

コーポレート・ガバナンスに関する取締役鼎談



(左から)丸尾 篤嗣、粟林 稔、榎戸 康二

当社は、持続的な成長の実現に向けて、ガバナンス体制の強化や海外事業の展開にも注力しています。こうした取り組みを支える企業文化の進化を広くご理解いただくため、3名の取締役による鼎談を実施し、当社の将来を見据えた現在の挑戦と取り組みについて意見を交わしました。

次世代のリーダーを選任、 社長指名・諮問委員会の実効性

粟林: 次期社長の選任にあたって、私は社外取締役という立場から、社内外を問わず幅広い候補者について付度なく、かつ先入観を持たずに提言を行ってきました。公正性を重視し、慎重な議論を重ねることを心がけた結果、新社長選任では透明性のあるプロセスで実施できたと考えています。

丸尾: グループ指名委員会では「経営トップの選任プロセスはどうあるべきか」といった基本的な視点から議論をスタートしました。そういったプロセスを経て、約1年前から本格的に検討を進めてきました。

榎戸: 現在の中期経営計画が最終フェーズに入るなか、2026年度からの次期中期経営計画に向けて、刷新された体制で臨むことが望ましいという認識を取締役間で共有していました。このような背景もあり、今回のタイミングでの新体制への移行は自然な流れであり、共通理解のもとで進められたと認識しています。選考の過程においても、特定の人物ありきではなく、「あすか製薬ホールディン

グスに必要なリーダー像とは何か」という本質的な議論からスタートし、慎重に候補者を絞り込んできました。

粟林: 私自身は、新社長とは社外取締役に就任する前に面識はありませんでした。しかしながら、取締役会などを通じてかかわるなかで、彼の中・長期的な視野と展望を持った姿勢に触れ、非常に優れたリーダーであると感じました。当社グループの主たるビジネスである製薬業界は、開発や検証に時間を要するため、短期的な視点では成果が見えにくい部分がありますが、新社長は中・長期的な戦略のもと、成長を見据えている点を高く評価しています。

榎戸: 私は新社長とは月に1回ほど、意見交換を行ってきました。特に印象的だったのは、「あすか製薬を次のステージへ進化させる」という強いビジョンを一貫して持ち続けていたことです。研究開発への投資、海外での事業展開の2点に固い意志を持っており、なかでも海外展開への関心は非常に高く、アジアのみならず、欧州市場までを視野に入れており、広い視座を感じました。今後の成長を牽引するリーダーとして適任だと確信しています。

丸尾: 新社長は、取締役として経営に参画して以来、創薬研究や事業開発といった重要な領域を担当してきまし

た。特に、あすか製薬の社長になってからは、国内市場の成長が鈍化するなか、スピード感を持って海外展開に取り組み、実際に成果を上げてきた点などが評価できるポイントです。また、将来的な経営を見据えて、着実に社内外での経験を積み重ねてきた姿勢からも、リーダーとしての自覚と覚悟がうかがえます。

粟林: その海外展開のなかでも、新社長が東南アジアに着目したことは特に注目すべき点です。現在、当社はベトナムにおいて連結子会社を持ち、フィリピンには持分法適用会社を有しています。一般的には、欧米市場が先に注目されがちですが、成長ポテンシャルの高い東南アジアに早くから着目し、経済発展に伴う医薬品需要の拡大を見据えて戦略的に動いたのは、極めて先見性のある判断だったと思います。

榎戸: そうした意味でも、新社長は単なる目先の経営ではなく、次の50年、100年を見据えた持続可能な成長に向けて、海外展開を軸としたビジョンを明確に描いていたと思います。今回の選任は、そのような将来を見据えた視点からも、非常に納得感のあるものだったと捉えています。

取締役会の実効性と改善に向けた取り組み

丸尾: 現在、取締役会の構成は9名のうち4名が社外取締役となっており、議論も非常に活発です。その点において、取締役会の実効性に大きな問題はないと考えています。ただし、当社グループは医療用医薬品を主軸とした公共性・社会性の高い事業を展開しているため、幅広いステークホルダーに対して「健全で透明性のある経営」を示すことがひととき重要と考えます。今後も、ガバナンスの強化に継続して取り組んでいく必要があります。

榎戸: 確かに、その点は非常に重要ですね。構成の観点から考えても、私が関与し始めた当初に比べて、女性の社外取締役が、2名加わったことで、取締役会の多様性が大きく高まりました。また、粟林さんと私は製薬業界外の出身ですが、経営全般や海外展開に関する知見を提供する立場として、バランスのとれた構成になっていると感じます。しかしながら、製薬の研究開発に関する議論には専門性が求められるため、当初は理解が難しい部分もありました。今後は、このような技術的分野も踏まえつつ、経営的視点からの指摘や判断をさらに強化していきたいと考えています。

粟林: 経営会議では率直な意見交換ができる環境が整っていると感じています。一方で、経営会議で深く議論されたテーマが取締役会で十分に取り上げられない場合もあります。そのためにも、私は重要な案件については、



社外取締役
粟林 稔

あえて取締役会でもあらためて議論するようにしています。透明性を高めるという面でも、こうした姿勢は必要だと思っています。

丸尾: 企業経営における一層の透明性向上を図る観点から、当社ではグループ指名委員会のなかで、機関設計をどうあるべきかという議論も始めています。現在、当社は監査役会設置会社として運営していますが、監査役は取締役会における議決権がないなどの点を踏まえ、監督機能をさらに強化する選択肢として、監査等委員会設置会社への移行も検討しています。また、取締役の任期についても、現行の2年から1年への変更を求める声を投資家の方々からいただいております。さまざまな観点からガバナンスを強化する施策を考えています。

粟林: 取締役の任期を短縮し、1年ごとに株主の皆さまに審議していただくことは、ガバナンスの観点からも望ましいことと考えています。

榎戸: そのような制度的な議論と並行して、投資家の目線に立った議論も社内に浸透してきており、ここ1年で経営判断における重要な観点として認識が高まっていると実感しています。また、企業として当然の責務であるコンプライアンスを含めた組織全体の健全性についても、継続的にモニタリングを行い、話し合っています。引き続き、企業価値全体の向上につながる議論をより一層深めていきたいと思っています。

丸尾: 近年、当社はIR・SR活動を積極的に展開しています。投資家をはじめステークホルダーの皆さまからいただいたご意見は取締役会で共有・展開し、特に有益と判断されるものについては事業戦略や施策に積極的に反映させるよう努めています。

取締役会では事業戦略や経営全般にとどまらず、ESG、人的資本の活用、人事制度の在り方といった、昨今、注目されているテーマについても積極的に議論しています。

榎戸: このようなアイデアは、現在策定中の次期中期経

コーポレート・ガバナンスに関する取締役鼎談

営計画においても、非常に重要な柱の一つとして位置づけられる予定です。

丸尾：取締役会には、議案によっては執行役である本部長も出席し、それぞれのテーマについて説明を行うとともに、質疑応答の機会も設けています。これにより、社外取締役が経営の現場により近い形で議論に参加でき、実効性のあるガバナンスがしっかりと機能していると感じています。

中期経営計画に対する評価と「トータルヘルスケアカンパニー」の実現に向けて

粟林：当社グループは社内の人材だけでなく、社外からも積極的に多様な人材を取り入れており、またオープンイノベーションの推進にも力を入れています。例えば、ベンチャー企業や海外企業との連携も模索しており、自社だけでの開発にこだわらず、外部パートナーとの連携を経営戦略の一部として位置づけていることは、当社グループの大きな強みの一つです。

榎戸：このような柔軟な姿勢に加え、当社グループは「女性の社会進出を支えるヘルスケア」や「動物との健全なかわりを促進するアニマルヘルス」など、社会的意義の高いテーマに取り組んでおり、今後の成長が見込まれる市場において、非常に良好なポジショニングを確立していると認識しています。しかしながら、国内市場は人口減少という構造的な課題を抱えていることもあり、中・長期的な成長には限界があります。したがって、持続的な成長を目指すうえで、海外市場への展開が不可欠であり、同時に自社の開発力のさらなる強化も重要な経営課題と考えます。

丸尾：現状では当社グループの売上高の約9割を国内の医療用医薬品事業が占めていますが、日本市場は経済の低成長、人口減少、薬価改定など、発展を制約する要因が複数存在しています。加えて、医薬品の研究開発には、

コストの増嵩と不確実性リスクが高まっているという課題も伴います。そうしたなかで海外の成長市場を取り込むことは、企業価値を維持・向上させるうえでも極めて重要です。さらに、医療用医薬品だけでなく、アニマルヘルスやデジタル医療機器といった医療周辺領域も、新たな収益の柱として育成していきたいと考えています。

粟林：海外展開を推進していくうえでは、特に東南アジア市場に関する知見を持つ人材の確保が今後の鍵になると考えています。その際には、実務面での専門性や経験を備えた人材を選任することが大切です。

榎戸：今後は医薬品にとどまらず、「デジタル治療」など新しい領域が拡大していくと予想されます。また、生成AIなど技術革新のスピードは非常に速く、社内業務の効率化や研究開発のスピード向上、事業領域の拡張にも大きな影響を与える可能性があります。こうした技術をどのように本業と結びつけていくかが、今後の成長を左右するポイントになるでしょう。

丸尾：当社のような中堅規模の企業にとっては、デジタルヘルスをはじめ、DXやAIといった先端技術分野に強みを持つ外部パートナーとの連携が極めて重要です。一方で、当社グループには「女性の健康」や「アニマルヘルス」といった社会的価値の高い分野での強みがありますので、異分野との融合によって大きなシナジーが生まれると確信しています。こうした連携を通じて、中・長期的な成長の実現を目指していきます。

榎戸：変化のスピードが非常に速い現代においては、従業員が社内に閉じこもっていると危機感をもちにくくなります。外部との交流を積極的に行い、他社・他分野のスピード感を体感することが各々の視野拡大や組織の活性化にもつながります。研究や技術を深めることと同時に、外部との接点を増やすことも、今後は一層重要になってくると思います。

丸尾：その観点からも、お二人には今後ぜひ、会議体などを通じて知見を展開していただければと思います。

榎戸：現在策定中の次期中期経営計画では、単に現状の延長線上で考えるのではなく、まず「10年後にどうありたいか」という大きな将来像を描いたうえで、そこから逆算して「今、何をすべきか」を考えるという、バックキャストのアプローチで検討を進めています。新薬や海外展開といったハード面だけでなく、人事制度や挑戦する企業文化の醸成といったソフト面の議論にも力を入れています。

粟林：次期中期経営計画においては、株主への還元や企業の透明性の確保がしっかりと意識されていると感じます。しかしながら、製薬企業としては、株主だけでなく、

医療関係者や患者さんなど多様なステークホルダーの存在を常に意識する必要があります。それらのバランスをとった施策と情報発信が求められていると考えています。

丸尾：次期中期経営計画では、「女性の健康を支援するリーディングカンパニーを目指す」「海外売上高比率を3割に引き上げる」などの目標を掲げ、それを実現するために営業マーケティング・研究開発・海外展開・人事制度といったテーマごとにワーキンググループを立ち上げ、具体的な議論を進めています。秋頃にはサマリーを作成し、2026年度には正式な形で公表できるよう準備を進めています。

粟林：現状では、株式市場での評価は当社の実力やポテンシャルと比べてやや低いと感じます。特に個人株主層における認知度が十分でない点は、今後、戦略的に取り組むべき課題と考えています。

榎戸：日本において中堅企業が株式市場で十分な認知を得るには、一定の時間がかかります。過去には、株主価値の向上という視点が重視されてこなかった背景もあります。現在は政策などの後押しもあり、企業価値の向上に向けた議論は着実に浸透しています。社外への情報発信の工夫を重ねることで、当社の魅力も徐々に広く伝わっていくはずだと考えています。

丸尾：最近では、投資家の皆さまから「社外取締役と直接話したい」というリクエストも増えています。今後は、そうした対話の機会もさらに増やすことで、透明性の高い経営とより強固な信頼関係の構築を図っていきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

粟林：当社は「女性の健康と幸せに貢献する企業」でありたいという明確なビジョンを掲げています。事業の国際展開を積極的に進めるという目標も持っており、実際にその実現に向けた人材の確保も着実に進んでいます。こうした取り組みを通じて、今後の成長に関しては大いにご期待いただけるものと自信を持っています。

榎戸：企業価値のさらなる向上を目指すという点は、取締役会においても共通認識となっています。現在、市場評価をいかに高めていくかという視点が取締役間でも強く意識されており、次期中期経営計画のなかでも、その意志が明確に伝わるよう反映させていく予定です。当然ながら、そこにはお取引先や今後の拡大が見込まれるパートナー企業、従業員など、さまざまなステークホルダーが含まれており、より広義な意味での企業価値向上への取り組みを推進していきます。

丸尾：まさに、そのとおりです。当社グループが注力してい



代表取締役専務取締役
丸尾 篤嗣

る「女性の健康」や「アニマルヘルス」は、社会課題への対応であると同時に、将来の成長ドライバーでもあります。これらの分野に真摯に取り組むことがステークホルダーの皆さまからの信頼獲得につながり、結果として企業価値の向上にも寄与すると考えています。さらに、海外展開についても、今後はより一層注力していく方針です。企業価値や株式価値の向上は、パートナーシップの構築やエクイティファイナンスといった、成長加速のための手段を広げることにもつながります。こうした意味でも、IR活動を含めた対外発信の強化は、今後ますます重要になると認識しています。当社グループは医療用医薬品事業が中核であり、ビジネスモデルとしてBtoCではなく、BtoBが基本となります。そのため、知名度の向上には、他業種と比較してより戦略的な取り組みが求められると考えます。理想的なのは、当社グループが開発した新薬が皆さまのお役に立つことで社会的にも高く評価されて、注目を集めるといったことでしょうか。

粟林：私の家族も当初はあすか製薬のことを知りませんでしたが、「産婦人科領域を通じて女性の健康と幸せを支える企業」と説明することで、当社の存在意義を理解してもらえました。

榎戸：私も家族には「産婦人科領域で国内No.1の会社」と伝えていました。自信を持ってそう言えるだけの実績やポジションが当社にはあると自負しています。

丸尾：今後は現在の「女性の健康」という強みに加え、創薬研究や生産といった分野においても、グローバルで通用するような特長を1つでも2つでも増やしていくことがさらなる成長には不可欠だと考えます。当社はまだまだ発展途上の企業であり、あらゆる領域において万能である“デパート型”の経営である必要はありません。“ブティック型”とも言える特定領域に特化し強みを発揮する経営スタイルこそが当社にふさわしい成長モデルではないかと考えています。



社外取締役
榎戸 康二