

2021年9月7日

PHCホールディングス株式会社

代表取締役社長 ジョン・マロッタ

問合せ先： 経営企画部 03-5408-7280（代表）

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。

I. 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、PHCグループ全体の企業としての恒久的な存在目的としてPHCグループ「経営理念」を定義しています。

この経営理念の下、私たちが今後5年間で目指す姿を明確にし、どのような企業になりたいかを「ビジョン」として制定しています。

また、ビジョンを達成するために必要な、当社グループの企業文化と従業員に求める行動のあり方を「価値観」として定めています。「価値観」は、当社グループの事業を遂行するうえでの基礎となる考え方です。

■経営理念

「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願う
すべての人々に新たな価値を創造し豊かな社会づくりに貢献します」

■ビジョン

「グローバルの診断・ライフサイエンス、日本のヘルスケアサービスにおいて、ベストインクラスのプレジジョンとデジタルソリューションを提供するリーダーとなる」

■価値観

「多様性とチームワーク」、
「イノベーション志向」、
「チャレンジ精神」、
「高い倫理観」

上記の経営理念、ビジョン、価値観を基本として、経営の効率性・透明性を向上させることをコーポレートガバナンスの基本方針としており、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制の分離を推進するとともに複数の独立社外取締役を任命することで、監督機能及び透明性の高い経営の実現に取り組んでおります。

【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、以下の原則については、それぞれ下記の理由により実施しておりません。

【1-2. ②】

株主が十分な議案の検討時間を確保できるよう、招集通知の発送早期化に努めてまいります。
また招集通知の発送日の1週間前を目安に、招集通知の日本語版・英語版ともに、当社ホームページ及びTDnetに開示してまいります。

【1-2. ④】

当社は株主が議決権行使を行いやすいよう、インターネットを通じた議決権行使できる環境を整備するとともに、国内外の機関投資家が議決権行使を行いやすい環境として議決権電子行使プラットフォームを利用してまいります。また、招集通知の発送日の1週間前を目安に、招集通知の日本語版・英語版ともに、当社ホームページ及びTDnetに開示してまいります。

【3-2. ②】

外部会計監査人は独立性の高い社外監査役との意見交換の機会を有していることなどを踏まえ、現在のところ外部会計監査人と社外取締役との定期的な会議や面談等は実施しておりません。今後、必要に応じて、外部会計監査人と社外取締役との連携を検討してまいります。

【4-1. ③】

代表取締役社長（CEO）については、当社の企業理念・経営理念の実現及び当社の持続的な成長に向けてリーダーシップを発揮しうる人物を選任することとしております。

CEOの後継者計画について、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会で審議し、その答申内容を取締役に報告することとしております。現状、「後継者計画のロードマップ」や「あるべきCEO像と評価基準」について文書化された方針はありませんが、今後、独立社外取締役にて過半数を構成する指名・報酬委員会での審議を通じて取り組んでまいります。

【4-8. ①】

当社では取締役会事務局が独立社外取締役と常勤監査役及び独立社外監査役との間で十分なコミュニケーションが取れる体制を構築しております。また、各独立社外役員は、必要に応じて、代表取締役に説明を求める等、会社の持続的成長と企業価値向上の観点から適切な意見を述べるために必要な情報の収集に取り組んでおります。

現時点において、当社は独立社外役員間においては、必要に応じて意見交換を行うこととしており、独立社外者のみを構成員とする会合は開催しておりません。

今後、独立役員及び関係者で協議を行い、取締役会の前又は後に意見交換の場を設けること等、独立社外役員間のコミュニケーションを促進するような取り組みについて検討して参ります。

【4-11. ③】

当社の取締役会全体の実効性の分析・評価については、取締役会の機能を向上させるという観点から、

実施することとしています。その具体的な時期については、上場後を予定しており、実施次第、評価手法やその結果の概要を開示いたします。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

原則1-4. 【政策保有株式】

当社は、原則として政策保有株式は保有しない方針ですが、事業戦略等の観点から保有する場合は、必ず取得時にその保有意義につき取締役会での確認を経ることとしております。

また、保有意義について財務部が定期的に棚卸しを行い、保有意義が認められない場合は売却を検討します。検討結果を毎年、取締役会に報告しております。

議決権行使について一律に基準は定めず、投資先企業の経営方針や経営戦略等を尊重した上で、当社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かを総合的に判断し、行使致します。

原則1-7. 【関連当事者間の取引】

当社では、取締役の競業取引及び利益相反取引について、取締役会での審議・決議を要することとしております。また、当社は、「関連当事者取引管理基本規程」及び「グループ重要事項決裁規程」に基づき、当該関連当事者との取引の必要性・妥当性の検証の実施及び決裁を取得したうえで、取引を開始することとしております。

加えて関連当事者取引の有無について、取締役に対して毎年書面により取引の有無を確認しております。

監査役監査において、利益相反取引及び競業取引について、取締役の善管注意義務・忠実義務に反する事実の有無を監視しております。

原則2-6. 【企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、従業員の資産形成の支援及び企業年金の運用リスクの軽減を図るため、確定拠出年金制度を採用しております。

従業員の資産形成支援に向けて、教育内容の充実を進めており、新入社員や中途入社社員へは入社時教育として確定拠出年金制度に関する説明を実施し、資産運用を始めるにあたっての制度の基本的知識や、運用に関する注意事項等を周知しています。

また、年に1回加入者全員を対象として、ライフプランを踏まえた、長期投資・継続投資・分散投資の重要性等について投資教育を実施しているほか、実態に即した効果的な教育となるよう、運営管理機関と連携し、運用状況のモニタリング結果にもとづいて、都度教育内容の見直しを実施しております。

原則3-1. 【情報開示の充実】

当社は、情報開示は重要な経営課題の一つであり、株主をはじめとするステークホルダーからの理解を得るために適切な情報開示を行うことが必要不可欠と認識しております。

当社は、法令に基づく開示以外にも、株主をはじめとするステークホルダーにとって重要と判断される情報（非財務情報を含む）について、当社ホームページ等の様々な手段により開示を行っております。

(i) (ii) 本報告書の「I-1. 基本的な考え方」をご覧ください。

(iii) 業務を執行する取締役及び執行役員の報酬は、「固定報酬」、「業績連動報酬」、「ストックオプション」及び「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」から構成されています。

「固定報酬」は、各取締役の役割に応じて決定しています。

「業績連動報酬」は、当社業績及び個人の業績評価に基づき決定しています。

「ストックオプション」は、「業績連動型ストックオプション」、「在籍基準連動型ストックオプション」から構成されています。加えて2021年4月より「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」を導入しております。

「業績連動型ストックオプション」及び「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」は、中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与することを目的として、所定の業績目標を権利確定の条件として割り当てています。「在籍基準連動型ストックオプション」は、一定期間の役員提供を条件とし、長期的視点で、当社企業価値向上に取り組むために割り当てています。

なお、社外取締役には、固定報酬のみを支給しています。

いずれの報酬も、市場の報酬サーベイデータを参考として、株主総会で取締役に対する報酬の総額を決議し、指名・報酬委員会にて毎年検討の上、取締役会にて決議しております。

(iv) 業務を執行する取締役及び執行役員の選任は、経営への貢献度、それぞれ職務における実績、職見、能力等を総合的に勘案して決定する方針としております。

監査役候補者は、専門性と知見・識見を重視し、また、社外役員候補者については、事業経営や法律等の各分野において高い専門知識や豊富な経験を勘案して指名する方針としております。

執行役員の選任及び取締役、監査役候補の指名にあたっては指名・報酬委員会で検討したのち、取締役会にて決定することとしております。

業務を執行する取締役及び執行役員の解任について、解任すべき正当な理由が判明した場合、指名・報酬委員会で公正、透明かつ厳格に審議することとしております。取締役の解任にあたっては法令に従った手続きで解任します。

(v) 上場後、取締役、監査役候補の選任理由について株主総会招集通知にて開示することを予定しております。

補充原則4-1①.【経営陣への委任】

当社は、取締役会が重要な経営の意思決定と監督を行う方針であり、業務執行に係る機動的な意思決定を行うため、業務執行体制としてグループ経営会議を設置しております。

重要な経営の意思決定として、取締役会は法令及び定款に定められた事項のほか、「PHCグループ重要事項決裁規程」に定めた事業計画等の経営方針その他経営上の重要事項等を決定しています。

それ以外の業務執行の決定については、代表取締役社長を議長とし、各部門を統括する執行役員で構成するグループ経営会議に権限を委譲しております。また、グループ経営会議においては、各事業領域の

進捗と課題について協議するとともに、取締役会で決定された方針の具体化、複数部門に跨る課題解決に関する協議を行っております。

なお、取締役及び執行役員に委ねる範囲については PHC グループ重要事項決裁規程、取締役会規程、グループ経営会議規程等において明確にしております。

原則 4-9. 【独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は社外取締役及び社外監査役を選任するにあたり、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に基づき独立性を判断し、豊富な知識や経験に基づき客観的な視点から当社の経営に対し適切に貢献していただける方を選任することとしております。社外取締役及び社外監査役の選任にあたっては、指名・報酬委員会で独立性に関する基準及び方針との適合性について審議し、その結果を取締役に上申し、取締役会において審議した上で決議することとしております。

補充原則 4-11① 【取締役会の構成】

当社は、取締役の員数を 3 名以上、監査役の員数を 3 名以上と定款に定めております。当社の取締役会は、取締役となる者の知識・経験・能力・多様性を重視し、取締役会全体のバランスや経営状況を検討した上で、取締役会を構成することとしており、現在の員数は適切であると考えております。

取締役候補者の指名にあたっては、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献するための資質を備えた者（具体的には、経営管理業務を公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験を有する者、あるいは当社以外での職務経験により当社の取締役としての職務遂行に必要な高い能力や知見を有する者で、当社の経営理念を尊重し、その意図するところを高いレベルで実現することができる者）を指名・報酬委員会にて議論の上、取締役会での合意を取得の上、株主総会にて承認を取得する運用としております。

補充原則 4-11② 【取締役、監査役の兼任状況】

当社の社外取締役・監査役には、他の上場会社を兼務している者もおりますが、その数は合理的な範囲にとどまっており、その役割・責務を果たすために必要となる時間・労力を当社の取締役・監査役としての業務に振り向けております。

全取締役及び監査役（その候補者を含む）の兼任状況について、指名・報酬委員会で確認することとしており、兼任状況については、取締役及び監査役の選任議案に係る株主総会での事業報告及び有価証券報告書において開示してまいります。

補充原則 4-11③ 【取締役会の実効性評価】

上記【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】補充原則 4-11③をご覧ください。

補充原則 4-14② 【役員トレーニングの方針】

当社は、取締役・監査役に限らず、広く全社員に対し、職責や業務上必要な知識の習得や適切な更新等のために様々な研修機会を斡旋しております。

新任の社外取締役・監査役が就任する場合には、取締役・監査役の法的な役割・責務に加え、当社が所属する業界、当社の歴史・事業概要・財務情報・戦略、組織等、透明性、公平性の観点から当社の経営に対する実効的な監督に貢献するために必要な情報を提供することとしております。

また、取締役会の審議を活性化するため、経営の監督に必要な知識の取得・更新の機会を設けるとともに、各取締役がそれぞれの必要に応じ自主的に参加する講習会・交流会等の費用は当社が負担することとしております。

原則5-1. 【株主との建設的な対話に関する方針】

当社は株主をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を構築するにあたり、株主からの期待を把握し適切に経営に反映させることが重要と捉えており、IR/SR 活動について積極的に対応してまいります。

(i) 当社では、CSO がグループのIR活動を管掌しています。また、経営企画部長の傘下にIR課を設置し、投資家からの電話取材やスモールミーティング等のIR取材を積極的に受け付けるとともに、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催し、社長とCFOが説明を行っています。また株主との対話（面談）の対応は、代表取締役社長及びCFO、CSOが行い、経営企画部IR課がサポートしています。

(ii) 対話を補助する体制として経営企画部IR課が各事業部門及び管理部門と日常的な連携を図っています。

(iii) 株主や投資家に対しては、決算説明会を開催するとともに、適宜、海外投資家向けロードショウ等を実施してまいります。そのほか、投資家とのスモールミーティングを逐次実施します。現状、上場前であるため、決算説明会等は行っておりませんが、上場後、適宜実施してまいります。

(iv) IR/SR 活動のフィードバックについて、定期的にCSOから取締役会に報告します。

(v) 投資家との対話の際は、決算説明会やスモールミーティングを問わず、当社の持続的成長、中長期における企業価値向上に関わる事項を対話のテーマとすることにより、インサイダー情報管理に留意しています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
KKR PHC Investment L.P.	55,804,244	48.04
三井物産株式会社	24,594,240	21.17

コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

株式会社生命科学インスティテュート	15,348,237	13.21
パナソニック株式会社	13,158,136	11.33
LCA 3 Moonshot LP	5,714,286	4.92
PHCホールディングス従業員持株会	1,014,190	0.87
マイケル・クロス	55,550	0.05
山根 健司	40,000	0.03
高橋 治	30,000	0.03
大友 勝彦	30,000	0.03

支配株主（親会社を除く）名	-
---------------	---

親会社名	KKR PHC Investment L.P.
親会社の上場取引所	-

補足説明

上記の大株主の状況は、本書提出日現在のものです。上場等に伴う株式の売出し等により、今後変更となる予定であります。なお、当社は自己株式として普通株式 211,941 株を保有しておりますが、上記大株主の状況から除いております。

3. 企業属性

上場予定市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	電気機器
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	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

支配株主を含む関連当事者間での取引に関しましては、当社の重要事項決裁規程の項目としてその決裁ルールを定めているほか、グループ規程として関連当事者取引管理基本規程を策定しており、それら規程に基づき、事業上の必要性、その妥当性について通常取引よりも厳しく運用、管理をしております。

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

該当事項はありません。

II. 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	監査役会設置会社
------	----------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	3名以上／上限の定めはない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	代表取締役
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
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	4名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※1)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
平野 博文	他の会社の出身者													○
佐藤 浩一郎	他の会社の出身者							○						
福島 達伸	他の会社の出身者							○						
アラン・マルス	他の会社の出身者													△
出口 恭子	他の会社の出身者													
ウィリアム・ドネリー	他の会社の出身者													
イヴァン・トルノス	他の会社の出身者													

※1 会社との関係についての選択項目

- 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f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)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
平野 博文		同氏が所属するKKR ジャパンは、当社筆頭株主である KKR PHC Investment L.P.の運営管理を行っていることから、独立役員には指定しない方針です。	同氏は株式会社KKR ジャパンの代表取締役社長としてこれまで数多くの企業の経営を見てきており、企業経営に関する幅広い知見を有することから、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役に選任しております。
佐藤 浩一郎		—	同氏は三井物産株式会社ヘルスケア・サービス事業本部ヘルスケア事業部医療事業第三室長、アジア事業室長を経て、2021年6月25日にはMBK HEALTHCARE MANAGEMENT PTE. LTD. Hong Kong BranchのCEOに就任しており、ヘルスケア業界全般における幅広い知見と経験を有していることから、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役に選任しております。
福島 達伸		—	同氏は株式会社生命科学インスティテュートの経営企画部長であり、ヘルスケア事業、特にLSIM ビジネスユニットが手掛ける臨床検査事業領域における豊富な知見と経験を有していることから、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、社外取締役に選任しております。
アラン・マルス	○	同氏は過去に当社の取引先である Thermo Fisher Scientificにて事業を統括する立場として業務執行者に準じた立場でしたが、同社と	同氏は当社グループの属するヘルスケア業界やグローバルに展開する企業グループの経営責任者を歴任されており、市場の深い知見と経営幹部としてのリスクも意識した意思決定に数多く携わっております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監

		の取引は双方の連結取引額の1%未満と僅少であることから、独立性の観点で問題は生じないと考えております。	督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役を選任しております。
出口 恭子	○	—	同氏は経理・財務責任者やマーケティング部門責任者の経験を有し、複数社において社外取締役としての豊富な経験等を有しております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役を選任しております。
ウィリアム・ドネリー	○	—	同氏はグローバルに事業を展開する複数の企業において経理・財務責任者を歴任した経験や会計監査法人での監査業務経験を有し、会計・財務・企業ガバナンスに関する豊富な経験や知識を有しております。加えて、現在も複数社において社外取締役としての豊富な経験を有しております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役を選任しております。
イヴァン・トルノス	○	—	同氏はグローバルに事業を展開する複数の医療機器企業において、グループ経営責任者や地域統括責任者としての経験を有し、医療機器業界、特に医療とテクノロジーを組み合わせた Med Tech 事業に関する豊富な経験や知識を有しております。それらの知識と経験を活かし、当社の経営に対して適切な助言・監督を行うことが期待できるものと判断し、独立社外取締役を選任しております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成及び委員長（議長）の属性

指名委員会に相当する任意の委員会

委員会の名称			指名・報酬委員会			
全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社内有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
3	3	1	2	0	0	代表取締役 社長

報酬委員会に相当する任意の委員会

委員会の名称			指名・報酬委員会			
全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社内有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
3	3	1	2	0	0	代表取締役 社長

補足説明

当社は、経営陣幹部の選解任及び報酬決定プロセスの透明性及び独立性確保の観点から、過半数を独立社外取締役に構成する任意の指名・報酬委員会を設置しております。当該委員会は、取締役会の諮問機関という位置付けで、取締役会にとって主要な役割の一つである最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用、取締役・執行役員を選任及び解任に関する事項並びに取締役・執行役員の報酬に関する事項（報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等）の審議・助言を行う役割を担っております。

【監査役関係】

監査役会設置の有無	設置している
定款上の監査役員数	3名以上／上限の定めはない
監査役員数	3名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と内部監査部門は毎月打合せを開催し、双方の活動状況・監査結果や監査過程で取得した情報の共有等を通じて連携を図ることにより、互いの監査の実効性向上に努めております。

会計監査人による監査計画策定、四半期レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っています。また、その場に内部監査部門も同席し、三様監査の実効性を図っています。

社外監査役の選任状況	選任している
------------	--------

社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※1)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
山田 徳昭	公認会計士													
シャノン・ハンセン	他の会社の出身者													

※1 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「△」

- a. 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b. 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c. 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d. 上場会社の親会社の監査役
- e. 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f. 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g. 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h. 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
- i. 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）
- j. 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- k. 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）
- l. 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- m. その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
山田 徳昭	○	—	税理士及び公認会計士であり、クリフィックス税理士法人の代表社員であります。財務及び会計に関する相当程度の知見を有していることから、当社の経営の健全性を確保するための十分な助言と監査が期待できるものと判断し、独立社外監査役に選任しております。
シャノン・ハンセン	○	—	同氏は、米国弁護士資格を有しており、知的財産訴訟及びライセンス供与、規制、プライバシー、

			事業開発/買収、コーポレートガバナンス並びに特許及び商標ポートフォリオ管理領域において豊富な経験を有していることから、当社の経営の健全性を確保するための十分な助言と監査が期待できるものと判断し、社外監査役に選任しております。
--	--	--	--

【独立役員関係】

独立役員の数	6名
--------	----

その他独立役員に関する事項

当社は東京証券取引所の定める「独立性基準」に従い、当社の株主と関係性を有する者を除く社外取締役4名、社外監査役2名を独立役員に指定しております。
--

【インセンティブ関係】

取締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/ストックオプション制度の導入/その他
---------------------------	---------------------------------

該当項目に関する補足説明

<p>中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、取締役・執行役員の報酬は、固定月額報酬のほか、業績連動型報酬である賞与と株式報酬型ストックオプションで構成されております。加えて、2021年4月より「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」を導入いたしました。</p> <p>2020年11月30日開催の当社臨時株主総会において、年額1,500百万円以内という取締役の報酬枠を承認頂いており、賞与及び株式報酬型ストックオプションについては、当該報酬枠の中で、毎年の業績・経営環境などを考慮しながら、指名・報酬委員会で審議・取締役会への上申の上、取締役会での決議により決定します。</p> <p>これらの施策とあわせて、役員による自社株保有制度により、取締役等による株式保有を推奨しております。</p>

ストックオプションの付与対象者	社内取締役,社内監査役,執行役員,従業員,子会社の取締役,子会社の執行役員,子会社の従業員
-----------------	---

該当項目に関する補足説明

<p>当社のストックオプション制度は、「業績連動型ストックオプション」、「在籍基準型ストックオプション」から構成されています。</p> <p>「業績連動型ストックオプション」は、中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与することを目的とし、所定の業績目標を権利確定の条件として、割り当てています。「在籍基準型ストックオプション」は、一定期間の役務提供を条件とし、長期的視点で、当社企業価値向上に取り組む</p>

ために割り当てています。

【取締役報酬関係】

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

取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しております。当社は役員報酬決定プロセスの透明性と客観性の向上を図るため、任意の「指名・報酬委員会」を2016年6月に設置しております。2021年度指名・報酬委員会は2021年6月及び7月に開催され、市場の報酬サーベイデータに基づき、会社業績及び各個人の業務評価等を勘案の上、個別報酬額を審議し、取締役会に答申し、取締役会にて決議いたしました。

報酬制度は、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」、長期インセンティブとしての「業績連動型ストックオプション」、「在籍基準型ストックオプション」から構成されています。加えて2021年4月より「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」を導入いたしました。

「業績連動報酬」は業績向上への意欲を高めるため、当社の重要な経営指標として定めている（調整後）EBITDA等を指標とし、全社及び担当事業の業績評価と連動し決定しています。（調整後）EBITDAについては、①営業利益をベースとした指標であり、事業の収益性を示す指標であること、②事業の収益性を評価する指標としてグローバルに活用されている指標であること、③キャッシュ創出力を示す指標の一つであり、成長に向けた投資余力を示す指標であることから、当社グループにおける重要な経営指標の一つとして位置付けております。なお、「業績連動型ストックオプション」及び「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」は、中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与することを目的とし、所定の業績目標を権利確定の条件として、割り当てています。「在籍基準型ストックオプション」は、一定期間の役務提供を条件とし、長期的視点で、当社企業価値向上に取り組むために割り当てています。

当社の取締役に対する報酬の額（2021年3月末時点の実績）は以下のとおりです。

取締役（社外取締役を除く、3名）に対する報酬等の総額は1,211百万円
 （基本報酬370百万円、業績連動報酬261百万円、ストックオプション189百万円、役員退職金慰労金240百万円、その他148百万円）です。

なお、株主派遣取締役への報酬の支払いはありません。

上記には、2021年3月25日をもって退任した取締役1名の報酬を含んでおります。

上記のうち、報酬の総額が1億円以上の役員及びその報酬の額は以下のとおりです。

マイケル・クロスに対する報酬等の総額は1,040百万円（基本報酬306百万円、業績連動報酬198百万円、ストックオプション158百万円、役員退職慰労金228百万円、その他148百万円）です。

報酬額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
---------------------	----

報酬額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬の構成は、次のとおりになります。

・取締役・執行役員：固定報酬、業績連動報酬及びストックオプション、業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」

2020年11月30日開催の臨時株主総会において、取締役報酬（取締役賞与を含む）について、年額1,500百万円の枠をご承認頂いております。

「固定報酬」は、各取締役・執行役員の役割と責任に応じて決定しています。

「業績連動報酬」は当社業績及び個人の業績評価に基づき決定しています。

「ストックオプション」及び2021年4月より導入した「業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」は、当社業績及び株式価値の連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めること、及び株主との価値共有を進めることを目的としています。

なお、いずれの報酬も、市場の報酬サーベイデータを参考として、株主総会で取締役に対する報酬の総額を決議し、指名・報酬委員会にて毎年検討の上、取締役会にて決議しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役・社外監査役については、取締役会で十分な議論が可能となるよう、Legal & Compliance部において、取締役会議案の事前説明や情報提供等のサポートを実施しています。

また、社外監査役については、監査役及び監査役室（監査役会の事務局として専任のスタッフで構成）において、情報提供等のサポートを実施しています。

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)

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は、当社の経営理念である「わたしたちは、たゆみない努力で、健康を願うすべての人々に 新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献します」という理念を実践する上で、その基礎となる法令の順守や定款、規程などの順守について、経営者自らが効率的に確認することができる体制を構築することにあります。

また、経営の健全性・効率性及び透明性を確保し、持続的に企業価値を向上させていく観点からも、適切なコーポレート・ガバナンスの構築やその実施に取り組んでおります。

(イ) 取締役会

当社は、法令及び定款の決議事項を含め、会社経営全般に係わる基本方針を審議・決定することを目的として取締役会を設置し、毎月の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。なお、取締役の員数は定款にて3名以上と定めており、指名・報酬委員会の提言に基づき選任されております。取締役会は、当社の経営に係る基本方針、経営戦略、事業計画、重要な業務執行に係る事項、株主総会決議により授権された事項の他、法令及び定款にされた事項を決議すると共に、法令に定めら

れた事項及び重要な業務の執行状況等につき報告を受けております。

なお、現在の取締役会の構成は以下のとおりです。

構成員：ジョン・マロッタ（議長）、宮崎正次、平野博文（社外取締役）、佐藤浩一郎（社外取締役）、福島達伸（社外取締役）、アラン・マルス（独立社外取締役）、出口恭子（独立社外取締役）、ウィリアム・ドネリー（独立社外取締役）、イヴァン・トルノス（独立社外取締役）

（ロ） 監査役会

当社は、ガバナンスのあり方や取締役の業務の執行状況や財産状況に関する日常的経営活動の監査を行うことを目的としている監査役会を設置し、定例監査役会のほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。なお、監査役の員数は定款にて3名以上と定めております。監査役が必要と認めた場合、当社及び当社グループの取締役又は使用人にヒアリングを実施する機会を設けています。そのほか、監査役は、会計監査人や重要な子会社の監査役等との定期的な会合を設け連携を図るとともに、重要な会議に出席しています。

なお、現在の監査役会の構成は以下のとおりです。

構成員：池内孝一（議長）、山田徳昭（独立社外監査役）、シャノン・ハンセン（独立社外監査役）

（ハ） 指名・報酬委員会

当社は、取締役会を支える機能として任意の指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任及び代表取締役の指名に関する事項、取締役の報酬に関する事項について審議のうえ、提言内容を決定しております。

なお、現在の指名・報酬委員会の構成は以下のとおりです。

構成員：ジョン・マロッタ（議長）、アラン・マルス（独立社外取締役）、出口恭子（独立社外取締役）

（二） グループ経営会議（Executive Committee）

当社は、経営に関する意思決定の効率化及び意思決定手続の明確化を目的としてグループ経営会議（Executive Committee）を設置し、月次で開催しております。グループ経営会議では、当社グループ（全ての資本下位会社含む）の経営に関する重要な事項を決定する執行の会議体として当社グループ全体の目的及び計画進捗の管理を行っております。

なお、現在のグループ経営会議の構成は以下のとおりです。

構成員：ジョン・マロッタ（議長）、宮崎正次、フレデリック・ライデンバック、平嶋竜一、イーフラム・スター、蛭名淳、山口快樹、池内孝一（オブザーバー）

（ホ） OCE（Office of Chief Executive）

当社は、経営に関する意思決定の効率化及び意思決定手続の明確化を目的として OCE（Office of Chief Executive）を設置し、月次で開催しております。OCE では、各ドメイン及びビジネスユニット毎の事業状況のモニタリング、事業課題への対処を詳細に協議することで、事業機会、事業環境に対応したマ

ネジメントを行っております。

なお、現在の OCE の構成は以下のとおりです。

構成員：ジョン・マロッタ（議長）、宮崎正次、フレデリック・ライデンバック、平嶋竜一、イーラム・スター、蛭名淳、山口快樹、ロバート・シャーム、中村伸朗、大塚孝之、渡部晴夫、ジョン・スウィーニー、ローレンス・リン、ジョンソン・ライ、ラージ・ナイク、ナンディーサ・イエラマンチ、ステューブ・ブーショー、ジョセフ・デランティ

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、監査役会設置会社を選択しています。

経営と執行を分離し、取締役会は、執行役員を選任を含む重要な業務執行の決定により経営全般に対する監督機能を有し、監査役会が、執行、経営に対して適法性、妥当性の監査を行うことにより、持続的な企業価値の向上を実現できると考えています。

Ⅲ. 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

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主が十分な議案の検討時間を確保できるよう、招集通知の発送早期化に努めてまいります。また招集通知の発送日の1週間前を目安に、招集通知を日本語版・英語版ともに、当社ホームページ及びTDnetに開示してまいります。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会は、当社における最高意思決定機関であり、株主との建設的な対話が必要とされ、かつ株主の意思が適切に反映されなければならない場と認識しております。当社は、株主の権利の確保と適切な権利行使に資する情報提供ができることを担保しつつ、毎年株主総会集中日と予測される日を避けた開催日の設定を行ってまいります。
電磁的方法による議決権の行使	当社は株主が議決権行使を行いやすいよう、インターネットを通じた議決権行使できる環境を整備するとともに、国内外の機関投資家が議決権行使を行いやすい環境として議決権電子行使プラットフォームに参加いたします。
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	国内外の機関投資家が議決権行使を行いやすい環境として議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家の議決権行使環境の向上を図ってまいります。
招集通知(要約)の英	招集通知の発送日の1週間前を目安に、招集通知の日本語版・英語版ともに、

文での提供	当社ホームページ及び TDnet に開示いたします。
-------	----------------------------

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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	IR 基本方針を策定し、当社ホームページにて公表する予定です。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	開催について、検討してまいります。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を実施	開催について、検討してまいります。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	開催について、検討してまいります。	あり
IR 資料をホームページ掲載	当社ホームページにて、IR 資料を掲載する予定です。	
IR に関する部署(担当者)の設置	経営企画部 IR 課が担当しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	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	当社は「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し豊かな社会づくりに貢献します」という経営理念のもと、株主だけに留まらず、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの立場を十分に考慮して、それらのステークホルダーと適切に協働することで、持続的な成長と中長期的な価値の創出に努めてまいります。
環境保全活動、CSR 活動等の実施	当社では、事業活動を通じて医療や研究分野の社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向け取り組んでまいります。また、事業活動を行う上で環境への配慮は企業の責務であるという認識のもと、持続可能な環境を実現するために、事業を展開している国と地域における環境法規制や条例の順守に留まらず、自主的な取り組みを定め、環境経営を推進しております。
ステークホルダーに対する情報提供	IR 基本方針を策定予定です。当該方針や適時開示規程等の定めに従い、適時適切な情報開示に努めて参ります。

に係る方針等の策 定	
---------------	--

IV. 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

当社は、会社法に定める「取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正性を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備」に関し、当社で定める内部統制システムの整備に関する基本方針に従って、以下のように体制を整備してまいります。

(イ) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

コンプライアンス意識の徹底を図るとともに、効果的なガバナンス体制及びモニタリング体制を整えることによって、取締役の職務執行の適法性を確保する。

(ロ) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報は、法令及び社内規程に従い、適切に保存と管理を行う。

(ハ) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスク管理に関する規程を制定し、リスクに関する情報を一元的・網羅的に収集・評価して、重要リスクを特定し、その重要性に応じて対策を講じるとともに、その進捗をモニタリングし、継続的改善を図る。

(ニ) 取締役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

意思決定の迅速化を図るとともに、事業計画等によって経営目標を明確化し、その達成状況を検証することによって、取締役の職務執行の効率性を確保する。

(ホ) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

コンプライアンスに対する方針の明示によって、使用人のコンプライアンス意識の向上を図る。また、効果的なモニタリング体制を整えることによって、使用人の職務執行の適法性を確保する。

(ヘ) 当社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、当社及び子会社からなるグループとしての業務の適正を確保するために、子会社に対して当社の経営方針・経営理念及び内部統制システムの整備に関する基本方針を徹底し、下記の体制を整備する。

- ・子会社の取締役等の職務執行に係る事項の当社への報告に関する体制
- ・子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・子会社の取締役等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
- ・子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(ト) 監査役を補助する使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項
監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設け、監査役スタッフを置く。

(チ) 監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。

(リ) 当社の取締役及び使用人等並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等が当社の監査役に報告を

するための体制

当社の取締役及び使用人等並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等が当社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。

(ヌ) 監査役への報告をした者が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

前号に基づき監査役に報告を行った者が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。

(ル) 監査役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

監査の実効性を確保するため、監査役職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払い又は償還する。

(ロ) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、監査役の監査が実効的に行えるよう、体制を整える。

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

当社は「総務基本規程」において当社グループが順守すべき反社会的勢力の排除に係る活動方針を定め、さらに「反社会的勢力との関係遮断活動規程」によって当社グループの日本国内の事業活動に対して適用される反社会的勢力との関係遮断の活動指針及び推進体制を規定しております。また各海外子会社については、事業を展開する国又は地域等の関連法規及び商習慣等の特性を踏まえ、個別に反社会的勢力の排除に係る規程を制定しております。社内体制と致しましては、当社経営管理部を反社会的勢力の排除に関する業務を統括する部署としております。なお、日本国内における具体的な活動は当社経営管理部に加えて、子会社の責任者や総務部門を主な構成員とする企業行動委員会及び渉外担当を設置し、下記の反社会的勢力の排除に関する実務を担っております。

- ① 当社グループの反社会的勢力との関係遮断状況の把握
- ② 当社グループに対する不当要求行為状況の把握
- ③ 反社会的勢力との関係遮断に関する環境変化の把握
- ④ 反社会的勢力との関係遮断に関する周知及び教育・啓発活動
- ⑤ 反社会的勢力との関係遮断活動の当社の方針・施策の決定
- ⑥ 反社会的勢力との関係遮断活動の推進体制の構築・運用・継続的改善

また、各海外子会社においては各社法務部のコンプライアンス部門が反社会的勢力の排除に関する業務を所管しており、各国又は地域等の関連法規及び商習慣等に応じて日本国内での反社会的勢力の排除に関する実務に準じた業務を担っております。各取引先との契約においては、反社会的勢力排除条項／**Compliance Clause** の挿入を原則とし、取引先が反社会的勢力等と関りがあることが判明した際には関係を遮断できるような体制の整備に努めております。

V. その他

1. 買収防衛策導入の有無

買収防衛策導入	なし
---------	----

該当項目に関する補足説明

当社株式が公開買付けに付された場合、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであるかの観点で検討を行い、当社取締役会としての考え方を速やかに株主へ開示します。

また、公開買付けに応じるか否かは、株主の判断に委ねられるべきものであると考えており、株主が公開買付けに応じることを妨げません。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

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、下記の通りです。

1. 基本方針

当社グループは、株主及び投資家の皆様をはじめとするステークホルダーへの会社情報に関する情報提供を重要な責務であると考えております。上場後は金融商品取引法、その他の法令及び証券取引所の定める規則等に基づいて会社情報の開示を適時、適切に行うことに加え、法令・規則等による開示の義務のない情報についても、ステークホルダーに対して当社グループへの理解促進に資すると判断した情報については、積極的に開示する方針です。

2. 適時開示に係る社内体制

グループのファンクション機能、事業活動を担う事業部に重要情報の管理者（以下、情報管理者）を設定し、IR活動を管掌するCSO/経営企画部のもと情報管理者を通じて収集した重要情報を一元管理し、適時適切に開示を行う体制を構築中です。

3. 情報開示の方法

当社グループは、ステークホルダーが当社グループに関する情報に公平かつ容易にアクセスできる場として、当社ホームページを開設し、当社グループの事業提携や製商品に係るプレスリリースを開示しております。上場後は上記に加えて、金融商品取引法に基づく開示（EDINETでの開示）及び証券取引所での開示（TD netでの開示）のみならず、株主・投資家向けのページを開設し、決算短信、有価証券報告書をはじめとする適時開示情報のほか、重要と思われる情報開示をさらに充実させることを計画しております。

