



社外取締役インタビュー



社外取締役
土屋 裕弘

社外取締役(監査等委員)
石井 幸佑

社外取締役(監査等委員)
柿沼 佑一

社外取締役(監査等委員)
宇津 恵

当社は2021年より新たな経営体制のもと、ガバナンスを強化する取り組みを進めています。
この3年間の振り返りやラクオリアへの思いについて、社外取締役の皆さまにお話を伺いました。

当社の取締役会の印象

ラクオリアの取締役会の印象について教えてください。

宇津 ラクオリアの取締役会は率直に意見を出し合うことができる雰囲気があります。時に厳しい意見が出ることもありますが、「革新的な新薬の創出と当社の成長」という目標は役員一同共通なので、前向きな議論ができています。取締役会の運営を自己評価する取り組みも行っていますので、今後は、より効果的に議論を深められるようにしていきたいと思います。

土屋 当社の取締役会は、意見を自由に述べる点が良いと捉えています。一方で、議題や決議、議事録など取締役会の運営についてはまだ改善の余地があると感じます。

石井 各取締役が率直に意見を交わし、当社の将来に向けた重要な議論を展開しています。議論を通じて、役職員は共通の経営理念のもとで薬の開発に邁進していると感じています。さらに、2023年度より取締役会実効性評価も開始しましたので、その結果や意見も踏まえて、よりよい議論ができるように必要に応じた改善を進めていく予定です。

柿沼 私も、ラクオリアは自由に意見を言うことができる環境だと感じています。各役員の方々といつでも話ができますし、率直に意見を言うので、大変ありがたく思っています。

私を含め役員の方々は、当社の将来を真剣に考えています。取締役会は、いわゆるシャンシャンで終わるものではなく、時には意見がぶつかる時もありますが、それは非常に素晴らしいことだと思っています。今後も、忖度することなく、自由に意見が言える取締役会にしたいと思っています。



柿沼 株主のみなさまの中には、「個人での情報発信が困難になるため、役員にならずに、“外野”から会社に意見する方が良かったのではないか」という意見をお持ちの方もいると思います。

私の場合は、役員になる前から株主として会社に意見を述べることもありましたが、参考意見程度にしかならないという経験を何度もしてきました。



今は、取締役会のメンバーとして、株主目線の意見も経営陣に述べることで、実現性の観点では役員になる前後では雲泥の差だと思っています。

今後も、弁護士として社外取締役の立場から法的な観点の意見を述べることは言うまでもないですが、株主目線の意見も述べていく考えでいます。

新体制の評価や大きく変わった点

新しい経営陣体制になってから3年間の評価をお願いします。また、大きく変わったことは何だと思われますか？

柿沼 新しい技術やモダリティへの挑戦は大きく変わった点だと思います。

就任後、当社の創薬基盤技術と親和性のある技術やモダリティは何なのかといった議論を開始し、また、尖った技術やモダリティをもつ創薬ベンチャーを調査し、実際にいくつかの会社と共同研究が開始されています。

子会社化したファイメクスも尖った技術・モダリティを保有する会社です。

新しい技術やモダリティにより、これまでは創薬が不可能とされてきた疾患への医薬品創出を期待しています。

新しい技術やモダリティに挑戦しはじめたことで、探索段階では革新的な医薬品となりうる研究開発が多数行われています。1日も早く、良い結果が出て欲しいと思っています。



宇津 新規モダリティへの挑戦に加え、神経系疾患やがんなど、新たな疾患への挑戦もポイントだと考えています。

サイエンスと技術の進歩が著しく競争が厳しい医薬品業界においては、革新的な新薬を生み出すために必要な挑戦であると思います。まだ探索段階ですが、スピーディに開発が進み、患者さんのニーズに応えられる新薬を創出していく必要があります。今は新

たな挑戦を成果にしていくための大事な時期であると思っています。

土屋 新体制発足時に掲げたことがしっかりとできておらず、この3年間で大きな成果がないことは経営陣として反省すべき点です。

石井 大きく変わった点は、新しい技術に挑戦し、成果を求める環境を整備してきたことだと思います。技術の進歩が早く、競争環境も厳しい業界において、当社がスピーディに成長するための戦略を議論しています。自社技術のみならず、外部技術も活用しながら、新しい薬の開発を進めています。様々なチャレンジを行っているので、これから成果をしっかりと出していくことが重要です。



2024年度の当社の重点課題

2024年の重点課題について、ファイメクスとの合併を含めて皆さまのご意見をお聞かせください。

柿沼 今年の重点課題は、何と云ってもまずはファイメクスを当社とともに成長軌道に乗せることです。

当社の創薬基盤技術、メドケム・電気生理技術・知財戦略などは、国内中堅製薬会社以上であると思っています。一方でファイメクスは、標的タンパク質分解誘導薬に特化した独自のプラットフォーム技術を有しており、その技術は国内外屈指のものと思います。当社の創薬基盤技術に、ファイメクス独自の標的タンパク質分解誘導技術をかけあわせることで、世界的な創薬ベンチャーになることを期待しています。

また、新経営陣になった後に導出したパイプラインや共同研究、自社創薬の進捗も大いに期待しています。今年は重要な1年になると思っています。

土屋 今回の合併は、手段であって目的ではありません。目的達成のためには、株主のみなさまはもと



より、取引先や従業員を含む全てのステークホルダーに関わるリスクとベネフィットを考慮し、事業を遂行していくことが重要であると考えています。

石井 2024年はテゴプラザンの日本におけるライセンス契約締結が重要と考えます。また、業績黒字達成も大切になると考えています。加えて、中期経営計画の研究目標項目にある「開発候補品の創出」がまだ未達であるので、こちらの成果も急務であると考えます。監査の立場での目線としては、会社規模が大きくなることから、組織管理や子会社管理についても注視していきたいです。

株主のみなさまへのメッセージ

土屋 存在感のある製薬企業として発展していくことを期待して下さい。

柿沼 当社は、ゼロから医薬品を作ることが出来る数少ない会社だと信じています。当社を応援して下さる株主の方々が、誇りに思える会社にしていきたいと思っていますので、今後ご支援くださいますようお願いいたします。

石井 株主のみなさまをはじめ、従業員の方々も当社の経営理念に共感いただいていると考えております。一つひとつの成果を積み重ね、病に苦しむ患者さんのために、一丸となってラクオリアのさらなる成長を進めていきたいので、今後ご支援をお願いいたします。

宇津 当社は大組織・多機能間での議論や調整の過程が少なく、新たな発想で挑戦しやすい環境にあると考えています。現在の治療を変えるような革新的新薬を創出し、患者さんに貢献できる会社になるために、経営陣と社外取締役間でもより一層議論を重ねていきたいと思っております。

今後も変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。



— インタビューを終えて —



私たちは、企業価値および株主価値の向上に向け、株主のみなさまをはじめとしたステークホルダーとのコミュニケーションが不可欠と考えております。

今回、社外取締役の4名の方に、当社の取締役会、経営体制、2024年度の重要課題についての意見とともに、株主のみなさまへのメッセージを頂きました。

社外取締役の視点から見た当社のガバナンスや事業運営の一端をお伝えすることで、当社の経営に対するご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

私たちは、みなさまのご支援に感謝するとともに、当社の企業価値と株主価値の向上のために、今後も一層の努力を重ねてまいります。

取締役執行役員（経営管理担当）

須藤 正樹