

社外取締役メッセージ



中長期的な企業価値向上に向けて透明性・客観性の確保に努めています。

社外取締役
関西電力 代表取締役 取締役社長
岩根 茂樹

■ 現場の課題を把握して提言

独立社外取締役としては、中長期的な企業価値向上の観点から全社戦略の推進状況をモニタリングするとともに、経営を左右するような重要案件の意思決定において、プロセスの透明性確保を常に意識しています。また、企業理念と全社戦略の整合性や、リスクマネジメント、安全・品質・コンプライアンスなどの社会的責務の遂行状況にも留意しています。

これらの責務を果たしていくためには、全社的な課題や戦略はもちろん、事業の現場を可能な限り深く知ることが重要になるため、就任以降、研究所や工場の見学機会を設けています。第一線の現場が抱える課題や、従業員の仕事に対する思いなどを知ることは、当社への理解を深めるうえでも大いに役立っています。

2018年度は「中期経営計画16-20」の見直しに関する議論を特に重要視しました。国内薬価の引き下げの影響や、米国事業の進捗状況など、当社が本中計の前提としていた状況に大きな変化が生じたことを踏まえ、利益などの数値目標見直しを迫られました。しかしながら、当初の計画達成時期は後ろ倒しとなるものの、将来の企業価値は拡大する見込みであることを踏まえて、その成長の絵姿を計画に反映し、社内外にわかりやすく伝えることで、企業価値向上につなげるよう、助言を行いました。

■ 業種を問わず経営が重視すべきポイント

業種にかかわらず、経営者として重視すべきことには共通する面が多くあります。例えば取締役会の活性化を通じて意思決定の透明性・客観性を確保することや、企業価値向上の観点から社内外へ適切に情報を発信すること、あるいは従業員のモチベーションを高めることなどは、どのような業種でも重要な経営課題です。当社の取締役会でもそうした観点から提言を行っています。

とりわけ医薬品事業においては、安全性や品質の確保、コンプライアンスの遵守がステークホルダーの信頼に直結します。「安全」はすべての事業活動の大前提ととらえ、安全管理やそれを支える組織文化について、特に積極的な発言を心がけています。

また、グループ内コミュニケーションの活性化についても常々意見を述べています。従業員のモチベーションを高めることは、厳しい経営環境を全社一丸で乗り越えて持続的成長を実現していくための原動力です。海外展開が加速するなか、企業理念などの共有も重要課題だと思っています。

ガバナンス面では、意思決定のプロセスに多様なステークホルダーの意見がバランス良く反映されることを重視しています。特に親会社が株式の過半を保有する当社の場合、少数株主の利益を害することがないように議論の透明性・客観性を確保することが一層重要だと考えています。

株主・投資家の皆様にとって より魅力的な企業となるための 提言を行っています。

社外取締役
サッポロホールディングス 取締役会長
上條 努



■ 海外事業の成功に向けた提言

社外取締役の使命は、社内の業務執行状況をよく見たうえで、意見・提言を行っていくことであると考えています。その意味において、取締役会では、従来の思考・意思決定にとらわれず、幅広い見地から議論することを心がけています。

また、単年度の業績のみならず、「中期経営計画16-20」の進捗をはじめ、中長期視点のもとでどのように成長戦略を進めていくかが重要課題となっています。そのような状況を踏まえ、2018年度の取締役会では、急速に進展しようとしている海外での個別事業に特に注意を払い、発言をさせていただきました。当社の海外事業は、現在、事業経験者を育てながら実績を上げねばならない、という難しい局面にあると見ていますが、その成功に向けて、できる限りのサポートをしていきたいと考えています。

■ 指名・報酬委員会で重視していること

社外取締役として指名委員会と報酬委員会の委員を務めています。指名委員会における役員候補者についての議論は、年齢や経験部署のような定量的評価だけでなく、今後の当社の成長に向け必要な能力など、定性的な面に関しても十分な検討が行われていると評価しています。また、後継者計画(サクセッションプラン)についても議論をしています。これに関しても取締役会同様に、

第三者として公平な見地から意見を述べることを心がけています。

一方、報酬委員会においては、当社の場合、報酬体系自体はしっかりとしているため、各役員の業績がどのようにその報酬に反映されるのか、というプロセスの確認を特に意識しています。

■ 株主からの信頼に応える取り組みを

「医薬品の開発」という事業内容そのものが社会的課題への貢献度が高いものであるといえますが、事業推進に伴う社会的責務の遂行も考える必要があるでしょう。例えば「安心できる商品を、できる限り環境負荷を抑えながら開発・生産し、社会に供給していくためにはどうすればよいのか?」といった観点での具体的な取り組みを検討することもできると思います。

コーポレート・ガバナンス体制に関しても、ガバナンスの向上に終わりはありません。今後は透明性や公正性のみでガバナンスを議論するのではなく「株主の皆様からの信頼に応えるためにどのような活動をすべきか?」といった議論があってもよいかもしれません。株主・投資家にさらに魅力を感じていただくための努力は必須であり、そのためには、より開かれた情報を伝えていくための工夫も必要だと思えます。