

企業理念を実現する人財の育成と環境整備



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

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闊達に意見を交換し、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

イノベーションを生み出すのはいつの時代も「人」です。当社グループは、魅力的な人財を引きつけるとともに、各人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しています。世界各国で事業を展開する中、企業文化や理念を深く理解し、グローバルな舞台で戦略を実行できる人財が必要不可欠です。当社グループは、一人ひとりの従業員が失敗を恐れず新しいことに挑戦し、多様な「個人の能力」を高める人財育成を推進しています。さらに、グループ内外でのコミュニケーションを積極的に促進し、固定観念にとらわれない職域や領域を超えたネットワークを構築することで、イノベーションの持続的な創出を追求しています。

■ 事業戦略と連動した人財戦略

当社グループは、戦略的な人的資本投資と全社的な組織力強化に向け、人事部門と事業部門の連携強化のほか、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や、KPIマネジメントを通じた人事施策を推進しています。人事部門のグローバル連携も強化し、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、組織横断的な人財登用、人財育成、戦略的要員計画などについて議論を進めています。

■ 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

大塚ホールディングスは、国内外を含む大塚グループ全体の従業員を対象に、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。経営幹部主催の合宿の開催、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、世界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。

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。

2024年研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容
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などに関する研修
大塚製薬工場	次世代経営リーダー育成プログラム	次世代リーダー候補者に対する2年サイクルの選抜型研修
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
OAPI*1/OPDC*2	LTOW	文化、インスピレーションリーダーシップ、企業コラボレーション、そして価値創造の視点からリーダーシップを見直すマネジメント研修
ファーマバイト	Catalyst	将来のリーダー候補と認識される人事マネージャーのリーダーシップを育成するための研修

*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

2024年 研修総計 (29社)	人数：延べ50,141人	企業理念 研修総計 (29社)	人数：延べ8,336人
	時間：323,347時間 費用：1,675,444,088円		時間：23,907時間 費用：159,334,479円

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

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や、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を理解し、自己成長の意欲を持ち、企業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、米国Harvard Business Publishingが提供する学習プラットフォーム「Harvard ManageMentor®」を国内外のグループ従業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財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年の開講以来、33の国と地域にわたる75のグループ会社から、合計7,400人以上が本プログラムを受講しています。また、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従業員を対象に、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従業員より、マインドセットや業務内容、異文化コミュニケーションの取り方などを学ぶ機会を設けています。

デジタル人財の育成

大塚グループは、デジタル化の推進を業務の効率化や、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は、グループ全従業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。

デジタル人財の育成実施例の詳細はこちら

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/training.html>

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イノベーションの持続的な創造を目指し、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、環境変化に対する柔軟な対応と、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。

大塚の文化を伝える

「企業理念を実現する人財の育成と環境整備」をマテリアリティの一つとして掲げた2024年より、大塚ホールディングスが事務局となり、国内主要事業会社の人事教育担当者が参加する教育担当者研修を実施しています。担当者が自らの言葉で大塚の歴史や企業理念を伝えることができるよう、グループの施設見学やワークショップを開催しています。各社の成功体験



国内主要事業会社の教育担当者研修

や課題を共有するとともに、グループ横断的な施策やイベントの企画などを通じて、従業員の企業理念の理解と共感を醸成し、グループ全体の一体感を強化するための環境を整備しています。2025年度は大塚グループ新入社員を対象に、大塚国際美術館にてグループ入社イベントを合同開催。グループ全体での連携を実際に体感できる機会を提供しました。

また、欧米・アジア・日本のグループ従業員13名の編集委員が企画・発行しているグローバル情報誌Health-Inventive & Preventiveは、大塚グループの企業理念、企業文化、経営の考え方などの浸透を目的とし、経営層からのメッセージ、グループ会社の事業、国や地域を超えたチームの活動、サステナビリティ、注目すべきニュースやイベントを世界のグループ従業員に発信しています。2024年10月には東京と徳島にて、編集委員が発刊の目的や読者層の確認、今後の情報誌のトピックやデザイン、さらには各社での大塚文化の伝え方の状況などについて議論を交わしました。



グローバル 情報誌編集委員が情報発信

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、従業員一人ひとりが健康で活力に満ち、成長し続けることが不可欠だと考え、健康維持の取り組みを行っています。また、多様な従業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

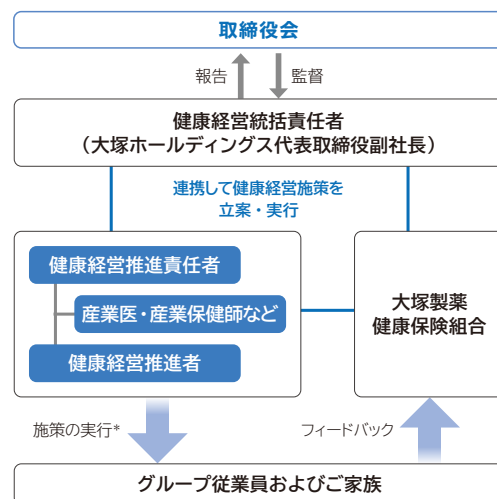
当社グループは企業理念のもと、世界の人の健康に貢献する革新的な製品・サービスの創出を目指しています。そのためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、自ら持つ能力や個性を十分に発揮して生き生きと働けることが不可欠であることから、「大塚ホールディングス健康宣言」をはじめ各社それぞれで健康宣言を行い、従業員の健康に関するさまざまな取り組みを推進しています。

健康経営統括責任者である大塚ホールディングスの代表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ご家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。取り組みに対する課題や目標、進捗に関しては、取締役会でも監督しています。

大塚グループの健康経営

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/health.html>

推進体制（国内）



* 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

健康増進に向けた主な取り組み

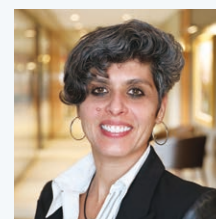
国内のグループ各社では、従業員の心理的な負担の程度を把握し、セルフケアや職場環境の改善につなげ、従業員のメンタルヘルス不調の未然防止を図ることを目的に、全従業員を対象としたストレスチェックを年1回実施しています。ストレスチェックの結果が高ストレスに該当した従業員に対しては、看護師や保健師の個別カウンセリングを行い、電話相談窓口の設置やメンタルヘルスに関するセミナーの開催など、きめ細やかな体制で従業員のケアに努めています。

そのほか、健康保険組合と各社が連携して、グループ社員やそのご家族を対象とした健康セミナーの開催、歯科検診キャンペーン、禁煙サポート、子宮頸がんウイルスチェック*の提供をするなど、社員の健康増進に向けたさまざまな取り組みを行っています。

* 子宮頸がんウイルスチェックを希望する30歳未満の全女性被保険者に費用負担なしで実施しており、子宮頸がんの早期発見・早期治療につなげています。

MESSAGE

共感と支え合いが生む健やかな職場環境を目指して—米国での取り組み



大塚アメリカファーマシューティカルInc.
Director, Social Impact &
Corporate Affairs
Juliet Serrato

大塚製薬の米国子会社が運営する「The Otsuka Community WELL」は、従業員のメンタルヘルスを支援する従業員リソースグループです。社会的な差別や偏見の軽減と共感の育成を目的とした体験を提供し、支え合うコミュニティを構築しています。また、ボランティア活動が従業員のメンタルヘルスにも有益であることを示す研究結果に基づき、従業員のボランティア活動への参加率向上にも尽力しています。2022年の参加率は7%でしたが2年後の2024年には24%に向上し、2025年はそれを上回ると予想されています。

THE OTSUKA
COMMUNITY **Well**
Be Well With Us

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

■ 労働安全衛生

大塚グループは企業理念に基づき、全ての事業活動における安全と健康の確保が経営における重要な要素であるとの認識のもと、関係者への教育・訓練を含め安全・健康な職場づくりに取り組んでいます。法令により設置が義務付けられた事業所では、安全衛生委員会を設置し、安全衛生や安全な職場環境の維持に関する議論を目的に定期開催しているほか、危険源の特定、リスクアセスメントなどを定期的に行い共有しています。各社では年間計画に従った労働安全衛生に関わる定期研修を行っているほか、会社および工場のルールに関する教育、安全衛生・環境に関する教育、製品およびその製造にかかわる製造管理・品質管理に関する教育などを実施しています。

大塚グループ安全衛生ポリシー

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/occupational.html>

■ キャリア自立支援

大塚グループは、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従業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従業員に対して提供しています。また、従業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

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、障がいなどで従業員を不当に評価することはなく、公正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、強制労働や本人の意思に反する就労がないよう、自己申告や人事面談、内部通報制度を活用するとともに、採用時には年齢確認を行うことで、児童労働の防止にも取り組んでいます。

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ています。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。

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、従業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。

各事業会社においても、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た組織風土の改善、内部通報窓口の設置、いじめやハラスメントに対する調査と対策強化など、働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

男女賃金差異

採用、評価、昇格、登用、各種手当の支給要件などに際し、性別、国籍、年齢など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。グループ全体として、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。

男女賃金差異（2024年）

	全労働者	正社員	契約社員
大塚ホールディングス（単体）	91.3%	91.7%	87.6%
グループ国内19社*平均	81.7%	84.2%	65.1%

※ 国内19社：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、大塚電子、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装工業、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO、大塚ビジネスサポート、イーエヌ大塚、ジェイオーファーマ

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

■ 従業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、また従業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。

大塚グループは、管理職のマネジメント力の強化と成長支援のマインドセットに対する教育に注力しています。大塚ホールディングスと大塚製薬で実施されている評価者を対象としたOtsuka people management trainingでは、有識者による講演や体験ワークショップを通じ、評価者の役割の再認識と行動変容を促進しています。また、グループ共通の人財データ一元管理システムを運用し、従業員の目標・評価、研修、人財の抜擢、登用、育成など、データに基づく人財育成やグループとしての組織力の最大化を推進しています。

■ 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

大塚グループでは、多様な従業員の活躍が、イノベーションやグローバル化をより進展させ、また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。大塚ホールディングスはジェンダー間の平等にコミットする企業で構成される「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、2024年以降2年連続で選定されています。

働き方の支援

国内では、従業員一人ひとりが業務の効率化とともに生産性を向上させ、仕事と家庭の両立が図れるようさまざまな制度を整えています。例えば、妊娠から出産までの社員、小学校1年生以下の育児を担う社員、介護勤務を担う社員が月1回の出社で原則12カ月間在宅勤務が可能な「ファミリーマイルサポート制度」や、終業時刻が深夜になった際に、始業時間まで一定の休息を設ける「勤務間インターバル制度」をグループで導入しています。

LGBTQ+

LGBTQ+に対する正しい理解を促すため、グループ全体で、人事部をはじめ他部門も含めLGBTQ+研修を実施しています。大塚アメリカファーマシューティカルのリソースグループ「OtsukaHOPE（Honest, Open, Pride for Everyone）」は、LGBTQIA+コミュニティのメンバーとその支援者が全面的にサポートされ受け入れられる、オープンでインクルーシブな環境作りに取り組んでいます。さ

らに同社では、年間を通じたパートナーシップ、ネットワーキング、公共および企業イベントへの参加などの活動、またLGBTQ+の権利を祝福する6月のプライド月間では、ビジネスへの影響、能力開発、文化的認識に基づくエンゲージメント活動を通じて、従業員の潜在能力を最大限に引き出し、多様なアイデアを称賛することでイノベーションを促進し、すべての大塚従業員が自分らしく働ける環境作りを目指しています。



障がい者雇用

障がい者の就業機会の創出を図るとともに、障がいのある方が能力を十分に発揮し活躍する場を提供するため、大塚製薬は2011年に特例子会社「はーとふる川内株式会社」を設立し、ノーマライゼーションの実現に向けて、身体、知的ならびに精神に障がいのある方たちの雇用に積極的に取り組んでいます。障がい者の安定就労に繋がる環境整備や、行政機関などの障がい者雇用啓発活動への積極的な協力、特別支援学校や就労支援機関などを招いての職場見学会や就業体験の実施、障がい者雇用で課題のある企業への見学会やセミナー実施などの地域への貢献が評価され、2024年9月に「令和6年度 障害者雇用優良事業所等表彰 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長賞」を受賞しました。

■ 治療と仕事の両立支援

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従業員が、治療しながら働き続けられる職場づくりを目指し、人事部と医療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年に立ち上げた、がんに関する従業員向けのポータルサイト「C-Guide Portal」は、従業員やその家族が、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・検診などの情報を提供するほか、家族や自身のがん罹患体験を通して知った治療の現実について、理解を深め、体験を共有し、抗がん剤メーカーの従業員として働く意義を考える場となっています。また、自社だけでなく、大塚グループの他の事業会社、自治体、学会などでの講演、厚生労働省のマニュアル作成委員会への参画、他企業、団体への説明や交流などを通じ、社会に向けた働きかけも実施しています。



2019～2024年「がん就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」主催
「がんアライアワード」で6年連続「ゴールド」を受賞
2023年は新設「ベストプラクティス」を受賞

大塚グループの価値創造の強み～従業員メッセージ

大塚グループは、企業理念を実現する人財の育成に注力しています。大塚の企業文化や人のユニークさはどのようなものなのか、中途入社した従業員に語ってもらいました。

大塚の事業展開の ユニークさ

大塚グループは、医療関連事業とNC関連事業をコア事業として展開している、世界の製薬会社の中でもユニークな存在です。世界の多くの製薬企業がコア事業・領域への「選択と集中」を進めている一方で、大塚は一貫して多様な事業を持ち続けており、例えば病気の予防から治療、再発防止に至る一連の対応など、事業間の連携によって様々な社会課題に取り組んでいます。最近では多くの企業が「トータルヘルスケア」を事業として掲げていますが、人々のヘルスケアへのニーズが多様化する中、大塚の多様性には、外部から見ても新たな価値創造の可能性を感じました。そのため、再び大塚で働くことを選びました。

チャレンジの 積み重ねが生む ユニークさ

複数の会社で働いた経験を通じて、大塚製薬の特徴だと感じるのは、従業員が会社への愛着と誇りを持っていること、また従業員同士のコミュニケーションが活発であることです。多様な事業で常にチャレンジをしてきたためか、柔軟な考えを持つ従業員が多く、外部から見ると少し変わった取り組みも、従業員は自然に受け入れているように感じています。例えば、2025年に新たな研究所が設立されましたが、この組織は様々な企業やアカデミアと協働することもあり、自社内に「研究所」としての建物はありません。このような外部視点では変わった取り組みの積み重ねが、創造性を追求する大塚文化を生み、従業員の理解と共感を生み出す要因になっていると考えています。

短期的成果の追求と 持続的成長を 見据えた経営

社会の変化が一層激しさを増し、経営においては短期的成果にコミットすることが強く求められる中、大塚製薬では長期的視座で人財育成や組織作りが語られていることに驚くことがあります。また、グループの基盤となる企業文化については、社内で繰り返し企業理念や考え方が語られています。一方で「水平協業」、つまり本社がすべてを統括するのではなく、それぞれの専門性を持った事業会社が主体的に活動し、お互いに協力し合うスタイルも、大塚グループの大きな特徴だと思います。短期的成果を追求しながら、長期視点の経営を行い、事業会社の価値創造に協力して取り組む姿勢が、グループとしての価値を最大化する原動力と感じています。私自身もその一員として、これからも挑戦を続けていきたいと思っています。



大塚製薬株式会社 執行役員
ポートフォリオマネジメント室 部長
(兼) 広報担当

佐藤 正之

国内・外資系製薬企業、グローバルヘルスの官民ファンドなど、複数のキャリアを経験。大塚製薬には2008年から約2年、診断事業部に在籍しており、他社を経て再び入社した。

人権の尊重

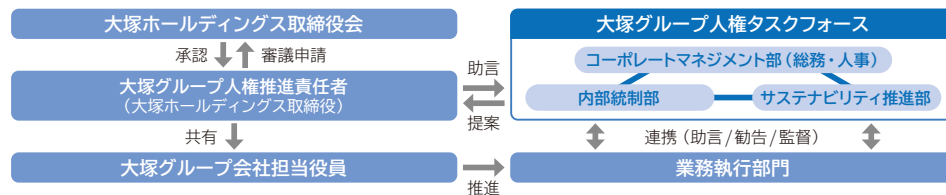
考え方

大塚グループは、普遍的な企業理念のもと、グローバルなトータルヘルスケア企業として「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、より一層の成長を目指しています。その実現にあたり、創業当時の「人を大切にすること」という経営方針に則り、すべての事業活動が人権尊重を前提に成り立ってい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明する「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づき、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。また、2016年には国連グローバル・コンパクト（UNGC）に加入し、2017年にはUNGCとUN Womenが共同で策定した「女性のエンパワーメント原則（WEPS: Women's Empowerment Principles）」に署名するなど、国際的な枠組みに則った取り組みも積極的に進めています。

人権推進体制

大塚グループは、人権尊重をすべての事業活動の前提と位置づけ、グループ一体となって取り組みを推進しています。サステナビリティ推進体制のもと、総務・人事を担当するコーポレートマネジメント部、内部統制部、サステナビリティ推進部から構成される「大塚グループ人権タスクフォース」が中心となり、グループ会社の関連部署と連携しながら、人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

大塚グループの事業は多様な領域にわたることから、大塚グループ人権推進責任者のもと、関係部署と連携し、グループ全体で一体的に取り組みを推進しています。これらの取り組み内容や課題は、サステナビリティ推進委員会に定期的に報告され、重要事項については、大塚ホールディングスの取締役会にも付議・報告される仕組みを整え、継続的な改善を行っています。



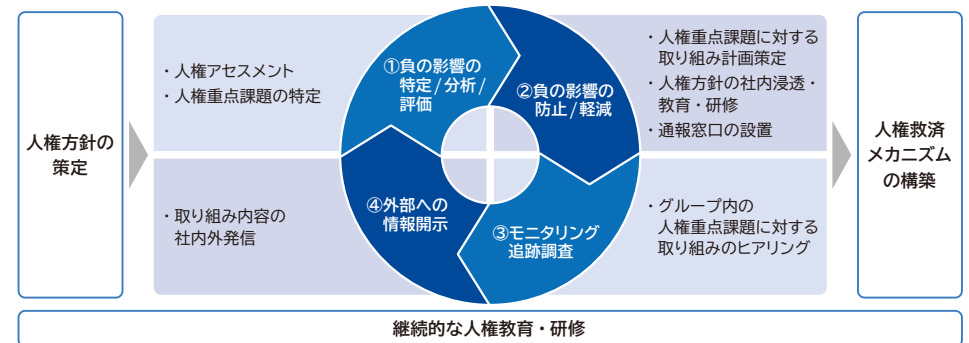
大塚グループ人権タスクフォースは、人権方針に基づく人権尊重の責任が果たされ、業務が適切に行われるよう、各グループ会社の業務執行部門と連携をとり、必要に応じて「助言/勧告/監督」を行います。具体的には、人権尊重に関わる教育啓発の活動や人権デュー・ディリジェンスの実施、人権救済メカニズムの構築などを行っています。

人権尊重に向けた大塚グループの取り組み

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、事業活動におけ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・ディリジェンスを実施しています。

人権デュー・ディリジェンス



人権救済メカニズムの構築

特定された人権リスクに対しては、グループ全体で継続的な対応を行う体制を整備し、定期的に社内ヒアリングを実施しています。また、グループ各社には内部通報制度に基づいた社内通報窓口を設け、従業員だけでなく契約社員、パート、アルバイトからの通報も受け付けています。運用状況は取締役会に定期的に報告しており、制度の透明性と実効性向上のために「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定しています。社外に向けてはビジネスパートナーや、消費者の皆さまからのご意見を受け付ける窓口も整備し、ステークホルダーとの信頼関係の強化に取り組んでいます。

継続的な人権教育・研修の実施

- ・グループ各社役員を対象とした人権を含むコンプライアンス研修を実施しています。
- ・国内外の全従業員を対象とした人権尊重に対する研修（Web）を毎年実施しています。
- ・社内報を通じた人権に関する啓発活動、ビジネスと人権における従業員の理解向上を目指しています。

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

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。ビジネスパートナーの皆さまとともに、高い倫理観に基づいて企業活動を行う意思を表すため、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を2024年3月に制定しました。調達活動においては、当社グループの行動指針として「大塚グループ 調達方針」を、サプライヤーの皆さまに向けて「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定し、その内容をサプライヤーの皆さまに周知しています。また、当社グループ関係者による不正行為や法令違反ならびにその疑いについて、サプライヤーを含むビジネスパートナーの皆さまが相談・報告いただける窓口（スピークアップライン）を2024年11月に設置しました。高品質かつ持続可能な製品を患者さんや生活者の皆さまにお届けするために、品質・安全性・安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な、いわゆるサステナブル調達活動を通じて、サプライヤーの皆さまとともに持続可能な社会の実現と双方の企業価値向上を目指し活動しています。

■ サステナブル調達活動における推進体制

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。

* 大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、JIMROの取締役、調達、生産、IT、コンプライアンス担当などが参加

サステナブル調達リスクへの対応

	サステナブル調達	
	安定調達	責任ある調達
施策	サプライチェーン上流の可視化とリスクの特定および対応	人権や環境などに配慮した「責任ある調達」を実現するためのビジネスパートナーとの強固なエンゲージメントの構築
指標	・ 特定したリスクへの対応率 ・ 本施策へのサプライヤー参加率 ・ インシデント発生時のアンケート回答率	・ サプライヤーとのコミュニケーション実施数



マテリアリティ
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



■ サプライヤー企業とのパートナーシップ構築

大塚グループは、内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、サプライヤー企業の皆さまとの信頼関係構築ならびにさらなる連携強化を目的に、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。現在、大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚食品、大塚化学、大塚包装、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノの9社が宣言を行っています。

■ サプライヤーデュー・ディリジェンスの実施

大塚グループ各社では従来より、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ています。

新規取引先へのデュー・ディリジェンスは、一部の海外と国内の事業会社では人権、労働環境、腐敗防止、自然環境などの内容も踏まえて評価を行っていますが、全グループ会社へと展開していくことが今後の課題です。

■ 安定調達：リスクに対応した強固な安定調達体制の構築

大塚グループでは、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的として、グループ横断のワーキングチームを結成し、従来個社ごとに管理していた調達情報を一元管理するためのプラットフォームを構築しています。本プラットフォームの運用は、サプライヤーの皆さまとの情報連携および協力が前提となっているため、2024年には日本国内の直接材*のサプライヤー約600社のうち約300社に説明会を実施しました。2025年は残りの約300社を対象に実施する予定です。将来的には、本プラットフォームの直接材以外のサプライヤーへの展開を目指し、取り組みを進めています。

* 製品の製造に直接使用される原材料や部品のこと。製品の一部分となる素材や、製造工程で消費される主要な材料が含まれる

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

MESSAGE

グループ共通のサステナブル調達プラットフォームの構築



大塚製薬
資材部 資材部長
矢木 大輔

サプライチェーンのグローバル化・複雑化が近年加速しています。また自然災害、パンデミック、地政学リスクなどのリスクへの対応や、昨今では人権や社会に配慮したサステナビリティへの対応も世界的に求められています。このような中で、サプライチェーンの可視化や情報の一元管理、サプライヤーの皆さまとの密な情報共有を行うことで、患者さんや医療関係者、生活者の皆さまへの安定供給を実現できると考えます。このような観点から、大塚ホールディングスおよび事業会社5社*では、2024年にサプライチェーン情報管理の共通のプラットフォームを導入しました。平時においては高リスク品目を把握して未然に潜在リスクを軽減し、有事においてはサプライヤーとの迅速な情報共有による効率的な初動対応を実現することで、さらなる強固な安定供給体制を実現してまいります。

*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚食品、大塚化学

活動実績と今後の活動展望

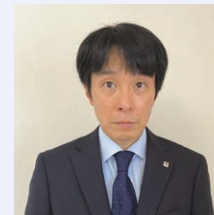
2024年は「大塚グループ 調達方針」「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」の改定に加え、大塚独自のSAQと国際的な評価基準である「EcoVadis」(<https://ecovadis.com/ja/>)のアセスメントツールの導入を行いました。2025年までに、海外も含めた累計20社の当社グループの事業会社が取引するサプライヤーにアセスメントを実施する予定です。

今後、2028年までの第4次中期経営計画期間中に、当社グループが対象とする全事業会社のサプライヤーへ調達方針、調達ガイドラインの周知を行うとともに、同意いただいた皆さまから同意書もあわせて取得する予定です。さらに、対象となるサプライヤーへアセスメントを実施し、その結果高リスクサプライヤーが抽出された場合には、是正・救済活動を推進していきます。

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の持続可能な社会の実現に取り組みます。それに向け、調達情報を一元化するためのプラットフォームの構築ならびに、サプライヤーアセスメントを通じた一連のリスク管理によって、サステナブル調達活動を推進していきます。

MESSAGE

責任ある調達の国内の取り組みと今後の課題



大塚製薬工場
資材部原料課 課長
滝田 真吾

私たちの分科会は、原材料の安定した調達と製品の安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な調達に貢献する活動を行っています。

現在、2025年5月から開始したサプライヤーの皆さまへのアセスメントに向けて、大塚ホールディングスおよび12の事業会社*と協力して対応を進めています。サプライヤーの数が非常に多く、その多様性から一律の対応をお願いすることが難しい状況です。このため、個別の対応を求められることが多くありますが、サプライヤーの皆さまと共通の価値観を持ち、協力して取り組むことを目指して「流汗悟道」の精神で課題解決に取り組んでおります。

私たちは今後もサプライチェーンの持続可能性をさらに高め、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の向上を図ってまいります。

*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、JIMRO

■ 責任ある調達：

倫理的かつ持続可能な調達活動のためのサプライヤー評価の仕組み

大塚グループでは、グループ横断のワーキングチームを結成し、ビジネスパートナーとの強固なエンゲージメントを構築するための活動を行っています。2022年には、人権、労働、環境、腐敗防止に対するサプライヤーの取り組みを把握するために、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」(SAQ) を用いたサプライヤーアセスメントを実施しました。これまで当社グループの国内主要事業会社のサプライヤー653社にアセスメントを実施し、重大なサステナビリティ関連のリスクがないことを確認しました。

品質

品質を礎とした価値創造と信頼の構築



大塚グループは100年を超える歩みの中で、「品質第一」の精神を礎に、研究・開発から製品・サービスの提供に至るまで、バリューチェーン全体において品質を追求する姿勢を事業の根幹としてきました。この取り組みは、従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主といった多様なステークホルダーとの信頼関係を築く基盤にもなっています。サステナブルな社会の実現に向けて、バリューチェーンの各領域で、人権の尊重、適正な労働環境の確保、環境保護、腐敗の防止といった重要課題に対し、ビジネスパートナーと連携しながら品質改善を目指し継続的に取り組んでいます。

大塚グループ 品質ポリシー

1. 品質文化の醸成

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、顧客満足を追求します。

2. 品質第一

国際的な水準を満たした品質システムを構築し、すべての人々に信頼される製品・サービスを提供します。

3. 安全・安心

原料・資材の調達から開発・生産・品質管理・物流・販売・顧客対応に至るすべての活動において安全・安心な製品・サービスを提供します。

4. コンプライアンス遵守

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、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、持続的な成長をめざします。

高品質な製品・サービスの安定供給に向けて

考え方

バリューチェーンの中でも、品質管理・品質保証体制は特に重要な基盤と位置づけ、すべての事業活動において、法令遵守とデータの信頼性確保を徹底しています。医薬品分野では、国内および海外のGMP（Good Manufacturing Practice：適正製造基準）に準拠した品質保証体制を構築しています。NC製品や消費者製品においても、製薬企業として培ってきた厳格な品質基準を活かし、国際基準を満たす品質管理システムを整備しています。大塚グループは、今後も製品・サービスの継続的な品質向上を図り、社会に信頼される企業であり続けることを目指します。

推進体制

大塚グループは、各国の法令や業界基準に準拠した品質保証・品質管理体制を構築するために、グローバルな品質ガバナンス体制を構築しています。

例えば、大塚製薬の医療関連事業では、高品質な医薬品のグローバル安定供給とビジネスの継続に向け、グローバルガバナンス体制を構築しています。その一環として、医薬品を製造・販売しているグループ会社33社*で構成されるGlobal Qualityチームを構築し、定期的な情報

共有や監査業務の協業、共通の品質システムならびにITプラットフォームの確立など、グローバルで協議しながら活動を推進しています。この体制は、緊急事態発生時の連携機能としての役割も併せ持っており、定期的な緊急対応訓練もグローバルレベルで行っています。

また、医薬品品質マネジメントシステムの適切性および実行性の確認を目的に、生産・品質担当取締役役に品質に関する業績や課題、改善案を報告するためのマネジメントレビューを年3回実施しています。また、グローバルビジネス（日本、アジア・アラブ諸国、北米、欧州）を担当する取締役・責任者を対象にしたグローバルマネジメントレビューも2017年から開催しており、特定された課題に対してアクションプランを立案し、改善を図っています。

*アジア・中東・アフリカ20社、欧州10社、アメリカ・カナダ3社

大塚製薬（医療関連事業） Global Quality Team



大塚製薬（日本および海外） 計33社で構成

品質

■ 当局査察/ビジネスパートナーへの定期監査

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、海外を含む当局からの自社工場査察に対応しています。また、近年はグローバルで原材料供給や委託製造が日常的に行われるようになっており、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する定期的な監査もグローバルで協業できる体制にシフトさせています。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。

大塚グループの医薬品を製造する4社*は、監査の均質化と監査担当者のスキルアップを目的に、原材料などの同一供給元に対するビジネスパートナー監査を2016年から合同で行っています。監査に加え、監査員を育成するための教育プログラムならびに監査員認定制度もグループ共通の仕組みとして運用しています。

*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、イーエヌ大塚製薬

■ 医療関連部門の人財交流の仕組み（大塚製薬）

生産・品質部門横断の人財交流

大塚製薬では、ビジネスの拡大に伴い、製造および品質の両面からより広い視点で物事を考えられる人財の育成を目的に、2022年より生産部門と品質部門の人財交流の仕組みであるBridge プロジェクトを開始しています。本プログラムは、将来を担う人財が両部門を経験することで、異なる視点でモノづくりを学び、将来の工場長ならびに品質部門の責任者の育成を目指しています。

品質保証担当者のグローバルでの人財交流

国内の品質保証担当者が、米国や欧州の品質保証部門で業務を行うことで、現地の法規制や習慣、文化を理解するとともに、海外で活躍する人財の育成を目指し、グローバルでの人財交流を行う仕組みであるExchangeプログラムを行っています。

本プログラムは、1-2カ月の短期プログラムと2-3年にわたる長期プログラムで構成され、前者では業務を通じて相互の役割を理解し、エリア間を繋ぐ橋渡しとして活躍する人財育成を担っています。一方、後者では、米国や欧州の関連会社で数年にわたり業務に従事することで、グローバルリーダーとして安定供給のための品質保証業務を遂行できる人財育成を担っています。



グループ横断の情報共有の仕組み

グローバル全体でビジネスエリアの拡大やサプライチェーンの複雑さが増すなか、製品・サービスを確実に上市し、安定供給という共通のゴールの達成を目的に、相互に密接に関わる品質、生産、サプライチェーン、環境関連の各部門が一同に会したグローバル会議を毎年開催しています。2025年は、15カ国・地域の41社から計189名*が参加し、モノづくりの観点から効率や質の向上、それに向けたDXの取り組み、人財育成、環境対応の取り組みなど、各社からの事例や課題を共有することで、相互理解の深化と今後の連携強化に繋がっています。

*対象：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品ならびにその海外子会社



グローバル品質・生産・供給・環境会議

MESSAGE

世界に届ける品質—Global Qualityの進化を目指して



大塚ファーマシューティカルD&C Inc.
Executive Director, Global
Product Quality Lead

表 恭正

医薬品は、品質と安定供給が維持されることにより、人々の健康に寄与することができます。そのためには、世界に同じ品質で医薬品を供給する意識と行動が必要であり、我々の視座はグローバルに置く必要があります。しかし、研究・開発段階にある製品からコマーシャル製品までの品質を、グローバルで統一することは容易ではありません。この課題を解決する1つの手段がGlobal Quality活動です。また、Exchangeプログラムが目指しているのは、Global Qualityチームのメンバーが互いの文化の違いを楽しみ、ダイナミックに行動し、経験を通じてこの困難な目的を達成する人財を育成することです。私自身が、次の世代を育成するための絵を描き、プログラムに身を置いて行動し、今後のGlobal Qualityの活動をどう進化させるかを検証しています。

地球環境への負荷低減

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、地球環境への負荷を低減する取り組みに真摯に向き合い、健やかな未来へとつながるサステナブルな社会の実現を目指しています。

2024年より新たに、「生物多様性(バイオダイバーシティ)」を環境重要項目に追加するとともに、新たな目標を設定しました。

2024年の主な取り組み

- 大塚製薬、大塚テクノ向け太陽光発電設備を開設（徳島県那賀町）
年間発電量は約4,000MWh（一般家庭約1,010世帯分に相当）、
CO₂排出量は年間約2,000トンの削減見込み

環境 重要項目	 カーボン ニュートラル	 サーキュラー エコノミー	 ウォーター ニュートラル	 バイオ ダイバーシティ		
目標	2028年目標 ●CO₂排出量の削減 Scope1,2：50%削減 (2017年比) Scope3：2050年カーボン ニュートラルに向けた取り組み ●自己創出再生可能エネルギー 20%*	2028年目標 ●単純焼却と埋立を50%削減 (2019年比) ●食品ロス削減計画の策定と 実行* 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%	2028年目標 ●水ストレス地域の事業拠点で の水利用戦略の立案 ●水管理プログラムの 全拠点展開 ●水使用量10%削減* (2023年比)	2028年目標* ●RSPO認証パーム油を 100%使用 ●サステナブルな紙を100% 使用		
主に 関連する SDGs						

*2024年 新たに追加した目標



マテリアリティ
地球環境への負荷低減

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



2050年環境ビジョン
「ネットゼロ」

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/sustainability/environmental_report.html



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/sustainability/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、従業員、顧客、ビジネスパートナー、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。

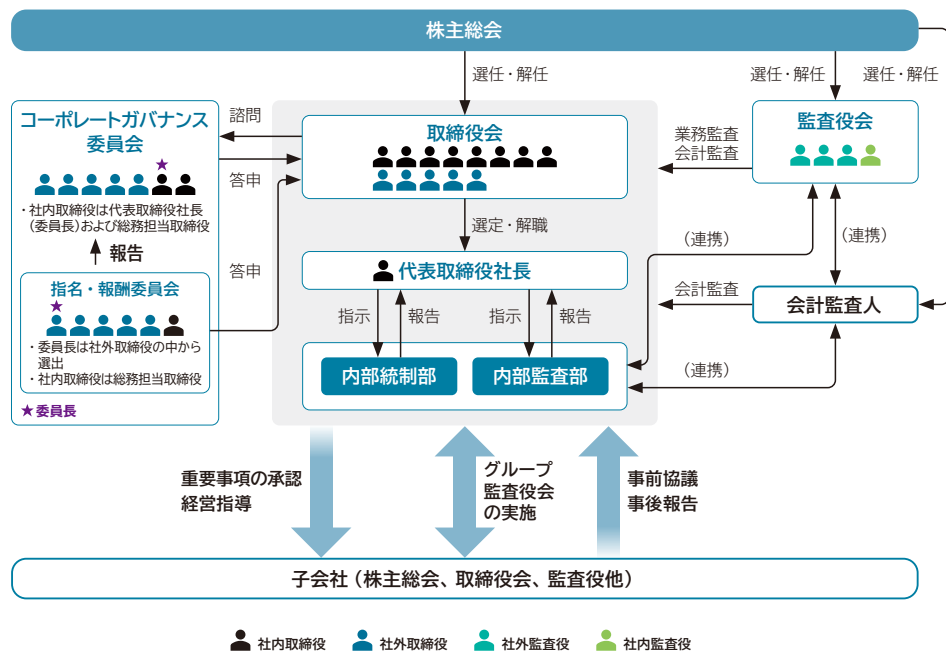
コーポレートガバナンス・ガイドライン

 https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_guideline.pdf

コーポレートガバナンス報告書（2025年4月7日）

https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_report2025.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 「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」制定
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	「取締役報酬の決定方針」制定	「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		「取締役報酬の決定方針」改定 「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 行動規準」制定 「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 ビジネスパートナー スピークアップライン」 設置
2025年			「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定

ガバナンス

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17期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

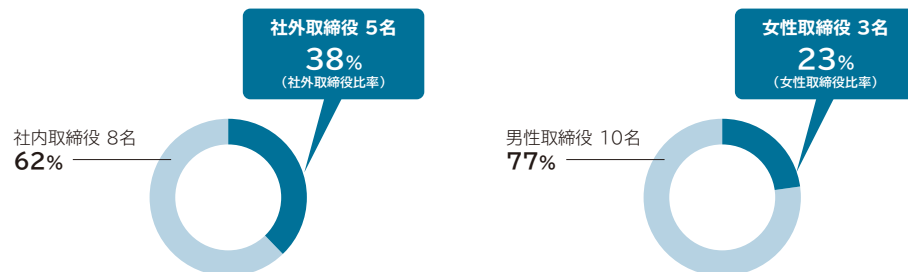
https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202412_02.pdf

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材を取締役に選任しています。社内取締役に關しては、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等を鑑み、その経験・専門性および見識等を総合的に評価しています。社外取締役に關しては、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、取締役に對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。

■ 2024年度開催回数（平均出席率）：13回（99.4%）

■ 取締役のスキルマトリックスおよびスキル選定理由

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。

■ 取締役のスキルマトリックス

氏名	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	サステナ ビリティ	人的 資本	企業 分析	医療行政・ 公衆衛生	主な資格等
社内取締役										
大塚 一郎	●	●	●							
井上 眞	●	●	●							
松尾 嘉朗					●	●	●			
牧野 祐子				●						
高木 修一	●		●	●						
小林 将之	●	●							●	
東條 紀子	●				●			●		
樋口 達夫	●	●	●						●	
社外取締役										
松谷 有希雄									●	医師
青木 芳久			●							
三田 万世								●		
北地 達明				●				●		公認会計士
瀬口 二郎	●							●		

■ スキル選定理由

項目	選定理由
グローバルビジネス	海外売上比率が約7割を占める大塚グループにおいて、今後の持続的な成長のためには、グローバルな視点と経験が必要であるため
技術・研究開発・生産	時代に即したイノベティブな製品を開発・生産するグループ各社の事業を監督・統括する上で、本分野の知見と経験が重要であるため
戦略企画・マーケティング・営業	多様な事業を展開する上で、創造性や独自性を実現するために重要な要素であり、全体の事業を監督・統括する役割があるため
財務・会計	財務戦略の策定・実行、経営基盤の強化、事業・財務報告の厳格な監査実現のため、十分な知見と実績が必要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	持続的な企業価値向上を目指す上でリスクマネジメントは重要項目であり、ガバナンス強化のため、本分野の知見と実績が必要であるため
サステナビリティ	取締役会の多様性の確保、および社会課題への対応を経営戦略に反映し、持続的な成長の基盤構築と、社会との共創を目指すために必要であるため
人的資本	「企業理念を実現する人材の育成と環境整備」の実現のためには、イノベーション創出や競争力強化の基盤となる人的資本経営に関する見識が不可欠であるため
企業分析	企業を客観的に観察し分析する視点や専門知識は、経営の意思決定の評価や事業の監督機能において重要であるため
医療行政・公衆衛生	トータルヘルスケアに資する事業活動を行う上で、医療行政・公衆衛生・業界活動等の観点から、事業活動を専門的かつ俯瞰的に評価する視点が重要であるため
主な資格等	資格（医師等）、多様な知識が必要であるため

ガバナンス

コーポレートガバナンス

2024年の取締役会での主な審議事項

カテゴリー	審議回数	主な報告・議論等
業績・予算	19	- 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 - 第4次中期経営計画に関する審議
コーポレートガバナンス	39	- 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 - 投資家等のステークホルダー・エンゲージメントの状況報告
サステナビリティ	6	- 太陽光発電導入計画についての承認 - 欧州サステナビリティ関連法規制に関する審議 - サステナビリティ戦略に関する審議
M&A・提携	7	- 大塚製薬（株）ジュナナ社買収に関する審議 （株）大塚製薬工場ICU Medicalとの米国合併会社設立に関する審議
リスクマネジメント	9	- 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 - 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	10	- 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 - 自己株式取得に関する審議
IT	1	サイバーセキュリティに対する取り組み強化

取締役会で報告・決議されたサステナビリティに関連する議題と内容（2024年）

当社では、サステナビリティ推進責任者が取締役会でサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について報告するほか、審議が必要とされた関連する事項に関しては協議のうえ取締役会の承認を経て決議します。

開催月	議題	内容
1月	サステナビリティと経営戦略	第4次中期経営計画における大塚グループが目指すサステナビリティ経営について協議
	内部通報年次報告	内部通報の内容、件数等の報告、内部通報体制強化に向けた取り組みの報告
2月	役員報酬への非財務（ESG）指標の組み込み	第4次中期経営計画期間中を対象とし、サステナビリティ経営の推進度として当社の役員株式報酬の評価指標の一つにESG指標（FTSE）を採用すること、主要事業会社の業績連動賞与において、サステナビリティに関する取り組みを評価指標とすることを決議
	ビジネスパートナー行動規準の制定	大塚グループすべてのビジネスパートナーを対象とした行動規準の制定
3月	人材育成状況報告	次世代経営人材・グローバルリーダー育成研修報告
4月	環境投資	海外生産拠点における再生可能エネルギーの利用拡大について検討
8月	グリーンボンド	グリーンボンド発行の決議
11月	太陽光発電設備導入の進捗と今後の運用方法	国内の大型太陽光発電設備導入の進捗と計画、今後のエネルギーマネジメントについて
12月	ビジネスパートナー通報ラインの設置	ビジネスパートナー向け通報窓口（スピークアップライン）設置の報告
	統合報告書の投資家フィードバック	統合報告書に対する投資家からのフィードバックについて協議

※本表は複数のカテゴリーにわたる案件もサステナビリティに関連する議題としてとらえており、左表とは件数が異なります

取締役会の実効性評価

2025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、2025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	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
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	iv リスクマネジメントの適切性
③ 社外取締役との連携の十分性	v 各事業会社との間の連携・情報共有の十分性
④ 監査役会との連携の十分性	⑦ 社外役員に対するサポート体制の十分性
⑤ 取締役会の運営について	⑧ コーポレートガバナンス委員会の運営（開催頻度、内容等）の適正性
⑥ ガバナンスとの関連について	⑨ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか
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	

ガバナンス

内部監査部、内部統制部の詳細はコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_report2025.pdf

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および指名・報酬委員会

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
- ・その他グループの経営課題

■ 指名・報酬委員会の主な審議事項

- ・社長の評価
- ・取締役・監査役の選任・解任に関する事項について、その妥当性・公正性
- ・取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準に関する事項

■ 2024年度開催回数（平均出席率）：5回（100%）

■ 2024年度開催回数（平均出席率）：5回（100%）

井上眞新社長選任プロセス

樋口達夫前社長から次期社長へのサクセッションプランについては、指名・報酬委員会にて数年前より最重要事項として審議を続けてきました。第3次中期経営計画（2019年～2023年）が初期の目的を達成し、第4次中期経営計画（2024年～2028年）が順調にスタートしたタイミングでの交代を企図し協議を行いました。大塚ホールディングスのリーダー像を、大塚グループならではのイノベーションを創出し、グループを率いることができる人財と考え、以下の点を重視しました。

- ・企業理念に基づく事業コンセプトを実行する力
- ・人財および組織マネジメントの高い能力
- ・優れた人財を育成する能力

複数の候補者の中で、井上眞は、大塚製薬の社長としての成果（業績、組織マネジメント、人財育成）、これまでの経験、経営者の資質、いずれの点においても大塚ホールディングスの社長としてグループを牽引していくのにふさわしいリーダーであると判断され、取締役会に答申、2024年10月31日の取締役会にて承認されました。

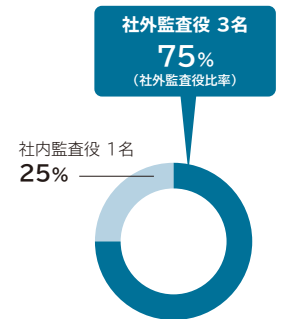
■ 監査役会

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、稟議書等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。

■ 2024年度開催回数（平均出席率）：16回（100%）

■ 監査役のスキルマトリックス

氏名	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	サステナ ビリティ	人的資本	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格等
常勤監査役										
鳥羽 洋三	●			●						
社外監査役										
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



スキル選定理由はP.71を参照

■ 取締役および監査役に対する研修等

① 取締役および監査役

- ・弁護士その他専門家から法令等に関する説明を受ける機会を設け、また、個々の取締役・監査役に適合した研修においても、その費用を支援しております。

② 社外取締役および社外監査役

- ・経営企画部、内部統制部、内部監査部、IR部等から、事業の状況、業界の状況および事業に関わるトピックス等について定期的な報告会を実施しております。
- ・大塚グループの事業等の理解を深めることを目的として、適宜、グループ各事業の説明や、国内外の事業所・工場・研究所等の視察の機会を設定しております。
- ・監査役会と社外取締役との連携体制を強化するため、定期的な情報交換、経営に関するディスカッションを実施しております。

ガバナンス

役員報酬

考え方

当社の役員報酬制度は、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・経営監督等の機能が、透明性・公平性を保ちつつ適切に発揮されることを目的として定められています。

■ 報酬水準

当社のグローバルな事業活動を担う優秀な人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。

■ 2024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)	968百万円 (54百万円)	354百万円 (54百万円)	165百万円 (―)	449百万円 (―)	13名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	58百万円 (34百万円)	58百万円 (34百万円)	―	―	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	1,026百万円 (88百万円)	412百万円 (88百万円)	165百万円 (―)	449百万円 (―)	17名 (8名)

■ 2024年の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	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	取締役	大塚ホールディングス(株)	66	36	69	―	339
	取締役	大塚製薬(株)	36	18	―	―	
	取締役	(株)大塚製薬工場	34	15	―	64	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス(株)	36	19	69	―	233
	取締役	大塚製薬(株)	76	33	―	―	
松尾 嘉朗	取締役	大塚ホールディングス(株)	48	26	51	―	176
	取締役	大塚製薬(株)	30	15	―	―	
	取締役	大塚食品(株)	2	―	―	―	
	取締役	大塚メディカルデバイス(株)	2	―	―	―	
牧野 祐子	取締役	大塚ホールディングス(株)	36	19	34	―	101
	取締役	大塚製薬(株)	7	3	―	―	
高木 修一	取締役	大塚ホールディングス(株)	12	6	40	―	158
	取締役	(株)大塚製薬工場	65	27	―	6	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス(株)	12	6	46	―	158
	取締役	大鵬薬品工業(株)	57	30	―	5	
東條 紀子	取締役	大塚ホールディングス(株)	18	9	34	―	108
	取締役	大塚メディカルデバイス(株)	45	―	―	―	
樋口 達夫	取締役	大塚ホールディングス(株)	72	39	103	―	332
	取締役	大塚製薬(株)	66	33	―	―	
	顧問・相談役	(株)大塚製薬工場	9	―	―	―	
	顧問・相談役	大塚化学(株)	9	―	―	―	

ガバナンス

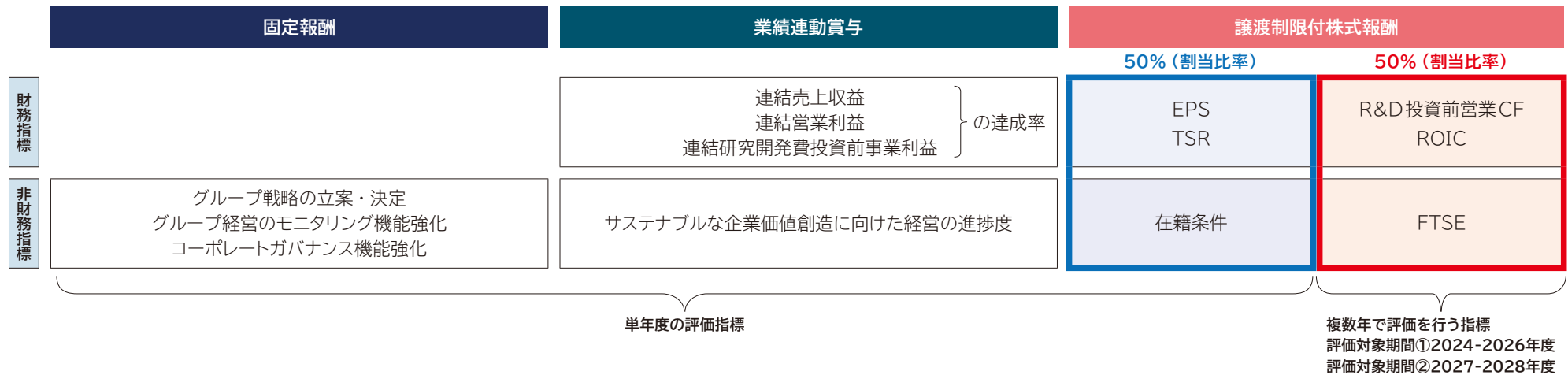
役員報酬制度の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/officer-compensation.html>

役員報酬 第4次中期経営計画（2024-2028年度）

■ 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

報酬体系および評価指標のイメージ図



譲渡制限付株式報酬について

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譲渡制限付株式報酬を導入しています。本制度では、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ことにより、効果的な報酬体系となるよう設計されています。

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）、または取締役が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、取締役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することとしています（クローバック制度）。

取締役の個人別の報酬の内容等の決定方法について

取締役の個人別の報酬については、株主総会で決議された総額の範囲内で、指名・報酬委員会での対象取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する審議を経た答申を踏まえ、取締役会において決定します。

■ 社外取締役および監査役の報酬等の内容

固定報酬のみ支給しており、業績により変動する要素はありません。

指標	解除条件の概要
在籍条件	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	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	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、その前月末および前々月末株価の3ヵ月平均株価とする
R&D投資前営業CF	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計計画値の累積額を下回らない
ROIC	各評価対象期間に係る「連結投下資本利益率（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	各評価対象期間において、FTSE Russell のESGスコア3.3以上を取得すること

社外取締役対談「中長期ビジョンの実現する取締役会の実効性とは」

大塚がトータルヘルスケア企業として持続的に成長するため、取締役会の実効性をどう高めていけばよいのか。企業での勤務経験の豊富なお二人に、議論していただきました。

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。



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。



新経営体制における取締役会に期待すること

青木取締役 取締役会において最も重要なことは、社内外に関わらず取締役一人ひとりが活発に意見を言い、十分な議論を行ったうえで最終的な結論を引き出す事が本当の実効性を担保することだと思っています。井上社長は、意見をしやすい雰囲気をつくることに長け、議論に耳を傾けたうえで決断するタイプであると思います。今までもそうですが、取締役会は形式的な審議で終わることなく意思決定がなされてきており、今後も、井上社長ならではの運営で取締役会のさらなる活性化が図られていくと思います。

三田取締役 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、当初から取締役会での議論は活発で、特に社外取締役が多様な視点

から意見を述べる機会が豊富にありました。事前の説明も丁寧で、担当者の方々が私たち社外取締役も十分な理解が得られるように資料の準備や説明に時間をかけてくださっています。事前のサポートがあることで、議題に対する理解が深まり、取締役会当日には多くの観点から建設的な質問を投げかけることが可能になります。その結果、社内で十分議論しつくされたものであっても、取締役会で「時期尚早」との意見が出て、議案にブレーキがかかることがありました。これは取締役会の実効性が発揮されていることの表れです。今後も、体制を含めたグループ全体のあり方について、時代の変化に合わせて議論を深めていくことが重要になってくると考えます。

青木取締役 商社出身の私は、M&Aや事業構造の経営的な視点から、三田取締役は証券会社のアナリストとしての知見から、他

の社外取締役は医療や会計などの専門的な立場からそれぞれ多角的な視座を提供していますので、取締役会はいいい緊張感が生まれています。また取締役の多様性については形式的に対応するのではなく、例えば外国籍の取締役については先ずは大塚製薬で3人の外国籍の取締役を登用し、その実効性を確認しながら、どのような形で大塚ホールディングスの役員構成にすべきかを考えています。形式的な対応ではなく、実際に効果を発揮するかどうかを丁



寧に見極めた上で対応を決めている点が、大塚の良さです。「実」を大事にする会社だと感じています。

三田取締役 大塚ホールディングスでは第4次中計において取り組む社会課題の一つとして「女性の健康」を掲げており、NC関連事業などヘルスケアの事業において女性の視点が重要だと考えています。このような事業環境の中、取締役会に女性は私以外に、牧野取締役CFO、東條取締役、大澤監査役、辻監査役がいますし、グループの子会社でも多くの女性の経営幹部が活躍されており、女性の登用はかなり進んでいると言えます。女性の健康という社会課題に取り組む事例として、日本では専門医や自治体と連携し、一般の方への啓発活動だけでなく企業への疾患セミナーなどを通じて、女性の健康課題を社会全体で支援できるように様々な取り組みを行っています。米国では、日本でブランド価値を確立させたエクオール含有食品「エクエル」の展開、ユコラ社、ボナファイドヘルス社の買収等を行っています。また、大塚ホールディングスは第4次中期経営計画で「女性の健康への貢献度」をマテリアリティの指標として掲げています。

イノベーションを加速する人的資本と財務戦略

三田取締役 グローバルの人財育成の仕組みが作られつつありますし、グループ各社間の人財交流も進んでいる印象を受けています。大塚ホールディングスの経営企画部や財務会計部には、複数の子会社から出向や兼務の形で多様な人財が集まり、グループ全体を俯瞰する視点を養う機会が広がっています。こうした人財が事業会社へ戻ることで、ホールディングスの視点が各社に浸透しますし、社員同士の相互理解が深まり、コラボレーションやタスクフォース型プロジェクトの基盤が築かれていると感じています。

実際、ある事業会社が医薬品の開発を始めた際、開発ノウハウがある別の事業会社と連携し、横断的なプロジェクトチームがつくられました。このような取り組みは、人財の流動性の向上にとどまらず、事業そのものの進化を後押ししています。人的資本を戦略的に活用することで、イノベーションの創出と企業価値の向上につながっていると感じています。

青木取締役 大塚の社員は、創業の精神である「大塚にしかできないこと」を実践していますが、それを続けることこそが大きな強みです。ポカリスエットやカロリーメイトは、製品価値に対する理解浸透にいくつものハードルが当初ありましたが、大塚のポリシーを貫き、粘り強く育てたからこそ、これほどまでにマーケットに受け入れられたのでしょう、時間をかけて企業としての存在意義を示す取り組みは、強い目的意識と大塚の財務基盤が強固であるからこそと言えます。

三田取締役 近年、大塚の財務戦略は目に見えて変化があると感じています。その中でROIC経営の導入・浸透は顕著で、ホールディングスだけでなく、子会社単位でもROICの考え方に基いた経営判断が行われるようになっていきます。現在では、製品や事業単位での損益管理が進み、自らの収益構造をより深く理解し、戦略的に資源配分を見直すようになっています。また財務基盤が充実しており、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を活用することで、子会社はグループ内で資金を効率的に融通でき、迅



速な投資判断が可能になっています。こうした変化は成長領域への投資強化だけでなく、見直すべき事業の選別も進み、グループ全体の成長につながっていくと思います。

トータルヘルスケア企業としての 中長期ビジョン

青木取締役 大塚がトータルヘルスケア企業として持続的に成長するには、長期経営戦略を構想し、今後の経営環境の変化に機敏に対応できる体制整備が不可欠だと思っています。第4次中計はこれまでの成果を土台に、次のステップへ発展させるための準備段階にあると捉えています。経営を取り巻く環境はますます複雑化し、個の力だけでは対応しきれない局面が増えてきており、大塚グループがさらに拡大するには、グループ全体で将来のあり方を見据えた議論が必要です。水面下ではその準備がしっかりと進んでいることを実感しています。

三田取締役 第4次中期経営計画は、5年間という限られた期間ではありますが、この先長く続く企業の歴史の中では、重要な期間の一つとの位置づけです。計画策定にあたっては、第5次中計以降を見据えた議論が重ねられており、今はその基盤を築く「仕込み」の時期だと捉えています。医療関連事業のフェーズ2以前の開発品は、第5次中計以降で花開くものと期待できます。幸いにも業績・財務基盤ともに良好な状況にあり、2024年度はジュナナ社の買収、大塚製薬工場の米国進出や、2023年度から取り組んでいるポカリスエットの米国展開など、将来を見据えた積極的な投資が進みました。成果が目に見える形となるには一定の時間を要するかもしれませんが、中長期的な視点でグループの進むべき方向を見極め、建設的な議論に貢献していきたいと考えています。

社外取締役対談「指名・報酬委員会での議論と新CEOに期待すること」

2025年1月に井上新CEOが就任したことを受け、指名・報酬委員のお二人には、その選任の過程や、大塚の企業価値向上のための取締役会のあり方について語っていただきました。

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。



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。



後継者選任の過程

松谷取締役 大塚ホールディングスは2023年4月より、コーポレートガバナンス委員会の小委員会として指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、これまでコーポレートガバナンス委員会で審議されてきた社長その他経営幹部のサクセッションプランなどについて、より具体的に検討を進める組織で、総務担当取締役およびすべての社外取締役で構成されています。指名・報酬委員会の設置は、今まで以上に自律的で透明性の高い企業経営を行う重要な一歩だったと感じています。

新CEOの具体的な候補者検討にあたり、私は2桁の候補者と面談を重ね、研究・営業・企画・経理など幅広いバックグラウンドを持つ方や、キャリア採用の方も候補に挙がっており、大塚には多様な人材がいることを実感しました。

北地取締役 2017年に独立行政法人経済産業研究所（RIETI）のコーポレート・ガバナンス・プロジェクトの成果として刊行された『企業統治と成長戦略』によれば、3人以上の独立社外取締役による監督機能強化とガバナンスに強い関心を持つ機関投資家との対話によって規律付けが強くなると指摘されています。当社の指名・報酬委員会は社外取締役が5人いますから、ガバナンスの実効性という点で意義深い取り組みと言えます。

大塚グループは、現場で育まれた人たちが集まる組織で、「ミーイズム（私）」より「アワイズム（私たち）」を重んじる文化が根付いています。井上社長は、医薬だけでなく複数の事業でのご経験から現場をよく理解し、アワイズムを体現している方であり、リーダーにふさわしいと素直に納得しました。

次代を見据えたリーダーシップへの期待とガバナンスの進化

松谷取締役 井上社長はCEOとして求められる決断力、これまでの豊富な経験を活かした医療関連事業やNC関連事業のすべてのバリューチェーンを理解してマネジメントする能力、また、社内



外とのネットワークを構築できる人間力を有し、ますます重要になるグローバル感覚に対しても積極的に学び続ける意欲を感じているので、リーダーとしてさらなる成長をとげられることを期待しています。

北地取締役 私は、資本市場の変化に機敏に対応する力はCEOに不可欠な資質だと考えており、井上社長がファイナンスの状況や投資家のニーズを敏感に捉え、経営に反映する感度を一層高めていくことを期待しています。

大塚グループは医薬から人々の健康を維持向上するヘルスケア、物質化学の基盤も担うプラットフォーム企業として様々な競争とイノベーションが必要ですが、その経営にはartisticな技能・度量が強く影響すると思います。STEMではなくSTEAM*という表現もされますが、人の健康や生命に関わる大塚のような企業においては、合理性だけでなく、Artsの要素が重要です。その点、井上社長は柔軟な感性と見切りの経験を重ねており、CEOの立場としてグループをより発展させていくことを確信しています。

*STEAM: Science, Technology, Engineering, and Mathematics, and Arts

松谷取締役 私は医師として、医療現場でも「Arts and Science」が重視されていると感じています。患者に寄り添う中で得られるひらめきや直感、重要な力です。井上社長は穏やかな雰囲気とは裏腹に、必要な場面では厳しい決断を下す覚悟と胆力を備えた方です。実際、取締役会での振る舞いや運営からも、そのバランス感覚と意思の強さが伝わってきます。

北地取締役 そうした資質を備えたリーダーのもとで、取締役会や指名・報酬委員会も、より高いレベルでの運営が求められています。インベストメントバンカー出身の瀬口二郎氏が新たに社外取締役に加わったこともあり、取締役会に新たな刺激と緊張感が生まれています。委員一同、強い使命感を持ってガバナンスのさ

らなる高度化に取り組めます。

サステナビリティ経営を支える報酬制度のあり方

松谷取締役 報酬制度の変更は、大塚の企業価値向上における進化の一環と捉えています。固定報酬中心だった体系から、中長期的な成果を重視する変動報酬へと段階的に移行し、さらに近年では、社会的要請を踏まえて非財務指標の導入も進めました。例えば、ESG関連の外部評価指標であるFTSEのスコアを、株式報酬制度に組み込み、客観的な評価軸を設定しています。透明性の高い判断を行うことは、社内外に対して大塚の姿勢を明確に示す意味でも重要であり、着実に制度改革が進んでいます。

北地取締役 ESGスコアの反映は、報酬制度そのものの質的な進化を象徴する取り組みです。サステナビリティ経営にも取り組んでいるからこそ報酬制度への導入が可能になったのであり、仮に達成が難しかった場合でも、基準を緩めるという発想は一切ありません。大塚グループはサステナビリティ経営のもと、社会、顧客、従業員、株主、ビジネスパートナーといったすべてのステークホルダーに対して、持続的にリターンをもたらすことを使命としています。報酬制度においても、長期的な視点での企業価値向上を支える仕組みづくりを進めていきます。



新任社外取締役メッセージ



インベストメントバンカーとしての
豊富な知見を価値創造に活かす

瀬口 二郎
社外取締役

私は、東京銀行（現 三菱UFJ銀行）とメリルリンチ日本証券（現 BofA証券）にて、インベストメントバンカーとして資本市場を通じた企業支援とガバナンス強化に取り組んできました。今回、上場企業の社外取締役に初めて務めるにあたり、これまで培ってきた経験を最大限に生かし、大塚ホールディングスの中長期的な成長に貢献していきます。

大塚グループとは、私がメリルリンチ日本証券に在籍していた2009年に徳島の工場を訪問して以来、ご縁が続いています。資本市場との対話やアドバイザリー業務を通じ、大塚グループのトータルヘルスケアへの真摯な取り組みや、挑戦を続ける企業姿勢を直に感じることができました。また、ヘルスケアへの貢献という目指す姿を一貫して持ちつつ、新たな成長分野へ挑戦していることにも共感を深めてきました。

その後、再び徳島を訪れる機会があった際に、地域の方々とお話する中で、大塚グループが地域に根差し、地域社会に貢献していることを知りました。100年以上企業が存続できる理由とも言えると思います。

私は、バブル崩壊、金融危機、リーマンショックといった激動の時代を企業経営の最前線で経験してきました。短期的な成果を追うのではなく、環境が目まぐるしく変化していく中でも長期にわたる信頼関係の構築こそが、企業の発展には必須であると確信しています。この考え方は、健康維持・増進や未病対策などの社会課題解決に取り組む続ける大塚グループの姿勢にも通じるものです。

今後は、大塚ホールディングスの社外取締役として、外部の視点から資本市場の期待に応える透明性の高いガバナンスを支援し、大塚グループの収益性や資本効率の改善に目を配りながら、取締役会で建設的な議論を重ね企業価値の持続的な向上に寄与していきたいと思っています。

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/202412_02.pdf



取締役・監査役

(2025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	 代表取締役社長兼 CEO 井上 眞 いのうえ まこと	 代表取締役副社長 松尾 嘉朗 まつお よしろう	 取締役CFO 牧野 祐子 まきの ゆうこ	 取締役 高木 修一 たかぎ しゅういち
略歴 所有株式数7,882,584株 在任期間16年8カ月 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)	略歴 所有株式数72,000株 在任期間5年 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 2024年 1月 当社代表取締役COO 2025年 1月 当社代表取締役社長兼CEO(現任)	略歴 所有株式数84,760株 在任期間16年8カ月 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 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 2023年 3月 大塚食品(株)取締役 2025年 1月 当社代表取締役副社長(現任)	略歴 所有株式数35,000株 在任期間7年 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 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)	略歴 所有株式数43,200株 在任期間6年 1989年 4月 飛鳥建設(株)入社 1995年 9月 大塚製薬(株)入社 2002年 8月 同社OIAA事業部財務部 2003年 7月 同社経理部 2015年 3月 (株)大塚製薬工場執行役員インド担当 2015年 5月 クラリス大塚(株)(現 大塚製薬インド (株))CEO 2019年 1月 当社常務執行役員社長室担当 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 当社取締役(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	 取締役 東條 紀子 とうじょう のりこ	 取締役相談役 樋口 達夫 ひぐち たつお		
略歴 所有株式数90,500株 在任期間8年 1989年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行) 入行 1993年10月 大鵬薬品工業(株)入社 2002年 8月 大鵬ファーマU.S.A.Inc. (現 大鵬オンコロジーInc.) 取締役社長 2003年 9月 大鵬薬品工業(株)取締役 2010年 4月 大塚アメリカInc.取締役社長(兼)CEO 2012年 4月 大鵬薬品工業(株)代表取締役社長 (現任) 大鵬ファーマU.S.A.Inc.取締役 2014年 4月 大鵬オンコロジーInc.取締役会長(現任) 2017年 3月 当社取締役(現任)	略歴 所有株式数72,000株 在任期間10年10カ月 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)	略歴 所有株式数205,600株 在任期間16年8カ月 1977年 3月 大塚製薬(株)入社 1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイト) 1998年11月 同社取締役副社長 1999年 6月 同社取締役アメリカ担当 2000年 6月 同社代表取締役社長 2008年 6月 同社取締役 2008年 7月 当社代表取締役社長(兼)CEO 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 2025年 1月 当社取締役相談役(現任) 大塚製薬(株)取締役会長(現任)		

ガバナンス

取締役・監査役 (2025年3月28日現在)

社外取締役



社外取締役
松谷 有希雄
まつたに ゆきお

略歴	所有株式数0株	在任期間9年
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
青木 芳久
あおき よしひさ

略歴	所有株式数0株	在任期間6年
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	
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	所有株式数0株	在任期間5年
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	所有株式数0株	在任期間3年
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)	



社外取締役
瀬口 二郎
せぐち じろう

略歴	所有株式数0株	在任期間一
1986年 4月	(株) 東京銀行 (現 (株) 三菱UFJ銀行) 入行	
1999年 3月	メリルリンチ日本証券 (株) 入社	
2010年 7月	同社代表取締役社長 Bank of America Corporation (以下 BofA) 在日代表	
2013年 10月	BofA Global Corporate & Investment Banking アジア太平洋地 域統括責任者	
2016年 6月	メリルリンチ日本証券 (株) 代表取締役社長 BofA 在日代表	
2019年 1月	BofA Co-President of APAC (アジ ア太平洋地域共同総代表)	
2023年 7月	BofA アジア太平洋地域シニアアドバイザー	
2025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	所有株式数8,000株	在任期間7年
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	所有株式数8,000株	在任期間15年
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	
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) インバ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	所有株式数0株	在任期間3年
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	リンデック (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	
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	所有株式数0株	在任期間3年
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)	

ガバナンス

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

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、定期研修等を通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

■ 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、財務・経営企画・総務を担当する当社取締役／執行役員を委員長／委員とする「グローバルリスク監督委員会」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、定期的にグローバルリスク監督委員会より取締役会に報告され、課題や追加対策の実施等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ポリシー」「グローバル利益相反ポリシー」等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、インドネシア語等、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（契約社員、派遣

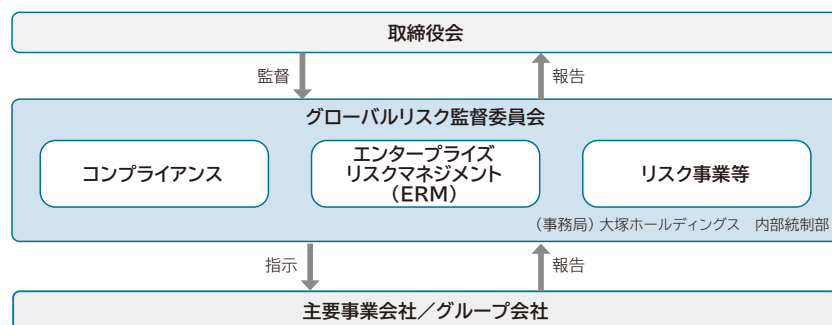
社員を含む）は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査等を通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。

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、当社と主要事業会社で構成する「グローバルコンプライアンス推進委員会」を設置し、コンプライアンス管理体制のグローバル化に関する、グループとして重要な意思決定プロセスの明確化を図っています。

■ 内部通報体制

大塚グループでは、各社に内部通報窓口を設置し、不正行為や法令違反、規則違反等を早期に認識し是正を図るよう努めています。通報は、従業員のみならず、契約・派遣社員、パート・アルバイトからも受け付けるとともに、弁護士事務所等の社外にも通報窓口の設置を進めています。また匿名での通報も可能で、通報者が報復を恐れることなく安心して利用できるよう配慮しています。また、通報者や通報に関する情報は厳重に管理し、通報者が不利益を被らないよう、適切な調査や是正処置を行う必要性を踏まえたうえで、対応上どうしても知る必要のある人以外には共有しません。また、グループ全体に重大な影響を及ぼすような事案、各社の窓口では相談しづらいと考えられる事案等を当社で受け付ける「大塚HDグループホットライン」も設置しています。

コンプライアンス推進体制図



大塚グループ・グローバルスピークアップポリシーの制定

大塚グループでは、不正、不適切な行為、グループの価値観、方針、プロセスに沿わない行為、または疑わしい行為を認知した際に、その行為について報告する内部通報制度の基本原則を明確化し、制度の実効性を高めることを目的に「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定しています。

（基本原則）

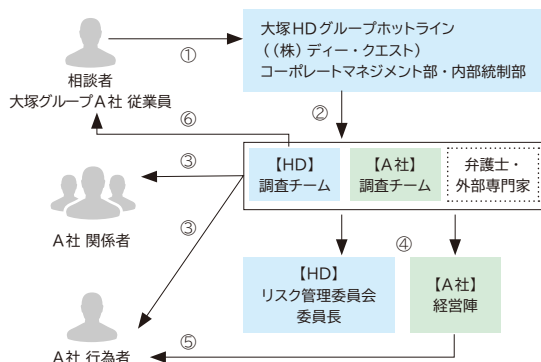
- ・誠実に報告する権利と義務
- ・情報の厳格な取扱い
- ・匿名通報の受入れ
- ・報告者への報復の禁止
- ・調査、是正・予防措置の実施

ガバナンス

コンプライアンス

■ 通報・調査・処分・結果報告の流れ

大塚HDグループホットラインに通報があった場合、通報から調査・処分・結果報告までは、事案の内容により異なりますが、以下の流れで対応しています。



①相談・通報	大塚グループのA社の従業員より、大塚HDグループホットラインへの相談を受領
②対応の検討	相談内容を検討し調査を決定
③調査	内容により、弁護士等外部専門家にも依頼し、相談者および関係者等へのヒアリング調査を実施
④調査結果の報告	調査結果について、大塚HDのリスク管理委員会委員長およびA社経営陣に報告
⑤処分の決定	行為者に対する対応を決定（処分を含む）
⑥相談者への報告	A社の従業員へ調査結果の報告

・通報受領から調査結果の報告まで約3か月
・グループ各社のホットラインにおいても同様のフローで対応します（※各社によって名称等は異なります）

■ グローバルコンプライアンス研修受講者数（2024年）

研修を実施した各種ポリシー・規準	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準	41,773名*1	98.6%
大塚グループ・グローバル腐敗防止ポリシー		
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		

*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、派遣社員等も含まれています。

■ 従業員等から寄せられた相談・通報件数

項目	2023年	2024年
法令違反	176	252
多様性・職場に関する内容、ハラスメント	118	117
社内規程違反	68	73
労務上の法令違反	11	8
その他（悩み相談・意見等）	226	195
合計	599*2	645*2

*2 大塚グループ全社で大塚ホールディングスに報告された件数

■ 個別事案への対応体制

コンプライアンスに抵触する何らかの問題が発生した場合、またはその恐れがある場合には、直属の上司または、法務・コンプライアンス・人事総務部門への相談・報告が義務付けられており、それに対する報復も厳しく禁止されています。コンプライアンス違反や疑いについては、その内容等に応じ、コンプライアンス部門または人事総務部門が事務局を担っています。必要に応じて弁護士、公認会計士

等の外部専門家も加えた調査チームを編成し、個人情報保護の管理や通報者に対する報復行為が発生しないように留意のうえ事実関係の調査を行います。重大な違反事例と判断される場合はグローバルリスク監督委員会や取締役会へ報告され、事案に応じた対応と再発防止策を実行するとともに、各事例についてはグループ全体のコンプライアンス施策の立案・実施に反映されます。

■ ビジネスパートナーからの相談・通報窓口

大塚グループは、ビジネスパートナーの皆さまとともに事業活動を通じて、社会課題の解決に資することを目指しており、皆さまとともに高い倫理観に基づいて企業活動を行う意思を表すため、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を制定しています。当社は、事業の進め方は、事業活動の結果と同様に重要であると考えており、ビジネスパートナーの皆さまに対する、事業遂行における期待や要請を同規準で示しています。

同規準では、懸念事項の提起と報告に関して、大塚グループの従業員または大塚グループを代表する者が、違法行為またはその他不正行為を行ったと判断される場合、速やかに大塚グループに報告することを求めている。ビジネスパートナーの皆さまがご相談・報告いただける窓口（大塚グループ ビジネスパートナーズスピークアップライン）を設けています。

■ 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等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、マニュアル等の整備・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

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、適切な情報開示等を行い、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を経済協力開発機構（OECD）を中心に進められてきました。その結果、グローバル・ミニマム課税ルールが導入され、国・地域ごとの税負担率が15%を下回る場合、追加で課税されることになりました。大塚グループが事業を行う多くの国・地域においても同ルールが制定されており、一部の子会社では2024年度から適用されています。このような環境下、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐に渡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、適切な人財を確保、育成することで、大塚グループの納税コンプライアンスの向上および税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査等委員会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

リスクマネジメント

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、当社およびグループ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、リスクを全社包括的に認識・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等を目的として、2020年からエンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。2022年には、ISO31000やCOSOをはじめとしたグローバル基準を参照し、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。

ERMの取り組みの中では、企業理念の実現や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ています。そのうえで、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の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、グローバルリスク監督委員会や取締役会で重要なリスクの審議や報告を行うことに加え、同委員会が、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

ガバナンス

リスクマネジメント

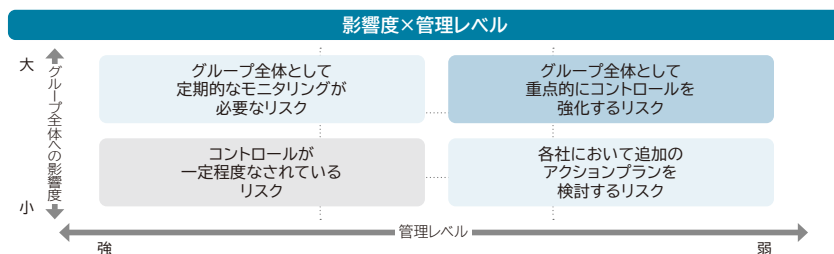
の実施状況のモニタリング等、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの有効性のレビューならびに実効性を監督しています。

■ 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、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、リスク主管部門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、全社的な観点からグローバルリスク監督委員会において、経済的損失や事業継続性に繋がりのあ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、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。当社は主要事業会社に対して必要な指示や支援を行い、主要事業会社は当社に対して適宜報告や相談を行う等、相互に連携しながらERMを推進・運用しています。また、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。

■ リスクマップ

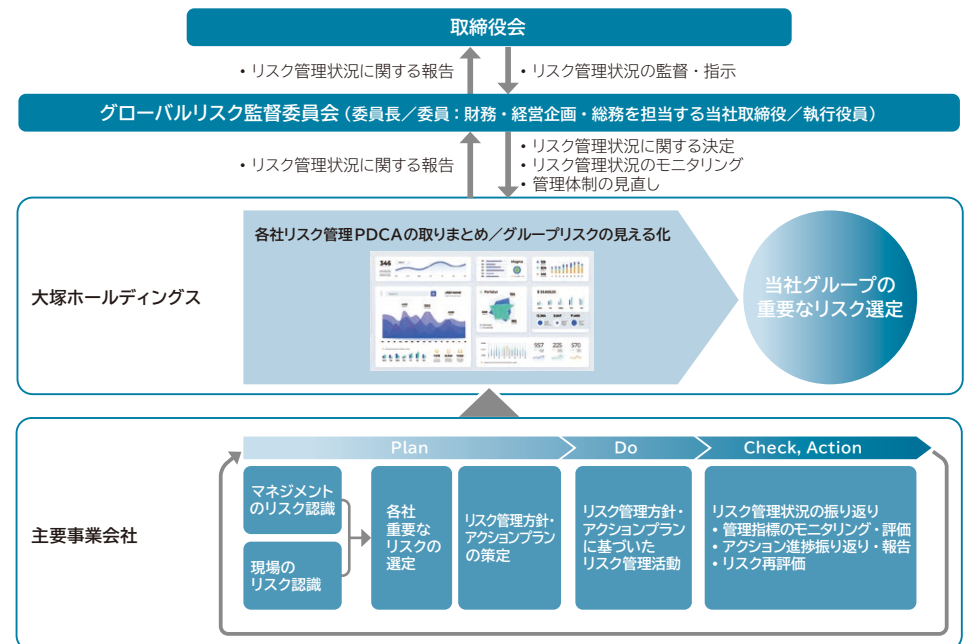


■ 情報セキュリティ

大塚グループでは、情報セキュリティに関する基本的な考え方を「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」として制定し、海外子会社を含むグループ各社の認識の共通化に努めています。また、情報セキュリティに関する具体的な施策の検討や最新情報の共有を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を組織し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの向上と継続的な改善を図っています。

サイバー攻撃へのリスク対策としては、継続的なアセスメントによる改善、リスクの高い脆弱性への対応、フィッシングメール訓練・対策、エンドポイントのモニタリング等を実施しています。加えて、大塚グループ各社が保有する個人情報や秘密情報を狙うサイバー攻撃に対し、被害発生を前提とした対策チームであるCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、情報セキュリティインシデント等に対応できる体制を構築しています。

■ 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

リスクマネジメント

■ ERMの取り組み

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、「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、アジア等の各地域でERM導入を推進しています。

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主要事業会社のERM担当者と定期的に連携しながら、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。



大塚ファーマシューティカル
ヨーロッパ
President and CEO
Andy Hodge

欧州における戦略への
ERMの組み込み

欧州の監査・リスクチームと連携し、欧州における事業オペレーションにリスク管理のプロセスを組み込んでいます。重要リスクの一覧を定期的に更新し、それらのリスクがどのように発生するかシナリオを定義し、対応計画を策定しています。



大塚（中国）投資有限公司
コンプライアンス部
リスク管理総監
劉麗斌

ERMを活用したリスク管理体制の進化と
持続的成長

ERMを活用することにより、会社の重要リスクを特定のうえ優先順位付けを行い、対応策およびモニタリング指標を設定しています。また、適切なリソース配分を通じて、リスク管理を効果的に実施することができており、リスク管理体制は着実に進化しています。今後、中国各社にERMの活用を拡大していくことで、大塚グループの中国事業における長期的で持続可能な成長に繋がっていきます。



大鵬薬品工業
経営企画部 副部長
市川 貴史

実行性あるリスクマネジメント体制

リスクマネジメントを経営の重要課題と位置付けています。具体的にはリスクマネジメント委員会を設置し、リスクアセスメントを経て選定した重要リスクの低減アクションやKRI（重要リスク指標）のモニタリングを実施しています。加えて、BI（ビジネスインテリジェンス）ツールを活用したリスクの見える化や国内外子会社へのERM導入等を通じて、VUCAの時代に合わせた実効性ある管理を推進しています。



ファーマバイト
Legal Department
E.V.P., General
Counsel & Corporate
Secretary
Christine
Burdick-Bell

ERMを活用したリスクの認識向上・低減とリソースの最適化

ファーマバイトのERMプログラムは、リスクを優先順位付けし、会社のリスク許容度を考慮しながらリソースを効果的に配分することで、リスクの特定、伝達、軽減を遂行しています。これによりファーマバイトは、継続的に、戦略目標の達成に不可欠な最も重要な領域のリスク軽減に対して、集中して取り組むことが可能となっています。

■ 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、リスク低減等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
- ・副作用等に関するリスク
- ・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

- ・グループ統治・戦略に関するリスク
- ・人財確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- ・人権に関するリスク
- ・気候変動に関するリスク
- ・サプライチェーンの透明性に関するリスク
- ・コーポレートブランド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
- ・デジタルイノベーションに関するリスク
- ・自然災害・パンデミックに関するリスク
- ・原材料価格の高騰等に関するリスク
- ・知的財産権の侵害に関するリスク
- ・訴訟に関するリスク
- ・ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク
- ・海外展開に関するリスク
- ・地政学に関するリスク