



統合報告書

2025年 9月期

2026



富士製薬工業とは

女性医療を中心に培った強みをもとに、
健やかな生活を届けるスペシャリティファーマです



経営理念

優れた医薬品を通じて、
人々の健やかな生活に貢献する
富士製薬工業の成長は、
わたしたちの成長に正比例する

1965年 富士製薬工業設立

創業者の思い

1954年、戦後復興により良質な医薬品の需要が高まる中、創業者の今井精一は「薬学の知識を人と社会の成長に役立てたい」という思いから前身の富士薬品商会を創業しました。創業に際し、教育機関を設立するか製薬企業をつくるかで迷いましたが、「会社という場で人を育て、薬学の価値を社会に還元する」という強い意志を持って、製薬企業を立ち上げることを決めました。「医療用医薬品の仕事を通して、自身はもとより、仲間の一人ひとりが多くの経験を積み、医療でお役立ちできることを増やし、仲間と医師であるお客様と、お取引先がともに発展し、みんなの幸せの輪を広げていく」——その志は現在の当社にも脈々と受け継がれています。今後も「成長」と「貢献」を軸とする経営理念と「徳」の考え方のもと、幸せの輪を広げるべく挑戦を続けていきます。

行動理念となる「徳」

— 中国古典を発祥とする考え方 —

当社は、経営理念と意を同じくする価値観として「徳」を重視しています。

当社では「徳」を「自己の最善を他者に尽くしきること」と定義し、社員一人ひとりが、自らの使命を知り、その実現のために自らを厳しく磨き、他者を尊重し、最後までやり通す覚悟を持って、謙虚に、まじめに、真剣に目標に向かって行動し続ける姿勢を育んできました。

この価値観は行動指標として体系化され、人事評価にも反映されており、「徳」を基盤とした人づくりが、当社の持続的な価値創造を支えています。



富士製薬工業のあゆみ

1974年 女性医療ホルモン剤への挑戦

戦後復興を経て高度経済成長期に向かう日本では、生活水準の向上に伴い医療へのニーズが高まりつつありました。しかし当時、女性特有疾患やホルモン治療は社会的関心が低く、医療現場でも十分な知見や選択肢が整わない状況にあり、月経困難症、更年期障害、不妊治療といった領域は治療薬が限られていました。その背景には、婦人科領域が、がんや生活習慣病などの市場に比べ、市場規模が小さかったことに加え、高活性であるホルモン剤の製造には高度な設備と運用体制の両立が求められることから、製薬企業の参入が限定的であったと考えられます。しかし当社は、創業時から「必要とされながら支援が行き届いていない領域に貢献すべき」という価値観を大切にしており、女性医療はまさにその象徴でした。この選択が、その後の社会において女性活躍や女性の健康への関心が高まっていく中で、当社が日本の女性医療領域において確かな存在感を築くことにつながりました。

1996年 ジェネリック造影剤への挑戦

1960年代に日本初のジェネリック医薬品（後発医薬品）が発売され、1990年代にはジェネリック医薬品の承認要件の厳格化や既存品の再評価も進みました。その頃、当社が挑戦したのは「X線ヨード造影剤」です。造影剤は体内の病変を可視化し、正確な診断と適切な治療判断を支えるために不可欠な医薬品であり、高度な品質管理と安全性確保が不可欠です。とりわけ造影剤をCTで用いる場合には、粘度のある造影剤を高速で大量に体内に入れるため、稀に起こる重篤な副作用への慎重な対応が求められることもあり、ジェネリック医薬品の参入はハードルが高い分野とされてきました。しかし当社は、挑戦による「成長」と「貢献」を重視する考えにより、難易度の高い造影剤市場に参入。製造から販売までの一貫した体制を整え、国内初のジェネリックX線ヨード造影剤を発売しました。共同販売・提携を通じて情報提供活動を強化し、市販後安全性データの収集を自主的に強化するなど、ジェネリック造影剤の存在価値を高めてきました。確かな品質と安定供給への取り組みは現在も医療現場を支えており、このような難易度の高い挑戦に取り組む姿勢は、現在の当社の事業全体に通底する価値観として受け継がれています。

■ ホルモン製剤の歩み

1974年3月	当社初の女性医療領域製剤として、卵胞ホルモン製剤「エストリオール錠」発売
1974年3月	経口黄体ホルモン製剤「プロゲステロン錠」発売
1985年7月	性腺刺激ホルモン「HMGフジ」承認取得
1986年1月	ヒト絨毛性性腺刺激ホルモン製剤「HCGフジ」承認取得
1999年7月	卵胞刺激ホルモン製剤「フォリルモンP注」発売

※ホームページ 沿革 当社のあゆみ：製品関連（女性医療）から抜粋



イオパミドール注「F」

社会環境の変化

- **1961年**
国民皆保険・国民皆年金の実現
- **1965年**
母子保健法制定
妊娠・出産・育児に係る支援の制度化
- **1965年頃**
日本で最初のジェネリック
医薬品が誕生
後発医薬品という概念が成立
- **1979年**
再審査制度導入
新医薬品の市販後評価制度
- **1980年**
GMP[※]省令施行
医薬品における品質管理の制度化
※GMP (Good Manufacturing Practice) :
医薬品の製造管理および品質管理の基準
- **1985年**
男女雇用機会均等法制定
女性の就労機会拡大
- **1985年**
日本初のバイオ医薬品承認
- **1990年**
ICH(医薬品規制調和国際会議)
発足
日米欧による医薬品規制調和

富士製薬工業のあゆみ

2008年 新薬への挑戦

ジェネリック医薬品専業メーカーとして事業を続けていた当社にとって、新薬への挑戦は、新たな価値を患者さんに届けたいという社員の願いから生まれたものであり、当社が次の成長を見据えて踏み出した一歩でした。その象徴が、月経困難症治療剤『ルナベル®配合錠』です。それまで月経に関連する不調は、多くの女性が悩まされている課題でありながら、月経困難症の適応のあるいわゆる低用量ピルはありませんでした。患者さんや医療現場が抱えるこうした課題に正面から向き合い、発売後の安全情報の収集や適正使用の周知まで、長く丁寧な製品を育てる力を社内に根づかせました。この経験は次の新薬づくりにつながる土台になっています。



ルナベル®配合錠

2012年 海外展開への挑戦

2012年にタイのOLICを子会社化して以来、当社は国際基準に基づく製造・品質管理の経験や人材育成を重ね、海外展開を進めてきました。現在では、医薬品を安定して世界に届ける体制の強化に向けて、海外拠点やパートナーとの協働を継続して推進しており、近年は米国向け製品の出荷や開発・製造に関する機能の拡充も進んでいます。



OLIC (Thailand) Limited

2013年 バイオシミラーへの挑戦

2013年、当社は初めてのバイオシミラーとして『フィルグラスチムBS注「F」』を発売し、バイオシミラー領域への挑戦を本格的にスタートしました。その後、2018年にはアイスランドのAlvotech社と、複数品目の日本における商業化に取り組むパートナーシップを締結しました。こうした継続的な挑戦を通じて、バイオシミラーに求められる厳格な品質管理と、医療アクセス向上の両立を追求しています。現在ではその取り組みが実を結び、国内トップクラスのバイオシミラー製品数を保持しています。



フィルグラスチムBS注「F」

社会環境の変化

- 2000年
男女共同参画基本計画 閣議決定
女性活躍を国家戦略に
- 2004年
PMDA(独立行政法人医薬品医療機器総合機構)設立
審査・安全対策・救済制度の統合
- 2007年
後発医薬品の安心使用促進
アクションプログラム制定
国策として後発医薬品を推進
- 2009年
日本初のバイオシミラー上市
バイオ後続品の制度運用開始
- 2015年
女性活躍推進法制定
企業や自治体に行動計画を義務化
- 2022年
不妊治療の保険適用開始
生殖医療の標準医療化
- 2024年
バイオシミラー使用促進に関する
政府目標設定

富士製薬工業の強み

女性の健康課題に
対する貢献

女性医療に貢献して

51年

1974年に当社初の女性医療領域の製品を発売し、
約半世紀、この領域で挑戦を続けています。参入障壁が高い
製剤の製造基盤

拠点数

2拠点

国内：富山工場
海外：OLIC（タイ）新薬・バイオシミラーの
開発を自ら担う研究開発力

国内における自社申請・承認取得数

新薬：

3製品※1

バイオシミラー：

5製品※2

※1 ウトロゲスタン、エフメノ、アリッサ

※2 フィルグラステム、ウスデキヌマブ、アフリベルセプト、ゴリムマブ、デノスマブ

社会から必要とされる
高難度の医薬品を
安定的に実装する力人が一番、
人を大切にする経営

人事評価における徳目評価割合

50% P.33成果（業績）だけでなく、人間として備えるべき「徳」を評価し、
価値創造につながる人的資本経営を推進しています。

富士製薬工業の今

女性医療

1965年の設立以来、女性医療のスペシャリティファーマとして、月経困難症、子宮内膜症、不妊症、更年期障害などといった女性特有の悩みに広く寄り添う製品を提供しています。製造管理の難しいホルモン剤の製造、新薬の開発など、様々な挑戦とラインナップの拡充を経て、今では女性医療の取扱品目数国内No.1となりました。

国内1位

- 女性医療取扱品目数：39品目
- カバー疾患領域数：8領域^{※1}（2025年9月末時点）
- 経口避妊剤シェア：60%^{※2}
- 経膣黄体ホルモン製剤シェア：41%^{※2}

※1 カバー疾患領域の範囲の定義：更年期障害、不妊症、経口避妊剤、月経困難症、子宮内膜症、抗がん剤、周産期、感染症

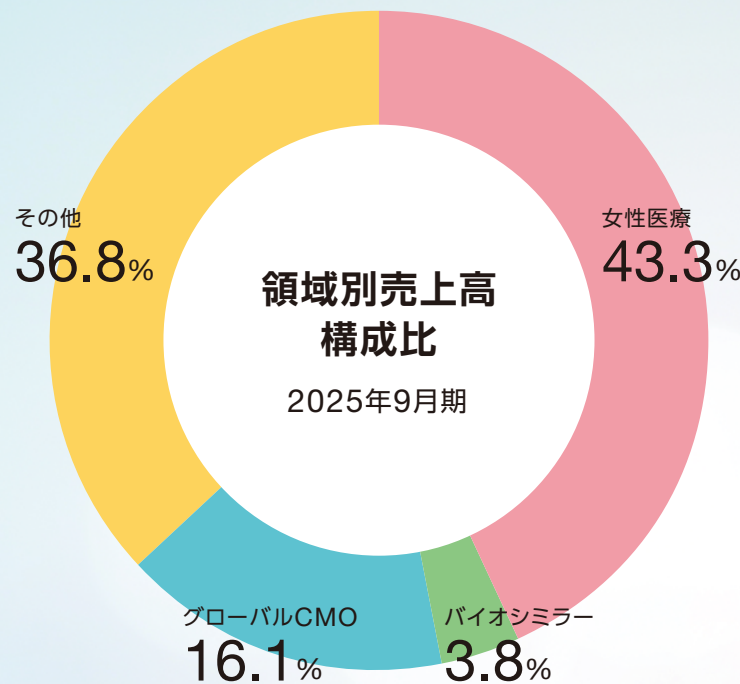
※2 出所：Copyright © 2026 IQVIA. IQVIA MIDAS（2025年9月MAT）、自社出荷データ、をもとに自社分析 無断転載禁止

グローバルCMO

富山県とタイに製造拠点をもち、グローバルに医薬品などの製造および製造受託業務を行っています。タイのグループ会社OLICでは近年、CMO^{※1}にDevelopment（開発）機能を加え、CDMO^{※2}として事業を拡大しています。東南アジア最大規模の製造受託企業として、世界の大手製薬企業を中心に幅広い顧客層を獲得しつつ、タイで製造することによるコスト競争力、富山工場との連携による製造機能強化など、重要な役割を担っています。

※1 CMO（Contract Manufacturing Organization）：医薬品製造受託機関

※2 CDMO（Contract Development and Manufacturing Organization）：医薬品開発製造受託機関



売上高

516.7 億円

営業利益

49.9 億円

従業員数

1,760 名

● 国内 969名 ● 海外 791名

※2025年9月30日時点

バイオシミラー

バイオ医薬品はバイオテクノロジー（遺伝子組換え技術や細胞培養技術）を用いて創製される医薬品です。バイオシミラーは、バイオ医薬品と異なる製造販売業者により開発され、先行バイオ医薬品と同等・同質の品質、安全性および有効性が確認された薬剤です。先行バイオ医薬品よりも安価なため、患者さんの経済的負担や医療費の軽減が期待されています。

申請・パイプライン数
国内トップクラス



その他

これまで当社の成長を支えてきた造影剤を含め、中期経営計画における成長戦略3つ以外でも、当社が社会に貢献する多様な製品群が含まれています。

Contents

富士製薬工業とは

- 02 経営理念／行動理念「徳」
- 03 富士製薬工業のあゆみ
- 05 富士製薬工業の強み
- 06 富士製薬工業の今

富士製薬工業の価値創造

- 08 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 経営資本
- 16 価値創造のコア
- 17 富士製薬工業が解決したい社会課題
- 18 価値創造事例

長期ビジョンと成長戦略

- 20 長期ビジョン2035
- 21 長期ビジョン達成に向けたロードマップ
- 22 マテリアリティ
- 23 中期経営計画（2025-2029）の概要
- 24 成長戦略（女性領域での貢献拡大）
- 26 成長戦略（バイオシミラー事業の成長）
- 28 成長戦略（グローバルCMO事業の成長）
- 29 戦略投資（次の成長に向けた戦略投資）
- 30 財務・資本戦略
- 32 人財の強化
- 34 組織機能の高度化
- 36 デジタルの推進

変革を支えるガバナンス

- 37 コーポレート・ガバナンス
- 41 役員一覧
- 42 スキルマトリックス
- 43 コンプライアンス／リスクマネジメント
- 44 事業等のリスクと対応策

データ

- 45 財務・非財務ハイライト
- 46 11年間の主要財務データ
- 47 1年のトピックス
- 48 会社情報／株式情報

ポイント

1

強みと事例で価値創造を具体化

富士製薬工業の強みや競争優位性を、背景にある意思決定や具体事例とともに解説しています。当社の価値創造の解像度を高め、独自性と持続的成長の源泉を明確にしました。

2

中期経営計画の進捗と現在地を明示

中期経営計画の目標に対する進捗を整理し、成果と課題の両面を示すことで、持続的成長に向けた現在地と今後の方向性を明示しました。

編集方針

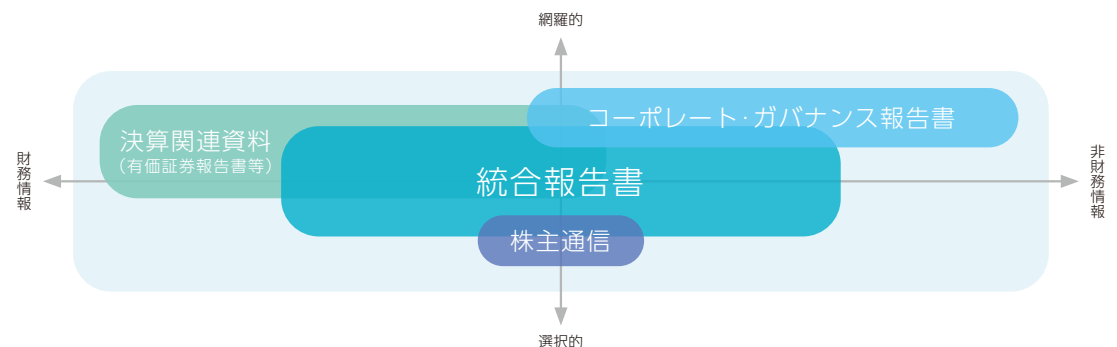
富士製薬工業グループの統合報告書は、「成長」と「貢献」という経営理念を起点に、事業戦略・ガバナンス・人財・サステナビリティなど、企業価値創造に関わる活動を中長期視点でお伝えすることを目的としています。2024年10月に発表した「長期ビジョン2035」と中期経営計画を踏まえ、当社の目指す姿とその実現に向けた重点取り組みをより深く理解いただけるよう編集方針をアップデートしました。今後も、高品質な医薬品の提供と持続可能な成長を通じて、世界の人々の幸せに貢献する企業を目指していきます。

報告対象範囲：富士製薬工業株式会社およびグループ会社1社

報告対象期間：2025年9月期（2024年10月1日～2025年9月30日）を基本としています（一部、2025年10月以降の情報を含みます）。

免責事項：本統合報告書には医薬品（開発中のものを含む）に関する情報が含まれていますが、広告、宣伝、医学的なアドバイスを目的としているものではありません。業績予想および将来の予想などに関する記述は、本統合報告書制作時点で入手した情報に基づき当社にて判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

情報開示体系



トップメッセージ

女性の健康を起点に、
新たな価値創造に挑み、
進化し続けます

代表取締役社長

森田 周平

略歴

1998年、藤沢ファイソنز株式会社（現 サノフィ株式会社）入社。グラクソ・スミスクライン株式会社などを経て2010年9月に当社入社。

営業部門およびSCM部門、経営企画部門の役職を歴任後、2024年10月、代表取締役社長に就任。



トップメッセージ

■ 就任1年目を終えて見えてきた現在地

社長に就任して約1年が経ちました。この1年を振り返ると、まず強く感じるのは、富士製薬工業がこれまで積み上げてきた基盤の強さです。約60年にわたって培われてきた事業や組織の土台があったからこそ、私は社長として順調にスタートを切ることができました。

2025年9月期は、売上高・営業利益ともに2桁成長による過去最高を記録し、中期経営計画初年度としておおむね想定どおりの水準で推移していると認識しています。中期経営計画3つの成長戦略である女性領域事業、バイオシミラー事業、グローバルCMO事業が着実に伸び、安定的に成果を積み上げることができました。もちろん、こうした結果はこの1年の取り組みで生まれたものではなく、過去の経営判断や、時間をかけて行ってきた事業投資、現場での地道な努力があって初めて実現したものです。社長としての1年目は、獲得できた成果を受け止めると同時に、次の中期経営計画期間における成長につなげる責任をあらためて痛感する期間でもありました。だからこそ、今私が意識しているのは、「この先の10年、20年の会社の将来をどうつくっていくのか」という問いです。昨今の事業環境や社会の急速な変化を考えると、10年後、20年後の会社の将来を見据えて、具体的に手を打っていかなければ、持続的な成長は成し遂げられないと考えています。

現時点では、まだ道半ばです。様々な現場を見て回る中で、課題が多く残っていることも実感しました。そうした現実から目を背けずに、少しずつでも前に進んでいくことが必要です。今の富士製薬工業は、まさに過渡期にあります。これまでに獲得した強みを大切にしながらも、安住することなく、次の成長に向けて変わっていかねばなりません。この1年で見えてきたのは、成果と同時に、その先に横たわる課題。何を優先して変えていくのかを本格的に考え始めた段階で、ここからが本当の意味でのスタートだと考えています。

■ 長期ビジョン2035に込めた覚悟

— 私たちが目指す価値創造の姿 —

当社は2024年、長期ビジョン2035として「女性医療で新たな価値を創出し続け、誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する」ことを掲げました。このビジョンは、単に事業規模を拡大するための目標や、売上・利益の数字を積み上げるためだけの計画ではありません。医療を取り巻く環境や社会構造が大きく変化していく中で、私たちがどのような価値を社会に提供し続けていくのかを長い時間軸で問い直したものです。

私たちが一貫して軸に据えてきたのは、「女性医療を起点に、新たな価値を創出し続ける」という考え方です。この方向性が変わることはありません。一方で、その価値の生み出し方や、事業の形は、時代や社会の要請に応じて変わっていくべきだと考えます。医薬品を「つくって売る」という従来の枠組みにとどまらず、治療環境の改善、さらには医療へのアクセスそのものをどう広げていくかまで含めて、私たちに何ができるのかを問い続ける必要があります。

私たちが考える「新たな価値」とは、まったく新しい技術や製品のみを指すものではありません。治療法が存在していても、費用面や情報不足、社会的なハードルによって、その恩恵を享受できていない方がいます。その状況を変えていくことも、私たちにとっての価値創造であると考えています。

女性医療の分野では、症状があっても「我慢するもの」とされてきたケースが少なくありませんでした。仕事や家庭を優先するあまり、受診のタイミングを逃し、結果として生活や働き方に制約を受けてしまう。このような状況は、本人のみならず、周囲や社会全体にも影響を及ぼします。正しい情報や治療の選択肢が本人に届いていれば、生活の質を大きく落とさずに済んだかもしれない。私たちはそうした場面にも何度も向き合ってきました。同様に、バイオシミラー事業においても、社会課題は明確です。医療の高度化に伴う高額な治療費により、必要な受診を抑える方がいます。医療費の問題は、個人の負担にとどまらず、社会保障制度全体の持続性にも直結します。治療の選択肢を広げ、患者さんの負担を抑えながら、適切な医療を継続できる環境を整えていくことは、社会全体にとって重要な

トップメッセージ

価値だと考えます。

また、私たちが目指す「誰もがwell-beingを実感できる社会」とは、特定の誰かだけが幸せを実感できる社会ではありません。病気や症状がある本人のみならず周囲の方々も含めて、安心して自分らしい生き方ができる社会です。女性医療やバイオシミラーを起点に、治療へのアクセスや選択肢を広げていくことは、個人の健康だけでなく、社会の活力や持続性を支える取り組みにもつながります。

2035年という年は、私にとってゴールではありません。医療や社会を取り巻く環境は、これからも大きく変化していくでしょう。だからこそ、変化を前提に価値を生み出し続けられる企業であること、その姿勢そのものが「長期ビジョン2035」に込めた覚悟です。

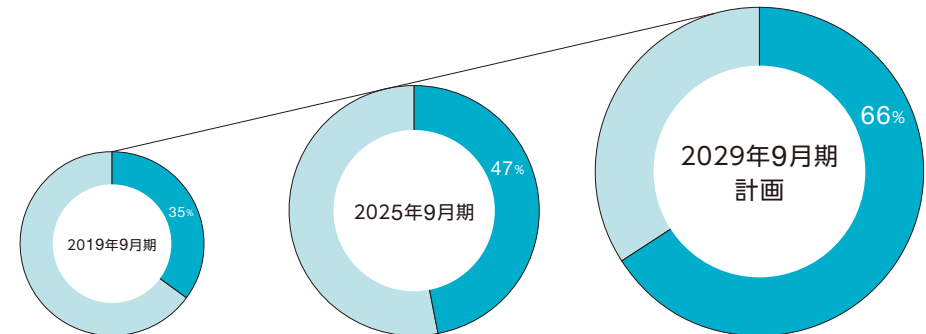
■ 事業の現在地と、これから

長期ビジョン2035に向けた最初の具体的なステップとして、中期経営計画を位置づけています。この5年間は、将来に向けた投資や挑戦を継続するためにも、足元でしっかりと稼ぐ力を確保し、事業基盤を強化していくことが重要です。その意味で、事業は価値創造の手段であると同時に、次の成長を生み出すための原動力でもあります。

中期経営計画では、女性領域事業、バイオシミラー事業、グローバルCMO事業の3つを中期の成長戦略の柱として掲げています。いずれも当社を支える重要な事業であり、足元ではこの3つの戦略がバランスよく機能することで、会社全体として安定的な成果を生み出すことができています。長期的な成長の軸として何を中核に据えるのかという視点では、私たちはより絞り込んだ議論を進めています。今後の当社の成長をけん引していく軸として、収益性の高い女性医療とバイオシミラー事業の2つを据えており、2029年9月期には女性医療とバイオシミラーの全売上高に占める構成比を66%まで引き上げる計画です。

■ 事業ポートフォリオ計画

■ 女性領域事業+バイオシミラー事業 売上高構成比



女性医療 ～専門性と信頼が生む競争優位

女性医療は、当社が長年にわたり専門性を磨き続けてきた中核事業です。幅広い製品ラインナップを有しており、産婦人科領域における継続的な情報提供や疾患啓発を通じて、医療現場との信頼関係を築いてきました。その象徴的な事例の一つが、2025年9月期に発売した月経困難症治療剤『アリッサ®配合錠』です。発売1周年記念講演会には、現地・オンライン合わせて約3,000名の医療関係者が参加しました。これは、『アリッサ®配合錠』への関心の高さを示すだけでなく、月経困難症という疾患そのものに対する医療現場の課題意識や、治療の選択肢を求める声が今でも非常に大きいことの表れだと捉えています。

女性医療の分野では、症状があっても受診に至らない、あるいは必要な治療が行われてこなかったケースが多くあり、そうした中で、適切な治療選択肢を提供し、医療関係者と一緒になって疾患理解を深めることが市場の拡大と社会的価値の創出の双方につながります。私たちは、単に製品を供給するだけでなく、女性医療の在り方そのものを進化させていく役割を担っていきたいと考えています。

バイオシミラー事業 ～長期視点で育ててきたもう一つの柱

バイオシミラー事業は、当社が20年近く前から準備を進めてきた事業であり、いよいよ中核事業としての成果が表れ始めています。医療費の適正化や患者さん

トップメッセージ

負担の軽減といった社会的要請を背景に、市場規模の大きい先行バイオ医薬品が次々と特許切れを迎える中、バイオシミラーへの期待は確実に高まっています。

当社は現在、バイオシミラー承認製品を5製品保有していますが、2製品はすでに上市済み、今後、上市予定の3製品も単独もしくは1st上市を予定しています。バイオシミラー市場は、最初に市場に参入したメーカーがトップシェアを獲得しやすい構造を持っています。その中で、当社の5製品はいずれも先行品の市場規模が大きく、かつ上市タイミングにおいて競争優位を確保できる見通しを持っています。

この事業の強みは、単に製品数を揃えていることではありません。品質や安定供給への信頼を積み重ねてきた実績と、医療現場との関係性があることで初めて成り立つものです。短期的な成果を追うのではなく、市場が確立されていない20年近く前からバイオシミラー事業を手がけ、長期的な視点で育ててきたからこそ、今後の成長に向けた土台が整ってきたと捉えています。

次の成長に向けて

中期経営計画の期間は、3つの成長戦略によって足元の稼ぐ力を確保しながら、将来の成長戦略をより明確にしていくフェーズです。女性医療とバイオシミラーという2つの事業において、確かな手応えを感じているものの、これに安住するつもりはありません。事業の強みと成長の裏づけを冷静に見極めながら、次の成長に向けた判断を積み重ねていく。その姿勢こそが、長期ビジョン2035の実現につながると考えています。

■ 富士製薬工業の価値創造を支える人財

—「人の良さ」は武器であり、伸びしろ—

中期経営計画では、事業の成長だけでなく、それを支える経営基盤の強化にも重点を置いています。女性医療やバイオシミラーといった事業を磨き上げると同時に、人が成長し、組織が自律的に考え、変化に対応できる体制を整えていく。その両輪を回していくことが、長期ビジョンを現実のものにしていくために欠か

せないと考えています。

当社の最大の強みは何かと問われれば、私は迷わず“人”だと答えます。これは社長に就任する以前から感じていたことですが、就任後に様々な部署や現場を見て回る中で、その想いはより強くなりました。誠実で、真面目で、目の前の仕事に真摯に向き合う社員が多い。この組織風土は、創業家経営のもとで長い時間をかけて育まれてきたものです。

当社では、「徳目評価」に象徴されるように、「自己の最善を他者に尽くしきる」という価値観を大切にしてきました。その結果、部門間で責任を押しつけ合うのではなく、問題が起きた時に「では自分たちに何ができるか」を考える文化が根づいています。品質や安定供給といった、製薬企業として最も重要な責務を果たし続けてこられた背景には、こうした人と組織の在り方があると考えています。

しかしながら、この「人の良さ」は、常に武器であり続けるとは限りません。やさしさや誠実さが、時として踏み込みの甘さや、議論の遠慮につながる場面もあると感じています。成果を出すために必要な厳しさ、本質的な議論が十分でないことも、課題と言えます。特に、女性医療やバイオシミラーといった成長軸の事



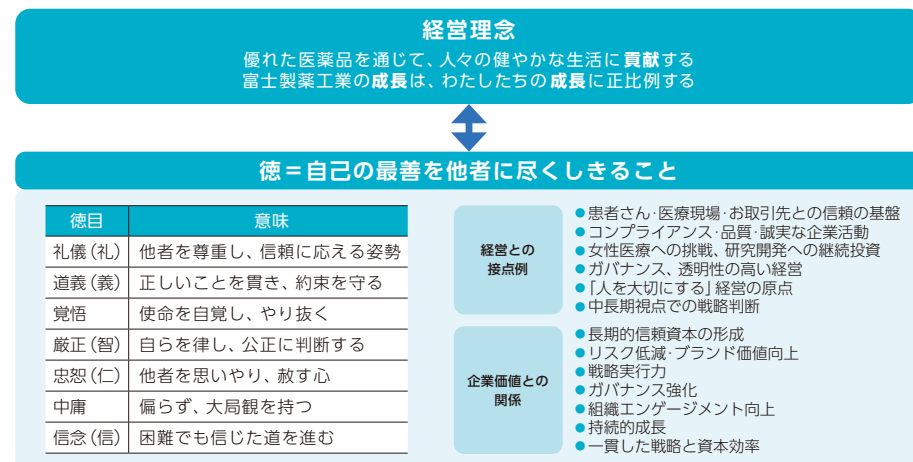
トップメッセージ

業は、変化のスピードが速く、判断の難易度も高い分野です。過去の成功体験や前例に頼るだけでは、次の成長をつかみ取ることはできません。だからこそ、これからの富士製薬工業には、「良い人」であることに加えて、自分の意見を持ち、考え抜き、時には異論を述べるができる人財が必要です。

私自身、これまで複数の企業での経験を通じて感じてきたのは、組織が成長し続けるためには、多様な視点や経験を取り入れることだということです。社内だけで通用する価値観ややり方に慣れてしまうと、気づかないうちに視野が狭くなります。だからこそ、環境を変え、立場を変え、異なる価値観に触れる経験が人を大きく成長させると考えています。

富士製薬工業は、これまで培ってきた組織の強みを土台にしながら、社員一人ひとりの主体性と挑戦をより一層引き出す、自律型の組織づくりを推進し、組織の在り方を進化させる転換期を迎えています。この変化は簡単ではありませんし、時間もかかります。しかし、事業の成長を持続的なものにするためには、避けて通れない道だと考えます。人の良さを失うのではなく、その良さを土台に、強さへと昇華していく。誠実さに加えて、判断力や専門性、挑戦する意志を持った人財が育つことで、富士製薬工業は次のステージに進むことができると信じています。

経営理念と徳の関係



■ ギャップを埋めるために選んだ経営の方向性 — 経営基盤の強化 —

ここまで述べてきた長期ビジョンや成長戦略、人財の在り方を実現していくには、それを支える経営基盤が不可欠です。中期経営計画では、事業成長と同時に、組織基盤や人財を強化することを重要な経営テーマとして位置づけています。

事業環境や社会の変化がこれほど速い中で、経営者として求められるのは、「考え続ける組織」をつくること。考え続ける組織とは、現場が主体的に考え、意見を出し、議論を重ねながら最良の判断につなげていく組織です。その実現には、「会社にとって良いと思うことは何でも言える・聞ける」というフラットでオープンな環境に加えて、一人ひとりが自分の頭で考え、社外でも通用する視点やスキルを持っていることが前提になります。当社は現在、これまで大切にしてきた誠実さや他者志向といった価値観は引き続き大切にしつつ、その一方で、専門性や判断力、変化に対応する力をより意識的に鍛えていく段階にあると認識しています。

人財の強化への取り組みの一つとして、タイのグループ会社OLICへの派遣を進めていきます。単なる人事ローテーションではなく、異なる事業環境や文化の中で仕事をする中で、自分たちの当たり前を相対化し、より広い視野で事業や組織を捉えられる人財を育てることを目的としています。これまで十分に活用しきれていなかったグループ会社というアセットを人財育成の観点からも活かしていきたいと考えています。こうした経験を通じて成長した人財が将来、事業や組織の中核を担っていくことを期待しています。一人ひとりの成長が組織全体の判断力や柔軟性を高め、結果として変化に強い会社へとつながっていく。その循環を意図的につくっていくことが人財の強化への取り組みの狙いです。

また、中期経営計画で掲げている組織機能の高度化には、将来の事業創出、とりわけ新薬創出に向けた基盤づくりという極めて大きな挑戦も含まれています。現在の女性医療やバイオシミラー事業は、いずれも過去の経営判断や長期的な取り組みの成果によって成り立っています。一方で、次の10年、20年を見据えた時、同じように時間をかけて育てるべきシーズやパイプラインについては、まだ十分に描き切れているとは言えません。

トップメッセージ

新薬創出や新たな事業領域への挑戦は、研究テーマを設定すれば自然に進むものではなく、医療現場や研究者、海外パートナーなどとの対話を通じて可能性を見極め、事業として形にしていく力が求められます。そのためには、外部の知見を取り込みながら判断できる組織であることが重要です。人財への投資や、環境を変える経験を重視している背景には、こうした問題意識があります。組織基盤の強化という点では、デジタルの活用も中期経営計画の重要なテーマです。これまで人の手に依存してきた業務を見直し、仕組みで支えられる部分は積極的に置き換えていく。これは、人がより付加価値の高い仕事に集中するための環境づくりであり、限られた人財で事業を成長させていくための業務の高度化・効率化です。

これらの取り組みは、短期的に成果が表れるものばかりではありません。しかし、中期経営計画で掲げている経営基盤の強化は、事業成長を一過性のものに終わらせないための投資であり、次の成長の芽を生み出すためには避けては通れないものだと捉えています。人財が育ち、組織が自律的に考え続ける力を持つことで、環境の変化にも柔軟に対応できるようになります。その状態をつくることが経営者としての私の責務です。



■ ステークホルダーの皆さまへ

富士製薬工業が目指しているのは、女性の健康を起点に、より多くの方がwell-beingを実感できる社会の実現です。これは当社だけで成し遂げられるものではありません。医療関係者、研究者、お取引先、パートナー企業、そして株主・投資家の皆さまを含む、様々なステークホルダーの皆さまとの対話と協働があって初めて実現できるものだと考えています。

私たちはこれまで、女性医療やバイオシミラーといった事業を通じて、社会課題と向き合いながら価値創造に取り組んできました。その延長線上に、長期ビジョン2035があり、現中期経営計画があります。こうした取り組みは短期間で成果を出せるものではなく、時間をかけて育てていく必要があります。だからこそ、私たち自身が将来に向けた投資と足元の成果、その両立に責任を持って取り組んでいくことが重要です。

資本市場との関係においても、同じ姿勢で向き合っていきたいと考えています。私たちの価値創造の取り組みが最終的に企業価値として適切に評価され、PBR（株価純資産倍率）をはじめとする市場からの評価につながっていくことは、経営者として強く意識すべきテーマです。そのためにも、事業の進捗や課題、考え方を丁寧にお伝えし、対話を重ねていくことを大切にしていきます。

これからの富士製薬工業は、過去の延長線上にとどまるのではなく、自ら考え、選び、変わり続ける会社でありたいと考えています。その歩みをぜひ長い視点で見守っていただき、時には厳しいご意見も含めて、対話を重ねていただければ幸いです。

目指す社会をステークホルダーの皆さまと共有しながら、ともに未来をつくっていく。その姿勢を大切に、これからも経営に真摯に取り組んでまいります。

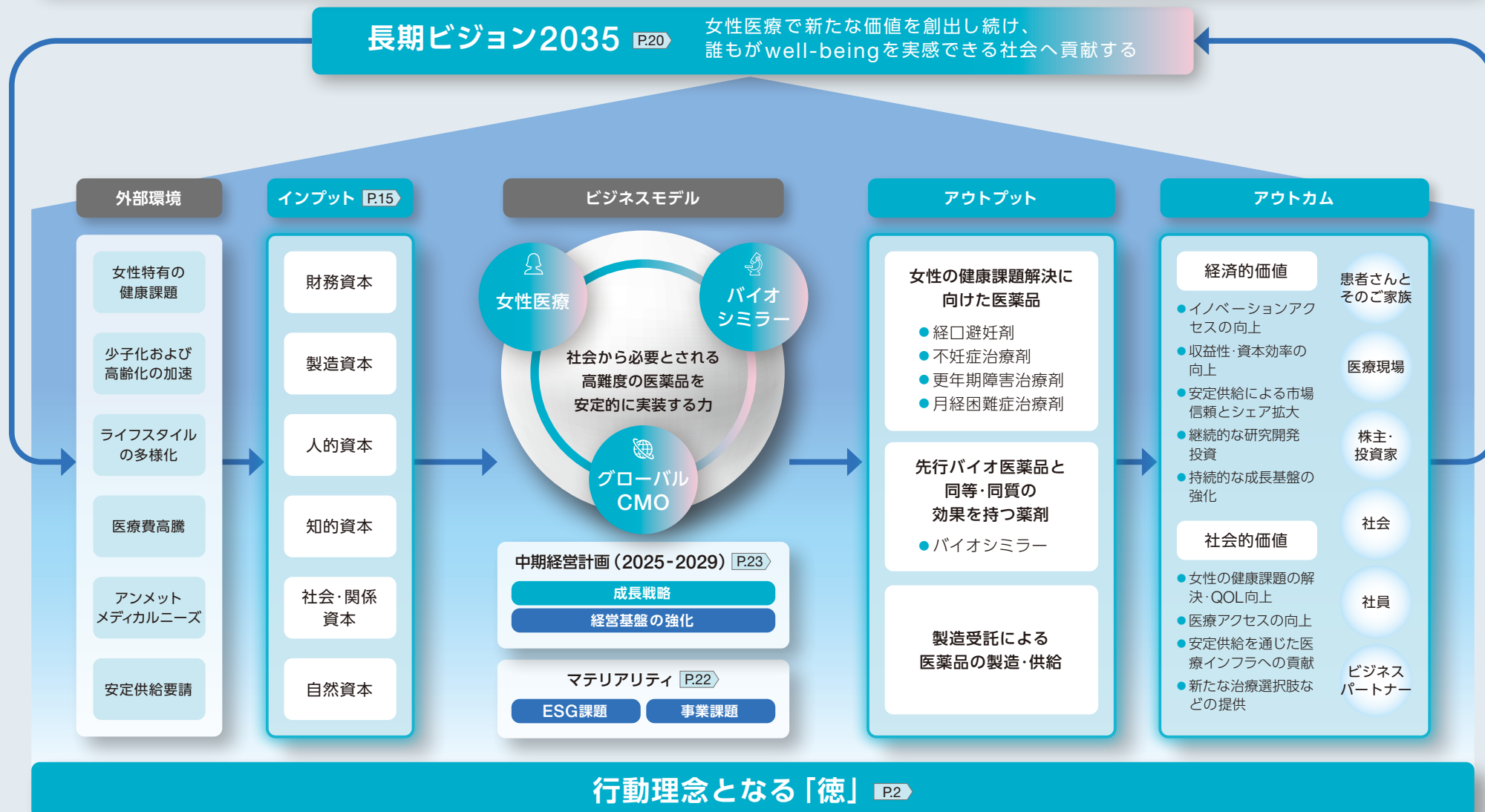
価値創造プロセス

経営理念 P.2

優れた医薬品を通じて、人々の健やかな生活に貢献する
富士製薬工業の成長は、わたしたちの成長に正比例する

長期ビジョン2035 P.20

女性医療で新たな価値を創出し続け、
誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する



経営資本

	資本	強み・特長		課題	強化に向けた取り組み	取り組みによる創出価値 (目指す先)
		定量	定性			
 財務資本	女性医療とバイオシミラーの事業基盤を支える安定した財務体質を有し、収益性・資本効率の向上を図りながら重点領域への戦略投資を継続できる体制を備えています。中長期的な企業価値向上を支える財務資本を構築しています。	- 売上高516億円 - 営業利益49億円 営業利益率9.7% - EBITDA88億円 - EPS141.87円(税引き後営業利益ベース) - ROE 7.5%(税引き後営業利益ベース) - ネット有利子負債/EBITDA倍率2.6倍	- 女性医療・バイオシミラーを軸とした中長期的成長投資余力 - 研究開発・設備・ライセンス・人材への計画的な資本配分 - 中期経営計画期間の業績拡大を支える製品ポートフォリオ	機動的な成長投資ができる財務体質の改善	- 前中期経営計画で仕込んだ収益性の高い女性医療、バイオシミラーの売上構成比拡大 - 在庫適正化・資産効率改善によるバランスシートマネジメント - 市場との対話により現状および成長戦略などの等身大の当社の理解促進	- 事業成長、投資余力強化のための女性医療・バイオシミラー注力による収益力向上 - 売上高800億円 - 営業利益100億円 - 営業利益率12.5% - EBITDA140億円 - EPS240円(税引き後営業利益ベース) - ROE 10.0%(税引き後営業利益ベース) - 事業成長、投資余力強化のための財務目標 - ネット有利子負債/EBITDA倍率1.5~3倍(中経最終年度 2029年9月期)
 製造資本	富山工場とOLIC(タイ)に高品質・安定供給の生産拠点を保有し、CMO・CDMO機能や厳格な品質管理を強みに、医薬品の安定供給と生産効率向上を実現しています。これらの取り組みにより、事業の継続性と信頼性を支える製造資本を構築しています。	- 製造拠点数：2拠点(富山・OLIC) - 設備投資額：200億円(中経期間累計) - CMO受託件数(富山・OLIC)：約40社、約630品目	- 国際GMP準拠し、3極(日米欧)GMPに対応した設備設計 - 多様な剤形が製造可能 - アンプル、バイアル、シリンジ、錠剤ともに最新の設備を導入 - 注射剤と錠剤ともに高薬理活性剤の製造が可能	- 原材料高騰や製造ロスによるコスト増 - 安定供給に対する社会的要請の高度化 - 少量多品種生産による生産効率の課題 - 生産設備の老朽化	- 富山工場の生産能力増強、OLICのCMO拡大 - バイオシミラー国内製造への対応準備 - 他社との協力により品目集約・代替を行い、生産効率を向上	技術力や経験が求められ他社が参入しにくい領域における、医薬品製造基盤の強化
 人的資本	女性医療で培った専門性とまじめな企業文化のもと、社員一人ひとりの能力と実行力が価値創造を支えています。人材の採用や育成、働きやすい職場環境づくりを進めることで、組織の戦略実行力を高める人的資本を構築しています。	【連結】 - 従業員数：1,760名(うちOLIC：791名) - 女性比率：53.1% 【単体(富士製薬工業)】 - 採用人数(新卒/キャリア)：新卒11名/キャリア104名 - 年間平均研修時間：14.3時間/人	- 徳目評価と目標管理制度を軸とした人事制度と組織文化 - 女性医療およびスペシャリティケアに特化した専門MR・人材 - まじめで粘り強い組織風土による高い実行力	- 新薬・バイオシミラー・グローバル事業をさらに強化する人材の不足 - 組織横断で価値創造をリードする人材の育成	- 女性活躍・働きやすい職場環境の整備 - 組織課題の解決に資するプロフェッショナル人材育成 - 海外グループ会社を活用した人材育成	- 組織全体の戦略実行力向上 - 様々な知の融合によるイノベーション創出 - グローバル展開を加速する組織基盤形成
 知的資本	長年の女性医療事業で培った知見、特許、研究開発力、医療現場との関係性が当社の知的資産を形成しています。さらに、バイオシミラー開発でのグローバル連携やエビデンス創出力を活かし、高付加価値製品につながる知的資本を構築しています。	- 研究開発費：335億円(中経期間累計) - 国内における新薬・バイオシミラーの自社申請・承認取得数：新薬3製品、バイオシミラー5製品 - 特許保有件数：8件	- 女性医療およびバイオシミラー分野で長年培った開発・製造・事業をまたぐ総合的な実践力 - 経営理念の実践によるさらなる貢献拡大、事業拡大の再現性	- 後発品から新薬・高付加価値製品への転換に向けた組織機能の強化と組織連携の強化 - アライアンス企業との密接な連携	- シーズ探索・研究開発基盤の強化 - MA^{*1}・MSL^{*2}体制整備によるエビデンス構築 - 次の成長に向けた戦略投資(CVC・研究拠点など)	- 女性医療を中心に新たな価値の創出 - 新薬開発の推進 - 既存薬での効能効果の追加 - 既存薬の剤形追加
 社会・関係資本	患者さん・医療関係者・国内外パートナーとの信頼関係を基盤に、医療アクセス向上や安定供給を通じて社会的使命を果たします。ステークホルダーとの対話と協働を重ねることで、社会的信頼に寄与する社会・関係資本を構築しています。	- 学会共催セミナー数：女性医療関連20件、スペシャリティケア関連31件 - 女性医療のカバー疾患領域：8領域 - 女性医療取扱品目数：39品目(2025年9月末時点)	- 女性医療領域での医療現場との強い信頼関係 - 早期にバイオシミラー開発・商業化に着手したことによるバイオシミラーメーカーとしてのポジション確立 - 多数の国内外パートナー企業との協業関係構築	- 海外パートナーとの協業の深化 - 女性の健康課題に対する啓発、社会課題としての認知拡大 - バイオシミラーの認知拡大	- 月経随伴症状、更年期障害関連の啓発活動を多数実施 - 一般社団法人日本バイオシミラー協議会の理事会社としての渉外・広報・啓発活動	- 医療現場・患者さん・パートナー企業から継続的に信頼される存在としての地位確立 - 治療選択肢の拡大と安定供給を通じた医療アクセスの向上 - 社会課題解決に向けた中長期的な企業価値の向上
 自然資本	再生可能エネルギー活用や温室効果ガス排出量削減など、環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。自然資源への配慮と事業継続性の両立を図り、持続可能な社会の実現に寄与する自然資本の保全に取り組んでいます。	- エネルギー使用量、水使用量、廃棄物量の把握・管理を実施 - 再生可能エネルギーの導入 - 環境関連データを継続的に集計し、開示・管理に活用	- 環境関連法令を遵守した製造・研究体制を構築 - 省エネルギーや環境負荷低減を意識した運用を継続 - 環境リスクを事業リスクの一部として認識し、管理体制の整備の推進	- 温室効果ガス排出量削減に向けた中長期的な取り組みの強化 - 廃棄物削減および生物多様性に関する社会的要請を踏まえた対応方針の検討・整理 - サプライチェーン全体を含めた環境負荷の把握強化	2050年カーボンニュートラル実現に向けた段階的な施策の検討・推進 - 富山工場等における再生可能エネルギーの活用拡大 - 省エネルギー施策や設備更新による環境負荷低減 - 環境関連データ管理の高度化と開示の充実 - 自然資本・環境に関する国内外の動向を踏まえた対応方針の検討	- 環境負荷低減と法令遵守を通じた事業リスクの低減 - 社会的要請に応える責任ある企業としての信頼性向上 - 事業継続性と環境配慮を両立した持続可能な事業基盤の確立 - 中長期的な企業価値の維持・向上

*1 MA(メディカル・アフェアーズ)：疾患啓発、疾患認知を促し、アンメットメディカルニーズを充足させる医学・科学的なエビデンスを構築し、安全性・有効性に関する確かな情報を的確に医師などに提供、製品価値の適正かつ最大化に貢献する。

*2 MSL(メディカル・サイエンス・リエゾン)：営業部門から独立を担保された組織に所属し、中立的な立場で医学専門家と医学的・科学的交流、および科学的根拠に基づいた正確かつ客観的な情報提供を行う。

価値創造のコア

富士製薬工業グループは、価値創造の基盤である女性医療の分野で50年以上にわたり経験と信頼を積み重ねてきました。私たちの価値創造の源泉は、社会から求められる高難度の医薬品を確かな品質で安定的に届ける総合力にあります。疾患理解に基づく研究開発、厳格な品質と安定供給を支える製造基盤、多品目・多剤形に対応してきた技術蓄積、そして「人が一番」という理念を体現する組織文化。これらが結びつき、医療現場に寄り添い、患者さんの健康課題を解決する力を支えています。価値創造のコアでは、これらの強みがどのように育まれ、どのように未来の成長につながるのかを紐解きます。

女性の健康課題に対する貢献

当社が50年以上にわたり女性医療に貢献してこられた理由は、医療現場との深い関係性を基盤に、医師・学会・患者さんの声を継続的に取り込み、製品開発や情報提供に反映し続けてきたからです。疾患理解・診療ニーズ・治療の変化をつかむ力は、長年にわたり培った社会・関係資本の結晶であり、さらに近年力を入れているMA・MSLによるエビデンス創出や共同研究を通じて、知的資本へと蓄積されています。こうしたネットワークと知の蓄積が女性特有の健康課題への深い洞察を生み、当社ならではの価値提供を実現しています。

関連する資本

社会・関係資本／知的資本

新薬・バイオシミラーの開発を自ら担う研究開発力

当社は、従来のジェネリック医薬品中心の開発から、新薬およびバイオシミラーへと軸足を移し、研究開発を推進しています。新薬分野においては、女性医療を中心とした医療現場の課題解決に取り組むべく、ウトログスタン、エフメノ、アリッサについて、日本国内で臨床開発を実施し、製造販売承認を取得しました。また、バイオシミラー分野では、フィルグラスチムBSの開発実績に加え、近年はグローバルパートナーとの協業体制により、国内外の規制同行の理解を深めながら、ウステキヌマブBS、アフリベルセプトBS、ゴリムマブBS、デノスマブBSの国内での製造販売承認を取得しました。これらを通じて培った知見や実績を基盤に、今後も高品質な医薬品の安定供給と新たな価値創出に貢献していきます。

関連する資本

知的資本／製造資本

参入障壁が高い製造基盤

ホルモン製剤は、少量でも人体に大きな影響を与えることから、製造には特殊な設備と専門的な技術が求められ、製薬業界の中でも参入障壁が高い領域とされています。当社は富山工場とタイOLICの2拠点で、厳格な品質管理と高い技術標準を有し、多様な品目に対応できる柔軟な生産体制を築いてきました。製造工程設計、生産、品質管理に関する長年の知見が積み重なり、製造資本として強固な競争優位を形成しています。この製造基盤こそ、社会から求められる高難度製剤を安定供給する重要な力となっています。

関連する資本

製造資本

人が一番、人を大切にする経営

当社の価値創造の根幹は「人」です。女性医療で培われた専門性と、まじめさ・協働・粘り強さを重んじる組織文化が社員の行動基準となっています。徳目評価を軸とした人事制度により、個々の専門性と行動の質を高め、患者さんや医療現場に向き合う姿勢を育みます。また、専門人材育成、働きやすさの向上、職種横断のチームワークを通じて、人的資本を組織全体の実行力へと転換し、持続的な成長を実現しています。人を大切にする経営により、社員が仲間とともに新たな挑戦を重ね、会社に来て働くことに前向きな喜びを感じられる組織であり続けたいと考えています。

関連する資本

人的資本

富士製薬工業が解決したい社会課題

私たちは、必要とする人に必要な医療が安心して届く社会の実現を目指しています。健康に関わる課題は、個人の体調や生活の質にとどまらず、就労や学業、社会活動にも影響し、見えにくい負担として積み重なっています。また、治療の高度化が進む一方で、品質や供給体制、費用負担の在り方が医療へのアクセスを左右する場面も少なくありません。こうした課題に向き合うためには、安全性と品質を確保しながら、継続的に利用できる医療の選択肢を広げていくことが重要です。私たちはこうした考え方のもと、治療の質とアクセスの両立を通じて、人々の安心と社会の持続可能性に貢献していきます。

女性特有の健康課題による経済損失

女性が向き合う痛みや不調は、体のつらさにとどまらず、仕事・学業・家事の生産性にも影響し、社会全体の損失につながります。欠勤や早退といったアブゼンティーズムだけでなく、出勤していても本来の力を発揮しきれないプレゼンティーズムによる見えにくい損失も生じています。国内では、月経随伴症に伴う経済損失額は約6,000億円、更年期症状による経済損失額は約1兆9,000億円[※]と推計されています。世界においても、「低健康状態」で過ごす時間が女性のほうが長いという指摘もあり、日本だけの課題ではありません。

私たちは1974年の女性医療用医薬品の販売開始以後、一貫して女性医療領域に注力してきた結果、現在では本領域の製品ラインナップ数国内No.1となり、女性の各ライフステージを支える医薬品を幅広く提供しています。女性が人生の各段階で安心して治療を選べる環境を実現し、個人のQOL (Quality of Life: 生活の質) と社会の持続性の両立に貢献したいと考えています。

月経随伴症に伴う
経済損失額[※]

約 **6,000** 億円

更年期症状による
経済損失額[※]

約 **1兆9,000** 億円

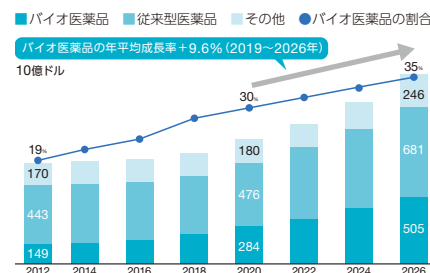
※出所：経済産業省「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」(令和6年)

医療アクセスの壁と高齢化による医療費高騰

バイオ医薬品が医薬品市場に占める割合は年々上昇しており、医療に欠かせない存在となっています。一方で、高額であることにより、治療の選択肢を制限せざるをえない状況になる患者さんもいます。

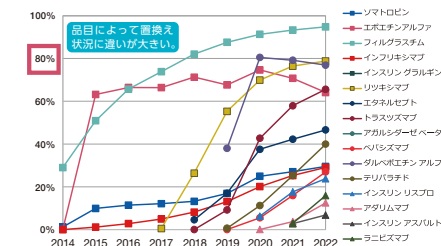
こうした中、先行バイオ医薬品と同等・同質の品質・安全性・有効性を備えたバイオシミラーへの適切な置き換えは、患者さんの医療アクセスを維持・向上しながら、国民医療費の適正化に寄与する有効な手段として期待されています。また、厚生労働省は、2029年度末までに「バイオシミラーが80%以上を占める成分数が全体の60%以上」となることを副次目標として掲げており、当社の取り組みもこの方向性と軌を一にしています。しかし、承認要件として臨床試験が求められること、製造難度の高さなどの制約から参入障壁が高い事業であり、強固な財務基盤と確かな製造技術を有する企業に限られる事業です。また、バイオシミラーの置き換え率を無理なく高めていくためには、価格だけでなく、確かな品質と有効性、安定供給、そして医療関係者からの信頼が不可欠です。私たちは、こうした条件を満たすバイオシミラーの普及を通じ、治療の継続性と医療システムの持続可能性の両立に貢献したいと考えています。

バイオ医薬品市場の成長



※出所：経済産業省「バイオCMO/CDMOの強化について」をもとに当社作成

バイオシミラーの置換え状況



※出所：厚生労働省「バイオ後続品（バイオシミラー）に係る政府方針等」

価値創造事例：女性医療

— 学会要望に基づく天然型黄体ホルモン製剤『エフメノ®カプセル100mg』の開発 —

当社は、女性医療の分野において、医療現場が抱える課題やニーズに向き合うと同時に、女性一人ひとりの生活や想いに寄り添いながら、その解決に資する医薬品の開発に取り組んできました。『エフメノ®カプセル100mg』は、国内における更年期障害治療のホルモン補充療法（HRT）の実施環境をめぐる課題に対し、日本産科婦人科学会および日本更年期医学会（現 日本女性医学学会）から厚生労働省へ本邦における本剤開発の要望書が提出され、当社が開発着手した製剤です。本事例では、学会要望を起点に、未承認薬としての検討、臨床試験、承認取得へと至った開発の経緯と、その結果として創出された価値をご紹介します。

社会課題

- 日本では長年更年期障害治療において黄体ホルモン製剤の適応外使用が行われるなど、海外の標準治療とのギャップが存在。
- 乳がんなどのリスク・安全性への配慮と治療選択肢の整備が求められていた。

当社の判断・取り組み

- 国内未承認薬であった経口天然型黄体ホルモン製剤の国内開発を決断。
- 製剤化・安定性・品質の高度要件に対し、エビデンスと供給体制を整備。
- 保険適用の獲得。

創出した価値

- 日本で唯一更年期障害治療の保険適用がある黄体ホルモン製剤を上市し、適応外依存からの脱却を実現。
- 欧米標準とのギャップ縮小、更年期障害治療における選択肢の拡充を実現。
- 女性医療における当社のプレゼンスを強化。

更年期障害治療の状況と未承認薬問題、日本と海外のギャップ

更年期障害治療において、子宮を有する女性がホルモン補充療法（HRT）を行う場合には、子宮内膜増殖症の発症を抑制する目的で、黄体ホルモン製剤の併用が必要です。

1990年代以降、本邦における更年期障害治療では、黄体ホルモン製剤として主に合成黄体ホルモン製剤が適応外で使用されてきました。これは、本邦では子宮内膜増殖抑制の適応を有する黄体ホルモン製剤が存在しなかったためです。

一方、海外では更年期障害治療において天然型黄体ホルモン製剤が長年にわたり使用されてきた実績があり、HRTの安全性に関する検討が進む中で、合成黄体ホルモン製剤と比較した際の副作用発現リスクが、天然型黄体ホルモン製剤を用いることで低減しうる可能性が示唆されていました。

こうした背景から、海外では当たり前の治療選択肢が日本では選べない状況が続いており、医療上の必要性が認識される中で、学会から厚生労働省へ、本邦における本剤開発の要望書が提出されました。

開発と承認

当社は、学会から寄せられた開発要望を起点に、更年期治療における課題解決に取り組むべく、経口天然型黄体ホルモン製剤の開発に踏み切りました。意思決定の判断にあたっては、患者さんの安全性の確保と医療アクセスの向上を重視し、短期的な収益性のみを優先するのではなく、医療上の必要性に基づく開発を選択しました。

臨床試験を通じて有効性および安全性に関するデータの整備を進め、その後、国内第Ⅲ相臨床試験において、子宮非摘出の更年期障害女性におけるエストラジオールと本剤の併用について有効性及び安全性が確認されたことから、「更年期障害及び卵巣欠落症状に対する卵胞ホルモン剤投与時の子宮内膜増殖症の発症抑制」を効能または効果として、2021年9月に『エフメノ®カプセル100mg』の製造販売承認を取得しました。

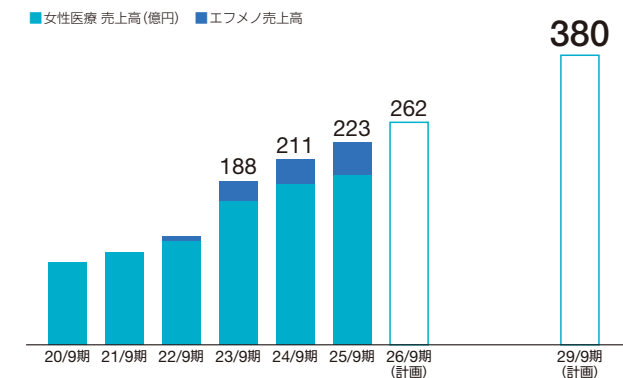
創出した価値

本取り組みにより、国内における更年期障害治療において、天然型黄体ホルモン製剤という新たな治療選択肢が提供可能となりました。これにより、医療現場では適応外使用に依存しない治療提案を行うことが可能となり、エビデンスに

裏打ちされた安心のもとで患者さんが治療に向き合える環境が整いました。

また、本事例を通じて当社は、学会要望に基づく未承認薬の検討から、開発、承認、安定供給に至るまでの一連の対応力を蓄積しました。これらの経験は、今後の女性医療分野において医療現場のニーズに応じた医薬品を継続的に提供していくための基盤となっています。

女性医療領域 売上高の推移



価値創造事例：バイオシミラー

将来的な社会的価値と次の成長基盤構築に向けた先見性を持った挑戦

—10年以上前のバイオシミラー事業参入事例—

医療費の抑制と治療選択肢の拡大を同時に実現するバイオシミラーは、社会的に大きな意義を持つ一方で、開発・製造には高度な技術と多額の投資が求められ、参入できる企業は限られています。

当社は、この高難度領域へ10年以上前から挑戦を開始してきました。患者さんの経済的負担の軽減および医療アクセスの向上、医療保険制度の持続性に貢献しています。

社会的背景

- 低分子医薬品からバイオ医薬品への医薬品市場の構造変化
- 医療保険制度の持続可能性確保という社会的課題
- バイオシミラー事業への高い参入障壁

当社の挑戦

- 低分子ジェネリック市場成熟を見据えた10年以上前の参入判断
- 臨床試験・設備投資を伴うバイオシミラー開発への挑戦
- 環境変化を踏まえたグローバル協働モデルへの転換

現在地とこれから

- バイオシミラーの開発・承認・商業化に関する知見の蓄積
- 品質と安定供給、事業性の両立
- 社会的価値と企業価値の両立による持続的成長の追求

参入障壁の高いバイオシミラー事業の特性

バイオシミラーは、バイオテクノロジー（遺伝子組み換え技術や細胞培養技術）を用いて創製される医薬品で、高度な生産技術と品質管理が求められる領域です。加えて、先行医薬品との同等性・同質性を科学的に立証することや、安定供給を前提とした製造基盤の構築が不可欠であるため、初期投資は大きくなります。一方で、投資回収は薬価改定や競合参入の影響を受けやすく、事業性の不確実性を伴うという特性があります。さらに、先行バイオ医薬品メーカーが多数の周辺特許を保有しているケースも多く、訴訟リスクの可能性が経営判断を慎重にさせ、事業参入のハードルを一層高めているとも言われています。

フィルグラスチムBSの挑戦——なぜ当社は踏み出したのか

当社は2013年、フィルグラスチムのバイオシミラーを発売しました。今から10年以上前のことです。開発に挑戦した背景には、将来的に低分子ジェネリック医薬品市場が頭打ちになることや、医薬品市場が構造的に変化することを見据えた先見性がありました。従来事業にとどまらず、新たな価値創出の柱を築く必要があると考えたためです。バイオシミラーの開発は、当社にとって初めて臨床試験を伴う製造販売承認申請であり、製造設備への多額の投資も必要となりました。し

かし、患者さんと医療現場に持続的に貢献するという使命を原点に、あえて高難度の挑戦を選びました。このフィルグラスチムBSの開発経験は、現在のバイオシミラー製品ラインナップの実現のみならず、女性医療領域における新薬の国内開発にも活かされています。

競争環境を踏まえたグローバル協働への転換

2013年以降、バイオシミラー製品の新規開発を中断していました。フィルグラスチムBSでは、国内企業による開発・製造にこだわり製品化を実現しましたが、薬価改定頻度の拡大や競争環境の高度化により、事業採算性の不確実性が年々高まっていたためです。一方で、将来的に医薬品市場が低分子医薬品中心からバイオ医薬品へと構造的に変化することを見据え、次なる成長事業の柱の探索を継続してきました。その後、バイオシミラー開発・製造を専業とするグローバルパートナーとの協働体制を構築でき、バイオシミラー事業への投資を再開しています。本協業では、パートナーの高度な技術力と規模的経済性、当社の国内製造販売承認申請および商業化機能を組み合わせることで、品質・コスト・安定供給を両立しています。環境変化に応じて事業モデルを進化させる姿勢も、当社の重要な挑戦の一つです。

バイオシミラーとは

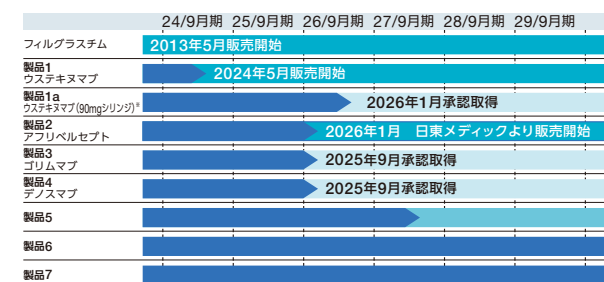
バイオ医薬品はバイオテクノロジー（遺伝子組み換え技術や細胞培養技術）を用いて創製される医薬品です。

バイオシミラーは、特許が切れた先行バイオ医薬品と同等性/同質性を示す後続のバイオ医薬品です。臨床試験を含む多くのデータによって、先行バイオ医薬品と同じように使えることが示されています。先行バイオ医薬品よりも安価なため、患者さんの経済的負担や日本の医療費適正化に貢献することが期待されます。

現在地とこれから——社会的価値の拡大と次の成長基盤

フィルグラスチムBSで培った知見やノウハウに加え、グローバルパートナーとの協業により、国内同時3製品のバイオシミラー製造販売承認申請を実現するなど、当社のバイオシミラー事業基盤と実行力は着実に拡大しています。国内におけるバイオシミラー承認取得数は第1位となり、本事業は今後の当社成長を支える重要な成長戦略の一つと位置づけています。今後もバイオシミラーの安定供給を軸に、医療保険制度の持続可能性や治療選択肢の多様化といった社会的価値と、ノウハウ資産の蓄積や収益基盤の安定化といった企業価値の両立を図っていきます。

バイオシミラーパイプライン



※ウステキヌマブ90mgシリンジは先行バイオ医薬品にはない規格

長期ビジョン2035

富士製薬工業グループは、女性のライフステージに生じる多様な健康課題に50年以上にわたり向き合ってきました。より健やかで前向きな日々を過ごしていただくため、女性ご本人を中心に、その周囲にいるすべての方々が身体・精神・社会的に持続的に満たされた健康な状態であることを願い、2024年、長期ビジョン2035「女性医療で新たな価値を創出し続け、誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する」を策定しました。少子高齢化や価値観の多様化が進む中、女性医療のリーディングカンパニーとして、医療の未来を拓き、より持続可能で豊かな社会への貢献を目指します。

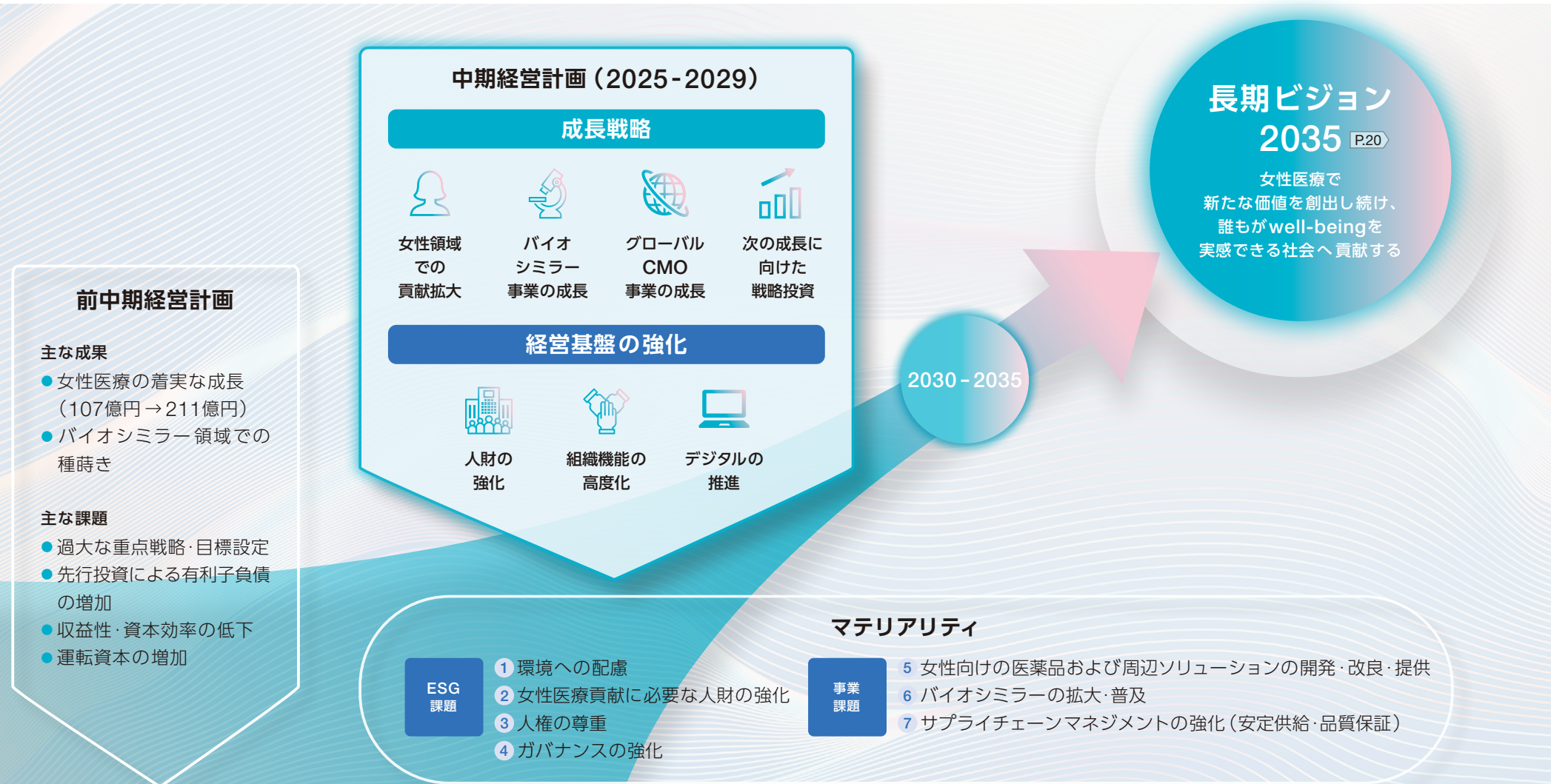


女性医療で新たな価値を創出し続け、
誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する



長期ビジョン達成に向けたロードマップ

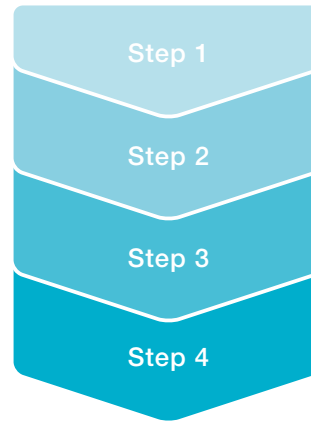
富士製薬工業グループは、長期ビジョン2035の実現に向け、前中期経営計画における成果と課題を踏まえ、中期経営計画（2025-2029）を策定し、次の成長ステージへと踏み出しました。この現中期経営計画（5年間）を2035年に至る道筋の前半フェーズと捉え、変化の激しい事業環境を見据えた「選択と集中」により、重要テーマへの意思決定と実行のスピードを一段と高めていきます。そして、長期ビジョン2035に向けた後半の2030～2035年には、長期ビジョンの実現に向けたより確かな道筋を描いていきます。



マテリアリティ

富士製薬工業では、社会の潮流やステークホルダーからの期待・要請、ならびに企業経営における重要性を踏まえ、マテリアリティの定期的な見直しを行っています。2024年10月からの中期経営計画の策定にあたっては、「ESG課題」と「事業課題」の2軸で評価を行い、機会とリスクの両面から特に注力すべき7項目をマテリアリティとして再定義しました。これら7項目は、「社会の持続可能性の向上」「医薬品へのアクセス向上」「イノベーションへのアクセス向上」という3つの重点観点のもと、富士製薬工業の価値創造の方向性を示す重要テーマとして位置づけ、経済的価値と社会的価値の両立を図っています。

特定プロセス



Step 1 課題抽出

- 現中期経営計画、戦略の方向性、富士製薬工業が解決すべき社会課題の整理
- SDGs、ESG情報開示枠組み（SASB、TCFD、GRI）などを参照し、社会からの期待・要請を踏まえた項目抽出

Step 2 各部門へのヒアリング

- サステナビリティ委員会および、各部門長の意向をヒアリングし、マテリアリティ案を作成

Step 3 課題の特定

- 上記のステップに基づき、「富士製薬工業として解決すべき事業課題」と「ESG視点での解決すべき社会課題」の2軸にて7項目のマテリアリティを特定

Step 4 承認

- 経営執行会議での検討を経て最終化、取締役会にて決議

ESG課題

1 環境への配慮

- 再生可能エネルギーの導入による、事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減
- 備品の再利用・有効活用による、廃棄物発生量の削減

2 女性医療貢献に必要な人財の強化

P.32

- 女性が活躍し働きやすい職場環境の整備による、人財の定着および活躍促進
- 組織課題の解決に資する専門性の高い人財の育成・確保による、事業基盤の強化

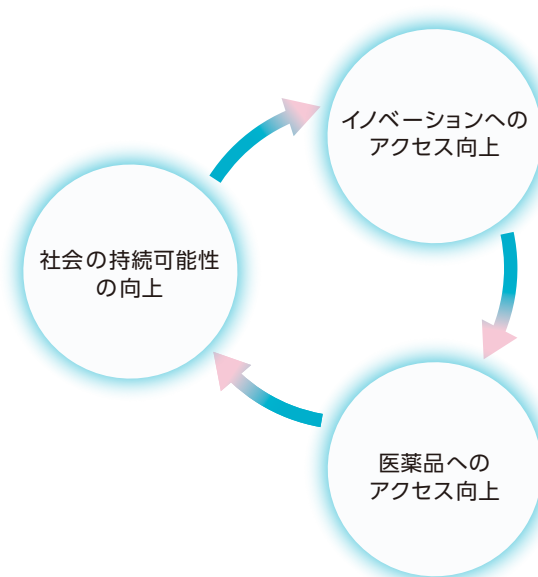
3 人権の尊重

- 人権方針の策定による、企業としての人権尊重の姿勢の明確化
- 社内における人権リスクの特定および評価による、事業活動全体での人権尊重の推進

4 ガバナンスの強化

P.37

- 事業継続計画（BCP）および危機管理体制の整備による、不測の事態への対応力強化
- グループ全体を対象としたモニタリング体制の構築による、適切な経営監督の実現
- サイバーリスクを含む情報セキュリティ管理の強化による、経営リスクの低減



事業課題

5 女性向けの医薬品および 周辺ソリューションの開発・改良・提供

P.24

- 研究開発部門と営業・メディカル部門の連携による、新製品の創出および既存製品の価値最大化
- 外部技術や知見の活用による、継続的なイノベーション創出

6 バイオシミラーの拡大・普及

P.26

- バイオシミラー製品の製造販売承認取得および販売権獲得による、製品ラインアップの拡充
- 医療関係者への情報提供や品質・供給体制の整備による、医療アクセスの向上
- 医療費抑制などの社会的要請を踏まえた、医療の持続可能性への貢献

7 サプライチェーンマネジメントの強化 （安定供給・品質保証）

P.34

- 医療用医薬品の安定供給を最優先とした製造・供給体制の整備による、供給責任の遂行
- GMPに基づく品質管理・品質保証体制の運用による、製品品質の確保
- 安定供給および品質確保に関する社内教育・意識向上による、品質文化の醸成

中期経営計画（2025-2029）の概要

長期ビジョン2035として掲げた富士製薬工業グループの「ありたい姿」からバックキャストし、その実現に向けて前半の5年間で取り組む戦略を中期経営計画として策定しました。計画は、4つの成長戦略と3つの経営基盤の強化に関する施策から成り立っています。前中期経営計画で明らかになった課題を解決しながら、さらに貢献の幅を広げていくことを目指し、挑戦を続けていきます。

経営目標

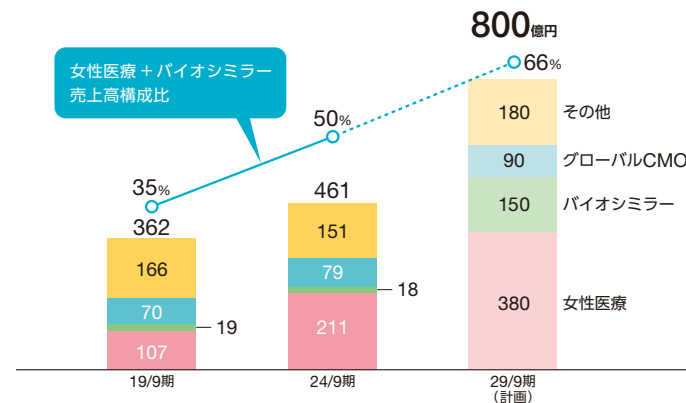
女性医療、バイオシミラー、グローバルCMOを中心に成長をけん引し、2029年9月期には売上高800億円を目指します。特に女性医療とバイオシミラーにおいては、売上高構成比を拡大すること、そして後発品から新薬へシフトしていくことで収益力向上に貢献します。

	2024年9月期 実績	2029年9月期 目標	年平均成長率 (CAGR)
売上高	461億円	800億円	12%
営業利益 (営業利益率)	38億円 (8.4%)	100億円 (12.5%)	21%
EPS	111円 ^{※1}	240円 ^{※1}	17%
ROE	5.9% ^{※2}	10.0% ^{※2}	-

※1 税引き後営業利益÷発行済株式数（29/9期目標は希薄化考慮後ベースの発行済株式数）

※2 税引き後営業利益÷自己資本（29/9期目標は希薄化考慮後ベースの自己資本）

売上高構成比



戦略の柱

4つの成長戦略においては、女性領域事業、バイオシミラー事業、グローバルCMO事業をさらに成長させていくこと、そして、将来を見据えた成長ドライバーの創出に向けた投資にも適切に資本を配分していきます。成長分野への重点的な投資と将来への布石を両立させることで、事業の着実かつ持続的な成長を実現していきます。3つの経営基盤の強化に関する施策においては、4つの成長戦略を支えるとともに、戦略と一体となって進化し、グループ全体の持続的な成長を支える基盤となるものです。



成長戦略



女性領域での貢献拡大

当社は「女性医療で新たな価値を創出し続け、誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する」という長期ビジョンのもと、女性医療領域を最も重要な成長ドライバーに位置づけています。月経困難症、更年期障害、不妊症などといった女性特有の健康課題は、依然として社会の大きなアンメットメディカルニーズであり、正しい情報のアクセスや治療機会の格差も残されています。こうした課題に正面から向き合い、よりよい選択肢を提供していくことが、私たちの使命です。

中期経営計画初年度となった2025年9月期には、新製品『アリッサ®配合錠』の発売に加え、既存製品の価値最大化や学術活動の強化など、事業ポートフォリオとしての女性医療の深化をさらに発展させる取り組みを進めました。新製品『アリッサ®配合錠』の売上高は期初予想には届かなかったものの、下期には施策の見直しが奏功しました。一方、『エフメノ®カプセル』は計画を上回る売上高で順調に推移し、次年度以降の成長につながる手応えを得ています。

女性が健康であることは、個人の人生だけでなく、家庭、地域、社会全体の活力につながります。当社が半世紀以上にわたり培ってきた知見と技術を活かし、国内外のパートナーとも協働しながら、よりよい医療へのアクセス拡大と社会的インパクトの創出を目指していきます。当社はこれからも、女性が健康で自分らしく生きられる未来に貢献する企業として、価値の創造を続けてまいります。



医薬事業本部長

横山 均

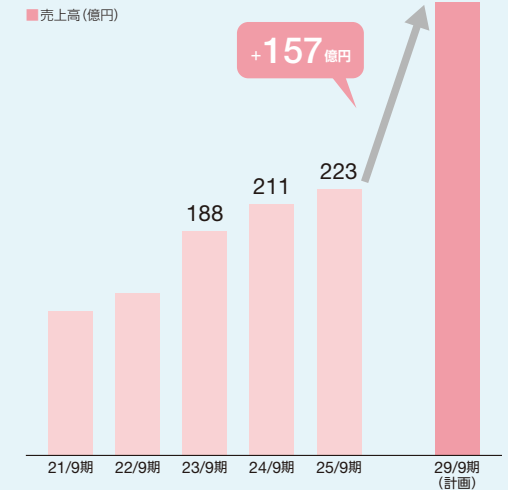
成長戦略

2024年12月に発売した月経困難症治療剤『アリッサ®配合錠』をはじめ、更年期障害治療剤、不妊症治療剤、経口避妊剤など、女性のライフステージを支える製品群の拡充と価値向上を進めています。既存製品については、適応拡大や剤形改良などを視野に入れたライフサイクルマネジメント（LCM（Life Cycle Management））を通じて、さらなる成長につながる可能性の探索を進めています。また、MA^{※1}・MSL^{※2}を中心としたメディカル部門の強化により、医療現場の未充足ニーズを継続的に把握。科学的エビデンスに基づく処方支援や専門医との協働を通じて、将来の製品価値の向上につながる知見を蓄積しています。これらの取り組みにより、2029年9月期に掲げる女性医療領域売上高380億円の達成に向け、着実に歩みを進めています。

※1 MA（メディカル・アフェアーズ）：疾患啓発、疾患認知を促し、アンメットメディカルニーズを充足させる医学・科学的なエビデンスを構築し、安全性・有効性に関する確かな情報を的確に医師などに提供、製品価値の適正かつ最大化に貢献する。

※2 MSL（メディカル・サイエンス・リエゾン）：営業部門から独立を担保された組織に所属し、中立的な立場で医学専門家との医学的・科学的交流、および科学的根拠に基づいた正確かつ客観的な情報提供を行う。

女性医療領域 売上高



市場環境

- 女性の健康課題への社会的関心の高まり
- 女性活躍推進の進展
- 晩婚化・晩産化による生殖医療ニーズの上昇
- 不妊治療の保険適用化
- オンライン診療の拡大
- 女性版骨太の方針など政策面での後押し

機会とリスク

機会

- 女性の健康意識向上・働く女性の増加による治療ニーズの上昇
- 不妊治療支援政策の強化による関連市場の拡大
- オンライン診療の普及による受診機会の増加

リスク

- 人口減少・少子化による市場構造の変化
- 産婦人科医不足による医療アクセスの制約
- 新薬の原薬・製剤化の海外依存による地政学リスク

強み

- 産婦人科領域で長年培ってきた医師ネットワーク
- ホルモン製剤を中心とした高度な製剤技術
- 女性のライフステージ全体を支える製品ポートフォリオ
- 医療現場ニーズを反映した製品開発力
- 自社工場による安定供給体制

成長戦略

中期経営計画の進捗

『アリッサ®配合錠』の成長性

2024年12月に発売した『アリッサ®配合錠』は、国内新規成分である天然型エストロゲンのエストロール(E₄)を含有する配合剤であることから、発売前から医療現場で大きな期待を集めました。また、発売1周年記念講演会には現地・オンライン合わせて約3,000名の医療関係者が参加し、これほど多くが集まるケースは極めて稀であり、本製品への関心の高さを象徴するものでした。

一方で、発売初年度の市場浸透は決して容易ではありませんでした。血栓症リスク低減への期待が高まる一方、処方が血栓症のハイリスク層に偏るなど、実際の処方行動は想定どおりとはならず、初年度の売上は期初予想に対して未達となりました。

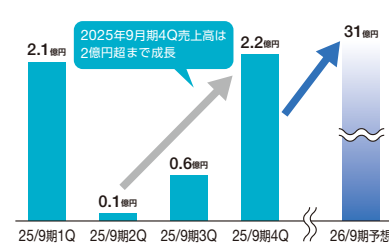
私たちはこの状況を「想定外」ではなく「学び」と捉え、下期にプロモーションの見直しを行い、その結果、第4四半期には成長の兆しが明確に表れています。2026年9月期は、処方制限解除を契機とした処方拡大に加え、医療現場での評価を幅広い層に届ける取り組みを強化し、早期に100億円規模製品へと成長させるべく、取り組みを進めてまいります。

診療ガイドライン掲載による製品価値明確化

2025年、診療ガイドラインにおいて、天然型黄体ホルモン製剤に関する記載が追加されました。これにより、『エフメノ®カプセル』は更年期障害治療における標準的な選択肢としての位置づけがより明確となり、医師にとっても適正使用の観点から選択しやすい製品となりました。

情報提供活動においても、ガイドラインに準拠した提案が可能となり、従来以上に確信を持った情報提供ができる体制が整いました。今後も、医療現場との継続的なコミュニケーションを通じて、治療の質の向上および適正使用の推進に貢献してまいります。

2025年9月期第4四半期売上高



女性医療領域における専門体制の強化

中期経営計画の初年度となる2025年9月期は、女性医療領域の競争力を強化するため、組織体制の拡充と専門性の深化を進めました。

● 業界最多の女性医療領域専任MR（医薬情報担当者）数

女性医療領域に特化した専任MR体制を新設し、専門領域に根差した情報提供を推進しました。製品特性や診療ガイドラインを踏まえた質の高いディテール活動により、医療機関との関係構築や製品理解の促進が進み、領域特化型の営業体制による取り組みが着実に進捗しています。

● MA・MSL体制による学術的専門性の強化

MA（メディカル・アフェアーズ）・MSL（メディカル・サイエンス・リエゾン）体制を新設・強化し、学術情報の高度化、医師との科学的ディスカッション機会の拡充を図りました。最新エビデンスの共有、研究支援など、領域全体の医療貢献度向上につながっています。

海外（ASEAN）での女性医療製品の進捗

当社グループは、ASEANをはじめとする海外での女性医療事業の拡大を進めています。2023年4月、タイにおいて、当社グループとして初めての日本国外での製品として、日本で販売する『アリッサ®配合錠』と同一成分である『Nextstellis™』を避妊の効能・効果で販売開始しました。発売当初は医師の処方箋を要する病院のみで販売可能な医薬品分類でしたが、2025年1月には病院・薬局の両チャンネルで販売可能な区分への変更が認められ、医療アクセスが拡大しました。

続いて、2025年10月に月経困難症の効能追加承認申請を行い、同年11月に追加承認を取得。これにより、従来の避妊に加えて、月経困難症においても治療選択肢の提供が可能となりました。今回の適応追加は、日本国内のみならず海外においても、ニーズの高い領域における医療アクセス向上に貢献する重要な一歩となりました。



成長戦略



バイオシミラー事業の成長

当社は中期経営計画において、女性医療に次ぐ成長戦略の柱としてバイオシミラー事業を位置づけています。

バイオ医薬品をはじめとする先進治療は、多くの疾患で重要な選択肢となる一方、高額であるがゆえに治療機会に格差が生じやすい領域です。さらに、国全体としても高額薬剤の増加は医療費の増大を招き、医療保険制度の持続可能性に関わる重要な課題となっています。

こうした状況に対し、先行バイオ医薬品と比べて安価でありつつ、同等・同質の品質、安全性および有効性を有するバイオシミラーの普及は、個々の患者さんの治療の選択肢を広げるとともに、医療費の適正化を通じて国の医療保険制度を安定的に維持していくうえでも重要な役割を果たすと考えています。

中期経営計画初年度となる2025年9月期は、バイオシミラー3製品の製造販売承認取得、医療現場との対話の強化、そして安定供給体制をより一層整備し、バイオシミラー事業としての基盤を一段と強固にしました。政策的な後押しや社会全体の医療費適正化ニーズも追い風となり、バイオシミラーが果たすべき役割は今後さらに大きくなります。

当社は、製剤や品質管理に関してこれまで積み上げてきた知見に加え、パートナー企業との協働、スペシャリティ領域専任MRによる専門的な情報提供を活かしながら、バイオシミラー事業を重要な成長戦略の一つとして推進し、患者さん・医療現場・社会から信頼される企業を目指してまいります。



経営戦略本部長

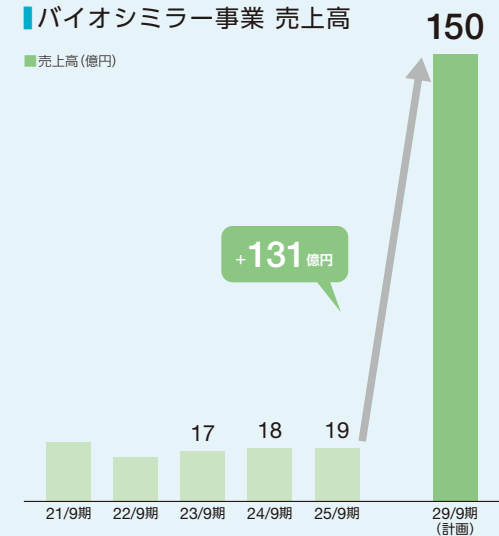
鈴木 聡

成長戦略

2025年9月期は、2024年5月に発売した『ウステキヌマブBS皮下注45mgシリンジ[F]』が伸長し、既存品は薬価改定の影響を受けながらも安定的に推移しています。

2025年9月に承認を取得した3製品についても、2026年中の薬価収載・販売に向けた準備を進めており、中期経営計画におけるバイオシミラー事業の成長方針に沿い、パイプラインの市場投入を着実に進めていきます。

今後も事業基盤を強化し、国の医療費適正化や患者さんの医療アクセス向上に向け、中期経営計画最終年度2029年9月期にはバイオシミラー売上高150億円を目指します。



市場環境

- バイオテクノロジーの発展
- 高齢化、高度医療の進展による医療費増大
- 医療費適正化に向けた政策的要請の高まり
- 高額バイオ先行品の特許切れの増加

機会とリスク

機会

- 高額バイオ先行品の特許切れによるバイオシミラー市場拡大
- 政府目標と政策によるバイオシミラー使用促進
- バイオ医薬品需要の持続的拡大

リスク

- 高水準の開発コスト・設備投資負担
- 競合バイオシミラー参入による価格競争激化
- 医療機関間の採用のばらつきや社会におけるバイオシミラー理解の不足
- 薬価改定による収益性低下

強み

- Alvotech社との独占的パートナーシップ
- 高難度製剤を安定的に供給する製造技術
- 国内製造も視野に入れた供給体制
- スペシャリティケア専門のMR体制
- 医学的活動ができるMA部門
- 新薬・バイオシミラー・ジェネリック医薬品の情報提供活動を通じた診療科・薬剤部双方との継続的な信頼関係

成長戦略

中期経営計画の進捗

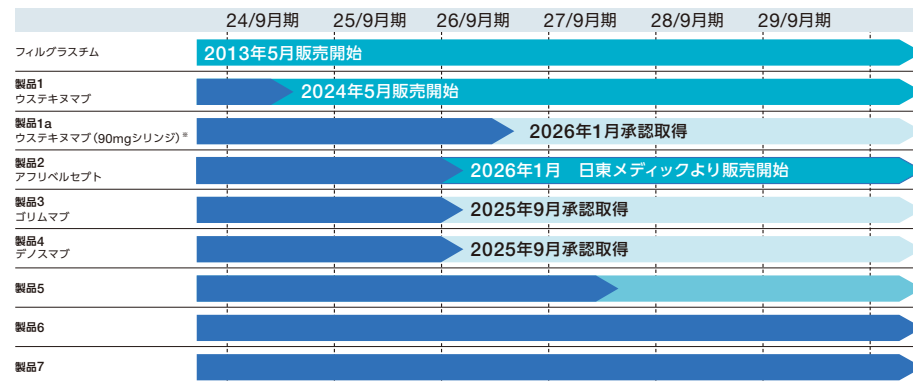
バイオシミラー3製品の製造販売承認取得

2025年9月、当社は『アフリベルセプトBS硝子体内注射液40mg/mL「NIT」』、『アフリベルセプトBS硝子体内注射用キット40mg/mL「NIT」』、『ゴリムマブBS皮下注50mgシリンジ「F」』、『デノスマブBS皮下注120mgRM「F」』の3製品4品目の製造販売承認を取得しました。これにより、眼科、リウマチ、がん領域といった疾患領域において、より幅広い患者さんに治療選択肢をお届けできる基盤が強化されました。今回の承認は中期経営計画で掲げる「バイオシミラー事業の成長」に資する重要な進捗と位置づけています。

当社が現在承認を保有するバイオシミラー5製品は、すべて単独もしくは1st上市の見込みです。これまでに複数のバイオシミラーが競合する市場において、1st上市品が高いシェアを確保してきた事例を踏まえると、これら当社バイオシミラーの今後の事業成長に大きく貢献することが期待されます。

アフリベルセプトBSは日東メディック株式会社との販売提携のもと、2026年1月に発売済み、ゴリムマブBSは2026年5月の薬価収載・発売、デノスマブBSは2026年中の収載・発売を見込んでおり、迅速かつ安定的な市場投入に向けた体制整備を進めています。

Alvotech社と合意済みのバイオシミラーの状況



※ウステキヌマブ90mgシリンジは先行バイオ医薬品にはない規格

ウステキヌマブBS 新規規格の製造販売承認取得

2026年1月、当社は『ウステキヌマブBS皮下注90mgシリンジ「F」』の製造販売承認を取得しました。本剤は、国内の先行バイオ医薬品には存在しない高用量規格です。例えば、90mgの投与が必要な患者さんの場合、45mg製剤では2本の注射投与が必要となるところ、90mg製剤を用いることで投与回数を1回に減らすことが可能となり、患者さんの身体的な負担軽減や医療現場の効率化が期待できます。



90mg（発売準備中）

当社は今後も、患者さんおよび医療現場の利便性、また医療アクセスの拡大に資する製品ラインナップの充実を継続し、医療現場および医療経済への一層の貢献を目指します。

先行品メーカーとの合意形成：バイオシミラー上市をより確実に

バイオシミラーの上市においては、先行品特許を踏まえた知財リスクマネジメントおよび上市計画の策定が重要です。これにより、係争リスクの低減と安定供給体制の確保を同時に高めます。

当社は、2025年9月に承認を取得した3製品（アフリベルセプトBS、ゴリムマブBS、デノスマブBS）について、いずれも先行品メーカーとの合意形成を行いました。

アフリベルセプトBSについては、当社バイオシミラー製品の開発元であるAlvotech社と先行品メーカーとのライセンス・和解契約により特許関連の調整が完了し、2026年1月に販売を開始しています。ゴリムマブBSおよびデノスマブBSについても、同様に先行品メーカーと契約を行い、2026年内の薬価収載・発売が可能となりました。

開発・製造・発売に至るバイオシミラー特有の工程を、知財対応を含め確実に進めることで、上市確度を高めるとともに、安定供給体制の強化を図り、適切な医療アクセスの確保につなげています。

成長戦略



グローバルCMO事業の成長

当社グループは、富山工場とタイのグループ会社OLICで医薬品のCMO事業を展開しています。近年はCMOにDevelopment（開発）機能を加え、より幅広いニーズに応えられるCDMOの体制へと進化しています。品質と安定供給を軸に、グローバルで代表されるCDMO企業の一つとなることを目指して歩みを進めてまいります。

また、OLICでは受託事業に加え、自社ブランド品の展開も進めています。2023年4月にはエストロール・ドロスピレノン配合剤『Nextstellis™』を、2025年2月にはジェネリック医薬品2製品（『OLIGEST®』、『OLICOXIB®』）を発売しました。受託で培った品質・供給における実行力を、事業機会の拡大へとつなげています。

こうした基盤を活かし、既存のパートナー企業との関係を一層深化させるとともに、新たな協業機会の開拓を着実に進めます。国際会議やシンポジウムへの参加を通じて外部連携を強化し、新たな知見・技術の獲得にも継続して努めます。今後もグループ一体で事業基盤の高度化を図り、確かなCMO・CDMOパートナーとして信頼を高めてまいります。

※CMO (Contract Manufacturing Organization)：医薬品製造受託機関

※CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization)：医薬品開発製造受託機関



OLIC (Thailand) Limited
Managing Director

相良 岳史

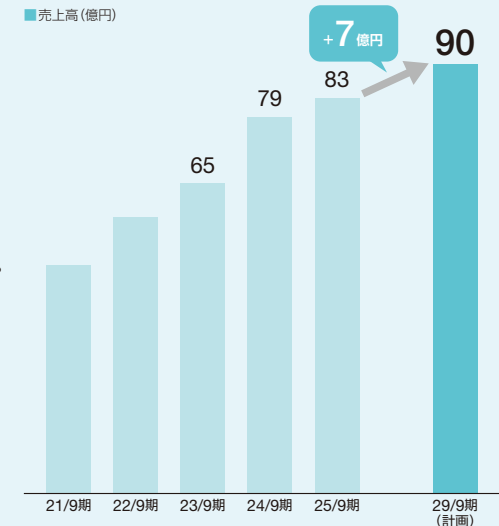
成長戦略

アジアを中心とした海外での競争力強化とグローバル展開の加速を目指し、当社はCMO事業の成長を中期経営計画の柱として位置づけています。

既存顧客の深耕と新規顧客の開拓を並行して進め、国・地域ごとに最適なアプローチを強化します。また、富士製薬工業グループとして、富山工場とOLICの連携を深め、生産能力の可視化やコスト効率の向上、環境への配慮を含む運営基盤の強化にも取り組みます。

2029年9月期にはグローバルCMO事業売上高90億円を目標に、グローバルで認められるCMO・CDMOブランドの確立を図っていきます。

グローバルCMO事業 売上高



市場環境

- 製薬企業における製造最適化・外部委託の需要増加
- 製薬業界における水平分業化の進展
- 医薬品製造における品質・規制要件の高度化

機会とリスク

機会

- 既存大手クライアントとの取引拡大（新製品受託・増産など）
- 日本・豪州・欧州・米国など新規顧客開拓の加速
- 富山工場×OLICの一体運営による供給・品質・コスト効率・サステナビリティの向上
- CDMO体制への進化による付加価値向上

リスク

- 設備投資・技術更新の遅れによる競争力低下
- 原材料・物流など外部要因による供給変動
- 規制要件の引き上げに伴う品質管理負荷の増大

強み

- CMO受託件数（富山・OLIC）：約40社、約630品目
- 富山工場×OLICの生産プラットフォーム
- 製造から開発支援まで対応可能なCDMO体制
- ASEANにおける薬事・市場の現地知見

戦略投資



次の成長に向けた戦略投資

医薬品ビジネス、とりわけ新薬開発は上市までに長い時間を要します。現在の事業は前経営陣がまいた種が開花したものです。10年、20年後においても持続的に製品を創出し続けるため、当社はジェネリック医薬品メーカーから新薬メーカーへの転換を進めるとともに、その基盤となる研究開発のあらたな「種」を将来に向けてまき続ける必要があると認識しています。中期経営計画で掲げた390億円の無形資産投資（研究開発費、販売権・ライセンス費）は、当社が100年続く企業になるための必須条件です。

投資対象は、一つは、社会的認知が十分ではないものの、市場とニーズが膨大な「女性医療」。もう一つは、参入障壁が高く競争が限定的な「バイオシミラー」。過去に掲げていた「ニッチのメジャーになる」という思想は、現在の戦略にもつながる考え方となっています。大手製薬企業が参入しにくい、あるいは見落としている領域で圧倒的な存在感を示すことこそが、当社の勝機と言えます。

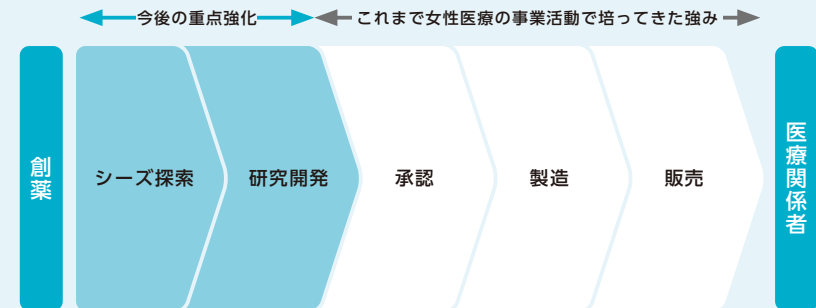
投資の実行にあたっては、年間100件以上の新規案件を探索し、新薬検討会議を経て、取締役会での最終承認を実施しています。「開発の実現可能性は高いか」「将来の収益に見合うか」、そして何より「当社の強みである女性医療・バイオシミラーとシナジーをもたらせるか」。こうして厳選した案件に対して資本を投じます。既存パートナーとの連携深化に加え、今までお取引がなかった国内外の企業も開拓し、さらにパイプラインを拡充していきます。



研究開発本部長

長縄 正之

成長戦略



シーズ探索・研究開発の取り組み

現在	今後の方針
- 担当チームを組成し、ニーズ収集・シーズ探索、他社との提携、バリューチェーンをまたいだ部門間連携 - その結果、新規案件創出数： 2019年▶30件 2024年▶100件超に増加	- 女性医療・女性周辺領域の新薬の探索・獲得 - コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)、リサーチハブの設置を検討 - デジタルツールなど、新薬以外での女性医療・女性周辺領域の探索

市場環境

- 女性医療に対する社会的注目の高まり
- 医療費適正化の加速
- 高難度製剤への安定供給要請
- 少子化・高齢化による医療ニーズの変化
- 国際的な品質・規制基準の高度化

機会とリスク

- | | |
|------------|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 女性医療における未充足ニーズの顕在化 ● バイオシミラー普及による市場拡大 ● 外部パートナーとの連携機会の拡大 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● パイプラインの不確実性 ● 研究開発投資の回収可能性に関するリスク ● 原材料・開発コストの上昇 ● 薬価制度改定による収益性圧迫 |

強み

- 女性医療における知見と医療ネットワーク
- 高難度製剤を支える製造基盤（富山工場×OLIC）
- 多様な剤形・領域に対応する技術
- 女性医療×バイオシミラー×グローバルCMOの事業シナジー

財務・資本戦略

財務健全性と成長投資の「最適な解」を追求し、社員一人ひとりのアクションを企業価値向上へとつなげます



経営戦略本部 経営企画部長

三橋 厚弥

財務・資本戦略の考え方と特長

当社の財務・資本戦略の目的は、利益を安定的に伸ばし続けること。そのために、どこに投資し、どのように資本を使い、成果を分配していくのか。その考え方と規律を示すものがEPSやROE※といった経営指標です。当社ではこの2つを中期経営計画の重要指標として掲げています。

※EPS、ROEは税引き後営業利益ベース

足元の改善と現在地の捉え方

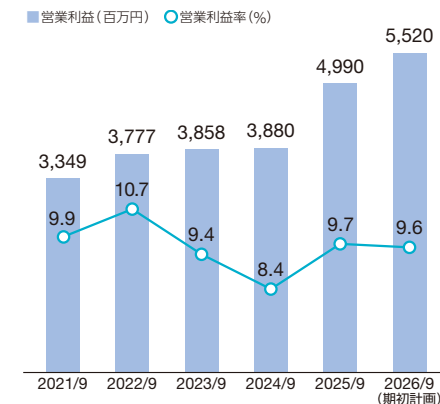
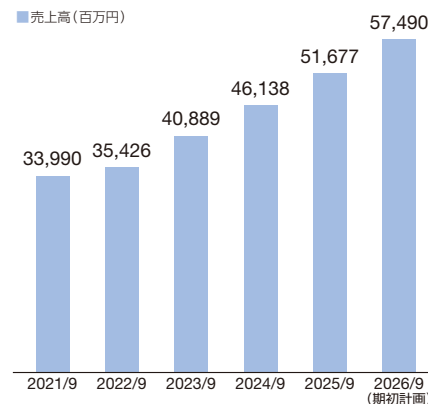
2025年9月期は、順調に成果を積み上げることができました。業績全体は堅調に推移し、営業利益も予想を上回る水準となり、中期経営計画の初年度として順調な滑り出しができた一年だったと捉えています。一方、製品ごとに見ると、当初予想を下回る製品があったことも事実です。『アリッサ®配合錠』は、発売時の立ち上がりは順調でしたが、新規処方への広がりには期待したスピードには至りませんでした。ただし、これは需要自体が弱かったというよりも、処方環境や浸透プロセスに対する前提の置き方に改善の余

地があったこと、また製品としては、非常に高く評価していただいております。前提条件の見直しが必要だったと考えています。こうした認識のもと、デジタルプロモーションを含むリカバリー施策を進め、足元では、とても順調に推移しています。

研究開発投資については、一部未消化などがあり、計画していたほど発生しませんでした。短期的な利益確保を優先したわけではありません。

今後も、案件を見極め、将来のパイプライン形成につながるかどうかを重視し、長期的な利益成長を見据えた研究開発投資を行ってまいります。

売上高／営業利益／営業利益率



財務・資本戦略

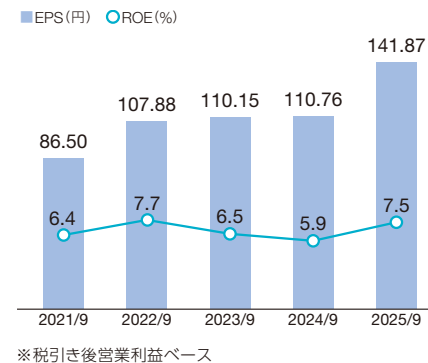
中期経営計画のKPIを軸にした 財務・資本戦略

当社は、本業を起点とした持続的な企業価値創造を基本方針とし、利益成長と資本効率の最適化を重視した財務・資本戦略を推進しています。EPSおよびROEは、その成果を測る重要な経営指標です。当社が採用するEPSは、税引後営業利益をベースとした指標であり、特別損益などの一過性要因を除いた本業の成果を1株当たりで示すものです。事業の成長実態を直接的に把握し、経営資源配分の妥当性を検証するとともに、本業で創出した価値を着実に株主に還元していく考えを反映しています。女性医療およびバイオシミラーという成長性と社会性を兼ね備えたコア領域への集中投資を通じて、持続的な税引後営業利益の成長を実現し、EPSの安定的な向上につなげていきます。

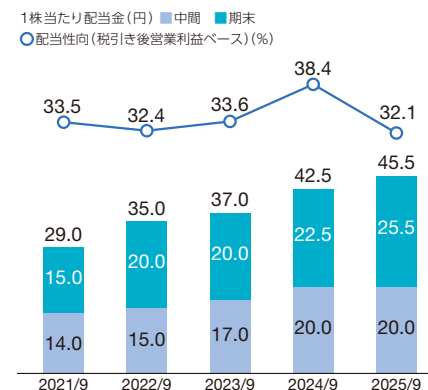
その利益をどれだけ効率的に生み出しているか、すなわち資本の使い方も重要です。当社では、株主資本コストをおおむね6～8%程度とし、中期経営計画ではROEの向上にあたっては、事業の収益力を高めることに加え、投下資本の効率化を通じて、資本の使い方を磨いていくことが重要と考えています。財務レバレッジについては、ROEを高めるための手段として過度に追求するのではなく、財務の安定性を確保しつつ、将来の成長投資に柔軟に対応できる水準を維持することを基本方針としています。こうした考え方のもと、当社ではネット有利子負債/EBITDA倍率を重要な管理指標として位置づけています。前々期には3倍を超えていた同倍率は、前期には2倍台半ばまで改善しまし

た。中期的には1.5～3.0倍程度の水準を意識し、営業利益の成長と両立させながら、健全な財務基盤のもとでROEの向上を図っていきます。こうしたEPSとROEの積み上げが結果として市場からの評価につながります。PBRはROEと成長期待の掛け合わせとして形成される指標であり、EPS成長とROE向上への継続的な取り組みを通じて、中長期的な企業価値の向上が市場評価に反映されていく姿を目指しています。

EPS/ROE



1株当たり配当金／配当性向



株主還元については、今までも減配せずに安定的に安定的な配当を実施していましたが、中期経営計画にて明確に累進配当を基本方針として決めました。本業で生み出した利益をどのように配分するかという観点から、当社では営業利益を基準とした配当性向30%、累進配当を基本方針としています。本業による営業利益の成長を株主の皆さまと分かち合いながら、次の成長に向けた投資余力を確保し、将来価値の最大化を図ってまいります。

ステークホルダーの皆さまと ともに築く持続的な価値創造

当社の財務・資本戦略は、株主の方々をはじめ、患者さんや医療関係者、お取引先、社員を含む多様なステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。そのため社内における資本や財務に対する理解の深化は重要です。その取り組みの一つとして、管理職層を中心に、EPSやROE、PBRといった指標の意味や財務三表のつながりを共有し、日々の業務・判断が営業利益や企業価値にどう結びつくのかを学ぶ機会を設けています。社員一人ひとりが自身の仕事が価値創造につながっていると実感できることが、長期的な成長の土台になると考えます。

今後も営業利益を安定的に伸ばし、その成果を皆さまと分かち合う企業でありたいと考えています。足元の成果と改善を積み重ねながら、財務・資本基盤を着実に強化していきます。



人財の強化

■競争力と実行力を支える人財基盤の強化



人財への投資を通じて、
社員一人ひとりの力を
企業価値向上へ
つなげます

経営管理部長

宇治 浩

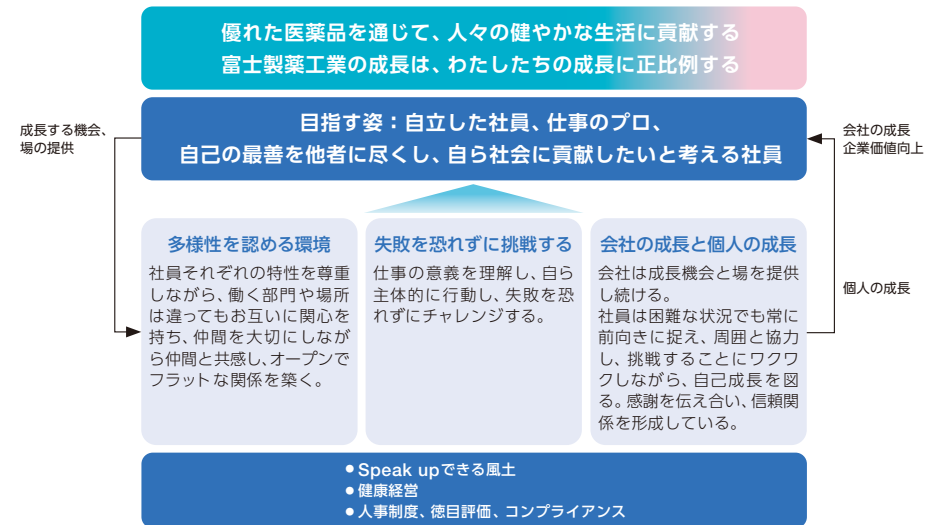
当社は、創業以来「人」を真ん中に据えた経営を行ってきました。現在、女性医療、バイオシミラー、グローバルCMOといった専門性と知見の蓄積が求められる事業を成長戦略の柱とし、その実行力の源泉も人財にあると位置づけています。

医薬品の開発・製造・販売は、設備や制度のみで実現できるものではなく、現場における一人ひとりの判断と行動の積み重ねによって支えられており、人財は当社の競争力を左右する最も重要な経営基盤です。

当社の人的資本経営は、経営理念に掲げる「会社の成長は、社員の成長に正比例する」という考え方を基盤としています。

社員の成長が質の高い業務遂行や医療現場や患者さん、社会への貢献につながり、その成果が企業価値の向上を通じて次の成長機会を生み出すという好循環の実現を目指しています（右図参照）。

■経営理念と人財戦略の関係



この循環を実効性あるものとするため、当社では、部門ごとに求められる専門性やスキルを明確にし、それを人財育成の仕組みに反映することで、戦略の実行力を高めています。

事業の高度化が進む中では、専門知識や経験の蓄積に加え、変化に直面した際にも自ら考え、判断し、時には異なる意見を述べるができる人財が不可欠です。

当社では、社員の成長をスキル面にとどまらず人間的な成長も重要視しており、徳目評価および徳目行動を意識する社内コミュニケーションを通じて日々の行動や意思決定の質を向上させています。

また、エンゲージメント調査やタウンホールミーティング[※]を通じて社員との対話を重ね、組織の状態を継続的に把握・改善することで、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、人財の成長を起点とした価値創出の循環を強化し、事業の実行力と競争力を高めることで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

※タウンホールミーティング（経営層と社員との対話） [P.33](#)

人財の強化

研修制度と主な取り組み

当社では、社員一人ひとりが役割に応じた専門性を高め、組織全体として価値創出力を向上させることを目的に、人財育成に取り組んでいます。階層別研修や専門研修を通じて、キャリア段階に応じた能力開発を行うとともに、事業の高度化に対応できる人財の育成を進めています。

また、研修制度にとどまらず、現場での実践と学びを重視し、日常業務を通じて成長機会の創出にも力を入れています。

こうした取り組みにより、自律的に学び、主体的に行動できる人財の育成を目指しています。

徳目評価を取り入れた人事制度

当社では、成果だけでなく、日々の行動や姿勢を重視する考えのもと、徳目評価を人事制度に取り入れています。

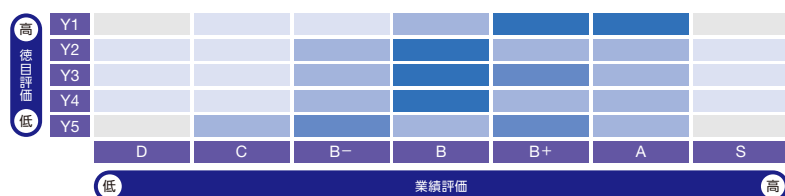
これは、短期的な成果だけでなく、企業文化の醸成や長期的な価値創出につながる行動を評価する考え方に基づくものです。

徳目評価を通じて、社員一人ひとりが当社の価値観と自分自身の人間的成長を意識しながら行動することを促し、組織としての一体感や信頼関係の強化につなげています。

■ 徳目評価ごとの業績評価分布（2025年9月期）

下図は、徳目評価と業績評価の関係を示したものです。徳目評価が高い社員は業績評価も高い傾向が見られ、徳目に基づく行動が、周囲からの信頼の獲得や成果創出に結びついていることを示唆しています。

該当者割合の色分け：■ ~40% ■ ~30% ■ ~20% ■ ~10% ■ 0%



※マトリックスの色分けは、縦軸の徳目評価の段階ごと（Y1～Y5ごと）の人数分布を示しています。

多様性を認める環境

性別や年齢、職種にとらわれることなく、多様な人財が活躍できる環境づくりを進めています。働き方の選択肢を広げることで、個々の事情やライフステージに応じたキャリア形成を支援し、社員が継続的に活躍できる基盤を整えています。

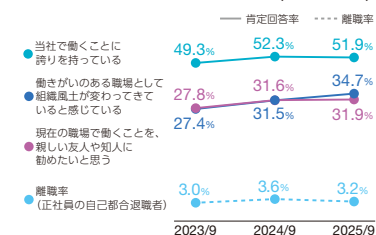
多様な視点や価値観を尊重し建設的に対話することが、新たな発想や組織の柔軟性につながると考え、誰でも安心して働ける職場環境の整備を進めています。

※具体的な取り組み例：セカンドキャリア研修、セルフモチベーション研修、資産形成セミナー

エンゲージメント調査

当社は、社員一人ひとりが前向きに成果を発揮できる組織づくりを目的として、エンゲージメント調査を継続的に実施しています。2025年よりサーベイツール「Wevox」を導入し、組織課題の把握をより精緻に行うとともに、現場での活用を推進していきます。従前のサーベイ結果を経年で見ると肯定回答の平均は改善傾向にある一方、自社で働くことに誇りを持っているかという点についてはポイントを下げており、社外に向けて当社の価値を伝えるだけでなく、社員に対しても当社の企業価値を伝え、社員が成長を実感しながら、誇りややりがいを持って長期的に力を発揮し続けられる環境・組織づくりに取り組んでいきます。

■ エンゲージメント関連指標（主要項目）



タウンホールミーティング

経営層と社員が直接対話する機会として、タウンホールミーティングを実施しています。経営方針や事業の方向性を共有するだけでなく、社員からの意見や声を直接受け取る場として活用しています。双方向のコミュニケーションを通じて、相互理解を深め、経営への納得感や組織の一体感を高めることを目的としています。



女性が活躍できる環境の実現

当社では、女性が安心して働き、能力を十分に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。性別を問わず、育児やライフイベントと仕事を両立できるための支援を行い、キャリア形成を支える仕組みを整備しています。また、女性医療を事業の中核とする企業として、女性特有の健康課題に対する理解を深めるため、男性社員・女性社員のいずれをも対象とした啓発にも取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが継続的に活躍できる環境の整備を進めています。

※具体的な取り組み例：女性管理職社員との茶話会、産育休復帰者対象交流イベント、女性の健康に関する社内啓発セミナー



組織機能の高度化

当社が目指しているのは、優れた医薬品を着実に生み出し続け、確実に患者さんのもとへ届け続けることです。その実現に向けて、中期経営計画の重点施策の一つとして「組織機能の高度化」に取り組んでいます。

医療ニーズを起点に、研究・開発からエビデンス創出までを一貫した流れとして推進します。研究テーマの検討、製剤設計や開発計画の立案、非臨床・臨床開発を経て、MA・MSLによるエビデンス創出に至るまで、各工程が連携しながらサイエンスへの理解を深めるとともに、グローバルネットワークの強化を進めます。

加えて、生み出した価値を確実に届ける体制づくりにも注力します。法規制・ガイドラインに基づく品質管理、生産およびサプライチェーン管理、販売、製販

後調査までを一連の流れとして最適化し、安定供給と適正使用の両立を図ります。

あわせて、データ活用やDXの推進をはじめ、品質・信頼性の確保、リスク・コンプライアンス対応など、様々な企業との連携を強化し、意思決定の迅速化と実行力の向上を図っています。

これらの取り組みを同時に進めることで、女性医療、バイオシミラー、グローバルCMOの各分野において、高付加価値製品の継続的な創出と安定供給を実現します。現場に根差した知見とサイエンス、データと実行力を確実につなぎ、価値創出のサイクルを回し続けることで、新薬を開発できる組織体制の強化を実現していきます。

組織機能の高度化に向けた全体像

新薬を開発できる組織体制の構築



新薬創出基盤

探索から価値創出までを一気通貫で支える基盤

高度化に向けた取り組み

- ニーズ収集・蓄積、獲得基盤の確立
- フランチャイズ型開発基盤の構築
- LCM計画策定・推進基盤の構築
- ポートフォリオマネジメント基盤の構築



生産

高付加価値製造拠点としての競争優位性の強化

高度化に向けた取り組み

- 中長期的な富士製薬工業グループ生産機能の在り方の定義と実装
- 優れた医薬品の安定供給とコスト適正化の両立



販売

上市後も価値を最大化し続ける販売体制

高度化に向けた取り組み

- Launch Excellence体制の構築*
 - 営業体制のトランスフォーメーション
- ※新薬・新製品の市場導入・最大化に向けた戦略



新薬型組織を支える基盤

高度化に向けた取り組み

- 執行における富士製薬工業グループ意思決定体制の整備
- 中期経営計画目標達成に向けたコーポレート機能の強化

組織機能の高度化

組織機能の高度化に向けた取り組み

新薬創出基盤

医療ニーズを起点とした探索・評価から獲得までの取り組み

新薬創出を継続的に進めるため、医療現場や学会からの医療ニーズの収集・蓄積を起点に、研究テーマの探索、評価、選定・獲得に至るまでの一連の取り組みを強化しています。ニーズの吸い上げや探索活動が特定の個人の経験や判断に依存しないよう、既存機能の強化に加え、関係する機能同士の連携の在り方を整理し、共通の枠組みとして定型化を進めています。

また、国内外の学会動向や研究成果、外部データベースなどを踏まえ、研究テーマについて科学的な観点と事業面の観点の双方から検討を行い、有望なテーマの選定・獲得につなげています。これにより、探索から評価、獲得に至るまでの検討を関係部署が連携しながら進められる体制を整えています。あわせて、科学的知見と経験を有する人材の育成・採用を進めるとともに、外部パートナーとの連携も強化し、探索から協業、テーマ獲得に至るまでを継続的に推進できる取り組みを進めています。なお、2025年7月に公表した株式会社FRONTEOとの女性医療領域における創薬シーズ評価に関する共創プロジェクトは、こうした取り組みの具体的な実例の一つとして位置づけています。

生産

安定供給とコスト適正化に向けた生産・SCM基盤の強化

高付加価値製品を含む医薬品の安定供給を実現するため、中長期的な視点で高品質な医薬品の生産および安定供給を実現するサプライチェーンの強化に取り組んでいます。自社製品および受託製品を含む生産ポートフォリオについて、市場における競争力や安定供給の観点から整理を行い、注力すべき領域やテーマの検討を進めています。あわせて、安定供給とコスト適正化に向けた課題を洗い出し、改善効果が見込まれる取り組みから優先的に検討・実行することで、効率的かつ持続可能な生産・供給体制の構築を目指しています。

販売

Launch Excellence^{*}体制と製品ライフサイクルマネジメント体制

品質と安定供給を前提とした確実な製品上市に加え、上市後も長期的な視点で製品価値を高め続けていくため、製品のライフサイクル全体を見据えた運用体制の整備に取り組んでいます。営業、事業戦略、メディカル部門、信頼性保証、製販後調査など、製造販売に関わる各機能がそれぞれの専門性を活かしながら連携することで、医療現場での使用実態やニーズを継続的に把握し、製品の提供価値を高める取り組みにつなげています。また、上市前の準備段階から上市後の展開までを一体的に捉え、製品を取り巻く環境や医療ニーズの変化に柔軟に対応できる体制を整えています。

※Launch Excellence：新薬・新製品の市場導入・最大化に向けた戦略

営業体制のトランスフォーメーション

医療関係者への提供価値を高めるとともに、限られたリソースの中で効果的な情報提供活動を行うため、MR活動とデジタルを組み合わせた営業体制の高度化を進めています。医療関係者ごとに異なる情報収集スタイルやニーズを踏まえ、対面での情報提供に加え、オンラインやデジタルコンテンツを活用した情報提供を適切に組み合わせることで、製品情報を幅広く、かつ効率的に届ける体制を整えています。2025年9月期からは、MR体制を領域ごとの専門グループに再編し、とりわけ女性医療領域においては、国内最多となる専任MR体制を構築しています。あわせて、デジタルや営業外部署が連携することで、情報提供の効率化と、医療関係者それぞれのニーズに応じたコミュニケーションを両立し、営業生産性の向上につなげています。今後も、持続的な価値提供を支える営業体制の強化を図っていきます。

新薬型組織を支える基盤

意思決定体制の再構築と判断の質とスピード向上

中期経営計画を確実に実行していくため、富士製薬工業グループとしてのガバナンスの在り方を整理し、意思決定体制の明確化に取り組んでいます。具体的には、取締役会と経営執行会議それぞれの役割や責任を整理するとともに、「誰がどの立場で関与するのか（RACI^{*}）」、「どのタイミングで重要な判断を行うのか（意思決定ゲート）」、「実際に判断を下す会議体・組織はどこか（意思決定体）」といった点を体系的に整理し、重要な案件について、判断の役割分担や手順が曖昧になることなく、あらかじめ定めたプロセスに沿って適切に意思決定が行われる体制を再整備しました。あわせて、職務権限一覧の見直しも行い、意思決定判断の質とスピードの向上につなげています。

※RACI（レイシー）：業務におけるタスクごとの役割を明確にするフレームワーク

経営管理と財務・資本戦略の運用高度化

中期経営計画の戦略を着実に実行していくため、「どの事業・製品が、どれだけの価値を生み、どれだけの経営資源を使っているのか」という観点で、経営層と現場が共通の前提で捉えられる体制の構築を進めています。現在は、領域別・製品別PLの運用開始に向けた検討を進めるとともに、経営層が事業の状況を俯瞰的に把握できるダッシュボードの整備を進めています。また今後は、投資回収や資本効率に関する議論をより具体的かつ建設的なものとするため、ROICの考え方を経営管理プロセスに段階的に取り入れ、戦略投資や撤退、リソース配分に関する意思決定の質を高めていく方針です。

デジタルの推進

富士製薬工業は、長期ビジョン2035および中期経営計画の実現に向け、成長戦略を確実に前進させる基盤強化施策の一つとして「デジタルの推進」を掲げています。デジタル技術の活用は、業務効率化にとどまらず、バリューチェーン全体の高度化と提供価値の拡張に資するものであり、生産性の向上を含め、全社の競争力強化に直結する重要施策です。

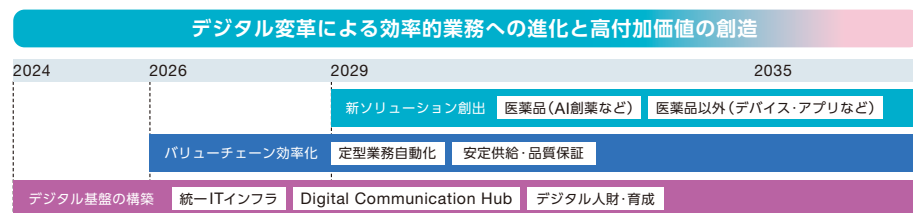
このため、当社は、DXビジョンを策定し、ICT統括部を中心に、DX戦略の基盤整備・人材育成・データ利活用を全社横断で加速しています。

DXビジョン

「デジタル変革による効率的業務への進化と高付加価値の創造」

当社ではDX（デジタルトランスフォーメーション）を「組織・人・仕事の在り方を進化させる重要な経営基盤」と位置づけ、DXビジョンとして「デジタル変革による効率的業務への進化と高付加価値の創造」を策定しました。

全社最適の推進体制、自ら挑戦する人材の育成、そして事実とデータに基づく意思決定をスムーズに行えるよう、データの完全性を保証できる基盤を整備するとともに、経営層が先頭に立ち、守るべき本質を大切にしながら変革を進めてまいります。



DX戦略 一三位一体の推進モデル

中期経営計画期間において、「基幹システム刷新」「部門DX」「人材育成」を三位一体で推進し、変革を支える強固な基盤を整備します。

基幹システム刷新(ERP)

業務プロセスの標準化を断行し、データの一元化による経営判断の迅速化を実現します。

全部門でのデジタル実践

営業(MR活動データ化)、生産(MES/LIMSによる電子化)、研究開発(AI創薬探索)、管理(ガバナンス強化)など、各本部がICT統括部と強固に連携し、現場課題に即したDXを推進します。

人材育成と組織文化

セキュリティ教育の徹底に加え、DXアンバサダーの育成や全社ITリテラシーの向上を図ります。生成AI活用やツール刷新を通じ、変革を恐れない柔軟な風土を醸成します。

中期経営計画の進捗

デジタル人材の育成と風土改革

当社は、全社的なデジタル活用力の底上げと変革文化の醸成に向けて取り組むとともに、「DXアンバサダー制度」を開始しました。各部門から意欲あるメンバーを選出し、ICT統括部と連携して部門内のデジタル化やAI活用を企画・推進する役割を担います。応募者には、ITパスポート取得支援やDX・ITリテラシー研修、プロジェクトマネジメント基礎など学習機会を提供し、業務改善を主体的に進められる人材を育成します。DXを自分事化し、全社でDigital Culture[※]を育み、変革に挑む風土をつくっています。

※デジタルを活用した業務がもはや当然であるという風土

社内DXアンバサダー募集ポスター



社内DXアンバサダー
応募者数 93名 ▶ 選出人数 15名
※15名は、全6事業本部から構成されています

情報セキュリティ対策の強化

当社では、クラウド活用やリモートワークの拡大に伴う情報セキュリティリスクの高まりを踏まえ、対策強化に取り組んでいます。従来の境界型防御を見直し、ゼロトラストの考え方を取り入れた新たなセキュリティ基盤の構築を検討・段階的に推進することで、サイバー攻撃リスクの低減と業務の安全性・継続性の向上を目指しています。

これにより、不正アクセスやマルウェアのリスク低減、システムの簡素化と運用負荷の軽減、場所を問わない安全な業務環境の整備を図ります。今後も、情報セキュリティに関するリスクを継続的に把握・評価し、技術・運用、ガバナンスの両面から改善を重ね、安全・安心な事業基盤の確立を目指します。

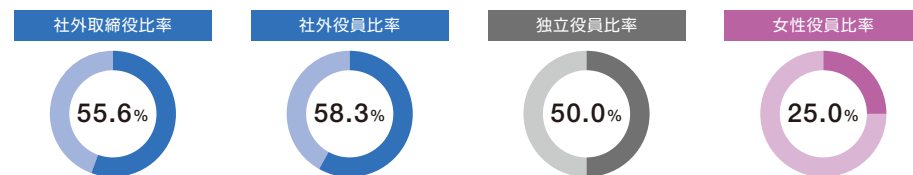
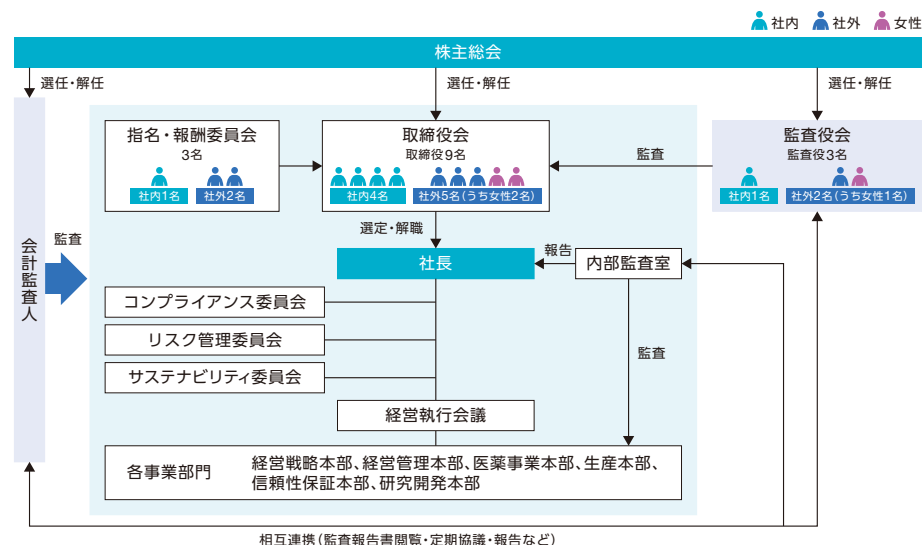
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

富士製薬工業グループは、「優れた医薬品を通じて、人々の健やかな生活に貢献する」「富士製薬工業の成長は、わたしたちの成長に正比例する」という経営理念のもと、「成長」と「貢献」を体现する企業であり続けるためには、透明性の高い経営監督と、迅速かつリスクを考慮した意思決定が不可欠であると考えています。

ステークホルダーからの信頼をより一層高め、持続的な事業発展を通じて企業価値を創造し続けるべく、コーポレート・ガバナンスの高度化を経営の重要課題の一つとして位置づけ、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制



各会の活動状況

取締役会

●開催回数：13回 ●出席率：100% ●議長：代表取締役会長

経営理念で掲げる「成長」と「貢献」を基盤に、経営方針、重要な業務執行に関する意思決定などを行うとともに、業務執行の監督機能を担っています。環境の変化が加速する中、中長期的な企業価値向上を見据えた議論に、十分な時間を割けるよう、執行側への権限委譲を進めることで、機動的で質の高い議論が行える体制整備を図っています。意思決定の透明性と監督機能の実効性を高めるため、取締役の任期は1年としています。

主な議論内容

- 中期経営計画の進捗
- ポートフォリオおよび新製品の検討
- 経営幹部候補などの人財戦略およびサクセッション
- 財務および資本政策
- リスクマネジメントおよびコンプライアンス

監査役会

●開催回数：13回 ●出席率：100% ●議長：常勤監査役 尾島大司

当社の監査役会は、監査役3名（社外監査役2名）で構成され、取締役の職務執行および経営全体の健全性を独立した立場で監査しています。監査方針に基づき、取締役会や重要会議への出席に加え、会計監査人・内部監査室と連携し、業務執行や財務報告の妥当性を確認しています。

また、監査で得た指摘や提言を随時取締役会に報告し、経営の透明性とリスク管理の強化に貢献しています。

指名・報酬委員会

●開催回数：3回 ●出席率：100% ●委員長：社外取締役 平井敬二

当社は、取締役の指名および報酬決定プロセスの透明性と公正性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。委員会では、社外取締役を中心とする独立した視点に基づき、取締役・執行役員の選解任、報酬体系や報酬水準、CEO後継計画などの重要事項について審議しています。

主な議論内容

- 役員人事（期中・次期の取締役候補の選定・執行役員の選定）
- 取締役・執行役員・部長の報酬水準および評価基準の見直し
- 取締役の個別報酬
- 次期指名・報酬委員会の委員の選解任

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社では毎年1回、全取締役および全監査役に対してアンケートを行い、その分析・自己評価を通じて取締役会の実効性の確保・向上を図っています。選択式設問と自由記載式設問の両方が含まれたアンケートにより、忌憚のない意見を引き出す方式で実施し、洗い出された課題と改善方法を取締役会で報告・議論しています。毎年、このようなサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげています。

評価プロセス

分析・自己評価

当社は毎期、取締役・監査役を対象に実効性評価のアンケートとヒアリングを実施し、構成・運営・審議の質・情報提供・社外役員の関与などを評価軸に分析します。前期課題への対応状況も自己点検し、結果を取締役会で共有のうえ改善計画を策定し、次期運用に反映します。

主なアンケート項目

- 取締役会の決議および報告事項の適切性
- 取締役会の構成（多様性とスキルの適合性）
- 事前説明会の開催時期と頻度の適切性
- 中長期戦略、人財・サクセッション、サステナビリティなどの議論の深度

結果の概要

評価の結果、社外役員の関与や情報提供の充実、計画策定やサステナビリティに関する議論は前期より進展しました。一方、重要議題に応じた事前説明のさらなる拡充、経営幹部候補の育成・選定の見える化、重点テーマの定点学習と議論活性化など、引き続き改善の余地がある点も確認しました。

実効性評価で抽出する課題

- 事前説明会の開催時期と頻度
- 取締役会において、担当部署からの説明・情報提供が適切か
- 経営陣候補者（部長以上の役職者）の育成・選定について
- サステナビリティ・マテリアリティに関する議論が十分に行われているか

今後の取り組み

取締役会の実効性評価を踏まえ、当社は審議の質と監督機能の一層の向上に向けた具体的な改善に取り組めます。重要事項における事前説明の充実化や議論時間の最適化を通じて討議を深めるとともに、経営幹部候補の育成・選定に関する議論や重点テーマの定点的な議論を継続し、実効性の高い取締役会運営を推進します。

具体的アクション

- **事前説明の運用強化**：重要事項について開催時間や回数の調整を行い、より充実した討議が行える体制を整える
- **議論活性化**：担当役員および部署と連携し、質疑および議論への時間の集中化を図る
- **サクセッションプランの議論活性化**：要件定義、候補者プール、育成計画の定期報告
- **定点議論の継続**：経営戦略、中期経営計画の進捗、サステナビリティ、コンプライアンス

社外役員研修

当社では、社外役員が経営監督および助言機能を実効的に果たせるよう、継続的な研修と情報提供の機会を設けています。定期的で開催する社外役員会では、中期経営計画、事業戦略、従業員エンゲージメントなどをテーマに議論を行っています。また、営業・品質・コンプライアンスなどの研修や、現場・部門との意見交換を通じて、事業や業務の理解を深めています。これらの取り組みにより、社外役員が当社の実態を踏まえた建設的な意見を取締役会に反映できる体制を整えています。

コーポレート・ガバナンス

選任基準（社外取締役の選任理由）

当社は、社外取締役について、当社事業や経営環境を踏まえた専門的知見と豊富な経験を有し、独立した立場から経営の監督および助言を行うことができることを基本要件としています。加えて、高い倫理観と見識を備え、医薬品事業や女性医療分野への理解を持ち、長期的な視点から企業価値の向上に寄与できる人財を選任しています。これにより、当社の戦略的意思決定の質を高め、ガバナンス機能の強化につなげています。

新任社外取締役メッセージ



■ 略歴

1986年 4月 大和証券株式会社 入社
2010年 4月 大和クオインタム・キャピタル株式会社 代表取締役社長
2013年 4月 大和PIパートナーズ株式会社 取締役
2014年 4月 大和企業投資株式会社 取締役
2020年 4月 同社 代表取締役社長
2024年10月 リンクパートナーズ法律事務所 アドバイザー（現任）

社外取締役

平野 清久

これまで証券・投資業界において、資本市場の視点から企業価値向上や成長戦略に携わってきました。このたび、社外取締役として当社の経営に参画することとなり、大変光栄に思っています。

女性医療を中心とした事業に加え、近年当社が注力しているバイオシミラーは、医療アクセスの向上と持続可能な医療提供体制に貢献する重要な領域であり、その成長可能性に大きな期待を寄せています。

社外取締役として、財務・資本政策やガバナンスの観点から建設的な助言を行い、透明性の高い経営と中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

サクセッションプラン

当社は、経営の持続性と長期的な価値創造を確保するうえで、経営トップを含む将来の経営人財の育成を重要課題と位置づけています。製薬企業として求められる専門性や、事業特性を踏まえ、経営人財に必要な経験・素養を中長期的な視点で育成しています。

具体的には、マネジメント経験やサプライチェーンにおける複数領域での経験機会の提供や、次世代リーダー層への教育プログラムを通じ、後継者候補の育成を推進しています。また、指名・報酬委員会において、候補者の選抜方針や進捗を確認し、経営基盤の強化を図っています。



■ 略歴

2002年 3月 医師国家試験合格 総合病院勤務
2002年 5月 総合病院心療内科 定期外来診療担当、古河電気工業株式会社 専属産業医
2010年 3月 医学博士号取得
2011年 4月 株式会社丸井グループ 専属産業医（現任）
2014年 4月 同社 健康推進部長
2019年 4月 同社 執行役員
2020年 4月 同社 執行役員 ウェルネス推進部長
2021年 5月 同社 執行役員 CWO (Chief Well-being Officer) ウェルネス推進部長
2021年 6月 同社 取締役 執行役員 CWO、ウェルネス推進部長
2022年 4月 同社 取締役 執行役員 CWO、Well-being推進部長
2023年 4月 同社 取締役 上席執行役員CWO、Well-being 推進部長（現任）

社外取締役

小島 玲子

医師、医学博士、産業医としての経験とあわせて、これまで企業文化変革や組織開発、Well-being経営に長く携わってきました。そのため、「女性医療で新たな価値を創出し続け、誰もがwell-beingを実感できる社会へ貢献する」ビジョンを掲げる当社の経営に関われることを、大変意義深く感じています。

女性医療は、ライフステージごとに多様な健康課題と向き合う必要があり、個人の生活の質（QOL）の向上のみならず、社会全体の発展に深く関わる重要な分野です。

当社の価値創造を支えるため、医療や健康の視点に加え、人財を重要な経営資本と捉えたガバナンスの強化や、持続的成長につながる意思決定に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

当社は、取締役の報酬について、中長期的な企業価値向上と健全な経営判断を促すことを基本方針とし、役位ごとの責任や役割、業績への貢献度を適切に反映する報酬体系を採用しています。

また、透明性と公正性を担保するため、報酬水準や報酬体系は指名・報酬委員会での審議を経て取締役会が決定しています。

報酬構成

取締役（使用人兼務取締役の使用人分給与を除く）の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬で構成しています。基本報酬は安定的な職務遂行を支え、賞与および株式報酬は業績や中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして機能します。

基本報酬（固定報酬）

- 役位ごとの役割・責任範囲に基づき設定
- 従業員と同一の給与テーブルを用いて算出
- 安定的な報酬として、短期的変動に左右されない構造

賞与（金銭：固定＋業績連動）

- 従業員と同じ算定方式を採用
- 一部が固定報酬、残りが業績連動報酬
- 業績連動部分の指標はROA（総資産営業利益率）

ROAを指標とする理由：

資産の効率の活用と収益性改善を重視し、経営陣に財務健全性と収益力の両立を促すため。

算定ロジック：

ROAの結果に応じて、営業利益の10%または15%を、取締役（代表取締役会長および社外取締役を除く）を含む全社員に付与する仕組み。

株式報酬（中長期インセンティブ）

- 株式交付信託を活用
- 取締役の役位に応じてポイントを付与し、1ポイント＝1株で給付
- 中長期的な企業価値向上と株主との価値共有を目的とする仕組み

監査の状況

当社は、経営の健全性および透明性を確保するため、監査機能の実効性向上を重要な経営課題と位置づけています。監査は、監査役、内部監査部門、会計監査人がそれぞれの役割と専門性を発揮し、相互に連携する体制のもとで実施しています。監査役は、取締役会や重要会議への出席、関係部門からの報告などを通じて、業務執行の適法性および妥当性を継続的に監視しています。

内部監査

内部監査部門は、業務プロセスや内部統制の有効性について独立した立場から検証を行い、指摘事項については関係部門と連携しながら改善状況を継続的に確認しています。また、会計監査人とは定期的に意見交換を行い、情報共有を通じて監査の質の向上と実効性の確保を図っています。

政策保有株式に対する考え方

政策保有株式については、事業戦略上の合理性や、取引関係の維持・強化を通じた中長期的な企業価値向上への寄与などを総合的に勘案し、保有必要性を慎重に検討して判断しています。定期的に保有目的や経済合理性を検証し、保有意義が低下した場合には見直しを行うとともに、議決権の行使については、企業価値向上および株主共同の利益に資するかという観点から議案ごとに判断しています。

株主との対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じて経営の透明性を高め、中長期的な企業価値向上につなげることを重要な経営課題と考えています。株主・投資家との対話は、決算説明会や個別面談などにより実施しており、経営戦略や成長戦略に関する考え方などを中心に説明しています。対話を通じて得られたご意見などについては社内で共有し、経営層による議論や意思決定に活用しています。

役員一覧



(後段左から)

社外取締役
小島 玲子社外取締役
平野 清久社外取締役
木山 啓子社外取締役
平井 敬二社外取締役
小澤 実社外監査役
相良 美織社外監査役
三村 藤明

(前段左から)

取締役 副社長
鈴木 聡代表取締役会長
岩井 孝之代表取締役社長
森田 周平取締役 副社長
上出 豊幸常勤監査役
尾島 大司

スキルマトリックス

当社の取締役会は、女性医療分野において新たな価値を創出し、社会への貢献を拡大し続けるために、グローバルかつ中長期的な企業価値向上を見据えた意思決定が不可欠であるとの認識のもと構成されています。

そのため、業務執行経験、専門的知見に加え、高い倫理観と人格を備えた人財で構成されることが重要であると考えています。

取締役会全体としてこれらのスキルがバランスよく発揮されることで、実効性の高い監督機能と建設的な議論を実現することを目的としています。

	氏名	企業経営	グローバル	研究開発	財務会計	法務・ リスク管理	営業・ マーケティング	サステナビリティ	IT・DX	人事・ 人財開発
取締役	岩井 孝之	●	●	●		●		●		
	森田 周平	●					●	●	●	●
	上出 豊幸	●	●		●	●		●	●	●
	鈴木 聡	●	●	●	●		●	●		●
	平井 敬二	●	●	●						
	木山 啓子	●	●					●		●
	小澤 実	●	●		●	●		●		●
	平野 清久	●			●					
	小島 玲子	●						●		●
監査役	尾島 大司	●			●			●		
	三村 藤明	●	●			●				
	相良 美織	●			●				●	●

※上記一覧表は各人が有するすべての知識や経験を表すものではありません。

選定理由

当社の役員には、女性医療で新たな価値を創出し続け、社会への貢献を拡大していくことが求められています。そのため、グローバルな視点と中長期的な企業価値向上に寄与できる経験と知見、そして優れた人格を備えていることが必要であると考えています。

各スキルの選定理由は右のとおりです。

企業経営	持続的な成長と企業価値向上を実現するため、経営全般に関する経験と俯瞰的な視点を有し、戦略的な意思決定を行うため
グローバル	多様な文化・価値観を尊重しながら事業を推進し、海外事業や国際的な連携を含めた成長機会を適切に捉えるため
研究開発	女性医療分野における新たな価値創出の源泉である研究開発活動を正しく理解し、中長期的な視点で研究開発戦略や投資判断を行うため
財務会計	健全な財務基盤の維持と資本効率を意識した経営を推進し、財務情報の透明性を確保するため
法務・リスク管理	法令遵守を前提とした事業運営を確保するとともに、事業リスクを適切に把握・管理し、安定的かつ継続的な価値提供を行うため
営業・マーケティング	アンメットメディカルニーズを捉え、製品・サービスの価値を最大化するため、顧客視点に立った事業推進や市場理解に基づく意思決定を行うため
サステナビリティ	社会課題への対応や環境・社会への配慮を経営に組み込み、持続的な企業価値創出を実現するため
IT・DX	研究開発、業務プロセス、経営管理におけるデジタル技術の活用を通じて、競争力および生産性の向上を図るため
人事・人財開発	人財を重要な経営資本と捉え、多様な人財が能力を最大限に発揮できる組織づくりや、次世代人財の育成を推進するため

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス

医薬品の製造・販売という人の生命に直接関わる事業を営む企業として、富士製薬工業グループは高い倫理観と法令遵守意識を持った事業運営を重要な責務と捉えています。この認識のもと、グループ共通の「コンプライアンス方針」を定めるとともに、「コンプライアンスに関する行動規範」「コンプライアンス行動基準」「コンプライアンス管理規程」を整備し、日々の業務の中で実践される体制の構築に取り組んでいます。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、各部門責任者を委員として構成され、コンプライアンス体制の運用状況を継続的にモニタリングしています。具体的には、コンプライアンス教育計画の策定・実施状況の確認、内部通報制度の運用状況の把握、各部門からの法令・社内規程遵守状況の報告を通じたリスクの早期把握を行っています。法令等に関して疑義のある事案が発生、または発生する恐れがある場合には、厳正な調査を実施し、再発防止策の検討・実行までを一貫して管理しています。

リスクマネジメント

企業として持続的に成長し価値を高めていくためには、事業に伴う様々なリスクを見極め、適切に評価し、未然に対策を講じることが重要だと考えています。事業活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクを適切に管理するため、「全社リスク管理規程」に基づき、リスクの識別・分析・評価・対応を行う全社的なリスクマネジメント体制を構築しています。サステナビリティ関連リスクを含め、経営に影響を与えるリスクを俯瞰的に把握し、内部統制の強化と事業の安定的運営につなげています。

コンプライアンス関連の取り組み

当社では、以下の取り組みを通じて、コンプライアンスの実効性向上を図っています。

カテゴリ	取り組み
体制の強化	●コンプライアンス委員会の定期開催（年2回） ●各部門の役職者を委員に選任し、現場に即した対応を推進
社員教育・啓発	●新入社員・中途入社者向け入社時・フォローアップ研修 ●薬機法研修、eラーニング研修、GMP*教育訓練 ●コンプライアンス通信や部門ミーティングの実施 ●労働安全衛生（ISO45001）教育
相談・通報機能の整備	●社内外窓口による内部通報制度の運用 ●相談しやすい環境づくりの推進
意識の定点把握	●コンプライアンスアンケートの実施（年1回）

※GMP（Good Manufacturing Practice）：医薬品の製造管理および品質管理の基準

内部通報制度

職場における法令違反や不正行為、倫理に反する行為について、全社員が相談・通報できる内部通報制度を社内外に設けています。通報内容は適切に管理し、通報者の保護に十分配慮したうえで、事案の調査および是正・再発防止に取り組んでいます。

リスク管理委員会

リスク管理委員会は、各部門の部長を中心に構成され、全社的なリスク評価を実施しています。情報セキュリティや安定供給などのリスクを含め、客観的な評価指標に基づいてリスクを評価し、重要度が高いと判断されたリスクについては「リスク対応計画」を策定のうえ、関係部署が対応を進めています。これらの評価結果および対応状況は、年1回以上取締役会に報告し、経営層による監督と改善に活かしています。

経営危機管理

当社は、重大な経営危機に迅速かつ的確に対応するため、「経営危機管理規程」を定め、感染症の拡大、自然災害、事故などを想定した対応要領を整備しています。また、災害発生時に社員の安全を迅速に確認できるよう、安否確認システムを導入し、平時からの備えを強化しています。

事業等のリスクと対応策

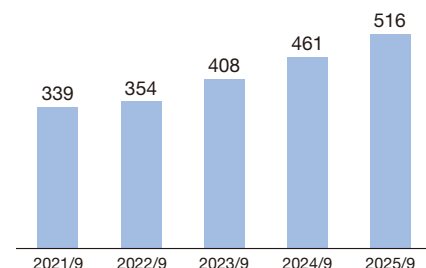
項目		概要	対応策
1	法的規制について	- 法令違反等により許認可等が取り消された場合、規制の対象となる製商品の回収等の可能性 - 関連法規改正等により当社グループの財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性	許認可等を受けるために必要な医薬品医療機器等法などの関連法規および諸条件の遵守
2	医薬品の研究開発について	当社による臨床試験や共同開発先・提携先・委託先等で生じた問題により、研究開発が計画どおりに進行せず費用の高騰や開発期間の延長、開発自体が中止・中断となる可能性	社外との契約においては契約条項に問題発生等の対応策を盛り込むなど、リスク被害の最小化
3	同業他社との競合について	- 多数メーカーの競合による市場価格の著しい低下 - 国内新薬メーカーの市場シェア確保の諸施策による販売量低下	原材料調達コストの低減、製造方法の見直しによるコスト削減等、部門を横断して収益性確保のための施策を実施
4	原材料の調達について	原材料価格の高騰による製品原価の上昇、原材料需給バランスの変動、国内外の規制または原材料メーカーによる品質問題の発生等により、原材料が長期的に入手困難となる可能性	- 原材料の調達状況を定期的にチェックし、リスク発生時には速やかに全社的に対策をとるべく安定供給委員会を設置 - 重要製品についてはサプライチェーンの複数化を順次進めている
5	副作用・品質について	市販後の予期せぬ副作用の発生や不純物の混入、原材料や製法の変更に伴う品質変化、または行政当局の規制変更等による製品の回収等	- 品質管理のための「品質マネジメント・レビュー」の導入 - 予期しうる品質の問題発生の可能性について信頼性保証部門内の専任部署による監視・確認
6	製品供給の遅延または休止について	技術的・規制上の問題や自然災害による製造施設の操業停止等により、当該製品の供給が停止する可能性	リスク管理委員会を設置し、被災時の供給代替計画ならびに供給の復旧手順を策定
7	薬価基準の改定について	毎年の薬価改定による薬価引き下げ	- 採算性を考慮した適正価格での販売 - 継続的な原価低減
8	訴訟等について	- 後発医薬品承認時に新薬メーカーから製法特許等の侵害を理由とする訴訟提起の可能性 - 製造販売後、製造物責任法、環境関連、労務関連、その他に関する訴訟提起の可能性	特許関連は知財部門、法規関連は法務部門がそれぞれ事前の訴訟リスクのチェックを行い、リスクが顕在化する可能性を低減
9	ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク	- システム障害やコンピューターウイルス、サイバー攻撃等により業務が阻害される可能性 - 個人情報等が社外に漏洩した場合、損害賠償、行政処分、社会的信用の失墜等の可能性	当社全社員を対象とした定期的な情報セキュリティ教育の実施
10	人財確保に関するリスク	人財の確保が困難となり育成が順調に進まない場合、当社の業績および財務状況等に影響を与える可能性	創業以来、人財を大切にせる企業文化を育んでおり、この企業文化を軸に人財の確保や育成に注力
11	デジタル化に関するリスク	対応の遅れもしくは競合対比で高コストとなり情報セキュリティ対策が遅れる可能性	中期経営計画においてデジタルの推進を掲げ、全社で具体的な取り組みを開始
12	独占販売権および独占販売権に係る前払金に関するリスク	- 契約に基づく独占販売権および独占販売権に係る前払金を計上しており、減損が生じていると判断された場合、減損損失を計上する可能性 - 契約に基づく独占販売権を「販売権」に計上 - 契約に基づく独占販売権の前払金を「長期前渡金」に計上	- 長期前渡金の計上に際して必要に応じて外部専門家による適切な評価を実施 計上後も每期適切に評価を実施 - 独占販売権については医薬事業本部、前払金については事業開発部を当該事業所管部署とし、定期的な報告をもとに協議する機会を設け開発の進捗状況や販売計画の評価・検証を実施
13	提携先への投資に関するリスク	上場株式およびデリバティブ債権については基準価格の下落等により、投資有価証券評価損を計上する可能性	デリバティブ債権などの計上に際して必要に応じて外部専門家による適切な評価を実施、計上後も每期適切に評価を実施

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

売上高（億円）

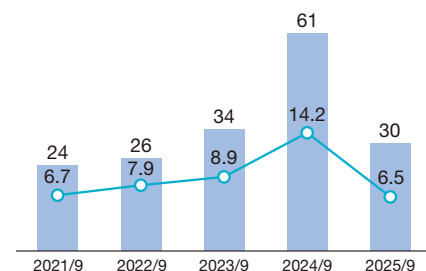
516 億円

親会社株主に帰属する
当期純利益（億円）

30 億円

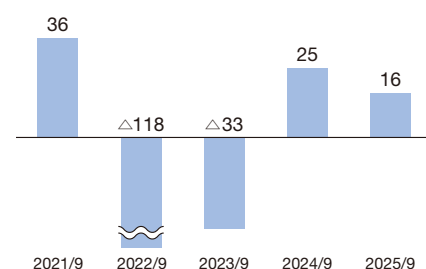
ROE（%）

6.5 %



フリー・キャッシュ・フロー（億円）

16 億円

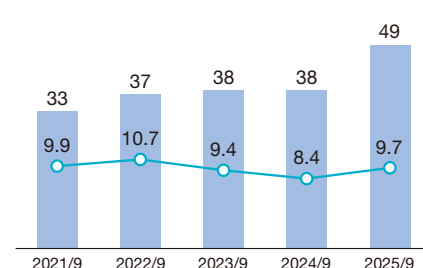


営業利益（億円）

49 億円

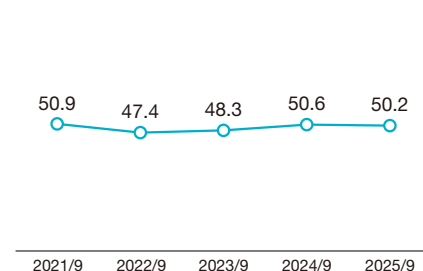
営業利益率（%）

9.7 %



自己資本比率（%）

50.2 %

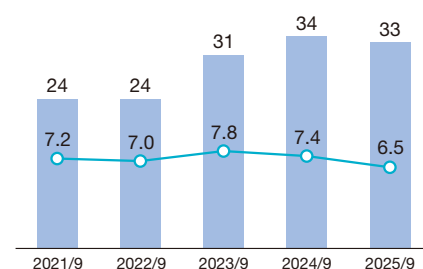


研究開発費（億円）

33 億円

研究開発費比率（%）

6.5 %



非財務ハイライト（単体）

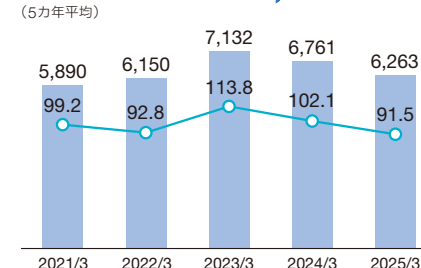
エネルギーの使用に
係る原単位（%）

99.7 %

（5カ年平均）

エネルギー使用量
（原油換算／kL）

6,263 kL

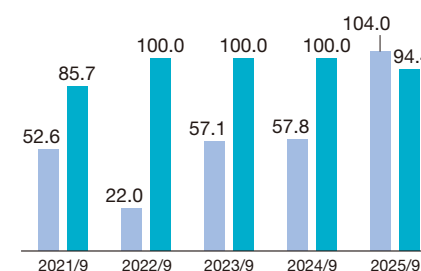


※集計期間は、4月1日～翌3月31日

育児休業取得率（%）

男性 104.0 %※

女性 94.4 %

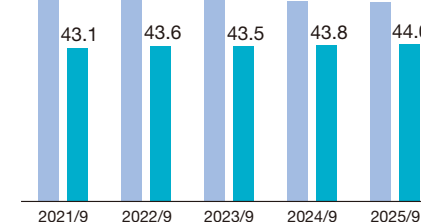
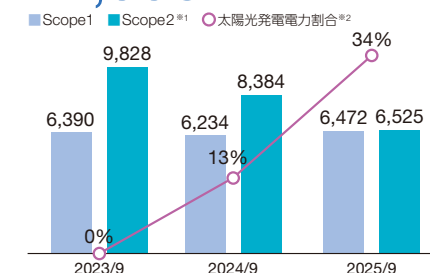


※育児休業取得者数は、対象年度中に子が生まれた社員数を分母とし、対象年度中に育児休業を開始した社員数を分子としているため、育児休業取得率は、年度により100%を超える場合があります。

従業員比率（%）

男性 56.0 %

女性 44.0 %

温室効果ガス排出量（t-CO₂）12,998 t-CO₂※3

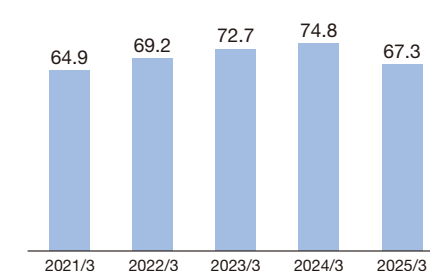
※1 Scope 2は、マーケット基準にて算定

※2 富士工場の電力使用量に対する太陽光発電電力の割合

※3 表示単位未満を四捨五入しているため、内訳の合計と一致しない場合があります。

有給休暇取得率（%）

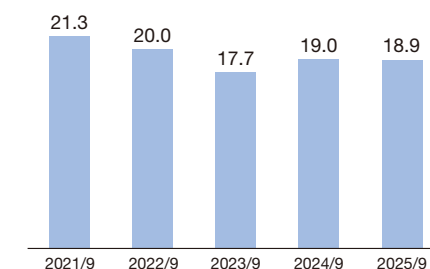
67.3 %



※集計期間は、4月1日～翌3月31日

女性管理職比率（%）

18.9 %



11年間の主要財務データ

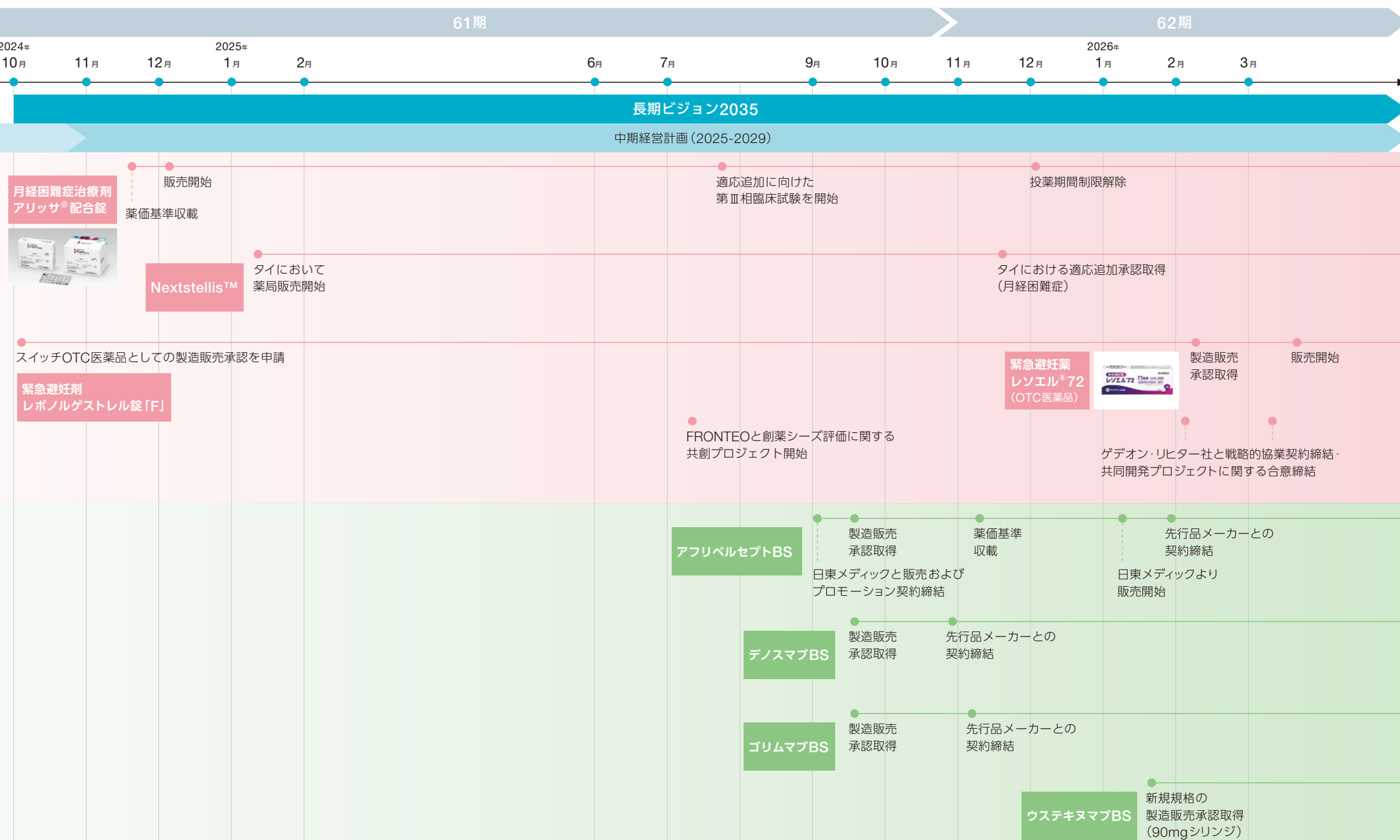
		第51期 2015/9	第52期 2016/9	第53期 2017/9	第54期 2018/9	第55期 2019/9	第56期 2020/9	第57期 2021/9	第58期 2022/9	第59期 2023/9	第60期 2024/9	第61期 2025/9
		連結										
売上高	(百万円)	31,680	34,229	35,387	37,909	36,279	33,793	33,990	35,426	40,889	46,138	51,677
営業利益	(百万円)	3,251	3,568	4,314	4,391	4,173	3,139	3,349	3,777	3,858	3,880	4,990
経常利益	(百万円)	3,099	3,251	4,628	4,472	4,169	2,983	3,250	3,725	4,519	4,445	4,459
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,092	2,118	3,301	3,372	2,962	2,085	2,432	2,696	3,435	6,146	3,000
設備投資額	(百万円)	1,694	2,427	1,261	1,109	1,965	2,965	3,392	7,150	3,652	2,686	2,392
減価償却費	(百万円)	1,768	1,667	1,769	1,976	1,850	1,774	1,828	2,462	2,707	3,343	3,875
研究開発費	(百万円)	1,729	1,840	1,825	1,760	2,052	3,060	2,446	2,485	3,184	3,401	3,344
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	589	4,509	3,238	3,773	7,035	5,770	5,993	△658	1,917	4,151	5,801
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	999	△3,319	△1,534	△1,073	△12,024	△2,616	△2,345	△11,271	△5,240	△1,658	△4,219
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,635	78	△3,042	△2,001	7,265	450	△5,435	5,094	1,915	△435	954
純資産額	(百万円)	28,593	29,226	32,601	35,350	39,363	39,961	32,681	35,806	41,177	45,563	46,908
総資産額	(百万円)	45,773	48,147	49,551	53,117	60,737	61,962	64,239	75,538	85,332	90,000	93,405
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	137.55	141.64	220.63	112.68	97.04	66.94	90.54	111.01	141.37	252.85	122.94
1株当たり純資産 (BPS)	(円)	1,912.27	1,953.65	2,178.46	1,181.37	1,263.51	1,282.43	1,345.56	1,473.73	1,694.23	1,873.52	1,917.82
売上高営業利益率	(%)	10.3	10.4	12.2	11.6	11.5	9.3	9.9	10.7	9.4	8.4	9.7
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	7.3	7.3	10.7	9.9	7.9	5.3	6.7	7.9	8.9	14.2	6.5
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	6.5	6.9	9.5	8.7	7.3	4.9	5.2	5.3	5.6	5.1	4.9
自己資本比率	(%)	62.5	60.7	65.8	66.5	64.8	64.5	50.9	47.4	48.3	50.6	50.2
1株当たり配当金	(円)	44.00	45.00	48.00	28.00	29.00	29.00	29.00	35.00	37.00	42.50	45.50
従業員数	(名)	1,469	1,455	1,480	1,511	1,527	1,550	1,532	1,560	1,621	1,658	1,760

※2018年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

※2022年9月期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

1年のトピックス

● 女性医療 ● バイオシミラー事業



会社情報／株式情報 (2025年9月30日時点)

会社概要

社 名	富士製薬工業株式会社
英 文 社 名	Fuji Pharma Co., Ltd.
主 な 事 業 内 容	医療用医薬品の開発・製造・販売
本 社 所 在 地	〒102-0075 東京都千代田区三番町5番地7
創 立 年 月	1965年4月
資 本 金	39億451万7,005円
従 業 員 数	連結1,760名 国内(富士製薬工業): 969名 海外(OLIC): 791名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

株式の状況

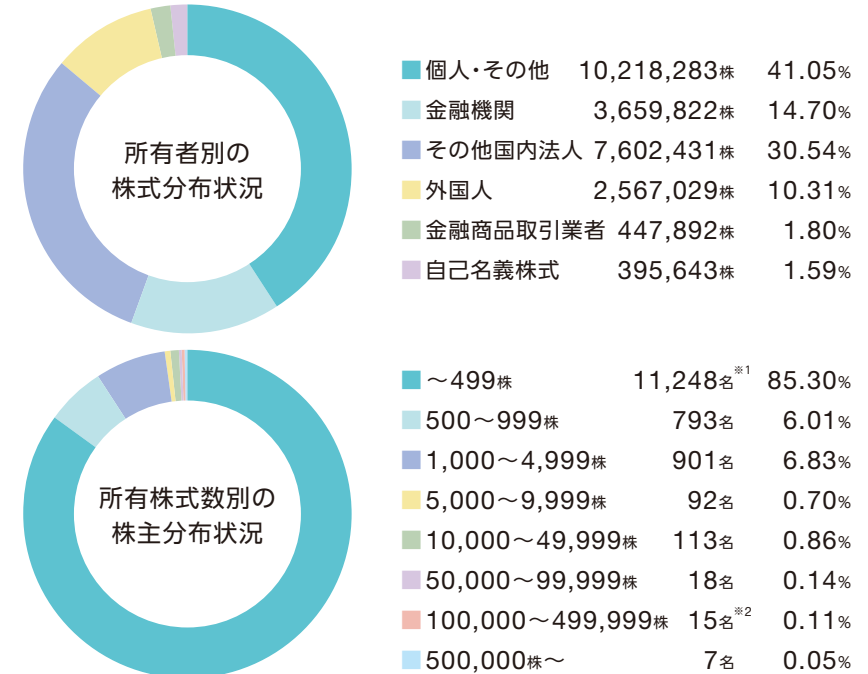
発行可能株式総数	56,440,000株
発行済株式の総数	24,891,100株
株 主 数	13,187名

大株主(上位10位)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
有限会社FJP	4,307,000	17.58
今井 博文	3,052,750	12.46
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	2,159,100	8.81
新井 規子	1,240,000	5.06
Lotus Japan Holdings 合同会社	1,219,300	4.98
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,046,222	4.27
株式会社Yamhill Sciences	1,000,000	4.08
今井 道子	446,000	1.82
公益財団法人 今井精一記念財団	400,000	1.63
富士製薬工業株式会社 従業員持株会	372,880	1.52

- (注)1. 当社は、自己株式395,643株(発行済株式総数の1.59%)を所有していますが、上記大株主からは除外しています。また、上記持株比率は自己株式を控除して計算しています。
2. 上記のほか、役員向け株式交付信託の信託財産として、三井住友信託銀行株式会社が40,222株保有しています。なお、当該株式は連結貸借対照表において自己株式として処理しています。

分布状況



※1 1単元以上5単元未満株主数(8,846名) + 単元未満株のみ所有株主(2,402名)

※2 1,000単元以上5,000単元未満株主数(14名) + 自己名義株式(株式数: 395,643)株主数(1名)

真正性表明



取締役 副社長
経営戦略本部長

鈴木 聡

富士製薬工業グループは、ステークホルダーの皆さまに当社の現在地と今後の方向性をより正確かつわかりやすくお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。本統合報告書では、設立以来積み重ねてきた女性医療を核とした価値創造の歩みと、2024年に策定した中期経営計画を通じて長期ビジョン2035の実現へとどのように接続していくのか、その包括的な全体像をご理解いただけるよう構成しています。また、開示内容の質を一層高めるため、制作プロセスについても大幅に見直し、より透明性と信頼性の高い報告書となるよう取り組みました。本統合報告書は、関係部門と経営が緊密に連携し制作したものであり、私は作成主管部門の責任者として、そのプロセスの正当性および記載内容の正確性をここに表明いたします。本統合報告書が皆さまとの建設的な対話を深める一助となることを心より願っています。引き続き、富士製薬工業グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



FujiPharma

富士製薬工業株式会社
Fuji Pharma Co., Ltd.

お問い合わせ

本社／経営企画部 コーポレートコミュニケーション課

〒102-0075 東京都千代田区三番町5番地7 泉館文人通り E-mail : fsk@fujipharma.jp

<https://www.fujipharma.jp/>

UD FONT
by MORISAWA

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。