

マテリアリティ 18

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

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。

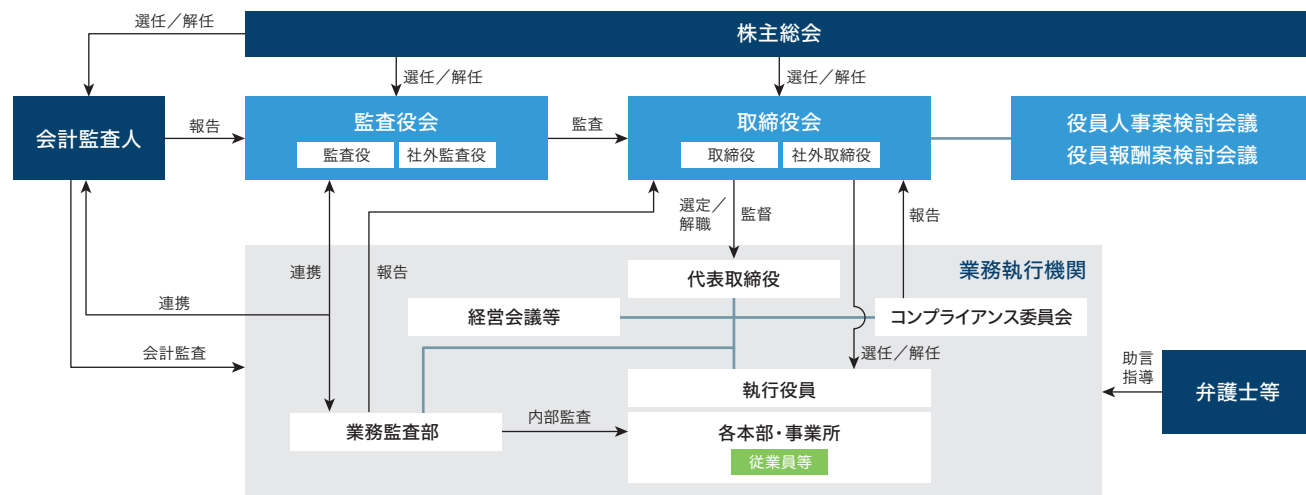
業務執行については、執行役員制度を導入し、経営の効率化、意思決定の迅速化に努める一方、「経営会議」をはじめ、経営課題の重要性、内容に応じて担当取締役や担当執行役員などが主宰する会議で審議を行い、執行を決定するなど、相互牽制による監督機能にも配慮した適切な運営に努めています。

## コーポレートガバナンス・コード

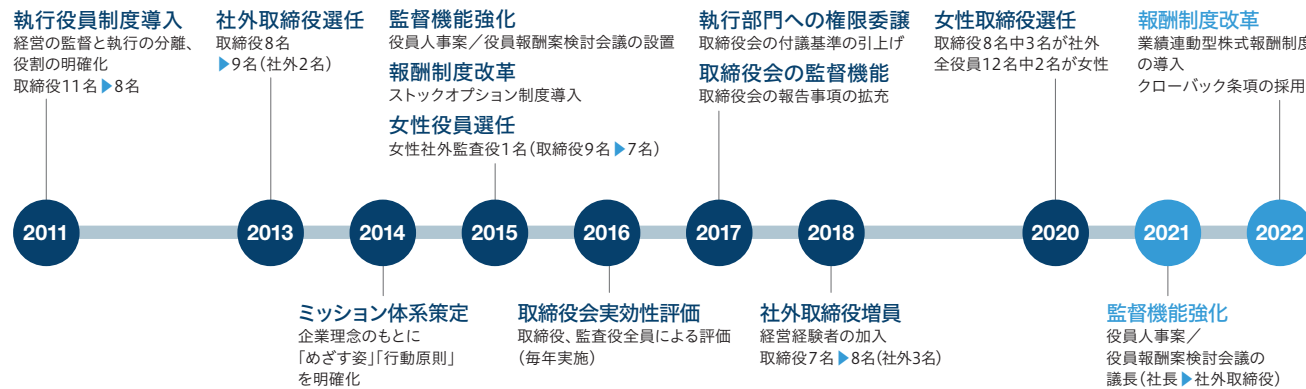
当社は、東京証券取引所が制定した「コーポレートガバナンス・コード」の各原則のすべてを実施しています。今後も、毎年1回実施している取締役会の実効性評価等を通じて、当事業に適した体制の整備を進め、経営の効率性・健全性・透明性などの向上に取り組んでいきます。

Web 当社におけるコーポレート・ガバナンスの状況の詳細については、以下の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。  
[https://www.ono.co.jp/sites/default/files/ja/ir/corporate\\_governance\\_report\\_ja.pdf](https://www.ono.co.jp/sites/default/files/ja/ir/corporate_governance_report_ja.pdf)

### ■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



## 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8名中3名が社外取締役)。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、取締役社長の報酬(賞与等)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(2021年6月17日[第73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%	—	100%	—
	滝野 十一	100%	—	—	—
	小野 功雄	100%	—	—	—
社外取締役	出光 清昭	100%	—	—	—
	野村 雅男	100%	—	◎*100%	◎*100%
	奥野 明子	100%	—	100%	100%
監査役	長榮 周作	100%	—	100%	100%
	西村 勝義	100%	◎100%	—	—
社外監査役	谷坂 裕信	100%	100%	—	—
	菱山 泰男	100%	100%	—	—
	田辺 彰子	100%	100%	—	—

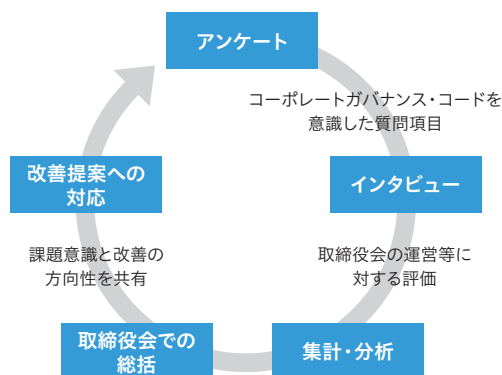
◎:議長(※2022年1月に就任)  
 在任期間中の開催回数……取締役会:15回、監査役会:16回、役員人事案検討会議:4回、役員報酬案検討会議:5回

## 取締役会の実効性評価

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。2021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、以下の通りです。

### 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。

### 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。

### ■ 取締役会の実効性評価をもとにした改善状況

2021年度の主な改善点	
取締役会の構成	経営経験者(社外取締役)の増員
取締役会の監督機能	社外役員への情報提供の拡充、中長期的な経営に関する議論の拡充
社外取締役の役割・機能	役員人事案検討会議および役員報酬案検討会議の議長

### 社外取締役・社外監査役

社外役員は、それぞれが有する豊富な経験や幅広い見識に基づき、経営上有用な助言・提言を行っています。

社外取締役は、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。

### 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のサポートをしています。

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。

### ■ 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
取締役	相良 暁	●	●			●		●	
	辻中 聡浩		●			●	●		
	滝野 十一				●	●			●
	小野 功雄					●	●	●	
	出光 清昭				●	●			●
	野村 雅男	●	●	●		●	●	●	
	奥野 明子						●	●	●
監査役	長榮 周作	●			●	●		●	●
	西村 勝義			●		●		●	
	谷坂 裕信			●				●	
	菱山 泰男			●				●	
	田辺 彰子		●					●	

### ■ 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。
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

### 1 役員報酬の基本的な考え方

- 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。
- 取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬等」および中長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成する。

- 社外取締役および監査役の報酬等は、その職責を考慮し、固定報酬である「基本報酬」のみとする。

### 2 役員報酬の決定プロセス

- 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。

### 3 取締役の報酬制度の改定について

当社は、「グローバル スペシャルティ ファーマ」を目指して、中長期的な企業価値の向上を図る動機付けを強化するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、2022年度に取締役の報酬制度の改定を実施しました。

### 2022年度の業績評価指標の概要

財務目標	売上収益
	営業利益
戦略目標	製品価値最大化
	パイプライン強化とグローバル開発の加速
	中期的な企業価値向上に向けた取り組み(個人別に設定)
	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
非財務目標	マテリアリティへの取り組み
	ESG指数への採用状況*

※ 2022年度は、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)、FTSE Russell、MSCI、CDPが開発した指数などを採用しています。

### マルス条項・クローバック条項

取締役または執行役員(以下、取締役等)としての在任期間中に、当該取締役等が法令または社内規程などに重要な点で違反し、当社取締役会が相当と認める場合その他当社取締役会が定める一定の事由が生じた場合は、当該取締役等の保有する譲渡制限付株式の全部または一部を没収することができる「マルス条項」を設定しています。

また、制度運用の適正性を確保する観点から、業績連動型譲渡制限付株式については「マルス条項」の設定に加え、上記同様の事由が生じた場合に、譲渡制限の解除後一定期間においても返還を求められることができる「クローバック条項」を設定しています。

### 4 役員報酬の総額※(2021年度実績)

役員区分	支給員数	基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額
取締役(社外取締役を除く)	6名	208百万円	130百万円	41百万円	379百万円
社外取締役	4名	50百万円	—	—	50百万円
監査役(社外監査役を除く)	3名	59百万円	—	—	59百万円
社外監査役	2名	26百万円	—	—	26百万円
合計	15名	342百万円	130百万円	41百万円	513百万円

※ 2021年6月17日付をもって退任した役員(取締役[社外取締役を除く]1名、社外取締役1名および監査役[社外監査役を除く]1名)を含めて表示しています。

### 役員報酬等に関する株主総会決議内容

当社の取締役に対する報酬総額(年額)については、第74回定時株主総会(2022年6月23日開催)において、以下の通り承認を得ています。

### 報酬総額上限の改定

		改定前 (2021年度まで)	
		取締役 (社外取締役を除く)	社外取締役
金銭報酬	基本報酬	4.5億円	—
	賞与		
株式報酬	株式報酬型 ストックオプション	1億円 (7.5万株相当)	—

		改定後 (2022年度以降)	
		取締役 (社外取締役を除く)	社外取締役
金銭報酬	基本報酬	7億円	(うち1億円)
	賞与		
株式報酬	勤務継続型 譲渡制限付株式	1億円 (6万株)	—
	業績連動型 譲渡制限付株式	3億円 (18万株)	—

当社の監査役報酬総額(年額)の上限は、第65回定時株主総会(2013年6月26日開催)において、年額1億円と承認を得ています。

### 改定の目的

- 「グローバル スペシャルティ ファーマ」をめざして、中長期的な企業価値の向上を図る動機付けを強化する。
- 株主の皆様との一層の価値共有を進めるため、インセンティブ報酬および株式報酬の割合を高める。
- 報酬ガバナンスを強化する。

### 改定におけるポイント

- 賞与(変動報酬)の割合の拡大を可能とする。
- 従来の「株式報酬型ストックオプション制度」から「勤務継続型譲渡制限付株式報酬制度」に変更(置き換え)。
- 「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」を新設。
- 「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」にはクローバック条項を設定。

### 制度改定による取締役(社外取締役を除く)の報酬構成の変化(標準目標達成時)

改定前 (2021年度)	固定報酬		インセンティブ報酬		
	基本報酬(固定) 60%	賞与 30%	SO 10%		
改定後	基本報酬(固定) 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%	インセンティブ報酬

※ 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。改定後の各報酬の割合は、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などに応じて変動します。SOは株式報酬型ストックオプション、RSは譲渡制限付株式の略称です。

### 新たな株式報酬制度について

勤務継続型 譲渡制限付株式報酬	<p>【制度概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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する。</li> <li>● 交付株数は意思決定に対する責任の大きさに応じて算定する。</li> <li>● 交付時期は定時株主総会終了後とする(事前交付型)。</li> </ul>
業績連動型 譲渡制限付株式報酬 <sup>*1</sup>	<p>【制度概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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する。</li> <li>● 交付株数は中長期的な経営目標・経営課題と紐付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する。</li> <li>● 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する(事後交付型)。</li> </ul> <p>【各取締役に対する具体的な算定方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各取締役に対する交付株式数 = 基準となる株式数<sup>*2</sup> × 支給割合<sup>*3</sup></li> </ul>

※1 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。 ※2 役位・職責等に応じ、当社取締役会において決定します。  
 ※3 各業績評価期間の各業績目標等の達成率等に応じ、0～200%の範囲で当社取締役会において決定します。

## 政策保有株式に関する方針

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が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。

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がっています。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、2022年3月末までに44銘柄の縮減を行い、貸借対照表計上額は1,140億円、連結純資産に占める政策保有株式の割合は17.2%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。

### ■ 政策保有株式の保有状況

	2018年3月末	2022年3月末
保有銘柄数	111銘柄	67銘柄
貸借対照表計上額	1,671億円	1,140億円
連結純資産比率	31.6%	17.2%

## 内部統制システム

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、定期的に取締役会に報告し、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

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。また、執行役員制度を導入し、権限移譲を図るなど、経営の効率化、意思決定の迅速化に努めて

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

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事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(インベスター・リレーションズ)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。2021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200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。