

Santenが目指すべきESG経営 –社外取締役の視点から–

ESG経営を推進するためにも、「組織能力の強化」が必要です。ESG課題は本業と直結させなければ、本社や一部の人の取り組みで終わります。加えて過程が適切でなければ評価もされない。だからこそ経営陣が十分に課題と向き合い、社内外に思いを発信していくべきと考えます。



社外取締役
■ 皆川 邦仁

社外取締役
■ 大石 佳能子

社外取締役
■ 新宅 祐太郎

ESG経営の強化に向けて（特に「環境」と「社会」の視点から）

皆川: 今年5月に中期経営計画MTP2025を発表しました。まず、昨年の長期ビジョン、そして今回の中期経営計画の立案にあたっての議論の濃さやまとめ上げた執行側の努力を評価しています。今後立案した計画を社内展開しスピード感を持って課題に取り組み、成果につなげる必要があります。MTP2025の中では、ESG強化も掲げ、主要な目標も策定しました。

一方、世の中のESGの潮流について振り返ってみると、多くの企業が過去にCSR活動として、本業から離れたところで「社会貢献活動」を行う事例も散見されましたが、現在は「本業を通じて社会責任を果たす」ことが求められています。当社は今後さらにグローバル展開を加速するわけですが、だからこそ「組織能力の向上」が重要だと思っています。組織能力を向上するという点では、各組織がしっかりとやるべきことを理解しているかどうか、が問われます。例えばCO₂削減などのESG課題を本業に直結して捉えられていれば、スピード感を持って、全組織がこれに取り組むでしょう。もし、CO₂削減に関連したコストを受

Santenが目指すべきESG経営 – 社外取締役の視点から –

容しないなど、各地域の事業側がそれを理解しない（直結していない）とすれば、このCO₂削減は「本社」だけの仕事になってしまいます。

新宅：同感です。ヘルスケア企業は本業と社会課題の解決がつながりやすい業種ではありますが、環境対応など社会から要求されるレベルは確実に上がってきていて、投資家の皆さまが考える基準もより厳しくなっています。一方でヘルスケア企業だからといって必ずしもすべてに対応できているわけではありません。MTP2025で環境対応目標などを掲げましたが、まだまだこれからだと思っています。我々も今後、電力をすべて再生エネルギーに変えるなど、国内に限らず海外でも取り組みが必要ですし、これを積極的に開示すべきです。

大石：当社はヘルスケア企業であることもあり、何のために事業を行うのか、いわゆる「What」の部分は比較的明確だとは思いますが、実はそれをどのように実行するのかの「How」の部分こそが重要ではないでしょうか。例えば、患者さまの目の健康に貢献する製品を生み出すために、製造過程で環境に過大な負荷をかけるのではダメだということです。基本理念に基づいて何（What）をするのかは明確ではありますが、やり方（How）については経営陣が十分に検討し、社内外に発信していく必要があります。そうすることで各部門が自分事として取り組み、本業とのつながりがさらに明確になってくると思います。

例えば「社会」の領域、女性活躍の視点で考えた場合、女性管理職の比率を今後さらに向上させていくことは十分可能だと考えます。内勤者のテレワーク体制の浸透など働く場所を選ばない仕組みは際立ってしっかりしていますし、我々はコロナ後もこのリモートを活用した働き方は変えないと宣言していることから、どんな地域からも優秀な人材の採用ができるでしょう。今、当社で活躍する従業員にとってもモチベーションアップにつながるはずです。人材に対する取り組みもまた、事業に「直結」するからです。

皆川：多様性の観点でいうと、当社は障がい者の雇用にも力を入れていますよね。以前、特例子会社のクレールに訪問し、社員の皆さんが実際に仕事をされている様子を見せていただいたことがあります。無菌衣や無塵衣などの特殊な対応が必要となるクリーニング

“

**ESG課題を本業と直結して捉え、
全社で取り組んでいく必要があります**



業務ですが、社員が作業をする仕組みや工夫が見て取れました。実際に業務をされている姿を目の当たりにして、さまざまな特性を持つメンバーが働く環境整備が進んでいることを実感しました。また目の会社として、視覚障がい者雇用についても当社は力を入れています。視覚障がいがある社員自身がこの障がいに対する理解促進やコミュニケーションの重要性を社内外に発信するという活動を行っていますよね。真の共生社会の実現を目指していくためには、このような取り組みを日本だけではなく、他の地域へも広げていくべきだと思います。

Santenが目指すべきESG経営 –社外取締役の視点から–

Santenのガバナンス体制と今後の取締役会の構成について

新宅：昨年もお話したのですが、Santenの取締役会には本当に自由闊達に発言できる雰囲気があると思います。たとえ提案に対する反対意見であったとしても、聞いてもらえる土壌があり、私の知る限り、風通しのよさは日本の会社の中では群を抜いていると感じています。この先会社が成長に向けてさまざまな模索をしていく中で、多様な意見を受け入れようとする雰囲気や組織風土があることは前向きに評価しています。また、社内外の取締役が半々であり、社内取締役については皆さん全員が会社全体のことを理解され、経営の視点で発言をされています。社内取締役の皆さんのそのような姿勢を見ていると、社外取締役としてもやりがいを感じます。

大石：取締役会の雰囲気については新宅さんと同じ意見です。社外取締役同士、そして会長や社長とも忌憚のない意見交換ができます。また、実際に参加していて、Santenは社外取締役にも形式的ではなく、本気で意見を求めていると感じます。会長・社長はもちろんのこと、各部門の執行の方も含めて同様の姿勢ですので、私たちもやりがいを感じますし、応援したくなります。

皆川：お二人と同じく、自由にいろんな発言ができるという点ではありがたいです。もし、一つ提案をするならば、普段の取締役会以外の場でのさらなる議論の実施でしょうか。社外取締役を良い意味でもっと「使い倒して」いただいてもいいのでは。当社は**戦略審議委員会**（▶P.53）を設けており、重要案件に関してさまざまな戦略議論が行われていますが、関係部門を含めてさらに対象を広げ、議論を深掘りする場があるといいと思います。それによって取締役会の実効性のさらなる向上にもつながるのではないかと考えています。

新宅：そうですね。実効性をさらに向上させるには、取締役会の在り方もまた重要だと思います。事業面でいうと、当社の現在の海外売上高比率は30%程度ですが、今後2025年に50%へ、そしてさらに海外売上高比率を向上させることを目標としています。その実現のためには、海外で本格的な柱となる事業が立ち上がり、それを牽引できる現地のリーダーが存在することが不可欠です。今後5～10年の目線では、現地の事業環境に精通し、開発・製品化をしたうえで市場浸透を図り再び開発につなげる、そのような一連の事業経営を理解した人材を発掘し、取締役会に参画してもらう必要があると考えます。



“

多様な意見を受け入れようとする雰囲気や
組織風土があることは前向きに評価しています

Santenが目指すべきESG経営 –社外取締役の視点から–

“

多様性の観点から、
取締役として社内の女性が登用されることも
期待します



大石: 海外への事業展開が拡大している中で、海外で実際にオペレーションを実施した経験は必要だと思います。同時に、ヘルスケア企業である以上研究開発は非常に重要な機能であることから、研究開発分野に精通しており、かつ、会社全体の視点を取り入れて意思決定できる人材も求められます。また、多様性の観点から、取締役として社内の女性が登用されることも期待します。

皆川: お二人のご意見には同意です。5～10年といわず、もう少し短期的な視点で考えてもよいかもしれません。取締役会のグローバル化を含む多様性は重要なことではありますが、形式的な多様化は企業価値向上への貢献へつながりません。日常的に、将来の取締役会の構成に必要な能力を有する人、例えば研究開発やグローバル展開に長けた人を探しておき、人材プールを持っておく必要があるでしょう。

さらなる成長を目指して

皆川: Santenは130年の伝統を持つ会社です。今、これを維持しながら、真のグローバルカンパニーへの変革に向けた意識改革が求められている過渡期にあります。各地域のニーズに即した事業推進の方法を、谷内さんを中心としたトップマネジメントと、ビジネスチームで考えてほしいと思います。そうすることで、さまざまな変革が生まれるでしょう。

新宅: 当社はこれまで医療用眼科薬中心とした事業展開で成長してきた、安定した企業です。今後は事業領域の拡大によって、これまで経験したことのないような壁に直面することもあるでしょう。しかし、困難に直面することで見てくることもあると思うので、うまく乗り越えられる力量をもっと身につけてほしいものです。

大石: 確かにそうですね、時には試練に立ち向かうことも必要でしょう。Santenは眼科に特化した日本発の非常にユニークな会社です。さらなる事業成長のためには、さまざまな側面での力量強化は必要ではありますが、世界の眼科領域でのNo.1企業になれるポテンシャルはあると思いますし、世の中に必要な会社です。これから訪れるであろう多くの試練を乗り越えながら、高い目線を持って成長してほしいです。社外取締役として、気持ちを込めて応援したいと思います。