

## 社外取締役との 座談会



社外取締役 **長榮 周作**  
パナソニックホールディングス株式会社  
特別顧問



社外取締役 **奥野 明子**  
甲南大学経営学部教授



代表取締役社長 **相良 暁**



社外取締役 **野村 雅男**  
岩谷産業株式会社顧問  
京阪神ビルディング株式会社社外取締役

## 経営の客観性・透明性を高め、 企業理念を実現する

当社はコーポレート・ガバナンス強化への取り組みを推進しています。  
多様なバックグラウンドを持つ社外取締役3名と、相良社長が  
会社の持続的成長に向けた展望や、マテリアリティ再整理の意義などについて語り合いました。

### 企業理念の実現へアクションを加速

**相良** 最近パーパスという言葉がよく使われるようになりましたが、わたしたちにとって企業理念「病氣と苦痛に対する人間の闘いのために」がまさにこれに当たるものです。2014年に企業理念を具現化するための指針となるミッションステートメント「めざす姿」「行動原則」を策定しました。まだ治療法が確立されていない、いわゆるアンメットメディカルニーズに応える革新的な医薬品を患者さんに届けていく、そのためにわたしたちは「熱き挑戦者たち」であり続けたいと考えています。

**野村** 社外取締役を務めて4年になりますが、最初に社外取締役のお話をいただいた時、まず企業理念に感銘を受けました。企業

経営をしていると、収益を中心に考えた商品開発に傾きがちですが、今、苦しんでいる、闘っている人のために何ができるのか、そういう企業理念が心に響いたのです。さらに今年新たに策定したサステナブル経営方針では、人々の健康への貢献を挙げられています。人生100年時代といわれて久しいですが、これから先は「健康年齢100年時代」に挑戦していく企業になると期待しています。病氣と苦痛、それに健康をキーワードとして、より社会に貢献していけるよう、私も社外取締役としての機能をしっかりと果たしていきたいと考えています。

**奥野** 皆さんが言うように素晴らしい企業理念があります。次はそれをいかに社員に浸透させるかが大切になります。そのツール

の一つがミッションステートメントムービーで、社内での集会・研修など、さまざまな場面で上映されています。

私も何度か見ているのですが、とても素敵なんですよ。革新の歴史はもちろん、それこそ「わたしたちは何のために働いているのか」という意義が前面に出ていて、ミッションステートメントの浸透を促す方法としてはすごくよいものです。さらに次の段階として、どの程度社員に浸透しているのか、行動にどう表れているかをウォッチし、その度合いを測定することを、経営として一歩踏み込む必要があります。

**長榮** 社外取締役になってまだ1年ですが、初めて企業理念を知った時は大変共感したことを思い出します。ただ、どこの会社にも「素晴らしい企業理念」はあるのですが、問題は社員全員がこの企業理念の実現に向けてどのように取り組んでいけるかということです。だからこそ、常に浸透のための努力を続けていくことが大切だと思うのです。自分たちのミッションを果たそうと社員一丸となって邁進するなかで、結果として売上や利益がついてくる、そういう形にしていかなければならないと思っています。今後、難病に苦しむ方を救うのはもちろん、健康寿命の延伸というニーズにもしっかりと取り組んでいってもらえることに期待をしています。

### 中期経営計画を推進

**相良** 企業理念を実現していくためのロードマップとして、ミッ

シヨンステートメントに加え、2017年には15年後の2031年をターゲットとした5年ごと3期の中期経営計画を策定しています。2022年度から2期目に入っており、1期の成果、課題を踏まえて、しっかりと将来図を設定し、それに向けたロードマップを描いていきたいと考えています。その核となるのが4つの成長戦略「製品価値最大化」「パイプライン強化とグローバル開発の加速」「欧米自販の実現」「事業ドメインの拡大」です。また、無形資産、人財や知財といったものを重視し、デジタル・IT基盤の整備に力を入れています。さらに言うなら、当社のオープンイノベーションに関するノウハウは大きな財産だと思っており、こうした強みをより発揮できるよう、追求していきたいと考えています。

**野村** 先日、中期経営計画を社員に浸透させるための全社員参加による全部門集会在開催されたのですが、そこで感じたのは経営層と一般社員との距離の近さです。社員にも発言機会があり、一人ひとりが「自分は何をするのか」「自分ならこういうことができる」と認識できたのではないかと思います。研修計画についても取締役会で議論しましたが、さまざまな研修を通じて非常に幅広いスキルや、特徴のある人財を育てていこうとしている様子がうかがえました。私も企業経営をするなかで、人事や経営企画も経験してきたので、自身の経験を踏まえ、また新たに勉強もしながら、社外取締役として前向きな発言、提案をしていければと思っています。

**奥野** 私の専門は「人」です。成長戦略で考えると、そのベースとなる経営基盤強化の部分で貢献できるのではないかと考えてい

## 社外取締役との 座談会

ます。特に今、小野薬品ではデジタル人材、イノベーション人材育成に関する取り組みを強化しています。e-ラーニングなども取り入れた幅広く多様な研修の企画、運営についても取締役会で可視化されており、私自身も非常に期待を持って進捗を見ているところです。注文を付けるとすれば、ダイバーシティの観点をもっと持ってほしい。研修参加人数のうち、女性は、外国人はどのくらいいたのか、そこもしっかりとカウントしてほしいと取締役会でも指摘しています。

**長榮** 成長戦略を進めるうえで、私が着目しているのは「企業基盤の強化」、なかでも「人的資本の拡充」です。コンプライアンスの徹底は、どの企業にとっても大命題ですが、私はコンプライアンスとはすなわち企業風土、つまり「人の問題」だと思っています。私は長らく剣道をしていますが、「剣道とは人間形成の道である」という理念があります。勝つことが最終目的ではなく、あくまでも人づくりが主たる目的で、そうすることで結果は必ずとついてくるというものです。企業においても同様に人づくりがすべての基本だと思うのです。何でも言いあえる企業風土をつくること。それが不祥事を未然に防ぎ、さらには社員のチャレンジを後押しし、イノベーションにもつながるとの思いで、この点において特に応援し、後押ししたいと考えています。

### 経営課題としてマテリアリティを再特定

**相良** 2018年に特定したマテリアリティはCSR課題という側面が強かったのですが、今年改めて経営全体の重要事項という観点から再整理しました。中期経営計画に沿う形で、どういった価値創造を目指すのか、そのためにはどんな基盤を構築すべきか、より明確にしました。

**野村** 今回の再整理で、社員一人ひとりがそれぞれのすべきことをより明確に認識できるようになったと思います。マテリアリティは特定して終わりではなく、現場が動いて実績を上げていくことが



重要ですから、そういう意味では非常に分かりやすくなって、今から、来年の「全部門集會」でどんな報告が行われるか楽しみです。社外取締役としては、外部の情報をできるだけ収集、提供し、さらなるマテリアリティの進化につなげていきたいと考えています。

**奥野** 今回、新しく経営課題としてマテリアリティを再特定されたことは、非常に意義があります。なぜかという、CSR課題といえば、本業とは離れたものと考えて、自分事として捉えていなかったのではないかなと思うのです。しかし、経営課題となったことで「自分たちの本業の課題なんだ」と広く認識される形になった。それが画期的です。

**長榮** 5、6年前、SDGsは欧米ではすでに当たり前だったものの、日本の経営者の間ではまだまだ意識は低かったと思います。それが今やかなり浸透しています。マテリアリティの特定も当たり前になってきていますが、社員一人ひとりが「今自分がしている仕事は、SDGsの何番に結びつくのか、どのマテリアリティの解決につながるのか」というように、自分の仕事に紐づけて実感できるようにしていくことが大切です。

### 役員人事、役員報酬の透明性・客観性を高める

**相良** 現在、企業経営経験者の野村さん、長榮さん、経営学を専門とする大学教授の奥野さんという多様なバックグラウンドを持つ3名の社外取締役が揃い、非常に理想的な形になってきたと考えています。取締役会はもちろん、役員人事や役員報酬に関わる会議でも客観的な意見を取り入れることで、ステークホルダーの皆様にもしっかりと説明ができる透明性を確保できていると考えています。

**野村** 今般、役員報酬案検討会議の議長に就きました。客観性や合理性、それに加えて経営者として大切にしてきた「良識」という言葉を胸に、役職を果たしていきたいと思っています。

**長榮** 報酬制度は企業によって考え方がいろいろとあると思

ますが、世間的に見て、あまりにもかけ離れていないかというチェックは大事だと考えています。役員人事については、役員人事案検討会議で審議をしたうえで、取締役会で決定するという形式をとっています。この中で、情報や議論を深めていけるのはよい点だと思います。一方で、取締役候補についての人となりや経歴といった人物情報についてはもっと踏み込んで理解できる仕組みを作る必要があるとも感じています。

**奥野** 報酬と評価と人事、これらはすべて連動していると思います。情報量では社内の人にはかなわないという側面がある一方、外部に対して説明ができるかという視点をもって見ることがわたしたちの役割であると感じています。少なくともわたしたちが納得できるものでないと、外部の人たちに納得のいく説明はできません。

### 今後のさらなる成長に向けて

**相良** 現在の小野薬品で、課題だと感じておられることをお聞かせください。

**野村** 経営幹部の層をより厚くする必要があるのでと思います。小野薬品は、ここ数年非常に業績が拡大しており、社員数も増えています。多方面からの人材も集まっていますので、やはりリーダーを増やしていくということが一つの大きな課題と思っています。

**長榮** 会社が大きくなっていく過程では、拡大志向が出てきますが、失敗するリスクも伴います。ただ、さらなる成長には、多少のリスクがあっても覚悟のうえで挑戦しなければなりません。何かが発生すれば、即座に考え方や行動を変えるなど、臨機応変な姿勢をいかにとっていくかが重要です。また、会社が大きくなればなるほど、さまざまな決まり事が必要になりますので、ガバナンスやコンプライアンスの面からどんなルールが必要か、先回りして検討を始めておくことも大切だと思います。



**奥野** 私の役割から言えば、やはりダイバーシティの強化です。コロナ禍で社員の皆さんとは限られた接点しかなかったのですが、優秀な方がいっぱいいる気配があります。その方たちをピックアップするような仕組みと、ロールモデルを作っていくことを是非お願いします。

### より一層、小野薬品を知っていただくために

**野村** 小野薬品の社外取締役のサポート体制は充実しており、提供いただいている業界紙などの情報は専門知識を得るために有効に活用しています。もう一歩進んで、我々の弱みや、会社から積極的に知ってもらいたいといった情報も入れていただければより理解が深まるのではないかなと思っています。

**奥野** コロナ禍で制限されていたこともありますが、会社や社員との接点そのものが限られていました。月1回の取締役会の際に、もっと生の会社のことを知る機会があれば、という思いです。対面形式が復活するなかで、リクエストがあれば、もっとあちこちに出向きたい、というのが正直な気持ちです。その中から新たな接点が生まれ、さらに欲しい情報、必要な情報がお互い共有しあえるのではないかと考えています。今後、社外取締役の研究所・工場見学の計画もあると聞いていますが、さまざまな形で社員の皆さんとの接点を増やしてほしいです。

**長榮** 小野薬品では、社外取締役の要望に対して、しっかり対応されていると感心しています。あとは、提供していただいた情報をいかに自分で勉強するかが大事であり、そのためのサポートを引き続きお願いしたいと思います。

**相良** 社外の方々から、よりよい提案・提言をいただくために、さらに情報提供の機会や量・質を増やしていくことが小野薬品の力になると認識しており、今後も積極的に取り組んでいきたいと思っています。本日はありがとうございました。

