

## 企業理念

# Otsuka-people creating new products for better health worldwide

## 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

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

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

## 企業文化

### 流汗悟道

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

### 実証

物事を成し遂げ  
完結することで自己実現  
そして真理に達する

### 創造性

真似をせず  
大塚にしかできないことを  
追求する

# 大塚の目指す姿

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

## 目指す姿

世界の人々の健康に貢献する  
なくてはならない企業

To become an indispensable contributor  
to people's health worldwide

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

2035年

Better healthからBeyond health  
そしてWell-beingへ

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

2024~2028年

新規事業の拡大と次世代の  
成長を生み出す投資を促進

第4次中期経営計画  
創造と成長の5年間

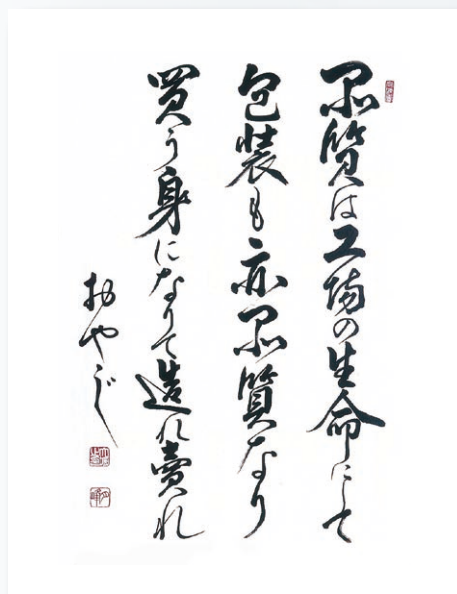


# 大塚の事業を支える礎<sup>いしずえ</sup>

大塚グループは100年を超える歴史の中で、創業以来受け継がれてきた品質第一の精神に基づき、研究・開発から製品・サービスの提供までのバリューチェーンの過程すべてにおける品質の追求を、事業の基盤としてきました。そして従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主などのステークホルダーとの信頼構築に努めてきました。この考え方は、今日においても、大塚グループの事業を支える礎となっています。

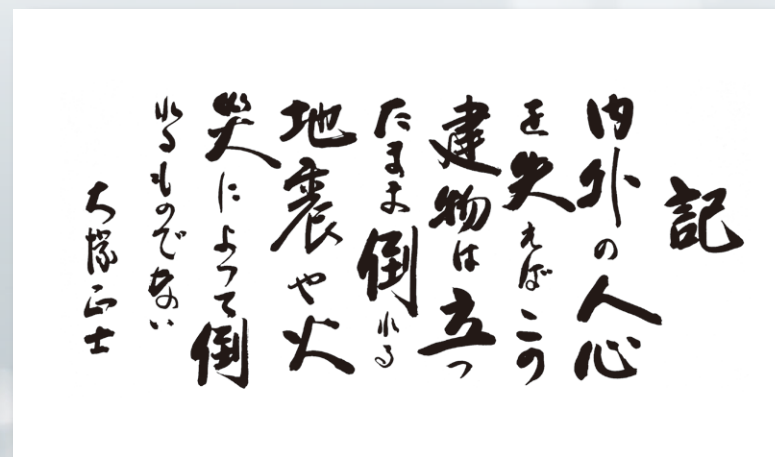
品質は工場の生命にして包装も亦（また）品質なり  
買う身になりて造れ賣（売）れ

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



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

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



## 目次

## Section1

大塚グループの目指す  
Well-beingな未来の創造

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

## Section2

## 独自の価値創造の仕組み

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

## Section3

## Well-beingな未来を創る成長戦略

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

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

## Section4

未来を創る大塚グループの  
サステナビリティ

- 58 企業理念を実現する人材の育成と環境整備
- 63 大塚グループの価値創造の強み  
～従業員メッセージ
- 64 人権の尊重
- 65 ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現
- 67 品質
- 69 地球環境への負荷低減
- 70 ガバナンス コーポレートガバナンス
- 74 ガバナンス 役員報酬
- 76 社外取締役対談・新任社外取締役メッセージ
- 80 ガバナンス 取締役・監査役
- 82 ガバナンス コンプライアンス
- 84 ガバナンス 税務コンプライアンス/  
リスクマネジメント

## Section5

## データセクション

- 87 グループ構成／グローバルネットワーク/  
会社概要／事業会社概要
- 88 財務主要データ
- 90 株式の状況
- 91 大塚グループの情報開示

ステークホルダーの皆さまからの  
よくあるご質問に応えるコンテンツ

第4次中期経営計画の進捗と  
今後の展望について ▶P.24

「資本コストを意識した経営」の  
実践について ▶P.29

株主還元方針や  
財務ロジックについて ▶P.30

医療関連事業の製品開発と  
研究開発について ▶P.53

人財戦略について ▶P.58

ガバナンス強化のための  
取り組みについて ▶P.70

## 表紙デザインについて

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

# 大塚の強さの現在地

## ● 多彩な人財 企業理念・企業文化の体現

**32**カ国・地域

事業展開している各国・地域のオフィスに企業理念を掲示

## ● 大塚が創造した Only One\*1

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

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

## ● 粘り強いブランド育成力

**国内** **13** 製品 **グローバル** **4** 製品

医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数\*3

**83.5%**

「ポカリスエット」使用経験\*4

## ● 持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤 (2024年)

**AA-**

格付投資情報センター格付

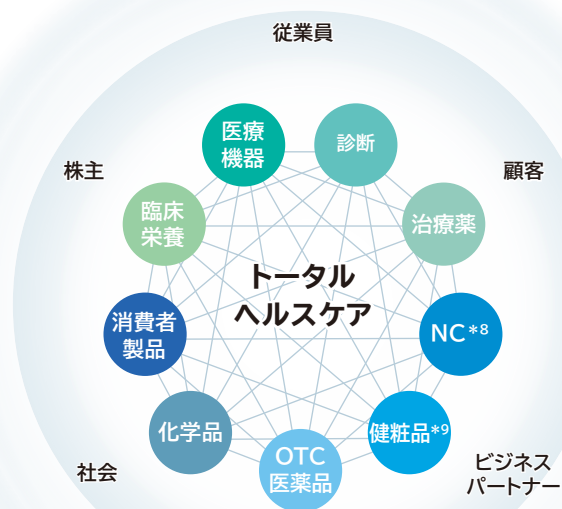
**6,531** 億円

研究開発費投資前CF\*5

**13.4%**

ROE\*6

## ● トータルヘルスケアを実現する 独自のビジネスモデル



## ● 社会課題起点型のグローバル展開

**医薬品  
アクセス** **17**社

海外輸液事業会社\*7

**熱中症** **20**カ国・地域以上

「ポカリスエット」展開国・地域数

**感染症** **120**カ国・地域以上

結核治療薬デラマニド展開国・地域数

## ● イノベーションの源泉

**1** 企業理念と企業文化

**2** 多彩な人財

**3** 強固な人的資本の基盤

\*1 大塚が創造または発展に寄与した製品コンセプトや領域を表すキーワード

\*2 ADPKD：常染色体優性多発性のう胞腎

\*3 Copyright© 2024 IQVIA。：IQVIA MIDAS 2013-2024および自社調査など含む過去11年間の年間カテゴリー別集計をもとに作成。カテゴリーは自社定義による。無断転載禁止 (国内：アブラキサン、アロキシ、イーケブラ、エビリファイ、エンレスト、サムスカ、タケキャブ、ティーエスワン、ピラノア、ムコスタ、モイゼルト、レキサルト、ロンサーフ、海外：エビリファイ、ジンアーク、ニューデクスタ、ロンサーフ)

\*4 2025年5月に国内で実施した自社調査：n=2,000

\*5 CF：キャッシュフロー

\*6 ROE：return on equity

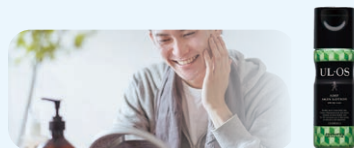
\*7 輸液事業を行う会社数。多くの会社から周辺の国々にも輸出し、周辺諸国・地域の医療にも深く貢献

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

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

# 人生に寄り添い続ける製品・サービス

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



## 化粧品(コスメティクス)×「UL・OS(ウル・オス)」

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



## 女性の健康と美×「エクエル」

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



## 世界120以上の国・地域×医薬品・医療機器

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



## 脱水時×「OS-1」

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



## 世界20以上の国・地域×「ポカリスエット」

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



## デジタル×介護者のサポート

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



## 医療×輸液

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

# Well-being

## 予防・健康増進



## 体調管理×「ボディメンテ」

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

\*東京農業大学が単離、大塚製薬が有効性を確認した乳酸菌



## ずっと家族のまんなか×「ボンカレー」

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



## バランス栄養食×「カロリーメイト」

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

## 治療・診断



## 高血圧治療の新たな選択肢× 「超音波腎デナベーションシステム」

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



## 大うつ病治療アプリ×「Rejoyn™」

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



## 仕事・家事・育児で 多忙な世代×「チオビタ・ドリンク」

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



## 診断薬×「クイックナビ」

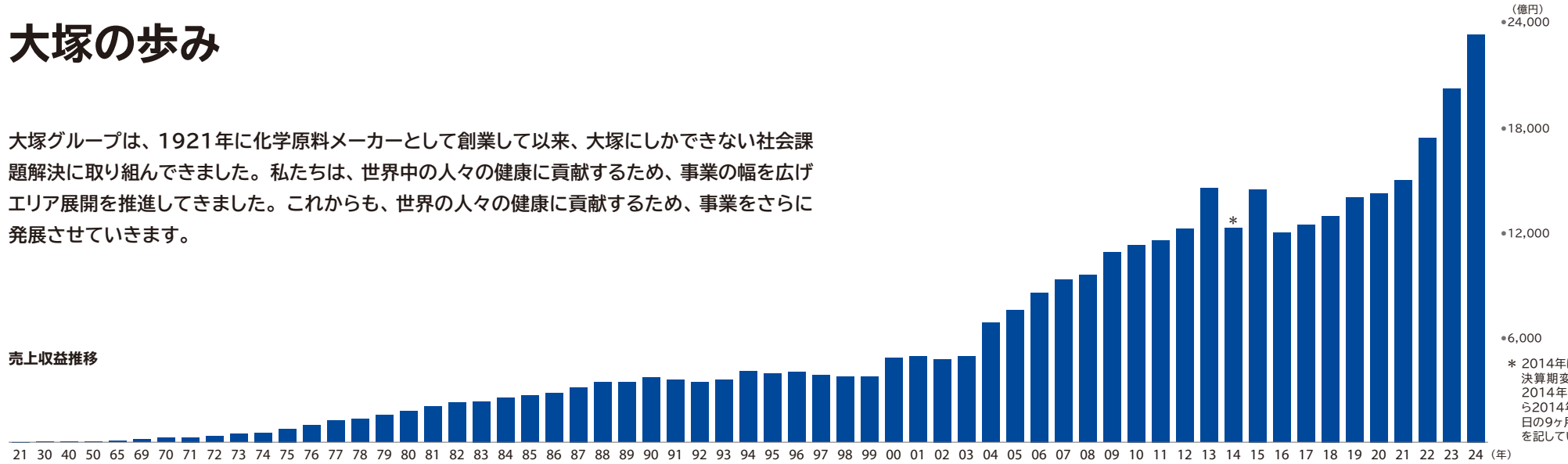
国内の医療機関における臨床検査体制の構築と迅速かつ適切な診療に寄与しています。



# 大塚の歩み

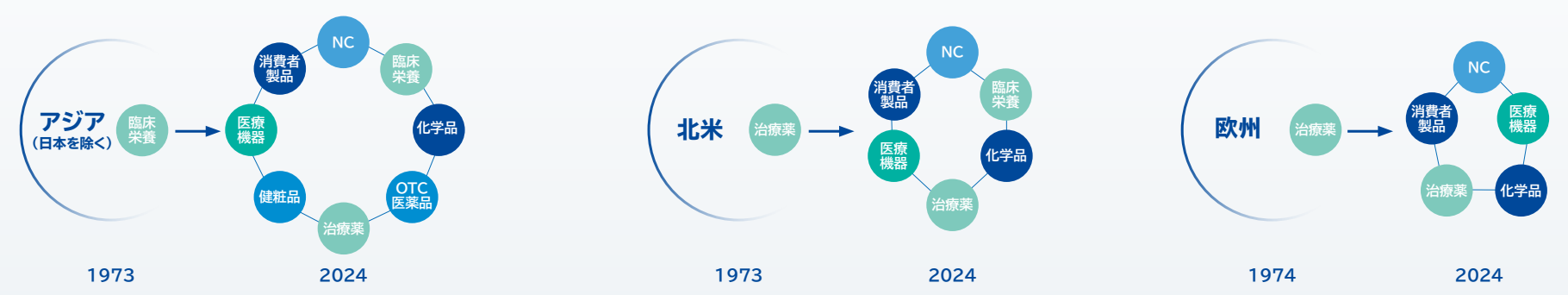
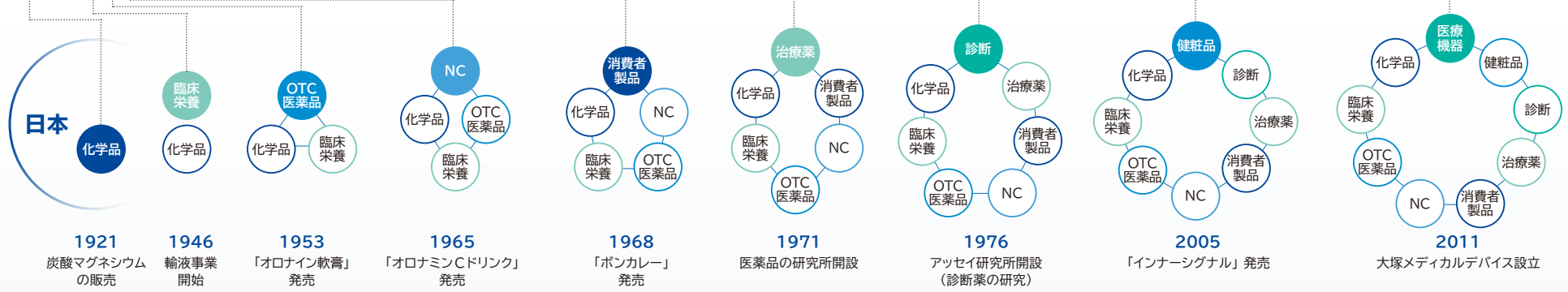
大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして創業して以来、大塚にしかできない社会課題解決に取り組んできました。私たちは、世界中の人々の健康に貢献するため、事業の幅を広げエリア展開を推進してきました。これからも、世界の人々の健康に貢献するため、事業をさらに発展させていきます。

売上収益推移



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

## 各地域における事業の多様化



# 大塚だからできる社会課題への取り組み

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

## 医療現場を支えるインフラ

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

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



## 女性の健康

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

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

▶ P.50



## 身体が求める水分補給

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

▶ P.47



## 結核に挑戦し続ける社会

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



## がん治療の常識を変えた経口抗がん剤

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

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

▶ P.40



## 患者さんの社会復帰の後押し

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

▶ P.37



# 価値創造プロセス

## 企業理念





Otsuka-people creating new products for better health worldwide

### 社会課題

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

社会課題への対応

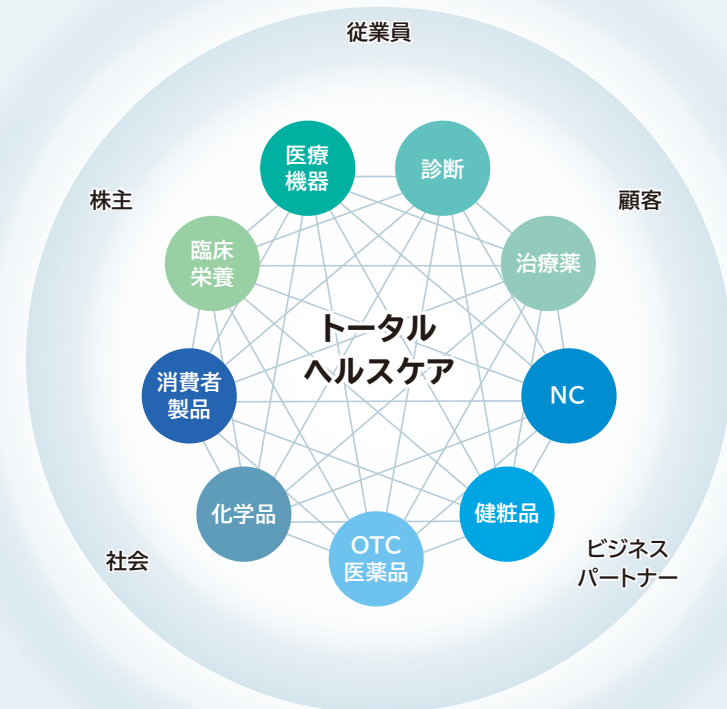
### マテリアリティ

- 
 トータルヘルスケア企業として  
世界の人々へ Well-being を提供  
▶P.34~
- 
 企業理念を実現する人財の育成と  
環境整備  
▶P.58~
- 
 ビジネスパートナーと協働した  
サステナブルな社会の実現  
▶P.65~
- 
 地球環境への負荷低減  
▶P.69~

優先課題への対応

### ビジネスモデル

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



### インプット

#### 財務資本

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

#### 製造資本

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

#### 人的資本

▶P.58~

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

#### 知的資本

▶P.53~

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

#### 社会・関係資本

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

#### 自然資本

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

創業から続く礎

すべてのバリューチェーンにおいて品質を追求

企業文化

流汗悟道

実証

創造性

## 価値創造プロセス

### 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

#### アウトプット

##### 大塚のイノベーション

製品・サービス 売上収益：23,299億円 2024年度実績 ▶P.33

##### 医療関連事業

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

▶P.34

###### エビリファイメンテナ



###### レキサルティ



###### サムスカ／ジンアーク



###### ロンサーフ



##### NC関連事業

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

▶P.45

###### ポカリスエット



###### ネイチャーメイド



###### ジェルブレ



##### 消費者関連事業

飲料／食品／酒類

▶P.51

###### ボンカレー



###### マイサイズ



###### マッチ、クリスタルガイザー



##### その他の事業

機能化学品／  
倉庫・運輸／包装／  
電子機器

▶P.52

###### 大塚化学



###### 大塚倉庫



#### アウトカム 2024年度実績

##### 人的資本

- ・経営人財育成プログラム参加者：延べ306名
- ・女性管理職比率\*：26.8% \*2024年度は30社（▶P.32）
- ・「健康経営優良法人2024」大塚グループ20社が認定

##### 知的資本

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

##### 財務資本

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

##### 製造資本

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

##### 社会・関係資本

- ・アンメット・ニーズへ対応
- ・累計13万例分以上のデラマニドの提供を達成、アクセス国・地域数は135以上
- ・医薬品カテゴリー別のシェアトップ製品数：国内9製品／グローバル3製品
- ・「ポカリスエット」国内使用経験：83.5%（2025年5月に国内で実施した自社調査：n=2,000）
- ・医療関連事業とNC関連事業で培ってきた健康情報やノウハウを活かし、地域の方々と共に健康づくりを推進
- ・熱中症への取り組みに対して消費者志向優良事例表彰の「消費者庁長官表彰」受賞

##### 自然資本

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

#### インパクト

社会的  
健康

身体的  
健康

精神的  
健康

##### 持続的な健康社会の実現

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

##### アンメット・ニーズへの対応

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

