

Otsuka

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

Integrated Report 2024

統合報告書2023年12月期

大塚ホールディングス株式会社

目次

1. 大塚グループの目指す ウェルビーイングな未来の創造

- 01 企業理念 / 目指す姿 / 経営の真髄（企業文化）
- 02 トータルヘルスケア企業としてウェルビーイングな未来を創る大塚の目指す姿
- 03 大塚だからできること：大塚の強み
- 04 大塚にしかできないこと：ユニークで多様性のある事業
- 05 人生に寄り添い続ける

2. 独自の価値創造の仕組み

- 06 CEOメッセージ
- 09 大塚グループの価値創造の独自性
- 10 価値創造プロセス
- 12 COOメッセージ
- 14 リスクと機会
- 15 大塚グループのサステナビリティ
- 16 大塚グループのマテリアリティ
- 17 マテリアリティ
- 18 サステナビリティ担当役員メッセージ

3. ウェルビーイングな未来を創る成長戦略

- 20 過去・現在の中期経営計画の振り返り、第4次中期経営計画に向けて
- 22 第4次中期経営計画の概要
- 24 CFOメッセージ
- 28 財務・非財務ハイライト
- 30 事業戦略 At a Glance
- 31 ■ 医療関連事業
- 38 ■ NC関連事業
- 44 ■ 消費者関連事業
- 45 ■ その他の事業
- 46 事業を支える研究開発
- 48 製品開発パイプライン
- 49 主な進捗状況

4. 未来を創る大塚グループの サステナビリティ

- 50 特集 個と組織の価値最大化に向けて
- 51 企業理念を実現する人財の育成と環境整備
- 56 社会 人権の尊重
- 57 ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現
- 59 地球環境への負荷低減 2050年環境ビジョン
- 61 地球環境への負荷低減 カーボンニュートラル
- 63 地球環境への負荷低減 サーキュラーエコノミー
- 64 地球環境への負荷低減 ウォーターニュートラル・バイオダイバーシティ
- 65 高品質な製品・サービスの安定供給を担保する品質管理・品質保証体制
- 66 ガバナンス コンプライアンス
- 67 ガバナンス 税務コンプライアンス／リスクマネジメント
- 70 ガバナンス コーポレートガバナンス
- 74 ガバナンス 役員報酬
- 76 ガバナンス 取締役・監査役
- 78 社外取締役座談会 「これからの価値創造を取締役会はこうして支える」

5. データセクション

- 82 財務主要データ
- 84 マテリアリティ（2023年度までの重要項目）
- 86 投資家からのよくある質問
- 87 グループ構成／グローバルネットワーク／会社概要／事業会社概要
- 88 株式の状況
- 89 大塚グループの情報開示／真正性表明

大塚グループの目指すウェルビーイングな未来の創造

大塚グループは、患者・消費者「一人」だけへのサービス提供だけでなく社会全体のウェルビーイングも目指し、さまざまな社会インパクトの大きい製品・サービスを提供しています。

レキサルティ ▶P.33

患者さんの苦しみだけでなく、 家族や介護者の負担を軽減



認知症における大きな課題の一つは、患者さんをケアする家族や介護者の負担であり、その方々の時間的・経済的な負荷も非常に大きな社会課題です。「レキサルティ」は、このアルツハイマー型認知症に伴うアジテーションに対して、米国で唯一承認された薬剤です。

アルツハイマー型認知症を含む
認知症をケアする家族や無給の介護者

1,130万人（米国）

出典：Am J ManagCare 2022 Sep;28 (10 Suppl) :S188-S196

エクエル ▶P.41

女性の ウェルビーイング実現に向けて



女性特有の健康課題による経済損失は大きな社会課題です。大塚グループでは科学的根拠に基づく製品や情報提供を通じて、女性の健康に関するリテラシー向上に取り組み、多様な個人のウェルビーイングの実現に貢献します。

女性特有の健康課題における
社会全体の経済損失

3.4兆円（日本）

※令和6年経済産業省試算

インドネシアにおける結核撲滅プロジェクト ▶P.37

世界保健機関（WHO）によると、インドネシアの結核患者数は2022年時点での次ぎ世界で2番目に多いとされています。大塚製薬の子会社であるPT大塚インドネシアとPTアメルタインダ大塚は、「FREE Tuberculosis at Workplaces (職場における結核撲滅)」というプログラムを通じて、結核患者さんの早期の診断と治療に寄与しています。

新規感染推定人数

96万9,000人
(インドネシア)

出典：インドネシア共和国保健省 <https://promkes.kemkes.go.id/>

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、疾病的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」を目指して事業を開展しています。今後も世界の人々の健康に貢献するという不变の価値を創造し、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) の造語。以下、「NC」

経営の真髄（企业文化）

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
感じることの中に
本質がある

実 証

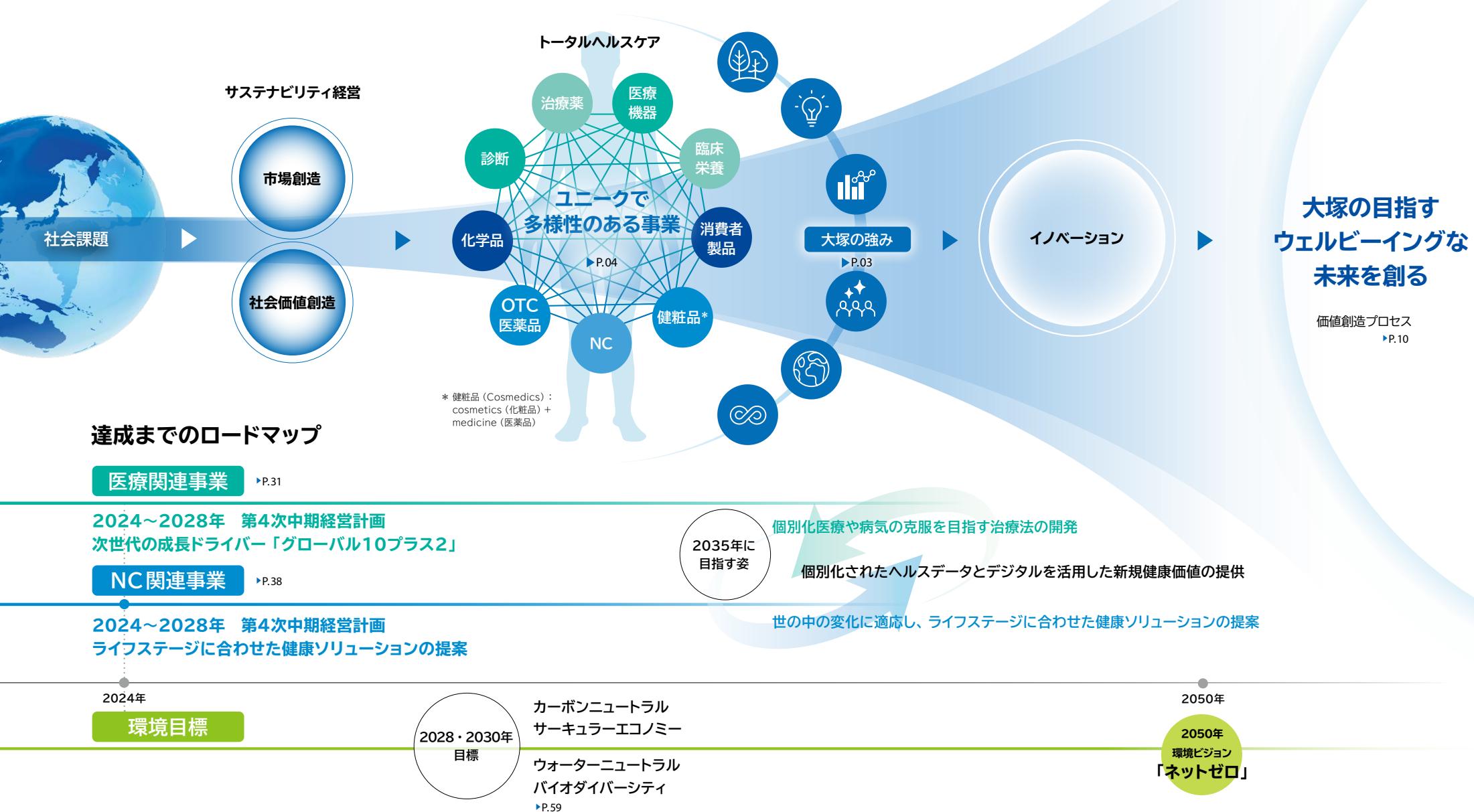
物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

トータルヘルスケア企業としてウェルビーイングな未来を創る大塚の目指す姿

大塚グループは健康の維持・増進、病気の診断から治療までを担う「トータルヘルスケア企業」として事業を展開しています。社会環境が変化し続ける中、「人を取り巻く社会全体で考え、社会課題を解決するトータルヘルスケア企業」として、環境変化で生まれた新しい技術やニーズを取り入れながら、持続的成長の実現に向けた取り組みを進めています。



大塚だからできること：大塚の強み

大塚の強みに関してはこちら

[Web](https://www.otsuka.com/jp/rd/strength/) <https://www.otsuka.com/jp/rd/strength/>



大塚グループは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つの強みはその一部です。
これらの強みを最大限に活かし、独創性のある価値も創出しながら世界の人々の健康に貢献していきます。



多彩な人財 企業理念・企業文化の体現

32
力国・地域

事業展開している各国・地域のオフィスに企業理念を掲示



独創性のあくなき追求

78%

自社創薬比率*1

58
プロジェクト

アンメット・ニーズ開発プロジェクト数*2



粘り強いブランド育成力

国内
9
製品

グローバル
3
製品

85.1%

医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数*4 「ポカリスエット」使用経験*5



トータルヘルスケアを実現する 独自のビジネスモデル



社会課題起点型のグローバル展開

17
社

海外輸液事業
会社*3

20
力国・地域以上

「ポカリスエット」
展開国・地域数

120
力国・地域以上

結核治療薬デラマニド
展開国・地域数



持続的な成長を実現する 強固な財務・収益基盤

AA- 12.4% +107.5%

格付投資
情報センター格付

NC関連事業
利益率*6

TSR*7
10年年率累積

*1 後期開発プロジェクト（フェーズ3以降）のうちの自社創薬比率

*2 2023年12月現在。アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2023JP、PatientsMap2022US M3&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© 2024 IQVIA : IQVIA MIDAS 2013-2023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 2024年5月に国内で実施した自社調査：n=2,000

*6 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 7.4%）

*7 TSR：株主総利回り

大塚にしかできること：ユニークで多様性のある事業

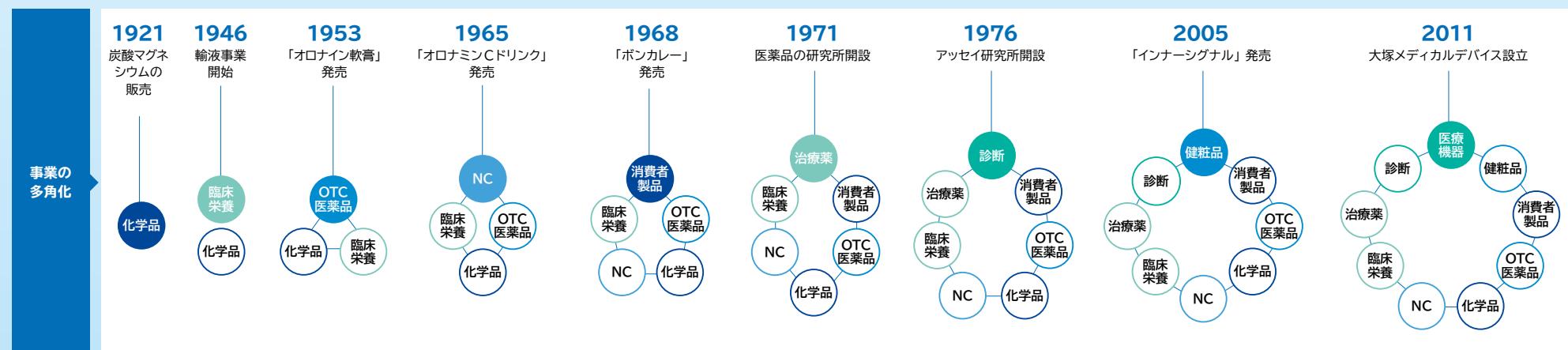
創業100年を超えた大塚グループ。「大塚にしかできること」を追求し、グループ全体で刺激しあいながら独自のトータルヘルスケア企業を目指してきました。今後も社会環境の変化に対応するとともに、常に先を見据え「大塚らしさ」を発揮した事業を展開することで、世界中の人々の健康に貢献してまいります。

大塚だからできる社会課題の解決

社会課題	臨床栄養の課題	家庭での皮膚疾患の課題	栄養の偏りと熱中症の増加	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	殺菌成分配合の軟膏の開発	機能性飲料・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	治療に特化した新たな医療機器の開発
代表製品	輸液 	「オロナインH軟膏」「オロナミンC」「ポカリスエット」「カロリーメイト」 	「ポンカレー」 	「レキサルティ」「ロンサーフ」「ジンアーク」「クイックナビ」 	「インナーシグナル」「ウル・オス」 	超音波腎デナベーションシステム* 	

*欧州：CEマーク取得
米国：FDA承認取得、販売中
日本：臨床開発中

社会課題の解決を目指した事業の多様化



人生に寄り添い続ける

大塚グループは、「世界の人々を健康に」という想いとともに、社会課題の解決につながる製品・サービスを提供し、人生のあらゆる場面で人々に寄り添い続けています。



脱水時×「OS-1」

脱水症は軽度のうちに早期に対処することが大切です。点滴治療ではなく食品で対処できれば、患者さんの負担軽減につながるため、「OS-1」は病者用食品として販売されています。



体調管理×「ボディメンテ」

大塚製薬独自*の乳酸菌B240を配合し、趣味や仕事、試験や旅行など、それぞれのにとっての大切な瞬間に備え、日々の体調管理をサポートします。

*東京農業大学が単離、大塚製薬が有効性を確認した乳酸菌



仕事・家事・育児で 多忙な世代×「チオビタ・ドリンク」

「愛情一本」をスローガンに、ほっと一息自分を取り戻したい時、大切な人に感謝や愛情を伝えたい時、人々の「いつもを、いつまでも。」に寄り添い続けています。

世界20以上の国・地域× 「ポカリスエット」

身体が水分を失う場合は、時代や国境を越えて、さまざまなシーンで生まれます。水分・電解質補給の大切さを啓発する活動を世界20以上の国と地域で行っています。



予防・健康増進

健粧品（コスメティクス）×「ウル・オス」

“肌の健康”という発想から誕生した「健粧品」。男性の肌を根本から健やかに導くための研究開発を重ね、「ウル・オス」を生み出しました。



バランス栄養食×「カロリーメイト」

朝食を食べられない時やスポーツ時、勉強・仕事中の栄養補給、災害備蓄など、あらゆる場面でバランス栄養食である「カロリーメイト」が人々の活動を支えます。



ずっと家族のまんなかに×「ポンカレー」

世界初の市販用レトルトカレーとして誕生してからも、箱ごとレンジ対応や、具材の野菜国産化などの進化を続け、時代と家族の時間に寄り添っています。

世界120以上の国・地域×医薬品・ 医療機器

顎在化しているが満たされない医療ニーズが存在する領域において、新たな治療価値を創造し、革新的な新薬および医療機器を開発・提供することで、世界の人々に貢献しています。

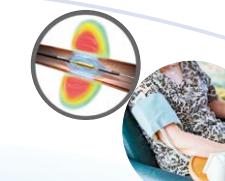


医療×輸液

大塚の原点とも言える輸液。さまざまな診療科で使用され医療現場に欠かせない医薬品です。革新的な輸液剤を創造し安定供給することで、医療に貢献しています。



治療・診断



高血圧治療の新たな選択肢× 「超音波腎デナバーションシステム」

生活習慣改善や薬剤ではコントロールできない高血圧に対する新たな治療法を提供していきます。



大うつ病治療アプリ× 「Rejoyn」

米FDAに認可された世界初の大うつ病治療アプリです。標準治療を補う革新的な補助療法として、未解決のニーズに対応していきます。



診断薬×「クイックナビ」

国内の医療機関における臨床検査体制の構築と迅速かつ適切な診療に寄与しています。



CEOメッセージ

社会課題に向き合い、独自の価値創造を通じて
世界の人々の健康や幸福を支え
社会全体のウェルビーイングの実現を目指します



木 堀 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

トータルヘルスケア企業としての中長期ビジョン

大塚グループは、「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-」を企業理念に掲げ、一人ひとりの健康に向き合う「トータルヘルスケア企業」として、製品やサービス・情報の提供を通じて、地域社会全体の健康と幸福を支えること、つまり、社会全体のウェルビーイングに貢献することを目指しています。この企業理念は、1921年に徳島で創業した小さな会社が、常に描き続けてきた大きな志です。

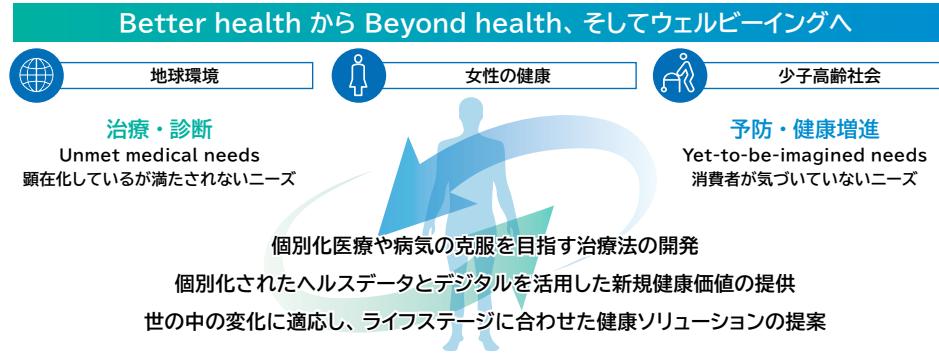
現在、私たちを取り巻く環境は急速に変化し、気候変動、女性活躍、少子高齢社会、AIなどの技術革新、サイエンスの発展、感染症など、社会に大きな影響を与えるさまざまな事象が顕在化しています。これらのトレンドは、私たちの事業戦略や製品開発にも大きく関わるため、その理解と適応が不可欠です。

このような認識のもと、2024年6月に発表した第4次となる中期経営計画では、大塚グループが注力する社会課題を「地球環境」「女性の健康」「少子高齢社会」の3つとし、2035年に目指す姿を示しました。その達成のために、個別化医療や病気の克服を目指す治療法の開発、個別化されたヘルスデータとデジタルを活用した新規健康価値の提供、ならびに世の中の変化に適応しライフステージに合わせた健康ソリューションの提案に取り組んでまいります。トータルヘルスケアをコンセプトに、3つの社会課題に向き合い、診断から治療をカバーする医療関連事業や、予防・健康増進をカバーするNC関連事業のほか、明確にカテゴライズできないような複合的で新しい健康価値の創造にも挑戦し、より包括的なヘルスケアソリューションの提供に取り組みます。「Better healthからBeyond health、そしてウェルビーイングへ」というテーマで、健康をより広い範囲で捉え、一人ひとりの健康に向き合い、事業を進めてまいります。

グループの規模が大きくなってきた現在、さらに事業を発展させるために2024年1月より新設したCOOのポジションをはじめ、それぞれの経営陣や部門のリーダーが役割分担をすることで、グループ会社が協働して経営を進める体制としています。これにより、経営のさらなる強化と充実を図り、中長期のビジョンに向け、戦略の実行の部分まで注意深くマネジメントできる環境を整えることができました。

CEOメッセージ

■長期ビジョン 大塚グループが2035年に目指す姿



投資と成長の循環が作り上げたトータルヘルスケア企業

大塚グループは1921年、徳島県で塩田の残渣（にがり）から局方炭酸マグネシウムを作る化学原料メーカーとして創業しました。いわば、地域の特性を生かして原料供給を行うB to B企業としてスタートし、そこから大きな投資を行う決断をして日本を代表する輸液メーカーへの一歩を踏み出しました。その成功を受けて「オロナイン軟膏」の開発・成長に取り組み、さらに「オロナミンCドリンク」「ポカリスエット」などのB to C事業にシフトするという、事業への挑戦と成功の連続が、次の成長への投資につながる循環を実現し続けています。「ポカリスエット」の伸長は、アメリカにおける医薬品の臨床開発の原資となり、現在の医療関連事業の成長の礎となっています。大塚は常に、市場や経済の動向をいち早く捉え、取り組んだ事業から得られた利益を、次の成長を見据えて新たな事業に投資するサイクルを繰り返してきました。この投資と成果の好循環が、現在の大塚グループの成長につながっています。

企業の規模が拡大し、事業のグローバル化が進むにつれ、多様な文化や経済状況に柔軟に適応する必要性が高まっています。大塚グループでは、グローバルな視点とローカルな実践を組み合わせる「マルチグローカル」なアプローチを重視しています。例えばアジアにおける「ポカリスエット」の展開では、エリアごとの内需に対応するために現地での生産を行い、各地域に合わせた戦略を取っています。このような地域や事業特性を踏まえた戦略、さらに新しい事業・製品コンセプトの実現に取り組んでき

た結果が、現在の売上収益2兆円という規模への成長につながりました。しかし、私は数字そのものよりも、その数字を生み出す背景が大切だと考えています。すなわち、現在行っている事業の質と、次につながる新しい種を生み出せたかが問われるべきだということです。

大塚武三郎をはじめとする歴代の経営者はそれぞれ、個人の欲ではなく事業への熱意から仕事には非常に厳しく取り組み、同時に社員に対する感謝の念を強く持っていました。そのことが大塚の魅力ともなり、社員をはじめとしたステークホルダーから信頼を得てきたと実感しています。そして創業家の事業への熱意やひたむきさは大塚グループの遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」という言葉に受け継がれています。この大塚の企業文化が礎となり、数々のイノベーションを生み出してきましたが、私はそれを再現性の高いものにしなければならないと考えています。

第4次中期経営計画で目指すもの

第3次中期経営計画は、最終年度の売上収益が2兆円を超え、目標を達成して終了しました。医療関連事業ではグローバル4製品が大きく成長し、NC関連事業でも機能性飲料やサプリメントが順調に伸長することで、事業で稼ぐ力を表す研究開発費投資前事業利益は約6,200億円となりました。大塚グループではその約半分を研究開発費に充て、研究テーマを進捗させることで次の成長ドライバーを育成しています。テーマの選定については、当然すべてが成功するわけではありません。例えば、複数のプロジェクトがあった場合、その半分が前進して結実し、結果的にその中の一つでも大きく社会に貢献できればよいと私は考えています。

当社が2010年に上場したことにより、大塚グループは投資家や株式市場に対して企業活動の説明やより高い透明性の確保という責任がもとめられ、私たちの成長に対する意識は、社内の視点から社外的評価へと変化しました。その後、3度の中期経営計画を通じて大型製品の育成に取り組み、中長期的な成長の種とすることことができました。この15年間のプロセスを通じ、人財・組織のケイパビリティが高まり、長期視点における投資とその成果が得られ、海外展開力も強化されるなど、確実に経営の質が進化しています。第4次中期経営計画期間では、「新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進～創造と成長の5年間～」をテーマに位置づけ、予防・健康増進、診断から治療までのトータルヘルスケアをコンセプトに、先に述べたように「地球環境」「女性の健康」「少子高齢社会」という社会課題に重点的に取り組んでいきます。

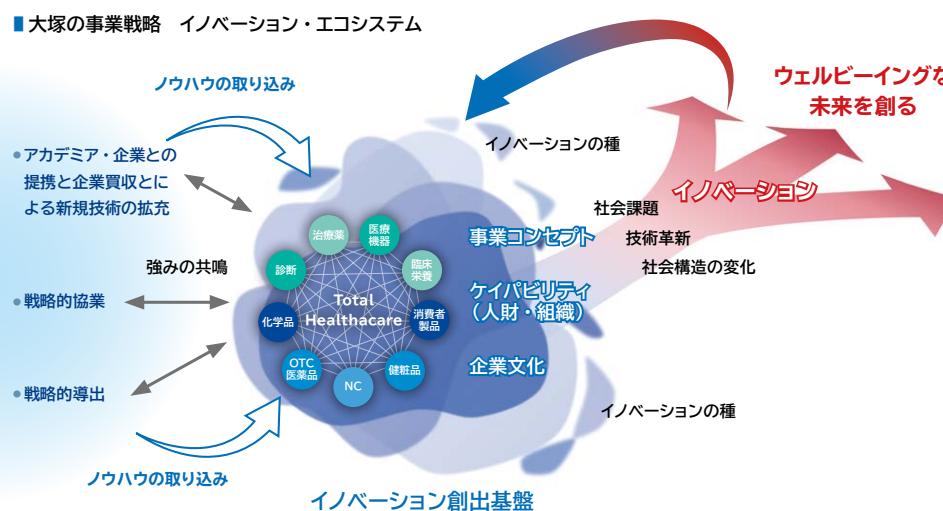
CEOメッセージ

イノベーションを再現可能にする仕組みを構築

イノベーションは、常に情報を集めて考え、仮説を立てて実験を行い、検証をすることの繰り返しで生まれると私は考えています。そのためには、知識やネットワークを広げることが重要であり、社内外のコミュニケーションを強化し、予期せぬ発見からイノベーションにつなげる仕組みを体系的に構築する必要があります。これは、従来は無意識に行ってきた過程を再現可能な形にするための取り組みであり、グループ内で事業会社の社長も務めてきた私のライフワークとしています。

イノベーション創出基盤の重要な要素は、事業コンセプトの立案、高い人財と組織のケイパビリティ、企業文化の醸成で、これらを通じてイノベーションを生み出す環境を整備してきました。人財のケイパビリティの向上は最も重要な要素の一つで、ユニークな事業を通じて数々の挑戦の機会を提供し、その課題を乗り越えることで、人財が成長することを期待しています。のために多様な研修を企画し、実施するとともに、社員一人ひとりには、日ごろからさまざまことに好奇心を抱き、考える習慣を持ちながら、物事を成し遂げることを求めています。さらに、自社のアセットだけではなく、お互いの強みが共鳴するようなアカデミア・企業との提携や、M&Aによる新規技術の拡充、ノウハウを積極的に取り込み、より強固なイノベーション創出基盤へと進化を続けています。

■ 大塚の事業戦略 イノベーション・エコシステム



このイノベーション創出基盤から多くの種を生み出し、社会課題や社会構造の変化に対応し、技術革新を取り込みながら丁寧に育て、新たなイノベーションへとつなげます。さらに、イノベーションを世の中に届けることから得られるインサイトや知見をフィードバックすることで、このイノベーションを絶え間なく創出する仕組み、いわゆるイノベーション・エコシステムは進化していきます。これらの活動を通じてウェルビーイングな未来を創り出し、企業理念の実現に向けて事業を展開していきたいと考えています。

ビジョン実現に向けてステークホルダーへのメッセージ

大塚ホールディングスは常に、成長とリターンの実現を目指し、株主やステークホルダーの皆さんに対しては適時、明瞭かつ十分な情報を提供して、信頼関係を築いてまいります。これにより、経営の透明性を高め、企業の健全な成長を支える基盤を強化します。

大塚グループは、生命関連企業です。製造業として、良いものを作るということは至上命題であり、たとえそれが大きな費用を必要とすることになったとしても、理念と矛盾する方向には進みません。当社の社員には、その方針に共感し、一緒に取り組んでくれる人財であることを望んでいます。

大塚グループは、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」の実践に努めています。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・サービスを通じて、世界の人々の暮らしをサポートするため、イノベーションにより、常に新しい価値を生み出し続け、ステークホルダーの皆さんとともに、社会全体のウェルビーイングの実現を目指してまいります。今後も引き続きのご支援を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

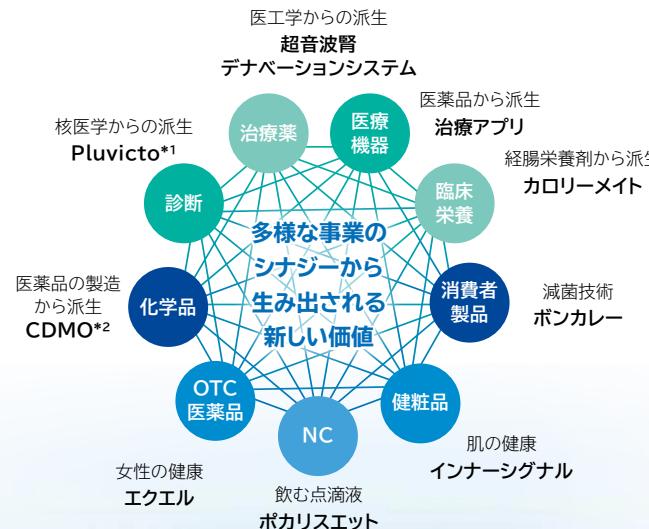
大塚グループの価値創造の独自性

独自のトータルヘルスケアを提供する企業として目指す姿

大塚グループでは、「トータルヘルスケア」の考えのもと、ユニークかつ多様な事業をグローバルで展開しています。事業を通じて、患者さんや消費者一人ひとりの治療や健康の維持にとどまらず、一個人を取り巻く人々の生活改善の機会などを通じて社会に貢献していきたいと考えています。この取り組みが人々の健康や幸福を表すウェルビーイングに通じており、大塚の目指すウェルビーイングな未来につながると言えています。この未来を追求するためにはイノベーションを生み出す環境を整えることが重要だと考えています。

大塚グループは、ユニークで多様性のある事業をベースに、普遍的な物事の本質を追求する姿勢を特徴としています。その姿勢から新しい製品やサービスのコンセプトが生まれ、それを具現化した製品やサービス、すなわちイノベーションを世の中に届けることで、人々の身体的な健康だけではなく、

独自の価値創造の事例



*1 ノバルティス社へ導出した製品

*2 医薬品開発製造受託機関

を追求するための地図やコンパスとなるものであり、大塚が独自のトータルヘルスケア企業であることを特徴づける企业文化を形成しています。今後もこの揺るぎない経営方針のもと、大塚の目指す姿を追求していきます。

イノベーション創出基盤

当社グループでは、時代の変化に対応して新たなコンセプトを具現化し、社会に貢献できる製品やサービスを世の中に届けるために、挑戦し続ける企业文化、人財の育成、安定した財務基盤の3点が必要だと考えています。

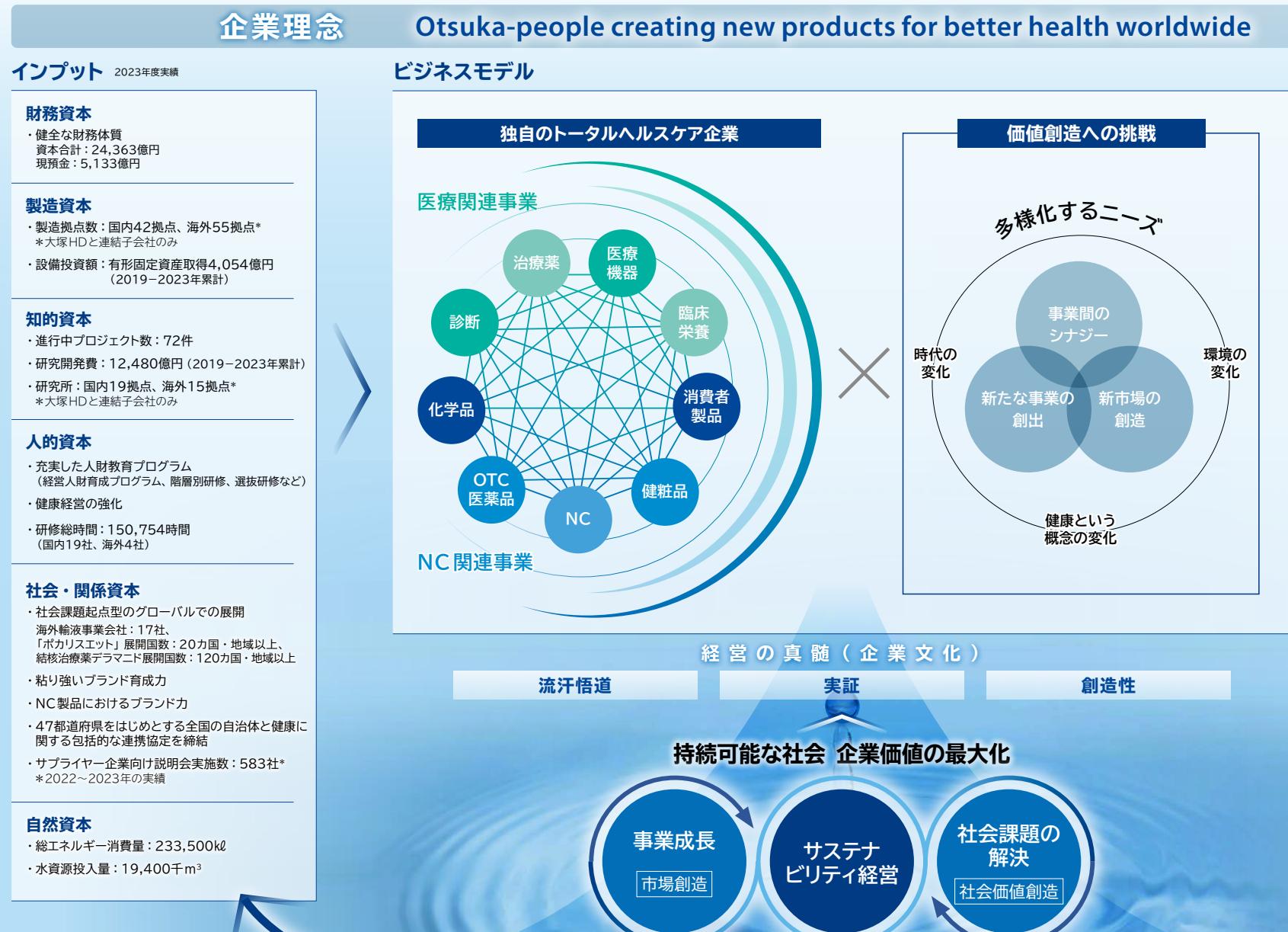
失敗を恐れず、新しいアイデアを試すことを奨励する文化が、新たな挑戦を促進し、イノベーションを生み出す土壤となっています。その結果、一人ひとりが自由なアイデアを出し、新たな事業コンセプトを提案し、それを実現するためのアクションを起こすことが可能となっています。 ▶企業文化 P.01

イノベーションを世の中に届けるためには、優秀な人財が不可欠です。社員一人ひとりが自己の可能性を最大限に発揮できる環境を整備し、多様な人財が活躍できる場を提供しています。また、各々の専門性を高めるための研修やキャリア支援制度、自己学習のサポートなどを充実させています。これらの取り組みを通じて、企業の発展だけではなく社員の成長を同時に実現します。 ▶人財 P.51

安定した財務基盤から生み出される資金力も、イノベーション創出に重要な要素であり、多様な事業から生み出されるキャッシュ・フローが大塚の重要な強みです。安定した財務基盤により、多くの新しいアイデアを育成することができます。堅実な資金管理と適切な投資戦略でリスクを管理しながらも新たなコンセプトを実証し、世の中に届けていきます。 ▶CFOメッセージ P.24

これらの企业文化、人財、財務基盤の3つを要素をベースに、自社の創薬研究・製品開発力の向上に取り組みつつ、企業買収やアライアンスなどを通じて社外のアセットを取り込み、イノベーションを世の中に届けることで得られた新たな知見を、イノベーション創出基盤にフィードバックする好循環を作り出すことで、より多くの新しい価値を社会に提供できる事業基盤へと進化させ、大塚が目指すウェルビーイングな未来を追求していきます。

価値創造プロセス



価値創造プロセス

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

アウトプット

大塚のイノベーション

製品・サービス 売上収益：20,186億円 2023年度実績 ▶ P.30

医療関連事業
治療薬／医療機器／
診断薬／臨床栄養製品等
▶ P.31

エビリファイ メンテナ レキサルティ

サムスカ／ジンアーカ ロンサーフ

NC関連事業
機能性飲料・食品等／
OTC医薬品・医薬部外品／
健粧品
▶ P.38

ポカリスエット ネイチャーメイド ジエルブレ

消費者関連事業
飲料／食品／酒類
▶ P.44

ポンカレー マイサイズ マッチ、クリスタルガイザー

その他の事業
機能化学品／
倉庫・運輸／包装／電子機器
▶ P.45

大塚化学株式会社 大塚倉庫株式会社

アウトカム 2023年度実績

- 財務資本**
- ・持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤
 - ・格付：AA-
 - ・親会社所有者帰属持分比率：71.2%
 - ・TSR：10年年率累積+107.5%
 - ・配当：110円

- 製造資本**
- ・大塚化学徳島工場 コージェネレーションシステムを新たに稼働
 - ・シンクレスト鳴門工場設立
 - ・大塚グループエネルギー管理棟設立
 - ・大塚製薬神戸分析センター設立（P.65参照）

- 知的資本**
- ・承認／上市された化合物：11件（医薬品および医療機器）
 - ・新たに発売された製品：8製品（NC関連事業）
 - ・自社創薬比率：78%
 - ・独自の新化合物、新モダリティを用いた開発品の創出や新製品上市への取り組み
 - ・優れたイノベーションを持つスタートアップとの共創

- 人的資本**
- ・経営人財育成プログラム参加者：延べ306名
 - ・女性管理職比率*：21.8%
 - *2023年度は23社（P.29参照）
 - ・「健康経営優良法人2023」大塚グループ21社が認定



経営人財育成プログラム

- 社会・
関係資本**
- ・アンメット・ニーズへ対応
 - ・累計10万例分以上のデラマニドの提供を達成。アクセス国・地域数は120以上（目標である累計6万例分以上のデラマニドの提供を前倒しで達成）
 - ・医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数：国内9製品／グローバル3製品
 - ・「ポカリスエット」国内使用経験：85.1%（2024年5月に国内で実施した自社調査：n=2,000）
 - ・医療関連事業とNC関連事業で培ってきた健康情報やノウハウを活かし、地域の方々と共に健康づくりを推進

- 自然資本**
- ・再生可能エネルギー導入量242,000t-CO₂
 - ・リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルの販売
 - ・CDP気候変動「Aリスト」に選定

インパクト

社会的健康： 持続的な健康社会の実現

- ・患者さんの社会活動参加の実現
- ・医療従事者・介護者・家族の負担軽減
- ・地域経済の発展への貢献

身体的健康： 健康寿命の延伸

- ・アンメット・ニーズへの対応
- ・新しい健康価値を提供する製品・サービスの創造

精神的健康： 製品・サービス・ 会社への安心感と信頼感

- ・いきいきと自分らしく生きることの実現（消費者・患者・医療関係者）
- ・公平・公正で透明性を持った事業活動（従業員・取引先）

COOメッセージ

世界中の人々に貢献する「なくてはならない企業」を目指し、長期的な視点で経営戦略に取り組み、大塚グループの企業価値を向上させます



升 トヨ
大塚ホールディングス株式会社
代表取締役COO

事業会社間の連携を強化し、生活者のウェルビーイングのパートナーに

大塚ホールディングスは、グローバル化の進展に伴い、海外売上が全体の約7割を占め、株式時価総額も4兆円を超え、その規模はさらに拡大しています。その拡大の一方で、当社グループを取り巻く経営環境は常に変化しており、より強靭な経営体制の構築が求められています。2024年1月にCOO (Chief Operating Officer) の役職が新設され、新規事業拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進し、第4次中期経営計画の目標達成を目指す中、私が果たすべき役割は主に以下の3点であると認識しています。

第一の役割は、事業会社間の連携強化です。大塚グループは医療関連事業、ニュートラシユーティカルズ関連事業、消費者関連事業など、専門性の高い事業会社が各分野で多岐にわたる製品やサービスを提供しており、それらの活動を有機的に結び付けることが今後の重要なポイントになります。生活者のウェルビーイングを全面的にサポートするためには、事業会社間において一層の連携強化が必要です。そのため、当社グループ間の情報共有や協力を促進し、横断的な取り組みを円滑に遂行するなど、当社グループのシナジーを活かして、生活者の皆さんに一貫したソリューションを提供していきます。

第二の役割は、意思決定と実行のスピードアップです。樋口CEOと緊密に連携し、多岐にわたる事業領域に対して迅速で効果的な意思決定を行う必要性を感じています。それにより、市場や顧客ニーズの変化に機動的に対応し、新しい事業機会を創出していきます。

第三の役割はグループとしての持続的な成長の実現です。各事業会社が持つ強みを活かしながら事業を通じた社会課題の解決に取り組み、大塚グループ全体の持続的な成長のために、効果的に責任を果たしていきます。

第4次中期経営計画の方向性

第3次中期経営計画期間中は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックや急激な為替の変動、世界各地の紛争といった地政学的なリスクが顕在化した一方で、AIをはじめとした技術革新が進展するなど、外部環境が大きく変化しました。これらの変化に対応し、グローバル展開を推進するには、ホールディングス会社が中央集権的な経営を行うのではなく、各地域の特性を踏まえ、それぞれの事業会社が自律的経営を進める必要があります。また、在宅勤務の定着など働き方の多様化や日常業務へのAI活用など、技術的な進歩も見られましたが、ビジネスを進めるにあたっては、やはり人ととの関係が基盤として存在すると考えています。多様な事業会社を持つ大塚グループだからこそ、対話を通して連携を推進します。

COOメッセージ

第3次中期経営計画の振り返りから、本質を捉えた経営が重要であると再認識し、第4次中期経営計画では大塚グループの強みを活かして、さらなる成長と価値創出を目指します。

第一の施策は、長期的な成長と短期的な収益拡大の両立です。大塚グループには、医薬品事業のように長期的な視野での研究開発が必要な事業から、食品・飲料事業のような日々の競争が激しい事業まで、リスクの大きさ・サイクルが異なる多様な事業が存在しています。第5次中期経営計画以降の持続的な成長を見据え、積極的な研究開発投資を実行し、自社臨床開発や戦略的提携による新製品の創出や、新規事業領域への挑戦にも取り組みます。これに加えて、効率化の追求とブランド価値の向上を通じて既存事業の価値を最大化し、グループ全体の成長を支えます。この長期的な視点による成長と短期的な収益拡大の両立が私の役割だと考えています。

第二の施策は、ウェルビーイングにつながる新たな価値創造です。創薬力・製品開発力を強化し、イノベーション創出の仕組み作りを推進することで、先進的な医薬品やヘルスケアソリューションを提供していきます。

第三の施策は、長期的視野に立った「資本コストを意識した経営の実践」です。持続可能な成長を支える企業文化醸成と財務基盤の安定により、大塚のイノベーションを支えることで、大塚グループの経済発展と株主の皆さまへの安定継続的なリターンを実現します。

大塚グループの成長を支える人財～挑戦の精神～

大塚ホールディングスの傘下には多数の事業会社があり、多くの関係会社で構成されています。そのため、各事業会社では自律的なガバナンスのもと、着実に事業運営していくことが重要です。私自身はグループ全体のガバナンスと各事業会社の運営の間のバランスを重視しています。これにより最適な経営戦略の実行を追求します。

また、過去から現在に至るまで、大塚グループの成長の源は「人」です。将来の事業を担う優れた人財の育成を課題とし、従業員の能力開発と専門知識の向上による人的資本の強化に注力しています。新規事業の立ち上げや市場の拡大には人財の育成が最も重要で、人的資本の強化は各事業会社だけでなく、事業会社間の連携にも必須です。樋口CEOが従業員の研修に力を入れているのも、この人的資本の強化を目的としています。

大塚グループでは、若手社員を各事業会社の経営者として育てる文化があり、これがグループ全体の成長を支えてきました。挑戦し続け、経験を積み重ねることが成功への道筋を切り開くと確信しています。この挑戦の精神が、大塚グループの成長とガバナンス強化の原動力となっています。



「なくてはならない企業」として世界に貢献

大塚グループは、人々のヘルスケアのあらゆる段階をカバーする製品を提供し、さらには人間をとりまく社会全体へと目線を広げ、ヘルスケアに関する社会課題を解決する、広い意味での「トータルヘルスケア」を目指しています。私は大塚製薬の社長として、医療関連事業とNC関連事業の両方に携わり、ほかの事業会社と連携して事業を推進してきました。この経験は、大塚ホールディングスのCOOとして業務を遂行する上で重要な資産となっています。医療がこれまで以上に健康維持・予防にシフトするなど、医療と生活者の接点が増えていくことが想定されているなか、大塚グループとしてその両方に対する製品を持っていることは、大きな強みだと考えています。長期的視野でイノベーションを実現し、人々のウェルビーイングの実現をサポートしていきます。

大塚グループは、規模の拡大だけではなく、持続性を重視し、長期的な成長を「成功」と捉えています。私は、これまでの経験を活かし、CEOと協働して当社グループの経営体制を強化してまいります。経営陣間のコミュニケーションを密接に保ち、CEOが最終的な意思決定者として、私自身はCOOの立場から戦略の実行者として機能し、組織全体の運営を監督します。世界に貢献する「なくてはならない企業」を目指し、組織を円滑に運営し、経営戦略を確実に実行して大塚グループの成長と発展を支えていきます。

リスクと機会

社内外の環境変化から大塚グループにとってのリスクと機会の分析、評価を行いました。

今後もリスクと機会の検討を継続的に行いながら、大塚グループの取り組みへ反映させるとともに、活動を推進していきます。

課題	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）
ヘルスケア業界における法令・規制の変化	<ul style="list-style-type: none"> 薬価基準改定、医療制度、行政施策による業績および財政状況への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 適正価格での革新的な新薬の提供 新薬のもつ価値の立証 医療費高騰等による人々の病気の予防、健康意識の高まり 固定観念にとらわれない独自性から生み出される大塚ならではの薬剤によるアセット・ニーズへ対応 	<ul style="list-style-type: none"> 規制を遵守する体制の整備 国内外における行政動向の継続的なモニタリング トータルヘルスケア企業としての多様な事業ポートフォリオによる健康ニーズへの対応
臨床試験における有効性と安全性	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発の遅延・中止 独占事業期間の短縮 競合品の台頭 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの信頼の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 重点領域などにおけるパイプラインの強化 ▶ P.31 開発品目の拡充 研究開発方針の適宜見直しによる適切なポートフォリオ管理
医薬品や医療機器等による予期せぬ副作用・不具合の発生	<ul style="list-style-type: none"> 重大な副作用の発生による製品の販売中止や回収 製品の開発中止 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題起点型の事業のさらなる展開 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 	<ul style="list-style-type: none"> 安全管理に係るグローバルな組織体制の構築 グローバルデータベースによる安全情報の管理
品質や法令に関する問題の発生	<ul style="list-style-type: none"> 品質問題や関連法令不遵守による販売中止、回収などによる供給の不安定化およびブランド価値や信用の低下 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の規制に準拠した製造および品質管理の徹底 ▶ P.65 製造委託先や原材料調達先に対する、定期的な品質保証体制の確認・評価など
変化する健康価値	<ul style="list-style-type: none"> 製品の顧客ニーズへの不適応 法的規制の変更や強化 経済情勢の悪化や政情不安の顕在化 	<ul style="list-style-type: none"> マクロ・ミクロ動向の注視・分析 製品や地域特性を踏まえた長期的な視点による戦略の最適化 関連部門の連携による、効果的な情報収集・分析および戦略策定 	
人財の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門スキルを持つ人財の不足 企業理念や企業文化が十分に浸透せず、グループ戦略を踏まえた事業運営が遂行できないリスク エンゲージメント低下による人財の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の企業文化・理念に基づく人財育成 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進によるイノベーションやグローバル化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人財育成プログラムの設置による、次世代の人財の早期発掘・育成 ▶ P.51 「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づく「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)」推進と、制度や仕組みの整備 ▶ P.55 多様な働き方、健康経営の推進
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> グループの環境関連目標（温室効果ガスの排出量の削減など）の未達 炭素税の導入等の法律・規制によるコストの増加 脱炭素社会への移行による製品・サービスのニーズの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な再生可能エネルギー導入による脱炭素化への移行 環境変化へ適応・環境保護に貢献する製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 環境のマテリアリティ（重要項目）に2028年、2030年目標を設定し取り組みを推進 ▶ P.59 ISO14001（環境マネジメントシステム）の統合認証取得の取り組みによる、効率的かつ実効性の高い活動推進 各委員会等の設置による環境問題への取り組み体制整備 ▶ P.61
大規模な自然災害やパンデミック	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な自然災害やパンデミックによる工場などの稼働停止、人的資産の喪失、製品開発の中止や遅延 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画 (BCP) の策定および継続的な見直し・改善 定期的な訓練・演習の実施 トータルヘルスケア企業としての多様な事業ポートフォリオによる健康ニーズへの対応
持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済の停滞、地政学的なリスクの高まりなどに起因する資材調達や供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー選定におけるデュー・ディリジェンスの実施 複数社購買などによる調達先の分散化および代替原料の確保 適正在庫の確保および生産拠点の複数化 サプライチェーン上流の可視化とリスクの特定および対応による安定調達体制の構築 	
サプライチェーンの透明性	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける重大なコンプライアンス違反や不適切な行為（人権、労働、環境、腐敗等）の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な製品を安定的に供給することによる企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の策定 ▶ P.57 継続的なモニタリング体制の整備 責任ある調達を実現するためのサプライヤー向け説明会やアセスメントの実施
DX推進	<ul style="list-style-type: none"> デジタライゼーション推進の遅延・不足による競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用したヘルスケア製品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 最新技術の導入、実証実験や実務適用 デジタル人財の育成 ▶ P.52
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 大規模なシステム障害や外部からのサイバー攻撃 従業員や業務委託先等第三者の過失などによる情報の改ざん、悪用および漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの活用によるブランド育成 	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティインフラの強化およびプロセスの整備 CSIRT(Computer Security Incident Response Team)による情報セキュリティインシデント等に対応する体制の構築 「グループ情報セキュリティ委員会」の設置

大塚グループのサステナビリティ

「未来を創る。そのために、大塚グループは進む。」

大塚グループは2021年9月に創業100周年を迎えました。大塚グループにとって、より良い未来へ向けた社会課題の解決は、事業活動そのものです。その考え方と取り組みは、今、人の健康づくりだけでなく、社会の健康づくりや地球の健康づくりへも広がっています。グループが一体となり、企業の持続的成長とサステナブルな社会の実現に向け、トータルヘルスケアカンパニーとして、大塚グループはこれからも歩みを続けていきます。

サステナビリティミッション

大塚グループは、企業理念のもと、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、
自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現を目指します。

大塚グループのサステナビリティの考え方

大塚グループは100年を超える歴史の中で、創業以来受け継がれてきた「品質第一」の精神を礎に、強固なガバナンス体制のもと、原材料の調達からお客様の手に渡るまでのバリューチェーンの過程すべてにおける品質の追求、そして株主、顧客、従業員、および地域社会等のステークホルダーとの信頼構築に努めてきました。そのうえで、「大塚グループだからできる、大塚グループにしかできない」価値を創造し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

2024年6月には、大塚グループの第4次中期経営計画の策定に合わせ、事業環境および社会情勢の変化を考慮し、企業が優先して取り組むべき重要項目であるマテリアリティを再特定しました。マテリアリティの各項目において、戦略、施策、および指標を設定し、大塚グループのサステナビリティミッション達成に向けグループ全体で取り組んでいきます。▶P.17

事業を通じたサステナブルな社会の実現を目指し、未来を創るために、これからも大塚グループは進み続けます。

マテリアリティ

トータルヘルスケア企業
として世界の人々へ
ウェルビーイングを提供

▶P.31~



地球環境への負荷低減

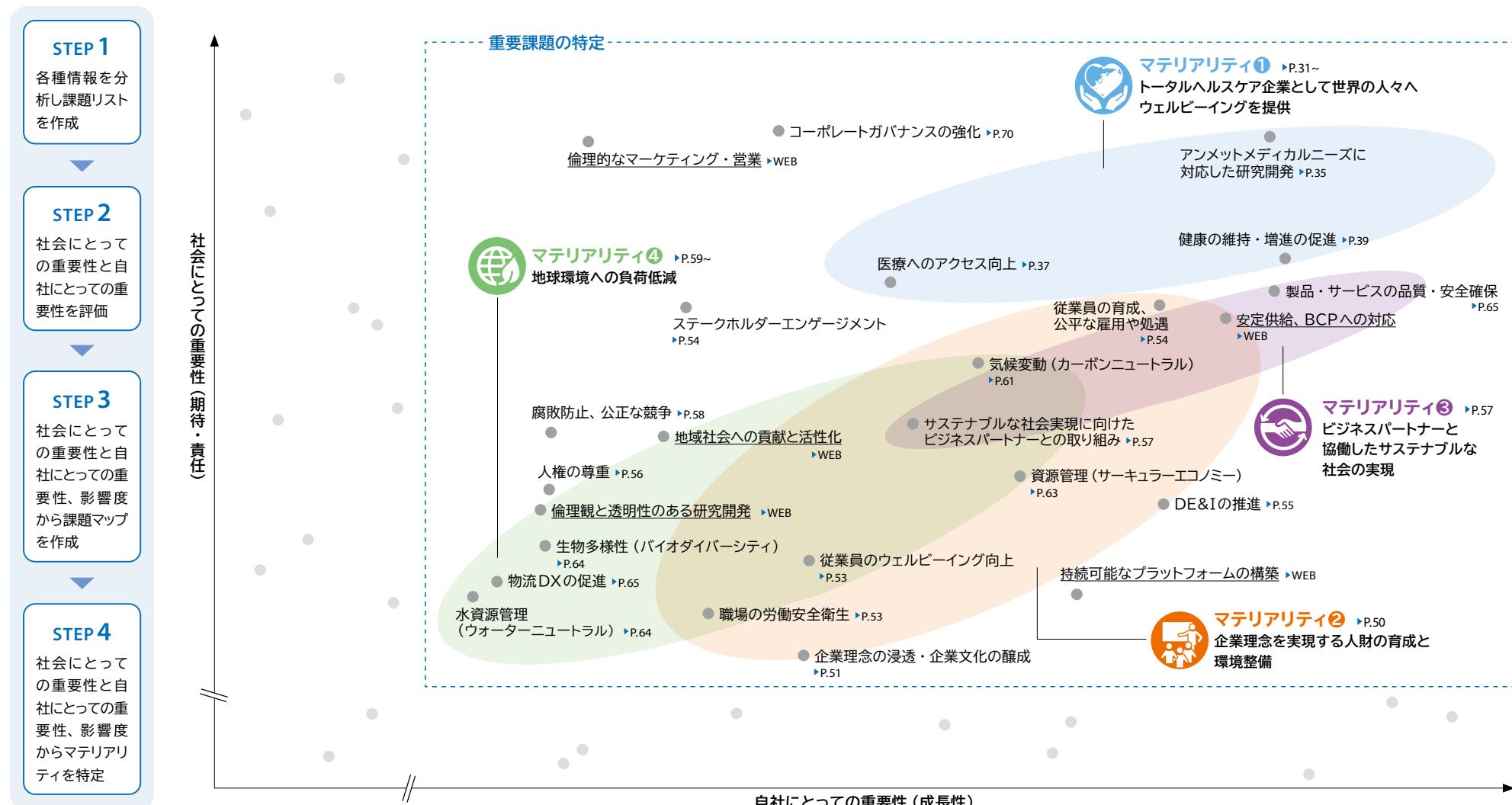
▶P.59~

ビジネスパートナーと協働した
サステナブルな社会の実現

▶P.57~

大塚グループのマテリアリティ

マテリアリティは企業が優先的に取り組むべき項目を指します。大塚グループでは、「社会にとっての重要性」を図るために業界動向、ESG評価機関、NGOを含めた機関や投資家等のステークホルダーのご意見を参考しました。あわせて、「自社にとっての重要性」として、主要事業会社による課題スコアリング、社員アンケート、ヒアリング等の実施を経て事業の成長性を評価したうえで、課題マップを作成しました（下図）。それぞれの戦略、施策、指標（➡P.17）のもと、取り組みを進めます。



マテリアリティ

マテリアリティ	社会課題	戦略	施策	指標
 トータルヘルスケア企業として世界の人々へウェルビーイングを提供     ▶ P.31～	<ul style="list-style-type: none"> 満たされていない医療ニーズ／消費者が気づいていない健康ニーズの存在 変化する健康価値観への対応 	<ul style="list-style-type: none"> グループ内外の多様な資産を活用した製品価値の最大化 満たされていない医療ニーズに対応する研究開発力の強化 世の中の変化に適応し、複合的な健康ソリューションを生活者に提供 	<ul style="list-style-type: none"> 疾患に対するアンコンシャスバイアスを開拓するシームレスな診断法、治療法、サービスの提供 グローバル研究拠点とアカデミアネットワークを最大限活用した自社創薬力強化 最新テクノロジーとノウハウを利用した開発力の強化 熱中症などへの水分電解質補給の啓発 女性の健康カテゴリーの成長 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルアクセスの拡大 精神・神経、がん、循環器・腎における疾患啓発への取り組み推進 結核撲滅 自社創薬力 アンメットメディカルニーズに貢献する製品開発力 ポカリエットの浸透度 女性の健康への貢献度
 企業理念を実現する人財の育成と環境整備     ▶ P.50～	<ul style="list-style-type: none"> グローバル競争の激化、デジタル化の進展による経営競争環境の変化、画一的組織の限界による個人の価値観や働き方の多様化、流動性の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の実現に向け、インベーションの源泉である人財力を強化 人財力を最大化させるための環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の人財育成プログラムを通じた「流汗悟道」「実証」「創造性」を実践する人財の育成 多様な事業を有する大塚ならではの多彩な人財が活躍できる職場・組織づくりと機会の提供 従業員エンゲージメントを向上させる仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化の浸透度 次世代を担う人財を育てる仕組みづくり 社員挑戦指數 社員挑戦応援指數 大塚の企業理念を実現するための従業員エンゲージメント
 ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現      ▶ P.57～	<ul style="list-style-type: none"> (パンデミック、地政学的リスクなどによる)サプライチェーン寸断による原料調達や製品供給の不安定化 持続可能なサプライチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> リスクに対応した強固な安定調達体制の構築 責任ある調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上流の可視化とリスクの特定および対応 人権や環境等に配慮した「責任ある調達」を実現するためのビジネスパートナーとの強固なエンゲージメントの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 特定したリスクへの対応率 本施策へのサプライヤー参加率 インシデント発生時のアンケート回答率 サプライヤーとのコミュニケーション実施数
 地球環境への負荷低減       ▶ P.59～	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応などによる環境負荷の低減 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにする2050年環境ビジョン「ネットゼロ」の実現 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル：地球温暖化による気候変動の抑制 サーキュラーエコノミー：資源利用の抑制・循環利用 ウォーターニュートラル：水資源の維持・保全 バイオダイバーシティ：自然資源の持続可能な安定調達 	<p>[2028年目標]</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 Scope1,2: 50%削減(2017年比) Scope3: 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み ・自己創出再生可能エネルギー20% <p>[2028年目標]</p> <ul style="list-style-type: none"> 単純焼却と埋立を50%削減(2019年比) 食品ロス削減計画の策定と実行 <p>[2030年目標]</p> <ul style="list-style-type: none"> PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100% <p>[2028年目標]</p> <ul style="list-style-type: none"> 水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案 水管理プログラムの全拠点展開 水使用量10%削減(2023年比) <p>[2028年目標]</p> <ul style="list-style-type: none"> RSPO認証パーム油を100%利用 サステナブルな紙を100%利用

サステナビリティ担当役員メッセージ

ウェルビーイングの提供を通じて持続可能性を追求し、
大塚グループの存在価値を高めていきます。



松尾 喜朗

大塚ホールディングス株式会社
取締役副社長
大塚グループサステナビリティ
推進責任者

大塚グループのサステナビリティの考え方

「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」。これが大塚グループの企業理念です。我々はこの企業理念を基盤とした事業を通じ、社会課題の解決に取り組むことが、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につながると考えています。

近年、社会情勢や事業環境は目まぐるしく変化しています。当社グループは32カ国・地域で事業をグローバルに展開し、196社で構成されているため、国際情勢にも広く目を配りつつ、変化や影響に対応することは喫緊の課題です。このような変化や事業の多様化を踏まえ、当社グループでは、マテリアリティ（企業が優先して取り組むべき重要項目）の見直しを行い、第4次中期経営計画とともに公表しました。企業の成長とさらなるサステナビリティ推進に向けて、より事業戦略と融合したマテリアリティを策定できたものと認識しています（▶P.15）。

新しいマテリアリティでさらなる価値の創出を実現

■ トータルヘルスケア企業として世界の人々へウェルビーイングを提供する

大塚グループはトータルヘルスケア企業として、単に製品を提供するだけではなく、人々の生活の質（QOL）の向上を含むウェルビーイングの提供が、極めて重要であると考えています。医療関連事業においては、診療支援に加えて、疾患啓発やアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）の払拭、そして患者さんの社会・就労復帰支援など、シームレスな医療ソリューションを提供しています。例えば、中枢領域では、精神疾患有する患者さんに対し、診療・治療支援、介護負担軽減など、患者さんや周りの方々を支える活動にあたっています（▶P.34）。また、NC関連事業、食品等の消費者関連事業では、「飲む点滴液」という発想から開発した「ポカリスエット」に代表されるように、医療現場からヒントを得た関連製品の創造により、消費者がまだ気づいていないニーズを見つけ出し、それまで世の中になかった新しいカテゴリーを創出することで、人々の健康に貢献しています。「ポカリスエット」を通じた水分・電解質補給の重要性を伝える活動は、熱中症対策の取り組みにもつながっています（▶P.40）。いずれも、企業文化である「流汗悟道」「実証」による挑戦を続けることで「創造性」を発揮してきた歴史だと言えるでしょう。当社グループは、これからも「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を成し遂げることで、世界の人々へウェルビーイングを提供していきます。

■ 企業理念を実現する人財の育成

大塚グループが持続的に成長し、サステナブルな社会の実現を目指すためには、何より「人財」が重要です。当社グループでは現在、事業領域の拡大に伴い、人財の育成が急務です。また、当社グ

ループの企業理念を理解し、創造性を活かしてそれを具現化することができる能力を備えた人財の育成が重要と捉えています。そのような人財が最大限に活躍できる基盤を築くために、日本を含む世界各国の事業会社において、多様なバックグラウンドを持つ多彩な従業員が集結し、多角的な視点が交錯するような職場環境の整備に尽力していきます。

さらに、次世代リーダー候補には、人種・性別などのバックグラウンドに関係なく、広い視野とチームビルディング力、そして革新的思考能力を持つ人財を登用する方針としており、こうした人財を育成するには、少なくとも2つ以上の異なる部門やエリアを経験してもらうことが望ましいと考えています。例えば、生産と本社部門、営業とマーケティング、日本とアメリカなどの異なる部門やエリアで経験することで、さまざまな視点から物事を捉える力が培われます。加えて、当社グループでは省庁への出向、海外の大学からのIT人財の採用およびインターンシップの実施のほか、当社グループ内の従業員が国内外の事業会社を横断的に経験する機会を創出しています。なお、専門的な知識が必要な部門においては、従業員一人ひとりの適性や特性に応じて、長期的な目標で確実に専門人財を育成していきます（▶P.50）。

■ ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現

大塚グループは、ビジネスパートナーの皆さまとともに、行う事業活動を通じて、社会的課題の解決に貢献することを目指しています。また、その進め方は事業活動の結果と同様に重要であるという考え方のもと、ビジネスパートナーの皆さまとともに高い倫理観に基づいた事業活動を行う意思を表すため、2024年、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を制定しました。サプライチェーンに関わるすべてのビジネスパートナーの皆さまとともに、本規準に則した事業活動を推進し、これらの活動がサプライチェーン全体に浸透するように取り組んでいきます。

また、近年は、外部環境の変化に対しても柔軟に適応しうる安定調達の体制構築と併せて、調達活動を通じた社会課題の解決を目指す責任ある調達を行う「サステナブル調達」に注力してきました。2024年は「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」の改定や、調達担当の人財育成を目的に研修の充実化を図っています。今後も、サプライヤーの方々との関係を強化し、サステナブル調達のさらなる推進に向け取り組んでいきたいと考えています（▶P.57）。

■ 地球環境への負荷低減に向けて — 2050年環境ビジョン「ネットゼロ」 —

大塚グループでは、2050年環境ビジョン「ネットゼロ」において、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにすることを掲げています。このたびのマテリアリティ再特定にあたり、これまでの「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ウォーターニュートラル」に加え、生態系の維持・保全の重要性を考慮して、新たに「バイオダイバーシティ」をマテリアリティに追加しました。2028年および2030年の中期目標についても目標の見直しを行い、さらなる高みに向けて、グループ一丸となって取り組みを進めていきます（▶P.59）。

特に「カーボンニュートラル」では、再生可能エネルギーの利用拡大ならびに当社グループにおけるエネルギーベストミックス（▶P.62）の追求を目指し、大塚グループエネルギー管理棟を開設しました。国内グループの統合エネルギー管理をさらに強化する体制を整え、国内から推進していくとともに、次世代

技術の検証を開始しています。

「サーキュラーエコノミー」では、2030年までにPETボトルのリサイクル原料および植物由来原料の使用割合をグローバルで100%とする目標を掲げています。この達成に向けて、リサイクルPETボトルの導入とともに、行政機関や地方自治体、ビジネスパートナーと協働して、使用済みPETボトルの国内資源循環スキームの構築を進めています。また、インドネシアの子会社であるPTアメルタインダ大塚では、地球環境への貢献を目指したサステナビリティプログラム「OTSUKA BLUE PLANET」を立ち上げました。これは、国や地方自治体とも連携した資源循環の取り組みや啓発活動を通じ、インドネシアにおける環境分野へ貢献するため、環境配慮についての意識・習慣を形成し、独立してゴミ処理・廃棄物管理を行うことができるコミュニティー作りの支援などの取り組みです。

新たにマテリアリティとして特定した「バイオダイバーシティ」では、生物多様性の保全および持続可能な利用は、大塚グループの持続的な成長に必要不可欠であると認識し、事業活動が生物多様性に与える影響と事業活動の生物多様性への依存度について評価を進めています。また、森林破壊リスクが高い原材料の調達については、目標を設定し、持続可能な責任ある調達を推進していきます（▶P.64）。

サステナビリティミッション実現のために

このたび再特定した4つのマテリアリティは、大塚グループの重要な項目として掲げるのですが、グループのサステナビリティの考え方を示しているのは、これに限定されるものではありません（▶P.15）。当社グループは、創業から続く「品質第一」の精神を基本に、強固なガバナンス体制のもと、研究・開発から調達、生産、物流、販売、顧客対応に至るまでのバリューチェーンの全段階において、人権や環境等に配慮したサステナブルな社会の実現を目指してきました。多種多様な事業を展開している当社グループが、サステナビリティミッション実現のために取り組んでいくべきことは、ホールディングスによる全体戦略の統括・推進と、事業会社による実行の両輪で企業価値を最大化することです。また、経営全体の方向性が誤った向きに進行してしまう可能性に対して、迅速に軌道修正を行えるレジリエンスを強化することは、我々のグループガバナンスにおける重要な要素であり、一つの課題として認識しています。そのために、欧州での企業サステナビリティ報告指令（CSRD）や本邦SSBのサステナビリティ開示基準をはじめとする法令や基準への対応など、企業を取り巻くサステナビリティ関連情報開示義務化の流れに準じ、ガバナンスを確実に強化していきます。

なお、当社グループの第4次中期経営計画では、サステナビリティ経営により注力すべく、本中期経営計画から取締役の株式報酬の評価指標の中に、非財務指標としてESGに関する外部評価指標の達成を組み入れました。また、株式報酬制度では取締役との契約において、クローバック※条項を導入しています。

大塚グループは、各施策をより高度化しながら、長期的な目標で社会課題の解決に取り組み、自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現に向け、グループ全体で邁進してまいります。

※企業不祥事等が発覚した場合に支払い済みの報酬を返還させる仕組み

過去・現在の中期経営計画の振り返り、第4次中期経営計画に向けて

大塚グループは“Otsuka—people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、

トータルヘルスケア企業として世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業の実現を目指しています。中期経営計画を策定することで、

大塚のDNAである「流汗悟道」「実証」「創造性」に基づき、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を通して、今後も社会への貢献と持続的な成長を目指していきます。

第3次中期経営計画の詳細はこちら
[Web https://www.otsuka.com/jp/ir/management/plan.html](https://www.otsuka.com/jp/ir/management/plan.html)



過去の中期経営計画振り返り

第1次中期経営計画 (2011~2013年度)		第2次中期経営計画 (2014~2018年度)	第3次中期経営計画 (2019~2023年度)
中期経営計画骨子	「医療関連事業」と「NC関連事業」を両輪とするグローバルヘルスケア企業として、世界トップクラスを目指す体制整備に目処をつける3年間	持続的成長の実現に向けた多様な収益構造の確立	独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進一成長の5年間一
中期経営計画最終年度目標	<p>2013年度計画 (2011年5月発表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 13,300億円 ● 研究開発費 : 2,000億円 ● 営業利益 : 2,000億円 ● 純利益 : 1,300億円 ● EPS : 230円 ● ROE : 10%以上 	<p>2018年度計画 (2014年8月発表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 14,400億円 ● 研究開発費投資前営業利益 : 3,700億円 ● 研究開発費 : 1,700億円 ● 営業利益 : 2,000億円 ● ROE : 8~10% 	<p>2023年度計画 (2019年5月発表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 17,000億円 ● 研究開発費投資前事業利益 : 4,600億円 ● 研究開発費 : 2,600億円 ● 事業利益* : 2,000億円 (CAGR10%以上) ● ROE : 8.0%以上
実績	<p>2013年度実績</p> <p>売上収益・純利益は、当初計画を上回り伸長</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 14,528億円 ● 研究開発費 : 2,490億円 ● 営業利益 : 1,987億円 ● 純利益 : 1,510億円 ● EPS : 278.1円 ● ROE : 10.8% 	<p>2018年度実績</p> <p>収益構造の多様化を確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 12,920億円 ● 研究開発費投資前営業利益 : 3,244億円 ● 研究開発費 : 1,929億円 ● 営業利益 : 1,083億円 ● ROE : 4.7% 	<p>2023年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益 : 20,186億円 ● 研究開発費投資前事業利益 : 6,204億円 ● 研究開発費 : 3,078億円 ● 事業利益 : 3,126億円 ● ROE : 5.3%
課題	<p>医療関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コア治療領域フランチャイズの強化 ● 売上構成の多様化 <p>NC関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パリューチェーンを支える経営資産の見直し ● グローバル展開の加速 ● 収益性改善 	<p>医療関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>NC関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 高利益率体制の継続 	<p>医療関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 後期開発品の着実な試験遂行、新製品の育成、2030年以降の成長を牽引するパイプラインのさらなる拡充、コラボレーションを通じた事業機会の拡充、既存製品の価値最大化による収益力の向上 ● イノベーションを創出できる人財の育成 <p>NC関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主要ブランドを中心としたさらなる事業規模の拡大 ● 将来の事業を支える育成ブランドの成長加速 ● 新しいコンセプトの製品創造と新規市場開拓

* 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

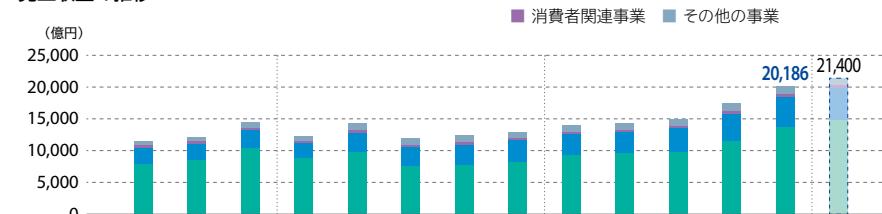
* 2024年2月公表値

過去・現在の中期経営計画の振り返り、第4次中期経営計画に向けて

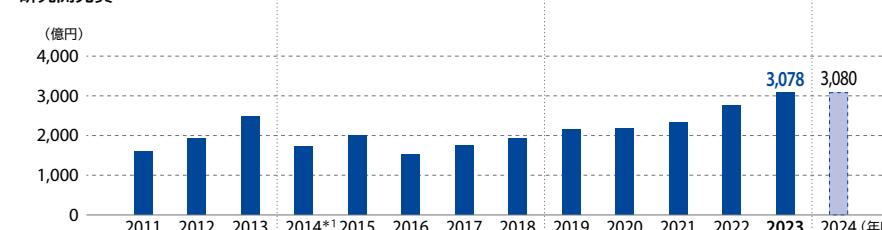
業績推移

大塚グループは多様な事業を展開していることが特長であり、特に第3次中期経営計画期間中ではグローバル4製品をはじめとした医療関連事業の伸長と、高マージン戦略を推進することによるNC関連事業の継続的な利益創出によりグループ全体で安定的な成長を実現してきました。この大塚独自のビジネスモデルを安定した財務基盤で支えることで、新たな価値創造によりさらなる飛躍を目指します。

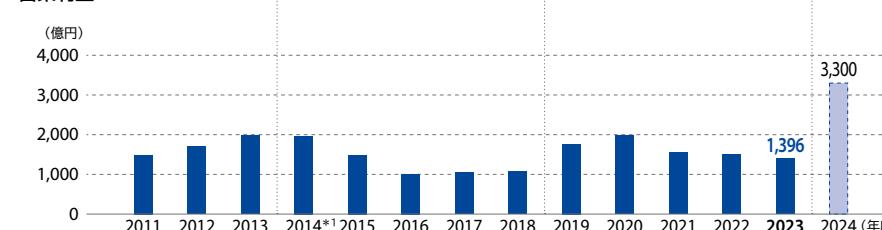
売上収益の推移



研究開発費



営業利益

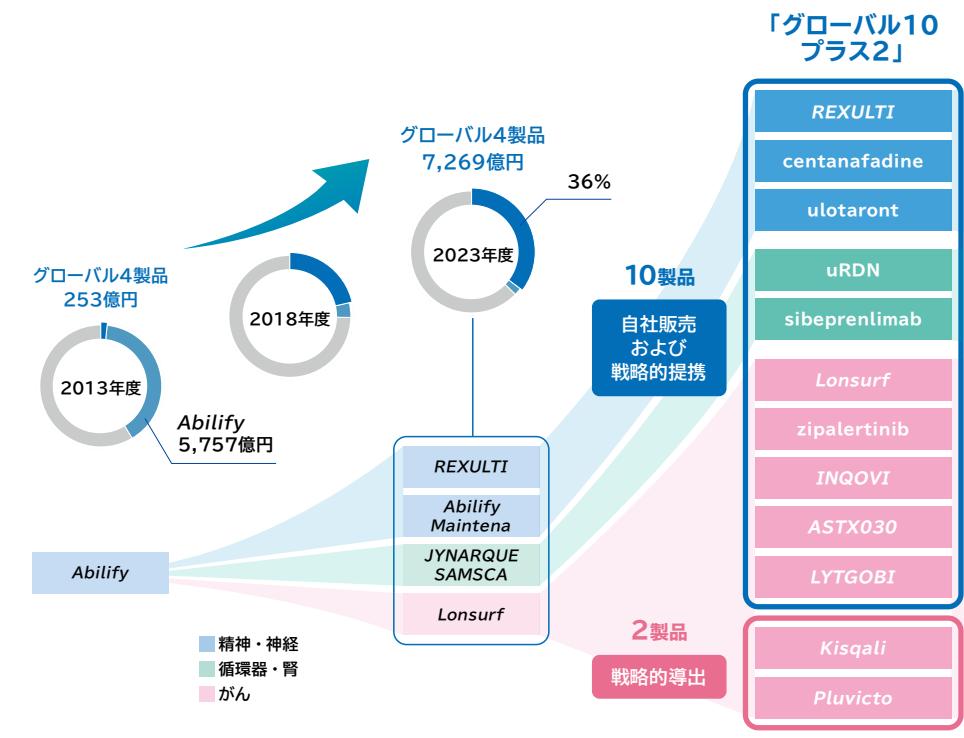


*1 2014年については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9か月間の数値を記しています。
 *2 2024年2月公表値

医療関係事業：持続的成長の実現に向けた次世代の成長ドライバー「グローバル10プラス2」

2013年の成長ドライバーは「エビリファイ」1製品でしたが、収益構造の多様化を目指した第2次中期経営計画を経て、第3次中期経営計画には「レキサルティ」「エビリファイメンテナ」「ロンサーフ」「サムスカジンアーカー」の4製品に拡大。「グローバル4製品」として価値最大化に注力してきました。

また、第3次中期経営計画では、“独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進”をテーマに掲げ、第4次中期経営計画に向けて「グローバル10プラス2」（以下表を参照）を次世代の成長ドライバーとして育成してきました。第4次中期経営計画期間中では「グローバル10プラス2」の価値を最大化させ、第5次中期経営計画以降のさらなる飛躍につなげていきます。



第4次中期経営計画の概要

第4次中期経営計画（2024～2028年度）

新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進
～創造と成長の5年間～

（大塚が特に注力する社会課題）



多くの人が
暑さに課題を抱える



さまざまな年代で
多くの健康ニーズが存在



先進地域を中心に
高齢化社会は急速に進展

社会課題を解決し、ウェルビーイングな未来を創る

第4次中期経営計画は、「新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進～創造と成長の5年間～」と位置づけ、予防・健康増進、診断から治療までのトータルヘルスケアをコンセプトに、地球環境、女性の健康、少子高齢社会という社会課題に重点的に取り組んでいきます。

医療関連事業は、独占販売期間終了（LOE^{*1}）による調整局面を短期にとどめ、「グローバル10プラス2」などの成長により、最終年度の売上収益は1兆6,800億円となる計画です。NC関連事業は、社会課題に寄り添う3つのカテゴリーを中心に、ライフステージに合わせた健康ソリューションを提案していきます。各カテゴリーのさらなる価値最大化により、NC関連事業の最終年度の売上収益は6,200億円となる計画です。また、「持続的成長を支える積極的な財務戦略」を実践し、資本コストを意識した経営に取り組み、持続的成長を見据えた長期的な企業価値向上を目指します。

*1 独占販売期間終了: Loss of Exclusivity

第4次中期経営計画骨子

業績目標 進化した売上・利益成長ステージの確立

- 新製品群を背景とする新しい売上成長ドライバーの確立
- LOEによる調整局面を短期にとどめ、再び事業利益成長率2桁以上の成長ステージへ

事業戦略 進化した事業成長ステージの確立

- 充実した開発後期の新薬候補群から着実に上市を実現
- 過去最高水準の安定的な財務状況を背景に、3,000億円規模の研究開発投資を継続
- 医療関連事業、NC関連事業において、新製品・新サービスによる事業領域の拡大・深化を実現
- 経営計画実現後の新ステージでは、利益の規模と質が大きく向上

財務戦略 資本コストを意識した経営の実践

- ROIC、ROEによる業績管理
- 積極的な成長投資の継続
- 株主還元の充実

業績目標| KPI

単位 億円	2023年	2026年	2028年
売上収益	20,186	22,000	25,000
研究開発費投資前事業利益	6,204	5,800	7,200
対売上比率	30.7%	26.4%	28.8%
研究開発費	3,078	3,100	3,300
事業利益 ^{*2}	3,126	2,700	3,900
対売上比率	15.5%	12.3%	15.6%
R&D投資前営業CF	5,762	5,400	6,500
EPS	224.1円	380円	550円
ROIC	4.8%	7.5%以上	9.5%以上
ROE	5.3%	8%以上	10%以上

為替前提 ¥130／USD、¥140／ユーロ

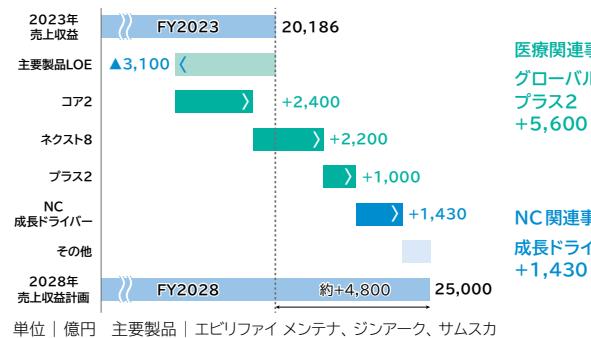
*2 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費 + 持分法投資利益 - 研究開発費

第4次中期経営計画の概要

成長を牽引する製品群の売上収益計画

主要製品のLOEによるマイナス影響3,100億円に対して、第4次中期経営計画期間に成長を牽引する製品であるコア2（レキサルティ、ロンサーフ）の成長により、マイナス分の大半を相殺する計画です。さらに、ネクスト8（ウロタロント、センタナファン、uRDN、sibemprelimab、リトゴビ、zipalertinib、INQOVI、ASTX030）、プラス2（Kisqali、Pluvicto）およびNC関連事業の社会課題解決製品群の成長が、純増加分として第4次および第5次中期経営計画の成長を牽引する計画です。この結果、2028年の売上収益は2023年比で約4,800億円増加し、過去最高の2兆5,000億円となる計画です。

売上収益計画|2023年と2028年の比較



医療関連事業|戦略骨子

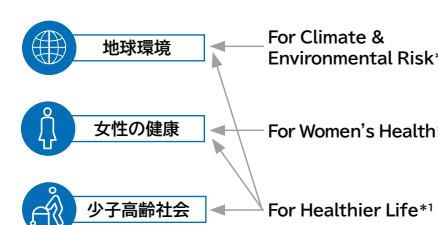
新領域への挑戦による持続的成長の実現

- ・独創的な新領域での事業基盤構築
- ・イノベーションのエコシステム発展
- ・ウェルビーイングにつながる新たな価値創造

NC関連事業|戦略骨子

- 柔軟性を持つグローバル企業へーライフステージに合わせた健康ソリューションの提案
- ・グローバル視点での社会課題への貢献
- ・次世代の成長ドライバーの創出・育成
- ・高利益率体制の継続

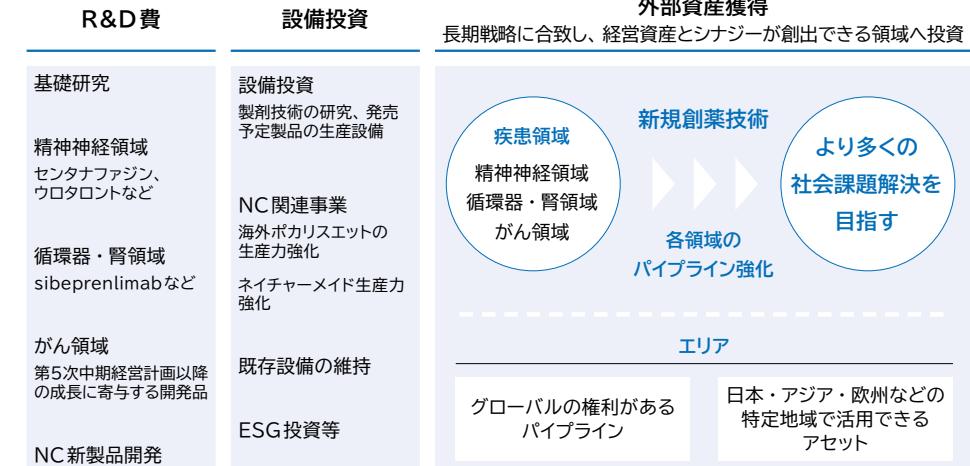
■ 社会課題から見たNC関連事業のソリューション



*¹ 気候および環境リスク・女性の健康・ヘルシーライフと定義

持続的成長を支える成長投資

研究開発費に関して、医療関連事業は、基盤技術となる基礎研究に加え、後期の臨床開発を進めるために精神神経領域と循環器・腎領域、がん領域を中心に投資する予定です。NC関連事業は、継続的に新製品の開発に投資します。設備投資については、主に事業拡大を目的とした医薬品原料の生産設備、海外の「ポカリスエット」生産能力強化のための投資、環境に配慮した既存設備の維持更新などを予定しています。外部資産獲得の基本的な方針については従来通り、長期戦略に合致し、既存の経営資産とのシナジーを生み出せる領域への投資を考えています。特に、パイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得、疾患領域では精神神経、循環器・腎領域を中心にグローバルの権利があるパイプラインの獲得が、第5次中期経営計画以降における成長戦略の上で重要だと考えています。



CFOメッセージ

投資・成長サイクルの回転と資本コストを意識した経営の実践により大塚のトータルヘルスケア企業としての成長、イノベーション創出による社会貢献を支えます



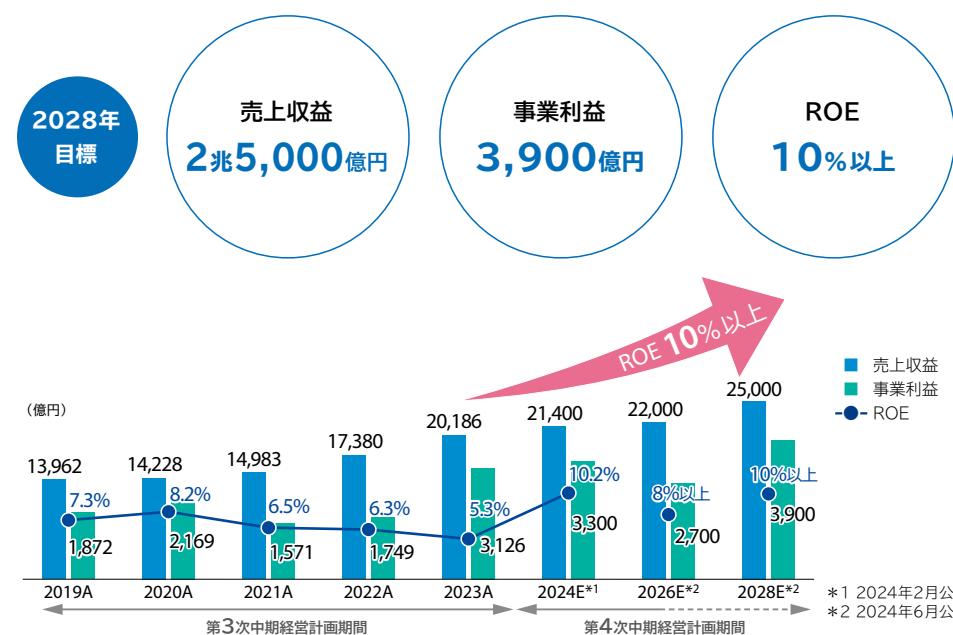
牧野 孝子

大塚ホールディングス株式会社
取締役CFO

第3次中期経営計画の振り返り

大塚グループでは、第3次中期経営計画期間を「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、「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きました。第3次中期経営計画期間中は、パンデミックや地政学的リスクの高まり、エネルギーコストや原材料費の高騰などの外部環境の影響を受けましたが、強みである医療関連事業およびNC関連事業の両輪を活かし、事業は力強く成長しました。

2023年度の売上収益は2兆186億円となり、最終年度目標の1兆7,000億円を大きく上回る過去最高の業績を達成し、2018年度以降の売上収益は年平均成長率9.3%となりました。また、医療関連事業とNC関連事業でグローバル展開を進めた結果、売上収益に占める海外比率も50%から67%に増加し、着実に拡大しています。事業利益は最終年度目標の2,000億円を大幅に超える3,126億円となり、2018年からの年平均成長率も10%以上という目標を大きく上回る20.9%となりました。



CFOメッセージ

医療関連事業においては、成長ドライバーであるグローバル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）や5年間で上市した新製品の貢献により、事業価値を最大化することができました。NC関連事業においては、成長ドライバーである「ネイチャーメイド」が大きく伸長し、1,000億円ブランドに成長しました。これは消費者の健康管理意識の高まりに加え、当社グループのこれまでの活動が、ブランドに対する高い信頼性を獲得してきたことが要因であると考えています。「ポカリスエット」はこれまで築いてきたブランド力を活かし、アジア・パシフィックエリアの売上収益を伸張させています。これら「ネイチャーメイド」「ポカリスエット」の伸長等により、NC関連事業の海外売上構成比は2018年の海外売上構成比56.7%から9.3%ポイント伸長し66.0%に拡大しました。両事業の成長ドライバーの売上収益は、連結売上収益の増加額7,266億円の87%を占めており、第3次中期経営計画の好業績に大きく貢献しています。

第3次中期経営計画期間は、「資本コストを意識した経営の実践」の導入期間として位置付けており、中長期にわたる経済的価値を創出し、ステークホルダーの皆さんに将来の社会価値創造への挑戦を理解・評価いただくための財務基盤の仕組みとして、ROICマネジメントの導入とグループ会社への浸透を進めてきました。業績管理指標として理解の浸透、販売管理費の最適化などによる事業価値の最大化、政策保有株の見直しや遊休不動産の活用など、地道な資産効率化に取り組み、成果は着実に得られています。この5年間の平均ROICは5.9%となり、第3次中期経営計画で設定した資本コスト(WACC) 5.5%を上回る数値となりました。既存事業価値の最大化によるキャッシュを獲得したこと、新たな価値創造に必要な成長投資を実践しつつ、第3次中期経営計画期間中に現預金約2,000億円を増加させ、次期中期経営計画への株主還元と成長投資資金の原資を確保することができました。

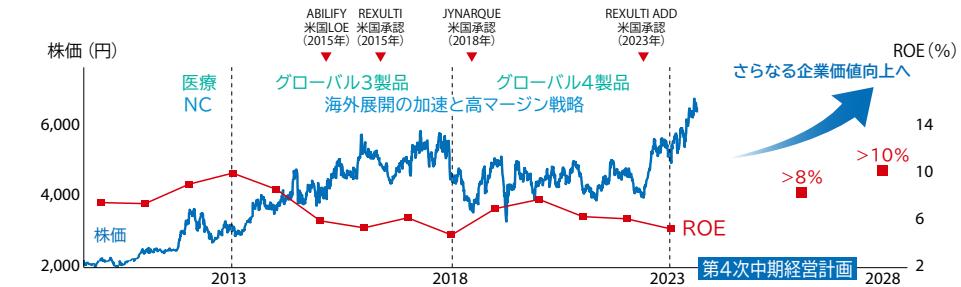
第4次中期経営計画の財務方針

財務目標

大塚グループは、事業活動によって生み出された研究開発費投資前営業キャッシュ・フローを、成長の源泉であるパイプラインや創薬基盤技術、NC製品のブランド価値、人財育成に投資し、将来の成長原資となる新たなキャッシュを創出しています。この投資と成長のサイクルにより成長を実現し、企業価値向上に努めてきました。東証上場以来の株価実績推移を見ると企業価値は確実に増大しており、当社グループの事業拡大策や収益改善策が一定程度、株式市場から評価されてきたことの表れと考えております。

2010年12月の上場時には、株式市場から「エビリファイ」の米国での独占販売期間終了(LOE^{*1})

■ 株価実績推移



を懸念する指摘があったものの、当社グループでは、第2次中期経営計画にかけて、「エビリファイ」のLOE以降、医療関連事業のグローバル3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）、次世代製品の「ロンサーフ」などの成長ドライバーの育成、NC関連事業の高マージン戦略を実施し、収益の多様化を進めました。さらに、第3次中期経営計画期間を「エビリファイ メンテナ」「ジンアーク」のLOEに対応する準備期間と定め、次世代の成長ドライバーの育成に取り組んできました。これらの施策と、これまでの成長投資による事業拡大策および収益改善策により、WACCを超える安定したキャッシュフロー創出能力を実現できました。

第4次中期経営計画では、現在の主力製品のLOEに対応する成長投資を積極的に実施するとともに、資本効率を意識した高度な経営視点で事業展開を進めることで、2028年に売上収益2兆5,000億円、研究開発費投資前事業利益7,200億円、事業利益3,900億円、EPS550円、研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー6,500億円、資本効率ROE 10%以上、ROIC9.5%以上を目指します。

*1 独占販売期間終了: Loss of Exclusivity

キャッシュ・アロケーション

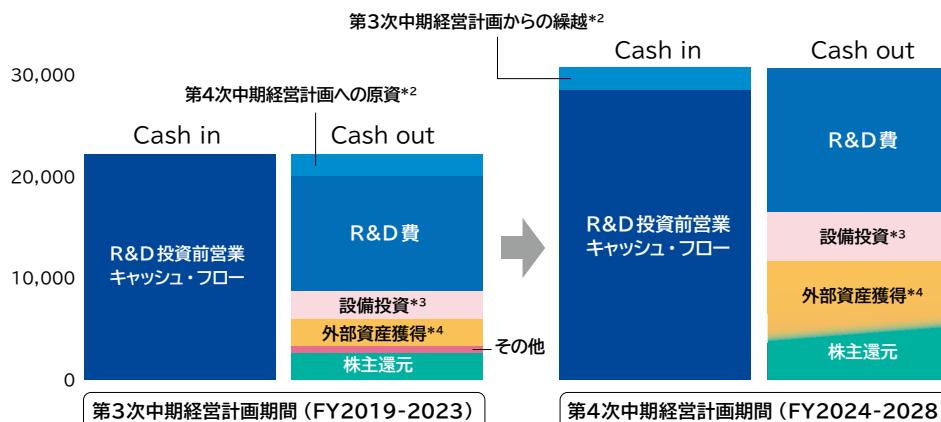
第3次中期経営計画期間中は、好調な事業利益や資産効率改善に努めた結果、5カ年累計の研究開発費投資前営業キャッシュ・フローは、2兆3,365億円となりました。獲得したキャッシュは、積極的な研究開発投資として累計1兆1,816億円、新たなパイプライン獲得や海外展開に伴う設備投資等の成長投資4,969億円に活用し、配当金として2,785億円を株主の皆さんに還元しました。さらに、医療関連事業だけでなく、NC関連事業を中心とした医療以外の事業からの安定したキャッシュ創出により、現金及び現金同等物は2,283億円増加し、5,133億円となっています。

CFOメッセージ

第4次中期経営計画では、5力年で獲得する研究開発費投資前営業キャッシュ・フローの約3兆円に、第3次中期経営計画期間で増加した約2,000億円の現預金を加えることで、第3次中期経営計画期間を超える約3兆2,000億円の原資確保を計画しています。研究開発費約1兆5,000億円は、医療関連事業での創薬基盤技術となる基礎研究、後期の臨床開発を進めるために精神・神経領域、がん領域と循環器・腎領域を中心に投資する予定です。また、NC関連事業は、継続的に新製品の開発に投資する予定です。設備投資の約5,000億円のうち、約半分は成長投資に充て、海外の「ポカリスエット」生産力強化のための工場建設に対する投資、残りの半分は、環境に配慮した既存設備の維持更新への投資を予定しています。

外部資産の獲得では、第5次あるいは第6次中期経営計画の成長に貢献するようなパイプライン獲得ならびに、パイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得やコラボレーションのほか、現在強みを持つ領域をベースに、より広く社会課題に貢献できるような疾患領域のパイプライン拡充も進めています。また、地域的な観点では、米国を含むグローバルのパイプラインの拡充だけでなく、日本・アジア・欧州などの特定地域において、自社の販売網を活かせるパイプライン獲得も考慮し、外部資産の獲得を進めていきます。

■ 第3次中期経営計画と第4次中期経営計画のキャッシュ・アロケーション



企業価値向上に向けた取り組み

新たな価値創造をサポートする財務戦略の枠組み

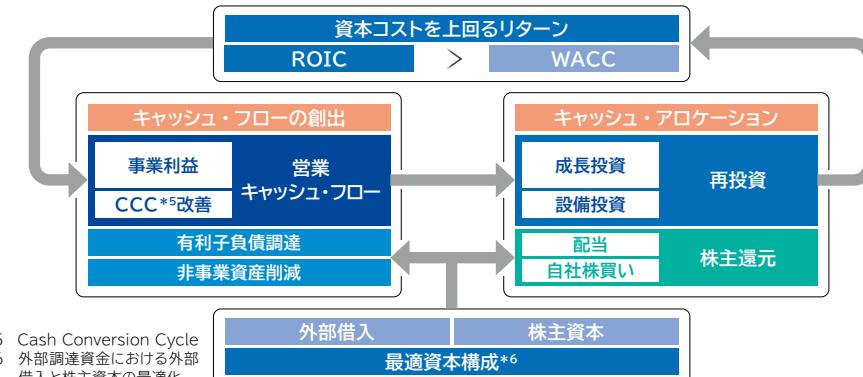
成長投資資金の源泉

成長投資資金は原則として、事業からのキャッシュ・リターンを源泉としており、大塚グループ内の資金は、日本、米国、中国を中心に構築されたキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) によって、事業セグメント横断的に有効活用しています。外部からの資金調達が必要な場合には、コマーシャル・ペーパー (CP)、社債、銀行借入、株式発行など複数の調達手段により、事業の成長機会を逃さないよう臨機応変に対応できる体制になっています。また、サステナビリティ経営の推進として、第4次中期経営計画期間中にグリーンボンドの発行も検討しています。

成長投資資金の配分

大塚グループは投資にあたって、イノベーションにより社会に貢献することを重視しており、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、継続して挑戦していきます。外部資産の獲得の基本的な方針は従来通り、長期戦略に合致し、既存の経営資源とのシナジーを生み出せる領域への投資です。投資の再配分に関する具体例として、医療関連事業では、パイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得やコラボレーション、重点領域である精神・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だけでなく、循環器・腎領

■ 財務戦略の枠組み



CFOメッセージ

域の新たな治療選択肢となる超音波腎デナバーションシステムにも投資しています。NC関連事業では、新エリアへの販路拡大投資に加え、新製品価値の訴求によるブランド構築と生産・販売体制の強化に投資しています。

資本コストを意識した経営の実践

大塚のイノベーションを支えるROICマネジメントは、短期的な資本効率の改善だけではなく、中長期的な企業価値の向上に資する重要な施策と考えています。財務面から、大塚の企業文化である「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を実践し続けるための安定した財務基盤を構築することが、イノベーション創出による社会貢献につながると考えています。第4次中期経営計画期間では、資本コストを6%に設定し、本格的な運用を実践していきます。中核となるROICの向上には、事業からのキャッシュ・リターン（研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー）の最大化と、投下資本の最適化が重要な施策となります。

キャッシュ・リターンの最大化

キャッシュ・リターンの最大化は、医療関連事業では治療薬、臨床栄養、医療機器等の事業特性に応じたKPIを、NC関連事業では成長市場エリアへの事業展開に合わせたKPIを設定し、事業推進のKPIマネジメントを実践することで実現を図ります。併せて、第3次中期経営計画以前から推進している継続的なコストコントロールと、各エリアにおけるシェアードサービスの取り組みの高度化も行っています。

投下資本の最適化

投下資本の最適化は、資産効率化、財務安定性・効率性、株主還元の3つを柱に実践していきます。

①資産効率化

資産効率化は、投資規律の強化に基づく事業資産の活用を行うなど、グループ会社全体最適を考えた事業資産のコントロールを強化し、ROAの向上を目指します。また、売掛債権、在庫管理の最適化により運転資本のコントロールを強化し、CCC^{*7}の改善を目指します。非事業資産については、政策保有株式の定期的検証と組み換えなどを推進し、投下資本の質的向上を図ります。

②財務安定性・効率性

財務安定性は、外部からの資金調達が必要な場合、グリーンボンド発行を含めた資金調達の多様化、

為替予約などの財務リスク管理を実践することで、R&Iの格付けをAA-以上に維持し、安定的な財務基盤を確立します。

財務効率性は、CMSの活用により事業に必要な待機資金をコントロールすることで、有利子負債を圧縮し、向上を図ります。

③株主還元

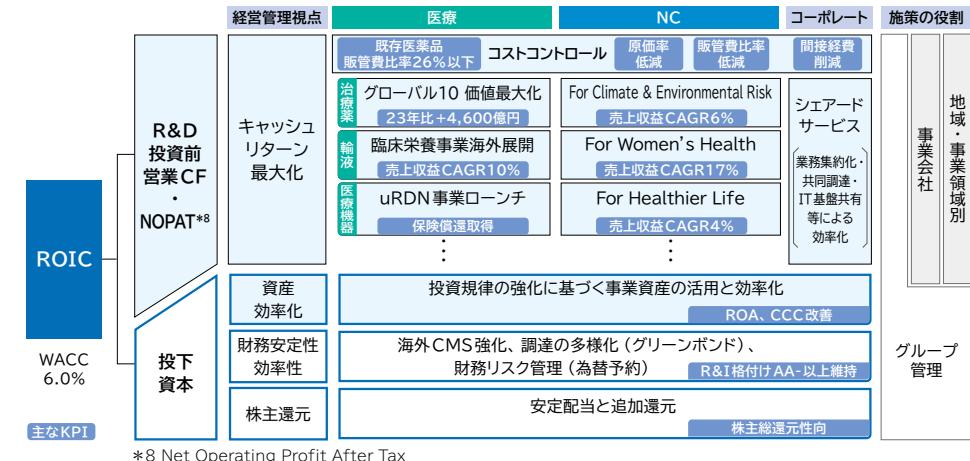
株主還元につきましては、安定継続的な配当を行うことを基本としています。安定継続性を重視しつつ、成長投資に必要な内部留保や財務状況、最適資本構成を総合的に勘案して配当額を慎重に検討しています。

第3次中期経営計画期間までの成長投資の成果により、第4次中期経営計画期間の持続的成長が見通せる状況になったため、2023年度の期末配当から増額を決定しました。安定継続的な配当の実施に加え、第4次中期経営計画期間中に自己株式の取得約500億円を実施予定です（2024年7月時点）。第4次中期経営計画期間中の株主還元の追加策は、第5次中期経営計画以降の持続的成長が見通せる状況となり、第4次中期経営計画期間に事業から得られたキャッシュの上振れ、株主還元指標の一つである株主総還元性向の状況など、多角的な観点から柔軟に検討していく予定です。

*7 Cash Conversion Cycle

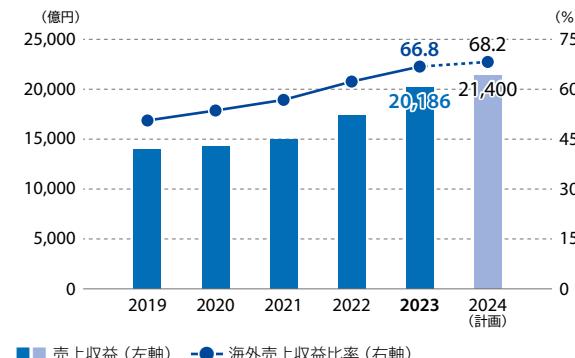
■大塚グループのROICマネジメント

成長投資とWACCを超える経済価値創出を両立することで2028年にROIC9.5%以上を目指す



財務・非財務ハイライト

売上収益／海外売上収益比率



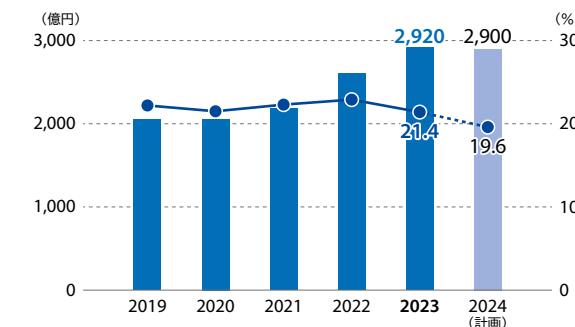
■ 売上収益 (左軸) ● 海外売上収益比率 (右軸)

売上収益は、医療関連事業のグローバル4製品とNC関連事業の主要・育成3ブランドを中心に成長を続けています。

海外売上収益比率は、特に北米エリアの成長に伴って、年々増加しています。

医療関連事業

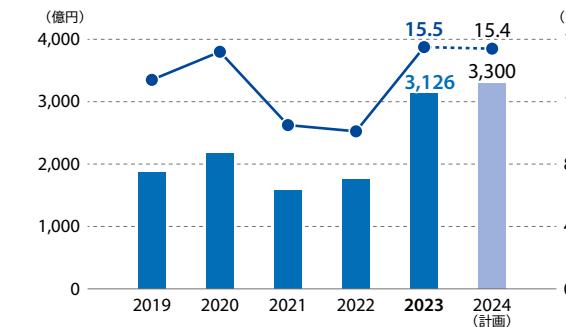
研究開発費／研究開発费率 (対売上収益)



■ 研究開発費 (左軸) ● 研究開発费率 (右軸)

第4次中期経営計画以降の成長を見据え、重点領域である精神・神経領域、がん領域、循環器・腎領域における製品・パイプライン強化のため、次世代の成長ドライバーを中心に、高水準の研究開発投資を継続しています。

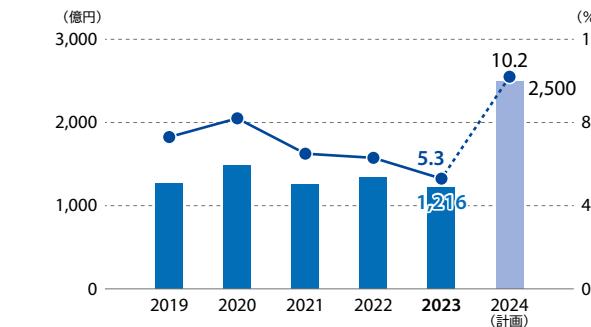
事業利益／事業利益率 (対売上収益)



■ 事業利益 (左軸) ● 事業利益率 (右軸)

事業利益は、原材料費、およびエネルギーコストの増加や、コロナの影響を受けましたが、売上成長に加えて、販売活動の強化や、販売管理費をコントロールすることで増加しています。

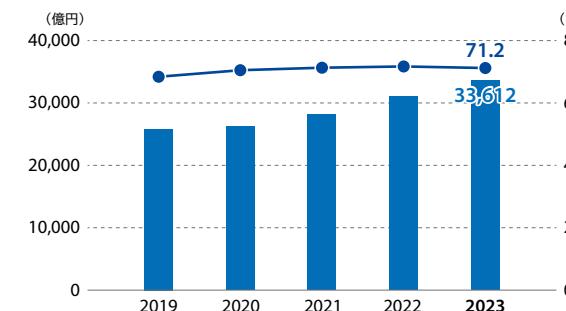
親会社の所有者に帰属する当期利益／ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸)
● 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (右軸)

2023年はAVP-786の減損影響もあり、ROEは5.3%となりました。2024年計画のROEは10.2%と前期比4.9%増加を見込んでいます。資本コストを意識した経営の実践により、資本効率を改善させ、計画以上の達成を目指します。

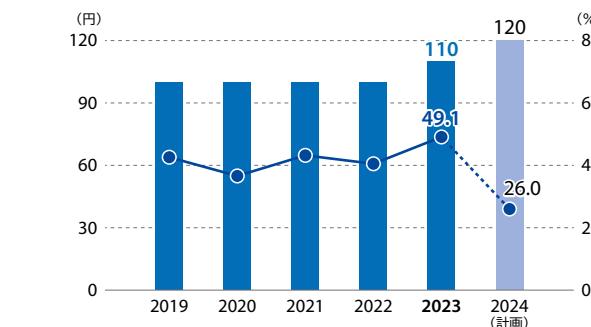
資産合計／親会社所有者帰属持分比率



■ 資産合計 (左軸) ● 親会社所有者帰属持分比率 (右軸)

積極的な海外事業展開に加え、円安の影響もあり資産は増加しています。親会社所有者帰属持分比率は財務的に安定した水準を維持しています。

1株当たり配当金／配当性向

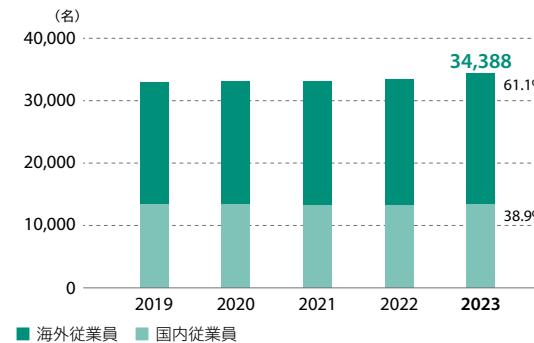


■ 1株当たり配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)

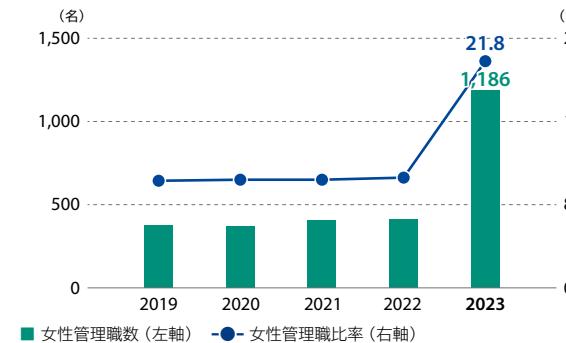
株主還元につきましては、利益成長に応じた安定的な配当を基本としています。2024年度末から年間配当額を120円に増額予定であり、第4次中期経営計画期間中に、第5次中期経営計画以降の持続的成長が見通せる状況で、追加の株主還元を検討してまいります。

財務・非財務ハイライト

従業員数



女性管理職数／女性管理職比率^{*1}

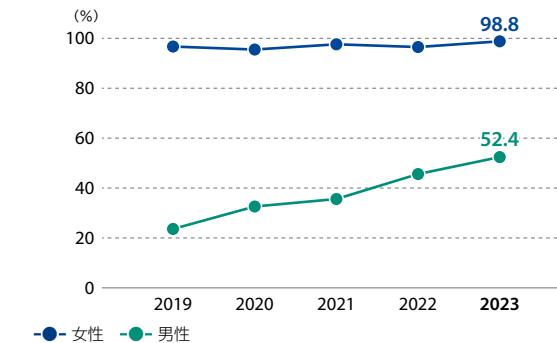


サステナビリティデータの詳細は[こちら](https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/sustaina_data.pdf)

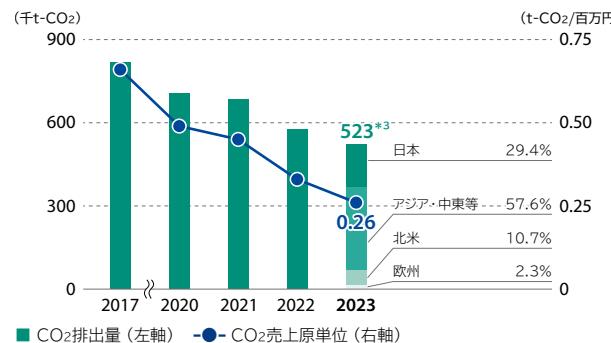
[Web](https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/sustaina_data.pdf) https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/sustaina_data.pdf



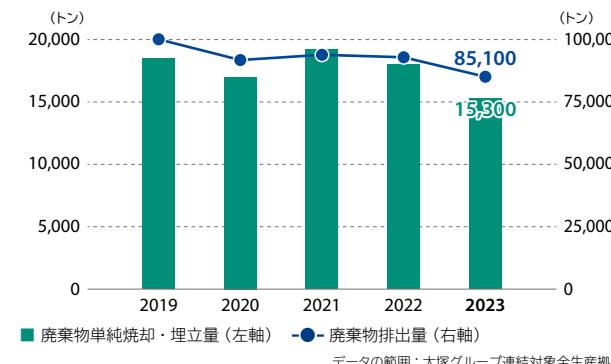
育児休業取得率^{*2}



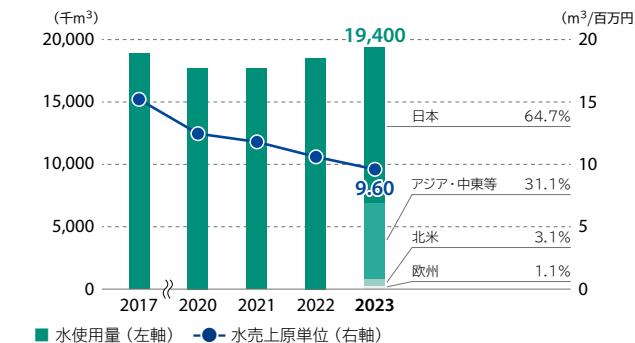
CO₂排出量／CO₂売上原単位



廃棄物単純焼却・埋立量／廃棄物排出量



水使用量／水売上原単位



*1,2 データの範囲：2017-2018年度は6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）

2019年度は9社（上記6社と大塚ファーマシユーティカル D&C、大塚アメリカファーマシユーティカル、ファーマバイオ）

2020年度は11社（上記9社と大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス）

2021年度は19社（大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO）

2022年度は20社（上記19社と大塚ファーマシユーティカルヨーロッパ）

2023年度は23社（上記20社とジェオーファーマ、イーエヌ大塚製薬、大塚ビジネスサポート）

*2は上記のうち、国内の会社のみ該当

*3 IEAの係数採用によるCO₂排出量の改善を含む

事業戦略 | At a Glance

大塚グループは、「医療関連事業」「NC関連事業」「消費者関連事業」「その他の事業」の4つのセグメントで事業を展開しています。



医療関連事業

- 治療薬 ■ 診断薬 ■ 臨床栄養製品等
- 医療機器 ■ ファインケミカル



NC関連事業

- 機能性飲料・機能性食品等
- OTC医薬品・医薬部外品
- 健粧品



消費者関連事業

- 飲料 ■ 食品 ■ 酒類

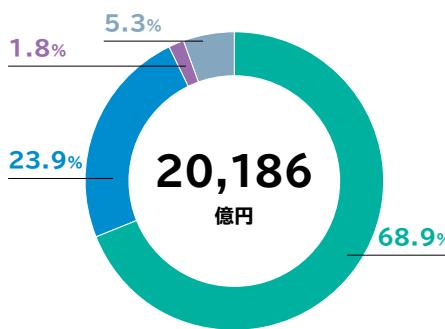


その他の事業

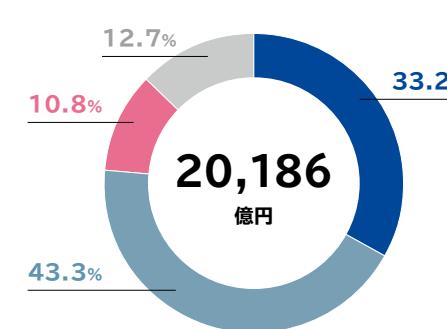
- 機能化学品 ■ 倉庫・運輸 ■ 包装
- 電子機器

売上収益*

事業セグメント別 (2023年度)

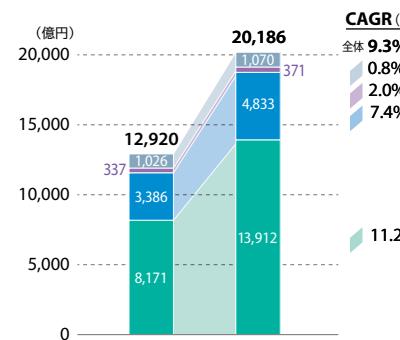


地域別 (2023年度)

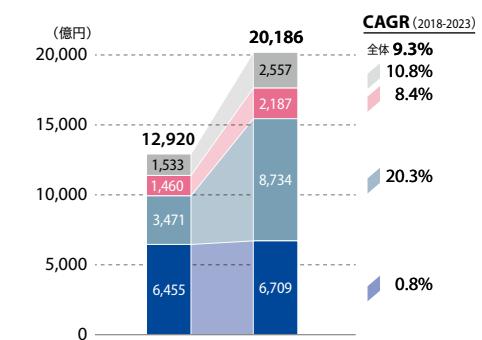


売上収益の推移とCAGR*

事業セグメント別



地域別



* 外部顧客に対する売上収益

* 2024年度より事業セグメントにおける売上収益の内部取引等の計上方法を変更したことに伴い、2023年度の業績を変更対応しています

事業戦略



トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

関連するSDGs



[Web](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/) https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/



医療関連事業

第4次中期経営計画戦略骨子

新領域への挑戦による持続的成長の実現

- ・独創的な新領域での事業基盤の構築
- ・ウェルビーイングにつながる新たな価値創造
- ・イノベーション・エコシステムの深化

2028年度業績目標

売上収益計画：1兆6,800億円

事業利益計画： 3,200億円

2023年度実績

売上収益：1兆3,912億円

事業利益： 2,821億円

第3次中期経営計画の総括と、第4次中期経営計画概要

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として種々の活動を進めてきました。成長ドライバーと位置づけられた「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製品が第3次中期経営計画の目標を2年前倒しで達成した結果、最終年度である2023年度の医療関連事業の売上高は1兆3,912億円、事業利益は2,821億円となりました。

成長ドライバーのグローバル4製品が成長を牽引

グローバル4製品は、海外でのエリア展開や適応追加、製剤の利便性の認知向上に向けた取り組みなどが寄与し、2023年度の売上収益合計は前年比+17.4%の7,269億円となりました。第3次中期経営計画最終年度の計画4,800億円は2021年度に達成しており、2023年度も引き続き大きく成長しました。

第4次中期経営計画概要と、継続的に取り組んでいく社会課題

大塚グループでは、継続して取り組んでいる製品・パイプラインの強化として、第3次中期経営計画の5年間で、累計1兆1,816億円の研究開発費を投じ、69品目の開発を推進し、そのうち16品目において承認を取得することができました。第3次中期経営計画での研究開発が次世代の成長ドライバー、大塚の将来の成長を支える「グローバル10プラス2」の育成につながっています。第4次中期経営計画ではこの「グローバル10プラス2」のさらなる価値最大化を進めています。社会課題の解決に貢献するため、積極的な研究開発を継続し、大塚ならではのユニークな製品群により世界の社会課題と向き合い、トータルヘルスケア企業として世界の人々へウェルビーイングを提供していきます。

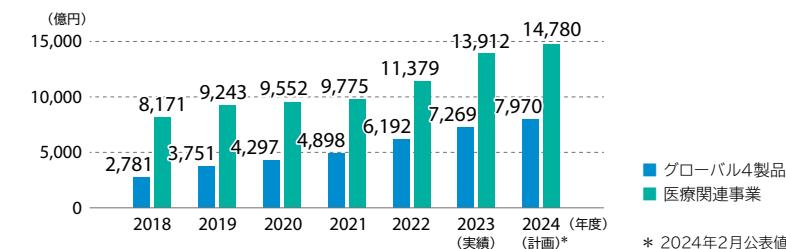
売上収益



事業利益



医療関連事業：売上収益の進捗状況



* 2024年2月公表値

グローバル4製品の売上推移

(億円)	2022年度 売上収益	2023年度 売上収益	前期比	2024年度 売上収益計画*	上昇率
エビリファイ メンテナ	1,654	2,025	+22.4%	2,060	+1.7%
レキサルティ	1,691	2,125	+25.6%	2,560	+20.5%
サムスカ／ジンアーク	2,272	2,318	+2.0%	2,400	+3.6%
ロンサーフ	575	801	+39.3%	950	+18.6%
合計	6,192	7,269	+17.4%	7,970	+9.7%

* 2024年2月公表値

事業戦略 ■ 医療関連事業

医療関連事業の事業概要と領域

大塚グループでは、「顕在化しているが満たされない医療上のニーズ」をテーマに、重点領域として精神・神経領域、がん・がんサポートケア領域、および循環器・腎領域に注力しています。さらに、消化器領域、眼科領域、診断薬、輸液事業、医療機器事業など多岐にわたる領域・事業に取り組むことにより、病気の診断から治療に至る包括的なヘルスケアサービスを提供しています。

2024年度事業戦略

大塚の将来の成長を支えることができる「グローバル10プラス2」を育成

第3次中期経営計画では、第4次中期経営計画以降の持続的成長の実現に向けて、多くの成果を得ています。積極的な研究開発に継続して取り組み、自社開発や戦略的協業によるパイプラインの進捗により、自社開発品10品目、戦略的導出品2品目からなる、次世代の成長ドライバー、大塚の将来の

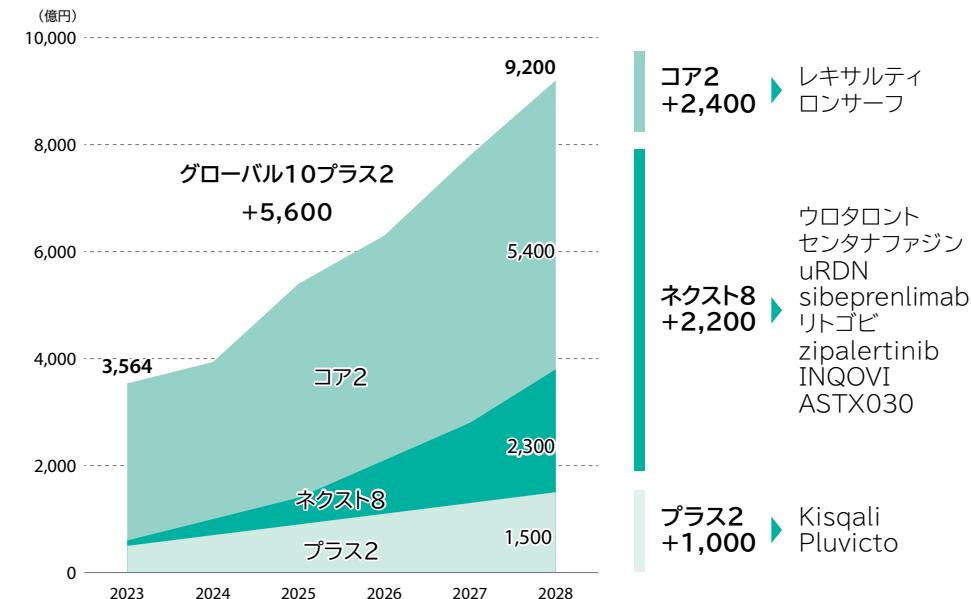
第3次中期経営計画期間中の戦略的投資の成果

成果	具体事例
積極的な研究開発投資（累計1兆1,816億円）を実行	
・新薬開発の推進 69品目の開発推進 → 16品目で承認取得	2023年の主な承認・適応追加品目 ・レキサルティ ・エビリファイ アシムトファイ ・ロンサーフ ・超音波腎デナベーションシステム (uRDN)
・画期的な新薬開発 ブレークスルーセラピー ブレークスルーデバイス 米国FDAより指定 4品目	zipalertinib ・チバチニブ ・超音波腎デナベーションシステム (uRDN) sibeprenlimab (2024年2月)
・M&A、戦略的協業による パイプラインの強化（13品目）	・ウロタロント ・AB122/AB154
・戦略的導出の実行	Kisqali、Pluvicto
・創薬基盤の拡充 (企業買収・アライアンス)	・大阪創薬研究センター開設 ・アカデミアとの協業

成長を支えることができる「グローバル10プラス2」を育成してきました。このうち自社5品目と戦略的導出2品目は、すでに上市済みです。残りの自社開発5品目のうち、1つはフェーズ3試験でポジティブな結果が得られており、売上成長の見込みが高いと期待しています。

第4次中期経営計画では、「グローバル10プラス2」に加えて複数の新製品の上市を計画しており、想定されている主力製品のパテントクリフの影響を最小限にとどめるとともに、第4次中期経営計画以降の持続的成長の実現を確固たるものにできるよう努力していきます。具体的には、LOEによる調整局面を短期にとどめ、グローバル10プラス2（2028年度の売上収益9,200億円）等の成長により、事業全体の2028年度の売上収益は1兆6,800億円（年平均成長率3.8%）となる計画です。

グローバル10プラス2の売上収益計画



事業戦略 ■ 医療関連事業

大塚グループの重点領域

精神・神経領域

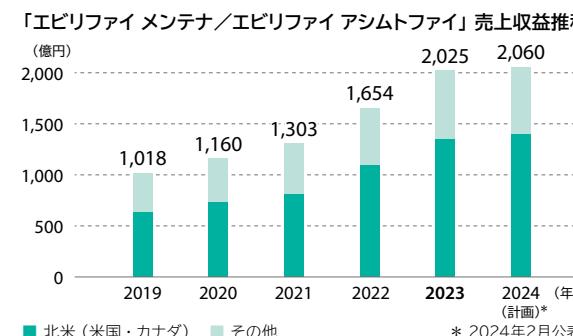
統合失調症や双極性障害、大うつ病などの精神疾患に対し高いポテンシャルを持つ開発品と製品群を保有しています。例えば、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーションに対して米国にて承認を取得したブレクスピラゾール（製品名：レキサルティ）に加え、センタナファジンは注意欠陥・多動性障害（ADHD）や大うつ病に対する開発を進めています。世界的な高齢化に伴い、アルツハイマー型認知症の増加も想定され、この疾患に伴うアジテーションは患者さん本人の生活の質（QOL）に影響するだけでなく、家族や介護者の負担となり、患者さんが家族と同居できず介護施設へ入居せざるを得ない要因となっています。

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精神・神経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るべく、新しい創薬への挑戦を続けています。治療薬だけでなく、デジタル技術を活用した治療アプリやVRによる当事者のリカバリー支援プログラムなど、包括的な取り組みを通じて、当領域におけるリーディングカンパニーとして未解決のニーズに応えます。

■ エビリファイメンテナ／エビリファイ アシムトファイ

アリピプラゾール|持続性抗精神病薬

2023年度、米国では、服薬アドヒアランスに課題がある双極I型障害や統合失調症患者に対する製品の有用性を訴求したこと、対面による情報提供活動を通して処方数が伸長し、為替影響もあり、



増収となりました。日本では、統合失調症に加え、双極I型障害の情報提供活動を強化し、売上収益は順調に増加しています。

また、アリピプラゾール2ヶ月持続性注射剤は、2023年4月には米国で製品名「ABILIFY ASIMTUFII」として統合失調症と双極I型障害の適応でFDAより製造販売承認を取得しました。

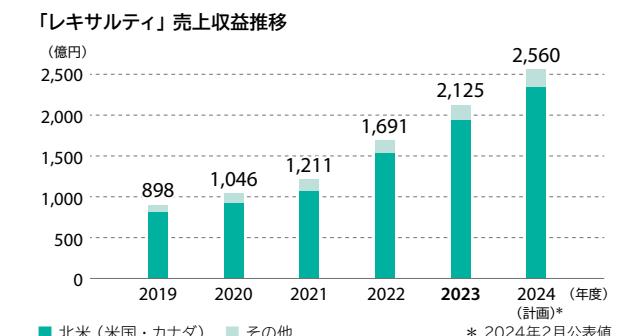
■ レキサルティ

ブレクスピラゾール|非定型抗精神病薬

米国において、大うつ病補助療法および統合失調症に加えて、2023年5月よりアルツハイマー型認知症に伴うアジテーションの治療薬として承認を取得しました。アルツハイマー型認知症に伴うアジテーションに関する疾患啓発活動を積極的に進めるほか、DTC*広告を実施しています。2023年度は、対面による情報提供活動の強化による処方数の伸長と、為替影響により増収となりました。日本では、統合失調症の情報提供活動の強化により新規処方数が伸長し、売上収益が増加しました。

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。日本では2023年12月にうつ病・うつ状態の治療選択肢として効能効果の追加承認を取得しました。

*Direct to Consumer: 患者に直接訴求する医療用医薬品の広告





トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

[Web https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/)



精神保健の向上を目指した包括的なソリューションの提供

考え方

WHO(世界保健機関)が定義する精神保健は「個人が、それぞれの可能性を実現し、日々の通常のストレスに対処でき、生産的かつ有意義に働くことができ、自身のコミュニティに貢献することができるようなウェルビーイングの状態」で、精神疾患の治療やリハビリテーション等も精神保健の目的に含まれます。また、患者さんの希望や意向を尊重し、治療方針に関して医療関係者と患者さんが共同して意思決定を行うことは重要な社会課題と捉えており、大塚グループでは、さまざまな活動を通じて、精神疾患を有する患者さんの精神保健の向上を目指した取り組みを続けています。

社会課題（例）

疾患への偏見

診療の遅れ

症状増悪

再発

再入院

就労困難

日常生活困難

介護負担

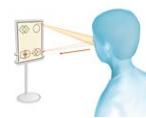
精神疾患



大塚グループが提供するソリューション（例）

診療支援

■ 認知症の診療支援に用いる神経心理検査用プログラム「ミレボ®」



治療支援・介護負担軽減

■ 抗精神病薬、介護食などの開発・提供



疾患啓発

■ 患者さんおよびその家族、支援者などに疾患・治療・各種制度や地域での取り組みなど、関連情報の発信

社会・就労復帰支援

■ スポーツ活動などを通じた地域社会との交流、自治体との協働
■ デジタルソリューション：当事者のリカバリーを支えるVRトレーニングプログラム「FACEDUO」（フェイスデュオ）



革新的な製品を創造し、 ウェルビーイングな社会の未来につなぐ

大塚製薬におけるアルツハイマー型認知症に伴うアジテーション*に対する取り組み



大塚ファーマシューティカルD&C
Senior Vice President,
Global R&D Evidence
(Regulatory Affairs OPDC)
Mary Hobart

1999年大塚製薬に入社後、2008年より「レキサルティ」の開発に携わっています。

2023年、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米国初の治療薬として、「レキサルティ」が承認されたことは大変光栄です。アルツハイマー型認知症患者さんを対象とした臨床試験は難易度が高く、その道のりは長いものでしたが、結果として本剤の有効性および安全性が確認されました。

アジテーションは、アルツハイマー型認知症の患者さんの約半数で認められ、介護者の負担を重くし、患者さん自身や家族、介護者の生活の質を低下させるとともに、患者さんが家族と同居できず介護施設へ入居せざるを得ない要因の一つとなっており、大きな社会課題の一つと捉えています。

本承認は、さまざまな困難に直面している患者さんや、患者さんを支える方々にとって、新たな治療選択肢をもたらす重要な一步ではないでしょうか。アンメット・ニーズに対応し、かつアンコンシャスバイアス（偏見）の払拭につながる取り組みこそ、大塚グループにとっての使命であると捉え、これからも我々は進み続けます。

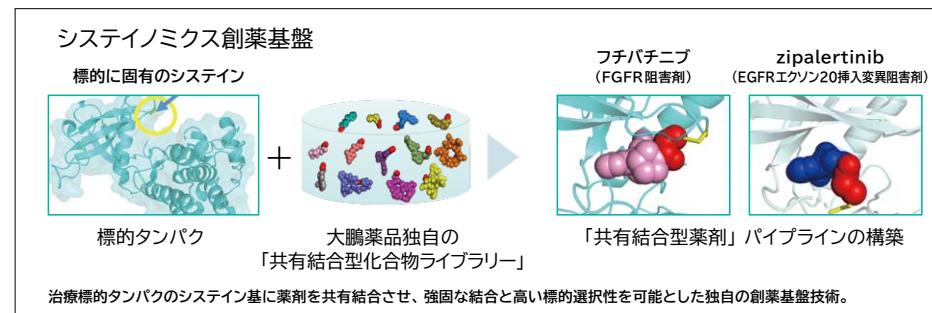
* アジテーション：攻撃的な症状と非攻撃的な症状を含み、徘徊や同じ動作の反復などの活動亢進、攻撃的発言または攻撃的行動のうち少なくとも1つ以上の症状からなり、患者さんの日常生活、社会生活、人間関係のいずれかに支障を来たす状態

事業戦略 ■ 医療関連事業

がん・がんサポートイブケア領域

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

大鵬薬品が早くから取り組んできたバイオケミカルモジュレーション創薬や、標的への特異的な共有結合が特徴のシスティノミクス創薬、アステックス社のフラグメント創薬^{*1}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。例えば、システィノミクス創薬基盤から見出されたチバチニブ（製品名：リトゴビ）は、2022年9月に「前治療歴を有するFGFR2融合遺伝子またはその他の再構成を伴う切除不能な局所進行または転移性肝内胆管がん」の適応で米国FDAの承認を取得し、2023年には日本（胆道がん）・欧州（胆管がん）でも承認を取得しました。同じく、システィノミクス創薬基盤から見出されたzipalertinibは、EGFRエクソン20挿入変異を有する非小細胞肺がんに対する臨床試験（現在フェーズ3試験）を実施中です。また、アステックス社で創出されたASTX727（製品名：INQOVI/INAQOVI）およびASTX030は、経口の血液がん治療薬として臨床試験を実施中です。



大塚グループでは、パートナー企業と連携し、アンメット・ニーズ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、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も取り組んでいます。また、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 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、疾患に関与する複雑な立体構造を持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、新規化合物を創り出す技術

■ 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・再発大腸がんの治療薬として、2023年12月末時点で100以上の国と地域で承認を取得しており、処方が拡大しています。米国では、2023年8月に大腸がんにおけるベバシズマブ併用療法の適応追加が承認されたことや、NCCNガイドライン^{*2}による併用療法の推奨ならびに為替の影響もあり、大幅增收となりました。欧州においても、2023年7月に大腸がんにおけるベバシズマブ併用療法の適応追加が承認されました。日本では、論文掲載等による同併用療法の認知向上に伴い、売上は堅調に推移しています。

*2 世界的に広く利用されているがん診療ガイドライン

革新的な製品を創造し、ウェルビーイングな社会の未来につなぐ

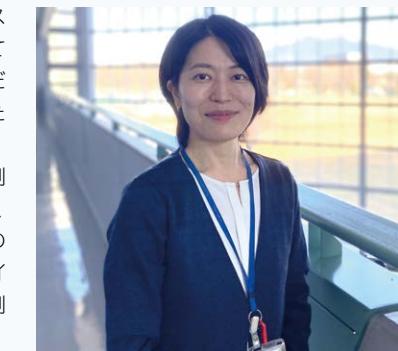
「いつもを、いつまでも。」に貢献するために～がん新薬開発への挑戦～

「いつもを、いつまでも。」というコミュニケーション・スタイルが大鵬薬品にはあります。例えば、がんを患っても、適切な治療とともに、家族との日常など慣れ親しんだ生活が続けられる…そこに薬を通じて貢献することが私たちの目標です。

新薬開発において注力しているのが「システィノミクス創薬」です。特定のアミノ酸に薬剤を結合させるこの技術は、強固な結合力と高い選択性を発揮します。私たちは、その価値に早い段階で着目し、10年以上をかけて化合物ライブラリを構築。その成果として、現在、システィノミクス創薬をベースにした開発テーマが複数展開されています。

創薬活動における課題は少なくありません。正解や成功条件が明確でないため、試行錯誤の繰り返しです。創薬プロジェクトは多くの分野の連携によって成り立っています。各専門家がチームを組み、さまざまな観点から意見を出し合い、一つひとつ課題を解決していきます。チーム一丸となって、新しい治療法を患者さんへ届けるために情熱を持って取り組んでいます。

私たちの活動により生み出された新薬が、いまだ治療満足度の低い難治性のがんや、その他免疫関連疾患に対し、高い効果と優れた安全性を示すことで、この目標を実現したいと考えています。



大鵬薬品工業株式会社 研究本部
第一研究所 所長

吉村 千穂子

事業戦略 ■ 医療関連事業

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・腎領域では、自社創薬の強化に加え、腎領域にパイプラインを有するビステラ社の買収など、積極的な成長投資を進めています。常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）の治療薬である「ジンアーク」、IgA腎症の治療薬として開発中のsibeprenlimabなど、患者さんのQOLを著しく低下させる腎不全の原因となる疾患に対する取り組みを行っています。

具体的な取り組みの成果として、ビステラ社が創出したsibeprenlimabはIgA腎症を対象に臨床試験を実施しており、2024年2月に米国FDAよりブレークスルーセラピー指定^{*1}を取得しました。また、医薬品と医療機器のノウハウを組み合わせた独創的なアプローチで、より身体に負担の少ないメディカルデバイスの開発を進めています。超音波腎デナベーションシステムは、2023年11月、生活習慣の改善や降圧薬による治療では十分な血圧管理ができない高血圧患者さんの新たな治療選択肢として、米国FDAより承認を取得しました。

*1 重篤または生命を脅かす疾患の治療に対する薬剤の開発と審査の迅速化を目的とする制度。既存の治療法と比べて臨床的に重要な評価項目で意義のある予備的な臨床エビデンスを示した薬剤がその対象となる。

■ 超音波腎デナベーションシステム

uRDN | 高血圧治療の新たな選択肢

超音波腎デナベーションシステムは、生活習慣改善や薬物療法では十分に血圧コントロールができない場合の、高血圧の併用治療選択肢となるデバイス治療として、米国で初めて2023年11月に承認されました。本システムは、腎交感神経の一部を超音波で焼灼することで過活動を抑制し血圧降下を期待する、これまでにない超音波による腎デナベーション療法に用いられます。

長年にわたって多くの降圧剤が開発され、使用されているにもかかわらず、いまだに世界的に血圧コントロール率は低いと言われ、多くの患者さんが脳卒中、心筋梗塞などのリスクにさらされています。超音波腎デナベーションシステムは、欧米で実施した3つのシヤム^{*2}対照臨床試験で有意な降圧効果を示しており、既存の高血圧治療に進化をもたらすと期待されています。

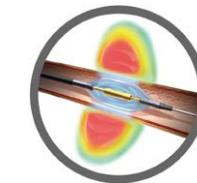
米国では承認の翌日から複数施設にて本システムが使用され、その後全米に展開されています。欧洲ではCEマーク^{*3}を取得し、主要国において導入されています。日本では、現在、臨床試験を実施しています。

*2 僞手術

*3 EUの法律で定められた安全性能基準に適合していることを示すマーク

uRDNの特長

- ・超音波により同心円状かつ深部まで腎交感神経を焼灼することで過活動を抑制し、血圧を低下させる
- ・カテーテルのバルーン内部を滅菌水で循環冷却することで血管内壁を保護しながら焼灼可能
- ・簡便な操作で短時間での処置が可能



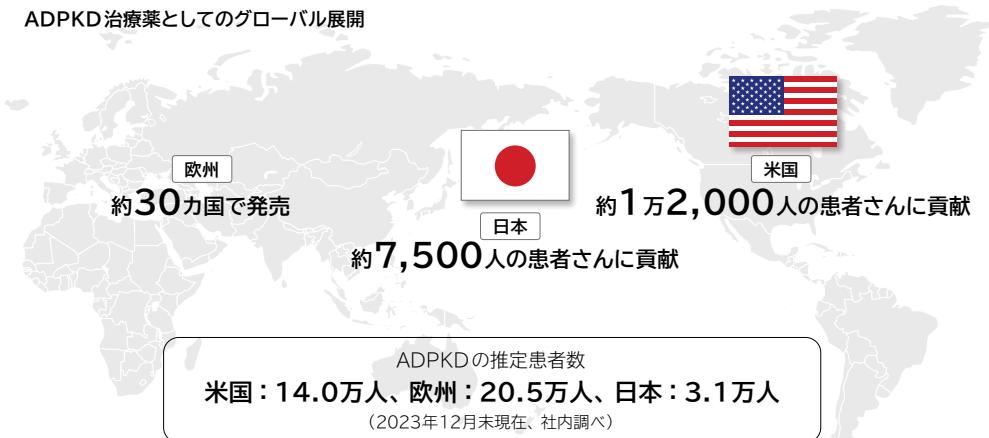
■ サムスカ／ジンアーク

トルバブタン|V2-受容体拮抗剤

2023年度、「サムスカ／ジンアーク」は、常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）に対する処方数が伸長し、治療経験のある患者が1万例を超えていました。一方、心不全・肝硬変における体液貯留の効能においては、後発医薬品発売の影響を受け、大幅減収となりました。低ナトリウム血症の治療薬として販売する米国でも、後発医薬品発売の影響を受け大幅減収となりました。

「ジンアーク」は、米国でADPKD治療薬として継続的な疾患啓発や臨床データの情報提供活動等により処方数が伸長したことに加え、為替影響もあり大幅増収となりました。

ADPKD治療薬としてのグローバル展開





トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

いまだ満たされない医療ニーズへの挑戦（結核）

考え方

「健康」は世界中のすべての人々の普遍の願いです。大塚グループは、世界の人々の病気の予防、治療から健康の維持・向上に貢献すべく日々活動を行っています。感染症の蔓延、不十分な医療環境、効果的な治療法の欠如など、依然として、世界には多くの医療課題が残されています。大塚グループは、それらの解決に向けて常に、「私たちにしかできないことは何なのか」を問い合わせ、いまだ満たされない医療ニーズを解決すべく、活動をしています。なかでも、「世界三大感染症」の一つである結核は、いまだ満たされない医療ニーズの中でも特に挑戦すべき分野であるとして、その撲滅のためにさまざまな取り組みを行っています。

医薬品アクセスの向上への戦略と取り組み

結核は、エイズ、マラリアと並ぶ世界三大感染症の一つです。2022年には世界全体で年間1,000万人以上が罹患し130万人が死亡、COVID-19に次ぐ第2位の感染性の死因である深刻な感染症です。複数の第一選択薬が効果を示さない多剤耐性結核は、治療が難しく、特に大きな課題です。一部の国では結核に罹患することが患者さんやその家族に対する地域社会からの差別・偏見を招くため、受診控えによる重症化やさらなる感染拡大につながっています。これが結核患者さんの減少が進まない一因として挙げられます。

そのような中、大塚製薬では、40年以上にわたる研究開発の末、多剤耐性結核の治療薬であるデラマニドを創製しました。多くの患者さんがいるアフリカやアジアなど途上国での持続可能な調達を可能とした組織であるストップ結核パートナーシップの「世界抗結核薬基金（GDF）」と連携することで、この治療薬を必要とするほぼすべての国へのアクセスを可能としています。さらに、新たな治療薬の研究開発も進めており、結核の撲滅、ひいては世界の公衆衛生改善への貢献を目指しています。

そのほかにも、世界の感染症制圧に向け設立された日本の官民パートナーシップ「公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金（GHIT Fund）」への参画や、「国境なき医師団（MSF）」などが展開するプログラムへの協力、新しい結核治療法の開発に向けた「ビル＆メリンダ・ゲイツ財団」からの支援獲得、自社が拠点を持たない地域や公衆衛生に強みを持つグローバル企業とのアライアンスなど、多くのステークホルダーを巻き込んだ活動を通じて、世界の人々の健康に貢献するための取り組みを行っています。



デラマニド提供症例数
(2023年12月現在)
累計10万症例以上
世界120か国以上で使用可能

薬剤耐性（AMR*）課題の解決に向けて

大塚製薬は、デラマニドに対する耐性菌の出現を防ぐべく、責任のあるアクセスプログラム（Responsible Access Program : RAP）を策定し、デラマニドの適正使用を進めています。

これらの適正使用に対する体制や、グローバルアクセスへの取り組み、そして薬剤耐性結核に対する継続的な研究開発の推進は、低中所得国における重要医薬品のアクセス向上の取り組みを分析する機関Access to Medicine Foundationが発行する薬剤耐性（AMR）ベンチマーク報告書においても評価されています。

* AMR (Antimicrobial resistance)

インドネシアの結核撲滅に向けた取り組み

世界保健機関（WHO）によると、インドネシアの結核患者数は2022年時点でインドに次ぎ世界で2番目に多く、最も結核が課題となっている国の一つです。インドネシア政府もこの状況を深刻にとらえ、「2030年までに結核撲滅」を目指した活動を展開しており、大塚製薬もこの活動を支援しています。特に、多くの企業を巻き込んで2022年7月から開始した職場における結核撲滅の活動は評価され、2024年3月、PT大塚インドネシアとPTアメルタインダ大塚は世界経済フォーラムが中心となって設立されたEnding Workplace Tuberculosis (EWTB) InitiativeよりExemplar Awardを受賞しました。



Exemplar Award 2023 受賞

事業戦略



トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

関連するSDGs



[Web](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/) https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/



NC関連事業

第4次中期経営計画戦略骨子

- グローバル視点での社会課題への貢献
- 次世代の成長ドライバーの創出・育成
- 高利益率体制の継続

2028年度業績目標

売上収益計画：6,200億円
事業利益計画：900億円

2023年度の実績

売上収益：4,835億円
事業利益： 605億円

第3次中期経営計画の総括

成長を求め、グローバル展開をさらに加速

第3次中期経営計画では、主要3ブランドと位置づける「ポカリスエット」と「ネイチャーメイド」、ニュートリション エ サンテ社ブランドと、育成3ブランドの「デイヤ」「エクエル」「ボディメンテ」で力強い成長を目指し、海外市場を中心に売上を伸ばすことができました。

ユニークなブランド製品群の価値向上

主要3ブランドは、海外において「ポカリスエット」や「ネイチャーメイド」が貢献し、第3次中期経営計画目標を超えて成長しました。アジアを中心に、各地の文化や状況に応じた啓発を通じて水分・電解質補給の重要性を浸透させ、長年の取り組みを通じて「ポカリスエット」のブランドイメージを構築

グローバル展開の加速：売上収益推移



* 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12月31日の9ヶ月間の数値を記しています。

* 2014以前の欧州の売上収益はその他事業に含まれます。

したことにより、「ポカリスエット」の販売数量は伸長しています。「ネイチャーメイド」は、ブランドや品質に対する高い信頼性を背景に、米国で売上を大きく伸ばすことができました。

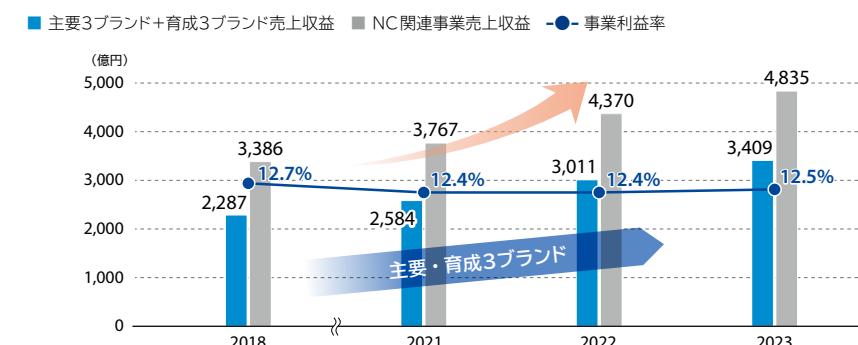
ブランド価値を源泉とする高マージン戦略

グローバルで製品の価値を伝えるマーケティング戦略に取り組んだ結果、事業利益率は第3次中期経営計画目標の10%を超え、期間中12%超を維持することができました。また、事業利益率12%以上を維持しつつ、事業規模拡大を目指す領域/エリアへの先行投資も実施しています。

第4次中期経営計画概要と、継続して取り組んでいく課題

第4次中期経営計画では、大塚ならではのユニークな製品群により各エリア・地域における社会課題と向き合い、トータルヘルスケア企業として世界の人々のウェルビーイングに貢献していきます。

第3次中期経営計画期間中の売上収益



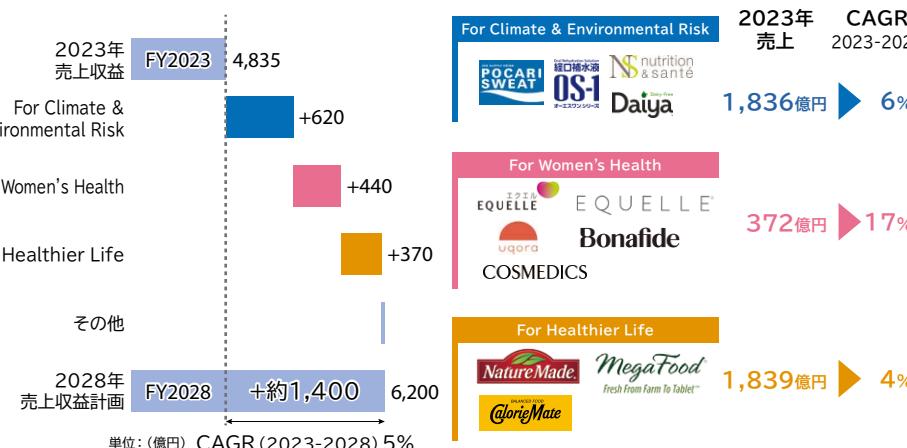
事業戦略 ■ NC関連事業

NC関連事業の事業概要と領域

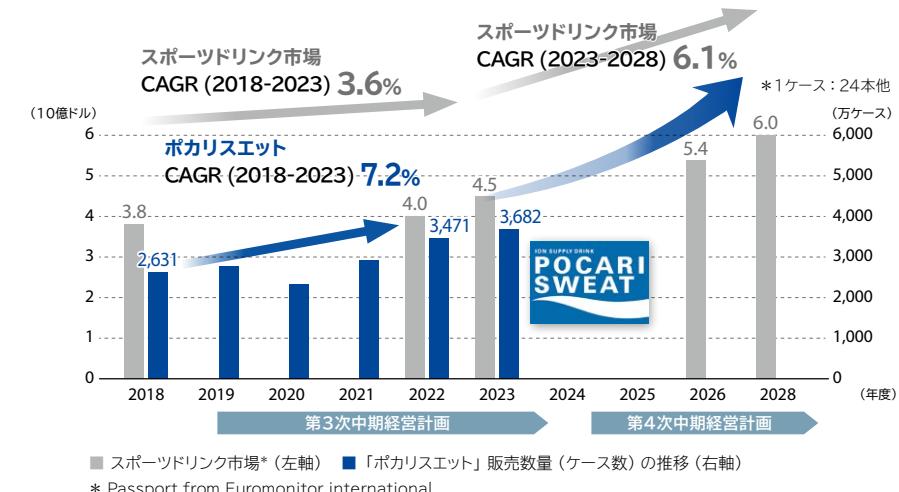
大塚グループのNC関連事業では、日々の健康の維持・増進をサポートする機能性飲料・機能性食品、サプリメント等を中心に事業を展開しています。医療関連事業で培われたノウハウを活かし、科学的根拠に基づいた独創的な製品開発に取り組み、アジア、米国、欧州、中東、アフリカなどグローバルな事業展開を行っています。

第4次中期経営計画 社会課題に寄り添う3つのカテゴリーの売上計画

- For Climate & Environmental Risk | 海外の「ポカリスエット」1,000億円ブランドへの挑戦
- For Women's Health | 北米を中心としたカテゴリーの育成によりカテゴリーリーダーとしての成長基盤を構築
- For Healthier Life | ライフステージに合わせた独自の製品展開により、さらなる価値最大化へ



スポーツドリンク市場と「ポカリスエット」販売数量実績の推移
(日本を除くアジア・パシフィック地域)



■ ポカリスエット

成長著しいアジア・パシフィック地域を中心に、グローバル市場での価値最大化を目指す

第3次中期経営計画期間中、「ポカリスエット」の売上は海外のCAGRが約16%となり、2023年の海外売上構成比は50%を超えるました。大塚グループが「ポカリスエット」事業を展開しているアジア・パシフィック地域のスポーツドリンク市場は、2020年に新型コロナウイルス感染症の影響で生活者の活動量が制限され一旦落ち込んだものの、その後は健康意識の高まりなどもあり市場は成長を続けています。2023年から2028年までのCAGRも6%と予測されており、今後も大きな成長が見込めることから、水分・電解質補給の啓発を通じて、既存市場でのさらなるブランド浸透と、新規市場への拡大を目指します。

「ポカリスエット」は中国やインドネシアといったアジアを中心に成長させ、海外において1,000億円ブランドへ挑戦します。



トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

熱中症による事故ゼロを目指す

考え方

「地球沸騰時代の到来」と言われるように、近年では世界中で温暖化の影響が深刻化しており、それに伴う熱中症による事故が人々の生命に関わる重要な社会課題になっています。大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、疾病の診断・治療のみならず、日々の健康の維持・増進をサポートするため、様々なステークホルダーと連携して30年以上にわたって熱中症による事故ゼロを目指した活動をしています。

熱中症対策アンバサダーの養成

熱中症の発生を防ぐためには、個々で気を付けていくことはもちろんですが、正しい知識を持って熱中症対策を行えるよう、多くの方々に呼びかけていくことも必要です。大塚製薬では、自治体・学校・企業等の組織・団体を対象に、熱中症対策の啓発・普及活動を行う際に必要な専門的な知識を学んでいただくことができる「熱中症対策アンバサダー講座（後援：環境省・文部科学省・農林水産省）」を主催しています。修了された方は「熱中症対策アンバサダー®」として認定され、周囲の人々に対する声かけの輪を広げる活動等にお役立ていただいています。



大塚の熱中症対策に関する啓発活動の広がり

自治体・省庁など

- 環境省初の熱中症による事故の減少を目的とした連携協定を締結
- 独立行政法人環境再生保全機構と熱中症対策の推進に関する連携協定を締結
- 47都道府県をはじめとする全国の自治体と熱中症対策に関する連携協定を締結
- 自治体や関係団体と連携し、熱中症対策を地域で推進するための有識者会議を開催

高齢者

- 全国の保健所や地域包括支援センターなどと連携した熱中症対策の啓発
- 自治体の民生委員と連携した啓発

企業・職場

- 中央労働災害防止協会による熱中症対策に関する冊子作成への協力
- 暑熱環境下にある職場で実施される熱中症対策セミナーへの講師派遣や出張講座の実施

児童・生徒

- 授業や全体集会・部活動などの場で、熱中症の知識や対策などを伝える説明会を社員が実施
- 自治体や教育委員会等と連携しながら、小学校～高等学校の教員が活用できる教材を無償で提供
- 地域の有識者（トレーナーやスポーツ栄養士）と協働し、教職員や保護者の方々を対象とした講座を実施



スポーツ活動

- 日本体育協会（現・日本スポーツ協会）の「スポーツ活動における熱中症事故対策に関する研究班」設置を機に、熱中症を知って防ぐ活動への協力を開始
- 「スポーツ活動中の熱中症予防ガイドブック」（日本スポーツ協会発行）の制作・普及活動への協力
- 「ラグビー」「サッカー」「柔道」「陸上競技」「野球」など各競技団体で水分補給マニュアルの制作協賛



事業戦略 ■ NC関連事業

■ ネイチャーメイド

ブランド力や品質に対する高い信頼性をもとに、米国を中心にさらなる成長を目指す

1971年、米国・カリフォルニアで生まれた「ネイチャーメイド」は、サプリメントに特化して研究開発を続けるファーマバイオ社が製造販売を行う、アメリカビタミンカテゴリー店頭販売シェアNo.1のブランド*です。「ネイチャーメイド」は第3次中期経営計画期間中、米国サプリメント市場の成長率を大幅に超えて成長し、1,000億円を超えるブランドになりました。また、伸長著しいグミカテゴリーでの生産能力拡大と研究開発力の強化を目的に、オハイオ州に2億ドル以上を投資して新工場と研究開発拠点を設立しており、2025年の生産開始を目指しています。

ファーマバイオ社は、コアブランドである「ネイチャーメイド」に加え、2021年にユコラ社、2023年にボナファイドヘルス社を買収し、サプリメント市場で女性の健康カテゴリーのラインアップを強化しています。第4次中期経営計画期間中は、これら次世代の成長ドライバーへ積極的に投資し、持続的な成長を目指します。

* Pharmaviteのカスタム定義を使用し、CircanaがAdvantageサービスを通じてUS MULOで報告した2023年12月31までの52週間の総合ビタミンカテゴリーのデータに基づく。©2024,Information Resources Inc.

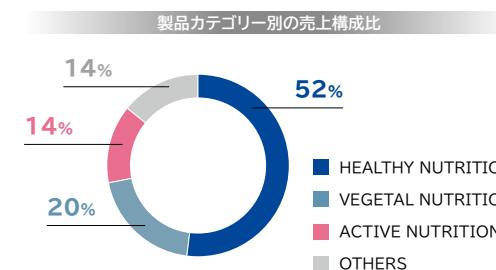
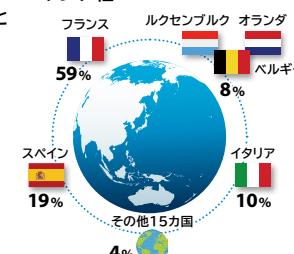
■ ニュートリション エ サンテ社ブランド

欧州の高インフレの影響を受ける一方、新しい生活様式に適応したeコマースを拡大

ニュートリション エ サンテ (Nutrition & Santé) 社は、1972年に設立された欧州の健康食品のパイオニア企業です。「Santé」はフランス語で「健康」を意味し、ニュートリション エ サンテ社は社名のとおり、よりよい栄養製品の提供を通して人々の健康に寄与することを目指してきました。現在は、フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スペイン、ポルトガルに販売拠点があり、10工場が稼働しています。

第3次中期経営計画期間中は、地政学変化に端を発した欧州の高インフレや事業再編の影響などもあり売上は横ばいとなりましたが、新型コロナウイルス感染症の発生以降、人々の新しい生活様式に適応したeコマースを拡大するなど、着実に成長の基盤作りを進めています。

ニュートリション エ サンテ社
海外販売地域と
売上シェア



ニュートリション エ サンテ社ブランド

HEALTHY NUTRITION



Valpi Bio

VEGETAL NUTRITION



SOY

ACTIVE NUTRITION



■ エクエル

新分野への挑戦「女性の健康」

「女性の健康」を研究テーマの一つに掲げる大塚製薬の佐賀栄養製品研究所で開発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表れる“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関係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の啓発や、対処法の選択肢を増やす環境作りを行うなど、女性の健康維持・増進や生活の質の向上を目指した取り組みを進めています。また、大塚製薬の「女性の健康推進プロジェクト」のウェブサイトで女性の健康に関する最新情報を掲載するなど、幅広く情報提供も行っています。

第3次中期経営計画期間中は、女性の健康に関するセミナーの開催等、幅広い情報提供活動により製品の認知が進んだことで、eコマースの定期契約件数が順調に伸長し、売上は大きく成長しました。また2021年には、女性の健康をサポートする製品として、月経前の女性の変化をやさしくサポートする「トコエル」を日本で発売しました。

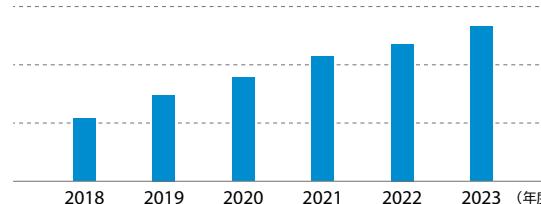
科学的根拠に基づく製品や情報提供を通じて、女性の健康に関するリテラシーの向上に取り組み、すべての女性がいきいきと活躍できる社会への貢献を目指します。

女性の健康推進プロジェクト

[Web https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/](https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/)

事業戦略 ■ NC関連事業

「エクエル」売上推移*



* 出典：社内資料

2018-2023
CAGR 20%

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。



革新的な製品を創造し、ウェルビーイングな社会の未来につなぐ

「エクエル」が女性の健康課題に与える 社会的インパクト

「エクエル」の開発当時、更年期症状は「仕方がないこと」として我慢するのが当たり前と思われていました。しかし、更年期症状の多くが病気ではなく健常であることで起こる不調であることから、「医薬品ではない食品だからこそできる貢献がある」と考えたことが開発のきっかけでした。

「エクエル」は食品ですが、製薬会社である大塚ならではのアプローチで有効性と安全性を担保しています。また、医療関係者から正しい情報とともに「エクエル」を生活者の方へ提案していただくことで、更年期障害の認知を高めることができたと思います。

経済産業省によると、女性の健康課題による社会全体の経済損失が年3.4兆円程度に上ると試算されています。大塚製薬はその社会課題に対し、今後も更年期症状や月経前症候群についての社会の認知を上げ、女性自身の理解も高めることで、婦人科の受診など自ら積極的な対策を行えるような啓発活動を引き続き実施していきます。

女性のライフステージにおいて我慢することが当たり前になっている悩みは、ほかにもあります。大塚グループの製品の利用拡大や新製品の提案を通して、女性が積極的なセルフケアに取り組む文化の構築に今後も貢献していきたいと思います。

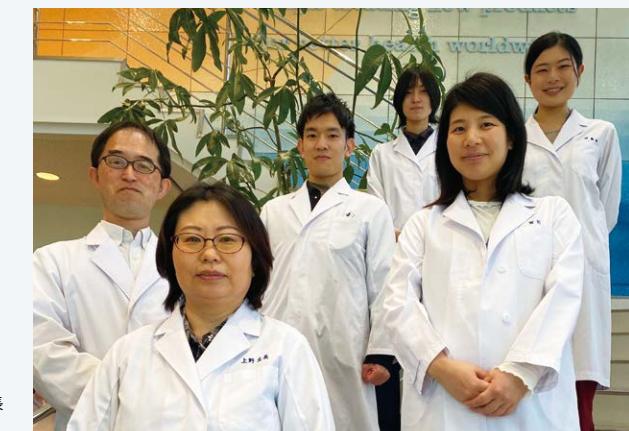
大塚製薬 NC事業部 佐賀栄養製品研究所 所長
上野 友美（前列左）

■ デイヤ

北米を中心にプラントベースのチーズやピザなどを展開

北米でプラントベース食品を開発・製造販売するデイヤフーズ社は、植物由来の原料から作られるチーズ代替品やドレッシング、デザートなど、高品質で独創的な製品を開発しています。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。

第3次中期経営計画期間中は、北米の乳代替チーズ市場の成長鈍化や競争激化によって、期待していたような大きな成長を遂げることはできませんでした。しかし第4次中期経営計画では、独自の発酵技術によって従来のチーズと変わらない美味しさを実現し、生活者のニーズに合わせた製品ラインナップを揃えることで、市場成長以上のCAGR10%を目指し、プラントベース食品のカテゴリーリーダーへ挑戦していきます。





トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

[Web](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/) <https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/>

P.84参照



NC関連事業の取り組み～生活者が気づいていないニーズの探索～

考え方

医療技術の進展や公衆衛生の向上により、世界的に平均寿命が延伸する一方、少子高齢化はさらに進み、生活習慣病の増加などの新たな健康課題も顕在化しています。なかでも、月経随伴症や更年期症状等をはじめとした女性特有の健康課題は、社会全体で約3.4兆円に相当することが経済産業省の試算として2024年に報告されています。大塚製薬は、女性がいきいきと活躍するためには、女性自身やその周りの人々が女性のライフステージごとの心身の変化を理解し、各人に合った対処法の選択をすることや環境作りが重要だと考え、長年の研究開発で得られた知見をもとにさまざまな方法で女性の健康課題に焦点をあて取り組んでいます。

女性の健康啓発活動

大塚製薬は2015年より、日本全国で「女性の健康」に関するセミナーを開催しています。さらに、地域の健康サポートを行う薬剤師などを対象にしたOATHAS（ヘルシーエイジングセンター養成プログラム）では、サポートに必要な知識だけではなく、実践技能も習得できる機会を提供しています。自社ウェブサイトでは、情報サイト「女性の健康推進プロジェクト」「更年期ラボ」「PMSラボ」を開設し、より広い世代の女性に寄り添って日々の健康をサポートする取り組みも行っています。

大塚製薬健康保険組合では、2022年より婦人科産業医による女性の健康相談窓口を設置しました。女性がより働きやすい環境整備のため、男性社員も参加できる「女性の健康セミナー」も実施しています。



女性の健康セミナーの様子

「女性の健康推進プロジェクト」はこちら

[Web](https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/) https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/

米国ファーマバイト社 女性向け健康食品事業を拡充

大塚製薬の米国子会社ファーマバイト社は2023年11月、女性の健康分野に特化した製品の製造販売を行うボナファイドヘルス社を買収しました。ボナファイドヘルス社は、「女性の健康に貢献するため、革新的で安全かつ効果的な選択肢を提供する」という使命のもと、2017年に設立されました。自然から着想を得た新しい女性向け健康食品などの研究開発・製造販売をしており、科学的根拠を持つ製品として、医療専門家にも支持されています。ボナファイドヘルス社は、これらの製品を通じ、加齢とともに複合化する女性の健康ニーズを長期的かつ持続的にサポートすることに重点を置いています。

ボナファイドヘルス社の買収により、ファーマバイト社は、女性の泌尿器系の健康分野に特化した「ユコラ」と、エクオールを含有したサプリメント「エクエル」で構成している既存の女性向け健康食品事業を拡充していきます。

大塚グループは、日本だけでなく海外でも製品や健康啓発活動を通じて、女性の健康課題に取り組んでいきます。



「ボナファイド」

「ユコラ」

「エクエル」

事業戦略



トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

関連するSDGs



[Web https://www.otsuka.com/jp/rd/business/consumer/](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/consumer/)



消費者関連事業

第4次中期経営計画の取り組み

- ・収益の早期改善とブランドの確立

2023年度の実績

売上収益：371億円

事業利益：181億円

消費者関連事業の概要と事業領域

消費者関連事業の中心である大塚食品は、1968年に発売した、世界初の市販用レトルト食品「ポンカレー」をはじめ、時代に先駆けた製品開発に取り組み、「美味・安全・安心・健康」をテーマに、食品・飲料の分野で事業を展開しています。

独自の発想と開発力で世の中に必要とされる製品を創出し続け、食卓を通じてお客様の多様化するニーズに貢献し、さまざまな課題を解決していきます。

第3次中期経営計画の総括と、第4次中期経営計画概要

第3次中期経営計画期間中、「マッチ」の売上は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出制限等の影響で2020年、2021年に減少しました。しかし生活者の活動が回復し始めた2022年以降は、メインターゲットである若者へのマーケティング活動を強化した結果、2年連続で売上が増加しています。「ポンカレー」は、コロナ禍における巣ごもり需要の拡大や、2023年にはゴールド、ネオシリーズから6年ぶりとなる新製品を発売するなど積極的なマーケティング活動の展開により、売上が大きく増加しました。第4次中期経営計画では、主力事業である飲料とレトルト製品を中心に効果的なマーケティング活動を展開し、売上の拡大を目指します。

主力製品

1996年に発売した「マッチ」は、爽やかな味わいと微炭酸でゴクゴク飲みやすく、ビタミンとミネラルがおいしくとれるビタミン炭酸飲料です。「ポンカレー」は“一人前入りで、お湯で温めるだけで食

べられるカレー、誰でも失敗しないカレー”をコンセプトに、革新的な独自の技術により、世界初の市販用レトルト食品として誕生しました。

「マイサイズ」は、「食事にもサイズがあつていい」というコンセプトのもと開発した、100kcalのレトルト食品を中心としたシリーズです。わかりやすいカロリー表示、塩分2g以下設計、幅広いメニューによる充実のラインナップ、濃厚さ、コクにこだわった味作り、電子レンジでの簡単調理が可能などの特長を持ち、多くの方に日常の食事管理に活用いただいている。



革新的な製品を創造し、ウェルビーイングな社会の未来につなぐ

「マイサイズ」によるウェルビーイングへの貢献

「マイサイズ」は、健康のために食を楽しみたい、裏返せば健康のために食を犠牲にしたくない方に対し、自分サイズの食事を選ぶというコンセプトをもって発売した製品です。開発時には、普段よく食べるカレーや丼を100kcal内におさめながら、おいしさも妥協できない点に苦労しました。2016年にはお客様の声を受けて、全製品塩分2g以下設計へ進化しています。

レトルト食品は、簡便性や防災食の役割を超えて、今やおいしさ、個食ニーズ、共働き世帯の手間抜き食ニーズへの対応など、多様な広がりを見せています。「食と健康」の観点からの製品開発を進め、レトルト食品の新たな提案、技術の進化で、生活者の声に対応したおいしい製品を提供していきます。



大塚食品株式会社
琵琶湖研究所 所長補佐
江藤 晃嗣

事業戦略



トータルヘルスケア企業として、
世界の人々へウェルビーイングを提供

関連するSDGs



[Web https://www.otsuka.com/jp/rd/business/others/](https://www.otsuka.com/jp/rd/business/others/)



その他の事業



第4次中期経営計画の取り組み

- ・長期的な成長を支える国内外の新規市場開拓

大塚化学

- ・グローバル体制の強化（事業拡大と現地生産）
- ・独自技術を活かした医薬品CDMO*1事業

大塚倉庫

- ・パートナー企業との共通プラットフォーム活用により物流効率化を促進
- ・配送業務デジタル化の促進

*1 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization、医薬品受託開発製造

2023年度の実績

売上収益: 1,070億円

事業利益: 31億円

事業の概要と事業領域

自動車・電気電子・建材分野において各種素材を提供する化学品事業、グループの医薬品・食品・飲料を中心に「環境にやさしい」物流を目指す倉庫・運送業、先端の科学技術の発展を支える電子機器事業など多角的に事業を展開しています。

大塚化学

大塚化学は素材を核とし、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医薬」分野などのニーズに合致した付加価値の高い多種多様な材料開発を取り組んでいます。第3次中期経営計画では自社素材・技術の領域別強化を目指し、自動車、スマートフォン等に使用されるフィルム事業では加工開発棟の稼働開始、反射防止フィルムのラインアップを拡充し、これまでに培った技術との融合による高付加価値製品を開発しました。医薬品原料では湘南ラボの開所により、オープニングセッションによるお客さまや協力会社との協業を深め、2023年5月に連続フロー合成法を用いた中分子医薬品向けCDMOサービスの提供を開始しました。

第4次中期経営計画では半導体、モビリティ、中分子医薬品など成長する市場を中心に、強みである特徴ある製品と幅広い製品ラインアップを活かし、カーボンニュートラルなど環境負荷に対応した製品開発／製法改良などソリューションの提案を図っていきます。



横河電機（株）との合弁会社であるシンクレスト（株）（中分子医薬品原薬製造工場）

大塚倉庫

大塚倉庫は、大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品などを中心に、他社メーカーとの連携を推進する唯一無二の医薬品メーカー物流企業です。テクノロジーを活用し、配送業務や倉庫業務にITを導入することで、コネクティッド物流システムを構築しています。これにより、効率的な物流プロセスを実現するだけでなく、環境負荷の低減や輸送力不足の問題を解決し、付加価値の高い物流ソリューションを提供しています。

年間国内配送実績

1.7 億箱

年間納品先件数実績

2.2 万件

全国物流拠点

83 力所

取り扱い品目数

1.2 万種

大塚電子

大塚電子では光を媒体とした技術をベースに、ME*2機器・分析機器・計測機器の3つのカテゴリーで事業を展開しています。ME機器分野ではヘリコバクター・ピロリ菌検査装置の「POConePlus」などの臨床検査装置を、分析機器分野ではゼータ電位測定、ナノ粒子径測定などの分析装置を、計測機器分野では非接触膜厚計など半導体・機能性材料・フィルム分野での検査装置を、各事業分野で常に最先端の技術と顧客ニーズを追求し、B to Bのビジネスを通して私たちの日々の暮らしをサポートする製品の開発を行っています。今後も、高付加価値製品を開発し、お客さまの課題解決を図ります。

*2 Medical Equipment

事業を支える研究開発

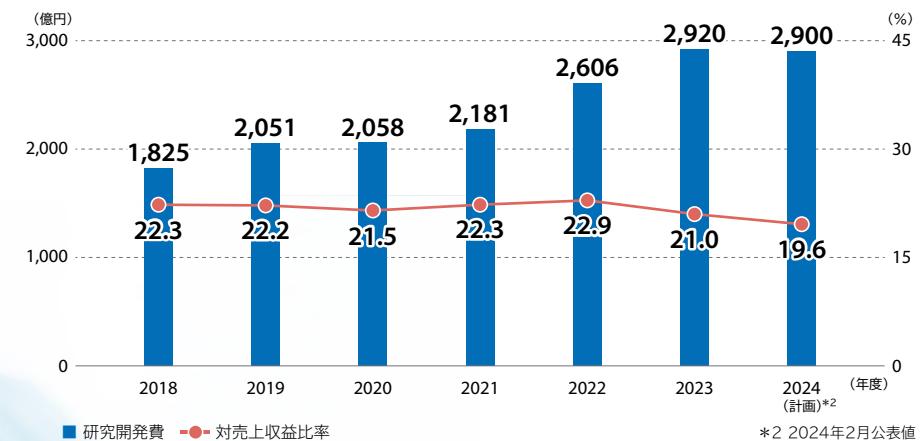
研究開発体制



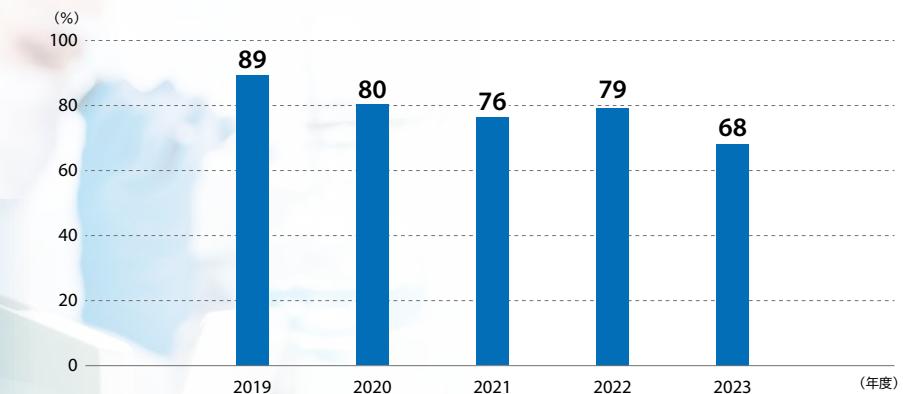
大塚グループでは、病気の治癒に寄与し、健康をサポートする革新的な製品を研究、開発するために、国内外のグループの研究所とネットワークを構築し、グローバルな体制で多様な創薬研究に取り組んでいます。

独創的かつ多様な研究基盤を持つことが大塚グループの強みであり、長年の新薬研究で蓄積してきた低分子を中心とする創薬研究基盤と、最先端技術を有機的に融合させ、「流汗悟道」、「実証」、「創造性」を基盤とする価値創造プロセスでイノベーションを創出しています。

医療関連事業 研究開発費と対売上収益比率の推移



自社創薬比率*1の推移



事業を支える研究開発

医療関連事業の代表的な研究開発拠点

① アステックス社

がんや神経変性疾患を対象にした低分子化合物のフラグメント創薬を実施しているアステックス社では、「Kisqali」^{*1}「Balversa」^{*2}「INQOVI」「Truqap」^{*3}といった抗がん剤を創出してきました。さらに、クライオ電子顕微鏡を用いたタンパク質立体構造解析に基づくドラッグデザインに加え、量子コンピューターを活用したターゲット解析やメカニズム解析により、革新的な医薬品創出に取り組んでいます。

*1 ノバルティス社が販売している製品

*2 ヤンセン社が販売している製品

*3 アストラゼネカ社が販売している製品



② 大塚製薬 徳島創薬研究センター

徳島創薬研究センターは、「レキサルティ」や「サムスカ／ジンアーク」といった精神・神経疾患領域や循環器・腎領域を中心に、新たな治療薬を提供してきました。引き続き、未解決の医療ニーズを満たすために、これまで培ってきた経験を活かし、フェノタイプ創薬とターゲット創薬の両面から、低分子での創薬アプローチを中心に研究活動を行っていきます。また、大阪創薬研究センターと連携して新しい技術を用いた創薬技術も広げており、臨床試験（治験）に進めるための安全性試験や薬物動態試験も実施しています。



③ 大塚製薬 大阪創薬研究センター

大塚製薬の創薬の歴史と文化を継承し、新たなイノベーションを生み出すための研究施設です。国内外の研究機関・バイオテックとネットワークを築き、低分子化合物、バイオロジクスの創薬研究に取り組んでいます。本施設には世界最高水準のクライオ電子顕微鏡やオルガノイド自動培養装置など最先端の研究機器を備え、最新の免疫学やDX基盤を取り入れるなど、新しい創薬研究に取り組んでいます。



④ 大鵬薬品 つくばエリア

つくばエリアでは、がんと免疫関連疾患の領域を中心に、優れた薬効を示し、かつ安全性の高い自己オリジナルの新薬候補化合物の創製に挑戦しています。フチバチニブやzipalertinib (TAS6417)などを見出した「システイノミクス創薬基盤」や「RAS創薬基盤」といった独自の創薬基盤に加え、研究生産性を高め、加速するロボティクス技術を導入し、創薬標的の探索や化合物の設計における人工知能（AI）を活用するなど、創薬基盤技術の整備拡充に積極的に取り組んでいます。



⑤ ビステラ社

抗体・バイオロジクスに強みを持つビステラ社は、治療満足度が低い免疫関連疾患や腎領域での研究開発に取り組んでいます。sibreprenlimab (VIS649) はフェーズ3試験、VIS171はフェーズ1試験を実施中であり、臨床開発を着実に進めています。



独自技術のHierotope® プラットフォームは、タンパク質と抗体の結合を計算・予測することにより、多くの生体物質に対する抗体医薬品の設計を可能にします。大塚製薬オープニングイノベーション戦略の一環として、ボストン周辺の大学や病院などと協業しています。



製品開発パイプライン

2023年12月31日現在フェーズ3以降

領域	「製品名」(一般名) 開発コード	効能／剤型	開発段階					
			日本		米国		欧州	
			フェーズ3	申請中	フェーズ3	申請中	フェーズ3	申請中
精神・神経領域	「レキサルティ」(ブレクスピプラゾール) OPC-34712/OPC-34712 FUM	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション／経口剤	●					
		心的外傷後ストレス障害／経口剤				●		
		統合失調症／経口剤（週1回投与）	●					
	(アリピプラゾール2カ月持続性注射剤)	統合失調症／持続性注射剤						●*1
	(センタナファジン) EB-1020	注意欠陥・多動性障害／経口剤			●			
	(ウロタロント) SEP-363856	統合失調症／経口剤	●*2		●			
		大うつ病／経口剤			●*2			
		全般不安症／経口剤	●*2		●*2			
	(pizuglanstat) TAS-205	デュシェンヌ型筋ジストロフィー／経口剤	●					
がん・ がんサポートイブ ケア領域	「INAQOVI」ASTX727 (decitabine・cedazuridine)	骨髄異形成症候群／経口剤						●
	(pamufetinib) TAS-115	骨肉腫／経口剤	●					
	(zipalertinib) TAS6417	非小細胞肺がん／経口剤	●		●		●	
	(zimberelimab + domvanalimab) AB122 + AB154	上部消化管がん／注射剤	●					
循環器・腎領域	(sibeprenlimab) VIS649	IgA腎症／注射剤	●		●		●	
	(ペムベド酸) ETC-1002	高コレステロール血症／経口剤	●					
	(ボクロスボリン)	ループス腎炎／経口剤		●				
その他領域	「デルティバ」(デラマニド) OPC-67683	多剤耐性結核／経口剤			●			
	(糖・電解質・アミノ酸・ビタミン) OPF-109	慢性腎不全用高カロリー輸液／注射剤		●				

*1 2024年3月承認

*2 フェーズ2/3

主な進捗状況

2023年12月31日現在フェーズ2以降

領域	「製品名」(一般名) 開発コード	エリア	対象・適応症	状況
精神・神経領域	「レキサルティ」(プレクスピラゾール) OPC-34712/OPC-34712 FUM	日本	大うつ病	2023年12月、効能追加
		日本	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	2023年10月、承認申請
		米国	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	2023年5月、効能追加
	「エピリファイアシムトファイ」(アリピラゾール) アリピラゾール2ヵ月持続性注射剤	米国	統合失調症と双極Ⅰ型障害	2023年4月、承認取得
がん・ がんサポートタイプ ケア領域	「INAQOVI」(decitabine・cedazuridine) ASTX727	欧州	骨髄異形成症候群	2023年12月、承認申請
		欧州	急性骨髓性白血病	2023年9月、承認取得
	「ジェセリ」(ピミテスピブ) TAS-116	日本	前立腺がん	2023年9月、フェーズ2試験開始
	「リトゴビ」(フチバチニブ) TAS-120	日本	胆道がん	2023年6月、承認取得
	「リトゴビ」(フチバチニブ) TAS-120	欧州	胆管がん	2023年7月、承認取得
	TAS3351	日本・米国・欧州	非小細胞肺がん	2023年6月、フェーズ1／2試験開始
	(zipalertinib) TAS6417	日本・米国・欧州	非小細胞肺がん	2023年12月、フェーズ3試験開始
	(zimberelimab + domvanalimab) AB122 + AB154	日本	上部消化管がん	2023年6月、フェーズ3試験開始
	OPF-501C	日本	がん性皮膚潰瘍	2023年7月、フェーズ2試験開始
循環器・腎領域	OPC-131461	日本	心性浮腫	2023年1月、フェーズ2試験開始
	(ベムペド酸) ETC-1002	日本	高コレステロール血症	2023年2月、フェーズ3試験開始
	(ボクロスボリン)	日本	ループス腎炎	2023年11月、承認申請
その他領域	(糖・電解質・アミノ酸・ビタミン) OPF-109	日本	慢性腎不全用高カロリー輸液	承認申請

* 米国・欧州における承認申請は、当局へ承認申請、あるいは当局による申請受理を意味します。それ以外の国・地域では当局に承認申請を提出したことを意味します

特集 個と組織の価値最大化に向けて

第4次中期経営計画における人財戦略

大塚グループは、第4次中期経営計画のマテリアリティの一つとして、「企業理念を実現する人財の育成と環境の整備」を掲げました。当社グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念を軸に、多様な視点で人々の健康に向かっています。この企業理念の実現には「人財」が価値創造の源泉です。非常に速いスピードで変化していく経営環境の中で、イノベーションを生み出し、競争力を維持・強化し、持続的な成長を実現していくためには、すべての人財が自己の価値を最大限に発揮すること、そして人財と企業が一体となって、組織のケイパビリティを最大化していくことが重要となります。

「流汗悟道」「実証」「創造性」は、大塚がすべての事業・すべてのバリューチェーンにおいて大切にしている企業文化です。社会課題に向き合う視点、課題に取り組む姿勢、ステークホルダーとの関係性構築など、あらゆる行動、判断軸においてこれらの企業文化を実践し、企業理念に向け一貫した方向性を持つことで、大塚にしかできない価値創造が実現すると考えています。人財の流動性が高まり、個々の価値観が多様化し、事業もグローバル規模で拡大していく中で、益々重要性を高めていくグループの企業理念や企业文化について、伝承、浸透の方法についてもグループ間の協業を強め、進化させていきたいと考えています。

また、多様な事業を展開する大塚では、多彩な人財がさまざまな事業やエリアで活躍しています。すべての大塚の人財に対して、多様な価値観の中で生き生きと自己実現できる職場を作り、そして大塚にしかできない、前例のない価値創造とグループのシナジーを生み出す多様な事業構造の中で、大塚にしかない挑戦の機会、成長の機会を、今後も提供していきたいと考えています。

今回、第4次中期経営計画における人財項目の指標の一つに、従業員エンゲージメントを設定しました。会社、組織と従業員相互の信頼関係なしには、本中期経営計画の達成と、その先の持続的な成長はないと考えています。従業員エンゲージメントの評価は、現在、各事業会社がそれぞれ個社の特性や環境に応じて運用を進めていますが、第4次中期経営計画のスタートにあたって、グループ横断的なタスクフォースを立ち上げ、改めて大塚グループにとっての従業員エンゲージメントの位置づけ、大塚の求める人財に関する共通理解と、評価方法の確立について議論を進めています。このタスクフォースは、グループ共通の価値基準、評価方法と各事業会社独自の観点を組み合わせ、従業員育成や組織診断などさまざまな取り組みに活用し、各事業会社の個性は生かしたうえで組織分析や組織改革等の

大塚ホールディングス株式会社 取締役副社長 松尾 嘉朗



企業理念を実現する
人財の育成と環境整備

連携を進めることを目指しています。今後も引き続き、グループ全体の価値観やビジョンを国内外全従業員が理解し、組織の一体感を育むとともに、職場環境を整備したうえで、働きやすい環境作りを進めていきます。

経営戦略と人財戦略の連動

当社グループは第4次中期経営計画を、新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進する5年間と位置づけ、独自の事業基盤へのさらなる投資、ウェルビーイングにつながる新たな価値創造、そして持続的成長を支える積極的な財務戦略を推進していきます。本中期経営計画の推進、そしてグループとしての企業価値最大化を実現するためには、各事業会社の個性やグループ間のシナジーの在り方について十分理解したうえでの全体最適の視点、すなわち、グループ全体を俯瞰的に捉えた戦略的な意思決定が一層重要になると認識しています。

たとえば大塚製薬とその子会社では、現在、戦略的な人的資本投資と全社的な組織力強化に向け、人事部門と経営組織の連携強化のほか、さらに深化した情報分析と意思決定を実現するための人財に関するデータの基盤整備、そしてKPIマネジメントを通じた人事施策を推進しています。また、人事部門のグローバル連携も強化しており、担当役員と海外主要事業会社の人事責任者を中心に、個社を超えた連携と事業マネジメントの各社協業推進、会社および組織や事業横断的な人財登用、人財育成、将来を見据えた要員計画などについて、細部にわたり活発な議論を進めています。

今後は上記の取り組みをさらに促進・強化し、グループ全体の人財戦略の実施に反映させ、結果として、第4次中期経営計画の達成と企業価値の増大、そして2030年以降の成長につなげてまいります。

マテリアリティ	企業理念を実現する人財の育成と環境整備		
社会課題	グローバル競争の激化、デジタル化の進展による経営競争環境の変化、画一的組織の限界による個人の価値観や働き方の多様化、流動性の高まり		
戦略	企業理念の実現に向け、イノベーションの源泉である人財力を強化	人財力を最大化させるための環境整備	
施策	独自の人財育成プログラムを通じた「流汗悟道」「実証」「創造性」を実践する人財の育成	多様な事業を有する大塚ならではの多彩な人財が活躍できる職場・組織作りと機会の提供	従業員エンゲージメントを向上させる仕組み作り
指標	企業理念・企業文化の浸透度	社員挑戦指數 社員挑戦応援指數	大塚の企業理念を実現するための従業員エンゲージメント
	次世代を担う人財を育てる仕組み作り		



企業理念を実現する人財の育成と環境整備



企業理念を実現する
人財の育成と環境整備

イノベーションの源泉である人財力の強化

考え方

大塚グループは、画一的な組織の枠組みを超え、異なるバックグラウンドや視点を持つ人々が自由に意見を交換し、新たなアイデアを生み出すことが、経営判断に深みをもたらし、新たなビジネス機会の創出や、競争力の強化につながる考えています。魅力的な人財をひきつけ、その能力を継続的に開発し、それらが最大限発揮されることを目指すとともに、グループ内外とのコミュニケーションを促進しています。固定観念にとらわれない職域や領域を超えた人的ネットワークの構築により、イノベーションの持続的な創出と人的資本価値の最大化を追求しています。



大塚グループの人財育成方針

大塚グループでは、イノベーションを生み出すのはいつの時代も「ヒト」であるという考え方を大切に、企業理念の浸透と企業文化の醸成を通じて、すべての従業員が自己の能力を最大限に発揮できる環境を提供しています。

大塚グループの多様な事業は、従業員に多様なキャリア機会を提供し、幅広い視野と経験を得て新たな価値を生み出す力を育む土壤となっています。また、大塚グループでは、企業文化である「流汗悟道」「実証」「創造性」の実践を従業員一人ひとりが追求し、物事を深く考え、自らの手で試行錯誤を重ね、創造的な解決策を見つけることを奨励しており、その結果がイノベーションを生む人財の育成につながっています。

イノベーションを生み出す人財育成

経営人財・グローバルリーダーの育成

世界各国で事業を展開する大塚グループにとって、企業文化・理念を深く理解し、世界を舞台に戦略を実行できる人財の育成が不可欠です。社会の新たな変化や地政学的リスクの深刻化など、多様な変化に対応するため、私たちは従業員が失敗を恐れず新たな挑戦を行い、多様な「個人の能力」を向上させる経営人財育成を推進しています。

大塚ホールディングスでは、CEO及び経営幹部自らのリーダーシップのもと、国内外を含む大塚グ

ループ全体の従業員を対象に、大塚独自の事業観を基盤に、経営人財として必要な人財像やビジネススキルを学ぶプログラムを展開しています。社長主催の合宿の開催、グローバル教育機関仏国INSEAD Business Schoolとのカスタム・プログラムの展開、欧米を中心とした6カ国18校の海外ビジネススクールへの派遣など、グローバル経営について多角的に学ぶ機会を提供しています。また、各事業会社でも積極的に独自のプログラムを実施し、業種業態に即した多様な視点から、グループ全体で次世代経営人財・グローバルリーダーの育成を図っています。

2023年研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容	研修時間・人数等
大塚ホールディングス	Otsuka Global Academy	大塚独自の事業観を基盤に、経営人財として必要な人財像やビジネススキルを学ぶ	参加人数： 約29,000名
大塚製薬	Embark	赴任後の異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を目指す海外赴任前研修	研修時間： 約151,000時間
大鵬薬品	大鵬塾	異文化マネジメント・他社での就業体験・リーダーの本質的な役割に関する研修等	研修費用：約7億円
大塚製薬工場	次世代経営リーダー育成プログラム	次世代経営リーダー候補者としての組織貢献を会社へ提案し、翌年から目標管理制度と連動して実践をする	
大塚化学	次世代リーダー研修	社長主催で異文化コミュニケーションやリーダーシップ、両利きの経営などについて学ぶ	
OAPI*1/OPDC*2	LTOW	大塚文化のダイナミクス・役割を理解し、スキルやリーダーシップ向上とともに部門を超えた信頼関係を構築	
ファーマバイト	Ignite	将来の指導的役割を担う重要人財に向けた、オンラインプラットフォームやワークショップによる選抜研修	

*1 大塚アメリカファーマシューティカル社

*2 大塚ファーマシューティカルD&C社

関連するSDGs



企業理念を実現する人財の育成と環境整備

イノベーションの源泉である人財力の強化

グローバル人財育成

世界的なビジネス環境に対応し、グループ全体の競争力をさらに強化するため、大塚グループでは、異文化間でのリーダーシップやチームワークの能力を発揮できる人財、DE&Iを理解し、自己成長の意欲、さらには当社グループの理念や文化を体现できる人財の育成に注力しています。

大塚ホールディングスは、Otsuka Global e-Learning Platformとして、米国Harvard Business Publishingが提供する学習プラットフォーム「Harvard Manage Mentor®」を国内外のグループ社員に提供しています。本プログラムは、自己学習に加え、大塚グループ間の人財交流のプラットフォームとして、ウェビナーの開催や、グループ内受講者とのネットワーク構築促進のためのさまざまな取り組みに活用されています。2020年の開校以来、29の国と地域にわたる75のグループ会社から、合計5,700人以上が本プログラムを受講しています。

大塚製薬では、グローバルビジネスへの参画を目指す若手社員を対象に、異文化理解および業務についての理解を深化させるため、グローバルに活躍する社員とのコミュニケーションの機会を設けています。さらに、海外赴任を予定している社員には、1年間にわたる準備期間を設け、赴任後の異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を目指した赴任前研修を実施しています。本研修では赴任に必要な財務、法務、コンプライアンス等の知識習得に加え、アセスメント分析を通じて問題解決力や対人スキルの自己理解を深め、企業の代表者としてのマインドセットの確立を促すプログラムを提供しています。

デジタル人財の育成

デジタル化の進展は、働き方やビジネスモデルの変革を促し、柔軟な対応を可能にします。そのため大塚グループでは、デジタル化の推進を個々の働き方や価値観の最大化、競争力の強化、そしてイノベーションの創出に結びつけるべく、デジタル人財の育成に注力しています。

大塚ホールディングスでは、グループ全社員対象のデジタルスキルやデザイン思考に関するセミナーを開催しているほか、個々のスキルレベルに応じて、学習ツールの提供や、専門性を強化する研修も行っています。また、経営層を含む全従業員がグループ内の成功事例を共有することでノウハウを蓄積し、その再現を目指すとともに、協力体制による業務改善や新たなイノベーション創出を目指しています。

デジタル人財の育成研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容／狙い	研修時間・人数
大塚ホールディングス	データサイエンティスト育成プログラム	本格的なデータ活用に向けて必要となる課題形成能力や実務スキルを身につけることを目指す	参加人数：約13,000人 研修時間：約14,000時間
	DX学習プラットフォーム*	AI／機械学習やプログラミング、DX入門など、自身のレベルや目的に合わせた自主学習（eラーニング）	
	デジタル化推進事例共有ウェビナー	グループ内の先進的なAI活用事例を共有し、デジタル化への意識を高め、派生につなげる	
	デジタル化推進＆デザイン思考研修	デジタル技術の活用を推進できる人財の育成。デジタル技術を使った事業・業務のアイディア創出を目指す	
大塚ホールディングス・大塚製薬・大塚メディカルデバイス	リスキリングプログラム	社会や業務に係るDXに関する基礎的事項を理解するとともに、DXの自分事化を促す（＊を含む）	
大鵬薬品	DXアセスメント・研修	アセスメントにより組織の現状を可視化するとともに、eラーニングにより全社レベルのリテラシーの底上げを図る	

研究開発人財の確保・定着への取り組み

大塚グループは、イノベーションの持続的な創出と企業競争力の強化のために、研究開発人財の確保とその定着を重視しています。創薬部門では、新たな視点からの問題解決や持続的なイノベーション創出を目指し、重要な分野で専門知識と視野を持つ博士号保持者や、国内外のアカデミアからの研究者を積極的に採用しています。さらに、国内外の研究所間の人財交流や異なる部門への人財ローテーションを通じて、広範囲の知識獲得、専門性の強化、そして多角的な視点の育成に努めています。新薬開発部門では、部門独自の公開型語学研修や選抜型の次世代リーダー研修を行い、現代の変わりゆく臨床開発環境に対する柔軟な対応と、主導的なグローバル開発推進のための人財育成に注力しています。

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

人財力を最大化させるための環境整備

考え方

大塚グループは、企業理念の実現には、社員一人ひとりが健康で活力に満ち、成長し続けることが不可欠だと考え、健康維持と増進に資する取り組みを行っています。また、多様な社員の活躍がイノベーションやグローバル化の推進につながると考え、個々の能力や個性を最大限に活かせる環境整備に注力しています。環境整備に際しては、公平性と公正性を重視し、従業員の挑戦と成長機会が損なわれないように配慮しています。

外部評価

健康経営優良法人

大塚グループ21社

※大規模法人、中小規模法人含む



スポーツエールカンパニー

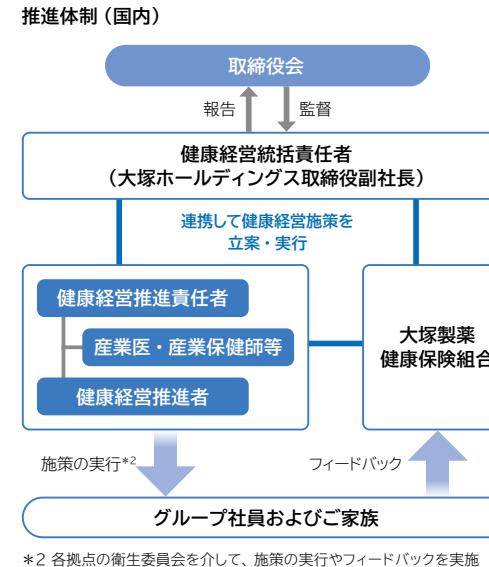
【大塚製薬（シルバー認定）、大鵬薬品、アース製薬】



健康経営の推進

大塚グループでは、健康経営統括責任者である大塚ホールディングス取締役副社長のもと、大塚製薬健康保険組合、各グループ会社の健康経営推進者や産業医・産業保健師といった専門職スタッフとが連携し、組織横断で従業員やその家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。健康維持・増進に関する課題や、その取り組みの目標・進捗に関しては、大塚ホールディングスの取締役会でも監督しています。2017年の大塚製薬の認定以来、各社において健康優良法人の認定に取り組んでおり、2024年は21社^{*1}が認定されました。^{*1 アース製薬グループ含む}

また、各社が有するさまざまな健康情報や資産を活用し、社員のヘルスリテラシー向上のための健康セミナーや運動プログラムの提供など多様な活動を行っています。2023年度は「女性の健康」のほか、「口腔ケア」「禁煙の推進」などの取り組みを実施しました。



メンタルヘルスケアの取り組み

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

労働安全衛生

大塚グループは、企業理念に基づき、事業活動全般において安全と健康の確保を重視しています。法令に基づき安全衛生委員会の設置が義務付けられた事業所では、同委員会を定期的に開催し、危険源の特定やリスクアセスメントを行い、安全な職場環境の維持に努めています。例えば、同じ事業所（東京都）で執務を行っている大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚メディカルデバイスは、毎月、3社合同衛生委員会を開催し、テーマに沿った勉強会や情報共有を行うなど、グループ各社において職場環境の改善につながる活動を行っています。また生産部門においては、30年以上にわたり、グループ横断の「グローバル生産会議」を開催しています。同会議を通じて、労働災害や生産技術、品質に係る情報共有などを行い、グローバル全体で技術の向上に努めています。

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

人財力を最大化させるための環境整備

キャリア自立支援

大塚グループでは、社員の能力やモチベーションの向上、グループ会社の人財交流の活発化を目的とし、グループ会社が必要としているポストや職種の要件を社員にあらかじめ公開し、応募者の中から必要な人財を登用する社内公募制度を、日本国内のグループ社員に対して提供しています。また、社員のさらなる能力開発、適正配置、職場環境改善などを目的に、現在の職務状況、職場への意見や提案、キャリアプランの希望などを人事部に申告できる自己申告制度を提供しており、年1回の調査を実施しています。なお、2024年現在、大塚ホールディングスは、年齢によらず自律的な学びや経験を通じてスキルを磨き、積み上げていくキャリア像を「プラチナキャリア」とし、プラチナキャリアの取り組みを積極的かつ継続的に行っている日本企業で構成された「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150インデックス」に選定されています。

公正な雇用や待遇

基本的な考え方

大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」に則り、採用や人員配置、業務評価、昇進、転籍など、雇用に関する活動は、人権と労働法規を遵守し、公平な雇用方針のもと行っています。人種や肌の色、出身国、性別、性的指向、性自認、宗教、国籍、年齢、配偶者の有無、妊娠、障がいなどで従業員を不当に評価することではなく、公平でオープンかつ平等な職場を築くことで、個人が有するあらゆる可能性を実現できるようにしています。また、強制や意思に反する就労がないよう、自己申告や人事面談、内部通報制度を実施し、採用時には年齢確認を行うことで、児童労働を防止しています。

報酬においては、各国・地域における法令で定められた最低賃金以上を遵守し、各地域における同等の役割に対する報酬と比較して、公平に支払われるよう適切な賃金の管理に努め、同一労働・同一賃金への対応を進めています。国内においては、時短勤務等の正社員やパートタイムは、職務内容や配置転換を確定する際、正社員との間に不合理な待遇差がないようにパートタイム・有期雇用労働法に則り対応しています。

従業員エンゲージメント

大塚グループは、多様な事業を展開する中でも、すべての部門や事業が一貫した方向性を持つこと

が企業価値向上と強固な組織形成に欠かせないと認識しています。また、その実現に向け、グループ会社全体の価値観やビジョンを全従業員が理解し、組織の一体感を育むことを重視しています。この観点からマテリアリティの人的資本項目に関する指標の一つに従業員エンゲージメントを設定し、グループ横断的なタスクフォースにより、組織診断や改革、社員育成などを通じて、組織全体の創造性や問題解決力を強化する連携を進めています。

各グループ会社においても、従業員エンゲージメント調査や従業員満足度調査の実施を通じて組織風土の改善を図りつつ、内部通報窓口を設置し、いじめやハラスマントに対する調査と対策強化を行うなど、働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

男女賃金格差

大塚グループにおいて、採用、評価、昇格、登用、各種手当の支給要件等に際し、性別、国籍、年齢等による賃金体系や制度上における差異はなく、個人の役割や能力、成果、評価、成長に基づく待遇を行っています。当社グループでは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの総合的な推進と、継続的な人財育成に取り組んでいます。

男女賃金格差

	全労働者	正規雇用	非正規雇用
大塚ホールディングス（単体）	92.3%	90.9%	96.6%
グループ23社*平均	80.3%	83.2%	60.8%

*数値は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出（2023年12月31日時点）

社員への評価とフィードバックプロセス

グループ各社では、組織目標に基づく個人の目標設定と上司によるフィードバックを半期ごとに実施しています。目標設定時には上司と面談を実施し、また社員の自己評価に対して上司が評価・フィードバックサイクルを回すことで人財育成につなげています。

2020年からは、社員の目標・評価、研修、優秀人財の抜擢、登用、育成など、人財データを一元管理するシステムを導入しています。2024年4月現在、約2万人が使用し、人財育成や組織力の最大化を図っています。

企業理念を実現する人財の育成と環境整備

人財力を最大化させるための環境整備

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進

大塚グループでは、多様な社員の活躍がイノベーションやグローバル化を促進し、革新的な製品開発につながると考え、積極的にダイバーシティを推進しています。2008年に設置したグループ各社のDE&I推進チームが中心となり、グループ共通の制度策定やセミナーの企画、各社の好事例共有会議の定期開催などを通じて、DE&Iを促進しています。また、強固なジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している、また、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業で構成されている「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、2024年現在、大塚ホールディングスも選定されています。

働き方の支援

出産、育児、養育、介護により通常の勤務が困難な社員が、在宅勤務において業務の効率化や生産性向上を図りつつ、仕事と家庭を両立するための支援制度である「ファミリースマイルサポート制度」や「勤務間インターバル制度」をグループで導入しています。また、日本国内では、徳島、大阪、つくばの3つの事業所内に保育所を開設し、育児と仕事の両立を支援しています。2011年に徳島に設立して以来、事業所内保育所としては国内でも数少ない大規模保育園となっています。

女性活躍推進

大塚グループでは、女性の活躍推進、育児・介護・病気両立支援、LGBTQなど、さまざまな事情を持つ人々が働きやすい環境づくりをDE&Iの課題として捉え、多様な人財の活躍をサポートしています。社員の意識変革のために、「イクボスセミナー」の開催やロールモデル事例の紹介など、多様な働き方の浸透を図っています。また、DE&Iの促進や風土醸成には、マネジメントの理解が不可欠と考え、マネジメント研修のeラーニングなどでも対応プログラムを提供しています。

LGBTQ

LGBTQに対する正しい理解を促進するため、グループ各社内のセミナーや社内相談窓口の設置など、各社が取り組みを進めています。大鵬薬品では、2020年より人事部、経営層、各本部または部門を対象に、基礎



大塚製薬がLGBTQ+に関する取り組み指標「PRIDE指標2023」にて「シルバー」認定を獲得

知識、他社事例を含む日本社会の現状に加え、今日からできる具体的な取り組みなども紹介する研修を実施しています。また、大塚製薬、大塚化学、大塚食品でも全社員を対象にLGBTQ研修やeラーニングを実施しています。さらに大塚倉庫では、「男性」「女性」という文言を就業規則から削除するなど、より働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

治療と仕事の両立

大鵬薬品は、抗がん剤を開発・販売する企業として、がんなどの病気に罹患した社員も、治療しながら働き続けられる職場作りを目指し、人事部と産業看護職が中心となり治療と仕事の両立支援を実施しています。2019年には、がんに関する社員向けのポータルサイト「C-Guide Portal」を開設。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ます。このような取り組みが評価され、大鵬薬品は、「がんアライアワード2023」において、5年連続「ゴールド」および新設「ベストプラクティス」を受賞しています。

OPELでは、多様性を受け入れ、各々が自分らしく働ける職場環境を目指しています。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進に向け、以下の2つの主要な目標に注力しています。

インクルーシブな文化の醸成

私たちの約550名の従業員全員が多様性を尊重し、心理的な安全性を感じ、一体感を得られるような文化を作り上げるためのさまざまな取り組みを行っています。例えば、エグゼクティブチームは、アンコンシャスバイアスについてのトレーニングを受け、自分が持つ偏見を見つめ直し、それに対応する方法を学んでいます。これらの取り組みは今後、欧州全域に拡大していく予定です。私たちのDE&I推進活動に対し、従業員エンゲージメント調査では88%の従業員から肯定的な評価を得ています。

多様な才能の確保、育成、維持

私たちは多様な従業員の可能性を最大限に引き出し、従業員一人ひとりの満足度向上と長期的な成功を追求しています。年に3回以上の対話の時間を設け、個々の人財育成計画に基づき、グローバルや欧州内での異動の機会を提供しています。

私たちのさまざまな取り組みについては、以下のウェブサイトにも掲載しています。ぜひご参照ください。

[Web https://www.otsuka-europe.com/life-at-otsuka](https://www.otsuka-europe.com/life-at-otsuka)



大塚ファーマシューティカルヨーロッパ
Ltd. (OPEL)
Chief Operating Officer
(左) Nate Cope

大塚ファーマシューティカルヨーロッパ
Ltd. (OPEL)
Senior Director, People
(右) Clair Milner

社会 | 人権の尊重

関連するSDGs



人権への取り組み（人権方針含む）はこちら

[Web](https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/human_rights.html) https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/human_rights.html



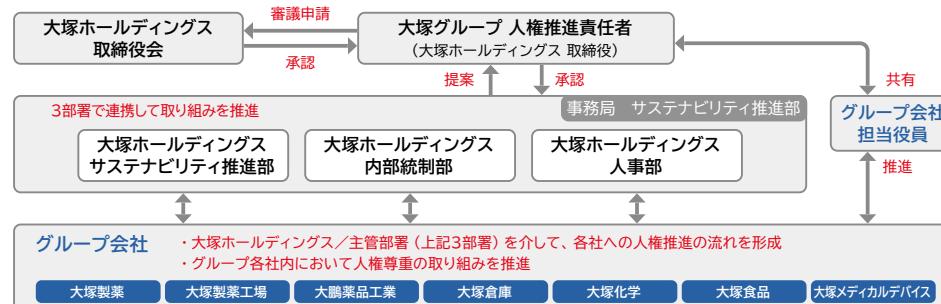
考え方

大塚グループは、普遍的な企業理念 “Otsuka-people creating new products for better health worldwide” のもと、グローバルなトータルヘルスケア企業として「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を追求しています。私たちは、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、絶えず新たな価値を創造し続けることで世界の人々の健康に貢献しながらより一層の成長を目指すにあたり、人を大切にするという創業当時からの経営方針に則り、自らのすべての事業活動が、人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しています。大塚グループは、高い倫理観に基づき事業活動を行う意思を表した「大塚グループ・グローバル行動規準」のもと、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、その責務を果たしていく指針として「大塚グループ 人権方針」を定めています。

人権推進体制

人権尊重に関するテーマは、多様な領域にまたがっているため、大塚グループでは、大塚グループ人権推進責任者（大塚ホールディングス取締役）のもと、内部統制部、人事部、サステナビリティ推進部の3部署で連携をして人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

推進体制

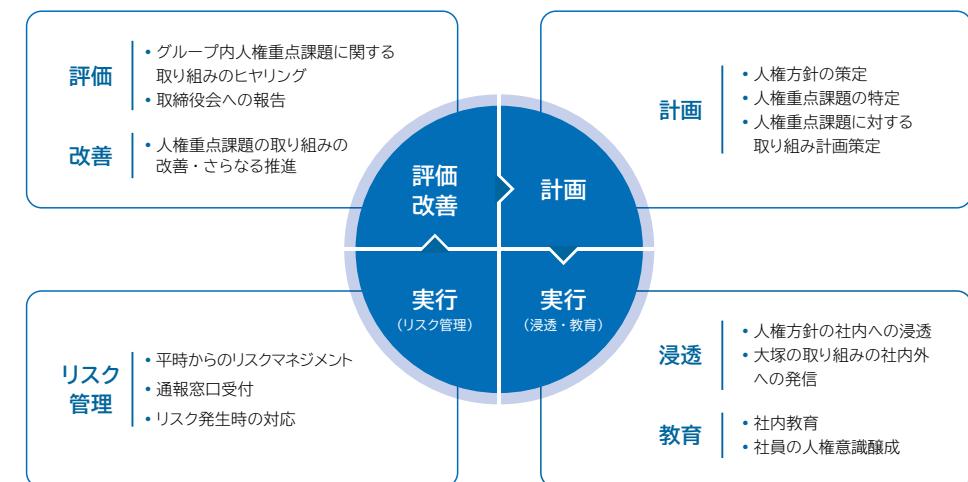


人権デュー・ディリジェンス

大塚グループでは、人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、大塚グループの事業活動に関する人権に対する負の影響を特定し、その予防、防止、軽減に継続的に取り組むために人権デュー・ディリジェンス（人権DD）を行っています。

大塚グループにおける人権DDとは、人権推進に係る「計画」「実行」「評価・改善」のプロセス全体を指し示しており、PDCAサイクルを繰り返すことにより、「大塚グループ 人権に関する重点課題」の解決に向け、継続的な取り組みを行っています。また、人権リスクについては、定期的に社内でヒヤリングを行い、グループ全体で人権リスクへの対応を継続的に行う体制を整備しています。

人権推進に係るPDCAサイクル



マネジメント・従業員への教育と浸透を図る取り組み

継続的な啓発活動や研修などを通じてグループ全体の意識向上に取り組んでいます。

- ・「大塚グループ・グローバル行動規準」をもとにしたグループ子会社全社員を対象とした年1回の教育
- ・「大塚グループ 人権方針」をもとにしたグループ子会社全社員を対象とした年1回の教育
- ・グループ各社にて、マネジメント層を含め、社員に対していじめやハラスメントに関する社内研修を実施
- ・人事研修の中にも人権の項目を取り入れた研修を実施
- ・社内報や啓発資料を用いたグループ内の啓発を実施

サステナブル調達の取り組み [詳細 P.57](#)

ビジネスパートナーと協働した サステナブルな社会の実現



ビジネスパートナーと協働した
サステナブルな社会の実現

関連するSDGs



考え方

大塚グループは、企業理念のもと、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現をサステナビリティミッションとしています。調達活動においては、大塚グループの調達方針を示した「大塚グループ 調達方針」およびサプライヤーに協力いただきたいことを示した「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」を2020年9月に制定し、品質・安全性・安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な調達活動に取り組んでいます。2024年5月には、本活動をより積極的かつ多面的に推進することを目的に、調達方針、調達ガイドラインを改訂しました。消費者に高品質かつ持続可能な製品を届けるために、本方針、ガイドラインのもと、サプライヤーとともに持続可能な社会の実現と双方の企業価値向上に向け、活動しています。

大塚が解決を目指す社会課題

- サプライチェーン寸断による原料調達や製品供給の不安定化
- 持続可能なサプライチェーンの構築

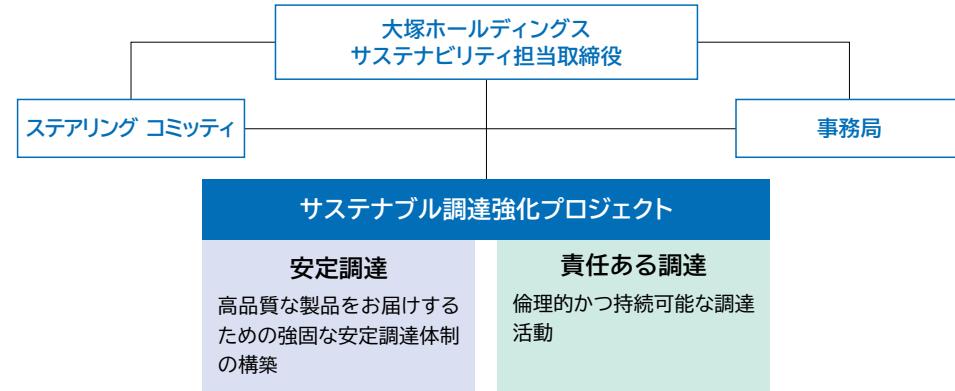
サプライヤーとともに取り組むサステナブル調達

グループ横断のサステナブル調達強化プロジェクトの体制

サステナブル調達の推進については、2022年より大塚ホールディングスサステナビリティ担当取締役をトップとしてサステナブル調達強化プロジェクトを発足させ、四半期ごとに各活動目標の進捗と課題を共有しています。本プロジェクトは、高品質な製品をお届けするための強固な安定調達体制の構築を目指す「安定調達」と倫理的かつ持続可能な調達活動を目指す「責任ある調達」を2本柱として、各ワーキングチームに分かれ、活動を推進しています。



サステナブル調達強化プロジェクト推進体制



安定調達

サステナブル調達強化プロジェクト

安定調達 責任ある調達

大塚グループ各社では従来、新規取引先へのデュー・ディリジェンスならびに主要原材料のリスクアセスメントを行い、想定されるリスクの明確化とともに複数社購買を原則とするなど、原料調達のリスク対策を講じ、安定した製品の供給に努めています。この取り組みをさらに進化させるために、2022年にはグループ横断のワーキンググループを結成し、従来個社ごとに管理していた情報をグループ横断で管理および可視化するための取り組みとして、調達情報管理システムを構築しています。2023年は、緊急性度や優先度を鑑みて、管理項目の洗い出しを行いました。2024年は、サプライヤーへデータ共有の説明を行うとともに、実際にシステム運用を開始する予定です。また、有事および平時のリスクマネジメントに関するガイドラインも制定する予定です。これにより、リスク評価から、分析、対応までの一連の流れの平準化を目指しています。



ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現

責任ある調達

サステナブル調達強化プロジェクト	
安定調達	責任ある調達

安定調達に向けた取り組みと並行して、倫理的かつ持続可能な調達活動を推進するために、グループ横断のワーキンググループを結成し、活動しています。ワーキンググループは各社の調達担当者で構成されており、2023年は「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」およびアセスメントツールの見直しを行い、また国連グローバル・コンパクト(UNGC)の定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）の知識を深め、サプライヤーと良好な関係を構築するための研修を実施しました。今後、各社の調達担当者がそれぞれの事業会社で責任ある調達を推進することを目指し、2024年も継続して集合研修を行う予定です。



サプライヤーアセスメントの拡大

大塚グループでは、サプライヤーの環境、社会、倫理パフォーマンスを確認するために、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が作成した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」(GCNJ共通SAQ)を用いて、サプライヤーアセスメントを実施しています。これまで国内597社、海外56社のサプライヤーにSAQを実施し、その結果をもとに125社に電話やWebでヒアリングを実施し、重大なリスクがないことを確認しています。さらに2024年からは、従来のGCNJ共通SAQを進化させた当社グループ独自のSAQとサステナビリティ調達プラットフォーム「EcoVadis」(<https://ecovadis.com/ja/>)を活用して、アセスメントの拡大展開を開始しました。

今後、サプライヤーアセスメントの参加率、アセスメントで特定したリスクへの対応率、サプライヤーとのコミュニケーション実施率等をサステナブル調達の活動指標として、本プロジェクトで進捗を確認する予定です。

大塚グループは、サステナブル調達強化プロジェクトのもと、サプライヤーと協働してサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組みます。そのために、ガイドラインの整備、サプライヤー説明会やアセスメントの拡大、社内教育の充実を含めた全体戦略を再構築し、サステナブル調達を推進していきます。

サステナブル調達の活動実績

項目	対象	実績	取り組み
調達担当者トレーニング	責任ある調達ワーキンググループ9社12名の調達担当者	研修時間：計6日間 約30時間	UNGCの定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）の知識を深め、サプライヤーとの良好な関係構築を目的に、外部講師を招いた研修を実施。
サプライヤー説明会（オンデマンド）	国内 587社	実施会社数 583社 (実施率：99%)	「大塚グループ 調達方針」「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」「大塚グループ環境ビジョン2050」「責任あるサプライヤー等における人権尊重のためのガイドライン」の説明。
方針・ガイドラインへの同意	国内 587社 海外 66社	国内 583社（取得率：99%） 海外 51社（取得率：77%）	「大塚グループ 調達方針」「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」の内容を理解いただき、サステナブル調達の協働推進に賛同いただいたサプライヤーから同意書を取得。
サプライヤーアセスメント	国内 612社 海外 66社	国内 597社（取得率：98%） 海外 56社（取得率：85%）	GCNJ共通SAQと、大塚グループ独自の「人権SAQ」「環境SAQ」を実施。
サプライヤーヒアリング	国内 125社	電話インタビュー 112社 WEBヒアリング 13社	サプライヤーアセスメントの結果をもとに、実際の活動状況を把握する目的で電話インタビューとWEBヒアリングを実施。

ファーマバイト社からのメッセージ



ファーマバイト社
EVP, Chief Operations
Officer
Ray Gosselin

人々の健康とウェルビーイングに関わる企業として、私たちファーマバイト社は、お客さまに最高品質の製品を届ける使命のもと、サステナビリティの推進に継続的に取り組んでいます。私自身は、サプライチェーンパートナーの皆さまに私たちのサステナビリティに関する考え方や取り組みについて、さらに、その重要性や緊急性について理解いただくために日々尽力しています。

その第一歩として、サプライチェーンパートナーの皆さまの現状について透明性をもって把握すること、そしてファーマバイト社の組織の価値を表す“Do The Right Thing, Care Deeply, Do Something”的もと、一丸となり積極的な取り組みを行っています。

また、ファーマバイト社では、サプライチェーンパートナーに対し、各々のサステナビリティに関する取り組みの一環として国際的な評価基準であるEcoVadisを導入しています。サプライチェーンにおけるサステナビリティを推進するうえで、私たちの調達、サプライチェーンパートナーの現状を評価する点でも肝要です。

私たちは、このサプライチェーンパートナーとの戦略的な取り組みが、相互の企業価値を高め、より持続可能な未来への道を開くと、確信しています。

地球環境への負荷低減 | 2050年環境ビジョン



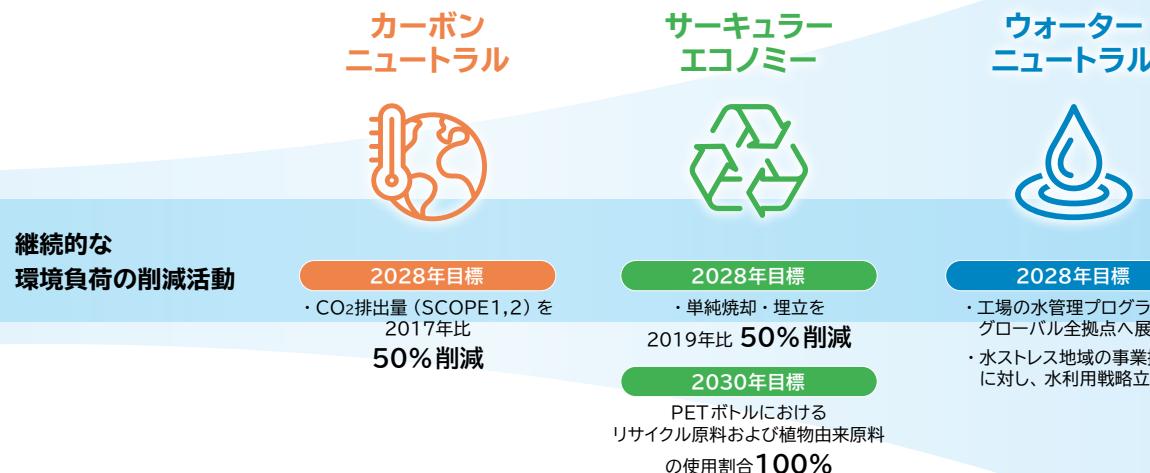
地球環境への
負荷低減

関連するSDGs



2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に向けて

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として地球環境の負荷低減に真摯に取り組み、
健やかな未来に続くサステナブルな社会の実現に貢献するため、
環境における中期目標の達成と2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を目指していきます。



サステナビリティミッション

自らの持続的な成長と
健康でサステナブルな社会の実現



大塚グループの環境の取り組み詳細については、環境報告書をご覧ください。

[Web](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2022.pdf) https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2022.pdf



マテリアリティ	社会課題	目標	活動
カーボンニュートラル*1	地球温暖化	2028年目標 ・CO2排出量2017年比50%削減	・バリューチェーン全体のCO2排出量削減 ・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
サーキュラー・エコノミー*2	環境負荷の増大	2028年目標 ・廃棄物の単純焼却と埋立を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100%	・水リスクの把握 ・水資源の管理と有効活用
ウォーター・ニュートラル*3	水リスクによる淡水の利用可能量の減少	2028年目標 ・工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案	

*1 事業活動によるCO2排出量を実質的に(「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計)ゼロにすること

*2 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築

*3 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

地球環境への負荷低減

2050年環境ビジョン

指標と目標

 カーボンニュートラル

脱炭素社会の実現に向け、パリ協定で定められた国際的な目標・指標に基づき、事業バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減を目指すため、2028年までにCO₂排出量50%削減（2017年比）の目標を設定するとともに、「RE100」への参画などの脱炭素に向けた活動を推進しています。

	2017年度実績	2023年度実績	2017年比
CO ₂ 排出量(SCOPE1,2)	818,000t-CO ₂	523,000t-CO ₂	-36.1%

 サーキュラーエコノミー

「化石資源由来原料の使用」と「自然への廃棄物の排出」をゼロにすべき環境負荷と認識し、ゼロウェイスト*をビジョンとして、2028年までに単純焼却・埋立を2019年比50%削減する目標を掲げています。
*自然への廃棄物の排出（単純焼却・埋立）をゼロにし、全ての資源を有効利用する考え方

	2019年度実績	2023年度実績	2019年比
単純焼却・埋立量	18,500t	15,300t	-17.3%

 ウォーターニュートラル

水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、取水から排水に至る水の保全に継続的に取り組むため、2028年までに水管ガイドラインをグローバル全拠点に展開し、水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案の実施を目指します。

	2022年度実績	2023年度実績	前年比
水使用量	18,500千m ³	19,400千m ³	4.9%

CDP気候変動において最高評価の「Aリスト」に2年連続選定

大塚ホールディングスは、気候変動に関する調査「CDP気候変動2023」において、最高位のAリスト企業に2年連続で選定されました。これは、大塚グループの気候変動に関する取り組み内容や実績、そして充実した情報開示が国際的リーダーのレベルであると評価されたものです。日本では112社が気候変動Aリストに選定されました。また、水セキュリティにおいても「A-」評価を取得しました。



マテリアリティ：地球環境の負荷低減

大塚グループでは、2024年より開始する第4次中期経営計画に合わせマテリアリティの再評価を行い、環境のマテリアリティに新たに「生物多様性（バイオダイバーシティ）」を追加しました。また、これまでのマテリアリティにおいても、目標を再評価し、自己創出型の再生可能エネルギーを2028年までに20%導入するなど、新たな目標の設定と共にその達成に向け取り組みを進めていきます。

新マテリアリティ（2024年度～） ★改定項目

 カーボン ニュートラル	2028年目標	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 Scope1,2 : 50%削減（2017年比） Scope3 : 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み 自己創出再生可能エネルギー20% ★
 サーキュラーエコノミー	2028年目標	<ul style="list-style-type: none"> 単純焼却と埋立を50%削減（2019年比） 食品ロス削減計画の策定と実行 ★
 ウォーターニュートラル	2030年目標	<ul style="list-style-type: none"> PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%
 ウォーターニュートラル	2028年目標	<ul style="list-style-type: none"> 水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案 水管ガイドラインの全拠点展開 水使用量10%削減（2023年比） ★
 バイオ ダイバーシティ	2028年目標	<ul style="list-style-type: none"> RSPO認証パーム油を100%使用 ★ サステナブルな紙を100%使用 ★

地球環境への負荷低減



カーボンニュートラル

関連するSDGs



カーボンニュートラルに関する取り組みはこちら

Web [https://www.otsuka.com/jp/csr/
environment/climate.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/climate.html)



カーボンニュートラル

考え方

大塚グループでは、トータルヘルスケア企業として人々の健やかな未来を見据え、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げています。脱炭素社会への実現に向けた取り組みがグローバルに加速する中、大塚グループではパリ協定で定められた国際的な目標・指標に基づき事業バリューチェーン全体で温室効果ガスの排出量を削減し、持続可能な社会の実現を目指していきます。

TCFD提言に沿った情報開示

大塚ホールディングスは2023年12月期の有価証券報告書よりサステナビリティに関する考え方および取り組みの中で、TCFDに沿った気候変動に関するリスクと機会の財務影響や対応状況などについて開示を開始致しました。今後更なるシナリオ分析の更新とその結果を踏まえた取り組みの深化とともに開示の拡充に努めていきます。



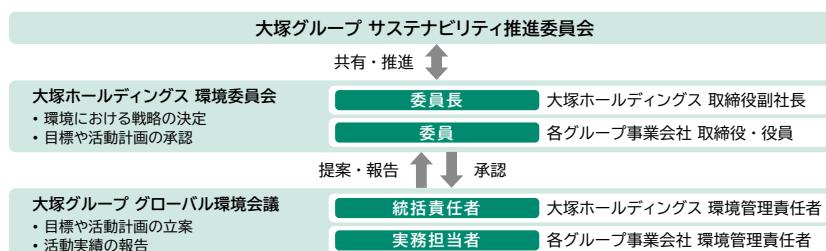
TCFDに関する取り組みはこちら

Web https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2022/er05.pdf

ガバナンス

気候変動に関わる重要課題は、大塚ホールディングス取締役副社長と、グループ各社の取締役、または役員で構成される「大塚ホールディングス 環境委員会」において審議・決定しています。また、グループ全体の方向性に係る審議内容は、大塚ホールディングス取締役会の承認決議を経て、大塚グループの方針として各社に共有されます。共有された方針は、各グループ事業会社の環境管理責任者および生産部門の責任者で構成される「大塚グループ グローバル環境会議」で実行、展開されます。2023年には、第4次中期経営計画に合わせて実施した、マテリアリティの再評価のもと、新たに追加された「生物多様性（バイオダイバーシティ）」と新たな目標を取締役会が承認しました。

大塚グループ環境マネジメント体制



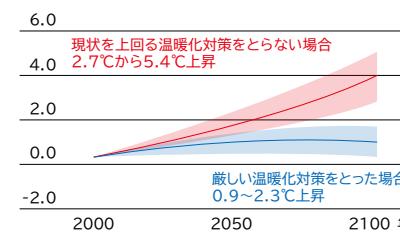
戦略

グループの事業活動におけるCO₂排出量の削減に加え、サプライチェーン全体での環境負荷をゼロにすることを目指しています。サステナブルな社会の実現には、気候変動に対応する積極的な脱炭素化への取り組みが必要と認識し、再生可能エネルギーの積極的な導入や、エネルギー利用効率の最大化などを進め、環境負荷低減と事業成長への貢献の両立に取り組んでいきます。

シナリオ分析

気候変動関連の2°C未満シナリオおよび4°Cシナリオにおける事業リスクと機会を、IEA（国際エネルギー機関）およびIPCC（気候変動に関する政府間パネル）等が示すシナリオを用いて分析し、適応策と財務影響等について検証しました。今後もリスクと機会の検討やシナリオ分析の拡充を進めています。

世界平均地上気温変化*



4°Cシナリオ

化石燃料依存型の発展のもと、気候政策を導入しない社会シナリオ
気温上昇に起因する自然災害の増加、農作物への影響度や、生物多様性の損失が増大

2°C未満シナリオ

持続可能な発展のもと、2°C未満に気温上昇を抑えるための気候政策を積極的に導入した社会シナリオ

CO₂排出規制の導入、再生可能エネルギー市場の拡大など、脱炭素社会に向けた政策の強化

[主な参照シナリオ]

- IEA World Energy Outlook 2020 (Sustainable Development Scenario, Stated Policy Scenario)
- IPCC (RCP2.6, RCP8.5)
- OECD-FAO Agricultural Outlook 2021-2030

* IPCC第5次評価報告書 第2作業部会報告書政策決定者向け要約（環境省訳）を作成

リスク管理

大塚グループは、気候関連リスクによる重要な財務影響、戦略影響を及ぼす可能性のあるリスクを「大塚ホールディングス 環境委員会」および「大塚グループ グローバル環境会議」を通して検討・評価しています。リスク評価の中で重要と判断された場合には、「大塚ホールディングス 環境委員会」の委員長より審議事項として取締役会に取り上げられ、承認された内容は、大塚グループの対応方針として各社に共有され、さらなる改善に向けた気候関連リスク低減へのマネジメントを図っています。

地球環境への負荷低減

カーボンニュートラル

カーボンニュートラル

再生可能エネルギーの導入とエネルギー利用効率の最大化に向けた取り組み

大塚グループは2028年までにCO₂排出量を2017年比50%削減する目標を掲げています。また、使用するすべての電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指すイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2023年は新たに大塚テクノの国内全2工場においてCO₂フリー電力を導入し、年間約8,000トンのCO₂排出量が削減できる見込みです。大塚製薬では徳島板野工場、高崎工場をはじめとする4工場に太陽光パネルを設置し、年間約970トンのCO₂排出量が削減できる見込みです。大塚グループでは、CO₂フリー電力の活用や太陽光発電設備による自己創出型の再生可能エネルギーの導入を進めることにより、年間約242,000tのCO₂を削減しました。さらには大塚グループ各社へ効率性の高いエネルギーの供給を可能にするコーポレートエネルギー・システム*1（大塚化学 徳島工場 2024年1月稼働）等により、グループ全体のエネルギー利用効率の最大化に取り組んでいます。

*1 天然ガス、LPガスなどを燃料として、エンジン、タービン、燃料電池などの方式により発電し、その際に生じる排熱も同時に回収することで、熱と電気を無駄なく利用するシステム



大塚化学 徳島工場

グループ統合エネルギー管理の効率化促進

大塚グループは、国内でのエネルギー管理を一元化し、高度な需給管理体制を構築することにより、再生可能エネルギーの利用拡大とともに大塚グループにおけるエネルギー・ベストミックス*2を追求することを目的として、2023年7月、グループの統合エネルギー管理の主要拠点となる、大塚グループエネルギー管理棟を竣工しました。本管理棟では、再生可能エネルギー電力の一括調達や電力需給予測、グループ内で発電した電力のグループ事業所への供給など、エネルギー（電気・蒸気）のグループ統合管理を実施します。また、各種IoTセンサーヤカメラを用いた最新のデータ管理システムを通じて、徳島県川内エリア工場内の水・電気・熱などの管理のほか、生産活動における排水管理も行っています。

*2 環境性、経済性、安定供給性などを考慮した電源構成の最適化を追求すること



大塚グループエネルギー管理棟



統合エネルギー管理の様子

地球環境への負荷低減



サーキュラーエコノミー

関連するSDGs



サーキュラーエコノミーに関する取り組みはこちら

Web <https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/resource.html>

サーキュラーエコノミー

考え方

サステナブルな社会の実現と、企業の持続的な成長の両立には、環境に負荷をかけずに成長するサーキュラーエコノミー型の事業モデルへの転換が世界的に求められています。大塚グループでは、「化石資源由来原料の使用」と、「自然への廃棄物の排出」をゼロにすべき環境負荷と認識し、化石資源由来原料の使用ゼロおよびゼロウェイスト*をビジョンとして活動しています。また、バリューチェーン全体で資源効率を高め、生物資源を含む資源との持続可能な共生関係を構築していきます。

*自然への廃棄物の排出（単純焼却・埋立）をゼロにし、全ての資源を有効利用する考え方

PETボトルの資源循環

大塚グループで取り扱うプラスチック製容器包装については、飲料用PETボトルが大部分を占めていることから、2020年に「大塚グループ プラスチックステートメント」を制定し、2030年までに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をグローバルで100%とする目標を掲げています。

大塚グループではプラスチック容器包装の軽量化や、ラベルレス製品の取り組みなど、これまででもプラスチック使用量の削減に取り組んできました。リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルは、国内では、「ポカリスエット」や、「ポカリスエット イオンウォーター」「アミノバリュー」「クリスタルガイザー」などに展開しています。海外では、インドネシアのPTアメルタインダ大塚がリサイクル再生PET樹脂を利用したPETボトル容器の「ポカリスエット」を展開するなど、グローバルで目標達成に向けた取り組みを進めています。



大塚グループ プラスチックステートメント

Web <https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/plastic.html>

PETボトル水平リサイクル「ボトルtoボトル」を推進

大塚グループでは、使用済みPETボトルを再びPETボトルへ再生する水平リサイクル「ボトルtoボトル」をはじめとする、プラスチックのリサイクルを推進しています。

大塚製薬では、行政、自治体、ビジネスパートナーとの協働・連携を進め「ボトルtoボトル」の取り組みを2022年11月より開始しています。2023年2月には、徳島県鳴門市、豊田通商（株）と資源循環のための連携協定を締結し、同年7月には徳島県初の「ペットボトルの資源循環水平リサイクルの推進に関する協定」を締結し、自治体から排出される使用済みPETボトルをリサイクル樹脂として再生し、PETボトルの原料として利用しています。2023年12月時点では徳島県の13自治体と資源循環協定の締結を拡大し、国内の資源循環「ボトルtoボトル」の取り組みを推進しています。



徳島県庁で行われた連携協定締結式の様子

地球環境への負荷低減



ウォーターニュートラル/ バイオダイバーシティ

ウォーターニュートラル

考え方

大塚グループは創業以来、水と深く関わりをもち、生命を支える水を原料とした製品などを通じて、人々の疾病の治療と予防のみならず、健康の維持・増進に積極的に貢献してきました。そのため、私たちにとって水は大切な資源であり、その保全は世界的にも重要課題の一つであると認識しています。また、水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、私たちはあらゆるステークホルダーと協働し、取水から排水に至る水の保全に継続的に取り組む（水を育み、大切に使い、水をキレイに還す）ことで、持続的な水利用を目指します。

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。水資源については世界資源研究所（WRI）が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct」で大塚グループの生産拠点を評価し、リスクが高いとされた拠点においても、現時点で表面化しているリスクは発生していないことを確認しています。大塚グループでは、国や地域で定められた法令・条例の遵守はもとより、大塚グループにおける水管理項目および管理基準を定め運用管理し、事業成長とともに持続可能な社会の実現を目指すため、水資源ガイドラインを2023年に策定しました。今後は国内外の事業会社に向け展開を進めています。

エリア別の取水量

(千m³)

	上水・水道水・工業用水	河川水	地下水
日本	11,316	85	1,152
アジア・中東等	3,325	0	2,698
北米	445	0	148
欧州	195	1	24

関連するSDGs

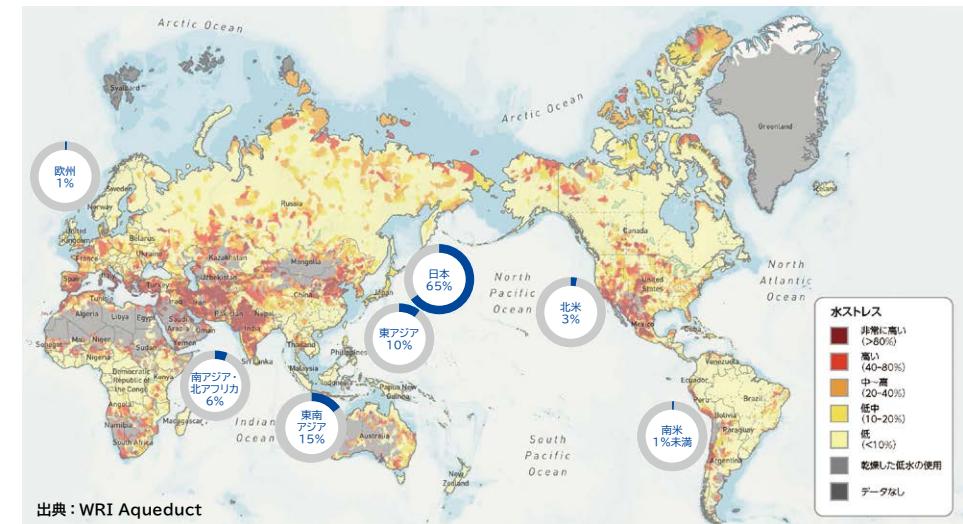


ウォーターニュートラルに関する取り組みはこちら

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/water.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/water.html)



Aqueduct 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



バイオダイバーシティ

大塚グループは、生物多様性がすべての事業活動になくてはならない自然資本であると認識し、自然の恩恵を受ける社会の一員として、豊かな自然を次世代につなぐ持続可能な社会のため、生物多様性の保全と回復に取り組みます。

大塚グループでは、生物多様性方針・活動指針を改定し、事業活動における自然への依存と影響を評価していくため、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures : TNFD）に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「目標と指標」に関する情報開示を行っていく予定です。

バイオダイバーシティに関する取り組みはこちら

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/biodiversity.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/environment/biodiversity.html)



高品質な製品・サービスの安定供給を担保する品質管理・品質保証体制

大塚グループの国際認証の取得一覧はこちら

[Web](https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/ISO_jp.pdf) https://www.otsuka.com/jp/csr/data/pdf/ISO_jp.pdf

考え方

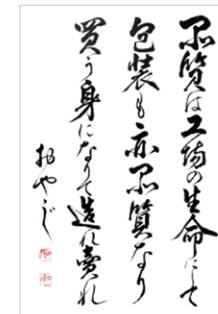
大塚グループは法令遵守やデータの信頼性確保をすべての事業活動の土台としています。医薬品においては国内および欧米など海外のGMP (Good Manufacturing Practice) を遵守した品質保証体制を構築し、NC製品、消費者製品においても製薬企業としての厳格な品質管理体制を活かし、関連する国際基準を満たした品質システムを構築しています。原料・資材の調達から開発・生産・品質管理・物流・販売に至るすべての活動において、トップマネジメントのもと継続的改善を行い、安全・安心な製品・サービスの安定供給に努めています。

品質文化 (Quality Culture) の醸成

「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」

1946年に大塚グループが注射薬の製造販売を開始するにあたり、製造、運送、販売に従事する人々が必ず実行すべき事柄であると、創業者が書に示しました。

大塚グループは生命関連企業として、すべての人々に信頼される安全・安心な製品を安定供給するために、常に顧客目線でニーズを探索し、リスクの把握に努め、技術の開発・取得、人財育成を進め、継続的な品質改善を行い、顧客満足の追求に努めています。



製造工程ごとの品質管理試験の実施とデータの信頼性確保

大塚グループでは、製品の品質に影響を与えるすべての要素について明確な基準のもと、徹底した品質管理・品質保証を行っています。原材料・資材の受け入れから製品の出荷までの各工程ごとに品質管理試験を実施し、製造工程ごとの品質管理試験に合格しなければ次の工程に進めないという、厳格な基準を設けています。品質管理試験で得られたデータはシステム内で一元管理され、不正に修正・削除されることがない厳しいシステム管理を行い、すべてのデータの信頼性確保に努めています。

トレーサビリティ*の徹底

大塚グループ各社では、トレーサビリティ体制を整え、自社製品および委託製品に用いられたすべての情報をつなぎ、製品をロット単位で監視しています。原材料・資材の品質チェックから、製造工程の監視、品質管理試験などを通じて、問題が起こる前に対応策を考え、継続的に評価・改善を行うことで、安全・安心な製品の安定供給に努めています。

*原材料・部品の調達から加工、組立、流通、販売の各工程で製造者・仕入先・販売元などを記録し、履歴を追跡可能な状態にしておくこと

品質管理・保証のための明確な基準と厳格な監査手順

大塚グループでは、適正な品質マネジメントを徹底するために、内部監査や当局からの自社工場検査対応に加え、原材料のサプライヤーや製造委託先などのビジネスパートナーに対し、定期的な監査を行っています。ビジネスパートナーへの監査では、現地調査または書面調査を通じて規制遵守状況を確認し、指摘事項のレベルに応じた改善対応を経て、より良い品質を実現するためのパートナーシップ形成に努めています。リスクの大きいトラブルに直面した場合は臨時の現地監査を行い、迅速な問題解決を図ります。

トピックス：神戸分析センターの設立（2023）

大塚製薬では、事業の拡大に伴い増加した国内外の委託製品を自社内で品質管理するための体制を構築するため、2023年8月に神戸に分析センターを設立しました。当センターでは、医療用医薬品とNC関連事業製品両方の品質管理に対応し、製薬企業としての厳格な品質管理体制を活かし、NC関連事業製品においても高いレベルの品質管理体制を維持しています。

今後、デジタル技術やロボティクス、AI技術等の新たな技術の開発・取得とともに人財育成を進めていきます。



大塚製薬 神戸分析センター

ガバナンス

コンプライアンス

考え方

大塚グループは、企業理念 “Otsuka-people creating new products for better health worldwide” のもと、世界の人々の健康に貢献する企業として、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得るとともに、持続的な成長を目指します。その意思を表すため、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、業務に携わるすべての人々が実践すべき行動規準を定めています。これに加え、行動規準が定める重要な項目をより具体化した各種グローバルポリシー（規程）を制定し、定期研修などを通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

各グローバルポリシーおよびコンプライアンスの取り組みに関する詳細はウェブサイトをご参照ください。


コンプライアンス推進体制

当社は、大塚グループの企業価値の最大化の役割を担う持株会社として、大塚グループ全体の視点から適正な業務体制を整備しています。グループ各社は、「関係会社管理規程」に規定された事項について、必要に応じて当社に報告し、その中で重要な事項については当社の承認を得る運営とし、大塚グループ内の連携体制を確立しています。取締役会は、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理体制を構築し、その運用状況を監督しています。コンプライアンスおよびリスク管理に関連する活動計画および結果は、定期的にリスク管理委員会より取締役会に報告され、課題や追加対策の実施などについて検討が行われています。

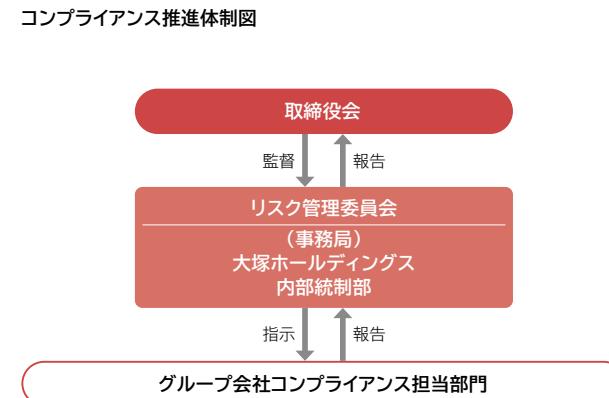
大塚グループでは、グループ各社におけるコンプライアンスの浸透・定着を図るために、「グローバル行動規準」「グローバル腐敗防止規程」「グローバル利益相反ポリシー」などの内容に沿った世界共通の研修を実施しています。日本語のほか、英語、フランス語、中国語、韓国語、インドネシア語など、複数の言語で作成された研修用教材をグループ各社に配

布し、各社の役員、従業員は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査などを通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。また、受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。なお、グループ各社の内部通報制度や内部監査の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。また、グループ各社にはコンプライアンス担当者を置き、各社のコンプライアンス進捗状況が共有される体制にしています。アジア地域では担当者による現地訪問などを通じ、各社情報のヒアリングや改善方法の提案などを実施しています。

モニタリング体制

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

また、大塚グループでは、国内外で発生した緊急性の高いリスク事案に対して、迅速にグループ内で連携した対応が行えるよう危機管理体制を構築しています。重要性や緊急性の高い事案については、直ちに、グループ各社より主要事業会社および当社に情報共有され、関連する部門が一体となって対処することでリスク低減を図っています。当社は、リスク管理や危機対応に関する基本的事項を定めた関連規程、マニュアルなどの整備・更新に加え、定期的に実施する研修や演習を通じて、グループ全体の危機対応力の強化を進めています。



ガバナンス

グローバルコンプライアンス教育受講者数（2023年）

研修名（抜粋）	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準		
大塚グループ・グローバル腐敗防止規程		
大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー		
大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー		
大塚グループ 人権方針		
大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー		
大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー		
41,658名 ^{*1}		98.5%

*1 大塚グループ・グローバル行動規準の研修を展開した際の対象者数を記載しています。また、受講対象者は、役員・従業員のほか、派遣社員なども含んでいます。

従業員等から寄せられた相談件数

項目	2022年	2023年
法令違反の疑い	187	176
多様性・職場に関する内容、ハラスメントの疑い	85	118
社内規程違反の疑い	48	68
労務上の法令違反の疑い	13	11
その他（悩み相談・意見等）	247	226
合計	580 ^{*2}	599 ^{*2}

*2 大塚グループ全社を対象としており、年次で大塚ホールディングスに報告された件数です。

税務コンプライアンス

考え方

大塚グループは、世界各国で事業を行っており、各国・地域の関連法令・規定に則り、適正な税金納付を行うことは、各國・地域の地域経済に寄与するものだと認識しています。大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」、税務ポリシー、各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、租税回避を企図した取引は行わず、各國における適切な申告および納税を実施しています。また、適切な情報開示などを行い、各國の税務当局に対して、透明性と信頼性を確保するよう努めています。事業のグローバル化により税務管理は複雑になりますが、継続的に情報のアップデートを実施し、必要に応じて税務の専門家に相談を行い、税務リスクを最小化できるよう適切に対応しています。

税務当局との取り組み

大塚グループは、事業を行う国・地域の税務当局との建設的な関係構築を引き続き目指します。経済のグローバル化やデジタル化が進展する中、国際的な課税ルールの抜本的な見直しが経済協力開発機構（OECD）を中心に進められています。恒久的施設がなくとも市場があれば課税できる方向に課税環境が転換されつつあり、各國税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

移転価格ポリシー

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國の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間による事前合意を取得しています。

ガバナンス

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

リスクマネジメント

考え方

大塚グループの価値向上を図るために、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが重要であると認識しています。そのためには、すべての役員・従業員がそれぞれの所管する業務に関連するリスクについて、業務執行の過程において早期に発見・特定し、グループ全体で対応する体制を整備することが必要です。大塚グループでは、以下の取り組みを通じ、経営層による監督のもとリスク管理を行っています。

リスクマネジメント体制

大塚グループは、当社および主要事業会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組むため、リスクを全社の視点で認識・評価し、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分することなどを目的として、2020年からERMを導入しています。2022年においては、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。

ガバナンス

リスクマネジメント

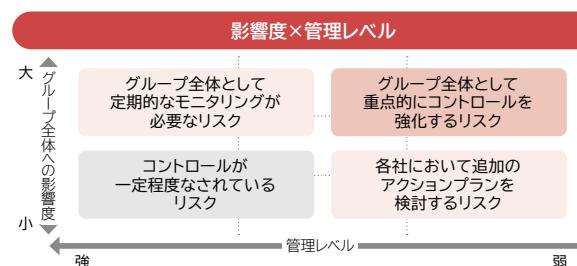
ERMの取り組みの中では、企業理念の実現、事業戦略の目標達成に大きな影響を与える不確実性を「リスク」と定義し、全社リスク管理のフレームワークおよびリスク評価の仕組みを構築したうえ、主要事業会社におけるリスク評価を通して当社グループにおける重要なリスクを識別・評価し、リスクの低減・移転・回避・保有を判断、管理方針の策定、その実行およびモニタリングを継続的に行うことで、効果的かつ効率的に当社グループのリスクを管理しています。

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

リスク管理活動の内容

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

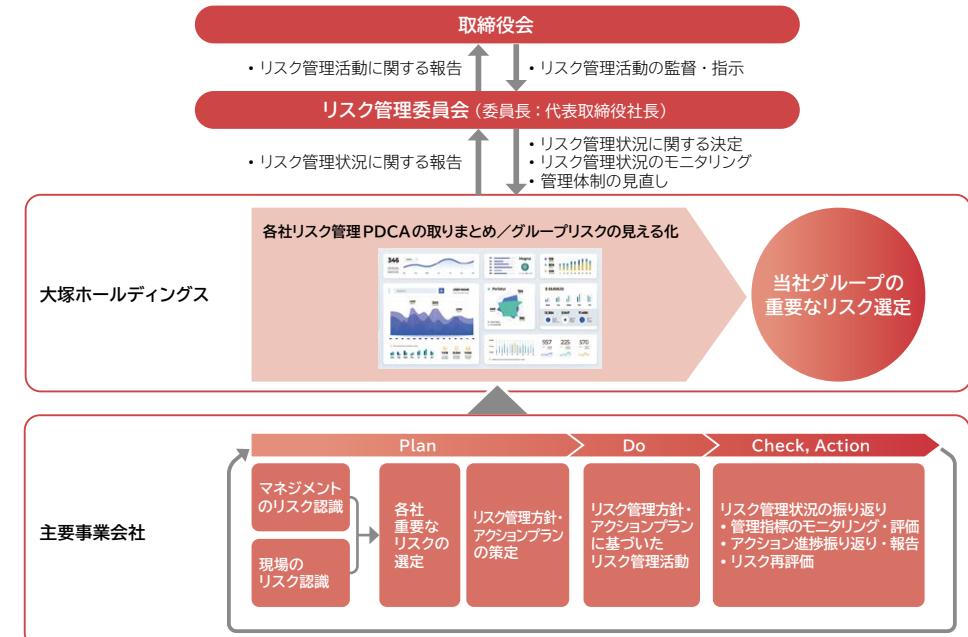
リスクマップ



リスクについて精査し、当社グループとしての重要なリスクの取りまとめを行っています。その結果に基づき、全社的な観点からリスク管理委員会において、経済的損失や事業継続性などにつながりうる当社グループとして影響が大きなリスクを、優先度の高い重要なリスクとして選定しています。

重要なリスクについては、当社および主要事業会社にてリスク内容やリスクの許容範囲を踏まえた各種対策を立案・実行しています。当社はグループ会社に対して必要な指示や支援を行い、グループ会社は当社に対して適宜報告や相談を行うなど、相互に連携しながらERMを推進・運用しています。また、当社およびグループ会社は定期的にリスクのモニタリングを実施し、リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、リスクが許容範囲内に収まっているかの適切な管理に努めています。

当社グループのリスク管理体制



ガバナンス

リスクマネジメントに関する取り組みはこちら

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/risk_management.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/risk_management.html)



リスクマネジメント

2023年度方針とそれに基づく取り組み

大塚グループの経営基盤を支える実効性の高いリスクマネジメント体制の構築とさらなる改善のため、2022年に制定した「大塚グループ・グローバルERMポリシー」と「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」に基づき、標準化されたプロセスを用いて、日本、北米、欧州、アジア、中国などの各地域でERM導入を推進してきました。

また、世界情勢が大きく変化し続ける中、複雑化・高度化するリスクに対して、適切かつ迅速に対応できるように主要事業会社のERM担当者と定期的に情報連携しながら、モニタリング活動やリスク管理に関する勉強会を実施しています。

ここでは、各地域において取り組みを推進した現場の声を紹介します。



大塚製薬工場
コンプライアンス部
林 昂輝

ERMの実効性ある取り組み

重要リスクに対し、対策の実施と指標の設定を行い、四半期毎に対策の進捗とモニタリング結果の報告を受けています。年3回のリスク管理委員会や全従業員向けの教育・アンケートを通じて実効性向上を図り、企業価値向上に努めています。国内外子会社6社にもERMを導入し、さらに対象会社の拡大を進めています。



大塚アメリカ
Compliance
Vice President,
IT & Compliance;
Corporate Secretary
Mike Gehrke

ERMを活用した 戦略目標の達成と 価値の向上を支援

北米において、戦略的なビジネス目標の達成をサポートするために、リスクを管理する実行可能な活動を展開できるようなERMアプローチを洗練させています。



ナルドベル
Legal and Compliance
Director Group
Director
Marina
Levis-Etournaud

重要リスク選定と モニタリング実施

ナルドベルグループ（ニュートリションエ サンテ フランス、スペイン、イタリア、ベネルクス3国）において現在、ERMの導入を進めています。市場環境の変化や今後の経営戦略を踏まえ、グループにおける重要なリスクを年次で見直し、グループ各社と連携してリスク管理の強化に努めています。



大塚ケミカルインディア
Senior Vice President
Pratul Gupta

ERMの取り組みを通したリスクと 施策の見える化

変化の速いグローバル事業環境において、俯瞰的かつ客観的な指標に基づくリスク管理は事業の持続的成長のために非常に重要と考えています。経営層が中心となり、ERMの取り組みを通して、定量的な指標に基づく社内外のリスクの見える化およびモニタリング活動を踏まえ、具体的な施策の検討と実施につなげています。

認識している重要なリスク

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

事業等のリスクに関する情報はウェブサイトをご覧ください。

[Web https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html](https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html)



コア事業領域における重要なリスク

医療関連事業における重要なリスク

- ・医療費抑制策におけるリスク
- ・新薬開発の不確実性に関するリスク
- ・副作用などに関するリスク
- ・品質に関するリスク

NC関連事業における重要なリスク

- ・新カテゴリー・新エリア展開に関するリスク
- ・食の安全性・品質に関するリスク（消費者関連事業も共通）

各事業領域共通の重要なリスク

- ・人財確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- ・安定供給に関するリスク
- ・環境問題に関するリスク
- ・サプライチェーンの透明性に関するリスク
- ・グループ統治、管理に関するリスク
- ・コーポレートブランドに関するリスク
- ・各種業務提携および買収に関するリスク
- ・デジタル化に関するリスク
- ・自然災害・パンデミックに関するリスク
- ・原材料価格の高騰などに関するリスク
- ・特許権の侵害に関するリスク
- ・訴訟に関するリスク
- ・ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク
- ・海外展開に関するリスク

ガバナンス

関連するSDG



ガバナンスに関する取り組みはこち

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



コーポレートガバナンス

考え方

大塚ホールディングスは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主などすべてのステークホルダーとの対話により信頼に応え社会的責任を果たしていくことを基本方針としています。

2024年度目标

- さらなる実効性を高めるため、コーポレートガバナンスの強化
 - グローバルな事業展開および多様な変化に対応するガバナンス体制の構築
 - グループでのコンプライアンス強化に向けた体制の構築

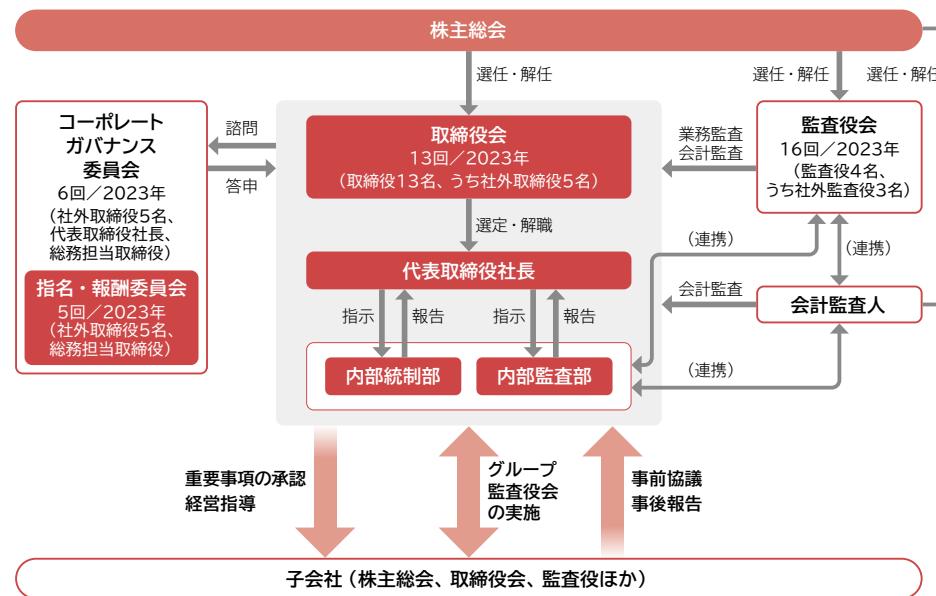
コーポレートガバナンス・ガイドライン

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

コーポレートガバナンス報告書（2024年7月5日）

 https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2024.pdf

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

	機関設計	役員報酬	その他コーポレートガバナンス
2008年	大塚ホールディングス設立 取締役の任期を1年に設定 社外監査役の設置開始		
2010年	12月株式上場	業績連動報酬として ストックオプション導入	
2011年			「第1次中期経営計画」発表
2013年	社外取締役の設置開始		
2014年			「第2次中期経営計画」発表 「大塚グループ・グローバル行動規準」制定 「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」制定
2015年			「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定 内部通報窓口を社外に設置 (当社および主なグループ会社)
2016年		中期経営計画の達成率を条件と したストックオプション導入	取締役会の実効性評価実施
2017年	コーポレートガバナンス 委員会設置		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 全取締役・監査役によるアンケートに基づく取締役会の実 効性評価を開始 社外役員を対象にグループの経営、事業に関する理解向 上のための報告書開始
2018年	女性取締役の選任開始		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年		「譲渡制限付株式報酬制度」導入	「第3次中期経営計画」発表
2020年			「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」制定
2021年	会計監査人の異動		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 「大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー」制定
2022年	独立社外取締役比率 1/3以上		「大塚グループ・グローバルスピーカーアップポリシー」制定 「大塚グループ・グローバルERMポリシー」制定 「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」制定
2023年	指名・報酬委員会設置		「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2024年		「譲渡制限付株式報酬制度」改定	「第4次中期経営計画」発表 「大塚グループ・ビジネスパートナー行動規準」制定 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定

ガバナンス

コーポレートガバナンス

取締役会

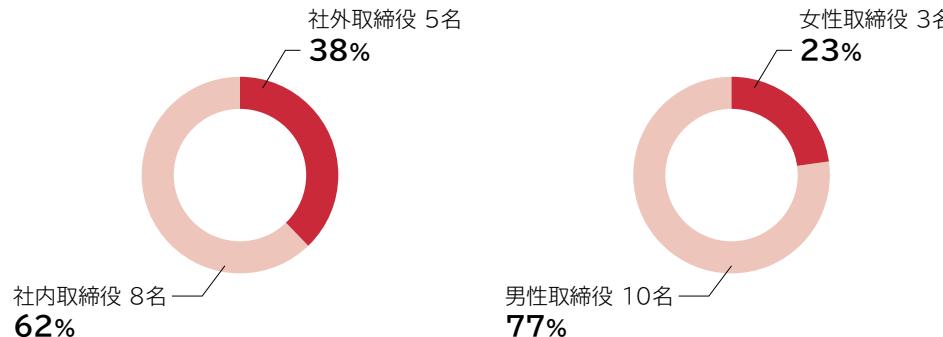
取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

大塚ホールディングスでは、事業年度に関する経営責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年としています。また、取締役全体の多様性を確保すべく、適切で実効的なコーポレートガバナンスの実現・維持にふさわしい見識、高度な専門性、豊富な経験を有する人財を取締役に選任しています。社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質などを鑑み、その経験・専門性および見識などを総合的に評価しています。社外取締役に関しては、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人財であることをその選任の基準としています。

2023年度開催回数（平均出席率）：13回（100%）

社外取締役比率：38%

女性取締役比率：23%



取締役のスキルマトリックス

当社は、持続的な成長に向けた実効性のある企業統治体制を確立するため、幅広い事業経験および多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査役を選任しております。当社の取締役の構成ならびに経験と専門性は次のとおりとなります。

	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格など
大塚 一郎	●	●	●					
樋口 達夫	●	●	●				●	
井上 真	●	●	●					
松尾 嘉朗					●			
牧野 祐子				●				
高木 修一	●		●	●				
小林 将之	●	●					●	
東條 紀子	●				●	●		
松谷 有希雄							●	医師
関口 康			●			●		
青木 芳久			●					
三田 万世						●		
北地 達明				●		●		公認会計士

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準

Web https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/governance_system.html

各取締役の選任理由は第16期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

Web https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202312_02.pdf

ガバナンス

コーポレートガバナンス

2023年の取締役会での主な審議事項

カテゴリー	審議回数	主な報告・議論など
業績・予算	18	<ul style="list-style-type: none"> 連結業績・計画進捗状況のモニタリング 事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 中期経営計画進捗状況のモニタリング 第4次中期経営計画に関する審議
コーポレートガバナンス	46	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 役員人事・報酬に関する承認 子会社の活動状況のモニタリング グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 政策保有株式の見直し
サステナビリティ	2	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電導入計画についての承認 サステナビリティ戦略に関する審議
M&A・提携	9	<ul style="list-style-type: none"> 大塚製薬（株）マインドセット社買収に関する審議 大塚製薬（株）ボナファイドヘルス社買収に関する審議
リスクマネジメント	10	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認 内部通報に関する年間報告（通報窓口整備状況、通報件数、概要）および取り組み計画承認 ERMにおけるモニタリング活動報告 海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告
財務戦略	5	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達方針の策定 新規設備投資に関する審議 配当方針の策定
IT	1	サイバーセキュリティに対する取り組み強化

取締役会の実効性評価

2024年1月から2月にかけて、全取締役、全監査役に対するアンケートを実施し、その内容に基づいて、顧問弁護士によるレビューを受けたうえで検討・評価を実施し、2024年3月開催の取締役会において審議を行いました。

アンケートの項目は以下のとおりです。

- ① 取締役会の構成の適切性
- ② 個々の取締役の業務分野、具体的な経営戦略・計画に対する理解・知識の十分性
- ③ 社外取締役との連携の十分性
- ④ 監査役会との連携の十分性
- ⑤ 取締役会の運営について
- ⑥ ガバナンスとの関連について
 - i 経営戦略の方向性の決定における取締役会の機能の適切性
 - ii 経営戦略の実行についての各事業に対するモニタリングの十分性
 - iii 主要な投資家・ステークホルダーの視点の汲み取りの十分性
 - iv リスクマネジメントの適切性
 - v 各事業会社との間の連携・情報共有の十分性
- ⑦ 社外役員に対するサポート体制の十分性
- ⑧ コーポレートガバナンス委員会の運営（開催頻度、内容など）の適正性
- ⑨ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか

各事業会社の独自性を保ちながら全体最適を実現するためには

協議結果の概要

取締役・監査役の全員より、当社取締役会は実効性の観点から十分に機能しているとの回答がありました。

また、ガバナンスレベルの一層の向上のため、取締役会の構成（スキル、経験、多様性）、持株会社としての各事業会社との十分な連携と情報共有の在り方、グループ全体の戦略・方向性に関し、さらなる議論の必要性などの課題について協議いたしました。

今後も、取締役会運営について改善努力を重ね、ホールディングカンパニーとして、グループシナジー創出・企業価値最大化に向けた中長期の経営戦略の議論を深めていくことを確認いたしました。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス委員会

大塚ホールディングスは2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しており、同委員会の小委員会として2023年4月より指名・報酬委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、当社におけるコーポレートガバナンスの在り方、社長その他経営幹部のサクセッションプラン、経営人財の育成、その他当社グループの経営課題を議論し、必要に応じて取締役会に答申を行う組織です。社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役（本報告書発行日現在5名）で構成され、委員長は社長としています。

指名・報酬委員会は、コーポレートガバナンス委員会の小委員会として、総務担当取締役およびすべての社外取締役（同5名）で構成され、委員長は社外取締役の互選により選任されます。指名・報酬委員会の審議事項は以下のとおりとし、審議し決定した事項については、コーポレートガバナンス委員会に報告の後、取締役会に答申されます。

コーポレートガバナンス委員会の主な審議事項

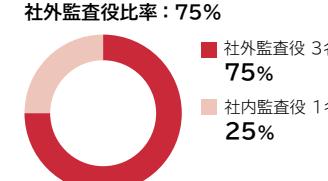
コーポレート ガバナンス全般	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスの在り方 ・社長その他経営幹部のサクセッションプラン ・経営人財の育成 ・その他グループの経営課題
-------------------	--

指名・報酬委員会の主な審議事項

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

監査役会

監査役は取締役会に出席して意見を述べるとともに、監査役会による監査を軸に取締役の職務遂行における経営の適法性、健全性を監視しています。監査役による監査が実効的に行われることを確保するため、取締役および使用者から職務の執行状況を聴取し、稟議書などその他業務執行に係る重要な文書を閲覧できる体制、業務執行に係る報告を求められた場合には速やかに報告する体制を構築しています。また、監査役の職務を補助するものとして、監査役室を設置し、監査役会の招集事務および監査役の業務補助を取締役の指揮系統から独立して実施しています。



監査役のスキルマトリックス

	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケ ティング・ 営業	財務・会計	法務・コンプ ライアンス・ リスク管理	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格など
鳥羽 洋三	●			●				
菅原 洋				●				公認会計士
大澤 加奈子					●			弁護士
辻 さちえ				●	●			公認会計士

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

大塚ホールディングスでは、内部統制をコンプライアンス・リスク管理と一体となって機能するコーポレートガバナンスの重要な構成要素と捉え、コンプライアンス・リスク管理の主管部門として内部統制部を設置し、内部統制システムの整備を推進しています。内部統制部は、「大塚グループ・グローバル行動規準」などの大塚グループ・グローバル規程類の当社および当社関係会社への浸透を図るとともに、各社のコンプライアンスプログラム、リスク管理プログラムの構築・浸透を図っています。その整備・運用状況は、定期的に取締役会、監査役会および会計監査人に報告されています。

また、当社および当社関係会社の財務報告に係る内部統制への対応につきましては、内部統制に関連する諸規程・マニュアルの整備や、運用ルールの周知徹底・教育を行っています。また、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。

ガバナンス

役員報酬

考え方

当社の役員報酬制度は、当社グループの企業理念に基づくグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現、また、業務執行・経営監督などの機能が、透明性・公平性を保ちつつ適切に発揮されることを目的として定められています。

報酬水準

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

報酬体系

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

2023年の取締役および監査役の報酬等の総額

	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	504百万円 (54百万円)	354百万円 (54百万円)	150百万円 (一)	—	13名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	56百万円 (32百万円)	56百万円 (32百万円)	—	—	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	560百万円 (86百万円)	410百万円 (86百万円)	150百万円 (一)	—	17名 (8名)

2023年中に退任した取締役および監査役を含みます。

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分／役職	会社区分	連結報酬等の種類別の額等（百万円）				連結報酬等の総額（百万円）
			固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	退職慰労引当金等	
大塚 一郎	代表取締役会長	大塚ホールディングス	66	33	—	—	195
	取締役	大塚製薬	36	18	—	—	
	代表取締役	大塚製薬工場	30	7	—	5	
樋口 達夫	代表取締役社長（兼）CEO	大塚ホールディングス	72	36	—	—	225
	代表取締役会長	大塚製薬	66	33	—	—	
	顧問・相談役	大塚製薬工場	9	—	—	—	
	顧問・相談役	大塚化学	9	—	—	—	
井上 真	代表取締役COO	大塚ホールディングス	22	9	—	—	138
	代表取締役社長	大塚製薬	73	33	—	—	
松尾 嘉朗	取締役副社長	大塚ホールディングス	48	24	—	—	117
	代表取締役副社長	大塚製薬	29	12	—	—	
	取締役	大塚食品	2	—	—	—	
	取締役	大塚メディカルデバイス	2	—	—	—	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	—	—	115
	代表取締役社長	大鵬薬品	51	25	—	21	

ガバナンス

役員報酬 第4次中期経営計画期間中（2024-2028年度）

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容は、以下のとおりです。

報酬の種類	給与方式 固定/変動	報酬の内容 (報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)
固定報酬	金銭・固定	<ul style="list-style-type: none"> 固定報酬は、持株会社の取締役として、グループ戦略の立案・決定、グループ経営のモニタリング機能およびコーポレートガバナンス強化等に係る職務・職責を勘案して支給額を決定し、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"> 業績連動賞与は、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サステナブルな企業価値創造に向けた経営の進捗度ならびに本人の評価を勘案して支給額またはその算定方法を決定し、毎年度、一定時期に一括して支払います。
株式報酬	非金銭 (譲渡制限付株式)・ 変動	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度から2028年度までを対象期間とした第4次中期経営計画における指標等の達成状況を反映した株式報酬制度を導入しています。 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、評価指標の対象期間および評価指標の達成等を内容とする譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績等（非財務指標も含む）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して設計しています。 具体的な付与の時期は、単年度の指標を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の指標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ます。なお、複数年で評価を行う指標との関係では、2024年度から2026年度までを「評価対象期間①」、2027年度及び2028年度を「評価対象期間②」とします。

その他コーポレートガバナンス・役員報酬制度に関する詳細・最新情報は第16期有価証券報告書をご参照ください

[Web](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4578/yoho_pdf/S100T6VU/00.pdf) https://ssl4.eir-parts.net/doc/4578/yoho_pdf/S100T6VU/00.pdf

非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）の概要

譲渡制限付株式の割当対象者への割当株数の決定については、対象者ごとに、その職務遂行の内容や責任および基本報酬としての固定報酬のバランスを考慮して、1事業年度当たりの基準株数を決定し、その基準株数を基礎として規定した解除条件に応じて毎年度あるいは複数年度の評価期間分を初年度に一括して割り当てることとしています。

	割当比率	評価対象年度及び割当時期	解除条件の概要
在籍条件	基準株数の20%		評価対象年度（単年度）における在籍を条件 なお、評価の確定時点で当社に在籍していない場合には解除されない
EPS	基準株数の20%	(毎年評価を行う指標) 単年度を評価対象年度とし 毎年割当	対象年度の基本的1株当たり当期利益（EPS）が期首計画値以上
TSR	基準株数の10%		対象年度（単年度）において、以下の（2）の値が（1）の値を下回らないこと （1）2023年度末と評価対象年度末のTOPIX（配当込み）株価指数の株主総利回り（TSR） （2）2023年度末と評価対象年度末の株価と評価対象期間の配当額を加味した当社の株主総利回り（TSR） * 期末株価の算定方法は対象年度の期末株価、その前月末及び前々月末株価の3カ月平均株価とする
R&D投資 前営業CF	基準株数の20%	(複数年で評価を行う指標) ・評価対象期間①： 2024年度から2026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	各評価対象期間に係る第4次中期経営計画における「連結研究開発費投資前営業キヤッッシュ・フロー」の実績値の累積額が中期経営計画の累積額を下回らない
ROIC	基準株数の20%	・評価対象期間②： 2027年度から2028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	各評価対象期間に係る「連結投下資本利益率（ROIC）」の実績値の累積平均が第4次中期経営計画で設定した加重平均資本コスト（WACC）を下回らない
FTSE	基準株数の10%		各評価対象期間において、FTSE RussellのESGスコアが3.3以上を取得すること

* 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、

①譲渡制限期間満了前に当社および主要事業会社（大塚製薬、大塚製薬工業、大塚化成、大塚食品、大塚倉庫、大塚メディカルデバイス）の取締役を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合として当社が認める場合を除き、当社は譲渡制限付株式の全部を無償取得すること

②譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数や解除時期を、必要に応じて合理的に調整し、当社は譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること

③評価指標の達成を内容とする解除条件が充足しない場合には、当社は譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得することなど、一定の事由が生じた場合には、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得する旨を定めています。

また、譲渡制限解除後3年を経過する日までの間に、当社の連結財務諸表に関する修正がなされた場合（軽微な修正は除く）、または取締役に在任する期間中に行われた当社グループでの過大な投資を原因として当社グループに損害が発生した場合には、解除された本譲渡制限付株式の数の全部を速やかに返還しなければならないこととしています。

社外取締役の報酬等の内容

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

監査役の報酬等の内容

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

ガバナンス

取締役・監査役

(2024年3月28日現在)

取締役



**代表取締役会長
大塚 一郎**
おおつか いちろう

略歴

1987年 4月 (株) 大塚製薬工場入社
1997年 6月 大塚製薬(株) 取締役
消費者製品開発部長
1998年 6月 同社常務取締役消費者製品部・宣伝・販促・開発部担当
2001年12月 (株) 大塚製薬工場取締役研究開発担当
2002年 5月 同社代表取締役
2003年12月 同社代表取締役副社長
2004年12月 大塚製薬(株) 取締役
2008年 7月 当社取締役
2010年 6月 当社取締役副社長
2014年 6月 大塚製薬工場代表取締役
当社代表取締役副会長
2015年 3月 大塚製薬(株) 取締役(現任)
(株) 大塚製薬工場取締役会長
当社代表取締役会長(現任)
2022年 3月 (株) 大塚製薬工場代表取締役(現任)



**代表取締役社長
樋口 達夫**
ひぐち たつお

略歴

1977年 3月 大塚製薬(株) 入社
1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイ特)
1998年11月 同社取締役副社長
1999年 6月 同社取締役アメリカ担当
2000年 6月 同社代表取締役社長
2008年 6月 同社取締役
2008年 7月 当社代表取締役社長(兼) CEO(現任)
2011年12月 大塚化学(株) 取締役
2015年 2月 大塚製薬(株) 代表取締役社長
2020年 3月 同社代表取締役会長(現任)



**代表取締役COO
井上 真**
いのうえ まこと

略歴

1983年 4月 大塚製薬(株) 入社
2008年 6月 同社執行役員診断事業部事業部長
2009年 6月 同社常務執行役員医薬品事業部
副事業部長
2015年 3月 同社取締役(兼) 専務執行役員
ニュートラシユーティカルズ事業部長
2015年 4月 ファーマバイ特LLC 取締役
2017年 3月 大塚製薬(株) 常務取締役
ニュートラシユーティカルズ事業担当
2017年 9月 ディヤワーズInc. 取締役
2018年 3月 大塚製薬(株) 専務取締役
ニュートラシユーティカルズ事業担当
2018年10月 ナルドベルSAS 取締役会長
2019年 3月 大塚製薬(株) 取締役副社長
2020年 3月 同社代表取締役社長(現任)
当社取締役
2024年 1月 当社代表取締役COO(現任)



**取締役副社長
松尾 嘉朗**
まつお よしろう

略歴

1985年 4月 大塚製薬(株) 入社
2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐
2006年 6月 同社執行役員総務部長
2007年11月 同社常務執行役員総務部長(兼)
法務・企画戸外担当
2008年 7月 当社常務取締役(総務担当)
2016年 3月 当社常務取締役(総務担当)
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株) 取締役
(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株) 代表取締役副社長(現任)
当社取締役副社長(現任)
2023年 3月 大塚食品(株) 取締役(現任)



**取締役 CFO
牧野 祐子**
まきの ゆうこ

略歴

1982年 4月 大塚製薬(株) 入社
1993年 4月 Deloitte & Touche LLC シアトル事務所
(現Deloitte Touche Tohmatsu LLC)
入所
1996年 4月 パクスター(株) 入社
2000年 4月 大塚製薬(株) 入社
2015年 3月 当社経営財務会計部部長
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部長
大塚製薬(株) 執行役員経理部長
2017年 4月 当社執行役員税務部長
大塚製薬(株) 執行役員財務会計部長
2018年 3月 当社取締役(財務担当)
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株) 取締役 財務担当
(現任)



**取締役
高木 修一**
たかぎ しゅういち

略歴

1989年 4月 飛島建設(株) 入社
1995年 9月 大塚製薬(株) 入社
2002年 8月 同社OTAA事業部財務部
2003年 7月 同社経理部
2015年 3月 (株) 大塚製薬工場執行役員インド担当
2015年 5月 クラリス大塚(株) (現 大塚製薬インド(株)) CEO
2019年 1月 当社常務執行役員社長室担当
2019年 3月 大塚製薬(株) 取締役財務(兼)
事業ポートフォリオマネジメント担当
当社取締役
(事業ポートフォリオマネジメント担当)
2021年10月 大塚アメリカInc. 取締役社長
2022年 3月 大塚製薬(株) 常務取締役 事業戦略
(兼) 大塚アメリカInc. 指定
当社常務取締役CSO
2023年 2月 大塚アメリカInc. 取締役会長
2023年 3月 (株) 大塚製薬工場取締役
2024年 1月 当社取締役(現任)
(株) 大塚製薬工場代表取締役社長(現任)



**取締役
小林 将之**
こばやし まさゆき

略歴

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



**取締役
東條 紀子**
とうじょう のりこ

略歴

1987年 4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
1991年 8月 Shearson Lehman Brothers 入社
2002年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー
日本支社
エンゲージメントマネージャー
2006年 6月 インテル(株)
インテルキャピタルジャパン
ディレクター
2008年 8月 当社常務取締役(事業企画担当)
2011年 2月 大塚メディカルデバイス(株) 取締役
2012年 4月 大塚アメリカInc. 取締役社長(兼) CEO
2015年 8月 ファーマバイ特LLC 取締役CEO
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)
代表取締役社長(現任)
2017年 5月 大塚アメリカInc. 取締役
2017年 8月 ファーマバイ特LLC 取締役会長
2018年 3月 当社取締役(現任)

ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役



社外取締役
松谷 有希雄
まつたに ゆきお

略歴

1975年 4月 聖路加国際病院小児科研修医
1981年10月 厚生省（現 厚生労働省）入省
2005年 8月 厚生労働省医政局長
2007年 8月 国立療養所多磨全生園長
2012年 4月 国立保健医療科学院長
2015年12月 国際医療福祉大学副学長
2016年 3月 当社社外取締役（現任）
2019年 6月 一般財団法人日本公衆衛生協会理事長（現任）



社外取締役
関口 康
せきぐち こう

略歴

1973年 4月 三菱商事（株）入社
1990年 5月 （株）ポストン・コンサルティング・グループ入社
1996年 1月 ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル（株）（現 ジョンソン・エンド・ジョンソン（株））
メディカルカンパニー）ステラッド事業部長
1998年11月 ヤンセン協和（株）（現 ヤンセンファーマ（株））
代表取締役社長
2009年 7月 同社取締役会長
2009年10月 同社最高顧問
2011年 1月 ディー・アイ・エー・ジャパン（現 一般
社団法人ディー・アイ・エー・ジャパン）
代表理事
2012年 4月（株）日本医療事務センター
(現(株)ソラスト) 社外取締役
2014年 3月 ケネディクス（株）社外取締役
2018年 3月 当社社外取締役（現任）



社外取締役
青木 芳久
あおき よしひさ

略歴

1974年 4月 伊藤忠商事（株）入社
2003年 6月 同社執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
食料カンパニー副社長
2010年 4月 同社代表取締役専務執行役員
食料カンパニー副社長
2017年 3月 同社理事（現任）
2017年 6月（株）あらた社外取締役（現任）
2019年 3月 当社社外取締役（現任）



社外取締役
三田 万世
みた まよ

略歴

1983年 4月 モルガン・スタンレー証券（株）（現 三井
UFJモルガン・スタンレー証券（株））
入社
1989年 1月 同社株式調査部（ヘルスケア担当）
2000年12月 同社マネージング・ディレクター
2013年12月 同社投資銀行本部シニア・アドバイザー
ヘルスケア担当
2020年 3月 当社社外取締役（現任）
2023年 6月 三井不動産（株）社外監査役（現任）



社外取締役
北地 達明
きたち たつあき

略歴

1985年10月 サンワ東京丸の内事務所
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1989年 4月 公認会計士登録
1996年 7月 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人
トーマツ）社員（パートナー）
2010年 4月 内閣府公益認定等委員会委員
2012年10月 有限責任監査法人トーマツアドバイザリー
開発部長
2013年11月 同所アドバイザリー事業本部インダストリー
事業部長
2017年 6月 デロイトトーマツ合同会社
Thought Leader
2021年 9月 神奈川県顧問（現任）
2022年 3月 当社社外取締役（現任）

監査役および社外監査役



常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようぞう

略歴

1979年 4月 大塚化学（株）入社
1995年 1月 同社情報センターセンター長
2006年 1月 トロセレンGmbH CFO
2009年 5月 大塚化学ホールディングス（株）
(現 大塚化学（株）) 執行役員
情報システム部長
2009年 6月 当社執行役員経営財務会計部
IT担当部長
2011年12月 大塚化学（株）取締役総務・経理・
IT担当
2015年 3月 当社専務執行役員 経営財務会計部（兼）
コーポレートサービス部担当
2018年 3月 当社常勤監査役（現任）
2019年 3月 大塚化学（株）監査役（現任）



社外監査役
菅原 洋
すがわら ひろし

略歴

1997年10月 中央監査法人入所
2000年10月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
2002年 4月 公認会計士登録
2006年 2月 ウィルキャピタルマネジメント（株）
ヴァイスプレジデント
2010年 6月 当社社外監査役（現任）
2012年 6月 大塚製薬（株）社外監査役
2013年10月 日本駐車場開発（株）社外取締役
2016年 3月 大塚製薬（株）監査役（現任）
2018年 8月（株）インパウンドプラットフォーム
社外取締役（現任）



社外監査役
大澤 加奈子
おおさわ かなこ

略歴

1998年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）
梶谷綜合法律事務所入所（現任）
2005年10月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2015年 6月 リンテック（株）
社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年 4月 法制審議会担保法制部会委員（現任）
2021年 5月 事業再生研究機構理事
2021年 6月 TPR（株）社外取締役（現任）
2022年 3月 当社社外監査役（現任）
2022年 6月 東芝テック（株）社外監査役（現任）
2023年 5月 事業再生研究機構常務理事（現任）



社外監査役
辻 さちえ
つじ さちえ

略歴

1996年10月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1999年 4月 公認会計士登録
2015年 7月（株）エスプラス（現（株）ビズサプリ）
代表取締役（現任）
2016年 6月 一般社団法人日本公認不正検査士協会
理事（現任）
2021年 3月 SBSホールディングス（株）社外取締役
(監査等委員)（現任）
2021年 6月 新電元工業（株）社外監査役（現任）
2022年 3月 当社社外監査役（現任）

社外取締役座談会「これからの価値創造を取締役会はこうして支える」

今回は、「これからの価値創造を取締役会はこうして支える」をテーマとし、座談会形式で、長期ビジョン・新中期経営戦略・マテリアリティ策定に取締役会がどのように関わり、今後その実現にどのように貢献するかを各社外取締役に語っていただきました。



後列左から関口康氏、青木芳久氏、北地達明氏。前列左から松谷有希雄氏、三田万世氏。

大塚グループの未来像： 事業多様性から生まれる新たな価値

松谷取締役 大塚グループは、企業理念「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」にある通り、人々の健康を守るために非常に幅広い分野で事業を行っています。人の健康にはさまざまな側面があります。病気のときには

必要なのは薬ですが、健康なときには食品やサプリメント、睡眠などが必要です。大塚グループでは、医薬品のノウハウを食品の分野に応用して安全性や有効性を追求するなど、それぞれの事業の相乗効果が発揮されています。私は、複数事業を開拓し、コングロマリットプレミアムを追求していくことが大塚グループの進むべき道だと考えています。

関口取締役 大塚グループのさまざまな会社においてシナジーが発揮できているものの、シナジーが発揮できていない企業が一部あるという点は課題ではないでしょうか。大塚はこれまで素晴らしい成果を残してきたものの、すべてがロジカルに成されてきたわけではなく、一種のセレンディピティによって成果を残してきた部分もあると思います。今後、よりグループの企業価値を高めていくには、成功の再現性が必要です。外部の視点で見ると、シナジーが発揮できていないところは資本効率に課題があるように思えます。この点において、より企業価値を高められる領域に資源を集中するようなポートフォリオマネジメントができるようになれば、市場からさらに高い評価が得られるのではないかでしょう。

青木取締役 私は商社出身のため、大塚グループのように多様な事業を展開している会社の経営のしらさ、分かりづらさは理解しているつもりです。しかし私の経験から言えば、これは変化への抵抗力が強い事業形態とも言えます。大塚グループの場合、ウェルビーイングを目的としたコングロマリットを目指す中で、堅調に伸長してきているのがNC関連事業です。これは、楽しく健康に生きるために「健康を科学する」事業で、大塚ならではの取り組みだと考えてい



ます。今後はさらにその先、さまざまな研究の成果を活かして、健康維持や予防の観点での食品などの新しい製品を開発する余地があると考えています。大塚はとても将来性の高い会社であることをぜひ皆さんに理解していただけると、うれしく思います。

三田取締役 アナリストの視点、グローバルの観点から見ても、大塚グループは非常にユニークな会社です。医薬品を中心にNC関連事業や食品、さらに化学や倉庫など多彩なポートフォリオを持っています。業種によってリターンが異なるのは当然のことですが、多彩なポートフォリオを活かしてそれぞれの事業を伸ばしていくしかなければならないということは、皆さん同意だと思います。

大塚にはファーマバイト社など、多くの名前の知られたグループ会社がありますが、大塚グループの企業だと知られていないことに驚きます。

松谷 有希雄 社外取締役

厚生省(現・厚生労働省)、国立保健医療科学院長、国際医療福祉大学副学長など、医療福祉の分野における豊富な経験と高い見識および医療全般における高い専門性を有している。

関口 康 社外取締役

三菱商事(株)、(株)ボストン・コンサルティング・グループを経て、ヤンセン協和(株)(現ヤンセンファーマ(株))などの経営者としての豊富な経験、実績と高い見識、医薬品事業における高い専門性・ネットワークを有する。

青木 芳久 社外取締役

伊藤忠商事(株)にて経営者としての職責を担い、現在は同社理事を務めるなど、豊富な経験、実績と高い見識、食品業界における豊富な経験・専門性・ネットワークを有する。

三田 万世 社外取締役

外資系証券会社における企業分析に関する豊富な経験と、それに基づく客観的に企業を観察・分析する高い見識を有している。

北地 達明 社外取締役

公認会計士としての専門性およびリスクマネジメント、コーポレートガバナンス等に関するコンサルティングの経験を持つ。

大塚グループ全体のプランディングを強化し、子会社間のグループ意識を高めていく必要があります。多くのロイヤルユーザーを獲得し、信頼されるブランドを数多く持っているのですから、それらをグループ全体の総合力として企業価値を説明していくべきだと考えています。子会社の個別の取り組みのみでは、財源やノウハウに限りがあるかもしれません。子会社同士が連携して総合的に取り組めるようになれば、非常に良いサイクルが生まれてくるのではないかと思っています。

北地取締役 もともと大塚グループは、精神・神経領域やがん領域など、治療法がなければ非常に困る人々がいる領域に製品を提供している、社会的意義の高い会社です。人間は、生きているとき「未病」の状態であるという考え方があります。「未病」とは、健康な状態から亡くなるまでの間にはグラデーションがあり、どこからが病気かという境目がないことを言います。この「未病」の段階のすべてに対応するのが大塚だと、私は考えています。保険制度が日本とは異なる米国では、「未病」のまだ早い段階で、不足している栄養素を補給したり運動をしたりといった調整をしています。構造主義^{*1}の大変、レヴィ=ストロースは、「日本は東洋の社会的健康の規範となり、西洋の精神的健康の規範にな

る」^{*2}と述べており、私はこの「日本」は「大塚」と読み換えてもいいのではないかと考えています。

*1 1960年代の言語学理論を背景に、社会や民族、国の在り方によって、それぞれの特徴があるという考え方

*2 レヴィ=ストロース 「L'autre face de la lune: Écrits sur le Japon (月の裏側: 日本文化への視角)」より

イノベーションを成功させるための 企業文化と人財育成の重要性

北地取締役 イノベーションというものは、空から急に降ってくるものではありません。高いアンテナを張って、イノベーションを呼び寄せた際にその種をきちんと育てられるような土壌や栄養が必要で、ここでいう土壌とは企业文化のことです。かつて、NASAのこれまでの開発では研究開発費の70%は失敗のために使われているという話がありました。努力をしない中でイノベーションは生まれません。日常的にさまざまな経験を蓄積し、日頃から疑問に感じた点を育成していく土壌が必要です。大塚は以前からその土壌の育て方が上手だと感じており、ぜひその文化を継承していただきたいと思っています。もう一つ大切なのは、研究開発を継続し、イノベーションの種を育てるための多様な事業からの潤沢な営業キャッシュ・フローです。

三田取締役 イノベーションを育てるためには、土壌とともに、それを見出して育てるための人財も必要です。どれだけ良いものを作っても、それが日本のみならず、グローバルでも正当に評価され、理解されなければいけません。医薬品に関してはグローバルで展開していますが、NC関連事業は、グローバルでは日本におけるような存在感を示すところまでは来ていません。

第4次中期経営計画の期間中には、さらに製品数が増え、会社の規模も大きくなっています。グローバルに市場をつくって大塚の価値を最大化していく大切な時期に入ってきたと考えています。各子会社にも資金力はありますがuRDNに取り組んでいるRecor Medical社のような将来の可能性を秘めた会社にも資金を投入できるのは、ホールディングス体制の強みです。人財については、パートナーシップを活用することも大切です。プランディングやマーケティングについても、いいものだから分かってもらえるだろうではなく、大塚のネットワークを活用してアピールできる余地はまだまだ残されていると感じています。

青木取締役 第4次中期経営計画が2024年からスタートしますが、その先を考えたとき、世の中の変化が激しい時代において、大塚をどういう会社にしていくのかを議論し、目標を定め、そ

れに向かって走っていかなければなりません。MLBの大谷翔平選手も活用している、目標から何をすべきかという分析を行うマンダラチャート^{*3}という手法を、大塚グループでも取り入れています。大塚では、マンダラチャートを活用して、各従業員が5年先、10年先のゴールを定め、それを実現するための経営を考えています。そこで人財の育成や資源の集中の必要性が見えてきて、事業再編の必要性も出てくるかもしれません。そういう意味では、私は中長期のビジョンや第5次中期経営計画、そしてさらにその先を楽しみにしています。

*3 思考を整理し、目標を達成するための具体的な行動目標を立てるための9×9のマス目の表。中心から目標を広げていくことで、思考の深掘りを行う

関口取締役 私は、大塚の価値創造を拡大していくには、やはりシナジーの活かし方になると考えています。営業や生産、研究開発といったバリューチェーン単位でのシナジーもあれば、科学・



技術や市場・地域、DXやAIといったところでも、各社が今まで以上に連携したら、何か違うシナジーが生まれるかもしれません。取締役会においても、各社の説明では各社にとっての最善の説明を受けますが、それがホールディングス全体の最適性とベクトルが合わないことがあります。理念や文化、これまでの成功の歴史など、大塚ならではのしっかりした土壌があるので、それらのベクトルをどう合わせるか（もしくは、敢えて合わせないか）ということを議論・検討する場や組織をつくるといった工夫をしてみてはどうかと考えています。もう一步先を言うと、グループ外の会社も含めてシナジーを見出し、提携や買収も視野に入れて価値の最大化を図ることもできますね。これからは、それをどう組織化して再現できるか、という段階に入っています。

松谷取締役 第4次中期経営計画を進めるにあたって重要なのは人財です。企業とは人の集まりで、人財をどう組織的に育成していくかという点が課題になります。バリューチェーンの各段階で専門性を持った人財が存在し、現場から上がってきた人が経営者になります。あまり安定的・同質的な経営陣では新しいアイデアや成長の機会を逃す可能性があり、外国人も含め、



現場を知っている多様な人財が経営層に存在することが大切だと私は考えています。

三田取締役 大塚グループには多様な人財がありますが、子会社同士の人事交流をもっと活発に進めてほしいと思います。2~3年、海外も含め別の子会社に行くような人事異動があると、お互いの事業に対する理解が進み、いい経験になりますし、人が実際に交流することでグループとしての結束力も強まるのではないかでしょうか。

北地取締役 これまで企業経営の価値は、間接金融、会社の長期存続、従業員、株主など、財務諸表のどこかに強く関係する利害関係者にフォーカスされてきました。しかし、これからは株主が安心して保有できる多様性と長期的な価値形成を目指すことが資本コストに良い影響を与えます。そのため現在は、パーパス経営やESGといった考え方が主流となり、投資家、従業員、

社会という多様なステークホルダーが重視されています。中でも、従業員をどのように組織化していくかを考えると、人事交流も一つの答えでしょう。さらには、子会社の独立やM&Aによる取得といったダイナミズムの中で、組織化の新しい定義が大塚の中でできていくと考えています。
松谷取締役 各社同士の人事交流は客観的に見るとまだ低調なので、今後活性化させていかなければならぬと考えています。

意思決定に向け、議長主導で 自由闊達な議論が行われる取締役会

北地取締役 取締役会に限らず、情報共有が積極的に行われていると感じます。会社からの情報に加え、各社外取締役からもさまざまな情報をお届けいただいている。例えば、経営会議の資料や、青木取締役からは、研究所がまとめた世界の経済情勢の資料を毎月提供いただいている。

三田取締役 取締役会自体も、かなり自由な発言が行われていると思います。特に議長を務める樋口社長から意見を求められることが多く、フリーディスカッションの時間が多くの大塚の

取締役会の特徴だと思います。

関口取締役 取締役会での発言の半分以上が社外取締役の発言ですね。

北地取締役 会社法では、取締役会は決議事項と報告事項に関して決議する機関だと定められていますが、資本コストや財務の効率性といったことも議論の対象となります。その点で、定型的な取締役会とはイメージが異なると感じています。

青木取締役 議長の樋口社長が非常に上手に運営されています。各案件に関して時間をかけて丁寧に説明を受けた後、社外取締役がどのように考えるのかを発言させ、そのうえで社内取締役にどう考えるかを聞いています。多くの意見が出ることを社長が求めているように思います。

三田取締役 質問が多く出ており、非常に健全な運営がなされていると感じます。決議に対しても、疑問に思う雰囲気があるとその場で決議は行わず、もう少し時間をかけようと、社長自身が決断します。

関口取締役 「全員賛成だったら決めない」という習慣を持つ国や地域がありますが、樋口社長の考えはそれに近く、必ず議論をして多くの意見を聞いたうえで、それを尊重して決めるという方法を取っているのだと思います。

大塚グループの未来への展望と 社外取締役が果たす責任

青木取締役 第4次中期経営計画では企業理念と目指す方向性を掲げています。第4次中期経営計画は期間中に迎える利益の調整局面を乗り切るための施策であり、その先をどう考えていかくということにつながります。それが達成できれば、世界の人々にとってなくてはならない会社、世の中に必要とされる会社になれると考えているので、今後の大塚を非常に楽しみにしています。

三田取締役 繰り返しになりますが、ブランディングの強化がこれから非常に意味を持つと考えています。大塚という企業グループで、従業員が誇りに思って仕事をすることで、社会からも一定の信頼を得られます。会社に対する責任や



社会からの信頼を得るために努力をすることが、コンプライアンスの醸成にもつながります。従業員が責任とプライドを持ってグループの発展に尽力する体制づくりを支えていきたいと思います。

関口取締役 第3次中期経営計画は当初の目標を上回る結果となったものの、この先医薬品のLOEの課題も待ち受けています。そのような中、2023年は会社として大きく前進した年だと考えていますが、今後さらに環境が目まぐるしく変化することを見据え、グループ全体の視点から、グローバル人財の育成などを積極的に推進していく必要があると考えます。

また、大塚グループには、「ポカリスエット」に代表されるような、大塚にしかできない潜在的なニーズを掘り起こす製品が多く存在しています。今後も、ニーズや市場をつくるような製品の開発にチャレンジしてほしいですね。

北地取締役 100周年の際、大塚一郎会長が「あってよかった会社」という表現をされました。そして2023年は、基礎的医薬品も提供していることから、「なくてはならない会社」と評価されています。製薬業界の株式市場における評価は低い状況が続いているが、投資家にどう報いるかを考えながら、「あってよかった会社」



「なくてはならない会社」として成長を続けて、企業価値を上げていく必要があります。そのためには、マンダラチャートから逆算経営をする際に、パーパスや、財務・非財務で数値化できるものは数値で見ていく必要があるでしょう。

気を付けなければいけないのは、収集されるデータの扱い方です。カバーする領域が広くなると、AIなどを活用したデータ分析はやりにくい面が出てきます。例えば、がんの治療薬は非常に個人特性が強く、メタデータ化しにくいものです。また、精神・神経領域の医薬品はデータに関する利害関係が強くなるなど、ビジネスチャンスにしにくいデータも多くあります。そこにリスクがあることも十分に認識しながら、ビジネスを行っていく必要があります。

松谷取締役 社外取締役は、少数株主の代表です。それを大前提に、各ステークホルダーに

どう報していくかが、私たち社外取締役の重要な役割だと考えています。マテリアリティがより具体的かつ明確化されましたが、SDGsを軸にしたマテリアリティの策定方法は非常に大塚らしいと考えています。株主に対する配当に加え、企業としてESGやSDGsに取り組み、大塚として対応できる範囲をマテリアリティとして示し、真面目に着実に遂行しています。直接利益につながらないかもしれません、これらの精神があって初めて、利益が生きてくるのだと思います。その精神を失わない限り、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」という、単なるお金儲けではない価値が出てくると考えています。その価値を株主の皆さんにも理解されるような会社というのが現状であり、目標でもあります。2024年度からは、譲渡制限付株式報酬制度の非財務指標に、サステナブルな企業価値創造に向けた貢献度合いの外部評価(FTSE)が加わりました。今後も、大塚グループの価値向上のため、社外取締役として役目を果たしていきたいと考えています。

財務主要データ

2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。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。

科目名*1	(単位)	日本基準		IFRS			2017.12
		2013.3	2014.3	2014.12*7	2015.12	2016.12	
業績							
売上収益	(億円)	¥12,181	¥14,528	¥12,243	¥14,274	¥11,955	¥12,400
販売費及び一般管理費*2*3	(億円)	4,622	5,634	5,086	6,175	5,195	5,314
研究開発費投資前事業利益	(億円)				3,698	2,857	3,054
研究開発費投資前事業利益率	(%)				25.9	23.9	24.6
研究開発費*3	(億円)	1,924	2,490	1,729	1,996	1,526	1,740
研究開発费率	(%)	15.8	17.1	14.1	14.0	12.8	14.0
事業利益*4	(億円)				1,702	1,331	1,314
事業利益率	(%)				11.9	11.1	10.6
営業利益	(億円)	1,697	1,987	1,965	1,489	1,011	1,042
営業利益率	(%)	13.9	13.7	16.1	10.4	8.5	8.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,224	1,510	1,431	1,020	926	1,125
EPS	(円)	221.9	278.1	264.2	188.2	170.8	207.6
海外売上比率	(%)	51.1	56.8	61.8	56.4	47.8	48.5
財政状態							
資産合計	(億円)	¥17,792	¥20,284	¥21,782	¥25,753	¥24,783	¥24,803
資本合計	(億円)	13,251	15,108	16,586	17,274	17,384	18,220
親会社所有者帰属持分比率	(%)	73.7	73.2	74.7	66.0	69.0	72.3
ROE	(%)	9.7	10.8	9.2	6.1	5.4	6.4
ROA*5	(%)	10.3	11.0	10.0	6.2	4.6	4.2
ROIC*6	(%)	9.1	10.1	8.6	5.2	4.0	5.6
キャッシュ・フロー							
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 3,045	¥ 4,689	¥ 2,578	¥ 4,551	¥ 3,046	¥ 2,707
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	1,193	2,265	885	2,579	1,420	1,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△912	△1,085	△287	△4,226	△1,351	△401
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	281	1,179	599	△1,647	69	628
配当金情報							
1株当たり配当金	(円)	¥ 58	¥ 65	¥ 75	¥ 100	¥ 100	¥ 100
配当性向	(%)	26.1	23.4	28.4	53.1	58.5	48.2
株式・株価							
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836
期末株価	(円)	¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617	¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948
従業員数*11							
合計	(名)	25,330	28,288	29,482	31,940	31,787	32,817
国内	(名)	13,732	14,116	14,285	14,082	13,909	13,880
海外	(名)	11,598	14,172	15,197	17,858	17,878	18,937

*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 ROA=税引前当期利益/資産合計(期首・期末平均)

*6 利益の計算上、2014.3以前は日本基準のため親会社の所有者に帰属する当期利益を使用し、2014.12以降はNOPAT(税引後営業利益)を使用しています。

*7 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ヶ月間の数値を記しています。

*8 2019年12月末において、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。

*9 IAS第12号「法人所得税」(2021年5月改訂)の適用に伴い、2022年12月期について遡及適用後の数値を記載しております。

*10 1米ドル=141.82円で換算しています。

*11 大塚ホールディングスとその子会社の従業員数(2023年12月31日現在)

財務主要データ

IFRS								
科目名*1	(単位)	2018.12*8	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12*9	2023.12	(単位)
業績								
売上収益	(億円)	¥12,920	¥13,962	¥14,228	¥14,983	¥17,380	¥20,186	(百万米ドル) \$14,234
販売費及び一般管理費*3	(億円)	5,528	5,576	5,624	6,223	7,241	8,074	(百万米ドル) 5,693
研究開発費投資前事業利益	(億円)	3,138	4,030	4,337	3,894	4,501	6,204	(百万米ドル) 4,375
研究開発費投資前事業利益率	(%)	24.3	28.9	30.5	26.0	25.9	30.7	(%) 30.7
研究開発費*3	(億円)	1,929	2,158	2,168	2,323	2,752	3,078	(百万米ドル) 2,170
研究開発費率	(%)	14.9	15.5	15.2	15.5	15.8	15.2	(%) 15.2
事業利益*4	(億円)	1,209	1,872	2,169	1,571	1,749	3,126	(百万米ドル) 2,204
事業利益率	(%)	9.4	13.4	15.2	10.5	10.1	15.5	(%) 15.5
営業利益	(億円)	1,083	1,766	1,986	1,545	1,503	1,396	(百万米ドル) 984
営業利益率	(%)	8.4	12.6	14.0	10.3	8.6	6.9	(%) 6.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	825	1,272	1,481	1,255	1,339	1,216	(百万米ドル) 857
EPS	(円)	152.2	234.6	273.2	231.3	246.8	224.1	(ドル) 158
海外売上比率	(%)	50.0	50.6	53.6	56.8	62.3	66.8	
財政状態								
資産合計	(億円)	¥24,774	¥25,813	¥26,278	¥28,209	¥31,026	¥33,612	(百万米ドル) \$23,700
資本合計	(億円)	17,323	17,954	18,834	20,452	22,624	24,363	(百万米ドル) 17,719
親会社所有者帰属持分比率	(%)	68.8	68.4	70.5	71.3	71.7	71.2	(%) 71.2
ROE	(%)	4.7	7.3	8.2	6.5	6.3	5.3	(%) 5.3
ROA*5	(%)	4.4	6.9	7.3	6.0	5.8	4.4	(%) 4.4
ROIC*6	(%)	4.3	6.6	7.6	5.6	5.1	4.8	(%) 4.8
キャッシュ・フロー								
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 3,449	¥ 3,983	¥ 4,384	¥ 4,487	¥ 4,737	¥ 5,762	(百万米ドル) \$ 4,063
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	1,358	1,926	2,328	2,289	2,118	2,832	(百万米ドル) 1,997
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△933	△523	△999	△953	△816	△1,905	(百万米ドル) △1,343
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	425	1,404	1,330	1,336	1,303	927	(百万米ドル) 654
配当金情報								
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 110	(米ドル) \$ 0.78
配当性向	(%)	65.7	42.6	36.6	43.2	40.5	49.1	(%) 49.1
株式・株価								
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	(千株) 557,836
期末株価	(円)	¥ 4,493	¥ 4,883	¥ 4,418	¥ 4,169	¥ 4,305	¥ 5,289	(米ドル) \$ 37.29
従業員数*11								
合計	(名)	32,935	32,992	33,151	33,226	33,482	34,388	(名) 34,388
国内	(名)	13,757	13,356	13,319	13,196	13,167	13,362	(名) 13,362
海外	(名)	19,178	19,636	19,832	20,030	20,315	21,026	(名) 21,026

マテリアリティ（2023年度までの重要項目）

マテリアリティ	社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs
社会 【社会の健康】	健康	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決への貢献 結核の撲滅 健康な暮らしの実現のための仕組み作り 健康寿命の延伸 	<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 抗結核薬の研究開発と薬剤アクセスの向上 運動・栄養など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 	
	人材	<p>⑤プレゼンティーム*1 ⑥多様化への未対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 ダイバーシティ推進 健康経営 	
	品質	<p>⑦持続可能性を損なう 消費・生産</p> <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの信頼の獲得 バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求 安心・安全のための品質保証体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達と製品設計 徹底した品質管理と安定供給 責任ある販促活動と情報提供 ステークホルダーとのコミュニケーションの深化 「消費者志向経営」の推進 	
環境 【地球の健康】	カーボンニュートラル*2	<p>⑧地球温暖化</p> <ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：CO₂排出量2017年比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 	
	サーキュラーエコノミー*3	<p>⑨環境負荷の増大</p> <ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋立を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100% 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
	ウォーター ニュートラル*4	<p>⑩水リスクによる淡水の利用可能量の減少</p> <ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> 水リスクの把握 水資源の管理と有効活用 	
ガバナンス		<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

*1 出社しているにもかかわらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態

*2 事業活動によるCO₂排出量を実質的に（「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計を）ゼロにすること

*3 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築

*4 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

社会課題	2023年度目標	2023年度の実績
①	<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・ニーズ領域における 新規開発：30プロジェクト*1 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：40プロジェクト
②	<ul style="list-style-type: none"> ・延べ6万症例分以上のデラマニドの提供 ・デラマニド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ラマニドのアクセス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・累計10万症例分以上のデラマニドの提供を達成、アクセス国・地域数は120以上に ・ゲイツ財団の支援を受けて実施した新規結核治療薬「quabodepistat」とデラマニドを用いた3剤レジメンでのフェーズ2b/c試験で有望な中間解析結果を取得 ・新規結核治療薬「quabodepistat」とデラマニドを用いた4剤レジメンでのフェーズ2b/c試験が開始（Pan-TBコラボレーション）
③	<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"> ・「ボカリスエット」はナジエリアにおいて2022年から一部エリアでテスト販売開始。2023年には米国にも進出 ・水分・電解質補給の重要性を伝える活動を実施 ・「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年以上継続
⑥	<ul style="list-style-type: none"> ・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なるダイバーシティのさらなる促進・浸透 ・より動きやすい環境整備のための新たな仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営人材育成プログラムの継続実施 ・デジタル分野に関するリスキリングプログラム開始 ・AI／機械学習フォーラム、デジタル化推進事例共有ウェビナーの継続実施
⑦	<ul style="list-style-type: none"> ・SAQ（セルフ・アセスメント質問表）実施会社数：196社 ・パリューチーンのすべての段階での持続可能性の追求 ・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年までに30回（30社）以上） 	<ul style="list-style-type: none"> ・SAQ実施会社数：597社（国内577社、海外20社）*2 ・サプライヤー企業向けオンデマンド説明会参加会社数：583社*2 ・外部講師を招いた社員向け研修の実施 ・グループ横断の「グローバル品質・生産・供給・環境会議」の実施
⑧	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー導入や、エネルギー利用の最大化によるCO₂排出量削減 ・パリューチーン全体のCO₂排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内のエネルギー管理の一元化に向けた統合エネルギーサービス体制の構築
⑨	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・リサイクルPET樹脂利用PETボトルの販売拡大 ・PETボトル水平リサイクルの推進
⑩	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な水利用におけるリスク分析と把握 ・水資源の管理と有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・水資源管理ガイドラインを策定
⑫	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ビジネスパートナー行動規準」制定（2024年） ・サイバーセキュリティ人材育成研修の実施

*1 2019年からの累計

*2 2023年に達成済み

投資家からよくある質問

第4次中期経営計画の詳細はウェブサイトをご覧ください。

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



個人投資家の方をはじめ、ステークホルダーの皆さまからいただくことが多い質問についてご回答します。

Q1 「エビリファイメンテナ」と「ジンアーク」の独占販売期間終了への対応（パントクリフへの対応）について教えてください。

第4次中期経営計画期間中は、「エビリファイメンテナ」「サムスカ」「ジンアーク」等の独占販売期間終了により一時的に調整局面を迎えますが、調整局面を短期にとどめ、第4次中期経営計画期間に成長を牽引する製品であるコア2や新製品群を背景とする新しい成長ドライバーの確立により、再び事業利益成長率2桁以上の成長ステージを目指します。コア2を構成する製品は、32ページおよび第4次中期経営計画説明会資料をご参照ください。

Q2 医療関連事業で今後注目しているパイプラインについて教えてください。

持続的成長の実現に向けた次世代の成長ドライバーとして、グローバル10プラス2に取り組んでいます。特に、第4次中期経営計画期間および第5次中期経営計画期間での成長が期待できるネクスト8をパイプラインとして育成していきます。ネクスト8を構成する製品は、32ページおよび第4次中期経営計画説明会資料をご参照ください。

Q3 超音波腎デナベーション（uRDN）システムの事業計画について教えてください。

uRDNシステムは、2023年11月に高血圧の併用治療選択肢として、米国で初めてFDAの承認を取得した新たな医療機器です。現在は、米国における広範な保険償還取得を目指して、新しい治療法の認知度向上に注力しています。承認と同時に本製品を使用されたケースもあり、順次全米に展開されています。広範な保険償還取得までには2~3年を要する見込みですが、その後本格販売を予定しています。大塚グループの医療関連事業のノウハウを活かしながら、米国医療機器市場開拓を加速していきます。

Q4 戰略的導出品の「Kisqali」「Pluvicto」等、他社に導出している製品のロイヤリティ収入はどのように計画設定していますか？

導出先の外部公表値や証券会社が発行するレポート等の外部予測値を参考に売上予測を検討し、計画立案しています。

Q5 NC関連事業は今後どのように成長していきますか？

NC関連事業は、「ポカリスエット」等の既存ブランドのグローバル展開により売上収益を拡大し、プラントベース製品や女性の健康等のユニークなブランドの価値向上のための投資を行いながらも、高い事業利益率を維持して成長させていきます。第4次中期経営計画では成長ドライバーを社会課題から見た3つのカテゴリーに分類し、予防・健康増進の観点で生活者が気づいていないニーズに適切なソリューションを提供できるよう進化を続けます。3つのカテゴリーは、39ページおよび第4次中期経営計画説明会資料をご参照ください。NC関連事業のチャレンジ目標として2035年には売上収益1兆円以上を掲げ、柔軟性を持つグローバル企業として、さらなる事業規模の拡大と収益性の向上を目指します。

Q6 「資本コストを意識した経営」として、何を行っていくのでしょうか？

第4次中期経営計画期間は、資本コストを6%に設定しROIC向上を目指していきます。事業からのキャッシュ・リターンの最大化と投下資本の最適化が重要な施策となります。キャッシュ・リターンは、事業特性、成長市場エリア等の事業展開に合わせたKPIを設定し、事業推進のKPIマネジメントを実践することで最大化させていきます。また、継続的なコストコントロール、各エリアにおけるシェアードサービスの高度化も実践していきます。投下資本は、投資規律の強化に基づく事業資産の活用とグループ全体最適を考えた事業資産のコントロール強化により資産効率向上を図り、最適化を実践します。また、グループ内金融の活用により事業に必要な待機資金をコントロールすることで、有利子負債を圧縮し財務効率化を実践するとともに、資金調達の多様化により財務安定性とのバランスを図っていきます。

Q7 株主還元の方針を教えてください。

株主還元については、安定継続的な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て配当額を慎重に検討しています。なお、成長投資の成果によって、持続的成長が見通せる状況になったため、2023年の期末から配当を60円に増額することを決定しました。2024年の配当は中間、期末いずれも60円を予定しており、年間120円の安定継続的な配当の実施に加え、第4次中期経営計画期間中に自己株式の取得約500億円を実施予定です（2024年7月時点）。今後もこれまで通り安定配当を継続するとともに、さらなる株主還元に注力します。

グループ構成／グローバルネットワーク／会社概要／事業会社概要

理念

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

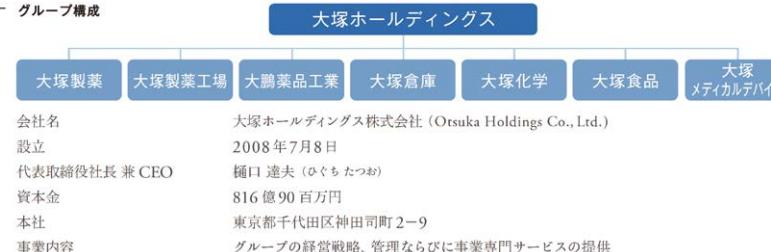
概要

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のために、疾病的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「ニュートラシユーティカルズ[®]関連事業」の2本柱で事業を開拓しています。

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、168社で約34,000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. ニュートラシユーティカルズ: Nutraceuticals = nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) *2. 2023年12月末現在。大塚ホールディングスおよびその連結子会社

グループ構成



グローバルネットワーク (2023年12月31日現在)

事業拠点

32 地域
力国・地域

欧州 **36** 社
日本 **34** 社

アジア・中東・オセアニア等 **61** 社
北米 **36** 社
中南米 **1** 社

会社概要 (2023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	154名 (大塚ホールディングス連結従業員数: 34,388名)
事業内容	医療関連事業、NC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

事業会社概要

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企業

「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」という企業理念のもと、疾病の治癒を目指し新しい治療薬を提供する「医療関連事業」と健康の維持・増進のための製品を提供する「NC関連事業」の両輪で、人々の健康に貢献しています。

株式会社 大塚製薬工場

大塚グループ発祥の会社、75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

“The Best Partner in Clinical Nutrition”(臨床栄養領域における患者さん、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で事業を開拓しています。

大鵬薬品工業 株式会社

がん領域に取り組んで半世紀、国内外の患者さんと生活者のために

「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会作りに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫・アレルギー」の2領域に注力する研究開発型スペシャリティファームです。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、生活者志向を第一に愛情豊かな暮らしを支える商品づくりに注力しています。

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、日用品の3分野に特化した共通プラットフォームを構築し、外部メーカーとの共同物流により、最適なロジスティクスの提供を推進。近年では、ITを駆使したコネクティッド・ロジスティクスを実現し、物流の革新に挑戦しています。

大塚化学 株式会社

「素材の力」を顧客とともに創造的に「かたち」にする会社

“Become A Unique Chemical Company”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」「医療」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

食は心にはじまり「美味・安全・安心・健康」を創る

1955年の創業以来、革新的な製品で新しい食生活スタイルを提案。「会社は人にはじまり、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”的心として、事業を行っています。これからも、「食」と「健康」をテーマに、人々の健康の先にある喜びや幸せをもたらすことができるよう、世の中に必要とされる革新的な製品を創出・提案し、社会に貢献できる企業として持続的な成長を目指してまいります。

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。

組織図はウェブサイトをご覗ください。

Web <https://www.otsuka.com/jp/company/overview/organization.html>

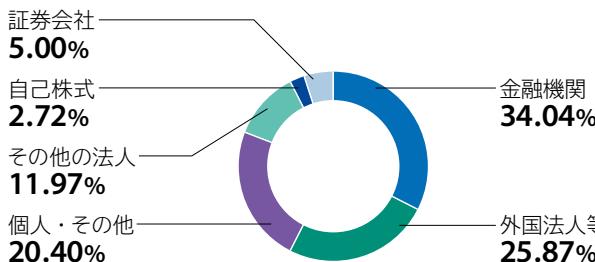
株式の状況

(2023年12月31日現在)

株式情報

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	85,818名

所有者別持株比率



TSR*



大株主（上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	72,660	13.38
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	55,457	10.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,409	4.86
大塚グループ従業員持株会	13,438	2.47
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,646	1.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,112	1.86
SMBC日興証券株式会社	9,581	1.76
大塚アセット株式会社	7,380	1.35
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,998	1.28

(注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。
 2. 当社は、自己株式を15,149,580株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

主なIR活動実績

株主総会

2023年度
実績

株主総会への来場者数	362名
株主総会（ライフ配信）への参加者数	211名
議決権行使率	83.61%



株主総会

アナリスト・機関投資家との対話

2023年度
実績

個別ミーティング	243回
決算説明会	4回
事業説明会	2回
証券会社主催カンファレンス	6回



決算説明会

IR活動に対する外部評価

- ・Gomez
IRサイトランキング2023
銀賞
- ・Gomez
ESGサイトランキング2023
優秀企業
- 【ESG関連インデックス】
 - ・FTSE4Good Index Series
 - ・FTSE Blossom Japan Index
 - ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
 - ・MSCI日本株ESGセレクトリーダーズ指数
 - ・S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数シリーズ

- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- ・Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- ・iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150インデックス
- ・CDP

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
大塚ホールディングス	+25.4%	+26.7%	+8.2%	+29.1%	+5.2%	+107.5%	+7.6%
TOPIX	+28.9%	+41.8%	+12.3%	+79.8%	+12.5%	+128.9%	+8.6%
医薬品(TOPIX-17)	+1.3%	+8.6%	+2.8%	+41.9%	+7.3%	+121.7%	+8.3%

* TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率。

* TSRの計算は、大塚ホールディングスは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータ等により当社作成)。

* グラフの値は、2013年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2023年12月末まで)。

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

[Web](https://www.otsuka.com/jp/) <https://www.otsuka.com/jp/>



サステナビリティ

[Web](https://www.otsuka.com/jp/csr/) <https://www.otsuka.com/jp/csr/>



株主・投資家の 皆さまへ

[Web](https://www.otsuka.com/jp/ir/) <https://www.otsuka.com/jp/ir/>

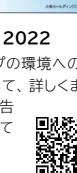


ライブラリー

[Web](https://www.otsuka.com/jp/csr/library/) <https://www.otsuka.com/jp/csr/library/>



サステナビリティハンドブック
広く一般の皆さまに対して、
サステナビリティに向けた私
たちの想いや取
り組み事例など
をわかりやすく
ご紹介します。



環境報告書 2022

大塚グループの環境への取
り組みについて、詳しくまと
めた「環境報告
書」を発行して
います。



真正性表明

取締役副社長 松尾 嘉朗

大塚ホールディングスグループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層強化すべく、「統合報告書2024」を発行しました。

本報告書では、「革新的な製品を創造し、世界中の「一人」の人生に、トータルヘルスケアで寄り添い、つなぐ。ウェルビーイングな社会の未来へ」をテーマに、当社グループのビジネスモデルや価値創造プロセス、2024年6月に発表した第4次中期経営計画と新マテリアリティについて、何をなしていくのかを分かりやすく解説するよう努めました。

私は、編集責任を担う取締役として、統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。本報告書を通じ、ステークホルダーの皆さんに「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。また、今後も関係者の皆さまとの対話を大切に、情報開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せください。

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んに「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

2023年度（2023年1月1日～2023年12月31日）。ただし、一部2024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

- 国際会計基準（IFRS）財団
「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「価値協創ガイドライン」など



見通しに関する注意事項

この統合報告書は、2023年12月期の実績および2024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ます、リスクや不確実性を含んでいることをご承知ください。

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。



Otsuka

大塚ホールディングス株式会社



本冊子は、鉛物油を含まない「Non-VOCインキ」
を使用しています。