

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

「私たちの存在意義」を念頭に置き、患者さんの安全を最優先として、世界中の患者さんに革新的な価値を創造し、幅広いステークホルダーの皆さまに貢献できるよう、今後もコーポレートガバナンスを改善し続けてまいります。



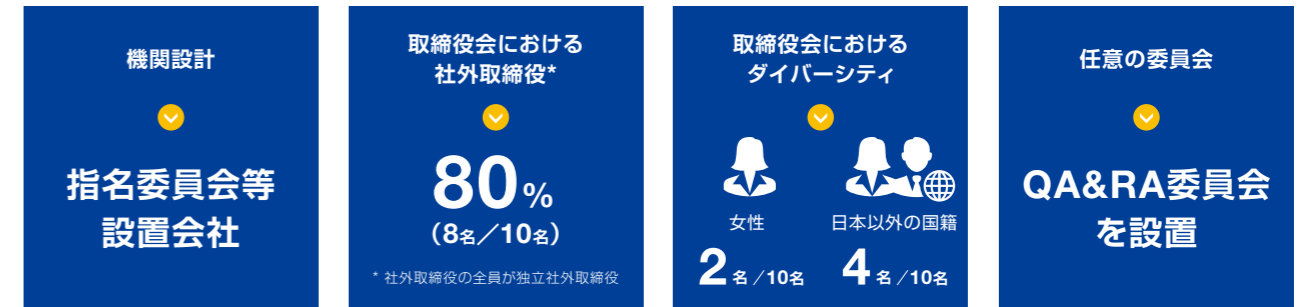
オリンパスでは、世界をリードするグローバルメドテックカンパニーを目指す当社の最も重要な価値観として「私たちの存在意義」のもとに患者さんの安全を最優先する考え方を徹底しています。執行陣が全社に患者さんの安全を最優先とするマインドセットの浸透を図っていることを取締役会として強く支持しており、執行陣からのElevateの進捗報告や品質保証および法規制(QA&RA)委員会からの活動報告を通じて、患者さんの安全に対する姿勢が着実に浸透してきていると認識しています。

引き続き患者さんの安全を重視しながら、オリンパスの持続的な成長を促すことを取締役会の最も重要な責務と捉えています。

また、取締役代表執行役会長兼ESGオフィサーである竹内氏が現在CEOの役割を担っていますが、指名委員会ではCEOの後任を選任するためにあらゆる選択肢を検討しています。

今後、取締役会の監督機能を一層強化するとともに、執行と緊密に連携を図り、当社のコーポレートガバナンスを継続的に改善してまいります。

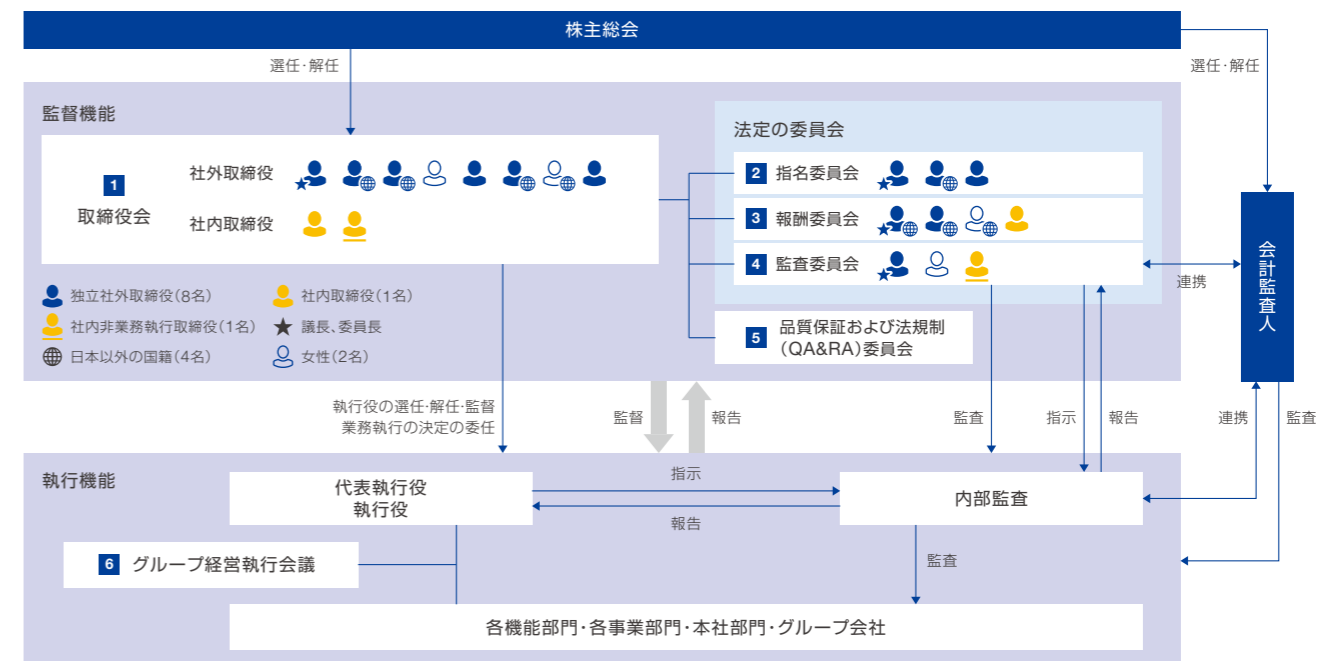
オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴



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

コーポレートガバナンス体制図(2024年11月現在)



1	取締役会	経営の基本方針等の重要事項に関する決定ならびに取締役および執行役の職務の執行について監督を行う
2	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するほか、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容を決定する
3	報酬委員会	取締役および執行役の報酬に係る方針や個人別の報酬を決定する
4	監査委員会	取締役および執行役の職務執行の監査ならびに監査報告の作成を行うほか、株主総会に提出する会計監査人の選任等に関する議案の内容を決定する
5	品質保証および法規制(QA&RA)委員会	グローバル・メドテックカンパニーに求められる品質保証および法規制(QA&RA)体制構築の進捗について、関連する法規制遵守、社内機能間連携および人材等の資源確保の視点から監督および報告を行う
6	グループ経営執行会議	オリンパスグループ全体の業務執行における重要事項を審議するほか、各事業・機能の施策の進捗について報告・共有することで各執行役の管掌範囲の状況を相互に確認する

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。

当社は、基本的にコーポレートガバナンス・コードの原則を実

施し、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(2024年11月8日更新)：
https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/governance_report_november_8_2024_jp.pdf

取締役会および各委員会の構成

取締役会の構成については、国際性、ジェンダー、職歴、年齢を含む多様性および経験、知識、能力等に配慮しています。また、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しています。現在の取締役会の構成は、取締役10名のうち8名が独立社外取締役、4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。

指名委員会、報酬委員会および監査委員会、また任意の品質保証および法規制(QA&RA)委員会の構成は、各取締役の経験や知識等を踏まえ、指名委員会でその案を決定し、取締役会にて決議しています。

取締役会の構成およびスキルマトリックス

氏名	取締役就任時期	独立性	取締役の主な経験・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	ESG
藤田 純孝(議長)	2012年4月	○	●	●				●	●
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●			●	
ジミー・シー・ビーズリー	2019年6月	○	●	●	●	●			
市川 佐知子	2021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	○	●	●	●	●			
ルアン・マリー・ベンディ	2023年6月	○		●	●	●			
岩崎 真人	2024年6月	○	●	●	●				●
竹内 康雄	2012年4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

各委員会の構成

名称	氏名
指名委員会	藤田 純孝(委員長)、ゲイリー・ジョン・ブルーデン、岩崎 真人
報酬委員会	ジミー・シー・ビーズリー(委員長)、デイビッド・ロバート・ヘイル、ルアン・マリー・ベンディ、竹内 康雄
監査委員会	観 恒平(委員長)、市川 佐知子、大久保 俊彦
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	ゲイリー・ジョン・ブルーデン(委員長)、ジミー・シー・ビーズリー、ルアン・マリー・ベンディ

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	FY2025	
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 							<ul style="list-style-type: none"> 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) 持続的発展ステージ(定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	社外10名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名 ^{*1}			
女性	—		1名			—			1名			2名			
日本以外の国籍	1名	—					3名			4名		5名 ^{*2}			
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 委員長:社外取締役 構成:過半数が社外取締役							指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置 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

*1 2024年10月28日以降は、社外8名/社内2名 *2 2024年10月28日以降は、4名

コーポレートガバナンス

新任社外取締役メッセージ



社外取締役(指名委員)
岩崎 真人

私は武田薬品工業株式会社で長年にわたって企業変革やM&Aに携わってきました。医療機器における日本発のグローバルカンパニーであるオリンパスとは多くの共通点があり、親和性を感じています。まず、コアバリューの一つとして「患者さん第一」を掲げ、さまざまな取り組みを推進している点に共感しました。目指す企業文化を定着させるためには、マネジメントが率先してコアバリューを体現し、さまざまな場面で患者さんの視点を組み込みながら業務を行うことが重要であり、執行陣には大いに期待をしています。また、研究開発によるイノベーション

を起点とした、ビジネスのグローバルエコシステムを構築することで、世界中の患者さんに価値を届けられる点は医療関連企業として大きな共通点です。患者さんのためにイノベーションを生み続けるのはオリンパスの使命であり、そのためには、グローバル企業の財産である社員のダイバーシティを活かすことが肝要と考えます。オリンパスが現在直面しているグローバル化への対応やダイバーシティの推進を前職で経験してきましたので、これまでに得た知見や経験を惜しみなく提供し、オリンパスのさらなる発展に貢献したいと考えています。

取締役会および各委員会の活動状況(2024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	品質保証および 法規制(QA&RA)委員会 出席回数
藤田 純孝	14回/14回	13回/13回	—	—	—
榊田 恭正	13回/14回	—	—	27回/27回	—
デイビッド・ロバート・ヘイル	14回/14回	2回/2回*2	—	—	—
ジミー・シー・ピースリー	14回/14回	—	11回/11回	—	12/13回
市川 佐知子	14回/14回	—	—	27回/27回	—
新貝 康司	14回/14回	2回/2回*2	11回/11回	—	—
観 恒平	14回/14回	—	—	27回/27回	—
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	14回/14回	10回/11回*1	3回/3回*2	—	13/13回
小坂 達朗	11回/11回*1	11回/11回*1	—	—	—
ルアン・マリー・ペンディ	11回/11回*1	—	8回/8回*1	—	9/10回*1
竹内 康雄	14回/14回	2回/2回*2	—	—	—
シュテファン・カウフマン	14回/14回	11回/11回*1	—	—	—
大久保 俊彦	11回/11回*1	—	—	19回/19回*1	—

*1 2023年6月に就任
*2 2023年6月に退任
(注) 岩崎 真人氏は2024年6月に取締役に就任のため、2024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	<p>検討内容</p> <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、ガバナンス・リスク・コンプライアンスおよび品質管理の取り組み、状況報告、ESG戦略遂行の状況報告、IR活動の状況報告、内部監査計画および令和6年能登半島地震に関する調査報告、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および活動状況、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>
	<p>その他の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社取締役会は、執行との協働により、オリンパスの企業価値向上に貢献することができるよう、(i) 執行との建設的な議論を通じて、経営環境や経営課題に対する認識と洞察を深め、(ii) 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い、(iii) オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーとして成長するための戦略推進を支えることを、果たすべき責務とし、実効的にモニタリング機能を発揮できるよう取り組んでいます。 社外取締役だけが参加する定例の会議として、毎回の取締役会終了後に「エグゼクティブ・セッション」、四半期ごとに「社外取締役意見交換会」を開催しており、各会議において、社外取締役が認識の共有化を図るとともに経営課題を抽出し、その内容を取締役会議長が執行にフィードバックしています。 取締役会で議論すべき事項や報告事項については、取締役会の実効性評価の結果を踏まえて改善を進めるなど、取締役会の実効性を高めることにも取り組んでいます。
指名委員会	<p>検討内容</p> <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しました。 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・面接を行いました。 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しました。 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、審議を行いました。
報酬委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役の報酬等の内容の決定を行いました。 詳細については、有価証券報告書(「(4) 役員の報酬等 ③報酬委員会」)で公表していますのでご参照ください。 <p>2024年3月期有価証券報告書 : https://www.olympus.co.jp/ir/data/pdf/annual_fy2024_jp.pdf</p>
監査委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 詳細については、有価証券報告書(「(3) 監査の状況 ①監査委員会監査の状況 b. 監査委員会の活動状況について」)で公表していますのでご参照ください。 <p>2024年3月期有価証券報告書 : https://www.olympus.co.jp/ir/data/pdf/annual_fy2024_jp.pdf</p>
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 以下の事項について検討、議論および審議し、必要に応じて取締役に報告しました。 <ol style="list-style-type: none"> 品質管理システムの改善とグローバルな規制基準を満たすための主要指標に関するオリンパス全体の計画と進捗状況の監督と助言 法規制に関するコミュニケーション、戦略、今後の会議の検討と助言 研究開発、サプライチェーン機能への改善された品質プロセスと手順の組み込みの監督 品質と法規制への取り組みに関して、全社のリソースの割り当てについての推奨事項を経営陣に助言

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ならびに取締役会、指名委員会および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。さらに、監査委員会の職務を補助するために、執行からの独立性を確保した監査委員会室を設置しています。

また、当社は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など、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するとともに、その結果の概要を公表しています。今回実施した取締役会評価(2024年2月～6月に実施)では、以下の2点を主要な評価項目としました。

- 前回の取締役会評価(2023年6月に結果概要公表)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

- 2023年4月に代表執行役社長兼CEOのサクセッションを実施し、同年5月には新たな経営戦略を策定するとともに、取締役会のサクセッションにおいては特に国際的な観点での多様化を進めたことを踏まえ、取締役会の実効性を維持・向上させるための課題を把握し、今後の取り組みについて合意形成を図ること

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

取締役会の実効性を高める取り組み

Check

2024年3月期の取締役会の評価プロセス

- 取締役全員に対して個別のアンケートを実施
- 第三者のコンサルタントがすべての取締役に対し、個別のインタビューを実施
- 取締役会議長、事務局および第三者のコンサルタントにて取締役会で議論すべき主要論点を整理
- 第三者のコンサルタントのファシリテーションを活用しながら、取締役会全体でのディスカッションを実施

Action

取締役会評価の実施および分析

- 取締役会の実効性を支える土台として、取締役会の独立性と多様性が確保され、闊達な議論が行われていること、および取締役会が果たすべき職責と文化が共有されていることを従前同様に確認
- 主要評価項目については特に、前回の取締役会評価で確認された「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」につき、取締役会が設置した品質保証および法規制(QA&RA)委員会が効果的に稼働していることを確認
- 今後、取締役会の実効性をさらに高めるための課題として、(i)取締役会と指名・報酬・監査委員会の運営において、取締役会メンバーの国際的な多様性向上に適応した改善を図ること、(ii)経営戦略で掲げる「患者さんの安全と持続可能性」「成長のためのイノベーション」「生産性の向上」という3つの優先事項の推進に対し、取締役会の戦略的かつ大局的な観点での助言機能と監督機能を強化すべきことなどを確認

2025年3月期の取締役会の取り組み

1. 国外居住の取締役も含め、すべての取締役が可能な限り対面で参集し、十分な時間を確保して、当社の経営戦略や重要な経営課題について徹底的に議論する機会の設定について検討すること
2. 経営戦略に掲げる3つの優先事項のうち、特に「成長のためのイノベーション」に対する取締役会の助言・監督機能を強化するため、新たなガバナンス体制の構築や取締役会によるモニタリング・フレームワークの確立について検討すること
3. 取締役会の運営面での継続的な改善(適切なアジェンダの設定、会議資料等)、および指名・報酬・監査の各委員会の体制・運営の合理化を図ること

Do

2025年3月期の取締役会の運営

当社取締役会はこれまで、取締役会が果たすべき「職責」と「文化」を言語化してまいりました。今回の取締役会評価におけるディスカッションを経て、当社経営理念に掲げる「患者さん第一」の考えを反映し、取締役会の職責を以下の通り再定義しました(追記箇所を太字・下線で示します)。

<取締役会の果たすべき職責>

取締役会は、執行との協働により、オリンパスの企業価値向上に貢献することができるよう、(i)執行との建設的な議論を通じて、経営環境や経営課題に対する認識と洞察を深め、(ii)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い、(iii)オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーとして成長し、世界の患者さんにイノベティブな価値を創造し、幅広いステークホルダーに貢献するための施策推進を支える。

<取締役会の文化>

取締役会は、「監督と執行の相互の信頼関係のもと、執行が環境変化に適応するための迅速果断な経営を推進し、取締役会は執行との建設的な議論を通じ、戦略的かつ大局的な観点での助言機能と経営監督機能を発揮し、経営の質向上を後押しする」という関係性をもって、「取締役会の

文化」として確認する。

当社の取締役会において形成された文化は、「監督と執行の相互信頼」、「執行による経営のリーダーシップ」、「監督と執行の間での建設的な議論を通じた企業価値向上のための協働関係」を構成要素とするものである。

取締役会はこれらの構成要素からなる「文化」を継承し、個々の取締役がその意義への理解を深め、その価値を共有することが、取締役会の実効性を支える基盤となることを総意として確認する。

今後も、当社取締役会の文化を土台としながら、時々の経営環境や経営課題の変化に対し、取締役会の果たすべき職責、その実現のための取締役会の最適な構成、取締役会の体制・運営の在り方を適応させ続けることが当社の企業価値向上に資するものと考え、取締役会の実効性のさらなる向上のための取り組みを継続して実践する。

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、役割責任に鑑み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におけるメドテックカンパニーの報酬水準等をベンチマークして決定します。

FY2024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	業績連動金銭報酬	非金銭報酬		
取締役	社内	1,772	830	289	653	4
	社外	277	207	—	70	10
執行役	2,373	1,105	522	746	8	

(注) 1. 基本報酬は2024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金銭報酬および長期インセンティブ報酬である非金銭報酬(事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU))および業績連動型株式報酬(PSU))は2024年3月期に費用計上すべき金額を記載しています
2. 執行役は上記の8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(業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬(PSU))を支給していません
4. 上記の表には2023年6月27日開催の2023年3月期定時株主総会終結の時をもって選任した社内取締役1名および社外取締役1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たため、上記社外取締役の員数には含めていません

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>① 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>② STI(Short-Term Incentive Compensation: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>③ LTI(Long-Term Incentive Compensation:長期インセンティブ報酬)： <ul style="list-style-type: none"> • RSU(Restricted Stock Unit:事後交付型譲渡制限付株式報酬) 総報酬のうち的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株式を支給する(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) 総報酬のうち的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、株式を支給する(1ユニット=1株)業績連動型株式報酬 </p>

就任時の株価で付与ユニット数を算出し、権利確定後に当該ユニット数に応じた株数を支給します。

BS 65～80%	RSU 20～35%
--------------	---------------

(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、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基本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基本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ナ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は、グローバル共通の制度とすることが望ましいですが、国・地域の市場による役員報酬水準に違いがあるため、例えば日本市場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。そのためすべての執行役の報酬は同様の構成としますが、報酬水準については、各執行役の出身国における市場水準を参照して決定します。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)の組み合わせとをしています。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%
(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		
<p>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</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		
FY2021・FY2022		
代表執行役		
BS 25%	STI 25%	LTI 50%
執行役		
BS 28.5%	STI 28.5%	LTI 43%
(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		
<p>グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動金銭報酬である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</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		
FY2023～FY2025		
代表執行役		
BS 19%	STI 24%	LTI 57%
執行役		
BS 24%	STI 28%	LTI 48%
(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		
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ナ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

グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動金銭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な考え方に従い、RSU=25%、PSU=75%を基本としていました。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、2022年3月期以降についてはRSU=40%、PSU=60%にしています。

報酬構成(FY2024実績・FY2025)

代表執行役

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

執行役

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

(注) 1. 左記の図は執行役割に対する報酬の種類別報酬割合です。取締役を兼務する者の監督役割に対する報酬は含んでいません
2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金やセバランス・ペイ、その他に住宅手当や年金等が設定されています(左記の図の比率には含めていません)

短期インセンティブ報酬(STI)

執行役全員に共通の単年度の財務指標および品質目標ならびに執行役個人目標を設定し、達成度に応じて0%~200%で支給する業績連動金銭報酬です。財務目標については成長と効率を評価するために売上高と営業利益率を評価指標としています。また品質については長期的、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、2024年3月期

に引き続き2025年3月期においても品質目標を評価指標としています。加えて、新たに改定された当社のコアバリュー、特にその一つである「実行実現」の趣意である「結果に対する責任を持ち、やり遂げる」を執行役自らが模範となって推進することを明示的に示すために、執行役個人の目標を評価指標に加えることにしました。

FY2024

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	支給率	支給率
売上高*1	25%	9,140億円	8,715億円	51.1%	
営業利益率*1	25%	18.9~20.9%	16.2%	0%*2	112.8%
品質目標	50%	401の実施項目	目標を上回る水準	200.0%	

FY2025

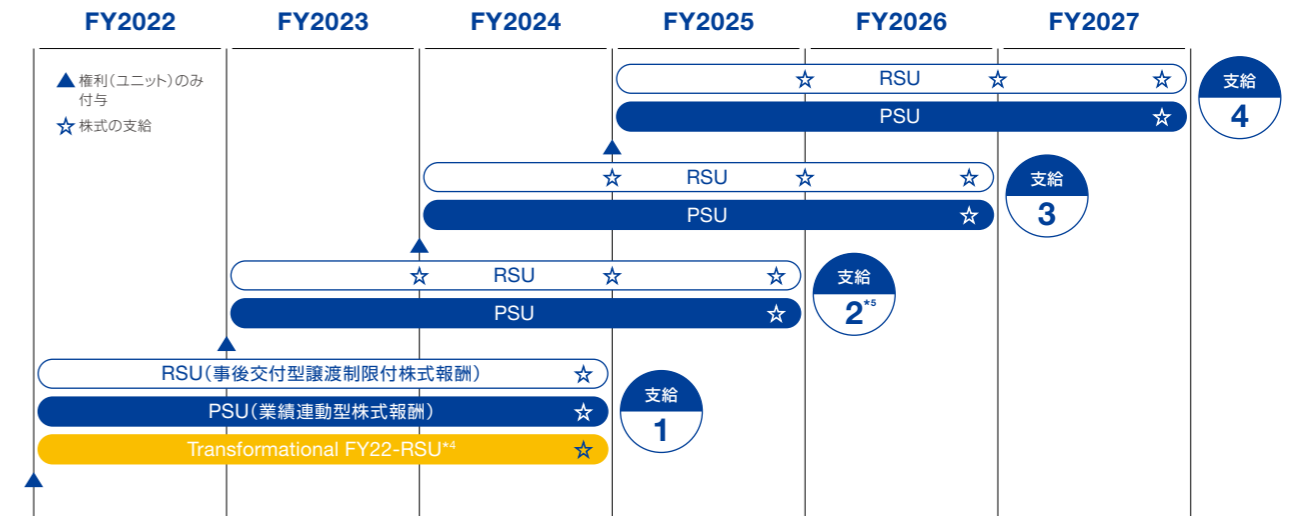
評価指標	ウエイト	目標値
売上高*1	25%	10,210億円
営業利益率*1	25%	19.4%

品質目標	30%	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
執行役個人目標*3	20%	執行役が2025年3月期に達成しなければならない具体的な結果を執行役個人目標とし、(1)全社品質変革プログラム、(2)長期的サステナビリティ、(3)短期改善課題、(4)執行役別予算の4つに関わる目標とする

*1 売上高は為替調整として当期の業績予想に使用した為替レートを適用し、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 支給率50%の目標値である営業利益率16.9%を下回ったため、支給率は0%となりました
*3 CEOおよび会長については執行役個人目標は設けず、売上高が35%、営業利益率が25%、品質目標が40%の構成とします

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。



*4 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ました
*5 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、株式を支給する方法に変更しました

業績連動型株式報酬(PSU)

FY2022~FY2024(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*6	40%	各年度の100%支給目標値を設定	*7	57.3%	
相対TSR	40%	50%ile(Peer group)	31.1%ile	62.2%*8	87.8%
ESG	20%	DJSI-index	*9	200.0%	

FY2023~FY2025

評価指標	ウエイト
営業利益率	20%
相対TSR	60%
ESG*10	20%

FY2024~FY2026

評価指標	ウエイト
EPS成長率	20%
相対TSR	40%
品質目標	30%
ESG*10	10%

FY2025~FY2027

評価指標	ウエイト
相対TSR*11	60%
品質目標	20%
ESG	20%

POINT ESGの評価指標として、DJSIのIndexに加え、当社におけるESGの重点領域とマテリアリティに鑑み、内部指標として3つの重点領域における評価指標を設定

項目	指標	ウエイト	FY2027の達成目標値	中期目標(参考)
医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上	対象の途上国・地域における医療公平性を実現するHCPTレーニングプログラムの提供(大腸がん領域)	5%	36~37(プログラム数)	+20%の継続成長
健やかな組織文化	グローバル全体での女性管理職比率	5%	28.5%~29.6%	FY2028 30%
社会と強調し脱炭素および循環型社会実現への貢献の領域	自社事業所からのCO ₂ 排出量(Scope 1 & 2)削減	5%	-68%~-70%(FY2020対比削減)	2030年までに実質ゼロ
DJSI	DJSI Indexへの選定	5%	World	World 維持

*10 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顕微鏡性がある
・評価領域のカリキュラの広さから、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
*11 「医療機器を事業ポートフォリオに持つ製造業」もしくは「GIS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, GE Healthcare Technologies, Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Takeda Pharmaceutical, 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