



## コーポレートガバナンス

大塚ホールディングスは、企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、社員、地域社会、株主等すべてのステークホルダーとの対話により信頼に応え社会的責任を果たしていくことを基本方針としています。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」にて、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針を定め、当社ウェブサイトにて開示しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance\\_guideline.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_guideline.pdf)



コーポレートガバナンス報告書(2021年4月5日)

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance\\_report2021.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2021.pdf)



## ガバナンス体制

当社においては、社外取締役を含む取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営計画の実行を推進するとともに、収益力・資金効率等を向上させるべく、経営に対する監督を行っています。監査役会設置会社である当社は、取締役会から独立した監査役および監査役会が軸となり、会計監査人および内部監査部との連携を図りながら取締役の職務執行の監査を実施することにより、企業の健全性を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立しています。

### ガバナンス体制(2021年3月30日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役/うち社外取締役	13名/4名(独立役員)
取締役の任期	1年
監査役/うち社外監査役	4名/3名(独立役員)
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

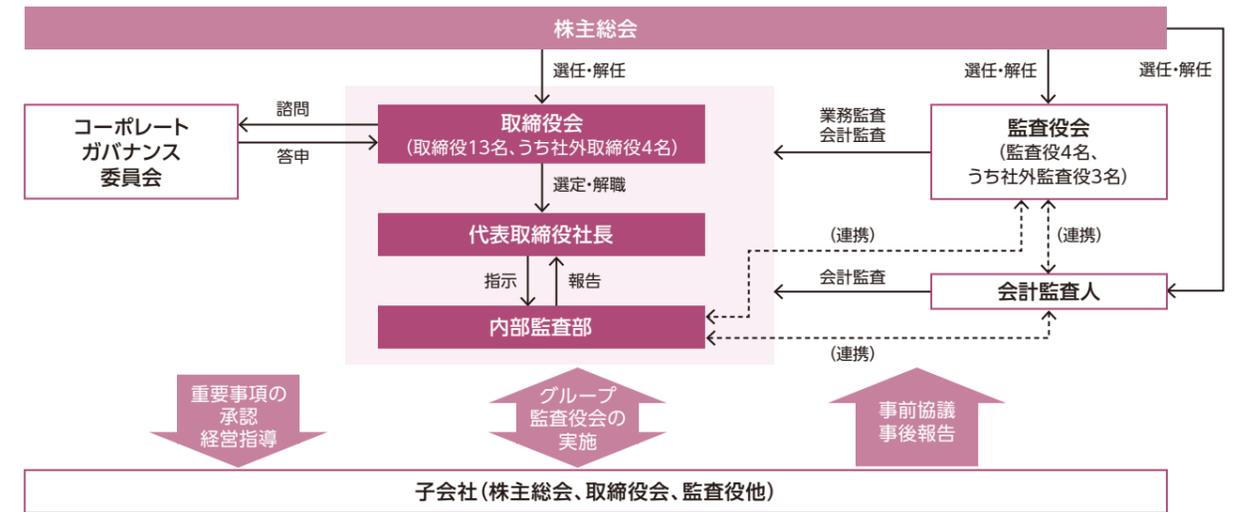
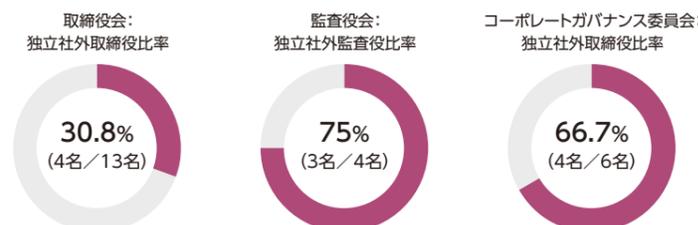
\*2021年3月30日開催の定時株主総会において、当社の会計監査人であった有限責任監査法人トーマツは任期満了により退任し、新たに有限責任あずさ監査法人が会計監査人に選任されました。

### コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

2008年	・大塚ホールディングス設立 ・取締役の任期を1年に設定 ・退職慰労金制度を不採用 ・執行役員制度を採用 ・社外監査役2名
2010年	・社外監査役3名 ・業績連動報酬としてストックオプション導入 ・12月株式上場
2011年	・「第1次中期経営計画」発表
2013年	・社外取締役2名 社外監査役3名
2014年	・「第2次中期経営計画」発表 ・社外取締役3名 社外監査役2名 ・「大塚グループ・グローバル行動規程」制定 ・「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」制定
2015年	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定 ・内部通報窓口を社外に設置(当社および主なグループ会社)

2016年	・社外取締役3名 社外監査役3名 ・取締役会の実効性評価実施 ・中期経営計画の達成率を条件としたストックオプション導入
2017年	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 ・コーポレートガバナンス委員会設置 ・全取締役・監査役によるアンケートに基づく取締役会の実効性評価を開始 ・社外役員を対象にグループの経営、事業に関する理解向上のための報告会開始
2018年	・女性取締役2名 ・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年	・「第3次中期経営計画」発表 ・「譲渡制限付株式報酬制度」導入
2020年	・社外取締役4名 女性取締役3名 ・「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」の制定

### 取締役会および各委員会の構成



### 取締役会

取締役会は定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ適宜臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。なお、事業年度に関する経営責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年としています。

### コーポレートガバナンス委員会

当社は経営の透明性と客観性の強化を目的とし、2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名(選任・解任等)、取締役の報酬(報酬体系・水準等)、その他コーポレートガバナンスについて審議し、取締役会に答申を行っています。当委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役(4名)で構成され、委員長は社長としています。

### 審議内容

#### (1)指名

取締役・監査役の選任・解任等に関する事項について、その妥当性・公正性を協議し、取締役会に答申する。なお、監査役候補者については、取締役会への答申に先立ち、監査役会における同意を得るものとする。

候補者については、代表取締役が推薦するものとする。

#### (2)報酬

取締役・監査役の報酬体系、水準等に関する事項について協議し、取締役会に答申する。

(3)その他、コーポレートガバナンス体制の充実に関する事項について審議し、必要に応じて取締役会に答申する。

### 監査役と監査役会

監査役は取締役会に出席して意見を述べるとともに、監査役会による監査を軸に取締役の職務遂行における経営の適法性、健全性を監視しています。監査役は内部監査部・内部統制部・総務部・財務会計部等の関係部署および会計監査人と適宜情報交換および意見交換を行っており、監査役監査の実効性の向上を図っています。

### 内部監査部

内部監査部門として社長直轄の内部監査部を設置し、当社および当社の関係会社の財産および業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的実施し、社長、取締役および監査役に監査報告を行っています。改善の必要性が指摘された場合には改善勧告を行い、その後の実施状況を確認し、職務執行の適正化を図っています。また、監査役監査および会計監査と情報の共有や相互の協力等連携を図っています。

### 内部統制部

当社は、内部統制をコンプライアンス・リスク管理と一体となって機能するコーポレートガバナンスの重要な構成要素と捉え、コンプライアンス・リスク管理の主管部署として内部統制部を設置し、内部統制システムの整備を推進しています。

内部統制部は、「大塚グループ・グローバル行動規程」等の大塚グループ・グローバル規程類の当社および当社関係会社への浸透を図るとともに、各社のコンプライアンス・プログラム、リスク管理プログラムの構築・浸透を図っています。その整備・運用状況は、定期的に取締役会、監査役会および会計監査人に報告されています。

## 取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、持続的な成長に向けた実効性のある企業統治体制を確立するため、幅広い事業経験および多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査役を選任しています。当社の取締役および監査役の経験と専門性は、次の通りです。

		グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・会計	法務・コンプ ライアンス・ リスク管理	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格等
取締役	大塚 一郎	●	●	●					
	樋口 達夫	●	●	●				●	
	松尾 嘉朗					●			
	牧野 祐子				●				
	高木 修一	●		●	●				
	戸部 貞信			●					
	小林 将之	●	●					●	
	東條 紀子	●				●	●		
	井上 眞	●	●	●					
	松谷 有希雄							●	医師
	関口 康			●			●		
	青木 芳久			●					
	三田 万世						●		
監査役	鳥羽 洋三	●			●				
	菅原 洋				●				公認会計士
	和智 洋子					●			弁護士
	高橋 一夫			●		●			

## 社外取締役および社外監査役の選任理由

	選任理由*	出席率	
		取締役会	監査役会
社外取締役	松谷 有希雄	100% (14/14回)	—
	関口 康	100% (14/14回)	—
	青木 芳久	100% (14/14回)	—
	三田 万世	100% (11/11回)	—
社外監査役	菅原 洋	100% (14/14回)	100% (15/15回)
	和智 洋子	100% (14/14回)	100% (15/15回)
	高橋 一夫	100% (14/14回)	100% (15/15回)

\*すべての社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員としてふさわしいと判断しています。

また、当社および当社の関係会社の財務報告に係る内部統制への対応につきましては、内部統制に関連する諸規程・マニュアルの整備や、運用ルールの周知徹底・教育を図るとともに、内部監査部との連携による運用状況の継続的モニタリングを行い、内部統制の経営者評価が確実に実施できる体制を整えています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、1月から2月にかけて、全取締役、全監査役に対するアンケートを実施し、その内容に基づいて、顧問弁護士によるレビューを受けたうえで検討・評価を実施し、3月の取締役会にて審議を行っています。

アンケートの項目は以下のとおりです。

- ① 取締役会の構成の適切性
- ② 個々の取締役の業務分野、具体的な経営戦略・計画に対する理解・知識の十分性
- ③ 社外取締役との連携の十分性
- ④ 監査役会との連携の十分性
- ⑤ 取締役会の運営について
- ⑥ ガバナンスとの関連について
  - i 経営戦略の方向性の決定における取締役会の機能の適切性
  - ii 経営戦略の実行についての各事業に対するモニタリングの十分性
  - iii 主要な投資家・ステークホルダーの視点の汲み取りの十分性
  - iv リスクマネジメントの適切性
  - v 各事業会社との間の連携・情報共有の十分性
- ⑦ 社外役員に対するサポート体制の十分性
- ⑧ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか

### 【2020年度に関する評価の概要】

全般的に、前年より改善が図られているという意見が多く、当社取締役会の実効性の観点から十分に機能していると考えますが、持株会社としての当社の役割、子会社のモニタリングについてその手法と各社との連携の在り方などについて、更に改善するなど、今後も不断の努力を重ねていくことを確認しました。

## 役員報酬

当社の役員報酬制度は、当社グループの企業理念に基づくグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、また、業務執行・経営監督等の機能が、透明性・公平性を保ちつつ適切に発揮されることを目的として定められています。

## 報酬水準

当社のグローバルな事業活動を担う優秀な人材の確保や動機付けに配慮し、その果たすべき機能・職責に十分に見合う報酬水準とし、事業規模や業種・業態から当社がベンチマークとする企業の水準も参考に決定します。

## 報酬体系

業務執行を担う取締役の報酬については、単年度および中長期の業績との連動性が高く、持続的な企業価値の向上を重視した報酬体系とし、基本報酬としての固定報酬と業績連動賞与および株主価値との連動性をより重視した株式報酬から構成されます。社外取締役および監査役については、その職務に鑑み、基本報酬としての固定報酬のみから構成されます。

## 取締役の個人別の報酬の内容等の決定方法について

取締役会は、代表取締役社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役で構成されるコーポレートガバナンス委員会からの報酬体系、水準の妥当性及び業績連動賞与、株式報酬の業績評価等に関する答申を受け、以下のとおり取締役の個人別の報酬について決定します。

- 各取締役の個人別の基本報酬としての固定報酬および各取締役(社外取締役を除く)の個人別の業績連動賞与については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的な支給額の決定について委任を受け、代表取締役社長は、当該委任に基づき、コーポレートガバナンス委員会における報酬水準に係る審議・答申を基に、報酬額を最終的に決定します。
- 各取締役(社外取締役を除く)の個人別の株式報酬については、コーポレートガバナンス委員会における業績評価等の答申を基に、取締役会で決議します。

## 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の内容

取締役(社外取締役を除く)の報酬等の内容は、以下のとおりです。

報酬の種類	給与方式 固定/変動	報酬の内容 (報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む)
固定報酬	金銭 固定	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社の取締役については、グループ戦略の立案・決定、グループ経営のモニタリング機能及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責を勘案し、報酬を決定しています。</li> <li>事業会社である子会社の取締役を兼務する取締役については、(株主総会決議による報酬限度額の枠内で)当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責を勘案して決定しています。</li> <li>固定報酬は毎月均等に支払います。</li> </ul>
業績連動賞与	金銭 変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>①単年度の連結売上収益、連結営業利益、連結研究開発費投資前事業利益の達成率、②中長期の連結業績目標に対する進捗、及び③適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践並びに本人の業績を勘案して支給額又はその算定方法を決定し、毎年度、一定時期に一括して支払います。</li> </ul>
株式報酬	非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度から2023年度までを対象期間とした第3次中期経営計画の達成状況を反映した株式報酬制度を導入しています。</li> <li>本制度では、割当対象者との間においては、一定期間の譲渡制限等を定めた譲渡制限付株式割当契約を締結することとし、業績評価の対象期間及び業績達成等の譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績を評価対象とする譲渡制限付株式については、原則として初年度に一括して付与することなどにより、効果的な報酬体系となるよう設計しています。</li> <li>具体的な付与の時期は、単年度の業績を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の業績を評価対象とするものについては評価期間の初年度に一括して付与しています。</li> </ul>

\*非金銭報酬(譲渡制限付株式)の概要: 譲渡制限付株式の割当対象者への割当株数の決定については、対象者ごとに、その職務遂行の内容や責任および基本報酬としての固定報酬のバランスを考慮して、1事業年度当たりの基準株数を決定し、その基準株数を基礎として下記解除条件に応じたシリーズごとに毎年度あるいは複数年度の評価期間分を初年度に一括して割り当てることとしています。

なお、割当対象者との間において締結する譲渡制限付株式割当契約において、一定の事由が生じた場合には、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得する旨を定めています。

## 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成割合

当社の単年度および中長期の連結業績に応じ、業績連動報酬の割合が変動する設計とし、中長期的な企業価値向上を重視する制度としています。

報酬の種類ごとの比率の目安は、業績連動賞与は固定報酬の0%~100%、株式報酬は固定報酬の0%~100%の範囲で変動する設計としており、業績連動賞与と株式報酬の合計の目安は最大で報酬額全体の66%(200%/300%)となります。

## 事業会社である子会社の取締役の報酬

事業会社である子会社の取締役の報酬等については、株主総会決議による報酬限度額の枠内で、事業会社の取締役としての職務・職責(当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責)を勘案して決定しています。

なお、一部の主要な子会社の取締役(社外取締役を除く)40名程度に対しても、2019年度より当社の「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

割当比率	評価対象年度及び割当時期	解除条件の概要
シリーズA (在籍条件)	基準株数の 40% 単年度を評価対象とし毎年割当	対象年度(単年度)における在籍を条件とする (ただし、対象年度の連結売上収益及び連結営業利益を組み合わせた目標達成度が80%未満である場合には解除されない)
シリーズB (中期業績目標の達成)	基準株数の 30% 評価期間①については、2019年度から2021年度の3事業年度を評価対象とし、3年分を当初一括割当 評価期間②については、2022年度から2023年度の2事業年度を評価対象とし、2年分を当初一括割当	各評価対象期間において、以下の(2)に基づく値が(1)に基づく値を下回らないこと (1) 評価対象期間に係る第3次中期経営計画における「連結研究開発費投資前事業利益」の計画値の累計額 (2) 評価対象期間に係る「連結研究開発費投資前事業利益」の実績値の累計額
シリーズC (中期資本コスト条件の達成)	基準株数の 30% 評価期間①については、2019年度から2021年度の3事業年度を評価対象とし、3年分を当初一括割当 評価期間②については、2022年度から2023年度の2事業年度を評価対象とし、2年分を当初一括割当	各評価対象期間において、以下の(2)に基づく値が(1)に基づく値を下回らないこと (1) 評価対象期間に係る連結資本コスト率に基づき算出した「連結資本コスト」の金額の累計額 (2) 評価対象期間に係る「連結税引後営業利益」の実績値の累計額

## 取締役および監査役の報酬等の総額

	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	株式報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	895百万円 (27百万円)	329百万円 (27百万円)	421百万円 (—)	144百万円 (—)	14名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	56百万円 (32百万円)	56百万円 (32百万円)	—	—	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	951百万円 (59百万円)	385百万円 (59百万円)	421百万円 (—)	144百万円 (—)	18名 (7名)

※当社には使用人兼務取締役はおりません。

当事業年度において、社外役員が当社の子会社から役員として受けた報酬等の総額は2百万円です。

## 大塚ホールディングスのサステナビリティ・マネジメント

大塚グループでは、大塚ホールディングスのサステナビリティ推進責任者である取締役を委員長とする「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」を2018年に設置しました。本委員会は、大塚グループ全体のサステナビリティの実現に向けた取り組みの推進を目的としており、サステナビリティに関する方向性や計画等を討議・決定する機関です。委員会を開催して定期的に方向

性の討議や活動の評価等を行うほか、必要に応じて、各推進領域の体制整備や推進計画の更新を行います。委員会メンバーはサプライチェーン、環境、人事、総務、コンプライアンス・リスク管理、広報等のサステナビリティにかかわる領域のグループ責任者で構成され、大塚ホールディングスのサステナブル推進部、IR部、経営企画部が事務局となっています。



# 取締役・監査役

(2021年3月30日現在)

## 取締役



**略歴**

1987年 4月 (株)大塚製薬工場入社  
1997年 6月 大塚製薬(株)取締役  
消費者製品開発部長  
1998年 6月 同社常務取締役消費者製品部・宣伝・販促・開発部担当  
2001年 12月 (株)大塚製薬工場取締役研究開発担当  
2002年 5月 同社代表取締役  
2003年 12月 同社代表取締役副社長  
2004年 12月 同社代表取締役社長  
2008年 7月 当社取締役  
2010年 6月 当社取締役副社長  
2014年 6月 (株)大塚製薬工場代表取締役  
当社代表取締役副会長  
2015年 3月 大塚製薬(株)取締役(現任)  
(株)大塚製薬工場取締役会長(現任)  
当社代表取締役会長(現任)



**略歴**

1977年 3月 大塚製薬(株)入社  
1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイト)  
1998年 11月 同社取締役副社長  
1999年 6月 同社取締役アメリカ担当  
2000年 6月 同社代表取締役社長  
2008年 6月 同社取締役  
2008年 7月 当社代表取締役社長(兼)CEO(現任)  
2011年 12月 大塚化学(株)取締役  
2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長  
2020年 3月 同社代表取締役会長(現任)



**略歴**

1985年 4月 大塚製薬(株)入社  
2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐  
2006年 6月 同社執行役員総務部長  
2007年 11月 同社常務執行役員総務部長(兼)法務・企画渉外担当  
2008年 7月 当社常務取締役(総務担当)  
2016年 3月 当社専務取締役(総務担当)  
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役(現任)  
2019年 3月 当社専務取締役(現任)



**略歴**

1982年 4月 大塚製薬(株)入社  
1996年 4月 バクスター(株)入社  
2000年 4月 大塚製薬(株)入社  
2015年 3月 当社経営財務会計部部長  
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部長  
大塚製薬(株)執行役員経理部長  
2017年 4月 当社執行役員税務部長  
大塚製薬(株)執行役員財務会計部長  
2018年 3月 当社取締役(財務担当)  
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)



**略歴**

1989年 4月 飛鳥建設(株)入社  
1995年 9月 大塚製薬(株)入社  
2002年 8月 同社OIAA事業部財務部  
2003年 7月 同社経理部  
2015年 3月 (株)大塚製薬工場執行役員インド担当  
2015年 5月 クラリス大塚(株)(現 大塚製薬インド(株))CEO  
2019年 1月 当社常務執行役員社長室担当  
大塚製薬(株)取締役財務(兼)  
事業ポートフォリオマネジメント担当(現任)  
当社取締役(事業ポートフォリオマネジメント  
担当)(現任)



**略歴**

1976年 4月 シンコーフーズ(株)  
(現 大塚食品(株))代表取締役専務  
1993年 7月 大塚食品(株)代表取締役副社長  
2004年 11月 大塚化学ホールディングス(株)  
(現 大塚化学(株))代表取締役副社長  
2006年 5月 同社代表取締役社長  
2008年 7月 当社取締役  
2009年 6月 大塚食品(株)代表取締役副会長  
2011年 6月 大塚化学(株)代表取締役会長  
2012年 6月 大塚食品(株)取締役副会長  
2013年 6月 当社常勤監査役  
2013年 11月 大塚食品(株)代表取締役社長  
2014年 6月 当社取締役(現任)  
2018年 3月 大塚食品(株)取締役会長  
2019年 3月 同社取締役(現任)



**略歴**

1989年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行)入行  
1993年 10月 大鵬薬品工業(株)入社  
2002年 8月 大鵬ファーマU.S.A.Inc.  
(現 大鵬オンコロジーInc.)取締役社長  
2003年 9月 大鵬薬品工業(株)取締役  
2010年 4月 大塚アメリカInc.取締役社長(兼)CEO  
2012年 4月 大鵬薬品工業(株)代表取締役社長(現任)  
大鵬ファーマU.S.A.Inc.取締役  
2014年 4月 大鵬オンコロジーInc.取締役会長(現任)  
2017年 3月 当社取締役(現任)



**略歴**

1987年 4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社  
1991年 8月 Shearson Lehman Brothers入社  
2002年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社  
エンターテインメントマネージャー  
2006年 6月 インテル(株)インテルキャピタルジャパン  
ディレクター  
2008年 8月 当社常務取締役(事業企画担当)  
2011年 2月 大塚メディカルデバイス(株)取締役  
2012年 4月 大塚アメリカInc.取締役社長(兼)CEO  
2015年 8月 ファーマバイトLLC取締役CEO  
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)代表取締役社長(現任)  
2017年 5月 大塚アメリカInc.取締役  
2017年 8月 ファーマバイトLLC取締役会長  
2018年 3月 当社取締役(現任)



**略歴**

1983年 4月 大塚製薬(株)入社  
2008年 6月 同社執行役員診断事業部事業部長  
2009年 6月 同社常務執行役員医薬品事業部副事業部長  
2015年 3月 同社取締役(兼)専務執行役員  
ニュートラシューティカルズ事業部長  
2015年 4月 ファーマバイトLLC取締役  
2017年 3月 大塚製薬(株)常務取締役  
ニュートラシューティカルズ事業担当  
2017年 9月 デイヤフーズInc.取締役  
2018年 3月 大塚製薬(株)専務取締役  
ニュートラシューティカルズ事業担当  
2018年 10月 ナルドベルSAS取締役会長  
2019年 3月 大塚製薬(株)取締役副社長  
2020年 3月 同社代表取締役社長(現任)  
当社取締役(現任)

## 社外取締役



**略歴**

1975年 4月 聖路加国際病院小児科研修医  
1981年 10月 厚生省(現 厚生労働省)入省  
2005年 8月 厚生労働省医政局長  
2007年 8月 国立療養所多磨全生園長  
2012年 4月 国立保健医療科学院長  
2015年 12月 国際医療福祉大学副学長  
2016年 3月 当社社外取締役(現任)  
2019年 6月 一般財団法人日本公衆衛生協会理事(現任)



**略歴**

1973年 4月 三菱商事(株)入社  
1990年 5月 (株)ボストンコンサルティンググループ入社  
1996年 1月 ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル(株)  
(現 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株))  
メディカルカンパニー)ステラッド事業部長  
1998年 11月 ヤンセン協和(株)(現 ヤンセンファーマ(株))  
代表取締役社長  
2009年 7月 同社取締役会長  
2009年 10月 同社最高顧問  
2011年 1月 ディー・アイ・イー・ジャパン(現 一般社団法人  
ディー・アイ・イー・ジャパン)代表理事  
2012年 4月 (株)日本医療事務センター  
(現(株)ソラスト)社外取締役  
2014年 3月 ケネディクス(株)社外取締役  
2018年 3月 当社社外取締役(現任)



**略歴**

1974年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
2003年 6月 同社執行役員  
2009年 4月 同社常務執行役員  
食料カンパニープレジデント  
2010年 4月 同社代表取締役専務執行役員  
食料カンパニープレジデント  
2017年 3月 同社理事(現任)  
2017年 6月 (株)あらた社外取締役(現任)  
2019年 3月 当社社外取締役(現任)

## 社外取締役



**略歴**

1983年 4月 モルガン・スタンレー証券(株)(現 三菱UFJ  
モルガン・スタンレー証券(株))入社  
1989年 1月 同社株式調査部(ヘルスケア担当)  
2000年 12月 同社マネージング・ディレクター  
2013年 12月 同社投資銀行本部シニア・アドバイザー  
ヘルスケア担当  
2020年 3月 当社社外取締役(現任)

## 監査役および社外監査役



**略歴**

1979年 4月 大塚化学ホールディングス(株)  
(現 大塚化学(株))入社  
1995年 1月 同社情報センター センター長  
2006年 1月 トロセレンGmbH CFO  
2009年 5月 大塚化学ホールディングス(株)(現 大塚化学  
(株))執行役員 情報システム部長  
2009年 6月 当社執行役員経営財務会計部 IT担当部長  
2011年 12月 大塚化学(株)取締役総務・経理・IT担当  
2015年 3月 当社専務執行役員 経営財務会計部(兼)  
コーポレートサービス部担当  
2018年 3月 当社常勤監査役(現任)  
2019年 3月 大塚化学(株)監査役(現任)



**略歴**

1997年 10月 中央監査法人入所  
2000年 10月 監査法人トーマツ  
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所  
2006年 2月 ウィルキャピタルマネジメント(株)  
ヴァイスプレジデント(現任)  
2010年 6月 当社社外監査役(現任)  
2012年 6月 大塚製薬(株)社外監査役  
2013年 10月 日本駐車場開発(株)社外取締役  
2016年 3月 大塚製薬(株)監査役(現任)



**略歴**

1989年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
梶谷総合法律事務所入所(現任)  
2015年 6月 ニチアス(株)社外監査役  
2016年 3月 当社社外監査役(現任)  
2019年 6月 ニチアス(株)社外取締役(現任)



**略歴**

1975年 4月 荏原ユー・ライト(株)(現(株)JCU)入社  
1986年 3月 (株)アール・イー・インスティテュート  
取締役企画担当  
1992年 11月 (株)サンクスアンドアンソニエイツ取締役  
システム本部長  
2004年 10月 (株)サークル・サンクス取締役  
システム本部長  
2006年 5月 同社取締役経営戦略室長(兼)お客様・オー  
ナー相談室長(兼)内部統制・環境統括室長  
2008年 5月 同社取締役エリアFC本部長  
2010年 5月 同社取締役システム本部長  
2018年 3月 当社社外監査役(現任)

## ガバナンス対談

大塚ホールディングス(以下、大塚HD)におけるコーポレートガバナンスについて、社外取締役4名と社内取締役2名が対談を実施しました。



社外取締役  
**松谷 有希雄** まつたに ゆきお  
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役  
**関口 康** せきぐち こう  
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役  
**青木 芳久** あおき よしひさ  
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役  
**三田 万世** みたまよ  
コーポレートガバナンス委員会委員

## 当社のコーポレートガバナンス体制について

当社のコーポレートガバナンスの実効性について、お聞かせ下さい。

**青木**

大塚HDは、現在は監査役設置会社で業務執行型の取締役会になっていますが、良い形で運営されていると感じています。監査役も社外取締役も、忖度のない率直な意見を言い合える環境にあり、各々の意見が尊重された判断がなされていると思います。このように実質的なコーポレートガバナンスの実効性は現時点でも保たれていますが、世の中全体の動きとしては、監督と執行を分離する形式を望む声が高まっており、その動きを注視し、より良い体制を検討していくことは必要です。また、ガバナンスを適正に保つには、経営人材の育成が最も重要だと思っています。経営スキルの教育は勿論のこと、経営を健全に保つ「経営モラル」つまり「倫理観の醸成」にさらに力を入れて教育していくべきだと思います。

**三田**

女性の取締役が13名中、3名とジェンダーのバランスも

良く、女性の取締役のうち2名は社内取締役であることは大きな強みであると思います。一方、事業における海外の重要度が益々高まる中、海外事業に精通している人材の登用はさらに積極的に行うべきです。また、さまざまな事業を展開する上で、グループとしての長期的なビジョンは共有できるものの、各々の事業の環境変化や状況を子細に把握していくことは容易ではありません。そのため、事業目標や達成度合いをトラッキングができるKPIを各事業で定め、大塚HDで確実にチェックできる体制が重要だと感じています。これにより、事業のモニタリングやマネジメントはより効果的になるのではないかと考えます。

**関口**

コーポレートガバナンスの意義、ホールディングスとしての目的、使命は何か、それは即ち大塚グループの総合力をどうしたら最高の状態まで高められるか、だと思っています。その観点で、大塚グループの売上構成や目指すべき姿にとって最適な体制については、今後十分に議論し検討すべきだと思います。新型コロナウイルスの感染拡大、デジタル化の台頭など、事業環境は今、すごいスピードで変化して



専務取締役  
**松尾 嘉朗** まつお よしろう  
大塚グループサステナビリティ推進責任者  
大塚グループ・グローバル環境会議 統括責任者  
リスク管理委員会委員  
コーポレートガバナンス委員会委員



取締役  
**高木 修一** たかぎ しゅういち  
事業ポートフォリオマネジメント担当



います。追いついていだけでも大変ですが、追いついていだけでは勝てない。グループの総合力をどうやったら発揮できるか、どのように時代を先取りしていくか、大塚の強みをどう出していくかということをオープンに議論でき、大塚として優先的にやらなければいけないことを提案・議論できる場、皆の力を結集するための場が、益々必要でしょう。

#### 高木

当社の取締役会は、複数の取締役が事業会社の経営陣を兼任している、所謂業務執行型の体制をとっており、外部からの厳しい視点と、現場の専門知識とを合わせ、取締役会の

場でスピード感を持って議論することができています。一方で、今後の大塚HDの機能について、現体制のままが良いのか、それとも違う次元の機能にしていくべきか、ということは検討の必要があると思います。

#### 松尾

上場して10年、グループの総合力、上場企業として備えるべきコーポレートガバナンス体制は、強化・確立されてきたものの、本当の意味でのグローバル企業になっていくためには、まだまだ課題はあります。コーポレートガバナンスの在り方について、常々、取締役間で活発な議論を行っており、多様なバックグラウンドを持つ4名の社外取締役からも、さまざまな鋭い意見をいただいています。当社グループがさらに上のステージを目指すためには、コーポレート機能のさらなる強化が必要です。グループのシナジー最大化を目指し企業価値を増大させることについて、一定の成果は出ていますが、目まぐるしい環境変化の中、単にキャッチアップするだけでは会社の成長はなく、進化のスピードを上げていく必要があります。中長期的に先を見据えグループ全体をリードしていくのがホールディングスの重要な機能であり、それを実現するためには、経営人材の育成や外部人材の登用も重要と認識しています。社会に受け入れられ、社会的インパクトを与えることを前提とした企業価値の最大化を目指す必要があります。グローバル企業として世界に勝負できる体制に、我々の世代で整えなければならないと考えています。

## コーポレートガバナンス委員会について



**当社は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、取締役の報酬体系・水準、その他コーポレートガバナンスについて審議するためのコーポレートガバナンス委員会を設置していますが、本委員会の状況や実効性についてお聞かせ下さい。**

#### 松谷

実効性は機能しており、今の段階では現体制で問題ないように思います。透明性と客観性についても、適切なプロセスを経ており、確保できていると考えています。一方、実質的に海外事業が売上規模の半分以上になっている中、海外展開に関してどうコントロールしていくのか、そこまでスコープを広げた体制としてはまだ十分ではないかもしれません。

#### 三田

報酬体系に関して参考資料も提供頂き、他社比較の説明などもあり、透明性は高く、審議の際も活発な意見交換ができ、話しやすいです。一方で、社外役員からの意見を体制や事業の仕組みづくりに落とし込むスピードが少し欠けている印象です。社会的にダイバーシティ&インクルージョンの重要性が高まっていますが、大塚は実事業をリードされている方々の中で女性が非常に活躍されている印象を持っています。女性が活躍できているのは偶然なのか、女性の登用、モチベーションの向上、女性同士のロールの共有、お互いのサポート体制など何か特別な仕組みがあるのか、その点についても議論したいと思っています。

#### 松尾

取締役・監査役の指名・報酬に関する議論に加え、多岐にわたるコーポレートガバナンスに関する議論を行うことを目的に、全社外取締役と社長、総務担当取締役で構成される



コーポレートガバナンス委員会が組織されました。委員会の役割も事業環境や社会環境に応じて変遷します。ホールディングスの役割も進化していくべきと考えています。

## 事業会社のグローバルガバナンスについて

**当社グループは事業会社の多様性や独創性を尊重した経営を行っており、中長期的成長の実現のためにさらなるグローバル展開も推進しています。多角的な企業経営を行う中、持続的な経営全体の方向性の統一や整合性の確保に関して、どのような課題があるか、ご意見をお聞かせ下さい。**

#### 松谷

大塚は早いステージから海外展開をスタートし、長い歴史の中で事業としては地盤をかためてきた一方、ガバナンスという点においてはまだ途上段階でしょう。経営環境は地域ごと、国ごとに全く異なるため、一つにまとめていくのは大変難しいと思います。幸い、現場の努力により、現時点でそれぞれの事業は大塚の理念から外れていませんが、仕組みとしてはこれから強化していく必要があります。

#### 青木

大塚の事業会社のグローバルガバナンスは、歴代の経営陣の優れた経営力とリーダーシップで牽引してきた感がありますが、ここまでグループの規模が拡大すると、ホールディングスと事業会社間、事業会社と事業会社間の体制を

見直し、「Trust. But double check」の仕組みを新たな型としていく必要性を感じています。さらなるグループの拡大に耐え得る仕組みができれば、ガバナンスは維持され、グループの健全な発展が可能になります。そして、そのためにはやはり、「経営人材」の育成と多様化がグループ発展の鍵を握ることになると思います。

#### 関口

分権経営は遠心力が働きすぎるとばらばらになるため、求心力も必要です。ガバナンスというかコントロールを強化すべきステージに来ていると考えます。大塚HDの中にグローバルビジネスサポート部が発足し、グローバルガバナンス強化に向け、進捗していると感じます。またグローバルガバナンスにおいてリスクマネジメントは非常に重要です。今後さらに機能を強化してもらいたいと考えています。

#### 高木

これまで各事業会社の経営は、それぞれの主体性や発想を重視し、ある程度の自由度を許容してきました。またご指摘の通り、大塚はかなり早い段階から積極的なグローバル化を進めてきましたが、当時は外資規制などがあり、なか



なか日本主体の経営を現地に持ち込むことができない背景がありました。昨今さまざまな国においてグローバル化が進み、ガバナンス体制の整備もやっと進んでいる状況にあります。がん事業や中枢神経事業など、医薬の治療領域別には、グループ横断的なアセットの共有が進んでいます。

## ニューノーマルな社会における当社の役割と、サステナブルな社会の実現に向けて

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、社会の在り方や人々の生活様式に大きな影響を与えました。今後のニューノーマルという時代における機会とリスク、「独自のトータルヘルスケア企業」としての当社の役割や今後の課題について、ご意見をお聞かせ下さい。

また、昨今、サステナビリティへの貢献を求める声が高まり、企業の社会的責任がより一層問われています。当社がかねてより、社会課題の解決に向けた事業活動を通じて、企業理念のもと、自らの持続的な成長と、健康でサステナブルな社会の実現を目指していますが、今後の目指すべき方向性や課題等について、ご意見をお聞かせ下さい。

### 松谷

新型コロナウイルスの蔓延はまだ収束が見通せず、各企業に大きな影響が出ています。このパンデミックが収束したとしても、個人の生活も社会の状況も、以前とは全く違うものになるでしょうし、企業にもそれに応じた変化が求められるでしょう。

輸液事業においても大塚製薬と大塚製薬工場の協業で展開しています。大塚グループの持続的な成長のために、グループガバナンスをより強化すべきステージにあることは認識しています。モニタリング機能も強化し、事業会社と連携しながら体制の構築を進めています。

### 松尾

歴代の経営陣が繋いできた事業に対する考え方、創造的なことを実証し、努力を惜しまない体制は、事業がどれだけ拡大しても多様化しても、受け継いでいかねばならないことだと考えています。

今後のグループの在り方については、組織化と再現性が重要だと考えています。成功事例に拘るのではなく、組織としてあるべき姿を再現できる体制の構築が必要です。

取締役会の体制についても、経営の監督、グループシナジーの最大化、およびグローバルガバナンスの観点から、大塚グループのステージや目指す方向に合致した姿に進化・変化していく必要があると考えています。

最も大きな変化の一つが情報化です。以前より進歩はありましたが、それが実際に高齢者から子供に至るまで急激に浸透したことが、一番のインパクトかと思えます。それは企業にとって全てのサプライチェーンに影響を及ぼすものであり、いかなる状況においても対応できるよう、先取りした準備が必要になると思えます。目に見える一次的な影響に対する対応は既にどの会社もやっていますが、二次的な影響、三次的な影響にまで対応するための、柔軟な体制をとっていく必要があるでしょう。

### 青木

「独自のトータルヘルスケア企業」という言葉は大変魅力的であると思っています。多くの人々は、健康で長く、美しく生きたいという思いを持つのではないかと思います。正に大塚はその目線に沿った経営を行ってきており、今後もサステナビリティを実現しながら、その方向性は継続すべきだと思います。大塚の強みは、医療関連事業の事業体制や収益がしっかりしていること、また、世の中の人々のた



めになるという製品づくりに対しては、「ポカリスエット」「カロリーメイト」のようにねばり強く取り組める体質があることです。これからも予防の観点での製品がさらに求められると思いますので、NC関連事業において予防に重点を置いた製品づくりに注力してほしいと考えています。

### 三田

社会の流れとして、健康に対する意識が高まっている中、大塚グループの広いポートフォリオと、長期の時間軸での製品・ブランド育成は大きな強みと考えます。包括的なヘルスケアソリューションを提供できる大変ユニークな立場にある数少ない企業です。会社の戦略自体がサステナビリティの考え方に沿っているものの、すべての製品や事業を継続することは、この変化が激しい時代、難しい側面もあります。短期・中期・長期に分けて、何にフォーカスするのか。先を見据え思い切った投資もする一方で、時代の変遷で需要がなくなっていったものについては、整理も必要かもしれません。短期志向になるという意味ではなく、先を見据えたビジョンと戦略を大塚HDとしては持つべきと考えています。

### 関口

大塚が展開するトータルヘルスケア企業としての事業範囲は、新しい時代においても極めて重要で、予防や未病、一人ひとりの健康管理への取り組みは感染症対策にも通じます。

また、この新型コロナウイルス感染拡大の体験を経て、確実にかなりの業務・機会がデジタルに置き換わっていています。これらをどううまく捕まえていくか、プロモーションや新製品開発など、単なる効率化ではなく、新しい時代ニーズをデジタルにより取り込み、いかに製品・サービスとして展開できるかが非常に重要であると考えます。

### 松尾

デジタル戦略については、受け身ではなく、我々としては次のステージに行くために、他社に先んじてやるべきことと捉えて取り組んでいます。次の中期経営計画では、コアな戦略の一つとして打ち出すことも必要でしょう。サステナビリティは、事業活動において当然認識すべきことであり、2016年には国連グローバル・コンパクトにも署名しました。持続可能な社会に対して、企業として果たすべき責任を果たし、かつ、魅力的な会社でなければ、人も集まってきません。但し、収益の基盤がなければ長期的な視点も持てないため、足元の業績にもコミットしつつ、中長期の成長を見据えた投資もしていきたいと考えています。大塚は、課題を見つけて克服し、他社とは違う発想で先を見据えることができる会社です。今後も生きた会社、アクティブな会社であり続けるよう、我々も努力していきます。多様な業態、多様なマネジメント人材の中では意見が食い違うこともありますが、同じでは意味がない。意見をぶつけ合いながら、次のステージに立てるように布石を打ち、再現性のある組織体にしていきたいと考えています。



## コンプライアンス

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規程」を制定し、本規程に対する取り組みへの姿勢を、大塚ホールディングス社長メッセージとしてウェブサイトを通じ広く発信しています。これとあわせて世界の全拠点において腐敗を防ぐ姿勢を表明した「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を、さらには客観性を保ちながら事業を行うことを掲げた「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にする「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定し、高い倫理観に基づき事業に取り組むことを推進しています。

### 大塚グループ・グローバル腐敗防止規程

「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」は、適用される腐敗防止法を遵守し、誠実さに基づく業務活動を実施することに全力を尽くす意思を表明したものです。さらには、どのようにして腐敗行為の潜在的リスクを察知し、未然に予防・回避するかについての基本方針を示しています。この方針は、世界各地に展開する大塚グループの事業活動に等しく適用され、腐敗防止における社員のグローバルスタンダードとして、最低限守るべき倫理基準を明確化しています。

 [https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalAnti-CorruptionPolicy\\_IR\\_jp.pdf](https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalAnti-CorruptionPolicy_IR_jp.pdf)



### 大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー

大塚グループでは、会社と社員個人間の利益相反は組織のインテグリティに関わる事項であり、今後のグループ発展のために極めて重要な意味を持つとの考え方のもと、利益相反を防止するために「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」を制定し、これを広くグローバルに浸透させるように努めています。

 [https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPolicyforConflictofinterest\\_IR\\_jp.pdf](https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPolicyforConflictofinterest_IR_jp.pdf)



### 大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー

2018年5月に施行されたEU一般データ保護規則(GDPR)をはじめとして、近年、各国におけるプライバシー保護法制の整備が進められています。大塚グループでは、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にするために「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定するとともに、各国のプライバシー保護に関する法律や規則等に応じて、関係規定の整備や管理体制の見直しを行い、プライバシー保護の強化に努めています。

 [https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPrivacyPolicy\\_IR\\_jp.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPrivacyPolicy_IR_jp.pdf)



## コンプライアンス推進体制

大塚グループ各社におけるコンプライアンスの浸透を図るため、大塚グループでは、上記規程等の内容に沿った世界共通の研修を実施しています。全子会社の役員、社員、契約社員、派遣社員は該当する研修を年1回以上受講するとともに、規程の遵守に関する同意書を提出しています。コンプライアンスに関する理解度や社員への浸透度の評価は、研修時のテストや意識調査などを通じて確認され、研修結果および宣誓書の提出状況は、取締役会で定期的に報告されています。各事業会社においても各国の法律に合わせた関連規程類を制定しており、法令遵守に対応しています。また、主要グループ会社の内部通報制度や、内部監査の運用状況についても、当社の取締役会にて定期的に報告されています。

## モニタリング

当社は大塚グループの企業価値の最大化の役割を担う持株会社として、大塚グループ全体の視点から業務の適正を確保するための体制を整備しています。関係会社は、「関係会社管理規程」に規定された事項について、必要に応じて当社に報告し、その中で重要な事項については当社の承認を得ることとし、大塚グループの連携体制を確立しています。

また、海外の取り組みとして、例えばアジア地域では各社にコンプライアンス・オフィサーを設置し、各国における推進状況などを共有する定期会議を開催するとともに、担当者による現地訪問を行い、各社情報のヒアリングや改善方法の提案等を実施しています。

さらに、内部監査部門として社長直轄の内部監査部を設置し、当社および当社の関係会社の業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的に実施し、社長、取締役および監査役に監査報告を行っています。改善の必要性が指摘された場合には改善勧告を行い、その後の実施状況を確認し職務執行の適正化を図るとともに、監査役および会計監査人とも情報の共有や相互の協力等連携を図っています。

## 税務コンプライアンス

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規程」、税務ポリシー、事業活動を行っている各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、租税回避を企図した取引は行わず、各国における適切な申告および納税を実施しています。また、適切な情報開示等を行い、各国の税務当局に対して、透明性と信頼を確保するよう努めています。事業のグローバル化が進むと、税務管理は複雑になりますが、継続的に情報のアップデートを実施し、必要に応じて税務の専門家に事前相談を行い、税務リスクを最小化できるように適切に対応しています。

## 税務当局との取り組み

大塚グループは、事業拠点のある税務当局と建設的な関係を構築しています。税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

## 移転価格ポリシー

大塚グループは、二重課税の防止および移転価格税制の公正な適用を目的に作成されたOECDガイドラインおよび各国の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。近年、多国籍企業等が国外関連取引により国際的二重非課税の状況を生み出しているいわゆる税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)について、OECDが行動計画を示しており、それに対応して当局への提出義務についても、適切に対応してい

ます。また、必要に応じて、事前確認制度(APA)を利用して、税務当局による事前合意を取得しています。

## ガバナンス

税務に関するガバナンスの維持・向上は、企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めています。その目的のために、CFOの積極的な関与のもと、他部門や各事業会社との連携を強化し、適切な人材を確保、育成することで、当社の納税コンプライアンスの向上、税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査等委員会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

## リスクマネジメント

大塚グループの価値向上を図るためには、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが重要であり、経営層の監督のもと、リスク管理を行っています。

## リスクマネジメント体制

大塚グループは、当社および主要事業会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組むため、リスクを全社的視点で認識・評価し、経営資源を重要リスクに対する統制へ優先的に配分すること等を目的として、2020年7月からエンタープライズリスクマネジメント(以下「ERM」)を導入しています。

ERMの取り組みの中では、全社リスク管理のフレームワークおよびリスク評価の仕組みを構築した上、主要事業会社におけるリスク評価を通して大塚グループにおける主要なリスクを識別し、リスクに対する対応策を策定しています。

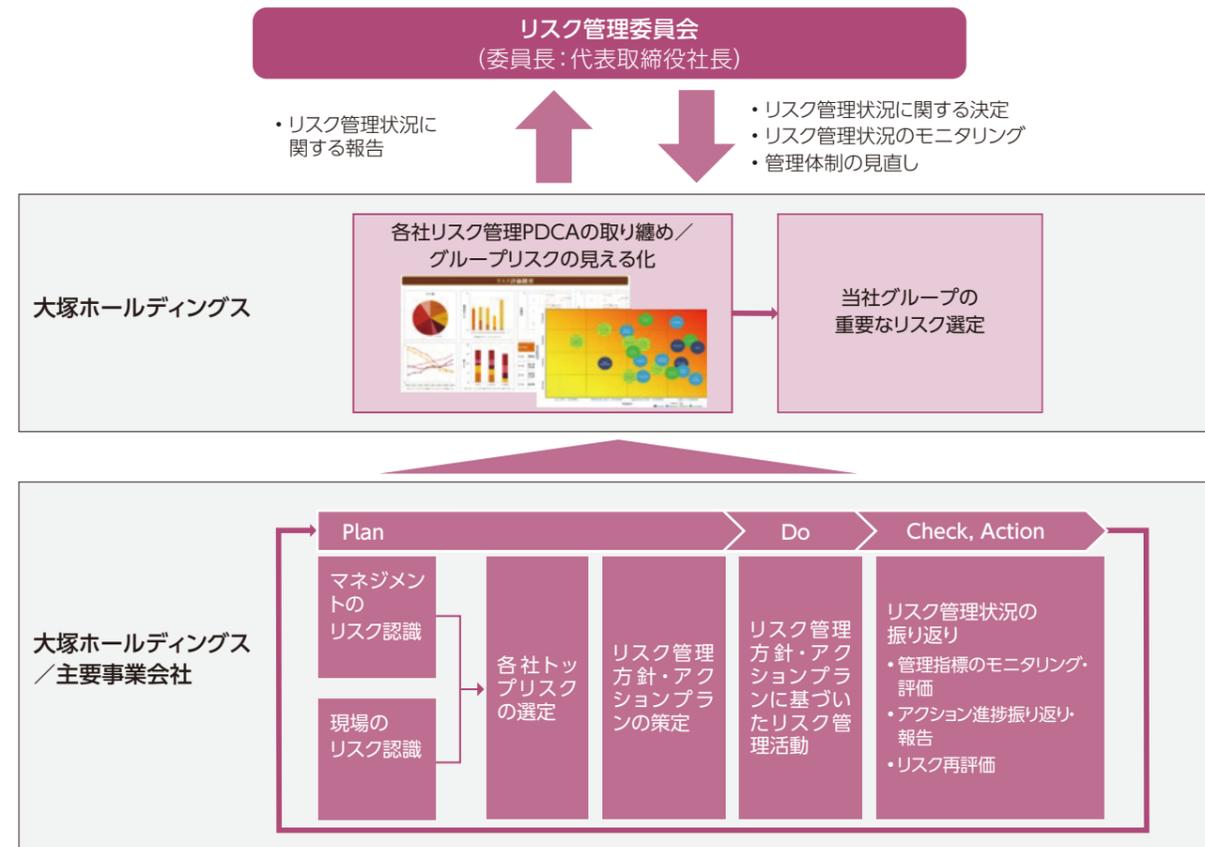
これらのリスク管理活動は、大塚グループの代表取締役社長を委員長とする、リスク管理委員会に報告され、リスク管理委員会は重要なリスクのモニタリングや、リスク管理活動の振り返りや改善案の検討、および管理体制の定期的な見直しを行います。

## リスク管理活動の内容

リスク評価の実施にあたっては、当社および主要事業会社において、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有と(トップダウンアプローチ)、現場従業員によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント(ボトムアップアプローチ)を行い、大塚グループに存在するリスクを特定しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定し、定期的にリスクの状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。

また、各社のアセスメント結果については、当社が集約・見える化を実施し、大塚グループに存在するリスクとコントロールの状況を俯瞰的に把握しています。当社はこの結果を踏まえ、大塚グループの重要リスクを選定しています。

当社グループのリスク管理体制



認識している重要なリスク

大塚グループでは、当社および主要事業会社において、全社的にリスクのアセスメントを実施した結果、以下の重要なリスクを認識しており、リスク低減のための取り組みを実施しています。

事業等のリスク

<https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html>



	項目	対応概要
企業理念に基づく経営に関するリスク	人材確保・育成のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚グローバルアカデミーの設置</li> <li>「大塚グループ・グローバル行動基準」においてダイバーシティの推進を宣言、制度・仕組みの整備</li> </ul>
	企業の社会的責任に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの特定と事業活動を通じた社会課題解決の推進</li> <li>大塚グループ サステナビリティ推進委員会の設置</li> </ul>
事業戦略に関するリスク	持株会社としてのリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業における施策への経営資源の戦略的配分</li> <li>「大塚グループ・グローバル行動基準」や関連するグローバルポリシーの制定</li> <li>内部監視体制の充実と内部通報制度の整備</li> <li>財務健全性の確保</li> </ul>
	コーポレートブランド管理およびレピュテーションリスクに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>「CI管理委員会」の設置</li> <li>社内教育</li> <li>「大塚グループ PRガイドライン」の設定</li> </ul>

	項目	対応概要	
事業戦略に関するリスク	新薬開発の不確実性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会での意思決定</li> <li>研究開発方針の適宜見直し</li> <li>パイプラインの充実</li> <li>モニタリングとリスク低減活動の実施</li> </ul>	
	各種業務提携および買収に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的提携および買収の適切な実施</li> <li>対象企業や資産に対する詳細なデューデリジェンスと価値評価、取締役会での十分な審議、投資後の事業運営のモニタリング等の実施</li> <li>人材育成</li> </ul>	
	デジタイゼーションに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新技術の導入、実証実験や実務適用</li> <li>リテラシーの向上を目指したセミナー等の開催</li> </ul>	
	医療費抑制策に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正価格での提供と新薬価値の立証</li> <li>医療費高騰へのトータルヘルスケア企業としての貢献</li> </ul>	
製品の生産および販売活動に関するリスク	副作用等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな安全管理体制の構築</li> <li>安全性情報の一元管理</li> <li>安全対策実施体制の整備</li> </ul>	
	食の安全性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令や行政・業界基準の準拠</li> <li>各種認証の取得やモニタリング指標の設定</li> <li>国際規格の取得推進</li> </ul>	
	自然災害・パンデミックに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>定期的な訓練の実施</li> <li>グループ会社合同机上シミュレーション演習の実施</li> <li>新型コロナウイルス感染症対策の推進</li> <li>在宅勤務体制・ウェブ会議システムの整備・強化</li> </ul>	
	サプライチェーンの安定性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正で透明性を持った調達と、調達先との良好な関係構築</li> <li>原材料の安定調達・供給</li> <li>リスクアセスメントの実施</li> <li>新型コロナウイルス感染拡大に対する事業継続体制の構築</li> </ul>	
	原材料価格の高騰等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の複数社購買</li> <li>市場動向の情報収集、代替原料の確保</li> <li>適正在庫の確保</li> <li>生産性向上による原価低減</li> </ul>	
	特許権の保護期間満了に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的成長を牽引する新製品の研究開発への注力</li> <li>製品ライフサイクル延長への取り組み</li> </ul>	
	特許権の侵害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の管理体制の構築</li> <li>調査・情報収集の実施</li> </ul>	
	訴訟に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内報告体制の構築</li> <li>顧問弁護士等との連携</li> </ul>	
	その他経営全般に関するリスク	情報管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>「大塚グループ・情報グローバルセキュリティポリシー」の制定</li> <li>役員・従業員への教育研修などの実施</li> <li>「グループ情報セキュリティ委員会」の設置</li> </ul>
		海外展開におけるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地経営環境を踏まえた事業経営の適切な管理・サポート</li> </ul>
為替相場および株価に関するリスク		<ul style="list-style-type: none"> <li>為替予約取引の活用</li> <li>分散投資を含むポートフォリオの定期的な見直し</li> </ul>	