

取締役（社外取締役を除く）へのインセンティブ報酬について

1. 賞与（短期インセンティブ）

賞与は、取締役（社外取締役を除く）の業績目標に対する意識を高めるため、事業年度ごとの業績指標への達成度を反映させることを基本にしています。また、当社の持続的な成長に向けた年度単位の活動実績を評価するため、中期的な経営課題をもとに年度単位で個人別に設定する定性的な評価指標も用いています。

賞与の額は、役職ごとに設定した基準額に対して、会社業績の達成度評価を反映させたうえで、個人業績の評価結果を加味して算定しています。2025年度における主要な評価指標に係る目標および実績は下表のとおりです。

評価項目		目標	実績
会社業績 ^{※1}	連結売上収益	4,900億円	5,158億円
	連結コア営業利益	1,140億円	1,371億円
	連結コア当期利益	910億円	1,035億円
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（コアベース）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、会長CEO以外の取締役の評価は会長CEO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いたしました。
また、会長CEO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いました。
- ※3 2026年度における取締役（社外取締役を除く）の賞与の主要な評価指標は2025年度と同じ指標を採用しています。

2. 譲渡制限付株式報酬

中長期インセンティブとなる譲渡制限付株式報酬は、取締役（社外取締役を除く）に中長期的な企業価値向上への動機づ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ことを目的としており、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2種類の譲渡制限付株式を交付しています。

(1) 勤務継続型譲渡制限付株式報酬（長期インセンティブ）

勤務継続型譲渡制限付株式報酬は、意思決定に対する責任の大きさに応じて交付する株式数を決定いたします。
なお、当報酬には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) 業績連動型譲渡制限付株式報酬（中期インセンティブ）

業績連動型譲渡制限付株式報酬は、取締役（社外取締役を除く）の中期的な企業価値向上を目指した取り組みを一層促すとともに、業績目標やESG評価等に対する意識を高めることを目的としており、中期的な経営戦略・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）や事業年度ごとの業績目標を評価指標として用いています。

交付する株式数は、基準となる株式数（役位・職責等に応じて設定）に対して、業績評価期間（1事業年度）終了後の業績評価に応じて0～200%の範囲で決定いたします。2025年度における主要な評価指標に係る目標および実績は下表のとおりです。

なお、当報酬には上記の「マルス条項」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）の返還を求めることができる旨の「クローバック条項」を設定しています。

評価項目			目標	実績	構成割合
財務目標 ^{※1}	連結売上収益		4,900億円	5,158億円	10%
	連結コア営業利益		1,140億円	1,371億円	
戦略目標	中期的な企業価値向上に向けた取り組み	製品価値最大化	個人別設定	個人別評価 ^{※2}	70%
		パイプラインの強化			
		グローバル事業の拡大と加速			
		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			
	中期的な成長・価値創出	連結売上収益の傾向 [5年平均成長率]	増収基調	増収	10%
		連結コア営業利益（研究開発費控除前）の傾向 [5年平均成長率]	増益基調	増益	
		連結研究開発費（減損の影響を除く）の傾向 [前期比]	増加	増加	
		連結ROEの推移・傾向 [5年平均]	高水準を維持	5年平均12.0%	
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 ^{※3}		特定した指標での採用状況等	当社で定める目標を上回る水準で達成	

- ※1 財務目標の指標は、期初に掲げた連結業績予想（コアベース）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、会長CEO以外の取締役の評価は会長CEO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いたしました。また、会長CEO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いました。
- ※3 ESG指数への採用状況について、S&P Dow Jones Indices、FTSE Russell、MSCI、CDPが開発した指数などを採用しています。
- ※4 2026年度における業績連動型譲渡制限付報酬の主要な評価指標は下表のとおりです。

評価項目		
財務目標	連結売上収益	
	連結コア営業利益	
戦略目標	中期的な企業価値向上に向けた取り組み	製品価値最大化
		パイプラインの強化
		グローバル事業の拡大と加速
		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
	中期的な成長・価値創出	連結売上収益の傾向 [5年平均成長率]
		連結コア営業利益（研究開発費控除前）の傾向 [5年平均成長率]
		連結研究開発費（減損の影響を除く）の傾向 [前期比]
		連結ROEの推移・傾向 [5年平均]
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	

2025年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		
				勤務継続型	業績連動型	
取締役 (社外取締役を除く)	574	185	141	47	201	3
社外取締役	71	71	－	－	－	3
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	－	－	－	2
社外監査役	37	37	－	－	－	2
合 計	754	365	141	47	201	10

(注) 1 金額は百万円未満を四捨五入しています。

- 2 取締役の報酬限度額は、2022年6月23日開催の第74回定時株主総会において、年額7億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）と決議いただいています（当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は8名（うち社外取締役3名））。
- 3 2022年6月23日開催の第74回定時株主総会において、上記2とは別枠で、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付与するための報酬等の限度額として、勤務継続型譲渡制限付株式については年額1億円以内（年間6万株以内）、業績連動型譲渡制限付株式については年額3億円以内（年間18万株以内）と決議いただいています（当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は5名）。
- 4 賞与の額は、当期に係る役員賞与引当金繰入額を記載しています。
- 5 勤務継続型譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬の額は、それぞれの譲渡制限付株式報酬として当期に費用計上した額を記載しています。
- 6 取締役（社外取締役を除く）に対する賞与および業績連動型譲渡制限付株式報酬が業績連動報酬等に該当し、勤務継続型譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬が非金銭報酬等に該当いたします。
- 7 監査役の報酬限度額は、2023年6月22日開催の第75回定時株主総会において、年額1億5千万円以内と決議いただいています（当該定時株主総会終結時点の対象監査役の員数は4名）。

(ご参考) 報酬等の総額が1億円以上である取締役

氏名 (地位*)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額（百万円）			
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
				勤務継続型	業績連動型
相良 暁 (代表取締役会長CEO)	260	78	66	20	96
滝野 十一 (代表取締役社長COO)	185	60	46	15	64
辻中 聡浩 (代表取締役副社長執行役員)	129	47	29	11	42

* 2026年3月末時点の地位を記載しています。

辻中 聡浩氏は、2026年3月2日付の取締役会決議により、同年4月1日付で副社長執行役員から専務執行役員になりました。

取締役会の活動状況

目的および権限：代表取締役の選定・解職を決定するほか、会社法が定める重要な業務執行等の意思決定を行っています。また、業務報告等の確認を通じて取締役の職務執行の監督を行っています。

議長および構成：取締役会の決議により選定された取締役会長CEOが議長を務めています。取締役会はすべての取締役（6名、うち社外取締役3名）で組織され、出席義務のある監査役（4名、うち社外監査役2名）の出席のもと運営されています。

活動状況：2025年度において、取締役会は合計12回開催されています。各取締役および各監査役の出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	出席率
代表取締役会長CEO（議長）	相良 暁	100%（12回/12回）
代表取締役社長COO	滝野 十一	100%（12回/12回）
代表取締役副社長執行役員	辻中 聡浩	100%（12回/12回）
社外取締役	野村 雅男	100%（12回/12回）
社外取締役	奥野 明子	100%（12回/12回）
社外取締役	長榮 周作	100%（12回/12回）
常勤監査役	谷坂 裕信	100%（12回/12回）
常勤監査役	出光 清昭	100%（12回/12回）
社外監査役	菱山 泰男	100%（12回/12回）
社外監査役	田辺 彰子	100%（12回/12回）

※ 辻中 聡浩氏は、2026年3月2日付の取締役会決議により、同年4月1日付で副社長執行役員から専務執行役員になりました。

2025年度の実行役員会における主な検討内容等は以下のとおりです。

テーマ	主な検討内容
経営戦略・サステナビリティ	・成長戦略の進捗報告（「パイプラインの強化」「グローバル事業の拡大と加速」「事業ドメインの拡大」「成長戦略を支える経営基盤」「デジタル・ITによる企業改革」のテーマごとに議論） ・グループファイナンス関連 ・経費予算 ・資本コスト、資本収益性、市場評価の分析等 ・サステナビリティ活動報告 ・サイバーセキュリティ対策 ・デサイフェラ社従業員の株式報酬制度導入（自己株式処分）
コーポレート・ガバナンス等	・株主総会関連（招集および議案等の決定） ・決算関連 ・代表取締役・取締役・監査役・執行役員人事関連 ・取締役会の議題設定 ・取締役会付議基準改定 ・取締役会の実効性評価 ・役員等賠償責任保険契約関連 ・取締役の報酬等の支給決定 ・政策保有株式の個別検証 ・会計監査人再評価結果報告 ・グループガバナンス関連 ・内部統制システムの整備・運用状況 ・コンプライアンスに係る管理・運用状況報告 ・リスクマネジメント報告 ・IR、SR活動報告
投資案件、その他	・成長投資 ・子会社設立 ・化合物導入、創薬提携 ・一部製品の自主回収対応 ・訴訟・紛争対応関連

監査役監査の状況

1. 監査役監査の組織、人員および手続

当社は監査役会設置会社であり、監査役会は監査役4名（常勤監査役2名、社外監査役2名）で構成されています。なお、社外監査役には、財務及び会計に関して相当程度の知見を有する公認会計士1名を置いています。さらに、監査役の職務を遂行するために必要な能力・経験を有するスタッフ1名（兼務）を配置し、監査役の職務遂行のサポート、監査役会の事務局等を行っています。

2025年度末時点における監査役会の構成

役職名	氏名	就任	経歴等
常勤監査役 （監査役会議長）	谷坂 裕信	2021年	主に法務および内部監査に携わり、当社の業務活動全般に精通しており、幅広い視野と高い知見を有しています。
常勤監査役	出光 清昭	2024年	主に研究、開発、事業戦略およびメディカルアフェアーズに携わり、長年にわたる海外勤務（米国・英国）の中で現地法人（英国）の社長を務めた経験があります。また、取締役常務執行役員として当社経営に関与した経験から、業務活動全般に精通しており、グローバルを含めた幅広い視野と高い知見を有しています。
社外監査役	菱山 泰男	2016年	弁護士および公認不正検査士として、主に法律全般に関する豊富な経験、幅広い知識を有しています。
社外監査役	田辺 彰子	2020年	公認会計士および公認不正検査士として、主に財務及び会計全般に関する豊富な経験、幅広い知識を有しています。

2. 監査役会の活動状況

2025年度において、監査役会は合計15回開催され、1回あたりの平均所要時間は2時間24分であります。

また、監査役監査の充実および実効性向上を目的として、監査役会とは別に意見交換や情報提供を行う機会を適宜設定しています。

各監査役の監査役会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	出席率
常勤監査役	谷坂 裕信	100%（15回/15回）
常勤監査役	出光 清昭	100%（15回/15回）
社外監査役	菱山 泰男	100%（15回/15回）
社外監査役	田辺 彰子	100%（15回/15回）

2025年度において、監査役会で付議された議題の数および主な議題の内容ならびに監査役会の重点監査項目は以下のとおりです。

監査役会で付議された議題の数および主な議題の内容

	件数	主な議題内容
決議・同意 事項	10件	監査役会の監査方針・監査計画・役割分担の決定、監査役会監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬額への同意、常勤監査役の選定、監査役会議長の選定 等
審議・協議 事項	17件	会計監査人の評価（期末）、会計監査人の再評価（期中）、監査役会の監査計画案、監査役会監査報告書案、各監査役の報酬協議、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する協議、社外取締役との連携 等
報告 事項	61件	<u>常勤監査役からの報告（39件）</u> 監査実施報告、重要会議出席報告、会計監査人（ネットワーク・ファームを含む）から非保証業務の提供を受ける際の監査役(会)の事前了解に関する事項 等 <u>会計監査人からの報告（11件）</u> 期末監査・期中レビュー結果、第1四半期および第3四半期における会計監査の実施状況 等 <u>取締役または使用人等からの報告（11件）</u> 中期経営計画（4つの成長戦略と経営基盤）関連、内部監査（J-SOX監査を含む）関連、コンプライアンス関連（内部通報関連を含む）、リスクマネジメント関連、子会社・関連会社関連 等

監査役会の重点監査項目

- ✓ 法令遵守およびコンプライアンス体制の強化・徹底に向けた取り組み状況
- ✓ 内部統制システムの整備・運用状況
- ✓ 中期経営計画の内容および進捗状況
- ✓ 全社的リスクマネジメントの運用状況
- ✓ グループ会社管理（デサイフェア社の統合後の状況を含む）

- ✓ DX・IT 戦略の適切な推進とサイバーセキュリティ対策の強化に向けた取り組み
- ✓ 製品の品質管理および安定供給について
- ✓ サステナビリティ目標への対応状況

3. 監査役の活動状況

監査役の主な活動内容は以下のとおりです。

活動内容	常勤 監査役	社外 監査役
取締役会への出席	○	○
代表取締役との定期会合の実施（年2回）※1	○	○
社外取締役との連携会合の実施（年1回）※2	○	○
重要会議（経営会議、グループコンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会等）への出席	○	（常勤監査役から報告を受ける）
重要な書類の閲覧（決裁書類、重要な会議資料および議事録等の閲覧）	○	（議事録閲覧のみ）
業務執行取締役、本部長、部長、支店長、研究所長、工場長、営業所長、子会社社長等との面談	○	※3
支店、営業所、研究所、工場等、海外子会社の往査	○	※3
内部監査部門との連携 （①それぞれの監査結果の共有・意見交換〔都度〕、②監査役会での報告〔年2回〕）	○	②のみ
コンプライアンス担当役員との連携 （①活動状況等の共有・意見交換〔都度〕、②監査役会での報告〔年2回〕）	○	②のみ
会計監査人との連携※4	○	○

※1 **代表取締役との定期会合**について

当社では、年2回、監査役全員と代表取締役との間で会合を実施しています。当会合では、常勤監査役より監査方針・監査計画および監査実施状況・結果について説明し、代表取締役から会社の経営方針、会社の現状および対処すべき課題について説明を受けることとしています。そのうえで、監査役と代表取締役との間で会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスク、監査役監査の環境整備の状況および監査上の重要課題等について意見交換を行うことで、相互認識と信頼関係を深めるよう努めています。

※2 **社外取締役との連携会合**について

当社では、年1回、監査役全員と社外取締役全員との間で連携会合を実施しており、常勤監査役より監査方針・監査計画および監査実施状況・結果について説明したうえで、主にコーポレート・ガバナンスに関するテーマを設定し、意見交換を行うようにしています。2025年度に実施した当会合では、2024年度に続き、内部監査部門長も同席の上、「事業環境の変化を踏まえ、監査・監督の観点で注視すべき事項」をテーマに意見交換を実施いたしました。今後も、内部監査部門と非業務執行役員との連携を深める機会を設定いたします。

※3 **社外監査役の国内事業所往査・本社機能監査への関与および社外取締役の拠点視察**について

当社では、年2拠点、常勤監査役が実施する国内事業所往査（業務および財産の状況の調査、現地幹部社員等への面談）に社外監査役が同行することとしています。2025年度においては、北海道エリアの営業拠点および水無瀬研究所の往査に同行しました。また、2025年度より、常勤監査役が実施する本社機能の監査（幹部社員等への面談）に社外監査役も同席することとしており、信頼性保証本部およびCMC・生産本部の監査に同席いたしました（部門名称は監査実施時点）。なお、水無瀬研究所への往査に合わせて社外取締役の拠点視察も実施しており、多様な視点から意見交換が行われました。

※4 **会計監査人との連携**について

2025年度における監査役と会計監査人の連携は以下のとおりです。

連携内容 (主な報告・検討内容)	2025年										2026年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
監査計画等の説明				●			●		●			●	
監査結果・期中レビュー報告・第1および 第3四半期の監査の実施状況		●			●		●				●		
監査重点領域、KAMの検討		●	●	●			●		●			●	
J-SOX監査・内部統制状況		●	●										
会計監査人の職務の執行に関する事項		●		●			●						
海外子会社会計監査報告			■	■									
会計監査人の再評価									▲	●			
その他情報交換			■			■				■	●	●	

●は監査役会で実施したもの、▲は常勤監査役と社外監査役が参加したもの、■は常勤監査役のみ参加したものを示しています。