

指名委員会議長メッセージ



独立社外取締役
指名委員会議長

奥 正之

指名委員会の役割、考え方

中外製薬の企業価値向上に向け、優れた経営者・経営チームの存在が不可欠であることは論を俟ちません。不確実性・複雑性が高まる事業環境の中で、取締役候補者やCEOをはじめとする取締役の選任、CEOを含む業務執行取締役の後継候補者の選定・育成に対して、客観性、透明性、さらには説明責任（アカウンタビリティ）が求められるようになり、指名委員会の重要性も増してきます。

こうした考えのもと、指名委員会では、取締役会の諮問機関として、取締役の選解任に関する議案とCEOを含む業務執行取締役の後継者育成計画を審議しています。とりわけCEOをはじめとする経営陣の選任・後継者育成を重視しており、執行側の育成計画を継続的にモニタリングすると同時に、外部のアセスメント等の結果を参考にしながら、さまざまな機会において、後継候補者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、候補者人財の多面的な評価に努めています。

指名委員会は、独立社外取締役である私を議長とし、委員に独立社外取締役の桃井氏、ロシュ社のアンダーソン氏、そしてCEOの奥田社長で構成し、文化、キャリア等の面で異なるバックグラウンドを有するメンバーにより、多様な視点でのオープンな議論が可能となっています。

2021年度の活動と今後の展望

2021年度の指名委員会は3回開催し、取締役選任候補者案やCEO後継候補者の選抜・育成などについて議論してきました。経営陣の選任・後継者育成においては、改めて「独自のビジネスモデルの継続進化」と「ダイバーシティ」の2つの観点を重視することを確認しています。中外製薬では、ロシュ社とのユニークな戦略的提携の基盤に立ち、ロシュ社の思想・思考を本質的かつ実践的に理解した人財を育成・確保していくとともに、将来の経営および経営陣の在り方を議論しながら、ダイバーシティの観点を取り入れた後継者計画を策定し、粘り強く実行していくことが求められます。

こうした中、今後重要になるのは次期経営者、「ポスト奥田」の育成です。2030年の「トッピイノベーター像」の実現に向けて、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求められますので、指名委員会においてもさまざまな議論を通じて積極的に後継者育成に貢献していく所存です。

報酬委員会議長メッセージ



非業務執行取締役
報酬委員会議長

ウィリアム・エヌ・アンダーソン

報酬委員会の役割、考え方

中外製薬の存在意義 (Mission)、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」の実現に向け、企業理念を実践する優秀な人財を確保し、適切な動機づけを行うことにより、中外製薬の企業価値の持続的向上を実現することが、役員報酬設計の目的となります。

報酬委員会は、4名の委員全員を独立社外取締役または非業務執行取締役で構成しており、社内の取締役を含まないメンバーが、報酬委員会にて審議することで、役員の報酬決定プロセスの透明性および客観性を担保しております。役員報酬等の決定プロセスにおいては、報酬委員会が各取締役の個別報酬を審議し、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議を経て決定しております。また、取締役の報酬等の水準を適正かつ市場競争力のあるものにするため、各審議では、内容に応じて外部専門機関の調査結果等を参考に、企業価値向上に向けて、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ような独自の方針策定と制度設計に関する議論を重ねています。

2021年度の活動と今後の展望

2021年度は、報酬委員会を2回開催し、取締役の2020年度賞与支給額 (2021年3月支給)、2020年度の中外製薬の報酬水準、報酬割合および報酬ベンチマーク企業群の妥当性の検証、取締役の報酬決定方法にかかる検討、取締役の2021年度報酬額案等について議論しました。

特に、役員報酬の方針策定や制度設計は、企業価値向上や経営戦略と連動させるべく、継続的な進化が必要です。2017年には、譲渡制限付株式報酬を導入し、業務執行取締役の中長期的な業績向上に対するインセンティブを強化しました。「TOP12030」を発表した2021年には、新たに定義した「トッピノベーター像」の実現に資する課題を整理し、業績連動報酬の指標に反映しました。例えば、2021年度からの個人業績目標の評価指標として、ESGにかかる課題の達成状況を組み込んでいます。

一方、中外製薬の事業環境や役員報酬に関する業界のプラクティスは急速に変化しています。今後も最新動向を注視するとともに、制度設計・決定プロセスの継続的な議論を重ね、報酬委員会の実効性を向上させることで報酬ガバナンスの強化を図っていきます。