

第 23 期 年度报告

诺贝仁制药株式会社

[自 2025 年 1 月 1 日 至 2025 年 12 月 31 日]

年度报告

（自 2025 年 1 月 1 日 至 2025 年 12 月 31 日）

1. 本公司现状相关事项

1.1 公司使命、经营方针、行为准则

公司使命

本公司以“通过提供需要而又被忽视的药品和医疗器械，为社会做出贡献”为公司使命，持续开展业务活动。销售额和利润是我们应该追求的重要经营指标，而它们也是践行公司使命的结果，被定位为践行公司使命的方式。

经营方针和行为准则以及直线经理须知（附件）如下。

经营方针

1. 整体

- 1) 以遵守法规和道德标准为优先开展业务，而非以对公司的忠诚为优先
- 2) 所有相关人员（员工、股东、经营层）共享公司使命、经营方针、行为准则
 - *若不经常强调，则无法共享
- 3) 寻求发展，但不追求规模的扩大
- 4) 守护公司使命，打造百年企业
- 5) 努力确保信息的公开和透明
- 6) 雄飞至五大洲

2. 人

- 1) 重视员工及其家人，注重自我发展
- 2) 创造一种少数精英人士能够愉快工作的环境
 - *精英是指具有知识和经验，独立思考独立行动，并热爱工作的人
 - *若是精英则不论性别、年龄、国籍、宗教信仰或偏好
 - *精英人格独立并受到尊重
 - *等待指示的人并非精英
 - *精英的禁忌词汇：不做、不会、不想
- 3) 重视员工的建议和意见

3. 物

- 1) 追求高质量的产品和数据
- 2) 确保上市后的安全性
- 3) 从外部寻找青苗

4. 金钱

- 1) 作为完成使命的结果和方式的利润
- 2) 注重毛利率和每位员工的收益值
- 3) 投资判断方面，更注重失败时的“弊”，而非成功时的“获益”
- 4) 盈利分配为股东（配股）、员工和公司留存部分
 - *配股标准是税后利润的 1/3
 - *员工所得部分不超过配股
- 5) 资金仅用于保本

行为准则

1. 原点

迷惑时以患者利益为优先

2. 挑战

1) YMWS: 不去尝试不知道，但将损失减少到最低

2) ZY: 没有先例，就去尝试

3. 速度

1) 不要忘记病人正在等待

2) 不要害怕用金钱来换时间

3) 结果迟了也无妨，首先直观地设定具有挑战性的期限（年月日），执着于其实现和完成，且不轻易放弃

*禁止使用“～左右、～旬”

* 禁止堆积后设置宽松期限

* “看情况”只会浪费时间

4) 失败或出现问题时，首先防止事态的发展，然后防止再次发生

5) 少于○百万日元的情况下，主管部门迅速批准

* 目前，○=10（本部长）、3（部长、PM、PL）

4. 成本、效率

1) 不持有、不买无用之物，不做、不让做无用之事

2) 零加班、居家办公、休完假期是件好事

3) 在追求产品和服务的质量时，还考虑患者的需求、科学合理性以及法律法规的实质

4) 业务及生产受托方、供应商是平等的合作伙伴，应予以尊重

*广泛寻找候选对象，以避免受托方、供应商过于集中

*阐明业务及生产委托的目的与最终蓝图，并与受托方共享

*○百万日元或以上需获取至少△家公司的询比价

目前，○=1、△=2（1～<3 百万日元）或 3（≥3 百万日元）

*牢记多方委托、采购

5. 沟通和人际关系

1) 讨厌自己工作领域被侵犯是大企业病

2) 不要混淆目的与手段

3) 有勇气提出认为正确的意见，而不是一味顾及上司的颜面

4) 上司信赖下属，但不放任不管

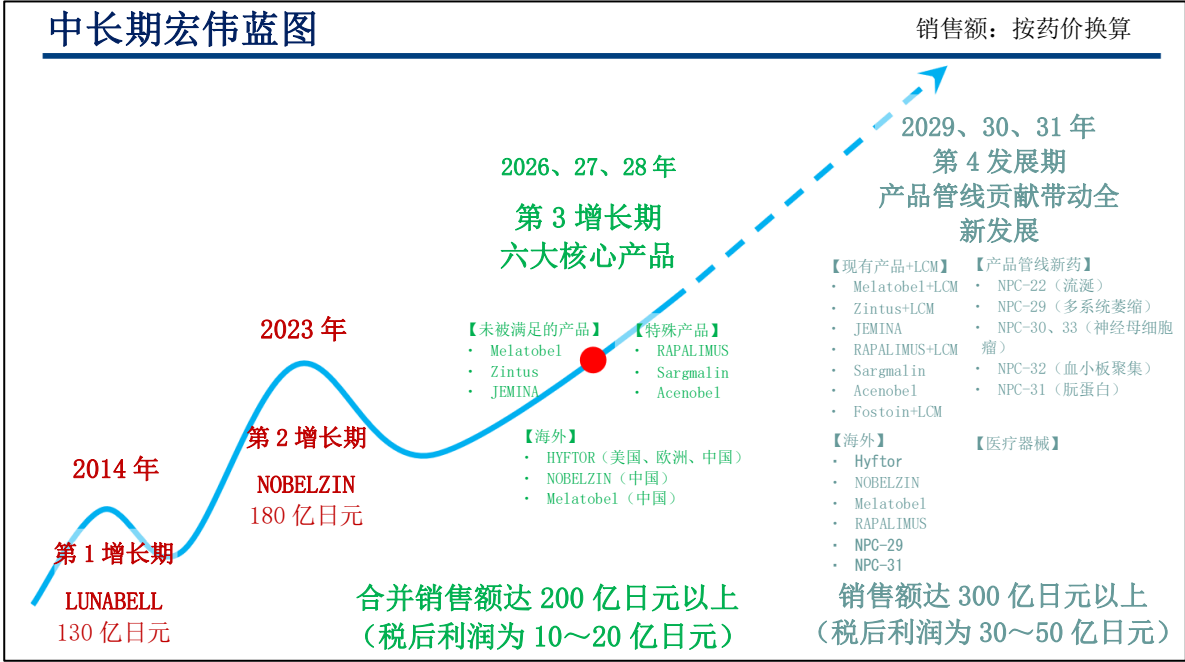
5) 不打断他人的话而听到最后

6) 说明和回答从结论说起

7) 道歉时不要把责任推卸给别人

8) 不要忘记问候

1.2 中长期宏伟蓝图



本公司通过引进日本尚未引进的海外药品来填补药品滞后的空白，并为已发售品种追加新的剂型和适应证，每 5~10 年产出一款大型产品，每 2~3 年产出一款中型产品，从而实现了第 1 期和第 2 期增长。然而，仅仅延续过去的成功并不能期待发展，乃是世间常理。

本公司将这 3 年（2026~2028 年）定位为第 3 增长期。在第 3 增长期，我们将依托由六款中型产品支撑的产品投资组合，并覆盖海外市场的产品系列，实现增长。

此外，我们还将此后 2029 年起的时期视为第 4 发展期。幸运的是，正如 1.6 研发（日本国内和海外）的情况所示，我们拥有丰富的产品管线。我们计划通过齐备“现有产品 LCM+产品管线新药+海外产品”的产品数量，在巩固业务基础的同时，按照以下目标，从现在开始探索并引进青苗，以面向 2032 年之后更长远的未来。即：

- 符合公司使命的产品；
 - 广义上的学术界青苗（包括大学以外的医院），全球生产商、中坚生产商难以涉足的产品；
 - 基于患者群体需求的产品；
 - 符合自身实力的低/中风险、低/中回报产品；
 - 能够拓展至海外，尤其是美国的产品。
- （不必完全符合上述所有条件，但方向必须一致）

1.3 值得提及的事项

1.3.1. 日本国内开发及日本国内营业（销售额按药价换算）

- NPC-15（追加 Melatobel 片儿童用剂型）于 2025 年 3 月获得药事批准，并于 7 月上市。由此，有望为提升儿童期神经发育障碍患者及其家人的 QOL 做出更大贡献。
- 2024 年上市的 4 款产品（Zintus 片、Sargmalin 吸入剂、Acenobel 缓释片、RAPALIMUS 颗粒），以及 7 月投放市场的 Melatobel 儿童用也为销售额做出了贡献，销售实绩（基于医疗机构药品采购价）达 24,974 百万日元（同比：107.9%，较上年增长 1,826 百万日元）。
- 我们于 7 月对 2013 年引进的营业体系进行革新，并已开始应用。新功能方面，具备能够探索并识别对本公司产品高度敏感的医生，集中开展 MR 活动的功能。我们正致力于通过推进和有效利用这一功能，向高效 MR 活动转型。

- 关于主力产品 Zintus 片、Melatobel 颗粒及片剂，我们正与（株）MediPal Holdings 开展联合促销，通过两家公司的合作，两款产品在 12 月单月创下了自上市以来的最高实绩。另一方面，MediPal Gr 相比追加 NOBELZIN 低锌血症适应证时，调整了 MS 数量，因此我们认为联合促销的实施方法也需要做出调整。答案之一即是利用上述的 N-Navi 系统。

1.3.2. 海外开发和海外营业

- 在继 2022~2023 年的 RAPALIMUS Gel（美国、欧洲、中国，面部血管纤维瘤）、2024 年的 NOBELZIN（中国，威尔森氏病）之后的产品阵容方面，Melatobel 颗粒（NPC-15，儿童期伴随神经发育障碍的入睡困难）于 2025 年 7 月在中国获得批准。
- 在美国，我们实行了经营改善措施，同时 Hyftor（日本国内产品名称：RAPALIMUS Gel）的销量和销售额均大幅增长。美国当地法人（Nobelpharma America, LLC）继 2024 年之后实现了单年度盈利，并针对 TSC（结节性硬化症）中心及皮肤科诊所等，开展了包括疾病宣传在内的销售活动。—
- 在欧洲，虽然我们在德国自 2025 年 5 月起便与 InfectoPharm 公司（总部德国）就 Hyftor 开始了联合推广，但德国和英国均在同年 6 月前的产品供应方面出现问题等，导致销售额低于当初计划。在德国保险可报销，但在英国，尽管 4 个地区中的苏格兰和北爱尔兰保险可报销，但关键的英格兰（威尔士）仍处于搁置状态，进展艰难。掌舵欧洲业务并非易事，但我们将明确决策树，同时全力以赴，克服一切困难。此外，我们已将意大利和法国的销售权授权给 InfectoPharm 公司，并以 2026 年 4 月获取药价为目标推进工作。
- 在中国，纤洛丽（日本国内产品名称：RAPALIMUS Gel）解除与经销商的合同，转为与进口总代理商合作的自主销售模式，致力于通过大都市圈的大型医院、线上销售、DCP 药房渠道※等多元化销售网络开展推广活动。此外，诺贝仁（日本国内产品名称：NOBELZIN）也正采用相同的销售策略，积极推进上市准备工作。曼乐静（日本国内产品名称：Melatobel）已与中国当地企业北京达因康健医药有限责任公司签订销售委托合同，自今年 1 月起由达因公司开始销售。
- ※DCP 药房（Dual Channel Pharmacy，双通道药房）：指能给患者开具处方以解医院开具处方之难的药房。

1.3.3. 引进推进

事业开发、引进推进本部 引进推进部是通过调查和评估日本国内外药品研发情况，推进本公司产品开发管线中下一期候选项目事业开发化的部门。具体而言，我们与被忽视疾病（包括罕见病和疑难杂症）相关的研究机构、初创企业、患者团体、医疗机构、制药企业、行政机构（PMDA、AMED）合作，助力药品青苗研究的共同研究等以及针对授权进行评估；对将现有药物或已中止开发的药物应用为不同疾病治疗药物的所谓“药物重定位”候选药物开发进行评估；对已在海外获批但尚未引进日本国内的所谓未批准药物进行开发探讨；此外，还探讨了本公司现有开发和产品管线的适应证扩展策略。

1.3.4. 生产

- 考虑到 BCP（紧急情况下的业务连续性计划），对于供应仍存在不确定性的海外进口产品，我们正致力于实现本土化生产，同时对于重要产品，正在推进生产厂多元化布局。
- 关于 Acenobel，自 2025 年 1 月起，由于供应无法满足需求，我们正在请求限供，给患者带来了极大的不便。以 2027 年 11 月解除限供为目标，我们正推进构建原料药这一瓶颈的稳定供应保障体制。
- 关于 COSMEGEN，为了确保持续稳定供应，我们正在推进构建以从当前的进口制剂转向本土化为核心的供应体制。
- 在海外，2025 年 7 月，中国第三款产品 Melatobel 颗粒儿童用 0.2% 获得了批准。为了尽快上市，我们比原计划提前，于 12 月发货了首批产品。今后我们也将继续构建能够灵活应对需求增长的生产体制。
- 为防止再次发生 2024 年的巨额废弃损失及供应限制，我们正努力加强采购物流功能。

1.3.5. 医学部门

2025 年，我们采取了以下措施。

- 创建证据：在锌相关的临床研究中，开展了 6 项试验（包括非临床研究），其中 4 项已签订合同。主要研究主题包括肾脏透析和肝性脑病。在睡眠方面，已有 2 项试验结束，并新开展了 1 项试验。在肺泡蛋白沉积症方面，已有 1 项试验签订合同并开始实施。
- Publication：锌制剂的稳定性试验结果论文已在“医疗药学”期刊上登载。在奈良县、千叶县、北海道的药剂师协会会报上登载了“Zintus 的介绍”。RAPALIMUS Gel 的 TSC 病例报告目前正在论文投稿中，Melatobel 的“日本国内单据数据分析”及“低年龄段中的有效性与安全性研究”论文已在“脑与发育”上登载。
- Patient relations（患者相关活动）：在日本学校保健学会、日本保健教师教育学会共开展了 2 场市民公开讲座。为了掌握血管瘤、血管畸形相关的患者旅程，我们进行了患者意见听取调查。作为疾病宣传活动的一部分，已在本公司官网上发布了 GNE 肌病以及血管瘤、血管畸形的相关信息。
- 与海外 MA 的合作：关于 Hyftor 在 Acanthosis Nigricans 中的有用性，试验完成，且已登载论文。除此之外，正在就 6 项临床研究提案进行讨论。
- 销售材料评审：2025 年，与销售信息提供活动监督部合作，建立了材料评审流程，为提高审查效率、加快审查速度做出贡献。

1.3.6. 医疗器械

于 2024 年 7 月 16 日启动了医疗器械项目，旨在提供公司使命“通过提供需要而又被忽视的药品和医疗器械，为社会做出贡献”中所提到的医疗器械。

2025 年 1 月成为医疗器械事业部，并开始了高资历人才的储备工作以及新引进产品的准备工作。7 月，与德国 A.R.C. LASER 公司签订了日本国内首款耳鼻喉科专用蓝光激光仪的独家销售合同。

1.3.7. 信赖性保证本部

- Respia、ZANOSAR 和 RAPALIMUS（淋巴管平滑肌瘤病（LAM））分别在 2 月、4 月和 8 月进行了药品复审的符合性调查，Respia 在 9 月、ZANOSAR 和 RAPALIMUS（淋巴管平滑肌瘤病（LAM））在 12 月收到了复审结果（1 类）。RETYMPA 于 12 月进行了复审申请。此外，TITANBRIDGE 于 5 月进行了使用成绩评估的符合性调查。
- 第一类药品生产销售许可更新：7 月，由东京都进行了符合性调查（GVP/GQP 实地调查），更新了为期 5 年的许可证（2025 年 10 月 11 日～2030 年 10 月 10 日）。
- AE（不良事件）未报告措施

在学会及演讲会上使用的幻灯片中，发现存在未向安全管理部提交 AE 报告的情况。在 2021 年～2024 年这 4 年的约 1800 张幻灯片中，约有 500 张记载了安全性信息，将已知/严重不良反应：8 例 9 例次、未知/非严重不良反应：10 例 10 例次、已知/非严重不良反应：43 例 53 例次按未报告病例处理。于 2025 年 8 月向 PMDA 提交了延迟报告。此外，就其他安全信息有无疏漏进行了内部确认后发现，除幻灯片外，无其他未报告事例。

1.3.8. 人事

- 日本国内员工人数自 2024 年的 368 名减少到 2025 年的 361 名（均为截至 12 月末），减少了 7 名。总人事费从 3,413 百万日元（包含研发人事费）增加至 3,798 百万日元，增加了约 11%。
- 平均加班时间为 2.83 小时/月，休假使用率为 72.3%。
- 平均年龄为 52.7 岁，平均工龄为 6.5 年。
- 海外员工人数为美国 22 人、中国 13 人、欧洲 12 人，共 47 人（截至 2025 年 12 月末）。
- 自 2023 年 11 月起，为了进一步促进沟通与意识提升，按部门设定了出勤频率的参考标准，还致力于通过以下措施提高出勤频率。如此一来，平均出勤率从 2024 年的 26.5% 提高到 2025 年的 35.1%（均为截至 12 月），有所改善。

- 每年召开 1 次全体员工大会，全员现场参加
 - 以本部为单位每年召开 1 次全体员工大会，全员现场参加
 - 继续与下属之间的 1 对 1，推荐现场实施
 - 现场实施评估面谈
 - 录用时的最终面试现场实施，一次面试等也尽量现场实施
 - 现场实施新员工培训
 - 通过新员工跟进培训促进跨部门新员工的交流
 - 有新员工时，现场召开以本部、部为单位等的午餐会议
 - 总公司每月 1 次组织立式家庭派对
 - 关于兴趣、运动、感兴趣的事等，继续以线上和现场混合的形式离开业务在员工之间自由建立关系的机制
- 然而，较低的出勤频率暗藏着以下问题，目前尚未找到解决方法。
 - 换言之，本公司一直推进每年招聘刚获得博士学位等没有或缺乏商业经验的年轻人才，并培养成未来的骨干。对于年轻人而言，出勤频率低会减少沟通和意识提升的机会，甚至可能失去借由观察前辈工作来学习的机会。因此担心他们最终会沦为只能从事那些可能被 AI 取代的工作的人员。
 - 我们正在理论层面探讨一些对策，但目前尚未找到好的解决方法。

1.4. 事业发展历程及其成果

	金额（百万日元）		同比（%）	销售占比（%）	
	2024 年	2025 年		2024 年	2025 年
销售额	15,342	17,976	117.2%	100.0%	100.0%
销售成本	3,096	4,213	136.0%	20.2%	23.4%
（其中包括评估损失和废弃损失）	410	637	155.2%	2.7%	3.5%
销售毛利	12,245	13,763	112.4%	79.8%	76.6%
销售费用及一般管理费用*	12,389	11,607	93.7%	80.8%	64.6%
人事费用 *	2,384	2,775	116.4%	15.5%	15.4%
研发费用 *	4,831	4,250	88.0%	31.5%	23.6%
营业利润	-143	2,155	-1499.8%	-0.9%	12.0%
营业外损益	-490	378	-129.4%	-3.2%	2.1%
经常性利润	-633	2,534	-399.9%	-4.1%	14.1%
非常损益	-1,530	163	-936.5%	-10.0%	1.8%
本期税前净利润	-2,163	2,698	-124.7%	-14.1%	15.0%
法人税等	44	1,053	2374.6%	0.3%	5.9%
本期净利润	-2,208	1,644	-74.5%	-14.4%	9.1%
本期员工人均	-6,000	4,555			
本期净利润（千日元）					
结转盈余公积金					
期初余额	12,661	10,452			
已付股利	-	-			
本期净利润	-2,208	1,644			

期末余额	10,452	12,097
------	--------	--------

- * 人事费用和研发费用是销售费用及一般管理费用的主要项目。
- * 人事费用不含研发人事费用，研发人事费用包含在研发费用中。

本期（2025 年度）除痛经（LEP）产品系列的销售额有所下降外，NOBELZIN 也受选定疗养制度的影响，销售额出现下滑。另一方面，由于上一年销售的 Acenobel 和 Sargmalin，以及主力产品 Melatobel 的销售势头良好，整体销售额较上年实现增长，总销售额达到 17,976 百万日元（同比 117.2%）。总销售额详情为：锌产品系列（NOBELZIN、NOBELZIN 颗粒、NOBELZIN AG、Zintus）3,992 百万日元，痛经（LEP）产品系列（LUNABELL LD、LUNABELL ULD、JEMINA、FREWELL）4,468 百万日元，各产品的销售份额分别为：锌产品系列占 23.6%，LEP 产品系列占 26.4%。海外出口销售额达 215 百万日元。包括产品/原材料的评估损失和废弃损失 637 百万（废弃损失属于税务扣除对象）在内的销售成本为 4,213 百万日元（同比 136.0%，销售占比 23.4%）。因此，销售毛利为 13,763 百万日元（同比增长 1,517 百万日元）。

销售费用及一般管理费用合计为 11,607 百万日元（同比 93.7%，销售占比 64.6%），销售费用及一般管理费用的主要内容为：人事费用 2,775 百万日元（同比 116.4%，销售占比 15.4%），研发费用 4,250 百万日元（同比 88.0%，销售占比 23.6%），促销费用 857 百万日元（同比 81.5%），业务委托费 1,978 百万日元（同比 100.0%）。促销费用中，主要包括向 ASKA 制药株式会社等支付的销售 JEMINA 的相关销售佣金等，共计 499 百万日元（同比 84.4%）。业务委托费主要有：向久永& Company 株式会社支付的经营管理和间接部门业务委托费 231 百万日元、向在外子公司（江苏诺贝仁医药有限公司）支付的药事业务等的委托费 187 百万日元、向 CMIC 株式会社支付的安全性信息处理支援业务等的委托费 137 百万日元、向 EPS 株式会社支付的使用成绩调查费用等的委托费 115 百万日元、向株式会社 MEDICEO 公司支付的 Medichat 使用费 100 百万日元。

最终，营业利润为 2,155 百万日元（同比增长 2,299 百万日元，销售占比 12.0%）。

将营业外收入共计 479 百万日元（其中包括补偿金收入 276 百万日元、给子公司贷款的利息收入等 104 百万日元）、和营业外支出共计 100 百万日元（其中包括利息支出 60 百万日元、债券利息 20 百万日元）计入营业外损益。因此，经常性利润为 2,534 百万日元（同比增长 3,168 百万日元），占销售额的比例为 14.1%。

对于非常损益，计入了公共研究补助机构（国立研究开发法人 日本医疗研究开发机构）的债务免除 495 百万日元非常收益，对于非常损失，考虑到子公司股份的可回收性，计入了 332 百万日元的评估损失（非税务扣除对象）。

关于本期利润，扣除法人税等 1,053 百万日元后本期净利润为 1,644 百万日元（同比增长 3,852 百万日元），本期员工人均净利润为 4 百万日元（同比增长 10 百万日元）。

关于结转盈余公积金，期初余额为 10,452 百万日元，计入本期利润 1,644 百万日元，2025 年末的结转盈余公积金为 12,097 百万日元。

在外子公司（参考）

2025 年度 实绩 ※	金额（百万日元）				
	Nobelpharma America LLC	Plusultra pharma GmbH	Plusultra pharma UK Limited	江苏诺贝仁医药有限公司	合计
销售额	2,345	177	106	417	3,045
营业利润	497	-341	-90	163	229
本期利润	411	-323	-90	159	157
盈余公积金	-4,818	-1,699	-594	-355	-7,466

※ 海外子公司的数字为将当地货币用 2025 年期末时的汇率换算后的结果。

关于在外子公司的业绩，美国据点的本期利润为 411 百万日元（上一年 72 百万日元），继上一年

之后，再次实现盈利。

欧洲据点自上一年以来严峻的经营环境仍然持续，因此本期计入了亏损。我们正不断采取各种改进措施，预先明确决策树，同时全力以赴，克服这一困难。

中国据点计入了将于下一期开始销售的 Melatobel 相关的销售许可权授予的一次性合同款项等，实现了盈利。

1. 5. 日本国内营业的情况

2025 年各产品销售额（基于医疗机构药品采购价）如下表所示。

领域	商品名	上市年月	适应证	基于医疗机构药品采购价 （百万日元）		同比 （%）
				2024 年	2025 年	
妇产科组	LUNABELL LD	2008 年 7 月	痛经	1,340	766	57.2%
	LUNABELL ULD	2013 年 9 月				
	JEMINA	2018 年 10 月	痛经	3,925	3,728	95.0%
	FREWELL LD	2018 年 12 月	痛经	3,879	3,955	102.0%
小计				9,145	8,449	92.4%
儿科组	NOBELBAR	2008 年 12 月	新生儿惊厥、 癫痫持续状态	103	94	91.3%
	INDACIN	2013 年 1 月	早产儿动脉导管未闭	38	39	102.6%
	COSMEGEN	2013 年 1 月	Wilms 瘤/绒膜癌/小儿恶性实体 肿瘤等	29	31	106.9%
	Respia	2014 年 12 月	早产儿呼吸暂停	215	205	95.3%
	Melatobel 颗粒	2020 年 6 月	儿童期伴随神经发育障碍的入 睡困难的改善	3,848	4,993	129.8%
	Melatobel 片	2025 年 7 月	儿童期伴随神经发育障碍的入 睡困难的改善			
小计				4,232	5,362	126.7%
锌组	NOBELZIN 片	2008 年 4 月 2017 年 3 月	威尔森氏病、 低锌血症	4,698	2,421	51.5%
	NOBELZIN 颗粒	2023 年 2 月	威尔森氏病、低锌血症			
	NOBELZIN AG	2023 年 12 月	威尔森氏病、低锌血症	1,896	2,938	155.0%
	Zintus	2024 年 8 月	低锌血症	79	907	1148.1%
小计				6,673	6,266	93.9%
RAPALIMUS 组	RAPALIMUS 片	2014 年 12 月 2021 年 9 月 2024 年 1 月	淋巴管平滑肌瘤病 难治性淋巴管疾病 难治性血管瘤和难治性血管畸 形	1,021	1,259	123.3%
	RAPALIMUS 颗粒	2024 年 7 月	难治性血管瘤和难治性血管畸 形			
	RAPALIMUS Gel	2018 年 6 月	结节性硬化症皮肤损害	392	415	105.9%
小计				1,413	1,674	118.5%
脑外科组	Fostoin	2012 年 1 月	癫痫持续状态/控制术后癫痫发 作等	859	828	96.4%
	Alabel	2013 年 9 月	恶性神经胶质瘤的诊断	248	1	0.4%
小计				1,107	829	74.9%

呼吸科组	Unitalc	2013 年 12 月 2022 年 3 月	恶性胸腔积液再积累的控制 外科手术治疗困难的继发性难 治性气胸	85	85	100.0%
	Sargmalin	2024 年 7 月	自身免疫性肺蛋白沉积症	167	798	477.8%
小计				252	883	350.4%
耳鼻科组	TITANBRIDGE	2018 年 7 月	内收肌型痉挛性发音障碍的症 状改善	24	14	58.3%
	RETYMPA	2019 年 12 月	鼓膜穿孔	110	106	96.4%
小计				134	120	89.6%
其他组	ZANOSAR	2015 年 2 月	胃肠胰神经内分泌肿瘤	148	132	89.2%
	Acenobel	2024 年 12 月	抑制伴镶边空泡远端肌病的肌 无力 进展	44	1,259	2861.4%
小计				192	1,391	724.5%
合计				23,148	24,974	107.9%

2025 年,除了主力产品 Zintus、Melatobel、JEMINA 以外,还备齐了孤儿药 RAPALIMUS、Sargmalin、Acenobel 共 6 款产品,未依赖单一主力产品,而是有效分配营业资源并开展活动后,相对于销售计划(基于医疗机构药品采购价)23,638 百万日元,实绩记录了 24,974 百万日元(达成率 105.7%,同比 107.9%,同比增长 1,826 百万日元),成功步入第 3 增长期。

- Zintus 于 9 月解除了长期给药限制,处方随之扩大,从上一年的 79 百万日元增加到了 907 百万日元(+828 百万日元)。将继续推进与株式会社 MediPal Holdings 的合作。
- Melatobel 除颗粒外,还于 7 月上市了片剂,推进给回避服用颗粒的高年龄段儿童开具处方,从上一年的 3,848 百万日元增加到了 4,993 百万日元(+1,145 百万日元)。
- 由于竞争产品的出现,JEMINA 从上一年的 3,925 百万日元减少到了 3,728 百万日元(-197 百万日元)。我们将与委托开展联合促销的 ASKA 制药株式会社合作,进一步强化产品特性的卖点。
- RAPALIMUS 从上一年的 1,021 百万日元增加到了 1,259 百万日元,但比计划少了 473 百万日元。由于目标诊疗科范围较广,信息并未传播开,因此我们正与针对所有诊疗科的 Zintus 一起,提供 RAPALIMUS 的信息。
- Sargmalin 从上一年的 167 百万日元增加到了 798 百万日元,但比计划少了 391 百万日元。今后,我们将特别加强对首都圈地区的推广工作。
渗透策略方面,在首都圈以外的现有患者中已基本实现渗透。另一方面,在东京首都圈,诊断和患者识别工作仍不充分,今后我们将致力于加强向该地区的专科医生和非专科医生共享信息和合作,以提高疾病及治疗相关的认识。
- Acenobel 从上一年的 44 百万日元增加到了 1,259 百万日元,但由于需求预测错误,生产无法跟上,因此自 1 月起已开始限供。我们正努力解除限供,但预计将在 2027 年 11 月实现,这给患者带来了不便,也对业务造成了打击。

2026 年,我们将加快第 3 增长期的增速,将本公司产品提供给更多患者。

1.6. 研发(日本国内和海外)的情况

【日本国内开发】

关于 2024 年 4 月申报的 NPC-15(Melatobel)的剂型追加,于 2025 年 3 月以“Melatobel 片儿童用 1mg/2mg”获得批准(适应证:儿童期伴随神经发育障碍的入睡困难的改善)。

此外,2025 年,我们作为新药推进了 NPC-22(东莨菪碱,预期适应证:慢性流涎)、NPC-33(那昔妥单抗,预期适应证:神经母细胞瘤,2025 年 2 月指定为孤儿药)的临床试验;作为产品生命周期管理(LCM)推进了 NPC-18(RETYMPA,预期适应证:外耳道软组织缺损,2025 年 2 月指定为

孤儿药)、NPC-15 (Melatobel, 预期适应证: 轻度认知障碍/痴呆引起的轻度入睡困难)、NPC-25 (Zintus 干糖浆, 儿童剂量和儿童剂型, 预期适应证: 低锌血症) 和 NPC-12 (RAPALIMUS, 预期适应证: 伴有自身免疫性血细胞减少、淋巴细胞增殖或结肠炎的原发性免疫缺陷综合征, 2025 年 12 月指定为孤儿药) 的临床试验。2026 年, 计划对其中的 4 个品种 (NPC-12、NPC-18、NPC-22 及 NPC-25) 提出申报。

需要说明的是, 在确证性试验中, 未能确认作为 NPC-12 (RAPALIMUS) 的 LCM 推进开发的“局灶性皮质发育不良 (FCD) II 型癫痫发作”的有效性, 因此放弃开发, 并取消指定为孤儿药。

2026 年计划新启动的主要临床试验有 NPC-06 (Fostoin, 预期适应证: 三叉神经痛)、NPC-15 (Melatobel LCM) 和 NPC-29 (泛醇, 预期适应证: 多系统萎缩, 2025 年 6 月指定为孤儿药) 的 III 期试验, 除此之外, 还稳步推进 NPC-25 和 NPC-33 的临床试验。

【全球开发】

在欧美国家, 将推进 NPC-12 (在日本的产品名称: RAPALIMUS、预期适应证: 淋巴管畸形、2024 年 9 月 FDA 指定为孤儿药) 在美国的开发, 以及对 NPC-31 的全球开发, 以作为目前尚未确立治疗方法的朊蛋白病的候选治疗药物。

在中国, 已于 2024 年 1 月申报的 NPC-15 (在日本的产品名称: Melatobel) 以儿童期伴随神经发育障碍的入睡困难为适应证, 于 2025 年 7 月获批。此外, 对于已在 2024 年 2 月获批的 NPC-02 (在日本的产品名称: NOBELZIN), 2025 年 6 月追加申请了低锌血症的适应证。

截至 2026 年 3 月 1 日, 开发项目分为 3 类, 即 A. 新药、新医疗器械和再生医疗等产品、B. 生命周期管理 (LCM) 品 (以上包括全球同步开发品)、C. 海外开发品。开发阶段、批准预测、市场规模分类如下表所示。大多数产品都是日本原创的新概念开发品。市场规模分类如下。

- I: 以销售额的支柱为目标 (销售额规模不低于 30 亿日元)。
- II: 虽然不能成为销售额的支柱, 但可预期边际利润, 并接近获批。
- III: 为大学等学术界发起的主题, 只需较短时间即可获得批准。开发投资较小, 例如有望得到官方援助等。构思新颖, 而难以预测销售额。
- IV: 与 III 相同, 但需花费较长时间方可获得批准。

A. 新药、新医疗器械和再生医疗等产品 (包括全球同步开发品)

	产品名称	预期适应证	合作商	开发阶段	批准预测	分类
1	NPC-22 东莨菪碱贴剂	慢性流涎	内部开发品	P II / III	2027 年 9 月	I
2	NPC-33 那昔妥单抗	神经母细胞瘤	Y-mAbs Therapeutics 公 司	P I	2027 年 12 月	II
3	NPC-30 (GAIA-102) 高活性 NK 样细胞	神经母细胞瘤	GAIA BioMedicine 公 司 九州大学	P I	2028 年 2 月	III
4	NPC-29 泛醇	多系统萎缩	东京大学	PIII	2029 年 8 月	I
5	NPC-31 P092 马来酸盐	朊蛋白病	岐阜大学	P I / II 准备中	待定	III
6	NPC-32 血小板聚集促进剂	心血管外科、急 救领域	防卫医科大学 早稻田大学	临床前	待定	IV
7	MD-02	耳鼻咽喉科专用	A. R. C. Laser	申请准备中	待定	II

		激光系统	Gmbh.			
--	--	------	-------	--	--	--

B. 生命周期管理（LCM）品（包括全球同步开发品）

	产品名称	预期适应证	合作商	开发阶段	批准预测	分类
1	NPC-18 RETYMPA	外耳道软组织缺损 （新功效）	科研制药	申请准备中	2027 年 3 月	III
2	NPC-12 RAPALIMUS	原发性免疫缺陷综 合征组（新功效）	东京科学大学、 防卫医科大学	申请准备中	2027 年 5 月	III
3	NPC-25 Zintus	低锌血症 （追加新剂型和儿 童剂量）	内部开发品	PIII	2027 年 9 月	II
4	NPC-12 RAPALIMUS	单纯红细胞再生障 碍性贫血 （新功效）	信州大学	PIII	2028 年 1 月	III
5	NPC-06 Fostoin	三叉神经痛 （新功效）	Pfizer 公司	PIII	2028 年 11 月	II
6	NPC-12 RAPALIMUS	Pendred 综合征 （新功效）	庆应义塾大学 北里大学	P II	待定	IV
7	NPC-12 RAPALIMUS	全身性硬皮病 （新功效）	大分大学	P I / II	待定	IV
8	NPC-12G RAPALIMUS Gel	血管异常引起的皮 肤损害（新功效）	和歌山县立医科 大学	P II / III 准备中	待定	IV
9	NPC-15 Melatobel	待定（新功效）	内部开发品	PIII	待定	I

C. 海外开发品

	产品名称	预期适应证	合作商	开发阶段	批准预测	分类
1	NPC-02 （NOBELZIN）	低锌血症 （新功效）	—	申请中 （中国）	2026 年 12 月	I
2	NPC-12 （RAPALIMUS）	淋巴管畸形	—	PIII （美国）	待定	II

1.7. 融资及主要贷款方的情况

2025 年，由于我们手头流动资金充足，没有筹集任何新资金。另一方面，向金融机构等还款支出 67 百万日元。此外，从公共研究补助机构（国立研究开发法人 日本医疗研究开发机构）处借入的 551 百万日元开发资金，因相关开发项目终止，根据合同约定，其中部分债务 495 百万日元已被免除。

最终，截至 2025 年 12 月末的借款及公司债券余额为 10,319 百万日元，现金及银行存款余额为 10,450 百万日元。

截至 2025 年 12 月 31 日的借入情况如下。

借款	
（株）瑞穗银行	4,450 百万日元
（株）三菱 UFJ 银行	1,150 百万日元
（株）商工组合中央金库	1,150 百万日元
（株）三井住友银行	850 百万日元

东京信用金库	400 百万日元
(株)里索纳银行	400 百万日元
(株)横滨银行	100 百万日元
(株)日本政策金融公库	19 百万日元
总计	8,519 百万日元

公司债券

第 7 期普通公司债券	(株)里索纳银行	300 百万日元 (偿还日期 2026 年 5 月)
第 8 期普通公司债券	(株)里索纳银行	150 百万日元 (偿还日期 2027 年 3 月)
第 9 期普通公司债券	(株)三井住友银行	500 百万日元 (偿还日期 2027 年 3 月)
第 10 期普通公司债券	(株)里索纳银行	100 百万日元 (偿还日期 2028 年 3 月)
第 11 期普通公司债券	(株)大阪 SODA	750 百万日元 (偿还日期 2034 年 12 月)
总计		1,800 百万日元

1.8. 营业业绩、财产变动情况、下一期预算及开发日程

本公司的营业业绩、财产变动情况及下一期预算如下。

关于下一期(2026 年)的销售额,预计与本期相同,痛经(LEP)产品系列及 NOBELZIN 的销售额将持续减少,但凭借主力产品 Melatobel 及 Zintus 等的销售扩大,预计销售额将有所提升。

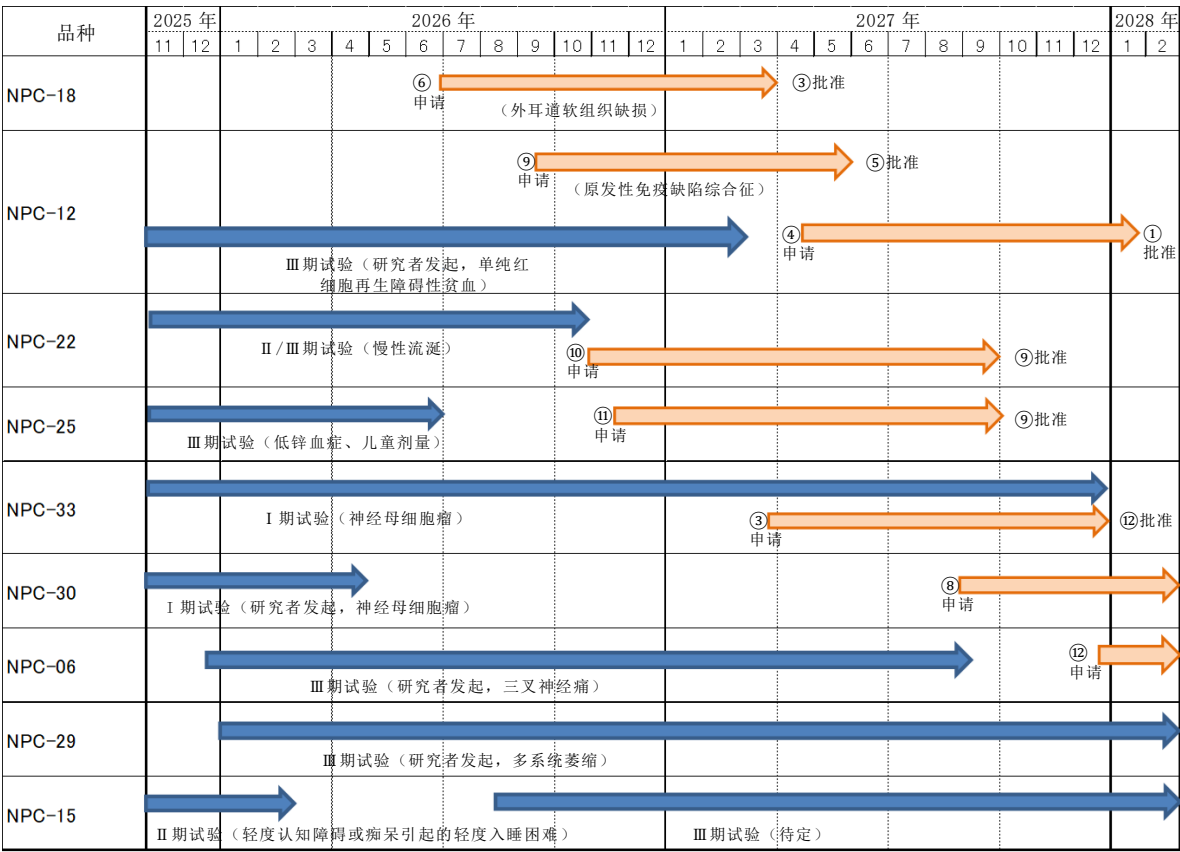
而费用方面,我们计划积极投资于研发,以加强今后的收益基础,因此利润方面将会减少。需要说明的是,与研发相关的 696 百万日元补助收入被计入营业外收入。

在外子公司方面,美国据点计划实现高于本期实际业绩的销售额,收益也将进一步增加。虽然欧洲据点可预期本年度实施的各项举措效果,但仍面临着重大挑战。我们将依照预先制定的决策树,同时加大推进力度,全力突破当前局面。中国据点方面,由于当地市场开始新上市 2 个品种等,预计将持续保持盈利。

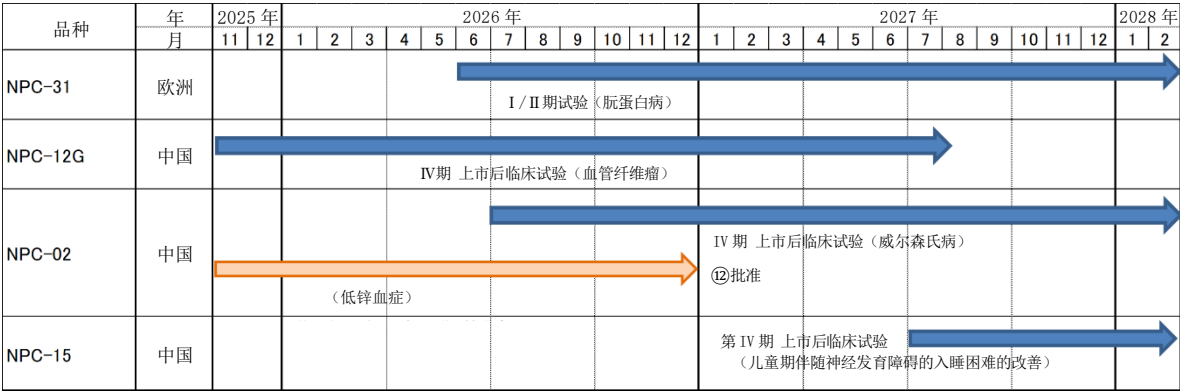
单位为百万日元,带*的除外	2022 年 (实绩) 第 20 期	2023 年 (实绩) 第 21 期	2024 年 (实绩) 第 22 期	2025 年 (实绩) 第 23 期	2026 年 (预算) 第 24 期
销售额	21,204	19,027	15,342	17,976	18,644
经常性利润	3,948	2,809	-633	2,534	553
本期净利润	2,701	2,078	-2,208	1,644	387
*每股本期净利润	199 千日元	153 千日元	-163 千日元	121 千日元	28 千日元
总资产	27,679	28,806	27,433	31,576	
净资产	12,205	13,887	11,679	13,324	
*产权比率	44.1%	48.2%	42.6%	42.2%	
*每股净资产	902 千日元	1,026 千日元	863 千日元	984 千日元	

从 2022 年期首开始适用“收益确认相关会计准则”(企业会计准则第 29 号 2020 年 3 月 31 日)等。

A. 日本国内开发日程（包括全球同步开发品）



B. 海外开发日程



1.9. 复审、药品风险管理计划和质量管理的情况

在药品复审相关事宜中，Respia、ZANOSAR 和 RAPALIMUS（LAM）分别在 2 月、4 月和 8 月进行了符合性调查，Respia 在 9 月、ZANOSAR 和 RAPALIMUS（LAM）均在 12 月受理了复审结果（类别 1）。RETYMPA 于 12 月进行了复审申请。

医疗器械 TITANBRIDGE 于 4 月进行了使用成绩评估符合性调查。

关于安全管理，不良事件的收集例次数为日本国内病例：2,473 例次（2024 年：1,425 例次），海外病例：451 例次（2024 年：425 例次）。对 10 个品种的药品说明书和使用注意事项进行了修订。

关于上市后调查，从 4 月开始对 Zintus 片展开一般使用成绩调查。

关于质量，收集到 169 件（2024 年：180 件）质量信息（投诉），适当应对了究明原因及改善。对 21 个生产厂进行了定期 GMP 检查，并妥善处理了涉及批准书、许可/认证证书的变更。

海外开展方面，推进了全球药物警戒（PV）体制的构建，内部稽查部门在 7 月对江苏诺贝仁医药有限公司的 PV 体系进行了稽查，在 10 月对诺贝仁制药公司（现场）和 Nobelpharma America（Remote）进行了模拟核查。

1. 10. 法令遵守情况

“不违反法律法规，万一发生违规行为，防止其扩大”，为此实施监查、通过公司内部举报系统收集信息、调查举报案例和制定纠正措施、实施法规培训和应对咨询及发布合规简讯。在处理内部举报案例时，我们正在努力打造一个对员工来说门槛较低的体系，例如，把保护举报人放在首位。此外，鉴于近期有许多关于药品生产厂违反药机法的报告，我们还对生产受托方的合规体系进行了确认（现有受托方 18 家公司、新受托方 6 家公司的合规性调查完成）。

在风险管理举措方面，正在推进制定假设发生大规模灾害时的 BCP。

将推进更高效且更有效的药事(GCP/PV/CS)稽查方法，以进一步适应基于风险的质量保证理念。

我们将完善应对全球 PV 法规的 PV 稽查体制并加强员工教育培训，并根据全球稽查计划，在切实实施 PV 稽查的同时，开展与 GCP 和 PV 功能相关的保证计算机化系统质量的稽查。另外，除了以往的 GCP/PV/CS 稽查外，还新开展了 GQP/QMS 稽查。

对于销售信息提供活动，实施了促销资料等的事前检查和批准、演讲幻灯片的事前检查、销售信息提供活动的监查等。摸索能够应对增加的资料等的基于风险的管理体制。

1. 11. 管理部门的情况

在法务、知识产权方面，“法务及知识产权统括部”统筹负责法务及知识产权业务，并致力于提升全公司的法务及知识产权能力。此外，本公司将专利等知识产权视为重要的经营资源，对自主开发产品和引进产品开展各类调查，以实现风险管理，同时积极推进自有技术的权利化，努力丰富知识产权组合。

关于财会，将迅速把握财务状况以针对变化的情况进行恰当经营判断，提高正确性。另外，将继续着力于在海外据点的收益与财务状况的把握和管理。

关于人事总务，将持续开展招聘活动，以确保扩展业绩所需的人员配置。同时，为了让员工能够身心健康地投入工作，我们将通过改善职场环境和提供体检等维持公司的安全和卫生。此外，人事总务部门计划于 2026 年 4 月独立为人事总务本部

关于 DX 推进，将从 IT 方面支援事业扩大，同时把近年来 AI 的进步纳入考量之中，利用数字技术进行业务变革。在信息安全方面，我们有不断通过在线学习（e-learning）进行员工培训。

2. 公司现状相关事项

2. 1. 股票的情况（截至 2025 年 12 月 31 日）

① 可发行股票总数		50,000 股
② 已发行股票总数	普通股	13,525 股
	股东数	3 名
③ 大股东的情况		
久永&company 株式会社（普通股）		10,000 股（73.9%）
株式会社 MediPal Holdings（普通股）		2,705 股（20.0%）
稻畑产业株式会社（普通股）		820 股（6.1%）

2. 2. 新股预约权的情况

2. 2. 1. 本公司役员持有的作为执行职务的对价而交付的新股预约权的情况

无相关事项。

2. 2. 2. 本公司雇员持有的作为执行职务的对价而交付的新股预约权的情况

无相关事项。

2.2.3. 当前发行的新股预约权

无相关事项。

2.3. 公司役员的情况

2.3.1. 役员的人事调动

(1) 董事和监事的情况

截至 2026 年 3 月 26 日，专职和非专职役员的情况如下。

董事长兼社长：盐村 仁

董事（非专职）：种谷 信邦

董事（非专职）：饭塚 隆久（株式会社 MediPal Holdings 高级执行役員
管理本部副本部长 兼 经营企划部长）

董事（非专职）：农田 康一（稻畑产业株式会社执行役員财务经营管理室长）

董事（非专职）：宫田 俊男（医疗法人社团 DEN MIH Clinic 理事长）

董事（非专职）：Georg Holländer（牛津大学发育医学研究所教授）

董事（非专职）：子林 孝司（原 BioResource Innovation Hub in Kobe 代表理事）

监事（非专职）：加贺 保弘（原三菱 UFJ 证券 Holdings 董事常务执行役員）

监事（非专职）：佐藤 正树（株式会社 MediPal Holdings 事业投资部部长）

(2) 执行役員及理事的情况

截至 2026 年 4 月 1 日，执行役員及理事的情况如下。

副社长执行役員 岛崎 茂树 （研发本部长）

常务执行役員 田畑 新 （事业开发/引进推进本部长、涉外业务主管）

常务执行役員 冈村 俊明 （药事本部长 兼 涉外部长）

常务执行役員 山本 吉秀 （社长室长）

常务执行役員 谷藤 道久 （社长室、海外业务、企划/引进推进负责）

高级执行役員 赤津 英二郎 （管理本部长 兼 财会部长）

高级执行役員 高桥 义宣 （营业本部长）

执行役員 清水 健次 （研发本部副本部长 兼 开发第 2 部长）

执行役員 八木 良树 （研发本部副本部长）

执行役員 长谷川 均 （信赖性保证本部长、生产销售总负责人）

执行役員 越阪部 正德 （研发本部副本部长 兼 海外开发部长）

执行役員 白神 诚 （法令遵守监督本部长 兼 法令遵守推进部长）

执行役員 野口 哲郎 （生产本部长）

执行役員 江副 幸子 （医学部门部长）

执行役員 冈武 弘巳 （法务/知识产权统括部长 兼 法务部长）

执行役員 远藤 和都 （医疗器械事业部长）

执行役員 菅 泰男 （营业本部副本部长 兼 产品营销部部长）

执行役員 松冈 秀树 （人事总务本部长）

理事 岩本 正人 （生产本部副本部长 兼 生产统括部长）

理事 岩 敦德 （信赖性保证本部 质量保证部长、质量保证负责人）

理事 佐竹 康郎 （营业本部副本部长 兼 营业企划管理主管）

理事 今井 由美 （信赖性保证本部 上市后管理部长）

理事 浦崎 友贵绪 （事业开发/引进推进本部 事业开发部长）

理事 野村 吉昭 （营业本部副本部长 兼 流通管理主管 兼 生产本部 采购
物流部长）

理事 竹内 干尚 （信赖性保证本部 安全管理部长、安全管理负责人）

理事	大塚 章宏	(法务/知识产权统括部 知识产权部长)
理事	小林 义直	(事业开发/引进推进本部 引进推进部长)
理事	岸上 好弘	(营业本部 流通管理部长)
理事	草柳 拓人	(管理本部 DX 推进部长)

2.3.2. 支付给董事及监事的报酬等金额

类别	人员	支付金额
董事	7 名	18,600 千日元
监事	3 名	900 千日元
合计	10 名	19,500 千日元

2.4. 财务审计人相关事项

2.4.1. 财务审计人名称

Deloitte Touche Tohmatsu LLC

2.4.2. 财务审计人的报酬等金额

本营业年度财务审计人的报酬等金额 17 百万日元

(注)是注册会计师法(1948 年法律第 103 号)第 2 条第 1 款中规定的业务相关报酬等,也是基于公司法的审计认证报酬。

2.4.3. 监事同意财务审计人的报酬等的理由

监事在从公司内部相关部门和财务审计人处获取所需资料的同时收到报告,并确认和验证了财务审计人的审计计划内容、财务审计的职务执行情况和报酬报价的计算依据等,根据结果判断财务审计人的报酬等金额是合理的,再依据公司法第 399 条第 1 款表示同意。

2.4.4. 财务审计人免职或不连任的决定方针

发现财务审计人符合公司法第 340 条第 1 款各项中的任意一项时,以及因发生有损财务审计人的资格、独立性等的事由,认为难以执行合理的审计时,监事将决定向股东大会提交的关于财务审计人免职或不连任议案的内容。

附件

2025 年 6 月 24 日修订 2（下划线部分）

2023 年 1 月 19 日修订

9 月 1 日追加（说明部分）

2019 年 7 月 16 日

社长

对各直属上司的要求

说明 本公司的很多员工入职前已经有职场经验。有管理经验的人就直接被聘为直属上司，所以目前为止没有对管理层员工进行特别充分的培训。2019 年本公司进入新的发展阶段，我想可以借机制定一个类似于注意事项的内容给各位直属上司。

我想事先说明一下。这并不是发生问题时推卸责任的说辞，就像世间很多组织里常见的，做一些诸如“不在场证明”的辩解。我们不是这样的，而是因为公司发展到了了一定的规模，要想更好地运转，需要保持良好的人际关系，为此我制定了这样的内容。这也是对我自己的警戒。需要说明的是，如果没能完全执行也并不一定意味着您没有资格担任直属上司。只是希望各位引起注意，并以此为目标。

1. 请定期阅读“公司使命”、“经营方针”、“行为准则”，并深入理解其内容。

说明 公司使命是公司存在于社会上的意义，也是公司的生命。有机会的话请多向客户、供应商、合作方、以及公司以外的朋友以及家人介绍。您就是公司的血肉。

2. 上司的行动下属看得很清楚。被看作为公私不分的行为是最不能容许的。

说明 “被看作为”（公私不分），这里的“被看作为”是重点。即使自己不觉得有问题，但如果你的行动给下属留下公私不分的印象，这也是不可以的。请不要忘记，越是一些小事，越容易被他人如此看待。

3. 越是辛苦的工作（比如去客户方道歉），上司越要打头阵。有勇气的上司也会得到下属的尊敬。

说明 不光是去客户方道歉，做一些重大决定也很不容易。而且每个人都有自己不擅长的工作。虽然不容易，但要让下属看到你不逃避困难的态度。这也是作为直属上司的一个重要工作内容。

4. 不要让人觉得你特别偏向谁。比如只和特定的哪个下属（或哪几个下属）共进午餐或聚餐，或者接受下属的年中和年末礼物。

说明 这个也是，“不要让人觉得”是重点。即使直属上司本人没有想要偏向谁，有时候也还是会给下属留下这种印象。但并不是说绝对不可以和下属吃午餐，只要没有让人觉得你偏心的话就没问题。另外，我想对下属们说的是，作为进入社会的职场人士，对于直属上司诚恳的邀请，偶尔赴邀一次也是一种常识。我觉得现在公司内部互赠年中和年末礼物很奇怪，但根据之前所在公司的不同，也不乏有公司保留了这类习惯，所以我特意补充了无需送礼。

5. 不要单独邀请异性下属共进午餐或聚餐。下属很难拒绝，会让人有一种被强迫、被困扰的感觉。

说明 连邀请也不可以。下属处于相对弱势的地位，很可能是敢怒不敢言。

“李下不正冠”。当然只要不是一对一的话，偶尔是可以的。

6. 过则勿惮改（论语）。

说明 这句话意思是人都会犯错，但承认自己的错误是很不容易的。虽然是这样我们仍要有勇气去承认和改正。孔子在两千多年前就这样号召大家想必是很有说服力的。《论语》里蕴含着普世的智慧。

7. 不言人过，不夸己功（中根东里）。

说明 批评别人，突显自己，这样的事情做起来很舒服。所以不知不觉就会这么做。但是如果认识到这句话，我们就会及时约束自己。相反，就会很容易变成没有人生目标的、无趣的人。这样的人也不会得到下属的尊敬。

另外，中根东里是江户时代的汉文化学者，他淡薄名利，一生清高，过着超然脱俗的生活。私塾学生展示的“壁书”中有这一条。

8. 进公司和离开公司时，上司要大声打招呼。上司先开些玩笑会让职场的气氛更轻松明快。讲个冷笑话也没关系。

说明 有笑声的工作环境能提高效率，减轻压力。直属上司应身先士卒。打招呼这一行动代表着我对你没有敌意。反过来说，不打招呼的话，会给对方一种不友好的感觉。

9. 网络会议上上司率先打招呼，最好开一些关于破冰游戏的玩笑。另外，点名没有发言的人，促进发言以听取全员的意见。

说明 因为有的下属即使有意见也不好意思发言。上司或者主持人留意让全员参与进来。我想对于下属来说，参加网络会议是当今时代作为社会人的常识。

10. 请定期、多次反复、一对一、并且开诚布公地和下属进行面谈。这样做是为了倾听下属的心声。

说明 这可能有点儿难，“定期、多次反复”这一点很重要。这是在酒桌上很难达成的。一对一面谈的时候，如果不少于六成都是下属在说话，那么这个面谈是很成功的。请注意不要让面谈变成上司的独唱表演。

11. 批评时要一对一，表扬时要在大家的面前。

说明 相信大家都知道。但一不小心就会做出和这相反的事情。所以平时就要多加注意。

12. 如果你的要求在下属看来只是强硬的、强制性的命令，这样是没有任何好处的。越是难办的事情越要温和耐心地讲解。

说明 战争时期的日本军队，对于无理的强制命令和武力称霸的政策都无条件执行。那结果如何呢，再清楚不过了。

13. 不要当场否定下属的建议。先把话听完，如果有必要，隔天再谢绝对方的意见。

说明 下属向上司提建议是需要勇气的。大多数都是自己努力思考后提出的。直属上司比下属的知识和经验都更为丰富，也许会觉得下属的建议不值一提。但是如果下属被当场拒绝的话很容易失去干劲。相反如果能多少得到一些正面的评价，下属会更加努力，下次拿出更好的提案来。另外，一些看起来不怎么样的建议，仔细一想里面也会有不错的内容。这种情况也经常有。

14. 你下达的指示有时候会与下属的意思相左。越是这样越要把事情的缘由和目的耐心说清楚，努力得到下属的理解。但是，解释说明三次以后，即使对方不理解，仍可以照旧下达指示。

说明 这个是与第 10 条相关联的。心悦诚服的状态下人才能充分发挥出能力。可能会觉得有点麻烦，但努力得到下属的理解使其心悦诚服地来工作，这样才会提高下属的工作效率。虽说如此，

三次解释说明以后还是不行的话可以照旧下达指示。因为这不算是强硬的命令。

15. 对于下属，如果你耐心指导了五次，仍然没有改善，很有可能他（她）不适合这个工作。在让他（她）理解这一点的基础上劝他（她）尝试新的挑战，这也是一种关爱。

说明 对下属来说现在的工作不一定是理想的，现在的上司也不一定是最好的。而且本公司也不一定是最佳选择。在别处也许能发挥出更大能力。我们不能轻易放弃，但耐心地指导五次如果仍然没有改善的话，我觉得劝他尝试新的挑战，这也是对他（她）的一种关爱。但重点是“在让他（她）理解这一点的基础上”，不能轻易就让人换工作。

16. 对于和我们有业务关系的公司的股票，无论上市与否，都不要进行买卖。

说明 这属于题外话。日本有 3600 多家上市公司，如果想投资股票，应该选择和没有任何直接或间接工作关系的公司。光是被怀疑为内幕交易就足以让事情变得麻烦不堪。所谓“瓜田不纳履”就是这个道理。

以上