

# 取締役会議長メッセージ



取締役会議長(社外取締役)

宇治 則孝

## 第一三共グループ 企業価値の最大化

## が提供する社会的価値と を目指して取締役会の実効性を高めていく

### 研究開発に強みを持つ日本企業の良さを活かし ながらグローバルカンパニーへの成長を目指す

2020年6月に取締役会議長に就任し、1年が経ちました。これまで7年間、社外取締役として第一三共グループの事業や企業文化、価値観を理解し、経営の重要事項の決定や執行の監督に努めてきました。議長就任にあたっては重責と期待を感じましたが、多種多様な経験・知見を持つ取締役会の構成メンバーに恵まれたおかげで、良いスタートを切ることができました。

当社には伝統的な日本企業の良さがあり、研究開発力に裏打ちされた製薬企業として、高い創薬力を備えています。2020年度の研究開発費は2,274億円に達し、対売上収益率は24%と高水準にあります。私は出身母体の日本電信電話で副社長兼CTO(Chief Technology Officer)の経験もありますが、第一三共グループの研究開発はIT企業と比べて投資期間が長く研究開発比率や投資額も大きいため、経営戦略上、大変重要な位置づけにあります。現在、研究開発によ

る成果をグローバルに展開していくための開発力を強化し、グローバルなプレゼンスを高めていくステージにあります。高い専門性を持った人材が揃っていますので、強みを活かしながらさらに組織全体での実行力を高めることができると思っています。

当社グループは、病の克服や医療アクセスの向上等の製薬会社として取り組むべき社会課題の解決に向けて、社会的ニーズの高い医薬品を創出し世界中の多くの患者さんに届けることで社会に価値を提供しています。パーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」を果たすために、グローバルにもその存在意義が認められる企業に成長していくことが必要です。

### バランス・多様性を確保した 取締役会構成メンバーによる活発な議論

コーポレートガバナンスを強化するためには、公平性、独立性、透明性をしっかり担保して、執行と監督を分離し取締役会が監督機能を果たしていくことが基本であり、取締役会議長の大きな役割は、活発な議論の場を作り取締役メンバーの知見をうまくまとめていくことと認識しています。社外役員は、社内の常識が外部から見て非常識になっていないか、外部目線や株主目線で執行を監督しています。

取締役会の構成については、取締役と監査役の社内・社外役員比率、女性比率など、属性のバランスに加えてスキルマトリックスにおいてもバランスがとれており、経験や専門分野の多様性を確保しています。また、取締役会メンバーそれぞれが各人の持つ専門性や知見を発揮するように努めることも、議論の活性化においては重要なポイントです。

取締役会の議論は従前も活発でしたが、社外取締役が議長になったことにより、社外役員を含めた議論が一段と深まるともに、社内役員の発言も増え、より充実した議論ができているように感じています。

2020年度には長期ビジョンの見直しや中長期戦略についての議論に多くの時間を費やしました。リスクマネジメントに加え、女性活躍推進、環境経営や医療アクセス等のサステナビリティ、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進に関する内容は、特に社外役員の経験や知見に基づく貢献が大きかったと言えます。

### 取締役会評価によりさらに実効性を高める

2020年度は、取締役会の監督機能、意思決定機能のさらなる強化を図り、取締役会の実効性を高めるさまざまな取り組みを行いました。

取締役会実効性評価については [P50参照](#)

最重要事項としての第5期中期経営計画の策定に向けては、取締役会や取締役会以外での意見交換の場を設けて、議論の充実を図りました。また、当社は研究開発への投資が大きいため、取締役会として特にしっかり見ていく必要があり、研究開発のマネジメントに対してLessons Learnedによる検証を行うといった取り組みも実施しています。



## 取締役会の実効性・機能の向上

当社は、取締役会評価を、取締役会および取締役自らの現状評価と課題認識のために活用し、継続的に取締役会の機能・実効性の向上に努めています。毎年度、取締役会評価を実施し、本評価から抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次年度取締役会評価において、現状評価および前年度からの改善状況を確認しています。

### 取締役会の評価方法

当社は、取締役会全体の実効性に係る評価内容・項目として、コーポレートガバナンス・コード 基本原則4 [取締役会の役割・責務] に付随する原則・補充原則を参考に、取締役会全体の評価に、取締役自らを評価する項目も含めた評価項目を定めています。

全取締役が、評語選択および自由記述による自己評価を実施し、その分析・内容を取締役会へ報告しています。

今回実施した自己評価においても、評語選択および自由記述により忌憚のない意見が相当数出ており、これらを踏まえ取締役会の機能・実効性向上につながる課題および改善点を抽出しています。

### 2020年度 取締役会評価結果

2020年度 取締役会評価において、当社取締役会は、取締役会の役割、責務、運営および構成の面において適切に機能しており、取締役会全体の実効性が確保されているとの評価結果が出ています。また、2019年度の評価においてさらなる改善課題とされた下記1から5について、以下の通り取り組み、改善が進んでいることを確認しています。

改善課題(2019年度評価時)	2020年度の主な取り組み
1 取締役会による意思決定機能、監督機能、モニタリング、リスクマネジメント機能のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役の取締役会議長就任(2020年6月)等による監督機能の強化を図りました。</li> <li>・ マテリアリティのKPIについて取締役会において十分に議論し、決議しました。</li> <li>・ 事業投資・研究開発投資案件のLessons learnedについて取締役会へ報告しました。</li> </ul>
2 第5期中期経営計画の策定に向けた議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第5期中期経営計画の策定に向けて、取締役会および社外役員説明会(計6回)において議論を行いました。</li> </ul>
3 議論・判断材料として必要十分な提案・報告内容の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況の月次報告、事業提案案件等に関して、十分な議論のために必要な情報を整理し、取締役会資料、説明内容につなげました。</li> </ul>
4 審議、議論、質疑応答へのより一層の時間配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前説明時の社外役員からの質問・意見の議案説明者への伝達、議案毎の時間配分の設定等により、取締役会における審議、議論、質疑応答の充実を図りました。</li> </ul>
5 社外役員の理解促進につながる情報提供のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎回、取締役会議案について社外役員へ事前説明を実施したことに加え、社外役員の経営会議へのオブザーバー参加、経営会議資料の共有、業界関連情報の共有等を実施しました。</li> </ul>

### 2021年度 取締役会重点施策

2020年度の評価を踏まえ、取締役会による意思決定機能、監督機能、モニタリング、リスクマネジメント機能のさらなる強化に向けて、2021年度に右記の重点施策に取り組み、当社取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めていきます。

なお、2021年度取締役会評価は第三者機関による評価を実施する予定です。

- 1 当社に最適なコーポレートガバナンスを目指した取り組みの強化
- 2 がん事業・海外事業への取締役会の監督機能の強化
- 3 取締役会における議論のさらなる充実
- 4 社外役員の理解促進につながる情報提供のさらなる充実



#### 取締役会でのESGに関わる議論

取締役会では経営上の重要事項について活発な議論が行われています。下記事例は、近年、重要度が一層増してきたESGに関わる議題です。

#### マテリアリティKPIの設定についての議論

当社グループは、2021年4月に、第5期中期経営計画に併せてマテリアリティのKPIを公表しました。KPIの設定にあたり、2020年12月から2021年3月まで、毎月、取締役会メンバーが議論を重ねました。マテリアリティの長期目標やその実現に向けた課題に関して、「パーパスの実現に向けて、第一三共ならではの世界観を表現できないか」、「環境は、グローバルに重要な社会課題であり、より積極的な取り組みとその記載内容を検討してほしい」、「カーボンニュートラルも、薬を開発するの、最終目標は人の生存年の延伸であることをもう少し前面に出せないか」などの意見がありました。また、「COVID-19による社会環境の変化を捉える必要がある」との意見を受けて、COVID-19による環境変化を踏まえたマテリアリティの位置づけを再確認しました。「細かな内容ではなく、より大局的なKPIになるように、もう少し絞り込むなど検討してほしい」、「具体的に達成の度合いが分かるKPIを設定してほしい」との意見を踏まえ、KPIの精査を行った上で、2021年3月の取締役会にてKPI目標値を決定しています。

取締役会の監督機能の充実とともに、執行がより機動的・迅速に実行できるよう両者の役割や意思決定の分担も見直しました。議長として、CEOやCFOをはじめ執行部門とのコミュニケーションを密にするとともに、社外役員に対する経営会議等の情報提供の充実により、情報共有も深まっていると感じています。

毎年度実施している全取締役による取締役会評価においては、前向きな意見が多数出ており、取締役会の機能・実効性向上につながる課題および改善点を抽出しています。さらに2021年には外部機関による第三者評価の導入を予定しています。

### 長期的視点から社会的意義を果たす取り組みを後押しする「攻めのガバナンス」

外部環境が激しく変動する現在、「攻めのガバナンス」の視点を意識しています。持続的成長を続けていくためには、リスクを充分勘案しつつ、変化を躊躇してはならないと考えます。最近ではワクチン事業展開について、当社グループには一定の技術と研究開発の強みがあり世の中のニーズも考慮して、やるべきという方向性を社外役員も大いに後押ししました。季節性インフルエンザワクチンなどの生産拠点が、平時から供給を行っていますが、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、本年3月より、当社が見出した新技術を用いたmRNAワクチン(DS-5670)の国内第1/2相臨床試験も開始しました。

取締役会の審議においてはリスクの見極めと投資の妥当性に対する合理的な判断を行うとともに、担当者の高い使命感や実現に向けての熱意は大事にしたい点です。イノベーションに対する社員の情熱や誠実で真面目な人材は当社グループの強みであ



り、これを育む企業風土をさらに活性化したいと考えています。

### ESG評価を役員報酬に組み入れ、取り組みを加速

今年より役員報酬制度に新たに導入した中計業績連動株式報酬において、DJSI\*1やFTSE\*2、ATM\*3によるESG評価を組み入れました。

当社グループはESG経営を重要視しており、社会・環境問題などの課題に取り組むサステナビリティの考え方を取り入れ、8つのマテリアリティを取締役に特定しています。また、2020年度も時間をかけて議論し、社外役員の知見も大きく反映した上で、KPI目標値を設定しました。設定したKPI目標値が実現できるよう、具体的にどう事業活動に落とし込み実行・展開していくのかが重要であり、グループ全体でしっかり取り組む必要があります。そして、株主との建設的な対話を行っていくことも重要であると考えています。

ESGについては、複数の第三者機関より高い外部評価を得ているものの、さらなる高い評価を目指し、特に外部への情報発信やアピールを強化すべきだと感じています。

また、DXについても、昨年設置したDX推進本部を中心に、ICT(情報通信技術)をさらに駆使して経営・事業に活かすことも重要であり、第一三共らしいDXの展開に向けてさらなる取り組みが必要です。

\*1 米国のS&P Dow Jones Indices社が提供するサステナビリティ評価指数。環境・社会・ガバナンスの3つの側面から企業活動を分析しサステナビリティに優れた企業を選定  
 \*2 FTSE Russell社はロンドン証券取引所100%出資会社で、環境・社会・ガバナンスの観点から優れた企業を分析し、そのパフォーマンスを反映するインデックスを開発  
 \*3 オランダを拠点とする非営利団体 Access to Medicine Foundationがグローバルな大手医薬品メーカー20社を対象とし、発展途上国での医薬品へのアクセス改善に関して評価

### 第一三共グループのパーパス(存在意義)やビジョンの実現に向けて社会と協働

パーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現に向けて、本年4月に2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を発表しました。これから先はがん事業に留まらず、それ以外の領域でも成長の柱を構築していくため、将来構想のさらなる議論が取締役会としても重要だと考えています。当社グループにはパーパス実現に向けた実力や多くの実績もありますが、2030年ビジョンを実現するためには、グループの創出する価値を社会に広く認知してもらい、パーパスやビジョンに共感し協働していただけるパートナーを始めとするステークホルダーを増やしていくことも重要です。より一層の企業価値の向上に向けて、取締役会議長、社外取締役として全力を尽くしてまいります。