

アストラゼネカ社

Jean-Pierre Jeannet*

石倉 洋子†

David Q. Anderson‡

1. 会社概要

アストラゼネカ社は1999年4月アストラ ABとゼネカ・グループの合併によって設立された世界有数の製薬企業である（合併計画の発表は1998年12月）。Astra Tech（アストラテック）、Salick Healthcare（サリック・ヘルスケア）、Marlow Foods（マーローフーズ）を含む36社をもち、事業の構成は、医薬品（1999年の売上げの83%）、農業化学（15%）、Salick（1%）、その他（1%）となっている。

合併前、アストラ AB は、胃腸、呼吸器、循環器、及び鎮痛薬など医薬品を中心とする100%ヘルスケアの企業で、Losec ひとつで売上げの60%を占めていた。

一方、ゼネカは医薬品（売上げの50%）、農業化学（35%）、特殊品（17%）と複数の事業を持ち、中でも医薬品事業は、腫瘍と一般麻酔薬を中心としていた（循環器、呼吸器も少しはある）。アストラゼネカの本社はイギリスであるが、売上げのほとんどはイギリス外であった。

(1) 医薬品事業

アストラゼネカの医薬品事業は、胃腸、循環器系、腫瘍、呼吸器系、中枢神経系、鎮痛薬・麻酔薬・感染症の6薬効分野を中心としている。主要製品には、胃酸に関連する疾病用のLosec・Prilosec、ACE阻害剤のZestril、喘息用治療薬のPulmicort、前立腺がん治療薬のZoladex、乳がん治療薬のNolvadex、全身および局部麻酔DiprivanとXylocaineがあり、なかでも、Prilosecは小売り売上げ36.5億ドル（1999年アメリカにおけるブランド医薬品で売上げ第1位）、Zestrilは同7億3,800万ドル（同20位）に達している。同社の中心となる組織能力（スキル）は6薬効分野で画期的な新薬を発明、開発、商品化する力である。

世界の製薬市場は2000年10月までの12か月間で、2,020億ドルと推定されている。高齢化や科学分野の進歩による医療基準の上昇などの市場要因により、前年比11%と高い伸びを続けている。その他、製薬業界に特有で業界の動向に影響を与える要因として、より厳しく複雑になる規制、研究開発コストの上昇、インターネットとEコマースの進歩、医薬品の最終消費者である患者や医師にリーチする方法の多様化などがある。製薬業界は次第に競争が激しくなり、世界的なマーケティング能力・生産効率・研究開発におけるリーダーの地位・優れた経営能力が、企業の成功を決定する要因となっている。アストラゼネカの合併が1998年に発

* W. F. Glavin Center for Global Entrepreneurial Management, Babson College

† 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

‡ Boston Healthcare Associates

表されて以来、製薬セクターにみられる統合化の動きもこのような変化を反映している。

(2) Zeneca Agrochemical (ゼネカ・アグロケミカル 農業化学)

Zeneca Agrochemical は、世界でも有数の農業化学企業で、作物の歩留まり、食品の品質改善、雑草やその他害虫の駆除用の製品を広く扱っている。1999年の売上は27億ドルで、主要製品は、除草剤の Gramoxone, Touchdown, Reglone, Surpass, Achieve, 殺虫剤の Karate や Force, 殺菌剤の Amistar, Bravo などである。この事業は1999年に大々的なリストラによって収益性の改善を図り、2000年には、ノバルティスの農業化学事業と共に新たに Syngenta AG として再出発した。この合併は、11月にアメリカの FTC の承認を経た後、アストラゼネカの Executive Director でゼネカ・アグロケミカルの CEO であった Michael Pragnell が執行役員兼取締役となって再出発する。

(3) Astra Tech (アストラテック)

Astra Tech は、主に泌尿器科用の医療デバイスやインプラントの研究・開発・製造、その他手術、診断用放射線学、歯科医学を扱う。1999年の売上は1億1,000万ドルで、西ヨーロッパとアメリカで事業を拡大している。

(4) Salick Healthcare (サリック・ヘルスケア)

Salick は、アメリカで、保険会社、Oncologist (腫瘍専門医)、患者に広いサービスを提供するがん患者のケア・サービス企業で、カリフォルニアとニューヨークで外来のがんクリニックを展開している。

(5) Marlow Foods (マーローフーズ)

Marlow Foods は、Quorn ブランドのプロテインなどを生産・販売している。現在ヨーロッパ

では肉代替商品のトップ・ブランドで、FDAの承認を待って2000年にもアメリカ市場に進出する予定である。

2. 全社目標

アストラゼネカの組織は薬効分野別に分けられ、各分野において、科学・医療・規制・マーケティング・セールスの専門知識をもつチームが構成されている。このようにして、社員の経験や専門性を活用し、現在の製品ポートフォリオを基礎に、会社の最終顧客である患者のニーズに応えようとしている。

それは、患者をはじめ、保険会社、医師、病院など顧客のニーズに応えることが、株主に利益を還元する最も良い方法と考えているからである。合併後は、医薬品だけに特化した企業としてのポジショニングを固めるため、1999年には Zeneca Specialties (ゼネカ特殊品) を Cinven と Investcorp に170億クローネで売却、Zeneca Agrochemical (ゼネカ・アグロケミカル) を別会社化した。こうして医薬品に特化したアストラゼネカは、医薬品売上148億ドル(前年比34%プラス)で、世界で8位にランクされている。

(1) アストラゼネカの戦略の核

アストラゼネカの戦略の核は、科学技術を駆使して、効果のある新製品を継続的に提供することであり、1999年に医薬品の研究開発費用として25億ドルを投資している(金額では世界6位)。現在と将来の医療ニーズに応える製品を開発することによって、顧客、株主、社員、地域社会に価値を提供することを目指している。

(2) 事業の優先順位

アストラゼネカでは21世紀をむかえるにあたり、事業の優先順位を明確にし、それを年次報告書など各種の手段によって、組織内外に伝えている。

表1 アストラゼネカの優先順位

1. 顧客第1主義	会社の活動すべてにおいて、顧客のニーズが第1である
2. 迅速かつ効果的な統合	アストラとゼネカをひとつの統一された新組織にする統合作業を通じ、効果効率ともに優れ、世界で最強の競合と戦う力を築き、合併時に期待されていたシナジー効果をあげる
3. 主要製品の成長	既存製品のシェアをあげ、開発最終段階にある新製品の上市を成功させることにより、今後10年の成長を達成する
4. アメリカ市場の獲得	アメリカにおける巨額の研究開発投資をはじめとして、世界でも重要なアメリカ市場における事業の成長を世界戦略の中心に据える
5. 継続的な新製品の導入	最先端の科学技術の活用により、医薬品の発見プロセスの質と効率をあげ、ポテンシャルの高い新薬の開発を目指す。社内の研究開発、世界でも有数の研究施設・バイオテック企業との協働体制、活発なインライセンス活動を進める
6. 有能な人材基盤の構築	世界最高の人材を獲得するため、事業の全側面において、卓越した業績を認め、評価し、報いる組織文化を構築する

この目標の実現に向けて実際に活動するのは、アストラとゼネカ両社において豊富な経験をもつ上級経営幹部と取締役会である。新会社は、旧アストラ社のコンセンサス中心経営スタイルと旧ゼネカのヒエラルヒーのプロセス重視という両者の良い点を結集している（ちなみにゼネカのヒエラルヒー的スタイルは、1993年にゼネカがスピノフされた当時より、ICIの伝統を受け継ぐものである）。現在取締役会は、アストラ出身者4名、ゼネカ出身者7名からなる。

(3) 統合プロセス

1999年4月の合併完成後、すぐに統合プロセスが開始された。新会社は2001年末までに11億ドルのコストを削減するという目標を掲げ、1999年の終わりまでには、薬効分野別の組織形態とシステムを構築し、事業の全側面において効果的な意思決定が実現された。この戦略は、グラクソによるウェルカムの買収後の統合、アベンティスの設立時のリストラを参考にしている。グラクソ・ウェ

ルカムでは、1997年研究開発統合チームを率いるJim Niedelが、それ以前グラクソにあった縦割り組織を薬効分野別の機能横断的チームに編成換えした。アストラゼネカでもこれにならって、合併後必要な各種の変更を企画、実行するためにCIO（中央統合オフィス）を設立している。

合併後、研究開発機能も再編され、収益面でポテンシャルがあると判断された分野に集中するため、開発ポートフォリオの優先順位づけがされた。世界レベルで各薬効分野別にプロジェクト・チームを設立すると同時に、イギリスとスウェーデンの研究センターを統合し、アメリカの研究開発能力を拡大している。

統合計画では、組織の重複の排除、世界レベルでの施設の合理化も予定している。人的には6,000の職を削減する予定である。主要な地位については、事業の優先順位に合わせて十分なスタッフを配置し、将来のリーダーも育成される。

経営陣は、研究開発に関する明確な目標を設定している。(表2参照)

表2 アストラゼネカの研究開発目標

医学的効果に優り、ビジネスとして成功する製品を毎年3つ上市する 2003年までに医薬品候補の数を15以上にあげる プロジェクトの成功率を2005年までに2倍の20%にする 医薬品候補から上市までを6年以内にする すべての主要市場での登録を12か月以内に完了する
--

アストラゼネカでは発見と開発プロセスに注力することによって、この目標を達成しようとしている。遺伝子医療、コンピケム、バイオインフォマティックなど新しい技術への投資により、医薬品候補の発見においてリーダーとなる。イギリス、スウェーデン、アメリカの6つの開発センターで4,000人以上を抱えている開発部門では、ポートフォリオ・マネジメントの枠組みを用い、薬効分野を横断した、効果的かつ先見性のあるプロセスを実現しようとしている。

(4) 戦略的製品ポートフォリオ・マネジメント

世界レベルにおける製品ポートフォリオ最適化の責任をもつのは、製品戦略ライセンス・グループである。このグループは、医薬品の発見、開発、販売、規制対策を含むマーケティングのすべてのプロセスに関与しながら、資源配分を決める。このグループは、既存製品のサポートとパイプラインにある新しい化合物の上市を結ぶ鍵となる。この組織の基盤は薬効分野だが、分野横断的活動も行う。

世界で55,300人の社員をかかえる（社員数では世界17位）アストラゼネカでは、長期的な成功を目指し、合併後も全社員の能力、モチベーション、業績の維持につとめている。多くの努力とエネルギーをさいて、新会社の価値観や業務方針を広く社員に伝えようと、CEOのTom McKillopの言葉を借りれば、「世界で最も素晴らしい会社の一員となり、イノベーションを進め、ステークホルダーに価値を提供する」という全社目標を全員に

周知している。

製品のマーケティングは主に医師を対象に行っているが、アメリカではMCO（マネジドケア）など組織の仕入れグループ、イギリスでは信託病院や予算をもつ医療グループ、ドイツでは保険グループに対しても行われる。合併後のアストラゼネカのマーケティング組織は世界有数であり、アメリカの営業部隊はトップ3に入る。顧客へのサービスを1日たりともおろそかにしないため、販売とマーケティングに大きな投資が続けられている。

アストラゼネカの組織構造は、薬効分野別であるとともに全分野にサポート・サービスを提供するグループをもつ地域別組織からなっている。この方式により、プロフェッショナルは科学分野かサポートにかかわらず専門分野毎に組織され、医薬品の発見と開発活動においても地域を越えた協働、グローバルなマーケティングをめざしている。同時に、規制、広告、宣伝サービスは各地域に合わせた形で提供されている。こうして、パイプラインにある製品も上市された既存品も価値が最大化される。新しい組織文化と価値観の基盤となるのは、組織の全レベルで示される模範的なリーダーシップにある。

経営スタイルは極めてオープンで、日々の意思決定にも長期的意思決定にも社員を巻き込んでいる。事業を展開する国の中には、法律や文化的背景によって、社員相談組織が要求される地域もある。例えば、1995年に導入されたヨーロッパ地域全体をカバーする社員向けフォーラム（議長はCEO）がそれにあたる。

3. ステークホルダー

CEOのTom McKillop氏は「わが社は、患者、顧客、地域社会、社員を問わず、全てのステークホルダーに価値を提供する」ことをモットーとしている。統合プロセスから見ても、2社のシナジー効果を最大に発揮し、株主価値を最大化しようとしていることは明らかである。

実際、1999年の全体売上げ、利益はいずれも12%の伸びを示している。2000年の目標は売上・利益いずれも二桁成長であるが、2000年9月までの9か月で売上げは7%、利益は11%成長している（アグロケミカルを除く）。ポートフォリオの開発ペースはかなり速く、翌年すべての主要市場で新製品を上市する計画である。研究開発と新製品のパイプラインへのサポートに加え、アメリカの営業部隊を1,300名増やし、顧客への価値創造に努力している。

収益率の高い事業を展開し、長期的に株主価値をあげる責任をもつのは経営陣と取締役会である。2000年12月までの52週の株価は31.1%上昇し、2000年9月までの12か月において、一株あたり利益は73ペンスである。そのうち45ペンスは配当として支払われ、利益の61.6%を占めている。2000年末の時価総額は887億1,000万ドル。経営幹部、取締役その他インサイダーの株は全体の2%以下。現在の発行済み株式は16億7,000万、社外株17億5,000万。アストラゼネカ株を保有する主要機関投資家とファンドホルダーを表3に示す。取締役は年次総会を通じて、主要機関投資家と会合している。

CEOのTom McKillop氏は、取締役会から権限を委譲され、新しく合併した会社の事業を高い収益率で展開し、長期的株主価値をあげる責任をもつ。イギリスでは、大企業500社のうち、会長とCEOが別人である企業が5分の4を占める。それは、CEOは会社の経営にあたり、会長は取

締役会を司るという理解による。アストラゼネカでも行動規範のガイドラインに合わせて、この2つを分けている。一方、1999年のアメリカでは、コーポレート・ガバナンスは一人に集中した方があいまいな点がないという考えにもとづき、CEOと会長が同一人物の企業はフォーチュン500社の4分の3以上に達している。

アストラゼネカでは、Senior Executive Team (SET) (上級執行役員チーム) (アグロケミカルについては、Executive Team 後述) を通じ、CEOが明示された政策と権限によって会社の事業を営み業績をあげる責任を取締役会に対して、負っている。

(1) SET (Senior Executive Team : 上級執行役員チーム)

SETの議長はCEOで、メンバーはCEOを含め9人。アストラゼネカの医薬品とヘルスケア事業について、取締役会から委譲された権限をCEOが執行し、責任を果すためのツールである。SETメンバーは表5参照。

SETは、1999年の統合段階では月2回会合を開き、事業のレビューと取締役会全体を必要とする規模や重要性のある意思決定以外すべての意思決定を行った。2000年には会合を1か月1回2日で行うようになっている。

(2) アグロケミカルET

ゼネカ・アグロケミカルの事業については、CEOのTom McKillop氏がExecutive Teamの議長をつとめていたが、Syngenta AGの設立に伴って、廃止された。

1999年4月の合併終了後、アストラゼネカでは会社のコーポレートガバナンス形態を見直し、メンバーを一新した。常勤非常勤役員の交代も多く、ゼネカからは6名、アストラからは8名の取締役が退任した。現在、常勤取締役には6名、非常勤

表3 機関投資家と投資信託ホルダー (2000年12月27日現在)

機関投資家トップ10 社	持ち株数	ポジション額
Capital Guardian Trust Company	17,031,721	\$864,359,841
Wellington Management Company	12,415,497	\$630,086,473
Lazard Freres & Co. LLC	6,593,070	\$334,598,302
Capital Research and Management Company	6,354,516	\$322,491,687
Citigroup, Inc.	2,819,345	\$143,081,759
FMR Corporation (Fidelity Management & Research Corp.)	2,360,000	\$119,770,000
UBS Warburg LLC	2,270,771	\$115,241,628
Putnam Investment Management, Inc.	2,019,900	\$102,509,925
Invesco, Inc.	1,785,674	\$90,622,956
Fisher Investments, Inc.	1,685,805	\$85,554,604

投資信託ホルダートップ10社	持株数	ポジション額
Vanguard Specialized-Health Care Fund	7,086,372	\$359,633,379
Fundamental Investors, Inc.	3,300,766	\$167,513,874
Vanguard U.S. Growth Fund	2,992,100	\$151,849,075
Pioneer	1,412,600	\$71,689,450
Merrill Lynch BasicValue Fund	1,320,000	\$66,990,000
Invesco Sector Funds Ind-Invesco Health Sciences Fund	858,500	\$43,568,875
Vanguard/Morgan Growth Fund	835,000	\$42,376,250
Delaware Group Equity Funds	813,400	\$41,280,050
Anchor Series Trust-Capital Appreciation Portfolio	760,000	\$38,570,000
Price (T. Rowe) Institutional Intl. Foreign Equity Fund	759,007	\$38,519,605

取締役には Barnevik をはじめ、8 名が名を連ねている (表 6 参照)。再編の目的は、2 社のベストプラクティスの統合である。実際、取締役会は統合活動を進め、シナジー効果が実現されつつある。2001年に達成を予定している11億ドルのコスト削減目標のうち、1億3,000万ドルが1999年中に実現されている。2000年の目標は6億ドルであり、そのうちすでに9月までで4億2,500万ドルの削減が達成されている。統合の成功は、SETとCEOのリーダーシップによると考えられ、Tom McKillop氏は、1月8日号のビジネスウィーク誌でトップ25のマネジャーにランクされている。

(3) コーポレートガバナンスのガイドライン

コーポレートガバナンスとは、株式が上場され取引されている企業がすることのできる活動、監査とその方法、実際の活動のリスク・リターンの配分を決定する、広い範囲にわたる法律的、文化的、制度的枠組みである。アストラゼネカでは、ハンベル委員会が発表し、ロンドン証券取引所が承認した統合規範 (Combined Code) 第1条の良きガバナンスの原則を応用している (ハンベル委員会最終報告書、1998年1月) (統合規範の原則は表7を参照)。

取締役会は、企業の目標、政策、資源の受託責

表4 アストラゼネカ社執行役員 (Executive Officers)

名前	地位	年齢	就任年	前歴
Tom McKillop	CEO	57	1999 (1995より役員)	ゼネカ
EMT のリーダー。合併前は98年よりゼネカグループの CEO。それ以前はゼネカグループの Executive Director でゼネカ医薬品の CEO。化学分野で博士号取得後、ポストドクター研究を行い、1969年に ICI の研究所に入社。ICI 医薬品事業部に移り、14年間に研究、開発、生産の世界的責任を含む Technical Director など歴任。外部活動：Nycomed Amersham, Lloyds TSB グループの非常勤役員、イギリス化学学会、Royal Institution、アメリカ化学学会、医薬品研究協会などの会員。				
Jonathan Symonds	CFO, 常勤役員	41	1997	ゼネカ
1997年よりゼネカで Finance Director。1980年以来 KPMG につとめ、パートナー。KPMG で87年から92年まで ICI グループの監査責任者であり、92年にゼネカが ICI から別会社化された時点でICIに出向。ゼネカに対する世界責任を持つ KPMGのパートナー。外部活動：イングランドとウェールズの会計士協会フェロー。				
Barriet Thorp	EVP, オペレーション	55		ゼネカ
以前はゼネカ医薬品事業チームのメンバーで、世界レベルの生産、安全、健康、環境、医薬品エンジニアリンググループ、サイトやコマーシャルサービス・グループの責任者。以前は、ICI 南北アメリカのコーポレートリソース、ICI Paints Decorative 事業の技術、オペレーションマネージャーなどを歴任。化学の学士号と理論化学の博士号をもつ。				
Gunnar Christiani	EVP, 人材		1990	アストラ
1990年よりアストラ社で人材担当の VP。それ以前は Swedish Match Consumer Products の人材担当 VP、Volvoトラックの人事 Director。航空工学の修士号を持ち、スウェーデン経営協会、国際経営協会、International Institute for Management Development の資格をもつ。				
Carl-Gustaf Johansson	アストラゼネカ LPのCEOで社長、北米担当EVP			アストラ医薬品
北米アストラゼネカの事業の責任者。合併以前はアストラ医薬品の社長で CEO、アストラ AB のEVP (戦略、マーケティング、事業開発担当)。南ヨーロッパとアメリカのマーケティング地域 Director。1963年にアストラの財務部門に入社。それ以後、アストラ・ブラジル、Astra Draco の社長などを歴任。				
Michael O'Brien	ヨーロッパとその他地域担当 EVP, 国際営業とマーケティング			ゼネカ
2001年 2月 1日付で退任を発表。後任は、日本のアストラゼネカ地域 VP であり、フランスのゼネカ医薬品の社長を歴任した Bruno Angelici。O'Brien 氏は、北米以外の地域の事業責任者。Salick Health Care、ゼネカの国際特殊品グループなどの CEO、ICI のアメリカ医薬品事業の販売・マーケティング担当 VP、ICI の Assistant Company Secretary を歴任。				
John Patterson	製品戦略とライセンス担当 EVP			ゼネカ
アメリカ以外のゼネカ医薬品事業すべての責任者として Territorial Business Director。1971年に Medical Doctor となり、74年に内科の MRCP (イギリス)。1975年より20年以上もゼネカにつとめ、臨床研究 Director、ICI ドイツの Medical Director、フェーズIから IV の Medical Research 担当 Director、ICI 医薬品グループの臨床開発 VP などを歴任。外部活動：イギリス医薬品グループの Director、ABPI 協会国際政策委員会の委員長、ABPI の VP、Royal College of Physicians のフェロー、イギリス医薬品管理局の理事。				
Claes Wilhelmsson	ED, 研究開発	61	1999	アストラ
1991年よりアストラ AB の EVP で研究開発担当。Research Director、Astra Hassele のSVP、Astra Draco の MD など歴任。				
Ake Stavling	事業開発と統合担当 ED	56	1999	アストラ
事業開発の長であり、統合の総監督。合併以前はアストラグループの EVP で CFO。アストラ入社以前はスウェーデンの通信機器メーカー Ericsson の SVP で財務管理担当。				
M. Pragnell	ED, ゼネカ アグロケミカル CEO	54	1997	ゼネカ
ゼネカアグロケミカルとノバルティスのアグロケミカル部門の合併により Syngenta が設立された後、アストラゼネカの ED、ゼネカアグロケミカルの CEO を退任し、Syngenta の Director となる。				

表5 SETメンバー

Tom McKillop	CEO *
Ake Stavling	Executive Director, Business Development and Integration * (事業開発と統合担当)
Jonathan Symonds	Executive Director and Chief Financial Officer *(CFO)
Claes Wilhelmsson	Executive Director, Research and Development (研究開発担当)
Bruno Angelici	EVP (国際販売とマーケティング)
Carl-Gustaf Johansson	EVP (北米担当, Astra Zeneca LP の社長, CEO)
John Patterson	EVP (製品戦略, ライセンシング担当)
Barrie Thorpe	EVP (オペレーション担当)
Gunnar Christiani	EVP (人材)

注) *はアグロケミカルETの前メンバー

任 (Stewardship) をもつ。株主がこの権利を執行する正式な手段は、年次総会における委任投票である。株主は取締役会のメンバー、監査会社、取締役の報酬の承認、定款の変更その他合併など重要事項について投票する。投票は現取締役の提案に賛成から反対かによって行われる。取締役会は統合規範に述べられている原則にそって、提案する責任をもつ。1999年、取締役会は12回開かれ、2000年は7回予定されている。

(4) 役割と責任

常勤取締役と非常勤取締役の役割は明確に規定されている。いずれも株主に対する責任をもつが、前者は事業の展開について直接責任をもち、後者は独立した客観的な判断をする責任をもつ。アメリカでは、Fortune 1,000企業の役員のうち約22%がインサイダー（企業の常勤執行役員）であるのに比べ、イギリスではこの比率は半々である。アストラゼネカの実績は、イギリスに本拠をおく多くの企業と同様に常勤非常勤が半々で7人ずつの構成となっている。取締役会のメンバーはゼネカ出身が8名、アストラ出身者が6名。

(5) 取締役の指名

取締役の任命は、ハンベル委員会報告にそって、確立された透明なプロセスで行われる。実際の活

動は Percy Barnevik とその指名による非常勤2名、常勤2名の4名からなる指名委員会が行う。取締役は全員年次株主総会で退任し、株主に再任される。

アストラゼネカの実績はすべてが統合規範の原則にならっているわけではない。例えば、非常勤の Senior Director を任命していないこと、委員会のメンバー大多数が非常勤であるべきとする統合規範に対して、合併した両社の良い点を生かし、広い経験の幅と深さを活用できるため、常勤非常勤が半々という構成を採用している。

(6) 取締役 (Director) の報酬

99年の合併完成に伴い、非常勤役員の Lars Rimqvist (委員長), Erna Moller, Sir Peter Bonfield の3人からなる報酬委員会が設立された。3名はいずれも取締役の報酬という意味決定事項とは財務上の関係がなく、独立しており、他社の取締役をしていることから来る利害の対立もなく、日々の事業展開からも独立した存在である。報酬委員会はハンベル報告書の原則に合わせ、個々の常勤役員とトップ経営層の報酬パッケージ（株式を含む）を決定する責任をもつ。

報酬委員会の主要機能は株主価値の増大に向け、アストラゼネカの全社員が努力し、優れた業績をあげれば評価されるようなダイナミックなカルチャー

表6 アストラゼネカ取締役 (1999年アニュアルレポートより)

名前	地位	年齢	就任年	前歴
Percy Barnevik	非常勤会長	60	1999	ゼネカ
ABB, InvestorとSandvikの非常勤会長。GMの非常勤役員。				
Sir David Barnes	非常勤会長代理	64	1993	ゼネカ
2000年5月の年次総会で常勤会長代理を退任。以前はゼネカ PLCのCEO。Prudentialの非常勤役員。イギリス赤十字の評議員。Imperial Cancer Research Technologyの非常勤会長。				
Hakan Mogren	常勤会長代理	57	1999	アストラ
以前はアストラの社長、CEOで取締役。産業経済研究所の所長。Gambro, Investor, スウェーデン経済協会, Marianne & Marcus Wallenberg 財団の非常勤役員。Royal Swedish Academy of Engineering Sciencesの会員。				
Tom McKillop	CEO, ED	57	1999 (96年以降役員)	ゼネカ
Nycomed Amersham, Lloyds, TSBの非常勤役員。				
Sir Peter Bonfield	非常勤役員	56	1995	ゼネカ
British TelecomのCEO。ICLの非常勤役員、イギリス品質協会のVP。				
Erna Moller	非常勤役員	60	1999	アストラ
アストラのDirector。臨床免疫学の教授でノーベル協会, Karolinska協会の会員。				
Dame Bridget Ogilvie	非常勤役員	62	1997	ゼネカ
Lloyds TSBとManchester Technology Fundの非常勤役員。マラリア医薬品ベンチャー, WHOなどの会長。				
Michael Pragnell	ED	54	1997	ゼネカ
Zeneca Agrochemical CEO, David S. Smith (持ち株会社)の非常勤役員。				
Lars Ramqvist	非常勤役員	63	1999	アストラ
報酬委員会委員長。アストラの前Director。LM Ericsson, Volvo, Skandia保険の会長。Svenskaの非常勤役員。				
Ake Stavling	事業開発・統合のED	56	1999	アストラ
以前はアストラのSETメンバー。財務管理責任者。現在は全社戦略の責任者。				
Jonathan Symonds	CFO・ED	41	1997	ゼネカ
情報サービス, 保険, IRの責任者。				
Karl von der Heyden	非常勤役員	64	1998	ゼネカ
監査委員会委員長。PepsiCoの常勤副会長。Federated百貨店, Pepsi Bottling Group, Whitman社の非常勤役員。				
Marcus Wallenberg	非常勤役員	44	1999	アストラ
以前はアストラの取締役会副会長で役員。Investor ABの社長でCEO。Saab, L M Ericssonの非常勤副会長。Scania, Skandinaviska, Enskilda Bankenなどの非常勤役員。				
Cleas Wilhelmsson	ED 研究開発	61	1999	アストラ
以前はアストラのSETのメンバー。研究開発責任者。				

表7 コーポレートガバナンスに関する統合規範の原則

統合規範はICI（ゼネカの元親会社）のハンベル会長が議長、ロンドン証券取引所・イギリス業界団体・役員協会・会計士委員会・年金基金協会・保険業界団体などがスポンサーとなって作成された。統合規範にはコーポレートガバナンスの重要性や業界の成長への貢献や責任が記され、良きコーポレートガバナンスに必要な原則がまとめられている。

・ 役員

取締役会 すべて株を上場している企業は、経営を行い、管理する取締役会を持つ。取締役会はリーダーシップと管理の2つの側面でも有効に機能しなくてはならない。

会長とCEO 株式が公開されている企業における2つの鍵となる役割であり、取締役会の運営、事業の経営における責任を果す。これを一人が兼任する場合はその理由が十分に説明されなければならない（本レポートは2つの役割は違うものであることを明示している）。

取締役会のバランス 取締役会の意思決定がある特定のグループや個人に支配されないように、常勤と非常勤から構成される。会長とCEOを一人で担う場合は、個人の影響がかなり強くなるリスクが高い。非常勤役員は、常勤役員と協力するとともに、独立性と客観性をもった判断をする。

情報の提供 取締役会は、役割を果すに必要な情報を提供してもらう。これは、非常勤役員にとって特に重要である。

取締役の任命 新しい取締役は指名委員会が取締役に提案する形で、正式かつ透明なプロセスを経て行われなくてはならない。

再選 役員が実際の事業から遊離せず、株主に選考プロセスへの参加権利を維持するため、役員は、定期的（少なくとも3年に1度）に退任する。再任も可能である。

・ 報酬

報酬レベルと構成 報酬は、企業を成功させるに必要な役員を維持するためのレベルを保つ。企業全体と個人の業績にリンクする。各個人の報酬は個々に考えられ、常勤役員の報酬は業績にリンクする。

手続き 企業は役員の報酬を決め、役員個人への

報酬パッケージを決定する正式かつ透明なプロセスを設定する義務をもつ。理想的には報酬委員会が報酬の最終責任をもつ取締役会に対して責任をもつべきである。常勤、非常勤にかかわらず、役員は自分が得る報酬に関する意思決定には参加できない。

情報開示 企業の年次報告は報酬政策と役員個人の報酬に関する詳細を開示する。

・ 株主

株主による投票 機関投資家は自身の投票権を行使する責任をもつ。これは国際的にマネージされている年金基金やプロのファンドマネジャーなどの機関投資家に投票を義務づけることを指すわけではないが、十分考慮して投票権を行使すべきである。

企業と投資家の対話 企業と機関投資家は目標の相互理解を目指して、可能な限り対話する。

ガバナンスに関する情報開示の評価 企業のガバナンス、特に取締役会の構成を評価する場合、機関投資家は関係するあらゆる要因について考える必要がある。

年次総会 企業は個々の投資家に対するコミュニケーションを図り、参加を奨励する目的で年次総会を活用する。年次総会は普通コーポレートガバナンスにあまり影響を持たない個人の投資家にも参加する機会を与える。

・ 責任（アカウンタビリティ）と監査

財務報告 取締役会は、企業の地位と今後の動向をわかりやすく、バランスのとれたやり方で提示する。これは単に法律で決められた財務諸表だけに限らず、株主への年次報告書その他を含む。

内部管理 取締役会は株主の投資と企業の資産を守るため内部管理システムをもつ。これは、財務、事業その他の遵守事項の管理とリスクマネジメントを含む。

監査役との関係 取締役会は監査役と適切な関係を維持するため、正式かつ透明性の高い手続きをとる。非常勤役員からなる監査委員会は、取締役会に責任をもつ。

外部監査役 外部監査役は、株主に対して、法律で決められた財務諸表につき、独立した報告を行い、取締役会がその責任を果せるようにする。

をつくることにある。委員会の報酬制度についての政策は以下のとおり。

「世界一流の企業にするため、必要な資質を持つ人材を採用し、維持し、株主価値の継続的増大に必要な業績を達成できるように、モチベートする」(1999年年次報告書より)

政策は、組織内の全レベルで個人とチームの報酬が事業の業績に合うように決められ、社員は個々の業績に結びついたサラリー、極めてすぐれた貢献に対する一時的な報酬、目標達成状況にリンクする短期的ボーナス、3年以上の株主へのリターンにリンクしたボーナス、株を買う権利、その他福利厚生サービスを含む報酬パッケージを提供される。

経営層への報酬は、株の所有、ストックオプション、執行役員と株主の利害が一致するような株の動向に結びついた報酬など、いろいろな仕掛けで株価と連動するように決められる。株価以外にも、株主の選んだ取締役会が、企業の経営状況をモニターし、業績をあげた個人が報われるように様々な仕掛けがされている。アストラゼネカの報酬委員会は、常勤執行役員の報酬を決める責任をもつ。

常勤役員の報酬は

- 個人の経験と業績、市場価格を反映したサラリー
- 報酬委員会が設定した会社の目標に対して会社が達成した実績をベースとした短期的ボーナス。取締役は、ボーナスをサラリーの0~50%として計算。目標が達成されればサラリーの25%が支払われる。個人の業績により、それが、0から1.5倍で加算される。ボーナスの半分は会社の普通株に限

るが、残りは株でも現金でも良い。ボーナスが株で支払われる場合、会社が同数の株を提供し、役員はそれから3年間は勤続を求められる。

- そのほか長期的に株価と連動した業績評価が行われ、役員のサラリーの4倍までのオプションを与えられる。

2000年からは新しいボーナス体系が導入され、一株あたりの利益目標達成状況と取締役の責任範囲に関する個人の目標達成状況が付け加わり、サラリーの0から100%の範囲で支払われることになっている。

(7) 責任と監査

取締役会は、株主の投資と企業の資産を守るための内部管理 (Internal Control) システム、経理記録の維持、財務情報の年次・四半期毎の発表、報告書の信頼性にも責任をもつ。そのため、事業部は取締役会に対して、毎年戦略レビューを行い、感度分析やリスク分析をするとともに、月次で目標と実績の乖離を報告する。1999年9月にイングランドとウェールズの公認会計士協会により発表されたターンブル・レポート「内部管理：統合規範における役員のガイダンス」を参考に、財務的な業績だけでなく、他の測定方法も用いて事業の優先順位を達成したか否かを、より正確に測定しようとしている。

監査委員会は、アストラゼネカ社の内部管理と業績について、外部の独立した監査法人からも情報を得る。現在 KPMG とデロイトトツシュが共同で監査法人をつとめている。