

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス基本方針

当社は、次の基本的な考え方に沿って、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。

- (1) 株主の権利が実質的に確保されるよう努めるものとし、株主の実質的平等性を確保する。
- (2) ステークホルダーとの適切な協働に努め、健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努める。
- (3) 当社グループの財政・経営その他の情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 取締役会は、企業戦略に基づく積極果敢な経営判断を行う環境整備を行うとともに、取締役に対する実効性の高い監督を行う。
- (5) 株主との間で建設的な対話を行う。

なお、本基本方針の全文は、当社ウェブサイトをご覧ください。
株主・投資家の皆さまへ_ガバナンス_コーポレート・ガバナンス基本方針 <https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/governance.html>

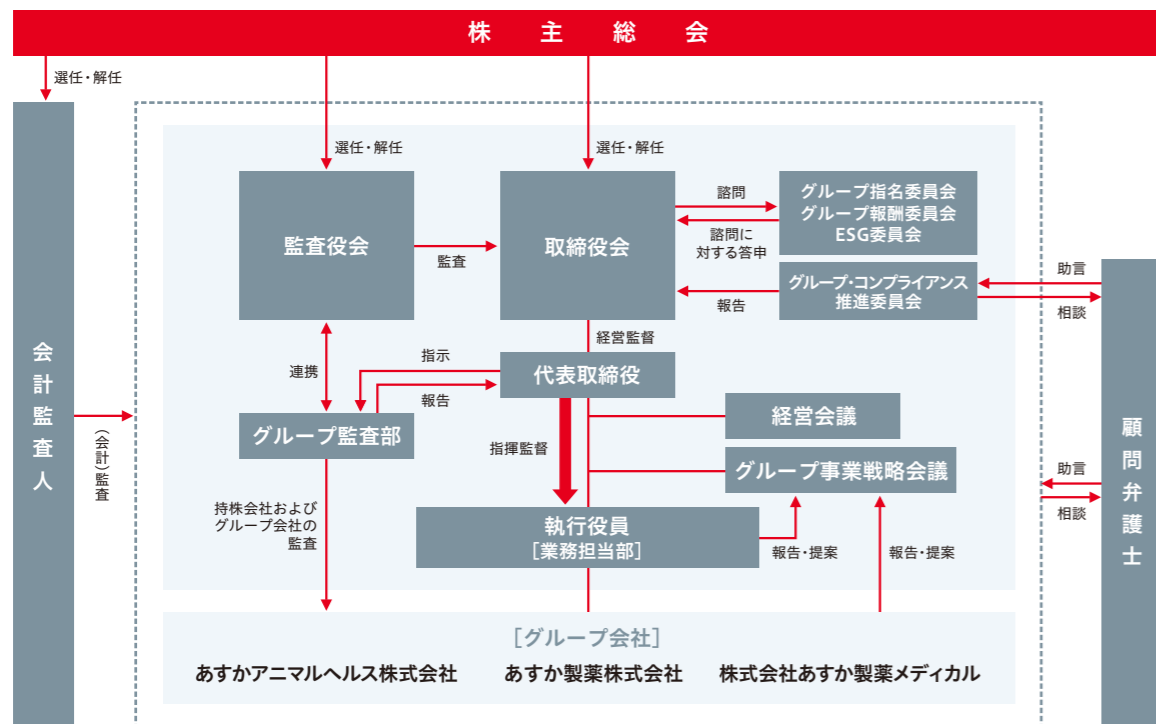
近年のガバナンス改革の変遷



当社では執行役員制度により経営と執行を分離し、執行役員が業務を執行し、取締役は経営・監督機能に専念しています。取締役会では、経営戦略の方針や経営に係る重要事項の決定、業務執行に対する監督を行い、また、監査役会設置会社として、監査役および監査役会が取締役会から独立した立場で取締役の業務執行を監査しています。

役員指名や報酬についてその審議プロセスの公正性や客観性を高めるため、取締役会の諮問機関としてグループ指名委員会ならびにグループ報酬委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制



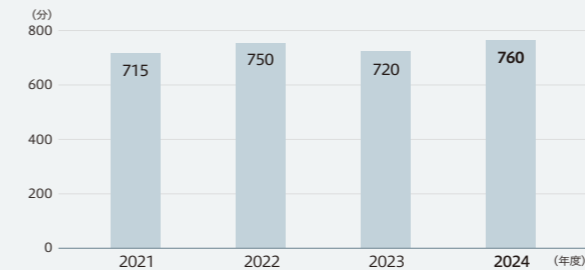
取締役会

原則毎月1回、必要ある場合は臨時取締役会を随時開催しています。取締役と監査役が出席し、法令、定款および当社関連規程の定めに従い、企業戦略等の大きな方向性を示し、それに基づいて経営計画等の経営および業務執行の重要事項を決定し、業務執行に対する監督を行っています。

2024年度の状況

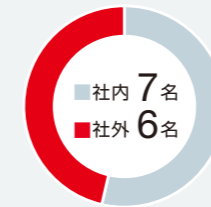
議長 山口 隆
※2025年度より、山口 惣大
メンバー 13名(うち社外6名)
※2025年度は、メンバー13名(うち社外6名)
開催実績 15回

取締役会の審議時間



取締役会の構成

社外役員比率



取締役会の主な審議事項と議論の内容

- 経営方針、経営戦略:** 事業計画および予算、四半期業務執行状況、重要な契約締結、グループ会社に関する案件など
- 資本政策、株主還元:** 配当、会社財産の処分など
- ガバナンス、サステナビリティ:** 各種委員会案件、取締役会実効性評価など
- 内部統制、リスクマネジメント:** 内部統制運用状況報告、コンプライアンス体制運用状況報告など
- その他:** 組織改正、人事異動、規程改正、株主総会関係など

女性役員比率



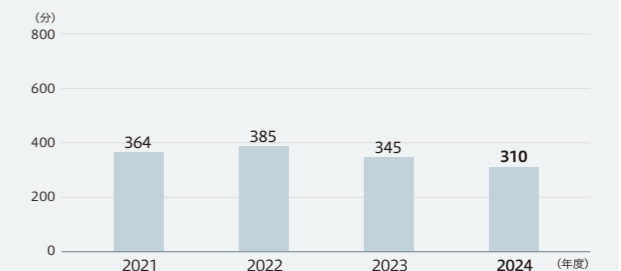
経営会議

原則毎月1回開催し、経営に関する案件の審議・決定、経営方針や経営戦略等の重要案件の審議を行っています。

2024年度の状況

議長 山口 隆
※2025年度より、山口 惣大
メンバー 9名(うち社外4名)
※2025年度は、メンバー9名(うち社外4名)
開催実績 13回

経営会議の審議時間



グループ指名委員会

取締役、監査役の選任・解任および再任手続についてその審議プロセスの公正性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関としてグループ指名委員会を設置しています。2025年現在は3名の委員で構成しており、その全員が社外取締役です。

2024年度の状況

議長 吉村 泰典(社外取締役)
※2025年度より、栗林 稔(社外取締役)
メンバー 5名(うち社外3名)
※2025年度は、メンバー3名(うち社外3名)
開催実績 4回

2024年度の取り組み

- 取締役の選任手続についての審議
- 取締役会への答申内容決定
- サクセッションプラン

コーポレート・ガバナンス

■ グループ報酬委員会

取締役の報酬に関わる事項について、その審議プロセスの公正性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関としてグループ報酬委員会を設置しています。2025年現在は3名の委員で構成しており、その全員が社外取締役です。

2024年度の状況	2024年度の取り組み
議長 吉村 泰典(社外取締役) ※2025年度より、栗林 稔(社外取締役) メンバー 5名(うち社外3名) ※2025年度は、メンバー3名(うち社外3名) 開催実績 3回	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬における報酬割合や業績連動報酬等に係る非財務指標 ● 株式報酬制度についての審議 ● 取締役会への答申内容決定

■ ESG委員会

当社グループの事業との関連性や社会貢献の観点から6のマテリアリティ(最重要課題)を特定し、それぞれに対して全社行動計画とKPIを設定しました。特に、当社の強み・オリジナリティを発揮できる特徴的マテリアリティは「女性の健康とアニマルヘルスに貢献する」と考えています。

あわせて、TCFD提言に沿って気候変動に関する情報を開示し、環境負荷低減やTNFD開示を進め、人と動物の共生社会に貢献しています。

当社グループは生命にかかわる企業として、社会や地域の一員として、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを推進することで、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献するなど、広く社会に貢献します。

2024年度の状況	2024年度の取り組み
委員長 丸尾 篤嗣 メンバー 7名(うち役員3名) 開催実績 2回	<ul style="list-style-type: none"> ● CDP回答書内容検討 ● 再エネ100宣言 RE Action 参画検討 ● マテリアリティ再編 ● 全社バリューチェーンマッピング確認

■ グループ・コンプライアンス推進委員会

当社グループでは、グループ経営に重大な影響を与えるリスクへの認識と対応を図るとともに、法令・企業倫理遵守を徹底するコンプライアンス体制を推進するために、ホールディングス内にグループ・コンプライアンス推進委員会を設置し、統括を行っています。

2024年度の状況	2024年度の取り組み
委員長 丸尾 篤嗣 メンバー 8名(うち役員3名) 開催実績 2回	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス意識調査結果と課題 ● コンプライアンス推進規程の改定 ● 次年度コンプライアンス研修の実施予定を協議

■ グループ事業戦略会議

当社における業務の適正を確保するための体制として、グループ各社の統括部署を定めて総合的に管理しているほか、グループ事業戦略会議を年4回開催し、情報を共有しています。

2024年度の状況	2024年度の取り組み
議長 山口 隆 メンバー 5名 開催実績 4回	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度事業計画の進捗状況の報告 ● 各事業の業務執行にかかわる重要事項の報告・提案

■ 監査役会

当社は、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を監査する目的で、監査役会設置会社を選択しています。監査役会は、社外監査役2名を含む4名で構成されており、原則毎月1回開催し、監査に関する重要な事項について協議と決議を行うとともに、取締役会付議事項の事前確認などを行っています。

2024年度の状況	2024年度の取り組み
議長 福井 雄一郎 ※2025年度より、軍司 国弘 メンバー 4名(うち社外2名) ※2025年度は、メンバー4名(うち社外2名) 開催実績 18回	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の職務執行の監査および監査報告の作成 ● 監査方針・監査計画の策定および各監査役の業務分担の決定 ● 監査の実効性確保のための情報収集および意見交換

■ スキルの選定理由

スキル項目	スキル選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化し、不確実性が高まるなか、当社グループが目指す「スペシャリティファーマを基盤とするトータルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、中・長期的に持続可能な成長戦略を策定・推進するためには、医療・製薬業界のみならず、企業経営全般に関する広範な知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
研究開発・知的財産	アンメットメディカルニーズに応える製品の継続的な創出には、オープンイノベーションによる研究開発力の強化や、知的財産活動のグローバル化が不可欠です。それらを推進するためには、研究開発・知的財産に関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
営業・マーケティング	医療やアニマルヘルスの事業環境が急速に変化するなか、デジタルを活用した営業・マーケティング戦略を推進し、医薬品や製品に付随する適正使用情報を提供し続けるためには、営業・マーケティングに関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
医学・薬学	当社グループが目指すトータルヘルスケアカンパニーの実現に向け、予防から検査・診断、治療、予後に至るまで、人と動物の健康に広く貢献するためには、医学・薬学分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
グローバルビジネス	ヘルスケア事業において、国内市場だけでなく国際市場への適応と戦略的展開が不可欠でありグローバルな規制や市場動向の理解とリスク管理が必要です。
財務・会計	正確な財務報告はもとより、安定的な財務基盤の確保と資本効率向上の両立や、適切な株主還元を実現する財務資本戦略を策定・推進するためには、財務・会計分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
法務・リスク管理	適切なガバナンス体制の確立は持続的な企業価値向上の基盤です。法令・企業倫理遵守を徹底するコンプライアンス体制を推進するためには、法務・リスク管理に関する確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。
サステナビリティ・ESG	当社グループは、サステナブル経営に取り組み、企業の経済的価値の最大化と社会的価値の向上を両立させることで、企業価値向上を目指しています。そのためには、サステナビリティ・ESG分野における確かな知識・経験・実績を持つ取締役が必要です。

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

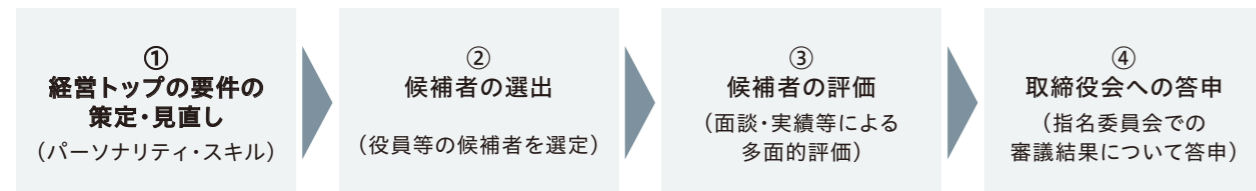
	氏名	在任年数*1	社内/社外	性別	経験・知識・専門性*2							役職および重要な兼職の状況*1	出席機関と出席状況(2024年度)*3					
					企業経営	研究開発・知的財産	営業・マーケティング	医学・薬学	グローバルビジネス	財務・会計	法務・リスク管理		サステナビリティ・ESG	取締役会	監査役会	グループ指名委員会	グループ報酬委員会	ESG委員会
	山口 隆	4年3カ月	社内	男	●	●		●					あすか製薬株式会社 代表取締役会長	◎ 100% (15/15)				
	山口 惣大	4年3カ月	社内	男	●	●			●	●	●		あすか製薬株式会社 代表取締役社長	100% (15/15)		100% (4/4)	100% (3/3)	100% (2/2)
	丸尾 篤嗣	4年3カ月	社内	男	●				●	●	●	●	あすか製薬株式会社 取締役副会長	100% (15/15)		100% (4/4)	100% (3/3)	◎ 100% (2/2)
	森 麻衣子	3年	社内	女		●		●			●		あすか製薬株式会社 取締役常務執行役員 信頼性保証本部長	100% (15/15)				◎ 100% (2/2)
取締役	山口 文豊	3年	社内	男	●		●				●		あすかアニマルヘルス株式会社 代表取締役社長	100% (15/15)				100% (2/2)
	粟林 稔	2年	社外	男	●		●		●	●			株式会社M&A戦略アドバイザーズ 代表取締役	100% (15/15)		100% (4/4)	100% (3/3)	
	榎戸 康二	2年	社外	男	●		●		●	●			創援株式会社 代表取締役社長	100% (15/15)		100% (4/4)	100% (3/3)	
	苅田 香苗	1年	社外	女		●		●			●		杏林大学医学部衛生学公衆衛生学教室教授 日本医学会幹事 内閣府食品衛生基準審議会委員	100% (10/10)		新任**4	新任**4	
	加藤 聖子	新任	社外	女		●		●			●		九州大学大学院医学研究院生殖病態生理学教授 日本女性医学学会理事 日本産科婦人科学会常務理事	新任**4				
	軍司 国弘	1年	社内	男		●	●	●			●		あすか製薬株式会社監査役 株式会社あすか製薬メディカル監査役	100% (10/10)	100% (12/12)			
監査役	知久 一博	新任	社内	男			●			●	●		あすか製薬株式会社監査役 あすかアニマルヘルス株式会社監査役	新任**4	新任**4			
	木村 高男	4年3カ月	社外	男		●		●	●		●			100% (15/15)	100% (18/18)			
	山下 功起	新任	社外	男	●					●	●	●	税理士法人LRパートナーズ川崎事務所長	新任**4	新任**4			

*1 2025年6月末現在
 *2 取締役・監査役が保有するスキルで、中期経営計画達成に向け取締役・監査役に特に期待するスキルを示しています
 *3 各委員会の2024年度の議長/委員長に◎を記載しています
 2025年度は、取締役会議長および経営会議議長に山口惣大、グループ指名委員会議長およびグループ報酬委員会議長に粟林稔、監査役会議長に軍司国弘がそれぞれ就任しています
 *4 新任のため、2024年度の出席はありません

サクセッションプラン

当社は、サクセッションプランを経営上の重要課題の一つに位置づけ、社外取締役が議長かつ過半数を占める「グループ指名委員会」が主体となり、透明性・公平性・客観性の高いプロセスにて次期経営トップを検討しています。「グループ指名委員会」では、当社に求められる経営トップの要件を策定のうえ、実績・経歴・パーソナリティ・スキル適性・面談評価などの多面的な情報に基づき継続的に議論しています。また、当社が持続的に成長し、社会的責任を果たすために候補者の育成を計画的に行っています。

指名プロセス



経営トップの要件

パーソナリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・胆力、貫徹力、決断力、実行力 ・徳、人望、高潔性
スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構想力 ・ビジョン共有力、組織開発力 ・変革のリーダーシップ ・人材育成力

グループ指名委員会 議長メッセージ

新社長就任に至る選任プロセスと評価について

次期社長の選任にあたって、私は社外取締役として、社内外を問わず幅広い候補者について、先入観や利害関係にとらわれず提言を行ってきました。選任のプロセスでは、透明性と公正性を最優先に、慎重かつ丁寧に議論を重ねてきました。

当社は「中期経営計画2025」の達成に加え、次期中期経営計画を新たな体制の下で推進することが望ましいと判断しました。そのため、グループ指名委員会では、経営トップ選任プロセスの基本的な枠組みから議論を始め、約1年前から本格的な検討を開始しました。経営状況や社会・事業環境を踏まえ、長期的な視座に立って経営トップに求められる要件や後継者選任の考え方について、綿密に審議してきました。

グループ指名委員会では、多角的に検討するため社内外から候補者を選定し、経営トップに求められるスキル、リーダーシップ、パーソナリティ、経歴・実績などを多面的に評価しました。そのうえで面接を実施し、必要に応じて業績や実務面での照会も行い、最終候補者について協議を重ねました。こうして選定された最終候補者はグループ指名委員会から取締役会へ正式に答申され、取締役会はその答申を踏まえ、経営トップとしての要件や人物像などを総合的に勘案したうえで決議を行いました。その後、株主総会の承認を経て、山口惣大氏の社長就任が決定しました。

私自身、新社長が東南アジアに着目して海外展開を推進する姿を拝見し、その取り組みを通じ、戦略的な視座や中・長期を見据えた判断力、加えて計画を着実に実行する経営姿勢に触れ、非常に優れたリーダーであることを確信しています。



あすか製薬ホールディングス株式会社
社外取締役
グループ指名委員会 議長
粟林 稔

※2025年度に議長就任、
2024年度は委員

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

■ 基本的な考え方

取締役報酬は、「透明性」「公正性」「客観性」を確保したうえでグループ報酬委員会にて審議し、報酬制度の設計ならびに具体的な報酬額については、取締役会にて決定します。

社外取締役を除く取締役の報酬については、持続的な企業価値向上に資する報酬設計とし、具体的には、固定報酬のほかに短期インセンティブとなる業績連動賞与、中・長期インセンティブとなる株式報酬制度で構成しています。

社外取締役の報酬については、経営の監督機能を十分に機能させるため、短期および中・長期インセンティブを設けず、固定報酬のみで構成しています。

各取締役の具体的な報酬の額は、取締役会が、株主総会において承認を得た報酬等の上限額の範囲内において、委員の過半数が社外の役員等で構成される諮問委員会「グループ報酬委員会」の答申を踏まえ決定しています。

位置づけ	支給対象	決定・支給方法
固定報酬	取締役・社外取締役	取締役の基本報酬は、年額固定報酬とし、役位（職位）、職責、在任期間に基づきその額を決定し、月例で支払うものとしています。
業績連動賞与	取締役	役位取締役は年額固定報酬に役位（職位）ごとに定めた賞与算出係数と前年度の会社業績（営業利益等の財務指標とESG関連の非財務指標）に応じた支払係数を乗じるにより賞与支給額を決定し、毎年一定の時期に支給するものとします。また、使用人兼務取締役については、使用人分賞与に包括しインセンティブ付けを行うものとします。
譲渡制限付株式報酬	取締役	毎年一定の時期に、株主総会で承認を得た上限金額・上限株式数の範囲内において譲渡制限付株式を付与します。個別の取締役に付与する譲渡制限付株式の個数は、役位（職位）、職責、在任期間等を考慮して決定します。

■ 報酬等の種類ごとの割合に関する決定方針

固定報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の構成割合については、中・長期的視点で経営に取り組むことが重要との考えから、基本報酬（固定報酬）の水準と安定性を重視したうえで、単年度業績の向上と株主利益の追求にも配慮して構成するものとします。

社外取締役を除く取締役の報酬等の種類ごとの割合

は各事業年度の業績により報酬額が決定されるため確定しませんが、固定報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬のおおよその割合は、以下の範囲です。

固定報酬:業績連動賞与:譲渡制限付株式報酬
= 55~70%:15~30%:10~15%

■ 2024年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役)	38 (38)	38 (38)	— (—)	— (—)	4 (4)
監査役 (社外監査役)	50 (13)	50 (13)	— (—)	— (—)	5 (2)
合計 (社外役員)	89 (51)	89 (51)	— (—)	— (—)	9 (6)

上記のほか、当社の取締役5名が子会社（あすか製薬株式会社およびあすかアニマルヘルス株式会社）から受けた報酬等の総額は276百万円です。

(注) 1. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等は含まれていません

2. 対象となる役員の員数は、当社より報酬が支払われた役員の員数を記載しています

3. 業績連動報酬等にかかる業績指標は営業利益等の財務指標とESG関連の非財務指標です。その実績は営業利益5,331百万円、売上高64,139百万円、ROE8.0%です。当該指標を選択した理由は、経営目標達成の指標として重要なものであり、業績連動報酬に係る指標に適していると判断したからです

4. 取締役の報酬限度額は、2021年6月24日開催の臨時株主総会において年額500百万円以内(うち社外取締役分70百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)と決議されました。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、6名(うち、社外取締役は3名)です。また別枠で、2021年6月24日開催の臨時株主総会において、譲渡制限付株式報酬として年額100百万円以内と決議されました。当該株主総会終結時点の社外取締役を除く取締役の員数は、3名です

5. 監査役報酬限度額は、2021年6月24日開催の臨時株主総会において年額150百万円以内と決議されました。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名です

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性に関する現状認識とさらなる向上を目的に、全取締役、全監査役に対するアンケートを毎年実施しています。アンケートの実施、結果の分析にあたっては、外部機関を活用し、透明性および実効性を確保しています。

■ 実施要項(2024年度)

● 対象者	● 評価方法	● アンケートの大項目
取締役会メンバー (全取締役9名、全監査役4名)	1. Webによるアンケートを対象者に実施 (選択式(5段階評価)と記述式の併用設問) 2. 外部機関による内容分析 3. 取締役会にフィードバック 4. 取締役会のさらなる機能充実にに向けた取り組み	I) 取締役会の構成・運営 II) 経営戦略と経営計画 III) リスク管理 IV) 指名・報酬 V) 株主等との対話

■ 評価結果

評価するポイント

実施したアンケート結果をもとに評価・分析したところ、当社取締役会は適切に機能しており、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

高評価上位3項目は、非財務情報の適切な開示、各部門事業の実施状況の確認、内部通報制度の有効性の確

認であり、これらは当社取締役会の強みであると認識しています。

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえ、さらなる取締役会の機能充実に努めるとともに、今後も取締役会の実効性の向上に努めていきます。

課題となるポイントと改善方向性

項目	概要	改善方向性
人材戦略と企業価値との関係の確認	人材戦略が経営戦略と非連動、または企業価値への影響の可視化	人材戦略の監督方法の見直し、取締役会への報告
役員トレーニングの継続的な実施	役員トレーニングの充実化	役員トレーニングの継続的な実施
資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論	資本コストを意識した事業ポートフォリオの議論の推進	資本コストを意識した事業ポートフォリオの議論
DXの推進	DXの推進の取り組み推進	DXの推進に関する継続的な報告
取締役会資料の内容・量	紙資料の共有・管理方法	ペーパーレス化の推進

社外取締役の支援体制

当社グループの事業や経営課題などへの理解を深める取り組みを継続的に実施しています。

■ 現場視察(湘南研究所・いわき工場)・研修など

当社グループの研究拠点「湘南研究所」や生産拠点「いわき工場」の視察を通じて、先端の創薬プロセスや、品質と安全性が確保された安定供給体制について理解を深める場を設けています。

■ 取締役会や各種委員会における本質的な議論を促進する取り組み

取締役会やグループ指名委員会・グループ報酬委員会での本質的な議論を促進することを目的に、以下の取り組みを行っています。

- 重要テーマに関する解説(レクチャー)
- 会社基本情報および事業進捗の報告
- 新任社外取締役のオリエンテーション



湘南研究所視察の様子