コーポレート・ガバナンスの強化

社外取締役メッセージ

独立社外取締役 桃井 眞里子

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)



デフォルトに揺らぎを生み出すために

2020年3月に社外取締役に就任した桃井です。私は、企業経 営や製薬業に関しては全くの門外漢ですが、門外漢であること と医学、医師の視点が役割だと理解しています。人間は、脳の初 期設定、デフォルト値のようなものを基盤にして即時の判断をし ています。そのデフォルトは経験や直感から成っているので、デ フォルトが思い込みになったとき、誤りを生じやすくなります。組 織も同様で、集団のデフォルトが均一だとその無意識の思い込 みは重大事象になりえますし、視点の変換も起きにくくなりま す。組織にダイバーシティが必要だといわれる所以は、ここにあ ります。中外製薬という有能な集団は、自らのデフォルトに揺ら ぎを生じさせる力を持っているからこそ優れた業績を上げてい るのだと思いますし、取締役会などでの私の発言の大部分が初 歩的な事項や見当違いの内容だとしても、それがきっかけで慣 れ親しんだ思考からの「揺らぎ」につながれば、企業価値向上に 対しての責務を果たせるのではないかと考えています。

さらなる発展のために

今後、以下の3つを注視していきたいと思います。

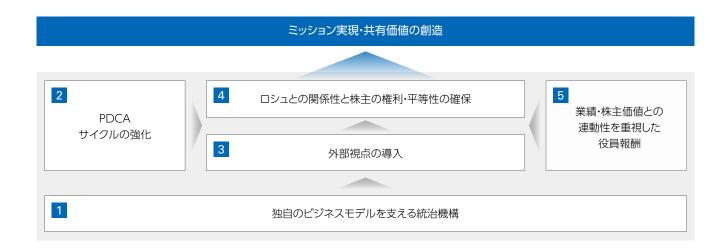
1つ目は、中外製薬の優れた理念・企業風土の社会的周知で す。中外製薬は革新的な医薬品の創薬に挑戦し続け成功を維持 していますが、成果物は高度に専門的な医療に使用されるため、 それらを生み出している優れた企業風土は一般社会にあまり知 られていません。①新たな治療法を求める患者さんたちから期 待され、そのニーズをつかむため、②より幅広い疾患領域の医 療従事者と情報共有していくため、そして、③挑戦を求める優れ た人財を惹きつけるため、「トップイノベーター像」実現に向け、 その姿を社会と共有していくことが、企業にとっても社会の期待 を惹起するためにも有益だと考えています。

次に注視するのは、社員全員の職場幸福度の上昇です。2020 年の社員意識調査は、グローバル企業と比較しても優れた結果 でしたが、より発展するためには、社員が「問題は常に改善されつ つある」と実感できることが重要です。効率的な業務、部署を越 えた情報共有、必要なサポート、適切な仕事量の管理、リーダー の育成など、社員の声を「常に改善」に乗せる取り組みに期待し、 確認していきたいと思います。特に、新成長戦略「TOP | 2030 | は、私自身も期待に胸躍る思いですが、社員全員が胸躍る思い を共有することが、企業価値のさらなる増大への基盤となるは ずです。

最後は、リスクのモニタリングです。新成長戦略策定にあた り、リスクアペタイトステートメントが策定され、多面的に抽出・ 可視化されたリスクマップも見直されました。各リスクへの迅速 な対応を注視していきたいと思います。

中外製薬は、明確なビジョンを社員全員が共有しながら、決意 と意欲にあふれた堅実かつ挑戦的な経営を行う企業です。足元 の好業績に満足せず、長期視点での危機感を強く持ち、躍進を 続けようとしています。一方で、精緻なリスク計量や内部・外部の 声の真摯な取り込みを行うなど、誠実・堅実な姿勢も持ち合わせ ています。

この優れた企業が投資家・株主、医療界、社員、患者さんなど のすべてのステークホルダーにとって一層の企業価値の増大を 果たすように、社外取締役としての責務を果たしてまいります。 今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。



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。

経営のあ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、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との考えのもと、重点課 題として5つをあげています。

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、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・独立性を確保しており、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 うかが、経営の重要要件です。

次に、価値創造に必要不可欠なのが[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、各原則への対応状況の検証・見直しを継続的に行い、 実施していない項目(下記)は、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。



中外製薬のコーポレート・ガバナンス体制(2021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 Environment, 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))
- ・2020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 14名(取締役3名、執行役員(取締役 を除く)10名、本部長1名)
- 2020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))
- 2020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))
- 2020年開催 2回

⑤**監査役会・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。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。

- 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)
- ・2020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 香法人が担当。

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。

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・測定の活動推 進、「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、「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。これらを総称して経営専門委員会と いう。

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、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。

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

2021年の取締役の構成

- ■代表取締役会長 (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 最高経営責任者(CEO) 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 パートナリング部門 グローバル部門長 ジェイムス・エイチ・サブリィ



■社外取締役(指名委員会議長、報酬委員) 奥 正之

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

- 社外取締役(指名委員) 一丸 陽一郎 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 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)

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、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。

2020年の実績・進捗

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。

代表取締役については、2020年3月30日、株主総会後の取締役会決議にて、前社長の小坂達朗が代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)となり、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)に就任しました。そして、2021年2月4日の取締役会決議にて、奥田修が最高経営責任者(CEO)に就任しました(2021年3月23日付)。小坂達朗は、引き続き代表取締役会長として取締役会議長を務めます。

当該異動に関しては、持続的な成長発展とさらなる企業価値の向上に向けて、経営陣の円滑な世代交代を実現することが重要との考えのもと、社外取締役を議長とする指名委員会による、後継者計画の継続的な議論および答申に基づいています。今後も、当委員会では、後継者育成計画の策定・議論を続けていく計画です。

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推進委員会で統括・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。

指名委員会議長メッセージ

今回のCEO交代で後継者育成・選定のプロセスが十分に機能したことをお示しできましたが、 重要なのは、今後の後継者育成だととらえています。

中外製薬の指名委員会では、取締役候補 者やCEOをはじめとする取締役の選解任に 関する審議・取締役会への答申のほか、CEO を含む業務執行取締役の後継者育成計画や タレント人財プールの状況などを審議してい ます。特に、トップ選任の場合は、外部コンサ ルタントの評価も勘案します。また、執行役員 を含む主要な業務執行体制に関しても報告 を受け議論を行います。委員会の活動以外に も、各委員は、取締役会や事業所長会議、役 員勉強会、懇親会などの機会において、潜在 的な後継者候補やリーダー人財の発言や立 ち振る舞い、あるいは意見交換や対話を通じ て、その人物像を多面的に見ることとしてい ます。

経営陣の選任・後継者育成においては、特 に2つの観点を重視しています。

1つは、ロシュ社とのユニークな戦略的提携 を背景とした、独自のビジネスモデルに対する 継続進化の観点です。「WIN-WINの関係」と は、世の中でよく使われる言葉であるものの、 構築していくことは容易ではありません。中外 製薬の経営陣には、ロシュの思想・思考を本質 的かつ実践的に理解することが求められ、後 継者についてもロシュでのマネジメント経験 や協働などの経験が重要になると考えていま す。そして、これは次世代後継者やシニアマネ ジメントにおいても同様です。私も過去、経営 者として外部企業との戦略的提携を行った経 験があり、パートナーシップ成功には各階層に おいて互いに深く理解し合うことが大切だと 実感しています。

もう1つの観点は、ダイバーシティです。 ジェンダーやナショナリティなどの多様性を加 速していく中、業種や事業特性によって、その 役員構成の考え方は変わります。将来の経営 および経営陣の在り方を議論しながら、後継

者育成計画を立て粘り強く実行していくこと が肝要です。

こうした中、2021年3月、前年に代表取締 役に就任した奥田社長がCEOとなりました。 円滑な世代交代が進むとともに、後継者育成 が的確に進捗したことがお示しできたものと 思います。戦略策定や事業マネジメント、さら にはロシュとの協議など、さまざまな挑戦の機 会を奥田社長に提供してきた計画的な(戦略 的な)サクセッション・マネジメントが奏功した ととらえています。

上場企業である以上、常に新たなイノベー ションを起こし株主に報いていくため、健全な 経営トップの交代が必要です。しかし、その時 期は一概には言えません。私は、企業経営を 「ゴールのない駅伝レース」と比喩することが あります。駅伝は、走行距離や起伏などもまち まちの区間に対し、その特性に最適な人選を 行って、襷を受け渡しながら走り続けます。企 業経営も同様に、経営環境や成長ステージ、 直面する課題などに応じて、経営トップの人 事、任期などが決まってくるものなのです。

その意味では、将来を見据えると、今後重要 になるのは次期経営者、「ポスト奥田」の育成 です。経営者はトップに就いたらすぐに次期後 継者を考え始めよとはよく言われることです。 奥田社長は「トップイノベーター像」を定義し、 10年間の価値創造戦略を描きました。その中 で、最適な後継者候補を選定し、多様な機会を 提供しながら育成していくことが必要です。不 確実性の高まる今後、客観性、透明性、さらに はリスク観点もより重要になり、指名委員会の 役割も増してきます。潜在的後継者候補と指 名委員とがお互いをあまり意識しない自然体 の形で接触できる場を、今まで以上に多面化、 多様化させ、指名委員会もより積極的に後継 者育成に貢献していきたいと考えています。



独立社外取締役 指名委員会議長 奥 正之

取締役会での主な審議事項

株主総会に関する事項	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	代表取締役、役付取締役の選定、解職取締役の報酬執行役員、参与の選任・解任指名委員会委員、報酬委員会委員の選定
株式などに関する事項	中間配当の実施譲渡制限付株式の付与株式分割の実施
経営全般に関する事項	 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	 競業取引の承認、報告 利益相反取引の承認、報告 内部統制報告、リスク管理報告、IR活動報告 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

経営会議および経営専門委員会での主な審議事項(2020年度)

経営会議	経営方針や中長期戦略などの重要政策 中長期および年度経営計画 全社業務執行にかかわる重要な政策・方針 経営戦略課題への政策・方針 全社的な統制・調整のための重要事項 人財の育成、配置、個別人事、要員政策に関する重要事項 組織業績評価制度にかかわる事項 その他の経営全般にかかわる重要事項
広報IR委員会	・ 社内外ステークホルダーに対する会社情報(会社全体に係るコミュニケーション)の開示方針の策定・ 企業価値・レピュテーションに影響を及ぼす恐れのあるリスク案件に関する広報戦略および対応方針の決定
リスク管理委員会	リスク管理方針の審議・提案リスク管理システムの維持・管理リスク管理にかかわる取締役会、経営会議への付議・報告リスク対応分科会・緊急対策本部の設置にかかる審議と決定
コンプライアンス委員会*	 コンプライアンス推進に関する重要な施策の策定、進捗管理と評価 コンプライアンスリスクの評価と対応策の策定 コンプライアンスに関する違反・トラブル発生時の原因分析および再発防止策の検討(リスク管理委員会と協働) コンプライアンスにかかわる規程類の改廃
EHS推進委員会	• 環境保全・安全衛生活動に関する重要な方針、施策

^{*} コーポレート部会、ヘルスケア部会、GxP部会から構成

2 PDCAサイクルの強化(2020年の改善事項)

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。

2020年の実績・進捗

実効性評価については、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2月から3月にか けて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。2018年度まで は、取締役会事務局が作成した自己評価アンケートに対する各 役員の回答を取りまとめたうえで、外部専門家の集計・評価・分 析を経て、取締役会に報告していました。2019年度の実効性評 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、外部 専門家が事務局となり、アンケート項目の作成から行い、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を分析、 また、必要に応じて個別インタビューを行ったうえで、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

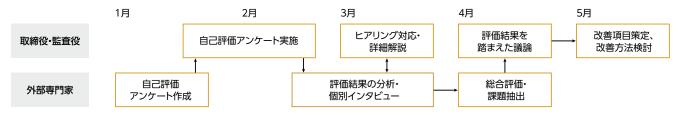
しています。

こうして得られた2019年度の分析結果からの改善項目とし ては、今後、以下の取り組みを考えています。

親会社との取引の監督の点については、親会社との取引基本 契約の内容も含めて社外役員の理解をより深めることが重要で あることから、社外役員連絡会などにおいて説明の機会を設け るなど、さらなる情報提供に努めます。

グループ会社の監督とグループの内部統制の強化の点につ いては、国内外関係各社におけるガバナンス強化を推進すると ともに、グループとしての内部統制強化を図る必要があると考 え、定期的に実施している当社取締役会への内部統制状況の報 告、リスク管理報告などに加え、2019年に海外子会社管理の組 織変更によりモニタリング体制を強化したことに基づき、タイム リーな報告による監督に努めます。

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

評価対象年度	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
2015年	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	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次年度取締役会開催日程の早期送付工場見学会の実施
2016年	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	• 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
2017年	• 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	社外役員への「中外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	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	指名委員会における審議藤枝工場での取締役会開催、見学部署業務の説明会
2019年	親会社との取引の監督グループ会社の監督とグループの内部統制の強化	社外役員連絡会において、親会社との取引基本契約の内容の理解を 深めるよう説明会を実施取締役会において、定期的かつタイムリーな海外子会社の内部統制状 況の報告を実施

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。

また、中外製薬では、株主・投資家をはじめとするステークホ ルダーとの対話を通じた外部視点の導入も重要だととらえて おり、積極的な対話と、対話で得られた見解などの分析や取締 役会での報告にも力を入れています。

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 メンバーは女性を含む10名で構成され、9割が国外の方です。

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、秘書室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。

取締役および監査役に期待する専門性および経験(2021年4月1日)

				当社取締役および監査役に期待する専門性および経験						
	当社における 地位、担当	氏名	役割	企業経営	研究開発	販売 マーケ ティング	財務 会計 税務	法務 リスクマネ ジメント	医学薬学	国際経験
	代表取締役会長 渉外調査部担当	小坂 達朗	取締役会議長	•	•	•				•
業務執行取締役	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		•	•			•		•
	代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)	奥田 修	指名委員会委員	•	•	•			•	•
	社外取締役*	奥 正之	指名委員会議長 報酬委員会委員	•		•	•	•		•
	社外取締役 *	一丸 陽一郎	指名委員会委員	•		•		•		
非業務	社外取締役*	桃井 眞里子							•	•
執行 取締役	取締役	クリストフ・フランツ	報酬委員会委員	•						•
4X441X	取締役	ウィリアム・エヌ・ アンダーソン	指名委員会委員 報酬委員会議長	•		•				•
	取締役	ジェイムス・エイチ・ サブリィ		•	•				•	•
	常勤監査役	佐藤 篤史						•		
	常勤監査役	大箸 義章			•			•	•	•
監査役	社外監査役*	二村 隆章					•			•
	社外監査役*	前田 裕子		•	•					
	社外監查役*	増田 健一						•		•

^{*} 株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております

2020年の実績・進捗

2020年10月に東京で全体会合を予定していたCICは、新型 コロナウイルス感染拡大に伴い開催を見送りました。

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。

また、ステークホルダーとの対話を通じた外部視点の導入に

ついては、ESG説明会をはじめとする投資家・アナリスト向けの 各種説明会や個別取材などを通じて、サステナビリティに関する ガバナンス体系、マテリアリティと企業価値向上とのつながり、 With/Afterコロナにおける課題認識などの新規開示と対話を 行いました。また、製薬業界として初のDXに特化した説明会を実 施しました。加えて、社会からの期待・要請の測定と当社が注力 すべき課題抽出を目的として、ESGグローバルインデックスの ギャップ分析を行っており、2018年からの継続的なPDCA活動 の成果として、世界の代表的なESG投資指数である「Dow Jones Sustainability Indices」(DJSI)の全世界版である「DJSI World」の構成銘柄に初めて選定されました。

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*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、各種法令・規則に則した、適時適切かつ公平な情報開示 活動を行うとともに、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。

また、幅広いステークホルダーに向けても、報道関係者に対す るプレスリリースや取材対応、各種説明会などを行うとともに、 ウェブサイトをはじめとする多様なツールを活用した情報発信を 行っています。

* 東京証券取引所上場廃止基準では、流涌株式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

2020年の実績・進捗

2020年は、新型コロナウイルス感染症の状況、開催の規模や 趣旨に応じて対面/オンライン/併用を柔軟に使い分け、株主・ 投資家の皆さまとの対話機会の維持に努めました。

活動実績

- メディアおよびIR説明会・懇談会:27回
- 国内外の投資家・証券アナリストとの面談人数:延べ385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:46名
- 「日経アニュアルリポートアウォード2020」グランプリ受賞
- 日本IR協議会「IR優良企業賞」初受賞
- 2020年度「ディスクロージャー優良企業選定」医薬品部門 第2位
- Institutional Investor誌 日本企業ランキング(2020年) 「ベストIRチーム」第1位(バイサイド) 「ベストCFO」第3位(セルサイド&バイサイド/バイサイド)

ロシュCEOからのメッセージ

サイエンスとイノベーションによって患者さんの生活を変革する情熱は、 個別化医療の基盤であり、すべてのステークホルダーへの価値向上につながります。

私たちロシュの情熱は、患者さんのアンメッ トメディカルニーズを克服するソリューション を見出し、重篤な疾患を持つ人々の生活に大 きなインパクトをもたらすことに注がれていま す。この思想は中外製薬とも共有しており、戦 略的アライアンスの基盤になっています。そし て双方の強みを最大化し、革新的な医薬品の 創出・提供を実現する、独自のビジネスモデル の構築につながりました。中外製薬は日本で口 シュ品を開発・販売する一方、ロシュは「アクテ ムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」などの中外 品を世界の患者さんに届けています。これに 加え、次なるグローバル製品として、中外製薬 が創製した稀な自己免疫疾患(NMOSD:視神 経脊髄炎スペクトラム障害)に対する画期的な 治療薬「エンスプリング」も登場し、米国をはじ めとした世界各国で承認されています。

革新的であり続けることは、常に未知を求 め、新たな挑戦やアイデアを探求することであ り、私は、中外製薬の社員と触れ合うたびに、こ のことを実感します。その意味で、中外製薬が 次世代の抗体エンジニアリング技術や中分子 のプラットフォームによって創薬モダリティを 拡大していることに、とても注目しています。ま た、世界最先端のサイエンスに加え、昨今の DX時代では、最先端のITとデジタルサイエン スは、ヘルスケアソリューションの創出とバ リューチェーン全体を再構築するために不可欠 であり、よりよい社会への変革をもたらします。 成功は大きな変化を必要としますが、中外製薬 は[CHUGAI DIGITAL VISION 2030]のも と、新たな外部パートナーとの連携をはじめ、 ビジネスモデルやワークスタイルの進化にす でに着手しており、進捗は順調です。

さらに、中外製薬は、ESG関連の課題を余す ところなく企業戦略に組み込むことで、長期的 なステークホルダー価値の拡大に注力してい ることも特徴です。2020年には、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)Worldの医薬 品セクターで上位8社にランクインし、構成銘 柄として選出されました。ロシュと中外製薬は それぞれ1位と3位に入っており、サステナビリ ティにおける真のリーダーになったと言えると 思います。

今後も、中外製薬とロシュは、WIN-WINの パートナーシップを通じて、株主価値の最大化 を目指します。

小坂会長と奥田社長 CEOからなる新しいマ ネジメント体制により、2030年までに「世界の ヘルスケア産業のトップイノベーター」像に到 達する、という新成長戦略に向けた運営体制は 万全です。引き続きロシュ・グループとして、世 界の患者さんの希望となるような革新的なイ ノベーションを創出し、提供してまいります。



ロシュ・グループ CEO セヴリン・シュヴァン

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、企業理念を実践する優秀な人 財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、優秀な人財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べ 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110回定時株主総会招集ご通知 P22」 https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm/files/ 210317jChugai_110thAGM_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、各事業年度の公表予想をベースとした全社業績目標お よび個人業績目標の達成度による総合評価に応じた評価係数を 乗じ決定しています。全社業績目標の評価指標は、各事業年度 のCore営業利益、売上収益、研究開発業績および全社課題等の 達成状況とし、個人業績目標の評価指標については、担当業務 の業務日標達成に向けた施策およびESGにかかる課題等の達 成状況としております。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 株数とし、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。

取締役および監査役に対する報酬等体系

	47-211 - 7-7-11-7			対象				
		報酬の種類	報酬の種類		非業務執行取締役 (社外取締役を含む)	監査役	支給基準	支給方法
6	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)	
		(株式報酬)	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)

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	類	指標および評価方法
賞与		・各事業年度のCore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・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
勤務継続型		• 譲渡制限期間中の勤務継続
譲渡制限付株式報酬業績連動型		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株主総利回りの評価期間は3事業年度割当株式の0%~100%の範囲で譲渡制限を解除

2020年の実績:取締役および監査役に対する報酬等

	担刑等の公安	報酬等の種類別の総額(百万円)				
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	定例報酬	賞与	譲渡制限付 勤務継続型	付株式報酬 業績連動型	役員の員数 (名)
取締役(社外取締役を除く)	458	199	121	55	84	4
社外取締役	41	41	_	_	_	4
計	499	36	51	138		8
監査役(社外監査役を除く)	63	63	_	_	_	2
社外監査役	36	36	_	_	_	4
計	99	Ġ	99	_		6

- 注: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

2020年の実績:代表取締役の報酬等

		*毒体却副等の必然			
氏名	-t- mit-pariii	<u></u>	譲渡制限付株式報酬		連結報酬等の総額 (百万円)
	定例報酬 賞与		勤務継続型	業績連動型	(2,313)
小坂 達朗	71	72	26	41	210
上野 幹夫	58	21	15	25	119
奥田 修	40	27	8	9	84

- 注:1 金額は百万円未満を四捨五入して記載しています
 - 2 代表取締役の報酬等の総額等を記載しています
 - 3 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

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。

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。

また、2020年3月に厚生労働省から発出された「患者から問 合せを受けて医薬品製造販売業者が医療用医薬品に係る情報 を提供する場合の留意事項」の通知を受け、「患者中心」の価値 観(Core Values)に基づいて独自に患者さんおよびその家族を 含む一般の方への情報提供活動を行う際の指針となるガイドラ インを制定しました。

管理体制としては、外部環境および事業活動の多様化に応え 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経営専門委員会であるコンプラ イアンス委員会に集約し、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・支援する機能をサステナビリティ推 進部、信頼性保証ユニットに設置し、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 ス教育の充実を行っています。また、各組織にコンプライアンス 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/

DXの加速に向けたITセキュリティ・情報管理の取り組み

各種ITシステムを利用する中外製薬では、システム障害をはじ め、個人情報や知的財産権にかかわる重大な機密情報の流出な ど、ITおよび情報にかかわるリスクを重要リスクととらえており、 関連規程の整備と周知、従業員教育、保全対策などを講じてきま した。また、今後これらをさらに強化する方針であることは、「主要 なリスクと対応方針」(P54)で記載の通りです。

一方で、デジタル化社会の進展や「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」の推進によるDXの加速により、中外製薬におけるITセ キュリティ・情報管理で対応すべきリスクは一層拡大しており、 全部門を統合したセキュリティ対応力の向上が喫緊の課題とな ります。こうした考えのもと、2021年1月、サイバーセキュリティ

における中長期ビジョンとなる「CHUGAI CYBER SECURITY VISION 2030」を策定しました。当該ビジョンでは、「ヘルスケア 産業のトップイノベーター達成を支えるサイバーセキュリティ先 進企業になる」をテーマに、組織運営、人/文化、技術の3つの観 点で戦略・施策を策定し、2030年に向けたマイルストンを設定 しています。

新たなサイバーセキュリティ体制では、サイバーセキュリティ 対策の企画・推進・モニタリングを実施する「情報セキュリティ委 員会」を設置し、個別のセキュリティ対策についてはデジタル・IT 統轄部門、総務部、法務部、各個別組織がそれぞれPDCAサイク ルを回す構造としています。

リスク管理

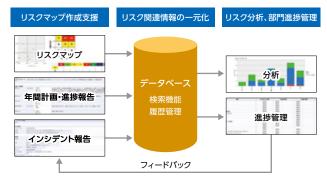
ERM導入によるリスク管理の高度化

ERM (Enterprise Risk Management=全社的リスクマネジメ ント)とは、企業価値の最大化を図るため、事業活動に係るあらゆ るリスクを可視化し、統合された仕組みで管理を行うリスク管理 手法のことを言います。当社グループでは、従来から部門ごとに リスクの抽出・評価、対策実施状況のモニタリングなどERMを 行っておりましたが、リスク管理の高度化に向け、2021年からは、 戦略に関するリスク管理を包含する新たなERMのフレームワー クの導入・運用を行っております。具体的には、リスク選好に係る 方針を「リスクアペタイトステートメント」として明示し、健全なリ スクカルチャーの醸成を目指します。そして、全社的に対処すべき リスクを「戦略リスク(=戦略の意思決定に内在するリスクや戦略 の遂行を阻害するリスク)」と「オペレーショナルリスク(=事業の 円滑な運営を阻害するリスク)」に分け、これらのリスクを全社リス クマップとして一元的に把握・整理・可視化し、全社的に共有・議論 を行うことで、効果的・効率的なリスク管理を図るとともに、社外 のステークホルダーへの説明責任をさらに強化していきます。

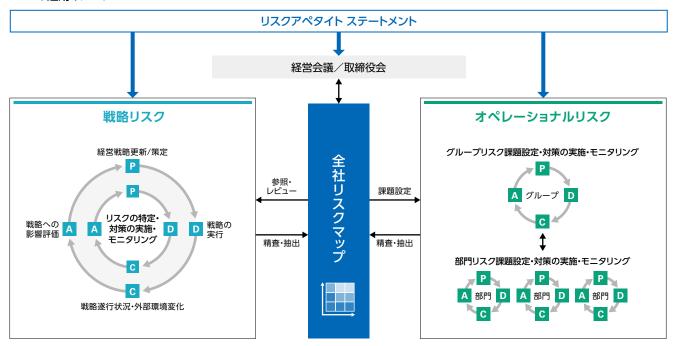
ITシステム活用によるリスク管理の効率化

全社的なリスク情報の把握・分析・フィードバックを効率的に推 進するため、独自のリスクマネジメントシステムを開発し、グロー バルで運用しております。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、インシデント報告を登録し、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おります。

ITシステムによるリスク情報の一元管理



ERMの運用イメージ



リスクアペタイト ステートメントについて

当社グループでは、社会との共有価値を創造し、企業価値を 高める企業活動の根幹となるミッションステートメント(=企業理 念)を基点とした事業経営において、経営目標の達成や戦略遂 行を阻害する事象を「リスク」ととらえております。

戦略の意思決定や事業の円滑な運営を適切に行うために、リ スクへの対応方針である[リスクアペタイト ステートメント]を 定め、リスクカルチャーの醸成を図るとともに、従業員の一人ひ とりがこれに基づいた判断・行動を徹底します。

中外製薬リスクアペタイト ステートメント(要約版)

イノベーションの追求に伴うリスク

- 私たちの存在価値と成長の源泉は「イノベーションの追求」です。
- 最先端のサイエンスと技術、デジタルによる革新を追求し、「へ ルスケア産業のトップイノベーター」となるために、然るべき対 策を講じながら、**リスクをとって積極果敢**にイノベーション創出 の機会を追求します。

コンプライアンスに反するリスク

• 私たちは、「企業倫理は業績に優先する」という考えのもと、法規 制の遵守のみならず、社会的価値観や倫理観、公正さに基づく 判断・行動を徹底し、コンプライアンスに反するリスクは一切受 <u>け入れません。</u>

製品の有効性・安全性/品質保証/安定供給を阻害するリスク

- 私たちは、何よりも製品の有効性や安全性、品質保証が重要と 考えます。
- 私たちの製品やイノベーションの追求には、予期せぬ副作用が 生じるリスクが潜んでいることを念頭に、経済性も考慮しなが ら、製品の有効性・安全性、品質保証、安定供給を阻害するリス **クの回避・低減**に努めます。

企業市民としての社会的責任に関するリスク

• 私たちは、地域社会や国際社会が抱える課題に向き合い、中外 製薬としてどのように貢献すべきかを考え、さまざまなステーク ホルダーと連携・協働しながら、事業活動のあらゆる場面におい て、環境保全や人権の尊重に努め、社会からの信頼を損なうリス **クを低減する**ことに努めます。