ガバナンス

ガバナンスに関する取り組みはこちら
https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/

コーポレートガバナンス

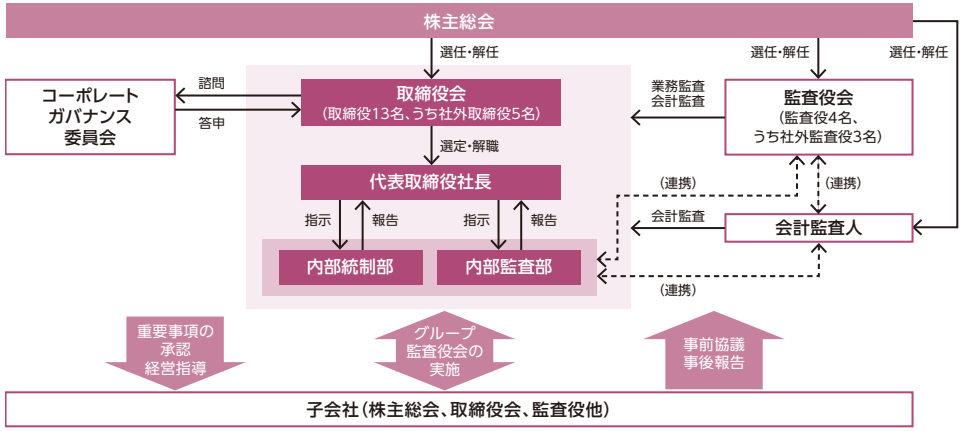
考え方

大塚ホールディングスは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念の実践を通じて、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、従業員、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
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（2022年4月12日）
https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2022.pdf

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

	機関設計	役員報酬	その他コーポレートガバナンス
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 社外監査役の設置開始		
2010年	12月株式上場	業績連動報酬としてストックオプション導入	
2011年			「第1次中期経営計画」発表
2013年	社外取締役の設置開始		
2014年			「第2次中期経営計画」発表 「大塚グループ・グローバル行動規準」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		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	取締役会の実効性評価実施
2017年	コーポレートガバナンス委員会設置		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 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	女性取締役の設置開始		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年		「譲渡制限付株式報酬制度」導入	「第3次中期経営計画」発表
2020年			「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」の制定
2021年	会計監査人の異動		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 「大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー」制定
2022年	独立社外取締役比率1/3以上		「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」制定

ガバナンス

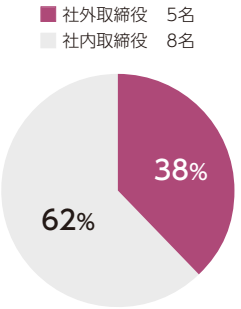
取締役会

取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月一回開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催し、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。

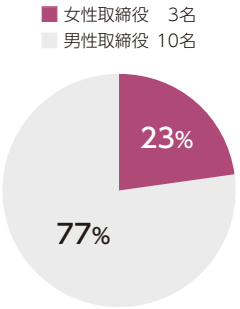
大塚ホールディングスでは、事業年度に関する経営責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年としています。また、取締役全体の多様性を確保すべく、適切で実効的なコーポレートガバナンスの実現・維持にふさわしい見識、高度な専門性、豊富な経験を有する人材を取締役に選任しています。社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質などを鑑み、その経験・専門性および見識などを総合的に評価しています。社外取締役に関しては、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。

2021年度開催回数(平均出席率):15回(100%)

独立取締役比率



女性取締役比率



取締役のスキルマトリックス

	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	主な資格など
大塚 一郎	●	●	●					
樋口 達夫	●	●	●				●	
松尾 嘉朗					●			
牧野 祐子				●				
高木 修一	●		●	●				
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						●		
北地 達明				●		●		公認会計士

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準
https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/governance_system.html

各取締役の選任理由は第14期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。
https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202112_02.pdf

ガバナンス

取締役会での主な審議事項

カテゴリー	2021年度の主な報告・議論など
業績・予算	• 連結業績・計画進捗状況のモニタリング • 事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 • 中期経営計画進捗状況のモニタリング
コーポレートガバナンス	• 取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 • 役員人事・報酬に関する承認 • 子会社の活動状況のモニタリング • グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 • 政策保有株式の見直し
サステナビリティ	• グループエネルギー戦略の策定 • 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同に関する承認 • 経営人材育成プログラム遂行状況の確認 • 2050年環境ビジョン「ネットゼロ」の策定とマテリアリティの改定に関する承認 • 国際的なイニシアチブ「RE100」への加盟に関する承認
M&A・提携	• 大塚製薬と大日本住友製薬(現 住友ファーマ)・サノビオン社との共同開発・販売契約に関する審議 • ファーマバイト社のユコラ社買収に関する審議
リスクマネジメント	• 内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認 • 内部通報に関する年間報告(通報窓口整備状況、通報件数、概要)、および取り組み計画承認 • 新規発行するグローバルポリシーの策定(人権方針、不正防止ポリシー、スピークアップポリシー) • ERMにおけるモニタリング活動報告 • 海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告
財務戦略	• 資金調達方針の策定 • 新規設備投資に関する審議 • 配当方針の策定
IT	• サイバーセキュリティに対する取り組み強化 • 大塚グループIT活動報告など

取締役会の実効性評価

2022年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、2022年3月開催の取締役会において審議を行いました。

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 コーポレートガバナンス委員会の運営(開催頻度、内容など)の適正性
⑨ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか

2021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、当社取締役会は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、子会社との十分な連携と情報共有の在り方や、投資家その他のステークホルダーに対するスタンスなどについて、さらに改善するなど、今後も不断の努力を重ねていくことを確認しました。

ガバナンス

コーポレートガバナンス委員会

大塚ホールディングスは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。コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、サクセッションプラン、取締役・監査役の報酬体系・水準や、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、取締役会に答申を行っています。同委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役（本報告書発行日現在5名）の7名で構成され、社長を委員長としています。

コーポレートガバナンス委員会の実効性について

発足当初は、いわゆる指名・報酬委員会としての役割からスタートしました。現在にかけて、もちろん根本的な指名・報酬委員会としての議論は引き続きしっかりと行われていますが、それをベースとしたコーポレートガバナンス全体の考え方を、取締役会よりもさらに自由度の高い形で議論をし合う時間が増えています。コーポレートガバナンスについて根本から議論する形態に進化してきたことを感じます。

社外取締役　松谷 有希雄

現在のコーポレートガバナンス委員会は、社長が委員長を務められていますが、大変オープンな議論ができる場となっており、現時点では透明性などに課題はないと認識しています。今後はさらにサステナビリティに関連した議論が増えていくことを鑑みると、指名・報酬とガバナンスを議論する委員会は別にしてもいいかもしれません。

社外取締役　関口 康

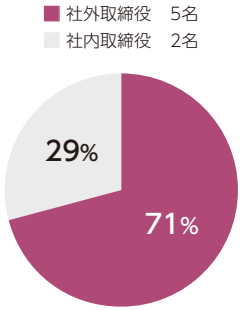
現在の体制で非常に活発な意見交換ができており、効果的に運用されていると思います。今後もさらなる意見交換を充実していってもらいたいと思っております。

社外取締役　青木 芳久

我々社外取締役が、各事業会社の事業を執行されている方々と意見交換したり、交流する機会を設けていただいています。先々のサクセッションプランも市場から注目されている中で、グループのさまざまな事業の中にどのようなリーダーシップを執る方々がいてどういう考え方をもって事業会社の経営を行い、事業を執行しているかを直接確認できることはありがたいです。

社外取締役　三田 万世

独立社外取締役比率



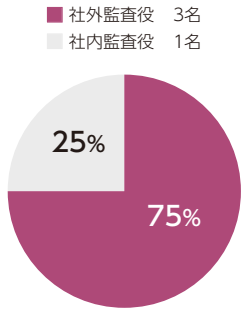
主な審議事項

指名	取締役・監査役の指名、サクセッションプラン
報酬	取締役・監査役の報酬体系・水準
その他 コーポレートガバナンス	グループガバナンス・グローバルガバナンスの向上、組織体制、イノベーション推進など

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。監査役による監査が実効的に行われることを確保するため、取締役および使用人から職務の執行状況を聴取し、稟議書などその他業務執行に係る重要な文書を閲覧できる体制、業務執行に係る報告を求められた場合速やかに報告する体制を構築しています。また、監査役の職務を補助するものとして、監査役室を設置し、監査役会の招集事務および監査役の業務補助を取締役の指揮系統から独立して実施しています。

社外監査役比率



ガバナンス

監査役のスキルマトリックス

	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	主な資格など
鳥羽 洋三	●			●				
菅原 洋				●				公認会計士
大澤 加奈子					●			弁護士
辻 さちえ				●	●			公認会計士

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っています。

内部統制部

大塚ホールディングスでは、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・グローバル行動規準」などの大塚グループ・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。

また、当社および当社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・教育を行うとともに、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。

役員報酬

役員報酬制度の基本的な考え方

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・経営監督などの機能が、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づけに配慮し、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して決定します。

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	業績連動賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	764百万円 (39百万円)	342百万円 (39百万円)	129百万円 (—)	292百万円 (—)	13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)	820百万円 (72百万円)	398百万円 (72百万円)	129百万円 (—)	292百万円 (—)	17名 (7名)

※当社には使用人兼務取締役はいません。
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。

ガバナンス

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または条件の決定に関する方針を含む)
固定報酬	金銭 固定	• 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およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案し、報酬を決定しています。 • 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・決定およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案して決定しています。 • 固定報酬は毎月均等に支払います。
業績連動賞与	金銭 変動	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 ③適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践ならびに本人の業績を勘案して支給額また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。
株式報酬	非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	• 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。 • 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など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および業績達成など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。 • 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。

＊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規定した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。

その他コーポレートガバナンス・役員報酬制度に関する詳細・最新情報は
大塚ホールディングスサステナビリティサイト
https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/officer-compensation.html

または第14期有価証券報告書をご参照ください。
https://www.otsuka.com/jp/ir/library/securities.html

	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年分を当初に一括割当 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年分を当初に一括割当	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年分を当初に一括割当 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年分を当初に一括割当	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

※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、

- 譲渡制限期間満了前に当社の取締役を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合として当社が認める場合を除き、当社は、譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
- 譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数や解除時期を、必要に応じて合理的に調整し、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
- 業績達成を内容とする解除条件が充足しない場合には、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること

など、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。

社外取締役の報酬等の内容

社外取締役については、固定報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

監査役の報酬等の内容

監査役については、固定報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

取締役・監査役

(2022年3月30日現在)

取締役

代表取締役会長
大塚 一郎
おおつか いちろう

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
当社代表取締役会長(現任)
2022年 3月 (株)大塚製薬工場代表取締役(現任)

代表取締役社長
兼 CEO
樋口 達夫
ひぐち たつお

略 歴

1977年 3月 大塚製薬(株)入社
1998年 6月 同社専務取締役(ファーマパイト)
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)

取締役副社長
松尾 嘉朗
まつお よしろう

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
2022年 3月 大塚製薬(株)代表取締役副社長(現任)
当社取締役副社長(現任)

常務取締役CSO
高木 修一
たかぎ しゅういち

略 歴

1989年 4月 飛島建設(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
2019年 3月 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
当社取締役
(事業ポートフォリオマネジメント担当)
2021年 10月 大塚アメリカInc.取締役社長(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株)常務取締役 事業戦略(兼)
大塚アメリカ Inc.担当(現任)
当社常務取締役CSO(現任)

取締役CFO
牧野 祐子
まきの ゆうこ

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)
2022年 3月 大塚製薬(株)取締役 財務担当(現任)

取締役
小林 将之
こばやし まさゆき

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)

取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ

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
エンゲージ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)

取締役
井上 眞
いのうえ まこと

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)

取締役・監査役

社外取締役

社外取締役
松谷 有希雄
まつたに ゆきお

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長(現任)

社外取締役
関口 康
せきぐち こう

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・エー・ジャパン(現 一般社団法人ディー・アイ・エー・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)

社外取締役
青木 芳久
あおき よしひさ

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
三田 万世
みた まよ

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)

社外取締役
北地 達明
きたち たつあき

略 歴

1985年 10月 サンワ東京丸の内事務所(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1989年 4月 公認会計士登録
1996年 7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)社員(パートナー)
2010年 4月 内閣府公益認定等委員会委員
2012年 10月 有限責任監査法人トーマツアドバイザリー開発部長
2013年 11月 同所ボードメンバー
2017年 6月 同所アドバイザリー事業本部インダストリー事業部長
2019年 6月 デロイト トーマツ合同会社 Thought Leader
2021年 9月 神奈川県顧問(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(現任)

監査役および社外監査役

常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようぞう

略 歴

1979年 4月 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)

社外監査役
菅原 洋
すがわら ひろし

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
2002年 4月 公認会計士登録
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)

社外監査役
大澤 加奈子
おおさわ かなこ

略 歴

1998年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)梶谷綜合法律事務所入所(現任)
2005年 10月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2015年 6月 リンテック(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2021年 4月 法制審議会担保法制部会委員(現任)
2021年 5月 事業再生研究機構理事(現任)
2021年 6月 TPR(株)社外取締役(現任)
2022年 3月 当社社外監査役(現任)

社外監査役
辻 さちえ
つじ さちえ

略 歴

1996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
1999年 4月 公認会計士登録
2015年 7月 (株)エスプラス(現(株)ビズサプリ)代表取締役(現任)
2016年 6月 一般社団法人日本公認不正検査士協会理事(現任)
2021年 3月 SBSホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2021年 6月 新電元工業(株)社外監査役(現任)
2022年 3月 当社社外監査役(現任)

ガバナンス

コンプライアンス

考え方

大塚グループは、企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”のもと、世界の人々の健康に貢献する企業として、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得るとともに、持続的な成長を目指します。その意思を表すため、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、業務に携わるすべての人々が実践すべき行動規準を定めています。これに加え、行動規準が定める重要な項目をより具体化した各種グローバルポリシー（規程）を制定し、定期研修などを通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

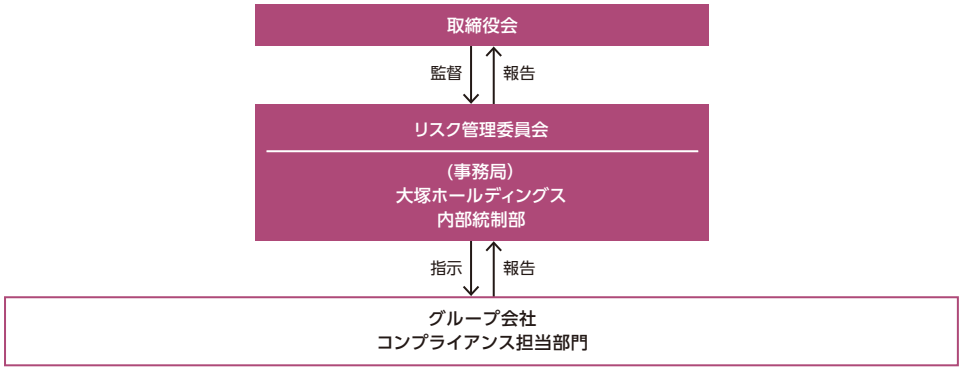
各グローバルポリシーおよびコンプライアンスの取り組みに関する詳細はウェブサイトをご参照ください。
https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/compliance2.html

コンプライアンス推進体制

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適正な業務体制を整備しています。グループ各社は、「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運営とし、大塚グループ内の連携体制を確立しています。取締役会は、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理体制を構築し、その運用状況を監督しています。コンプライアンスおよびリスク管理に関連する活動計画および結果は、定期的に内部統制部よりリスク管理委員会および取締役会に報告され、課題や追加対策の実施などについて検討が行われています。

大塚グループでは、グループ各社におけるコンプライアンスの浸透・定着を図るため、「グローバル行動規準」「グローバル腐敗防止規程」「グローバル利益相反ポリシー」などの内容に沿った世界共通の研修を実施しています。日本語のほか、英語、フランス語、中国語、韓国語、インドネシア語など、複数の言語で作成された研修用教材をグループ各社に配布し、各社の役員、従業員は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査などを通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。また、受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。なお、グループ各社の内部通報制度や内部監査の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。その他の取り組みとして、海外においては各社にコンプライアンス・オフィサーを配置し、各国における推進状況などを共有する定期会議を開催しています。アジア地域では担当者による現地訪問などを通じ、各社情報のヒアリングや改善方法の提案などを実施しています。

コンプライアンス推進体制図



モニタリング体制

当社では、社長直轄の内部監査部を設置し、当社およびグループ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など連携を図っています。

また、大塚グループでは、国内外で発生した緊急性の高いリスク事案に対して、迅速にグループ内で連携した対応が行えるよう危機管理体制を構築しています。重要性や緊急性の高い事案については、直ちに、グループ各社より主要事業会社および当社に情報共有され、関連する部門が一体となって対処することでリスク低減を図っています。当社は、リスク管理や危機対応に関する基本的事項を定めた関連規程、マニュアルなどの整備・更新に加え、定期的に実施する研修や演習を通じて、グループ全体の危機対応力の強化を進めています。

ガバナンス

税務コンプライアンス

考え方

大塚グループは、世界各国で事業を行っており、各国・地域の関連法令・規定に則り、適正な税金納付を行うことは、各国・地域の地域経済に寄与するものだと認識しています。大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」、税務ポリシー、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、適切な情報開示などを行い、各国の税務当局に対して、透明性と信頼性を確保するよう努めています。事業のグローバル化により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相談を行い、税務リスクを最小化できるよう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、事業を行う国・地域の税務当局との建設的な関係構築を引き続き目指します。経済のグローバル化やデジタル化が進展する中、国際的な課税ルールの抜本的な見直しが経済協力開発機構（OECD）を中心に進められており、恒久的施設がなくとも市場があれば課税できる方向に課税環境が転換される中、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、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。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間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、大塚ホールディングスは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、大塚グループの税務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役会に対し、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

考え方

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ると認識しています。そのためには、すべての役員・従業員がそれぞれの所管する業務に関連するリスクについて、業務執行の過程において早期に発見・特定し、グループ全体で対応する体制を整備することが必要です。大塚グループでは、以下の取り組みを通じ、経営層による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、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分することなどを目的として、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」といいます。）を導入しています。

ERMの取り組みの中では、企業理念の実現、事業戦略の目標達成に大きな影響を与える不確実性を「リスク」と定義し、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うえ、主要事業会社におけるリスク評価を通して当社グループにおける重要なリスクを識別・評価し、リスクの低減・移転・回避・保有を判断、管理方針の策定、その実行およびモニタリングを継続的に行うことで、効果的かつ効率的に当社グループのリスクをマネジメントしています。

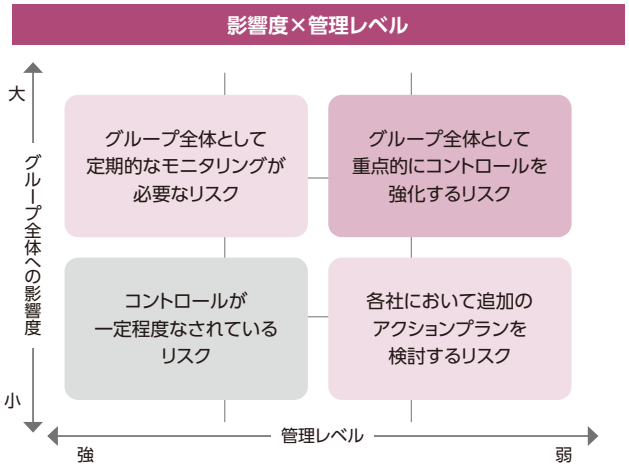
ガバナンス

当社では、リスク管理委員会が取締役会にて重要なリスクの審議や報告を行うことに加え、重要なリスクに対する管理方針の立案、主要事業会社への必要な指示や支援、管理方針の実施状況のモニタリングなど、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの実効性を監督しています。

リスク管理活動の内容

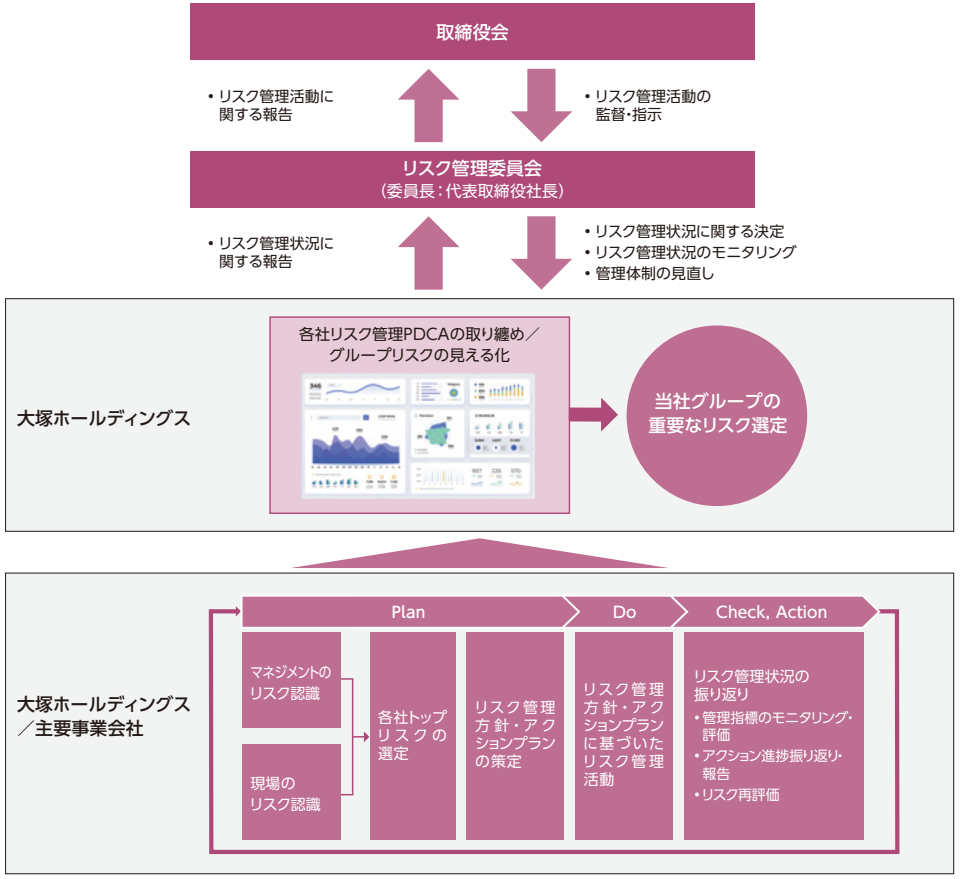
重要なリスクの特定にあたっては、まず当社および主要事業会社において、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有(トップダウンアプローチ)と、現場従業員によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント(ボトムアップアプローチ)を行い、当社グループに存在するリスクを識別しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定、定期的にリスク状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。当社では各社の主要なリスクの集約・見える化を実施し、当社グループに存在するリスクとコントロール状況を俯瞰的に把握しています。そのうえで、グループ全体に共通するリスクについて精査し、当社グループとしての重要なリスクの取りまとめを行っています。その結果に基づき、全社的な観点からリスク管理委員会において、経済的損失や事業継続性などに繋がりうる当社グループとして影響が大きなリスクを、優先度の高い重要なリスクとして選定しています。

リスクマップ



重要なリスクについては、当社および主要事業会社にてリスク内容やリスクの許容範囲を踏まえた各種対策を立案・実行しています。当社はグループ会社に対して必要な指示や支援を行い、グループ会社は当社に対して適宜報告や相談を行うなど、相互に連携しながらERMを推進・運用しています。
また、当社およびグループ会社は定期的にリスクのモニタリングを実施し、リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、リスクが許容範囲内に収まっているかの適切な管理に努めています。

当社グループのリスク管理体制



ガバナンス

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、リスク低減などのための取り組みを実施しています。

事業等のリスクに関する情報はウェブサイトをご覧ください。
https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html

項目		リスクシナリオ	対応概要	リスク管理方針
コア事業領域における重要なリスク	(医療関連事業領域) 医療費抑制策に関するリスク	• 薬価基準の改定、薬価の一層の引き下げ • ジェネリック医薬品・バイオ後続品のさらなる使用促進	• 新薬価値の立証と適正価格での提供 • 行政動向の注視・分析 • トータルヘルスケア企業としての価値創造	• 一定のリスクを受容し、トータルヘルスケア企業としての価値創造を追求する
	(医療関連事業領域) 新薬開発の不確実性に関するリスク	• 研究開発の遅延・中止 • 独占事業期間の短縮 • 競合品の台頭	• 重点領域などにおけるパイプラインの充実化 • 開発品目の拡充 • 研究開発方針の適宜見直しによる適切なポートフォリオ管理	• 一定のリスクを受容し、新薬開発を推進する
	(医療関連事業領域) 副作用などに関するリスク	• 重大な副作用の発生による製品の販売中止や回収	• 安全性情報の収集・評価を含む安全管理体制の構築 • 各国・地域の規制に応じた安全対策の実施体制整備	• 安全管理体制強化により、リスクを低減する
	(NC関連事業領域) 新カテゴリー・新エリア展開に関するリスク	• 製品の顧客ニーズへの不適応 • 法的規制の変更や強化 • 経済情勢の悪化や政情不安の顕在化	• マクロ・ミクロ動向の注視・分析 • 製品や地域特性を踏まえた長期的な視点による戦略の最適化 • 関連部門の連携による、効果的な情報収集・分析および戦略策定	• 一定のリスクを受容し、新カテゴリー・新エリアでの新たな価値創造を追求する
	(NC関連事業領域) 食の安全性・品質に関するリスク(消費者関連事業も共通)	• 品質管理体制に起因する品質問題(有害物質の混入など)の発生	• 法令や行政・業界基準の準拠 • 各種認証や国際規格の取得、維持 • 監査等を通じた継続的な品質向上	• 品質管理および安全性保証に関する体制強化により、リスクを低減する
各事業領域共通の重要なリスク	人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク	• 高度な戦略推進に必要な人的リソース確保の不調 • 人材育成の不調	• 大塚グローバルアカデミーの設置による、次世代の経営人材の早期発掘・育成 • 「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づくダイバーシティ推進と、制度や仕組みの整備	• グループ全体での人材育成強化により、リスクを低減する
	環境問題に関するリスク	• 環境問題の解決に資する活動や対応の遅れ • グループの環境関連目標(温室効果ガスの排出量の削減など)の未達	• 各委員会等の設置による環境問題への取り組み体制整備 • 「大塚グループ環境方針」や「環境活動指針」の制定による課題解決への取り組み推進 • ISO14001(環境マネジメントシステム)の統合認証取得の取り組みによる、効率的かつ実効性の高い活動推進 • 2030年目標の明確化による事業バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出量削減の取り組み推進	• 事業を通じて環境問題の解決に積極的に取り組み、リスクを低減する
	サプライチェーンの透明性に関するリスク	• サプライチェーンにおける重大なコンプライアンス違反や不適切な行為(人権、労働、環境、腐敗等)の発生	• 「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の策定 • サプライヤー選定時におけるデューデリジェンスの実施 • 継続的なモニタリング体制の整備	• サプライヤー選定時の評価、および選定後の継続的なモニタリングを通じて、リスクを低減する
	持株会社としてのリスク	• 適切な経営資源配分の失敗 • グループ戦略立案や見直しの不備 • グループ会社管理を含む持株会社統治の不足	• 各事業における注力分野や重要施策への経営資源の戦略的配分 • 「大塚グループ・グローバル行動規準」や各グローバルポリシーに基づくグループ統制の仕組み整備 • モニタリング体制強化と内部通報制度の整備	• グループ各社との連携強化、継続的なグループ会社管理体制の強化を通じて、リスクを低減する
	コーポレートブランド管理およびレピュテーションに関するリスク	• コーポレートブランド育成・管理の不足	• 「CI管理委員会」の設置 • 「大塚グループ PRガイドライン」の設定 • 役員・従業員への教育研修実施	• 継続的な教育研修の実施、情報収集体制の構築を通じて、リスクを低減する
	各種業務提携および買収に関するリスク	• 提携先や買収先へのデューデリジェンスの不足によるシナジーの未実現 • 提携または買収後の事業管理の不足	• 対象企業や資産に対する詳細なデューデリジェンス実施 • 提携または買収後の事業モニタリングの強化	• 審査・モニタリング体制の強化により、リスクを低減する
	デジタライゼーションに関するリスク	• デジタライゼーション推進の遅延・不足による競争力低下	• 最新技術の導入、実証実験や実務適用 • セミナーや情報連携によるグループ全体のリテラシー・スキルの向上	• 積極的な最新テクノロジーの導入、教育研修などを通じて、リスクを低減する
	自然災害・パンデミックに関するリスク	• 大規模な自然災害やパンデミックによる工場などの稼働停止、人的資産の喪失、製品開発の中断や遅延	• 事業継続計画(BCP)の策定、および継続的な見直し・改善 • 定期的な訓練・演習の実施 • 新型コロナウイルス感染症防止策の徹底	• 自然災害・パンデミックを想定したBCPの策定、従業員への周知を通じて、リスクを低減する
	安定供給に関するリスク	• 世界経済の停滞や地政学的なリスクの高まりなどに起因する資材調達や供給の不安定化	• 製造・品質管理の基準(GMP)および適正流通の基準(GDP)に準拠した独自基準の設定 • 複数社購買などによる調達先の分散化、および代替原料の確保 • 適正在庫の確保、および生産拠点の複数化	• さまざまなリスクシナリオを想定し調達先の分散化や代替原料の確保を行うことで、リスクを低減する
	特許権の侵害に関するリスク	• 第三者による知的財産権の侵害 • 当社グループによる第三者の知的財産権の侵害	• 知的財産権の管理・モニタリング体制の構築 • データベースや調査機関等を利用した調査・情報収集の実施	• 管理・モニタリング体制の強化を通じて、リスクを低減する
	訴訟に関するリスク	• 第三者からの訴訟の提起 • 訴訟対応の不備	• グループ内の報告・連携体制の構築 • 顧問弁護士などとの連携	• グループ内の体制構築、および連携強化を通じて、リスクを低減する
	情報管理に関するリスク	• 大規模なシステム障害 • 外部からのサイバー攻撃 • 従業員や業務委託先等第三者の過失などによる情報の改ざん、悪用および漏洩	• 「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」の制定 • 役員・従業員への教育研修実施 • 「グループ情報セキュリティ委員会」の設置 • 社内CSIRT(Computer Security Incident Response Team)による緊急事態への対応体制構築	• セキュリティレベルの向上と継続的な改善、従業員への教育研修を通じて、リスクを低減する
	海外展開に関するリスク	• 展開国における関連法規制への対応遅れ • 経済情勢、事業環境の急速な変化	• 関係部署の連携による、現地経営環境を踏まえた事業経営の適切な管理 • 製品や地域特性を踏まえた長期的な視点による戦略の最適化	• 各事業会社、および関係部署の連携体制を構築し、リスクを低減する