



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エーザイ株式会社

2007年12月、京都市東山区の清水寺の森貫主は、「今年の漢字」を、縦1.5メートル、横1.3メートルの和紙に揮毫（きごう）していた。2007年の世相を表す漢字「今年の漢字」として、「偽」が選ばれた。この年に、産地や原材料偽装、賞味期限の改ざんなど食品偽装の問題が相次いだことが、その選定の理由であった¹。

コンプライアンス・情報開示におけるエーザイの高評価

エーザイ株式会社はコンプライアンスや内部統制システム、IR活動などの情報開示において、複数受賞している“コンプライアンス優良企業”であった。2006年～2007年に受賞したものには以下が挙げられる。

1. 「誠実な企業」大賞

2007年、第5回「誠実な企業」賞の大賞（産経新聞社とKFi株式会社主催）に、エーザイが選ばれた。コンプライアンスや内部統制システムの整備に積極的に取り組んでいることが評価された。エーザイは、全上場企業3,869社のうち、高評価を得た34社の中から「大賞」として選ばれた。

2. 「IR優良企業大賞」（3度目の受賞：大賞の受賞）

エーザイは、第11回（2006年度）IR優良企業賞（日本インベスター・リレーションズ協

¹ 「今年の漢字」は、日本漢字能力検定協会が公募で選ぶ。2007年は全国から9万通を超える応募のなかで「偽」は1万6,550票と圧倒的多数の1位であり、2位は「食」の約2,450票、3位は「嘘」、4位は「疑」と続き、2位以降も「偽」と同じ理由で選ばれるという年であった。

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。本ケースは伊藤博樹と慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授中村洋が公表資料、関係者へのインタビュー等をもとに作成した（2010年1月作成）。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ、慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

議会主催)を受賞した。エーザイの受賞は今回(第11回)で3年連続であり、「IR優良企業大賞」としての表彰であった。選定理由には、経営トップ層がIRを率先し、四半期ごとに機関投資家と対話していることなどが挙げられた。この賞はIR(投資家向け広報)の趣旨を理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた企業を選び表彰するものである。2006年度の応募企業は359社で過去最多企業数であった。

3. 「ディスクロージャー優良企業」

エーザイは、日本証券アナリスト協会から医薬品業界における「ディスクロージャー優良企業」(2006年度)に選定された。しかも、5つある評価項目のすべてにおいて業界トップの評価を獲得した。中でも、経営トップをはじめとする経営陣のIR姿勢が極めて高いこと、アニュアルレポートや環境・社会報告書の自主的情報開示の内容が充実していること、さらに、研究開発に関する質問に十分対応していることなどが、高く評価された。

相次ぐ企業不祥事

エーザイの企業倫理推進部長である上田学は、この「今年の漢字」のニュースを見ながら様々な思いを巡らせていた。

様々な環境下で起こる不祥事に共通の原因はあるのだろうか?そして、エーザイの現状の体制で万全であろうか?

上田は、会社から毎年発行されるコーポレートガバナンスやコンプライアンス関連(資料1、2)の文面を再度読み返しながら、昨今の企業不祥事の起こった状況や原因をふと思い返してみた。暴走してしまったトップ、会社の利益しか見えていない経営陣、分かっていると言い出せない社員…、このような他社の事例を考えたとき、そこには「違反事例」が多かった。上田は、「ルールがあれば安心」、「体制が出来あがっているので問題ない」と企業自身が思っていること自体が問題ではないか、と思い始めた。

エーザイはコンプライアンスに対し、万全な対応をはかっていると自負しているが、他社のような問題を絶対に起こさない、と言えるのであろうか?それとも、絶対に起こさないことはありえないのだから、起きたときの対応を準備することこそが最重要なのではないか?さらに、昨今のエーザイは海外の業績が一気に拡大している。日本と海外ではコンプライアンスに対する認識に違いは生じていないか、様々な疑問が思い浮かんだ。

エーザイ株式会社の概要

沿革

エーザイは1941年に創設された。日本の大手製薬企業の多くが、大阪道修町の薬種問屋を起源にして100年以上の長い歴史を持っているのに対し、エーザイは研究開発を中心に発展してきた比較的若い製薬企業である。創業者である内藤豊次は、自らの思いを「研究開発を社業推進の原動力とし、良い製品を世界の人々に提供して多くの人々の健康福祉に寄与する」と創業精神に記した。この精神に基づいて、エーザイでは研究開発体制を充実させてきた。

そして、世界中の多くの人々の健康に寄与することを目標に、1960年代の半ばから海外進出を積極的に展開してきた。最初は、東南アジアへの進出を果たした。現地資本との合弁会社を設立し、ビタミン剤などの販売拠点となった。現在では、販売や生産の拠点として、インドネシア、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、台湾、香港、中国、韓国に現地法人を設立している。

欧米への進出は、1980年代に始まった。駐在事務所の開設や医薬バルク（原薬）の販売拠点としての進出であった。その後の本格的な進出は、研究開発活動であった。1987年にボストン研究所を設立し、創薬基礎研究をスタートさせた。また、米国・英国に臨床開発会社を設立した。このようにエーザイは、研究開発活動から海外進出を始めるという独自の道を選択し、製薬企業としてのフル装備（研究開発、生産、販売）の機能を自らの手で整えてきた。

そして現在では、グローバル商品としてアルツハイマー型認知症治療剤「アリセプト」、プロトンポンプ阻害型抗潰瘍（かいよう）剤「パリエット（米国名アシフェックス）」を有するまでになった。特にアリセプトはアルツハイマー型認知症に対する医薬品としては、国内では唯一、世界でもナンバー1ブランドである。このようにエーザイは、世界の人々の健康福祉に貢献するという先人たちの夢を、半世紀の時を得て現実のものとしつつあった。

業容

エーザイは、医師の指示で処方される医療用医薬品を中心に、研究開発、生産、物流、販売などの事業をグローバルに進めている。日本では、医療用医薬品とともに薬局・薬店で販売される

一般用（OTC）医薬品²、診断薬、ジェネリック医薬品³などの事業も統合的に展開している。日本で馴染みのある「チョコラBB」や「ナボリン」などの一般用医薬品の売上高は全体の数パーセントであり、医療用医薬品が売上高の90%以上を占めている（資料3）。

5 医療用医薬品の代表的な製品は、上述のアリセプト、パリエットである。いずれも自社で研究開発しグローバルに販売されており、この2つの製品の売上高の合計が、全体の6割強を占めている。

長期計画、実績

10 エーザイは2007年末現在、2011年度を最終年度とする6カ年計画である第V期中期戦略計画「ドラマティックリーププラン（Dramatic Leap Plan）」に取り組んでいる（資料4）。連結ベースの2011年度の目標は、売上高1兆円、研究開発費2千億円、営業利益2千億円、当期純利益1千2百億円、自己資本利益率（ROE）約16%、純資産配当率（DOE）約8%、一株当たり純利益（EPS）420円としている。また、エリア別売上高として日・米・欧州アジアの比率を36：44：15 20とし世界市場におけるバランスの良い構成を目指している（資料3）。

「ドラマティックリーププラン」初年度となる2006年度実績は、売上高で8期連続、利益で7期連続の最高実績を達成した。売上高は6,741億円（前期比112%）となり、営業利益は1,053億円と、初めて1,000億円を超える実績を達成した。同時に、経常利益、当期純利益すべてにおいて2桁の成長を果たすという順調な業績であった。一方、研究開発費も後期臨床テーマ数の拡大により1,083億円（前期比116%）を投入し、今後の成長に向けた準備も進めている。さらに、1株当たり配当金は120円となり、配当性向48.4%と自己資本当期純利益率（ROE）の13.2%を掛け合わせた純資産配当率（DOE）は6.4%と、業界内のみならず日本企業の中で最高水準の数値であった。

25

海外売上高比率

2006年度は、欧米市場での主力品の順調な売上の伸長により、所在地別売上高の海外比率は56.7%に拡大している（資料5）。エーザイは日本発の製薬企業のなかで、最も海外売上高比率の高いメーカーである。

30

² 医師の処方が必要とされない。

³ 先発品の特許が切れた後に発売される同成分のコピー商品。

エーザイのコンプライアンス体制

エーザイがコンプライアンス体制を見直す契機になったのは、1999年に顕在化したビタミン販売にかかわる世界的な規模のカルテル事件であった。そのカルテルにエーザイが加わっていたことで、米国の食品、飼料メーカーから損害賠償請求を受けた。エーザイは、4,497万ドル（当時の為替レートで約48億円）を支払うことで和解合意した⁴。

そこでエーザイは、企業行動憲章と行動指針を定め、全役員・従業員（派遣・アルバイト社員を含む）の一人ひとりが、これを遵守し日々行動することを徹底することをめざした。

体制としては、コンプライアンスの推進を統轄する執行役（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命し、コンプライアンスを推進する専任部署を設置している。同時に、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの諮問機関として外部の法的専門家を中心に組織されたコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進責任者・担当者を任命している。また定期的に、日本、米国、欧州、アジアの地域ごとに、コンプライアンス推進担当者の会議を開催し、各社の推進計画や活動状況について意見交換を行い、コンプライアンスの推進につとめている。

さらに、全世界の役員・従業員が同じコンプライアンス・マインドで活動できるように、それぞれが適用される企業行動憲章および行動指針を記載した「コンプライアンス・ハンドブック」を各国の言語（13カ国語）で作成し、定期的に改訂を行っている。また、携行用の「コンプライアンス・カード（資料6）」を作成し、全役員・従業員に配布し、日々の業務でも認識できるようにしている。

あわせて、役員研修会をはじめとするコンプライアンス研修や、リスクアセスメント活動を継続的に実施するとともに、eラーニングによる研修も定期的に行っている。特に、研修においては従業員同士で、企業倫理やコンプライアンス順守にかかわる問題意識や自らの体験をぶつけ合い、議論を行っている。

また、内部通報窓口であるとともに全役員・従業員のコンプライアンス相談窓口として機能する「コンプライアンス・カウンター」を社内外に設けている。国内外の関係会社においても、よ

⁴ エーザイニュースリリース（<http://www.eisai.co.jp/news/news199919.html>）【2009年1月確認】

り身近な相談窓口として、社内コンプライアンス・カウンターを設置している。さらに各地域の事情に合わせ、第三者機関を内部通報窓口として契約し、従業員の利便性を高めている。社内コンプライアンス・カウンターへの問い合わせ件数は2004年度の490件から毎年増加し、2006年度には679件となっている。他企業よりも件数が多いのは、情報が社内で活発に動いているとポジティブに評価することが可能である。

具体的な相談内容として挙げられるのは、「自らの行動や他人の行動が合法的で倫理的なものかどうか判断に迷ったとき」、「上司に相談しにくいとき」、「上司からの指示やアドバイスに納得がいかないとき」などで、職務に関連する事柄であればほとんど含まれる。

エーザイのコンプライアンス体制の社外評価

2007年度に、この分野で経験豊富な外部組織が行ったエーザイ社員へのアンケート調査の結果、社員のコンプライアンスに関する意識は高く、対応策としての評価も高かった。

(コンサルタントの所見)

①コンプライアンスに関する社や社員の傾向

貴社従業員のコンプライアンスに対する意識は、他の同程度の規模の国内企業の中でも高く、ルールの浸透も概ね進んでいると考えます。これは、コンプライアンスの関連部門および経営者、現場の担当者が継続的にコンプライアンス活動を進めてきた成果であるとともに、全般に真面目な社員の気質によるものと推測されます。

②コンプライアンスに関する現状の主要な課題点

- (1) 不十分な情報管理体制
- (2) 過剰労働やパワーハラスメントなどの問題
- (3) コンプライアンス・カウンターの有効性

上田は、これらのコンプライアンス体制に対して、一定の評価をしていた。しかし、同時にいくつかの疑問も湧いてくるのである。

これらの体制は自己評価が高く、本当に社外から見ても安心な体制なのだろうか？現在の高評価から、裸の王様になってはいないか？

なぜ新たに不祥事を起こした企業は、先に起こった教訓を活かせないのか？また、なぜ

不祥事を起こした関係者は、隠し通せると思ったり、発覚後に社員同士で責任をなすりつけたりするなど、顧客不在の状況が続くのか？

上田はいろいろと考えてみたが、これらは社員一人ひとりの意識の問題なのではないか、と思い始めた。このような思いの中、解決に向けた一つの「お手本」が頭に浮かんだ。それは、長年エーザイが取り組んできた知識創造活動を柱とした理念浸透策であった。それは、エーザイが20年近くかけて構築してきた仕組みであった。以下に、その理念浸透策について述べる。

エーザイの知識創造活動による理念浸透策

〈エーザイの企業理念〉

患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え

そのベネフィット向上を第一義とし

世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する

エーザイは、1989年から意識的に知識創造活動に取り組んできた。その取り組みは、*hhc*（ヒューマン・ヘルス・ケア）という企業理念に基づいた抜本的かつ徹底的なものであった。エーザイの知識創造活動は、世界的な新薬を生み出し、新しい業態を生み出し、さらに企業文化の改善をも促進している。企業活動に対して組織的知識創造理論（以下、知識創造理論）がどのように寄与しているのか、その役割と可能性について、以下に概略を記す。

エーザイ・イノベーション宣言

現在の代表執行役社長である内藤晴夫は、1988年に社長に就任した。内藤は、国内市場に依拠し、医療体制の現実に合わせた経営にとどまっている限りは、今後の環境変化に対応できないと見極め、世界市場にターゲットを定めると同時に、就任の翌年に全社員に向けてエーザイ・イノベーション宣言を発信した。それは、企業革新のメッセージであり、それを実現するための人材育成と全社横断的なプロジェクトの立ち上げを宣言したものであった。

内藤はこの宣言を発信すると同時に、エーザイの企業理念を *hhc* に定めた。*hhc* とは、ヘルスケアの「主役」を患者とその家族と定め、「患者とその家族にとって最良の薬とケアを提供することを通して、生活の質の向上に貢献する」ことをエーザイの使命とするという決意の象徴であった。

「知のマネージャー」の育成

具体的に *hhc* 活動を推進していくにあたって、エーザイが最も力を注いだのは、*hhc* 理念をいかに全社に浸透させていくかということであった。そこで、まず実践の推進力となる人材の育成をスタートさせた。それが「知のマネージャー」育成プログラムである。1992年にスタートしたこの研修プログラムは、約2年の間に1回20名前後、合計5回に渡って行われ、全社の各部門から選ばれた103名の経営幹部が参加した。研修のプログラムは以下のとおりである。

- ① 御殿場カンファレンス（先進的な企業の事例研究）（7日）
- ② 老人病院での実習（3日）
- ③ 医療の第一線での個別実習（3日～4日）
- ④ 研修成果の発表カンファレンス（1日）

この研修の要は、老人病院での病棟実習である。*hhc* の「患者様と生活者の立場に立つ」という理念は、頭では理解できたとしても、なかなか実感として体得することは難しい。しかし、病棟実習によって医療の現場を体験することで、*hhc* の理念が現実の重さを伴って実感されてくる。寝たきりの高齢者に対して、入浴の手伝い、食事の介助、オムツ交換などの世話をする経験を通して、初めて理念が具体性を持つてくるのである。「患者様と生活者の皆様のベネフィット向上が何よりも大切である」ということの真の意味が、自らの体験と結びついて腹に落ちる。その時初めて患者が望む薬やサービスを自然に考えられるようになるのである。

知創部の創設

エーザイは、*hhc* を推進する理論として知識創造理論を導入するとともに、1997年にその推進部隊として知創部を設立した。知創部にはCKO（チーフ・ナレッジ・オフィサー）が置かれた。当時の知創部では、幅広い経験を持ったベテラン社員11名が、研究開発、営業、生産、海外及び間接部門の全てを巻きこんだ全社的な知識創造活動をバックアップした。

これまで繰り返し述べてきたように、エーザイでは、1990年から日常の活動を通じて *hhc* 理念の浸透と実現をどうすれば良いかということが考えられてきた。しかし、それまでの活動は理論に裏打ちされた活動ではなく、それぞれの部門ごとに独自の判断で実践に移していたため、全体としてのシナジー効果が発揮されず、個々の活動の成果もまちまちであった。優れたリーダーシップのもとで革新に成功しているプロジェクトもあったが、そこでの成功体験が他の部門に波及したり、共有化されていたりしたわけではなかった。つまり、知識創造の仕組みとして明確に

体系化されたシステムや、組織間で共有できる知識創造のための共通言語がなかったのである。

まず、知創部に期待された役割の一つは、*hhc* を世界規模の活動へ展開することであった。当時のエーザイ・グループの社員約7,000人のうち、1,400人は海外現地法人の社員である。米国ボストン研究所や英国ロンドン研究所は創薬研究の重要な拠点になっており、このほか工場や販売拠点など、欧米アジアにネットワークが広がっていた。エーザイはこのネットワークを強化することによって、21世紀を見据えた国際的な医薬品メーカーとしての体制を整えてきた。そこで課題となったのが、海外の拠点に対しても *hhc* の理念と活動を速やかに浸透させることであった。*hhc* 理念を実現可能にするためには、国籍、人種、文化の異なる海外現地法人の社員たちそれぞれの目的意識を高め、各組織が自分たちの価値観に沿った知識創造を実現することが不可欠である。知創部にはそのための基盤整備が求められた。

知創部のもう一つの役割は、組織的な知識の共有化と活用の促進である。それまでも *hhc* 活動を通じて個人の成果はある程度上がっていた。しかし、個人が持つ知識を全員で共有し、それを増幅し、組織としての知識に変換する取り組みは不十分であり、知識の獲得から創造、蓄積、活用を行う体系的な仕掛けが必要であった。これからの時代は、組織全体としての知識の質が問われ、その高さが競争優位の源泉になる時代である。エーザイには、そういう信念があった。

知創部は、「知識創造理論」を全社に普及することによって、*hhc* の企業理念に合致した革新的活動の推進を開始した。

知識創造活動

エーザイでは *hhc* 企業実現のための方法論として1997年から当時一橋大学の野中郁次郎教授が提唱されている「知識創造理論」の考え方を導入した。現在は知識創造理論における「知識創造の4モード」(資料7)⁵を活用して、具体的な実践活動を展開した。

1999年末から2000年1月にかけて行われた「日々の業務の取り組み方についての調査」(知識創造サーベイ)では、「知識創造企業へ一歩前進」している現状が明らかになった。エーザイで

⁵ 知識創造理論によれば、知識には「形式知」(仕様書や図面、資料などのように文章で表現され、他人に簡単に教えることの出来る知識)と「暗黙知」(個人の経験や教養、ノウハウ、会社や組織の文化風土など明文化されていない知識)がある。「知の創造」過程では次のような4つのモードをスパイラルに繰り返している。

- 1) 個人の暗黙知を組織の暗黙知に変換する「共同化」
- 2) 組織の暗黙知を形式知に変換する「表出化」
- 3) 表出された知識を組み合わせて体系化する「連結化」
- 4) 組織の形式知を個人の暗黙知に取り込む「内面化」

は、知識創造サーベイの報告書において、次のように説明している。

知識創造の4モードにおいて、表出化のスコアが高くなり、より知識創造的な組織になりつつある。また、リーダーシップにおいても偏りなく発揮されており、ナレッジ・ワーカーとしての行動様式が整いつつあることが明確になった。一方、4モードをさらに活性化するためには、いくつか問題点が残っている。例えば、連結化のためのシステム場は活性化しているが、共同化のための創出場、表出化のための対話場がまだ不足している。また、大企業病の兆しはかなり払拭されたものの、まだ過去の経験にとらわれやすい傾向が残り、個人の経験やノウハウが個人の中に留まっている傾向も依然見受けられる。hhc 理念への理解は組織全体に浸透しているのにもかかわらず、その実践や参加意識にはバラツキがある。

報告書には、このような課題に対処するために今後の方向性として次の5つの点が挙げられている。

- ① 組織の創造性をサポートする環境整備
- ② ナレッジ・ワーカーをリードするリーダーシップの向上
- ③ 「場」の創生と活性化による知識資産の充実
- ④ イノベーションを生み出す風土（組織）づくり
- ⑤ 全員参画の hhc 活動

そして、この報告書の最後を次のように結んでいる。

今回の調査結果からも明らかとおり、エーザイが真の知識創造企業になるための準備は着実に整いつつあります。これは社員の一人ひとりがグローバル hhc 実現に向けて、知識創造を意識して業務に取り組まれていることの証です。さらに高質な知識創造企業を目指し、組織長が中心になって新しい組織づくりのディスカッションをして頂きたいと思えます。本質的な議論や組織独自の『知の作法』は、メンバー全員が組織のデザインに参画することから生まれてくるのです。

コンプライアンスに対する全社員参加について

上田は、上記のようなエーザイの知識創造活動による理念浸透策を一つひとつ具体的に思い浮かべながら、自分自身も長い時間をかけながら「hhc 理念」を最優先とする意識改革を行ってきた事実を思い出した。

そしてエーザイのコンプライアンス体制についての現状や課題についても考え方をまとめた。

- ・ エーザイのコンプライアンス体制は外部評価が高い。
- ・ 会社も十分な対応がとれていると自己評価が高い。
- ・ しかし、他社事例では違反事例が多く、規則・ルール of 徹底だけでは防ぐことはできない。
- ・ したがって、会社が規則の設定や徹底のみで「十分である」と思うことがリスクになる可能性がある。
- ・ 本当の意味での十分な体制とは、違反を起こさせないという「個人レベル」での意識改革ではないのか。
- ・ エーザイにおいて、どのように意識改革をはかればよいのか。
- ・ 会社は本当に一人ひとりのコンプライアンス意識を把握できているのだろうか。
- ・ (上田本人は) 日本社員は接触が多いので、一人ひとりのイメージを得やすいが、海外社員ではなかなか得られない。

上田はこれらの課題を解決するため、今後のコンプライアンス戦略について考えることにした。同時に、今までの発想だけではなく、新たな考えを持つようになってきた。それは、エーザイのコンプライアンスの考え方を、より進化させなければならない、ということであった。

今までも「法令と倫理の遵守」という、法令だけではない“倫理感”を兼ね備えた対応を基本としていたが、さらに「社会の要請に応える」ことが必要だと感じていた。これは、昨今の給湯器⁶をめぐる各企業の対応を見て感じたことでもあった。

⁶ P 社給湯器事故問題 (2006 年 7 月)

1985 年 1 月より 20 年間で、全国において同種の給湯器による事故が 28 件 (死亡 21 人・重軽症 19 人 (2007 年 10 月 13 日現在)) 発生していた。このことは、警視庁の事故隠蔽が原因で表面化したものだった。法令遵守の観点からは、P 社には違法行為は全くなく、20 年間に発生した一酸化炭素事故による民事・刑事の責任を、和解金を支払うことで、すべて回避してきた。しかし、問題表面化時のマスコミ対応の誤りにより社会から激しい非難をあげた。当初の P 社の対応

法令を遵守しているだけでは社会から認められない。倫理感を持ち法令以上の対応を行ってもまだ不十分である。最終的に社会が求める解決策やニーズを察知し、一人ひとり自らが実行していくことが必要なのである。

- 5 *hhc* 理念浸透策で課題として挙げられた「過去の経験にとらわれやすい傾向が残り、個人の経験やノウハウが個人の中に留まっている傾向も依然見受けられる」という点や「*hhc* 理念への理解は組織全体に浸透しているのにもかかわらず、その実践や参加意識にはバラツキがある」という点を克服しながら、全社員が参加・実践できるコンプライアンス体制を構築しなければならないと思い、新たな戦略の立案に向け、新たな決意を心に抱いた。

10

15

20

25

30 は、不正改造が原因であり、製品供給者としての P 社側には問題はない、との見解であった。しかし、4 日後にメーカーとしての責任を認めて謝罪することとなり、不誠実さから激しい社会的非難をあびた。

この P 社の対応は、2005 年 12 月の M 社グループのリコール済み石油温風機で死亡事故発生に伴う対応が背景にあると考えられる。M 社グループはこの月、全商品の CM を自粛し、お詫び CM を 10 日間放映し、総時間数は約 80 時間にも及んでいた。

資料1： エーザイのコーポレートガバナンス

6) コーポレートガバナンス

当社グループは、国内外のグループ企業における共通の「知」である企業理念の実現を通して、企業価値を向上させ、株主の皆様との利益を長期的に増大させるために、長期的な視野のもと企業施策を執行していかねばならないと考えております。

そのためには株主の皆様からの信頼を得ることが重要であり、当社グループは、最良のコーポレートガバナンスの実現に向けて、その充実に取り組んでおります。

*2007年4月26日開催の取締役会において、コーポレートガバナンスガイドラインを改正いたしました。2007年度より公表しております。(http://www.eisai.co.jp/company/cgguideline.html)

■ コーポレートガバナンスへの取り組み

当社グループは、経営の活力が増大し、かつ経営の公正性が確保され、経営の透明性が向上するシステムを整備していくことがコーポレートガバナンス充実のために必要であると考えており、そのために様々な施策を継続的に実施してまいりました。

- 2000年度、執行役員制度を導入し、社外取締役を選任いたしました。また、社外取締役を委員長とし、取締役の指名・報酬について取締役会に意見具申するコーポレートガバナンス委員会を設置いたしました。2001年3月には、コーポレートガバナンスガイドラインを制定し、その後、随時改正しております。
- 2003年度、取締役会の議長と代表取締役社長兼CEOを分離し、取締役会の監督機能の強化と、執行部門への業務の責任と権限の大幅な委譲を行いました。
- 2004年度、さらなる経営の透明性と公正性の向上、経営監督機能の強化、業務執行における意思決定の迅速化を目的とし、委員会等設置会社へ移行いたしました。
- 2005年度、取締役会の議長に社外取締役を選定いたしました。
- 2006年2月、新たに社外取締役独立委員会を設置して、当該委員会より提案された「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」（以下、本対応方針）が取締役会で審議され、導入を決議いたしました。本対応方針は、第Ⅴ期中期戦略計画の遂行によって実現される企業価値、ひいては株主共同の利益を確保することを目的とするものであります。

*「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の詳細については、「Ⅵ. 株式会社の支配に関する基本方針」（108～125頁）に記載しております。
(http://www.eisai.co.jp/news/news200609.html)

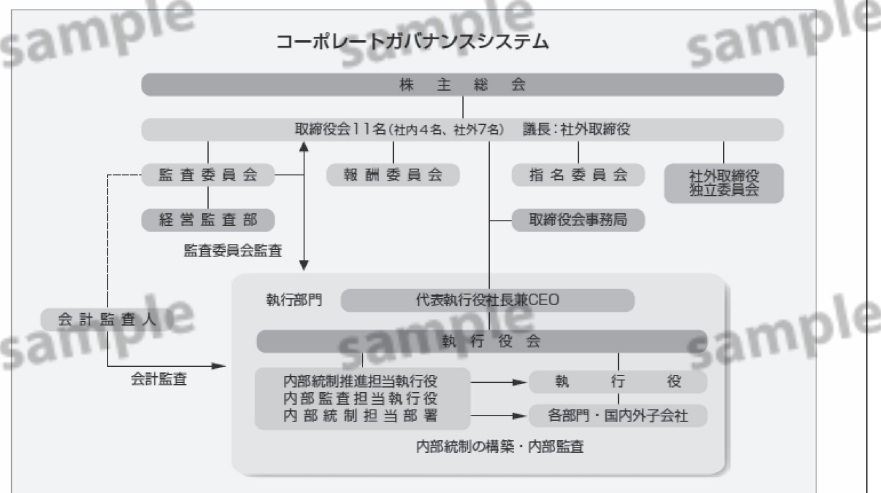
出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料1： エーザイのコーポレートガバナンス(続き)

■ コーポレートガバナンスシステム

当社グループは、経営の監督機能と業務執行機能の明確な分離、それを徹底するための独立性のある社外取締役の選任を基軸としてコーポレートガバナンスシステムを構築しております。

- ①取締役会は、法令の範囲内で、会社の業務決定を大幅に執行役に委任し、経営の監督に専念する。
- ②取締役会の議長と代表執行役社長を分離する。
- ③取締役会は、その過半数を社外取締役とする。
- ④取締役会の議長は、社外取締役とする。
- ⑤社外取締役は、会社法に定める要件を充足するだけでなく、当社から独立していなければならない。
- ⑥指名委員会と報酬委員会はすべて社外取締役で構成する。
- ⑦監査委員会は、過半数の社外取締役と社内事情に精通した社内取締役で構成する。
- ⑧指名委員会、監査委員会および報酬委員会の委員長は社外取締役とする。
- ⑨執行役を兼任する取締役は、代表執行役社長1名とする。
- ⑩「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の維持、見直し、廃止およびその運用を行う社外取締役独立委員会を設置する。



出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料1: エーザイのコーポレートガバナンス(続き)

■ 監査体制

当社は、委員会設置会社として、過半数を社外取締役により構成する監査委員会を中心とした監査体制をとっております。当社は、監査委員会の職務を補助する機関として経営監査部を設置しており、監査委員会は、経営監査部を指揮し、主として内部統制システムを通じた監査を実施しております。

監査委員会の常勤監査委員と経営監査部は、内部監査部門との連携をはかり、内部監査担当執行役や内部監査部署と定期的に、あるいは必要に応じて会議を設定し、全般的な監査活動の情報を共有するだけでなく、内部統制に関する取り組み状況などについても意見交換を行っております。また、当社の内部監査部署を通して、主要な国内外子会社の内部監査結果の報告を受けております。

さらに、会計監査人である監査法人は、定期的に監査委員会に出席し、実施した監査結果を適時報告しております。一方、常勤監査委員は、必要に応じて会計監査人が実施する個別の監査に立ち会うほか、当社グループ全体の会計に関する内部統制の状況について情報を収集し、連結決算における監査の質の向上につとめております。

なお、監査の公正性と透明性を確保するため、経営監査部員は、執行役からの独立性が保証されております。

(1) 監査委員会と会計監査人の連携状況

会計監査人の役割は、コーポレートガバナンス充実において非常に重要な事項であり、そのために、当社は、以下の通り、会計監査人の独立性と監査の品質の確保につとめております。

- ①会計監査人の任期は1年であり、監査委員会は、会計監査人の解任または不再任について方針を設け、毎年、審議を行う。
- ②監査委員会は、会計監査人の年間監査計画の受領、四半期・半期・年次決算に対する会計監査人の監査意見や提言事項の聴取、検討など、会計監査人がその職務を適切に行うために連携する。
- ③会計監査人の監査の品質を確保するため、監査委員会は会計監査人より監査の品質管理のための組織的な業務運営に関する報告を受ける。
- ④会計監査人の独立性を確保するため、当社を含むイーザイネットワーク企業は会計監査人から非監査業務の提供を受けないことを原則とする。非監査業務の提供を受ける場合は、会計監査人の独立性に影響しないことを監査委員会が確認する。
- ⑤会計監査人の報酬等は、会計監査人の職務内容に相応しいものとする。

出所: エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料1： エーザイのコーポレートガバナンス(続き)

(2) 監査委員会と内部監査部門の連携状況

監査委員会と内部監査担当執行役および内部監査実施部署は、以下の活動を通じた連携により、効率的な監査の実現を目指しております。

- ①監査委員会と内部監査部署の定期会議を通じて、双方の監査活動全般の情報を共有し、内部統制に関する取り組みの状況に関する適時な報告を受領する。
- ②定期会議以外にも、内部統制あるいは監査における緊急性の高い事項に関する速やかな情報を共有する。
- ③監査委員会による監査活動との整合のとれた、内部監査計画を立案する。
- ④関係会社が内部監査部署を有している場合、当社の内部監査部署を通じた関係会社の内部監査に関する報告を受領する。

■ 内部統制システム（詳細は100頁から105頁をご参照下さい。）

当社は、内部統制担当執行役のもとに内部統制推進部を設置して、内部統制システムの充実、効果的・効率的な運用をはかっております。

当社グループでは、グローバルな内部統制ポリシーと内部統制基本規程等を策定し、日本、米国、欧州、アジアの各地域における規程類の整備を行ってまいりました。あわせて、各地域に内部監査実施ならびに内部統制推進に関する専任部署を設置しております。

リスク管理に関して、財務報告の信頼性を担保するため、海外関係会社も含めて財務リスクとコントロールを明確にする文書化を推し進め、継続的な内部統制の構築とモニタリングを実施できる体制を目指しております。また、日常的なリスクについては、内部統制推進の専任部署が、各組織が自ら内部統制システム構築状況を評価するCSA（Control Self Assessment）を、企業集団の全部門において実行するための活動を行っております。

さらに、財務、法務、環境・災害等のリスクの領域ごとに、当該損失の危険に関する事項を統轄する執行役を任命して、それぞれの損失の危険の管理に関する規則を作成し、運用しております。

情報管理に関しては、当社グループにおける情報セキュリティに責任を有する執行役を任命し、そのポリシーを定め、運用をはかっております。

出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

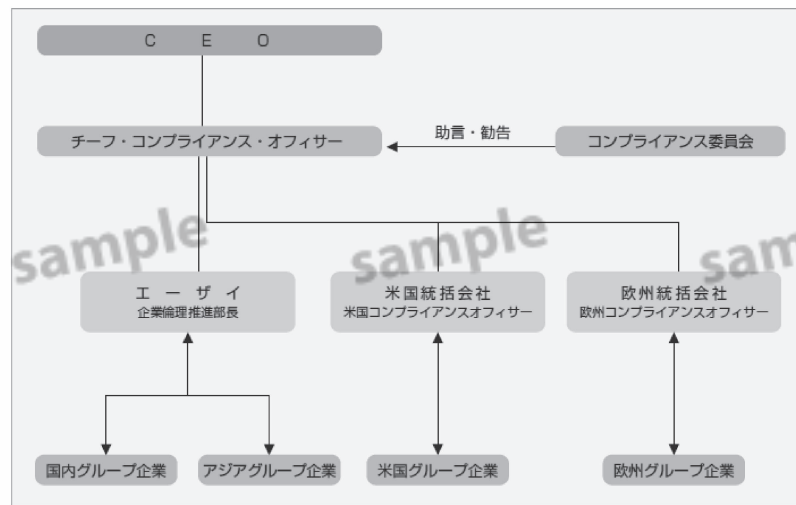
資料2: コンプライアンス

7) コンプライアンス

当社グループでは、企業行動憲章と行動指針を定め、全役員・社員の一人ひとりが、これを遵守し日々行動することにつとめております。

当社は、コンプライアンスの推進を統轄する執行役(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を任命し、コンプライアンスを推進する専任部署を設置するとともに、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの諮問機関として外部の法的専門家を中心に組織されたコンプライアンス委員会を設置しております。

当社グループ各社は、コンプライアンス推進責任者・担当者を任命し、コンプライアンス推進活動を展開しております。定期的に、日本、米国、欧州、アジアの地域ごとに、コンプライアンス推進担当者の会議を開催し、各社の推進計画や活動状況について意見交換を行い、コンプライアンスの推進につとめております。



出所: エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料2：コンプライアンス(続き)

ENW 企業行動憲章

私たちは、患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足するために事業活動を行っており、いかなる医療システム下においても、存在意義のあるヒューマンヘルスケア (hhc) 企業となることをめざしています。

私たちが、この理念を掲げ、めざす企業像の実現に向けて日々活動していく時、私たちは適時、適切な判断と行動が求められます。その根幹となるのがコンプライアンス（法令と倫理の遵守）です。コンプライアンスは社の活動の中で最優先されるべきものであり、企業存続の基盤です。

私たちは、ここに、コンプライアンス実行のための企業行動憲章を定めます。ENWの全ての役員、従業員一人ひとり、これを厳守し、最善の努力を払って日々行動することとします。

1. 私たちは、hhc企業として、患者様と生活者の皆様に貢献できる製品とサービスを提供します。
2. 私たちは、各国の法規を遵守するとともに、高い倫理観を持って自らを律します。
3. 私たちは、各国の文化や習慣を尊重した事業活動を展開します。
4. 私たちは、各国における事業活動において、公明正大に競争します。
5. 私たちは、医療に携わるすべての人々、株主、投資家、従業員、取引先、地域社会などとの関係を重んじます。
6. 私たちは、世界各国で地球環境の保全に努めます。
7. 私たちは、良き企業市民として、社会貢献活動を推進します。
8. 私たちは、政治、行政とは、公正で透明な関係を維持します。
9. 私たちは、反社会的勢力とは対決します。
10. 私たちは、従業員一人ひとりの人権と人格を尊重して公正に処遇し、職場環境の安全を確保します。
11. 私たちは、会社情報を適正に管理し、適時、適切に情報開示します。

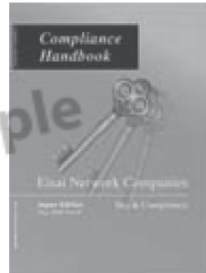
*ENW (Eisai Network Companies) : ENWとは、エーザイ株式会社および連結子会社と関連会社で構成されている企業グループのことです。

出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

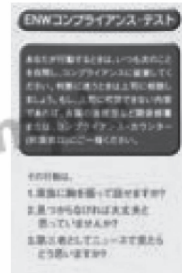
資料2: コンプライアンス(続き)

■ コンプライアンス・ハンドブック、研修体制

全世界の役員・社員が同じコンプライアンス・マインドで活動できるよう、当社グループに適用される企業行動憲章および行動指針を記載した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、定期的に改訂を行い、現在11言語（第4版）で発行しております。また、携帯用の「コンプライアンス・カード」を作成し、全役員・社員に配布しております。あわせて、役員研修会をはじめとするコンプライアンス研修を継続的に実施するとともに、e-ラーニングによる研修も導入しております。



コンプライアンス・ハンドブック（第4版）



コンプライアンス・カード

*コンプライアンス・ハンドブック：<http://www.eisai.co.jp/company/hhc-compliance.html>

■ コンプライアンス・カウンター

当社は、内部通報窓口であるとともに社員のコンプライアンス相談窓口として機能する「コンプライアンス・カウンター」を社内外に設けております。国内外の関係会社においても、より身近な相談窓口として、社内コンプライアンス・カウンターを設置しております。

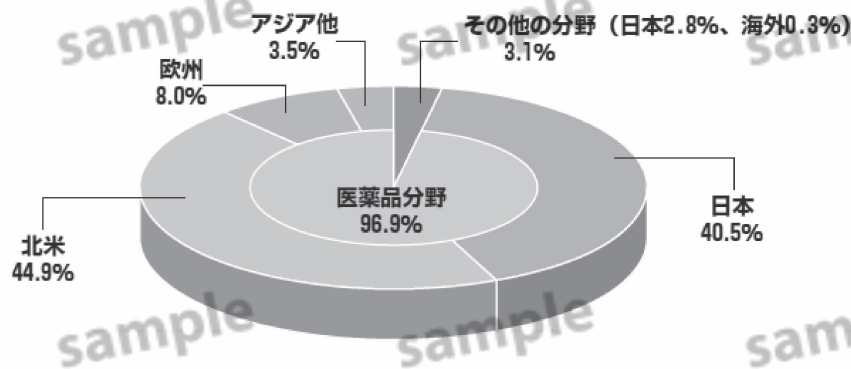
コンプライアンス・カウンターアクセス数（当社）



出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料3: エーザイの業容

①事業の種類別/所在地別売上高



(単位: 百万円)

	2005年度	構成比 (%)	2006年度	構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	601,252	100.0	674,111	100.0	112.1
医薬品分野	579,812	96.4	652,936	96.9	112.6
日本	265,444	44.2	273,184	40.5	102.9
北米	252,139	41.9	302,324	44.9	119.9
欧州	44,614	7.4	53,724	8.0	120.4
アジア他	17,613	2.9	23,703	3.5	134.6
その他の分野	21,440	3.6	21,175	3.1	98.8
日本	19,613	3.3	19,038	2.8	97.1
海外	1,826	0.3	2,136	0.3	117.0

*外部顧客に対する売上高であります。

*日本以外の地域区分は、次のとおりであります。

①北米: 米国、カナダ

②欧州: 英国、フランス、ドイツ等

③アジア他: 東アジア・東南アジア諸国および中南米諸国等

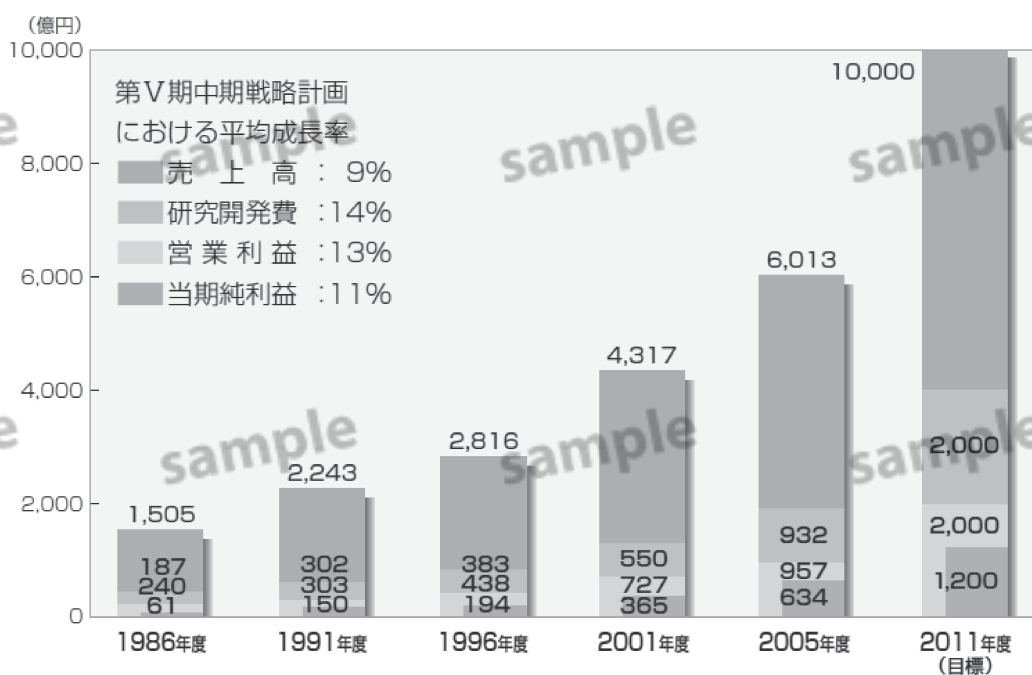
②事業の種類別営業利益

(単位: 百万円)

	2005年度	2006年度	前期比 (%)
営業利益	95,704	105,263	110.0
医薬品分野	98,376	108,059	109.8
その他の分野	2,365	1,710	72.3
消去又は全社	△5,037	△4,506	89.5

出所: エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

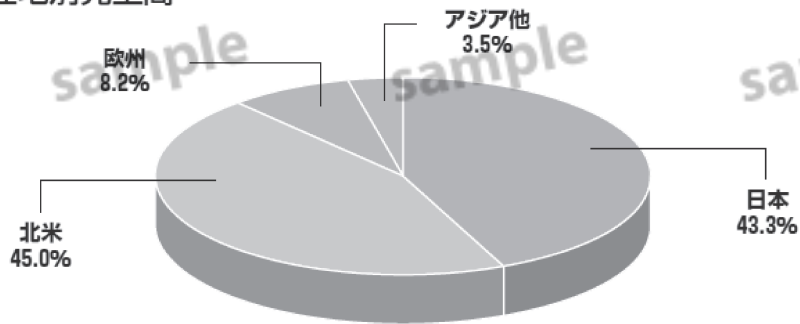
資料4: エーザイの中期戦略計画



出所: エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料5： エーザイの海外売上高比率

①所在地別売上高



(単位：百万円)

	2005年度	構成比 (%)	2006年度	構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	601,252	100.0	674,111	100.0	112.1
日本	285,058	47.4	292,222	43.3	102.5
北米	253,075	42.1	303,411	45.0	119.9
欧州	45,504	7.6	54,774	8.2	120.4
アジア他	17,613	2.9	23,703	3.5	134.6
海外計	316,194	52.6	381,889	56.7	120.8

*外部顧客に対する売上高であります。

②所在地別営業利益

(単位：百万円)

	2005年度	2006年度	前期比 (%)
営業利益	95,704	105,263	110.0
日本	74,163	72,802	98.2
北米	22,487	28,761	127.9
欧州	4,635	4,059	87.6
アジア他	2,782	4,021	144.5
海外計	29,905	36,842	123.2
消去又は全社	△8,364	△4,381	52.4

出所： エーザイ定時株主総会召集通知(2007年)

資料6: コンプライアンス・カード

ENW コンプライアンス・テスト

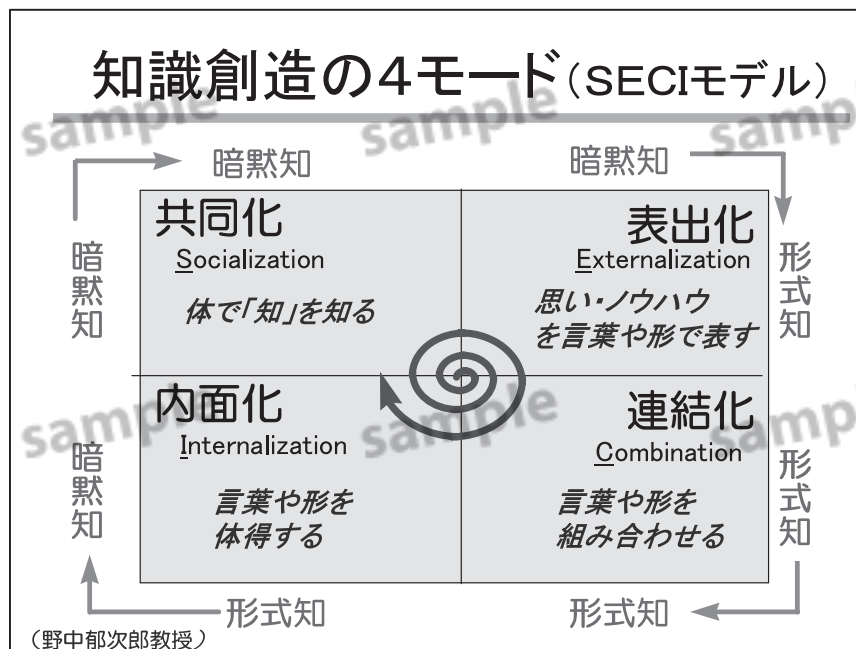
あなたが行動するときは、いつも次のことを自問し、コンプライアンスに留意してください。判断に迷うときは上司に相談しましょう。もし、上司に相談できない内容であれば、法務部など関係部署または、コンプライアンス・カウンター(相談窓口)にご一報ください。

その行動は、

1. 家族に胸を張って話せますか?
2. 見つからなければ大丈夫と思っていないですか?
3. 第三者としてニュースで見たらどう思いますか?

出所: 社内資料

資料7: 知識創造の4モード



出所: 社内資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2010.1 P100