

社外取締役 対談

Dialogue with outside directors

Q 社外取締役として評価する鳥居薬品の経営

鳥養 一般に製薬会社は、事業内容や経営体制が大きく変わることが難しく、当社もこれまでは同様でしたが、2019年度は抗HIV薬6品のライセンス契約が終了し、売上高が3割減少する状況となりました。変化しなければ生き残っていけないという危機感を全社で共有し、取締役会および各種会議における討議も、将来への想いが滲んだ真剣なやり取りが交わされました。

福岡 医薬品業界を取り巻く厳しい事業環境が続く中、当社にとっては、そうした極めて特異な1年となりました。当社はもとより「社外役員を使い倒す！」姿勢がありましたが、今期においては更にその姿勢が強くなるように感じました。従来から、毎週開催される経営会議に加え、よりフリーな議論の場であるトップディスカッションに出席し意見を述べてきましたが、2019年度はこのトップディスカッションがこれまでにない高頻度で開催されました。就任初年度の松田社長は、社内の多様な考え方をしっかり捉えるとともに、トップディスカッション等で出された社外視点からの助言も踏まえて決断するスタイルを実践されたと思います。また、2019年度は、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置したことにより、経営の透明性が向上し、ガバナンスも有効に機能したと評価します。

鳥養 同意見です。私たち社外取締役に對するサポートも充実しており、議論の事前に十分な資料提供や説

明が行われるなど、経営に外部視点を積極的に取り入れていく姿勢が感じられます。一方、内部統制の仕組みについては、2020年度からの新経営体制によって変化せざるを得ない部分であり、今後の検討課題となるでしょう。

Q 新経営体制において社外取締役に担う役割

福岡 今回発足する新経営体制は、取締役を大幅に減員し、社長と社外取締役2名を取締役会のメンバーとし業務執行取締役を兼務していた各グループリーダーは、執行役員として業務執行に集中する体制としました。取締役会の過半数を社外取締役にする機構改革により、指名・報酬のみならず経営全体に対する監督・助言機能を高め、同時に経営課題解決のスピードアップを図ることが目的です。今回の新経営体制は取締役としての監督の役割と、グループリーダーとしての執行の役割を分離することで、経営のアクセルとブレーキの両輪を強化するための前向きな取り組みであることをお伝えしておきたいと思います。

鳥養 モニタリングモデルに近い運営に転換する一方、執行役員への大幅な権限委譲を図る必要があります。すでに当社は、研究所の廃止や工場の譲渡を決定し、今後は、JTとの共同開発品の価値最大化、新規導入品の獲得等の事業を発展させていきます。執行役員が現場のリーダーとなり、持続的成長への取り組みを推進する一方、私たちは取締役会メンバーとして、大局的

テーマ

中期経営計画2021のもと、事業構造改革と成長戦略を推進する新経営体制の発足を経て、今後どのような企業づくりを目指すのか。

外部視点から見た

な視点に立った経営判断を行っていきます。

福岡 その意味では今後、私たち社外取締役が取締役会において担う役割は、経営に対する監督機能が大きくなっていくでしょう。そして経営判断の妥当性を株主の立場から検証し、成果をしっかりと評価していくことで企業価値の向上に貢献する。それが私たちの務めだと考えます。

Q 中期経営計画2021の進捗と今後の展開について

福岡 現在推進中の「中期経営計画2021」は、事業構造改革、成長戦略、ステークホルダーからの信頼維持の三つを重要課題に掲げ、計画期間中は営業損失を想定した上で、2022年度に営業利益の黒字化を目指していました。しかし、厳しい事業環境の中にあっても、社員が一丸となって努力した結果、計画初年度の2019年度において想定を大きく上回る売上高を確保し、営業利益の黒字化を前倒しで果たすことができました。

鳥養 事業構造改革に伴う変化の中、計画以上の業績を残した社員の頑張りを大いに称えたいと思います。成長戦略においても、共同開発品の上市や新規導入品の獲得が進みましたが、これから先の進展が重要であり、注意深く見守っていかなくてはなりません。

福岡 営業利益黒字化の前倒し達成を踏まえ、中期経営計画2021は目標を見直し、計画期間中の営業利益の黒字継続および黒字幅の拡大を新たに掲げました。



社外取締役 鳥養 雅夫 × 社外取締役 福岡 敏夫

これは実はハードルの高い目標設定ですが、実現につながる成長の芽も出始めています。一方、ステークホルダーからの信頼維持については、リスク管理体制の構築や各種規制対応の強化が今後重要になってくるでしょう。

鳥養 企業にはそれぞれ個性・特長があり、固有の価値創造モデルがあります。鳥居薬品に最も適したガバナンスのあり方を考えながら、引き続き外部からの視点を活かし、将来に向けたチャレンジをサポートしていく所存です。

福岡 鳥居薬品がさらなる発展を遂げていくためには、守りだけでなく「攻め」のガバナンスが不可欠です。私は前職の国税庁や国税局での経験に加え、現在は税理士や、上場企業の役員、顧問として多くの企業を見てきています。そうした経験を社外取締役としての職務に活かし、ボトムアップによって新たな会社に生まれ変わろうとする当社の企業風土改革を支えてまいります。

鳥居薬品。

社外取締役両名に意見交換をしていただきました。

鳥居薬品の変革

