

会長メッセージ



中外製薬では、存在意義 (Mission) をすべての活動の中心に置き、その実現に向けた取り組みを通じて、企業価値向上を目指しています。

特に今後は、これまで築いてきたガバナンス体系を進化させながら、ESGの観点をより重視するとともに、ステークホルダーとの対話の充実に力を注いでまいります。

代表取締役会長

永山 治

企業価値とガバナンス

コーポレート・ガバナンスの重要性が、近年改めて注目を集めています。東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」も改訂され、ガバナンスの実効性はもとより、社外取締役比率をはじめとする取締役のダイバーシティ、CEOの選任・解任基準の明確化、サクセッションプランの充実などが議論されています。

中外製薬のガバナンスにおいて最も肝要なのは、自らが築き上げてきたガバナンス体系に立脚しつつ、これを進化させ、的確に実行していくことだと考えます。そしてその指針となるものが、社会の中で私たちが企業活動を行う目的である、中外製薬の存在意義 (Mission) です。

中外製薬は、「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献します」というミッションを掲げています。ミッションをすべての活動の中心に置き、その実現に向けた取り組みを通じて企業価値を高めていくことが、中外製薬が目指す企業経営の姿です。そして、この企業価値は、最終的には経済的・定量的な評価に耐えるものでなければなりません。企業価値にはさまざまなとらえ方がありますが、企業活動である以上、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーへのリターンの提供が極めて重要な責任であるためです。

ミッションの実現に向けて

企業は社会の中で、さまざまな枠組み・関係性とともに存在しています。ミッションを実現するうえでは、多様な規則、規制、責務を果たし、ルールを守って経済性を達成していく企業活動が求められ、その

確保がガバナンスの要諦です。「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」は、まさに私たちが守るべきルール、すべての活動における判断基準であり、この遵守・徹底が中外製薬を支えています。

では、ミッション実現に向けて鍵となるものは何か。その答えはイノベーションにほかなりません。ライフサイエンスの発展や技術革新により、医薬品への期待やニーズは高まっています。新薬開発は多額の研究開発投資を要し、戦略的投資の原資をいかに継続的に生み出すかが製薬企業の普遍的な課題となっています。しかし、社会保障費抑制を背景とした薬価引き下げの傾向は今後も継続が見込まれ、真に革新的な価値を持つ医薬品のみが市場に受け入れられる状況にあります。イノベーションを起こし続けることで医療や健康へのニーズを満たし、社会の発展に貢献できる企業だけが持続的に成長できるのです。

中外製薬のガバナンスの特徴

イノベーションを起こし続けるため、中外製薬は2002年にロシュとの戦略的アライアンスを開始し、現在のビジネスモデルを構築しました。ロシュ・グループの一員となりながら自主・独立経営を維持するこの提携は、ガバナンスにおいても大きな特徴をもたらしています。

上場を維持する以上、すべての株主に対する公平性の確保が重要です。支配株主であるロシュの論理で中外製薬の意思決定を行ってしまうことは、ビジネスモデルそのものの否定です。中外製薬は、常に少数株主の利益を最大限に考慮し、これを損なわない企業活動を追求しなければなりません。

こうした背景から、中外製薬の取締役会の構成も、社内の取締役である「業務執行取締役」、ロシュからの「非業務執行取締役」、そして完全に外部の「独立社外取締役」という3種類の比率を等分としています(いずれも3名ずつ)。専門性と客観性を担保しながら少数株主への公平性を確保する、バランスが取れた構成ではないかと考えています。

さらに、外部視点の導入の観点では、Chugai International Council(CIC)という、グローバルビジネス、ヘルスケア産業の有識者・専門家10名からなる諮問機関を設置していることも特徴の一つです。中外製薬の今後の方向性などに対する見解を述べていただいたり、議論を行ったりしています。足りない観点や広い視野での的確なアドバイスを得ることができ、非常に有益だと感じています。

取締役会での議論のポイント

イノベーション創出によるミッション実現に向け、執行を監督する立場の取締役会では、年次計画や中長期戦略を審議・承認し、その進捗をモニタリングしています。また、人事制度や人材育成など、いくつかの重要テーマについては、適宜報告を受けて検証・議論を行います。ここで私たちが重視しているのは、それらの取り組みに科学的根拠があるかどうかという点です。研究開発はもちろんですが、サイエンスに基づく企業活動は中外製薬の本分だと考えています。

経営の執行監督に加え、取締役会では今後のヘルスケア全体の動向や技術革新に対する議論も重点的に行っています。5年後、10年後の医療は確実に変わります。

新たな治療方法や創薬モダリティ、画期的なライフサイエンス技術などが生まれてくる中で、中外製薬の有する技術を見極め、将来の技術革新に対する準備をいつまでにどの程度すべきか、常に検討していくことが大切だと考えています。

今後のガバナンスの進化

すでに述べたとおり、ガバナンスには最良の形があるわけではなく、継続的に進化していくことが重要です。

中外製薬では、取締役会の実効性評価を通じて改善事項を精査し、取締役会運営の改善を図ってきました。過去3年の評価を通じ、一定の実効性が担保されているとの結果が出ていますが、これで十分ではありません。

特に今後は、ESGの観点を重視し、より広い範囲での貢献や、人間社会全体への貢献といった視座で執行監督と意思決定を行っていきます。社会貢献活動を例にとっても、社会から要望されているから実施するのではなく、これまで以上に能動的な取り組みを進めていきます。

また、ステークホルダーとの対話においても進化が必要です。例えば、株主・投資家の方々との対話において、従来は経営計画やその進捗などの議題が多かったのですが、最近では取締役会の監督状況など、ガバナンスに関する対話の希望をいただいています。こうした変化にも適切に対応し、積極的な対話に努めていきたいと思えます。

中外製薬は、これからもイノベーションを追求し、ミッション実現に向けて企業価値を向上していくことに努めます。引き続き、よろしくお願いたします。