

## 第115回 定時株主総会招集ご通知

議決権の事前行使にご協力ください

書面またはインターネット等による議決権行使期限  
2026年3月25日(水曜日)午後5時30分まで

株主総会ライブ配信のご案内

総会の模様をライブ配信にてご覧いただけます。詳しくは▶P.6



事前質問受付期限

2026年3月19日(木曜日)まで

日 時 | 2026年3月26日(木曜日) 午前10時

場 所 | 東京都千代田区丸の内一丁目1番1号  
パレスホテル東京 2階「葵」

決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役9名選任の件  
第3号議案 取締役に対する  
株式報酬制度の改定の件

中外製薬株式会社

証券コード：4519

## 株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

中外製薬グループは、『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します』というミッションのもと、患者さんを最優先に考え行動しております。

世界には、未だ有効な治療法が確立していない疾患が多く存在し、治療を待ち望む患者さんが大勢いらっしゃいます。「患者さんが待ち望む治療薬をいち早くお届けしたい」、「患者さんの幸せに貢献したい」という変わらぬ想いを原動力に、アンメットメディカルニーズへの挑戦を自らの使命として取り組んでおります。

2025年は、3月10日に創業100周年を迎え、社内では、先人たちの努力に学び、過去から受け継いだ想いを未来へとつなぐ『100周年プロジェクト』を進めてまいりました。これからも世界中の患者さんの健康や幸せにつながる価値を提供し、社会との共有価値の創造に努めてまいります。

「すべての革新は患者さんのために」という事業哲学のもと、当社にしか生み出せない革新的な創業により、患者中心の高度で持続可能な医療の実現を目指します。そして、一人ひとりの患者さんにとって最適な医療を提供することで社会課題の解決に貢献するとともに、企業価値の持続的な拡大に努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

## 第115回 定時株主総会招集ご通知 目次

株主の皆様へ P.1

第115回定時株主総会  
招集ご通知 P.2

議決権行使方法のご案内 P.3

株主様専用サイト[Engagement  
Portal]のご案内 P.5

ミッションステートメント P.7

株主総会参考書類 P.8

第1号議案  
剰余金の処分の件 P.8  
第2号議案  
取締役9名選任の件 P.9  
第3号議案  
取締役に対する  
株式報酬制度の改定の件 P.16

ご参考 P.21

当社のコーポレートガバナンス P.21  
株主・投資家を含むマルチステークホルダー  
とのコミュニケーション P.28  
業績ハイライト P.29

当社から株主様へお届けする通知書面に、事業報告、連結計算書類、計算書類、監査報告書は含まれておりません。

# 株主各位

中外製薬株式会社  
代表取締役社長 奥田 修

## 第115回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第115回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっております。株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)は、インターネット上の下記ウェブサイトに掲載しております。

当社ウェブサイト(<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm.html>)



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)にアクセスして、銘柄名(会社名)または証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類」/PR情報)を選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。



東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

なお、当日ご出席いただくほか、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討くださいませ、後記「議決権行使方法のご案内」をご参照のうえ、2026年3月25日(水曜日)午後5時30分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 記

1 日 時	2026年3月26日(木曜日)午前10時
2 場 所	東京都千代田区丸の内一丁目1番1号 パレスホテル東京 2階「葵」 (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)
3 目的事項	報告事項 2025年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)事業報告、計算書類、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役9名選任の件 第3号議案 取締役に対する株式報酬制度の改定の件

以 上

- ご注意 ●電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- 事業報告のうち、新株予約権等に関する事項、会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制
  - 連結計算書類のうち、連結持分変動計算書、連結注記表
  - 計算書類のうち、株主資本等変動計算書、個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにも修正内容を掲載させていただきます。

# 議決権行使方法のご案内

## 株主総会にご出席されない場合



インターネット

### インターネットによる議決権行使の場合

行使期限 **2026年3月25日(水曜日) 午後5時30分受付分まで**

当社指定の議決権行使ウェブサイトへのアクセスのうえ、画面の案内に従って、各議案の賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使方法は次頁をご参照ください。



郵 送

### 書面による議決権行使の場合

行使期限 **2026年3月25日(水曜日) 午後5時30分到着分まで**

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、ご返送ください。

### 複数回行使された場合の議決権の取扱い

#### 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合

インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

#### インターネットにより複数回議決権を行使された場合

最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

\* インターネットにより議決権を行使された後、書面にて異なる内容の議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容が有効となりますので、行使内容を変更される場合は、改めてインターネットにより議決権を行使してください。

\* 議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

## 株主総会にご出席される場合



会 場 受 付

株主総会開催日時 **2026年3月26日(木曜日) 午前10時**

議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。(ご記入・ご捺印は不要です)

\* 代理人としてご出席いただける方は議決権を有する他の株主様1名のみとし、会場受付にて代理権を証明する書面の提出が必要となりますのでご了承ください。

# インターネットによる議決権行使方法のご案内

インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

**行使期限**  
**2026年3月25日(水曜日)**  
 午後5時30分受付分まで

## 議決権行使書副票のQRコードから行使する方法

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」及び「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

### 1 QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

議決権行使書副票(右側)



「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

### 2 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。

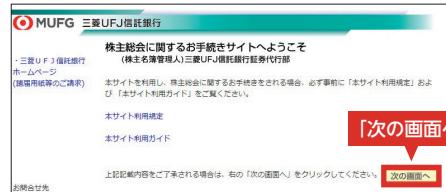
画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。



## ログインID・仮パスワードを入力し行使する方法

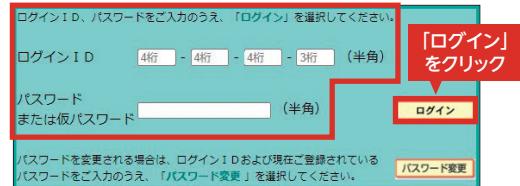
### 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



「次の画面へ」をクリック

### 2 お手持の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力



以降は、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

## 議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様(常任代理人様を含みます。)につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームをご利用いただけます。

**【システム等に関するお問合せ】**  
 ヘルプデスク(三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部)  
 **0120-173-027** (通話料無料/受付時間 9:00~21:00)

# 株主様専用サイト「Engagement Portal」のご案内

株主の皆様との対話をより一層深めるため、株主様専用サイト「Engagement Portal」を開設いたしました。本サイトでは、株主総会当日の様子をリアルタイムでご覧いただけるライブ配信や、事前のご質問を承っております。あわせて、今後の参考とするための株主様アンケートも実施しておりますので、ぜひご協力をお願いいたします。なお、本サイトで議決権を行使することはできませんので、本招集ご通知P.3の記載に従って、お早めに議決権の行使をお願いいたします。

## ログイン方法

スマートフォン等でログイン用QRコードを読み取るか、パソコン等をご利用の場合は、下記URLにアクセスの上、ログインID・パスワードをご入力ください。

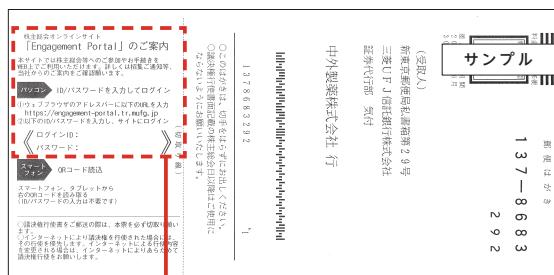
【株主総会オンラインサイト URL】

[https://  
engagement-portal.tr.mufg.jp/](https://engagement-portal.tr.mufg.jp/)



なお、スマートフォン等をご利用の場合、上記ご案内用紙に記載のQRコードを読み込んでいただくことで、「ログインID」と「パスワード」の入力を省略してログインすることができます。

- ① 同封の議決権行使書用紙裏面の「株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内」に記載のログインIDとパスワードをご入力
- ② 利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェック
- ③ 「ログイン」ボタンをクリック



議決権行使書用紙を紛失された場合、P.6記載のお問合せ先にて再発行を承ります。ただし、株主総会開催の約1週間前以降等、お問合せをいただきました日時によっては再発行をお受けできない場合がございます。

## 事前質問受付のご案内

株主総会の開催に先立って、本総会の目的事項等に関するご質問をお受けいたします。株主の皆様のご関心が高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただく予定です。なお、個別のご回答は行いませんので、あらかじめご了承ください。

**事前質問受付期限** 2026年3月19日(木曜日)

## ライブ配信のご案内

株主総会の様子をご覧いただけるよう、ライブ配信を行います。以下について、あらかじめご了承ください。

- ・リアルタイムで字幕をご覧いただけます。リアルタイムで入力する字幕のため、音声よりも遅れて表示されることに加え、正確に表現しきれない場合がございます。
- ・当日の会場撮影は、ご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席及び役員席付近のみとしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。

**配信日時** 2026年3月26日(木曜日) 午前10時～株主総会終了時刻まで

- ※配信ページは、**開始時間30分前の午前9時30分頃より**アクセス可能となります。
- ※天変地異等により、ライブ配信が実施できなくなる可能性がございます。あらかじめご了承ください。



## 株主様アンケートご協力をお願い

株主の皆様のご意見を今後の活動の参考にさせていただきたく、アンケートにご協力をお願い申し上げます。

**回答期間** 2026年2月26日(木曜日)～3月26日(木曜日) 17時まで

### ご留意事項

- ☑ インターネット参加によりライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められません。そのため、**インターネット参加を通じて株主総会において株主様に認められている質問、議決権行使や動議を行うことはできません。**議決権行使は、当日ご出席いただくか、行使期限にご留意いただいたうえで、議決権行使書のご郵送やインターネットによる事前行使、または委任状等で代理権を授与する代理人による当日のご出席をお願いいたします。
- ☑ インターネットでご参加いただけるのは株主様本人のみに限定させていただきます。
- ☑ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- ☑ ご使用のパソコン環境(機種・性能等)やインターネットの接続環境(回線状況・接続速度等)により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますのであらかじめご了承ください。
- ☑ ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。

**[ 株主様専用サイトに関するお問合せ ]**

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 **0120-676-808** (通話料無料/土日祝日等を除く平日9:00～17:00)

# ミッションステートメント

中外製薬グループは、ステークホルダーの多様な期待に応える企業像を実現し、企業の社会責任を果たすべく、自らの存在意義(Mission)、価値観(Core Values)、目指す姿(Envisioned Future)をミッションステートメント(=企業理念)として掲げ、事業哲学「すべての革新は患者さんのために」のもと事業経営を展開しています。

Mission	Core Values	Envisioned Future
<p><b>存在意義</b></p> <p>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します</p>	<p><b>価値観</b></p> <p>1 患者中心 患者さん一人ひとりの健康と幸せを最優先に考えます</p> <p>2 フロンティア精神 自らを磨き、新たな発想で、イノベーションを追求します</p> <p>3 誠実 常に誠実な行動で、社会の期待に応えます</p>	<p><b>目指す姿</b></p> <p>ロシュとの協働のもと、独自のサイエンス力と技術力を核として、患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターとなります</p>

## 価値創造モデル



# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、戦略的な投資資金需要や業績見通しを勘案したうえで、Core EPS<sup>(※)</sup>対比平均して45%の配当性向を目処に、株主の皆様へ安定的な配当を行うことを目標といたします。

当事業年度の業績は、Core当期利益は9期連続の増益を達成し、Core EPSで前年対比13.6%の増加となりました。

こうした好業績を反映し、「安定的な配当」「Core EPS対比平均して45%の配当性向を目処」という当社方針に準ずるよう、当事業年度の剰余金の処分ににつきまして、次のとおりといたしたいと存じます。

(※) 「Core EPS」とは、当社が定める非経常的損益項目を控除したうえで算出された、当社株主に帰属する希薄化後1株当たり当期利益であります。

## 期末配当に関する事項

### (1) 配当財産の種類

金銭

### (2) 株主に対する配当財産の割り当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき **147円**

(普通配当72円、創業100周年記念配当75円)

総額 241,919,872,593円

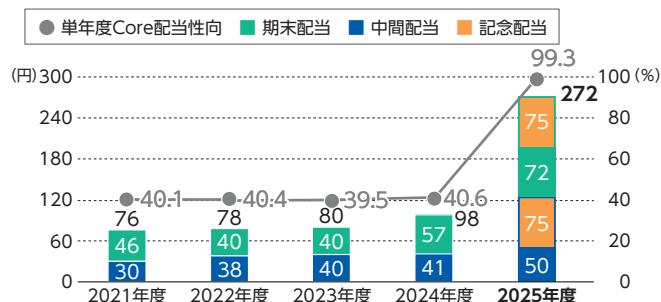
なお、中間配当金として1株につき**125円**(普通配当50円、創業100周年記念配当75円)をお支払いしておりますので、当事業年度の年間配当金は1株につき**272円**となり、Core配当性向は99.3%(5年平均では54.9%)となります。

### (3) 剰余金の配当が効力を生ずる日

2026年3月27日

## ご参考

### 配当及び配当性向について



### 資本配分に関する基本方針

当社は、「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」というミッションのもと、患者さんにとって真に価値あるソリューションを提供し、株主に安定的なリターンを提供できるよう、資本を適切に配分してまいります。

### 共有価値創造に向けての資本配分

#### 1. 革新的な医薬品の創出及び提供

当社は、独自のサイエンス力と技術力を核とした研究開発や高品質な製品・治験薬を安定的に供給する為の生産設備など、革新的な医薬品の創出及び提供に向けて資本を適切に配分します。

#### 2. 価値創造エンジンの拡大

創業基盤強化による価値創造エンジンの拡大に向けて、オープンイノベーションを含む戦略的投資に積極的に取り組みます。

#### 3. その他の投資機会

地球環境保全を始めとする社会課題の解決や当社の持続的成長に資するその他の投資機会も適切に評価します。

### 株主還元

当社は、戦略的な投資資金需要や業績見通しを勘案したうえで、Core EPS対比平均して45%の配当性向を目処に、株主の皆様へ安定的な配当を行うことを目標といたします。

## 第2号議案 取締役9名選任の件

取締役全員9名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役9名の選任をお願いいたします。

なお、取締役候補者の選任については、任意の諮問機関である指名委員会にて審議し、取締役会にて決定しております。

取締役候補者及び選任後の取締役会の構成(予定)は次のとおりであります。

### 選任後の取締役会の構成(予定)

	候補者 番号	氏名	性別	年齢 <sup>*1</sup>	属性	現在の当社における 地位、担当	在任 年数	取締役会への 出席状況
業務執行取締役	1	おくだ おさむ 奥田 修	男性	62歳	再任	代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 監査部担当	6年	100% (11回/11回)
	2	たにぐち いわあき 谷口 岩昭	男性	59歳	再任	取締役上席執行役員 最高財務責任者(CFO) 財務統轄部門長	2年	100% (11回/11回)
	3	いいくら ひとし 飯倉 仁	男性	56歳	再任	取締役上席執行役員 経営企画部長 ASPIREトランスフォーメーション部担当	2年	100% (11回/11回)
非業務執行取締役	4	たていし ふみお 立石 文雄	男性	76歳	再任 社外 独立	社外取締役	3年	100% (11回/11回)
	5	てらもと ひでお 寺本 秀雄	男性	65歳	再任 社外 独立	社外取締役	3年	100% (11回/11回)
	6	みたに きぬこ 三谷 絹子	女性	67歳	新任 社外 独立	—	—	—
	7	Thomas Schinecker トーマス・シネッカー	男性	50歳	再任	取締役	1年	75% (6回/8回) <sup>*2</sup>
	8	Teresa A. Graham テレッサ・エイ・グラハム	女性	52歳	再任	取締役	3年	91% (10回/11回)
	9	Boris L. Zaitra ボリス・エル・ザイトラ	男性	53歳	再任	取締役	1年	100% (8回/8回) <sup>*2</sup>

再任 再任取締役候補者    新任 新任取締役候補者    社外 社外取締役候補者    独立 東京証券取引所届出独立役員

\*1 年齢は本総会時のものであります。

\*2 トーマス・シネッカー氏及びボリス・エル・ザイトラ氏は2025年3月27日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

## ご参考

第2号議案が承認可決された後の取締役及び監査役に期待する専門性及び経験は以下のとおりです。

	当社における 地位 (予定を含む)	氏名	当社取締役及び監査役に期待する専門性及び経験						
			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 知的財産 リスク マネジメント	医学 薬学	国際 経験
業務執行取締役	代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	奥田 修	●	●	●			●	●
	取締役 上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)	谷口 岩昭	●			●	●		●
	取締役 上席執行役員	飯倉 仁	●	●				●	●
非業務執行取締役	社外取締役 <b>独立</b>	立石 文雄	●		●		●		●
	社外取締役 <b>独立</b>	寺本 秀雄	●		●	●	●		
	社外取締役 <b>独立</b>	三谷 絹子						●	●
	取締役	トーマス・シネッカー	●	●	●				●
	取締役	テレッサ・エイ・グラハム	●	●	●				●
	取締役	ボリス・エル・ザイトラ	●			●			●
監査役	常勤監査役	山田 茂裕		●			●		●
	常勤監査役	樋口 雅義		●			●	●	●
	社外監査役 <b>独立</b>	増田 健一					●		●
	社外監査役 <b>独立</b>	早稻田 祐美子					●		
	社外監査役 <b>独立</b>	柚木 真美				●			●

**独立** 東京証券取引所届出独立役員



1

再任

おくだ おさむ  
**奥田 修**

生年月日 1963年4月5日生(満62歳)  
所有する当社の株式数 223,382株  
取締役在任年数(本総会終結時) 6年  
取締役会への出席状況 100%  
(11回/11回)

#### ●略歴及び当社における地位

1987年 4月 当社入社  
2008年10月 当社ライフサイクルマネジメント第二部長  
2009年 6月 当社ライフサイクルマネジメント第二部長  
兼ライフサイクルリーダー  
2011年 4月 ロシュ・プロダクツ・アイルランド社長  
2013年10月 当社営業本部オンコロジーユニット長  
2014年 1月 当社執行役員営業本部オンコロジーユニット長  
2015年 1月 当社執行役員経営企画部長  
2017年 4月 当社上席執行役員経営企画部長

#### 取締役候補者とした理由

奥田修氏は、主に開発部門、営業部門、経営企画部門等を経て、2020年に代表取締役社長最高執行責任者(COO)、2021年から代表取締役社長最高経営責任者(CEO)を務めており、当社における経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担ってまいりました。そして、2030年に向けた成長戦略「TOP 1 2030」の策定・推進を主導し、トップイノベーター像の実現に向けて強いリーダーシップを発揮しております。経営上の意思決定及び業務執行を行う豊富な経験・知識等を踏まえ、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

2018年 4月 当社上席執行役員プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長  
2020年 3月 当社代表取締役社長最高執行責任者(COO)  
2021年 3月 当社代表取締役社長最高経営責任者(CEO) (現任)

#### ●当社における担当

・最高経営責任者(CEO)、監査部担当

#### ●その他特記事項

・同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



2

再任

たにぐち いわあき  
**谷口 岩昭**

生年月日 1966年12月4日生(満59歳)  
所有する当社の株式数 10,800株  
取締役在任年数(本総会終結時) 2年  
取締役会への出席状況 100%  
(11回/11回)

#### ●略歴及び当社における地位

1989年 4月 株式会社日本長期信用銀行(現株式会社SBI新生銀行)入行  
2004年 1月 武田薬品工業株式会社入社  
2013年 4月 同社経営管理部長  
2015年 4月 同社財務統括部長  
2017年 1月 株式会社リクルートホールディングス入社  
執行役員財務・経理・税務担当  
2018年 4月 同社執行役員財務・経理・税務担当兼株式会社リクルート取締役

#### 取締役候補者とした理由

谷口岩昭氏は、国内外での幅広い業務経験を通じて、金融、財務経理分野及びリスクマネジメントに精通し、2022年に上席執行役員、2024年から取締役上席執行役員最高財務責任者(CFO)を務め、当社における経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担ってまいりました。経営上の意思決定及び業務執行を行う豊富な経験・知識等を踏まえ、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

2022年 8月 当社入社上席執行役員財務経理部長  
2023年 1月 当社上席執行役員財務統轄部門長兼財務経理部長  
2024年 3月 当社取締役上席執行役員最高財務責任者(CFO)  
(現任)

#### ●当社における担当

・最高財務責任者(CFO)、財務統轄部門長

#### ●その他特記事項

・同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



## いいくら ひとし 飯倉 仁

生年月日 1970年2月26日生(満56歳)  
 所有する当社の株式数 8,803株  
 取締役在任年数(本総会終結時) 2年  
 取締役会への出席状況 100%  
 (11回/11回)

### ●略歴及び当社における地位

2000年 8月 当社入社  
 2017年 4月 当社創業化学研究部長  
 2021年 1月 当社研究本部長  
 2022年 4月 当社執行役員研究本部長  
 2024年 1月 当社執行役員トランスレーショナルリサーチ本部長  
 2024年 3月 当社取締役上席執行役員トランスレーショナルリサーチ本部長  
 2026年 1月 当社取締役上席執行役員経営企画部長(現任)

### 取締役候補者とした理由

飯倉仁氏は、国内外での幅広い業務経験を通じて、医薬品の研究開発全般に精通し、2022年に執行役員、2024年から取締役上席執行役員を務め、当社における経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担ってまいりました。経営上の意思決定及び業務執行を行う豊富な経験・知識等を踏まえ、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

### ●当社における担当

・ 経営企画部長、ASPIREトランスフォーメーション部担当

### ●その他特記事項

・ 同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



## たていし ふみ お 立石 文雄

生年月日 1949年7月6日生(満76歳)  
 所有する当社の株式数 0株  
 取締役在任年数(本総会終結時) 3年  
 取締役会への出席状況 100%  
 (11回/11回)

### ●略歴及び当社における地位

1975年 8月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)入社  
 1997年 6月 オムロン株式会社取締役  
 1999年 6月 同社執行役員常務  
 2001年 6月 同社グループ戦略室長  
 2003年 6月 同社執行役員副社長  
 同社インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長  
 2008年 6月 同社取締役副会長  
 2013年 6月 同社取締役会長  
 2023年 3月 当社取締役(現任)  
 2023年 6月 オムロン株式会社名誉顧問(現任)

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

立石文雄氏は、長年のグローバルでの企業経営の経験及びサステナビリティ・ESGに関する高い見識等から、当社の経営に関する監督・助言等を行っております。また、指名委員会議長、報酬委員会及び特別委員会の委員として、独立かつ客観的な立場で意見・提言等を行い、経営の透明性・客観性の確保に貢献しております。今後も社外取締役としての役割・責務を適切に遂行することを期待し社外取締役候補者といたしました。

### ●重要な兼職先

・ オムロン株式会社名誉顧問

### ●その他特記事項

・ 同氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしており、当社は、同氏を同取引所に対して独立役員として届け出ております。なお、当社の定める社外役員の独立性判断基準は、P.27に記載のとおりであります。  
 ・ 同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



5

再任

社外

独立

てらもと ひでお  
寺本 秀雄

生年月日 1960年5月20日生(満65歳)

所有する当社の株式数 0株

取締役在任年数(本総会終結時) 3年

取締役会への出席状況 100%  
(11回/11回)**●略歴及び当社における地位**

- 1983年 4月 第一生命保険相互会社入社  
2012年 6月 第一生命保険株式会社取締役常務執行役員  
グループ経営副本部長兼経営企画部長  
2013年 4月 同社取締役常務執行役員グループ経営副本部長  
2015年 4月 同社取締役専務執行役員マーケティング推進本部長  
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社取締役  
専務執行役員マーケティング推進本部長  
第一生命保険株式会社取締役専務執行役員  
2017年 4月 第一生命ホールディングス株式会社取締役  
第一生命保険株式会社代表取締役副会長執行役員  
2020年 4月 第一生命ホールディングス株式会社取締役  
副会長執行役員イノベーション推進ユニット長  
2021年 4月 同社代表取締役副会長執行役員



6

新任

社外

独立

みに きぬこ  
三谷 絹子

生年月日 1958年12月22日生(満67歳)

所有する当社の株式数 0株

**●略歴及び当社における地位**

- 2000年 4月 獨協医科大学内科学(血液)主任教授  
2008年 4月 同大学内科学(血液・腫瘍)主任教授  
2024年 4月 同大学医学部名誉教授・特任教授(現任)  
2025年 7月 東京医科大学評議員(非常勤)(現任)

**●重要な兼職先**

- ・ 獨協医科大学医学部名誉教授・特任教授
- ・ 東京医科大学評議員(非常勤)

**社外取締役候補者とした理由及び期待される役割**

寺本秀雄氏は、企業経営に関する豊富な経験・知識に加え、金融及び財務・会計等に関する高い見識等から、当社の経営に関する監督・助言等を行っております。また、特別委員会議長及び報酬委員会の委員として、独立かつ客観的な立場で意見・提言等を行い、経営の透明性・客観性の確保に貢献しております。今後も社外取締役としての役割・責務を適切に遂行することを期待し社外取締役候補者といたしました。

- 2022年 4月 同社取締役  
2022年 6月 株式会社第一生命経済研究所代表取締役社長(現任)  
2023年 3月 当社取締役(現任)  
2023年 6月 株式会社帝國ホテル社外取締役(現任)

**●重要な兼職先**

- ・ 株式会社第一生命経済研究所代表取締役社長
- ・ 株式会社帝國ホテル社外取締役

**●その他特記事項**

- ・ 同氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしており、当社は、同氏を同取引所に対して独立役員として届け出ております。なお、当社の定める社外役員の独立性判断基準は、P.27に記載のとおりであります。
- ・ 同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

**社外取締役候補者とした理由及び期待される役割**

三谷絹子氏は、医師及び大学教授として長年にわたり医療に携わり、豊富な経験と深い専門知識を有しており、また、大学・病院等の組織マネジメントを担ってこられました。過去に会社経営の経験はありませんが、海外を含めた医学・薬学における経験・専門性を活かし、当社の経営に関する監督・助言等の役割・責務を適切に遂行することを期待して、社外取締役候補者といたしました。

**●その他主な役職**

- ・ 日本学術会議会員(第二部)

**●その他特記事項**

- ・ 同氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしており、当社は、同氏を同取引所に対して独立役員として届け出る予定であります。なお、当社の定める社外役員の独立性判断基準は、P.27に記載のとおりであります。
- ・ 同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

7

再任



Thomas Schinecker

## トーマス・シネッカー

生年月日 1975年4月23日生(満50歳)  
 所有する当社の株式数 0株  
 取締役在任年数(本総会終結時) 1年  
 取締役会への出席状況 75%  
 (6回/8回)

## ●略歴及び当社における地位

2003年 ロシュ・グループ入社  
 2005年 ロシュ ダイアグノスティックス オーストリア マーケティング・セールス ヘッド  
 2008年 同社スウェーデン ゼネラルマネージャー  
 2011年 同社Sequencing Solutions ライフサイクルリーダー  
 2013年 同社ドイツ ゼネラルマネージャー  
 2018年 同社Centralized and Point of Care Solutions グローバルヘッド  
 2019年 8月 同社CEO兼ロシュ経営執行委員会委員  
 2023年 1月 ロシュ医薬品事業 CEO  
 2023年 3月 ロシュ・グループ CEO(現任)  
 2025年 3月 当社取締役(現任)

## 取締役候補者とした理由

トーマス・シネッカー氏は、ロシュ・グループにおいて治療薬分野に加え、診断薬部門を率いた経験も有し、国際的な医薬品業界団体のトップも務めております。ヘルスケアシステム全体に対する視点とグローバルなヘルスケアビジネスに関する深い知見に基づき、当社の経営に関する監督・助言を行っており、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

## ●重要な兼職先

・ ロシュ・グループ CEO

## ●その他主な役職

・ 国際製薬団体連合会会長

## ●その他特記事項

・ 同氏が経営メンバーを務めているロシュと当社との関係につきましては、事業報告「1.当社グループの現況に関する事項(10)重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

8

再任



Teresa A. Graham

## テレッサ・エイ・グラハム

生年月日 1973年12月30日生(満52歳)  
 所有する当社の株式数 0株  
 取締役在任年数(本総会終結時) 3年  
 取締役会への出席状況 91%  
 (10回/11回)

## 取締役候補者とした理由

テレッサ・エイ・グラハム氏は、ロシュの経営メンバーであり、グローバル市場における製品マーケティング戦略の策定及び実行を主導し、製品価値の最大化に貢献した知見と豊富な経験を有しております。その戦略的知見と市場への深い洞察に基づき、当社の経営に関する監督・助言を行っており、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

## ●略歴及び当社における地位

2005年 1月 ジェネンテック[アメリカ]入社 プロダクトマネージャー  
 2010年 2月 同社セールスマネージャー  
 2011年 1月 同社マーケティング・ダイレクター  
 2013年 9月 同社保険償還管理部門 シニア・ダイレクター  
 2015年 3月 ロシュ アクテムラ・ライフサイクルリーダー  
 2017年 5月 ジェネンテック リウマチ・腎領域担当執行役員  
 2018年 1月 同社AATE & LGI営業担当執行役員  
 2019年 5月 ロシュ医薬品事業製品戦略部門グローバル部門長  
 2023年 3月 同社医薬品事業CEO兼同社経営執行委員会委員(現任)  
 2023年 3月 当社取締役(現任)

## ●重要な兼職先

・ ロシュ医薬品事業CEO兼ロシュ経営執行委員会委員

## ●その他特記事項

・ 同氏が経営メンバーを務めているロシュと当社との関係につきましては、事業報告「1.当社グループの現況に関する事項(10)重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

9

再任



Boris L. Zaitra

## ボリス・エル・ザイトラ

生年月日 1972年4月24日生(満53歳)  
 所有する当社の株式数 0株  
 取締役在任年数(本総会終結時) 1年  
 取締役会への出席状況 100%  
 (8回/8回)

## 取締役候補者とした理由

ボリス・エル・ザイトラ氏は、ロシュの経営メンバーとして、グローバルでのM&A、事業開発や投資戦略を主導し、事業ポートフォリオの価値最大化に貢献した知見と豊富な経験を有しております。高度な専門性に基づいた洞察力により将来の成長機会を見据え、当社の経営に関する監督・助言を行っており、今後も取締役としての役割・責務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。

## ●略歴及び当社における地位

1995年 9月 JPモルガン M&A アソシエイト  
 1999年 8月 デューク ストリート キャピタル パートナー  
 2005年11月 エアバスグループ M&Aヘッド コーポレート  
 担当執行役員  
 2012年 4月 ロシュ 事業開発・M&Aグループヘッド  
 2024年 7月 同社コーポレート事業開発ヘッド兼同社拡大経営  
 執行委員会委員(現任)  
 2025年 3月 当社取締役(現任)

## ●重要な兼職先

・ ロシュ コーポレート事業開発ヘッド兼ロシュ拡大経営執行委員会委員

## ●その他特記事項

・ 同氏が経営メンバーを務めているロシュと当社との関係につきましては、事業報告「1.当社グループの現況に関する事項(10)重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

## 第2号議案に関する注記

## (注) 1. 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役(業務執行取締役等である者を除く。)との間で会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約(責任限定契約)を締結できる旨定款に規定しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令で定める最低責任限度額です。当社は、立石文雄氏、寺本秀雄氏、トーマス・シネッカー氏、テレッサ・エイ・グラハム氏及びボリス・エル・ザイトラ氏との間で、当該契約を締結しており、各氏が取締役に選任された場合には、引き続き同様の契約を継続する予定であります。また、三谷絹子氏が取締役に選任された場合には、同様の責任限定契約を締結する予定であります。

## 2. 補償契約の内容の概要

当社は、取締役会による決議に基づき、取締役及び監査役全員との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しております。当該契約では、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令で定める範囲内にて当社が補償することとしております。奥田修氏、谷口岩昭氏、飯倉仁氏、立石文雄氏、寺本秀雄氏、トーマス・シネッカー氏、テレッサ・エイ・グラハム氏及びボリス・エル・ザイトラ氏は既に当該契約を締結しており、各氏が取締役に選任された場合には、引き続き同様の契約を継続する予定であります。また、三谷絹子氏が取締役に選任された場合には、同様の補償契約を締結する予定であります。

## 3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、優秀な人材確保及び職務執行の萎縮の防止のため、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2026年7月更新の予定です。各候補者が再任または選任された場合には当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

## 【保険契約の内容の概要】

## ① 被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

## ② 填補の対象となる保険事故の概要

特約部分も合わせ、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について填補します。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った場合等一定の免責事由があります。

4. 上記の「所有する当社の株式数」には、当社役員持株会における本人の持分数を含めております。

5. 候補者の年齢は、本総会時のものであります。

## 第3号議案 取締役に対する株式報酬制度の改定の件

### 1. 提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

当社の取締役（業務執行を行わない取締役を除く。本議案において以下同じ。）の報酬等は、固定報酬である定例報酬に加えて、各事業年度の業績等に応じて支給される短期インセンティブとしての賞与及び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）で構成されておりますが、今般、当社の取締役を対象に、譲渡制限付株式報酬に代えて、信託型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）へ改定することについて、株主の皆様のご承認をお願いするものであります。

また、本議案を原案のとおりご承認いただくことを条件として、2017年3月23日開催の第106回定時株主総会においてご承認いただきました譲渡制限付株式報酬に関する報酬枠を廃止し、以後新たな譲渡制限付株式の割当ては行わないこととします。ただし、既に付与した譲渡制限付株式は今後も存続します。

本制度への改定は、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への取締役の貢献意識をさらに高め、また現在導入している譲渡制限付株式以上に安定的かつ効率的な制度運営を実現するとともに、株主の皆様との利害共有を図るという目的に合致した制度設計であることから、本議案の内容は相当であると考えております。

当社は、2026年1月29日開催の取締役会において、本議案を本総会にてご承認いただくことを条件として取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を改定しております。なお、本制度への改定については、報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を含む非業務執行取締役にて構成する報酬委員会における審議を経ております。

なお、第2号議案「取締役9名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる取締役は3名となります。

### 2. 本制度における報酬等の額及び内容等

#### (1) 本制度の概要

本制度は、取締役に対する株式報酬制度であり、取締役の報酬額に相当する金銭を当社が信託へ拠出し、当該金銭を原資として信託を通じて当社株式が取得され、役員・職責等及び業績目標の達成度等に応じて、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）について役員報酬として交付及び給付（以下、「交付等」という。）を行う制度です（本制度の詳細は下記(2)以降のとおり）。

① 本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役（業務執行を行わない取締役を除く。）
② 本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金銭の上限（下記(2)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1事業年度あたり450百万円として、信託の対象期間の事業年度数を乗じた金額を、対象期間の初年度に一括して拠出</li> <li>・ なお、当初の対象期間については、4事業年度を対象として合計1,800百万円</li> </ul>
取締役に交付等が行われる当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1事業年度あたり150,000株</li> <li>・ なお、当初の対象期間については、4事業年度を対象として合計600,000株</li> <li>・ 当社株式は株式市場または当社（自己株式処分）から取得予定</li> <li>・ 上記の1事業年度あたりの株式数（150,000株）の当社発行済株式総数（2025年12月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.01%</li> </ul>

<p>③ 業績達成条件の内容(下記(3)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当初の対象期間において、当社株式等の交付等の基準となるポイント(以下、「基準ポイント」という。)のうち業績連動型については、当社が取締役会で定める業績目標の達成状況等に応じて一定の範囲で変動</li> <li>・ 当初の対象期間においては、基準ポイントの付与後4事業年度(評価期間)後における当社株主総利回り(Total Shareholder Return。以下「TSR」という。)と国内医薬品企業のTSRとの順位比較結果等</li> <li>・ 当初の対象期間において付与される基準ポイントのうち業績連動型については、付与後4事業年度(評価期間)後の業績目標の達成率等による変動幅は、0～150%の範囲</li> </ul>
<p>④ 取締役に対する当社株式等の交付等の時期(下記(4)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基準ポイントを付与した後、4事業年度後</li> </ul>

## (2)当社が拠出する金銭の上限等

本制度の対象となる期間(以下、「対象期間」という。)は、原則として、4事業年度とします。

当社は、対象期間ごとに取締役の報酬として拠出される金銭(信託金)の上限を、450百万円に当該対象期間の事業年度数を乗じた金額(当初の対象期間である4事業年度に対しては1,800百万円)としたうえで、かかる信託金を、対象期間の初年度に一括して取締役の報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役を受益者として対象期間に対応する期間の信託(以下、「本信託」という。)を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として当社株式を株式市場または当社から取得します。当社は、当該対象期間の毎事業年度に取締役に対して、下記(3)に定めるとおり基準ポイントの付与を、また、その4事業年度後に株式交付ポイントの算定をそれぞれ行い、下記(4)に定めるとおりあらかじめ定められた一定の時期に株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

また、本信託の信託期間の満了時において、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、原則として、4事業年度が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間に対応する期間について本信託の信託期間を延長し、当社は本株主総会の承認決議を得た、本信託に拠出する信託金の合計上限額の範囲内で追加拠出を行い、引き続き新たな対象期間について、取締役に対する基準ポイントの付与及び株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役に付与された基準ポイント及び株式交付ポイント数に相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。)及び金銭((7)に記載する取締役に付与された株式交付ポイント数等)に応じて信託内に留保された配当額に相当する金額を除く。以下、当社株式とあわせて「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、450百万円に当該対象期間の事業年度数を乗じた金額の範囲内とします。

この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を延長することがあります。

## (3)取締役に対して交付等が行われる当社株式等の数の算定方法及び上限等

取締役に對して交付等が行われる当社株式等の数は、「基準ポイント(勤務継続型及び業績連動型)」が付与された後、受益者要件を満たした場合に算定される「株式交付ポイント」の数により定まります。1株式交付ポイントにつき当社株式1株を交付するものとし、1株式交付ポイント未達の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、分割比率・併合比率等に応じて、1株式交付ポイントあたりの当社株式数及び交付等を行う株式数の上限を調整します。基準ポイント及び株式交付ポイントは、次のとおり算定されます。

基準ポイント(勤務継続型及び業績連動型)：取締役の役位・職責等に基づいて、毎事業年度、ポイント数を決定し、付与します。

株式交付ポイント：勤務継続型については、基準ポイントを付与した後、4事業年度後に引き続き在籍している場合に確定します。

業績連動型については、基準ポイントを付与した後、4事業年度(評価期間)後の業績目標(※)の達成度等に応じて一定の範囲で変動します。

※ 当初の対象期間において付与される基準ポイントについては、業績目標の達成度等を評価する指標は、付与後4事業年度後の相対TSR(対国内医薬品企業順位)とし、また、業績目標の達成率等による変動幅は、0～150%の範囲としております。

なお、今後、当該指標及び変動幅は取締役会の決議により変更されることがあります。

本信託の対象期間について取締役に交付等が行われる当社株式等の数(取締役に付与される株式交付ポイントの数)の上限は、1事業年度につき150,000株とします(対象期間全体では、150,000株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数となります。)。なお、取締役に交付等が行われる当社株式等の数の上限は、上記の当社が拠出する金銭の上限を踏まえ、当社の株価推移等を参考に設定しています。

#### (4)取締役に對する当社株式等の交付等の方法及び時期

当社株式等の交付等の時期は基準ポイントを付与した後、4事業年度後となります。取締役が受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、株式交付ポイント数に相当する数の当社株式等について本信託から交付等が行われます。また、対象期間中に受益者要件を満たす取締役が退任した場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、退任時まで付与されていた基準ポイントに基づき算出される株式交付ポイント数に相当する数の当社株式等について本信託から交付等が行われます。

いずれの場合も、当該取締役は、株式交付ポイント数の50%に相当する数の当社株式について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、対象期間中において受益者要件を満たす取締役が在任中に死亡した場合には、原則としてその時点までに付与された基準ポイントに基づき算出される株式交付ポイント数に相当する数の当社株式について、その全てを本信託内で換価した上で、当該取締役の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

#### (5) マルス・クローバック制度

取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正や当社のレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象等が発生した場合には、当該取締役に對し、交付予定の当社株式等に係る受益権の没収(マルス)または交付等した当社株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)を求めることがあります。

#### (6) 本信託内の当社株式に係る議決権行使

本信託内にある当社株式(取締役に交付等が行われる前の当社株式)については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

#### (7) 本信託内の当社株式に係る配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬及び信託費用に充てられるほか、取締役に付与された株式交付ポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記(4)により交付等が行われる当社株式等とともに取締役に給付されます。

#### (8) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

## ご参考

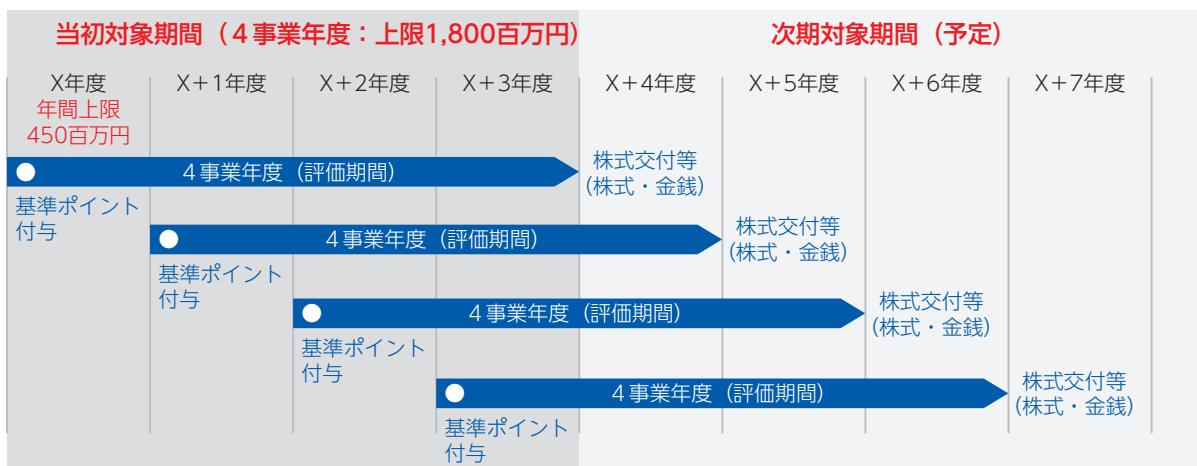
本議案が原案のとおり承認可決された場合の報酬構成及び信託型株式報酬における主な概要は以下のとおりです。

### 報酬構成

1事業年度における業務執行取締役の各報酬の構成割合(賞与及び信託型株式報酬について、いずれも100%支給時を前提として算出)については、最高経営責任者(CEO)は、「基本報酬(1)、賞与(1)、株式報酬(1.3)」を目安とし、他の業務執行取締役は、最高経営責任者(CEO)の構成割合に準じて職責等を勘案して各報酬の構成割合を決定いたします。

### 信託型株式報酬制度におけるイメージ図及び指標等

信託型株式報酬制度は以下の図のとおり、毎事業年度、基準ポイントを付与した後、4事業年度後に当社株式を交付等します。評価指標は相対TSRとし、当該指標に連動する業績連動型と、中長期の企業価値向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する勤務継続型により構成します。



### 信託型株式報酬制度における基準額(基準ポイント)算定方法及び株式交付ポイント決定方法

勤務継続型と業績連動型をそれぞれ30%、70%の割合で基準ポイントを付与します。付与する基準ポイントは、役員・職責等に応じて定められる基準額を、本信託が設定された年(なお、本信託の延長が行われた場合には、当該延長日の属する事業年度)の3月における当社株式の普通取引の終値1か月平均で除して算定します。

勤務継続型においては4事業年度後、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基準ポイント数と同数となる株式交付ポイントを決定制、業績連動型においては、さらに付与後4事業年度(評価期間)後の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順位比較結果に基づき基準ポイント数の0%~150%の範囲で株式交付ポイントを決定制。

以上



## 当社のコーポレートガバナンス

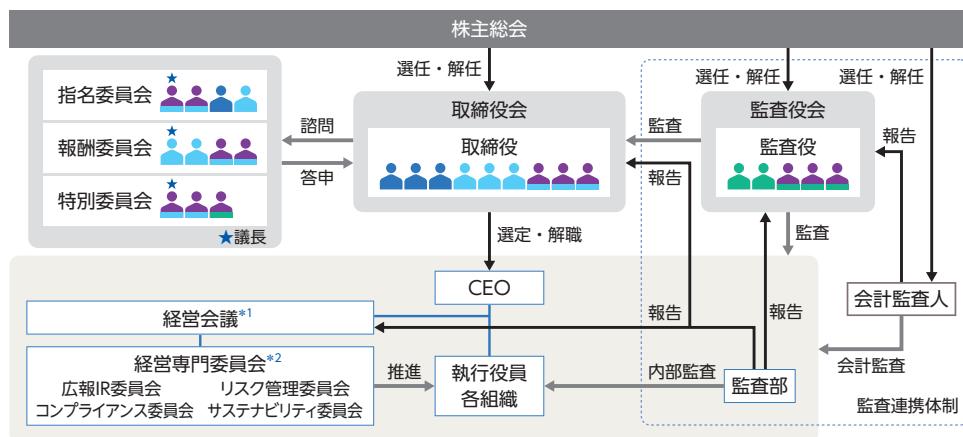
当社は、世界有数の製薬企業であるロシュとの戦略的アライアンスのもと、「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」ことを存在意義(Mission)とし、「ロシュとの協働のもと、独自のサイエンス力と技術力を核として、患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターとなる」ことを目指す姿(Envisioned Future)に掲げております。この経営の基本目標の実現に向け、ロシュ・グループの一員でありながら、独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保しつつ、さまざまなステークホルダーの負託に適切かつ公平に応えるため、「中外製薬株式会社コーポレートガバナンス基本方針」の定めるところにより、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでおります。

### 機関設計

当社は、独立した客観的な立場から取締役に対する実効性の高い監督を行うことを確保するため、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を採用しております。監査役会の機能と併せ、独立社外取締役をはじめ非業務執行取締役の選任により取締役会の機能を強化し、経営の意思決定・監督機能のさらなる充実を図ることが合理的と判断し、現在の体制を採用しております。また、経営の意思決定及び監督と業務執行とを分離し、業務執行における役割責任の明確化及び業務執行に係る迅速な意思決定による経営効率の向上を図るため、執行役員制度を採用しております。取締役会で決定する業務執行以外については、取締役会からの委任に基づき業務執行取締役及び執行役員で構成される経営会議等において意思決定を行い、業務を執行しております。さらに、経営の透明性及び公正性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会、報酬委員会及び特別委員会をそれぞれ設置しております。

当社のコーポレートガバナンス体制(2026年1月1日現在)

■ 業務執行取締役
 ■ 非業務執行取締役
 ■ 独立社外取締役
 ■ 監査役
 ■ 独立社外監査役



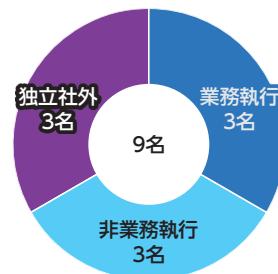
- \*1 経営会議：  
全社の経営戦略及び業務執行に関する重要な意思決定を行う
- \*2 経営専門委員会：  
経営会議の下部組織。「広報IR委員会」は情報開示とステークホルダーとの対話に関する活動の意思決定及び推進統括、「リスク管理委員会」はリスク管理の統括と重要リスクの特定・測定の活動推進、「コンプライアンス委員会」はコンプライアンス活動のPDCAサイクルの強化及び個別案件の対応策・実行状況の監視、「サステナビリティ委員会」は、中外製薬グループのサステナビリティ戦略の策定及び実行推進を担う

## 取締役会

実施回数：11回

取締役会は、株主に対する受託者責任及び説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善を意識した経営を行います。その責務を果たすため、経営戦略等の重要な意思決定を行い、業務執行取締役による適切なリスクテイクを支える環境を整備するとともに、独立社外取締役をはじめ非業務執行取締役は、独立した客観的な立場から、業務執行状況の報告や内部監査の機能を活用して業務執行の監督を行っております。

適切なリスクテイクを伴った迅速果断な経営判断を行うため、さまざまな知識、経験、能力を有する者により構成し、取締役会全体として必要な専門性、能力、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む適切な多様性と規模を確保しております。また、東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において確保するため、当社の独立性判断基準を策定し開示するとともに、客観的かつ株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を踏まえた監督機能を発揮するため、取締役のうち3分の1以上を独立社外取締役として選任しております。



### 取締役選解任

取締役会は、最高経営責任者を含む業務執行取締役候補者について、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有する者を選任しております。また、非業務執行取締役候補者については、グローバル水準のガバナンスやマネジメントの視点を取締役会に取り入れるなど、当社の経営に関する重要な意思決定の助言及び業務執行の監督機能を適切に発揮するため、社外の企業経営者、医学専門家その他の学識経験者など、その経験、知識、専門性を考慮して選任しております。なお、取締役会は、経営計画の未達が継続し、業績回復の見込みが立たない場合や、重大な不祥事・コンプライアンス違反が発生した場合など、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現が困難と判断した場合には、最高経営責任者を含む業務執行取締役の解任について検討いたします。取締役候補者の選任及び取締役の解任については、指名委員会にて審議し、取締役会にて決定し、その選解任理由を開示いたします。

### 2025年度における主な審議内容

テーマ	審議内容
経営戦略・サステナビリティ関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● TOP1 2030・経営戦略・経営計画に関する意思決定及びモニタリング(年間計画、創薬戦略、自社品ポートフォリオ戦略など)</li> <li>● M&amp;A・投資案件</li> <li>● 中期環境目標2030・DE&amp;I目標の進捗・活動計画</li> <li>● サステナビリティ委員会報告</li> </ul>
ガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会付議基準の見直し</li> <li>● 取締役会の実効性評価・実効性向上に向けた施策の策定</li> <li>● 役員人事・報酬関連</li> <li>● IR活動報告</li> <li>● 指名委員会・報酬委員会・特別委員会報告</li> </ul>
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学リスク対応・管理体制</li> <li>● 内部統制報告</li> <li>● 内部監査報告</li> <li>● リスク管理委員会・コンプライアンス委員会報告</li> </ul>

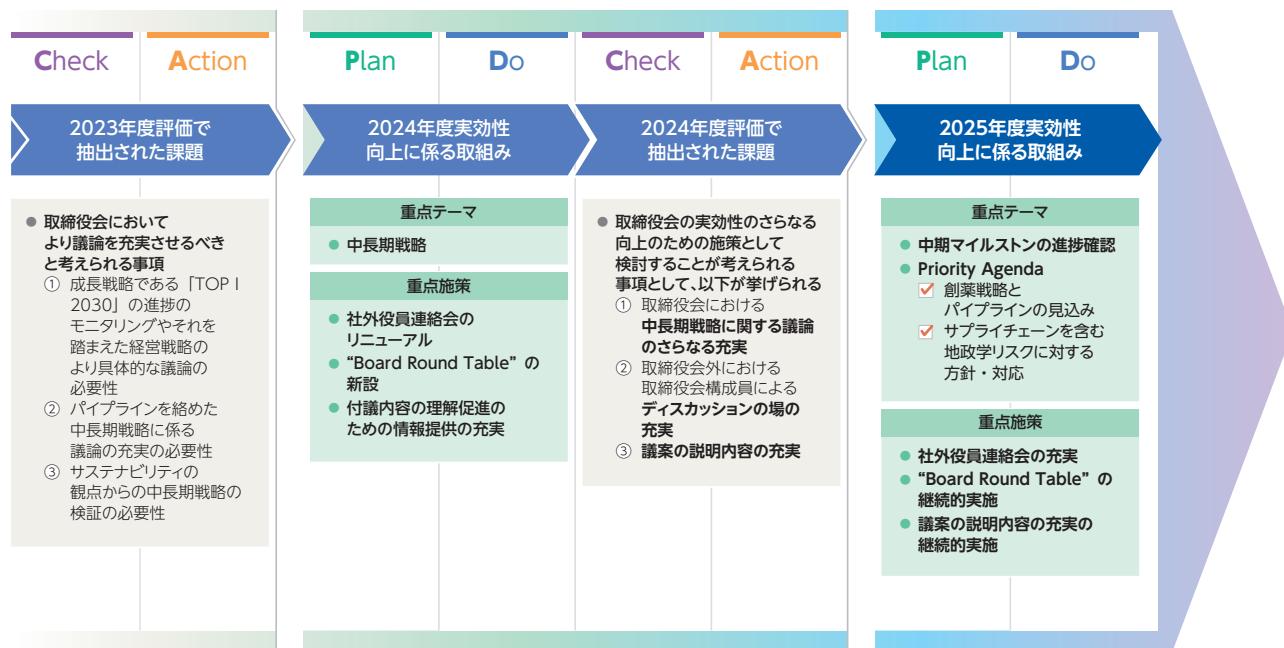
## 取締役会実効性評価

当社取締役会は、取締役会における意思決定及び監督の実効性を担保するため、事業年度ごとにその活動状況について、取締役及び監査役の自己評価に加え、外部専門家による第三者評価・分析を行い、その結果の概要を開示しております。

2024年度を評価対象とする取締役会実効性評価は、同年度末日時点で在任の取締役及び監査役全員を対象者とし、自己評価アンケート、外部専門家による関連資料の調査及びインタビューにより実施いたしました。自己評価アンケートにおいては、取締役会の実効性に関するすべての質問について「できている」との回答がほぼすべてを占めておりました。さらに、外部専門家が調査した資料及び実施したインタビューからも、これらの回答結果が当社の取締役会の状況やその他の取組みの実態に沿った正当なものであることが確認され、外部専門家は、いずれの観点からも、取締役会の実効性は確保されていると評価いたしました。

### 取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクル

当社の取締役会では、毎年の実効性評価で抽出された課題に対し、「重点テーマ」と「重点施策」を設定し、実効性向上に取り組んでおります。翌年の評価では前年度の施策の効果を検証し、その結果を新たな改善策に繋げることで、取締役会の実効性を持続的に向上させるPDCAサイクルを実践しております。



コーポレートガバナンスについては、こちら  
<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/governance/index.html>



## 2025年の取組み

取締役会の実効性を向上させる施策として、年間を通して当社の取締役として期待される役割・機能を果たすために、必要となる知識の習得・向上並びに事業理解及び取締役や監査役とのコミュニケーション促進のためのイベントを計画的に企画・実施しております。5月には、「Board Round Table」と称し、普段face-to-faceでの接点が少ない海外在住の取締役も一堂に会し、「トランプ政権が及ぼす革新的医薬品への影響」等をテーマにディスカッションを実施いたしました。また11月には、当社グループの中で最も長い歴史を持つ浮間工場において、取締役会の開催と併せ、バイオ原薬製造棟(UK4)等の見学を行いました。今後も、取締役会外の場合も活用して、取締役会の実効性向上に資する施策を体系的に実施してまいります。

### 取締役会外における年間プログラム全体図

※代表的なものを記載



- A 当社の取締役として期待される役割・機能を果たし、取締役会での意思決定・監督に必要な知識の習得・向上
- B 取締役会における議論の活性化に資する当社の事業及び当社の組織／企業文化等の理解促進に向けた情報提供
- C 取締役会構成員の相互連携の強化



バイオ原薬製造棟で取り扱うシングルユース



合成実験棟における中分子自動合成装置

開催月	イベント・プログラム	目的
2月	Top I Leaders' Meeting*2	A/B/C
3月	新任役員導入プログラム	A/B
	CHUGAI AWARD*3への参加	B
5月	Board Round Table	A/C
9月	社外役員連絡会	A/B/C
10月	役員交流会	B/C
	社外役員連絡会	A/B/C
11月	他事業所での取締役会開催及び事業所見学(浮間工場[東京都])	B/C
12月	中外学会2025*4への参加	B
	社外役員連絡会	A/B/C

\*1 社外役員のみで、取締役会後に当日の課題や改善策の検討、他社事例の共有等を行い、次回に活かす意見交換の機会

\*2 マネジメントを対象とし全社方針の共有を目的とした会議

\*3 社員の主体的な挑戦と価値創出を称える表彰制度

\*4 営業現場の優れた取組みを「学会」という形で共有し、研鑽とさらなる探求心の醸成を促し実行に繋げる活動

## 取締役会の諮問機関

経営の透明性及び公正性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会、報酬委員会及び特別委員会をそれぞれ設置しております。各委員会の議長は、株主総会後に開催される委員会において互選しております。

 業務執行取締役
  非業務執行取締役
  独立社外取締役
  監査役
  独立社外監査役

### 指名委員会

実施回数：3回

★議長 立石文雄  
奥田修  
桃井眞里子  
テレッサ・エイ・グラハム



指名委員会は、取締役候補者に関する議案を審議するとともに、最高経営責任者を含む業務執行取締役の後継者計画及び取締役の選解任等に係る審議を行います。

#### 2025年度における主な審議内容

- 株主総会に付議する取締役候補者案
- 役付取締役候補者案及び代表取締役候補者案
- 代表取締役CEOの選解任基準及び再任プロセス
- 代表取締役CEOの再任及び意思表明の確認
- 名誉顧問選任案
- 2026年主要執行役員体制の報告
- 代表取締役CEO後継者候補の報告

### 報酬委員会

実施回数：2回

★議長 テレッサ・エイ・グラハム  
立石文雄  
寺本秀雄  
トーマス・シネッカー



報酬委員会は、取締役の報酬に関する方針及び取締役の個別の報酬について審議を行います。

#### 2025年度における主な審議内容

- 2024年度業務執行取締役の個別賞与支給額
- 代表取締役CEOの2025年度報酬額案
- 取締役上席執行役員の2025年度報酬額案
- 社外取締役を含む非業務執行取締役の2025年度報酬額案
- 株主総利回り比較結果に基づく業績連動型譲渡制限付株式報酬の解除率の報告

### 特別委員会

実施回数：3回

★議長 寺本秀雄  
立石文雄  
増田健一



特別委員会は、ロシユと少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為等について審議・検討を行います。

#### 2025年度における主な審議内容

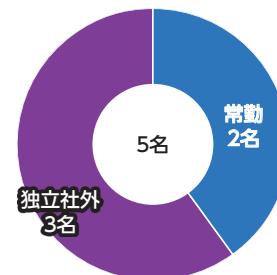
- 2025年上半期ロシユ関連取引の報告
- 2025年下半期ロシユ関連取引の報告

※各委員会のメンバーは2025年12月末日時のものであります。

## 監査役会

実施回数：11回

監査役は、取締役会与協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として、会社の健全で持続的な成長を確保し、取締役の職務執行の監査を行うことにより、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支える経営の健全性確保に努めております。監査役会は、監査に関する重要な事項について監査役から報告を受け、協議または決議を行っております。また、監査役会は、監査役に必要な知識・経験・専門能力を有する者によって構成し、監査役会全体として専門性等のバランスを確保いたします。監査役の過半数を独立社外監査役とし、独立性及び客観性を確保しています。なお、独立社外監査役のうち1名は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を選任しております。また、常勤監査役は、社内において高度な情報収集力を発揮できる者とします。監査役の独立性の保持と監査機能の充実を図るため、監査役会直属の組織として、監査役を補佐する監査役室を設置しております。



### 社外取締役との連携

取締役会における議論の活性化に必要な情報を得ること、また、相互の連携を深めることを目的として、独立社外取締役及び監査役による情報交換の会議を定期的で開催しております。社外役員連絡会及び役員交流会において社外取締役との意見交換を積極的に行っております。また、常勤監査役より、監査活動情報共有会として監査活動について共有しております。

### 国内外拠点への往査

研究所、工場及び営業拠点である統括支店に加え、海外での研究・開発・販売拠点を含め、国内12拠点、海外8拠点への往査を実施し、組織長及び現場担当者等との面談・対話を行いました。往査結果につきましては、取締役面談及び監査役会にて報告しております。



宇都宮工場往査



海外子会社往査(アメリカ)

### 2025年度の活動内容

事項	具体的な検討内容
決議・協議 (19件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針・監査計画、監査役会監査報告書</li> <li>● 監査役選任議案同意、監査役報酬</li> <li>● 株主総会提出議案及び書類の調査結果</li> <li>● 会計監査人の再任、会計監査人の報酬同意、会計監査人又はネットワーク・ファームによる非保証業務の事前了解に関する手続き規程</li> <li>● 監査役室に所属する使用人の人事評価</li> </ul>
報告・共有 (47件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営会議、経営専門委員会(サステナビリティ委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、広報IR委員会)、その他意思決定会議体等の内容</li> <li>● 監査役面談の内容</li> <li>● 当社関連の主要ニュースリリースの内容</li> <li>● 子会社監査役による国内子会社の監査状況</li> <li>● 監査部による内部監査計画、監査結果</li> <li>● 会計監査人による期中レビュー結果</li> <li>● 機能別組織における活動レクチャー</li> </ul>

## 独立性判断基準

当社は次のいずれの項目にも該当しない社外役員(社外取締役及び社外監査役)を、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員(独立社外取締役及び独立社外監査役)と判断する。

- ①当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という)の現在及び過去10年における業務執行者<sup>(注1)</sup>
- ②当社の親会社及び兄弟会社の現在及び最近5年における業務執行者
- ③当社グループを主要な取引先<sup>(注2)</sup>としている者、又はその業務執行者
- ④当社グループの主要な取引先<sup>(注2)</sup>、又はその業務執行者
- ⑤当社グループの主要な借入先<sup>(注3)</sup>、又はその業務執行者
- ⑥当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産<sup>(注4)</sup>を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
- ⑦当社の主要株主<sup>(注5)</sup>、又はその業務執行者
- ⑧当社グループが主要株主である会社の業務執行者
- ⑨当社グループから取締役又は監査役(常勤・非常勤を問わない)を受け入れている会社、又はその親会社若しくは子会社の業務執行者
- ⑩当社グループから一定額を超える寄付又は助成<sup>(注6)</sup>を受けている法人・組合等の団体の理事、その他の業務執行者
- ⑪当社グループの会計監査人、又は会計監査人である監査法人に所属する者
- ⑫上記①から⑪に該当する者(重要な地位にある者<sup>(注7)</sup>に限る)の近親者等<sup>(注8)</sup>

(注1)「業務執行者」：業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等

(注2)「主要な取引先」：過去5年間のいずれかの事業年度において、当社グループとの取引額が、当該取引先の連結売上高の2%以上、又は当社グループの連結売上高の2%以上である当該取引先

(注3)「主要な借入先」：事業年度末における当社グループの借入額が、当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える借入先

(注4)「多額の金銭その他の財産」：過去5年間のいずれかの事業年度において、年間1,000万円又は金銭その他の財産を受ける者の年間総収入額の2%のいずれか高い方の額を超える金銭その他の財産

(注5)「主要株主」：過去5年間のいずれかの事業年度において、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者

(注6)「一定額を超える寄付又は助成」：過去5年間のいずれかの事業年度において、年間1,000万円又は寄付等を受ける者の年間総収入額の2%のいずれか高い方の額を超える寄付又は助成

(注7)「重要な地位にある者」：取締役(社外取締役を除く)、執行役員、及び執行役又はそれらに準じる権限を有する者

(注8)「近親者等」：配偶者又は二親等以内の親族

# 株主・投資家を含むマルチ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]はこちら  
<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/>



当社では、経営の基本方針で掲げる「共有価値の創造」に向けて、株主・投資家をはじめとするマルチステークホルダーの皆様との対話が不可欠だと考えています。積極的な情報開示と充実した対話の促進に努めるほか、対話で得られた見解を分析し、経営の意思決定などへの取入れも重視しています。

2025年は、当社の成長戦略『TOP | 2030』の理解促進に向け、中分子製造を担う藤枝工場の新合成原薬製造棟「FJ3」の見学会や、創薬エンジン拡大に向けたオープンイノベーション戦略の説明会を初開催いたしました。また、個人投資家向けに、当社のビジネスモデル、独自の技術や創薬戦略を客観的な視点を交えて解説することを目的に、経営学者とCFOとの対談動画を公開いたしました。7回目となるサステナビリティ説明会<sup>※</sup>においては、寺本取締役より、取締役会の役割、取締役会の実効性強化及び資本市場との価値共有という当社のガバナンスの主要論点について、独立社外取締役としての立場から見解を共有、参加した機関投資家や証券アナリストと活発な質疑がなされました。

※4回目まではESG説明会として開催

ガバナンスの強化と今後の課題

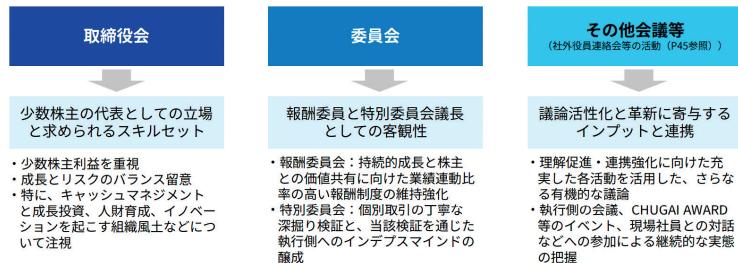
## まとめ：独立社外取締役としての重視事項



- 持続的成長と少数株主利益の保護を目指し、私自身の経験・専門性を最大限に活かすとともにガバナンスのさらなる実効性向上に向けた、各活動の進化を図る



サステナビリティ説明会で説明する寺本取締役



サステナビリティ説明会資料より抜粋

## サステナビリティ説明会でのガバナンスに関する主な質疑

Q 2025年の記念配当を含む株主還元や今後のキャッシュ使途に関する社外取締役としての考えについて

A 還元と成長投資のバランスを重視しつつ、将来に向けた積極的な成長投資が当社の強みに繋がるとの考えで議論している。執行側はM&Aを含む成長投資の思考を持っているが、業界特有の難しさがある。金融業界では比較的将来予測がしやすく企業価値も計算できるが、製薬業界ではシード段階の案件を扱うため、自社の研究開発活動同様の精緻な見極めが求められる。

Q 報酬委員会の独立性や、役員報酬におけるインセンティブ制度変更の議論の背景について

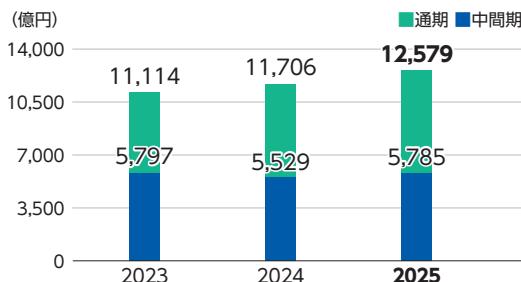
A 独立性は確保されていると認識。事業特性を踏まえ、中長期インセンティブのウェイトを高める方向で議論した結果であり、継続的に議論を続けていく。



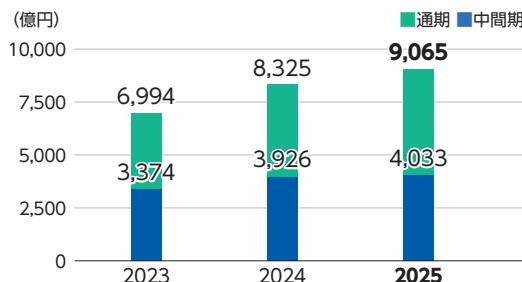
# 業績ハイライト

## Core実績連結財務ハイライト(2025年1月1日~2025年12月31日)

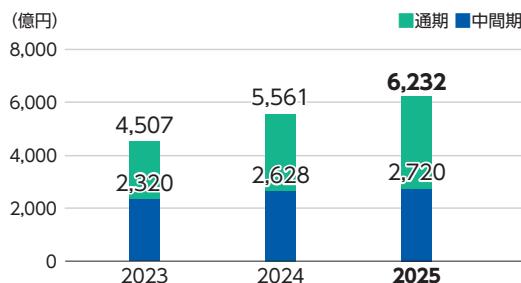
売上収益 **12,579**億円 (前事業年度比 7.5%増) ↗



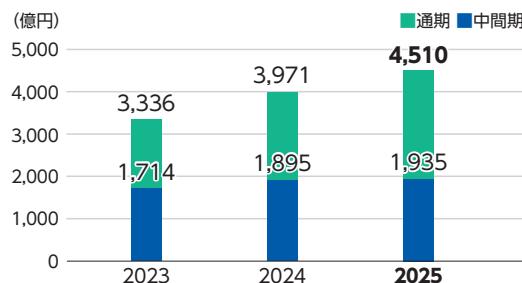
売上総利益 **9,065**億円 (前事業年度比 8.9%増) ↗



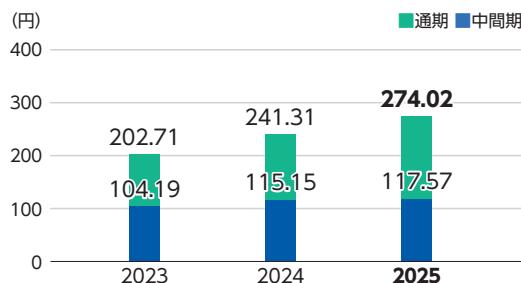
営業利益 **6,232**億円 (前事業年度比 12.1%増) ↗



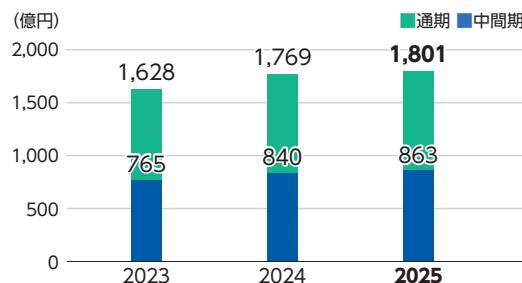
当期利益 **4,510**億円 (前事業年度比 13.6%増) ↗



Core EPS **274.02**円 (前事業年度比 13.6%増) ↗



研究開発費 **1,801**億円 (前事業年度比 1.8%増) ↗





# 株主総会会場ご案内図

※株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。

会場：東京都千代田区丸の内一丁目1番1号  
パレスホテル東京 2階「葵」  
電話：(03) 3211-5211 (代表)

スマートフォンやタブレット端末から右記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



## 交通機関のご案内：

- 千代田線 ● 半蔵門線
- 丸の内線 ● 東西線
- 三田線

地下鉄  
大手町駅

C13b出口  
より地下通路直結

J R 線

東京駅

丸の内北口  
より徒歩約8分

会場には車椅子等のスペースを設けております。また、会場の音声は、ステージ上のスクリーンにリアルタイムで表示いたします。  
ご来場にあたり、サポートが必要な方は、事前にお電話でご連絡ください。

中外製薬株式会社

電話：(03) 3281-6611 (代表)  
(土日祝日を除く8:45~17:30)



中外製薬

Roche ロシュ グループ



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。