

# ガバナンス



## コーポレートガバナンス

大塚ホールディングスは、企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”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、社員、地域社会、株主等すべてのステークホルダーとの対話により信頼に応え社会的責任を果たしていくことを基本方針としています。

全取締役の取締役会出席率:

100%

取締役会の社外取締役比率:

30.8%

取締役会の女性比率:

23.1%

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」にて、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針を定め、当社ウェブサイトにて開示しています

コーポレートガバナンス・ガイドライン  
<https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>



コーポレートガバナンス報告書  
<https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/report.pdf>



## ガバナンス体制

当社においては、社外取締役を含む取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営計画の実行を推進するとともに、経営に対する監督を行い、収益力・資金効率等を向上させる役割・責務を負っています。監査役会設置会社である当社は、取締役会から独立した監査役および監査役会が軸となり、会計監査人および内部監査部との連携を図りながら取締役の職務執行の監査を実施することにより、企業の健全性を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立しています。

### 1. 会社の機関

当社は、監査役会設置会社として、取締役会、監査役会および会計監査人を設置しています。なお、当社は定款により、取締役の員数を18名以内、監査役の員数を5名以内とする旨を規定しています。

### 2. 取締役会

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

## コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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 ・退職慰労金制度を不採用 ・執行役員制度を採用 ・社外監査役2名
2010年	・社外監査役3名 ・業績連動報酬としてストックオプション導入 ・12月株式上場
2011年	・「第1次中期経営計画」発表
2013年	・社外取締役2名 社外監査役3名
2014年	・「第2次中期経営計画」発表 ・社外取締役3名 社外監査役2名 ・「大塚グループグローバル行動規準」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	・社外取締役3名 社外監査役3名 ・取締役会の実効性評価実施 ・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
2017年	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 ・コーポレートガバナンス委員会設置 ・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2名 ・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年	・「第3次中期経営計画」発表 ・「譲渡制限付株式報酬制度」導入 ・「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」の制定
2020年	・社外取締役4名 女性取締役3名

## ガバナンス体制(2020年3月27日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役/うち社外取締役	13名/4名(独立役員)
取締役の任期	1年
監査役/うち社外監査役	4名/3名(独立役員)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 3. 取締役選任基準

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上により、目指すべき姿として「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になることを掲げています。この目標に資するため、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。特に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。

## 4. コーポレートガバナンス委員会

当社は経営の透明性と客観性の強化を目的とし、2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、取締役の報酬体系・水準、その他コーポレートガバナンスについて審議し、取締役会に答申を行っています。当委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役(4名)で構成され、社長を委員長としています。

## 審議内容

### (1) 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・公正性を協議し、取締役会に答申する。なお、監査役候補者については、取締役会への答申に先立ち、監査役会における同意を得るものとする。

候補者については、代表取締役が推薦するものとする。

### (2) 報酬

取締役・監査役の報酬体系、水準等に関する事項について協議し、取締役会に答申する。

(3) その他、コーポレートガバナンス体制の充実に関する事項について審議し、必要に応じて取締役会に答申する。

## 5. 監査役と監査役会

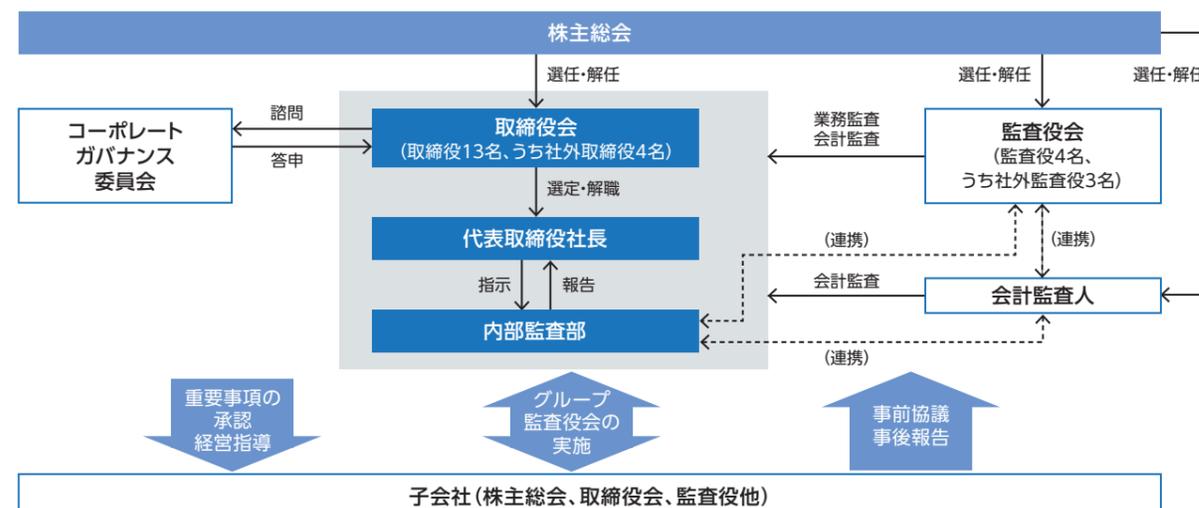
監査役は取締役会に出席して意見を述べるとともに、監査役会による監査を軸に取締役の職務遂行における経営の適法性、健全性を監視しています。監査役は内部監査部・内部統制部・総務部・財務会計部等の関係部署および会計監査人と適宜情報交換および意見交換を行っており、監査役監査の実効性の向上を図っています。

## 6. 取締役会の実効性評価

当社は、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3月の取締役会にて検討・評価を行っています。

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 総括・実効性の観点から十分に機能しているか



### 【2019年度に関する評価の概要】

2019年度に関する取締役会全体の実効性についての分析・評価および結果の概要は以下のとおりです。

アンケート12項目について、前年より改善が図られているという意見が増加しました。特に、「③ 社外取締役との連携」「④ 監査役会との連携」「⑥i 経営戦略の方向性の決定における取締役会の機能」「⑥ii 事業に対するモニタリング」についての充実が図られているとの評価でした。

「⑤ 取締役会の運営」に関しては、審議の充実が図られているとの意見では一致しているが、各子会社で審議すべき事項と当社の取締役会決議を条件として審議すべき事項の在り方、審議時間の適正化、資料提供の早期化などの課題も指摘されており、引き続き検討を重ねていくことを確認しました。

これらの各評価を通じて、当社取締役会は実効性の観点から十分に機能していると考えますが、評価・検討を通じて明らかとなった課題については、さらなる改善に努めます。また、持株会社としての在り方および子会社との連携・モニタリングの在り方についての議論を行い、当社のコーポレートガバナンスの深化に努めていきます。

## 7. 独立役員の独立性基準

当社は、社外取締役および社外監査役については、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。社外取締役の独立性の基準としては、当社グループ会社において過去に業務執行に従事していないこと以外に、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「社外取締役の独立性基準」を設けており、社外監査役の独立性基準についても、これに準じて判断しています。また、当社の社外取締役および社外監査役は東京証券取引所が規定する独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ています。

## 8. 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。

## 9. 内部統制部

当社および当社の関係会社の財務報告に係る内部統制への対応については、内部統制部を設置し、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・教育を図るとともに、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。

また、当社の内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況については、東京証券取引所に提出しているコーポレートガバナンス報告書に記載しています。

## 10. 会計監査の状況

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏の立場から会計監査を受けています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、丸地肖幸氏、仁木宏一氏、大谷博史氏であり、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士8名、その他6名です。なお、会計監査業務を執行した公認会計士の継続監査年数に関しては、全員が7年以内のため記載を省略しています。

## 11. 後継者計画(プランニング)

当社は、次世代の経営を担う資質がある人材を早期に見出し、企業理念に基づいた「資質」と「スキル」を兼ね備えた経営人材の育成を計画的に行っていくため、次世代経営人材育成プログラムを継続的に構築・実践し、その状況について、定期的に取締役会において報告を行っています。

## 取締役・監査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・監査役を選任しています。当社の取締役および監査役の経験と専門性は、次の通りです。

		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 資格等
取締役	大塚 一郎	●	●	●					
	樋口 達夫	●	●	●				●	
	松尾 嘉朗					●			
	牧野 祐子				●				
	高木 修一	●		●	●				
	戸部 貞信			●					
	小林 将之	●	●					●	
	東條 紀子	●				●	●		
	井上 眞	●	●	●					
	松谷 有希雄							●	医師
監査役	関口 康			●			●		
	青木 芳久			●					
	三田 万世						●		
	鳥羽 洋三	●			●				
	菅原 洋				●				公認会計士
	和智 洋子					●			弁護士
	高橋 一夫			●		●			

## 社外取締役および社外監査役の選任理由

		選任理由 <sup>*1</sup>	出席率	
			取締役会	監査役会
社外取締役	松谷 有希雄	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に基き、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な発言を適宜行っています。	100% (16/16回)	—
	関口 康	経営者としての豊富な経験と高い見識および医薬品業界における高い専門性に基き、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な助言を適宜行っています。	100% (16/16回)	—
	青木 芳久	経営者としての豊富な経験、実績と高い見識、食品業界における豊富な経験、専門性、ネットワークに基き、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益かつ的確な提言、助言を適宜行っています。	100% (13/13回)	—
	三田 万世	証券アナリストとして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おり、社外取締役として独立した立場から、当社の経営に客観的かつ専門的な視点で適切な提言および助言を行うことを期待しています。	— <sup>*2</sup>	—
社外監査役	菅原 洋	公認会計士としての専門知識に加え、多くの事業経験も有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)
	和智 洋子	弁護士として企業法務に精通しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)
	高橋 一夫	長年にわたりIT、内部統制部門で要職を歴任し、また、企業経営について豊富な経験を有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)

<sup>\*1</sup> すべての社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員としてふさわしいと判断しています。

<sup>\*2</sup> 社外取締役三田万世氏は2020年3月27日開催の第12期定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会または監査役会への出席回数は記載していません。

## 役員報酬

当社の役員報酬制度は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、また、業務執行・経営監督等の機能が、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ています。当社の役員報酬制度の基本的な考え方は以下のとおりです。

### 1. 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ます。

### 2. 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ます。また、現金報酬に加え、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けています。社外取締役および監査役については、定額での固定報酬を支給し、業績により変動する報酬は支給しません。

### 3. 報酬決定のガバナンス(報酬委員会および取締役会における活動内容)

役員報酬の決定にあたっては、取締役会の諮問機関であるコーポレートガバナンス委員会より報酬体系、報酬水準等に関する審議・答申を受けたうえで、取締役会で決定することとしています。また、設計にあたっては、外部データを活用するなど、客観性の向上に努めています。

当期の役員報酬の決定に関しては、取締役会、コーポレートガバナンス委員会において、審議を重ね、最終的には、コーポレートガバナンス委員会による適切である旨の答申を踏まえ、取締役会において決定しています。

また、2019事業年度以降の譲渡制限付株式制度の設計、導入に関しても、取締役会、コーポレートガバナンス委員会において、検討を重ね、決定しています。

## 4. 報酬の構成

### a) 持株会社である当社の取締役の報酬

持株会社である当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等については、役職等に応じた固定報酬、短期的なインセンティブとなる業績連動賞与、および中長期的なインセンティブとなる株式報酬の3つから構成しています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、定額での固定報酬のみとなっています。

### b) 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成割合

当社の単年度および中長期の連結業績に応じ、業績連動報酬の割合が変動する設計とし、中長期的な企業価値向上を重視する制度としています。業績連動賞与は固定報酬の0~100%、株式報酬は固定報酬の0~100%の範囲で変動する設計としており、業績連動報酬の割合は、最大で66%(200%/300%)となります。

### c) 事業会社である子会社の取締役の報酬

事業会社である子会社の取締役の報酬等については、株主総会決議による報酬限度額の枠内で、事業会社の取締役としての職責・職務(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等に係る職務・職責)を勘案して決定しています。

なお、一部の主要な子会社の取締役(社外取締役を除く)40名程度に対しても、2019年度より当社の「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

## 取締役の報酬の内容

固定報酬	<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及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・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・決定及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責を勘案して決定しています。</li> </ul>
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>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度、②中長期の連結業績目標に対する進捗、及び③適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践、並びに本人の業績を勘案して決定しています。</li> <li>上記項目について、コーポレートガバナンス委員会にて審議のうえ取締役に答申し、取締役会において決定しています。</li> </ul>
株式報酬	<p>2019年2月13日開催の取締役会において、中長期的な業績と企業価値の持続的な成長を図るインセンティブプランとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入することを決議しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本制度では、業績評価の対象期間および業績達成等の譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績を評価対象とする譲渡制限付株式については、原則として初年度に一括して付与することなどにより、効果的な報酬体系となるよう設計しています。</li> <li>本制度により発行される譲渡制限付株式は、2019年5月30日に公表した第3次中期経営計画における業績指標を踏まえた複数の業績達成条件を組み合わせることにより、中期経営計画の達成状況を反映した報酬体系としています。</li> </ul>

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数
		固定報酬	株式報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	544	296	104	144	9
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	54	54	—	—	7

### 取締役の利益相反について

大塚グループにおけるすべての業務上の判断や決定は、個人の利害に関係なく、大塚グループの最善の利益のために行われなければなりません。大塚グループでは利益相反を防止するために、「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」を制定し、これを取締役においても適用しています。

➔ P64 コンプライアンス

# 取締役・監査役

(2020年3月27日現在)

## 取締役



**略歴**

1987年 4月 (株)大塚製薬工場入社  
1997年 6月 大塚製薬(株)取締役  
消費者製品開発部長  
1998年 6月 同社常務取締役消費者製品部・宣伝・販促・開発部担当  
2001年 12月 (株)大塚製薬工場取締役研究開発担当  
2002年 5月 同社代表取締役  
2003年 12月 同社代表取締役副社長  
2004年 12月 同社代表取締役社長  
2008年 7月 当社取締役  
2010年 6月 当社取締役副社長  
2014年 6月 (株)大塚製薬工場代表取締役  
当社代表取締役副会長  
2015年 3月 大塚製薬(株)取締役(現任)  
(株)大塚製薬工場取締役会長(現任)  
当社代表取締役会長(現任)



**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 当社代表取締役社長(兼)CEO(現任)  
2011年 12月 大塚化学(株)取締役  
2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長  
2020年 3月 同社代表取締役会長(現任)



**略歴**

1985年 4月 大塚製薬(株)入社  
2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐  
2006年 6月 同社執行役員総務部長  
2007年 11月 同社常務執行役員総務部長(兼)法務・企画渉外担当  
2008年 7月 当社常務取締役(総務担当)  
2016年 3月 当社専務取締役(総務担当)  
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役(現任)  
2019年 3月 当社専務取締役(現任)



**略歴**

1982年 4月 大塚製薬(株)入社  
1996年 4月 バクスター(株)入社  
2000年 4月 大塚製薬(株)入社  
2015年 3月 当社経営財務会計部部長  
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部長  
大塚製薬(株)執行役員経理部長  
2017年 4月 当社執行役員税務部長  
大塚製薬(株)執行役員財務会計部長  
2018年 3月 当社取締役(財務担当)  
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)



**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 当社常務執行役員社長室担当  
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(現任)  
2019年 3月 当社取締役(事業ポートフォリオマネジメント  
担当)(現任)



**略歴**

1976年 4月 シンコーフーズ(株)  
(現 大塚食品(株))代表取締役専務  
1993年 7月 大塚食品(株)代表取締役副社長  
2004年 11月 大塚化学ホールディングス(株)  
(現 大塚化学(株))代表取締役副社長  
2006年 5月 同社代表取締役社長  
2008年 7月 当社取締役  
2009年 6月 大塚食品(株)代表取締役副会長  
2011年 6月 大塚化学(株)代表取締役会長  
2012年 6月 大塚食品(株)取締役副会長  
2013年 6月 当社常勤監査役  
2013年 11月 大塚食品(株)代表取締役社長  
2014年 6月 当社取締役(現任)  
2018年 3月 大塚食品(株)取締役会長  
2019年 3月 同社取締役(現任)



**略歴**

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**

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  
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**

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)

## 社外取締役



**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(現任)  
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)



**略歴**

1973年 4月 三菱商事(株)入社  
1990年 5月 (株)ボストンコンサルティンググループ入社  
1996年 1月 ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル(株)  
(現 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株))  
メディカルカンパニー)ステラッド事業部長  
1998年 11月 ヤンセン協和(株)(現 ヤンセンファーマ(株))  
代表取締役社長  
2009年 7月 同社取締役会長  
2009年 10月 同社最高顧問  
2011年 1月 ディー・アイ・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(現任)  
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)



**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



**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)

## 監査役および社外監査役



**略歴**

1979年 4月 大塚化学ホールディングス(株)  
(現 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)



**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  
(株)有限責任監査法人トーマツ)入所  
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)



**略歴**

1989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)  
2015年 6月 ニチアス(株)社外監査役  
2016年 3月 当社社外監査役(現任)  
2019年 6月 ニチアス(株)社外取締役(現任)



**略歴**

1975年 4月 荏原ユー・ジライト(株)(現(株)JCU)入社  
1986年 3月 (株)アール・イー・インスティテュート  
取締役企画担当  
1992年 11月 (株)サンクスアンドアンソニエイツ取締役  
システム本部長  
2004年 10月 (株)サークル・サンクス取締役  
システム本部長  
2006年 5月 同社取締役経営戦略室長(兼)お客様・オー  
ナー相談室長(兼)内部統制・環境統括室長  
2008年 5月 同社取締役エリアFC本部長  
2010年 5月 同社取締役システム本部長  
2018年 3月 当社社外監査役(現任)

## 社外取締役メッセージ

### ガバナンス機能のさらなる向上で、命に関わる事業の強化・拡大を目指します

取締役会の実効性評価については、毎年アンケート形式で行われ、取締役会、あるいは取締役それぞれに求められる役割について、比較的詳しく内容を聞くものになっていて、大変充実した内容です。私は医師として、臨床の医療だけではなく公衆衛生、医療行政の分野にも長く携わり、広く専門的な見識からの意見が期待されているのだと考えており、それに応えるべく努力をまいりました。

医療は社会の仕組みの一つです。医療ニーズはあらゆる人に普遍的にあり、命に関わるものとして質の高さや要求、需要は非常に大きく、医療費という側面で見ても年々伸びています。限られた資源を有効に使うことがこれからの基本ラインです。医療関連事業では、医薬品・医療機器・診断薬などで効率のよい治療や検査を目指していくこと。そしてNC関連事業では健康の水準を上げつつ、人生の幅を広げられるような製品を創ること。この両面で社会に対して価値を提供し続けていくことが、これからの大塚ホールディングスの向かうべき方向ではないかと思っています。

社外取締役  
松谷 有希雄 まつたに ゆきお

### 真摯な活動で世界中のステークホルダーから期待される企業へ歩みを進めます

取締役会の前に必要な情報は、重要案件については個別の説明会も行われるようになりました。さらにグループ子会社の経営状況や、さまざまな運営状況に関しても説明が行われるようになってきたので、情報提供のタイミングも含めて良くなってきていると感じています。

また、大塚の企業文化として良いと感じていることは真面目で謙虚なところです。これはお客さまや取引先などの信頼にもつながっています。そして消費者の方々や患者さんに対してしっかりした価値を提供していくことが重要であり、その結果として、利益や収益という形になっていくという考え方が大塚にはあることです。

医療関連事業は素晴らしい好業績を上げています。ただ、中長期視点から新薬のパイプラインを見ると、決して楽観してはいられません。もう一つ重要なことは、本当の意味でのグローバル企業へ脱皮することです。現状の企業の集合体としてのオペレーションから、次の段階に進化させていく。その中でこそ、次に進むべき道も見えてくると考えています。

社外取締役  
関口 康 せきぐち こう

### 人生100年時代を予防医学の観点から手助けする取り組みに期待

取締役会において、議長からは自由に話ができる環境を整えていただいております。非常に有意義な議論の場になっています。また、今回大塚製薬でも新社長が就任され、新たな体制となりましたので、ガバナンスの面でもいい形になったと感じています。

中国では古くから薬食同源という言葉・思想があり、現代の医食同源と同じ考えです。大塚グループが食に関わっていくうえでの強みというのは、まさにその医食同源の趣旨に沿っている点です。安全・安心という観点からすれば、消費者から見ても、とても良い仕事であると思います。これから人類は100歳まで生きる時代になっていきますが、それを達成するには予防医学からの観点が重要です。治療(製薬)と予防を両方からアプローチできる会社はそう多くはありません。そして、企業は儲からなければやめてしまうのが一般的です。大塚は、持続するということができるグループです。発売当初は売上が伸びない製品であっても、辛抱強く続けられる。この先もずっとそれを続けてくれることを期待しています。それが世の中のためにもなると思っています。

社外取締役  
青木 芳久 あおき よしひさ

### ユニークな事業ストーリーを、広くステークホルダーへ

大塚は、非常にユニークなグループというのが私の第一印象です。「医薬・医療」と「食品・栄養」を両輪とした事業に長く取り組んでおり、持続的に事業を継続できるグループであると期待しています。2021年に100周年を迎えるということですが、これからの100年も見据えた事業展開をとっても楽しみにしています。

私としては、アナリストや株主・投資家の方と経営陣との橋渡しができればと考えています。社外取締役として見た時に、応援したい部分と、一方で違和感のあるところをうまく経営の方々に伝えて、ますます事業を発展させていただければと思っています。

一方で、これほど多様な事業を展開していると、一つ横串を通したようなストーリーを出していくことも必要ではないかと考えています。株主、株式市場はもちろん重要ですが、お客さまやユーザー、それに社員へいかにこのストーリーを届けるかということです。大塚が何にこだわっているのかをストーリーを通して説明できると、広く長期目線を持ったファンが増えるのではないのでしょうか。

社外取締役  
三田 万世 みたまよ

# コンプライアンス

法令遵守はすべての事業活動の土台です。大塚グループは高い倫理観を持ち、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。

世界共通のコンプライアンス研修参加率

98.4%

## アプローチ

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、本規準に対する取り組みへの姿勢を、大塚ホールディングス社長メッセージとしてウェブサイトを通じ広く発信しています。これとあわせて世界の全拠点において腐敗を防ぐ姿勢を表明した「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を、さらには客観性を保ちながら事業を行うことを掲げた「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にする「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定し、高い倫理観に基づき事業に取り組むことを推進しています。

## 1. 大塚グループ・グローバル腐敗防止規程

「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」は、適用される腐敗防止法を遵守し、誠実さに基づく業務活動を実施することに全力を尽くす意思を表明したものです。さらには、どのようにして腐敗行為の潜在的リスクを察知し、未然に予防・回避するかについての基本方針を示しています。この方針は、世界各地に展開する大塚グループの事業活動に等しく適用され、腐敗防止における社員のグローバルスタンダードとして、最低限守るべき倫理基準を明確化しています。

## 方針表明

腐敗防止法令や規程の遵守	私たちは、国内・国外を問わず、適用される腐敗防止法や関連法令とその精神をともに遵守します。
賄賂行為の禁止	直接・間接を問わず、第三者に影響を及ぼすことにより事業上の利益を不適切に得たり確保したりする意図で、いかなる価値あるもの(例:賄賂、キックバック、贈答品や娯楽など)を提供もしくは受領することをしません。
第三者(仲介者、エージェントなど)との関係	大塚との業務に従事する第三者にも本規程に従って行動し、腐敗防止法令を遵守することを求めます。
デューデリジェンスの実施	私たちは、腐敗リスクを十分に検討するため、大塚の業務に携わる第三者に対してデューデリジェンスを実施します。
「円滑のための支払」の禁止	「円滑のための支払」(日常的な行政措置を円滑にまたは迅速に行う目的での公務員に対する支払)を行いません。
研修	グローバルコンプライアンス・プログラムの一環として、年に1回以上、本規程や腐敗防止法についての理解を深めるために研修を実施します。
完全かつ正確な帳簿記録の保持	全取引に関わる内容(経費、明細書、会計記録、経費報告書、請求書、その他の取引記録)を正確かつ公正に反映し、詳細にわたる内容で記載した帳簿および記録を保持します。
モニタリング	不正行為を察知・予防することを主眼に置いた内部統制を維持します。
質問または懸念の報告	本規程や関連法令の違反の懸念がある場合、または違反と見なされる可能性がある状況に直面した場合は、直ちに社内の法務またはコンプライアンス部門への報告をします。誠意に基づいて懸念や疑問を提起する人に対し、会社はいかなる報復行為も許しません。

## 2. 大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー

大塚グループでは、会社と社員個人の間の利益相反は組織のインテグリティに関わる事項であり、今後のグループ発展のために極めて重要な意味を持つとの考え方のもと、利益相反を防止するために「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」を制定し、これを広くグローバルに浸透させるように努めています。

## 3. 大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー

2018年5月に施行されたEU一般データ保護規則(GDPR)をはじめとして、近年、各国におけるプライバシー保護法制の整備が進められています。大塚グループでは、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にするために「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定するとともに、各国のプライバシー保護に関する法律や規則等に依拠して、関係規定の整備や管理体制の見直しを行い、プライバシー保護の強化に努めています。

## 4. 研修体制

大塚グループでは、「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」等の内容に沿った世界共通の研修を年1回以上実施しています。研修は子会社の社員が受講しており、研修資料は、日本語のほか、英語、中国語、インドネシア語で作成されています。また、研修の実施状況は、大塚ホールディングスの取締役会で定期的に報告しています。

## 5. モニタリング

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業務の適正を確保するための体制を整備しています。関係会社は、「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こととし、大塚グループの連携体制を確立しています。

また、海外の取り組みとして、例えばアジア地域では各社にコンプライアンス・オフィサーを設置し、各国における推進状況などを共有する定期会議を開催するとともに、担当者による現地訪問を行い、各社情報のヒアリングや改善方法の提案等を実施しています。

さらに、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。

## 6. 通報窓口

### a) 内部通報窓口

大塚ホールディングスおよび国内外のグループ会社では、社内のほか、弁護士事務所などの社外にも内部通報窓口を設置し、通報者が安心して匿名で利用できるよう配慮しています。内部通報窓口を設置することで、贈収賄行為を含む不正行為や規則違反、法令違反等を早期に認識し是正を図るよう努めています。社員のみならず、契約・派遣社員、パート・アルバイトからも受けつける規定としており、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配慮されています。なお、主なグループ会社の内部通報制度の運用状況については、大塚ホールディングスの取締役会にて定期的に報告しています。

### b) 外部からのお問い合わせ・通報窓口

大塚ホールディングスおよび主なグループ会社では、外部ステークホルダーの方々や一般のお客さまよりご質問・ご意見を承る窓口を設置しています。また、一部の窓口については匿名での相談・通報も受けつけています。

## 7. デューデリジェンス

グループ各社において、デューデリジェンス方針を制定し、新規取引先に関しては必要に応じて腐敗に関するリスク評価のためのデューデリジェンスを実施しています。

(大塚グループ・グローバル腐敗防止規程より抜粋)

### 第三者とのビジネス関係を築く上で

私たちは、法、倫理、そして業界基準に基づいて高い理念のもとに事業を行う以上、大塚のために業務に携わる第三者からも、自社の従業員と同レベルの基準に基づく行動を求めます。大塚の事業の一環を担う、もしくは大塚の代理を務める第三者の行動に対して、大塚が法的責任を問われる可能性もあります。つまり、大塚に適用される禁止事項は、会社のために業務に携わる第三者にも等しく適用されることとなります。腐敗行為防止を徹底させるために、第三者や仲介者などとの取引に細心の注意を払う必要があります。

第三者との関係を築く上で、先ず第一に、腐敗防止さらには透明性と責任感に基づくビジネスへの大塚の方針の周知徹底をする必要があります。大塚との業務に携わる第三者は、大塚の方針に精通し、それに従うことが求められます。

適用法および本規程を遵守しない第三者とのビジネス関係は再考する必要があります。不正行為の兆候が発覚した場合には、社内の法務またはコンプライアンス部門に報告をする責任があります。

### 第三者デューデリジェンス

デューデリジェンスとは、第三者の経歴や評価、財務記録、行動規程とそれに関連した研修、ビジネス手法、契約書やモニタリングなどについての調査を指します。一般的に、次のような状況により、腐敗防止という観点からのデューデリジェンスの必要性が生じます。(a)第三者のサービス提供を依頼する際、(b)他社とのジョイントベンチャーを行う際、(c)他社との買収・合併を行う際など。このような場合において、ビジネス関係の開始段階のみならず開始後も、デューデリジェンスを継続して行い、適用される腐敗防止法への第三者の遵守を確認する必要があります。

私たちは、想定される腐敗リスクに応じたデューデリジェンスを実施します。デューデリジェンスとは、第三者による事業活動の内容に則したものであり、個々のリスクや課題に焦点を絞ったプロセスでなければなりません。私たちは、重要な要素(事業分野や対象国、評価、実質的所有、業務遂行能力、経歴、財務状況、信用度、適用腐敗防止法令の遵守、業務範囲など)をもとに、対象となる第三者の腐敗リスクの度合いを決定します。

デューデリジェンスは一度きりで完了するのではなく、業務の進行中においても必要性に応じて実行し、定期的に関係の見直しをします。再検討の機会を設ける頻度は、想定される第三者の腐敗リスク、また彼らが担当する業務の状況などにより決められます。

## 税務コンプライアンス

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規程」、税務ポリシー、事業活動を行っている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、透明性と信頼を確保するよう努めています。事業のグローバル化が進むと、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事前相談を行い、税務リスクを最小化できるよう適切に対応しています。

### 1. 税務当局との取り組み

大塚グループは、事業を行う31カ国・地域の税務当局と建設的な関係を構築しています。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んでいます。

### 2. 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。近年、多国籍企業等が国外関連取引により国際的二重非課税の状況を生み出しているいわゆる税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)について、OECDが行動計

画を示しており、それに対応して当局への提出義務についても、適切に対応しています。また、必要に応じて、事前確認制度(APA)を利用して、税務当局による事前合意を取得しています。

### 3. 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、CFOの積極的な関与のもと、他部門や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、当社の納税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。

## リスク管理

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り、経営層の監督のもと、リスク管理を行っています。

### リスク管理の体制

大塚グループのリスク管理体制を確立するため、代表取締役社長を委員長、総務担当取締役を副委員長とし、情報開示責任者、内部統制責任者を構成員とする「リスク管理委員会」を設置するとともに、「リスク管理規程」を制定しています。「リスク管理委員会」は各リスク管理部署による管理を通じ、大塚グループの持続的価値向上を脅かすリスクに対し、評価を行い統合的な管理を行っています。

### リスク管理委員会の役割

グループのリスク管理方針の検討、リスク発生時の各社／部署間調整、対応指示、リスク情報の取締役会報告、各社対応指示、コンプライアンス推進等を実施しています。

### アプローチ

大塚グループでは、各事業において、個別にリスクを把握し、責任者が組織の目的・目標の達成に向け、分析・評価、対応計画の策定・遂行しているほか、組織内でリスクと考えられる事象に関して定期的に社員に教育活動を行っており、「大塚グループ・グローバル行動規程」に基づいた腐敗防止や人権保護等の教育もその一環です。さらに、災害発生等の不測の事態に備えた演習も定期的を実施しています。

### 1. 事業継続計画・マネジメント

大塚グループでは、大規模地震や災害発生時にも最大限事業活動を継続し、製品の安定供給が図れるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。

事業継続マネジメント(BCM)の観点では、大塚ホールディングスおよびグループ各社が協働し、グループ全体で事業継続に取り組む体制を構築しています。2012年8月「医薬品、飲料および食品の生産と安定供給」における「ISO22301」認証取得から段階的に適用範囲を拡大し、2015年4月に「輸液の安定供給」、2016年5月に「抗がん剤の安定供給」に関して認証を取得しました。「ISO22301」認証取得は、組織が万全な事業継続能力を備えていることをBCMという観点から証明するものです。

大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫等が連携して、大塚グループ全体で災害発生時においても最大限事業活動を継続し、安定した製品供給ができるよう、対策・体制の強化に努めています。主なグループ会社合同で、2018年には、首都直下型地震の発生を想定した机上シミュレーション演習、2019年には、西日本エリアへの台風の直撃を想定した机上シミュレーション演習を実施し、製品の安定供給をテーマに、実践に近いかたちで連携体制を確認しました。

### 2. リスクマネジメント研修

主なグループ会社の取締役、監査役、執行役員、担当部門長を対象としたリスクマネジメント研修を年に1回実施しています。重大な事故や事件を含めた国内外のリスクをテーマに、危機発生時における初動対応とグループ間情報連携、事業継続への対応、企業が果たすべき社会的責任等について、シミュレーション演習や外部の専門家による講演を通じて、議論と確認を行っています。

### 3. 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ついての基本的な考え方を示した「大塚グループ・グローバルセキュリティポリシー」を制定し、海外子会社を含めたグループ各社の認識の共通化に努めています。同ポリシーをベースとし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等を目的として「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、外部の専門機関によるシステムセキュリティ監査をはじめ、公開ウェブサイトの脆弱性診断、標的型メール攻撃に対する演習、SNSへの書き込みのモニタリング等を実施しています。また、データを構築している基幹システムの災害時対応訓練も定期的を実施しています。さらに、大塚グループ各社が保有する個人情報や営業秘密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、コンピューター関連の緊急事態に対応できる体制を構築しています。