



開かれた取締役会

アステラス製薬株式会社 代表取締役副社長の御代川 善朗氏は、経済産業省が開催している「CGS研究会」(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)に委員として参加し、同社の先駆的な取組みを踏まえたご意見を述べられている。2005年に山之内製薬と藤沢薬品工業が合併して以来、現在に至るまでどのようにガバナンス体制を構築してきたか。アステラス製薬の歩んできた道のりや課題などについて聞いた。



話し手 アステラス製薬株式会社 代表取締役副社長 御代川 善朗 氏

「意思決定の速さと巧みさ」が基本方針

●アステラス製薬は、2005年に、山之内製薬と藤沢薬品工業が合併して発足しました。その合併準備委員会の段階から、新たに発足する会社のガバナンスについて、かなり議論をされたと認識しています。その際の基本的な考え方と、その後のガバナンス体制の変革について教えてください。

御代川:ご指摘のように当社は山之内製薬と藤沢薬品工業が合併して生まれた会社です。合併準備委員会では、「意思決定の速さと巧みさにより企業価値の向上を実現する」というのが基本的な考え方でした。

合併当初の取締役会は、社内取締役が6名、社外取締役が2名でした。社内取締役のうち4名は業務執行取締役で、あとの2名は非業務執行取締役でした。そのときから、将来的には社外取締役の比率を上げること、さらに、2年の任期を1年に短縮したいといったことが検討課題としてありました。最初から現在のような体制だったわけではなく、そういう考え方でスタートしたのです。

2006年に社外取締役を過半数とし、議論をするにはもう少し人数が少ないほうが良いということになり、2007年には人数を減らし、社内取締役3名、社外取締役4名とし、昨年(2016年)社内取締役2名、社外取締役4名の体制にしました。私も、これぐらいの人

数が良いと思っています。多数の方がいると議論も分散しますし、時間的な制約もあり発言の機会も少なくなりがちです。

もう一つ言えば、当社は監査役設置会社ですが、監査役についても昨年(2016年)まで4人体制で、社内監査役2名、社外監査役2名の割合でした。これを昨年から5名体制にして社外監査役を3名にしました。

私は、社外の方が多くの方が透明性、客観性が上がるだけでなく、社外の方も発言しやすくなると思っています。

2007年には、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会も設置しました。最初の各委員会の委員長(議長)は当時の取締役会長が行っていましたが、2011年以降は社外取締役の方に委員長をお願いしています。指名委員会・報酬委員会はともに5名体制で、これも社外取締役3名、社内取締役2名という構成です。

ちなみに当社は、合併後、顧問制度、相談役制度をなくしました。顧問、相談役は日本特有の制度だと思いますが、当社のように廃止している企業は少数ではないでしょうか。廃止してよかった点はやはり意志決定過程の透明性で、当社の場合、取締役会の監督の下、誰が最終的に意思決定を行うのかということ、代表取締役社長(畑中 好彦氏)であるということが明確になっています。過去にトップだった人も自らそういう道筋を作ったので、経営に干渉することは一切ありません。そのあたりは非常に透明性が高くなっています。

では、過去の経営陣だった人が今どうしているかという、われわれの業界にとどまらず、他の業界で社外取締役などの職に就いています。社外取締役が求められている時代に、私は、これは大きな社会貢献になっていると思います。相談役や顧問という役職にありながら他社の社外取締役を兼ねるのは、会社同士の利益相反の問題などもあり、なかなか難しいのですが、そういう役職がなければ、どの会社にも行くことができます。その方たちの新たな活躍の場も広がります。そういう点でも、顧問制度、相談役制度を廃止したことはよかったと思っています。





●先人の方たちが入口で、道筋を付けてくれたということですね。社外取締役の割合を増やしたり、意思決定の迅速さと巧みさをテーマにされていたとのことですが、その狙いはどこにあったのでしょうか。

御代川:ある程度、時代の要請もあったのですが、より開かれた取締役会ということが考えにあったのではないかと思います。

やはり社内の執行体の会議と取締役会では雰囲気まったく違います。社外取締役の方は活発にいろいろな質問や指摘もされます。我々にとってはもっとも緊張する場面もあります。自分たちがやっていることに対する説明責任だけでなく、自分たちが見落としている部分の問題も指摘していただけます。そこがやはり大きいですね。

社内の執行体の会議では、上下関係が大きいですから、上位の人に意見を言うときも顔をうかがいながら、といったところが無いとは言えません。取締役会では、社長なり私が、自分たちのやっていることをわかってもらうために説明をしなければなりません。社内の会議であれば、業界用語や専門用語を使っても気になりませんが、社外の方は、その言葉の意味は何なのかという素朴な疑問から始まります。私たちもそこに工夫を凝らして説明をしていくことが重要です。

社外取締役の方には、やはり最初の1年ぐらいは中身がよくわからないところがあるようです。もちろん、いずれも優秀な方たちな

ので理解度は高いのですが、それまで製薬会社とあまり関係のなかった方が多く、そういう方たちに自社のビジネス戦略やリスクを説明するためには、こちらもいろいろと考えなければなりません。

「言っている意味がわからない」、「提案の中身がわからない」といった指摘をされるときもあります。発表の仕方が悪かったのか、発表の内容が悪かったか、私たちにとっては良い気付きの機会になります。

●少し世の中の考えから外れていないか、内容の詰め方が足りないのではないかとといったことでしょうか。

御代川:はい、そういう点では世間一般の方たちに話すときに心掛けているのと同じです。ステークホルダーの方に話すように説明していかなければならないと思っています。それから、ひよっとしたら重要なのは、われわれ提案側の、どうしてもこれをやりたい、この提案を取締役会で承認してもらいたいという情熱やひたむきさかもしれません。社外取締役にはそこもみられているのかもしれませんが。

●先ほど伺った意思決定の「巧みさ」というのは、どういう意味ですか。

御代川:「巧みさ」とは、専門性に基づく合理性だけでなく、社外も含めて多様な幅広い視点や知見を反映し、変化に対応した意思決定を行うという趣旨です。

私たちのビジネスは、他の産業に比べると不確かと言いますか、成果を得るまでに長い期間がかかります。薬は見た目も白い錠剤だったり透明な液体だったりするので、その効果もわかりにくい部分があります。病気自体も非常に多種多様で、そのあたりを社外取締役に理解いただくのは容易ではありません。

このため、既存の事業に関する基本的な意思決定は専門家である執行体に権限委譲していただき、スピードの速い変化に対応する一方で、取締役会において、社外取締役

の方には社会常識や異業種から見た際の違いなど、執行体とは異なる外部の視点で監督していただくことで社会の変化を社外の目線でも確認していただきます。その際、意思決定の妥当性を納得していただくためには、理屈を通すだけでなく、いろいろな意味で皆さんが共感してくれる内容であることが大切だと思います。

また、執行体も自前でなんでもやろうとするのではなく、外部のいろいろな力を借りることも必要です。イノベーション、すなわち新しい技術を外部から取り込むことも重要です。

●なるほど、巧みさには論理的な説明や判断はもちろんですが、社外取締役の共感を得たり、新しい技術を外部から取り込んだりといった、外部の上手な利用なども含むということですね。

説明責任を果たせるかが リスクの判断軸

●貴社では合併当初から「取締役会は、経営執行体の監督と法定事項・最重要事項の決定に特化する」とされ、エグゼクティブ・コミッティや経営管理会議も整備されています。これらの会議体整備をした狙いはどこにあるのでしょうか？

御代川：2015年に執行会議体を再編し、「エグゼクティブ・コミッティ」と「経営管理会議」を設置しました。「エグゼクティブ・コミッティ」は、アステラスグループ全体の経営上の重要案件を協議し、社長が意思決定を行うための諮問機関で、社長が議長を務め、外国人を含むトップマネジメントが常任メンバーです。「経営管理会議」は、アステラス製薬および日本国内グループ会社の経営管理上の重要案件を協議し、副社長が意思決定を行うための諮問機関で、副社長である私が議長です。「エグゼクティブ・コミッティ」は常任でないメンバーにも外国人のメンバーが複数います。「経営管理会議」は日本人のメンバーで、いろいろな案件を協議しています。

執行会議体を再編した狙いは、ビジネスがグローバル化する中で、事業環境の変化に速やかに対応するためです。当社は2008年に、グローバル開発本社機能を有する Astellas Pharma Global Development, Inc. (APGD) を米国に設立しました。APGDの代表者は外国人です。これもきっかけになって、販社のトップがどんどん現地の人間に代わっていくなど、当社グループの人的なグローバル化も進みました。

●事業のグローバル化が進むなかで、エグゼクティブ・コミッティで検討したグローバルベースで重要な課題を、もう一度取締役会で別の視点から揉むわけですね。その場合、取締役会で議論すべき課題はどう抽出されていくのでしょうか。

御代川：一定の基準があります。たとえば、投資案件であれば、100億円以上のものは取締役会の承認を得るといった具合です。当初は少額でも、将来的に大きな投資が必要となる可能性があると考えられるものも議題にしています。

しかし、取締役会で主に議論すべき内容は、中期的なビジネスの方向性など、われわれが向かうべきところ。あとはリスク案件などです。医薬品は、何かトラブルが起こると、患者さんからの信頼、ひいては社会的な信頼を失う恐れがあります。リスク案件については、取締役会に諮るようにしたほうが、





間違った判断にならないだろうと思います。

●米国ではトランプ大統領が誕生するなど、大きな動きがあります。このような場合に考えられるリスクについて、緊急的に議題にするといったことはあるのでしょうか。

御代川：トランプ政権の個別の政策について取締役会では議論していませんが、当社にとって主要なマーケットの一つである米国市場が大きく変化するようなことがあれば、取締役会メンバーに情報を共有したり、取締役会の議題にすることがあるかもしれません。

リスクについて問題なのは、何らかのリスクが顕在化したときに、それを事前にと取締役会に報告していなかったとすれば、なぜ報告しなかったのかを社外役員に説明ができなくなることです。これはわれわれ執行体に課せられた責任です。

ただし、社内にあるすべてのリスク、たとえば、社員の細かいミスや個人の生活上の問題などをすべて取締役会に報告する必要はありません。取締役会の議題として取り上げるべきかどうかの判断基準は、後から説明が可能かどうかです。

社長は日ごろから、「よい知らせよりも悪い知らせをすぐに上げてくれ」と強く言ってい

ます。自分でそう言っているのに、取締役会にはなかなか上げないということでは、矛盾してしまいます。意思決定のスピードアップも大事ですが、そのようなリスクを早く上げて、取締役会の意見を聞くということも重要なことだと思います。

●リスクというのはその発生や変化に気づくことが難しいと思うのですが、そのためのヒントを教えてくださいませんか。

御代川：回答になっているか分かりませんが、変化に気付くというのは、われわれが違う分野の方と接したようなときにあります。たとえば、製薬会社と関係ないような方とビジネスでも世間話でもしているときに、ハッとすることがあります。

無理にかみ合わなくても、 言いつばなしでもいい

●オープンなコミュニケーションの中で、いろいろな気づきを得ているのですね。取締役の構成を見ると、社外取締役の方はかなりバラエティに富んだ方がいらっやいます。社外監査役もいろいろな方がいらっや

ると思います。社外取締役や社外監査役の方にはどのようなことを期待しているのでしょうか。

御代川:社外取締役や社外監査役の方は、多様なバックグラウンドをお持ちです。有益なアドバイスや指摘をいつもいただいています。一步引いた、外からの目線が、私たちにとって、とても有用です。自分の姿は自分では見えないものです。自分たちだけであれば社内論理で通ってしまう部分がありますが、やはり社外の目は、そういうときに良い気づきのきっかけになります。

さらに、社外取締役の方たちは会社として、これからビジネスをどう展開していったら良いかを一緒になって考えていただけます。

●**医薬の世界はとても専門性が高く、学術的な要素も多いと思うのですが、外部の異業種出身の方や会計士、人事の専門家といった畑違いの方々と、議論がかみ合うのでしょうか。**

御代川:そこは無理にかみ合わなくても、言いつばなしでもいいような気がします。また、うまく伝わらないと感じるときは、自分たち自身の説明の仕方にも問題があると感じます。

そういう意味では、専門性だけではなく、どのような属性の方を選ぶかも重要です。当社はずっと取締役や監査役に女性の方を入れているのも特長です。現在は、社外取締役1名、社外監査役1名、それから社内の監査役1名で、計3名の女性がいます。取締役6名、監査役5名の計11名のうち3人が女性ですので、女性の方々の発言も非常に活発です。

●**こちらも、一定数がいらっしゃるの、話やすくなるということですね。**

御代川:そうです。紅一点では駄目なんです。ありがたく思うのは、女性の社外取締役の方が、当社の女性のマネージャークラスの社員と会食などの機会を設けてお付き合いいただいていることです。経営陣だけでなく、若

手社員や女性社員などとの交流が大切だと感じています。

社外役員の参加を引き出す

●**貴社は機関設計として、監査役設置会社を採用されていますが、2006年から指名委員会・報酬委員会を設置され、2011年には両委員会の委員長を社外取締役にされています。また、社外監査役がオブザーバーとして委員会に参加されています。これらの委員会に留意されていることについて教えてください。**

御代川:経営者や取締役だけでなく、幹部社員の人事であっても、ある人物をある職種に充てたいというときにはきちんとその理由を説明することです。

ここは説明の技術を向上させる以外にはないのですが、社外取締役の方にとって顔も名前も初めて聞くような人の人事の場合、よく説明しなければなりません。将来の経営陣、将来の社長候補になるような人たちであれば、社外取締役がいる場での発表の機会を設けるなどして、社外取締役の方たちにもより詳しく認知していただくことも大事です。

また、幹部社員の人事異動案などの場合





もサクセッション・プランの説明を行っています。たとえば部門長でも、「この人は、サクセッション・プランの順位で一番の人です」とか、「二番の人です」とか、そういう説明をするようにしています。一番の人がなるときはあまり議論にはなりません、三番目ぐらいの人がなるときには、より上位の人ではない理由を説明しなければなりません。

● 社外の方に、貴社のことをよく理解してもらうために、何か工夫されていることはございますか。

御代川：取締役会後の時間を利用して、さまざまなことを行っています。先日は、社外から講師を招いて講演会を行いました。社外役員の方々に自社の業界を客観的に見ていただける機会にもなります。

当社グループの海外の責任者に、現地の市場の説明をしてもらったり、海外の研究開発の話をしてもらったりもしています。今後は日本人以外の経営陣もさらに増えると考えられますので、その候補となる可能性がある人に触れるこのような機会は有用だと考えています。

また、年2回ほど、研究所や工場、営業の支店など本社以外の事業場で取締役会を開き、社外役員の方々に各事業場の現状を直接見ていただいています。海外にも行っています。昨年は韓国で取締役会を開きました。韓国の社員が自分たちのビジネスを説明したり、韓国市場の特徴などを紹介するのを、社外役員の方々と一緒に聞いて、質疑応答して、懇親の場も持ちました。アステラスの海外ビジネスの現場をご理解いただく大変良い機会だったと思います。

● 社外役員の方もかなり時間と手間をかけて参加されているように思います。その意欲はどこから来るものなのでしょう。

御代川：私から見ても、当社は、社外役員の方同士の間が良いですね。社外役員の方たちだけの「外役会」という会合も開かれています。それには社長や私などは入らない

ため、忌たんのない意見が出るようです。

そういう仕掛けは、私たち自身が努力することで、できることもあると思います。取締役会の実効性分析・評価のためのアンケートなどでご意見やアイデアをいただくこともあります。当社では良いと思えばそれをやってみようという風土があります。そのあたりが一番のポイントです。

当社の取締役は毎年改選されますが、社外取締役の在任期間は原則4年としています。いままで途中で辞められた方はほとんどなく、4年間の在任期間を全うしていただいています。古い方が抜けて、新しい方が入ってくる。いわば、新しい血が入ってくるわけです。執行側も代わっていきますので、次の人にうまく代わっていくという、新陳代謝ができています。

在任期間はあまり長すぎてもよくないし、短すぎても活躍できる場を提供しきれません。私は4年ぐらいがちょうどいいと考えています。

● 指名委員会・報酬委員会、取締役会の議題、役員の教育など、コーポレートガバナンス・コードに書いてあることが一つずつではなく、全体が自然に混ざり合って上手にシナジーが働いていることがわかります。とてもオープンで、周りが自然に巻き込まれていく感じがしますね。

企業文化の構築はトップの責任

● 最後に、企業文化についてお伺いします。不祥事が起きたときには、企業文化が駄目だといったことがよく言われます。貴社は12年前に、それぞれの企業文化を持った二つ会社が合併により一つになった会社です。企業文化を作っていく過程でご苦労や工夫されたことなど、他の会社の方々に参考になるようなお話があれば教えてください。

御代川：企業文化を作っていくのはトップの責任だと思います。今日も社長はキャリア入社の社員研修で話をしています。当社では、



左から、トーマツ仁木、アステラス製薬株式会社 裴氏、御代川氏、国井氏、トーマツ 松下、山内

新入社員研修、新任マネジャー研修などの際にも、社長や私が出向いて話をしています。

さまざまな国で働く社員が同じ方向を向いてビジネスを進めていくために、2010年にはアステラスの共通の価値観として「Astellas Way」を定義しました。一番上位に掲げているのが「Patient Focus (患者志向)」、以下、「Ownership (主体性)」、「Results (結果)」、「Openness (多様性)」と続き、最後が「Integrity (誠実)」となっています。

私はこの「Integrity (誠実)」がリスクマネジメントの肝になると感じています。不祥事はトップ自らが起こす場合もありますが、社員一人が犯した不祥事で、会社全体がダメージを受けることも少なくありません。やってはいけないことをなぜやってしまうのか。そこには、「ちょっとだけなら」とか、「見つからなければ」というような考えがあると思います。

自分一人のことだと判断に迷うこともあ

るでしょう。そこで「誠実」に立ち戻り、「誠実」をすべての判断基準にすることが大切です。判断軸は自分ではなくて、会社であったり、社会であったり、ひいては患者さんということになってくれば、自分の行動が間違っているかも知ります。

もちろん、メッセージを掲げるだけでうまくいくわけではありません。十分にできていないからこそメッセージに掲げているのです。社長以下、経営陣、マネジャーが繰り返し、何度も同じことを言うことで、浸透していくと考えています。

当社は合併当初から、そのような思考の者がトップになっているように思います。そういう「誠実」な判断をしてきたことが合併後12年の今の企業文化につながっているのだと思います。

●なるほど、そういうトップの誠実さが企業文化となり、周りを引きつけ、周りの力を活かす源泉になるのですね。本日はありがとうございました。 必

御代川 善朗 (みよかわ よしろう) 氏
アステラス製薬株式会社
代表取締役副社長

山之内製薬株式会社入社後、業務改革推進部長を経て2005年4月に山之内製薬と藤沢薬品工業が合併し発足したアステラス製薬株式会社にて統合推進部長就任。同年6月から執行役員として統合推進、ビジネスイノベーション、人事、経営管理などを歴任、2011年6月に副社長執行役員に就任し、2013年6月から現職。

聞き手 有限責任監査法人トーマツ パートナー 松下 欣親
パートナー 仁木 宏一
シニアマネジャー 山内 達夫