

コーポレートガバナンス

オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴

機関設計

指名委員会等
設置会社

取締役会における
社外取締役*

77%
(10名/13名)

*社外取締役の全員が独立社外取締役

女性取締役

2名 / 13名

日本以外の国籍の
取締役

5名 / 13名

透明性および実効性の高い経営を実現するための取り組み

- 取締役会の議長および法定の委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)の委員長はすべて独立社外取締役
- 取締役会議長がグループ経営執行会議にオブザーバーとして参加
- 独立社外取締役への事前説明や独立社外取締役のみの会合を通じた情報共有と意見交換、執行役へのフィードバック等を実施

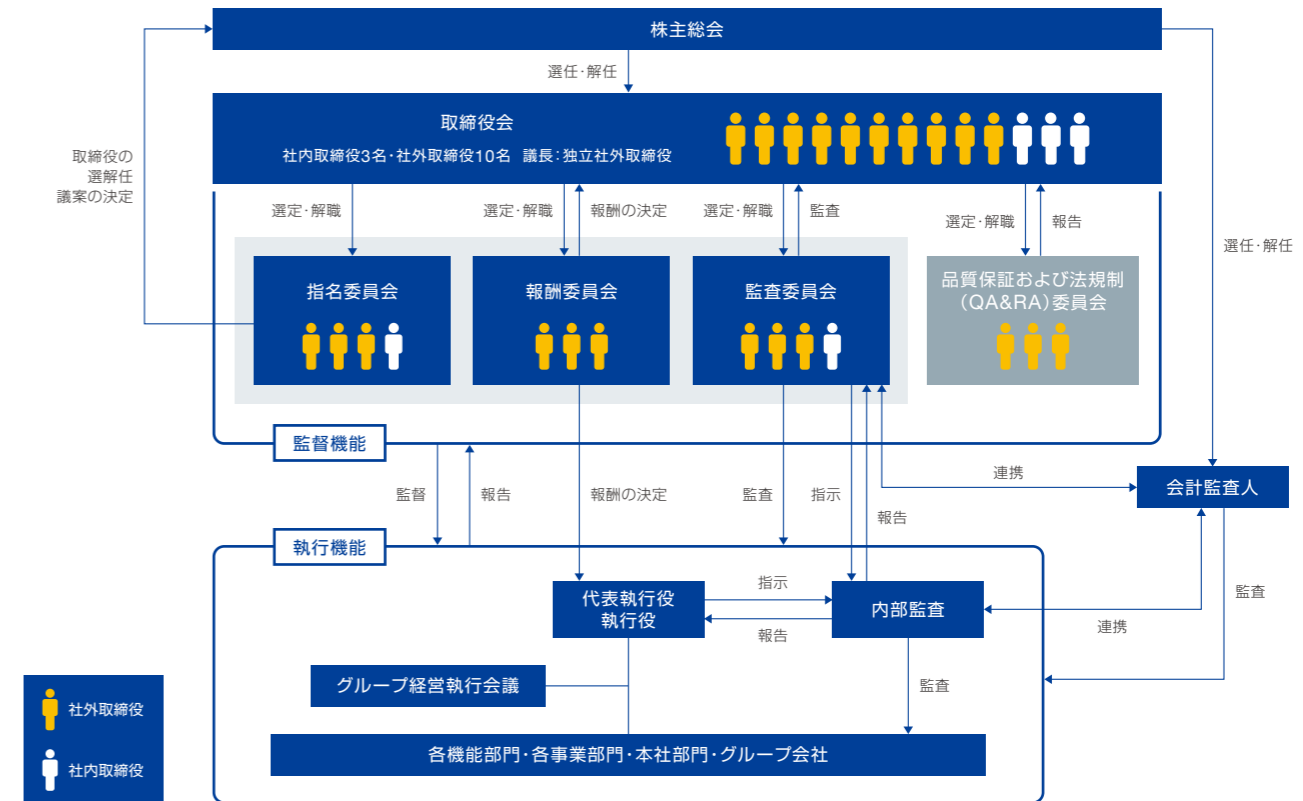
TOPICS

2023年4月、任意の委員会として品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置

- グローバル・メドテックカンパニーに求められるQA&RA体制構築の進捗について、関連する法規制遵守、社内機能間連携、人材等の資源確保の視点から監督・助言

品質保証および法規制(QA&RA)委員会の詳細はP.16-17へ

コーポレートガバナンス体制図(2023年6月27日現在)



コーポレートガバナンスの変遷

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
年表	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去の損失計上先送り問題が発覚 ● 新経営体制が発足 						● 企業変革プラン「Transform Olympus」を発表						
経営計画	2010年経営基本計画(10CSP) グローバル化のネクストステージへ	中期ビジョン 経営再建ステージ(信頼回復・体制強化)					2016 経営基本計画(16CSP) 持続発展ステージ(足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築)			Corporate Strategy 真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて		Company Strategy グローバル・メドテックカンパニーとしての成長	
経営体制	監査役会設置会社						指名委員会等設置会社						
取締役会議長	社内取締役					独立社外取締役							
取締役の構成	社外取締役が半数以上												
員数	社外3名/ 社内12名	社外6名/ 社内5名	社外8名/ 社内5名	社外5名/ 社内5名	社外6名/ 社内5名	社外10名/ 社内5名	社外9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外10名/ 社内3名			
女性	—		1名			—		1名		2名			
日本以外の国籍	1名	—					3名			4名		5名	
委員会	任意の指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会を設置 構成:過半数が社外取締役 委員長:社外取締役						指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置*2 委員長:独立社外取締役 構成:過半数が独立社外取締役					任意の品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置	

経営改革委員会、取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会を設置

*2 コンプライアンス委員会は2020年7月まで設置

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想とし、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

この基本思想のもと、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。また、当社はコーポレートガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ積

極的に取り組んでおり、2015年6月に東京証券取引所により制定(2021年6月に改訂)されたコーポレートガバナンス・コードに対しても、コードの原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任、および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の実現を図っていきます。

詳しくはWEBをご覧ください
 コーポレートガバナンスに関する基本方針:
https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf
 コーポレートガバナンス報告書(2023年9月19日更新):
https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/governance_report_september_19_2023_jp.pdf

会議体および委員会の概要

名称	概要	氏名
取締役会	経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定するとともに、取締役および執行役等の職務の執行を監督する(3カ月に1回以上および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> 藤田 純孝(議長) 樹田 恭正 デイビッド・ロバート・ヘイル ジミー・シー・ピースリー 市川 佐知子 新貝 康司 観 恒平 ゲイリー・ジョン・ブルーデン 小坂 達朗 ルアン・マリー・ベンディ 竹内 康雄 シュテファン・カウフマン 大久保 俊彦
指名委員会	取締役および執行役の人事に係る事項を審議し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する	<ul style="list-style-type: none"> 藤田 純孝(委員長) ゲイリー・ジョン・ブルーデン 小坂 達朗 シュテファン・カウフマン
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める	<ul style="list-style-type: none"> 新貝 康司(委員長) ジミー・シー・ピースリー ルアン・マリー・ベンディ
監査委員会	次に掲げる職務を行う 1) 執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 2) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定 3) その他法令および定款に定められた職務およびその他監査委員会が必要と認めた事項	<ul style="list-style-type: none"> 樹田 恭正(委員長) 市川 佐知子 観 恒平 大久保 俊彦
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	次に掲げる事項について、決議または審議し、取締役会に当該事項の報告を適宜行う。 1) グローバル・メドテックカンパニーに求められる品質管理システムおよびその評価管理プロセス構築の監督・助言 2) 規制当局とのコミュニケーションにかかる監督・助言 3) QARA分野の計画と実行に関して、経営資源と注力分野についての報告 4) 上記のほかQARAに関し、取締役会から諮問を受けた事項および委員会が必要と認めた事項	<ul style="list-style-type: none"> ゲイリー・ジョン・ブルーデン(委員長) ジミー・シー・ピースリー ルアン・マリー・ベンディ
グループ経営執行会議	取締役会から執行役に委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する(月1回および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> シュテファン・カウフマン(議長) 竹内 康雄 フランク・ドレパロウスキー ガブリエラ・ケイナー 武田 陸史 ナチョ・アビア 小林 哲男 アンドレ・ローガン 大月 重人 ピエール・ボワシエ

取締役会の構成

取締役会の構成においては、国籍や人種、性別にとらわれず、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、取締役は自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するよう定めています。取締役会の実効性確保のため、現在の取締役会の構成は、取締役13名のうち10名が独立

社外取締役です。また、13名のうち5名が日本以外の国籍、2名が女性です。当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーに求められる、企業経営、財務および国際的な事業展開において豊富な経験・知見を有する複数の人材を備えていることに加え、国際性、ジェンダーにも配慮した構成となっています。

氏名	取締役 就任時期	独立性	当社が取締役に求める経験・知見							
			経営全般	国際 ビジネス	ヘルスケア 業界	品質保証	法務・ リスク管理	財務・会計	人材開発	ESG
藤田 純孝	2012年4月	○	●	●				●		●
樹田 恭正	2018年6月	○	●	●	●			●		
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●	●		●		
ジミー・シー・ピースリー	2019年6月	○	●	●	●					
市川 佐知子	2021年6月	○		●				●	●	●
新貝 康司	2022年6月	○	●	●				●		●
観 恒平	2022年6月	○		●				●	●	●
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	2022年6月	○	●	●	●	●				
小坂 達朗	2023年6月	○	●	●	●					
ルアン・マリー・ベンディ	2023年6月	○		●	●	●				
竹内 康雄	2012年4月		●	●	●			●		●
シュテファン・カウフマン	2019年6月		●	●	●					●
大久保 俊彦	2023年6月			●	●					

(注) 上記一覧表は、取締役の有するすべての経験・知見を表すものではありません

新任社外取締役メッセージ



社外取締役(指名委員)

小坂 達朗

オリンパスは、グローバル・メドテックカンパニーを目指し、この4年間で事業ポートフォリオの選択と集中を推し進め、特にマネジメントのグローバル化という点において国内に類を見ない会社になりました。今後、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的に成長していくためには、研究開発への投資と生産性の向上、グローバルに対応する経営力、ビジネスの展開力の3点が重要だと考えています。オーガニック成長においては、「モノ(製品)」と「コト(ソリューション)」の双方を提供するために、今までのオリンパスのものづくりとDXを融合していくことがイノベーションの鍵となるでしょう。ビジネスドメインの観点では、消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力3領域を深掘りするの

か、それとも新しい事業領域を開拓するのか等も論点の一つだと思います。また、シナジーのあるM&Aを通じたインオーガニックな成長も欠かせません。これらの成長機会や、患者さんの安全に対する取り組み、ESGの対応等、オリンパスが直面している課題についても、今後取締役会で議論していきたいと考えています。

私は長年にわたり製薬会社に勤務していたため、患者さんが第一という共通点を持つオリンパスの社外取締役に就任したことを嬉しく思います。株主、投資家、取引先等あらゆるステークホルダーの目線で経営を監督し、健全なリスクテイクをサポートすることにより、オリンパスの持続的成長と中長期的な企業価値拡大に貢献していきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
(報酬委員/品質保証および法規制委員)
ルアン・マリー・ペンディ

私は30年以上、ヘルスケアの課題を解決することに情熱を持って取り組んできました。そのような経験から、オリンパスの「Our Purpose 私たちの存在意義」に強く共感しています。オリンパスは今、患者さんの安全を最優先に考え、さまざまな取り組みを実行しています。私は品質保証・法規制対応およびコンプライアンスを強化するために最も重要なのは、社員一人ひとりが自分の仕事と結び付けて患者さんの安全に向き合うことだと考えています。すべての部門の従業員が患者さんの安全のために、日々の業務を遂行しなければなりません。そして、規制当局の要求に迅速に対応するために今までのやり方に固執することなく、新しいビジネスの方法を学ぶことも重要です。私は取締役の一人として、自分の知

見や経験を提供するとともに、当社が品質保証・法規制対応の問題に確実に取り組んでいることをモニタリングすることで社外取締役として責務を果たしてまいります。

オリンパスが次の100年に向けて持続的に成長していくためには、単に技術を追求するのではなく、医療従事者と緊密に連携してアンメッドニーズを掘り起こし、患者さんのアウトカムを向上するソリューションを提供していく必要があります。私は、多様な患者さんや医療従事者に価値を提供するためには、私たち自身が多様であるべきだと考えています。当社のダイバーシティを推進する活動もサポートし、患者さんや医療従事者によりよい価値を提供し続けることに貢献してまいります。

新任取締役メッセージ



取締役(監査委員)
久保 俊彦

私はオリンパスの旧科学事業(現 株式会社エビデント)においてM&Aや構造改革等を手掛けた後、2019年以降は、映像事業および科学事業の分社化・譲渡を含む事業ポートフォリオ変革を担いました。オリンパスでの32年間のキャリアのうち10年間は米国をベースとしており、その経験がさまざまな面で自身のバックボーンとなっています。

オリンパスはその100年超の歴史の中でさまざまな変化を乗り越えてきましたが、顧客から当社への、また社会から企業への期待や要求は、今後ますますダ

イナミックになっていくはずで。その環境下でオリンパスが今後とも持続的に企業価値を高めるには、迅速で果敢な経営の執行と、それを可能にする適切な統制と監督が不可欠です。当社の取締役会は、取締役計13名中10名が、豊富な経験と多様で高度な専門性を兼ね備えた社外取締役です。その中で私は、オリンパスの事業、組織、文化などをより深く知る立場として、取締役会や監査委員会がその責務を効果的かつ効率的に果たせるよう、取り組んでいきたいと思っております。

取締役会および各委員会の活動状況(2023年3月期)

氏名	取締役会出席回数	指名委員会出席回数	報酬委員会出席回数	監査委員会出席回数
藤田 純孝	16回/16回	17回/17回	—	—
岩村 哲夫	16回/16回	2回/2回	11回/11回	—
榎田 恭正	16回/16回	—	—	25回/25回
デイビッド・ロバート・ヘイル	16回/16回	17回/17回	—	—
ジミー・シー・ピースリー	16回/16回	—	11回/11回	—
市川 佐知子	16回/16回	—	—	25回/25回
新貝 康司	13回/13回	15回/15回	6回/7回	—
観 恒平	13回/13回	—	—	19回/19回
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	11回/13回	—	7回/7回	—
竹内 康雄	16回/16回	17回/17回	—	—
シュテファン・カウフマン	16回/16回	—	—	—
古閑 信之	16回/16回	—	—	25回/25回

(注) 1. 岩村哲夫氏の指名委員会の出席状況は、2022年6月24日までの委員在任中に開催されたものを対象としています
 2. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏の取締役会の出席状況は、2022年6月24日の取締役就任後に開催されたものを対象としています
 3. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏の各委員会の出席状況は、2022年6月24日の委員就任後に開催されたものを対象としています
 4. 小坂達朗、ルアン・マリー・ペンディ、大久保俊彦の各氏は2023年6月に取締役に就任のため、2023年3月期の取締役会および各委員会への出席はありません

名称	主な活動状況
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長より前回までの取締役会および各委員会の議事の振り返りならびにグループ経営執行会議での審議事項の報告の実施 定期的な議題として執行役からの執行状況報告を実施 通常取締役会とは別に、経営戦略の進捗状況と課題、事業計画を議題とした経営戦略討議会を開催 監督機能の向上の取り組みとして、社外取締役が相互に情報交換および認識共有を行うことを目的に、社外取締役だけが参加する定例の会議として、「社外取締役意見交換会」を四半期ごとに、また、「エグゼクティブ・セッション」を毎回の取締役会終了後に開催
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成案を検討するにあたり、当社の取締役に求められる経験・知見のマトリックスを更新 取締役候補者の決定については、外部コンサルタントも活用し、当社の取締役会の構成を勘案の上、選任基準に照らし審議・面接を実施 執行役の選任案については、年間を通じた評価・選定プロセスを経て、適格性等の審議を行い決定 執行役の後継者計画については、当社の業務執行において期待される役割等に照らして、望ましい経験・知見を有しているか、審議を実施
報酬委員会*	<ul style="list-style-type: none"> 2022年3月期の業績連動報酬の結果レビューと支給額決定 報酬制度のさらなる改善のための内容の見直し 2023年3月期の報酬決定、および事業年度終了後に業績連動報酬の結果レビューと支給額決定 2024年3月期の報酬方針の決定
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を要請

実効性確保のため、オンライン環境の活用により計画的かつ定期的に開催

* 2022年4月から2023年5月の活動状況

コーポレートガバナンス

取締役のサポート体制

当社は取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努めており、取締役会の開催にあたって事前に資料を配信するとともに、必要に応じて議案の事前説明の機会を設け、取締役会における議論の活性化を図っています。また、社外取締役の職務執行、取締役会および指名委員会ならびに報酬委員会の実効的かつ活発な活動を支援するための専任組織として、取締役会室を設置しています。取締役に対するトレーニングとして、当社の事業場、工場等

主要拠点の見学、説明会および製品供覧会や技術成果発表会等の事業勉強会を実施し、当社についての知識の習得を支援しています。また、新任取締役と執行役のミーティングを行う等、執行の考えや課題認識に対する理解を促進し、当社取締役としての役割および責務に対する理解を深めるための支援を行っています。さらに、取締役の業務を行うにあたって必要な知識を学ぶための費用を負担する等の支援を行うこととしています。

取締役および執行役の選任プロセス、CEOの後継者の育成とその決定

取締役および執行役の選任プロセス

指名委員会が取締役候補者を選任基準に照らして審議、面接して、株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定します。執行役の選任については、指名委員会で執行役としてふさわしい経験・知見等を備えているかを審議し選任案を策定した後、取締役会が執行役の選任を決定しています。

CEOの後継者の育成とその決定

指名委員会は、CEOの後継者計画を審議し、定期的に見直しを行います。後継者の決定は、指名委員会で候補者がCEOにふさわしい資質を有するか審議を行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

取締役会における主な議題

当社では、執行役に権限を大幅に委譲し、経営の意思決定および執行の迅速化に取り組んでおり、取締役会では特に議論すべき事項を適時・適切に取り上げることとしています。2023年3月期の取締役会の主な議題は右記の通りです。

2023年3月期における主な議題
<ul style="list-style-type: none"> 当社の経営の基本方針に関する事項（経営戦略、事業計画および業績見通し、内部統制システム基本方針等） コーポレートガバナンスに関する事項（各事業における状況報告、リスクマネジメント、内部監査計画、品質管理や情報セキュリティの取り組み状況、IR活動の状況報告、取締役会実効性評価、次期執行体制等） 各委員会の活動状況に関する事項（監査委員会監査計画、報酬委員会における審議事項、その他委員会の議事の共有等） <p>上記のほか、都度、取締役会議長よりグループ経営執行会議での審議事項の報告が行われるとともに、定期的に執行役から執行状況報告を行っています。</p>

取締役会の実効性評価の概要と背景

当社は、実効性あるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、2015年から毎年、取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を公表しています。2023年2月～6月に実施した取締役会評価では、以下の点を主要な目的としました。

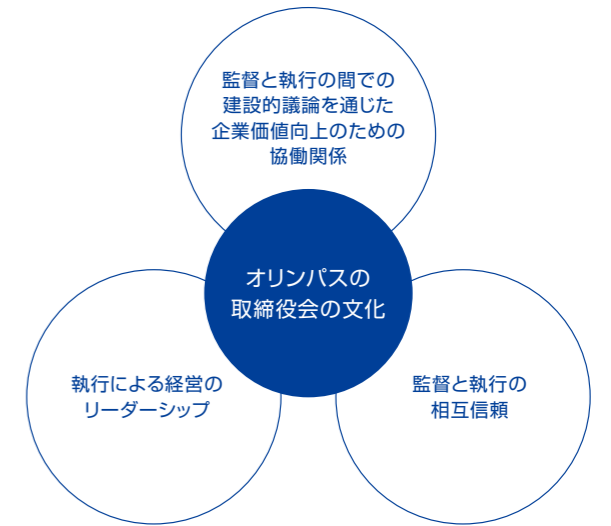
- 2021年度取締役任期における取締役会評価で決定した実効性向上施策について、その取り組みの効果測定を行うこと

取締役会の実効性評価

2023年3月期の取り組みにおいて、着実な進展があったとおおむね肯定的に評価されました。また、当社取締役会は、自らの「果たすべき職責」を定義し、「継承すべき文化」が醸成されていることを確認し、コーポレートガバナンス強化に向け具体的な取り組みが進められてきたことを成果として確認しました。そして、取締役会が過去に自ら定義した「職責」と「文化」に対し、現在の取締役会メンバーも賛同し、継承すべきとの合意を形成しました。加えて、これまでのコーポレートガバナンス改革の実践を継承しつつ、取締役会が企業価値向上にさらに貢献するための体制・運営を検討し続けるべきであることを合意しました。また、当社は2023年5月に新たな経営戦略を公表しました。グローバル・メドテックカンパニーとしての地位を強化することを目指すとともに、「私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を追求し、重要な経営基盤であるコーポレートガバナンスの強化と透明性の向上に取り組んでまいります。

📄 取締役会の実効性評価 | <https://www.olympus.co.jp/company/governance/board.html>

- 企業変革プラン「Transform Olympus」に基づき2019年11月に公表された経営戦略の対象期間を振り返り、これまでのガバナンスの強化と透明性の向上に向けた取り組みとその成果を確認し、グローバル・メドテックカンパニーの取締役会として、また、新経営戦略の推進にあたり、取締役会が「実効性をさらに高めるための取り組み」を進めること



「取締役会の文化」を醸成し継承することが、取締役会の職責を果たすための基盤

2023年3月期の取り組み	対応状況への評価	2024年3月期の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のアジェンダについて、取締役会議長・CEO・事務局が連携し、これまで以上に経営戦略と関連付けて計画的に審議を行う 執行役による執行状況報告について、経営課題の優先度、取締役会が重要視するモニタリング事項を踏まえ、「取締役会のフォーカス・ポイント」を重視するなどの工夫を図る 指名・報酬・監査委員会と取締役会はさらなる連携強化を図りつつ、優先課題を踏まえ、合理的に必要な取り組みを行う 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のアジェンダの的確な絞り込みや、グローバル・メドテックカンパニーへの進化を軸とした執行状況報告の最適化について、一定の進展があった さらなるアジェンダの絞り込みやより効率的な取締役会の運営に期待する 指名・報酬・監査委員会と取締役会の連携強化等について、着実な進展があった 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証および法規制（QA&RA）にかかる取締役会によるモニタリング強化 取締役会が戦略的かつ大局的な観点から、経営上の意思決定と執行に対する監督を実効的に行うための取り組み 取締役会の運営面での継続的な改善への取り組み（執行からのプレゼンテーションの質のさらなる向上、取締役会の事前説明の在り方の再確認、取締役会メンバー相互・取締役と執行メンバーとの橋渡しの機会創出）

コーポレートガバナンス

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会が当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針、報酬等の内容、報酬規程に関する事項等を審議・決定しています。当社の役員報酬は、役員に「企業価値の最大化を図りさまざまなステークホルダーの期待に応える」という意識を強く持たせ、その責務にふさわしい処遇とすることを基本方針としています。報酬委員会は、同方針に基づき、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定することを重視し、役員報酬を決定しています。

報酬水準

優秀な人材の確保・保持を可能とする競争力のある報酬水準とするべく、客観的な外部データ、評価データ、経済環境、業界動向および経営状況等を勘案した上で、役割責任に応じた妥当な報酬水準を設定しています。具体的には、グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準や役員の出身国の企業群の報酬水準等をベンチマークとして設定し、每期、相対比較して決定します。

2023年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)	
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
取締役	社内	1,094	531	190	373	3
	社外	192	151	—	41	11
執行役	1,122	570	223	329	4	

(注) 1. 基本報酬は2023年3月期に支払った金額、短期インセンティブである業績連動報酬等および長期インセンティブ報酬である非金銭報酬等は2023年3月期に費用計上すべき金額を記載しています。なお、業績連動型株式報酬(PSU: Performance Share Unit)の額387百万円は非金銭報酬等にのみ計上しており、業績連動報酬等には計上していません
2. 執行役は上記の4名のほかに、取締役を兼務する執行役が2名います。その2名の報酬等は社内取締役としての報酬等に含めて記載しています
3. 当社は、執行役を兼務しない取締役に対して業績連動報酬を支給していません
4. 上記の社外取締役には2022年6月24日開催の2022年3月期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名を含んでいます
5. 社外取締役1名から報酬辞退の申し出があり、報酬委員会として支給しないことを決定しました。ただし、上記社外取締役の員数には含めて記載しています

取締役の報酬体系

経営を監督する立場にあることから、取締役報酬は固定報酬として基本報酬(BS)を支給します。さらに取締役と投資家の利害の共有を図るために、非業績連動型の株式報酬を支給しています。株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)とし、日本居住者は退任時に権利確定とします。日本非居住者の権利確定は、各地域における株式報酬の一般的な方法に準じて個別に設定します。また、株式報酬の額は、株式保有の促進による投資家との利害の共有をより一層図るため、日本居住者、日本非居住者とも同額の800万円とし、株主総会における

報酬の構成要素
<p>❶ BS(Base Salary:基本報酬): 現金報酬。担当職務と責任に応じて月例で支給する固定報酬</p>
<p>❷ STI(Short Term Incentive:短期インセンティブ報酬): 現金報酬。単年度の目標達成意欲とその結果に報いる目的で支給。財務目標および非財務目標の達成度に基づき0~200%で支給する業績連動報酬</p>
<p>❸ LTI(Long Term Incentive:長期インセンティブ報酬): •RSU(Restricted Stock Unit:事後交付型譲渡制限付株式報酬) 総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した期間満了後に実株を支給する(1ユニット=1株)非業績連動型株式報酬 •PSU(Performance Share Unit:業績連動型株式報酬) 総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、3年後に設定した目標に対する達成度に応じて0~200%で権利(ユニット)を確定させて、実株を支給する(1ユニット=1株)業績連動型株式報酬</p>

就任の前日の株価で支給株数を算出し、権利確定後にその株数を支給します。

BS 64~82%	RSU 18~36%
--------------	---------------

(注) 1. 上記の図は日本出身の取締役について種類別報酬割合を明示したものです。日本以外の出身者については、RSU支給額は日本出身者と同水準ですが、報酬総額に違いがあるため種類別報酬割合が異なります
2. 執行役を兼務する者については、日本出身者に対しては、取締役としての管理監督機能に対する現金報酬を執行役報酬とは別に支給します。日本以外の出身者に対しては、取締役としての管理監督機能に対する現金報酬は執行役報酬に含めて支給します。また、執行役を兼務する者は執行役報酬にRSUが設定されているため、取締役報酬としてのRSUは支給しません

執行役の報酬体系

グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定し、2021年3月期より導入しています。経営戦略を達成し企業価値を創造するためには、有能な経営人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらう報酬制度が必須と考えており、以下の考え方に基づき、報酬制度を設計しています。

1. グローバル・メドテックカンパニーに対抗しうる、より強力なインセンティブプログラム
2. 経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラム
3. 長期インセンティブ報酬(LTI)を活用し、価値創造とパフォーマンス評価を重視したプログラム
4. グローバル・メドテックカンパニーへの発展のステージを考慮した報酬水準とする:グローバル水準と出身労働市場水準のハイブリッド型
5. クローバック条項や株式保有ガイドラインを導入し、インセンティブに対する健全な管理を確保
6. チャレンジングかつアチーブャブルな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる

グローバル経営に責任を持つ執行役の報酬設計の考え方は、標準化されたグローバルな報酬システムが望ましいですが、地域による役員報酬水準の違いにより、日本の報酬水準で有能な人材を引き付け、維持することは困難です。そのため、執行役の出身国の労働市場の状況や労働市場における競争力、執行役の役割責任等を考慮し、ターゲット水準および許容レンジを設定し、基本報酬・TCC(Total Cash Compensation)・TDC(Total Direct Compensation)を総合的に比較し、決定します。

以上の考え方にに基づき、執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬(BS)、期ごとの業績に連動する短期インセンティブ報酬(STI)、および長期インセンティブ報酬(LTI)の組み合わせとしています。そして中長期的な企業価値および株主価値を向上するための経営戦略の達成に重点を置き、業績連動報酬、特に長期インセンティブ報酬(LTI)の比率を高めた構成とし、これにより短期インセンティブ報酬(STI)および長期インセンティブ報酬(LTI)の標準額を決定しています。なお、長期インセンティブ報酬(LTI)は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)から構成されています。

経営層の無謀な投資や不正会計処理の抑止力とすることを目的に、クローバック条項を設定しています。また株主と経営層の利害の共有を図る目的で、株式保有ガイドラインを設定しています。

執行役の報酬体系の変遷		
FY2020		
執行役	BS 50%	STI 25% LTI 25%
<small>(注)日本非居住の執行役の場合は、譲渡制限付株式報酬については支給対象とせず、業績連動型株式報酬については株式に変えて支給株式に相当する金銭を支給します</small>		
グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、新しい報酬制度を制定		
↓		
FY2021・FY2022		
代表執行役	BS 25%	STI 25% LTI 50%
執行役	BS 28.5%	STI 28.5% LTI 43%
<small>(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します</small>		
グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬であるSTI、および株式報酬であるLTIの比率をより高めた報酬構成に変更		
↓		
FY2023・FY2024		
代表執行役	BS 19%	STI 24% LTI 57%
執行役	BS 24%	STI 28% LTI 48%
<small>(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します</small>		
1	経営戦略に沿って、長期インセンティブの割合を増加	
2	事業環境に応じて、チャレンジングかつアチーブャブルな目標設定を行い、執行役のモチベーション向上を図る	

コーポレートガバナンス

執行役の報酬(2023年3月期・2024年3月期)

「長期インセンティブ報酬(LTI)をより重視する方向」に基づき、グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定しました。

グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬(STI)、および株式報酬である長期インセンティブ報酬(LTI)の比率をより高めた報酬構成としています。事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)

と業績連動型株式報酬(PSU)の比率は、業績連動報酬に重きを置くという基本的考え方に従い、RSU=25%、PSU=75%を基本としています。しかしながら、現在の不透明で変化の大きい事業環境を考慮し、報酬総額における株式の望ましい比率を確保するため、2023年3月期、2024年3月期については、RSU=40%、PSU=60%にしています。

FY2023(実績)・FY2024

代表執行役

BS 19%	STI 24%	RSU 23%	PSU 34%
-----------	------------	------------	------------

執行役

BS 24%	STI 28%	RSU 19%	PSU 29%
-----------	------------	------------	------------

短期インセンティブ報酬(STI)

単年度の財務目標および全社の重要課題より項目を設定し、全執行役共通の目標とし、達成度に応じて0%~200%で支給する業績連動報酬です。財務指標は成長と効率を評価するために売上高と営業利益率としています。また長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施することが重要であることから、戦略目標や品質目標を指標としています。

FY2023(実績:支給率60.3%)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	達成率	支給率
売上高*1	30%	8,300億円	8,328億円	101.8%	30.54%
営業利益率*1	40%	21.4%	20.0%	93.5%	0%*4
戦略目標*2	30%	—	—	99.1%	29.73%

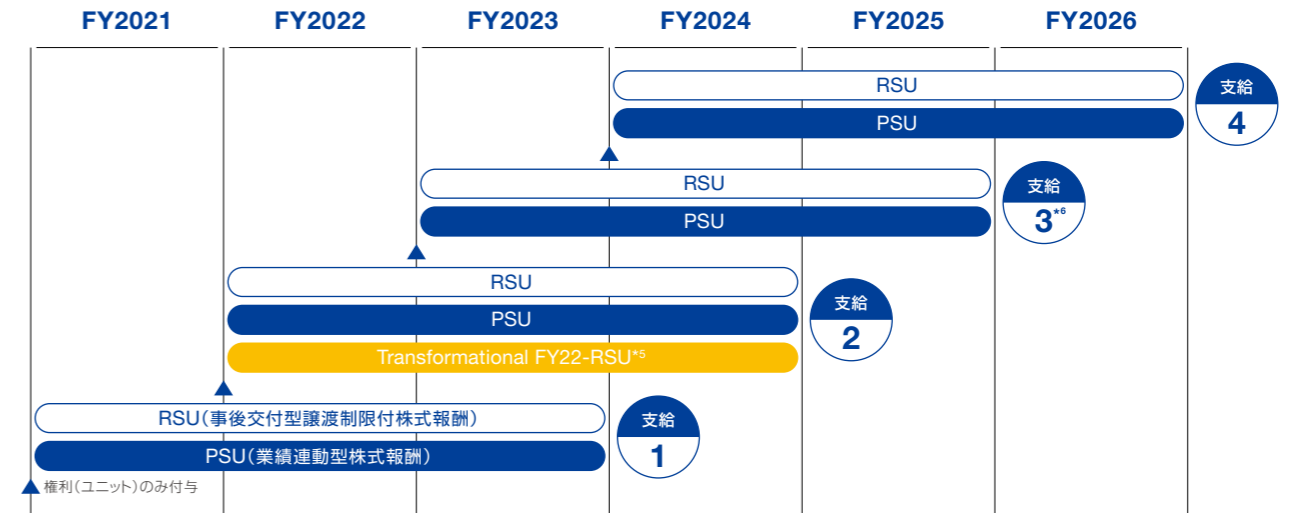
FY2024

評価指標	ウエイト	目標値
売上高*3	25%	9,140億円
営業利益率*3	25%	20.9%
品質目標	50%	品質保証および法規制(QA&RA)の組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・医療事業のクオリティカルチャーに存在すると考えられる根本原因(脆弱性)の改善に対する中長期、および短期的な主要な取り組みの目標

*1 売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益から算出しています
 *2 2022年5月11日に開催した2022年3月期決算説明会において示した、以下に示す2023年3月期の「全社で取り組む重要課題」に関連する項目を設定し、全執行役共通の目標としました。各目標の達成度に対し下限0%~上限200%で支給するよう設定しました
 ・当社が最大限の力を発揮できる疾患に重点的に取り組む
 ・診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する
 ・組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる
 *3 評価にあたっては、売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益を使用します
 *4 支給率50%の目標値である営業利益率20.1%を下回ったため、支給率は0%となりました

長期インセンティブ報酬(LTI)

2021年3月期以降、事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)を採用しています。日本非居住の執行役を含め総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した期間満了後に実株を支給します。



*5 2021年3月期を評価最終年度とするPSUの支給率が0%であったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境が大きく影響を受ける中で執行役は2022年3月期以降につながる成果を創出していると判断し、企業価値の最大化、株主価値の向上、株主との利害共有を一層強化するために有効な報酬を支給することが必要と考え「Transformational FY22-RSU」を付与することとした
 *6 2023年3月期支給のRSUより、1年経過ごとに1/3ずつ権利確定し、実株を支給する方法に変更しました

業績連動型株式報酬(PSU)

FY2021~FY2023(実績)

評価指標	ウエイト	目標(100%支給)	結果	支給率	支給率
営業利益率*7,8	40%	20%	20.0%	100%	129%
ROIC*7,9	15%	20%	18.4%	80%	
EPS成長率*7,10	15%	25%(3年間平均)	35.8%	200%	
相対TSR*11	20%	50%ile(Peer group)	58.8%ile	135.2%	
ESG*12	10%	DJSI-index	World	200%	



*7 営業利益率、ROIC、EPS成長率は、その他の収益、その他の費用を差し引いた調整後の実績
 *8 (営業利益率指標の支給率%)=50x(営業利益率の結果)-900
 *9 (ROIC指標の支給率%)=(100x(ROICの結果)-1,200)x1/8
 *10 (EPS成長率指標の支給率%)=(100xEPS成長率の結果-1,800)+7
 *11 (相対TSR指標の支給率%)=4x(相対TSRの結果%ile)-100
 *12 ESGの支給率:評価期間の各年度のDJSI-Indexより決定する。DJSI-Indexの各年度の結果は以下の通りであり、支給率は200%となった。FY2021=Asia Pacific, FY2022=World, FY2023=World

FY2024~FY2026のKPI採用理由について

- **EPS成長率**: 2024年3月期から2026年3月期を対象とした経営戦略では、「Shift to Grow」という新たなステージにおいて、成長と収益性の両面に注力することとしており、財務ガイダンスの一つにEPS成長率を掲げ、その目標値を8%と設定。そのため、PSUの評価指標としてEPS成長率(調整後)を設定することが適切と判断
- **相対TSR**: 企業価値・株主価値を評価する指標として適切と判断
- **品質指標**: QA&RAの組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・医療事業のクオリティカルチャーに存在すると考えられる根本原因(脆弱性)の改善に対する中長期、および短期的な主要な取り組みの目標を報酬評価の目標値とする。当社にとって最優先事項である、患者さんの安全を評価する指標として適切と判断
- **ESG**: 企業経営のベースであり、経営戦略でも重視することを表明しているESGに関する指標として適切と判断

*13 「医療機器を事業ポートフォリオに持つ製造業」もしくは「GICSコードのHealth Careに分類されるメーカー」から、以下の日欧米の20社をピアグループとして設定し、評価します
 Abbott Laboratories, Thermo Fisher Scientific Inc., Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Asahi Kasei Corporation, Becton, Dickinson and Company, Siemens Healthineers AG, Stryker Corporation, Baxter International Inc., Boston Scientific Corporation, Zimmer Biomet Holdings, Inc., Terumo Corporation, Agilent Technologies, Inc., HOYA Corporation, Smith & Nephew plc, Edwards Lifesciences Corporation, Intuitive Surgical, Inc., STERIS plc, Sysmex Corporation
 *14 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価します。当社の事業特性を鑑み、以下の理由で「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のIndexを評価指標として設定します。また、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)のすべての領域でグローバル水準を満たすことを目標に、1年目、2年目の結果を考慮し、3年目に獲得するIndexを重視した評価テーブルを設定します
 ・企業活動全体に対する網羅性がある
 ・評価領域のカバレッジの広さから、幅広くステークホルダーの期待と対照することができる
 ・信頼性の高い外部評価機関であり、透明性・公平性が担保できる