

CEOメッセージ

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



榎口達夫

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

トータルヘルスケア企業としての中長期ビジョン

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

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

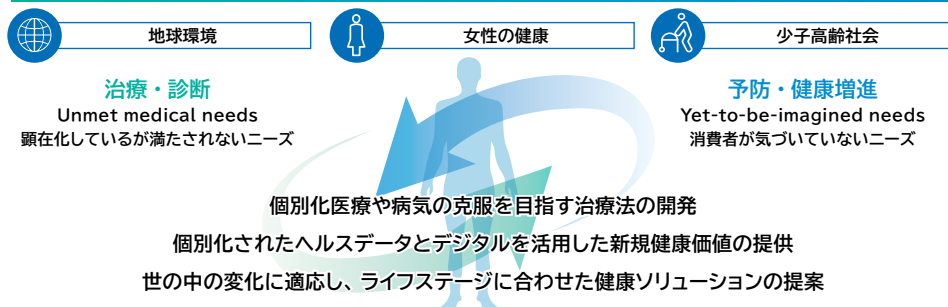
このような認識のもと、2024年6月に発表した第4次となる中期経営計画では、大塚グループが注力する社会課題を「地球環境」「女性の健康」「少子高齢社会」の3つとし、2035年に目指す姿を示しました。その達成のために、個別化医療や病気の克服を目指す治療法の開発、個別化されたヘルスデータとデジタルを活用した新規健康価値の提供、ならびに世の中の変化に適応しライフステージに合わせた健康ソリューションの提案に取り組んでまいります。トータルヘルスケアをコンセプトに、3つの社会課題に向き合い、診断から治療をカバーする医療関連事業や、予防・健康増進をカバーするNC関連事業のほか、明確にカテゴライズできないような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

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

CEOメッセージ

■長期ビジョン 大塚グループが2035年に目指す姿

Better health から Beyond health、そしてウェルビーイングへ



投資と成長の循環が作り上げたトータルヘルスケア企業

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

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

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

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

第4次中期経営計画で目指すもの

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

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

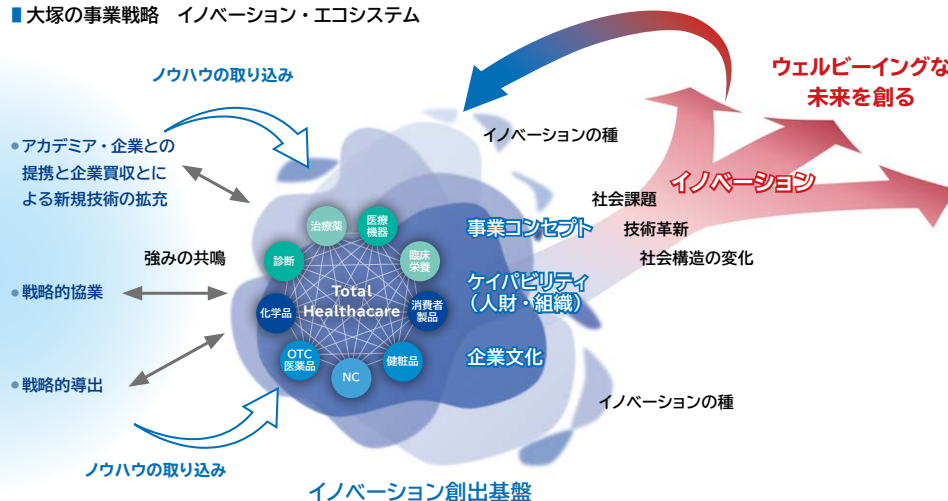
CEOメッセージ

イノベーションを再現可能にする仕組みを構築

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

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

■大塚の事業戦略 イノベーション・エコシステム



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

ビジョン実現に向けてステークホルダーへのメッセージ

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

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

大塚グループは、大塚の遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」を受け継ぎ、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」の実践に努めていきます。革新的で創造性に富んだ医薬品や機能性飲料・機能性食品などの幅広い製品・サービスを通じて、世界の人々の暮らしをサポートするため、イノベーションにより、常に新しい価値を生み出し続け、ステークホルダーの皆さまとともに、社会全体のウェルビーイングの実現を目指してまいります。今後も引き続きのご支援を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

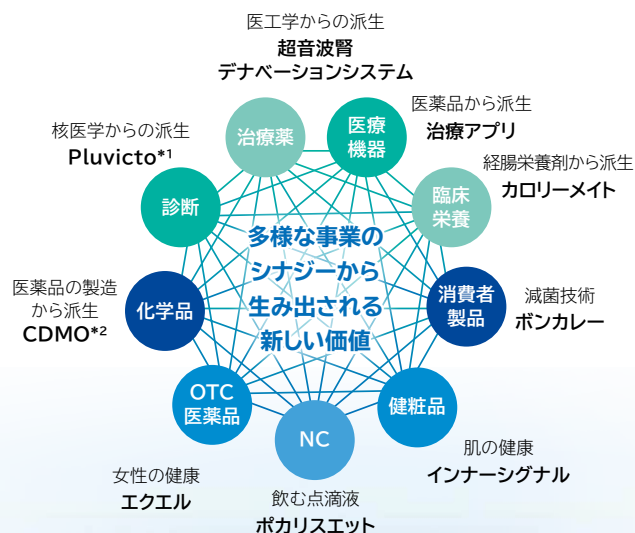
大塚グループの価値創造の独自性

独自のトータルヘルスケアを提供する企業として目指す姿

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

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

独自の価値創造の事例



精神的な健康や社会の健康、さらにウェルビーイングにつながると考えています。当社グループは、これらのイノベーションを通じて社会にインパクトを与える新しい健康価値を世の中に提案してきました。

イノベーション創出を長年にわたって可能にしているのは、先人たちが残した「流汗悟道」「実証」「創造性」の3つの言葉が企業文化として浸透していることだと考えています。この企業文化は、将来にわたって

当社グループの方向性を一つにまとめ、「大塚らしさ」やイノベーションを追求するための地図やコンパスとなるものであり、大塚が独自のトータルヘルスケア企業であることを特徴づける企業文化を形成しています。今後もこの揺るぎない経営方針のもと、大塚の目指す姿を追求していきます。

イノベーション創出基盤

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

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

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

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

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

*1 ノバルティス社へ導出した製品
*2 医薬品開発製造受託機関

価値創造プロセス

企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

インプット 2023年度実績

財務資本

- 健全な財務体質
資本合計：24,363億円
現金：5,133億円

製造資本

- 製造拠点数：国内42拠点、海外55拠点*
*大塚HDと連結子会社のみ
- 設備投資額：有形固定資産取得4,054億円
(2019-2023年累計)

知的資本

- 進行中プロジェクト数：72件
- 研究開発費：12,480億円 (2019-2023年累計)
- 研究所：国内19拠点、海外15拠点*
*大塚HDと連結子会社のみ

人的資本

- 充実した人材教育プログラム
(経営人財育成プログラム、階層別研修、選抜研修など)
- 健康経営の強化
- 研修総時間：150,754時間
(国内19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：17社、
「ボカリスエット」展開国数：20カ国・地域以上、
結核治療薬デラマニド展開国数：120カ国・地域以上
- 粘り強いブランド育成力
- NC製品におけるブランド力
- 47都道府県をはじめとする全国の自治体と健康に
関する包括的な連携協定を締結
- サプライヤー企業向け説明会実施数：583社*
*2022-2023年の実績

自然資本

- 総エネルギー消費量：233,500kℓ
- 水資源投入量：19,400千m³

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

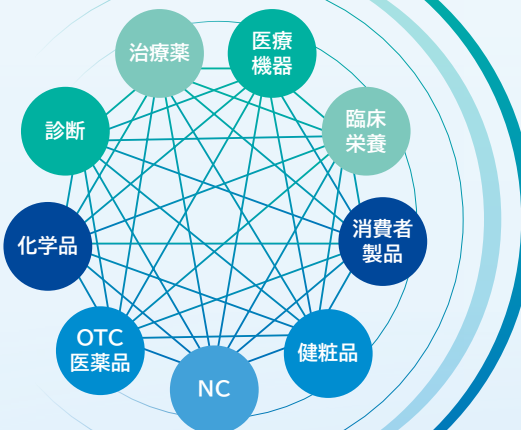
健康なくらし
実現のための
仕組み作り

サステナビリティ
(環境・社会・
ガバナンス)

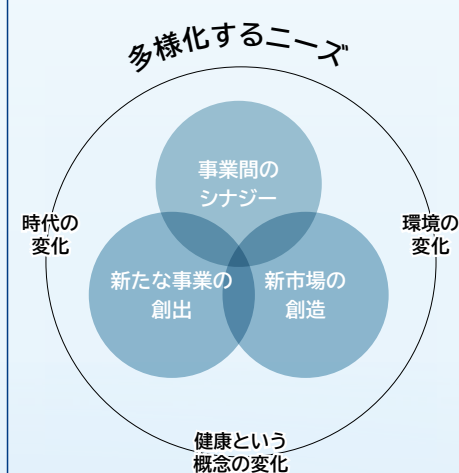
ビジネスモデル

独自のトータルヘルスケア企業

医療関連事業



価値創造への挑戦



経営の真髄（企業文化）

流汗悟道

実証

創造性

持続可能な社会 企業価値の最大化



価値創造プロセス

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

アウトプット

大塚のイノベーション

製品・サービス 売上収益：20,186億円 2023年度実績 ▶ P.30

医療関連事業

治療薬 / 医療機器 /
診断薬 / 臨床栄養製品等

▶ P.31

エビリファイメンテナ



レキサルティ



サムスカ/ジンアーク



ロンサーフ



NC関連事業

機能的飲料・食品等 /
OTC医薬品・医薬部外品 /
化粧品

▶ P.38

ボカリスエット



ネイチャーメイド



ジェルブレ



消費者関連事業

飲料 / 食品 / 酒類

▶ P.44

ボンカレー



マイサイズ



マッチ、クリスタルガイザー



その他の事業

機能化学品 /
倉庫・運輸 / 包装 / 電子機器

▶ P.45

大塚化学株式会社



大塚倉庫株式会社



アウトカム 2023年度実績

財務資本

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

製造資本

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

知的資本

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

人的資本

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



経営人財育成プログラム

社会・関係資本

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

自然資本

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

インパクト

社会的健康： 持続的な健康社会の実現

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

身体的健康： 健康寿命の延伸

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

精神的健康： 製品・サービス・ 会社への安心感と信頼感

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

COOメッセージ

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



井 上 真

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役 COO

事業会社間の連携を強化し、生活者のウェルビーイングのパートナーに

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

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

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

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

第4次中期経営計画の方向性

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

COOメッセージ

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

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

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

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

大塚グループの成長を支える人財 ～挑戦の精神～

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

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

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



「なくてはならない企業」として世界に貢献

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

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

リスクと機会

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

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

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

大塚グループのサステナビリティ

「未来を創る。そのために、大塚グループは進む。」

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

サステナビリティミッション

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

大塚グループのサステナビリティの考え方

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

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

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

マテリアリティ

トータルヘルスケア企業
として世界の人々へ
ウェルビーイングを提供

▶P.31~



企業理念を実現する
人財の育成と環境整備

▶P.50~



地球環境への負荷低減

▶P.59~

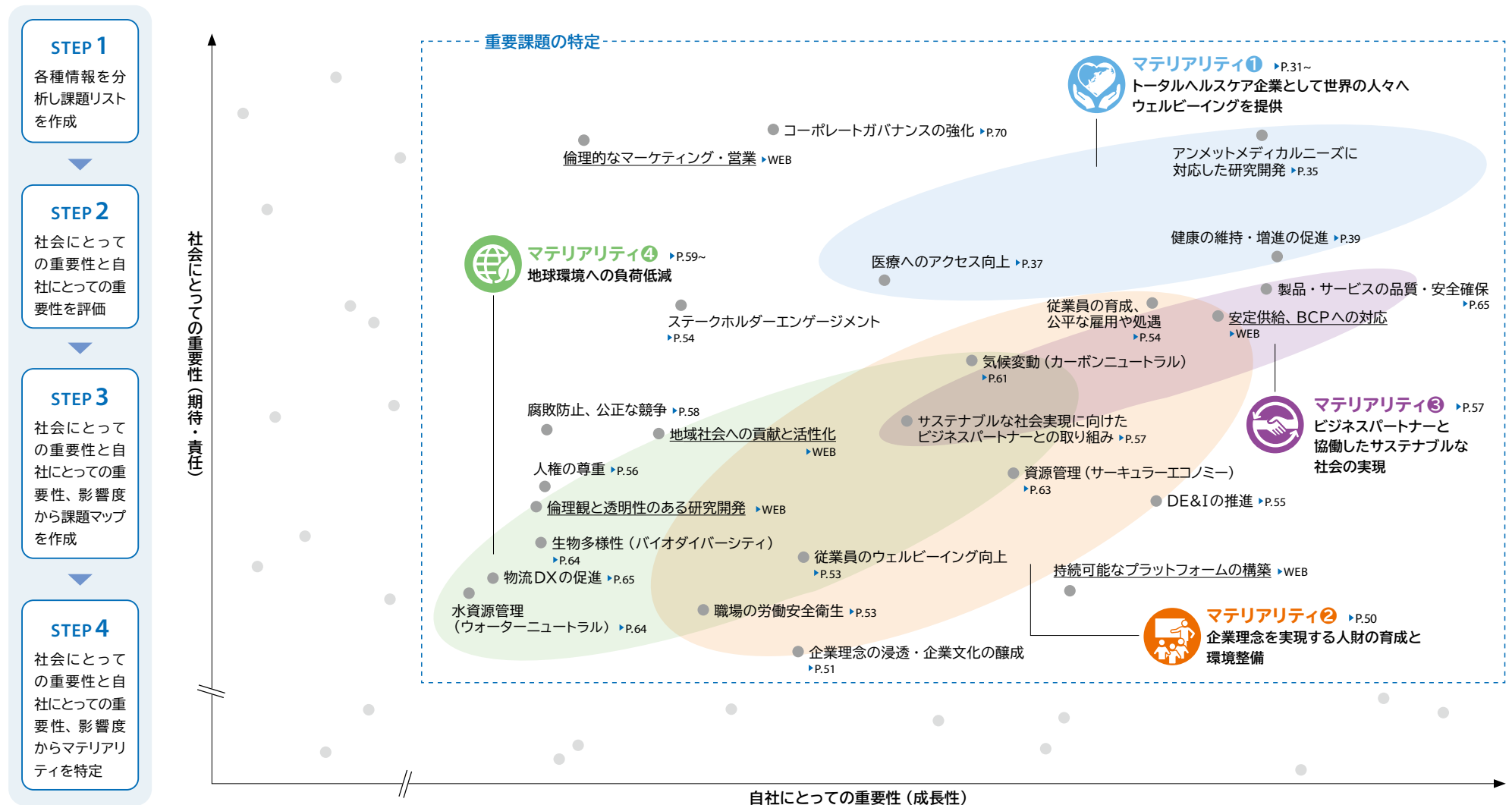


ビジネスパートナーと協働した
サステナブルな社会の実現


▶P.57~

大塚グループのマテリアリティ

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

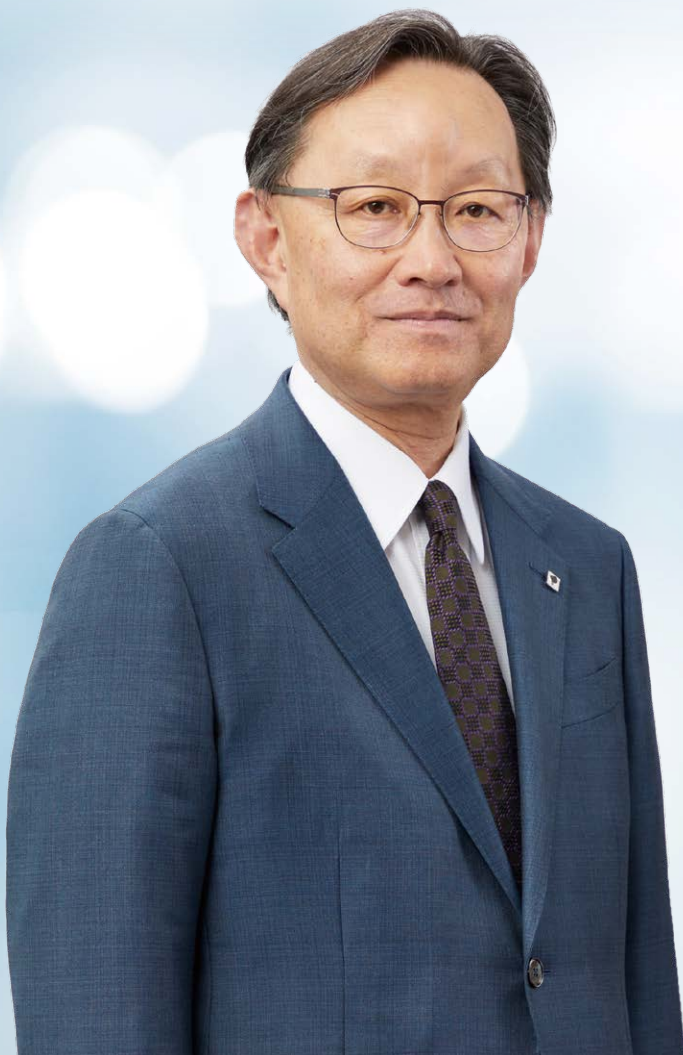


マテリアリティ

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

サステナビリティ担当役員メッセージ

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



松尾 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

大塚グループのサステナビリティの考え方

「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」。これが大塚グループの企業理念です。我々はこの企業理念を基盤とした事業を通じ、社会課題の解決に取り組むことが、自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現につながると考えています。

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

新しいマテリアリティでさらなる価値の創出を実現

■ トータルヘルスケア企業として世界の人々へウェルビーイングを提供する

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

■ 企業理念を実現する人財の育成

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

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

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

■ ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現

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

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

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

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

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

技術の検証を開始しています。

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

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

サステナビリティミッション実現のために

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

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

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

※企業不祥事等が発覚した場合に支払い済みの報酬を返還させる仕組み