



**田辺三菱製薬株式会社**

ESG に関する意見交換会

2019 年 9 月 27 日

## イベント概要

---

[企業名]	田辺三菱製薬株式会社		
[イベント種類]	アナリスト説明会		
[イベント名]	ESG に関する意見交換会		
[決算期]			
[日程]	2019 年 9 月 27 日		
[ページ数]	51		
[時間]	15:00 – 16:33 (合計：93 分、登壇：30 分、質疑応答：63 分)		
[開催場所]	103-8405 東京都中央区日本橋小網町 17-10 2 階		
[会場面積]	250 m <sup>2</sup>		
[出席人数]	24 名		
[登壇者]	5 名		
	代表取締役社長	三津家 正之	(以下、三津家)
	代表取締役 専務執行役員	子林 孝司	(以下、子林)
	取締役常務執行役員 経理財務部担当	田原 永三	(以下、田原)
	広報部長	高井 善章	(以下、高井)
	有限責任監査法人トーマツ		
	ESG・統合報告アドバイザー シニアマネジャー	公認会計士	
		秋山 造	(以下、秋山)

[アナリスト名]	三菱 UFJ 信託銀行	兵庫 真一郎
	三井住友トラスト・アセットマネジメント	高口 伸一
	大和証券	橋口 和明
	ニッセイアセットマネジメント	山本 真以人
	シュローダー・インベストメント・マネジメント	佐藤 円香
	東京海上アセットマネジメント	菊池 勝也
	三井住友 DS アセットマネジメント	千代 健介

## 登壇

---

**高井：** それでは、定刻になりましたので、ただ今から意見交換会を行います。

本日はご多用のところ、田辺三菱製薬 ESG に関する意見交換会にお越しいたきまして、まことにありがとうございます。私は本日の進行を務めます、広報部長の高井でございます。よろしくお願いいたします。

最初に、お手元の資料の確認をさせていただきますようにお願いします。すべての資料は、机上の資料ケースの中に入れてございます。四つございます。アジェンダ。それからプレゼン資料、ハンドアウトでございます。アンケート。それからコーポレートレポート、こちらのほう、できたてほやほやのものでございます。1冊でございます。この4点でございます。

この資料ケースを開いていただきますと、後ほどご説明いたしますように、価値創造モデルが記載されております。本日はこの内容についてご説明をいたしますので、コーポレートレポートと併せてご参照いただきますようお願い申し上げます。

また、机上に小さい缶バッジを置いておりますが、社内においてサステナビリティやSDGsの取り組みに関する社員の意識の高揚、醸成のために作成したものでございます。参考までにお持ちいただければと思います。

それでは、本日の出席者をご紹介します。

代表取締役社長、三津家正之でございます。

**三津家：** 三津家でございます。よろしくお願いいたします。

**高井：** 代表取締役専務執行役員、子林孝司でございます。

**子林：** 子林でございます。よろしくお願いいたします。

**高井：** 取締役常務執行役員、経理財務担当、田原永三でございます。

**田原：** 田原です。よろしくお願いいたします。

**高井：** 本日のスケジュールでございますが、まずは最初に社長の三津家および専務執行役員の子林が、ESGに関する当社の取り組みについてご説明をいたします。その後、皆様方と意見交換の時間を設けております。

では、三津家社長、子林専務、お願いいたします。

**三津家：**皆さん、こんにちは。田辺三菱製薬株式会社、代表取締役社長の三津家でございます。本日は当社 ESG に関する意見交換会にご出席いただき、厚く御礼申し上げます。

このような会を設けますのは当社として初めてでございまして、特に本日は双方向の意見交換をさせていただきながら、当社としましても今後さらに取り組みを深める機会にさせていただきたいと、このように考えております。

## アジェンダ



### 1 価値創造プロセスとマテリアリティ

代表取締役社長  
**三津家 正之**

### 2 ESGに関する取り組み

G：コーポレート・ガバナンス

S：ダイバーシティ&インクルージョン/健康経営/企業市民活動

E：環境への取り組み

代表取締役 専務執行役員  
**子林 孝司**

### 3 意見交換・質疑応答

〈ファシリテーター〉  
有限責任監査法人トーマツ 秋山 造  
ESG・統合報告アドバイザー  
シニアマネジャー 公認会計士

2

まず、本日のアジェンダでございます。

私より事業を通じた社会への価値提供、そして当社のマテリアリティについてご説明を申し上げます。その後、子林より ESG 一つ一つに関する取り組みにつきましてご説明をさせていただき、そのあと皆様との意見交換のお時間を設けたいと、このように考えております。

また、意見交換の場では第三者としてのお立場で、監査法人トーマツの秋山様にもファシリテーターとして加わっていただき、専門家からのご意見をいただきながら、皆さんとともに議論を深めていきたいと、このように考えております。

それではまず、最初に価値創造プロセスとマテリアリティについて私からご説明申し上げます。

## 1.価値創造プロセスとマテリアリティ

# 企業理念と中期経営計画16-20



## 企業理念

# 医薬品の創製を通じて、 世界の人々の健康に貢献します

4

当社は、医薬品の創製を通じて、世界の人々の健康に貢献しますという、この企業理念を掲げておりまして、付加価値の高い医薬品を提供し、世界の人々の健康に貢献していくと、こういう企業理念のもとに事業を行っております。

現在、中期経営計画 16-20 Open Up the Future を策定し、事業計画を推進しております。

## 中期経営計画16-20

# Open Up *the Future*

医療の未来を切り拓く

未来を切り拓く  
「4つの挑戦」

挑戦1 パイプライン価値最大化

挑戦3 米国事業展開

挑戦2 育薬・営業強化

挑戦4 業務生産性改革

重点領域

免疫炎症

中枢神経

糖尿病・腎

ワクチン

5

ここにお示ししております四つの挑戦を目標に掲げ、重点領域に沿った製品戦略を進めることで、世界の人々に当社の独自の価値を持つ医薬品を一日でも早くお届けしたいと、このような思いで様々な取り組みを行っているところでございます。

## 社会への価値提供

# 健康寿命の延伸

治療

予防

患者さんやご家族のQOL向上

病気の重症化、感染症の発症を防ぐ

6

昨今、企業、特に製薬企業に対します社会的要請というのは極めて多岐に渡っていると、このように認識しております。そこで当社が社会に提供すべき価値について、社内で一昨年から議論を重ねてまいりまして、その結果、一つのキーワードとして、健康寿命の延伸と。最近では少しありきたりの言葉になっておりますけれども、ここのキーワードということを中心に考えていきたいと、こういったところにたどり着いたわけでございます。

当社の提供いたします製品、それからサービスにつきましては、この健康寿命の延伸というキーワードに相当合致していると、そのように考えておりまして、次のスライドでそれぞれ治療、そして予防、この二つの観点からいくつかの事例をご紹介していきたいと考えております。



**治療** 患者さんやご家族のQOL向上

免疫炎症	レミケード (関節リウマチ他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界初の抗ヒトTNF<math>\alpha</math>モノクローナル抗体製剤</li> <li>関節破壊・激しい痛みを抑制し、リウマチ患者さんのQOL向上に貢献</li> </ul>
	MT-5547 (変形性関節症)	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床開発中 (アンメット・メディカル・ニーズ)</li> <li>既存治療よりも鎮痛効果が高く、副作用が少ない治療法</li> </ul>
中枢神経	ラジカヴァ/ ラジカット (ALS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社創製のフリーラジカル消去剤</li> <li>米国で約20年ぶりのALS治療薬であり、病態の進行を抑制する</li> </ul>
	ND0612 (パーキンソン病)	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床開発中</li> <li>医薬品とデバイスを融合 (アンメット・メディカル・ニーズ)</li> <li>標準治療薬でコントロールできない不随意運動等の改善</li> </ul>

7

まず、このスライドでは治療の観点からお示しいたします。

当社はアンメット・メディカル・ニーズを満たす治療薬を提供することで、健康寿命の延伸にとって重要な患者さんやご家族のQOL向上に貢献できると考えております。

健康寿命の延伸は単に長寿、あるいは長く生きながらえるということだけではなく、より人間らしく、喜びをもって生きることが、われわれ重要であると考えております。そのためには病気の症状により身体の機能が制限されることや、現在の治療法では日常生活そのものに支障をきたす状態であること、さらには、そもそもふさわしい治療法がないといった状態を改善することが重要だと考えております。

当社の製品を少し挙げさせていただいております。例えばレミケードのように、治療を通じて立つ、あるいは歩くといった、いわゆるロコモティブシンドロームの改善につながる製品、あるいは開発品を数多く有しております。

また、ラジカヴァのように難病に挑戦した薬剤、それから ND0612 のような、いわゆる日常生活を送りながら携帯ポンプで治療をするという、いわばガジェットのようなユニークな製品の開発を行っております。

このような治療を通じた患者さんへの貢献は、ご本人のみならずご家族、あるいは患者さんをサポートされている周囲の方々の日常生活の充実にもつながりますし、その先には労働参加率、あるいは社会の生産性、そういった面でも大きな貢献をできるものと考えております。

## 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

### 健康寿命の延伸



#### 予防 病気の重症化、感染症の発症を防ぐ

糖尿病・腎	カナグル/ インヴォカナ (2型糖尿病)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社創製のSGLT2阻害剤</li> <li>糖尿病性腎症を有する患者さんに対し、腎および心血管イベント抑制のグローバルエビデンスが発表された</li> </ul>
	MT-6548 (腎性貧血)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本：申請中</li> <li>1日1回の経口投与による良好な貧血改善効果と安全性が確認された</li> </ul> 〈アンメット・メディカル・ニーズ〉 <ul style="list-style-type: none"> <li>従来の注射剤とは異なる新たな治療選択肢</li> </ul>
ワクチン	季節性インフルエンザ 風疹・麻疹 水痘 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIKEN財団※1が開発・製造したワクチンの販売を実施</li> <li>国民の生命と安全を守るために予防接種・ワクチンは必須の保健サービス</li> </ul>
	MT-2271 (季節性インフルエンザ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床開発中</li> <li>植物由来VLP技術を使用</li> </ul> 〈アンメット・メディカル・ニーズ〉 <ul style="list-style-type: none"> <li>安全面や製造期間において優れたワクチン</li> </ul>

※1 一般財団法人 阪大微生物病研究会 8

続きまして、二つ目の点、予防の観点からお示いたします。

健康寿命の延伸において、そもそも病気にかかる方の数を減らしていく、そういった必要がございます。また、医療費等の社会保障制度の持続性の面でも、予防の観点はこれまで以上に重要性が高まると考えております。

代表的な生活習慣病である糖尿病は、重篤化することで糖尿病性腎症など、様々な合併症を引き起こします。また、慢性腎臓病は病状の悪化に伴い、透析への移行や重度の貧血など、日常生活に支障をきたす様々な症状が知られております。

当社オリジナルの糖尿病治療薬カナグル、海外ではインヴォカナとして発売されておりますが、そのインヴォカナの大規模な臨床試験において、糖尿病性腎症を有する患者さんに対し、腎および心血管イベントの抑制のエビデンスが発表されております。本結果は糖尿病のいわゆる本丸であります、重症化を未然に防ぐ可能性がある画期的なエビデンスであると、このように考えております。

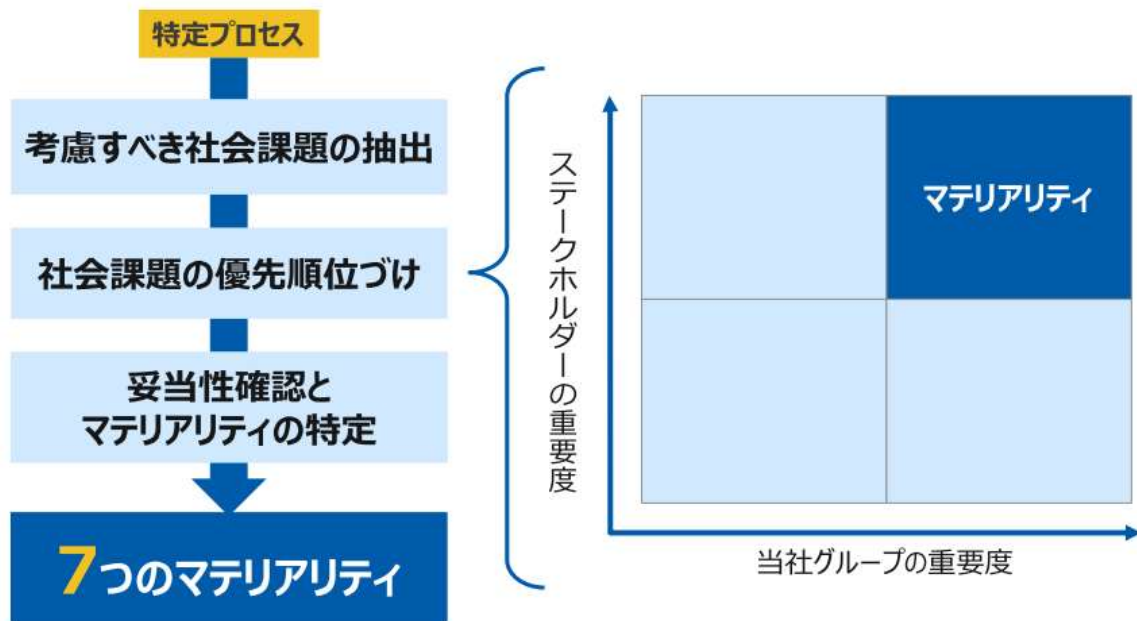
また、当社はワクチンの開発および販売を手掛けさせていただいております。特に近年の地球温暖化により、蚊などの媒体を介する感染症の増加が世界的に懸念されており、これまで以上に廉価なワクチンの需要が高まると考えております。ワクチンを手掛けておる製薬企業といたしまして、こういった気候変動問題、将来生じるこうした問題に医療という側面から貢献できる課題としてそれを捉えておりまして、真剣に取り組むべきテーマであると考えております。

### 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

## マテリアリティの特定プロセス



事業を通じて社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現に寄与する考えを明確化した上で、当社が取り組むべき重要課題を「マテリアリティ」として特定しています



9

ここまでにお示したとおり、当社は医薬品の創製を通じて社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現に貢献しているところでございます。この考え方をより明確にし、取り組みを強化するために、当社が取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定いたしました。

この特定プロセスにあたりましては、第一に考慮すべき社会課題を包括的に抽出し、次に当社グループにとっての重要度、それからステークホルダーの方々にとっての重要度の2軸でマテリアリテ

マップを作成し、社会課題の優先順位づけを行いました。最後に、マテリアリティマップの妥当性を社内・社外有識者との協議を経て確定し、7つのマテリアリティを特定いたしております。

## 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

### 7つのマテリアリティ



10

このページでは、7つのマテリアリティの項目を示しております。これらのマテリアリティ、つまりは当社の重要課題に取り組むことで社会的課題を果たし、先ほど来、お話しさせていただいております、健康寿命の延伸に貢献していきたいと、このように考えております。その結果、その延長線上に、SDGsをはじめとする様々な社会課題にも貢献できるものと考えております。

マテリアリティの1番目は、新たな価値を持つ医薬品・医療サービスの創製です。これは当社の事業そのものであり、当社の姿勢を示すものであります。

次に、2から4番目に関しましては、製品の品質保証や適正使用、コンプライアンスなどの重要課題を挙げております。

当社は、過去に発生いたしました当社のコンプライアンス問題の反省、これを常に忘れないということを、会社としても、中でいつも復習しているわけですが、社会からの信頼をこれから



も得ていくために、グループ一丸となってこの三つの点につきましても、取り組む姿勢を表しております。

続きまして、5番目は皆様をはじめとした当社のステークホルダーに向けた情報開示、それから透明性を高める考え方を示しております。

そして6番目では、重要なステークホルダーであります、当社の従業員に関する取り組みを加えております。

最後に、7番目の項目では特に健康という言葉を中心に据えまして、事業活動以外の社会貢献活動を強化すること、これを掲げております。

### 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

## マテリアリティとモニタリング指標



マテリアリティ	主なモニタリング指標	2018年実績	関連するSDGs
① 新たな価値を持つ 医薬品・医療サービスの創製	承認数（過去5年） 当社が提供する オーファンドラッグの使用患者数 ワクチン出荷数	23件  10万人 1,700万本	 
② 製品の品質保証と 安定供給	グループ製造所における 自責クレーム発生率 品質の問い合わせに対する顧客満足度	1ppm 92.4%	 
③ 製品の 適正使用の推進	臨床研究に関する外部発表数 （論文・学会等） MRによる安全管理情報収集件数	56件 7,419件	 
④ 倫理的で 公正・誠実な事業活動	コンプライアンス研修受講率 コンプライアンスに関する従業員の意識 （5点満点）	97.7% 4.34点	 

11

マテリアリティに関連する取り組みと、評価を行うために主なモニタリング指標、appendix のところではさらに詳細なすべてを掲げさせておりますけれども、ここでは主なモニタリング指標と関連するSDGsをお示しいたしております。

モニタリング指標の選定にあたりましては、社内でディスカッションを行い、関連する現場の取り組みを確認しながら指標としてふさわしいものを決定いたしました。

1 番目は新薬の創製に関連する指標に加え、ラジカヴァやセレジスト等のオーファンドラッグ、それからワクチンに関する貢献度も項目として加えました。

2 から 4 番目では、製品を安心して使用いただく上での重要な指標や、社会から信頼される企業であるために重要な項目、これを抽出して挙げさせていただいております。

なお、ここでは単に何らかの数を追うという、そうした指標だけではなく、われわれの対応に、様々な方々が本当にご満足いただけたかどうかのヒアリング結果、そしてコンプライアンス問題に関する教訓を風化させることなく、今後の事業活動に活かす社内研修がどのように継続的に行われているかと、こういった事柄も指標とさせていただいております。

### 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

## マテリアリティとモニタリング指標



マテリアリティ	主なモニタリング指標	2018年実績	関連するSDGs
⑤ ステークホルダーとの対話と信頼される情報開示	投資家向け説明会・面談実施数 従業員の経営層に対する理解度 (5点満点)	198回 3.68点	
⑥ 従業員の健康と多様性の尊重	有給休暇取得率 喫煙率 女性管理職比率 従業員国籍数	68% 19.8% 20.2% 29カ国	
⑦ 人々の健康に関連する社会貢献活動	健康支援サイト訪問者数 手のひらパートナープログラム助成団体数 (2013年度助成開始以降累計)	729万人 91団体	

12

5 番目は、適時・適切な情報開示でございます。当然な取り組みとして、今回のような対話による相互理解という面を重視いたしております。

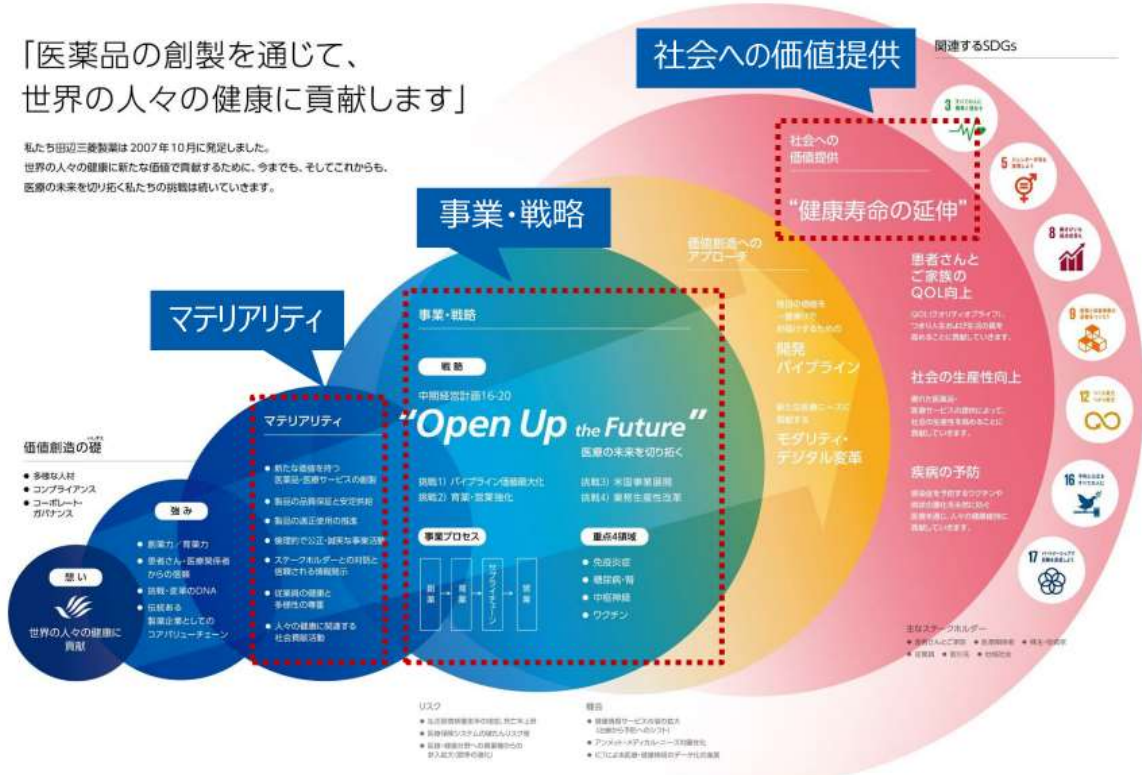
また、従業員と経営層が同じ目線に立って事業活動に取り組むことが今後の成長に極めて重要であると認識し、従業員の経営層に対する理解度についても指標として加えております。

6 番目では、従業員が生き生きと互いの個性を尊重しながら働くことは企業価値創出の源であることから、健康および多様性の指標を選定いたしました。

そして7 番目、最後でございますが、人々の健康に関連する社会貢献活動で、この項目の中では、後ほど説明いたしますが、例えば手のひらパートナープログラムなどへの取り組みを指標とさせていただきます。

## 1. 価値創造プロセスとマテリアリティ

### 価値創造モデル



13

これまでにお示した考え方を1枚で示しましたものが、これらの価値創造モデルになります。相当、詳しい図となっております。お手元にお配りしました資料ケースの内側にも印刷しておりますので、ご覧ください。

この図では、当社が長期にわたり、どのようなプロセスを考えながら持続的な価値創造をしていくのか、そのための道筋をお示ししているつもりでございます。

当社は医薬品の創製を通じて、健康寿命の延伸という社会的価値を提供してまいります。その取り組みをさらに充実させていくために、今般、マテリアリティを定め、考え方を明確にさせていただ

きました。また、継続的な価値提供を行うために、医薬品開発の新規のアプローチとして様々なモダリティ、IoT、AIの活用に向けた取り組みも強化してまいります。

本日お話しした内容や、当社の事業プロセスや種々の活動に関しては、本日お配りいたしました当社のコーポレートレポートで分かりやすくご説明させていただいております。

今後も経営陣、従業員が一丸となって、力を合わせ事業活動に取り組んでまいりますので、引き続き、ご理解、ご支援を賜りますようお願いを申し上げます。

私からは以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

Open Up the Future

## 2 ESGに関する取り組み

G : コーポレート・ガバナンス  
S : ダイバーシティ&インクルージョン/健康経営/企業市民活動  
E : 環境への取り組み

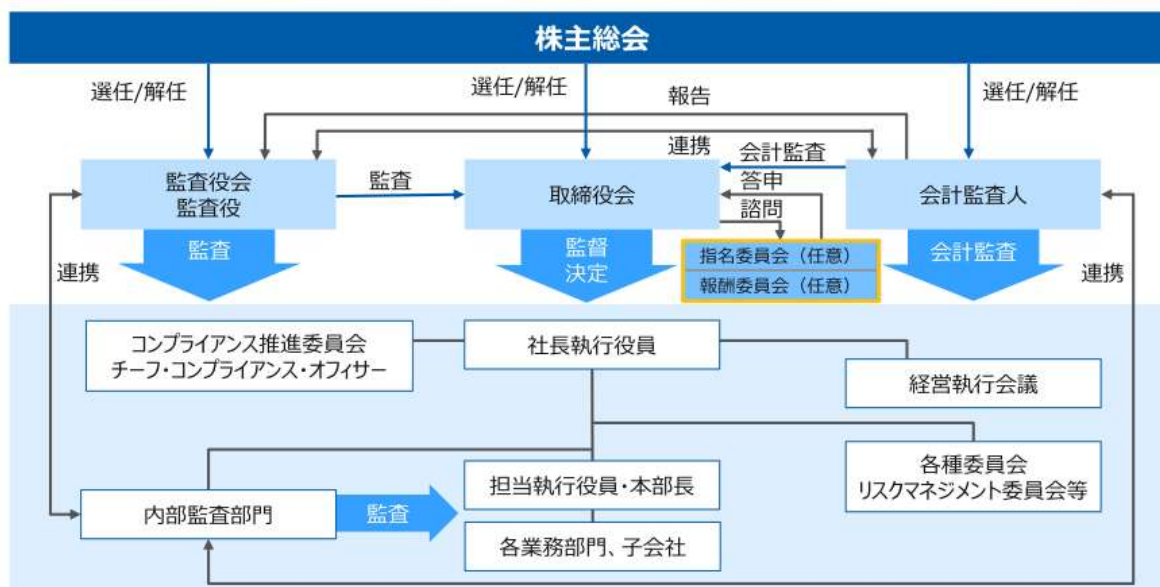
代表取締役 専務執行役員 子林 孝司

14

**子林：** それでは、子林より、ESGに関する取り組みについてご説明いたします。

本来であればE、S、Gの順番でお話しするところではございますが、今回、私どもにとりましては初めての意見交換会でもあり、昨今、コーポレート・ガバナンスに対する注目度が上がっております。本日はGであるコーポレート・ガバナンスに関し最初にご説明し、Sとしてダイバーシティや健康経営、企業市民活動について説明した後、最後にE、環境に関する取り組みをご説明いたします。





### 「監査役会設置会社」を採用

- ・ 製薬会社として、経営判断、監査における薬事・薬業に係る深い知識と経験の必要性への対応
- ・ **独立社外取締役**による経営の意思決定・監督機能における透明性、客観性の確保
- ・ 高い専門性と経験を有する**独立社外監査役**による客観的な立場からの適切な監査

15

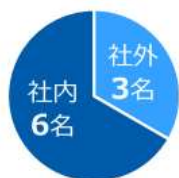
まず、コーポレート・ガバナンス体制全般についてご説明いたします。

当社は、監査役会設置会社を採用しております。製薬会社の経営判断においては、薬事・薬業にかかる深い知識と経験が求められます。取締役会は、製薬業における豊富な業務経験と見識を有する取締役に加え、独立社外取締役を構成員とすることで、透明性、客観性を確保する体制としております。

また、監査役会においては、製薬業における業務、経営にかかる経験と見識を有する監査役に加え、高い専門性と経験を有する独立社外監査役を構成員とすることで、取締役会から独立した機関として、客観的な立場から適切な監査を行うことができる体制としております。

さらに、役員の指名、報酬にかかる任意の諮問機関として、図の中央、中段に示しております指名委員会、報酬委員会を設置しております。

**独立社外取締役**



いわね しげき  
**岩根 茂樹**  
関西電力(株)  
代表取締役  
取締役社長



かみじょう つとむ  
**上條 努**  
サッポロホールディングス(株)  
取締役会長



むらお かずとし  
**村尾 和俊**  
西日本電信電話(株)  
相談役

専門性

企業経営

企業経営

企業経営

**独立社外監査役**



ふくだ ただし  
**福田 正**  
弁護士  
弁護士法人  
第一法律事務所  
代表社員



えき ひろし  
**榎 宏**  
公認会計士  
榎宏公認会計士  
事務所 代表



まる みつえ  
**丸 光恵**  
甲南女子大学  
看護リハビリテーション学部  
国際看護開発学 教授

専門性

法律

会計

医療

社外役員の構成と専門性をお示しいたします。

取締役会については、9名中、3分の1にあたる3名を独立社外取締役で構成しております。社外取締役はすべて、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する方を選任しております。

監査役会は、5名中3名を独立社外監査役で構成しております。社外監査役には、法律、会計、医療の分野における経験と高い専門性を有する方を選任しております。

東京証券取引所には、これらの皆様を独立役員として届け出ております。

独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役に構成する任意の「**指名委員会**」および「**報酬委員会**」を設置、運営しています

委員構成	独立社外取締役			社内取締役
	岩根 茂樹	上條 努	村尾 和俊	三津家 正之
指名委員会	委員長	○	○	○
報酬委員会	○	委員長	○	○

#### 活動内容：透明性・客観性ある審議を行った上、取締役会へ答申を行う

指名委員会	報酬委員会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年度の開催回数：4回</li> <li>● 主な審議内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 候補者の選定について (執行役員、取締役、監査役)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年度の開催回数：4回</li> <li>● 主な審議内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2017年度個人別業績評価について (取締役・執行役員報酬額)</li> <li>・ 2018年度個人別目標の設定について</li> <li>・ 業績報酬制度の見直しについて</li> </ul> </li> </ul>

17

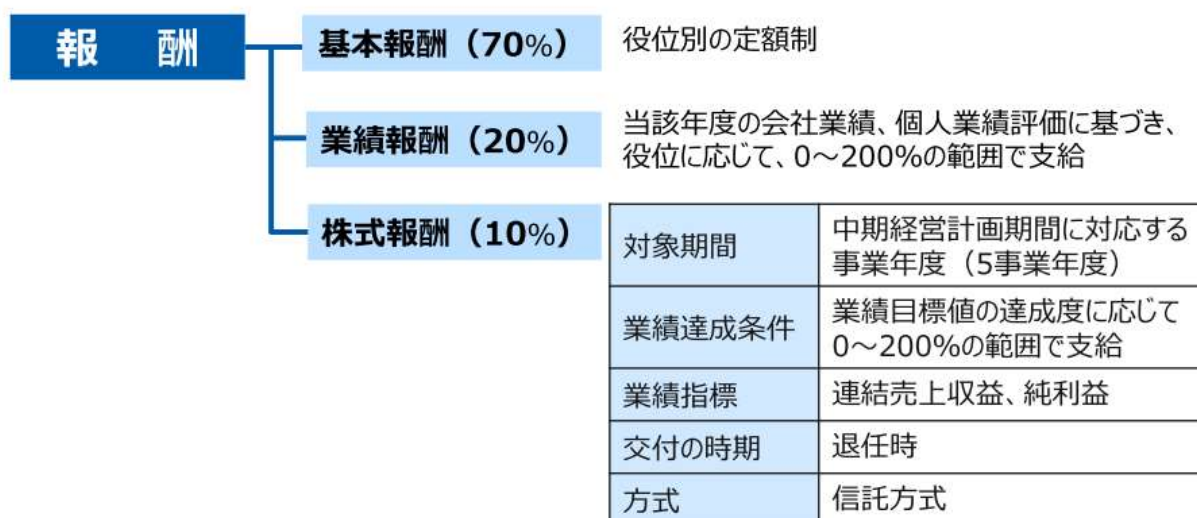
任意の諮問委員会についてご説明いたします。当社は指名委員会および報酬委員会を設置し、運営しております。

両委員会は、独立社外取締役3名と、取締役社長である三津家の4名で構成しております。委員長はいずれも、両方の委員会とも委員長は社外取締役に任命しており、指名委員会は岩根氏、報酬委員会は上條氏が、それぞれ委員長を務めております。

委員会の活動内容は、下段にありますようにそれぞれ透明性、客観性ある審議の上、指名委員会では取締役、監査役、執行役員候補の選定および選任基準に関して、取締役会への答申を行います。

また、報酬委員会では取締役、執行役員の報酬制度の改正や、個別の報酬額案の決定に関して取締役会への答申を行います。2018年度はそれぞれ4回開催し、主な活動内容はこのスライドにあるとおりでございます。

当社グループの中長期的な業績に連動させるとともに、当社の株価上昇によるメリットのみならず、株価下落によるリスクを株主の皆様と共有することで、取締役に対する当社グループの**持続的成長と中長期的な企業価値向上へのインセンティブ**としています



18

続きまして、取締役・執行役員の報酬についてご説明いたします。

業務執行を行う取締役と執行役員の報酬につきましては、当社グループの中長期的な業績に連動させるとともに、当社の株価によるメリットやリスクを株主の皆様とともに共有することで、当社グループの**持続的成長と中長期的な企業価値向上へのインセンティブ**とする制度設計としております。

その報酬体系は、基本報酬、短期業績に連動する業績報酬、中長期業績に連動する株式報酬で構成しており、当社業績と株式価値との連動性のある報酬体系を組んでおります。それぞれ7対2対1という割合でございます。



## G：取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、年1回評価を実施し、実効性の向上を図っています

### 評価の方法（自己評価）



評価項目	1. 機関設計	2. 取締役会の構成、運営、審議内容	3. 社外役員への情報提供
	4. 指名・報酬委員会の体制	5. 役員研修内容	6. 前年度評価に対する対応

### 2018年度評価結果 概要

- 監査役会設置会社として、実効性は良好に確保されている
- 取締役会で挙げられた改善が期待される点
  - ・ モニタリングの充実（中期経営計画の進捗、リスク・コンプライアンスなど）
  - ・ 取締役会外での議論の場の設定
  - ・ 社外取締役、監査役間のコミュニケーションの充実

19

当社は、取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性評価を年1回実施しております。

評価の方法は、全役員へのアンケートと、社外取締役から聴取した意見をもとに取締役会で議論の上、課題の抽出と対応を行っております。評価項目としましては、機関設計の適切性、取締役会に関する事項のほか、ご覧の内容となっております。相当いろんな質問項目を持っております。

本年度はさらなる実効性の向上に向け、モニタリングの充実、経営課題に関する議論の場の設定、社外取締役、監査役間のコミュニケーションの充実に取り組んでおります。

株式会社三菱ケミカルホールディングス（当社株式56.34%を保有、以下「MCHC」）との関係において、**少数株主の利益が毀損されることはありません**



**当社のMCHCグループでの位置づけ**

当社は、同社グループ内でヘルスケア事業の中心的な役割を果たしています

同社グループの事業会社4社間のシナジーを最大限に活用し、価値創造につなげています

**経営の自主性**

当社は、上場会社として独立した判断基準に基づいて経営を行っています

また、経営上の諸決定事項について、MCHCの事前承認を要する事項はありません

親会社との関係についてご説明いたします。三菱ケミカルホールディングスは当社株式を56.34%保有しておりますが、当社との関係において、少数株主の皆様の利益が毀損されることはありません。

当社は三菱ケミカルホールディングスグループ内で、ヘルスケア事業の中心的な役割を果たしており、グループ内の人的交流を含めたシナジーを最大限に活用して、当社の価値創造につなげております。なお、経営の自主性につきましては、当社は上場会社として独立した判断基準に基づいて経営を行っており、経営上の決定事項について、親会社の事前承認を要する事項はございません。

また、親会社等との取引につきましては、親会社と当社との間では当社業績に大きな影響を与える可能性のある取引はなく、三菱ケミカルホールディングスグループ会社との取引を行う場合は、当社の企業価値向上を最優先して決定しております。

### リスクマネジメント

「リスクマネジメント規則」を制定。海外子会社を含めたグループ全体の事業活動におけるリスクの発生を防止し、リスクが発生した場合にはその損失を最小限にとどめるための体制を構築しています

### コンプライアンス

チーフ・コンプライアンス・オフィサーを委員長とするコンプライアンス推進委員会を中心にコンプライアンス推進体制を構築しています  
年に1度「企業行動憲章確認の日」を設定し、すべての従業員が事業活動の原点である企業行動憲章に立ち返る日と位置付けています



おおたき めぐみ  
**大瀧 芽久美**

執行役員  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

### 企業行動憲章

私たちは、一人ひとりが高い倫理観を持ち、公正かつ誠実であることをすべてに優先し、

つぎのとおり行動します **使命感と誇り** **挑戦と革新** **信頼と協奏** **社会との共生**

21

次に、リスクマネジメントとコンプライアンスについて説明いたします。

当社は、リスク管理に関する基本的事項を定めたリスクマネジメント規則を制定するとともに、海外子会社を含めたグループ企業全体の事業活動におけるリスクの発生を防止し、リスクが発生した場合には、その損失を最小限にとどめるための体制を構築しております。

また、当社は医薬品の安定供給を確保するため、クライシスマネジメントとして大規模災害の対応を含む危機管理に関する規程を定め、模擬訓練による実践力の向上、および体制強化を図っております。

コンプライアンスに関しましては、チーフ・コンプライアンス・オフィサーである大瀧を委員長とするコンプライアンス推進委員会を中心に、グループ会社を含めたコンプライアンス推進体制を構築しています。また、先ほど社長の話にもありましたように、過去の反省から、不正行為を二度と繰り返さないための取り組みとして年に1度、企業行動憲章確認の日を設定し、すべての役員、従業員が事業活動の原点である、企業行動憲章に立ち返る日と位置づけております。

当社は、経営戦略における重要課題として、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでおり、種々の認定および外部表彰を受賞しています

### 両立支援（仕事と育児）



#### くるみん認定

2007年から連続して取得しています。2019年度は、子育てサポート企業として高い水準の取り組みを行っている企業と認められ、「プラチナくるみん認定」を取得しました（2019.7）

### 男性の育児参画



#### イクメン企業アワード2018

両立支援部門で特別奨励賞を受賞しました（2018.9）



営業車にチャイルドシートを設置可能

### 女性活躍



#### えるぼし認定

女性活躍推進に関する取り組み状況が優良な企業が認定されるもの。当社は最高位の3段階目に認定されています（2016.4～）

22

続きまして、Sである社会への取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みをご説明いたします。

当社は経営戦略における重要課題として、ダイバーシティ&インクルージョンの推進について取り組みを進めております。

仕事と育児の両立支援については、2007年から、くるみん認定を受けておりますが、本年度は子育てサポート企業として、より高い水準の取り組みを行っていることを評価され、プラチナくるみん認定を取得いたしました。

また、女性活躍推進関連では、えるぼし認定の最高位である三つ星に認定されています。さらに、男性の育児参画については、厚生労働省主催のイクメン企業アワードの両立支援部門で、昨年度、特別奨励賞を受賞しました。

写真のように、当社では営業車にチャイルドシートを設置し、保育園などへの送迎に営業車を利用可能としており、2019年7月末時点でママMR33名、パパMR32名の65名がこの制度を利用しております。



従業員の健康増進を通じ、労働生産性の向上、企業価値の向上につなげる健康経営に取り組んでおり、3か年卒煙プログラムは重点施策の一つです

### 3か年卒煙プログラム：3年間で段階的に禁煙するプログラム

	2017年度	2018年度	2019年度	<b>主な取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 就業時間中禁煙の就業規則明文化</li> <li>● 社内の喫煙室をすべて撤去</li> <li>● 禁煙を望む喫煙者への支援</li> <li>● 管理職以上の禁煙の率先垂範</li> </ul>
喫煙率目標	20%	18%	<b>喫煙率5% を目標</b>	
喫煙率	20.5%	19.8%		
禁煙DAY	金曜日	全営業日		

Before



After



2019年度より、社内の喫煙室はすべて閉鎖

東京本社では喫煙所を改修し、憩いのスペースとして再利用

23

健康経営を通じた企業価値の向上に向けての取り組みをご説明いたします。

当社では2017年度より、3か年卒煙プログラムとして、段階的に従業員の喫煙率を減らすことを目標に、営業車両での完全禁煙、就業時間禁煙、社内喫煙室の閉鎖、さらには健康保険組合と協働による禁煙支援を行ってきました。

プログラム最終年度の本年度は、生命関連企業としてより一層、禁煙を推進するために喫煙率5%を目標として掲げています。本年度の具体的な取り組みとしましては、就業時間中の禁煙を就業規則に明文化いたしました。従業員自らが健康になることで、企業価値の向上や、従業員の健康寿命の延伸につながると考えております。

**患者さんご家族の支援**

**「田辺三菱製薬  
手のひらパートナープログラム」**

**2012年に難病患者団体支援助成  
として創設**

病気に苦しむ難病患者さんのQOL向上や  
ご家族の支援を行うための活動

**助成団体数 国内91団体（累計）**



**医療アクセス向上**

**グローバルヘルス技術振興基金  
(GHIT Fund)**

2015年よりプログラムに参画。開発途上国に蔓延する感染症の撲滅のための共同研究と資金提供。抗マalaria薬の候補となるリード化合物2種類を取得し、共同研究を開始

**途上国ワクチン支援プログラムへの参加**  
従業員参加による途上国の子どもたちへの  
ワクチン支援プログラム

**2018年度 支援ワクチン14,500人分**



当社オリジナルポスター

企業市民活動についてご説明いたします。

当社は、事業そのものでは解決できない社会の皆様健康に関連する課題に対して、企業市民活動方針を定め、取り組みを行っております。病気に苦しむ患者さんや、そのご家族への支援を行うことは当社の大切な使命と考え、2012年に創設したのが、この「手のひらパートナープログラム」です。

社外有識者の意見も踏まえ厳正に助成団体の選定を行い、これまでに累計で国内91団体に助成を行ってまいりました。2018年度は難病患者団体21団体に対して、医療普及や就労支援など、患者さんのQOL向上のための事業に助成いたしました。また、前年度の助成団体による報告会も毎年実施しており、患者団体同士の交流の場としてもご活用いただいております。

次に、医療アクセス向上への取り組みとして、2015年よりGHIT Fundのスクリーニング・プログラムに参画し、共同研究と資金提供を行っております。2018年度は新規抗マalaria薬の候補となるリード化合物2種類を取得し、これらの最適化を進める共同研究を新たに開始しております。

「健康支援サイト」

2018年度、729万人が国内外のWebサイトを訪問

<https://di.mt-pharma.co.jp/health-support/>

- Webサイトを通じ、様々な疾患に関する疾患啓発活動を実施
- 各サイトでは、病気の症状や診断、治療などについて、患者さんやご家族の方々にわかりやすく掲載



25

当社は、疾患啓発活動に関して Web サイトを通じた情報を発信しております。

国内では、関節リウマチやワクチンなど様々な健康支援サイトを開設しており、海外では米国子会社であるミツビシタナベファーマアメリカが、患者さんに向けた ALS 健康支援サイトを開設しております。これらのサイトに対し、2018 年度は合計 729 万人が、国内外の Web サイトの訪問をいただいております。

健康支援サイトの訪問を通じて、多くの方々に疾患に対する正しい理解の浸透や、患者さんの日常生活をサポートする情報の提供を通じ、人々の健康に対し貢献をしております。



## 環境目標

環境活動において、「省エネルギー・地球温暖化防止」、「廃棄物の削減・水資源の有効利用」、「化学物質の排出削減」、「生物多様性の保全」の4つの重点課題を設定

## 省エネルギー・地球温暖化防止

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

#### 2020年目標

国内：40%削減

グローバル：35%削減  
(基準年2010年度比)

#### 2018年度実績

国内：40%削減

グローバル：32%削減



26

Eである環境への取り組みについてご説明いたします。

当社は製薬企業という知識集約型産業の特性として、環境負荷は比較的小さいとはいえ、非常にこの問題は重要なテーマであることに変わりはありません。

この環境活動において、上段にあります省エネルギー・地球温暖化防止等、四つの重点課題を設定し、環境負荷の削減を進めております。本日は、この主な2つの課題について取り組みをご紹介します。

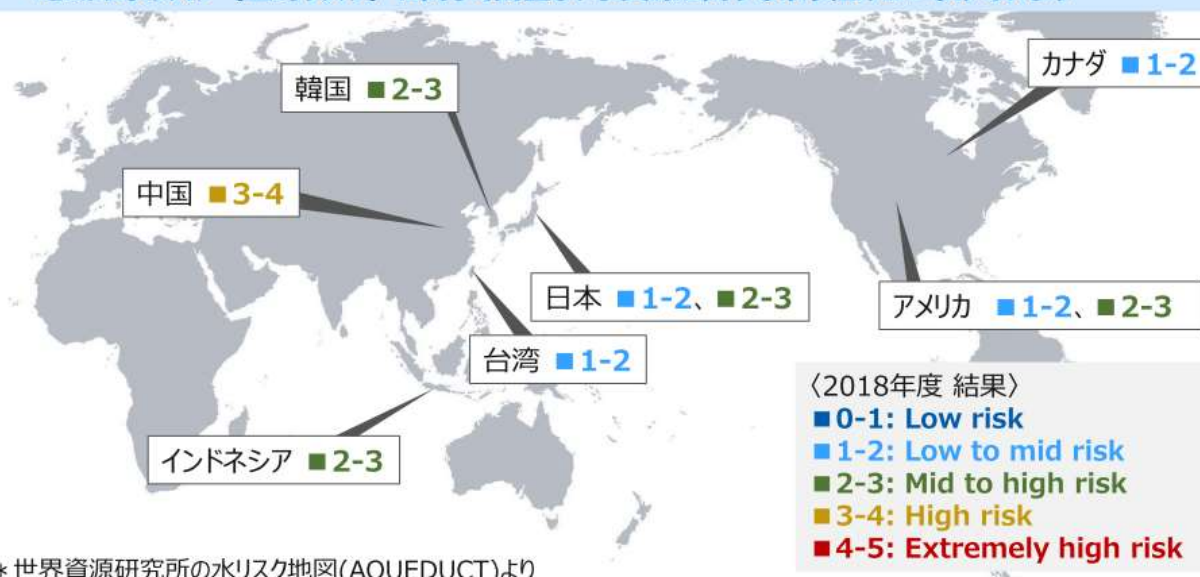
まず、省エネルギー・地球温暖化防止の取り組みとしてCO<sub>2</sub>排出量の削減では、2020年の目標として2010年対比で国内は40%削減、グローバルで35%の削減を目指しております。右側のグラフ、折れ線グラフ、棒グラフで示しておりますように排出量は年々削減できており、これからも目標達成に向けて取り組みを継続してまいります。

## 廃棄物の削減・水資源の有効利用

### 水リスクの評価

気候変動による影響とみられる渇水や洪水、水質汚濁、世界的な水使用量の増加など、企業活動における水資源への対応は重要な課題と認識しています

2018年度より、国内外の生産・研究拠点を対象に、**地域の水リスク（量的リスク）**に関して調査し、水資源に関する取り組みにつなげています



\*世界資源研究所の水リスク地図(AQUEDUCT)より

27

次に、廃棄物の削減・水資源の有効利用のトピックスとして、水リスクに関してご紹介いたします。

近年、気候変動による影響とみられる渇水や洪水、水質汚濁、世界的な水使用量の増加など、企業活動における水資源への対応は重要な課題となっています。

医薬品の製造や研究開発において水は重要な資源であることから、当社も世界資源研究所の水リスク地図、ここに示しております地図でございます。国内外の生産・研究拠点を対象に、地域の水の量的リスクに関して調査を実施しております。

その結果、画面の左側中央にあります中国の天津田辺製薬のある地域、天津ですけれども、地域が水の量的リスクに関してハイリスクな地域であることが判明いたしました。他の生産・研究拠点に関しては大きな問題のないことが確認されましたが、今後もこういう調査を継続し、経営リスクの管理、また水資源の有効利用ということに取り組んでいきたいと考えております。

本日も説明した内容は、当社の ESG に関する取り組みの一部になります。

ESG が示す 3 つの観点、企業の長期的な持続成長のためには必須であるという考え方は、もはや世界的に常識となっております。長期的な視野に立ち、今、当社がなすべきこと、今後さらに取り組んでいくべきことなど、本日の意見交換の場で、忌憚なきご意見をお聞かせいただければ幸いです。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

---

**高井：** それでは、ここまで当社の ESG の取り組みに関するご説明をいたしました。 それでは、ここから皆様との対話に移りたいと思います。先ほどお伝えいたしましたとおり、双方向の意見交換の場ということとするために、第三者のお立場で、専門家のトーマツの秋山様にファシリテーターをお願いをして、議論を深化させていければというふうに考えております。

それでは、私のほうから秋山様のご経歴を簡単にご紹介いたします。秋山様は、有限責任監査法人トーマツ、リスクアドバイザー事業本部 ESG・統合報告アドバイザー、シニアマネジャーで、公認会計士でいらっしゃいます。

これまで製造業、小売業、総合商社の監査業務に従事され、リスクアドバイザー本部異動後は、各種非監査サービスを提供されておられます。現在、ESG・統合報告アドバイザー室に所属されており、各種 ESG・統合報告アドバイザーサービスを行っていらっしゃいます。

それでは、意見交換にあたりまして、1点だけお願いがございます。対話とは言いつつも、事務局での整理のために、新たにご意見をいただく際に結構でございますので、会社名とお名前を頂戴いたしますようお願いを申し上げます。

それでは、準備が整ったようでございますので、秋山様、よろしく申し上げます。 それでは、こちらのほうからマイクを渡したいと思います。お願いいたします。

**秋山：** はい、皆様、本日はご参加いただきありがとうございます。今回の ESG 意見交換会は、企業価値に影響を及ぼす ESG の活動が、最終的にどう企業価値に結び付いていくかということを知りやすくお伝えする場だというふうに考えております。

したがいまして、今日は初めての ESG 説明会ということで、ここで皆様から忌憚のないご意見、課題等をいただきまして、これを今後改善していく、そういった形にしていきたいというふうに考えております。

なお、繰り返しになるんですけども、今回、決算説明会とは異なっておりまして、非財務情報をメインとした幅広い対話としたいというふうに考えていますから、ぜひご意見をいただいて、それに対して田辺三菱さんのほうからまた感想をいただくとか、そういったやり取りを行ってきたいというふうに考えております。

進め方としましては、まず皆様からご感想およびご意見等をいただいて、その後、話を広げていくような形にしたいと思います。それでは、まず今回の説明会につきまして、ご感想だとか、ご意見、あとは他社でこんなふうやってるんですけども、もう少しお話しなですかみたいなものがありましたら、ご意見いただければと思います。ぜひ挙手いただければと思います。はい、よろしくをお願いします。

**兵庫：**三菱 UFJ 信託でアナリストをやってます、兵庫と申します。今日はありがとうございます。質問したいこととか、ちょっと何点かあるんですけど、まず全体として、こういう説明会を開催していただいて、どうもありがとうございます。

製薬企業でも、エーザイさん、大日本住友さん、今回、会社主催でやられるということでは、御社は多分3社目かと思いますが、ぜひお願いしたいことは、やっぱりこれ1回やってもう終わりではなくて、継続的に開催することで進捗がどうなったかというのをまずやっていただくということで。今、昨今 ESG とか、結構、環境問題いろいろ言ってるので、旬だからやってるというのはやめていただきたいというのがまずお願いとして1点ございます。

ちょっと質問にもつながるところなんですけど、前回の事業説明会の時というのは、確かにマテリアリティの一部を開示されたと思うんですけど、ここまでいろいろ説明会をやるという感じはまったくなくて、もう少し KPI の進捗状況を確認してから、いろいろ開示したいというスタンスだったと思うんですけど、なぜこの半年ぐらいの間でこの説明会を開催するまで進んだのかというところをちょっと教えていただきたいのと。

モデレーターの方からありましたが、企業価値とどういう形でこの ESG の活動を結び付けていくのか、というところのパスをどう考えていらっしゃるかというのをまず教えてください。

**秋山：**ご質問ありがとうございます。まさにおっしゃるとおりで、今日はスタートということで、今後継続していただきたいと思います。

二つ、今ご質問をいただいたんですけども、マテリアリティの進捗に関するお話、あとは企業価値にどう結び付けていかれるという質問につきまして、ご説明いただけますでしょうか。

**三津家：**ありがとうございます。三津家から、少しまず最初に答えさせていただきます。昨年、実は、秋に事業説明会やりました時に、ちょっといろいろ、今日はいろいろざっくばらんにお話しますと、数値の下振れの見直しとかあったものですから。このお話を一緒にしようかなと思ったんですけども、なかなかちょっと分量的にできないということで、マテリアリティを少し決めたというお話だけ、確か1枚か2枚のスライドでお話しただけだったかと思います。



社内的には、今ちょうど、兵庫様のお話にありましたように、1回まわして、ちょっとぐるぐる回り出したところで、やっぱりきちっとしたお話をしたほうがよいかという意見が、実は主流だったんですけれども。いろいろな投資家の方とやっぱり意見交換してますと、いや、こういうものってというのはやっぱりとにかく1回決めて、動かし出して、あと毎年の進捗あたりは、むしろ投資家の皆さんと対話しながら改善していくほうがいいんじゃないかという、そういったご意見がかなりございまして。私もやっぱりそういうものだろうなと思ひまして、ちょっと社内的には腰の重い部分もあったんですけど、とりあえず1回決めて、動かし出そうといったところが実態のところでございます。

それから、ESGと企業価値のところというのは、大きく言いますと、二つの側面があると思ひまして。一つは、新しい価値を積み込むためのESGという部分と、それから価値を毀損しないといひますか、リスクに備えるということもありますし、しっかりとしたガバナンスを行うということもあると思ひんですけれども。その築き上げた価値を毀損しないためのESGと、その取り組みの二つの方面があると思ひております。

前者のほうにつきましては、多分これも挙げ出すといろいろあると思ひんですけれども、例えばダイバーシティの、何のためにやってるかというふうなこと、私、社内でもすごく今言ってるんですけれども。結局、現状の医薬品の開発あたりがなかなか曲がり角に来て、だけど世の中のニーズはいろいろなところにもまだある。あるいは価格も下げ圧力が加わるという中で、そこを打ち破るためには、やはりイノベーションがないといけない。本当の意味でのイノベーションがないといけない。そのイノベーションのために必要なものがやっぱりダイバーシティであると、そういう例えば一つの認識をしています。

それから、価値を毀損しないという意味では、今日お話をさせていただきました、やっぱりガバナンスを、特にやっぱり社外の目をどう入れるか。あるいはプロセスをどう透明性を保つかということをきちっとやる。

それから、今後、最近でも台風とか何とか、台風が起きるたびに、私なんかも総務部と一緒に夜中、何もなかったって聞いているんですけれども、やっぱりそういう時代に入ってきましたので、やっぱりリスクをどうミティゲーションするかという、そういったことの強化が本当に必要な時代に入ってきたなど、考えております。

**秋山：**はい、ありがとうございます。まさに今おっしゃられたダイバーシティなんですけれども、これおそらく今、日本中の企業が取り組まれておるんですけれども、御社ならではの差別化ポイントというんですか、そこら辺があったらぜひアピールいただきたいと思ひんですけれども。

**三津家：**ダイバーシティのサイクルモデルが確かコーポレートレポートの、57 ページですね。ちょっと細かなところは、またいろいろご意見いただきながら改善していきたいと思うんですけども。やっぱりダイバーシティ、この右下にプロモーションサイクルというのが書いてありまして、組織のマネジメント、人材のマネジメント、制度、仕組み、ジョブアサイン、これを全体をどうマネージしながら、本当にこの製薬会社のこのイノベーションにふさわしい形を作り上げていくか。

特に当社のように、非常に国内主導ですべてのものを回してきた人たちが、急にアメリカにやっとものを一品出して、動き出しているという中で、このサイクルをどうやって前に進めるかということを試行錯誤しながら。しかし、やっぱりダイバーシティというのは本当に大事だということ自身は、社の中に少し腹落ちしてきて、以前のように日本中心主義ではなくなった、あるいは自分たちのやり方中心主義ではなくなりつつあるかなと。ちょっと1周遅れと言われるかもしれませんが、やっぱりこういったサイクルをしっかり回していくということを今、主軸に考えております。

**秋山：**はい、ありがとうございます。一方で、兵庫様に私、ちょっとお伺いしたいんですけども、田辺三菱さんの例えばダイバーシティとかの取り組みというのを他社と比べて、何か特徴というか、例えばもう少しこういうところをやったほうがいいのか、そういったご意見ってございますでしょうか。すみません、いきなり。

**兵庫：**ご質問ありがとうございます。なかなかこちらが質問されることを想定してなかったので、答えるのは、正直言って難しいなと思うんですが。

一般的に製薬企業さんを見てますと、例えばMRさんであったりとか、あとは研究開発のところ、女性の方々が活躍する場というのが非常に用意されていると思ってまして、そういう意味では、非常に女性の特性を活かせながら、より活躍していただく場は多いんじゃないかなと思ってます。

ただ残念ながら、日本の企業の場合は、そこまで、どうしても男性中心で動いてたという側面がこれまであったと思うので、そこをどうチェンジしていくか。かつ、企業さんによっては、ロールモデルがいるような会社もあれば、まだ取締役レベルでロールモデルになれる女性の方がいないというところで、結構差があるのかなとも思ってます。

とはいえ、すぐに人口ピラミッドを変えることは多分できないと思うので、ぜひ入社時の女性と男性の比率が、3年目、5年目でもやっぱり同じぐらいの比率を保てるような人事制度というのをしっかりまずはやっていただきたいなと。

そこで30%が女性であるならば、役員も、当然、取締役もそのまま階層が上がれば、30%は少なからず役員が女性になると思いますので、そういうような考え方をされるのも一理あるんじゃないかなというふうに思ってます。

ですので、私自身は、早急に数字目標だけ満たせという話ではなくて、若い時からどうやって育てていくかということ、より意識されたほうがいいんじゃないかなと思ってます。以上です。

**秋山：**ありがとうございました。おっしゃるとおり、私も仕事でいろんな会社さんとお付き合いあるんですけども、やっぱり結構ダイバーシティが進んでる会社さんというのは、やっぱりロールモデルを作って、その女性が後輩を訓練していくみたいな形を取られておるとというのが結構あります。

御社にもお伺いしたいんですけども、例えば今、そういったロールモデルをどう作るかとか、あとはダイバーシティで言えば、女性だけじゃなくて、多分外国人の活用というのも今後重要なポイントになると思います。それに関して、今どのような動きをされてますでしょうか。

**三津家：**今、お二方からお話があった、ちょっとまず女性の活躍ということについて言いますと、やっぱりロールモデルをどう作るかというのはすごく大事だと思ってます。それで、今ちょっと兵庫さんの話にあったんですけど、これ言うと、先入観あり過ぎて言われるかもしれないんですけど。うちの事業の中でも、例えばクリニカル、臨床開発とか、それからQC、QA、それから薬事ですね、こういうのはやっぱり女性、ものすごい力発揮しますね。緻密ですし、しっかりできるし。

こういうところは、当社の中でももう部長も含めて相当女性の役職位が出てまして、会社として育てたというよりは、むしろもう自然にロールモデルができてきているかなと思ってます。

あと、立ち遅れてますのは、これもやっぱり特に製薬の外資と比べてもそうなんですけど、営業部門ですね。特に営業部門の方は、やはり女性のライフサイクルの中でいったん現場から離れてしまうということが、どうしても外勤ができなくなるという問題があって。特に外資なんかに行きますと、支店長女性とか普通にあって、お向かいの支店長、一緒になってるパートナーの支店長さんが明日から産休に入ってますなんていうのが自然にあるんですけど、なかなかうちの会社の中にそれができない。

一生懸命営業の中ではロールモデルを作って、これは頑張ったら引き上げようという努力はしておりますので、ここら辺、多分2~3年後、もう少し形が見えてくるのではなかろうかなと思ってます。子林さん、何かありますか。

**子林：**営業関係でいきますと、営業所長クラスには女性が、この数年ですね、この3年ぐらいの間に誕生してきて、それも複数ということで、そういった方々がロールモデルになっていけばいいのかなと思っております。

**秋山：**ありがとうございました。続きまして、質問を募集したいんですけども。

**高口：**ご説明ありがとうございました。三井住友トラスト・アセットマネジメントの高口と申します。私のほうからは取締役会の実効性評価のところ、各社さん、ここをかなり試行錯誤して悩まれているという実感はあるんですけども。御社の場合、18年度の評価結果というのを載せられて、具体的に改善が期待される点も記載されているので、非常に理解が進むんですけども。残念なのは、もう一步進んで、ここに書いてある改善点に関して、具体的にこういうことをやって直していきたい、もっと良くしていきたいという具体案があれば、さらにいいんじゃないかなと思うんですけども。

例えば取締役会外での議論の場の設定と書いてありますので、それは実際にもう決定されて行われているのかとか。社外取締役、監査役間のコミュニケーションの充実ということで、他社さんですと、社外取締役だけのミーティングを実際に活発にやってらっしゃる会社もあるわけなんですけども、そこはもう動き始めているのかといった具体的なところをどう進めてらっしゃるのかということをお教えください。

**三津家：**じゃあ、先に私のほうからご説明させていただきます。今、ご指摘がありましたとおり、当社のほうで実効性評価のところ、特に点数が低かったりとか、あと欄外にやっぱりいろいろ、特に社外役員を中心に書かれてる部分につきましては、できるところからもう実際に始めております。

例えば、やはり会社として、少しかたまりとして大きな案件で、やっぱり取締役会の中でやると、議事録ちゃんと書かなきゃいけないし、やっぱりちょっと話、根っこから少しゆっくり聞きたいねみたいなものを、少し時間はしっかり取って、だけど取締役会終わって、例えば30分とか、1時間とか、こういう案件はやってほしいというものにつきましては、具体的な案件をいただきまして、集中的な時間を取ることをすでにもう数回やっております。

あと、やはり社外取締役からしますと、やっぱりガバナンスということが非常に興味持たれてますので、実際に当社、監査役会設置会社ですので、往査に行っている監査役から、執行側ではなくて、監査役との話を聞きたいというふうなことが去年ございましたので、今年から多分、今年に2回だと思うんですけども、執行側が全部外れた監査役と社外取との連絡会を1時間以上の単位で取ると、これも例えば実際に始めております。

そういう意味では、ちょっとここに書いてあるようなことは、実際にもう始めておるような事例と、そういうふうに捉えていただけたらと思います。

**高口：**分かりました。それで例えば社外取締役同士、監査役同士で話し合われた内容で、社長のほうにフィードバック、あるいは何か依頼なり、改善すべきだというような提案なりというのは、何か具体的に起きたりしているんですか。

**三津家：**そこら辺、重要な事項は一応、私もその場にはいないのであれなんですけども、一応うちの社内監査役が出ておりますので。ちょっといろいろ、すごく大きなことがこういうのあったというよりは、細かなことが比較的あったんですけども、こんな話が出た、ここをとか、そういうのは一応社内の監査役からフィードバックを受けて、私のほう、あるいは必要があれば、担当の執行役員と情報交換しながらということで。ちょっとここで今、御披露する、こんな大きな点があったなというのは、ちょっとすいません、何か子林さん、ありますか。

**子林：**細かなことになりましたけど、ここにも書いてあるモニタリングの充実ということで、事業活動の定期報告みたいなことも、どちらかというと、バリューチェーンに関する説明というのはきちんと行われていたんですけれども。例えばコンプライアンス案件とか、あるいはちょっと世の中の動きで、ちょっとした、そこに対してわれわれがどう反応しているか、といったようなことについての意見交換みたいなことというのはできてなかったもので、それを取締役会に議案外報告させていただくとかということで、できるだけ社外取締役の方々にも同じような目線に立っていくとか、いろんな形での情報提供ができるような工夫をしております。

**高口：**分かりました。ありがとうございます。

**秋山：**結構、今、統合報告の世界では、そういったガバナンスコードの対応をどう改善していますかということ結構記載する例も増えてきています。例えば確か三菱UFJフィナンシャル・グループとか、PDCAを出してたと思うんですけれども、そういった形で、レポートでできる限り開示するというのも一つのやり方かなと思います。

**三津家：**だから問題点だけではなくて、改善したのも少しずつ具体的な例を開示すると、見えるということですね。ありがとうございます。

**高口：**そうですね、そうすると、毎年読むたびに改善が進んでるんだなという実感を、読むほうも感じられるかなと思います。

**三津家：**ありがとうございます。

**秋山：**ありがとうございました。続きまして、次の質問に入りたいと思います。

**橋口：**大和証券の橋口と申します。まず、感想なんですけれど、マテリアリティが、社名を隠してみたら、多分どこの会社かというのがなかなか分かりづらいかなというふうに思います。製薬会社さんとしては、すごくいいマテリアリティだと思うんですけど、御社ならではの視点というのをどのようにお考えかというのをぜひお聞かせいただければと思います。

それに関連して、そもそもこのマテリアリティの策定自体が今回初めてかと思うので、この策定プロセスというのを回している過程で、お三方とも社歴がすごく長い方だと思うんですが、改めて普段の取り組みとは違う中で、この田辺三菱製薬の強みですとか、今後伸びしろとして残っているような点について、新たな気づきですとか、発見があったと思うんですけど、そういったものも併せてご共有いただければなというふうに思います。

あと、このマテリアリティのモニタリング指標の実績について、どのように受け止めてらっしゃるのかということもお聞かせいただけますでしょうか。それぞれ必ずしも数字が高ければいいというものでもないような、質を伴っていないと、あまり意味のないようなものもちょっと含まれているかなと思うんですが。そういう意味で、ちょっと色を付けて、どういう受け止め方をされているのかということと、改善が必要な点、あと目標のようなものというのは、社内で共有されているのかなのか。そこもこの指標をどういうふうに事業につなげていこうとお考えなのかということもお聞かせいただければと思います。

**秋山：**今、5点質問いただきました。まず1番目、どこの会社かわからないよと。これ、往々にして、マテリアリティって結構どの会社さんを見ても、やっぱりこういった抽象的なルールで来るので、それは仕方がない部分もあるかなと思いますけれども。例えば今、出ました策定プロセス過程だとか、強みをどう伸ばしていきますかとか、モニタリング指標の実績に関するお話、あとは目標をどう事業につなげていくかというところで、結構やっぱり示唆に富むご質問かなと思いますので、できる範囲でお願いします。

**三津家：**じゃあ、私のほうから先に、それからまた子林のほうから少し加えさせていただきたいと思います。まず、このマテリアリティって、多分、会社名隠しても分からないよねって、多分そうだと思います。もうしょうがないと思ってます。それは製薬会社として当然やるべきことをしっかり選んでいくと。ちょっと出入りはあるかもしれないですけど、ある会社さんは別なものがあって、うちは別のものがあるとかですね。

それで私としては、例えば appendix なんですかね、36 ページ以降に、ちょっともう少し詳しく書かれているんですけども、会社としてこのマテリアリティのこの二つ目の欄ですね。重要である理由というのが、当社ならではの、と書いてあって、ここところが、社員として腹落ちしてるのか、当社は独自性があるのかというところが、むしろ大事ではなからうかなと思っています。

例えばこの1番のところなんですけれども、薬そのものも、これ、私も社内でかなり言ってるんですけども。単に新薬、ぴかぴかな新薬が出てくる可能性というのが非常に落ちてくる中で、しかし薬のいろんな利便性とか、アドヒアランスとか、様々なところで、ちょっと変えると、もう患者さんにとって、あるいは周囲の方々にとって、ものすごくメリットがあるみたいなものというのはまだまだ相当あると思ってまして。

上からポチ二つですね、患者さんや医療従事者の皆さんの利便性を高めるものづくりみたいなものは、しっかり現場に根ざして考えようねというふうなことを、かなり口を酸っぱくして言っております。特にアメリカの臨床の現場のことを知ろうということをお願いしております、例えばこういうことを加えております。

どんどんいくら話すといくらでも出てくるんですけど。二つ目のところなんかは、②で品質の保証と安定供給、これ上から二つ目、先ほどから何度も言ってますけども、やはり過去の品質問題からの反省、教訓というのは、これ当社独自の部分、重要な部分になると思ってまして、やっぱりここは忘れないと。ここはもうポイントとして外さないというふうな、こういったことを入れております。

あと、いくつかあるんですけども、要は、私としては、この2列目の重要である理由のところは、どういうものが書かれているかというのが大事ですし、それが社員として腹落ちしていることが大事ではないかなと考えております。

**秋山：**ありがとうございます。マテリアリティもやっぱり出して終わりではなくて、おそらくこういったご意見いただきながら、かつ社内でサイクルを回して、多分、定期的に見直されるんじゃないかなと思ってまして。そこら辺も踏まえて、今後ブラッシュアップしていくというのがまずスタートかなというふうに考えております。

**三津家：**あと、伸びしろの部分ですよ。これは、これまたいろんな考え方があると思うんですけども、やはり、われわれ今、注力領域四つと言ってます。いわゆる神経変性疾患を中心とする神経の病気、それから重度の自己免疫疾患、それから糖尿病・腎は、これはもう腎臓に今、移ってきています。やっぱり残る、多分、腎臓と心臓が残されると思って。最後、予防のワクチンと。

おそらく最後の二つは、日本でこの四つをやって、多分、神経と自己免疫疾患をアメリカで中心になってやるということになると思うんですけども、その延長線上で、実際にここにぴったりくるものをしっかりやっていきたいと思いますか、自分たちの注力のマーケット領域とか、研究開発領域というのがあって、ここの中で、このマテリアリティ、あるいは重要である理由のところをしっかりと

押さえていくことがある意味で、長期的な意味で、事業が伸びると、そういった気持ちであります。

そういった、ちょっと答えになってるかどうかわからないですけど、私の中では、この事業の伸びしろというのは、そういうふうに、これと、自分たちの今の得意領域というのを重ね合わせることによって、そこから生まれてくるんだろうなど。これだけでは何も生まれるわけではなくて。そういうふうに捉えています。

**秋山：**ありがとうございます。その社長様のお気持ちというか、お考えというのは、やっぱり従業員の皆様に結構周知というか、徹底はされてらっしゃるんでしょうか。

**三津家：**これは多分どこの会社でもそうだと思うんですけど、相当腹落ち感、得るためには大変だと思ってます。それで実は今、うちの会社でも、今年の4月から今、だいぶ経営陣、私と子林だけまだ残ってるんですけど、若返りまして。新しい経営執行会議メンバーが増えたので、経営執行会議メンバーのいわゆる現場との距離を縮めるということもあって、一応、経営執行会議メンバー全員がちょっと他部署を相当程度、今、回っています。この半年間ぐらいで、58カ所回っていて、そこの中の会話でやっています。

それで多分このマテリアリティとか、SDGsとかいう言葉を言っても、現場で腹落ち感ないので、そこにつながる考え方とかですね。先ほど私が、じゃあなぜダイバーシティが大事かとか、どういふところを薬として狙っていかみたいなところを一生懸命、今、私はかなり議論しています。

それが多分腹落ちすると、会社で言ってるマテリアリティってこういうことなんだねとか、SDGsと結び付けたいってこういうことなんだねというのが腹落ちすると思っていました。もうちょっと従業員にとって身近な話題といいますか、あるいは経営がいつも言ってることの裏側にあることを60回ぐらいの会議の中で、今年だいぶ言ってきたつもりです。

多分、田原、子林とも、現場に行ってますので、それぞれそこら辺、現場の腹落ち感の話というのがあろうと思うんです。

**田原：**マテリアリティとか、グループで、ホールディンググループでいくと、KAITEKIではございますが、なかなかすっと喉を通るといふところには入ってこないんですね。ですから、これは何回も言い続けるといいますか、そういうことが必要なんだろうというふうに思います。

各人がどっかで気づいて、これはこういうことだなという、ある事象とこのマテリアリティの何かが結び付くと、そういうことが起きてくる、起こしていくということが期待していることでございます。



したがって、先ほどのオンサイトミートという言葉で、58回ということでしたが、これは継続していこうということを今、やっているところでございます。

現場のほうの声からしますと、直接、経営執行会議メンバーと1時間半やってるんですけど、会話するのは初めてのことでございますので、何かが変わる、変えてきているということも一つの出来事として受け止めてもらってるという感じでございます。

**秋山：**はい、ありがとうございます。では引き続きまして、ご意見いただければと思いますが、いかがでしょうか。

**山本：**ニッセイアセットマネジメントの山本と申します。どうもありがとうございます。質問1、意見1なんですけれども、まず質問なのですが、マテリアリティを拝見すると、特に6番ですとか、7番。要するに、ESGに直すと、Sだとか、Eについてが、御社の価値創造について重要そうに見えるんですけれども、実際に御社の価値の向上というのを考えた時には、ESGのどれが一番重要なのか。

もちろん今回初めての説明会の開催ですので、EもSもGもすべて重要ですということでもいいんですが。マテリアリティで見ると、Sとか、Eが重要そうに見えますけど、ESGで見ると、そもそもどれが重要で、足元、価値向上について取り組みたい具体的なものがあったら教えていただければなというふうに思います。

あともう1点、意見なのですが、価値創造モデルの中にいくつかワードはあると思うんですが、価値創造モデルの中にESGを組み込んだほうが、何かよりESGを取り組む意義が分かりやすいように思いましたという、これは意見です。以上です。

**秋山：**はい、ありがとうございます。まず1番目のご質問、ESGの中の何が重要かという、多分マテリアリティの中での重要性というお話が1点目だと思います。

あとは2番目として、価値創造モデルの中のESG、これいわゆる今、ほかの会社でも結構中計の中に戦略を入れて、サステナビリティ要素ですか、それを入れる動き、入ってますから、そういったものをどう今後捉まえていくかということだと思います。その点について、いかがでしょうか。

**子林：**2番目のほうから。ご意見ありがとうございます。検討していきたいと思います。今までどうしても中期計画、事業計画の中で、こういったESG観点のものが織り込まれにくいというのがありましたので、定量的ではないかもしれませんが、定性的な情報としても織り込めたらなという気持ちは今持ちました。

1点目なんですけれども、当然、七つの中で事業活動を通じて直接的に価値を提供できるということとでいきますと、1番目は、これ、成し遂げていかなきゃいけないことなんですけれども。

今、ご指摘のあった6番、7番は、ちょっと三津家も触れましたけれど、従業員の健康は極めて大事ですし、環境負荷対策は、企業の持続性。いったん事故を起こすと大変なことになるということも、われわれよく認識しておりますので、そういったことが起こらないように、やはりちょっとした化学原材料の河川への漏出とかが起こると非常に大変なことを起こします。しばらくは取り返しのつかないような環境破壊といったことにつながりますので、そういったことを含めると、決してないがしろにできない、軽視できない課題だなと思っております。

それから、もっと積極的な意味からいくと、先ほどのダイバーシティというところで、イノベーションを起こすには、やはりいろいろな知と経験の交流が必須ですから、社内でのダイバーシティとともに、社外とのお付き合いの中での広がりということでも、ダイバーシティは大事になるんだろうなと考えます。よろしいでしょうか。

**山本：**追加で、今回、ESGの説明に関しては、話題性の高まりもあってGからご説明されましたけれど。マテリアリティの中にはいわゆるGの項目に該当しそうなものが少なそうには見えるのですが、これは別にGを軽視しているわけではないと理解したほうがよろしいのですよね？

**子林：**はい。

**三津家：**多分、4とか5あたりはかなりガバナンスかなと思っておりますが。

**子林：**社内的なシステム、あるいは仕組みとして取り組んでいることを皆さんに開示し、そのことをご意見いただいて改善していくというところが、5番の情報開示ということになっていると思いますし。それから、システム、仕組みをきちんと回すということでいくと、それに携わる者、従業員を中心とした人たちのコンプライアンス意識の向上は必須かなと思いますので、4番、5番が要だとは思いますが。

**山本：**ありがとうございます。

**秋山：**ありがとうございました。続きまして、ご質問のある方、いらっしゃいますでしょうか。お願いします。

**佐藤：**ありがとうございます。シュローダーの佐藤と申します。よろしくお願ひいたします。種類の異なる小さな質問をいくつかさせていただきたいと思ひます。

まず、先ほどと同じページ、マテリアリティとモニタリング指標のところでは。これについて二つ質問があります。モニタリング指標の数え方です。例えば、適応症拡大は一つとして数えるものな

のか。同じ適応症で日本と海外と承認を受けたら、それは二つと数えていいものなのか。それを確認したいです。

似たようなご質問で、臨床研究に関する外部発表数、カッコ、論文・学会等、カッコ閉じとなっているんですけども、これ、論文のほうはインパクトファクターにかかわらず、載ればそれで1とカウントされますか。すべて先に質問をお伝えしたほうがいいですか。

**秋山：**はい。

**佐藤：**分かりました。次がマテリアリティの選択の過程で、御社はものすごく長い間 CNS 領域の製品を販売され、そしていまだにパイプラインに乗せて積極的に研究活動をしているわけですけども。御社ならではの課題として、CNS 領域の薬剤の多剤投与の問題をマテリアリティとして入れなかったのはなぜなのかと、不思議に思いました。

次が、私、海外で上場している会社の子会社で働いている者なんですけれども。御社の場合、海外にもたくさんの子会社をお持ちでいらっしゃるわけですが、リソースが限定的な中で彼らも含めてきちんとコントロールをすること、何かご苦労をお感じになるようなことがありましたら、ご紹介いただけないでしょうか。

最後に、ESG、とても興味がありますけれども、やはりご本業のところにも興味がありまして、統合レポートのコンテンツについてお伺いをしたいのですけれども、アメリカにおいてラジカヴァのバイオマーカーの探索研究中と書かれています。今年中には中間の結果が出てくるかもしれないということが、子会社の社員の方のコメントとして書かれています。これでバイオマーカーを探索して、そこで選定されたものが臨床入りするときのエンドポイントに活用されることになるのでしょうか。すなわち、これが終わらないと経口バージョンのラジカヴァは臨床が始まらない。直接リンクしているものなのでしょうか。私からは以上でございます。

**秋山：**ありがとうございました。今4点質問をいただきまして、1番、マテリアリティ、2番、その選択過程で、3番、海外子会社のリソースをどう使われているか。あとは4番、ラジカヴァ、バイオマーカーの話が出ました。

**子林：**臨床数の数え方ですけど、適応症の違いで1個ずつカウントしています。それから日本で承認、アメリカで承認、エリア別でカウントするようにしております。

**三津家：**全体で1個ではなかったでしたっけ？地域を変えても1個という僕の認識だけ。

**子林：**すみません、間違えていたらごめんなさい。

**佐藤：**それはすべて御社が申請したもので、導出先は関係ない？

**子林：**はい。

**佐藤：**分かりました。

**子林：**臨床研究のほうは、インパクトファクターに関しましては、今の段階では考慮していません。ただ、先ほどもどなたかご質問がありましたように、数だけじゃない、質という問題がありますので、検討させてください。

**三津家：**それから、多剤投与の話が出て、これは業界として非常に大きな問題なわけですね。これはポリファーマシーの問題としてすごく大きな問題です。これはやっぱり医者だけではできるところではなくて、やはり実態を製薬協として今どういうふうに貢献できるかということで、そのデータをどう集めるかということは今、業界として集めようと。そういう動きはございます。

私としては、今、モニタリング指標にはそういうことでまだ加えられていないんですけど。マテリアリティ 3 の製品の適正使用の推進のところ当然、このポリファーマシーの問題は多分近い将来入ってきて、何らかのそこら辺のデータが取れるようになれば、不要な、あるいは患者さんにとって逆にデメリットとなるような多剤投与みたいなものを、会社としては逆に抑え込むといえますか。そういう情報提供活動をやっていくということで、多分、KPI、モニタリング指標の中に多剤投与の問題は、業界としても非常に大きな問題として捉えておられて、入ってくるのではないかなと思っております。

それから最後、ラジカヴァのバイオマーカーの話なんですけど。これは患者さんの動態を早く理解するとか、どういう患者さんが ALS の進行に結びつくかということをやっと早く捕まえようということ。ある意味で、われわれはラジカヴァをアメリカに投入して、アメリカの臨床現場への貢献というものをもう少しきちんとすべきだという、そういったところがスタートになっております。

ですから、ある意味でそこでいいものが出てくれば、裾野の拡大ということは次にもう少し狙うわけですけども。まずは基礎的なところへの貢献から入って、次にそこで動いている患者さんに関して、なるべく早くお医者さんのところに行って精密な診断をしてください、みたいなことをやると。そういうふうなことで考えております。

それで、これが事業のお話になりますけれども、経口のラジカヴァの開発には関係ございません。経口のラジカヴァは現状の安全性の試験と、それから PK 試験で、今の静注剤とつなぐということで承認を取ることになっておりますので、バイオマーカーには関係ないということでございます。

最後、海外での苦労ということは。

**田原：**例えばでございますけれども、ニューロダームのイスラエルの会社を買収して、もう2年ぐらいいになります、やはり国民性といいますか、当社は極めてドメスティックでやってきた会社で、彼らはベンチャー気質が非常に高く、スピード優先でまずはやってみよう。日本人はまずは考えてみようという、かなり違ったカルチャーで一緒に仕事を始めていますので、この辺はかなりギャップを、本当の前線でやっている社員たちは感じています。

したがって、思ったとおりにならないとお互いに思いながら、それを、2年経ちましたけれども、けっこう調和してきたかなという感じがしていますが、期待していたほど早く進むかということ、それはやっぱりかなり難しいと。それに負けないようにというか、両社でいいものを作ろうとベクトルを合わせるということをやってきております。1年過ぎたあたりからその辺が出てきた感じは、非常に手ごたえとしては持っております。

**佐藤：**子会社だからとか、リソースが少ないからではなくて、そもそも文化が違うし、業態も違うから、そのすり合わせがご苦労される点だったと。そういう感じですか。

**田原：**まずはそこでございますね。あとはベンチャーですから、まだ開発段階ですけれども、その先のマーケティングまで見据えると、リソースをどちらで供給するかという問題も出てまいりますので、それはグループで同じ資源を持っているところが提供しよう。そういう、実際にコンビネーションをする必要がございますので、そういう点では、会話をもっと、2倍、3倍かかると思って会話をしているような、そういう状況です。

**佐藤：**ありがとうございます。

**三津家：**あと、最初の訂正が。私が間違っておりました。すみません。

**子林：**最初の適応症別ということで、作成に直接関わった担当から今確認して。申請当局別、要はエリア別ということになります。それから論文は、あくまでもインパクトファクターは気にしていないんですけれども、当社がオーナーであると。当社所属員がオーナーであることはカウントのベースになります。

**佐藤：**共著は？

**子林：**共著もあり得ると思うんですけど、多分コオサーなのかな。ファーストオサーじゃなきゃダメということ？コオサーでもいいということみたいです。

**佐藤：**ありがとうございました。

**秋山：**ありがとうございます。もし差し支えなければ、一つ佐藤様にお伺いしたいんですけれども、投資家として統合報告書を読むときに、どんなところを見ていらっしゃるのかとか。あと、当



社のレポートを見てももう少しこういう情報があると投資家としていいですよ、みたいなご示唆があればお伺いしたいんですけども、いかがでしょうか。

**佐藤：**統合報告書で得る情報をいろいろな形で活用したいし、私としては御社の長期的な成長がどういう努力から、どういう企業努力から得られるのかというのを知りたいので、ありとあらゆる形で考えたいと思っています。ラジカヴァのように本業に直結した点は、最も私は興味があります。

**秋山：**ありがとうございました。では続きまして、次のご質問のある方、いらっしゃいますでしょうか。お願いします。

**菊池：**東京海上アセットの菊池と申します。どうもお世話になります。意見的なことを一つと、質問の一つをお願いしたいんですが、まず意見としては、36 ページ以降にお示しいただいているモニタリング指標のところですね。全体として、アウトプットのモニタリング指標が多いかなと拝見いたしました。御社の目指される目標が、やはり患者様にフォーカスされているところということを見ると、これは言うは易しという発言になってしまうので、意見としたいんですけど。

アウトカムの、例えばワクチン出荷が増えて、ワクチン投与の結果、患者さんにどういったプラスの影響があったかとか。これ、グローバルに見てもなかなか成功している製薬企業は、私の知っている少ない範囲内では知らないんですけど、製薬企業様と意見交換をしていると、どうやって出せばいいかねというのはよく議論になるところでもありますので。御社もなにがしか、いわゆるアウトカムのところにチャレンジ、モニタリング指標をしていただけると、非常にグローバルでも先進的な開示につながってくるのではないかなというところが、まず一つ。これは意見です。

質問したいのが、ご説明の中で、親会社の影響はありません。少数株主の価値を毀損するところはありませんと、力強い宣言をいただいて本当にありがとうございます、というところなんですが。

さはさりながら、三菱ケミカルホールディングスで、KAITEKI というキーワードを持たれているので、例えば経営計画を立てるときに、その KAITEKI というキーワードとやはりなにがしか擦り合わせみたいところはやっていないのかなと。これはガバナンス上の問題というよりは、三菱ケミカルグループとして KAITEKI という一つのキーワードに集約される中で、どういう連携をとられているのか、そのあたりを可能な範囲で教えていただければなと思います。以上です。

**秋山：**ありがとうございました。非常に素晴らしい意見だと思ひまして、おっしゃるとおりアウトカムをどう出すかというのは、非常に、これ、重要なテーマだと考えています。あとは親会社上場ですね。これも非常に重要な問題だと思っていますので、いただいた KAITEKI 経営だけではなくて、実際、例えばどういうふうにシナジーを出されているかとか、そういった点もアピールいただけるとよろしいかなと思います。

**三津家：**私のほうから。まず最初の点は、非常にまったく私どもも気づいていなかったです。ありがとうございました。アウトカム、小さいものであれば多分あると思っています。例えばレミケードを投与して、簡単にいうと寛解しちゃって、もう病気が治っちゃった、みたいな患者さんが日本で何人いたかって、ひょっとしたら数えられるかもしれないですね。少し怪しい数字になるかもしれませんが。そうすると、そういう方は完全にもう社会復帰して、薬を投与しなくてよくなるわけで。例えばそういう例がないわけではないので、そのアウトカムが、どういうふうに出られるかどうかは別として、そういう発想は今後も持っていきたいと思います。ありがとうございました。

それから、ケミカルホールディングスとの関係ですけれども、ある意味で個々の経営判断に関わるようなところに関しましては、基本、最終意思決定はこちらでやらせていただいているということは、先ほど明確に子林のほうで述べさせていただきました。現場ではどういうことが起きているかといいますと、取締役会の今の付議基準でも、ホールディングのほうは結局、上場会社のものについては推進的にそれを尊重するという言葉があるということと。

それから、うちの社外取締役3名いらっしゃるんですけども、基本的にやっぱり少数株主の自分たちは代表だよ、というスタンスはお持ちなので、その少数株主から見て、これ、価値を毀損していないよね、ということはいつも言われるということです。

一方で、今ちょっとご指摘のあったもっと手前のところで、ちゃんとアライアンスを取っているんじゃないかというところは、それもまたご指摘のとおりだと思います。

いわゆる、われわれ、今ここでマテリアリティを七つ出しました。相当部分、今、ホールディングが言っている KAITEKI ということと、根っこのところで被る部分がございます。それから、今日われわれが健康寿命の延伸というキーワードで、治療と予防ということで書きましたけれども。

そこもホールディングでいえば、いわゆるヘルスとかコンフォートとか、あるいはそれが長期的な意味で医療費の削減に関わってくれば、サステナビリティという言葉で関わってくるので、やはりそういう指標を追うということは、実は手前のところでは擦り合わせはしております。ですから、KAITEKI の指標の中に、例えばワクチンのこういう数値を入れて、われわれのワクチンが予防にこれだけ関わったものを入れようね、とか、それを会社の戦略として出すというところは擦り合わせをしております。

今年の11月にホールディングのほうで、KAITEKI Vision 30 ということで、30年に向けてのビジョンを出していきますけれども。今、ちょうどわれわれのほうにもフィードバックが来て、われわれはこう考えているんだけれども、これからの田辺三菱の今後の将来性の方向性と合ってるの？と

いうふうな話をしております。当然その部分はグループシナジーを今後どう出すかという根っこになりますので、そこはアライメントするというのが私として、それが本当に正しい方向であればあり得べき姿じゃないかなと。また、実際に今そういう作業をしているとご理解いただきたいと思います。

**子林：**付け加えますと、実際にこのマテリアリティ特定の中では、実はもう1個欄があって、KAITEKIのどの辺に該当するね、というようなことを、意識ではないですが、そういった議論もしながら。ただ、今ここでKAITEKIを入れちゃうと説明しにくくなるねということで、今回はKAITEKIの部分は外した形での説明資料になっているとご理解いただけたらなと思います。

**秋山：**ありがとうございます。

**兵庫：**すみません、2回目ですけれども、さっき意見を言えなかったので意見を言わせていただきたいのですが。まず、マテリアリティの見直すプロセスというところが明示されていないと思っております。本来やはり取締役会への諮問する委員会とか、そういうのがきちり明示されていて、そこで毎年このマテリアリティで行くとか、事業環境の変化に応じて適切なマテリアリティであることを確認するプロセスが絶対必要だと思うのですが。

御社の中では今、そこが統合報告書の中でも書かれていないので、そのプロセスを明示して、場合によっては外部の人間も入れながらそこを議論するプロセスを、多分入れられている他業種の企業は結構あると思うので。そういう形にしないと、多分、経営陣が仮に代わってしまうと、もうこれ、どういう形でサステナビリティを置かれているか分からないので、そこはもうちょっと明示していただきたいのが1点。

2点目は報酬のところ、これだけサステナビリティと言いながら、結局100%業績で決定するような形になっているというのは、中長期的には少し変えていかなければいけないんじゃないかなと思っております。今、オムロンさんとか資生堂さんは検討中ということで、一部サステナビリティの目標を役員報酬の中に入れられるという動きもあるので、ぜひここまでいろいろKPIを使われるのであれば、そういう要素があってもいいんじゃないかなというのが2点目です。

最後3点目は環境についてですが、2020年度のCO<sub>2</sub>削減目標はあるんですけど、もう2020年度って来年なので、もう少し長いところからバックキャストिंगをして、CO<sub>2</sub>の削減目標を出すというのが、多分、今の事業会社のトレンドだと思うので、そこはもう少し長めで取り組んでいただきたいなと思います。以上3点です。

**秋山：**ありがとうございます。いずれも非常に素晴らしい示唆だと思います。1点目、マテリアリティの見直し。2点目、役員報酬にサステナビリティを入れる。3点目、環境目標についても

少し中長期でバックカスティングをしたらどうか。そういったご意見をいただいておりますが、いかがでしょうか。

**三津家：**いずれも非常に示唆に富むご意見をありがとうございました。実際、われわれもまだ十分取り組めていないところがありますので、そこは来年ここでまたやるときに、こういうふう考えたということをお話しできるようにしたいと思います。

まず、マテリアリティの見直しプロセスは、実際のところ、正直なところまだ組み込んでおりませんので、それをどうするか、取締役会でも話をさせていただきたいと思います。

それから、報酬にこういう、例えば ESG のいろんな、あるいは非財務指標みたいなものを入れるかとか、サステナビリティに関するものを入れるかというのは、いくつかの会社さんがそれに取り組まれているという話はわれわれも認識しております。ちょっと技術的に可能なのか、当社の場合どういうものがあるのかということにつきましては、もう少し勉強して、場合によっては少し報酬委員会あたりでも一度は議論させていただきたいと思います。

それから、環境については、子林さん、もうちょっと長いあれは持ってる。

**子林：**持ってます。

**三津家：**持っている。じゃあ、そこら辺は来年からお示するようにしたいと思います。

**子林：**当然、パリ協定で言っている GHG、グリーンハウスガスの削減ということについて、2030年あるいは2050年の目標を見据えて、2020年までにどこまで、ということで取り組んでおります。ただ、ちょっと現段階では正直申しまして、実は自ら事業活動を通じて発生するガス、それから自らが使うエネルギー調達で使われているガスのところまでの把握で、あとは実際のサプライチェーンの中で使っている原材料とか、その辺のものはこの中にきちんとカウントはしていないので、そういったことも含めたトータルでもうちょっと考えていかなければいけないんじゃないかな、とは思っております。

**秋山：**ありがとうございました。では、よろしく申し上げます。

**千代：**私のほうから質問を2点させていただきたいと思います。1点目は、社外取締役の選任の基準と申しますか、プロセスについてです。ダイバーシティが大事だということはそうなんですが、その中でいろいろな経営している方がいらっしゃると思います。どういう目的意識を持って、どう選んでいくのかを聞きたいです。

少し私の中で疑念に感じていることがありまして、この中には、買収防衛策を更新し続けている会社もありますし、本日ニュースになった方もありますし。あと、経営している時代の説明会で、御

社の低採算のビジネスをどうしますかと聞いたときに、低採算のビジネスを切ったら日本企業なくなっちゃいますって、逆ギレしているような方もいらっしゃいます。そういう中で、御社がどういう目的意識を持って選んでいったのかを知りたいです。

2点目に関してですが、親子関係のところなんです。少数株主の利益が毀損されることがありませんとあるのですが、私が少し懸念しているのは Muse 関連でして、御社の社員が出向して、親のほうで開発していると思います。親から見れば子会社の人材活用になりますが、少数株主からしてみれば、スキルを持った、スキルというのは、おそらく無形資産になると思うのですが、その無形資産が流出しているような格好になってしまっているんじゃないかなという懸念があります。そこに関しては大丈夫なのかどうなのかという、その2点について質問させていただきます。

**三津家：**社外取締役の選任基準につきましては、まず今日スライドでお示しましたように、独立社外の取締役のほうは、できれば企業経営に十分な経験をお持ちの方ということで考えています。それから、監査役のほうは、今もそうなっているんですけど、法律家と会計に詳しい方と、今回やはり医療に詳しい方。特にできれば女性がいいなということで、そういう1枠増やして、監査役という立場で。そういう設計をしています。

あとは個人別にそれぞれ狙いがあって、いろいろもちろん、なかなか大変なんですけどね、今こういう時代なので。まず岩根さんは、ある意味で電力会社とうちは全然関係ないような気がするんですが、やはりお話ししていると結構近いところがありまして、一つは長期レンジの商売なんですね。長期のタームで事業をどう考えなければいけないかということのを常に考えておられるということと、これは来ていただいてから分かったんですが、やはり当局との折衝とかが常にリスクとなる業種なんですね、お互いに。そこら辺をどうしっかりとリスクを回避しながらやるかというところが多分あります。

それから、サッポロの上條さんは、われわれがちょうどアメリカに出て行きたいというところがあって、アメリカでマーケティングの経験のある方ということで、できれば社外取の中にいらっしゃらないかなと思って。上條さんは実はサッポロで、アメリカで最初にサッポロの旗を揚げたおひとりで、全然業種は違うんですけども、アメリカでマーケティングを立ち上げた。

それから、今年から入っていただきました村尾さんなんですけども、インフラといえばインフラで岩根さんと近いんですけども、ご本人のご経歴は NTT 西日本で、いわゆる ICT を中心とするような新規事業の企画を相当立ち上げされた方なんですね。われわれとして、やはり今後のデジタルとか ICT とかをやるときに、ぜひこの村尾さん、関西の同友会の会長もやっておられたので、そういう人脈はすごく役に立つよね、ということをお願いをしたということで。一応、候補の中から当



社のために十分時間を割いてくださるということと、アメリカに出ようとしたときとか、デジタルが大事だねというとき、そういった狙いを持ちながらお願いしたという経緯がございます。

最後に、毀損しないということで、人員の外への派遣という問題は裏腹ありまして、Muse 細胞につきましては、今、実は 20 人近く行っているんですけど、これ以上数が増えると本当に商売関係、何もなくて大丈夫かというギリギリのところまで来ているかなと思っております。ここから先は、うちにライセンス契約があるとか何とかしないと出せないだろうなど。

一方で、やはり再生医療とか条件付き承認とかいうものを今後取り組んでいく上で、やはり Muse 細胞を題材として、これで取り組んでいるということが、逆に次のテーマをやるときに、その人員が帰ってきて役に立つという思いもございまして、そういう意味でのバランスを取りながらの要員の派遣ということでもあります。

ですから、今われわれ、例えばアンジェスのコラテジエンをやっているんですが、これも長期的な意味では、こういう遺伝子治療とか条件付き承認のものをどうやって持っていくかと、ちょっと先行投資の意味もあるんですけども。そういった意味で、この Muse 細胞をやっている要員につきましても、少し狙いを持ってやっているということをご理解いただけたらと思います。

**千代：**すごくよく分かりました。ありがとうございます。

**秋山：**あと 1 名ということで、いかがでしょうか。ご質問ございますでしょうか。では、ご質問がないということですから、本日はこれで終わりたいと思います。最後に、皆さんのほうから一言ずつよろしくをお願いします。

**三津家：**三津家でございます。今日は本当に 1 時間半、ちょっといつも IR は 1 時間弱なので、2 倍、時間が持つかと心配していたんですけども、非常に真摯なご意見、それからわれわれとして来年度以降これをどう進めるかについて、本当にいろんなご示唆をいただいたと思います。

われわれとして自分の持っているプロダクトに対してある程度の自負を持っておりますけれども、これを起点として、ある意味で医療のサステナビリティに対してどう貢献できるかということ、皆さんとともにこれからも考えていきたいと思っております。引き続き、ご指導をよろしくお願いいたします。

[了]