



# Integrated Report 2025

統合報告書2024年12月期

大塚ホールディングス株式会社

## 企業理念

# Otsuka-people creating new products for better health worldwide

## 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

大塚グループは、この企業理念のもと、大塚の遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」を受け継ぎ、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を日々実践しようと努めています。革新的で創造性に富んだ、医薬品や機能性飲料・機能性食品などの幅広い製品を通じて、世界の人々の暮らしをサポートしていきます。

私たちは、健康に携わる企業にふさわしい文化と活力を育み、グローバルな視点から地域社会や自然環境との共生に配慮し、人々のより豊かで健康な暮らしに貢献したいと願っています。

## 企業文化

### 流汗悟道

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

### 実証

物事を成し遂げ  
完結することで自己実現  
そして真理に達する

### 創造性

真似をせず  
大塚にしかできないことを  
追求する

# 大塚の目指す姿

大塚グループは、企業理念に基づき、身体的、精神的、そして社会的に満たされた状態であるWell-beingを追求して事業を展開しています。2035年のありたい姿をBetter healthからBeyond health、そしてWell-beingへと定め、トータルヘルスケア企業として、独自の製品・サービスを通じて、個人の健康だけでなく、その人を取り巻く社会全体の充実を図ります。大塚グループは、一人ひとりのWell-beingへの貢献を通じて、世界の人々の健康に貢献するなくてはならない企業になることを目指しています。

## 目指す姿

世界の人々の健康に貢献する  
なくてはならない企業

To become an indispensable contributor  
to people's health worldwide

企業理念の実現をすべての企業活動の根幹に、  
世界の人々の健康に貢献するという不変の価値を創造し、  
社会に提供し続けることを目指す

2035年

Better healthからBeyond health  
そしてWell-beingへ

地球環境、女性の健康、少子高齢社会といった社会課題に対し、トータルヘルスケア企業として予防、健康増進、診断、治療の概念を超えて健康を広く捉え、新しい健康価値を創造し、一人ひとりのWell-beingを追求する

2024~2028年

新規事業の拡大と次世代の  
成長を生み出す投資を促進

第4次中期経営計画  
創造と成長の5年間

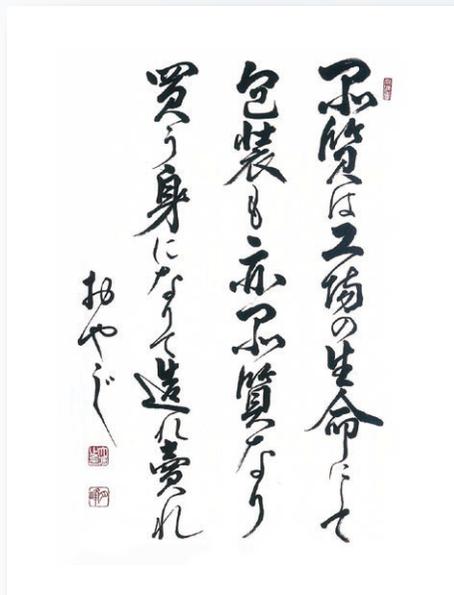


# 大塚の事業を支える礎<sup>いしずえ</sup>

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に基づき、研究・開発から製品・サービスの提供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を、事業の基盤としてきました。そして従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主などのステークホルダーとの信頼構築に努めてきました。この考え方は、今日においても、大塚グループの事業を支える礎となっています。

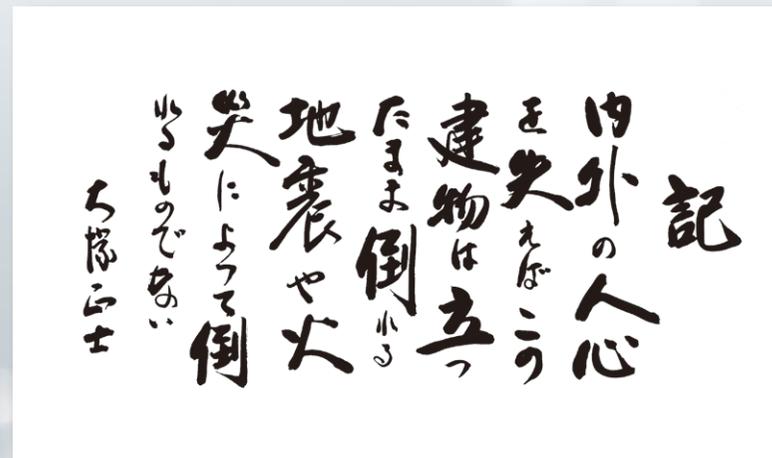
品質は工場の生命にして包装も亦（また）品質なり  
買う身になりて造れ賣（売）れ

1946年、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の必ず実行すべき事柄であると「おやじさん」として社員に親しまれていた大塚グループ創業者の大塚武三郎が書きました。この書は、生命関連企業の責務として、当社グループの工場などに掲示され、品質第一の理念は、私たち社員一人ひとりの胸に深く刻み込まれています。



内外の人心を失えば、この建物は立ったまま倒れる  
地震や火災によって倒れるものでない

大塚武三郎より経営を受け継いだ大塚正士は、会社の組織は人と人との信頼で成り立っているということを示すためにこの書をしたためました。



## 目次

## Section1

大塚グループの目指す  
Well-beingな未来の創造

- 01 大塚の目指す姿
- 02 大塚の事業を支える礎<sup>いしづえ</sup>
- 04 大塚の強さの現在地
- 05 人生に寄り添い続ける製品・サービス
- 06 大塚の歩み
- 07 大塚だからできる社会課題への取り組み
- 08 価値創造プロセス

## Section2

## 独自の価値創造の仕組み

- 10 CEOメッセージ
- 14 リスクと機会
- 16 大塚グループのサステナビリティ
- 17 マテリアリティ
- 19 サステナビリティの推進体制
- 20 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 22 過去の中期経営計画の振り返り
- 23 第4次中期経営計画の概要
- 24 第4次中期経営計画 初年度の進捗振り返り
- 25 2025年度の見通し

## Section3

## Well-beingな未来を創る成長戦略

- 26 CFOメッセージ
- 31 財務・非財務ハイライト
- 33 事業戦略 At a Glance
- 34 ■ 医療関連事業
- 45 ■ NC関連事業

- 51 ■ 消費者関連事業
- 52 ■ その他の事業
- 53 事業を支える研究開発
- 56 製品開発パイプライン
- 57 主な進捗状況

## Section4

未来を創る大塚グループの  
サステナビリティ

- 58 企業理念を実現する人材の育成と環境整備
- 63 大塚グループの価値創造の強み  
～従業員メッセージ
- 64 人権の尊重
- 65 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
- 67 品質
- 69 地球環境への負荷低減
- 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 社外取締役対談・新任社外取締役メッセージ
- 80 ガバナンス 取締役・監査役
- 82 ガバナンス コンプライアンス
- 84 ガバナンス 税務コンプライアンス/  
リスクマネジメント

## Section5

## データセクション

- 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 財務主要データ
- 90 株式の状況
- 91 大塚グループの情報開示

ステークホルダーの皆さまからの  
よくあるご質問に答えるコンテンツ

第4次中期経営計画の進捗と  
今後の展望について ▶P.24

「資本コストを意識した経営」の  
実践について ▶P.29

株主還元方針や  
財務ロジックについて ▶P.30

医療関連事業の製品開発と  
研究開発について ▶P.53

人財戦略について ▶P.58

ガバナンス強化のための  
取り組みについて ▶P.70

## 表紙デザインについて

本デザインは、大塚グループが展開する多様な事業と、そこから生まれるイノベーションの連鎖を表現しています。散りばめられたドットは、大塚グループの9つの主要な事業を表し、それぞれが独立しながらも相互に影響し合い、事業間の連携から新たな価値が創出される様子を描いています。中央に広がるうねりは、創業の地・鳴門の渦潮をモチーフとしており、多様性と革新性を内包しながら、持続可能な未来に向けて力強く進む大塚グループの姿を象徴しています。

# 大塚の強さの現在地

## ● 多彩な人財 企業理念・企業文化の体現

**32**カ国・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

## ● 大塚が創造した Only One\*1

**製品コンセプト** ドパミンパーシャルアゴニスト、利尿剤、  
経口抗がん剤、イオン飲料、バランス栄養食

**領域開拓** アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション、ADPKD\*2、結核、女性の健康、  
水分・電解質補給

## ● 粘り強いブランド育成力

**国内** **13** 製品 **グローバル** **4** 製品

医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数\*3

**83.5%**

「ポカリスエット」使用経験\*4

## ● 持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤 (2024年)

**AA-**

格付投資情報センター格付

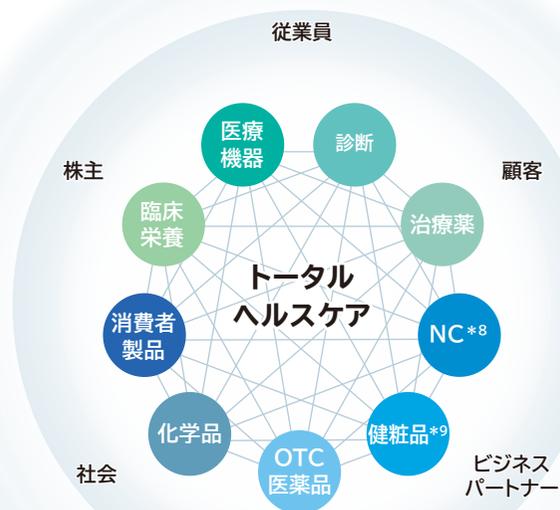
**6,531** 億円

研究開発費投資前CF\*5

**13.4%**

ROE\*6

## ● 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

**医薬品  
アクセス** **17**社

海外輸液事業会社\*7

**熱中症** **20**カ国・地域以上

「ポカリスエット」展開国・地域数

**感染症** **120**カ国・地域以上

結核治療薬デラマニド展開国・地域数

## ● イノベーションの源泉

**1** 企業理念と企業文化

**2** 多彩な人財

**3** 強固な人的資本の基盤

\*1 大塚が創造または発展に寄与した製品コンセプトや領域を表すキーワード

\*2 ADPKD：常染色体優性多発性のう胞腎

\*3 Copyright© 2024 IQVIA。：IQVIA MIDAS 2013-2024および自社調査など含む過去11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 (国内：アブラキサン、アロキシ、イーケブラ、エビリファイ、エンレスト、サムスカ、タケキャブ、ティーエスワン、ピラノア、ムコスタ、モイゼルト、レキサルト、ロンサーフ、海外：エビリファイ、ジンアーク、ニューデクスタ、ロンサーフ)

\*4 2025年5月に国内で実施した自社調査：n=2,000

\*5 CF：キャッシュフロー

\*6 ROE：return on equity

\*7 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

\*8 NC (Nutraceuticals)：nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) の造語

\*9 化粧品：cosmetics (化粧品) + medicine (医薬品)

# 人生に寄り添い続ける製品・サービス

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Well-beingに貢献しています。



## 化粧品(コスメティクス)×「UL・OS(ウル・オス)」

「肌の健康」という発想から誕生した「化粧品」。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。



## 女性の健康と美×「エクエル」

加齢に伴い心身の変化が現れる時期を「ゆらぎ期<sup>®</sup>」と呼んでいます。「エクエル」に含まれる大豆由来の成分エクオールが、女性の健康と美をサポートします。



## 世界120以上の国・地域×医薬品・医療機器

顕在化している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。



## 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」は患者用食品として販売されています。



## 世界20以上の国・地域×「ポカリスエット」

人の身体に欠かせない水分・電解質補給。ポカリスエットは世界20以上の国と地域で展開しており、各国・地域の健康課題解決を目指して、水分・電解質補給の重要性を啓発する活動を行っています。



## デジタル×介護者のサポート

患者さんを介護する方々に寄り添い、適切なサポートを提供しながら介護者を支援するサービスを展開しています。アプリやVR技術を活用し、介護者がその人らしく生活できるよう支援しています。



## 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。革新的な輸液製剤を創造し安定供給することで、医療に貢献しています。

# Well-being

## 予防・健康増進



## 体調管理×「ボディメンテ」

大塚製薬独自\*の乳酸菌B240を含有し、趣味や仕事、試験や旅行など、それぞれの人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



## ずっと家族のまんなか×「ボンカレー」

世界初の市販レトルトカレーとして誕生して以来、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。



## 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・仕事での栄養補給、災害備蓄など、さまざまな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。

## 治療・診断



## 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」

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。



## 仕事・家事・育児で 多忙な世代×「チオビタ・ドリンク」

「愛情一本。」をキャッチコピーに掲げ、長年にわたって生活者の健康を応援する栄養ドリンクとして親しまれています。



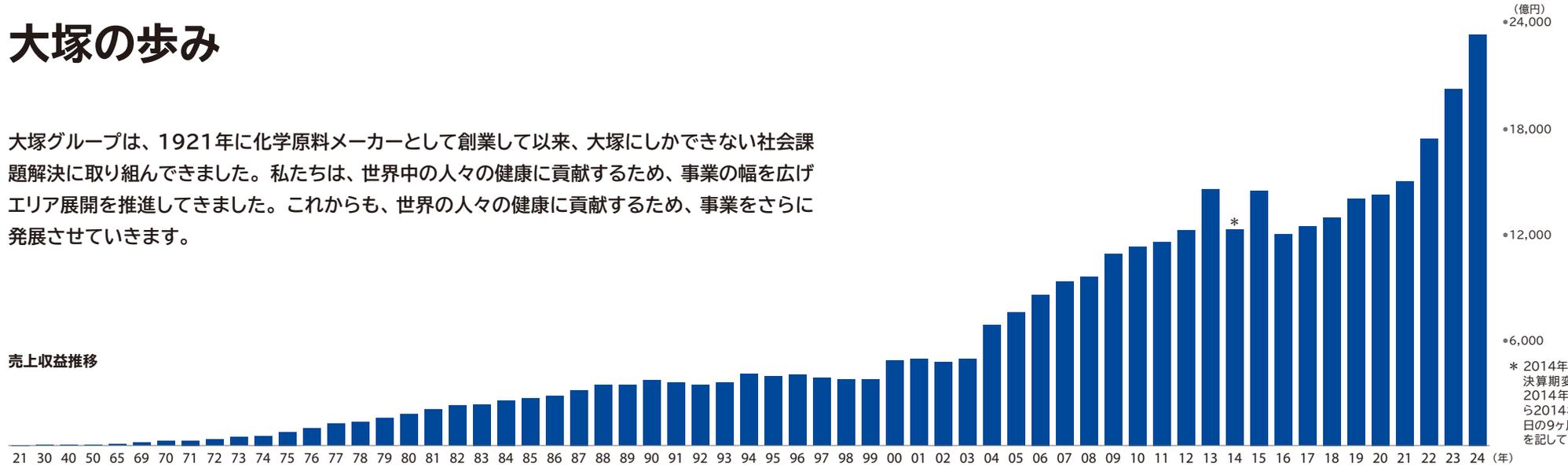
## 診断薬×「クイックナビ」

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。

# 大塚の歩み

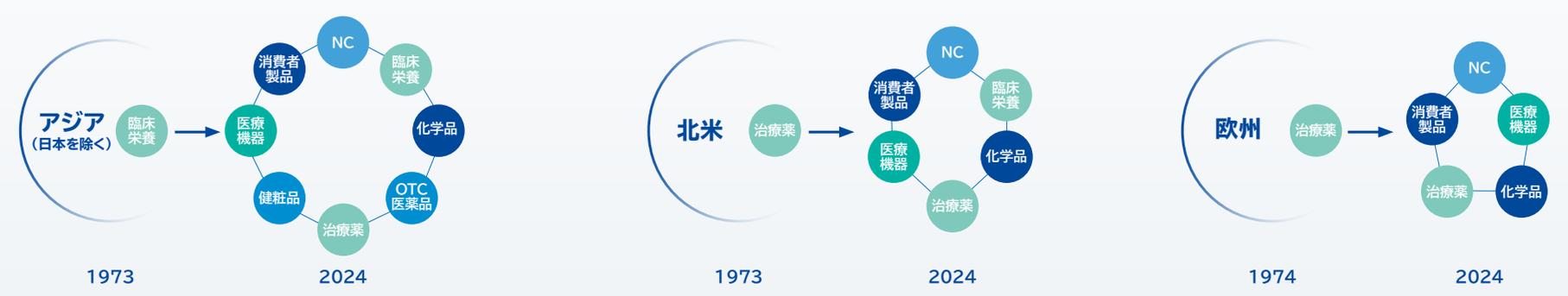
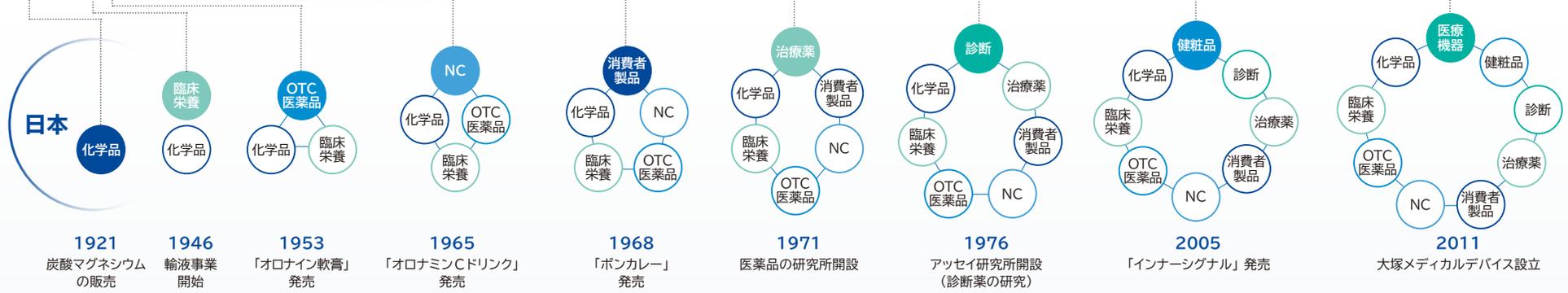
大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして創業して以来、大塚にしかできない社会課題解決に取り組んできました。私たちは、世界中の人々の健康に貢献するため、事業の幅を広げエリア展開を推進してきました。これからも、世界の人々の健康に貢献するため、事業をさらに発展させていきます。

売上収益推移



\* 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ヶ月間の数値を記しています

## 各地域における事業の多様化



# 大塚だからできる社会課題への取り組み

大塚グループはトータルヘルスケア企業として多様な事業が刺激あいながら、「大塚にしかできないこと」を追求してきました。社会課題の変化に対応するとともに、時代の先を見据えたイノベーションを追求することで世界中の人々の健康に貢献していきます。

## 医療現場を支えるインフラ

第二次世界大戦後の日本では、食糧不足や栄養失調が深刻な問題でした。病気や治療で食べることができない人々に必要な栄養を血管から補給する輸液が求められていました。

この状況の中、大塚は1946年に輸液の製造販売を決断しました。これにより、戦後の復興を支える役割を果たしました。さらに、医療現場のニーズに応えるため、プラスチックボトルや多室構造の輸液バッグなど、革新的なパッケージ技術を開発し、衛生面や利便性の向上に貢献しました。今後も、医療現場が抱える課題の解決に向けて、積極的に取り組んでいきます。



## 女性の健康

女性の社会進出が進み、更なる活躍が期待される中、女性特有の健康課題、女性ホルモンが心と身体に影響を及ぼすことによる、様々な症状に悩む女性も少なくありません。

大塚グループは、ライフステージごとの心身の変化を知り、それぞれに合った対処法の選択肢を増やすことが重要だと考え、自治体、企業などと連携し、様々な方を対象にセミナーを開催しています。またWEBサイトや調査レポートを通じて、女性の健康に対する理解を深める取り組みも行っています。

▶ P.50



## 身体が求める水分補給

「ポカリスエット」は発汗時に失われる水分と電解質を速やかに補給する健康飲料として誕生しました。「ポカリスエット」が発売された1980年代、健康への関心が高まってきていたとはいえ、スポーツ時の水分補給もタブーとされていた時代。科学的根拠を基に、製品コンセプトと水分・電解質補給の重要性を伝えてきた結果、新たな市場を切り拓き、現在では世界20以上の国と地域で販売しています。

▶ P.47



## 結核に挑戦し続ける社会

一度は収束したと考えられた結核は、現在も公衆衛生上の重大な問題であり、特に多剤耐性結核の治療は困難を極めています。結核菌そのものが非常に頑強な菌であるため、抗結核薬の研究開発が困難で、膨大な時間と開発費がかかり、製薬会社が開発を中止する中で大塚グループは研究を続けました。2014年に「デルティバ」が約40年ぶりの多剤耐性肺結核の新薬として日本で承認され、小児用製剤も開発されました。現在も新たな抗結核薬の開発を進めており、重大な社会課題の一つに引き続き取り組みます。▶ P.44



## がん治療の常識を変えた経口抗がん剤

入院して注射の抗がん剤を点滴で投与することが一般的であったがん治療において、患者さんが自宅で日常生活を続けながら外来での治療を受けることが求められていました。

1974年に発売した「フトラフル」は、経口抗がん剤としても開発され、自宅での治療を可能にしました。これにより、手術と組み合わせて抗がん剤を投与する術後補助化学療法という新たな治療法が確立され、がん治療のあり方と常識を変えました。これからは経口抗がん剤のパイオニアとして社会課題に取り組みます。

▶ P.40



## 患者さんの社会復帰の後押し

統合失調症の治療は、幻覚や妄想などの陽性症状は改善するが、意欲や感情表現が減退する陰性症状への効果が十分とはいえ、副作用の面からも患者さんの社会復帰という面で大きな社会課題がありました。「エビリファイ」は、従来の抗精神病薬とは異なる、ドパミンD<sub>2</sub>受容体に対してパーシャルアゴニストとして作用することで、陽性症状と陰性症状双方を改善する薬剤として開発され、患者さんの社会復帰を支援する新たな治療選択肢を提供しました。

▶ P.37



# 価値創造プロセス

## 企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

### 社会課題

- ・少子高齢社会
- ・科学技術の普及格差
- ・医薬品アクセス
- ・女性の健康
- ・健康格差
- ・パンデミックや地政学リスク
- ・気候変動

社会課題への対応

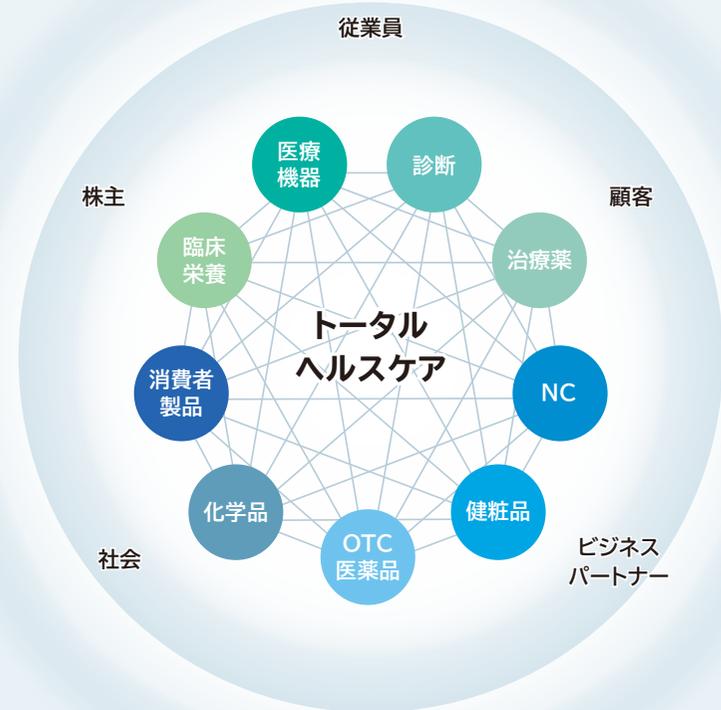
### マテリアリティ

- ・トータルヘルスケア企業として 世界の人々へ Well-being を提供 ▶P.34~
- ・企業理念を実現する人財の育成と 環境整備 ▶P.58~
- ・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.65~
- ・地球環境への負荷低減 ▶P.69~

優先課題への対応

### ビジネスモデル

大塚グループが有するヘルスケアに関する多様なアセットとステークホルダーとの協働によりトータルヘルスケアを実現



### インプット

#### 財務資本

- ・健全な財務体質
- 資本合計：27,782億円
- 現預金：4,262億円

#### 製造資本

- ・製造拠点数：国内44拠点、海外61拠点  
\*大塚ホールディングスと連結子会社のみ
- ・設備投資額：有形固定資産1,270億円 (2024年度)
- ・品質第一の理念

#### 人的資本

▶P.58~

- ・企業理念と企業文化
- ・多彩な人財 | 国内13,605名、海外21,733名 (経営人財・グローバル人財・研究開発人財・デジタル人財など)
- ・強固な人的資本の基盤 ▶P.58~  
充実した人財教育プログラム

#### 知的資本

▶P.53~

- ・創業技術 (システイノミクス創業技術、Hierotope platform、Astex FBDD、Rapid platform、AraLinQ技術 etc.)
- ・研究所：国内16拠点、海外16拠点
- ・医薬品、医療機器、NC製品における多様な特許
- ・信頼性の高い製品を作り出すブランド創出力

#### 社会・関係資本

- ・グローバル展開：32カ国・地域
- ・47都道府県をはじめとする全国の自治体と健康に関する包括的な連携協定を締結

#### 自然資本

- ・エネルギー消費量：9,556,700GJ
- ・水使用量：19,686千m<sup>3</sup>

創業から続く礎

すべてのバリューチェーンにおいて品質を追求

企業文化

流汗悟道

実証

創造性

## 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：23,299億円 2024年度実績 ▶P.33

##### 医療関連事業

治療薬／診断薬／  
臨床栄養製品など／  
医療機器／医薬品原末  
および中間体

▶P.34

###### 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



##### NC関連事業

機能性飲料・食品など／  
OTC医薬品・医薬部  
外品／健粧品  
(コスメティクス)

▶P.45

###### ポカリスエット



###### ネイチャーメイド



###### ジェルブレ



##### 消費者関連事業

飲料／食品／酒類

▶P.51

###### ボンカレー



###### 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.52

###### 大塚化学



###### 大塚倉庫



#### アウトカム 2024年度実績

##### 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\*：26.8% \*2024年度は30社（▶P.32）
- ・「健康経営優良法人2024」大塚グループ20社が認定

##### 知的資本

- ・承認／上市された化合物：12件（医薬品および医療機器）
- ・新たに発売された製品：11製品（NC関連事業）

##### 財務資本

- ・格付：AA-
- ・親会社所有者帰属持分比率：73.1%
- ・TSR：10年年率累積+166.2%
- ・配当：120円
- ・研究開発投資前営業キャッシュフロー：6,531億円
- ・グリーンボンド（総額200億円）の発行（2024年9月）

##### 製造資本

- ・エビリファイメンテナ製造ライン増強
- ・ベトナムにポカリスエット工場設立
- ・米国にサプリメント工場設立

##### 社会・関係資本

- ・アンメット・ニーズへ対応
- ・累計13万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135以上
- ・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：83.5%（2025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
- ・熱中症への取り組みに対して消費者志向優良事例表彰の「消費者庁長官表彰」受賞

##### 自然資本

- ・再生可能エネルギー導入による排出削減量：244,000t-CO<sub>2</sub>
- ・リサイクルPET樹脂を利用したペットボトル飲料の販売
- ・CDP気候変動「Aリスト」に選定

#### インパクト

社会的  
健康

身体的  
健康

精神的  
健康

##### 持続的な健康社会の実現

- ・アルツハイマー型認知症の方を持つご家族の負担軽減：レキサルティ
- ・患者さんの社会復帰支援：エビリファイメンテナ
- ・社会の変化・ニーズに合わせたデジタルヘルスの提供
- ・地域発展への貢献：自治体との協定、スポーツ活動支援、防災支援など
- ・社会的インフラの安定供給：基礎的医薬品の安定供給と更なる開発革新
- ・独自の発想で深化し続けるイノベーション・エコシステム
- ・常に変化していく社会・ニーズに沿った科学的根拠に基づいた製品展開
- ・持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤
- ・環境課題の解決：事業における環境負荷の低減を通じて、人と地球が豊かに共生し続ける社会の実現に貢献

##### アンメット・ニーズへの対応

- ・世界唯一の治療薬としてADPKDの進行を抑制
- ・結核患者の治療により健康寿命の延伸
- ・治療抵抗性高血圧患者に対する新たな治療の展開
- ・女性特有の健康課題をセルフケアのできる選択肢の提供



# CEOメッセージ



多様なステークホルダーとともに、  
ヘルスケアの社会課題に挑む「なくてはならない企業」へ

井上 真

大塚ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO

## 大塚グループの目指す姿

大塚グループは、「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、「人」に向き合い、一人ひとりのトータルヘルスケアに貢献すべく活動しております。人々の健康ニーズが、身体的、精神的なものから、社会的な満足まで拡がり、「Well-being」へと進化する中、今後はより包括的な目線でヘルスケアの社会課題に取り組むことが必要です。2024年6月に発表した第4次中期経営計画では、地球環境、女性の健康、少子高齢社会を大きな3つの社会課題として掲げ、2035年に目指す姿として「Better health から Beyond health、そしてWell-beingへ」と表明しました。企業理念にあるbetter healthの言葉を大切にしながらも、「時代とともに変化する健康の意味を再定義し、私たちも進化していく」という意味を込めています。多様なヘルスケアの課題への解決にあたり、医療に加えニュートラシューティカルズ (NC) や消費者関連事業を展開し、世界各地に

異なる領域の専門性やネットワークを持つ事業会社を有することは、大塚の大きな強みです。

グローバルでの事業展開と組織の高度化が進む中、短・中期的には第4次中期経営計画の実行と次世代を担う製品群の戦略的育成に注力しつつ、長期的には当社グループの企業文化を堅持しながら、変化を先取りし、対応していくことが私に課せられた責務であると認識しています。時代とともに変わるもの、変わらないものの双方を見極めながら、私たちはこれからもWell-beingという新たな価値創造に挑戦します。

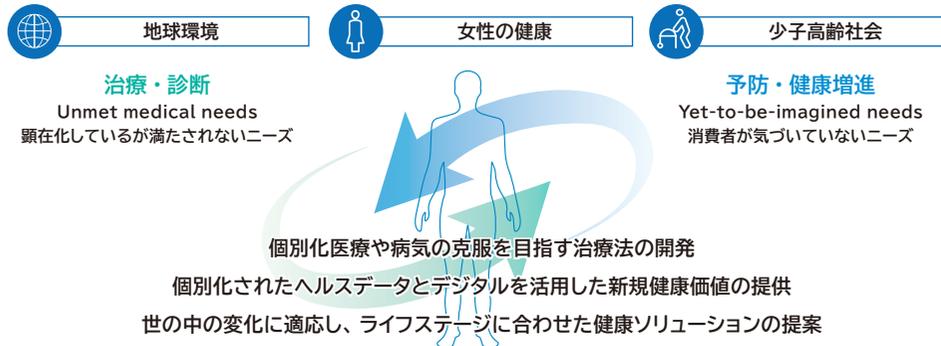
## 私たちの考える「トータルヘルスケア」

大塚が考える「トータル」とは、健康な状態から疾病の診断、治療、回復に至るまでの一連の流れを「横の広がり」とし、人を深く理解する視点を「縦の深さ」として捉えることを

## 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

#### Better health から Beyond health、そして Well-being へ



意味しています。つまり人の心身の健康状態に加え、その人の生活や社会とのつながりも含めて、大きくヘルスケアを捉えていることが特徴で、医療とNCという両領域のビジネスを持ち合わせているため、他社とは根本的にアプローチが異なります。NCは生活の中に入り込むビジネスであり、健康な方との接点を持つ一方で、医薬品は治療の領域を担います。人は健康なときもあれば、疾患を抱えて生活することもあります。だからこそ、疾患を見るのではなく「人」そのものを見るのが、真に人に寄り添うヘルスケアのあり方だと考えています。人々のヘルスケアのニーズは従来の健康と医療の枠組みを超え、「トータルヘルスケア」の重要性は益々高まっていると認識しています。

具体的な事例として、認知症への多角的なアプローチがあります。抗精神病薬「レキサルティ」が2023年5月に米国で初めてとなる「アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション」の治療における効能の承認を取得し、日本でも同様の効能\*で2024年9月に承認されました。アジテーションは、アルツハイマー型認知症の約半数で認められ、ご本人と、ご家

族をはじめとする介護者の生活に大きな影響を及ぼします。治療薬に加え、認知症の診療支援に用いる神経心理検査用医療機器「ミレボ」、体験型VRトレーニングプログラム「FACEDUO」の展開、さらにNC関連事業を通じて培ってきた自治体や生活者との接点を活かすことで、医療・介護・行政・家族など多様なステークホルダーと連携し、課題解決の一助となるよう進めています。

\*日本での効能は「アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動または攻撃的言動」

## 大塚グループの成長戦略と第4次中期経営計画の進捗

大塚グループは医療関連事業とNC関連事業を中心に多角的な事業を展開しています。ヘルスケアを疾患ベースではなく人そのものを包括的に捉え、ステークホルダーとの広い接点を活かして独自のアプローチで事業を展開していることが強みです。グローバルに約200社あるグループ会社を通じて、地域や時代によって異なる Well-being のニーズや社会課題に真摯に向き合ってきました。専門性と独自性を備えた多様な事業会社を擁することで、各分野での知見が深化し、複雑化・多様化するニーズにも応えることができると考えており、必要に応じた組織再編は柔軟に行うものの、多角的な事業から生まれる独自の価値を最大化することを重視しています。

また、中央集権的な経営スタイルではなく、それぞれの地域のニーズや課題を一番理解している各事業会社、関連会社、協業パートナーなどを最大限支援する、いわゆる「水平協業」を基本姿勢としています。事業や組織を有機的に結び付け、相乗効果による新たな価値のさらなる創出を目指し、連携を推進していきます。

第4次中期経営計画(2024~2028年度)は期間中に生じる主力製品の独占販売期間終了(LOE)を乗り越え、新規事業の拡大と持続的成長につながる投資を促進するための5年間と位置づけています。初年度は、売上収益、事業利益、当期利益のすべてにおいて過去最

## CEOメッセージ

高を記録し、当初計画を大きく上回るスタートとなりました。この業績を支えたのは、医療関連事業における主力製品や、NC関連事業における「For Women's Health」「For Climate & Environmental Risk」「For Healthier Life」の増収です。さらに、第5次中期経営計画の成長ドライバーとして期待する製品群も着実に進捗しています。当社グループのグローバル展開は堅調に推移しており、収益性の改善とともに、将来を見据えた研究開発への積極的な投資も進めています。持続的成長を実現するため、第4次中期経営計画を着実かつ迅速に遂行し、変化の激しい市場環境の中で、次なる成長の礎を築いていきます。

### 多様性が切り拓く研究開発のイノベーション

医療関連事業とNC関連事業という、ビジネスサイクルやリスク構造の異なる多様な事業で構成されるポートフォリオを有することで、大塚グループは長期的な視点に立った研究開発投資が可能となり、持続的な成長を見据えることができます。つまり医療関連事業のように長期視点の大きな研究開発投資が必要な領域と、NC関連事業のように市場変化が早い領域の両方を持つことで、変化への柔軟性と継続的な価値創造を実現しています。

研究開発への投資は、自社アセットとシナジーを生み出せる領域を中心に行っており、その方針は今後も変わりません。創薬においては、徳島創薬研究センターや、つくば研究所、アステックス社でこれまで培ってきた低分子創薬技術に加えて、独自の抗体プラットフォーム技術を持つビステラ社や、革新的な低分子創薬プラットフォーム技術を持つジュナナ社、次世代ADC創薬プラットフォーム技術を持つアラリス社を買収するなど、M&Aやアライアンスにより大塚グループの創薬基盤、いわゆる「イノベーションのエコシステム」を今後も強化していきます。買収などに際しては、目指す方向性や企業文化の親和性を重視すると同時に相手企業の独自性を極力尊重しています。買収後も元々の社名を残し、研究所においては、既存の組織と統合せず、グループとしてのグローバルなサテライト研究所の一つとい

う位置付けにすることも一例です。このように、互いの専門性や文化を尊重する中で多様性を育むこと、また研究所間の相乗効果により、これまででない発想や新たな研究成果が生まれると確信しています。

当社は、精神・神経、がん、循環器・腎のコア疾患領域を基盤とし、それぞれの領域間での相乗効果を重視した事業展開を進めています。その一例として、自己免疫領域への展開が挙げられます。2018年に腎領域のパイプライン強化を目的として買収したビステラ社では、独自の抗体創薬技術から、シバプレニリマブをはじめとする腎領域における自己免疫疾患の有望なパイプラインを創出しています。さらに2024年にはジュナナ社を買収し、自己免疫疾患のパイプラインおよび新たな低分子研究ノウハウを獲得しました。既存疾患領域および創薬技術の特徴を活かし、自己免疫領域を次世代のコア領域へと発展させていきます。積極的な投資を継続し、革新的な価値の創出を通じてより多くの社会課題の解決を目指します。

### イノベーションの原動力となる人財と企業文化

持続的な成長と社会への貢献は、何よりもグループの多様な人財と、その根底に流れる「流汗悟道」「実証」「創造性」といった企業文化によって支えられています。また、イノベーションを生み出すためには各人が日々考えアイデアを出し合える自由闊達さや挑戦を奨励し、失敗を許容する風土が不可欠です。企業理念や文化、「人」に向き合う姿勢は、今後も大切に守り続けるべき不変の精神です。一方で、受け継がれてきた大塚の理念を時代に即した形で再解釈し、社員が自らの言葉で語り行動につなげることも必要だと感じています。そのため、私自身も理念に込められている想いを時代に即した形で言語化し、社員に伝える取り組みを始めています。理念は、考え方を理解するだけでなく、事業の成果と結びつくことで初めて実感を伴います。たとえ小さなものであっても、成功体験を各人が積

## CEOメッセージ

み重ね、それに企業理念を照らし合わせて納得感を得ることで、自ら進んで取り組む姿勢が生まれ、企業文化がより深く根付いていくと考えています。

人が育つためには組織における多様性や流動性が重要です。同時に、多様な背景を持つ人財が交わることで、互いの仕事の在り方や日々の取り組みを見つめ直す契機にもなると考えています。私自身、医療関連事業からキャリアをスタートし、海外事業、診断事業、事業開発、NC関連事業など幅広いヘルスケアの事業に携わり、新たな役割が与えられるたびに、未知のことをゼロから学び、人との対話を重ね、各事業の課題を見つけ解決していくことを繰り返してきました。ゼロから学ぶことや、新たな人との交流にはストレスが伴うものですが、こうした状況こそが人を成長させると感じています。人財育成では、このような機会を意図的に作り出し、医療関連事業とNC関連事業など異なる事業領域の横断や、国や文化を超えた多様な環境での勤務経験、異なる強みを持つパートナー組織との連携などの経験を通じて、多様な視点とビジネスの本質を理解する力を育てています。大塚製薬では、2024年より米国グループ会社の代表者が3名取締役役に就任しました。取締役会にも多様な視点を取り入れることで、より深く本質的な議論ができるようになったと考えています。今後もこの姿勢を貫き、「人財」という源泉から未来の大塚を創っていきます。

## ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

大塚グループは、健康という普遍的な価値の追求を通じて、患部や臓器だけでなく「人」そのものと深く向き合い、人々のWell-beingに対する想いに応える会社でありたいと考えています。目先の収益のみにとらわれると、本来最も見るべき「人」を見失い、短期的な利益確保のための買収や開発競争へと流されかねません。

医療関連事業では10年単位の開発を必要とする粘り強い取り組みが求められる一方、NCや消費者関連事業では、日々の健康や生活に小さな変化をもたらすような、短期的な



市場変化への柔軟な対応が必要とされます。私たちは、この「長期」と「短期」、「治療」と「予防」という、ともすれば二律背反となる領域を見つめ、事業を推進しています。そこに大塚だからこそ実現できる価値があると確信しています。もっとも、NC関連事業では、ベストセラーよりロングセラーを志向しており、「ポカリスエット」や「オロナミンC」、「カロリーメイト」といったブランドを40年以上展開してきました。短期サイクルの市場に属していながら、長期的視点でブランド価値を育てていることも大塚の特徴といえます。

その上で、上場企業としての株主価値最大化の責任を念頭に置きながら、長期的な視点のもと、研究開発や人財育成への戦略的な投資を通じて、次なる成長の芽を着実に育てていきます。また、グループの理念や姿勢に共感していただけるよう、私たちの考えや取り組みを分かりやすく社会に発信し、ステークホルダーの皆さまと持続的な信頼関係を築いていくことの重要性も認識しています。今後も、皆さまと誠実な対話を重ねながら、広く深い意味での「トータルヘルスケア企業」として社会課題解決に取り組み、ヘルスケアにおいて「なくてはならない企業」を目指し、皆さまとともにヘルスケアの未来を切り拓いてまいります。

# リスクと機会

大塚グループの持続的成長を目指すうえで、当社グループが捉える社会課題を起点とし、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、当社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。

当社グループが 取り組む課題	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）	「事業等のリスク」との関連
 <b>トータルヘルスケア企業として世界の人々へWell-beingを提供</b>				
<b>医療へのアクセス向上： 医薬品およびサービスの入 手可能性の向上・普及</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の医薬品薬事制度や価格規制の変更による製品の市場投入遅延・アクセス制限</li> <li>大規模な自然災害やパンデミック、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</li> <li>医薬品価格の高騰やアクセス格差に対する社会的批判による企業レピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療ニーズの高まりに伴う新興国市場での製品・サービス展開による市場の拡大</li> <li>デジタルツールやアプリの開発・提供を通じた医療情報の提供、診療支援、介護者支援などの包括的な価値創出による競争力の向上</li> <li>医療アクセス向上、市場に適した価格での製品提供によるステークホルダーからの信頼性の獲得と企業価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制を遵守する体制の整備</li> <li>国内外における行政動向の継続的なモニタリング</li> <li>保険償還が不十分・治療費が支払えない方に対する薬剤提供などによる経済的支援</li> <li>自社創業の多剤耐性結核治療薬デラマシドのアクセス拡大</li> <li>輸液の現地製造、安定供給、各国での適正価格での提供や雇用創出</li> <li>治験薬へのアクセス拡大(Expand Access Program)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療費抑制策に関するリスク</li> <li>原材料価格の高騰等に関するリスク</li> <li>海外展開に関するリスク</li> <li>地政学に関するリスク</li> </ul>
<b>アンメットメディカルニーズ に対応した研究開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新薬開発の不確実性（研究開発の遅延・中止・独占販売期間の短縮・競合品の台頭）による企業価値の低下</li> <li>デジタルイノベーション推進の遅延・不足による競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床試験・新薬開発の成功による市場優位性の獲得や競争力拡大、レピュテーションの向上</li> <li>デジタルを活用したソリューションの提供</li> <li>デジタルマーケティングの活用によるブランド育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア領域におけるパイプラインの充実化と開発の成功確度の向上並びに開発遅延の場合のリスク低減（想定した影響分析、外部からの導入によるパイプラインの拡充など）・グローバルでのポートフォリオ管理</li> <li>最新テクノロジーの導入における実証実験や実務適用・ITリテラシーの向上のための研修開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新薬開発の不確実性に関するリスク</li> <li>デジタルイノベーションに関するリスク</li> </ul>
<b>健康の維持・増進の促進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の顧客ニーズへの不応による製品開発力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新カテゴリー・新製品の創出による市場優位性の獲得や競争力拡大、レピュテーションの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新カテゴリー・新エリア展開に関するリスク</li> </ul>
<b>倫理感と透明性のある研究 開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎研究や臨床試験におけるコンプライアンス不遵守による信頼性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス遵守・透明性の向上による研究開発力の強化</li> <li>研究開発人材のエンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連法令の遵守と高い倫理観に基づいた基礎研究、治験および臨床試験の推進体制の構築や関連委員会の定期開催を通じた適正な研究活動の推進</li> <li>Patient Centricity(患者の声を活かす)活動推進</li> </ul>	
<b>地域社会への貢献と活性化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を行う地域社会への経済的・社会的活動の欠如によるレピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会への積極的な貢献活動を通じた認知度や企業ブランドイメージの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>47都道府県と連携協定を締結し、健康や防災をテーマに地域の課題に沿った支援、患者団体への支援、Sozosei財団(米国)を通じた医療関連情報の発信・教育促進など、阿波踊りへのグループ社員の継続参加、徳島ヴォルティス(プロサッカークラブ)の支援</li> </ul>	
 <b>企業理念を実現する人材の育成と環境整備</b>				
<b>ダイバーシティ・エクイティ &amp;インクルージョンの推進</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍や多様性を促進するフォーラムを定期開催</li> <li>障がい者の雇用拡大と職場環境整備</li> <li>育児・介護と仕事を両立できる柔軟な働き方支援</li> </ul>	
<b>企業理念・文化を基盤とし た高度専門人材の育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人材育成遅延による海外市場展開力および国際競争力の低下</li> <li>人材不足によるヘルスケア領域での社会課題解決、新市場創出の機会損失</li> <li>職場環境整備不足による離職率の上昇、採用育成コストの増加リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人材育成による海外市場参入機会の拡充、グローバル競争力の向上</li> <li>ヘルスケア領域での社会課題解決および新市場創出による収益機会の拡大</li> <li>心理的安全性の高い職場環境の構築による人材リテンション率の維持、採用・教育コストの抑制機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダー育成に向けた海外ビジネススクール派遣および選抜研修の実施</li> <li>米国ビジネススクールとの連携、デジタルラーニングプラットフォームの導入による育成基盤の強化</li> <li>キャリア自律を促進する社内公募制度・自己申告制度の継続運用</li> <li>創業地研修施設を活用した企業理念、文化浸透を目的とした研修プログラムの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権に関するリスク</li> <li>人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク</li> </ul>
<b>人権尊重に基づく従業員 Well-beingの向上</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>産業医との連携による予防医療の推進と従業員の健康維持・増進</li> <li>フレックスタイム制度などの導入による労働時間の多様化支援</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施、内部通報窓口の設置および人権研修の継続的実施</li> <li>従業員エンゲージメント調査の実施</li> </ul>	

## リスクと機会

「事業等のリスク」に関する情報はウェブサイトをご覧ください。

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

当社グループが 取り組む課題	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）	「事業等のリスク」との関連
<b>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</b>				
持続可能なプラットフォームの構築 サステナブルな社会実現に向けたビジネスパートナーとの取り組み	・大規模な自然災害やパンデミック、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 ・サプライチェーンの透明性の欠如（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人権、労働、環境、腐敗に関するインシデント）による企業価値の低下	・安定調達・責任ある調達や供給体制の構築の推進 ・バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求による企業価値向上	・「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」「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」の策定と同意取得の協力依頼 ・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 ・グループ内の調達情報を一括管理するためのプラットフォームの構築 ・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 ・ビジネスパートナーに対するスピークアップラインの設置	・人権に関するリスク ・サプライチェーンの透明性に関するリスク ・自然災害・パンデミックに関するリスク ・原材料価格の高騰等に関するリスク ・海外展開に関するリスク ・地政学に関するリスク ・気候変動に関するリスク
ステークホルダーエンゲージメント	・ステークホルダーとのコミュニケーション不足によるレピュテーションの低下、ニーズや市場の変化に気づかず、対応が遅れることによる競争力の低下、ビジネス機会喪失	・ステークホルダーの意見を経営に反映することによるビジネス機会獲得や経営課題への取り組み加速	・製品・サービスに関する顧客からの要望の反映 ・工場見学を通じた地域社会への貢献（住民・学生とのコミュニケーション機会創出） ・患者団体、業界団体とのコミュニケーションの強化	
安定供給、BCP（事業継続計画）への対応 製品・サービスの品質・安全確保	・BCP対応の不備による製品・サービスの供給の不安定化 ・製品・サービスの品質低下によるレピュテーションの低下	・BCP対策を徹底することによるサプライチェーンの安定化による市場での競争力の向上 ・強固なプロダクトガバナンス体制の構築による製品・サービスの品質向上、顧客満足度の向上、企業価値向上	・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 ・「大塚グループ品質ポリシー」のもと、各国の規制に準拠した製造および品質管理の徹底、製造委託先や原料調達先に対する定期的な監査の実施 ・責任あるプロモーション活動のための審査体制の整備	・品質に関するリスク ・食の安全性・品質に関するリスク ・自然災害・パンデミックに関するリスク ・地政学に関するリスク
物流DXの推進	・DX推進の遅延・不足による競争力の低下、運送コストや在庫管理コストなどの増加、環境負荷の増大	・情報管理の一元化や業務の効率化によるミスや遅延の改善、労働環境の改善による組織の活性化、生産性向上 ・配送方法や在庫管理の最適化などによるコストやCO <sub>2</sub> 排出量の削減 ・デジタル人材の育成によるイノベーションの促進、業務効率の改善	・倉庫内・配送業務のシステム化による作業の効率化と品質向上 ・モーダルシフトやトラックの予約受付システムなどで業界全体でのCO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献	・デジタライゼーションに関するリスク
<b>地球環境への負荷低減</b>				
気候変動（カーボンニュートラル）	・カーボンプライシングをはじめとした規制強化によるコスト増 ・気温上昇に伴うエネルギーコスト増 ・気候変動対応不備に伴うレピュテーションの低下・投資資金引き揚げ	・エネルギー高効率機器導入による運転コスト削減 ・再生可能エネルギーの積極的導入に伴うエネルギー調達リスク低減 ・気候変動緩和・適応製品のニーズの増加に伴う収益増加（例：熱中症・感染症対応製品）	・省エネルギー、環境負荷の少ない燃料への転換によるエネルギー利用効率改善 ・国内外の環境設備投資 ・メガソーラーを含む太陽光発電設備の導入	・気候変動に関するリスク
コーポレートガバナンスの強化	・不適切な経営資源配分・資金調達の停滞や資金調達コスト上昇、取締役会における実効性の低下、リスクマネジメント体制の欠陥が高じて生じた緊急性の高いリスクなどによる業績および財政状態への重大な影響		・取締役から独立した監査役および監査役会による取締役の職務執行の監査 ・経営資源の重点配分・国内外の市場環境変化をふまえたリスクの可能性の検討・複数の金融機関との間でのコミットメントラインの保持・最新の情報に基づいた資金計画の見直し ・グループ内のグランドルールのもと適切な管理を実施、影響を及ぼすインシデントに対する情報収集体制の整備	
倫理的なマーケティング・営業	・不適切な販売情報提供活動の実施による副作用報告の遅延、重大な副作用の発生による製品の販売中止や回収 ・広告宣伝における関連する法令、規則、基準および行動原則の不遵守、健康の増悪につながるような情報発信や広告によるコーポレートブランドの毀損・ブランド価値や信用の低下 ・健康・医療に関する規制当局や各種団体へのロビーイング活動において、倫理基準の不遵守による企業価値の低下	・透明・公正かつ迅速果敢な意思決定を行うための体制とプロセスの再構築、ガバナンス体制の強化による経営リスクの低減およびステークホルダーからの信頼の獲得と企業価値向上	・「公正競争規約」「販売情報提供活動ガイドライン」「透明性ガイドライン」などの定期的な研修実施 ・責任あるプロモーション活動のための審査体制の整備 ・「大塚グループ マーケティングコミュニケーションポリシー」の策定、遂行	・グループ統治・戦略に関するリスク ・副作用等に関するリスク ・各種業務提携および買収に関するリスク ・訴訟に関するリスク ・コーポレートブランド管理に関するリスク
腐敗防止、公正な競争	・カルテル・寡占・独占・収賄などの法令違反による業績および財政状態への重大な影響 ・訴訟による当社グループに不利益な内容の判決や決定などがなされた場合の社会的信用の失墜		・コンプライアンス体制の構築および大塚グループ・グローバル腐敗防止ポリシーの徹底 ・業務提携および買収対象企業や資産に対するデュー・ディリジェンスと価値評価、モニタリングなどの実施 ・当社グループ内における報告体制の構築、外部専門家や顧問弁護士などとの連携	

# 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。



急速に変化する社会課題や事業環境に対して柔軟かつ持続的に対応できるレジリエンスを強化し、社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させるサステナビリティ経営を通じて、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指しています。

### 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1921年の創業時から受け継がれてきた「品質第一」の精神に基づき、強固なガバナンス体制のもと、研究・開発から製品・サービスの提供までバリューチェーンすべてにおける品質の追求、そして、従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主などのステークホルダーとの信頼構築に努めてきました。当社グループは、「品質第一」と「ステークホルダーとの信頼構築」を礎に、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。

### 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  
Well-beingを提供  
▶P.34~

企業理念を実現する  
人財の育成と環境整備  
▶P.58~



地球環境への負荷低減  
▶P.69~

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.65~

#### 大塚グループのマテリアリティ

当社グループは、2024年にサステナビリティミッションの達成に向け、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。

4つの新しいマテリアリティにつき、指標および目標を定め、取り組みを進めています。

# マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセスとして、「社会にとっての重要性」を図るため業界動向、ESG評価機関、NGOを含めた機関や投資家などのステークホルダーのご意見を参照しました。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、ヒアリングなどの実施を経て事業の成長性を評価しました。

マテリアリティと関連するSDGs	社会課題	戦略	施策	指標
 <p><b>トータルヘルスケア企業として 世界の人々へWell-beingを 提供</b></p> <p>▶ P.34~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>変化する健康価値観への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾患に対するアンコンジャスバイアスを打開するシームレスな診断法、治療法、サービスの提供</li> <li>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</li> <li>最新テクノロジーとノウハウを利用した開発力の強化</li> <li>熱中症などへの水分電解質補給の啓発</li> <li>女性の健康カテゴリーの成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルアクセスの拡大</li> <li>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</li> <li>結核撲滅</li> <li>自社創薬力</li> <li>アンメットメディカルニーズに貢献する製品開発力</li> <li>ボカリスエットの浸透度</li> <li>女性の健康への貢献度</li> </ul>
 <p><b>企業理念を実現する 人財の育成と環境整備</b></p> <p>▶ P.58~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人財力を最大化させるための環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>従業員エンゲージメントを向上させる仕組みづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化の浸透度</li> <li>次世代を担う人財を育てる仕組みづくり</li> <li>社員挑戦指数</li> <li>社員挑戦応援指数</li> <li>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</li> </ul>
 <p><b>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</b></p> <p>▶ P.65~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(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</li> <li>持続可能なサプライチェーンの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクに対応した強固な安定調達体制の構築</li> <li>責任ある調達の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人権や環境などに配慮した「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定したリスクへの対応率</li> <li>本施策へのサプライヤー参加率</li> <li>インシデント発生時のアンケート回答率</li> <li>サプライヤーとのコミュニケーション実施数</li> </ul>
 <p><b>地球環境への負荷低減</b></p> <p>▶ P.69~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応などによる環境負荷の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル：地球温暖化により発生する気候変動の抑制</li> <li>サーキュラーエコノミー：資源利用の抑制・循環利用</li> <li>ウォーターニュートラル：水資源の維持・保全</li> <li>バイオダイバーシティ：自然資源の持続可能な安定調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[2028年目標]</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>Scope 1,2：50%削減（2017年比）</li> <li>Scope 3：2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み</li> <li>自己創出再生可能エネルギー20%</li> <li>[2028年目標]</li> <li>単純焼却と埋立を50%削減（2019年比）</li> <li>食品ロス削減計画の策定と実行</li> <li>[2030年目標]</li> <li>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%</li> <li>[2028年目標]</li> <li>水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案</li> <li>水管理プログラムの全拠点展開</li> <li>水使用量10%削減（2023年比）</li> <li>[2028年目標]</li> <li>RSPO認証パーム油を100%利用</li> <li>サステナブルな紙を100%利用</li> </ul>

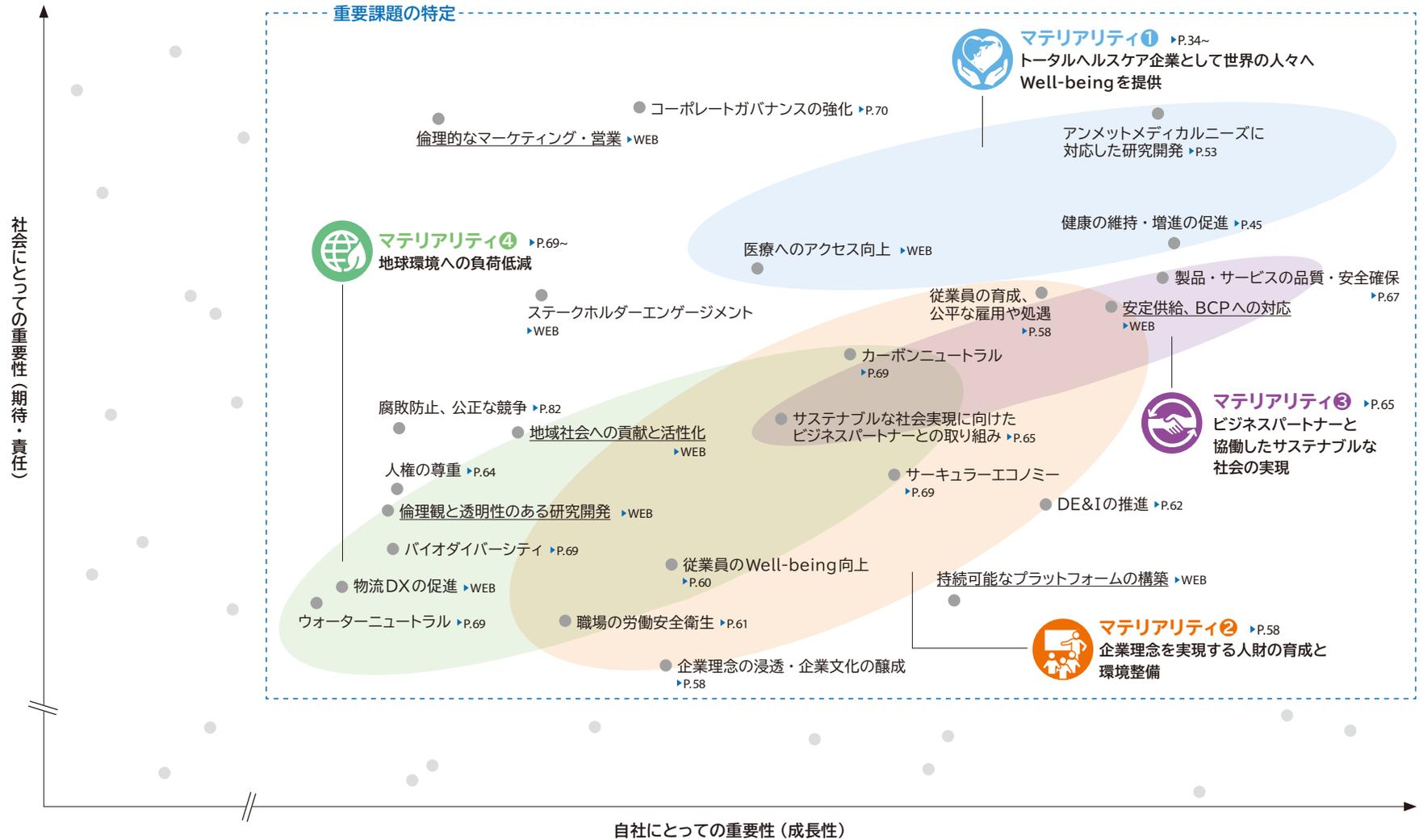
# マテリアリティ

**STEP 1**  
各種情報を分析し課題リストを作成

**STEP 2**  
社会にとっての重要性和自社にとっての重要性を評価

**STEP 3**  
社会にとっての重要性和自社にとっての重要性、影響度から課題マップを作成

**STEP 4**  
社会にとっての重要性和自社にとっての重要性、影響度からマテリアリティを特定



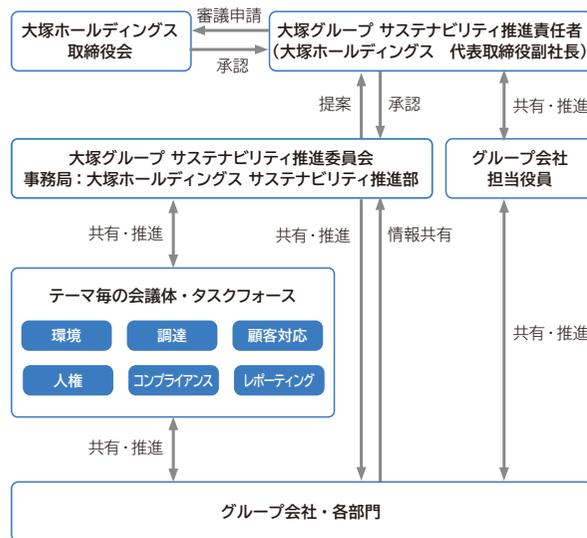
下線部分の詳細な取り組みは右記ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.otsuka.com/jp/sustainability/>

# サステナビリティの推進体制

## ■ 体制

「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」は、サステナビリティ推進責任者である大塚ホールディングス 代表取締役副社長を委員長としています。本委員会は、大塚ホールディングス サステナビリティ推進部を事務局とし、経営企画、研究、生産、環境、人事、コンプライアンス、広報、IR、総務などの関連部署から部門長および担当者がメンバーとして参加し、サステナビリティ経営戦略の討議・決定、活動進捗報告、社内外の評価を検証することで実効性の向上に努めています。

## ■ サステナビリティ推進体制



## ■ サステナビリティ経営推進のために (テーマ毎の会議体・タスクフォース)

大塚グループは、環境、調達、顧客対応、人権、従業員エンゲージメントなどテーマごとの委員会やタスクフォースを設置し、具体的な施策立案と実行によりグループ横断的に活動しています。そしてそれらの活動は、年1回定期開催するサステナビリティ推進委員会でも共有され、大塚グループのサステナビリティ経営を推進しています。

関連するマテリアリティ	組織体	内容	構成	会議開催頻度
	大塚グループ サステナビリティ推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営の方向性と計画の討議・決定</li> <li>活動進捗報告</li> <li>社会要請の伝達による社内意識形成および活動推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス 代表取締役副社長</li> <li>サステナビリティ推進委員会 メンバー</li> </ul>	年1回
	大塚グループ お客様対応担当者連絡会	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者志向経営推進のための各事業会社窓口の活動状況の共有</li> <li>顧客対応の質的向上のための施策検討と取り組みの推進</li> <li>弁護士など、外部専門家を招いた研修会の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス 代表取締役副社長</li> <li>グループ各事業会社 顧客対応窓口担当</li> </ul>	連絡会: 年2回 研修: 年6回
	サステナビリティ レポーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ開示基準に適用した対応</li> <li>報告方法の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス コンプライアンス・財務・人事・IR・経営企画・サステナビリティ推進担当</li> <li>グループ各事業会社 関連部門</li> </ul>	適宜開催
	大塚グループ 人権タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権教育と啓発活動の計画策定・グループ内組織構築・活動推進</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施</li> <li>大塚グループ人権方針の策定・改定の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス コンプライアンス・人事・サステナビリティ推進担当</li> </ul>	適宜開催
	従業員エンゲージメント タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントの位置づけと評価方法の確立</li> <li>組織分析および改革などの連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス 代表取締役副社長</li> <li>グループ各事業会社 人事担当</li> </ul>	委員会: 年3回 ワーキングチーム: 適宜開催
	サステナブル調達 強化プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスパートナーと協働したサステナブル調達活動推進</li> <li>強固な安定調達体制の構築を目指す「安定調達」</li> <li>倫理的かつ持続可能な調達活動を目指す「責任ある調達」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス 代表取締役副社長</li> <li>グループ各事業会社 調達担当および関連部門</li> </ul>	委員会: 年3回 ワーキングチーム: 適宜開催
	大塚ホールディングス 環境委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境戦略の審議と戦略の決定</li> <li>環境目標や活動計画の承認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス 代表取締役副社長</li> <li>グループ各事業会社 環境管理役員</li> </ul>	年2回
	大塚グループ グローバル環境会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境の目標や活動計画の立案</li> <li>活動実績の報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚ホールディングス・グループ各事業会社 環境管理責任者</li> </ul>	年12回

# サステナビリティ担当役員メッセージ



松尾嘉朗

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

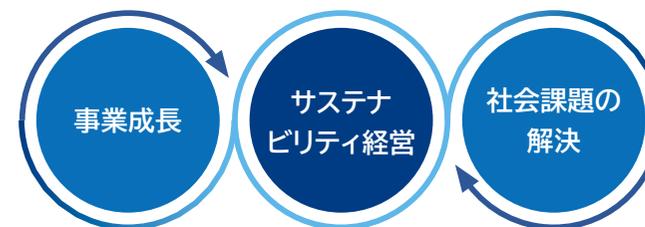
**企業の持続的成長とサステナブルな社会の実現に向け、  
トータルヘルスケア企業として、  
大塚グループはこれからも歩みを続けていきます。**

## サステナビリティ経営の目的と目指すもの

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、革新的な製品・サービスを通じて人々の健康とより良い日常に貢献することを使命としています。こうした価値創造の根幹には、社会課題の解決と企業の持続的成長を両立させるという、我々のサステナビリティ経営（「図.1参照」）の目的が据えられています。

昨今、気候変動、資源の制約、人口構造や医療ニーズ、および健康への価値観の変化、人権問題、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの複雑化および寸断リスクなど、我々を取り巻く社会課題は多様化し、かつ加速度的に変化しています。このような課題に対し、「事業活動を通じて社会課題の解

図.1 大塚グループのサステナビリティ経営



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す」というサステナビリティミッションを掲げ、経営の中核に位置付けています。

また、「長期的視点に立った価値創造」と「社会との共生」を、我々は経営判断の重要な拠り所としています。いずれもサステナビリティミッションと融合しており、意思決定のプロセスにおいて、環境・社会・ガバナンスにおける先を見据えた視点を取り入れています。こうした視点を経営に組み込むことで、短期的な成果にとどまらず、社会の変化を先取りし、持続可能な成長機会を創出する柔軟性と先見性を備えた意思決定が可能になると考えています。

加えて、気候変動をはじめとした様々な社会課題は、我々の事業活動と密接に関わっており、それらにどう向き合うかが企業価値を高めるための重要な経営課題であると捉えています。従って、当社グループの持続的成長を実現するために、社会課題の解決にとどまらず、変化する未来に向けて進化し、新しい価値を提供するべく我々は挑戦を続けてまいります。

## ガバナンスと透明性の確保

サステナビリティ経営が実効性を備えるためには、強固なガバナンス体制が不可欠です。当社グループでは、取締役会の監督機能を強化するとともに、サステナビリティ推進委員会を中心としたグループ横断的な組織体を構築しています。ここでは、2024年に特定したマテリアリティ（「図.2参照」）ごとの活動目標の進捗管理と、必要な施策の立案と推進を行っています。本体制をサステナビリティ経営のプラットフォームと位置づけ、今後もさらなる組織体の活動の広がりと深化を図っていきます。

また、情報開示においては、単なる規制対応にとどまらず、変化する社会に適応し、我々が持続的

## 図.2 大塚グループのマテリアリティ



トータルヘルスケア企業として  
世界の人々へWell-beingを  
提供



企業理念を実現する  
人財の育成と環境整備



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



地球環境への負荷低減

な成長を実現するための変革を促すものと捉え、国際的枠組みに準拠した透明性と信頼性の高い経営を推進しています。

## 人的資本の強化

マテリアリティは、当社グループがトータルヘルスケア企業としての責任を果たすうえで、特に優先すべき重要項目です。

中でも人的資本は、イノベーション創出の源泉であり、当社グループの経営戦略の中核を担う最も重要な資産です。当社グループでは、戦略的な人的資本への投資と組織基盤の強化に向け、人事部門と経営組織の連携と、KPIマネジメントを通じたデータに基づく人事施策の高度化を進めています。

その一環として、当社グループでは個々の能力や志向に応じた成長機会の提供と、組織全体の生産性向上を両立させる人事戦略の実現を目指し、従業員のスキルやキャリア志向、エンゲージメントの可視化を目的とした人財データベースの整備や、ピープルアナリティクスを活用した配置・育成の最適化を進めています。

また、世界的なビジネス環境の変化やデジタル化、イノベーション創出の観点から、次世代の事業や経営を担う人財の育成にも注力し、選抜型の研修やマインドセットを促すプログラム、リスキリングの機会などを提供しています。

これらの取り組みを通じて、多様性と強靭さを兼ね備えた人財基盤を築き、グループのさらなる成長を力強く支える人財を育成していきたいと考えています。

## 職場環境の整備

大塚グループはこれまで、企業文化である「流汗悟道」「実証」「創造性」を礎に、独自の価値を創出し続けてまいりました。今後、さらなる事業拡大と多様化が進む中、企業文化をグループ全体に深く根付かせていくことは、持続的成長の基盤として極めて重要な要素です。また、当社グループは、すべての従業員が安心して意見を述べ、互いの違いを尊重しながら協働できる職場環境の整備を重視しています。一人ひとりが尊重される職場環境は、従業員のエンゲージメントを高め、組織力の向上に繋がると認識しています。

こうした認識のもと、第4次中期経営計画では、主要事業会社の人事担当者を中心に、グループ横断的なタスクフォースを立ち上げました。このタスクフォースでは、各社が業種業態を超えて企業理念や企業文化に対する価値観を共有し、企業文化の浸透や従業員エンゲージメント向上の重要性に対する共通理解の醸成、各事業会社における活動事例の共有、共通の調査・評価方法の確立などに取り組んでいます。

また、人権の尊重はグローバル企業としての基本的責任であると同時に、創造性と持続的成長の基盤でもあります。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、従業員の多様性と包摂性の確保を目的に、サプライチェーンにおける人権リスクの評価の実施や、定期的な従業員意識調査の実施、調査結果の経営陣・部門長に対するフィードバックや、結果に基づく施策を講じています。心理的安全性の確保は、自由な発言や挑戦を促し、組織内に活発なコミュニケーションと新たなアイデアを生み出します。企業理念・企業文化の浸透によるエンゲージメントの向上と人権が尊重される職場環境の整備により人的資本を強化し、グループとしての競争力の強化と企業価値の最大化に向け、邁進してまいります。

## 未来に向けて

大塚グループは、これからも企業理念のもと、サステナビリティを軸とした経営を推進してまいります。変化の激しい時代においても、我々は、イノベーション創出力の強化を通じて、柔軟かつ果敢に挑戦を続け未来の健康課題に先んじて応える製品・サービスを生み出し、社会とともに成長する企業であり続けます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後の大塚グループの歩みにぜひご期待いただき、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 過去の中期経営計画の振り返り

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、大塚の遺伝子である「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実現していきます。

## 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 —成長の5年間—																																																									
中期経営計画 最終年度目標/ 実績	<table border="0"> <tr> <td>2013年度計画 (2011年5月発表)</td> <td>2013年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：13,300億円</td> <td>● 売上収益：14,528億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：2,000億円</td> <td>● 研究開発費：2,490億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 営業利益：2,000億円</td> <td>● 営業利益：1,987億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 純利益：1,300億円</td> <td>● 純利益：1,510億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● EPS：230円</td> <td>● EPS：278.1円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● ROE：10%以上</td> <td>● ROE：10.8%</td> <td>✓</td> </tr> </table>	2013年度計画 (2011年5月発表)	2013年度実績	達成	● 売上収益：13,300億円	● 売上収益：14,528億円	✓	● 研究開発費：2,000億円	● 研究開発費：2,490億円	✓	● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,987億円	✓	● 純利益：1,300億円	● 純利益：1,510億円	✓	● EPS：230円	● EPS：278.1円	✓	● ROE：10%以上	● ROE：10.8%	✓	<table border="0"> <tr> <td>2018年度計画 (2014年8月発表)</td> <td>2018年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：14,400億円</td> <td>● 売上収益：12,920億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円</td> <td>● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：1,700億円</td> <td>● 研究開発費：1,929億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 営業利益：2,000億円</td> <td>● 営業利益：1,083億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● ROE：8~10%</td> <td>● ROE：4.7%</td> <td></td> </tr> </table>	2018年度計画 (2014年8月発表)	2018年度実績	達成	● 売上収益：14,400億円	● 売上収益：12,920億円		● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円	● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円		● 研究開発費：1,700億円	● 研究開発費：1,929億円	✓	● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,083億円		● ROE：8~10%	● ROE：4.7%		<table border="0"> <tr> <td>2023年度計画 (2019年5月発表)</td> <td>2023年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：17,000億円</td> <td>● 売上収益：20,186億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円</td> <td>● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：2,600億円</td> <td>● 研究開発費：3,078億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)</td> <td>● 事業利益：3,126億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● ROE：8.0%以上</td> <td>● ROE：5.3%</td> <td></td> </tr> </table>	2023年度計画 (2019年5月発表)	2023年度実績	達成	● 売上収益：17,000億円	● 売上収益：20,186億円	✓	● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円	● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円	✓	● 研究開発費：2,600億円	● 研究開発費：3,078億円	✓	● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)	● 事業利益：3,126億円	✓	● ROE：8.0%以上	● ROE：5.3%	
2013年度計画 (2011年5月発表)	2013年度実績	達成																																																										
● 売上収益：13,300億円	● 売上収益：14,528億円	✓																																																										
● 研究開発費：2,000億円	● 研究開発費：2,490億円	✓																																																										
● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,987億円	✓																																																										
● 純利益：1,300億円	● 純利益：1,510億円	✓																																																										
● EPS：230円	● EPS：278.1円	✓																																																										
● ROE：10%以上	● ROE：10.8%	✓																																																										
2018年度計画 (2014年8月発表)	2018年度実績	達成																																																										
● 売上収益：14,400億円	● 売上収益：12,920億円																																																											
● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円	● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円																																																											
● 研究開発費：1,700億円	● 研究開発費：1,929億円	✓																																																										
● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,083億円																																																											
● ROE：8~10%	● ROE：4.7%																																																											
2023年度計画 (2019年5月発表)	2023年度実績	達成																																																										
● 売上収益：17,000億円	● 売上収益：20,186億円	✓																																																										
● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円	● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円	✓																																																										
● 研究開発費：2,600億円	● 研究開発費：3,078億円	✓																																																										
● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)	● 事業利益：3,126億円	✓																																																										
● ROE：8.0%以上	● ROE：5.3%																																																											
結果	<b>次期成長ドライバー強化を実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内新薬の収益拡大</li> <li>・中枢事業、がん事業の進化</li> </ul> </li> <li>● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性の高い海外売上比率増</li> <li>・日本での収益構造改革によるコスト構造改善</li> </ul> </li> </ul>	<b>売上・収益構造の多様化を実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・コア治療領域フランチャイズ強化</li> <li>・グループの再成長を牽引する基盤を構築</li> </ul> </li> <li>● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業利益率10%以上を早期に達成し、それを継続的に実現する事業構造を確立</li> </ul> </li> </ul>	<b>既存事業価値の最大化と新たな価値創造を実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル4製品の売上収益が大幅に伸長</li> <li>・持続的成長につながる成長ドライバー育成</li> </ul> </li> <li>● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいコンセプトの創出、新エリアへの展開</li> <li>・事業規模の拡大と高利益率体制の維持</li> </ul> </li> </ul>																																																									
見えた課題	<b>医療関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コア治療領域フランチャイズの強化</li> <li>● 売上構成の多様化</li> </ul> <b>NC関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーンを支える経営資産の見直し</li> <li>● グローバル展開の加速</li> <li>● 収益性改善</li> </ul>	<b>医療関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業価値の最大化</li> <li>● “大塚だからできる”新領域での挑戦</li> <li>● 独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出</li> </ul> <b>NC関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出</li> <li>● 新カテゴリー・新エリア展開への挑戦</li> <li>● 高利益率体制の継続</li> </ul>	<b>医療関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● イノベーションを創出できる人材の育成</li> </ul> <b>NC関連事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要ブランドを中心としたさらなる事業規模の拡大</li> <li>● 将来の事業を支える育成ブランドの成長加速</li> <li>● 新しいコンセプトの製品創造と新規市場開拓</li> </ul>																																																									

## 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〉



地球環境

多くの人  
暑さに課題を抱える



女性の健康

さまざまな年代で  
多くの健康ニーズが存在



少子高齢社会

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、Well-being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。

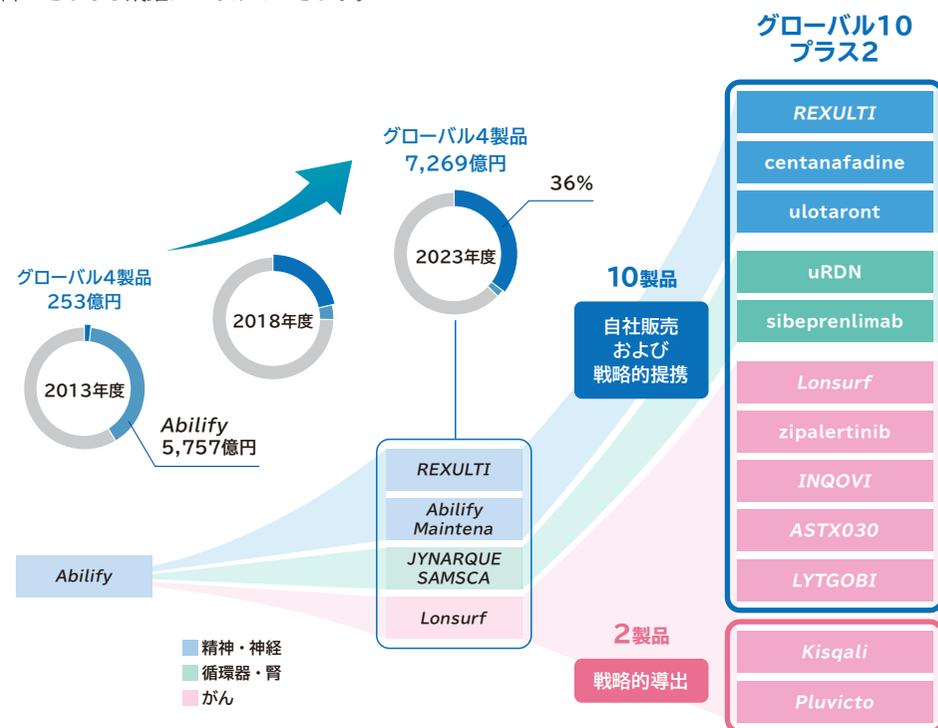
医療関連事業は、独占販売期間終了（LOE\*1）による調整局面を短期にとどめ、「グローバル10プラス2」などの成長により、最終年度の売上収益は1兆6,800億円となる計画です。NC関連事業は、社会課題に寄り添う3つのカテゴリを中心に、ライフステージに合わせた健康ソリューションを提案していきます。各カテゴリのさらなる価値最大化により、NC関連事業の最終年度の売上収益は6,200億円となる計画です。また、「持続的成長を支える積極的な財務戦略」を実践し、資本コストを意識した経営に取り組み、持続的成長を見据えた長期的な企業価値向上を目指します。

\*1 独占販売期間終了：Loss of Exclusivity

### ■ 医療関連事業：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年度の成長ドライバーは「エビリファイ」1製品でしたが、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/ジンアーク」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」（医療関連事業の10個のグローバル製品と2つの戦略的導出品で構成；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)

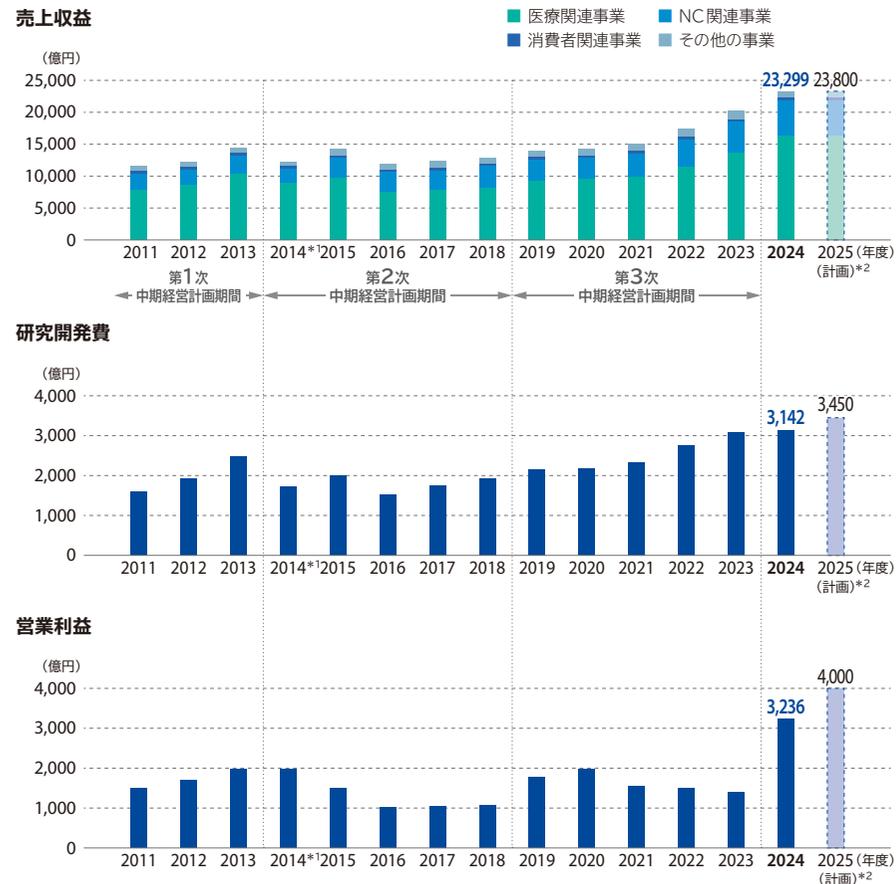
第3次中期経営計画  
(2019～2023年度)

第4次中期経営計画  
(2024～2028年度)

# 第4次中期経営計画 初年度の進捗振り返り

## 業績推移

多様な事業を展開している大塚グループは、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。



\*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 2025年7月公表値

## 2024年度の連結業績の概要

第4次中期経営計画初年度である2024年は、主に医療関連事業の主力品および成長ドライバーとなる製品、NC関連事業の増収によって、売上収益、並びにすべての利益項目について、過去最高の実績となりました。

売上収益は、成長ドライバーである「エビリファイ メンテナ」「レキサルティ」「サムスカ/ジンアーク」「ロンサーフ」、そして海外のNC関連事業が大きく貢献したことで、前年比15.4%増加の2兆3,299億円となりました。事業利益は、高利益率製品の貢献などによる売上総利益の増加が貢献し、前年比37.7%増加の4,305億円となりました。また、ROEは、期首計画の10.2%を上回り、13.4%となりました。

## 業績目標 | KPI

単位   億円	2024年度実績	2025年度計画	2026年度中期計画	2028年度中期計画
売上収益	23,299	23,800	22,000	25,000
研究開発費投資前事業利益	7,447	7,450	5,800	7,200
対売上比率	32.0%	31.3%	26.4%	28.8%
研究開発費	3,142	3,450	3,100	3,300
事業利益*3	4,305	4,000	2,700	3,900
対売上比率	18.5%	16.8%	12.3%	15.6%
R&D投資前営業CF	6,531	7,450	5,400	6,500
EPS	633.8円	622.5円	380円	550円
ROIC	11.9%	12%以上	7.5%以上	9.5%以上
ROE	13.4%	12%以上	8%以上	10%以上
為替レート的前提	¥152/USD ¥164/ユーロ	¥145/USD ¥160/ユーロ	¥130/USD ¥140/ユーロ	¥130/USD ¥140/ユーロ

\*3 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費および一般管理費 + 持分法投資利益 - 研究開発費

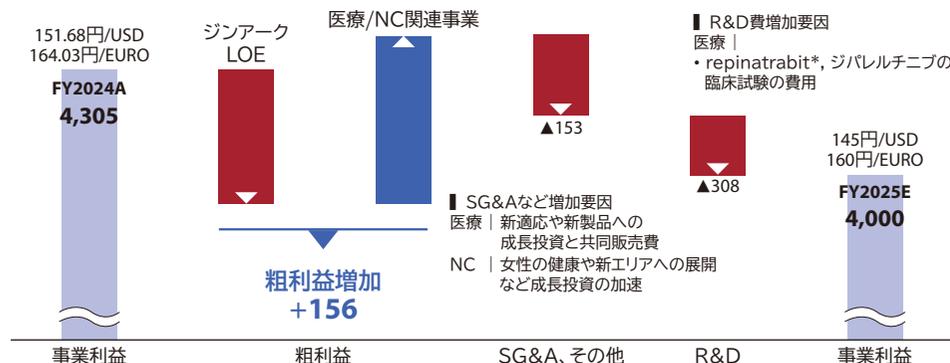
# 2025年度の見通し

## ■ 売上収益・事業利益計画

売上収益は医療関連事業およびNC関連事業の成長が牽引し、前年比2.2%増加の2兆3,800億円となる計画です。「ジンアーク」の米国におけるLOEによる影響で、売上が減少する見込みですが、既存の成長ドライバーを中心にコア事業が伸長することにより、「ジンアーク」のLOE影響を吸収し、粗利益は156億円増加となる計画です。一方、将来の成長に向けて、医療関連事業における新適応症や新製品、ならびにNC関連事業の女性の健康や新エリアへの展開などの成長投資を進めるため、販売管理費は増加する計画です。また、研究開発費は第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバーへの積極投資を計画しています。その結果、2025年の事業利益は第4次中期経営計画策定時の計画を上回る、4,000億円を計画しています。

### ■ 通期計画に対する増減要因分析（符号は事業利益に対する増減）

単位 | 億円

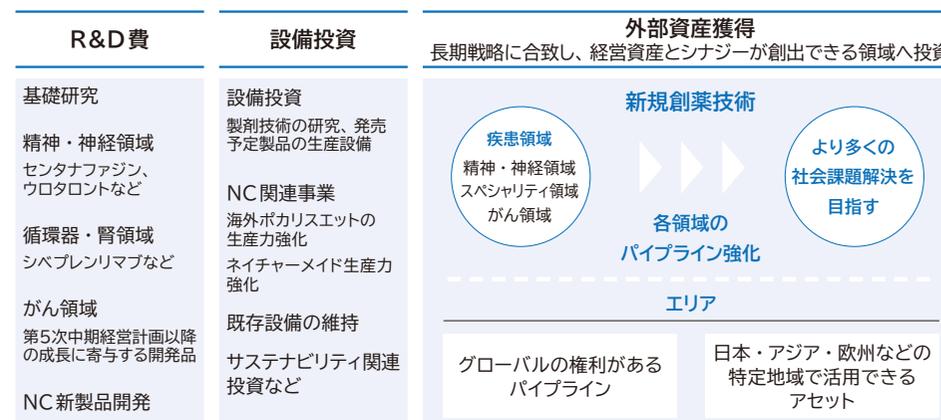


\*JNT-517の一般名repinatrabit

## ■ 持続的成長を支える成長投資

研究開発費に関して、医療関連事業では、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を実行する予定です。特に、2025年においてはrepinatrabit (JNT-517)、ジパレルチニブにおける新たな臨床試験が開始するなど、第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバーへの積極投資を計画しています。NC関連

事業では、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・神経やがんに加え、新たにチャレンジしているスペシャリティ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。



## ■ 株主還元方針と自己株式の取得・消却

当社では、安定的な株主還元を基本方針とし、第4次中期経営計画期間は年間配当140円の継続実施に加えて、2024年には約500億円の当社普通株式を取得し、取得したすべての株式について消却を完了しました。追加の株主還元については、第5次中期経営計画以降の持続的成長が見通せる状況で、かつ、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総還元性向の状況など、多角的な視点で追加還元を柔軟に検討していきます。

### ■ 第4次中計期間の株主還元予想



# CFOメッセージ



事業のオーガニックな成長によるキャッシュ創出と成長投資の企業価値向上のサイクルを安定的に持続させることで、大塚のイノベーション創出を支え社会貢献を実現していきます

牧野 祐子

大塚ホールディングス株式会社  
取締役 CFO

## 1. 財務方針

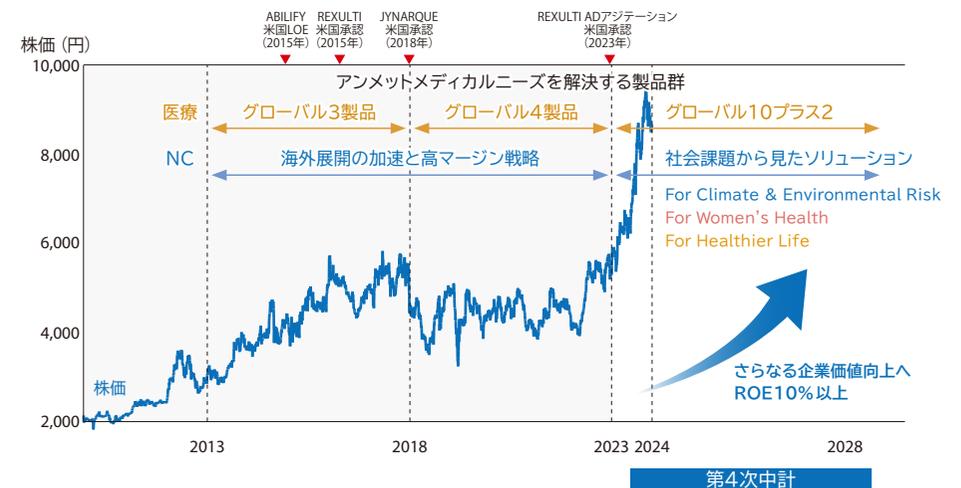
### (1) 第4次中期経営計画 財務方針

#### ① 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関連事業製品のブランド価値向上の取り組み、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向上しており、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。（「図.1,2」参照）

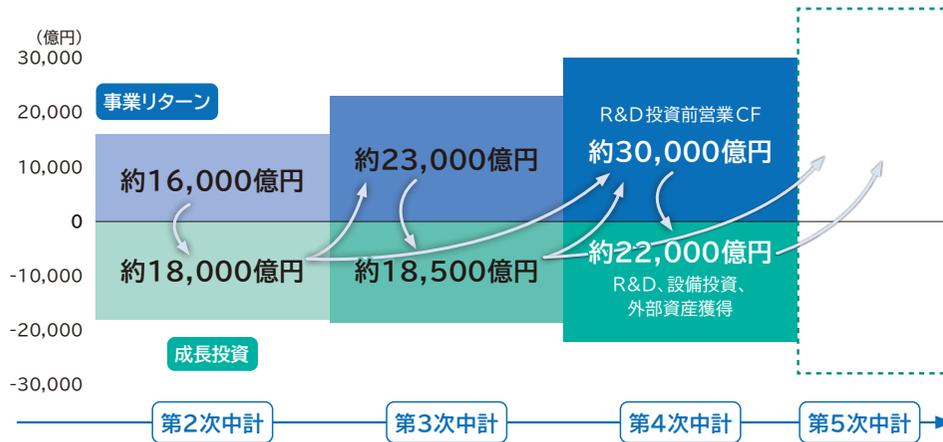
2010年12月の上場時には、株式市場から「エビリファイ」の米国での独占販売期間終了（LOE\*1）を懸念する指摘があったものの、当社グループでは、第2次中期経営計画にかけて、「エビリファイ」のLOE以降、医療関連事業のグローバル3製品（エビリファイ メンテナ、レキサルティ、サムスカ/ジンアーク）、次世代製品の「ロンサーフ」などの成長ドライバーの育成、NC関連事業の高マージン戦略

■ 図.1 東証上場以来の株価推移



## CFOメッセージ

### ■ 図.2 企業価値向上サイクル



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、資本コストを超える安定した利益創出を実現できました。

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、ROE 10%以上、ROIC9.5%以上を目指します。（「図.3」参照）

\*1 独占販売期間終了：Loss of Exclusivity

### ■ 図.3 第4次中期経営計画 2028年目標

売上収益	事業利益	ROE
2兆5,000億円	3,900億円	10%以上

### ② キャッシュアロケーション

第4次中期経営計画では、5カ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、海外の高成長エリアで展開するポカリスエットの需要に応えるための生産力増加の投資、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。（「図.5」参照）

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の獲得ならびに、継続的に新製品を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医薬品の拡充も進めていきます。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外部資産の獲得も進めていきます。

## (2) 第4次中期経営計画の進捗状況

### ① 財務目標の進捗状況

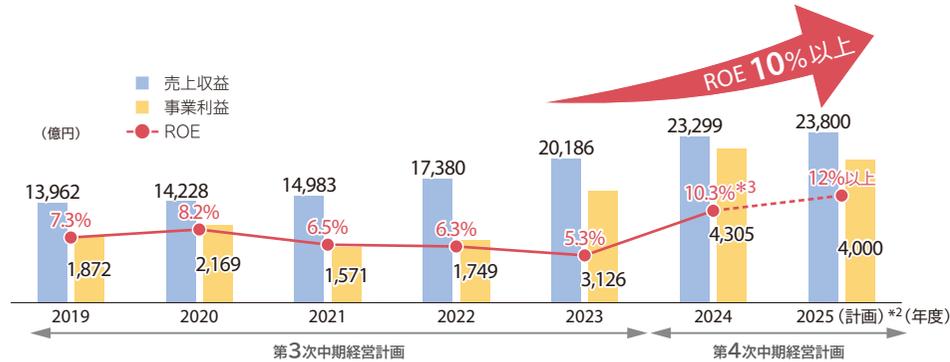
2024年度は、医療およびNC関連事業が好調に推移しました。売上収益は、第4次中期経営計画期間に成長を牽引するコア2（「レキサリティ」と「ロンサーフ」）、「ジンアーク」および「エビリファイメンテナ」、そして海外のNC関連事業が大きく貢献したことで前年比15.4%増加の2兆3,299億円となりました。事業利益は、前年比37.7%増加の4,305億円となりました。第4次中期経営計画初年度は、売上収益、並びにすべての利益項目について、過去最高を更新することができました。

第4次中期経営計画の資本効率指標として採用しているROEは13.4%、ROICは11.9%となりました。2024年度に発生した一過性の税務調整を除いてもROEで10.3%、ROICで9.2%となり、第4次中期経営計画で試算した資本コスト6%を大幅に超える水準となりました。

2025年度も引き続き医療およびNC関連事業が成長し、売上収益は前年比2.2%増加の2兆3,800億円となる計画です。2025年に主力製品である「ジンアーク」のLOEによる影響がありますが、医療およびNC関連事業が貢献することにより、その影響をカバーし為替の影響を除くと約360億円増加を計画し事業は順調に進捗する見通しです。一方、研究開発費は、repinatrabit（フェニルケトン

## CFOメッセージ

■ 図.4 第3次中計以降の業績概況



\*2 2025年7月公表値  
\*3 2024年に発生した税務調整の影響を除いた数値

尿症)、ジパレルチニブ (非小細胞肺癌) における新たな臨床試験を開始するなど第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバー (ネクスト8: ウロタロント、センタナファジン、uRDN、シベレンリマブ、リトゴビ、ジパレルチニブ、INQOVI、ASTX030) となるパイプラインを中心に積極投資を計画しております。R&D前事業利益は、第4次中期経営計画策定時の2025年計画を大きく上回る前年水準並みの7,450億円となり事業全体が順調に成長する見通しです。資本効率指標は、2024年度と同水準となるROE12%以上、ROIC12%以上を目指します。足元の業績は、第4次中期経営計画を上回り好調に推移しておりますが、米国の関税政策及び医薬品に関する政策等、事業における不透明な要素もあり、引き続き事業環境を注視し、影響が最小限に留まるよう迅速に対応してまいります。(「図.4」参照)

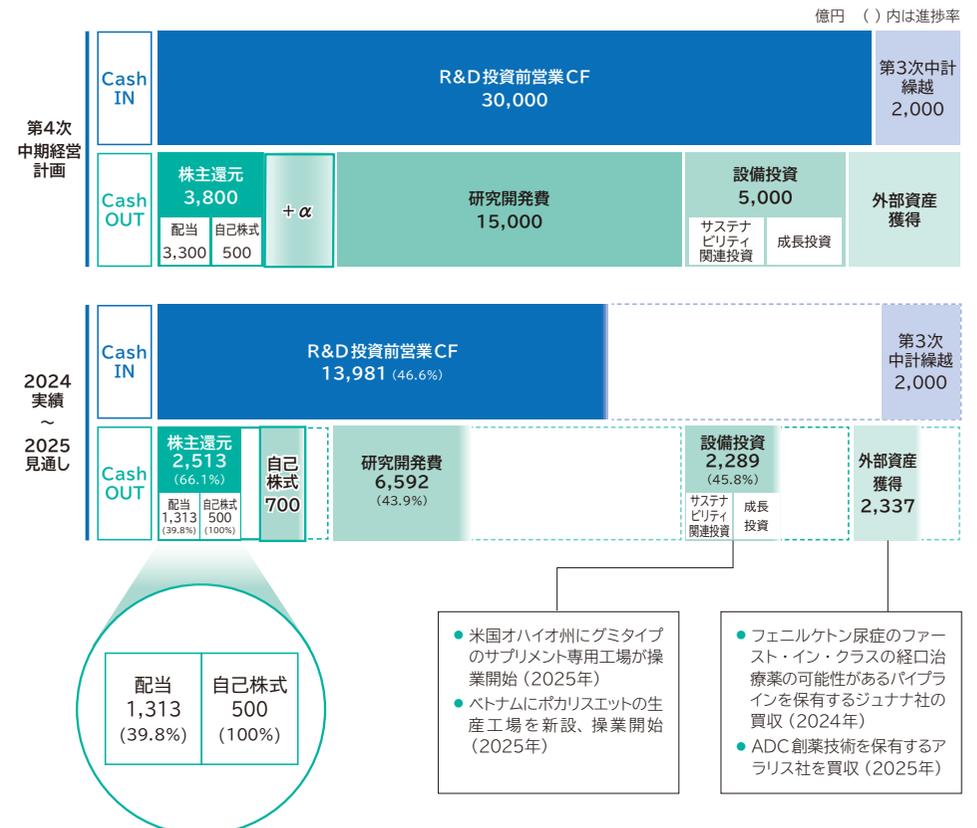
## ② キャッシュ創出と成長投資の進捗状況

2024年度は、医療関連事業でコア2を中心にキャッシュを創出し、2025年度はジンアークのLOE影響を受けますが、レキサルティ、アシムトファイ、プラス2製品 (Kisqali、Pluvicto) の好調な事業見通しから第4次中期経営計画のキャッシュ創出も計画を上回る水準で進捗しています。事業活動から得られるキャッシュとして、研究開発費投資前営業キャッシュ・フローの2025年度までの累積額は、進捗率46.6%の1兆3,981億円となる見通しです。(「図.5」参照)

一方、第5次中期経営計画以降の成長に向けた投資に関して、研究開発費は進捗率43.9%の6,592億円となり臨床開発試験が順調に進捗しています。また、設備投資の累積額は進捗率45.8%の2,289億円となります。(「図.5」参照) NC関連事業の主力事業であるサプリメントの米国需要の高まりに応えるため、オハイオ州にグミタイプのサプリメント専用工場を2025年3月から操業開始しました。また、ポカリスエットは市場成長が著しいアジア地域での需要拡大に応えるため、ベトナムに工場を開設し2025年4月に操業しました。

外部資産の獲得に関しては、医療関連事業で2024年に大塚製薬が革新的な創業アプローチを持ち、

■ 図.5 第4次中期経営計画 キャッシュ創出と成長投資の進捗状況



## CFOメッセージ

フェニルケトン尿症のファースト・イン・クラスの経口治療薬の可能性があるパイプラインを保有するジュナナ社の買収、システノミクス創薬基盤技術を有し、「がん」領域に注力するスペシャリティファーマーの大鵬薬品が、2025年にはADC創薬技術を保有するアラリス社を買収しました。

既存の事業領域、経営資産とのシナジーを生みだす外部資産を獲得することで、第5次中期経営計画以降のキャッシュとイノベーション創出の基盤を強化し企業価値向上のサイクル（キャッシュ創出と成長投資）の拡大を目指します。

## 2. 企業価値向上に向けた取り組み

### (1) 新たな価値創造をサポートする財務戦略の枠組み

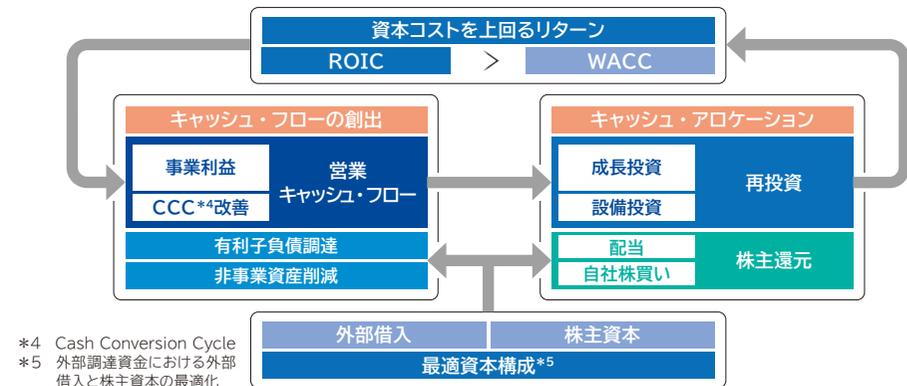
#### ① 成長投資資金の源泉

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、グリーンボンド、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。（「図.6」参照）

#### ② 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課題の解決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、既存の経営資産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・腎領域の新たな治療選択肢となる超音波腎デナベ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。（「図.6」参照）

■ 図.6 財務戦略の枠組み



### (2) 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企業価値向上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%として実践しています。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。

#### ① 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きます。（「図.7」参照）

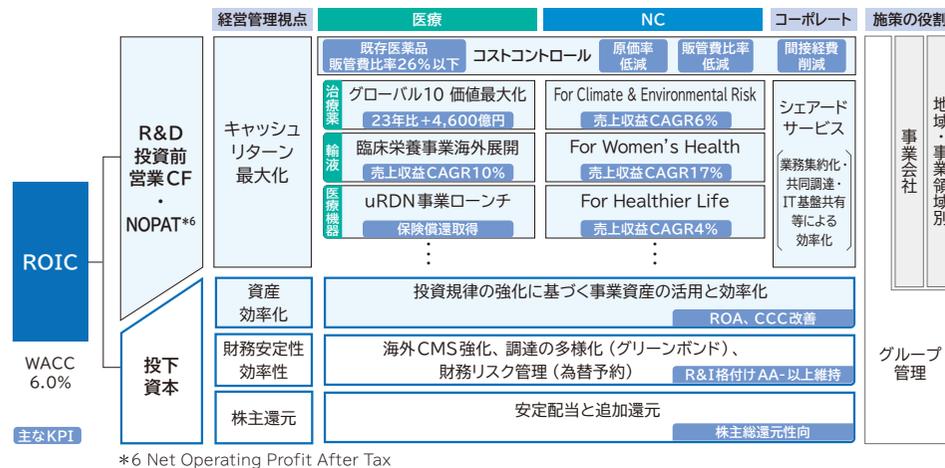
## CFOメッセージ

### ② 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。  
 (「図.7」参照)

#### ■ 図.7 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



### 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、Cash Conversion Cycle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。

### 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。

### 株主還元

株主還元の方針は、第4次中期経営計画で掲げたキャッシュアロケーションに基づく年間配当額、自己株式の取得を中期経営計画期間中に確実に実行することです。

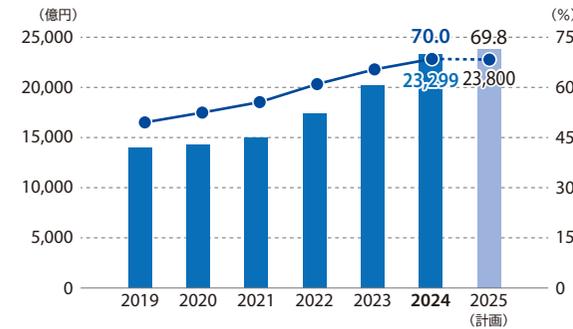
米国の関税政策および薬価政策等、事業環境が不透明な状況下でも年間配当額を下げることなく維持することが中長期視点の株主還元施策として優先度が高いと考えています。一方、成長の源泉となる研究開発投資、設備投資、外部資産の獲得等は事業から得られるキャッシュを前提としつつも、経営戦略に基づいて投資の優先順位を見極め、必要に応じた機動的な資金調達により、成長機会を逸しない体制を整えています。

第4次中期経営計画の事業は順調に推移し、2025年度までの研究開発費投資前営業キャッシュ・フローの累積は、計画を上回る見通しです。

2024年度は、第3次中期経営計画の成果として、自己株式の取得を約500億円実施しました。2025年度は、第4次中期経営計画における事業から得られたキャッシュと成長投資の順調な進捗に基づき3月に株主還元として、約700億円の自己株式の取得を実施しました。今後も事業から得られたキャッシュの上振れ、成長投資の進捗状況、株主還元指標として株主総還元性向、株主資本配当率等、多角的な観点から柔軟に株主還元を検討します。

# 財務・非財務ハイライト

## 売上収益／海外売上収益比率

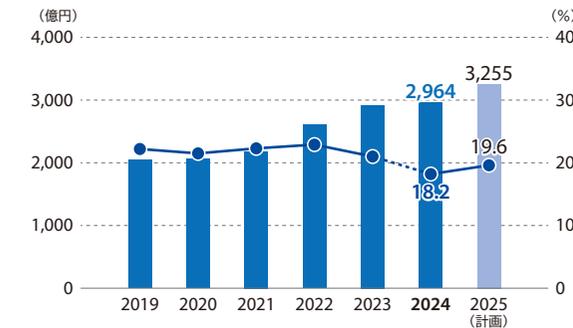


■ 売上収益 (左軸) ● 海外売上収益比率 (右軸)

医療関連事業は、第4次中期経営計画を牽引するコア2「レキサルティ」と「ロンサーフ」のほか「ジンアーク」、「エビリファイ メンテナ」、国内製品などが成長し、NC関連事業は海外の成長が貢献し増収しました。

## 医療関連事業

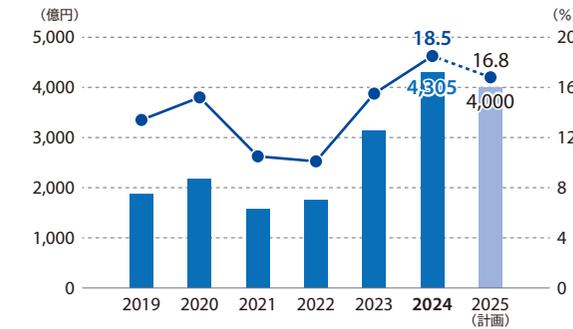
### 研究開発費／研究開発費率 (対売上収益)



■ 研究開発費 (左軸) ● 研究開発費率 (右軸)

第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバーに加え、戦略的提携や買収などを通じた創薬基盤や開発パイプラインの拡充など、持続的成長の実現に向けて積極的な研究開発投資を継続していきます。

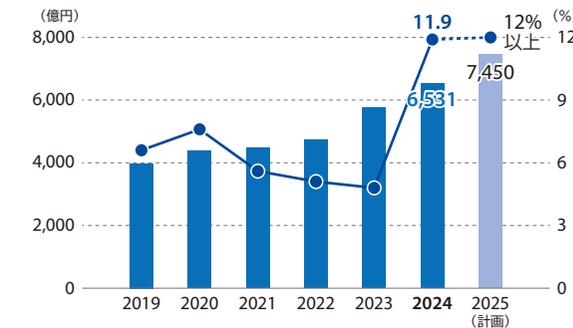
## 事業利益／事業利益率 (対売上収益)



■ 事業利益 (左軸) ● 事業利益率 (右軸)

事業利益は、医療関連事業およびNC関連事業が好調に推移し、増加しました。第4次中期経営計画初年度は、売上収益など全ての利益項目について過去最高を更新しました。

## R&D投資前営業キャッシュ・フロー／投下資本利益率 (ROIC)

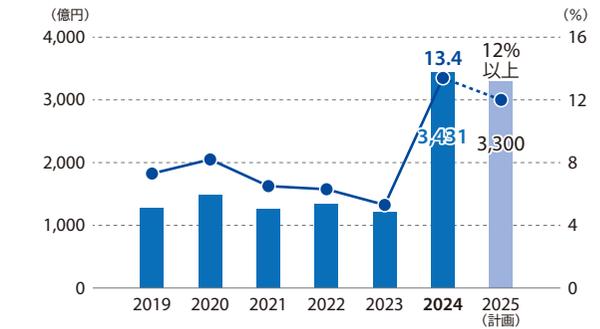


■ R&D投資前営業キャッシュ・フロー (左軸) ● 投下資本利益率 (右軸)

2025年度的好調な事業見通しから第4次中期経営計画のキャッシュ創出も順調に推移し、2025年度までの累積額は、進捗率46.6%の1兆3,981億円となる見通しです。

ROICは11.9%となりましたが、当期に発生した税務調整の影響を除いても9.2%となり、第4次中期経営計画で設定した資本コスト6%を大幅に超える水準となりました。

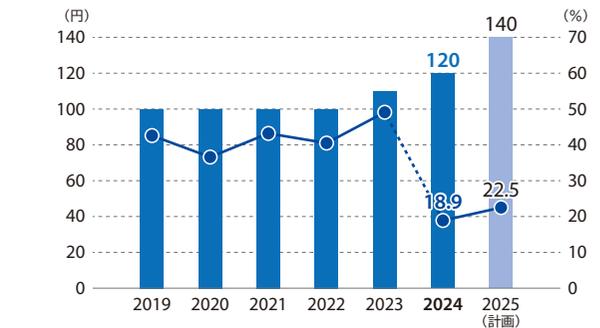
## 親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



■ 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)

当期利益は、好調な業績に加え、米国子会社における一過性の税務調整が影響した結果、期首計画を大幅に上回る結果となりました。ROEは13.4%となりましたが、当期に発生した税務調整の影響を除いても10.3%となり期首計画を達成しました。

## 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)

株主還元は、安定継続的な配当を行うことを基本としています。また、追加の株主還元は第5次中期経営計画以降の持続的成長が見通せる等、事業の状況に応じて多角的な視点で柔軟に検討します。

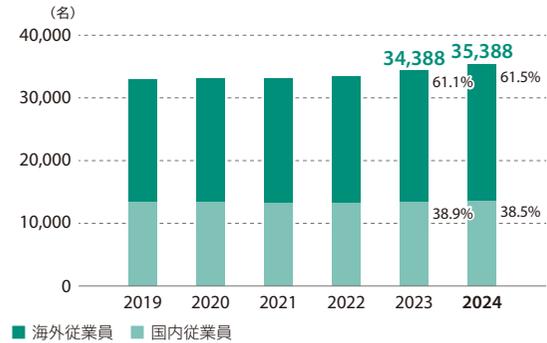
## 財務・非財務ハイライト

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



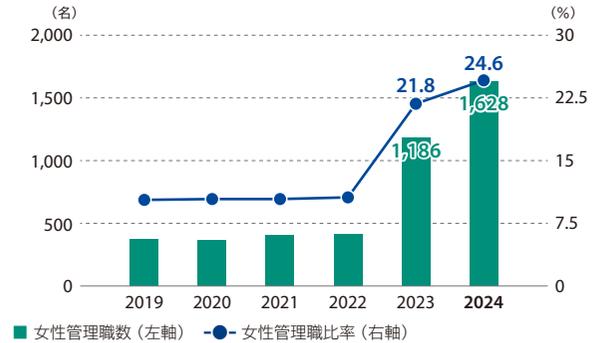
### 従業員数



データの範囲：大塚ホールディングスとその連結子会社168社

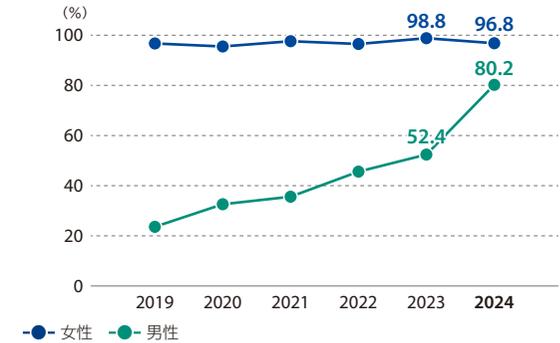
グローバル展開の推進により、全従業員のうち6割が海外で活躍しています。

### 女性管理職数／女性管理職比率\*1



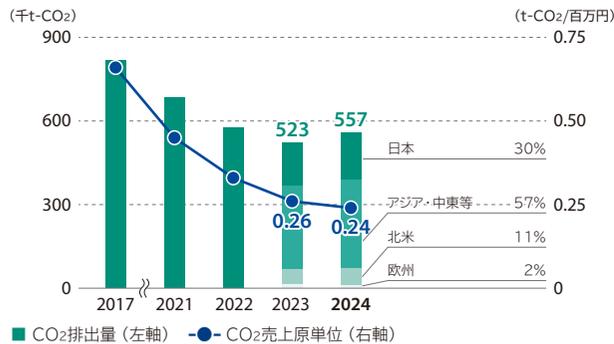
2023年度以降海外事業会社における「管理職」の集計範囲を見直したことにより、女性管理職数および女性管理職比率が向上しています。

### 育児休業取得率\*2



社員の意識の変革を促すためのグループ横断的なセミナーや、男性の育児休業取得推進のための新制度施行などにより取得率の増加に努めています。

### CO2排出量／CO2売上原単位



データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

CO2排出量は海外子会社の生産数量増加の要因などにより前年比6.5%増となりました。

### 廃棄物単純焼却・埋立量／廃棄物排出量



データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

総排出量は前年比6.5%増、単純焼却・埋立量は2019年比11.4%減となりました。

### 水使用量／水売上原単位



データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

水使用量は、前年比1.5%増、水売上原単位は前年比12.0%減となりました。

\*1データの範囲：2017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ューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト）  
 2020年度は11社（上記+大塚ファーマシューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト、大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス）  
 2021年度は19社（上記+大塚電子、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1+大塚ファーマシューティカルヨーロッパ）  
 2023年度は23社（上記+ジェイオーファーマ、イーエヌ大塚製薬、大塚ビジネスサポート）  
 2024年度は30社（上記+大鵬オンコロジー、ニュートリション エ サンテ、浙江大塚製薬、天津大塚飲料、大塚横昌（広東）飲料、アメルタインダ大塚、大塚インドネシア）全従業員に対するカバーレッジ：73.6%

\*2データの範囲：2020～2023年度は\*1のデータ範囲の国内のみ集計。2024年度は\*1と同

# 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 ■ 医薬品原末および中間体



## 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



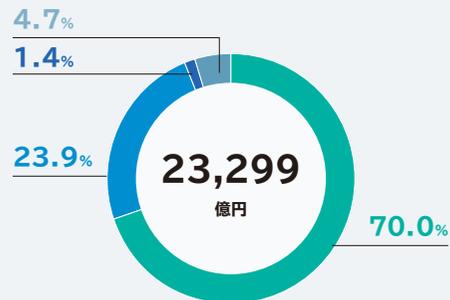
## その他の事業

- 機能化学品 ■ 倉庫・運輸 ■ 包装
- 電子機器



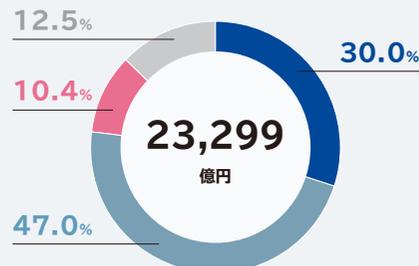
### 売上収益\*

事業セグメント別 (2024年度)



- 医療関連事業
- NC関連事業
- 消費者関連事業
- その他の事業

地域別 (2024年度)



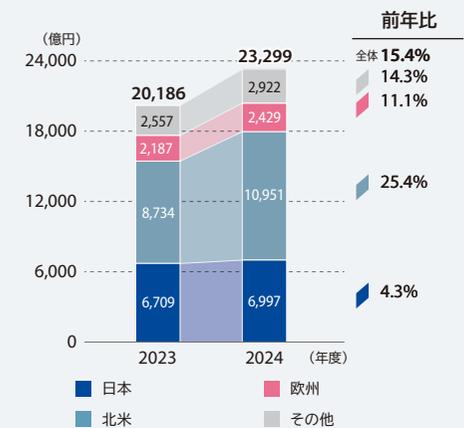
- 日本
- 北米
- 欧州
- その他

### 売上収益の前年比

事業セグメント別



地域別



\* 外部顧客に対する売上収益

## 事業戦略



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 Well-being を提供

関連するSDGs



<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
- ・ Well-being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

#### ■ 2024年度実績

売上収益：1兆6,290億円  
事業利益： 3,906億円

### 医療関連事業の事業概要

大塚グループは、企業理念に基づき、身体的、精神的、そして社会的健康である状態である Well-being を追求して事業を展開しています。健康を「Better health」だけでなく、「Beyond health」として捉え、トータルヘルスケア企業として、独自の製品・サービスを通じて、個人の健康だけでなく、その人を取り巻く社会全体の充実を図ります。大塚グループは、一人ひとりの Well-being の向上を通じて、世界中の人々にとって欠かせない存在となることを目指しています。

医療関連事業では、社会環境が変化し続ける中、人を取り巻く社会全体を一つのユニットとして捉え、新しい技術やニーズを取り入れながら、社会課題を解決する独自の医薬品やソリューションを創出し、包括的なヘルスケアサービスを提供しています。

### 第4次中期経営計画の進捗

第4次中期経営計画では、「新領域への挑戦による持続的成長の実現」を戦略骨子として種々の活動を進めており、独自のトータルヘルスケア企業としてグローバルでプレゼンスを高めながら、医療関連事業は順調に成長しています。売上収益は、前年比17.1%増の1兆6,290億円、事業利益は38.5%増の3,906億円となりました。主な要因は、成長ドライバーとして位置付けた「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」の伸長によるものであり、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等が寄与し、これらの主要製品の売上収益は前年比22.6%増の8,912億円となりました。

2024年は、積極的な研究開発に継続して取り組み、実績として「レキサルティ」の適応拡大をはじめとした6品目の承認（適応追加を含む）を取得しました。また、精神・神経領域における新しいアプローチとして、治療や支援を行うデジタルツールの「Rejoyn™」や「FACEDUO」などの上市を通じて、患者さんやご家族・支援する方々の生活の改善に貢献しています。

さらに、既存の経営資産とシナジーを生み出す領域への投資、自社創業や買収・戦略的協業により、

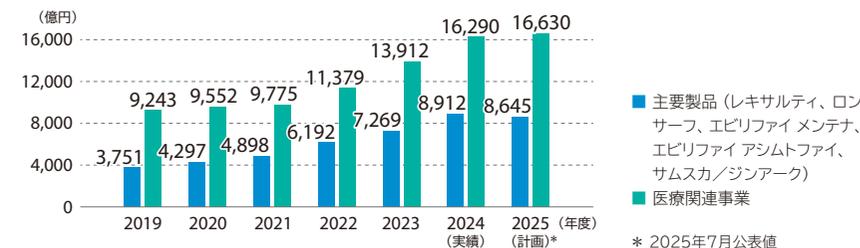
#### 売上収益



#### 事業利益



#### 医療関連事業：売上収益の進捗状況



#### 2024年の実績

項目	主な実績
開発製品の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 承認取得                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・レキサルティ (アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動または攻撃的言動)</li> <li>・エビリファイ メンテナ (2カ月製剤、欧州)</li> <li>・ルプキネス (ループス腎炎)</li> <li>・ヘムサイト (造血器腫瘍遺伝子パネル検査)</li> <li>・キドパレン、イノソリッド (臨床栄養)</li> </ul> </li> <li>■ 承認申請                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレクスピラゾール (PTSD)</li> <li>・ベムベド酸 (高コレステロール血症、家族性高コレステロール血症)</li> </ul> </li> <li>■ ブレークスルーセラピー指定取得                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・シバプレニリマブ (IgA腎症)</li> </ul> </li> </ul>
デジタルツールによる価値提供	・デジタル治療アプリのRejoyn™の上市 ・FACEDUO 認知症ケア支援VRの上市
パイプラインの強化	・グマロンチニブの導入・上市 ・住友ファーマとのライセンス契約 ・ドニダロルゼンのライセンス契約の対象拡大 ・AB680の導入 ・ウレフェルゼンの導入
創業基盤の強化	・ジュナ社の買収

## 事業戦略 ■ 医療関連事業

創薬基盤及びパイプラインの強化を進めています。具体的には、ジュナナ社の買収により創薬技術、自己免疫研究での低分子パイプラインが加わるとともに、世界で最も重要なバイオクラスターの一つである米国ボストン地域での研究開発を強化し、大塚グループのグローバル展開に相乗効果を与えていきます。

### 2025年度事業戦略

#### ■ 大塚の将来の成長を支える「グローバル10プラス2」を育成

2025年度の売上収益について、「ジンアーク」が米国においてジェネリックの影響を受け減収となる見込みですが、「レキサルティ」「ロンサーフ」「エビリファイ メンテナ/エビリファイ アシムトファイ」及び導出品に対するロイヤリティ収入により前期並みとなる見込みです。

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LOE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間に抑え、「グローバル10プラス2」などの成長により、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。

#### 将来の成長を牽引する「ネクスト8」の開発進捗

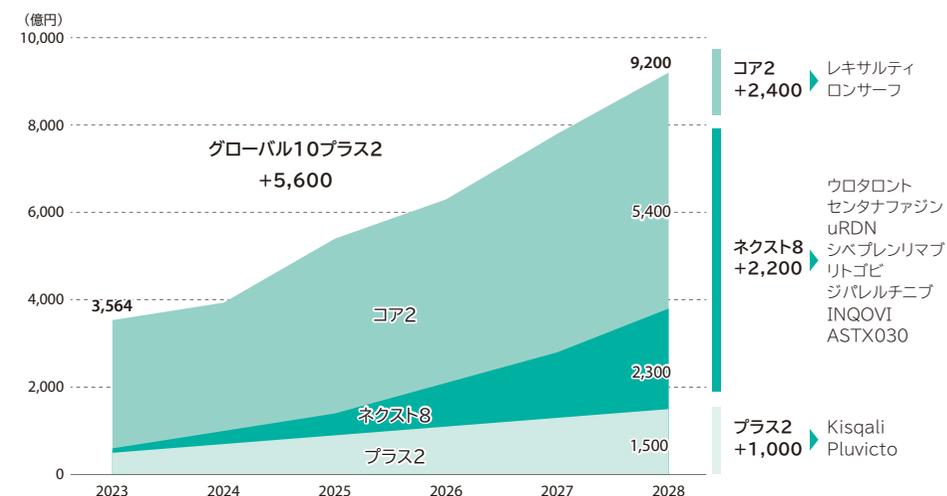
第4次中期経営計画の業績を牽引する成長ドライバーは、医療関連事業の10個のグローバル製品と2つの導出品で構成される「グローバル10プラス2」です。この中で、2029年から始まる第5次中期経営計画の成長ドライバーとして期待を寄せている製品群を「ネクスト8」と位置づけています。

「ネクスト8」の具体的な開発進捗として、センタナファジン（注意欠陥・多動性障害）、uRDN（治療抵抗性高血圧）、シバプレニリマブ（IgA腎症）、ジバレルチニブ（非小細胞肺癌）、そしてINQOVI（急性骨髄性白血病）は、承認申請（適応症追加やエリア拡大も含む）を予定しています。また、新しい作用機序を持つ抗精神病薬であるウロタロント、血液がんの治療薬として広く使用されているアザシチジンの経口剤化を目指すASTX030は、承認申請を目指してフェーズ3試験を開始する予定です。このように、2025年度はこれら「ネクスト8」の多くがフェーズ3試験開始および承認申請を予定しており、計画通りに開発が進むよう引き続き取り組んでいきます。

その他にも、2024年8月に買収したジュナナ社が創製し、厳しい食事制限や既存の医薬品では十分な治療が困難という課題が残るフェニルケトン尿症の治療薬として開発を進めているrepinatrabit

(JNT-517)、結核の新薬として開発を進めているquabodepistat (OPC-167832)もフェーズ3試験の開始を予定しております。自社創薬に加え、戦略的提携や買収などを通じたパイプラインの充実化も重要な成長戦略と位置付けており、積極的なR&D投資戦略のもと、中長期の持続的成長の実現に向けて着実に進めていきます。

#### グローバル10プラス2の売上収益計画



#### 次世代成長ドライバー（ネクスト8）の開発進捗

品目	2025年の予定	国
ウロタロント	統合失調症に対するフェーズ3試験開始予定	日・米
センタナファジン	ADHDの適応で承認申請予定	米
uRDN	治療抵抗性高血圧症の適応で承認取得予定	日
シバプレニリマブ	IgA腎症の適応で承認申請予定	米・中
ジバレルチニブ	非小細胞肺癌の適応で承認申請予定	米
リトゴビ	食道がん・膵がんに対するフェーズ2試験登録完了予定	米
INQOVI	AMLの適応で承認申請予定	米
ASTX030	MDS・CMML・AMLに対するフェーズ3試験開始予定	米

ADHD (Attention-deficit/hyperactivity disorder) : 注意欠陥・多動性障害  
MDS (Myelodysplastic syndromes) : 骨髄異形成症候群  
CMML (Chronic myelomonocytic leukemia) : 慢性骨髄単球性白血病  
AML (Acute myeloid leukemia) : 急性骨髄性白血病

## 事業戦略 ■ 医療関連事業

### 大塚グループが取り組む社会課題（医療関連事業）

#### トータルヘルスケアにより、社会全体のWell-beingに貢献する

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、医薬品による治療アプローチのみならず、人を取り巻く社会全体を一つのユニットと捉え、ヘルスケアに関する社会課題に取り組んでいます。

WHO（世界保健機関）は「健康」を、「病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」と定義しています。こうした健康の概念に基づき、大塚グループは、社会全体のWell-beingを目指しています。例えば、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーションは、認知症の方やご家族、介護者の生活の質を低下させ、認知症の方がご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にもなっています。「レキサルティ」は、これらの症状を改善すると共に、介護者の負担も軽減することを目指しています。実際に、薬を服用して症状が穏やかになり、周囲で支える皆さんも安心して過ごせるようになったという喜びの声も寄せられています。また、ご家族や介護者が病気を理解し、人間関係を良好にするための支援プログラムも提供しており、トータルヘルスケアの観点から、認知症の方と周囲の人々の健康に貢献しています。

私たちの使命は、患者さんだけでなく、そのご家族、介護者、医療関係者、そして地域社会全体の健康と幸福を考え、支援することです。健康という普遍的な価値を前に、私たちは常に世界の人々のWell-beingに応えていきます。



#### 大塚グループの強み

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。精神・神経領域（大塚製薬）、がん領域（大鵬薬品）、臨床栄養（大塚製薬工場）、医療機器（大塚メディカルデバイス）などの各社が得意とするアプローチに加え、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す。また、医療がこれまで以上に健康維持や予防にシフトし、医療と生活者の接点が増えることが予想される中で、その両方に対応する製品を持つことも大塚グループの大きな強みです。私たちは長期的視野でイノベーションを創出し、人々のWell-beingの実現をサポートしていきます。

#### 大塚グループの取り組む領域

大塚の独自性は、ユニークかつ多様な事業の交わりによって生まれます。多様な事業を持つトータルヘルスケア企業であるからこそできる新たな価値創造に挑戦しています。

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、精神・神経領域、がん領域、腎領域に注力しています。そしてさらに、これまでの開発・販売で蓄積したノウハウを活かし、アンメットニーズの高いスペシャリティ領域において、希少疾患の患者さんへの貢献を進めています。また、新しい治療・支援のアプローチとして、昨今の医療ニーズの多様化に適應すべく、医療機器・デジタルツール等の開発にも取り組んでいます。

1 精神・神経領域

3 腎領域からスペシャリティ領域へ

2 がん領域

4 新しい治療・支援のアプローチ

## 事業戦略 ■ 医療関連事業

### 1 精神・神経領域

#### ■ 心身の健康だけでなく、人々を取り巻く社会全体の課題を解決する

世界的な高齢化に伴い、アルツハイマー型認知症の増加が予想されており、大きな社会課題の一つになっています。この疾患に伴うアジテーション\*は認知症の方の生活の質（QOL）に影響を与えるだけでなく、ご家族や介護者にとっても大きな負担が強いられます。また、この疾患領域では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、十分な治療法が確立されていないという課題も多く残されています。

大塚製薬では、統合失調症や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（AAD）に対して承認を取得した「レキサルティ」に加え、センタナファジンは注意欠陥・多動性障害や大うつ病の治療薬として開発を進めています。さらに、新しい作用機序を持つ抗精神病薬であるウロタロントは統合失調症、大うつ病、全般不安症を対象に開発を進めており、それぞれの臨床試験が進行中です。これらに加えて、未充足な治療領域へのさらなる貢献を目指し、20年以上にわたり新しい治療法がFDAより承認されていない心的外傷後ストレス障害（PTSD）に対しても研究開発を進めております。PTSDは、米国で最も一般的な精神疾患の一つであり、心的外傷となる出来事や状況を経験または目にしたことで起こりうる精神疾患です。この疾患は精神的または身体的に患者さんを苦しめ、時には命にかかわる事象も引き起こし、精神的、身体的、社会的なWell-beingが損なわれることがあります。PTSDを含め、精神・神経領域の疾患と向き合っている多くの患者さんやご家族、介護者の方々に役立つ治療選択肢を提供できるよう、今後も努力を続けてまいります。

\* 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した状態

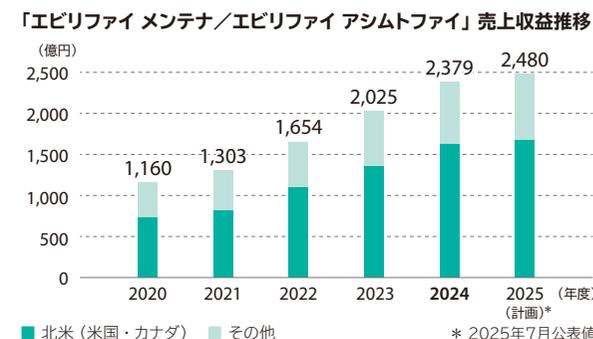
### エビリファイ メンテナ／エビリファイ アシムトファイ

#### ■ アリピプラゾール|持続性抗精神病薬

双極Ⅰ型障害や統合失調症の患者さんにおいては、服薬アドヒアランスに課題があると言われており、これまで、大塚製薬は月1回投与のアリピプラゾール持続性注射剤（1カ月製剤）「エビリファイメ

ンテナ」の情報提供活動を行ってまいりました。その結果、米国・欧州・日本において当該製品の売上は順調に増加しています。

2023年に米国にて承認を取得したアリピプラゾールの2カ月持続性注射剤「エビリファイ アシムトファイ」、そして2024年3月には統合失調症維持療法を対象とした欧州初の2カ月持続性注射剤の承認を取得しました。その結果、同1カ月製剤からの切り替えが進んでおり、売上は順調に増加しています。

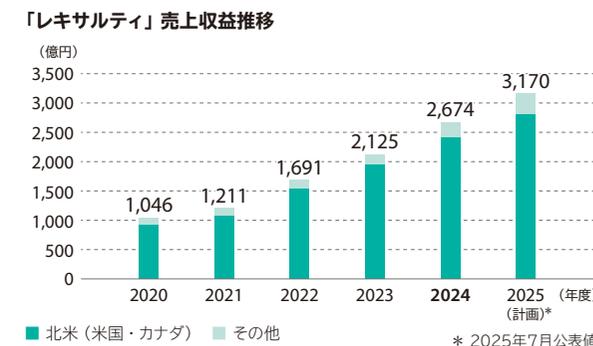


### レキサルティ

#### ■ ブレクスピプラゾール|非定型抗精神病薬

米国では、大塚製薬は、2023年に承認取得したAADに関する疾患啓発活動を積極的に進めており、処方数が伸長し、増収となりました。日本では、統合失調症およびうつ病・うつ状態の情報提供活動の強化により新規処方数が伸びたことに加え、2024年9月にAADの効能\*の承認を取得したことにより、大幅な増収となりました。

\* 日本の添付文書上の効能・効果は「アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動又は攻撃的言動」



## 事業戦略 ■ 医療関連事業



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Well-beingを提供

## Well-being

## 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Well-beingの状態」で、精神・神経疾患の治療やリハビリテーションなど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課題と捉えています。

大塚グループは治療薬の提供に留まらず、精神・神経疾患の診療支援から社会復帰支援まで包括的なソリューションを提供することで、精神・神経疾患を有する方々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）

精神・  
神経疾患

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



## 大塚グループが提供するソリューション（例）

## 診療支援

認知症の神経心理検査用  
プログラム「ミレボ®」（日本）

・アイトラッキング（視線計測）技術を用いて行う神経心理検査用プログラムです。タブレット端末にインストールしたアプリ「ミレボ®」を用いることにより、約3分で、簡便に検査を行い、客観的な検査結果を得ることができます。（日本で2025年1月1日より認知症領域のSaMD\*としての保険適用）

\* Software as a Medical Device

## 治療支援・介護負担軽減

抗精神病薬  
（日本・グローバル）

・エビリファイ メンテナ/エビリファイ アシムトファイ及びレキサルティ等の治療薬に加え、本領域における研究開発品目の迅速な拡張を目指し、創薬研究に取り組み、未充足な医療ニーズの解決に向けて取り組んでいます。

大うつ病デジタル治療アプリ  
「Rejoyn™」（米国・英国）

・大うつ病患者さんに対する補助療法となる世界初のデジタル治療アプリを開発・提供しています。

介護食「あいと®」の  
開発・提供（日本）

・介護食、術後食「あいと」を販売しています。加齢や病気などで通常の食事が摂りにくい方に「かむ力が弱くなった方向けの食事」、「かまなくてもよい食事」と食べる方に合わせて選択することが可能です。

## 疾患啓発

こころの健康情報局  
すまいるナビゲーター（日本）

・統合失調症、双極性障害、うつ病、子どもの自閉スペクトラム症、認知症の方、ご家族、そして支援者などに疾患・治療・各種制度や地域での取り組みなど、関連情報をwebサイトで発信しています。

The Otsuka Patient  
Education Network:  
OPEN（米国）

・患者さん、ご家族や介護者の方々がアルツハイマー型認知症などについてより理解を深めるための教育資料を提供しています。

## 社会復帰支援

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」（日本）

・社会生活を送る上で必要な対人コミュニケーションスキルが学べる専門医監修のVR（仮想現実）プログラムです。認知症の人の気持ちや行動の背景を知り、具体的なケアの方法を学ぶ「認知症ケア支援VR」や、精神疾患を有する方の社会復帰に必要とされる対人スキルを学ぶ「ソーシャルスキルトレーニングVR」など、4つのプログラムを提供しています。

## 自治体との協働（日本）

・デジタルソリューションを通じ官民との更なる連携を進めています（P.39参照）。

大塚製薬 すまいるナビゲーター

<https://www.smilenavigator.jp/>

OPEN Otsuka Patient Education Network

<https://www.otsukapatiented.com/>

## 事業戦略 ■ 医療関連事業



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Well-beingを提供

## Well-being

## 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

## MESSAGE 認知症に向き合う誰もが尊厳をもって暮らせる社会に

アルツハイマー型認知症の約半数に「叫ぶ・不満を訴える・拒絶症・何度も同じ行為を繰り返す・一般的な落ち着きのなさ」などの症状、いわゆるアルツハイマー型認知症に伴うアジテーション（ADアジテーション）が認められます。ADアジテーションは認知症の方本人を苦しめるだけでなく、介護者の負担を重くすることとなります。介護者の負担の増加はケアの質の低下を招き、それによりADアジテーションがさらに悪化するという負のスパイラルが生じ、結果として認知症の方の認知機能の低下や疾患の重症化、介護者のQOL低下、早期の施設入所、ヘルスケアコストの増加など様々な社会課題が生じるとされています。これまで、本症状に対して薬事承認された治療薬はなく、どうしても薬剤が必要な場合は医師の責任の下、オフラベルで使用されており、明確な薬物療法の指針は確立されていませんでした。

「ADアジテーションの症状で苦しんでいる認知症の方や周りの支えている方々の一助になりたい」と、私たちは世界の人々の健康に貢献するトータルヘルスケア企業として、社会的責任と使命感を持って開発に取り組みました。国内臨床試験はコロナ禍での実施であったため、緊急事態宣言により何度も途中で登録を中断せざるを得ない事態となりました。また臨床試験データに加え、抗精神病薬を高年齢認知症患者に投与した際の死亡リスクを調査する目的で10,000例規模のコホート研究の実施が求められるなど、開発の道のりには多くの障壁があり

ました。当社グループは「実証」のために、挑戦し続け、実現することをあきらめないという企業文化があります。「何が何でもやり遂げる」という強い想いでチーム一丸となって挑み、医療関係者をはじめとする多くの方々の協力を得て、2024年に日本で「アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動または攻撃的言動」の適応を有する初めての治療薬としてレキサルティが承認されました。

認知症は世界的にも発症数が増加傾向にあり、多くの方が経験する可能性がある疾患といえます。そして、在宅医療をはじめとする介護の現場では日常的に様々な困難に直面し、大きな社会課題となっています。今回のレキサルティのADアジテーションの効能追加をはじめとする当社グループが提供する認知症に関するソリューションが一助となり、認知症に向き合う誰もが尊厳を持って暮らせる社会づくりに少しでも貢献できるよう、これからも取り組んでいきたいと考えています。

大塚製薬株式会社  
医薬品事業担当  
常務取締役

小野 浩昭



## MESSAGE FACEDUOを通じたデジタルソリューションの可能性

現在、少子高齢化は加速の一途を辿り、当事者を支える介護者の方々、特に家族の介護に関わるの方々、いわゆるケアラーも増加し、その負担の増大も社会課題とされています。「FACEDUO」は2022年より日本国内で大塚製薬が提供しているVR（仮想現実）コンテンツです。2024年には、認知症の方のご家族や介護士など介護者の方々に活用いただける「認知症ケア支援VR」の提供を新たに開始しました。映像の中で認知症の方の気持ちの理解とそれに基づく接し方を実践的に学ぶことができます。（P.42参照）

FACEDUOの最近の取り組みとして、2024年にNC関連事業のビジネスパートナーの方々と協業の一環として、イオンリテール社のシニアケア事業「My SCUE」と共同で「認知症ケアラーへの疾患啓発」を開始しました。実店舗でFACEDUOの体験コーナーを設置し、「認知症ケア支援VR」の製品説明やデモンストレーションを実施したことで、常設の実現に繋がりました（写真）。現在は全国のイオン店舗で開催されるMy SCUEイベントで体験展示も行われています。ケアラーの方々にとって、認知症の方々の実態（行動と心との関係性）を知っていただく機会になったのではないかと捉えています。

今後、入院やデイケアへの通所、就労準備中等の病期に応じたコンテンツを拡充し、さらに医療・福祉施設への提供を通じて、各施設や地域に拡大していく予定です。2025年には自



治体として初めて岩手県遠野市に導入され、認知症への理解と正しい対応などを学べるサポーター養成講座で市民の方々に体験いただくなど、活用が始まっています。

これからも様々な企業や自治体と連携を進め、FACEDUO等のソリューションを基盤とする包括的なプラットフォームを構築していくことで、当事者の方々の社会復帰支援につながり、ひいては少子高齢化の社会課題解決の一助になればと考えています。

大塚製薬株式会社  
ポートフォリオ  
マネジメント室  
プリンシパル

大西 弘二



## 事業戦略 ■ 医療関連事業

## 2 がん領域

## ■ 緊密な連携とワールドクラスの創薬基盤で新薬候補を生み出す

大塚グループでは、がん患者さんのペイシエントジャーニーを3つのステージで考え、それぞれのステージに必要なとされる支援を提供することで、ペイシエントジャーニー全体を支えることを目指して取り組んでいます。日本のがん10年生存率は53.5%<sup>\*1</sup>という報告があり、日々治療成績は向上しているものの、決して満足できる数字ではありません。

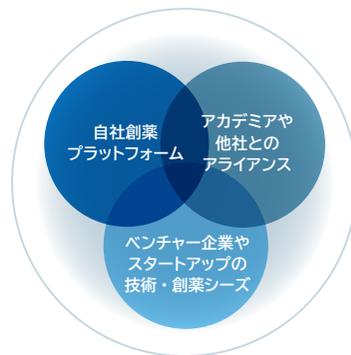
私たちは、病気に悩む患者さんやご家族、そして健康な生活者、すべての人々の、かけがえのないいつもの笑顔に貢献し続けることを願い、治療から未病や予防までを見つめ、これからも革新的な新薬の創出を目指します。

大塚グループでは、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<sup>\*2</sup>や、標的への特異的な共有結合が特徴のシステイノミクス創薬<sup>\*3</sup>、アステックス社のフラグメント創薬<sup>\*4</sup>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。

具体的な成長ドライバーとして、大鵬薬品において、システイノミクス創薬基盤から見出されたジパレルチニブは、EGFRエクソン20挿入変異を有する非小細胞肺癌に対する臨床試験を実施中です。

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しており、いずれも第4次中期経営計画期間中の上市、次の中期経営計画期間中での価値最大化を目指しています。

さらに、コーポレートベンチャーキャピタルやオープンイノベーションファンドへの出資を通じて、国内外の有望なバイオベンチャー企業やアカデミアとのネットワークを構築することで、自社にはない独創的・革新的技術や創薬シーズへアクセスしています。すべては世界の患者さんの健康と笑



顔に貢献するために、自社創薬やさまざまなコラボレーションを通じてイノベーションの創出に取り組む、革新的新薬の研究開発にチャレンジしていきます。

- \*1 国立研究開発法人国立がん研究センター（2011年診断例）、2024年
- \*2 他の薬剤（モジュレーター）を加えることによって、抗がん剤の薬理動態を変化させて、抗腫瘍効果を高めたり、正常細胞に対する毒性を軽減することを狙った創薬
- \*3 治療標的タンパクのシステイノミクスに薬剤を共有結合させ、強固な結合と高い標的選択性を可能とした独自の創薬基盤技術
- \*4 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、疾患に関連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

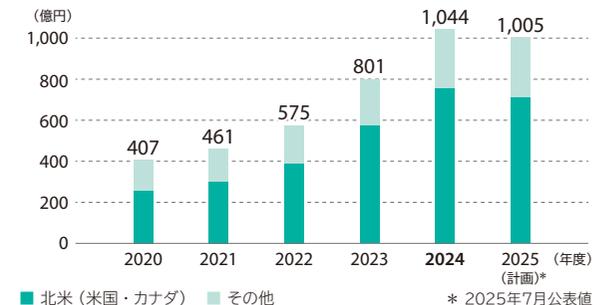
大鵬薬品が創製した切除不能進行・再発大腸がんの治療薬として、世界中の国と地域で承認を取得しており、処方が増えています。

米国では、2023年8月に大腸がんにおけるペ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<sup>\*5</sup>による併用療法の推奨ならびに為替の影響もあり、大幅増収となりました。欧州においては、大腸がんにおける同併用療法の適応が追加された2023年7月以降、情報提供活動を開始したことに伴い処方数が伸長し、大幅増収となりました。日本では、同併用療法の論文掲載等による認知向上や、2024年3月の添付文書改訂により情報提供活動が可能になったこと、同年7月の大腸癌治療ガイドラインの改訂により認知が進み、増収となりました。

\*5 世界的に広く利用されているがん診療ガイドライン



## 「ロンサーフ」売上収益推移



## 事業戦略 ■ 医療関連事業

## 3 腎領域からスペシャリティ領域へ

## ■ 腎不全の原因疾患に対して、ファースト・イン・クラスの製品を創出

当該領域では、自社創業の強化に加え、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」、ループ腎炎の治療薬である「ルプキネス」、そしてIgA腎症の治療薬として開発中のシベプレブリマブなど、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。

具体的な成果として、ビステラ社が創出したシベプレブリマブはIgA腎症を対象としたフェーズ3試験が進行中であり、2024年2月に米国FDAよりブレイクスルーセラピー指定\*を取得、2024年10月にはフェーズ3試験の中間解析にて良好な結果を取得しました。この疾患は平均余命の短縮と関連しており、現在の標準治療ではほとんどの患者さんが生涯のうちに末期腎不全に至る可能性があると言われています。1日も早くIgA腎症の患者さんに治療法の一つとしてシベプレブリマブを届けられるよう努力を続けていきます。

\* 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。



## ■ 新たな創薬技術・手法による、希少疾病を含む専門性の高い疾患領域に挑戦

大塚製薬では、ADPKD治療薬「ジンアーク」の開発・販売で蓄積されたノウハウ、新たな創薬技術の取り込みなどを通じて、治療満足度が低く専門性の高いスペシャリティ領域へのチャレンジを進めています。

具体的な成果として、2023年以降にアイオニス社から2つの核酸医薬を導入し、それぞれ遺伝性血管性浮腫（HAE）及び筋萎縮性側索硬化症（ALS）に対する治療薬の開発を進めています。HAEは、顔・腹部・手足などの目に見える場所だけでなく、消化管や喉頭など全身のさまざまな部分が繰り返し腫れることを特徴とする遺伝性疾患で、最悪の場合、窒息によって死に至ることがあります。ALSは進行性の神経変性疾患であり、四肢の筋力低下、呼吸筋麻痺などを急速に來し、数年で自発呼吸が困難になることもある深刻な病気で、現在、日本を含む各国においてアイオニス社がフェーズ3試験を実施中で、開発に成功すれば、本剤はFUS-ALS\*1における世界で初めての治療薬になる可能性があります。

また、2024年8月に買収したジュナナ社は、創薬難易度の高いターゲットに対する医薬品を発見するための創薬プラットフォームを有しています。この創薬技術により、腎臓におけるアミノ酸の再吸収を制御するタンパク質に対する低分子阻害剤repinatrabit (JNT-517) を創製することに成功しました。repinatrabitは、厳しい食事制限や医薬品で治療できない患者さんが多く残るフェニルケトン尿症のファースト・イン・クラス\*2の経口治療薬となる可能性を持っており、現在臨床試験を実施しています。さらに、インターフェロン産生のマスター転写因子であるInterferon regulatory factor 3 (IRF3) 等の創薬難易度の高い標的に対する活性化化合物を獲得するなど、自己免疫疾患での低分子創薬の新たな可能性に挑戦しています。



\*1 Fused in sarcoma変異による筋萎縮性側索硬化症の略。日本では2番目に多いALSの原因遺伝子として知られています（欧米では3~4番目）。一般的なALSと異なり、発症年齢が40歳前後と若い方に多く、病状の進行が非常に早いことが特徴です。

\*2 特定の疾患に対する治療において、従来とは異なる新しいメカニズムや標的を持つ画期的な薬剤

## 事業戦略 ■ 医療関連事業

### 4 新しい治療・支援のアプローチ

#### ■ 「薬」という枠組みを超えた新しい社会課題貢献に向けた取り組み

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、さらには人をとりまく社会全体へと目線を広げて、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。トータルヘルスケア企業として、独自の製品・サービスを通じて、個人の健康だけでなく、その人を取り巻く社会全体の充実を図ります。医薬品のみにとどまらず、医療機器及び治療アプリやVR等の医療を支えるデジタルツール、さらにはがん患者さんの就労支援を提供するなど、社会が抱える多様なアンメットニーズに貢献すべく、努力を続けています。

### 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

大塚メディカルデバイスの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、腎動脈周囲の交感神経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つのシャム\*1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。

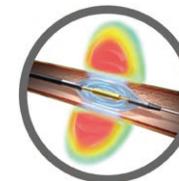
米国では承認の翌日から複数施設にて本システムが使用され、その後全米に展開されています。欧州ではCEマーク\*2を取得し、主要国において導入されています。日本では、臨床試験を実施しており、2024年に承認申請を行いました。

\*1 偽手術

\*2 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に腎動脈周囲の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



### FACEDUO 「認知症ケア支援VR」

#### ■ 認知症の方と介護をする方のよりよい日々のために

大塚製薬で注力している精神・神経領域では、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による当事者のリハビリ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。

株式会社ジョリーグッドとの共同事業であるVRトレーニングプログラム「FACEDUO」のプログラムとして、「認知症ケア支援VR」を開発し、2024年9月に提供を開始しました。

「認知症ケア支援VR」は、認知症の方のご家族や介護者の方々が、認知症の方の気持ちや行動の背景を知り、具体的な対応を学ぶための、専門医監修の体験型VRトレーニングプログラムです。本プログラムによる認知症ケアの向上により、認知症の方がその人らしく暮らし続けることを可能にしながら、介護者のストレスも軽減され、双方が充実した日々を送ることができる「認知症との共生社会」の実現を目指します。



## 事業戦略 ■ 医療関連事業

### デジタル治療アプリ「Rejoyn™」

#### ■ FDAで認可された世界初の大うつ病治療アプリ

大塚製薬のRejoyn™は、抗うつ薬を服用している22歳以上の大うつ病の患者さんに対する補助療法として、2024年3月に米国FDAの認可を取得した世界初のデジタル治療アプリです。Rejoyn™は既に臨床的にその効果が実証されている2つの治療方法、1) 様々な感情を表す顔の表情を用いた認知機能訓練と、2) アプリによる認知行動療法を組み合わせ、6週間の治療セッションを通じて、抗うつ薬を服用している患者さんのうつ症状を改善するように設計されています。市販のウェルネスアプリとは異なり、治療アプリであるRejoyn™は、臨床試験で有効性と安全性が確認された医療機器のため、医療関係者の処方が必要で、患者さんの都合の良い場所と時間で使用することができます。従来の医薬品による治療に加え、心理療法を提供することで、治療効果の最大化を目指します。



### 新会社「ア Rilジユ」を設立

#### ■ 薬だけでは解決できない“がん”に関する社会課題を解決する ア Rilジユ

厚生労働省によると、2023年にがんで死亡した人は約38万人で、全死亡数の24.3%を占めています。“がん”は1981年から連続して死因のトップになっており、日本人の2人に1人が生涯のうちにがんに罹患する時代と言われています。

近年では、経口のがん治療薬や通院治療の増加、入院期間の短縮などのがん医療の進歩により、がんになっても働き続けられるようになりました。一方で、がんになった本人や職場の理解が追いついておらず、やむを得ず退職したり、働きながら治療を受けられる社内体制や風土が十分に整っていません。さらに、がんの疑いと診断された時点で3分の1の人が退職を検討し、上司や同僚は「どのように支援・声をかければよいかわからない」といった状況になっています。

2024年6月、大塚製薬はがんに関する社会課題の解決に、より一層積極的に取り組むために新会社「ア Rilジユ」を設立しました。これまで培ってきた専門知識やノウハウ、経験を生かし、がん患者さんの就労、がん検診受診率、喫煙対策などの社会課題を構想的に捉え、解決のためにサービスを展開しています。

#### MESSAGE

#### 薬だけでは解決できない“がん”に関する社会課題を解決する



ア Rilジユ株式会社  
代表取締役  
森下 真行

「いつもを、いつまでも。」というコミュニケーション・スローガン\*が大塚薬品にはあります。ア Rilジユは大塚グループの一員として、がんに関する社会課題を解決し、がんを患ってもいきいきと働き続けられる環境や、誰もが当たり前のようにがん検診を受けるような、新しい社会の実現を目指しています。

私が大塚薬品に入社したきっかけは、高校生時代に祖母がんで世界した時に「副作用の少ない薬をつくりたい」との思いを抱いたことでした。入社後、患者さんに寄り添うことの大切さを改めて感じ、副作用ケアの普及に特に取り組みました。さらに、私が骨髄提供のドナーとして入院した際、同じ病室の患者さんから働くことに関する悩みを聞きました。社会課題を解決したいという思いが強まり、ア Rilジユの創設に至りました。

ア Rilジユは、がん患者さんの就労支援、がん検診の受診率向上、たばこ対策という社会課題に対して、私たちの経験や強みを生かし、必要なソリューションを提供しています。例えば、治療と仕事の両立に関する教育サービス「ア Rilジユ LEARNING」、企業と医療機関の情報・支援体制連携のためのクラウドサービス「ア Rilジユ SUPPORT」に加え、支援する方々の悩みを解決する無料のナレッジコミュニティも展開しています。

がんを患った社員やそれを支える上司は困っているものの、会社が十分に認識しきれていないという課題があります。私たちのサービスは、病気自体や治療と仕事の両立に対する理解、そして“困ったときはお互いさま”という風土の醸成をサポートします。健康経営に取り組む企業は増えていますが、病気を抱える社員の支援に積極的に取り組む企業はまだ少ないのが現状です。労働生産人口の減少が進む日本において、がんをはじめとした病気を抱える社員が働き続けられるよう、支える制度の構築や運用、そして職場の風土醸成に今から取り組むことが大切だと考えています。

がんに関する社会課題は、短期間で解決されるような簡単なものではなく、皆さまの理解と協力が必要です。ステークホルダーの皆さまとともに、社会課題を認識し、ともに解決に向かっていきたいと願っています。

\*いつもを、いつまでも。: <https://www.taiho.co.jp/company/slogan/>

## 事業戦略 ■ 医療関連事業



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Well-beingを提供

## Well-being

## 結核撲滅に向けて

## 考え方

感染症撲滅は万国共通の社会課題であり、エイズ、結核、マラリアは世界三大感染症とされています。中でも結核は、日本では「過去の病気」と捉えられがちですが、世界では今もなお重要な課題であり続けています。

2023年、新たに結核と診断された患者数は世界で820万人という結果でした。さらに、一部の国では結核にかかることが、患者さんやそのご家族に対して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に繋がっています。大塚グループは結核を未だ満たされない医療ニーズと捉え、疾患に対するアンコンシャスバイアスを打開することを目標とし、結核撲滅を目指し取り組んでいます。

## MESSAGE

## 「人と人との繋がりで広がる協力の輪～結核撲滅に向けて～」

「結核は重大なグローバルヘルスの問題。誰もやらないなら、われわれが研究を続けなければならない。」この思いを胸に、大塚グループは研究を継続し、世界で40年ぶりに承認された結核治療薬としてデラマニドが誕生しました。当社グループでは、創薬活動に加え、治療薬供給のため、各国での承認取得を進めるだけでなく、さまざまな組織とパートナーシップを組み、治療へのアクセス拡大のための取り組みが行われています。2015年には、医薬品の入手が困難な開発途上国でも最小限必要な医薬品入手できるよう選定された医薬品リストの「WHO（世界保健機構）必須医薬品モデルリスト」に当社グループの医薬品として初めて掲載されました。以降、2025年6月までに135カ国・地域の13万症例以上に供給されています。

世界では未だ結核で苦しむ方々は多く存在し、一部の地域では結核への差別や偏見なども残されてい

ます。近年、結核への包括的な取り組みとして、世界で2番目に結核患者が多いインドネシアにおいて、大塚製薬の現地法人2社（アメルタインダ大塚、大塚インドネシア）の協業により「FREE Tuberculosis at Workplaces」プログラムが始まりました。このプログラムを通じ、64の協力企業を含めた延べ16万人以上の従業員に対する結核のスクリーニング検査の実施など、職場での結核撲滅の推進に取り組んでいます。インドネシアでは、結核と診断されることで失職するようなケースも散見されていました。このプログラムは、適切な診断と治療を受け、さらに完治するまでしっかりと服薬状況も含めたモニタリングなどの支援を行うことで職場復帰に繋げる点が、有用であると感じています。

また、本プログラムは、感染防止のための栄養改善の重要性や疾患啓発、早期治癒のための治療支援を地域の保健サービスや栄養相談に繋げて行うなど、官民一体で結核撲滅に向けた取り組みを継続しています。特に職場における結核撲滅の活動が評価され、2024年3月に世界経済フォーラムの年次総会で、結核との闘いに主だった企業に参加いただくために発足した「Ending Workplace Tuberculosis」による「Exemplar Award」を受賞しました。この活動の場は、近隣国で同じく結核が重要な社会課題であるフィリピンやミャンマーにも広がっています。

このように、企業の枠を越えて知見を共有し、より効率的な治療方法の確立に尽くすことで、グローバル規模で支援者が増加し続けています。それは「人と人との繋がりがあってこそと感じています。私たちの取り組みを見て、サポートしたいと積極的に話をいただくこともあり、「人の縁」が今日の活動に繋がっています。

結核撲滅という目標に向けて、特に発展途上国での予防、迅速な診断や治療などの医療管理の整備が非常に重要です。治療向上への動きは着実に広がっています。

当社グループは現在、新たな結核治療薬の研究開発にも取り組んでいます。そして、世界各国へさらなる協力の輪を今後も広げていくことが、私たちの使命だと感じています。



大塚製薬株式会社  
執行役員  
医薬研究統括補佐・  
大阪創薬研究センター長  
川崎 昌則

## 事業戦略



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Well-beingを提供

関連するSDGs



<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

#### ■ 2024年度実績

売上収益：5,570億円  
事業利益：641億円

## NC 関連事業の事業概要

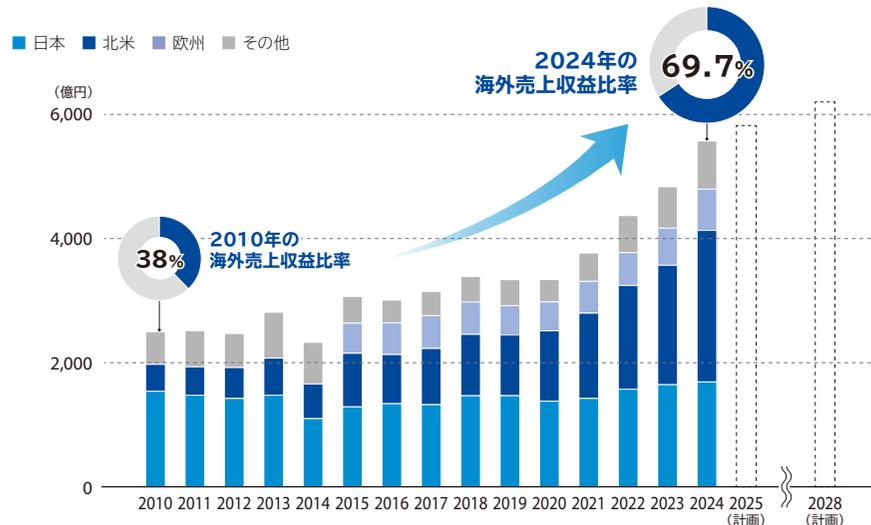
大塚グループのNC関連事業では、日々の健康の維持・増進をサポートする機能性飲料・機能性食品、サプリメント等を中心に事業を展開しています。医療関連事業で培われたノウハウを活かし、科学的根拠に基づいた独創的な製品開発に取り組み、アジア、米国、欧州、中東、アフリカなどグローバルな事業展開を行っています。

ブランド価値を源泉とした高マージン戦略をこれまで以上に推進し、事業の価値と評価の更なる向上を目指します。事業規模の更なる拡大に向けた先行投資を積極的に実施するとともに、唯一無二の特徴をもつ多くの製品のグローバル展開を通じて、高いレベルの収益力を維持しながら事業を力強く推進します。

### NC 関連事業の戦略

- 社会課題に寄り添いながらグローバル展開のさらなる加速
- 次世代の成長ドライバーの創出・育成
- ブランド価値を源泉とする高マージン戦略

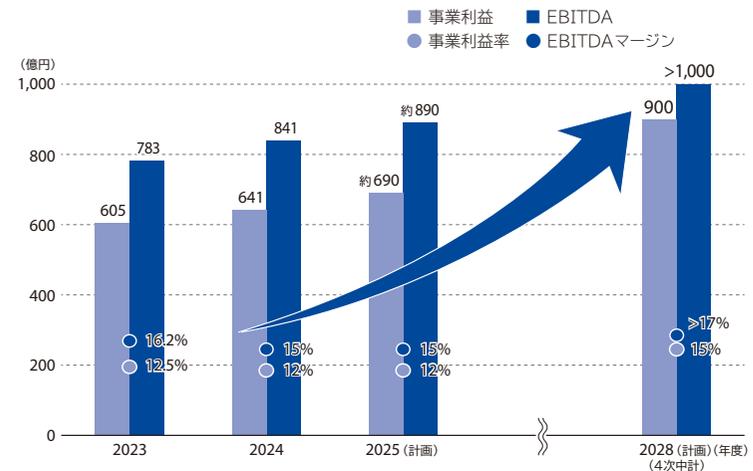
#### ■ NC 関連事業のグローバル展開の加速：売上収益推移



\* 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ヵ月間の数値を記しています。  
\* 2014年以前の欧州の売上収益はその他事業に含まれます。

#### ■ NC 関連事業の事業利益・EBITDA\*の推移

\* EBITDA=事業利益+減価償却費



## 事業戦略 ■ NC 関連事業

## 第4次中期経営計画の進捗

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Well-beingに貢献し続けるべく、成長ドライバーとして新たに社会課題別カテゴリーを導入しました。

“For Women’s Health”を中心に全カテゴリーが成長したことからNC関連事業全体で売上収益は15.2%増加の5,570億円となりました。

## ■ 売上収益の概要：NC関連事業

単位：億円

	2023年度	2024年度	増減率	増減要因
NC関連事業	4,835	5,570	+15.2%	
For Climate & Environmental Risk	1,836	1,986	+8.2%	ポカリスエット   各国・地域に合わせた機能性の訴求により海外で伸長
For Women’s Health	372	566	+52.3%	ポナファイド   科学的根拠に基づく製品価値の訴求により成長 エクエル   日本での幅広い情報提供活動による認知向上と米国eコマースの拡大
For Healthier Life	1,839	2,193	+19.3%	ネイチャーメイド   ブランド力を活かしてシェア拡大し市場をリード
日本*1	1,644	1,689	+2.7%	For Women’s Healthを中心に伸長
海外*1	3,189	3,881	+21.7%	北米   ポナファイド、ネイチャーメイド 欧州   N&S社 アジア   インドネシア、フィリピン、ベトナムなどでのポカリスエット
海外売上比率	66.0%	69.7%	+3.7%	

【カテゴリーを構成する製品】

For Climate & Environmental Risk | ポカリスエット、OS-1、デイヤ、ニュートリションエッセンス社ブランド

For Women’s Health | エクエル、ポナファイド、ユコラ、コスメティクス\*2 (インナーシグナル、サクラエ)

For Healthier Life | ネイチャーメイド、メガワード、カロリーメイド

\*1 外部顧客向け売上

\*2 Cosmetics (化粧品) = cosmetics (化粧品) + medicine (医薬品)

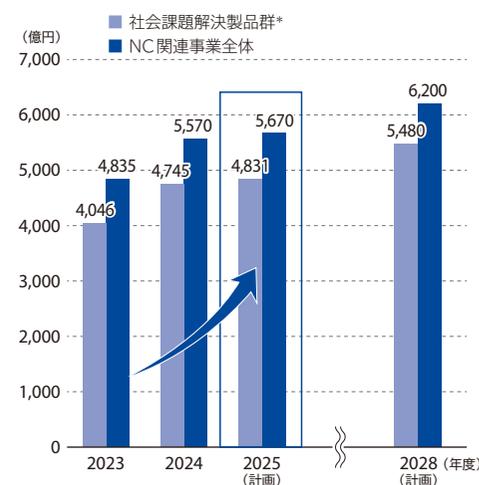
## ■ 社会課題に寄り添う3つのカテゴリー

- ・ 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

## 社会課題に寄り添う3つのカテゴリーの売上計画

2025年の売上計画は、NC関連事業全体で前年から1.8%増加の5,670億円を見込んでいます。成長ドライバーとして新たに設定した3つの社会課題別カテゴリーにおいて、それぞれ「ポカリスエット」「ポナファイド」や「ネイチャーメイド」を中心に全カテゴリー伸長し、増収を見込んでいます。特に、「ポナファイド」を始めとした女性の健康カテゴリーの成長戦略に注力し、大きく売上を拡大させます。

## ■ 社会課題解決製品群の売上推移



\* 社会課題解決製品群：For Climate & Environmental Risk | For Women’s Health | For Healthier Life

## ■ 社会課題解決製品群カテゴリー別の進捗状況

カテゴリー	中期計画
For Climate & Environmental Risk	FY2025計画 2,005億円 CAGR ('23-'25) 4.5% CAGR ('23-'28) 6%
For Women’s Health	FY2025計画 605億円 CAGR ('23-'25) 27.6% CAGR ('23-'28) 17%
For Healthier Life	FY2025計画 2,220億円 CAGR ('23-'25) 9.9% CAGR ('23-'28) 4%

## 事業戦略 ■ NC 関連事業

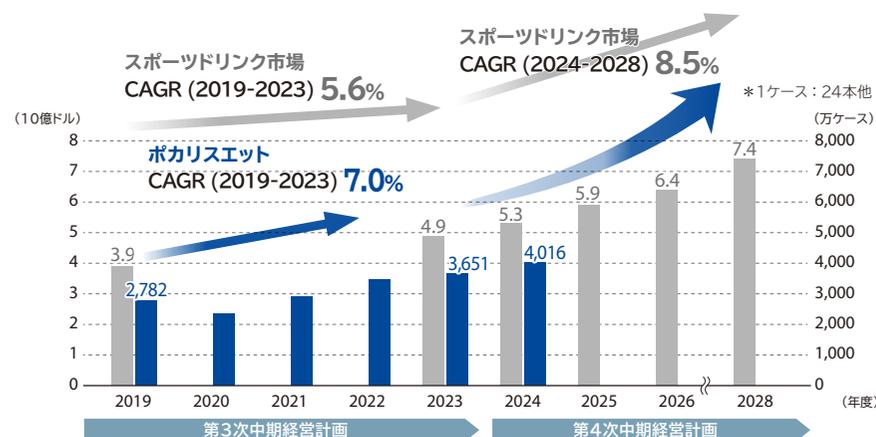
## ● For Climate &amp; Environmental Risk (気候及び環境リスク) カテゴリー

## ポカリスエット

急成長しているアジア・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します

アジア・パシフィック地域（日本除く）のスポーツドリンク市場は、健康志向の高まりにより市場は拡大を続けています。各地の文化や状況に応じた水分・電解質補給の啓発活動を継続した結果、需要が高まり、販売数量は伸長し増収しました。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、これまで培った独自のマーケティング活動を通じた製品コンセプトの浸透により、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。

## 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）



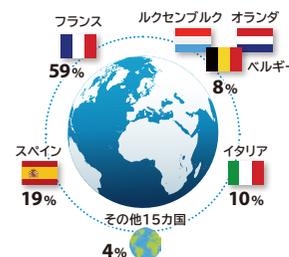
■ スポーツドリンク市場\* (左軸) ■ 「ポカリスエット」販売数量 (ケース数) の推移 (右軸)

\* Passport from Euromonitor international

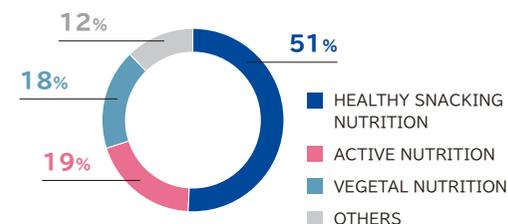
## ニュートリション エ サンテ社ブランド

新しい生活様式に適応したeコマースをより一層拡大します

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。「ジェルプレ」などの主力製品の成長などで増収しており、eコマースを一層拡大し、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  
販売地域と売上シェア

## 製品カテゴリー別の売上構成比



## ニュートリション エ サンテ社ブランド

## HEALTHY SNACKING NUTRITION

砂糖・グルテン不使用や食物繊維豊富な製品群を展開する主力ブランド「ジェルプレ」をはじめとする、自然派健康食品



## ACTIVE NUTRITION

ダイエット食品・運動時の栄養補助食品



## VEGETAL NUTRITION

肉代替品や豆腐をはじめとする、プラントベース（植物由来）食品



## 事業戦略 ■ NC 関連事業

### ● For Women's Health (女性の健康) カテゴリー

#### エクエル|ユコラ|ボナファイド

女性の健康課題に焦点をあて、科学的根拠に基づいた健康ソリューションを提案し、Well-beingに貢献します

第4次中期経営計画から成長ドライバーとして位置付けた社会課題別カテゴリーの一つに“女性の健康”を掲げています。科学的根拠に基づいた製品開発を引き続き進め、これまで培ったサイエンス・ノウハウと継続的な啓発活動を通じ、様々な年代で複合化する女性の健康課題に対しスピード感をもって取り組み、新しいコンセプトのソリューションを大塚グループは提案していきます。

女性の健康と美をサポートするエクオール含有食品「エクエル」は、日本で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大きく進んでいます。

また、北米においては、「エクエル」を始め、女性の泌尿器系健康分野をサポートする「ユコラ」、複合化する女性のニーズをサポートする「ボナファイド」の3つのブランドで様々な女性の健康課題に取り組んでいます。特に、「ユコラ」は、北米でのeコマースの拡大に加え、CVSやWalgreensなどのドラッグストアに販路を拡大するなど薬局での店頭販売が順調に推移しています。2023年に女性の健康分野をサポートするボナファイドヘルス社を買収したことにより獲得した「ボナファイド」については、研究により有効性を確認した「サーメラ」を2024年9月に発売し、臨床試験を通じて有効性を確認するなど、科学的根拠に基づいた製品開発を進めています。



「ボナファイド」

「ユコラ」

「エクエル」

### ● For Healthier Life (ヘルシアーライフ) カテゴリー

#### 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引き続き米国を中心にさらなる成長を目指します

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ト社が製造販売を行う、米国ビタミンカテゴリー店舗販売シェアNo.1\*1のブランドです。

米国市場において、28年連続で米国薬剤師が最も推奨するサプリメントブランド\*2として高く評価されており、ブランド力と品質に対する信頼を背景に、売上収益1,000億円を超える規模へと成長を遂げています。

近年では、米国で急成長を遂げているグミタイプ製品の需要に対応するため、ファーマバイト社はオハイオ州ニューオールバニーに2.5億ドルを投資し、グミ専用の新工場を開設しました。本工場では、ネイチャーメイドのグミ製品の製造に加え、敷地内に設置予定の「Gummies Innovation Center of Excellence」で新製品の研究開発も推進しています。2024年には、グミタイプ製品が米国サプリメント市場で最も成長したカテゴリーとなり、ネイチャーメイドはグミ製剤のビタミン部門でドルベースの成長率No.1\*3を記録しました。

日本市場においても、1993年の販売開始以来、日本人のニーズに合わせた製品設計と高品質なラインアップを展開しており、今後もグローバル展開と次世代製品の創出を通じて、さらなる事業拡大を目指していきます。

\*1 PHVが採用している小売店区分 (US MULO) における2024年12月29日までの52週間、トータルビタミンカテゴリー対象©2025, Circana, LLC コンプリートマーケットサービスを使用した収集データに基づく

\*2 U.S. News & World Report / Pharmacy Times 2024年調査

\*3 Circana Market Advantage and Panel



「ネイチャーメイド」

## 事業戦略 ■ NC 関連事業



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 Well-being を提供  
地球環境への負荷低減

## 気候変動関連の健康課題に対するグローバルでの取り組み

大塚グループのNC関連事業では、一人ひとりの可能性に向き合い、地域や文化の多様性を尊重した健康ソリューションを提供しています。

第4次中期経営計画においては、「地球環境」を取り組むべき重要な社会課題の一つとして掲げ、気候変動に起因する健康リスクへの対応を重点領域と位置づけています。各地域に根差した健康支援と環境への配慮を両立させながら、気候変動に伴う健康課題の解決に取り組むことで、世界中の人々のWell-being向上に貢献しています。

気候変動の進行により、猛暑日や熱帯夜の増加、感染症の流行など、健康リスクが世界各地で深刻化しています。

こうした課題に対し、大塚グループはグローバルで、水分・電解質補給の重要性を啓発する活動や、環境配慮型の開発・製造・展開および資源の効率化を行うなど多面的な取り組みを進めています。

**日本**では、30年以上にわたり、水分・電解質補給の重要性に関する啓発活動を継続しています。環境省初となる熱中症対策推進に関する連携協定を締結したほか、熱中症対策アンバサダー®講座の主催等、省庁・自治体・企業などと連携し取り組みを加速させています。



**米国**では、熱波の深刻化に伴い、暑熱環境下での健康リスクが重要な社会課題となっています。大塚グループは、暑熱環境で働く方々などに向けて、水分・電解質補給の重要性に関する啓発活動を行っています。こうした地域に根差した取り組みを通じて、気候変動に起因する健康課題への理解促進と地域社会への貢献を目指しています。



**中国**では、政府により熱中症対策ガイドラインが策定され、これまで以上に暑さへの備えが求められています。大塚グループでは、企業や教育機関、スポーツ団体など多様なステークホルダーと連携し、水分・電解質補給の重要性を広く伝える啓発活動を展開しています。また、太陽光発電設備の導入や包材使用量の削減に取り組むなど、環境負荷軽減を目指した事業運営を推進しています。



中国

日本

アメリカ

インドネシア

熱帯地域では、気候変動に伴い生物の生息地域も変化しており、デング熱による体調不良への対応が重要な課題となっています。

**インドネシア**では、感染症対策と体調管理の一環として、医師向けカンファレンスを実施しています。デング熱や発熱、下痢時の水分・電解質補給の重要性を広く伝えています。



## 事業戦略 ■ NC 関連事業

## NC 関連事業の取り組み～米国での女性の健康における取り組み～

## 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。女性特有の健康課題である月経随伴症状や更年期症状、婦人科がんなどによる経済損失は、世界的に大きな影響を与えています。特に米国では、毎日約6,000人の女性が更年期を迎えており、その約8割に更年期症状が認められており、更年期障害に関連した生産性の損失は1,500億ドル以上に相当するという報告もあります\*。一方、更年期に対する社会的・文化的なスティグマ（偏見や誤解）も社会課題となっています。大塚製薬の米国子会社ファーマバイト社（PHV社）では、更年期と女性の泌尿器領域の2つを柱に、科学的根拠に基づく製品開発と疾患啓発を進め、女性の健康に貢献しています。

\* Menopause Mindfulness: Calls for Research Funding and Addressing Stigma Related to Menopause - Society for Women's Health Research

## 女性特有の健康課題に対するスティグマ

女性の健康課題の中で、更年期に対する社会的・文化的なスティグマが未だに存在していると言われています。PHV社では、全米で12,000人を超える医療関係者、主に産婦人科医と連携し、医療関係者ならびに生活者に対し、栄養に関する教育やサプリメントの有効性・安全性に関する科学的な情報提供を行っています。毎年実施している更年期の現状調査結果では、「更年期について、友人や家族とオープンに話す女性の割合が増加」「更年期の医学的な定義を正しく理解している女性の割合が増加」の2点において、前年からの改善が認められました。このような地道な教育活動は、従来のスティグマの払拭に繋がっています。また、女性の健康分野における影響力のある専門家や主要な団体と、さまざまな形でパートナーシップを築いています。Society for Women's Health Research（SWHR、女性の健康研究学会）と連携し、イベントや教育コンテンツのスポンサーとして、女性の健康に関する研究の推進や、医学的に裏付けられた信頼性の高い情報へのアクセスを増やす活動を支援しています。なおPHVの子会社のボナファイドヘルス社はMenopause Society（更年期学会）のCorporate Liaison Council（企業連携評議会）のメンバーで、同学会の年次総会にも定期的に参加・出展しており、19,000人以上の医療関係者との強固な関係を築いています。

生活者へ向けても、「ボナファイド」、「エクエル」および「ユコラ」の各ブランドサイトにおける情報発信や、ユコラ社が運営するFacebookコミュニティ「Uqora Collective」などを通じた教育活動を展開しています。当社は今後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。

## 女性の健康課題への取り組み

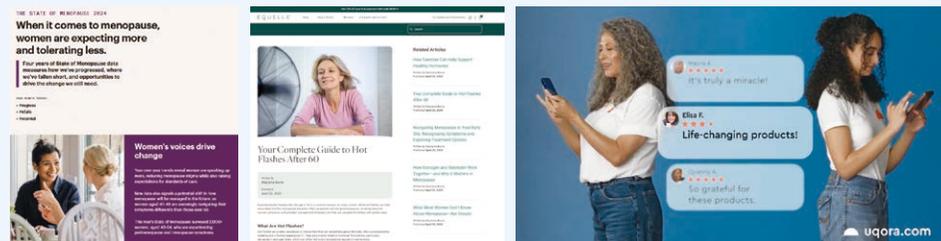
## ～いまだ満たされていない女性の健康におけるニーズに応える～

米国では、多くの女性が市販薬や手頃な価格でできる症状管理を求めており、「ボナファイド」と「エクエル」は、更年期症状に対して科学的根拠に基づいた安全で効果的な製品を提供しています。また、女性の泌尿器領域において、「ユコラ」は尿路および膀胱の健康に特化し、特に尿路感染症（UTI）への対応に力を入れています。UTIは、米国では風邪に次いで2番目に多い感染症であるにもかかわらず、これまでその健康管理の選択肢は限られていました。そこで、「ユコラ」はUTIの緩和を目的とした製品や予防的なサプリメントなど革新的な製品を通じて、女性の健康をサポートしています。

## ■ The Menopause Society Meeting 2024



## ■ 各ブランドサイト 情報発信「ボナファイド」、「エクエル」、「ユコラ」



## 事業戦略



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Well-beingを提供

関連するSDGs


<https://www.otsuka.com/jp/rd/business/consumer/>
消費者  
関連事業

## ■ 第4次中期経営計画戦略骨子

- ・ 収益の早期改善とブランドの確立

## ■ 2024年度実績

売上収益：338億円  
事業利益：237億円

## 第4次中期経営計画の進捗

消費者関連事業の中心である大塚食品は、飲料と食品の分野で事業を展開しており、ビタミン炭酸飲料「マッチ」は高校生を中心とした体感施策、絆づくりなどの継続したマーケティング活動により既存品のユーザー層が拡大しました。加えて、2024年10月にリニューアル発売した「マッチ ビタミンみかん」の販売も貢献し、販売数量が伸長しました。また、「クリスタルガイザー」は、日本では、価格改定の影響もあり販売数量は減少しましたが、軽量ボトル・軽量キャップ、50%リサイクルペットボトルによる環境への取り組みを発信したブランド価値の訴求を継続しています。

## 食品事業

世界初の市販用レトルト食品「ボンカレー」発売以来、レトルト食品のパイオニアとして様々な食品を展開しています。カロリーコントロールの「マイサイズ」、こんにやく生まれの米粒状加工食品「マンナンヒカリ」など、社会課題に対応した“新しい食”を提案しています。

2024年にはカレーうどん専用の「ボンカレー」を新発売。箱ごとレンジで温め、うどんにかけるだけでおいしく簡単にカレーうどんが完成します。また、同年8月には「こどもためのボンカレー」をリニューアル発売しています。

「ボンカレー」はレトルト食品のパイオニアとして、「ずっと 家族のまんなかに。」をテーマに、今後も時代や生活者の価値観の変化に寄り添い、進化を続けることで、生活者に貢献できる製品の提案を行っていきます。



## 飲料事業

爽やかな飲み心地のビタミン炭酸飲料「マッチ」、日本人の味覚に合う飲みやすい軟水「クリスタルガイザー」、食中飲料の「シンビーノ ジャワティストレート」、日本で初めて“おから”の部分まで使用したまるごと大豆飲料「スゴイダイズ」など、豊かな生活に貢献する飲料を提案しています。

2024年には「マッチ」の新ラインアップとして「マッチ ビタミンみかん 500ml」をリニューアル販売しました。後味スッキリでゴクゴク飲める微炭酸であり、1本で1日分のビタミンとミネラルも取ることができます。

今後も「マッチ」は、爽やかな飲み心地でおいしく、高校生活の様々なシーンを応援するビタミン炭酸飲料として、ご愛顧いただけるブランドを目指していきます。

## 研究開発

大塚食品では、1968年の「ボンカレー」を皮切りに、1989年に食中飲料として「シンビーノ ジャワティストレート」、1996年にビタミン炭酸飲料「マッチ」、2001年に主食でカロリーコントロールができる「マンナンヒカリ」、2010年にはお客様の生活と食のサイズの変化に注目し、“食事にもサイズがあっていい”というコンセプトの「マイサイズ」シリーズを発売しました。

独自の発想と開発力、そして伝統的なパイオニア精神を基盤に、これからも大塚食品ならではの“新しい食”をお届けしていきます。

## 事業戦略



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Well-beingを提供

関連するSDGs



<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

## 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\*事業

## ■ 2024年度実績

売上収益：1,101億円  
事業利益：70億円

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

## 事業の概要と事業領域

大塚グループは、多角的な事業を手掛けており、情報電子・モビリティ・住宅・医薬分野において機能性素材およびその素材を活かした部材を提供する化学品事業、医薬品・食品・飲料などトータルヘルスケア製品の物流を担い、標準化により効率的かつ環境負荷の少ない輸配送を推進する倉庫・運送業、先端科学技術を支える電子機器事業などを展開しており、グループ全体として幅広い領域に貢献しています。

## 大塚倉庫

大塚倉庫は、医薬品や飲料・食品といった「トータルヘルスケア」製品の物流を担うメーカー系物流会社として、人々の健康と豊かな生活を支える役割を果たしています。

現在は、物流業界全体が直面する人手不足などの課題解決に対し、倉庫業務や配送業務にテクノロジーを活用することで、勘や経験に頼らず「誰にでもできる」仕組みに改革しています。また第4次中期経営計画では、「標準化」と「仕組み化」に重点を置き、特定の機器や自社都合のシステムに依存せず、荷主（メーカー）、運送会社、卸売業など他社とも連携できる汎用的な仕組みを整えることでサプライチェーン全体の最適化を促進しています。たとえば、受注から納品までのモノの流れを見える化し、いま、どこにモノがどのような状態であるのかを、瞬時に把握できる仕組みを構築しています。その他、入荷予約受付システムを活用し、先着順の来場ルールを予約制にすることで、車両の来場時間の平準化と、来場予定や荷待ち車両の状況を可視化させています。荷受け側の作業時間も削減され、現場の作業効率化に寄与し、車両の待機時間も減ることで、CO<sub>2</sub>削減など環境負荷軽減にも繋がっています。今後も「トータルヘルスケア」製品を安全・確実に届けるという使命のもと、持続可能な物流の実現につなげてまいります。

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** カ所

取り扱い品目数 **1.2** 万種

## 大塚化学

大塚化学は、情報電子・モビリティ・住宅・医薬分野において機能性素材やオリジナル中間体、さらにはその素材力を活かした部材や原薬を提供し、人々の快適な暮らしと産業の発展を支えています。

海水の「にがり」の精製から始まり、日本で初めてヒドラジンの工業化に成功した実績を有するなど、独自の技術を活かして多様な化学製品を創出し、発展を遂げてきました。情報電子分野では、小型化や高精細化といったニーズに応えるプラスチックや高分子材料、モビリティ分野では、安全性や快適性、省エネ性を高めるブレーキパッド材料や発泡剤、タイヤゴム添加剤、医薬分野では抗生物質領域への原薬やオリジナル中間体を提供するなど、各産業の高度なニーズに応える製品を展開しています。

第4次中期経営計画においては、これまで培ってきた素材力をかたちにした部材を提供する「KATACHI Business」を推進しています。成長が期待される半導体やロボット産業における精密化・軽量化・静音化ニーズに応える精密ギヤ・成型事業、車載部品から情報機器まで幅広いニーズに応える高機能・多機能なフィルム事業、中分子医薬品やその原料をターゲットとしたCDMO事業など、「素材の力を、顧客と共に創造的に、かたちにする会社」というビジョンのもと、素材力と技術力を活かして社会への新たな価値創造を実現していきます。



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

# 事業を支える研究開発



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Well-beingを提供

関連するSDGs



## 研究開発体制

2024年実績  
医療関連事業  
研究開発費  
2,964億円

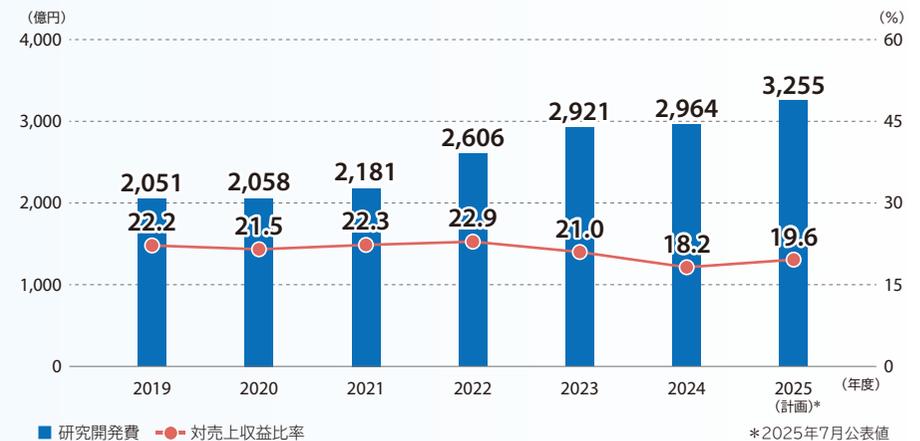
2024年  
プロジェクト数  
64件

2024年実績  
医療関連事業  
対売上研究開発費比率  
18.2%

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（32拠点）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。

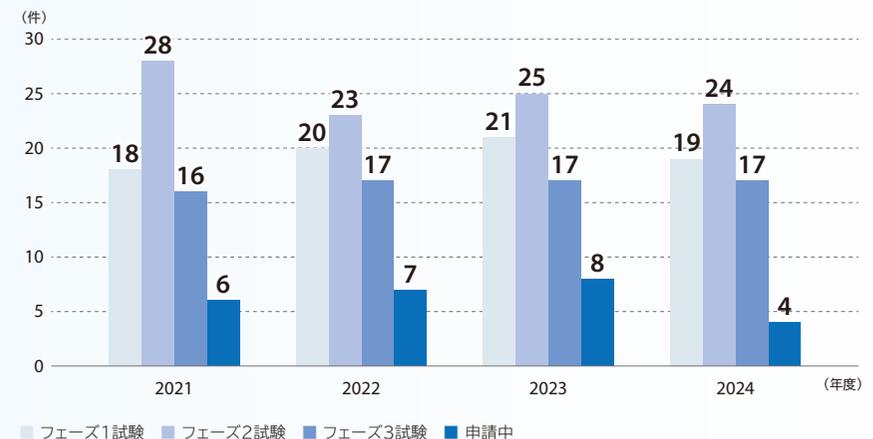
独創的かつ多様な研究基盤を持つことが大塚グループの強みであり、長年の新薬研究で蓄積してきた低分子を中心とする創薬研究基盤と、最先端技術を有機的に融合させ、「流汗悟道」、「実証」、「創造性」を基盤とする価値創造プロセスでイノベーションを創出していきます。

### ■ 医療関連事業 研究開発費と対売上収益比率の推移



### ■ 臨床試験プロジェクト数の推移

一定のプロジェクト数を保ちながら、常に革新を追求する研究開発を推進



## 医療関連事業の代表的な研究開発拠点

### ① 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、「レキサリティ」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。これまでの経験を活かし、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ます。大阪創薬研究センターや他のグローバル研究所と連携して、新規技術を駆使した創薬研究も展開しています。創薬初期から承認申請まで、安全性および薬物動態の研究・評価を実施しており、承認申請資料作成や照会事項対応も行っていきます。



### ② 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・バイオテック企業とネットワークを築き、低分子化合物、バイオリ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。



### ③ 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社オリジナルの新薬候補化合物の創製に挑戦しています。「リトゴビ」やジパレルチニブ (TAS6417) などを見出した独自のシステイノミクス創薬の創薬基盤を拡張するとともに、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いて人工知能 (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。



### ④ アステックス社

アステックス社は、分子量が小さな有機分子を基に新しい薬を効率的に設計・発見する方法 (FBDD\*1) を確立しています。がん領域において「Kisqali\*2」、「Truqap\*3」など複数の新薬および臨床開発化合物を創製し、FBDDのリーディングカンパニーとして世界から評価されています。さらに、クライオ電子顕微鏡を用いたドラッグデザインを通して、革新的な医薬品創出に取り組むとともに、量子コンピューターを使った薬の設計への可能性も探求しています。



\*1 Fragment-Based Drug Discovery \*2 ノバルティス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



## 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。現在開発中のシバプレニリマブ (VIS649) はフェーズ2とフェーズ3の試験結果に基づいて、成人IgA腎症の効能で米国での生物学的製剤承認申請中です。また、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。大塚製薬オープン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。



## ⑥ ジュナナ社

2024年、大塚グループに加わったジュナナ社は、ボストンを拠点に研究を進めています。独自開発した創薬プラットフォーム「RAPID\*」は、従来のスクリーニング系では低分子医薬品の獲得が難しかった標的に結合する化合物を見出すことのできる技術で、自己免疫疾患や希少疾患など創薬が難しいとされる領域で成果を出しています。臨床開発中のrepinatrabit (JNT-517) は、この創薬技術で見いだした、腎臓のアミノ酸再吸収を阻害する低分子化合物で、フェニルケトン尿症に対する有効な治療手段として期待しています。



\* Reactive Affinity Probe Interaction Discovery

### MESSAGE 革新的な製品を創造し、患者さんの未解決ニーズに応える

#### 独自の創薬プラットフォームを有するジュナナ社の取り組み

私はイェール大学でリウマチ科の専門医として従事した後、自己免疫疾患を抱える患者さんのために、革新的な治療法の発見と開発に専念することを決意しました。リウマチ科医として、これらの病気が患者さんに与える深刻な影響を目の当たりにし、その状況を改善することを人生の使命として取り組んできました。これまで携わったいくつかのプロジェクトが世界中の患者さんを助ける製品となったことは、私の最大の誇りです。



ジュナナ社  
President  
George, Vratsanos

ジュナナ社は、従来の方法よりも優れた、標的に対応する新しい化合物を特定するための独自の技術を持っています。当社の創薬プラットフォームは、他社が苦戦している標的に対して化合物を特定し、その臨床的な有用性が示されています。

希少な代謝性疾患であるフェニルケトン尿症に対する化合物の創製に成功し、現在は自己免疫疾患に注力しています。薬の発見は、患者の身体的・精神的な健康を回復するためのニーズを明確に理解することから始めるべきであると信じており、この考え方は、当社の医薬品開発プログラムに明確で意義深い目的を与えています。

私たちは、大塚グループの価値観と、世界の人々のWell-beingに貢献するビジョンを共有しています。ジュナナ社の組織全体が、この使命に情熱を注ぎ、自己免疫疾患を抱える患者さんのために、全力で取り組んでいます。

# 製品開発パイプライン

2024年12月31日現在フェーズ3以降

2024年度に進捗のあったプログラム

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」(プレクスピプラゾール) OPC-34712/OPC-34712 FUM	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)	●					
	(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	●*1		●			
		大うつ病/経口剤			●*1			
		全般不安症/経口剤	●*1		●*1			
(pizuglanstat) TAS-205	デュシェンヌ型筋ジストロフィー/経口剤	●						
(ulefnersen) ION363	筋萎縮性側索硬化症/注射剤	●*2		●*2		●*2		
がん領域	(azacitidine・cedazuridine) ASTX030	骨髄異形成症候群、慢性骨髄単球性白血病、急性骨髄性白血病/経口剤			●*1			
	(pamufetinib) TAS-115	骨肉腫/経口剤	●					
	(ジパレルチニブ) TAS6417	非小細胞肺癌/経口剤	●		●		●	
	(zimberelimab + domvanalimab) AB122 + AB154	上部消化管がん/注射剤	●					
		非小細胞肺癌/注射剤	●					
循環器・腎領域	(シベプレニリマブ) VIS649	IgA腎症/注射剤	●		●		●	
	(バムパド酸) ETC-1002	高コレステロール血症、家族性高コレステロール血症/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			●			
	(donidalorsen) ISIS 721744	遺伝性血管性浮腫/注射剤					●	

\*1 フェーズ2/3 \*2 フェーズ1/2/3

# 主な進捗状況

2024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*3
精神・神経領域	「エビリファイメンテナ*4」(アリピプラゾール) 2ヵ月持続性注射剤	欧州	統合失調症の維持療法	2024年3月、承認取得
	「レキササルティ」(プレクスピプラゾール) OPC-34712/OPC-34712 FUM	米国	成人の心的外傷後ストレス障害	2024年4月、承認申請
		中国	統合失調症	2024年6月、承認取得
		日本	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション*5	2024年9月、承認取得
	(ulefnersen) ION363	日本・米国・欧州	筋萎縮性側索硬化症	フェーズ1/2/3実施中
SEP-380135	米国	未定	2024年12月、フェーズ1開始	
がん領域	(zimberelimab + domvanalimab) AB122 + AB154	日本	非小細胞肺癌	2024年1月、フェーズ3開始
	「リトゴビ」(フチバチニブ) TAS-120	米国・欧州	固形がん(食道がん、膵がん)	2024年2月、フェーズ2開始
	(azacitidine・cedazuridine) ASTX030	米国	骨髄異形成症候群、慢性骨髄単球性白血病、急性骨髄性白血病	2024年4月、フェーズ2/3開始
	「アイクルシグ」(ボナチニブ) AP24534	中国	慢性骨髄性白血病、急性リンパ性白血病	2024年9月、承認取得
循環器・腎領域	「ルプキネス」(ボクロスポリン)	日本	ループス腎炎	2024年9月、承認取得
	(バムパド酸) ETC-1002	日本	高コレステロール血症、家族性高コレステロール血症	2024年11月、承認申請
その他領域	(repinatrabit) JNT-517	米国	フェニルケトン尿症	2024年9月にジュナナ社を買収し、獲得した開発品 フェーズ1/2実施中
	「キドパレン輸液」(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	2024年9月、承認取得
	「イノソリッド配合経腸用半固形剤」 EN-P09	日本	経口的食事摂取が困難な場合の経管栄養補給	2024年9月、承認取得
	(donidalorsen) ISIS 721744	欧州	遺伝性血管性浮腫	2024年12月、申請受理

\*3 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

\*4 欧州におけるアリピプラゾール2ヵ月持続性注射剤の製品名は「エビリファイメンテナ 720mg/960mg」

\*5 日本の添付文書上の効能・効果は「アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動又は攻撃的言動」

# 企業理念を実現する人財の育成と環境整備



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

関連するSDGs



## 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闊達に意見を交換し、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と考えています。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

イノベーションを生み出すのはいつの時代も「人」です。当社グループは、魅力的な人財を引きつけるとともに、各人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しています。世界各国で事業を展開する中、企業文化や理念を深く理解し、グローバルな舞台で戦略を実行できる人財が必要不可欠です。当社グループは、一人ひとりの従業員が失敗を恐れず新しいことに挑戦し、多様な「個人の能力」を高める人財育成を推進しています。さらに、グループ内外でのコミュニケーションを積極的に促進し、固定観念にとらわれない職域や領域を超えたネットワークを構築することで、イノベーションの持続的な創出を追求しています。

### ■ 事業戦略と連動した人財戦略

当社グループは、戦略的な人的資本投資と全社的な組織力強化に向け、人事部門と事業部門の連携強化のほか、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や、KPIマネジメントを通じた人事施策を推進しています。人事部門のグローバル連携も強化し、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、組織横断的な人財登用、人財育成、戦略的要員計画などについて議論を進めています。

### ■ 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

大塚ホールディングスは、国内外を含む大塚グループ全体の従業員を対象に、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。経営幹部主催の合宿の開催、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、世界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。

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。

#### 2024年研修実施例

主幹会社	研修名	研修内容
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
大塚薬品	大塚塾	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などに関する研修
大塚製薬工場	次世代経営リーダー育成プログラム	次世代リーダー候補者に対する2年サイクルの選抜型研修
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研修
OAPI*1/OPDC*2	LTOW	文化、インスピレーションリーダーシップ、企業コラボレーション、そして価値創造の視点からリーダーシップを見直すマネジメント研修
ファーマバイト	Catalyst	将来のリーダー候補と認識される人事マネージャーのリーダーシップを育成するための研修

\*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

2024年 研修総計 (29社)	人数：延べ50,141人
	時間：323,347時間
	費用：1,675,444,088円

企業理念 研修総計 (29社)	人数：延べ8,336人
	時間：23,907時間
	費用：159,334,479円

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### 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や、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) を理解し、自己成長の意欲を持ち、企業理念や文化を体現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、米国 Harvard Business Publishing が提供する学習プラットフォーム「Harvard ManageMentor®」を国内外のグループ従業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年の開講以来、33の国と地域にわたる75のグループ会社から、合計7,400人以上が本プログラムを受講しています。また、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従業員を対象に、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従業員より、マインドセットや業務内容、異文化コミュニケーションの取り方などを学ぶ機会を設けています。

### デジタル人財の育成

大塚グループは、デジタル化の推進を業務の効率化や、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は、グループ全従業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。

デジタル人財の育成実施例の詳細はこちら

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/training.html>

### 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イノベーションの持続的な創造を目指し、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、環境変化に対する柔軟な対応と、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。

### 大塚の文化を伝える

「企業理念を実現する人財の育成と環境整備」をマテリアリティの一つとして掲げた2024年より、大塚ホールディングスが事務局となり、国内主要事業会社の人事教育担当者が参加する教育担当者研修を実施しています。担当者が自らの言葉で大塚の歴史や企業理念を伝えることができるよう、グループの施設見学やワークショップを開催しています。各社の成功体験



国内主要事業会社の教育担当者研修

や課題を共有するとともに、グループ横断的な施策やイベントの企画などを通じて、従業員の企業理念の理解と共感を醸成し、グループ全体の一体感を強化するための環境を整備しています。2025年度は大塚グループ新入社員を対象に、大塚国際美術館にてグループ入社イベントを合同開催。グループ全体での連携を実際に体感できる機会を提供しました。

また、欧米・アジア・日本のグループ従業員13名の編集委員が企画・発行しているグローバル情報誌 *Health-Inventive & Preventive* は、大塚グループの企業理念、企業文化、経営の考え方などの浸透を目的とし、経営層からのメッセージ、グループ会社の事業、国や地域を超えたチームの活動、サステナビリティ、注目すべきニュースやイベントを世界のグループ従業員に発信しています。2024年10月には東京と徳島にて、編集委員が発刊の目的や読者層の確認、今後の情報誌のトピックやデザイン、さらには各社での大塚文化の伝え方の状況などについて議論を交わしました。



グローバル 情報誌編集委員が情報発信

## 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、従業員一人ひとりが健康で活気に満ち、成長し続けることが不可欠だと考え、健康維持の取り組みを行っています。また、多様な従業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。

#### 健康経営の推進

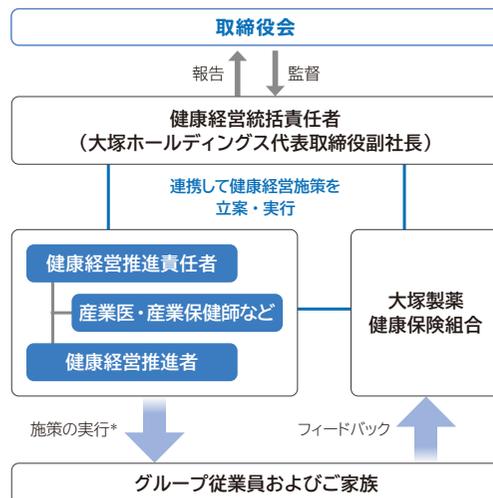
当社グループは企業理念のもと、世界の人の健康に貢献する革新的な製品・サービスの創出を目指しています。そのためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、自ら持つ能力や個性を十分に発揮して生き生きと働けることが不可欠であることから、「大塚ホールディングス健康宣言」をはじめ各社それぞれで健康宣言を行い、従業員の健康に関するさまざまな取り組みを推進しています。

健康経営統括責任者である大塚ホールディングスの代表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ご家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。取り組みに対する課題や目標、進捗に関しては、取締役会でも監督しています。

#### 大塚グループの健康経営

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/health.html>

#### 推進体制（国内）



\* 各拠点の衛生委員会を介して、施策の実行やフィードバックを実施

#### 健康増進に向けた主な取り組み

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従業員に対しては、看護師や保健師の個別カウンセリングを行い、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ケアに努めています。

そのほか、健康保険組合と各社が連携して、グループ社員やそのご家族を対象とした健康セミナーの開催、歯科検診キャンペーン、禁煙サポート、子宮頸がんウイルスチェック\*の提供をするなど、社員の健康増進に向けたさまざまな取り組みを行っています。

\* 子宮頸がんウイルスチェックを希望する30歳未満の全女性被保険者に費用負担なしで実施しており、子宮頸がんの早期発見・早期治療につながっています。

#### MESSAGE

#### 共感と支え合いが生む健やかな職場環境を目指して—米国での取り組み



大塚アメリカファーマシューティカルInc.  
Director, Social Impact &  
Corporate Affairs  
Juliet Serrato

大塚製薬の米国子会社が運営する「The Otsuka Community WELL」は、従業員のメンタルヘルスを支援する従業員リソースグループです。社会的な差別や偏見の軽減と共感の育成を目的とした体験を提供し、支え合うコミュニティを構築しています。また、ボランティア活動が従業員のメンタルヘルスにも有益であることを示す研究結果に基づき、従業員のボランティア活動への参加率向上にも尽力しています。2022年の参加率は7%でしたが2年後の2024年には24%に向上し、2025年はそれを上回ると予想されています。

THE OTSUKA  
COMMUNITY **Well**  
Be Well With Us

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### ■ 労働安全衛生

大塚グループは企業理念に基づき、全ての事業活動における安全と健康の確保が経営における重要な要素であるとの認識のもと、関係者への教育・訓練を含め安全・健康な職場づくりに取り組んでいます。法令により設置が義務付けられた事業所では、安全衛生委員会を設置し、安全衛生や安全な職場環境の維持に関する議論を目的に定期開催しているほか、危険源の特定、リスクアセスメントなどを定期的に行い共有しています。各社では年間計画に従った労働安全衛生に関する定期研修を行っているほか、会社および工場のルールに関する教育、安全衛生・環境に関する教育、製品およびその製造にかかわる製造管理・品質管理に関する教育などを実施しています。

#### 大塚グループ安全衛生ポリシー

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/occupational.html>

### ■ キャリア自立支援

大塚グループは、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従業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従業員に対して提供しています。また、従業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。

### ■ 公正な雇用や処遇

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、雇用に関係する活動は、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はなく、公正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、強制労働や本人の意思に反する就労がないよう、自己申告や人事面談、内部通報制度を活用するとともに、採用時には年齢確認を行うことで、児童労働の防止にも取り組んでいます。

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ています。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。

### 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、従業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。

各事業会社においても、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た組織風土の改善、内部通報窓口の設置、いじめやハラスメントに対する調査と対策強化など、働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

### 男女賃金差異

採用、評価、昇格、登用、各種手当の支給要件などに際し、性別、国籍、年齢など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、成長に基づく処遇を行っています。グループ全体として、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。

#### 男女賃金差異（2024年）

	全労働者	正社員	契約社員
大塚ホールディングス（単体）	91.3%	91.7%	87.6%
グループ国内19社*平均	81.7%	84.2%	65.1%

※ 国内19社：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、大塚電子、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装工業、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、大塚ビジネスサポート、イーエヌ大塚、ジェイオーファーマ

## 企業理念を実現する人財の育成と環境整備

### ■ 従業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、また従業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。

大塚グループは、管理職のマネジメント力の強化と成長支援のマインドセットに対する教育に注力しています。大塚ホールディングスと大塚製薬で実施されている評価者を対象としたOtsuka people management trainingでは、有識者による講演や体験ワークショップを通じ、評価者の役割の再認識と行動変容を促進しています。また、グループ共通の人財データ一元管理システムを運用し、従業員の目標・評価、研修、人財の抜擢、登用、育成など、データに基づく人財育成やグループとしての組織力の最大化を推進しています。

### ■ 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

大塚グループでは、多様な従業員の活躍が、イノベーションやグローバル化をより進展させ、また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。大塚ホールディングスはジェンダー間の平等にコミットする企業で構成される「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、2024年以降2年連続で選定されています。

### 働き方の支援

国内では、従業員一人ひとりが業務の効率化とともに生産性を向上させ、仕事と家庭の両立が図れるようさまざまな制度を整えています。例えば、妊娠から出産までの社員、小学校1年生以下の育児を担う社員、介護勤務を担う社員が月1回の出社で原則12カ月間在宅勤務が可能な「ファミリーマイルサポート制度」や、終業時刻が深夜になった際に、始業時間まで一定の休息を設ける「勤務間インターバル制度」をグループで導入しています。

### LGBTQ+

LGBTQ+に対する正しい理解を促すため、グループ全体で、人事部をはじめ他部門も含めLGBTQ+研修を実施しています。大塚アメリカファーマシューティカルのリソースグループ「OtsukaHOPE (Honest, Open, Pride for Everyone)」は、LGBTQIA+コミュニティのメンバーとその支援者が全面的にサポートされ受け入れられる、オープンでインクルーシブな環境作りに取り組んでいます。さ

らに同社では、年間を通じたパートナーシップ、ネットワーキング、公共および企業イベントへの参加などの活動、またLGBTQ+の権利を祝福する6月のプライド月間では、ビジネスへの影響、能力開発、文化的認識に基づくエンゲージメント活動を通じて、従業員の潜在能力を最大限に引き出し、多様なアイデアを称賛することでイノベーションを促進し、すべての大塚従業員が自分らしく働ける環境作りを目指しています。



### 障がい者雇用

障がい者の就業機会の創出を図るとともに、障がいのある方が能力を十分に発揮し活躍する場を提供するため、大塚製薬は2011年に特例子会社「はーとふる川内株式会社」を設立し、ノーマライゼーションの実現に向けて、身体、知的ならびに精神に障がいのある方たちの雇用に積極的に取り組んでいます。障がい者の安定就労に繋がる環境整備や、行政機関などの障がい者雇用啓発活動への積極的な協力、特別支援学校や就労支援機関などを招いての職場見学会や就業体験の実施、障がい者雇用に課題のある企業への見学会やセミナー実施などの地域への貢献が評価され、2024年9月に「令和6年度 障害者雇用優良事業所等表彰 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長賞」を受賞しました。

### ■ 治療と仕事の両立支援

大塚薬品は、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従業員が、治療しながら働き続けられる職場づくりを目指し、人事部と医療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年に立ち上げた、がんに関する従業員向けのポータルサイト「C-Guide Portal」は、従業員やその家族が、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・検診などの情報を提供するほか、家族や自身のがん罹患体験を通して知った治療の現実について、理解を深め、体験を共有し、抗がん剤メーカーの従業員として働く意義を考える場となっています。また、自社だけでなく、大塚グループの他の事業会社、自治体、学会などでの講演、厚生労働省のマニュアル作成委員会への参画、他企業、団体への説明や交流などを通じ、社会に向けた働きかけも実施しています。



2019～2024年「がんと就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんライズ部」主催  
「がんアライアワード」で6年連続「ゴールド」を受賞  
2023年は新設「ベストプラクティス」を受賞

# 大塚グループの価値創造の強み～従業員メッセージ

大塚グループは、企業理念を実現する人財の育成に注力しています。大塚の企業文化や人のユニークさはどのようなものなのか、中途入社した従業員に語ってもらいました。

## 大塚の事業展開の ユニークさ

大塚グループは、医療関連事業とNC関連事業をコア事業として展開している、世界の製薬会社の中でもユニークな存在です。世界の多くの製薬企業がコア事業・領域への「選択と集中」を進めている一方で、大塚は一貫して多様な事業を持ち続けており、例えば病気の予防から治療、再発防止に至る一連の対応など、事業間の連携によって様々な社会課題に取り組んでいます。最近では多くの企業が「トータルヘルスクエア」を事業として掲げていますが、人々のヘルスクエアへのニーズが多様化する中、大塚の多様性には、外部から見ても新たな価値創造の可能性を感じました。そのため、再び大塚で働くことを選びました。

## チャレンジの 積み重ねが生む ユニークさ

複数の会社で働いた経験を通じて、大塚製薬の特徴だと感じるのは、従業員が会社への愛着と誇りを持っていること、また従業員同士のコミュニケーションが活発であることです。多様な事業で常にチャレンジしてきたためか、柔軟な考えを持つ従業員が多く、外部から見ると少し変わった取り組みも、従業員は自然に受け入れているように感じています。例えば、2025年に新たな研究所が設立されましたが、この組織は様々な企業やアカデミアと協働することもあり、自社内に「研究所」としての建物はありません。このような外部視点では変わった取り組みの積み重ねが、創造性を追求する大塚文化を生み、従業員の理解と共感を生み出す要因になっていると考えています。

## 短期的成果の追求と 持続的成長を 見据えた経営

社会の変化が一層激しさを増し、経営においては短期的成果にコミットすることが強く求められる中、大塚製薬では長期的視座で人財育成や組織作りが語られていることに驚くことがあります。また、グループの基盤となる企業文化については、社内で繰り返し企業理念や考え方が語られています。一方で「水平協業」、つまり本社がすべてを統括するのではなく、それぞれの専門性を持った事業会社が主体的に活動し、お互いに協力し合うスタイルも、大塚グループの大きな特徴だと思います。短期的成果を追求しながら、長期視点の経営を行い、事業会社の価値創造に協力して取り組む姿勢が、グループとしての価値を最大化する原動力と感じています。私自身もその一員として、これからも挑戦を続けていきたいと思っています。



大塚製薬株式会社 執行役員  
ポートフォリオマネジメント室 部長  
(兼) 広報担当

佐藤 正之

国内・外資系製薬企業、グローバルヘルスの官民ファンドなど、複数のキャリアを経験。大塚製薬には2008年から約2年、診断事業部に在籍しており、他社を経て再び入社した。

# 人権の尊重

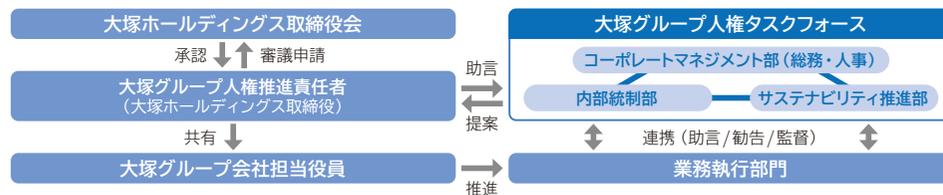
## 考え方

大塚グループは、普遍的な企業理念のもと、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、より一層の成長を目指しています。その実現にあたり、創業当時の「人を大切にすること」という経営方針に則り、すべての事業活動が人権尊重を前提に成り立ってい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明する「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づき、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。また、2016年には国連グローバル・コンパクト (UNGC) に加入し、2017年にはUNGCとUN Womenが共同で策定した「女性のエンパワーメント原則 (WEPS: Women's Empowerment Principles)」に署名するなど、国際的な枠組みに則った取り組みも積極的に進めています。

## 人権推進体制

大塚グループは、人権尊重をすべての事業活動の前提と位置づけ、グループ体となって取り組みを推進しています。サステナビリティ推進体制のもと、総務・人事を担当するコーポレートマネジメント部、内部統制部、サステナビリティ推進部から構成される「大塚グループ人権タスクフォース」が中心となり、グループ会社の関連部署と連携しながら、人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

大塚グループの事業は多様な領域にわたることから、大塚グループ人権推進責任者のもと、関係部署と連携し、グループ全体で一体的に取り組みを推進しています。これらの取り組み内容や課題は、サステナビリティ推進委員会に定期的に報告され、重要事項については、大塚ホールディングスの取締役会にも付議・報告される仕組みを整え、継続的な改善を行っています。



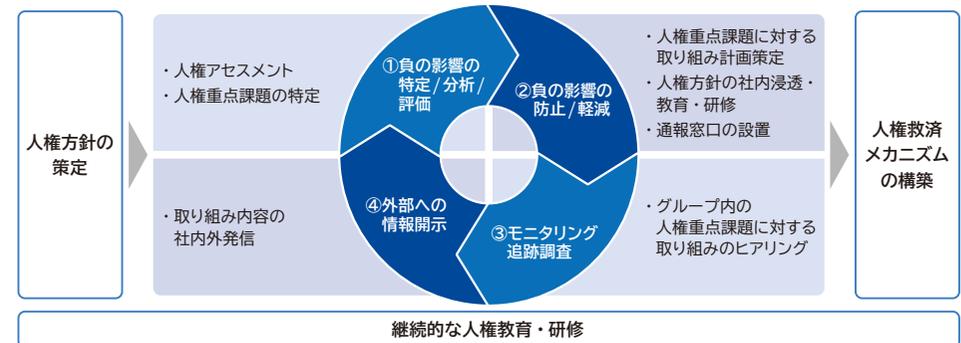
大塚グループ人権タスクフォースは、人権方針に基づく人権尊重の責任が果たされ、業務が適切に行われるよう、各グループ会社の業務執行部門と連携をとり、必要に応じて「助言/勧告/監督」を行います。具体的には、人権尊重に関わる教育啓発の活動や人権デュー・ディリジェンスの実施、人権救済メカニズムの構築などを行っています。

## 人権尊重に向けた大塚グループの取り組み

### 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、事業活動におけ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・ディリジェンスを実施しています。

### 人権デュー・ディリジェンス



### 人権救済メカニズムの構築

特定された人権リスクに対しては、グループ全体で継続的な対応を行う体制を整備し、定期的に社内ヒアリングを実施しています。また、グループ各社には内部通報制度に基づいた社内通報窓口を設け、従業員だけでなく契約社員、パート、アルバイトからの通報も受け付けています。運用状況は取締役会に定期的に報告しており、制度の透明性と実効性向上のために「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定しています。社外に向けてはビジネスパートナーや、消費者の皆さまからのご意見を受け付ける窓口も整備し、ステークホルダーとの信頼関係の強化に取り組んでいます。

### 継続的な人権教育・研修の実施

- ・ グループ各社役員を対象とした人権を含むコンプライアンス研修を実施しています。
- ・ 国内外の全従業員を対象とした人権尊重に対する研修 (Web) を毎年実施しています。
- ・ 社内報を通じた人権に関する啓発活動、ビジネスと人権における従業員の理解向上を目指しています。

# 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

## 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。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て企業活動を行う意思を表すため、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を2024年3月に制定しました。調達活動においては、当社グループの行動指針として「大塚グループ 調達方針」を、サプライヤーの皆さまに向けて「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定し、その内容をサプライヤーの皆さまに周知しています。また、当社グループ関係者による不正行為や法令違反ならびにその疑いについて、サプライヤーを含むビジネスパートナーの皆さまが相談・報告いただける窓口（スピークアップライン）を2024年11月に設置しました。高品質かつ持続可能な製品を患者さんや生活者の皆さまにお届けするために、品質・安全性・安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な、いわゆるサステナブル調達活動を通じて、サプライヤーの皆さまとともに持続可能な社会の実現と双方の企業価値向上を目指し活動しています。

## ■ サステナブル調達活動における推進体制

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。

\* 大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノ、岡山大塚製薬、大塚包装、JIMROの取締役、調達、生産、IT、コンプライアンス担当などが参加

## サステナブル調達リスクへの対応

	サステナブル調達	
	安定調達	責任ある調達
施策	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	人権や環境などに配慮した「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
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定したリスクへの対応率</li> <li>本施策へのサプライヤー参加率</li> <li>インシデント発生時のアンケート回答率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとのコミュニケーション実施数</li> </ul>



マテリアリティ  
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



## ■ サプライヤー企業とのパートナーシップ構築

大塚グループは、内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、サプライヤー企業の皆さまとの信頼関係構築ならびにさらなる連携強化を目的に、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。現在、大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大塚食品、大塚化学、大塚包装、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノの9社が宣言を行っています。

## ■ サプライヤーデュー・ディリジェンスの実施

大塚グループ各社では従来より、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ています。

新規取引先へのデュー・ディリジェンスは、一部の海外と国内の事業会社では人権、労働環境、腐敗防止、自然環境などの内容も踏まえて評価を行っていますが、全グループ会社へと展開していくことが今後の課題です。

## ■ 安定調達：リスクに対応した強固な安定調達体制の構築

大塚グループでは、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的として、グループ横断のワーキングチームを結成し、従来個社ごとに管理していた調達情報を一元管理するためのプラットフォームを構築しています。本プラットフォームの運用は、サプライヤーの皆さまとの情報連携および協力が前提となっているため、2024年には日本国内の直接材\*のサプライヤー約600社のうち約300社に説明会を実施しました。2025年は残りの約300社を対象に実施する予定です。将来的には、本プラットフォームの直接材以外のサプライヤーへの展開を目指し、取り組みを進めています。

\* 製品の製造に直接使用される原材料や部品のこと。製品の一部分となる素材や、製造工程で消費される主要な材料が含まれる

## 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

### MESSAGE

#### グループ共通のサステナブル調達プラットフォームの構築



大塚製薬  
資材部 資材部長  
矢木 大輔

サプライチェーンのグローバル化・複雑化が近年加速しています。また自然災害、パンデミック、地政学リスクなどのリスクへの対応や、昨今では人権や社会に配慮したサステナビリティへの対応も世界的に求められています。このような中で、サプライチェーンの可視化や情報の一元管理、サプライヤーの皆さまとの密な情報共有を行うことで、患者さんや医療関係者、生活者の皆さまへの安定供給を実現できると考えます。このような観点から、大塚ホールディングスおよび事業会社5社\*では、2024年にサプライチェーン情報管理の共通のプラットフォームを導入しました。平時においては高リスク品目を把握して未然に潜在リスクを軽減し、有事においてはサプライヤーとの迅速な情報共有による効率的な初動対応を実現することで、さらなる強固な安定供給体制を実現してまいります。

\*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚食品、大塚化学

### 活動実績と今後の活動展望

2024年は「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」の改定に加え、大塚独自のSAQと国際的な評価基準である「EcoVadis」(<https://ecovadis.com/ja/>) のアセスメントツールの導入を行いました。2025年までに、海外も含めた累計20社の当社グループの事業会社が取引するサプライヤーにアセスメントを実施する予定です。

今後、2028年までの第4次中期経営計画期間中に、当社グループが対象とする全事業会社のサプライヤーへ調達方針、調達ガイドラインの周知を行うとともに、同意いただいた皆さまから同意書もあわせて取得する予定です。さらに、対象となるサプライヤーへアセスメントを実施し、その結果高リスクサプライヤーが抽出された場合には、是正・救済活動を推進していきます。

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の持続可能な社会の実現に取り組みます。それに向け、調達情報を一元化するためのプラットフォームの構築ならびに、サプライヤーアセスメントを通じた一連のリスク管理によって、サステナブル調達活動を推進していきます。

### MESSAGE

#### 責任ある調達の国内の取り組みと今後の課題



大塚製薬工場  
資材部原料課 課長  
滝田 真吾

私たちの分科会は、原材料の安定した調達と製品の安定供給に加え、倫理的かつ持続可能な調達に貢献する活動を行っています。

現在、2025年5月から開始したサプライヤーの皆さまへのアセスメントに向けて、大塚ホールディングスおよび12の事業会社\*と協力して対応を進めています。サプライヤーの数が非常に多く、その多様性から一律の対応をお願いすることが難しい状況です。このため、個別の対応を求められることが多くありますが、サプライヤーの皆さまと共通の価値観を持ち、協力して取り組むことを目指して「流汗悟道」の精神で課題解決に取り組んでおります。

私たちは今後もサプライチェーンの持続可能性をさらに高め、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の向上を図ってまいります。

\*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、JIMRO

### ■ 責任ある調達：

#### 倫理的かつ持続可能な調達活動のためのサプライヤー評価の仕組み

大塚グループでは、グループ横断のワーキングチームを結成し、ビジネスパートナーとの強固なエンゲージメントを構築するための活動を行っています。2022年には、人権、労働、環境、腐敗防止に対するサプライヤーの取り組みを把握するために、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」(SAQ) を用いたサプライヤーアセスメントを実施しました。これまで当社グループの国内主要事業会社のサプライヤー653社にアセスメントを実施し、重大なサステナビリティ関連のリスクがないことを確認しました。

# 品質

## 品質を礎とした価値創造と信頼の構築



大塚グループは100年を超える歩みの中で、「品質第一」の精神を礎に、研究・開発から製品・サービスの提供に至るまで、バリューチェーン全体において品質を追求する姿勢を事業の根幹としてきました。この取り組みは、従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主といった多様なステークホルダーとの信頼関係を築く基盤にもなっています。サステナブルな社会の実現に向けて、バリューチェーンの各領域で、人権の尊重、適正な労働環境の確保、環境保護、腐敗の防止といった重要課題に対し、ビジネスパートナーと連携しながら品質改善を目指し継続的に取り組んでいます。

### 大塚グループ 品質ポリシー

#### 1. 品質文化の醸成

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、人材育成を進め、継続的な品質改善を行い、顧客満足を追求します。

#### 2. 品質第一

国際的な水準を満たした品質システムを構築し、すべての人々に信頼される製品・サービスを提供します。

#### 3. 安全・安心

原料・資材の調達から開発・生産・品質管理・物流・販売・顧客対応に至るすべての活動において安全・安心な製品・サービスを提供します。

#### 4. コンプライアンス遵守

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、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、持続的な成長をめざします。

## 高品質な製品・サービスの安定供給に向けて

### 考え方

バリューチェーンの中でも、品質管理・品質保証体制は特に重要な基盤と位置づけ、すべての事業活動において、法令遵守とデータの信頼性確保を徹底しています。医薬品分野では、国内および海外のGMP (Good Manufacturing Practice : 適正製造基準) に準拠した品質保証体制を構築しています。NC製品や消費者製品においても、製薬企業として培ってきた厳格な品質基準を活かし、国際基準を満たす品質管理システムを整備しています。大塚グループは、今後も製品・サービスの継続的な品質向上を図り、社会に信頼される企業であり続けることを目指します。

### 推進体制

大塚グループは、各国の法令や業界基準に準拠した品質保証・品質管理体制を構築するために、グローバルな品質ガバナンス体制を構築しています。

例えば、大塚製薬の医療関連事業では、高品質な医薬品のグローバル安定供給とビジネスの継続に向け、グローバルガバナンス体制を構築しています。その一環として、医薬品を製造・販売しているグループ会社33社\*で構成されるGlobal Qualityチームを構築し、定期的な情報共有や監査業務の協業、共通の品質システムならびにITプラットフォームの確立など、グローバルで協議しながら活動を推進しています。この体制は、緊急事態発生時の連携機能としての役割も併せ持っており、定期的な緊急対応訓練もグローバルレベルで行っています。

また、医薬品品質マネジメントシステムの適切性および実行性の確認を目的に、生産・品質担当取締役役に品質に関する業績や課題、改善案を報告するためのマネジメントレビューを年3回実施しています。また、グローバルビジネス（日本、アジア・アラブ諸国、北米、欧州）を担当する取締役・責任者を対象にしたグローバルマネジメントレビューも2017年から開催しており、特定された課題に対してアクションプランを立案し、改善を図っています。

\*アジア・中東・アフリカ20社、欧州10社、アメリカ・カナダ3社

### 大塚製薬（医療関連事業） Global Quality Team



大塚製薬（日本および海外） 計33社で構成

## 品質

### ■ 当局査察/ビジネスパートナーへの定期監査

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、海外を含む当局からの自社工場査察に対応しています。また、近年はグローバルで原材料供給や委託製造が日常的に行われるようになっており、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する定期的な監査もグローバルで協業できる体制にシフトさせています。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的現地監査を行い、迅速な問題解決を図ります。

大塚グループの医薬品を製造する4社\*は、監査の均質化と監査担当者のスキルアップを目的に、原材料などの同一供給元に対するビジネスパートナー監査を2016年から合同で行っています。監査に加え、監査員を育成するための教育プログラムならびに監査員認定制度もグループ共通の仕組みとして運用しています。

\*大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、イーエヌ大塚製薬

### グループ横断の情報共有の仕組み

グローバル全体でビジネスエリアの拡大やサプライチェーンの複雑さが増すなか、製品・サービスを確実に上市し、安定供給という共通のゴールの達成を目的に、相互に密接に関わる品質、生産、サプライチェーン、環境関連の各部門が一同に会したグローバル会議を毎年開催しています。2025年は、15カ国・地域の41社から計189名\*が参加し、モノづくりの観点から効率や質の向上、それに向けたDXの取り組み、人材育成、環境対応の取り組みなど、各社からの事例や課題を共有することで、相互理解の深化と今後の連携強化に繋がっています。

\*対象：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品ならびにその海外子会社



グローバル品質・生産・供給・環境会議

### ■ 医療関連部門の人財交流の仕組み（大塚製薬）

#### 生産・品質部門横断の人財交流

大塚製薬では、ビジネスの拡大に伴い、製造および品質の両面からより広い視点で物事を考えられる人財の育成を目的に、2022年より生産部門と品質部門の人財交流の仕組みであるBridge プロジェクトを開始しています。本プログラムは、将来を担う人財が両部門を経験することで、異なる視点でモノづくりを学び、将来の工場長ならびに品質部門の責任者の育成を目指しています。

#### 品質保証担当者のグローバルでの人財交流

国内の品質保証担当者が、米国や欧州の品質保証部門で業務を行うことで、現地の法規制や習慣、文化を理解するとともに、海外で活躍する人財の育成を目指し、グローバルでの人財交流を行う仕組みであるExchangeプログラムを行っています。

本プログラムは、1-2カ月の短期プログラムと2-3年にわたる長期プログラムで構成され、前者では業務を通じて相互の役割を理解し、エリア間を繋ぐ橋渡しとして活躍する人財育成を担っています。一方、後者では、米国や欧州の関連会社で数年にわたり業務に従事することで、グローバルリーダーとして安定供給のための品質保証業務を遂行できる人財育成を担っています。



### MESSAGE

### 世界に届ける品質—Global Qualityの進化を目指して



大塚ファーマシューティカルD&C Inc.  
Executive Director, Global Product Quality Lead

表 恭正

医薬品は、品質と安定供給が維持されることにより、人々の健康に寄与することができます。そのためには、世界に同じ品質で医薬品を供給する意識と行動が必要であり、我々の視座はグローバルに置く必要があります。しかし、研究・開発段階にある製品から商業製品までの品質を、グローバルで統一することは容易ではありません。この課題を解決する1つの手段がGlobal Quality活動です。また、Exchangeプログラムが目指しているのは、Global Qualityチームのメンバーが互いの文化の違いを楽しみ、ダイナミックに行動し、経験を通じてこの困難な目的を達成する人財を育成することです。私自身が、次の世代を育成するための絵を描き、プログラムに身を置いて行動し、今後のGlobal Qualityの活動をどう進化させるかを検証しています。

# 地球環境への負荷低減

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、地球環境への負荷を低減する取り組みに真摯に向き合い、健やかな未来へとつながるサステナブルな社会の実現を目指しています。

2024年より新たに、「生物多様性(バイオダイバーシティ)」を環境重要項目に追加するとともに、新たな目標を設定しました。

## 2024年の主な取り組み

- 大塚製薬、大塚テクノ向け太陽光発電設備を開設(徳島県那賀町)  
年間発電量は約4,000MWh(一般家庭約1,010世帯分に相当)、  
CO<sub>2</sub>排出量は年間約2,000トンの削減見込み

環境重要項目	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	バイオダイバーシティ
目標	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●CO<sub>2</sub>排出量の削減 Scope 1,2: 50%削減(2017年比)</li> <li>Scope 3: 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み</li> <li>●自己創出再生可能エネルギー20%*</li> </ul>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●単純焼却と埋立を50%削減(2019年比)</li> <li>●食品ロス削減計画の策定と実行*</li> </ul> <b>2030年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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%</li> </ul>	<b>2028年目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案</li> <li>●水管理プログラムの全拠点展開</li> <li>●水使用量10%削減*(2023年比)</li> </ul>	<b>2028年目標*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●RSPO認証パーム油を100%使用</li> <li>●サステナブルな紙を100%使用</li> </ul>
主に関連するSDGs	 			 

\*2024年 新たに追加した目標



マテリアリティ  
地球環境への負荷低減

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



2050年環境ビジョン  
「ネットゼロ」

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。

[https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environmental\\_report.html](https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environmental_report.html)





## ガバナンス

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準

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

各取締役の選任理由は第17期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

[https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202412\\_02.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202412_02.pdf)

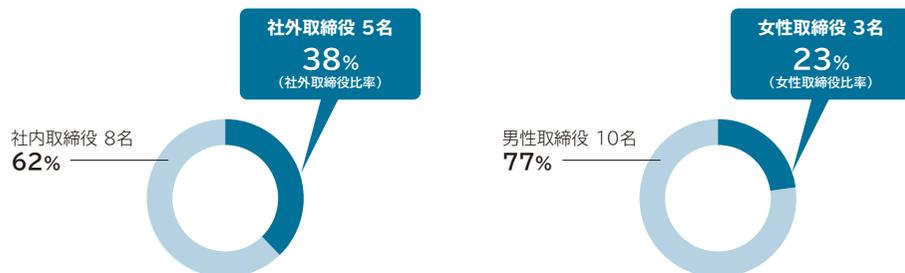
### コーポレートガバナンス

#### ■ 取締役会

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

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

■ 2024年度開催回数（平均出席率）：13回（99.4%）



#### ■ 取締役のスキルマトリックスおよびスキル選定理由

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。

#### ■ 取締役のスキルマトリックス

氏名	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケ ティング・ 営業	財務・ 会計	法務・ コンプライア ンス・ リスク管理	サステナ ビリティ	人的 資本	企業 分析	医療行政・ 公衆衛生	主な資格等
社内取締役										
大塚 一郎	●	●	●							
井上 眞	●	●	●							
松尾 嘉朗					●	●	●			
牧野 祐子				●						
高木 修一	●		●	●						
小林 将之	●	●							●	
東條 紀子	●				●			●		
樋口 達夫	●	●	●						●	
社外取締役										
松谷 有希雄									●	医師
青木 芳久			●							
三田 万世								●		
北地 達明				●				●		公認会計士
瀬口 二郎	●							●		

#### ■ スキル選定理由

項目	選定理由
グローバルビジネス	海外売上比率が約7割を占めてる大塚グループにおいて、今後の持続的な成長のためには、グローバルな視点と経験が必要であるため
技術・研究開発・生産	時代に即したイノベティブな製品を開発・生産するグループ各社の事業を監督・統括する上で、本分野の知見と経験が重要であるため
戦略企画・マーケティング・営業	多様な事業を展開する上で、創造性や独自性を実現するために重要な要素であり、全体の事業を監督・統括する役割があるため
財務・会計	財務戦略の策定・実行、経営基盤の強化、事業・財務報告の厳格な監査実現のため、十分な知見と実績が必要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	持続的な企業価値向上を目指す上でリスクマネジメントは重要項目であり、ガバナンス強化のため、本分野の知見と実績が必要であるため
サステナビリティ	取締役会の多様性の確保、および社会課題への対応を経営戦略に反映し、持続的な成長の基盤構築と、社会との共創を目指すために必要であるため
人的資本	「企業理念を実現する人材の育成と環境整備」の実現のためには、イノベーション創出や競争力強化の基盤となる人的資本経営に関する見識が不可欠であるため
企業分析	企業を客観的に観察し分析する視点や専門知識は、経営の意思決定の評価や事業の監督機能において重要であるため
医療行政・公衆衛生	トータルヘルスケアに資する事業活動を行う上で、医療行政・公衆衛生・業界活動等の観点から、事業活動を専門的かつ俯瞰的に評価する視点が重要であるため
主な資格等	資格（医師等）、多様な知識が必要であるため

## ガバナンス

## コーポレートガバナンス

## ■ 2024年の取締役会での主な審議事項

カテゴリ	審議回数	主な報告・議論等
業績・予算	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結業績・計画進捗状況のモニタリング</li> <li>事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議</li> <li>中期経営計画進捗状況のモニタリング</li> <li>第4次中期経営計画に関する審議</li> </ul>
コーポレートガバナンス	39	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性向上に向けた課題抽出</li> <li>役員人事・報酬に関する承認</li> <li>子会社の活動状況のモニタリング</li> <li>グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認</li> <li>政策保有株式の見直し</li> <li>投資家等のステークホルダー・エンゲージメントの状況報告</li> </ul>
サステナビリティ	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電導入計画についての承認</li> <li>欧州サステナビリティ関連法規制に関する審議</li> <li>サステナビリティ戦略に関する審議</li> </ul>
M&A・提携	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>大塚製薬（株）ジュナナ社買収に関する審議</li> <li>（株）大塚製薬工場ICU Medicalとの米国合弁会社設立に関する審議</li> </ul>
リスクマネジメント	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認</li> <li>内部通報に関する年間報告（通報窓口整備状況、通報件数、概要）および取り組み計画承認</li> <li>海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告</li> </ul>
財務戦略	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達方針の策定</li> <li>新規設備投資に関する審議</li> <li>配当方針の策定</li> <li>自己株式取得に関する審議</li> </ul>
IT	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティに対する取り組み強化</li> </ul>

## ■ 取締役会で報告・決議されたサステナビリティに関連する議題と内容（2024年）

当社では、サステナビリティ推進責任者が取締役会でサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について報告するほか、審議が必要とされた関連する事項に関しては討議のうえ取締役会の承認を経て決議します。

開催月	議題	内容
1月	サステナビリティと経営戦略	第4次中期経営計画における大塚グループが目指すサステナビリティ経営について協議
	内部通報年次報告	内部通報の内容、件数等の報告、内部通報体制強化に向けた取り組みの報告
2月	役員報酬への非財務（ESG）指標の組み込み	第4次中期経営計画期間中を対象とし、サステナビリティ経営の推進度として当社の役員株式報酬の評価指標の一つにESG指標（FTSE）を採用すること、主要事業会社の業績連動賞与において、サステナビリティに関する取り組みを評価指標とすることを決議
	ビジネスパートナー行動規準の制定	大塚グループすべてのビジネスパートナーを対象とした行動規準の制定
3月	人材育成状況報告	次世代経営人材・グローバルリーダー育成研修報告
4月	環境投資	海外生産拠点における再生可能エネルギーの利用拡大について検討
8月	グリーンボンド	グリーンボンド発行の決議
11月	太陽光発電設備導入の進捗と今後の運用方法	国内の大型太陽光発電設備導入の進捗と計画、今後のエネルギーマネジメントについて
12月	ビジネスパートナー通報ラインの設置	ビジネスパートナー向け通報窓口（スピークアップライン）設置の報告
	統合報告書の投資家フィードバック	統合報告書に対する投資家からのフィードバックについて協議

\*本表は複数のカテゴリにわたる案件もサステナビリティに関連する議題としてとらえており、左表とは件数が異なります

## ■ 取締役会の実効性評価

2025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、2025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                          | 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   |
| 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 | iv リスクマネジメントの適切性                  |
| ③ 社外取締役との連携の十分性                        | v 各事業会社との間の連携・情報共有の十分性            |
| ④ 監査役会との連携の十分性                         | ⑦ 社外役員に対するサポート体制の十分性              |
| ⑤ 取締役会の運営について                          | ⑧ コーポレートガバナンス委員会の運営（開催頻度、内容等）の適正性 |
| ⑥ ガバナンスとの関連について                        | ⑨ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか           |
| 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       |                                   |

## ガバナンス

内部監査部、内部統制部の詳細はコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance\\_report2025.pdf](https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_report2025.pdf)

### コーポレートガバナンス

#### ■ コーポレートガバナンス委員会および指名・報酬委員会

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

コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、当社におけるコーポレートガバナンスの在り方、社長その他経営幹部のサクセッションプラン、経営人財の育成、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
- ・取締役・監査役の選任・解任等に関する事項について、その妥当性・公正性
- ・取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する事項

##### ■ 2024年度開催回数（平均出席率）：5回（100%）

##### ■ 2024年度開催回数（平均出席率）：5回（100%）

#### 井上眞新社長選任プロセス

樋口達夫前社長から次期社長へのサクセッションプランについては、指名・報酬委員会にて数年前より最重要事項として審議を続けてきました。第3次中期経営計画（2019年～2023年）が初期の目的を達成し、第4次中期経営計画（2024年～2028年）が順調にスタートしたタイミングでの交代を企図し協議を行いました。大塚ホールディングスのリーダー像を、大塚グループならではのイノベーションを創出し、グループを率いることができる人財と考え、以下の点を重視しました。

- ・企業理念に基づく事業コンセプトを実行する力
- ・人財および組織マネジメントの高い能力
- ・優れた人財を育成する能力

複数の候補者の中で、井上眞は、大塚製薬の社長としての成果（業績、組織マネジメント、人財育成）、これまでの経験、経営者の資質、いずれの点においても大塚ホールディングスの社長としてグループを牽引していくのふさわしいリーダーであると判断され、取締役会に答申、2024年10月31日の取締役会にて承認されました。

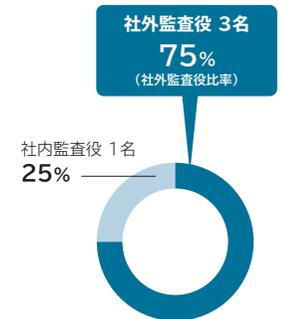
#### ■ 監査役会

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

##### ■ 2024年度開催回数（平均出席率）：16回（100%）

##### ■ 監査役のスキルトリックス

氏名	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケ ーディング・ 営業	財務・会計	法務・ コンプ ライアンス・ リスク管理	サステナ ビリティ	人的資本	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格等
常勤監査役										
鳥羽 洋三	●			●						
社外監査役										
菅原 洋				●						公認会計士
大澤 加奈子					●					弁護士
辻 さちえ				●	●					公認会計士



スキル選定理由はP.71を参照

#### ■ 取締役および監査役に対する研修等

##### ① 取締役および監査役

- ・ 弁護士その他専門家から法令等に関する説明を受ける機会を設け、また、個々の取締役・監査役に適合した研修においても、その費用を支援しております。

##### ② 社外取締役および社外監査役

- ・ 経営企画部、内部統制部、内部監査部、IR部等から、事業の状況、業界の状況および事業に関わるトピックス等について定期的な報告会を実施しております。
- ・ 大塚グループの事業等の理解を深めることを目的として、適宜、グループ各事業の説明や、国内外の事業所・工場・研究所等の視察の機会を設定しております。
- ・ 監査役会と社外取締役との連携体制を強化するため、定期的な情報交換、経営に関するディスカッションを実施しております。

## ガバナンス

## 役員報酬

## 考え方

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

## ■ 報酬水準

当社のグローバルな事業活動を担う優秀な人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。

## ■ 2024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)	968百万円 (54百万円)	354百万円 (54百万円)	165百万円 (—)	449百万円 (—)	13名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	58百万円 (34百万円)	58百万円 (34百万円)	—	—	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	1,026百万円 (88百万円)	412百万円 (88百万円)	165百万円 (—)	449百万円 (—)	17名 (8名)

## ■ 2024年の連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額等(百万円)				連結報酬等 の総額 (百万円)
			固定報酬	業績連動 賞与	株式報酬	退職慰労 引当金等	
大塚 一郎	取締役	大塚ホールディングス(株)	66	36	69	—	339
	取締役	大塚製薬(株)	36	18	—	—	
	取締役	(株)大塚製薬工場	34	15	—	64	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス(株)	36	19	69	—	233
	取締役	大塚製薬(株)	76	33	—	—	
松尾 嘉朗	取締役	大塚ホールディングス(株)	48	26	51	—	176
	取締役	大塚製薬(株)	30	15	—	—	
	取締役	大塚食品(株)	2	—	—	—	
	取締役	大塚メディカルデバイス(株)	2	—	—	—	
牧野 祐子	取締役	大塚ホールディングス(株)	36	19	34	—	101
	取締役	大塚製薬(株)	7	3	—	—	
高木 修一	取締役	大塚ホールディングス(株)	12	6	40	—	158
	取締役	(株)大塚製薬工場	65	27	—	6	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス(株)	12	6	46	—	158
	取締役	大鵬薬品工業(株)	57	30	—	5	
東條 紀子	取締役	大塚ホールディングス(株)	18	9	34	—	108
	取締役	大塚メディカルデバイス(株)	45	—	—	—	
樋口 達夫	取締役	大塚ホールディングス(株)	72	39	103	—	332
	取締役	大塚製薬(株)	66	33	—	—	
	顧問・相談役	(株)大塚製薬工場	9	—	—	—	
	顧問・相談役	大塚化学(株)	9	—	—	—	

## ガバナンス

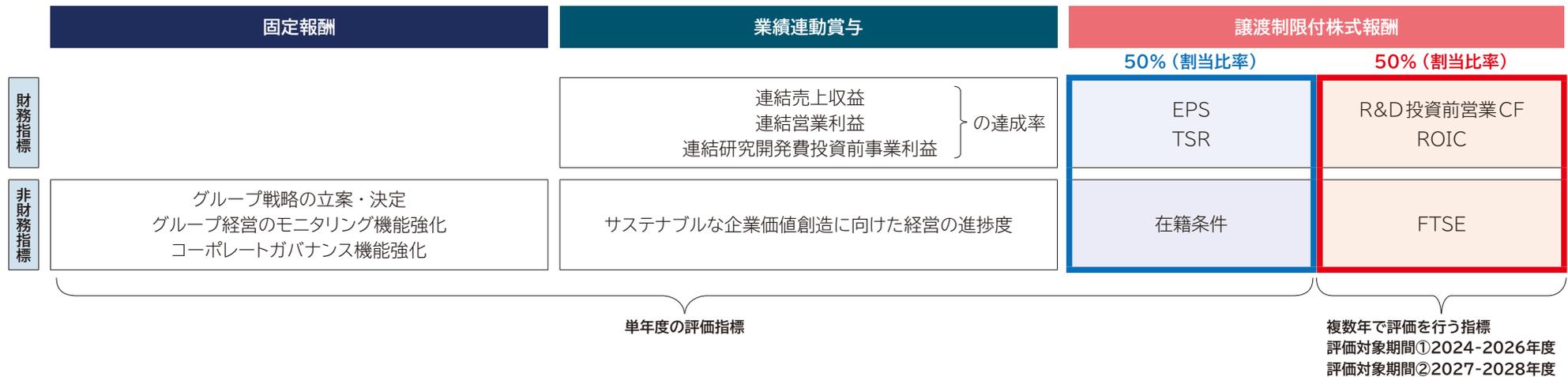
役員報酬制度の詳細はこちらをご覧ください。

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

### 役員報酬 第4次中期経営計画（2024-2028年度）

#### ■ 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

報酬体系および評価指標のイメージ図



#### 譲渡制限付株式報酬について

2024年度から2028年度までを対象期間とした第4次中期経営計画における指標等の達成状況を反映した譲渡制限付株式報酬を導入しています。本制度では、評価指標の対象期間および評価指標の達成等を内容とする譲渡制限の解除条件を複数組み合わせることにより、効果的な報酬体系となるよう設計されています。

また、譲渡制限解除後3年を経過する日までの間に、当社の連結財務諸表に関する修正がなされた場合（軽微な修正は除く）、または取締役が在任する期間中に行われた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、取締役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することとしています（クローバック制度）。

#### 取締役の個人別の報酬の内容等の決定方法について

取締役の個人別の報酬については、株主総会で決議された総額の範囲内で、指名・報酬委員会での対象取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する審議を経た答申を踏まえ、取締役会において決定します。

#### ■ 社外取締役および監査役の報酬等の内容

固定報酬のみ支給しており、業績により変動する要素はありません。

指標	解除条件の概要
在籍条件	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	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	対象年度（単年度）において、以下の（2）の値が（1）の値を下回らないこと （1）2023年度末と評価対象年度末のTOPIX（配当込み）株価指数の株主総利回り（TSR） （2）2023年度末と評価対象年度末の株価と評価対象期間の配当額を加味した当社の株主総利回り（TSR） * 期末株価の算定方法は対象年度の期末株価、その前月末および前々月末株価の3ヵ月平均株価とする
R&D投資前営業CF	各評価対象期間に係る第4次中期経営計画における「連結研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー」の実績値の累積値が中計計画値の累積値を下回らない
ROIC	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	各評価対象期間において、FTSE Russell のESGスコア3.3以上を取得すること

# 社外取締役対談「中長期ビジョンの実現する取締役会の実効性とは」

大塚がトータルヘルスケア企業として持続的に成長するため、取締役会の実効性をどう高めていけばよいのか。企業での勤務経験の豊富なお二人に、議論していただきました。

## 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。



## 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。



## 新経営体制における取締役会に期待すること

**青木取締役** 取締役会において最も重要なことは、社内外に関わらず取締役一人ひとりが活発に意見を言い、十分な議論を行ったうえで最終的な結論を引き出す事が本当の実効性を担保することだと思っています。井上社長は、意見をしやすい雰囲気をつくることに長け、議論に耳を傾けたうえで決断するタイプであると思います。今までもそうですが、取締役会は形式的な審議で終わることなく意思決定がなされてきており、今後も、井上社長ならではの運営で取締役会のさらなる活性化が図られていくと思います。

**三田取締役** 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、当初から取締役会での議論は活発で、特に社外取締役が多様な視点

から意見を述べる機会が豊富にありました。事前の説明も丁寧で、担当者の方々が私たち社外取締役も十分な理解が得られるように資料の準備や説明に時間をかけてくださっています。事前のサポートがあることで、議題に対する理解が深まり、取締役会当日には多くの観点から建設的な質問を投げかけることが可能になります。その結果、社内で十分議論しつくされたものであっても、取締役会で「時期尚早」との意見が出て、議案にブレーキがかかることがありました。これは取締役会の実効性が発揮されていることの表れです。今後も、体制を含めたグループ全体のあり方について、時代の変化に合わせて議論を深めていくことが重要になってくると考えます。

**青木取締役** 商社出身の私は、M&Aや事業構造の経営的な視点から、三田取締役は証券会社のアナリストとしての知見から、他

の社外取締役は医療や会計などの専門的な立場からそれぞれ多角的な視座を提供していますので、取締役会はいい緊張感が生まれています。また取締役の多様性については形式的に対応するのではなく、例えば外国籍の取締役については先ずは大塚製薬で3人の外国籍の取締役を登用し、その実効性を確認しながら、どのような形で大塚ホールディングスの役員構成にすべきかを考えています。形式的な対応ではなく、実際に効果を発揮するかどうかを丁



寧に見極めた上で対応を決めている点が、大塚の良さです。「実」を大事にする会社だと感じています。

**三田取締役** 大塚ホールディングスでは第4次中計において取り組む社会課題の一つとして「女性の健康」を掲げており、NC関連事業などヘルスケアの事業において女性の視点が重要だと考えています。このような事業環境の中、取締役会に女性は私以外に、牧野取締役CFO、東條取締役、大澤監査役、辻監査役がいますし、グループの子会社でも多くの女性の経営幹部が活躍されており、女性の登用はかなり進んでいると言えます。女性の健康という社会課題に取り組む事例として、日本では専門医や自治体と連携し、一般の方への啓発活動だけでなく企業への疾患セミナーなどを通じて、女性の健康課題を社会全体で支援できるように様々な取り組みを行っています。米国では、日本でブランド価値を確立させたエクオール含有食品「エクエル」の展開、ユコラ社、ボナファイドヘルス社の買収等を行っています。また、大塚ホールディングスは第4次中期経営計画で「女性の健康への貢献度」をマテリアリティの指標として掲げています。

## イノベーションを加速する人的資本と財務戦略

**三田取締役** グローバルの人財育成の仕組みが作られつつありますし、グループ各社間の人財交流も進んでいる印象を受けています。大塚ホールディングスの経営企画部や財務会計部には、複数の子会社から出向や兼務の形で多様な人財が集まり、グループ全体を俯瞰する視点を養う機会が広がっています。こうした人財が事業会社へ戻ることで、ホールディングスの視点が各社に浸透しますし、社員同士の相互理解が深まり、コラボレーションやタスクフォース型プロジェクトの基盤が築かれていると感じています。

実際、ある事業会社が医薬品の開発を始めた際、開発ノウハウがある別の事業会社と連携し、横断的なプロジェクトチームがつくられました。このような取り組みは、人財の流動性の向上にとどまらず、事業そのものの進化を後押ししています。人的資本を戦略的に活用することで、イノベーションの創出と企業価値の向上につなげていると感じています。

**青木取締役** 大塚の社員は、創業の精神である「大塚にしかできないこと」を実践していますが、それを続けることこそが大きな強みです。ポカリスエットやカロリーメイトは、製品価値に対する理解浸透にいくつものハードルが当初ありましたが、大塚のポリシーを貫き、粘り強く育てたからこそ、これほどまでにマーケットに受け入れられたのでしょう、時間をかけて企業としての存在意義を示す取り組みは、強い目的意識と大塚の財務基盤が強固であるからこそと言えます。

**三田取締役** 近年、大塚の財務戦略は目に見えて変化があると感じています。その中でROIC経営の導入・浸透は顕著で、ホールディングスだけでなく、子会社単位でもROICの考え方に基いた経営判断が行われるようになってきました。現在では、製品や事業単位での損益管理が進み、自らの収益構造をより深く理解し、戦略的に資源配分を見直すようになってきました。また財務基盤が充実しており、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を活用することで、子会社はグループ内で資金を効率的に融通でき、迅



速な投資判断が可能になっています。こうした変化は成長領域への投資強化だけでなく、見直すべき事業の選別も進み、グループ全体の成長につながっていくと思います。

## トータルヘルスケア企業としての 中長期ビジョン

**青木取締役** 大塚がトータルヘルスケア企業として持続的に成長するには、長期経営戦略を構想し、今後の経営環境の変化に機敏に対応できる体制整備が不可欠だと思っています。第4次中計はこれまでの成果を土台に、次のステップへ発展させるための準備段階にあると捉えています。経営を取り巻く環境はますます複雑化し、個の力だけでは対応しきれない局面が増えてきており、大塚グループがさらに拡大するには、グループ全体で将来のあり方を見据えた議論が必要です。水面下ではその準備がしっかりと進んでいることを実感しています。

**三田取締役** 第4次中期経営計画は、5年間という限られた期間ではありますが、この先長く続く企業歴史の中では、重要な期間の一つとの位置づけです。計画策定にあたっては、第5次中計以降を見据えた議論が重ねられており、今はその基盤を築く「仕込み」の時期だと捉えています。医療関連事業のフェーズ2以前の開発品は、第5次中計以降で花開くものと期待できます。幸いにも業績・財務基盤ともに良好な状況にあり、2024年度はジュナナ社の買収、大塚製薬工場の米国進出や、2023年度から取り組んでいるポカリスエットの米国展開など、将来を見据えた積極的な投資が進みました。成果が目に見える形となるには一定の時間を要するかもしれませんが、中長期的な視点でグループの進むべき方向を見極め、建設的な議論に貢献していきたいと考えています。

# 社外取締役対談「指名・報酬委員会での議論と新CEOに期待すること」

2025年1月に井上新CEOが就任したことを受け、指名・報酬委員のお二人には、その選任の過程や、大塚の企業価値向上のための取締役会のあり方について語っていただきました。

## 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。



## 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。



## 後継者選任の過程

**松谷取締役** 大塚ホールディングスは2023年4月より、コーポレートガバナンス委員会の小委員会として指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、これまでコーポレートガバナンス委員会で審議されてきた社長その他経営幹部のサクセッションプランなどについて、より具体的に検討を進める組織で、総務担当取締役およびすべての社外取締役で構成されています。指名・報酬委員会の設置は、今まで以上に自律的で透明性の高い企業経営を行う重要な一歩だったと感じています。

新CEOの具体的な候補者検討にあたり、私は2桁の候補者と面談を重ね、研究・営業・企画・経理など幅広いバックグラウンドを持つ方や、キャリア採用の方も候補に挙がっており、大塚には多様な人財がいることを実感しました。

**北地取締役** 2017年に独立行政法人経済産業研究所（RIETI）のコーポレート・ガバナンス・プロジェクトの成果として刊行された『企業統治と成長戦略』によれば、3人以上の独立社外取締役による監督機能強化とガバナンスに強い関心を持つ機関投資家との対話によって規律付けが強くなることも指摘されています。当社の指名・報酬委員会は社外取締役が5人いますから、ガバナンスの実効性という点で意義深い取り組みと言えます。

大塚グループは、現場で育まれた人たちが集まる組織で、「ミーイズム（私）」より「アワイズム（私たち）」を重んじる文化が根付いています。井上社長は、医薬だけでなく複数の事業でのご経験から現場をよく理解し、アワイズムを体現している方であり、リーダーにふさわしいと素直に納得しました。

## 次代を見据えたリーダーシップへの期待とガバナンスの進化

**松谷取締役** 井上社長はCEOとして求められる決断力、これまでの豊富な経験を活かした医療関連事業やNC関連事業のすべてのバリューチェーンを理解してマネジメントする能力、また、社内



外とのネットワークを構築できる人間力を有し、ますます重要になるグローバル感覚に対しても積極的に学び続ける意欲を感じているので、リーダーとしてさらなる成長をとげられることを期待しています。

**北地取締役** 私は、資本市場の変化に機敏に対応する力はCEOに不可欠な資質だと考えており、井上社長がファイナンスの状況や投資家のニーズを敏感に捉え、経営に反映する感度を一層高めていくことを期待しています。

大塚グループは医薬から人々の健康を維持向上するヘルスケア、物質化学の基盤も担うプラットフォーム企業として様々な競争とイノベーションが必要ですが、その経営にはartisticな技能・度量が強く影響すると思います。STEMではなくSTEAM\*という表現もされますが、人の健康や生命に関わる大塚のような企業においては、合理性だけでなく、Artsの要素が重要です。その点、井上社長は柔軟な感性と見切りの経験を重ねており、CEOの立場としてグループをより発展させていくことを確信しています。

\*STEAM: Science, Technology, Engineering, and Mathematics, and Arts

**松谷取締役** 私は医師として、医療現場でも「Arts and Science」が重視されていることを感じています。患者に寄り添う中で得られるひらめきや直感、重要な力です。井上社長は穏やかな雰囲気とは裏腹に、必要な場面では厳しい決断を下す覚悟と胆力を備えた方です。実際、取締役会での振る舞いや運営からも、そのバランス感覚と意思の強さが伝わってきます。

**北地取締役** そうした資質を備えたリーダーのもとで、取締役会や指名・報酬委員会も、より高いレベルでの運営が求められます。インベストメントバンカー出身の瀬口二郎氏が新たに社外取締役に加わったこともあり、取締役会に新たな刺激と緊張感が生まれています。委員一同、強い使命感を持ってガバナンスのさ

らなる高度化に取り組みます。

## サステナビリティ経営を支える報酬制度のあり方

**松谷取締役** 報酬制度の変更は、大塚の企業価値向上における進化の一環と捉えています。固定報酬中心だった体系から、中長期的な成果を重視する変動報酬へと段階的に移行し、さらに近年では、社会的要請を踏まえて非財務指標の導入も進めました。例えば、ESG関連の外部評価指標であるFTSEのスコアを、株式報酬制度に組み込み、客観的な評価軸を設定しています。透明性の高い判断を行うことは、社内外に対して大塚の姿勢を明確に示す意味でも重要であり、着実に制度改革が進んでいます。

**北地取締役** ESGスコアの反映は、報酬制度そのものの質的な進化を象徴する取り組みです。サステナビリティ経営にも取り組んでいるからこそ報酬制度への導入が可能になったのであり、仮に達成が難しかった場合でも、基準を緩めるという発想は一切ありません。大塚グループはサステナビリティ経営のもと、社会、顧客、従業員、株主、ビジネスパートナーといったすべてのステークホルダーに対して、持続的にリターンをもたらすことを使命としています。報酬制度においても、長期的な視点での企業価値向上を支える仕組みづくりを進めていきます。



## 新任社外取締役メッセージ



インベストメントバンカーとしての豊富な知見を価値創造に活かす

瀬口 二郎  
社外取締役

私は、東京銀行(現 三菱UFJ銀行)とメリルリンチ日本証券(現 BofA証券)にて、インベストメントバンカーとして資本市場を通じた企業支援とガバナンス強化に取り組んできました。今回、上場企業の社外取締役に初めて務めるにあたり、これまで培ってきた経験を最大限に生かし、大塚ホールディングスの中長期的な成長に貢献していきます。

大塚グループとは、私がメリルリンチ日本証券に在籍していた2009年に徳島の工場を訪問して以来、ご縁が続いています。資本市場との対話やアドバイザリー業務を通じ、大塚グループのトータルヘルスケアへの真摯な取り組みや、挑戦を続ける企業姿勢を直に感じることができました。また、ヘルスケアへの貢献という目指す姿を一貫して持ちつつ、新たな成長分野へ挑戦していることにも共感を深めてきました。

その後、再び徳島を訪れる機会があった際に、地域の方々とお話する中で、大塚グループが地域に根差し、地域社会に貢献していることを知りました。100年以上企業が存続できる理由とも言えると思います。

私は、バブル崩壊、金融危機、リーマンショックといった激動の時代を企業経営の最前線で経験してきました。短期的な成果を追うのではなく、環境が目まぐるしく変化していく中でも長期にわたる信頼関係の構築こそが、企業の発展には必須であると確信しています。この考え方は、健康維持・増進や未病対策などの社会課題解決に取り組む続ける大塚グループの姿勢にも通じるものです。

今後は、大塚ホールディングスの社外取締役として、外部の視点から資本市場の期待に応える透明性の高いガバナンスを支援し、大塚グループの収益性や資本効率の改善に目を配りながら、取締役会で建設的な議論を重ね企業価値の持続的な向上に寄与していきたいと思っております。

# ガバナンス

役員の所有株式数に関する情報はこちら

[https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202412\\_02.pdf](https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202412_02.pdf)



## 取締役・監査役 (2025年3月28日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**大塚 一郎**  
おつか いちろう

**略歴** 所有株式数7,882,584株 在任期間16年8カ月

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



代表取締役社長兼  
CEO  
**井上 眞**  
いのうえ まこと

**略歴** 所有株式数72,000株 在任期間5年

1983年 4月 大塚製薬(株)入社  
 2008年 6月 同社執行役員診断事業部事業部長  
 2009年 6月 同社常務執行役員医薬品事業部副事業部長  
 2015年 3月 同社取締役(兼)専務執行役員  
 ニュートラシューティカルズ事業部長  
 2015年 4月 ファーマバイトLLC取締役  
 2017年 3月 大塚製薬(株)常務取締役  
 ニュートラシューティカルズ事業担当  
 2017年 9月 デイヤフーズInc.取締役  
 2018年 3月 大塚製薬(株)専務取締役  
 ニュートラシューティカルズ事業担当  
 2018年 10月 ナルドスSAS取締役会長  
 2019年 3月 大塚製薬(株)取締役副社長  
 2020年 3月 同社代表取締役社長(現任)  
 当社取締役  
 2024年 1月 当社代表取締役COO  
 2025年 1月 当社代表取締役社長兼CEO(現任)



代表取締役副社長  
**松尾 嘉朗**  
まつお よしろう

**略歴** 所有株式数84,760株 在任期間16年8カ月

1985年 4月 大塚製薬(株)入社  
 2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐  
 2006年 6月 同社執行役員総務部長  
 2007年 11月 同社常務執行役員総務部長(兼)法務・企画渉外担当  
 2008年 7月 当社常務取締役(総務担当)  
 2016年 3月 当社専務取締役(総務担当)  
 2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役  
 2022年 3月 大塚製薬(株)代表取締役副社長(現任)  
 当社取締役副社長  
 2023年 3月 大塚食品(株)取締役  
 2025年 1月 当社代表取締役副社長(現任)



取締役CFO  
**牧野 祐子**  
まきの ゆうこ

**略歴** 所有株式数35,000株 在任期間7年

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



取締役  
**高木 修一**  
たかぎ しゅういち

**略歴** 所有株式数43,200株 在任期間6年

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



取締役  
**小林 将之**  
こばやし まさゆき

**略歴** 所有株式数90,500株 在任期間8年

1989年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行)入行  
 1993年 10月 大鵬薬品工業(株)入社  
 2002年 8月 大鵬ファーマU.S.A.Inc.(現大鵬オンコロジー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** 所有株式数72,000株 在任期間10年10カ月

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



取締役相談役  
**樋口 達夫**  
ひぐち たつお

**略歴** 所有株式数205,600株 在任期間16年8カ月

1977年 3月 大塚製薬(株)入社  
 1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイト)  
 1998年 11月 同社取締役副社長  
 1999年 6月 同社取締役アメリカ担当  
 2000年 6月 同社代表取締役社長  
 2008年 6月 同社取締役  
 2008年 7月 当社代表取締役社長(兼)CEO  
 2011年 12月 大塚化学(株)取締役  
 2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長  
 2020年 3月 同社代表取締役会長  
 2025年 1月 当社取締役相談役(現任)  
 大塚製薬(株)取締役会長(現任)

## ガバナンス

## 取締役・監査役 (2025年3月28日現在)

## 社外取締役



社外取締役  
**松谷 有希雄**  
まつたに ゆきお

**略歴** 所有株式数0株 在任期間9年

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



社外取締役  
**青木 芳久**  
あおき よしひさ

**略歴** 所有株式数0株 在任期間6年

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



社外取締役  
**三田 万世**  
みた まよ

**略歴** 所有株式数0株 在任期間5年

1983年 4月 モルガン・スタンレー証券 (株) (現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (株)) 入社  
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** 所有株式数0株 在任期間3年

1985年 10月 サンワ東京丸の内事務所 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所  
1989年 4月 公認会計士登録  
1996年 7月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 社員 (パートナー)  
2010年 4月 内閣府公益認定等委員会委員  
2012年 10月 有限責任監査法人トーマツアドバイザー開発部長  
2013年 11月 同所ボードメンバー  
2017年 6月 同所アドバイザー事業本部インダストリー事業部長  
2019年 6月 デロイトトーマツ合同会社 Thought Leader  
2021年 9月 神奈川県顧問 (現任)  
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役  
**瀬口 二郎**  
せぐち じろう

**略歴** 所有株式数0株 在任期間一

1986年 4月 (株) 東京銀行 (現 (株) 三菱UFJ銀行) 入行  
1999年 3月 メリルリンチ日本証券 (株) 入社  
2010年 7月 同社代表取締役社長  
Bank of America Corporation (以下 BofA) 在日代表  
2013年 10月 BofA Global Corporate & Investment Banking アジア太平洋地域統括責任者  
2016年 6月 メリルリンチ日本証券 (株) 代表取締役社長 BofA 在日代表  
2019年 1月 BofA Co-President of APAC (アジア太平洋地域共同総代表)  
2023年 7月 BofA アジア太平洋地域シニアアドバイザー  
2025年 3月 当社社外取締役 (現任)

## 監査役および社外監査役



常勤監査役  
**鳥羽 洋三**  
とば ようぞう

**略歴** 所有株式数8,000株 在任期間7年

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



社外監査役  
**菅原 洋**  
すがわら ひろし

**略歴** 所有株式数8,000株 在任期間15年

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) インバウンドプラットフォーム 社外取締役 (現任)



社外監査役  
**大澤 加奈子**  
おおさわ かなこ

**略歴** 所有株式数0株 在任期間3年

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



社外監査役  
**辻 さちえ**  
つじ さちえ

**略歴** 所有株式数0株 在任期間3年

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

## ガバナンス

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。

[Web https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/compliance2.html](https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/compliance2.html)



### 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、定期研修等を通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

#### ■ コンプライアンス推進体制

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

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

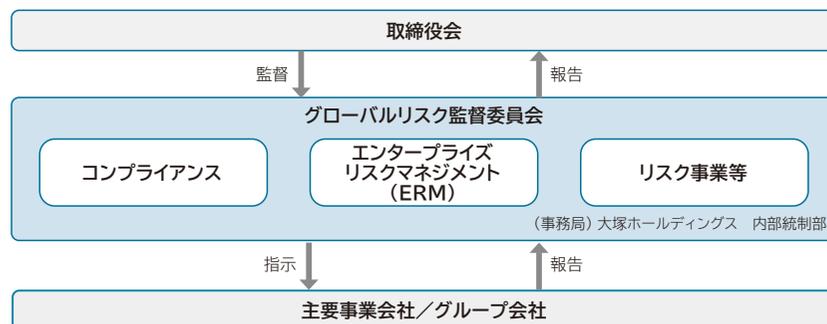
社員を含む）は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査等を通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。

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

#### ■ 内部通報体制

大塚グループでは、各社に内部通報窓口を設置し、不正行為や法令違反、規則違反等を早期に認識し是正を図るよう努めています。通報は、従業員のみならず、契約・派遣社員、パート・アルバイトからも受け付けるとともに、弁護士事務所等の社外にも通報窓口の設置を進めています。また匿名での通報も可能で、通報者が報復を恐れることなく安心して利用できるよう配慮しています。また、通報者や通報に関する情報は厳重に管理し、通報者が不利益を被らないよう、適切な調査や是正処置を行う必要性を踏まえたうえで、対応上どうしても知る必要のある人以外には共有しません。また、グループ全体に重大な影響を及ぼすような事案、各社の窓口では相談しづらいと考えられる事案等を当社で受け付ける「大塚HDグループホットライン」も設置しています。

#### コンプライアンス推進体制図



#### 大塚グループ・グローバルスピークアップポリシーの制定

大塚グループでは、不正、不適切な行為、グループの価値観、方針、プロセスに沿わない行為、または疑わしい行為を認知した際に、その行為について報告する内部通報制度の基本原則を明確化し、制度の実効性を高めることを目的に「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定しています。

#### （基本原則）

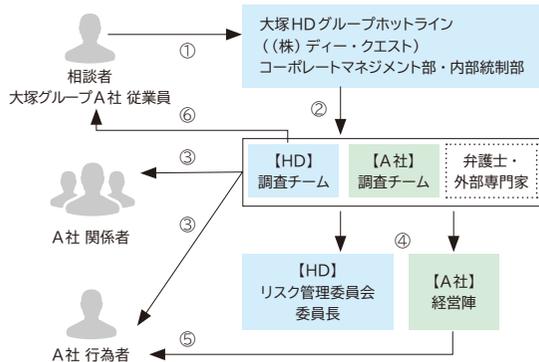
- ・誠実に報告する権利と義務
- ・情報の厳格な取扱い
- ・匿名通報の受入れ
- ・報告者への報復の禁止
- ・調査、是正・予防措置の実施

## ガバナンス

### コンプライアンス

#### ■ 通報・調査・処分・結果報告の流れ

大塚HDグループホットラインに通報があった場合、通報から調査・処分・結果報告までは、事案の内容により異なりますが、以下の流れで対応しています。



①相談・通報	大塚グループのA社の従業員より、大塚HDグループホットラインへの相談を受領
②対応の検討	相談内容を検討し調査を決定
③調査	内容により、弁護士等外部専門家にも依頼し、相談者および関係者等へのヒアリング調査を実施
④調査結果の報告	調査結果について、大塚HDのリスク管理委員会委員長およびA社経営陣に報告
⑤処分の決定	行為者に対する対応を決定（処分を含む）
⑥相談者への報告	A社の従業員へ調査結果の報告

・通報受領から調査結果の報告まで約3か月  
・グループ各社のホットラインにおいても同様のフローで対応します（\*各社によって名称等は異なります）

#### ■ グローバルコンプライアンス研修受講者数（2024年）

研修を実施した各種ポリシー・規準	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準	41,773名*1	98.6%
大塚グループ・グローバル腐敗防止ポリシー		
大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー		
大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー		
大塚グループ 人権方針		
大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー		
大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー		

\*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、派遣社員等も含まれています。

#### ■ 従業員等から寄せられた相談・通報件数

項目	2023年	2024年
法令違反	176	252
多様性・職場に関する内容、ハラスメント	118	117
社内規程違反	68	73
労務上の法令違反	11	8
その他（悩み相談・意見等）	226	195
合計	599*2	645*2

\*2 大塚グループ全社で大塚ホールディングスに報告された件数

#### ■ 個別事案への対応体制

コンプライアンスに抵触する何らかの問題が発生した場合、またはその恐れがある場合には、直属の上司または、法務・コンプライアンス・人事総務部門への相談・報告が義務付けられており、それに対する報復も厳しく禁止されています。コンプライアンス違反や疑いについては、その内容等に応じ、コンプライアンス部門または人事総務部門が事務局を担っています。必要に応じて弁護士、公認会計士

等の外部専門家も加えた調査チームを編成し、個人情報保護の管理や通報者に対する報復行為が発生しないように留意のうえ事実関係の調査を行います。重大な違反事例と判断される場合はグローバルリスク監督委員会や取締役会へ報告され、事案に応じた対応と再発防止策を実行するとともに、各事例についてはグループ全体のコンプライアンス施策の立案・実施に反映されます。

#### ■ ビジネスパートナーからの相談・通報窓口

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、社会課題の解決に資することを旨としており、皆さまとともに高い倫理観に基づいて企業活動を行う意思を表すため、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を制定しています。当社は、事業の進め方は、事業活動の結果と同様に重要であると考えており、ビジネスパートナーの皆さまに対する、事業遂行における期待や要請を同規準で示しています。

同規準では、懸念事項の提起と報告に関して、大塚グループの従業員または大塚グループを代表する者が、違法行為またはその他不正行為を行ったと判断される場合、速やかに大塚グループに報告することを求めており、ビジネスパートナーの皆さまがご相談・報告いただける窓口（大塚グループ ビジネスパートナーズスピークアップライン）を設けています。

#### ■ モニタリング体制

当社では、社長直轄の内部監査部を設置し、当社およびグループ会社の財産および業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的に行い、社長、取締役および監査役に監査報告を行っています。改善の必要性が指摘された場合には改善勧告を行い、その後の実施状況を確認し職務執行の適正化を図るとともに、監査役および会計監査人とも情報の共有や相互の協力等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、マニュアル等の整備・更新に加え、定期的に行う研修や演習を通じて、グループ全体の危機対応力の強化を進めています。

## ガバナンス

### 税務コンプライアンス

#### 考え方

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

#### ■ 税務当局との取り組み

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を経済協力開発機構（OECD）を中心に進められてきました。その結果、グローバル・ミニマム課税ルールが導入され、国・地域ごとの税負担率が15%を下回る場合、追加で課税されることになりました。大塚グループが事業を行う多くの国・地域においても同ルールが制定されており、一部の子会社では2024年度から適用されています。このような環境下、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐に渡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国の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間による事前合意を取得しています。

### ■ ガバナンス

税務に関するガバナンスの維持・向上は、企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めています。その目的のために、大塚ホールディングスは各事業会社との連携を強化し、適切な人財を確保、育成することで、大塚グループの納税コンプライアンスの向上および税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査等委員会に対し、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は、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが重要であると認識しています。そのためには、すべての役員・従業員がそれぞれの所管する業務に関連するリスクについて、業務執行の過程において早期に発見・特定し、グループ全体で対応する体制を整備することが必要です。大塚グループでは、以下の取り組みを通じ、経営層による監督のもとリスク管理を行っています。

#### ■ リスクマネジメント体制

大塚グループは、当社およびグループ会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組むため、リスクを全社包括的に認識・評価し、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分すること等を目的として、2020年からエンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。2022年には、ISO31000やCOSOをはじめとしたグローバル基準を参照し、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。

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

当社では、グローバルリスク監督委員会や取締役会で重要なリスクの審議や報告を行うことに加え、同委員会が、重要なリスクに対する管理方針の立案、主要事業会社への必要な指示や支援、管理方針

## ガバナンス

### リスクマネジメント

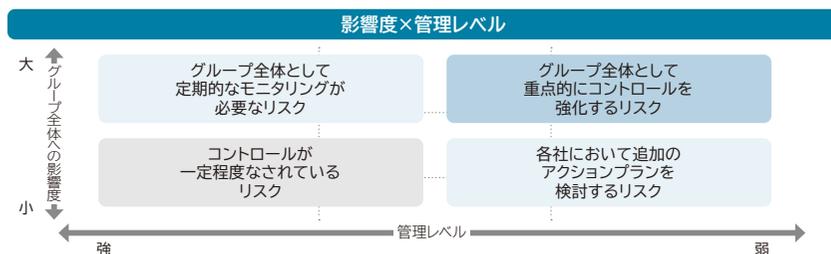
の実施状況のモニタリング等、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの有効性のレビューならびに実効性を監督しています。

#### ■ リスク管理活動の内容

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

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

#### ■ リスクマップ

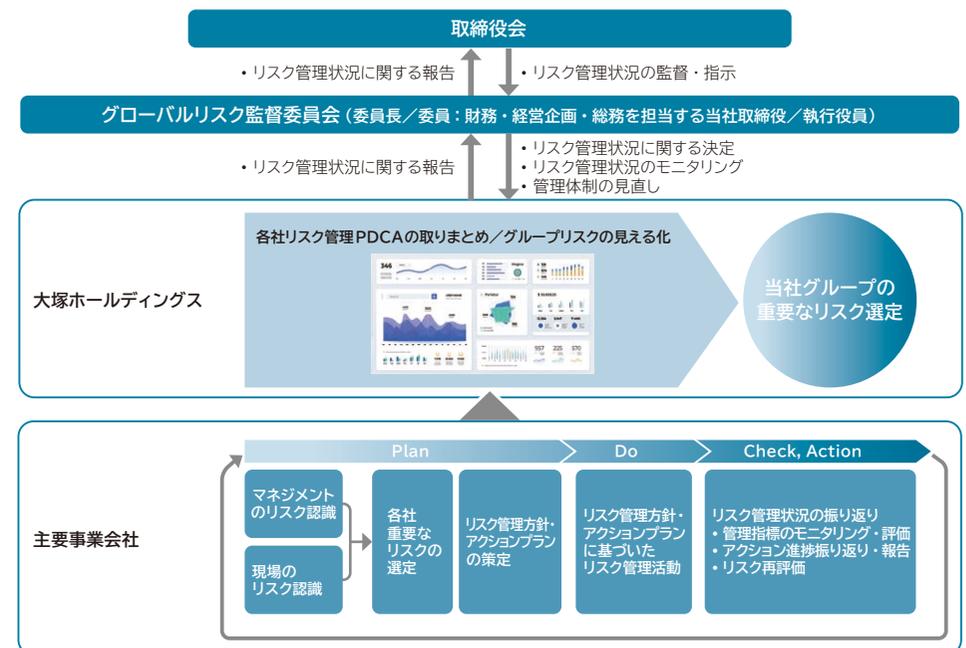


#### ■ 情報セキュリティ

大塚グループでは、情報セキュリティに関する基本的な考え方を「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」として制定し、海外子会社を含むグループ各社の認識の共通化に努めています。また、情報セキュリティに関する具体的な施策の検討や最新情報の共有を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を組織し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの向上と継続的な改善を図っています。

サイバー攻撃へのリスク対策としては、継続的なアセスメントによる改善、リスクの高い脆弱性への対応、フィッシングメール訓練・対策、エンドポイントのモニタリング等を実施しています。加えて、大塚グループ各社が保有する個人情報や秘密情報を狙うサイバー攻撃に対し、被害発生を前提とした対策チームであるCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置し、情報セキュリティインシデント等に対応できる体制を構築しています。

#### ■ 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

[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

## ERMの取り組み

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

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。



大鵬薬品工業  
経営企画部 副部長  
市川 貴史

## 実行性あるリスクマネジメント体制

リスクマネジメントを経営の重要課題と位置付けています。具体的にはリスクマネジメント委員会を設置し、リスクアセスメントを経て選定した重要リスクの低減アクションやKRI（重要リスク指標）のモニタリングを実施しています。加えて、BI（ビジネスインテリジェンス）ツールを活用したリスクの見える化や国内外子会社へのERM導入等を通じて、VUCAの時代に合わせた実効性ある管理を推進しています。



大塚ファーマシューティカル  
ヨーロッパ  
President and CEO  
Andy Hodge

## 欧州における戦略へのERMの組み込み

欧州の監査・リスクチームと連携し、欧州における事業オペレーションにリスク管理のプロセスを組み込んでいます。重要リスクの一覧を定期的に更新し、それらのリスクがどのように発生するかシナリオを定義し、対応計画を策定しています。



大塚（中国）投資有限公司  
コンプライアンス部  
リスク管理総監  
劉 麗斌

## ERMを活用したリスク管理体制の進化と持続的成長

ERMを活用することにより、会社の重要リスクを特定する優先順位付けを行い、対応策およびモニタリング指標を設定しています。また、適切なリソース配分を通じて、リスク管理を効果的に実施することができており、リスク管理体制は着実に進化しています。今後、中国各社にERMの活用を拡大していくことで、大塚グループの中国事業における長期的で持続可能な成長に繋がっていきます。



ファーマバイト  
Legal Department  
E.V.P., General  
Counsel & Corporate  
Secretary  
Christine  
Burdick-Bell

## ERMを活用したリスクの認識向上・低減とリソースの最適化

ファーマバイトのERMプログラムは、リスクを優先順位付けし、会社のリスク許容度を考慮しながらリソースを効果的に配分することで、リスクの特定、伝達、軽減を遂行しています。これによりファーマバイトは、継続的に、戦略目標の達成に不可欠な最も重要な領域のリスク軽減に対して、集中して取り組むことが可能となっています。

## 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、リスク低減等のための取り組みを実施しています。

事業等のリスクに関する情報はウェブサイトをご覧ください。

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



## コア事業領域における重要なリスク

## 医療関連事業における重要なリスク

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

## NC関連事業における重要なリスク

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

## 各事業領域共通の重要なリスク

- ・グループ統治・戦略に関するリスク
- ・人財確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- ・人権に関するリスク
- ・気候変動に関するリスク
- ・サプライチェーンの透明性に関するリスク
- ・コーポレートブランド管理に関するリスク
- ・各種業務提携および買収に関するリスク
- ・デジタルイノベーションに関するリスク
- ・自然災害・パンデミックに関するリスク
- ・原材料価格の高騰等に関するリスク
- ・知的財産権の侵害に関するリスク
- ・訴訟に関するリスク
- ・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
- ・地政学に関するリスク

# 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、世界の人の健康への貢献を目的に、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と日々の健康の維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ\*1 関連事業」の2本柱で事業を展開しています。歴代の経営者が育んできた「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚の伝統を受け継ぎ、現在では世界32カ国・地域、174社で約35,000人\*2の社員が、大塚らしいユニークな製品・サービスを提供し続けるため活動を行っています。

\*1. ニュートラシューティカルズ: Nutraceuticals = nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) \*2. 2024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 (2024年12月31日現在)

### 事業拠点

**32**カ国・地域 **174**社

欧州	37社	アジア・中東・オセアニア等	63社
日本	36社	米州	38社

## 会社概要 (2024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	183名 (大塚ホールディングス連結従業員数: 35,338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

#### 一人ひとりの可能性に向き合うトータルヘルスケアカンパニー

“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、未充足の医療ニーズに新たな価値を提供する医療関連事業と、科学的根拠をもった独創的な製品やサービスにより日々の健康維持・増進をサポートするニュートラシューティカルズ関連事業を通じて、人々のWell-beingの実現に向けて取り組んでいます。

### 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展開しています。

### 大鵬薬品工業株式会社

#### がん領域に取り組んで半世紀、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 社会づくりに貢献します。」を企業理念とし、「がん」「免疫関連疾患」の2領域に注力する研究開発型スペシャリティファーマです。特にがん領域においては、国内におけるリーディングカンパニーの一つとして知られており、グローバル化も積極的に推進しています。コンシューマーヘルスケア事業では、生活者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、常に技術革新を進めつつ、素材力を活かした部材へと事業領域を広げ、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、精密成型事業、フィルム事業、医薬中間体・原薬事業を中心とし、「自動車」「情報電子」「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。“食は心にはじまり「美味・安全・安心・健康」を創る”の企業理念のもと、時代や社会のニーズに合わせた食品・飲料製品を提供しています。これからも、食の本質的な価値「美味しいものを食べる喜び」「家族、友人、社会との絆を育むコミュニケーションの場となること」「健康を維持すること」を大切にし、生活者の課題に向き合いながら、“新しい食”を創出し続けます。

### 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業力と技術力の融合により、独創的な医療機器をグローバルで開発、製造販売する総合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覧ください。

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

# 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	2016.12	2017.12	2018.12*8	2019.12
		2014.12*7	2015.12				
<b>業績</b>							
売上収益	(億円)	¥12,243	¥14,274	¥11,955	¥12,400	¥12,920	¥13,962
販売費及び一般管理費*2*3	(億円)	5,086	6,175	5,195	5,314	5,528	5,576
研究開発費投資前事業利益	(億円)		3,698	2,857	3,054	3,138	4,030
研究開発費投資前事業利益率	(%)		25.9	23.9	24.6	24.3	28.9
研究開発費*3	(億円)	1,729	1,996	1,526	1,740	1,929	2,158
研究開発費率	(%)	14.1	14.0	12.8	14.0	14.9	15.5
事業利益*4	(億円)		1,702	1,331	1,314	1,209	1,872
事業利益率	(%)		11.9	11.1	10.6	9.4	13.4
営業利益	(億円)	1,965	1,489	1,011	1,042	1,083	1,766
営業利益率	(%)	16.1	10.4	8.5	8.4	8.4	12.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,431	1,020	926	1,125	825	1,272
EPS	(円)	264.2	188.2	170.8	207.6	152.2	234.6
海外売上比率	(%)	61.8	56.4	47.8	48.5	50.0	50.6
<b>財政状態</b>							
資産合計	(億円)	¥21,782	¥25,753	¥24,783	¥24,803	¥24,774	¥25,813
資本合計	(億円)	16,586	17,274	17,384	18,220	17,323	17,954
親会社所有者帰属持分比率	(%)	74.7	66.0	69.0	72.3	68.8	68.4
ROE	(%)	9.2	6.1	5.4	6.4	4.7	7.3
ROA*5	(%)	10.0	6.2	4.6	4.2	4.4	6.9
ROIC*6	(%)	8.6	5.2	4.0	5.6	4.3	6.6
<b>キャッシュ・フロー</b>							
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 2,578	¥ 4,551	¥ 3,046	¥ 2,707	¥ 3,449	¥ 3,983
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	885	2,579	1,420	1,028	1,358	1,926
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△287	△4,226	△1,351	△401	△933	△523
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	599	△1,647	69	628	425	1,404
<b>配当金情報</b>							
1株当たり配当金	(円)	¥ 75	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100
配当性向	(%)	28.4	53.1	58.5	48.2	65.7	42.6
<b>株式・株価</b>							
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)	¥ 3,617	¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883
<b>従業員数*11</b>							
合計	(名)	29,482	31,940	31,787	32,817	32,935	32,992
国内	(名)	14,285	14,082	13,909	13,880	13,757	13,356
海外	(名)	15,197	17,858	17,878	18,937	19,178	19,636

\*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カ月間の数値を記しています。

\*8 2019年12月期末において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年12月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定内容を反映させています。

\*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月期について適及適用後の数値を記載しております。

\*10 1米ドル=158.17円で換算しています(期末レート)。

\*11 大塚ホールディングスとその子会社の従業員数(2024年12月31日現在)

## 財務主要データ

IFRS								
科目名*1	(単位)	2020.12	2021.12	2022.12*9	2023.12	2024.12	(単位)	2024.12*10
<b>業績</b>								
売上収益	(億円)	¥14,228	¥14,983	¥17,380	¥20,186	¥23,299	(百万米ドル)	\$14,730
販売費及び一般管理費*3	(億円)	5,624	6,223	7,241	8,074	9,583	(百万米ドル)	6,059
研究開発費投資前事業利益	(億円)	4,337	3,894	4,501	6,204	7,447	(百万米ドル)	4,708
研究開発費投資前事業利益率	(%)	30.5	26.0	25.9	30.7	32.0	(%)	32.0
研究開発費*3	(億円)	2,168	2,323	2,752	3,078	3,142	(百万米ドル)	1,986
研究開発費率	(%)	15.2	15.5	15.8	15.2	13.5	(%)	13.5
事業利益*4	(億円)	2,169	1,571	1,749	3,126	4,305	(百万米ドル)	2,722
事業利益率	(%)	15.2	10.5	10.1	15.5	18.5	(%)	18.5
営業利益	(億円)	1,986	1,545	1,503	1,396	3,236	(百万米ドル)	2,046
営業利益率	(%)	14.0	10.3	8.6	6.9	13.9	(%)	13.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,481	1,255	1,339	1,216	3,431	(百万米ドル)	2,169
EPS	(円)	273.2	231.3	246.8	224.1	633.8	(ドル)	401
海外売上比率	(%)	53.6	56.8	62.3	66.8	70.0		
<b>財政状態</b>								
資産合計	(億円)	¥26,278	¥28,209	¥31,026	¥33,612	¥37,393	(百万米ドル)	\$23,641
資本合計	(億円)	18,834	20,452	22,624	24,363	27,782	(百万米ドル)	17,565
親会社所有者帰属持分比率	(%)	70.5	71.3	71.7	71.2	73.1	(%)	73.1
ROE	(%)	8.2	6.5	6.3	5.3	13.4	(%)	13.4
ROA*5	(%)	7.3	6.0	5.8	4.4	9.5	(%)	9.5
ROIC*6	(%)	7.6	5.6	5.1	4.8	11.9	(%)	11.9
<b>キャッシュ・フロー</b>								
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 4,384	¥ 4,487	¥ 4,737	¥ 5,762	¥ 6,531	(百万米ドル)	\$ 4,129
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	2,328	2,289	2,118	2,832	3,546	(百万米ドル)	2,242
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△999	△953	△816	△1,905	△2,658	(百万米ドル)	△1,680
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	1,330	1,336	1,303	927	888	(百万米ドル)	561
<b>配当金情報</b>								
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 110	¥ 120	(米ドル)	\$ 0.76
配当性向	(%)	36.6	43.2	40.5	49.1	18.9	(%)	18.9
<b>株式・株価</b>								
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	552,025	(千株)	552,025
期末株価	(円)	¥ 4,418	¥ 4,169	¥ 4,305	¥ 5,289	¥ 8,600	(米ドル)	\$ 54.37
<b>従業員数*11</b>								
合計	(名)	33,151	33,226	33,482	34,388	35,338	(名)	35,338
国内	(名)	13,319	13,196	13,167	13,362	13,605	(名)	13,605
海外	(名)	19,832	20,030	20,315	21,026	21,733	(名)	21,733

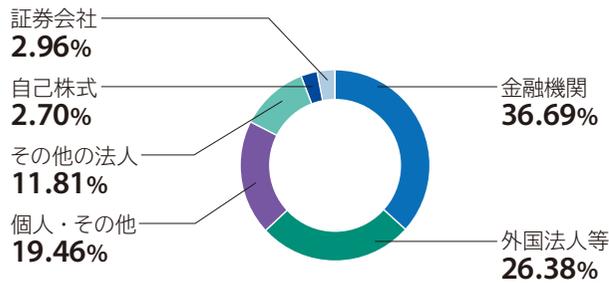
# 株式の状況

(2024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	552,024,717株
株主数	76,561名

## 所有者別持株比率



## 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)	87,403	16.27
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	52,952	9.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,451	5.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,301	2.66
大塚グループ従業員持株会	12,930	2.40
株式会社阿波銀行	10,970	2.04
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,571	1.96
大塚アセット株式会社	7,380	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,865	1.27
株式会社メディバルホールディングス	5,732	1.06

(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14,932,021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。

## IR活動・ESGに対する外部評価

- ・第4回日経統合報告書アワード 優秀賞
- ・年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) 「改善度の高い統合報告書」

- ・Gomez IRサイトランキング2024 銀賞
- ・Gomez ESGサイトランキング2024 優秀企業
- ・大和インターネットIR表彰2024 優秀賞

### 【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 エフィシエント 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

### 【その他の外部評価】

- ・CDP 気候変動「A」リスト
- 2022年から継続

## 主なIR活動実績

### 株主総会

	2024年度 実績
株主総会への来場者数	304名
株主総会(ライブ配信)への参加者数	194名
議決権行使率	82.83%



株主総会

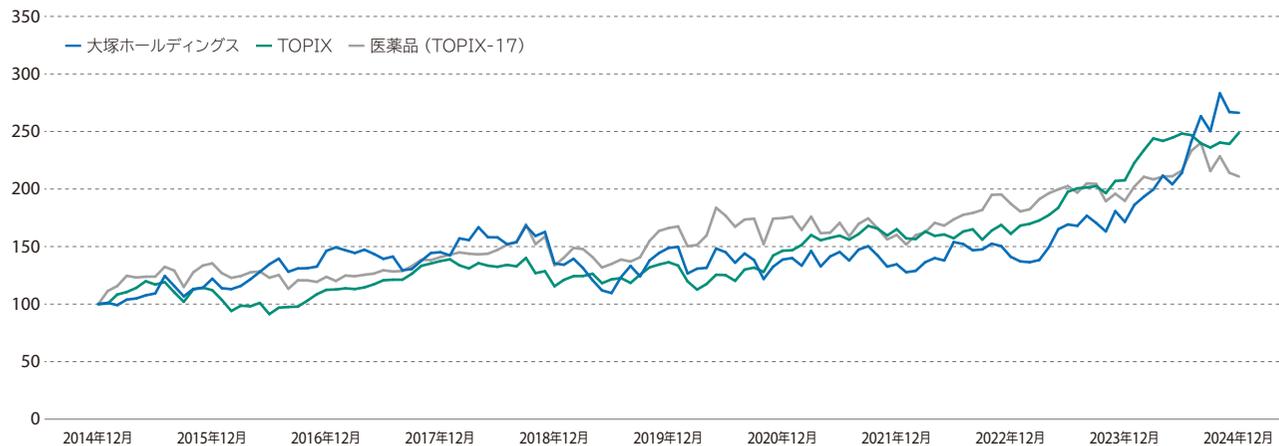
### アナリスト・機関投資家との対話

	2024年度 実績
個別ミーティング	333回
決算説明会	4回
事業説明会	4回
証券会社主催カンファレンス	3回



決算説明会

## TSR\*



	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	+64.9%	+114.2%	+28.9%	+87.0%	+13.3%	+166.2%	+10.3%
TOPIX	+19.9%	+50.7%	+14.6%	+82.5%	+12.8%	+148.8%	+9.5%
医薬品 (TOPIX-17)	+11.2%	+31.7%	+9.6%	+26.9%	+4.9%	+110.9%	+7.7%

\* Total Shareholder Return (TSR)：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、2014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2024年12月未まで)

# 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

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



## サステナビリティ

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/>



## 株主・投資家の皆さまへ

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



## ライブラリー

<https://otsuka.com/jp/sustainability/library/>



### 統合報告書

大塚グループの成長を実現するための基盤となる非財務情報を、財務情報と合わせて紹介することにより、当社グループの「強み」と目指すべき姿に向けた取り組みを報告しています。



### 環境報告書

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

代表取締役副社長 松尾 嘉朗

大塚グループは、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2025」を発行しました。

本報告書では、当社グループが目指す未来像と、その実現に不可欠な価値観を軸に、独自の強みやWell-beingの向上につながる製品・サービスを通じて、社会課題の解決に挑む姿をわかりやすくご紹介しています。また、本年1月に新たにCEOに就任した井上のメッセージでは、当社グループが追求する長期的なビジョンや独自のビジネスモデルから生まれる革新的な価値創造の取り組みをお伝えしています。イノベーションの源泉である「人財」にもこれまで以上に焦点を当て、従業員一人ひとりの声や思いをより深く掘り下げることで、読者の皆さまに当社の企業文化や組織の活力を鮮明に感じていただけるよう編集に努めました。

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まに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。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まに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。

## 対象期間

2024年度（2024年1月1日～2024年12月31日）。ただし、一部2025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「価値協創ガイダンス」 など



## 見通しに関する注意事項

この統合報告書は、2024年12月期の実績および2025年1月1日からこの統合報告書発行日までの活動内容に基づき、大塚グループ（大塚ホールディングス株式会社およびその子会社）に関する情報を掲載しています。この統合報告書は、大塚グループの計画、見通し、戦略、業績などに関する将来の見通し、予測を含んでいます。この見通し、予測は、この統合報告書発行日現在、入手可能な情報から得られた分析、判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見通し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

## 製品情報に関する注意事項

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



大塚ホールディングス株式会社