

第 22 期 事業報告書

ノーベルファーマ株式会社

[自 2024 年 1 月 1 日 至 2024 年 12 月 31 日]

事業報告

(自 2024 年 1 月 1 日 至 2024 年 12 月 31 日)

1. 当社の現況に関する事項

1.1 会社使命、経営方針、行動基準

会社使命

当社は、

『必要なのに顧みられない医薬品・医療機器の提供を通して、社会に貢献する』
を会社使命として事業活動を継続しています。売上、利益は、追求すべき大事な経営指標ですが、会社使命実行の結果であり、会社使命実行のための手段と位置付けています。

以下に経営方針・行動基準、及びラインマネジャーへのお願い（添付資料）を掲げます。

経営方針

1. 全般

- 1) 法令・倫理を守ることがを優先して業務を行い、会社への忠誠心を道理に優先させない
- 2) すべての関係者（従業員、株主、役員）が会社使命、経営方針、行動基準を共有する
* 普段から繰り返しかえし唱えないと共有できるものではない
- 3) 進化を求めるが、規模拡大が目的ではない
- 4) 会社使命を守りつつ、百年企業を目指す
- 5) 情報公開と透明性確保に努める
- 6) 五大州に雄飛する

2. ヒト

- 1) 従業員と家族を大切にし、自己啓発を重視する
- 2) 少数精鋭を旨とし、精鋭が楽しく仕事できる環境を作る
* 精鋭とは、知識経験を有し自分で考え自ら行動し、仕事に情熱を傾けるもののこと
* 精鋭であれば性別・年齢・国籍・宗教・嗜好を問わない
* 精鋭は、自立した人格であり敬意をもって接する
- 3) 従業員からの提案・意見を大切にする

3. モノ

- 1) 製品・データの高い品質を追求する
- 2) 市販後安全性確保を追求する
- 3) シーズを社外に求める

4. カネ

- 1) 使命達成の結果・手段としての利益である
- 2) 売上高利益率、従業員一人あたり利益額にこだわる
- 3) 投資判断は、うまく行った時の皮算用よりも、失敗した時のデメリットに注目する
- 4) 得られた利益を株主（配当）、従業員、内部留保に配分する
* 配当は、税引き後利益の 1/3 を基準にする
* 従業員への配分は、配当を超えない
- 5) 資金運用は、元本保証のみ

行動基準

1. 原点

判断に迷ったら患者の利益を優先する

2. 挑戦

- 1) YMWS : やってみなくちゃ判らない、しかし、損切りをためらうな
- 2) ZY : 前例がないならやってみる

3. スピード

- 1) 患者が待っていることを忘れるな
- 2) 時間を金で買うことを恐れるな
- 3) 結果として遅れても良いから、最初にチャレンジングな期限(年月日)を直感で設定するが、その実現、達成にこだわり簡単にはあきらめない
 - *「～頃、～旬」は、禁句
 - *積み上げで緩い期限を設定するのは、禁じ手
 - *「様子見」は、時間の無駄になるもの
- 4) 失敗・トラブル発生時、まず足元の拡大防止、次に再発防止と考える
- 5) ○百万円未満は、担当部門がすばやく決裁する
 - *当面、○=10 (本部長)、3 (部長、PM、PL)

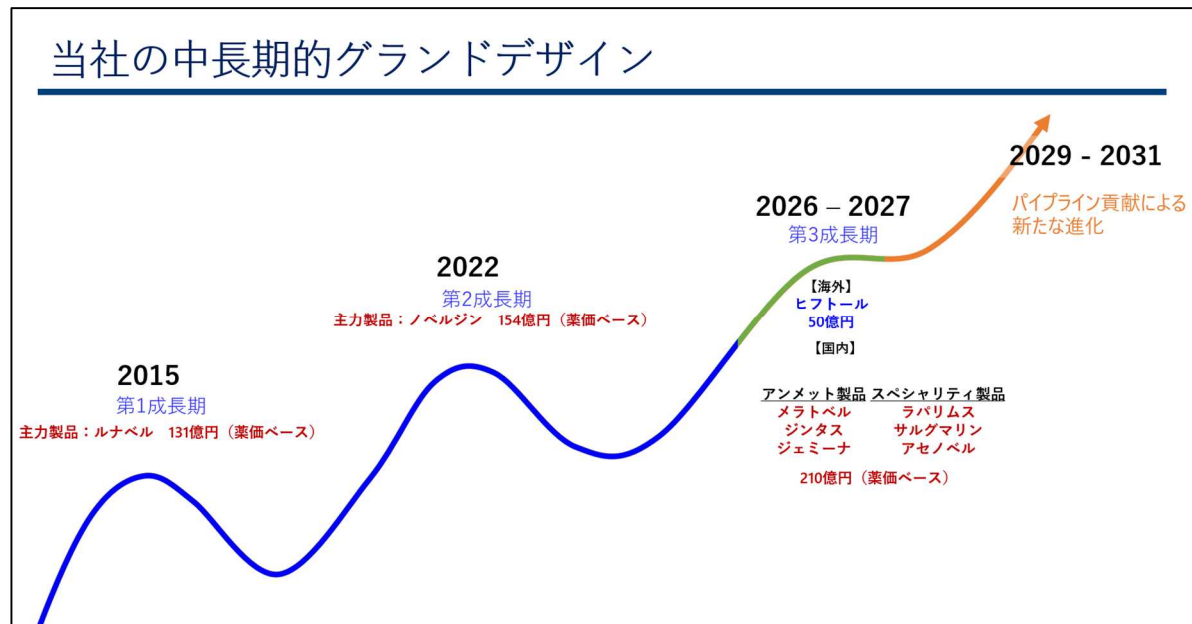
4. コスト・効率

- 1) 無駄なものを持たない・買わない、無駄なことをしない・させない
- 2) 残業ゼロ・在宅勤務・休暇の消化は、良いこと
- 3) 製品・データの品質追求において、患者ニーズ、科学的合理性、法令の本質も考える
- 4) ○百万円以上は△社以上の相見積もりと場合によっては複数購買を原則とする
 - *当面、○=1、△=2 (1 百万円以上 3 百万円未満) 又は 3 (3 百万円以上)

5. コミュニケーション・人間関係

- 1) 領空侵犯を嫌がるのは大企業病
- 2) 正しいと思う意見は勇気を持って発信、その際に上司の顔色をうかがわない
- 3) 部下を信頼し任せるが、放置しない
- 4) 話は、最後まで聴く、途中で遮らない
- 5) 説明・回答は、結論から
- 6) たかが挨拶、されど挨拶

1.2 中長期のグランドデザイン



当社はこれまで、日本に未導入の海外医薬品を導入しドラッグラグを埋めること、またその過程で発売した品目に剤形追加・適応追加を行い、各薬剤の価値を最大化することで成長を遂げてきました。しかしながら、昨今の競争激化や薬価政策の動向を考えると、過去のビジネスモデルを継続するだけでは進化を望めない環境になっています。

当社はこれからの数年間を「第3成長期」ととらえています。第3成長期ではこれまでのようなひとつの主力製品に収益を依存した構造ではなく、6つの基幹製品に支えられた幅広い製品ポートフォリオに、海外市場を加えた姿になると思われます。その中でも2024年に国内薬事承認を取得した4品目（ラパリムス錠/顆粒適応拡大、ジンタス錠、サルグマリリン吸入用、アセノベル徐放錠）は2026年～27年の成長に大きく貢献すると見込んでいます。

また、1.6 研究開発（国内・海外）の状況に示すように、当社は会社ミッションに沿った豊富なパイプラインを有しています。今後は、日本オリジナル新薬を開発し、それらを日本だけではなく海外にも展開していく方針です。これらのパイプラインにより第3成長期を超えて2030年頃に新たな進化につながると期待しています。

1.3 特筆すべきこと

1.3.1. 国内開発・国内営業（売上高の数字は薬価換算です）

- ・4品目（NPC-12；ラパリムス錠/顆粒、NPC-25；ジンタス錠、NPC-09；アセノベル徐放錠、NPC-26；サルグマリリン吸入用）について、2024年1月及び3月に薬事承認を取得し、7月から12月にかけて順次発売しました。2024年度の売上への影響は大きくありませんでしたが、2025年以降の売上に寄与していきます。
- ・主力品のノベルジン錠は後発品の発売の影響により、2023年売上13,227百万円から24年売上4,698百万円（前年比35.5%）へと売上を落しました。ノベルジンAG（オーソライズドジェネリック）が2023年12月ダイト株式会社から発売され、また当社もノベルジンの後継品であるジンタス錠を8月に発売し、さらに主力品のメラトベル顆粒の成長はありましたが、売り上げ減をカバーするに至りませんでした。
- ・営業組織の改革に取り組み、2営業部8エリア体制から、営業本部長の直下に9エリアを置くこととしました。併せてエリア責任者の呼称をエリアマネージャーから支店長へ変更し、権限と責任を持たせることにより、スピード重視の営業体制としました。さらに希少疾患薬のラパリムス錠/顆粒、サルグマリリン吸入用、アセノベル徐放錠を専任で担当するSC（スベ

シャル・コーディネーター)を全国に7名配置して、より専門性の高い情報提供ができる体制としました。

- ・2013年に導入した営業システムを2025年9月に刷新します。これによりMRの活動がより効率的に効果を発揮し、生産性向上が期待できます。具体的には医療関係者との接点履歴(リアル・デジタル)を新システムで一括管理し、MR活動をポテンシャルの高い医師へ誘導し、訪問頻度、活動内容等をリコメンドする機能も備え、MR活動を側面支援していきます。

1.3.2. 海外開発・海外営業

- ・ラパリムスゲルに続く製品ラインアップとして、中国でノベルジン(NPC-02、ウィルソン病)の承認を取得しました。また、欧米ではラパリムスゲル(NPC-12G)のライフ・サイクル・マネジメント(LCM)を、中国ではメラトベル(NPC-15)の開発を推進しています。
- ・結節性硬化症に伴う顔面血管線維腫の新たな治療薬となるNPC-12G(国内製品名ラパリムスゲル)について、HYFTORの商標で米国では2022年8月に、英国・ドイツでは2023年10月に発売、中国では纤洛丽(シエンルオリ)の商標で2023年12月に発売しました。2023年は米国での売上が伸び悩んだため、売上増加と経費削減について抜本的な改善策を2024年1月より実行した結果、米国現地法人(ノーベルファーマアメリカLLC)として単年度黒字を達成しました。
- ・一方、GKV(ドイツでの公的医療保険)との保険償還価格交渉妥結、ならびに英国での医療技術評価が遅れたことにより、HYFTORのドイツ・英国での売上の低迷が続いています。2024年10月ようやくGKVの合意を取得し、2025年1月にSMC(スコットランド医療技術評価機関)の推奨も取得しました。今後はNICE(英国国立保健医療研究所)での推奨を目指すとともに、ドイツ、英国での販売強化に注力します。
- ・中国での纤洛丽の発売以来、大都市圏の大規模病院を中心に普及促進活動を展開中であり、さらにオンライン販売、DCP薬局ルート※など多様な販売網で今後も普及をまいります。

※DCP薬局(Dual Channel Pharmacy):病院での処方が困難な場合、患者さんが処方を受けられる薬局を指す。

1.3.3. 生産

- ・2024年は新製品4品目について計画通り承認を取得することができました。この内ジンタスにつきましては、迅速に生産体制を整備した結果、発売開始目標を2ヶ月前倒しして8月に発売することができました。
- ・アセノベルについては、供給体制構築の遅れがありましたが2024年12月の発売目標を達成することができました。しかしながら需要予測を見誤ったため、発売直後から供給量が追いつかずやむなく限定出荷せざるを得ない状況となりました。中長期的な安定供給を確保するために、ボトルネックとなっている原薬の増産体制を進めてまいります。
- ・このような事態の発生を踏まえて、より精度の高い需要予測ができる体制を社内の関係部署が連携して進めてまいります。
- ・また、2024年は米国に加えて欧州、中国、ロシアへのラパリムスゲルの海外輸出が実現しましたが、今後発売予定の中国向けのノベルジン(NPC-02)、メラトベル(NPC-15)の供給に向けて生産体制を構築していきます。

1.3.4. 医学部門

人員の増加に伴い、2024年に実質的な活動を開始し、以下の取り組みを実施しました。

①データ創出

・亜鉛製剤

2024年に腎不全・肝不全患者を対象とした3つの臨床・非臨床研究を着手・実施しました。2025年には多施設共同研究を計画しています。さらに、泌尿器科、精神科、消化器内科、血液内科、老年内科の領域において、9件の臨床研究を計画しています。

- ・メラトベル

2024年にMel-moe試験を含む2件の研究を実施・完了しました。2025年には4つの臨床研究を予定しています。

- ・アセノベル・サルグマリン・ラパリムス

2025年に4件の臨床研究を計画しています。

②Patient Relations（患者関係活動）

- ・自己免疫性肺胞蛋白症に関して、患者ヒアリングを実施し、患者会との共催で勉強会を開催しました。

- ・GNE ミオパチーについては患者ヒアリングを実施し、さらに患者会向けの勉強会を共催し、ヒアリング結果を報告しました。

③コーポレートサイトのコンテンツ作成

- ・GNE ミオパチーに関する、患者・一般向けの「疾患を知る」、及び医療関係者・専門家向けの疾患啓発サイト「疾患を考える」を開設しました。

- ・高額医療や指定難病など、医療助成制度や生活支援制度について包括的に解説するサイトを作成しました。

④海外 MA との連携・支援

- ・2024年はNPA（ノーベルファーマアメリカ LLC）へ応募のあった研究者主導の臨床研究の実施に向け、検討会を開催し、6つの研究課題について議論しました。その結果、Acanthosis Nigricans（黒色表皮腫）への適応に関する研究課題について、実施の方向で進めています。

⑤Publication（論文発表）

- ・ノベルジンの国内市販後調査、ジンタスの国内第Ⅲ相試験結果、亜鉛製剤の安定性試験について論文化しました。また、各種学会誌にジンタスに関する情報を掲載しました。

⑥他部署との連携

- ・サルグマリン、メラトベル、アセノベルに関するアドバイザリーボードミーティングを開催しました。

- ・管理監督部門・営業部門と共同で、マテリアル審査のあり方について議論を行い、審査システムの整備を行いました。

1.3.5. 医療機器プロジェクト

会社使命である、“必要なのに顧みられない医薬品・医療機器の提供を通して、社会に貢献する”にある医療機器を提供するために2024年7月16日にスタートいたしました。

2025年1月にはメディカルデバイス事業部が発足することから、経験豊富な人材の確保・新規導入製品の準備を進めてまいりました。

1.3.6. 事業開発

- ・2024年10月に、米国 Y-mAbs Therapeutics, Inc. 社と、ナキシタマブ（予定適応症：神経芽腫、米国商標：DANYELZA）の独占的ライセンス契約を締結しました。ナキシタマブは米国で2020年11月に承認され、GM-CSF（日本では、弊社がサルグマリンとして、自己免疫性肺胞蛋白症の適応で承認を取得）との併用で神経芽腫の標準治療薬として使用されています。

1.3.7. 人事

- ・国内従業員数は、2023年の376名から2024年は368名（共に12月末時点）と8名減。総人件費は、3,401百万円（研究開発の人件費を含む）から3,413百万円と増加しました。

- ・平均残業時間は2.12時間/月、休暇取得率は75.1%でした。

- ・平均年齢は53.1歳、平均勤続年数は6.2年です。

- ・海外従業員数は、米国22人、中国12人、欧州14人です（2024年12月末時点）。

- ・2023年11月より、更なるコミュニケーション促進と会社への帰属意識の向上のため部門別に

出社頻度の目安を設定し、出社頻度上昇に取り組んできました。これにより、平均出社率は2023年20.7%から2024年の26.5%（共に12月時点）に改善しました。

引き続き以下の取り組みで出社頻度の改善によるコミュニケーションの促進を図ります。

- 最低年に1回全社員集会を開催し、全員がリアル参加
- 本部単位で年に1回全社員集会を開催、全員がリアルで参加
- 部下との1 on 1 を継続、時にリアルでの実施推奨
- 評価面談はリアルで実施
- 採用面接は少なくとも最終面接はリアルで実施、一次面接などもできるだけリアル実施
- 新入社員研修はリアルで実施
- 新入社員がいる場合、本部単位、部単位等でのリアルのランチ会開催
- 本社は月1回立食ホームパーティ実施
- 四半期説明会の継続ウェブ開催
- 趣味、スポーツ、関心事などの物事について、ウェブ・リアル混在で業務を離れて社員間の自由な関係作りを図れる仕組みを導入

1. 4. 事業の経過及びその成果

	金額(百万円)		前年比(%)	売上高比(%)	
	2023年	2024年		2023年	2024年
売上高	19,027	15,342	80.6%	100.0%	100.0%
売上原価	3,455	3,096	89.6%	18.2%	20.2%
(内、評価損及び廃棄損)	923	410	44.5%	4.9%	2.7%
売上総利益	15,572	12,245	78.6%	81.8%	79.8%
販売費及び一般管理費 *	12,925	12,389	95.9%	67.9%	80.8%
人件費 *	2,365	2,384	100.8%	12.4%	15.5%
研究開発費 *	5,479	4,831	88.2%	28.8%	31.5%
営業利益	2,646	-143	-	13.9%	-0.9%
営業外損益	162	-490	-	0.9%	-3.2%
経常利益	2,809	-633	-	14.8%	-4.1%
特別損益	-	-1,530	-	-	10.0%
税引前当期純利益	2,809	-2,163	-	14.8%	-14.1%
法人税等	730	44	6.1%	3.8%	0.3%
当期純利益	2,078	-2,208	-	10.9%	-14.4%
従業員一人当たり 当期純利益(千円)	5,257	-6,000			
繰越利益剰余金					
期首残高	10,979	12,661			
支払配当	396	-			
当期純利益	2,078	-2,208			
期末残高	12,661	10,452			

*人件費と研究開発費は販売費・一般管理費の主要項目です。

*人件費は研究開発の人件費を除き、研究開発費は研究開発の人件費を含みます。

当期(2024年度)においては新製品4品の発売があったものの、主力製品であるメラトベルの販売成長率が想定を下回ったことと、2023年に発売されたノベルジンの後発品の影響を受け、売上総利益は12,245百万円(前年比△3,326百万円)でした。販売費及び一般管理費は研究開発案件の計画の見直しによる開発費の減少等で12,389百万円(前年比△536百万円)でしたが、経常利益では△633百万円(前年比△3,442百万円)と前年実績を大幅に下回る結果となりました。

個別の内容については以下の通りです。

売上高合計は15,342百万円(前年比80.6%)でした。内訳は亜鉛製品群(ノベルジン、ノベルジン顆粒、ノベルジンAG、ジンタス)4,175百万円、月経困難症(LEP)製品群(ルナベルLD、ルナベルULD、ジェミーナ、フリウエル)4,580百万円で、製品別売上シェアは亜鉛製品群が28.7%、LEP製品群が31.5%を占めました。海外輸出売上は154百万円とでした。

売上原価は製品・原材料の評価損及び廃棄損410百万を含め3,096百万円(前年比89.6%)、売上に占める割合20.2%、販売費及び一般管理費として合計12,389百万円(前年比95.9%)、売上に占める割合80.8%、販売費及び一般管理費の主たるものは、人件費2,384百万円(前年比100.8%)、売上に占める割合15.5%、研究開発費4,831百万円(前年比88.2%)、売上に占

める割合 31.5%、販売促進費 1,051 百万円（前年比 75.4%）、業務委託費 1,977 百万円（前年比 114.6%）でした。販売促進費は、あすか製薬社等に対するノベルジン、ジェミーナに係る販売手数料等 591 百万円（前年比 66.9%）が主なものでした。

業務委託費は、久永アンドカンパニー社に対する経営管理及び間接部門業務の委託費として 256 百万円、シミック社への安全性情報処理支援業務等の委託費として 140 百万円、エイツーヘルスケア社へ使用成績調査費として 88 百万円、富士通 Japan 社へ使用成績調査システム PostMaNet の構築費用等 80 百万円が主なものでした。

以上の結果、営業利益△143 百万円（前年比△2,790 百万円）、売上に占める割合△0.9%となりました。

営業外損益について、営業外収益として補助金収入 36 百万円、子会社への貸付金に対する受取利息等 103 百万円、為替差益 127 百万円を含む合計 276 百万円、営業外費用として支払利息 58 百万円、社債利息 9 百万円、子会社及び研究開発投資先に対する貸倒引当金繰入 693 百万円を含む合計 766 百万円を計上し、経常利益△633 百万円（前年比△3,442 百万円）、売上に占める割合は△4.1%でした。

特別損失について子会社株式及び開発投資先株式の回収可能性を勘案し、評価損を 1,530 百万円計上しました。

当期利益について、法人税等 44 百万円により当期純利益は△2,208 百万円（前年比△4,286 百万円）、従業員一人あたり当期純利益△6 百万円（前年比△11 百万円）でした。

繰越利益剰余金について、期首残高は、12,661 百万円、当期利益△2,208 百万円を計上し、2024 年末の繰越利益剰余金は 10,452 百万円となりました。

在外子会社（参考）

2024年度 実績 ※	金額（百万円）				
	Nobelpharma America LLC	Plusultra pharma GmbH	Plusultra pharma UK Limited	江蘇諾貝仁医薬有限公司	計
売上高	1,958	39	111	277	2,385
営業利益	161	-446	-103	47	-342
当期利益	72	-439	-104	46	-424
利益剰余金	-5,158	-1,196	-457	-486	-7,297

※海外子会社の数字は現地通貨を 2024 年期末時の為替レートで換算したものです。

在外子会社の業績について、米国での売上は 1,958 百万円（前年売上 1,124 百万円）となり、単年度黒字を達成しました。欧州及び中国の拠点については、当初の見込みには届きませんでしたが、2025 年度以降は順次利益を確保する見通しです。

1.5. 国内営業の状況

2024 年の製品別売上（医療機関等納入薬価ベース）は下表のとおりです。

領域	販売名	発売年月	効能・効果	医療機関納入薬価ベース (百万円)		前年比 (%)
				2023 年	2024 年	
産婦人科群	ルナベル LD	2008 年 7 月	月経困難症	2,060	1,340	65.1%
	ルナベル ULD	2013 年 9 月				
	ジェミーナ	2018 年 10 月	月経困難症	3,938	3,925	99.7%
	フリウエル LD	2018 年 12 月	月経困難症	4,094	3,879	94.8%
小計				10,091	9,145	90.6%
小児科群	ノーベルパール	2008 年 12 月	新生児けいれん、 てんかん重積状態	112	103	91.8%
	インダシン	2013 年 1 月	未熟児動脈管開存症	34	38	110.8%
	コスメゲン	2013 年 1 月	ウイルス腫瘍、絨毛上皮腫、 小児悪性固形腫瘍等	31	29	93.4%
	レスピア	2014 年 12 月	未熟児無呼吸発作	212	215	101.4%
	メラトベル	2021 年 6 月	小児期の神経発達症に伴う入 眠困難の改善	2,878	3,848	133.7%
小計				3,267	4,232	129.5%
亜鉛群	ノベルジン錠	2008 年 4 月 2017 年 3 月	ウィルソン病、 低亜鉛血症	13,227	4,698	35.5%
	ノベルジン顆粒	2023 年 2 月	ウィルソン病、低亜鉛血症			
	ノベルジン AG	2023 年 12 月	ウィルソン病、低亜鉛血症	282	1,896	673.0%
	ジンタス	2024 年 8 月	低亜鉛血症	－	79	－
小計				13,508	6,673	49.4%
ラパリムス群	ラパリムス錠	2014 年 12 月 2021 年 9 月 2024 年 1 月	リンパ脈管筋腫症 難治性リンパ管疾患 難治性脈管腫瘍及び難治性脈 管奇形	709	1,021	144.0%
	ラパリムス顆粒	2024 年 7 月	難治性脈管腫瘍及び難治性脈 管奇形			
	ラパリムスゲル	2018 年 6 月	結節性硬化症に伴う皮膚病変	372	392	105.5%
小計				1,081	1,413	130.7%
脳外科群	ホストイン	2012 年 1 月	てんかん重積状態、術後てんか ん発作抑制等	914	859	94.0%
	アラベル	2013 年 9 月	悪性神経膠腫の診断	318	248	78.1%
小計				1,232	1,107	89.9%
呼吸器科群	ユニタルク	2013 年 12 月 2022 年 3 月	悪性胸水の再貯留抑制 外科手術による治療困難な続 発性難治性気胸	83	85	101.2%
	サルグマリン	2024 年 7 月	自己免疫性肺胞蛋白症	－	167	－
小計				83	252	302.1%
耳鼻科群	チタンブリッジ	2018 年 7 月	内転型痙攣性発声障害におけ る症状の改善	21	24	114.7%

	リティンパ	2019 年 12 月	鼓膜穿孔	104	110	105.8%
小計				125	134	107.3%
その他群	ザノサー	2015 年 2 月	脾・消化管神経内分泌腫瘍	201	148	73.7%
	アセノベル	2024 年 12 月	縁取り空胞を伴う遠位型ミオパチーにおける筋力低下の進行抑制	－	44	－
小計				201	192	95.3%
合計				29,589	23,148	78.2%

2024 年は、販売実績（医療機関納入薬価ベース）23,148 百万円（前年比：78.2%）という結果でした。前年を大きく割り込んだ要因は主力品であるノベルジンの後発品が 2023 年の 8 月に発売されたことの影響によります。その売上減をカバーするためメラトベルに最注力し、小児科専門医を核とした拠点先育成に取り組んでエリアへの波及を進めた結果、3,848 百万円（前年比 133.7%）の売上になりましたが、カバーするには至りませんでした。一方でノベルジンの後継品であるジンタスを 8 月に市場投入し、1 月には希少疾患薬であるラパリムスの効能・効果の追加、更に 7 月には顆粒剤を追加したことにより、前年比で 144.0%と伸長しました。また、同様の希少疾患薬であるサルグマリンを 7 月に発売するとともに 12 月にはアセノベルを発売し、これら希少疾患薬 3 製品で売上は 1,232 百万円となりました。

2025 年は、主力品であるメラトベル、ジンタス、ジェミーナに加え、希少疾患薬 3 製品が揃ったことから、再度成長軌道に乗せる重要な年となります。2024 年 12 月には営業組織のスリム化を終え、本年 9 月には営業システムを刷新して効率的な MR 活動を進めていきます。更にメディパルグループとの営業連携を推進して主力品の拡大を進めます。希少疾患薬 3 製品については、専任の担当者（スペシャル・コーディネーター）を 7 名設置して、いち早く患者さんに当該薬をお届けします。2017 年から取り組んできました医療関係者への情報提供のデジタル活用を更に深化させ、本年の販売計画達成を目指します。

1.6. 研究開発（国内・海外）の状況

【国内開発】

2023 年に承認申請を行っていた 4 品目（NPC-12、NPC-25、NPC-09、NPC-26）のうち、岐阜大学と共同で取り組んだ NPC-12（製品名；ラパリムス錠/顆粒、適応症；難治性脈管腫瘍及び難治性脈管奇形）は 2024 年 1 月に承認されました。また、NPC-25（製品名；ジンタス錠、適応症；低亜鉛血症）、東北大学及び国立精神・神経医療研究センター神経研究所や患者会のご支援をいただきながら実用化を進めてきた NPC-09（製品名；アセノベル徐放錠、適応症；縁取り空胞を伴う遠位型ミオパチーにおける筋力低下の進行抑制）、ならびに新潟大学にご支援をいただいた NPC-26（製品名；サルグマリン吸入用、適応症；自己免疫性肺胞蛋白症）は 2024 年 3 月に 3 剤同時に承認されました。なお、NPC-09 及び NPC-26 は、当該適応症に関する世界初の治療薬です。NPC-26 は、2024 年 5 月の新薬・薬価収載において、新規作用機序、高い有効性・安全性、治療方法の改善が評価され、「画期的加算」を取得しました。この加算は有用性加算の最上位に位置し、新薬としては 6 年ぶり 6 品目の適用となります。

くわえて、NPC-15（メラトベル）の新剤形について 2024 年 4 月に承認申請を行いました。

また、NPC-22（スコポラミン）の検証試験への移行と併せて、医療上の必要性の高い未承認薬・適応外薬として要望が出され国内導入が期待されている治療薬候補として、NPC-33（ナキシタマブ、予定適応症；神経芽腫）の実用化を開始しました。さらに、製品のライフ・サイクル・マネジメント（LCM）として、2025 年 2 月にオーファン指定を受けた NPC-18（リティンパ、適応症：外耳道軟部組織欠損）及び小児対象の開発で再審査期間が延長された NPC-25（ジンタス）の治験を進めています。

【Global 開発】

NPC-02（日本製品名：ノベルジン）は、ウィルソン病の適応症で 2024 年 2 月に中国で承認されました。NPC-15（日本製品名：メラトベル）については、小児期の神経発達症に伴う入眠困難の改善を予定適応症として 2024 年 1 月に中国で承認申請を行いました。また、これまでに治療法が確立されておらず、治療法の確立が期待されているプリオン病に対する治療薬候補として NPC-31（予定適応症；プリオン病）の Global 開発に着手しました。

一方、欧州 CE マーク認証取得に向けて活動を行っていた NPC-17（日本製品名：チタンブリッジ）、並びに海外で医師主導臨床研究を進めていた NPC-18（日本製品名：リティンパ、予定適応症；鼓膜穿孔）については、開発を断念しました。

2025 年 3 月 1 日現在の開発パイプラインを、A. 新医薬品・新医療機器、B. ライフ・サイクル・マネジメント（LCM）品（以上については Global 同時開発品を含む）、C. 海外開発品の 3 つに分けて、開発ステージ、承認予測、市場規模分類を下表に示します。多くの製品が日本オリジナルの新しい概念の開発品です。市場規模分類は下記のとおりです。

I：売上の柱を狙う（売上規模 30 億円以上）。

II：売上の柱とはならないが、限界利益が期待でき、認可も近い。

III：大学等アカデミア発テーマで、認可まで短期間である。公的補助が期待できるなど開発投資が小さい。コンセプトが斬新であるので売上予測が困難。

IV：IIIと同様であるが、認可まで比較的期間が掛かる。

A. 新医薬品・新医療機器・再生医療等製品（Global 同時開発品を含む）

	品名	予定効能・効果	提携先	開発ステージ	承認予測	分類
1	NPC-30 (GAIA-102) 高活性 NK 様細胞	神経芽腫	ガイアバイオメ ディシン社 九州大学	P I	2026 年 12 月	III
2	NPC-22 スコボラミン貼付剤	慢性流涎症	自社開発品	P II/III	2027 年 3 月	I
3	NPC-33 ナキシタマブ	神経芽腫	Y-mAbs Therapeutics 社	P I	2027 年 3 月	II
4	NPC-29 ユビキノール	多系統萎縮症	東京大学	P II	2029 年 8 月	I
5	NPC-31 P092 マレイン酸塩	プリオン病	岐阜大学	P I 準備中	未定	III
6	NPC-32 血小板凝集促進剤	心臓血管外科、 救急領域	防衛医科大学 早稲田大学	前臨床	未定	IV

B. ライフ・サイクル・マネジメント（LCM）品（Global 同時開発品を含む）

	品名	予定効能・効果	提携先	開発ステージ	承認予測	分類
1	NPC-15 メラトベル	小児期の神経発達 症の入眠困難改善 (剤形追加)	自社開発品	申請中	2025 年 3 月	II
2	NPC-12 ラパリムス	限局性皮質異形成 II 型てんかん発作 (新効能)	昭和大学	P III	2026 年 9 月	III
3	NPC-12	原発性免疫不全症	東京科学大学、	P II	2026 年 9 月	III

	ラパリムス	候群（新効能）	防衛医科大学校			
4	NPC-18 リティンパ	外耳道軟部組織欠損 （新効能）	科研製薬	PⅢ	2026 年 9 月	Ⅲ
5	NPC-25 ジンタス	低亜鉛血症（新剤型・小児用量追加）	自社開発品	PⅢ	2027 年 9 月	Ⅱ
6	NPC-12 ラパリムス	赤芽球瘍（新効能）	信州大学	PⅡ	2028 年 1 月	Ⅳ
7	NPC-06 ホストイン	三叉神経痛（新効能）	Pfizer 社	PⅢ	2028 年 9 月	Ⅱ
8	NPC-12 ラパリムス	Pendred 症候群（新効能）	慶應義塾大学 北里大学	PⅡ	未定	Ⅳ
9	NPC-12 ラパリムス	全身性強皮症（新効能）	大分大学	PⅠ／Ⅱ	未定	Ⅳ
10	NPC-12G ラパリムスゲル	脈管異常による皮膚病変（新効能）	和歌山医科大学	PⅡ／Ⅲ 準備中	未定	Ⅰ
11	NPC-15 メラトベル	軽度認知障害/認知症軽度の入眠困難 （新効能）	自社開発品	PⅡ	未定	Ⅰ
12	NPC-26 サルグラモスチム	肺非結核性抗酸菌症 （新効能）	新潟大学	PⅡ	未定	Ⅰ

C. 海外開発品

	品名	予定効能・効果	提携先	開発ステージ	承認予測	分類
1	NPC-15 （メラトベル）	小児期の神経発達症に伴う入眠困難の改善	—	申請中 （中国）	2025 年 2 月	Ⅰ
2	NPC-02 （ノベルジン）	低亜鉛血症（新効能）	—	申請準備中 （中国）	2026 年 4 月	Ⅰ

1.7. 資金調達及び主要な借入先の状況

2024 年は 1,400 百万円の資金調達を行う一方で、金融機関等への返済は 527 百万円でした。その結果、2024 年 12 月末現在の借入金及び社債残高は 10,883 百万円となり、現預金残高は 7,732 百万となりました。

2024 年 12 月 31 日現在の借入の状況は、以下のとおりです。

借入金

㈱みずほ銀行	4,450 百万円
㈱三井住友銀行	850 百万円
㈱三菱 UFJ 銀行	1,150 百万円
㈱りそな銀行	400 百万円
㈱横浜銀行	100 百万円

(株)商工組合中央金庫	1,150 百万円
東京信用金庫	400 百万円
(株)日本政策金融公庫	32 百万円
合計	8,532 百万円
国立研究開発法人日本医療研究開発機構	551 百万円
社債	
第7回普通社債 (株)りそな銀行	300 百万円 (償還期日 2026 年 5 月)
第8回普通社債 (株)りそな銀行	150 百万円 (償還期日 2027 年 3 月)
第9回普通社債 (株)三井住友銀行	500 百万円 (償還期日 2027 年 3 月)
第10回普通社債 (株)りそな銀行	100 百万円 (償還期日 2028 年 3 月)
第11回普通社債 (株)大阪ソーダ	750 百万円 (償還期日 2034 年 12 月)
合計	1,800 百万円

1.8. 営業成績、財産の状況の推移、来期予算及び開発スケジュール

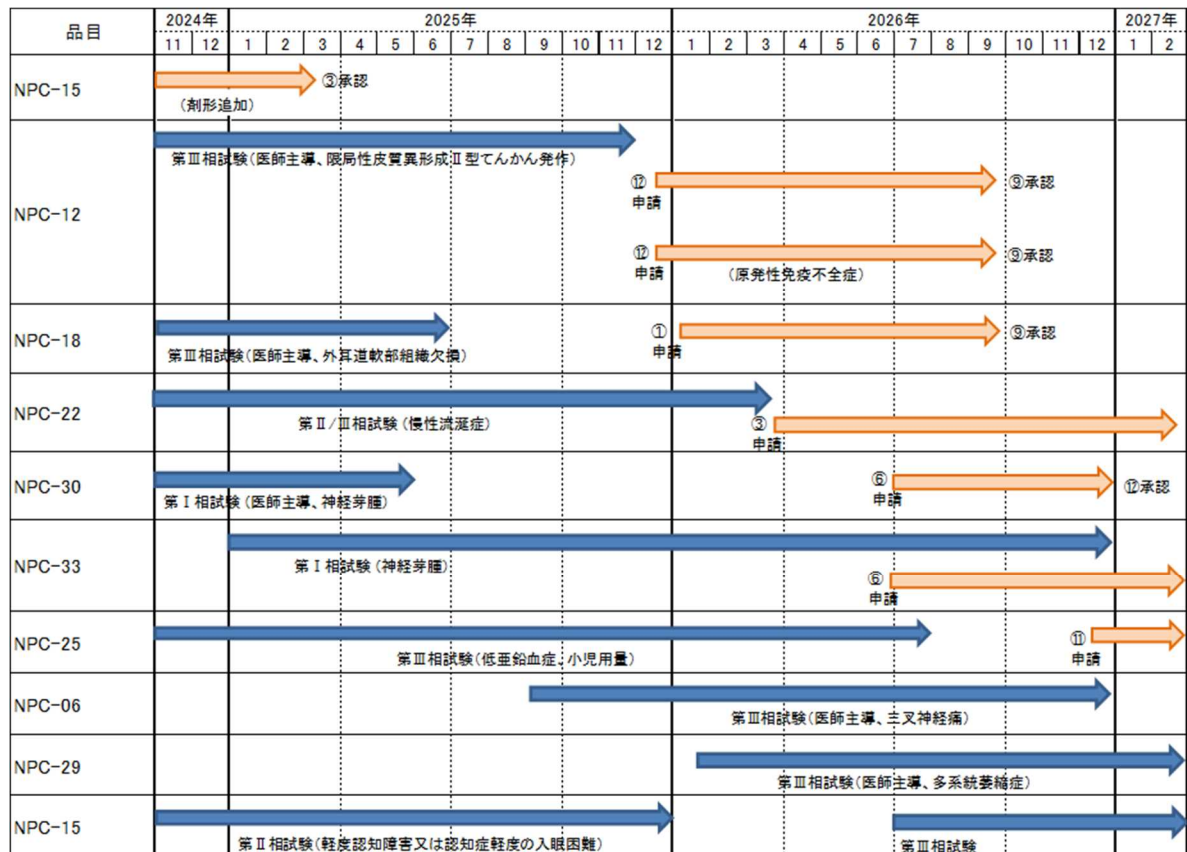
当社の営業成績、財産の状況の推移及び来期予算は以下のとおりです。

2025 年はノベルジンの売上が減少し、新製品 4 品とメラトベルの売上増を見込み、増収増益の予算となっています。在外子会社においては、米国拠点では 2024 年に黒字化を達成し、来期以降もこの収益が伸長する計画としています。欧州拠点では、黒字化を引き続き目指しますが、地域的なリスクが依然として不透明であるため注視していく必要があります。中国拠点では販売契約に伴う一時金等も含めて 2025 年での黒字化を目指します。

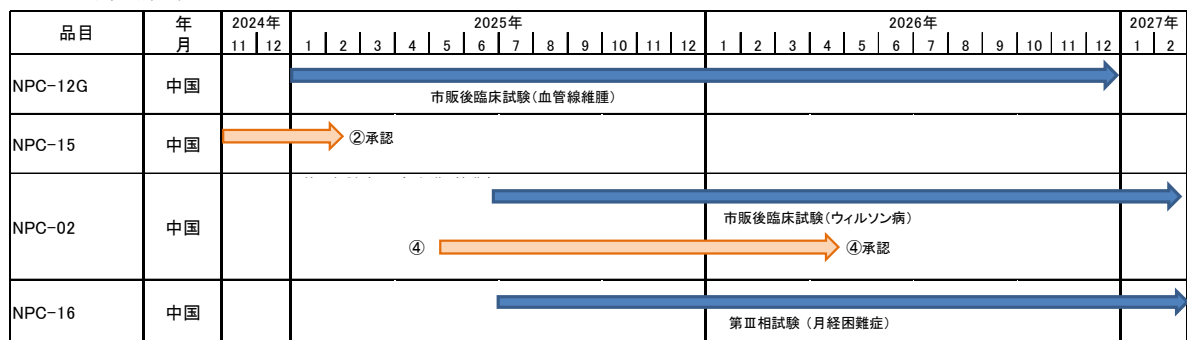
*以外、単位百万円	2021年 (実績) 第19期	2022年 (実績) 第20期	2023年 (実績) 第21期	2024年 (実績) 第22期	2025年 (予算) 第23期
売上高	20,741	21,204	19,027	15,342	17,042
経常利益	4,747	3,948	2,809	-633	452
当期純利益	3,551	2,701	2,078	-2,208	326
*1 株当たり当期純利益	262 千円	199 千円	153 千円	-163 千円	24 千円
総資産	23,008	27,679	28,806	27,433	29,179
純資産	10,094	12,205	13,887	11,679	13,934
*自己資本比率	43.9%	44.1%	48.2%	42.6%	47.8%
*1 株当たり純資産	746 千円	902 千円	1,026 千円	863 千円	1,030 千円

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第 29 号 2020 年 3 月 31 日)等を 2022 年の期首から適用しております。

A. 国内開発スケジュール（Global 同時開発品を含む）



B. 海外開発スケジュール



1.9. 再審査、医薬品リスク管理計画及び品質管理の状況

医薬品の再審査関連では、ノベルジン（低亜鉛血症）、アラベル、レスピア、ラパリムス（LAM）、ザノサーの5品目について対応しました。ノベルジンは10月に再審査結果（カテゴリー1）を受理しました。アラベルは2月にGPSP 実地調査及び適合性書面調査の結果「適合」を受理し、5月に再審査結果（カテゴリー1）を受理しました。レスピアは6月、ラパリムスは10月、ザノサーは12月に再審査申請しました。医療機器であるチタンブリッジは3月に使用成績評価申請しました。なお、アラベルは2024年10月にSBI ファーマ社に承継しました。

安全管理関連では、有害事象の収集件数は国内症例：1,425件（2023年：4,138）、海外症例：425件（2023年：1,193）でした。添付文書・使用上の注意は、ラパリムス錠・顆粒、ホストイン、ノーベルパール、サルグマリン、アセノベル、ジンタスの6品目について改訂を行いました。

市販後調査関連では、12月にラパリムス錠（LAM）の承認条件（全例調査）を解除しました。新規調査はラパリムス（CVA）全例調査を1月、サルグマリリン全例調査を7月、アセノベル全例調査を12月から開始しました。

品質関連では、品質情報（苦情）を180件（2023年：160件）収集し、原因究明・改善を適切に対応しました。GMP定期調査は21の製造所について行い、承認書、許可／認定証に係る変更対応を適切に行いました。

海外展開では、グローバルファーマコヴィジランス（PV）の体制構築を進め、社内監査部門による欧州子会社であるPUP社のPV system 監査が行われました。

1.10. 法令遵守の状況

「法令遵守違反を犯させない、また万一法令遵守違反が発生した場合は拡大させない」ために、モニタリングの実施、社内通報システムを通じた情報収集、通報案件の調査・是正措置の立案、法令等に関する研修の実施・相談応需、コンプライアンス通信の発行を行っています。通報案件の対応にあたっては、通報者の保護を最優先とするなど、従業員にとって敷居の低いものとするべく努力しています。また、昨今、医薬品製造所において薬機法違反が多く報告されていることを踏まえ、新規委託に先立って、製造委託先のコンプライアンス体制の確認も実施しています。

リスクベースの品質保証の考え方にさらに適応するために、より効率的かつ効果的な薬事（GCP/PV/CS）監査手法を推進します。グローバルPV規制に対応したPV監査の体制整備とスタッフの教育研修を充実させ、グローバル監査計画に基づいて、PV監査を確実に実施していくとともに、GCP及びPV機能に関わるコンピュータ化システムの品質を保証するための監査を実施します。

販売情報提供活動に対しては、プロモーション資材等の事前チェック・承認、販売情報提供活動のモニタリング等を実施しています。年々増加する資材等に対応できるようリスクベースでの管理体制を模索します。

1.11. 管理部門の状況

法務、知財関連では、2024年3月に「法務・知財統括部」及び「法務部」を新設し、管理本部から移管した「知財部」と併せて同統括部が法務・知財業務を全社横断的に統括する体制としました。また、当社は、「ノベルジン錠 25mg、同 50mg」の後発医薬品を販売する沢井製薬株式会社に対して、当社が保有する特許（特許第 6716464 号、特許第 6768984 号）の侵害を理由として2023年 4月 17日に特許権侵害行為の差止を求める訴訟を東京地裁に提起していましたが、2024年 9月 26日同地裁は当社請求を棄却する判決を行いました。当社はこれを不服として知財高裁に控訴し、現在係属中です。

経理財務関連では、変化する状況に対して適切な経営判断を行えるよう財務状況の把握を迅速に行い、正確性を高めていきます。また、引き続き海外拠点の収益・財務状況の把握・管理に力を入れていきます。

人事総務関連では、業績の伸張に必要な適切な人員構成のための採用活動を継続して行います。また、社員が心身ともに健康に業務に従事できるよう、職場環境の整備や健康診断を含め会社の安全衛生を維持します。

DX推進関連では、事業拡大をIT面から支援するとともに、近年のAIの進歩を視野にデジタル技術の適用により業務変革を促します。また海外拠点のIT環境整備を進め、日本との連携を強化します。2024年は、社用PC全数を最新機種に更新し、OSもWindows 11に統一しました。セキュリティに関してはe-learningによる利用者教育を継続的に実施しております。

2. 会社の現況に関する事項

2.1. 株式の状況（2024年12月31日現在）

① 発行可能株式総数		50,000 株
② 発行済株式の総数	普通株式	13,525 株
	株主数	3 名
③ 大株主の状況		
久永アンドカンパニー株式会社（普通株式）		10,000 株（73.9%）
株式会社メディopalホールディングス（普通株式）		2,705 株（20.0%）
稲畑産業株式会社（普通株式）		820 株（6.1%）

2.2. 新株予約権の状況

2.2.1. 当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

該当事項は、ありません。

2.2.2. 当社使用人が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

該当事項は、ありません。

2.2.3. 現に発行している新株予約権

該当事項は、ありません。

2.3. 会社役員の状況

2.3.1. 役員の異動

(1) 取締役及び監査役の状況

2025年3月28日現在の常勤及び非常勤役員の状況は、以下を予定しています。

代表取締役社長：塩村 仁

取締役（非常勤）：種谷 信邦（ペイクラウドホールディングス株式会社社外取締役）

取締役（非常勤）：飯塚 隆久（株式会社メディopalホールディングス上席執行役員
管理本部副本部長 兼 経営企画部長）

取締役（非常勤）：農田 康一（稲畑産業株式会社執行役員財務経営管理室長）

取締役（非常勤）：宮田 俊男（医療法人社団 DEN みいクリニック理事長）

取締役（非常勤）：ジョージ ホランダー（オックスフォード大学発達医学研究所教授）

取締役（非常勤）：子林 孝司（元 BioResource Innovation Hub in Kobe 代表理事）

監査役（非常勤）：豊田 友康（株式会社メディopalホールディングス監査役）

監査役（非常勤）：加賀 保弘（元三菱 UFJ 証券ホールディングス 取締役常務執行役員）

(2) 執行役員及び理事の状況

2025年4月1日現在の執行役員及び理事の状況は、以下を予定しています。

副社長執行役員 島崎 茂樹（研究開発本部長）

常務執行役員 田畑 新（事業開発・導入推進本部長、渉外業務管掌）

常務執行役員 岡村 俊明（薬事本部長 兼 渉外部長）

常務執行役員 山本 吉秀（社長室長）

上席執行役員 赤津 英二郎（管理本部長 兼 経理財務部長）

執行役員 清水 健次（研究開発本部副本部長 兼 開発第2部長）

執行役員 八木 良樹（研究開発本部副本部長）

執行役員 長谷川 均（信頼性保証本部長、総括製造販売責任者）

執行役員 越阪部 正徳（研究開発本部副本部長 兼 海外開発部長）

執行役員	白神 誠	(法令遵守監督本部長 兼 法令遵守推進部長)
執行役員	野口 哲郎	(生産本部長)
執行役員	江副 幸子	(医学部門長)
執行役員	岡武 弘巳	(法務・知財統括部長 兼 法務部長)
執行役員	高橋 義宣	(営業本部長)
執行役員	遠藤 和都	(メディカルデバイス事業部長)
理事	岩本 正人	(生産本部生産管理部長)
理事	巖 敦徳	(信頼性保証本部品質保証部長、品質保証責任者)
理事	菅 泰男	(営業本部副本部長 兼 プロダクトマーケティング部部長)
理事	佐竹 康郎	(営業本部副本部長 兼 営業企画管理管掌)
理事	今井 由美	(信頼性保証本部市販後管理部長)
理事	佐藤 信行	(管理本部 DX 推進部長)
理事	浦崎 友貴緒	(事業開発・導入推進本部事業開発部長)
理事	松岡 秀樹	(管理本部人事総務部長)
理事	野村 吉昭	(営業本部副本部長 兼 流通管理部長)
理事	竹内 幹尚	(信頼性保証本部安全管理部長、安全管理責任者)
理事	大塚 章宏	(法務・知財統括部知財部長)

2.3.2. 取締役及び監査役に支払った報酬等の額

区 分	人 員	支 払 額
取 締 役	7 名	18,200 千円
監 査 役	2 名	1,200 千円
合 計	9 名	19,400 千円

2.4. 会計監査人に関する事項

2.4.1. 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

2.4.2. 会計監査人の報酬等の額

当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額 16 百万円

(注)公認会計士法(昭和23年法律第103号)第2条第1項に規定する業務に係る報酬等であり会社法に基づく監査証明に対する報酬です。

2.4.3. 監査役が会計監査人の報酬等について同意した理由

監査役は、社内関係部門及び会計監査人から必要な資料を入手するとともに報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況及び報酬見積りの算定根拠などを確認・検証した結果、会計監査人の報酬等の額は適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っています。

2.4.4. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が、会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合、及び会計監査人の適格性、独立性を害するなどの事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合、監査役は株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

ラインマネジャーへのおねがい

解説 当社は中途入社の方が多い。既に管理職経験のある方をラインマネジャーとしてきたことから、管理職としての教育をこれまで十分に行ってきませんでした。2019 年、当社が新たなステージに進化したことを機に、ラインマネジャーの心得のようなものを示すのが良いと考えました。

念のために申します。世の中の組織で往々見られるように、コトが起こった時に弁明するための、アリバイ作りのようなものではありません。そうではなくて、ある程度の規模となった会社が機能的に活動してゆくためには、人間関係を良好に保つ必要があります、そのためにこういうものを作ってみました。さらに言えば、自分自身への戒めでもあります。なお、これが実行できていないからと言ってラインマネジャーの資格がないとは必ずしも言えない。これを意識し、目指して欲しいという趣意です。

1. 会社ミッション、経営方針、行動基準を定期的に読み返して、しみじみ理解してください。

解説 会社ミッションは、社会における会社の存在意義、いわば会社の命です。得意先、発注先、提携先、さらには社外の友人やご家族へも、折に触れてお話してください。そして血肉としてください。

2. 部下は上司の行動をよく見ています。公私混同に見える行動は最もNGです。

解説 （公私混同に）「見える」というところがミソ。本人が公私混同と思っていなくとも、部下からそう見えるのであればNGとなります。些細なことが、そう見られがちであることを忘れないでください。

3. つらい仕事（たとえば客先に謝ること）こそ、上司が先頭に立ってください。勇気のある上司を部下は尊敬します。

解説 客先に謝ことに限らず、重要な意志決定もつらい。また誰にだって苦手な仕事がある。たいへんでしょうが、つらい仕事から逃げない姿を部下に見せるというのも、ラインマネジャーの重要な職務の一つです。

4. えこひいきをしていると思われるはいけません。たとえば特定の部下（グループであっても）とばかりランチ/飲み会に行くこと。

解説 これも「思われてはならない」というところがミソ。ラインマネジャー本人がそう思っていなくても部下から見たらえこひいきと感ずることがある。ただ、部下とのランチを絶対にダメと言っているのではなく、えこひいきと思われないのであればOKでしょう。なお、部下の方々に言いたいのは、ラインマネジャーの懇親の誘いに「たまには」付き合うのが社会人としての常識だと思う。

5. 異性の部下を一对一のランチ/飲み会に誘うのはNGです。部下は断りにくいから、ハラスメントと受け取られます。

解説 誘うのもNGです。部下は弱い立場だから顔で笑って心で怒っているかもしれない。

李下(りか)に冠(かんむり)を正さず、です。もっとも一対一でなければ、たまにはOKでしょう。

6. 過(あやま)ちては則ち改むるに憚(はばか)ること勿かれ(論語)。

解説 この意味は、人はかならず間違いをするもので、自らの間違いを認めるのは、つらい。それでも勇気をもってやりましょうよということ。孔子という二千年以上前の人が呼びかけてくれていると説得力がある。『論語』には普遍的な智慧(ちえ)が書かれています。

7. 人の過(か)を言わず、我が功(こう)に誇らず(中根東里)。

解説 人の批判をすること、自分の自慢をすることは一種の快樂です。だからついやってしまいがち。でも、この言葉を知っているとそこにブレーキがかかる。知らないと、人生の目的を見失った、つまらない人間になる。そんな人間を、部下は尊敬しません。
なお、中根東里とは江戸時代の漢学者で、名利(みょうり)(名誉と利益)に背を向けて隠逸(いんいつ)孤高(ここう)の人生を歩んだ人です。塾生に示した「壁書(へきしょ)」の中にこの一条があります。

8. 出社時、退社時は上司が大きな声で挨拶しましょう。さらに、上司が率先して冗談を言うと職場が明るくなります。駄洒落でかまいません。

解説 笑いのある職場は効率も上がるし、ストレスも減る。ラインマネジャーが率先してください。挨拶とは何かというと、私はあなたに敵意がありませんよという表明です。逆に言うと、挨拶がない場合、敵意があるかもしれないと相手は思うことでしょう。

9. WEB 会議でも上司が率先して挨拶し、アイスブレイクの冗談を言うのは良いこと。また、発言してない人を名指して発言を促し全員の意見を聴きましょう。

解説 部下は意見があってもなかなか発言できないものです。上司や司会者が気を遣って全員が参加するようにしましょう。

部下の方々へ、WEB 会議では顔を出して参加するのが、これまた、社会人としての常識だと思う。

10. 部下とは定期的に、繰り返し、一対一、かつ素面(しらふ)で面談してください。その目的は部下の話に耳を傾けるためです。

解説 むずかしいかもしれませんが、「定期的、繰り返し」というところが重要です。酒の席はあまり有効ではありません。一対一面談の時、部下が6割以上話すようであれば、その面談は大成功です。上司の独演会になっていないか注意してください。

11. 叱るときは一対一で、褒(ほ)めるときは皆の前で。

解説 これは誰も覚えがえることでしょう。でも、ついその逆をやってしまいがち。ふだんから意識をしておいてください。

12. 強圧的、頭ごなしの命令と部下に受け取られて、よいことは一つもありません。きついことほど優しく丁寧に言いましょう。

解説 戦前の日本の軍隊では、頭ごなしの命令や暴力による服従が当たり前のように行われていました。その結果がどうであったか、明白でしょう。

13. 部下の提案をその場で否定してはいけません。いったんは聴いた上で、必要ならば日を置いて謝絶してください。

解説 部下が上司に提案するには勇気が要ります。一生懸命考えた末に持ってくる人が多いものです。ラインマネジャーは部下よりも知識経験が優っており、部下の提案をたいしたことがないように思うかもしれません。それでも、その場で謝絶されるとやる気を失います。逆に少しでも提案が評価されると、部下はさらに精進し、もっと良い提案をするようになるでしょう。また、一見くだらない提案でも、よく考えると良いことが含まれていることも、しばしばあるものです。

14. 部下の意向に沿わない指示が必要な場合があります。その時こそ背景・目的を丁寧に説明し、部下の納得を得る努力をしましょう。しかし、3回丁寧に説明したら、たとえ納得がなくとも指示してかまいません。

解説 12に関連します。納得、腹落ちした人間はより力を発揮します。面倒と思われるかもしれませんが、努力して納得を得た方が、効率が良いものです。それでも、3回説明してダメなら指示すべきでしょう。それを頭ごなしとは言いません。

15. 丁寧に5回指導して改善しない部下は、その仕事に向いていない可能性が高い。そのことを部下に理解させた上で転身を勧めるのも愛情です。

解説 部下にとって今の仕事がベストとは限らないし、今の上司がベストであるとも限りません。また当社がベストとも限らない。別の場であればもっと力を発揮するかもしれません。簡単に諦めるべきではありませんが、5回も丁寧に指導して改善しないならば、転身を勧めるのもその方に対する愛情だと思う。ただし、「そのことを部下に理解させた上で」がポイントで、むやみに転身させてはいけません。

16. 関係先の株式は、上場非上場を問わず売買しない。

解説 これは番外編。日本で株式を上場している会社は3600社以上あるのですから、株式投資をするならば直接間接を問わず仕事で関係のない会社でやるべきです。インサイダーと思われるだけでも、たいへん面倒なことになります。これまた、瓜田（かでん）に履（くつ）をいれず、ということ。

以上