

## 特集

## 個と組織の価値最大化に向けて

大塚ホールディングス株式会社 取締役副社長 松尾 嘉朗

企業理念を実現する  
人財の育成と環境整備

## 第4次中期経営計画における人財戦略

大塚グループは、第4次中期経営計画のマテリアリティの一つとして、「企業理念を実現する人財の育成と環境の整備」を掲げました。当社グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念を軸に、多様な視点で人々の健康に向き合っています。この企業理念の実現には「人財」が価値創造の源泉です。非常に速いスピードで変化していく経営環境の中で、イノベーションを生み出し、競争力を維持・強化し、持続的な成長を実現していくためには、すべての人財が自己の価値を最大限に発揮すること、そして人財と企業が一体となって、組織のケイパビリティを最大化していくことが重要となります。

「流汗悟道」「実証」「創造性」は、大塚がすべての事業・すべてのバリューチェーンにおいて大切にしている企業文化です。社会課題に向き合う視点、課題に取り組む姿勢、ステークホルダーとの関係性構築など、あらゆる行動、判断軸においてこれらの企業文化を実践し、企業理念に向け一貫した方向性を持つことで、大塚にしかできない価値創造が実現すると考えています。人財の流動性が高まり、個々の価値観が多様化し、事業もグローバル規模で拡大していく中で、益々重要性を高めていくグループの企業理念や企業文化について、伝承、浸透の方法についてもグループ間の協業を強め、進化させていきたいと考えています。

また、多様な事業を展開する大塚では、多彩な人財がさまざまな事業やエリアで活躍しています。すべての大塚の人財に対して、多様な価値観の中で生き生きと自己実現できる職場を作り、そして大塚にしかできない、前例のない価値創造とグループのシナジーを生み出す多様な事業構造の中で、大塚にしかない挑戦の機会、成長の機会を、今後も提供していきたいと考えています。

今回、第4次中期経営計画における人財項目の指標の一つに、従業員エンゲージメントを設定しました。会社、組織と従業員相互の信頼関係なしには、本中期経営計画の達成と、その先の持続的な成長はないと考えています。従業員エンゲージメントの評価は、現在、各事業会社がそれぞれ個社の特性や環境に応じて運用を進めていますが、第4次中期経営計画のスタートにあたって、グループ横断的なタスクフォースを立ち上げ、改めて大塚グループにとっての従業員エンゲージメントの位置づけ、大塚の求める人財に関する共通理解と、評価方法の確立について議論を進めています。このタスクフォースは、グループ共通の価値基準、評価方法と各事業会社独自の観点を組み合わせ、従業員育成や組織診断などさまざまな取り組みに活用し、各事業会社の個性は生かしたうえで組織分析や組織改革等の

連携を進めることを目指しています。今後も引き続き、グループ全体の価値観やビジョンを国内外全従業員が理解し、組織の一体感を育むとともに、職場環境を整備したうえで、働きやすい環境作りを進めていきます。

## 経営戦略と人財戦略の連動

当社グループは第4次中期経営計画を、新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進する5年間で位置づけ、独自の事業基盤へのさらなる投資、ウェルビーイングにつながる新たな価値創造、そして持続的成長を支える積極的な財務戦略を推進していきます。本中期経営計画の推進、そしてグループとしての企業価値最大化を実現するためには、各事業会社の個性やグループ間のシナジーの在り方について十分理解したうえでの全体最適の視点、すなわち、グループ全体を俯瞰的に捉えた戦略的な意思決定が一層重要になると認識しています。

たとえば大塚製薬とその子会社では、現在、戦略的な人的資本投資と全社的な組織力強化に向け、人事部門と経営組織の連携強化のほか、さらに深化した情報分析と意思決定を実現するための人財に関するデータの基盤整備、そしてKPIマネジメントを通じた人事施策を推進しています。また、人事部門のグローバル連携も強化しており、担当役員と海外主要事業会社の人事責任者を中心に、個社を超えた連携と事業マネジメントの各社協業推進、会社および組織や事業横断的な人財登用、人財育成、将来を見据えた要員計画などについて、細部にわたり活発な議論を進めています。

今後は上記の取り組みをさらに促進・強化し、グループ全体の人財戦略の実施に反映させ、結果として、第4次中期経営計画の達成と企業価値の増大、そして2030年以降の成長につなげてまいります。

マテリアリティ	企業理念を実現する人財の育成と環境整備		
社会課題	グローバル競争の激化、デジタル化の進展による経営競争環境の変化、画一的組織の限界による個人の価値観や働き方の多様化、流動性の高まり		
戦略	企業理念の実現に向け、イノベーションの源泉である人財力を強化	人財力を最大化させるための環境整備	
施策	独自の人財育成プログラムを通じた「流汗悟道」「実証」「創造性」を実践する人財の育成	多様な事業を有する大塚ならではの多彩な人財が活躍できる職場・組織作りと機会の提供	従業員エンゲージメントを向上させる仕組み作り
指標	企業理念・企業文化の浸透度 次世代を担う人財を育てる仕組み作り	社員挑戦指数 社員挑戦応援指数	大塚の企業理念を実現するための従業員エンゲージメント

# 企業理念を実現する人財の 育成と環境整備



企業理念を実現する  
人財の育成と環境整備

関連するSDGs



## イノベーションの源泉である人財力の強化

### 考え方

大塚グループは、画一的な組織の枠組みを超え、異なるバックグラウンドや視点を持つ人々が自由に意見を交換し、新たなアイデアを生み出すことが、経営判断に深みをもたらし、新たなビジネス機会の創出や、競争力の強化につながると考えています。魅力的な人財をひきつけ、その能力を継続的に開発し、それらが最大限発揮されることを目指すとともに、グループ内外とのコミュニケーションを促進しています。固定観念にとらわれない職域や領域を超えた人的ネットワークの構築により、イノベーションの持続的な創出と人的資本価値の最大化を追求しています。



## 大塚グループの人財育成方針

大塚グループでは、イノベーションを生み出すのはいつの時代も「ヒト」とであるという考え方を大切に、企業理念の浸透と企業文化の醸成を通じて、すべての従業員が自己の能力を最大限に発揮できる環境を提供しています。

大塚グループの多様な事業は、従業員に多様なキャリア機会を提供し、幅広い視野と経験を得て新たな価値を生み出す力を育む土壌となっています。また、大塚グループでは、企業文化である「流汗悟道」「実証」「創造性」の実践を従業員一人ひとりが追求し、物事を深く考え、自らの手で試行錯誤を重ね、創造的な解決策を見つけることを奨励しており、その結果がイノベーションを生む人財の育成につながっています。

## イノベーションを生み出す人財育成

### 経営人財・グローバルリーダーの育成

世界各国で事業を展開する大塚グループにとって、企業文化・理念を深く理解し、世界を舞台に戦略を実行できる人財の育成が不可欠です。社会の新たな変化や地政学的リスクの深刻化など、多様な変化に対応するため、私たちは従業員が失敗を恐れず新たな挑戦を行い、多様な「個人の能力」を向上させる経営人財育成を推進しています。

大塚ホールディングスでは、CEO及び経営幹部自らのリーダーシップのもと、国内外を含む大塚グ

ループ全体の従業員を対象に、大塚独自の事業観を基盤に、経営人財として必要な人財像やビジネススキルを学ぶプログラムを展開しています。社長主催の合宿の開催、グローバル教育機関仏国INSEAD Business Schoolとのカスタム・プログラムの展開、欧米を中心とした6カ国18校の海外ビジネススクールへの派遣など、グローバル経営について多角的に学ぶ機会を提供しています。また、各事業会社でも積極的に独自のプログラムを実施し、業種業態に即した多様な視点から、グループ全体で次世代経営人財・グローバルリーダーの育成を図っています。

### 2023年研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容	研修時間・人数等
大塚ホールディングス	Otsuka Global Academy	大塚独自の事業観を基盤に、経営人財として必要な人財像やビジネススキルを学ぶ	参加人数： のべ約29,000名
大塚製薬	Embark	赴任後の異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を目指す海外赴任前研修	
大鵬薬品	大鵬塾	異文化マネジメント・他社での就業体験・リーダーの本質的な役割に関する研修等	
大塚製薬工場	次世代経営リーダー育成プログラム	次世代経営リーダー候補者としての組織貢献を会社へ提案し、翌年から目標管理制度と連動して実践をする	研修時間： 約151,000時間
大塚化学	次世代リーダー研修	社長主催で異文化コミュニケーションやリーダーシップ、両利きの経営などについて学ぶ	研修費用：約7億円
OAPI*1/OPDC*2	LTOW	大塚文化のダイナミクス・役割を理解し、スキルやリーダーシップを向上するとともに部門を超えた信頼関係を構築	
ファーマバイト	Ignite	将来の指導的役割を担う重要人財に向けた、オンラインプラットフォームやワークショップによる選抜研修	

\*1 大塚アメリカファーマシューティカル社  
\*2 大塚ファーマシューティカルD&C社

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### イノベーションの源泉である人財力の強化

#### グローバル人財育成

世界的なビジネス環境に対応し、グループ全体の競争力をさらに強化するため、大塚グループでは、異文化間でのリーダーシップやチームワークの能力を発揮できる人財、DE&Iを理解し、自己成長の意欲、さらには当社グループの理念や文化を体現できる人財の育成に注力しています。

大塚ホールディングスは、Otsuka Global e-Learning Platformとして、米国Harvard Business Publishingが提供する学習プラットフォーム「Harvard Manage Mentor<sup>®</sup>」を国内外のグループ社員に提供しています。本プログラムは、自己学習に加え、大塚グループ間の人材交流のプラットフォームとして、ウェビナーの開催や、グループ内受講者とのネットワーク構築促進のためのさまざまな取り組みに活用されています。2020年の開校以来、29の国と地域にわたる75のグループ会社から、合計5,700人以上が本プログラムを受講しています。

大塚製薬では、グローバルビジネスへの参画を目指す若手社員を対象に、異文化理解および業務についての理解を深化させるため、グローバルに活躍する社員とのコミュニケーションの機会を設けています。さらに、海外赴任を予定している社員には、1年間にわたる準備期間を設け、赴任後の異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を目指した赴任前研修を実施しています。本研修では赴任に必要な財務、法務、コンプライアンス等の知識習得に加え、アセスメント分析を通じて問題解決力や対人スキルの自己理解を深め、企業の代表者としてのマインドセットの確立を促すプログラムを提供しています。

#### デジタル人財の育成

デジタル化の進展は、働き方やビジネスモデルの変革を促し、柔軟な対応を可能にします。そのため大塚グループでは、デジタル化の推進を個々の働き方や価値観の最大化、競争力の強化、そしてイノベーションの創出に結びつけるべく、デジタル人財の育成に注力しています。

大塚ホールディングスでは、グループ全社員対象のデジタルスキルやデザイン思考に関するセミナーを開催しているほか、個々のスキルレベルに応じて、学習ツールの提供や、専門性を強化する研修も行っています。また、経営層を含む全従業員がグループ内の成功事例を共有することでノウハウを蓄積し、その再現を目指すとともに、協力体制による業務改善や新たなイノベーション創出を目指しています。

#### デジタル人財の育成研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容／狙い	研修時間・人数
大塚ホールディングス	データサイエンティスト育成プログラム	本格的なデータ活用に向けて必要となる課題形成能力や実務スキルを身につけることを目指す	参加人数：約13,000人 研修時間：約14,000時間
	DX学習プラットフォーム*	AI／機械学習やプログラミング、DX入門など、自身のレベルや目的に合わせた自主学習（eラーニング）	
	デジタル化推進事例共有ウェビナー	グループ内の先進的なAI活用事例を共有し、デジタル化への意識を高め、派生につなげる	
	デジタル化推進&デザイン思考研修	デジタル技術の活用を推進できる人財の育成。デジタル技術を使った事業・業務のアイデア創出を目指す	
大塚ホールディングス・大塚製薬・大塚メディカルデバイス	リスキリングプログラム	社会や業務に係るDXに関する基礎的事項を理解するとともに、DXの自分事化を促す（*を含む）	
大鵬薬品	DXアセスメント・研修	アセスメントにより組織の現状を可視化するとともに、eラーニングにより全社レベルのリテラシーの底上げを図る	

#### 研究開発人財の確保・定着への取り組み

大塚グループは、イノベーションの持続的な創出と企業競争力の強化のために、研究開発人財の確保とその定着を重視しています。創薬部門では、新たな視点からの問題解決や持続的なイノベーション創出を目指し、重要な分野で専門知識と視野を持つ博士号保持者や、国内外のアカデミアからの研究者を積極的に採用しています。さらに、国内外の研究所間の人財交流や異なる部門への人財ローテーションを通じて、広範囲の知識獲得、専門性の強化、そして多角的な視点の育成に努めています。新薬開発部門では、部門独自の公開型語学研修や選抜型の次世代リーダー研修を行い、現代の変わりゆく臨床開発環境に対する柔軟な対応と、主導的なグローバル開発推進のための人財育成に注力しています。



## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### 人財力を最大化させるための環境整備

#### 考え方

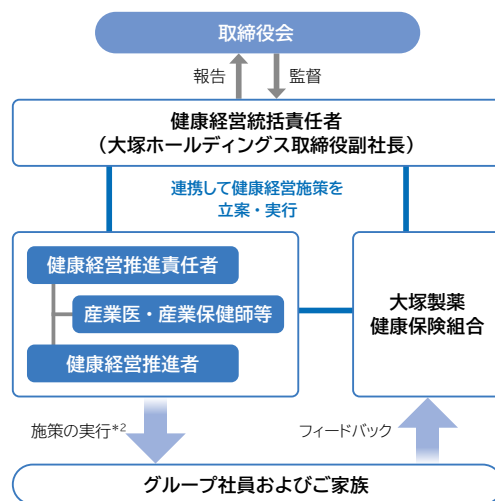
大塚グループは、企業理念の実現には、社員一人ひとりが健康で活気に満ち、成長し続けることが不可欠だと考え、健康維持と増進に資する取り組みを行っています。また、多様な社員の活躍がイノベーションやグローバル化の推進につながると考え、個々の能力や個性を最大限に活かせる環境整備に注力しています。環境整備に際しては、公平性と公正性を重視し、従業員の挑戦と成長機会が損なわれないように配慮しています。

### 健康経営の推進

大塚グループでは、健康経営統括責任者である大塚ホールディングス取締役副社長のもと、大塚製薬健康保険組合、各グループ会社の健康経営推進者や産業医・産業保健師といった専門職スタッフとが連携し、組織横断で従業員やその家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。健康維持・増進に関する課題や、その取り組みの目標・進捗に関しては、大塚ホールディングスの取締役会でも監督しています。2017年の大塚製薬の認定以来、各社において健康優良法人の認定に取り組んでおり、2024年は21社\*1が認定されました。\*1 アース製薬グループ含む

また、各社が有するさまざまな健康情報や資産を活用し、社員のヘルスリテラシー向上のための健康セミナーや運動プログラムの提供など多様な活動を行っています。2023年度は「女性の健康」のほか、「口腔ケア」「禁煙の推進」などの取り組みを実施しました。

#### 推進体制（国内）



\*2 各拠点の衛生委員会を介して、施策の実行やフィードバックを実施

#### 外部評価

健康経営優良法人  
大塚グループ21社  
※大規模法人、中小規模法人含む



スポーツエールカンパニー  
【大塚製薬（シルバー認定）、大鵬薬品、アース製薬】



### メンタルヘルスケアの取り組み

国内のグループ各社では、従業員の心理的な負担の程度を把握し、セルフケアや職場環境の改善につなげ、従業員のメンタルヘルス不調の未然防止を図ることを目的に、全従業員を対象としたストレスチェックを年1回実施しています。ストレスチェックの結果が高ストレスに該当した社員に対しては、看護師や保健師の個別カウンセリングを行い、メンタルヘルス電話相談窓口の設置やメンタルヘルスに関するセミナーの開催など、きめ細やかな体制で従業員のメンタルヘルスケアに努めています。

### 労働安全衛生

大塚グループは、企業理念に基づき、事業活動全般において安全と健康の確保を重視しています。法令に基づき安全衛生委員会の設置が義務付けられた事業所では、同委員会を定期的に開催し、危険源の特定やリスクアセスメントを行い、安全な職場環境の維持に努めています。例えば、同じ事業所（東京都）で執務を行っている大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚メディカルデバイスは、毎月、3社合同衛生委員会を開催し、テーマに沿った勉強会や情報共有を行うなど、グループ各社において職場環境の改善につながる活動を行っています。また生産部門においては、30年以上にわたり、グループ横断の「グローバル生産会議」を開催しています。同会議を通じて、労働災害や生産技術、品質に係る情報共有などを行い、グローバル全体で技術の向上に努めています。

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### 人財力を最大化させるための環境整備

#### キャリア自立支援

大塚グループでは、社員の能力やモチベーションの向上、グループ会社の人財交流の活発化を目的とし、グループ会社が必要としているポストや職種の要件を社員にあらかじめ公開し、応募者の中から必要な人財を登用する社内公募制度を、日本国内のグループ社員に対して提供しています。また、社員のさらなる能力開発、適正配置、職場環境改善などを目的に、現在の職務状況、職場への意見や提案、キャリアプランの希望などを人事部に申告できる自己申告制度を提供しており、年1回の調査を実施しています。なお、2024年現在、大塚ホールディングスは、年齢によらず自律的な学びや経験を通じてスキルを磨き、積み上げていくキャリア像を「プラチナキャリア」とし、プラチナキャリアの取り組みを積極的かつ継続的に行っている日本企業で構成された「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150インデックス」に選定されています。

#### 公正な雇用や処遇

##### 基本的な考え方

大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」に則り、採用や人員配置、業務評価、昇進、転籍など、雇用に関係する活動は、人権と労働法規を遵守し、公平な雇用方針のもと行っています。人種や肌の色、出身国、性別、性的指向、性自認、宗教、国籍、年齢、配偶者の有無、妊娠、障がい等で従業員を不当に評価することはなく、公平でオープンかつ平等な職場を築くことで、個人が有するあらゆる可能性を実現できるようにしています。また、強制や意思に反する就労がないよう、自己申告や人事面談、内部通報制度を実施し、採用時には年齢確認を行うことで、児童労働を防止しています。

報酬においては、各国・地域における法令で定められた最低賃金以上を遵守し、各地域における同等の役割に対する報酬と比較して、公平に支払われるよう適切な賃金の管理に努め、同一労働・同一賃金への対応を進めています。国内においては、時短勤務等の正社員やパートタイムは、職務内容や配置転換を確定する際、正社員との間に不合理な待遇差がないようにパートタイム・有期雇用労働法に則り対応しています。

#### 従業員エンゲージメント

大塚グループは、多様な事業を展開する中でも、すべての部門や事業が一貫した方向性を持つこと

が企業価値向上と強固な組織形成に欠かせないと認識しています。また、その実現に向け、グループ会社全体の価値観やビジョンを全従業員が理解し、組織の一体感を育むことを重視しています。この観点からマテリアリティの人的資本項目に関する指標の一つに従業員エンゲージメントを設定し、グループ横断的なタスクフォースにより、組織診断や改革、社員育成などを通じて、組織全体の創造性や問題解決力を強化する連携を進めています。

各グループ会社においても、従業員エンゲージメント調査や従業員満足度調査の実施を通じて組織風土の改善を図りつつ、内部通報窓口を設置し、いじめやハラスメントに対する調査と対策強化を行うなど、働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

#### 男女賃金格差

大塚グループにおいて、採用、評価、昇格、登用、各種手当の支給要件等に際し、性別、国籍、年齢等による賃金体系や制度上における差異はなく、個人の役割や能力、成果、評価、成長に基づく処遇を行っています。当社グループでは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの総合的な推進と、継続的な人財育成に取り組んでいます。

##### 男女賃金格差

	全労働者	正規雇用	非正規雇用
大塚ホールディングス(単体)	92.3%	90.9%	96.6%
グループ23社*平均	80.3%	83.2%	60.8%

\*数値は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出(2023年12月31日時点)

#### 社員への評価とフィードバックプロセス

グループ各社では、組織目標に基づく個人の目標設定と上司によるフィードバックを半期ごとに実施しています。目標設定時には上司と面談を実施し、また社員の自己評価に対して上司が評価・フィードバックサイクルを回すことで人財育成につなげています。

2020年からは、社員の目標・評価、研修、優秀人財の抜擢、登用、育成など、人財データを一元管理するシステムを導入しています。2024年4月現在、約2万人が使用し、人財育成や組織力の最大化を図っています。

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### 人財力を最大化させるための環境整備

#### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進

大塚グループでは、多様な社員の活躍がイノベーションやグローバル化を促進し、革新的な製品開発につながると考え、積極的にダイバーシティを推進しています。2008年に設置したグループ各社のDE&I推進チームが中心となり、グループ共通の制度策定やセミナーの企画、各社の好事例共有会議の定期開催などを通じて、DE&Iを促進しています。また、強固なジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している、また、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業で構成されている「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、2024年現在、大塚ホールディングスも選定されています。

#### 働き方の支援

出産、育児、養育、介護により通常の勤務が困難な社員が、在宅勤務において業務の効率化や生産性向上を図りつつ、仕事と家庭を両立するための支援制度である「ファミリースマイルサポート制度」や「勤務間インターバル制度」をグループで導入しています。また、日本国内では、徳島、大阪、つくばの3つの事業所内に保育所を開設し、育児と仕事の両立を支援しています。2011年に徳島に設立して以来、事業所内保育所としては国内でも数少ない大規模保育園となっています。

#### 女性活躍推進

大塚グループでは、女性の活躍推進、育児・介護・病気両立支援、LGBTQなど、さまざまな事情を持つ人々が働きやすい環境づくりをDE&Iの課題として捉え、多様な人財の活躍をサポートしています。社員の意識変革のために、「イクボスセミナー」の開催やロールモデル事例の紹介など、多様な働き方の浸透を図っています。また、DE&Iの促進や風土醸成には、マネジメントの理解が不可欠と考え、マネジメント研修のeラーニングなどでも対応プログラムを提供しています。

#### LGBTQ

LGBTQに対する正しい理解を促進するため、グループ各社内でのセミナーや社内相談窓口の設置など、各社が取り組みを進めています。大鵬薬品では、2020年より人事部、経営層、各本部または部門を対象に、基礎



大塚製薬がLGBTQ+に関する取り組み指標「PRIDE指標2023」にて「シルバー」認定を獲得

知識、他社事例を含む日本社会の現状に加え、今日からできる具体的な取り組みなども紹介する研修を実施しています。また、大塚製薬、大塚化学、大塚食品でも全社員を対象にLGBTQ研修やeラーニングを実施しています。さらに大塚倉庫では、「男性」「女性」という文言を就業規則から削除するなど、より働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

#### 治療と仕事の両立

大鵬薬品は、抗がん剤を開発・販売する企業として、がんなどの病気に罹患した社員も、治療しながら働き続けられる職場作りを目指し、人事部と産業看護職が中心となり治療と仕事の両立支援を実施しています。2019年には、がんに関する社員向けのポータルサイト「C-Guide Portal」を開設。本サイトでは、社員やその家族が、がんやその他の病気になった時に利用できる制度、相談窓口などの情報や、がん予防・検診の重要性を伝えています。このような取り組みが評価され、大鵬薬品は、「がんアライアワード2023」において、5年連続「ゴールド」および新設「ベストプラクティス」を受賞しています。

OPELでは、多様性を受け入れ、各々が自分らしく働ける職場環境を目指しています。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進に向け、以下の2つの主要な目標に注力しています。

#### インクルーシブな文化の醸成

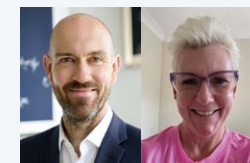
私たちの約550名の従業員全員が多様性を尊重し、心理的な安全性を感じ、一体感を得られるような文化を作り上げるためのさまざまな取り組みを行っています。例えば、エグゼクティブチームは、アンコンシャスバイアスについてのトレーニングを受け、自身が持つ偏見を見つめ直し、それに対応する方法を学んでいます。これらの取り組みは今後、欧州全域に拡大していく予定です。私たちのDE&I推進活動に対し、従業員エンゲージメント調査では88%の従業員から肯定的な評価を得ています。

#### 多様な才能の確保、育成、維持

私たちは多様な従業員の可能性を最大限に引き出し、従業員一人ひとりの満足度向上と長期的な成功を追求しています。年に3回以上の対話の時間を設け、個々の人財育成計画に基づき、グローバルや欧州内での異動の機会を提供しています。

私たちのさまざまな取り組みについては、以下のウェブサイトにも掲載しています。ぜひご参照ください。

<https://www.otsuka-europe.com/life-at-otsuka>



大塚ファーマシューティカルヨーロッパ  
Ltd. (OPEL)  
Chief Operating Officer  
(左) Nate Cope

大塚ファーマシューティカルヨーロッパ  
Ltd. (OPEL)  
Senior Director, People  
(右) Clair Milner

# 社会 | 人権の尊重

## 関連するSDGs



人権への取り組み（人権方針含む）はこちら

[https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/human\\_rights.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/human_rights.html)



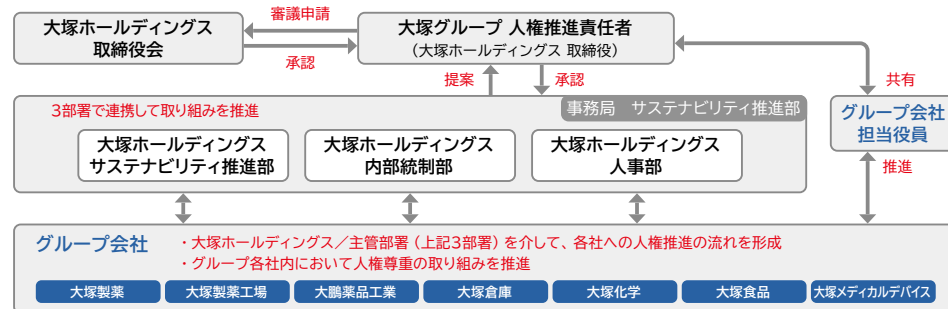
## 考え方

大塚グループは、普遍的な企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”のもと、グローバルなトータルヘルスクエア企業として「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を追求しています。私たちは、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、絶えず新たな価値を創造し続けることで世界の人々の健康に貢献しながらより一層の成長を目指すにあたり、人を大切にするという創業当時の経営方針に則り、自らのすべての事業活動が、人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しています。大塚グループは、高い倫理観に基づき事業活動を行う意思を表した「大塚グループ・グローバル行動規準」のもと、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、その責務を果たしていく指針として「大塚グループ 人権方針」を定めています。

## 人権推進体制

人権尊重に関するテーマは、多様な領域にまたがっているため、大塚グループでは、大塚グループ人権推進責任者（大塚ホールディングス取締役）のもと、内部統制部、人事部、サステナビリティ推進部の3部署で連携して人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

### 推進体制

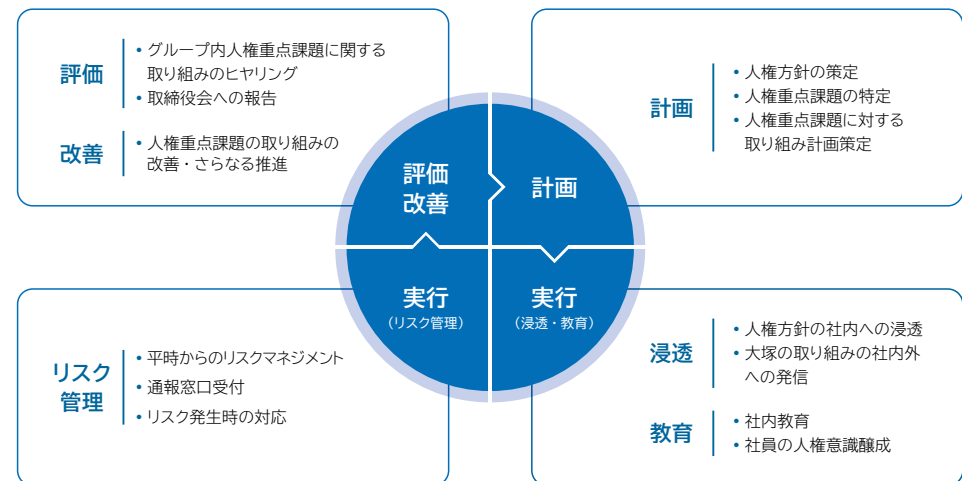


## 人権デュー・ディリジェンス

大塚グループでは、人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、大塚グループの事業活動に関する人権に対する負の影響を特定し、その予防、防止、軽減に継続的に取り組むために人権デュー・ディリジェンス（人権DD）を行っています。

大塚グループにおける人権DDとは、人権推進に係る「計画」「実行」「評価・改善」のプロセス全体を指し示しており、PDCAサイクルを繰り返すことにより、「大塚グループ 人権に関する重点課題」の解決に向け、継続的な取り組みを行っています。また、人権リスクについては、定期的に社内ヒヤリングを行い、グループ全体で人権リスクへの対応を継続的に行う体制を整備しています。

## 人権推進に係るPDCAサイクル



## マネジメント・従業員への教育と浸透を図る取り組み

継続的な啓発活動や研修などを通じてグループ全体の意識向上に取り組んでいます。

- ・「大塚グループ・グローバル行動規準」をもとにしたグループ子会社全社員を対象とした年1回の教育
- ・「大塚グループ 人権方針」をもとにしたグループ子会社全社員を対象とした年1回の教育
- ・グループ各社にて、マネジメント層を含め、社員に対していじめやハラスメントに関する社内研修を実施
- ・人事研修の中にも人権の項目を取り入れた研修を実施
- ・社内報や啓発資料を用いたグループ内の啓発を実施



# ビジネスパートナーと協働した サステナブルな社会の実現



ビジネスパートナーと協働した  
サステナブルな社会の実現

関連するSDGs



## 考え方

大塚グループは、企業理念のもと、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、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サステナビリティミッションとしています。調達活動においては、大塚グループの調達方針を示した「大塚グループ 調達方針」およびサプライヤーに協力いただきたいことを示した「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」を2020年9月に制定し、品質・安全性・安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な調達活動に取り組んでいます。2024年5月には、本活動をより積極的かつ多面的に推進することを目的に、調達方針、調達ガイドラインを改訂しました。消費者に高品質かつ持続可能な製品を届けるために、本方針、ガイドラインのもと、サプライヤーとともに持続可能な社会の実現と双方の企業価値向上に向け、活動しています。

## 大塚が解決を目指す社会課題

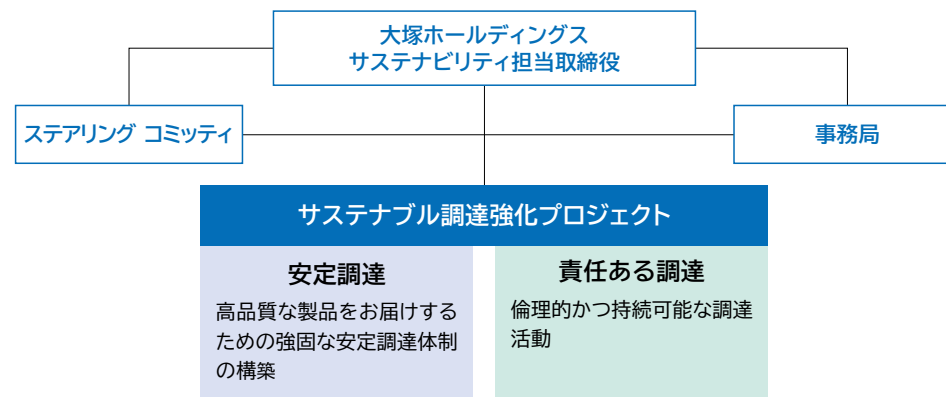
- サプライチェーン寸断による原料調達や製品供給の不安定化
- 持続可能なサプライチェーンの構築

## サプライヤーとともに取り組むサステナブル調達

### グループ横断のサステナブル調達強化プロジェクトの体制

サステナブル調達の推進については、2022年より大塚ホールディングスサステナビリティ担当取締役をトップとしてサステナブル調達強化プロジェクトを発足させ、四半期ごとに各活動目標の進捗と課題を共有しています。本プロジェクトは、高品質な製品をお届けするための強固な安定調達体制の構築を目指す「安定調達」と倫理的かつ持続可能な調達活動を目指す「責任ある調達」を2本柱として、各ワーキングチームに分かれ、活動を推進しています。

### サステナブル調達強化プロジェクト推進体制



### 安定調達



大塚グループ各社では従来、新規取引先へのデュー・ディリジェンスならびに主要原材料のリスクアセスメントを行い、想定されるリスクの明確化とともに複数社購買を原則とするなど、原料調達のリスク対策を講じ、安定した製品の供給に努めています。この取り組みをさらに進化させるために、2022年にはグループ横断のワーキンググループを結成し、従来個社ごとに管理していた情報をグループ横断で管理および可視化するための取り組みとして、調達情報管理システムを構築しています。2023年は、緊急度や優先度を鑑みて、管理項目の洗い出しを行いました。2024年は、サプライヤーへデータ共有の説明を行うとともに、実際にシステム運用を開始する予定です。また、有事および平時のリスクマネジメントに関するガイドラインも制定する予定です。これにより、リスク評価から、分析、対応までの一連の流れの平準化を目指しています。





## ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現

### 責任ある調達

#### サステナブル調達強化プロジェクト

安定調達

責任ある調達

安定調達に向けた取り組みと並行して、倫理的かつ持続可能な調達活動を推進するために、グループ横断のワーキンググループを結成し、活動しています。ワーキンググループは各社の調達担当者で構成されており、2023年は「大塚グループ 調達方針」や「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」およびアセスメントツールの見直しを行い、また国連グローバル・コンパクト(UNGC)の定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)の知識を深め、サプライヤーと良好な関係を構築するための研修を実施しました。今後、各社の調達担当者がそれぞれの事業会社で責任ある調達を推進することを目指し、2024年も継続して集合研修を行う予定です。



### サプライヤーアセスメントの拡大

大塚グループでは、サプライヤーの環境、社会、倫理パフォーマンスを確認するために、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が作成した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」(GCNJ共通SAQ)を用いて、サプライヤーアセスメントを実施しています。これまで国内597社、海外56社のサプライヤーにSAQを実施し、その結果をもとに125社に電話やWebでヒアリングを実施し、重大なリスクがないことを確認しています。さらに2024年からは、従来のGCNJ共通SAQを進化させた当社グループ独自のSAQとサステナビリティ調達プラットフォーム「EcoVadis」(<https://ecovadis.com/ja/>)を活用して、アセスメントの拡大展開を開始しました。

今後、サプライヤーアセスメントの参加率、アセスメントで特定したリスクへの対応率、サプライヤーとのコミュニケーション実施率等をサステナブル調達の活動指標として、本プロジェクトで進捗を確認する予定です。

大塚グループは、サステナブル調達強化プロジェクトのもと、サプライヤーと協働してサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組めます。そのために、ガイドラインの整備、サプライヤー説明会やアセスメントの拡大、社内教育の充実を含めた全体戦略を再構築し、サステナブル調達を推進していきます。

### サステナブル調達の活動実績

項目	対象	実績	取り組み
調達担当者トレーニング	責任ある調達ワーキンググループ グループ9社12名の 調達担当者	研修時間：計6日間 約30時間	UNGCの定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)の知識を深め、サプライヤーとの良好な関係構築を目的に、外部講師を招いた研修を実施。
サプライヤー説明会 (オンデマンド)	国内 587社	実施会社数 583社 (実施率：99%)	「大塚グループ 調達方針」「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」「大塚グループ環境ビジョン2050」「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」の説明。
方針・ガイドラインへの 同意	国内 587社 海外 66社	国内 583社(取得率：99%) 海外 51社(取得率：77%)	「大塚グループ 調達方針」「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」の内容を理解いただき、サステナブル調達の協働推進に賛同いただいたサプライヤーから同意書を取得。
サプライヤーアセスメント	国内 612社 海外 66社	国内 597社(取得率：98%) 海外 56社(取得率：85%)	GCNJ共通SAQと、大塚グループ独自の「人権SAQ」「環境SAQ」を実施。
サプライヤーヒアリング	国内 125社	電話インタビュー 112社 WEBヒアリング 13社	サプライヤーアセスメントの結果をもとに、実際の活動状況を把握する目的で電話インタビューとWEBヒアリングを実施。

### ファーマバイト社からのメッセージ



ファーマバイト社  
EVP, Chief Operations  
Officer  
Ray Gosselin

人々の健康とウェルビーイングに関わる企業として、私たちファーマバイト社は、お客さまに最高品質の製品を届ける使命のもと、サステナビリティの推進に継続的に取り組んでいます。私自身は、サプライチェーンパートナーの皆さまに私たちのサステナビリティに関する考え方や取り組みについて、さらに、その重要性や緊急性について理解いただくために日々尽力しています。その第一歩として、サプライチェーンパートナーの皆さまの現状について透明性をもって把握すること、そしてファーマバイト社の組織の価値を表す“Do The Right Thing, Care Deeply, Do Something”のもと、一丸となり積極的な取り組みを行っています。

また、ファーマバイト社では、サプライチェーンパートナーに対し、各々のサステナビリティに関する取り組みの一環として国際的な評価基準であるEcoVadisを導入しています。サプライチェーンにおけるサステナビリティを推進するうえで、私たちの調達、サプライチェーンパートナーの現状を評価する点でも肝要です。

私たちは、このサプライチェーンパートナーとの戦略的な取り組みが、相互の企業価値を高め、より持続可能な未来への道を開くと、確信しています。

# 地球環境への負荷低減 | 2050年環境ビジョン



地球環境への  
負荷低減

関連するSDGs



## 2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に向けて

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として地球環境の負荷低減に真摯に取り組み、  
健やかな未来に続くサステナブルな社会の実現に貢献するため、  
環境における中期目標の達成と2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を目指していきます。

環境に関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/>



### サステナビリティミッション

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



#### 継続的な 環境負荷の削減活動

#### カーボン ニュートラル



##### 2028年目標

・CO<sub>2</sub>排出量 (SCOPE1,2) を  
2017年比  
**50%削減**

#### サーキュラー エコノミー



##### 2028年目標

・単純焼却・埋立を  
2019年比 **50%削減**

##### 2030年目標

PETボトルにおける  
リサイクル原料および植物由来原料  
の使用割合 **100%**

#### ウォーター ニュートラル



##### 2028年目標

・工場の水管理プログラムを  
グローバル全拠点へ展開  
・水ストレス地域の事業拠点  
に対し、水利用戦略立案

大塚グループの環境の取り組み詳細については、環境報告書をご覧ください。

[https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental\\_report2022.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2022.pdf)



マテリアリティ	社会課題	目標	活動
<b>カーボンニュートラル*</b> <sup>1</sup>	地球温暖化	<b>2028年目標</b> ・CO <sub>2</sub> 排出量2017年比50%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>資源効率向上による環境負荷軽減</li> </ul>
<b>サーキュラーエコノミー*</b> <sup>2</sup>	環境負荷の増大	<b>2028年目標</b> ・廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 <b>2030年目標</b> ・PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進</li> </ul>
<b>ウォーターニュートラル*</b> <sup>3</sup>	水リスクによる淡水の利用可能量の減少	<b>2028年目標</b> ・工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>水リスクの把握</li> <li>水資源の管理と有効活用</li> </ul>

\*1 事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量を実質的に(「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計)をゼロにすること

\*2 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築

\*3 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

## 地球環境への負荷低減

## 2050年環境ビジョン

## 指標と目標


**カーボンニュートラル**

脱炭素社会の実現に向け、パリ協定で定められた国際的な目標・指標に基づき、事業バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減を目指すため、2028年までにCO<sub>2</sub>排出量50%削減（2017年比）の目標を設定するとともに、「RE100」への参画などの脱炭素に向けた活動を推進しています。

	2017年度実績	2023年度実績	2017年比
CO <sub>2</sub> 排出量 (SCOPE1,2)	818,000t-CO <sub>2</sub>	523,000t-CO <sub>2</sub>	-36.1%


**サーキュラーエコノミー**

「化石資源由来原料の使用」と「自然への廃棄物の排出」をゼロにすべき環境負荷と認識し、ゼロウェイスト\*をビジョンとして、2028年までに単純焼却・埋立を2019年比50%削減する目標を掲げています。

\*自然への廃棄物の排出（単純焼却・埋立）をゼロにし、全ての資源を有効利用する考え方

	2019年度実績	2023年度実績	2019年比
単純焼却・埋立量	18,500t	15,300t	-17.3%


**ウォーターニュートラル**

水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、取水から排水に至る水の保身に継続的に取り組むため、2028年までに水管理ガイドラインをグローバル全拠点に展開し、水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案の実施を目指します。

	2022年度実績	2023年度実績	前年比
水使用量	18,500千m <sup>3</sup>	19,400千m <sup>3</sup>	4.9%

## CDP 気候変動において最高評価の「A リスト」に2年連続選定

大塚ホールディングスは、気候変動に関する調査「CDP気候変動2023」において、最高位のAリスト企業に2年連続で選定されました。これは、大塚グループの気候変動に関する取り組み内容や実績、そして充実した情報開示が国際的リーダーのレベルであると評価されたものです。日本では112社が気候変動Aリストに選定されました。また、水セキュリティにおいても「A-」評価を取得しました。



## マテリアリティ：地球環境の負荷低減

大塚グループでは、2024年より開始する第4次中期経営計画に合わせマテリアリティの再評価を行い、環境のマテリアリティに新たに「生物多様性（バイオダイバーシティ）」を追加しました。また、これまでのマテリアリティにおいても、目標を再評価し、自己創出型の再生可能エネルギーを2028年までに20%導入するなど、新たな目標の設定と共にその達成に向け取り組みを進めていきます。

## 新マテリアリティ（2024年度～） ★改定項目

 <b>カーボンニュートラル</b>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減 Scope1,2：50%削減（2017年比）</li> <li>Scope3：2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み</li> <li>自己創出再生可能エネルギー20% ★</li> </ul>
 <b>サーキュラーエコノミー</b>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>単純焼却と埋立を50%削減（2019年比）</li> <li>食品ロス削減計画の策定と実行 ★</li> </ul>
	<b>2030年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%</li> </ul>
 <b>ウォーターニュートラル</b>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案</li> <li>水管理プログラムの全拠点展開</li> <li>水使用量10%削減（2023年比） ★</li> </ul>
 <b>バイオ ★ ダイバーシティ</b>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RSPO 認証パーム油を100%使用 ★</li> <li>サステナブルな紙を100%使用 ★</li> </ul>

## 地球環境への負荷低減



## カーボンニュートラル

関連するSDGs



カーボンニュートラルに関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/climate.html>

## カーボンニュートラル

## 考え方

大塚グループでは、トータルヘルスケア企業として人々の健やかな未来を見据え、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げています。脱炭素社会への実現に向けた取り組みがグローバルに加速する中、大塚グループではパリ協定で定められた国際的な目標・指標に基づき事業バリューチェーン全体で温室効果ガスの排出量を削減し、持続可能な社会の実現を目指していきます。

## TCFD 提言に沿った情報開示

大塚ホールディングスは2023年12月期の有価証券報告書よりサステナビリティに関する考え方および取り組みの中で、TCFDに沿った気候変動に関するリスクと機会の財務影響や対応状況などについて開示を開始致しました。今後更なるシナリオ分析の更新とその結果を踏まえた取り組みの深化とともに開示の拡充に努めていきます。



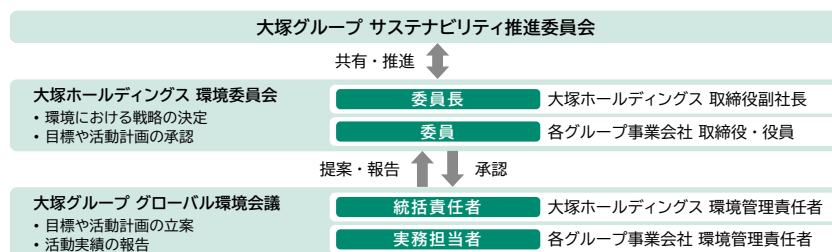
TCFDに関する取り組みはこちら

[https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental\\_report2022/er05.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2022/er05.pdf)

## ガバナンス

気候変動に関わる重要課題は、大塚ホールディングス取締役副社長と、グループ各社の取締役、または役員で構成される「大塚ホールディングス 環境委員会」において審議・決定しています。また、グループ全体の方向性に係る審議内容は、大塚ホールディングス取締役会の承認決議を経て、大塚グループの方針として各社に共有されます。共有された方針は、各グループ事業会社の環境管理責任者および生産部門の責任者で構成される「大塚グループ グローバル環境会議」で実行、展開されます。2023年には、第4次中期経営計画に合わせて実施した、マテリアリティの再評価のもと、新たに追加された「生物多様性（バイオダイバーシティ）」と新たな目標を取締役会が承認しました。

## 大塚グループ環境マネジメント体制



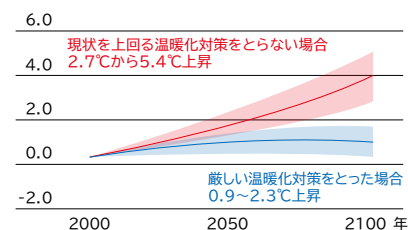
## 戦略

グループの事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に加え、サプライチェーン全体での環境負荷をゼロにすることを目指しています。サステナブルな社会の実現には、気候変動に対応する積極的な脱炭素化への取り組みが必要と認識し、再生可能エネルギーの積極的な導入や、エネルギー利用効率の最大化などを進め、環境負荷低減と事業成長への貢献の両立に取り組んでいきます。

## シナリオ分析

気候変動関連の2℃未満シナリオおよび4℃シナリオにおける事業リスクと機会を、IEA（国際エネルギー機関）およびIPCC（気候変動に関する政府間パネル）等が示すシナリオを用いて分析し、適応策と財務影響等について検証しました。今後もリスクと機会の検討やシナリオ分析の拡充を進めていきます。

## 世界平均地上気温変化\*



## 4℃シナリオ

化石燃料依存型の発展のもと、気候政策を導入しない社会シナリオ  
気温上昇に起因する自然災害の増加、農作物への影響度や、生物多様性の損失が増大

## 2℃未満シナリオ

持続可能な発展のもと、2℃未満に気温上昇を抑えるための気候政策を積極的に導入した社会シナリオ  
CO<sub>2</sub>排出規制の導入、再生可能エネルギー市場の拡大など、脱炭素社会に向けた政策の強化

【主な参照シナリオ】

- ・ IEA World Energy Outlook 2020 (Sustainable Development Scenario, Stated Policy Scenario)
- ・ IPCC (RCP2.6, RCP8.5)
- ・ OECD-FAO Agricultural Outlook 2021-2030

\* IPCC 第5次評価報告書 第2作業部会報告書政策決定者向け要約（環境省訳）をもとに作成

## リスク管理

大塚グループは、気候関連リスクによる重要な財務影響、戦略影響を及ぼす可能性のあるリスクを「大塚ホールディングス 環境委員会」および「大塚グループ グローバル環境会議」を通して検討・評価しています。リスク評価の中で重要と判断された場合には、「大塚ホールディングス 環境委員会」の委員長より審議事項として取締役会に取り上げられ、承認された内容は、大塚グループの対応方針として各社に共有され、さらなる改善に向けた気候関連リスク低減へのマネジメントを図っています。



## 地球環境への負荷低減

## カーボンニュートラル

## カーボンニュートラル

## 再生可能エネルギーの導入とエネルギー利用効率の最大化に向けた取り組み

大塚グループは2028年までにCO<sub>2</sub>排出量を2017年比50%削減する目標を掲げています。また、使用するすべての電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指すイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2023年は新たに大塚テクノの国内全2工場においてCO<sub>2</sub>フリー電力を導入し、年間約8,000トンのCO<sub>2</sub>排出量が削減できる見込みです。大塚製薬では徳島板野工場、高崎工場をはじめとする4工場に太陽光パネルを設置し、年間約970トンのCO<sub>2</sub>排出量が削減できる見込みです。大塚グループでは、CO<sub>2</sub>フリー電力の活用や太陽光発電設備による自己創出型の再生可能エネルギーの導入を進めることにより、年間約242,000tのCO<sub>2</sub>を削減しました。さらには大塚グループ各社へ効率性の高いエネルギーの供給を可能にするコージェネレーションシステム\*1（大塚化学 徳島工場 2024年1月稼働）等により、グループ全体のエネルギー利用効率の最大化に取り組んでいます。

\*1 天然ガス、LPガスなどを燃料として、エンジン、タービン、燃料電池などの方式により発電し、その際に生じる排熱も同時に回収することで、熱と電気を無駄なく利用するシステム



大塚化学 徳島工場

## グループ統合エネルギー管理の効率化促進

大塚グループは、国内でのエネルギー管理を一元化し、高度な需給管理体制を構築することにより、再生可能エネルギーの利用拡大とともに大塚グループにおけるエネルギーベストミックス\*2を追求することを目的として、2023年7月、グループの統合エネルギー管理の主要拠点となる、大塚グループエネルギー管理棟を竣工しました。本管理棟では、再生可能エネルギー電力の一括調達や電力需給予測、グループ内で発電した電力のグループ事業所への供給など、エネルギー（電気・蒸気）のグループ統合管理を実施します。また、各種IoTセンサーやカメラを用いた最新のデータ管理システムを通じて、徳島県川内エリア工場内の水・電気・熱などの管理のほか、生産活動における排水管理も行っています。

\*2 環境性、経済性、安定供給性を考慮した電源構成の最適化を追求すること



大塚グループエネルギー管理棟



統合エネルギー管理の様子

## 地球環境への負荷低減

## サーキュラーエコノミー

関連するSDGs



サーキュラーエコノミーに関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/resource.html>


## サーキュラーエコノミー

## 考え方

サステナブルな社会の実現と、企業の持続的な成長の両立には、環境に負荷をかけずに成長するサーキュラーエコノミー型の事業モデルへの転換が世界的に求められています。大塚グループでは、「化石資源由来原料の使用」と、「自然への廃棄物の排出」をゼロにすべき環境負荷と認識し、化石資源由来原料の使用ゼロおよびゼロウェイスト\*をビジョンとして活動しています。また、バリューチェーン全体で資源効率を高め、生物資源を含む資源との持続可能な共生関係を構築していきます。

\*自然への廃棄物の排出（単純焼却・埋立）をゼロにし、全ての資源を有効利用する考え方

## PETボトルの資源循環

大塚グループで取り扱うプラスチック製容器包装については、飲料用PETボトルが大部分を占めていることから、2020年に「大塚グループ プラスチックステートメント」を制定し、2030年までにPETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合をグローバルで100%とする目標を掲げています。

大塚グループではプラスチック容器包装の軽量化や、ラベルレス製品の取り組みなど、これまででもプラスチック使用量の削減に取り組んできました。リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルは、国内では、「ポカリスエット」や、「ポカリスエット イオンウォーター」「アミノバリュー」「クリスタルガイザー」などに展開しています。海外では、インドネシアのPTアメルタインダ大塚がリサイクル再生PET樹脂を利用したPETボトル容器の「ポカリスエット」を展開するなど、グローバルで目標達成に向けた取り組みを進めています。

ポカリスエット



PTアメルタインダ大塚

ポカリスエット

ポカリスエット  
イオンウォーター

大塚製薬

アミノバリュー



クリスタルガイザー



大塚食品

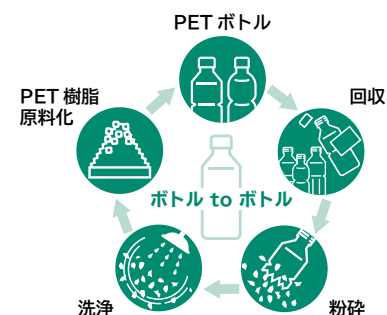
大塚グループ プラスチックステートメント

<https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/plastic.html>

## PETボトル水平リサイクル「ボトルtoボトル」を推進

大塚グループでは、使用済みPETボトルを再びPETボトルへ再生する水平リサイクル「ボトルtoボトル」をはじめとする、プラスチックのリサイクルを推進しています。

大塚製薬では、行政、自治体、ビジネスパートナーとの協働・連携を進め「ボトルtoボトル」の取り組みを2022年11月より開始しています。2023年2月には、徳島県鳴門市、豊田通商（株）と資源循環のための連携協定を締結し、同年7月には徳島県初の「ペットボトルの資源循環水平リサイクルの推進に関する協定」を締結し、自治体から排出される使用済みPETボトルをリサイクル樹脂として再生し、PETボトルの原料として利用しています。2023年12月時点では徳島県の13自治体と資源循環協定の締結を拡大し、国内の資源循環「ボトルtoボトル」の取り組みを推進しています。



徳島県庁で行われた連携協定締結の様子

## 地球環境への負荷低減



## ウォーターニュートラル/ バイオダイバーシティ

## 関連するSDGs



ウォーターニュートラルに関する取り組みはこちら

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/water.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/water.html)


## ウォーターニュートラル

## 考え方

大塚グループは創業以来、水と深く関わりをもち、生命を支える水を原料とした製品などを通じて、人々の疾病の治療と予防のみならず、健康の維持・増進に積極的に貢献してきました。そのため、私たちにあって水は大切な資源であり、その保全是世界的にも重要課題の一つであると認識しています。また、水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、私たちはあらゆるステークホルダーと協働し、取水から排水に至る水の保身に継続的に取り組む（水を育み、大切に使い、水をキレイに還す）ことで、持続的な水利用を目指します。

## 生産拠点における水リスク評価の実施

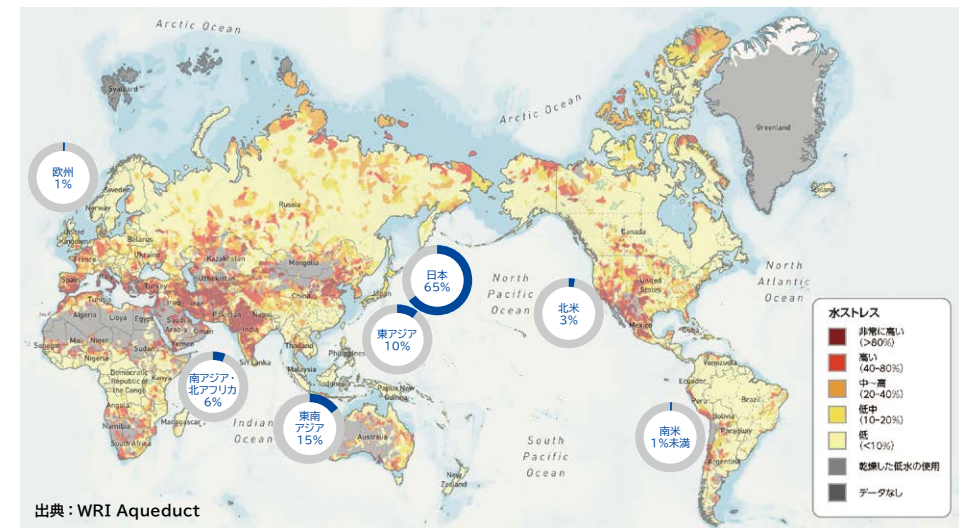
グローバルに展開する大塚グループの多様なビジネスモデルの持続的成長には、地域ごとの環境リスクへの考慮も重要です。水資源については世界資源研究所（WRI）が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」で大塚グループの生産拠点を評価し、リスクが高いとされた拠点においても、現時点で表面化しているリスクは発生していないことを確認しています。大塚グループでは、国や地域で定められた法令・条例の遵守はもとより、大塚グループにおける水管理項目および管理基準を定め運用管理し、事業成長とともに持続可能な社会の実現を目指すため、水資源ガイドラインを2023年に策定しました。今後は国内外の事業会社に向け展開を進めていきます。

## エリア別の取水量

(千m<sup>3</sup>)

	上水・水道水・工業用水	河川水	地下水
日本	11,316	85	1,152
アジア・中東等	3,325	0	2,698
北米	445	0	148
欧州	195	1	24

## Aquaduct 水ストレスマップと大塚グループのエリア別水使用量割合



## バイオダイバーシティ

大塚グループは、生物多様性がすべての事業活動になくてはならない自然資本であると認識し、自然の恩恵を受ける社会の一員として、豊かな自然を次世代につなぐ持続可能な社会のため、生物多様性の保全と回復に取り組めます。

大塚グループでは、生物多様性方針・活動指針を改定し、事業活動における自然への依存と影響を評価していくため、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：TNFD）に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「目標と指標」に関する情報開示を行っていく予定です。

バイオダイバーシティに関する取り組みはこちら

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/biodiversity.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/biodiversity.html)




# 高品質な製品・サービスの安定供給を担保する品質管理・品質保証体制

大塚グループの国際認証の取得一覧はこちら

[https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/ISO\\_jp.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/ISO_jp.pdf)

## 考え方

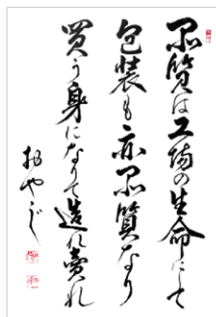
大塚グループは法令遵守やデータの信頼性確保をすべての事業活動の土台としています。医薬品においては国内および欧米など海外のGMP (Good Manufacturing Practice) を遵守した品質保証体制を構築し、NC製品、消費者製品においても製薬企業としての厳格な品質管理体制を活かし、関連する国際基準を満たした品質システムを構築しています。原料・資材の調達から開発・生産・品質管理・物流・販売に至るすべての活動において、トップマネジメントのもと継続的改善を行い、安全・安心な製品・サービスの安定供給に努めています。

## 品質文化 (Quality Culture) の醸成

「品質は工場の生命にして包装も亦品質なり 買う身になりて 造れ売れ」

1946年に大塚グループが注射薬の製造販売を開始するにあたり、製造、運送、販売に従事する人々が必ず実行すべき事柄であると、創業者が書に示しました。

大塚グループは生命関連企業として、すべての人々に信頼される安全・安心な製品を安定供給するために、常に顧客目線でニーズを探索し、リスクの把握に努め、技術の開発・取得、人材育成を進め、継続的な品質改善を行い、顧客満足の追求に努めています。



## 製造工程ごとの品質管理試験の実施とデータの信頼性確保

大塚グループでは、製品の品質に影響を与え得るすべての要素について明確な基準のもと、徹底した品質管理・品質保証を行っています。原材料・資材の受け入れから製品の出荷までの各工程ごとに品質管理試験を実施し、製造工程ごとの品質管理試験に合格しなければ次の工程に進めないという、厳格な基準を設けています。品質管理試験で得られたデータはシステム内で一元管理され、不正に修正・削除されることがない厳しいシステム管理を行い、すべてのデータの信頼性確保に努めています。

## トレーサビリティ\*の徹底

大塚グループ各社では、トレーサビリティ体制を整え、自社製造品および委託製造品に用いられたすべての情報をつなぎ、製品をロット単位で監視しています。原材料・資材の品質チェックから、製造工程の監視、品質管理試験などを通じて、問題が起こる前に対応策を考え、継続的に評価・改善を行うことで、安全・安心な製品の安定供給に努めています。

\*原材料・部品の調達から加工、組立、流通、販売の各工程で製造者・仕入先・販売元などを記録し、履歴を追跡可能な状態にしておくこと

## 品質管理・保証のための明確な基準と厳格な監査手順

大塚グループでは、適正な品質マネジメントを徹底するために、内部監査や当局からの自社工場査察対応に加え、原材料のサプライヤーや製造委託先などのビジネスパートナーに対し、定期的な監査を行っています。ビジネスパートナーへの監査では、現地調査または書面調査を通じて規制遵守状況を確認し、指摘事項のレベルに応じた改善対応を経て、より良い品質を実現するためのパートナーシップ形成に努めています。リスクの大きいトラブルに直面した場合は臨時的現地監査を行い、迅速な問題解決を図ります。

## トピックス：神戸分析センターの設立 (2023)

大塚製薬では、事業の拡大に伴い増加した国内外の委託製造品を自社内で品質管理するための体制を構築するために、2023年8月に神戸に分析センターを設立しました。当センターでは、医療用医薬品とNC関連事業製品両方の品質管理に対応し、製薬企業としての厳格な品質管理体制を活かし、NC関連事業製品においても高いレベルの品質管理体制を維持しています。

今後、デジタル技術やロボティクス、AI技術等の新たな技術の開発・取得とともに人材育成を進めていきます。



大塚製薬 神戸分析センター



# 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>

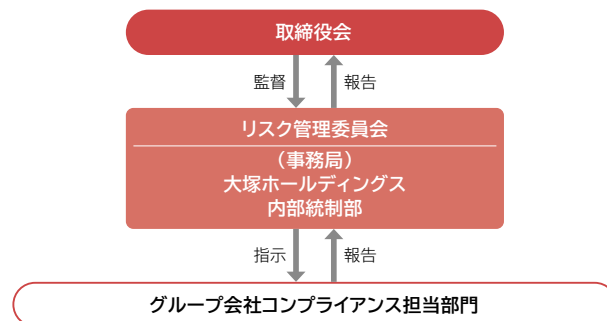


### コンプライアンス推進体制

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、定期的にリスク管理委員会より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

コンプライアンス推進体制図



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。また、グループ各社にはコンプライアンス担当者を置き、各社のコンプライアンス進捗状況が共有される体制にしています。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。

### 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行い、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、定期的に行う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

### グローバルコンプライアンス教育受講者数（2023年）

研修名（抜粋）	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準 大塚グループ・グローバル腐敗防止規程 大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー 大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー 大塚グループ 人権方針 大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー 大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー	41,658名*1	98.5%

\*1 大塚グループ・グローバル行動規準の研修を展開した際の対象者数を記載しています。また、受講対象者は、役員・従業員のほか、派遣社員なども含んでいます。

### 従業員等から寄せられた相談件数

項目	2022年	2023年
法令違反の疑い	187	176
多様性・職場に関する内容、ハラスメントの疑い	85	118
社内規程違反の疑い	48	68
労務上の法令違反の疑い	13	11
その他（悩み相談・意見等）	247	226
合計	580*2	599*2

\*2 大塚グループ全社を対象としており、年次で大塚ホールディングスに報告された件数です。

### 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、適切な人財を確保、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の実施・維持について説明責任を担っています。

## 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は経済協力開発機構（OECD）を中心に進められています。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つつあり、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。

## 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年からERMを導入しています。2022年においては、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。

## ガバナンス

### リスクマネジメント

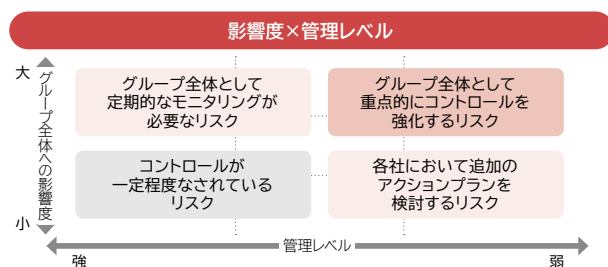
ERMの取り組みの中では、企業理念の実現、事業戦略の目標達成に大きな影響を与えうる不確実性を「リスク」と定義し、全社リスク管理のフレームワークおよびリスク評価の仕組みを構築したうえ、主要事業会社におけるリスク評価を通して当社グループにおける重要なリスクを識別・評価し、リスクの低減・移転・回避・保有を判断、管理方針の策定、その実行およびモニタリングを継続的に行うことで、効果的かつ効率的に当社グループのリスクを管理しています。

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

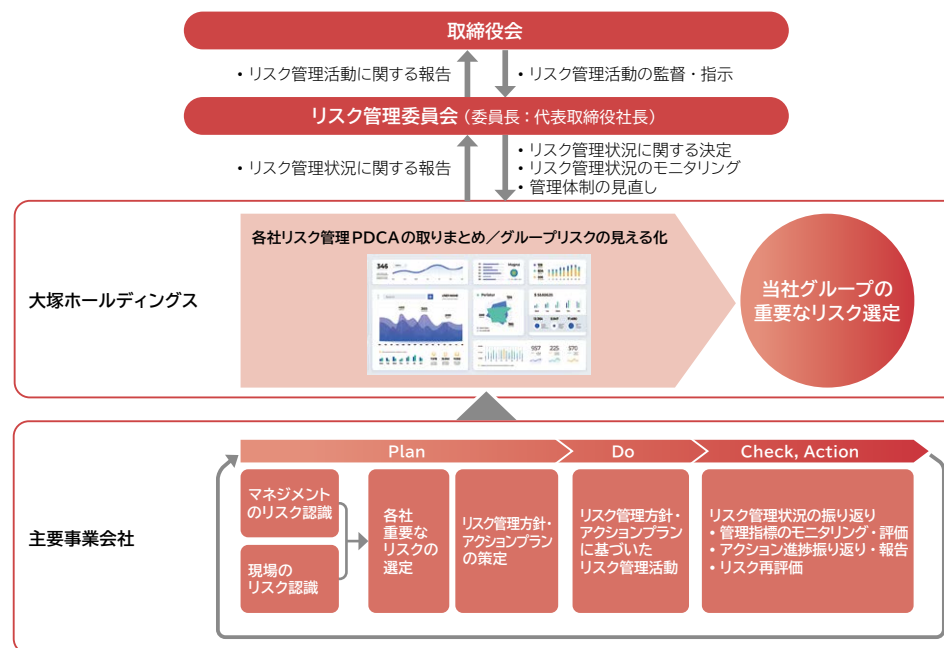
リスクマップ



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つなが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。

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

リスクマネジメントに関する取り組みはこちら

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/risk\\_management.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/risk_management.html)



### リスクマネジメント

#### 2023年度方針とそれに基づく取り組み

大塚グループの経営基盤を支える実効性の高いリスクマネジメント体制の構築とさらなる改善のため、2022年に制定した「大塚グループ・グローバルERMポリシー」と「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」に基づき、標準化されたプロセスを用いて、日本、北米、欧州、アジア、中国などの各地域でERM導入を推進してきました。

また、世界情勢が大きく変化し続ける中、複雑化・高度化するリスクに対して、適切かつ迅速に対応できるように主要事業会社のERM担当者と定期的に情報連携しながら、モニタリング活動やリスク管理に関する勉強会を実施しています。

ここでは、各地域において取り組みを推進した現場の声を紹介します。



ナルドベル  
Legal and Compliance  
Director Group  
Director  
**Marina  
Levis-Etourney**

#### 重要リスク選定と モニタリング実施

ナルドベルグループ（ニュートリション、エサンテ、フランス、スペイン、イタリア、ベネルクス3国）において現在、ERMの導入を進めています。市場環境の変化や今後の経営戦略を踏まえ、グループにおける重要なリスクを年次で見直し、グループ各社と連携してリスク管理の強化に努めていきます。



大塚ケミカルインディア  
Senior Vice President  
**Pratul Gupta**

#### ERMの取り組みを通したリスクと 施策の見える化

変化の速いグローバル事業環境において、俯瞰的かつ客観的な指標に基づくリスク管理は事業の持続的成長のために非常に重要と考えています。経営層が中心となり、ERMの取り組みを通して、定量的な指標に基づく社内外のリスクの見える化およびモニタリング活動を踏まえ、具体的な施策の検討と実施につなげています。



大塚製薬工場  
コンプライアンス部  
**林 昂輝**

#### ERMの実効性ある取り組み

重要リスクに対し、対策の実施と指標の設定を行い、四半期毎に対策の進捗とモニタリング結果の報告を受けています。年3回のリスク管理委員会や全従業員向けの教育・アンケートを通じて実効性向上を図り、企業価値向上に努めています。国内外子会社6社にもERMを導入し、さらに対象会社の拡大を進めています。



大塚アメリカ  
Compliance  
Vice President,  
IT & Compliance;  
Corporate Secretary  
**Mike Gehrke**

#### ERMを活用した 戦略目標の達成と 価値の向上を支援

北米において、戦略的なビジネス目標の達成をサポートするために、リスクを管理する実行可能な活動を展開できるようなERMアプローチを洗練させています。

#### 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、右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>



#### コア事業領域における重要なリスク

##### 医療関連事業における重要なリスク

- ・医療費抑制策におけるリスク
- ・新薬開発の不確実性に関するリスク
- ・副作用などに関するリスク
- ・品質に関するリスク

##### NC関連事業における重要なリスク

- ・新カテゴリ・新エリア展開に関するリスク
- ・食の安全性・品質に関するリスク（消費者関連事業も共通）

#### 各事業領域共通の重要なリスク

- ・人財確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- ・自然災害・パンデミックに関するリスク
- ・安定供給に関するリスク
- ・環境問題に関するリスク
- ・原材料価格の高騰などに関するリスク
- ・サプライチェーンの透明性に関するリスク
- ・特許権の侵害に関するリスク
- ・グループ統治、管理に関するリスク
- ・訴訟に関するリスク
- ・コーポレートブランド管理に関するリスク
- ・ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク
- ・各種業務提携および買収に関するリスク
- ・海外展開に関するリスク
- ・デジタルイノベーションに関するリスク



# ガバナンス

関連するSDGs



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、株主など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。

### 2024年度目標

- さらなる実効性を高めるため、コーポレートガバナンスの強化
- グローバルな事業展開および多様な変化に対応するガバナンス体制の構築
- グループでのコンプライアンス強化に向けた体制の構築

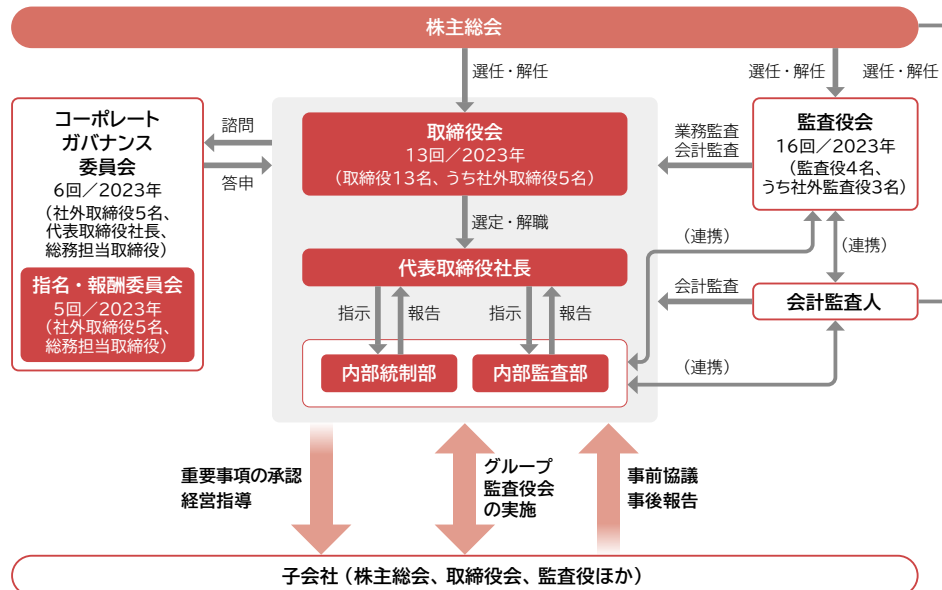
コーポレートガバナンス・ガイドライン

[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(2024年7月5日)

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance\\_report2024.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2024.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		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	女性取締役の選任開始		「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」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 「大塚グループ・グローバルERMポリシー」制定 「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」制定
2023年	指名・報酬委員会設置		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2024年		「譲渡制限付株式報酬制度」改定	「第4次中期経営計画」発表 「大塚グループ ビジネスパートナー行動規程」制定 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定

## ガバナンス

### コーポレートガバナンス

#### 取締役会

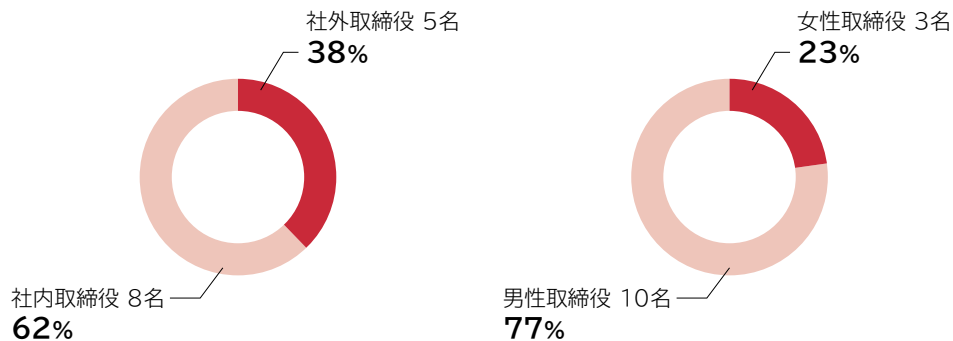
取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

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財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 대해서는、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、取締役に對する経営監視機能を十分に発揮できる人財であることをその選任の基準としています。

2023年度開催回数（平均出席率）：13回（100%）

社外取締役比率：38%

女性取締役比率：23%



#### 取締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・監査役を選任しております。当社の取締役の構成ならびに経験と専門性は次のとおりとなります。

	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 資格など
大塚 一郎	●	●	●					
樋口 達夫	●	●	●				●	
井上 眞	●	●	●					
松尾 嘉朗					●			
牧野 祐子				●				
高木 修一	●		●	●				
小林 将之	●	●					●	
東條 紀子	●				●	●		
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](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/governance_system.html)

各取締役の選任理由は第16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/202312\\_02.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202312_02.pdf)

## ガバナンス

## コーポレートガバナンス

## 2023年の取締役会での主な審議事項

カテゴリ	審議回数	主な報告・議論など
業績・予算	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結業績・計画進捗状況のモニタリング</li> <li>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</li> <li>中期経営計画進捗状況のモニタリング</li> <li>第4次中期経営計画に関する審議</li> </ul>
コーポレートガバナンス	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性向上に向けた課題抽出</li> <li>役員人事・報酬に関する承認</li> <li>子会社の活動状況のモニタリング</li> <li>グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認</li> <li>政策保有株式の見直し</li> </ul>
サステナビリティ	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電導入計画についての承認</li> <li>サステナビリティ戦略に関する審議</li> </ul>
M&A・提携	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚製薬（株）マインドセット社買収に関する審議</li> <li>大塚製薬（株）ポナファイドヘルス社買収に関する審議</li> </ul>
リスクマネジメント	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>ERMにおけるモニタリング活動報告</li> <li>海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告</li> </ul>
財務戦略	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達方針の策定</li> <li>新規設備投資に関する審議</li> <li>配当方針の策定</li> </ul>
IT	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティに対する取り組み強化</li> </ul>

## 取締役会の実効性評価

2024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、2024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

## 各事業会社の独自性を保ちながら全体最適を実現するためには

## 協議結果の概要

取締役・監査役全員より、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の回答がありました。

また、ガバナンスレベルの一層の向上のため、取締役会の構成（スキル、経験、多様性）、持株会社としての各事業会社との十分な連携と情報共有の在り方、グループ全体の戦略・方向性に関し、さらなる議論の必要性などの課題について協議いたしました。

今後も、取締役会運営について改善努力を重ね、ホールディングカンパニーとして、グループシナジー創出・企業価値最大化に向けた中長期の経営戦略の議論を深めていくことを確認いたしました。

## ガバナンス

### コーポレートガバナンス

#### 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おり、同委員会の小委員会として2023年4月より指名・報酬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、当社におけるコーポレートガバナンスの在り方、社長その他経営幹部のサクセッションプラン、経営人財の育成、その他当社グループの経営課題を議論し、必要に応じて取締役会に答申を行う組織です。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）で構成され、委員長は社長としています。

指名・報酬委員会は、コーポレートガバナンス委員会の小委員会として、総務担当取締役およびすべての社外取締役（同5名）で構成され、委員長は社外取締役の互選により選任されます。指名・報酬委員会の審議事項は以下のとおりとし、審議し決定した事項については、コーポレートガバナンス委員会に報告の後、取締役会に答申されます。

##### コーポレートガバナンス委員会の主な審議事項

コーポレート ガバナンス全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの在り方</li> <li>社長その他経営幹部のサクセッションプラン</li> <li>経営人財の育成</li> <li>その他グループの経営課題</li> </ul>
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

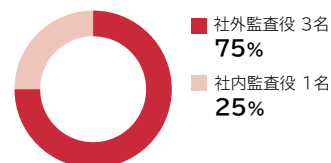
##### 指名・報酬委員会の主な審議事項

社長の評価	
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
報酬	取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する事項

#### 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には速やかに報告する体制を構築しています。また、監査役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：75%



##### 監査役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

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門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、定期的に取り締り会、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・教育を行っています。また、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。



## ガバナンス

## 役員報酬

## 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、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財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。

## 2023年の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)	504百万円 (54百万円)	354百万円 (54百万円)	150百万円 (—)	—	13名 (5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)	560百万円 (86百万円)	410百万円 (86百万円)	150百万円 (—)	—	17名 (8名)

2023年中に退任した取締役および監査役を含みます。

## 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分/役職	会社区分	連結報酬等の種類別の額等(百万円)				連結報酬等 の総額 (百万円)
			固定報酬	業績連動 賞与	株式報酬	退職慰労 引当金等	
大塚 一郎	代表取締役会長	大塚ホールディングス	66	33	—	—	195
	取締役	大塚製薬	36	18	—	—	
	代表取締役	大塚製薬工場	30	7	—	5	
樋口 達夫	代表取締役社長 (兼) CEO	大塚ホールディングス	72	36	—	—	225
	代表取締役会長	大塚製薬	66	33	—	—	
	顧問・相談役	大塚製薬工場	9	—	—	—	
	顧問・相談役	大塚化学	9	—	—	—	
井上 眞	代表取締役 COO	大塚ホールディングス	22	9	—	—	138
	代表取締役社長	大塚製薬	73	33	—	—	
松尾 嘉朗	取締役副社長	大塚ホールディングス	48	24	—	—	117
	代表取締役副社長	大塚製薬	29	12	—	—	
	取締役	大塚食品	2	—	—	—	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	—	—	115
	代表取締役社長	大鵬薬品	51	25	—	21	

## ガバナンス

## 役員報酬 第4次中期経営計画期間中（2024-2028年度）

## 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	・固定報酬は、持株会社の取締役として、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強化等に係る職務・職責を勘案して支給額を決定し、毎月均等に支払います。
業績連動賞与	金銭・変動	・業績連動賞与は、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サステナブルな企業価値創造に向けた経営の進捗度ならびに本人の評価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	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度から2028年度までを対象期間とした第4次中期経営計画における指標等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>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、評価指標の対象期間および評価指標の達成等を内容とする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等（非財務指標も含む）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して設計しています。</li> <li>具体的な付与の時期は、単年度の指標を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の指標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ます。なお、複数年で評価を行う指標との関係では、2024年度から2026年度までを「評価対象期間①」、2027年度及び2028年度を「評価対象期間②」とします。</li> </ul>

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・最新情報は第16期有価証券報告書をご参照ください

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/4578/yo\\_ho\\_pdf/S100T6VU/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4578/yo_ho_pdf/S100T6VU/00.pdf)

## 非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）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て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ておきます。

	割当比率	評価対象年度及び割当時期	解除条件の概要
在籍条件	基準株数の20%		評価対象年度（単年度）における在籍を条件 なお、評価の確定時点で当社に在籍していない場合には解除されない
EPS	基準株数の20%		対象年度の基本的1株当たり当期利益（EPS）が期首計画値以上
TSR	基準株数の10%	(毎年評価を行う指標) 単年度を評価対象年度とし 毎年割当	対象年度（単年度）において、以下の(2)の値が(1)の値を下回らないこと (1) 2023年度末と評価対象年度末のTOPIX（配当込み）株価指数の株主総利回り（TSR） (2) 2023年度末と評価対象年度末の株価と評価対象期間の配当額を加味した当社の株主総利回り（TSR） * 期末株価の算定方法は対象年度の期末株価、その前月末及び前々月末株価の3カ月平均株価とする
R&D投資前営業CF	基準株数の20%	(複数年で評価を行う指標) ・評価対象期間①: 2024年度から2026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 ・評価対象期間②: 2027年度から2028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	各評価対象期間に係る第4次中期経営計画における「連結研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー」の実績値の累積額が中期経営計画値の累積額を下回らない
ROIC	基準株数の20%		各評価対象期間に係る「連結投資資本利益率（ROIC）」の実績値の累積平均が第4次中期経営計画で設定した加重平均資本コスト（WACC）を下回らない
FTSE	基準株数の10%		各評価対象期間において、FTSE RussellのESGスコアが3.3以上を取得すること

※ 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、  
①譲渡制限期間満了前に当社および主要事業会社（大塚製薬、大塚製薬工場、大塚薬品工業、大塚化学、大塚食品、大塚倉庫、大塚メディカルデバイス）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  
②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  
③評価指標の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。  
また、譲渡制限解除後3年を経過する日までの間に、当社の連結財務諸表に関する修正がなされた場合（軽微な修正は除く）、または取締役在任する期間中に行われた当社グループでの過大な投資を原因として当社グループに損害が発生した場合には、解除された本譲渡制限付株式の数の全部を速やかに返還しなければならないこととしています（クローバック制度）。

## 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。

# ガバナンス

役員の所有株式数に関する情報はこちら

[https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202312\\_02.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202312_02.pdf)



## 取締役・監査役 (2024年3月28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 同社取締役  
2010年 6月 同社取締役副社長  
2014年 6月 (株)大塚製薬工場代表取締役  
当代表取締役副会長  
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 同社代表取締役社長(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)



代表取締役 COO  
**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  
ニューラジ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  
ニューラジ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  
ニューラジ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  
2024年 1月 同社代表取締役COO(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 同社常務取締役(総務担当)  
2016年 3月 同社専務取締役(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)  
2022年 3月 大塚製薬(株)代表取締役副社長(現任)  
同社取締役副社長(現任)  
2023年 3月 大塚食品(株)取締役(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  
1993年 4月 Deloitte&Touche LLC シアトル事務所  
(現Deloitte Touche Tohmatsu LLC)  
入所  
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 同社経営財務会計部部長  
2016年 9月 同社執行役員経営財務会計部部長  
大塚製薬(株)執行役員経理部長  
当社執行役員税務部長  
大塚製薬(株)執行役員財務会計部部長  
2017年 4月 同社執行役員税務部長  
大塚製薬(株)執行役員財務会計部部長  
2018年 3月 同社取締役(財務担当)  
2019年 3月 同社取締役 CFO(現任)  
2022年 3月 大塚製薬(株)取締役 財務担当  
(現任)



取締役  
**高木 修一**  
たがし しゅういち

**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 同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  
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  
当社常務取締役CSO  
2023年 2月 大塚アメリカInc.取締役会長  
2023年 3月 (株)大塚製薬工場取締役  
2024年 1月 同社取締役(現任)  
(株)大塚製薬工場代表取締役社長(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)  
大塚ファーマ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 同社取締役(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 同社常務取締役(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 同社取締役(現任)

## ガバナンス

### 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  
(株) ポストン・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)



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

**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)  
2023年 6月 三井不動産 (株) 社外監査役 (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 ウェルキャピタルマネジメント (株) ギャスプレジデント  
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)  
2018年 8月 (株) インパウンドプラットフォーム 社外取締役 (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) 梶谷総合法律事務所入所 (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  
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)  
2022年 6月 東芝テック (株) 社外監査役 (現任)  
2023年 5月 事業再生研究機構常務理事 (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) ビズサブリ) 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)



## 社外取締役座談会「これからの価値創造を取締役会はこうして支える」

今回は、「これからの価値創造を取締役会はこうして支える」をテーマとし、座談会形式で、長期ビジョン・新中期経営戦略・マテリアティ策定に取締役会がどのように関わり、今後その実現にどのように貢献するかを各社外取締役に語っていただきました。



後列左から関口康氏、青木芳久氏、北地達明氏。前列左から松谷有希雄氏、三田万世氏。

### 大塚グループの未来像： 事業多様性から生まれる新たな価値

**松谷取締役** 大塚グループは、企業理念「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」にある通り、人々の健康を守るために非常に幅広い分野で事業を行っています。人の健康にはさまざまな側面があります。病気のときに

必要なのは薬ですが、健康なときには食品やサプリメント、睡眠などが必要です。大塚グループでは、医薬品のノウハウを食品の分野に応用して安全性や有効性を追求するなど、それぞれの事業の相乗効果が発揮されています。私は、複数事業を展開し、コングロマリットプレミアムを追求していくことが大塚グループの進むべき道だと考えています。

**関口取締役** 大塚グループのさまざまな会社においてシナジーが発揮できているものの、シナジーが発揮できていない企業が一部あるという点は課題ではないでしょうか。大塚はこれまで素晴らしい成果を残してきたものの、すべてがロジカルに成されてきたわけではなく、一種のセレンディピティによって成果を残してきた部分もあると思います。今後、よりグループの企業価値を高めていくには、成功の再現性が必要です。外部の視点で見ると、シナジーが発揮できていないところは資本効率に課題があるように思えます。この点において、より企業価値高められる領域に資源を集中するようなポートフォリオマネジメントができるようになれば、市場からさらに高い評価が得られるのではないのでしょうか。

**青木取締役** 私は商社出身のため、大塚グループのように多様な事業を展開している会社の経営のしづらさ、分かりづらさは理解しているつもりです。しかし私の経験から言えば、これは変化への抵抗力が強い事業形態とも言えます。大塚グループの場合、ウェルビーイングを目的としたコングロマリットを目指す中で、堅調に伸長してきているのがNC関連事業です。これは、楽しく健康に生きるために「健康を科学する」事業で、大塚ならではの取り組みだと考えてい



ます。今後はさらにその先、さまざまな研究の成果を活かして、健康維持や予防の観点での食品などの新しい製品を開発する余地があると考えています。大塚はとても将来性の高い会社であることをぜひ皆さまに理解していただけると、うれしく思います。

**三田取締役** アナリストの視点、グローバルの観点から見ても、大塚グループは非常にユニークな会社です。医薬品を中心にNC関連事業や食品、さらに化学や倉庫など多彩なポートフォリオを持っています。業種によってリターンが異なるのは当然のことですが、多彩なポートフォリオを活かしてそれぞれの事業を伸ばしていかなければならないということは、皆さん同意見だと思います。

大塚にはファーマバイト社など、多くの名前の知られたグループ会社がありますが、大塚グループの企業だと知られていないことに驚きます。

**松谷 有希雄 社外取締役**

厚生省（現・厚生労働省）、国立保健医療科学院長、国際医療福祉大学副学長など、医療福祉の分野における豊富な経験と高い見識および医療全般における高い専門性を有している。

**関口 康 社外取締役**

三菱商事（株）、（株）ポストン・コンサルティング・グループを経て、ヤンセン協和（株）（現ヤンセンファーマ（株））などでの経営者としての豊富な経験、実績と高い見識、医薬品事業における高い専門性・ネットワークを有する。

**青木 芳久 社外取締役**

伊藤忠商事（株）にて経営者としての職責を担い、現在は同社理事を務めるなど、豊富な経験、実績と高い見識、食品業界における豊富な経験・専門性・ネットワークを有する。

**三田 万世 社外取締役**

外資系証券会社における企業分析に関する豊富な経験と、それに基づく客観的に企業を観察・分析する高い見識を有している。

**北地 達明 社外取締役**

公認会計士としての専門性およびリスクマネジメント、コーポレートガバナンス等に関するコンサルティングの経験を持つ。

大塚グループ全体のブランディングを強化し、子会社間のグループ意識を高めていく必要があります。多くのロイヤルユーザーを獲得し、信頼されるブランドを数多く持っているのですから、それらをグループ全体の総合力として企業価値を説明していくべきだと考えています。子会社の個別の取り組みのみでは、財源やノウハウに限りがあるかもしれません。子会社同士が連携して総合的に取り組めるようになれば、非常に良いサイクルが生まれてくるのではないかと考えています。

**北地取締役** もともと大塚グループは、精神・神経領域やがん領域など、治療法がなければ非常に困る人々がいる領域に製品を提供している、社会的意義の高い会社です。人間は、生きていくとき「未病」の状態であるという考え方があります。「未病」とは、健康な状態から亡くなるまでの間にはグラデーションがあり、どこからが病気かという境目がないことを言います。この「未病」の段階のすべてに対応するのが大塚だと、私は考えています。保険制度が日本とは異なる米国では、「未病」のまだ早い段階で、不足している栄養素を補給したり運動をしたりといった調整をしています。構造主義<sup>\*1</sup>の大家、レヴィ=ストロースは、「日本は東洋の社会的健康の規範となり、西洋の精神的健康の規範にな

る」<sup>\*2</sup>と述べており、私はこの「日本」は「大塚」と読み換えてもいいのではないかと考えています。

\*1 1960年代の言語学理論を背景に、社会や民族、国の在り方によって、それぞれの特徴があるという考え方

\*2 レヴィ=ストロース 「L'autre face de la lune: Écrits sur le Japon (月の裏側：日本文化への視角)」より

## イノベーションを成功させるための 企業文化と人財育成の重要性

**北地取締役** イノベーションというものは、空から急に降ってくるものではありません。高いアンテナを張って、イノベーションを呼び寄せた際にその種をきちんと育てられるような土壌や栄養が必要で、ここでいう土壌とは企業文化のことです。かつて、NASAのこれまでの開発では研究開発費の70%は失敗のために使われているという話がありました。努力をしない中でイノベーションは生まれません。日常的にさまざまな経験を蓄積し、日頃から疑問に感じた点を育成していく土壌が必要です。大塚は以前からその土壌の育て方が上手だと感じており、ぜひその文化を継承していただきたいと思っています。もう一つ大切なのは、研究開発を継続し、イノベーションの種を育てるための多様な事業からの潤沢な営業キャッシュ・フローです。

**三田取締役** イノベーションを育てるためには、土壌とともに、それを見出して育てるための人材も必要です。どれだけ良いものを作っても、それが日本のみならず、グローバルでも正当に評価され、理解されなければいけません。医薬品に関してはグローバルで展開していますが、NC関連事業は、グローバルでは日本におけるような存在感を示すところまでは来ていません。

第4次中期経営計画の期間中には、さらに製品数が増え、会社の規模も大きくなっていきます。グローバルに市場をつくって大塚の価値を最大化していく大切な時期に入ってきたと考えています。各子会社にも資金力はありますがuRDNに取り組んでいるRecor Medical社のような将来の可能性を秘めた会社にも資金を投入できるのは、ホールディングス体制の強みです。人材については、パートナーシップを活用することも大切です。ブランディングやマーケティングについても、いいものだから分かってもらえるだろうではなく、大塚のネットワークを活用してアピールできる余地はまだ多く残されていると感じています。

**青木取締役** 第4次中期経営計画が2024年からスタートしますが、その先を考えたとき、世の中の変化が激しい時代において、大塚をどういう会社にしていくのかを議論し、目標を定め、そ

れに向かって走っていかねばなりません。MLBの大谷翔平選手も活用している、目標から何をすべきかという分析を行うマンダラチャート<sup>\*3</sup>という手法を、大塚グループでも取り入れています。大塚では、マンダラチャートを活用して、各従業員が5年先、10年先のゴールを定め、それを実現するための経営を考えています。そこで人材の育成や資源の集中の必要性が見えてきて、事業再編の必要性も出てくるかもしれません。そういう意味では、私は中長期のビジョンや第5次中期経営計画、そしてさらにその先を楽しみにしています。

\*3 思考を整理し、目標を達成するための具体的な行動目標を立てるための9×9のマスの表。中心から目標を広げていくことで、思考の深掘りを行う

**関口取締役** 私は、大塚の価値創造を拡大していくには、やはりシナジーの活かし方になると考えています。営業や生産、研究開発といったバリューチェーン単位でのシナジーもあれば、科学・



技術や市場・地域、DXやAIといったところでも、各社が今まで以上に連携したら、何か違うシナジーが生まれるかもしれません。取締役会においても、各社の説明では各社にとっての最善の説明を受けますが、それがホールディングス全体の最適性とベクトルが合わないことがあります。理念や文化、これまでの成功の歴史など、大塚ならではのしっかりした土壌があるので、それらのベクトルをどう合わせるか（もしくは、取って合わせないか）ということを議論・検討する場や組織をつくるという工夫をしてみていると考えています。もう一歩先を言うと、グループ外の会社も含めてシナジーを見出し、提携や買収も視野に入れて価値の最大化を図ることもできますね。これからは、それをどう組織化して再現できるか、という段階に入ってきています。

**松谷取締役** 第4次中期経営計画を進めるにあたって重要なのは人財です。企業とは人の集まりで、人財をどう組織的に育成していくかという点が課題になります。バリューチェーンの各段階で専門性を持った人財が存在し、現場から上がってきた人が経営者になります。あまり安定的・同質的な経営陣では新しいアイデアや成長の機会を逃す可能性があり、外国人も含め、



現場を知っている多様な人財が経営層に存在することが大切だと私は考えています。

**三田取締役** 大塚グループには多様な人財がいますが、子会社同士の人事交流をもっと活発に進めてほしいと思います。2~3年、海外も含め別の子会社に行くような人事異動があると、お互いの事業に対する理解が進み、いい経験になりますし、人が実際に交流することでグループとしての結束力も強まるのではないのでしょうか。

**北地取締役** これまでは企業経営の価値は、間接金融、会社の長期存続、従業員、株主など、財務諸表のどこかに強く関係する利害関係者にフォーカスされてきました。しかし、これからは株主が安心して保有できる多様性と長期的な価値形成を目指すことが資本コストに良い影響を与えます。そのため現在は、パーパス経営やESGといった考え方が主流となり、投資家、従業員、

社会という多様なステークホルダーが重視されています。中でも、従業員をどのように組織化していくかを考えると、人事交流も一つの答えでしょう。さらには、子会社の独立やM&Aによる取得といったダイナミズムの中で、組織化の新しい定義が大塚の中でできていくと考えています。**松谷取締役** 各社同士の人事交流は客観的に見るとまだ低調なので、今後活性化させていかなければならないと考えています。

## 意思決定に向け、議長主導で 自由闊達な議論が行われる取締役会

**北地取締役** 取締役会に限らず、情報共有が積極的に行われていると感じます。会社からの情報に加え、各社外取締役からもさまざまな情報を提供いただいています。例えば、経営会議の資料や、青木取締役からは、研究所がまとめた世界の経済情勢の資料を毎月提供いただいたりしています。

**三田取締役** 取締役会自体も、かなり自由な発言が行われていると思います。特に議長を務める樋口社長から意見を求められることが多く、フリーディスカッションの時間が多いのが大塚の

取締役会の特徴だと思います。

**関口取締役** 取締役会での発言の半分以上が社外取締役の発言ですね。

**北地取締役** 会社法では、取締役会は決議事項と報告事項に関して決議する機関だと定められていますが、資本コストや財務の効率性といったことも議論の対象となります。その点で、定型的な取締役会とはイメージが異なると感じています。

**青木取締役** 議長の樋口社長が非常に上手に運営されています。各案件に関して時間をかけて丁寧に説明を受けた後、社外取締役がどのように考えるかを発言させ、そのうえで社内取締役はどう考えるかを聞いています。多くの意見が出ることを社長が求めているように思います。

**三田取締役** 質問も多く出ており、非常に健全な運営がなされていると感じます。決議に対しても、疑問に思う雰囲気があるとその場で決議は行わず、もう少し時間をかけようと、社長自身が決断します。

**関口取締役** 「全員賛成だったら決めない」という習慣を持つ国や地域がありますが、樋口社長の考えはそれに近く、必ず議論をして多くの意見を聞いたうえで、それを尊重して決めるという方法を取っているのだと思います。



## 大塚グループの未来への展望と 社外取締役が果たす責任

**青木取締役** 第4次中期経営計画では企業理念と目指す方向性を掲げています。第4次中期経営計画は期間中に迎える利益の調整局面を乗り切るための施策であり、その先をどう考えていくかということにつながります。それが達成できれば、世界の人々にとってなくてはならない会社、世の中に必要とされる会社になれると考えているので、今後の大塚を非常に楽しみにしています。

**三田取締役** 繰り返しになりますが、ブランディングの強化がこれから非常に意味を持つと考えています。大塚という企業グループで、従業員が誇りに思っている仕事をすることで、社会からも一定の信頼を得られます。会社に対する責任や



社会からの信頼を得るための努力をすることが、コンプライアンスの醸成にもつながります。従業員が責任とプライドを持ってグループの発展に尽力する体制づくりを支えていきたいと思えます。

**関口取締役** 第3次中期経営計画は当初の目標を上回る結果となったものの、この先医薬品のLOEの課題も待ち受けています。そのような中、2023年は会社として大きく前進した年だと考えていますが、今後さらに環境が目まぐるしく変化することを見据え、グループ全体の視点から、グローバル人材の育成などを積極的に推進していく必要があると考えます。

また、大塚グループには、「ポカリスエット」に代表されるような、大塚にしかできない潜在的なニーズを掘り起こす製品が多く存在しています。今後も、ニーズや市場をつくるような製品の開発にチャレンジしてほしいですね。

**北地取締役** 100周年の際、大塚一郎会長が「あってよかった会社」という表現をされました。そして2023年は、基礎的医薬品も提供していることから、「なくてはならない会社」と評価されています。製薬業界の株式市場における評価は低い状況が続いていますが、投資家にどう報いるかを考えながら、「あってよかった会社」



「なくてはならない会社」として成長を続けて、企業価値を上げていく必要があります。そのためには、マンダラチャートから逆算経営をする際に、パーパスや、財務・非財務で数値化できるものは数値で見えていく必要があるでしょう。

気を付けなければいけないのは、収集されるデータの扱い方です。カバーする領域が広がると、AIなどを活用したデータ分析はやりにくい面が出てきます。例えば、がんの治療薬は非常に個人特性が強く、メタデータ化しにくいものです。また、精神・神経領域の医薬品はデータに関する利害関係が強くなるなど、ビジネスチャンスにしにくいデータも多くあります。そこにリスクがあることも十分に認識しながら、ビジネスを行っていく必要があります。

**松谷取締役** 社外取締役は、少数株主の代表です。それを大前提に、各ステークホルダーに

どう報いていくかが、私たち社外取締役の重要な役割だと考えています。マテリアリティがより具体的かつ明確化されましたが、SDGsを軸にしたマテリアリティの策定方法は非常に大塚らしいと考えています。株主に対する配当に加え、企業としてESGやSDGsに取り組み、大塚として対応できる範囲をマテリアリティとして示し、真面目に着実に遂行しています。直接利益につながらないかもしれませんが、これらの精神があって初めて、利益が生きてくるのだと思います。その精神を失わない限り、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」という、単なるお金儲けではない価値が出てくると考えています。その価値を株主の皆さまにも理解されるような会社というのが現状であり、目標でもあります。2024年度からは、譲渡制限付株式報酬制度の非財務指標に、サステナブルな企業価値創造に向けた貢献度合いの外部評価（FTSE）が加わりました。今後も、大塚グループの価値向上のため、社外取締役として役目を果たしていきたいと考えています。