

持続的な企業価値向上に向け 専門性を活かした監視・監督機能を 果たしていきます

当社では、3名の社外取締役が、それぞれの専門性を活かしながら社外の視点で経営を監視・監督する役割を担っています。2023年度は、米国子会社 Upsher-Smith の株式譲渡や、九州工場で製造するテブレノンカプセルの不適切試験の判明など、厳しい判断が求められる案件が複数ありました。また、2024年6月に発表した新しい中期経営計画についても、活発に議論を進めてきました。今回の座談会では、取締役会がこうした議題をどのように取り扱ってきたのか、社外取締役がそれぞれの専門的知見に基づき、振り返りました。

三津家 正之

東堂 なをみ

小原 正敏

米国事業からの撤退についての議論や 撤退についての考えをお聞かせください。

小原 ジェネリック医薬品の国内シェアがほぼ8割に達するなかで、当時、新たなマーケットを模索し米国に進出を決定した経営判断は間違っていなかったと私も思います。ただ、実際に事業を始めてみると、DDでは想定しえなかったインドメーカーの進出による価格競争が激しくなり、マーケットにおけるポジションが厳しく、その改善が困難であることが明らかになってきました。そのようななかで、損失の拡大を回避するため撤退を決断したことは、合理的であったと考えます。

撤退には共同出資者の住友商事(株)の承諾・合意を得なければならぬ難しさがありましたが、撤退方針が決まった後は、慎重かつできる限り損失が少なくなるような努力のプロセスを報告していただいております。その点は評価しています。

三津家 米国事業と国内事業、双方にとって、それぞれの事業が拡大、発展するために必要な決断だったと思います。ホールディングス内で、国内のジェネリック医薬品事業と米国事業は、扱っている商品も市場ニーズも違い、互いに

シナジーを生み出しにくい事業でした。それぞれの事業が今後、中長期的にどんな形ならば一番健全に発展できるかの視点で、米国事業の立場から見ると、沢井製薬と協調していくより、米国のジェネリック医薬品事業への投資に積極的な台湾のBora社とのアライアンスのほうが発展の可能性が明らかに高いと判断しました。

一方、国内では、それなりの規模感のある会社が、しっかりした品質のジェネリック医薬品を安売りではなく、アフオーダブル(手頃で良心的)な価格で国民に提供していくことが非常に重要です。国内事業の立場からも、事業の収益を国内の再投資に集中して回すという判断が必要な時期に入っていたと考えています。

東堂 結果的に読みが甘かったのは確かですが、果敢にチャレンジした事実と経験は残ったわけです。取締役会でも「この経験から何かを掴みとってほしい」と発言しました。

テブレノンの不適切試験とその再発防止策 については、どんな発言をされましたか？

三津家 生産部門や品質管理部門が部門内で管理して

いる、品質の信頼性向上に関わる主要評価項目がいくつかありますが、私はこれを全社の目標として格上げしてほしい、できれば次の中期計画に入れてほしいと、取締役会で発言しました。非財務指標の中の定量的な目標として入れ、会社全体で目標を追求め、その結果をユーザーや投資家に数字で言えるようにしてほしいと、要望しました。

もうひとつ、今回の件は一報という形で社外役員に報告されていましたが、今後の事例については、報告すべき案件と含めるべき内容につき、基準を明確化していただけるよう求めました。また、様々なトラブルが起きたときに影響をミチゲーション(最小化)するための方策についても、再発防止策のなかで議論が進められています。

小原 おっしゃるとおりです。ここでは、こうした事象の発生を防止する体制をいかに整え、それを着実に運用しているかという問題と、我々社外取締役がそれらの情報を適時に確実に把握できる体制がどうなっているかという問題のふたつがあります。

まず、ひとつめの問題について。私は法律家なので、様々なトラブルや不祥事事例への対処について相談を受ける機会があります。それらの経験からは、そうした事象の発生を防止するためには、規則を詳細にしたり、明確化したり

することが大切で、この点は、沢井製薬でも現場レベルも含め、必要な手は打っていただいていると思っています。しかし、それだけでは不十分で、企業風土や働いている人の意識を改革していく必要があると考えます。

ふたつめの問題については今回、社外役員は判明後早いタイミングで問題発生の一報を受けましたが、原因究明と詳細な結果が判明し、取締役会に報告されるまでに時間を要したことに課題が残りました。今回の事象を受けて、取締役会でも真摯に議論し、然るべきプロセスにより、適時に取締役会への報告がなされる体制の整備・構築を求めました。これにより、この課題については是正されるものと思っています。

東堂 私も起きたことをまず取締役会に報告すべきだったのではないかと申し上げました。何の言い訳もできない問題です。心して再発防止に取り組み、築き上げてきた品質への取り組みをいっそう強固にしていかなければいけません。企業統治のなかでコンプライアンスを含む経営の監督は社外取締役の重要な役割のひとつですので、その職責を果たさなければならないという思いを新たにしています。

三津家 今のジェネリック医薬品は、国内全体で供給不足

の問題が生じていて、いまだ供給制限品目が多い状況が続いています。したがって生産現場では、生産量に対する圧力が非常に強くなっています。再発防止には、会社が求めている「コストを下げつつ、生産量を拡大させる」ということと「品質の担保」の両立について、現場が腹落ちすることがとても大事だと思っています。

その腹落ち感のためには、3つのことが大切であると申し上げました。ひとつは、小原取締役がおっしゃったような組織風土の改革。そして、すでに各本部が把握している製品の信頼性向上に関わる主要評価項目の数値を、会社としての目標にすること。最後に、工場の設備、データの自動記録などのシステム、そして工場で働く人の増員といった、モノとシステムと人への投資です。

人については、今回の新中計で、工場の品質管理部門を中心に、130名程度の増員計画が発表されています。しかし、繰り返しになりますが、やはり一番大事なのは、生産現場の最前線にいる方が「会社が一丸となって品質を最優先にしている」ということに納得して腹落ちすることだと思います。それがなくては、また同じ問題が生じてしまうという危機感を持っています。

中期計画の策定にいたる検討経過や議論について教えてください。

東堂 新中計の議論で私は、社員やサワイを応援したいという気持ちを持っているすべてのステークホルダー



東堂 なをみ

医師。日本医師会認定産業医。2015年より沢井製薬取締役を務め、2021年4月より当社取締役。



三津家 正之

2014年から6年間、田辺三菱製薬株式会社代表取締役社長を務め、製薬企業の経営課題に明るい。2023年より当社取締役。

の人々の心を掴むことに注力してほしいと申し上げてきました。私は社外取締役に就任して以来、明確かつ魅力あるビジョンを示すべきであるということを繰り返し申ししてきました。もちろん、利益を上げないと社員に給料を払えませんし、株主に配当も払えません。しかし、企業の持続性を担保するためには、実はビジョンに核心部分があるのではないかと思います。

小原 数字の面については、実現可能性の裏付けをシビアに見ていく必要があると思っています。ですから、新中計の議論では、期待する将来像としての計画ではなくて、現実の基礎づけられた数字に基づいて、当社が着実に実施していくべきことをきちんと落とし込んでいかなければいけないという立場で、意見を申し上げてきました。中計に限らず、最近の取締役会の議論では、有効に資本が活用されているのかという観点からの検討が、かなり踏み込んでされるようになってきており、その点は心強く感じています。

三津家 私は非財務指標、言い換えますと、ESGに関わる部分が非常に大事だと思っています。特にガバナンスやサステナビリティの問題は、当社の主力事業であるジェネリック医薬品事業の継続性や持続的な収益拡大に直結しています。しっかりとしたガバナンス体制を築き、安定してものをつくり、品質を担保し、安全性情報を集め、適正な値段で売る。また、数多くの商品を欠品なく供給していく。当社の場合、こうした取り組みが中期的な収益に直結しています。一見、財務には直結しない指標でも、目標を定め、きちんとステップアップしていくことが、最後には収益に

つながると考えています。

国も品質や安定供給などにきちんと取り組んでいる企業を評価し、薬価の配慮も行うことを言っています。つまり、最終的にESGへの取り組みが中期的な収益の拡大につながっていくことを、国も後押ししてくれているのです。社会に貢献していくことが企業としての成長につながるというサイクルを訴えやすい事業なのですから、それを積極的に社会に発信していくことが大事だと思います。

東堂 企業の存在意義と利益が合致するということですね。

三津家 たとえば、中計の説明会の後に、ESGの説明会をやってもいいのではないのでしょうか。そうした発信をすることが世の中の方々に評価されて、評価が毎年積み上がっていけば、社員の納得感や自負、会社に対する従業員エンゲージメントにつながっていくのではないかと思います。

東堂 自負って必要ですね。自負は生きていく糧とも言えるものですから。



小原 正敏

弁護士。きっかわ法律事務所パートナー。米国ニューヨーク州弁護士資格を持つ。2019年より沢井製薬取締役を務め、2021年4月より当社取締役。

当社が目指すべきガバナンス強化や人財戦略の方向性について、どうお考えでしょうか？

三津家 ガバナンス面で優先すべきは取締役会の機能強化だと考えています。ガバナンス・コード対応は、かなり前から一生懸命にやってきていて、毎年少しずつ改善が図られていますね。

取締役会の実効性評価も、今回から外部の機関を使い

ながら評価を進める体制が整いました。他社と比較できるデータもかなり出てくると思います。こうしたデータを活用しながら、どの項目をどう改善していくといったPDCAを回し、それを外に向けて発信していければ、当社のガバナンス強化のありようも、ご理解いただきやすくなるのではないのでしょうか。

それからもうひとつ強調しておきたいのは、当社の事業では人的資本が非常に大事だということです。残念ながら現在、特に生産現場の離職率が高い状態が続いています。現場の方の話を聞いても、忙しくて、しんどい状況が伺えます。この状況を改善しつつ、技量も上げていくには、やはり長く勤めていただくこと、その環境を整えることが大事になってくると思います。

小原 人の問題では多様な人材を生かすことが非常に重要です。これまでも各企業から実績のある人材をキャリア採用で迎えています。そういう外部からの方たちだけではなくて、内部から人材を育てていくような人事政策が大切になってくると思います。

東堂 私も女性に限らず全ての社員を、社内であせることなくじっくりと育成していかないといけないと常々申しております。そして、社内から女性の取締役や執行役員を出すことが重要な課題のひとつだと考えております。

三津家 当社はキャリア採用には非常に積極的で、マネジメント層にも大勢、キャリア採用を経て入社の方がいます。ですから、ノウハウや経験のダイバーシティは、すでにこの会社には備わっているのではないかと思います。それを当社に長年勤めていらっしゃる方とマッチさせ、力を伸ばしながらいかに最大化させていくか。今回の中計で示された経営戦略と人材戦略をどうマッチさせていくのか。執行側の役員には、こうした点について、積極的にメッセージを出していったほしいと思います。

小原 幸いなことに、取締役会では、社外取締役の専門分野がみな違います。医療に詳しい東堂取締役、事業、特に製薬企業に詳しい三津家取締役がいらっやあって、弁護士の私は法律問題や社外の法的な動向や事例もよく知っていますので、ガバナンス・コンプライアンスの観点から意見を申し上げるようにしています。社内だけの議論・視点だけでなく、それぞれの専門分野を活かして広く、多様な視点からの意見を取締役会で申し上げることが、会社にとって有益になればいいと考えています。

役員一覧 (2024年6月25日現在)

役員情報

■ 取締役
■ 監査役

名前	澤井 光郎	横田 祥士	小原 正敏		東堂 なをみ	三津家 正之	坪倉 忠男	友廣 隆宣	平野 潤一
									
役職	代表取締役会長兼社長 グループ最高経営責任者(グループCEO)兼グループ最高執行責任者(グループCOO)	取締役 専務執行役員 グループ研究開発統括役員(グループCRO)	社外取締役(独立役員)		社外取締役(独立役員)	社外取締役(独立役員)	常勤監査役	社外監査役(独立役員)	社外監査役(独立役員)
生年	1956年生まれ	1957年生まれ	1951年生まれ		1959年生まれ	1954年生まれ	1961年生まれ	1958年生まれ	1955年生まれ
指名・報酬等ガバナンス委員会	●		●(委員長)		●	●			
取締役会への出席状況*	14/14回	11/11回(2023年6月選任)	13/14回		14/14回	11/11回(2023年6月選任)	14/14回	14/14回	14/14回
監査役会への出席状況*	—	—	—		—	—	13/13回	13/13回	13/13回
所有する当社株式の数	1,057,200株	700株	1,100株		1,200株	0株	1,000株	400株	400株
主な経歴	1982年4月 協和発酵工業株式会社 (現協和キリン株式会社) 入社 1989年1月 沢井製薬株式会社 入社 2000年6月 同 取締役営業本部副本部長 2002年6月 同 常務取締役営業本部長 2008年6月 同 代表取締役社長 2020年6月 同 代表取締役会長(現在) 2021年4月 当社 代表取締役会長 2023年6月 当社 代表取締役会長兼社長 (現在)	1982年4月 山之内製薬株式会社(現アステラス製薬株式会社) 入社 2016年9月 沢井製薬株式会社 入社 2017年6月 同 執行役員研究開発本部副本部長兼物性研究部長 2021年4月 当社 常務執行役員 2023年6月 沢井製薬株式会社 取締役専務執行役員研究開発本部長(現在) 2023年6月 当社 取締役専務執行役員 (現在)	1979年4月 大阪弁護士会 弁護士登録 吉川綜合法律事務所 (現さっかわ法律事務所) 入所 1987年2月 米国ニューヨーク州 弁護士登録 1988年1月 さっかわ法律事務所 パートナー(現在) 2017年4月 大阪弁護士会 会長、 日本弁護士連合会副会長 2019年6月 沢井製薬株式会社 取締役 2021年4月 当社 取締役(現在)		1984年6月 医師免許取得 1984年7月 大阪大学医学部附属病院 勤務 入社 2002年1月 大阪鉄商健康保険組合 健康管理室勤務(現在) 2007年1月 日本医師会認定 産業医資格取得 2015年6月 沢井製薬株式会社 取締役 2021年4月 当社 取締役(現在)	1982年4月 三菱化成工業株式会社 (現三菱ケミカル株式会社) 入社 2009年6月 田辺三菱製薬株式会社 取締役執行役員製品戦略部長 2012年4月 同 取締役常務執行役員開発本部長 2014年6月 同 代表取締役社長 社長執行役員 2023年6月 当社 取締役(現在)	2008年7月 沢井製薬株式会社 入社 経営管理部長 2012年4月 同 総務部長 2018年6月 同 常勤監査役 2021年4月 同 監査役(現在) 当社 常勤監査役(現在)	1991年4月 弁護士登録 小越・滝澤法律事務所 (現神戸海都法律事務所) 入所 1994年4月 神戸海都法律事務所パートナー(現在) 2016年6月 沢井製薬株式会社 監査役 2020年4月 兵庫県弁護士会 会長 2021年4月 当社 監査役(現在)	2013年7月 大阪国税局 調査第二部調査総括課長 2014年7月 東淀川税務署長 2015年7月 姫路税務署長 2016年8月 税理士事務所開設 代表(現在) 2017年6月 沢井製薬株式会社 監査役 2021年4月 当社 監査役(現在)

※ 期間：2023年4月1日～2024年3月31日

スキル
マトリックス

	重要と考える理由	澤井 光郎	横田 祥士	小原 正敏	東堂 なをみ	三津家 正之	坪倉 忠男	友廣 隆宣	平野 潤一
企業経営	企業理念に基づく意思決定とともに経営責任を負ってきた経験が、当社グループの経営判断にとって重要	●				●			
法務・リスクマネジメント	企業価値の最大化を図るに当たって、定められたルールやリスクの許容範囲とのバランスを判断することが重要			●				●	
財務・会計・税務	当社グループの企業価値を正確に把握・算定するとともに、適正な納税を図るために重要						●		●
製造・品質	消費者に当社グループの製商品等を安心してお使いいただくため、高水準の品質管理・生産管理が重要		●						
営業・販売	当社グループが提供する製商品等の良さを消費者に伝えるとともに、ニーズを広く集めることが重要	●							
研究・開発・技術	社会のニーズに合致した高付加価値な製商品等を継続的に提供していくために重要		●			●			
医学薬学	生命・健康に関連するヘルスケア総合企業を目指す当社グループにとって、医学・薬学は重要		●		●	●			

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制及びその採用理由

当社グループの中核事業である医療用医薬品業界並びに社内事情に精通した取締役が、高い倫理観を持って社内各所に目配りをしつつ業務運営に携わることが経営における効率性と適法性を追求する最善の方策であり、社外取締役及び監査役会による経営の監督が機能する監査役会設置会社制度が、当社の企業規模や経営の進め方等を総合的に勘案し、最適と考え採用しています。

社外取締役及び社外監査役には、法律・税務・会計・医学薬学といった専門知識と独立した社外の立場からの有用な助言、判断、監査・監督の機能を期待しています。

2023年度に経営経験のある社外取締役が1名増員された指名・報酬等ガバナンス委員会において、経営陣幹部の選任・解任、報酬等について、より充実した審議が行われました。

ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役会の議長	会長
取締役の人数	5名(社外取締役3名を含む)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	あり
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬等ガバナンス委員会
取締役(社外取締役を除く)へのインセンティブ	ESGへの取り組み評価を含む業績連動報酬及びストックオプション制度
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

役員報酬

取締役の報酬決定は、指名・報酬等ガバナンス委員会において取締役の報酬に関する事項を審議した後、取締役会への答申を行うことにしています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬(賞与)及び中長期的なインセンティブとしてストックオプション(新株予約権)で構成しています。基本報酬と業績連動報酬(賞与)の割合は、概ね3:1を目安としています。ストックオプションは、役位及び在職年数をベースに、別途定めた内規に従い、総報酬額の10%以上を目安に付与することとしています。

なお、取締役の報酬限度額は、年額670百万円以内(うち社外取締役分は100百万円以内)と定めています。また、監査役の報酬限度額も、年額50百万円以内と定めています。

役員報酬等の内訳

役員の区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	118	77	26	15	5
監査役(社外監査役を除く)	18	18	－	－	1
社外役員	42	42	－	－	5



コーポレート・ガバナンス

https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/governance/corporate_governance/

主要内容

- 基本的な考え方
- ガバナンス体制およびその採用理由
- 監査体制
- 指名・報酬等ガバナンス委員会
- グループ戦略会議
- グループサステナビリティ委員会
- グループガバナンス会議
- その他の各種委員会
- ガバナンス強化の歴史

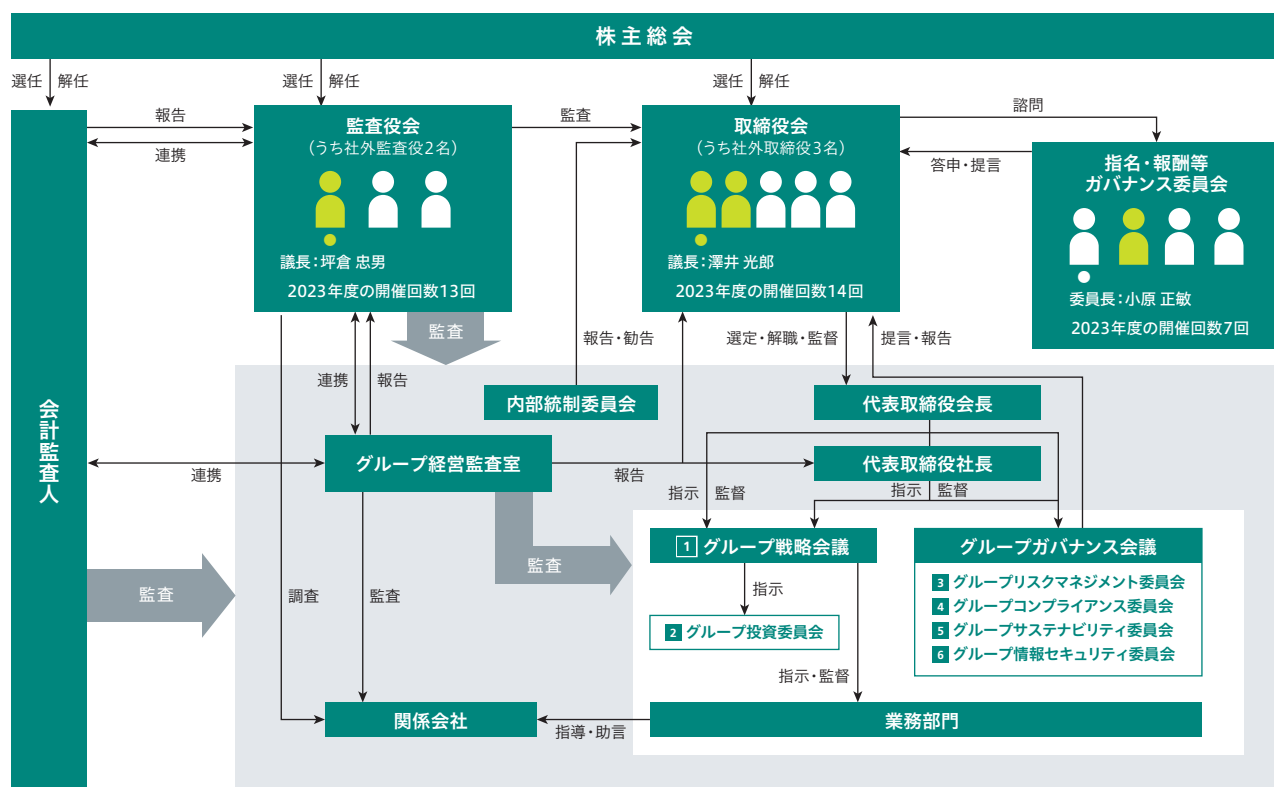
当社は、取締役の報酬に関するマーケット動向、当社の業績動向、物価動向等を総合的に考慮して、原則として3年ごとに取締役の報酬額を含む制度設計全体を見直すことを定めています。2023年度に中核子会社である沢井製菓において判明した不適切な試験に対する行政処分を重く受け止め、関係役員の処分や役員報酬の返上申し出について、指名・報酬等ガバナンス委員会がその妥当性を慎重に審議し、取締役会へ答申した後、取締役会で処分が決議されました。

取締役報酬等の構成比(2023年度)



コーポレート・ガバナンス体制

(2024年6月25日現在)



	議長・委員長	役割・機能	2023年度 開催実績
1 グループ戦略会議	代表取締役社長	取締役会に付議する重要事項に関する審議や取締役会で決議された事項の執行方針を協議・決定するほか、経営成績の分析・対策を検討しています。	14回
2 グループ投資委員会	代表取締役会長	重要な投資案件及び各事業年度の投資予算について検討・意思決定を行うに際し、客観的・合理的かつ慎重な審議を行います。	17回
3 グループリスクマネジメント委員会	グループ総務部 担当役員	当社及び当社グループ各社が抱える様々なリスクのマネジメント強化のため、リスクマネジメント統括を行うとともに、その進捗管理及び評価を行い、継続的改善を図ります。	2回
4 グループコンプライアンス委員会	グループ法務・ コンプライアンス 室担当役員	役職員に対する教育・啓発活動等の実施、企業倫理ヘルプラインに係る調査結果への対応のほか、当社グループ全体のコンプライアンス意識の向上に努めています。	4回 (計9回*)
5 グループサステナビリティ委員会	グループ サステナビリティ 推進室担当役員	当社グループのサステナビリティ基本方針の審議及び決定、グループ各社を含む推進体制の構築及び整備、ESG関連の取り組み支援、審議、報告受領などを行います。	4回
6 グループ情報セキュリティ委員会	グループIT部 担当役員	情報資産に対する脅威及び脆弱性を踏まえたリスク分析、対策の実施、モニタリング、改善及びグループ全体の情報セキュリティマネジメントを遂行します。	3回

※ 企業風土改革プロジェクトの一環として11月から3月まで毎月臨時で5回開催



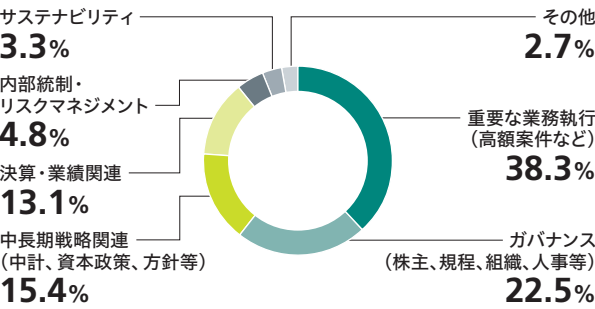
ESGデータ：<https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/>
SASB対照表：<https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/sasb/>

取締役会の主要議題一覧

当社は、取締役会の運営改善を継続的に実施し、必要な審議時間をもって、経営に関する深い議論が行われるようになってきています。2023年度の実取締役会にて議論された重要な議題については以下のとおりです。

- ① 経営成績未達の原因分析、戦略案件の検証
- ② 新たな成長につながる資本投下
- ③ 資本コストを意識した事業ポートフォリオマネジメント
- ④ 経営戦略の推進に伴うリスクの把握
- ⑤ 内部通報や表明保証条項などリスクマネジメント
- ⑥ 品質問題の検証と、再発防止策の策定
- ⑦ 成長につながる人的資本投資
- ⑧ 小児用製剤の廃棄問題やアンコンシャスバイアス等
- ⑨ 株主への説明責任、株主還元方針

議案・報告事項審議時間内訳



2023年度の実取締役会の実効性についての分析・評価

実施方法・結果	主な意見	2024年度の取り組み方針
● 第三者機関が無記名式による自己評価アンケートを実施 ● 第三者機関がアンケートを集計、結果を分析 ● 第三者機関より受領した報告書を基に取締役会で検証・議論 ● 上記の結果、当社の取締役会は、その役割・機能を概ね適切に果たしていると評価	● 最高経営責任者（CEO）等の後継者計画の策定・運用について、積極的な議論・提言が望まれる ● 取締役会決議事項のフォローアップについては一部不十分な点も見受けられる ● グループの長期的（5年～10年後）な経営戦略の議論をより活発化する必要がある ● 社内取締役数の相対的低下に伴うスキル（マップ）不足を生じないようにすべきである ● 内部監査部門との情報共有、意見交換は、さらに機会を増やすことが望ましい	以下の5項目の改善に取り組む。 ①後継者計画 ②進捗状況のフォローアップ・モニタリング ③経営戦略・計画の議論の一層の充実 ④取締役会の構成・スキル ⑤取締役会の運営方法

取締役会でのESGに関する議論

取締役会では、グループサステナビリティ委員会の内容が定期的に報告され、議論を行っています。2023年度の実取締役会における議論の内容は以下のとおりです。

環境分野では気候変動リスクへの対応、省資源化への対応、生物多様性保全への対応について検討しました。

社会分野では、人財確保（人的資本投資、エンゲージメント、多様性、採用、労働環境）、社内外サプライチェーンマネジメント、地域社会への貢献について検討しました。

ガバナンス分野では、コーポレートガバナンス・コードへの対応、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメントについて検討しました。

これらの議論を受け、中期経営計画にサステナビリティ関連の目標を立てて取り組むことになりました。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回行い、継続的な改善に取り組んでいます。2023年度も、下記のとおり、実効性評価を実施しました。また、前年度の実効性評価での指摘を受けて、以下の3つの課題に取り組みました。

前年度の実効性評価を受けた2023年度の取り組み

- 経営戦略・計画に関する議論の充実
- 人的資本、人財育成の展望と経営戦略との関連
- ステークホルダーとの関わりの強化

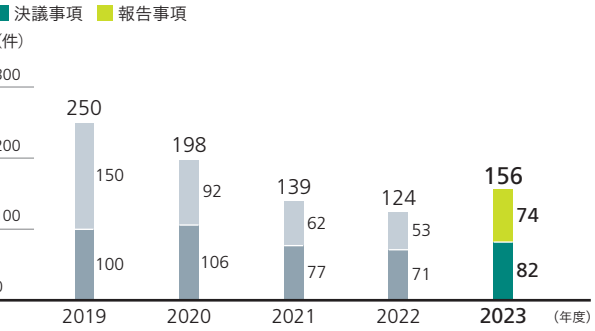
取締役会の運営改善

当社の取締役会では、重要案件については、グループ投資委員会やグループ戦略会議における審議を経て、取締役会に諮ることで、より重要な点に絞った深い議論がなされるよう、工夫しています。また、関係会社管理規程によってグループ各社の重要な経営状況が取締役会に報告されるとともに、一定の水準までの案件はグループ各社で決定できる権限委譲がなされており、グループ会社の監督と意思決定のスピード感のバランスを図っています。

2023年度取締役会での社外役員からの主な質問・意見

- （不適切試験の調査結果に対し）組織性が認められないという調査結果は救いであるが、供給は止められないとか、成長が何よりも優先という気風があったのではないかと。
- （人的資本への投資について）今後の成長に向け大きな論点のひとつとして打ち出してはどうか。
- （資本コスト経営として）株主還元もさることながら、資本コストを意識して事業ポートフォリオをどうマネジメントしていくかが重要。
- （守りのリスクとして）内部通報窓口でGMP・GQPIに詳しい者を入れて、体制を強化してもらいたい。スピードと深さが重要。
- （社会のサステナビリティへの貢献として）小児用製剤は、廃棄問題を含め、アンコンシャスバイアスを取り除きながら議論を進めてほしい。

議案数の推移



取締役会について

<https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/governance/board/>

主な内容

- 取締役会が有するスキル
- 取締役会の運営改善
- 役員報酬
- 取締役・監査役に対するトレーニングの方針
- 社外役員のサポート体制
- 社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準
- 取締役会の実効性評価
- 取締役候補者、執行役員および監査役候補者の選任の方針と手続き
- 後継者計画の検討
- 政策保有株式の方針、議決権行使基準の掲載

IRコミュニケーション

当社は、代表取締役社長、情報開示責任者が株主・投資家との対話に積極的に参加し、経営戦略や財務等の充実した情報提供を行い、株主・投資家と双方向の建設的なコミュニケーションに努めます。また、対話の結果を取締役会等へ報告し、株主等の意見を当社の経営に積極的に活かします。

株主・投資家からの対話（面談）の申し込みに対しては、合理的な範囲でIR担当部署にて対応します。また、スケジュールの都合がつかう場合には取締役や経営幹部が積極的に対応します。メールや電話での問い合わせに関してはIR担当部署にて口頭や文書にて回答します。

2023年度IRミーティング実績

国内外投資家ミーティング	191回
メディアとのミーティング	38回

情報セキュリティガバナンス

情報資産の保全・管理のために当社グループでは情報セキュリティガバナンスを重視しており、外部機関による情報セキュリティアセスメントを定期的に受け、客観的な評価を踏まえた中期的な情報セキュリティ対策計画を立てて取り組んでいます。

2023年度は、社員教育としてeラーニング教育を2回、標的型メール攻撃訓練を2回、担当者向け教育として外部講師によるサイバー犯罪の対策講義を実施しました。また、情報セキュリティ管理・対策が適切に実施されていることの客観的な証明として、グループIT部にてISMS認証の改訂審査への対応を行いました。その他、追跡調査を念頭に入れた各種ログ収集範囲の拡大などの技術的対策も年々強化しています。