

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、次の企業理念を定款に記載することによって株主の皆様と共有しております。

(企業理念)

1. 本会社は、患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア(hhc)企業をめざす。
2. 本会社の使命は、患者様満足の増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。
3. 本会社は、コンプライアンス(法令と倫理の遵守)を日々の活動の根幹に据え、社会的責任の遂行に努める。
4. 本会社の主要なステークホルダーズは、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員である。本会社は、以下を旨としてステークホルダーズの価値増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持に努める。
  - (1)未だ満たされていない医療ニーズの充足、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性を含む有用性情報の伝達
  - (2)経営情報の適時開示、企業価値の向上、積極的な株主還元
  - (3)安定的な雇用の確保、やりがいのある仕事の提供、能力開発機会の充実

この企業理念は、当社のグローバル展開を自律的な運営により支えている国内外のグループ企業(イーザイネットワーク企業)における共通の知であり、イーザイネットワーク企業は、一丸となって企業理念の実現につとめています。

この企業理念を実現していくためには、長期的な視野のもと企業施策を実行していかなばなりません。そのような企業施策の実行は、株主の皆様の信頼があって初めて可能となります。このため、当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでまいります。

当社は、株主の皆様の権利を尊重し、経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスを充実させ、株主の皆様の信頼を獲得し、株主の皆様にご社の株式を安心して長期に所有していただくことをめざしております。

#### 1. 株主の皆様との関係

- (1)株主の皆様の権利を尊重する。
- (2)株主の皆様の平等性を確保する。
- (3)株主の皆様を含む当社のステークホルダーズとの良好・円滑な関係を構築する。
- (4)会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保する。

#### 2. コーポレートガバナンスの体制

- (1)当社は指名委員会等設置会社とする。
- (2)取締役会は、法令の許す範囲で業務執行の意思決定を執行役に大幅に委任し、経営の監督機能を発揮する。
- (3)取締役会の過半数は、独立性・中立性のある社外取締役とする。
- (4)執行役を兼任する取締役は、代表執行役CEO1名のみとする。
- (5)経営の監督機能を明確にするため、取締役会の議長と代表執行役CEOとを分離する。
- (6)指名委員会および報酬委員会の委員は、全員を社外取締役とし、監査委員会の委員は、その過半数を社外取締役とする。
- (7)指名委員会、監査委員会および報酬委員会の各委員長は社外取締役とする。
- (8)社外取締役の役割を有効に機能させるため、社外取締役ミーティングを設置する。
- (9)財務報告の信頼性確保をはじめとした内部統制の体制およびその運用を充実する。

なお、当社のコーポレートガバナンスガイドライン、取締役会規則、指名委員会規則、監査委員会規則、報酬委員会規則、およびコーポレートガバナンスシステムに関する状況は、当社のホームページに掲載しております。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/index.html>

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-3 資本政策の基本的な方針】

当社は、企業理念として、「主要なステークホルダーズである患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員の価値増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持に努める」と定款で規定しております。資本政策もこの理念に基づき実施しています。

日常の運営における資本政策は、財務の健全性を担保した上で、株主価値向上に資する「中長期的なROE経営」、「持続的・安定的な株主還元」、「成長のための投資採択基準」を軸に展開しています。

当社は、ROEを持続的な株主価値の創造に関わる重要な指標と捉えています。「中長期的なROE経営」では、売上収益利益率(マージン)、財務レバレッジ、総資産回転率(ターンオーバー)を常に改善し、中長期的に資本コストを上回るROE(正のエクイティ・スプレッド\*1)の創出をめざしていきます。

「株主還元」については、健全なバランスシートの下、連結業績、DOE及びフリー・キャッシュフローを総合的に勘案し、シグナリング効果も考慮して、株主の皆様へ継続的・安定的に実施します。DOEは、連結純資産に対する配当の比率を示すことから、バランスシートマネジメント、ひいては資本政策を反映する指標の一つとして位置づけています。自己株式の取得については、市場環境、資本効率等に鑑み適宜実施する可能性があります。なお、健全なバランスシートの尺度として、親会社所有者帰属持分比率、負債比率(Net DER)を指標に採用しています。

「投資採択基準」は、成長投資による価値創造を担保するために、戦略投資に対する投資採択基準(VCIC: Value - Creative Investment Criteria)を採用し、リスク調整後ハードルレートをを用いた正味現在価値(NPV)とIRR(内部収益率)スプレッドにハードルを設定し、投資を厳選しています。

当社では、こうした資本政策によって、成長投資と安定した株主還元を両立し、持続的な株主価値向上に努めていきます。

\*1 エクイティ・スプレッド=ROE - 株主資本コスト

#### 【原則1-4 政策保有株式】

医薬品製造企業においては、基礎研究・研究開発から薬剤を患者様に届けるまでに長時間を要することを勘案すると、長期的なパートナーの存在は不可欠と考えています。当社は、政策保有については、相互の企業連携が高まることで、企業価値向上につながる企業の株式のみを対象とすることを基本としています。株式保有は必要最小限とし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを正味現在価値(NPV)等の概算により精査することで、企業価値向上の効果や経済合理性を検証します。なお、この検証は毎年実施し、コーポレートガバナンスの観点から保有残高を原則として縮減していきます。また、政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、当社の保有する株式の価値向上に資すると判断する議案であれば賛成し、価値を毀損すると判断するものに対しては反対票を投じます。原則として、当社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、売却等を妨げません。

なお、2018年度は、政策保有株式のうち7銘柄(すべて全株式)を売却しました。

#### 【原則1-7 関連当事者間の取引】

取締役、執行役、従業員などの当社関係者がその立場を濫用して当社や株主共同の利益を害することを防止するため、当社は利益相反取引、株主に対する利益供与および贈収賄の禁止について、当社「ENW\*2 贈収賄・汚職の防止に関するポリシー」に定めコンプライアンス研修等を通じて取締役、執行役、従業員に周知徹底しています。

\*2 ENW(Eisai Network Companies)とは、エーザイ株式会社および子会社と関連会社で構成されている企業グループのことです。

当社と主要株主との取引の有無およびその内容については、当社取締役会によって適切に監督するとともに、監査委員会は定期的な監査対象事項として監査しています。また、当社取締役会は、当社や株主の利益に反する行為を行うことを防止するため、取締役および執行役による自己取引および利益相反取引については当社取締役会の承認を必要とすることを取締役会細則に規定し、開示しています。なお、この取引については、重要な事実を適切に取締役会に報告することとしています。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/boardmtg/index.html>

#### 【原則2-6 企業年金基金のアセットオーナーとしての機能発揮】

コーポレートガバナンス改革の一環として、人的資本の重要性から「エーザイ企業年金基金(以下基金)」において2018年2月にスチュワードシップ・コードの受入れを表明し、ESG投資を開始しました。今後も年金リターンの最大化を図るとともに、人的資本の充実等により、基金の改善に取り組んでいきます。現在、基金においては十分な資源の配分には至っておらず、財務部門がサポートする体制をとっています。将来的には、基金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、必要な経験や資質を備えた人材を配置するとともに、その育成に努めるなど、十分な資源を配分していきます。

資産運用に関する主要な意思決定は、資産運用委員会での審議を踏まえ、代議員会において決定・承認しています。資産運用委員会には財務部門もメンバーとなりサポートしていますが、代議員会は人事部門と組合主体で構成されており、財務部門には決定権がないため、利益相反を適切に管理できる体制にあると考えています。

<https://www.eisai-kikin.or.jp/pop.html> (エーザイ企業年金基金「責任ある機関投資家」の諸原則)

#### 【原則3-1 情報開示の充実】

原則3-1に示された(1)~(5)については、株主総会参考書類および事業報告等において丁寧かつ分かりやすく記載を行っています。株主総会招集ご通知、事業報告、統合報告書等は英語版も作成しています。これらの資料をはじめホームページも英語バージョンを作成しています。

(1)当社は、企業理念を定款に規定するとともに、目指す企業像、企業行動憲章を定め、これらをホームページ上に公開しています。  
<https://www.eisai.co.jp/company/philosophy/index.html>

企業理念については、株主総会招集ご通知、事業報告、統合報告書等を通じて株主の皆様も含めて広く一般に公開し、その共有につとめています。また、中期ならびに年度の経営戦略、経営計画についても、決算発表、個人株主説明会、メディア向けの記者懇談会、アナリストおよび金融機関向けのインフォメーションミーティングをはじめとして、積極的に開示・公表しています。

(2)当社は、取締役会において、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンスガイドライン」を定め、これを当社ホームページにおいて開示しています。  
<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/cgguideline/index.html>

(3)当社は指名委員会等設置会社であり、取締役および執行役の報酬等については、報酬委員会が個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しています。報酬委員会は、主に、取締役および執行役の個人別の報酬等に係る決定に関する方針、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、および、執行役の業績連動型報酬の決定に係る全社業績目標および各執行役の個人別業績目標の評価の決定を行っています。報酬等の決定プロセスについては、第107回定時株主総会招集ご通知(事業報告)で開示しています。

(4)当社は指名委員会等設置会社であり、指名委員会が、取締役の選任および解任に関する株主総会議案、取締役の選任および解任のために必要な基本方針、規則および手続等を決定する権限を有しています。指名委員会は、次年度の取締役会構成案、社外取締役の独立性・中立性の要件等を決定するとともに、取締役候補者の決定を行っています。指名委員会の任務、活動内容等については、第107回定時株主総会招集ご通知(事業報告)で開示しています。執行役の選任および解任は取締役会の決議事項です。執行役の選任については、代表執行役CEOが理由を付して候補者を取締役会に提案し、取締役会で選任しています。

(5)取締役の選任については、株主総会招集ご通知参考書類において、指名委員会が決定した取締役候補者それぞれについて、取締役候補者とする理由を記載しています。また、社外取締役については、指名委員会が確認した社外取締役としての独立性・中立性に関する事項を記載しています。執行役の選任については、取締役会の議案に選任理由が記載されていますが、提案者である代表執行役CEOは、個々の選任に関し取締役会に十分な説明を行っています。

#### 【補充原則4-1-1 取締役会の役割・責務(1)】

当社は指名委員会等設置会社であり、当社取締役会は、法令の許す範囲で業務執行の意思決定を執行役に大幅に委任して経営の活力

を増大させるとともに、経営の監督機能に専念しております。

取締役会は、経営の基本方針、執行役の選任など、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の意思決定を行います。取締役会の決議事項、取締役会への報告事項については、具体的に取締役会細則に定めています。取締役会規則および細則は、当社ホームページにおいて開示しています。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/boardmtg/index.html>

#### 【原則4 - 8 独立社外取締役の有効な活用】

##### 社外取締役ミーティング

当社では、社外取締役相互のコミュニケーションを深め、取締役会等における議論を活発化させるために、社外取締役のみで構成する社外取締役ミーティングを定期的に開催しています。社外取締役ミーティングではコーポレートガバナンスやビジネスに関する事項が自由に議論され、必要に応じて、取締役会および執行部門に通知、報告、要請がなされます。

2018年度は、社外取締役ミーティングを8回開催(社外取締役出席率100%)し、以下のテーマについて取り組みました。

##### a) サクセッションプランの情報共有とディスカッション

###### 1. 経営トップ(CEO)選定の考え方

当社は、経営トップ(CEO)の選定を、取締役会の最も重要な意思決定事項のひとつと位置付けています。CEOは、自ら強いリーダーシップを発揮して次期CEOを育成することを責務とし、社外取締役がこれを認識の上で助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性が高まり、取締役会として、CEO選定の公正性を合理的に確保できると考えています。

###### 2. CEO選定に係る手続き

CEOのサクセッションに関しては、2004年に指名委員会等設置会社に移行後も、常に最良のコーポレートガバナンス体制のもと、議論が積み重ねられていましたが、2016年度、社外取締役ミーティングにおいて、それまでの経緯を踏まえたと、CEOの策定するサクセッションプランに関する取締役会での情報共有等のあり方や、突発的事態への備えについて議論がなされ、その手続き等をルールとして決めました。その概要は以下のとおりです。

###### 1) サクセッションプランの情報共有

- ・ CEOにより提案されるサクセッションプランの情報共有は、社外取締役ミーティングにおいて、年2回実施する。
- ・ この社外取締役ミーティングには、CEOをはじめ社内取締役も参加し、取締役全員でサクセッションプランの情報共有を行う。

###### 2) サクセッションプランのディスカッション

- ・ 候補者を評価するための基準(クライテリア)は、経営環境等に応じて変化することが想定される。このため、CEOが候補者を提案する時点においてこれを適切に設定する。
- ・ CEOは、これにもとじて候補者を評価し、サクセッションプランにおいてその評価結果を示す。
- ・ 社外取締役は、サクセッションプランに関する助言を行い、CEOは社外取締役からの助言を考慮し、適宜、サクセッションプランに反映させる。

###### 3. 突発的事態に対する備え

不慮の事故などにより、急遽、取締役会として新たなCEOを選定しなければならない事態も想定される。このような突発的事態に対する備えについても、上記サクセッションプランの検討の中で確認がなされている。

##### b) コーポレートガバナンス評価の実施

社外取締役ミーティングは、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価し、運営等の課題を抽出するとともに、取締役会および執行部門に改善の要請や提案を行っています。コーポレートガバナンス評価では、前年度のコーポレートガバナンス評価における課題認識等にもとづき、取締役会等の活動状況を点検・評価し、次年度に向けた課題抽出および改善策等を示すことでPDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルを回しています。

なお、2017年度より、継続的、定期的にコーポレートガバナンス評価の適正性と妥当性を確保するため、プロセスおよび結果について、外部機関によるレビューを3年に1回実施することとしました。(外部機関による次回のレビューは2020年度に実施します。)

##### c) 社外取締役と投資家の皆様との対話

当社では、これまで機関投資家と社外取締役の面談を国内外で実施してきました。2018年1月～2月に実施した社外取締役による機関投資家への訪問と対話、そして2018年9月に「機関投資家と社外取締役との意見交換会」を実施し、社外取締役7名全員が出席し、約50名の機関投資家の方々との対話を行いました。当社のコーポレートガバナンスに対する取り組みについて、様々な観点から意見交換をすることができました。

また、機関投資家の方々からの要請に応じ、社外取締役複数名が参加した意見交換会を実施しています。こうした対話で得た知見は、取締役会等における議論に活かしています。今後も、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスへの取り組みに関する相互理解を深めるため、社外取締役による投資家の皆様との対話を継続して実施していくことを、社外取締役ミーティングで確認しています。

##### 取締役議長(社外取締役)

当社では、取締役会運営の要となる取締役議長を、社外取締役の中から選定しています。取締役議長は、取締役会が株主の皆様をはじめとするステークホルダーズにとって公正で適切な判断を行えるよう、議題の選定や年間のテーマ設定を吟味するとともに、上程する議案について十分な時間をかけてその内容を確認し、事務局を指揮して各取締役に議案の事前説明を行わせています。また、取締役会においては、多様なバックグラウンドを持つ取締役から様々な知見にもとづく意見を引き出すよう議事を運営しています。

なお、取締役議長は、社外取締役をリードする取締役として、社外取締役ミーティングの座長を務めています。

#### 【原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、2004年に委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)に移行後、指名委員会において議論を重ね、2006年より「社外取締役の独立性の要件」(現在の「社外取締役の独立性・中立性の要件」)を開示しています。

指名委員会は、社外取締役の選任において社外取締役の独立性・中立性の確保を最も重要視しています。社外取締役候補者の選任作業は、候補者のリストアップより始まります。指名委員会では、現任の取締役のみならず、豊富な人財ネットワークを有する当社の社外取締役経験者にも候補者のリストアップを依頼し、毎年、候補者リストをアップデートしています。指名委員会は、整備した候補者リストについて、独立性、競業等のスクリーニングを行うとともに、当該年度の新任候補者の要件にもとづいて候補者の絞り込みを行い、就任依頼を行う候補者を決定します。その後、指名委員長は、速やかに候補者に面談し、当社取締役への就任依頼を行います。当社の指名委員会は社外取締役3名のみで構成しており、以上のプロセスで取締役候補者の選任を、公正かつ透明性をもって決定しています。また、指名委員会は、自ら定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を厳格に運用して選任を行っています。新任・再任を問わず、毎年、社外取締役候補者について本要件を満たしているか調査を行い、独立性・中立性に問題がないことを確認しています。

なお、本要件は、法令、証券取引所等の基準変更への対応や、コーポレートガバナンス向上の観点から毎年その内容を点検し、必要に応じて見直しを行っています。

【補充原則4 - 11 - 1 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当社取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成し、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数を維持することとしています。

現在は、取締役11名のうち7名が独立性・中立性のある社外取締役であり、7名の社外取締役のバックグラウンドは、企業経営者の経験者、財務会計の専門家、法律の専門家、学識経験者等です。また、7名中、1名の社外取締役が日本以外の国籍であり、1名は女性です。社外取締役の多様性については第107回定時株主総会招集ご通知参考資料の9頁において開示しています。

当社取締役会は、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンスガイドライン」に、取締役会構成の多様性の考え方を定め、これを当社ホームページにおいて開示しています。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/cguideline/index.html>

指名委員会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」の基本的な考え方に基づいて社外取締役候補者を選任しています。当社は、株主の皆様へ、指名委員会の活動内容についてご理解を得るために、指名委員会の任務や、年間を通じた活動内容、取締役候補者の選任手続き等について、第107回定時株主総会招集ご通知(事業報告)において開示しています。

【補充原則4 - 11 - 2 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当社取締役会は、社外取締役を含め、全ての取締役が株主の信任に応えるべく、その期待される能力を発揮し、十分に時間を費やし、取締役としての職務を執行することなど、取締役の役割を「コーポレートガバナンスガイドライン」に以下のように規定しており、当社取締役はこの規定を遵守して、取締役としての職務を遂行しています。

- ・取締役は、善管注意義務および忠実義務を負う。
  - ・取締役は、その職務を執行するに十分な情報を収集するとともに、取締役会において説明を求め、互いに積極的に意見を表明して議論を尽くし、議決権を行使する。
  - ・取締役は、取締役会の議題を提案する権利および取締役会の招集を求める権利を適時・適切に行使することにより、知り得た当社の経営課題の解決をはかる。
  - ・取締役は、株主の皆様の信任に応えるべく、その期待される能力を発揮し、十分な時間を費やし、取締役としての職務を執行する。
- また、取締役の兼任先については、上場企業の役員をはじめ、毎年、指名委員会がこれを確認し、当社の取締役としての職務の遂行に問題がないこと、加えて、社外取締役の場合には、社外取締役としての独立性・中立性に問題がないことを確認しています。なお、取締役の主な兼任状況については、株主総会招集ご通知の参考書類、有価証券報告書等で開示しています。

【補充原則4 - 11 - 3 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当社は、社外取締役ミーティングにおいて、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価し、運営等の課題を抽出するとともに、取締役会および執行部門に改善の要請や提案を行っています。コーポレートガバナンス評価では、前年度のコーポレートガバナンス評価における課題認識等にもとづき、取締役会等の活動状況を点検・評価し、次年度に向けた課題抽出および改善策等を示すことでPDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルを回しています。なお、2017年度より、継続的・定期的にコーポレートガバナンス評価の適正性及び妥当性を確保するため、プロセスおよび結果について、外部機関によるレビューを3年に1回実施することとしています。

2019年4月26日、当社取締役会は、社外取締役ミーティングがとりまとめた、「取締役会評価」、「コーポレートガバナンスガイドラインの自己レビュー」および「内部統制関連規則の自己レビュー」の結果について審議し、「2018年度コーポレートガバナンス評価」を決議しました。

1. 取締役会評価

- (1)取締役会評価は、取締役会の担う経営の監督機能について取締役会全体としての実効性等を評価するものです。
- (2)取締役会評価は、指名・監査・報酬委員会および社外取締役ミーティングも対象としています。
- (3)取締役会評価は、取締役一人ひとりの自己評価をもとに検討されます。
- (4)取締役会評価は、評価の客観性を確保する観点から、社外取締役ミーティングがその結果をとりまとめ、取締役会において決定します。

2. コーポレートガバナンスガイドラインの自己レビュー

- (1)コーポレートガバナンスガイドラインは取締役会が定めたコーポレートガバナンスの行動指針です。
- (2)取締役会は、取締役会等の職務執行が、本ガイドラインに沿って整備・運用されているかについて毎年レビューを行います。

3. 内部統制関連規則の自己レビュー

- (1)内部統制関連規則は、監査委員会の職務の執行のために必要な事項および執行役の職務の適正を確保するために取締役会が定めた規則です。
- (2)取締役会は、両規則に沿った体制の整備・運用がなされているかについて毎年レビューを行います。

4. 外部機関を活用した「取締役会評価」の改善および保証の仕組み

- (1)「取締役会評価の適正性の保証」を企図し、外部機関による取締役会評価の改善とその保証の仕組みを2017年度より導入しました。なお、外部機関による評価プロセスの調査、評価、改善提案、評価結果の点検等は3年に1回実施します。
- (2)外部機関は、当社の過去の評価方法、評価の決定プロセス、各取締役の評価、最終評価等を分析の上、制度およびその運用について、指摘や助言を行います。
- (3)外部機関の指摘、助言にもとづき、社外取締役ミーティングおよび取締役会は、制度および運用の改善をはかることとします。
- (4)外部機関は、社外取締役ミーティングがとりまとめる取締役会評価について、評価プロセス、評価結果等を点検し、取締役会に報告書を提出します。
- (5)取締役会は、社外取締役ミーティングがとりまとめた評価と外部機関による報告書にもとづき、当該年度のコーポレートガバナンス評価を決定します。

\* 外部機関による次回のレビューは2020年度に実施します。

5. 2018年度コーポレートガバナンス評価結果

コーポレートガバナンスガイドラインおよび内部統制関連規則については、規定を逸脱した運用等は認められず、取締役および執行役等がコーポレートガバナンスの充実に向け、適切に職務を執行していることを確認しました。

取締役会評価については、以下のとおり、2017年度取締役会評価で抽出された2018年度の課題に対し、2018年度における対応状況を確認・評価し、次年度に向けた課題等を以下のとおり認識しました。

(1)取締役会の役割等

Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・議題選定については、取締役の善管注意義務にもとづいた、時宜を得たテーマの設定や会社のリスクを予兆的に捉えて議論するなどの

取り組みが今後も求められる。

- ・取締役会において中身の濃い議論が行われるように、毎年、議題の必要性等を検討し、議題数の絞り込みを実施する。
- ・サクセッションプランに関する定期的な情報共有とディスカッションを継続すること、今後は本プランのPDCA(Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Action(改善))を繰り返していくことが確認された。

Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

前年に課題抽出したテーマを、適切に議題として取り上げて議論ができた。また、ESGへの取り組み、データインテグリティ、グローバルな製品品質など、特定のリスクを議題として、潜在リスクと対応状況を把握した。

なお、「EWAY 2025」が3年を経過する中、経営環境が大きく変化しているとの課題認識のもと、取締役会で取り上げるべきテーマを検討することが確認された。

取締役会は、業務執行の意思決定を執行役に大幅に委任し、経営の監督に専念できる仕組みとしている。このため取締役会決議事項は、十分に絞り込まれているが、東証のコーポレートガバナンス・コードの改訂や最新のガバナンスに関連する議論等を踏まえ、改めて整理をする必要性が確認された。サクセッションプランは、2018年9月、2019年3月に、CEOからプランが提出され、情報共有と検討がなされた。本件に関する取り組みは適切であることが確認された。

Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・議題選定については、引き続き、中長期的な経営課題や会社の抱えるリスクを時宜を得て取り上げていくことが必要であり、社外取締役ミーティング等の場において検討を行い議題として設定する。
- ・取締役会における決議事項、報告事項を再整理する。
- ・サクセッションプランは、今後もPDCAサイクル(Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Action(改善))を回していくとともに、社外取締役は、候補者と接する機会を設けてその人物を見極めるなど、候補者の評価についてより深く理解する努力をしていかななくてはならない。

## (2)取締役会の運営等

Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・四半期業務執行報告は、さらに情報量を絞り込み、資料数を減らしシンプルな報告にするなど、まだまだ改善の余地もあるため、継続的な改善への取り組みを行うことが確認された。
- ・リスクの捉え方に関する議論がグローバルに変化する中、取締役会への報告内容の質的な改善として、コンプライアンス案件などのリスクの報告に止まらず、事業活動に関連する戦略的なリスク(ネガティブリスクのみならず、ポジティブリスクを含む)に対する執行役の認識やその報告を求めていくことの必要性が確認された。
- ・情報共有システムは、引き続き利便性向上への取り組みを行うことが確認された。

Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

四半期業務執行報告は、議案、資料の質的改善が進んだが、今後も、よりコンパクトな情報としてとりまとめる必要が認識された。

具体的には、重要課題を抽出して報告する、リスクを明示的に記載するフォーマットに変更する等の改善がなされ、直面するリスクとその対応策を中心とした報告となった。これにより、取締役会における議論は、よりリスクにフォーカスしたものに改善された。

一方、執行役間のリスク認識のレベルに差があること、および戦略リスクの把握がまだ十分とはいえないこと等、リスク関連の報告は今後も継続的な改善への取り組みが必要であることが確認された。

また、タブレット端末の活用により、情報共有システムを利用した議案・資料等の提供、適時な情報提供などの改善が行われた。今後もさらなる利便性の向上に向けた取り組みに期待したい。

Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・四半期業務執行報告は、討議すべき機軸を定めて、よりコンパクトで読みやすい報告とするように改善を継続する。
- ・リスクに関する報告は、それに対する打ち手、対処法まで踏み込んだ報告を求めていくことが確認された。
- ・情報共有システムを活用した議案の早期提供、取締役会に関連する規程類や取締役会での議論に資する資料等の充実および閲覧性の向上、ならびに情報共有システムのさらなる利便性の向上に継続的に取り組む必要性が確認された。四半期業務執行報告は、さらに情報量を絞り込む、資料数を減らし、シンプルな報告にするなど、まだまだ改善の余地もあるため、継続的な改善への取り組みを行うことが確認された。

## (3)社外取締役、社外取締役ミーティング

Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・研修会については、業界や会社に関する基本的な情報・知識を、再任取締役であっても新任社外取締役研修を聴講するなどの方法で繰り返し習得することの重要性や、業界特有の知識・情報の取得機会の定期的な設定の必要性が確認された。また、取締役会等の議案における専門用語や略号に関する事務局によるサポートの継続的な取り組みが求められた。
- ・2017年度は、社外取締役が、当社の主要なステークホルダーである患者様と接する機会を得る場がなかった。企業理念にもとづいて、継続的にこのような機会を設定することの必要性が確認された。
- ・社外取締役ミーティング設置の当初の目的であった、社外取締役間のコミュニケーションをはかり、相互に考え方を理解する場としての活用について再度、検討すること、取り扱うテーマの幅を広げること、開催方法等について工夫することが課題として確認された。
- ・社外取締役と機関投資家との対話は、実施方法、対話のテーマなどを検討の上、2018年度以降も継続して実施すること、および、今後は、このような社外取締役による投資家とのエンゲージメントを、取締役会評価の項目として追加することが確認された。

Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

研修会は、当社の基本的情報の提供をはじめ、研究所・工場の視察、執行役による特定テーマ(エンタープライズ・リスクマネジメント、プレグジットとリージョン特有のリスク、認知症エコシステム)の情報共有など、十分に実施された。なお、新任社外取締役研修に再任取締役が参加することは情報・知識をアップデートする上で有用であった。今後は競業企業との比較(開発状況、当社の主力領域以外の状況、市場状況等)などを含めて研修会の内容をさらなる充実をはかることが望まれる。

また、2018年度は、企業理念であるhhc理念とその実践への理解を深めるため、患者様とともに時間を過ごす「共同化プログラム(hhc活動)」に、すべての社外取締役が参加した。

社外取締役ミーティングは、取締役会評価、サクセッションプランに加え、検討テーマの幅が広がり、開催回数も年8回となり、その重要性はより一層高まった。一方、社外取締役の相互理解を深めるためのフリーディスカッションの機会が少なくなったことについては改善が必要であると認識された。

なお、今回の取締役会評価では、社外取締役ミーティングにおいて議論するテーマとして多数の要望が挙げられた。内容としては、取締役会のあり方等、コーポレートガバナンスに関する事項や、執行役との中長期的な経営課題に関するフリーディスカッションなど、取締役会における議論の質を高めることを企図した事項であった。

2018年9月に、約50名の機関投資家等と社外取締役7名との対話の会を開催した。また、機関投資家への個別訪問による面談も実施した。

機関投資家との意見交換に止まらず、建設的な対話を通じて相互信頼を得ていく活動は、コーポレートガバナンスの向上に有益かつ重要であり、他社に先駆けた先進的な取り組みとして、今後も継続・発展させていく必要性が認識された。

また、今年度より、機関投資家等との対話を推進するための体制整備と、その継続的な実施を、取締役会評価の評価項目に追加した。

#### Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・研修会については、研究・生産・営業の各事業所視察等を利用した中堅・若手の社員との交流、特に環境変化の大きい国内営業第一線の社員の活動や思いを知る場の設定を期待する。また、執行役による事業活動、ビジネス環境に関する情報共有とそのアップデートは、毎年繰り返し社外取締役ミーティングの場で実施し、理解を深めていく必要性が確認された。
- ・社外取締役ミーティングのテーマとして要望のあった事項は、優先順位を検討の上ディスカッションの場を設定すること、および社外取締役のビジネスやコーポレートガバナンスへの理解をより一層深めることで、取締役会における議論を充実させていく必要性が確認された。
- また、テーマを定めぬフリーディスカッションの場を柔軟に設定し、その回数を増やしていくこととした。
- ・機関投資家との対話は、小集会、個別訪問等、実施方法について工夫を行い、今後も注力していくことが確認された。他社事例がまだまだ少ない取り組みであり、当社のコーポレートガバナンス向上に向けた先進的な施策としてアピールする必要性も確認された。

#### (4)指名・監査・報酬委員会

##### Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・2017年度評価においてコメントとして指摘された各委員会における個別の課題について確認がなされ、当該課題については、それぞれの委員会が検討することが確認された。

##### Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

指名委員会および報酬委員会は、その職務執行について取締役会へ丁寧に報告を行っており、両委員会委員以外の取締役の理解も深まったと評価された。指名委員会は社外取締役の就任期間(任期)について、報酬委員会は役員報酬の開示および株式報酬制度の改定を検討課題として取り組み、一定の成果を得たことを確認した。

監査委員会は、監査調書を審議後、速やかに監査調書の内容を監査委員以外の取締役とも情報共有している。一方、委員会で審議する内容および資料が膨大であり、事前説明や委員会における議論、審議の進め方等、運営上の工夫については、引き続き、次年度に向けた課題として取り組むことが確認された。

##### Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・各委員会の運用における課題について確認がなされ、当該課題は、それぞれの委員会において検討することが確認された。
- ・監査委員会は、取締役会への通常の監査委員会報告とは別に、監査委員会に報告された情報のうち、取締役会と共有すべき課題については、今後も継続して、取締役会で随時リマインドする必要があるとの認識がなされた。

#### (5)内部統制とリスクに関する事項等

##### Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・海外リスクに関する担当執行役とのミーティングは現地の状況を知るよい機会であったが、今後も繰り返し実施すること、よりリスクに的を絞った情報交換の場として他のリージョンに関しても実施することが確認された。
- ・取締役が積極的にリスクに関する報告を執行部門に求めることで、リスクを見える形にし、リスクを正しく把握して物事を進めていく健全なリスク管理の習慣を、取締役が率先して根付かせていく必要性が確認された

##### Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

前年のアメリカス、中国に引き続きEMEA(欧州、中東、アフリカ、オセアニア)リージョンの担当執行役との情報共有を実施した。

また、特定の課題(ESG、データインテグリティ、製品品質)やリスク関連テーマ(エンタープライズ・リスクマネジメント)を取締役会や社外取締役ミーティングで議論できた。

一方、四半期業務執行報告における評価において記載したとおり、執行役間のリスク認識レベルに差があることや戦略リスクの把握が十分ではないという観点から、今後も社外取締役が執行役に対して適切な報告を促すことが必要であると認識された。

取締役会は、執行役からの結果報告を得て、適正に業務遂行がなされていたかどうかを監督するに止まらず、将来のリスクやそれに対する打ち手を確認して、執行役がリスクをどのように捉えているのかを監督することが重要であると認識された。

##### Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・リージョン責任者との情報共有については、アジア・ラテンアメリカリージョンについても実施すること、および過去に実施したリージョンにおける情報のアップデートについても企画・実施していくことが必要であると認識された。
- ・取締役会は、執行役の認識する幅広いリスクの中から取締役会で監督すべき重要なリスクを認識し、そのリスクに対してどのような備えや対応が行われているのか、インパクトや発生可能性等がどのように変化しているのか、執行役から定期的に報告を受ける必要があると認識された。

#### (6)その他のコーポレートガバナンスに関する事項

##### Plan(計画)「2018年度の課題」

- ・コーポレートガバナンス評価の結果を、取締役会のPDCA(Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Action(改善))として開示するなど、コーポレートガバナンスに関連する開示の充実をはかることが確認された。
- ・社外取締役と機関投資家との対話は、実施方法、対話のテーマなどを検討の上、2018年度以降も継続して実施すること、および、今後は、このような社外取締役による投資家とのエンゲージメントを、取締役会評価の項目として追加することが確認された。

##### Do(実行)&Check(評価)「2018年度の対応状況の確認と評価」

取締役会の実効性評価の結果はPDCAの形式で開示されており、十分に充実した内容であると確認された。一方でもう少し簡潔にまとめる等、個人株主の皆様への理解を深めるための工夫の必要性も認識された。

(機関投資家と機関投資家とのエンゲージメントに関連する評価は、「社外取締役・社外取締役ミーティング」の項に記載しています。)

##### Action(改善)「2019年度に向けた課題」

- ・コーポレートガバナンス評価は、その検討、開示について、引き続き、充実に努めていくことが確認された。なお、このような制度は、構築が完成すると同時に形骸化が始まることも多いため、評価方法等については継続的な見直しが必要であると認識された。

#### 【補充原則4-14-2 取締役・監査役のトレーニング】

取締役を対象とした研修会等は、取締役からの要望を踏まえ、当社の事業環境や活動内容の理解を深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企画し、様々な研修会や執行部門(執行役や従業員等)との交流の場を企画・実施しています。

1) 患者様との共同化プログラムへの参加

当社の企業理念であるhhc 理念とその実践への理解を深めるため、患者様とともに時間を過ごす「共同化プログラム(hhc 活動)」に社外取締役も参加しています。

(共同化プログラム内容)

- ・ 認知症や介護を必要とする高齢者の方が入居されている施設の見学、入居者との対話
- ・ 身体障がい者および知的障がい者の方を対象とする施設の見学、施設利用者との対話
- ・ レビー小体型認知症患者様による講演会の開催と聴講者によるグループワークの実施

2018年度は、これらのhhc 活動にすべての社外取締役が1回以上参加しました。

2) 執行役や社員とのコミュニケーション

2018年度は、エンタープライズ・リスクマネジメントへの取り組み状況に関する情報共有と、グローバルなリスク管理の状況把握の一環として、EMEAリージョン担当執行役とのミーティングを実施しました。当社の事業活動や経営環境への理解を深めるため、社外取締役と担当執行役とのミーティング、また、筑波研究所や川島工園において社外取締役と若手社員との情報共有と議論の場を持ちました。

3) 社外取締役を対象とする研修会

新任の社外取締役については、就任前に、会社概要、企業理念、経営状況、コーポレートガバナンスに関する事項および各種役員関連規定等の説明を実施しています。

就任後は、当社への理解を深めることを目的に、当社の事業活動、医薬品業界の動向、当社の経営環境等について、担当する執行役による説明会や事業所の視察等を早期に実施しています。これらの研修会については、情報のアップデートを目的に、新任以外の取締役も任意で参加しています。

4) コンプライアンス研修

上期・下期に各1回、役員を対象とするコンプライアンス研修を実施し、社外取締役もこれに参加しています。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は情報開示ガイドラインを定め、その中で、当社の情報開示の一貫性、統一性を確保するために、情報開示担当者は当社のCEO、CFO、IR / PR担当役員、IR / PR責任者およびこれら担当者に指名された当社グループの役員ならびに社員としています。

また、社外取締役と機関投資家との対話も積極的に進めています。

当社は、株主・投資家の皆様に、当社の経営・財務状況を積極的かつ公正、公平、タイムリーに情報開示し、企業価値のさらなる向上に資するIR活動を推進しています。IR担当部署は、社内関係部署と日々のオペレーションにおける連携を取り、個別面談以外の対話の取組みとして、四半期決算を年4回、CEOによるインフォメーションミーティングを年1回開催しています。また、建設的な対話のためのツールのひとつとして、2015年度より統合報告書を作成しています。

なお、株主の皆様との対話におけるインサイダー情報の管理については、社内研修、秘密保持誓約等で情報管理を徹底しています。

当社取締役会は、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンスガイドライン」に、長期的な企業価値の向上に向け、ステークホルダーズとの良好かつ円滑な関係の維持に努めることを規定しており、取締役会へ投資家の皆様からのフィードバックを含むIR活動が定期的に報告されています。また、株主構成についても定期的な調査に基づき、その結果が取締役に報告されています。

【原則5 - 2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社はエクイティ・スプレッド(株主資本コストを上回るROE)を企業価値のKPIとしており、中長期的に10年平均で正のエクイティ・スプレッドの創出をめざします。製薬企業はディフェンシブ銘柄であるものの、当社としては保守的に株主資本コストを8%と仮定しています。さらに、戦略投資に対する投資採択基準(VCIC: Value-Creative Investment Criteria)を定め、約200種類のリスク調整後ハードルレートを用いた正味現在価値(NPV)と内部利益率(IRR)スプレッドをKPIとし、価値創造を担保しております。

中長期的に正のエクイティ・スプレッドを上回る価値創造を追求し、当社の中期経営計画「EWAY 2025」の中間点である2020年度にはROE10%レベル、エクイティ・スプレッド2%レベルの達成をめざし、最終年度の2025年度にはROE15%レベル、エクイティ・スプレッド7%レベルの達成を意識しています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	33,741,100	11.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	31,494,100	11.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	18,329,188	6.40
日本生命保険相互会社	12,281,845	4.29
株式会社埼玉りそな銀行	7,300,000	2.55
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	5,437,000	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,697,600	1.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,536,100	1.58
公益財団法人内藤記念科学振興財団	4,207,169	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,092,411	1.42

支配株主(親会社を除く)の有無

- ・割合は、総議決権数に対する所有割合です。
  - ・自己株式は10,046千株(発行済株式の総数に対する所有割合3.38%)であり、議決権がないため表中に記載していません。
  - ・2019年3月末までに以下の大量保有報告書(変更報告書)が提出されていますが、2019年3月末の株主名簿で確認できない場合、または保有株式数が上位10位に該当しない場合は、表中に記載していません。なお、以下の( )内の保有割合は、自己株式を含んだ発行済株式の総数に対する割合です。
1. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ他、全4社の共同保有として、16,113千株(5.43%)を2015年7月13日現在で保有(2015年7月21日付変更報告書)
  2. ウェリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピー他、全2社の共同保有として、27,087千株(9.13%)を2015年7月31日現在で保有(2015年8月7日付変更報告書)
  3. 株式会社みずほ銀行他、全2社の共同保有として、18,900千株(6.37%)を2016年10月14日現在で保有(2016年10月21日付大量保有報告書)
  4. バンガード・ヘルスケア・ファンドの保有として、14,838千株(5.00%)を2016年11月24日現在で保有(2016年12月15日付大量保有報告書)
  5. ブラックロック・ジャパン株式会社他、全11社の共同保有として、18,308千株(6.17%)を2017年8月15日現在で保有(2017年8月21日付変更報告書)
  6. 野村アセットマネジメント株式会社が14,963千株(5.05%)を2018年3月15日現在で保有(2018年3月22日付大量保有報告書)
  7. 三井住友信託銀行株式会社他、全3社の共同保有として、15,967千株(5.38%)を2018年12月14日現在で保有(2018年12月21日付変更報告書)

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	医薬品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情



経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	
加藤 泰彦	他の会社の出身者												
柿崎 環	学者												
角田 大憲	弁護士												
ブルース・アロンソン	学者												
海堀 周造	他の会社の出身者												
村田 隆一	他の会社の出身者												
内山 英世	公認会計士												

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			

加藤 泰彦				<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt; 選任理由 &gt; 加藤氏は、船舶・海洋事業等をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。 指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役および取締役議長としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt; 独立性・中立性について &gt; 加藤氏は、三井造船株式会社(現株式会社三井E&amp;Sホールディングス)の役員就任の経歴を有していますが、当該企業と当社との間に取引関係はありません。 指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。 なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当していません。</p>
柿崎 環				<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt; 選任理由 &gt; 柿崎氏は、内部統制および内部監査の専門家です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、他の企業での社外取締役としての経験を有し、その研究分野から企業における内部統制やコーポレートガバナンス、リスクマネジメントに関する造詣が深く、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。 指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役および監査委員としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt; 独立性・中立性について &gt; 柿崎氏は、三菱食品株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業と当社の一般用医薬品等を扱う事業との間に取引関係がありますが、その金額は僅少(当該企業の連結売上高の0.01%未満)です。また、同氏は、日本空港ビルデング株式会社の社外監査役に就任しています。当該企業と当社との間に定常的な取引関係はありません。 以上のとおり、指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。 なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当していません。</p>

角田 大憲					<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt;選任理由&gt; 角田氏は、法律、会社法の専門家です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、他の企業での社外取締役としての経験を有し、企業法務に関わる豊富な経験から経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役、監査委員および社外取締役独立委員長としての実績、取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt;独立性・中立性について&gt; 角田氏は、中村・角田・松本法律事務所のパートナーです。当該事務所と当社との間に過去にコンサルタント料等の支払実績がありました が、その金額は僅少(過去5年間では年間300万円以下)です。なお、2016年度以降において支払実績はありません。また、同氏は現在、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(非上場)の社外取締役に就任していますが、当社との間に定常的な取引関係はありません。以上のとおり、指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当していません。</p>
ブルース・アロンソン					<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt;選任理由&gt; アロンソン氏は、コーポレートガバナンスの国際比較を研究領域とする法学者であり実務経験を有する弁護士です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、コーポレートガバナンスや企業法務に関する造詣が深く、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役、指名委員および報酬委員長としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt;独立性・中立性について&gt; アロンソン氏は、当社および当社の関係会社と利害関係を有する企業や団体の兼職は行っていません。指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当していません。</p>

海堀 周造				<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt; 選任理由 &gt; 海堀氏は、工業計器・プロセス制御機器に関する事業をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。 指名委員会は、取締役が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役、指名委員長および報酬委員としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt; 独立性・中立性について &gt; 海堀氏は、横河電機株式会社の子会社である横河ソリューションサービス株式会社と当社との間に取引実績がありますが、その金額は僅少(当該企業の連結売上高の0.01%未満)です。なお、同氏はHOYA株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業と当社との間に定常的な取引関係はありません。 以上のとおり、指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。 なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当しておりません。</p>
村田 隆一				<p>当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。 (最終頁をご参照ください。)</p>	<p>&lt; 選任理由 &gt; 村田氏は、金融業およびリース業を展開する企業の経営者として豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。 指名委員会は、取締役が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役、指名委員および報酬委員としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt; 独立性・中立性について &gt; 村田氏は、三菱UFJリース株式会社の役員就任の経歴を有しています。当該企業と当社との間に取引関係はありません。また、同氏は、過去に株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)の役員就任の経歴を有していますが、同行の役員を2009年6月に退任後、既に5年以上経過しており、当社の「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。同氏は、近鉄グループホールディングス株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業の子会社である近畿日本ツーリスト株式会社と当社との間に取引実績がありますが、その金額は僅少(当該企業の連結売上高の0.02%未満)です。また、同氏は、株式会社ノリタケカンパニーリミテドの社外監査役に就任していますが、当該企業と当社との間に取引関係はありません。 以上のとおり、指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。 なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当しておりません。</p>

内山 英世					<p>&lt; 選任理由 &gt;          内山氏は、公認会計士としての専門的な見識および経験を有するとともに、監査法人のトップおよびグローバル・コンサルティングファームの経営者として豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。          指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、同氏の 取締役および監査委員長としての実績、 取締役としての資格、能力、 経歴、 在任年数等から、同氏が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断しました。</p> <p>&lt; 独立性・中立性について &gt;          内山氏は、KPMGジャパンの役員就任の経歴を有しています。KPMGジャパンの各グループ会社と当社との間に定常的な取引関係はありません。また、同氏は現在、朝日税理士法人の顧問に就任していますが、当該法人と当社との間に取引関係はありません。          なお、同氏は、SOMPOホールディングス株式会社の社外監査役に就任しています。当該企業の傘下の保険会社と当社との間に保険契約の取引がありますが、その金額は僅少(当該保険会社の正味収入保険料の0.01%未満)です。また、同氏は、オムロン株式会社の社外監査役に就任していますが、当該企業と当社との間に定常的な取引関係はありません。          以上のとおり、指名委員会は、同氏が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていること、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。          なお、同氏は、有価証券上場規定施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当しておりません。</p>
-------	--	--	--	--	--

## 【各種委員会】

### 各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	3	0	0	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	5	2	2	3	社外取締役

## 【執行役関係】

執行役の人数 更新 30名

### 兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
内藤 晴夫	あり	あり	×	×	なし
岡田 安史	あり	なし	×	×	なし
高橋 健太	なし	なし	×	×	なし
柳 良平	なし	なし	×	×	なし
エドワード・スチュワート・ギリー	なし	なし	×	×	なし
ガリー・ヘンドラー	なし	なし	×	×	なし

井池 輝繁	なし	なし	×	×	なし
アイヴァン・チャン	なし	なし	×	×	なし
籾根 英典	なし	なし	×	×	なし
加藤 弘之	なし	なし	×	×	なし
大和 隆志	なし	なし	×	×	なし
リン・クレイマー	なし	なし	×	×	なし
佐々木 小夜子	なし	なし	×	×	あり
朝谷 純一	なし	なし	×	×	なし
サジ・プロシダ	なし	なし	×	×	なし
木村 禎治	なし	なし	×	×	なし
宮島 正行	なし	なし	×	×	なし
安野 達之	なし	なし	×	×	なし
ヤンホイ・フェン	なし	なし	×	×	なし
加藤 義輝	なし	なし	×	×	あり
田中 光明	なし	なし	×	×	なし
金澤 昭兵	なし	なし	×	×	あり
赤名 正臣	なし	なし	×	×	なし
小林 啓之	なし	なし	×	×	あり
中濱 明子	なし	なし	×	×	あり
長山 和正	なし	なし	×	×	あり
秋田 陽介	なし	なし	×	×	あり
塚原 克平	なし	なし	×	×	あり
村山 弘幸	なし	なし	×	×	あり
内藤 景介	なし	なし	×	×	あり

## 【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の職務を補助する専任部署である経営監査部を設置し、以下の仕組みにより執行役からの独立性を保証しています。

- ・経営監査部は、当社執行役から独立した組織とする。
- ・経営監査部長および部員は、当社の監査委員会および監査委員の指揮命令下で、その職務を遂行する。
- ・経営監査部長および部員の任命、異動および懲戒は、当社代表執行役CEOが当社監査委員会の同意を得て行う。
- ・経営監査部長および部員の人事評価の決定は、当社監査委員会が行う。

### 監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

#### 監査委員会の会計監査人に係る監査活動

監査委員会は、会計監査人に対し、以下の監査活動を行いました。

- ・会計監査人の年次会計監査計画を事前に確認し、計画書を受領するとともに、監査報酬等への同意の可否について審議しました。
- ・四半期・年度末決算(連結・個別)に対する会計監査人の監査意見および提言事項を聴取・検討しました。
- ・会計監査人が実施する個別の会計監査のうち重要なものについての情報を受領しました。
- ・会計監査人が実施する内部統制監査に関する情報を受領しました。
- ・会社計算規則第131条に係る会計監査人の内部統制の状況を継続して確認しました。
- ・規制当局等による当該監査法人の審査およびモニタリングの結果等を適宜受領し評価しました。
- ・日本公認会計士協会の「監査基準委員会報告書260」の具体的要求事項を受け、財務諸表監査に関する会計監査人の責任、計画した監査の範囲とその実施時期、会計監査人の独立性等について報告を受領し、監査上の重要な発見事項等について意見交換を行いました。
- ・監査委員会および経営監査部が実施する会計監査人の様々な活動に対する監視・検証を通じ、業務執行社員および監査チームを評価しました。

#### 監査委員会の内部監査部門等に係る監査活動

監査委員会は、内部統制担当執行役、内部監査\*1部門等に対し、以下の監査活動を行いました。

- ・監査委員とコンプライアンス・リスク管理推進部およびコーポレートIA部とによる毎月の会議を通じて、内部統制推進活動および双方の監査活動全般の情報を共有しました。当該会議以外にも、内部監査に係る緊急性の高い事項がある場合には速やかに情報を共有することとしています。
- ・監査委員会が監査上参考にできる調査の有無を確認するため、内部監査計画(年次計画)を受領しました。
- ・コーポレートIA部からENW\*2内部監査担当部署の年次監査計画書および個別監査の結果を受領しました。
- ・金融商品取引法における財務報告に係る内部統制の状況について、コーポレートIA部から定期的に情報を受領しました。
- ・リスク管理に関する内部統制の取り組み状況について、コンプライアンス・リスク管理推進部から定期的に報告を受領しました。

\*1 内部監査は、監査委員会の監査や会計監査人の会計監査とは異なる任意の監査です。当社は、内部統制担当執行役のもとに設置したコーポレートIA部が日本、米国、欧州、中国、アジア等の各地域の内部監査部門と協力しながら、グローバルな内部監査を実施して

います。この内部監査では、各執行役のもとで行われる業務執行が適正かつ効率的に実施されていることを、独立的かつ客観的に評価し、その結果は執行役会ならびに監査委員会へ報告しています。なお、内部監査部門は国際基準に対応した高品質な監査を確保するため、社外有識者で構成された外部評価委員会により、IIA(The Institute of Internal Auditors:米国に本部を置く内部監査人協会)のグローバルスタンダードに沿った評価を受けています。

\*2 ENW(Eisai Network Companies)とは、エーザイ株式会社および子会社と関連会社で構成されている企業グループのことです。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数	7名
---------	----

### その他独立役員に関する事項

当社の社外取締役7名は、会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」(最終頁をご参照ください)を満たしていることに加え、有価証券上場規程施行規則第211条第4項第5号に規定されるいずれの要件にも該当しないため、7名全員を独立役員として届出を行っております。

## 【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動型報酬制度の導入、その他
-------------------------------	------------------

### 該当項目に関する補足説明

当社は業績連動型報酬として、賞与と株式報酬を執行役に適用しています。

2013年度より導入した株式報酬制度は、信託を通じ、全社業績目標達成度に応じて執行役に当社株式を毎年交付する中長期インセンティブプランです。なお、海外子会社出身の執行役の業績連動型報酬においては、株式報酬を採用せず、中長期インセンティブ制度を取り入れています。

賞与と株式報酬の決定プロセスは「取締役・執行役報酬関係」の項で記述しております。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない
(個別の執行役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明 更新

2018年度において連結報酬等の総額が1億円以上である役員は、以下の6名であり、それぞれの総額は以下のとおりです。

代表執行役CEO	内藤 晴夫	152百万円
常務執行役	ガリー・ヘンドラー	142百万円
執行役	リン・クレイマー	194百万円
執行役	サジ・プロシダ	183百万円
執行役	アレキサンダー・スコット	145百万円
執行役	ヤンホイ・フェン	114百万円

ガリー・ヘンドラーはエーザイ・ヨーロッパ・リミテッド(英国)より、リン・クレイマー、サジ・プロシダおよびアレキサンダー・スコットはエーザイ・インク(米国)より、ヤンホイ・フェンは衛材(中国)薬業有限公司より、それぞれ報酬を受けており、その総額を記載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 <span style="background-color: #90EE90;">更新</span>	あり
---	----

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

## 1. 報酬等の決定

取締役および執行役の報酬等については報酬委員会で決定しています。当社の報酬委員会は、委員長を含む3名全員が社外取締役であり、客観的な視点と透明性を重視しています。報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に(1)取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、(2)取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、(3)執行役の業績連動型報酬の決定に係る全社業績目標および各執行役の個人別業績目標達成度の評価の決定を行っています。

## 2. 報酬等の決定に関する基本方針

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の基本方針について、報酬委員会運用規則で以下のとおり定めています。

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の基本方針

- 1) グローバルに優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬内容とする。
- 2) 株主および従業員に対する説明責任を果たしうる公正かつ合理性の高い報酬内容とする。
- 3) 経営の監督機能を担う取締役と業務執行を担う執行役の報酬等は、別体系とする。
- 4) 取締役の報酬等は、取締役が、その職務である経営の監督機能を十分に発揮するのに相応しい報酬内容とする。
- 5) 執行役の報酬等は、執行役が、その職務である業務執行に対し強く動機付けられ、大きな貢献を生み出せる報酬内容とする。
- 6) 取締役と執行役を兼任する者の報酬等は、執行役の報酬等のみとする。
- 7) 執行役と使用人を兼任する者の報酬等は、執行役の報酬等のみとする。

## 3. 報酬体系の決定プロセス

報酬委員会では、取締役および執行役の報酬等に関する諸課題を検討するとともに、報酬等の水準を毎年確認し、次年度の報酬体系を決定しています。なお、報酬等に関する諸課題の検討および報酬等の水準の調査、検討において、報酬委員会は、外部専門機関のデータ等を積極的に取り入れ、活用しています。

## 4. 取締役の報酬体系

- 取締役の報酬等 \_\_\_\_\_ 基本報酬
- ・ 基本報酬は定額制としています。
  - ・ 取締役会の議長、各委員会の委員長には、当該職務に対する報酬が加算されています。
  - ・ 社内取締役には、常勤の取締役としての業務に対する報酬が加算されています。

取締役の報酬等は、定額の基本報酬のみとなっています。取締役の職務は経営の監督であり、その監督機能を十分に発揮できる、取締役として相応しい内容とするため、業績連動型報酬を組み込まずに定額とし、その水準は、産業界の中上位水準を志向して設定しています。

## 5. 執行役の報酬体系

優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬内容とすること、および執行役が業務執行に対し強く動機付けられ、大きな貢献を生み出せる報酬内容とすること、これらの基本方針に則り、報酬委員会では国や地域による報酬水準や報酬等の仕組みの違いを認識して、執行役の報酬等を決定しています。

執行役の報酬等は、以下の図に示すとおり、基本報酬、賞与および株式報酬で構成しています。執行役の報酬等の水準は、産業界の中上位水準を志向して設定しています。

- 執行役の報酬等 \_\_\_\_\_ 基本報酬
- ・ 基本報酬は役位別の定額制としています。
- ├── 賞与
- ・ 賞与は、全社業績目標および各執行役の個人別業績目標達成度により、役位別の賞与基礎額の0～225%の範囲で支給することとしています。
- └── 株式報酬
- ・ 株式報酬は、全社業績目標達成度により、役位別の基本交付株数の0～150%の範囲で給付することとしています。

執行役の報酬等は、基本報酬、賞与および株式報酬の割合を6:3:1とし、総報酬における業績連動型報酬比率は40%となっています。

	固定報酬		業績連動型報酬	
	基本報酬 (60%)		賞与 (30%)	株式報酬 (10%)

なお、海外子会社出身の執行役、および高度な専門性や資格等を有する執行役の報酬等については、報酬決定のプロセスは同様であるものの、現地の報酬の仕組みや報酬水準、職務の専門性の違いを考慮し、個別に審議を行い決定しています。特に、海外子会社出身の執行役の業績連動型報酬においては、株式報酬制度は採用せず、中長期インセンティブ制度を取り入れた設計としています。

### 執行役への株式報酬制度

当社の株式報酬制度は、信託を通じ、全社業績目標達成度に応じて執行役に株式報酬を毎年給付する中長期インセンティブプランです。当社執行役が株主の皆様と同じ視点で利益意識を共有し、中長期的な視野で業績や株価を意識した業務執行を動機付ける内容としています。

執行役に給付される株式報酬は、毎年の全社業績に応じて増減します。また、中長期的には、株価が変動することにより報酬としての実質的な価値が変動します。この仕組みを継続することで、株主の皆様と同じ視点に立って企業価値を向上させようという執行役のモチベーションの向上につながるものと考えています。

なお、社内規程により、執行役は当社株式を在任中および退任後1年経過するまで売却することはできません。

### 業績連動型報酬の決定プロセス

賞与 = 役位別の賞与基礎額 × 全社業績目標達成度 \* × 個人別業績目標達成度  
支給率: 0～225% 評価: 0～150%



$$\text{株式報酬支給率: } 0 \sim 150\% = \text{役員別の基本交付株式数} \times \frac{\text{全社業績目標達成度}^*}{\text{評価: } 0 \sim 150\%}$$

\* 連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益、連結ROE

報酬委員会は執行役の業績評価および業績連動型報酬(賞与、株式報酬)の個人別の支給額・交付株数を審議し、決定します。執行役の賞与および株式報酬は全社業績目標および各執行役の業績目標の達成度に応じて、それぞれ上記の計算式により算出されます。

全社業績目標達成度は、連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益(親会社帰属分)および連結ROEを評価し決定します。事業年度ごとに、各項目の達成度にもとづき報酬委員会が全社業績目標の達成度を0～150%の範囲で評価します。

この4つの評価指標を採用した理由は、年度の事業計画の達成に向けて数値目標として公表し、株主の皆様と共有している経営指標であること、また、連結ROEについては、持続的な株主価値の創造に関わる重要な指標と捉えていることです。報酬委員会では、これらの4指標が業務執行を評価する上で適切であると考えています。

個人別業績目標達成度は、各執行役の個人別業績目標の達成度にもとづき、代表執行役CEOから提案される個人別評価を報酬委員会が審査の上、承認しています。なお、個人別業績目標は、各執行役が具体的な業績目標を掲げて優先度に応じて配点ウエイトを定め、代表執行役CEOとの協議のもとに設定し、報酬委員会がその妥当性を審議の上、承認しています。

その結果、執行役の賞与は賞与基礎額を100%とすると0～225%の範囲で支給され、株式報酬は基本交付株数を100%とすると0～150%の範囲で給付されることとなります。

#### 6. 取締役および執行役の報酬等の総額

取締役および執行役の2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)における報酬等の総額は以下のとおりです。

	基本報酬		業績連動型報酬 賞与		株式報酬		合計 (百万円)
	対象人員 (名)	金額 (百万円)	対象人員 (名)	金額 (百万円)	対象人員 (名)	費用計上額 (百万円)	
取締役(社内)	3	113	-	-	-	-	113
取締役(社外)	10	88	-	-	-	-	88
執行役	24	711	24	405	24	104	1,219
合計	37	912	24	405	24	104	1,420

(注)

- 1 取締役と執行役の兼務者の報酬等は、執行役の報酬等のみとしているため、取締役兼代表執行役CEOの報酬等は、執行役に含まれています。
- 2 基本報酬には、対象となる役員に対して、各役員の前年度に在任期間に応じて支払った基本報酬の合計額を記載しています。
- 3 執行役の賞与は、2018年4月から2019年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2019年7月に支給する予定の未払賞与の総額、および2017年4月から2018年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2018年7月に支給した賞与の総額と、2017年度の事業報告において開示した賞与引当額との差額の合計額を記載しています。
- 4 執行役の株式報酬は、2018年4月から2019年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2019年7月に交付する予定の未払株式報酬の総額、および2017年4月から2018年3月を対象期間とし2018年7月に交付した株式報酬等の総額と、2017年度の事業報告において開示した株式報酬引当額との差額の合計額を記載しています。なお、執行役の株式報酬は、対象となる執行役に交付した、および交付する予定の当社普通株式の総数に、信託が保有する当社株式の単価を乗じた額をもとに記載しています。
- 5 ストックオプションに関しては、2013年6月の株式報酬体系への移行後、新たな付与を廃止しており、2015年度以降に会計処理上必要な費用計上額がなく、表中に記載していません。

### 【社外取締役のサポート体制】

#### 取締役会および各委員会のサポート体制

##### 1) 取締役会

取締役会をサポートする部署として取締役会事務局を設置し、以下の職務を担っています。

- (1) 取締役会の議案、資料等のとりまとめ、取締役議長との事前打合せ
- (2) 取締役への速やかな情報の提供と、議案の事前説明

##### 2) 指名委員会、報酬委員会および社外取締役独立委員会

指名委員会、報酬委員会および社外取締役独立委員会の事務局として取締役会事務局が、以下の職務を担っています。

- (1) 各委員会の議案、資料等のとりまとめ、各委員長等との事前打合せ
- (2) 各委員会委員への議案の事前説明

##### 3) 監査委員会

監査委員会をサポートする部署として、執行部門から独立した経営監査部を専任組織として設置しています。経営監査部は、監査委員会の事務局として以下の職務を担っています。

- (1) 監査委員会の議案、資料等のとりまとめ、監査委員長との事前打合せ
- (2) 監査委員への速やかな情報の提供と、議案の事前説明
- (3) 監査委員以外の取締役への監査委員会の審議事項に関する必要な情報の提供

### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

## その他の事項

当社は執行役、取締役経験者を相談役または顧問として任命する場合があります。相談役および顧問の役割は、経営陣に対して求めに応じ助言を提供すること、関連団体責任者等の特定任務を担うことであり、当社の業務執行および監督に關与する権限はありません。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### 1) 当社のコーポレートガバナンスシステムの概要

当社グループのコーポレートガバナンスシステムの機軸は、指名委員会等設置会社であることを最大限に活用した経営の監督機能と業務執行機能の明確な分離にあります。

過半数が社外取締役で構成される取締役会は、執行役に意思決定権限を大幅に委任することで、業務執行の監督に専念しております。取締役会は、業務執行状況を確認するとともに、業務執行や意思決定のプロセスなど内部統制の状況について株主の皆様や社会の視点でその妥当性を点検しております。

このため、執行役は業務執行の機動性と柔軟性を高めることができ、内部統制の構築による自律性の確保とあわせ、経営の活力を増大することができます。

当社のコーポレートガバナンスシステムの概念図と、指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を最終頁に掲載しておりますので、ご参照ください。

### 2) 当社の各機関について

当社は、指名委員会等設置会社として法定機関である取締役会、指名・監査・報酬の各委員会および取締役会で選任された執行役を設置しております。また、法定機関ではありませんが、社外取締役だけで構成される社外取締役ミーティングおよび社外取締役独立委員会を設置しております。

当社の取締役会議長および指名・監査・報酬の3委員会の委員長は社外取締役が務めており、透明度の高い経営を確保する仕組みを構築しております。当社の各機関の人員構成および主な任務は、次のとおりであります。

#### (1) 取締役会(11名(うち女性1名):社外取締役7名、社内取締役4名、議長:社外取締役、任期1年)

- 最良のコーポレートガバナンスの構築を通し企業理念の実現をめざし、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行う。
- 経営の基本方針、執行役の選任など、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。
- 業務執行の機動性と柔軟性を高め、経営の活力を増大させるため、取締役会は、前項に記載する事項以外の業務執行の意思決定を執行役に委任する。
- 指名委員会、監査委員会および報酬委員会からの報告ならびに執行役からの報告にもとづき、取締役および執行役の職務の執行を監督する。
- 企業理念の実現、企業価値および株主の皆様の共同の利益の長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、公正に判断し、行動する責務を負う。
- 取締役会で代表執行役CEOを選定するために、全ての取締役が、将来の代表執行役CEOの育成計画について、その情報を共有する。
- 取締役会と指名委員会、監査委員会および報酬委員会は、それぞれの権限を相互に侵すことなく職務を執行するとともに、相互に意思疎通をはかる。
- 取締役会と執行役とは、それぞれが職務執行の責任を果たすとともに、相互に意思疎通をはかる。

#### (2) 指名委員会(3名:社外取締役3名、委員長:社外取締役、任期1年)

- 取締役の選任および解任に関する株主総会の議案の内容を決定する。
- 独立性・中立性のある社外取締役を選任するために、「社外取締役の独立性・中立性の要件」を定める。
- 指名委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。

#### (3) 監査委員会(5名(うち女性1名):社外取締役3名、社内取締役2名、委員長:社外取締役、任期1年)

- 取締役および執行役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定、会計監査その他法令により定められた事項を実施する。
- 取締役と執行役の職務執行の監査に必要な事項に関し、取締役、執行役、使用人および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門と必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現につとめる。
- 監査委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。
- 監査委員会の決議および監査委員の指示にもとづき職務を遂行する経営監査部は、監査の客観性を確保するために、業務の指揮命令および人事評価等について執行役からの独立性が保障される。

#### (4) 報酬委員会(3名:社外取締役3名、委員長:社外取締役、任期1年)

- 取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を決定する。
- 取締役および執行役の報酬等を決定するにあたり、その客観性を確保するために、社外の調査データ等を積極的に取り入れるとともに、報酬等の決定プロセスの妥当性についても審査し、これを決定する。
- 報酬委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。

#### (5) 社外取締役ミーティング(7名(うち女性1名):社外取締役7名、任期1年)

- 社外取締役ミーティングは、当社のコーポレートガバナンスおよびビジネスに関する事項等について幅広く議論し、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図る。
- 社外取締役ミーティングは、議論した事項について、必要に応じて取締役会に報告あるいは執行役に通知する。
- 社外取締役ミーティングは、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価する。取締役会等の運営に関し課題がある場合、社外取締役ミーティングは、取締役会にその改善について提案する。

#### (6) 社外取締役独立委員会(7名(うち女性1名):社外取締役7名、任期1年)

「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」(以下、本対応方針)に従い、その運用を行う。また、本対応方針を毎年検討し、継続、見直しまたは廃止を決定して取締役会に提案する。

なお、当社の各機関に関する規則などは、次の当社ホームページからご覧いただけます。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/pdf/cgpolicy20170802.pdf>

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、2004年6月、コーポレートガバナンスの充実をさらに進展させるため、株主総会において定款変更を行い、委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）に移行しました。

移行にともない、取締役の過半数を社外取締役として経営の透明性と公正性をはかり、取締役会の経営の監督機能を強化し、経営の質を高め、株主、顧客、社員等のステークホルダーズのベネフィット向上をめざす一方で、執行役に広範な経営の意思決定権限を付与して機動的な経営を推進し、競争力を高め、当社の企業理念であるヒューマン・ヘルスケア（hhc）の実現に邁進できる体制とするとともに、執行役による内部統制の構築による自律性を確保して経営の活力を増大させることを企図しました。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	総会の4週間前の招集通知の発送につとめております。また、ご承諾いただいた株主の皆様には招集通知の電磁的送付を行っております。2015年度より発送前ウェブ開示を行っております。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主の皆様にご出席いただけるよう、集中日を回避して開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	パソコンやスマートフォン等から株主名簿管理人の議決権行使サイトを利用して電磁的に行使することができます。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2006年6月開催の定時株主総会より、株式会社ICJの機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	英文の招集ご通知を作成し、東京証券取引所および当社のホームページで開示しています。
その他	株主総会において十分な説明を行うことを旨とし、議長自らが事業報告や経営方針について説明を行います。また、株主様からの活発なご発言を頂戴し、質疑応答につとめています。すべての株主の皆様が適切に議決権を行使できる環境を整備するため、株主名簿管理人の議決権行使サイトや議決権電子行使プラットフォームを採用するとともに、内容を充実させた招集ご通知を日本語版、英訳版ともに早期開示につとめています。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	当社グループは、個人投資家の皆様を対象とした説明会を適宜実施しています。また、株主総会においてもIR型のプレゼンテーションを行っています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	当社グループは四半期決算を実施しており、それにあわせてアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を年4回実施しています。 また、当社グループの戦略について説明するために、決算説明会とは別に毎年1回インフォメーション・ミーティングを開催しています。統合報告書の発行後には、CFOが中心となって説明する統合報告書意見交換会を、ESGに高い関心を持っているアナリスト・機関投資家、メディアを対象に開催しています。 さらに、研究開発の話題に特化した説明会を適宜開催し、研究開発担当のリーダーが研究開発の現状や成果、戦略について説明を行い、質疑にお答えしています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に海外の投資家を個別訪問しています。また、各証券会社が主催する海外の機関投資家向け内外カンファレンス、ラージミーティング、スモールミーティングにも積極的に参加し、説明および質疑応答を行っています。	あり

IR資料のホームページ掲載	<p>ホームページには株主・投資家の皆様向けのサイトを設けています。定款をはじめ決算短信・参考資料、アナリスト・機関投資家向け説明会資料を掲載するとともに、代表者自身による説明会の動画も日本語および英語にて発表後すみやかに配信しています。また、業績や研究開発の概況を取りまとめた業績ハイライト・研究開発状況、統合報告書、年間IRスケジュール、株式諸手続き・株価状況、決算公告・電子公告なども掲載しています。</p> <p>さらに、IRに関するご質問もインターネットから直接IR部がお受けする体制をとっています。  <a href="https://www.eisai.co.jp/inquiry/overall/index.html">https://www.eisai.co.jp/inquiry/overall/index.html</a></p>
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>IR担当執行役のもとにIR部を設置し、IR専任担当者を配置しています。IR活動に関しては、研究開発部門、経営計画部門、財務経理部門、総務部門などの関連組織の協力を得て実施しています。</p>

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社では、定款に条文として定めている企業理念のなかで、ステークホルダーズの皆様に対する立場の尊重について明記しています。その概要は以下のとおりです。</p> <p>当社は、主要なステークホルダーズを、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員であると考えており、以下の活動をとおしてステークホルダーズの皆様の価値の増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持につとめています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未だ満たされていない医療ニーズの充足、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性を含む有用性情報の伝達</li> <li>2. 経営情報の適時開示、企業価値の向上、積極的な株主還元</li> <li>3. 安定的な雇用の確保、やりがいのある仕事の提供、能力開発機会の充実</li> </ol> <p>また、当社グループは、2012年10月に「エーザイ・ダイバーシティ宣言」を掲げ、全役員および従業員に周知徹底をはかりました。</p> <p>取り組みのスタートとして、ダイバーシティ委員会を立ち上げ、3つの活動の柱を掲げました。女性が、いきいきと活躍できる環境の整備、グローバル展開を支える人財(社員を大切な財産と位置づけ、人材を人財と表現)の育成、ミドル・シニアが世代の差を超えて新たな価値を生み出す仕組みづくりを推進します。自尊他尊の精神のもと、自己の成長を組織の成長へと発展させ、多様な社会のニーズに柔軟かつ迅速に応え続ける人財を次々と輩出するシステムを構築し、人財開発のイノベーションへとつなげていきます。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>企業の価値は、財務価値に、ESG(環境、社会、ガバナンス)をはじめとする非財務価値を加味したものと考えています。当社グループは、hhc理念を根幹として事業を展開する中、地球環境の負荷低減(環境)、医薬品アクセス向上、社員の人材育成(社会)、経営の公平性と透明性の確保(ガバナンス)等、ESGへの取組みを強化してきました。また、これらの取組みは、国連サミットで採択された国際的な目標であるSDGs(持続可能な開発目標・Sustainable Development Goals)と一貫したものと位置付けています。2018年度より、ESG、SDGsに関する全社戦略と推進を担うポリシー・アドボカシー&amp;サステナビリティ部を新設しました。低炭素社会の形成に向け、産業革命時期と比較して気温上昇を2度未満にするための国際イニシアチブであるScience Based Targets(SBT)の認定を申請し、承認されました。また、人権ガイドラインとして国際的に認知されている国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当社グループの人権方針を作成するなど、さらなる非財務価値の向上に取り組んでいます。</p> <p>なお、当社グループのESGをはじめとする非財務価値に関する情報は、IIRC(国際統合報告評議会)のフレームワークに基づき、統合報告書や環境報告などで開示しています。  <a href="https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/index.html">https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/index.html</a></p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法第416条および会社法施行規則第112条にもとづき、「監査委員会の職務の執行のために必要な事項に関する規則」および「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」を取締役会で決議しています。両規則は、次のとおりです。

#### 1. 「監査委員会の職務の執行のために必要な事項に関する規則」

(目的)

第1条 本規則は、会社法第416条第1項第1号口および会社法施行規則第112条第1項の定めに従い、当社監査委員会の職務の執行のために必要な事項を定めたものである。

- 2 本規則にいう「ENW」とは、当社ならびに当社の子会社および関連会社からなる企業集団をいい、「ENW企業」とは、ENWを構成する各企業をいう。

(当社監査委員会の職務を補助すべき当社の取締役および使用人に関する事項)

第2条 当社は、当社監査委員会の職務を補助すべき部署として経営監査部を設置する。当社監査委員会の職務を補助すべき当社取締役は置かない。

- 2 経営監査部長および部員は、本規則で定める以外は、就業規定の定めに従う。

(前条の使用人の当社執行役からの独立性に関する事項および当該使用人に対する当社監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項)

第3条 経営監査部は、当社執行役から独立した組織とする。

- 2 経営監査部長および部員は、当社の監査委員会および監査委員の指揮命令下で、その職務を遂行する。
- 3 経営監査部長および部員の任命、異動および懲戒は、当社代表執行役CEOが当社監査委員会の同意を得て行う。
- 4 経営監査部長および部員の人事評価の決定は、当社監査委員会が行う。

(ENW企業の役員および使用人が監査委員会に報告をするための体制)

第4条 当社執行役は、その統轄、管轄もしくは管掌する部門、組織またはENW企業における以下の事項に関して、その有無を含め、月1回当社監査委員会に報告し、当該事項のうちENWに著しい損害を及ぼす事実または法令もしくは定款に違反する行為(それらのおそれのある行為を含む。)など特に重大なものについては、直ちに当社監査委員会に報告する。

- (1) 業務上の災害・事故
  - (2) 業務執行が半日以上にわたって停止した事実
  - (3) 訴訟の提起事実および状況
  - (4) コンプライアンス違反事例(調査対象となった事実を含む)
  - (5) 官公庁等からの調査協力依頼、調査、呼出、立入(定期的な調査等を除く)および警告、指導、命令、勧告、業務停止等の措置
  - (6) 第三者による資産、権利の侵害またはそのおそれ
  - (7) 重要な取引先の倒産、倒産のおそれ、契約の解除
  - (8) 上記以外のENWに重大な損害、影響を与えうる事実・情報
  - (9) 本条第2項から第6項の規定に基づき、報告または連絡を行ったENW企業の役員および使用人が、当該報告または連絡を行ったことを理由として不利な取扱いを受けた事実
  - (10) その他当社監査委員会が報告すべきとして定めた事項
- 2 ENW企業の役員および使用人は、本条第1項各号((4)を除く)に規定する事項を感知したときは、直ちに当該事項を統轄、管轄または管掌する当社執行役に報告し、本条第1項(4)に規定する事項を感知したときは、当社執行役に報告またはコンプライアンスカウンターに連絡をする。
  - 3 ENWのコンプライアンスの推進を統轄する執行役は、コンプライアンスカウンターに連絡のあったもののうち、ENWに著しい損害を及ぼす事実または法令もしくは定款に違反する行為(それらのおそれのある行為を含む。)など特に重大な事項については、直ちに当社監査委員会に報告する。
  - 4 当社を除く国内、中国、韓国および台湾のENW企業の監査役または監査役会は、定期的に当該ENW企業における内部監査、コンプライアンス、リスク管理等に関する情報を当社監査委員会に報告する。
  - 5 ENW企業の役員および使用人は、当社監査委員会から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行う。
  - 6 当社の執行役および使用人は、重要な会議の開催予定を当社監査委員会に報告する。

(前条の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制)

第5条 当社代表執行役CEOは、前条に基づき当社の監査委員会もしくは執行役への報告またはコンプライアンスカウンターへの連絡を行ったENW企業の役員および使用人が、当該報告または連絡をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を整備し、運用する。

(当社監査委員の職務執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項)

第6条 当社は、当社監査委員会が必要と認めた当社監査委員の職務の執行について、会社法第404条第4項に基づき、当該費用または債務を処理する。

(その他当社監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制)

第7条 当社代表執行役CEOは、当社監査委員会がENW企業の会計および業務に関する調査等を行えるよう、ENW企業との間で体制を整える。

- 2 ENW企業の内部監査を含む監査担当役員および監査担当部署は、効率的かつ最適な監査体制を運用するため、当社の監査委員会、監査委員および経営監査部との定期的な会議等を通じて監査活動について必要な情報を共有する。
- 3 当社の会計監査人は、定期的にまたは当社監査委員会の求めに応じて、会計監査人の監査、その他調査に関する事項を当社監査委員会に報告する。

(本規則の周知)

第8条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の役員および使用人に対して、本規則の内容について、周知徹底する手段をとる。

(改正)

第9条 本規則は、取締役会の決議により改正することができる。

## 2. 「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」

(目的)

- 第1条 本規則は、会社法第416条第1項第1号および会社法施行規則第112条第2項の定めに従い、当社執行役のENWにおける職務の執行について、法令および定款に適合することを確保するための体制、その他業務の適正を確保するために必要な体制の整備および運用に関する事項を定めたものである。
- 2 本規則にいう「ENW」とは、当社ならびに当社の子会社および関連会社からなる企業集団をいい、「ENW企業」とは、ENWを構成する各企業をいう。「ENW企業担当執行役」とは、当社代表執行役CEOから、当社を除く各ENW企業を統轄、管轄または管掌する責任者として任命された執行役をいう。「ENW企業の業務執行役員」とは、当社を除くENW企業の取締役およびENW企業の執行役をいう。

(権限)

- 第2条 当社取締役会は、当社執行役が本規則に基づき職務を執行することを監督するために、本規則に定める体制の整備および運用状況について、当社の執行役または監査委員会から報告を受ける。
- 2 当社代表執行役CEOは、本規則に定める具体的な職務について、当社執行役にその担当職務を命じる。
- 3 当社執行役は、前項により命じられた具体的な職務について本規則を遵守してあたるものとし、その執行状況について当社の取締役会および監査委員会に報告する。

(当社執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制)

- 第3条 当社代表執行役CEOは、当社執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する事項につき、全社的に統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、文書等の保存および管理に関する規則を作成させる。
- 2 前項で任命された執行役は、作成した文書等の保存および管理に関する規則を整備し運用するとともに、当該規則を当社の取締役会および監査委員会に提出する。

(ENWの損失の危険の管理に関する規程その他の体制)

- 第4条 当社執行役は担当職務におけるENWの損失の危険に関して、その管理の責任を負う。ENW企業担当執行役は、統轄、管轄または管掌することを命じられたENW企業の業種、規模、重要性等に応じて、ENWの損失の危険を管理する体制を整備し、運用する。
- 2 ENWに重大な損失を及ぼしうる複数の部門に係る損失の危険の管理については、個々の損失の危険(財務、法務、環境、災害等)の領域毎に、当社代表執行役CEOが当該損失の危険に関する事項を統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、当該任命を受けた執行役が当該損失の危険に関する規則等を整備し、運用する。
- 3 第6条に定める内部統制システムの整備および運用の推進を統轄することを命じられた執行役は、当社の執行役および使用人に対する職務に関する危険の管理について自ら評価させる体制を整備し、その運用を推進する。

(ENWの職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制)

- 第5条 当社取締役会は、法令、定款および取締役会規則で定められた取締役会における決議事項以外の業務執行の意思決定を当社執行役に委任する。
- 2 当社取締役会は、当社執行役の職務分掌および相互の関係を適切に定める。
- 3 当社代表執行役CEOは、ENWにおける重要事項の意思決定手続を定め、適切かつ効率的に職務の執行が行われる体制を整備する。
- 4 前項以外の事項については、当社執行役が、その担当職務における意思決定手続を定め、適切かつ効率的に担当職務が行われる体制を整備する。
- 5 第6条に定める内部統制システムの整備および運用の推進を統轄することを命じられた執行役は、前二項の体制の整備および運用状況を監視し、同条に定める内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、当該体制の整備および運用状況を監査する。

(ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制)

- 第6条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人の職務の執行が法令および定款に適合していることを確保するための体制を含むコンプライアンスの推進を統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。
- 2 コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される企業行動憲章およびコンプライアンスハンドブックを制定し、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人が法令および定款を遵守した行動をとるための規範および行動基準を明確にし、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人に対する研修等必要な手段を講じてコンプライアンスを推進する。
- 3 コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、コンプライアンスに関するリスクの未然防止と早期解決をはかるため、当社の社内と社外にコンプライアンス相談、連絡のための窓口を設け、これを運用する。コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、当社を除くENW企業については、各ENW企業担当執行役、各ENW企業のコンプライアンス担当役員およびコンプライアンス担当部署と連携して、これを実施する。
- 4 コンプライアンス推進を統轄することを命じられた執行役は、企業行動憲章において反社会的勢力と対決する方針を明示し、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人が、これを厳守し、日々行動するために必要な手段を講じる。
- 5 当社代表執行役CEOは、内部統制システムの構築の推進を統轄する責任者および内部監査の実施を統轄する責任者を当社執行役の中からそれぞれ任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。
- 6 内部統制システムの構築の推進を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される内部統制に関するポリシーを制定し、当社の執行役および使用人に対する研修等必要な手段を講じて内部統制に関する理解を深め、内部統制システムの構築を推進する。内部統制システムの構築の推進を統轄することを命じられた執行役は、当社を除く各ENW企業については、各ENW企業担当執行役ならびに各ENW企業の内部統制担当役員および内部統制担当部署と連携して、これを実施する。

- 7 内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される内部監査に関する規則を定め、内部監査計画を策定して、適切かつ効率的な内部監査を実施する。内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、当社を除く各ENW企業については、各ENW企業担当執行役ならびに各ENW企業の内部監査担当役員および内部監査担当部署に各ENW企業の監査を実施させ、当該監査に関する報告を受ける。
- 8 当社代表執行役CEOは、専門的分野については、必要に応じ、その分野における法令および定款に適合していることを確認する責任者を当社執行役の中から任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。

(当社を除くENW企業の役員および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制)

- 第7条 ENW企業担当執行役は、統轄、管轄または管掌することを命じられたENW企業の自主性および自律性を尊重したうえで、当該ENW企業の業種、規模、重要性等に応じ、その経営上の重要事項ならびに第4条、第5条および第6条に定める事項に関して、当該ENW企業から報告を受ける体制を整備する。
- 2 ENW企業担当執行役は、当該ENW企業から受けた報告のうち、重要な事項を当社の取締役会および監査委員会に報告する。

(本規則の周知)

第8条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の役員および使用人に対して、本規則の内容について、周知徹底する手段をとる。

(改正)

第9条 本規則は、取締役会の決議により改正することができる。

\* ENW (Eisai Network Companies) とは、エーザイ株式会社および子会社と関連会社で構成されている企業グループのことです。

### 3. 業務の適正を確保するための体制の整備および運用状況

両規則の整備および運用状況は次のとおりです。

#### 1. 「監査委員会の職務の執行のために必要な事項に関する規則」(以下、本規則)の運用状況

- a) 当社監査委員会の職務を補助すべき当社の取締役および使用人に関する事項  
当社は、監査委員会の職務を補助すべき部署として経営監査部を設置しています。経営監査部員は、監査委員会の指示ならびに監査委員会が定める規則および年度ごとの監査計画に従い業務を遂行しており、服務については就業規定の定めに従っています。また、監査委員会の職務を補助すべき取締役は置いていません。
- b) 経営監査部の当社執行役からの独立性に関する事項および経営監査部に対する当社監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項  
経営監査部長および部員は、本規則の定めに従い、監査委員会の指揮命令にもとづき業務を実施しています。また、経営監査部長および部員の評価は、監査委員会がすべて実施し、経営監査部員の任命、異動についても、監査委員会の同意を得て実施しています。
- c) ENW企業の役員および使用人が監査委員会に報告するための体制  
監査委員会は、すべての執行役から本規則で定めた項目について、毎月1回、報告を受領しています。重要事項に関しては、随時に報告を受けています。また、監査委員会監査計画に重要な社内会議を定め、その議論や決議の状況について監視しています。チーフコンプライアンスオフィサーやコンプライアンス・カウンターが入手したコンプライアンスに関する事項のうち、重大なものについては直ちに監査委員会に報告する体制を構築しています。さらに、監査委員会は、ENW企業の監査役との情報共有によりENWの内部統制についての情報を入手しています。
- d) 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制  
コンプライアンス・ハンドブックではコンプライアンス上の懸念を報告することをENW企業の役員および従業員に求めており、当該報告者への報復行為を禁止しています。コンプライアンス・カウンターでは、報告者の保護を含む運用規則を整備・運用しています。また、就業規定においても、報告者への報復行為等を固く禁じています。監査委員会は、月次にコンプライアンス・カウンターの運用状況について不利な取り扱いの有無を含めて確認しています。
- e) 監査委員の職務執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項  
監査委員会の職務執行のためのすべての費用は、執行部門から制限を受けることなく処理されています。
- f) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制  
監査委員会は、会計監査人および内部監査部門からそれぞれの監査計画および監査結果を入手し、監査委員会の監査が実効的に行われるようにしています。また、その監査活動の中で、会計監査人および内部監査部門等と必要な情報を共有しています。

#### 2. 「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」の運用状況

- a) 当社執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制  
情報の保存と管理を担当する執行役を任命し、当該執行役が執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する規則として、「ENW秘密情報セキュリティポリシー」をはじめとする規則を整備し、研修会を継続的に実施し、秘密情報の取り扱いの徹底をはかっており、これらの状況が取締役会および監査委員会に報告されています。
- b) ENWの損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
内部統制担当執行役は、ENWの損失の危険を管理し、自ら評価するための仕組みとしてCSA (Control Self-Assessment: 統制自己評価)を導入し、執行役から各組織レベルに至るリスクマネジメント、内部統制の整備・評価を支援しています。このCSAを活用するなどして、各執行役は、担当職務(国内外)における重要な損失の危険(重要リスク)および子会社(国内外)における重要リスクを認識し、適切な管理体制を整備・運用しています。  
特に会社に重大な損失を及ぼしうる複数の部門に関係する損失の危険に関しては、チーフフィナンシャルオフィサー(財務)、ゼネラルカウンセル(法務)、総務・環境安全担当執行役(環境、災害)が責任を担っており、連結決算業務に関する規則、インサイダー取引を防止するための規則、事業継続計画等、必要な規則を作成し、社内ウェブへの掲載や研修等を通じて社内への徹底をはかり、対策を講じるとともにこれらを運用しています。  
また、ENWの損失の危険およびその対応の状況は、内部統制担当執行役が設置するリスクマネジメント委員会で一元管理し、内部統制の整備を推進しています。
- c) ENWの職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
当社取締役会は業務執行の意思決定を大幅に執行役に委任するとともに、執行役の職務分掌と相互の関係を適切に決議しています。チーフタレントオフィサーは、ENWにおける重要事項の意思決定手続きを定め、徹底しています。本手続きでは、ENWとして重要な事項に関する起案者、協議先、実施責任者、結果責任者等を定め、効率的な意思決定が行われる体制を整備しており、毎年見直しが行われています。また、各執行役は、自らの担当職務における意思決定手続きを定めて、担当職務の効率的運用につとめています。執行役による重要な意思決定の状況については、取締役会に適宜報告されています。



- d) 当社を除くENW企業の取締役ならびにENW企業の執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制  
チーフコンプライアンスオフィサー兼内部統制担当執行役が、コンプライアンスおよび内部統制の構築を推進するとともに、内部監査を統轄しています。  
コンプライアンスについては、コンプライアンス・プログラムを整備し、実践しています。  
内部統制については、内部統制担当執行役が定める内部統制ポリシーにもとづき、すべての執行役が、自らの責任範囲において内部統制を構築・整備、運用しています。  
コンプライアンス・リスク管理推進部では、各執行役が構築・整備、運用する内部統制を支援することを目的とし、日常的な業務リスクの低減に取り組む仕組みとして、全執行役を対象にしたインタビューによる全社的な重要リスクの把握、ENWの全組織長を対象にしたCSAを実施しています。CSAでは、日本、米州、欧州、中国、アジアの各リージョンに推進組織もしくは推進担当者を設置し、リスク管理の支援を通じてグローバルに内部統制の推進を行っています。  
内部監査は、コーポレートIA部および各リージョンの内部監査部門が、被監査組織とは、独立的、客観的な立場で実施しています。  
なお、すべての内部監査の結果を取締役会、執行役会、監査委員会へ定期的に報告しています。  
また、製薬企業特有の専門分野については、法令、定款に適合していることを確認する執行役を適切に任命しています。
- e) 当社を除くENW企業の役員および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制  
当社は、ENW企業を統轄、管轄または管掌する執行役を職務分掌で定めています。ENW企業を担当する執行役は、各ENW企業の意思決定手続きの制定、重要な会議への出席、定期的な報告書等により、ENWから報告を受ける体制を整備しています。ENW企業の状況については、担当執行役から取締役会に適宜報告されています。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、コンプライアンス実行のための企業行動憲章を定めており、「ENW企業行動憲章」第9条に、「私たちは、反社会的勢力とは対決します。」と定め、ENWの全ての役員、従業員一人ひとり、これを厳守し、最善の努力を払って日々行動しております。具体的には主として以下の項目を役員ならびに従業員に啓発しております。

- ・ ENWは、総会屋・暴力団など反社会的勢力とは絶縁している。今後とも、各ENWは、これら反社会的勢力に対し一切の利益供与をしない。
- ・ 会社法では、特定株主への利益供与は禁じられている。利益供与は、様々な形態で要求がなされる場合がある。これらの要求自体が既に法令違反となる。
- ・ たとえ株主でなくとも、暴力団など反社会的勢力の要求に応じることは、企業行動憲章に反する行為であり、背任罪にあたる場合もある。
- ・ このような事態を感知した場合は、直ちにコンプライアンス・カウンター（社員相談窓口）に連絡する。

また、外部専門機関とも十分に連携し、反社会的勢力に関する情報収集とともに社内の対応体制を整備しております。

\* ENW (Eisai Network Companies) : ENWとは、エーザイ株式会社および連結子会社と関連会社で構成される企業グループのことです。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

あり

該当項目に関する補足説明 **更新**

2019年6月20日開催の取締役会において、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の継続を決議しています。本決議に基づき、2019年7月1日より、変更後の本対応方針が効力を発生します。

「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」

#### 1. 導入と継続、一部変更の経緯

「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」(以下、「本対応方針」)は、2006年2月開催の取締役会において、社外取締役独立委員会より提案され、導入したものです。その後、2011年8月および2016年4月の取締役会において継続の決議をし、更新しました。

社外取締役独立委員会は、2017年6月定時株主総会における取締役選任議案に係る議決権行使の結果を受け、その分析、機関投資家と社外取締役との対話の充実、これらを含めた幅広い視点からの検討を実施し、2018年4月に以下の本対応方針の見直し、および株主の皆様に理解を深めていただくための対応を行いました。

有効期間を5年から1年に短縮

対象となる買付基準を15%から20%に引き上げ

2018年6月定時株主総会の招集通知に社外取締役の活動を含めた本対応方針に関する詳細な説明を記載

#### 2. 意義、目的

本対応方針は、中期経営計画等の諸施策の実践で生み出される企業価値・株主共同の利益を守ることを企図し、当社株式を大量保有する場合の手続き等を定めたものです。

当社株式の大量買付が行われる場合に、買付者に対し、その買付が当社の企業価値や株主共同の利益を向上させるのか、あるいは毀損する恐れがあるのかを判断するための情報提供を求め、社外取締役独立委員会が、株主の皆様の負託に応えて、その内容を十分に検討する機会を確保することを目的としています。

社外取締役独立委員会において、買付者の提案が、本対応方針の手続き、基準等を満たし、企業価値の向上に資すると判断された場合は、新株予約権は発行されません。一方、それが本対応方針の手続き、基準等を満たさず、当社企業価値・株主共同の利益を毀損すると判断した場合には、新株予約権の発行を提案します。

#### 3. 特長的な仕組み

取締役会で導入し、更新

本対応方針の導入、更新は、株主総会に諮るのではなく、社外取締役独立委員会からの提案にもとづき取締役会で決定することとしています。これは、株主の皆様から負託を受けた取締役が、当社企業価値・株主共同の利益向上の視点から、専門家の意見を求めることをはじめ、十分に情報を入手し、責任をもって慎重に検討することが適切であると判断したためです。当社の取締役会は、11名の取締役のうち7名が社外取締役であり、議長も社外取締役が務めています。当社の社外取締役7名は、いずれも、経営陣から独立した、経験と実績に富む経営者、学者、および会計や法律の専門家等です。また、社内取締役4名のうち執行役を兼任する取締役は1名のみです。このような取締役構成であることから、当社の取締役会は、本対応方針に関しても、株主の皆様の利益を代表して、客観的かつ合理的な判断を行うことができると考えています。

株主の皆様の意思を反映できる仕組み

株主総会招集ご通知参考書類の取締役選任議案において、各取締役が本対応方針への賛否を表明することにより、取締役選任議案に対する議決権行使をもって、株主の皆様の意思を反映できる仕組みとしています。

経営陣の恣意的な運用ができない仕組み

本対応方針にもとづき(新株予約権の発行・不発行の意思決定は社外取締役独立委員会で行います。買付提案が本対応方針の手続き、基準を満たし、当社の企業価値向上に資すると社外取締役独立委員会が判断すれば、新株予約権は発行されません。この新株予約権の不発行の決定は、再度、取締役会で審議されることもありません。このように、新株予約権を発行しないという決定に社内取締役、執行役は全く関与できず、経営陣による濫用的な本対応方針の運用(新株予約権の発行)を防ぐことが可能です。

有効期間は1年

本対応方針の有効期間は1年間であり、毎年、社外取締役独立委員会が本対応方針の維持、見直し、廃止を検討しています。なお、社外取締役独立委員会は、その判断により、いつでも本対応方針の見直し、廃止を取締役に提案することが可能です。

#### 4. 社外取締役独立委員会での判断

社外取締役独立委員会は、次のような議論を踏まえ、本対応方針の継続が妥当であると判断しています。

本対応方針は、買付者が現れた場合に買付者との交渉を通じて大多数の既存株主に有利な条件を引き出すことを可能とする施策になり得るものである一方、その運用において経営陣の恣意性が排除される仕組みを有し、経営陣による濫用的な新株予約権の発行(いわゆる買収防衛策の発動)を防ぐことが可能であることから、株主、投資家にとって、むしろこれを保有していることが望ましいと思われる。

当社のビジネス環境や業界動向より、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する恐れのある買収リスクの存在は否定できず、患者様と生活者の皆様を含む当社の主要なステークホルダーズの安心と安全を守るという観点から、リスクに対する十分な備えを取締役会として行うのは必要かつ妥当である。

欧米各国の企業買収を取り巻く法制度と対比した場合、我が国でも金融商品取引法において大量買付時の手続きの整備はなされたものの、未だ当社の企業価値・株主共同の利益を守るために十分とはいえないと認識する。

当社株式の大量買付の手続き等を定めて開示することにより、買付者が現れた場合に、社外取締役独立委員会が買付者の提案内容を十分に検討する時間を確保することができる。

本対応方針は、株主総会における取締役選任議案に対する議決権行使をもって、株主の皆様の意思を反映できる仕組みとなっている。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

1. 当社の定款規定について
  - 1) 「定款で定めた取締役の定数、資格制限、選解任の決議要件について」
    - (1) 取締役の定数(第20条)  
取締役は、15名以内とする。
    - (2) 取締役選任の決議要件(第21条第2項)  
取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
    - (3) 累積投票の排除(第21条第3項)  
取締役の選任決議は、累積投票によらない。  
なお、取締役の資格制限および解任に関する決議要件について会社法と異なる定款の定めはありません。
  - 2) 「株主総会決議事項を取締役会で決議することができることとした事項および取締役会決議事項を株主総会では決議できないこととした定款の定めについて」
    - (1) 取締役および執行役の責任免除(第38条第1項)  
本会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役(取締役であった者を含む。)および執行役(執行役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。
    - (2) 剰余金の配当等(第40条)  
本会社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会が定める。
  - 3) 「株主総会の特別決議要件の変更について」
    - (1) 株主総会の特別決議要件(第17条第2項)  
会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

### 2. 適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

#### 記

##### 1. 決算関連情報

四半期毎に、開示の根拠となる財務諸表等は、最高財務責任者が決裁した後、代表執行役CEOに提出し、取締役会の承認を得て確定する。

経理部門 財務部門	最高財務 責任者	代表執行役 CEO	取締役会
--------------	-------------	--------------	------

これらの決算情報は、下図に示す手順で開示している。決算関連部署からの情報をもとに決算開示委員会を通じて、PR担当執行役が開示案を取りまとめ、最高財務責任者が審査の上、代表執行役CEOに提案し、取締役会決議後の開示について了承を得る。

決算開示 委員会	PR担当 執行役	代表執行役 CEO	外部発表
-------------	-------------	--------------	------

##### [決算開示委員会構成メンバー]

- ・最高財務責任者
- ・IR担当執行役
- ・PR担当執行役
- ・総務担当執行役
- ・IR部門
- ・PR部門
- ・経営戦略部門
- ・経理部門
- ・財務部門
- ・総務部門
- ・研究開発部門

##### 2. 有価証券報告書等の提出

有価証券報告書等は、下図に示す手順を経て、届出、開示している。経理部門の提案を有報関連部署検討会において審議した後、最高財務責任者が審査し、代表執行役CEOが承認する。

関連部署 検討会	経理部門 財務部門	最高財務 責任者	代表執行役 CEO	届出
-------------	--------------	-------------	--------------	----

##### [有報関連部署検討会構成メンバー]

- ・IR担当執行役
- ・PR担当執行役
- ・法務担当執行役

- ・総務担当執行役
- ・取締役会事務局
- ・IR部門
- ・PR部門
- ・法務部門
- ・経理部門
- ・財務部門
- ・総務部門

### 3. 上記1.2.以外の会社情報

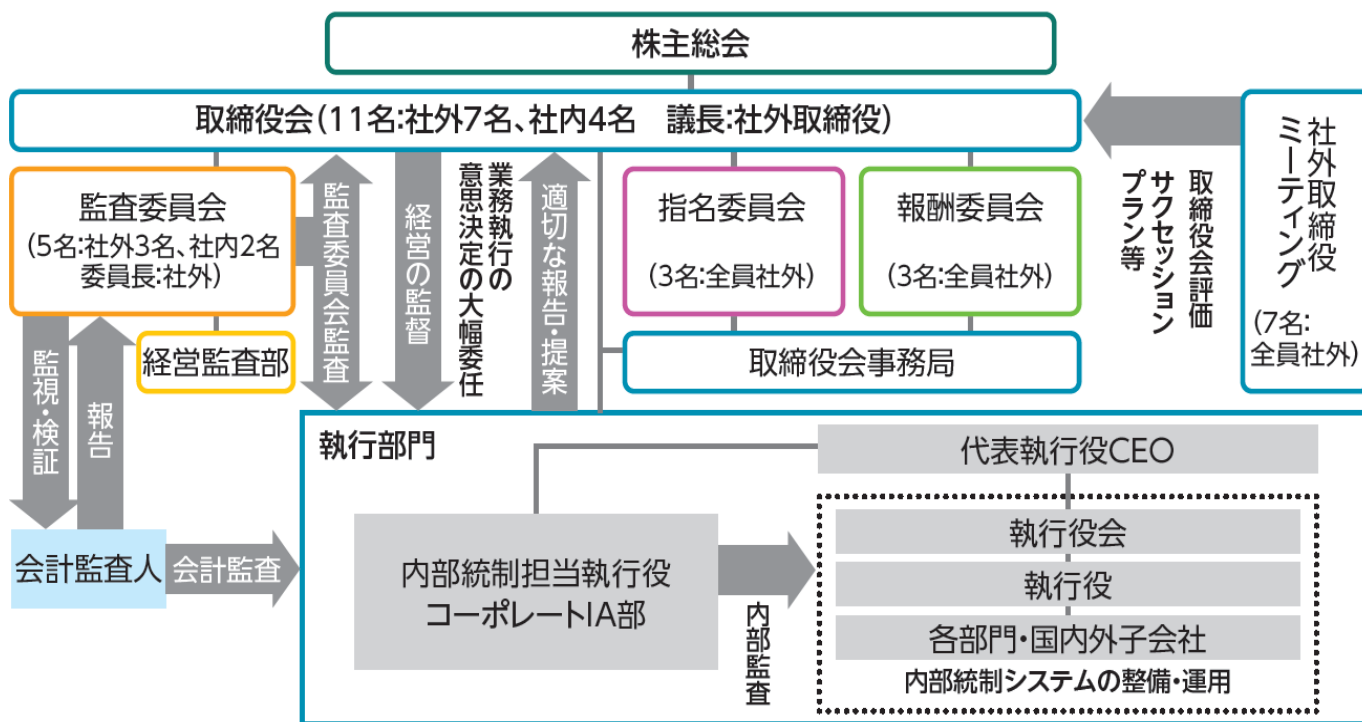
当該情報は、下図に示す手順を経て開示している。PR部門は、日常、開示対象となる情報を収集し、PR担当執行役に報告する。また、社内各組織(子会社含む)が情報を感知、保有したときは、PR部門に通知する。PR担当執行役は、受領した情報、ならびに執行役会をはじめとする会議等から得た情報について、開示の適否を審査し、関係執行役と協議して開示期日と実行手順を定め、代表執行役に承認を求める。

開示の実務はPR部門が担い、PR担当執行役が法規ならびに東証ガイドラインに準拠した適時適切な開示を監理する。

なお、重要事実については、情報管理責任者が情報管理委員会を開催して、内部情報としての管理方法を決定し、インサイダー取引の防止をはかっている。

情報保有 組織	PR部門	PR担当 執行役	代表執行役 CEO	外部発表
------------	------	-------------	--------------	------

# 当社のコーポレートガバナンス体制



(IA Internal Audit : 内部監査)

## 社外取締役の独立性・中立性の要件（2017年8月2日改正）

1. 社外取締役は、現に当社および当社の関係会社（以下当社グループという）の役員（注1）および使用人ではなく、過去においても当社グループの役員および使用人でないこと。
2. 社外取締役は以下の要件を満たし、当社グループおよび特定の企業等からの経済的な独立性ならびに中立性を確保していること。
  - ① 過去5年間に於いて、以下のいずれにも該当していないこと。
    - a) 当社グループの主要な取引先（注2）となる企業等、あるいは当社グループを主要な取引先とする企業等の役員および使用人
    - b) 取引額にかかわらず、当社の事業に欠くことのできない取引の相手方企業等、当社の監査法人等、またはその他当社グループと実質的な利害関係を有する企業等の役員および使用人
    - c) 当社の大株主（注3）である者または企業等、あるいは当社グループが大株主である企業等の役員および使用人
    - d) 当社グループから役員報酬以外に多額（注4）の金銭その他の財産を直接受け取り、専門的サービス等を提供する者（コンサルタント、弁護士、公認会計士等）
    - e) 当社グループから多額（注4）の金銭その他の財産による寄付を受けている者または寄付を受けている法人・団体等の役員および使用人
    - f) 当社グループとの間で、役員等が相互就任の関係にある企業等の役員および使用人
  - ② なお、5年を経過している場合であっても、前号の各項にある企業等との関係を指名委員会が評価（注5）し、独立性・中立性を確保していると判断されなければならない。
  - ③ その他、独立性・中立性の観点で、社外取締役としての職務遂行に支障を来たす事由を有していないこと。
3. 社外取締役は、以下に該当する者の近親者またはそれに類する者（注6）、あるいは生計を一にする利害関係者であってはならない。
  - ① 当社グループの役員および重要な使用人（注7）
  - ② 第2項の各要件にもとづき、当社グループおよび特定の企業等からの独立性や中立性が確保されていないと指名委員会が判断する者
4. 社外取締役は、取締役としての職務を遂行する上で重大な利益相反を生じさせるおそれのある事由またはその判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係を有する者であってはならない。
5. 社外取締役は、本条に定める独立性・中立性の要件を、取締役就任後も継続して確保するものとする。

注1：「役員」とは、取締役、執行役、監査役、その他の役員等をいう。

注2：「主要な取引先」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、当社グループとの業務・取引の対価の支払額または受取額が、取引先の売上高の2%以上または当社グループの売上高の2%以上である企業等、および当社グループが連結総資産の2%以上の資金を借り入れている金融機関をいう。

注3：「大株主」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または保有する企業等をいう。

注4：「多額」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、専門的サービスの報酬もしくは業務・取引の対価等の場合は1,000万円、寄付の場合は1,000万円または寄付を受け取る法人・団体の総収入あるいは経常収益の2%のいずれか高い方を超えることをいう。

注5：「評価」とは、社外取締役と当該企業等との関係を、以下の点について指名委員会が評価することをいう。

- ① 当該企業等の株式またはストックオプションの保有
- ② 当該企業等から受ける役員退任後の処遇または企業年金等
- ③ 当社グループと当該企業等の人的交流

注6：「近親者またはそれに類する者」とは、2親等までの親族および個人的な利害関係者等、社外取締役としての職務遂行に支障を来たすと合理的に認められる人間関係を有している者をいう。

注7：「重要な使用人」とは、部長格以上の使用人である者をいう。