

大塚グループをあるべき方向へ導く

ガバナンス

- 97 社外取締役座談会
- 101 コーポレートガバナンス
- 105 役員報酬
- 107 取締役・監査役
- 109 コンプライアンス/リスクマネジメント

社外取締役座談会

世界で認知されるトータルヘルスケア企業へ

最高業績を糧に、
人々の人生に深く寄り添う
トータルヘルスケアの進化

大塚ホールディングスは、2025年度において、売上収益、全利益項目ともに過去最高を更新しました。CEOである井上眞のもと、2026年度は主要製品のLOE(独占販売期間満了)に伴う調整局面を迎えつつも、2035年には売上収益3.5兆円を目指す長期目標を掲げ、次世代成長ドライバーへの積極的な投資を継続しています。本座談会では、異なる専門性を持つ5名の社外取締役が、大塚グループの独自性や新体制下でのガバナンス、今後のグループの在り方をテーマに意見を交わしました。



社外取締役

瀬口 二郎

現 三菱UFJ銀行、現BofA証券を経て、2025年より現職
専門：グローバルビジネス、企業分析

社外取締役(指名・報酬委員会委員長)

松谷 有希雄 医師

医療機関、現 厚生労働省を経て、2016年より現職
専門：医療行政・公衆衛生

社外取締役

青木 芳久

伊藤忠商事(株)を経て2019年より現職
専門：戦略企画・マーケティング・営業

社外取締役

三田 万世

現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)を経て、
2020年より現職
専門：企業分析

社外取締役

北地 達明 公認会計士

現 有限責任監査法人トーマツを経て、
2022年より現職
専門：財務・会計、企業分析

社外取締役座談会

大塚グループの独自性と現状への評価

——社外取締役としての役割を踏まえ、現状の大塚グループに対する評価をお聞かせください。

松谷 当社の社外取締役の中で最も長く在任していますので私からお話ししますと、自身の役割は、医療行政を専門とする立場から「企業が個人や集団の健康に対して、何をすべきか、何をしてはいけないか」を提言することだと認識しています。その中で重視しているのは、「医療とニュートラシューティカルズ(NC)の調和」です。薬は本来「毒をもって毒を制す」面がありますが、NCや食品は「おいしさ」という嗜好性が不可欠です。この異なる2つの分野で事業を展開して、調和させようとしているのは大塚の独自性であり、世界でもあまり例がないビジネスモデルです。一方で、具体的なシナジーはまだ限られており、さらなる進化の余地があると感じています。

北地 私は公認会計士として、主にファイナンスとマーケット開拓の知見を提供しています。前職ではマザーズ市場の創設やM&Aの法整備に関わり、大塚の上場にも関与したのですが、当時、「大塚は大胆なことをやるビッグベンチャーだ」という印象を持ったことをよく覚えています。その印象は今も変わりませんが、取締役会では、お客さまや社会、そして従業員への利益配分が適正に行われているのか否かを注視しています。PBR(株価純資産倍率)の向上といったアウトカムだけでなく、中長期的な資本コストを意識した経営、すなわち将来のキャッシュ・フローを最大化する「インカムアプローチ」へのチャレンジを求めています。

三田 20数年間、証券アナリストとしてヘルスケア業界を見てきました。私も大塚の上場に携わったのですが、思い出深い仕事の一つとなっています。当社は「エビリファイ*」の特許切れへの懸念やグループの強みが浸透しないことなどから株価が低迷していました。



株価は最近ようやく1万円を超えるようになりましたが、私の役割は、投資家やアナリストとの積極的な対話を促して、グループの強みを正に評価してもらうことだと考えています。強みをさらに伸ばすためには、成長事業への資源の集中、何よりスピード感が必要だと感じています。

瀬口 私は25年以上にわたって外資系金融機関で投資銀行業務に従事してきました。その経験を活かして、M&Aが企業価値の向上につながるのか、株主目線で適切なアドバイスをすることに加え、グローバルガバナンスにも貢献することが役割です。また、マルチプル(株価倍率)が異なる医療とNCが共存する意義を、投資家が納得するよう提示する必要があると考えています。

青木 総合商社でグループ会社の管理や食糧部門の経営を担ってきた立場からしても、大塚は「多業種経営」であり、ビジネスモデルは商社に近いと感じています。私は商社ビジネスの中で「多様な業種を仕組みで動かすノウハウ」を培ってきましたので、これを今度は大塚に注入することがミッションの一つだと認識しています。各事業をプロが経営して、持株会社がそれを客観的に管理する。こう

した仕組みを確立することが大塚グループの最大の課題だと捉えています。

新CEO体制と取締役会の変化

——井上新体制の発足から約1年が経ちました。新体制や取締役会の実効性をどのように見えていますか。

松谷 井上CEOは「現場を知る」強みと決断力、また何より人格を備えています。今回の交代は、創業時からの伝統を「変えてはいけない理念」として守りながら、変えるべきところは変える「不易流行」の精神を体現した移行だったと評価しています。

北地 井上CEOは、全体を把握したうえで、私たち社外取締役はもとより周囲の意見を広く聞く姿勢を徹底しています。

三田 その姿勢は、社内の取締役の方々にも良い影響を与えていると思います。

北地 それは同感です。業務執行を兼務する取締役が自身の担当事業だけでなく、グループ全体の課題について活発に発言していま



* 統合失調症等の適応症を有する抗精神病薬。米国にて2015年4月に独占販売期間満了

社外取締役座談会

す。このことは「ガバナンスの質」を高めるうえでも意義のあることだと感じています。

青木 実効性の面で私が特に指摘したいのは、経営企画部門などに所属する、次世代のリーダーとなることが期待されているメンバーが取締役にオブザーバーとして参加し始めたことです。最高意思決定機関へ出席することは、最高の人財教育の機会になります。また、井上CEOは「10年先を見据えて何が必要か」という宿題を各所に課しており、短期的な業績に安住しない「未来予測型」の経営が定着しつつあります。

三田 社外取締役への事前説明も以前にも増して充実していますので、建設的な質問を投げかけやすくなりました。実効性評価のアンケートでは改善余地を厳しく指摘することもあります。着実に良い変化が起こっています。

瀬口 投資銀行業務に関わってきた視点からは、井上CEOが「サイエンスに対するリターン」の追求を徹底して、そこに強いリーダーシップを発揮している点を評価しています。パテントクリフを乗り越えるだけでなく、企業文化をベースに自ら新しいサイエンスの芽を

作り出す仕組みをグローバルに構築しようとする姿勢は高く評価できます。



中長期的な事業成長に向けて

——今後も成長を持続させるために、どのような視点や取り組みが必要でしょうか。それぞれの意見をお聞かせください。

松谷 これまで大塚グループは、医療関連事業における強力な製品ラインアップと、それを支える研究段階からの目利き、買収戦略によって成長してきました。今後も成長軌道を維持し続けるためには、買収によって得た多様な創薬プラットフォームを連携させ、いかに相乗効果を創出できるかが鍵になります。また、NC関連事業を「サイエンスのエビデンスを持った柱」として医薬関連事業と調和させることが、大塚にしかできない価値創造につながると考えています。

青木 私は経営の安定化という観点から、NCの収益力強化を重視しています。医薬品は「当たれば大きい」ものの、継続的に新薬を開発することは難しく、その意味で不確実な要素があります。一方で

NCは着実に利益を積み上げられる事業です。

松谷 まさに先に述べた医療とNCの調和が求められるわけです。

青木 仰るとおりです。食品で健康を維持し、足りない部分をNC製品で補い、病気になってしまった場合は薬で治す——この「トータルヘルスケア」の価値連鎖をより強固にすべきです。

瀬口 松谷さんが仰っていた「不易流行」の視点、すなわち守るべき本質を持ちながら変えるべきものは変えていく姿勢こそが、市場との対話を支える土台になっているのだと思います。資本市場は、将来のキャッシュ・フローを生み出すパイプライン「ネクスト8」などを正に評価し始めており、たとえ特許切れの影響などによる厳しい収益見通しがあっても、株価が安定しているのは、そうした経営の一貫性が資本市場に理解され始めている証拠とも言えます。一方でたとえ歴史があっても「見直すべきタイミング」が来るかもしれない、という緊張感を持つべきです。そのためには、医療関連事業だけでなくNC関連事業におけるKPI達成が不可欠です。

三田 市場から見て、NCのグローバル展開、特にアジア以外の「ポカリスエット」や米国以外でのサプリメントの展開にはまだ大きな成長余地があると感じます。また、超音波式腎デナベーションシステムのような新規領域において、生産・販売体制を早期に構築することも重要です。競合他社と比較して「変化率とスピード」を常にモニターしていく必要があります。

北地 大塚の強みは、特定の領域での存在感がはっきりしているということです。その反面、医療関連事業が強すぎるがゆえに、他の収益性の低い事業の底が見えにくくなるリスクもあります。資本コストを意識した経営を浸透させる中で、どの事業をどこまで見守るべきか。拙速な判断は避けるべきですが、モニタリングを強化しなければなりません。



社外取締役座談会

非財務資本の強化

——人的資本をはじめ非財務資本の重要性が高まっています。今後の取り組みに対する考えをお聞かせください。

青木 私が第一に指摘したいのは「経営者の育成」です。井上CEOは「30年先を見据えた人財育成」を志向していますが、多業種を経営するためには、各業界のプロを育て、かつ持株会社が育成プロセスを仕組みで管理できる体制を整備しなくてはなりません。

三田 その点について言えば、グローバル人材の育成も急務です。若いうちに海外で経験を積んで、帰国後も事業部を超えて横のつながりを持てる対話力や調整力が求められます。重要なのは立場や組織の違いを超えて率直に対話できる文化であり、グローバルに連携できる環境を作らなければなりません。

松谷 人的資本経営とは「面白いと思って集まってくる人を増やす」ことだと私は思っています。1次元の物差しではなく、多様な経験を積んだ「3次元、4次元の物差しを持つ人財」がいなければ、次のイノベーションは生まれません。例えば、欧米の文化を深く理解することは大切ですが、それだけでは頭打ちになります。日本の良さを活かし、まだ私たちが知らない可能性を許容できる「自由に言える文化」が、大塚の最大の資産ではないでしょうか。

青木 短期的な成果を求めるのではなく、10年先、20年先を見据えて人財に投資していく。その積み重ねが、結果的にグループの持続的な成長を支える基盤になるのでしょうか。

瀬口 人の育成とともに、私はキャピタル・アロケーションへの信認を維持することが重要だと考えています。自社グループの専門性・注力分野を明確にして、そこに資金を集中投下することです。また、ブランド戦略では、製薬会社の製品であることがNC製品の信頼を高め、NC製品の親しみやすさが製薬会社としてのブランドを支えて

いるという「双方向の相乗効果」をもっと意識すべきです。医療とNCのシナジーについて言えば、大塚製薬は輸液の発想から「ポカリスエット」を生み出しました。ポカリスエットの機能性の訴求によって水分・電解質補給の重要性の理解が進み、また大塚製薬工場では「オーエスワン」などの製品もオリジナリティを持って展開している。このような「ブランドの好循環」をグローバルでもさらに強化していくことで、大塚の真の価値を高められると考えています。

北地 大塚はサステナビリティ活動についても、自分たちが貢献できる分野を戦略的にアピールすべきです。また、大塚は多くのビジネスパートナーとの取り組みを通じて安全な水源を有しており、欧州での水源保護にも貢献しています。今後は、途上国においてもこうした水源保護の取り組みを拡大していくことが必要でしょう。

大塚グループの今後に期待すること

——最後に、大塚グループがステークホルダーにとって「なくてはならない企業」であり続けるために、今後期待することをお聞かせください。

青木 常日頃から大塚会長も話していますが、「あって良かった」と言われる会社を目指してほしいと考えています。そして、そのためには積み上げ型の延長線思考を捨て、目標から逆算して「100年後、200年後も生き残る仕組み」を考え抜く組織であり続ける必要があります。私たち社外取締役も、将来に向けたプラスの思考をサポートする伴走者でありたいと思っています。

三田 青木さんの発言にも関連しますが、大塚というブランドがグローバルで広く認知・信頼されて、大塚の製品が世界中で当たり前に使われている状態を実現することです。私は、すべての従業員が誇りを持って仕事に取り組み、それが社会からの信頼につながるサ

イクルを支えていきたいと考えています。

瀬口 私は、大塚が他の製薬会社を時価総額で追い抜くことを目標にしてほしいと考えています。サイエンスにフォーカスして、そのリターンを最大化させるという大塚の“勝ち筋”を研ぎ澄ませ、一段高い「真のグローバルステージ」へ駆け上がってほしいですね。

北地 90周年を迎えた際、前会長の大塚明彦氏は「ビッグベンチャーであり続けたい」と話しましたが、売上収益がどれほど大きな企業になってもその精神を忘れないでほしい。お客さまのWell-beingに貢献し続ける会社であること、投資家にはポートフォリオに欠かせない会社であることを期待しています。

松谷 私は高い倫理観(クレド)を持ったトータルヘルスケア企業として、世界で認知される存在になってほしいと思っています。病気だけでなく「人」そのものを見つめ続ける大塚の姿勢を貫けば、必ず道は開けます。井上CEO体制のもとで、きっとその新しい姿を見せてくれると期待しています。



コーポレートガバナンス

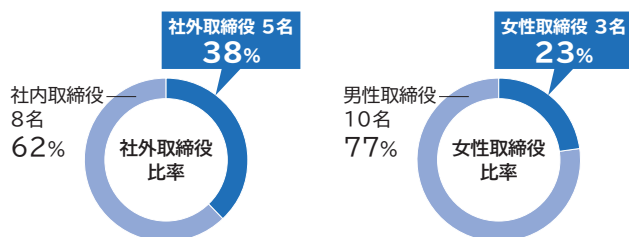
取締役会

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。社外取締役に関しては、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。

2025年度 平均出席率：98.7%（開催回数13回）

取締役会の構成



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・監査役を選任しています。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	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	項目	選定理由
グローバルビジネス	海外売上比率が約7割を占めてい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	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
技術・研究開発・生産	時代に即したイノベー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・統括するうえで、本分野の知見と経験が重要であるため	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
戦略企画・マーケティング・営業	多様な事業を展開するうえで、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	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
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	医療行政・公衆衛生	トータルヘルスクエアに資する事業活動を行ううえで、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
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うえ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	主な資格等	資格（医師等）、多様な知識が必要であるため

PDF 各取締役の選任理由は第18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/stock/pdf/meeting/202512_01.pdf

コーポレートガバナンス

取締役会での主な審議事項（2025年度）

カテゴリー	審議回数	主な報告・議論等
業績・予算	13	・連結業績・計画進捗状況のモニタリング ・事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 ・中期経営計画進捗状況のモニタリング
コーポレートガバナンス	34	・取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 ・役員人事・報酬に関する承認 ・子会社の活動状況のモニタリング ・グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 ・政策保有株式の見直し
サステナビリティ	3	・太陽光発電導入の進捗と今後の運用方法 ・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	10	・大塚製薬の眼科遺伝子治療薬「4D-150（抗VEGF薬）」ライセンス契約に関する審議 ・大鵬薬品のアラリス社買収に関する審議
リスクマネジメント	6	・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	11	・資金調達方針の策定 ・配当方針の策定 ・自己株式取得に関する審議
IT	1	・大塚グループ AIポリシー制定

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（2025年度）

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、討議のうえ、取締役会の承認を経て決議します。

開催月	議題	内容
1月	内部通報年次報告	国内外における内部通報の内容、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
	役員賞与 サステナビリティに関する取り組み（国内の事業会社）	大塚ホールディングス・国内の事業会社役員の業績連動賞与におけるサステナビリティに関する取り組みを評価（人財・環境・品質・サプライヤー管理等）・決議
2月	2024年「大塚グループ・グローバル行動規準」関連研修受講状況	大塚グループすべての従業員が受講した「大塚グループ・グローバル行動規準」関連の研修状況の確認
7月	サステナビリティ開示基準の状況報告	サステナビリティ開示基準における各国の状況報告・対応審議
11月	太陽光発電導入の進捗・今後の運用方法	国内の再生可能エネルギー開発の体制に対する決議
12月	コーポレートガバナンス・ガイドライン改定	改定内容の決議
	従業員エンゲージメント調査進捗	大塚ホールディングスで実施した従業員エンゲージメント調査の結果・結果に基づく取り組みについて報告

※ 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、上表とは件数が異なります

取締役会の実効性評価

2026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、2026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、内容等）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

取締役・監査役全員より、当社取締役会は実効性の観点から十分に機能しているとの回答がありました。さらなるガバナンスレベルの向上のため、取締役会の構成（スキル、経験、多様性）、持株会社としての各事業会社の独自性を活かしたグループ全体の戦略・方向性に関する議論の必要性等の課題について協議しました。今後も、取締役会運営について改善努力を重ね、グループ全体が目指すべき方向・戦略や、シナジーを活かした価値向上の具体策等に対して、より深い検討・議論を行っていくことを確認しました。

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す。社長、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、委員長は社外取締役の中から互選で選任されます。

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、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
- 経営人材の育成
- その他グループの経営課題

2025年度 平均出席率：100%（開催回数5回）

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・解任等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、水準等に関する事項

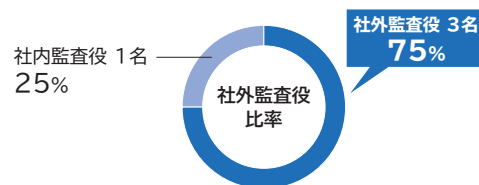
2025年度 平均出席率：100%（開催回数2回）

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。

2025年度 平均出席率：100%（開催回数15回）

監査役会の構成



監査役のスキルマトリックス

	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	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

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参照ください

https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_report2026.pdf

取締役および監査役に対する研修等

● 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います。

● 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います。

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います。

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います。

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られています。

報酬水準

当社のグローバルな事業活動を担う優秀な人材の確保や動機づけに配慮し、その果たすべき機能・職責に十分に見合う報酬水準とし、事業規模や業種・業態から当社がベンチマークとする企業の水準も参考にして決定します。

報酬体系

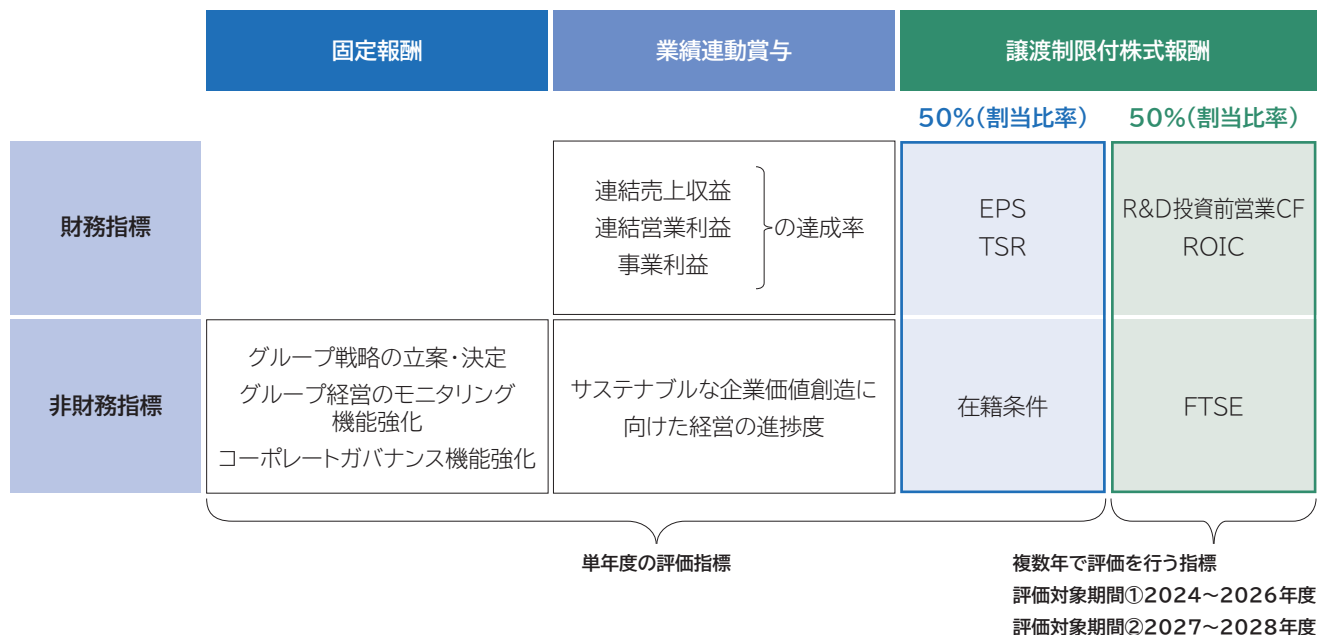
業務執行を担う取締役の報酬については、単年度および中長期の業績との連動性が高く、持続的な企業価値の向上を重視した報酬体系とし、基本報酬としての固定報酬と業績連動賞与および株主価値との連動性をより重視した株式報酬から構成されます。社外取締役および監査役については、その職務に鑑み、基本報酬としての固定報酬のみから構成されます。

取締役（社外取締役を除く）の各報酬の割合

報酬の種類ごとの比率の目安として、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、業績連動賞与と株式報酬の合計の目安は報酬額全体の66%（200%/300%）となります。

役員報酬の詳細はこちらをご参照ください
<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/officer-compensation.html>

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の評価指標

指標	割当比率	解除条件の概要
在籍条件	基準株数の20%	評価対象年度（単年度）における在籍を条件 なお、評価の確定時点で当社に在籍していない場合には解除されない
EPS	基準株数の20%	対象年度の基本的1株当たり当期利益（EPS）が期首計画値以上
TSR	基準株数の10%	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カ月平均株価とする
R&D投資前 営業CF	基準株数の20%	各評価対象期間に係る第4次中期経営計画における「連結研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー」の実績値の累積額が中期経営計画計画値の累積額を下回らない
ROIC	基準株数の20%	各評価対象期間に係る「連結投下資本利益率（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	基準株数の10%	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

役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

● 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大塚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。

2025年の取締役および監査役の報酬等の総額

区分	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）	1,152百万円 (60百万円)	393百万円 (60百万円)	191百万円 (－)	567百万円 (－)	14名 (6名)
監査役（うち社外監査役）	60百万円 (36百万円)	60百万円 (36百万円)	－	－	4名 (3名)
合計（うち社外役員）	1,212百万円 (96百万円)	453百万円 (96百万円)	191百万円 (－)	567百万円 (－)	18名 (9名)

2025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	66	37	82	－	293
	取締役	大塚製薬	36	20	－	－	
	取締役	大塚製薬工場	36	15	－	－	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス	72	40	125	－	341
	取締役	大塚製薬	66	36	－	－	
松尾 嘉朗	取締役	大塚ホールディングス	57	34	83	－	240
	取締役	大塚製薬	42	23	－	－	
牧野 祐子	取締役	大塚ホールディングス	36	20	41	－	109
	取締役	大塚製薬	7	4	－	－	
高木 修一	取締役	大塚ホールディングス	12	6	48	－	160
	取締役	大塚製薬工場	66	27	－	－	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	55	－	165
	取締役	大鵬薬品	60	31	－	－	
東條 紀子	取締役	大塚ホールディングス	18	10	41	－	115
	取締役	大塚メディカルデバイス	45	－	－	－	
樋口 達夫	取締役	大塚ホールディングス	60	34	89	－	295
	取締役	大塚製薬	60	33	－	－	
	顧問・相談役	大塚製薬工場	9	－	－	－	
	顧問・相談役	大塚化学	9	－	－	－	

取締役・監査役（2026年3月28日現在）

取締役



代表取締役会長
大塚 一郎
おおつか いちろう

略歴 所有株式数7,888,584株 在任期間17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)



代表取締役社長兼
CEO（取締役会議長）
井上 真
いのうえ まこと

略歴 所有株式数87,000株 在任期間6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)



代表取締役副社長
松尾 嘉朗
まつお よしろう

略歴 所有株式数93,760株 在任期間17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)



取締役CFO
牧野 祐子
まきの ゆうこ

略歴 所有株式数38,000株 在任期間8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 当社執行役員財務会計部部長
大塚製薬(株)執行役員財務会計部部長
2018年 3月 当社取締役(財務担当)
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株)取締役財務担当(現任)



取締役
高木 修一
たかぎ しゅういち

略歴 所有株式数46,700株 在任期間7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QIAA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

略歴 所有株式数94,500株 在任期間9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 大鵬オンコロジイInc.)取締役社長
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 大鵬オンコロジイ Inc.取締役会長
(現任)
2017年 3月 当社取締役(現任)



取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ

略歴 所有株式数75,000株 在任期間11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)



取締役相談役
樋口 達夫
ひぐち たつお

略歴 所有株式数209,600株 在任期間17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)

取締役・監査役

社外取締役



社外取締役
(指名・報酬委員会委員長)
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10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
2025年 6月 一般財団法人日本公衆衛生協会会長(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7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
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
2010年 4月
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100株 在任期間6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
同社株式調査部(ヘルスケア担当)
1989年 1月 同社マネージング・ディレクター
2000年 12月 同社投資銀行本部シニア・アドバイザー
2013年 12月 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4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
公認会計士登録
1989年 4月 監査法人トーマツ
1996年 7月 (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1年

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)
2025年 6月 関りそなホールディングス社外取締役(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8,100株 在任期間8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9カ月

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
公認会計士登録
2002年 4月 ウィルキャピタルマネジメント(株)
2006年 2月 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4年

1998年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
梶合綜合法律事務所入所(現任)
2005年 10月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2015年 6月 リンテック(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)
2021年 4月 法制審議会担保法制部会委員
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4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
公認会計士登録
1999年 4月 (株)エスプラス(現(株)ビスパブリ)代表取締役(現任)
2015年 7月
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
2022年 3月 当社社外監査役(現任)

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス

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

大塚ホールディングスは、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。

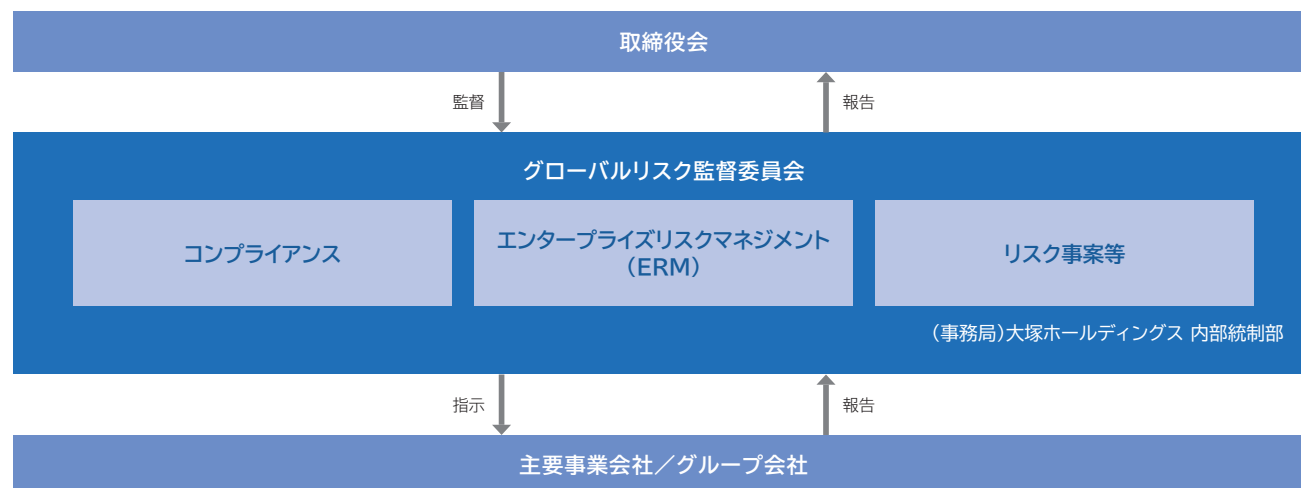
なお、グループ各社の内部通報制度の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。また、当社と主要事業会社で構成する「グローバルコンプライアンス推進委員会」を設置し、コンプライアンス管理体制のグローバル化に関する、グループとして重要な意思決定プロセスの明確化を図っています。

グローバルコンプライアンス研修受講者数（2025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 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	44,017名*	98.9%

* 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、派遣社員等も含んでいます

コンプライアンス推進体制



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

コンプライアンス／リスクマネジメント

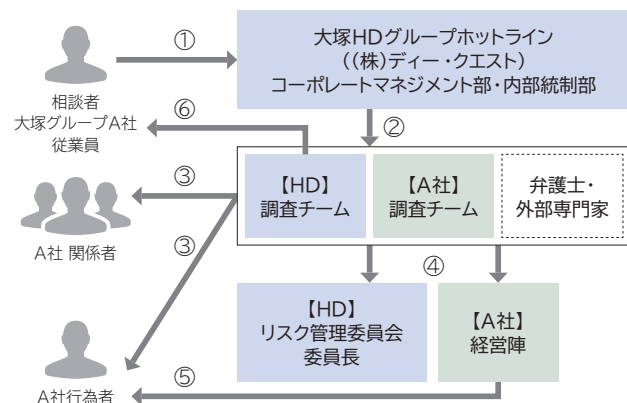
● 内部通報体制

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、契約社員・パート・アルバイトを含む全従業員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、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つける「大塚HDグループホットライン」も設置しています。

● 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・報告が義務づけられており、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

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、以上の流れで対応しています

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。

従業員等から寄せられた相談・通報件数

項目	2024年	2025年
法令違反	252	158
多様性・職場に関する内容、ハラスメント	117	193
社内規程違反	73	136
労務上の法令違反	8	6
その他（悩み相談・意見等）	195	250
合計	645*	743*

* 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

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、大塚ホールディングス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カ月
- 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）

● ビジネスパートナーからの相談・通報窓口

当社グループは、ビジネスパートナーの皆さまとともに行う事業活動を通じて、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、速やかに当社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実施し、取締役会、社長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、当社グループでは、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応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、定期的実施する研修や演習を通じて、グループ全体の危機対応力の強化を進めています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

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

当社グループは、事業を行う国・地域の税務当局との建設的な関係構築を引き続き目指します。経済のグローバル化やデジタル化が進展する中、国際的な課税ルールの抜本的な見直しが経済協力開発機構（OECD）を中心に進められてきました。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。当社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、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

● 移転価格ポリシー

当社グループは、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。

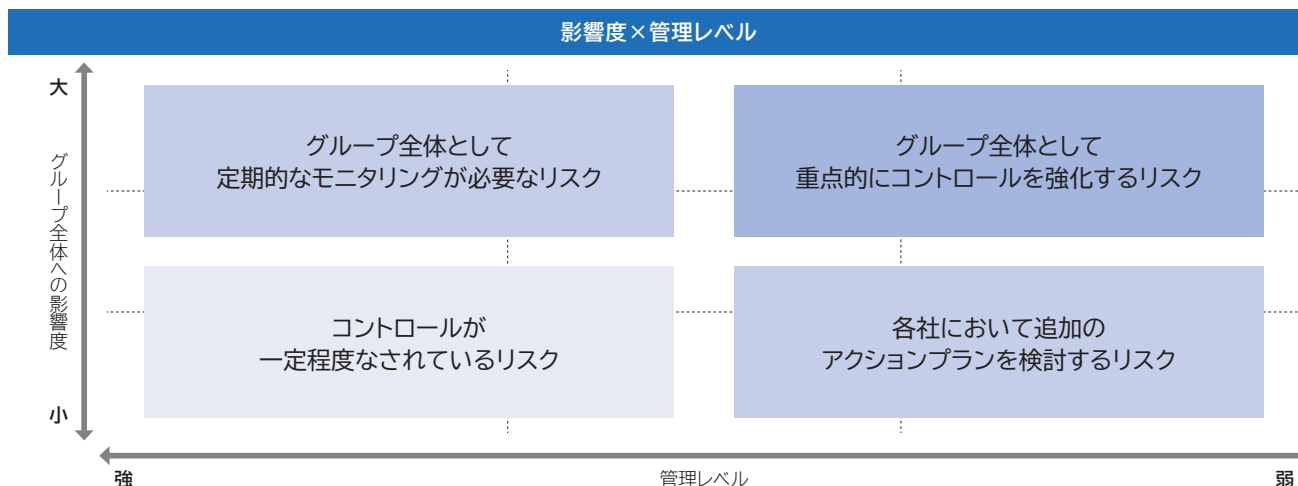
● ガバナンス

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、当社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、前述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

当社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。当社グループでは、以下の取り組みを通じて、経営層による監督のもとリスク管理を行っています。

リスクマップ（リスク管理活動 → p.112）



● リスクマネジメント体制

当社グループは、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）を導入しています。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

コンプライアンス／リスクマネジメント

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等につながりうる当社グループとして影響が大きなリスクを、優先度の高い重要なリスクとして選定しています。

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

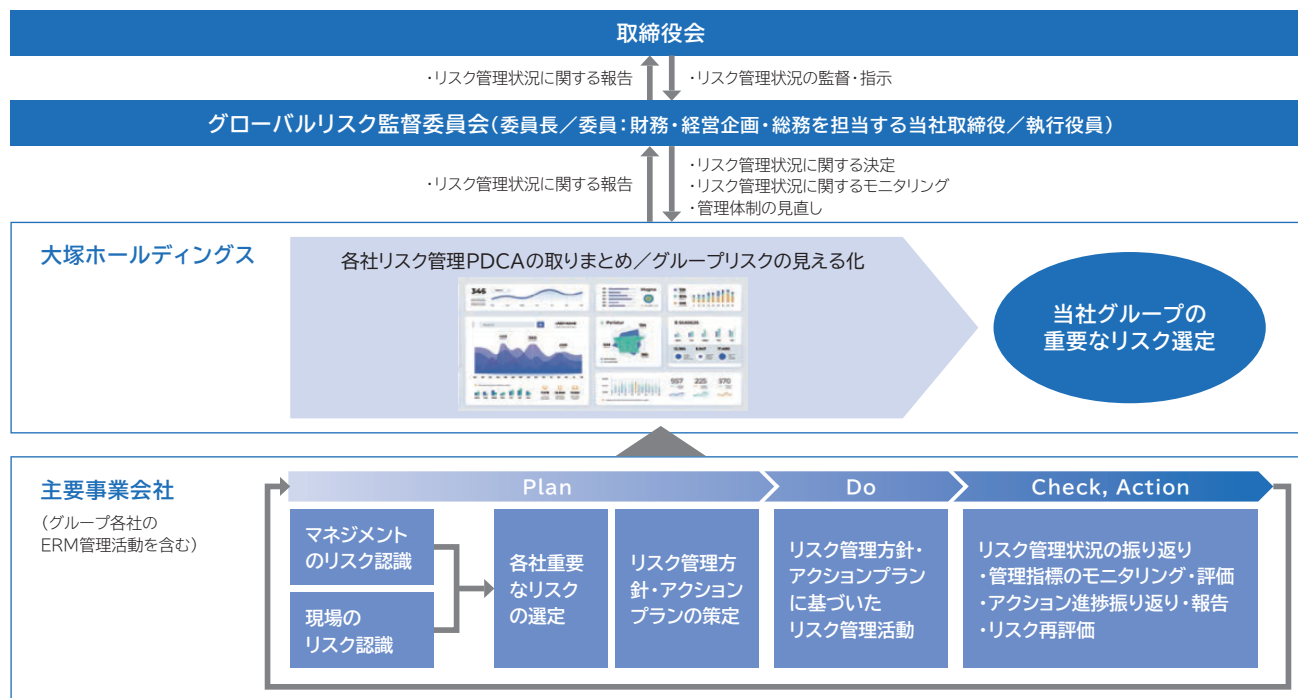
必要な指示や支援を行い、主要事業会社は当社に対して適宜報告や相談を行う等、相互に連携しながらERMを推進・運用しています。また、定期的にリスクのモニタリングを実施し、リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、リスクが許容範囲内に収まっているかの適切な管理に努めています。

● 情報セキュリティ

当社グループでは、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・グローバル情報セキュリティポリシー」を制定し、グループ各社に向けて情報管理およびセキュリティの重要性に関して認識を統一させるとともに、役員・従業員へポリシーに基づく教育や研修等を通じて、情報セキュリティの重要性の周知徹底を図っています。さらには、各種サイバー攻撃等への対策として、セキュリティインフラの強化およびプロセスの整備をグループ全体で図るとともに、サイバーセキュリティのフレームワークに基づくグループ横断のアセスメントにより、当社および国内外のグループ各社におけるガバナンスを含むセキュリティの管理状況を可視化し、評価結果に基づく是正・改善を推進し、継続的なセキュリティの強化に努めています。加えて、当社およびグループ各社に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おります。また、従業員からのインシデント等の報告に関する手順については、各社において必要な整備と運用改善を継続的に進めております。そのうえで、グループ各社で発生したインシデントが主要事業会社を通じて適切に共有されるよう、毎年エスカレーション訓練を実施しております。

さらに、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た「グループ情報セキュリティ委員会」を組織するとともに、グループ各社のセキュリティ担当者のスキル向上を目的としたサイバー人材育成研修を実施し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの底上げを推進しています。これらのセキュリティに関する取り組みは、取締役会へも適宜報告し、取締役会の監督のもと、継続的に改善を実施しています。

当社グループのリスク管理体制



コンプライアンス／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。

ドイツ | リスクの特定・分析・低減への取り組み

当社は、欧州におけるERMチームの支援のもと、包括的なワークショップを実施し、当社グループにおける主要なリスク領域の評価および優先順位づけを行いました。喫緊の課題に重点を置くことで、社内における認識の整合を図るとともに、各社と連携し、当該リスクの追加的な分析および低減に向けた検討を推進することができました。本取り組みは今後も継続的に実施していきます。



大塚ノーベルプロダクツGmbH
Managing Director
Marc Destito

日本 | ERMに基づくリスク管理体制の高度化

当社はリスクマネジメントを経営の重要課題と位置づけ、ERMに基づくリスクアセスメントで特定したトップリスクについて各部門が対策の実施とモニタリングを行っています。その結果は取締役会で共有し、リスク管理委員会では部門横断的な評価・見直しを行うとともに、海外子会社へもERM導入を進め、リスク管理体制の実効性向上と高度化を図っています。



大塚食品株式会社
コンプライアンス部
部長補佐
植松 和宏

ベトナム | 持続的な企業価値向上のためのERM

2025年、当社は大塚グループのグローバルERMフレームワークに基づき、ERMを導入しました。定期的なレビューおよび取締役会への四半期報告を通じて、ガバナンス体制とリスク認識の高度化を図りました。これにより、リスクの早期把握および迅速な対応力が強化され、ベトナムにおける事業の安定性向上とともに、当社グループの中長期的な企業価値の基盤強化に貢献しています。



大塚製薬ベトナム株式会社
Compliance Department
Compliance Manager
Nguyen Thi Ngoc Bao

米国 | 戦略遂行を支えるERMの高度化

大塚アメリカファーマシューティカル・大塚ファーマシューティカルD&CにおけるERMプログラムの高度化を進めてきた結果、当社は全社レベルでのリスクおよび機会の評価能力を強化するとともに、戦略的意思決定と整合した監督体制を確立しています。本プログラムにより、経営陣は北米戦略を着実に実行すると同時に、許容範囲を超えるリスクの影響度を先行的に特定・低減することが可能となり、長期的な事業の成功を確実なものとしています。



大塚アメリカファーマシューティカルInc.
U.S. Ethics & Compliance
Executive Director, Governance,
Risk Management & Compliance
Amy Ross

● 認識している重要なリスク

大塚グループでは、当社および主要事業会社において、全社的にリスクのアセスメントを実施した結果、以下の重要なリスクを認識しており、リスク低減等のための取り組みを実施しています。

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

- 医療費抑制策に関するリスク
- 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

- グループ統治・戦略に関するリスク
- 人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- 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
- デジタライゼ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
- サイバーセキュリティに関するリスク
- 海外展開に関するリスク
- 地政学に関するリスク

☑ 事業等のリスク

<https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html>