

第 23 期 事業報告書

ノーベルファーマ株式会社

[自 2025 年 1 月 1 日 至 2025 年 12 月 31 日]

事業報告

(自 2025 年 1 月 1 日 至 2025 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
* 指示待ち人間は、精鋭ではない
* 精鋭にとっての禁句：しない、できない、したくない
- 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、禁止手
 - * 「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)

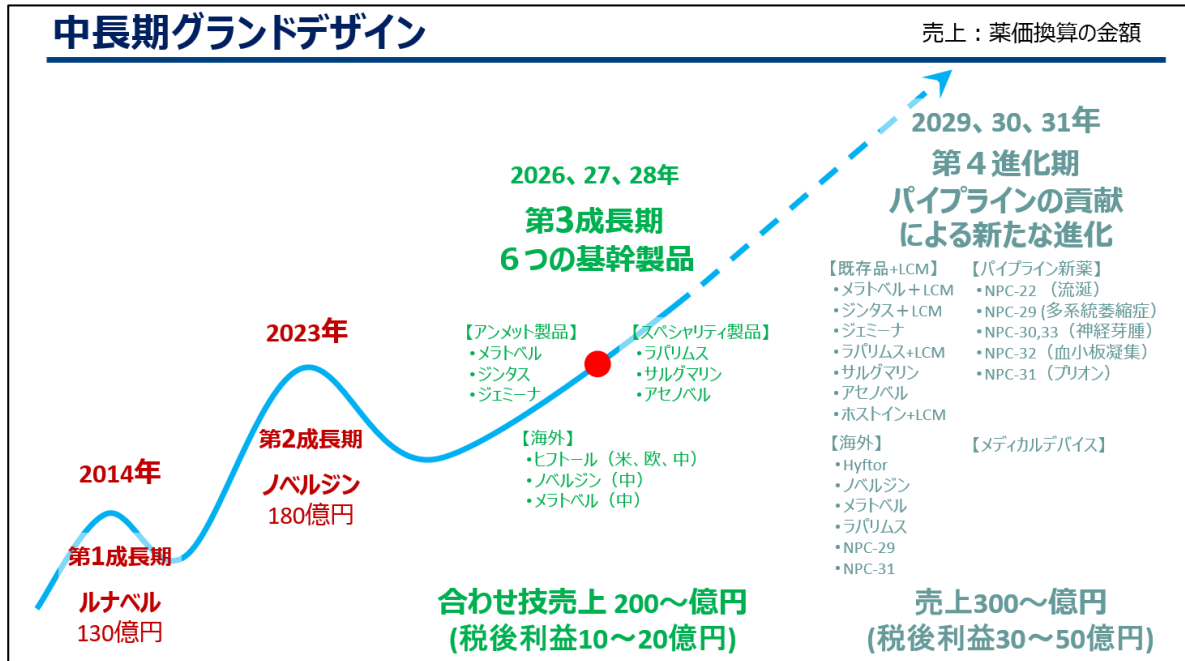
4. コスト・効率

- 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) 業務・製造委託先、購入先は対等のパートナーであり、敬意を払う
 - * 委託・購入先が偏らぬよう、候補先を広く求める
 - * 業務・製造委託の目的・着地の絵姿を示し、委託先と共有する
 - * ○百万円以上は△社以上の相見積もり当面、○=1、△=2 (1以上3百万円未満) 又は3 (3百万円以上)
 - * 複数委託・購入を心がける

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) 目的と手段を取り違えない
- 3) 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
- 4) 部下を信頼し任せるが、放置しない
- 5) 話は、最後まで聴く、途中で遮らない
- 6) 説明・回答は、結論から
- 7) 謝るときは人のせいにならない
- 8) 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、発売した品目に剤形追加・適応追加を行い、5～10年に一度大型製品を産み、2～3年に一度中型製品を産むことで第1、第2期と成長してきました。しかし、過去の成功を踏襲するだけでは進化を望めないのが世の常です。

当社はこの3年間（26～28年）を第3成長期ととらえています。第3成長期では、6つの中型製品に支えられた製品ポートフォリオに、海外市場を加えた製品群で成長する姿になります。

さらにその先2029年以後を第4進化期と考えています。幸い当社は、1.6研究開発（国内・海外）の状況に示すように、豊富なパイプラインを有しています。「既存品 LCM+パイプライン新薬+海外品」の品数を揃えることで、基盤を固めながら、32年以後のさらなる将来に向けて以下のようなメルクマールで今からシーズを探索、導入していく計画です。すなわち：

- ・会社ミッションに合っているもの、
 - ・大学以外の病院も含めた広い意味でのアカデミアシーズでグローバルメーカー、中堅メーカーが手を出しにくいもの、
 - ・患者団体からのニーズに基づくもの、
 - ・身の丈に合った Low/Middle Risk、Low/Middle Return のもの、
 - ・海外に中でも米国に展開できるもの。
- （これら全てに合致していなくても良いが、ベクトルが合っていることが必須）

1.3 特筆すべきこと

1.3.1. 国内開発・国内営業（売上高は薬価換算です）

- ・NPC-15（メラトベル錠小児用剤形追加）について、2025年3月に薬事承認を取得し、7月に発売しました。これにより小児期の神経発達症の患者さん及びそのご家族の QOL 向上への更なる貢献が期待されます。
- ・2024年に発売した4品目（ジintas錠、サルグマリン吸入用、アセノベル徐放錠、ラパリムス顆粒）に加え7月に市場投入したメラトベル小児用が売上に寄与し、販売実績（医療機関納入薬価ベース）は、24,974百万円（前年比：107.9%、対前年伸長額1,826百万円）でした。

- ・2013年に導入した営業システムを7月に刷新して運用を開始しました。新たな機能として、当社製品への感度の高い医師を探索、特定し、MR活動を注力できる機能を備えました。この機能を推進活用することにより効率的なMR活動に変革する取り組みを行っています。
- ・主力品であるジンタス錠、メラトベル顆粒・錠剤につきましては、(株)メディパルホールディングスと共同販促を行っており、両社の連携により12月は単月として両製品は、発売以降、最高実績を記録しました。一方で、メディパル Gr では、ノベルジン低亜鉛血症効能追加時と比べ、MS数を変化させており、共同販促の取り組み方法にも変化が必要と考えます。その解答の一つが前記 N-Navi システムの活用と考えています。

1.3.2. 海外開発・海外営業

- ・2022～23年のラパリムスゲル（米国、欧州、中国、顔面血管線維腫）、2024年のノベルジン（中国、ウィルソン病）に続く製品ラインアップとして、2025年7月に中国でメラトベル顆粒（NPC-15、小児期の神経発達症に伴う入眠困難）の承認を取得しました。
 - ・米国においては、経営改善策を実行し、また Hyftor（国内製品名ラパリムスゲル）の販売本数・販売額が大幅に伸長しました。米国現地法人（ノーベルファーマアメリカ LLC）として、2024年に続き単年度黒字を達成しており、TSC（結節性硬化症）センターや皮膚科クリニック等を対象に疾患啓発を含めた販売活動を展開しております。
 - ・欧州においては、ドイツにて2025年5月から Hyftor に関して InfectoPharm 社（本社ドイツ）とコプロモーションを開始しましたが、ドイツ・英国とも同年6月までの製品供給に課題が発生したこと等により売上は当初計画を下回りました。ドイツでは保険償還可能となりましたが、英国では、4地域の内スコットランド、北アイルランドでは保険償還可能となったものの肝心のイングランド（ウェールズ）では保留となっており、苦戦しています。ヨーロッパビジネスの舵取りは容易でないが、そのデジジョンツリーを明確にし同時にアクセルを踏みながら乗り切ります。なお、InfectoPharm 社にイタリア・フランスの販売権をライセンスアウトし、両国で2026年4月の薬価取得を目指して取り進めております。
 - ・中国では纤洛丽（国内製品名ラパリムスゲル）は、販売代理店との契約を解消し、輸入総代理店と連携した自社プロモーションとし、大都市圏の大規模病院、オンライン販売、DCP 薬局ルート※など多様な販売網での普及を目指します。またノベ仁（国内製品名ノベルジン）も同様の販売戦略にて発売に向けた準備を進めております。さらに、曼乐静（国内製品名メラトベル）は現地中国企業の北京达因康健医药有限责任公司と販売委託契約を締結し、达因社を通じて本年1月より販売を開始しました。
- ・※DCP 薬局（Dual Channel Pharmacy）：病院での処方困難な場合、患者さんが処方を受けられる薬局を指す。

1.3.3. 導入推進

事業開発・導入推進本部 導入推進部は、国内外の医薬品研究開発状況の調査・評価により、当社における製品開発パイプラインの次期候補の開発事業化を上程する部署です。具体的には、希少疾患・難病を含む顧みられない疾患に関係する研究機関・スタートアップ企業、患者団体、医療機関、製薬企業、行政（PMDA, AMED）と協力して、医薬品シーズ研究への共同研究等の伴走及びライセンス導入に向けた評価、既存薬や開発中止となった薬剤を異なる疾患の治療薬として開発するいわゆる“ドラッグリポジショニング”候補薬の開発に向けた評価、海外で既に承認されているが日本国内に導入されていない、いわゆる、未承認薬の開発検討、さらには当社の有する開発・製品パイプラインの適応拡大戦略を検討いたしました。

1.3.4. 生産

- ・BCP（非常時の事業継続計画）を考慮して、供給不安の残る海外輸入品については国産化への取り組み、また重要製品については製造所の複数化を進めております。
- ・アセノベルについては、2025年1月から需要に見合うだけの供給が追いつかず限定出荷をお願いしており、患者さんに多大なご迷惑をお掛けしております。2027年11月の限定出荷解除を目指してボトルネックとなっている原薬の安定確保体制構築を進めております。
- ・コスメゲンについては、安定供給を継続するため、現在の輸入製剤から国産化への転換を軸にした供給体制の構築を進めております。
- ・また海外では、2025年7月に中国で3品目となるメラトベル顆粒小児用0.2%の承認を取得しました。速やかな発売を目指し、当初の予定よりも早く12月に初度ロットを出荷しました。今後も需要増に柔軟に対応可能な生産体制を構築していきます。
- ・2024年に生じさせた多額の廃棄損及び供給制限の再発を防ぐため調達物流機能の強化に努めています。

1.3.5. 医学部門

2025年は以下を取り組みました。

- ・エビデンスの創出：亜鉛関連の臨床研究では6試験（非臨床研究を含め）で実施、4試験で契約締結に至りました。主要な研究テーマとして腎臓透析、肝性脳症を掲げているところです。睡眠関係では2試験が終了し、新たに1試験を実施しました。肺胞蛋白症関連では1試験が契約締結し実施に至っております。
- ・Publication：亜鉛製剤の安定性試験結果の論文が「医療薬学」誌に掲載されました。奈良県、千葉県、北海道の薬剤師会会報で「ジンタスの紹介」が掲載されました。ラパリムスゲルのTSC症例報告が論文投稿中であり、メラトベルの「国内レセプトデータ解析」及び「低年齢層での有効性安全性の検討」の論文が「脳と発達」に掲載されました。
- ・Patient relations（患者関連活動）：日本学校保健学会、日本養護教諭教育学会にて計2件の市民公開講座を実施しました。また脈管腫、脈管奇形に関するPatient Journeyの把握を目的として患者ヒアリング調査を実施しました。また疾患啓発活動の一環として弊社コーポレートサイト内にてGNEミオパチー及び脈管腫、脈管奇形に関する情報を掲載しました。
- ・海外MAとの連携：Acanthosis NygricansにおけるHyftorの有用性に関し、試験終了し、論文掲載されました。その他に現在6件の臨床研究提案に関して議論を進めております。
- ・販売マテリアルレビュー：2025年中に販売情報提供活動監督部との共同でマテリアルレビューの流れを構築し、審査の効率化、迅速化に貢献しました。

1.3.6. メディカルデバイス

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日に医療機器プロジェクトとしてスタートしました。

2025年1月にはメディカルデバイス事業部となり、経験豊富な人材の確保・新規導入製品の準備を開始しました。7月にドイツのA.R.C. LASER社と日本国内初の耳鼻咽喉科専用ブルーザーの独占販売契約を締結しました。

1.3.7. 信頼性保証本部

- ・医薬品の再審査の適合性調査がレスピアは2月、ザノサーが4月、ラパリムス（リンパ脈管筋腫症〔LAM〕）が8月に実施され、レスピアは9月、ザノサーは12月、ラパリムス（リンパ脈管筋腫症〔LAM〕）は12月に再審査結果（カテゴリー1）を受理しました。12月にリティンパを再審査申請しました。またチタンブリッジの使用成績評価の適合性調査が5月に実施されました。

- ・ 第一種医薬品製造販売業許可更新：7月に東京都による適合性調査（GVP/GQP 実地調査）が行われ、5年間の業許可を更新しました（2025年10月11日～30年10月10日）。

- ・ AE（有害事象）未報告対応

学会・講演会に使用されたスライドの中に安全管理部へAE報告されていないケースが認められました。2021年～24年の4年間の約1800件のスライドのうち約500件に安全性情報の記載があり、既知・重篤副作用：8例9件、未知・非重篤副作用：10例10件、既知・非重篤副作用：43例53件を未報告症例として処理しました。2025年8月にPMDAへ遅延報告書を提出しました。なお、それ以外にも安全情報の洩れがないか社内確認の結果、スライド以外の未報告事例はありませんでした。

1.3.8. 人事

- ・ 国内従業員数は、2024年の368名から25年は361名（共に12月末時点）と7名減。総人件費は、3,413百万円（研究開発の人件費を含む）から3,798百万円と約11%増加しました。

- ・ 平均残業時間は2.83時間/月、休暇取得率は72.3%でした。

- ・ 平均年齢は52.7歳、平均勤続年数は6.5年です。

- ・ 海外従業員数は、米国22名、中国13名、欧州12名合計47名です（2025年12月末時点）。

- ・ 2023年11月より、更なるコミュニケーション及び気づきの促進のため部門別に出社頻度の目安を設定し、また以下の取り組みでの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2024年26.5%から25年の35.1%（共に12月時点）に若干は改善しました。

- ▶ 年1回の全社員総会を開催し、全員がリアルで参加

- ▶ 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、リアルでの実施推奨

- ▶ 評価面談はリアルで実施

- ▶ 採用時の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で実施

- ▶ 新入社員研修はリアルで実施

- ▶ 新入社員のフォローアップ研修で他部門間の入社者の交流促進

- ▶ 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

- ▶ 趣味、スポーツ、関心事などについて、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の継続

- ・ しかし、低い出社頻度は以下のような問題を秘めており、この解決方法が見出されていません。

- ・ すなわち、当社は博士号取得直後などビジネス経験がないか、乏しい若手を毎年採用し、将来の幹部として育成していくことを進めてきました。若手にとって、出社頻度の低さはコミュニケーション及び気づきの機会を低くし、先輩の背中を見て仕事を覚える機会を失いかねません。その結果、AIに取って代わられるような仕事しかできない要員になってしまうのではないかと懸念しています。

- ・ 何らかの対策を机上検討していますが、今のところ良い解決方法は見出せていません。

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(%)	
	2024年	2025年		2024年	2025年
売上高	15,342	17,976	117.2%	100.0%	100.0%
売上原価	3,096	4,213	136.0%	20.2%	23.4%
(内、評価損及び廃棄損)	410	637	155.2%	2.7%	3.5%
売上総利益	12,245	13,763	112.4%	79.8%	76.6%
販売費及び一般管理費 *	12,389	11,607	93.7%	80.8%	64.6%
人件費 *	2,384	2,775	116.4%	15.5%	15.4%
研究開発費 *	4,831	4,250	88.0%	31.5%	23.6%
営業利益	-143	2,155	-1499.8%	-0.9%	12.0%
営業外損益	-490	378	-129.4%	-3.2%	2.1%
経常利益	-633	2,534	-399.9%	-4.1%	14.1%
特別損益	-1,530	163	-936.5%	-10.0%	1.8%
税引前当期純利益	-2,163	2,698	-124.7%	-14.1%	15.0%
法人税等	44	1,053	2374.6%	0.3%	5.9%
当期純利益	-2,208	1,644	-74.5%	-14.4%	9.1%
従業員一人当たり 当期純利益(千円)	-6,000	4,555			
繰越利益剰余金					
期首残高	12,661	10,452			
支払配当	-	-			
当期純利益	-2,208	1,644			
期末残高	10,452	12,097			

*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(2025年度)においては、月経困難症(LEP)製品群の売上が減少したほか、ノベルジンが、選定療養制度の影響を受け、売上が減少いたしました。一方、前年に発売したアセノベル及びサルグマリン、ならびに主力製品であるメラトベルの販売が好調に推移したことから、売上全体としては前年比で増収となり、売上高合計は17,976百万円(前年比117.2%)でした。売上合計額の内訳は亜鉛製品群(ノベルジン、ノベルジン顆粒、ノベルジンAG、ジンタス)3,992百万円、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)4,468百万円で、製品別売上シェアは亜鉛製品群が23.6%、LEP製品群が26.4%を占めました。海外輸出売上は215百万円でした。売上原価は製品・原材料の評価損及び廃棄損637百万(廃棄損は税控除対象)を含め4,213百万円(前年比136.0%、売上比23.4%)でした。この結果、売上総利益は13,763百万円(前年比1,517百万円増)でした。

販売費及び一般管理費として合計11,607百万円(前年比93.7%、売上比64.6%)、販売費及び一般管理費の主たるものは、人件費2,775百万円(前年比116.4%、売上比15.4%)、研究開発費4,250百万円(前年比88.0%、売上比23.6%)、販売促進費857百万円(前年比81.5%)、業務委託費1,978百万円(前年比100.0%)でした。販売促進費は、あすか製薬株式会社に対するジェミーナに係る販売手数料等499百万円(前年比84.4%)が主なものでした。業務委託費

は、久永アンドカンパニー株式会社に対する経営管理及び間接部門業務の委託費として 231 百万円、在外子会社（江蘇諾貝仁医薬有限公司）への薬事業務等の委託費として 187 百万円、シミック株式会社への安全性情報処理支援業務等の委託費 137 百万円、イーピーエス株式会社への使用成績調査費等の委託費 115 百万円、株式会社メディセオ社への Medichat 使用料 100 百万円が主なものでした。

以上の結果、営業利益 2,155 百万円（前年比 2,299 百万円増、売上比 12.0%）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 276 百万円、子会社への貸付金に対する受取利息等 104 百万円を含む合計 479 百万円、営業外費用として支払利息 60 百万円、社債利息 20 百万円を含む合計 100 百万円を計上しました。結果、経常利益は、2,534 百万円（前年比 3,168 百万円増）、売上に占める割合は 14.1%でした。

特別損益について、特別利益として公的研究助成機関（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）に対する債務免除益 495 百万円、特別損失について子会社株式の回収可能性を勘案し、評価損を 332 百万円計上（税控除対象外）しました。

当期利益について、法人税等 1,053 百万円により当期純利益は 1,644 百万円（前年比 3,852 百万円増）、従業員一人あたり当期純利益 4 百万円（前年比 10 百万円増）でした。

繰越利益剰余金について、期首残高は、10,452 百万円、当期利益 1,644 百万円を計上し、2025 年末の繰越利益剰余金は 12,097 百万円となりました。

在外子会社（参考）

2025年度 実績 ※	金額（百万円）				計
	Nobelpharma America LLC	Plusultra pharma GmbH	Plusultra pharma UK Limited	江蘇諾貝仁医薬有限公司	
売上高	2,345	177	106	417	3,045
営業利益	497	-341	-90	163	229
当期利益	411	-323	-90	159	157
利益剰余金	-4,818	-1,699	-594	-355	-7,466

※海外子会社の数字は現地通貨を 2025 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きましては、米国拠点における当期利益は 411 百万円（前年 72 百万円）となり、前年に引き続き黒字でした。

欧州拠点につきましては、前年から引き続き厳しい事業環境が継続しており、当期においては損失を計上いたしました。各種改善施策を継続的に実施しており、予めデシジョンツリーを明確にし同時にアクセルも踏みながらこの困難を乗り越えて参ります。

中国拠点につきましては、来期より販売を開始するメラトベルに係る販売許諾権付与による契約一時金を計上したこと等により、黒字でした。

1.5. 国内営業の状況

2025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 (%)
				2024年	2025年	
産婦人科群	ルナベルLD	2008年 7月	月経困難症	1,340	766	57.2%
	ルナベルULD	2013年 9月				
	ジェミーナ	2018年 10月	月経困難症	3,925	3,728	95.0%
	フリウエルLD	2018年 12月	月経困難症	3,879	3,955	102.0%
	フリウエルULD					
小計				9,145	8,449	92.4%
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	103	94	91.3%
	インダシン	2013年 1月	未熟児動脈管開存症	38	39	102.6%
	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	29	31	106.9%
	レスピア	2014年 12月	未熟児無呼吸発作	215	205	95.3%
	メラトベル顆粒	2020年 6月	小児期の神経発達症に伴う入 眠困難の改善	3,848	4,993	129.8%
	メラトベル錠	2025年 7月				
小計				4,232	5,362	126.7%
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	4,698	2,421	51.5%
	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	1,896	2,938	155.0%
	ジンタス	2024年 8月	低亜鉛血症	79	907	1148.1%
小計				6,673	6,266	93.9%
ラバリムス群	ラバリムス錠	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	1,021	1,259	123.3%
	ラバリムス顆粒	2024年 7月	難治性脈管腫瘍及び難治性脈 管奇形			
	ラバリムスゲル	2018年 6月	結節性硬化症に伴う皮膚病変	392	415	105.9%
小計				1,413	1,674	118.5%
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	859	828	96.4%
	アラベル	2013年 9月	悪性神経膠腫の診断	248	1	0.4%
小計				1,107	829	74.9%
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	85	85	100.0%
	サルグマリン	2024年 7月	自己免疫性肺蛋白症	167	798	477.8%
小計				252	883	350.4%

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	24	14	58.3%
	リティンバ	2019年 12月	鼓膜穿孔	110	106	96.4%
小計				134	120	89.6%
その他群	ザノサー	2015年 2月	脾・消化管神経内分泌腫瘍	148	132	89.2%
	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	1,259	2861.4%
小計				192	1,391	724.5%
合計				23,148	24,974	107.9%

2025年は、主力品のジンタス、メラトベル、ジェミーナに加え、希少疾患薬のラパリムス、サルグマリリン、アセノベルの6製品が揃い、ひとつの主力製品に依存することなく、効果的な営業リソース配分を行って活動した結果、販売計画（医療機関納入薬価ベース）23,638百万円に対して実績は、24,974百万円（達成率105.7%、前年比107.9%、前年比1,826百万円増）を記録し、第3成長期の軌道に乗せることができました。

- ・ジンタスは、9月に長期投与制限解除になり、処方が増えたことにより、前年の79百万円から907百万円（+828百万円）に伸長しました。株式会社メディパルホールディングスとの連携を継続して進めていきます。
 - ・メラトベルは、顆粒に加え7月に錠剤を発売し、顆粒の服用を敬遠していた年齢層の高い患者に処方が進み、前年の3,848百万円から4,993百万円（+1,145百万円）に伸長しました。
 - ・ジェミーナは、競合製品の参入により、前年の3,925百万円から3,728百万円（△197百万円）に減少しました。共同販促を委託しているあすか製薬株式会社と連携して製品特性の訴求をさらに強化していきます。
 - ・ラパリムスは、前年の1,021百万円から1,259百万円に伸長したものの計画に対して473百万円未達でした。対象診療科が幅広く情報が行き届いていませんでしたので全診療科を対象とするジンタスとともにラパリムスの情報提供を行っています。
 - ・サルグマリリンは、前年の167百万円から798百万円に拡大したものの、計画から391百万円未達でした。今後は特に首都圏エリアへの普及を強めていきます。
- 浸透戦略については、首都圏以外では既存患者への浸透は概ね達成。一方、東京首都圏では診断・患者顕在化が不十分であり、今後は同地域において専門医から非専門医への情報共有・連携を強化することで、疾患および治療に関する認知向上を図っていきます。
- ・アセノベルは、前年の44百万円から1,259百万円に伸長しましたが、需要見込みを間違えたため生産が追いつかず、1月から限定出荷を行っています。出荷制限解除に向けて取り組んでいます。解除は27年11月を見込んでおり、患者さんに迷惑をかけ、経営的にも打撃でした。

2026年は、第3成長期の成長速度を加速させ、当社製品を更に多くの患者さんにお届けしていきます。

1.6. 研究開発（国内・海外）の状況

【国内開発】

2024年4月に承認申請を行ったNPC-15（メラトベル）の剤形追加は、2025年3月に「メラトベル錠小児用1mg/2mg」として承認を取得しました（適応症；小児期の神経発達症に伴う入眠困難の改善）。

また、2025年は新薬としてNPC-22（スコポラミン、予定適応症；慢性流涎症）、NPC-33（ナキシタマブ、予定適応症；神経芽腫、2025年2月オーファン指定）、製品のライフ・サイクル・

マネジメント (LCM) として NPC-18 (リティンパ、予定適応症；外耳道軟部組織欠損、2025 年 2 月オーファン指定)、NPC-15 (メラトベル、予定適応症；軽度認知障害及び認知症軽度の入眠困難)、NPC-25 (ジンタスドライシロップ、小児用量及び小児用剤形、予定適応症；低亜鉛血症)、NPC-12 (ラパリムス、予定適応症；自己免疫性血球減少、リンパ増殖又は腸炎を伴う原発性免疫不全症候群、2025 年 12 月オーファン指定) の治験を推進してきました。2026 年は、このうち 4 品目 (NPC-12、NPC-18、NPC-22 及び NPC-25) の承認申請を予定しています。

なお、NPC-12 (ラパリムス) の LCM として開発を進めていた「限局性皮質異形成 (FCD) II 型 のてんかん発作」については、検証試験において有効性が確認されなかったため、開発を断念し、オーファン指定を取り下げました。

2026 年に新たに開始予定の主な治験としては、NPC-06 (ホストイン、予定適応症；三叉神経痛)、NPC-15 (メラトベル LCM) 及び NPC-29 (ユビキノール、予定適応症；多系統萎縮症、2025 年 6 月オーファン指定) の第Ⅲ相試験があり、加えて NPC-25 及び NPC-33 の治験を着実に推進していきます。

【Global 開発】

欧米では、NPC-12 (日本製品名：ラパリムス、予定適応症；リンパ管奇形、2024 年 9 月 FDA オーファン指定) の米国開発、さらに未だ治療法が確立されていないプリオン病に対する治療薬候補である NPC-31 の Global 開発を進めます。

中国では、2024 年 1 月に承認申請を行っていた NPC-15 (日本製品名：メラトベル) が、小児期の神経発達症に伴う入眠困難の適応症で 2025 年 7 月に承認を取得しました。また、2024 年 2 月に承認された NPC-02 (日本製品名：ノベルジン) について 2025 年 6 月に亜鉛欠乏症の効能追加申請を行いました。

2026 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・再生医療等製品、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-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 9 月	I
2	NPC-33 ナキシタマブ	神経芽腫	Y-mAbs Therapeutics 社	P I	2027 年 12 月	II
3	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	2028 年 2 月	III
4	NPC-29 ユビキノール	多系統萎縮症	東京大学	P III	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 / II 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	防衛医科大学校 早稲田大学	前臨床	未定	IV
7	MD-02	耳鼻咽喉科専用 レーザーシステム	A. R. C. Laser GmbH.	申請準備中	未定	II

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-18 リテインパ	外耳道軟部組織欠 損 (新効能)	科研製薬	申請準備中	2027年3月	III
2	NPC-12 ラパリムス	原発性免疫不全症 候群 (新効能)	東京科学大学、 防衛医科大学校	申請準備中	2027年5月	III
3	NPC-25 ジンタス	低亜鉛血症 (新剤形・小児用 量追加)	自社開発品	P III	2027年9月	II
4	NPC-12 ラパリムス	赤芽球瘍 (新効能)	信州大学	P III	2028年1月	III
5	NPC-06 ホストイン	三叉神経痛 (新効能)	Pfizer 社	P III	2028年11月	II
6	NPC-12 ラパリムス	Pendred 症候群 (新効能)	慶應義塾大学 北里大学	P II	未定	IV
7	NPC-12 ラパリムス	全身性強皮症 (新効能)	大分大学	P I / II	未定	IV
8	NPC-12G ラパリムスゲル	脈管異常による皮 膚病変 (新効能)	和歌山県立医科 大学	P II / III 準備中	未定	IV
9	NPC-15 メラトベル	未定 (新効能)	自社開発品	P III	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-02 (ノベルジン)	亜鉛欠乏症 (新効能)	—	申請中 (中国)	2026年12月	I
2	NPC-12 (ラパリムス)	リンパ管奇形	—	P III (米国)	未定	II

1.7. 資金調達及び主要な借入先の状況

2025年は、手許流動性が十分であったため、新規の資金調達は実施していません。一方で、金融機関等への返済として67百万円を支出しました。また、公的研究助成機関（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）より開発資金として借り入れた551百万円について、当該開発案件の中止に伴い、契約に基づき債務の一部495百万円が免除されています。その結果、2025年12月末時点の借入金・社債残高は10,319百万円、現預金残高は10,450百万円となりました。

2025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

(株)みずほ銀行	4,450百万円
(株)三菱UFJ銀行	1,150百万円

(株)商工組合中央金庫	1,150 百万円
(株)三井住友銀行	850 百万円
東京信用金庫	400 百万円
(株)りそな銀行	400 百万円
(株)横浜銀行	100 百万円
(株)日本政策金融公庫	19 百万円
合計	8,519 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。

来期（2026年）の売上高につきましては、当期同様、月経困難症（LEP）製品群及びノベルジンの売上減少が継続することを見込んでおりますが、主力製品であるメラトベルならびにジントス等の販売拡大により増収となる見通しです。

一方、費用面におきましては、将来の収益基盤強化に向けた研究開発投資を積極的に実施する計画であることから、利益面では減益となります。なお研究開発に関する助成金収益 696 百万円は営業外収益に計上されています。

在外子会社につきましては、米国拠点では今期実績を上回る売上高を計画しており、収益もさらに向上します。欧州拠点では、当年度に実施した各種施策の効果を見込んでいますが、苦戦を強いられます。予め定めたデシジョンツリーに沿って同時にアクセルも踏みながらこれを乗り切る所存です。中国拠点では、本国市場において新たに2品目の製品販売が開始されること等から、引き続き黒字を見込んでおります。

*以外、単位百万円	2022年 (実績) 第20期	2023年 (実績) 第21期	2024年 (実績) 第22期	2025年 (実績) 第23期	2026年 (予算) 第24期
売上高	21,204	19,027	15,342	17,976	18,644
経常利益	3,948	2,809	-633	2,534	553
当期純利益	2,701	2,078	-2,208	1,644	387
*1株当たり当期純利益	199千円	153千円	-163千円	121千円	28千円
総資産	27,679	28,806	27,433	31,576	/
純資産	12,205	13,887	11,679	13,324	
*自己資本比率	44.1%	48.2%	42.6%	42.2%	
*1株当たり純資産	902千円	1,026千円	863千円	984千円	

「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。

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江蘇諾貝仁医薬有限公司の PV system 監査が 7 月に、ノーベルファーマ社 (On-site) 及び Nobelpharma America (Remote) の模擬査察が 10 月に行われました。

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。社内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、製造委託先のコンプライアンス体制の確認（既存委託先 18 社、新規委託先 6 社へのコンプライアンス調査が完了）も実施しています。

リスクマネジメントの取り組みとして、大規模災害時を想定した BCP の策定を進めています。

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。また、従来の GCP/PV/CS 監査に加え、新たに GQP/QMS 監査も開始しています。

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、講演スライドの事前チェック、販売情報提供活動のモニタリング等を実施しています。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、「法務・知財統括部」が法務・知財業務を統括し、全社的な法務・知財力の向上に努めています。また、当社は特許をはじめとする知的財産権を重要な経営資源と考えており、自社開発品や導入品について各種調査を行ってリスクマネジメントを図るとともに、自社技術について積極的な権利化を行って、知財ポートフォリオの充実に努めています。

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人員構成のための採用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。なお、人事総務部門は 2026 年 4 月に人事総務本部として独立する予定です。

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実行しています。情報セキュリティに関しては e-learning による社員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 (2025 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%)

株式会社メディパルホールディングス（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. 会社役員の詳細

2.3.1. 役員の変動

(1) 取締役及び監査役の状況

2026年3月26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	
取締役（非常勤）	飯塚 隆久	（株式会社メディパル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 ホランダール	（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）	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）
監査役（非常勤）	佐藤 正樹	（株式会社メディパルホールディングス事業投資部部長）

(2) 執行役員及び理事の状況

2026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）
常務執行役員	谷藤 道久	（社長室、海外事業、企画・導入推進担当）
上席執行役員	赤津 英二郎	（管理本部長 兼 経理財務部長）
上席執行役員	高橋 義宣	（営業本部長）
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	遠藤 和都	（メディカルデバイス事業部長）
執行役員	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長）

執行役員	松岡 秀樹	(人事総務本部長)
理事	岩本 正人	(生産本部副本部長 兼 生産統括部長)
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	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	浦崎 友貴緒	(事業開発・導入推進本部 事業開発部長)
理事	野村 吉昭	(営業本部副本部長 兼 流通管理管掌 兼 生産本部 調達 物流部長)
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)
理事	小林 義直	(事業開発・導入推進本部 導入推進部長)
理事	岸上 好弘	(営業本部 流通管理部長)
理事	草柳 拓人	(管理本部 DX 推進部長)

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	18,600 千円
監 査 役	3 名	900 千円
合 計	10 名	19,500 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 17 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又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えています。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 客先に謝ることに限らず、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てはいけません。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、たとえば部下から中元歳暮を受け取ること。

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ければ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。今時社内での中元歳暮なんてと思いますが、前職によってはその習慣がある会社もなくはないので、敢えて不要であることを追記しました。

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。もっとも一对一でなければ、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。だからついやっぴいがち。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. 入社時、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おう。

10. 部下とは定期的に、繰り返し、一对一、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. 叱るときは一对一で、褒(ほ)めるときは皆の前で。

解説 これは誰しも覚えがあることでしょう。でも、ついその逆をやっぴいがち。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きましょう。

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も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 10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