

# ガバナンス

ガバナンスに関する取り組みはこちら

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


## コーポレートガバナンス

### 考え方

大塚ホールディングスは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主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。

### 2023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

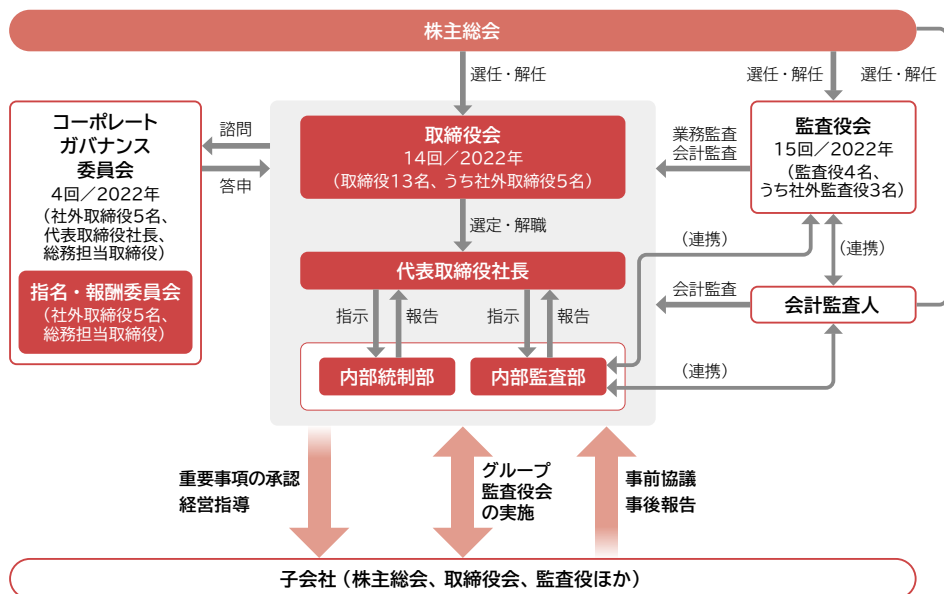
コーポレートガバナンス・ガイドライン

[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（2023年5月30日）

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance\\_report2023.pdf](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2023.pdf)

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

	機関設計	役員報酬	その他コーポレートガバナンス
2008年	大塚ホールディングス設立 取締役の任期を1年に設定 社外監査役の設置開始		
2010年	12月株式上場	業績連動報酬として ストックオプション導入	
2011年			「第1次中期経営計画」発表
2013年	社外取締役の設置開始		
2014年			「第2次中期経営計画」発表 「大塚グループ・グローバル行動規準」制定 「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」制定
2015年			「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定 内部通報窓口を社外に設置 (当社および主なグループ会社)
2016年		中期経営計画の達成率を条件 としたストックオプション導入	取締役会の実効性評価実施
2017年	コーポレートガバナンス 委員会設置		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 全取締役・監査役によるアンケートに基づく 取締役会の実効性評価を開始 社外役員を対象にグループの経営、事業に関する理解向 上のための報告会開始
2018年	女性取締役の選任開始		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年	「議決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

## ガバナンス

### コーポレートガバナンス

#### 取締役会

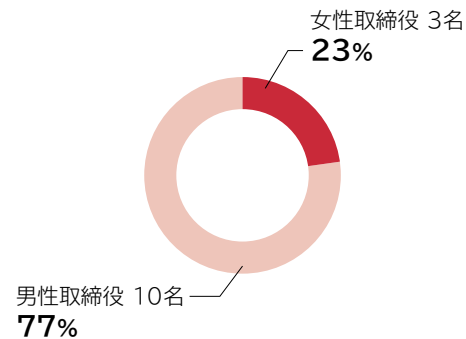
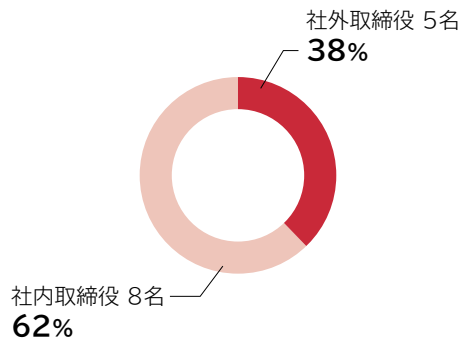
取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

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材を取締役に選任しています。社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質などを鑑み、その経験・専門性および見識などを総合的に評価しています。社外取締役に 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材であることをその選任の基準としています。

2022年度開催回数（平均出席率）：14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	●	●	●				●	
松尾 嘉朗					●			
高木 修一	●		●	●				
牧野 祐子				●				
小林 将之	●	●					●	
東條 紀子	●				●	●		
井上 眞	●	●	●					
松谷 有希雄							●	医師
関口 康			●			●		
青木 芳久			●					
三田 万世						●		
北地 達明				●		●		公認会計士

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準

[https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/governance\\_system.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/governance_system.html)

各取締役の選任理由は第15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/202212\\_02.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202212_02.pdf)

## ガバナンス

社外取締役のメッセージの全文をウェブサイトに掲載しています

[https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside\\_message.html](https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside_message.html)

## コーポレートガバナンス

## 2022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	19	<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> </ul>
コーポレートガバナンス	38	<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	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期環境目標およびプラスチックステートメント目標の修正</li> <li>CO<sub>2</sub>削減に向けた実証実験設備の導入計画の承認</li> <li>グローバルで進める環境投資に関する審議</li> </ul>
M&A・提携	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>大鵬薬品のCullinan Pearl社買収およびTAS6417のCullinan Oncology社との共同開発契約に関する審議</li> <li>大塚化学と横河電機(株)との合併会社設立に関する審議</li> </ul>
リスクマネジメント	12	<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>内部通報運用規程改定の承認</li> <li>ERMにおけるモニタリング活動報告</li> <li>大塚グループグローバルERMポリシーおよび実施ガイドライン発行の承認</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> <li>カスタマーハラスメントの実態と顧客対応に関する新たな施策の報告</li> </ul>
財務戦略	3	<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

2023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、2023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

大塚ホールディングスの取締役会は、さまざまな経験や見識を持つメンバーが自由に意見をぶつけあい、よりよい意思決定をしようという思想に基づき、活発に運営されています。全体の議論のうち、おそらく半分程度は社外取締役が意見を述べているのではないのでしょうか。会社側からの提案に対し、社外取締役からの発言をもとに、提案内容が改善され改めて付議されたという例もありました。

グループ会社の運営に関して、各事業会社が自由度と独自性を持って事業を展開することでユニークなイノベーションが実現されてきました。その良さは残すべきであり過度に中央集権化すべきではありませんが、事業会社個別のベストな事業運営とグループとしての方向性の在り方について、取締役会で議論をさらに深める必要があると感じています。海外での事業展開などについては、大塚ホールディングスが全体最適を考えながら主導権を持って戦略を進めることができれば、よりシナジーが発揮され、グループ全体がさらに発展していくと考えます。

社外取締役  
関口 康

## 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おります。

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、経営人材の育成、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あり、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おります。

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され、コーポレートガバナンス委員会より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>経営人材の育成</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

#### 高いヘルスケア意識をもって「大塚らしさ」の価値を追求

大塚ホールディングスでは、われわれ社外取締役に対して取締役会での十分な議論のために必要な情報を提供すべく、大塚製薬などの主要会社については個別に事業を説明する場を設け、研究開発の進捗も定期的な報告会を設定しています。それでもすべての事業を見ることは難しいことから、より効率的で横断的な議論とするためには、たとえばサプライチェーン、ESG、人材育成など、テーマを決めて焦点を絞った議論を行うことも必要です。

大塚の医療関連事業は「病氣」に焦点を当てており、NC関連事業は「消費者」全体を見ます。同じ「健康」をテーマにしながら違うフィールドで事業展開する2事業間の有機的なつながりこそが、医療用医薬品専門企業にはない「大塚らしさ」の価値の源泉と考えます。今後も高いヘルスケア意識を持って独自性を発揮し続けてくれることを期待します。

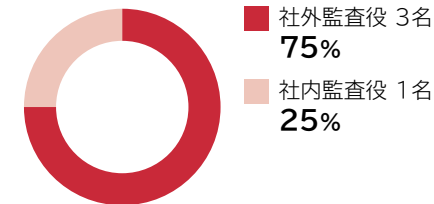


社外取締役  
松谷 有希雄

#### 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%



#### 監査役の実績マトリックス

	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

#### 企業価値を最大化するための戦略の遂行についてさらなる議論を

コーポレートガバナンスをさらに進化させるためには、問題の大きさや、時期に応じた審議の時間配分を考へて、大塚グループの企業価値をいかに最大化させるかを議論する時間をさらに充実させる必要があると考えています。持続性を持った成長を達成するためには、大塚グループ全体のシナジーを生み出す必要があり、前向きな取り組みによってさらに深めることができると考えています。

また、投資家との対話という観点でも、大塚の特徴である多様な事業をより深く理解いただくためには、情報発信に改善の余地があると感じています。グループ全体の資産効率・資本効率を高める経営戦略が打ち出せると、投資家もより会社の成長が明確に見えてくるのではないのでしょうか。次年度からの第4次中期経営計画では、こうした視点を盛り込んでくれることを期待しています。



社外取締役  
三田 万世

## ガバナンス

### コーポレートガバナンス

#### 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を実施し、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おります。

#### 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・教育を行うとともに、内部監査部との連携による運用状況の継続的モニタリングを行い、内部統制の経営者評価が確実に実施できる体制を整えています。

#### 激変する環境に合わせて、グループ全体での柔軟な対応を期待

取締役会の構成は、社内・社外役員の比率が適切であり、各社外取締役の専門性も重複しない絶妙なバランスで運営されています。また、主要事業会社や今後、期待される医療デバイス事業についても、それぞれ関連する取締役が参画し、グループ全体の方向性を共有できていると判断しています。今後は、グローバル展開や「女性の健康」分野の事業拡大を踏まえた外国籍・女性役員の増員や、異なる視点を持つ監査役との連携を深めることで、さらなるガバナンス向上が期待できると考えます。一方、現在の事業規模と今後の事業領域拡大を鑑みて、環境の激変に柔軟に対応していくために100周年を超えたこのタイミングでグループ全体のリスクマネジメントの仕組みの見直しについて、スピード感を持って取り組んでほしいと進言しています。大塚グループは環境に合わせて柔軟に適応していく意識を持った会社なので、さらに進化していくことを期待しています。



社外取締役  
青木 芳久

#### 中長期投資家との対話を重視し、資本コストに対する意識を高める

大塚グループは、医療という制度の内側と、それのみではケアしきれないヘルスケア領域の事業で社会を両面から支えています。100年かけて培った高いコンプライアンス意識や日本のCGC\*特有の地域社会への思いは格別で、ダイバーシティへの取り組みも熱心です。一方この内と外の境界は時代背景や国ごとの制度でステークホルダーへの対応が変わりますが、そこに対処していくために外部に開かれた投資家への貢献の在り方との関わりはまだ短く、大塚らしさと社会から求められていることとの調和の努力は始まったばかりです。例えば、資本コストに対する意識をさらに高めていく必要性を感じます。常に何らかの形でヘルスケアに貢献するグループですので中長期に保有する投資家との対話は重要です。最近取締役会でも事業成長だけでなく、企業価値の表し方、伝え方、資本コスト、投資の評価の議論が活発に出ておりますので、これをより意識していくことが重要であると認識しています。



社外取締役  
北地 達明

\* コーポレートガバナンス・コード



## 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材の確保や動機づけに配慮し、その果たすべき機能・職責に十分に見合う報酬水準とし、事業規模や業種・業態から当社がベンチマークとする企業の水準も参考にして決定します。

## 報酬体系

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

## 2022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)	774百万円 (51百万円)	350百万円 (51百万円)	150百万円 (—)	273百万円 (—)	14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)	—	—	6名 (5名)
合計 (うち社外役員)	830百万円 (83百万円)	407百万円 (83百万円)	150百万円 (—)	273百万円 (—)	20名 (10名)

2022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	42	—	242
	取締役	大塚製薬	36	18	—	—	
	代表取締役	大塚製薬工場	31	7	—	7	
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	59	—	284
	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	—	—	—	
松尾 嘉朗	取締役副社長	大塚ホールディングス	48	24	34	—	128
	代表取締役副社長	大塚製薬	20	—	—	—	
	取締役	大塚メディカルデバイス	2	—	—	—	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	25	—	139
	代表取締役社長	大鵬薬品	51	23	—	21	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス	16	9	38	—	154
	代表取締役社長	大塚製薬	64	27	—	—	

## ガバナンス

## 役員報酬

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社の取締役については、グループ戦略の立案・決定、グループ経営のモニタリング機能およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案し、報酬を決定しています。</li> <li>事業会社である子会社の取締役を兼務する取締役については、(株主総会決議による報酬限度額の枠内で) 当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案して決定しています。</li> <li>固定報酬は毎月均等に支払います。</li> </ul>
業績連動賞与	金銭 変動	<p>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</p> <p>② 中長期の連結業績目標に対する進捗</p> <p>③ 適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践ならびに本人の業績</p> <p>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。</p>
株式報酬	非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度から2023年度までを対象期間とした第3次中期経営計画の達成状況を反映した株式報酬制度を導入しています。</li> <li>本制度では、割当対象者との間においては、一定期間の譲渡制限などを定めた譲渡制限付株式割当契約を締結することとし、業績評価の対象期間および業績達成などの譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績を評価対象とする譲渡制限付株式については、原則として初年度一括して付与することなどにより、効果的な報酬体系となるよう設計しています。</li> <li>具体的な付与の時期は、単年度の業績を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の業績を評価対象とするものについては評価期間の初年度一括して付与しています。</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・最新情報は大塚ホールディングスサステナビリティサイト

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

または第15期有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/securities.html>

## 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たシリーズごとに毎年度あるいは複数年度の評価期間分を初年度に一括して割り当てることとしています。

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

※ 割当対象者との間において締結する譲渡制限付株式割当契約において、  
 ・譲渡制限期間満了前に取締役を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合として当社が認める場合を除き、当社は、譲渡制限付株式の全部を無償取得すること  
 ・譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数や解除時期を、必要に応じて合理的に調整し、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること  
 ・業績達成を内容とする解除条件が充足しない場合には、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得することなど、一定の事由が生じた場合には、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得する旨を定めています。

## 社外取締役の報酬等の内容

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

## 監査役の報酬等の内容

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

# ガバナンス

## 取締役・監査役

(2023年3月30日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**大塚 一郎**  
おおつか いちろう

**略歴**

1987年 4月 (株)大塚製薬工場入社  
1997年 6月 大塚製薬(株)取締役  
消費者製品開発部長  
1998年 6月 同社常務取締役消費者製品部・宣伝・販促・開発部担当  
2001年 12月 (株)大塚製薬工場取締役研究開発担当  
2002年 5月 同社代表取締役  
2003年 12月 同社代表取締役副社長  
2004年 12月 同社代表取締役社長  
2008年 7月 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  
当社代表取締役副会長  
2015年 3月 大塚製薬(株)取締役(現任)  
(株)大塚製薬工場取締役会長  
当社代表取締役会長(現任)  
2022年 3月 (株)大塚製薬工場代表取締役(現任)



代表取締役社長  
兼 CEO  
**樋口 達夫**  
ひぐち たつお

**略歴**

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



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)  
当社取締役副社長(現任)  
2023年 3月 大塚食品(株)取締役(現任)



常務取締役CSO  
**高木 修一**  
たかぎ しゅういち

**略歴**

1989年 4月 飛鳥建設(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(現任)  
2023年 2月 大塚アメリカInc. 取締役会長(現任)  
2023年 3月 大塚製薬(株)常務取締役 事業戦略担当(現任)  
(株)大塚製薬工場取締役(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  
2017年 4月 同社執行役員財務部長  
大塚製薬(株)執行役員財務会計部長  
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  
**小林 将之**  
こばやし まさゆき

**略歴**

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



取締役  
**井上 眞**  
いのうえ まこと

**略歴**

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



## 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  
1990年 5月 (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)



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 ウィルキャピタルマネジメント (株) ヴァイスプレジデント (現任)  
2010年 6月 当社社外監査役 (現任)  
2012年 6月 大塚製薬 (株) 社外監査役  
2013年 10月 日本駐車場開発 (株) 社外取締役  
2016年 3月 大塚製薬 (株) 監査役 (現任)



社外監査役  
**大澤 加奈子**  
おおさわ かなこ

**略歴**  
1998年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会) 梶谷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 (現任)  
2021年 6月 TPR (株) 社外取締役 (現任)  
2022年 3月 当社社外監査役 (現任)  
2022年 6月 東芝テック (株) 社外監査役 (現任)



社外監査役  
**辻 さちえ**  
つじ さちえ

**略歴**  
1996年 10月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所  
1999年 4月 公認会計士登録  
2015年 7月 (株) エスプラス (現 (株) ビズサブリ) 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

メッセージの全文をウェブサイトに掲載しています

[https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside\\_message.html](https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside_message.html)

## 社外監査役メッセージ



## 大澤 加奈子

社外監査役

## 経歴

1998年、弁護士登録。弁護士としての専門性と業務を通じた海外企業との交渉などに豊富な経験を有しており、当社の監査に活かしている。

## 複雑性を増しながら激しく変化する時代において グループ全体の成長を実現するために 大塚ホールディングスが果たすべき役割とは

### サプライチェーンのコンプライアンスが問われる時代になった

新型コロナウイルス感染拡大やロシア・ウクライナ紛争などにより、世界におけるサプライチェーンの潮流は急激に変化しつつあります。世界中から安価なものを集めてコスト低減を図るグローバルサプライチェーンから、地域ごとのサプライチェーンを確保することで製品の安定供給を図るブロックサプライチェーンへの移行です。加えて人権意識の高まりなどによりサプライチェーン上のコンプライアンスが問われるようになり、こうした変化に対応した新しい法令や規制が次々と生まれています。

日本の企業でも対応を急いでおり、サステナビリティ委員会などを組織するものの、目的意識が明確でないなど運用面での課題があるため、リソースを割いた分の成果を得ることがまだ難しい状況にあります。こうした中、大塚ホールディングスでは、内部監査やサステナビリティ推進委員会の報告書は、経験豊富な担当者によって責任を持って書かれているとわかるレベルの高い内容となっており、取り組み状況について、ガバナンスやリスク管理に十分なリソースを割いていることがわかります。

私は2022年から社外監査役として取締役会に出席しています。取締役会では多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が常時、それぞれの知見をもとに活発な意見を述べておられますし、また執行側には多様な意見を受け入れる度量があると感じており、社外からの視線は相当重視されている印象があります。さらに進化していくためには、売上収益のうち約4割が北米であることから、今後、米国系のバックグラウンドを持つ方の取締役会への参画も検討に値すると思います。よりグローバルな視線を取り入れることができ、取締役会の実効性がさらに高まると考えます。

### イノベティブな組織として成長するために

大塚グループは、「世界の人々の健康に貢献する」を企業理念や目指す姿としており、そもそも事業自体にCSV (Creating Shared Value) との親和性があります。さらに、企業の存在意義や企業理念に対しても経営トップが明確な方向性を定期的に発信するだけでなく、社員のコミットメントも高いことが、サステナビリティ関連の取り組みや監査などの充実した情報発信につながっていると感じます。

ただ、理念や方向性が明確である一方で、グループ自体の組織の複雑さには一定の課題があるように見受けられます。国内外に事業会社が多く存在し、事業会社の間でも一部のビジネスが重複しているなど、グループ全体の事業や組織の階層が複雑な構造となっています。社外監査役の視点から、組織が、企業文化を体現するに足る合理性・効率性を持ち、社員の方を活かすことができる会社組織を、より追求できる余地があると感じています。

例えば冒頭で述べたとおり、海外では企業活動に対する規制が厳格化しており、ソフトローにおける対応も求められています。しかし事業規模や人員確保の問題から、すべてのグループ企業において個別に対応を求めるのは現実的ではないように思われます。今後は、ホールディングス主導で、法令や規制などの中間業務対応の専門バックオフィスを組織するなど、ある程度一元管理できる仕組みを構築することが求められるのではないかと思います。事業と地域の実情に合わせた柔軟な対応を図ることで、グループ企業各社がそれぞれの事業活動に注力できるようになり、よりイノベティブな組織へと成長できるようになるでしょう。

大塚グループが、トータルヘルスケア企業として成長を遂げていくために監査役である私が貢献できることは、弁護士の立場から純粋な社外の目を持って、ここは大丈夫か、なぜここはこうなっているのかなどと問い続けることだと考えています。ガバナンス向上のため、今後も引き続き課題の明確化に貢献できるよう、問題意識を持って提起し続けていきます。



## ガバナンス

### 社外監査役メッセージ



### 辻 さちえ

社外監査役

#### 経歴

1999年、公認会計士登録。内部統制、内部監査、リスクマネジメントの業務に精通しており、その経験と専門性を当社の監査に活かしている。

## 次の100年に向けて、 コンプライアンスと内部統制の観点から 経営の質の向上に貢献していく

### 経営におけるブレーキの質を上げることが監査の役割

2022年に社外監査役に就任し、公認会計士および公認不正検査士という資格を保有していることもあり、内部統制やコンプライアンスに関する分野の専門性を持って監査を行っています。この1年で特に印象的なことは、情報提供の機会の多さです。主要事業会社による事業説明、定期的な事業報告会、事業セグメントごとのモニタリング会議など、多くの情報提供を受けて社外取締役や監査役が活発に議論を交わすことも多く、このことがグループ全体のコーポレートガバナンスに寄与していることは間違いありません。

また、企業理念に関してCEOの樋口をはじめとする経営トップが非常に明確に、そして積極的に発信していることも大きな特徴です。創業100周年の記念イベントなどのさまざまな場面で、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”を引用しながら、トップ自らの言葉で多くの時間をとって社員に伝えています。目指す姿が明確であるということは、多様な事業会社を有する大塚グループにおいて、全社が一体感を持って事業を遂行するにあたって大きなプラスの影響を与えていると感じました。

事業を積極的に遂行していくことがアクセルであるとするれば、コンプライアンスや内部統制はいわばブレーキの役割を果たします。経営において安心してアクセルを踏むためには性能のよいブレーキが必要です。通常時に「コンプライアンスが大切です」「内部統制が大切です」と言うことはとても簡単です。問題が発生したときこそ、取締役会や監査役会でどういう議論が行われるかによって、その企業がコンプライアンスとどう向き合っているかがわかります。一つの事例として、2022年に子会社で将来のリスクとなりうる案件が発生した際に、取締役会でその背景にある構造問題にまで課題意識を持って、何度も議論を重ねました。その真摯な対応は、大塚グループにおけるコンプライアンスや内部統制に対する意識の高さを示すものでした。

ガバナンスの観点からも、重要なブレーキの質を高める取り組みが行われているかをチェックすることが監査役の仕事の一つだと考えています。大塚ホールディングスが中心となり、グループ全体で日々、アクセルと質の高いブレーキの両方を利かせる意識をし、考えていくことが大切です。

### 次の100年に向けて、サステナビリティ経営のために必要なこと

監査役会では、サステナビリティ経営に向けての取り組みを2023年の主要な監査テーマの一つに掲げています。経営の重要なテーマですから当然監査においても重点テーマとなります。大塚グループは、「健康に貢献する」という企業理念を掲げていることや多くの国でビジネスをしてきていることからサステナビリティに対する意識は高いように感じています。今後はその取り組みを高度化し、多くのステークホルダーに説明をしていく必要があります。

そして、企業のサステナビリティを強化していくためにも、コンプライアンス重視の姿勢を継続していくことは重要です。コンプライアンス重視の姿勢自体が直接業績に繋がることはありません。一方で対応を怠るとこれまでのステークホルダーとの信頼関係を一気に失ってしまう可能性があります。そのような事態にならないためにも、大塚ホールディングスだけでなく、各事業会社の経営トップも含めて本気でコンプライアンス重視の姿勢を示し続けることが重要です。このような取り組みはグループ会社の監査役とも連携をとって監査していきたいと思えます。

私は、良い会社とは、そこで働く人たちが自社を誇りに思い、ひいてはステークホルダーが「なくてはならない」と思えることだと考えています。大塚グループが次の100年に良い会社として持続的な成長を果たすことができるよう、他の監査役と議論、連携しながらコンプライアンス・内部統制というブレーキの質の向上に貢献し、経営の質を高めていきたいと思えます。





## 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>



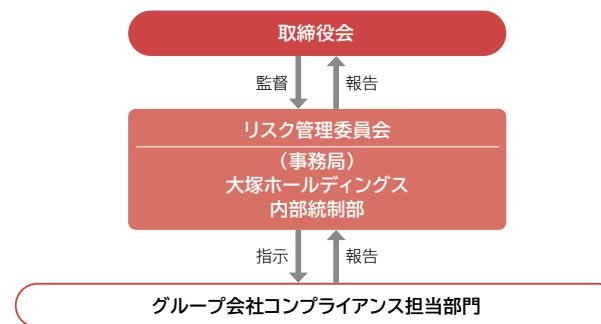
#### コンプライアンス推進体制

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。

#### コンプライアンス推進体制図



#### モニタリング体制

当社では、社長直轄の内部監査部を設置し、当社およびグループ会社の財産および業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的に行い、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

### コンプライアンス

#### グローバルコンプライアンス教育受講者数（2022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	40,013名*	98.5%
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・グローバルスピークアップポリシー		
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		

\* 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	2021年	2022年
社内規程等に関する照会	127	148
業務に関する内容	138	239
人事、多様性、職場に関する内容	88	93
その他	103	100
合計*	456	580

\* 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内部統制部に報告された件数

#### 移転価格ポリシー

大塚グループは、二重課税の防止および移転価格税制の公正な適用を目的に作成されたOECDガイドラインおよび各国の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間による事前合意を取得しています。

#### ガバナンス

税務に関するガバナンスの維持・向上は、企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めています。その目的のために、大塚ホールディングスは各事業会社との連携を強化し、適切な人材を確保、育成することで、大塚グループの税務コンプライアンスの向上、税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査役会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

## 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や経済協力開発機構（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みするため、リスクを全社的視点で認識・評価し、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分することなどを目的として、2020年7月から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。

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



## ガバナンス

### リスクマネジメント

うえ、主要事業会社におけるリスク評価を通して当社グループにおける重要なリスクを識別・評価し、リスクの低減・移転・回避・保有を判断、管理方針の策定、その実行およびモニタリングを継続的に行うことで、効果的かつ効率的に当社グループのリスクをマネジメントしています。

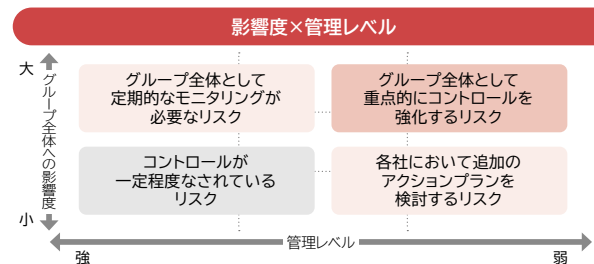
当社では、リスク管理委員会が取締役会にて重要なリスクの審議や報告を行うことに加え、重要なリスクに対する管理方針の立案、主要事業会社への必要な指示や支援、管理方針の実施状況のモニタリングなど、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの実効性を監督しています。

### リスク管理活動の内容

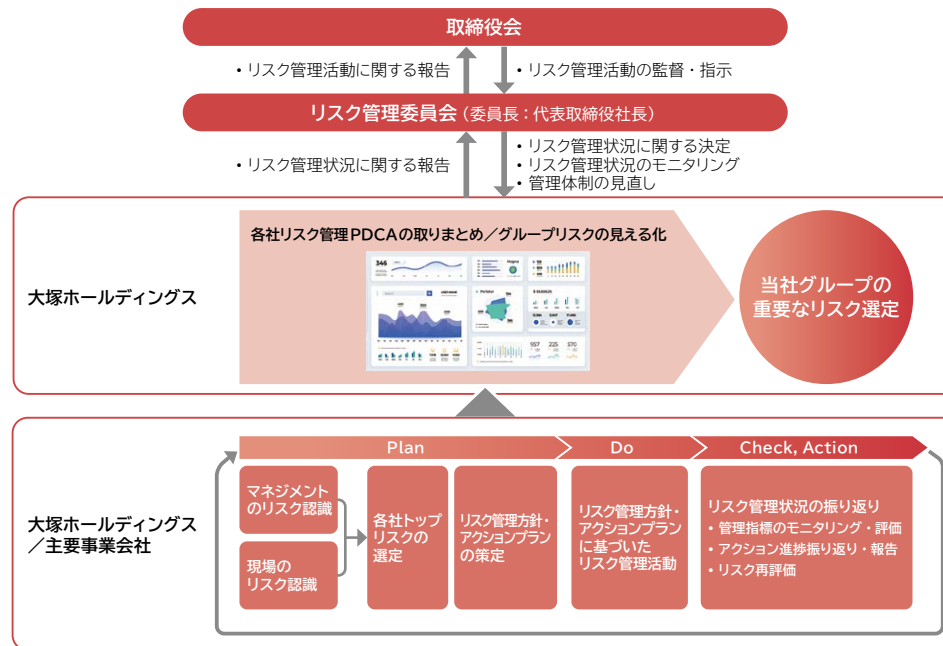
重要なリスクの特定にあたっては、まず当社および主要事業会社において、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有（トップダウンアプローチ）と、現場従業員によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント（ボトムアップアプローチ）を行い、当社グループに存在するリスクを識別しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定、定期的にリスク状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。当社では各社の主要なリスクの集約・見える化を実施し、当社グループに存在するリスクとコントロール状況を俯瞰的に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

### リスクマップ



### 当社グループのリスク管理体制



## ガバナンス

メッセージの全文はウェブサイトをご覧ください。

[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

#### 2022年度方針とそれに基づく取り組み

当社は、大塚グループにおけるリスクマネジメント体制のさらなる強化のため、2022年にERM関連規程の整備やERM導入会社の拡大を進め、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。すでにERM導入が完了しているグループ会社と協議し、大塚グループのERMにおける基準を文書化し、グループ全体で共有することを目指し、ERM導入プロセスやその後のモニタリング活動に関しても、より効率的に実施できるように、ツールキット策定やプロセスの最適化を図りました。すでにERMを導入済みのグループ会社に対しては、リスクマネジメントの強化を目的に、モニタリング活動への定期的なフィードバックやERM勉強会を行っています。

ここでは、取り組みを推進した現場の声を紹介します。



大塚ホールディングスヨーロッパ  
Group Internal Audit & Risk, Europe  
Senior Director, Head of Internal Audit & Risk  
**Aman Sandhu**

#### 変化する状況におけるERMの役割

地政学的な変化や規制の変化、AIなどのディスラプター（市場における創造的破壊者）、ESGコミットメントなどにより、企業リスクのプロファイルは常に進化しています。私たちは欧州エリアにおいて、それに対応するために効果的な施策の検討に注力しています。



大塚ホールディングス  
内部統制部  
係長  
**山本尚毅**

#### 大塚グループにおける重要なリスクの選定と見直し

グループ各社におけるモニタリング結果や重要なリスクに対するアクションプランの進捗状況を半期ごとに集約し、リスクの動向を分析しています。さらには、市場環境の変化や今後の経営戦略などを考慮し、年次で大塚グループとしての重要なリスクの見直しを行うとともに、グループ各社と連携しリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。



大塚アメリカ  
Internal Audit  
Director, Internal Audit  
**Michael Thigpen**

#### 戦略的意思決定へのERMの取り込み

重要なリスクの管理のため、事業の成長を支えているグループ会社に対して、大塚グループ共通のERMプログラムを展開しています。将来を見据えて、私たちは北米エリアの情報・知識の共有をサポートし、さらにこのプログラムを拡大していく予定です。



PT大塚インドネシア  
Vice President  
**Suhari Mukti**

#### ERM導入によるベネフィット

ERM導入により、各部門のリスクを全社レベルで俯瞰し、経営陣の共通認識構築、影響度・発生可能性に基づいたトップリスクの選定、ならびに各部門のKPIに落とし込んだ適切な対策の実施につながりました。

#### 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

- ・新カテゴリー・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

- ・人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- ・環境問題に関するリスク
- ・サプライチェーンの透明性に関するリスク
- ・グループ統治、管理に関するリスク
- ・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
- ・安定供給に関するリスク
- ・原材料価格の高騰などに関するリスク
- ・特許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