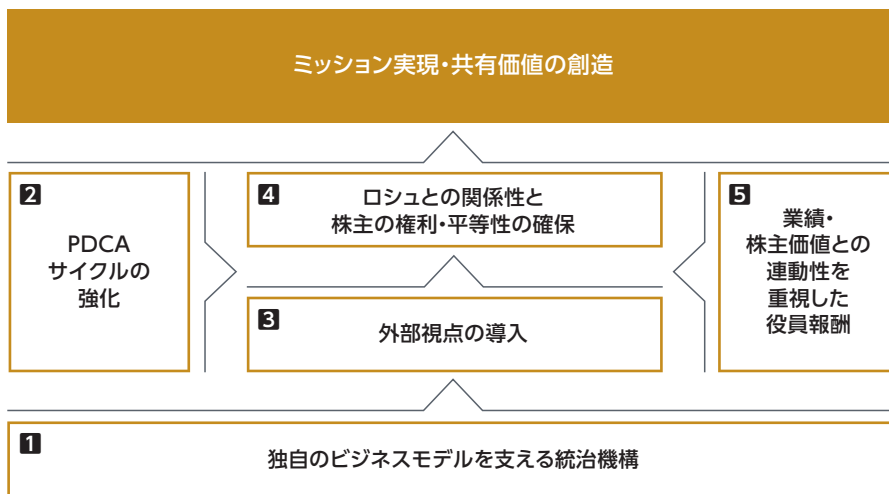


# コーポレート・ガバナンスの強化



## 中外製薬のコーポレート・ガバナンス

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する」という存在意義 (Mission) のもと、さまざまなス

テークホルダーとの「共有価値の創造」により、目指す姿 (Envisioned Future) で掲げる「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を果たしていくことを目指しています。

経営の在り方そのものであるコーポレート・ガバナンスについても、こうした価値創造を実現していくための中外製薬独自のガバナンス体系を構築・進化させていくことが重要であるととらえています。

以上の考えから、中外製薬では、コーポレート・ガバナンス上の重点課題として5つをあげています。

まず、前提となるのが「1 独自のビジネスモデルを支える統治機構」です。中外製薬は、非常にユニークなビジネスモデルを有しています。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、

- ① **取締役会**：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、監督を行う。
  - ・議長 業務執行取締役
  - ・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))
  - ・2019年開催 9回
- 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を行う。また、経営会議の下部機関として、各経営専門委員会(⑨)を設置。
  - ・構成 12名(取締役2名、執行役員(取締役を除く)10名)
  - ・2019年開催 32回
- ③ **指名委員会**：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う。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。
  - ・議長 独立社外取締役
  - ・構成 4名(業務執行取締役1名、非業務執行取締役3名(うち独立社外取締役2名))
  - ・2019年開催 3回

- ④ **報酬委員会**：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。社外委員のみで構成し、選任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行う。
  - ・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))
  - ・2019年開催 2回
- ⑤ **監査役監査**：監査役会設置会社として、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監査役が行う。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う。
  - ・構成 5名(常勤監査役2名、独立役員3名を含む社外監査役3名)
  - ・2019年開催 11回(うち臨時1回)
- ⑥ **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。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う。子会社監査役については監査部員が担当。

- ⑦ **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。
- ⑧ **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を実施。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実施。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。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置。
- ⑨ **経営専門委員会**：「広報IR委員会」は情報開示とステークホルダーとの対話に関する活動の意思決定および推進統括、「リスク管理委員会」はリスク管理の統括と重要リスクの特定・測定 of 活動推進、「EHS推進委員会」は環境・労働安全衛生の一体マネジメントに向けた意思決定と戦略策定および各部門の活動統括、「コンプライアンス委員会」はコンプライアンス活動のPDCAサイクルの強化、個別案件の対応策・実行状況を監視。これらを総称して経営専門委員会という。

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。取締役会の構成や、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しており、いかに独自のビジネスモデルの真価を発揮し、イノベーションを生み出せるかどうか、経営の重要要件です。

次に、価値創造に必要な不可欠なのが「**2** PDCAサイクルの強化」です。企業価値を高めていくためには、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、そのための不断の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。

そして、独自のビジネスモデルのもと、ステークホルダーと「共有価値の創造」を果

たしていくには、ステークホルダーの観点や客観性担保に向けて「**3**外部視点の導入」が重要であり、またロシュという大株主だけでなく少数株主の利益も的確に確保すべく「**4**ロシュとの関係性と株主の権利・平等性の確保」が重点課題となります。そして、これらの課題に対する改善・進化を果たしていくために、「**5**業績・株主価値との連動性を重視した役員報酬」の設計が不可欠だと考えています。次ページからは、これらの重点課題に沿って中外製薬のコーポレート・ガバナンスの状況を説明していきます。

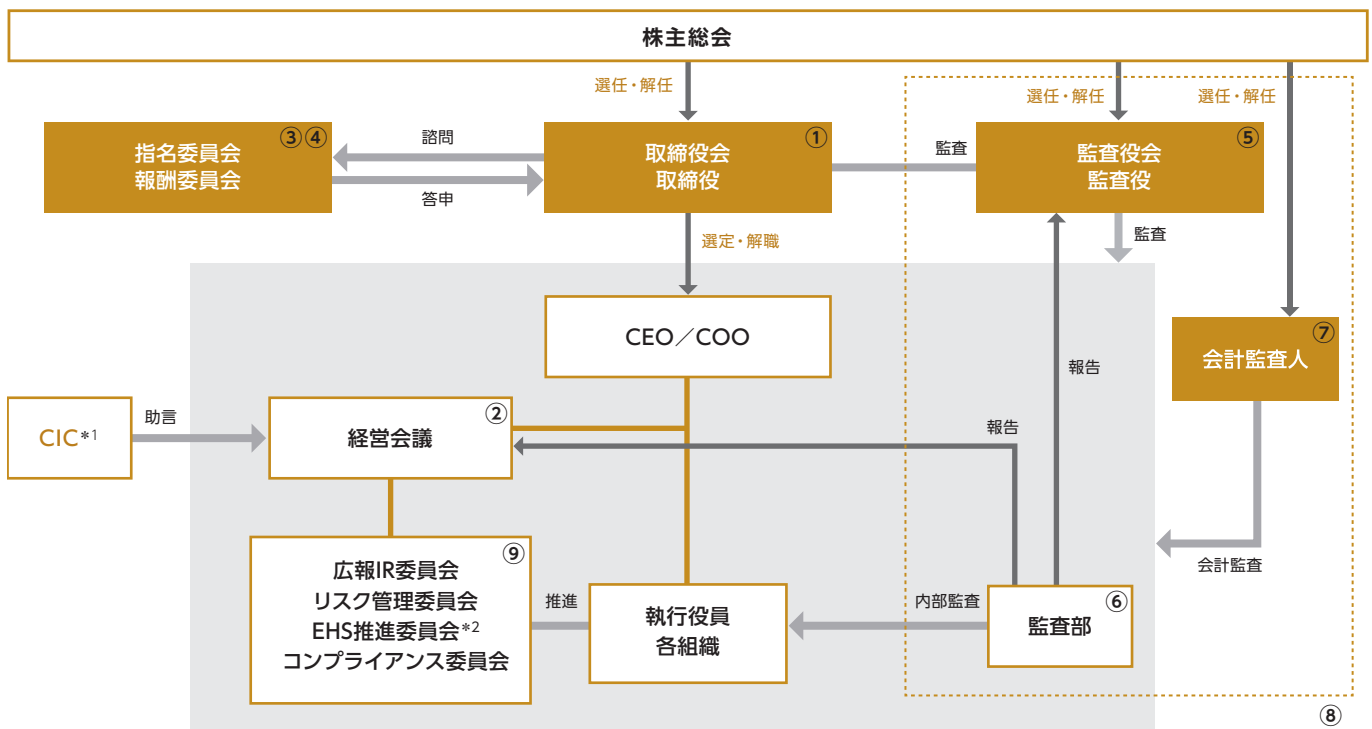
なお、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」については、2018年6月の改訂に合わせて、各原則への対応状況の検証・見直しを継続的に行っています。以下の項目は、実施していない項目とし

て、その理由をウェブサイトなどでも開示しています。

【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、現行の仕組みで透明性・客観性を備えた審議が行えていると考えております。

「コーポレート・ガバナンス」  
<https://www.chugai-pharm.co.jp/profile/governance/>

中外製薬のコーポレート・ガバナンス体制 (2020年4月1日現在)



\*1 Chugai International Council

当社は、日・米・欧の著名な産業界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。中外製薬の環境・安全衛生活動を推進しています

## 1 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(取締役会)と業務執行(経営会議など)を分離させ、業務執行の迅速化と執行責任を明確化することとしています。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、最高執行責任者(COO)が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。

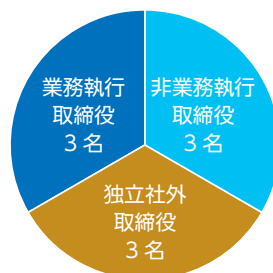
### 取締役の構成

中外製薬の取締役会は、独自のビジネスモデルの真価を発揮すべく、「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。

「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

### 2020年の取締役の構成

- 代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)  
(取締役会議長、指名委員)  
小坂 達朗
- 代表取締役副会長  
上野 幹夫
- 代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)  
奥田 修



- ロシュ・ホールディング・リミテッド 取締役会議長(報酬委員)  
クリストフ・フランツ
- ロシュ 医薬品事業CEO(報酬委員会議長、指名委員)  
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リング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  
(指名委員会議長、報酬委員)  
奥 正之  
株式会社小松製作所 社外取締役、レンゴー株式会社 社外取締役、株式会社ロイヤルホテル 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  
(指名委員)  
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、セイノーホールディングス株式会社 社外取締役
- 社外取締役  
桃井 眞里子  
社会福祉法人 桐生療育双葉会両毛整肢療護園 医務部長  
自治医科大学 名誉教授、信州大学医学部 客員教授、東京医科大学 理事(非常勤)

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

### 2019年の実績・進捗

2019年の取締役では、非業務執行取締役で2名ずつの退任と新規就任(ウィリアム・エヌ・アンダーソン氏およびジェイムス・エイチ・サブリエ氏)がありました。いずれもロシュ・グループ)がありました。監査役では、常勤監査役1名の退任および就任と新たに独立社外監査役1名の就任がありました。新たに独立社外監査役に就任した前田裕子氏は、知的財産活用や産学連携などにおける豊富な経験・知識を有し、今後の中外製薬の戦略推進上、監査役に適任だと判断しています。結果、中外製薬として初の女性監査役の就任となりました。

なお、2020年3月30日開催の株主総会では、業務執行取締役と独立社外取締役、独立社外監査役で、それぞれ1名ずつの退任と新規就任(奥田修、桃井眞里子氏、増田健一氏が新任)が決議されました。新任取締役の桃井眞里子氏は、医師・大学教授

としての豊富な経験・知識などに加え、大学・病院などでの組織マネジメント経験を有することから、当社の経営に関する助言・監督などを適切に遂行することができるものと判断しています。増田健一氏は、企業法務専門家(弁護士)としての豊富な経験・

知識などを有することから、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しました。

また、国際的な外部イニシアチブへの賛同を逐次、検証・検討しており、2020年2月にTCFDの提言に対して賛同を表明しまし



永山 治

特別顧問 名誉会長  
前・代表取締役会長

## 退任取締役からのメッセージ

1989年より務めてまいりました代表取締役退任にあたり、これまでご支援くださった、株主・投資家の方々をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、心より御礼を申しあげます。

中外製薬の経営については、新薬創出力の強化とグローバル化なくして世界の患者さんには貢献できないという一心で、イノベーションを持続的に生み出す創薬技術基盤の確立とグローバル競争に耐えうる経営基盤の強化に注力してきました。その中でも、最も大きな決断は、ロシュとの戦略的アライアンスでした。2002年の開始当時と比較しますと2019年末で売上収益4倍、営業利益8倍という成長を遂げ、世界100カ国以上の患者さんに当社の医薬品を処方いただき、医療に貢献することができるようになりました。

経営体制としては、2012年に副会長の上野、社長の小坂とのトロイカ体制を構築しましたが、その後、2018年に小坂が最高経営責任者(CEO)となり、2020年には、新会長CEOの小坂、副会長の上野、そして新社長最高執行責任者(COO)の奥田による体制になります。この間、中外製薬は抗体エンジニアリング技術の強化、新モダリティである中分子医薬の創薬基盤強化、中外ライフサイエンスパーク横浜の着工といった将来の成長に資する取り組みを強力に進めてきています。指名委員会での議論を中心とした、数年間にわたるサクセッションプランが有効に機能したととらえており、持続的成長に向けたガバナンスシステムが構築できているものと考えています。また、戦略的アライアンス以降、ロシュ・グループの一員でありながら、東京証券取引所に上場している会社として、常に少数株主の利益を最大限に考慮し、皆さまに対する公平性を重視する姿勢も定着しています。

一方、医療・製薬業界では世界的な薬剤費抑制の潮流、創薬のグローバル競争激化およびコスト高騰といった厳しい経営環境の中、今後はAI、IoTといった破壊的技術がもたらす一層激しい変化が想定され、これまでの常識や慣習が通用しない時代になります。産業構造自体も変わってくるでしょう。こうした中、社会との共有価値を創出し続け、社会の持続的発展に貢献すると同時に当社も成長していかねばなりません。不確実な環境下においても、スピード感を持って意思決定していく経営体制のもと、中外製薬は価値創造を続けていくものと確信していますし、実際、中外製薬はこれまでもファーストインクラスにこだわった創薬やそれを実現するための産学連携に積極的に取り組むなど、非常に変化対応力に優れた、革新的な企業であったと思っています。歴史を振り返ってみると、業績が厳しい中でも医療用医薬品事業へのシフトを実現した事業構造改革や他社に先駆けたバイオ医薬への注力など、現在の中外製薬の礎となった決断がありました。抗体医薬品創製への大型投資やロシュとの戦略的アライアンス、IFReC(大阪大学免疫学フロンティア研究センター)と自主的基礎研究段階から連携する新しいスキームの産学連携体制構築など、前例のないチャレンジにも全社をあげて取り組んできた企業です。

激変する環境下においても、今後もイノベーションを抛り所としながら、ヘルスケア産業をリードする企業として患者さんや社会に貢献し続けていくことと期待しています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましても、引き続き、未来の中外製薬にご期待いただけますと幸いです。

た。なお気候変動に関する意思決定は、社内委員会であるEHS委員会で統括・審議を行い、最終決定を経営会議にて行うガバナンス体制としています。

### 2020年の代表取締役の異動について

2020年3月30日、株主総会後の取締役会にて、代表取締役の異動について承認されました。前社長の小坂達朗が代表取締役会長に就任し、最高経営責任者（CEO）を引き続き兼務、前上席執行役員の奥田修が代表取締役社長 最高執行責任者

（COO）に就任します。当該異動に関し、社外取締役を議長とする指名委員会では、経営陣の円滑な世代交代を実現するため、後継者計画についての議論を積み重ねてきました。なお、長年にわたり中外製薬を牽引してきた永山治は、取締役を退任し、新たに創設された特別顧問制度に基づく特別顧問 名誉会長に就任しました。

中外製薬では、2018年3月に小坂がCEOに就任して以来、一致団結して継続的なイノベーション創出に挑む体制を構築してきました。一方、国内外での医療費抑制

政策の一層の強化、ライフサイエンスやデジタル分野における新たな技術の台頭など、ヘルスケアを取り巻く環境は大きく変化しており、経営全般に関してより一層スピード感のある意思決定が求められます。当該異動により、CEOが全社経営戦略にかかわる重要案件、COOが業務執行上の個別政策案件を担うことで、これまで以上に迅速かつ確に全社の意思決定を行っていきます。

## 2 PDCAサイクルの強化(2019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、2015年から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に重点的に取り組んでいます。

2018年までの実効性評価のプロセスは、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・分析を経て、取締役会に報告します。

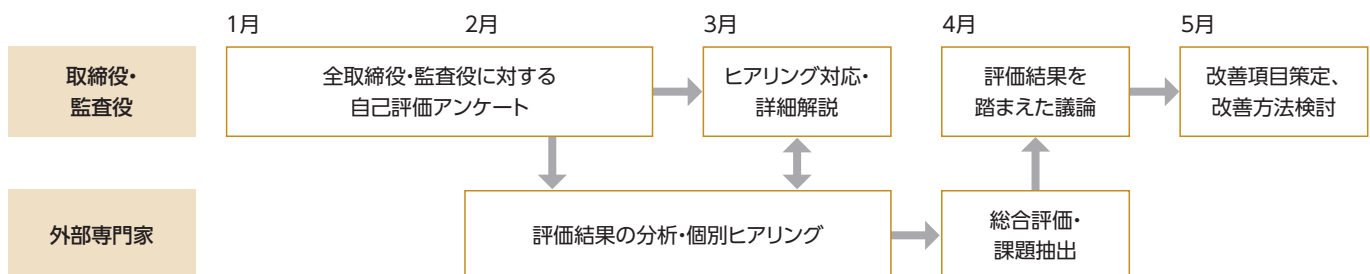
### 2019年の実績・進捗

2018年の分析結果から改善項目としては、取締役会のさらなる多様性確保、社外取締役・社外監査役へのさらなる情報提供があげられました。これを受けて、2019年には、多様性確保に向けた検討を行うとともに、取締役会以外の場での業務の説明会

の実施や、これまでに取締役会で訪問していない事業所で取締役会を開催・事業所見学を行うなど情報提供に努めてきました。

2019年の実効性評価からは、外部視点や客観性をより強化することを目的に、従来の自己評価を踏まえた外部専門家による集計・評価・分析から、下記に示すように外部専門家を第三者評価者とし、自己評価の根拠や自己評価結果に至るロジックの合理性など外部専門家が分析、個別ヒアリング、総合評価し、取締役会の課題や効果的な対応策を提言する方式へと変更します。

### 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"> <li>自己評価アンケートの設問文、回答選択肢の見直し</li> <li>取締役会資料の開催日4営業日前発送の徹底</li> <li>取締役会への報告内容の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会冒頭に「CEO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</li> <li>次年度取締役会開催日程の早期送付</li> <li>工場見学会の実施</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員への資料送付方法の変更</li> <li>取締役会への報告テーマの充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員への「中外IR活動報告」の発行開始(四半期ごと)</li> <li>社外役員への専門用語・略語などに関する用語集の提供</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のさらなる多様性確保</li> <li>社外取締役・社外監査役へのさらなる情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会における審議</li> <li>藤枝工場での取締役会開催、見学</li> <li>部署業務の説明会</li> </ul>



独立社外取締役

## 奥 正之

株式会社小松製作所 社外取締役

レンゴー株式会社 社外取締役

株式会社ロイヤルホテル 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

## ガバナンスの実効性向上について (独立社外取締役からのメッセージ)

中外製薬は、ロシュが6割の株式を保有する、いわゆる親子上場の会社です。少数株主の権利をいかに守るか、そしてロシュとの緊張関係をいかに継続し、親子上場としての意義を見出し続けるか、という点が重要になります。これまでは、このユニークなビジネスモデルが効果的に機能してきましたが、環境変化が激しい中、この稀有なWIN-WINのビジネスモデルを継続進化させ、企業価値を増大していくことは決して容易ではありません。

ガバナンスにおいては、こうした特性と課題を踏まえることが前提となります。特に私たち社外取締役は、少数株主の代弁者として経営を監督するとともに、執行メンバーが果たす価値創造をサポートし、後押ししていく存在です。一般論のみの発言や論理的根拠を求めただけでは不十分です。これまでの経験を総動員し、具体化への道筋のための準備も怠ってはいけないと考えています。

また、そういった当社固有のガバナンスを確立すべく、取締役会では実効性向上に注力しています。例えば、取締役会冒頭で社外役員と業界環境動向、戦略の方向性などを共有する「CEOメッセージ」や、現場を肌感覚として知るための工場見学会の実施など、取締役会の実効性評価での提言が、即座に採用されました。取締役への早期情報共有も進み、取締役会も報告・決議から議論の場になりました。また、今回の新社長就任により、後継者育成が計画的に進んできたことがお示しできたと思います。

残る課題は、ダイバーシティです。特に、女性の活躍推進は、グローバルレベルで見れば遅れていると言わざるを得ません。女性社外役員の登用はもとより、重要なのは内部女性執行メンバーからの登用です。ダイバーシティはイノベーションを加速するという強い信念を持っている企業ですので、より強力に推し進めていかれるものと確信しています。

### 3 外部視点の導入

「共有価値の創造」をテーマとする中外製薬では、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、社外役員へ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

社外取締役に対しては、秘書部内の担当スタッフが支援するほか、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しています。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、議案に関する詳細資料を作成し、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、追加情報の提供あるいは事前説明の機会も設けています。

#### 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 エスチエンパッハ**(アメリカ)  
元米国FDA長官
- **ヴィクトール ハルバーシュタット**(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

#### 2020年の取締役の役割・専門性

	役割・担当	氏名	委員会	選任理由となる非業務執行取締役における専門性					2019年 取締役会 出席状況
				企業経営	グローバル	組織 マネジメント	医学	製薬	
業務執行 取締役	代表取締役会長 最高経営責任者(CEO) 取締役会議長	小坂 達朗	取締役会議長 指名委員会	/					9回/9回
	代表取締役副会長 サステナビリティ推進部、 監査部担当	上野 幹夫	取締役会	/					9回/9回
	代表取締役社長 最高執行責任者 (COO)	奥田 修	取締役会	/					—
独立社外 取締役	取締役	奥 正之	取締役会 指名委員会議長 報酬委員会	●	●	●			9回/9回
	取締役	一丸 陽一郎	取締役会 指名委員会	●	●	●			9回/9回
	取締役	桃井 真里子	取締役会			●	●		—
非業務 執行 取締役	取締役	クリストフ・フランツ	取締役会 報酬委員会	●	●	●		●	9回/9回
	取締役	ウィリアム・エヌ・ アンダーソン	取締役会 指名委員会 報酬委員会議長	●	●	●		●	7回/7回
	取締役	ジェイムス・エイチ・ サブリエ	取締役会	●	●	●		●	6回/7回

## 2019年の実績・進捗

2019年11月に実施したCICでは、注視すべき中長期のグローバル・メガトレンドや当社にとっての事業機会・リスク、デジタル技術の進捗による医療の変容などについての議論がなされ、中期経営計画IBI 21に

対するレビューなども行われました。

また、2019年は経営の基本方針として「共有価値の創造」を標榜したことなどから、外部有識者からなる「中外製薬サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ」とのSustainable基盤強化に向けた議論、外部

専門コンサルタントとのコーポレート・ガバナンスや国際的外部イニシアチブへの賛同・シナリオ設計などに関する議論を、業務執行取締役および主要な執行役員とともに実施しています。

## 4 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\*3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

弁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すが、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



ロシュ・グループ CEO  
セヴリン・シュヴァン

### 中外製薬とロシュは、厳しい競争環境の中でも、あらゆるステークホルダーとの共有価値を最大化できると信じています。

中外製薬とロシュの戦略的アライアンスにより、世界中で治療に難渋されている多くの患者さんに対して、私たちが医療上貢献できていることを非常に喜ばしく思います。中外製薬とロシュのパートナーシップは、互いの強みを活用し合う、真にWIN-WINの関係にあり、両社にとって有益なビジネスモデルが確立されています。ロシュは株式の過半数を有しているものの、中外製薬はロシュと緊密に連携しながら、日本の文化とアイデンティティを持ち続け、自主独立経営を維持しています。このアプローチは、研究および創薬においてイノベーションを推し進める、中外製薬の自立とベンチャー精神の発揮に寄与していると言えるでしょう。ロシュ・グループは、「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」といった革新的な中外創製品を世界の患者さんに届け、中外製薬はロシュの製品を日本の患者さんに届けています。

外部環境を見れば、ライフサイエンスの進歩や破壊的技術の台頭により、イノベーション創出のためにはこれまでのやり方を大きく変える必要があり、競争環境も年々激しさを増しています。しかし、中外製薬とロシュは、サイエンスとイノベーションに重きを置き、戦略的アライアンスの強みを組み合わせることで、スピードと機敏性をさらに向上させ、グローバルレベルで患者さんへの価値を最大化できると信じています。そして、それは最終的に中外製薬の少数株主を含む、すべてのステークホルダーへの価値創造につながるはずで

小坂さんが代表取締役会長 兼 CEOに、奥田さんが代表取締役社長 兼 COOに就任されたことで、新世代の強力なリーダーシップのもと、中外製薬の卓越した成果や業績はさらに発展することでしょう。今後とも、私たちはともに、世界中の何百万人もの患者さんに新たな希望をもたらす、画期的なイノベーションを創出し、提供し続けてまいります。



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と認識しています。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。

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。

### 2019年の実績・進捗

2019年は、IBI 21にてステークホルダーとの対話を一層重視していくことを表明したこともあり、投資家向けESG説明会を初めて開催したほか、取締役および執行役員が出席する対話の機会を増やしています。

▶ P68 [株主・投資家、ステークホルダーとのコミュニケーション]

\*3 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

### 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

## 5 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は、優秀な人材の確保と適切な動機づけにより当社の企業価値の持続的向上を実現することを企図して設計しています。報酬水準についても、優秀な人材の確保と適切な動機づけを可能とする市場競争力のある水準を目標としており、業務執行取締役の報酬水準については、国内大企業および国内医薬品企業からなる報酬ベンチマーク企業群の水準を参考に決定しています。具体的には外部専門機関の調査結果などに基づき、報酬委員会の審議を経て取締役会で毎年決定しています。取締役の報酬のうち、業務執行取締役については、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、各事業年度の業績などに応じて支給される短期インセンティブとしての賞与と、中長期的な業績に連動する長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬(勤務継続型、業績連動型)により構成しています。社外取締役を含む非業務執行取締役および監査役の報酬については、固定報酬である定例報酬のみとします。業務執行取締役の報酬構成については、最高経営責任者(CEO)は「基本報酬(35%)、賞与(30%)、譲渡制限付株式報酬(35%)」を目安とし、ほか

の業務執行取締役は、職責などを勘案して各報酬の構成割合を決定します。

 [第109回定時株主総会招集ご通知 P22]  
[https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm/files/200227jChugai\\_109thAGM\\_Convo.pdf#page=23](https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm/files/200227jChugai_109thAGM_Convo.pdf#page=23)

短期インセンティブとなる賞与は、役位別に定められる基準額に対し前事業年度の全社業績目標および個人業績目標の達成度に応じた評価係数を乗じて決定しています。長期インセンティブとなる譲渡制限付株式報酬は、3～5年間の譲渡制限期間が付された勤務継続型譲渡制限付株式と業績連動型譲渡制限付株式をそれぞれ50%の割合で付与します。付与する株式数は、役位別に

### 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	●	●	●	役位などに応じて支給	毎月(現金)
業績連動報酬	賞与			単年度業績に応じて支給	毎年(現金)
	●	—	—	一定期間の継続勤務に応じて支給	毎年(普通株式)
	●	—	—	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)

定められる基準額を、取締役会における割当決議前日の当社株式終値で除した株数を付し、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役の地位にあったことを条件として、付与した株式について譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限を解除します。業績連動型については、さらに国内医薬品企業の株主総利回りと当社の株主総利回りの比較結果に基づき譲渡制限を解除する株式数を決定します。

役員報酬等の決定プロセスとしては、株主総会にて決議された総額の範囲内で、取締役については取締役会決議、監査役については監査役の協議を経て決定します。取

### 業績連動報酬に係る指標および支給額の決定方法

報酬の種類		指標および評価方法
賞与		<ul style="list-style-type: none"> <li>前事業年度のコア営業利益、売上収益、研究開発業績、全社課題等の達成状況に基づき総合評価</li> <li>報酬委員会における審議を経て、取締役会にて基準額の0~200%の範囲で支給額を決定</li> </ul>
譲渡制限付報酬	勤務継続型	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲渡制限期間中の勤務継続</li> </ul>
	業績連動型	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務継続型の条件に加えて国内医薬品企業の株主総利回りと当社の株主総利回りの比較結果に基づき譲渡制限を解除する株式数を決定</li> <li>株主総利回りの評価期間は3事業年度</li> <li>割当株式の0~100%の範囲で譲渡制限を解除</li> </ul>

締役の個別報酬については、取締役会によって選任された独立社外取締役1名以上を含む3名以上の社外委員で構成する報酬

委員会にて審議することで、決定プロセスの透明性および客観性を担保しています。

### 2019年の実績：取締役および監査役に対する報酬等

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		
				勤務継続型	業績連動型	
取締役(社外取締役を除く)	552	254	136	86	76	3
社外取締役	43	43	—	—	—	3
計	596	433	—	162	—	6
監査役(社外監査役を除く)	63	63	—	—	—	3
社外監査役	33	33	—	—	—	3
計	96	96	—	—	—	6

1 金額は百万円未満を四捨五入して記載しています。

2 上記には、当事業年度中に退任した監査役1名および2020年3月30日定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役1名を含んでいます。

3 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。

4 上記の報酬等の総額のほか、役員退職慰労金としてそれぞれの就任時から退職慰労金制度廃止までの分につき、次のとおり支給しています。  
退任取締役(社内) 1名498百万円

### 2019年の実績：代表取締役の報酬等

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		
			勤務継続型	業績連動型	
永山 治	126	37	17	31	211
上野 幹夫	58	30	26	19	132
小坂 達朗	71	69	43	26	209

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

3 永山治は2020年3月30日定時株主総会終結のときをもって退任し、役員慰労金として498百万円を支給しています。

## リスク管理

中外製薬では、リスク管理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。リスク管理体制としては、

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、経営専門委員会であるリスク管理委員会(委員長は代表取締役)と、各部門

および国内外の子会社ごとに部門リスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、各部門におけるリスク管理状況を全社的な視点でモニタリング・評価するほか、特に経営に重大な影響を及ぼしかねないリスクについては、中外製薬グループ全体のリスク課題として特定し、全社的な対応策の進捗状況を経営会議に報告して

います。部門リスク管理委員会では、部門内のリスクを抽出したリスクマップを作成し、定量的に評価しています。なかでも、優先して対応すべきリスクについては年間対応計画を策定し、その進捗状況を四半期ごとにリスク管理委員会に報告しています。

▶ P124 「事業等のリスク」

また、全社的なリスク情報の把握・分析を

効率的に推進するため、独自のリスクマネジメントシステムを開発、2019年よりグローバルで運用を開始しています。このシステムでは、各部門がリスクマップや年間リスク対応計画を登録し、それらの情報をデータベース化して一元管理することで、グループ全体のリスク分析や各部門での対策の状況をモニタリングしています。

## 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を持った企業活動に努めています。

各種法令や業界自主基準などの遵守はもとより、各種協会・団体のコンプライアンス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し、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。

管理体制としては、外部環境および事業活動の多様化に 대응するため、海外子会社も含めた中外製薬グループのコンプライアンス推進にかかわる統括機能を集約し、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、経営に直結した体制を構築しています。同時に、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（サステナビリティ推進部、信頼性保証ユニット）を設置し、全組織に対する半期ごとのモニタリング調査・改善活動や各種研修を通じたコンプライアンス教育の充実を行うほか、各部署で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」などに関する中

外製薬グループのすべての従業員からの相談や報告を受ける窓口を社内外に設置しています。

 「中外透明性ガイドライン」  
<https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/transparency/>

### 株主・投資家、ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまへの情報開示については、資本市場から正当な評価を得ることを目的に、各種法令・規則に則した、適切かつ公平な情報開示活動を行う方針とし、透明性確保の一環として、和英同時提供を基本とする開示情報への容易なアクセス環境の整備に取り組んでいます。2019年は、従来以上に株主・投資家との議論を積極的に行うべく、四半期ごとの決算説明会やカンファレンスコールでの事業説明に加え、投資家からの関心の高い内容として「ESG説明会」や「R&D説明会」なども行いました。さらに、個人株主・投資家向けには、工場見学会や個人投資家向け説明会を開催するほか、経営トップによる海外機関投資家訪問、投資家・アナリストとCEOが少人数で直接対話する機会として「CEO懇談会」も実施しています。

また、幅広いステークホルダーからの支持と信頼を獲得するために、分かりやすく積極的な情報発信が重要と考えています。報道関係者に対するプレスリリースや取材対応、各種説明会、経営陣との懇談会などを通

じて活発なコミュニケーション活動（メディアリリース等）を行うとともに、広く社会一般の方に対してはウェブサイトをはじめとする多様なツールを活用し、事業を通じたヘルスケアへの貢献や、環境、人権、社会貢献、人材育成といった幅広い取り組みについての情報発信にも力を入れています。

### 2019年の主な取り組みと進捗

- メディアおよびIR説明会・懇談会：25回
- 国内外の投資家・証券アナリストとの面談人数：延べ376名
- 個人投資家および株主向け説明会：8回
- 株主総会参加者数：387名
- 「日経アニュアルレポートアワード2019」準グランプリ受賞
- 第7回WICIジャパン「統合報告優良企業表彰」統合報告優秀企業賞受賞
- 2019年度「ディスクロージャー優良企業選定」医薬品部門 第3位
- Institutional Investor誌「日本のベストIR企業ランキング(2019年)」第2位(セルサイド)
- サステナビリティウェブサイトのリニューアル

# 社外監査役メッセージ



独立社外監査役  
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)

## 中長期的な企業価値向上を 果たすうえでのリスクを監査

私は、2019年3月に独立社外監査役に就任しました。業界を牽引する中外製薬の監査役として、お声がけいただき大変光栄に思います。役員陣のダイバーシティが重視される昨今、女性であるということが、一つの大きな理由でしょう。しかし、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの方々からのご期待に応えるためには、中外製薬の企業価値向上に資する監査を行っていかねばなりません。法律や会計の側面からの監査に関しては、豊富な能力と経験を持つお二人の社外監査役がいらっしゃるの、技術屋出身の私は、自分の経験を総動員し、ガバナンスの強化を果たす責務を担っていると考えています。

少し、私の経歴に触れさせていただきますと、私はこれまで、メーカーで研究職や新規事業の立ち上げ、サステナビリティ統括を経験し、執行役員としてマネジメントを担当しました。また、医療系の国立大学で技術移転センター長などを担当したほか、産学連携ネットワークの組成・運営も行いました。現在、非営利組織である国立研究開発法人では、民間企業でいう監査役にあたる監事(非常勤)に従事しており、ステークホルダーである国民に向けての存在意義

を意識しながら監査を行っています。

こうした研究やマネジメントといった分野での経験を踏まえ、私は特に「持続的な企業価値向上を果たすうえでの事業リスク」の監査を担うことが、ステークホルダーに貢献できる道だと考えており、そのリスクの精査や執行メンバーへの意見表明にも力を入れていくこととしています。

## 社会的価値、人財マネジメント、 創薬の側面を重視

具体的に私が現在、中外製薬の課題であり、重点的に監査していることは、主に3点あります。

1点目は、社会的価値の観点です。国立研究開発法人では社会における存在価値という側面での監査を重点的に行っています。業界のリーディング・カンパニーである中外製薬も、他の組織や企業と協働しながら、社会に対して価値を生み出し続けるべき存在です。患者さん、医療全体、社会などへの責務を踏まえ、たうえでの監査が重要になります。

2点目は人財マネジメント。他社の背中を追いかけることなく、自ら目標を定めるリーダー企業において、一層高い成果をあげていくことは容易ではなく、組織風土や人財戦略が極めて重要になります。社員が心身ともに健康で、やりがいを持って自らが成長できる労働環境かどうか、という観点での監査を重視しています。

そして3点目が創薬です。ロシユとの関係がWIN-WINであり続けるには、中外製薬が革新的な医薬品を生み出し続けることが必要です。研究職に従事した経験も踏まえ、継続的なイノベーション創出に向け、資源の配分やスピードなども含めたリスクを精査していきたいと思っています。

私は、中外製薬が持続的な企業価値向上を実現するために、現場にも積極的に足を運び、技術屋ならではの感性で監査に注力していきたいと考えています。

今後ともよろしく願いいたします。