

会長メッセージ



中外製薬では、存在意義 (Mission) をすべての活動の中心に置き、その実現に向けた取り組みを通じて、企業価値向上を目指しています。

特に今後は、これまで築いてきたガバナンス体系を進化させながら、ESGの観点をより重視するとともに、ステークホルダーとの対話の充実に力を注いでまいります。

代表取締役会長

永山 治

企業価値とガバナンス

コーポレート・ガバナンスの重要性が、近年改めて注目を集めています。東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」も改訂され、ガバナンスの実効性はもとより、社外取締役比率をはじめとする取締役のダイバーシティ、CEOの選任・解任基準の明確化、サクセッションプランの充実などが議論されています。

中外製薬のガバナンスにおいて最も肝要なのは、自らが築き上げてきたガバナンス体系に立脚しつつ、これを進化させ、的確に実行していくことだと考えます。そしてその指針となるものが、社会の中で私たちが企業活動を行う目的である、中外製薬の存在意義 (Mission) です。

中外製薬は、「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献します」というミッションを掲げています。ミッションをすべての活動の中心に置き、その実現に向けた取り組みを通じて企業価値を高めていくことが、中外製薬が目指す企業経営の姿です。そして、この企業価値は、最終的には経済的・定量的な評価に耐えるものでなければなりません。企業価値にはさまざまなとらえ方がありますが、企業活動である以上、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーへのリターンの提供が極めて重要な責任であるためです。

ミッションの実現に向けて

企業は社会の中で、さまざまな枠組み・関係性とともに存在しています。ミッションを実現するうえでは、多様な規則、規制、責務を果たし、ルールを守って経済性を達成していく企業活動が求められ、その

確保がガバナンスの要諦です。「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」は、まさに私たちが守るべきルール、すべての活動における判断基準であり、この遵守・徹底が中外製薬を支えています。

では、ミッション実現に向けて鍵となるものは何か。その答えはイノベーションにほかなりません。ライフサイエンスの発展や技術革新により、医薬品への期待やニーズは高まっています。新薬開発は多額の研究開発投資を要し、戦略的投資の原資をいかに継続的に生み出すかが製薬企業の普遍的な課題となっています。しかし、社会保障費抑制を背景とした薬価引き下げの傾向は今後も継続が見込まれ、真に革新的な価値を持つ医薬品のみが市場に受け入れられる状況にあります。イノベーションを起こし続けることで医療や健康へのニーズを満たし、社会の発展に貢献できる企業だけが持続的に成長できるのです。

中外製薬のガバナンスの特徴

イノベーションを起こし続けるため、中外製薬は2002年にロシュとの戦略的アライアンスを開始し、現在のビジネスモデルを構築しました。ロシュ・グループの一員となりながら自主・独立経営を維持するこの提携は、ガバナンスにおいても大きな特徴をもたらしています。

上場を維持する以上、すべての株主に対する公平性の確保が重要です。支配株主であるロシュの論理で中外製薬の意思決定を行ってしまうことは、ビジネスモデルそのものの否定です。中外製薬は、常に少数株主の利益を最大限に考慮し、これを損なわない企業活動を追求しなければなりません。

こうした背景から、中外製薬の取締役会の構成も、社内の取締役である「業務執行取締役」、ロシュからの「非業務執行取締役」、そして完全に外部の「独立社外取締役」という3種類の比率を等分としています(いずれも3名ずつ)。専門性と客観性を担保しながら少数株主への公平性を確保する、バランスが取れた構成ではないかと考えています。

さらに、外部視点の導入の観点では、Chugai International Council(CIC)という、グローバルビジネス、ヘルスケア産業の有識者・専門家10名からなる諮問機関を設置していることも特徴の一つです。中外製薬の今後の方向性などに対する見解を述べていただいたり、議論を行ったりしています。足りない観点や広い視野での的確なアドバイスを得ることができ、非常に有益だと感じています。

取締役会での議論のポイント

イノベーション創出によるミッション実現に向け、執行を監督する立場の取締役会では、年次計画や中長期戦略を審議・承認し、その進捗をモニタリングしています。また、人事制度や人財育成など、いくつかの重要テーマについては、適宜報告を受けて検証・議論を行います。ここで私たちが重視しているのは、それらの取り組みに科学的根拠があるかどうかという点です。研究開発はもちろんですが、サイエンスに基づく企業活動は中外製薬の本分だと考えています。

経営の執行監督に加え、取締役会では今後のヘルスケア全体の動向や技術革新に対する議論も重点的に行っています。5年後、10年後の医療は確実に変わります。

新たな治療方法や創薬モダリティ、画期的なライフサイエンス技術などが生まれてくる中で、中外製薬の有する技術を見極め、将来の技術革新に対する準備をいつまでにどの程度すべきか、常に検討していくことが大切だと考えています。

今後のガバナンスの進化

すでに述べたとおり、ガバナンスには最良の形があるわけではなく、継続的に進化していくことが重要です。

中外製薬では、取締役会の実効性評価を通じて改善事項を精査し、取締役会運営の改善を図ってきました。過去3年の評価を通じ、一定の実効性が担保されているとの結果が出ていますが、これで十分ではありません。

特に今後は、ESGの観点を重視し、より広い範囲での貢献や、人間社会全体への貢献といった視座で執行監督と意思決定を行っていきます。社会貢献活動を例にとっても、社会から要望されているから実施するのではなく、これまで以上に能動的な取り組みを進めていきます。

また、ステークホルダーとの対話においても進化が必要です。例えば、株主・投資家の方々との対話において、従来は経営計画やその進捗などの議題が多かったのですが、最近では取締役会の監督状況など、ガバナンスに関する対話の希望をいただいています。こうした変化にも適切に対応し、積極的な対話に努めていきたいと思えます。

中外製薬は、これからもイノベーションを追求し、ミッション実現に向けて企業価値を向上していくことに努めます。引き続き、よろしくお願いたします。

取締役メッセージ



一丸 陽一郎

独立社外取締役
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問

好循環が生み出す成長・発展

2018年、当社は2009年から掲げてきた「トップ製薬企業像」を実現することができました。各指標を見ても、医療従事者や資本市場をはじめ、社会からの信頼・評価も高まっています。これらの成功の背景として、ロシュとの戦略的アライアンスを通じたビジネスモデルがベースにあります。その要諦は選択と集中だととらえています。ロシュとの協働によって、経営資源を集中的に投下する地域や機能にフォーカスでき、これが高い成果につながっています。

また、当社が優れていると感じているのは、この成果を多様なツールで効果的に社外に発信・共有していること。本冊子も然りですが、ウェブサイトなどでも特徴や価値創造の方向性を分かりやすく伝えていると感じます。これにより、社外からの優秀な人財獲得と社内のモチベーション向上が実現でき、さらなる高い成果を創出する。こうした好循環が、持続的な成長・発展につながっているものと考えています。

存在意義が貫かれた経営計画

2019年から新中期経営計画 IBI 21が始まりました。この計画には、患者さんにとっての真の価値を提供していきたいという、当社の意志が込められています。企業経営においては、何のために存在するか、何を成し遂げたいかという存在意義がぶれずに長期的な戦略が描かれ、これらが社内ですべて定着することが極めて重要です。私は長い間、トヨタ自動車に勤務していましたが、例えば、100年に一度の変革期などといわれる自動車業界においても、すべての人に移動の自由を提供したいという確たる想いがあるからこそ、新しいモビリティ社会の実現に向けた自動運転などの革新的な取り組みが生まれますし、多様な人財や協働企業が集まってきます。

新中期経営計画 IBI 21は、まさに当社の長期視点からの思想が貫かれており、これまで以上のイノベーション創出と戦略実行力を期待しているところです。

ガバナンスの進化

こうした存在意義の実現といった観点からも、当社のガバナンス体系は特異かつ有効な枠組みだと感じています。ロシュという、長期視点で思想が完全に一致した大株主がいるからこそ、短期的視点のみに陥らず、持続的な成長を重視できます。そして、当社は自主独立経営を行うことで、ロシュと同質化することなく協働し、成果をあげ続けられます。多様性を重視した、まさにWIN-WINの関係と言えます。

取締役の構成についても、中外製薬、ロシュ関係者、そして医療、銀行、メーカーというバックボーンを持つ私たち独立社外取締役で構成されています。異なる経験・専門性を有する取締役による活発な議論は、非常に有効だと感じています。

一方で、今後の課題ももちろんあります。とりわけ私が重視するのはリスクマネジメントです。今後、社会が大きく変化し、ゲノム医療などへの注目も集まる中で、想定されるリスクも大きく変わってきます。他業界での動向を当社に置き換えて謙虚に受け止め、医療・製薬業界全体にかかわる新たなリスクを想定し、対応していかなければならないと感じています。

私としても、まだまだ製薬業界については理解が足りません。社外取締役の事業理解に向けた支援を一層充実してもらうとともに、私もこれまで以上に勉強に努め、当社の経営にコミットしていきます。引き続き、よろしくお願いいたします。



クリストフ・フランツ

非業務執行取締役
ロシュ・ホールディング・リミテッド 取締役会議長
シュタッドラー・レーン(スイス)取締役
チューリッヒ・インシュアランス・グループ(スイス)取締役

企業価値を高めることの重要性

中外製薬とロシュとの戦略的アライアンスは、16年にわたって、すばらしいサクセスストーリーを築き上げてきました。私たちは力を合わせ、日本のみならず、世界中の患者さんに大きな価値を提供し続けています。2003年以降、中外製薬は14品目のロシュ製品の日本発売を果たし、がん領域におけるリーディングカンパニーとなりました。また、この間、中外製薬は9つの自社創製品をロシュへ導出しています。最近の代表例を2つあげると、1つ目は「アレセンサ」です。アジア人の特定肺がんの病勢進行または死亡リスクを約80%軽減するという有効性が示されたこの製品は、2018年のロシュ・グループ医薬品事業の重要なグローバル成長ドライバーの一つとなりました。そして2つ目は、従来の血友病A治療にパラダイムシフトを起こした「ヘムライブラ」。米国では、すでにほとんどの血友病Aの方々の治療に処方されています。さらに、戦略的アライアンスの成果として、Breakthrough Therapy指定(BT指定)を受けた回数もあげられます。ロシュ・グループはこの6年で25回のBT指定をFDAから受けましたが、そのうち7回は中外製薬

の創製品です。製薬業界でもトップクラスとなるこの高い数字は、血友病Aや肺がん、乳がんといった治療が困難な疾患に対して私たちが最先端の技術を駆使し、数百万人の患者さんのために大きな医学的進歩を遂げてきたことの証にほかなりません。

中外製薬のマネジメント体制

これまで成し遂げてきた功績を踏まえ、今後、特に重要になるのがロシュと中外製薬のさらなる連携強化です。私たちの成果は、WIN-WINのビジネスモデルを基盤としています。ロシュは中外製薬の株式の過半数を有していますが、中外製薬は日本の文化や独自性を維持しながら、自主独立経営を行っています。地域に根ざしたマネジメント体制が強固で自律的であるからこそ、起業家精神が育まれ、イノベーションが推進されると私たちは確信しています。日本の経営陣が業界や国内環境を的確に把握し、ロシュ製品をいち早く日本の患者さんに届ける。一方で、創薬研究における戦略やリソースを指揮する自主独立性を保持しつつ、ロシュ・グループの一員として研究開発のシナジーを活かして画期的新薬創出の機会を拡大することができ、ロ

シュのネットワークを通じてグローバル市場に展開する。このように、私たちは互いにイノベーションを推し進め、その利益を双方が享受しているのです。

中外製薬経営陣の今後の展開

今後も引き続き、中外製薬の取締役会はすべての株主の利益を代表して、役員を選任や、オペレーション・研究開発・設備投資などの予算に関する承認を含め、日本の法令にのっとり責任を全うすることに尽力します。

精度の高い診断や、副作用が軽くより効果的な治療法を求める医療ニーズは、ますます高まっています。それは日本、欧州、米国など平均寿命を更新し続ける国だけでなく、アジア、中南米、アフリカでもその傾向が強まっており、ロシュと中外製薬にとって取り組むべき課題は山積しています。

今も、そしてこれからも、私たちの成功基盤は、科学におけるイノベーションへのフォーカスです。何より私たちは、リアルワールドデータや高度な解析の活用が進む個別化医療の進展に、著しい進歩を遂げています。成功への鍵は、ロシュ・グループ内での協力はもとより、外部のイノベーションも活用すること。すなわち、外部の優れたアイデアを取り入れることで、私たちの強みをより一層補完していきます。

私たちは、自分たちの強みをより強固にしていく必要があります。特に、中外製薬の経営陣には、中外製薬がロシュより優れている領域への注力と同時に、協働する取り組みでは従来以上のパートナーシップ強化を促していきます。

私は、イノベーションに対する戦略的なアプローチをとって自らを差別化できる企業こそ、今後も成功し続けていくと確信しています。

コーポレート・ガバナンス

中外製薬の コーポレート・ガバナンス

「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」

この存在意義(Mission)実現に向け、中外製薬は、非常にユニークなビジネスモデルを構築し、イノベーションを重視した経営を推し進めています。これは、世界有数の製薬企業であるロシュとの戦略的アライアンスのもと、ロシュグループの一員でありながら、独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保するもので、さまざまなステークホルダーの負託に適切かつ公平に応

える経営を標榜しています。取締役の構成や、モニタリングの仕組みについても、この考えに基づいた形態となっています。

また、中外製薬では、コーポレート・ガバナンスとは、経営の在り方そのものでもあり、企業価値を高めるためには、体制や仕組みだけでなく、その実効性を高めていくことこそ重要だと考えています。換言すれば、コーポレート・ガバナンスの継続的な検討・改善に向けて常にPDCAサイクルを回していくことが不可欠で、そのための不断的な努力を進めることが経営陣の重大な責務と認識しています。

なお、株主・投資家の皆さまへの説明責任を果たすべく、ウェブサイトで開示している

「中外製薬株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」では、中外製薬のコーポレート・ガバナンスにおける取り組みや方針を明確にしています(コーポレート・ガバナンスについての詳細は、中外製薬ウェブサイト*1をご参照ください)。

*1 <https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/policy/governance.html>

コーポレートガバナンス・コードへの対応

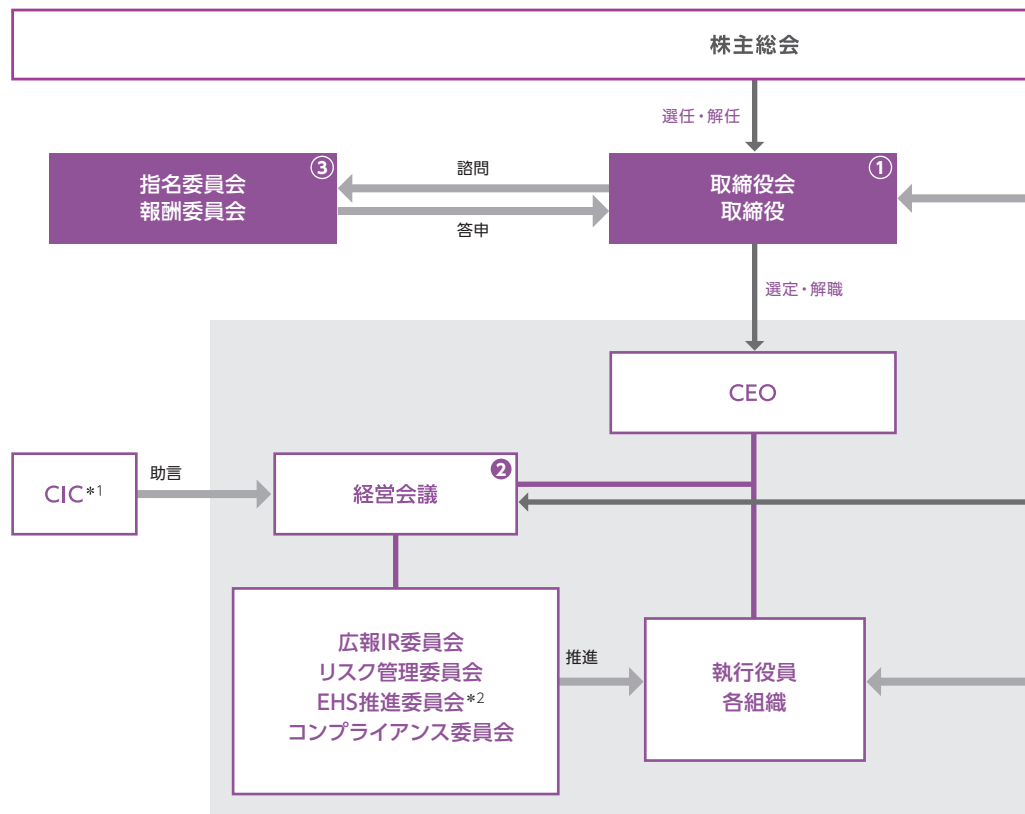
東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」については、2018年6月の改訂に合わせて、各原則への対応状況を検

① **取締役会**：取締役会は経営上の最重要事項に関する意思決定を行うとともに、業務執行状況に関する四半期ごとの定期報告や経営会議における重要決定事項の報告を受け、業務執行の監督を行っています。取締役会は独立社外取締役3名を含む9名で構成されています。

② **経営会議**：全社の経営戦略および業務執行に関する重要な意思決定は経営会議などにおいて行っています。経営会議は、最高経営責任者(CEO)をはじめとする業務執行取締役および主要な執行役員で構成されています。また、経営会議の下部機関として、広報IR委員会、リスク管理委員会、EHS推進委員会、コンプライアンス委員会を設けています。

③ **指名委員会・報酬委員会**：指名委員会は、取締役会の諮問機関として取締役候補者に関する議案を審議するとともに、最高経営責任者(CEO)を含む業務執行取締役の後継者計画および取締役の解任にかかる審議を行います。社内委員1名および独立社外取締役1名以上を含む社外委員3名以上で構成され、社内委員は代表取締役またはその経験者の中から、社外委員は業務執行取締役を除く取締役またはその経験者の中から、取締役会が選任します。報酬委員会は、取締役会の諮問機関として取締役の報酬に関する方針および取締役の個別の報酬について審議します。独立社外取締役1名以上を含む社外委員3名以上で構成し、社外委員は業務執行取締役を除く取締役またはその経験者の中から取締役会が選任します。

中外製薬のコーポレート・ガバナンス体制(2019年4月1日現在)



*1 Chugai International Council

当社は、日・米・欧の著名な産業人や各界の専門家などで構成される諮問機関としてChugai International Councilを設置し、グローバルなビジネス環境変化への対応や適正な企業姿勢によるビジネス展開のために有益な助言を受け、意思決定の充実に努めています。

*2 Environmental Health and Safety推進委員会。中外製薬グループの環境・安全衛生活動を推進しています。

証・見直しを行いました。具体的には、業務執行取締役の選任・解任に関する方針や、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画・育成、政策保有株式に関する保有適否の検証・縮減の方針、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮に関する考え方などを明確化し公表するとともに、「中外製薬株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」も改訂しています。また、環境や戦略は引き続き目まぐるしく変わることから、今後においても持続的な成長に向けて定期的に検証していく予定です。

なお、以下の2項目については、コーポレートガバナンス・コードにおける考え方は同一であるものの、具体的な体制や役割な

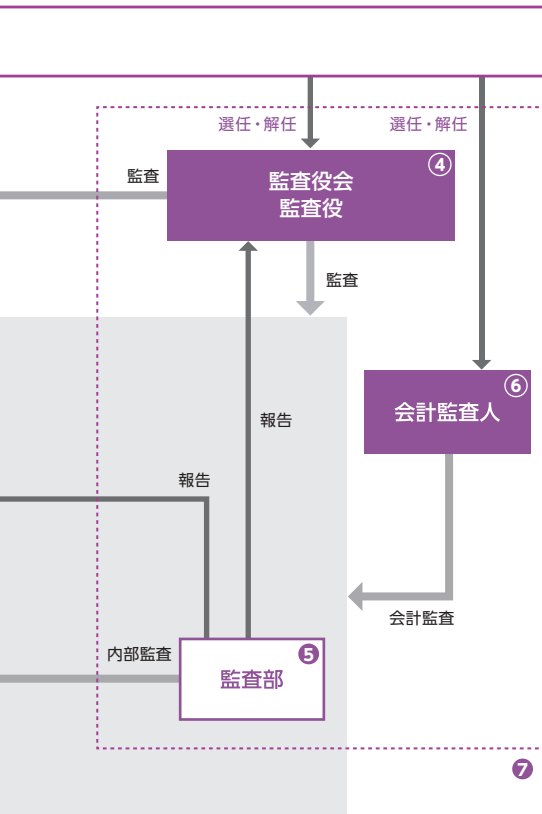
どが異なるため、現在まだ実施していない項目や実施しない項目として、その理由を開示しています。

【原則4-1-3 最高経営責任者等(CEO)等の後継者計画の適切な監督】

当社は、この度「中外製薬株式会社コーポレートガバナンス基本方針」を改訂し、最高経営責任者等の業務執行取締役の後継者計画については、指名委員会において審議し、取締役会は、その方針・概要・進捗について指名委員会より報告を受け、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう監督を行ってまいります。

【原則4-10-1 独立した諮問委員会の設置】

当社の報酬委員会は、独立社外取締役が主要な構成員とはなっておりませんが、委員は、独立社外取締役1名以上を含む非業務執行取締役のみで構成していることから、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に鑑みて、現行の仕組みで透明性・客観性を備えた報酬に関する審議が行えていると考えております。



④ 監査役監査：中外製薬は監査役会設置会社であり、経営上の意思決定や業務の執行状況に関する監査は、業務執行より独立した立場から、社外監査役3名を含む5名の監査役が行います。監査役は取締役会、経営会議(常勤監査役のみ)、監査役会への出席などを通じ、リアルタイムで適切なガバナンスの観点から意見表明を行っています。

⑤ 内部監査：内部監査組織としては、公認内部監査人や公認不正検査士を含むスタッフからなる監査部を設置しています。監査部は業務活動の有効性・効率性およびコンプライアンスなどの観点から、子会社を含むグループ全体の業務執行状況の監査を実施し、経営会議への報告・提言や監査役会への報告を行っています。さらに、子会社監査役については監査部員が担当する体制を取っています。また、金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性を確保するため、一般に公正妥当と認められる内部統制の基準に準拠して有効な内部統制が整備・運用されていることを評価しています。

⑥ 会計監査：会計監査(ならびに内部統制監査)については、有限責任あずさ監査法人が担当しています。

⑦ 監査連携体制：監査の相互補完および効率性の観点から、監査役、内部監査部門、会計監査人の三者は双方向的な情報交換を定期的に行い、緊密な連携を図りながら監査にあたっています。また、監査役と会計監査人は、監査計画の相互確認、四半期レビュー結果などについての定期的な会合を持ち意見交換を行っています。さらに、子会社監査役とは四半期報告・期末報告などを通じて連携を行い、グループ企業のガバナンス強化に努めています。なお、監査役の独立性の保持と監査機能の充実を図るため、監査役を補佐する監査役室を設けています。

ガバナンスの充実にに向けた PDCAサイクル (2018年の改善事項)

中外製薬では、コーポレート・ガバナンスの充実に向けて常にPDCAサイクルを回していくことが不可欠との考えのもと、取締役会実効性評価の実施と、その評価結果に基づく改善活動を重視しています。

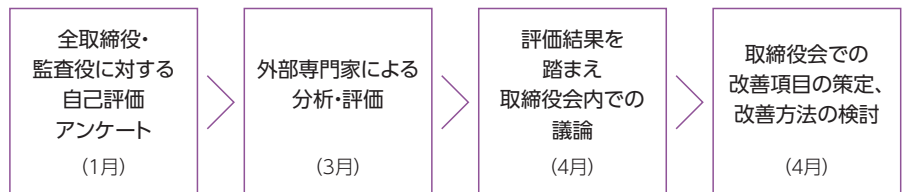
取締役会実効性評価は、2015年から実施しており、2018年で4回目となります。現任の取締役および監査役のうち、対象期間中に在任していた者を対象として毎年1月に自己評価アンケートを実施し、その結果について取締役会事務局から報告を受けたうえで議論を行います。なお、自己評価アンケートは、外部専門家の助言をもとに取締役会事務局が作成し、各役員の回答を取りまとめたうえで、外部専門家の集計・分析・評価を経て、取締役会に報告します。

自己評価アンケートの結果、すべての項目について「できている」とする回答が多数を占めており、また、その割合も増えていることから、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しています。

2017年の分析結果から改善項目としては、付議事項の事前相談の実施や複雑な議題に対する充実した説明の必要性があげられました。これを受けて、2018年には、付議部門からの資料提出期日を徹底し、ガバナンス・リーガル関連など複雑な内容の議題については、付議部署と確認し、追加・事前説明などの必要な対応を行ってきました。

また、取締役会実効性評価の仕組みについても、2019年からは改善を図る予定です。従来、自己評価を踏まえた弁護士による第三者評価・分析を行っていましたが、今後は外部視点や客観性を強化すべく、弁護士以外の第三者による実効性評価を行っていくことを検討していきます。

取締役会実効性評価実施プロセス



取締役会実効性評価をもとにした改善状況

	主な改善項目	分析・評価を受けて新たに実施した主な取り組み
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 自己評価アンケートの設問文、回答選択肢の見直し 取締役会資料の開催日4営業日前発送の徹底 取締役会への報告内容の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会冒頭に「議長メッセージ」として、業界環境動向などの情報を社外役員へ提供開始 次年度取締役会開催日程の早期送付 工場見学会の実施
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員への資料送付方法の変更 取締役会への報告テーマの充実 	<ul style="list-style-type: none"> 外部有識者(弁護士)による講義(株主総会動向の情報提供)の実施
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス・リーガル関連など複雑な内容の議題における事前・追加説明の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員への「中IR活動報告」の発行開始(四半期ごと) 社外役員への専門用語・略語などに関する用語集の提供

2018年の中外製薬のコーポレート・ガバナンス実績

組織形態	監査役会設置会社	
経営と執行	分離している	
社外視点の導入	実施している 社外取締役3名(うち独立役員3名)、社外監査役2名(うち独立役員2名)、その他非業務執行取締役3名 任意の諮問委員会として「指名委員会」「報酬委員会」の設置 Chugai International Council(CIC)の設置	
取締役会	構成	9名(業務執行取締役3名、非業務執行取締役6名(うち独立社外取締役3名))
	2018年開催数	9回
経営会議	構成	12名(取締役2名、執行役員(取締役を除く)10名)
	2018年開催数	35回
指名委員会	議長	独立社外取締役
	構成	4名(取締役1名、非業務執行取締役3名(うち独立社外取締役2名))
	2018年開催数	2回
報酬委員会	議長	非業務執行取締役
	構成	3名(非業務執行取締役3名(うち独立社外取締役1名))
	2018年開催数	2回
監査役会	構成	4名(常勤監査役2名、独立役員2名を含む社外監査役2名)
	2018年開催数	11回(うち臨時1回)
社内委員会	設置している IR委員会、リスク管理委員会、CSR推進委員会、コンプライアンス委員会	

独自のビジネスモデルを支える 統治機構

中外製薬のユニークなビジネスモデルを、実効性を伴いながら推進していくためには、経営の意思決定と業務執行を分離させ、業務執行の迅速化と執行責任の明確化

が重要となります。そのため、統治機構としては、経営上の最重要事項に関する意思決定機能を取締役会が担い、取締役会で決定する経営上の最重要事項以外の業務執行上の意思決定は、経営会議などに行っています。なお、業務の執行にあたっては、最高経営責任者(CEO)が全社の経営戦

略および業務執行に関する意思決定について責任を担う体制としています。

取締役の構成

中外製薬の取締役会は、「業務執行取締役」「独立社外取締役」「非業務執行取締役」という3種類の取締役で構成されています。それぞれがバランスを持った人員構成とすることで、ロシュ・グループの一員でありながら、独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保するという、企業価値向上に資する実効性あるコーポレート・ガバナンスを推進できるものと考えています。

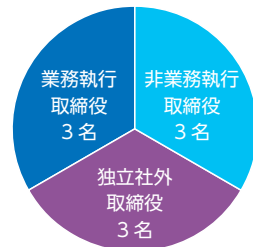
それぞれの役割としては、以下のとおりです。「業務執行取締役」は、業務執行および監督に関する責任を有し、執行面の報告や説明とともに、経営の議論を行い、取締役会で決定された戦略を実行する役割を担います。現在は3名ともに代表権を有しています。「独立社外取締役」は、社外の企業経営者、医学専門家、その他学識経験者など、その知識・専門性を考慮して選任し、社外の客観的な立場から、経営に関する助言、監督機能を発揮し、取締役会の議論、意思決定を担います。その他の「非業務執行取締役」は、主にロシュ・グループの経営陣から選任されており、業務執行からは独立した立場から、客観的かつ専門的な視点を提供し、戦略やマネジメントに関する提言・助言を行い、取締役会での議論を実践します。

取締役会での主な審議事項

株主総会に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会の招集および議案の決定 事業報告、計算書類などの承認 取締役・監査役候補者の決定
役員に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役、役付取締役の選定、解職 取締役の報酬および賞与 執行役員、参与の選任・解任
株式等に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 中間配当の実施
経営全般に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 計画・方針・政策の策定、進捗状況の報告 新規事業計画・提携などに関する審議 意思決定機構・組織に関する審議 財務、資産に関する事項
その他	<ul style="list-style-type: none"> 競業取引の承認、報告 利益相反取引の承認、報告 取締役会の実効性評価の実施、報告 株主総会議案における議決権行使の状況 政策保有株式の検証

取締役の構成

- 代表取締役会長
取締役会議長
永山 治
- 代表取締役副会長
上野 幹夫
- 代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
小坂 達朗



- ロシュ・ホールディング・リミテッド取締役会議長
クリストフ・フランツ
- ロシュ 医薬品事業CEO
ウィリアム・エヌ・アンダーソン
- ロシュ 医薬品事業パートナーシップ部門
グローバル部門長
ジェイムス・エイチ・サブリエ

- 社外取締役
池田 康夫
学校法人根津育英会 武蔵学園 副理事長、
早稲田大学 特命教授、慶応義塾大学 名誉教授
- 社外取締役
奥 正之
株式会社小松製作所 社外取締役、パナソニック株式会社 社外取締役、
南海電気鉄道株式会社 社外監査役、東亜銀行有限公司[中国] 非常勤取締役
- 社外取締役
一丸 陽一郎
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問

CICメンバーシップ

【CIC議長】

- **ヘンリー L. ノードホフ(アメリカ)**
前ジェンプロープ社取締役会長

【CICメンバー】

- **バージニア ボトムリー(イギリス)**
元英国保健大臣
- **ウィリアム M. バーンズ(イギリス)**
元ロシュ医薬品事業CEO
- **アンドリュー ボン エスチェンパツハ(アメリカ)**
元米国FDA長官
- **ヴィクトール ハルパーシュタット(オランダ)**
ライデン大学教授
- **アンドレ ホフマン(スイス)**
ロシュ・ホールディング・リミテッド取締役会副会長
- **フランツ B. フーマー(スイス)**
前ディアジオ・ピーエルシー
(英)取締役会議長
前ロシュ・ホールディング・リミテッド取締役会議長
- **ロバート A. イングラム(アメリカ)**
元グラクソ・スミスクライン社医薬品部門副会長
- **アーノルド J. レビン(アメリカ)**
プリンストン高等研究所名誉教授、p53がん抑制
たんぱく発見者
- **門永 宗之助(日本)**
Intrinsic代表

外部視点の導入

中外製薬はより広いステークホルダーの視点を経営の意思決定に反映させるべく、社外取締役・社外監査役の登用はもとより、社外役員の活動支援の充実を図るほか、国内外の専門家による助言機関の活用など、外部視点の導入を積極的に進めています。

Chugai International Council (CIC)

グローバルなビジネス環境の変化に的確に対応するとともに、適正な企業姿勢によるグローバルビジネスの展開を目指して、国内外の各界専門家によるChugai International Council(CIC)を運営し、意思決定のより一層の充実に努めています。なお、CICメンバー10名のうち、1名が女性、また日本人は1名です。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役については、秘書部内に担当スタッフを任命し、中外製薬の社外取締役としての活動に対する支援を行っています。また、重要な経営環境変化に関する報告や個別の案件に関する事前説明を経営企画部長などから随時実施することにより、意思決定のより一層の充実に努めています。社外監査役については、社内情報の伝達、監査役会資料の事前提供などの監査活動支援を監査役室が担当しています。

また、取締役会における審議の活性化を図るため、議案に関する必要かつ十分な情報を含む資料を作成し、開催日に十分先立って社外取締役および社外監査役に配布するとともに、社外取締役および社外監査役からの要請に基づく追加情報の提供あるいは事前説明の機会を設けています。

2018年の取締役の役割・専門性

	役割・担当	氏名	専門性	2018年 取締役会出席状況	所有する 当社株式数
業務執行取締役	代表取締役会長 取締役会議長	永山 治	企業経営 製薬・ヘルスケア	9回/9回	298,900株
	代表取締役副会長 CSR推進部、監査部担当	上野 幹夫	企業経営 製薬・ヘルスケア	9回/9回	788,300株
	代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)	小坂 達朗	企業経営 製薬・ヘルスケア	9回/9回	34,700株
独立社外取締役	取締役	池田 康夫	研究 医学・ヘルスケア	9回/9回	0株
	取締役	奥 正之	企業経営 グローバル・グループガバナンス	9回/9回	0株
	取締役	一丸 陽一郎	企業経営 グローバル・グループガバナンス	9回/9回	0株
非業務執行取締役	取締役	クリストフ・フランツ	企業経営 グローバル・グループガバナンス	8回/9回	0株
	取締役	ダニエル・オデイ	企業経営 製薬・ヘルスケア	9回/9回	0株
	取締役	ソフィー・コルノウスキー-ボネ	企業経営 製薬・ヘルスケア	8回/9回	0株

ロシュとの関係性と 株主の権利・平等性の確保

中外製薬の親会社であるロシュは、戦略的アライアンスの合意に基づき当社発行済株式総数の59.89%を保有していますが、中外製薬とロシュは当社普通株式の東京証券取引所市場第一部における上場の維持*2に協力することに合意しています。

本アライアンスは、通常の企業買収や合併事業とは異なる新しいビジネスモデルの確立を目指しています。中外製薬は、ロシュ・ホールディングの連結決算の対象会社であります。独立した上場企業として、すべての意思決定をセルフ・ガバナンスの原則に基づいて行っています。自主性・多様性はイノベーションを生み出す鍵であり、中外製薬が自主独立経営を続けることがロシュ・グループに多様性をもたらし、その成果として生み出される医薬品が、患者さん・少数株主を含むすべてのステークホルダーへの貢献につながるものと考えています。当社が東京証券取引所市場第一部に上場することで、信用力の維持、資金調達手段の自由度、知名度や社会におけるプレゼンスの向上など、さまざまなメリットを享受できているのは、ロシュ以外の少数株主および潜在的株主である投資家の理解と支えがあるからだ認識しています。そのため、ロシュ・グループとの取引にあたり第三者間取引価格による公正な取引を実施するなど、少数株主の利益にも十分配慮し、信頼獲得に向けて努力しています。

ロシュの株式保有制限について

期間	持株比率の上限
2002年10月1日～2007年9月30日	50.1%
2007年10月1日～2012年9月30日	59.9%
2012年10月1日以降	当社の上場維持に協力

なお、2019年3月28日現在、取締役9名のうち、3名はロシュ・グループに在籍していますが、取締役の半数に至る状況にないことから、経営の独立性が確保されていると認識しています。今後も、中外製薬は上場企業として自主性・独立性を維持した経営を行ってまいります。

また、中外製薬は、株主の実質的な平等性を確保することは極めて重要だととらえており、少数株主や外国人株主への配慮、その権利行使に向けた環境整備を重視しています。

そのため、経営計画は株主に対するコミットメントの一つであるという認識のもと、各種情報開示に注力するとともに、株主・投資家との建設的な目的を持った対話を推進しています。株主・投資家からの面談の申し入れに対しては、合理的な範囲で取締役または執行役員が対応することとしています。

*2 東京証券取引所上場廃止基準では、流通株式5%未満の場合を上場廃止と定めています

業績・株主価値との連動性を 重視した役員報酬

取締役および監査役の報酬については、優秀な人財の確保と適切な動機づけにより、中外製薬の企業価値の持続的向上を実現するとともに、業績との連動、株主の皆さまとの価値共有も考慮した報酬水準および体系となるよう設計しています。

業務執行取締役の報酬については、報酬と業績および株主価値との連動性をより一

層明確にし、取締役の業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的に、固定報酬である定例報酬に加えて、各事業年度の業績に応じて支給される賞与および中長期的な業績に連動する、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬(勤務継続型、業績連動型)により構成し、株主総会で承認された報酬枠の範囲内において中外製薬の基準に基づき取締役会の決議を経て支給することとしています。また、役員取締役の報酬については、報酬委員会において報酬に関する方針およびその内容を審議することとし、決定プロセスの客観性と透明性を確保しています。

非業務執行取締役および監査役(社外監査役を含む)の報酬については、固定報酬である定例報酬のみとし、株主総会にて承認された報酬枠の範囲内で、非業務執行取締役については取締役会の決議を、監査役については監査役会の協議を経て支給することとしています。

なお、中外製薬は2009年3月開催の第98回定時株主総会の決議により取締役に対する退職慰労金制度を、2006年3月開催の第95回定時株主総会の決議により社外取締役および監査役(社外監査役を含む)に対する退職慰労金制度をそれぞれ廃止しています。

また、2017年3月23日開催の第106回定時株主総会において、業務執行取締役に對してのストック・オプション報酬に代えて譲渡制限付株式報酬を新たに導入することが決議されました。その総額は、現行の定例報酬および賞与のための報酬枠とは別枠で年額345百万円以内としています(取締役の報酬についての詳細は、第108回定時株主総会招集ご通知P45をご参照ください)。

取締役および監査役に対する報酬等体系

報酬の種類	対象			支給基準	支給方法	
	業務執行取締役	非業務執行取締役 (社外取締役を含む)	監査役			
固定報酬	定例報酬	●	●	●	役位などに応じて支給	毎月 (現金)
	賞与	●			単年度業績に応じて支給	毎年 (現金)
業績連動報酬	長期インセンティブ (株式報酬)	勤務継続型譲渡制限付株式報酬	●		一定期間の継続勤務に応じて支給	毎年 (普通株式)
		業績連動型譲渡制限付株式報酬	●		上記に加えて一定期間の業績に応じて支給	毎年 (普通株式)

取締役および監査役に対する報酬等(2018年)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)						対象となる 役員の員数 (名)
		定例報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		ストック・オプション		
				勤務 継続型	業績 連動型	一般型	株式報酬型	
取締役(社外取締役を除く)	533	261	123	57	72	21	—	5
社外取締役	43	43	—	—	—	—	—	3
計	576	427		129		21	—	8
監査役(社外監査役を除く)	63	63	—	—	—	—	—	2
社外監査役	24	24	—	—	—	—	—	2
計	87	87		—		—	—	4

1 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名を含んでいます

2 取締役(全員)の報酬等(定例報酬および賞与)の額は、2007年3月開催の第96回定時株主総会での決議により年額750百万円以内となっています
また、これとは別枠で、取締役(社外取締役を含む非業務執行取締役を除く)に対する譲渡制限付株式(勤務継続型および業績連動型)の付与のための報酬額は、2017年3月開催の第106回定時株主総会での決議により年額345百万円以内となっています

3 監査役(全員)の報酬の額は、2006年3月開催の第95回定時株主総会での決議により年額100百万円以内となっています

4 上記の「譲渡制限付株式報酬(勤務継続型、業績連動型)」の額は、各譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です

5 当事業年度ストック・オプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した額を、上記の「ストック・オプション」に記載しています
そのため「対象となる役員の員数(名)」には、当事業年度中に退任した取締役1名および前事業年度に退任した取締役1名を含んでいます

6 当社は2009年3月開催の第98回定時株主総会にて業務執行取締役に対する退職慰労金制度を廃止し、第98回定時株主総会終結後引き続き在任する当該取締役に対して、制度廃止までの在任期間に対応する退職慰労金をそれぞれの退任時に贈呈することを決議いただいています

7 前事業年度に係る役員賞与として、前事業年度に係る事業報告に記載した役員賞与引当金繰入額234百万円のほか、取締役(社外取締役を含む非業務執行取締役を除く)4名に対して、当事業年度中に136百万円を支給しています

代表取締役の報酬等(2018年)

氏名	連結報酬等の種類別の総額(百万円)						連結報酬等 の総額 (百万円)
	定例報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		ストック・オプション		
			勤務 継続型	業績 連動型	一般型	株式報酬型	
永山 治	126	37	21	30	9	—	223
上野 幹夫	58	26	14	17	4	—	118
小坂 達朗	68	60	19	24	4	—	174

1 金額は百万円未満を四捨五入して記載しています

2 上表記載の代表取締役以外の役員で、報酬等の総額が1億円以上である者はいません

内部統制システムとリスク管理

中外製薬は、業務の適正を確保するための体制の整備における基本方針として「内部統制システムに関する取締役会決議」を2006年5月18日に決議しています。また、2015年に施行された改正会社法および改正会社法施行規則における内部統制システムに関する主な改正点「企業集団に関する体制強化」「監査体制の強化」「運用状況の開示義務化」に対応するため、当社の「内部統制システムに関する取締役会決議」を2015年4月22日に改定しています。以降、取締役会決議の取り組み状況を定期的に取締役会において報告するとともに、適宜必要な改定を行い、体制整備に努めています。

また、リスク管理については、企業の根幹にかかわる重点課題ととらえ、日々進化を目指しています。企業活動に影響を及ぼすおそれのあるリスクの未然防止、およびトラブル発生時における迅速・適切な対応確保のために「リスク管理ポリシー」に基づき「リスク管理規程」を制定し、経営会議の下部機関である部門リスク管理委員会およびリスク管理委員会を設置しています。部門リスク管理委員会は、部門内のリスクを取りまとめ、リスクマップを作成し、リスクの未然防止に努めるとともに、その進捗状況をリスク管理委員会に報告しています。リスク管理委員会は、経営に重大な影響を及ぼしかねないリスクを中外製薬グループリスク課題として特定し、その防止策の進捗状況を経営会議に報告しています(事業等のリスクについての詳細は、P120をご参照ください)。

中外製薬のコンプライアンス

中外製薬は、「企業倫理は業績に優先する」という考えのもと、生命の尊厳を第一義に置き、科学に対する真摯な取り組みと、透明かつ公正で高い倫理性を持った企業活動に努めています。

医薬品医療機器等法をはじめとする法令や、日本製薬工業協会が定める業界自主基準などの遵守はもとより、医療用医薬品製造販売業公正取引協議会や、日本製薬工業協会のコード・コンプライアンス推進委員会などの活動に積極的に取り組むとともに、透明性に関する2つのガイドラインを独自に制定することにより、医療機関などとの連携、および患者団体との協働など多様な企業活動における、高い倫理性や道徳性、透明性の確保に取り組んでいます(透明性ガイドラインについての詳細は、中外製薬ウェブサイト*をご参照ください)。

コンプライアンスの推進については、社会からの医薬品企業に求められるコンプライアンスレベルの高まりを受け、全社でコンプライアンスへの取り組みを強化し、各種研修におけるコンプライアンス教育の充実を図るとともに、各組織でコンプライアンスリスク対策を実施しています。また、CSR推進部でコンプライアンス状況に関するモニタリング調査を国内外関係会社を含む全組織に対し半期ごとに実施して、結果をコンプライアンス委員会に報告しています。各組織においては、コンプライアンス責任者・コンプライアンスオフィサーを選任し、職場での法令遵守の徹底に尽力するとともに、年2回の企業倫理研修などを実施しています。

また、法令や社内規程、「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」などに関する従業員の相談や報告を受ける窓口として、「CCCホットライン」および社内外に「ハラスメント相談窓口」を設置しています。

* <https://www.chugai-pharm.co.jp/csr/transparency/index.html>

グローバルコンプライアンスの充実

2017年1月より、薬事規制、一般法令、業界基準、社内規程に基づくコンプライアンスやヘルスケアコンプライアンスなど、複数の委員会が対応していたコンプライアンスの統括機能を集約して、経営専門委員会であるコンプライアンス委員会を設置し、より経営に直結した管理体制としました。これは、グローバル化の加速によって、事業内容や人材の多様化が進むことを踏まえ、製薬会社に求められる社会通念上の規範や価値観に基づいた適正かつ適切な判断・行動を取っていくとともに、米国の反トラスト法や贈収賄防止に関する法令をはじめとする諸外国の各種法令の域外適用など、多様化する世界の規制強化に適正かつ適切に対応するためのものです。海外子会社も含めて、中外製薬グループ全体のコンプライアンスを監視・牽引・支援するコンプライアンス統括機能(CSR推進部、信頼性保証ユニット)を設置し、横軸をととして管理するグローバルコンプライアンス体制としています。

取締役／監査役／経営会議メンバー (2019年4月1日現在)

業務執行取締役



永山 治
代表取締役会長
ソニー株式会社 社外取締役 取締役会議長
業務執行
1978 当社入社
1985 開発企画本部副本部長
取締役
1987 常務取締役
1989 代表取締役副社長
1992 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)
2010 ソニー株式会社 社外取締役 (現任)
2012 代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)
2013 ソニー株式会社 取締役会議長 (現任)
2018 代表取締役会長 (現任)



上野 幹夫
代表取締役副会長
サステナビリティ推進部、監査部担当
業務執行
1984 当社入社
1991 ロンドン駐在事務所長
1993 取締役
1994 取締役学術本部長
1995 取締役臨床開発本部長
1996 取締役研開発統轄副本部長
1997 常務取締役
1998 常務執行役員
2000 常務取締役
2002 取締役副社長
2003 取締役副社長執行役員
2004 代表取締役副社長執行役員
2006 中外製薬工業株式会社 代表取締役社長
2012 代表取締役副会長 (現任)



小坂 達朗
代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)
アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役
業務執行
1976 当社入社
1995 中外ファーマ・ヨーロッパ社 (英) 副社長
2000 医薬事業戦略室長
2002 執行役員経営企画部長
2004 常務執行役員経営企画部長
2005 常務執行役員営業統轄本部副統轄本部長
常務執行役員戦略マーケティングユニット長
2008 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・
マーケティングユニット長
2010 取締役専務執行役員
2012 代表取締役社長 最高執行責任者 (COO)
2016 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役 (現任)
2018 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) (現任)

非業務執行取締役



監査役



非業務執行取締役

1 池田 康夫

学校法人根津育英会武蔵学園 副理事長
早稲田大学 特命教授
慶應義塾大学 名誉教授

社外 独立

1979 慶應義塾大学病院 輸血センター室長
1991 慶應義塾大学 医学部内科学教授
2001 慶應義塾大学 総合医科学研究センター長
2005 慶應義塾大学 医学部医学部長
2009 慶應義塾大学 名誉教授(現任)
早稲田大学 理工学術院先進理工学研究所生命医科学専攻教授
2010 当社取締役(現任)
2013 学校法人根津育英会武蔵学園 副理事長(現任)
2014 早稲田大学 特命教授(現任)

2 奥 正之

株式会社小松製作所 社外取締役
パナソニック株式会社 社外取締役
南海電気鉄道株式会社 社外監査役
東亜銀行有限公司[中国] 非常勤取締役

社外 独立

1968 株式会社住友銀行 入行
1994 同行取締役
1998 同行常務取締役
1999 同行常務取締役 兼 常務執行役員
2001 同行専務取締役 兼 専務執行役員
株式会社三井住友銀行 専務取締役 兼 専務執行役員
2002 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 専務取締役
2003 株式会社三井住友銀行 副頭取 兼 副頭取執行役員
2005 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長
株式会社三井住友銀行 頭取 兼 最高執行役員
2015 当社取締役(現任)
2017 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 名誉顧問(現任)

監査役

7 富樫 守 (常勤)

1982 当社入社
2004 株式会社シービーエス 社長
2006 当社広報IR部長
2009 人事部長
2010 執行役員人事統轄部門長 兼 人事部長
2017 監査役(現任)

8 佐藤 篤史 (常勤)

1981 当社入社
2009 リスク・コンプライアンス部長
2011 CSR推進部長
2015 CSR推進部長 兼 総務部長
CSR推進部長
2016 参与CSR推進部長
2019 参与
監査役(現任)

3 一丸 陽一郎

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問

社外 独立

1971 トヨタ自動車販売株式会社 入社
2001 トヨタ自動車株式会社 取締役
2003 同社常務役員
2005 同社専務取締役
2009 同社代表取締役副社長
あいおい損害保険株式会社 監査役
2010 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 監査役
2011 トヨタ自動車株式会社 常勤監査役
2015 同社相談役
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 代表取締役会長
2017 当社取締役(現任)
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問(現任)

4 クリストフ・フランツ

ロシュ・ホールディング・リミテッド 取締役会議長
シュタッドラー・レーン(スイス)取締役
チューリッヒ・インシュアランス・グループ (スイス) 取締役

1990 ドイツ・ヘルフトハンザAG 入社
1994 ドイツ・バーンAG(ドイツ鉄道)
経営会議メンバー 兼 旅客部門CEO
2004 スイスインターナショナルエアラインズAG CEO
2009 ドイツ・ヘルフトハンザAG 経営会議副議長
2011 同社経営会議議長 兼 CEO
2014 ロシュ・ホールディング・リミテッド 取締役会議長(現任)
2017 当社取締役(現任)

9 原 壽

長島・大野・常松法律事務所 顧問
日本ペイントホールディングス株式会社 社外取締役

社外 独立

1975 弁護士登録(第一東京弁護士会)
長島・大野法律事務所
(現長島・大野・常松法律事務所) 入所
1983 同法律事務所 パートナー弁護士
1991 同法律事務所 マネージング・パートナー弁護士
2006 長島・大野・常松法律事務所 代表弁護士
東京大学 経営協議会委員
2008 JPモルガン証券株式会社 監査役
2012 当社監査役(現任)
2013 長島・大野・常松法律事務所 アジア総代表
2018 長島・大野・常松法律事務所 顧問(現任)
日本ペイントホールディングス株式会社 社外取締役(現任)

10 二村 隆章

二村公認会計士事務所 代表

社外 独立

1974 Arthur Young & Co. 東京事務所 入社
1980 監査法人朝日会計社 大阪支社出向
1983 Arthur Young & Co. ロサンゼルス事務所出向
1989 監査法人朝日会計社 パートナー
1993 太田昭和監査法人 入社
1997 太田昭和監査法人 シニアパートナー
2008 新日本有限責任監査法人 常務理事
2010 二村公認会計士事務所 開設
2012 ソニー株式会社 社外取締役
2016 当社監査役(現任)

5 ウィリアム・エヌ・アンダーソン

ロシュ医薬品事業CEO 兼 ロシュ経営執行委員会委員

1997 バイオジェン(アメリカ) 入社
1999 同社イギリスおよびアイルランド担当責任者
2001 同社財務・事業計画担当執行役員
2004 同社神経疾患ビジネスユニット担当執行役員
2006 ジェネンテック(アメリカ)
免疫・眼疾患ビジネスユニット担当上席執行役員
2010 同社バイオオンコロジープラズマユニット
担当上席執行役員
2013 ロシュグローバル製品戦略統括 兼 最高マーケティング責任者
2017 ジェネンテックCEO
2019 ロシュ医薬品事業CEO 兼 ロシュ経営執行委員会委員(現任)
当社取締役(現任)

6 ジェイムス・エイチ・サブライ

ロシュ医薬品事業パートナーリング部門グローバル部門長 兼
ロシュ拡大経営執行委員会委員

1997 サイトキネティクス社(アメリカ)
共同創立者、社長 兼 CEO
2008 アレート・セラピューティクス社(アメリカ)
社長 兼 CEO
2010 ジェネンテック(アメリカ)
パートナーリング部門グローバル部門長 兼 執行役員
同社パートナーリング部門グローバル部門長 兼 上席
執行役員
2018 ロシュ医薬品事業パートナーリング部門グローバル
部門長 兼 ロシュ拡大経営執行委員会委員(現任)
2019 当社取締役(現任)

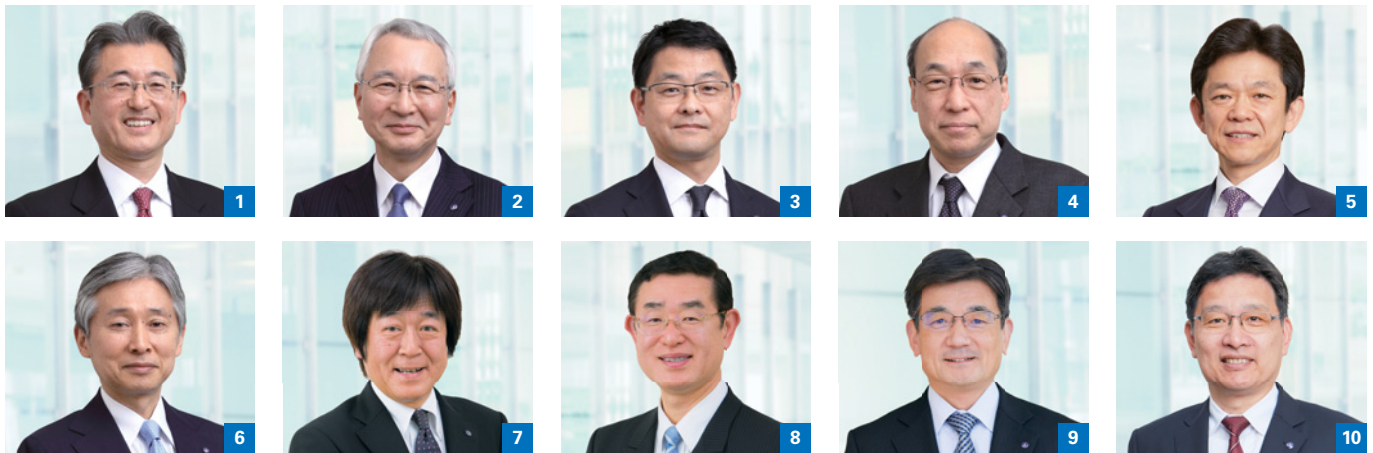
11 前田 裕子

株式会社セルバンク 取締役
国立研究開発法人 海洋研究開発機構 監事(非常勤)

社外 独立

1984 株式会社ブリヂストン 入社
1998 BTR Power Systems Japan
CFO・テクニカルマネージャー
(兼)農工大ティー・エル・オー株式会社 取締役副社長
2001 国立大学法人 東京医科歯科大学
知的財産本部技術移転センター長・知財マネージャー
2009 全国イノベーション推進機関ネットワークプロジェクト
統括
(兼)東京医科歯科大学 客員教授
2011 (兼)京都府立医科大学 特任教授
2013 株式会社ブリヂストン 執行役員
2014 (兼)国立研究開発法人 海洋研究開発機構 監事(現任)
2017 株式会社セルバンク 取締役(現任)
2019 当社監査役(現任)

取締役ではない執行役員経営会議・拡大経営会議メンバー（2019年4月1日現在）

**1 海野 晋哉**

上席執行役員
人事、人材育成、法務、総務、秘書統括 兼 人事統轄部門長
経営会議 拡大

1999 当社入社
2005 経営企画部長
2006 執行役員 経営企画部長
2007 執行役員 営業副本部長
2010 常務執行役員 経営企画統轄部門長 兼 経営企画部長
2015 常務執行役員 総務、秘書担当
2017 上席執行役員 人事統轄部門長、総務部、秘書部担当 (現任)

2 伊東 康

上席執行役員
プロジェクト・ライフサイクルマネジメント(R&D)、
信頼性保証、臨床開発、医薬安全性、
メディカルアフェアーズ統括 兼
プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
経営会議 拡大

2004 当社入社 開発企画部 部長
2005 重点領域部長
2007 臨床企画部長
2009 メディカルサイエンス部長 兼 臨床企画部長
執行役員 臨床開発本部長
2015 執行役員 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
2016 上席執行役員 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
2018 上席執行役員 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長 (現任)

3 奥田 修

上席執行役員
プロジェクト・ライフサイクルマネジメント(マーケティング)、
ファンデーションメディスン、経営企画統括 兼
プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
経営会議 拡大

1987 当社入社
2009 ライフサイクルマネジメント第二部長 兼 ライフサイクルリーダー
2011 ロシュ・プロダクツ・アイルランド社長
2013 営業本部 オンコロジーユニット長
2014 執行役員 営業本部 オンコロジーユニット長
2015 執行役員 経営企画部長
2017 上席執行役員 経営企画部長
2018 上席執行役員 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長 (現任)

4 岡部 尚文

上席執行役員
研究、トランスレーショナルリサーチ統括 兼
トランスレーショナルリサーチ本部長
経営会議 拡大

1991 日本ロシユ株式会社入社
2002 創業研究部長
2007 株式会社未来創業研究所取締役
2009 執行役員 研究本部長
C&C新薬研究所(韓国)理事(現任)
2012 Chugai Pharmabody Research Pte.Ltd.
(シンガポール)取締役 兼 COO(現任)
2016 上席執行役員 研究本部長
2018 上席執行役員 トランスレーショナルリサーチ本部長 (現任)

5 坂垣 利明

上席執行役員 CFO
財務経理、広報IR、情報システム、購買統括 兼
財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長 兼 財務経理部長
経営会議 拡大

1983 当社入社
2007 財務経理部長
2010 企画調査部長
2012 マーケティング企画部長
2015 執行役員 財務経理部長
2017 執行役員 IT統轄部門長 兼 財務経理部長
2018 上席執行役員 CFO、財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長 兼 財務経理部長 (現任)

6 河野 圭志

上席執行役員
渉外調査部、グローバルヘルスポリシー担当
拡大

2010 当社入社 常勤顧問
執行役員 ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット 副ユニット長
執行役員 ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット 副ユニット長 兼 ライフサイクルマネジメント第2部長
2012 執行役員 営業本部副本部長
2013 執行役員 IT統轄部門長
2015 執行役員 グローバルヘルスポリシー担当
IT統轄部門長
2017 上席執行役員 渉外調査部、グローバルヘルスポリシー担当 (現任)

7 海老原 潤一

上席執行役員
法務部長
拡大

2014 当社入社 常勤顧問
執行役員 法務部長
2017 上席執行役員 法務部長 (現任)

8 大箸 義章

上席執行役員
信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長
拡大

1988 当社入社
2004 信頼性保証推進部長
2009 安全性推進部長
2011 Global PV Head (現任)、安全管理責任者
2013 医薬安全性本部長
2015 執行役員 信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長、総括製造販売責任者(現任)
2018 上席執行役員 信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長 (現任)

9 村田 博

執行役員
製薬本部長
拡大

1986 当社入社
2008 CMC薬事部長
2011 CMC開発部長
2012 中外製薬工業株式会社 藤枝工場長
2016 製薬本部長
2018 執行役員 製薬本部長 (現任)

10 佐藤 綱則

執行役員
営業本部長
拡大

1982 当社入社
2005 腎領域学術部長
2009 横浜支店統轄支店長
2011 京都支店統轄支店長
2013 プライマリー製品政策部長
2015 参与 大阪支店統轄支店長
2017 参与 関西統括支店長
2018 執行役員 営業本部長 (現任)