

コーポレート・ガバナンス

企業価値の向上と、持続的な成長を実現するためには、取締役会および監査役会の機能強化を中心としたコーポレート・ガバナンスの充実が欠かせません。取締役会、監査役会においては、さまざまな施策により、実効性の向上に努めているほか、取締役、監査役の多様性の確保、報酬制度改革なども進め、強固なガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

社外役員座談会	85
取締役・監査役	89
18 コーポレート・ガバナンスの向上	91
リスクマネジメント	98

社外取締役
野村 雅男

岩谷産業株式会社顧問
京阪神ビルディング株式会社
社外取締役

社外取締役
長榮 周作

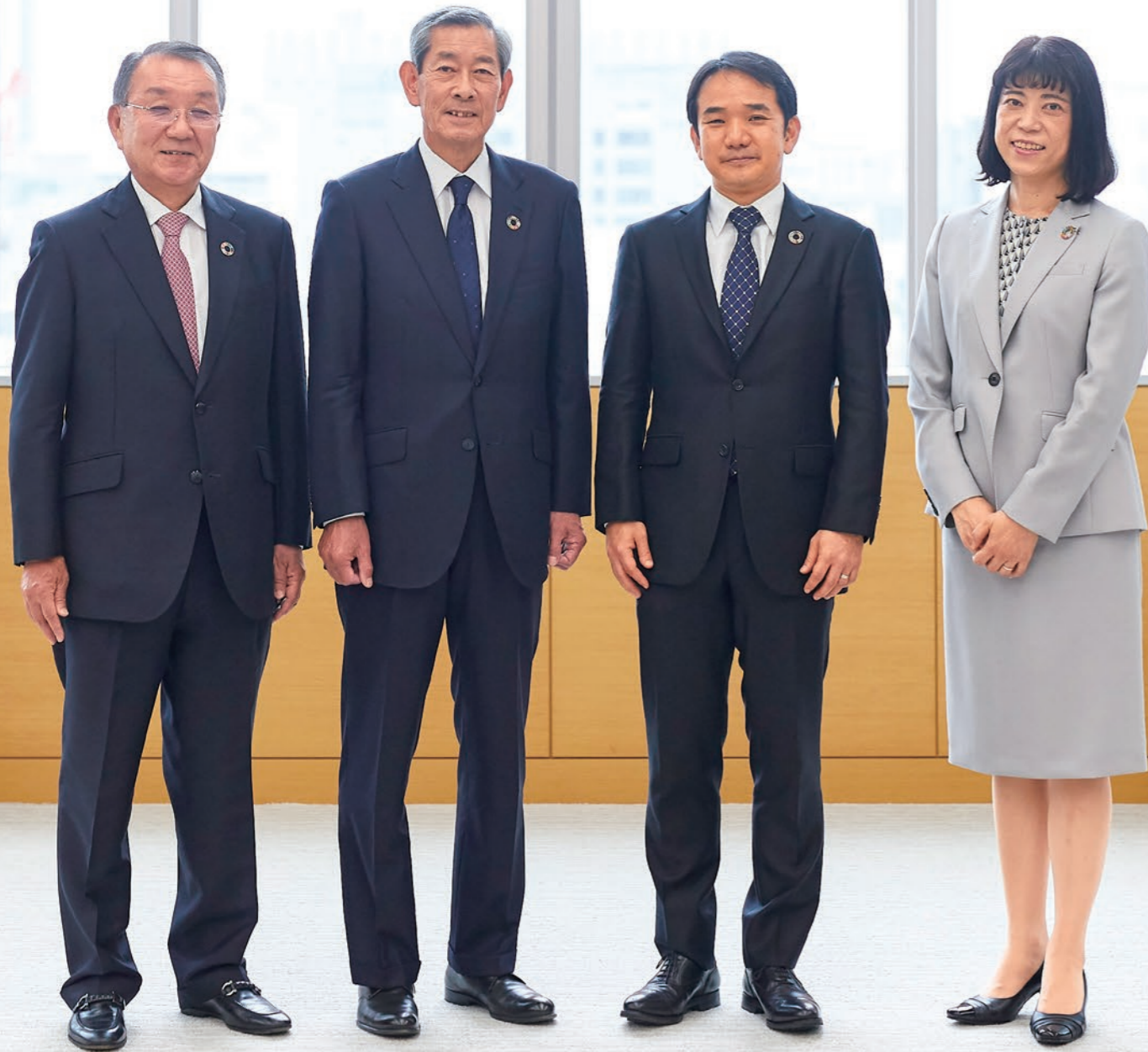
パナソニックホールディングス株式会社
特別顧問
株式会社日本経済新聞社社外監査役

社外監査役
菱山 泰男

田辺総合法律事務所
パートナー弁護士
東京地方裁判所鑑定委員
(借地非訟)

社外監査役
田辺 彰子

田辺彰子公認会計士事務所代表
尾家産業株式会社社外取締役
御堂筋監査法人社員



Cross talk

社外役員座談会

持続的な成長の実現に向けて ガバナンス体制を強化し サステナブル経営を加速

当社は社外役員の意見を積極的に取り入れながら継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。社外取締役2名と社外監査役2名とが、ガバナンス体制やコンプライアンス、そして持続的な成長に向けた展望について語り合いました。

コーポレート・ガバナンスの 体制・活動を着実に強化

野村 私が社外取締役に就任したのは2018年度ですが、その時に社外取締役が2名から3名に増員され取締役8名中3名が社外取締役となりました。2年後の2020年度には女性取締役が選任され、翌2021年度には役員人事案検討会議と役員報酬案検討会議の議長が社長から私に変わりました。政策保有株式についても5年前は31.6%だったのが、2023年3月時点で14.4%にまで縮減しています。

こうして就任から5年間を振り返ってみると、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みは着実に進んでいると言えるのではないのでしょうか。

長榮 社外役員をサポートする体制も整っていると感じます。社外取締役になってまだ2年ですが、研究所などさまざまな拠点を訪問し、社員と交流するなど、理解を深める機会が多くあります。

私は社外取締役として、その場の空気を読まずに発言することを心がけています。例えば、現状では取締役会議長を社長が務めています。「将来的には、監督と執行は分けたほうがいいのではないか」、「取締役会で討議テーマを設定して自由にディスカッションをする時間を設けてもいいのではないか」など、さまざまな提言を行っています。こうしたことを言えるのも、しっかりとしたサポートを通じて会社への理解を深められているからです。

菱山 私は7年にわたって社外監査役を務めていますが、常勤監査役が「会社をよりよくする」という視点を常にもち、年間数百名もの社員と直に接して情報を収集するなど、現場と大変近い距離で活動しています。

私は弁護士としてヘルプラインを担当することもあるのですが、組織改善には社員の生の声がとても重要な役割を果たします。その意味で、監査役が直接社員の声に触れるのはとても有益だと思います。これから事業がグローバル化していくと実行が難しい側面も出てくるかもしれませんが、今後も可能な限り続けていきたいです。

田辺 私は、これまでに3回の実効性評価を経験させてもらいましたが、取締役会の運営はどんどん改善されていると実感しています。常勤監査役は各拠点での組織運営の課題にも着目し、独立した立場から社長に対しても踏み込んだ提言をされていますし、監査役会でも活発な議論がなされる点は素晴らしいと感じています。

より実効性の高い コンプライアンス体制を目指して

野村 過去に発生した重大なコンプライアンス違反を踏まえて、2021年度に部門ごとの責任者としてコンプライアンス・オフィサーを任命し、相談窓口として全部署にコンプライアンス・マネジャーを配置するなど、コンプライアンス体制の強化を図りました。

しかし、運営上「監視されている」と社員が受け取らないように注意が必要があるとも感じています。普段から何でも言い合える風通しの良い職場にすること。それこそが不祥事の未然防止に直結するということを肝に銘じて、体制づくりを進める必要があります。

長榮 再発防止のための体制づくりをどう進めていくのか注視していたのですが、意思決定のスピードも速く、ときばきと進められて

いた印象があります。機動力を発揮しやすい規模感であることに加え、根底にコンプライアンスへの強固な思いがあるからこそ、それができたのでしょう。

菱山 日本取引所自主規制法人が「上場企業における不祥事予防のプリンシプル」を公表しており、それには「(コンプライアンス違反の)早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる」ことが求められています。当社は今般、コンプライアンス体制の強化を図ってきたことで、違反につながる可能性のある言動、行動を早い段階で察知し、未然防止に資する取り組みが定着しつつあり、まさにこのプリンシプルに沿った状況になっていると認識しています。

また、2023年度に新入社員に向けて発信された社長メッセージには「法令規則を守り誠実であること」「夢を描き、その夢に向かって挑戦を繰り返し、それを楽しむこと」「患者さん本位の判断基準を持つこと」の3つを肝に銘じてほしいという言葉がありました。経営トップが何より優先されるものとしてコンプライアンスを掲げたメッセージを発信したということは非常に意義のあることです。

不正のトライアングルの3要素として機会、動機、正当化が挙げられますが、心理的な要素である動機、正当化については、企業文化に根差した部分が大きいと言えます。そのため、コンプライアンス重視の姿勢を形骸化させないことが重要です。社外監査役の立場としてしっかりモニタリングしていきたいと思っています。

田辺 コンプライアンスに関するモニタリング結果報告を見ると、誠実性の欠如以外の理由でコンプライアンス違反が生じていることも見逃せません。むしろ良かれと思って、違反だと認識せずにしまっているというケースも多いのです。無論、それでも処分はされるわけです。社員を守る責任が会社にはありますから、どこにコンプライアンス違反のリスクがあるのかをもっと周知することも大事です。一方で、コンプライアンスへの取り組み強化が、社員の負担とならないよう、研修などでさまざまな工夫をしていくことも、



これからの検討課題ですね。

野村 私自身が経営者であった経験から、コンプライアンスは企業にとっての生命線、最後の砦と言えと思っています。小さなコンプライアンス違反が大きな問題に発展し、巨大企業をも揺るがすこともあります。また、先ほど田辺監査役から認識のないままコンプライアンス違反をしているケースがあるとの指摘がありましたが、迷いや不安があればすぐに聞ける、そういう企業風土を醸成し続けることが重要です。

田辺 当社ではコンプライアンスへの取り組みを人事考課の評価項目としています。違反したら減点されるのは当然ですが、今後はそれだけでなく、どうすれば加点されるかという軸からの検討も大切かもしれません。コンプライアンスに取り組む人に会社がプラスの評価を与える仕組みがあれば、社員の意識も高まりますし、もっと企業風土として根付きやすくなるのではないのでしょうか。

グローバル戦略を進めるうえで取り組むべき課題

野村 グローバル戦略を進めるにあたって、まずは足元である国内のガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティの整備を進めてきました。今、最も注力している米国においては、宗教や人種に関するハラスメントへの意識付けなども必要になるため、そうした研修の充実などを進めているところです。

現地の人たちの価値観を認めることが海外展開では何より大事なのですが、それには日本からリーダーを派遣する形では限界があります。現地でマネジメントできるリーダーを早期に育成する取り組みも同時に進めていく必要があると考えています。

田辺 グローバル化や事業ドメインの拡大に際しては、まずグループガバナンスを整理していくことが非常に重要です。グループ全体の行動規範「ONOグループコード・オブ・コンダクト」や「コンプライアンスグローバルポリシー」を策定し、また各種規定の見直しな

ども進めています。現地子会社にどこまで権限を委譲するのか、当社がどこまで監督し、どのようにモニタリングするのかなど、さらなる議論と準備が必要になると思います。

長榮 コンプライアンス研修については、グローバル展開の観点から内容の充実を図っていくことも重要です。

私がパナソニックでグローバル展開を推進した時に痛感したのは、「現地化」の重要性です。現地で作って現地で売るビジネスモデルを目指すならば、需要も文化も価格も日本とは全く違う現地の状況をしっかりと把握し、為替などのさまざまなリスク、さらには競合企業の動向なども踏まえて、考えなければいけないことが山ほど出てきます。

特に競合企業の調査については、それが不十分だったために撤退を余儀なくされた会社も多くあり、肝に銘じておく必要があります。当社の場合は、米国・欧州・韓国・台湾と展開する地域が限定されており、十分な調査ができる状況にあるため、自社のポジションを常にしっかりと把握しておくことが大切です。そして、あらかじめ楽観的なシナリオと悲観的なシナリオの双方を描き、少しでも悲観的な方向に傾いたと感じたら、早めに撤退するという判断をすることも求められます。

サステナブル経営を加速し持続的な成長を

田辺 2021年度に新たに策定したサステナブル経営方針のもと、マテリアリティの位置付けを“CSRの重要課題”から“経営の重要課題”としたことで、社員も、サステナビリティに関する活動が、企業理念に紐づく重要な取り組みだと腹落ちできたのではないのでしょうか。

マテリアリティとして特定した18項目はどれも重要なのですが、私は特に人的資本の拡充に注目しています。今、奥野社外取締役にもご助言をいただきながら、グローバル人事制度の検討を進めて



いるところですが、既存事業の推進にとどまらず、事業ドメインの拡大やサステナビリティ活動も推進しているなか、求める人財の幅はどんどん広がってきています。一方で、日本の労働人口は減少しており、優秀な人財を獲得できるかどうかは、さらに重要な課題となっていくと思います。また、企業価値最大化に向けたコーポレートファイナンスのあり方についても、さらなる検討が必要だと感じています。

長榮 私はステークホルダーの中で社員が最も重要な存在だと常々言っています。まずは社員が自律できなければ業績も上がりませんし、コーポレート・ガバナンスもコンプライアンスもうまくいきません。田辺監査役の指摘のように、優秀な人財も集まらず、企業としての存続も危ぶまれることになります。当社の中期経営計画発表会や社内ビジネスコンテストなどで、社員が皆生き生きと話す様子を見ると、社員を大切にしている会社であることを実感します。

今後、事業のグローバル化をさらに進めるにあたって、さまざまな面でこれまで以上に社員全員の“チャレンジ”が必要になってくると思います。そのためにも、風通しのよい会社であり続けることが必要です。

菱山 サステナビリティへの取り組みについては、リスクの減少という観点だけでなく、それを持続的な収益につなげる発想も重要です。例えば、デジタルITを活用して「健康寿命の延伸」など、ウェルビーイングにつながる新しい事業の創出を検討していくことも一案ではないのでしょうか。

野村 「人生100年時代」と言われるようになって久しいですが、その先にあるのは「健康年齢100年時代」でしょう。小野薬品はこの「健康年齢100年時代」の実現にチャレンジできる企業グループであってほしい。経営層も社員も世の中の潮流をしっかりと捉えながら一丸となって研鑽を重ねていければと考えています。



取締役・監査役

(2023年7月1日現在、所有株式数は同年3月31日現在)

取締役



さがら きょう
相良 暁 代表取締役
取締役社長

所有する当社の株式の数：103,100株

- 1983年 4月 当社入社
- 2006年 4月 当社業務本部長兼経営統括部長
- 2006年 6月 当社取締役
- 2007年 4月 当社経営統括本部長
- 2007年 11月 当社営業本部長
- 2007年 12月 当社常務取締役
- 2008年 2月 当社取締役副社長
- 2008年 4月 当社経営統括本部長
- 2008年 6月 当社代表取締役副社長
- 2008年 9月 当社代表取締役社長(現任)



つじなか としひろ
辻中 聡浩 取締役専務執行役員
経営戦略本部長

所有する当社の株式の数：21,500株

- 1988年 4月 当社入社
- 2004年 6月 当社甲信越支店長
- 2007年 11月 当社営業部長
- 2012年 10月 当社仙台支店長
- 2015年 10月 当社オンコロジー企画推進部長
- 2016年 4月 当社オンコロジー統括部長
- 2016年 6月 当社執行役員
- 2018年 10月 当社経営戦略本部長(現任)
- 2019年 6月 当社常務執行役員
- 2020年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2021年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



たきの といち
滝野 十一 取締役専務執行役員
研究本部長

所有する当社の株式の数：22,000株

- 1995年 4月 当社入社
- 2006年 4月 当社国際部長
- 2008年 4月 当社事業開発部長
- 2008年 5月 当社新薬提携部長
- 2009年 7月 オノ・ファーマ・ユエスエー・インク副社長
- 2011年 6月 当社執行役員
- 2012年 4月 当社事業戦略本部長
- 2018年 10月 当社研究統括本部長
- 2019年 4月 当社研究本部長(現任)
- 2019年 6月 当社常務執行役員
- 2020年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2021年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



ながえ しゅうさく
長榮 周作 取締役 **社外**

所有する当社の株式の数：0株

- 1972年 4月 松下電工株式会社入社
- 2004年 12月 同社経営執行役員
- 2007年 6月 同社常務取締役
- 2010年 6月 パナソニック電工株式会社代表取締役社長
- 2011年 4月 パナソニック株式会社(現パナソニックホールディングス株式会社)専務役員
同社代表取締役副社長
- 2012年 6月 同社代表取締役副社長
- 2013年 6月 同社代表取締役会長
- 2017年 6月 同社取締役会長
- 2021年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2021年 6月 パナソニック株式会社(現パナソニックホールディングス株式会社)特別顧問(現任)
- 2023年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
パナソニックホールディングス株式会社特別顧問
株式会社日本経済新聞社社外監査役



にしむら かつよし
西村 勝義 常勤監査役

所有する当社の株式の数：12,100株

- 1977年 4月 当社入社
- 2003年 4月 当社研究業務部長
- 2005年 10月 当社研究副本部長兼研究業務部長
- 2006年 4月 当社営業副本部長兼営業業務部長
- 2007年 6月 当社営業業務部長
- 2007年 11月 当社業務監査部次長
- 2010年 6月 当社研究業務部長
- 2011年 6月 当社常勤監査役(現任)



たにさか ひろのぶ
谷坂 裕信 常勤監査役

所有する当社の株式の数：1,800株

- 1984年 4月 当社入社
- 2007年 8月 当社法務部長
- 2018年 1月 当社業務監査部長
- 2021年 6月 当社常勤監査役(現任)



いでみつ きよあき
出光 清昭 取締役常務執行役員
開発本部長

所有する当社の株式の数：10,400株

- 1987年 4月 当社入社
- 2000年 12月 オノ・ファーマ・ユエケー・リミテッド社長
- 2008年 1月 当社創業事業部長
- 2008年 5月 当社探案研究提携部長
- 2010年 1月 当社新薬提携部長
- 2012年 4月 当社研究提携統括部長
- 2013年 10月 当社NV戦略企画部長
- 2017年 4月 当社メディカルフェアーズ統括部長
- 2018年 10月 当社執行役員
- 2018年 10月 当社開発本部長(現任)
- 2020年 6月 当社常務執行役員
- 2021年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



のむら まさお
野村 雅男 取締役 **社外**

所有する当社の株式の数：5,000株

- 1972年 3月 岩谷産業株式会社入社
- 2007年 6月 同社取締役執行役員
- 2009年 4月 同社常務取締役執行役員
- 2010年 4月 同社専務取締役執行役員
- 2012年 6月 同社代表取締役社長執行役員
- 2017年 4月 同社取締役相談役執行役員
- 2017年 6月 同社相談役
- 2018年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2019年 6月 京阪神ビルディング株式会社社外取締役(現任)
- 2020年 6月 新コスモス電機株式会社社外取締役
- 2022年 7月 岩谷産業株式会社顧問(現任)

〈重要な兼職の状況〉
岩谷産業株式会社顧問
京阪神ビルディング株式会社社外取締役



おくの あきこ
奥野 明子 取締役 **社外**

所有する当社の株式の数：0株

- 2002年 4月 大阪経済法科大学経済学部助教授
- 2004年 4月 帝塚山大学経営情報学部助教授
- 2007年 4月 帝塚山大学経営情報学部准教授
- 2010年 4月 帝塚山大学経営情報学部教授
- 2012年 4月 甲南大学経営学部教授(現任)
- 2020年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
甲南大学経営学部教授



ひしやま やすお
菱山 泰男 監査役 **社外**

所有する当社の株式の数：0株

- 1999年 4月 裁判官(仙台地方裁判所、さいたま地方裁判所、大阪家庭裁判所にて勤務)
- 2006年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2006年 4月 田辺総合法律事務所入所(現任)
- 2010年 1月 東京地方裁判所鑑定委員(借地非訟)(現任)
- 2016年 6月 当社社外監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
田辺総合法律事務所パートナー弁護士
東京地方裁判所鑑定委員(借地非訟)



たなべ あきこ
田辺 彰子 監査役 **社外**

所有する当社の株式の数：0株

- 1993年 10月 センチュリー監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
公認会計士登録
- 1997年 5月 田辺彰子公認会計士事務所開設(現任)
- 2012年 1月 尾家産業株式会社社外取締役(現任)
- 2015年 6月 尾家産業株式会社社外取締役(現任)
- 2019年 7月 御堂筋監査法人社員(現任)
- 2020年 4月 当社社外監査役
- 2020年 6月 当社社外監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
田辺彰子公認会計士事務所代表
尾家産業株式会社社外取締役
御堂筋監査法人社員

マテリアリティ 18

コーポレート・ガバナンスの向上

[中長期の目指す姿]

持続的な成長を実現するための、
実効性あるガバナンス体制を構築する。

[指標]

取締役会実効性評価(取締役、監査役全員による年1回の評価)

コーポレート・ガバナンス体制

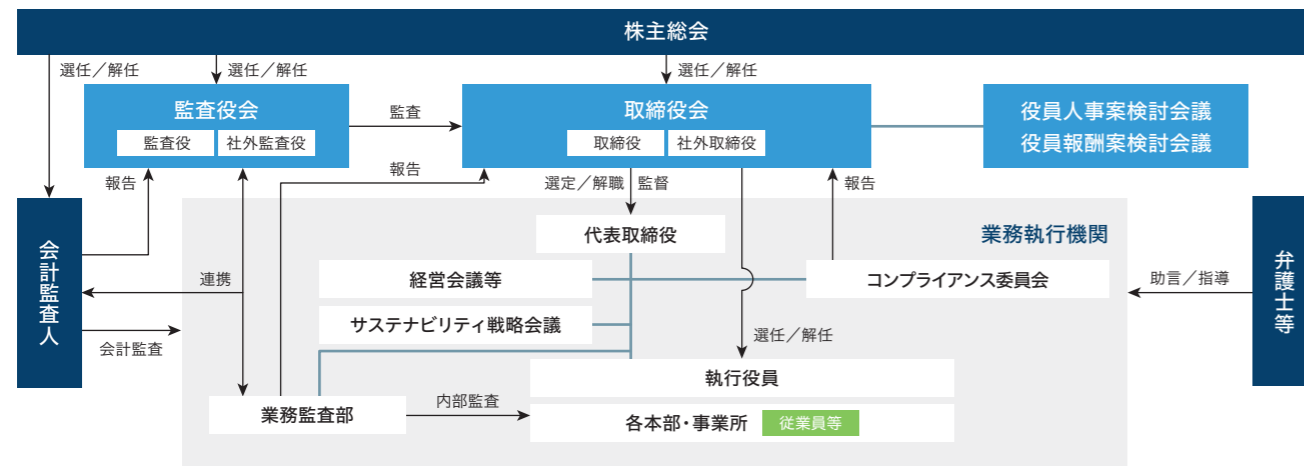
基本的な考え方

当社は、監査役(会)設置型の経営機構を採用し、取締役会および監査役会の機能強化を中心としたコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。また、役員の指名・報酬等の決定に係る独立性および客観性を確保するため、社外取締役が過半数を占めると

ともに、議長を社外取締役とする「役員人事案検討会議」および「役員報酬案検討会議」を設置しています。

業務執行については、執行役員制度を採用し、経営の効率化、意思決定の迅速化に努める一方、「経営会議」をはじめ、経営課題の重要性、内容に応じて担当取締役や担当執行役員などが主宰する会議で審議を行い、執行を決定するなど、相互牽制による監督機能にも配慮した適切な運営に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、東京証券取引所が制定した「コーポレートガバナンス・コード」の各原則のすべてを実施しています。今後も、毎年1回実施している取締役会の実効性評価等を通じて、当社事業に適した体制の整備を進め、経営の効率性・健全性・透明性などの向上に取り組んでいきます。

PDF コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.ono-pharma.com/sites/default/files/ja/ir/corporate_governance_report_ja.pdf

取締役会

取締役会については、経営の透明性や監督機能の強化を図りつつ、迅速かつ確かな意思決定が行えるよう適正な人数と構成になるよう努めています。

取締役は、専門的かつ総合的な経営判断を取締役会全体として行うことができるよう、知識・経験・能力のバランスや多様性を考慮して、候補者を選定しています。また、社外取締役は、東京証券取引所の独立役員の基準を満たすことを前提に、会社経営に関して高い見識を備えた人物を選定することとし、取締役の1/3以上とすることを基本方針としています(現在、取締役7名中3名が社外取締役。うち、1名は女性取締役[女性取締役比率14.3%])。なお、取締役の任期は、経営陣の責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応するため、1年としています。

取締役会は、取締役および監査役の出席のもと、原則として毎月1回開催され、経営上の重要事項の決定ならびに取締役の職務執行状況の監督などを行っています。取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために、原則として取締役会への出席率を75%以上確保することとしています。また、当社役員としての職務に専念できる時間を考慮して、当社以外の社外役員などの兼職(上場企業等の役員就任)については、原則4社以内としています。

監査役会

監査役会は、監査機能の強化という観点から、当社事業に精通し高度な情報収集力を有する常勤監査役2名と独立性の高い社外監査役2名(うち、1名は女性監査役)という構成にしており、常勤監査役と社外監査役が協働して、監査の実効性を高めています。

監査役会は定期的に開催されており、内部監査部門(業務監査部)との連携によって監査業務の効率化を図りながら、会計監査人との連携によって監査の実効性を高めるなど、経営監視機能の向上に努めています。

役員人事案検討会議

役員人事案検討会議は、社外取締役3名および取締役社長、人事担当取締役で構成されており、議長は社外取締役が務めています。同検討会議では、原則全員出席のもと、取締役・監査役候補者および経営陣幹部指名の透明性、客観性を確保するとともに、最高経営責任者(社長・CEO)や経営陣の後継者計画の方針をはじめ、当社の企業統治のあり方などについて議論しています。なお、取締役会に諮るべき役員人事については、本会議での審議を経てから取締役会に上程され、決定されています。

役員報酬案検討会議

役員報酬案検討会議は、社外取締役3名および取締役社長で構成されており、議長は社外取締役が務めています。同検討会議では、原則全員出席のもと、個々の取締役の報酬等の額およびその算定方法の決定について、透明性、客観性を確保するとともに、役員報酬制度の妥当性や今後のあり方などについても議論しています。また、取締役社長の賞与等、業績評価に係る報酬に関する検討では、取締役社長は退席し、直接関与しない運用としています。なお、取締役の報酬等については、本会議での審議を経てから取締役会に上程され、決定しています。

取締役会・監査役会・各会議への出席状況(2022年6月23日[第74回定時株主総会の終結の時]から1年間)

	氏名	取締役会	監査役会	役員人事案検討会議	役員報酬案検討会議
取締役	相良 暁	100%	—	100%	100%
	辻中 聡浩	100%	—	66.7% ^{※1}	—
	滝野 十一	100%	—	—	—
	小野 功雄 ^{※2}	100%	—	—	—
	出光 清昭	100%	—	—	—
社外取締役	野村 雅男	100%	—	100%	100%
	奥野 明子	100%	—	100%	100%
	長榮 周作	100%	—	100%	100%
監査役	西村 勝義	91.7%	93.3%	—	—
	谷坂 裕信	100%	100%	—	—
社外監査役	菱山 泰男	100%	100%	—	—
	田辺 彰子	100%	100%	—	—

○:議長
 在任期間中の開催回数……取締役会:12回、監査役会:15回、役員人事案検討会議:3回、役員報酬案検討会議:2回
 ※1 取締役 辻中 聡浩氏は同期間中に開催された役員人事案検討会議のうち1回欠席していますが、これは会議の趣旨・目的を踏まえて欠席したもので、他の構成員全員の了承が得られています。
 ※2 2023年6月22日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって、小野 功雄氏は取締役を退任しています。

■ 取締役・監査役の主なスキル・経験分野

●対象者	取締役会に出席義務のある取締役および監査役を対象とする
●スキルの認定基準	社内取締役：業務経験、管理職経験／社外取締役・監査役：監督・監査、助言を期待する分野

	氏名	主なスキル・経験分野									
		企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	研究・開発	事業戦略・マーケティング	人事・人材開発	ESG・サステナビリティ	グローバル経験	DX・IT	
取締役	相良 暁	●	●			●		●			
	辻中 聡浩		●			●	●				
	滝野 十一				●	●			●		
	出光 清昭				●	●			●		
	野村 雅男	●	●	●		●	●	●		●	
	奥野 明子						●	●	●		
	長榮 周作	●			●	●		●	●	●	
監査役	西村 勝義			●		●		●			
	谷坂 裕信			●				●			
	菱山 泰男			●				●			
	田辺 彰子		●					●			

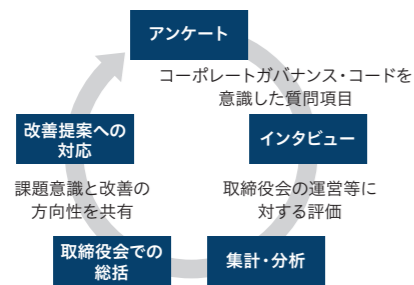
取締役会の実効性評価

基本方針

当社は、取締役会全体の実効性を高めることを目的に、取締役会の構成、運営状況などについて、毎年1回自己評価を実施することとしています。2022年度に実施した取締役会全体の実効性の分析・評価結果の概要は、以下のとおりです。

1 評価の方法

取締役会において評価の趣旨などを説明のうえ、全取締役および全監査役を対象に記名式アンケートと個別インタビューを実施しました。そして、そこで得られた回答・意見等をもとに、取締役会において、現状における取締役会の実効性に関する分析および自己評価を行い、今後の課題等についても議論しました。



アンケートおよびインタビューの主な内容

- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の役割・責務

2 分析および評価結果の概要

- 取締役会は経営上重要な意思決定を迅速・的確に行うとともに、業務執行に対する監督が適切に行われる体制が確保されている。
- 経営環境や会社の状況を踏まえ、取締役会の審議事項等を見直すなど、取締役会の運営改善が継続的に行われている。
- 社外を含めた取締役および監査役は、企業理念や経営課題を共有したうえで、それぞれの見地から自由に意見を述べている。以上より、当社取締役会の実効性は確保されていると評価する。なお、次年度の取締役会の実効性は、第三者が関与する方法で、より客観的な評価を行うことで、さらなる改善につなげていくこととする。

■ 取締役会の実効性評価をもとにした改善状況

2022年度の主な改善点	
取締役会の運営	● 定例議題等の再整理とスケジュール化
取締役会の監督機能	● 中長期的な経営課題に関する議論の拡充 ● 社外取締役と監査役との連携強化
社外取締役への支援	● 社外取締役に対する情報提供の拡充 ● 社外取締役の拠点視察の実施

3 実効性向上に向けた取り組み

会社を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社取締役会は中長期的な視点に立ち、経営の方向性に関わる議論を充実させることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

社外取締役・社外監査役

社外取締役・社外監査役の役割

社外取締役は、それぞれ豊富な経験や幅広い見識を有し、独立した客観的な立場から当社の経営を監督し、意思決定に関与しています。また、「役員人事案検討会議」および「役員報酬案検討会議」のメンバーとして、役員指名および報酬等の重要な決定手続きに関与し、透明性と客観性の確保、取締役会の機能強化に貢献しています。

社外監査役は、法律あるいは企業会計の専門家として、また独立した客観的な立場で監査を行っており、経営の健全性を確保する役割を担っています。

なお、各社外役員と当社との間には、人的関係、資本関係、取引関係などにおいて特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反を生じるおそれはないと考えています。

社外取締役と監査役(会)の連携

非業務執行役員として経営を監視する立場にある社外取締役と監査役が、相互に連携を図ることを目的の一つとして、2015年度

以降、監査役(会)が主催する「社外取締役と監査役(会)との連携会合」を実施しています(1回/年)。

本会合では、当社の業務に精通した常勤監査役、法律・企業会計の専門家である社外監査役、豊富な経験や知識を有する社外取締役が、互いの立場や権限の違いを理解したうえで、経営を取り巻く課題やテーマ等について意見交換を行っています。

2022年度は、連携会合に加え、社外監査役が同行する監査役の往査に合わせて社外取締役の拠点視察(筑波研究所、山口工場)を実施し、多様な視点から意見交換がなされました。

社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役に対しては、取締役会の事務局であるコーポレートガバナンス室が、情報授受などの窓口となって職務遂行の補助を行っています。また、取締役会以外の場において、事業等の説明や意見交換の機会を提供するなど、社外取締役の事業内容や事業活動の理解促進のためのサポートを行っています。

社外監査役に対しては、主に常勤監査役が監査役会などにおいて適切に情報提供を行っています。また、社外監査役を含む監査役の職務の支援は監査役会事務担当者が行っています。

■ 社外取締役・社外監査役に期待する役割

	氏名	期待する役割
社外取締役	野村 雅男	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、独立した立場から経営全般への助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。今後も、企業経営者としての経験、見識およびこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
	奥野 明子	経営学を専門とする大学教授としての高度な学術知識を有しており、また、独立した立場から、女性の労働や人事評価制度などの専門領域における知見に基づく助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。今後も、経営学の研究を通じて培った専門知識やこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
	長榮 周作	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、独立した立場から経営全般への助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。今後も、企業経営者としての経営、見識およびこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
社外監査役	菱山 泰男	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い知見を有しており、専門的かつ独立した立場から取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて指摘・提言を行うなど、社外監査役として重要な役割を果たしています。今後も、社外監査役として経営に関与することで、当社の経営の健全性、業務執行の的確性の維持・向上に貢献できるものと考えています。
	田辺 彰子	公認会計士としての豊富な経験と財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、専門的かつ独立した立場から取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて指摘・提言を行うなど、社外監査役として重要な役割を果たしています。今後も、社外監査役として経営に関与することで、当社の経営の健全性、業務執行の的確性の維持・向上に貢献できるものと考えています。

役員報酬

基本的な考え方

- 当社取締役が、研究開発型医薬品企業として持続的な成長の実現に努め、株主の皆様と利益意識を共有して企業価値の向上を図ることができるよう、取締役(社外取締役を除く)の報酬等は中長期的な展望を持って挑戦を続けることを奨励するとともに、業績目標に対する意識を高め、企業価値向上への貢献を促すことができる内容とする。
- 取締役および監査役の報酬等は、優秀な人材を確保するにふさわ

しい報酬水準であることを前提に、事業規模、職責、経営戦略などを勘案し、外部専門機関の経営者報酬データベースを参考にして適切な水準となるように設定する。

決定プロセス

- 取締役の個人別の報酬等の額については、株主総会で承認を得た範囲内で、「役員報酬案検討会議」における審議を経て、取締役会に諮り決定する。
- 監査役の報酬については、株主総会で承認を得た範囲内で、監査役の協議により決定する。

役員報酬の構成

	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬	賞与	勤務継続型譲渡制限付株式	業績連動型譲渡制限付株式
取締役(社外取締役を除く)	●	●	●	●
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

報酬体系

報酬の種類		目的・概要	
固定報酬	基本報酬	月次の固定報酬	
インセンティブ報酬	短期	賞与 事業年度ごとの業績目標に対する意識を高めるためのインセンティブ報酬 支給額：基準額(役職ごとに設定)に対して、業績指標の目標数値の達成度を反映させたうえで、個人別の業績評価を加味して算定 支給時期：各事業年度終了直後に一括して支給	
	中長期	譲渡制限付株式報酬 ^{※1}	中長期的な企業価値向上へ動機付けを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を図るためのインセンティブ報酬 ・原則として、取締役退任後に一括して譲渡制限を解除する譲渡制限付株式を交付
		勤務継続型報酬	交付株式数：意思決定に対する責任の大きさに応じて算定 交付時期：取締役退任後の定時株主総会終了後に交付(事前交付型)
	業績連動型 ^{※2 ※3}	交付株式数：中長期的な経営目標・経営課題と紐づけて事業年度単位で設定する業績目標(ESG目標を含む)の達成度と事業年度ごとの業績指標の目標数値の達成度を踏まえて算定 各取締役に交付する株式数 = 基準株式数 ^{※4} × 支給割合 ^{※5} 交付時期：業績評価期間(1事業年度)終了後の業績評価結果に基づき、定時株主総会終了後に交付(事後交付型) なお、任期満了により取締役を退任する場合など、譲渡制限付株式を交付することが適切でないときは、株式の交付に代えて金銭で支給(精算)する。	

※1 在任期間中の重要な法令または社内規則違反等を理由に、保有する譲渡制限付株式の全部または一部を没収する旨の「マルス条項」を設定しています。

※2 取締役を兼務しない執行役員に対しても同様の業績連動型譲渡制限付株式を交付します。

※3 上記※1に加え、在任期間中の重要な法令または社内規則違反等を理由に、譲渡制限解除後一定期間においても株式報酬(処分金額相当額)の返還を求める旨の「クローバック条項」を設定しています。

※4 役位・職責に応じ、当社取締役会において決定します。

※5 各業績評価期間の各業績目標等の達成率等に応じ、0～200%の範囲内で当社取締役会において決定します。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成(標準目標達成時)

基本報酬 50%	賞与 25% (構成比率の拡大を目指す)	勤務継続型 RS 12.5%	業績連動型 RS 12.5%
固定報酬	インセンティブ報酬		

(注) 取締役(社外取締役を除く)の報酬構成の割合は、当社の事業特性やその時々の経営課題、事業環境を踏まえて決定します。
各報酬の割合は、一定の会社規模および当社株式の単価をもとに算出したイメージで、あくまでも目安としている数値であり、業績および株価の変動等に応じて変動します。
RSは譲渡制限付株式の略称です。

業績連動報酬等

(1)賞与

2022年度の賞与における主要な評価項目に係る目標および実績は以下のとおりです。

	評価項目	目標	実績
会社業績 ^{※1}	連結売上収益	4,250億円	4,472億円
	連結営業利益	1,450億円	1,420億円
	連結当期利益(親会社の所有者帰属)	1,100億円	1,127億円
個人業績	個人別の業績目標	個人別設定	個人別評価 ^{※2}

※1 会社業績の指標は、期初に掲げた連結業績予想を目標数値としています。
実績は、期初目標設定時に想定していなかった特殊要因の有無や業績評価への考慮の可否等を踏まえて、役員報酬案検討会議において評価しています。

※2 個人業績の評価は、社長以外の取締役の評価は社長が行い、役員報酬案検討会議において評価の妥当性を検証することとしています。また、社長の評価は役員報酬案検討会議において、社外取締役のみで行うこととしています。

(2)業績連動型譲渡制限付株式報酬

2022年度の業績連動型譲渡制限付株式報酬における主要な評価項目に係る目標および実績は以下のとおりです。

	評価項目	目標	実績	構成割合	
財務目標 ^{※1}	連結売上収益	4,250億円	4,472億円	10%	
	連結営業利益	1,450億円	1,420億円		
戦略目標	中期的な企業価値向上に向けた取り組み	製品価最大化	個人別設定	個人別評価 ^{※2}	70%
		パイプライン強化とグローバル開発の加速			
		欧米自販の実現			
		事業ドメインの拡大			
	成長戦略を支える経営基盤(無形資産の拡充)				
	デジタル・ITによる企業変革				
中長期的な成長・価値創出	連結売上収益の傾向	増収基調	増収	10%	
	連結営業利益(研究開発費控除前)の傾向	増益基調	増益		
	連結研究開発費(減損の影響を除く)の傾向	増加	増加		
	連結ROEの推移・傾向	中期的に水準を評価	当期16.1%、5年平均12.3%		
非財務目標	マテリアリティへの取り組み	特定した課題への取り組み状況	当社で定める目標を達成	10%	
	ESG指数への採用状況	特定した指標での採用状況等	当社で定める目標を達成		

※1 財務目標の指標は、期初に掲げた連結業績予想を目標数値としています。

実績は、期初目標設定時に想定していなかった特殊要因の有無や業績評価への考慮の可否等を踏まえて、役員報酬案検討会議において評価しています。

※2 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みに対する個人別評価は、社長以外の取締役の評価は社長が行い、役員報酬案検討会議において評価の妥当性を検証することとしています。また、社長の評価は役員報酬案検討会議において、社外取締役のみで行うこととしています。

役員報酬の総額(2022年度)

(単位:百万円)

役員区分	支給総額	基本報酬	賞与	株式報酬型 ストック オプション ^{※1}	譲渡制限付株式報酬			支給員数
					勤務継続型	業績連動型	移行措置 ^{※2}	
取締役(社外取締役を除く)	538	216	134	10	36	46	96	5名
社外取締役	58	58	—	—	—	—	—	3名
監査役(社外監査役を除く)	61	61	—	—	—	—	—	2名
社外監査役	29	29	—	—	—	—	—	2名
合計	685	364	134	10	36	46	96	12名

※1 2022年度において株式報酬型ストックオプションの新たな付与は行っていませんが、過年度の付与分のうち2022年度中に費用計上した額を、株式報酬型ストックオプションに記載しています。

※2 2022年6月23日開催の第74回定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)に対して勤務継続型譲渡制限付株式および業績連動型譲渡制限付株式を報酬等として交付することを決議したことに伴い、2015年6月26日開催の第67回定時株主総会において決議した、取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権に関する報酬等の定めを廃止しました。これに伴う移行措置として、割当済の株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権のうち未行使のものを全部放棄することにより、放棄された新株予約権の目的となる株式の数と同数の譲渡制限付株式の割当てを行うこととしています(本移行措置を実施するための報酬等は、2022年度に限り、他の報酬等とは別枠で4億円以内(75,000株)と決議されています)。当該移行措置に伴い交付された譲渡制限付株式(移行措置)の額は、当該譲渡制限付株式報酬として2022年度に費用計上した額から新株予約権に相当する額を差し引いた額を記載しています。

政策保有株式

基本方針

真に患者さんのためになる革新的な新薬を創製するには、長期的な協力関係を維持することができるパートナー企業の存在が不可欠であると考えています。

このため、当社は当該企業との事業上の関係やシナジー創出などを総合的に勘案し、企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、政策的に必要と判断した株式については保有しています。

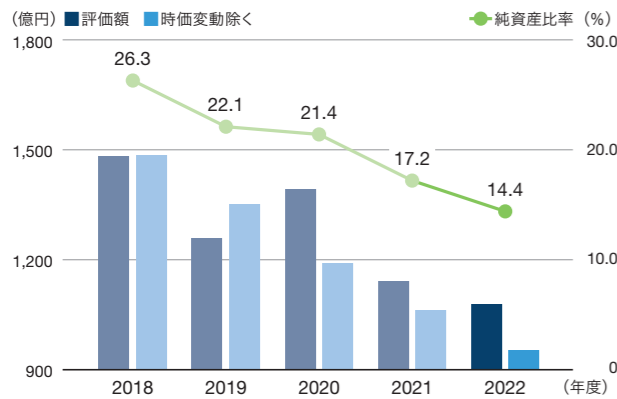
保有・縮減の状況

中長期的な視点から当社の企業価値の向上につながるか否かの判断については、年1回、取締役会において個別銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益、リスク等を検証し、当該企業との事業上の関係やシナジー創出等を総合的に勘案したうえで判断し、政策保有株式全体の見直しにつなげています。なお、検討の結果、縮減を行うことになった株式については、対話により投資先企業の理解を得つつ、縮減を進めています。

また、政策保有株式全体の見直しの一環として、2018年度から計画的に縮減を進め、2023年3月末時点の貸借対照表計上額は1,078億円、連結純資産に占める政策保有株式の割合は14.4%となりました。

今後、中長期的に同割合を10%未満にすることを目標に縮減を進めていきます。

政策保有株式縮減の推移



内部統制システム

内部統制システムの整備・運用

当社は、取締役会で決議された内部統制システムの基本方針に基づき社内体制を整備しています。また、内部監査部門(業務監査

部)による監査を通じて、コンプライアンスの確保、内部統制上の問題の早期発見に努め、組織運営の適切性の維持・向上を図っています。また、内部統制システムの整備・運用状況は、定期的に取り締役に報告し、組織運営の継続的な改善を図っています。なお、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体に対しては、組織として毅然とした対応を取ることを周知徹底しています。

業務執行体制

業務執行体制の整備・運用

取締役会に上程する事項をはじめ、業務執行に関する重要事項については、取締役社長以下、各部門を担当する取締役や執行役員、関連部門の責任者などで組織する経営会議などにおいて多面的な検討を行うなど、意思決定および業務執行の効率性、的確性の維持・向上に努めています。

なお、経営会議は、監査役の出席、議事録の閲覧などを通じ、監査の対象としています。

情報開示

適時適切な開示の実施

当社は、透明性の高い経営を目指すとともに、さまざまな機会です業活動に関する情報を適時適切に開示することの重要性を認識し、行動規範の一つとして掲げています。IR活動については、「正確・公平・公正・迅速」を基本姿勢として積極的に取り組んでいます。

決算情報など適時開示情報は、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)および当社ホームページで公開し、適時開示規則によらない情報についても、当社ホームページなどを通じて提供しています。

証券アナリストや機関投資家向けには、四半期決算ごとに開催する決算説明会やカンファレンスコールのほか、個別ミーティングや電話会議を積極的に行っています。

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響によりWebも活用し、延べ回数で約220回実施しました。また、例年は証券会社などが主催する個人投資家向けの企業説明会に積極的に参加していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で、対面での説明会が難しかったため、Live配信での説明会を実施しました。このような環境下でも、引き続き当社の事業活動や経営戦略について理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

リスクマネジメント

詳細は下記をご覧ください。
[Web リスクマネジメント](https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82)
<https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82>

全社的リスクマネジメント(ERM)

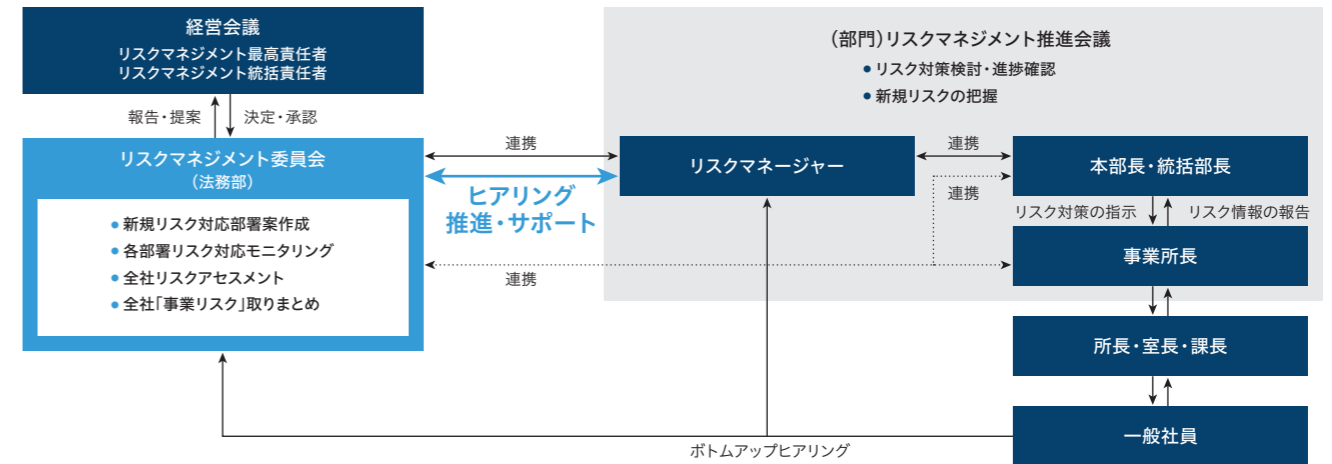
全体最適を目指して

当社は、部分最適ではなく全体最適のリスクマネジメントを目指し、2019年度からERM(Enterprise Risk Management)を実施しています。リスクマネジメント最高責任者(代表取締役社長)とリスクマネジメント統括責任者(取締役)を選任し、法務部を主幹部署として「リスクマネジメント規程」を制定し、ERMを推進しています。

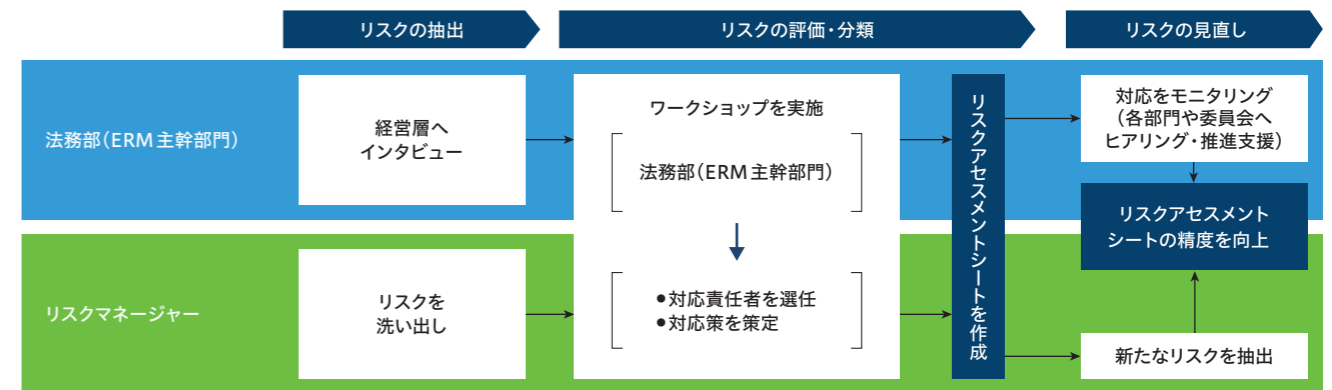
基本方針

- (1) 企業の安定的な事業継続と目標達成のため、社会に対して必要な説明責任を果たしながら、当社および顧客をはじめとする各ステークホルダーの損失を最小化することを目的に全社的リスクマネジメント体制を整備し、推進する。
- (2) 各本部においては、「リスクアセスメントシート」などによりリスクのアセスメントを行い、自律的にリスクマネジメントを推進する。

リスクマネジメント体制



ERM推進の流れ



なお、モニタリング結果は、経営会議(取締役、執行役員、部門責任者などで構成)や、取締役会および監査役会へ報告しています。また、業務監査部へも部門リスクマネジメント推進会議で挙げたリスクと管理状況について共有し、全社的なリスクマネジメント体制を強化しています。

リスクマネジメント推進会議

各本部における「部門リスクマネジメント推進会議」では、「リスクアセスメントシート」を用いて各本部のリスクアセスメントを行い、課題を抽出し、重要度・緊急度に応じたリスク発現の防止策や、リスク発現時の対応といった対策を検討・立案・実施し、自律的なリスクマネジメントを推進します。リスクアセスメントシートは、事業リスクだけでなく、環境、大規模災害、人権、薬事関連法令や贈収賄関連リスクなど幅広いリスクを含んでいます。

環境問題に関わるリスクマネジメント体制

環境問題に関わる事業リスクについてもERMの中で管理しています。特に気候変動に関わるリスクについては、環境委員会のもとに設置しているTCFDワーキンググループにてリスクと機会の特定と評価を進めています。本ワーキンググループはリスクマネジメント委員会の主幹部署である法務部の責任者も参加するとともに、全社リスクマネジメント委員会へ進捗を報告することで、ERMと連携しています(P73参照)。

危機管理(Crisis Management)

重大なリスクが発現した場合、必要に応じて代表取締役社長が緊急対策委員会を立ち上げ、被害の最小化と速やかな回復を図る措置を講じ、対応にあたります。

リスクマネジメント教育

リスクに対する意識浸透や感度向上のために、マネジメント層や全社員を対象にリスクマネジメントに関する教育を毎年実施しています。

グループへの展開

当社は、グループ全体のリスクマネジメントについて、各子会社の自主性を尊重しつつ、事業内容の定期的な報告と重要案件についての協議などを通じて、助言・指導を行っています。

当社企業グループ全体のリスクマネジメントをさらに充実させるため、2020年度から当社のERM体制を国内外の子会社に拡大し、2021年度には「リスクアセスメントシート」を用いたリスクアセスメントを行いました。2022年度からは、子会社が特定したリスクに対する管理状況を確認し、グループのマネジメント体制強化を進めています。

BCP(事業継続計画)

事業継続力の向上に向けて

当社は、自然災害や重大事故などの発生時にも、業務への影響を最小限にとどめて事業活動を継続し、中断した場合でも速やかに復旧・再開できるよう、代表取締役社長を委員長とする緊急対策委員会のもと、BCP対策本部を組織しています。また、平時のマネジメントとして、危機対応力と事業継続力の維持・向上を目的に、経営戦略本部長(取締役専務執行役員)を委員長として事業継続管理(BCM)を担うBCM委員会とその運営事務局を設置し、活動を推進しています。

本社、東京ビル、各工場および各研究所には、非常用電源設備や2回線受電など、災害に備えた設備を採用し、本社、東京ビル、水無瀬研究所、山口工場には、地震対策のための免震装置を導入しています。また、大規模災害に備え、対応拠点を大阪本社と東京ビルに分散し、機能を2拠点化しています。

BCM委員会では、中長期的にオールハザードに対応した事業継続計画を立案し、部門間連携による訓練を実施することで、事業継続対応の実効性向上を図っています。さらに、欧米自販を見据えて、海外子会社を含めたグローバルでの危機対応・事業継続計画の策定を進めています。

Web BCP(事業継続計画)

<https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82#916>

情報セキュリティ

専門組織の設置

当社では、情報セキュリティのグローバルポリシーを定め、研究開発等に係るデータや社内外のステークホルダーの個人情報等を含む情報資産を厳重に保護し漏洩を防ぐとともに、それら情報を適切に管理しています。近年のサイバー攻撃やセキュリティ脅威の世界的な高まりを踏まえ、グローバル標準のフレームワークなどをベースにサイバーセキュリティのさらなる強化にも取り組んでいます。

これに伴い、専門組織として新たにサイバーセキュリティ課を設立し、専門家チームによるリスク管理とセキュリティ対策を推進しています。また、従業員教育や定期的なセキュリティ監査も行い、企業全体でサイバーセキュリティ意識を高めています。

Web 情報セキュリティ管理

<https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82#918>