

## ESG 説明会（意見交換会）質疑応答記録

日時：2018年11月20日（火）10:00～11:45（質疑応答：10:50～ 約50分）

場所：東京本社 3階ホール

当社出席者：多田会長、野村社長、高田執行役員、高橋人事部長、樋口執行役員（司会）

### ■ 質問者 1

Q: ガバナンスについて、どのようにしてリスクとリターンのバランスを評価しているか。また、適切な判断を行うための仕組みについて、何か工夫をしているか。

A:（野村）研究開発が事業のコアとなるが、研究開発ステージの節目節目において、次の段階に進めるか否かをしっかりと個別に判断している。

Q: DSP Academy の参加者はどのようにして選別しているのか。

A:（野村）経営塾には10名ほど参加しているが、様々な部門で頭角を現している方を次世代の幹部候補として選抜している。

Q: 公募制海外研修はなぜ異業種に派遣するのか。海外子会社との人材交流を活発化することで目的を達成できるのではないのか。

A:（野村）海外子会社とは、開発や管理部門など色々な部門で交流しており、海外経験を積んでいる。公募制海外研修は、将来有望な若手社員が過去の経験が全く働かないところで、現地の人と一緒に仕事をして、動ずることの無い胆力を養うことが目的である。

Q: 海外子会社との人事交流はどのくらいの規模でしているのか。

A:（野村）それぞれの部門のニーズで実施している。開発部門は米国にも同部門があるので比較的多く交流している。

### ■ 質問者 2

<コメント>

(1) ESG は時間軸が長いので、今後中期経営計画を発表されるときに、15年後の長期ビジョンを出したうえで、足元の目標を示してほしい。

(2) 統合報告書において、リターンや強みの記載は多いが、リスクや弱みの記載が少ないので、開示を増やしてほしい。

Q: 15年先も素晴らしい会社であるために行うべきことは、このマテリアリティで網羅されているのか。マテリアリティの最重要項目が12項目あるが、企業価値向上に必要な優先順位の上位3項目はどれか。

A:（野村）3項目は選びにくい。1番重要なのは「革新的な製品の創出」であり、「サイエンスの発展への貢献」も重要と考えている。「革新的な製品の創出」は15年後には医薬品に限らない「フロンティア領域」で患者さんに貢献できると考えている。

Q: 気候変動に関して、住友化学のようにTCFD（気候関連財務情報開示に関するタスクフォース）への賛同なども念頭に置いているのか。

A: (野村) 総合化学メーカーのように CO<sub>2</sub> の排出量は大きくないので、どう対応するかはこれから検討していく。

### ■ 質問者 3

Q: 「フロンティア領域」に参入する背景は。

A: (野村) 「フロンティア領域」は、これまでの事業と大きくかけ離れたものではなく、医薬品にこだわらず、患者さんに対して QOL を改善する手段を提供していくことに取り組みたいと考えている。

Q: リスクマネジメントの対象として、研究開発リスクは含まれているのか。

A: (野村) リスクマネジメントは行っており、化合物を次のステージに進めるべきかどうかについて、節目節目で評価・判断しているので、リスクをヘッジしていると考えている。

### ■ 質問者 4

Q: マテリアリティマップは固定されたものか、今後様々なステークホルダーとディスカッションする過程で変わっていくものか。

A: (野村) 固定ではなく、適宜見直していく。

Q: 社会貢献の考え方に関連して、CSR 調達でコストが高くなることや、技術革新の面で独占するか共有するかなどについての判断基準はあるのか。

A: (野村) 事業として実施しているので、技術をすぐに開示して共有するという事はない。CSR 調達については、総合的に判断して取引先を決定する。

Q: 社会貢献や患者団体への支援は、チャリティーなのか、先行投資なのか。

A: (野村) 社会貢献として実施している。会社に対する信頼やブランドが高まるという効果もある。

Q: DSP Academy について、海外子会社に入社した人も将来的に大日本住友製薬の幹部になるようなキャリアパスもあるのか。

A: (野村) 海外子会社にも優秀な人材がいるので、そのようなグローバル人材をグループ全体の発展に生かしていきたいが、今はご指摘のようなキャリアパスは難しく、大日本住友製薬の社員が DSP Academy の参加対象になっている。一方、現地採用であっても海外子会社の責任者は執行役員になっている。

(多田) DSP Academy は、5 年を 1 つの区切りと考えており、現在、第 3 期生が対象になっている。経営塾は、出身は全く関係なく、中途入社の方も入っており、2 割以上は女性を入れることにしている。部門からの推薦方式ではなく、頭角を現している方 10 名を人材戦略会議メンバーで選抜している。海外人材をどう育成するかは次の新しい枠組みで考えていくべきことだと思う。

### ■ 質問者 5

Q: DSP Academy は A1 から経営塾までであるが、年間 80 名がエントリーして何名ぐらいが経営塾まで残れるのか。PC 職は現在約 50 名ということだが、将来的に増やすのか。

A: (多田) 層毎に毎年人選している。各層の合計として 5 年間で 400 名を育成する。A1 塾を出た人が必ず A2 塾に行くという仕組みではない。

(野村) PC 職は卓越した個力に基づく成果創出力があることが任命のポイント。PC 職には PC1 と PC2 があり、PC2 のほうが成果創出力は高い。PC 職は毎年成果達成度のレビューを受け、成果がコミットしたものより劣っていれば、PC 職から外れる。PC 職の人数は個人のポテンシャルに依存するので、増えることは望ましいが、厳選する。PM 職は組織力を最大化して成果を出していく。

#### ■ 質問者 6

<コメント> 統合報告書には課題や問題点が書ききれていないと思うので、社外取締役の方に課題を語っていただけるとありがたい。

Q: 役員報酬は、長期的な非財務的課題を解決したことが考慮されるのか。社員の評価体系において、非財務的なマテリアリティの実効性を高める仕組みがあるのか。

A: (野村) 年度初めに社長がその年度の経営課題を作成し、社内で共有している。今後、マテリアリティを経営課題の中に取り込むことにより、社員の目標設定と連動していく。役員報酬には業績連動部分と個人評価があるが、長期的な課題解決の要素を入れることも今後検討していきたいと考えている。

#### ■ 質問者 7

<コメント>

(1) ESG 説明会は投資家に役立つので、定期的に今後も実施してほしい。

(2) 取締役会の実効性評価において挙げられた 2018 年度の課題は事務局の課題である。取締役会として何を議論すべきかといった実質的な課題を挙げたほうが良いと思う。

Q: 住友化学との関係について、説明資料に経営の自主性と人員の交流について記載があるが資金運用での方針はあるか。

A: (野村) 当社は、資金運用委員会で検討したうえで、資金運用の一環として住友化学に資金を貸し付けている。必要なときにはいつでも返していただける契約になっている。

以上