

企業風土改革と課題解決への歩みを 投資家の皆さまと共有しました



IR Day 2025の概要

日程 2025年3月25日 開催場所 東京都中央区日本橋・オンライン配信

登壇者 代表取締役会長兼社長 澤井 光郎
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) 横田 祥士
社外取締役 小原 正敏 / 社外取締役 東堂 なをみ / 社外取締役 三津家 正之
専務執行役員・沢井製薬株式会社 代表取締役社長 木村 元彦
上席執行役員 グループ財務部担当役員 中岡 卓

注)所属・役職は開催日時点のものです

投資家の皆さまとの対話をさらに深めることを目的に、2025年3月にIR Dayを開催しました。当日は、取締役会によるモニタリングの状況や、単独・一番手上市を可能にするサワイグループの研究開発力について詳しく説明しました。社外取締役も出席し、投資家の皆さまが課題とするテーマや今後の展望について、質疑応答を通じて活発な意見交換を行うことができました。ここでは、当日の質疑応答のなかから特に関心の高かったトピックを取り上げてご紹介します。

Q.1 不適切試験発覚後の 社外取締役の役割と対応

投資家 2023年に発覚した不適切試験は、どの時点で報告を受け、どのように感じましたか。また、その後の再発防止策の策定、モニタリングの強化、第三者委員会との連携、経営陣への責任追及などにおいて、社外取締役はどのような役割を担ったかについて、教えてください。

小原 今回の件では、株主さま、投資家の皆さまに大変なご心配をおかけいたしました。

本件が発覚したのは2023年4月で、取締役会では第一報として、5月11日に発生の報告がありました。その段階では調査をきちんとし、あらためて報告を上げるというお話でした。その後、取締役会は5月22日、6月27日と開催されましたが、5月22日の段階ではこの調査についての報告はございませんでした。製品を回収すべきかを判断す

るための品質評価が最優先事項だという理由でした。

品質評価の作業は6月19日に完了し、6月27日の取締役会で、当時の担当取締役から経緯や特別調査委員会を設置したという報告がありました。それ以降は、毎回の取締役会で本件についてのディスカッションと報告を重ねてきました。

さらに再発防止策の一環として、私ども社外取締役と社外監査役は、直近では2025年2月26日に第二九州工場を視察し、品質保証、品質管理の状況を確認しました。

どのような対策をしたかについては、2つの観点から問題を把握しておりました。1つは、原因究明と再発防止のための体制をどのように構築していくか。もう1つは、行政当局に対する報告の遅れ、その前提として取締役会に対する情報共有の遅れがあったのではないかと。この2点の問題点を把握して、指摘させていただきました。

特別調査委員会から、原因究明と再発防止についてご提言もいただいていたので、不祥事の再発防止の体制構築については適宜しっかりとやっていただいたと認識しています。しかし、体制を構築して終わりではありません。運用がきちんと行われているかを見ていく必要があります。これについては、毎月開催されているコンプライアンス委員会の議事録を、社外取締役として閲覧し、確認しています。

また、不祥事を引き起こした企業風土の改革についてですが、私どもが社外取締役としてお願いしたのは、現場で働いている人とのコミュニケーションを密にし、風通しをよくしていただくこと、それから工場で働いている方の意識改革をしてもらいたいということです。これについては、教育を実施して勉強していただくだけでなく、実際に第一線で働いている方とその上司、あるいは経営層との意見交換やコミュニケーションがスムーズにいくようにタウンホールミーティングを実施していただいております。効果が上がってきていると考えています。

2つ目の問題として指摘させていただいた取締役会に対する報告体制の見直しは、まず定期報告があり、それ以外の事象があったときには、瞬時にホールディングスの取締役会にもご報告いただくことにしています。ホールディングスの取締役会にはかなり時間をかけて、報告事項を非常に丁寧に報告いただいて、私からも質問なり意見を申し上げています。タイムリーな情報共有を受けて、われわれ社外取締役として何をするかを、取締役会で議論させていただくことになると考えています。

次に、医薬品供給者としての責任にどのように対処した

のかです。私は指名・報酬等ガバナンス委員会の委員長も兼務しており、本件が発生したときの役員の方については、減給というかたちで責任の所在を明らかにさせていただいております。

今申し上げたように、われわれ社外取締役としても気持ちを引き締めて、このようなことが二度とないように、あったとしても早期に対応できるように、尽くしていきたいと考えております。

Q.2 取締役会によるモニタリングと 企業カルチャー醸成

投資家 取締役会でどのようなモニタリングをしているのか。特に、カルチャーの醸成について、三津家取締役の経験を踏まえて、今後どのようなことが必要と考え、モニタリングされていますでしょうか。

三津家 いわゆるマネジメントレベルでのモニタリングと、それから特にカルチャーに関わる部分として、現場で何が起きているかの把握やモニタリングについての、2つに分けてご説明したいと思います。

まず、今回の事象を踏まえて、何をモニタリングしていくかについて、現在の中期経営計画を策定する際に、かなり注文させていただきました。具体的には、財務指標だけではなく非財務指標も、例えば、ものづくりや品質情報の管理といったもののKPIを、会社として、さらにもっと細かなものは本部のKPIとして策定してほしいと、お願いしました。

実際には、製品の品質に関わる問題があるので、社外には公表されていない部分が多いのですが、策定いただいたKPIは社内では共有されており、取締役会でも信頼性保証本部の本部長さんから、KPIに沿って今どういう状況にあるかについて説明を受けました。

KPIについてイメージしやすいようにご説明しますと、例えば、品質であれば、最悪の事例は製品回収になると思うのですが、そこに至るまでに、クラスI、クラスII、クラスIIIのどれに該当する逸脱が起こっているのか、程度の重さを判断しています。また、その逸脱が起きたときの対策である、CAPA(Corrective Action and Preventive Action / 是正措置と予防措置)が以前は対応できておらず、措置をとらなくてはならないことがわかっていても、人が足りずにできていないものが随分ありました。それが今、平均どれくらい対応できているかを、KPIとしてモニタリングしています。

次に、カルチャーの醸成については、現場で今ということが問題なのか、私としては3つの大きな問題を改善していかなければならないと思っています。

1つ目は、増産プレッシャーについてです。本件不適切試験の開始時期の記録ややり取りを読みますと、とにかく増産するのが最優先で、「市場が欲しているのだから増産することが正義だ」といった風潮がありました。急速な勢いで市場が膨らんでいましたから、それに対応するというのもあったと思います。現在でも、品質を確保しながら工場を新設し、増産に添えていく方針のなかで、増産プレッシャーは引き続き残っていると考えるべきです。

これについては、生産量や売上だけが至上命題ではなく、会社として品質の確保にコミットしていることをKPIとして出していますので、それを本部長さん、あるいは本部長さんの下の部長さん、部長さんの下の課長さんに落としながら、そのKPIが中長期的に見て改善方向に向かっているかを常に確認することが必要だと思っています。

2つ目は、「品質不正やトラブルはゼロにしないでいい」というプレッシャーについて、どう考えるかという問題です。適正な考え方はどうあるべきか、私どもとして、職場のカルチャーのなかで模索していく必要があると思います。

3つ目は、要員の確保の問題です。号令だけかけてもなかなかうまくいかないと思います。特に私自身が大事だと思っているのは、単に人を増やすのではなく、現場で指導できる層といいますか、現場のオペレーターさんが質問したときに答えられる人の確保や、その人のレベルです。

また、「現場で問題があってもまずい状況だが、上司も忙しそうにしているので質問できない」といった遠慮は、完全にはなくならないのですが、気軽に上司に相談できる体制を構築していくことが大事だと考えています。

トラブルをゼロにするプレッシャーを解消するには、まず1次トラブルは起こり得ることだと浸透させたいと、大きなトラブルにつながらないように対処させることが大事です。

実は、生産のトラブルの取り扱いのシステムは、もともとGMPがそうになっていますし、逸脱は生じ得る前提で、逸脱が生じたときにこう処置しなさい、CAPAしなさいということが定められています。トラブルが再び起こらないよう、どう抑え込むかを長い目でチェックすることが大事になってくるのではないのでしょうか。

信頼性保証本部の報告でも、逸脱は起きています。短期的には増えています。それは感度が上がっているからだ

私どもは捉えています。長期的にその逸脱の処理がどれだけの確に行われているかを今注視している段階です。1、2年後には、最終的な回収品目数の減少につながっていくことを見たいと期待しています。

また、当社グループは、大きな工場が全国に分散しており、本社と生産現場との情報障壁や、一方的に丸投げになっていないかということは、かなり気を付けて見えています。

本件不適切試験の開始時期のやり取りを見ると、実は問題を現場で抱えていて、本社にメールを出しても返信がないという事例がありました。そこで、先日、第二九州工場を訪問した際には、今、実施している承認書の点検プロジェクトにおいて、本社とどうやり取りしているかを書類を通して詳細に確認させていただきました。

少なくとも部長さんの話では、本社側も自分ごととして捉えながら、その工場のトラブルと一緒に解決していこうという姿勢が見えました。すべての工場でもそうなっているかどうかを、今後、取締役会のメンバーとして確認したいと思っています。

Q.3 人財定着とリテンションへの取り組み

投資家 人の定着に関する質問です。どうしても労働環境が厳しいので、若い人を中心に離職してしまうことが2024年の統合報告書でも記載されていたと思います。リテンションについて、どう考えているか教えてください。

三津家 いまご指摘いただいた点は、私は当社に来て2年が経つのですが、当初いろいろな現場に行った際に、「とにかく人の入れ替わりが多い」と言われて驚きました。特に生産現場は行ってみるとわかるのですが、重量物を取り扱うなど体力勝負なところがあります。

2024年12月までのデータを確認したところ、年率換算で退職率が3.94%、生産本部では4.21%となっています。新薬メーカーですと2~3%程度のイメージを持っていましたので、高いなという印象を受けましたが、国内の全製造業全体では退職者は10%ぐらいあるようですので、全製造業から見ると、サワイの約4%という数値は突出して高いわけではありません。サワイは生産の人員が全体の約7割を占めており、生産本部はパートさんなども多くいらっしゃるの、この生産本部の4.21%という数値、あるいは全社の3.94%という数字が取り立てて高い数値というよ



りは、普通ぐらいだと認識しています。

ただ、今後、さらなる増産に向けて工場の稼働率を上げることを考えますと、この退職率が人財の確保と育成のネックになっていこうことは間違いないので、どう改善していくかが課題であると思っています。

幸いなことに前年度のデータと比較しますと、数値は若干改善されています。2023年度は、年率での退職率は全社で4.1%でしたが、2024年度は12月までの年率換算で3.94%と、若干ですが改善しています。直近では悪い方向ではなく、良い方向に進んでいることは、取締役会のメンバーとして確認しています。しかし、退職の中身を確認させていただくと、特に生産本部は転職とともに体調不良での退職が多く、結局、忙しさや職場のストレスが相当あるのだろうと推察しています。

とにかくサワイは生産品目が多いので、薬をつくる薬は2日に1回の頻度で次の品目に変わっていることがあります。また、工場のすべてのデータのログを取るために、製造試験支援システムによって何をどのくらい量ったか、一つひとつ記録に残るようにしています。私も現場を見たのですが、前の段階に戻ってやり直す「手戻り」が相当あって、慣れない方にとっては、肉体的疲労以上に、トラブルゼロに対するストレスはものすごく大きいのだらうなと思いました。

ですから、健康経営をしていくうえで、生産本部で働く方のストレスをどう軽減させるかが、私は大きな課題の1つであると捉えています。また、ジェネリック医薬品事業を継続的で健全な事業にするためにも、生産本部の一人ひとりに健康で楽しく、かつ元気に働いてもらうことが、喫緊の課題であり、重要な経営課題ではないかと感じています。そういう細かなところまで折り込みながら、退職率という数値をこれからも見ていきたいと考えております。

Q.4 女性のリーダーを増やすための議論

投資家 東堂取締役は、社内から女性の取締役や執行役員を生み出すことが重要な課題だとコメントされていましたが、そのような課題認識を持った背景を伺いたいです。また、女性幹部など多様なリーダーの増加を実現するにあたり、取締役会でどのような議論がなされているのかを紹介いただきたいです。

東堂 私は、就任時より取締役会で社内の女性取締役と席をともにすることが目標であり、夢でもあると申しました。その意思表示の意味も込めて、就任後、間もない時点で、現在の澤井会長とともに女性社員の方々と座談会を行い、その様子を社内報に載せていただきました。

しかし、結果として、残念ながら今日まで社内女性取締役の起用という目標は達成されていません。自分がまさしくそうであるのに申すのは適切でないかもしれませんが、社外から女性取締役を動員しても、その企業の女性活躍の実現にはなりません。社内から出さないと意味を成さないと考えています。

ただ、現在のサワイには、管理職あるいは管理職になることを希望されている女性社員は、多いとは申せません。私はかねてより、女性活躍は、女性に限らず、みんなが活躍する企業のなかでこそ実現できるという考えを申し上げ続けています。この考えは、当社の女性社員との懇談においても、また取締役会においても、都度申していますので、理解いただけているものと考えています。

端的に申しますと、私は、企業での、とりわけ管理職という区分のなかで、マイノリティの代表と考えられる女性の活躍なくして、すべての社員が活躍できる企業になどなり得ないと考えています。すなわち、女性が活躍する環境を考えることは、すべての社員が働きやすい環境を考える企業姿勢につながっていくということです。

こうした考えをご理解いただき、現在、当社の取り組みを進めていただいております。すべての従業員を対象とするアンコンシャスバイアスに関する研修の実施を通して、働きやすい環境とは何かの理解を広げるなどの効果も上げているものと承知しています。

役員一覧 (2025年6月25日現在)

取締役

● 取締役在任年数(カッコ内は、上場時の沢井製薬での在任期間) ○ 取締役会出席回数(2024年度) ⚙️ 所有する当社株式の数



代表取締役会長兼社長(グループCEO兼グループCOO)
澤井 光郎

● 4年(21年) ○ 14/14回 ⚙️ 3,171,700株



取締役専務執行役員(グループCRO)
横田 祥士

● 2年 ○ 14/14回 ⚙️ 2,500株



社外取締役(独立役員)
小原 正敏

● 4年(2年) ○ 11/14回 ⚙️ 4,000株



社外取締役(独立役員)
三津家 正之

● 2年 ○ 14/14回 ⚙️ 100株



社外取締役(独立役員)
相徳 泰子 新任

● 新任

取締役 監査等委員

● 取締役在任年数 ○ 取締役会出席回数(2024年度) ⚙️ 所有する当社株式の数



取締役 監査等委員(常勤)
坪倉 忠男

● 新任* ○ 14/14回 ⚙️ 3,200株



社外取締役 監査等委員(委員長)(独立役員)
谷口 悦子 新任

● 新任



社外取締役 監査等委員(独立役員)
Nose Yukiyo 新任

● 新任

* 2018年に沢井製薬の常勤監査役就任、2021年に当社の常勤監査役就任

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	三津家 正之	相徳 泰子	坪倉 忠男	谷口 悦子	Nose Yukiyo
企業経営	企業理念に基づく意思決定や経営責任を負ってきた経験が、当社グループの持続的な成長を導く経営判断にとって重要	●	●		●	●			●
ヘルスケア	医薬品のみならず新規事業を含む本業拡大と企業価値向上のためには、幅広いヘルスケア分野の知見と経験が重要	●	●		●	●	●		●
グローバル	グローバル市場や規制を理解することは、国際的なサプライチェーンを含む事業運営のために重要		●	●		●			●
医学・薬学	総合ヘルスケア企業として、医療従事者や患者さんのニーズを捉え、品質向上を含む経営全般の価値創出に医学・薬学が重要		●		●	●			●
財務・会計・税務	企業価値を正確に算定し、資本効率の向上を図り、適正な納税を実現するため、財務・会計・税務の知見が重要						●	●	●
法務・リスクマネジメント	最適な意思決定で企業価値を最大化するため、ルールとリスクの見極めと判断を行う法務・リスクマネジメントの知見が重要			●					
サステナビリティ・ESG	当社グループの持続的成長と社会課題への対応をともに実現するためには、ESGの観点が重要			●	●				●

新任社外取締役メッセージ

持続的成長と信頼構築の強化に向けて

社外取締役(独立役員) **相徳 泰子**

研究開発型グローバル製薬企業で培ってきた経験を活かし、サワイグループが医療における役割をしっかりと果たしていくため、独立役員の責務を果たしてまいります。また、科学の進歩を追求するとともに、高い倫理観を持ち、患者さん、医療従事者、社会から信頼される医薬品メーカーとして企業活動が継続できるよう、社外の視点からガバナンス体制の強化を支援します。さらに、環境への配慮、薬価改定、安定供給、高度化するジェネリック医薬品事業等の課題に対して、中長期的な解決策を取締役会メンバーと議論し、持続可能な収益モデルの確立に貢献します。

社員の多様性を活かし、新たに生まれる企業価値を可視化することで、変革への機運を高めてまいります。

信頼される企業基盤の確立のために

社外取締役 監査等委員(独立役員) **谷口 悦子**

公認会計士としての経験を踏まえ、中期経営計画「Beyond 2027」の土台である「信頼される企業基盤の確立」に尽力いたします。そのために、経済産業省が示す「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」、特に、「マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果敢な意思決定に資するものとなるよう促す。」ことを強く意識し、中長期の視点で社外取締役としての役割を果たしてまいります。

また、今年度より本格的にスタートする「企業評価制度」への取り組みとその深化は、経営基盤の充実とグループ全体の成長に直結するものと捉えており、この一連の状況についてモニタリングしてまいります。

グローバル視点からの企業価値向上への貢献

社外取締役 監査等委員(独立役員) **Nose Yukiyo**

中小企業診断士・医師・日系アメリカ人のNose Yukiyoです。世界50か国・25年の海外経験で培ったグローバル視点を活かし、日本企業に新しい風を届けたいと考えています。当社グループの未来を、より開かれた視点と創造的な発想で支える存在となるべく、努めてまいります。

CSR・ESGの取り組みはもちろん、社員と会社がともに成長し、社会に信頼される「未来志向の企業文化」を構築する後押しをしたいと考えています。

持続的成長とガバナンス強化に貢献し、22世紀に向けた価値創造に挑戦してまいります。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制とその採用理由

サワイグループは、「なによりも健やかな暮らしのために」をグループ企業理念とし、「より多くの人々が身近にヘルスケアサービスを受けられ、社会の中で安心して生き生きと暮らせる世界を目指し、人々が健康で持続可能な社会の実現に貢献し続ける」ことをグループビジョンに掲げています。このビジョンを達成するとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のためには、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスを継続的に強化することが重要と認識しています。

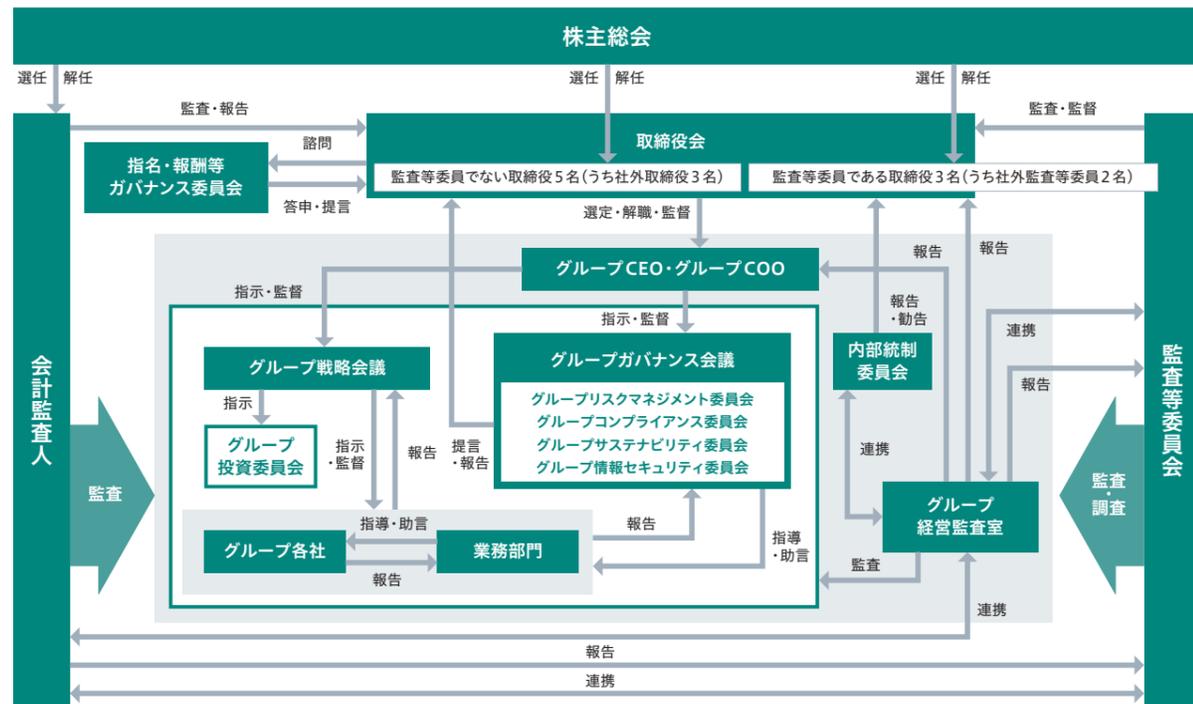
この基本方針のもと、当社グループは、社外取締役の増員、指名・報酬等ガバナンス委員会の設置、持株会社への移行等により、取締役会の監督機能強化と業務執行の迅速化の両立を図ってきました。これにより、実効性の高い監督と迅速な意思決定体制を確立し、企業価値の向上に

努めています。

また、急速に変化する外部環境への対応を強化し、さらなる発展を遂げるため、当社グループは2025年6月25日の第4回定時株主総会の承認をもって、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行しました。当社グループは、医療用医薬品業界や社内事情に精通した取締役が高い倫理観のもとで業務を遂行し、社外取締役及び監査等委員会が独立した立場から経営を監督する体制を構築することが、企業規模や経営の進め方等を総合的に勘案して最適であると判断しています。

社外取締役には、企業経営、ヘルスケア、グローバル、医学・薬学、財務・会計・税務、法務・リスクマネジメント、サステナビリティ・ESGといった専門知識と独立した社外の立場から有用な助言、判断、監査・監督機能を期待しています。

コーポレート・ガバナンス体制



監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役2名を含む3名で構成されており、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担っています。また、株主の負託を受けた取締役の職務執行を監査する法定の独立機関として、健全な企業統治体制の確立に責務を負っています。

監査等委員会では、監査方針や計画に基づき、内部統制に関わる部門と連携のうえ、当社グループの業務や財産の状況を調査します。また、重要な会議に出席するほか、内部監査部門(グループ経営監査室)及び会計監査人と定

期的に会合を持ち、緊密な連携を図っています。取締役や執行役員等の職務執行状況や内部統制システムの整備・運用状況について検討するとともに、取締役の職務執行の適法性や妥当性、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性に関する監査を行い、その内容を監査報告書として取りまとめています。

さらに、社外取締役の独立した視点や専門的知見を活かし、経営陣に対して意見を述べることで、経営の健全性、透明性、効率性の向上にも貢献します。

監査等委員メッセージ

取締役 監査等委員 坪倉 忠男

サワイグループが監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、常勤の監査等委員に就任いたしました。これまでは常勤監査役を務めておりましたが、監査役就任前は、会計・財務・業績管理・IR等の経営管理体制の構築やガバナンス体制の整備に取り組んでおりました。

今回の移行に伴い取締役会は社外取締役5名、社内取締役3名の体制となりますが、監査等委員3名(うち社外取締役2名)と監査等委員でない社外取締役3名の6名で社外役員連絡会を定期的に開催し、情報交換や認識共有を図り、監査等の実効性確保に努めるとともに、取締役会の実効性の向上にもつなげてまいります。

今回新たに就任された谷口委員、Nose委員とともに知見を活かし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のために必要な、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に取り組みます。

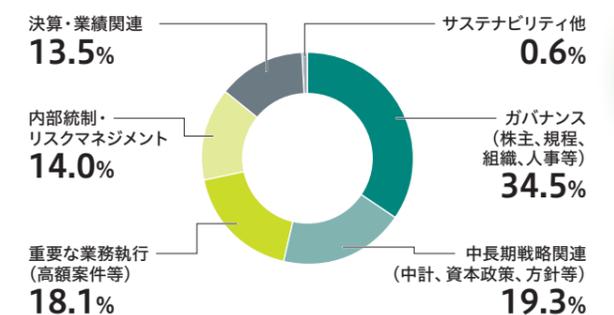
取締役会の主要議題

当社グループは、取締役会の運営改善を継続的に実施し、必要な審議時間をとって、経営に関する深い議論が行われるようになっていきます。2024年度の実績に関する議論された重要な議題については以下のとおりです。

- ① 中期経営計画の策定及び公表
- ② 監査等委員会設置会社への移行
- ③ 新規事業に関する提携、ライセンス導入等の契約締結
- ④ 業績予想未達の原因分析、通期見直し
- ⑤ 不祥事再発防止関連取り組み、業務改善指標の報告
- ⑥ 新規開発品に関する特許チャレンジ
- ⑦ 株式分割、自己株式の取得等の株主還元方針
- ⑧ 資本効率KPIの進捗

- ⑨ 経営幹部の異動、人員計画と採用進捗、退職者分析等
- ⑩ 株主とのエンゲージメント

議案・報告事項審議時間内訳



取締役会の実効性評価

当社グループは、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年行い、継続的な改善に取り組んでいます。2024年度の実効性評価の実施結果の概要は、以下のとおりです。また、前年度の実効性評価での指摘を受けて、右記の5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2024年度の取り組み

- 後継者計画
- 進捗状況のフォローアップ・モニタリング
- 経営戦略・計画に関する議論の一層の充実
- 取締役会の構成・スキル
- 取締役会の運営方法

2024年度の実効性評価についての分析・評価及び今後の方針

実施方法・結果	主な意見	2025年度の取り組み方針
<ul style="list-style-type: none"> ● 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、当社グループの取締役会は、その役割・機能を概ね適切に果たしていると評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本の強化施策（CEO育成計画、幹部社員の育成計画）の議論の充実が望まれる ● 取締役会資料に中期計画や会社の経営方針との関係の記載が十分ではない例が散見される ● 取締役会での意思決定事項が背景経緯も踏まえ適切に業務執行の現場に伝わることで実効性が担保されると考えるが、現状では十分ではないと感じる側面もある ● 新規事業施策等は可能な範囲で早期に事前情報提供をいただき、十分な情報収集と意見集約に取り組んでいただきたい 	<p>以下の3項目の改善に取り組む。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①後継者計画、中核人材の多様性確保・育成・社内環境整備 ②経営計画の進捗状況及び重要な決議事項へのフォローアップ・モニタリング ③持続的成長・企業価値創出に関する議論、情報共有の一層の充実

役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬（固定報酬）、賞与（業績連動報酬）及び中長期的なインセンティブとして譲渡制限付株式報酬で構成しています。譲渡制限付株式報酬は、役員等に応じて事前に付与する勤務継続型と、中長期的な企業価値向上の達成度に応じて事後に交付する業績連動型からなります。役員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、基本報酬と賞与の割合は、概ね3:1としています。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額は、年額620百万円以内（うち社外取締役分は100百万円以内）と定めています。当社グループは、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、譲

渡制限付株式報酬は、当該方針に沿うものです。また、譲渡制限付株式報酬のうち、勤務継続型として支給する金銭報酬債権の総額は年額50百万円以内、業績連動型は年額100百万円以内と設定しています。

監査等委員である取締役の報酬等の額は、年額100百万円以内と定めています。各監査等委員に対する具体的な金額、支給の時期等は、監査等委員の協議により決定します。

取締役報酬等の構成比(2024年度)



役員報酬等の内訳

役員区分	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)	98	57	20	21	2
監査役(社外監査役を除く)	18	18	-	-	1
社外役員	45	45	-	-	5

指名・報酬等ガバナンス委員長メッセージ

社外取締役（独立役員） 小原 正敏

指名・報酬等ガバナンス委員会は、当社グループの企業理念である「なによりも健やかな暮らしのために」を基本に、持続的な企業価値向上と、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼確保を目的に、経営幹部の選任・解任、最高経営責任者（CEO）等の選定・解職、報酬及びその基本方針、その他コーポレート・ガバナンス体制の充実・強化に向けて審議しています。委員会は取締役会により選定された多様で経験豊富な社外取締役で構成され、ガバナンスに関する重要事項を取締役会の諮問、又は委員会の判断により、独立公正な立場から、客観性・透明性を重視して審議しています。2024年度には、取締役会の監督機能の強化と業務執行の迅速化を両立させるため、事業に精通した社内取締役の業務執行と、専門性と経験を有する社外取締役及び監査等委員会による監督が適切に機能するよう、監査等委員会設置会社への移行を答申しました。

指名に関しては、企業理念や経営戦略を実現できる最適な経営陣・取締役を選任するにあたり、多様性に配慮しつつ、必要な専門性・経験・実績を備えた人材を候補者に選定しています。また、将来の経営リーダーの育成と、リスクや経営環境の変化にも迅速かつ適切に対応できる体制の構築に努めています。報酬に関しては、会社の持続的成長と株主価値向上に資する報酬体系を基本とし、外部ベンチマークや経営環境の変化を踏まえ、継続的な報酬基準の検証とその公正な運用と短期・中長期のインセンティブをバランスよく組み合わせることにより、経営陣のモチベーション向上と優秀な人材の確保・維持を図れるよう取り組んでいます。

今後も、ガバナンス体制の高度化を図るとともに、経営環境と社会的要請の変化に適切かつ柔軟に対応し、公正・透明で充実した審議を行ってまいります。ステークホルダーの皆さまとの価値共有と信頼獲得に向けて、今後も真摯に責務を果たしてまいります。

グループコンプライアンス委員会

当社グループでは、製薬企業としての社会的責任を果たすため、コンプライアンスの徹底を最重要課題のひとつと位置付け、グループコンプライアンス委員会を設置しています。

委員会は、グループ法務・コンプライアンス部担当役員を委員長とし、各社代表や外部有識者（弁護士）も加え、毎月開催しています。活動内容は、コンプライアンス方針の審議・決定、体制構築や整備の支援、重要事項の把握と取

締役会への報告、企業倫理ヘルプラインに寄せられた事案への対応、コンプライアンス向上施策の決定と進捗管理です。全社員を対象に、薬機法やGMP、GQPなどを含むeラーニング研修も毎月実施しています。

これらの取り組みを通じて、コンプライアンス意識の向上と健全な企業風土の醸成に努め、社会から信頼される企業グループを目指してまいります。

グループリスクマネジメント委員会

当社グループでは、事業活動に伴う様々なリスクに適切に対応し、企業価値の維持・向上を図るため、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。その中核として、グループ総務部担当役員を委員長とするグループリスクマネジメント委員会を設置しています。

委員会では、財政状態や経営成績、キャッシュフローに影響を及ぼす可能性のあるリスクを洗い出し、発生頻度や事業への影響度をもとに重要なリスクを特定。各担当部門が対策を講じ、委員会が定期的にその進捗や効果を確

認・評価することで、継続的な改善につなげています。

委員会は年2回開催しており、リスクの特定や対策の進捗管理に加え、2024年7月には外部講師を招いたオールハザードBCP（事業継続計画）研修会、同年12月には委員会メンバーを対象としたAED講習等、実践的な研修も実施しました。

これらの取り組みを通じて、当社グループ全体のリスク管理体制の強化と、より安全・安心な企業運営の実現に努めてまいります。