

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の変遷

当社グループは、企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス体制を推進しています。経営環境の変化に対してより迅速かつ機動的に対応できる経営体制を構築するとともに、法令の遵守と経営の透明性を確保し、経営と執行に対する監督機能の強化を図り、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの信頼に応えることのできるコーポレートガバナンス体制の構築を重視しています。

当社は、2007年の三共株式会社と第一製薬株式会社の経営統合時より、任意の組織である指名委員会および報酬委員会を設置しています。

また、2019年より女性の取締役が1名就任しています。2020年からは執行と監督の分離を促進し、取締役会の透明性および監督機能を向上させるために、社外取締役が取締役会議長に就任しています。

これらの取り組みを通じ、取締役会による経営上重要な意思決定と経営の監督が適正に行われる体制の整備、取締役会による適正な権限委譲を担保する内部統制体制の構築、および、取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。

これからも、取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めるとともに、当社のコーポレートガバナンスのさらなる向上に、継続して取り組んでいきます。

### コーポレートガバナンス体制の変遷

	2007	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会議長	会長	CEO				会長	社外取締役	
取締役	社外	4名				4名、うち女性1名		
	社内	6名			5名			
監査役	社外	2名	2名、うち女性1名	3名、うち女性2名				
	社内	2名						
指名委員会	社外2名、社内1名	社外4名	社外4名、社外監査役1名(オブザーバー)					
報酬委員会	社外2名、社内1名	社外4名	社外4名、社外監査役1名(オブザーバー)					
報酬制度 (インセンティブ)	短期：業績連動賞与						クローバック条項	
	長期：株式報酬型ストックオプション		長期：譲渡制限付株式報酬				長期：中計業績連動株式報酬	
コーポレートガバナンス・コード		同コード適用直後3項目Explain	全て遵守	改訂後1項目Explain	全て遵守*			

\* 2021年については、同年6月11日施行前のコーポレートガバナンス・コードを全て遵守

## コーポレートガバナンス体制

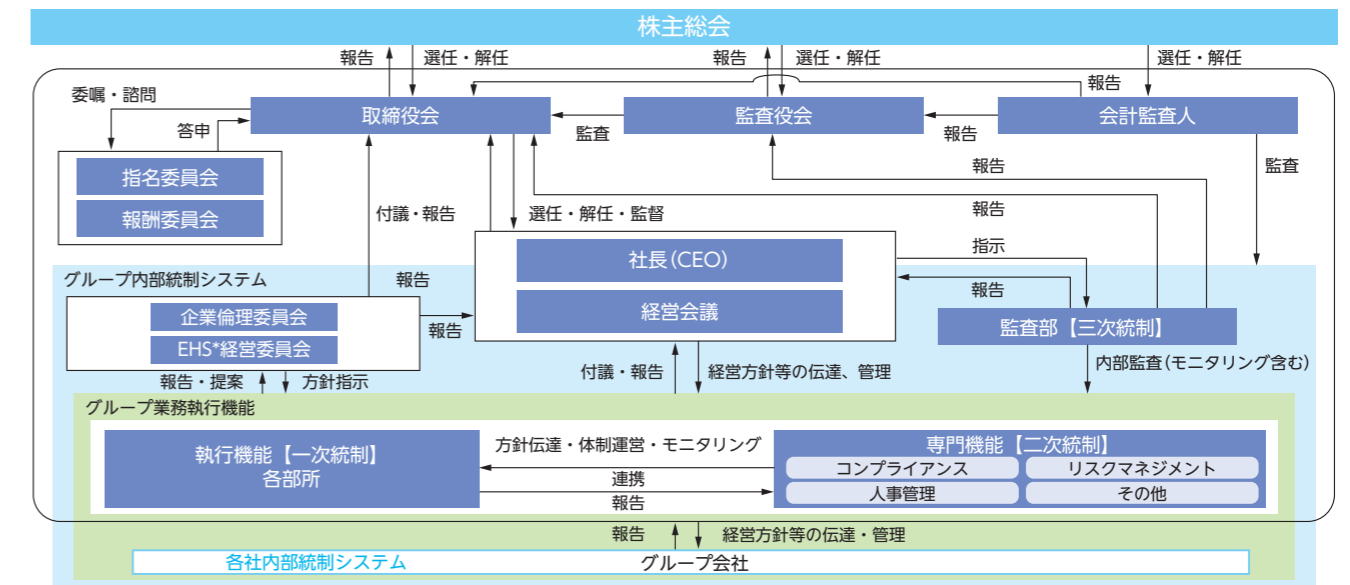
取締役の経営責任の明確化と経営と執行に対する監督機能の強化を目的として、取締役の任期を1年と定め、取締役9名中4名を社外取締役とする体制としています。なお、2020年6月より社外取締役が取締役会議長に就任しています。

経営の透明性確保を目的として、取締役会の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を任意の組織として設置し、取締役・執行役員の候補者選定、CEO後継者計画および役員報酬制度等について両委員会において審議しています。両委員会は、社外取締役4名で構成され、社外監査役1名がオブザーバーとし

て参加しています。なお、社外役員の独立性判断に関する具体的基準および取締役・監査役の職務遂行にあたっての基本事項を定めています。

業務の有効性および効率性確保、財務報告の信頼性確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全を目的として、執行機能を担う各組織によるセルフモニタリング(一次統制)、コーポレート組織による各組織への方針展開とモニタリング(二次統制)、監査部によるモニタリングを含む内部監査(三次統制)による内部統制システムを構築しています。

### コーポレートガバナンス体制図



\* Environment, Health, Safety

### 指名委員会、報酬委員会および監査役会

	指名委員会	報酬委員会	監査役会
議長・委員長	社外取締役	社外取締役	常勤監査役
構成	社外取締役4名 (オブザーバー：社外監査役)	社外取締役4名 (オブザーバー：社外監査役)	常勤監査役2名 社外監査役3名
目的	取締役会の委嘱により、取締役および執行役員の選定等について必要な審議を行い、もって経営の透明性および監督機能の向上に資すること	取締役会の委嘱により、取締役および執行役員の報酬の方針等について必要な審議を行い、もって経営の透明性および監督機能の向上に資すること	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議すること(ただし、各監査役の権限の行使を妨げることはできない)
2020年度開催回数	7回	9回	13回

### その他の委員会

	企業倫理委員会	EHS経営委員会
委員長	コンプライアンス・オフィサー(総務本部長)	EHS経営最高責任者(総務本部長)
構成	委員長が指名した社内委員12名の他に、委員会の透明性、信頼性を確保するために社外弁護士1名を加えて13名で構成 オブザーバー：常勤監査役および監査部長	委員長が指名したグループ会社役員を含む14名で構成 オブザーバー：常勤監査役
目的	国内外の法令および企業倫理を遵守し、企業の社会的責任を果たす経営を推進すること	第一三共グループの企業活動全般における環境の保全と健康・安全の確保を重要な経営課題と位置づけ、リスクを最小化し持続可能な社会に貢献することを目的として、環境(Environment)、健康(Health)、安全(Safety)を継続的に改善するマネジメントシステムを構築し、運営すること
2020年度開催回数	2回	2回

コーポレートガバナンス

**取締役会のスキルマトリックス**

当社の中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、第5期中期経営計画で示した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」の実現に向け、当社の取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知識・経験・能力)を特定しました(下表)。

取締役については、これらのスキルの多様性・バランスを考慮した上で選任しています。監査役については、監査役会として候補者に求める要件を別途定めており、それに基づき、選任しています。

**取締役候補者の要件について**

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社グループの企業価値

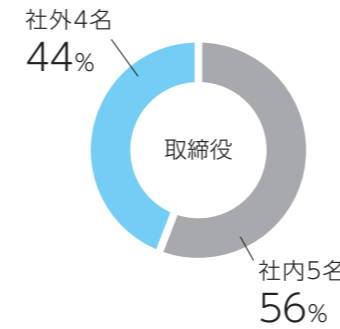
の最大化に資する人材であること、および、経営方針等の継続性を尊重しつつも、経営環境の変化を見据えた適時的確な判断が行えるよう、就任期間や年齢等においても適切であることを要件としています。加えて、取締役候補者には、多様な視点に基づく決定機能の強化と、執行に対する監督機能の強化を目的として、必ず社外取締役が含まれていることを要件としています。

社外取締役候補者は、企業経営、財務・会計、サイエンス&テクノロジー、グローバルビジネス、サステナビリティ・ESG等の分野における専門知識・経験・識見に優れた人材であることを要件とし、重要な兼職先の状況が、当社取締役としての役割を適切に果たすことができる範囲であることを確認しています。

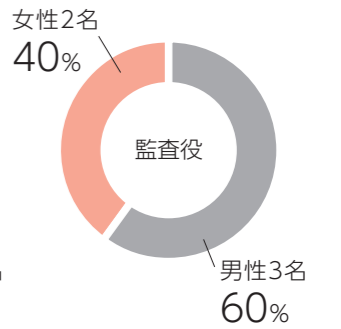
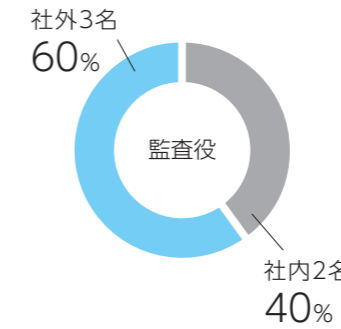
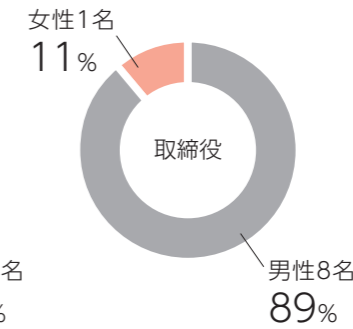
当社は、ジェンダーや国際性の面を含む取締役の多様性を確保し、多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の監督機能および意思決定の強化につながる重要なことであると認識しています。今後も取締役候補者の選定においてかかる観点を踏まえ検討を続けていきます。

**取締役会・監査役会の構成**

▶ 社外役員比率



▶ 女性役員比率



▶ 独立性基準の概要

当社の「社外役員としての独立性基準」を当社ウェブサイトに掲載しています。

詳しくはこちらへ [https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about\\_us/governance/index/pdf/20210622\\_CG%20Report\\_J.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about_us/governance/index/pdf/20210622_CG%20Report_J.pdf)

	氏名	年齢*	社外独立役員	主な経歴など	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	スキルマトリックス									資格	
									企業経営・経営戦略	財務・会計	サイエンス&テクノロジー	事業戦略・マーケティング	グローバルビジネス	人事・人材育成	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ・ESG	DX・IT		
取締役	眞鍋 淳	66歳			7年	○			●		●	●	●	●		●		獣医師	
	木村 悟	63歳			2年	○			●		●							薬剤師	
	大槻 昌彦	61歳			1年	○					●					●		薬剤師	
	平島 昭司	60歳			1年	○			●	●	●	●	●		●				
	奥澤 宏幸	58歳			—	○			●	●	●	●	●						
	宇治 則孝	72歳	○	元 日本電信電話(株) 代表取締役副社長	7年	◎ 議長	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
	福井 次矢	69歳	○	元 聖路加国際大学学長 元 聖路加国際病院院長	6年	○	◎ 委員長	○			●							医師	
	釜 和明	72歳	○	元 (株)IHI代表取締役社長、会長	2年	○	○	◎ 委員長	●	●		●	●	●	●				
	野原 佐和子	63歳	○	(株)イプシ・マーケティング研究所 代表取締役社長(現任)	2年	○	○	○	●	●				●	●				
監査役	渡邊 亮一	62歳			2年	○			●	●				●					
	佐藤 賢治	58歳			2年	○				●			●	●					
	樋口 建史	68歳	○	元 警視總監 元 駐ミャンマー日本国特命全権大使	3年	○	□ (オブザーバー)				●	●	●						
	今津 幸子	52歳	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同パートナー弁護士(現任)	3年	○		□ (オブザーバー)				●	●					弁護士	
	渡辺 雅子	59歳	○	元 有限責任監査法人トーマツ パートナー 渡辺雅子公認会計士事務所代表(現任)	—	○				●								公認会計士	

\* 年齢は2021年6月21日(第16回定時株主総会開催日)時点での満年齢

コーポレートガバナンス

**新たな役員報酬制度の考え方**

当社は、産業界の上位水準を志向するに相応しい報酬水準とすること、および、企業価値の一層の向上を動機づけるインセンティブ強化のために変動報酬比率を高める報酬構成とすること等を目的とし、役員報酬制度を見直すこととしました。2021年度以降の新たな報酬制度のポイントは、以下の通りです。

**報酬水準**

当社の取締役の報酬等の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のうち時価総額上位100社以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業的水準についても参照します。

**報酬構成割合**

従来の代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は、業績目標を100%達成した場合に、基本報酬60%、業績連動賞与20%、譲渡制限付株式報酬20%となるように設計していましたが、中計業績連動株式報酬も導入し、変動報酬比率を高めることとしました。

新制度では、代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は、業績目標を100%達成した場合に、基本報酬40%、年次業績連動賞与30%、譲渡制限付株式報酬15%、中計業績連動株式報酬15%となるように設計しています(表1)。

他の社内取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長兼CEOの報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。社外取締役の報酬等は、従来通り基本報酬のみとしています。

**中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)**

新たに導入した長期インセンティブ報酬となる中計業績連動株式報酬は、中長期的な株主価値向上を重視した経営を推進するため、中期経営計画の業績達成に連動した報酬として、社内取締役および執行役員に対してパフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)の性質を持つ信託型株式報酬制度としています。

中計の目標達成指標(表2)には、財務指標だけでなく、研究開発進捗やESG指標といった非財務指標も加え、目標値に対する達成度等に応じて、0~200%の範囲で業績連動計数を決定します。

**クローバック条項**

会計上の重大な誤り、または不正が明らかになった場合、あるいは巨額な損失を計上した場合、報酬委員会への諮問を経て、取締役会の決議により、年次業績連動賞与および中計業績連動株式報酬について、受け取った報酬の一部または全額の返還を請求できるクローバック条項を新たに設けました。

本条項は、2021年度の年次業績連動賞与および中計業績連動株式報酬より適用対象となり、以後、全ての期間において適用されます。

取り組みを促し、その成果に対して適切に報いることができる報酬構成とすること、そのために長期インセンティブ報酬としての信託型の中計業績連動株式報酬制度の導入です。また、年次業績連動賞与および中計業績連動株式報酬について取締役会の決議により、受け取った報酬の一部または全額の返還を請求できるクローバック条項を設けました。

今年度の委員会は新制度の円滑な運用に向け、十分なフォローアップを行うことに重点を置くこととし、従来同様自由闊達な議論を行っていきたく思います。また、役員報酬についての開示の拡大が求められているので、引き続きステークホルダーへの説明責任を十分に果たしてまいります。

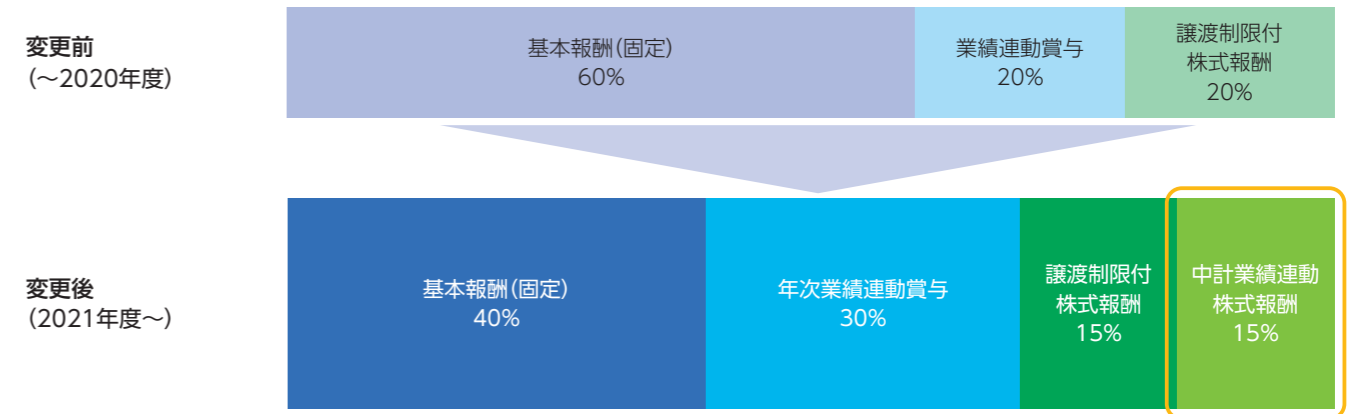
**報酬委員会 委員長からのメッセージ**



社外取締役(独立役員) **筈 和明**

これまで検討を進めて来た報酬制度の改訂が今年6月の株主総会で承認されました。今回の改訂の主要なポイントは ①取締役の報酬等の水準を産業界の上位水準を志向して設定すること ②社内取締役に短期的および中長期的な視点による経営への

**▶ 報酬構成割合の変更(代表取締役社長兼CEO) (表1)**



**▶ 中計業績連動株式報酬の目標達成指標(表2)**

目標達成指標	評価割合	評価係数変動幅	目標 (以下を目安に設定)
売上収益	20%	0~200%	上限: 目標×110% 目標: 中計公表予想値 下限: 目標×90%
研究開発費控除前 コア営業利益率	20%	0~200%	上限: 目標×120% 目標: 中計公表予想値 下限: 目標×80%
ROE	20%	0~200%	上限: 目標×140% 目標: 中計公表予想値 下限: 目標×60%
研究開発進捗	15%	0~200%	研究開発業績 (3ADCの新規適応上市数、 初期・後期のパイプライン価値)
ESG指標	10%	0~200%	Dow Jones Sustainability Indices, FTSE Russell, Access to Medicineに基づく評価
相対TSR*	15%	0~200%	上限: 配当込みTOPIXとの比較結果×150% 目標: 配当込みTOPIXとの比較結果×100% 下限: 配当込みTOPIXとの比較結果×50%
合計	100%	0~200%	

\* Total Shareholder Returns(株主総利回り)の略

**▶ 新たな役員報酬制度の概要**

詳しくはこちらへ [https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about\\_us/governance/index/pdf/20210622\\_CG%20Report\\_J.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about_us/governance/index/pdf/20210622_CG%20Report_J.pdf)

コーポレートガバナンス

**役員、CEOの選解任の方針と手続き**

当社は、取締役およびCEOの選解任ならびに監査役の選任にあたっての方針と手続きを定めています。取締役候補者の選定にあたっては、社外取締役4名で構成する指名委員会において十分に審議した上で、取締役会において選定しています。監査役候補者の選定にあたっては、指名委員会において十分に審議し、監査役会の同意を経て、取締役会において選定しています。候補者として選定された取締役および監査役の選任については、株主総会に諮ることとしています。また、CEO候補者については、指名委員会において議論を重ねている後継者計画、資格要件定義等に基づき選定し、CEOの選任(再任を含む)にあたって

は、指名委員会において十分に審議し、同委員会の答申を受けて、取締役会の決議により決定することとしています。

取締役が会社法および取締役規程に定める資格・職務遂行要件等を満たさない場合、取締役の解任要件に該当すると判断し、当該取締役の解任について、指名委員会および取締役会における審議を経て、株主総会に諮ることとしています。CEOの解任については、会社法およびCEO資格要件定義、職務遂行要件等に照らし合わせて判断し、選任同様、指名委員会において十分に審議し、同委員会の答申を受け、取締役会の決議により決定することとしています。

指名委員会 委員長からのメッセージ



社外取締役(独立役員) **福井 次矢**

取締役、監査役等の会社の命運を握る重要な役職者についても、社外取締役4名とオブザーバーの社外監査役1名から成る本委員会にて審議することで、公平性と中立性、透明性が担保できますので、そのことを意識して委員会を運営する所存です。

当社のCEOは、直近の会社の管理運営に長けているのみでなく、世界中の人々の疾病治癒・健康増進に係る新たな手段を、たとえ数十年の時間がかかっても開発しようという、将来への壮大な夢を持ち続けていただければと思っています。

指名委員会では、当社のほぼ全ての役職者の選定等について審議を行い、取締役会へ答申しております。CEO、CFO、

**監査役監査の状況**

監査役監査の組織、人員および手続き

当社は、監査役会設置会社であり、監査役会は公認会計士1名を含む監査役5名(常勤監査役2名、社外監査役3名)で構成されています。

監査役の監査機能強化をさらに図るため、業務執行から独立した専任のスタッフ4名が監査役の業務を補助しています。

監査役および監査役会の活動状況(2020年度)

当社は、監査役会を原則月1回開催しています。また、監査役会とは別に、監査役間の意見交換会を取締役会終了後に実施しています。

例月の監査役会の平均所要時間は約120分、付議議案件数は年間15件です。

監査役会の主な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務分担について
- 監査役会監査報告について
- 会計監査人の評価について
- 監査役会の実効性評価について
- 内部監査計画および結果について
- 国内グループ会社監査役による監査の状況
- 常勤監査役の職務執行状況(月次)

▶ 監査役の活動状況

	活動状況	該当者
代表取締役との会合	年2回の頻度で実施	常勤監査役、社外監査役
取締役との会合	年1回の頻度で実施	常勤監査役、社外監査役
重要会議への出席	取締役会、経営会議等	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会、EHS経営委員会等	常勤監査役
国内グループ会社の重要会議への出席等	主要な国内グループ会社の非常勤監査役として当該会社の取締役会、経営会議等への出席	常勤監査役
重要な書類の閲覧	決裁書、重要な会議の資料および議事録等の閲覧	常勤監査役
監査役監査	本部長・部長・支店長・研究所長、国内グループ会社の社長、海外グループ会社の内部監査部門長等と面談を実施	常勤監査役、社外監査役
取締役会における助言・要望		常勤監査役、社外監査役
任意の諮問委員会の委員就任	指名委員会および報酬委員会のオブザーバー	社外監査役
社外取締役との連携	意見交換会の実施	社外監査役
国内グループ監査役連絡会	年2回の頻度で実施	常勤監査役
内部監査部門との連携	内部監査計画や結果の報告・意見交換の実施、内部監査開始前の監査ポイントの確認、月例連絡会にて情報共有・意見交換の実施	常勤監査役
	内部監査部門が監査役・会計監査人会合に同席	常勤監査役、社外監査役
会計監査人との連携	会計監査人より監査計画、監査および四半期レビュー結果、内部統制監査(J-SOX)結果等について説明・報告を受けるとともに、近時のトピックをテーマに、月1回程度、情報共有・意見交換の実施 監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議	常勤監査役、社外監査役

**監査役会評価**

当社監査役会は、監査役会の実効性の向上を図ることを目的として、2020年度監査役会評価を実施しました。

• 監査役会評価実施方法

監査役会の実効性に係る評価項目を幅広く定め、各監査役が監査役会の自己評価を実施し、その内容を協議しました。

• 監査役会評価結果

当社監査役会活動は概ね適切に実施されており、監査役会の実効性は確保されているとしましたが、海外グループ会社の監査をはじめいくつかの改善の余地があることが確認できたため、今回の結果を踏まえ、次年度以降の活動に活かしていきます。