、重点テーマに基づく資本配分を行い、中長期的な企業価値向上を目指しています。



経営理念

人々の健康と豊かな生活創りに貢献する

医薬品業界を
取り巻く外部環境

マテリアリティ
(重要課題)

P.19

インプット

P.21

- 人的資本
- 社会・関係資本
- 財務資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本

ビジネスモデル

グローバルに独自性を追求

領域専門性

難病・希少疾患

血液内科

泌尿器・婦人科

ペイシェント・セントリシティの視点

独自の 創業基盤

低分子医薬

核酸医薬

遺伝子治療

など

部門を超えて
一体となる
チーム力

第七次5か年中期経営計画

アウトプット(医薬品事業)

- 病気でお困りの患者さんにとって希望となる、高品質で特長のある製品
- 肺動脈性肺高血圧症・慢性血栓性肺高血圧治療剤
ウブトラビ
- デュシェンヌ型筋ジストロフィー治療剤
ビルテブソ
- 高リスク急性骨髄性白血病治療剤
ビキセオス
- 肺高血圧症患者さん向けサポートプログラム「シェルパ」
- ビルテブソ未承認国提供プログラム



アウトカム

一人ひとりに
新しい生きるを
届ける

心と体の健やかさを
支える生き方の実現

サステナブルな
社会の実現

ステークホルダー
からの信頼

事業成長

経営基盤の強化

VALUE CREATION STRATEGY & INITIATIVES

価値創出に向けた戦略と取り組み

CONTENTS

24	中期経営計画の変遷
25	第七次5ヵ年中期経営計画
27	財務・資本戦略

31	イノベーションの創出による健康未来の実現
31	－ 医薬品事業
37	－ 機能食品事業
39	－ デジタル変革(DX)

40	多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現
45	社会課題の解決とコミュニティとの共生
47	地球環境保護への取り組み強化

中期経営計画の変遷

日本新薬は、2009年度から始まった第四次5ヵ年中期経営計画に基づき、「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」という経営理念のもと、常に新しい挑戦を続けてきました。

その後の計画期間においても革新的な新製品を継続的に市場に送り出し、2023年度には売上・各利益ともに過去最高を達成しました。

	2009-2013年度 第四次5ヵ年中期経営計画 改革と成長	2014-2018年度 第五次5ヵ年中期経営計画 新たな成長を目指して ― 独自性の追求 ―	2019-2023年度 第六次5ヵ年中期経営計画 持続的な成長を目指して ― さらなる独自性の追求 ―
経営指標	2013年度実績 売上高 親会社株主に帰属する当期純利益 765億円 57億円 営業利益 80億円	2018年度実績 売上高 親会社株主に帰属する当期純利益 1,147億円 163億円 営業利益 EPS 206億円 242円 ROE 12.5%	2023年度実績 売上収益 営業利益 1,482億円 332億円 ― 医薬品 親会社の所有者に帰属する当期利益 1,251億円 258億円 ― 機能食品 EPS ROE 231億円 383円 12.4%
主な成果	● 自社創製品パイプラインの充実 ● 後発品使用促進策を踏まえ、ディテール配分を明確にした資源の投下を行い、新製品は順調に推移 ● 機能食品事業の業容は拡大 ● 5年間累計で約20億円のコスト削減目標を達成 ● 教育・研修体系CASA(CAreer Support Academy)を整備 ● 社会貢献活動の新たな取り組みを推進	● 肺動脈性肺高血圧症治療剤「ウブトラビ」など計7品目上市 ● 計6品目の導入契約締結、パイプラインを拡充 ● 肺動脈性肺高血圧症の認知度向上 ● ウブトラビが海外各国で発売され、業績の伸長に大きく貢献 ● 機能食品事業の売上高、営業利益が大幅に改善 ● 製薬業界として初のMRフレックスタイム制度を導入 ● 専門性の高い外部人材を獲得	● デファイテリオ、ビルテブソなど、年平均1品目以上の新製品上市 ● 海外現地法人を拠点とした自社製品発売（ビルテブソ(米国)、ガスロンN(中国)） ● 外部機関からの評価向上（FTSE構成銘柄選定、SBTi承認取得） ● 「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定取得 ● DX部門と各部門が一体となりDXテーマを推進（DX認定取得） ● 研究部門のIT化促進、AI導入により、データ駆動型創薬のための環境を整備 ● 国際財務報告基準(IFRS)の適用を開始
上市した製品 (導入含め)	9品目	7品目	6品目
次の中計に向けた課題	● 医療費抑制策の強化や少子高齢化の進展などの外部環境の変化への対応を行い、持続的な成長をするために、他社との違いを明確にし、独自基盤を構築する。 ● 定性目標と数値目標を連動させ、新製品発売と収益性の向上により計画を達成する。	● 技術革新の進展を見据え、低分子医薬品や核酸医薬品を生み出した創薬基盤に、新たなモダリティ・技術を加えることで新たな価値を創造する。 ● ウブトラビで得られた利益を、NS-065/NCNP-01やそれに続く核酸医薬品、NS-018などに再投資し、これまでに築いた事業のグローバル展開をさらに加速させる。	● 臨床開発のスピードおよび成功確率の向上、新規モダリティの早期臨床試験入りに向け、研究開発プロセスの迅速化・高度化を進め、研究開発基盤の強化に取り組む。 ● 海外における販売力の強化や新製品の早期立ち上げを確実に実現するため、組織横断的な連携を一層強化する。

第七次5カ年中期経営計画

2024年度からスタートした第七次5カ年中期経営計画「For Global Growth Beyond the Cliff」では、ウブトラビの patents クリフを乗り越えて持続的な成長を実現するために、「3つの重点テーマ」とそれを支える「5つの経営基盤の強化」に取り組んでいます。2025年度には新製品としてエルゾンリスを発売し、3品目について適応追加承認を取得しました。また、オープンイノベーションの取り組みとして、外部パートナーとの戦略的提携など、次世代創薬に向けた基盤強化を行いました。米国での販売体制強化、欧州事業展開に向けた検討など、グローバル展開も積極的に進めています。これらの取り組みを通じて、第七次中期経営計画最終年度である2028年度には売上収益2,300億円、営業利益300億円を達成、2030年度には売上収益3,000億円、営業利益500億円を目指します。

2028年度定量目標

					医薬品事業 セグメント定量目標	機能食品事業 セグメント定量目標
売上収益	営業利益	ROIC	EPS	ROE	売上収益	売上収益
2,300億円	300億円	9%以上	341円	8%以上	2,030億円	270億円
					営業利益	営業利益
					282億円	18億円
					ROIC	ROIC
					9%以上	9%以上

3つの重点テーマ

	進 捗	課 題
ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成	- 血液がん治療剤であるビキセオス、ジャイパーカ、エルゾンリスおよび肺動脈性肺高血圧症治療剤であるユバンシを発売 - PLCMとして、ウブトラビ、オプスミットの小児用製剤を発売 - ジャイパーカについては、慢性リンパ性白血病の適応追加承認を取得	- 迅速かつ効率的に活動できる組織の構築 - MRチャンネルとデジタルチャンネルを活用した市場浸透の加速 - 領域No.1メーカーとしてのポジションの確立
グローバル展開の拡大	- CAP-1002の良好な第Ⅲ相試験結果を踏まえた米国子会社NS Pharmaによる米国上市に向けた準備の推進 - 自社販売、アライアンス、M&Aなど、多様な手法を視野に入れた欧州展開に向けた方針策定の推進	- 欧州およびその他地域の販売エリアの拡大 - グローバル展開が可能な製品ラインアップの拡充
継続的なパイプラインの拡充	- ボストン小児病院と戦略的提携を締結 - FRONTEO社とAI創薬支援サービスを活用した共創プロジェクトを開始 - xFOREST Therapeutics社とRNA構造を標的とした創薬研究に関する共同研究契約を締結	- 導入品の獲得 - オープンイノベーションおよびAI創薬を活用した自社創薬の強化

第七次5カ年中期経営計画

■ 5つの経営基盤の強化

持続可能な社会の実現に向けた サステナビリティ経営の推進

P.45

進 捗

- リスク管理シートの見直しおよび子会社との連携を通じ、全社リスク管理体制を強化
- 温室効果ガス排出削減、再生エネルギー比率の向上などを推進し、ESG評価指標において業界上位水準を達成
- 「はしる図書館 日本新薬きらきら未来ゴー！」の運営や公募研究助成の実施など、社会貢献活動を推進
- フードロス削減に寄与する品質安定保存剤の新製品を1品目上市

課 題

- グローバル展開の進展に伴う海外リスクへの対応強化および体制整備
- Scope3排出量削減に向けたサプライヤーとの連携強化
- 情報開示の質向上およびIR活動のさらなる充実

研究開発のスピードアップ

P.31

- 核酸医薬・遺伝子治療領域における新規研究テーマの進行
- ベンチャー企業やアカデミアなど、外部連携を通じたオープンイノベーションの推進
- バイオマーカーやRWD(リアルワールドデータ)などを活用し、臨床試験の高度化を推進
- 新規モダリティであるエルゾンリスの品質保証体制を構築し、製造販売承認を取得

- グローバル臨床試験における進捗管理の強化と開発スピードの安定化
- 臨床試験での患者リクルート速度の向上（脱落防止や組入遅延への対応）
- AI・データ活用的高度化による試験計画や意思決定の迅速化・精度向上

社員一人ひとりが成長し 多様な人財が活躍できる 人的資本経営の推進

P.40

- グローバル研修や人財交流プログラムの拡充により、グローバル人財育成の基盤を強化
- 人財育成プログラム「NSアカデミー」を全面刷新し、自律的な学びを支援する環境を整備
- 研究開発部門および営業部門において、体系的な育成施策を推進
- 役割・責任の明確化に向けた人財制度の整備を推進

- グローバル人財・DX変革人財の確保
- 異文化体験機会および挑戦する組織風土の不足
- グローバル開発を担う高度専門人材の確保・育成
- 研修中心から実践型スキルへの転換を含むMR教育の高度化

デジタル化推進による 業務変革と生産性の向上

P.39

- 創薬統合データベースおよびAI活用基盤の構築を完了し、実運用段階へ移行
- 営業実績・市場環境・患者構成データを一元化した分析基盤を整備
- デジタル活動の強化により医師面談カバー率が大幅に向上し、オムニチャネル基盤を構築
- DXテーマの創出および実装が進展し、業務へのデジタル活用が活発化
- 文書管理システムの導入や物流・在庫管理システムの改修を通じ、データ基盤整備が進展

- 全社データの活用に関するガバナンスルールの整備
- MR活動とデジタル活用の連携強化による営業の質のさらなる向上
- Excel依存からの脱却および属人化解消に向けた継続的な運用改善
- 部門横断でのデータ連携と業務プロセスの最適化

サステナブルな成長に向けた 財務戦略

P.27

- ROICツリーや業務フローの整備により、資本効率改善に向けた全社横断的な管理基盤を確立
- ポートフォリオ分析を通じて、戦略的な資源配分プロセスを整備
- 原価低減や内製化の推進など、コスト最適化に向けた取り組みを推進
- 遊休不動産の売却・活用を進め、資産効率の向上に寄与

- 在庫管理や流通コストの最適化など、資本効率改善施策の継続的な推進
- 研究開発費や人財などのリソース配分に関する運用の標準化・高度化
- 製品の適正価格形成と安定供給の推進
- 海外事業における取引の安定化

財務・資本戦略

成長に向けた先行投資により、収益構造の転換を図ります。

ウブトラビのпатентクリフを乗り越え、持続的な成長を実現するため、第七次5ヵ年中期経営計画を先行投資フェーズと位置付けています。研究開発や導入品の獲得などへ積極的に投資し、中長期的な成長基盤の確立を目指します。

第七次中期経営計画の進捗と成果

2025年5月に公表した2025年度の業績予想(売上収益1,730億円、営業利益300億円)に対し、実績は売上収益1,707億円(達成率98.7%)、営業利益354億円(達成率118.3%)となりました。売上収益は概ね計画どおり、営業利益は想定を上回る水準で着地しており、収益性の確保という点では一定の成果を上げています。

2024年度に開始した第七次5ヵ年中期経営計画では、ウブトラビのпатентクリフを乗り越えて持続的な成長を実現するため、「ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成」「グローバル展開の拡大」「継続的なパイプラインの拡充」の3つを重点テーマとして掲げています。2年目となる2025年度においても、これらのテーマを実現するための各施策が着実に進捗しています。

「ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成」については、エルゾンスの新発売やウブトラビおよびオプスミットの小児用製剤を発売しました。さらに、ジャイパーカについて、慢性リンパ性白血病の適応拡大を取得し、将来の収益源確保に向けた基盤整備が進んでいます。

「グローバル展開の拡大」では、Capricor Therapeutics社と販売契約を締結しているCAP-1002について、第III相試験で良好な結果を取得しました。これを踏まえ、米国子会社であるNS Pharmaにおいて上市準備を進めています。また、米国で自社販売を展開するビルテブソは、発売から6年目を迎え、医療関係者、患者団体、保険者との連携を一層強化することで、持続的な市場浸透と収益確保に取り組んでいます。

「継続的なパイプラインの拡充」においては、研究開発投資を積極的に継続し、2025年度の研究開発費は367億円と対前年度比+6.9%の増加となりました。これは主に、パイプラインの進捗に伴う委託研究費および治験薬製造費用の増加によるもので、将来価値の創出に向けた先行投資を着実に実行しています。MiNA Therapeutics社、ボストン小児病院、FRONTEO社、xFOREST Therapeutics社との提携を通じてオープン

常務取締役
経営企画担当

枝光 平憲

財務・資本戦略

イノベーションを推進し、次世代創薬に向けた基盤の強化を図っています。これらの取り組みは、将来の患者さんへの新たな価値提供と同時に、当社の成長を牽引する医薬品の創出につながる重要な投資であると考えています。

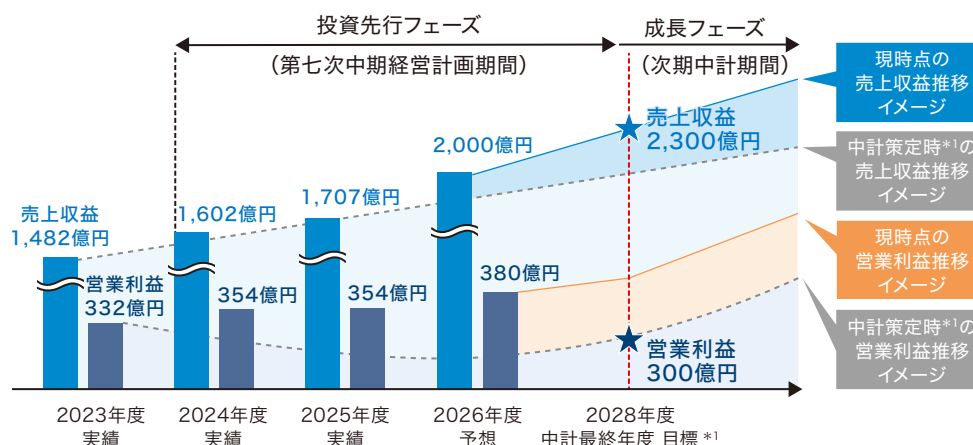
2026年度の見通しと成長シナリオ

2026年度は、売上収益2,000億円、営業利益380億円を見込んでいます。米国ではCAP-1002の上市に向けて準備を進めているほか、国内ではアーリーダ、フィンテプラ、ウプトラビなどの新製品群の売上伸長などにより、増収を見込んでいます。一方で、NS Pharmaの販売費用やパイプラインの進展に伴う委託研究費の増加などにより営業費用は増加するものの、増収により営業利益は増益を確保する見通しです。

中期経営計画策定時には、先行投資の拡大により2026年度を営業利益の底と想定していました。しかしながら、実際には増益を維持できる見通しとなっており、収益構造の転換と収益基盤の強化は想定を上回るペースで進展しています。

中期的には、2028年度の定量目標である売上収益2,300億円、営業利益300億円の達成確度は高まっています。また、2029年度以降を成長フェーズと位置付け、2030年度には売上収益3,000億

業績推移イメージ



*1 2024年05月27日開示 「第七次5カ年中期経営計画(2024年度-2028年度)-For Global Growth Beyond the Cliff-」

円、営業利益500億円規模への成長を目指します。

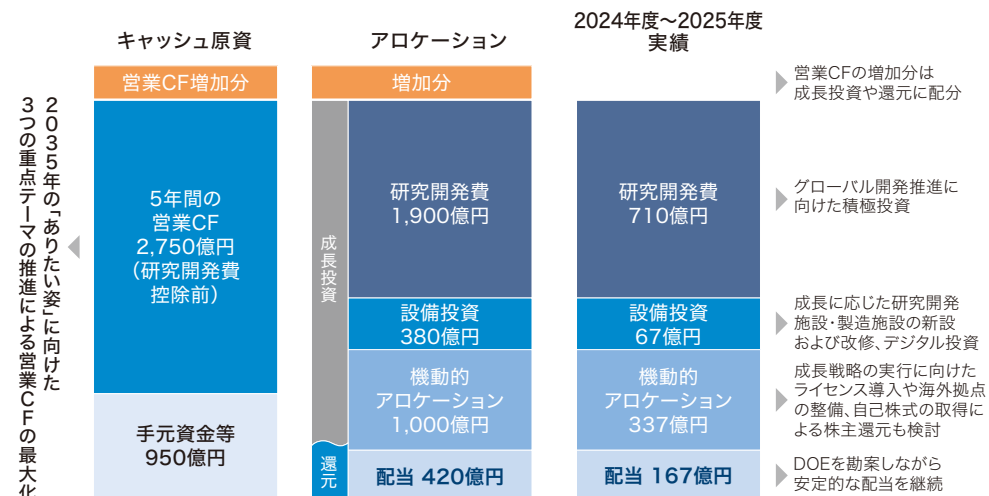
キャピタル・アロケーションの基本方針は、財務健全性を確保しつつ、第七次中期経営計画の3つの重点テーマを軸に、持続的成長につながる投資を優先的に実行することです。

2024年度から2025年度の2年間で、研究開発費に累計710億円を投資し、新製品の上市およびパイプラインの進展につなげました。設備投資については、研究開発施設や製造施設の整備に加え、営業・研究開発部門におけるデジタル投資を含め67億円を投じました。これにより、創薬力および開発効率の向上に加え、品質確保と安定供給・生産能力の強化を進め、中長期的な競争力向上と収益拡大につなげていきます。

また、研究開発部門では、AI創薬プラットフォームの構築に投資を行い、これを活用した研究段階の候補品の創出も進んでいます。機動的アロケーションにおいては、主にグローバル展開が期待される新規導入品の獲得を中心に337億円を投資し、将来の成長基盤の強化を図りました。

中期経営計画策定時には、キャッシュ原資を5年間の研究開発費控除前営業キャッシュ・フローおよび手元資金などを合わせた3,700億円と想定していました。しかしながら、これらの積極的な投資により新製品の立ち上がりが想定以上に進展していることなどから、営業キャッシュ・フローは増加する見込みです。増加したキャッシュについては、中長期的な成長に向けた成長投資やおよび株主還元

キャピタル・アロケーション

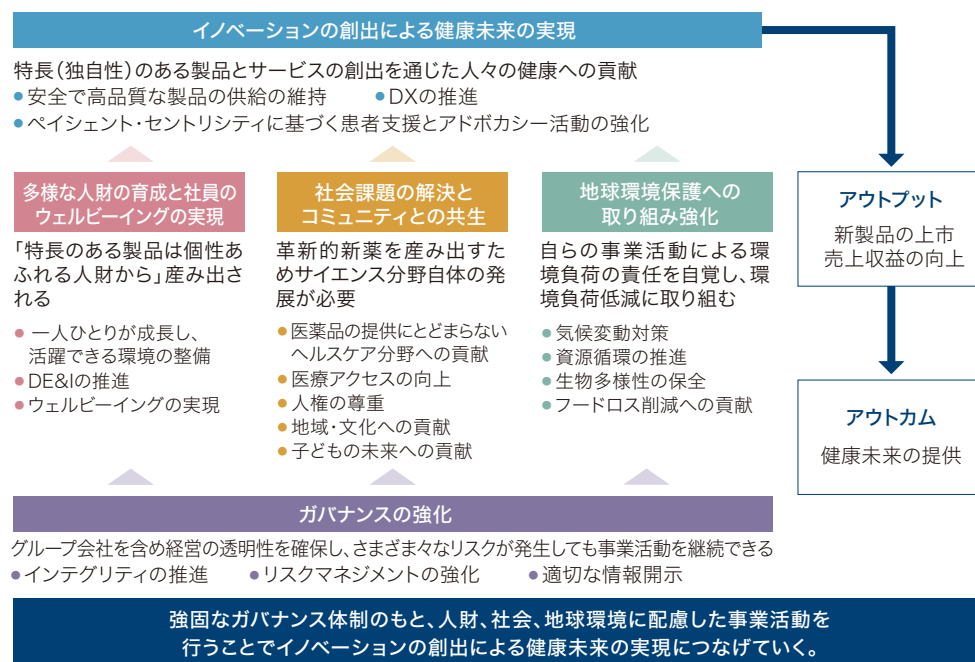


財務・資本戦略

社会価値向上と経済価値向上の創出

当社が持続的に成長し続けるためには、事業活動を通じて社会価値と経済価値を同時に創出していくことが不可欠です。その実現に向け、社会および当社の双方にとって重要な課題として5つのマテリアリティを特定しています。具体的には、「イノベーションの創出による健康未来の実現」「多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現」「社会課題の解決とコミュニティとの共生」「地球環境保護への取り組み強化」「ガバナンスの強化」です。強固なガバナンス体制のもとで人財育成を進めるとともに、社会および地球環境に配慮した事業活動を通じて、イノベーションの創出による健康未来の実現につなげていきます。

特に医薬品事業においては、難病・希少疾病領域を中心に、アンメットメディカルニーズに対応する新たな治療薬を創出・上市し、グローバルに提供していきます。これにより、患者さんやご家族のQOL向上といった社会的価値の創出と、成長ドライバーとなる医薬品の提供による経済的価値の向上を両立していきます。



変革人財への投資方針

中期経営計画に基づくグローバル展開の進展に伴い、従来の業務プロセスのままでは業務量やコストが増大し、持続的な利益創出が困難になると認識しています。この課題に対応するため、デジタル技術を活用して業務のあり方そのものを抜本的に変革するDXの推進が重要な経営課題であると考えています。

当社では、この変革を担う人財を「変革人財」と定義し、デジタルスキルとビジネスリテラシーの両面から計画的に育成を進めています。教育投資として、基礎教育・選抜研修、公的資格取得支援に加え、MBA取得支援制度などにより経営知識の習得機会を拡充し、変革を実行できる人財基盤の構築を進めています。

併せて、経営陣主導でDXテーマを設定し、デジタル投資も着実に実行しています。2026年度には「変革人財」を中核とするビジネスプロセス変革部を新設し、全社最適の観点から業務プロセスの抜本的な見直しに着手しました。これにより、労働生産性の向上とコスト構造の最適化を図り、中長期的な収益力の強化につなげていきます。

株主価値の向上に向けて

資本コストや株価を意識した経営の重要性が高まる中、当社は医薬品および機能食品の安定供給を事業の根幹と位置付けています。その上で、運転資本および財務健全性を確保しながら、株主還元や成長投資のバランスを図ることで、株主価値を増大させる方針としており、これらの考え方はロジックツリーで図式化して整理しています。

株主価値の向上を定量的に測る指標として、第七次中期経営計画では、ROE(自己資本(株主資本)利益率)8%以上を2028年度の目標に掲げています。株主資本を効率的に活用した利益増加と、自己資本の拡大を目指しています。また、医薬品事業および機能食品事業の収益性を明確化するため、両事業ともに2028年度のROIC(投下資本利益率)9%以上を目標として設定しています。

第七次中期経営計画では、キャピタル・アロケーションを策定し、事業戦略に基づく優先順位のもとで経営資源の配分およびコスト管理を徹底し、収益性の維持・向上に取り組んでいます。特に、医薬品開発や導入などの大規模投資にあたっては、加重平均資本コスト(WACC)をハードルレートとして設定し、投資判断を行っています。ROE、ROICはいずれもWACCを上回る水準を目標とし、ROICツリーなどを活用した管理を行っています。2025年度の実績は、ROE11.0%、ROICは医薬品事業14.0%、機能食品事業5.4%でした。

財務・資本戦略

株主価値は、配当成長と株価上昇の双方により構成され、長期的にはTSR（株主総利回り）によって評価されると認識しています。将来の利益成長やフリー・キャッシュ・フローの創出が株価形成の基盤となることを踏まえ、戦略的投資を通じて利益成長を実現し、株主還元の拡大につなげていきます。今後も資本コストを意識した経営を徹底し、株主価値の持続的な向上を図ります。

株主還元方針

第七次中期経営計画期間における配当総額は、5年間で420億円を想定しており、DOE（株主資本配当率）を勘案しながら、安定的な配当を実施する方針です。この方針のもと、2026年度の配当については、中間・期末ともに2025年度と同額の1株当たり62円、年間では1株あたり124円を予定しています。

また、キャピタル・アロケーションにおいては、機動的アロケーション1,000億円の中で、ライセンス導入や海外拠点の整備など、持続的な成長に向けた投資を積極的に推進します。一方で、自己株式取得についても株主還元の選択肢として検討していきます。

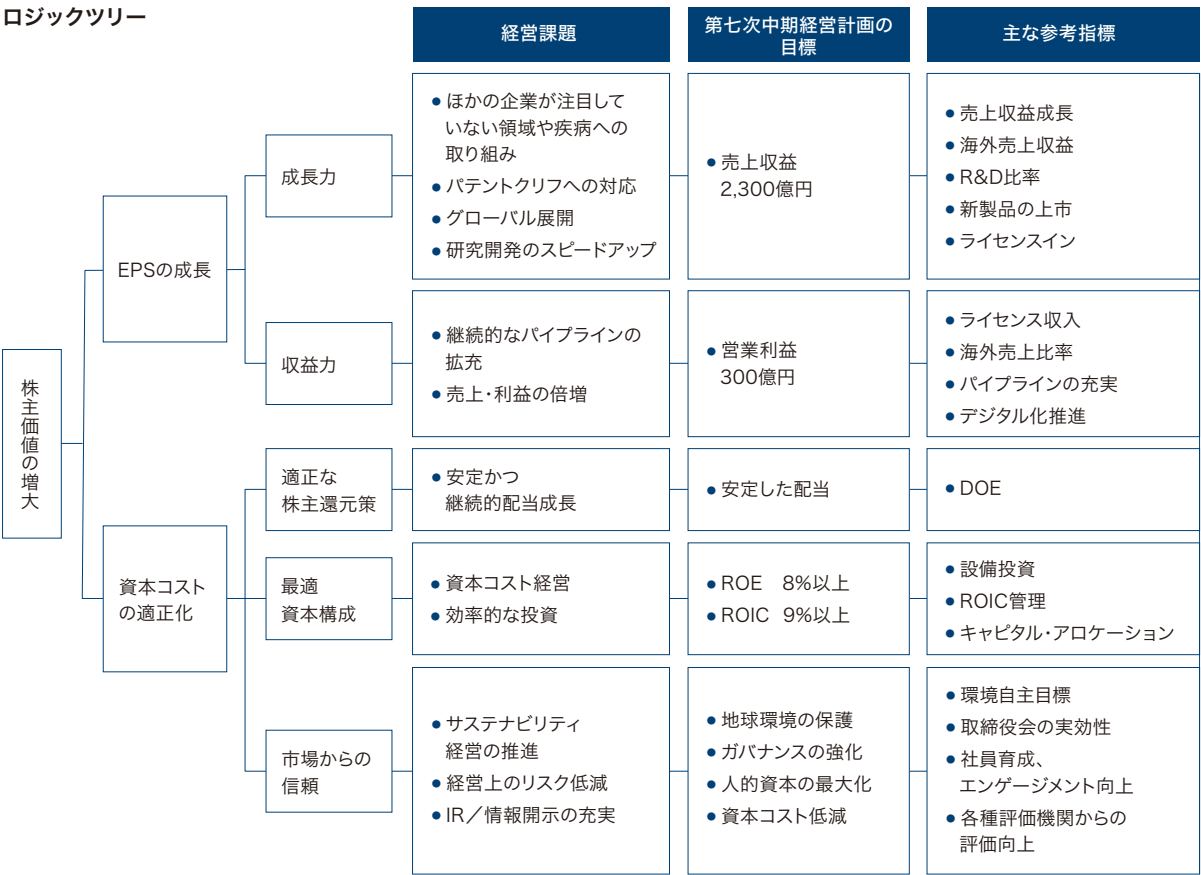
株主・投資家の皆さまへ

足元の株価水準については課題認識を持っていますが、第七次中期経営計画に基づく将来の成長に向けた各施策は着実に進展しています。新製品の上市やパイプラインの進展、グローバル展開の拡大を通じて、収益基盤の強化を図っています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話をより一層充実させるために、説明会や動画配信などの情報開示の強化に継続して取り組んでいきます。

本中期経営計画期間を通して、ウブトラビのpatentクリフを乗り越え、持続的な成長基盤の確立を目指すとともに、高品質で特長のある製品やサービスをグローバルに展開する土台をさらに強固なものにしてまいります。引き続き、グローバルヘルスケアカンパニーを目指す当社の今後の成長にご期待いただきたいと思います。

ロジックツリー



株価パフォーマンス

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
日本新薬	-12.2%	-50.0%	-20.6%	-48.4%	-12.4%	6.4%	0.6%
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%

・TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

・TSRの計算は、日本新薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（日本取引所グループデータより当社作成）

・グラフの値は、2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2026年3月末まで）

・リターンの数値は投資収益率を測定する際に一般的に使用される初期投資額の増減率で表記

イノベーションの創出による健康未来の実現

医薬品事業



患者さんのことを
本気で考えた研究開発を
推し進めています。

取締役 研究開発担当

桑野 敬市

日本新薬は、これまでに構築してきた研究開発基盤を礎として、「難病・希少疾患」「血液内科」「泌尿器科・婦人科」を注力領域としています。中でも「難病・希少疾患」を中核領域と位置づけ、低分子・核酸・遺伝子治療の3つのモダリティから最適なモダリティを選択し、疾患、作用機序およびモダリティの組み合わせによる独自性の高い研究開発に取り組んでいます。

私たちは、患者さんやご家族のお困りごとや想いに真摯に耳を傾け、その声を創薬の初期段

階からライフサイクルマネジメントに至るまで一貫して取り入れることを重視しています。治療選択肢が限られている疾患に対し、真に求められる価値を患者さん、ご家族そして患者団体の皆さまとともに考え、一人ひとりのより良い未来につながる医療の実現を目指します。

また、新たな治療選択肢を一日でも早く患者さんにお届けするため、開発スピードの向上を目指し、プロジェクトマネジメントのさらなる高度化や開発期間の短縮などにも取り組んでいます。

今後も、外部連携や新規シーズ導入を積極的に進めて研究開発基盤を一層強化し、継続的なパイプライン拡充と競争力の向上を図ります。これにより、私たちは、アンメットメディカルニーズに応える革新的な医薬品の創出を果たし、2035年のありたい姿「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」の実現に向けて貢献してまいります。

日本新薬の注力領域



難病・
希少疾患



血液内科



泌尿器科・
婦人科

■ 難病・希少疾患への注力

難病・希少疾患には、いまだ有効な治療法が十分に確立されていないものも多く、患者さんやご家族が日々直面する課題は極めて切実なものです。そのような患者さんに新たな治療選択肢をお届けすることは私たちの使命と考えており、この領域への注力をさらに強化してまいり所存です。

当社は、これまでに積み重ねてきた研究開発の経験と基盤を生かし、この領域において新たな治療の可能性を切り拓いてきました。その結果、当社の全開発品のうち、難病・希少疾患を対象とした治療薬は約87.5%を占めるに至っています。これは国内外の製薬企業と比較しても相当に高い注力度を示しています。

創薬戦略の観点からも、本領域への注力は重要です。希少疾患は、他の疾患領域と比べて開発成功

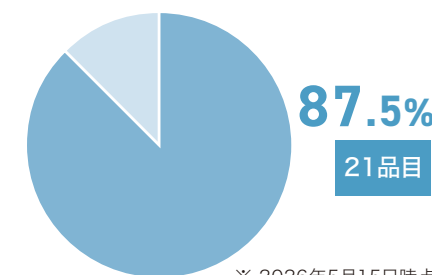
確率が相対的に高いことが報告されており、要件次第では迅速承認取得が期待されるなど、新しい治療を早期に届けるための制度的な後押しも得られる領域です。

難病・希少疾患の研究開発においては、疾患ごとに異なる病態や患者背景を適切に把握し、それそれに応じた研究開発戦略を講じることが重要です。

当社は、社内外の知見を活用しながら、一つひとつの疾患に適した戦略を策定し、研究開発の成功に邁進します。

パイプラインに占める難病・希少疾患比率

国内／グローバル



※ 2026年5月15日時点

マテリアリティと関連するSDGs

地球環境保護への取り組み強化



イノベーションの創出による健康未来の実現

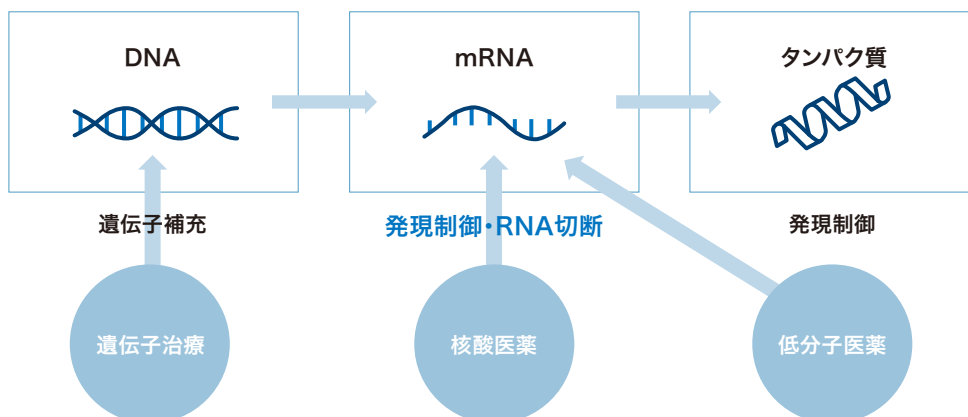


イノベーションの創出による健康未来の実現

モダリティ技術

難病・希少疾患においては、遺伝性疾患が占める割合が高いという特性を踏まえ、当社は病因遺伝子、またはその発現制御経路に作用し得る「低分子」「核酸」「遺伝子治療」の3つを注力すべきモダリティと位置付けています。疾患特性や作用機序に応じて最適なモダリティを選択することで、独自性の高い創薬を推進し、競争優位性の確立を図っています。

モダリティの機序



低分子

モダリティの多様化が進展する中においても、低分子医薬品は依然として開発品の中で最多を占めるモダリティです。従来は創薬が困難とされてきた標的に対しても、AI技術やタンパク質立体構造解析技術の進展などにより、低分子医薬品によるアプローチが可能になってきました。当社の低分子創薬は、化合物最適化技術を強みとしており、肺動脈性肺高血圧症治療剤「ウプロビ」の創出に加え、複数の自社創製品を臨床試験段階へ進展させてきました。

今後は、この強みをさらに発展させるとともに、RNA標的的低分子や環状ペプチドなどの新規技術も活用して創薬の幅を広げ、継続的な新薬の創出を目指します。

核酸

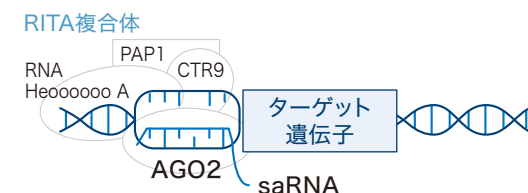
核酸医薬品は、標的遺伝子に直接作用し得る点が優れている一方、特許競争が激化していることから、知的財産戦略は極めて重要なモダリティです。また、低分子医薬品と比較して組織移行性に課題があることから、疾患特性や標的組織に応じたDDS技術の活用が不可欠です。

当社は、遺伝子発現を上昇させる核酸医薬品など、特許優位性の高い独自技術の創出に注力し、遺伝子機能の喪失を原因とする疾患に対して、継続的な医薬品創出に取り組んでいます。特に中枢神経系領域においては、局所投与型製剤に加え、DDS技術を活用した低侵襲な静脈内投与型製剤の開発にも注力し、患者さんの治療負担軽減を目指しています。

発現増強核酸 saRNA

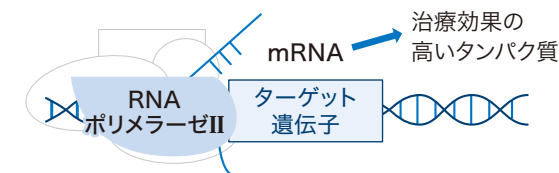
Step 01 |

RNAによる
遺伝子活性化複合体の形成



Step 02 |

RNAポリメラーゼIIによる
転写亢進とタンパク質産生



遺伝子治療

遺伝子治療は、疾患の原因となる遺伝子の欠損に対して、当該遺伝子を補充することから、より高い治療効果が期待できるモダリティです。難病・希少疾患には遺伝性の疾患が多いことから、本モダリティでの治療は理に合っています。しかしながら、現在の遺伝子治療では、投与回数の制限や搭載遺伝子の制約など、さまざまな課題が存在します。当社は、これらの課題を克服する新たな技術の構築に取り組み、次世代の遺伝子治療の実現を目指しています。

イノベーションの創出による健康未来の実現

日本新薬では、難病・希少疾患を中心に、3つのモダリティを活用したパイプラインの拡充を進めています。

開発パイプライン

(2026年5月15日現在)

グローバル開発品目

★オーファンドラッグ指定(日または米)

●希少小児疾患指定(米)

*2020年より日米で発売開始

	Phase1	Phase2	Phase3	申請
 難病・希少疾患	●NS-050/NCNP-03 デュシェンヌ型 筋ジストロフィー ★●ATSN-101 GUCY2D遺伝子変異型 レーバー先天性黒内障 ★●RGX-111 ムコ多糖症Ⅰ型	★●NS-089/NCNP-02 デュシェンヌ型 筋ジストロフィー ★NS-229 好酸球性多発血管炎性 肉芽腫症 ★NS-035 Phase2準備中 福山型先天性筋ジストロフィー	★NS-065/NCNP-01* デュシェンヌ型 筋ジストロフィー ★●CAP-1002 デュシェンヌ型 筋ジストロフィー心筋症 ★●CAP-1002 デュシェンヌ型 筋ジストロフィー ★ZX008 CDKL5欠損症 ★GA101 ・ループス腎炎 ・腎症を伴わない 全身性エリテマトーデス	★●CAP-1002 デュシェンヌ型 筋ジストロフィー心筋症 ★●RGX-121 ムコ多糖症Ⅱ型 GA101 特発性ネフローゼ症候群
 血液がん		NS-917 再発・難治性 急性骨髄性白血病	★LY3527727 ・マントル細胞リンパ腫 ・慢性リンパ性白血病	
 泌尿器 婦人科	NS-025 泌尿器疾患	NS-580 ・慢性前立腺炎/慢性骨盤痛症候群 ・子宮内膜症		
 循環代謝系 その他	NS-245 炎症性疾患	NS-863 Phase2準備中 肺動脈性肺高血圧症 間質性肺疾患に伴う肺高血圧症	NS-304 閉塞性動脈硬化症	

パイプラインの拡充に向けた取り組み



当社は、難病・希少疾患領域を中心とする注力分野において、持続的なパイプライン拡充を推進しています。低分子医薬においては、当社が強みとする化合物最適化技術を生かし、疾患メカニズムに基づく分子標的薬の創出に取り組んでいます。好酸球性多発血管炎性肉芽腫症治療剤「NS-229」は現在グローバルで第二相臨床試験を実施中であり、加えて肺動脈性肺高血圧症および間質性肺疾患に伴う肺高血圧症治療剤「NS-863」についても第二相臨床試験の準備を進めています。

核酸医薬分野では、遺伝子レベルの異常を直接標的とする特性を生かし、デュシェンヌ型筋ジストロフィーをはじめとする、有効な治療法が限られた希少疾患を対象に研究開発を拡大しています。日本人に特に多い遺伝性疾患である福山型先天性筋ジストロフィーに対し、初の治療剤となる「NS-035」についても、第二相臨床試験の準備を進めています。遺伝子治療については、遺伝性網膜疾患であるレーバー先天性黒内障を対象とした「ATSN-101」を導入し、新たな治療選択肢の確立を目指しています。このように3つのモダリティを戦略的に活用するとともに、外部連携や基盤技術の強化を組み合わせることで、多様性のあるパイプラインを構築します。

イノベーションの創出による健康未来の実現

スピードアップを可能にする研究開発体制

第七次中期経営計画のもと、研究開発のスピードアップに向け、創薬から申請・承認までを俯瞰して推進する体制を強化しています。創薬プロセスの最適化と進捗管理を担う創薬戦略部に、AI活用およびDX推進を統括する新組織を設置しました。臨床開発においては、グローバル開発推進部が日米拠点一体での開発計画立案と厳密な進捗管理を進めています。さらに、日米臨床開発部門の統合により、開発戦略の一体化と効率的な業務推進を実現します。一日でも早く患者さんに医薬品を届けるために、今後さらなるスピードアップを図っていきます。

創薬戦略部

創薬研究では、研究テーマの起案から臨床試験開始までの期間短縮と、年1品目以上の自社創製品上市を実現し得る研究体制の構築に取り組んでいます。2023年に設置した創薬戦略部は、創薬研究を俯瞰的にマネジメントし、変革を推進しています。2026年に、同部内に新たに創薬研究におけるAI活用およびDX推進を統括する組織を設置しました。創薬プロセスの最適化、標準スケジュールに基づく進捗管理の徹底およびAI/DXの実装を通じて、創薬研究のスピードアップと成功確率の向上を目指しています。

グローバル開発推進部

米国を中心としたグローバル開発の重要性が高まる一方、各国審査当局との調整や施設開設準備に時間を要し、試験開始が当初の計画よりも遅れるといった課題がありました。このような課題を解決し、医薬品を世界中の患者さんへ迅速に届けることを目的に、2025年よりグローバル開発に特化したマネジメント部門としてグローバル開発推進部を設置しました。これにより、当社日米拠点一体での開発計画立案および厳密な進捗管理が可能となり、グローバル開発全体のスピードアップを着実に推進しています。

AIを活用した効率的な研究開発

研究テーマの提案を支援するAIエージェントを構築し、創薬テーマ提案の効率化および高質化を図っています。また、ヒット化合物やリード化合物の探索、ならびに安全性評価など、それぞれの課題に適したAIの活用を進めています。例えば、目標とする化合物を得る手段として、これまでは化合物を合成してスクリーニングを行うという実験のみに頼っていましたが、AIを活用することで合成すべき化合物の数を絞り、検討期間も短縮できるようになりました。さらに、創薬研究におけるAI活用を一層推進するため、データを適切に管理する意識の向上を図るとともに、研究者がAIを利用しやすい環境の整備にも取り組んでいます。



VOICE



生物研究部
生物研究一課

山本 格

すべての研究員がアイデアの創出に挑戦する全員起案

創薬研究は研究員の強い想いだけで成功するほど容易ではありません。近年は疾患領域やモダリティの選択が多様化し、グローバル開発を見据えた戦略を起案段階から具体的に描く必要があります。研究員の熱意と求められる創薬の質を両立させ、体系的にテーマ起案へとつなげる、研究員による「全員起案」が仕組み化され、定着しています。研究員から提案されるアイデアは職制上位者からのフィードバックにより、課題の洗い出しが徹底され、このプロセスを経た有望なアイデアは迅速にテーマ起案へと進みます。

研究員の想いが、全員起案を通じて戦略性の高いテーマとして形となり、患者さんに貢献しうる医薬品の創出に向けた研究にやりがいを感じています。

イノベーションの創出による健康未来の実現

■ オープンイノベーション

当社は、オープンイノベーションを、創薬の競争力を高める戦略的手段と位置付けています。創薬戦略に基づき外部技術を見極め、各疾患領域における自社の知識や創薬ノウハウと融合させることで、独自性の高い研究テーマの創出と開発パイプラインの拡充を目指しています。

進行中のオープンイノベーション

軸	内容	協業・提携先
創薬	神経領域の革新的な治療薬の開発	ボストン小児病院
標的	RNA構造を標的とする新規医薬品の創出	xFOREST Therapeutics社
モダリティ	核酸医薬の創製(中枢神経疾患領域)	MiNA Therapeutics社
基盤技術	AI技術を活用した研究開発	FRONTEO社

PICK UP

ボストン小児病院との戦略的提携

当社は2025年にボストン小児病院(BCH)との戦略的提携を結び、難病・希少疾患領域におけるグローバルな価値創出に取り組んでいます。本提携では、当社が設定した研究課題に基づき、BCHの研究者から研究提案を募集し、社内選抜プロセスを通じて共同研究テーマを選定しました。その後、研究代表者と協働して研究内容を具体化し、2026年6月より共同研究を開始しています。当社の研究員も現地にて研究に参画しており、人材交流を通じて相互理解を深めながら、患者ニーズを起点とした研究活動を推進しています。

これらの取り組みを進め、難病・希少疾患に関する医薬品ラインアップの拡充と、持続的な企業価値の向上を目指しています。

■ 知的財産

当社グループでは、経営理念の実現に向けて、新たな創薬モダリティへの挑戦や事業のグローバル展開を重要な経営課題と位置付けています。その中で知的財産は、研究開発によって創出される価値を確実に事業競争力へつなぐための重要な役割を担うものと認識しています。

当社は、知的財産の的確な保護と戦略的な活用を通じて自社事業の優位性を強化するとともに、研究成果の最大化を図り、継続的な企業価値の向上に取り組んでいます。また、第三者の権利調査やクリアランス確認を含む知的財産リスク管理を徹底し、国内外における法的リスクの低減と、安定的な事業運営の確保にも努めています。

研究開発活動と知的財産

研究開発の早期段階から知的財産部と研究開発部門が密接に連携し、研究テーマの選定を含む上流工程から知的財産を意識した活動を行っています。自社で創製される医薬品や機能食品については、複数の特許などにより多面的かつ重層的な権利化を図っています。これにより、製品ライフサイクル全体を見据えた競争優位性の確保と維持を目指しています。

さらに、社内委員会において、グローバルな研究開発戦略および事業戦略と整合した特許ポートフォリオの構築、維持および活用について継続的に検討しています。

知的財産の把握と分析

中長期的に重要となる技術分野を中心に、特許動向調査や主要プレイヤーの知的財産分析を体系的に実施しています。これにより、研究開発段階における潜在的な知的財産リスクの早期把握と回避を図るとともに、研究テーマの差別化や開発優先順位の検討など、研究開発戦略および事業戦略の立案に活用しています。

商標による信用・ブランド構築

自社で創製される医薬品や機能食品の製品名に対しては、国内外において商標権による適切な保護を行っています。これにより、製品の識別性を高めるとともに、医療関係者や消費者からの長期的な信頼の醸成とブランド価値の向上に取り組んでいます。

また、商標管理を通じて模倣や混同の防止を図り、安定した事業基盤の構築に寄与しています。

イノベーションの創出による健康未来の実現

■ メディカルアフェアーズ

メディカルアフェアーズは、すべての患者さんに最適な医療を届けることをミッションとし、社外の医科学専門家との対話を通じて未充足の医療ニーズの把握に取り組んでいます。これらのニーズに基づき、適正使用に資する情報提供やエビデンス創出を行い、製品価値の最大化に貢献しています。

血液がん、肺高血圧症、デュシェンヌ型筋ジストロフィー、難治性てんかんなどの領域においては、非臨床・臨床に加え、データベース研究やレジストリ研究にも取り組み、治療実態や疾患理解の深化に努めています。得られた知見は、学会発表や論文を通じて発信するとともに、医療関係者へ適時・適切に提供しています。

さらに患者さんの声を聴く活動として、社内プロジェクト「NSmiles」にも参画し、患者さんが感じていることや求めていることへの理解を深めています。こうした取り組みを通じて、日々の業務の中で患者さん視点を大切にせる企業文化を育み、そこから得られた学びをメディカルアフェアーズの活動に反映し、ペイシェント・セントリシティの視点で、医療の質向上と患者ベネフィット向上に貢献します。

■ 営業

2025年には、肺高血圧症治療剤「ウブトラビ」の小児用製剤を発売し、抗悪性腫瘍剤「ジャイパーカ」には新効能が追加されました。さらに2026年には、芽球形形質細胞様樹状細胞腫瘍治療剤「エルゾンリス」を発売し、注力領域における新製品・新効能の上市を着実に実現しています。

各製品の情報提供においては、疾患特性や治療環境を踏まえ、医療ニーズに即した情報を適切なタイミングで提供する体制の強化を図っています。特に難病・希少疾患領域においては、治療経験が限られるケースにも対応できるよう、医療現場との継続的な対話を通じてニーズに応じた質の高い情報提供に取り組んでいます。

また、デジタルとリアルを融合した情報提供の強化にも注力しています。デジタル面では、自社サイトの利便性向上により、医療関係者が治療判断に資する情報へアクセスしやすい環境を整備しています。加えて、AIを活用した社内情報検索・活用基盤の構築やAI活用を前提とした人材育成を推進することで、情報の可視化や意思決定の質向上を実現しています。一方で、最終的な意思決定や医療関係者との信頼関係の構築は人が担う必要があります。MRとプロダクトマーケターが協働し、医療現場に寄り添った付加価値の高い情報提供体制を強化しています。

■ サプライチェーン

医薬品のサプライチェーンは、需要変動、原材料調達、法規制、地政学リスク、品質および物流など多様なリスクが存在し、全体を俯瞰した管理が不可欠です。当社では、製品特性や市場環境を踏まえたリスク評価に基づき、安全在庫基準の設定や需要予測精度の向上、データに基づく生産計画の高度化を推進し、安定供給体制を強化しています。

近年、製品モダリティの多様化に伴い、サプライチェーンに求められる要件も複雑化しています。細胞医療製品や遺伝子治療薬などの新規モダリティに対応するため、より高度な品質管理と供給体制の整備を進めています。2026年に発売したエルゾンリスは、当社初の凍結液剤であり、その安定供給に向けてコールドチェーンの流通経路の整備および品質・在庫管理体制の構築を実現しました。今後もグローバル展開を見据えた流通・管理体制のさらなる最適化を図ります。

製造面では、小田原総合製剤工場の核酸原薬精製棟を活用し、核酸医薬品の商用生産体制の構築を進めています。ビルテプソおよび後続品の展開を見据え、日米での製造所追加申請に向けた準備や試作製造を開始しており、将来的な生産拡張にも対応を進めています。

今後も、新規モダリティへの対応力を高めるとともに、デジタル活用を通じて、より高度なレジリエンスと競争力を備えたサプライチェーンの構築を目指します。

■ 信頼性保証

当社は、グローバル展開の進展に伴い、米国および中国の規制に対応した信頼性保証体制の整備を構築してきました。今後は、さらなる海外展開を見据え、グローバル信頼性保証体制のさらなる拡張と製品モダリティの多様化への対応を強化します。

体制の拡張にあたっては、欧州展開を視野に入れた体制の整備に加え、副作用情報を一元管理するデータベースの導入を通じて、各販売国における安全性情報の迅速かつ適切な提供を実現します。

また、製品モダリティの多様化への対応として、新規モダリティに対応する人材の育成、グローバルに展開する製品の薬事情報を一元管理するシステムの構築を進めています。これらの取り組みを通じて、世界の患者さんに、安全で信頼性の高い医薬品を安定的に提供します。

イノベーションの創出による健康未来の実現

機能食品事業

■ 事業概要

機能食品カンパニーは、医療用医薬品で培った研究基盤を生かし、科学的エビデンスに基づく機能食品の開発と品質設計を行っています。主に加工食品メーカーに機能食品素材を提供するBtoB事業と、人々の健康増進やQOL向上に寄与するサプリメントを展開するBtoC事業の両輪で事業を推進しています。これらの取り組みを通じて、健康増進や健康寿命の延伸を目指しています。

近年、健康意識の高まりやセルフケアニーズの深化を背景に、機能性と安全性の両立、信頼性の高い情報開示が求められています。当社は、各部門が密接に連携し、既存事業の高度化や研究成果の製品化を通じた新たな価値創出に取り組むとともに、安心・信頼を重視した製品の提供を通じて、持続的成長を支える事業基盤の強化を進めています。

BtoB事業

健康食品素材	ヘルスケア分野における健康増進やQOL向上に貢献する製品
品質安定保存剤	加工食品分野における食の安全・安心、食品ロス削減などに寄与する製品
プロテイン製剤	加工食品分野の品質強化および安定化に加え、スポーツニュートリションや医療用栄養補助食品の原料となる製品

BtoC事業

スポーツサプリメント	トップアスリートからスポーツ愛好家まで、運動時のパフォーマンス向上に寄与する独自性の高いサプリメント
エイジングケアサプリメント	健康や美容をサポートし、人々のQOL向上に貢献する独自性の高いサプリメント

主な取り組み

主力製品の販売加速に向けたEC販売施策

WINZONEでは、認知拡大とブランド価値向上を目的に、SNSを中心とした広告施策を展開しています。

特に、サポートアスリートとの連携によるキャンペーンや動画コンテンツの発信を通じて、商品の機能性や使用シーンに加え、ブランドの世界観や信頼性を訴求しています。

トップアスリートから日々の健康づくりに関心を持つ方まで、幅広いターゲット層との接点を拡大し、ブランド想起の向上を図るとともに、販売基盤の強化に取り組んでいます。



WINZONEサポート選手：ボクシング 中谷潤人選手

DX活用による顧客体験価値の向上

加工食品メーカーでは、「おいしさ」と「日持ち」の両立に向けて、開発・評価の各工程でさまざまな課題が存在します。当社はこうした課題の解決に向け、課題要因の分析、対策の迅速な検証、官能評価の最適化を支援する3つのデジタルツールを開発しました。これらを活用することで、顧客の開発効率の向上や課題解決の高度化を支援し、顧客体験価値の向上に取り組んでいます。



マテリアリティと関連するSDGs

イノベーションの創出による健康未来の実現



地球環境保護への取り組み強化



イノベーションの創出による健康未来の実現

機能食品事業

■ 研究基盤を生かしたサプリメントによる健康価値の提供

サプリメント事業は、BtoC事業としてスポーツサプリメントおよびエイジングケアサプリメントを手掛けています。スポーツサプリメントでは、主力のたんぱく質補給食品を中心に、体質や生活習慣、成長段階など多様なニーズに対応した商品ラインアップの拡充を進めています。具体的には、グラスフェッドホエイプロテインや乳糖不耐症の方に配慮したおなかにやさしいプロテイン、ジュニア向けのプロテインなどを取りそろえています。また、運動前・中・後やコンディショニングなど、利用シーンに応じた独自性の高いスポーツサプリメントも展開しています。

一方、エイジングケアサプリメントでは、高齢化の進行や健康寿命延伸への関心の高まりを踏まえ、日常生活を支えるサプリメントの開発に取り組んでいます。科学的根拠に基づいた研究開発、継続しやすさを追求した商品設計、厳格な品質管理体制を強みとして、安心して選ばれる製品づくりを進めています。今後も、多様化する健康ニーズに応える製品と価値の提供を通じて、健康増進への貢献と事業成長の両立を目指します。

■ 日持ち向上技術による食品ロス削減への貢献

当社は、品質安定保存剤事業を通じて、「おいしさ」と「日持ち」の両立を追求し、食品ロス削減という社会課題の解決に取り組んでいます。食品の安全・安心な流通を支えることに加え、賞味期限の延長による食品ロス削減を実現することは、持続可能な社会に向けた重要な価値提供の一つです。

従来の食品の日持ち向上には、塩分や酸度を高める方法が用いられてきましたが、それは食品本来の「おいしさ」を損なう要因にもなり得ます。当社は、医薬品分野で培った高度な技術を生かし、おいさを損なわずに日持ちを向上させる製剤開発を推進してきました。

1965年に品質安定保存剤事業を開始して以来、60年以上にわたり業界をリードしてきました。近年は独自のデジタルツールを活用したデータドリブンな開発を進めることで、社会的価値と事業競争力の双方の向上に取り組んでいます。

VOICE



ライフサイエンス事業戦略部
企画推進課
越智 梨保子

食を通じて子どもたちの未来を支える活動

私は、ライフサイエンス事業戦略部 企画推進課で、機能食品事業の企画推進業務として、市場環境や顧客ニーズを踏まえた施策の立案・実行に取り組んでいます。

現在は、食育プロジェクトチームの一員として、地域の子どもの食に関する課題解決にも取り組んでいます。子どもたちを取り巻く食環境は多様化しており、栄養バランスや食習慣、食品ロス削減など、さまざまな課題が顕在化しています。こうした中、私たちは子どもたちが「食」に興味を持ち、主体的に健康的な生活を選択できるよう、京都市と連携しながら出前授業を実施しています。京都市内の小学校にて「食品ロス削減」や「たんぱく質の重要性」などをテーマに、実験やグループディスカッションを取り入れた授業を行っています。現場での子どもたちの反応や声は私自身にとっても大きな学びとなっています。また、社会課題への理解を深めるとともに、事業を通じて提供すべき価値を再認識する機会にもなっています。今後も、事業活動と社会貢献活動の両面から、「食」を通じて人々の健康に貢献するとともに、次世代を担う子どもたちの健やかな成長を支えていきたいと考えています。



小学校での出前授業

イノベーションの創出による健康未来の実現

デジタル変革(DX)

マテリアリティと関連するSDGs

イノベーションの創出による健康未来の実現



■ 基本方針

日本新薬グループは、デジタル技術の進展や事業環境の変化を成長機会ととらえ、デジタル技術とデータの活用を経営の重要な基盤と位置付けています。デジタルビジョン・デジタル戦略のもと、業務の抜本的な変革と新たな価値創出に全社で取り組んでいます。

DXは一部の専門部門だけの取り組みではなく、社員一人ひとりが主体となり変革を起こすものと考えています。この考えから、2025年にはDX推進行動の指針として「DX Action Book」を全社に展開し、現場起点による業務変革の定着と加速を図っています。

■ 第七次5か年中期経営計画におけるDXの取り組み

第七次5か年中期経営計画では、5つの経営基盤の強化施策の一つとして、「デジタル化推進による業務改革と生産性の向上」に取り組んでいます。デジタル技術とデータを活用し、研究開発・製造・営業をはじめとする各業務領域において、業務プロセスの見直しと効率化・高度化を進めることで、事業活動を支える経営基盤の強化を図っています。

全社的な業務課題を横断的に把握し、改革を進める体制として、2026年度には社長直轄の「ビジネスプロセス変革部」を新設し、主要業務プロセスの可視化と再設計を推進しています。

併せて、情報システム部およびDX推進部の体制を強化し、生成AIをはじめとするデジタル技術の活用や、IT・データ基盤の整備を進めています。現場における業務課題を起点としたデジタル活用を支援することで、業務改革の実効性を高め、生産性向上につながる取り組みを全社で推進しています。さらに、人材育成にも継続的に注力し、全社員のDXリテラシー向上と、変革を牽引する人材の計画的な育成を進めています。

これらの取り組みを通じて、日常業務の改善にとどまらず、将来の成長を支える強固な経営基盤の構築を進めています。

■ 各業務部門におけるDXの取り組み

研究開発部門

研究開発部門では、医療ビッグデータやリアルワールドデータを活用できる環境整備を進め、創薬プロセス全体の効率化と高度化に取り組んでいます。AIを活用した低分子化合物設計や安全性・動態予測モデルの解析に加え、各種スクリーニングロボットの導入により、新規創薬テーマ創出や評価プロセスの迅速化を図っています。また、社内外のデータを横断的に活用することで、創薬スピードのさらなる向上を推進しています。さらに、生成AI技術を活用した治験関連文書作成の効率化にも取り組んでおり、臨床開発業務において研究者が本来注力すべき価値創出に集中できる環境づくりも進めています。

サプライチェーン・生産部門

サプライチェーン・生産部門では、AIや統計モデルを活用した需要予測・生産計画の自動化により、棚卸資産額を約8%削減しました。データに基づく計画立案を進めることで、資材調達から生産に至るプロセス全体の効率化を図っています。

また、製剤工程における品質検査の高度化にも取り組んでいます。小田原総合製剤工場では、AIを活用した外観検査の自動化に向けた検証を進めており、品質の安定化と作業負担の軽減を目指しています。信頼性保証部門では、ファーマコビジランス業務におけるグローバル対応の統合システム導入と併せ、業務プロセスの抜本的な見直しを進めています。これらのDX施策により、安定供給と品質確保の体制強化を図っています。

多様な人財の育成とウェルビーイングの実現

マテリアリティと関連するSDGs

多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現



人財の力を引き出し、 挑戦を支える組織づくりを 進めています。

取締役
人事・総務・リスク・コンプライアンス・
サステナビリティ・DX担当

小泉 光治

■ 主体的な挑戦を支える組織づくり

事業環境の変化が激しさを増す中、企業が持続的に価値を創出するには、変化に追随するだけでなく、状況を俯瞰し、自ら考え行動できる組織であることが重要です。とりわけ不確実性が高まる局面では、主体的に考え抜く力が、競争力の基盤になると考えています。

当社の持続的成長と社会的価値創出の原動力は、「人財」にほかなりません。重要なのは、人財を確保することではなく、多様な専門性と能力を持つ社員の力を引き出し、組織の力へとつなげることです。そのためには、社員の挑戦を促し、成長を後押しする仕組みと風土を整えていく必要があります。

こうした考えのもと、第七次中期経営計画では、「社員一人ひとりが成長し、多様な人財が活躍できる人的資本経営の推進」を経営基盤の強化の一つに位置付けています。具体的には、「役割・責任・成果に応じた処遇の実現」「主体的なキャリア形成と適所適財の実現」「心理的安全性の高い組織の実現」「柔軟な働き方の実現」の4つの重点テーマに取り組んでいます。人を管理するのではなく、力を発揮しやすくするために制度や仕組みを見直していくことが、人的資本経営の本質であると考えています。

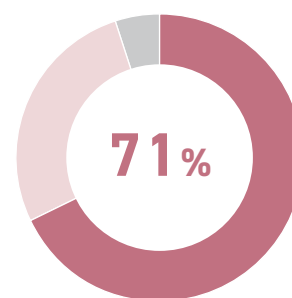
その実現に向け当社では、働き方や業務の進め方、組織のあり方など、これまで当たり前としてきた前提を見直してきました。ジョブ・ディスクリプションの整備やグローバル人財・DX人財の育成、柔軟な働き方の導入なども、その一環です。今後は、昇格試験制度の見直しや再就職支援の拡充などを通

じて、社員一人ひとりの主体的な挑戦を後押しする環境整備をさらに進めていきます。制度は、人を縛るためではなく、成長と挑戦を支えるためにあるとの考えのもと、変化に強い組織づくりを進めていきます。

こうした取り組みの成果と課題を把握するため、当社ではエンゲージメントサーベイを重視しています。エンゲージメントは、社員が組織の中で力を発揮し、挑戦しようとする状態を示す重要な指標です。2025年度のエンゲージメントスコアは71%と、目標の75%以上には届いていません。この結果を真摯に受け止め、人財スキルの可視化による適所適財の実現や、多様性の推進などを通じて、課題の解決に取り組んでいきます。

人的資本経営は、制度の整備にとどまらず、社員の行動と組織文化を変える取り組みです。当社は今後も、多様な人財の力を引き出し、挑戦を支える組織づくりを進めていきます。

エンゲージメントスコア



● 回答率: 92%

● エンゲージメントスコア: 71%
2024年度日本企業平均比 10%▲(上回る)
2024年度全世界平均比 2%▼(下回る)

※エンゲージメントに関する3項目のポジティブ回答率
('非常にあてはまる」「あてはまる」)をもとに算出しています。

エンゲージメントに関する3項目	ポジティブ 回答率
私は、仕事を通して個人として達成感を得ている	73%
私は、この会社を素晴らしい職場として、知人に勧めると思う	68%
当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる	72%

多様な人財の育成とウェルビーイングの実現

■ 人財戦略の全体像

日本新薬は、持続的な価値創出を支える経営基盤として、人財戦略のベースに人的資本経営を位置付けています。4つの重点テーマに基づく各種施策を通じて、「選ばれる会社」「選ばれる社員」であり続けるための環境整備を進め、経営理念の実現を目指しています。

一方で、人への投資は、その成果が短期的に把握しにくい側面があります。そのため当社では、社員の意識や行動、組織の状態を継続的に把握するため、エンゲージメントサーベイを実施しています。

結果から抽出された課題を起点に、職場単位でアクションプランを策定・実行し、現場に即した改善を進めています。さらに、施策実行後に再度サーベイを実施し、効果を検証して次の施策に反映しています。

こうした可視化と改善の循環は、人的資本経営を着実に前進させる原動力です。施策の実行、効果検証、見直しを重ねながら実効性を高め、人と組織の成長につなげていくことが、人的資本経営の本質であると考えています。

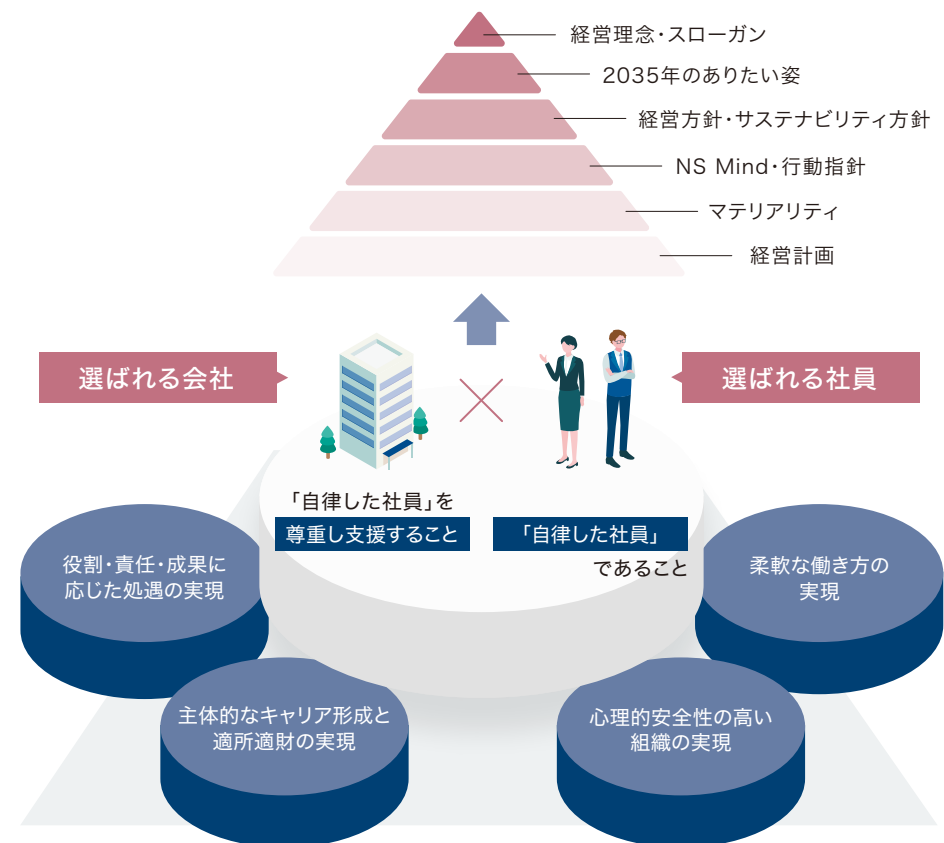
「選ばれる社員」と「選ばれる会社」による価値の創出

当社では、経営理念を日々の行動に落とし込む指針として、「NS Mind」を定めています。これは、社員に求める行動・態度・意識を示したものです。また、NS Mindを体現し、主体的に自己育成を図りながら挑戦を続ける社員を「選ばれる社員」と定義しています。成長支援サイクルを通じて、一人ひとりが自らを高め続けることが、「選ばれる社員」であるための土台となります。

一方で、「選ばれる社員」が力を発揮し続けるためには、安心して働ける「選ばれる会社」であることが不可欠です。この考えのもと、「役割・責任・成果に応じた処遇の実現」「主体的なキャリア形成と適所適財の実現」「心理的安全性の高い組織の実現」「柔軟な働き方の実現」の4つを柱とした制度改革を進めてきました。

昇格試験の見直しや役割に応じた賃金制度、勤務地希望制度や社内公募制度の導入、シニア人財の活躍を後押しする制度などを通じて、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備しています。

今後も、性別・国籍・年齢を問わず、適切な役割と成長機会を提供することで、「選ばれる社員」と「選ばれる会社」の好循環を生み出し、持続的成長と企業価値の向上につなげていきます。



Human Capital Report 2026



https://www.nippon-shinyaku.co.jp/sustainability/esg/human-capital/human_capital_report.php



多様な人財の育成とウェルビーイングの実現

Ⅰ 役割・責任・成果に応じた処遇の実現

経営理念の実現には、イノベーションの創出が欠かせません。そのためには挑戦する人財を見出し、育成し、その挑戦の過程や成果を適切に評価し、次の成長へとつなげる仕組みが重要であると考えています。

当社では、社員一人ひとりの主体的な行動と挑戦を後押しする人事制度の整備を進めています。

人事制度および評価・役割制度

賃金制度については、外部水準を踏まえ、人財の価値や役割・業績貢献に応じた報酬体系への見直しを行いました。また、目標設定時には「チャレンジ目標」を明記することで、結果だけでなく挑戦の過程も評価し、自律的な行動を後押ししています。さらに昇格制度は、一部を除き筆記試験を廃止しました。

今後は、筆記試験の結果のみで判断するのではなく、日々の挑戦や持続的な努力、周囲との協働を通じた成長プロセスを丁寧にとらえ、適切に社員を評価・登用していきます。

多様な人財の獲得・登用・活躍支援

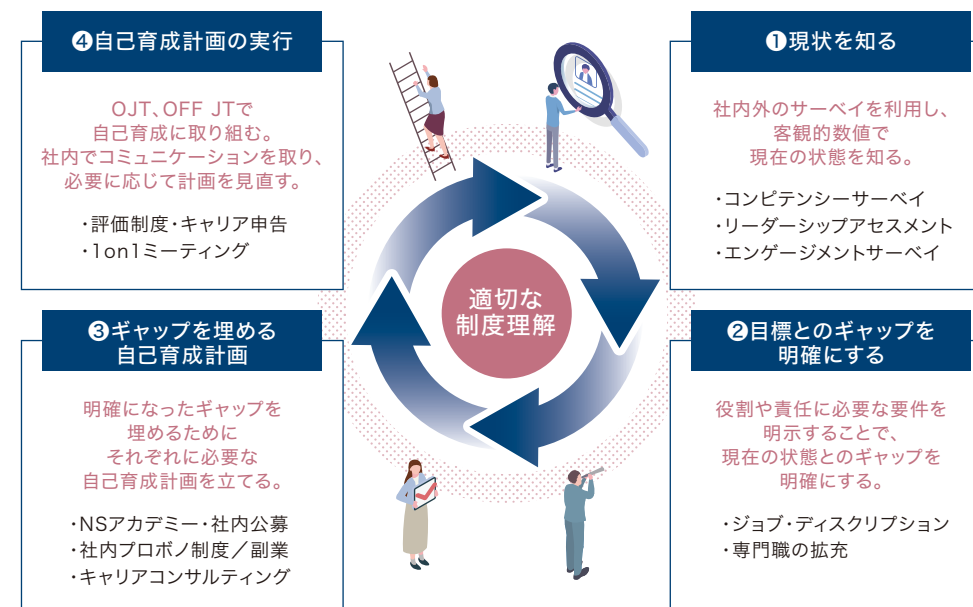
「特長のある製品は個性あふれる人財から」との考えのもと、多様な価値観を持つ社員がいきいきと活躍できる組織風土の醸成に取り組んでいます。その一環として、管理職の女性登用を推進し、2025年度の女性管理職比率は15.5%となりました。一方で、全社員に占める女性比率32.4%に比べると、引き続き取り組むべき課題があると認識しています。

こうした状況を踏まえ、2025年度には女性社員向けのワークショップを開催し、リーダークラスの女性社員19名が参加しました。

イノベーションの創出、ひいては経営理念の実現には、多様な価値観を持つ社員が生き生きと活躍し、適切に評価される組織風土が不可欠です。女性活躍の推進は、そうした組織風土が実現できているかを測る重要な指標であり、「全員活躍」を支える基盤でもあります。今後も、公平で納得感のある処遇のもと、多様な人財が力を発揮できる環境づくりを進めていきます。

Ⅱ 主体的なキャリア形成と適所適財の実現(成長支援サイクル)

社員の成長支援サイクル



当社では、社員一人ひとりが主体的に成長し、自らの強みを発揮できるよう、成長を支える仕組みづくりを進めています。上図に示す「社員の成長支援サイクル」は、その考えを体系的に整理したものです。①データや客観的事実に基づき現状を把握し、②目標とのギャップを明確にした上で、③ギャップを埋める自己育成計画を策定し、④その計画を実行していくというプロセスを継続的に回していきます。このサイクルを通じて自らの価値を高めることで、社員は会社から「選ばれる社員」となります。

一方、会社は、このサイクルが実効的に機能するよう、社員が安心して働きながら挑戦と成長を重ねられる環境を整え、育成施策や成長機会を提供します。こうした取り組みを通じて、「選ばれる会社」であることを目指しています。

多様な人財の育成とウェルビーイングの実現

Ⅰ 主体的なキャリア形成と適所適財の実現

当社では、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成と適所適財の実現に向け、人財育成プログラム「NSアカデミー」を中心としたキャリア形成支援に取り組んでいます。持続的な成長を支える人財像を「Change」「Global」「Professional」の3つの観点で整理し、それぞれに対応した育成の枠組みを整備しています。また、社員の自律的な学習を促進するとともに、その成果を可視化する仕組みとして、オープンバッジ制度を導入しています。さらに、グローバル人財・DX人財の認定制度や、次世代の経営を担う人財の育成を目的とした「HONKI塾」を通じて、中長期的な視点で人財育成を進めています。

プログラムの一例

変革	●HONKI塾（リーダー／マネジメント／エグゼクティブ）、 ●社内認定MBA「SiMBA」、ITS研修（革新的思考力向上プログラム）など
グローバル	●語学学習支援、グローバルマインドセット研修、Global Leadership Program など ●PROGOSスピーキングテスト
プロフェッショナル (IT/DX)	●スキマニデジタル（入門～中級） ●IT公的資格取得推進プログラム ●データ活用（初級／実践） など

2025年度
NSアカデミー受講者
＊延べ人数

6,211名

オープンバッジ発行数

5,097枚

適所適財の実現に向けて

キャリア形成支援と併せて、適所適財の実現を通じて、一人ひとりが強みを最大限に発揮できる環境づくりにも取り組んでいます。組織・人財に関するデータの可視化と社内共有を進めており、その一環として幹部職の全ポジションについて職務概要や求められる役割・責任、資格要件を明確化しました。これにより、要件に適した人財の登用を可能にしています。

今後は、人財スキルの可視化にも注力し、より円滑で効果的な組織運営に生かしていきます。

グローバル人財/DX変革人財認定制度

当社では、グローバルおよびDXに関する専門性と実践力を備えた人財を「人財認定制度」により可視化・認定しています。

本制度は、個々のスキル向上を促進するとともに、人財の強みを可視化し、今後の育成や活躍機会の拡大につなげることで、持続的な価値創出を支える基盤として位置づけています。

VOICE



営業企画統括部
デジタルソリューション部

河野 浩平

DX・グローバル
人財認定★4

営業本部では、MR活動を支援する多くのデジタル施策を展開してきました。今後も「人」と「デジタル」の力を掛け合わせることで、日本新薬の特長ある製品を、一刻も早く、一人でも多くの方々にお届けしたいと考えています。

私自身はMRとしてキャリアをスタートし、英語力が十分でない中でNS Pharmaへ外向するなど、多くの挑戦を経験してきました。こうした経験を通じて、挑戦を後押しする環境の重要性を実感しています。



創薬研究所
生物研究部

岡 美智子

グローバル
人財認定★4

昨年度、米国のボストン小児病院において、約100名の研究者を前に、当社の創薬研究や共同研究提案を行いました。

これを契機にグローバルなプロジェクトに携わる機会が拡大し、日本新薬が京都発のグローバルヘルスケアカンパニーとして、着実に前進していることを実感しています。

今後は、グローバル化の推進と次世代のグローバル人財の育成にも積極的にに関わり、日本新薬の持続的成長に貢献していきます。

多様な人財の育成とウェルビーイングの実現

Ⅰ 心理的安全性の高い組織の実現

当社では、タテ・ヨコ・ナナメの対話を通じて、心理的安全性が確保されたウェルビーイングな職場環境の実現に取り組んでいます。ウェルビーイングとは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを指し、当社では、社員が働くことを通じて幸せを実感できる組織を目指しています。

その一環として、エンゲージメントサーベイをはじめとする各種取り組みを通じ、組織や職場の状態を継続的に把握し、改善につなげています。例えば、リーダーシップアセスメントでは、管理職の言動に関する部下の回答を集約し、本人にフィードバックを行うことで気づきや成長を促し、職場環境の向上を図っています。

また、自身やメンバーの行動特性への理解を深めるため、LIFOプログラムを導入しており、2025年度時点で全社員の97.3%が受験しています。これらの結果を適切にフィードバックし、各職場および社員一人ひとりが現状を認識することで、次の行動や改善につなげることを重視しています。

今後も、サーベイや対話を継続的に重ね、変化に対応しながら成果を生み出し続ける強い組織への変革を進めていきます。

Ⅱ 柔軟な働き方の実現

当社は、生産性向上とライフワークバランスの両立に向け、柔軟な働き方の推進に取り組んでいます。社員が心身ともに良好な状態で働くためには、それぞれの価値観やライフステージに応じて、労働時間や家庭生活、自己研鑽、副業など、時間の使い方を柔軟に選択できる環境が重要であると考えています。

2024年度からは、毎月第3金曜日を年休取得推進日として設定し、個人のOutlookカレンダーに反映することで、年休を取得しやすい環境を整備しました。また、管理職には年10日以上年休取得を推奨しており、率先して働き方を見直すことを促しています。2025年度は、全管理職の89.2%がこれを達成し、平均取得日数は12.7日となりました。一方で、全社平均の15.1日との差があることから、引き続き管理職みずから模範となるよう、働きかけを行っていきます。

さらに、2024年度にはMRを対象とした勤務地希望制度を導入し、生活拠点を持ちながら働き続けられる仕組みを整えました。一方で、現状では対象外となる地域も存在し、必ずしも希望する土地での居住が実現するわけではありません。当社では、個々の事情に配慮した働き方を支援すべく、今後も制度の見直しを継続し、多様な働き方を支える環境整備の構築に取り組めます。そして、互いの違いを認め合い、助け合いながら、誰もが安心して働ける職場文化の醸成を目指します。

TOPICS

健康経営銘柄2026に選定

当社は「ウェルビーイング宣言」を掲げ、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、生き生きと働ける職場環境づくりを推進しています。健康増進やヘルスリテラシー向上、生活習慣の見直しにつながる施策が評価され、「健康経営銘柄2026」に選定されました。

今後も、働きやすさの先にある“働きがい”を追求した職場環境の実現に取り組めます。



健康経営 AWARD 2026

ウェルビーイング対話会

社員一人ひとりが「自分の幸せ」「相手の幸せ」をテーマに、立場や役職を越えて率直に意見を交わす対話会を各事業所で実施しました。計14回開催し、延べ586名が参加しています。

業務上では共有しにくい価値観や想いを互いに理解することで、多様性の尊重と相互理解を促進し、職場における信頼関係の醸成や心理的安全性の向上につなげています。今後も対話の機会を重視し、より良い職場づくりを推進していきます。



小田原総合製剤工場での対話会

社会課題の解決とコミュニティとの共生

マテリアリティと関連するSDGs

社会課題の解決とコミュニティとの共生



■ 人権の尊重

基本的な考え方と体制

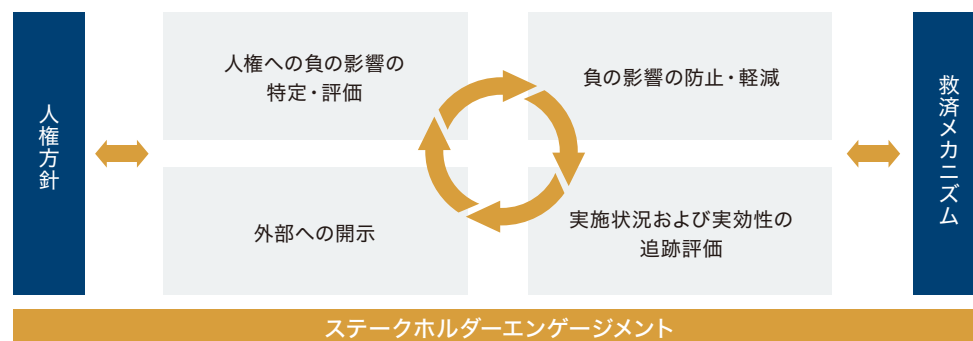
日本新薬は、国連グローバル・コンパクトに署名する企業として、4分野10原則を支持しています。また、「世界人権宣言」および国際労働機関（ILO）が定める「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に記された基本的権利を人権の最低限の基準と位置付けています。事業活動においては「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、個人の人権と人格を尊重します。

体制については、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を年2回開催し、人権尊重に関する取り組みについて審議・報告しています。重要な事項は取締役会に報告しています。人権尊重に対する責任者は、経営企画・サステナビリティ担当取締役が務めており、サステナビリティ推進部が主体となり、課題解決に向けた取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、企業として人権尊重責任を果たすべく人権方針を遵守し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。事業活動を通じて生じる可能性のある人権への負の影響を特定・評価した上で、防止・軽減策を講じるとともに、その効果を継続的に検証しています。今後もPDCAサイクルを回しながら取り組みを進め、外部への開示を行っていきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



人権分科会の設置

本格的な人権デュー・ディリジェンスを推進するため、サステナビリティ委員会の傘下に関連部門長をメンバーとする人権分科会を設置しています。

サステナビリティ推進部が事務局を務め、社内外の人権問題の把握や課題の特定など、取り組みの推進に向けた議論を行っています。

人権課題の特定

人権分科会において、当社が優先して取り組むべき人権課題を以下のとおり特定しました。グループ社員を対象とした人権意識調査の結果や専門家からの意見を踏まえ、分科会にて議論の上、特定しています。

今後も同様の調査やステークホルダーとの対話を通じて、課題の見直しを行います。

特定された主な課題

- 患者さんの安全
- 職場環境の整備
- 差別の禁止・ダイバーシティの推進
- 児童労働
- 強制労働
- 安定供給
- コミュニティへの影響
- 賄賂と腐敗

研修・啓発

当社グループでは、ハラスメントに関する研修を毎年実施しているほか、2022年以降、コンプライアンス部門研修やeラーニングを通じて人権デュー・ディリジェンスに関する研修を実施しています。

2025年度は、関連部門長を対象とした人権ワークショップを開催しました。また、ビジネスパートナーに対しても人権方針について周知し、理解と取り組みを求めています。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人権関連研修	1回	1回	1回	2回

社会課題の解決とコミュニティとの共生

■ 地域・文化への貢献

京都文化の保存・維持活動

半世紀以上にわたり、京都の伝統的な技法「型絵染」による染色画作品を用いたカレンダーを毎年制作し、京都の四季折々の風景や風物、歴史ある行事を紹介しています。また、染色画作品を表紙にした社外広報誌「京」では、寺院や神社などの文化財から京料理、伝統技術、名産品に至るまで、多彩な視点で奥深い京都の魅力を紹介しています。カレンダーや「京」の一部は、当社Webサイトの「京ギャラリー」でご覧いただけます。

京都の文化にゆかりのある植物の保全活動

一般財団法人「葵プロジェクト」を通じて、京都三大祭りの一つである「葵祭」に使用されるフタバアオイを育成し、460株を奉納しています。また、京都府の絶滅危惧種であるキクタニギクの栽培・繁殖にも取り組んでいます。京都御所での展示や「キクタニギクの花咲く菊溪の森づくり」への苗の提供など、京文化にゆかりのある植物の保全・繁殖活動を積極的に推進しています。これらの取り組みが評価され、山科植物資料館は 2025年度（第23回）京都環境賞特別賞（KES推進賞）を受賞しました。

TOPICS

京都環境賞特別賞を受賞

山科植物資料館は、2025年度（第23回）京都環境賞特別賞（KES推進賞）を受賞しました。これは長年にわたって取り組んできた以下の活動が、京都の生物多様性保全に大きく寄与している点を高く評価されたものです。

- 有用植物や京都の文化的植物に関する啓発活動
- フタバアオイの増殖栽培と葵祭への貢献
- 京都の寺社林の植物多様性調査



松井京都市長（左）から表彰状を授与

■ 子どもの未来への貢献

絵本を通じた子どもたちの心の成長への支援

「日本新薬こども文学賞」は、日本児童文芸家協会の後援のもと、物語と絵画の2部門で広く作品を募集し、両部門の最優秀作品をもとに絵本を制作する取り組みです。制作した絵本は、全国の小児科医院をはじめとする医療機関や公共施設を通じて、広く子どもたちのもとに届けられるほか、こども文学賞Webサイトでも公開しています。



日本新薬こども文学賞 制作絵本

TOPICS

子どもたちへワクワクする読書体験を

2019年に創立100周年記念事業の一環として開始した「はしる図書館 日本新薬きら未来ゴー!」は、子どもたちにワクワクする読書体験を届けています。

社員ボランティアとともに、小学校や児童館、地域のイベントなどを訪問しており、2025年は40回出動し、合計で5,768冊の絵本を貸し出しました。

青空の下で絵本を楽しむという、特別で心躍る読書体験を提供しています。

地域のこども食堂へお米の寄付を実施

当社では、地域とともに子どもたちの未来を支える取り組みとして、こども食堂へのお米の寄付を行っています。

2025年度は、社員から寄せられたカンパを原資として、京都市内にある5つのこども食堂へ計378kgのお米を寄贈し、各施設から感謝の声を頂戴しました。

当社は今後も、地域社会とともに歩み、未来を担う子どもたちの健やかな成長を支える取り組みを積極的に推進していきます。

地球環境保護への取り組み強化

マテリアリティと関連するSDGs

地球環境保護への取り組み強化



TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

日本新薬グループは、気候変動対策をマテリアリティの一つに位置付け、社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、重要課題の審議・決定および進捗確認を行っています。さらに、人事・総務・リスク・コンプライアンス・サステナビリティ・DX担当取締役を責任者とする環境委員会では、CO₂排出削減をはじめとする具体的な施策および目標の設定・進捗管理を推進しています。これらの検討結果を定期的に取り締役会へ報告し、経営による適切な監督体制を確保しています。

戦略・シナリオ分析

気候変動に伴うリスクと機会について、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオを用いて分析しています。1.5℃シナリオでは、炭素税などの規制強化や原材料価格上昇に伴うコスト増を想定し、脱炭素化の取り組みを推進しています。4℃シナリオでは、気象災害を想定し、調達先の多角化やBCP対策を強化しています。一方、省エネルギーの推進による製造コスト削減や自社の品質安定保存剤の需要増加を機会ととらえています。

指標と目標

当社グループはSBT認定を取得しています。2030年度の温室効果ガス排出量について、2020年度比でScope1・2を42%削減、Scope3(カテゴリ1)を25%削減する目標を掲げています。目標達成に向けて、再生可能エネルギーへの切り替えや営業車両のハイブリッド化を推進するとともに、サプライチェーンにおけるCO₂削減に向けて、取引先とのエンゲージメントを強化しています。

WEB ▶

TCFD提言に基づく情報開示

<https://www.nippon-shinyaku.co.jp/sustainability/esg/environment/tcfd.php>

区分		日本新薬への影響	想定されるリスク・機会の施策詳細	指標	財務影響	時間
移行リスク	政策と法	炭素税や省エネ法の強化などにより、エネルギーコストおよび調達品の価格が上昇するリスク	- 温室効果ガス排出削減投資促進のためのインターナルカーボンプライス制度の導入 - 省エネ・再エネ施策の積極展開 - グループ内啓発や気運醸成の取り組み - 環境委員会での環境規制動向のモニタリングを実施	費用の増加	小	中期
	市場	- 原材料の需要増加による調達品の市場価格上昇(医薬品) - 調達品の市場価格上昇に伴う製品の値上げにより、需要が減少するリスク(機能食品)	サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援し、調達コスト上昇のリスクに対処	売上の減少	小	中期
物理リスク	急性リスク	局地的な豪雨や大型の台風発生が増加により、原材料調達および製品の出荷物流を含むサプライチェーンが寸断されるリスクの増加	- プロセスの自動化 - 多角的な調達先の確保 - サプライヤーとの協働強化 - 製造委託先等への工場査察、原料および製品に関する各種情報の整理、製品規格や試験方法の見直しなどにより工場の生産および品質管理体制を強化し、製品リスクの低減につなげる。	売上の減少	中	中期
	慢性リスク	- 異常気象、気象災害による施設の損傷頻度や修復費用の増加 - 自社および共同研究企業を含めた関連施設の損傷による事業活動の中断	災害時の具体的な行動指針の策定	売上の減少	小	短期
機会	市場	気候変動進行による食品保存・品質維持の重要性増大に伴う、当社品質安定保存剤への需要の一層の高まりへの期待	食品の風味を保ちつつ保存性を高める品質安定保存剤の開発の取り組みにより食品の品質維持向上に貢献し、食品廃棄量削減につなげる。	売上の増加	小	長期
	エネルギー	省エネ、水利用量の削減、廃棄物処理などを含めたさまざまな資源効率の向上による、製造コストの削減	工場におけるエネルギー最適化の推進、IoT活用による省エネ生産、工程の整備	費用の減少	小	短期

【影響度】 関連するセグメントの営業利益に与える影響額 大 30%以上の場合 中 15%以上30%未満の場合 小 15%未満の場合

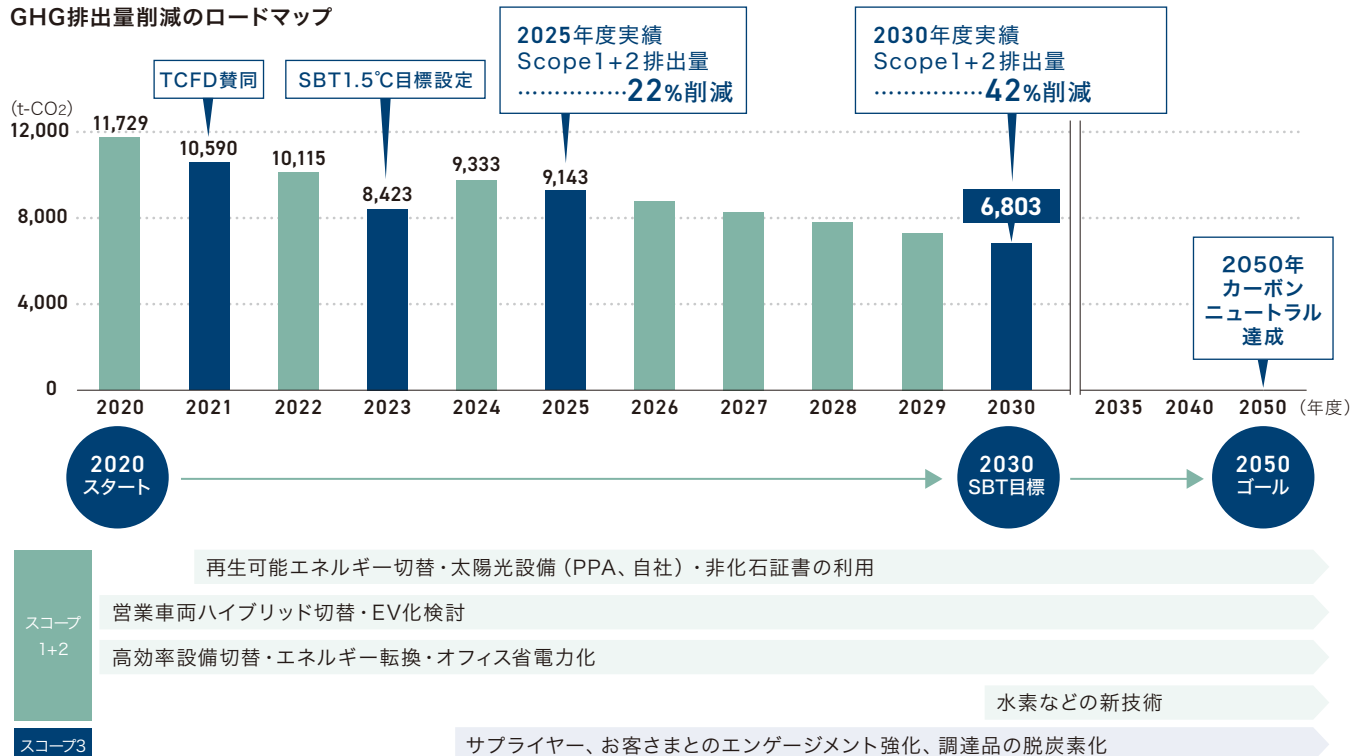
地球環境保護への取り組み強化

Ⅰ 気候変動への対応

CO₂排出削減の取り組み

日本新薬グループは、「地球環境保護への取り組み強化」をマテリアリティにおける重要課題の一つに掲げ、気候変動対策を積極的に推進しています。2050年度にはCO₂排出量実質ゼロを長期目標に据え、2030年度までに温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2020年度比で42%削減する中期目標を設定しています。これは、2013年度比で50%以上の削減に相当する目標（6,803t-CO₂）であり、政府目標を上回る水準です。目標達成に向け、営業車両のハイブリッド化や高効率機器の導入による徹底した省エネルギーの推進に加え、太陽光発電設備の設置など、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。その結果、2025年度のScope1・2排出実績は9,143t-CO₂となり、基準年である2020年度比で22%の削減を達成しました。また、脱炭素投資の促進を目的として、社内炭素価格（ICP）の導入に向け

GHG排出量削減のロードマップ



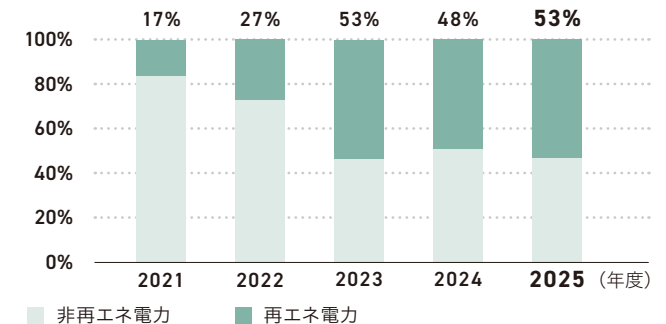
た検討を開始しました。今後は、設備投資判断への活用も見据え、多角的な取り組みを通じて環境保全への貢献を続けます。

再生可能エネルギーへの切り替え

当社グループは、CO₂排出量削減に向けて再生可能エネルギーへの切り替えを積極的に推進しています。2021年度より導入を本格化した結果、2025年度の再生可能エネルギー由来電力の利用率はグループ全体で53%に達しました。

自社発電としては、東部創薬研究所、本社地区、小田原総合製剤工場およびグループ会社のタジマ食品工業に太陽光発電設備を設置しました。また、トラッキング付きFIT非化石証書の活用など、実質的な再生可能エネルギーの利用拡大にも取り組んでいます。今後も再生可能エネルギーへのさらなる切り替えを進めるとともに、化石燃料から電力への転換なども検討し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

再生可能エネルギー由来 電力切替率



地球環境保護への取り組み強化

サプライチェーンにおける排出量

日本新薬グループは、事業活動全体での脱炭素化を推進するため、自社の温室効果ガス排出量削減に加え、サプライチェーン全体での排出量削減に向けた連携強化に取り組んでいます。2025年度には、主要サプライヤーを対象に環境アンケートを実施し、脱炭素化の取り組み状況の把握を進めました。本アンケートを通じて、当社の環境目標と脱炭素化への取り組みを共有し、相互理解と連携強化を図っています。

また、医薬品のサプライチェーン全体における脱炭素化の重要性を認識し、日本製薬工業協会環境問題検討会の参加企業13社は、環境省の支援を受け、「製薬業界におけるScope3算定とビジネスパートナーとの連携実践ガイドライン」を策定し、2026年3月に公表しました。

CDP評価

当社グループは、国際的な環境非営利団体CDPによる2025年度評価において、「気候変動」分野で最高評価の「A」、「水セキュリティ」分野で「A-」を獲得しました。いずれもリーダーシップレベルの評価であり、環境に関するリスクおよび機会について適切な情報開示を行うとともに、バリューチェーン全体で持続可能性の向上に取り組んできた姿勢が評価されたものと認識しています。

■ 資源循環の推進

基本姿勢

当社グループは、自然資本から得られる資源が有限であることを認識し、資源使用量の削減と資源循環の推進に取り組んでいます。再使用や共同利用の促進により資源使用量の削減を進めるとともに、排出物の再資源化を図り、最終処分量および再資源化率の削減を総合的な指標として管理しています。資源の有効活用と環境負荷低減の両立を図り、循環型社会の実現に貢献していきます。

廃棄物の現状と実績

2025年度の最終処分量は2.3トン（最終処分率0.3%）でした。2026年度より開始する「第八次環境自主目標」では、廃棄物管理に関する新たな目標として、「廃プラスチック再資源化率（2024年度：89.7%）の維持・向上」「最終処分率1%以下の維持」「製品包装を通じた環境負荷低減の推進」の3項目を掲げています。限りある資源を有効に利用するため、廃棄物の3Rに積極的に取り組んでいます。

廃棄物の適正処理と活用

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動から発生する廃棄物の適正処理と有効活用を推進しています。廃棄物の分別の徹底と再資源化の強化により、最終処分量の継続的な削減とリサイクル率の向上に努めています。

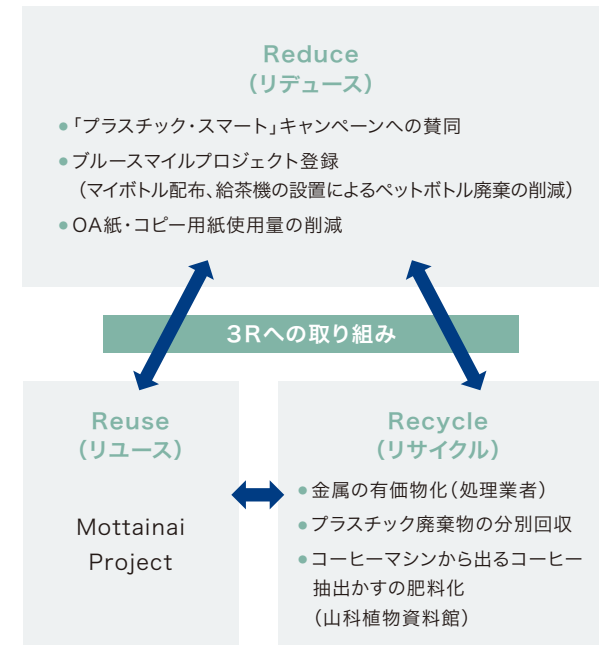
また、医薬品や機能食品の包装において環境配慮型素材の導入やプラスチック使用量の削減を進め、バリューチェーン全体での環境負荷低減を図っています。

	2024年度	2025年度
最終処分量(2005年度比)	1.7t(88%削減)	2.3t(84%削減)
廃プラ再資源化率	89.7%	86.5%
再資源化率	85.8%	87.9%

社内リユース制度 Mottainai Project

2023年9月より、社内リユース制度「Mottainai Project」を立ち上げました。不要・余剰な備品を管理し、必要とする部門へ提供する全社的なプラットフォームを構築しています。これにより、社内から発生する廃棄物の3R（リデュース、リユース、リサイクル）に積極的に取り組んでいます。

3Rの取り組み



地球環境保護への取り組み強化

水の使用量とリスク評価

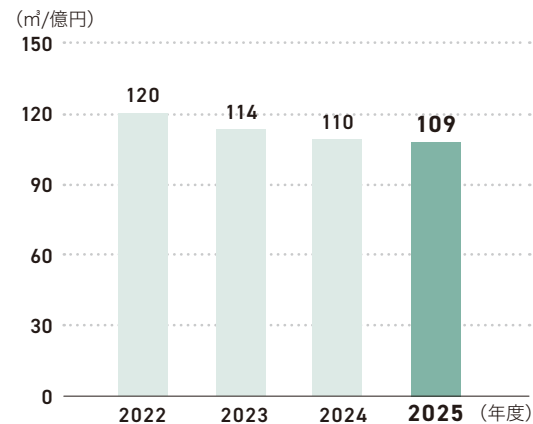
日本新薬グループは、医薬品・機能食品の研究開発および製造において不可欠な水資源の保全を重要課題と位置付け、水使用とリスク管理の強化に取り組んでいます。2026年度より開始する「第八次環境自主目標」では、「2028年度の水使用量原単位18%削減（2022年度比）」および「水域への汚染物質排出量の正確な把握」を新たな目標として掲げています。これらの達成に向け、各拠点での節水や効率的な水利用を推進するとともに、排水基準を厳守した適正な水質管理を徹底しています。

■ 生物多様性の保全

当社グループは生物多様性の維持・保全に貢献し、自然共生社会の構築を通じた持続可能な社会の実現を目指しています。山科植物資料館では、世界各地の植物約3,000種を栽植し、日本薬局方収載の生薬基原植物190種をはじめ、ワシントン条約規制対象の0.4%、環境省レッドリスト収載種の8%、京都府レッドデータブック収載種の6%など、340種の希少植物の域外保全に取り組んでいます。また、見学研修会や専門家向けセミナー、草木染体

水使用量原単位

算定範囲：営業事業所を除く国内グループ



見学研修会の様子

験会、ワークショップなど、専門家から小学生まで幅広い層に向けた研修会を開催しており、2025年度は2,400名を超える来館者を迎えました。加えて、京都の文化にゆかりのある植物保全(P.46)に加え、世界文化遺産・醍醐寺の寺社林での植物調査を実施し、植物多様性の実態解明にも貢献しています。

■ 化学物質の適正な管理

基本姿勢

多様な化学物質を取り扱う製薬企業として、当社グループでは化学物質の適正管理を社会的責任と位置付けています。「化学物質等の管理に関する基本規程」に基づき、化学物質等管理委員会を設置し、全社的な管理体制を整備しています。また、化学物質に関連する法規制を包括的・網羅的に管理できるITシステムを活用し、取り扱うすべての化学物質を最新の法令に基づき適切に管理しています。加えて、労働安全衛生の観点から職場のリスクアセスメントを実施し、安全な職場環境の確保に努めています。

小田原総合製剤工場における高生理活性物質の管理

小田原総合製剤工場の高生理活性固形製剤棟では、高活性物質の外部漏洩を防止するため、設備による封じ込め(1次)、気流や室圧による封じ込め(2次)、建物による封じ込め(3次)による多層的な管理体制を構築しています。これらの最新の設備と適切な運用により、安全、品質、環境への配慮を徹底し、設備性能の維持・向上に努めています。



小田原総合製剤工場

MANAGEMENT FOUNDATION SUPPORTING VALUE CREATION

価値創出を支える経営基盤

CONTENTS

52	会長メッセージ
53	ガバナンスの強化
60	特集：挑戦を支えるガバナンスと取締役会の実効性

63	役員一覧
65	コンプライアンス・リスクマネジメント
67	ステークホルダー・エンゲージメント

会長メッセージ

規律ある意思決定と実効性の高い監督を通じて、 中長期的な企業価値の向上を実現します。

現在当社は、第七次5か年中期経営計画に基づき、研究開発力の強化やグローバル展開の加速に取り組んでいます。将来の成長の確立に向けて、短期的な成果の積み重ねにとどまらず、資本効率を意識した中長期的な競争優位性の確立が不可欠です。そのため、取締役会ではROICと資本コストを踏まえ、戦略とリスクを統合的にとらえた判断精度の向上を重視しています。

取締役会には、戦略実行の進捗を見極めるとともに、環境変化に応じた適切な軌道修正を支える監督機能が求められます。研究開発投資やパイプラインなどの成長領域については、事業価値評価に基づき、投資の優先順位や継続・見直しに反映しています。また、品質やコンプライアンス、情報セキュリティなどの重要リスクについても、未然防止と早期対応を重視し、継続的な検証と是正を通じて監督機能の向上に努めています。これらの取り組みは、持続的な社会価値の創出に向けた基盤であり、当社のサステナビリティ経営の土台でもあります。

社外取締役からは、それぞれの専門性と独立性に基づく建設的な意見をいただいております。また、2024年度に導入した社内取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度により、株主の皆さまとの価値共有を一層強化し、長期的な視点に立った経営の判断と監督機能の発揮につながっています。

私は取締役会議長として、取締役会が企業価値向上に真に資する場であり続ける責任を負っています。その責任を果たすため、重要課題に関する深度ある議論と多様な視点に基づく対話を促し、合理的かつ規律ある意思決定へと導いていきます。今後も、実効性の高いコーポレート・ガバナンスを通じて、中長期的な企業価値の向上とステークホルダーの皆さまからの信頼の確立に取り組んでまいります。

代表取締役会長

前川 重信

SHIGENOBU MAEKAWA

ガバナンスの強化

マテリアリティと関連するSDGs

ガバナンスの強化



■ 基本的な考え方

日本新薬グループは、社会貢献を通じて企業価値を向上させるために、経営の透明性を確保し、すべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことが経営の最重要課題の一つであると認識しています。「ガバナンスの強化」を含めたマテリアリティを実現するためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが必要不可欠です。「経営理念」、「経営方針」、「サステナビリティ方針」などに基づいて経営の透明性・公正性を高め、企業統治体制のさらなる充実を図り、持続的な成長と社会的な存在価値および中長期的な企業価値の向上を目指しています。

また、当社はコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を「コーポレートガバナンスに関する基本方針」として2015年に策定し、定期的に見直しを行っています。2026年6月には、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において、コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示を行いました。持続的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて継続して取り組んでいきます。

WEB ▶

コーポレートガバナンスに関する基本方針／コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.nippon-shinyaku.co.jp/ir/esg_management/governance.php

■ コーポレート・ガバナンス体制

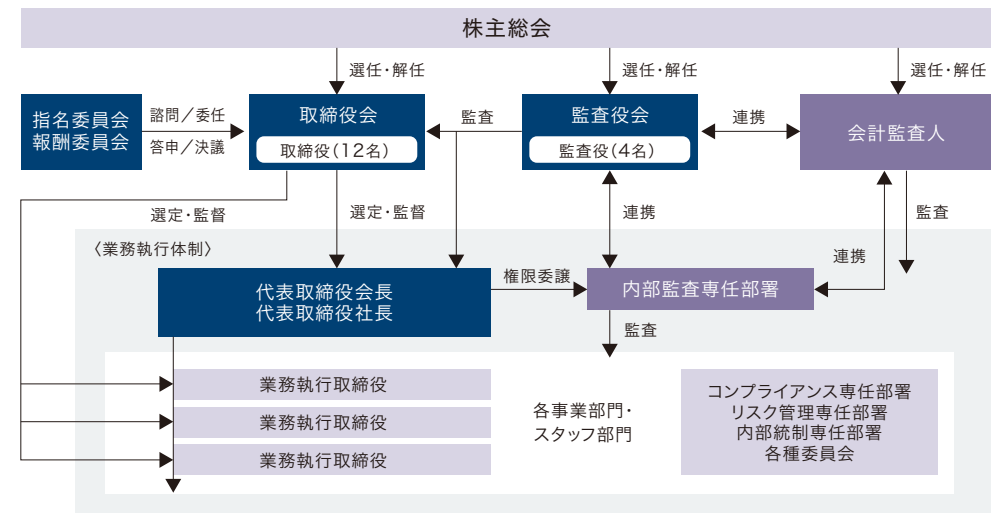
当社は、コーポレート・ガバナンス体制として、監査役会設置会社を採用しています。取締役会は社外取締役4名を含む12名の取締役、監査役会は社外監査役2名を含む4名の監査役で構成されています。

経営責任を明確にし、経営環境の変化に対して最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期を1年としています。4名の社外取締役が、取締役の業務執行を監督することで、経営の透明性と客観性のさらなる向上を図っています。また、すべての取締役会および事業に関する重要な会議に監査役が出席し、監査役会による経営監視機能を実現しています。

取締役会、監査役会の開催にあたっては、決議事項および報告事項に関する資料を事前に社外取締役および社外監査役に送付し、重要な決議事項については事前説明の時間を設けています。これにより、説明を簡素化し、議論の時間を確保することで実効性を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年6月26日現在)

取締役会は、会長が議長を務め、社外取締役4名を含む12名で構成しています。原則月1回開催し、経営に関する重要な事項について決議および報告を行っています。



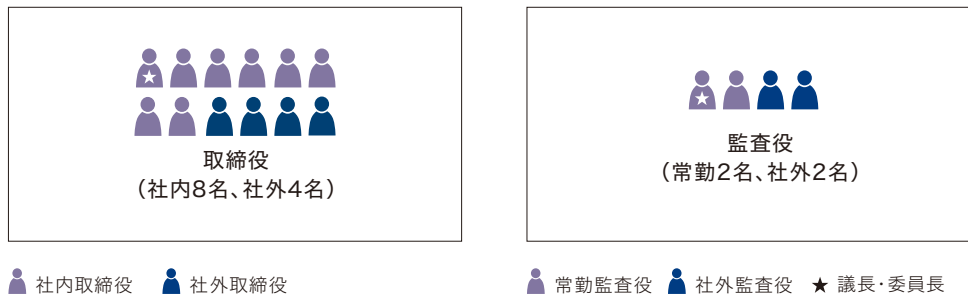
	取締役会	監査役会	指名委員会・報酬委員会
出席者	すべての取締役・監査役	すべての監査役	和田芳直(社外取締役) 小林柚香里(社外取締役) 前川重信(代表取締役会長)
役割	- 経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保 - 取締役および監査役の選解任の方針の決定 - 重大なリスクの評価および対応策の策定 - 重要な業務執行の決定等を通じ、意思決定を行う	- 取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担う - 取締役会の職務執行を監督し、企業統治体制の確立を図る - 自身の専門的な知識や豊富な経験等に基づき、能動的・積極的に意見を表明する	指名委員会 - 取締役および監査役の選任および解任等に関する事項について審議し、取締役会に対して答申を行う 報酬委員会 - 取締役および監査役の報酬に関する株主総会議案、取締役の報酬に関する基本方針等について審議し、取締役会に対して答申を行う - 取締役会からの委任に基づき、取締役の個人別の報酬等の内容について審議をし、決定する
2025年度開催実績	14回(定例13回、臨時1回)	18回	6回(指名委員会2回、報酬委員会4回)

ガバナンスの強化

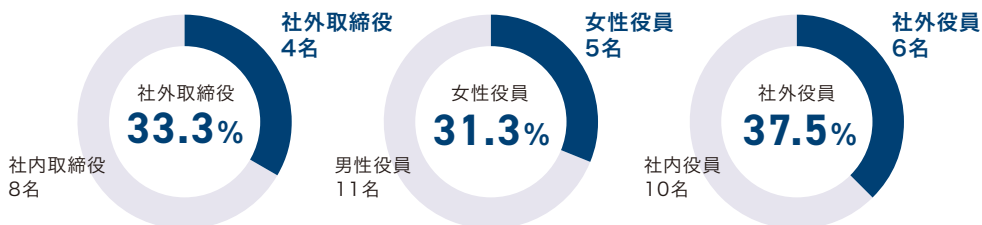
取締役会

4名の社外取締役の参画より、業務執行に対する監督機能の強化を図るとともに、経営の透明性および客観性の向上に努めています。さらに、すべての取締役会および事業に関する重要会議に監査役が出席し、監査役会による経営監視機能の実効性を高めています。

取締役会および監査役会の開催にあたっては、決議事項および報告事項に関する資料を事前に社外取締役および社外監査役に送付しています。重要な決議事項については、事前説明の時間を設けることで当日の説明を簡素化し、議論時間の確保と実効性の向上を図っています。



取締役会の構成 ＊役員は監査役を含む



2025年度の主な活動内容

2025年度開催実績
14回(定例13回、臨時1回)

2025年度は、「重要業務」「決算」「組織・人事」を中心に、活発な議論を行いました。特に、開発品の相移行や設備投資の可否、四半期決算の審議を通じて、取締役会全体の理解を深めるとともに、中長期の価値創出を見据えた戦略の方向性および監督のあり方について検討しました。

主な審議テーマ	件数
株主総会に関する事項	2
取締役に関する事項	9
指名委員会に関する事項	1
報酬委員会に関する事項	4
決算に関する事項	12
株式に関する事項	1
コーポレート・ガバナンスに関する事項	3
組織および人事に関する事項	7
導入・提携に関する事項	3
重要な業務に関する事項(研究開発、設備投資、経営など)	20

取締役会における議論のテーマと内容

テーマ	内容
医薬品研究開発の進捗管理について	自社創製品をはじめとした開発品の進捗遅延要因を分析し、計画達成に向けた管理の高度化および対応方策について議論しました。
事業価値評価およびポートフォリオ戦略について	事業価値評価を定期的に見直し、その結果を踏まえた事業ポートフォリオの最適化および経営資源配分のあり方について議論しました。
海外事業について	月次で進捗を確認するとともに、事業環境や市場動向、海外規制、地政学リスクなどを踏まえ、海外事業の戦略および監督のあり方について議論しました。
取締役会付議事項の見直しについて	取締役会における議論のさらなる活性化・充実化を図るため、執行に権限を委譲する観点から、取締役会付議事項の範囲および基準を見直しました。

ガバナンスの強化

■ 監査役会

監査役会は、当社およびグループ会社の取締役・執行役や従業員による法的義務・社内規程の遵守状況を監査するとともに、2035年の長期ビジョンおよび第七次5ヵ年中期経営計画を踏まえ、執行部門の業務執行を監視・検証しています。

また、監査の状況・結果を取締役に報告し、必要に応じて執行部門に助言・勧告を行っています。加えて、監査役会では自らの実効性評価を実施し、監査が適正に行われているかについて全監査役で議論・確認しています。評価結果は、取締役会に報告しています。

監査役会を支える体制

監査役会は、業務執行からの独立性を高め、グループ全体の監査の実効性を確保するため、モニタリングを中心とした監査体制の確立・強化に取り組んでいます。監査役会は、常勤監査役を議長とし、社外監査役2名、常勤監査役2名の体制とすることで、独立性を確保しています。

各監査役は取締役会・経営施策検討会に出席するほか、常勤監査役はサステナビリティ委員会、リスク・コンプライアンス委員会にも参加しています。また、代表取締役社長や各取締役との定期的な意見交換、執行部門へのヒアリング、海外グループ会社の監査を通じて得た情報は、社外監査役に共有しています。

2025年度の主な活動内容

監査役会は、原則毎月1回開催しており、2025年度では18回実施しました。また、監査役会とは別に、監査役間の意見交換を実施しています。

決議・協議事項	●監査役会の監査方針・監査計画・監査役会監査報告書 ●監査役選任議案への同意、監査役報酬 ●株主総会提出議案および書類の調査結果 ●会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬額への同意、非保証業務の事前承認 ●監査役会議長の選定 など
報告・共有事項	●監査役面談の内容 ●当社関連のニュースリリースの状況・内容 ●子会社監査役による国内子会社の監査状況 ●監査部による内部監査計画・監査結果 ●会計監査人による四半期レビュー結果 など

会計監査人との連携

会計監査人が独立した立場を保持し、適正な監査を実施していることを確認するとともに、会計監査人から職務の執行状況および結果について適宜報告を受けています。また、会計監査人との会合を定期的および随時開催し、情報・意見交換を行うことで、効率的な監査につなげています。

会計監査人とは品質評価（サービスクオリティアセスメント）も年1回実施しており、会計監査人への質問事項や情報提供内容の見直しを行い、連携の質の向上を図っています。

内部監査部門などとの連携

内部監査部門に加え、内部統制部、法務部、サステナビリティ推進部などのリスク管理・コンプライアンス関連部門と連携しています。内部監査部門とは、内部監査計画に関する意見交換を含め、定期的および随時の情報共有を行うとともに、月に一度、監査連絡会を開催し、監査の進行状況や関連情報を共有しています。さらに、内部統制部をはじめとするリスク管理・コンプライアンス関連部門とも定期的および随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言を行っています。

内部統制部とは、内部通報をはじめとするリスク情報について、早期に共有する体制を整備しています。

また、関係会社監査役を構成員とする「グループ会社監査連絡会」を年2回開催し、情報共有を行うとともに、監査役が関与する子会社の取締役会の実効性についても確認をしています。その内容を踏まえ、各グループ会社の社長に対するヒアリングも実施しています。

三様監査連絡会

会計監査人・内部監査部・監査役会の三者で連絡会を実施しています。併せて、それぞれがコーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関として、役割と機能のさらなる向上も図っています。

連絡会で共有された意見については、代表取締役にも適時報告を行い、監査の実効性向上につなげています。その結果、重要なリスクについては、経営部門も交えて迅速に共有できる体制を整えています。

ガバナンスの強化

取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社の取締役は、グローバルに事業を拡大するための経営をリードするにふさわしい資質を持ち合わせている必要があります。さまざまな分野における経験・知見、優れた人格、高い倫理観、経営に関する幅広い経験・知見などが求められます。当社の経営戦略との整合性を踏まえ、第七次中期経営計画で掲げている「3つの重点テーマ」とそれを支える「5つの経営基盤の強化」を推進しています。これを達成するために必要と考えられるスキルを特定し、スキル・マトリックスの開示項目として設定しています。

第七次中期経営計画とスキルの関連

	3つの重点テーマと5つの経営基盤の強化	関連するスキル
3つの重点テーマ	ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成	研究・開発、販売・マーケティング、グローバルビジネス
	グローバル展開の拡大	グローバルビジネス、企業経営、法務・リスクマネジメント、研究・開発、販売・マーケティング、人事・人的資本開発
	継続的なパイプラインの拡充	研究・開発
5つの経営基盤の強化	持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営の推進	コーポレートガバナンス・サステナビリティ、法務・リスクマネジメント
	研究開発のスピードアップ	研究・開発
	社員一人ひとりが成長し多様な人財が活躍できる人的資本経営の推進	人事・人的資本開発
	デジタル化推進による業務変革と生産性の向上	DX・IT
	サステナブルな成長に向けた財務戦略	企業経営、財務・会計

取締役・監査役のスキル・マトリックス（下記一覧は、取締役・監査役の有するすべての専門性と経験を表すものではありません）

区分	氏名	取締役会・ 監査役会(右欄)の 出席状況		スキル・経験							
				企業経営	グローバル ビジネス	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	研究・開発	販売・ マーケティング	人事・ 人的資本開発	コーポレートガバナンス・ サステナビリティ
取締役 (社内)	前川 重信	14回/14回		●	●	●	●			●	●
	中井 亨	14回/14回		●	●	●			●		
	枝光 平憲	14回/14回		●		●	●			●	
	石沢 整	14回/14回							●		
	木村 ひとみ	14回/14回			●			●			
	岩田 和行	10回/10回						●	●		
	桑野 敬市	10回/10回						●			
	小泉 光治	—							●		
取締役 (社外)	和田 芳直	14回/14回						●		●	
	小林 柚香里	14回/14回		●	●	●			●	●	●
	西 真弓	14回/14回						●			
	本郷 陽太郎	10回/10回			●	●					
監査役 (社内)	伊藤 弘嗣	14回/14回	18回/18回				●		●		
	土井 えり子	14回/14回	18回/18回				●	●			
監査役 (社外)	原 浩治	14回/14回	18回/18回			●					
	茶木 真理子	14回/14回	18回/18回				●				

ガバナンスの強化

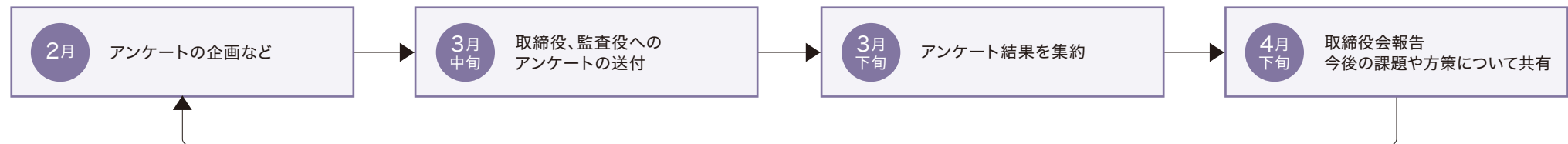
■ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能向上を目的として、毎年1回、実効性評価を実施しています。評価は、全取締役および監査役を対象としたアンケートを中心に行い、運営状況の適切性や議論の質などを多面的に検証しています。評価結果は取締役会で報告し、課題の抽出と改善策の検討を通じて、継続的な実効性の向上につなげています。

2025年度における評価結果

各業務執行取締役ならびに各社外取締役が積極的に発言し、多面的・広角的な観点から、自由闊達で建設的な議論が行われ、適切な経営判断がなされていることを確認し、実効性はおおむね確保されていると評価しました。今回の分析・評価結果を踏まえ、今後も議論の一層の充実を図り、実効性の向上に努めていきます。

分析・評価のプロセス



2024年度に特定された課題

- 取締役会付議事項の見直し
- 付議事項に関する説明のさらなる簡潔化
- 取締役の経営的観点からの積極的な発言の促進

2025年度の取り組み

- 業務執行取締役への権限移譲を進める観点から、取締役会に付議する事項の範囲および判断基準について見直しを行いました。
- 重要なテーマについて十分な審議時間を確保できるよう、報告事項を中心に、取締役会当日における説明時間の短縮または説明の省略を実施しました。
- 議論の質を一層高めるため、重要な決議事項については、取締役および監査役を対象に事前説明を行いました。

今後の方向性

会社経営全般に関する議論をより一層充実させることや、より経営的な視点に基づく議論を深めるための措置の必要性について、一定数の意見が寄せられました。これらの意見を踏まえ、取締役会が今後も実効性を維持・向上させ、長期的な企業価値の向上に資する場として機能するよう、継続的な改善に取り組んでいきます。

2025年度に特定された課題

- おおむね取締役会の実効性は確保されていますが、継続して実効性を確保し、さらなる高度化を図るため、2026年度は以下の課題について取り組んでいきます。
- 取締役会の員数、構成の見直し
 - より経営的な視点での議論の深化
 - 取締役の経営的視点からの積極的な発言の促進

ガバナンスの強化

Ⅰ 指名委員会



取締役
(社内1名、社外2名)

2025年度の主な活動内容

2025年度開催実績 2回

- 取締役の選任および解任
- スキルマトリックスの見直し

 社内取締役
  社外取締役
  委員長

指名委員会は、社外取締役2名および社内取締役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。取締役候補者は「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、優れた人格、識見、経営感覚、能力および豊富な経験、高い倫理観を有し、心身ともに健康である者を選定しています。

また、取締役会が当社全体を網羅的に把握し適切な判断を行えるよう、構成員の多様性にも配慮しています。これらを踏まえ、指名委員会の答申に基づき取締役会において最終決定を行っています。2025年度は2回開催され、取締役の選任・解任およびスキルマトリックスの見直しについて審議しました。

後継者計画

将来のあるべき姿に基づき、多角的な視点から後継者育成を実行していくことが重要だと認識しています。当社では、選抜型研修として「HONKI塾」を実施しており、対象者の役職や年次に応じて研修を「リーダー」「マネジメント」「エグゼクティブ」に分類しています。

「リーダー」では、25歳から35歳までの若い年齢層を対象として、リーダー候補者を早期に発掘・選抜しています。「マネジメント」では、36歳から45歳までの幹部職を対象として、経営基礎知識やミドルマネジメントについての講義を実施し、部門長の視点の習得を図ります。「エグゼクティブ」では、実践的な経営知識の習得を図り、次期経営者候補の育成を行います。

2025年度には、HONKI塾(3期生)として、リーダー／マネジメント／エグゼクティブを合わせて21名が参加しました。5年間で115名の受講を目標としています。こうした取り組みを通じて、やる気のある優秀な人財を常に確保し、将来的に会社経営を担う人財の育成・獲得に努めています。

サクセッション・プラン

社長候補者については、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の定めに基づき、人格・識見・経営能力・経験に加え、高い倫理観と健全な心身を備えた者から選定しています。

社外取締役2名および社内取締役1名で構成され、社外取締役を委員長とする指名委員会からの答申を踏まえ、取締役会において決定しています。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」
に沿って候補者選定



指名委員会の審議・答申



取締役会の決議

Ⅱ 報酬委員会



取締役
(社内1名、社外2名)

2025年度の主な活動内容

2025年度開催実績 4回

- 取締役の報酬に関する基本方針
- 取締役および監査役の報酬に関する株主総会議案
- 取締役の個人別の報酬 など

 社内取締役
  社外取締役
  委員長

報酬委員会は、社外取締役2名および社内取締役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、企業価値の持続的向上に資するインセンティブとして機能し、ステークホルダーへの説明責任を果たし得る公正かつ合理性の高い内容としています。

報酬は、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績などに応じて決定される業績連動報酬(賞与)、および中長期インセンティブとしての非金銭報酬(株式報酬)で構成されています。個人別の報酬額は、取締役会の委任に基づき、報酬委員会の審議を経て決定しています。

2025年度は4回開催され、取締役の報酬に関する基本方針、取締役および監査役の報酬に関する株主総会議案、ならびに取締役の個人別報酬などについて審議しました。

ガバナンスの強化

役員報酬制度

当社の取締役報酬は、企業価値の持続的向上に資するインセンティブとして、基本報酬（固定報酬）、業績連動報酬（賞与）、非金銭報酬（株式報酬）で構成しています。2024年度より譲渡制限付株式報酬制度を導入し、株主との価値共有を強化しました。報酬水準は、職責や業績評価、外部水準などを踏まえ決定しています。個人別の報酬額については、株主総会決議の範囲内で報酬委員会の審議を経て決定しています。社外取締役および監査役は固定報酬のみとしています。

役員区分ごとの報酬等の総額 種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く)	443	211	161	70	10
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	—	2
社外役員	60	60	—	—	7

社外取締役を除く取締役の報酬構成

基本報酬
(固定報酬)

外部機関の調査データ、他社水準などを考慮し、総合的に勘案して定めた役職に応じた定額に、各取締役の業績評価を加味して決定

業績連動報酬
(賞与)

事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標を反映した金銭報酬。各事業年度の連結営業利益に応じて算出された額に各取締役の業績評価を加味して決定

非金銭報酬
(株式報酬)

各事業年度の連結営業利益に応じて算出された額に各取締役の業績評価等を加味して付与株式数を決定

役員トレーニング

取締役に対しては、法的責務やコーポレート・ガバナンスなどの情報を取得し、各部門の重要業務に関する情報を共有するため、すべての取締役で構成される取締役研修・報告会を実施しています。この取締役研修・報告会には、監査役も参加することができます。また、新任取締役および新任監査役の就任時には、社内で新任役員研修の機会を設け、必要なトレーニングの機会を提供しています。

内部統制システム

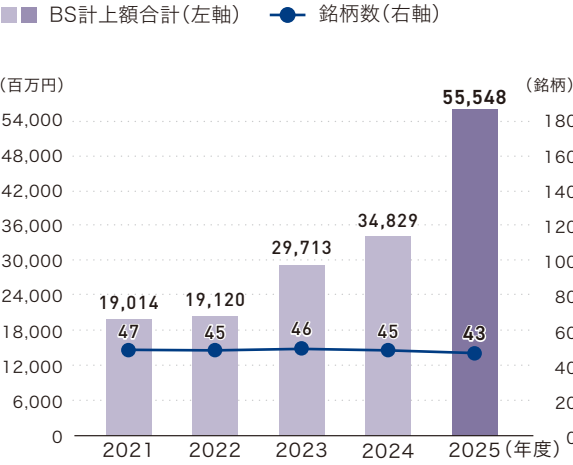
会社法に基づく内部統制システムについては、取締役会が基本方針を定め、業務の適正性確保や、法令遵守の徹底、事業の有効性・効率性の向上を図っています。また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応し、財務報告の適正性確保に向けた体制を整備・運用しています。財務報告に係る内部統制の有効性については、会長直属の内部監査部門が評価しています。

政策保有株式の状況

当社は、取締役会において、個別の政策保有株式ごとに保有目的の合理性および経済的な合理性を検証・確認しています。その結果を踏まえ、保有の意義に乏しいと判断した銘柄については、順次縮減を図っていきます。

2025年度は2銘柄の全数と3銘柄の一部を売却し、売却額は合計4,938百万円となりました。なお、株価の上昇に伴い保有株式の貸借対照表計上額は増加しています。

政策保有株式の保有状況



特集

本座談会は2026年5月に実施しました。



和田 芳直

Yoshinao
Wada

小林 柚香里

Yukari
Kobayashi

本郷 陽太郎

Yohtaro
Hongo

西 真弓

Mayumi
Nishi

DIALOGUE

挑戦を支えるガバナンスと 取締役会の実効性

難病・希少疾患領域への注力とグローバル展開を進める当社において、取締役会には、研究開発投資に関する規律ある意思決定と、挑戦を支える対話の両立が求められています。本座談会では、社外取締役4名が、取締役会の実効性向上を巡る変化や具体例、今後の課題、そして当社への期待について語り合いました。

社外取締役に求められる役割

「現場感覚」と「外部の視点」

和田：私が初めて日本新薬の取締役会に参加した際、「思うことは何でも言ってほしい」と伝えられたのがとても印象的でした。間違っていてもいい、分からなければ聞けばいい。その言葉どおり、率直に発言する姿勢を今も意識しています。日本新薬の取締役会の強みは、社外取締役がそれぞれの専門性を持ち寄り、自由闊達に議論できる土台があることだと思います。

その中で私が担う役割は、患者さんはどう考えるのか、医師が薬をどう評価するのかといった現場の感覚をそのまま持ち込むことです。

併せて、監督機能を果たすためには執行の内容を十分に理解することが不可欠であり、研究開発の質や治験デザイン、現場の熱量まで踏み込んで理解することが重要であると考えています。



小林: 和田さんと同様に、私も就任時、「忸怩せず発言できる人であってほしい」と伝えられました。その期待に応えるため、違和感を覚えた点は必ず言語化し、発言するよう心がけています。実際の取締役会では活発な議論が行われており、経営側とも率直な意見交換ができる環境が整っていると感じています。

もう一つ意識しているのは「外部の視点」です。製薬企業の議論はどうしても西洋医学の枠に収まりがちですが、実際の患者さんや消費者は多様な選択肢の中で健康を考えています。機能食品も含め、「本当に患者さんのためになっているか」という視点を常に持ち続けたいと考えています。

西: 研究開発投資について、より規律ある形で評価し、意思決定につなげていくことを特に重視しています。各研究開発テーマは、進捗状況や外部環境の変化を踏まえながら事業価値を定期的に検証し、継続・中止・加速といった判断を適時適切に行う必要があります。

その一方で、製薬企業の成長には、数値だけでは測れない挑戦やイノベーション、研究者の熱意も欠かせません。評価が形式化し、短期的な数字だけで判断するようになれば、将来の成長につながる研究開発の芽を摘んでしまう恐れがあります。だからこそ、意思決定の規律を高めること、そして、挑戦を後押しすることの両立が重要であると考えています。

本郷: 取締役会で最も重要な議題だと考えるのは、パイプライン投資と事業開発投資です。当社は難病・希少疾患への集中を戦略として掲げていますが、個々の案件が戦略と本当に合致しているか、あるいは過去の延長線上で判断されていないかを常に確認しています。

特に、研究開発投資、事業開発投資、事業ポートフォリオ構築といったテーマは、正解が一つでないからこそ、多様な視点からの議論が企業価値の向上につながると考えています。事業価値評価は重要である一方、場合によってはマイナスであっても戦略上必要な投資は存在します。ただしそれは、執行側が十分に理解し、納得した上で意思決定されることが前提となります。

実効性向上の手応え ———— 「可視化」と「前提を問う議論」

本郷: 取締役会の実効性向上という観点では、事業価値評価の議論が明らかに進んできました。個別案件の是非にとどまらず、難病・希少疾患への集中戦略との整合性、資源配分の全体最適化、資本効率といった観点にまで議論が広がっている点は、ガバナンスの実効性向上を示す具体的な成果であると考えています。

和田: 私は、臨床開発の遅れが事業価値に与える影響を強く意識してきました。臨床開発の進捗の遅れは、事業価値を大きく損ねるためです。近年では課題の可視化が進み、問題が生じた際には、進捗

状況をより高頻度で共有する体制が整備されました。

加えて、子会社の状況についても、月次での報告が行われるようになりました。こちらが求めた情報が適切な形で整理・提示され、それを踏まえて取締役会において関連な意見交換が行われるようになった点は、以前とは明らかに異なる変化であり、ガバナンス体制の進化を示すものだと思います。

西: 特に印象に残っているのは、継続審議となった案件です。前提条件の再検証を求めたことで、関係部門において多面的な再分析が行われ、その結果、見通しがより整理された上で意思決定に至りました。この一連のプロセスそのものが、ガバナンスが有効に機能していることを示していると認識しています。

小林: 日本新薬のガバナンスの強みの一つは、社外取締役を含めて率直な議論が行われる取締役会の風土が根付いている点にあると感じています。必要な情報が開示され、可視化が進んだことで、以前よりも議論が深まっています。事業価値や開発状況が適切に整理されていることで、「理解したつもり」で終わらず、本質的な議論ができるようになっていきます。また、人材面についても現場への理解が着実に深まっています。次世代育成プログラムなどを通じて、将来を担う人財の考えや現場の状況への理解が進み、結果として議論の質の向上にもつながっていると感じます。

今後の課題 ———— リスク共有、戦略議論、意思決定のスピード

小林: 今後の課題として強く認識しているのは、リスクを早期に共有し、戦略議論と意思決定のスピードをいかに両立させるかという点です。社外取締役同士でも、「戦略をさらに明確化すべきでないか」「取締役会の構成を見直す時期にきているのではないか」といった意見交換を重ねています。こうした議論の前提となるのが、リスクの早期把握と共有です。グローバル化の進展に伴い、リスクは多様化・複雑化します。事後対応ではなく、早い段階で洗い出し、共有することが重要であると考えています。

本郷: 私も同様の認識です。難病・希少疾患への集中戦略については、解像度をさらに高めていく余地があると感じています。取締役会においても、その定義や優先順位をさらに明確にする議論が必要です。会社の事業規模を踏まえると、すべてに対応することは困難です。だからこそ、戦略の絞り込みと明確化が非常に重要です。

西: 私も戦略に関する議論を重要視したいと考えています。個別案件の積み上げだけでなく、そもそもの領域に注力するのか、当社の強みはどこにあるのかといった上位概念について、さらに踏み込んだ議論が必要だと感じます。

小林: そうですね。加えて、質の向上とスピードの両立も重要な課題です。海外では環境変化のスピードが速く、従来のやり方にこだわってはいは機会を逃しかねません。



限られた資源の中で、価値あるものをいかに効率的に取り込むかという観点から、ビジネスモデルも含めて見直していく必要があると思います。研究開発型企業においては、将来を見据え、研究の質とスピードの向上に資する投資判断や人材育成も重要な経営テーマです。そうした取り組みを適切に評価し、後押しする仕組みを整えることが重要だと考えています。

本郷：当社の取締役会では事前準備が丁寧に行われており、誰もが発言しやすい雰囲気が醸成されています。今後さらに議論の質を高めていくためには、通常の実務と別れた時間を設け、前提を問いつつ意見交換の機会を充実させていくことも有効だと思います。

具体的には、パイプラインの見直しや、自社創薬と外部導入の最適なバランスのあり方といった論点について、個別案件の検討に先立ち議論を深めておくことが重要です。

和田：先ほど小林さんが指摘されたリスクの早期共有も重要な論点です。執行側が「まだ不確実である」と抱え込むのではなく、早い段階から取締役会に付議することが求められます。経営とは、あらかじめリスクを適切に把握した上で、どの水準までリスクを許容するかを判断することだと思います。

小林：特に、情報セキュリティについては、非常に重大なリスクであると認識しています。規模や地域を問わず標的となり得る上、一度インシデントが発生すれば、経営に致命的な影響を及ぼす可能性があります。そのため、早期にリスク共有した上で、適切な対策を講じていく必要があると思います。

成長ドライバーへの視点 ———— 導入・グローバル展開をどう監督するか

小林：当社の成長を考える上で、グローバル化は避けて通れない重要な経営テーマです。海外では日本と前提条件が大きく異なり、文化や商習慣の違いから、規制面以外にもさまざまなリスクが生じます。後追いで対応するのではなく、想定されるリスクをできるだけ早期に洗い出し、共有しておくことが大切です。

西：海外展開においては承認取得に加え、その後の商業化にも多くの課題が存在します。価格設定、流通、患者アクセス、パートナーとの役割分担など、実務上の論点は非常に多岐にわたります。これに適切に対応するためには、本社と海外拠点の連携をさらに強化していく必要があると思います。また、導入品については、どのタイミングで、どの資産に、どこまで経営資源を投入するかを戦略的に見極める必要があります。

さらに導入後についても、外部環境の変化に応じて、リスクと事業性を継続的に点検できているか注視していく必要があると考えます。

和田：難病・希少疾患領域において重要なのは、必要とする患者さん一人ひとりに確実に医薬品を届けることです。承認取得はあくまで出発点に過ぎず、その後の患者アクセスや医療現場での受容まで見据えて初めて、真に価値を提供したと言えます。



本郷：当社のグローバル化は依然として発展途上にあります。西さんが指摘された連携強化を着実に進めるためにも、外部からの経験や知見の取り込み、すなわち人材への投資が不可欠です。すでに取り組みは進めているものの、十分な水準に達しているかという点では、なお検討の余地があると認識しています。

小林：難病・希少疾患領域でグローバルに成長していくためには、キャリア採用の拡大も含め、多様な人材が活躍できる組織基盤の構築が重要です。併せて、人的資本経営やサクセッションプランの高度化を通じて、国際感覚を備えたリーダー人材を育成していくことが重要です。



難病・希少疾患に向き合う「一人ひとり」への本気

和田：最後にあらためて申し上げたいのは、当社らしさの中核にあるのは「一人ひとりの患者さんに向き合う姿勢」であるという点です。ビルテプソの上市に際しては、投与対象となる患者さんを適切に把握し、確実に薬を届けるという難病・希少疾患ならではの取り組みを目の当たりにしました。そこには、患者さんに新たな価値を提供する企業の姿があり、深く感銘を受けました。難病・希少疾患領域では、患者さん一人ひとりの存在がより身近に感じられます。社員の行動指針である「NS Mind」には、こうした患者視点の姿勢が反映されており、それに基づく行動が組織全体で実践されている点こそが、当社の強みにつながっているのではないかと考えています。

本郷：私も同様の認識です。やはり大切なのは、「難病・希少疾患に向き合う企業」として、一人ひとりの患者さんを深く理解し、薬を届けるという本質を明確にすることです。これこそが、日本新薬の企業価値の基盤になると考えています。

小林：当社が大切にしている価値観は、経営理念やありたい姿「新しい生きるを世界に届ける」という言葉にもよく表れていると思います。社員にとっても共感しやすく、ステークホルダーにとっても当社の姿勢が的確に伝わるものです。こうした価値観や理念に支えられているからこそ、挑戦の方向性もぶれることなく維持できるのではないのでしょうか。

西：だからこそ取締役会には、そうした価値観を軸としながら、挑戦を支え、持続的な企業価値向上につなげていく場として、さらなる実効性の向上が求められていると思います。

役員一覧 (2026年6月26日現在)

社内取締役



代表取締役会長

前川 重信

Shigenobu Maekawa

所有する当社の株式の数
65,093株

1976年 4月 当社入社
1992年 3月 日本経営者団体連盟出向
2002年 4月 経営戦略室 経営企画部長
2004年 4月 執行役員
2005年 6月 取締役
2005年 6月 経営企画、経理・財務、情報システム担当
兼 経営企画部長
2006年 6月 常務取締役
2007年 4月 経営企画、経理・財務、情報システム担当
2007年 6月 代表取締役社長
2021年 6月 代表取締役会長(現任)
2022年 6月 一般社団法人京都経営者協会会長
2023年 6月 京セラ株式会社 社外取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
京セラ株式会社 社外取締役



代表取締役社長

中井 亨

Toru Nakai

所有する当社の株式の数
24,237株

1995年 4月 当社入社
2016年 4月 事業企画部長
2018年 4月 経営企画担当(NS Pharma)
2019年 4月 国際事業統括部長
兼 国際事業統括部付
(NS Pharma)
2019年 6月 取締役
2019年 6月 国際事業担当 兼 国際事業本部長
2021年 6月 代表取締役社長(現任)



常務取締役 経営企画担当

枝光 平憲

Takanori Edamitsu

所有する当社の株式の数
11,344株

1989年 4月 当社入社
2011年 8月 経営企画部長
2013年 4月 執行役員 経営企画部長
2018年 6月 取締役
2018年 6月 経営企画担当
2022年 4月 経営企画・サステナビリティ担当
2026年 6月 常務取締役(現任)
2026年 6月 経営企画担当(現任)



取締役 機能食品担当

石沢 整

Hitoshi Ishizawa

所有する当社の株式の数
11,577株

1985年 4月 当社入社
2013年 4月 営業本部 北日本統括部 北関東支店長
2014年 4月 営業本部 西日本統括部 中国支店長
2015年 4月 営業本部 東日本統括部 東京支店長
2017年 4月 営業本部 大阪支店長
2018年 4月 執行役員 営業本部 大阪支店長
2021年 4月 執行役員 営業本部 関西支店長
2021年 6月 取締役(現任)
2021年 6月 機能食品担当 兼
機能食品カンパニー長(現任)



取締役 サプライチェーン・
信頼性保証担当

木村 ひとみ

Hitomi Kimura

所有する当社の株式の数
7,277株

1984年 4月 当社入社
2015年 4月 信頼性保証統括部 薬事部長
2020年 4月 信頼性保証統括部長
(総括製造販売責任者)
2021年 4月 執行役員 信頼性保証統括部長
(総括製造販売責任者)
2021年 6月 取締役(現任)
2021年 6月 サプライチェーン・信頼性保証担当(現任)



取締役 営業担当

岩田 和行

Kazuyuki Iwata

所有する当社の株式の数
3,100株

1990年4月 当社入社
2015年4月 営業本部 東日本統括部 千葉支店長
2016年4月 営業本部 東日本統括部 横浜支店長
2017年4月 営業本部 営業企画統括部
プライマリ領域推進部長
2019年4月 営業本部 営業企画統括部
泌尿器領域学術部長
2021年4月 営業本部 関東支店長
2022年4月 営業本部 名古屋支店長
2023年4月 執行役員 営業本部 名古屋支店長
2025年6月 取締役(現任)
2025年6月 営業担当 兼 営業本部長(現任)



取締役 研究開発担当

桑野 敬市

Keiichi Kuwano

所有する当社の株式の数
900株

1993年4月 当社入社
2016年4月 研究開発本部 研開企画統括部
研開企画部長
2021年6月 研究開発本部 創薬研究所長
2022年4月 執行役員 研究開発本部 創薬研究所長
2025年6月 取締役(現任)
2025年6月 研究開発担当 兼 研究開発本部長(現任)



取締役 人事・総務・リスク・
コンプライアンス・
サステナビリティ・DX担当

小泉 光治

Mitsuharu Koizumi

所有する当社の株式の数
3,400株

1990年 4月 当社入社
2014年 4月 営業本部 営業企画統括部
プロダクトマーケティング部長
2015年 4月 営業本部 営業企画統括部
泌尿器領域推進部長
2017年 4月 営業本部 横浜支店長
2019年 4月 営業本部 名古屋支店長
2020年 4月 執行役員 営業本部 名古屋支店長
2021年 4月 執行役員 営業本部 営業企画統括部長
2026年 4月 執行役員 人事・総務・リスク・
コンプライアンス・DX担当付 人事・DX担当
2026年 6月 取締役(現任)
2026年 6月 人事・総務・リスク・コンプライアンス・
サステナビリティ・DX担当(現任)

WEB ▶

取締役・監査役の選任理由はWebサイトをご覧ください
[https://www.nippon-shinyaku.co.jp/
company_profile/profile/executive_officer/](https://www.nippon-shinyaku.co.jp/company_profile/profile/executive_officer/)

役員一覧

社外取締役



社外取締役

和田 芳直

Yoshinao Wada

所有する当社の株式の数
600株

1975年 7月 大阪大学医学部附属病院入職
1981年11月 大阪府立母子保健総合医療センター母性内科
1989年10月 医学博士号(大阪大学)取得
1991年 4月 大阪府立母子保健総合医療センター研究所
代謝部門部長
1995年 4月 大阪大学招へい教授
1998年 4月 大阪府立母子保健総合医療センター研究所長
2011年 4月 大阪府立母子保健総合医療センター
母性内科部長 兼 研究所長
2014年 4月 大阪府立母子保健総合医療センター
母性内科主任部長 兼 研究所長
2016年 4月 大阪府立母子保健総合医療センター
母性内科非常勤医師
2017年 4月 大阪母子医療センター母性内科非常勤医師
(現任)
2018年 4月 横浜市立大学客員教授
2019年 6月 当社取締役(現任)
《重要な兼職の状況》
大阪母子医療センター母性内科非常勤医師



社外取締役

西 真弓

Mayumi Nishi

所有する当社の株式の数
700株

1980年 4月 愛知県がんセンター研究所生物学部 入職
1980年 4月 薬剤師免許取得
1991年 4月 京都府立医科大学麻酔学教室入職
1991年 5月 医師免許取得
1997年 3月 医学博士号(京都府立医科大学)取得
1997年 4月 京都府立医科大学第一解剖学教室助手
1998年 6月 京都府立医科大学第一解剖学教室講師
2003年 4月 京都府立医科大学大学院医学研究科
生体構造科学助教授
2005年 4月 京都府立医科大学大学院医学研究科
生体構造科学准教授
2009年 8月 奈良県立医科大学医学部第一解剖学講座
教授
2010年 4月 京都府立医科大学大学院医学研究科
客員教授
2023年 4月 奈良県立医科大学医学部名誉教授(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役

小林 柚香里

Yukari Kobayashi

所有する当社の株式の数
700株

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2002年 7月 同社システム製品マーケティング統括本部長
2007年 1月 同社グローバル・ビジネス・サービス
公共セクター担当 理事
2007年 1月 IBMビジネスコンサルティングサービス
株式会社執行役員
2016年 3月 マーサー・ジャパン株式会社成長戦略担当
兼 社長室長
2018年 1月 マーサー・インベストメント・ソリューションズ
株式会社取締役
2018年 2月 マーサー・ジャパン株式会社COO
2018年 9月 日本マイクロソフト株式会社執行役員 コーポ
レート戦略統括本部長 兼 社長室長
2020年 3月 アマダライフコンサルティング合同会社代表(現任)
2021年 6月 当社取締役(現任)
2022年 4月 パナソニック コネクト株式会社 社外取締役
2023年 3月 株式会社ブリヂストン 社外取締役(現任)
2023年 6月 合同会社JC1代表(現任)
《重要な兼職の状況》
アマダライフコンサルティング合同会社代表
株式会社ブリヂストン 社外取締役 合同会社JC1代表



社外取締役

本郷 陽太郎

Yohtarō Hongo

所有する当社の株式の数
1,600株

1990年 4月 株式会社三和銀行 入行
1995年 5月 ペンシルバニア大学ウォートン校にて
MBA取得
1999年 8月 JPモルガン証券株式会社 投資銀行本部入社
2008年 5月 同社 マネジングディレクター
2023年 1月 同社 投資銀行本部 ヴァイスチェアマン
2025年 5月 同社 退社
2025年 6月 当社取締役(現任)

監査役



常勤監査役

伊藤 弘嗣

Hirotsugu Ito

所有する当社の株式の数
3,300株

1986年 4月 当社入社
2015年 4月 営業本部 西日本統括部 京滋・北陸支店長
2017年 4月 営業本部 九州支店長
2019年 4月 営業本部 中四国支店長
2021年 4月 営業本部 名古屋支店長
2022年 4月 情報提供活動監督部長
2023年 6月 常勤監査役(現任)



社外監査役

原 浩治

Hiroharu Hara

所有する当社の株式の数
700株

1983年 4月 大阪国税局入局
2012年 7月 大阪国税局新宮税務署長
2015年 7月 大阪国税局調査第一部国際情報第二課長
2016年 7月 大阪国税局西税務署長
2017年 7月 大阪国税局調査第一部調査管理課長
2019年 7月 大阪国税局調査第二部次長
2020年 7月 大阪国税局北税務署長
2021年 7月 大阪国税局北税務署退職
2021年 8月 税理士登録
2021年 8月 原浩治税理士事務所長(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)
《重要な兼職の状況》
原浩治税理士事務所

執行役員

関西支店長
和田 勇人

東京支店長
野田 克巳

人事部長
中西 陽子

ライセンス統括部長
戸田 雅也

小田原総合製剤工場長
山口 徹

研開発統括部長
別府 学

ビジネスプロセス変革部長
山手 和幸

NS Pharma, Inc. President
杉山 幸輝

創薬研究所長
草野 一富

信頼性保証統括部長
田中 義清

経営企画部長
武智 秀泰

開発統括部長
東岡 雅也



常勤監査役

土井 えり子

Eriko Doi

所有する当社の株式の数
600株

1984年 4月 当社入社
2007年 4月 研究開発本部 研究開発企画センター
研開企画部 企画推進課長
2008年 4月 研究開発本部 研開企画統括部 研開企画部
企画推進課長
2016年 4月 信頼性保証統括部 医薬安全管理部長
2018年 4月 信頼性保証統括部 医薬安全管理部長
(安全管理責任者)
2024年 6月 常勤監査役(現任)



社外監査役

茶木 真理子

Mariko Chaki

所有する当社の株式の数
0株

2002年 9月 司法研修所司法修習修了
2002年 10月 京都弁護士会登録
2002年 10月 御池総合法律事務所入所
2006年 10月 御池総合法律事務所パートナー弁護士
(現任)
2024年 6月 当社監査役(現任)
2026年 6月 公益社団法人 全国大学保健管理協会 外部理事(現任)
《重要な兼職の状況》
御池総合法律事務所パートナー弁護士
公益社団法人 全国大学保健管理協会 外部理事

コンプライアンス・リスクマネジメント

マテリアリティと関連するSDGs

ガバナンスの強化



■ コンプライアンスの基本的な考え方と体制

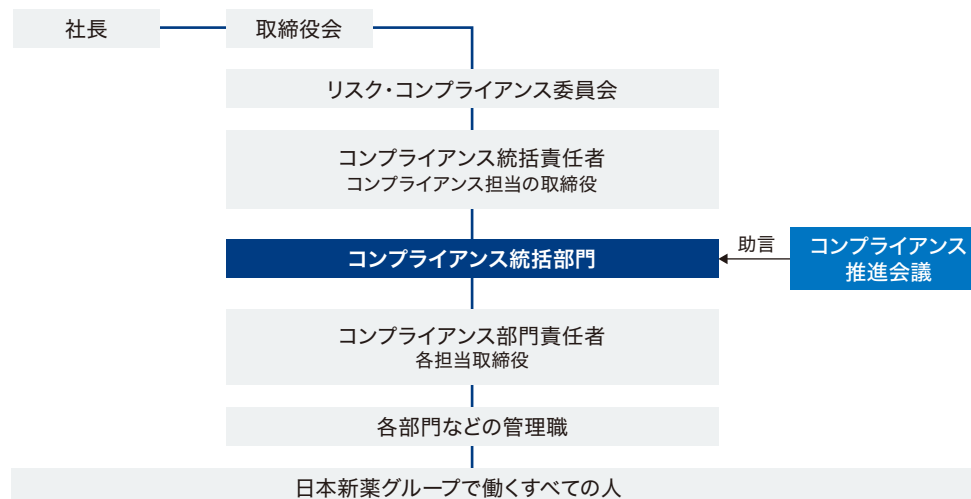
日本新薬グループは「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」という経営理念のもと、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づき誠実に行動する「インテグリティ」を重視しています。

社会からの信頼は、日々の小さな行動の積み重ねによって築かれるものであり、一つ間違えば一瞬にして失いかねません。私たちは生命に関わる企業の一員として、患者さんを中心に据えた「ペイシェント・セントリシティ」の考えを大切にしながら、これまでに築き上げてきた信頼をさらに強固にするため、コンプライアンスとインテグリティの実践に取り組んでいきます。

WEB ▶

<https://www.nippon-shinyaku.co.jp/sustainability/esg/governance/compliance.php#anchor01>

コンプライアンス体制図



■ コンプライアンス推進・啓発活動

コンプライアンス意識の浸透と向上を目的として、関連部門の部門長で構成される「コンプライアンス推進会議」の助言を受け、コンプライアンス統括部門が推進および啓発活動を企画・立案しています。活動計画と実施状況は、社長を委員長、全社内取締役を委員とする「リスク・コンプライアンス委員会」で報告・審議され、適切なガバナンスのもとで管理されています。

具体的には、新入社員対象の「行動規範研修」、全従業員対象の年間を通じた「コンプライアンス部門研修」やeラーニングによる理解の定着、社内イントラネットへの「リスク・コンプライアンス通信」の掲載などを通じて啓発を行い、グループ全体でコンプライアンスの徹底を図っています。

また、グループ全社員を対象とした「リスク・コンプライアンス意識調査」を毎年実施しており、結果をグループ内で共有するとともに、リスクが懸念される部門に対してフォローアップを行うなど、コンプライアンスリスクの顕在化防止に努めています。

■ 内部通報制度

日本新薬グループでは、法令違反行為などを早期に認識し、違反行為による危機を最小限に抑えるため、社内外に内部通報窓口「ほっとライン」を設置しています。この窓口は、グループ社員（派遣社員、請負会社社員、1年以内の退職者を含む）および取引先の役員・従業員が利用でき、専用電話またはメールによる通報・相談を匿名でも受け付けています。

通報者は守秘義務などの必要な措置により保護され、通報を理由に不利益な扱いを受けないよう適正な制度運用に努めています。

また、「ほっとライン」の連絡先は、社内ポスターや社員の携帯電話緊急連絡先アプリにも掲載し、内部通報制度の周知徹底および利便性向上に取り組んでいます。なお、2025年度の通報・相談実績は13件であり、すべての事案について適切に対応しました。

2025年度
通報・相談実績

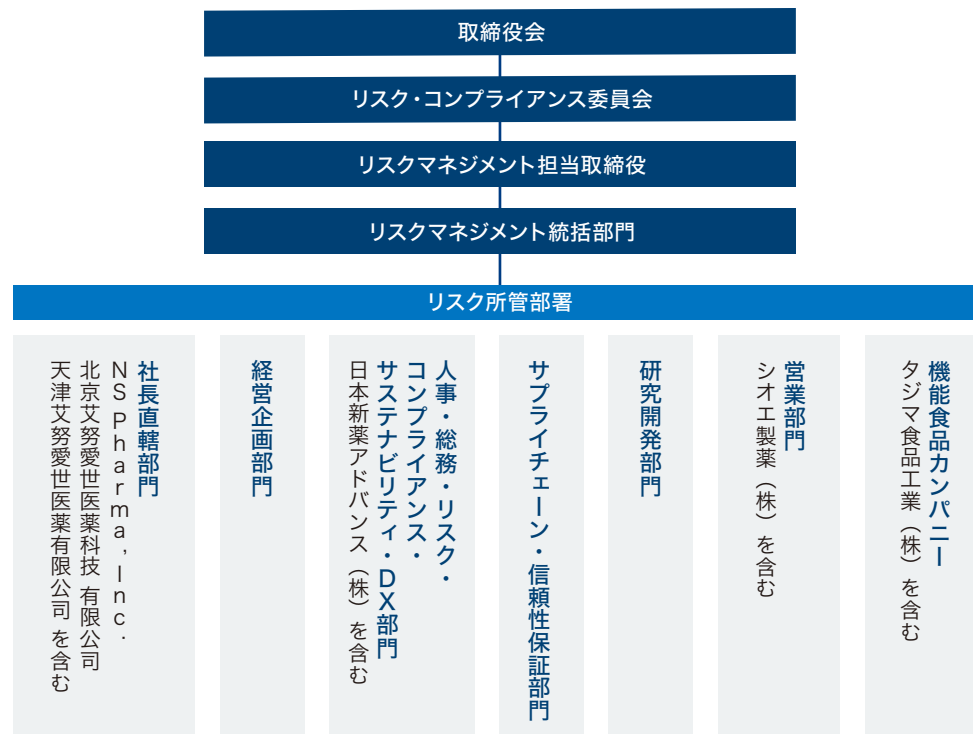
13件

コンプライアンス・リスクマネジメント

■ リスクマネジメントの基本的な考え方と体制

当社グループでは「リスクマネジメント基本規程」を定め、リスクマネジメント（以下「RM」）を推進しています。洗い出したリスクを大分類、中分類、小分類へと細分化し、影響度と発生可能性の2軸のリスクマトリクスを用いて重要度別に「高」「中」「低」と評価し、リスク項目一覧表に整理した上で、所管する部門が中心となり、リスク管理シートを用いて予防策および対応策を策定しています。さらに毎年、重要度の高いリスクテーマを選定し、年間のアクションプランを策定することで、予防策の強化に取り組んでいます。当年度の取り組み結果および次年度の重要なリスクテーマは、社長を委員長とす

リスクマネジメント体制図



るリスク・コンプライアンス委員会で報告・審議されます。取締役会はその報告を受け、RMの実施状況と実効性を確認することで監督を行っています。2025年度は、RM統括部門とリスク所管部署が連携し、期中においても迅速かつ柔軟に課題を抽出できるようモニタリングを開始しました。

またERM(全社のリスクマネジメント)の仕組みを子会社にも浸透させることを目的に、各子会社におけるリスク項目一覧表を作成し、グループ全体での体制強化に取り組みました。

さらに、リスクに対する意識を高めるため、全社員を対象にRM研修を行うとともに、事件・事故発生時の初動対応の確認を目的として管理職を対象とした事件・事故発生時通報訓練を通年実施しています。

■ 情報セキュリティへの取り組み

日本新薬グループは、情報セキュリティの重要性を深く認識し、「日本新薬グループ情報セキュリティ基本方針」と「情報セキュリティ管理規程」に基づきISMS*1推進委員会を設置し、グループ全体で情報セキュリティ対策を推進しています。

情報セキュリティを取り巻く環境の急速な変化に対応するため、ITインフラセキュリティ課を設置し、さまざまなセキュリティ脅威に適切かつ迅速に対応する体制を構築しています。セキュリティ強化策として、テレワークを含むハイブリッドワーク環境に対応したゼロトラストセキュリティの概念に基づくネットワーク構成を採用しています。また、外部SOC*2と連携し、24時間365日のセキュリティ監視運用をグローバルで実施しています。さらに、セキュリティインシデント発生に迅速に対応するため、社内CSIRT*3による即応体制の整備を継続的に行っています。

人的リスクへの対策としては、社員に対して情報セキュリティの重要性を周知徹底するための研修や啓発活動を実施しています。特に、標的型攻撃メールやフィッシングメールなどの脅威が高まる中、メール訓練などを通じて、不審メールへの対応力の向上を図っています。

*1 Information Security Management System

*2 Security Operation Center

*3 Computer Security Incident Response Team

ステークホルダー・エンゲージメント

マテリアリティと関連するSDGs

ガバナンスの強化



■ ステークホルダーとのコミュニケーション

日本新薬は、さまざまなステークホルダーに支えられ事業を展開しています。そのため、「株主」「社員」「社会（地域社会、取引先など）」「顧客（患者さん、生活者の皆さま、医療関係者）」「環境」といったステークホルダーの声に耳を傾け、対話を図ることが重要だと考えています。そうした対話を通じて得られた要望や意見を企業活動に反映することで、企業として成長し、社会に対して新たな価値を創造・提供していきます。

各ステークホルダーとの関係強化

	株主	社員	社会	顧客	環境
ステークホルダーとの関わり	資本コストを意識した経営により適正な利潤を確保し、株主の皆さまへの利益還元に努めます。タイムリーかつ公平な企業情報の開示や積極的な対話を重視する公正な経営により、建設的なコミュニケーションを促進し、株主・投資家の皆さまからの期待に応えます。	経営理念を達成するためには、社員一人ひとりが成長し、それぞれの個性や強みを生かしてともに働くことが必要であると考え、すべての社員が目指す姿勢・意識であるNS Mindを策定し、自律性を重視したキャリア形成支援体制を整えています。	企業市民として、社会とコミュニケーションを図り交流を深めるとともに、社会課題解決に向けた活動にも積極的に取り組みます。取引先と健全かつ適正な関係を保持し、ともに成長することを目指します。	医薬品事業では、病気でお困りの患者さんを最優先に考え、医療関係者から患者さんに適切に投薬していただくよう情報提供活動を行っています。機能食品事業では、製薬企業としての高い技術力を生かして、顧客ニーズに応える高付加価値製品を提供します。	地球環境に配慮した事業活動を行うとともに、環境の保護・維持・改善に取り組み、環境との調和ある成長を目指します。
ステークホルダーからの期待	●株主還元施策（持続的な配当の成長） ●適正な株価 ●非財務活動を含む適時適切な情報開示と対話の機会 ●持続的な企業価値の向上 ●ESGへの取り組み	●柔軟な働き方が可能な働きがいのある会社 ●快適な職場環境の形成 ●公平・公正な人事評価制度 ●多様な人財の活躍 ●自己成長の機会の提供	●地域との共生 ●地域社会発展への貢献 ●子どもの未来への貢献 ●人権への対応 ●サプライヤーとの関係強化	●高品質で安全性の高い製品・サービスの安定した提供 ●アンメットメディカルニーズへの取り組み（新たな医薬品の開発） ●適時適切な医薬品情報の提供 ●疾患に関する情報の提供	●地球環境の保全 ●持続可能な事業活動 ●環境負荷の低減 ●生物多様性の保護・保全
対話・手段／回数	●機関投資家、アナリストとの対話件数 約150件 ●証券会社主催イベント参加数 7件 ●決算説明会（5月、11月、2月） ●決算カンファレンスコール（8月） ●株主総会（6月） ●R&D説明会（2月） ●IRミーティング（2月） ●海外IR（6月、7月） ●個人投資家向け説明会（9月、2月）	●社員向け研修／取締役との対話機会設定 ●ストレスチェックの実施 ●エンゲージメントスコア71%（回答率92%） ●内部通報制度／相談窓口	●食育に関する出前授業の実施7校 ●山科植物資料館見学会196件、来場者数2,428名 ●はしる図書館 日本新薬きらきら未来ゴー！参加イベント42件／絵本貸し出し総数5,768冊 ●取引先へアンケートの実施（CSR／安定供給／サステナビリティ調達方針） ●日本新薬こども文学賞制作絵本 1万6千冊配布	●くすりに関する問い合わせ件数計8,121件（医療関係者6,875件、卸566件、一般消費者614件、他66件） ●Webサイトによる疾患啓発 ●Web市民公開講座（先天性心疾患（肺高血圧症を含む）） ●患者交流イベント ●国内マラソン大会などへのブース出展	●SBTi目標に基づく温室効果ガス排出量の着実な削減 ●CDP評価の向上に向けた取り組みの推進（2025年度 気候変動「A-」・水資源「A-」） ●事業活動全般を通じた環境負荷低減施策（省エネルギー推進、再生可能エネルギー活用、廃棄物削減・リサイクル推進）の推進 ●業界団体（日本製薬工業協会）におけるガイドライン策定への参画 ●京都の文化に関わる植物の保全活動の推進

CORPORATE DATA

コーポレート・データ

CONTENTS

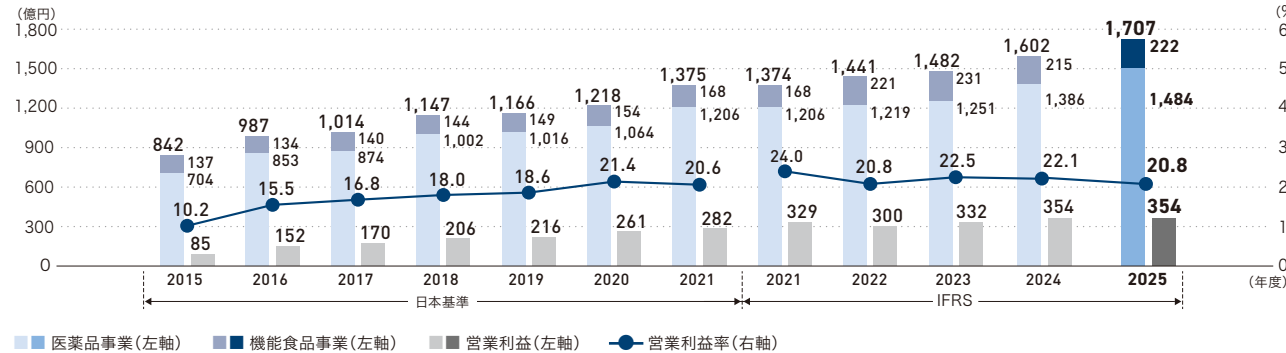
69 | 財務・非財務ハイライト
71 | 11カ年財務データ

73 | 非財務データ
75 | 会社概要・株式情報

財務ハイライト

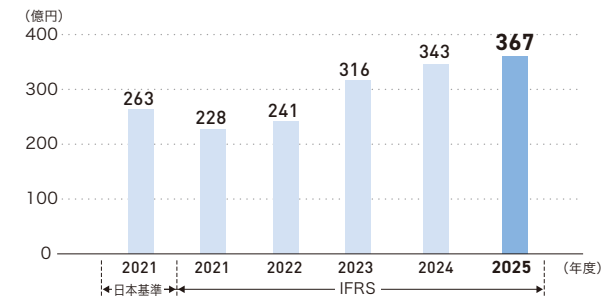
売上高・売上収益／営業利益／営業利益率

日本新薬は2022年3月期より国際会計基準 (IFRS) を適用しています。
2022年3月期の財務数値については、従来の日本会計基準 (JGAAP) に準拠した数値も併記しています。



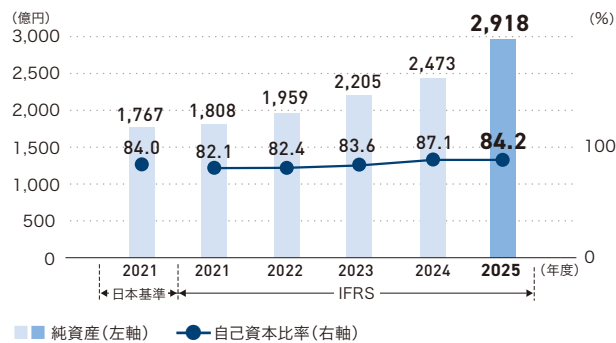
2025年度の売上収益は1,707億7千1百万円(対前期比6.6%増)、営業利益は増収や為替差益などにより、354億9千6百万円(対前期比0.1%増)、営業利益率は20.8%となりました。医薬品事業ではウブトラビ、アーリーダ、フィンテブラなどの主力製品売上やウブトラビの海外売上に伴うロイヤリティ収入などが伸長し、売上収益は1,484億8千4百万円と対前期比7.1%の増収となりました。機能食品事業では、サプリメントやプロテイン製剤などの売上が増加し、売上収益は222億8千7百万円と対前期比3.3%の増収となりました。

研究開発費



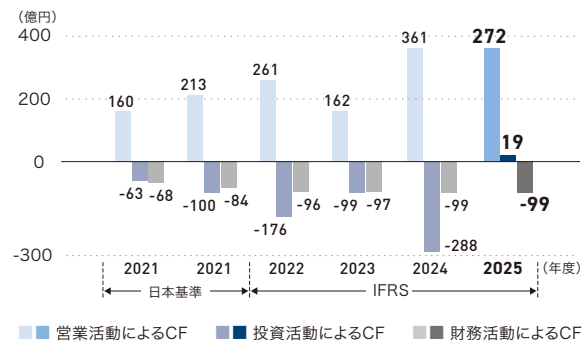
2025年度は、委託研究費および治験薬製造費用の増加により、投資額が増加しています。グローバル展開を狙える疾患・領域に対して、自社創業、導入、PLCMの研究開発アプローチにより開発パイプラインの充実を図り、年平均2品目以上の新製品上市を目指しています。

純資産・資本合計／自己資本比率



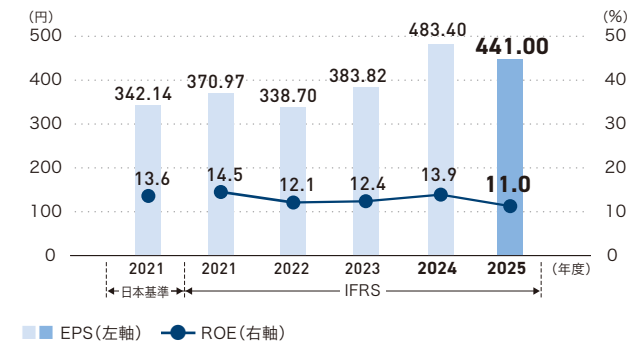
資本合計は2,918億7千1百万円(対前期比44.5%増)となりました。資産合計は3,463億5千9百万円で親会社の所有者に帰属する持分は84.2%となりました。

営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／財務キャッシュ・フロー



営業活動による収入は、収入項目では税引前利益364億6千2百万円、支出項目では法人所得税の支払額102億4千2百万円などにより、272億2千1百万円となりました。投資活動による収入は、政策保有株の売却などにより19億8千2百万円となりました。財務活動による支出は、配当金の支払いなどにより99億2千6百万円となりました。その結果、当期末の現金および現金同等物の残高は765億9千2百万円となりました。

EPS / ROE

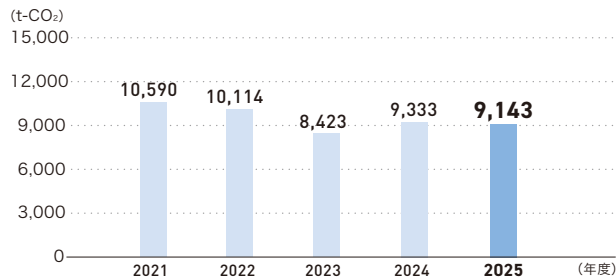


親会社の所有者に帰属する当期利益は297億2千1百万円(対前期比8.7%減少)、EPSは441円となりました。また、ROEは11.0%となりました。第七次5ヵ年中期経営計画の2028年度定量目標として「ROE8%以上」を設定しており、2025年度実績はそれを上回る結果となりました。

非財務ハイライト

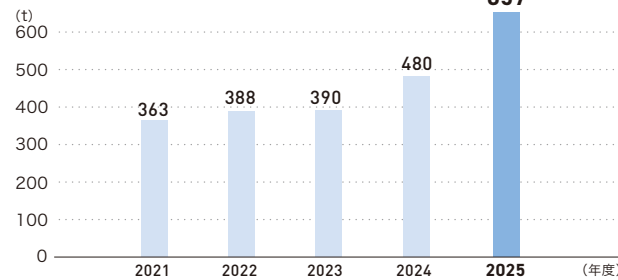
CO₂排出量

集計対象：日本新薬・シオエ製薬・タジマ食品工業



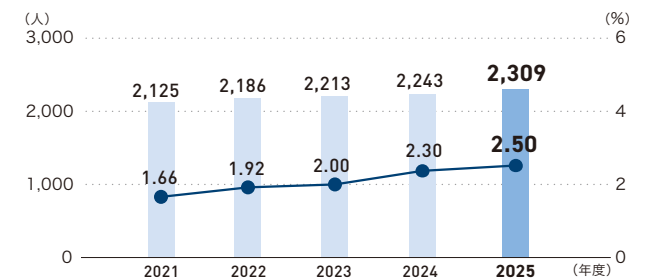
2025年度の日本新薬グループのCO₂排出量は9,143t-CO₂となり、前年度比で190t-CO₂の減少となりました。2026年度においても、各拠点での再生可能エネルギー由来電力への切り替えをはじめ、CO₂排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

廃棄物発生量



2025年度の廃棄物排出量は657tとなり、前年度比で177tの増加となりました。主な要因は、小田原総合製剤工場における核酸原薬精製棟の本格稼働など、事業活動の拡大によるものです。今後は、廃棄物の適正処理の徹底に加え、排出プロセスの見直しを進めることで、廃棄物排出量の削減に取り組んでまいります。

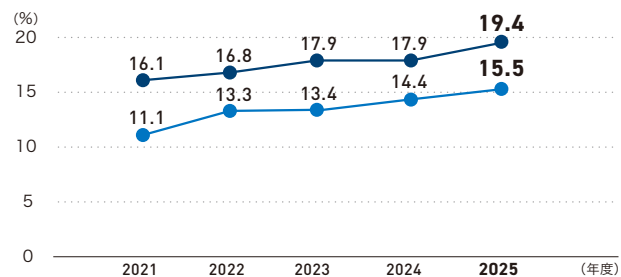
連結従業員数／離職率



■ 従業員数(左軸) ● 離職率(右軸)

企業理念の浸透や2023年度に策定したすべての社員が目指す姿勢の周知、長く意欲的に働くための制度や環境整備を進めることにより、自己都合および選択定年による離職率はおおむね1～2%台と低い水準となっています。なお、業容拡大および業務のスピードアップを図るため、新卒・中途採用を積極的に実施しつつ、個々のポテンシャルを最大限に引き出し、少数精鋭の個性派集団となることを目指しています。

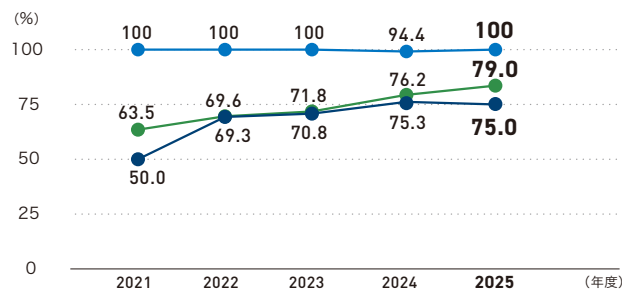
女性幹部職／女性管理職の割合



● 女性幹部職の割合 ● 女性管理職の割合

当社が今後も社会において存在意義を示し、持続的に成長するためには、多様な人財が活躍できる環境の整備が不可欠であると考えています。2025年度は11月にDE&I Weekを開催し、育児や介護に関するセミナーを行いました。女性をはじめとする多様な人財の活躍を促進し、多彩な視点を企業の成長に生かす取り組みをさらに強化していきます。

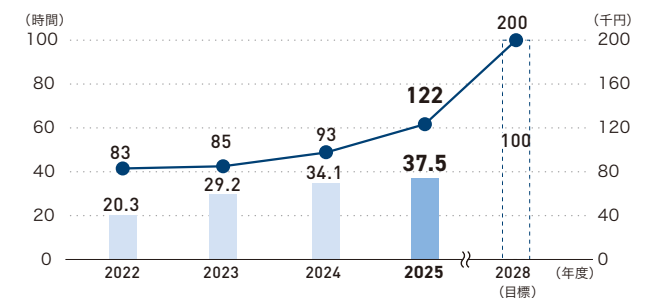
育児休業取得率／年次有給休暇取得率



● 育児休業取得率(男性) ● 育児休業取得率(女性) ● 年次有給休暇取得率

育休の一部有給化(連続5営業日以上取得の場合、通算14日まで有給)などの施策により、2025年度の育児休業取得率は、男性75.0%、女性100%となりました。引き続き、取得率および取得日数の向上を目指します。なお、取得期間については、産休のみから子の2歳の年度末までなど、個人のニーズに応じて選択可能な環境を整えています。年次有給休暇取得については、管理職の年間10日以上取得を推奨するなど、取得の促進を図っています。

従業員一人当たりの研修時間／従業員一人当たりの人財育成投資額



■ 従業員一人あたりの研修時間(左軸) ● 従業員一人あたりの人財育成投資額(右軸)

当社では、「特長のある製品は個性あふれる人財から」との考えのもと、社員が主体的に自己成長に取り組む姿を重視しています。多様性を尊重し、一人ひとりが前向きに挑戦し成長できる環境の整備を進めています。今後も人財育成への投資と機会提供を通じて、「社員一人ひとりが成長し多様な人財が活躍できる人的資本経営の推進」に取り組んでいきます。

11 力年財務データ

日本新薬株式会社および連結子会社

日本基準

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
会計年度							
売上高	84,209	98,781	101,448	114,716	116,637	121,885	137,547
医薬品	70,489	85,315	87,416	100,223	101,643	106,478	120,650
機能食品	13,720	13,466	14,031	14,492	14,994	15,406	16,897
売上原価	44,016	44,835	46,929	50,952	53,155	49,954	50,657
売上総利益	40,192	53,946	54,519	63,764	63,481	71,931	86,890
販売費及び一般管理費合計	31,643	38,666	37,439	43,119	41,813	45,796	58,591
販売費及び一般管理費	21,904	23,762	24,217	26,418	27,819	29,692	32,204
研究開発費	9,739	14,903	13,221	16,701	13,994	16,104	26,386
営業利益	8,549	15,280	17,079	20,644	21,668	26,134	28,299
親会社株主に帰属する当期純利益	6,340	11,749	12,953	16,302	16,866	20,702	23,044
減価償却費	2,452	2,648	2,773	3,418	3,468	3,550	2,933
設備投資額	3,554	3,949	2,811	1,242	2,500	2,583	4,264
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,915	18,916	6,719	15,310	12,737	21,388	16,018
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,978	△5,750	△11,342	511	△2,339	△1,564	△6,359
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,907	△2,193	△3,787	△3,708	△5,660	△6,199	△6,801

会計年度末

総資産	135,370	150,905	155,887	168,763	175,017	197,028	210,052
有利子負債	—	—	—	—	—	—	—
純資産	102,762	114,316	125,689	135,190	145,760	162,543	176,767

* 当社は2022年3月期より、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています

国際会計基準(IFRS)

(百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会計年度					
売上収益	137,484	144,175	148,255	160,232	170,771
医薬品	120,650	121,988	125,105	138,654	148,484
機能食品	16,834	22,187	23,150	21,577	22,287
売上原価	50,191	55,980	50,234	51,116	57,460
売上総利益	87,293	88,195	98,021	109,115	113,311
販売費及び一般管理費	32,173	34,812	34,959	38,011	43,565
研究開発費	22,863	24,135	31,676	34,341	36,713
営業利益	32,948	30,049	33,295	35,450	35,496
親会社の所有者に帰属する当期利益	24,986	22,812	25,851	32,558	29,721
減価償却費及び償却費	4,588	5,041	5,023	6,015	6,629
設備投資額(無形資産への投資を含む)	10,744	13,034	16,430	31,027	7,467
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,316	26,170	16,289	36,126	27,221
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,037	△17,631	△9,921	△28,877	1,982
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,407	△9,605	△9,719	△9,902	△9,926

会計年度末

資産合計	219,943	237,451	263,404	283,637	346,359
有利子負債(リース負債を含む)	2,713	2,665	2,872	2,804	2,622
資本合計	180,886	195,933	220,534	247,340	291,871

11 力年財務データ 日本新薬株式会社および連結子会社

日本基準

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
1株当たり情報(円)							
当期純利益(EPS)	94.10	174.42	192.31	242.04	250.42	307.37	342.14
純資産	1,522.33	1,693.81	1,862.54	2,003.39	2,160.11	2,409.01	2,620.02
配当金	28	48	52	70	86	99	110

収益性、バリュエーションに関する主要財務指標

売上高営業利益率(%)	10.2	15.5	16.8	18.0	18.6	21.4	20.6
売上高研究開発費比率(%)	11.6	15.1	13.0	14.6	12.0	13.2	19.2
自己資本比率(%)	75.8	75.6	80.5	80.0	83.1	82.4	84.0
総資産営業利益率(ROA)(%)	6.5	10.8	11.2	12.7	12.6	14.0	13.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.2	10.8	10.8	12.5	12.0	13.5	13.6
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.9	3.3	3.8	4.0	3.9	3.4	3.2
株価収益率(PER)(倍)	46.8	32.5	37.0	33.3	33.9	26.8	24.4
配当性向(%)	29.8	27.5	27.0	28.9	34.3	32.2	32.2
発行済み株式総数(株)	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484
時価総額(百万円)	309,107	398,326	500,191	566,227	595,733	578,170	585,195

* 当社は2022年3月期より、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています

国際会計基準(IFRS)

(百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1株当たり情報(円)					
当期利益(EPS)	370.97	338.70	383.82	483.40	441.00
親会社所有者帰属持分	2681.18	2,904.49	3,269.72	3,666.27	4,325.63
配当金	110	114	124	124	124

収益性、バリュエーションに関する主要財務指標

売上収益営業利益率(%)	24.0	20.8	22.5	22.1	20.8
売上収益研究開発費比率(%)	16.6	16.7	21.4	21.4	21.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	82.1	82.4	83.6	87.1	84.2
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	15.7	13.3	13.4	13.2	11.6
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	14.5	12.1	12.4	13.9	11.0
株価資本倍率(PBR)(倍)	3.1	2.0	1.4	1.0	1.2
株価収益率(PER)(倍)	22.5	17.2	11.6	7.9	11.6
配当性向(%)	29.7	33.7	32.3	25.6	28.1
発行済み株式総数(株)	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484	70,251,484
時価総額(百万円)	585,195	409,566	314,024	267,096	359,195

非財務データ

環境 ※環境関連データ数値は小数点以下を四捨五入しているため、各数値の合算は合計値と一致しない場合があります。☑を付した環境パフォーマンス指標は第三者保証を受けています。

マテリアルフローデータ

項目		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
インプット						
原材料	原料(t)	244	288	318	321	233
	包装材料(t)	302	245	475	571	442
エネルギー	電気(MWh)	15,350	15,881	17,884	19,215	19,753
	重油(kL)	0	0	0	0	0
	灯油(kL)	1	0	0	0	0
	都市ガス(千m³)	1,523	1,562	1,471	1,693	1,701
	LPG(千m³)	9	6	0	0	0
	ガソリン(kL)	428	398	404	342	289
	軽油(kL)	3	3	2	3	7
取水量*1*2	上水(千m³)	58	54	58	66	76
	井水(千m³)	107	101	95	82	74
アウトプット						
製品	製品出荷量(t)	483	479	574	785	702
	製品物流量(万t-km)	10	13	12	9	8
大気への排出	CO2排出量(Scope1,2)(t-CO2)	9,685	9,182	7,283	8,228	8,067
	NOx排出量 ⁵ (t)	—	—	—	2.1	2.6
水域への排出	排水量 ¹¹² (千m³)	165	164	153	147	144
	BOD排出量 ¹ (t)	—	—	—	0.7	0.6
廃棄物*1	発生量(t)	363	388	390	480	657
	最終処分量(t)	4.7	2.3	2.0	1.7	2.3
	最終処分率(%)	1.3	0.6	0.5	0.4	0.3
	廃ブラ再資源化率(%)	87.9	88.5	88.5	89.7	86.5
	再資源化率(%)	83.3	84.5	84.9	85.8	87.9
容器包装リサイクル*3	廃容器・包装(再商品化委託量)(t)	170	172	206	197	46
有害廃棄物 (第一種指定化学 物質の取扱量)*1*4	ジクロロメタン(kg)	2,483	1,349	968	939	445
	n-ヘキサン(kg)	2,729	2,575	2,286	3,154	2,777
	トルエン(kg)	1,346	203	12	97	131
	有害物質廃棄物合計(kg)	6,558	4,127	3,266	4,190	3,353
	トルエン(kg)	1,346	203	12	97	131
VOC (揮発性有機化合物 の取扱量)*1	酢酸エチル(kg)	4,739	4,264	3,468	3,990	3,604
	メタノール(kg)	11,330	8,860	8,266	10,521	8,666
	ジクロロメタン(kg)	2,483	1,349	968	939	445
	アセトン(kg)	1,613	1,420	2,286	2,159	2,042
	n-ヘキサン(kg)	2,729	2,575	2,286	3,154	2,777
	エタノール(kg)	11,168	11,229	9,801	1,477	7,659
	テトラヒドロフラン(kg)	2,699	539	213	2,248	377
	アセトニトリル(kg)	6,633	5,558	31,111	14,343	14,627
	VOC取扱量合計(kg)	44,740	35,997	58,411	38,928	40,329

環境マネジメントシステム認証取得状況

事業所名	認証規格	認証取得年月	直近の第三者審査
小田原総合製剤工場	ISO14001	2004年8月	2026年2月(定期審査)
本社地区事業所	KESステップ2 ⁶	2012年6月	2026年6月(更新審査)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
日本新薬グループCO2排出量(t-CO2)(第三者検証受審)					
Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	4,738	4,911	4,366	4,683	4,610☑
Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	5,852	5,204	4,057	4,650	4,533☑
Scope3:1:購入した製品・サービス	189,415	208,157	198,273	232,917	274,486☑

CO2 Scope別排出量(t-CO2)(単体)					
Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	4,449	4,471	3,948	4,262	4,167
Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	5,236	4,711	3,335	3,966	3,900
Scope3:1.購入した製品・サービス	171,906	188,834	193,118	228,141	257,439
Scope3:2.資本財	14,639	20,043	46,557	87,847	16,196
Scope3:3.Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	1,938	1,942	1,685	1,798	1,729
Scope3:4.輸送、配送(上流)	721	658	271	171	170
Scope3:5.事業から出る廃棄物	225	208	207	340	504
Scope3:6.出張	235	233	243	245	260
Scope3:7.雇用者の通勤	270	287	446	449	477
Scope3:9.輸送、配送(下流)	1,977	2,345	1,435	1,600	—*7
Scope3:12.販売した製品の廃棄	139	140	390	178	55
Scope3:13.リース資産(下流)	628	628	625	315	315

*1:対象範囲は本社地区、小田原総合製剤工場および東部創薬研究所となります。

*2:2024年度より算定方法を見直しました。

*3:2025年度より算定方法を見直しました。

*4:化管法におけるPRTR制度に基づく第一種指定化学物質のうち取扱量が1,000kg以上の物質を対象としました。

*5:対象範囲は本社地区および小田原総合製剤工場となります。

*6:KES(Kyoto Environmental management system Standard):
特定非営利活動法人KES環境機構が1999年から実施している環境マネジメントシステムの規格です。
現在5,000を超える事業者が登録されています。

*7:2025年度の排出量については、算定時点で関係医薬品卸各社のデータに公表されていないものがあるため、算定が完了していません。

非財務データ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー総使用量 (MWh)					
日本新薬株式会社*8	63,451	65,200	69,647	41,233	41,407
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	5,975	5,618	5,583	3,612	3,771
電気 (MWh)					
日本新薬株式会社	15,350	15,881	17,884	19,215	19,753
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	1704	1650	1,663	1,633	1,689
都市ガス、LPガス (千m³)					
日本新薬株式会社	1,523	1,562	1,471	1,694	1,701
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	100	81	75	79	14
総取水量 (上水・井水) (千m³)					
日本新薬株式会社*8	165	164	153	148	150
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	29	24	25	28	36
上水取水量 (千m³)					
日本新薬株式会社	58	54	58	66	76
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	18	18	19	22	25
下水道排水量 (千m³)					
日本新薬株式会社	61	54	61	76	81
シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社	17	17	18	22	24

*8: 2024年度より算定方法を見直しました。

組織統治

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役の数 (人)					
社外取締役の数	12	12	12	12	12
女性取締役の数	4	4	4	4	4
女性取締役の割合 (%)	3	3	4	3	3
女性取締役の割合 (%)	25	25	33	25	25
監査役の数 (人)					
社外監査役の数	4	4	4	4	4
社外監査役の割合 (%)	2	2	2	2	2
社外監査役の割合 (%)	50	50	50	50	50

社会

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員・女性活躍推進 (人)					
単体従業員数	1,827	1,857	1,865	1,876	1,902
女性従業員数	552	565	582	598	617
女性従業員数の割合 (%)	30.2	30.4	31.2	31.9	32.4
幹部職の数	571	596	614	624	675
女性幹部職の数	92	100	110	112	131
女性幹部職の割合 (%)	16.1	16.8	17.9	17.9	19.4
管理職の数	343	301	314	313	323
女性管理職の数	38	40	42	45	50
女性管理職の割合 (%)	11.1	13.3	13.4	14.4	15.5
採用人数	57	62	75	89	75
女性採用人数	28	20	34	30	25
女性採用人数の割合 (%)	49.1	32.3	45.3	33.7	33
平均勤続年数	17.4	17.5	17.4	17.2	17.4
女性従業員の平均勤続年数 (年)	16.5	16.6	16.4	16.5	16.6
男性従業員の平均勤続年数 (年)	17.8	17.8	17.9	17.5	17.8
育児休業取得者数 男性	30	61	51	48	60
育児休業取得者率 男性 (%)	50	69.3	70.8	76.2	75.0
育児休業取得者数 女性	19	25	29	17	37
育児休業取得者率 女性 (%)	100	100	100	94.4	100
年次有給休暇取得率 (%)	63.5	69.6	71.8	75.3	79.0
年間総実労働時間 (時間)	1819.89	1841.69	1854.32	1860.25	1814.19
離職率 (%)	1.66	1.92	2.0	2.3	2.5
4月1日入社 新卒新入社員 の3年後離職率 (3年後の4月1日時点) (%)	1.5	6.0	3.5	8.1	1.5
平均年収 (千円)	8,061	8,151	7,835	9,192*1	9,349
男女間賃金格差 (%)	—	79.1	78.8	81.0	81.1

人財育成

従業員一人当たりの基本研修受講時間 (時間)	7.2	10	9.1	15.3	19.4
従業員一人当たりの手上げ研修受講時間 (時間)	10.7	10.3	20.1	18.8	18.1
従業員一人当たりの人財育成投資額 (千円)	79	83	85	93	122

*1 正規従業員平均

会社概要・株式情報 (2026年3月31日現在)

■ 会社概要

会社名	日本新薬株式会社
創業	1911年11月20日
創立	1919年10月1日
本社	〒601-8550 京都市南区吉祥院西ノ庄門口町14 TEL:075-321-1111 FAX:075-321-0678 https://www.nippon-shinyaku.co.jp/
資本金	5,174百万円 (2022年4月4日より東証プライム上場)

■ 株式情報

大株主

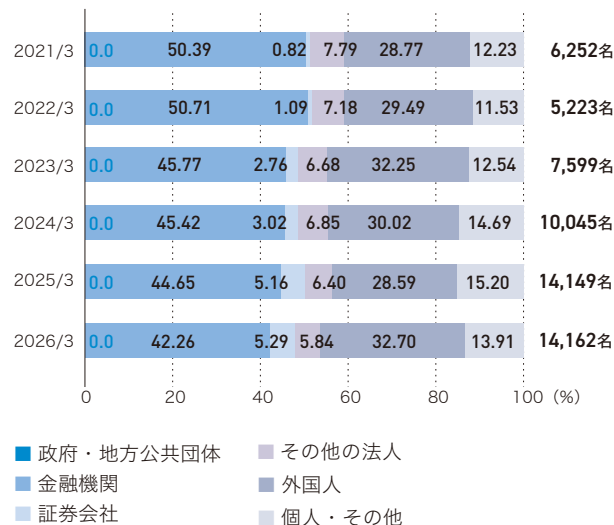
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	8,100	12.02
明治安田生命保険相互会社	6,486	9.62
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,918	7.30
株式会社京都銀行	3,090	4.58
株式会社三菱UFJ銀行	2,706	4.02
日本生命保険相互会社	1,341	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,284	1.91
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,170	1.74
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,147	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,140	1.69

(注)1. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式(2,850,555株)を控除して計算しております。

(注)2. 持株比率は小数点第三位を四捨五入して表示しております。

代表者	代表取締役会長 前川 重信 代表取締役社長 中井 亨
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ 京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20 四条烏丸FTスクエア
発行済み株式総数	70,251,484株
株主数	14,162名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪市中央区伏見町3丁目6-3

所有者別株主分布状況 (持株比率)



社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



- FTSE4Good



- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



- MorningStarGenDiJ



THE INCLUSION OF NIPPON SHINYAKU CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NIPPON SHINYAKU CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

サステナビリティに関する社外からの評価

- CDP
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- 日経SDGs経営



- JPX日経インデックス400



- 日経スマートワーク経営





ネットワーク （2026年7月1日現在）

■ 主要拠点

東京支社 支店 札幌、東北、関越、東京、千葉埼玉、横浜、名古屋、関西、京滋北陸、中四国、九州
創薬研究所、東部創薬研究所、食品科学研究所、山科植物資料館、小田原総合製剤工場、東部流通センター、西部流通センター

■ 国内グループ会社

シオエ製薬株式会社、タジマ食品工業株式会社、日本新薬アドバンス株式会社

■ 海外拠点・海外グループ会社

London Office、NS Pharma, Inc.、北京艾努愛世医薬科技有限公司、天津艾努愛世医薬有限公司

