

社外取締役メッセージ

実感を伴った コンプライアンスを 問いつける

社外取締役(監査等委員)

小町谷 育子



これまでの経験

私は、弁護士として約30年間に過ごし、他の会社の社外取締役のほか、これまで各種団体の理事、監事等を務めてきました。弁護士の強制加入団体であり会員4万5千人強を擁する日本弁護士連合会では、事務次長として、総会を含む事業運営に携わりました。また、放送界の第三者機関において13年間にわたり、放送局の不祥事案について調査・検証を行い再発防止を含む意見を公表してきました。企業経営の経験はありませんが、企業への法的助言業務は一貫して行っており、幅広い業務分野を経験しており、とりわけ人権、環境、情報公開の分野については、紙の上の理論ではない具体的な紛争解決に携わってきた実績があります。日本とは異なる社会・文化を持つ欧米に6年間滞在しグローバルな政治社会経済への視点も備えております。

当社グループのコンプライアンス体制や 取組みの評価、今後の課題

当社グループでは、「東亜合成グループ行動憲章」および「東亜合成グループ行動基準マニュアル」をよりどころとし、視覚的にも分かりやすい形でコンプライアンスを説いたハンドブックを作成し、社員教育を階層別、集合、職場単位など多角的な形で行っています。社員研修はとにかくすべての項目に触れる網羅的・概括的なものとなりがちですが、製品の技術開発が企業活動を推進する重要な核となる当社グループでは、大学等の研究機関との共同研究等によって、国公立の大学の研究者と関わりを持つことが多くある点に鑑み、みなし公務員への贈賄や違法な利益供与というテーマをケーススタディで特に切り出して研修を行っている点は、リスクベースアプローチの一環といえ、効果的であると捉えられます。上記のほか、早期にコンプライアンスや人権問題を解決する企業倫理ヘルプラインやセクシャルハラスメント等相談専用窓口のほか、内部通報窓口も設置され、企業として備えるべきコンプライアンス体制は整備されていると評価できます。内部通報窓口への通報案件は監査等委員会に共有され、議論がなされております。

実際の遵守状況の監督は、社外弁護士を含む委員で構成さ

れたコンプライアンス委員会が行います。私も昨年度出席しましたが、的確にまとめられた資料をもとに、各種の事案が詳細に報告され、当社グループのコンプライアンス状況が感得できる形になっていました。ただ、コンプライアンス委員会は社員とは若干距離が遠い印象があり、社内ですべての報告を受けるだけにならないような運営方法の工夫も欲しいところです。コンプライアンスが基準や社内規程の単なる履践にとどまらず、なぜこのように行動しなければならないのかを問いつける実感を伴ったものとなっているかを日々確認する必要があります。また、私立大学の研究者や民間企業との共同研究もあることから、みなし公務員ではないものの、利益供与を禁止するなどを基準として明確に記載する方向性もあり得るところです。

社外取締役としての役割

企業価値の向上は、営業利益の増大のみならず、decency(品位)を保ち法令を遵守するクリーンな企業であることをもって社会から信頼される存在であることも含まれるはずですが、弁護士の法的助言はブレーキを踏むことが多いところですが、過度な手続遵守により委縮が起り、スピード感を損ねた事業は企業の成長を阻害するものとなりがちなことも自戒するところです。こうした見地から、法令を遵守しながらも企業価値を向上していくために、法律家の知見を活かした意見を述べるのが弁護士の社外取締役としての役割であると考えます。当社グループは、長い歴史を持つ成熟した安定企業であることから、ともすると新しい挑戦がしにくい土壌があるのではないかとこの点も問いつけていくつもりです。

投資家の皆様へ

新しい中期経営計画の最初の年が始まりました。この中期経営計画を達成するためには、海外事業を進展させ、将来的には日本における事業と並び立つ柱となる土壌を作る必要があります。社会背景、文化、法令が異なる海外では、日本における事業とは違う経営を余儀なくされることがあり、果敢な経営を行うことができるよう十全にモニタリングをしたいと存じます。

⑥ ガバナンス

高機能“未来”物質の
創製に向けて

社外取締役

小林 慶行



これまでの経験

私は第一三共株式会社で一貫して研究開発畑を歩んできました。私のバックグラウンドは有機合成化学・創薬化学で、研究所時代は主に糖類をベースとした新薬の探索研究に携わり、その研究からインフルエンザ治療薬“イナビル”を見出しました。因みにイナビルについては、プロジェクトマネージャーとして臨床開発、製品上市も経験しました。その後は創薬化学研究所長として創薬の初期探索合成研究、リード化合物の最適化研究マネジメントを、さらにはインドの研究開発の現地法人のCEO & Presidentを務め、海外の研究開発ユニットのマネジメントを経験しました。

また、インドのほか、米国も合わせて9年間の海外駐在を経験し、米国ではベンチャー企業との共同研究に訪問研究員として参画、その後は米国法人でベンチャーや大学との共同研究や製品導入・導出に係るオープンイノベーション業務や抗体薬物複合体（ADC）の開発に係るアライアンスマネジメントのヘッドを務めました。

第一三共退職後は日本の創薬ベンチャーで最高科学責任者（CSO）を務め、これまでに製薬企業と日米のベンチャー企業において研究開発の一連の主要業務を経験しました。

社外取締役就任にあたって

私の社外取締役としての大きな役割は、当社の次期成長ドライバーの一つである“メディカル分野”の発展に寄与することと考えています。“メディカル分野”と一言で言ってもその幅は広く、医薬品、医療材料、医療機器など多岐にわたります。ここでは“私の創薬についての考え方”を述べたいと思います。先述のインフルエンザ治療薬“イナビル”のプロジェクトを通して、私は創薬についての多くを学び、その中の一つが「薬は医療に貢献する“高機能性物質”」という考え方です。これは私の創薬についての大きな意識改革に繋がりました。一般的に、疾患の原因タンパクに対して強く結合し、それらの

生体内での働きを調整する生理活性物質が即、薬になると思われがちですが、それは実は非常に稀なことです。生理活性物質が薬になるためには、物質のもつ生理活性と共に体内動態などの生体内での機能が重要な要因となります。これらの物質の機能を如何に引き出すかが創薬の成否の鍵になり、事実、イナビルはそうした研究から見出されました。近年、創薬では“モダリティー”という言葉が頻繁に使われます。このモダリティーの研究では、その代表的な物質のADCに見られるように、「生理活性物質×機能性物質＝高機能性生理活性物質＝標準治療を凌ぐ新規薬剤」といった高機能性生理活性物質の創製が研究の大きな柱です。私はこれからの時代は物質の機能により着目した高機能性生理活性物質の創製が創薬の主流になると考えています。

東亜合成の強みは長年培われた高機能性物質を生み出す研究開発力です。この研究開発力を礎に展開するメディカル事業から、多様で、かつ、広い医療分野に貢献できる高機能性生理活性物質が創製されるものと確信します。私は社外取締役としてこの高機能性生理活性物質＝高機能“未来”物質の創製の具現化に向けて、より挑戦しやすい環境を社員の皆様との対話を通じて整えていきたいと思います。

投資家の皆様へ

当社の高機能物質創製に係る技術力は幅広くかつ素晴らしいものがあります。そして、大いなるチャレンジ精神、これは何物にも代えがたい活動のエネルギー源です。この技術力とマインドによるメディカル事業は必ずや医療に大きな貢献をもたらし、更には当社の大きな成長へとつながるものと確信します。今後はこの実現のために従業員、役員、そして株主、投資家の皆様といろいろな角度からの議論を重ね、企業価値の向上に貢献したいと思います。

取り巻く環境に
的確に対応し、
企業価値向上を目指す

社外取締役（監査等委員）

榎本 政彦



これまでの経験

私は、国税組織において税制の執行に携わった後、税理士として開業し、現在は、税理士として活動しつつ、企業の顧問、社外取締役を務めております。

国税組織においては、主に国税庁において人事をメインとした内部管理や危機管理部署に長く勤務し、国税局や税務署においては、税務調査や徴収のマネジメントなども経験いたしました。税務調査や徴収においては、適正・公平な課税、徴収の実現に向け努めてまいりました。また、工作上、司法関係の方々ともお付き合いさせていただきました。

私は、企業経営の経験はありませんが、これまで税務関係民間団体の企業の皆様などと経営の実情や企業価値向上に向けた取組みなどについて懇談する機会もあり、退職した後の仕事に大変有用なものとなっております。

社外取締役就任にあたって

社外取締役としての最大の役割は、経営陣から独立した立場で客観的かつ建設的な視点を提供し、意思決定の質を高めることであると認識しております。そのため、単なる監督機能にとどまらず、企業の中長期的な成長戦略やリスクマネジメントについても積極的に議論に参画し、実効性のある提言を行ってまいります。

また、企業を取り巻く環境は急速に変化しており、人口減少、ESGやサステナビリティへの対応、国際化、デジタル化の進展など、従来以上に複雑かつ多様な視点が求められています。こうした変化に対応するためには、社内外の知見を融合させた柔軟な経営が不可欠です。私はこれまでの経験を活かし、多角的かつ中長期的な視点から建設的な助言と監督を行うことで、企業が持続的に成長できる基盤づくりに寄与したいと考えております。また、社内外の多様な視点を尊重しながら、企業としての社会的責任を果たす経営の実現を後押ししていききたいと思います。

さらに、経営陣との適切な緊張関係を保ちつつ、信頼関係を築き、建設的な対話を通じて企業の健全な発展に貢献していきたいと思っています。ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、誠実かつ責任ある職務遂行に努めてまいります。

投資家の皆様へ

現在の経営環境において、企業には透明性の高いガバナンスと、資本効率を意識した機動的な経営判断がかつてないほど求められています。企業を取り巻く環境は、これまでにないスピードで変化しており、立ち止まっていれば取り残され、変化への対応が遅ければ企業価値を損ねることになりかねません。環境の変化に機敏に、適切に対応するためには、リスク管理の伴う先を見通した経営が大切です。化学産業という、研究開発への先行投資とグローバルな市場変動が直結するビジネスモデルにおいて、私の役割は、適正公平な立場から、リスクを適切にコントロールし、透明性を確保しながら成長のための投資を後押しするガバナンスを実現することだと考えております。特に、資本効率を意識した経営、ならびに非財務情報を含めた適切な情報開示を行うことで、投資家の皆様のご期待に沿えるよう努めてまいります。

また、企業が持続的に成長するためには、人財の確保も重要となります。少子化のいわゆる売り手市場の中、優秀な人財を確保するためには、ハラスメントの防止など労働環境の整備を通じ従業員に愛される企業でなければなりません。採用されたい企業、働き続けたい企業となるよう、働きやすい、明るく風通しの良い職場環境作りに貢献していきたいと思います。

投資家の皆様の利益を守り、当社グループが社会から真に信頼され、持続的に成長し続ける企業となるよう努めてまいります。