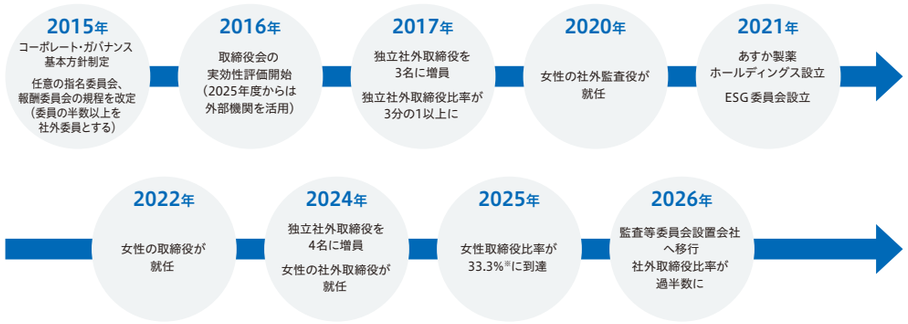
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・組織体制
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/basic_policy.html
役員（取締役・監査等委員）
https://www.aska-pharma-hd.co.jp/invest/governance/board_members.html

基本的な考え方

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

近年のガバナンス改革の変遷



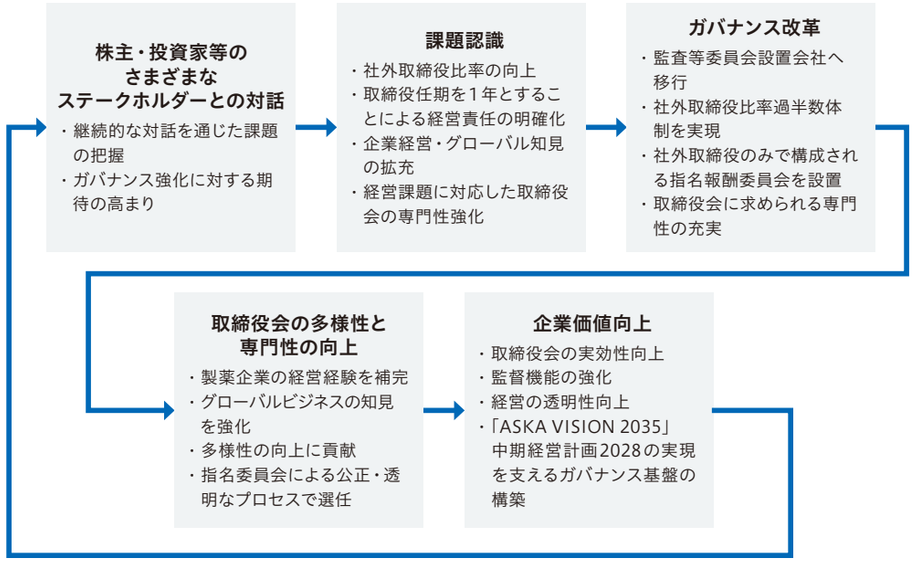
※監査等委員会設置会社への移行に伴う取締役数増加により、2026年の女性取締役比率は23.1%となっています。

株主・投資家との対話を起点としたガバナンス改革

あすか製薬ホールディングスは、ASKA VISION 2035および中期経営計画2028の実現に向け、創薬力の強化やグローバル展開の推進、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化を重要課題と認識していました。そのなかで、株主・投資家との対話を通じて、社外取締役比率の向上、企業経営やグローバルビジネスに関する知見の強化、スキル・マトリックスに基づく取締役会構成の明確化、さらには取締役の説明責任強化といった課題が提示されました。これらを踏まえ、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行するとともに、社外取締役過半数体制への移行、取締役任期の見直し、独立性の高い指名委員会体制の構築など、一連のガバナンス改革を実施しました。そのなかで、企業経営およびグローバルビジネスの知見を補完する人材としてジェームス・フェリシアーノ氏を社外取締役に選任し、取締役会の実効性向上と監督機能の強化を図っています。

■ 対話を起点としたガバナンス改革プロセス

当社は、株主・投資家等のさまざまなステークホルダーとの建設的な対話から得られた示唆をガバナンス改革に反映しています。監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率過半数体制の実現、取締役会スキルの高度化を通じて、ASKA VISION 2035および中期経営計画2028の実現を支える実効性の高い取締役会の構築を進めています。



監査等委員会設置会社への移行

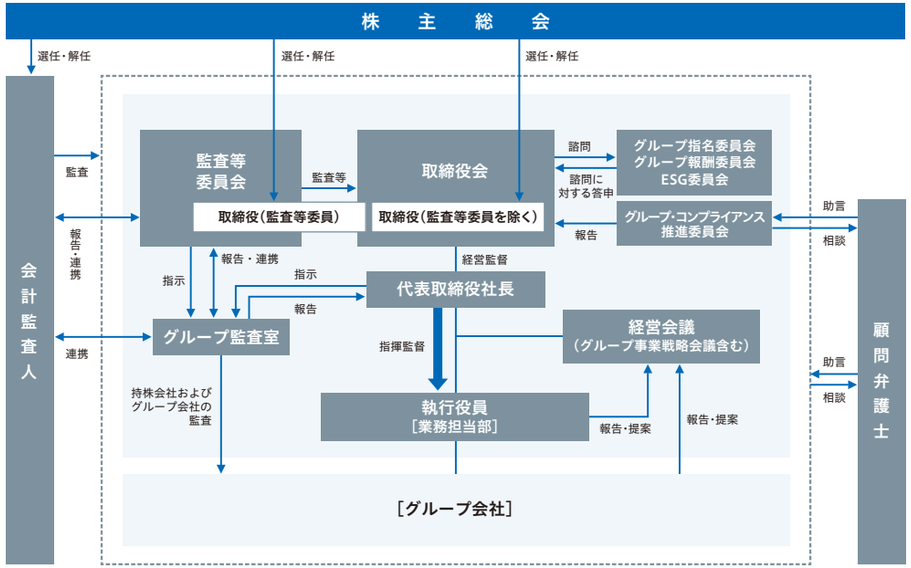
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題と位置づけています。近年、事業環境の変化が加速するなか、迅速な意思決定と実効性の高い監督機能の両立がこれまで以上に求められています。こうした認識のもと、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上を目的として、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員である取締役が議決権を持って取締役会の意思決定に参画することで、監査・監督機能の実効性を高めるとともに、業務執行と監督の役割を明確化し、迅速な意思決定と適切なリスク管理を両立する体制を構築しています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、株主総会、取締役会、監査等委員会を中核とするガバナンス体制のもと、経営の透明性と実効性の向上に取り組んでいます。取締役会の監督機能を補完する仕組みとして、グループ指名委員会、グループ報酬委員会、ESG委員会、グループ・コンプライアンス推進委員会を設置し、重要事項の審議を通じて客観性と透明性の確保に努めています。

また、執行役員制度のもとで業務執行の権限と責任を明確化するとともに、グループ監査室、会計監査人、顧問弁護士との連携により内部統制の実効性向上を図っています。当社グループは、これらの体制を通じて適切なリスク管理と迅速な意思決定を両立し、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの強化に取り組んでいます。



■ 取締役会

取締役会は、原則として毎月１回開催し、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。取締役（監査等委員を含む）で構成され、法令、定款および当社関連規程に基づき、経営方針や事業戦略をはじめとする重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行に対する監督機能を担っています。

2025年度の状況

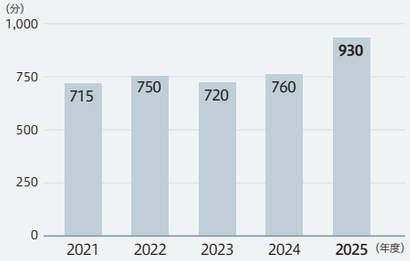
議長　山口隆（2025年6月まで）／山口惣大（2025年6月以降）

メンバー　13名（うち社外6名）

※2026年度は社外7名

開催実績　15回

取締役会の審議時間



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

取締役会の構成

社外取締役比率



女性取締役比率



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

審議時間の推移

資料の事前説明やペーパーレス化による情報共有を進め、効率的な取締役会運営に取り組んできました。一方で、監査等委員会設置会社への移行やガバナンス体制の強化、中期経営計画2028に関する審議など、経営基盤や成長戦略にかかわる重要議案が増加したことから、審議時間は前年を上回りました。実効性の高い取締役会運営に向け、引き続き議論の充実を図っていきます。

新中期経営計画策定の議論

中期経営計画2028の策定にあたっては、約2年にわたり、5つのフェーズを経て検討を進めました。まず、前中期経営計画の振り返りや自社・事業環境分析を通じて取締役会および経営陣で現状認識を整理しました。続いて、経営トップへのインタビューや経営層を含めたワークショップを実施し、経営陣の想いと重要課題を明確化しました。その後、長期ビジョン「ASKA VISION 2035」の方向性を踏まえながら、経営目標を策定するとともに、成長戦略および事業基盤強化施策についてワーキンググループで議論を重ねました。取締役会においても、各フェーズにおける主要論点や進捗状況について継続的に議論・確認を行い、これらの検討を踏まえ、取締役会での審議・確認を経て、成長戦略と財務目標が連動した、一貫性のあるストーリーとして中期経営計画2028を策定しました。

情報の整理	経営の想い集約・論点の明確化	長期方針・目標設定	ワーキンググループによる重点テーマの検討	中期経営計画2028の策定
2024年4月～6月	**2024年6月～2025年1月**	**2025年1月～4月**	**2025年4月～2026年2月**	**2026年2月～5月**
・取締役会および経営陣において、中期経営計画策定に向けた検討体制を構築 ・過去の中期経営計画を振り返り、新たな中期経営計画を策定する目的・背景を共有 ・自社・事業環境分析および部門長が認識する課題の共有を通じて現状を確認	・トップダウンとボトムアップの双方の視点を踏まえ、経営トップへのインタビューを実施 ・経営層を含めたワークショップを実施し、重要論点を整理 ・数値目標案と各事業部の現状とのギャップを可視化し、重点的に検討すべき論点を明確化	・取締役会および経営陣での議論を通じて、中長期的に目指す「ありたい姿」や「長期ビジョン」を設定 ・長期ビジョンの実現に向けて必要となる成長戦略および事業基盤強化の案を抽出し、優先度や実現可能性を仮評価 ・成長戦略および事業基盤強化の案ごとにワーキンググループを組成	・取締役会および経営陣で整理した重点テーマを踏まえ、各事業の成長戦略を具体化 ・「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」を軸に、成長シナリオ、重点施策を検討 ・長期ビジョンの実現を支える人的資本戦略や財務戦略を整理	・「ありたい姿」や「長期ビジョン」と、ワーキンググループで検討した成長戦略・事業基盤強化施策をつなぐストーリーを構築 ・設備投資計画、人員計画などを踏まえ、キャッシュ・アロケーションの方針を策定 ・取締役会での審議を経て、成長戦略と財務目標が連動した中期経営計画2028を策定

■ 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などの重要案件の審議を行っています。

2025年度の状況

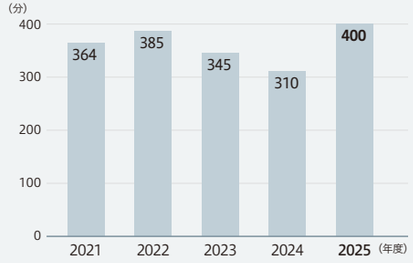
議長　山口隆（2025年6月まで）／山口惣大（2025年6月以降）

メンバー　9名（うち社外4名）

※2026年度は、メンバー13名（うち社外7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。グループ指名委員会は3名の委員で構成されており、その全員が社外取締役です。

2025年度の状況

議長　栗林稔

メンバー　3名（うち社外3名）

開催実績　6回

2025年度の取り組み

- 監査等委員会設置会社への移行を見据えた取締役候補者の選任
- サクセッションプランの審議
- 代表取締役社長の評価　など

■ グループ報酬委員会

取締役の報酬にかかわる事項について、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。グループ報酬委員会は3名の委員で構成されており、その全員が社外取締役です。

2025年度の状況

議長　栗林稔

メンバー　3名（うち社外3名）

開催実績　5回

2025年度の取り組み

- 監査等委員会設置会社への移行を見据えた取締役報酬制度に関する審議

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

■ 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長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」であると考えています。

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。

2025年度の状況

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

2025年度の取り組み

- バリューチェーンマッピングの導入
- CO_2排出削減目標の見直しとICP導入
- TNFD対応・生物多様性への取り組み
- 人権・健康経営を含むESG推進体制の強化

■ 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。

2025年度の状況

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

2025年度の取り組み

- コンプライアンス教育・意識向上施策の推進
- 内部通報制度の運用強化と未然防止・再発防止活動
- 業界関連規範の遵守徹底とコンプライアンス体制の整備

■ 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、グループ各社の統括部署を定め、グループ全体を総合的に管理しています。なお、グループ事業戦略会議は2026年度より経営会議に統合し、一体的な運営を行っています。

2025年度の状況

議長　山口 隆
メンバー　5名
開催実績　4回

2025年度の取り組み

- 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

■ 監査等委員会

監査等委員会は、会社の持続的かつ健全な経営に資するため、監査等委員会規則および監査等委員監査等基準に則り、取締役会などの重要会議に出席するほか、重要な決裁書類などの閲覧、取締役・執行各部門からの職務執行状況聴取など、取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務執行を監査します。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く）の選解任および報酬などについて意見の決定を行います。

※当社は2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しており、以下は移行前の監査役会における2025年度の活動状況です。

2025年度の状況

議長　軍司 国弘
メンバー　4名（うち社外2名）
※2026年度は、メンバー3名（うち社外2名）
開催実績　17回

2025年度の取り組み

- 監査方針・監査計画に基づく監査活動の実施
- 会計監査人との連携および監査上の重要事項（KAM）などの確認
- 経営会議や中期経営計画に関する重要案件のモニタリング・監督

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、全員が社外取締役で構成される「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。

経営トップの要件

パーソナリティ	・胆力、貫徹力、決断力、実行力 ・徳、人望、高潔性
スキル適性	・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

指名プロセス

① **経営トップの要件の策定・見直し**（パーソナリティ・スキル適性）
→ ② **候補者の選出**（役員等の候補者を選定）
→ ③ **候補者の評価**（面談・実績などによる多面的評価）
→ ④ **取締役会への答申**（グループ指名委員会での審議結果について答申）

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

取締役候補者の選任に関する考え方

■ 社内取締役

当社の取締役候補者は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験と高い倫理観を備えた者のなかから選定しています。加えて、「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向け、企業経営、製薬事業、研究開発、グローバルビジネス、財務・資本市場などに関する専門性を重視するとともに、スキル・マトリックスに基づき取締役会全体として必要な知識・経験・能力のバランスおよび多様性の確保に配慮しています。取締役候補者の選任にあたっては、グループ指名委員会において公正・透明かつ厳格な審議を行ったうえで、取締役会において決定しています。

■ 社外取締役

社外取締役については、当社の定める独立性基準および東京証券取引所の独立役員要件を満たす者のなかから選任しています。企業経営、製薬・医療、公衆衛生、財務・税務、グローバルビジネスなどの分野における豊富な経験や高度な専門知識を有し、客観的かつ独立した立場から経営への助言・監督を行うことができる人材を選任しています。また、スキル・マトリックスに基づき、取締役会に求められる知識・経験・能力の充足状況を確認しながら、多様な視点と高い独立性を備えた人材構成を実現しています。

■ 代表取締役社長の評価について

コーポレートガバナンスのさらなる強化および持続的な企業価値向上を図る観点から、2025年度よりグループ指名委員会を中心として代表取締役社長の業績および経営執行状況に関する評価を定期的に実施しています。

本評価は、当社の経営理念および中期経営計画の達成状況、業績・企業価値、リーダーシップ、経営基盤の強化、人材育成の推進状況、ガバナンスなどを総合的に確認し、代表取締役社長の続投の適否ならびに今後の経営体制の強化に資することを目的としています。

指名委員会による
社長評価の基本スキーム

Step	内容	主体
1	社長評価項目設定	グループ指名委員会
2	業績・行動実績レビュー	グループ指名委員会＋社内取締役
3	社長面談	グループ指名委員会
4	評価・フィードバック	グループ指名委員会
5	再任	取締役会

評価軸

カテゴリー
業績・企業価値
戦略遂行力
リーダーシップ
ガバナンス・コンプライアンス

グループ指名委員会 議長メッセージ

新社長就任からの1年間とグループ指名委員会の役割



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6月に山口惣大氏が代表取締役社長に就任してから約1年が経ち、新たな経営体制のもと、当社グループは次の成長に向けた歩みを進めています。自らの考えに基づいて意思決定を行う一方で、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視し、そこから得られた示唆を経営へ反映しようとする姿勢を高く評価しています。当社グループの成長と企業価値向上に向けた取り組みも着実に進展していると感じています。

今年度からスタートした長期ビジョン「ASKA VISION 2035」と「中期経営計画2028」は、新社長が中心となって将来への方向性を示すとともに、多くの従業員を巻き込みながら議論を重ねて策定されました。全社でつくり上げた計画だからこそ、従業員が一丸となって力強く推進していくと期待しています。

長期ビジョンを実現するには、将来の成長を担う経営人材の継続的な確保・育成が不可欠です。そのため、社内外の幅広い候補者のなかから、当社グループの将来を託すにふさわしい人材を見極め、取締役会に推薦することがグループ指名委員会の重要な役割です。前年度、グループ指名委員会は新社長の選任に続き、新たな社外取締役の選任にも取り組みました。社内外の複数の候補者との面談を重ね、製薬企業の経営経験とグローバルビジネスに関する豊富な知見を有するジェームス・フェリシアーノ氏を、委員会の総意として取締役会に推薦しました。グローバル事業の拡大を成長戦略の柱の一つとする当社グループにとって、グローバルな視点から経営陣への助言を行うとともに、事業の進捗やリスクを客観的な立場から監督できる重要な人材を取締役会に迎えることができたと考えています。

今後も透明性と公正性を重視した選任プロセスを通じて、経営トップを含む経営人材の選任・育成を進めます。また、社長評価をはじめとするガバナンスの実効性向上にも継続的に努め、当社グループの持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に貢献していきます。

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

役員報酬

■ 基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、透明性・公正性・客観性を重視した役員報酬制度を導入しており、報酬制度および報酬額はグループ報酬委員会の審議を経て決定しています。業務執行を担う取締役の報酬は、固定報酬、業績連動賞与および株式報酬で構成し、業績向上と株主との価値共有を促進する設計としています。なお、業績連動賞与は業務執行を担う取締役のみを対象とし、株式報酬は監査等委員でない社外取締役も対象としています。一方、監査等委員である取締役については、監督機能の独立性確保の観点から固定報酬を基本としています。

位置づけ	支給対象	決定・支給方法
固定報酬	全取締役 （監査等委員を含む）	役位、職責、在任期間などを踏まえ固定報酬額を決定し、毎月支給。
業績連動賞与	取締役 （監査等委員 および 社外取締役を除く）	役付取締役は固定報酬額に役位別の算出係数および前年度業績に応じた支払係数を乗じて算定し、毎年一定の時期に支給。使用人兼務取締役は使用人分賞与に包括して支給。 **業績指標** 財務指標：営業利益・売上高・ROE・TSR 非財務指標：CO_2排出量削減率、管理的地位にある労働者に占める女性労働者比率
譲渡制限付株式報酬	取締役 （監査等委員を除く）	株主総会で承認を得た範囲内で毎年一定の時期に付与。在籍条件型は役位・職責などを勘案して決定し、業績連動型は中長期的な企業価値向上に資する目標の達成状況などに応じて付与。

■ 標準的な報酬構成割合

当社は、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有の促進を目的として、固定報酬、業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬による役員報酬制度を採用しています。業務執行を担う取締役については、業績向上と企業価値向上へのインセンティブを重視した設計としており、標準的な業績達成時における報酬構成割合は以下のとおりです。

	固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬
2026年度以降	50%	20%	30%
2025年度	55～70%	15～30%	10～15%

■ 2025年度の役員報酬

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）	40 （40）	40 （40）	— （—）	— （—）	5 （5）
監査役 （社外監査役）	50 （13）	50 （13）	— （—）	— （—）	6 （3）
合計 （社外役員）	90 （53）	90 （53）	— （—）	— （—）	11 （8）

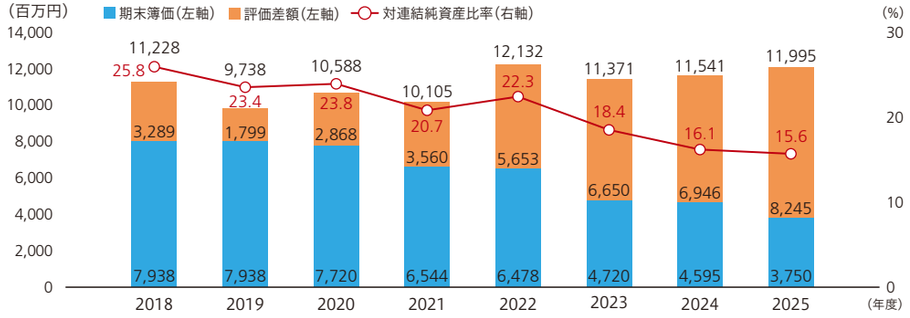
上記のほか、当社の取締役5名が子会社（あすか製薬株式会社およびあすかアニマルヘルス株式会社）から受けた報酬等の総額は266百万円です。

※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を含まず、対象役員数は当社から報酬を支払った役員数です。
※2 業績連動賞与は、営業利益、売上高、ROEおよびCO_2排出量削減率、女性管理職比率、男性育児休業取得率を指標としています。
※3 取締役の報酬限度額は年額500百万円（うち社外取締役70百万円以内）、譲渡制限付株式報酬は年額100百万円以内、監査役の報酬限度額は年額150百万円以内です（いずれも2021年6月24日臨時株主総会決議）。

政策保有株式

当社は、事業戦略上の重要性や取引関係の維持・強化などを通じて、中長期的な企業価値向上に資すると判断した株式を政策保有株式として保有しています。一方で、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、資本効率の向上を重要な経営課題と位置づけており、政策保有株式については毎年、保有目的や取引状況、収益性・成長性に加え、保有に伴う便益と資本コストとの比較などを取締役会において検証しています。その結果、保有意義が十分でないと判断した銘柄については、保有先との対話を踏まえながら縮減を進めています。また、議決権行使にあたっては、保有先の企業価値向上および株主価値向上への貢献の観点から総合的に判断しています。今後も政策保有株式の縮減を通じて資産効率の向上を図り、ROEおよびPBRのさらなる改善につなげていきます。

政策保有株式の縮減状況



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

取締役会の実効性評価

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、取締役会メンバーへのアンケートを毎年実施しています。実施・結果分析に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（2025年度）

● 対象者
取締役会メンバー
（全取締役9名、全監査役4名）

● 評価のプロセス
1. アンケート実施
（選択式と記述式併用）
2. 外部機関による分析
3. 取締役会へのフィードバック
4. 改善施策への反映

● 評価の視点
1. 取締役会の構成・運営
2. 経営戦略と経営計画
3. リスク管理
4. 指名・報酬
5. 株主等との対話

■ 実効性評価結果

2025年度に実施したアンケートでは、全項目の評点が5点満点中平均4.3点となりました。この結果を踏まえ、当社取締役会は、全体として実効性が確保されていると評価しました。特に、リスク管理、内部通報制度、指名・報酬委員会の機能、株主との対話に関する項目については高い評価が得られ、これらは当社取締役会の強みであると認識しています。

2024年度に認識された課題と2025年度の改善状況

2024年度に認識された課題	2025年度の改善状況
人材戦略と企業価値との関係の確認	長期ビジョン「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向けて、人的資本戦略に関する議論・報告を充実させました。一方で、人材戦略が企業価値向上にどのようにつながるのかについては、さらなる明確化が必要であると認識しました。
資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論	「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の策定・推進にあたり、資本コストを踏まえた事業ポートフォリオや経営資源配分について議論を深めました。また、ROICの活用を含む経営管理指標の高度化を進めることで、資本効率を意識した意思決定の強化に取り組みました。
DXの推進	DX推進体制およびデータ基盤の整備を進めるとともに、取締役会においてDX・AXの進捗状況や活用事例について継続的に報告・議論を行いました。また、「中期経営計画2028」においてDX・AXを重要な経営基盤の一つと位置づけ、企業価値向上に向けた取り組みの方向性を明確化しました。
役員トレーニングの継続的な実施	当社グループの事業や経営課題への理解を深めるため、湘南研究所やいわき工場の視察、各種研修などを継続的に実施しました。また、取締役会や各委員会において重要テーマに関するレクチャーや事業進捗報告、新任社外取締役向けオリエンテーションを実施し、取締役会における実効性の高い議論の促進と知見の向上に取り組みました。
取締役会資料の内容・量	取締役会資料の内容・量の見直しを行い、論点の明確化や資料の電子化を進めました。また、事前説明や補足資料の充実を図ることで、効率的かつ実効性の高い議論につながる環境整備に取り組みました。

一方で、「人材戦略と企業価値との関係の確認」「役員トレーニングの継続的な実施」「DXの推進」「資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論」については、さらなる改善の余地があると認識しました。これらの課題については、優先順位を踏まえながら改善に向けた取り組みを進めています。

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる機能充実を図るとともに、取締役会の実効性向上とコーポレート・ガバナンスの強化に向けたPDCAサイクルを継続的に推進し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

2025年度に認識された課題と今後の改善方向性

2025年度に認識された課題	今後の改善方向性
人材戦略と企業価値との関係の確認	人材戦略と企業価値向上との関係性をより明確にするため、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオや人材施策について、取締役会での議論をさらに充実させていきます。また、人的資本に関する指標やサクセッションプランなどを活用し、人材への投資や施策が企業価値向上にどのようにつながるのかを継続的に確認し、人的資本戦略の実効性を高めていきます。
資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの議論	「ASKA VISION 2035」および「中期経営計画2028」の実現に向け、資本コストを踏まえた事業ポートフォリオや経営資源配分に関する議論をさらに深めていきます。また、ROICを活用した経営管理の定着を図るとともに、事業ごとの資本効率や収益性を踏まえた経営判断の高度化に取り組んでいきます。
DXの推進	DX・AXを重要な経営課題と位置づけ、KPIやロードマップに基づく進捗確認を行うとともに、業務変革や事業への活用状況について取締役会で継続的に議論します。また、DX・AX推進体制やデータ基盤の整備、人材育成を着実に進め、企業価値向上につながる成果の創出に向けて議論を深めていきます。
役員トレーニングの継続的な実施	役員に求められる知識・知見のさらなる向上に向け、現場視察や研修、重要テーマに関するレクチャーを継続的に実施していきます。また、これらを通じて得られた知見を取締役会における経営戦略や事業ポートフォリオ等の議論・監督に活かすことで、取締役会の監督機能の強化につなげます。

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。


湘南研究所視察の様子

■ 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
●新任社外取締役へのオリエンテーション

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