

# コーポレートガバナンス

第一三共グループは、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。

## コーポレートガバナンス体制の変遷

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及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、取締役会の透明性及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、及び、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	2022	2023
取締役会議長	会長	CEO				会長	社外取締役			
取締役	社外	男性4名					男性3名、女性1名			
	社内	男性6名			男性5名					
監査役	社外	男性2名	男性1名、女性1名	男性1名、女性2名						
	社内	男性2名								男性1名、女性1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				

## 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及び報酬委員会を任意の組織として設置し、CEO・COOの選定及び解職、CEO後継者計画、取締役候補者の選定など及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。経営の適法性及び健全性を監査する目的で、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む監査役5名により構成される監査役会を設置しています。

社外役員の独立性判断に関する具体的基準及び取締役・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。

グローバルマネジメント体制のもと、CxO、ユニット長、グロー

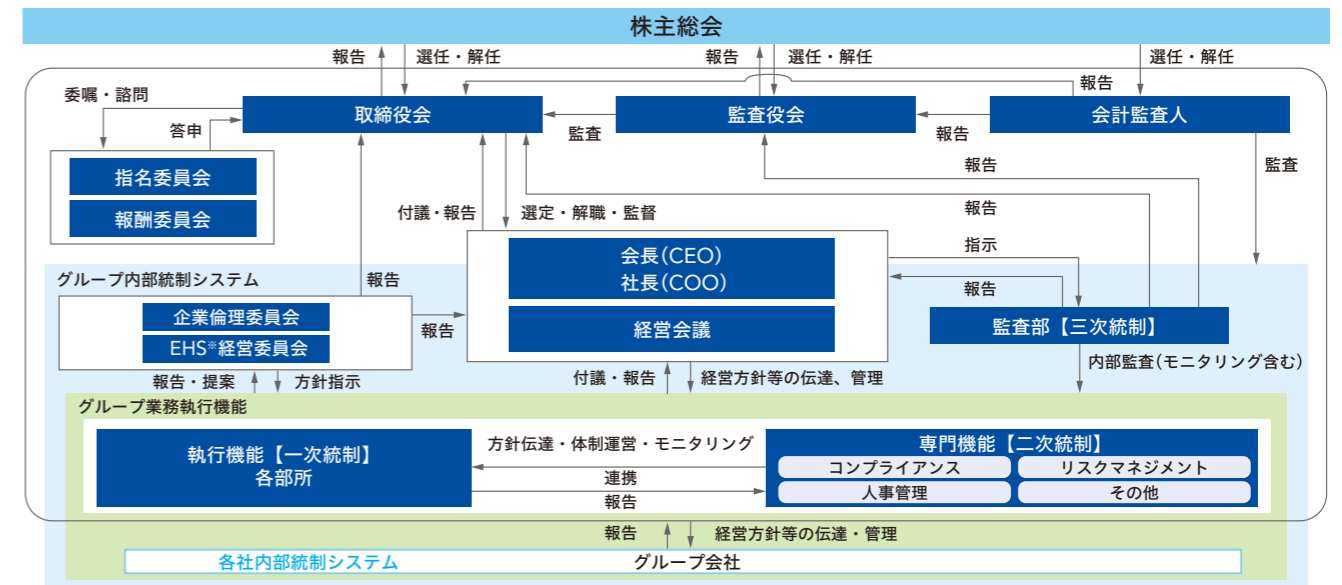
バルコーポレート機能長などをメンバーとした経営会議を適宜開催し、グループ経営の戦略・方針及び執行に関する重要事項について審議し、経営の意思決定に資する体制としています。

執行役員制度を採用することにより、適正かつ迅速な経営の意思決定と業務執行に資する体制としています。

業務の有効性及び効率性確保、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。

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る上で、この体制が最適であると考え、当該体制を採用しています。

## コーポレートガバナンス体制図



※ Environment, Health, Safety

## 指名委員会、報酬委員会及び監査役会

	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、CEO・COOの選定及び解職、CEO後継者計画、取締役候補者及び監査役候補者の選定などについて必要な審議を行い、もって経営の透明性及び監督機能の向上に資すること	取締役会の委嘱により、取締役及び執行役員の報酬の方針、ならびに個人別の報酬等について必要な審議を行い、もって経営の透明性及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)
2022年度開催回数	11回	11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 (ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスク)	EHS経営最高責任者 (ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジー)
構成	委員長が指名した社内委員13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14名で構成 オブザーバー:常勤監査役、監査部長及び事業管理部長	委員長が指名したグループ会社役員を含む15名で構成 オブザーバー:常勤監査役
目的	国内外の法令及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の一体的な運営、推進をすること
2022年度開催回数	2回	2回



## 取締役会議長からのメッセージ



社外取締役(独立役員)  
金 和明

当社の取締役会の実効性については、社内外から評価を受けています。取締役会議長が社外取締役であり、経営の執行と監督が明確に分離されていることがその理由の一つであると思います。今回取締役会議長に就任し、責任の重さを痛感しています。取締役会は取締役会議長と執行サイドとの密なコミュニケーションにより、適切に運営されており、踏襲してまいります。持続的な成長を目指した議論を充実させる(攻めのガバナンス)とともに、監督機能(守りのガバナンス)を果たしてまいります。

中長期的な成長に向けた執行サイドの取り組みが進んでいるので、適切なタイミングで議論してまいります。また、事業のグローバル化、それを支える経営基盤のグローバル化について進捗状況も確認し、さらなる進展、ひいては「グローバルヘルスケアカンパニー」への実現につなげます。

外部環境が激しく変動する中、さまざまな課題への対応が取締役会にも求められることになります。その際、患者さん、医療関係者を含むステークホルダーの視点を絶えず意識していくことが、取締役会の透明性、監督機能の向上につながると考えています。

取締役候補者の要件について

取締役は、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を要件としています。取締役は、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。

取締役は、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等のいずれか、あるいはそれら複数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ています。

取締役には、多様な視点に基づく取締役会の意思決定機能及び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。社外取締役の上場会社の役員の兼職については、原則として当社を除き3社以内であることを要件としています。社外役員は、独立性判断に関する具体的基準に照らして問題がないことを確認しています。

取締役は、止むを得ない事情がない限り、取締役会に出席するものとし、少なくとも75%以上の出席率を保持すべきとしています。

当社は、ジェンダー、国際性及び人種等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、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化のために重要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係る観点を踏まえ検討を続けていきます。

取締役会のスキルマトリックス

当社の取締役会がその意思決定及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、取締役及び監査役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。

当社のパーパス、ミッション、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、取締役会が発揮すべき機能を踏まえ、特に重要と考える9つのスキルを特定しています。

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定しています。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、選定しています。

役員、CEO等の選解任にあたっての方針と手続き

当社は、取締役、CEO及びCOO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、メンバーの過半数を社外取締役で構成する指名委員会において十分に審議された上で、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及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ています。CEO及びCOO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。

取締役が会社法及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、指名委員会及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及びCOOの解職については、会社法及び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)  
西井 孝明

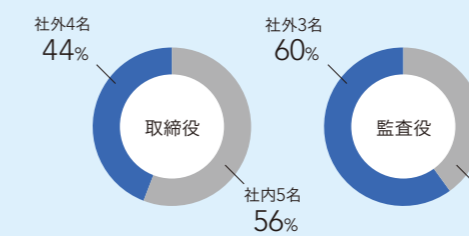
私は、指名委員会に求められるのは、名実ともにグローバルヘルスケアカンパニーの実現に向けて大きく前進していく当社の経営を深く理解した上で、マネジメント変革と第5期中計の実践をけん引する経営陣をいかに組織し、支援していくことだと思います。当社は、本年度より眞鍋CEO、奥澤COOのもと、重要な経営戦略をグローバルに組織横断的な責任を有するCxOが推進する執行体制に移行しました。この体制のもと、取締役会は、「マルチステークホルダーの視点からの長期的かつ多面的な視座を持つ」、「グローバルヘルスケア企業として急成長する当社が直面する経営課題を外部視点から指摘する」、「執行アクションに対する評価に加えプロセスを監督する」、そしてこれらを「執行チームとしっかりとコミュニケーションする」スキルが求められると思います。本年度の取締役会運営の中でこれらを磨き上げていくとともに、取締役会の構成上の課題である人員数、社内・社外取締役の比率、女性の登用を含む多様性についての確に対処していく所存です。

スキルマトリックス

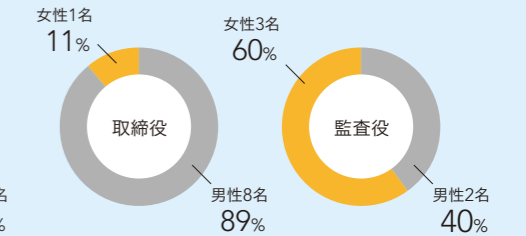
	氏名	社外 独立役員	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	サイエンス& テクノロジー	事業戦略・ マーケティング	グローバル ビジネス	人事・ 人材育成	法務・リスク マネジメント	サステナ ビリティ・ESG	DX・IT	資格	
取締役	眞鍋 淳		9年	○			●		●	●	●	●		●		獣医師	
	奥澤 宏幸		2年	○			●	●		●	●	●					
	平島 昭司		3年	○			●	●		●	●		●				
	大槻 昌彦		3年	○			●		●		●				●	薬剤師	
	福岡 隆		1年	○			●		●		●					獣医師	
	金 和明	○	4年	○ 議長	○	○	●	●			●	●	●		●		
	野原 佐和子	○	4年	○	○	○ 委員長	●		●	●				●	●		
	小松 康宏	○	1年	○	○	○			●			●	●			医師	
西井 孝明	○	—	○	○ 委員長	○	●			●	●	●		●				
監査役	佐藤 賢治		4年	○					●			●	●				
	荒井 美由紀		—	○					●				●			薬剤師	
	今津 幸子	○	5年	○		□ (オブザーバー)					●	●				弁護士	
	渡辺 雅子	○	2年	○								●	●			公認会計士	
	松本 光弘	○	1年	○	□ (オブザーバー)						●	●					

取締役会・監査役会の構成

社外役員比率



女性役員比率



当社の「社外役員としての独立判断基準」を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/about\\_us/governance/criteria\\_for\\_independence/](https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/criteria_for_independence/)





## 取締役の報酬に関する考え方

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、及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、2021年度に役員報酬制度の見直しを行いました。

### ● 報酬方針

当社の取締役の報酬等は、以下の考え方にに基づき制度設計しています。

- ・優秀な人材を確保・維持できる報酬水準を備えた報酬制度
- ・中長期に亘る持続的な成長へ向けた動機付けとなり、企業価値・株主価値の向上に資する報酬制度
- ・ステークホルダーへの説明責任を果たすことができる、透明性のある公正で合理的な報酬制度

### ● 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、国内大手製薬企業の水準についても参照します。

### ● 社内取締役の報酬構成

固定報酬である基本報酬、ならびに、変動報酬である短期インセンティブ報酬としての年次業績連動賞与、長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬及び中計業績連

動株式報酬の4つの報酬構成とすることにより、短期及び中長期の視点による経営への取り組みを促し、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しています。なお、退職慰労金制度は採用していません。

### ● 社外取締役の報酬構成

経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはない社外取締役の報酬構成については、固定報酬である基本報酬のみとしています。インセンティブ報酬及び退職慰労金制度は採用していません。

### ● 報酬構成割合

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。

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、基本報酬のみとしています。

### ● 基本報酬

取締役の基本報酬は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、個人別の報酬額は、報酬方針・報酬水準に沿って決定されています。

### ● 年次業績連動賞与(短期インセンティブ報酬)

短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率<sup>\*</sup>、親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値の達成度、また、期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて決定します。

支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の評価割合及び仕組みは以下の通りとします。

※ コア営業利益率：経常的な収益性を示す指標として、営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した指標。

#### 1. 年次業績連動賞与の算定式

$$\text{賞与支給額} = \text{役位別の基準額} \times \text{年度目標達成度} \\ (\text{売上収益} + \text{コア営業利益率} + \text{親会社の所有者に帰属する当期利益}) \times \text{業績評価}$$

### 2. 業績評価

期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて、係数に変換して計算します。

会長及び社長の業績評価は、指名委員会、報酬委員会合同会議に諮問の上、決定される評価を適用します。

その他の取締役については、業績会議において審議の上でCEOにより決定される評価を適用します。なお、取締役の評価結果は、報酬委員会へ報告します。

### ● 譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ報酬)

長期インセンティブ報酬となる譲渡制限付株式報酬は、取締役が当社株式を継続して保有することにより、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を可能な限り、より長期に亘り実現させることを目的とし、原則として毎年、取締役の退任直後時点までの譲渡制限が付された当社株式を交付します。発行または処分される当社の普通株式総数に関しては年24万株以内<sup>\*</sup>とし、譲渡制限付株式報酬の支給に際しては、当社の取締役会決議に基づき取締役に対して金銭報酬債権が支給され、取締役は支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の交付を受けるものとします。

※ ただし、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含む)または株式併合が行われた場合、その他当該総数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を必要に応じて合理的な範囲で調整します。

### 報酬構成割合

#### 代表取締役社長 兼 CEO



#### 社外取締役



### 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)  
野原 佐和子

報酬委員会は、引き続き、当社の取締役・執行役員についての報酬方針や報酬構成等の報酬制度を審議するとともに、制度の運営状況及び個人別の報酬の適切性について検証し、適宜見直しを図ってまいります。CEO、COOの業績評価については、年度初めに目標についてお二人より説明を受け、年度末に目標に対する業績評価を報告いただいた上で、報酬委員会で業績評価を行います。

委員長としては、上記についての自由闊達な議論を促し審議を取りまとめ、取締役会に答申するとともに、ステークホルダーに説明する役割を果たしてまいります。

さらに、今年度からはグローバル人事制度を考慮した役員報酬制度について、すなわち、CxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長等によるグローバルマネジメント体制に対応した報酬制度について報酬委員会で議論を進め、必要に応じて現中計期間中でも速やかに見直しを図りたいと考えております。

MESSAGE

● 中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)

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(中計)の業績達成に連動した報酬として、社内取締役及び執行役員(対象取締役等)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

定しています。

なお、正当な理由により信託の設定、信託契約の変更、もしくは信託への追加拠出ができない場合、または対象取締役等が国内非居住者であることその他の正当な理由により信託を通じて対象取締役等に対する当社株式等の交付等を行うことができない場合、当社は、当社が拠出する金員の上限の範囲内で、対象取締役等に対し、本制度に基づいて交付等がされるべきであった当社株式等の数や株価等を踏まえて合理的に算定される額の金銭を給付することができるものとしています。

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%			

※ TSR: Total Shareholder Returns(株主総利回り)の略

● 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、年次業績連動賞与及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設けています。

本条項は、2021年度の年次業績連動賞与及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。

● 報酬ガバナンス・決定手続き

取締役及び執行役員の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員

会を設置しています。なお、報酬委員会は、社外取締役のみで構成され、オブザーバーとして社外監査役1名が参加し、委員長は委員の互選により選定されます。

報酬委員会は、報酬制度、報酬構成、役位ごとの報酬水準の検証と見直し、年次業績連動賞与及び中計業績連動株式報酬の目標設定・結果確認ならびに譲渡制限付株式の割当等について、十分に審議しています。

当社の取締役の個人別の報酬の額等は、まず報酬委員会において審議された後、当該審議結果を踏まえ、報酬の種類ごとに株主総会で決議された報酬総額内で取締役会決議により決定されています。

報酬制度の詳細についてはこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/about\\_us/governance/compensation/](https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/compensation/)

監査役の報酬に関する考え方

監査役の報酬等は、経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないという役割に鑑みて、固定報酬である基本報酬のみとしています。

基本報酬の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、業界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位以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。

監査役の個人別の報酬の額等は、株主総会で決議された報酬総額内で、監査役会において協議し、監査役全員同意の上、決定しています。

取締役会の実効性・機能の向上

当社は、取締役会評価を、取締役会及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、現状評価及び前年度からの改善状況を確認しています。

2022年度 取締役会評価・実施方法

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。評価項目の大項目は以下の通りです。

- |                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| (1) 取締役会の役割・責務     | (5) 取締役会の実効性に関する課題・改善点           |
| (2) 取締役会の運営        | (6) 前年度 取締役会評価において認識された課題解決・改善施策 |
| (3) 取締役会の構成        | (7) コーポレートガバナンス全般                |
| (4) 指名委員会・報酬委員会の機能 |                                  |

全ての取締役・監査役が、評語選択及び自由記述による自己評価を実施し、それらの分析・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、評語選択及び自由記述

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及び改善点を抽出しています。

2022年度 取締役会評価 結果

2022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、運営及び構成の面、ならびに取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会が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、前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3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(2021年度評価時)	2022年度の主な取り組み
1 取締役会における重点テーマの議論の充実	• 取締役会及び取締役・監査役意見交換会等において、長期戦略(事業戦略、Healthcare as a Serviceの実現、ESG)、グローバル化等について、重点的に議論した。
2 取締役会の監督機能の運営面での強化	• 従前以上に、取締役会以外の場(取締役・監査役意見交換会、社外役員会合、社外役員説明会)も含む、議論の機会を設定した。 • 当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、審議事項・報告事項の最適化に向けて取締役会付議基準の見直しを行った。
3 取締役会構成の最適化に向けた検討	• 取締役会及び指名委員会において、コーポレートガバナンスの向上、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的として、当社にとって最適な取締役会メンバー構成について検討を進めた。

2023年度 取締役会重点施策

2022年度の評価を踏まえ、2023年度取締役会において以下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。

- (1) 取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた重点テーマ(長期戦略、グローバル化等)についての議論の充実
- (2) 取締役会の意思決定機能及び監督機能のさらなる強化に向けた運営面での改善
- (3) 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討

なお、当社は2021年度に第三者機関による取締役会評価を実施しました。今後も毎年度、取締役会評価を実施し、第三者機関による評価についても定期的に実施する予定です。



監査役監査の状況(2022年度)

● 監査役監査の組織、人員及び手続きについて

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。

監査役室を設置し、業務執行から独立した専任のスタッフ4名が監査役の職務遂行を補助しております。

● 監査役及び監査役会の活動状況

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を取締役会終了後等に実施しています。

監査役会の付議議案件数は年間22件、例月の監査役会の平均所要時間は120分程度です。

● 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画及び業務分担
- 監査役面談方針及び主な活動
- 監査役会監査報告
- 株主総会議案「監査役選任の件」への同意
- 会計監査人の評価
- 監査役会の実効性評価
- 内部監査計画及び結果
- 監査法人の非保証業務における監査役会の事前了解
- 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
代表取締役との定期会合	年2回実施 常勤監査役、社外監査役
取締役会議長との定期会合	年2回実施 常勤監査役
取締役との面談	年1回実施 常勤監査役
重要会議への出席	取締役会・経営会議への出席 常勤監査役、社外監査役 企業倫理委員会・EHS経営委員会等への出席 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及び重要な書類の閲覧 常勤監査役
重要な書類の閲覧	決裁書、重要な会議の資料及び議事録等の閲覧 常勤監査役
監査役面談	ユニット長・本部長・部長・研究所長、国内グループ会社の社長・内部統制担当取締役、海外グループ会社の社長・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	指名委員会及び報酬委員会のオブザーバーとして、活動状況を確認 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 個別面談の実施 常勤監査役 国内グループ会社監査役による監査の状況報告会の開催 常勤監査役、社外監査役
国内グループ監査役連絡会	年3回実施 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、監査及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 常勤監査役、社外監査役 監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議

監査役会評価(2022年度)

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、2022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ことが確認されました。なお、事業がグローバルに拡大する中で、マネジメント体制の運営状況、ならびにリスクマネジメントやBCPの運用状況についての監査の重要性が増しているため、今回の結果を踏まえ次年度以降の活動に活かしてまいります。



社外監査役からのメッセージ

MESSAGE

質問事項

- 1 経験や専門性を踏まえたご自身の果たした役割、当社に相応しいガバナンスのありかた(今後の課題等)について教えてください。
- 2 透明性・公正性向上に向けた取り組みについて教えてください。



社外監査役(独立役員)  
今津 幸子

1 当社が社会的信頼に応える健全な企業統治体制を維持していくために、コンプライアンスが非常に重要であることは言うまでもありません。私は、これまでの弁護士としての多くの経験を踏まえ、社外監査役として、リーガルマインドに則って客観的な意見を表明することで無用な法的リスクを回避し、当社の健全かつ適法な企業経営に貢献してまいりました。

2 企業経営の透明性・公正性を向上させるためには、常に社外の視点を意識しながら、社内の自律・自浄作用を有効に機能させることが必要です。当社は、2020年から社外取締役が取締役会議長を務めていることに加え、取締役会・監査役会ともに、社外役員が非常に積極的に議論に参加しており、社外役員の意見が十分に反映された、透明性・公正性の高い企業統治体制となっています。社外監査役に期待される役割の重要性を十分認識し、今後も当社の企業経営の透明性・公正性がより一層向上するよう努めてまいります。



社外監査役(独立役員)  
渡辺 雅子

1 公認会計士として、さまざまな企業の財務諸表監査、内部統制監査を行ってきた経験と知見を活かし、財務報告や非財務情報を含む情報開示の適切性・十分性、またグローバルで整備運用している内部統制システムの適正性・有効性について、外部目線から確認や発言を行い、ガバナンス機能の向上に貢献していると考えております。グローバルでの事業展開が拡大する中、監査部や会計監査人との連携が従来以上に重要であり、三様監査の連携をさらに強化してグループ全体のリスクを共有し、実効性の高い監査体制の向上に努めてまいります。

2 当社では、社外取締役との意見交換会をもち懸念事項等について客観的な視点から自由闊達に議論がなされ、その結果を執行側にフィードバックして再検討がなされる仕組みがあり、透明性・公正性向上に資しています。また、製造施設や研究施設等の現場視察や、監査役監査における各部署責任者等との面談に参加する機会など、さまざまな現場の方から話を聞き経営実態の理解を促進する取り組みがなされています。



社外監査役(独立役員)  
松本 光弘

1 当社がグローバル体制への進化を進める中、サイバー攻撃への対処や安全保障環境変化への対応などの経験を活かし、また、巨大組織を率いた経験も踏まえて、監査役としてのチェック、アドバイスを務めました。会社のグローバル化とともに、ステークホルダーも広がっていくため、その信頼を獲得し、繋ぎ止めていくガバナンスを固めていくことが課題と考えます。

2 投資家の信頼を得るためには、リスクをできるだけ透明化しなければなりません。また、グローバル企業にとって、社会的に不公正と見られる行動はレピュテーションリスクにつながります。外部不経済を不断に取り除く努力も必要です。研究開発や製造、品質保証、営業をはじめとする各現場が十全に社会貢献し、市場からの信頼を高め続けるためには、リスク要因を透明化し、除去し、不測のリスクにも備える公正なガバナンス体制を作る必要があり、それが監査役の大切な任務と考えています。