役員×社外取締役座談会



あすか製薬
ホールディングス株式会社
代表取締役専務取締役
丸尾 篤嗣

あすか製薬
ホールディングス株式会社
社外取締役
粟林 稔

あすか製薬
ホールディングス株式会社
社外取締役
苅田 香苗

あすか製薬
ホールディングス株式会社
社外取締役
榎戸 康二

企業価値向上を支える ガバナンス改革

当社グループは今、新たな経営体制のもと、ガバナンスの仕組みを強化しながら、未来への成長シナリオを実行しようとしています。４名の経営メンバーが、取締役会の現状やさらなる価値創造を実現するための課題について意見を交わしました。

コーポレート・ガバナンスとあすか製薬ホールディングスグループの企業価値について

丸尾　当社グループは、「先端の創薬を通じて 人々の健康と明日の社会に貢献する」という経営理念を掲げています。さらに「ASKA VISION 2035」で定めたパーパス、ビジョン、ミッションを指針とし、さまざまなステークホルダーへの貢献を通じて、中長期的な企業価値向上を目指しています。その実現を支える重要な経営基盤の一つが、コーポレート・ガバナンスです。当社グループは現在、監査等委員会設置会社への移行や社外取締役比率の引き上げなど、大きなガバナンス改革を進めています。まずは、その取り組みをどのように評価されているのかお聞かせいただきたいと思います。そのうえで、コーポレート・ガバナンスを中長期的な企業価値向上につなげていくためには、どのような考え方が重要だとお考えでしょうか。社外取締役の皆さまそれぞれのお考えをお聞かせください。

粟林　コーポレート・ガバナンスは、さまざまなステークホルダーの視点を踏まえた、バランスのとれたものであることが重要だと考えています。企業として収益力を高め、株主価値の向上を図ることはもちろんですが、従業員をはじめとする幅広いステークホルダーに価値を提供していく必要があります。そのためには、透明性の高いガバナンス体制を確立することが欠かせません。

当社グループは医療用医薬品企業として、医療関係者や患者さんに医薬品を安全かつ安定的に供給するとともに、いまだ治療法が確立されていない疾患に対する新薬の開発にも取り組んでいます。こうした社会への貢献が、中長期的な企業価値の向上につながっていくと考えています。

社外取締役には、さまざまなステークホルダーの視点から経営を捉え、取締役会において意見や提言を行う役割があります。私自身はM&Aを専門としてきた経験を活かし、成長戦略、とりわけM&Aに関する議論において、専門的な見地から意見を述べるようにしています。

榎戸　基本的な考え方は、粟林さんがお話しされたとおりです。私も、中長期的な企業価値向上という視点を常に意識して、取締役会や経営会議に臨んでいます。そのためには、従業員、サプライチェーンにかかわる企業や人々、医薬品事業のお客さま、そして株主・投資家の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの立場やニーズ、考え方に耳を傾けることが重要です。

執行側は、どうしても目の前の実務の優先順位が高くなります。だからこそ私は、社外取締役の立場から、さまざまなステークホルダーの存在と中長期的な価値創造の視点を常に意識してもらえるよう、執行側に働きかけることを心がけています。特定のステークホルダーに偏ることなく、すべてのステークホルダーにとっての価値を最大化することが、私たち社外取締役の重要な責務と考えています。私自身の役割は、長年にわたる海外での業務経験とグローバル企業で培った知見を活かし、海外事業の成長に実務・戦略の両面から貢献することだと考えています。



苅田　皆さんのお話にあるように、コーポレート・ガバナンスは、業務執行の監督機能にとどまらず、中長期的な企業価値を支える基盤です。そして取締役会は、経営陣に対する建設的なモニタリングを通じて、戦略の実効性を高める役割が求められます。また、経営の透明性を高め、説明責任を

イントロダクション
価値創造ストーリー
戦略解説
価値創造の基盤
78 リーダーシップ
80 コーポレート・ガバナンス
87 役員×社外取締役座談会
91 コンプライアンス
92 リスクマネジメント
コーポレートデータ

果たすとともに、株主・投資家の皆さまとの対話の内容が経営に反映されているかを監督することが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

新たな経営体制とガバナンス変革への評価

苅田　2025年度は、当社グループの経営に大きな変化がありました。新社長の就任を機に、当社の取締役会は、短期的な業績を対象とした議論から、中長期的な価値創造に向けた議論へとシフトしたように感じています。また、長期ビジョン「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」の策定を通じて、成長戦略や将来の投資の方向性がより明確になりました。さらに、2026年度に入り、監査等委員会設置会社へ移行しました。監督と執行の役割分担がより明確になるとともに、取締役会のモニタリング機能も強化されています。加えて、「社外取締役を過半数にする」「取締役の任期を2年から1年にする」など、さまざまな取り組みを進めたことで、ガバナンスの実効性が一層高まり、中長期的な企業価値向上に向けた、より活発で本質的な議論につながっていくことを期待しています。

丸尾　監査等委員会設置会社への移行は、以前からIR・SR面談などを通じて株主・投資家の皆さまと対話するなかで、「機関設計の見直しなどによりガバナンスの実効性を強化すべきではないか」という意見が寄せられていたことも大きな後押しとなりました。監査等委員会設置会社への移行により、監督と執行がより明確に分離され、取締役会のモニタリング機能も高まったと考えています。あわせて、監督を強化した分、さまざまな権限を執行側に移しましたので、環境変化に応じた戦略をより迅速に実行できる体制になったと考えています。

　また今回、社外取締役の比率を過半数としたのは、当社グループは創業家が社長を務めているからこそ、より客観的・公平なガバナンス体制を整える必要があるという問題意識からです。こうした考えのもと、社長・会長とも相談し、「中期経営計画2028」のスタートにあわせて、社外取締役を過半数とするなど取締役会の構成を変更することを決定しました。ガバナンス改革そのものが目的ではなく、監督機能の強化と迅速な意思決定の両立によって、「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」の実現可能性を高め、企業価値向上につなげていくことが改革の本質だと考えています。

粟林　監査等委員会設置会社について、私自身はこれまで直接的な経験がなかったため、良い機会と捉え、あらためて学ばせていただきました。従来のように取締役会の外に監査役会を置く仕組みと比べ、取締役会のなかに監査等委員が入り、議決権を持って直接発言できる立場になったことで、取締役会の透明性はかなり高まったと感じています。上場企業の仕組みとして、非常に有効で、かつ当社グループに適した仕組みが導入できたと考えています。新体制に移行してからまだ期間は短いのですが、従来は監査役の皆さんと話し合う機会が限られていましたから、取締役会の場でお互いの意見を直接交わせるようになったことは、大きな改善だと捉えています。

榎戸　当社グループのガバナンス体制は、近年、強化が進められてきました。2023年度に粟林さんと私が取締役に就任し、その後、苅田さんと加藤さんが加わりました。粟林さんと私はM&Aや海外といったビジネス分野、苅田さんと加藤さんは医薬領域の専門性に加え、女性の視点から経営への提言を行っています。さらに2026年度からは、外国籍の社外取締役であるフェリシアーノさんが新たに加わり、取締役会として、よりバランスのとれた多面的な視点を提供できる体制になってきました。

　また、監査等委員会設置会社への移行により、監査等委員も取締役として取締役会に加わったことで、モニタリング機能も高まり、ガバナンスの視点も一層強化されました。こうした一連の取り組みにより、当社グループのガバナンス基盤は大きく前進したと考えています。



苅田　フェリシアーノさんの社外取締役就任によって、当社の取締役会のダイバーシティが高まり、よりグローバルな視点や多様な知見を取り入れられるようになったと評価しています。海外ビジネスにおいて豊富な経験を有する人材として、当社グループが海外展開を加速していくうえで、競争力向上に向けた実践的な助言に加え、グローバル事業の進捗やリスクを客観的な立場から監督する役割を果たしていただくことを期待しています。

粟林　フェリシアーノさんにめぐり会えたことは、非常に幸運でした。社内外を含めてかなり幅広い候補者と面談を行いました。その結果として、ここにいる3名の社外取締役が委員を務めるグループ指名委員会においても総意で推薦するに至り、取締役会としても最適な人材を迎えることができたと考えています。

榎戸　事業戦略の面から見ると、現在の当社グループの重要課題は、「グローバル戦略」と「創薬」の2点です。その観点から、新たな社外取締役の就任によって取締役会の専門性がさらに高まり、経営陣への助言や監督機能が強化されたと考えています。特に評価しているのは、グローバルなビジネスは、私も粟林さんも経験してきましたが、外国人で、グローバル企業での経営経験があり、かつ日本の医薬品市場や日本の文化もよく理解されている人材は、得難い存在です。フェリシアーノさんは取締役会や経営会議に数回参加された段階ですが、私たちがこれまであまり持ち合わせていなかった視点から、忌憚のない発言をされる姿が印象に残っています。取締役会に新しい風をもたらし、私たちの思考に刺激を与えてくれる存在だと感じています。

丸尾　「グローバル化の推進」は、「中期経営計画2028」の大きな柱の一つです。しかし、当社グループのグローバルビジネスはまだ緒に就いたばかりです。この4～5年間で取り組みを進め、2025年にベトナムの会社を連結子会社化するまでに至りました。一方で、実際の事業運営においては、経験、スキル、知見がまだまだ不足しています。グローバルな製薬企業で長くマネジメントを経験したフェリシアーノさんを迎え入れたことで、強い味方が来てくれたと感じています。

　グローバルビジネスは、単に事業を拡大するだけでなく、海外市場におけるさまざまなリスクを適切にコントロールしながら進めることが大切です。その点においても、フェリシアーノさんには大きく貢献していただけることを期待しています。

社外取締役から見た「中期経営計画2028」の評価

丸尾　あすか製薬ホールディングスに新社長が就任して、同時期に「中期経営計画2028」の策定作業がスタートしましたが、今回は今までにない方法で策定しました。従来の中期経営計画は、3年から5年単位で物事を考え、会社全体の売上や利益などを中心に策定していました。一方、「中期経営計画2028」では、まず10年後の2035年度の「あるべき姿」を最初に議論し、そこからバックキャストで、最初の3年間、次の3年間、最後の4年間で何をするかという、ステップ・バイ・ステップの計画をつくり上げました。これにより戦略が明

イントロダクション
価値創造ストーリー
戦略解説
価値創造の基盤
78　リーダーシップ
80　コーポレート・ガバナンス
87　役員×社外取締役座談会
91　コンプライアンス
92　リスクマネジメント
コーポレートデータ

確化されたことに加え、5つの事業、具体的には、国内医療用医薬品、創薬、グローバル、アニマルヘルス、検査・アラウンドピルを、今後注力すべき成長領域として定め、中期経営計画期間中にやるべきことを明確にしました。総論と各論の両面から具体化した「中期経営計画2028」が出来上がったことで、従業員にとっても理解しやすい、全員参加型で取り組める中期経営計画になったと感じています。

榎戸　長期ビジョン「ASKA VISION 2035」や「中期経営計画2028」は、経営トップである社長のリーダーシップのもと策定されたのですから、その意思が最も強く反映されています。ただし、その具体的な戦略をつくる過程では、私たち社外取締役をはじめ、社内の役員や現場の従業員も巻き込みながら、みんなでつくり上げていきました。一般的に経営計画というものは、トップダウンでつくられると、現場が“やらされ感”を持ってしまい、実行力が落ちます。そうならないようにという意味でも、全員参加型のプロセスを踏んだことはとてもよかったと思います。「中期経営計画2028」が“みんなでつくった計画”になったことは、これから時間をかけて、良い効果が表れてくるのではないかと考えています。



粟林　私も「中期経営計画2028」は、経営トップを中心に立案して、従業員に方向性を示したうえで、社内を巻き込みながら戦略を練ってきたことで、会社全体の気持ちがこもった計画になっていると感じます。また、計画の中身に関しては、M&Aを活用した海外戦略の方向性が明確に組み込まれている点を高く評価しています。

榎戸　「中期経営計画2028」は、私にとっても非常に共鳴できるシナリオになっています。特に、企業価値向上のための事業戦略として、人的資本経営を重視するという方向性が打ち出されたことを肯定的に捉えています。グループ内の人的資本の潜在能力を最大限に発揮していこうという意志が反映された計画になっていることを高く評価しています。

　将来に向けて人的資本経営を推進していくうえで、AIの活用は重要なテーマです。AIは、これまで人が担ってきたことを代替するだけでなく、イノベーションを起こすスピードを大きく高める可能性があります。創薬の活動も大きく変えていく可能性のあるテクノロジーです。AIをいかに活用し、その可能性を引き出していくかという点は、今後も重要なテーマとして注視していく必要があると考えています。

苅田　取締役会の客観性・独立性がより高まったガバナンス体制のもと、本質的で活発な議論を重ねながら、「中期経営計画2028」が着実に推進されていくことを期待しています。また、「中期経営計画2028」の期間においては、女性人材の上位職への登用をこれまで以上に加速させてほしいと思います。女性人材とグローバル人材、その両面から、さらなるダイバーシティ推進を期待しています。

榎戸　グローバル戦略を担う人材については、現在はまだまだ不足している状況ですが、拠点を展開しているベトナムとフィリピンでは、「現地の人材をいかに活用していくか」という視点で取り組んでいます。日本にいる当社グループの人材をグローバル人材へと育成するだけでなく、日本の人材と現地の人材をどう組み合わせていくかが鍵になります。

　グローバル展開において重要なのは、日本で培った経営理念やビジネスに対する価値観を、いかに海外の人材に浸透させ、活躍してもらうかということです。私の経験からすると、業務のやり方については現地のやり方を十分に尊重する一方で、会社全体が大事にする経営理念・価値観は、躊躇することなく浸透させることが求められます。海外を含むグループガバナンスを確立し、理念や企業風土といった、いわば会社の“ソフトウェアの部分”を各地の拠点に確実に浸透させていってほしいと思います。

取締役会の実効性と業務執行への提言

丸尾　「中期経営計画2028」を推進しながらガバナンス体制をさらに強化していくうえで、社外取締役の皆さんの役割は非常に大きいと考えています。皆さんは、大企業のマネジメントを経験された方やアカデミアで実績を積まれた方など、それぞれに高い専門性を有しています。一方で、社内取締役と比べれば、当然のことながら、社内情報や現場の理解には制約があります。それを補うために、工場や研究所を実際に訪問し、現場の従業員とも交流してもらっています。そうしたなかで、社内の人間からすると当たり前でも、社外の方から見て違和感を覚えることがあれば、積極的に指摘してもらいたいと思っています。2026年度から取締役の過半数を社外取締役としたことには、経営の監督機能をより高めるという意図もあります。社長や私たち経営陣に忖度することなく、遠慮なく取締役会で発言していただきたいと思います。

粟林　現在の取締役会では、私たち社外取締役は、忖度なく意見が言える立場です。一方で、私から見ると、社内取締役の皆さんには多少、遠慮があるのではないかと感じることがあります。社外取締役と社内取締役が、それぞれの立場から率直に意見を交わしていくことが、より実効性の高い取締役会につながるのではないかと思います。

苅田　私は、女性人材の育成や上位職への登用について、これからも積極的に発言していくつもりです。女性の役員や部長クラスの皆さんとコミュニケーションをとる機会がありますが、当社グループには、会社の将来を担うことが期待される優秀な女性従業員が数多くいることを実感し、とても頼もしく感じました。しかし、それと同時に、現在活躍している人材に続く、次のリーダー候補がどれほど育っているのだろうかという不安も感じました。

　数年先を見据え、上位職の候補となる女性人材が計画的に育っている状態をつくっていかなければ、持続的な成長にはつながらないと考えています。そのためにも、女性従業員のなかに上位職を目指すことをためらう人がいるのであれば、その背景や原因を丁寧に把握し、一つひとつ解消していくことが重要だと考えています。

榎戸　私が社外取締役に就任して以来、当社グループは大きく進化してきたと感じています。何より、事業の結果そのものを見ても、十分に評価できる成果が表れています。社内の執行メンバーの仕事の成果も、すばらしいと言えます。

　あえて1つアドバイスをするとしたら、経営陣と現場の認識のギャップに留意してほしいということです。長期ビジョンや中期経営計画によって会社経営の方向性が明確になれば、現場では「自分が思っていた方向とは違う」、あるいは「自分たちの部門で取り組みたいことがあるのに実現できない」と考える人が出てくることも危惧されます。経営陣は、さまざまな経営課題について議論を重ねるなかで、決定した方針に至った背景や理由も十分に理解しています。一方で、結論だけが上層部から伝わると、現場の従業員には唐突に感じられることがあるでしょう。新しい中期経営計画の実行をスタートする今だからこそ、経営陣がなぜその方針を決定したのか、その背景や考えを現場まで丁寧に伝えていくことが重要だと考えています。

丸尾　この数年間、当社グループは株主・投資家、医師、獣医師、薬剤師、患者さん、従業員など、さまざまな

イントロダクション
価値創造ストーリー
戦略解説
価値創造の基盤
78 リーダーシップ
80 コーポレート・ガバナンス
87 役員×社外取締役座談会
91 コンプライアンス
92 リスクマネジメント
コーポレートデータ

ステークホルダーとの対話を通じて得られた意見を、経営に反映する取り組みを進めてきました。この取り組みは順調に進んでいるものの、当社グループの経営陣が目指していることをステークホルダーに伝える取り組みはまだ十分とは言えません。今後は双方向のコミュニケーションをさらに活性化していく必要があると考えています。特に従業員については、榎戸さんの指摘にもあったように、経営陣の想いや考えが、現場のすみずみまで十分に共有されているとは必ずしも言えないと思います。従業員エンゲージメントを強化し、全員が同じベクトルを向いて仕事をする状態をつくることで、「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の達成を力強く推進していきたいと思います。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ



丸尾　当社グループは、この5～10年ほど、産婦人科や内科（消化器・甲状腺）、泌尿器科というスペシャリティ領域に注力する戦略をとってきました。その結果、産婦人科領域では国内で売上高トップとなり、リーディングカンパニーとして認められるようになりました。成長の背景には、少子高齢化が進むなかで女性の社会進出や女性活躍が拡大し、社会的なニーズが高まったことなど、少なからず追い風となる環境があったと考えています。

「中期経営計画2028」では、引き続きスペシャリティ領域を強化することに加え、新たに創薬事業の拡大、さらにグローバル事業の本格展開を打ち出しています。これまで培ってきた強みをさらに伸ばしながら、新たなステージに挑戦する当社グループについて、社外取締役の皆さんは、ステークホルダーの皆さまにどのような点に注目していただきたいと考えていますか。

榎戸　私がステークホルダーの皆さまに伝えたいのは、まず、当社グループが掲げてきた経営計画を着実に実践し、これまでお示ししてきた目標を達成してきたという事実を、適正に評価いただきたいということです。そのうえで、今後のさらなる成長にもご期待いただきたいと思います。

本日の話でも出たように、当社グループにはグローバル事業、人材育成やＡＩ活用など、事業上の課題が明確にあります。それらの課題に対する当社グループの取り組みを、私たち社外取締役とともにモニタリングしていただきたいと思います。

苅田　ステークホルダーの皆さまには、「ASKA VISION 2035」、そして「中期経営計画2028」の実現に向けて、中長期的な視点から着実に事業基盤を整え、持続的な成長を目指す当社グループの姿を見ていただきたいと考えています。また私は、当社グループが社会に提供している価値を、より多くの方々に理解いただきたいと強く思っています。当社グループは、女性医療をはじめとする社会課題の解決に貢献してきましたが、その価値はまだ十分に認知されているとはいえません。「あすか製薬は、こんなにも社会に貢献している会社なのだ」と、より多くの方に知っていただけるように、社外取締役として貢献していきたいと思います。

粟林　当社グループは市販の一般用医薬品を扱わないBtoBのビジネスモデルを展開している会社ですので、人々の目にはとまりにくいかもしれません。しかし、女性の健康への貢献を事業の軸として社会に確かな価値を提供しながら、着実に安定した成長を続けています。株主・投資家の皆さまには、中長期的な視点で当社グループを見ていただき、企業価値を評価していただければと思います。

丸尾　今後も社外取締役と建設的な対話を重ねながら、監督機能と執行力の双方を高め、当社グループならではの成長戦略を推進していきます。グローバルに認められるスペシャリティ・ヘルスケアカンパニーへの挑戦を通じて企業価値向上を実現し、その成果をステークホルダーの皆さまと共有していきたいと考えています。



新任社外取締役メッセージ

社外取締役　**James C. Feliciano**

このたび、あすか製薬ホールディングス株式会社の社外取締役に就任しましたことを大変光栄に思います。これまで20年以上にわたり、日本の製薬業界において経営に携わってきました。その経験を通じて、日本の高い科学技術力と、それを支える優れた人材に深い敬意を抱くとともに、患者さんの生活の質の向上に貢献するという製薬企業の使命の重要性を強く認識してきました。こうして当社の未来に貢献できる機会をいただいたことに、心より感謝申し上げます。

当社の魅力は、これまで培ってきた価値観や強みを大切にしながら「ASKA VISION 2035」の実現に向けて着実に変革を進めようとしている点にあると感じています。「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」には、その考え方が明確に示されています。医療を取り巻く環境が大きく変化するなか、こうした継承と変革の両立こそが持続的な成長の鍵になると考えています。

私は、社外取締役の役割は単なる監督機能にとどまるものではないと考えています。実効性のあるガバナンスとは、経営陣が適切な規律のもとで大胆な挑戦を行い、長期的な価値創造に取り組むことを支える基盤です。そのためには、建設的な議論を重ねながら意思決定の質を高め、説明責任を果たしていくことが重要です。私は、これまで培ってきたグローバルな経験や知見を活かしながら、独立した立場から建設的な提言を行い、経営陣とともに当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

私は、今後のヘルスケア産業の発展において、日本企業がグローバルに果たす役割はますます大きくなると考えています。当社は、長年培ってきた専門性や信頼を基盤に、イノベーションと健全なガバナンスを両立させながら、さらなる成長と新たな価値創造を実現できる大きな可能性を有していると感じています。

今後は、取締役会および経営陣の皆さまと力を合わせながら「ASKA VISION 2035」の実現に貢献してまいります。そして、株主の皆さま、従業員、患者さん、取引先、そして社会からの信頼を大切にしながら、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

イントロダクション
価値創造ストーリー
戦略解説
価値創造の基盤
78　リーダーシップ
80　コーポレート・ガバナンス
87　役員×社外取締役座談会
91　コンプライアンス
92　リスクマネジメント
コーポレートデータ