

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。2024年には社外取締役が新たに1名就任し、5名体制となっています。

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、取締役会構成のさらなる最適化、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	2024
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					5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							2名、うち女性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)				社外5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)				社外5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					

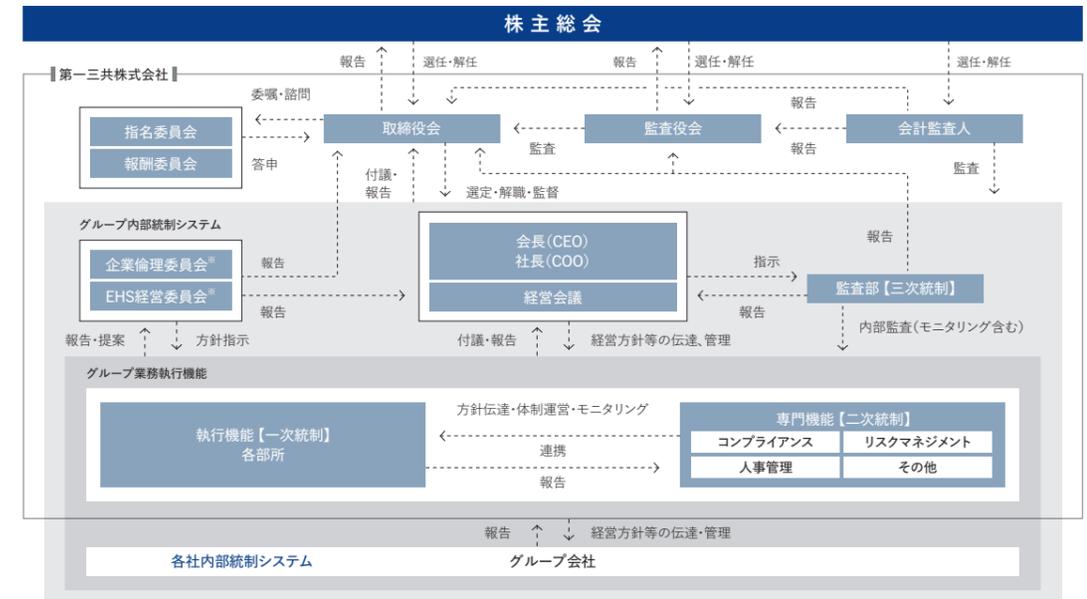
コーポレートガバナンス体制

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10名中5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、CEO・COOの選定および解職、CEO後継者計画、取締役候補者および監査役候補者の選定等、取締役の報酬等の方針および個人別の報酬等について審議しています。両委員会は、それぞれ社外取締役5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。経営の適法性およ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。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・方針およ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。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



※ 企業倫理委員会、EHS(Environment, Health, Safety)経営委員会は2023年度はそれぞれ2回、開催しています。詳細については、当社ウェブサイトをご確認ください。
企業倫理委員会については [こちら](#) をご覧ください
EHS経営委員会については [こちら](#) をご覧ください

取締役会における活動状況

- 当社は取締役会を原則月一回開催しています。
- 2023年度は計16回開催し、全ての取締役および監査役が全ての回に出席しています。

※ 西井孝明氏および荒井美由紀氏は、2023年度に開催された取締役会のうち、2023年6月19日の就任後に開催されたものみに出席しています。

取締役会の検討事項：長期戦略・事業戦略／年度事業計画および基本予算／決算および業績予想／事業投資の実行状況／ESG・マテリアリティKPI／リスクマネジメント／内部監査計画および内部監査結果／取締役候補者および監査役候補者選定／代表取締役および役員取締役選定／グローバルマネジメント体制および組織改定／グローバルマネジメント体制におけるCxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長等選定／執行役員選定／主要グループ会社代表候補者選定／取締役会評価／取締役および執行役員への年次業績連動賞与支給／取締役および執行役員の個人別報酬額／中計業績連動株式報酬に係る評価係数／譲渡制限付株式報酬に係る金銭報酬債権支給および自己株式処分／第一三共グループ月次経営報告

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 5名 オブザーバー：社外監査役	社外取締役 5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の選定および解職、CEO後継者計画、取締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、取締役の報酬等の方針および、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)
2023年度開催回数	9回	11回	14回

取締役会議長からのメッセージ

新議長として経営の執行と監督を明確に分離した運営を行うことに努めてきました。取締役会付議基準が改正されたことに伴い、審議事項に十分時間をかけることができようになり、議論もより活発になりました。米国メルク社との戦略的提携についても、取締役会で数回に亘り議論を行うことにより、執行サイドの後押しができたと思います。社外取締役が1名増員され、社内・社外取締役が各々5名と同数になりました。取締役会の構成の最適化に向けては、総数、社内・社外の比率、さらにジェンダー、国際性などの多様性についても課題と認識しており、検討を続けます。今年度も当社グループの持続的成長を目指した議論を充実させ、執行サイドの後押しをする(攻めのガバナンス)とともに、監督機能をしっかり果たしていく(守りのガバナンス)ことに引き続き取り組みます。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まいります。



社外取締役(独立役員)
金 和明

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およ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、国際性およ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およ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

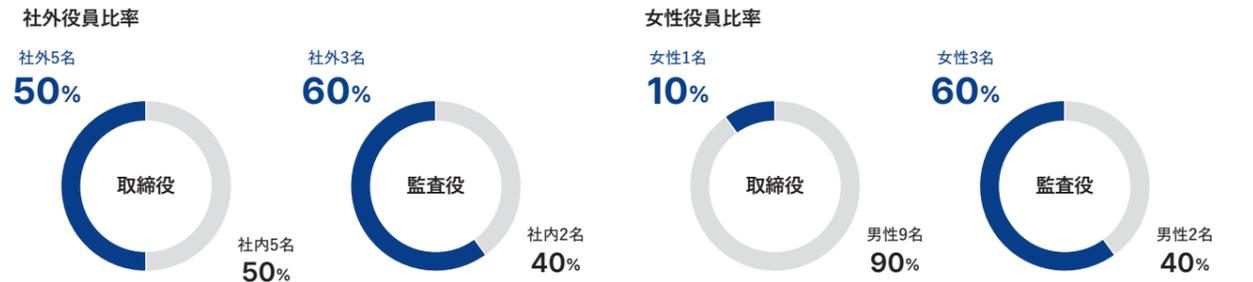
当社の取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル（知識・経験・能力）を特定し、取締役および監査役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。当社のパーパス、ミッション、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、第5期中期経営計画で示した2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する

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。

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		10年	○			●	●	●	●	●	●	●	●		獣医師
	奥澤 宏幸		3年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	平島 昭司		4年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	福岡 隆		2年	○			●	●	●	●	●	●	●			獣医師
	松本 高史		-	○			●	●	●	●	●	●	●			
	釜 和明	○	5年	◎議長	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●		
	野原 佐和子	○	5年	○	○	◎委員長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	小松 康宏	○	2年	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●		医師
	西井 孝明	○	1年	○	◎委員長	○	●	●	●	●	●	●	●	●		
	本間 洋	○	-	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
監査役	佐藤 賢治		5年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	荒井 美由紀		1年	○			●	●	●	●	●	●	●			薬剤師
	今津 幸子	○	6年	○		□(オブザーバー)		●	●	●	●	●	●			弁護士
	渡辺 雅子	○	3年	○			●	●	●	●	●	●	●			公認会計士
	松本 光弘	○	2年	○		□(オブザーバー)		●	●	●	●	●	●			

取締役会・監査役会の構成



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および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ています。CEOおよび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およびCOOの解職については、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

私は、指名委員会の役割は、「先進的グローバルヘルスケアカンパニー」をけん引するCEO、COO等の選解任、当社の取締役会が具備すべきスキルを見据えた取締役会・監査役会の体制を整えていくために十分な審議を行い、取締役会に答申することと考えます。昨年度、指名委員会は、当社が新たにCEO、COO体制となり、グローバルマネジメント体制が推進されたことを受け、この体制が十分に機能していることをモニタリングするとともに次世代のリーダー候補との面談を実施するなどサクセッションプランに必要な活動を実施しました。また、取締役会の構成上の課題であった人員数、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審議し、今年度の体制を取締役に答申いたしました。

今年度も当社のグローバルマネジメントは一層進展します。第6期中期経営計画に向けた議論も活発になると思います。このことを踏まえて指名委員会の議論を深めていきます。



社外取締役(独立役員)
西井 孝明

新任社外取締役からのメッセージ

第一三共は、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現のために、サイエンス&テクノロジーの強みを活かして、先進的医薬品の創出や他社と連携したトータルケアエコシステムとトータルケアプラットフォームの構築等に取り組んでおります。そして、一人ひとりに寄り添った最適な健康・医療サービスを提供する「Healthcare as a Service(Haas)」を実現しようとしております。私は長年、IT・デジタル技術などを活用して多くのお客さまの事業成長に貢献し、またさまざまな社会課題の解決に貢献をするということに取り組んできております。当社は「2030年に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になる」というビジョンを掲げており、それを実現するためのDXとしてデータの利活用による新たな価値創出や、先進デジタル技術の効果的な活用などを積極的に進めているところです。これらの取り組みをより成果につながるものとしていくために、これまでの私の経験や知見などを活かして、DX・IT、グローバル、サステナビリティ・ESGといった観点で貢献をして参りたいと考えております。



社外取締役(独立役員)
本間 洋

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、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、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、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および中計業績連動株式報酬の四つの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。

(図1) 報酬構成割合

代表取締役社長 兼 CEO



社外取締役



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ことから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およ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図1の通り設計しています。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。

基本報酬

取締役の基本報酬は、在任中、毎月一定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[※]、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および仕組みは以下の通りとします。

※ 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。

会長およ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、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[※]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對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。

報酬委員会 委員長からのメッセージ

昨年度に引き続き報酬委員会 委員長を務めます。報酬委員会は、当社役員の報酬方針および報酬制度に関する議題について審議・討議を行い、取締役会に答申します。

現在の役員報酬制度は、2021年度に制定され第5期中期経営計画期間中の2025年度まで継続運用していく方針です。しかし、当社グループは、がん領域事業の拡大に伴って、グローバルマネジメント体制およびグローバルHRシステム等、グローバル化進展に伴う人事施策の整備が急速に進展しています。そのため、例年通りの審議に加え、グローバルマネジメント体制におけるトップ、すなわちCxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長について報酬に関する報告を受けるとともに、国内外のベンチマークすべき企業における報酬制度および報酬に関する動向把握を行うことによって、今後の役員報酬制度に関する検討課題・論点について議論していく予定です。



社外取締役(独立役員)
野原 佐和子

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%の範囲で業績連動係数を決定しています。

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%			

※ 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設けています。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。

報酬ガバナンス・決定手続き

取締役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おります。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、報酬方針、報酬水準、報酬構成、報酬構成割合、クローバック条項、報酬ガバナンス・決定手続き、年次業績連動賞与の支給、譲渡制限付株式の割当、および中計業績連動株式報酬の評価係数結果について、十分に審議しています。加えて、各報酬の達成指標等の詳細設計について議論し確認するとともに、役位ごとの報酬水準について検証しています。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](#) をご覧ください

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、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おります。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、次年度の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。

2023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おります。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
- (2) 取締役会の運営
- (3) 取締役会の構成
- (4) 指名委員会・報酬委員会の機能
- (5) 取締役会の実効性に関する課題・改善点
- (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
- (7) コーポレートガバナンス全般

全ての取締役・監査役が、評語選択および自由記述による自己評価を実施し、それらの分析・内容を取締役会へ報告しております。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。

2023年度 取締役会評価 結果

2023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、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(2022年度評価時)	2023年度の主な取り組み
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についての議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会および社外役員説明会等において、長期戦略、グローバル化、マテリアリティ、ESG、リスクマネジメント等について、重点的に議論した。
2 取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での強化	<ul style="list-style-type: none"> 当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、見直しを行った取締役会審議事項・報告事項に基づく、取締役会運営を行った。 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の審議事項・報告事項について、当社にとって最適な監督と執行のバランスの観点から見直しを行い、指名委員会規程および報酬委員会規程を改正し、両委員会運営を行った。 従前に引き続き、取締役会以外の場(取締役・監査役意見交換会、社外役員説明会、社外役員会合等)も含めた議論の機会を設定した。
3 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会およ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。 社外取締役1名増員について取締役会において決議した。

2024年度 取締役会重点施策

2023年度の評価を踏まえ、2024年度取締役会において、継続し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、中期経営計画、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およ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(2023年度)

監査役監査の組織、人員および手続きについて

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。

監査役およ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20件、例月の監査役会の平均所要時間は130分程度です。

監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務分担
- 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
- 会計監査人の評価および選任（再任）
- 会計監査人の報酬等の同意
- 監査役会の実効性評価
- 内部監査計画および内部監査結果
- 会計監査人の非保証業務
- 国内グループ会社監査役による監査役監査の状況報告
- 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	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会・EHS 経営委員会等 指名委員会・報酬委員会	常勤監査役 社外監査役
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	常勤監査役
	経営会議等への出席および重要な書類の閲覧	常勤監査役
書類の閲覧	重要な決裁書類、重要会議の資料および議事録等	常勤監査役
監査役面談	全ユニット長、グローバルコーポレート機能長、本部長、部長、国内外グループ会社の社長等	常勤監査役、社外監査役
往査	国内外主要事業所	
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
国内グループ監査役連絡会	年3回実施	常勤監査役
二次統制部門との連携	内部統制体制の構築・運用状況等の報告聴取、関連情報の入手	常勤監査役
	内部監査計画の説明や結果報告の聴取・意見交換の実施	常勤監査役、社外監査役
内部監査部門との連携	月例会等を通じた、内部監査事項および課題に関する意見交換、各種情報共有の実施	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し、情報交換・意見交換の実施	常勤監査役
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、近時のトピックについて、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(2023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、2023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わ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。次年度は、事業がグローバルに拡大する中でのコーポレート機能のさらなる強化、並びにデータ駆動型経営基盤の構築状況について特に注視し、活動を進めてまいります。

社外監査役からのメッセージ

質問事項

- ① 経験や専門性を踏まえてご自身の果たした役割、当社グループの企業価値向上に向けた課題について教えてください。
- ② 当社に相応しいガバナンスのありかた、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上で、当社が法令を遵守し、法リスクを常に意識していることは非常に重要です。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、社内の自律・自浄機能をより一層高めることとともに、社外の視点を常に意識することも必要です。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 私は公認会計士として、数多くの企業の財務諸表監査を行ってきた経験および知見を踏まえ、財務報告の適切性、非財務情報を含む情報開示のあり方、内部統制システムの有効性等について、外部目線から幅広く発言・確認を行い、ガバナンス機能の向上に努めました。また、内部監査（グローバルインターナルオーデイト）や会計監査人と有効なコミュニケーションを促進し、監査の実効性・効率性向上に貢献してまいりました。

② 当社ステークホルダーの広がりとともに、企業経営の透明性・公正性の重要性は増しており、その向上のためには、社外役員が会社の経営実態を正確に把握し意見を反映できるガバナンス体制が重要です。当社では、社外役員の会社理解が深まるよう、事前説明、意見交換会、現場視察等の取り組みを継続して実施しており、活発な取締役会・監査役会につながっています。今後も研鑽を積み、企業経営の透明性・公正性向上に資するよう監査役としての役割をしっかりと果たしてまいります。



社外監査役(独立役員)
松本 光弘

① 当社グローバル体制の順調な展開を阻害しかねない要因としてサイバー攻撃や経済安全保障問題があるところ、こうした課題に対処してきた経験を踏まえて、監査役として必要なチェックを務めました。グローバル化や米国メルク社との提携によりステークホルダーもさらに広がっていくため、その信頼を獲得し、つなぎ止めていく必要が増えています。そのためのガバナンスをさらに固めていかなければなりません。

② 投資家の信頼を得るためには、リスクを透明化し、組織を公正に運用しなければなりません。グローバルな基準で不透明、不公正と見られる組織のあり方や行動は、レピュテーションリスクを生みます。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社会に貢献し、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ると考えています。