

Otsuka

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

統合報告書 2020

2020年12月期

大塚ホールディングス株式会社

企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

大塚グループは、この企業理念のもと、大塚の遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」を受け継ぎ、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を日々実践しようと努めています。革新的で創造性に富んだ、医薬品や機能性飲料・機能性食品などの幅広い製品を通じて、世界の人々の暮らしをサポートしていきます。私たちは、健康に携わる企業にふさわしい文化と活力を育み、グローバルな視点から地域社会や自然環境との共生に配慮し、人々のより豊かで健康な暮らしに貢献したいと願っています。

目指す姿

To become an indispensable contributor to people's health worldwide

世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業

企業理念の実現をすべての企業活動の根幹に、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と日々の健康の維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ*関連事業」の2大コア事業を中心に、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指して事業を展開しています。今後も世界の人々の健康に貢献するという不変の価値を創造し、社会に提供し続けることを目標に活動していきます。

* nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品)

経営の真髄 (企業文化)

流汗悟道

単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

CONTENTS

事業を通じて提供したい価値	2
トータルヘルスケア企業として発展してきた 大塚の目指す姿	4
社長メッセージ	6
大塚の歩み	10
大塚の強み	12
価値創造モデル	14
独自性を生み出す価値創造プロセス	16
大塚グループのサステナビリティ	18
マテリアリティ(重要項目)	20
特集: 独自のトータルヘルスケア企業として	22
CFOメッセージ	26
どう成長していくか	
独自のトータルヘルスケア企業として さらなる躍進	28
医療関連事業	30
ニュートラシューティカルズ関連事業	36
どう持続していくか	
健康 人材	42
品質	44
環境	48
新型コロナウイルス感染症への取り組み	50
ガバナンス	
コーポレートガバナンス	52
取締役・監査役	58
ガバナンス対談	60
コンプライアンス	66
税務コンプライアンス／リスクマネジメント	67
ESG対照表	70
財務・非財務ハイライト	72
主要データ	74
会社概要／グローバルネットワーク	76
グループ構成と事業会社概要	77
大塚グループの情報開示	78
株式の状況	79

事業を通じて提供したい価値

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」に応える医療関連事業と、「消費者が気づいていないニーズ」を充足させるニュートラシューティカルズ関連事業の2つの事業を中心に、革新的製品を創造し、世界の人々の健康に貢献します。

私たちが提供したい価値

世界の人々を健康に

Unmet medical needs

顕在化しているが満たされない医療ニーズ

疾病の診断から治療まで

医療関連事業

Yet-to-be-imagined needs

消費者が気づいていないニーズ

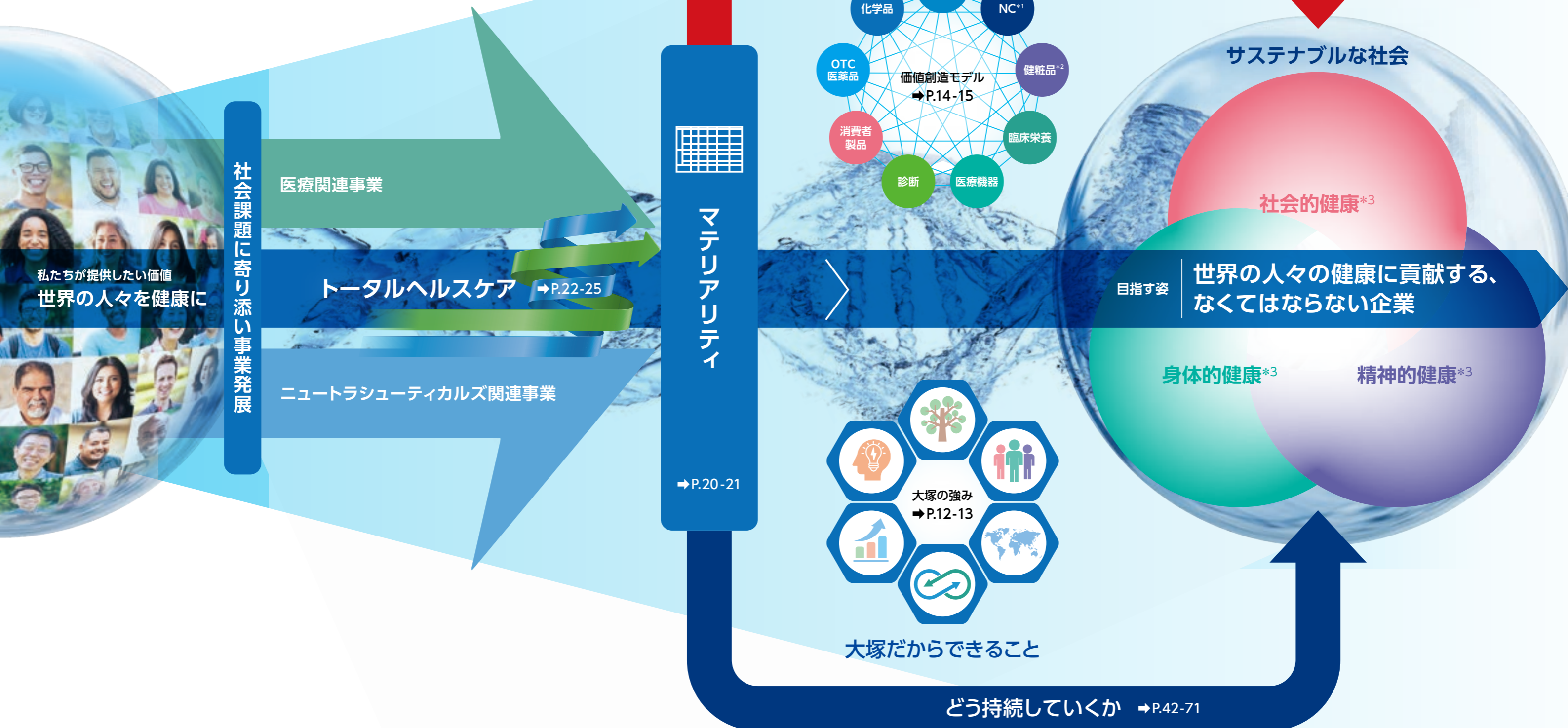
日々の健康の維持・増進

ニュートラシューティカルズ関連事業

大塚だからできること、大塚にしかできないこと

トータルヘルスケア企業として発展してきた大塚の目指す姿

大塚グループは、「世界の人々を健康に」という想いととも、社会課題の解決につながる製品・サービスを提供し、トータルヘルスケア企業として、成長を続けてきました。現在も、重点的かつ優先的に取り組むべきマテリアリティのもと、大塚だからできる6つの強みを基盤に、大塚にしかできないことへ挑戦しています。「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指すことで、サステナブルな社会の実現へ貢献していきます。



*1 nutrition(栄養) + pharmaceuticals(医薬品)

*2 健粧品(Cosemdics): cosmetics(化粧品) + medicine(医薬品)

*3 WHO憲章における「健康」の定義



「独自のトータル
ヘルスケア企業」として、
これからも持続的な
進化を続けサステナブルな
社会に貢献します。

樋口達夫

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた方々に
謹んでお見舞い申し上げます。

また、医療関係者の皆さまやさまざまな場所で社会を支えてくださっている方々に、
心より敬意と感謝の意を表します。

世界はいま「変革の時代」を迎えています。地政学的リスクの拡大、AIやICTの進化、世界的な環境
保全意識の高まり、先進国における少子高齢化の進展など、経済と社会の在り方を根底から変えるメガ
トレンドが着実に進行しています。また新型コロナウイルスの感染拡大により、「リモート」を基軸とする
新たな生活様式や就労スタイルが浸透・定着してきました。

大塚グループは、こうした経営環境や市場ニーズの変化をしっかりと見据えながら、さまざまな社会課題
の解決に貢献する製品・サービスの創造に取り組んでいます。新たな価値を社会に発信・提供すること
を通じて、健康を願う人びとの思いに応え、社会に役立つ企業グループとなること――。

それが創業100周年を迎える大塚グループの不変の使命であり、存在価値だと考えています。

大塚グループでは、中長期的にどのような方向を目指しているのでしょうか？

現在もそして将来も世の中の役に立つ会社であり
たいと考えています。そうでなければ企業として
存在する意味がありません。

大塚グループは、ユニークかつ多彩な事業の交わ
りやアセットの融合、そして顧客インサイトの先にあ
る真のニーズとテクノロジーやサイエンスを有機的
に結合させ、新しいコンセプトや製品を創造してき
ました。また、多様な事業と重なりあう領域、派生す
る領域、あるいはニッチな領域を開拓し、新しい価値
を創造することで、健康に関するアンメット・ニーズ
や潜在的なニーズに応えてきました。

こうした沿革や強みを踏まえ、第3次中期経営計画
(2019～2023年度)では「独自のトータルヘルス
ケア企業として世界に躍進する」ことを掲げました。
日々の健康の維持・増進から疾病の診断・治療まで、
ヘルスケアのあらゆる領域で独自の価値の創造に
継続して取り組んでいきます。

中長期的にも、トータルヘルスケア企業ならではの
我々の強みを活かし、10年後、20年後、さらなる
先の社会や経済を展望しつつ、大塚グループだから
こそ生み出すことのできる画期的な製品やサービ
スを通じて、「世界の人々の健康に貢献する、なくて
はならない企業」を目指しています。

2021年に創業100周年を迎えます。この100年を通じて、大塚グループとして「変わってきたこと」、 そして「変わらないこと」は何でしょうか？

私が入社した1977年当時、大塚グループの売上
高は約960億円でした。2020年12月期の売上収
益は1兆4000億円を超えています。国内外の活動
拠点は大幅に拡大し、また売上の伸長に伴って経営
体制も整備されてきました。少子高齢化やライフス
タイルの変化等を背景にヘルスケアに対する人び
とのニーズは大きく変容する中、大塚グループは自
分たちの強みや弱みと向き合いながら、事業を推進
してきました。自社にとって、強みであるものは、驕
ると弱みにもなりえます。逆に弱みと見えるものも、
それを理解することで強みにもなりえるかもしれま
せん。大塚では、既成概念や固定観念にとらわれな
いで、新しいものを否定せず、まずは受け入れて実
行してみることで、新たな価値の創造につなげてき
ました。現状に慢心することなく、注意深く時代の変
化をとらえ、柔軟に対応して進化を遂げてきたこと

が創業から100年にわたり事業が継続できた最大
の要因だと認識しています。

一方、変わらないものは、土台となる物事の考え
方です。大塚グループは現在まで「流汗悟道」「実証」
「創造性」という歴代の経営者が残した大きな3つの
メッセージを不変の企業文化として継承してきま
した。「流汗悟道」は単なる知識だけではなく、自ら
が汗を流し実践して感じる中で本質をつかむこと、
「実証」は物事を成し遂げ、完結することで自己実現、
そして真理に達すること、そして「創造性」は真似を
せず大塚にしかできないことを追求することです。

言葉では簡単に表現できますが、いざ実行に移す
となると容易ではありません。例えば「創造性」は、
ゼロから何かを生み出すのみならず、既存のアセッ
トを越えた活かし方で、いかに新たなものを生み出
せるのかということも含まれます。そして、「流汗悟

流汗悟道

単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

道」「実証」「創造性」は互いに関係しています。自分たちで必死に考え抜き、仮説を立てて実行し最後までやりぬくことは「流汗悟道」「実証」とともに「創造性」にもつながるのです。

いまやブロックバスターとなっている「サムスカ/

ジンアーク」も、試行錯誤を繰り返しながら、さまざまな障壁を乗り越え誕生しました。「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を日々実践する姿勢は大塚グループの企業文化として今も生き続けています。

イノベーションを生み出し続けるため、どのようなことに取り組んでいるのでしょうか？

具体的な施策の基盤となる、イノベーション創出のための取り組みにはふたつの視点があります。

第1の視点は人材です。大塚グループでは創業から今日まで、豊かな創造性を持った先人たちが市場ニーズを先取りする製品を創造し、会社の成長を牽引してきました。大規模な企業集団となったいま、社員の意識も当然変化していますが、私が常日頃から彼らに言うのは「自分で考えて、自分で問題を見つけてほしい」ということです。だからこそ、革新的なものが出てくる。それが大塚グループであると私は思っております。

第2の視点は、新たなイノベーションを生み出すための仕組みです。そのため、グループ内そして社外とのコミュニケーションの積極的な促進、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の構築は欠かせません。また、これにより生まれた新たなアイデアを、まず試してみることを厭わない風土も必要です。たとえ、その挑戦が失敗に終わったとしても、失敗から学び、次の挑戦に活かしていくことが重要であるからです。

私は、社外からみたときに「大塚はわくわくする会社だ。大塚から次に何が出てくるのか楽しみだ」といわれるような会社でありたいと考えています。個があってこそ組織が存在できます。そのため、個々人がやりたいことをエキサイティングにトライできる会社であること、それがひいてはイノベーションを生み出せる組織へもつながってくると信じています。

大塚グループが今後も持続的な成長を実現していくために必要なものは何でしょうか？

「品質」へのこだわりは、創業者の大塚武三郎が1946年に注射薬の製造販売を開始するにあたり、販売に従事する人々の必ず実行すべき事柄として「品質は工場の生命にして 包装も亦品質なり 買う身になりて 造れ売れ」と書に示して以来、受け継いできた精神です。しかし大塚グループにおける「品質」とは単に製品の品質を指すものではありません。バリューチェーンのすべての段階で追求するテーマであり、経営の質も含めたグループ全体が目指すべき永遠のテーマだと考えています。

私たちは企業理念のもと、社会課題の解決を目指し、人々の健康に貢献すべく事業を行っています。



人々の健康維持・増進や疾病治療に貢献することが大塚グループの果たすべき使命です。このように事業を通じて社会課題の解決を目指す姿勢は、現在世界中で取り組みが進むSDGsの方向性とも合致しています。

また近年特に「環境」への取り組みは、世界共通の最重要課題として認識され、企業にも解決に向けたアクションが強く求められています。大塚グループでは「気候変動」「資源共生」「水資源」といったマテリアリティ毎に定めた2030年目標のもと、グループ全体で協働して、事業成長と環境保全の調和に努め、サステナブルな社会の実現に向け取り組んでいます。



大塚グループにおけるコーポレートガバナンスの考え方について教えてください。

企業統治において重要な要素は、機関設計、内部統制、そして経営の透明性です。

機関設計は、取締役会や監査役会といった機関をどのように構築し、運営していくかということです。大塚ホールディングスの取締役会では、多様なバックグラウンドを有する4名の社外取締役からもさまざまなご意見をいただき、多様な視点で活発なディスカッション、そして迅速かつ公平性のある意思決定ができています。また取締役の業務執行や事業の状況については、監査役と内部監査部、内部統制部などの関連機関、会計監査人が緊密に連携しながら、適切に監査、モニタリングを行っています。

内部統制については、グループ全社を対象に、事業資産の保全や情報セキュリティの確保、BCP(事業継続計画)の策定と実行といった、さまざまな取り組みを進めています。多様な事業をグローバルに展開する中で、コンプライアンス(法令遵守)の取り組みは特に重要なテーマだと考えていますので、組織体制と教育の両面で徹底を図っています。

経営の透明性については、コーポレート・ガバナンス・コードに基づき、ガバナンス体制の整備や適切な情報開示を進めており、株主や投資家を含む外部ステークホルダーの皆さまとも引き続き積極的な対話をさせていただきたいと思っています。

➡コーポレートガバナンス P.52-57

100周年を迎えるにあたり、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

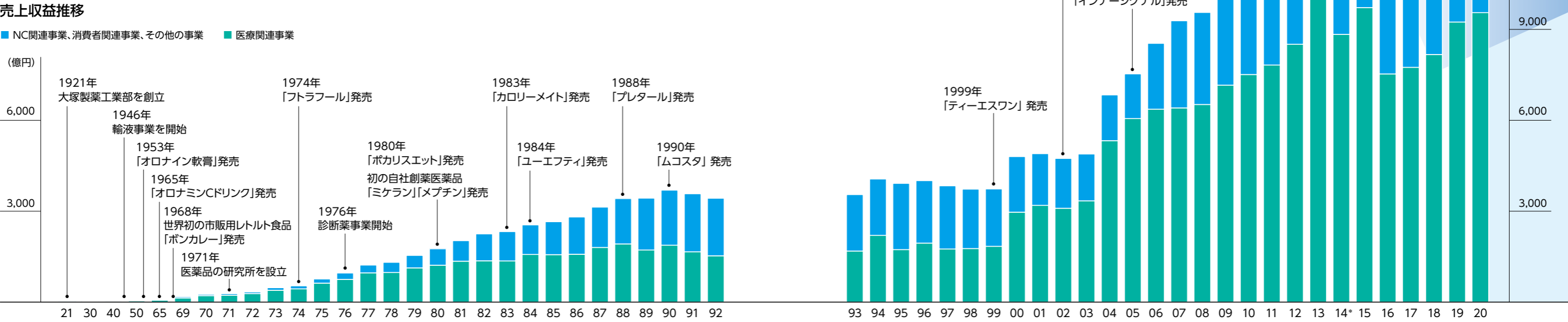
大塚グループは2021年9月に創業100周年を迎えます。1世紀の長きにわたり事業を継続し、世界32ヵ国・地域で約4万7000名の従業員が働く企業グループに成長できたのも、ステークホルダーの皆さまのご支援の賜と、深く感謝申し上げます。

世界の経済、社会は変化の只中にあります。新型コロナウイルス感染拡大は、従来から指摘されていた社会課題を増幅させるとともに、新たな課題をも突き付けています。俯瞰的に事業を見つめ直し、変化に柔軟に対応することが求められており、ニュー








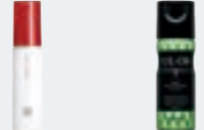

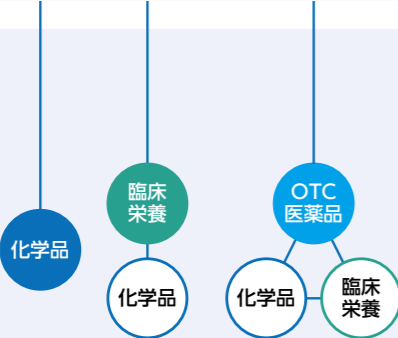
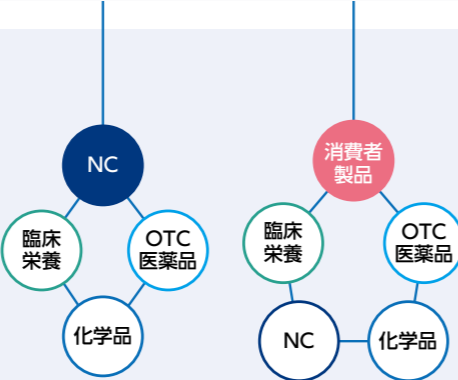



ノーマルという環境への順応と同時に新たな可能性の模索が必要になっていると感じています。我々は今こそ「独自のトータルヘルスケア企業」として真価を発揮するときであると考えています。ニューノーマルにおける新たなニーズにも応えるべく、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という不変の企業理念を胸に、さらなる高みを目指してまいる決意です。ステークホルダーの皆さまにはなお一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

大塚の歩み

大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして誕生して以降、時代・環境の変化とともに、社会から望まれるヘルスケアに関する社会課題の解決につながる製品を提供し、事業を多様化しながら着実な成長を続けてきました。



社会課題の解決を目指した事業の多様化

社会課題	臨床栄養・公衆衛生の課題		熱中症の増加と 栄養の偏り	核家族世帯の増加や 生活様式の多様化	満たされない 医療ニーズ			肌の健康	医薬品だけでは満たされていない 医療ニーズ	
大塚だから できること	高品質な輸液の 安定供給	殺菌消毒剤の開発	機能的飲料・ 食品等の開発	レトルト食品の開発	病気の診断から治療に至る 包括的な医療サービスの提供			エビデンスに基づいた スキンケア製品の開発	治療に特化した 低侵襲の医療機器の開発	
代表製品	輸液 	オロナインH軟膏 	ポカリスエット カロリーメイト 	ボンカレー 	エビリファイ 	サムスカ 	クイックナビ 	インナーシグナル ウル・オス 	BioMimics 3D 	
事業の 多様化										

* 2014年度(2014年12月期)については、決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9カ月間の数値を記しています

大塚の強み

大塚グループの強みの源泉は「人」であり、1921年の創業以来、世界中の社員が「世界の人々を健康に」という願いを実現するため、ゆるぎない企業理念のもとに事業活動を続け、その結晶として多くの強みを持つことができました。ここに掲げた6つの強みはそのほんの一部であり、日々多くの強みが進化を続けています。大塚グループの社員は、これらの強みを最大限に活かし、「大塚だからできること」を実現し、「大塚にしかできないこと」に挑戦し続け、世界の人々の健康に貢献したいと願っています。

ゆるぎない企業理念・経営の真髓の伝承と体現

常に既成概念にとらわれない独創的な発想で、世界中の社員が「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、世界の人々の健康に貢献しています。企業理念と経営の真髓(企業文化)の浸透が、今の大塚を創り、これからの大塚を創っていくことになると考えています。

流汗悟道
単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証
物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性
真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

32カ国・地域
事業展開しているすべての国のオフィスに
企業理念を掲示

トータルヘルスケアを実現する独自のビジネスモデル

その時代や地域において望まれるヘルスケアに関するあらゆるニーズに対し、科学的根拠に基づいた多様な製品・サービスを提供できる会社として成長してきました。10年後、20年後に身体的、精神的、社会的の3つの健康に貢献できる製品・サービスを考え、これからも常に先を見据えて事業を行っていきます。

私たちが提供したい価値
世界の人々を健康に

独創性のあくなき追求

研究開発から販売に至るまで、すべてのバリューチェーンで企業理念に掲げている独創性を追求しています。「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」「消費者が気づいていないニーズ」に対し、大塚ならではのイノベーションを常に考え、革新的な製品・サービスを創出し続けることに挑戦していきます。

自社創業比率*1: 80%
アンメット・ニーズ開発プロジェクト数*2:

精神・神経領域	がん・がんサポーターケア領域	循環器・腎領域	その他
10プロジェクト	16プロジェクト	1プロジェクト	6プロジェクト

社会課題起点型のグローバル展開

文化や慣習、時代によって異なり、変化する各国・地域の社会課題(熱中症、感染症など)を抽出し、解決に向けて取り組みながら、グローバル展開を進めています。これからもさらに多くの国・地域の社会課題に対して、解決につながる製品・サービスを提供していきます。

海外輸液事業会社*3: **15社**

「ボカリスエット」展開国数: **20カ国・地域以上**

結核治療薬「デルティバ」展開国数: **110カ国・地域以上**

粘り強いブランド育成力

独創的な研究開発から生み出された革新的な製品の価値を粘り強く伝えることで、ブランドを育成してきました。この活動で培われたブランド育成力は、大塚の持続的成長と企業価値向上につながり、ヘルスケアに関する新たなニーズに独自性のあるアプローチで挑戦し続けることが可能となります。

医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数*4:

国内 **8製品** / グローバル **3製品**

「ボカリスエット」使用経験*5: **88.9%**

持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤

成長を牽引する治療薬事業と、安定した収益を実現するNC関連事業と輸液事業をベースに、大塚らしく独創的な新しい領域への投資を継続できる強固な財務・収益基盤を構築しています。この基盤により、さまざまな環境の変化においても、新たな価値創造領域への継続投資を行っていきます。

格付*6: **AA-**

ニュートラシューティカルズ事業利益率*7: **12.7%**

*1 後期開発プロジェクトのうちの自社創業比率
*2 2020年12月現在。アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3と社会情報サービスをもとに自社で定義
*3 輸液事業を行う会社数。多くの会社から周辺の国々にも輸出し、周辺諸国・地域の医療にも深く貢献
*4 Copyright© 2021 IQVIA.: IQVIA MIDAS 2010-2020および自社調査など含む過去10年間の年間カテゴリー別集計をもとに作成。カテゴリーは自社定義による。無断転載禁止
*5 2021年1月に実施した国内自社調査
*6 格付投資情報センター
*7 過去3年間平均(参考:S&P Food & Beverage Select Industry Index 構成銘柄の過去3年間の営業利益率平均7.6%)

12 大塚ホールディングス株式会社 統合報告書2020

大塚ホールディングス株式会社 統合報告書2020 13

価値創造モデル



*1 データの範囲: 大塚ホールディングスおよびその子会社、関連会社194社
*2 データの範囲: 大塚グループ連結対象全生産拠点

独自性を生み出す価値創造プロセス
大塚にしかできないことへの挑戦

大塚の独自性は、ユニークかつ多様な事業の交わりによって生まれます。
価値創造の最初のステップは、社会から望まれるヘルスケアに関するあらゆるニーズを、先を見据えてイメージすることから始まります。時代の変化、環境の変化、健康という概念に対する人々の捉え方の変化などから生まれるニーズを予測し、ユニークかつ多様な事業、多彩な知識と経験を持った人材を有していることを活かし、新しい仮説を立て、蓄積された技術・サイエンスに新たな技術・サイエンスを組み合わせ、新しい価値（製品・サービス）を創造します。
また、多様な事業の中で重なりあう領域や派生する領域、あるいはニッチな領域を開拓することで、さらに新たな価値を創造できます。大塚はこのように、トータルヘルスケア企業であるからこそできる新たな価値創造に挑戦しています。



価値創造が資本に及ぼす影響

資本	価値創造による影響(2020年度の進捗)	主に関連するSDGs
人的資本	<ul style="list-style-type: none">●従業員エンゲージメント強化<ul style="list-style-type: none">・ダイバーシティ推進： 大塚ホールディングスの女性管理職比率 23.8% 育児休職取得者数の増加 548名 うち男性 280名(51%) ^{*1}●人権尊重の取り組み強化<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ 人権方針」策定、施行(2021年3月)	
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none">●製品アクセスの拡大<ul style="list-style-type: none">・結核治療薬「デルティバ」提供 110カ国・地域 以上・ADPKD治療薬「ジンアーク」の上市 30カ国・地域●健康なくらしの実現のための仕組みづくり拡大<ul style="list-style-type: none">・47都道府県と連携協定を締結しての健康啓発活動●新型コロナウイルス感染拡大下における支援<ul style="list-style-type: none">・支援物資の提供や義援金の寄付	
製造資本	<ul style="list-style-type: none">●高品質な製品の安定供給実現<ul style="list-style-type: none">・徳島美馬工場、デイヤフーズ社新工場の操業●サステナブル調達のさらなる推進<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ 調達方針」改定(2020年9月)、 「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の制定(2020年9月)・サプライヤー説明会 73社に実施	
知的資本	<ul style="list-style-type: none">●イノベーション創出によるアンメット・ニーズ解決への貢献<ul style="list-style-type: none">・新薬発売 8品目 ^{*2}・アンメット・ニーズ開発プロジェクト 33プロジェクト ^{*3}・研究開発費 2,168億円・自社創業比率 80% ^{*4}●研究開発パートナーシップ拡大<ul style="list-style-type: none">・新たに 4つの共同研究先と締結 ^{*5}	
財務資本	<ul style="list-style-type: none">●強固な財務基盤の維持<ul style="list-style-type: none">・格付け AA-・上場以来の最高益となる事業利益 2,169億円●安定的な株主還元<ul style="list-style-type: none">・一株当たりの配当金 100円	
自然資本	<ul style="list-style-type: none">●再生可能エネルギーの活用の拡充<ul style="list-style-type: none">・再生可能エネルギー導入によるCO₂排出削減量 84,000トン●水リスク評価<ul style="list-style-type: none">・51社 87工場で評価●環境マネジメント・コンプライアンス強化<ul style="list-style-type: none">・大塚グループ ISO14001 統合認証取得 ^{*6}	

^{*1} データの範囲: 11社(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、大塚ファーマシューティカルD&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト、大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス)
^{*2} 「キャブピリン」、「クイックナビ・アデノ2」、「アイラミド」、「ビスコクリア」、「エンレスト」、「INQOVI」、「クイックナビ・COVID19 Ag」、「エネフリード輸液」
^{*3} アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義
^{*4} 後期開発プロジェクトのうちの自社創業比率
^{*5} MSDとの戦略的提携(大鵬薬品・アステックス)、Axceleard Drug Discovery Partnersとの共同研究開始(大塚製薬)、MD Anderson Cancer Centerとの戦略的提携(大鵬薬品)、ペプチドリーム社とのライセンス契約(大鵬薬品)
^{*6} 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品(子会社の岡山大鵬薬品を含む)、大塚化学、大塚食品、および統括会社の大塚ホールディングス

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、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目指しています。そのため、最適なガバナンス体制を土台として、社会と地球の健康に貢献する各活動目標の達成に取り組んでいます。2019年には、大塚グループにおけるマテリアリティを「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と特定し、2030年目標を掲げてグループ全体で取り組んでいます。



マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定にあたり、まずはさまざまな国際的ガイドラインやフレームワーク(ISO26000、GRI、SDGsなど)を参考に社会課題をリストアップしました。次に、大塚グループの課題解決への貢献の可能性、ビジネスへの影響、大塚グループの強みなどを踏まえ、その重要度を評価し絞り込みを行いました。

その後、サステナビリティ推進委員会*での審議を経て、大塚ホールディングスの取締役会で承認され、大塚グループのマテリアリティは「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」に特定されました。

- 1

各種国際ガイドラインを参考に社会課題をリストアップ
- 2

当社の事業活動が貢献できる社会課題とその重要度を評価
- 3

サステナビリティ推進委員会で、社会と大塚グループ双方への影響度の観点からマテリアリティを特定
- 4

大塚ホールディングス取締役会承認

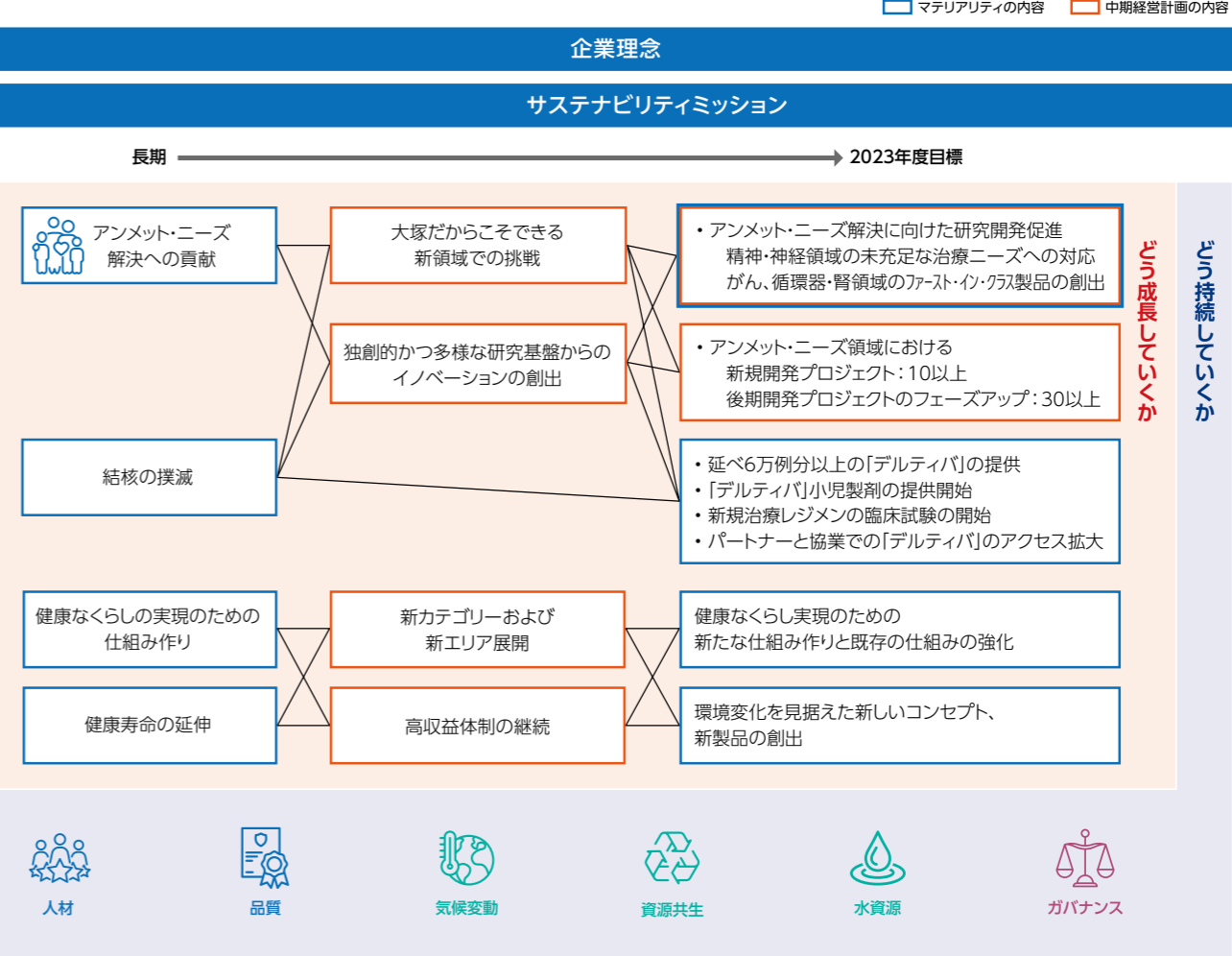
* 大塚グループ全体のサステナビリティ実現に向けた取り組みの推進を目的としており、サステナビリティに関する方向性や計画などを討議・決定する機関。サステナビリティ推進責任者である大塚ホールディングスの取締役が委員長となり、サステナビリティに関わる領域のグループ責任者や各社のサステナビリティ担当者が委員となっています。

社会課題マップはこちら

https://www.otsuka.com/jp/csr/hd_activity/materiality.html

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、社会とともに持続的な成長をするための長期を見据えた重要課題としてマテリアリティを「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と特定しています。2019～2023年度の中期経営計画においても、同方向性のもと2023年度目標を掲げ、事業を推進しています。

マテリアリティと中期経営計画の関係性












マテリアリティと資本の関係性

		資本					
マテリアリティ		人的資本	社会関係資本	製造資本	知的資本	財務資本	自然資本
社会	健康	●	●		●	●	
	人材	●			●	●	
	品質	●	●	●	●	●	
環境	気候変動	●		●		●	●
	資源共生	●		●		●	●
	水資源	●		●		●	●
ガバナンス		●	●	●		●	

マテリアリティ(重要項目)

大塚グループは2019年に、社会、そして事業にとっての重要度に鑑み、当社のマテリアリティを「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と特定しました。

マテリアリティ		社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs		社会課題	目標	2023年度目標	2020年度の進捗	
 社会 〔社会の健康〕	 健康	① 満たされていない医療・健康ニーズの存在 ② 感染症の蔓延 ③ 栄養ニーズの存在 ④ 高齢化に伴う課題の増加	・アンメット・ニーズ解決への貢献 ・結核の撲滅 ・健康なくらしの実現のための仕組み作り ・健康寿命の延伸	・アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 ・抗結核薬の研究開発と薬剤アクセスの向上 ・運動・栄養等を主テーマとした人々の健康維持・向上の支援、啓発活動 ・パートナーシップ強化による課題解決促進	   		①	・アンメット・ニーズ解決への貢献	・アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 循環器・腎領域ファースト・イン・クラス製品の創出 ・アンメット・ニーズ領域*1における新規開発プロジェクト：10プロジェクト以上 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：30プロジェクト以上	・アンメット・ニーズ領域*1における新規開発：9プロジェクト*2 後期開発：9プロジェクト*2	
		②	・結核の撲滅	・延べ6万例分以上の「デルティバ」(一般名：デラマニド)の提供 ・「デルティバ」小児製剤の提供開始 ・新規治療レジメンの臨床試験の開始 ・パートナーと協業での「デルティバ」のアクセス拡大	・「デルティバ」 延べ4万例分を110を超える国・地域に提供 2020年10月欧州にて「デルティバ」の小児への適応を取得 2020年5月アールファーマ社が「デルティバ」のロシアでの販売承認を取得 世界抗結核薬基金(GDF)やアライアンスパートナーからの供給実施 ・Pan-TBコラボレーションへ参画、新規結核治療レジメンの開発を加速 ・GHIT Fundへの継続参画						
		③	・健康なくらしの実現のための仕組み作り	・新カテゴリーおよび新エリア展開 ・健康なくらし実現のための新たな仕組み作りと既存の仕組みの強化 ・環境変化を見据えた新しいコンセプト、新製品の創出	・新工場操業によるプラントベース食品のさらなる供給拡大 ・47都道府県と連携協定を締結し、健康などの分野で協働を推進 ・「女性の健康セミナー」の継続開催 ・「OTSUKAまんがヘルシー文庫」活動30年 ・OATHAS*3の登録者数:延べ約20,000名 ・「健康社長」のサービス開始						
	⑥	・創造意欲を喚起する企業風土の醸成 ・従業員エンゲージメントの強化	・企業文化・理念のさらなる浸透 ・社会・時代の変化にも対応した継続的な人材育成の仕組み作り ・イノベーションの源泉ともなるダイバーシティのさらなる促進・浸透 ・より働きやすい環境整備のための新たな仕組みの構築	・大塚グローバルアカデミー(OGA)の経営人材育成プログラム延べ参加人数：171名*4 ・健康セミナー参加人数：延べ約1,500名 ・新型コロナウイルス感染拡大下における従業員の安全衛生のための取り組み ・「大塚グループ 人権方針」の策定							
	⑦	・バリューチェーン全ての段階での持続可能性の追求	・SAQ(セルフ・アセスメント質問票)実施会社数：200社 ・サステナブル調達 サプライヤー説明会開催：160社 (当初目標は2023年度までに30回(30社)以上)	・SAQ実施会社数：延べ80社 ・サプライヤー説明会参加会社数：73社 ・新型コロナウイルス感染拡大下における製品の安定供給 ・「グローバル生産会議」や「環境経営情報交換会」の実施 ・「グローバルプロダクトオリティ会議」の実施 ・お客さまの声をもとにした製品改善の実施							
	⑧	2030年目標 ・CO ₂ 排出量を2017年比30%削減	・再生可能エネルギーの導入とCO ₂ フリー電力の使用比率の向上	・ISO14001統合認証の取得 ・CO ₂ フリー電力*5の導入拡大 ・コージェネレーションシステムや太陽光発電施設の導入 ・グループ5社のオフィス部門をグリーン電力へ切替え							
 環境 〔地球の健康〕	 気候変動	⑧ 地球温暖化	2030年目標 ・CO ₂ 排出量を2017年比30%削減	・バリューチェーン全体のCO ₂ 排出量削減	     						
	 資源共生	⑨ 環境負荷の増大	2030年目標 ・単純焼却・埋立を2019年比50%削減 ・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 50%以上	・資源効率向上による環境負荷軽減 ・社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進			⑨	2030年目標 ・単純焼却・埋立を2019年比50%削減 ・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 50%以上	・単純焼却・埋立量削減のための連携強化 ・リサイクル原料および植物由来原料の使用割合向上に向けたグループ間の体制構築	・「大塚グループ プラスチックステートメント」の制定	
	 水資源	⑩ 水リスクによる淡水の利用可能量減少	2030年目標 ・水の利用率を2017年比15%改善	・水リスクの把握 ・水資源の管理と有効活用			⑩	2030年目標 ・水の利用率を2017年比15%改善	・国や地域によって偏在する水リスクに沿った水利用率の向上	・Aquaduct*6を用いた水リスク評価の実施 ・各生産拠点の水リスク分析カルテを作成し、拠点流域の課題を明確化	
 ガバナンス		⑪ 脆弱なガバナンス体制 ⑫ 社会変化によって生じるリスク	・長期的な企業価値向上	・コーポレートガバナンスの強化 ・コンプライアンスの徹底 ・リスク把握、評価、管理				⑫	・長期的な企業価値向上	・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	・2020年7月にエンタープライズリスクマネジメントを導入 ・取締役の実効性向上のための改善活動 ・取締役会の出席率：100% ・「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」施行

* 出社しているにも関わらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態

* 出社しているにも関わらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態

2023年度目標と2020年度進捗

特定された「大塚グループのマテリアリティ」の12の社会課題の中から、現在特に重要視している9つを選定し、2023年度の目標を設定しました。

*1 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義
*2 2019年からの累計
*3 大塚ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム(Otsuka Advanced Training for Healthy Aging Supporter)：地域に密着した健康情報拠点としての薬局を支援するプログラム
*4 2020年12月末現在
*5 実質CO₂フリー電力含む
*6 世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール

特集：独自のトータルヘルスケア企業として

大塚グループは、医療関連事業とニュートラシューティカルズ(以下NC)関連事業を中心にヘルスケアに関連した多角的な事業を展開しています。多様な事業が重なり合うことにより、独創的な製品や価値を生み出すことが可能になり、他の企業にはできない大塚ならではの独自のトータルヘルスケアで、世界の人々の健康に貢献しています。ここでは、大塚グループの多様な事業の重なりから生み出される価値創造とその基盤となる収益構造やガバナンスについてご紹介します。

多様な事業の重なりから生み出される独創的な製品展開・価値創造

時代ごとの社会環境の変化から生まれる、生活様式の変化、超高齢社会、また、突然の大規模災害や感染症の蔓延、環境保全など、常に課題と向き合いながら時代の変化やニーズに対応していくことが重要と考えています。大塚グループでは、さまざまな健康課題や社会のニーズに対してトータルヘルスケア企業としての強みを活かしたサポートを続けています。

シナジー効果でこれまでにない新しい製品をお届けする

現在までに創出された画期的な製品の中には、1946年から展開する輸液・臨床栄養製品の事業において培われた技術やノウハウを活かして開発されたものが多くあります。

例えば「ポカリスエット」は、体内の水分と電解質が同時に失われた際に摂取する「飲む点滴液」という発想から、また、「カロリーメイト」も、点滴に代わる栄養食である濃厚流動食の発想から開発が始まりました。いずれも自社で手掛けていた臨床栄養製品の知識と製造ノウハウを活かして研究開発に着手し、これまで世の中になかった科学的根拠のある新しい製品を誕生させています。世界初の市販用レトルト食品として発売した「ボンカレー」にもまた、点滴の製造を通じて培われた滅菌に関する技術やノウハウが応用されました。

NC関連事業では1984年に民間初の臨床運動栄養研究所を立ち上げ、科学的根拠に基づく製品開発を行っています。佐賀栄養製品研究所では、運動、栄養のほか、「女性の健康」をテーマに大豆イソフラボンについての研究を行い、その中のダイゼインという成分が腸内細菌によって代謝され生成する「エクオール」に注目し、女性の健康と美をサポートする食品「エクエル」が誕生しました。また、大津栄養製品研究所では、「腸と栄養」をテーマに研究を行い、植物由来乳酸菌B240の粘膜免疫や体調管理への有用性のエビデンスをもつ「ボディメンテ」を開発しました。

➡「エクエル」と「ボディメンテ」 P.38

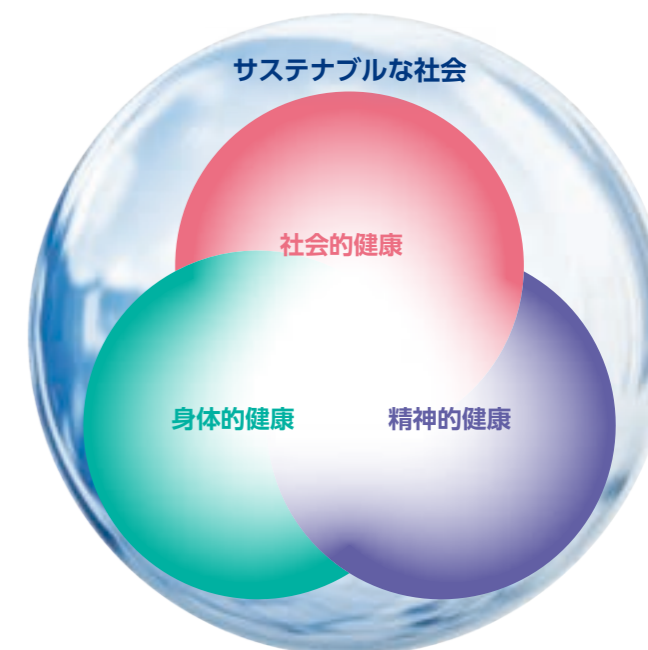


カロリーメイトの前身である濃厚流動食「ハイネックス-R」

身体的、精神的、社会的健康と、サステナブルな社会の実現を目指して

気候変動が大きな社会課題になる中、大塚グループではかねてより長期視点で地球の健康を見据え、日本の伝統的な食文化であり畑の肉とも呼ばれる大豆由来の栄養食品を開発・展開してきました。2017年にはカナダのディアフーズ社をグループに迎え、プラントベース(植物由来)食品の展開をグローバルで加速しています。多様な事業から派生するノウハウに新たな技術を組み合わせることにより、さまざまな社会のニーズに新たな価値を提供しています。

➡ディアフーズ社ブランド P.38



ディアフーズ社ウェブサイト Who We Are
<https://daiyafoods.com/who-we-are/>



大塚の考えるSoylution
<https://www.otsuka.co.jp/nutraceutical/about/soylution/about/>



医療関連事業では、精神・神経領域の専門知識・経験と先端デジタル技術との組み合わせにより、医療を取り巻く課題に対する包括的なソリューションの提供を目指し、さまざまな革新的な取り組みを進めています。世界初のデジタルメディシン「Abilify MyCite®」は、服薬や活動の状況を把握することで、患者さんと介護者および医療従事者のコミュニケーションを促進し、より適した治療の選択に貢献します。大塚製薬が日本IBMと共同開発した「MENTAT®」は、精神科カルテの9割を占める文字情報をテキストマイニング技術*1で分析し、患者さんへの最適なアプローチを支援する電子カルテ分析ソリューションです。服薬管理や繰り返される再発・再入院など、現在もさまざまな課題を抱える精神科医療の中で、患者さんのQOL向上と、患者さんを取り巻く全ての方の負担の軽減、そして患者さんの社会復帰や豊かなコミュニケーションの実現を目指し、大塚グループは新たな医療への挑戦を続けています。

世界で長寿化が進み、先進国では2007年生まれの2人に1人が100歳を超えて生きると予測される人生100年時代、身体に加え、精神的健康、そして社会的な健康の充実が求められます。環境や生活スタイルが多様化する中、大塚グループは多様な機軸で人々の3つの健康、そしてサステナブルな社会の実現を目指しています。

*1 精神科の電子カルテには、病歴や症状など、数値化しにくいさまざまな情報が自由記載され、90%以上が文字情報として蓄積されています。MENTAT®は、これまでデータベース化することが困難とされていた精神科電子カルテを、自然言語処理技術を用いて整理・分析し、医療現場や病院経営に役立つ情報として分かりやすくご提供する電子カルテ分析ソリューションです。



持続的な企業価値の向上を実現する事業構造

多角的な事業展開は、さまざまな事業環境の変化への対応においても、大塚グループの持続的な成長に重要な役割を果たしています。トータルヘルスケア企業として、事業構造の観点からリスクと機会をどのように捉え、持続的な企業価値の向上を実現しているか、ご説明します。

多様な事業で収益基盤を築き上げた歴史

大塚グループは創業以来、ヘルスケアに関する社会課題の解決につながる革新的な製品を時代に先行して創出し、事業の多角化を遂げながら成長を続けています。これらの持続的成長は複数の事業がもたらす、機会とリスクに強い収益構造に支えられています。「ボカリスエット」が誕生し、大きく発展した1990年代において、大塚グループの主な収益の柱はNC関連事業でした。当時の医薬情報担当者は、医薬品情報提供活動に加え、時には医療機関への自動販売機設置にも関わるなど事業を超えてグループの活動に協力し、成長を支えてきました。そしてNC関連事業で得られた利益は医療関連事業の研究開発投資を支え、粘り強く研究開発に取り組んだ結果、2002年に上市した抗精神病薬「エビリファイ」をはじめ世界で貢献できる製品が誕生しました。以降医療関連事業は大塚グループの収益を大きく牽引する事業へと成長し、NC関連事業もまた、その後多くのロングセラーブランドを創出、事業利益率10%以上を継続的に達成しています。創業初期から展開する輸液事業においても、国内では50%以上*2のトップシェアを継続、安定した収益基盤としてグループの持続的な成長を支えています。

*2 自社定義による市場。Copyright©2021 IQVIA. JPM2020年12月MATをもとに作成。無断転載禁止

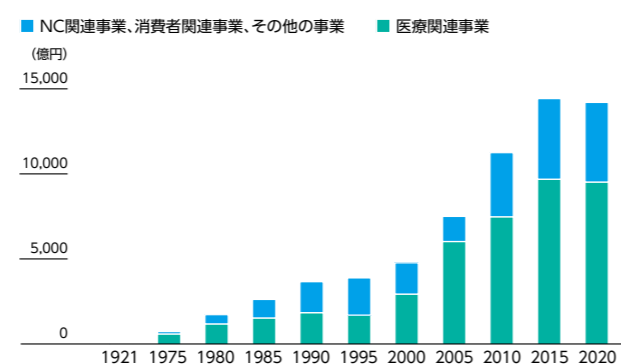
さまざまな環境変化への対応を実現する多面的な事業基盤

事業特性が大きく異なる医療関連事業とNC関連事業では、事業環境を取り巻く多様なリスクを相互に分散しながら持続的な成長を実現しています。例えば、医療関連事業における医療費抑制や薬価引き下げという環境変化は、一方で健康意識の高まりやセルフメディケーションの浸透という機会と捉えることもできます。トータルヘルスケア企業ならではの多面的な事業基盤や発想は、事業を取り巻く急激な環境変化への対応や、先を見据えたさまざまな挑戦を可能にしています。

➡医療関連事業の機会とリスク P.32

➡NC関連事業の機会とリスク P.39

売上収益の推移



事業間コミュニケーションとガバナンス

多様性は新しい発想やイノベーションの源泉となる一方、市場環境や文化、視点、価値観が異なる中で、持続的に経営全体のベクトルに対する整合性を確保することは大きな課題の一つです。大塚グループは、企業理念・経営の真髄の浸透、密接な事業間コミュニケーションを実現するガバナンス体制、大塚ホールディングスを中核とするグローバルポートフォリオマネジメント体制により、多様な事業から相乗的な価値創造を生み出す構造を実現しています。

企業理念・経営の真髄の浸透

大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念を掲げています。世界各地の社員一人ひとりの実務の中でこの企業理念の理解と浸透が進むよう、さまざまな教育活動

を継続的に実施するとともに、企業理念と歴代の経営者から受け継がれた経営の真髄を経営トップが社員に向けて主体的に発信しています。

➡社長メッセージ P.6-9

ガバナンス体制とグローバルポートフォリオマネジメント

大塚ホールディングスの取締役会は、複数の取締役が事業会社の経営陣を兼任し、速やかな情報伝達と緊密な連携のもと、グループ全体での最適投資戦略やシナジー最大化に向けた企業戦略を推進しています。社外取締役に各業界や市場に精通した多様な人材を起用し、第三者の観点

から取締役会運営に参加しています。2018年にはグローバルビジネスサポート部を設置し、事業ポートフォリオマネジメント担当取締役のもと、各事業会社のモニタリング機能を強化しています。

➡コーポレートガバナンス P.52-57

➡ガバナンス対談 P.60-65

地域との連携

大塚グループでは、地域社会と連携して健康維持・増進の取り組みや、防災・災害への支援活動を行っています。トータルヘルスケアを提供する大塚だからこそできる、人々の健康をサポートするための活動についてご紹介します。

新しい価値の提供により生活者に寄り添う

NC関連事業では、これまで製品を通じて培った「健康づくり」「生活習慣病予防」「食育」「スポーツ振興」「防災」などの活動の知見やノウハウを活かし、全国47都道府県や各市区町村と健康に関する連携協定を締結、健康づくりに関わる啓発活動や講師派遣、緊急災害時における救援物資の提供等を通じて地域貢献を進めています。近年は、栄養・運動・休養といった予防を中心とした情報に加え、新たに医療関連事業に関する専門的な情報提供も行っています。健康な人がより健康になるための支援だけでなく、疾患に関する啓発活動を実施することにより、心と身体の両方から、トータルヘルスケア企業ならではのサポートを実現しています。生活者の心のケアが必要な場面が増えている現在、精神・神経領域に強みを持つ大塚だからこそできるメンタルヘルスの観点からも、地域の人々を支えていきたいと考えています。

また、防災や災害時の地域の方々への支援に関しても医療関連事業とNC関連事業が連携し、トータルヘルスケア企業として生活者に寄り添った地域支援を実現しています。

ヘルスケアに関するニーズは個人の置かれている状況、時代や地域に



新型コロナウイルス感染拡大下における自治体支援(写真提供: 杉並区)

においても大きく異なります。また昨今の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は人々の生活様式を大きく変化させ、健康課題や社会課題はさらに多様化・複雑化することが予想されています。大塚グループは先を見据えた価値創造と多様な事業機軸による発展を続け、トータルヘルスケアによる長期的な企業価値の向上と社会貢献を実現していきます。



大塚製薬 常務執行役員
ニュートラシューティカルズ事業部長補佐(兼)
ソーシャルヘルス・リレーション部長(兼) 宣伝部長
佐藤 真至

多様化する生活者の健康課題の解決へ

NC関連事業では、研究開発で得られた資産を活かした健康啓発活動を継続して実施しています。地域の方々対話を重ねることで健康課題を導き出し、地域との協業によって課題解決のサポートを続けてきました。こうして築いてきた信頼関係により全国47都道府県と連携協定を結びこととなりました。このパートナーシップに、新たに医療関連事業の専門分野の強みを加え、これまで以上に多様化する生活者の健康課題の解決に応えようとしています。人生100年時代と言われる今、変化し続けるヘルスケア環境に適応し、最適解決策を提案するには、どのような情報をどのようなタイミングで、どのように提供していくのかを含め、社会課題・健康課題を見極める力が重要になってきていると感じています。



資本コストを意識した経営の実践に取り組み、
事業価値の最大化と成長投資により
持続的な成長と企業価値向上を目指します。

牧野 祐子
大塚ホールディングス株式会社
取締役 CFO

第3次中期経営計画の進捗状況
計画骨子

第3次中期経営計画を「独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進する5年間」と位置づけています。

医療関連事業とニュートラシューティカルズ (NC) 関連事業において、「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」、「資本コストを意識した経営の実践」に取り組むことで持続的な成長を維持し、成長投資と株主還元の両立に注力していきます。

事業の進捗状況

医療関連事業の本中計期間中の業績目標は、5年間でグローバル4製品の売上収益2,000億円の増収、上市予定の新製品群900億円の増収を目指し、本中計最終年度の2023年には1兆800億円を計画しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大により、医療機関への受診抑制や手術件数の減少、病床稼働率の低下等で、輸液や一部の治療薬は影響を受けましたが、グローバル

4製品 (「エビリファイ メンテナ」、「レキサルティ」、「サムスカ／ジンアーク」、「ロンサーフ」) 等の売上収益の増加が業績を牽引したことにより、当初計画より速いスピードで進捗しています。

今後も引き続きニューノーマルに適應できるようなさまざまな取り組みを進め計画達成を目指しています。

NC関連事業は、主要3ブランド (「ボカリスエット」、N&S社製品、「ネイチャーメイド」)、育成3ブランド (「ボディメンテ」、「エクエル」、ディアフーズ社製品) で高い目標を掲げて取り組んでいます。2020年度は、人々の予防を中心とする健康意識が高まる中、NC関連事業のブランドに対して高評価が得られ多くの消費者に「ネイチャーメイド」、ディアフーズ社製品が選ばれました。特にディアフーズ社のプラントベース食品の売上収益は市場の成長性を上回り拡大しています。

NC関連事業は多様な製品、事業を持つことで、外部環境の急激な変化に対しても対応力を発揮することができ、中・長期的に安定した事業活動に貢献しています。

第3次中期経営計画の中間年度 (2021年度) の計画

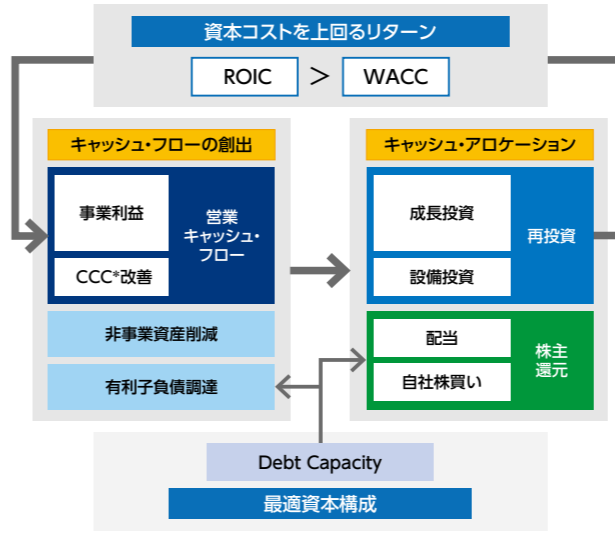
2021年度は第3次中期経営計画の中間年にあたり、売上収益は、中期経営計画における1兆5,000億円に対して5.1%減収の1兆4,230億円を計画しています。

一方で、事業利益は、グローバル4製品とNC関連事業の成長から、中期経営計画比で18.8%増益の1,900億円を計画し順調に推移しています。

企業価値向上に向けた取り組み

第3次中期経営計画で掲げた「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」の目標を達成するには、既存事業のオーガニックな成長と新たな価値創造のための持続的な投資のバランスが重要であると考えています。大塚グループ全体で「資本コストを意識した経営の実践」の浸透を図ることで既存事業のキャッシュ・リターン の最大化と成長投資へのアロケーションと財務基盤の強化により、安定継続的な株主還元を実践していきます。

●財務戦略の枠組み



* Cash Conversion Cycle

ROICマネジメントによる既存事業の価値最大化の推進

第2次中計期間中に「エビリファイ」のの特許クリフを脱却するために収益構造の多様化を推進したことで、2020年度の事業利益は、東証一部上場以来の最高益を達成し、特許クリフ前の水準まで業績が回復しました。一方、新型コロナウイルス感染拡大による外出機会の減少等を受け、当社の業績にも一定の影響がありました。事業継続において大塚の医療関連事業とNC関連事業の両輪の事業ポートフォリオが不測の事態に伴う事業リスクの軽減と持続的な成長投資に重要であることを改めて認識しました。

ROICは、グループ全体で資本コスト (5.5%) + 1%以上を基準としています。事業リターン最大化の施策に加え、事業性資産の効率化と見直しを図り、KPIを事業特性に応じて設定します。このような取り組みに加え、既存事業価値の最大化を図るべく、業績に連動したインセンティブ制度を導入することで、全社的なROICマネジメントの浸透を図っています。

新たな価値創造をサポートする財務戦略の枠組み

第3次中計期間中は、多様化した収益構造を次の成長投資へつなげるための製品ライフサイクルと事業ポートフォリオのマネジメントを強化することで、バランスシートを意識したキャッシュベースのリターン最大化とアロケーションの最適化を目指しています。

主なキャッシュ・アロケーションの取り組みとして、医療関連事業では、グローバル4製品から得られるキャッシュに加えて、既存上市品の販売管理費比率をコントロールすることでコストを最適化し、さらなるキャッシュ創出を目指しています。獲得したキャッシュは、精神・神経領域、がん領域、循環器・腎領域における製品・パイプライン強化を目的とした持続的な研究開発投資を実施し、治療薬がまだない疾患、

「Abilify MyCite®」をはじめとする医薬品とデジタルテクノロジーを融合させた新たなコンセプトや、新たなアプローチとなる超音波腎デナベーション治療等の医療機器事業等、未充足な医療ニーズへの「新たな価値創造」への投資に使われています。

また、輸液事業は、日本市場での製造技術・製品品質の改良と合理化による安定的なキャッシュ創出を海外成長市場での展開につなげていくことを目指しており、事業領域別だけに限らず、市場エリア別への再投資再配分を実施しております。

NC関連事業に関して、主要3ブランドは成熟市場で安定したキャッシュを獲得し、新カテゴリーの創出と新エリアへ再配分しています。育成3ブランドは、積極的な投資により製品価値の訴求によるブランド構築と生産・販売体制の強化を推進しています。

大塚グループは、日々の健康の維持・増進、疾病の診断から治療までのトータルヘルスケアの考えのもと、イノベーションにより社会に貢献することを大切にしており、大塚グループの企業理念に合致し、かつ、大塚グループの企業価値向上と社会貢献を実現するための投資案件であれば、挑戦を厭わない姿勢に変わりはありません。

これらの成長投資資金の源泉は、原則、事業からのキャッシュ・リターンによる再投資、また、欧米、日本を中心に大塚グループ内の資金融通による安定的な資金供給の構築により賄われていますが、事業リスク、格付け、投資家の期待収益率などを勘案し特定の資金調達手段に偏ることなく最適資本構成に基づき総合的に判断しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化した場合にも備え、社債発行、コマーシャルペーパー枠、コミットメントラインを通じた金融機関からの資金調達など多様な調達手段を確保しています。

コーポレート部門は全社的な事業基盤を整備することで、コスト効率化と円滑な事業推進をサポートする取り組みを行っています。具体的には、日本を中心にグループの間接部門業務のシェアードサービスの拡充とIT基盤の整備、間接部門の購買の標準化を図ることで、業務とコストの効率化を推進しています。また、コーポレートガバナンスコードに基づく政策保有株式の見直しや、遊休資産の活用および売却による資産効率化も進めています。

株主還元につきましては、安定配当を行うことを基本としています。配当の継続性と安定性を重視しつつ、成長投資に必要な内部留保や財務状況、最適資本構成を総合的に勘案し、利益成長に応じて追加の株主還元も検討していきます。

これらの「資本コストを意識した経営の実践」への取り組みを全社横断的に推進することで、より一層の事業リターンと資本効率を追求してまいります。



どう成長していくか 独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

大塚グループは、病気の診断・治療に取り組む医療関連事業と、健康な人の健康維持・増進に貢献するニュートラシューティカルズ(NC)関連事業の2本柱で事業を展開しています。私たちは製薬企業の枠を超え、独自のトータルヘルスケア企業である強みを活かし、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」として持続的な成長を目指します。

事業戦略 | 既存事業価値の最大化と新たな価値創造

- 医療関連事業グローバル4製品、NC関連事業主要3ブランド・育成3ブランドを成長ドライバーと位置づけ、戦略的な取り組みを強化
- 医療・NC関連事業における持続的な成長を牽引する新製品群の上市と育成

業績目標 | 年平均成長率(CAGR) 10%以上の事業利益成長

- 医療・NC関連事業の主力製品・ブランドの着実な成長により実現可能(オーガニックな成長)
- 積極的な研究開発投資を行い、次期中期経営計画以降の収益を牽引する新薬開発の継続

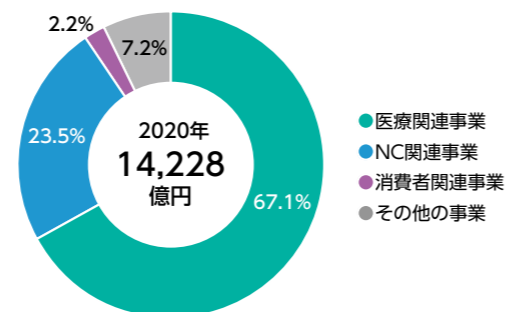
第3次中期経営計画の目標 (2023年度)	売上収益 1兆7,000億円
	事業利益 2,000億円 ➡ CAGR 10%以上
	ROE 8.0%以上

第3次中期経営計画の進捗

2020年度の概況

第3次中期経営計画の2年目となる2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大により、一定の影響を受けたものの、健康意識の高まりを成長機会と捉え、「独自のトータルヘルスケア企業」の真価を発揮することによって、売上収益は14,228億円と前期比+1.9%の増収となり、確固たる成長軌道を継続することができました。さらに、事業利益は2,169億円と前期比+15.9%の増益となり、上場以来の最高益を達成しています。

事業セグメント別売上収益
(2020年度)



	現在までの進捗		第3次中期経営計画 2019年5月公表		
(億円)	2019実績	2020実績	2021計画	2023計画	CAGR 2018-2023
売上収益	13,962	14,228	15,000	17,000	5.6%
研究開発費投資前事業利益	4,030	4,337	3,900	4,600	7.9%
研究開発費	2,158	2,168	2,300	2,600	6.1%
事業利益	1,872	2,169	1,600	2,000	10.6%
ROE	7.3%	8.2%	6.0%以上	8.0%以上	—

健康に関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/health/>



マテリアリティ(重要項目)の中でも、健康に関する3つの社会課題、①満たされていない医療・健康ニーズの存在、②感染症の蔓延、③栄養ニーズの存在に対して、第3次中期経営計画期間(～2023年度)において目標を設定し解決に向けて取り組んでいます。

社会課題①: 満たされていない医療・健康ニーズの存在

私たちの目標: アンメット・ニーズ解決への貢献	
2023年度目標	2020年度の進捗
<ul style="list-style-type: none">アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 循環器・腎領域ファースト・イン・クラス製品の創出アンメット・ニーズ領域における 新規開発プロジェクト: 10プロジェクト以上 後期開発プロジェクトのフェーズアップ: 30プロジェクト以上	<ul style="list-style-type: none">アンメット・ニーズ領域^{*1}における 新規開発: 9プロジェクト^{*2} 後期開発: 9プロジェクト^{*2}

*1 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

*2 2019年からの累計

社会課題②: 感染症の蔓延

私たちの目標: 結核の撲滅	
2023年度目標	2020年度の進捗
<ul style="list-style-type: none">延べ6万例分以上の「デルティバ」(一般名: デラマニド)の提供「デルティバ」小児製剤の提供開始新規治療レジメンの臨床試験の開始パートナーと協業での「デルティバ」のアクセス拡大	<ul style="list-style-type: none">「デルティバ」 延べ4万例分を110を超える国・地域に提供 2020年10月欧州にて「デルティバ」の小児への適応を取得 2020年5月アールファーム社が「デルティバ」のロシアでの販売承認を取得 世界抗結核薬基金(GDF)やアライアンスパートナーからの供給実施Pan-TBコラボレーションへ参画、新規結核治療レジメンの開発を加速GHIT Fundへの継続参画

社会課題③: 栄養ニーズの存在

私たちの目標: 健康なくらしの実現のための仕組み作り	
2023年度目標	2020年度の進捗
<ul style="list-style-type: none">新カテゴリーおよび新エリア展開健康なくらし実現のための新たな仕組み作りと既存の仕組みの強化環境変化を見据えた新しいコンセプト、新製品の創出	<ul style="list-style-type: none">新工場操業によるプラントベース食品のさらなる供給拡大47都道府県との連携協定に基づき健康などの分野で協働を推進「女性の健康セミナー」の継続開催「OTSUKAまんがヘルシー文庫」活動30年OATHASの登録者数: 延べ約20,000名「健康社長」のサービス開始

医療関連事業

第3次中期経営計画では、既存事業価値の最大化、“大塚だからできる”新領域での挑戦、独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出を戦略骨子に、成長ドライバーと位置づける「エビリファイ メンテナ」、「レキサルティ」、「サムスカ／ジンアーク」、「ロンサーフ」のグローバル4製品で2,000億円、本中期経営計画期間中に上市予定の新製品群で900億円の増収を目指し、さらなる成長を加速します。

大塚グループでは、解決すべき社会課題として「満たされていない医療・健康ニーズの存在」を取り上げており、2020年度にはアンメット・ニーズ領域における新規開発プロジェクトを8プロジェクト（2019年度以降9プロジェクト）、後期開発プロジェクトは3プロジェクト（2019年度以降9プロジェクト）がフェーズアップし、社会課題解決に向けて取り組んでいます*。

* アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

(億円)	2020年度 売上収益	前期比	2021年度 売上収益計画	上昇率
エビリファイ メンテナ	1,160	+14.0%	1,280	+10.3%
レキサルティ	1,046	+16.5%	1,105	+5.6%
サムスカ／ジンアーク	1,683	+12.9%	1,705	+1.3%
ロンサーフ	407	+18.1%	435	+6.8%
合計	4,297	+14.5%	4,525	+5.3%

「エビリファイ メンテナ」

アリピプラゾール | 持続性抗精神病薬

グローバルでの統合失調症治療薬としての有効性の訴求と製剤の利便性に対する認知が向上し、2017年に米国、2020年に日本において効能追加となった双極性障害治療薬としての処方も拡大しています。

「レキサルティ」

ブレクスピプラゾール | 非定型抗精神病薬

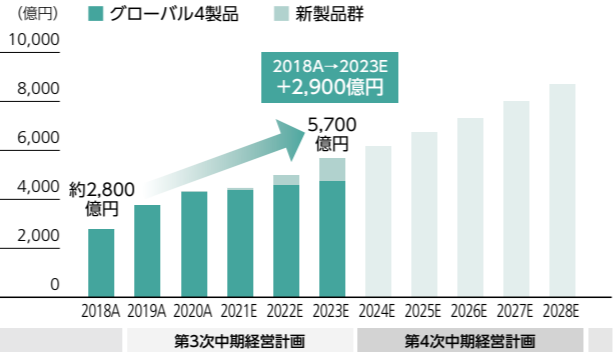
大うつ病補助療法および統合失調症治療薬として販売する米国では、両疾患における新たな治療選択肢として有効性と安全性に対する高い評価を受けています。統合失調症治療薬として販売する日本でも、処方数が大きく伸長しています。欧州においても、2019年4月から順次販売を開始しています。

現在、精神・神経疾患における未充足な治療領域へのさらなる貢献を目指し、複数の臨床試験が進行しています。

グローバル4製品の進捗状況

グローバル4製品は、いずれも海外でのエリア展開や効能拡大ならびに製剤の利便性に対する認知向上が進み、2020年度の売上収益の合計は、対前期比+14.5%と、連結業績の成長に大きく貢献しています。

グローバル4製品と新製品群の売上収益計画

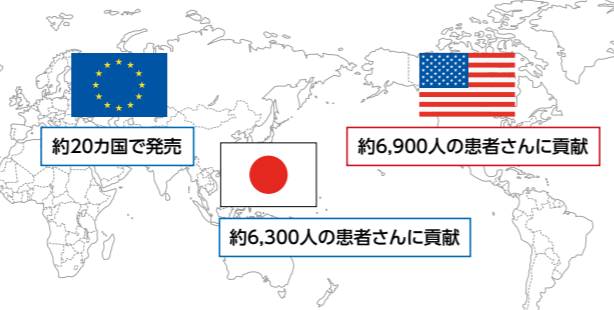


「サムスカ／ジンアーク」

トルパプタン | V2-受容体拮抗剤

「サムスカ」は、日本において、各種ガイドラインにおける高い推奨を受け、心性浮腫・肝性浮腫治療薬としての処方が拡大しています。腎臓の難病である常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）治療薬としても、適正使用の推進や疾患啓発活動を通して、処方数が伸長しています。また、2020年6月に抗利

ADPKD治療薬としてのグローバル展開



ADPKDの推定患者数
米国：14.0万人、欧州：20.5万人、日本：3.1万人
(2021年3月末現在、社内調べ)

尿ホルモン不適合分泌症候群が効能追加となり、アンメット・ニーズの解決に貢献しています。

「ジンアーク」は、ADPKDの治療薬として2018年5月に発売した米国において、疾患啓発や臨床データの情報提供活動などにより、疾患と製品に対する認知が広まり、処方が順調に拡大しています。約20カ国で販売する欧州においても、「ジンアーク」による治療を受ける患者数が増加しています。

「ロンサーフ」

トリフルリジン・チピラシル | 抗悪性腫瘍剤

切除不能進行・再発結腸・直腸がん治療薬としての情報提供活動を強化したことに加え、日米欧において切除不能進行・再発胃がん治療薬としての効能追加が承認され、処方が拡大しています。特に、米国では、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、在宅治療や経口抗がん剤の使用が推奨されており、経口抗がん剤として「ロンサーフ」が選択されています。また、さらなる価値の最大化のために、より前の治療ラインへの展開や他剤との併用を目指した臨床試験が現在進行中です。



大塚オンコロジー
社長 兼 CEO
ティモシー・ウィッテン

北米における がん事業の成長

2020年、大塚オンコロジーは、新型コロナウイルスのパンデミックにもかかわらず勢いのある1年となりました。「ロンサーフ」の売上は大腸がんおよび胃がんで大きく伸び、パンデミックによってがん患者さんの治療オプションとして、経口療法の価値が明らかになりました。また、大塚オンコロジーは骨髄異形成症候群の市場に「INQOVI」を上市し、固形がんと血液がんの両方に注力する複数品目を持つ販売組織となりました。残りの中期経営計画期間でも、北米では継続的な成長を計画しています。具体的には、「ロンサーフ」の成長のためのライフサイクルマネジメントプランとして、大腸がんでの併用臨床試験や、より早期の治療ラインにおける臨床試験の実施、「INQOVI」の市場への導入完了、研究本部の探索プログラムから生まれた新規化合物の商業化、そして外部からの導入機会の積極的な模索を行っていきます。さらに、当社の開発組織は、研究本部から生まれた有望な化合物に焦点を当て、臨床試験の計画と実施を続けていきます。

「デルティバ」

大塚グループでは、解決すべき社会課題として「感染症の蔓延」を取り上げており、現代においても最も死亡者数が多い感染症のひとつである結核の撲滅を目標としています。結核は年間1,000万人以上が発症し、約150万人が死亡しています。大塚グループでは、30年以上にわたる研究開発の末、世界で約50年ぶりの結核治療薬のひとつとして「デルティバ」を創製しました。現在、多剤耐性結核患者さんにとって重要な選択肢として、2020年12月現在、110を超える国・地域で使用が可能になっています。2020年10月には、欧州にて小児への適応も取得しています。いまだ世界で大きな課題である結核撲滅に向け、より多くの患者さんに対して「デルティバ」へのアクセスを拡大する取り組みを進め、2016年から40,000症例分を超える「デルティバ」を出荷しています。

▶ ストップ結核パートナーシップのGDF (世界抗結核薬基金) からの供給 (2016年2月から)

▶ 各国・公的国際機関が展開するアクセスプログラムへの参加

- ・UNITAID (国際医薬品購入ファシリティー) が展開するendTBプログラム
- ・南アフリカ、インド政府が展開するアクセスプログラム

▶ アライアンスパートナーからのアクセス

- ・アールファーム社との提携 (対象国：ロシア・CIS諸国など)
- ・マイラン社 (現ヴィアトリス社) との提携 (対象国：インド・南アフリカ・結核高蔓延国)

▶ コンパッションエートユースプログラム*1によるアクセス

- ・19カ国 200例以上の患者さんに供給*2

*1 命を脅かす疾患などの患者に例外的に未承認薬へのアクセスを可能とする公的制度
*2 Ghosh S et al., Eur Respir J. 2020 Nov 26; 2002483.

結核に関する取り組みはこちら
<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/health/pharmaceutical.html>



医療関連事業のこれから

機会とリスク

医療関連事業を取り巻く環境においては、世界的な新型コロナウイルス感染拡大に伴う受診抑制や臨床開発の遅延、競合状況の激化、技術革新による治療のパラダイムシフト、さらには世界的に深刻な課題となっている医療費の高騰を受け

て、医療費の伸びを抑制する医療費政策の動向がリスクと考えられます。こういったリスク環境においても、大塚グループは、アンメット・ニーズの高い疾患への取り組みを通じて、社会課題の解決に貢献するため複数のパイプラインを開発しています。

強み <ul style="list-style-type: none">● 病気の診断から治療に至る包括的なヘルスケアの提供● 精神・神経領域、循環器・腎領域のグローバル研究開発・販売アセット● がん領域におけるプレゼンス● 輸液事業の安定的な収益● 固定観念にとらわれない独自性	弱み(課題) <ul style="list-style-type: none">● 多様化する事業に対する高度な能力をもつマネジメント人材● 主力製品の特許満了に対するポートフォリオマネジメントの強化
機会 <ul style="list-style-type: none">● 科学技術の進化、疾病に関する基礎研究の進展● デジタル技術の進歩による治療薬とのシナジー創出● 有効性を高めるための個別化医療(Precision Medicines)の促進	脅威 <ul style="list-style-type: none">● 医療費の高騰による、世界的な薬価抑制政策、後発品使用の促進● 主力領域の競合状況の激化● レギュレーションの強化による販促活動の制限● 感染症拡大によるパンデミック

これからの取り組み

医療関連事業は、大塚だからできる新領域での挑戦、アンメット・ニーズの解決と独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出により、課題解決に向けたさまざまな取り組み

を進めています。治療満足度の低い疾患が多く残されている精神・神経、がん、循環器・腎領域を中心に、多様な事業のシナジーを活かした独自のアプローチにより、革新的な新薬の創出を目指します。

● 精神・神経領域

高いポテンシャルを持つ開発品と製品群で精神・神経領域の世界トップクラスを狙う

統合失調症や双極性障害、大うつ病などの精神疾患は、小児期から壮年期に発症するため、社会生活や職業・学業に支障をきたします。また、世界的な高齢化に伴い、アルツハイマー型認知症の増加も懸念され、これらは患者さん本人の生活の質(Quality of Life)に影響するのみならず、ご家族や介護者の負担、医療経済的な負担にもつながっています。多くの精神・神経疾患において、病気の原因やメカニズムが十分に解明さ

れておらず、新薬の創出が極めて難しいため、満足な治療法が確立されていない疾患も多く残されています。大塚グループは、1970年代から現在まで一貫して本領域の治療ニーズに貢献すべく、新しい創薬への挑戦を続けています。多くの高いポテンシャルを持つ開発品と製品群を揃えており、当領域におけるグローバルプレイヤーとして、世界トップクラスを目指します。

アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション

米国には約376万人(2021年推計)*のアルツハイマー型認知症の患者さんがいると推定されていますが、多くの患者さんは過剰行動、暴言、暴力などの行動障害(アジテーション)を起こすといわれています。このような症状は患者さん自身や介護者の負担となり、生活の質にも影響を与える社会課題です。大塚グループでは、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーションに対する世界初の治療薬の承認を目指し、作用機序の異なるブレクスピプラゾール「レキサルティ」とAVP-786の2つの開発品について、臨床試験を実施しています。この治療薬開発の取り組みが、患者さんの身体的健康だけでなく、介護者も含めた精神的健康、社会的健康に貢献し、サステナブルな社会の実現に対するソリューションにつながることを期待しています。

* (c)2021 DR/Decision Resources, LLC. All rights reserved. Reproduction, distribution, transmission or publication is prohibited.

精神・神経領域における開発品の状況

(2021年3月末現在)					
開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階	
ブレクスピプラゾール	ドパミンパーシャルアゴニスト	大うつ病	日本・欧州	フェーズⅢ	
		統合失調症	中国	フェーズⅢ	
		アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	日本・米国・欧州	フェーズⅢ	
		心的外傷後ストレス障害	米国	フェーズⅢ	
		境界性パーソナリティ障害	米国	フェーズⅡ	
		統合失調症/持続性注射剤	米国	フェーズⅠ	
アリビプラゾール(持続性注射剤)	ドパミンパーシャルアゴニスト	双極性障害	日本	承認*	●
		統合失調症	中国	申請中	●
OPC-64005	セロトニン・ノルエピネフリン・ドパミン再取り込み阻害	大うつ病	日本	フェーズⅡ	●
AVP-786	NMDA受容体アンタゴニスト/セロトニン・ノルエピネフリン再取り込み阻害/シグマ1受容体アゴニスト	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	米国・欧州	フェーズⅢ	
		統合失調症陰性症状	米国	フェーズⅡ/Ⅲ	
		外傷性脳損傷	米国	フェーズⅡ	
		間欠性爆発性障害	米国	フェーズⅡ	
センタナファジン	ノルエピネフリン・ドパミン・セロトニン再取り込み阻害	注意欠陥・多動性障害	米国	フェーズⅢ	
pizuglanstat	PGD合成酵素阻害	デュシェンヌ型筋ジストロフィー	日本	フェーズⅢ	●
フレマネズマブ	抗CGRP抗体	片頭痛	日本	申請中	●
OPC-214870	ー	てんかん	米国	フェーズⅠ	

■ アンメット・ニーズ領域における開発プロジェクト(アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義)

● 2020年度以降に進捗したプロジェクト

* 2020年9月に承認、製品名「エビリファイ持続性水懸筋注用」

●がん・がんサポーターティブケア領域

独自の創薬基盤や新たな創薬技術・手法への取り組みによる事業価値最大化

大鵬薬品が歴史的に構築してきた独自のバイオケミカルモジュレーション創薬や、標的へ特異的に共有結合するシステムノミクス創薬^{*1}、アステックス社のフラグメント創薬技術^{*2}など、独自の創薬基盤技術が幅広いポートフォリオの構築を支えています。また、パートナー企業と連携し、アンメット・ニーズの解決のため、開発のスピードアップを推進しています。さらには、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、有望なベンチャー企業との提携機会を探り、がん免疫療法を中心に開発パイプラインの拡充や革新的な創薬基盤技術の取得に取り組んでいます。

●循環器・腎領域

新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品を創出

循環器・腎領域は、自社創薬の強化に加え、アケビア社とのバダデュスタットおよびオーリニア社とのボクロスポリンに関する事業提携や、腎領域にパイプラインを有するピステラ社の買収など、積極的な成長投資を進めています。また、医薬品だけでは満たされていないアンメット・ニーズの解決を目指し、医薬品や臨床開発の強みと革新的な技術を融合させたユ

大塚製薬では、外部との協業を軸に遺伝子改変T細胞療法など、将来を見据えた新しいモダリティとのシナジーを生み出す新規治療法の確立に挑戦しています。

グループ各社が、それぞれの強みのある領域で培ってきたアセットを結集し、グローバル展開の強化と事業価値の拡大を進めています。

^{*1} 創薬標的タンパクの反応性アミノ酸残基(主にシステイン残基)に特異的に共有結合する化合物を創製する基盤
^{*2} ハイスループットスクリーニングで薬理活性を測定できないような小さな分子フラグメントと、疾患に関する複雑な立体構造をもつ大きな分子の標的タンパク質との相互作用を明らかにすることで分子設計し、新規化合物を創りだす技術

ニークなメディカルデバイスの開発も進めています。超音波腎デナベーション治療は既存の薬物治療では効果が期待できない高血圧患者さんの血圧を下げることで期待されている新しい治療法で、米国FDAよりブレイクスルーデバイス指定を取得しています。これらの新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品創出を目指します。

大塚製薬の創薬の強み

大塚製薬は、日本、英国、米国、中国のグローバルサテライト研究体制で、低分子化合物、抗体、遺伝子細胞治療など多様なモダリティの創薬研究に取り組んでいます。中枢神経、循環器、腎臓領域などでファースト・イン・クラスの医薬品を創出してきた低分子創薬基盤に加え、英国研究所のアステックス社はタンパク質構造解析、計算化学を基盤としたフラグメント創薬により複数の抗がん剤新薬の承認を取得し、米国研究所のピステラ社は独自の抗体作製技術を基盤とした抗体創薬を行っています。大塚製薬は国内外のアカデミア、ベンチャー企業とのオープンイノベーションも発展させ、独創的な医薬品を創出し世界の医療に貢献していきたいと考えています。



大塚製薬
取締役 研究部門(兼)
知的財産担当
周藤 俊樹

循環器・腎領域における開発品の状況

(2021年3月末現在)					
開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階	
トルバプタン	V ₂ -受容体アンタゴニスト	抗利尿ホルモン不適合分泌症候群	日本	承認*	●
OPC-61815	V ₂ -受容体アンタゴニスト	心性浮腫	日本	申請中	●
バダデュスタット	HIF分解酵素阻害	腎性貧血	米国	申請中	●
			欧州	フェーズⅢ	
VIS649	APRIL中和ヒト抗体	IgA腎症	日本・米国・欧州	フェーズⅡ	●
超音波腎デナベーションシステム	腎交感神経を焼灼(医療機器)	高血圧	日本・米国・欧州	—	

■ アンメット・ニーズ領域における開発プロジェクト(アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義)
● 2020年度以降に進捗したプロジェクト
* 2020年6月に承認、製品名「サムスカ」

がん・がんサポーターティブケア領域における開発品の状況

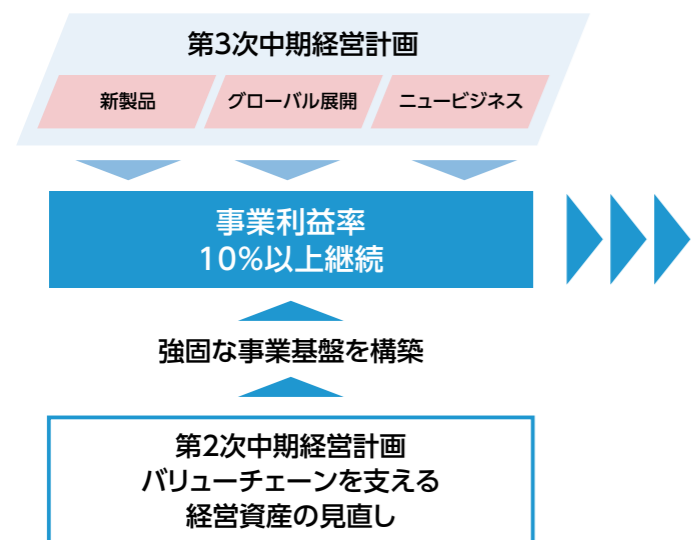
(2021年3月末現在)					
開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階	
ASTX727	DNAメチル化酵素阻害	骨髄異形成症候群	米国	承認*	●
		急性骨髄性白血病	日本	フェーズⅠ	
			欧州	フェーズⅢ	●
			米国	フェーズⅠ	●
tolinapant	IAP阻害	固形がん、リンパ腫	米国	フェーズⅡ	
		T細胞リンパ腫	日本	フェーズⅠ	
tolinapant + ASTX727	IAP阻害 + DNAメチル化酵素阻害	急性骨髄性白血病	米国	フェーズⅠ	●
ASTX029	ERK1/2阻害	固形がん	米国	フェーズⅠ/Ⅱ	
ASTX295	MDM2阻害	固形がん	米国	フェーズⅠ/Ⅱ	
ASTX030	DNAメチル化酵素阻害	骨髄異形成症候群	日本・米国	フェーズⅠ	●
ボナチニブ	BCR-ABLチロシンキナーゼ阻害	慢性骨髄性白血病、急性リンパ性白血病	中国	フェーズⅡ	●
		びまん性大細胞型B細胞リンパ腫	日本	フェーズⅠ	
OPB-111077	—	血液がん	米国	フェーズⅠ	
OPB-171775	—	固形がん	日本	フェーズⅠ	●
TAS-114	dUTPase阻害	非小細胞肺癌	日本・米国・欧州	フェーズⅡ	
pamufetinib	マルチキナーゼ阻害	骨肉腫	日本	フェーズⅢ	●
		前立腺がん	日本	フェーズⅡ	
ピミテスピブ	HSP90阻害	消化管間質腫瘍	日本	フェーズⅢ	
		固形がん	米国・欧州	フェーズⅠ	
TAS-117	—	固形がん	日本	フェーズⅠ	
フチバチニブ	FGFR阻害	肝内胆管がん	日本・米国・欧州	フェーズⅢ	●
		乳がん	米国・欧州	フェーズⅡ	●
		FGFR異常がん	日本・米国・欧州	フェーズⅡ	●
		尿路上皮がん	米国・欧州	フェーズⅡ	●
TAS0313	ペプチドワクチン	尿路上皮がん	日本	フェーズⅡ	
TAS3681	—	前立腺がん	米国・欧州	フェーズⅠ	
TAS0728	—	固形がん	米国・欧州	フェーズⅠ/Ⅱ	
TAS0612	—	固形がん	米国・欧州	フェーズⅠ	●
TAS1440	LSD1阻害	急性骨髄性白血病	米国	フェーズⅠ	●
TAS0953	—	固形がん	日本	フェーズⅠ/Ⅱ	●
TAS1553	—	急性骨髄性白血病	米国	フェーズⅠ	●
トラベクテジン「ヨンデリス」	—	卵巣がん	日本	フェーズⅠ	
canerpaturev	腫瘍溶解性ウイルス	膵がん	日本	フェーズⅠ	
TBI-1301	NY-ESO-1・siTCR®遺伝子治療薬	滑膜肉腫	日本	フェーズⅠ/Ⅱ	
TBI-1501	CD19・CAR遺伝子治療薬	急性リンパ芽球性白血病	日本	フェーズⅠ/Ⅱ	
ホスネツピタント	NK1受容体アンタゴニスト	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日本	申請中	●

■ アンメット・ニーズ領域における開発プロジェクト(アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2020JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義)
● 2020年度以降に進捗したプロジェクト
* 2020年7月承認、製品名「INQOVI」

ニュートラシューティカルズ関連事業

第3次中期経営計画では、「ポカリスエット」、「ネイチャーメイド」、N&S社ブランドの主要3ブランドで400億円、「ボディメンテ」、「エクエル」、ディアフーズ社ブランドの育成3ブランドで400億円の増収を計画しています。

また、環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦により、継続的に事業利益率10%以上を確保する高利益率体制の継続に取り組んでいます。



主要3ブランドの進捗状況

「ポカリスエット」

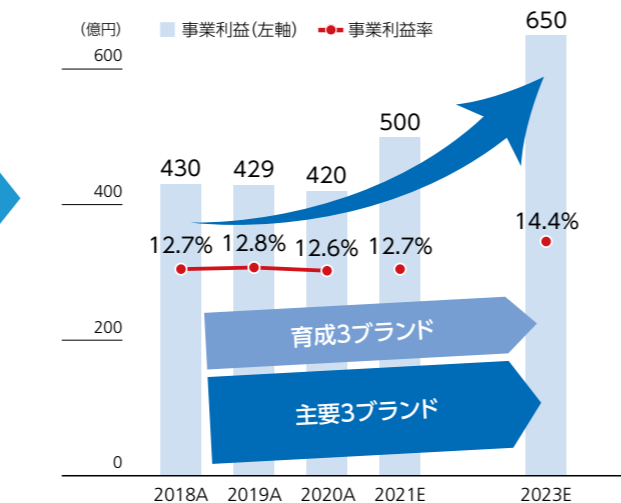
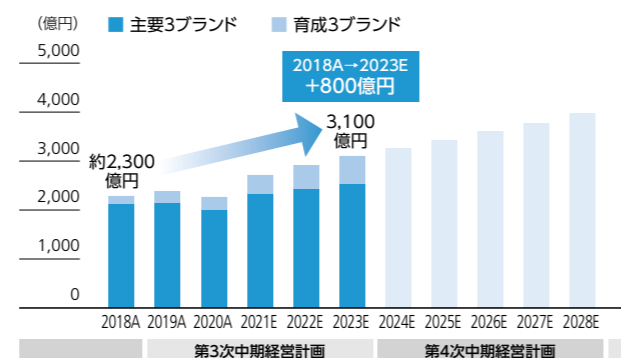
水分・電解質補給飲料「ポカリスエット」は、アジアを中心に展開する海外において、各地域の特性やニーズに基づいた啓発活動により、販売数量が伸長しています。アジア・パシフィック（日本を除く）のスポーツドリンク市場は2016年から2020年は2.1%のCAGR*で拡大しています。第3次中期経営計画期間において、「ポカリスエット」の海外における売上収益の見通しはCAGR 9.4%と、近年の市場成長スピードよりも高い成長を計画しています。

さらに、健康意識の高まりを受け、今後の健康飲料の需要拡大が見込まれる新エリアへの展開を進めるべく、グローバルでの販売体制を強化しています。

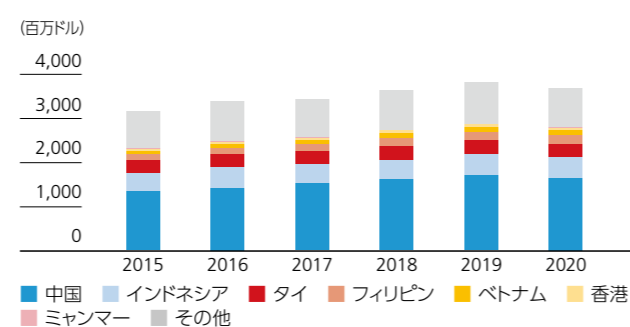
「ポカリスエット」は、独自のマーケティング活動を通じた製品コンセプトの浸透により、さらなるブランド力を向上させ、将来的には売上収益1,000億円ブランドへの成長を目指しています。

*英調査会社ユーロモニターインターナショナル

主要3ブランドと育成3ブランドの売上収益計画



スポーツドリンク市場推移(アジア・パシフィック*)



英調査会社ユーロモニターインターナショナル *日本除く



「ネイチャーメイド」

米国のサプリメント業界におけるリーディングカンパニーであるファーマバイト社のサプリメントブランド「ネイチャーメイド」は、香料、着色料、保存料無添加にこだわった製品を開発・販売しています。代表的なアイテムは、USP(United States Pharmacopeia／アメリカ薬局方)の厳しい基準をクリアし、高品質のサプリメントとして、米国の薬剤師が最も推奨するブランドに選ばれています。

セルフメディケーションが浸透する米国では、近年、医療費の高騰などを背景にますますその需要が高まり、サプリメント

市場は、5.1%のCAGRで拡大を続けています*。新型コロナウイルス感染拡大により予防を中心とする健康意識が高まり、2020年は大幅に売上が増加しました。「ネイチャーメイド」は、最先端のサイエンスを取り入れた製品開発と、新たなカテゴリーへの挑戦により、売上収益1,000億円ブランドを目指しています。

*英調査会社ユーロモニターインターナショナル

ニュートリション エ サンテ(N&S)社ブランド

近年欧州では、健康意識が高い消費者の間で食の安全・安心を求める動きがあり、有機食品の市場が拡大しています。あわせて、フリーフロム食品*1、オルタナティブ食品などがミレニアル世代を中心に注目を集めており、欧州の2020年度のミートフリー食品市場は約18億ドルで過去5年間のCAGR

は12.3%、グルテンフリー食品市場は約21億ドルで過去5年間のCAGRは12.3%*2と、急速に拡大しています。



50周年を迎えファーマバイトは変革を継続します



ファーマバイト社
CEO
ジェフリー・ボーテル

ファーマバイトは将来の事業構築に向けて変革を加速、中期計画を前倒しで進めています。サイエンスと品質に根差した基本的価値観に忠実でありながら、ビジネスモデルと思考を新しい方法へと移行しています。これは、歴史的に小売業にフォーカスしてきたビジネスモデルを、サイエンスをより活用したビジネスモデルへと移行する、ということです。消費者が積極的に自身の健康維持とウェルネスにフォーカスする現在、ファーマバイトは予防に寄与するソリューションのリーダーとして、サイエンス、テクノロジー、イノベーションを活用し、そのニーズを満たすことを目指しています。ファーマバイトは創業50周年を迎え、創業者の哲学である積極的な健康維持、ウェルネスの基礎となる栄養を振り返りながら、「ネイチャーメイド」、「メガフード」、「エクエル」および「ニューリッシュbyネイチャーメイド」といったブランドで、人生に健康という贈り物をもたらす将来にフォーカスしてまいります。

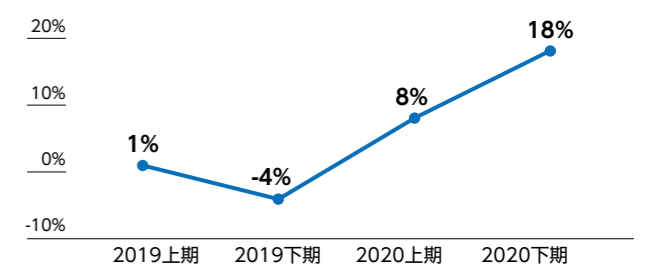


*1 全米全小売業店合算における2020年12月27日までの52週間、サプリメントビタミンカテゴリー対象、©2021, Information Resources Inc. スキャントラックサービスを使用した収集データに基づく

*2 インタージスRI 健康食品内マルチビタミン市場 2020年1月-2020年12月累計ブランド別金額シェア

*3 2020 U.S. NEWS&World Report-Pharmacy Times Survey: 対象商品レタービタミン(A, B, C, D, E)、コエンザイムQ10、オメガ3/フィッシュオイル、フラックスシードオイル、ハーブ、ムードヘルス、糖尿病用マルチビタミン、コレステロールマネジメントーナチュラル、ガーリックサプリメント

「ネイチャーメイド」前年同期比、売上収益増減率



健康栄養食品会社N&S社は、欧州を中心に世界40カ国以上で、健康食品などを展開しています。各工場ではISO14000やISO12000、そして国際食品生産基準であるIFS(International Food Standard)を取得するなどし、環境への配慮と高い品質管理の下、製品の生産を行っています。2017年にはフランスにグルテンフリーの新工場を建設、フリーフロム製品展開を強化し、高まる消費者ニーズに対応しています。

*1 特定の成分等が入っていない食品。グルテンを含んでいない食品であればグルテンフリー食品とよばれる

*2 英調査会社ユーロモニターインターナショナル(Retail Value RSP)

育成3ブランドの進捗状況

「ボディメンテ」

「ボディメンテ」は、大塚製薬の「腸と栄養」に関する研究と「運動と栄養」に関する研究成果を結集して製品化されたブランドで、独自成分乳酸菌B240を含みます。「ボディメンテ ゼリー」は乳酸菌B240に加え、BCAA+アルギニン、ホエイタンパクを主成分とするコンディショニング栄養食で、激しいトレーニングによってリスクにさらされやすいアスリートの体調管理に着目し開発しており、多くのアスリートやスポーツ分野のトレーナーの方々から支持されています。「ボディメンテ ドリンク」は、乳酸菌B240により体調維持をサポートし、水分・電解質によりカラダを潤すコンディショニング飲料として、より多くの生活者の体調管理をサポートする製品としてその製品価値を広げています。

「エクエル」

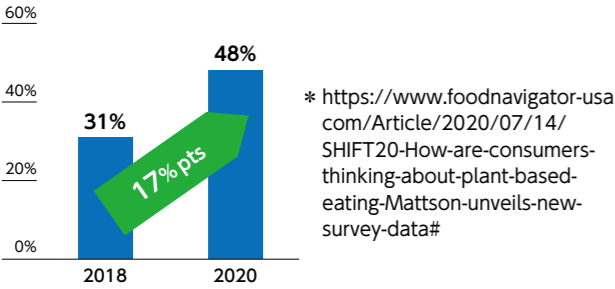
「女性の健康」をテーマのひとつに掲げる大塚製薬の佐賀栄養製品研究所における研究から誕生したエクオール含有食品「エクエル」は、加齢に伴い心身に変化が現れる“ゆらぎ期”の女性の健康と美に貢献する製品として、日本と米国で販売しています。日本においては全国に専門知識を有する専任スタッフを配置し、医師や薬剤師などの医療従事者の協力を得ながら、心や身体の変化を感じ始めたゆらぎ世代の女性にセルフケアの重要性を伝え、女性の健康維持・増進や生活の質の向上を目指した活動を行っています。また、大塚製薬では「女性の健康に関する栄養」等についてウェブサイト等により幅広く情報提供も行っています。

ディアフーズ社ブランド

プラントベース食品を開発・製造販売するディアフーズ社は、植物由来の原料からつくられるチーズ代替品、ドレッシング、デザートなど、高品質で独創的な製品を開発し、菜食主義者、食物アレルギーを持つ方のみならず、ミレニアル世代を中心とする健康志向の高い方などに広く支持されています。

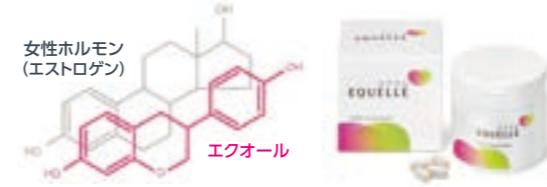
米国のプラントベース代替品市場は成長を続けており、ディアフーズ社は、コア製品であるチーズ代替品を中心に、販売チャネルや製品ラインアップの拡大により、第3次中期経営計画期間の売上収益は、25%のCAGRを計画しています。

環境への配慮を理由にプラントベース食品を購入した人の割合*



植物由来乳酸菌B240

Lactobacillus pentosus ONRICb0240は、タイ北部で伝統的に食されてきた発酵茶から、東京農業大学の岡田早苗名誉教授らによって単離され*、大塚製薬がその有効性を確認した植物由来の乳酸菌です。
*J Gen. Appl. Microbiol. 1986;32:57-65



エクオール

エクオールとは、大豆イソフラボンに含まれるダイゼインが腸内細菌によって代謝されて生み出される成分です。大塚製薬は、長年の大豆研究の中で、エクオールの働きに注目し、佐賀栄養製品研究所にてエクオールを産生する乳酸菌ラクトコッカス20-92株の単離に成功しました。また、これまでにさまざまな研究成果を発表し、世界の研究をリードし続けています。



ニュートラシューティカルズ関連事業のこれから

機会とリスク

NC関連事業においては、新型コロナウイルス感染拡大による世界経済活動の停滞や、競合状況の激化、国内においては人口減少に伴う市場縮小、天候不順に伴う市場の低迷といったことがリスクと考えられます。こういったリスク環境においても、新たに生じた健康課題の解決に取り組みます。大塚グ

ループは、医療関連事業で培ったノウハウを活かし、人々がそれぞれの描くありたい健康の状態でご過ごせるようにサポートするための科学的な根拠をベースとした独創的な製品の開発を行っています。これからも、社会課題に目を向け、潜在的な健康ニーズを掘り起こし、それを解決するための機能性飲料・機能性食品等を中心に事業を展開していきます。

強み <ul style="list-style-type: none">科学的な根拠をベースとした独創的な製品とマーケティング「ボカリスエット」のような長期に支持される製品を有している社会課題起点型の海外事業安定的な収益力 Strength	弱み (課題) <ul style="list-style-type: none">多様化する事業に対する高度な能力をもつマネジメント人材領域特性としてブランド育成に時間がかかる Weakness
機会 <ul style="list-style-type: none">医療費の高騰に伴う、生活者のセルフメディケーション、予防、日々の健康に対する意識の高まり食の多様化 Opportunity	脅威 <ul style="list-style-type: none">天候不順などに伴う飲料市場全体の低迷競合会社参入による主力領域の競合状況の激化感染症拡大によるパンデミック Threat

これからの取り組み

NC関連事業の研究所では、医療関連事業で培われたノウハウを活かした独自の視点で栄養や運動などに関する研究を

進め、人々の健康の維持・増進のための科学的な根拠をベースとした独創的な製品を開発し、世界へ提案しています。

佐賀栄養製品研究所

1984年に当時、日本で初めての民間の臨床運動栄養研究所として設立以降、「運動と栄養」「女性の健康」をはじめとする、健康上の課題に応えるさまざまなテーマに関する研究開発活動を行っています。2014年には国内最大規模の人工環境制御室を導入し、これまで再現が難しかった最大で高度5,000m相当の低酸素環境や、高温・多湿、低温・低湿などの環境における水分・栄養摂取の効果を検証するなど、スポーツ栄養の研究に役立てています。



大津栄養製品研究所

大津栄養製品研究所は、生命維持に重要な役割を果たす「腸」に着目し、「腸管免疫」をテーマに研究する目的で2000年に設立されました。「粘膜免疫の主役を担うIgAの分泌を高めることによって生体のバリア機能を高める」という探索研究開発により、乳酸菌B240が粘膜免疫機能を高め、風邪の罹患割合を低減させる機能を有することを立証しました。



大津スキンケア研究所

大津スキンケア研究所では、コスメティクスの研究開発を行っています。人間の身体の内側だけではなく、その身体を覆っている「皮膚」も健康にしたいと考え、体内に存在する「AMP*1」という成分に着目し、「エナジーシグナルAMP*2」を生み出し、その新しい薬用有効成分は肌のターンオーバーをサポートし、メラニンの排出を促す「インナーシグナル」シリーズの主な製品に配合されています。また、独自の処方に基づき保湿成分AMP*3が配合された「UL・OS（ウル・オス）」は、保湿、日やけ止め、洗浄、全身ふき取りシート、毛髪・頭皮ケア、シミケア*4と徐々にラインアップを拡充。頭からつま先までをケアする全身トータルスキンケアブランドに成長しています。

- *1 アデノシンーリン酸
- *2 アデノシンーリン酸二ナトリウム OT
- *3 アデノシンーリン酸（保湿成分）
- *4 メラニンの生成を抑え、しみ・そばかすを防ぐ

InnerSignal



UL・OS



健康なくらしの実現のための仕組み作り

大塚グループでは、解決すべき社会課題として「栄養ニーズの存在」を取り上げており、健康なくらしの実現のための仕組み作りに取り組んでいます。

健康経営実践へのサポート

大塚製薬では、全国の経営者がつながるコミュニティサイト「健康社長」をオープンし、経営者の健康経営実践を支援するための各種情報・サービスの提供を行っています。更なるサービスの充実と利用拡大を目指し、自治体、団体、企業などと連携し、働き世代の健康づくりの取組みの本格運用を開始しています。

女性の健康

女性の健康分野の専門スタッフが、女性の心身に生じる変化と不調、その解決策の正しい知識を広めるための活動を全国で行っています。また、大塚製薬ウェブサイトでは「女性の健康に関する栄養」等について幅広く情報提供を行っています。地域の健康サポートを行う薬剤師等を対象にしたOATHAS（ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム）というプログラムで、健康サポートに必要な知識習得のみではなく、実践技能の習得を行える機会を提供しています。

OTSUKAまんがヘルシー文庫

次の世代を担う子どもたちの健やかな成長や健康づくりを目指し、1989年に創刊されました。子どもたちに基本的な健康の知識を広くわかりやすく伝えるため、体の仕組みや栄養の情報などを「まんが」の形で紹介。日本医師会と日本学校保健会の監修、日本小児科医会の推薦を得て、毎年テーマを変えて1巻ずつ発行し、全国の小学校や特別支援学校、海外日本人学校、公立図書館などに寄贈しています。



水分補給の重要性を伝える活動

自社ウェブサイトの「熱中症からカラダを守ろう」という情報提供ページ、日本スポーツ協会発行の「スポーツ活動中の熱中症予防ガイドブック」に基づく内容を掲載した啓発ページを通じた情報提供や、気象予報士と共同で制作した「熱中症予防情報サイト」などを通じ、熱中症対策・予防啓発のさらなる充実を図っています。また、経口補水液「オーエスワン」を販売する大塚製薬工場では、深刻な脱水状態に陥る手前の予防対策を啓発する「教えて!『かくれ脱水』委員会」の運営への協力を行っています。



人々の健康維持・増進のために

NC関連事業では、顕在化されていないニーズや社会課題に対する独自のコンセプトで、世界の人々の健康維持・増進による健康寿命の延伸に貢献していきます。また、グローバルにおける環境変化を見据え、最新のサイエンスやテクノロジーと独自のビジネスモデルを組み合わせ、新たな価値の創造、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦を進めます。健康を取り巻くさまざまな社会課題に対しては、外部機関との連携を強化するとともに、健康啓発活動を継続的に実施することで、各ブランドを通してソリューションをこれからも提案していきます。



どう持続していくか 健康 人材

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、人々の健康への貢献を目指して事業活動を行っています。また、企業理念の追求には、社員一人ひとりが健康で生き活きと自由闊達に働けることが不可欠であると考えています。そのため、事業を通じた健康課題解決のための取り組みとともに、社員の健康に向けた取り組みを積極的に行っています。



健康課題解決のための取り組み

積極的な情報発信、活動支援に取り組む ～大鵬薬品の事例～

大鵬薬品では、世界のがん患者さんのためにアンメット・メディカル・ニーズを解決すべく、抗がん剤の自社創薬・開発に取り組んでいるほか、がん領域の課題解決に向けたプロジェクトの支援や積極的な情報発信等、多様な活動を行っています。

活動支援

- **READYFOR株式会社が法人向けに提供するSDGsマッチング事業「READYFOR SDGs」に2019年に参画**
クラウドファンディングを通じてがん領域の課題に挑戦するさまざまなプロジェクトを支援



20〜TWENTY〜



がん患者さんのための妊孕性(にんようせい)温存ハンドブック 子どもをもつことを考える

積極的な情報発信

製品情報および適正使用情報を科学的かつ公平に医療関係者に伝達するための活動を積極的に実施しています。抗がん剤メーカーとして、薬の作用機序や効果に加え、現れやすい副作用の症状やその時期、医師に相談する目安、服薬記録などを冊子にまとめた「服用のてびき」を患者さん向けに1999年から制作。また、医療関係者向けに抗がん剤の「適正使用ガイド」を国内メーカーとして初めて制作しました。現在でも以下のような取り組みを行い、適切な情報を積極的に発信しています。

- **冊子「20〜TWENTY〜」を2016年より配布**
国立がん研究センター中央病院 アピアランス支援センター監修。AYA世代(10代、20代)を中心としたがん治療を受ける方、またそのご家族・友人等と一緒に生活している方を対象としており、治療中に生じる悩みやその解決案等を紹介
- **冊子「がん患者さんのための妊孕性温存ハンドブック 子どもをもつことを考える」を2017年より配布**
がん研究会有明病院 サバイバーシップ支援部(妊孕性*温存支援担当)監修
*妊孕性: “妊娠しやすい”や“妊娠するから”
- **北島工場にてドキュメンタリー映画「がんになる前に知っておくこと」の無料上映会を2019年に実施**

健康価値を広く、継続的に伝える

大塚ホールディングスでは、30年以上にわたり体の仕組み・病気や健康についてわかりやすく伝える「OTSUKAまんがヘルシー文庫」を制作し、全国の小学校や公立図書館などに寄贈しています。

また、ニュートラシューティカルズ関連事業では、医療関連事業のノウハウを活かした科学的根拠に基づく製品開発と情報提供活動を行っています。まだ熱中症という概念が

浸透していなかった1990年代から水分補給の重要性を伝える活動を継続して行っているほか、栄養バランスの大切さを伝える食育も行っています。さらに、女性の健康の維持・増進を図るため、大豆由来の製品の研究開発で得られたノウハウや知識をもとに、女性の心身に生じる変化と不調、その解決策の正しい知識を広めるための情報提供活動を行っています。



社員の健康に向けた取り組み

治療しながら働き続けられる職場づくりを推進 ～大鵬薬品の事例～

「社員は大切な人財」という考えのもと、大鵬薬品では、がん等の病気に罹患した社員も、治療しながら働き続けられる職場づくりを目指し、社内制度の充実、相談体制の整備、啓発活動を行っています。2016年、産業看護師・保健師を含む人事部員の有志が中心となり「がん患者就労支援チーム」(現「仕事と治療の両立支援」プロジェクト)を結成。がん罹患者の休業期間の延長・取得回数の制限の撤廃、異動への配慮*1、「復職のためのカムバックパス制度*2」等、治療と仕事を両立する制度を整備しているほか、がんに罹患した場合の就労支援に関する情報を「がんに罹患した社員の就労支援ガイド」としてとりまとめ、イントラネットや各種人事研修等で社内に広く周知しています。

さらに、2019年には、がんに関する社員向けのポータルサイト「C-Guide Portal」を立ち上げました。がんは日本人の2人に1人が罹患すると言われるほど身近な疾患ですが、個々

の体験は内容がセンシティブで、その詳細に触れる機会は限られています。本サイトでは、社員やその家族が、がんやその他の病気になった時に利用できる制度、相談窓口などの情報やがん予防・検診の重要性を伝えているほか、ご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、社員間で情報を共有し、理解を深め、その中にある課題、そして抗がん剤メーカーである大鵬薬品の社員として働く意義を認識する「体験共有」のページを設けています。

これらの取り組みが評価され、「がんと就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」主催の「がんアライアワード」において、2019年、2020年の2年連続で「ゴールド」を受賞しています。

*1 全国的な転居を伴う異動のある「総合職」から転居地域を限定した「地域限定総合職」へのコース変更を可能としている

*2 がんや国が指定する難治性疾患の罹患など、やむを得ない理由で退職した社員が3年以内に再雇用で復職することを可能とする制度



大鵬薬品 人事部 副部長
三田 明

相談体制など本当に必要としている支援を

大鵬薬品には、約半世紀前からがん領域に携わるメーカーとして、がんなどの病気になった社員を温かく支援する風土がありましたが、2013年からは就労支援をより強化するため、就業規則改定など制度の整備や相談体制の充実を図ってきました。病気の種類や症状、病気への向き合い方などは、人によって異なるため、一人ひとりの社員が本当に必要としている支援を真摯に考え、最善を尽くすことを心掛けています。

社員そしてご家族の健康の維持・増進のために

大塚ホールディングスでは、大塚製薬健康保険組合、医療職、各社健康管理担当とともに社員の健康増進に向けた活動を行っています。その一つとして、グループの事業における知見を活かし、グループ社員とご家族を対象に「健康セミナー」を2015年から開催。「女性の健康」や「コンディショニングと免疫」をテーマに毎年全国の主要都市で開催し、

これまで延べ約1,500名が参加しています*3。2020年は、コロナウイルス感染拡大の影響で、オンライン形式で開催しました。

また、大塚製薬では、医療関連事業の知見を活用して、アルコール関連問題に対する教育・支援のための社内セミナー等も開催しています。

*3 2020年12月末現在



健康セミナー



品質

品質に関する取り組みはこちら
<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/quality/>



大塚グループは、創業から続く、「お客さま第一」「品質第一」の精神を基本とし、サステナブルな社会の構築のために、バリューチェーンのすべての段階における品質の追求と、環境・社会・人権に配慮した取り組みを推進しています。

研究開発



法令やガイドラインに沿った倫理的配慮

研究開発においては、有効性や安全性の確認のためにさまざまな検証が必要となる場合があります。大塚グループでは、各種関連法令やガイドラインなどを遵守するとともに生命倫理や、環境保全および安全管理の観点からの科学的妥当性の検討に努めています。

調達



ビジネスパートナーとともに取り組むサステナブル調達

バリューチェーン全体で法令遵守や環境、人権尊重などに配慮した事業活動に取り組んでいます。新規サプライヤーには事前にデューデリジェンスを行ったうえで取引を決定しています。また大塚グループ全体でサステナブル調達を推進し、ビジネスパートナーとともに持続可能な社会の構築に向けて取り組みを進めています。

生産・品質／ 安全性管理



「お客さま第一」「品質第一」のためのグループ連携

法令や行政、業界基準に準拠するとともに「ISO9001」「ISO22000」「FSSC22000」の認証の取得を進めています。また、各国法規を遵守し、GxP^{*1}に基づく品質管理・品質保証、製造販売後の安全管理を行い、副作用の安全性情報をグローバルで収集する安全性監視体制を構築しています。

^{*1} GxP (Good x Practice): 安全性や信頼性を確保することを目的に政府等の公的機関で制定する基準(省令や指針、ガイドライン)を表す言葉の略称

物流



生命関連企業としての品質の維持・管理、BCP

医薬品や食品・飲料の厳密な品質維持・管理を行うとともに、医薬品に関しては有事に際して規制区域内への乗り入れが許可される規制除外車両を登録。荷主・倉庫などのパートナー間で災害時輸送の協力覚書を締結し、BCP^{*3}体制を整えています。

^{*3} BCP (Business Continuity Plan): 企業が自然災害など緊急事態に直面しても事業の継続や復旧を図るための事業継続計画

販売・販促



適切なプロモーションと情報アクセスへの充実

価値の高い製品やサービスをお届けするために「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させたコード・オブ・プラクティスをグループ各社で策定し遵守しています。また販売促進や宣伝広告資材には複数部署からなる専門機関を設置し審査を行っています。

顧客対応



相談者への真摯な対応と企業活動への反映

大塚グループでは医薬品、医薬部外品、食品など、それぞれの製品特性ごとの専門の窓口を設置し、専門の教育を受けた担当者が対応をしています。製品やサービスに関するご意見やご要望は、積極的に社内に提言し、製品の開発や改善・改良に活かしています。



大塚ホールディングス
特別プロジェクト室(調達)
原田 泰伸

グループ横断のサステナブル調達活動推進に向けて

大塚グループでは、グループ全体のサステナブル調達活動推進を目的とし、大塚ホールディングスをはじめ、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品、大塚包装、大塚テクノ、イーエヌ大塚製薬からなる「大塚サステナブル調達タスクフォース(TF)」を結成し活動しています。TFでは「大塚グループ 調達方針」や「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」の策定をはじめ、SAQ(セルフ・アセスメント質問票)を通じたビジネスパートナーのサステナブル調達活動状況の調査や社内向けのトレーニングを実施しています。新型コロナウイルス感染拡大の中で始まったTFなので、会議は全てオンラインですが、活発な議論ができています。



タイコウチ

トンボ

カブトムシ

ウサギ

ジョウビタキ

チョウチョ

徳島板野工場のビオトープには、季節ごとにさまざまな野鳥が訪れ、トンボやチョウなどの昆虫もたくさんいます。工場で使用したきれいな冷却水がそぞろ池には、カエルやタイコウチなどのさまざまな生物が息しています。また、ビオトープ^{*2}エリア内には腐葉土を敷き詰め、カブトムシを幼虫から育てています。

^{*2} ビオトープとはドイツ語の「Bio(生物・生命)」と「Top(場所)」を組み合わせた合成語で、「地域本来の野生生物が自らすみ続けられる場所」のことです



学校法人 聖路加国際大学
聖路加国際病院 薬剤部長
後藤 一美 先生

社員の皆さんに期待する医薬品情報、医療情報提供活動

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大により対面での情報入手が難しい状況でしたが、大塚製薬のオンラインを活用したタイムリーな情報提供活動によって、感染対策を徹底しながら必要な医薬品情報、医療情報にいつでもアクセスすることができました。

大塚製薬の皆さんには今後とも、薬物治療のパートナーとして、コンプライアンスを遵守した適正な情報提供活動とオンラインツール等を活用した情報提供活動の工夫を期待しています。

消費者志向経営の推進

大塚グループでは、企業理念の実現に向け「消費者志向自主宣言」を2018年10月に表明。中期経営計画でマテリアリティの活動の一つとして消費者志向経営の推進を掲げました。大塚グループでは、消費者の権利を事業活動推進にあたっての重要な人権課題の一つと位置づけしており、大塚の消費者志向自主宣言ではすべてのステークホルダーとの対話により、適切な意思決定を行い、消費者志向を企業の社会的責任として推進していくことを基本方針としています。

<https://www.otsuka.com/jp/company/commitment/customer/>



バリューチェーンにおける2020年の取り組みの一部をご紹介します。

サステナブル調達に向けたビジネスパートナーとの取り組み

大塚グループでは、バリューチェーン全体で法令遵守や安全・安心、社会に配慮した事業活動に取り組んでいます。ビジネスパートナーとの取引開始に際しては、原材料の品質の確保と安定調達を確立するための調査・確認を行い、事前取引基本契約を締結しています。新規サプライヤーの場合は、事前にデューデリジェンスを行ったうえで、取引引きを決定しています。

また、公平・公正で透明性を保持した調達と良好な関係

構築による相互の持続的発展を目指し、人権・労働・環境・腐敗防止などを考慮したグループ横断の「大塚グループ 調達方針」を2020年に改定するとともに、その内容をより具体化した「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」を策定し、ビジネスパートナーとも共有しています。また、製品の安定供給のため、主要原材料については事前にリスクアセスメントを行い、想定されるリスクを明確化し対策を講じているほか、複数社購買を原則としています。

大塚グループ 調達方針

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念と国際規範に基づき、革新的で安全・安心かつ適正品質な製品をお届けすることで、持続可能な社会の構築と世界の人々の健康への貢献を目指し、責任ある調達活動を行います。

1. サプライヤーとの関係

パートナーとして公正・適切な情報または意見交換を通じ、相互を理解することにより、良好な信頼関係を築き、相互の持続的発展を目指します。

2. サプライヤーの選定

品質・コスト・納期・環境への取り組みなどを総合的に評価し、公平・公正で透明性を持ったサプライヤーの選定を行います。

3. 社会への配慮

持続可能な社会の実現に向け、人権・労働・環境・腐敗防止に配慮した調達活動に努めます。

4. コンプライアンスの遵守

関連するすべての法令・ルールを遵守し、高い倫理観をもって社会通念に基づき行動します。

大塚ホールディングス株式会社

大塚グループのサステナブル調達推進の一環として、大塚ホールディングスおよびグループ5社*から成る「大塚サステナブル調達タスクフォース(TF)」を2019年に結成。TFメンバーが中心となり、調達方針の改定やサステナブル調達ガイドラインの策定、ビジネスパートナーに向けたSAQや説明会を実施するなど、グループ全体でサステナブル調達に向けた活動を進めています。

調達方針の内容を共有するビジネスパートナー向け説明会は2020年から開始し、初年度は73社に参加いただきました。また、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した共通SAQを用いたアンケートを実施し、フィードバックも行っています。2020年までに80社からアンケートの回答を得ました。

* 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品(2021年の3月に、新たに大塚包装、大塚テクノ、イーエヌ大塚製薬が加入)

生産部門と品質部門のグローバルな取り組み

大塚グループの生産部門では原料調達から生産、流通、販売に至るバリューチェーンのすべての過程をトレースできるシステムを導入し、原料資材の調達から販売に至るまで徹底した管理を行っています。

また、グローバル全体で技術の向上や情報の共有を行うことを目指したグループ横断の「グローバル生産会議」を30年以上続けています。2020年には新型コロナウイルス感染拡大における安定供給や労働安全衛生についての課題を共有し解決への取り組みを話し合うために、「Plant Manager Meeting」をオンライン開催。トータルで14ヵ国・地域から、経営層を含む約100名が参加しました。

大塚製薬の品質部門では、医薬品事業関連部門とニュートラシューティカルズ事業関連部門共催で毎年「グローバルプロダクトフオリティ会議」を開催しています。2021年は経営陣および日本を含む11ヵ国・地域の品質部門責任者約120名が参加しました。将来の事業拡大のための各社の取り組みや、新型コロナウイルス感染拡大下の監査のあり方・仕組みを共有しました。

また、あるべき「品質経営」の取り組みを表彰する「品質功労賞」を設け、品質管理人材の育成と意識向上に努めています。

お客さまの声を活かした取り組み

大塚グループ各社では患者さん、医療従事者、お客さまに対する専門の窓口を設置し、関連部署の社員には適切な研修を実施。お客さまとのコミュニケーションの深化を図るとともにお客さまに適切な情報をお伝えし、製品へのご意見やご提案は製品の改善改良に活かしています。

例えば、大塚製薬工場の病者用食品「オーエスワン」「オーエスワンゼリー」では「高齢者」「療養中」「要介護者」など力の弱いお客さまから「キャップが開けにくい」とのお申し出をいただき、さらに開けやすい容器形状などに変更しました。一層使いやすい、より良い製品を追求する姿勢が評価され、2020年度のグッドデザイン賞を受賞しました。

また、経腸栄養剤の「イノラス」は、色覚の多様性に配慮した包装デザインを採用。カラーユニバーサルデザイン(CUD)認証*1を取得しました。製品の識別性を高めることで、患者さんの服薬アドヒアランス*2向上に貢献するだけでなく、医療従事者の薬剤の取り違い防止も期待されています。




*1 製品が多くの人に分かりやすい配色であることを保障する第三者認証

*2 患者さんが自己判断により服薬中止することなく、主体的に治療の意味・意義を理解し正しく服薬すること





大塚グループは、世界の人々の健康に貢献するグローバル企業として事業を通じた地球環境の負荷低減に真摯に取り組み、地球の自然環境と未来を守る持続可能な社会づくりに貢献していきたいと考えています。地球環境に関するグローバルな社会課題の解決に貢献するため、大塚グループでは環境方針、活動指針を制定し、環境への取り組みにおけるマテリアリティを「気候変動」「資源共生」「水資源」と特定し、2030年目標を定め、その達成を目指して活動を進めています。

 気候変動	目 標	・2030年目標：CO ₂ 排出量を2017年比30%削減		
	実績 2020年度	再エネ導入によるCO ₂ 削減量 84,000t-CO₂	CO ₂ 排出量 SCOPE1、2 ^{*1} 706,000t-CO₂	CO ₂ 排出量 SCOPE3 ^{*1*2} 957,000t-CO₂
 資源共生	目 標	・2030年目標：単純焼却・埋立を2019年比50%削減 ・2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合50%以上		
	実績 2020年度	廃棄物排出量 88,900t	単純焼却・埋立量 14,500t	
 水資源	目 標	・2030年目標：水の利用効率を2017年比15%改善		
	実績 2020年度	水の使用量 17,732千m³	水の利用効率 12.5m³/百万円	水リスク評価 51社 87工場

*1 SCOPE1：直接排出、SCOPE2：エネルギー起源の間接排出、SCOPE3：その他の間接排出
*2 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品

(大塚グループ連結対象全生産拠点における実績より)

大塚グループ ISO14001統合認証の取得

大塚グループは1999年に最初のISO14001認証取得*1以降、各社の生産拠点ごとに認証を取得し、それぞれで設定した環境目標の達成に向けて、活動を推進してきました*2。近年、環境問題がより一層深刻化しており、その課題解決への貢献が企業にも求められています。



大塚グループでは、効率的で実効性の高い環境活動の推進を目指してグループ全体での

取り組みを強化すべく、国内5社*3および統括組織の大塚ホールディングスで、2020年8月にISO14001の統合認証を取得しました。これにより統一された環境目標、マネジメントシステムのもと、環境の取り組みをさらに強化し、グループ一体となって目標達成に向け取り組んでいます。

*1 大塚化学・徳島工場（現在の 大塚化学・徳島工場、大塚食品・徳島工場）にて取得
*2 国内9社、海外11社で認証を取得（2019年12月末現在）
*3 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品（子会社の岡山大鵬薬品を含む）、大塚化学、大塚食品

環境に関する取り組みはこちら
<https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/>



CO₂フリー電力*1およびグリーン電力証書の導入

大塚グループは2019年からCO₂フリー電力などの再生可能エネルギーを導入し、生産拠点への拡大を推進しています。2020年度の再生可能エネルギー導入によるCO₂排出削減量は約84,000トン（約29,000世帯の年間の排出量に相当*2）となりました。

また大塚グループ国内5社*3の本社・オフィスを含むすべての営業拠点の電力において、「グリーン電力証書」を購入し、グリーン電力へ切り替えることで約6,000トン/年のCO₂排出量を削減しました。

今後も再生可能エネルギーの導入や燃料転換などによるエネルギー利用の最適化と最大化を進め、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮し、脱炭素社会の実現、ひいてはサステナブルな社会の実現への貢献を目指して取り組んでいきます。

*1 実質CO₂フリー電力を含む

*2 平成30年度家庭部門 CO₂排出量より算出

*3 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品

自家消費型太陽光発電設備の導入

大塚グループは気候変動対策として「2030年にCO₂排出量30%削減*1」を目標に掲げ、CO₂フリー電力導入に加え、コージェネレーションシステム、太陽光発電設備等の導入により、再生可能エネルギーのさらなる活用やエネルギー使用効率の向上に取り組んでいます。

2020年は大塚製薬工場の釧路工場および大塚製薬インドに自家消費型の太陽光発電設備を導入しました。これにより釧路工場では約10%、大塚製薬インドでは6%に相当する年間CO₂排出量が削減される見込みです。

*1 大塚グループ2017年比（国内および国外のCO₂排出量が対象）



大塚製薬工場 釧路工場



大塚製薬インド

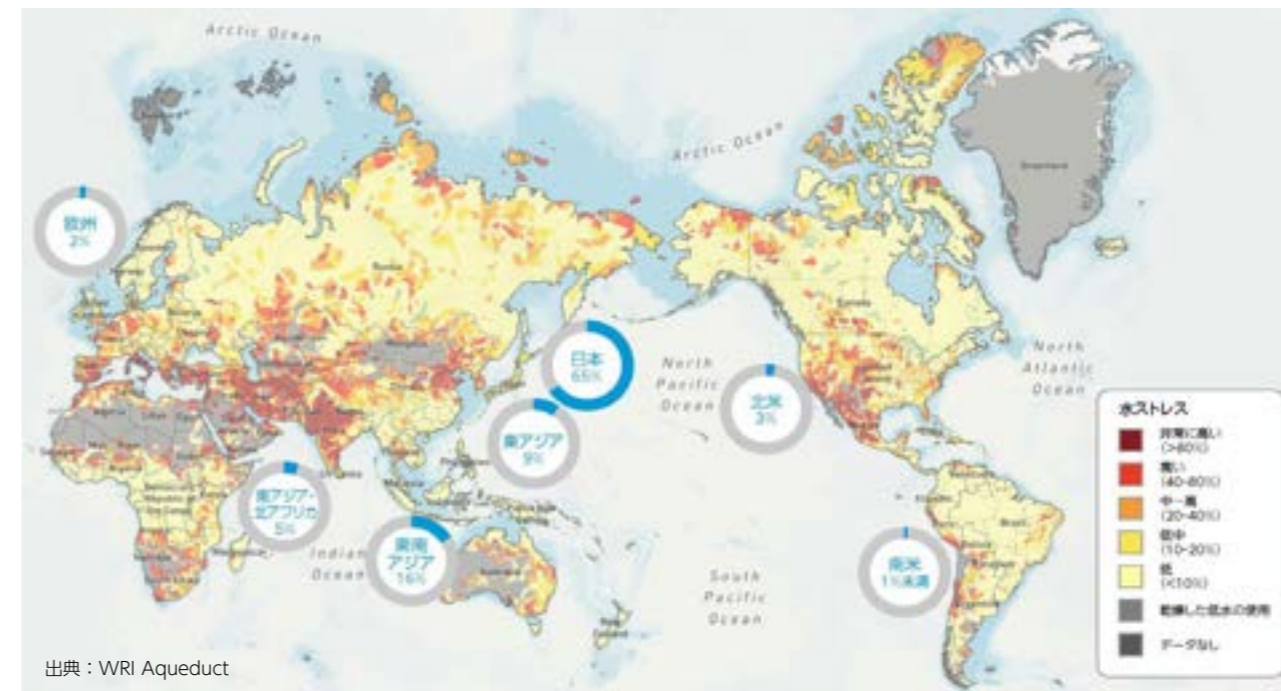
生産拠点における水リスク評価の実施

グローバルに展開する大塚グループの多様なビジネスモデルの持続的成長には、地域ごとの環境リスクへの考慮も重要です。大塚グループでは、水に関する事業活動への影響を把握、軽減していくため、2017年より世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」を用いて大塚グループの連結対象全生産拠点における水リスクを一次評

価しました。また、より詳細な水関連データの活用とグループ各社との協働により、拠点ごとの分析カルテを作成し、総合的なリスク評価を実施しています。

地域ごとのリスクを把握し、より具体的な調査とグループ各社との連携を進めることで、地域に即した管理と有効利用への取り組みを進め、水資源の保全と改善を目指していきます。

Aquaduct水ストレスマップと大塚グループのエリア別水使用量割合



出典：WRI Aqueduct

新型コロナウイルス感染症への取り組み

新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、罹患された方々、ご家族、関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

感染防止対策の徹底

大塚グループでは、新型コロナウイルス感染拡大下においても社員が安全に働けるよう、在宅勤務制度など新たな働き方を導入し、十分な感染予防対策、生活全般における行動変容の徹底を実施しています。

事業継続のための取り組み

大塚グループでは、それぞれのバリューチェーンにおいて、業務効率の向上を目指し、多様で柔軟な働き方やデジタル化を従来より進めてきました。これらの取り組みをニューノーマルでさらに加速させ、世界の人々の健康に貢献しています。

臨床開発

大塚グループ各社では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う臨床試験の遅延を最小化する取り組みを行っています。例えば大塚製薬では、完全リモートによる臨床試験も立ち上げるなどの対策を行っています。

生産・品質/安全性管理

新型コロナウイルス感染予防マニュアルを策定し、定期的な検温、昼食時間の分散、三密回避など感染対策措置を徹底しています。また、安定供給体制の維持のために、BCPの一層の強化、省人化への技術開発といった取り組みを推進しています。また、大塚製薬では、安定供給に向け、調達品の前倒し発注、代替品の検討、予備在庫の拡大などの対応も実施しています。

大塚グループの品質部門では、各社の事業特性に合わせて品質の維持向上と安全性管理の徹底を推進しています。例えば、大塚製薬では、外注先の生産現場を直接訪問する活動に代えて、リモートによる監査を導入しました。その結果、現場の映像による確認に全国の特約店からさまざまな立場の担当者が参加することが可能になり、コミュニケーションの活性化、品質の一層の向上に寄与しています。

販売・販促

医療機関への訪問制限下においても医療関係者への継続的な情報提供が行えるよう、主なグループ会社の医療関連事業ではデジタルプロモーションの充実やオンラインによる医療関係者とのアクセス強化、スマートフォンアプリの導入など、リアルとデジタルの融合によるハイブリッド型情報提供活動を推進しています。

顧客対応

大塚グループの医薬品のDI業務*1は在宅での受電に移行し、医療機関への訪問規制下、医療現場を支える一助となるべく業務を継続しました。大塚製薬工場の輸液DIセンターの取り組みは「コンタクトセンター・アワード2020」*2においてコールセンターの持続性・安定性を表彰する「BCPアワード」を受賞しました。

*1 DI(Drug Information)業務: 医薬品情報管理業務

*2 コンタクトセンターの取り組みを審査員および参加企業による相互審査を経て決定する表彰制度。主催: 株式会社リックテレコム コールセンタージャパン編集部、共催: イー・パートナーズ株式会社

大塚製薬は、新型コロナウイルス感染症への対策を社会的責務ととらえ、15分と短時間で判定できる新型コロナウイルス抗原測定キット「クイックナビ-COVID19 Ag」*3を2020年9月より販売しています。

*3 製造販売元: デンカ株式会社



全世界でこの新たなウイルス感染症との戦いを余儀なくされる中、当社グループにおきましても、あらゆるステークホルダーの皆さまの安全と健康を第一に考え、新型コロナウイルス感染拡大防止への取り組みを進めています。

健康の維持・増進への継続した取り組み

大塚グループでは、ニューノーマルな生活環境下においても、地域の健康課題解決をサポートする取り組みや、健康の維持・増進の重要性を伝える活動を継続しています。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、多くのイベントの中止や延期が決定される中、大塚製薬では情報提供を通じたこれまでにない形のサポートを実施しています。例えば、全国高等学校総合体育大会(インターハイ)では各県の代替大会の安全な運営のために、「ポカリスエット」および熱中症対策や運動時の体調管理に関する最新情報を提供し、高校生を応援しました。

また、海外拠点のあるドバイやシンガポール、インドネシアでは、スマートフォンアプリを利用したランニングイベント「ポカリスエット バーチャルラン」を各国政府と大塚製薬と協働で開催し、水分補給や運動の重要性を伝えるWebセミナーを提供したことに加え、メンタルヘルスと運動不足の課題解決のために栄養製品と医薬品の担当者が協働して情報提供を行いました。



新型コロナウイルス感染拡大下におけるメンタルヘルス危機の認知向上のため、メンタルヘルス危機の世界的キャンペーン#See it Blueと、「ポカリスエット」の青とバーチャルランを組み合わせた企画(シンガポール)

支援活動

日本国内では、自治体や関係団体を通じて、「ポカリスエット」、「ボディメンテ」、「カロリーメイト」、「オーエスワン」等の当社グループ製品や医療用マスク・防護服等を提供しています。

また、海外では、自社の飲料や食料品、医薬品の提供のほか、現地の医療施設や赤十字社等への寄付も実施しました。例えば米国Sozosei(創造性)財団*4では、5つの慈善団体およびメンタルヘルス・腎臓病の関連の4つの団体に対し、総額939千ドル(約1億円)の寄付を行っています。

*4 2019年に大塚が設立した米国の公益財団で、メンタルヘルスや腎疾患の啓発活動、災害救援、地域社会貢献などの大塚のサステナビリティミッションに沿った活動を行う



新型コロナウイルス感染拡大下における自治体支援(写真提供:杉並区)



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

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。

「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表示しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

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



コーポレートガバナンス報告書(2021年4月5日)

https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2021.pdf



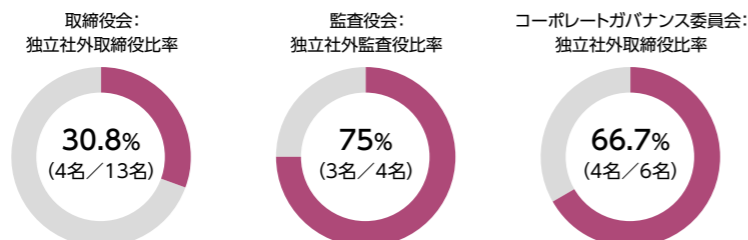
ガバナンス体制

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、収益力・資金効率等を向上させるべく、経営に対する監督を行っています。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。

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・グローバル行動規程」制定 ・「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」制定
2015年	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定 ・内部通報窓口を社外に設置(当社および主なグループ会社)

取締役会および各委員会の構成

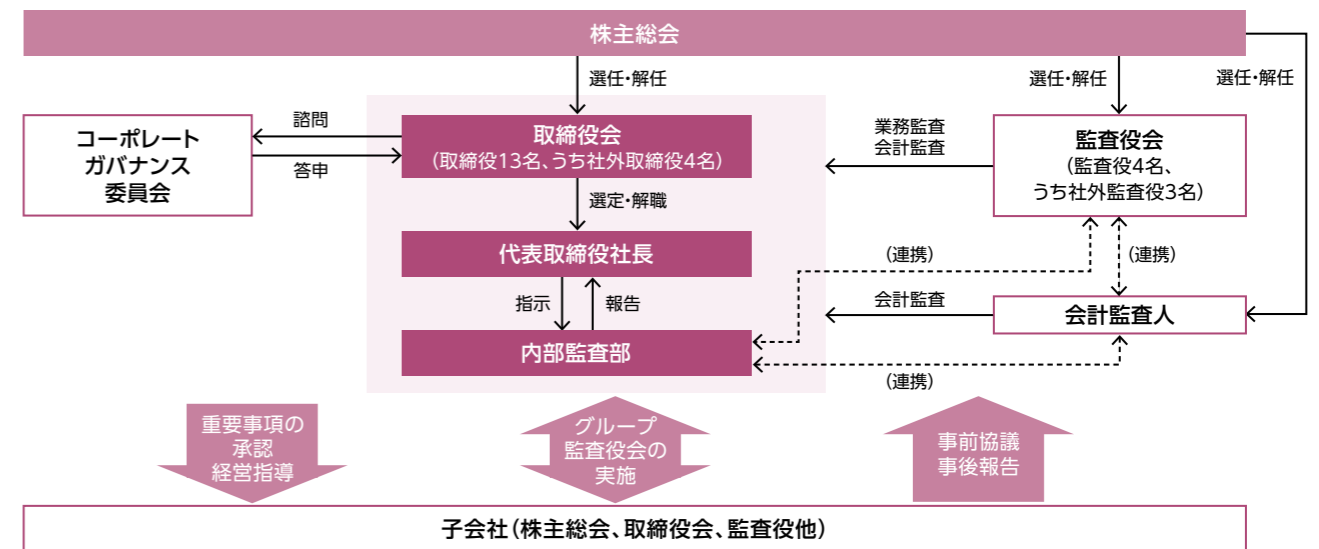


ガバナンス体制(2021年3月30日現在)

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	有限責任あずさ監査法人

*2021年3月30日開催の定時株主総会において、当社の会計監査人であった有限責任監査法人トーマツは任期満了により退任し、新たに有限責任あずさ監査法人が会計監査人に選任されました。

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
2020年	・社外取締役4名 女性取締役3名 ・「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」の制定



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。なお、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。

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(選任・解任等)、取締役の報酬(報酬体系・水準等)、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、委員長は社長としています。

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。

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。

内部監査部

内部監査部門として社長直轄の内部監査部を設置し、当社および当社の関係会社の財産および業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的実施し、社長、取締役および監査役に監査報告を行っています。改善の必要性が指摘された場合には改善勧告を行い、その後の実施状況を確認し、職務執行の適正化を図っています。また、監査役監査および会計監査と情報の共有や相互の協力等連携を図っています。

内部統制部

当社は、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署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・グローバル行動規程」等の大塚グループ・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、定期的に取締役会、監査役会および会計監査人に報告されています。

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
	関口 康			●			●		
	青木 芳久			●					
	三田 万世						●		
監査役	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*			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かつ有益な提言及び助言を行っています。	100% (14/14回)	—
	関口 康	経営者としての豊富な経験、実績と高い見識、医薬品業界における高い専門性、ネットワークを有しており、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かつ有益な提言及び助言を行っています。	100% (14/14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かつ有益な提言及び助言を行っています。	100% (14/14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かつ有益な提言及び助言を行っています。	100% (11/11回)	—
社外監査役	菅原 洋	公認会計士としての専門知識に加え、多くの事業経験を有しており、豊富な経験と高い知見を有しています。	100% (14/14回)	100% (15/15回)
	和智 洋子	企業法務に精通しており、弁護士としての豊富な経験に基づく専門知識と識見を有しています。	100% (14/14回)	100% (15/15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と高い知見を有しています。	100% (14/14回)	100% (15/15回)

* 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。

また、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。

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検討・評価を実施し、3月の取締役会にて審議を行っています。

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

【2020年度に関する評価の概要】

全般的に、前年より改善が図られているという意見が多く、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、持株会社としての当社の役割、子会社のモニタリングについてその手法と各社との連携の在り方などについて、更に改善するなど、今後も不断的な努力を重ねていくことを確認しました。

役員報酬

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付けに配慮し、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。

取締役の個人別の報酬の内容等の決定方法について

取締役会は、代表取締役社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役で構成されるコーポレートガバナンス委員会からの報酬体系、水準の妥当性及び業績連動賞与、株式報酬の業績評価等に関する答申を受け、以下のとおり取締役の個人別の報酬について決定します。

- 各取締役の個人別の基本報酬としての固定報酬および各取締役(社外取締役を除く)の個人別の業績連動賞与については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的な支給額の決定について委任を受け、代表取締役社長は、当該委任に基づき、コーポレートガバナンス委員会における報酬水準に係る審議・答申を基に、報酬額を最終的に決定します。
- 各取締役(社外取締役を除く)の個人別の株式報酬については、コーポレートガバナンス委員会における業績評価等の答申を基に、取締役会で決議します。

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又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">・ 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。・ 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。・ 固定報酬は毎月均等に支払います。
業績連動賞与		金銭 変動	<ul style="list-style-type: none">・ ①単年度の連結売上収益、連結営業利益、連結研究開発費投資前事業利益の達成率、②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支給額又はその算定方法を決定し、毎年度、一定時期に一括して支払います。
株式報酬		非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	<ul style="list-style-type: none">・ 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。・ 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等を定めた譲渡制限付株式割当契約を締結することとし、業績評価の対象期間及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。・ 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に一括して付与しています。

*非金銭報酬(譲渡制限付株式)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下記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。

なお、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、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。

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。

報酬の種類ごとの比率の目安は、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最大で報酬額全体の66%(200%/300%)となります。

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務・職責(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。

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年分を当初に一括割当 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年分を当初に一括割当	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年分を当初に一括割当 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年分を当初に一括割当	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

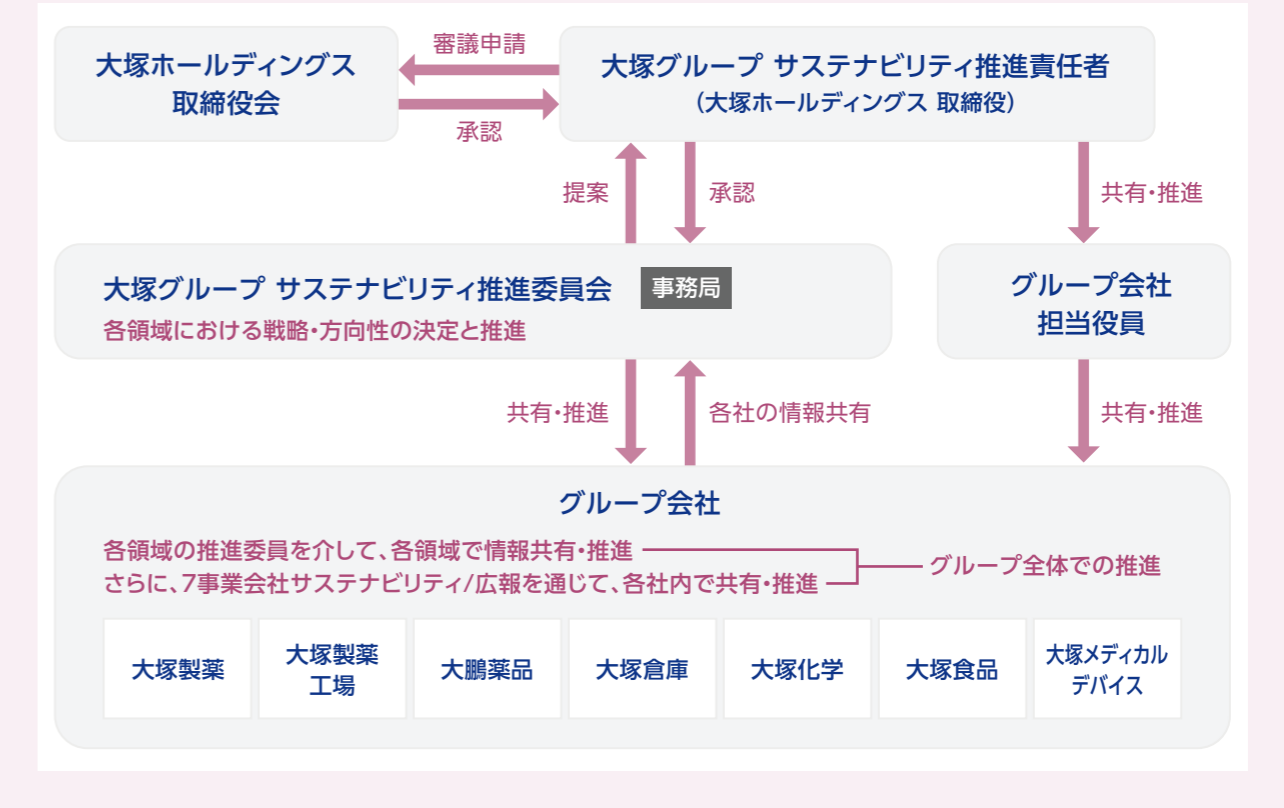
取締役および監査役の報酬等の総額

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	株式報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	895百万円 (27百万円)	329百万円 (27百万円)	421百万円 (―)	144百万円 (―)	14名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	56百万円 (32百万円)	56百万円 (32百万円)	―	―	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	951百万円 (59百万円)	385百万円 (59百万円)	421百万円 (―)	144百万円 (―)	18名 (7名)

※当社には使用人兼務取締役はありません。
当事業年度において、社外役員が当社の子会社から役員として受けた報酬等の総額は2百万円です。

大塚ホールディングスのサステナビリティ・マネジメント

大塚グループでは、大塚ホールディングスのサステナビリティ推進責任者である取締役を委員長とする「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」を2018年に設置しました。本委員会は、大塚グループ全体のサステナビリティの実現に向けた取り組みの推進を目的としており、サステナビリティに関する方向性や計画等を討議・決定する機関です。委員会を開催して定期的に方向性の討議や活動の評価等を行うほか、必要に応じて、各推進領域の体制整備や推進計画の更新を行います。委員会メンバーはサプライチェーン、環境、人事、総務、コンプライアンス・リスク管理、広報等のサステナビリティにかかわる領域のグループ責任者で構成され、大塚ホールディングスのサステナブル推進部、IR部、経営企画部が事務局となっています。



ガバナンス対談

大塚ホールディングス(以下、大塚HD)におけるコーポレートガバナンスについて、社外取締役4名と社内取締役2名が対談を実施しました。



社外取締役
松谷 有希雄 まつたに ゆきお
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役
関口 康 せきぐち こう
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役
青木 芳久 あおき よしひさ
コーポレートガバナンス委員会委員



社外取締役
三田 万世 みた まよ
コーポレートガバナンス委員会委員

当社のコーポレートガバナンス体制について

当社のコーポレートガバナンスの実効性について、お聞かせ下さい。

青木

大塚HDは、現在は監査役設置会社で業務執行型の取締役会になっていますが、良い形で運営されていると感じています。監査役も社外取締役も、忖度のない率直な意見を言い合える環境にあり、各々の意見が尊重された判断がなされていると思います。このように実質的なコーポレートガバナンスの実効性は現時点でも保たれていますが、世の中全体の動きとしては、監督と執行を分離する形式を望む声がより高まっており、その動きを注視し、より良い体制を検討していくことは必要です。また、ガバナンスを適正に保つには、経営人材の育成が最も重要だと思っています。経営スキルの教育は勿論のこと、経営を健全に保つ「経営モラル」つまり「倫理観の醸成」にさらに力を入れて教育していくべきだと思います。

三田

女性の取締役が13名中、3名とジェンダーのバランスも

良く、女性の取締役のうち2名は社内取締役であることは大きな強みであると思います。一方、事業における海外の重要度が益々高まる中、海外事業に精通している人材の登用はさらに積極的に行うべきです。また、さまざまな事業を展開する上で、グループとしての長期的なビジョンは共有できるものの、各々の事業の環境変化や状況を子細に把握していくことは容易ではありません。そのため、事業目標や達成度合いをトラッキングができるKPIを各事業で定め、大塚HDで確実にチェックできる体制が重要だと感じています。これにより、事業のモニタリングやマネジメントはより効果的になるのではないかと考えます。

関口

コーポレートガバナンスの意義、ホールディングスとしての目的、使命は何か、それは即ち大塚グループの総合力をどうしたら最高の状態まで高められるか、だと思っています。その観点で、大塚グループの売上構成や目指すべき姿にとって最適な体制については、今後十分に議論し検討すべきだと思います。新型コロナウイルスの感染拡大、デジタル化の台頭など、事業環境は今、すごいスピードで変化して



専務取締役
松尾 嘉朗 まつお よしろう
大塚グループサステナビリティ推進責任者
大塚グループ・グローバル環境会議 統括責任者
リスク管理委員会委員
コーポレートガバナンス委員会委員



取締役
高木 修一 たかぎ しゅういち
事業ポートフォリオマネジメント担当



います。追いついていくだけでも大変ですが、追いついていくだけでは勝てない。グループの総合力をどうやったら発揮できるか、どのように時代を先取りしていくか、大塚の強みをどう出していくかということをオープンに議論でき、大塚として優先的にやらなければいけないことを提案・議論できる場、皆の力を結集するための場が、益々必要でしょう。

高木

当社の取締役会は、複数の取締役が事業会社の経営陣を兼任している、所謂業務執行型の体制をとっており、外部からの厳しい視点と、現場の専門知識とを合わせ、取締役会の

コーポレートガバナンス委員会について



場でスピード感を持って議論することができています。一方で、今後の大塚HDの機能について、現体制のままで良いのか、それとも違う次元の機能にしていくべきか、ということは検討の必要があると思います。

松尾

上場して10年、グループの総合力、上場企業として備えるべきコーポレートガバナンス体制は、強化・確立されてきたものの、本当の意味でのグローバル企業になっていくためには、まだまだ課題はあります。コーポレートガバナンスの在り方について、常々、取締役間で活発な議論を行っており、多様なバックグラウンドを持つ4名の社外取締役からも、さまざまな鋭い意見をいただいています。当社グループがさらに上のステージを目指すためには、コーポレート機能のさらなる強化が必要です。グループのシナジー最大化を目指し企業価値を増大させることについて、一定の成果は出ていますが、目まぐるしい環境変化の中、単にキャッチアップするだけでは会社の成長はなく、進化のスピードを上げていく必要があります。中長期的に先を見据えグループ全体をリードしていくのがホールディングスの重要な機能であり、それを実現するためには、経営人材の育成や外部人材の登用も重要と認識しています。社会に受け入れられ、社会的インパクトを与えることを前提とした企業価値の最大化を目指す如果不能。グローバル企業として世界に勝負できる体制に、我々の世代で整えなければならないと考えています。

当社は、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するためのコーポレートガバナンス委員会を設置していますが、本委員会の状況や実効性についてお聞かせ下さい。

松谷

実効性は機能しており、今の段階では現体制で問題ないように思います。透明性と客観性についても、適切なプロセスを経ており、確保できていると考えています。一方、実質的に海外事業が売上規模の半分以上になっている中、海外展開に関してどうコントロールしていくのか、そこまでスコープを広げた体制としてはまだ十分ではないかもしれません。

三田

報酬体系に関して参考資料も提供頂け、他社比較の説明などもあり、透明性は高く、審議の際も活発な意見交換ができ、話もしやすいです。一方で、社外役員からの意見を体制や事業の仕組みづくりに落とし込むスピードが少し欠けている印象です。社会的にダイバーシティ&インクルージョンの重要性が高まっていますが、大塚は実事業をリードされている方々の中で女性が非常に活躍されている印象を持っています。女性が活躍できているのは偶然なのか、女性の登用、モチベーションの向上、女性同士のロールの共有、お互いのサポート体制など何か特別な仕組みがあるのか、その点についても議論したいと思っています。

松尾

取締役・監査役の指名・報酬に関する議論に加え、多岐にわたるコーポレートガバナンスに関する議論を行うことを目的に、全社外取締役と社長、総務担当取締役で構成される

事業会社のグローバルガバナンスについて

当社グループは事業会社の多様性や独創性を尊重した経営を行っており、中長期的成長の実現のためにさらなるグローバル展開も推進しています。多角的な企業経営を行う中、持続的な経営全体の方向性の統一や整合性の確保に関して、どのような課題があるか、ご意見をお聞かせ下さい。

松谷

大塚は早いステージから海外展開をスタートし、長い歴史の中で事業としては地盤をかためてきた一方、ガバナンスという点においてはまだ途上段階でしょう。経営環境は地域ごと、国ごとに全く異なるため、一つにまとめていくのは大変難しいと思います。幸い、現場の努力により、現時点でそれぞれの事業は大塚の理念から外れていませんが、仕組みとしてはこれから強化していく必要があります。

青木

大塚の事業会社のグローバルガバナンスは、歴代の経営陣の優れた経営力とリーダーシップで牽引してきた感がありますが、ここまでグループの規模が拡大すると、ホールディングスと事業会社間、事業会社と事業会社間の体制を



コーポレートガバナンス委員会が組織されました。委員会の役割も事業環境や社会環境に応じて変遷します。ホールディングスの役割も進化していくべきと考えています。

見直し、"Trust. But double check"の仕組みを新たな型としていく必要性を感じています。さらなるグループの拡大に耐え得る仕組みができれば、ガバナンスは維持され、グループの健全な発展が可能になります。そして、そのためにはやはり、「経営人材」の育成と多様化がグループ発展の鍵を握ることになると思います。

関口

分権経営は遠心力が働きすぎるとばらばらになるため、求心力も必要です。ガバナンスというかコントロールを強化すべきステージに来ていると考えます。大塚HDの中にグローバルビジネスサポート部が発足し、グローバルガバナンス強化に向け、進捗していると感じます。またグローバルガバナンスにおいてリスクマネジメントは非常に重要です。今後さらに機能を強化してもらいたいと考えています。

高木

これまで各事業会社の経営は、それぞれの主体性や発想を重視し、ある程度の自由度を許容してきました。またご指摘の通り、大塚はかなり早い段階から積極的なグローバル化を進めてきましたが、当時は外資規制などがあり、なか



なか日本主体の経営を現地に持ち込むことができない背景がありました。昨今さまざまな国においてグローバル化が進み、ガバナンス体制の整備もやっと進んでいる状況にあります。がん事業や中枢神経事業など、医薬の治療領域別には、グループ横断的なアセットの共有が進んでいます。

ニューノーマルな社会における当社の役割と、サステナブルな社会の実現に向けて

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、社会の在り方や人々の生活様式に大きな影響を与えました。今後のニューノーマルという時代における機会とリスク、「独自のトータルヘルスケア企業」としての当社の役割や今後の課題について、ご意見をお聞かせ下さい。

また、昨今、サステナビリティへの貢献を求める声が高まり、企業の社会的責任がより一層問われています。当社はかねてより、社会課題の解決に向けた事業活動を通じて、企業理念のもと、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目指していますが、今後の目指すべき方向性や課題等について、ご意見をお聞かせ下さい。

松谷

新型コロナウイルスの蔓延はまだ収束が見通せず、各企業に大きな影響が出ています。このパンデミックが収束したとしても、個人の生活も社会の状況も、以前とは全く違うものになるでしょうし、企業にもそれに応じた変化が求められるでしょう。

輸液事業においても大塚製薬と大塚製薬工場の協業で展開しています。大塚グループの持続的な成長のために、グループガバナンスをより強化すべきステージにあることは認識しています。モニタリング機能も強化し、事業会社と連携しながら体制の構築を進めています。

松尾

歴代の経営陣が繋いできた事業に対する考え方、創造的なことを実証し、努力を惜しまない体制は、事業がどれだけ拡大しても多様化しても、受け継いでいかなければならないことだと考えています。

今後のグループの在り方については、組織化と再現性が重要だと考えています。成功事例に拘るのではなく、組織としてあるべき姿を再現できる体制の構築が必要です。

取締役会の体制についても、経営の監督、グループシナジーの最大化、およびグローバルガバナンスの観点から、大塚グループのステージや目指す方向に合致した姿に進化・変化していく必要があると考えています。

最も大きな変化の一つが情報化です。以前より進捗はありましたが、それが実際に高齢者から子供に至るまで急激に浸透したことが、一番のインパクトかと思います。それは企業にとって全てのサプライチェーンに影響を及ぼすものであり、いかなる状況においても対応できるよう、先取りした準備が必要になると思います。目に見える一次的な影響に対する対応は既にどの会社もやっていますが、二次的な影響、三次的な影響にまで対応するための、柔軟な体制をとっていく必要があるでしょう。

青木

「独自のトータルヘルスケア企業」という言葉は大変魅力的であると思っています。多くの人々は、健康で長く、美しく生きたいという思いを持つのではないかと思います。正に大塚はその目線に沿った経営を行っており、今後もサステナビリティを実現しながら、その方向性は継続すべきだと思います。大塚の強みは、医療関連事業の事業体制や収益がしっかりしていること、また、世の中の人々のた



めになるという製品づくりに対しては、「ポカリスエット」「カロリーメイト」のようにねばり強く取り組める体質があることです。これからも予防の観点での製品がさらに求められると思いますので、NC関連事業において予防に重点を置いた製品づくりに注力してほしいと考えています。

三田

社会の流れとして、健康に対する意識が高まっている中、大塚グループの広いポートフォリオと、長期の時間軸での製品・ブランド育成は大きな強みと考えます。包括的なヘルスケアソリューションを提供できる大変ユニークな立場にある数少ない企業です。会社の戦略自体がサステナビリティの考え方に沿っているものの、すべての製品や事業を継続することは、この変化が激しい時代、難しい側面もあります。短期・中期・長期に分けて、何にフォーカスするのか。先を見据え思い切った投資もする一方で、時代の変遷で需要がなくなっていったものについては、整理も必要かもしれません。短期志向になるという意味ではなく、先を見据えたビジョンと戦略を大塚HDとしては持つべきと考えています。

関口

大塚が展開するトータルヘルスケア企業としての事業範囲は、新しい時代においても極めて重要で、予防や未病、一人ひとりの健康管理への取り組みは感染症対策にも通じます。

また、この新型コロナウイルス感染拡大の体験を経て、確実にかなりの業務・機会がデジタルに置き換わっていています。これらをどううまく捕まえていくか、プロモーションや新製品開発など、単なる効率化ではなく、新しい時代ニーズをデジタルにより取り込み、いかに製品・サービスとして展開できるかが非常に重要であると考えます。

松尾

デジタル戦略については、受け身ではなく、我々としては次のステージに行くために、他社に先んじてやるべきことと捉えて取り組んでいます。次の中期経営計画では、コアな戦略の一つとして打ち出すことも必要でしょう。サステナビリティは、事業活動において当然認識すべきことであり、2016年には国連グローバル・コンパクトにも署名しました。持続可能な社会に対して、企業として果たすべき責任を果たし、かつ、魅力的な会社でなければ、人も集まってきません。但し、収益の基盤がなければ長期的な視点も持てないため、足元の業績にもコミットしつつ、中長期の成長を見据えた投資もしていきたいと考えています。大塚は、課題を見つけて克服し、他社とは違う発想で先を見据えることができる会社です。今後も生きた会社、アクティブな会社であり続けるよう、我々も努力していきます。多様な業態、多様なマネジメント人材の中では意見が食い違うこともありますが、同じでは意味がない。意見をぶつけ合いながら、次のステージに立てるように布石を打ち、再現性のある組織体にしていきたいと考えています。





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。



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。

 https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalAnti-CorruptionPolicy_IR_jp.pdf 



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。

 https://otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPolicyforConflictofInterest_IR_jp.pdf 

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応じて、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。

 https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/OtsukaGroupGlobalPrivacyPolicy_IR_jp.pdf 

コンプライアンス推進体制

大塚グループ各社におけるコンプライアンスの浸透を図るため、大塚グループでは、上記規程等の内容に沿った世界共通の研修を実施しています。全子会社の役員、社員、契約社員、派遣社員は該当する研修を年1回以上受講するとともに、規程の遵守に関する同意書を提出しています。コンプライアンスに関する理解度や社員への浸透度の評価は、研修時のテストや意識調査などを通じて確認され、研修結果および宣誓書の提出状況は、取締役会で定期的に報告されています。各事業会社においても各国の法律に合わせた関連規程類を制定しており、法令遵守に対応しています。また、主要グループ会社の内部通報制度や、内部監査の運用状況についても、当社の取締役会にて定期的に報告されています。

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。

税務コンプライアンス

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規準」、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。

税務当局との取り組み

大塚グループは、事業拠点のある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。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。

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。

リスクマネジメント

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。

リスクマネジメント体制

大塚グループは、当社および主要事業会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組むため、リスクを全社的視点で認識・評価し、経営資源を重要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7月からエンタープライズリスクマネジメント(以下「ERM」)を導入しています。

ERMの取り組みの中では、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上、主要事業会社におけるリスク評価を通して大塚グループにおける主要なリスクを識別し、リスクに対する対応策を策定しています。

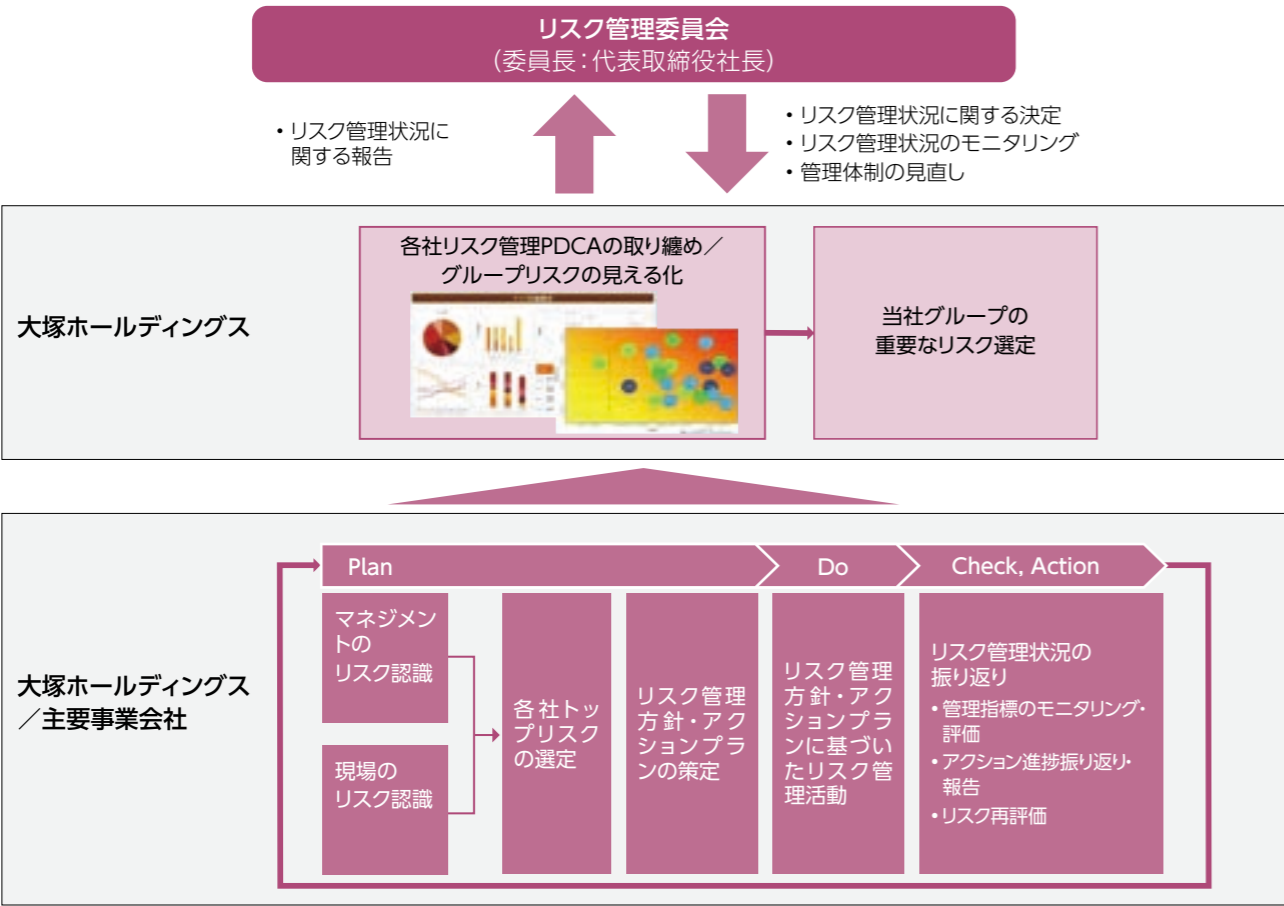
これらのリスク管理活動は、大塚グループの代表取締役社長を委員長とする、リスク管理委員会に報告され、リスク管理委員会は重要なリスクのモニタリングや、リスク管理活動の振り返りや改善案の検討、および管理体制の定期的な見直しを行います。

リスク管理活動の内容

リスク評価の実施にあたっては、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と(トップダウンアプローチ)、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、大塚グループに存在するリスクを特定しています。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し、定期的にリスクの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。

また、各社のアセスメント結果については、当社が集約・見える化を実施し、大塚グループに存在するリスクとコントロールの状況を俯瞰的に把握しています。当社はこの結果を踏まえ、大塚グループの重要リスクを選定しています。

当社グループのリスク管理体制



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、リスク低減のための取り組みを実施しています。

事業等のリスク

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




	項目	対応概要
企業理念に基づく経営に関するリスク	人材確保・育成のリスク	・大塚グローバルアカデミーの設置 ・「大塚グループ・グローバル行動基準」においてダイバーシティの推進を宣言、制度・仕組みの整備
	企業の社会的責任に関するリスク	・マテリアリティの特定と事業活動を通じた社会課題解決の推進 ・大塚グループ サステナビリティ推進委員会の設置
事業戦略に関するリスク	持株会社としてのリスク	・各事業における施策への経営資源の戦略的配分 ・「大塚グループ・グローバル行動規準」や関連するグローバルポリシーの制定 ・内部監視体制の充実と内部通報制度の整備 ・財務健全性の確保
	コーポレートブランド管理およびレピュテーションリスクに関するリスク	・「CI管理委員会」の設置 ・社内教育 ・「大塚グループ PRガイドライン」の設定

	項目	対応概要
事業戦略に関するリスク	新薬開発の不確実性に関するリスク	・取締役会での意思決定 ・研究開発方針の適宜見直し ・パイプラインの充実 ・モニタリングとリスク低減活動の実施
	各種業務提携および買収に関するリスク	・戦略的提携および買収の適切な実施 ・対象企業や資産に対する詳細なデューデリジェンスと価値評価、取締役会での十分な審議、投資後の事業運営のモニタリング等の実施 ・人材育成
	デジタライゼーションに関するリスク	・最新技術の導入、実証実験や実務適用 ・リテラシーの向上を目指したセミナー等の開催
	医療費抑制策に関するリスク	・適正価格での提供と新薬価値の立証 ・医療費高騰へのトータルヘルスケア企業としての貢献
製品の生産および販売活動に関するリスク	副作用等に関するリスク	・グローバルな安全管理体制の構築 ・安全性情報の一元管理 ・安全対策実施体制の整備
	食の安全性に関するリスク	・法令や行政・業界基準の準拠 ・各種認証の取得やモニタリング指標の設定 ・国際規格の取得推進
	自然災害・パンデミックに関するリスク	・事業継続計画(BCP)の策定 ・定期的な訓練の実施 ・グループ会社合同机上シミュレーション演習の実施 ・新型コロナウイルス感染症対策の推進 ・在宅勤務体制・ウェブ会議システムの整備・強化
	サプライチェーンの安定性に関するリスク	・公平・公正で透明性を持った調達と、調達先との良好な関係構築 ・原材料の安定調達・供給 ・リスクアセスメントの実施 ・新型コロナウイルス感染拡大に対する事業継続体制の構築
	原材料価格の高騰等に関するリスク	・原材料の複数社購買 ・市場動向の情報収集、代替原料の確保 ・適正在庫の確保 ・生産性向上による原価低減
	特許権の保護期間満了に関するリスク	・持続的成長を牽引する新製品の研究開発への注力 ・製品ライフサイクル延長への取り組み
	特許権の侵害に関するリスク	・知的財産権の管理体制の構築 ・調査・情報収集の実施
	訴訟に関するリスク	・グループ内報告体制の構築 ・顧問弁護士等との連携
その他経営全般に関するリスク	情報管理に関するリスク	・「大塚グループ・情報グローバルセキュリティポリシー」の制定 ・役員・従業員への教育研修などの実施 ・「グループ情報セキュリティ委員会」の設置
	海外展開におけるリスク	・現地経営環境を踏まえた事業経営の適切な管理・サポート
	為替相場および株価に関するリスク	・為替予約取引の活用 ・分散投資を含むポートフォリオの定期的な見直し

ESG対照表

サステナビリティの取り組みはこちら

https://www.otsuka.com/jp/csr/




大塚グループでは、ESGに関して統合報告書のほか、ウェブサイトでも以下のような情報を公開しております。
ぜひご参照ください。

項目	方針・コミットメント・体制	取り組み
全体	<ul style="list-style-type: none">・国連グローバル・コンパクトへの署名・サステナビリティミッション ➡P.18・マテリアリティ(重要項目) ➡P.20-21・目標と進捗 ➡P.20-21・ステークホルダーエンゲージメント・推進体制 ➡P.57・外部評価・データ集(人材、環境、ガバナンス)	
社会	健康	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方
	医療関連事業	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方・目標と進捗 ➡P.20-21「2023年度目標(定量)」と「2020年度の進捗」 <ul style="list-style-type: none">・まだ満たされない医療ニーズへの貢献 ➡P.30-35・Access to Medicineの取り組み・結核を含めた感染症への取り組み ➡P.31
	NC関連事業	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方・目標と進捗 ➡P.20-21 <ul style="list-style-type: none">・消費者が気づいていないニーズへの取り組み・健康啓発活動(Access to Nutritionの取り組み) ➡P.36-41
	人材	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方
	人材育成	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方 <ul style="list-style-type: none">・人材育成プログラム(経営人材育成プログラムを含む)・インターンシッププログラム・能力を活用することのできる制度や仕組み(社内公募制度や自己申告制度等)
	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「多様性の受容」)・基本的な考え方・WEPsへの署名・グループ各社によるイクボス宣言 <ul style="list-style-type: none">・ダイバーシティ・ダイバーシテ推進のための制度や仕組み(国籍、人種、年齢、性別、障がい、性的指向などの垣根を越えた多様な人材が活躍できるための考え方の浸透や体制整備)・外部評価例
	労働・安全衛生	<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「従業員の健康」)・基本的な考え方・グループ各社による健康宣言・「安全衛生委員会」等の推進体制 <ul style="list-style-type: none">・従業員の健康維持・促進のための取り組み ➡P.43・職場の安全衛生のための取り組み・残業時間短縮・削減、有給取得促進の取り組み・外部評価例
	公正な雇用や処遇	<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「差別とハラスメント」「相談と報告」)・基本的な考え方 <ul style="list-style-type: none">・いじめやハラスメント等に関する社内研修の実施・従業員調査の実施および結果をもとにした改善活動
	人権	<ul style="list-style-type: none">・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「差別とハラスメント」「相談と報告」)・基本的な考え方・「大塚グループ 人権方針」・推進体制 <ul style="list-style-type: none">・人権アセスメントの実施による重要な人権リスクの特定・人権重点課題の特定と是正のための取り組み・通報窓口・人権方針に関する社員研修・外部との協業
	品質	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方・大塚グループ・グローバル行動規準(「誠実な事業活動」「帳簿・記録の管理」等)・ISO9001(品質)、ISO22000、FSSC22000(食品安全)等の取得状況
	研究開発	<ul style="list-style-type: none">・研究開発におけるコミットメント(法制やガイドラインへの遵守、倫理的配慮等) ➡P.44-45 <ul style="list-style-type: none">・動物を用いた研究における倫理的配慮・ヒト由来試料を用いた研究における倫理的配慮・病原性微生物(病原体等)ノ遺伝子組換え生物を用いた研究における倫理的配慮・臨床試験における倫理性・大塚グループ各社の研究におけるコンプライアンス・公的研究費の管理体制
	調達	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方 ➡P.44-45・「大塚グループ 調達方針」 ➡P.46・「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」・サステナブル調達の推進体制(「大塚サステナブル調達タスクフォース」の結成) ➡P.44-46・目標と進捗 ➡P.20-21 <ul style="list-style-type: none">・環境、人権尊重などに配慮したサステナブル調達の推進(新規サプライヤーへのデューデリジェンスの実施、ビジネスパートナーへ共通SAQや説明会の実施を含む) ➡P.44-46・医薬関連会社による合同ビジネスパートナー監査の実施・製品の生産や供給を円滑にするためのグローバルの取り組み
	生産・品質/安全性管理	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方 ➡P.44-45・大塚製薬の医薬関連の「グローバル品質ポリシー」等・「グローバル生産会議」「グローバルプロダクトオリティ会議」等の開催による推進体制 ➡P.47 <ul style="list-style-type: none">・法令、行政、業界基準に準拠した生産、品質・安全性管理・ISO9001(品質)、ISO22000、FSSC22000(食品安全)等の認証の取得・GQP、GVPIに基づく品質管理、製造販売後の安全管理の実施・医薬品安全性監視のグローバルでの実施・偽造医薬品対策・従業員教育
	物流	<ul style="list-style-type: none">・基本的な考え方 ➡P.44-45・「GDP推進室」の設置等による品質維持・管理、安定供給を目指した物流の推進体制 <ul style="list-style-type: none">・品質維持・管理のための取り組み(医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに準拠した物流の推進、従業員教育等)・荷主、物流業者間の連携・協働の円滑化のための取り組み(ITを活用したデータ・システムの標準化の推進、伝票の電子化等)・安定供給のための取り組み(在庫分散、規制除外車両の登録等)・環境に配慮した取り組み(CO₂排出量の削減のためのモーダルシフトの推進等)

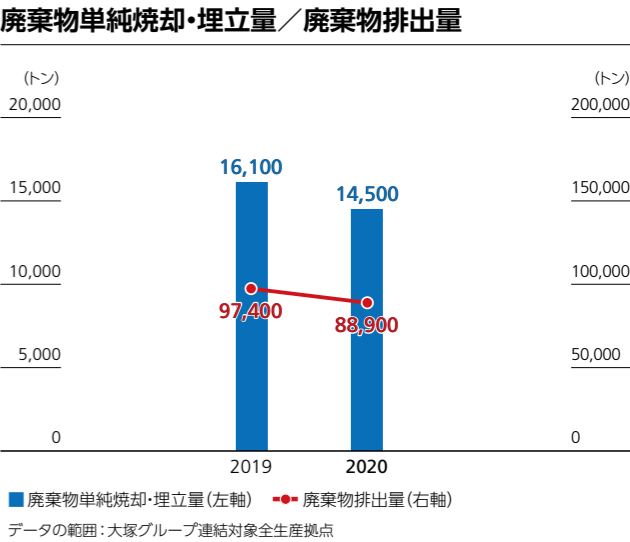
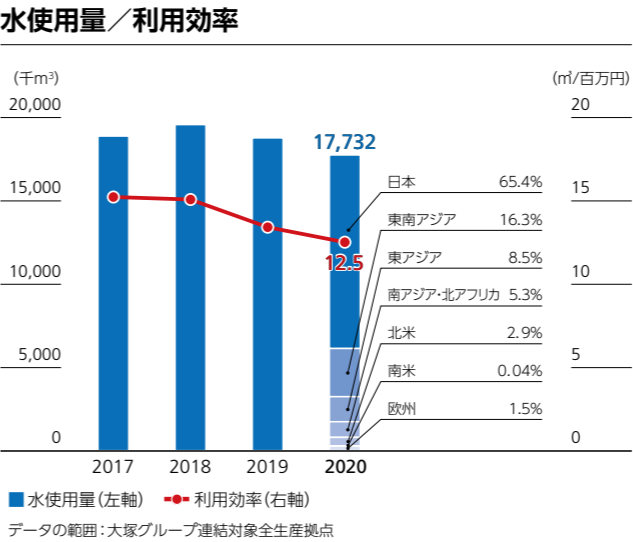
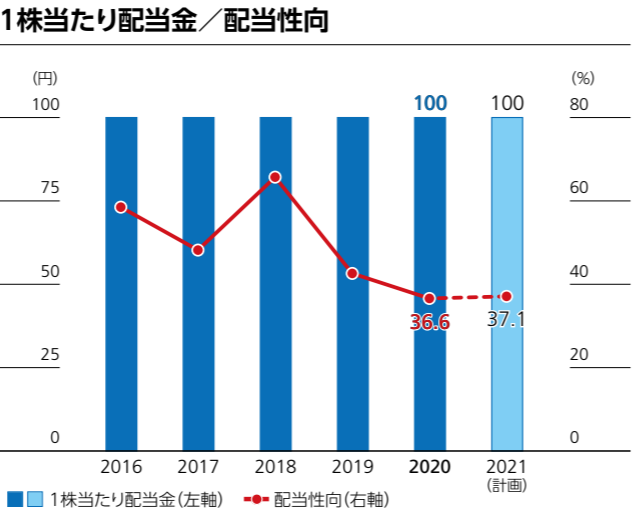
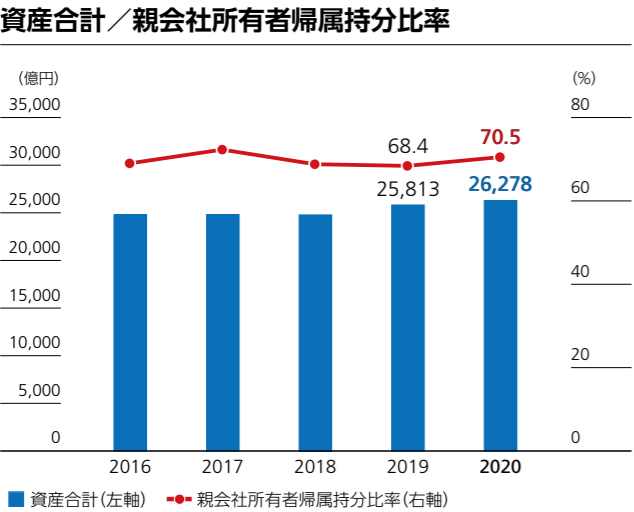
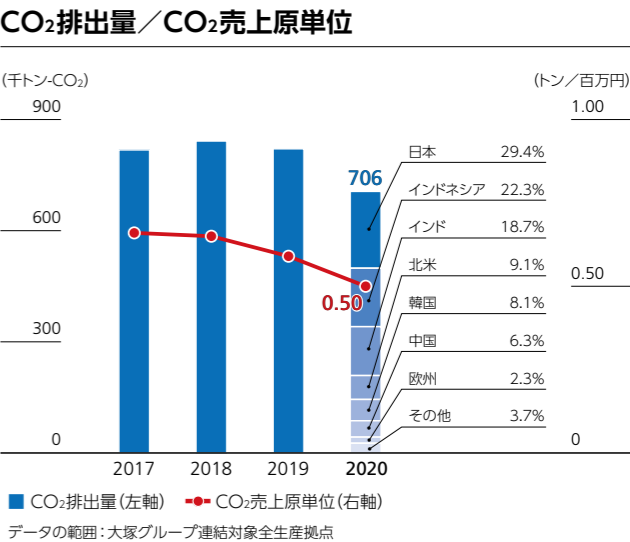
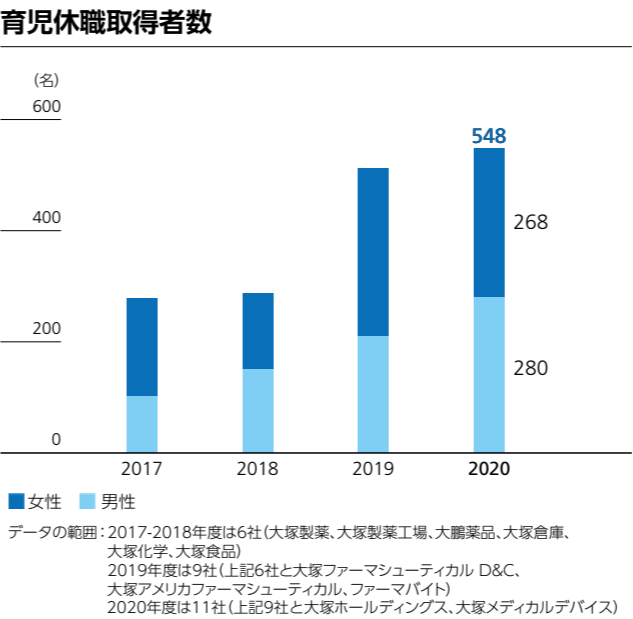
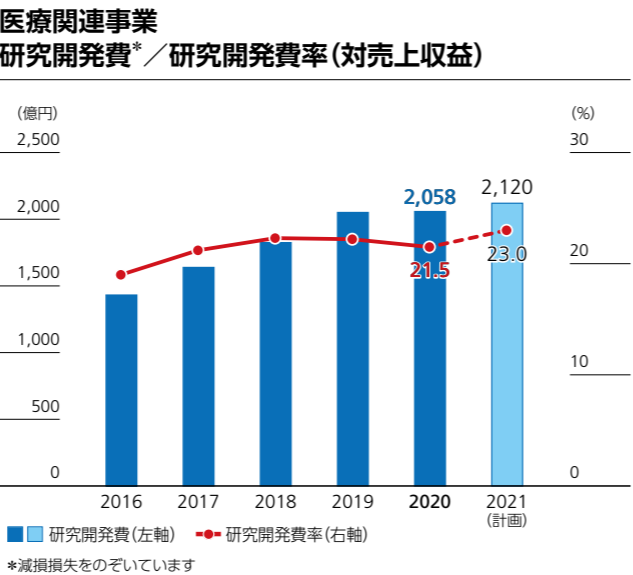
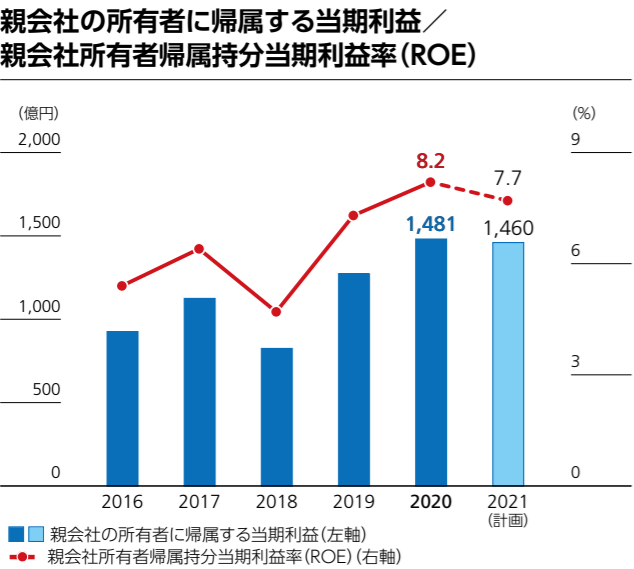
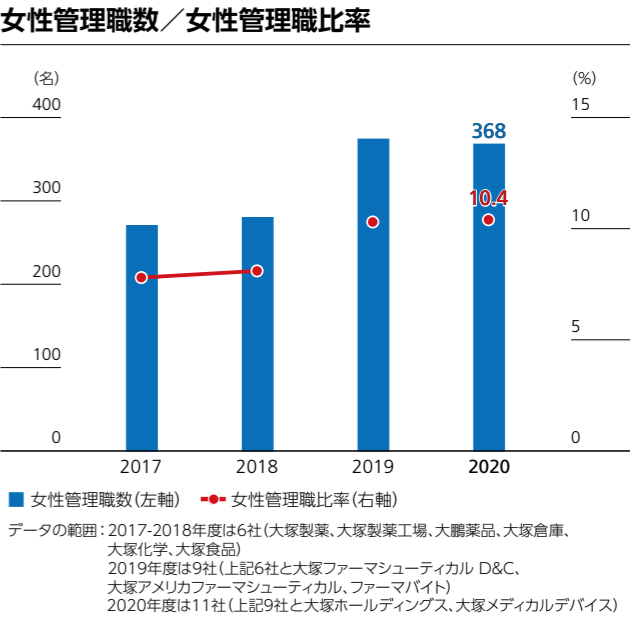
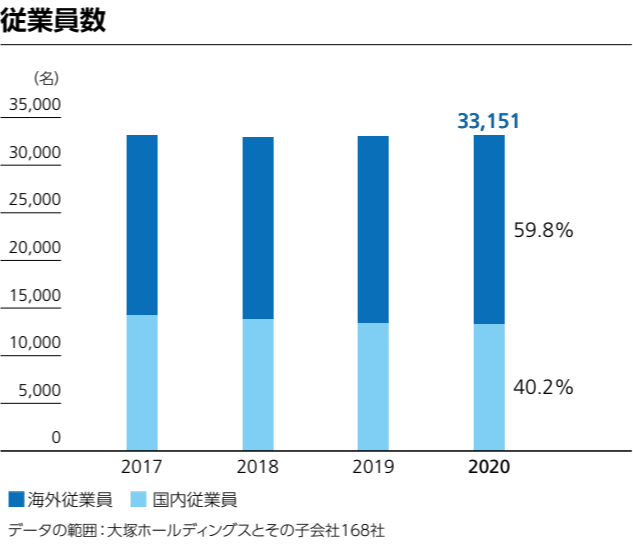
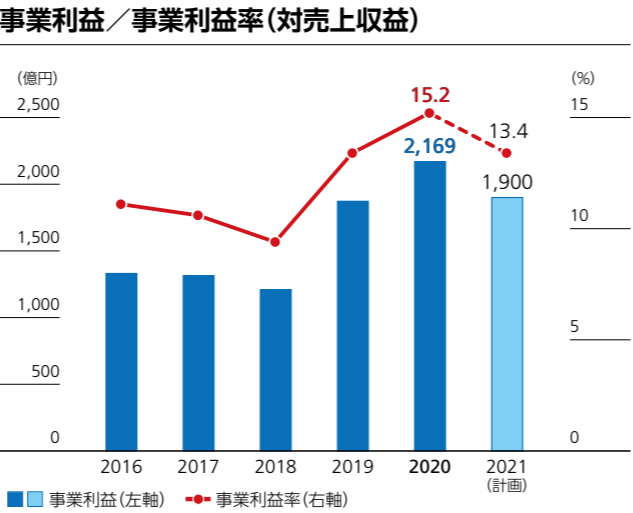
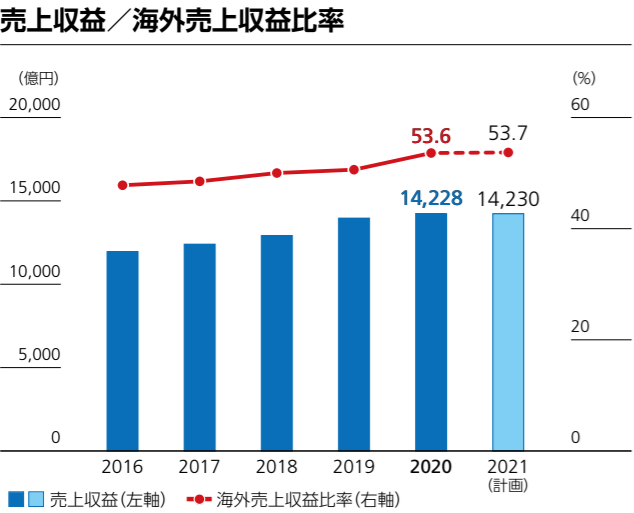
項目	方針・コミットメント・体制	取り組み
	販売・販促	<div>・基本的な考え方 →P.44-45</div> <div>・医療関係者に対する行動規準「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させた社内規範</div> <div>・製品情報および周辺知識や最新の学術情報を収集・発信する「学術部」や適正なマーケティング・販促活動実施のための専門の審査機関等の体制</div> <div>・法規制を遵守した適切なマーケティング・販促活動の実施</div> <div>・製品情報および周辺知識や最新の学術情報等の収集・発信</div> <div>・従業員教育</div> <div>・食品ロスへの取り組み(賞味期限の延長・年月表示化等)</div>
	顧客対応	<div>・基本的な考え方 →P.44-45</div> <div>・「消費者志向自主宣言」 →P.45</div> <div>・グループ横断の「お客様対応担当者連絡会」、領域横断の「お客様の声を聴く会」等の消費者志向経営の推進体制</div> <div>・消費者志向経営の推進</div> <div>・お客さまとの適切なコミュニケーションの実施</div> <div>・お客さまの声をもとにした製品改良 →P.47</div> <div>・患者さん、医療従事者、お客さまに対する専門の窓口を設置</div>
	環境	<div>・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「環境保護」)</div> <div>・「大塚グループ環境方針」</div> <div>・「大塚グループ環境活動指針」</div> <div>・「大塚グループ・グローバル環境会議」を中心としたグループの推進体制</div> <div>・ISO14001認証取得状況の開示</div>
	気候変動	<div>・基本的な考え方</div> <div>・目標と進捗 →P.20-21</div> <div>・エネルギーの効率的な利用とCO₂削減のための取り組み(自家消費型太陽光発電、CO₂フリー電力やグリーン電力証書等の再生可能エネルギー導入の拡大など) →P.48-49</div> <div>・SBT認定の取得</div> <div>・CO₂排出量等のデータ開示 →P.48、73</div>
	資源共生	<div>・基本的な考え方</div> <div>・目標と進捗 →P.20-21</div> <div>・ゼロウェイストに向けた取り組み</div> <div>・プラスチック資源循環や海洋プラスチックゴミに対する取り組み</div> <div>・廃棄物排出量・非有効利用量・非有効利用量)等のデータ開示 →P.73</div>
ガバナンス	水資源	<div>・基本的な考え方</div> <div>・目標と進捗 →P.20-21</div> <div>・生産拠点における水リスク評価 →P.48-49</div> <div>・水使用量や水利用効率等のデータ開示 →P.48、73</div>
	コーポレートガバナンス	<div>・基本的な考え方</div> <div>・コーポレートガバナンス・ガイドライン</div>
	ガバナンス体制	<div>・基本方針 →P.52</div> <div>・ガバナンス体制 →P.52</div> <div>・コーポレートガバナンス報告書の開示</div> <div>・コーポレートガバンス強化に向けた取り組みの歴史 →P.52</div> <div>・取締役会、監査役会、コーポレートガバナンス委員会 →P.53</div> <div>・取締役会の選任理由、実効性評価 →P.55</div> <div>・取締役・監査役のスキルマトリックス →P.54</div> <div>・後継者計画</div>
	役員報酬	<div>・基本的な考え方 →P.54</div> <div>・コーポレートガバナンス報告書の開示</div> <div>・報酬水準、体系、決定方法 →P.55</div>
	コンプライアンス	<div>全体<div>・基本的な考え方</div><div>・コンプライアンス推進体制 →P.66</div></div> <div>税務コンプライアンス<div>・基本的な考え方 →P.67</div><div>・税務の基本方針 →P.67</div><div>・移転価格ポリシー →P.67</div></div> <div>腐敗防止<div>・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「賄賂・腐敗」等)</div><div>・「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」 →P.66</div><div>・デューデリジェンスの実施</div><div>・従業員研修 →P.66</div><div>・モニタリング →P.66</div></div> <div>利益相反<div>・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「利益相反」等)</div><div>・「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」 →P.66</div><div>・従業員研修 →P.66</div><div>・モニタリング →P.66</div></div> <div>プライバシー侵害防止<div>・「大塚グループ・グローバル行動規準」(「プライバシーと機密性」)</div><div>・「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」 →P.66</div><div>・従業員研修 →P.66</div><div>・モニタリング →P.66</div></div> <div>通報窓口<div>・社内外通報窓口の整備</div></div>
	リスクマネジメント	<div>全体<div>・基本的な考え方 →P.68</div><div>・「リスク管理規程」</div><div>・エンタープライズリスクマネジメント →P.68</div><div>・「リスク管理委員会」によるリスク管理体制 →P.68</div></div> <div>・リスクアセスメントによる重要なリスクの特定とリスク低減のための取り組み →P.68-69</div> <div>・事業継続計画・マネジメント</div> <div>・リスクマネジメント研修</div> <div>・情報セキュリティリスク低減のための取り組み</div>
	地域貢献活動	<div>・方針</div> <div>・地域貢献活動</div>

財務・非財務ハイライト

主なサステナビリティデータはこちら

 https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/MajorCSRData_jp.pdf





主要データ

2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、2015年12月期の数値についてもIFRSに準拠して開示しています。

		日本基準			
科目名*1	(単位)	2012.3	2013.3	2014.3	2014.12*5
業績					
売上収益	(億円)	¥11,546	¥12,181	¥14,528	¥12,243
販売費及び一般管理費*2 *3	(億円)	4,574	4,622	5,634	5,086
研究開発費投資前事業利益	(億円)				
研究開発費投資前事業利益率	(%)				
研究開発費*3	(億円)	1,592	1,924	2,490	1,729
研究開発費率	(%)	13.8	15.8	17.1	14.1
事業利益*4	(億円)				
事業利益率	(%)				
営業利益	(億円)	1,487	1,697	1,987	1,965
営業利益率	(%)	12.9	13.9	13.7	16.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	922	1,224	1,510	1,431
財政状態					
資産合計	(億円)	¥16,668	¥17,792	¥20,284	¥21,782
資本合計	(億円)	12,228	13,251	15,108	16,586
親会社所有者帰属持分比率	(%)	72.5	73.7	73.2	74.7
ROE	(%)	7.8	9.7	10.8	9.2
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	¥ 1,476	¥ 1,193	¥ 2,265	¥ 885
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△1,076	△912	△1,085	△287
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	400	281	1,179	599
配当金情報					
1株当たり配当金	(円)	¥ 45	¥ 58	¥ 65	¥ 75
配当性向	(%)	27.2	26.1	23.4	28.4
株式・株価					
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836
期末株価	(円)	¥ 2,450	¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617
従業員数*8					
合計	(名)	24,595	25,330	28,288	29,482
国内	(名)	13,808	13,732	14,116	14,285
海外	(名)	10,787	11,598	14,172	15,197

*1 IFRSの科目名で表示しています。
*2 日本基準の販売費及び一般管理費は、IFRSとの業績比較のため、研究開発費を差し引いて算出しています。
*3 減損損失を除いています。
*4 事業利益＝売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費＋持分法投資利益－研究開発費
*5 2014年12月期については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9ヵ月間の数値を記しています。
*6 2019年12月期末において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年12月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定内容を反映させています。
*7 1米ドル＝103.52円で換算しております。
*8 大塚ホールディングス株式会社とその子会社の従業員数(2020年12月31日現在)

IFRS						IFRS	
2015.12	2016.12	2017.12	2018.12*6	2019.12	2020.12	(単位)	2020.12*7
¥14,274	¥11,955	¥12,400	¥12,920	¥13,962	¥14,228	(百万米ドル)	\$13,744
6,175	5,195	5,314	5,528	5,576	5,624	(百万米ドル)	5,433
3,698	2,857	3,054	3,138	4,030	4,337	(百万米ドル)	4,190
25.9	23.9	24.6	24.3	28.9	30.5	(%)	30.5
1,996	1,526	1,740	1,929	2,158	2,168	(百万米ドル)	2,095
14.0	12.8	14.0	14.9	15.5	15.2	(%)	15.2
1,702	1,331	1,314	1,209	1,872	2,169	(百万米ドル)	2,095
11.9	11.1	10.6	9.4	13.4	15.2	(%)	15.2
1,489	1,011	1,042	1,083	1,766	1,986	(百万米ドル)	1,918
10.4	8.5	8.4	8.4	12.6	14.0	(%)	14.0
1,020	926	1,125	825	1,272	1,481	(百万米ドル)	1,431
¥25,753	¥24,783	¥24,803	¥24,774	¥25,813	¥26,278	(百万米ドル)	\$25,385
17,274	17,384	18,220	17,323	17,954	18,834	(百万米ドル)	18,194
66.0	69.0	72.3	68.8	68.4	70.5	(%)	70.5
6.1	5.4	6.4	4.7	7.3	8.2	(%)	8.2
¥ 2,579	¥ 1,420	¥ 1,028	¥ 1,358	¥ 1,926	¥ 2,328	(百万米ドル)	\$ 2,249
△4,226	△1,351	△401	△933	△523	△999	(百万米ドル)	△965
△1,647	69	628	425	1,404	1,330	(百万米ドル)	1,285
¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	(米ドル)	\$ 0.97
53.1	58.5	48.2	65.7	42.6	36.6	(%)	36.6
557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	(千株)	557,836
¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883	¥ 4,418	(米ドル)	\$ 42.68
31,940	31,787	32,817	32,935	32,992	33,151	(名)	33,151
14,082	13,909	13,880	13,757	13,356	13,319	(名)	13,319
17,858	17,878	18,937	19,178	19,636	19,832	(名)	19,832

会社概要／グローバルネットワーク

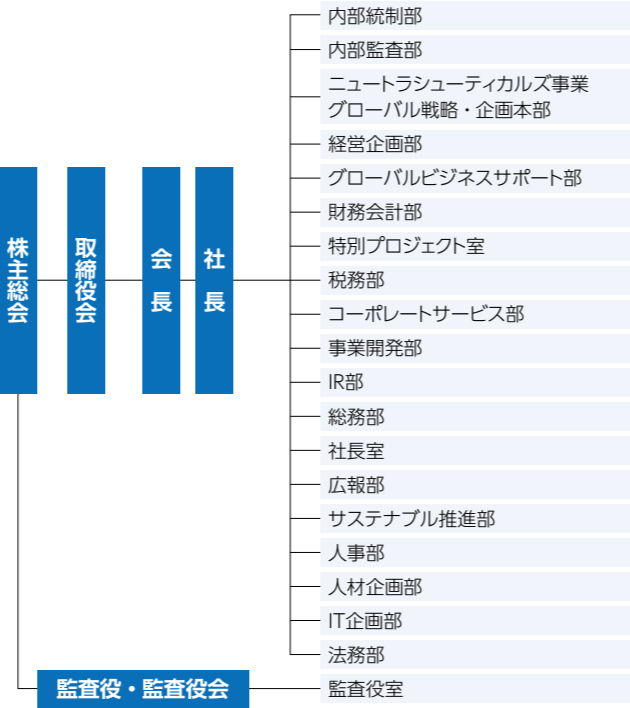
会社概要

(2020年12月31日現在)

会社名	大塚ホールディングス株式会社 (Otsuka Holdings Co., Ltd.)
設立	2008年7月8日
資本金	816億90百万円
本店	〒101-0048 東京都千代田区神田司町二丁目9番地
東京本部	〒108-8241 東京都港区港南二丁目16番4号 品川グランドセントラルタワー
電話番号	03-6717-1410(代表)
従業員	111名 (大塚ホールディングス連結従業員数：33,151名)
事業内容	医療関連事業、ニュートラシューティカルズ関連事業、消費者関連事業、その他の事業を営む会社の株式を所有することによる当該会社の事業活動等の支配および管理並びにそれに附帯関連する一切の事業等

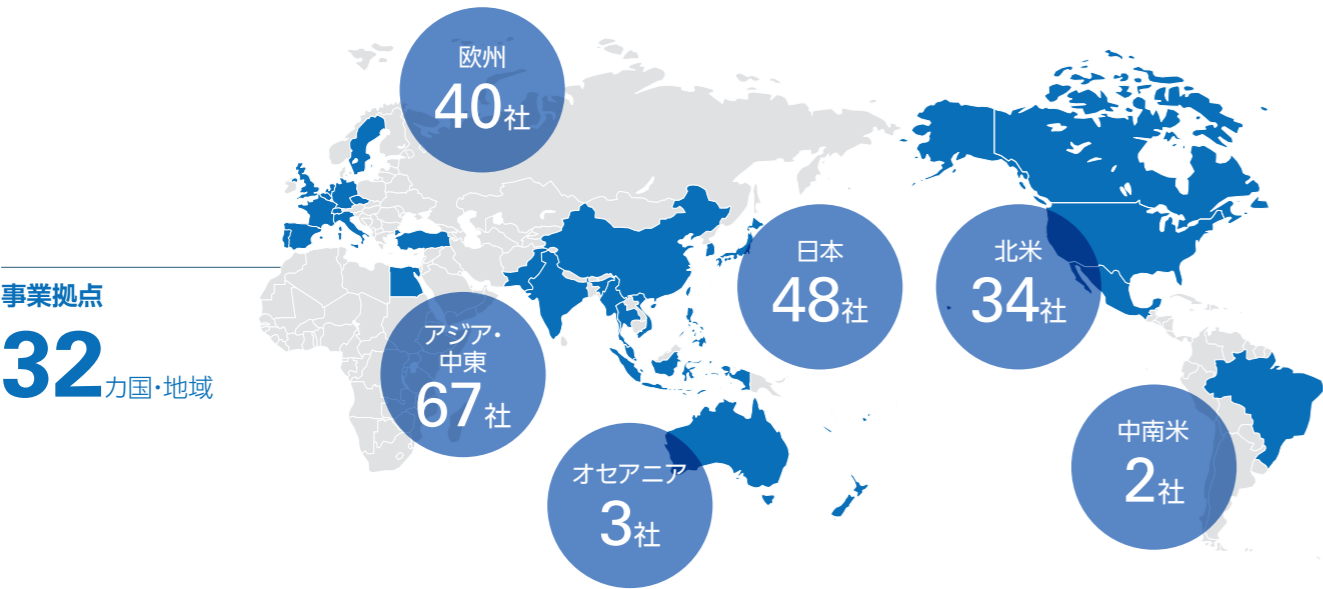
組織図

(2021年4月1日現在)



グローバルネットワーク

(2020年12月31日現在)



グループ構成と事業会社概要

大塚グループ企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

概要

大塚グループは、1921年に創業し、世界の人々の健康への貢献を目的に、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と日々の健康の維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ*1 関連事業」の2本柱で事業を展開しています。歴代の経営者が育んできた「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚の伝統を受け継ぎ、現在では世界32カ国・地域、194社で47,000人*2の社員が、大塚らしいユニークな製品・サービスを提供し続けるため活動を行っています。

*1. ニュートラシューティカルズ：Nutraceuticals = nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) *2. 2020年12月末現在。大塚ホールディングスおよびその子会社、関連会社

グループ構成

大塚ホールディングス

大塚製薬 大塚製薬工場 大鵬薬品工業 大塚倉庫 大塚化学 大塚食品 大塚メディカルデバイス

大塚製薬株式会社	人々の健康を身体全体で考え、疾病の治癒から日々の健康増進までを目指したトータルヘルスケアカンパニー 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造することを企業理念に、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と日々の健康維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ関連事業」の2つの事業を中心に事業展開を行っています。
株式会社大塚製薬工場	大塚グループ発祥の会社、70年以上にわたり輸液事業に取り組む、日本の輸液のリーディングカンパニー 大塚製薬工場は、“The Best Partner in Clinical Nutrition”(臨床栄養領域における患者さんや医療従事者のベストパートナーを目指す)を経営ビジョンとし、医療用医薬品、医療機器のみならず、経口補水液をはじめとするメディカルフーズ、OTC医薬品(一般用医薬品)など、さまざまなニーズに対応した革新的な製品を創造し、日本・アジアを中心にグローバルな事業を展開しています。
大鵬薬品工業株式会社	がん領域に取り組んで半世紀、日本の経口抗がん剤のバイオニア 「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫・アレルギー」、「泌尿器」の3領域に注力する研究開発型スペシャリティファーマです。特にがん領域においては、国内におけるリーディングカンパニーの一つとして知られており、グローバル化も積極的に推進しています。コンシューマーヘルスケア事業では、生活者に寄り添った新しくユニークな製品を研究・開発しています。
大塚倉庫株式会社	ロジスティクス(物流)領域で世界の人々の健康に貢献 創業以来、一貫して医薬品・食品の物流を中心に事業展開を行っています。大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品を3本柱として物流事業の共通プラットフォームを構築し、近年ではグループ外への物流の仕組みを提案する物流企業としての成長を目指しています。
大塚化学株式会社	大塚化学は「素材の力」を顧客とともに創造的に「かたち」にする会社です 素材を核とし、常に技術革新を行い、豊かな暮らしを社会にもたらす製品づくりを目指しています。ヒドラジン関連事業、機能性ポリマー、無機素材・複合材事業、医薬中間体・原薬事業を中心とし、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医薬」分野へグローバルに製品を提供しています。
大塚食品株式会社	1955年の創業以来、新しい食生活スタイルを提案する高付加価値商品を創造 「会社は人をはじめ、食は心にはじまる」をモットーに、「美味・安全・安心・健康」を社員全員の“食”の心として、事業を行っています。現在、超高齢社会の到来、健康・環境・人口問題等々社会環境は大きく変化しています。大塚食品はこのような社会変化に伴う課題の解決に向けて、ブランドをプラットフォームとしてお客さまに必要とされる製品を創出・提案し、皆さまに貢献できる企業を目指して挑戦し続けていきます。
大塚メディカルデバイス株式会社	革新的な治療手法の開発に挑み、新たな価値を創造 大塚メディカルデバイス株式会社は、大塚グループが保有している医療機器事業に係る関係会社を集約して2011年2月に設立されました。これまでグループ各社で培ってきた医薬品開発などの高度な専門知識と経験を生かした創薬力と技術力の融合により、独創的な医療機器をグローバルで開発、製造販売する総合的医療機器企業を目指しています。

大塚グループの情報開示

大塚グループでは、統合報告書で財務・非財務情報の概要を報告しています。さらに、有価証券報告書や決算説明会、およびその資料、ならびに研究開発に関する情報など、ウェブサイトからご覧いただけます。

ウェブサイト

https://www.otsuka.com/jp/



株主・投資家の皆さまへ

https://www.otsuka.com/jp/ir/



サステナビリティ

https://www.otsuka.com/jp/csr/



■ 統合報告書について

大塚ホールディングスは、2017年度報告分から従来の「アニュアルレポート」と「CSR報告書」を統合し、財務情報と非財務情報をまとめた統合報告書として発行しています。本レポートを通じ、ステークホルダーの皆さまに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。

■ 対象期間

2020年度(2020年1月1日~2020年12月31日)。ただし、一部2021年1月以降の情報を含みます。

■ 対象範囲

原則として大塚ホールディングス株式会社とその子会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

■ 参考にしたガイドライン

- ・IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- ・GRI「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・ISO26000
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」 など



■ 見通しに関する注意事項

この統合報告書は、2020年12月期の実績および2021年1月1日からこの統合報告書発行日までの活動内容に基づき、大塚グループ(大塚ホールディングス株式会社およびその子会社)に関する情報を掲載しています。この統合報告書は、大塚グループの計画、見通し、戦略、業績などに関する将来の見通し、予測を含んでいます。この見通し、予測は、この統合報告書発行日現在、入手可能な情報から得られた分析、判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見通し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

■ 製品情報に関する注意事項

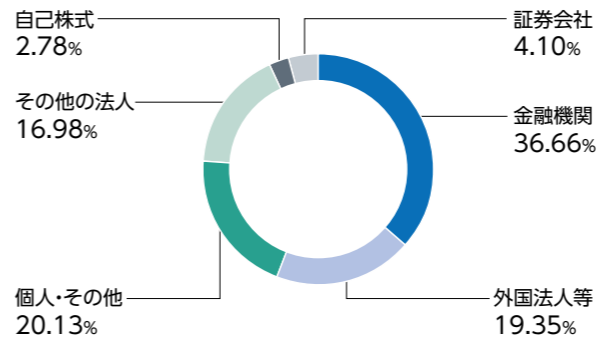
この統合報告書では読みやすさを重視し、各国別名で上市している製品については統一した製品名で表記しています。そのため、それら製品は国によって、異なる製品名、適応症、用量などで販売されている場合もあります。また、それら製品はすべての国で販売されているものではありません。なお、医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報は、広告、宣伝あるいは医療上の助言を意図するものではありません。

株式の状況

(2020年12月31日現在)

発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式の総数	557,835,617株
株主数	72,774名

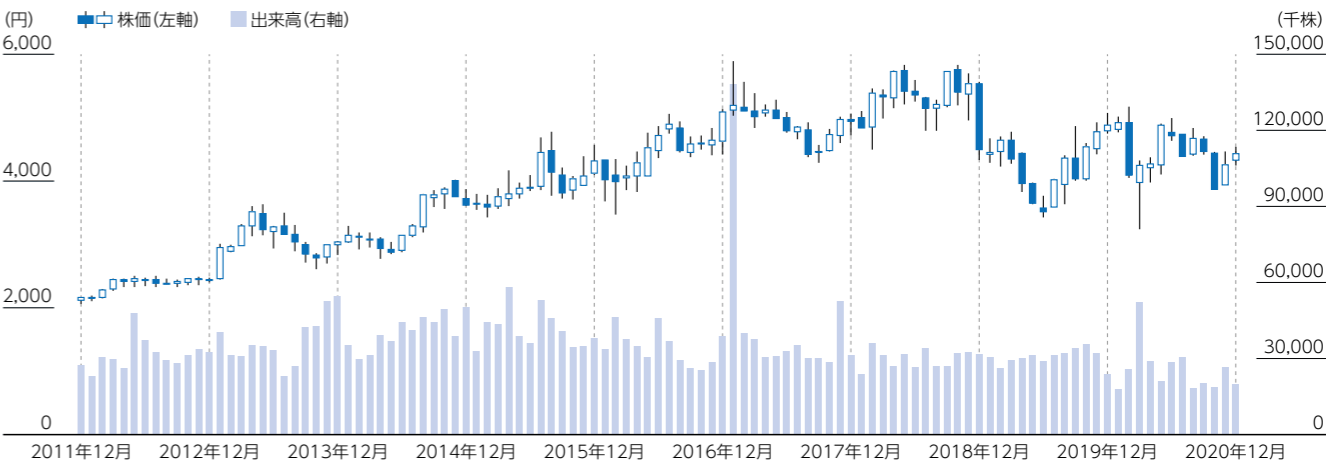
所有者別持株比率



年間株価最高値・最安値・ボラティリティ

年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%) (標準偏差)
2020	5,158	3,224	32.51
2019	5,072	3,434	27.61
2018	5,832	4,331	29.07
2017	5,895	4,290	14.20
2016	5,139	3,467	17.69
2015	4,774	3,433	20.22
2014	4,019	2,773	19.24
2013	3,630	2,454	27.09
2012	2,512	2,100	9.89
2011	2,252	1,737	13.77

株価推移



大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	57,827	10.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	49,826	9.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,823	4.39
大塚エステート株式会社	23,296	4.29
大塚グループ従業員持株会	13,116	2.41
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
JP MORGAN CHASE BANK 385632	7,850	1.44
大塚アセット株式会社	7,380	1.36
JPモルガン証券株式会社	6,965	1.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	6,595	1.21

- (注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は、自己株式を15,499,157株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
4. 2020年7月27日付で、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社、資産管理サービス信託銀行株式会社、JTCホールディングス株式会社は合併し、株式会社日本カストディ銀行に商号変更しています。

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
大塚 ホールディングス	120.3%	119.2%	111.0%	122.4%	113.9%
比較指標: 配当込みTOPIX	100.3	122.6	103.0	121.7	130.7



HUNDRED YEAR
OTSUKA QUALITY

生命にとどくまで。



大塚ホールディングス株式会社

COMMUNICATION
ON PROGRESS



This is our **Communication on Progress**
in implementing the Ten Principles of the
United Nations Global Compact and
supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.



UD
FONT

本冊子は、適切に管理されたFSC®認証林、再生資源およびその他の管理された供給源からの原材料で作られたFSC®認証紙と、鉱物油を含まない「Non-VOC インキ」を使用しています。