

社外取締役メッセージ

メッセージの全文をウェブサイトにて掲載しています。

https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside_message.html



創業家の精神や 大塚らしさを保持しながら コーポレートガバナンスを 進化させていく

松谷 有希雄

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

就任から現在にかけて

大塚グループは、創業家のカリスマ性による経営によって発展してきました。そこから上場を経て、いわゆるオーナー企業としての経営形態から、株主が経営者を選ぶ上場企業としての形態に移行していきました。コーポレートガバナンスをはじめ、企業形態の移行は時に混乱を生じる場合もありますが、当社の場合は比較的順調に進んでいると感じます。一つは樋口社長が大塚生え抜きの経営者であり、創業家の精神とグローバル型経営双方に通じていることが大きいでしょう。今後真のグローバル企業として経営の規模を拡大し、さらなる発展を目指すにあたっては、創業家の精神や大塚らしさを保持しながら、経営の形態やコーポレートガバナンスをどう進化させていくかが課題になります。

グローバルガバナンスにおいて最も重要な課題の一つがリスクマネジメントです。グローバルと一言に言っても、国ごとに個別の課題があるため、非常に複雑です。この点について、もちろんまだ対処すべき課題は多くありますが、組織として対応していく体制の整備は着実に進捗していると感じています。

グローバルガバナンスに関する進捗と課題

グローバルガバナンスの構造としては、株主、顧客、取引先など多様なステークホルダーがいる中、全体を見渡しどのような形態が最もふさわしいかという議論は慎重にしなければなりません。大塚グループには、創業から受け継がれる独自の良い文化がありますから、その良さを残しながら、どのように真のグローバル企業になっていくかが問われます。

多様性による進化

生物学的な進化は、集団の中に多様な個があり、その中で環境に適応できたものが生き延びる、これを繰り返していきます。環境が次々に変化していく中で、何が先々の環境変化に順応できるかは、必ずしも予測可能なものではありません。そういう点で、多様性に富む大塚のビジネスは、時代時代の環境変化に対応した進化を実現できる構造であると思っています。

一方で、多様性に富むということは必然と無駄も生じかねません。そのためのグローバルガバナンスになりますが、何をコーポレートとして管理するか、何を現地の独自の活動に任せるか、という線引きは難しいところです。各国でそれぞれ市場も異なり、各事業のステージも異なります。事業を行う目的もそれぞれ違う。あまり緻密に管理しすぎても、別の意味での無駄が生じてしまうでしょう。また、事業が成功するか否か、投資をするか、打ち切るか、などの判断を、どのタイミングで、どういう基準で、誰が判断するのか、ということも明確にしなければなりません。こちらもあまり緻密にやりすぎると管理にばかりコストがかかってしまいます。何を残す、何を捨てるという選別は大変難しいですが、取捨選択は組織的に、エビデンスやデータをもって判断する基盤を整備していく必要があります。

社外取締役メッセージ

グループ全体として どのように最大価値を 生み出すか、 持続的成長を生み出すか

関口 康

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役



グループガバナンスの強化に向けた進捗

大塚ホールディングスの今後のグループ経営においては、各事業会社の個々の事業を順調に進めていくことに加え、グループ全体として、どのように最大価値を生み出すか、持続的成長を生み出すか、ということに焦点を当てていくことが大切になると思います。

2022年3月より高木常務取締役がCSOに就任され、大塚ホールディングスのコーポレートストラテジーに対する機能を強化していくことになりました。これは大塚のグループガバナンス強化に向けた大きな一歩だと思っています。さらにこれから、グループ全体のシナジーや10年後のビジョンはどうあるべきかを念頭に置いて、大塚ホールディングスの目指す姿と、各事業会社の目指す姿が同じ方向を向いているか、大塚グループ

の中で各事業会社の果たすべき役割が明確になっているか、議論を深めていく必要があると考えます。

財務面では、第3次中期経営計画において資本コストを意識した経営の実践を掲げ、牧野取締役CFOを中心に取り組みが進められています。また、さまざまなシェアードサービスの導入や拡充も進んでおり、これらはグループガバナンス強化において非常に重要な要素であると認識しています。いずれも事業規模や形態、業種、事業のステージもまったく異なる多くの子会社に浸透させていくことは大変な企業努力が必要ですが、着実に進捗していると思います。

グローバル人事戦略の重要性

これらのシェアードサービスの導入や運用を含め、グループ

ガバナンスに重要な役割を担うのがグローバル人事の機能です。現在、グループの人事制度・戦略は各事業会社が主体となって個々に策定・運用されていますが、人事制度や給与体系が複数存在する中で、グローバルな視点から、各事業会社の枠を超えたシェアードサービスや、グループ全体の価値向上に向けた人材活用・人材育成を実現するには難しい面があります。それぞれのグループ会社が、どういう役割、責任を果たすべきなのかというのを明確にしたうえで、グループとしての貢献度に連動したグローバルの人事制度や人事戦略を組織的に整備していくこと、また、業態が異なる会社が集まる中での報酬制度の在り方についても検討していくことが、グループガバナンスの強化を支えることになると思います。

グループに対する貢献や役割についての責任

新規性の高いイノベティブな医薬品を継続的に創出し開発していくことが非常に難しい時代です。だからこそ、各事業や事業会社が自らグループの中でどのように貢献していくか、どのような役割を担っていくべきか、しっかりと認識し責任ある取り組みを行うことが大切です。NC関連事業においては、さらなるイノベーションを起こせる高いポテンシャルがあると思います。どこにも真似のできないユニークなポジションにあるからです。予防から予後までを一気通貫で見ている会社は世界でそうありません。

また、投資判断や戦略の策定などについても、もっとグループ横断的なコミュニケーションと戦略的検討があるとよいと思います。多くの経験・ノウハウを有する事業会社、特定領域で強みのある事業会社がグループ内に存在する場合は、そちらで投資をしたほうが価値を最大化できるかもしれません。資本コストを意識した経営の実践においても重要な視点だと考えます。

社外取締役メッセージ



さらなるグローバル化や 発展を見据えた 「十分に耐えられる 仕組み作り」を

青木 芳久
大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

グローバルガバナンスの課題

これまでの大塚グループの経営は、グループ内で事業会社同士が競争しながら経営を行うことで成長を実現するという考えのもと、それを実行し、その結果大塚グループは「独自のトータルヘルスケア企業」として成長してきたわけではありませんが、世の中が複雑になり、グループ会社の数も200社を超えようとしている状況下、どのような方向を目指すのか、またそれをどのように管理していくかの「仕組み」を見直す時期にきていると思います。大塚ホールディングスとして上場している以上、経営の効率性と収益性をより高め、ステークホルダーへの貢献をしていく必要がありますので、創業の精神を活かしつつ、グループ全体の方向性や仕組みを再構築する必要が

あり、この2022年3月より高木常務取締役がCSOに就任されたのも、その意思の表れとっております。

仕組みの再構築にあたっては、各々のグループ会社に対し、任せる範囲と責任を明確にしていくことが重要になってきていると思います。グループの目指す方向と収益力に歪みが生じないように、グループ会社の自主性を尊重しつつ、各社の経営や実行力をより強化していく一方、ホールディングスとしてコントロールする部分と任せる部分のメリハリをよりつけていくことが大切になってきていると感じております。大塚グループの場合、今でも管理の仕組みはできていますが、これからさらにグローバル化を進め、グループ会社数が増加しさらなる発展をしていっても「十分に耐えられる仕組み作り」がこれから必要と私は思っています。また、現在も積極的に人材育成には

力を注いでいますが、さらなるグループの拡大に備え、大塚ホールディングスの中に、グループ会社を含めた人材育成、ローテーションやアロケーションを行う機能をより強化し、グループ会社の経営人材の育成と拡充を行うことが必要になってきていると思います。

ニュートラシューティカル関連事業・ 消費者関連事業のさらなる飛躍に向けて

NC関連事業ならびに消費者関連事業は、医療関連事業に比べればまだまだ規模としては途上の経営基盤ではありますが、独自の展開により着実に経営基盤を拡充してきております。現在消費者関連の市場は、環境問題や感染症の課題などもあいまって、さまざまな仕組みや価値観が大きく変わりつつあります。これは機会として捉え、大塚グループの独自の「目」をもって思い切った投資が実現すると、事業規模の拡大が大きく前進できるのではと思っております。

創業の精神

会社の創業の精神を引き継ぎ、信念を持って経営していくことは簡単なことではありません。しかし大塚グループにはその創業の精神が、企業の理念として現在も受け継がれています。これからもこの理念を活かしながら、人や社会のためになることをもっともってやっつけていける会社だと思っています。

社外取締役メッセージ

大塚グループという 組織体としての価値を さらに高める経営方針や 事業戦略の在り方

三田 万世

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役



大塚グループという組織体としての価値

大塚グループは大きな組織に成長し、グループ内に歴史的な背景も多様で、多くの事業会社がある中、どのようにグループの本領を発揮するか、また、グループの根本的な価値を最大化するかを意識し、取締役会、コーポレートガバナンス委員会で議論が行われています。グループとして非常に強い事業経営基盤があり、それをフルに活用し、また、さらなるシナジーが発揮できれば、その価値はより高まるはずで。創業以来、各々の事業会社がそれぞれの独創性をもとに切磋琢磨する体制によって、これまで数々のイノベーションが生み出されてきましたが、デジタル化や情報のボーダレス化を含む外部環境の変化はこれまでにないスケールとスピードで進んでい

ます。このような環境下、組織のグローバル化、イノベーションやシナジーの実現などによる企業価値の向上がこれまで以上に求められており、取締役会などの場では、大塚グループという組織体としての価値をさらに高める経営方針や事業戦略の在り方を常に検討しています。

独創的なイノベーションと効率性

大塚は、グループという存在があり、外部とのコラボレーションとはまた違った関係性をグループの中で創造することができます。米国の抗がん剤販売に係る大鵬薬品と大塚製薬、また大塚メディカルデバイスと大塚製薬とのコラボレーションなど先導的な事例も出てきています。このようなグルー

プ内コラボレーションの事例がより見える形で成功することにより、他のグループ事業会社やプロジェクトも成功するコラボレーションについて強い意識を持つようになってくるのではないのでしょうか。

投資の面では、グループという組織体があることで単体よりも規模を高めることが可能になります。研究開発、IT、販路拡大などがその例です。グループだからこそ、チャンスのある領域にはリスクをとれる投資が実現できる可能性があると思います。また、外部とのコラボレーションについても、大塚グループの総合力を評価してもらうことで、事業会社単体での評価とは大きく違う結果を生み出すことも可能になるでしょう。

一方で取捨選択も必要です。時代とともに社会の需要も変化していきます。新たなチャレンジをすることで色々な循環が生まれてくる、そのような仕組み作りが重要だと考えます。多様な事業がある中で、KPIは事業によって違って当然です。重要なのは、KPIを設けることで、その事業の経営にオーナーシップと経営責任の意識が組み込まれることです。資本コストやROICのコンセプトについても、グループの事業会社すみずみに浸透させることは簡単ではないと思います。これらの指標を数値化することで、事業を執行する側にもガバナンスする側にも、事業内容や投資の優先順位の意思決定の透明性が向上するという大きなメリットがあります。

上場することで、株主という新しいステークホルダーが生まれました。株主の方々が大塚ホールディングスの株式を購入するということは、グループの持続的成長に期待をしているということです。「この会社は成長したいのだ」という意識が各ステークホルダーに伝わると信頼関係の向上につながるはずで。

社外取締役メッセージ



大塚が正しい方向性を 常に目指し、 さらに高みを目指していく ガバナンス

北地 達明

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

企業理念の指すガバナンスの在り方

大塚グループの企業理念、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”にガバナンスの姿勢が第一に表れていると思います。for better health worldwideという言葉には、ガバナンスをプラスから始める、つまり何がいけない、ここを直さねばならないということは当然クリアしたうえで、よりよいガバナンスを目指すという姿勢。さらに、creating new productsという言葉に、さらなる高みをめざしてチャレンジしていくという意味が込められていると認識しており、自身の社外取締役の役割は、大塚が正しい方向性を常に目指し、さらに高みを目指していくガバナンスにあると考えています。

大塚だからできること、大塚にしかできないこと

「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」「ユニーク」、大塚が発信するこれらの表現は、特殊性や排他性を意味するのではなく、他の会社ではチャレンジしにくいものを強いリーダーシップをもってチャレンジしていく会社である、という意味が込められていると受け取っています。

研究開発には長期視点とプロセス管理と仲間の支持が必要だと理解しています。必ずしも投資額が大きいものが成功するのではなく、小さなスタートから大きな結果や面白い結果が生まれることもあります。先の見えにくい種でも、研究開発チームをリーダーの強いコミットメントで支えることや、ネットワークを作り情報交換をしつつ、目指す方向を徐々に修正しながらも先に進むことが重要であり、大塚はこれらが実践できる会社だと思っています。

また、社会をよりよい水準に維持していくにはどうしたらいいかということ、患者さんや生活者、コミュニティに対し、正面から向き合う姿勢がなければできません。医薬品において「エビリファイメンテナ」はその代表例で、統合失調症の患者さんの社会生活や日常生活における課題や利便性を考えて開発された薬剤です。飲料の「ポカリスエット」についても、発売当初は一本一本手で売ってその有用性に対する認知を高め、普及させていった経緯がありますが、それから40年経った現在も、今度は建設現場など、暑熱環境下の過酷な現場で働く人々を支える「ポカリスエットアイススラリー」を開発し、さまざまな現場で普及活動を行っています。これは効率性だけを考えた製品開発やマーケティングの価値観では、生まれないものだと思っています。

財務効率の向上は重要なミッション

現在、大塚グループは関連会社も含め200社より構成されており、それぞれ独立した会社が独立した経営を行っています。また、一つの会社の中でさまざまなビジネスを展開している事業会社もあります。人材育成などの長期の視点でビジネスを行うことに適したやり方ではありませんが、一方で、財務会計と管理会計を異なる視点で管理していく方法やツールを今後より強化していく必要があると感じます。これだけマクロ経済が動く環境下では、財務管理や資金効率について、グループ全社で最も有利となるポジションを見つけていかなければなりません。そのためには資金の集約や、為替リスク管理など、財務効率向上のための手法を今後はより組み入れていく必要があるでしょう。財務効率の向上は、株主・投資家の期待に応えるためにはとても重要なミッションです。ハードルの高い課題になりますが、必ずチャレンジしていく必要があると考えています。

CSOメッセージ



各社の独創性とグループガバナンスの融合

大塚グループは現在、200社のグループ会社で成り立っています。大塚グループはこれまで、グループの事業会社各社が、歴史的に培ってきた独創的な発想、強みを活かした事業や経営を自主性を以て行い、互いに切磋琢磨しながらさまざまなイノベーションを生み出してまいりました。大塚ホールディングス設立以降は、シェアードサービスやコーポレート機能の拡充に加え、グループとしてのシナジーやイノベーション創出をさらに加速するべく、事業会社間の垣根を超えた情報連携プラットフォームの構築やバリューチェーンの共有など、アセットを最大限活用して協業を推進する仕組みも構築してまいりました。

今後ますます多様化する社会、加速度的に変化が進む事業環境の中において、ステークホルダーの皆さまの声に応え、社会価値を提供する企業であり続けるためには、社会のニーズをしっかりと洞察し価値を見極める事業会社各社の独創性や経営力と、体系的・包括的な視点でグループ経営の実効性を高めるためのグループガバナンスの双方向の力がしっかりと噛み合うことが非常に重要です。特に近年の急速な社会変化においては、事業によってはサプライチェーン網の再構築の必要性が出ており、今後の予測が難しい状況になっています。グループの規模が拡大しグローバル展開も推進していく中で、この数年は、各社のアセットの強みや戦略などに関する議論の場を増やし、戦略的な「攻め」の連携体制と、子会社のモニタリングの強化、また、その中で顕在化した事業課題に対す

る迅速な課題解決を図るための「守り」の連携体制、双方の面から強化を図っています。グループ全体の方向性や各事業の意義・位置づけを含め、大塚グループとしてさらに強固な組織を目指すための議論についても深化させてまいります。

多様性から生まれる価値創造

トータルヘルスケア企業として展開する大塚グループは、多様な業界との関わりや多様な人材、専門性のうえに成り立ちます。また、事業会社にはさまざまな成長ステージの会社があります。異なる環境から生まれる意見や価値観をぶつけ合い、事業を推進し経営を実践していく中で、変化への対応を生み、まったく新しい価値創造を実現することが大塚グループの最大の強みです。各事業の独創性を大切に、小さな種が大きく育つ機会の醸成、異なる事業同士のシナジーによる新たな付加価値創造に対するサポートも、我々ホールディングスの重要な役割の一つであると考えています。人材交流の推進により、社員にとっても新たな活躍の場を得られるような環境整備と、多様性を活かした組織的な人材育成についても今後さらに検討を進めてまいります。

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、今後も多くの方々に貢献できる企業でありたいと考えております。グループの中にしっかりと信頼関係を構築し、連携を深めることで、より強固なグループガバナンス、グループ経営を実践してまいります。