



Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

Integrated Report 2022

大塚ホールディングス株式会社 統合報告書2022年12月期



目次

1. トータルヘルスケア企業としての独自の価値創造

企業理念・目指す姿	01
トータルヘルスケア企業としての大塚の目指す姿	02
人生に寄り添い続ける	03
大塚だからできること：大塚の強み	04
ユニークで多様性のある事業	05

2. 独自性を生み出す価値創造ストーリー

CEOメッセージ	06
価値創造プロセス	10
独自の価値創造とその事業構造	12
リスクと機会	14
大塚グループのサステナビリティ	15
マテリアリティ（重要項目）	16
2023年度目標と2022年度進捗	17
マテリアリティと中期経営計画の関係性	18

3. 独自のトータルヘルスケア企業を実現する成長戦略

次期中期経営計画に向けて	19
過去・現在の中期経営計画の振り返り、次期中期経営計画に向けて	20
CFOメッセージ	22
財務・非財務ハイライト	26
事業戦略 At a Glance	28
■ 医療関連事業	29
■ NC 関連事業	34
■ 消費者関連事業	38
■ その他の事業	39
事業を支える研究開発	40
製品開発パイプライン	42

4. トータルヘルスケア企業としてサステナブルな社会を実現する

マテリアリティ（重要項目）【P.16を再掲】	43
サステナビリティ 担当役員メッセージ	44

社会

健康	46
人材	48
人権	52
品質	53

環境

2050年環境ビジョン	57
カーボンニュートラル	58
サーキュラーエコノミー	61
ウォーターニュートラル	62

ガバナンス

コーポレートガバナンス	63
役員報酬	68
取締役・監査役	70
社外監査役メッセージ	72
コンプライアンス	74
税務コンプライアンス	75
リスクマネジメント	75

5. データセクション

財務主要データ	78
グループ構成／グローバルネットワーク／会社概要	80
組織図／事業会社概要	81
大塚グループの情報開示	82
株式の状況	83

企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

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

目指す姿

To become an indispensable contributor to people's health worldwide

世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業

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

* nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) の造語。以下、「NC関連事業」

経営の真髄（企業文化）

流汗悟道

単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

トータルヘルスケア企業としての大塚の目指す姿

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

大塚にしかできないことへの挑戦

私たちが提供したい価値

世界の人々を健康に

社会課題に寄り添い
事業発展

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

社会的健康*2

身体的健康*2

精神的健康*2

サステナブルな社会

大塚だからできること

トータルヘルスケア

医療関連事業

Unmet medical needs ~顕在化しているが満たされない医療上のニーズ~

NC関連事業

Yet to be imagined needs ~消費者が気づいていないニーズ~



*1 健粧品 (Cosmetics) : cosmetics (化粧品) + medicine (医薬品)
*2 WHO憲章における「健康」の定義

人生に寄り添い続ける

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



ずっと家族のまんなかに×「ボンカレー」

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



体と心、地球の未来にもやさしい選択肢×「ゼロミート」

地球環境負荷と向き合うサステナビリティを兼ね備えた大豆加工食品「ゼロミート」。植物性原材料を使用し、食べごたえはあるのに、とってもヘルシー。大豆ミートを毎日おいしく手軽に食べてほしいと開発しました。



バランス栄養食×「カロリーメイト」

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



仕事・家事・育児で多忙な世代×「チオビタ・ドリンク」

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



世界20以上の国・地域×「ポカリスエット」

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



体調管理×「ボディメンテ」

大塚製薬独自の乳酸菌B240を配合し、運動や仕事によるハードな日々を送る人々の体調管理をサポートします。

* 東京農工大学が単離、大塚製薬が有効性を確認した乳酸菌



健粧品 (コスメディクス)×「ウル・オス」

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



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®」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、そんな女性特有の変化を穏やかにします。



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。どこでもすぐにも飲めるよう、「OS-1」は医薬品ではなく病者用食品として販売されています。



世界120以上の国・地域×医薬品・医療機器

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



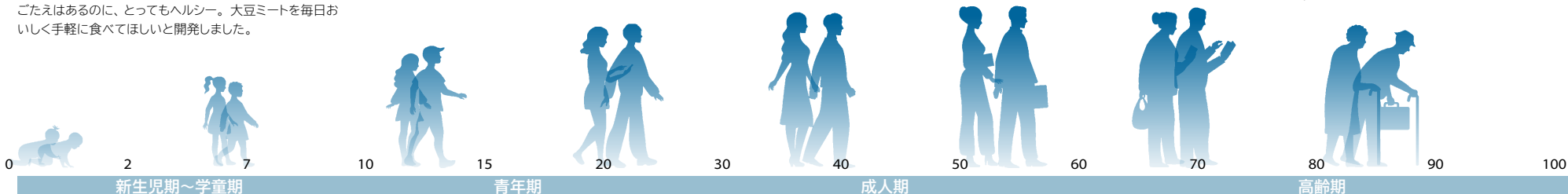
医療機関×輸液マルチチャンバーバッグシステム

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。



高齢者や介護を必要とする方×「あいと」

いつでも笑顔で食事を楽しんでほしいから。かむ力が弱くなってしまっても、目で楽しみ、香りを感じ、舌で味わいたい。そんな願いを叶える、介護食「あいと」を提供しています。



大塚だからできること：大塚の強み

大塚の強みに関してはこちら

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

大塚グループは1921年の創業以来、世界中の社員が「世界の人々を健康に」という願いを実現するため、ゆるぎない企業理念のもとに事業活動を続け、その結晶として多くの強みを持つことができました。ここに掲げた6つの強みはその一部です。大塚グループの社員は、これらの強みを最大限に活かし、世界の人々の健康に貢献したいと願っています。

ゆるぎない企業理念・経営の真髓の伝承と体現



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

企業理念と経営の真髓の浸透により、世界中の社員が「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を追求し、世界の人々の健康に貢献しています。

独創性のあくなき追求



79%*1 36プロジェクト*2

自社創業比率 アンメット・ニーズ開発プロジェクト数

すべてのバリューチェーンで独創性を追求し、大塚ならではのイノベーションを常に考え、革新的な製品・サービスの創出に挑戦していきます。

*1 後期開発プロジェクト（フェーズ3以降）のうちの自社創業比率

*2 2022年12月現在。アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2022JP、PatientsMap2022US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

粘り強いブランド育成力



9製品 3製品 85.5%*5

国内 グローバル
医薬品カテゴリ別のシェアトップ製品数*4 「ボカリスエット」使用経験

革新的な製品の価値を粘り強く伝えることで、ブランドを育成し、大塚の持続的成長と企業価値のさらなる向上につなげています。

*4 Copyright© 2023 IQVIA. : IQVIA MIDAS 2012-2022および自社調査など含む過去10年間の年間カテゴリ別集計をもとに作成。カテゴリは自社定義による。無断転載禁止

*5 2022年11月に国内で実施した自社調査

トータルヘルスケアを実現する独自のビジネスモデル



その時代や地域において望まれるヘルスケアに関するあらゆるニーズに対し、科学的根拠に基づいた多様な製品・サービスを提供できる企業として成長してきました。

社会課題起点型のグローバル展開



16社*3 20カ国・地域以上 120カ国・地域以上

海外輸液事業会社 「ボカリスエット」展開国・地域数 結核治療薬デラマニド展開国・地域数

文化や慣習、時代によって異なり、変化する各国・地域の社会課題を抽出し、解決に向けて取り組みながら、グローバル展開を進めています。

*3 輸液事業を行う会社数。多くの会社から周辺の国々にも輸出し、周辺諸国・地域の医療にも深く貢献

持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤



AA- 12.4%*6 116.7%

格付投資情報センター格付 NC関連事業利益率 TSR*7 10年年率累積

成長を牽引する治療事業と、安定した収益を実現するNC関連事業と輸液事業をベースに、大塚らしく独創的な新しい領域への投資を継続できる強固な財務・収益基盤を構築しています。

*6 過去3年間平均（参考：S&P Food & Beverage Select Industry Index 構成銘柄の過去3年間の営業利益率平均 7.9%）

*7 TSR：株主総利回り

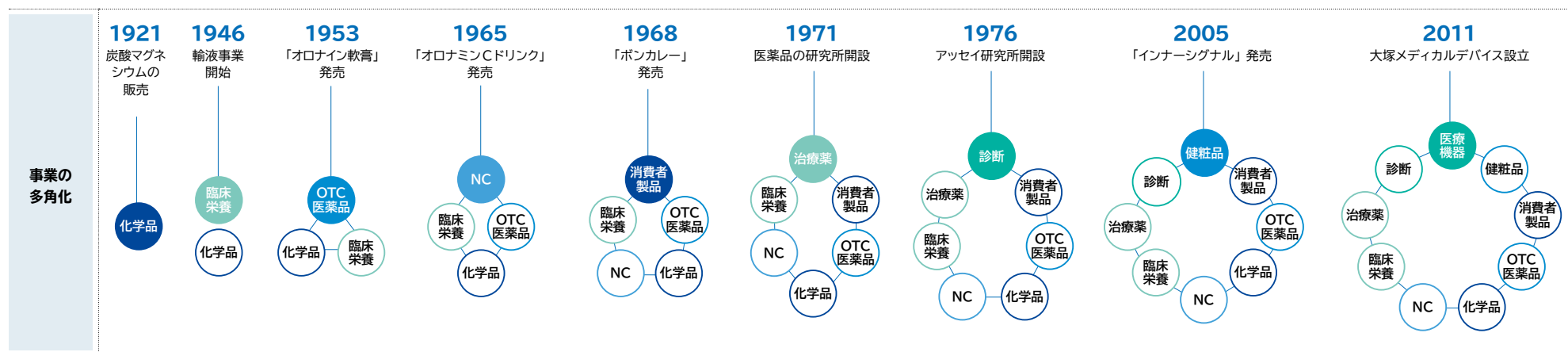
ユニークで多様性のある事業

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

大塚だからできる社会課題の解決

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

社会課題の解決を目指した事業の多様化



CEOメッセージ



樋口達夫

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

私たちは、「健康」という普遍的な価値を追求し、革新的な手法をもって世界の人々の健康に貢献する「なくてはならない企業」を目指します。

2022年の事業環境および振り返り

大塚グループは、疾病の診断から治療までを担う医療関連事業と、日々の健康維持・増進をサポートするNC関連事業の2事業を両輪にグローバルでヘルスケア事業を展開しています。2023年を最終年度とする第3次中期経営計画では、「独自のトータルヘルスケア企業」として世界へのさらなる躍進をテーマに掲げ、既存事業の拡大・強化とともに新たな価値創造に取り組んでいます。

2022年は新型コロナウイルス感染症流行の影響で自粛されていた社会活動が再開されたことに伴い、新たな事業環境に対応するマーケティング活動や営業活動等を積極的に進めるとともに、従業員が安心して働ける環境の確保と事業継続に取り組み、安定した製品の供給体制の構築に努めてきました。また、ヘルスケア業界を取り巻く事業環境は、高齢化、高額医薬品の発売、感染症対策などによる医療費の増加傾向が続き、日米欧諸国において治療に対する医療コストへの関心が高まっており、日々の予防を含む健康への意識が一段と高まりを見せています。

これらの事業環境の中、2022年12月期は、医療関連事業では、抗精神病薬「レキサルティ」などグローバル4製品と位置づけた製品群が大きく業績を牽引し、NC関連事業においても機能性飲料が伸長したほか、女性の健康市場の育成が進捗しました。2023年12月期の計画は売上収益は中期経営計画目標を1,000億円超過して過去最高となる1兆8,000億円、当期利益計画も過去最高を更新する1,575億円とし、さらなる成長を目指していきます。

大塚グループは本年、第3次中期経営計画の最終年度を迎えました。

本計画では「独自のトータルヘルスケア企業」への躍進を掲げ、イノバティブな挑戦とともに新しい価値を提供し続けてきました。

今後も、世界中の人々がより快適で健康的な暮らしを送るために、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」にフォーカスし、ステークホルダーの皆さまとより一層の価値共創に取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

CEOメッセージ

CEOとして2023年に取り組むべき責務

事業を通じて本質を追求する

グループ子会社の責任者としてのキャリアを含めると、私が大塚グループの経営に携わるようになってから28年になります。大塚での経験を通じて得た、ビジネスにおいて大切にしている考え方があります。それは、「普遍的な物事の本質を追求していくと、経営の視点は一定の要素に収束されるのではないか」というものです。

私が1977年に大塚製薬に入社後携わった「カロリーメイト」の開発、「ポカリスエット」のプロダクトマネジメント、米国のファーマバイト社ならびに米国医薬品事業の経営再建などに関わる中で、その成果の過程で学び得たものが、社長として意思決定する際の大きな基盤になっていると考えております。これらの捉え方は、後述する大塚創業者三代にわたる遺訓とも通じ合っているのではないのでしょうか。例えば、アンメット・ニーズを満たす製品は、往々にして既存の枠組みに入らないため、開発や販促などに非常に長い時間を要します。しかし、それが本質を有したものであれば、たとえ短期的にはマイナスに見えても、投資を続けるという価値の根拠となり得るのです。

ビジネスにおける失敗や成功それ自体はケーススタディの塊であり、成功への仮説と道筋を立て、これを実行することが鍵であると考えています。企業理念や企業文化を重視し、折に触れて社員に話す機会を作っているのですが、それは、それらが先人たちの膨大なケーススタディから100年かけて実証されてきた大塚ならではの経営的視点の歴史であり、それゆえに普遍的なエッセンスであると考えているからで

経営の真髄



す。現在の太塚グループの主要製品の一つであるV2-受容体拮抗剤「サムスカ/ジンアーク」は、日米欧共同臨床試験に挑戦し、試行錯誤を繰り返し四半世紀余の歳月を経て発売に至りました。これは特に、開発に時間のかかった製品であり、抗精神病薬「エビリファイ」の開発成功を、循環器・腎領域でも再現できるかという挑戦でもありました。ADPKD治療薬の適応においては、日欧では承認取得できたものの、米国の承認がなかなか下りず、追加試験を継続するかどうか社内でも意見が分かれていたことがありましたが、私は完遂させることを選択しました。また、太塚グループには、「カロリーメイト」という製品がありますが、発売当初、「カロリーメイト」がなかなか市場に受け入れられなかった時に、「この製品は絶対に人々の健康に役に立つ」という信念をもって、「栄養調整食品」という新領域を開拓した経験が大塚にはあります。「サムスカ/ジンアーク」が承認を受けるまで努力し続けられたのは、「カロリーメイト」と同様、「この薬は必ず世界の人々の健康に貢献する」という、企業としてのある種の「健康への執念」と、サイエンスに基づいた「本質の証明に対する確信」があったからだと言えるでしょう。

追加試験をやり遂げ、承認を受けた「サムスカ/ジンアーク」は、ブロックバスターへと成長し、現在はグローバル4製品の主軸として太塚グループの業績を牽引しています。

2023年に取り組む三つのテーマ

今後も太塚グループが持続的に成長していくにあたって、2023年に取り組むテーマであると考えているのは、次の三つです。

まず一つ目は、第3次中期経営計画の最終年として完結すること。二つ目は、第4次中期経営計画の準備をすること。三つ目は、次の100年に向けて「太塚の目指すべき姿」を達成するための長期経営資源、つまり人材の育成、そして新技術や新しいサイエンスへの投資を、断固として行うことです。

一つ目の第3次中期経営計画の完結に関しては、医療関連事業では引き続きグローバル4製品を中心に売上収益を拡大させるとともに、さらなるグローバル製品の育成に取り組めます。例えば、現在60カ国・地域に提供している抗精神病薬「レキサルティ」はアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）を解決する米国初の新適応症に向けて臨床試験を進め、2023年5月に承認となりました。アジテーションの軽減は、患者さん本人の負担軽減だけでなく、今まで暴力などに苦しんできた介護者や家族など周囲の人々の心身の健康という大きなニーズに応えることにもつながります。

また、医療機器においても、高血圧治療のアンメット・ニーズに挑戦する超音波腎デナベーションシステムの承認取得を目指しています。本システムは、血圧に関与する腎交感神経を焼灼し、その過活動を

CEOメッセージ

抑制することで血圧を下げる低侵襲機器であり、承認されれば、一見満たされていると考えられている治療のアンメット・ニーズであるアドヒアランスの問題解決に挑戦する世界初の医療機器となります。

NC関連事業においては、グローバル展開を加速させるとともに、新分野への挑戦や効率的な経営戦略により、コンシューマ・ヘルスケア市場でのプレゼンス確立に注力していきます。ヘルスケア市場においては、健康意識の高まりや、女性の活躍などのニーズを的確に捉えた戦略の推進により、「ネイチャーメイド」や「エクエル」といったサプリメントや健粧品の「インナーシグナル」なども堅調に推移しています。「ネイチャーメイド」は、コロナ禍をきっかけに大きく伸長した米国市場の需要に対応するべく、米国新工場の設立に着手しています。

これら二つの事業を大きな柱として、トータルヘルスケアのソリューションをイノベーションを通じて提供するというコンセプトを、より具体的な形として示すことが、第3次中期経営計画の着地点であると考えています。

2023年に実現すべきテーマの二つ目は、第4次中期経営計画への準備です。前回の計画の策定時から事業環境もグループの体制も大きく変化しています。また、さまざまなステークホルダーからのサステナブルな社会実現に関する課題解決への要請も高まっています。そうした中で、第4次中期経営計画期間に予測され得るリスクと機会を踏まえて、グループ全体としての企業価値の最大化を図るべく、準備を始めています。

三つ目のテーマは、「大塚の目指すべき姿」を達成するための長期経営資源である人材の育成、新技術や新しいサイエンスへの投資です。特に、人材は経営資源のコアであると考えています。現在の大塚グループは、子会社・関連会社を含むグループ会社196社、従業員約4万7,000人という、世界中で事業展開するコングロマリット（複合）企業です。ヘルスケア分野で長期的な価値創出を意図するならば、国内外の個々人の能力の向上とそのマンパワーによってもたらされるグループシナジーを最大化していくことが必須条件となるでしょう。

2022年、大塚製薬で、最先端のサイエンステクノロジーを取り入れた「大阪創薬研究センター」を設立しました。創業のイノベーションの成功は、社内リソースのみならず、社外とのネットワークを自由自在に構築できるか否かにかかっています。また、グローバルなビジネスパーソンには「各国の文化の違い」による「違い」への理解が求められます。優れた研究者をはじめ世界で通用する人材を育成していくこと、ならびに人材育成の環境作りに投資していくことで、大塚が目指すべき姿の実現に向けて取り組みを続けていきます。



三代にわたって築かれた大塚の経営の真髄

世界中に広がる大塚グループのネットワークを活かして事業を展開するにあたり、人材育成とともに注力しているのが「大塚らしさ」の継承です。樹木が枝葉を伸ばして大きく成長しようとしても、土台となる木の根がしっかりしていなければ、それを支えることはできません。大塚グループという樹木の土台は何か。それは、先人たちのケーススタディである経営の真髄、つまり歴代経営者が唱えた「流汗悟道」「実証」そして「創造性」という言葉に集約されています。

「流汗悟道」は、大塚グループを創業した大塚武三郎氏の言葉で「自分で努力して汗を流し、実践することで初めて物事の本質や真実がわかる」という真実への道しるべを示しています。地道にひたむきな努力を続ける過程で見出された本質が事業の基盤につながったのです。「実証」は、二代目の大塚正士氏が残した言葉で「仮説を立て挑戦し、実現する」という意味です。人々のニーズを深層まで掘り下げて仮説を立て、これを世の中に出し、満足していただけることを実現化、つまり実証してきました。「創造性」は、三代目の大塚明彦氏の言葉です。明彦氏は、世界に通用するためには、「他社がやらない困難なテーマに挑戦することで革新的な製品の開発につながる」という考えのもと、一貫して革新性、創造性を説き、それは「エビリファイ」などの画期的な新薬のほか、「ポカリスエット」「カ

CEOメッセージ

ロリーメイト」といった新カテゴリーの創造にも結びつきました。この三つの言葉は、「大塚らしさ」の根幹をなしており、事業活動全体に通底するゆるぎない木の根としてグループ社員の方向性を一つにまとめ、考え方の土台となっています。

現在は海外における売上比率が6割を超えて国際性・多様性を獲得する一方で、企業文化である「大塚らしさ」の浸透、継承がより重要になっています。事業が拡大、成長し、グループに名を連ねる会社が増えていく中であっても、これら大塚グループの根源としての企業文化への理解を進め、理念の徹底を図っていきます。

トータルヘルスケア企業としての価値を創出していくために

100周年Yearを終えて

大塚グループは、2021年9月に創業100周年を迎え、2022年8月までの1年間を「100周年Year」として、グループ社員が一丸となって、歴史を学び、未来を創っていく機会と位置づけ、さまざまな催しを行いました。なかでも、次の100年に向けて、大塚グループが生み出す新しい価値について考えるグループ横断の社員参加プログラムの実施は、大塚として何を大切にしていくかを再確認するとともに、経営陣と社員が相互に議論することにより、企業理念や文化への理解を深める重要な経験になりました。

2020年からの長期にわたる新型コロナウイルス感染症の影響をはじめ、世界を取り巻く状況は刻々と変化しています。また、地政学的リスクやそれに伴うサプライチェーンなどへの多面的なリスクの深刻化、コストの上昇、地球環境における課題の山積とともに、mRNAなどの新たな創薬モダリティ、人工知能(AI)、GPT、そして量子コンピューターへの開発投資など、科学技術の進化も目覚ましく、事業におけるリスクと機会は常に見直しが求められています。こうした極めて不確実性の高い時代において、普遍的な人々の願いは、物理的・心理的な安定性、特に心身の健康や幸福・満足といった欲求、すなわち従来のヘルスケアという概念を拡大した“Well-Being”という枠組みであり、「トータルヘルスケア」と深くつながっています。

先に述べたとおり、普遍的な物事には本質があります。人々の願いが普遍的なものであるならば、大塚グループが追求する「健康」という価値もまた普遍的なものです。だからこそ、事業環境が激変しても、何らかの形で世界の人々の健康にコミットできることが大塚グループの強みであり、事業ポー

トフォリオの多様性は、環境変化に対応する力の強さでもあります。

大塚グループのビジネスモデルの中には、治療薬、臨床栄養、診断、医療機器、OTC医薬品、NC、健粧品、消費者製品、化学品という9つの領域を示した図があります(▶P.02)。各事業が互いに相互作用することで大塚グループの強みが発揮されていくことを、この図は端的に示しています。

大塚グループが扱う製品・サービスは、確かな科学的根拠をもとに作られています。例えば「ポカリスエット」は単なる飲み物ではなく、開発コンセプトは「汗の飲料」であり、細胞内液、細胞外液との関連で輸液事業の考え方から派生しています。このように、医療関連事業から見出した本質・法則をほかの事業に横展開・再現するために徹底的に検証を行い、「健康に役立つ」と確信して世に送り出しています。

世界中の「一人」の人生に寄り添い健康をケアし続けるトータルヘルスケア

大塚グループの製品は、気が付くとさまざまな形で人々の健康をサポートしています。例えば、大塚グループの掲げるトータルヘルスケアというビジネスモデルの本質は、ライフスタイルの視点から見ると実は大変シンプルなものです。日常においては「ポカリスエット」で水分補給をする。体調を崩したら点滴や薬によって治療を受ける。足りない栄養素をサプリメントで補う。事業としては多岐にわたっていますが、結局は「一人」が対象です。一人の人生に寄り添って、あらゆるシーンで生涯にわたって「健康」をケアすること。これが治療から予防・健康維持という広い事業領域を持つ「トータルヘルスケア企業」の存在意義であり、世界中の「一人の健康」を身体的・精神的・社会的な面から徹底的に守ることが大塚の目指す姿なのです。

今後100年のテーマは、新しい価値を創出し続けること、そのための「トータルヘルスケア企業」としての体制を強化していくことです。この実現のため、ポートフォリオの充実と、革新性をもった製品・サービスの開発体制を強化する所存です。大塚グループは、多様な会社と多様な社員たちが連携しながら、それぞれの能力を掛け合わせて仕事をしていくことで、あらゆる人の人生に寄り添うトータルヘルスケアの提供者であり続けます。そして、大塚の礎である“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)という企業理念を体現し、常に新しい価値を生み出し続けることによって、次の100年も「なくてはならない企業」としてステークホルダーの皆さまとともに企業価値を創出していきます。

今後とも、より一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値創造プロセス

社会からのニーズ

高品質・安定的な製品供給

アンメット・ニーズ

多様な働き方

医薬品アクセス

健康な暮らし実現のための仕組み作り

ESG

インプット

2022年度実績

財務資本

- 健全な財務体質
- 資本合計：22,625億円
- 現金：4,716億円

製造資本

- 製造拠点数：国内51拠点、海外122拠点
- 設備投資額：1,393億円

知的資本

- 進行中プロジェクト数：67件
- 研究開発費：2,752億円
- 研究所：国内24拠点、海外18拠点
- 自社創薬比率：79%

人的資本

- 定性**
- 充実した人材教育プログラム（経営人材育成プログラム、階層別研修、選抜研修など）
 - 健康経営の強化
- 定量**
- 研修総時間：103,586時間（国内16社、海外4社）

社会・関係資本

- 社会課題起点型のグローバルでの展開
 - 海外輸液事業会社：16社
 - 「ポカリスエット」展開国数：20カ国・地域以上、結核治療薬「デルティバ」展開国数：120カ国・地域以上
- 粘り強いブランド育成力
 - 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
- NC製品におけるブランド力
 - 「ポカリスエット」国内使用経験：85.5%
- 47都道府県との連携協定のパートナーシップ
- SAQ実施会社数：597社（国内577社、海外20社）
- サプライヤー企業向け説明会実施数：583社

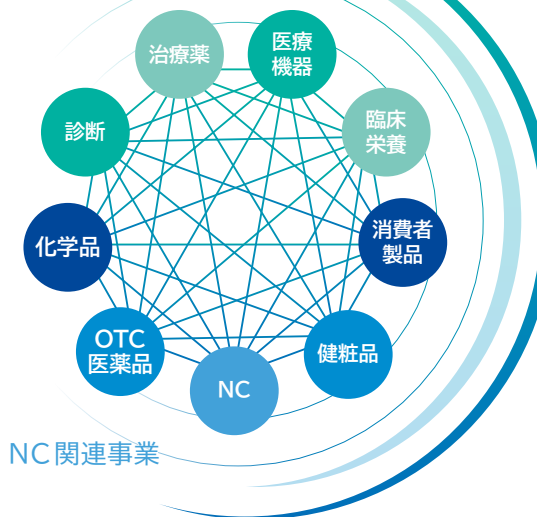
自然資本

- 総エネルギー消費量：364,000kℓ
- 水資源投入量：18,500千m³

ビジネスモデル

独自のトータルヘルスケア企業

医療関連事業



大塚グループのサステナビリティ▶ P.15

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

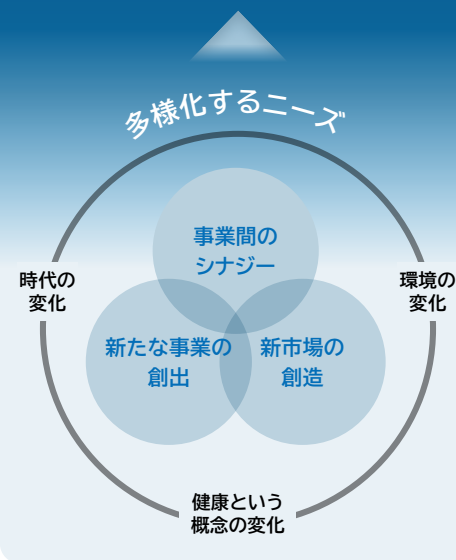
流汗悟道

実証

創造性

価値創造への挑戦

大塚のイノベーション



大塚のイノベーションは、ユニークかつ多様な事業の交わりによって生まれています。変化していくニーズに対し科学的根拠に基づいたアプローチから機動的にサイクルを回し、新しい価値を創造し続けます。また、多様な事業の中で重なり合う領域、あるいはニッチな領域を開拓することで、さらに新たな価値を創造できます。大塚は、このようにトータルヘルスケア企業であるからこそできる新たな価値創造に挑戦しています。

価値創造プロセス

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：17,380億円 2022年度実績 ▶ P.28

医療関連事業

治療薬／医療機器／
診断薬／臨床栄養製品等

▶ P.29



NC関連事業

機能性飲料・食品等／
OTC医薬品・医薬部外品／
健康食品

▶ P.34



消費者関連事業

飲料／食品／酒類

▶ P.38



その他の事業

機能化学品／ファインケミカル／
倉庫・運輸／包装／電子機器

▶ P.39



アウトカム

財務資本

- ・持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤
- ・格付：AA-
- ・親会社所有者帰属持分比率：71.7%
- ・TSR：過去10年年率8.0%
- ・配当：100円

2022年度実績

製造資本

- ・徳島美馬工場の新設
- ・徳島板野工場「緑化優良工場等経済産業大臣賞」を受賞



徳島美馬工場外観

知的資本

- ・新製品の上市：10件（医療機器含む）
- ・独自の新化合物、新モダリティを用いた開発品の創出や新製品上市への取り組み
- ・優れたイノベーションを持つスタートアップとの共創



シンレスト社専門工場

人的資本

- ・経営人材育成プログラム参加者：延べ257名
- ・女性管理職比率：29.7%（大塚ホールディングス）
- ・「健康経営優良法人2022」大塚グループ19社が認定
- ・「なでしこ銘柄」に選定



社長の樋口による研修

社会・関係資本

- ・アンメット・ニーズへ対応
- ・累計9万例分以上のデラマニドの提供を達成、アクセス国・地域数は120以上（目標である累計6万例分以上のデラマニドの提供を前倒して達成）
- ・ブランドイメージ調査（米国）：知名度・人気ランキング*（VMS）：第1位（ネイチャーメイド）
- ・医療・NC関連事業の連携を活かした地域との協定

* <https://today.yougov.com/topics/technology/articles-reports/2022/11/16/global-best-brand-rankings-2022-us>

自然資本

- ・再生可能エネルギー導入量249,000t-CO₂
- ・リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルの販売開始
- ・CDP気候変動「Aリスト」に選定

インパクト

消費者・患者・医療関係者

アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進

- ・健康寿命の延伸に貢献
- ・新しい健康価値の提供
- ・アンメット・ニーズへの貢献

株主・投資家

将来への成長投資と株主還元資金の確保

- ・利益の還元、継続的な成長

従業員

社会・時代の変化にも対応した継続的な人材育成の仕組み作り

- ・心身ともに安心して働ける職場、働きやすい職場作り

取引先

公平・公正で透明性を持った調達と調達先との良好な関係構築

- ・事業がともに成長、発展

地域・社会

社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進

- ・持続的な健康社会、健康寿命の延伸に貢献
- ・地域経済の発展に貢献

独自の価値創造とその事業構造

独創的な価値創造の源泉

大塚グループでは、医療関連事業とNC関連事業を中心にヘルスケアに関連した多様な事業を展開しています。多様な事業が重なり合うことにより、独創的な製品や価値を生み出すことが可能になり、「大塚だからできる」「大塚にしかできない」独自のトータルヘルスケアの製品やサービスで、世界の人々の健康に貢献しています。ここでは、大塚グループの多様な事業の重なりから生み出される価値創造とその基盤となる事業構造についてご紹介します。

多様な事業の重なりによるシナジー効果を活かして、新しい価値を創造

製品開発においては、世界各国で多様な事業を持つ大塚の強みを活かして、ある事業から得られるインサイトを他の事業にも応用し、「まだ充足されていないアンメット・ニーズ」に応える新たな製品・サービスへと展開しています。この大塚グループのビジネスモデルは開発者に脈々と受け継がれ、現在も新たな価値を創造する製品・サービスを次々に生み出しています。

“ニュートラシューティカルズ： Nutrition (栄養) と Pharmaceuticals (医薬品) から作られた言葉”

NC関連事業は、1984年に民間初の臨床運動栄養研究所を立ち上げて以来、徹底して科学的根拠に基づき製品を開発してきました。「栄養+医薬品」という事業名は、健康に有用な製品を届けるという大塚ならではの責任感とこだわりを端的に示すものです。

「カロリーメイト」は、大塚製薬が培ってきた栄養製品に関する技術とノウハウを活かし、点滴に代わる臨床栄養食として開発されました。異なる事業の現場から得たインサイトを活かしてこれまでにない視点から生み出された製品は、市場そのものを作り出す革新性を持っています。

医療関連事業 × NC 関連事業

それぞれの現場からのインサイト

新たな価値を創造する製品群

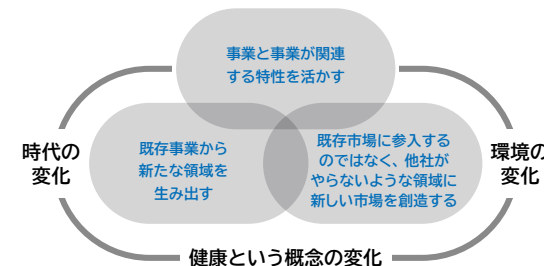


新たな可能性の開拓、社会環境の変化とニーズに向き合う

大塚グループでは、国内外のグループ各社との連携により、世界中で多様化するニーズを捉えた製品・サービスの開発を行っています。また、グループ間のみならず、社外の組織との協業・提携を通じて、専門知識や最先端技術を共有することで、グローバルレベルでの創薬力や開発力の向上を図っています。

2022年、米国FDAに承認申請を行ったParadise™超音波腎デナベーションシステムは、高血圧治療を目的に、既存の医薬品や治療法では十分な効果が得られない患者さんのニーズに応え、医療機器による新たな治療選択肢を提供する製品として開発されました。これは大塚グループの医薬品事業および医療機器事業のシナジーにより創出された新たな取り組みの一つとなっています。

「大塚だからできる」「大塚にしかできないこと」にフォーカスし、前例にとらわれずに挑戦することで、ヘルスケア分野で新たな価値を生み出し続けています。

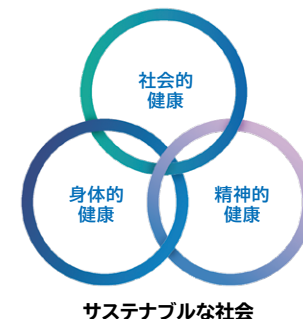


事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

サステナブルな社会は、さまざまな領域の「健康」の組み合わせによって実現します。気候変動が大きな社会課題になる中、大塚グループではマテリアリティに「環境【地球の健康】」を設定し、事業を通じて課題解決に取り組んでいます。

大塚食品では、「ゼロミート」をはじめとするプラントベース（植物由来）食品を展開しています。大塚製薬では2022年に循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」を利用し、再利用可能なリターナブル瓶のポカリスエットの販売を開始しました。

多様な事業から派生するノウハウに新技術を組み合わせることにより、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



独自の価値創造とその事業構造

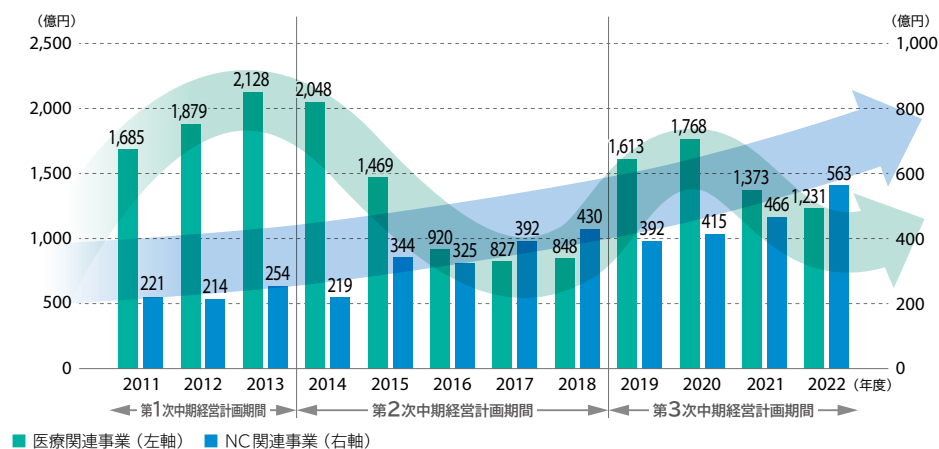
持続的な企業価値向上を実現する事業構造

多様な事業による安定的な収益基盤

大塚グループでは、医療・NC関連事業セグメント内のポートフォリオに基づく資源配分だけに限らず、両事業セグメントが創出するキャッシュや事業間の人的交流により相互に支え合う両輪の経営を実践しています。

1990年代以前のグループにおいて、主な収益の柱はNC関連事業でした。当時の医薬情報担当者は、医薬品の情報提供活動に加え、医療機関への自動販売機設置にも関わるなど事業を超えてグループの事業活動に協力し、成長を支えてきました。そしてNC関連事業で得られた利益は医療関連事業の研究開発投資を支え、その結果、2002年に上市した抗精神病薬「エビリファイ」をはじめ、世界中で利用される製品が誕生しました。また、2010年代には、収益が最大化した「エビリファイ」での獲得キャッシュを、「エビリファイ」に続くグローバル4製品の開発や販売拡大に投資するとともにNC関連事業のオーガニックな成長投資に投入しました。

医療関連事業とNC関連事業の営業利益推移



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カ月間の数値を記しています。

医療関連事業は、大塚グループの収益を大きく牽引する事業である一方で、独占販売期間満了に伴う収益・利益の変動や、低い成功確率ゆえの不確実性に影響を受ける事業です。NC関連事業は多くのロングセラーブランドを創出することで事業利益率10%以上を継続的に達成しており、この両輪によりグループ全体で安定的な成長を実現しています。

急激な環境変化にも対応できる多様な事業基盤

多様な事業展開は、リスクを分散しながら持続的に企業価値を向上させるにあたって重要な役割を果たしています。例えば、医療関連事業における医療費抑制や薬価引き下げという環境変化（リスク）は、健康意識の高まりやセルフメディケーションの浸透という、NC関連事業にとっての機会と捉えることもできます。トータルヘルスケア企業ならではの事業基盤が、事業を取り巻く急激な環境変化への対応や先を見据えたさまざまな挑戦を可能にしています。

多様な事業から相乗的な価値を生み出すガバナンス

企業理念・経営の真髓の浸透

関連会社196社というグループ規模が多様性やイノベーションの源泉です。その一方で、市場環境や文化、視点、価値観が異なる中で、持続的に経営全体のベクトルに対する整合性を確保することは課題の一つです。大塚グループは、世界各地の社員一人ひとりの実務の中で企業理念の理解と浸透が進むよう、さまざまな教育活動を継続的に実施するとともに、企業理念と歴代の経営者から受け継がれた経営の真髓を経営トップが社員に向けて主体的に発信しています。▶P.49

ガバナンス体制とグローバルポートフォリオマネジメント

大塚ホールディングスの取締役会は、複数の取締役が事業会社の経営陣を兼任し、速やかな情報伝達と緊密な連携のもと、グループ全体での最適な投資戦略やシナジー最大化に向けた企業戦略を推進しています。また、各業界や市場に精通した多様な人材から起用した社外取締役が、独立した立場から取締役会の運営に参加しています。▶P.64

リスクと機会

大塚グループの重要課題（マテリアリティ）特定にあたり、社内外の環境変化から大塚グループにとってのリスクと機会の分析、評価を行いました。今後もリスクと機会の検討を継続的に行いながら、大塚グループの各重要課題（マテリアリティ）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。

外部環境	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）
<ul style="list-style-type: none"> 主力領域の競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発の遅延・中止 独占事業期間の短縮 競合品の台頭 	<ul style="list-style-type: none"> 固定観念にとらわれない独自性から生み出される大塚ならではの薬剤によるアンメット・ニーズへ対応 	<ul style="list-style-type: none"> 重点領域などにおけるパイプラインの充実化 ▶ P.32 開発品目の拡充 研究開発方針の適宜見直しによる適切なポートフォリオ管理
<ul style="list-style-type: none"> 買収・提携の実施以後の事業環境等の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 提携先や買収先へのデュー・ディリジェンスの不足によるシナジーの未実現 提携または買収後の事業管理の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 慎重かつ目的の明確な戦略とポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）などによるグループ力の拡大および多様性の向上によるイノベーション力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 対象企業や資産に対する詳細なデュー・ディリジェンス実施 提携または買収後の事業モニタリングの強化
<ul style="list-style-type: none"> 消費者の潜在ニーズの変化 セルフメディケーション、予防、日々の健康に対する意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の顧客ニーズへの不適合 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題起点型の事業のさらなる展開 	<ul style="list-style-type: none"> マクロ・ミクロ動向の注視・分析 製品や地域特性を踏まえた長期的な視点による戦略の最適化 関連部門の連携による、効果的な情報収集・分析および戦略策定
<ul style="list-style-type: none"> 世界的な人材難 	<ul style="list-style-type: none"> 高度な戦略推進に必要な人的リソース確保の不調 人材育成の不調 	<ul style="list-style-type: none"> NC領域における科学的な根拠をベースとした独自の製品とマーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材育成プログラムの設置による、次世代の人材の早期発掘・育成 ▶ P.50 「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づく「ダイバーシティ&インクルージョン」推進と、制度や仕組みの整備 ▶ P.51
<ul style="list-style-type: none"> 届出と製造実態の相違をはじめとする不正事案の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 品質問題や関連法令不遵守による販売中止、回収などによる供給の不安定化およびブランド価値や信用の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の企業文化・理念に基づく人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の規制に準拠した製造および品質管理の徹底 ▶ P.55 製造委託先や原材料調達先に対する、定期的な品質保証体制の確認・評価など
<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの透明性の重要性認識の高まり 地政学リスクなどによるサプライチェーンの分断 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける重大なコンプライアンス違反や不適切な行為（人権、労働、環境、腐敗など）の発生 資材調達や供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 「ダイバーシティ&インクルージョン」推進によるイノベーションやグローバル化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の策定 ▶ P.54 サプライヤー選定時におけるデュー・ディリジェンスの実施 継続的なモニタリング体制の整備 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
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入等の法律・規制に関するリスク 脱炭素社会への移行による製品・サービスのニーズの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な再生可能エネルギー導入による脱炭素化への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 各委員会等の設置による環境問題への取り組み体制整備 ▶ P.58 環境のマテリアリティ（重要項目）に2028年、2030年目標を設定し取り組みを推進 ▶ P.57 RE100イニシアチブへの加盟 ▶ P.60 ISO14001（環境マネジメントシステム）の統合認証取得の取り組みによる、効率的かつ実効性の高い活動推進
<ul style="list-style-type: none"> 大規模な自然災害やパンデミック 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な自然災害やパンデミックによる工場などの稼働停止、人的資産の喪失、製品開発の中断や遅延 	<ul style="list-style-type: none"> パンデミックによる生活様式の変化および健康意識の高まりに合った製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画（BCP）の策定、および継続的な見直し・改善 定期的な訓練・演習の実施 新型コロナウイルス感染症防止策の徹底
<ul style="list-style-type: none"> DX推進 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション推進の遅延・不足による競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用したヘルスケア製品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 最新技術の導入、実証実験や実務適用 セミナーや情報連携によるグループ全体のリテラシー・スキルの向上 ▶ P.50

大塚グループのサステナビリティ

大塚グループは、事業におけるマテリアリティを「社会（健康、人材、品質）」「環境（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）」「ガバナンス」と特定し、中期目標を掲げてグループ全体で取り組んでいます。

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。そのため、最適なガバナンス体制を土台として社会と地球の健康に貢献する各活動目標の達成に取り組めます。

サステナブルな社会の実現に貢献

大塚の事業活動＝社会課題の解決

Otsuka-people creating new products for better health worldwide



マテリアリティ特定プロセス

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

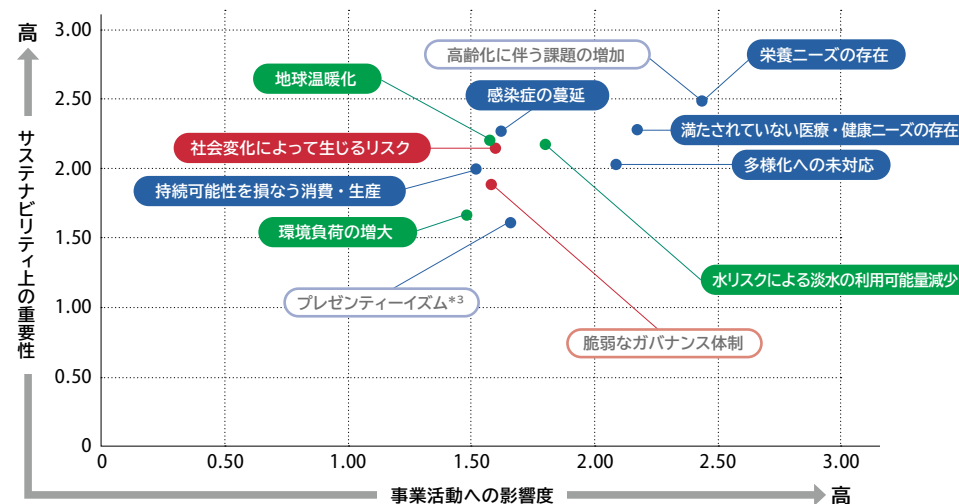
その後、サステナビリティ推進委員会*1での審議を経て、大塚ホールディングスの取締役会で承認されました。

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

- 1 各種国際ガイドラインを参考に社会課題をリストアップ
- 2 当社の事業活動が貢献できる社会課題とその重要度を評価
- 3 サステナビリティ推進委員会で、社会と大塚グループ双方への影響度の観点からマテリアリティを特定
- 4 大塚ホールディングス取締役会承認

社会課題マップ*2













大塚グループの事業に関わる社会課題をリストアップし、サステナビリティ上の重要性、事業活動への影響度に鑑み、社会課題マップを作成しました。



*2 色枠：重要視している9つの社会課題

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

マテリアリティ (重要項目)

マテリアリティ	社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs	
 社会 【社会の健康】	 健康	① 満たされていない医療・健康ニーズの存在 ② 感染症の蔓延 ③ 栄養ニーズの存在 ④ 高齢化に伴う課題の増加	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決への貢献 結核の撲滅 健康な暮らしの実現のための仕組み作り 健康寿命の延伸 	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 抗結核薬の研究開発と薬剤アクセスの向上 運動・栄養などを主テーマとした人々の健康維持・向上の支援、啓発活動 パートナーシップ強化による課題解決促進 	
	 人材	⑤ プレゼンティーズム*1 ⑥ 多様化への未対応	<ul style="list-style-type: none"> 創造意欲を喚起する企業風土の醸成 従業員エンゲージメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 ダイバーシティ推進 健康経営 	
	 品質	⑦ 持続可能性を損なう消費・生産	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの信頼の獲得 バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求 安心・安全のための品質保証体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達と製品設計 徹底した品質管理と安定供給 責任ある販促活動と情報提供 ステークホルダーとのコミュニケーションの深化 「消費者志向経営」の推進 	
 環境 【地球の健康】	 カーボンニュートラル*2	⑧ 地球温暖化	<ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：CO₂排出量2017年比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 	
	 サーキュラーエコノミー*3	⑨ 環境負荷の増大	<ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100% 	<ul style="list-style-type: none"> 資源効率向上による環境負荷軽減 社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進 	
	 ウォーターニュートラル*4	⑩ 水リスクによる淡水の利用可能量の減少	<ul style="list-style-type: none"> 2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> 水リスクの把握 水資源の管理と有効活用 	
 ガバナンス	⑪ 脆弱なガバナンス体制 ⑫ 社会変化によって生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 長期的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの強化 コンプライアンスの徹底 リスク把握、評価、管理 		

*1 出社しているにもかかわらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態
 *2 事業活動によるCO₂排出量を実質的に（「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計）をゼロにすること
 *3 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築
 *4 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

2023年度目標と2022年度進捗

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

社会課題	2023年度目標	2022年度の進捗	
①	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 循環器・腎臓領域ファースト・イン・クラス製品の創出 アンメット・ニーズ領域における 新規開発プロジェクト：10プロジェクト以上 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：30プロジェクト以上 	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ領域における 新規開発プロジェクト：17プロジェクト*1 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：27プロジェクト 	
②	<ul style="list-style-type: none"> 延べ6万症例分以上のデラマニドの提供 「デルティバ」小児製剤の提供開始 新規治療レジメンの臨床試験の開始 パートナーと協業でのデラマニドのアクセス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 累計9万症例分以上のデラマニドの提供を達成、アクセス国・地域数は120以上に 2022年6月より「デルティバ」小児製剤は世界抗結核薬基金（GDF）から提供開始 2022年8月に新規治療レジメンの臨床試験に向けたコラボレーションでの契約を締結 	<ul style="list-style-type: none"> Pan-TBコラボレーションへ参画継続、新規治療レジメンの開発を加速 GDFやアライアンスパートナーからデラマニドを供給 GHIT Fundへの継続参画
③	<ul style="list-style-type: none"> 新カテゴリーおよび新エリア展開 健康なくらし実現のための新たな仕組み作りと既存の仕組みの強化 環境変化を見据えた新しいコンセプト、新製品の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 47都道府県をはじめとする自治体と健康に関する包括的な連携協定を締結し、健康などの分野で協働を推進 水分・電解質補給の重要性を伝える活動を実施 「女性の健康セミナー」の継続開催 「OTSUKA まんがヘルシー文庫」活動30年以上継続 	<ul style="list-style-type: none"> 「健康社長」を継続中 栄養の大切さを伝える食育活動を拡大 災害などにおける支援の実施 東京マラソンへの支援 全国高等学校総合体育大会への支援
⑥	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化・理念のさらなる浸透 社会・時代の変化にも対応した継続的な人材育成の仕組み作り インベーションの源泉ともなるダイバーシティのさらなる促進・浸透 より働きやすい環境整備のための新たな仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚グローバルアカデミー（OGA）の経営人材育成プログラム 延べ参加人数：257名*2 社員研修施設を開設 社員参加プログラムを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 延べ研修総時間：103,586時間/年*3 女性の健康相談窓口を設置 女性の健康に関するe-ラーニング 参加人数：5,700名 「大塚グループ 人権方針」の施行・研修の実施
⑦	<ul style="list-style-type: none"> SAQ（セルフ・アセスメント質問表）実施会社数：196社 バリューチェーンのすべての段階での持続可能性の追求 サステナブル調達 サプライヤー説明会開催：160社（当初目標は2023年までに30回（30社）以上） 	<ul style="list-style-type: none"> SAQ実施会社数：597社（国内577社、海外20社） サプライヤー企業向けオンデマンド説明会参加会社数：583社 新型コロナウイルス感染拡大における製品の安定供給 グループ横断の「グローバル品質・生産・供給・環境会議」の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「失敗事例勉強会」の実施 お客さまの声をもとにした製品改善の実施
⑧	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー導入や、エネルギー利用の最大化によるCO₂排出量削減 バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> 国内のエネルギー管理の一元化に向けた統合エネルギーサービス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> インドに大規模太陽光の導入（大塚ケミカルインドア） インドネシアグループ4社*4によるCO₂フリー電力*5の導入
⑨	<ul style="list-style-type: none"> 資源効率向上による環境負荷軽減 社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルPET樹脂利用PETボトルの販売拡大 PETボトル水平リサイクルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環の取り組みを推進
⑩	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な水利用におけるリスク分析と把握 水資源の管理と有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 水源管理プログラムを3拠点にて実施 	
⑫	<ul style="list-style-type: none"> さらなる実効性を高めるため、コーポレートガバナンスの強化 グローバルな事業展開および多様な変化に対応するガバナンス体制の構築 グループでのコンプライアンス強化に向けた体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の実効性向上のための改善活動 取締役会の出席率：100% 「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」制定 「大塚グループ・グローバルERM*6ポリシー」制定 「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」制定 	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ人材育成研修の実施 危機管理の実効性向上のための活動強化 国内外の重要リスクに対する活動強化 グループ各社の情報セキュリティレベルの強化（教育／訓練）

*1 2019年からの累計

*2 2022年12月末現在

*3 20社（国内16社+海外4社）※詳細はP.27をご参照ください。

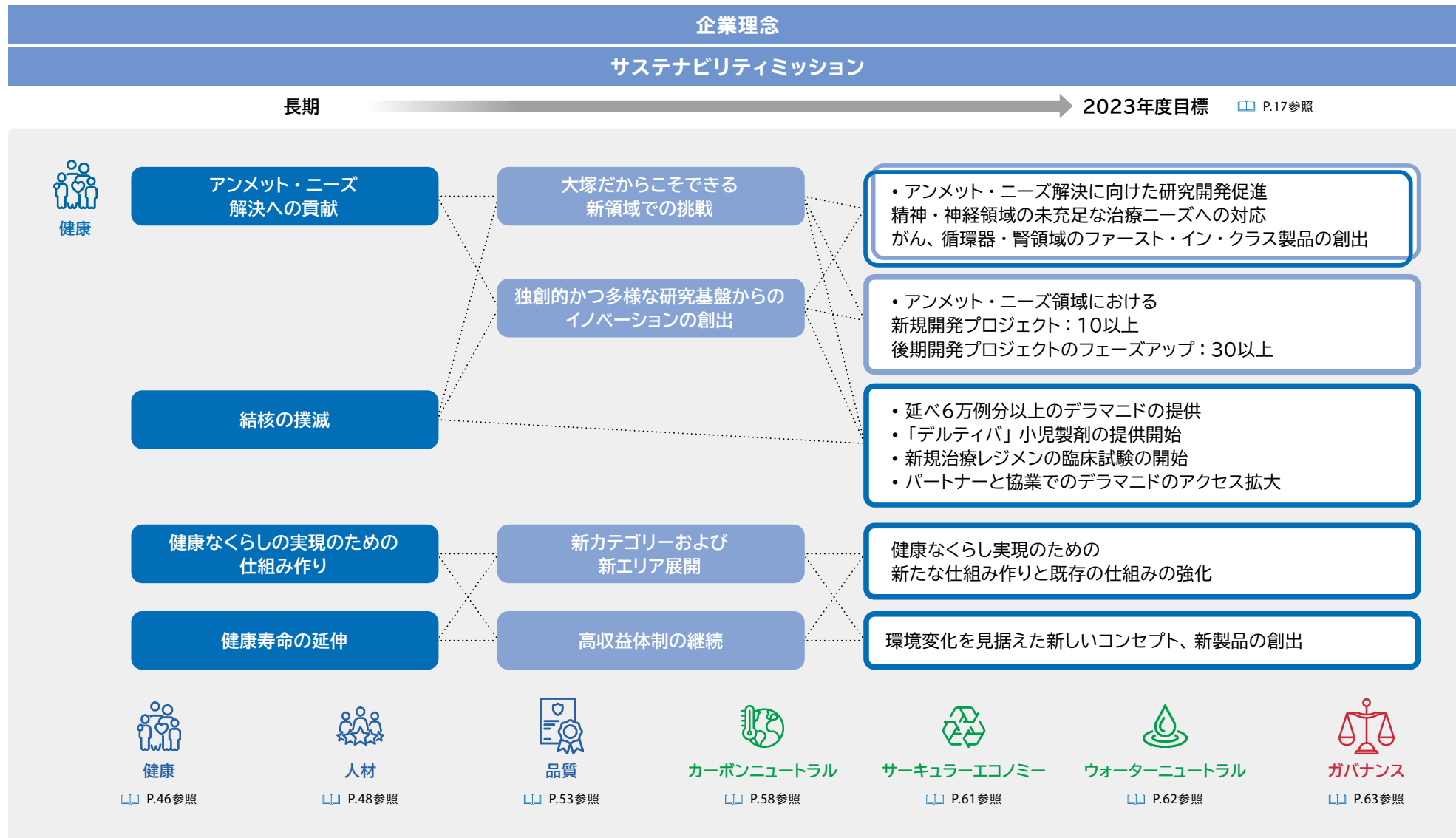
*4 PT大塚インドネシア、PTアメルタインダ大塚、PTウィダトラバクティ、PTラウタン大塚ケミカル

*5 CO₂を排出しない再生可能エネルギーに由来する環境価値を利用した、実質的にCO₂フリーとなる電力（実質CO₂フリー電力）も含む

*6 ERM：エンタープライズリスクマネジメント

マテリアリティと中期経営計画の関係性

■ マテリアリティの内容 ■ 中期経営計画の内容



次期中期経営計画に向けて



グループ会社同士のシナジーによる 新たな価値の創造を実現していきます。

2022年の振り返り

2022年は売上収益1兆7,380億円、事業利益1,749億円と2021年から二桁の売上成長、増益を達成することができました。

医療関連事業においては主力のグローバル4製品が第3次中期経営計画の目標を2年前倒しで達成し、大きく売上を伸ばしています。臨床開発においては「レキサルティ」がアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）の適応で米国FDAから優先審査に指定され、医療機器事業においても超音波腎デナベーション（uRDN）システムがコントロール不良高血圧の適応で米国FDAに申請受理されています。

NC関連事業では「ポカリスエット」、「ネイチャーメイド」、N&S製品等の主要3ブランドを中心に安定した高い収益力を維持し、過去最高の売上収益、事業利益を達成することができました。一方で育成3ブランドにおいては新型コロナウイルスの拡大やロシアのウクライナ侵攻に伴うインフレの影響もあり、期待していたような大きな成長を遂げることができませんでした。

2023年の取り組み

2023年の売上収益は過去最高となる1兆8,000億円、事業利益は第3次中期経営計画における2023年計画を上回る2,100億円を目指します。

医療関連事業では引き続きグローバル4製品の価値最大化を目指すとともに、後期開発プロジェクトの着実な試験遂行、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に取り組んでいきます。特に「レキサルティ」のアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）、uRDNシステムのコントロール不良高血圧に対する米国での審査結果は今後の成長戦略にとって非常に重要です。

NC関連事業では主要3ブランドを中心としたさらなる事業規模の拡大に取り組むとともに、将来の事業を支える育成3ブランドの成長加速を目指します。また、独自のトータルヘルスケア企業として、大塚ならではの新しいコンセプトの製品創造と新規市場創造にも取り組んでいきます。「女性の健康」というテーマでは、米国でも2021年にユコラ社を買収後に「Women's Health Business Unit」を立ち上げており、さらなる成長加速を目指します。

成長戦略を支える大塚のグループ経営

大塚グループは現在196社のグループ会社で成り立っていますが、歴史的に各社の自主性を重んじ、各社が互いに切磋琢磨しながらさまざまなイノベーションを生み出してきました。その中で異なる事業領域において医薬品からの発想に基づいた技術を応用し、「ボンカレー」や「ポカリスエット」、「カロリーメイト」といったヒット製品が生まれてきたのはよく知られていると思います。

日々の健康の維持と増進をサポートするNC製品、疾病の診断から治療までを担う診断薬、治療薬や治療デバイス、輸液や経腸栄養剤など広く臨床栄養に貢献できる製品群により、トータルヘルスケアに貢献できるのが大塚独自の強みです。今後も大塚ホールディングスが中心となって事業会社各社とコミュニケーションをとりながら事業会社間の橋渡しを行い、各社のアセットを最大限有効活用すべく成長戦略をサポートしていきます。

過去・現在の中期経営計画の振り返り、次期中期経営計画に向けて

第3次中期経営計画の詳細はこちら

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


大塚グループは“Otsuka people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、トータルヘルスケア企業として世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業の実現を目指し、中期経営計画を策定しています。

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

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)	〈進行中〉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	2013年度計画 (2011年5月発表) ● 売上収益：13,300億円 ● 研究開発費：2,000億円 ● 営業利益：2,000億円 ● 純利益：1,300億円 ● EPS：230円 ● ROE：10%以上	2018年度計画 (2014年8月発表) ● 売上収益：14,400億円 ● 研究開発費投資前営業利益：3,700億円 ● 研究開発費：1,700億円 ● 営業利益：2,000億円 ● ROE：8～10%	2023年度計画 (2019年5月発表) ● 売上収益：17,000億円 ● 研究開発費投資前事業利益：4,600億円 ● 研究開発費：2,600億円 ● 事業利益：2,000億円 (CAGR10%以上) ● ROE：8.0%以上
実績	2013年度実績 売上収益・純利益は、当初計画を上回り伸長 ● 売上収益：14,528億円 ● 研究開発費：2,490億円 ● 営業利益：1,987億円 ● 純利益：1,510億円 ● EPS：278.1円 ● ROE：10.8%	2018年度実績 収益構造の多様化を確立 ● 売上収益：12,920億円 ● 研究開発費投資前営業利益：3,244億円 ● 研究開発費：1,929億円 ● 営業利益：1,083億円 ● ROE：4.7%	2022年度実績 ● 売上収益：17,380億円 ● 研究開発費投資前事業利益：4,501億円 ● 研究開発費：2,752億円 ● 営業利益：1,503億円 2023年度見込み* ● 売上収益：18,000億円 ● 事業利益：2,100億円
課題	医療関連事業 ● コア治療領域フランチャイズの強化 ● 売上構成の多様化 NC関連事業 ● バリューチェーンを支える経営資産の見直し ● グローバル展開の加速 ● 収益性改善	医療関連事業 ● 既存事業価値の最大化 ● “大塚だからできる”新領域での挑戦 ● 独自のかつ多様な研究基盤からのイノベーション創出 NC関連事業 ● 環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出 ● 新カテゴリー・新エリア展開への挑戦 ● 高利益率体制の継続	● 医療・NCの主力製品・ブランドの着実な成長 ● 積極的な研究開発投資を行い、次期中期経営計画以降の収益を牽引する新薬開発の継続 ● 主力製品・ブランドへの戦略的な取り組み ● 次世代の事業・製品への取り組み ● 成長投資と株主還元との両立 ● 将来への成長投資と株主還元資金の確保

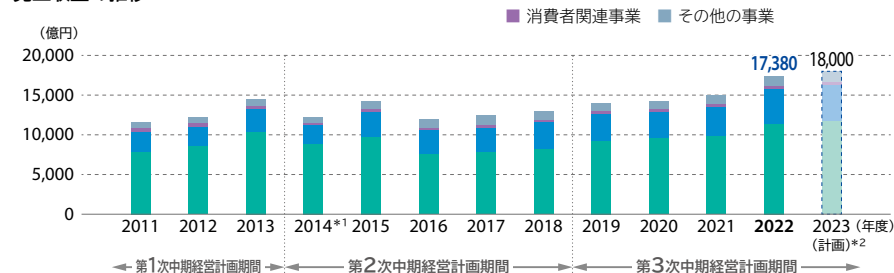
* 2023年2月公表値

過去・現在の中期経営計画の振り返り、次期中期経営計画に向けて

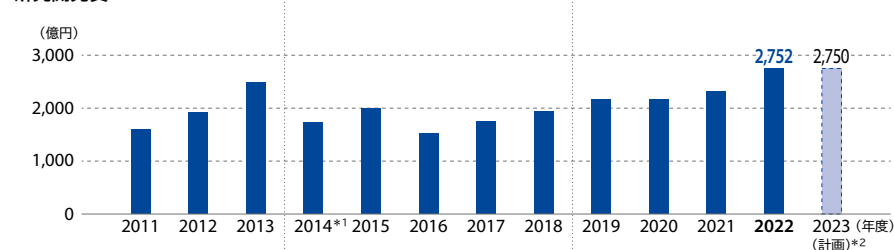
業績推移

大塚グループは多様な事業を展開していることが特長であり、特に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、利益構造の改革による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積極的な研究開発投資で支えることで、新たな価値創造によりさらなる飛躍を目指します。

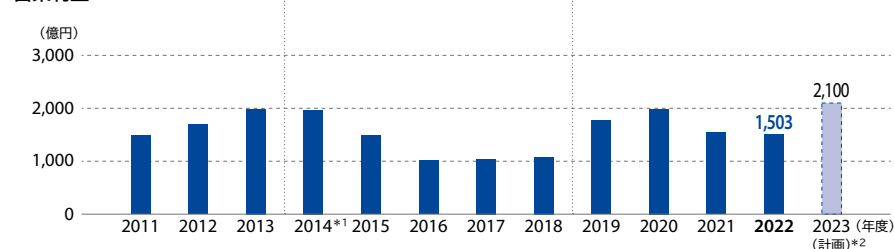
売上収益の推移



研究開発費



営業利益



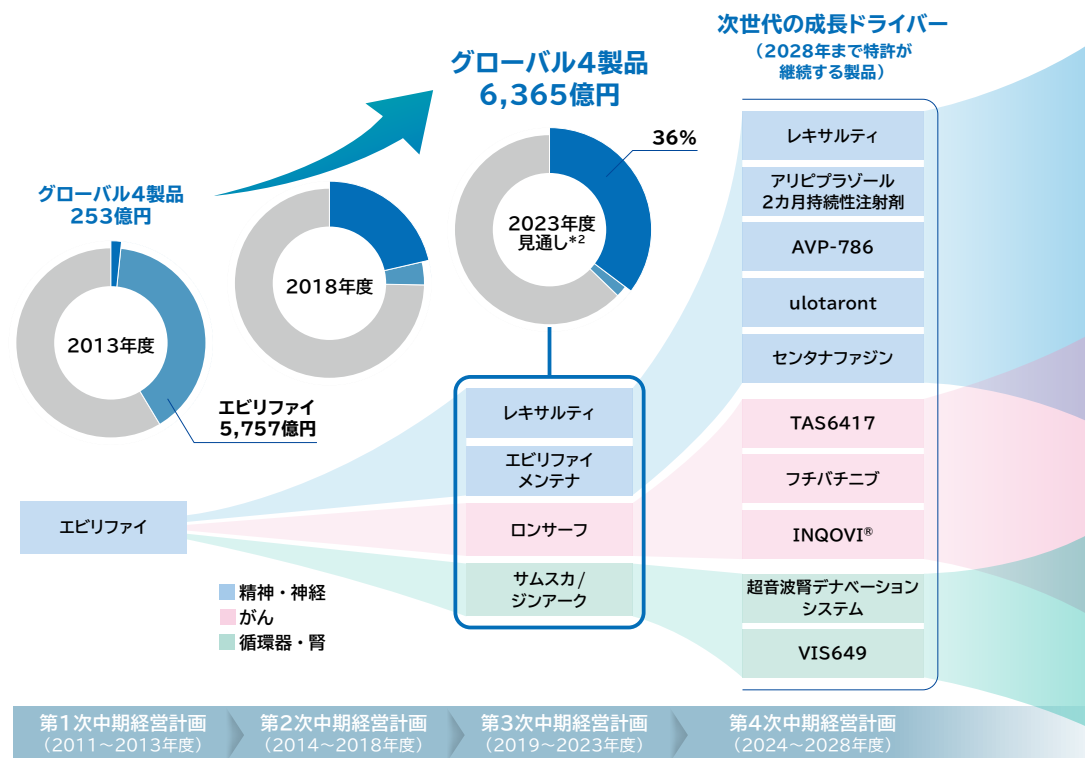
*1 2014年については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9か月間の数値を記しています。

*2 2023年2月公表値

次世代の成長ドライバー育成

2013年は売上の約4割が「エビリファイ」1製品に由来していたため、収益構造の多様化を目指し、第1次および第2次中期経営計画期間中に積極的に投資を実施し、重点施策を着実に進めてきました。

その代表的な成果がグローバル4製品であり、現在の売上合計は2013年当時の「エビリファイ」を超えるまでに成長し、収益源の多様化ならびに業績を牽引する成果を生み出しています。進行中の第3次中期経営計画では、次世代の成長ドライバーの育成にも積極的に取り組み、第4次中期経営計画期間においては2028年まで特許が継続するグローバル製品を10製品へ、それぞれの疾患領域でも製品数を増やしていきます。



CFOメッセージ



第3次中期経営計画の進捗状況（2022年度実績）

新型コロナウイルス感染拡大や、原材料費・エネルギーコストの高騰、急激な為替変動など、第3次中期経営計画策定時では想定していなかったさまざまな外的影響を受けましたが、「独自のトータルヘルスケア企業」として、生活に必要な医療関連事業および健康に寄与するNC関連事業を両輪として多様なビジネスを展開する強みを活かし、これらの影響を乗り切ることができました。

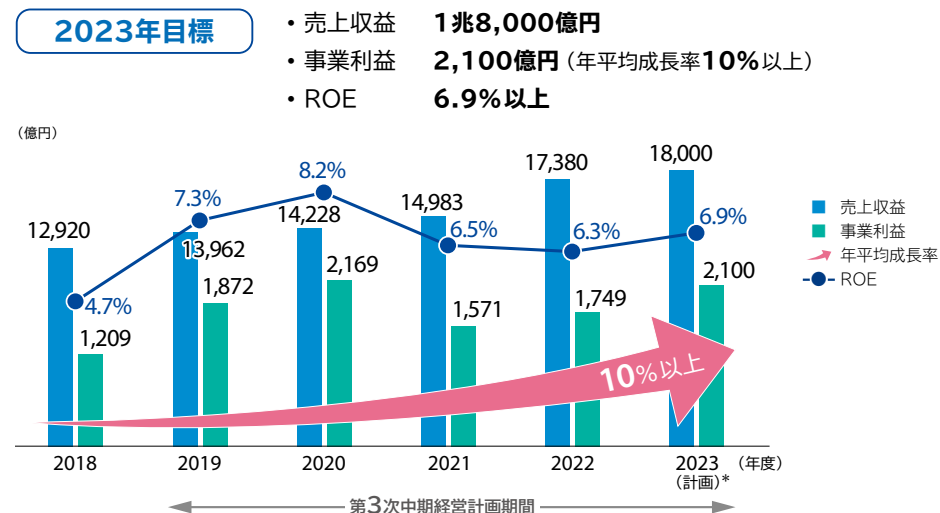
売上収益は、医療関連事業のグローバル4製品とNC関連事業の主要・育成3ブランドの増収だけでなく、すべてのセグメントにおいて増収となった結果、前期比+16.0%の1兆7,380億円となりました。事業利益は、積極的な研究開発費を確保しながらも、販売管理費を計画どおりコントロールすることで前期比+11.3%の1,749億円と大きく増加し、第3次中期経営計画の最終年度となる2023年度の目標達成に確かな手応えを得られました。今後も、金融不安や為替変動のリスクなど外部環境がもたらす事業への影響を精査しつつ、機動的に対応することにより、中期経営計画の達成を目指します。

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で、イノベーション創出による社会貢献につなげます。

第3次中期経営計画進捗状況

計画骨子

第3次中期経営計画期間を「独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進する5年間」と位置付けています。医療関連事業とNC関連事業において、「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」、「資本コストを意識した経営の実践」に取り組むことで持続的な成長を維持し、成長投資と株主還元の両立に注力しています。



* 2023年2月公表値

CFOメッセージ

2023年度計画

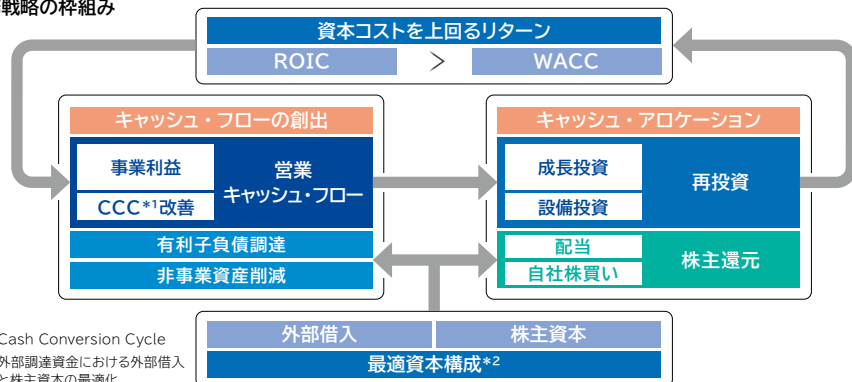
中期経営計画最終年度となる2023年は、グローバル4製品およびNC関連事業の成長により、売上収益は過去最高となる前期比620億円増加の1兆8,000億円を計画しています。グローバル4製品に関しては、すでに中期経営計画最終年度の売上計画4,800億円を2年前倒しで達成しており、新たに6,365億円の売上収益を目指します。また、NC関連事業でも「ポカリスエット」は市場の成長率を超えてアジアを中心に伸ばしており、さらなる販売エリア拡大も進めています。「ネイチャーメイド」は当初計画より前倒しで2021年に1,000億円の売上収益を達成しており、引き続き成長しています。

事業利益は、新製品・新領域への積極的な成長投資および共同販売費の増加で販売管理費が増加しますが、増収および既上市製品の販売管理費率の減少により前期比351億円増加の2,100億円を計画しています。外部環境が大きく変化している中でも、独自のトータルヘルスケア企業として真価を発揮し、第3次中期経営計画を超えた成長を目指します。

キャッシュ・フロー

第3次中期経営計画期間中のキャッシュ・フローは、さまざまな外的要因があったにもかかわらず、好調な事業利益に加え、資産効率改善に努めた結果、営業キャッシュ・フローを安定して創出しています。また、社債を初めて発行し、調達手段の多様化にも取り組みました。この獲得したキャッシュを「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」のために、製品・パイプラインの強化への積極的な研究開発投資や、新たなエリア展開に伴う設備投資等の成長投資および株主還元のアロケーションする一方で、内部留保として確保しました。これは将来の成長投資や今後の金利上昇を見据えた借入金の削減、

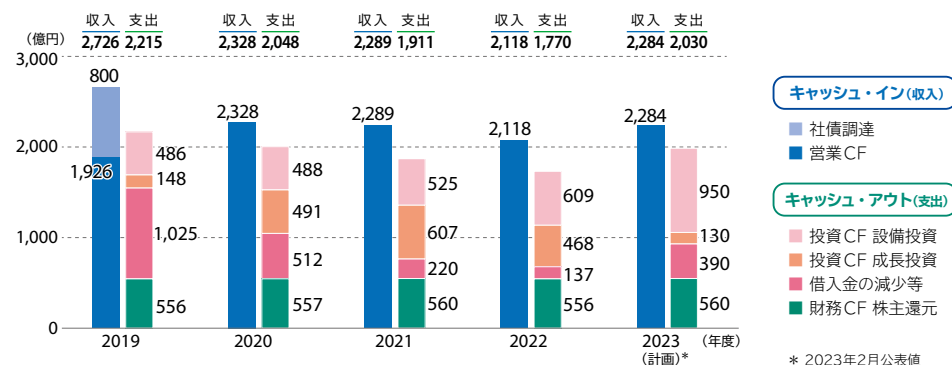
財務戦略の枠組み



*1 Cash Conversion Cycle
*2 外部調達資金における外部借入と株主資本の最適化

および金融不安による資金調達リスク対応として確保したものです。2023年度は、北米において5月に承認された「レキサルティ」のアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）の適応症や、uRDNシステムの承認という医療関連事業の重要なマイルストーンイベントがあり、現在は資金を確保しています。今後も成長機会に応じ、機動的に投資をしつつ、利益の成長に応じた株主還元のバランスを考えたキャッシュ・アロケーションを実施していきます。

キャッシュ・フローの推移



企業価値向上に向けた取り組み

(1) ROIC マネジメント

第3次中期経営計画において、「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」と「資本コストを意識した経営の実践」を大塚グループ全体で浸透させ、既存事業からのキャッシュ・リターンを最大化し、既存事業から得られたキャッシュを成長分野への再投資と安定継続的な株主還元適切に配分する、という方針を掲げました。

第3次中期経営計画期間は、「資本コストを意識した経営の実践」の導入期間として位置づけており、資本コスト（WACC）を大塚グループ全体で5.5%と設定し、資本コストを上回る安定的な事業リターンを確保することを目指しています。現在ROICマネジメントの浸透に注力しており、グループ全体でROICを意識した投資立案や計画立案を開始しています。ROICマネジメントを浸透させることは、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重要な施策と考えています。財務面から大塚の企業文化である「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を実践し続けるための安定した財務基盤を構築することが、イノベーション創出による社会貢献につながると考えています。具体的な個別の実践と2023年度の取り組みは次ページ以降となります。

CFOメッセージ

既存事業の売上収益最大化

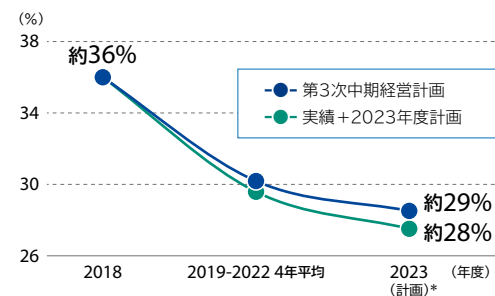
第3次中期経営計画における骨子の「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」の取り組みとして、当社事業の両輪である医療関連事業とNC関連事業の既存事業の売上収益最大化を目指します。医療関連事業は、グローバル4製品のさらなる売上収益拡大に加え、輸液事業や他の治療薬の売上収益を最大化する適切な人的資本、経費の配分を実施しています。また、製品・パイプラインの多様化に伴い、開発・販売権を導出し、他社とのライセンス契約を通じてロイヤリティ収入も拡大させています。NC関連事業は、主要3ブランドのさらなる事業規模の拡大および育成3ブランドの製品価値の訴求により成長を加速させます。ブランド価値の訴求に加え、第3次中期経営期間中に新たに進出したエリアの事業を拡大していきます。

既存事業の経費効率化

医療関連事業の既上市製品については、販売管理費率の目標を定め、経費をコントロールすることでコスト最適化を実践しています。販売管理費率は、第3次中期経営計画最終年度に目標としていた29%を2022年度中に達成しており、2023年度はさらに改善を目指します。

NC関連事業は、競合会社が積極的に投資を進める中、大塚独自の製品価値訴求方法で、効率のかつ規律ある経費の使用を実践しています。

医療関連事業の既上市製品販売管理費率推移



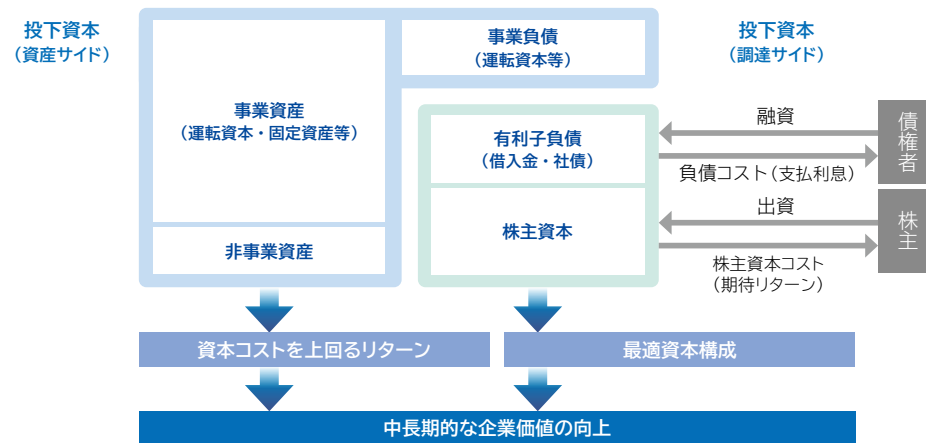
* 2023年2月公表値

バランスシートを意識した事業運営

投下資本から見た資産サイドに関しては、事業資産の効率的な運用を意識し、棚卸資産の適正水準維持等による運転資本のコントロール、固定資産管理の強化、政策保有株式の定期的検証と組み換えなどを推進しています。非事業資産は、継続的に事業への有効活用および売却による見直しを実施しています。

調達サイドは、有利子負債の圧縮による、金融不安に左右されない安定した財務基盤の構築と資本効率の向上を目指しつつ、外部からの資金調達が必要な場合は、調達コスト、調達に要する時間、D/Eレシオなどのバランス、格付などから総合的に判断し、有利子負債と株主資本の最適資本構成を目指します。

投下資本から見たROICマネジメント



2023年度の取り組み

2023年度は、第3次中期経営計画の最終年度として、目標達成に取り組むとともに、第4次中期経営計画立案の重要年度です。ROICマネジメントをさらに浸透させ、第4次中期経営計画に織り込むとともに、ROICマネジメントの本格運用に向けて準備を進めてまいります。2023年度は引き続き、売上収益の最大化に加え、さらなる経費効率化の実践、各事業・製品ごとの収益構造の見える化と今後の大塚グループに適した経営指標の検討、バランスシートを意識した効率的な資産・負債管理に取り組みます。あわせて、次期第4次中期経営計画でのROICマネジメントの運用に向け、ROICツリーに連動したKPIの具体化に取り組みます。

(2) 新たな価値創造をサポートする財務戦略の枠組み

コーポレート部門の取り組み

コーポレート部門を中心に全社的な基盤を整備することで、円滑な事業推進をサポートし、間接部門コストの最適化を実践しています。エリアを日本、北米、欧州、アジア、中国の管理体制で横断的にガバナンス体制強化を図りながら、シェアードサービスの拡大、IT基盤の強化、グループ内金融の推進、プロキュアメント機能の効率化を図っています。例えば、グループ内金融推進の取り組みとして、キャッシュ・マネジメント・システム (CMS) を導入し、エリアをまたいだ会社間の資金融通により資金効率を高めることで、外部からの借入金および支払利息を縮小し、キャッシュ創出力の向上に貢献しています。

CFOメッセージ

コーポレート部門のエリアごとの取り組み

エリアごとの状況	
日本	2019年に大塚ビジネスサポートを分社化し、人事、IT、会計業務の標準化と効率化を推進
北米	大塚アメリカ Inc. を中心に、人事、プロキュアメント、ファイナンス、ITの標準化と効率化を推進
欧州	ドイツに大塚ホールディングス ヨーロッパ GmbH を2021年に設立し、人事、ファイナンス、監査、コンプライアンス、法務、税務業務の標準化と効率化を推進
アジア	ファイナンス、IT、会計業務の標準化と共有およびシェアードサービスを推進
中国	大塚（中国）投資有限公司を中心に人事、ファイナンス、IT、監査、コンプライアンスの業務の効率化を推進

成長投資資金の源泉

成長投資資金は、原則、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を日本、米国、中国を中心にCMSを活用し、事業セグメントをまたいで有効活用しています。外部からの資金調達が必要な場合には、コマーシャル・ペーパー（CP）、社債、銀行借入、株式発行などで臨機応変に対応できる準備を整えています。金融不安により一部の調達手段が利用できなくなることも想定し、事業機会を逃さないように備えています。

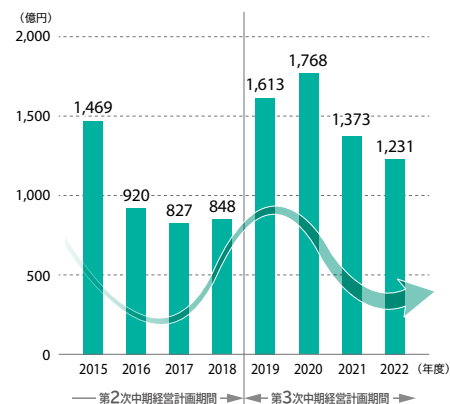
成長投資資金の配分

大塚グループは、イノベーションにより社会に貢献することを大切にしているため、企業価値向上と社会貢献を実現する投資案件を継続的に検討し、時期を逃さず投資を行うことを基本方針としております。このための投資資金は、既存事業のオーガニックな成長から創出されたキャッシュを利用し、医療関連事業とNC関連事業を中心に、大塚グループ全体の将来の成長に寄与する案件毎に優先順位をつけて配分しています。その具体例として、医療関連事業では、重点領域である精神・神経領域、がん領域、循環器・腎領域において製品・パイプラインを強化するための持続的な研究開発投資だけでなく、超音波腎デナベーション治療などの新たなアプローチを提供する医療機器事業に投資しています。NC関連事業では、新エリアへの販路拡大投資に加え、育成3ブランドの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。

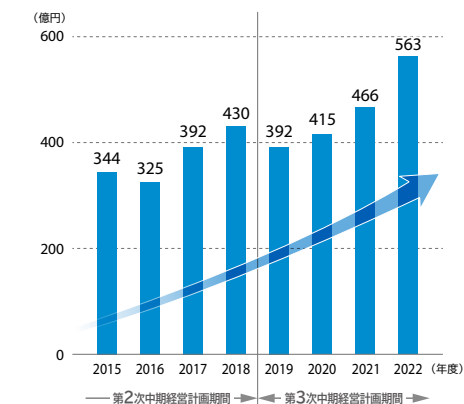
コングロマリット型経営による財務の安定

医療関連事業は、パテントクリフの存在により、独占販売期間満了後に収益が激減するボラティリティの高い事業です。その影響を低減させるためには、持続的な研究開発投資により新薬を上市し続ける必要がありますが、研究開発投資には多額のキャッシュが必要となるうえ、成功も保証されていません。大塚グループでは、既存の医療関連事業から生み出されるキャッシュだけでなく、NC関連事業を中心とした医療以外の事業から創出される安定したキャッシュにより、投資活動を継続し、パテントクリフの影響を低減できています。多様なビジネス展開は、事業領域を超えてイノベーションを生み出すシナジー効果だけでなく、財務面におけるコングロマリット型経営のメリットと考えています。

医療関連事業の営業利益推移



NC関連事業の営業利益推移



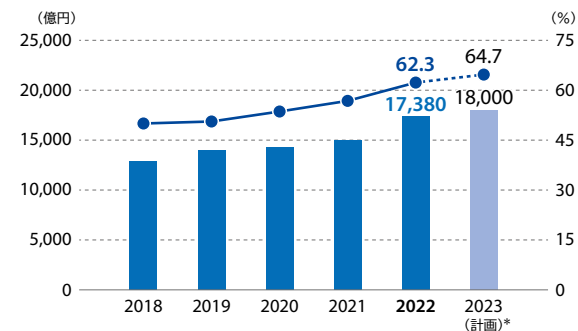
(3) 株主還元方針

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

第3次中期経営計画期間中は、さまざまな外的要因により収益が変動しましたが、安定した営業キャッシュ・フローの確保と安定継続的な配当を実施しています。第3次中期経営計画の結果と財務状況、および第4次中期経営計画期間の成長投資計画とのバランスを考慮し、さらなる株主還元も検討していきます。

財務・非財務ハイライト

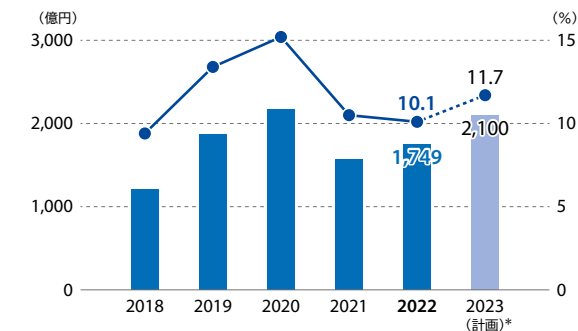
売上収益／海外売上収益比率



■ 売上収益 (左軸) ● 海外売上収益比率 (右軸)

売上収益は、医療関連事業のグローバル4製品とNC関連事業の主要・育成3ブランドを中心に全セグメントで成長を続けています。海外売上収益比率は、特に北米エリアの成長に伴って、年々増加しています。

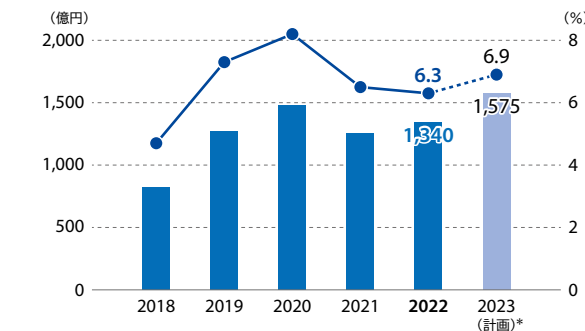
事業利益／事業利益率 (対売上収益)



■ 事業利益 (左軸) ● 事業利益率 (右軸)

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

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

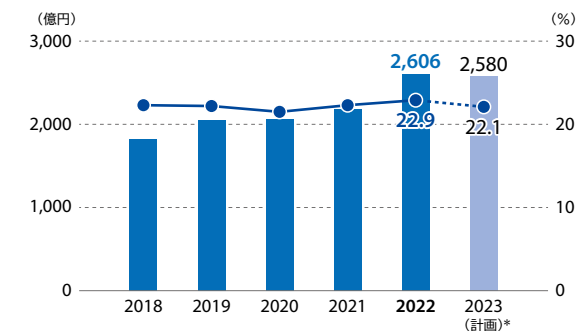


■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸) ● 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (右軸)

2023年計画のROEは6.9%と前期比0.6%増加を見込んでいます。資本コストを意識した経営の実践をすることで、資本効率を改善させ、計画以上の達成を目指します。

医療関連事業

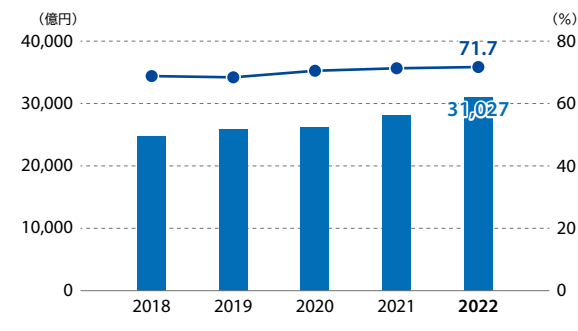
研究開発費／研究開発費率 (対売上収益)



■ 研究開発費 (左軸) ● 研究開発費率 (右軸)

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

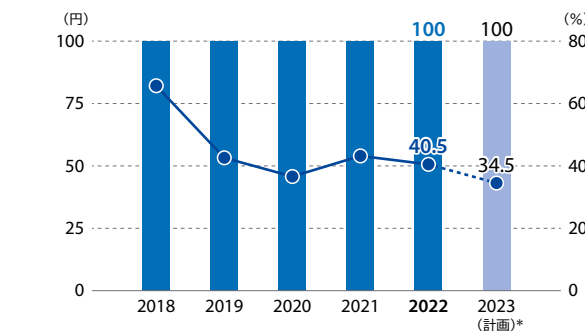
資産合計／親会社所有者帰属持分比率



■ 資産合計 (左軸) ● 親会社所有者帰属持分比率 (右軸)

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

1株当たり配当金／配当性向



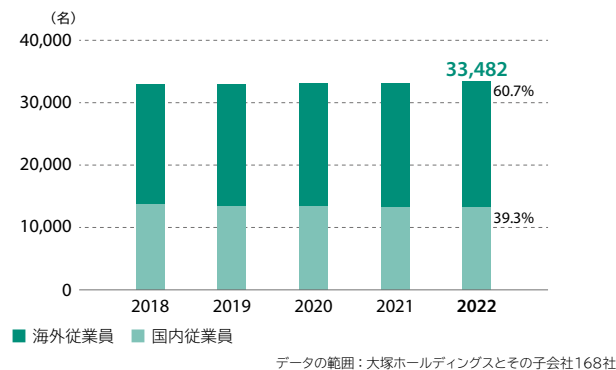
■ 1株当たり配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)

株主還元につきましては、利益成長に応じた安定的な配当を基本としています。第3次中期経営計画の結果と財務状況、及び第4次中期経営計画期間の成長投資計画とのバランスを考慮し、さらなる株主還元も検討してまいります。

* 2023年2月公表値

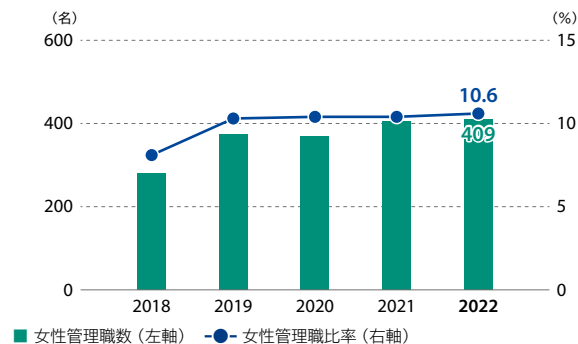
財務・非財務ハイライト

従業員数



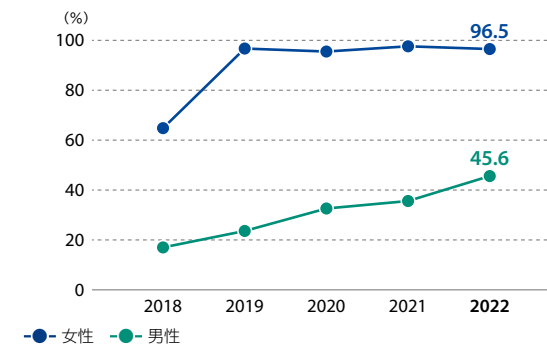
6割の従業員が海外で活躍し、グローバル展開を推進しています。

女性管理職数／女性管理職比率*1



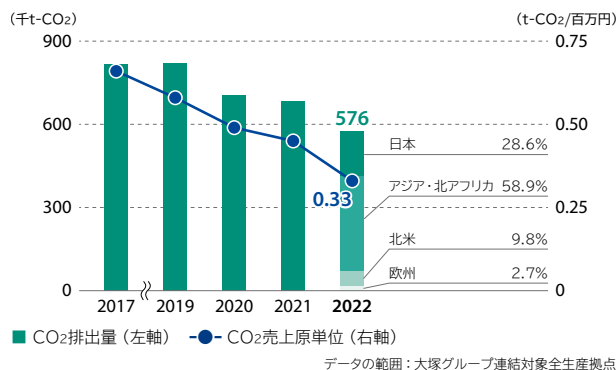
女性活躍推進の施策により、女性管理職比率は向上しています。

育児休業取得率*2



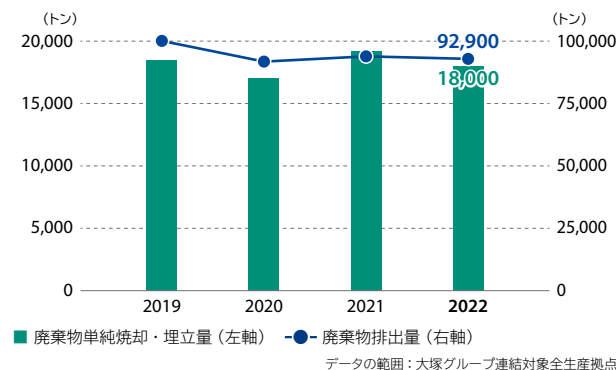
社員の意識変革を促すセミナーや男性の育児休業取得促進のための新制度施行などにより、取得率が増加しています。

CO₂排出量／CO₂売上原単位



CO₂フリー電力や太陽光発電設備の導入による再生可能エネルギーの活用、コージェネレーションシステム設備の導入によるエネルギー利用効率の最大化や燃料転換などにより、CO₂排出量は前年比15.5%の削減となりました。

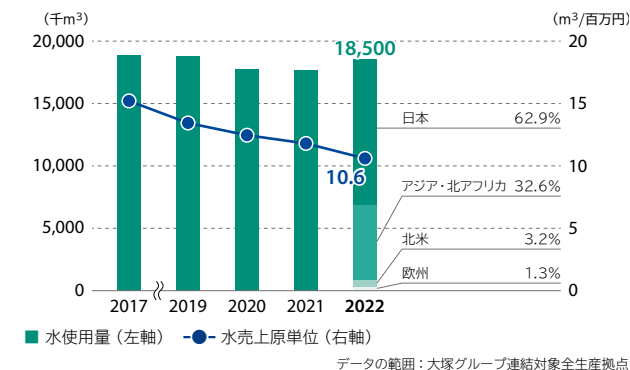
廃棄物単純焼却・埋立量／廃棄物排出量



グローバル総排出量は前年比1.1%減、単純焼却・埋立は2019年比2.7%減となりました。

* 廃棄物データ見直しにより、数値を改定。

水使用量／水売上原単位



グローバル水使用量は、国内工場でのプラント再稼働等の要因により前年比4.2%増、水売上原単位は2017年比30.3%減となりました。

* 1,2 データの範囲：2017-2018年度は6社（大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品）
 2019年度は9社（上記6社と大塚ファーマシューティカル 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9社と大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス）
 2021年度は19社（上記11社と大塚電子、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19社と大塚ファーマシューティカルヨーロッパ）
 *2は上記のうち、国内の会社のみ該当

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

NC関連事業



- | 機能的飲料・機能的食品等
- | OTC医薬品・医薬部外品
- | 健粧品*

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

消費者関連事業



- | 飲料
- | 食品
- | 酒類

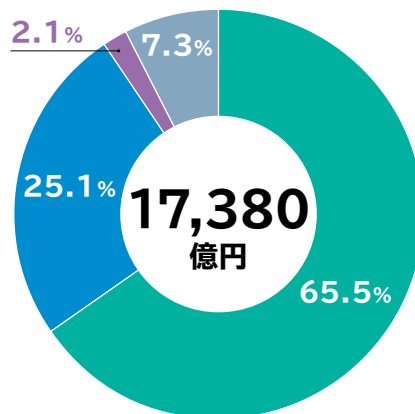
その他の事業



- | 機能化学品
- | ファインケミカル
- | 倉庫・運輸
- | 包装
- | 電子機器

売上収益*

事業セグメント別 (2022年度)

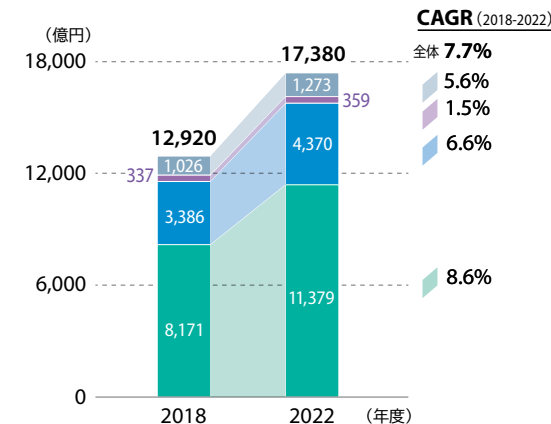


- 医療関連事業
- NC関連事業
- 消費者関連事業
- その他の事業

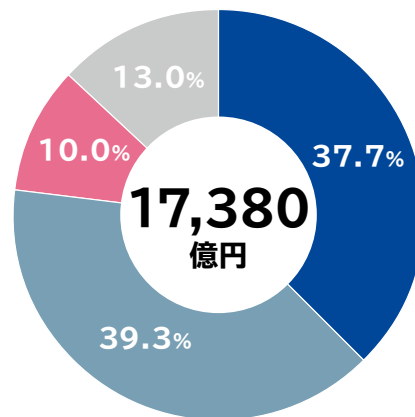
* 外部顧客に対する売上収益

売上収益の推移とCAGR

事業セグメント別

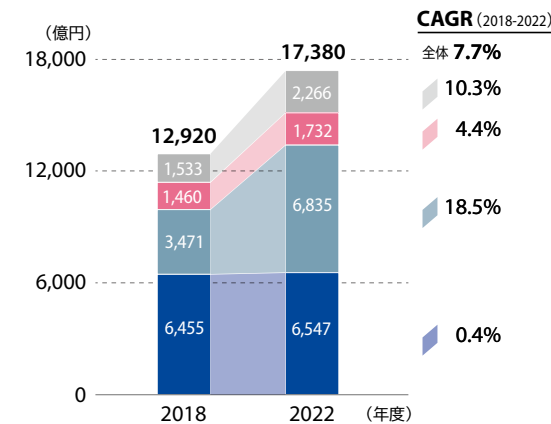


地域別 (2022年度)



- 日本
- 北米
- 欧州
- その他

地域別



事業戦略

医療関連事業

<https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/>

P.17参照



第3次中期経営計画戦略骨子

- ・ 既存事業価値の最大化
- ・ “大塚だからできる”新領域での挑戦
- ・ 独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出

業績目標

最終年度／2023年度の
売上収益計画：1兆800億円（すでに達成）
事業利益計画：1,450億円（すでに達成）

期間中の成果

- ・ グローバル4製品が最終年度／2023年度の売上収益計画を2021年度に達成
- ・ 製品・パイプライン 37品目追加

2022年度の取り組み

第3次中期経営計画における戦略骨子は、既存事業価値の最大化、「大塚だからできる」新領域での挑戦、独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出としています。

2022年は、当事業で成長ドライバーと位置づけている「エビリファイ メンテナ」「レキサルティ」「サムスカ/ジンアーク」「ロンサーフ」のグローバル4製品を中心に売上を伸ばすことができました。その結果、第3次中期経営計画における2023年度の売上計画1兆800億円を1年前倒しで達成し、医療関連事業の売上高は1兆1,379億円となりました。また、事業利益についても2023年度の計画1,450億円を1年前倒しで達成し、1,519億円となりました。

グローバル4製品の売上進捗状況

グローバル4製品は、いずれも海外でのエリア展開や適応追加、ならびに製剤の利便性に対する認知向上に向けた取り組みなどが寄与して、2022年度の売上収益の合計は前年比+26.4%の6,192億円となりました。第3次中期経営計画最終年度4,800億円の計画を2021年度にすでに達成しており、2022年度も引き続き大きく成長しました。

売上収益

9,775億円 → 1兆1,379億円

2021年12月期

2022年12月期

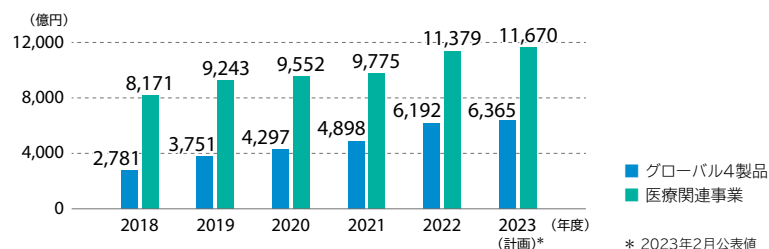
事業利益

1,399億円 → 1,519億円

2021年12月期

2022年12月期

医療関連事業：売上収益の進捗状況



(億円)	2021年度売上収益	2022年度売上収益	前期比	2023年度売上収益計画*	上昇率
エビリファイ メンテナ	1,303	1,654	+26.9%	1,785	+7.9%
レキサルティ	1,211	1,691	+39.7%	1,950	+15.3%
サムスカ/ジンアーク	1,924	2,272	+18.1%	2,005	△11.8%
ロンサーフ	461	575	+24.8%	625	+8.7%
合計	4,898	6,192	+26.4%	6,365	+2.8%

* 2023年2月公表値

事業戦略 医療関連事業

エビリファイ メンテナ

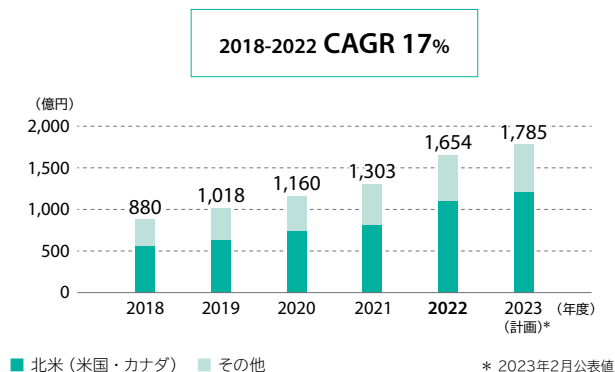
アリピプラゾール|持続性抗精神病薬

2022年度、米国では服薬アドヒアランスに課題がある双極性障害や統合失調症患者に対する製品の有用性の訴求や、対面による情報提供活動の増加等により処方数が伸長し、為替影響もあり大幅増収となりました。日本では、2020年9月に双極Ⅰ型障害における気分エピソードの再発・再燃抑制の効能が追加となり、売上収益は堅調に推移しています。欧州でも、主要市場を中心に増収となりました。

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



「エビリファイメンテナ」売上収益推移



レキシサルティ

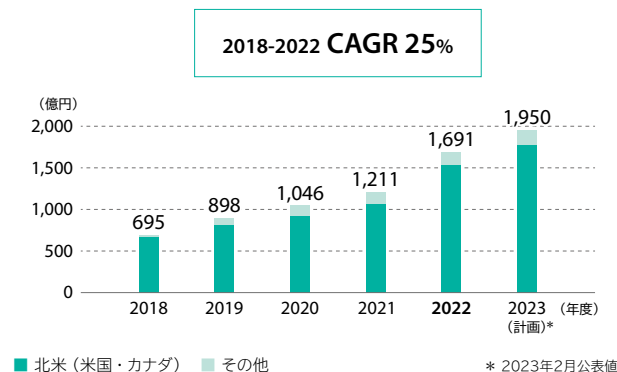
ブレクスピプラゾール|非定型抗精神病薬

2022年度、大うつ病補助療法及び統合失調症治療薬として販売する米国では、広告の活用や対面による情報提供活動の増加等により処方数が伸長し、為替影響もあり大幅増収となりました。日本では、2021年11月にOD錠が発売され、利便性の向上とともに情報提供活動を強化し、売上収益は堅調に推移しています。

現在、精神・神経疾患における未充足な治療領域へのさらなる貢献を目指し、複数の臨床試験が進行しており、2023年5月にはアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）について米国FDAより効能追加承認を取得しました。この承認により、本剤は米国において本適応を有する初めての抗精神病薬となりました。



「レキシサルティ」売上収益推移



事業戦略 医療関連事業

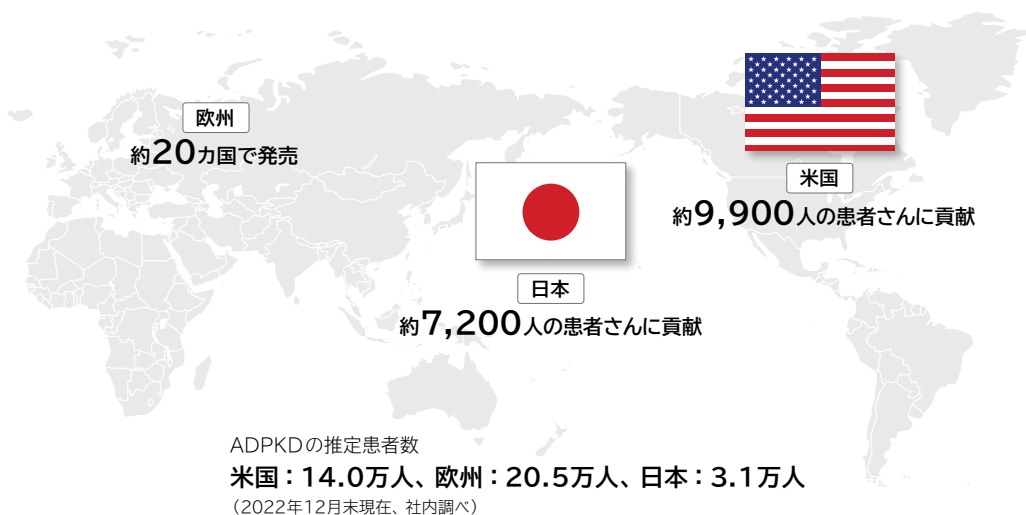
サムスカ/ジンアーク

トルバプタン|V₂-受容体拮抗剤

2022年度、「サムスカ」は心不全・肝硬変における体液貯留や常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）等の治療薬として販売する日本では、心不全・肝硬変における体液貯留の効能において後発医薬品への切り替えによる影響を受け減収となりました。また、低ナトリウム血症治療薬として販売する米国、抗利尿ホルモン不適合分泌症候群（SIADH）による低ナトリウム血症の治療薬として販売する欧州では、独占販売期間満了に伴い後発医薬品が発売されています。

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

ADPKD治療薬としてのグローバル展開



ロンサーフ

トリフルリジン・チピラシル|抗悪性腫瘍剤

2022年度、米国では新型コロナウイルス感染拡大以降、経口抗がん剤の使用が推奨されており*1,2、為替影響もあり増収となりました。処方数は堅調に推移しました。

グローバルでは切除不能進行・再発結腸・直腸がん治療薬として2022年12月末時点において100カ国・地域で承認を取得しており、処方数が拡大しています。また、切除不能進行・再発大腸がんを対象とした試験（試験名：SUNLIGHT試験）の結果、「ロンサーフ」にペバシズマブを併用した群が、ロンサーフ単剤群に対して主要評価項目である全生存期間を延長し、2023年4月に米国FDAより優先審査指定で申請が受理されました。

一方、切除不能進行・再発胃がん治療薬としての承認国数および処方も拡大しており、日米欧を中心とした世界中のがん患者さんの治療に貢献しています。

*1 Pelin Cinar et al., Safety at the Time of the COVID-19 Pandemic: How to Keep our Oncology Patients and Healthcare Workers Safe. J Natl Compr Canc Netw, 2020 Apr 15;1-6.

*2 ASCO. COVID-19 Patient Care Information, Cancer Treatment and Supportive Care. <https://www.asco.org/covid-resources/patient-care-info/cancer-treatment-supportive-care>, Accessed 20 January 2023

● トータルヘルスケアを目指す現場から

SUNLIGHT試験が切り開いた「ロンサーフ」の可能性

SUNLIGHT試験は、2つの前治療を行った切除不能な進行・再発の大腸がんを対象とした、ロンサーフ単剤療法（以下、単剤療法）と「ロンサーフ」とペバシズマブの併用療法（以下、併用療法）を比較した国際共同比較フェーズ3試験です。今回の試験は、大鵬薬品の米国子会社大鵬オンコロジー、提携会社であるセルヴィエ社の2社共同で実施しています。コロナ禍で行われた難しい試験でしたが、大鵬薬品は両社と密に連携し、ロンサーフ開発経験の共有や試験デザイン・実施中の問題解決の協議などを行い、試験成功に導きました。試験の結果、併用療法が単剤療法に対し、全生存期間（OS）および無増悪生存期間（PFS）を有意に延長し、死亡リスクおよびがん増悪リスクをそれぞれ39%、56%低減させ、併用療法の安全性も確認されました。

「ロンサーフ」は経口剤であることから患者さんが日常生活を送りながら治療ができ、生活の質（QOL）を維持した状態で日常を送れる可能性があります。今回の結果によって「ロンサーフ」がこれまで以上に、全世界のがん治療中の患者さんおよびそのご家族に貢献できると考えています。



大鵬薬品
開発一部一課
プロダクトチェア（TAS-102）
長谷川 泰造

事業戦略 医療関連事業

2023年度事業戦略

■ 後期開発プロジェクトの着実な試験遂行とパイプラインのさらなる拡充

大塚グループでは精神・神経領域、がん・がんサポーターケア領域を重点領域とし、循環器・腎臓領域などにおいても未充足疾患に焦点を当てた研究開発を進めています。

また、第3次中期経営計画の主要投資領域に沿って、既存の経営資産とシナジーを生み出す領域に投資を行い製品・パイプラインの強化を進めており、この4年間で合計37品目およびプロジェクトを追加しています。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を進めていきます。

■ 戦略的投資の実績

主要投資領域	主な成果
<ul style="list-style-type: none"> 精神・神経領域の製品・パイプラインの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 創薬から商業化の戦略を考える拠点を米国に設立 住友ファーマグループ提携 CT-152導入 OPC-214870臨床試験開始
<ul style="list-style-type: none"> 日本を中心とした製品・パイプラインの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発 臨床試験開始 ASTX030、TAS0953、OPC-415、OPF-109など計14プロジェクト 導入品 アールケタミン、バムペド酸、ボクロスポリン、TAS6417など計12品目 承認 「アジヨビ」「エンレスト」「モイゼルト」「サムタス」「ジェセリ」など計11品目
<ul style="list-style-type: none"> 新規技術 	<ul style="list-style-type: none"> 再生医療 オープンイノベーションの推進

■ 精神・神経領域

精神・神経領域では統合失調症や双極性障害、大うつ病などの精神疾患に対し高いポテンシャルを持つ開発品と製品群を保有しています。これらの精神疾患は、小児期から壮年期に発症するため、社

会生活や職業・学業に支障をきたします。また、世界的な高齢化に伴い、アルツハイマー型認知症の増加も懸念され、この疾患に伴う行動障害は患者さん本人の生活の質（QOL）に影響するのみならず、家族や介護者の負担、医療経済的な負担にもつながっています。

病気の原因やメカニズムが十分に解明されておらず、新薬の創出が極めて難しいため、満足な治療法が確立されていない精神・神経疾患も多く残されています。大塚グループは、1970年代から現在まで一貫して本領域の治療ニーズに貢献するべく、新しい創薬への挑戦を続けています。

低分子・高分子化合物だけではなく、デジタル技術を活用した高いポテンシャルを持つ多くの開発品と製品群を揃えており、当領域におけるグローバルプレイヤーとして、世界トップクラスを目指します。

■ がん・がんサポーターケア領域

独自の創薬基盤や新たな創薬技術・手法への取り組みによる事業価値最大化

大塚薬品が歴史的に構築してきた独自のバイオケミカルモジュレーション*1創薬や、標的へ特異的に共有結合するシステイノミクス創薬*2、大塚製薬子会社のアステックス社のフラグメント創薬*3など、独自の創薬基盤技術が幅広いポートフォリオの構築を支えています。例えば、システイノミクス創薬基盤から見出された「LYTGOBI」は、2022年10月に「前治療歴を有するFGFR2融合遺伝子またはその他の再構成を伴う切除不能な局所進行または転移性肝内胆管がん」の適応で米国FDAより承認を取得しました。「ジェセリ」も2022年に厚生労働省からがん化学療法後に増悪した消化管間質腫瘍の効能・効果で製造販売承認を取得し、発売しています。また、パートナー企業と連携し、アンメット・ニーズの解決のため、開発のスピードアップを推進しています。さらには、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、有望なベンチャー企業との提携機会を探り、がん免疫療法を中心に開発パイプラインの拡充や革新的な創薬基盤技術の取得に取り組んでいます。

大塚製薬では、外部との協業を軸に遺伝子改変T細胞療法など、将来を見据えた新しいモダリティとのシナジーを生み出す新規治療法の確立に挑戦しています。グループ各社が、それぞれの強みのある領域で培ってきたアセットを結集し、グローバル展開の強化と事業価値の最大化を進めています。

*1 5-FUなど抗がん剤の薬理動態を他の薬剤によって制御し、その効果を高めたり副作用を軽減したりする技術

*2 創薬標的タンパクの反応性アミノ酸残基（主にシステイン残基）に特異的に共有結合する化合物を創製する基盤

*3 ハイスループットスクリーニングで薬理活性を測定できないような小さな分子フラグメントと、疾患に関与する複雑な立体構造を持つ大きな分子の標的タンパク質との相互作用を明らかにすることで分子設計し、新規化合物を創り出す技術

事業戦略 医療関連事業

■ 循環器・腎領域

循環器・腎領域は「サムスカ/ジンアーク」に加えIgA腎症で開発中のVIS649の開発を進め、オーリア社からのボクロスポリンに関する導入契約を行うなど、積極的な成長投資を進めています。また、医薬品と医療機器のノウハウを組み合わせた独自のアプローチで、より身体に負担の少ないメディカルデバイスの開発を進めています。2021年に末梢血管用ステント「BioMimics 3D」の国内販売を開始しました。既存の治療法では効果が得られない高血圧患者さんに向けた革新的な治療法「超音波腎デナベーション」は RADIANCE-II 米国ビボタル試験にて主要評価項目を達成し、米国FDAに承認申請が受理されています。欧州ではCEマーク*を取得し、日本でも臨床試験を実施しています。これらの新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品創出を目指します。

* EUの法律で定められた安全性能基準を満たすことを証明するマーク。

● トータルヘルスケアを目指す現場から

大塚メディカルデバイスの医療機器革新 ～超音波腎デナベーションシステムによる高血圧治療～

2023年1月、私は大塚メディカルデバイスの子会社ReCor Medicalの一員となりました。これまで20年以上にわたり、医療機器業界でグローバルな販売組織を牽引してきました。この経験をもとに、イノベーションへのチャレンジを続け、人・プロセス・技術の融合で事業の成長を目指し、uRDNシステムのグローバルな販売基盤を構築していきます。

高血圧は、疾病負荷の第一要因であり、世界で10億人以上が罹患しているといわれています。uRDNシステムは、薬物や生活習慣の改善といった既存の治療法では十分な効果が得られない、コントロール不良高血圧に対する新たな治療選択肢となるべく、開発されました。

欧米で実施した3つの無作為化シヤム対照試験では良好な結果が得られ、米国FDAに販売承認を申請しています。また「JAMA」「Lancet」といった権威ある学会誌にも関連論文が掲載されました。uRDNによる治療法を速やかに医師のもとへ届け、コントロール不良高血圧の長期的な影響を軽減し、患者さんの生活の質向上に貢献できるよう、邁進していきます。



リコーメディカル Inc.
President and CEO
Lara Barghout

■ 結核分野の研究開発

社会課題の解決に寄与するデラマニド 40年ぶりの新薬が生まれるまで —誰もがやらないなら、大塚がやらずには—

デラマニドは、世界で約40年ぶりに承認された結核治療薬の一つです。今でこそ多剤耐性結核が注目されていますが、1964年に結核の標準治療薬「リファンピシン」の発見以降、つい最近まで結核はすでに克服された病気とされていました。1970年代には世界中の研究者や研究機関の多くが開発を中止する中、大塚は「結核は重大なグローバルヘルスの問題。誰もがやらないなら、我々が研究を続けなければならない」との想いで研究を継続し、40年を超える研究の成果がデラマニド誕生につながりました。大塚製薬は、現在でも新たな結核治療薬の研究開発に積極的に取り組んでおり、10年以上にわたり、結核分野での研究開発に最も投資を行っている企業の一つに位置づけられています。

次世代の結核治療薬候補 OPC-167832 (一般名: quabodepistat)

大塚製薬はデラマニドに続く結核治療薬の研究開発を進めています。そのOPC-167832は大塚製薬が独自に創製した新規化合物で、2022年現在、南アフリカで薬剤の効果を確認するフェーズ2試験が進行しています。この化合物は細胞壁の合成に必須となる酵素の活性を阻害して、結核菌を死滅させます。この作用機序はデラマニドを含む既存の結核治療薬とまったく異なるため、既存の耐性菌にも効果があり、次世代の治療薬として期待されています。開発にあたっては、世界の結核撲滅を最重要課題の一つに掲げている「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」からの支援も受け、新たな治療法の確立に向けて開発を進めています。



事業戦略

NC 関連事業

<https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/>

P.17参照



第3次中期経営計画戦略骨子

- ・ 環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出
- ・ 新カテゴリー・新エリア展開への挑戦
- ・ 高利益率体制の継続

業績目標

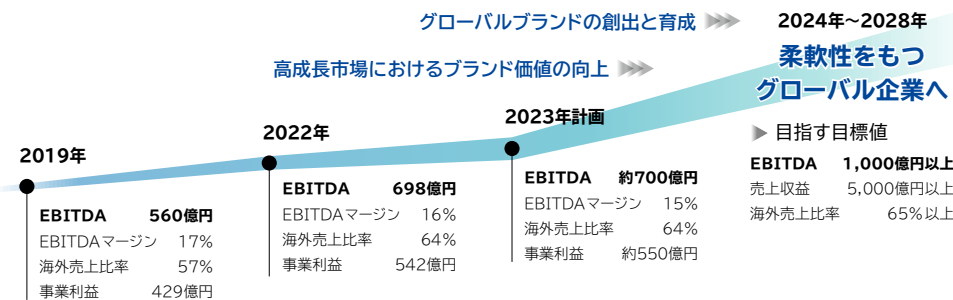
最終年度/2023年度の
売上収益計画：4,500億円
事業利益計画：650億円

期間中の成果・進捗

- ・ 安定した高い収益力を維持し、2022年度は過去最高の売上収益、事業利益を達成
- ・ 当初計画より大幅に前倒しで、2021年度に「ネイチャーメイド」の売上収益1,000億円を達成、さらに成長を継続中

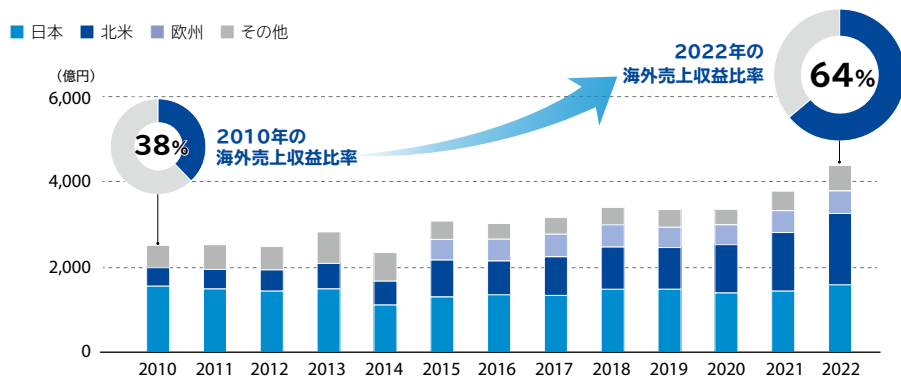
第3次中期経営計画の目指す姿と進捗

高成長市場においてブランドを確立することにより、さらなる事業規模の拡大と収益性の向上を目指す



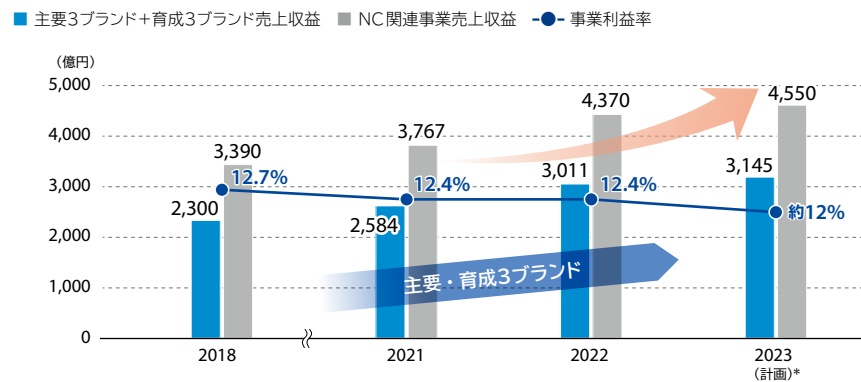
第3次中期経営計画では、主要3ブランドと位置付ける「ポカリスエット」、「ネイチャーメイド」、ニュートリション エ サンテ社ブランドと育成3ブランドの「デイヤ」、「エクエル」、「ボディメンテ」で力強い成長を計画しています。また、環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦、グローバル展開の加速により、継続的に事業利益率10%以上を確保する高利益率体制の継続に取り組んでいます。2022年は原材料価格やエネルギーコストの高騰などの影響を受けながらも、「ポカリスエット」の各国・地域での成長や、「ネイチャーメイド」をはじめとするサプリメント事業の好調が増収に寄与しました。これにより過去最高の売上収益、事業利益を達成し、業界トップクラスの収益率への成長を遂げました。2023年以降はサプリメント売上2,000億円の早期達成を目指すなど、さらなる事業規模の拡大に取り組みます。さらに、将来の事業を支える育成ブランドの成長加速に加え、女性の健康、プラントベース食品などの新分野に注力していきます。

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カ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る

第3次中期経営計画期間中の売上収益



*1 主要3ブランド (ポカリスエット、ネイチャーメイド、N&S製品)、育成3ブランド (デイヤ、エクエル、ボディメンテ)
*2 2023年2月公表値

事業戦略 NC関連事業

主要3ブランド

■ ポカリスエット

グローバル市場での価値最大化を目指す

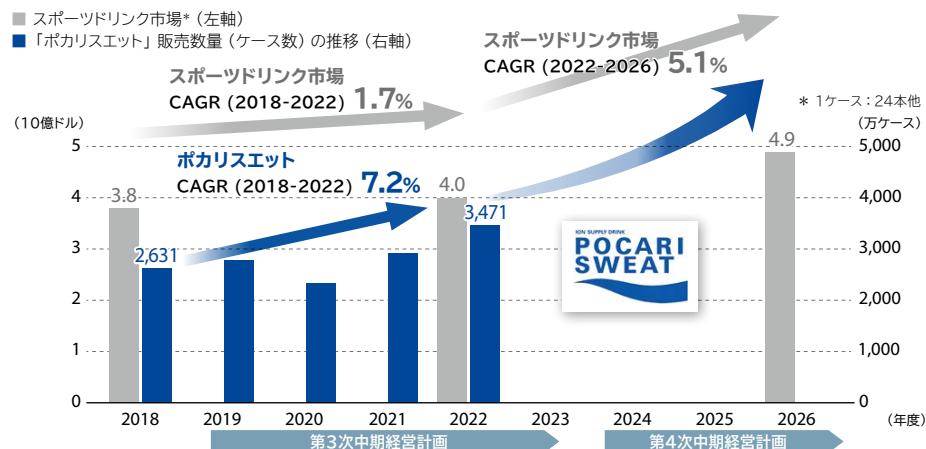
アジア・パシフィック（日本除く）のスポーツドリンク市場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で消費者の活動量が制限され、2018年から2022年にかけてCAGR 1.7%と低成長となりました。そうした中、水分・電解質補給飲料「ポカリスエット」は各地の状況に応じた水分・電解質補給の啓発と市場開発により、2018年から2022年にかけて同地域においてCAGR 7.2%と、市場の成長率を超えて伸ばしています。

世界の健康意識の高まりを受け、健康飲料の需要拡大が見込まれる新エリアへの展開を進めるべく、グローバルでの販売体制を強化しています。特にアジアの成長国・地域においては、さらなる事業規模の拡大に向けて取り組みます。

さらに、日本でも水分・電解質補給の重要性を伝える啓発活動のほか、インターハイや全国中学校体育大会などで、感染対策と熱中症対策を両立させた運営支援などの活動を実施しています。

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

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）



* Passport from Euromonitor international

■ ネイチャーメイド

ブランド力や品質に対する高い信頼性をもとに米国を中心に展開

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イト社が製造販売を行う、米国店舗販売シェアNo.1*1のブランドです。1993年に「ネイチャーメイド」の日本での販売がスタートし、日本人に合わせた製品設計、高品質なラインアップを展開しています。日本国内においても「マルチビタミン&ミネラル」「ビタミンD」の店頭売上No.1サプリメント*2となるなど、サプリメントのパイオニアとして、市場をリードし続けています。

2022年は、米国で新製品として「wellblends」を発売するなど積極的なマーケティング活動を展開し、YouGov社ベストブランドランキング2022*3において、「ネイチャーメイド」は「最も知名度が高く、人気のあるVMS*4ブランド」に選ばれました。

*1 全米全小売店合算における2023年1月1日までの52週間、サプリメントビタミンカテゴリー対象。
 ©2023, Information Resources Inc. スキャントラックサービスを使用した収集データに基づく
 *2 インテージSR1 健康食品内マルチビタミン市場 2022年1月-2022年12月累計ブランド別金額シェア
 *3 <https://today.yougov.com/topics/technology/articles-reports/2022/11/16/global-bestbrand-rankings-2022-us>
 *4 VMS: ビタミン、ミネラル、サプリメント

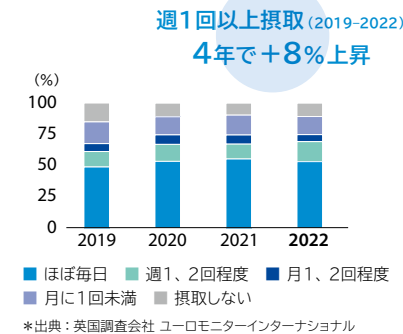


米国におけるサプリメントニーズの高まり

米国では、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、健康意識の高まりが顕著になっています。市場調査でも「ほぼ毎日サプリメントを摂取する」と答えた人の割合が増加し、健康意識が高まっていることが示唆されています。ますます需要が高まる米国のサプリメント市場は、過去5年間で、CAGR4.7%と拡大を続けています*。

このニーズを的確に事業展開に反映させ、生産拠点の拡大を図るため、オハイオ州に2億ドル以上を投資して新工場を建設し、2024年末までに生産を開始する予定です。

米国サプリメント・ビタミンの摂取頻度に関する調査結果



事業戦略 NC 関連事業

■ ニュートリション エ サンテ社ブランド

フードサービス*1や新しい生活様式に適応したeコマースを拡大

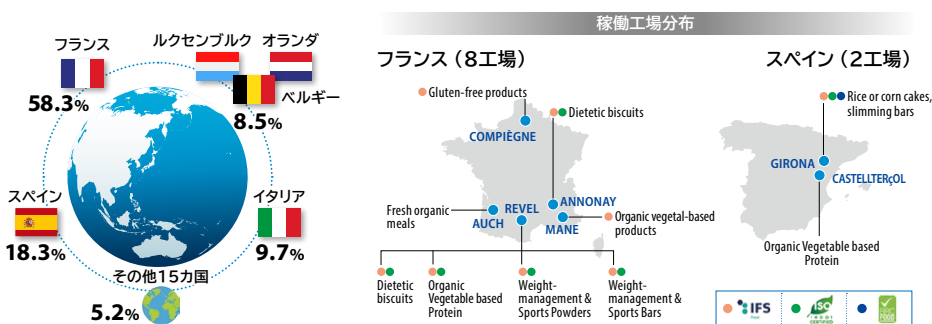
ニュートリション エ サンテ (Nutrition & Santé) 社は1972年に設立された欧州の健康食品のパイオニア企業です。「Santé」はフランス語で健康を意味し、ニュートリション エ サンテ社は社名のとおり、よりよい栄養製品の提供を通して人々の健康に寄与することを目指してきました。現在は、フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スペイン、ポルトガルに販売拠点がおり、10工場が稼働しています。

2022年は欧州における急速なインフレの進行に伴う高付加価値有機食品市場などの成長停滞*2や、サプライチェーンの混乱などの影響により、現地通貨ベースで減収となりましたが、為替の影響により日本円ベースでは増収となりました。今後もフードサービスやeコマースを拡大し、売上成長を目指します。

*1 公共機関や学校等における給食サービス

*2 IRI France Grocery Retailers - Organic food category Retail Sales, 2022 Jan-Dec

ニュートリション エ サンテ社 海外販売地域と売上シェア



HEALTHY NUTRITION

PLANT-BASED NUTRITION

ACTIVE NUTRITION

育成3ブランド

■ ボディメンテ

植物由来の乳酸菌B240含有 製品認知と飲用シーンの拡大に取り組む

大塚製菓はカラダを酷使するアスリート、仕事や勉強などで日常的にストレスを感じる人は健康リスクが高まるという事実に着目し、「腸と栄養」に関する研究と「運動と栄養」に関する研究成果を結集し、「ボディメンテ」を開発しました。コンディショニング栄養食「ボディメンテ ゼリー」は大塚製菓の独自成分 乳酸菌B240に加え、BCAA+アルギニン、ホエイタンパクを主成分とし、多くのアスリートやスポーツ分野のトレーナーをはじめ、ハードな日々を過ごす方から支持されています。コンディショニング飲料「ボディメンテ ドリンク」は、乳酸菌B240と体液の組成に近い電解質バランスを組み合わせており、消費者の手軽な体調管理として、日常のコンディショニングをサポートしています。

「ボディメンテ」は2022年には減収となりましたが、今後も製品価値の普及活動を強化し、製品認知と飲用シーンの拡大に取り組んでいきます。



乳酸菌B240

Lactiplantibacillus pentosus ONRICb0240 は、タイ北部で伝統的に食されてきた発酵茶から、東京農業大学の岡田早苗名誉教授らによって単離され*、大塚製菓がその有効性を確認した植物由来の乳酸菌です。

* J Gen Appl Microbiol.1986;32:57-65.



事業戦略 NC関連事業

■ エクエル

新分野への挑戦「女性の健康」

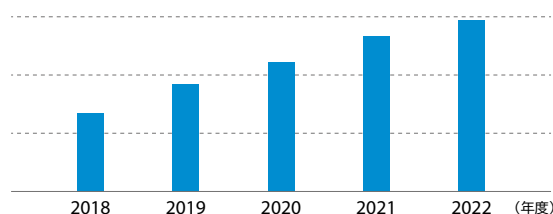
「女性の健康」を研究テーマの一つに掲げる大塚製薬の佐賀栄養製品研究所で開発したエクオール含有食品「エクエル」は、加齢に伴い心身に変化が現れる“ゆらぎ期”の女性の健康と美に貢献する製品として、日本と米国で販売しています。日本においては全国に専門知識を有する専任スタッフを配置し、医師や薬剤師などの医療関係者の協力を得ながら、心や身体の変化を感じ始めたゆらぎ世代の女性にセルフケアの重要性や、対処法の選択肢を増やせる環境作りを行うなど、女性の健康維持・増進や生活の質の向上を目指した取り組みを進めています。また、大塚製薬の「女性の健康推進プロジェクト」のウェブサイトで女性の健康に関する最新情報を掲載するなど、幅広く情報提供も行っています。

女性の健康推進プロジェクト

https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/

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

「エクエル」売上推移*



CAGR 22%
(2018-2022)

* 出典：社内資料

エクオール

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



■ デイヤ

北米を中心にプラントベースのチーズやピザなどを展開

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

北米のプラントベース代替品市場は成長を続けており、2022年は乳代替チーズ市場の競合環境激化などの影響により売上収益は現地通貨ベースで減収となりましたが、為替の影響により日本円ベースでは増収となりました。今後も独自技術を活かした製品ラインアップの拡充及び流通拡大を目指します。



● トータルヘルスケアを目指す現場から

デイヤフーズ社では人にも地球にもやさしい画期的なプラントベース製品を開発することを目標としています。

2017年に大塚グループの一員となって以来、発酵技術を用いた次世代チーズの開発や、長期的な成長戦略構築をはじめとする多くのプロジェクトで協業を推進しています。

この成長を加速させるのは、世界クラスの施設の建設と卓越したオペレーション、プラントベースチーズおよび同関連食品への製品ポートフォリオの集中、そして大塚グループ内および産学連携における食品科学、テクノロジー、戦略的パートナーシップの活用です。

私たちは伝統的な発酵技術と植物を使った「チーズ作りの技術」を再考しており、2023年にはオーツ麦などの主原料を用いた次世代のプラントベースチーズで市場をリードできると信じています。

これらの製品は乳製品チーズとの差を大幅に縮めると同時に、デイヤをプラントベースチーズカテゴリーにおける明確なリーダーとして位置付けることになるでしょう。

また、製品開発とマーケティングのチームは2023年においしくリニューアルしたピザとマカロニチーズを発売し、より多くの消費者に選んで頂けるようブランド全体をリポジショニングします。

デイヤと大塚グループは、プラントベース製品を通じて地球や人々の食生活に貢献していくことを目指します。



デイヤフーズ社
President CEO
Michael Watt

事業戦略

消費者関連事業



第3次中期経営計画の取り組み

- ・ 主要ブランドの育成、ブランド拡充
- ・ 新カテゴリーへの挑戦
- ・ 生産効率化

期間中の成果・進捗

- ・ 主要ブランド「ボンカレー」の新発売や「マイサイズ」のリニューアル発売
- ・ 動物性原材料を使用しない大豆由来のプラントベースフード「ゼロミート」を開発

1968年に世界初の市販用レトルト食品として「ボンカレー」を発売し、以降、こんにゃく粉などを原料に新しく開発した米粒状加工食品「マンナンヒカリ」、量もカロリーも自分に合わせた「マイサイズ」シリーズや、大豆を使ったお肉不使用の「ゼロミート」など、時代に先駆けた製品を世に送り出してきました。

大塚食品は、研究開発において「美味・安全・安心・健康」の4つをキーワードに、人々に健康とその先にある喜びや幸せをもたらすことができる製品の開発を目指しています。独自の発想と開発力で世の中に必要とされる製品を創出し続け、食卓を通じてお客さまの多様化するニーズに貢献し、さまざまな課題を解決していきます。

消費者関連事業の戦略

大塚食品の食品カテゴリーでは、主力の「ボンカレー」や「マイサイズ」といったレトルトカテゴリーと、「マンナンヒカリ」や「ゼロミート」といったプラントベースカテゴリーにて、製品展開を行っています。

国内の人口減少、単身世帯や個食化の進展、共働き世帯の増加、災害の増加といった事業を取り巻く外部環境や消費者の生活環境の変化から、今後もレトルト食品の市場は拡大していくと想定しています。

レトルト食品の代表格である「ボンカレー」においては、アレンジ調理向けの「ボンカレークック」、食の多様化に対応した「ボンカレーベジ」といった製品を新たに提案しました。さらに、高齢化や健康意識の高まりを踏まえ、「マイサイズ」による健康に配慮したレトルト製品の提案や、お米と一緒に炊くだけでカロリーや糖質をカットできる「マンナンヒカリ」の拡大にも取り組み、食卓におけるヘルスケアでの貢献を図ります。

また、世界的に課題となっている食糧問題や環境問題には、動物性原材料を使用しない大豆由来のプラントベースフード「ゼロミート」を開発しました。B2C、B2B両面から取り組み、現在特に外食企業での採用が進んでいます。

主力製品

「ボンカレー」は“一人前入りで、お湯で温めるだけで食べられるカレー、誰でも失敗しないカレー”をコンセプトに、革新的な独自の技術により、世界初の市販用レトルト食品として1968年に誕生しました。

2023年には発売55周年を迎え、世界最長寿のレトルトカレーブランドとして、ギネス世界記録™（最長寿のレトルトカレーブランド 対象年度2022年）に認定されました。これからも、誰からも愛されるブランドとして育成していきます。

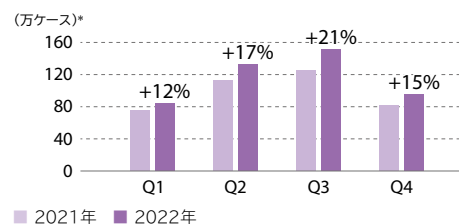
「マイサイズ」は、「食事にもサイズがあっていい」というコンセプトのもと開発した、100kcalのレトルト食品を中心としたシリーズです。わかりやすいカロリー表示、塩分2g以下設計、幅広いメニューによる充実のラインアップ、濃厚さ、コクにこだわった味作り、電子レンジでの簡単調理が可能などの特長を持ち、多くの方に日常の食事管理に活用いただいています。



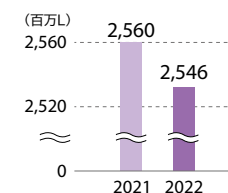
2022年は炭酸飲料の日本市場が微減の中、「1本で1日分のビタミン」の訴求および季節品の追加、ゼリータイプの継続が要因となり、「マッチ」の販売数量は2桁上昇（前年比で+17%）を達成しました。

「マッチ」販売数量実績

*1ケース：24本他



炭酸飲料日本市場推移



出典：英国調査会社ユーロモニターインターナショナル



事業戦略

その他の事業



第3次中期経営計画の取り組み

大塚化学

自社素材、技術の領域別強化

大塚倉庫

物流のデータ連携による
共通プラットフォームの強化

期間中の成果・進捗

大塚化学

自動車関連製品の基盤強化、
中分子医薬品受託研究開発事業の開始準備

大塚倉庫

共通プラットフォーム参加企業の拡大

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

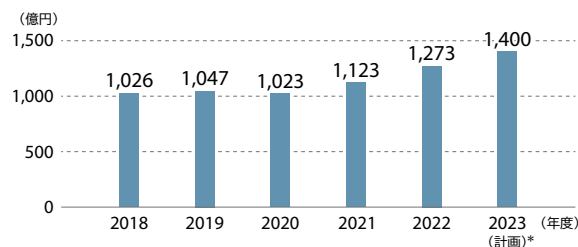
大塚化学

大塚化学は素材を核とし、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医薬」分野などのニーズに合致した付加価値の高い多種多様な材料開発に取り組んでいます。材料提案にとどまることなく、さまざまな業界へグローバルな視点でソリューションの提案を図っています。

2022年度の取り組みと2023年度の事業戦略

自動車分野では、自動車の環境配慮型プレーキパットに摩擦材「テラセス」の採用が拡大し、米国、中国工場で生産能力の増強を実施しました。フィルム事業では、スマートフォンおよび車載ディスプレイ用途のさらなる成長に向けて、反射防止などの機能性フィルムの製品ラインアップを拡充しました。さら

連結売上収益



* 2023年2月公表値

に、有機・無機・高分子分野での化学品技術を基盤に、高速通信、半導体製造用分野にもソリューションの提案を図っています。

医薬品の原薬・中間体製造では、低分子医薬品製造で培われたノウハウや技術を用い、新たにフ

ロー合成技術を用いた中分子医薬品受託研究開発事業に挑戦しています。

無機、有機分野のさまざまな要素技術を融合したユニークケミストリーにより独自の素材を生み出し、その力をかたちにすることで引き続き地球環境と豊かな暮らしに貢献していきます。



大塚ケミカルアメリカ (チタン酸塩製造工場)



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

大塚倉庫

大塚倉庫は、大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品を軸に、外部メーカーとの共同物流を推進し、最適なロジスティクスを提供しています。配送業務を「見える化」するID運輸やデジタル化されたID倉庫などのIT技術を駆使し、メーカー、卸まで一貫したデータ連携により人と物がつながるコネクティッド・ロジスティクスを構築しています。それにより、ペーパーレス化を促進し、環境への配慮や働き方改革の実現を目指していきます。



デジタルデバイスを利用した庫内作業



データ連携によりペーパーレス化されたオフィス

事業を支える研究開発

研究開発体制

2022年度実績
医療関連事業 研究開発費

2,606億円

2022年度実績
自社創薬比率*1

79%

*1 後期開発プロジェクト（フェーズ3以降）のうちの自社創薬比率

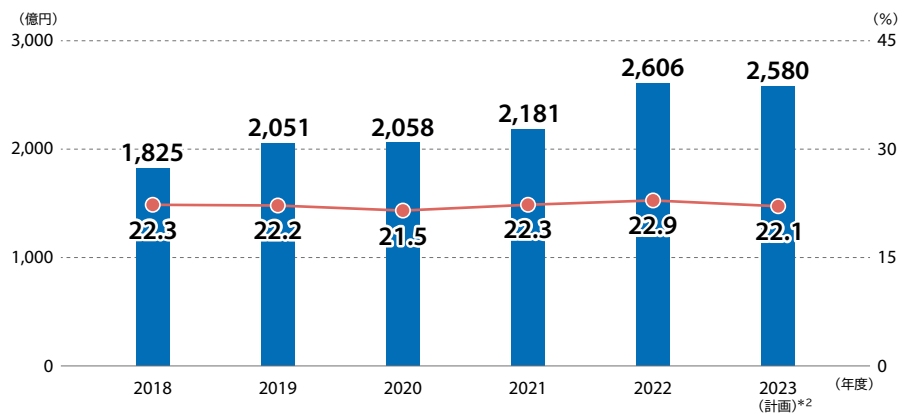
大塚グループでは、病気の治癒に寄与し、健康をサポートする革新的な製品を研究、開発するために、国内外のグループの研究所とネットワークを構築し、グローバルな体制で多様な創薬研究に取り組んでいます。

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

2022年度実績
医療関連事業 研究開発費比率

22.9%

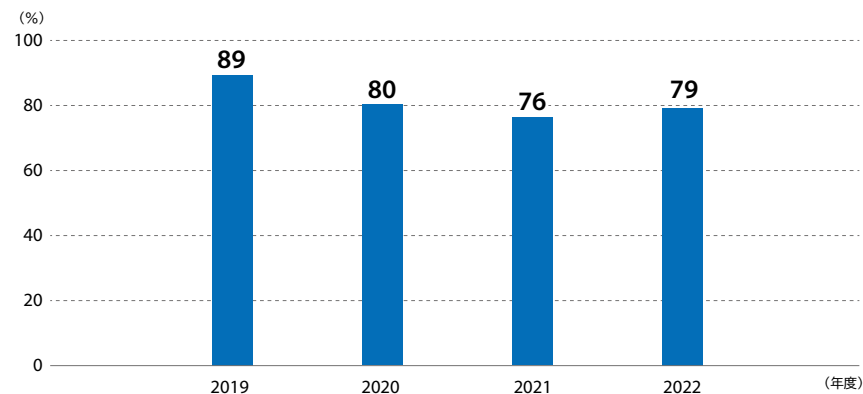
医療関連事業 研究開発費と対売上収益比率の推移



■ 研究開発費 ● 対売上収益比率

*2 2023年2月公表値

自社創薬比率*1の推移



事業を支える研究開発 医療関連事業の代表的な研究開発拠点

アステックス社

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

*1 Novaltis社が販売している製品
*2 Janssen Biotech社が販売している製品



ビステラ社

抗体創薬に強みを持つビステラ社は、大塚グループに加入した2018年以降に治療満足度が低い免疫関連疾患や腎領域においてVIS649はフェーズ3試験開始、VIS171はフェーズ1試験を開始するなど、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。



大塚製薬 徳島創薬研究センター

徳島創薬研究センターは、「レキサルティ」や「サムスカ/ジンアーク」といった精神・神経疾患領域や循環器・腎領域で、既存治療薬では満たされていない疾患を対象に、新たな治療薬を提供してきました。引き続き、これまで培ってきた経験を活かし、フェノタイプ創薬



とターゲット創薬の両面から、低分子での創薬アプローチを中心に研究活動を行っています。また、臨床試験（治験）に進めるための安全性試験や薬物動態試験も実施しています。

大鵬薬品 つくばエリア

つくばエリアでは、フチバチニブやピミテスピブなどのがんと免疫の領域を中心に、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。「システイノミクス創薬基盤」や「RAS創薬基盤」など独自の創薬基盤に加え、研究生産性を高め加速するロボティクス技術の導入や、創薬標的の探索や化合物の設計に人工知能（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。



大塚製薬 大阪創薬研究センター

大阪創薬研究センターは、国内外の外部機関との連携を通じて、遺伝子細胞治療開発品であるOPC-415（MMG49 CAR-T細胞）を筆頭にバイオリジクス創薬を中心とした研究に取り組んでいます。さらに、バイオリジクスのプロセス開発研究が実施できる施設や世界最高水準の分解能とハイスループット性を有するクライオ電子顕微鏡を設置した専用施設を併設し、これまで強みであった低分子創薬を継承しつつ、免疫、オルガノイド、デジタル技術を取り入れた創薬研究を実施しています。



製品開発パイプライン

2022年の開発品目の主な進捗

製品	適応症	国/地域	進捗
精神・神経領域			
ブレクスピプラゾール 週1回製剤	統合失調症	日本	フェーズ3開始
ブレクスピプラゾール	統合失調症	中国	申請
アリピプラゾール2ヵ月持続性注射剤	統合失調症	米国・欧州	申請
センタナファジン	双極 I 型障害	米国	申請
ulotaront	大うつ病	米国	フェーズ2開始
	大うつ病補助療法 全般不安症	米国 日本・米国	フェーズ2/3開始 フェーズ2/3開始
がん・がんサポーターケア領域			
フチバチニブ	肝内胆管がん	米国	承認
	胆管がん	欧州	申請
	胆道がん	日本	申請
ピミテスビブ	がん化学療法後に増悪した消化管間質腫瘍	日本	承認
zimberelimab+ピミテスビブ	固形がん	日本	フェーズ1開始
zimberelimab+pamufetinib	固形がん	日本	フェーズ1開始
zipalertinib	上皮成長因子受容体 エクソン 20 挿入変異のある非小細胞肺癌	米国・欧州	フェーズ1/2開始
ASTX727	急性骨髄性白血病	欧州	申請
ホスネツピタント	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日本	承認
循環器・腎領域			
OPC-61815	心不全における体液貯留	日本	承認
sibeprenlimab	Immunoglobulin A (IgA) 腎症	日本・米国・欧州	フェーズ3開始
voclosporin	ループス腎炎	欧州	承認
超音波腎デナベーションシステム	コントロール不良高血圧	米国	申請
その他領域			
TAS5315	慢性特発性蕁麻疹	日本	フェーズ2開始
quabodepistat	結核	米国	フェーズ2開始

マテリアリティ (重要項目) 【P.16を再掲】

マテリアリティ	社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs	
社会 【社会の健康】	健康	① 満たされていない医療・健康ニーズの存在 ② 感染症の蔓延 ③ 栄養ニーズの存在 ④ 高齢化に伴う課題の増加	<ul style="list-style-type: none"> ・アンメット・ニーズ解決への貢献 ・結核の撲滅 ・健康なくらしの実現のための仕組み作り ・健康寿命の延伸 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 ・抗結核薬の研究開発と薬剤アクセスの向上 ・運動・栄養などを主テーマとした人々の健康維持・向上の支援、啓発活動 ・パートナーシップ強化による課題解決促進 	
	人材	⑤ プレゼンティーズム*1 ⑥ 多様化への未対応	<ul style="list-style-type: none"> ・創造意欲を喚起する企業風土の醸成 ・従業員エンゲージメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成 ・ダイバーシティ推進 ・健康経営 	
	品質	⑦ 持続可能性を損なう消費・生産	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの信頼の獲得 ・バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求 ・安心・安全のための品質保証体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な調達と製品設計 ・徹底した品質管理と安定供給 ・責任ある販促活動と情報提供 ・ステークホルダーとのコミュニケーションの深化 ・「消費者志向経営」の推進 	
環境 【地球の健康】	カーボンニュートラル*2	⑧ 地球温暖化	<ul style="list-style-type: none"> ・2028年目標：CO₂排出量2017年比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 	
	サーキュラーエコノミー*3	⑨ 環境負荷の増大	<ul style="list-style-type: none"> ・2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 ・2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100% 	<ul style="list-style-type: none"> ・資源効率向上による環境負荷軽減 ・社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進 	
	ウォーターニュートラル*4	⑩ 水リスクによる淡水の利用可能量の減少	<ul style="list-style-type: none"> ・2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> ・水リスクの把握 ・水資源の管理と有効活用 	
ガバナンス	⑪ 脆弱なガバナンス体制 ⑫ 社会変化によって生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスの強化 ・コンプライアンスの徹底 ・リスク把握、評価、管理 		

*1 出社しているにもかかわらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態
 *2 事業活動によるCO₂排出量を実質的に(「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計を)ゼロにすること
 *3 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築
 *4 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

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
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

トータルヘルスケア企業としてのサステナブル社会への貢献とは

サステナビリティに関する課題とその解決に向けた取り組み

大塚グループは現在196社から成り、世界中で事業を展開しています。グローバル展開によって生まれる多様性は新しい発想やイノベーションの源泉となる一方、異なる市場、社会環境、文化、視点、価値観などを認識し、事業の捉え方や実行の方法について時として変化に対応することも必要だと考えています。今後も大塚グループがステークホルダーの皆さまから必要とされる企業であり続けるためには、さまざまな分野でその意識づけや規律などのいわゆるグループガバナンスをいかに共有し、高めていくかが重要と考えます。また、企業理念のもと、経営全体のベクトルに対する整合性を持続的に確保することも、グループガバナンスにおける課題の一つと考え、全体戦略を統括しながら、各々のグループ会社に任せる範囲と責任を明確化するための仕組み作りを構築していきます。

長期的価値の創出のためには人的資本への投資が不可欠

現在大塚グループでは、2024年から開始する第4次中期経営計画を策定しています。経営戦略と連動した人材戦略の策定も重要な課題と認識し、中期経営計画へ組み込み、社内外に発表できるよう検討を進めています。

現在われわれが特に重視しているのは、企業文化・理念を十分に理解し、戦略を実行する経営人材の育成です。次のリーダーには、「グローバル感覚」「創造力」「社内外ネットワークを積極的に構築できる力（人間性）」「実績」の4つの要素が必要だと考えています。そのような背景もあり、大塚ホールディングスでは、グローバル経営人材育成のためのプログラムを実施しています。毎年国内外のグループ各社から60名が参画し、CEOの樋口の積極的なコミットメントのもと、創業者のリーダーシップや大塚独自の事業の捉え方を踏まえ、経営人材として求められる人材像やビジネススキルを学習・議論しています。経営トップ直々の薫陶を受けた彼らが、いずれグループ各社と連動しながら大塚を牽引する経営人材に育ってくれることを期待しています。

また、同時にグループ全体の対応力を向上させ、イノベーションなどにより市場に対して新しい価値を提供し続ける必要があります。この価値創出の源泉となる、変化に対応できる能力を持った人材の育成のためにグループ各社と連動した人材育成も行っています。例えば、大塚製薬ではグローバルキャリアを目指す社員を対象にした人材育成の研修プログラムなどを実施しています。大鵬薬品では、実施してきた女性経営人材の育成プログラムを、今後はグローバル経営人材育成に発展していく予定です。そのほか、大塚製薬工場では、階層別研修や選抜型研修なども実施しており、部門を担う人材育成のための中長期的なプログラムを計画しています。さらに大塚アメリカファーマシューティカルInc.でも、多岐にわたる役割を担うシニアリーダーに対して、能力開発を加速させるための体験型研修を実施しています。

人材育成は成果が出るまでに時間がかかるものです。一方で長期的な戦略であればあるほど、時代を経ても変わらない「価値観の土台」、つまり企業文化や理念が重要になってきます。先人たちが築いてきた考え方や蓄積された過去のケーススタディを通じて、われわれが何に拠って事業を展開するのか、その根幹となる理念を次世代に伝えていくのも人材育成の重要な要素の一つであり、大切な務めであると認識しています。▶P.48-52

サステナビリティ 担当役員メッセージ

サステナビリティ推進委員会での活動

大塚グループは、サステナビリティ実現に向けた取り組みは事業そのものであるという考えのもと、「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」を2018年に発足しました。大塚グループのサステナビリティを組織横断的に推進するため、調達、品質、人事、環境やコンプライアンスなどの各領域の代表者が各社から参画しています。大塚グループ全体のマテリアリティに則した取り組み、課題、今後の計画などを共有しながら、サステナビリティ推進活動を行っています。

また、課題を定めて領域ごとにも活動をしています。たとえば、サステナブル調達を重要な課題の一つと捉えており、国連グローバル・コンパクト（UNGC）4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）に加え、自然災害や地政学リスクへの対応として安定供給への取り組みを強化すべく、四半期ごとに取り組みの進捗と課題共有のための会議を開催しています。▶P.54

創業時から変わらない「品質」へのこだわり

「品質」に対するこだわりも、創業時から変わらず受け継がれてきた重要な精神の一つです。大塚における「品質」とは、バリューチェーンのすべての段階で追求するテーマであり、グループ全体で連携し、目指すべき終わりが無い課題だと考えています。こうした考えのもと、2023年2月には従来個別に開催していた品質、生産、サプライチェーン、環境のグローバル会議をグループ横断で合同開催しました。

自部門のみならず関連部門の活動を共有し、各領域を超えたディスカッションの機会を持つことで、相互に理解を深め、グループ全体の品質の向上に向けてさらに連携を強化していきます。▶P.53-55

2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に向けて

大塚グループは事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げています。そして、グループの事業特性に鑑み、特に関係の深い環境課題を特定しました。それが、「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」の三つです。これらを環境におけるマテリアリティと定め、現在2028年と2030

年の中期目標を設定して、目標達成に向けてグループ各社で取り組みを進めています。

カーボンニュートラルでは、2021年に「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD）」の提言への賛同を表明し、TCFDが開示を推奨する気候変動に関するリスクと機会に係る情報開示を進めています。また、2022年に事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しました。さらに、国内ではグループ全体で使用エネルギーを管理するための統合エネルギーサービス体制の構築・運用を開始しています。事業所の多い四国から運用を開始し、今後はより効率的な電力の調達や再生可能エネルギーの利用率向上を目指して、運用範囲の拡大を図っていきます。また海外では、インドネシアに生産拠点を持つすべての会社におけるCO₂フリー電力の導入に加え、インドでは大規模太陽光発電設備を導入しました。

サーキュラーエコノミーでは、大塚グループで使用しているPETボトルについて、2030年までにリサイクル原料および植物由来原料の使用割合をグローバルで100%とする「大塚グループ プラスチックステートメント」を制定し、2022年は海外にも取り組みを広げています。さらにインドネシアの子会社であるPTアメルタインダ大塚では、工場周辺の自治体や住民とともに、環境配慮についての意識習慣を形成し、独立してゴミ処理・廃棄物管理を行うことができるコミュニティ作り支援なども行っています。▶P.57-62

トータルヘルスケア企業としての使命

大塚グループは、「トータルヘルスケア企業」として、人々の健康に関する社会課題に貢献することが最大の使命だと考えており、いまだ満たされない医療・健康ニーズ解決に向けた挑戦を続けています。

大塚が追求する「健康」は、大変シンプルかつ本質的な価値です。健康であるには病気になること、病気になったら早く治すこと。これを医療関連事業とNC関連事業の2大コア事業を中心に追求することで、「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。世界三大感染症の一つである結核や、ライフステージの変化によって生じる女性の健康課題など、未解決のニーズや、いまだ顕在化していないヘルスケアに関するあらゆるニーズに対し、製品・サービス・情報を提供し続ける会社であることが、大塚グループの存在意義です。今後も、健康に関するさまざまな課題を事業機会と捉え、事業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献していきます。▶P.46-47

サステナビリティ推進体制図

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

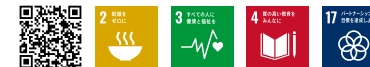


社会 | 健康



まだ満たされない医療ニーズへの挑戦に関する取り組みはこちら

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



医療関連事業 ~まだ満たされない医療ニーズへの取り組み~

考え方

「健康」は世界中のすべての人々の普遍の願いです。大塚グループは、世界の人々の病気の予防、治療から健康の維持・向上に貢献すべく日々活動を行っています。感染症の蔓延、不十分な医療環境、効果的な治療法の欠如など、世界にはいまだ多くの医療課題が山積しています。それらの解決に向けて常に、「私たちにしかできないことは何なのか」を問い、いまだ満たされない医療ニーズを解決すべく、活動をしています。

「世界三大感染症」の一つである結核は、いまだ満たされない医療ニーズの中でも特に挑戦すべき分野であるとして、その撲滅のためにさまざまな取り組みを行っています。

2023年度目標と当年度の進捗

- 延べ6万症例以上のデラマニドの提供：累計9万症例分以上提供
- 「デルティバ」小児製剤の提供開始：2022年6月より提供開始
- 新規治療レジメンの臨床試験の開始：2022年8月に臨床試験に向けたコラボレーションでの契約を締結
- パートナーと協業でのデラマニドのアクセス拡大：GDFやアライアンスパートナーからデラマニドを提供

パートナーとの協働を通じて世界中の患者さんへアクセス拡大

結核は、エイズ、マラリアと並ぶ世界三大感染症の一つです。2021年には世界全体で年間1,000万人以上が罹患し160万人が死亡、その死者数の多さから世界中で治療機会が待ち望まれている感染症です。そのような中、大塚製薬では、40年以上にわたる研究開発の末、結核治療薬デラマニドを創製しました。そして、多くの患者さんがいるアフリカやアジアなど途上国での持続可能な調達を可能とした組織であるストップ結核パートナーシップの「世界抗結核薬基金 (GDF)」と連携することで、現地での結核治療薬や診断薬へのアクセスを向上させました。そのほかにも、世界の感染症制圧に向け設立された日本の官民パートナーシップ「公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 (GHIT Fund)」への参加や、「国境なき医師団 (MSF)」などが展開するプログラムへの協力、新しい結核治療法の開発に向けた「ビル&メリнда・ゲイツ財団」の支援獲得、自社が拠点を持たない地域や公衆衛生に強みを持つグローバル企業とのアライアンスなど、多くのステークホルダーを巻き込んだ活動を通じて、世界の人々の健康に貢献するための取り組みを行っています。

大塚製薬では、デラマニドを必要とする世界の患者さんが各国の社会・経済状況や所得水準に関係なく治療を受けられるよう、適正な価格による持続可能な薬剤提供体制の構築に取り組んでいます。このような多角的なアプローチによって、2022年末までには120を超える国・地域でデラマニドの使用が推し進められ、2016年から90,000症例分を超えるデラマニドを出荷しています。また2021年9月に欧州委員会から小児用分散製剤の承認を取得し、2022年にGDFから供給を開始しています。

インドネシアの結核撲滅に向けた取り組み

大塚製薬のインドネシア現地法人PTアメルタインダ大塚は、インドネシア大塚グループ6社とプロジェクトに賛同した2社で、2022年7月に職場における結核の撲滅と患者さんへの偏見や差別の払拭を目指すプロジェクトを開始しました。

世界保健機関 (WHO) によると、インドネシアの結核患者数は2021年時点でインドに次ぎ世界で2番目に多く、年間の推定患者数は96万9千人、死亡者が14万4千人とされています。しかしながら、同国では結核患者に対する偏見が根強く、結核は治る病気だという認識が不足しています。プロジェクトでは①結核撲滅、②結核患者への偏見・差別がない環境作り、③結核患者の治療、④結核患者の特定、⑤感染防止のための栄養改善、⑥早期治療のための治療支援、に取り組んでおり、これまでに8社7,200人がプロジェクトに参加し、感染予防に努めています。



薬剤耐性 (AMR*) 問題への取り組み

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

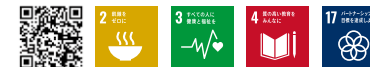
これらの適正使用に対する体制や、グローバルアクセスへの取り組み、そして薬剤耐性結核に対する継続的な研究開発の推進は、イギリスとオランダの政府などが資金を提供する Access to Medicine Foundation が、世界の製薬会社を対象に実施している AMR ベンチマークにおいても評価されています。

* AMR (Antimicrobial resistance)

社会 健康

消費者が気づいていないニーズへの取り組みはこちら

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



NC 関連事業 ～消費者が気づいていないニーズへの取り組み～

考え方

医療技術の進展、公衆衛生の向上により世界的な平均寿命の延伸が実現した一方、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が顕在化しています。大塚グループのNC 関連事業では、世界中の人々の健康維持・増進に貢献する製品を提供すべく、医療関連事業で培ったノウハウを活かした科学的な根拠に基づく独自の製品の開発を行っているほか、健康の啓発活動にも継続的に取り組むことで、Access to Nutritionに関する課題解決にも取り組んでいます。

2023年度目標と当年度の進捗

- 目標：● 新カテゴリーおよび新エリア展開
● 健康なくらし実現のための新たな仕組み作りと既存の仕組みの強化
● 環境変化を見据えた新しいコンセプト、新製品の創出
- 進捗：● 「女性の健康セミナー」の継続開催

女性のトータルヘルスケアに貢献

大塚製薬は、女性の健康をテーマに研究を重ね、製品開発を積極的に行ってきました。大塚製薬では、加齢に伴い心身に変化が現れる「ゆらぎ期」の女性の健康と美を内側からサポートするエクオール含有製品「エクエル」「エクエル ジュレ」をはじめ、2021年には月経前という女性ならではの健康課題に着目して開発した「トコエル」を発売しました。また大塚製薬でも女性用の過活動膀胱治療薬「バップフォーレディ」など女性の日常生活の質向上を目指した製品を販売しています。さらに、米国では2021年に女性の泌尿器系健康分野をサポートするユコラ社を買収し、女性の健康をサポートするポートフォリオを増やしています。

のほか、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・早期治療につなげています。

女性の健康に関する取り組みが評価

大塚製薬は、2023年2月に公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）が主催する「第8回ACAP 消費者志向活動表彰」において、女性の健康に関するヘルスリテラシー向上の取り組みが評価され、「消費者志向活動章」を受賞しました。



女性の健康啓発活動

大塚製薬は、女性が生き活きと活躍するためには、女性自身やその周りの人々が女性のライフステージごとの心身の変化を理解し各人に合った対処法の選択をすることや、環境作りが重要だと考え、さまざまな方法で情報を提供しています。2015年より全国で「女性の健康」に関するセミナーを開催しています。さらに、地域の健康サポートを行う薬剤師などを対象にしたOATHAS（ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム）で、サポートに必要な知識だけでなく、実践技能も習得できる機会を提供しています。そのほか、自社ウェブサイトでは、情報サイト「女性の健康推進プロジェクト」「更年期ラボ」「PMSラボ」を開設し、より広い世代の女性に寄り添いながら、日々の健康をサポートする取り組みを行っています。また大塚製薬健康保険組合では、2022年より婦人科産科産科による女性の健康相談窓口を設置しました。さらに女性がより働きやすい環境を整えられるよう、女性のみならず男性社員も参加できる「女性の健康セミナー」も実施しています。そ



● トータルヘルスケアを目指す現場から

「大塚製薬」女性の健康推進プロジェクト チームメンバー

私たちは「女性の健康を考える日常の醸成」をミッションとして、女性の健康分野で得られた研究開発の知見を活かした情報提供や啓発活動を行っています。

女性の心と身体は、女性ホルモンの影響を受けます。1カ月ごと、さらには一生の間にも大きな波が訪れます。けれど、女性ホルモンは健康と美を支える大事なパートナー。だからこそ、女性ホルモンの働きについて知ってほしいと思います。ヘルスリテラシーが向上することで、我慢せず、あきらめずに対処する女性が増えると確信し、出張セミナーの実施やさまざまなコンテンツの提供により、女性がいきいきと生活でき、パフォーマンスを発揮することを応援しています。

女性ホルモンに翻弄される時代からコントロールする時代に向け、女性の健康推進プロジェクトは一人ひとりに寄り添い自分らしく、美しく、心地よく前を向ける日常をサポートしていきます。



社会



人材

健康経営に関する取り組みはこちら

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


健康経営

考え方

大塚グループは、企業理念の実現には、社員一人ひとりが健康で生き生きと働けることが不可欠であると考えています。また、社員の健康の維持向上に向けて、グループ各社それぞれで「健康宣言」を制定しています。自らの持つ能力や個性を十分に発揮し活躍するために、従業員自らが健康の維持・増進に努めるとともに、その職場環境の整備に努めます。

2023年度目標と当年度の進捗

- 目標：**
- より働きやすい環境整備のための新たな仕組みの構築
- 進捗：**
- 女性の健康相談窓口を設置
 - 女性の健康セミナー
参加人数：約5,700名

健康経営の推進

健康経営

大塚グループでは、企業理念の実現には、社員一人ひとりが健康で生き生きと働けることが不可欠であるとの認識のもと、健康経営統括責任者である大塚ホールディングス取締役副社長のもと、大塚製薬健康保険組合、各グループ会社の健康経営推進者や産業医・産業保健師といった専門職スタッフとが連携し、組織横断で従業員やその家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。健康維持・増進に関する課題や、その取り組み目標・進捗に関しては、取締役会でも監督しています。大塚グループで有するさまざまな健康情報や資産を活用し、社員のヘルスリテラシー向上のための健康セミナーや運動プログラムの提供など多様な活動を行っています。2022年度は「女性の健康」のほか、「ヘルスリテラシーの向上」「禁煙の推進」などの取り組みを実施しました。

ヘルスリテラシーの向上

大塚製薬健康保険組合では、「健康診断・人間ドックの受診」「健康セミナーへの参加」などの活動に対してポイントが付き、付与されたポイントを福利厚生として自由に選択・利用できる「カフェテリアプラン」を2023年より開始しました。そのほか、各社と連動して「ヘルシーな飲酒習慣」などの健康コラムを作成・配信し、社員・家族への健康維持・増進に努めています。また大塚製薬では、疾病予防の一環として、頭痛やアトピー性皮膚炎についての社内アンケートを実施し、アンケート結果から見える

社内の状況に応じた内容を専門家から講演いただくセミナーを開催しました。

大塚製薬健康保険組合では、禁煙補助薬を使って短期間の禁煙体験を行う「ノンモ禁煙サポートプログラム」を実施しています。期間中はサポートメールの配信を行い、プログラム終了後の6カ月間は禁煙に関する情報提供もしています。また大塚製薬では、2023年までに社員の喫煙率ゼロ達成を目標に、喫煙者を採用しない、喫煙有無を役職任命時・管理職昇格時の考慮要素の一つにするなどさまざまな施策を実施することで、2020年6月に15%だった喫煙率が2022年5月には5.6%まで低下しました。

従業員エンゲージメント向上の取り組み

よりよい組織風土を目指し、国内および海外の数社では、従業員満足度調査を定期的に行っています。結果を社内にフィードバック、また社員への人事インタビューを実施するなど、よりよい職場環境の維持増進に努めています。

● トータルヘルスケアを目指す現場から

バーチャルラン企画「ポカリスエットラン」

大塚製薬シンガポールが実施したスマホアプリを使用し世界中どこからでも参加できるバーチャルラン企画に、日本の社員も2021年から参加しています。企画に参加した社員の中で、運動習慣がある社員が59%から87%に増加するなど、当企画は運動習慣作りのきっかけとなるとともに、国内・海外のグループ社員間コミュニケーション促進にもつながりました。



外部評価

健康経営優良法人
大塚グループ19社
※大規模法人、中小規模法人含む



スポーツ庁
スポーツエールカンパニー
【大塚製薬（ブロンズ認定）、大塚薬品】



社会 | 人材

人材育成に関する取り組みはこちら

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

人材育成

考え方

イノベーションを生み出すのはいつの時代も「ヒト」です。大塚グループでは、魅力的な人材をひきつけ、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ます。また、グループ内そして社外とのコミュニケーションの積極的な促進、固定観念にとらわれない職域や領域を超えたネットワークを構築することで、イノベーションを永続的に創出していきたく考えています。

2023年度目標と当年度の進捗

- 目標：● 企業文化・理念のさらなる浸透
● 社会・時代の変化にも対応した継続的な人材育成の仕組み作り

- 進捗：● 社員研修施設を開設 / 社員参加プログラムを実施
● 経営人材育成プログラム 参加者：延べ257名
● 延べ研修総時間：103,586時間 / 年

* 次世代リーダー育成、管理職研修、階層別研修、評価者研修、新入社員研修などに費やした時間（実務に関連した研修を除く）
* 国内16社+海外4社の社員を対象

独自の企業文化・理念に基づく人材育成

世界各国で事業展開する中、企業文化・理念を深く理解し、世界を舞台に戦略を実行できる人材が必要不可欠です。新型コロナウイルス感染拡大を契機とした社会の新たな変化、地政学的リスクの深刻化など、さまざまな変化に対応することが求められています。そのような中、大塚グループでは、一人ひとりの社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」を高める人材育成を目指しています。

2022年度は、大塚グループ100周年の取り組みを通じた人材育成にも注力しました。さらに、次世代経営人材、グローバル人材、デジタル人材の育成を中心に、個人の能力を高めるための学ぶ機会を提供するなどさまざまな取り組みも実施しました。

企業文化・理念のさらなる浸透～100周年の取り組みを通じた人材育成～

2021年9月、大塚グループは創業100周年を迎えました。それに伴い、2021年9月からの1年間で「100周年Year」と位置づけ、歴史を学び未来を創る機会としてグループ全体でさまざまな取り組みを進めました。

その一つとして、大塚グループ発祥の地である徳島に、100周年記念施設（社員研修施設）を開設しました。施設は大塚の文化を体感する展示棟と、未来を創る研修棟で構成され、これからの大塚を担う人材育成の場として活用していきます。また、グローバルのグループ社員を対象として、次の100年に向けて大塚が取り組むべき構想を募集する社員参加プログラム「Go for 2050 / DISCOVER NEW HEALTH」も実施され、世界中から多くの社員が参加しました。

100周年Yearの最終月である8月には、最終選考を通過した「大塚らしい構想」を提出したチームによるプレゼンテーションが100周年記念施設で実施され、その模様は世界のグループ社員にもライブ配信されました。社員一人ひとりが未来に目を向け、新たなヘルスケアを真剣に考え行動する機会となったとともに、世界中のグループ社員が一つとなり、新たな1歩を踏み出しました。



100周年記念施設（社員研修施設）

経営の真髄（企業文化）

流汗悟道

単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

社会 人材

人材育成

イノベーションを生み出す人材育成の仕組み

経営人材・グローバルリーダーの育成

持続的な成長を支える人材を継続的に発掘し、グローバル経営人材を育成することを目的に、大塚ホールディングスでは、世界中の社員を対象にした独自の人材育成プログラムを実施し、外部機関とも連携してより効果的な人材育成を目指しています。大塚ホールディングス経営幹部のコミットメントのもと、大塚創業者のリーダーシップや大塚独自の事業の捉え方を踏まえ、これから経営人材として求められる人材像やビジネススキルを学習・議論しています。本プログラムの一環として、社長主催の合宿を年9回開催しているほか、海外のビジネススクール6か国18校にも派遣し、グローバル経営を多方面から議論しています。毎年各社から約60名を選抜し、8期目となる2022年末までに延べ257名が参加しています。



社長主催の合宿

個人のスキル向上

イノベーションやグローバル化のさらなる進展のため、さまざまな研修や自己学習ツールを提供しています。例えば、グローバル人材を育成するために、2020年よりビジネススキルが学べる国内外のグループ社員共通の学習プラットフォームを提供しています。そのほか、大塚グループ経営者からのメッセージを共有し、またコミュニケーションを図る場としてオンラインでの交流会「GEL Café」やウェビナーも実施するなど、大塚独自の取り組みを通じて世界中の社員がともに学ぶ場を提供しています。

また、日常業務に必要な能力を高めることを目的として、デジタル人材の育成にも注力しています。全社員を対象としたデジタルスキルやデザイン思考に関するセミナーや、自分のスキルに応じて学べる学習ツールを提供しているほか、専門性を強化する研修も開催しています。また経営層も含めグループ内の好事例を共有し、成功ノウハウの蓄積とその再現に向けてグループ内で協力しあうことで、業務の改善および新たなイノベーションの創出にもつながっています。そのほか、大塚グループの多様な事業に応じて、各社の事業戦略や課題をもとに必要とされる研修を選定し、適宜実施しています。例えば、大塚製薬では、グローバルキャリアを目指す社員を対象に、さまざまな研修プログラムを実施して

人材育成に関する取り組みはこちら

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



います。若手社員を対象にした公募制の研修ではグローバルビジネスに携わるマインドセットと異文化コミュニケーション、具体的な業務内容についてグローバルで働く社員から学ぶ機会を設けています。その他、海外赴任予定者を対象にした研修では1年間を通して赴任前準備を行い、メンバー同士のネットワーク構築を行っています。また大塚薬品では、実施してきた女性経営人材の育成プログラムをグローバル経営人材育成として発展させ、多様な候補者の育成をはかる予定です。そして、大塚製薬工場では、階層別研修や選抜型研修を実施しており、今後は部門を担う人材育成のための中長期プログラムも実施する予定です。その他、大塚アメリカファーマシューティカルInc.では、多岐にわたる役割を担うシニアリーダーに対して、能力開発を加速させるための体験型研修を実施しています。本研修では、社内外のステークホルダーと議論できる場も設け、大塚の目指す姿や企業文化への理解を深められる内容となっています。

項目	主な取り組み	参加者数 / 総時間
グローバル人材の育成	世界の社員共通の学習プラットフォーム「Global e-Learning Platform」*1の提供	延べ参加人数：6,650名 国内・海外87社 29カ国・地域の社員
デジタル人材のグループ横断育成	・ 経営層を中心とした勉強会「AIフォーラム」 ・ データサイエンティスト研修 ・ 自分のスキルに応じた学習ツール(e-learning)の提供	データサイエンティスト研修：年1回 * 2022年度テーマ：データの量と質 延べ参加人数：1,520名 延べ研修総時間：約9,470時間 国内8社
業種業態に即した各社での人材育成	階層別研修や必須研修だけではなく、各社の事業戦略や課題に応じた研修を実施	プログラム数：548プログラム 実施回数：1,571回 延べ研修総時間：103,586時間/年*2 国内16社+海外4社

*1 ハーバード・ビジネススクール・パブリッシング・コーポレートラーニングが運営するHarvard ManageMentorを採用
*2 次世代リーダー育成、管理職研修、階層別研修、評価者研修、新入社員研修などに費やした時間（実務に関連した研修を除く）

グローバルでの「組織力」と「人材力」向上

大塚グループの各社では、2020年より順次、社員の目標・評価、研修、優秀人材の抜擢、登用、育成など、個人情報を一元管理するシステムを導入しています。2022年6月現在、グループ社員1万人強が使用し、人材育成や組織力の最大化を図っています。

社会 | 人材

ダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/diversity.html>

ダイバーシティ & インクルージョン

考え方

大塚グループは、多様な社員の活躍が、イノベーションやグローバル化をより進展させ、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&インクルージョンを推進しています。そのため、常にイノベーションを追求する企業として、多様性にあふれた職場環境の整備に努めています。

2023年度目標と当年度の進捗

- 目標：● イノベーションの源泉ともなるダイバーシティのさらなる促進・浸透
 進捗：● 女性管理職比率：29.7% (大塚ホールディングス)
 ● 男性の育児休業取得率：45.6%

ダイバーシティ & インクルージョンの推進

各社のダイバーシティ&インクルージョン推進チームが中心となり、グループ共通の制度の策定やセミナーなどの企画、また各社のダイバーシティ好事例を共有する会議を定期的開催するなど、グループ内の連携・各社の取り組みを行うことによりダイバーシティ&インクルージョンを加速させています。またグループ各社では「イクボス宣言*1」を行っています。

*1 部下・組織・社会を育て、自らも仕事と仕事以外の時間で、自分育てができるボスのこと (厚生労働省 イクメンプロジェクト事務局資料より)

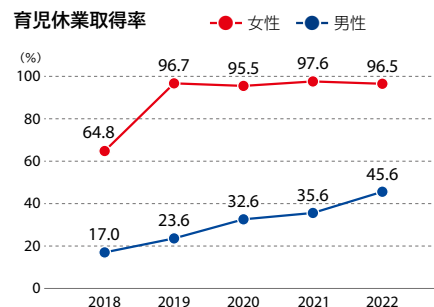
多様な人材の活躍

大塚グループでは、女性の活躍推進、両立支援 (育児・介護・病気)、LGBTQ などさまざまな人が働きやすい環境作りをダイバーシティ&インクルージョンにおける課題として捉え、多様な人材の活躍をサポートしています。社員の意識変革として「イクボスセミナー」の開催やロールモデル事例紹介などを行っています。

また、大塚製薬では、会社をよりよくするための課題抽出とその解決策を議論する組織横断の自主的勉強会「WING」などを通して働きやすい環境を追求しています。9年目となる2022年には、35人が参加しました。安心して育児ができるよう、全社員が使用できる「産休・育休プランニングシート」を作成し、上司とさらなるコミュニケーションを促進するなど、議論された内容を社内へ展開しています。

このようなグループ全体での取り組みや各社ごとの取り組みは、男性の育児休業取得率の向上にもつながっています。

そのほかにもLGBTQに対する正しい理解を促すため、各社内でのセミナーや社内相談窓口の設置など各社ごとに取り組みを進めています。



※ データの範囲はP.27をご参照ください。

多様な働き方の支援

「ファミリースマイルサポート制度*2」や「勤務間インターバル制度」などを設け、ライフステージごとの多様な働き方を支援しています。さらに、社員が安心して仕事を継続できる事業所内保育所の設立など働きやすい環境も整備しています。

*2 従来の在宅勤務制度からさらにフレキシブルな内容に改定

外部評価

- ・プラチナくるみん【大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学】
- ・くるみん【大塚製薬、大塚食品、大塚倉庫など】
- ・えるぼし (3つ星) 【大塚化学】
- ・もにす認定【はーとふる川内】
- ・トモニ【大塚製薬、大塚倉庫、大鵬薬品】
- ・がんアライアワード 2022【大鵬薬品】
- ・なでしこ銘柄【大塚ホールディングス、大塚製薬】



● トータルヘルスケアを目指す現場から

大塚アメリカファーマシューティカル Inc./
大塚ファーマシューティカル D&C Inc.

私たちは、2021年にダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 室を立ち上げ、事業内容の特性やサイクルに合わせ、短期/長期目標を設定しています。DE&I戦略には、人材、職場、市場の3つの柱があります。例えば、人事部門ではDE&Iの成功事例を採用プロセスに組み込み、人材の多様性を高めるため、これまで過小評価されてきたグループやマイノリティのための学校・大学・職業組織にも我が社のネットワークを広げています。社員が最も大切な資産・資源であるからこそ、DE&Iの追求を止めないことが大切です。社員が良い体験をすることが、患者さんに素晴らしい体験をしていただくことにつながり、会社の使命・目的である「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造すること」を達成し、「Otsuka Patient Promise: 人のために働く人となる」を実現することができます。



Senior Director and
Otsuka Diversity, Equity
& Inclusion Officer
Sabrina Mays Diagne

社会 | 人権

人権への取り組み（人権方針含む）はこちら

https://www.otsuka.com/jp/csr/society/people/human_rights.html



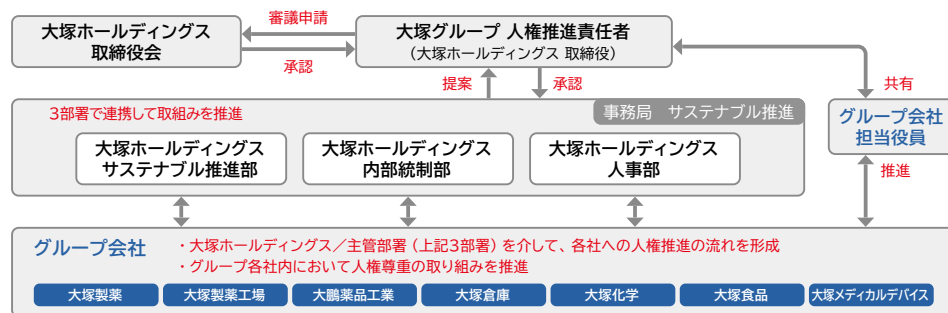
考え方

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

人権推進体制

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

推進体制

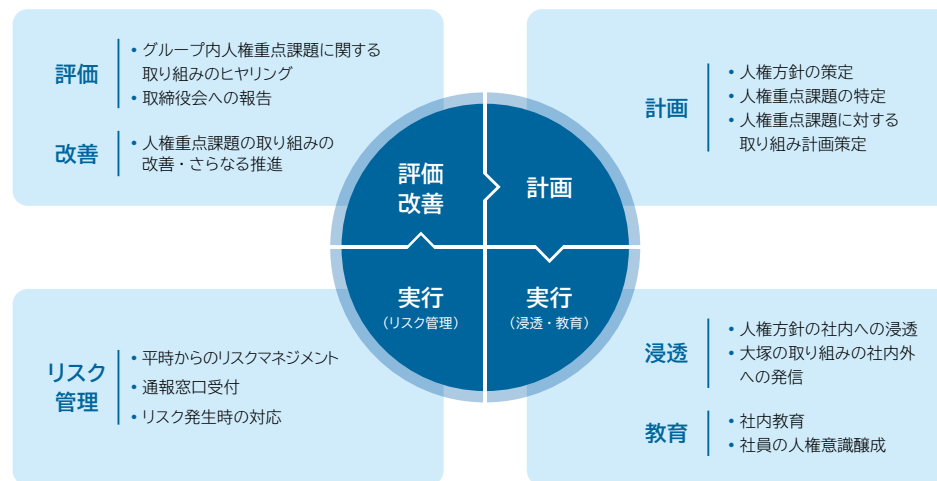


人権デュー・ディリジェンス

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

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

人権推進に係るPDCAサイクル



マネジメント・従業員への教育と浸透を図る取り組み

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

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

サプライチェーンの透明性を図る取り組み [詳細 P.54](#)

社会

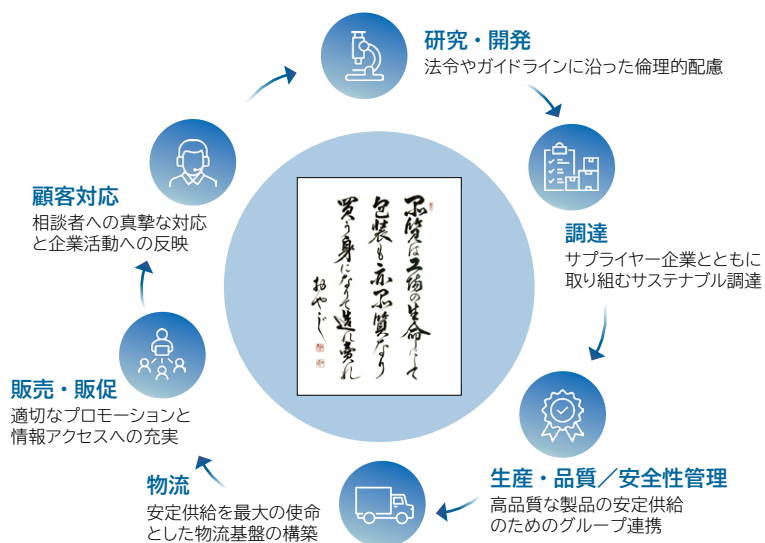
品質

品質に関する取り組みはこちら

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

考え方

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



研究・開発 > 調達 > 生産・品質/安全管理 > 物流 > 販売・販促 > 顧客対応

「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売れ」

「おやじさん」と呼ばれ、大塚月峰という雅号を持つ書の大家でもあった創業の大塚武三郎の言葉です。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」と書に示しました。この書は大塚グループの工場などに掲示され、今日に至るまで、「お客さま第一」「品質第一」の精神を伝えています。

大塚グループの全社員は創業からの精神を決して忘れず、これからも、生命関連企業の責務として常に「お客さま第一」「品質第一」を考え続けていきます。

領域	領域における品質のテーマ
研究・開発	法令やガイドラインに沿った倫理的配慮 各種関連法やガイドラインを遵守するとともに、生命倫理や環境保全および安全管理の観点からの科学的妥当性の検討に努めています。
調達	サプライヤー企業とともに取り組むサステナブル調達 国連グローバル・コンパクト(UNGC)へ署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」のUNGCの4分野を普遍的な価値として支持しています。企業理念に基づきサプライヤー企業と協働してサステナブル調達を推進し、企業価値の向上ならびに社会へ貢献すべく「大塚グループ 調達方針」のもと、活動を行っています。
生産・品質/安全管理	高品質な製品の安定供給のためのグループ連携 高品質な製品の安定供給が、持続可能な社会への貢献であるとの信念をもとに、医薬品、食品、化学製品、化粧品などの事業特性に合わせ、顧客の信頼に応える品質を追求します。部門の垣根を越えた人材育成ならびに関係各社とともに環境の変化に柔軟に対応する発展的な品質保証体制を構築し、品質リスクを軽減し、サプライチェーンの安定に貢献する能動的な取り組みが重要であると考えています。
物流	安定供給を最大の使命とした物流基盤の構築 医薬品や食品・飲料など生命に関わる製品を取り扱う企業として、流通においても厳密な品質維持・管理を行うとともに、災害などの緊急時においても安定供給を維持するための施策を積極的に進めています。また、物流に関連したさまざまな業務にIT技術を導入することで、作業の効率化とともに品質の向上を実現しています。
販売・販促	適切なプロモーションと情報アクセスへの充実 IFPMA(国際製薬団体連合会)コードや日本製薬工業協会の「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させた「コード・オブ・プラクティス」を各社で策定し遵守しているほか、「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」などの業界ルールに準拠し、常に高い倫理観を持った責任ある販売・販促活動を行っています。また、販売促進や宣伝広告資材には、複数部署からなる専門組織を設置し、審査を行っています。
顧客対応	相談者への真摯な対応と企業活動への反映 消費者の権利を重要な人権課題の一つと位置づけ、すべてのステークホルダーとの対話を重視し、適切な意思決定を行っています。消費者志向を企業の社会的責任として推進すべく、「消費者志向自主宣言」のもと活動を行っています。

社会 品質

調達に関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/quality/procurement.html>

調達

考え方

大塚グループは2016年に国連グローバル・コンパクト（UNGC）へ署名し、UNGCの4分野である「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」を普遍的な価値として支持するとともに、企業理念に基づきサステナブル調達の取り組みを推進し、企業価値の向上と社会への貢献を図るため、「大塚グループ 調達方針」のもと活動を行っています。

2023年度目標と当年度の進捗

目標：説明会開催 160社 SAQ実施会社数 196社

進捗：説明会開催 583社 SAQ実施会社数 597社

* 当初目標を早期に達成したため、現在はさらに高い目標に向かって推進をしています。

大塚グループ サステナブル調達強化プロジェクト開始

大塚グループ各社では、従来より新規サプライヤーへのデュー・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対策を講じてきました。さらに、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た「大塚グループサステナブル調達強化プロジェクト*1」を開始し、従来からの活動であるUNGCの4分野に加え、自然災害や地政学リスクへの対応として安定調達への取り組みをグループ横断で開始しました。

プロジェクトでは四半期毎に取り組みの進捗と課題共有のための会議を開催し、サステナブル調達を推進しています。また、サプライヤー企業の皆さまとの信頼構築を目的に、大塚ホールディングスとグループ5社がパートナーシップ構築宣言*2を公表しました。

*1：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、大塚テクノ、イーエヌ大塚製薬、大塚包装の取締役、調達、IT担当者が参画
*2：サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目的とした宣言。
大塚ホールディングス（2022年11月）大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚食品、大塚化学（2023年2月）が公表

サステナブル調達推進に向けた取り組み

大塚グループサステナブル調達強化プロジェクトではUNGCの4分野に配慮した調達活動のために、調達担当者トレーニング、直接材の一次調達先*3へのサプライヤー説明会、サステナブル調達SAQの実施、ならびに活動状況確認を行いました。

*3：大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品、大塚テクノ、イーエヌ大塚製薬、大塚包装のグループ8社のサプライヤー企業

項目	実績	2022年の取り組み
調達担当者トレーニング	新規+既存担当者 計58名	グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）のCSR調達セルフ・アセスメント質問表をもとにUNGC4分野の課題について学習。
サステナブル調達説明会	国内サプライヤー 583社 同意の取得 583社	「大塚グループ調達方針」「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」「大塚グループ環境ビジョン2050」の説明と「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」についての研修をオンデマンドのeラーニングで実施。上記内容を理解し、サステナブル調達の協働推進に同意いただいたサプライヤー企業から同意を取得。
サステナブル調達SAQ	国内外サプライヤー 597社 (国内577社、海外20社)	GCNJのCSR調達セルフ・アセスメント質問表に加えて大塚グループの事業活動に基づいて独自に作成した「人権SAQ」と「環境SAQ」を実施。さらに調査結果のレビューとリスク特定も実施。
活動確認	電話インタビュー 112社 WEBヒアリング 13社	サプライヤーの実際の活動状況を把握するために112社に電話インタビューを行った。また、13社にはより深い対話のためにWEBヒアリングを実施。活動確認を行い、より深くサプライヤーの状況を認識できた。

グループ横断でサステナブル調達を推進

サステナブル調達強化プロジェクトの分科会では、サプライチェーンの調達メンバーとともに、UNGCの4分野に配慮した調達活動を推進しています。未来に向けて人々の健康に貢献し続けるためにも原材料の安定調達と製品の安定供給を維持すべく、調達部門として今すべきことは何かを常に考え、課題を解決するためにメンバーと密に議論を重ねながら三方よしになる取り組みを心がけております。サステナブル調達活動において、サプライヤーの皆さまにはご理解とご協力を得るとともに、良好な関係構築の一助にもなり大変感謝しております。



大鵬薬品工業
SCM部 SC業務課
担当課長
加藤 由希

社会 品質

生産・品質 / 安全性管理

考え方

大塚グループは、高品質な製品の安定供給が持続可能な社会への貢献であるとの信念のもと、医薬品、食品、化学製品、化粧品などの事業特性に合わせ、顧客の信頼に応える品質を追求します。部門の垣根を越えた人材育成を行い、関係各社とともに環境の変化に柔軟に対応する発展的な品質保証体制を構築し、品質リスクを軽減し、サプライチェーンの安定に貢献する能動的な取り組みが重要であると考えています。

グループ横断の「グローバル品質・生産・供給・環境会議」を開催

事業の成長に伴って製品や販売エリアが拡大する中、バリューチェーンの各部署が相互に理解を深め、連携を強化することを目的に、グループ横断のグローバル会議を2023年2月に開催しました。

「Our value ～節目に考える～」をテーマに、安定供給を支える仕組みや、将来に向けた価値創造、新たな社会ニーズへの対応などについて15カ国・地域より156名が参加し、各社の取り組みや課題を共有しました。



生産部門

2022年4月に大塚製薬の医療関連事業部門で設立されたCMC*1本部は、原薬と製剤の一貫した研究開発体制を構築することにより、前臨床試験から製品化までをシームレスに推進し、高品質な医薬品をより早く患者さんに届けることを目指しています。そして安定生産・供給を技術面で支えるとともに、剤形追加など、CMC技術を駆使した製品価値最大化を追求します。さらに部門の垣根を越えた人材交流や育成、また大塚グループ内での協業や、技術などに関する定期的な情報共有を行うなど、グループの強みを活かして活動しています。

*1 Chemistry, Manufacturing and Control (原薬および製剤の化学、製造、品質管理)

品質部門

大塚グループの品質／安全性管理部門では、医薬品、食品、化学製品、化粧品などの事業特性に合わせて安全管理業務体制を構築しています。各国の法律を遵守するとともに、製造販売においてGQPやGVPに基づく品質管理、製造販売後の安全管理、規制当局への報告や各種文書の整備、改定を行っています。また、2023年は大塚製薬において、新たに医療機器の製造販売業も取得し、さらに患者さんへの貢献を行うべく管理体制の変更も行いました。グループ横断の情報交換を行い、製品の安全

生産に関する取り組みはこちら

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

品質 / 安全性管理に関する取り組みはこちら

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



性を絶えず収集・評価する安全管理 (PV) においてはグループ横断でグローバルに実施できる体制を構築し、その結果を医療機関等に迅速に提供する活動を行っています。グローバル供給される製品の品質保証の観点でグループ間での原材料ベンダーの監査連携、グローバル各社との品質に関わる情報の共有や安定供給のための連携も継続した活動として実施しています。

(参考) GQP : Good Quality Practice GVP : Good Vigilance Practice PV : Pharmacovigilance

2022年 ICHアワード受賞 ～ICHガイドラインの検討への功績～

ICH (医薬品規制調和国際会議) は、1990年に日米欧の各医薬品規制当局と業界団体により発足した国際会議です。世界規模で技術・薬事規制上のガイドラインの調和を図り、安全性・有効性・品質の高い新薬が開発・上市され、患者さんが新しい治療を継続的に利用できることを推進しています。現在、世界20団体が加盟し、WHOやIFPMA等36団体がオブザーバーとして参加しています。ICHアワードは、ICHガイドラインの検討に功績があった専門家を表彰するために2022年に新設され、初年度は12名が受賞しました。日本からは、規制当局側3名と大塚製薬を含む業界側2名が受賞し、ICHの作業部会における重要なリーダーシップや持続的な貢献が認められました。

ICHガイドラインは、より良い新薬をいち早く世界中の患者さんや医療現場に届けるために、必要なデータを科学的かつ倫理的に取得あるいは利用するためのツールです。私は2010年よりICHの活動に参加し、大塚製薬の実務も踏まえて複数の品質領域のガイドライン*2ならびにQ&Aの作成に作業部会のトピックスリーダーとしても携わりました。現在はガイドラインの教育・普及を目的としたトレーニングマテリアルの作成にも携わり、ガイドラインが各国で適切に活用されるよう努めています。

*2「原薬の開発と製造」、「製造管理および品質管理」、「医薬品ライフサイクルマネジメント」、「品質リスクマネジメント」



大塚製薬 CMC本部
戦略統括部 部長補佐
仲川 知則

社会 品質

顧客対応

考え方

大塚グループは、消費者の権利を重要な人権課題の一つと位置づけ、すべてのステークホルダーとの対話により適切な意思決定を行い、消費者志向を企業の社会的責任として推進していくことを基本方針とし、「消費者志向自主宣言」を2018年10月に表明しました。

お客さまの声を活かした経営を推進する仕組み

大塚グループ各社で患者さん、医療関係者、消費者からの相談受付の窓口を設置し、担当者には適切な研修を実施しています。受付状況は各社の関連部署や経営層に報告され、製品へのご意見・ご提案を改善・改良に活かしています。

2008年より、グループ連携の「大塚グループお客様対応担当者連絡会」を大塚ホールディングス取締役参加のもと、毎年開催しています。医療、NC、消費者関連事業、日用品雑貨、通信販売窓口の代表者および関係部署が参加し、各社の対応状況や、消費者志向への取り組みのトピックスを共有し、消費者志向経営の企業風土を醸成しています。消費者対応専門弁護士およびメンタルカウンセラーと契約し、グループ全体で消費者対応の質的向上と職場環境の維持・推進を図っています。また、2022年12月より「大塚グループ スキルアップ情報交換会」を毎月開催し、外部の専門家などを講師に迎え、お客さま対応力の向上をグループ全体で推進しています。

15年目を迎えた「大塚グループお客様対応担当者連絡会」の活動

大塚グループは多種多様な製品を取り扱っていることから、さまざまな顧客対応事例をグループ全体で共有できることが強みだと感じています。第28回目の開催となる2022年秋の連絡会では幹事を務め、グループ10社15窓口のお客さま対応部門の責任者に加え、関連部署から33名が参加し、外部講師による講演と事例を用いたグループワークを実施しました。各社お客さま対応部門の皆さまとは、日頃からグループチャットで情報交換なども行っています。今後も、グループのお客さま対応部門が一体となって、消費者志向経営を推進していきます。



大塚製薬工場
信頼性保証本部
輸液DIセンター
センター長
沢田 憲彦

顧客対応に関する取り組みはこちら

<https://www.otsuka.com/jp/csr/society/quality/consumer-orientation.html>



患者さんの声を活かした医薬品開発のためのPatient Centricity

Patient Centricityとは、患者さんを取り巻く医療機関、規制当局、製薬企業の3者が「患者さんを常に中心に捉え、患者さんに焦点をあてた対応を行い、最終的に患者さん本人の判断を最大限に尊重すること」です。大塚製薬の新薬開発本部では、2020年よりタスクフォースチームを結成し、日々活動を行っています。

タスクフォースチームを結成しPatient Centricity活動を推進

新薬開発本部では、患者さんの声を活かした医薬品開発を目指し、Patient Centricity活動を行っています。一般の患者さんから治験同意説明文書の記載内容に意見をいただく活動や、大塚製薬の特例子会社である、はーとふる川内で精神疾患を患いながらも働く社員・その社員を支える支援者社員との交流を通して、相互理解の向上や開発業務におけるCapabilityの広がりにつなげてきました。この活動が患者さん中心の医薬品開発に少しでも貢献出来る事を願いつつ、今後も活動を推進いたします。



大塚製薬 新薬開発本部
開発推進部 人材開発室
課長補佐
原 敦子

地域が抱えるアンメット・ニーズ解決をサポートする「地域包括推進部」

大塚製薬の医薬営業本部では地域の健康課題に対してトータルヘルスケア企業だからできるサポート活動を推進しています。

地域の健康課題解決に向けステークホルダーを「つなぐ」活動を推進

地域包括推進部では、地域が抱えるアンメット・ニーズについて自治体や医療関係者、教育現場などの声を傾聴し、さまざまなステークホルダーをつなぐサポートをしています。例えば災害医療では、行政、薬剤師会、災害拠点病院などを専門家とつなぎ、災害時の医薬品供給体制や救護所での薬事トリアージスキル、そしてところのケアまで学べる包括的なプログラムを提供し、災害医療現場で活躍できる薬剤師の育成にも協力しています。



大塚製薬 医薬営業本部
地域包括推進部 部長
山田 成高

環境 | 2050年環境ビジョン

環境に関する取り組みはこちら

https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/annual/environmental_report2021.pdf



2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に向けて

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

サステナビリティミッション

自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現

カーボンニュートラル

2028年目標
CO₂排出量を2017年比 **50%削減**

サーキュラーエコノミー

2028年目標
単純焼却・埋立を2019年比 **50%削減**

2030年目標
PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合 **100%**

ウォーターニュートラル

2028年目標
工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開
水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案



マテリアリティ	社会課題	目標	活動
カーボンニュートラル*1	地球温暖化	2028年目標 CO ₂ 排出量2017年比50%削減	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 資源効率向上による環境負荷軽減
サーキュラーエコノミー*2	環境負荷の増大	2028年目標 廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 2030年目標 PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%	<ul style="list-style-type: none"> 社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進
ウォーターニュートラル*3	水リスクによる淡水の利用可能量の減少	2028年目標 <ul style="list-style-type: none"> 工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> 水リスクの把握 水資源の管理と有効活用

*1 事業活動によるCO₂排出量を実質的に（「排出量」から「吸収量」を差し引いた合計を）ゼロにすること
 *2 事業活動から排出される廃棄物を新たな原材料として再利用し資源を循環させる経済システムの構築
 *3 事業活動による取水・排水による水資源への影響をゼロにすること

環境



カーボンニュートラル

カーボンニュートラルに関する取り組みはこちら

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

カーボンニュートラル

考え方

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

TCFD 提言に沿った情報開示

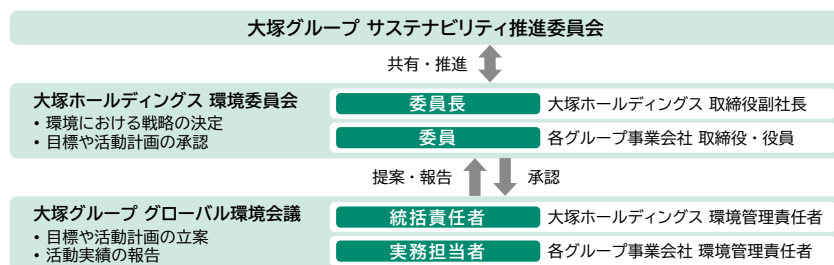
大塚ホールディングスは2021年10月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明しました。TCFDが開示を推奨する、気候変動に関するリスクと機会の財務的影響や対応状況などについて、開示フレームワーク(「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「目標と指標」)に沿った情報開示を行っています。今後、シナリオ分析の結果を踏まえた取り組みの深化とともに、開示の拡充に努めていきます。



ガバナンス

気候変動に関わる重要課題は、大塚ホールディングス取締役副社長と、グループ各社の取締役、または役員で構成される「大塚ホールディングス 環境委員会」において審議・決定しています。また、グループ全体の方向性に係る審議内容は、大塚ホールディングス取締役会の承認決議を経て、大塚グループの方針として各社に共有され、実行スキームとして展開されます。2022年は、サステナブルな社会の実現に向け、事業を通じた環境の取り組みのさらなる強化のため、各マテリアリティにおける目標の改定を取締役会で承認しました。

大塚グループ環境マネジメント体制



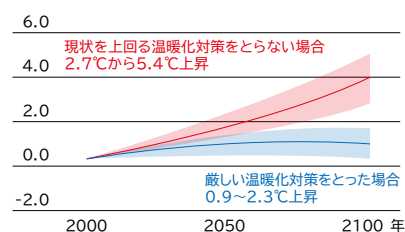
戦略

大塚グループは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げており、グループの事業活動におけるCO₂排出量の削減に加え、サプライチェーン全体での環境負荷をゼロにすることを目指しています。また、大塚グループでは2021年、気候変動に関する重要な財務および戦略に影響を及ぼす可能性のあるリスクの把握と評価の1次分析を実施しました。サステナブルな社会の実現には、気候変動に対応する積極的な脱炭素化への取り組みが必要と認識し、TCFD提言に沿った戦略の策定を進めています。

シナリオ分析

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

世界平均地上気温変化*



4℃シナリオ

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

2℃未満シナリオ

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

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

【主な参照シナリオ】

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

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

環境 | カーボンニュートラル

カーボンニュートラル

区分	内容	事業/財務影響		当社の対応/レジリエンス	
		2℃未満	4℃		
移行リスク	政策・規制	大	大	<ul style="list-style-type: none"> ・インターナルカーボンプライシングの導入 ・CO₂フリー電力の導入 ・メガソーラーを含む太陽光発電設備の導入 ・省エネ、燃料転換によるエネルギー消費効率改善 ・国内外の環境設備投資 	
	市場	再エネ価格の高騰	大		大
		エネルギー価格の高騰	大		大
評判	気候変動対応・水リスク対応不備に伴うレピュテーションリスク・投資関連リスク	大	中		
物理リスク	急性	中	大	<ul style="list-style-type: none"> ・主要製品の分散生産 ・調達方針、ガイドラインの策定・開示・取引先との共有 ・サプライチェーンとのコミュニケーション強化（サプライチェーンアンケート実施先の拡大や内容の改善・充実、ディスカッションの実施） 	
	慢性	大	大		
機会	資源効率	大	中	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術（蒸気不要な膜処理技術など）の情報収集やタイムリーな導入の検討 	
	エネルギー源	大	小	<ul style="list-style-type: none"> ・インターナルカーボンプライシングの導入 ・次世代エネルギー（水素、アンモニアなど）の情報収集やタイムリーな導入の検討 	
	製品およびサービス	大	大	<ul style="list-style-type: none"> ・化石燃料依存の軽減を目指す「プラスチックステートメント」の制定（2020年） ・PETボトル飲料容器へのリサイクルPET樹脂や植物由来のバイオPET樹脂の導入検討 ・例：熱中症予防関連製品の拡販、ライフサイクルを通じた環境負荷の低い製品の拡販 	
	市場	中	中	<ul style="list-style-type: none"> ・適応・緩和製品の開発（例：プラントベースの製品） 	
	レジリエンス	中	大	<ul style="list-style-type: none"> ・インターナルカーボンプライシング運用による省エネ、再エネの推進強化 ・生産拠点のBCP対策（耐震対策/浸水対策） 	

事業/財務影響評価 小：（軽微） 中：（軽微）超～10億円未満
大：10億円～（営業利益を少なくとも1,000億円とした場合の1%相当）

大塚グループでは、国内外における再生可能エネルギーの導入拡大や、エネルギー利用の高効率化の推進を図り、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮することで、脱炭素社会の実現への貢献を目指しています。また、次期中期経営計画においてもサステナビリティ環境戦略の策定を進めています。

リスク管理

大塚グループは、気候変動に関する重要な財務影響や、事業戦略に影響を及ぼす可能性のあるリスクの把握・評価を実施しています。リスク評価の中で重要と判断された事項は、大塚ホールディングス取締役会の承認決議を経て、大塚グループの対応方針として各社に共有し、グループ全体で気候関連リスク低減へのマネジメントを図っています。

目標と指標

大塚グループは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げ、各マテリアリティの目標設定をしています。地球温暖化の原因となる温室効果ガスの排出を抑制する緩和策と、気候変動の影響に備える適応策としては、2028年までにCO₂排出量50%削減（2017年比）の目標を設定するとともに、「RE100」への参画などの脱炭素に向けた活動を推進しています。今後も引き続き大塚グループの掲げる中期目標の達成に向け、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮し、積極的に取り組んでいきます。



カーボンニュートラル

目標	・2028年目標：CO ₂ 排出量を2017年比50%削減	
実績 2022年度	再エネ導入によるCO ₂ 削減量 249,000t-CO₂	CO ₂ 排出量 576,000t-CO₂



サーキュラーエコノミー

目標	<ul style="list-style-type: none"> ・2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋め立てを2019年比50%削減 ・2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合：100% 	
実績 2022年度	廃棄物排出量 92,900トン	単純焼却・埋立量 18,000トン



ウォーターニュートラル

目標	<ul style="list-style-type: none"> ・2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案 	
実績 2022年度	水の使用量 18,500千m³	水の売上原単位 10.64m³/百万円

（大塚グループ連結対象全生産拠点における実績より）

環境 | カーボンニュートラル

カーボンニュートラル

CDP気候変動において最高評価の「A リスト」に選定

大塚ホールディングスは、気候変動に関する調査「CDP気候変動2022」において、最高位のAリスト企業に選定されました。これは、大塚グループの気候変動に関する取り組み内容や実績、そして充実した情報開示が国際的リーダーのレベルであると評価されたものです。日本では74社が気候変動Aリストに選定されました。



外部からの評価

ESG投資インデックスへの組み入れ状況



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX Carbon Efficient Index

再生可能エネルギーの導入とエネルギー利用効率の最大化に向けた取り組み

大塚グループは2022年、気候変動に関する目標を2030年から2028年に前倒し、さらにSCOPE1,2の目標値を従来の30%（2017年比）から50%（2017年比）に上方修正しました。また、使用するすべての電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指すイニシアチブ「RE100」に加盟しています。大塚グループではこの目標の達成に向け、CO₂フリー電力の導入や太陽光発電設備の設置などによる再生可能エネルギーの活用、コージェネレーションシステム*1によりグループ各社へ効率性の高いエネルギーを供給することで、グループ全体のエネルギー利用効率の最大化などに取り組んでいます。国内では、グループ5社*2における全23工場および全オフィス部門の外部から購入するすべての電力に、100%再生可能エネルギー由来電力への切り替えを完了し、購入電力のうち再生可能エネルギーの割合は約61%となりました。また、海外の排出量削減に着手し、2022年4月にはインドネシアでグループ4社*3がCO₂フリー電力を導入し、インドネシア国内では年間の60%に及び、約103,500t-CO₂排出量が削減されました。インドでは2022年6月に大規模太陽光発電設備を導入し、年間約14,500t-CO₂排出量の削減を見込んでいます。



大塚ケミカルインドネシア

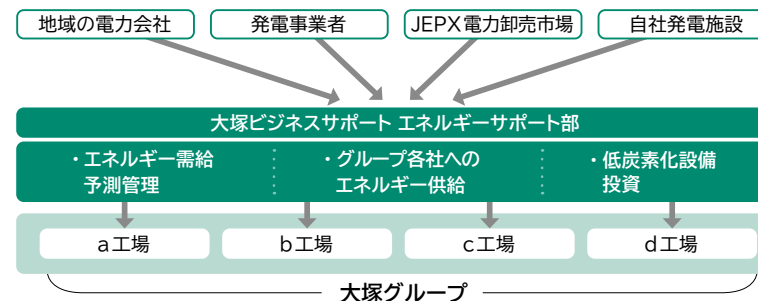
*1 天然ガス、LPガスなどを燃料として、エンジン、タービン、燃料電池などの方式により発電し、その際に生じる排熱も同時に回収することで、熱と電気を無駄なく利用するシステム
*2 大塚製薬、大塚製薬工場、大塚薬品、大塚化学、大塚食品
*3 PT大塚インドネシア、PTアメルタインダ大塚、PTウィドラバクティ、PTラウタン大塚ケミカル

統合エネルギーサービスの構築と推進

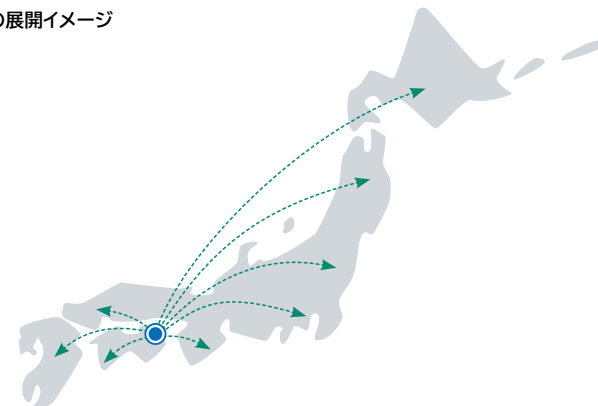
大塚グループは、国内でのエネルギー管理を一元化し、高度な需給管理体制を構築することで、再生可能エネルギーの利用拡大とともに大塚グループにおけるエネルギーベストミックス*4を追求する目的で、大塚ビジネスサポート内にエネルギーサポート部（ES部）を新設しました。2022年4月より、生産施設が多く存在する四国エリアでグループ5社*2を対象に、発電事業者などから再生可能エネルギーの電力を調達し、グループ事業所内へ電力供給を開始しています。

2023年4月には四国エリアでは関連会社及び福利厚生施設、そして東北、北陸、関東エリアも新たに加わり、供給を拡大しています。ES部では、今後もグループ企業へのさらなる供給拡大を目指し、事業成長への貢献と環境課題への改善の両立に取り組んでいきます。

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



電力供給の展開イメージ



環境



サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーに関する取り組みはこちら

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

サーキュラーエコノミー

考え方

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

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

ゼロウェイストにむけた取り組み

大塚グループは、廃棄される原材料等を「資源」と捉え、リサイクルや再利用などに有効活用するゼロウェイストを目指し、2028年までに単純焼却・埋立を2019年比50%削減する目標を掲げています。グローバルでの達成には、グループ各社との協議のもと、課題解決に向けた取り組みを進めています。

	2019年実績	2022年実績		2028年目標
		2019年比		
単純焼却・埋立量	18,500t	18,000t	-2.7%	50%削減

PETボトルの資源循環

大塚グループで取り扱うプラスチック製容器包装については、飲料用PETボトルが大部分を占めていることから、2020年に「大塚グループ プラスチックステートメント」を制定し、2030年までにPETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合をグローバルで100%とする目標を掲げています。

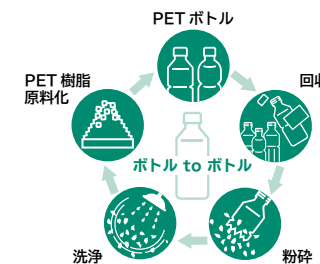
大塚グループではプラスチック容器包装の軽量化や、ラベルレス製品の取り組みなど、これまででもプラスチック使用量の削減に取り組んできました。リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルは、国内では、「ポカリスエット」や、「ポカリスエット イオンウォーター」、「アミノバリュー」、「クリスタルガイザー」などに展開しています。海外では、インドネシアのPTアメルタインダ大塚がリサイクル再生PET樹脂を30%利用したPETボトル容器の「ポカリスエット」を2022年8月に販売開始しました。

大塚グループ プラスチックステートメント

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

PETボトル水平リサイクル「ボトルtoボトル」を推進

大塚グループでは、使用済みPETボトルを、再びPETボトルへ再生する水平リサイクル「ボトルtoボトル」をはじめとする、プラスチックのリサイクルを推進しています。大塚製薬では、2022年11月、PETボトルの回収から製造、販売まで、アルテック(株)、(株)ジャパンパワーボトラーズと3社で包括的な連携協定を締結しました。また2023年2月には、徳島県鳴門市、豊田通商(株)と3者で資源循環のための連携協定を締結しました。行政や自治体、ビジネスパートナーとの協働のもと連携を進め、サステナブルな循環型社会の実現を目指していきます。



ポカリスエット 循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」で販売開始

リユースによる資源削減の取り組みとして、大塚製薬では再利用モデルに適した強度や品質基準をクリアする容器を開発し、2022年7月から、「ポカリスエット リターナブル瓶 250ml」を、循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」を利用して販売しています。大塚グループはさまざまなアプローチやチャレンジを続け、グループ全体で循環型社会の実現に向け取り組んでいきます。



環境

ウォーターニュートラル

ウォーターニュートラルに関する取り組みはこちら

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



ウォーターニュートラル

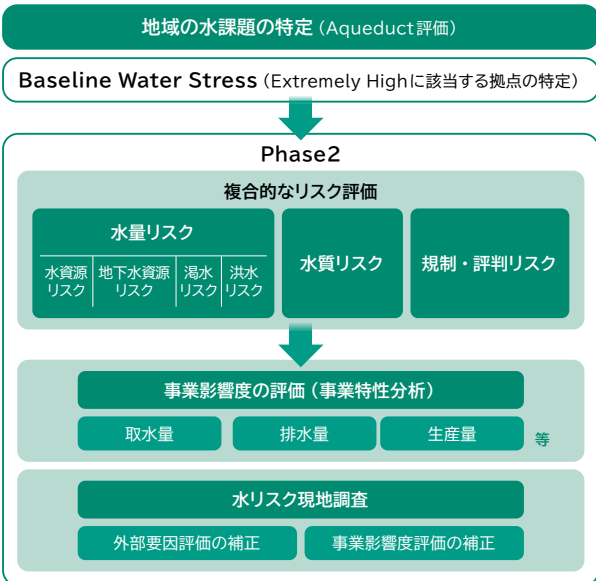
考え方

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

グローバルに展開する大塚グループの多様なビジネスモデルの持続的成長には、地域ごとの環境リスクへの考慮も重要です。水資源については世界資源研究所 (WRI) が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」で大塚グループの生産拠点を評価しており、Baseline Water Stress*1の指標においては「Extremely High」に該当する拠点がアメリカ、インド、スペインの7工場であることがわかりました。

大塚グループの2022年の水使用量は18,500千m³で、そのうち水ストレスの高い地域の水の使用割合は5%、現時点において事業活動に影響を及ぼすリスクはないことを確認しています。引き続きこれらの工場におけるリスク詳細を現地子会社とともに精査し、さらなる調査 (Phase2) を進めていきます。

*1 利用可能な水資源量に対して、人間や生態系の水需要量が不足している状態を意味する。水不足だけでなく、水質や水へのアクセスなども含まれる。



エリア別の取水量 (千m³)

	上水・水道水・工業用水	河川水	地下水
日本	10,399	96	1,134
アジア・北アフリカ	3,264	0	2,755
北米	390	0	201
欧州	220	2	26

トータルヘルスケアを目指すインドネシアの現場から

地域社会とともに育む地球環境への貢献

PTアメルタインダ大塚では、2022年9月に工場周辺自治体や住民を対象としたサステナビリティプログラム「OTSUKA BLUE PLANET」に関する協定を環境林業省と締結し、下記の3つを推進しています。

- ① エコビレッジプロジェクト：ゴミ処理・廃棄物管理を行うことができるコミュニティ作りの支援
- ② エコブルースクールプロジェクト：リサイクル資源分別の習慣化と継続的なプラスチックボトル廃棄管理を実施する学校コミュニティ育成
- ③ エコボトルプロジェクト：リサイクルPET樹脂を利用した「ポカリスエット」PETボトルの製造販売*



PTアメルタインダ大塚 HCD&Corporate Communication Director Otsuka Blue Planet プロジェクト代表者 Sudarmadi Widodo

ゴミをゴミ箱に捨てる習慣が定着しておらず、自治体には廃棄物の処理・管理の仕組みが整っていないことから、環境問題が深刻になっています。本プログラムを通じて、地域の人々とともにインドネシアの環境保全に努め、政府や自治体とも連携しながら取り組んでいきたいと考えています。

* リサイクルPET樹脂30%使用



ジャカルタでのゴミ分別啓発セミナーの様子

ガバナンス

ガバナンスに関する取り組みはこちら

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


コーポレートガバナンス

考え方

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

2023年度目標

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

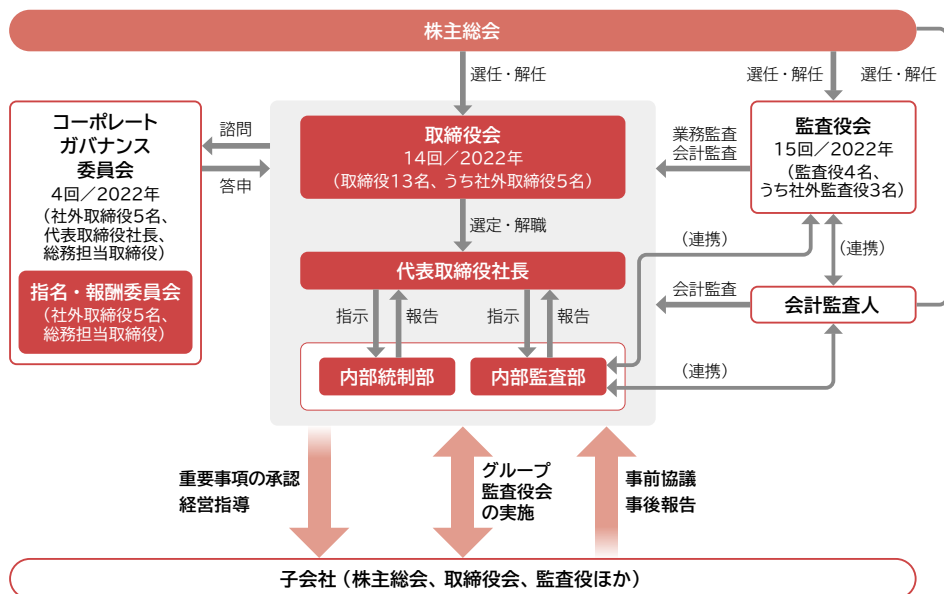
コーポレートガバナンス・ガイドライン

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

コーポレートガバナンス報告書（2023年5月30日）

https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2023.pdf

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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

ガバナンス

コーポレートガバナンス

取締役会

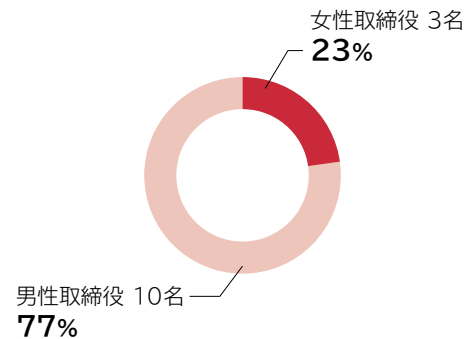
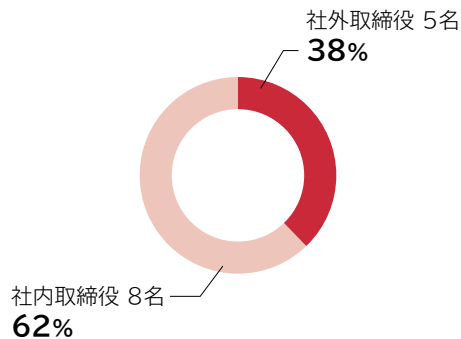
取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

大塚ホールディングスでは、事業年度に関する経営責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年としています。また、取締役全体の多様性を確保すべく、適切で実効的なコーポレートガバナンスの実現・維持にふさわしい見識、高度な専門性、豊富な経験を有する人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などを鑑み、その経験・専門性および見識などを総合的に評価しています。社外取締役に 대해서는、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、取締役に對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。

2022年度開催回数（平均出席率）：14回（100%）

社外取締役比率：38%

女性取締役比率：23%



取締役のスキルマトリックス

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

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

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準

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

各取締役の選任理由は第15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/202212_02.pdf

ガバナンス

社外取締役のメッセージの全文をウェブサイトに掲載しています

https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside_message.html

コーポレートガバナンス

2022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・議論など
業績・予算	19	<ul style="list-style-type: none"> 連結業績・計画進捗状況のモニタリング 事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 中期経営計画進捗状況のモニタリング
コーポレートガバナンス	38	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 役員人事・報酬に関する承認 子会社の活動状況のモニタリング グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 政策保有株式の見直し
サステナビリティ	3	<ul style="list-style-type: none"> 中期環境目標およびプラスチックステートメント目標の修正 CO₂削減に向けた実証実験設備の導入計画の承認 グローバルで進める環境投資に関する審議
M&A・提携	9	<ul style="list-style-type: none"> 大鵬薬品のCullinan Pearl社買収およびTAS6417のCullinan Oncology社との共同開発契約に関する審議 大塚化学と横河電機(株)との合併会社設立に関する審議
リスクマネジメント	12	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認 内部通報に関する年間報告(通報窓口整備状況、通報件数、概要)、および取り組み計画承認 内部通報運用規程改定の承認 ERMにおけるモニタリング活動報告 大塚グループグローバルERMポリシーおよび実施ガイドライン発行の承認 海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告 カスタマーハラスメントの実態と顧客対応に関する新たな施策の報告
財務戦略	3	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達方針の策定 新規設備投資に関する審議 配当方針の策定
IT	1	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティに対する取り組み強化

取締役会の実効性評価

2023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、2023年3月開催の取締役会において審議を行いました。

アンケートの項目は以下のとおりです。

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

各事業会社の独自性を保ちながら全体最適を実現するためには

大塚ホールディングスの取締役会は、さまざまな経験や見識を持つメンバーが自由に意見をぶつけあい、よりよい意思決定をしようという思想に基づき、活発に運営されています。全体の議論のうち、おそらく半分程度は社外取締役が意見を述べているのではないのでしょうか。会社側からの提案に対し、社外取締役からの発言をもとに、提案内容が改善され改めて付議されたという例もありました。

グループ会社の運営に関して、各事業会社が自由度と独自性を持って事業を展開することでユニークなイノベーションが実現されてきました。その良さは残すべきであり過度に中央集権化すべきではありませんが、事業会社個別のベストな事業運営とグループとしての方向性の在り方について、取締役会で議論をさらに深める必要があると感じています。海外での事業展開などについては、大塚ホールディングスが全体最適を考えながら主導権を持って戦略を進めることができれば、よりシナジーが発揮され、グループ全体がさらに発展していくと考えます。

社外取締役
関口 康

ガバナンス

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス委員会

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

コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、当社におけるコーポレートガバナンスの在り方、社長その他経営幹部のサクセッションプラン、経営人材の育成、その他当社グループの経営課題を議論し、必要に応じて取締役会に答申を行う組織であり、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おります。

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され、コーポレートガバナンス委員会より取締役会に答申されます。

コーポレートガバナンス委員会の主な審議事項

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

指名・報酬委員会の主な審議事項

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

高いヘルスケア意識をもって「大塚らしさ」の価値を追求

大塚ホールディングスでは、われわれ社外取締役に対して取締役会での十分な議論のために必要な情報を提供すべく、大塚製薬などの主要会社については個別に事業を説明する場を設け、研究開発の進捗も定期的な報告会を設定しています。それでもすべての事業を見ることは難しいことから、より効率的で横断的な議論とするためには、たとえばサプライチェーン、ESG、人材育成など、テーマを決めて焦点を絞った議論を行うことも必要です。

大塚の医療関連事業は「病氣」に焦点を当てており、NC関連事業は「消費者」全体を見ます。同じ「健康」をテーマにしながら違うフィールドで事業展開する2事業間の有機的なつながりこそが、医療用医薬品専門企業にはない「大塚らしさ」の価値の源泉と考えます。今後も高いヘルスケア意識を持って独自性を発揮し続けてくれることを期待します。

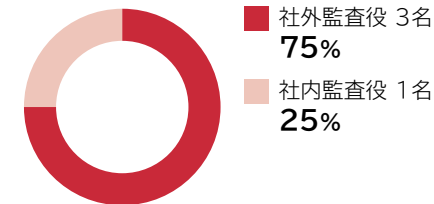


社外取締役
松谷 有希雄

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、稟議書などその他業務執行に係る重要な文書を閲覧できる体制、業務執行に係る報告を求められた場合には速やかに報告する体制を構築しています。また、監査役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。

社外監査役比率：75%



監査役の実績マトリックス

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

企業価値を最大化するための戦略の遂行についてさらなる議論を

コーポレートガバナンスをさらに進化させるためには、問題の大きさや、時期に応じた審議の時間配分を考へて、大塚グループの企業価値をいかに最大化させるかを議論する時間をさらに充実させる必要があると考えています。持続性を持った成長を達成するためには、大塚グループ全体のシナジーを生み出す必要があり、前向きな取り組みによってさらに深めることができると考えています。

また、投資家との対話という観点でも、大塚の特徴である多様な事業をより深く理解いただくためには、情報発信に改善の余地があると感じています。グループ全体の資産効率・資本効率を高める経営戦略が打ち出せると、投資家もより会社の成長が明確に見えるのではないのでしょうか。次年度からの第4次中期経営計画では、こうした視点を盛り込んでくれることを期待しています。



社外取締役
三田 万世

ガバナンス

コーポレートガバナンス

内部監査部

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

内部統制部

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

また、当社および当社関係会社の財務報告に係る内部統制への対応につきましては、内部統制に関連する諸規程・マニュアルの整備や、運用ルールの周知徹底・教育を行うとともに、内部監査部との連携による運用状況の継続的モニタリングを行い、内部統制の経営者評価が確実に実施できる体制を整えています。

激変する環境に合わせて、グループ全体での柔軟な対応を期待

取締役会の構成は、社内・社外役員の比率が適切であり、各社外取締役の専門性も重複しない絶妙なバランスで運営されています。また、主要事業会社や今後、期待される医療デバイス事業についても、それぞれ関連する取締役が参画し、グループ全体の方向性を共有できていると判断しています。今後は、グローバル展開や「女性の健康」分野の事業拡大を踏まえた外国籍・女性役員の増員や、異なる視点を持つ監査役との連携を深めることで、さらなるガバナンス向上が期待できると考えます。一方、現在の事業規模と今後の事業領域拡大を鑑みて、環境の激変に柔軟に対応していくために100周年を超えたこのタイミングでグループ全体のリスクマネジメントの仕組みの見直しについて、スピード感を持って取り組んでほしいと進言しています。大塚グループは環境に合わせて柔軟に適応していく意識を持った会社なので、さらに進化していくことを期待しています。



社外取締役
青木 芳久

中長期投資家との対話を重視し、資本コストに対する意識を高める

大塚グループは、医療という制度の内側と、それのみではケアしきれないヘルスケア領域の事業で社会を両面から支えています。100年かけて培った高いコンプライアンス意識や日本のCGC*特有の地域社会への思いは格別で、ダイバーシティへの取り組みも熱心です。一方この内と外の境界は時代背景や国ごとの制度でステークホルダーへの対応が変わりますが、そこに対処していくために外部に開かれた投資家への貢献の在り方との関わりはまだ短く、大塚らしさと社会から求められていることとの調和の努力は始まったばかりです。例えば、資本コストに対する意識をさらに高めていく必要性を感じます。常に何らかの形でヘルスケアに貢献するグループですので中長期に保有する投資家との対話は重要です。最近取締役会でも事業成長だけでなく、企業価値の表し方、伝え方、資本コスト、投資の評価の議論が活発に出ておりますので、これをより意識していくことが重要であると認識しています。



社外取締役
北地 達明

* コーポレートガバナンス・コード

ガバナンス

役員報酬

考え方

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

報酬水準

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

報酬体系

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

2022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)	774百万円 (51百万円)	350百万円 (51百万円)	150百万円 (—)	273百万円 (—)	14名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	56百万円 (32百万円)	56百万円 (32百万円)	—	—	6名 (5名)
合計 (うち社外役員)	830百万円 (83百万円)	407百万円 (83百万円)	150百万円 (—)	273百万円 (—)	20名 (10名)

2022年中に退任した取締役および監査役を含みます。

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分/役職	会社区分	連結報酬等の種類別の額等(百万円)				連結報酬等の総額(百万円)
			固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	退職慰労引当金等	
大塚 一郎	代表取締役会長	大塚ホールディングス	66	33	42	—	242
	取締役	大塚製薬	36	18	—	—	
	代表取締役	大塚製薬工場	31	7	—	7	
樋口 達夫	代表取締役社長(兼)CEO	大塚ホールディングス	72	36	59	—	284
	代表取締役会長	大塚製薬	66	33	—	—	
	顧問・相談役	大塚製薬工場	9	—	—	—	
	顧問・相談役	大塚化学	9	—	—	—	
松尾 嘉朗	取締役副社長	大塚ホールディングス	48	24	34	—	128
	代表取締役副社長	大塚製薬	20	—	—	—	
	取締役	大塚メディカルデバイス	2	—	—	—	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	25	—	139
	代表取締役社長	大鵬薬品	51	23	—	21	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス	16	9	38	—	154
	代表取締役社長	大塚製薬	64	27	—	—	

ガバナンス

役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容は、以下のとおりです。

報酬の種類	給与方式 固定/変動	報酬の内容 (報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)
固定報酬	金銭 固定	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社の取締役については、グループ戦略の立案・決定、グループ経営のモニタリング機能およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案し、報酬を決定しています。 事業会社である子会社の取締役を兼務する取締役については、(株主総会決議による報酬限度額の枠内で) 当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案して決定しています。 固定報酬は毎月均等に支払います。
業績連動賞与	金銭 変動	<p>① 単年度の連結売上収益、連結営業利益、連結研究開発費投資前事業利益の達成率</p> <p>② 中長期の連結業績目標に対する進捗</p> <p>③ 適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践ならびに本人の業績</p> <p>を勘案して支給額またはその算定方法を決定し、毎年度、一定時期に一括して支払います。</p>
株式報酬	非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度から2023年度までを対象期間とした第3次中期経営計画の達成状況を反映した株式報酬制度を導入しています。 本制度では、割当対象者との間においては、一定期間の譲渡制限などを定めた譲渡制限付株式割当契約を締結することとし、業績評価の対象期間および業績達成などの譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績を評価対象とする譲渡制限付株式については、原則として初年度に一括して付与することなどにより、効果的な報酬体系となるよう設計しています。 具体的な付与の時期は、単年度の業績を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の業績を評価対象とするものについては評価期間の初年度に一括して付与しています。

その他コーポレートガバナンス・役員報酬制度に関する詳細・最新情報は大塚ホールディングスサステナビリティサイト

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

または第15期有価証券報告書をご参照ください。

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

非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）の概要

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

	割当比率	評価対象年度及び割当時期	解除条件の概要
シリーズA (在籍条件)	基準株数の 40%	単年度を評価対象とし毎年割当	対象年度(単年度)における在籍を条件とする(ただし、対象年度の連結売上収益及び連結営業利益を組み合わせた目標達成度が80%未満である場合には解除されない)
シリーズB (中期業績目標の達成)	基準株数の 30%	評価期間①については、2019年度から2021年度の3事業年度を評価対象とし、3年分を当初に一括割当 評価期間②については、2022年度から2023年度の2事業年度を評価対象とし、2年分を当初に一括割当	各評価対象期間において、以下の(2)に基づく値が(1)に基づく値を下回らないこと (1) 評価対象期間に係る第3次中期経営計画における「連結研究開発費投資前事業利益」の計画値の累計額 (2) 評価対象期間に係る「連結研究開発費投資前事業利益」の実績値の累計額
シリーズC (中期資本コスト条件の達成)	基準株数の 30%	評価期間①については、2019年度から2021年度の3事業年度を評価対象とし、3年分を当初に一括割当 評価期間②については、2022年度から2023年度の2事業年度を評価対象とし、2年分を当初に一括割当	各評価対象期間において、以下の(2)に基づく値が(1)に基づく値を下回らないこと (1) 評価対象期間に係る連結資本コスト率に基づき算出した「連結資本コスト」の金額の累計額 (2) 評価対象期間に係る「連結税引後営業利益」の実績値の累計額

※ 割当対象者との間において締結する譲渡制限付株式割当契約において、
 ・譲渡制限期間満了前に取締役を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合として当社が認める場合を除き、当社は、譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
 ・譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数や解除時期を、必要に応じて合理的に調整し、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
 ・業績達成を内容とする解除条件が充足しない場合には、当社は、譲渡制限が解除されないことが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得することなど、一定の事由が生じた場合には、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得する旨を定めています。

社外取締役の報酬等の内容

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

監査役の報酬等の内容

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

ガバナンス

取締役・監査役

(2023年3月30日現在)

取締役



代表取締役会長
大塚 一郎
おおつか いちろう

略歴

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

略歴

1977年 3月 大塚製薬(株)入社
1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイト)
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 同社代表取締役社長(兼)CEO(現任)
2011年 12月 大塚化学(株)取締役
2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長
2020年 3月 同社代表取締役会長(現任)



取締役副社長
松尾 嘉朗
まつお よしろう

略歴

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



常務取締役CSO
高木 修一
たかぎ しゅういち

略歴

1989年 4月 飛鳥建設(株)入社
1995年 9月 大塚製薬(株)入社
2002年 8月 同社OIAA事業部財務部
2003年 7月 同社経理部
2015年 3月 (株)大塚製薬工場執行役員インド担当
2015年 5月 クラリス大塚(株)(現 大塚製薬インド(株))CEO
2019年 1月 同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(現任)
2023年 2月 大塚アメリカInc. 取締役会長(現任)
2023年 3月 大塚製薬(株)常務取締役 事業戦略担当(現任)
(株)大塚製薬工場取締役(現任)



取締役CFO
牧野 祐子
まきの ゆうこ

略歴

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



取締役
小林 将之
こばやし まさゆき

略歴

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



取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ

略歴

1987年 4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
1991年 8月 Shearson Lehman Brothers入社
2002年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社
エンゲージメントマネージャー
2006年 6月 インテル(株)
インテルキャピタルジャパンディレクター
2008年 8月 同社常務取締役(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 同社取締役(現任)



取締役
井上 眞
いのうえ まこと

略歴

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

ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役



社外取締役
松谷 有希雄
まつたに ゆきお

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



社外取締役
関口 康
せきぐち こう

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



社外取締役
青木 芳久
あおき よしひさ

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



社外取締役
三田 万世
みたま

略歴
1983年 4月 モルガン・スタンレー証券 (株) (現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (株)) 入社
1989年 1月 同社株式調査部 (ヘルスケア担当)
2000年 12月 同社マネージング・ディレクター
2013年 12月 同社投資銀行本部シニア・アドバイザー
ヘルスケア担当
2020年 3月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役
北地 達明
きたち たつあき

略歴
1985年 10月 サンワ東京丸の内事務所 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1989年 4月 公認会計士登録
1996年 7月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 社員 (パートナー)
2010年 4月 内閣府公益認定等委員会委員
2012年 10月 有限責任監査法人トーマツアドバイザー開発部長
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)

監査役および社外監査役



常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようぞう

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



社外監査役
菅原 洋
すがわら ひろし

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



社外監査役
大澤 加奈子
おおさわ かなこ

略歴
1998年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会) 梶谷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 (現任)
2021年 5月 事業再生研究機構理事 (現任)
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)



社外監査役
辻 さちえ
つじ さちえ

略歴
1996年 10月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1999年 4月 公認会計士登録
2015年 7月 (株) エスプラス (現 (株) ビズサブリ) 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

メッセージの全文をウェブサイトに掲載しています

https://www.otsuka.com/jp/ir/management/message/outside_message.html

社外監査役メッセージ



大澤 加奈子

社外監査役

経歴

1998年、弁護士登録。弁護士としての専門性と業務を通じた海外企業との交渉などに豊富な経験を有しており、当社の監査に活かしている。

複雑性を増しながら激しく変化する時代において グループ全体の成長を実現するために 大塚ホールディングスが果たすべき役割とは

サプライチェーンのコンプライアンスが問われる時代になった

新型コロナウイルス感染拡大やロシア・ウクライナ紛争などにより、世界におけるサプライチェーンの潮流は急激に変化しつつあります。世界中から安価なものを集めてコスト低減を図るグローバルサプライチェーンから、地域ごとのサプライチェーンを確保することで製品の安定供給を図るブロックサプライチェーンへの移行です。加えて人権意識の高まりなどによりサプライチェーン上のコンプライアンスが問われるようになり、こうした変化に対応した新しい法令や規制が次々と生まれています。

日本の企業でも対応を急いでおり、サステナビリティ委員会などを組織するものの、目的意識が明確でないなど運用面での課題があるため、リソースを割いた分の成果を得ることがまだ難しい状況にあります。こうした中、大塚ホールディングスでは、内部監査やサステナビリティ推進委員会の報告書は、経験豊富な担当者によって責任を持って書かれているとわかるレベルの高い内容となっており、取り組み状況について、ガバナンスやリスク管理に十分なリソースを割いていることがわかります。

私は2022年から社外監査役として取締役会に出席しています。取締役会では多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が常時、それぞれの知見をもとに活発な意見を述べておられますし、また執行側には多様な意見を受け入れる度量があると感じており、社外からの視線は相当重視されている印象があります。さらに進化していくためには、売上収益のうち約4割が北米であることから、今後、米国系のバックグラウンドを持つ方の取締役会への参画も検討に値すると思います。よりグローバルな視線を取り入れることができ、取締役会の実効性がさらに高まると考えます。

イノベティブな組織として成長するために

大塚グループは、「世界の人々の健康に貢献する」を企業理念や目指す姿としており、そもそも事業自体にCSV (Creating Shared Value) との親和性があります。さらに、企業の存在意義や企業理念に対しても経営トップが明確な方向性を定期的に発信するだけでなく、社員のコミットメントも高いことが、サステナビリティ関連の取り組みや監査などの充実した情報発信につながっていると感じます。

ただ、理念や方向性が明確である一方で、グループ自体の組織の複雑さには一定の課題があるように見受けられます。国内外に事業会社が多く存在し、事業会社の間でも一部のビジネスが重複しているなど、グループ全体の事業や組織の階層が複雑な構造となっています。社外監査役の視点から、組織が、企業文化を体現するに足る合理性・効率性を持ち、社員の方を活かすことができる会社組織を、より追求できる余地があると感じています。

例えば冒頭で述べたとおり、海外では企業活動に対する規制が厳格化しており、ソフトローにおける対応も求められています。しかし事業規模や人員確保の問題から、すべてのグループ企業において個別に対応を求めるのは現実的ではないように思われます。今後は、ホールディングス主導で、法令や規制などの中間業務対応の専門バックオフィスを組織するなど、ある程度一元管理できる仕組みを構築することが求められるのではないかと思います。事業と地域の実情に合わせた柔軟な対応を図ることで、グループ企業各社がそれぞれの事業活動に注力できるようになり、よりイノベティブな組織へと成長できるようになるでしょう。

大塚グループが、トータルヘルスケア企業として成長を遂げていくために監査役である私が貢献できることは、弁護士の立場から純粋な社外の目を持って、ここは大丈夫か、なぜここはこうなっているのかなどと問い続けることだと考えています。ガバナンス向上のため、今後も引き続き課題の明確化に貢献できるよう、問題意識を持って提起し続けていきます。



ガバナンス

社外監査役メッセージ



辻 さちえ

社外監査役

経歴

1999年、公認会計士登録。内部統制、内部監査、リスクマネジメントの業務に精通しており、その経験と専門性を当社の監査に活かしている。

次の100年に向けて、 コンプライアンスと内部統制の観点から 経営の質の向上に貢献していく

経営におけるブレーキの質を上げることが監査の役割

2022年に社外監査役に就任し、公認会計士および公認不正検査士という資格を保有していることもあり、内部統制やコンプライアンスに関する分野の専門性を持って監査を行っています。この1年で特に印象的なことは、情報提供の機会の多さです。主要事業会社による事業説明、定期的な事業報告会、事業セグメントごとのモニタリング会議など、多くの情報提供を受けて社外取締役や監査役が活発に議論を交わすことも多く、このことがグループ全体のコーポレートガバナンスに寄与していることは間違いありません。

また、企業理念に関してCEOの樋口をはじめとする経営トップが非常に明確に、そして積極的に発信していることも大きな特徴です。創業100周年の記念イベントなどのさまざまな場面で、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”を引用しながら、トップ自らの言葉で多くの時間をとって社員に伝えています。目指す姿が明確であるということは、多様な事業会社を有する大塚グループにおいて、全社が一体感を持って事業を遂行するにあたって大きなプラスの影響を与えていると感じました。

事業を積極的に遂行していくことがアクセルであるとするれば、コンプライアンスや内部統制はいわばブレーキの役割を果たします。経営において安心してアクセルを踏むためには性能のよいブレーキが必要です。通常時に「コンプライアンスが大切です」「内部統制が大切です」と言うことはとても簡単です。問題が発生したときこそ、取締役会や監査役会でどういう議論が行われるかによって、その企業がコンプライアンスとどう向き合っているかがわかります。一つの事例として、2022年に子会社で将来のリスクとなりうる案件が発生した際に、取締役会でその背景にある構造問題にまで課題意識を持って、何度も議論を重ねました。その真摯な対応は、大塚グループにおけるコンプライアンスや内部統制に対する意識の高さを示すものでした。

ガバナンスの観点からも、重要なブレーキの質を高める取り組みが行われているかをチェックすることが監査役の役割の一つだと考えています。大塚ホールディングスが中心となり、グループ全体で日々、アクセルと質の高いブレーキの両方を利かせる意識をし、考えていくことが大切です。

次の100年に向けて、サステナビリティ経営のために必要なこと

監査役会では、サステナビリティ経営に向けての取り組みを2023年の主要な監査テーマの一つに掲げています。経営の重要なテーマですから当然監査においても重点テーマとなります。大塚グループは、「健康に貢献する」という企業理念を掲げていることや多くの国でビジネスをしてきていることからサステナビリティに対する意識は高いように感じています。今後はその取り組みを高度化し、多くのステークホルダーに説明をしていく必要があります。

そして、企業のサステナビリティを強化していくためにも、コンプライアンス重視の姿勢を継続していくことは重要です。コンプライアンス重視の姿勢自体が直接業績に繋がることはありません。一方で対応を怠るとこれまでのステークホルダーとの信頼関係を一気に失ってしまう可能性があります。そのような事態にならないためにも、大塚ホールディングスだけでなく、各事業会社の経営トップも含めて本気でコンプライアンス重視の姿勢を示し続けることが重要です。このような取り組みはグループ会社の監査役とも連携をとって監査していきたいと思えます。

私は、良い会社とは、そこで働く人たちが自社を誇りに思い、ひいてはステークホルダーが「なくてはならない」と思えることだと考えています。大塚グループが次の100年に良い会社として持続的な成長を果たすことができるよう、他の監査役と議論、連携しながらコンプライアンス・内部統制というブレーキの質の向上に貢献し、経営の質を高めていきたいと思えます。



ガバナンス

コンプライアンス

考え方

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

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

<https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/compliance2.html>



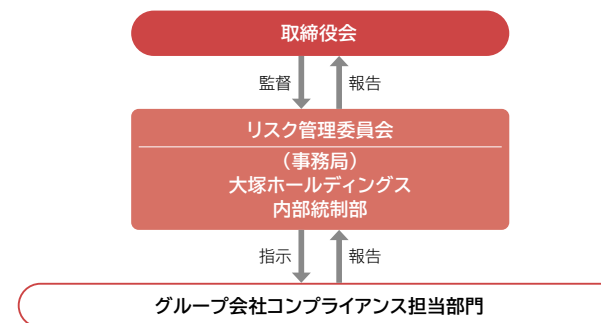
コンプライアンス推進体制

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

大塚グループでは、グループ各社におけるコンプライアンスの浸透・定着を図るため、「グローバル行動規準」「グローバル腐敗防止規程」「グローバル利益相反ポリシー」などの内容に沿った世界共通の研修を実施しています。日本語のほか、英語、フランス語、中国語、韓国語、インドネシア語など、複数の言語で作成された研修用教材をグループ各社に配布し、各社の役員、従業員は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査などを通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。また、受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。なお、グループ各社の内部通報

制度や内部監査の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。また、グループ各社にはコンプライアンス担当者を置き、各社のコンプライアンス進捗状況が共有される体制にしています。アジア地域では担当者による現地訪問などを通じ、各社情報のヒアリングや改善方法の提案などを実施しています。

コンプライアンス推進体制図



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など連携を図っています。

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

コンプライアンス

グローバルコンプライアンス教育受講者数（2022年）

研修名（抜粋）	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準	40,013名*	98.5%
大塚グループ・グローバル腐敗防止規程		
大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー		
大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー		
大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー		
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		

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

従業員等から寄せられた相談件数

項目	2021年	2022年
社内規程等に関する照会	127	148
業務に関する内容	138	239
人事、多様性、職場に関する内容	88	93
その他	103	100
合計*	456	580

* 大塚グループ全社を対象としており、年次で大塚ホールディングス内部統制部に報告された件数

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、適切な人材を確保、育成することで、大塚グループの税務コンプライアンスの向上、税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査役会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

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・地域の地域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、適切な情報開示などを行い、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や経済協力開発機構（OECD）を中心に進められています。恒久的施設がなくとも市場があれば課税できる方向に課税環境が転換されつつあり、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

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、当社および主要事業会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組みするため、リスクを全社的視点で認識・評価し、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分することなどを目的として、2020年7月からERMを導入しています。2022年においては、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。

ERMの取り組みの中では、企業理念の実現、事業戦略の目標達成に大きな影響を与えうる不確実性を「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た

ガバナンス

リスクマネジメント

うえ、主要事業会社におけるリスク評価を通して当社グループにおける重要なリスクを識別・評価し、リスクの低減・移転・回避・保有を判断、管理方針の策定、その実行およびモニタリングを継続的に行うことで、効果的かつ効率的に当社グループのリスクをマネジメントしています。

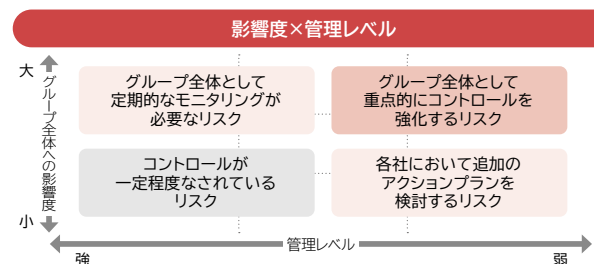
当社では、リスク管理委員会が取締役会にて重要なリスクの審議や報告を行うことに加え、重要なリスクに対する管理方針の立案、主要事業会社への必要な指示や支援、管理方針の実施状況のモニタリングなど、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの実効性を監督しています。

リスク管理活動の内容

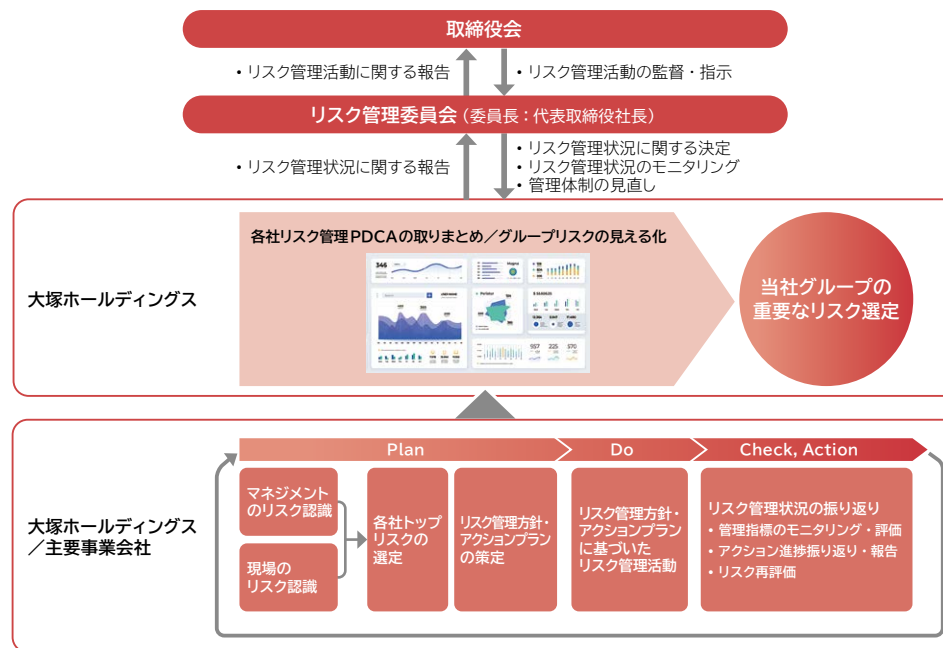
重要なリスクの特定にあたっては、まず当社および主要事業会社において、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有（トップダウンアプローチ）と、現場従業員によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント（ボトムアップアプローチ）を行い、当社グループに存在するリスクを識別しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定、定期的にリスク状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。当社では各社の主要なリスクの集約・見える化を実施し、当社グループに存在するリスクとコントロール状況を俯瞰的に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

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

リスクマップ



当社グループのリスク管理体制



ガバナンス

メッセージの全文はウェブサイトをご覧ください。

https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/risk_management.html




リスクマネジメント

2022年度方針とそれに基づく取り組み

当社は、大塚グループにおけるリスクマネジメント体制のさらなる強化のため、2022年にERM関連規程の整備やERM導入会社の拡大を進め、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」を制定しました。すでにERM導入が完了しているグループ会社と協議し、大塚グループのERMにおける基準を文書化し、グループ全体で共有することを目指し、ERM導入プロセスやその後のモニタリング活動に関しても、より効率的に実施できるよう、ツールキット策定やプロセスの最適化を図りました。すでにERMを導入済みのグループ会社に対しては、リスクマネジメントの強化を目的に、モニタリング活動への定期的なフィードバックやERM勉強会を行っています。

ここでは、取り組みを推進した現場の声を紹介します。



大塚グループにおける重要なリスクの選定と見直し

グループ各社におけるモニタリング結果や重要なリスクに対するアクションプランの進捗状況を半期ごとに集約し、リスクの動向を分析しています。さらには、市場環境の変化や今後の経営戦略などを考慮し、年次で大塚グループとしての重要なリスクの見直しを行うとともに、グループ各社と連携しリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

大塚ホールディングス 内部統制部 係長
山本尚毅



戦略的意思決定へのERMの取り込み

重要なリスクの管理のため、事業の成長を支えているグループ会社に対して、大塚グループ共通のERMプログラムを展開しています。将来を見据えて、私たちは北米エリアの情報・知識の共有をサポートし、さらにこのプログラムを拡大していく予定です。

大塚アメリカ Internal Audit Director, Internal Audit
Michael Thigpen



変化する状況におけるERMの役割

地政学的な変化や規制の変化、AIなどのディスラプター（市場における創造的破壊者）、ESGコミットメントなどにより、企業リスクのプロファイルは常に進化しています。私たちは欧州エリアにおいて、それに対応するために効果的な施策の検討に注力しています。

大塚ホールディングスヨーロッパ Group Internal Audit & Risk, Europe Senior Director, Head of Internal Audit & Risk
Aman Sandhu



ERM導入によるベネフィット

ERM導入により、各部門のリスクを全社レベルで俯瞰し、経営陣の共通認識構築、影響度・発生可能性に基づいたトップリスクの選定、ならびに各部門のKPIに落とし込んだ適切な対策の実施につながりました。

PT大塚インドネシア Vice President
Suhari Mukti

認識している重要なリスク

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

コア事業領域における重要なリスク	各事業領域共通の重要なリスク
<p>医療関連事業における重要なリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療費抑制策におけるリスク 新薬開発の不確実性に関するリスク 副作用などに関するリスク 品質に関するリスク <p>NC関連事業における重要なリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク 環境問題に関するリスク サプライチェーンの透明性に関するリスク グループ統治、管理に関するリスク コーポレートブランド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 安定供給に関するリスク 原材料価格の高騰などに関するリスク 特許権の侵害に関するリスク 訴訟に関するリスク ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク 海外展開に関するリスク

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>



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	
		2012.3	2013.3	2014.3	2014.12*6	2015.12	2016.12
業績							
売上収益	(億円)	¥11,546	¥12,181	¥14,528	¥12,243	¥14,274	¥11,955
販売費及び一般管理費*2*3	(億円)	4,574	4,622	5,634	5,086	6,175	5,195
研究開発費投資前事業利益	(億円)					3,698	2,857
研究開発費投資前事業利益率	(%)					25.9	23.9
研究開発費*3	(億円)	1,592	1,924	2,490	1,729	1,996	1,526
研究開発費率	(%)	13.8	15.8	17.1	14.1	14.0	12.8
事業利益*4	(億円)					1,702	1,331
事業利益率	(%)					11.9	11.1
営業利益	(億円)	1,487	1,697	1,987	1,965	1,489	1,011
営業利益率	(%)	12.9	13.9	13.7	16.1	10.4	8.5
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	922	1,224	1,510	1,431	1,020	926
財政状態							
資産合計	(億円)	¥16,668	¥17,792	¥20,284	¥21,782	¥25,753	¥24,783
資本合計	(億円)	12,228	13,251	15,108	16,586	17,274	17,384
親会社所有者帰属持分比率	(%)	72.5	73.7	73.2	74.7	66.0	69.0
ROE	(%)	7.8	9.7	10.8	9.2	6.1	5.4
ROA*5	(%)	8.7	10.3	11.0	10.0	6.2	4.6
キャッシュ・フロー							
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	¥ 1,476	¥ 1,193	¥ 2,265	¥ 885	¥ 2,579	¥ 1,420
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△1,076	△912	△1,085	△287	△4,226	△1,351
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	400	281	1,179	599	△1,647	69
配当金情報							
1株当たり配当金	(円)	¥ 45	¥ 58	¥ 65	¥ 75	¥ 100	¥ 100
配当性向	(%)	27.2	26.1	23.4	28.4	53.1	58.5
株式・株価							
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836
期末株価	(円)	¥ 2,450	¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617	¥ 4,317	¥ 5,093
従業員数*9							
合計	(名)	24,595	25,330	28,288	29,482	31,940	31,787
国内	(名)	13,808	13,732	14,116	14,285	14,082	13,909
海外	(名)	10,787	11,598	14,172	15,197	17,858	17,878

*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 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。

*7 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。

*8 1米ドル=132.70円で換算しています。

*9 大塚ホールディングスとその子会社の従業員数(2022年12月31日現在)

財務主要データ

IFRS									
科目名*1	(単位)	2017.12	2018.12*7	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	(単位)	2022.12*8
業績									
売上収益	(億円)	¥12,400	¥12,920	¥13,962	¥14,228	¥14,983	¥17,380	(百万米ドル)	\$13,097
販売費及び一般管理費*3	(億円)	5,314	5,528	5,576	5,624	6,223	7,241	(百万米ドル)	5,457
研究開発費投資前事業利益	(億円)	3,054	3,138	4,030	4,337	3,894	4,501	(百万米ドル)	3,392
研究開発費投資前事業利益率	(%)	24.6	24.3	28.9	30.5	26.0	25.9	(%)	25.9
研究開発費*3	(億円)	1,740	1,929	2,158	2,168	2,323	2,752	(百万米ドル)	2,074
研究開発費率	(%)	14.0	14.9	15.5	15.2	15.5	15.8	(%)	15.8
事業利益*4	(億円)	1,314	1,209	1,872	2,169	1,571	1,749	(百万米ドル)	1,318
事業利益率	(%)	10.6	9.4	13.4	15.2	10.5	10.1	(%)	10.1
営業利益	(億円)	1,042	1,083	1,766	1,986	1,545	1,503	(百万米ドル)	1,133
営業利益率	(%)	8.4	8.4	12.6	14.0	10.3	8.6	(%)	8.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,125	825	1,272	1,481	1,255	1,340	(百万米ドル)	1,010
財政状態									
資産合計	(億円)	¥24,803	¥24,774	¥25,813	¥26,278	¥28,209	¥31,027	(百万米ドル)	\$23,381
資本合計	(億円)	18,220	17,323	17,954	18,834	20,452	22,625	(百万米ドル)	17,050
親会社所有者帰属持分比率	(%)	72.3	68.8	68.4	70.5	71.3	71.7	(%)	71.7
ROE	(%)	6.4	4.7	7.3	8.2	6.5	6.3	(%)	6.3
ROA*5	(%)	4.2	4.4	6.9	7.3	6.0	5.8	(%)	5.8
キャッシュ・フロー									
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	¥ 1,028	¥ 1,358	¥ 1,926	¥ 2,328	¥ 2,289	¥ 2,118	(百万米ドル)	\$ 1,596
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△401	△933	△523	△999	△953	△816	(百万米ドル)	△615
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	628	425	1,404	1,330	1,336	1,303	(百万米ドル)	982
配当金情報									
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	(米ドル)	\$ 0.75
配当性向	(%)	48.2	65.7	42.6	36.6	43.2	40.5	(%)	40.5
株式・株価									
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	(千株)	557,836
期末株価	(円)	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883	¥ 4,418	¥ 4,169	¥ 4,305	(米ドル)	\$ 32.44
従業員数*9									
合計	(名)	32,817	32,935	32,992	33,151	33,226	33,482	(名)	33,482
国内	(名)	13,880	13,757	13,356	13,319	13,196	13,167	(名)	13,167
海外	(名)	18,937	19,178	19,636	19,832	20,030	20,315	(名)	20,315

グループ構成／グローバルネットワーク／会社概要

理念



— 大塚グループ企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide
 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

— 概要

大塚グループは、1921年に創業し、世界の人々の健康への貢献を目的に、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、196社で47,000人*2の社員が、大塚らしいユニークな製品・サービスを提供し続けるため活動を行っています。

*1. ニュートラシューティカルズ: Nutraceuticals = nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) *2. 2022年12月末現在。大塚ホールディングスおよびその子会社、関連会社

— グループ構成



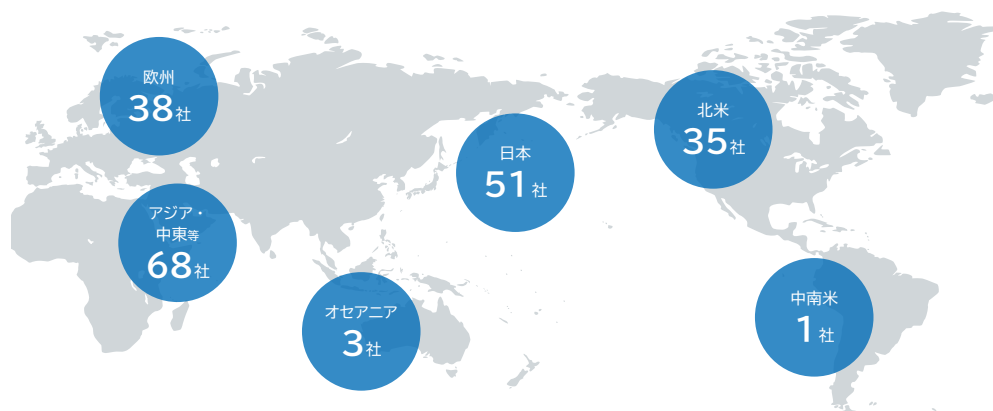
会社概要 (2022年12月31日現在)

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	147名 (大塚ホールディングス連結従業員数: 33,482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随関連する一切の事業等

グローバルネットワーク (2022年12月31日現在)

事業拠点

32カ国・地域 **196**社



組織図／事業会社概要

組織図 (2023年3月30日現在)



大塚製薬株式会社	<p>人々の健康を身体全体で考え、疾病の治癒から日々の健康増進までを目指したトータルヘルスケア企業</p> <p>「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」という企業理念のもと、疾病の治癒を目指し新しい治療薬を提供する「医療関連事業」と健康の維持・増進のための製品を提供する「NC関連事業」の両輪で、人々の健康に貢献しています。</p>
株式会社大塚製薬工場	<p>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</p> <p>“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。</p>
大鵬薬品工業株式会社	<p>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</p> <p>「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会作りに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫・アレルギー」、「泌尿器」の3領域に注力する研究開発型スペシャリティファーマです。特にがん領域においては、国内におけるリーディングカンパニーの一つとして知られており、グローバル化も積極的に推進しています。コンシューマーヘルスケア事業では、生活者志向を第一に愛情豊かな暮らしを支える商品作りに注力しています。</p>
大塚倉庫株式会社	<p>ロジスティクス（物流）領域で世界の人々の健康に貢献</p> <p>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ます。</p>
大塚化学株式会社	<p>大塚化学は「素材の力」を顧客とともに創造的に「かたち」にする会社です</p> <p>素材を核とし、常に技術革新を行い、豊かな暮らしを社会にもたらす製品作りを目指しています。ヒドラジン関連事業、無機素材・複合材事業、医薬中間体・原薬事業を中心に、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医療」分野へグローバルに製品を提供しています。</p>
大塚食品株式会社	<p>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</p> <p>「会社は人にはじまり、食は心にはじまる」をモットーに、「美味・安全・安心・健康」を社員全員の“食”の心として、事業を行っています。これからも、「食」と「健康」をテーマに、人々の健康の先にある喜びや幸せをもたらすことができるよう、世の中に必要とされる革新的な製品を創出・提案し、社会に貢献できる企業として持続的な成長を目指してまいります。</p>
大塚メディカルデバイス株式会社	<p>革新的な治療手法の開発に挑み、新たな価値を創造</p> <p>大塚メディカルデバイス株式会社は、大塚グループが保有している医療機器事業に係る関係会社を集約して2011年2月に設立されました。これまでグループ各社で培ってきた医薬品開発などの高度な専門知識と経験を生かした創薬力と技術力の融合により、独自の医療機器をグローバルで開発、製造販売する総合的医療機器企業を目指しています。大塚グループの企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”のもと、未だ有効な治療手法が確立されていない領域に挑み、新たな価値を創造することで、世界の人々の健康や医療に貢献します。</p>

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/csr/>



株主・投資家の皆さまへ

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



ライブラリー

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



サステナビリティ ハンドブック

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



環境報告書 2021

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。



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

2022年度（2022年1月1日～2022年12月31日）。ただし、一部2023年1月以降の情報を含まず。

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・レポートング・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



見直しに関する注意事項

この統合報告書は、2022年12月期の実績および2023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、見直し、戦略、業績などに関する将来の見直し、予測を含んでいます。この見直し、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、見直し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

製品情報に関する注意事項

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

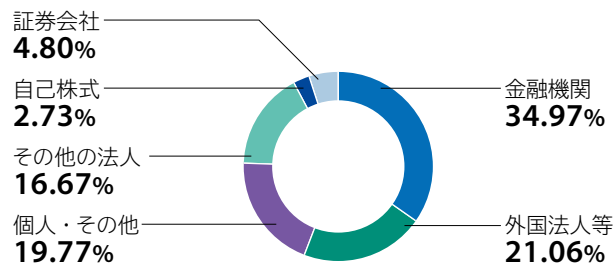
株式の状況

(2022年12月31日現在)

株式情報

発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式の総数	557,835,617株
株主数	83,097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）	73,121	13.47
野村信託銀行株式会社 大塚創業者持株会信託口	55,799	10.28
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,984	5.15
大塚エステート株式会社	23,316	4.29
大塚グループ従業員持株会	13,954	2.57
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,874	1.81
SMBC日興証券株式会社	8,350	1.53
大塚アセット株式会社	7,380	1.36
JPモルガン証券株式会社	7,092	1.30

(注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社は、自己株式を15,201,916株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

主なIR活動実績

株主総会

	2022年度 実績
株主総会への来場者数	101名
株主総会（ライブ配信）への参加者数	209名
議決権行使率	83.78%



株主総会

アナリスト・機関投資家との対話

	2022年度 実績
個別ミーティング	168回
決算説明会	4回
事業説明会	1回
証券会社主催カンファレンス	6回



決算説明会

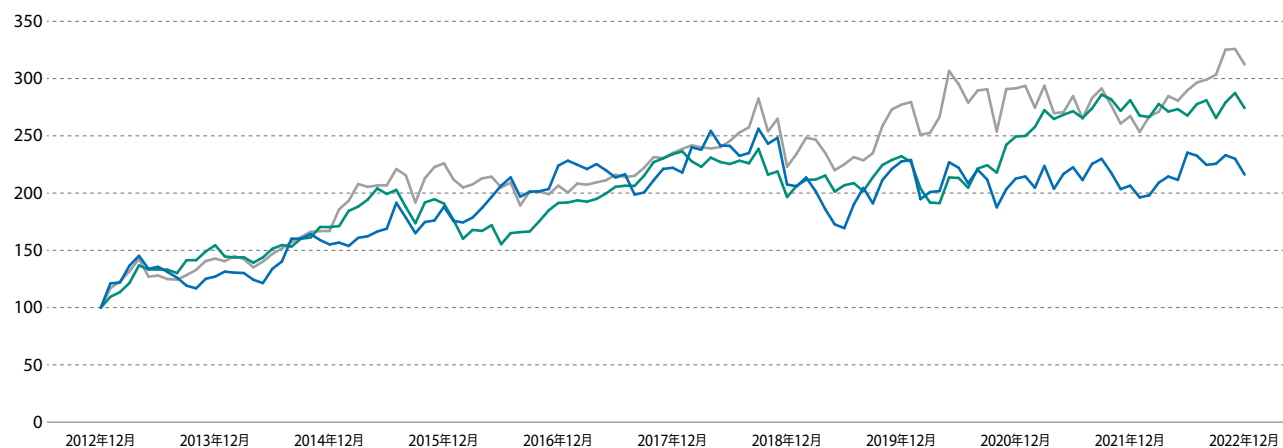
IR活動に対する外部評価

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」

TSR*

— 大塚ホールディングス — TOPIX — 医薬品（TOPIX-17）



	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	5.7%	-5.7%	-1.9%	-2.9%	-0.6%	116.7%	8.0%
TOPIX	-2.5%	18.1%	5.7%	17.2%	3.2%	174.2%	10.6%
医薬品（TOPIX-17）	16.9%	12.7%	4.1%	32.9%	5.9%	212.4%	12.1%

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

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

* グラフの値は、2012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の（保有期間は2022年12月未まで）。



大塚ホールディングス株式会社



本冊子は、鉱物油を含まない「Non-VOCインキ」
を使用しています。