

Otsuka

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide



統合報告書 2019

2019年12月期

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。



大塚だからできること、大塚にしかできないこと

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)



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

CONTENTS

事業を通じて提供したい価値	2
社会課題に寄り添う大塚の歩み	4
大塚の強み	6
独自性を生み出す価値創造プロセス	7
価値創造モデル	8
マテリアリティ(重要項目)	10
サステナビリティに向けた取り組み	12
社長メッセージ	14
CFOメッセージ	18
特集	20
「生きる」ために必要な水分・電解質補給から、 世界の人々の健康をかなえる ～「ポカリスエット」40周年の歴史と未来～	
事業戦略セクション	
第3次中期経営計画の位置づけ	24
第3次中期経営計画の進捗	26
第4次中期経営計画に向けて	32
Beyond 2030	36
大塚グループのCSR(企業の社会的責任) ーサステナブルな社会の実現に向けてー	37
マテリアリティ(重要項目)	39
社会	
健康	40
人材	43
品質	46
環境	50
ガバナンス	
コーポレートガバナンス	54
取締役・監査役	60
社外取締役メッセージ	62
コンプライアンス	64
税務コンプライアンス	66
リスク管理	67
財務・非財務ハイライト	68
主要データ	70
会社概要／グローバルネットワーク	72
グループ構成と事業会社概要	73
大塚グループの情報開示	74
株式の状況	75

事業を通じて提供したい価値

大塚グループは、「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」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」を充足させるニュートラシューティカルズ関連事業の2つの事業を中心に、革新的製品を創造し、世界の人々の健康に貢献します。

Unmet medical needs

顕在化しているが 満たされない医療ニーズ

疾病の診断から治療まで

医療関連事業



大塚だからできること、大塚にしか

Yet-to-be-imagined needs

消費者が 気づいていないニーズ

日々の健康の維持・増進

ニュートラシューティカルズ関連事業



私たちが提供したい価値 世界の人々を健康に

Total Healthcare

身体的健康

精神的健康

社会的健康

※



※ WHO憲章における「健康」の定義



できないこと

社会課題に寄り添う大塚の歩み

大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして誕生以降、時代・環境の変化とともに、社会から望まれるヘルスケアに関する社会課題の解決につながる製品を提供し、「身体的健康」「精神的健康」「社会的健康」の3つの健康に貢献して成長を続けてきました。2021年に創業100周年を迎え、次の100年も社会課題の解決につながる製品・サービスを提供し続けます。

1946

進化を続ける
輸液事業

輸液

終戦直後で国民の栄養問題が大きな課題だった時代に国内で開始された輸液事業。日本初のプラスチックボトル開発など、医療機関のニーズを満たす技術革新を進めてきました。1970年以降、衛生状態が課題だったアジア諸国では現地生産で事業を展開しています。



1974

がん患者さんの
QOL向上

フトラフル

当時世界的に汎用されていなかった経口投与できる抗がん剤として発売。これにより、従来の抗がん剤とは異なり、入院ではなく、外来での治療が可能になりました。以降も「ユーエフティ」「ティーエスワン」「ロンサーフ」といった経口抗がん剤を発売。がん患者さんのQOLの改善に貢献しています。



変わりゆく健康の概念

身体的健康

1980

水分補給の
重要性を顕在化

ポカリスエット

「飲む点滴液」をヒントに、汗で失われる水分と電解質（イオン）をスムーズに補給できる「汗の飲料」というコンセプトが加わり開発がスタート。「日常生活の中で飲む健康飲料」を目指して研究開発が進められ、1980年に「ポカリスエット」が誕生しました。



1983

不規則な食生活・
栄養の偏りの解決

カロリーメイト

臨床栄養事業における濃厚流動食のノウハウを健康な人の栄養補給に応用した「カロリーメイト」は、忙しい現代人の食生活をサポートし、日本国内における「バランス栄養食」のパイオニア、および市場売上No.1*ブランドとして、この分野をリードし続けています。

※ 出典：インテージSRI 栄養バランス食品（種別：クッキー・ビスケット、シリアル、ケーキ）市場 2019/1-12

CalorieMate



主なグループ会社の設立

1921
大塚製薬工業部
(現 大塚製薬工場)

1950
大塚化学

1955
大塚食品

1961
大塚倉庫

1963
大鵬薬品

1964
大塚製薬

1973
タイ大塚

1974
大塚インドネシア、
台湾大塚製薬

1981
中国大塚製薬

2002

精神病治療に
新たな選択肢

エビリファイ

数多くの疾患がある中枢神経領域。しかし、その発症原因は解明されていないものが多く、それゆえ研究開発は難航します。大塚製薬は、中枢神経領域で、初めての自社創製治療薬として抗精神病薬「エビリファイ」を米国発売。その特性を活かしたコンセプトのもと、医師や患者さんから広い支持を得ています。



2014

古くて新しい病気
「結核」に立ち向かう

デルティバ

結核は、最も古く、根絶できていない病気の一つです。「結核は重大なグローバルヘルスの問題。誰もやらないなら、我々が研究を続けなければならない」との思いで研究を継続。30年を超える研究の結果、抗結核薬として世界で約50年ぶりの新薬の一つとして承認され、「デルティバ」が誕生。現在重要な結核治療薬の一つとなっています。



医療関連事業

社会的健康

精神的健康

2019年
第3次
中期経営計画公表

1989[※]

食事だけでは不十分な
栄養素を補給

ネイチャーメイド

現代人は、ライフスタイルや食生活の変化により、栄養バランスが崩れがちになっています。どれだけ食事に気をつけていても、十分に摂れない多くの栄養素。ネイチャーメイドは普段の食事に加えて、不足している栄養素をサプリメントで補うことを提案し続けています。

※ 1989年 米ファーマバイト社買収、1993年国内販売開始



ニュートラシューティカルズ関連事業

2014

「女性の活躍」の
課題解決

エクエル

ゆらぎがちな時期を過ごす女性の健康と美をサポートするため、大豆イソフラボンと独自の乳酸菌で発酵させたエクオール含有食品「エクエル」。40代以降の女性が感じる心と身体の変化を穏やかにする“女性の健康をサポートするサプリメント”として販売しています。



1982
韓国大塚製薬

1988
大塚パキスタン

1989
大塚アメリカ
大塚アメリカ
ファーマシューティカル

1998
大塚ファーマシューティカル
ヨーロッパ

2008
大塚ホールディングス

2010
株式会社

2011
大塚メディカルデバイス

2021
創業100年

大塚の強み

大塚だからできること

大塚グループの強みの源泉は「人」であり、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을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つの強みはそのほんの一部であり、日々多くの強みが進化を続けています。大塚グループの社員は、これらの強みを最大限に活かし、「大塚だからできること」を実現し、「大塚にしかできないこと」に挑戦し続け、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

31カ国・地域

事業展開しているすべての国のオフィスに企業理念を掲示

常に既成概念にとらわれない独創的な発想で、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。企業理念と経営の真髓(企業文化)の浸透が、今の大塚を創り、これからの大塚を創っていくことになると考えています。

独創性のあくなき追求

自社創業比率: 89%※1

アンメット・ニーズ
開発プロジェクト数: 23プロジェクト※2

研究開発から販売に至るまで、すべてのバリューチェーンで企業理念に掲げている独創性を追求しています。「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」「消費者が気づいていないニーズ」に対し、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・サービスを創出し続けることに挑戦していきます。

※1 後期開発プロジェクトのうちの自社創業比率

※2 2019年12月現在 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2019JP、PatientsMap2018USM3 & SSRIをもとに自社で定義

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※4:

国内 8製品 / グローバル 3製品

「ポカリスエット」使用経験: 88.3%※5

独創的な研究開発から生み出された革新的な製品を、粘り強く育てることで健康価値を実証し、ブランド育成をしてきました。培われたブランド育成力は、大塚の持続的成長と企業価値向上につながり、ヘルスケアに関する新たなニーズに独自性のあるアプローチで挑戦し続けることが可能となります。

※4 Copyright© 2020 IQVIA.: IQVIA MIDAS 2009-2019および自社調査など含む過去10年間の年間カテゴリー別集計をもとに作成
カテゴリーは自社定義による。無断転載禁止

※5 2019年11月に実施した国内自社調査

トータルヘルスケアを実現する独自のビジネスモデル

身体的健康、精神的健康、
社会的健康

3つの健康に貢献

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会社として成長してきました。10年後、20年後に身体的、精神的、社会的の3つの健康に貢献できる製品・サービスを考え、これからも常に先を見据えて事業を行っていきます。

社会課題起点型のグローバル展開

海外輸液事業会社:

15社※3

「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:

100カ国・地域以上

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(水分・電解質補給、感染症など)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。これからもさらに多くの国・地域の社会課題に対して、解決につながる製品・サービスを提供していきます。

※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

格付: AA-※6

ニュートラシューティカルズ
事業利益率:

12.7%※7

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、成長を牽引する治療薬事業により、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。この基盤により、さまざまな環境の変化においても、新たな価値創造領域への継続投資を行っていきます。

※6 格付投資情報センター

※7 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8.5%)

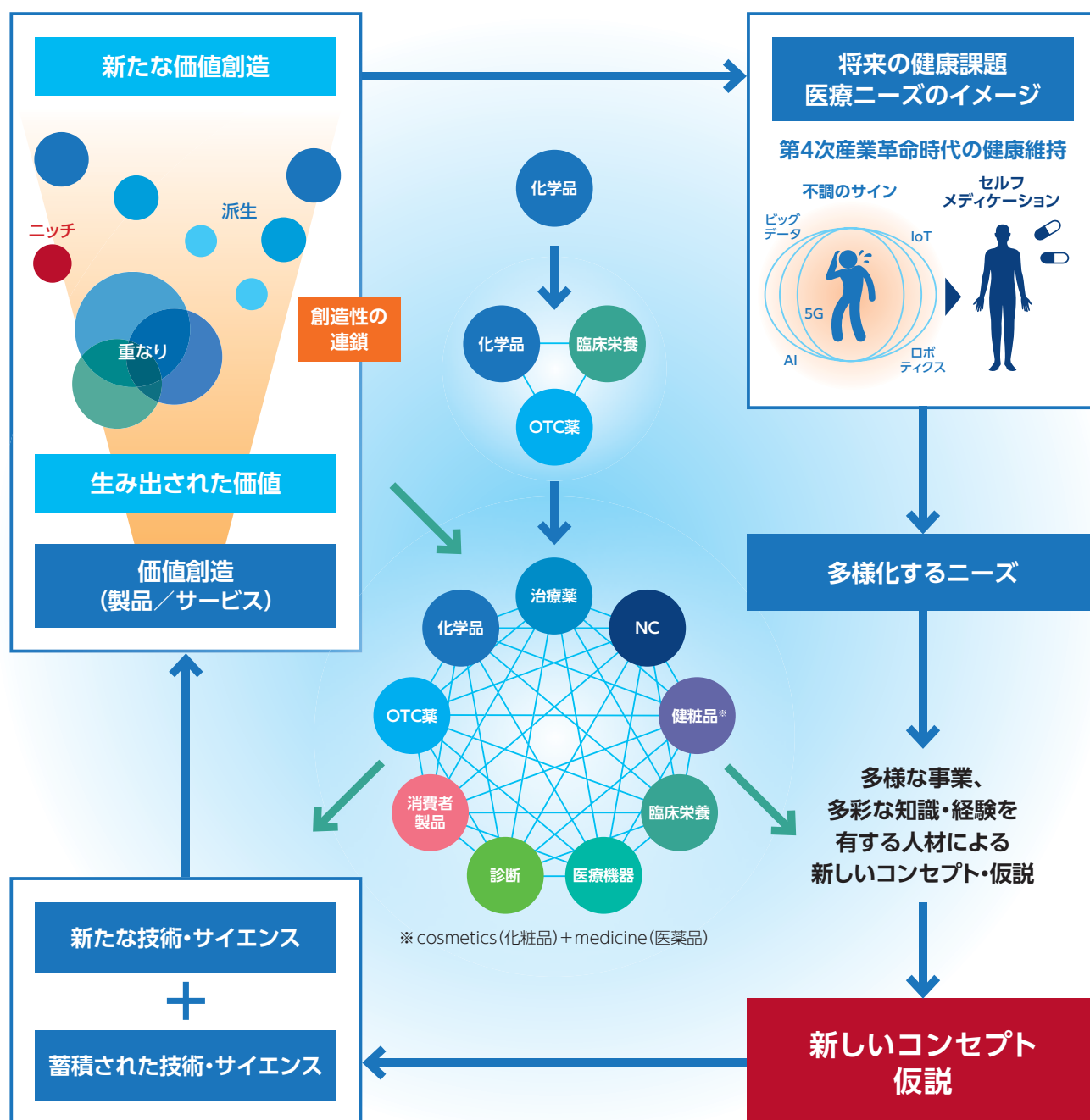
独自性を生み出す価値創造プロセス

大塚にしかできないことへの挑戦

大塚グループの価値創造は、社会から望まれるヘルスケアに関するあらゆるニーズを、常に先を見据えてイメージすることから始まります。時代の変化、環境の変化、健康という概念に対する人々の捉え方の変化などから生まれる多様化するニーズを予測し、当社グループの強みであるユニークかつ多様な事業をベースとして、多彩な知識・経験を有する人材が、仮説を立て、蓄積された技術・サイエンスに新たな技術・サイエンスを組み合わせることで価値創造につながっています。

生み出された価値（製品・サービス）は、社会的課題の解決に向けて取り組みながらその価値を最大化していくと同時に、その過程から派生する新たなニーズを捉え、新たな価値創造へとつながります。

この価値創造プロセスを通じて、大塚グループの持続的成長が実現されることにより、企業価値向上につながるとともに、ヘルスケアに関する新たなニーズに独自性のあるアプローチで挑戦し続けることが可能となります。



大塚の強み →P6

大塚だからできること

第3次中期経営計画の実現 →P24

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

物事を
完結す
自己
そして真

大塚グループを支える経営資源

人的資本

従業員	47,000名※
国内	18,000名
海外	29,000名

社会関係資本

会社数	195社
国内	50社
海外	145社
拠点	31カ国・地域

製造資本

製造拠点	173カ所
国内	53カ所
海外	120カ所

人材／環境／コーポレートガバナンス／

企業

Otsuka-people creating new pro
世界の人々の健康に貢献す

社会的課題

健康

人材

品質

な社会の実現

戦略
営計画

独自性を生み出す価値創造プロセス →P7

大塚にしかできないこと

サステナビリティに向けた取り組み →P12

証

成し遂げ
ることで
実現
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

知的資本

研究拠点 49カ所
国内 24カ所
海外 25カ所

財務資本

資産 25,813億円

自然資本

※データの範囲：大塚ホールディングスおよびその子会社、関連会社195社(2019年12月31日現在)

コンプライアンス／リスクマネジメント

理念

ducts for better health worldwide

る革新的な製品を創造する

気候変動

資源共生

水資源

ガバナンス



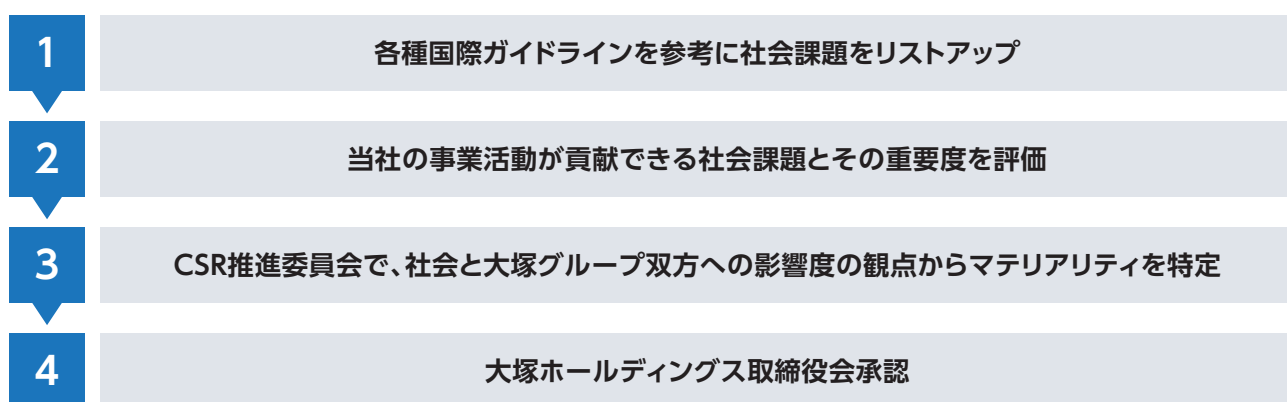
マテリアリティ(重要項目)

大塚グループは、2019年に、社会、そして事業にとっての重要度に鑑み、マテリアリティを特定しました。

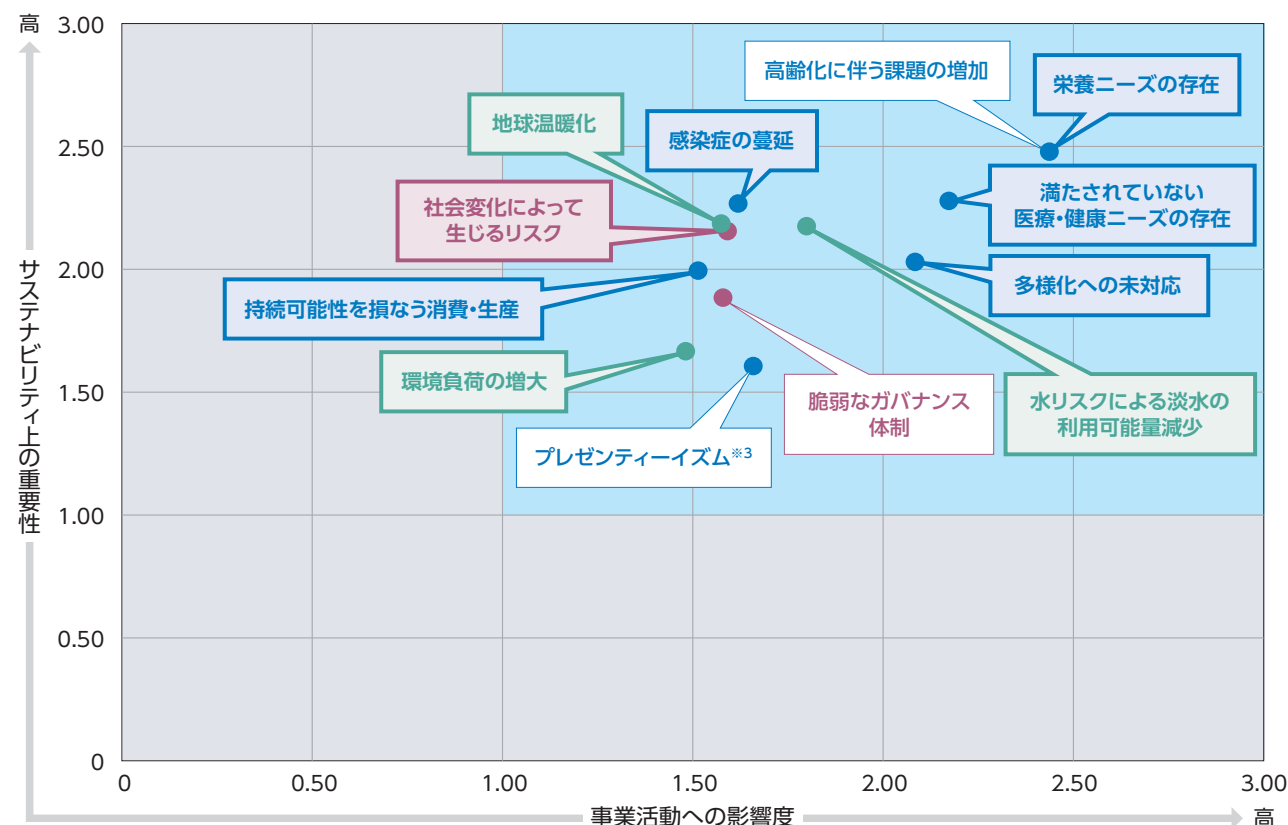
マテリアリティ(重要項目)特定プロセス

マテリアリティの特定にあたり、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、CSR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、大塚グループのマテリアリティは「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」に特定されました。

※1 大塚グループ全体のCSRの推進を目的としており、CSR活動の方向性や計画などを討議・決定する機関。CSR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、CSRに関わる領域のグループ責任者や各社のCSR担当者が委員となっている。



社会課題マップ^{※2}



※2 太枠: 重要視している9つの社会課題 → P12 サステナビリティに向けた取り組み

※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)

大塚グループは、左記のプロセスを経て、マテリアリティを「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と特定しました。

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	- 満たされていない医療・健康ニーズの存在 - 感染症の蔓延 - 栄養ニーズの存在 - 高齢化に伴う課題の増加	- 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づくり - 健康寿命の延伸	- 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・栄養等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	- プレゼンティーイズム - 多様化への未対応	- 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	- 人材育成 - ダイバーシティ推進 - 健康経営	   
	品質	持続可能性を損なう消費・生産	- 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	- 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]	気候変動	地球温暖化	2030年目標：CO₂排出量を2017年比30%削減	バリューチェーン全体のCO₂排出量削減	    
	資源共生	環境負荷の増大	2030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 50%以上	- 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	
	水資源	水リスクによる淡水の利用可能量減少	2030年目標：水の利用効率を2017年比15%改善	- 水リスクの把握 - 水資源の管理と有効活用	
ガバナンス		- 脆弱なガバナンス体制 - 社会変化によって生じるリスク	長期的な企業価値向上	- 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	

サステナビリティに向けた取り組み

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つの社会課題を選定し、2023年度の目標を設定しました。

マテリアリティ	社会課題	目標	
社会 →P40	健康	• 満たされていない医療・健康ニーズの存在	• アンメット・ニーズ解決への貢献
		• 感染症の蔓延	• 結核の撲滅
		• 栄養ニーズの存在	• 健康な暮らしの実現のための仕組み作り
	人材	• 多様化への未対応	• 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
	品質	• 持続可能性を損なう消費・生産	• バリューチェーン全ての段階での持続可能性の追求
環境 →P50	気候変動	• 地球温暖化	• 2030年目標： CO ₂ 排出量を2017年比30%削減
	資源共生	• 環境負荷の増大	• 2030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 50%以上
	水資源	• 水リスクによる淡水の利用可能量減少	• 2030年目標： 水の利用効率を2017年比15%改善
ガバナンス →P54		• 社会変化によって生じるリスク	• 長期的な企業価値向上

※1 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2019JP、PatientsMap2018USM3 & SSRIをもとに自社で定義

※2 大塚ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム(Otsuka Advanced Training for Healthy Aging Supporter):地域に密着した健康情報拠点としての薬局を支援するプログラム

※3 CSR調達セルフ・アセスメント質問表

※4 Aqueduct Water Risk Atlas。世界資源研究所(World Resources Institute)が開発した水リスクのマッピング・ツール

※5 グローバルビジネスサポート(Global Business Support)部

	2023年度の目標	2019年度の進捗
	・アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 ・アンメット・ニーズ領域^{*1}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	・3年連続 医療関連事業の研究開発費比率20%以上(対売上収益) → P68 財務・非財務ハイライト参照 ・アンメット・ニーズ領域^{*1}における ・新規開発プロジェクト：1プロジェクト ・後期開発プロジェクトのフェーズアップ：6プロジェクト → P24 事業戦略セクション参照
	・延べ6万例分以上の「デルティバ」(一般名：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「デルティバ」のアクセス拡大	・約2万例分の「デルティバ」の提供 ・「デルティバ」が使用可能な国数が100カ国・地域以上に拡大 ・米国国立衛生研究所(NIH)による多剤耐性結核に対するデラマニドの予防効果を確認する大規模臨床試験の開始 ・GHIT Fundへの継続参画
	・健康な暮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 ・新カテゴリーおよび新エリア展開	・47都道府県と連携協定締結し、健康などの分野で協働を推進 ・「女性の健康セミナー」の継続開催 → P31 女性の活躍 ・食育アプリ「おいしいおえかき SketchCook」 「ネイチャーメイド サプリメントチェック」の継続提供 ・「OTSUKAまんがヘルシー文庫」創刊30周年 ・OATHAS^{*2}の登録者数：延べ約18,000名 ・ミャンマーに健康飲料事業の新会社を設立
	・企業文化・理念のさらなる浸透 ・社会・時代の変化にも対応した継続的な人材育成の仕組み作り ・イノベーションの源泉と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	・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：141名 ・ファミリースマイルサポート制度、勤務間インターバル制度をグループで導入 ・健康セミナー延べ参加人数：1,050名
	・SAQ^{*3}実施会社数：200社 ・CSR調達 サプライヤー説明会開催数：30回(または30社)以上 (2021年度から開始)	・SAQ実施会社数：延べ34社 ・「グローバル生産会議」や「環境経営情報交換会」の実施 ・「グローバルプロダクトオリティ会議」の実施 ・お客さまの声をもとにした製品改善の実施 ・食品ロス削減に向けた取り組みの実施
	・再生可能エネルギーの導入とCO₂フリー電力の使用比率の向上	・グループ環境目標の設定 ・CO₂フリー電力の導入 ・Science Based Targets(SBT)認定取得(大塚製薬、大鵬薬品)
	・単純焼却・埋立量削減のための連携強化 ・リサイクル原料および植物由来原料の使用割合向上に向けたグループ間の体制構築	・廃棄物の再資源化量のグローバルデータの標準化と把握
	・国や地域によって偏在する水リスクに沿った水利用効率の向上	・Aqueduct^{*4}を用いた水リスク評価の実施 ・各生産拠点における水利用アンケートの実施と課題の明確化
	・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	・「譲渡制限付株式報酬制度」導入 ・海外子会社モニタリング強化のためのGBS部^{*5}の活動本格化 ・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% ・「グローバル腐敗防止規程」および「グローバル利益相反ポリシー」の制定

「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
社会への貢献と持続的な成長を実現します



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

大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という不変の企業理念のもと、「健康でありたい」という世界の人々が持つ共通の願いに応えるべく、革新的な製品の創出に向け日々努力しています。

「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」とは何かを常に自問自答し、社会に貢献していくことが我々の経営の基本です。そして、この取り組みの積み重ねこそが、サステナブルな社会の実現へもつながると信じています。社会環境のさらなる変化が予測される中、時代の潮流、濁流に流されないよう、ゆるぎない理念を礎として、我々はこれからも挑戦を続けてまいります。

Q1. 大塚グループとして、長期的にどのような姿を目指していますか？

ひと言で言えば、その時代や地域において求められるヘルスケアに関するあらゆるニーズに対し、十分にサービスや製品が提供できる会社です。時代の流れが早い今、将来世界がどのような姿をしているか想像することはとても難しくなっています。環境問題、高齢化、人口問題、AI・テクノロジーの進化、感染症……。世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業を今後も目指していくには、10年後、20年後に社会から望まれることを我々はその時々で常に先を見据えてイメージしていかなければなりません。

医療関連事業領域ではどのような貢献ができるでしょうか。高齢化が進む中、アルツハイマー型認知症やがんなどは世界的に大きな課題として残るでしょ

うし、COVID-19のようなパンデミックの感染症が今後も出てくるかもしれません。治療法のない遺伝性の希少疾患もまだ多く残されています。ニュートラシューティカルズ(NC)関連事業領域では、健康な人の健康維持・増進を外して考えることはできません。日々の生活を維持するためにどんなものが必要になるのか、病気にならないためには何が必要か。現在でも高齢化だけでなく、女性の社会的進出に伴うニーズも増えています。高い免疫力、質の高い睡眠、生活改善、快適な生活をサポートするものに加え、「働き方改革」に貢献することも必要になるでしょう。製品開発には相当の時間がかかります。そのため、10年後、20年後に思いを馳せ、仮説を立て、今から製品開発を進めていかなければなりません。

Q2. 長期的事業環境におけるリスクと機会について、どのようなことが考えられますか？

事業のみならず、あらゆる環境の変化こそが最も重要なリスクの一つであり、同時に機会でもあると考えています。リスクとなる変化というのは、地球温暖化に伴う気候変動や災害増加などの自然環境的なものから、地政学的、マクロ的な経済動向などがあります。例えば、人口構成の変化を一つの現象として捉えた時、それに対する対応を考えていかなければなりません。その要因がわかれば、対応策を考えることはできるはずですが、それが我々の持っていない技術であれば、自社での開発のみならず、一方で積極的に外部から取り入れていくことも必要だと思っています。このことは、製品開発、テクノロジーの進化を伴うことになります。また事業展開地域の拡大や新たなパートナーとのアライアンスなどにも、一つひとつテーマを設定して多面的に取り組んでいきたいと思っています。

我々はこのような多様な変化に対応していくために、さらに一歩先に行く手を考えていく必要性も認識しています。そういった行動がまた新たな機会を生み出すと確信しています。

また、我々はトータルヘルスケア企業として、病気の診断・治療だけでなく、健康な人の健康維持・増進にも貢献すべく活動を行っています。高齢化や医療の高度化がもたらす医療費の高騰は、日本のみならず世界的に深刻な課題となっていますが、トータルヘルスケアで課題解決を目指す我々にとって、医療関連事業の視点のみならず、ニュートラシューティカルズ関連事業の観点からは、機会としても捉えられます。多様な事業を有するからこそ、リスクを機会とすることもできるわけです。

Q3. 企業価値向上や持続的成長を実現するために必要となる要素は何ですか？

当社では、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、従前よりESGの観点も踏まえ、世界の人々の健康に貢献すべく事業活動を行ってまいりましたが、2019年5月に発表した第3次中期経営計画

で、あらためてCSRミッションを公表しました。その中で、大塚グループのマテリアリティ(重要項目)を「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と設定し、それぞれに対してテーマを持って取り組んでいます。

「社会」については、まず大事なものは人材です。持続的成長を成し遂げるため、経営コンセプトや企業文化の上に個人、チーム、組織としての能力(Capability)の向上が継続的に求められています。そのため、「社員の成長」は経営の重要課題だと認識しています。大塚ホールディングスでは、次世代の発展を支える人材育成を目的として、2016年に大塚グローバルアカデミーを開始し、大塚グループ社員を対象に、経営人材育成プログラム[Senior Leadership Program]と[Middle Leadership Program]を運営しており、2019年からは対象をグローバルにも拡大し、「Global Leadership Program」をスタートさせました。

各グループ会社でも人材育成に活発に取り組んでいます。例えば、大塚製薬では、社内外の課題を抽出し、チームに分かれて解決策を議論、最終的には会社への提案として解決策をまとめる自主勉強会「WING」を2009年から実施しています。大鵬薬品では、企業内大学「Global One Academy」を2016年に設立しました。

また、個の成長とともに、各々が元来有する個性である「多様性」も非常に重要だと考えています。大塚グループでは、国籍、人種、年齢、性別、障がいなどの垣根を越えた多様な人材の活躍がイノベーションやグローバル化をより促進するとの考えのもと、積極的にダイバーシティを推進しています。

「環境」については、サプライチェーンすべての段階で持続可能性を追求しており、2019年にはCO₂フリー電力やコージェネレーションシステムの導入など、着実に取り組みを進めています。また、昨今深

刻な課題となりつつある海洋プラスチックごみ問題に対しては、2030年目標を明確化したプラスチックステートメントを宣言し、グループ全体で取り組んでいく所存です。

「ガバナンス」については、2020年4月現在、社外取締役4名を含めた総勢13名の取締役、そして社外監査役3名を含めた総勢4名の監査役というガバナンス体制となっています。社外取締役においては、医薬福祉の分野での豊かな経験と見識をお持ちの松谷有希雄氏、経営者としての豊富な経験と医薬品事業における高い専門性をお持ちの関口康氏、経営者としての豊富な経験と食品業界における深奥な専門性をお持ちの青木芳久氏に加えて、本年より金融や市場への高い見識を有する三田万世氏に参画いただけることになりました。多様なご経験や知識を有する4名の社外取締役および9名の社内取締役により、さらなる活発な議論ができる実効性のあるガバナンス体制です。

そのほか、当社グループはグループ会社数が多いため、国内外の子会社管理も非常に重要な課題となっています。当社グループは、幅広い事業を展開しているため、各事業そのものに精通し、管理していくマネジメント機能を持つことが求められています。また、グローバル展開を支えるための経営基盤の整備として、シェアードサービスの拡大やプロキュアメント機能の最適化などの業務の標準化・効率化を進めるとともに、内部統制機能の強化などの規律ある経営実践に向けた取り組みを進めています。管理機能の向上は、今後、企業価値向上にも貢献していくと考えています。

Q4. サステナブルな社会の実現に貢献する、大塚グループの価値創造モデルについて教えてください。

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、大塚の経営の真髄である「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」を追求・実践することで、サステナブルな社会の実現への貢献と持続的な成長を実現していきます。

「大塚だからできること」は、大塚の強みです。すなわち、①ゆるぎない企業理念・経営の真髄の伝承

と体現、②トータルヘルスケアを実現する独自のビジネスモデル、③独創性のあくなき追求、④社会課題起点型のグローバル展開、⑤粘り強いブランド育成力、⑥持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤です。

「大塚にしかできないこと」は、独自性を生み出す価値創造プロセスです。時代や環境の変化などから生まれるさまざまなニーズを予測し、ユニークかつ多様な事業をベースとして、蓄積された技術・サイ

エンスに新たなものを組み合わせることで価値創造へとつなげています。

これらの「強み」と「価値創造プロセス」は、価値創造モデルの実現に貢献します。世界のさまざまな課題やニーズに応える価値を創造し続け、大塚グループの目指す姿、世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業へ、社会の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。



Q5. 大塚グループのさらなる発展のために欠かせないものは何ですか？

我々の立ち位置や追い求めるものを認識するため、「Strategy」「Culture」「Capability」について、常に自身に問いかける必要があります。

「Strategy」とは、まさに“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”です。これは企業理念でもあり、また同時に企業戦略の根幹の考え方にもなっています。常に挑戦し続け、イノベーションを生み出していくことを表しています。

「Culture」とは、「流汗悟道」「実証」「創造性」という

創業者が遺した大きな3つのメッセージです。混迷の時代だからこそ、確固たる考え方をバックボーンに持つ会社は強いといわれます。変化を恐れず、新しいことに挑戦するのは、経営者個人ではなく、創業者のスピリットを持ち続けている、その時代時代の社員なのです。

そして、これらを実現するために、自分に足りないものがあれば、都度それを身につけていくことで、個人の能力「Capability」を高めていくことが必要不可欠です。

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

Q6. 全世界の社員の方々に理念や考えを浸透させるために、どのようなことをしていますか？

浸透のための効果的な方法は、事業が成就したら、それを社内で共有・認知することだと考えています。すなわち事実ベースで語ることです。抽象的な話をしても、実態が伴わなければ理念や考え方の共有はできません。例えば、ADPKD治療薬「サムスカ／ジンアーク[※]」は米国のフェーズⅢの実施に10年以上かかりましたが、2019年にはブランド全体の売上は10億ドルを超え、「エビリファイ」に次ぐブロックバスターとなりました。このような事実ベースの成果を説明することで、「やはり大塚はイノベーションを創出

し、健康へ貢献している」という認識を持つことができるようになると思います。そのためには成果を出すことに注力することです。成果を通した理念と文化の浸透が今の太田をつくり、これからの太田をつくっていくことになると考えています。

太田グループは、2021年に創業100周年を迎えます。国内はもちろん、国外のグループ会社においても、次の100年に向け、前述の理念や考え方の共有をさらに深化させていく機会にしていきたいです。

※ ジンアーク：海外製品名（米国：JYNARQUE、その他：JINARC）



経営資本の適正配分により、
将来キャッシュ・フローの
創出能力と資本効率を高め、
持続的な成長と
企業価値の向上を目指します。

牧野 祐子

大塚ホールディングス株式会社
取締役 CFO

資本コストを意識した経営

第3次中期経営計画では、「既存事業価値の最大化と新たな価値創造」に取り組むべく、グループ全体で「資本コストを意識した経営の実践」を導入する期間として位置づけ、グループ内での浸透を図り、持続的な成長を目指していきます。

これまで、個々の投資案件における意思決定の際、また、減損損失の認識の判定の際には、資本コストの考え方をベースとした方法を用いてきましたが、今回あらためて第3次中期経営計画で「資本コストを意識した経営」を標榜した理由は、個々の投資案件だけではなく、グループ全体で資本コストを強く意識した経営を実践することで、より効果的で持続的なキャッシュ・フローの創出と、高い投資効率をより確実に実現するためです。

第2次中期経営計画では、「エビリファイ」のグローバルにおける業績拡大により獲得した収益を用いて積極的な戦略投資に取り組み、収益構造の多様化を実現しました。

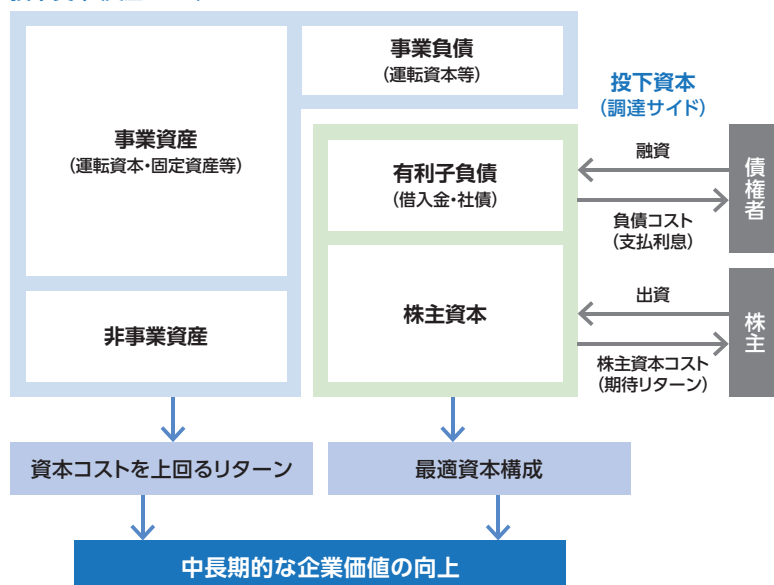
また、パテントクリフからの脱却も大きな経営課題でありましたので、いわゆる損益計算書の観点からの構造改革を主体に実行したという背景があります。

第3次中期経営計画とそれ以降においては、中長期的な成長を実現していくための投資をさらに強化していく方針です。そのためには、損益計算書上の収益のみならず、これまで以上にグループ全体でのバランスシートマネジメントが重要になると考えています。

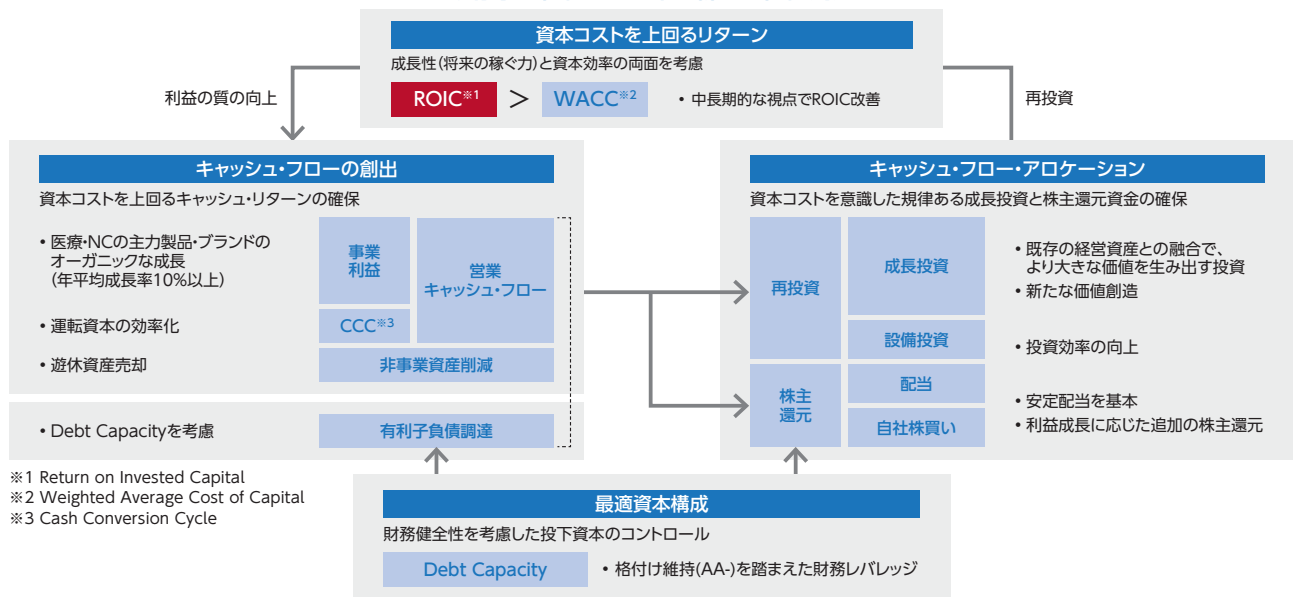
投資効率の最大化に向けたROICの活用も推進しており、ROICはグループ全体で資本コスト(5.5%) + 1%以上を基準としています。一方、大塚グループは、持続的イノベーションにより社会に貢献することを大切にしており、リスクのある投資であっても、大塚グループの経営理念に合致する、またグループの持続的な成長を実現するための案件であれば、挑戦を厭わない姿勢に変わりはありません。

その実現のためにも、既存アセットからの持続的なキャッシュ・フローの創出を基本とし、必要に応じて社債やコマーシャル・ペーパーの発行、金融機関からの借入を行うなど、グループ全体の総合的な財務フレームワークへの取り組みが重要であると考えています。

投下資本(資産サイド)



既存事業価値の最大化、新たな価値創造



中長期的な企業価値の向上を可能にする財務フレームワーク

資本コストを上回るキャッシュ・リターンの確保

真の企業価値向上のためには会計上の利益を積み上げるだけでなく、フリー・キャッシュ・フローの創出力を高めることが必要であり、利益の質の向上を意識してまいります。

事業のオーガニックな成長により営業キャッシュ・フローを確保し、適正水準の財務レバレッジを維持しながら、成長分野へ再投資するとともに、株主の皆さまに還元してまいります。そして、再投資した資本を株主資本コストを上回るリターンに結びつけることで利益成長につなげ、さらなる成長投資と株主還元へつなぐという仕組みの確立を目指します。

キャッシュ・フロー・アロケーションの方針

獲得したキャッシュ・フローの配分については、中長期的観点から資本コストを上回るリターンを継続的に上げることができ成長投資を最重視しつつも、安定的な株主還元との両立を図ってまいります。

成長投資につきましては、既存の経営資源との融合で、より大きな価値を生み出す投資を検討してまいります。

医療関連事業においては、精神・神経領域、がん領域、循環器・腎領域における製品・パイプライン強化を目的とした投資を主に実行してまいります。

ニュートラシューティカルズ(NC)関連事業においては、時代の先にある社会課題を捉えたニュービジネスへ積極的な投資を行います。

株主還元につきましては、安定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、利益成長に応じて追加の株主還元も検討していきます。

最適資本構成の方針

最適資本構成につきましては、格付、事業リスクを踏まえた必要自己資本の水準、投資家の期待収益率などを総合的に勘案し、現在の格付(AA-)維持に基づくDebt Capacity(有利子負債の調達余力)の水準をベースに検討いたします。

同時に、Debt Capacityに基づき投下資本のサイズを適切にコントロールし、成長投資を財務の観点から規律づけていきます。

税務の基本方針

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だとして認識しています。世界的に税務に対する透明性が求められている中、グローバルに事業を行っている当社グループは、その向上を図るべく、「大塚グループ・グローバル行動規程」に則り、CFO傘下の部署のみならず、全社員が法令遵守の基本的精神を持ち、適切な税務対応に努めてまいります。

また、すべての所轄税務当局とは、信頼できるデータの保持・提供を通じ、建設的な関係の構築に努めてまいります。

大塚グループは、66頁記載の税務コンプライアンスに基づき、経営上の努力を行い、ガバナンスを充実させ、さらに、各国・地域の税務当局と建設的で良好な関係を築き、各国・地域における納税義務を果たしてまいります。

特集:「生きる」ために必要な水分・電解質

～「ポカリスエット」40周年の歴史と未来～

History

熱中症という概念と水分・電解質補給の必要性を顕在化

大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして創業し、1946年から輸液事業を開始しました。その輸液事業で培われたノウハウを活かし、日々の生活の中で身体の健康維持・増進に大切な水分や電解質を補給する飲料として開発した製品が「ポカリスエット」です。1992年には、公益財団法人日本体育協会(現 日本スポーツ協会)「スポーツ活動における熱中症事故予防に関する研究班」の活動に参画、熱中症とその予防に関する啓発活動を本格的にスタートさせました。その後も、科学的なエビデンスをもとに、生活のあらゆるシーンでの水分・電解質補給に関する重要性を広めてきました。

そして現在。当時はあまり知られていなかった「熱中症」という病態や、その対策として水分と共に電解質(イオン)を補給するという概念は、人々にとって広く認知されるようになりました。また、「ポカリスエット」は、スポーツ、通勤、屋外での作業、お風呂上がり、寝起きなど、あらゆる状況下での発汗状態に適した飲料として、多くの人々の生活に定着しました。大塚製薬は今日も、子どもたちのスポーツシーン、職場での労働安全衛生、高齢者の水分補給などテーマを拡大し、さまざまなシーンにおける水分と電解質補給の必要性を啓発し続けています。

1980年
日本で発売

1982年
初の海外進出

1987年
累計販売本数
30億本達成※1

1993年
累計販売本数
100億本達成※1

1998年
累計販売本数
200億本達成※1



※1 340ml換算、海外を含む

1992年

日本体育協会※2「スポーツ活動における熱中症事故予防に関する研究班」への協力開始

※2 現 日本スポーツ協会

2007年

日本生気象学会「日常生活における熱中症の予防指針(Ver.1)」をもとに作成されたガイドブック「防ごう熱中症」の制作協賛開始

1993年

日本体育協会の熱中症予防啓発活動に協賛開始「スポーツ活動における熱中症予防ガイドブック(初版)」の制作協賛



2007年

スポーツ活動キャンペーンの一環として、全国のスポーツ少年団員50万人への水分補給講習会を実施

「ポカリスエット」は、発汗により失われた水分、電解質をスムーズに体内に補給するための健康飲料です。人は発汗により体温を調節する際、水分と一緒に電解質も失います。水を飲むだけでは水分と電解質のバランスが崩れ、体調不良や運動パフォーマンスの低下をきたすことがあります。そのため、「正しい水分補給」が必要となります。ヒトの体液に近い飲料を飲むことで、効率的な水分補給を実現したのが「ポカリスエット」です。

補給から、世界の人々の健康をかなえる

ION SUPPLY DRINK

POCARI
SWEAT

40th



2008年
累計販売本数
300億本達成※1

2020年
40周年

良質な水分・電解質補給を世界中の人々へ――



2010年

全国の保健所、保健センターにて高齢者を対象にした熱中症対策啓発活動を開始

2012年

ウェブサイト「熱中症予防情報サイト」(NPO法人 気象予報キャスターネットワーク) 制作協賛

2012年

全国の産業医、事業所勤務の保健師・看護師・栄養士・安全衛生担当者の方を対象にした講演会をLive On Seminarとして開始



2016年

熱中症予防声かけプロジェクト
「ひと涼みアワード2016」最優秀
啓発賞、トップランナー賞 受賞

2017年

環境省作成
「熱中症環境保健マニュアル」
複製に協力



3 すべての人に
健康と福祉を



4 質の高い教育を
みんなに



17 パートナースHIPで
目標を達成しよう



Present

「ポカリスエット」が新たな価値を創造し続ける理由

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。

大塚製薬は「ポカリスエット」の販売を通じ、世界20以上の国や地域において、水分補給の大切さを啓発する活動を行っています。

時が流れ、環境や価値観が変化し、社会が多様化してもなお、「ポカリスエット」が新たな価値を創造し続ける理由。それは、「ポカリスエット」が人々の生活に寄り添い、潜在的な課題を探究し続け、人々の健康と豊かな生活の実現に向け、普遍的なニーズに対するサイエンスに基づいた解決策を提案し続けているからです。



Future

「ポカリスエット」が目指す世界

地球温暖化——それは地球全体の気候や自然環境、人々の暮らしに大きな影響をもたらそうとしています。地球温暖化がこの先進むと、2100年までに毎年12億人超が熱中症のリスクにさらされるといわれています。また、熱帯伝染病を媒介する生物の生息域の拡大により、ジカ熱やデング熱、その他の熱帯病の感染リスクにさらされる人が、2050年までに3億8300万～7億2500万人増える可能性がある試算されています*。一方で、熱中症や熱帯病感染における応急処置(First Aid)としての正しい水分・電解質補給の方法やその重要性は、まだ世界においては、十分な認知が広がっていません。

国々に潜在的に存在する課題を探り、見極め、解決策を考え、科学的な根拠とともに伝える、体感してもらう。その活動は地道でも、「ポカリスエット」は世界の人々の健康に貢献したいと考えています。

「生きる」ために必要な水分補給。それに対する、変わらない探求心と、多様化する社会に対する柔軟な対応によって、世界で類を見ない健康飲料になることが、「ポカリスエット」の目指す姿です。

世界には、まだまだ良質な水分補給ができないことによって、健康を維持できない人々がたくさんいます。そのような世界を変えていけるよう、「ポカリスエット」は先頭に立ち、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

※ Daniel Lietal., Environ Res Lett 2020



大塚製薬の佐賀栄養製品研究所では、さまざまなケースにおける水分・電解質補給の有用性について臨床試験を実施し、多様な角度からエビデンスを構築しています。

2018年にはこれまでの熱中症研究で蓄積したノウハウをもとに、新形態「ポカリスエット アイススラリー」を発売しました。高い冷却機能で知られていたアイススラリー（個体粒子が液体に分散した流動体の状態）という剤形に注目し、独自の技術により製品を開発。暑熱環境下での活動に対し、効率よく身体を芯から冷やす、“飲む氷”の熱中症対策飲料という新たな選択肢を提案します。



大塚製薬 イオン飲料研究室 ▶ <https://www.otsuka.co.jp/nutraceutical/about/rehydration/researchlab/>

事業戦略セクション

第3次中期経営計画の位置づけ

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(2019～2023)～

既存事業価値の最大化と新たな価値創造

業績目標 | 年平均成長率(CAGR) 10%以上の事業利益成長

- ・医療・ニュートラシューティカルズ(NC)関連事業の主力製品・ブランドの着実な成長(オーガニックな成長)
- ・積極的な研究開発投資を行い、次期中計以降の収益を牽引する新薬開発の継続

事業戦略 | 既存事業価値の最大化と新たな価値創造

主力製品・ブランドへの戦略的な取り組みにより成長を加速

- ・医療グローバル4製品、NC主要3ブランド・育成3ブランドを成長ドライバーと位置づけ、戦略的な取り組みを強化

次世代の事業・製品への取り組み

- ・医療・NC関連事業における持続的成長を牽引する新製品群の上市と育成

第3次中期経営計画の目標	事業利益CAGR 10%以上
	売上収益・研究開発費投資前事業利益 過去最高額
	ROE 8.0%以上
	医療関連事業の研究開発費比率 20%以上(対売上収益)

戦略に関する社会課題とKPI

	社会課題	戦略テーマ	第3次中期経営計画におけるKPI
医療関連事業	満たされていない 医療・健康ニーズの存在	既存事業価値の最大化	グローバル4製品の売上収益 2,000億円増収
		“大塚だからできる” 新領域での挑戦	新製品群の売上収益 900億円増収
			精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 申請予定プロジェクト ・「レキサルティ」・AVP-786: 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) ・「レキサルティ」: PTSD ・センタナファジン: ADHD ・フレマネズマブ: 片頭痛予防
			がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 申請予定プロジェクト ・TAS-116: 消化管間質腫瘍 ・TBI-1301: 滑膜肉腫 ・TAS-120: 肝内胆管がん
NC関連事業	栄養ニーズの存在	独創的かつ多様な 研究基盤からの イノベーション創出	循環器・腎領域ファースト・イン・クラス製品の創出 申請予定プロジェクト ・バダデュスタット: 腎性貧血 ・超音波腎デナベーション治療システム: 治療抵抗性高血圧
			主要3ブランドの売上収益 400億円増収
			育成3ブランドの売上収益 400億円増収
		新カテゴリー・ 新エリア展開への挑戦	「ポカリスエット」の海外売上収益CAGR 9.4%
		高利益率体制の継続	ダイヤフーズ社の売上収益CAGR 25%
			2023年度NC関連事業の事業利益率 14.4%

投資と成果の連動

すべてのバリューチェーンにおいて、5年、10年先の環境変化や課題を見据えた投資を実行し、その成果を着実に具現化しています。

A. グローバル4製品がグループの成長を牽引

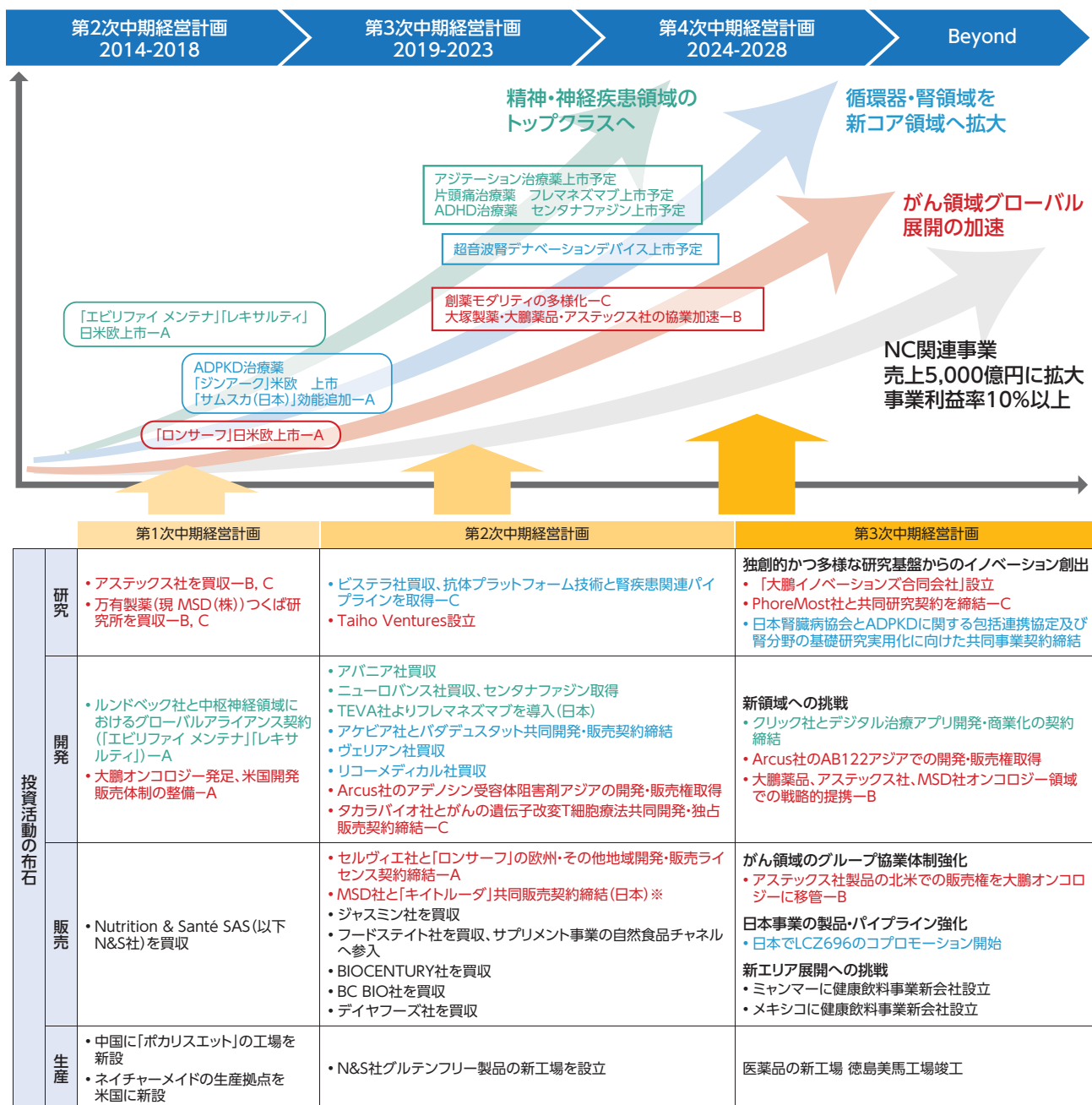
「エビリファイ メンテナ」「レキサルティ」「サムスカ/ジンアーク」「ロンサーフ」のグローバル4製品の価値最大化に向け、ルンドベック社との「エビリファイ メンテナ」「レキサルティ」の共同開発・販売契約、米国がん事業自社開発・販売体制の整備、セルヴィエ社との「ロンサーフ」の欧州ライセンス契約などの成長投資を進めてきた結果、これらの製品は現在、グループの成長を牽引しています。

B. 大塚製薬・大鵬薬品・アステックス社の協業加速

それぞれの事業会社が培ってきた独自の先端技術の相互共有を進めています。

C. 創薬モダリティの多様化

独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出に向け、革新的で独自性の高い創薬技術を持つ組織との協業や買収などにより、創薬モダリティの多様化と自社創薬基盤の強化を進めています。



※ 2019年に契約終了

第3次中期経営計画の進捗

2019年度の概況

第3次中期経営計画の初年度となる2019年度においては、既存事業価値の最大化に向けた重点施策を着実に実行した結果、売上収益は13,962億円と前年度比+8.1%の増収となり、確固たる成長を継続することができました。さらに、事業利益は1,872億円と前年度比+54.8%の大幅な増益となり、第3次中期経営計画初年度の見込みを超えて順調に進捗しています。

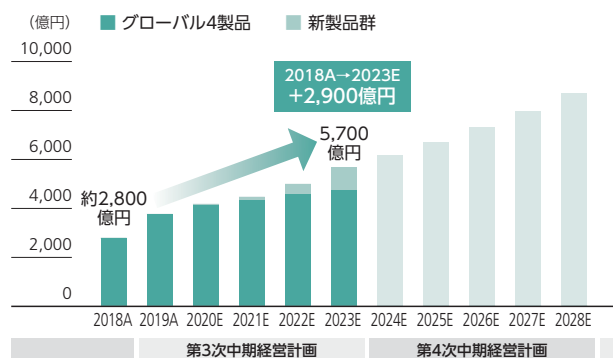
(億円)

	現在までの進捗			第3次中期経営計画 2019年5月公表		
	2018A	2019A	2020E	2021E	2023E	CAGR 2018-2023
売上収益	12,920	13,962	14,450	15,000	17,000	5.6%
研究開発費投資前事業利益	3,138	4,030	4,150	3,900	4,600	7.9%
研究開発費	1,929	2,158	2,200	2,300	2,600	6.1%
事業利益	1,209	1,872	1,950	1,600	2,000	10.6%
ROE	4.7%	7.3%	8.0%	6.0%以上	8.0%以上	—

医療関連事業

第3次中期経営計画では、既存事業価値の最大化、「大塚だからできる」新領域での挑戦、独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出を戦略骨子に、成長ドライバーと位置づける「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製品で2,000億円、本中計期間中に上市予定の新製品群で900億円の増収を目指し、さらなる成長を加速します。

グローバル4製品と新製品群の売上収益計画



グローバル4製品の進捗状況

グローバル4製品は、いずれも海外でのエリア展開や効能追加が順調に進捗し、2019年度の売上収益の合計は、前年比+34.9%と、計画を上回る進捗となり、連結業績の成長に大きく貢献しています。

	2019年度 売上収益	前年比	達成率	2020年度 売上収益計画
エビリファイ メンテナ	1,018億円	15.7%	102%	1,105億円
レキサルティ	898億円	29.3%	101%	1,060億円
サムスカ/ジンアーク	1,491億円	65.1%	102%	1,605億円
ロンサーフ	345億円	13.6%	101%	380億円
合計	3,751億円	34.9%	102%	4,150億円

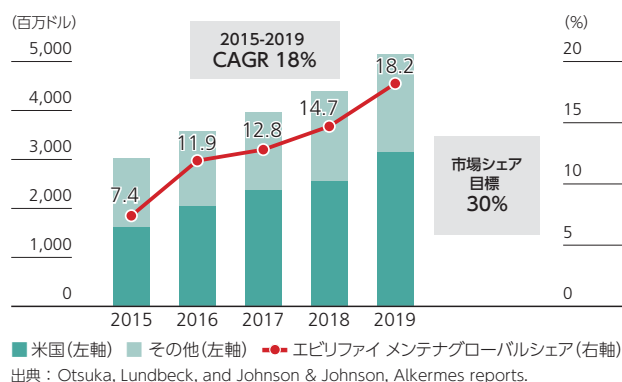
「エビリファイ メンテナ」

アリピプラゾール | 持続性抗精神病薬

グローバルでの統合失調症治療薬としての有効性の訴求と製剤の利便性に対する認知が向上し、2017年に米国において効能追加となった双極性障害治療薬としての処方も拡大しています。2019年9月には、日本でも双極性障害の効能追加申請を行いました。

世界における非定型抗精神病薬の持続性注射剤市場は、統合失調症や双極性障害における服薬アドヒアランスの課題を解決する選択肢として、成長を続けています。「エビリファイ メンテナ」は、世界の患者さんへの貢献により、グローバルシェア30%を目指します。

非定型抗精神病薬持続性注射剤市場



「レキサルティ」

ブレクスピプラゾール | 非定型抗精神病薬

大うつ病補助療法および統合失調症治療薬として販売する米国では、両疾患における新たな治療選択肢として有効性と安全性に対する高い評価を受けています。統合失調症治療薬として販売する日本では、2019年5月より処方日数制限が解除され、処方数が大きく伸びています。欧州においても、2019年4月から順次販売を開始しています。

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います。

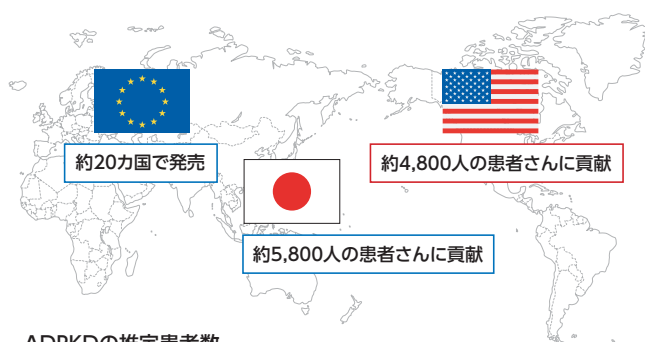
「サムスカ／ジンアーク」

トルバプタン | V₂-受容体拮抗剤

「サムスカ」は、日本において、各種ガイドラインにおける高い推奨を受け、心性浮腫・肝性浮腫治療薬としての処方が拡大しています。腎臓の難病である常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）治療薬としても、適正使用の推進や疾患啓発活動を通して、処方数が伸びています。

「ジンアーク」は、ADPKDの治療薬として2018年5月に発売した米国において、疾患啓発や臨床データの情報提供活動などにより、疾患と製品に対する認知が広まり、処方が順調に拡大しています。約20カ国で販売する欧州においても、「ジンアーク」による治療を受ける患者数が増加しています。

ADPKD治療薬としてのグローバル展開



ADPKDの推定患者数

米国：14.0万人、欧州：20.5万人、日本：3.1万人
(2020年3月末現在、社内調べ)

「ロンサーフ」

トリフルリジン・チピラシル | 抗悪性腫瘍剤

切除不能な進行・再発の結腸・直腸がん治療薬としての情報提供活動を強化したことに加え、2019年2月に米国、同年8月に日本、同年9月に欧州において切除不能進行・再発胃がん治療薬としての効能追加が承認され、処方が拡大しています。現在、さらなる価値の最大化を目指し、フロントラインへの展開を目指した臨床試験をセルヴィエ社と共同で進めています。

治療ライン	レジメン	国／地域	開発段階
大腸がん	1L	欧州	フェーズⅢ
	2L	日本	フェーズⅡ／Ⅲ
胃がん	2L／3L	日本	フェーズⅡ

(2020年3月末現在)



大塚ノースアメリカ
ファーマシューティカル
ビジネス 社長兼CEO
カビア・ナス

グローバル製品の価値最大化への取り組み

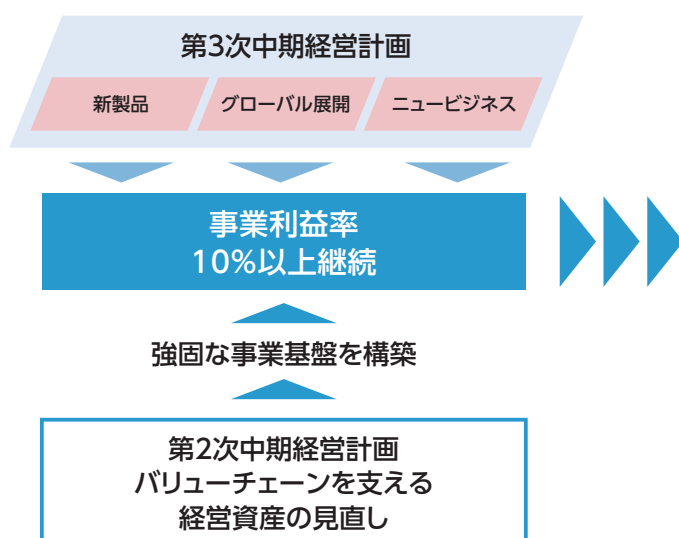
大塚製薬の北米医薬品事業は、大塚グループ第3次中期経営計画の始まりとなる2019年の順調なスタートに大きく貢献しました。中枢神経領域では「レキサルティ」と「エビリファイメンテナ」、腎領域においては「ジンアーク」の売上が引き続き好調で計画を上回る結果となり、力強い収益拡大を達成しました。この成果は、多くの患者さんや医療従事者の方々に、我々の製品の有効性や臨床的価値を提供できたこととともに、大塚グループの社員のたゆまぬ努力と献身の結果であると考えています。

今後も北米医薬品事業のリーダーシップチームは、大塚のグローバル製品の価値を最大化させることに従事していきます。また、将来の成長のための新しい事業機会を模索し、我々の持つ強みとイノベーションを礎に事業を継続していきます。

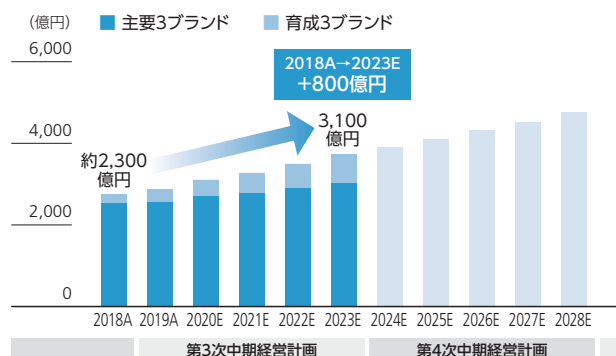
ニュートラシューティカルズ関連事業

第3次中期経営計画では、「ポカリスエット」「ネイチャーメイド」、N&S社ブランドの主要3ブランドで400億円、「ボディメンテ」「エクセル」、ダイヤフーズ社ブランドの育成3ブランドで400億円の増収を計画しています。

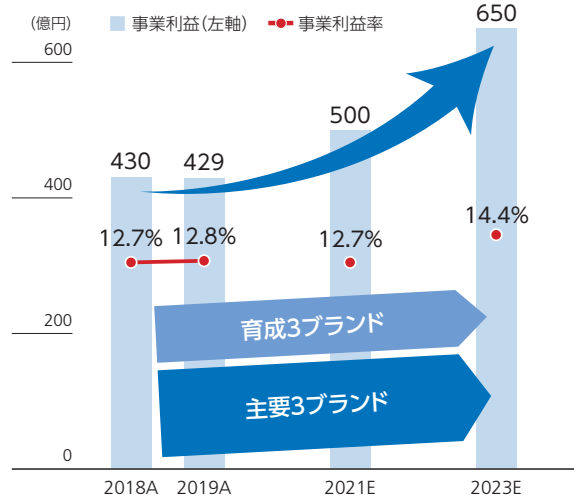
また、環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦により、継続的に事業利益率10%以上を確保する高利益率体制の継続に取り組んでいます。



主要3ブランドと育成3ブランドの売上収益計画



事業利益計画

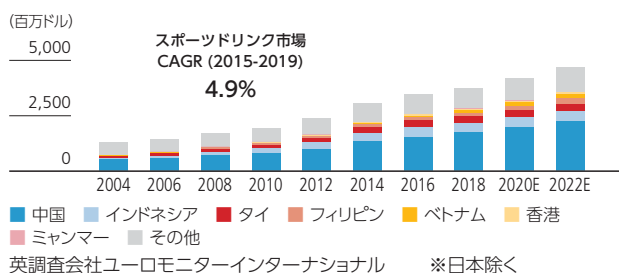


主要3ブランドの進捗状況

「ポカリスエット」

水分・電解質補給飲料「ポカリスエット」は、アジアを中心に展開する海外において、各地域の特性やニーズに基づいた啓発活動により、販売数量が伸長しています。アジア・パシフィックのスポーツドリンク市場は2015年から2019年は4.9%のCAGRで拡大しています。第3次中期経営計画期間、「ポカリスエット」の海外における売上収益の見通しはCAGR 9.4%と、近年の市場成長スピードよりも高い成長を計画しています。

スポーツドリンク市場推移(アジア・パシフィック※)



さらに、健康意識の高まりを受け、今後の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。

「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、さらなる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。

「ポカリスエット」 海外の売上収益計画

CAGR
(2018-2023)
9.4%



「ネイチャーメイド」

米国のサプリメント業界におけるリーディングカンパニーであるファーマバイト社のサプリメントブランド「ネイチャーメイド」は、香料、着色料、保存料無添加にこだわった製品を開発・販売しています。代表的なアイテムは、USP (United States Pharmacopeia／アメリカ薬局方) の厳しい基準をクリアし、高品質のサプリメントとして、9品目が米国の薬剤師が最も推奨するブランドに選ばれています。



※1 全米全小売店合算における2019年12月29日までの52週間のサプリメントビタミンカテゴリー対象でスキャントラックサービスを使用した ©2020, Information Resources Inc. 収集データに基づく

※2 インターナショナル健康食品内マルチビタミン市場2019年1月-12月累計ブランド別金額シェア

※3 2019 U.S. News & World Report and Pharmacy Times Survey: 対象商品レタービタミン(A、B、C、D、E)、コエンザイムQ10、オメガ3/フィッシュオイル、フラックスシードオイル、ハーブ、ムードヘルス、糖尿病用マルチビタミン、コレステロールマネジメントーナチュラル、ガーリックサプリメント

セルフメディケーションが浸透する米国では、近年、医療費の高騰などを背景にますますその需要が高まり、米国のサプリメント市場は、3.7%のCAGRで拡大を続けています。「ネイチャーメイド」は、最先端のサイエンスを取り入れた製品開発と、新たなカテゴリーへの挑戦により、売上収益1,000億円ブランドを目指しています。



ニュートリション エ サンテ (N&S) 社ブランド

近年欧州では、健康意識が高い消費者の間で食の安全・安心を求める動きがあり、有機食品の市場が拡大しています。あわせて、フリーフロム食品、オルタナティブ食品などがミレニアル世代を中心に注目を集めており、欧州の2019年度のミートフリー食品市場は約18億ドルで過去5年間のCAGRは11.9%、グルテンフリー食品市場は約25億ドルで過去5年間のCAGRは12.3%※4と、急速に拡大しています。

健康栄養食品会社N&S社は、欧州を中心に世界40カ国以上で、健康食品などを展開しています。各工場ではISO14000やISO12000、そして国際食品生産基準であるIFS (International Food Standard) を取得するなどし、

※4 英調査会社ユーロモニターインターナショナル(Retail Value RSP)

環境への配慮と高い品質管理の下、製品の生産を行っています。2017年にはフランスにグルテンフリーの新工場を建設、フリーフロム製品展開を強化し、高まる消費者ニーズに対応しています。



育成3ブランドの進捗状況

「ボディメンテ」

「ボディメンテ」は、大塚製薬の「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集結して製品化されたブランドです。激しいトレーニングによってリスクにさらされやすいアスリートの体調管理に着目し開発した、独自成分【乳酸菌B240】に加え、【BCAA+アルギニン】【ホエイタンパク】を主成分とするコンディショニング栄養食「ボディメンテゼリー」は、多くのアスリートやスポーツ分野のトレーナーの方々から支持されています。また、身体の適切な水分量維持をサポートする【水分・電解質】の補給をベースに、【乳酸菌B240】を組み合わせ開発したコンディショニング飲料「ボディメンテドリンク」は、より多くの生活者の体調管理をサポートする製品としてその製品価値を広げています。



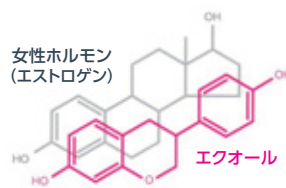
植物由来乳酸菌B240

乳酸菌B240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^{*}、大塚製薬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

「エクエル」

「女性の健康」をテーマの一つに掲げる大塚製薬の佐賀栄養製品研究所における研究から誕生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従事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を伝え、女性の健康維持・増進や生活の質の向上を目指した活動を行っています。



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。

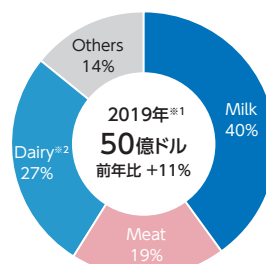
デイアフーズ社ブランド

プラントベース食品を開発・製造販売するデイアフーズ社は、植物由来の原料からつくられるチーズ代替品、ヨーグルト代替品、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、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。

米国プラントベース代替品市場は成長を続けており、デイアフーズ社は、コア製品であるチーズを中心に、販売チャネルや製品ラインアップの拡大により、第3次中期経営計画期間中の売上収益は、25%のCAGRでを計画しています。



米国プラントベース代替品市場



※1 PBFA-commissioned data from Nielsen (52 weeks dollar sales ending December 2019)

※2 アイスクリュー、ヨーグルト、チーズ、クリーマー、バター、ドレッシング

デイアフーズ社ブランド 売上収益計画

CAGR
(2018-2023)

25%

ニュートラシューティカルズ関連事業が目指す社会課題の解決

健康寿命、少子高齢化、医療費負担の増大などが社会課題となっている現在、大塚グループはさまざまな社会課題や健康課題の解決を目指した製品開発や啓発活動を行っています。

取り組む社会課題の例

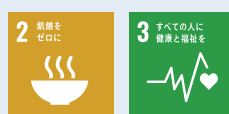
1. 不規則な食生活・栄養の偏り

食料が一見豊かな先進国においても、生活時間の多様化や単身世帯の増加などが孤食や欠食、偏食などの一因となり、栄養の偏りが生じる中で、さまざまな心身の不調をきたすことが課題となっています。大塚グループでは、栄養補助食品の開発や食育活動により、さまざまな「栄養」に関連する社会課題に取り組んでいます。

臨床栄養事業における濃厚流動食のノウハウを健康な人の栄養補給に応用した「カロリーメイト」は、忙しい現代人の食生活をサポートし、日本国内における「バランス栄養食」のパイオニア、および市場売上No.1ブランド*として、この分野をリードし続けています。携帯性や保存性に優れ、手軽に摂取できる形態は、

スポーツ、朝食をはじめとする食事代替、仕事や勉強中などの栄養補給に加え、災害備蓄などにおいても役立てられています。

※ インターナショナルSRI栄養バランス食品（種別：クッキー・ビスケット、シリアル・ケーキ）市場2019/1-12



2. 女性の活躍

女性は、思春期～成熟期～更年期といったライフサイクルに応じ、心身の状態が変化し、特に40～50代は、急激な女性ホルモンの変化によるさまざまな症状が現れ、社会生活に影響を及ぼすこともあります。

大塚グループでは、「女性の健康」をNC関連事業の重点領域の一つに掲げ、変化していく女性のカラダに関する情報発信や、関連する製品開発を行っています。

大塚製薬の佐賀栄養製品研究所では、更年期症状、骨や皮膚、血管の健康など、40代以降の女性のトータルな健康維持に関する研究を行い、有効成分のエビデンスを実証し続けています。また、女性の健康分野の専門スタッフが、女性の心身に生じる変化と不調、その解決策の正しい知識を広めるための活動を全国で展開しています。



3. 環境問題

地球温暖化が大きな社会問題となっている中、脱炭素社会の実現に向けて、食品によるCO₂排出が注目されています。デイヤフーズ社が開発・製造販売するプラントベース食品は、カーボンフットプリントが少なく、環境への負担を抑えられ、より持続可能な食材です。人々の健康や地球にやさしいという信念から創業されたデイヤフーズ社は、プラントベース食品の展開により多くの人々の共感を得て、カテゴリーリーダーとして高成長企業になってきています。

また、日本の伝統的な食文化の一つであり、畑の肉とも呼ばれる良質な食物性たんぱく質を含む大豆について、大塚製薬はその高い栄養価と可能性に注目し、自社研究所にて開発・製品化した大豆由来の栄養食品「ソイジョイ(SOYJOY)」や「ソイッシュ

(SOYSH)」や「ソイカラ(SoyCarat)」の3ブランドを展開しています。世界の人々が直接口にしていない大豆は、生産量のわずか6%に過ぎません。タンパク源の一つである牛肉を1kgつくるには大豆など穀物を10kg使用するといわれています。同じ量の牛肉に対し、大豆を生産する時に必要な水の割合は50分の1に、エネルギーは20分の1に節約できるというデータもあります。大塚製薬は、Soylution: Soy(大豆) + solution(解決)をテーマに、大豆で地球上の健康や環境問題に応えたいと考えています。



第4次中期経営計画に向けて

機会とリスク

大塚グループはトータルヘルスケア企業として、病気の診断・治療だけではなく、健康な人の健康維持・増進にも貢献すべく活動を行っています。高齢化や医療の高度化がもたらす医療費の高騰は日本のみならず世界的に深刻な課題となっていますが、医療費の高騰は、医療関連事業にとっては「リスク」となる一方、それに伴う人々の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は、NC関連事業の観点からは「機会」として捉えています。

医療関連事業

● 病気の診断から治療に至る包括的なヘルスケアの提供 ● 精神・神経領域、循環器・腎領域のグローバル研究開発・販売アセット ● がん領域の日本国内のプレゼンス ● 輸液事業の安定的な収益	● がん事業のグローバル展開 ● 多様化する事業のマネジメント人材 ● 主力製品の特許満了
Strength	Weakness
● 科学技術の進化、疾病に関する基礎研究の進展 ● 個別化医療の促進	● 医療費の高騰による、世界的な薬価抑制政策、後発品使用の促進 ● 主力領域の競争激化 ● レギュレーションの強化による販促活動の制限
Opportunity	Threat

ニュートラシューティカルズ関連事業

● 科学的な根拠を持った独創的な製品とマーケティング ● ブランド育成力 ● 社会課題起点型の海外事業 ● 安定的な収益力	● 多様化する事業のマネジメント人材 ● 原材料や味などの捉え方に関する文化の違い
Strength	Weakness
● 医療費の高騰に伴う、生活者の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 ● 食の多様化	● 天候不順などに伴う飲料市場全体の低迷 ● 競合会社参入による主力領域の競争激化
Opportunity	Threat

課題に対するアプローチ

① がん事業のグローバル展開	日本の経口抗がん剤のパイオニアである大塚薬品は近年、米国における自社販売体制の構築やその他地域における販売網の拡大など、さらなるグローバル化を積極的に推進しています。また、大塚製薬、アステックス社、大塚薬品などのグループ各社がアセットを集結し、グループ全体のグローバル展開を強化するとともに、外部パートナーとの戦略的提携も推進しています。	⇒ P34 グループの強みを結集し、事業価値を最大化
② 多様化する事業のマネジメント人材	大塚ホールディングスでは、経営人材育成プログラムを企画・運営し、外部機関とも連携して次世代を担う経営人材を育成しています。また、各グループ会社でも人材育成に活発に取り組んでいます。	⇒ P43 人材
③ 主力領域の競争激化	大塚グループは、ユニークかつ多様な事業をベースに、常に先を見据えた人々の健康ニーズに独自性のあるアプローチで挑戦し、新たな価値を創造し続けていきます。	⇒ P6 大塚だからできること ⇒ P7 大塚にしかできないことへの挑戦

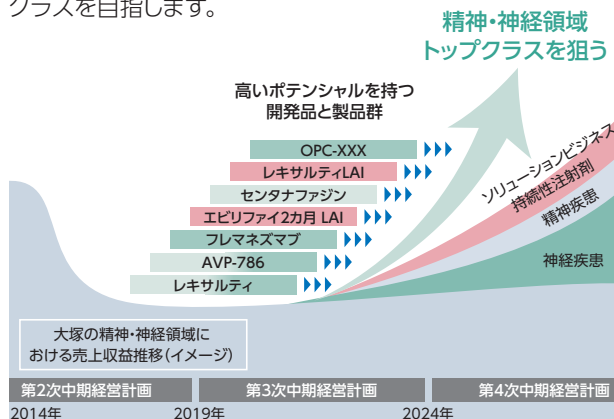
医療関連事業における取り組み

精神・神経領域

高いポテンシャルを持つ開発品と製品群で精神・神経領域の世界トップクラスを狙う

統合失調症や双極性障害、大うつ病などの精神疾患は、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、これらは患者さん本人の生活の質(Quality of Life)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。多くの精神・神経疾患において、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。

多くの高いポテンシャルを持つ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。



アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション

米国には約340万人^{*}のアルツハイマー型認知症の患者さんがいると推定されていますが、多くの患者さんは過剰行動、暴言、暴力などの行動障害(アジテーション)を起こすといわれています。こういった症状は患者さん自身や介護者の負担となり、生活の質にも影響を与えます。大塚グループでは、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーションに対する世界初の治療薬の発売を目指し、作用機序の異なるプレクスピプラゾール(「レキサリティ」)とAVP-786の2つの薬剤について、臨床試験を実施しています。

※ ©2020 DR/Decision Resources, LLC. All rights reserved. Reproduction, distribution, transmission or publication is prohibited. Reprinted with permission.

(2020年3月末現在)

開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階
アリピプラゾール (持続性注射剤)	ドパミンパーシャルアゴニスト	双極性障害	日本	申請中 ●
		大うつ病	日本・欧州・中国	フェーズⅢ
		アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	日本・米国・欧州	フェーズⅢ
プレクスピプラゾール	ドパミンパーシャルアゴニスト	心的外傷後ストレス障害	米国	フェーズⅢ ●
		境界性パーソナリティ障害	米国	フェーズⅡ ●
		統合失調症/持続性注射剤	米国	フェーズⅠ
OPC-64005	セロトニン・ノルエピネフリン・ドパミン再取り込み阻害	注意欠陥・多動性障害	米国	フェーズⅡ
AVP-786	NMDA受容体アンタゴニスト/セロトニン・ノルエピネフリン再取り込み阻害/シグマ1受容体アゴニスト	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	米国・欧州	フェーズⅢ
		統合失調症陰性症状	米国	フェーズⅡ/Ⅲ ●
		外傷性脳損傷	米国	フェーズⅡ
		間欠性爆発性障害	米国	フェーズⅡ
センタナファジン	ノルエピネフリン・ドパミン・セロトニン再取り込み阻害	注意欠陥・多動性障害	米国	フェーズⅢ ●
TAS-205	PGD合成酵素阻害	デュシェンヌ型筋ジストロフィー	日本	フェーズⅡ
フレマネズマブ	抗CGRP抗体	片頭痛	日本	フェーズⅡ/Ⅲ ●
OPC-214870	—	てんかん	米国	フェーズⅠ ●

■ アンメット・ニーズ領域における開発プロジェクト(Patient Map社のデータをもとに自社で定義) ● 2019年度以降に進捗したプロジェクト

がん・がんサポーターブケア領域

グループの強みを結集し事業価値を最大化

大鵬薬品では、歴史的に推進してきた独自のバイオケミカルモジュレーションを指向した創薬に加え、新たに構築したシステイノミクスやキナーゼ標的創薬などの研究基盤を基軸とした創薬、さらにアステックス社のフラグメント創薬技術との協業により新規分子標的薬を創製し続けています。

大塚製薬では、外部との協業を軸に、遺伝子改変T細胞療法や、腫瘍溶解性ウイルスなど、将来を見据えた、新しいモダリティとのシナジーによる治療法の確立に挑戦しています。

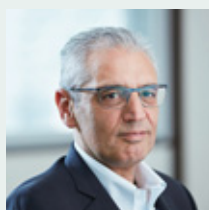
グループ各社が、強みである創薬技術やアセットを結集し、グローバル展開の強化と事業価値の拡大を進めています。



大鵬薬品 常務取締役
宇津木 照洋

大鵬薬品の創薬の強み

大鵬薬品は、がん分野のスペシャリティファーマとして独自の創薬プラットフォームを活用し、多様化するがん治療に貢献できる有用性の高い新しい抗がん剤の創出に取り組んでいます。創薬基盤技術のさらなる整備拡充を進めるとともに、国内外の研究施設と連携することで自社技術を補完し、研究開発のスピードを加速させています。また、コーポレートベンチャーキャピタルを通じた独自のネットワークを構築し、自社にはない独創的・革新的な技術や創薬シードにもアクセスしています。大鵬薬品は、魅力的な新薬の研究開発を通じ、満ち足りた笑顔あふれる社会づくりに貢献することで、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。



アステックス社 CEO
ハーレン・ジョティ

アステックス社の創薬の強み

フラグメントベース創薬における世界的なリーダー企業として、アステックス社は2019年に創業20周年を迎えました。今日に至るまで、がん領域と中枢神経領域における幅広いポートフォリオを構築し、パートナー企業との良好な戦略的提携のもと、最近の3年で2つの抗がん剤の承認を取得しました。今後も大塚製薬のグループの一員として、イノベティブな文化と協業の精神を持ち続け、新たなコラボレーションを確立し、テクノロジーをさらに発展させ、多くの新薬を生み出していきたいと考えています。

(2020年3月末現在)

開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階
TAS-118	代謝拮抗剤	胃がん	日本	フェーズIII
		卵巣がん	米国・欧州	フェーズII
グアデシタピン	DNAメチル化酵素阻害	急性骨髄性白血病	日本・米国・欧州	フェーズIII
		骨髄異形成症候群	日本・米国・欧州	フェーズIII
ASTX727	DNAメチル化酵素阻害	骨髄異形成症候群	米国	申請中 ●
			日本	フェーズI ●
ASTX660	IAP阻害	急性骨髄性白血病	欧州	フェーズIII ●
ASTX029	ERK1/2阻害	固形がん、リンパ腫	米国	フェーズII
ASTX295	MDM2阻害	固形がん	米国	フェーズI/II ●
OPB-111077	—	びまん性大細胞型B細胞リンパ腫	日本	フェーズI ●
		血液がん	米国	フェーズI
TAS-114	dUTPase阻害	非小細胞肺癌	日本・米国・欧州	フェーズII
TAS-115	マルチキナーゼ阻害	前立腺がん	日本	フェーズII
TAS-116	HSP90阻害	消化管間質腫瘍	日本	フェーズIII
		固形がん	米国・欧州	フェーズI
TAS-117	—	固形がん	日本	フェーズI
TAS-119	—	固形がん	米国・欧州	フェーズI
フチバチニブ	FGFR阻害	肝内胆管がん	日本・米国・欧州	フェーズII
TAS0313	ペプチドワクチン	尿路上皮がん	日本	フェーズII ●
TAS3681	—	前立腺がん	米国・欧州	フェーズI
TAS0728	—	固形がん	米国・欧州	フェーズI/II
トラベクテジン	—	卵巣がん	日本	フェーズI
canerapturev	腫瘍溶解性ウイルス	膵がん	日本	フェーズI
TBI-1301	NY-ESO-1・siTCR®遺伝子治療薬	滑膜肉腫	日本	フェーズI/II
TBI-1501	CD19・CAR遺伝子治療薬	急性リンパ芽球性白血病	日本	フェーズI/II
ホスネットピタント	NK1受容体アンタゴニスト	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日本	フェーズIII ●

■ アンメット・ニーズ領域における開発プロジェクト(Patient Map社のデータをもとに自社で定義) ● 2019年度以降に進捗したプロジェクト

循環器・腎領域

新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品を創出

循環器・腎領域は、自社創薬の強化に加え、アケビア社とのバグデusstattに関する事業提携や、腎領域にパイプラインを有するビステラ社の買収など、積極的な成長投資を進めています。また、医薬品だけでは満たされていないアンメット・ニーズの解決を目指し、超音波腎デナベーション治療

デバイスや末梢動脈ステントなど、医薬品や臨床開発の強みと革新的な技術を融合させたユニークな医療デバイスの開発も進めています。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。

(2020年3月末現在)

開発品	特徴	効能	国/地域	開発段階	
トルバプタン	V ₂ -受容体アンタゴニスト	抗利尿ホルモン不適合分泌症候群	日本	申請中	●
OPC-61815	V ₂ -受容体アンタゴニスト	心性浮腫	日本	フェーズⅢ	●
バグデusstatt	HIF分解酵素阻害	腎性貧血	米国・欧州	フェーズⅢ	

●2019年度以降に進捗したプロジェクト

NC関連事業における取り組み

NC関連事業の研究所では、医療関連事業で培われたノウハウを活かした独自の視点で栄養や運動などに関する研究

を進め、人々の健康の維持・増進のための科学的根拠を持った独創的な製品を開発し、世界へ提案しています。

佐賀栄養製品研究所

1984年に当時日本で初めての民間の臨床運動栄養研究所として設立以降、「運動と栄養」「女性の健康」をはじめとする、健康上の課題に応えるさまざまなテーマに関する研究開発活動を行っています。2014年には国内最大規模の人工環境制御室を導入し、これまで再現が難しかった最大で高度5,000m相当の低酸素環境や、高温・多湿、低温・低湿などの環境における水分・栄養摂取の効果を検証するなど、スポーツ栄養の研究に役立てています。



大津栄養製品研究所

大津栄養製品研究所は、生命維持に重要な役割を果たす「腸」に着目し、「腸管免疫」をテーマに研究を進めるという目的で2000年に設立されました。「粘膜免疫の主役を担うIgAの分泌を高めることによって生体のバリア機能を高める」という探索研究開発により、乳酸菌B240が粘膜免疫機能を高め、風邪の罹患割合を低減させる機能を有することを立証しました。



Beyond 2030

大塚グループは高齢化のさらなる進行、急速な気候変動、予防医療やDNA検査の広がりによるPrecision Medicine[※]の進展など、多様な変化が想像される中、その時代において望まれるヘルスケアニーズに対し、十分な製品やサービスを提供できる、なくてはならない企業を目指します。

※ 個人の遺伝子情報などを含む詳細な情報を基に、より精密な対応を行う医療

医療関連事業

大塚グループでは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、未充足な医療ニーズを解決する革新性の高い創薬の実現を目指し、多角的な創薬研究活動を行っています。アステック社の持つフラグメント創薬技術、ビステラ社のユニークな

抗体作製プラットフォーム技術、大鵬薬品のシステイノミクス創薬基盤などの独自の先端技術に加え、最先端の研究技術や創薬シーズを有するアカデミア、バイオベンチャーとのネットワーク構築や研究支援などを通じ、新たな強みとイノベーションを生み出すための自社創薬基盤の強化を進めています。

研究開発領域におけるイノベーションへの取り組み

- コア領域における独自の研究開発基盤や技術の連携・融合によるイノベーションの創出
- イノベーションのシーズをさまざまなコラボレーションで具現化に取り組む



TAIHO PHARMA

グループ横断的な研究協業の促進



外部機関とのコラボレーション



がん免疫
がん関連新規技術

認知症
アルツハイマー病

遺伝子治療
創薬標的探索

※ Consortium members: Alzheimer's Research UK, AbbVie, Astex, CRL, Eli Lilly, Eisai, Evotec, MSD, JPNV and Takeda

ニュートラシューティカルズ関連事業

高齢化、医療費の高騰、感染症の蔓延などにより健康への意識が高まる中、NC関連事業は、これからも医療関連事業で培われたノウハウを活かしながら、顕在化されていないニーズや社会課題に対する新しいコンセプトのソリューションを提案し、世界の人々の健康維持・増進による健康寿命の延伸に貢献していきます。グローバルにおける環境変化を見据え、最新のサイエンスやテクノロジーと独自のビジネスモデルを

組み合わせて、新たな価値の創造、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦を進めます。健康を取り巻くさまざまな社会課題に対して、課題の顕在化のための健康啓発活動を継続的に実施し、各ブランドからそのソリューションをこれからも提案し続けます。さらに外部機関との連携を強化し、これらの活動を推進していきます。

大塚グループのCSR(企業の社会的責任)

—サステナブルな社会の実現に向けて—

大塚グループは、CSRを事業と一体化したものと認識し、
企業理念のもと、積極的にCSRを推進しています。

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

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

CSRミッション

大塚グループは、CSRを事業と一体化したものと認識し、企業理念のもと、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みます。

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=CSR

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

社会の健康【社会】
健康 人材 品質

地球の健康【環境】
気候変動 資源共生 水資源

【ガバナンス】

コーポレートガバナンス コンプライアンス リスクマネジメント

大塚グループにおけるCSR(企業の社会的責任)の考え方

サステナブルな社会の実現に貢献



※ ポカリスエットの製造販売を行うP.T.アメルタインダ大塚では、インドネシアへ積極的に地域貢献したいとの考えから、「SATU HATI Cerdaskan Bangsa 心をついてすべての子どもに教育を」「SATU HATI Peduli Lingkungan 心をついてすべての環境に配慮を」「SATU HATI Sehatkan Bangsa 心をついてすべての国民の健康を」の3つの柱のもと社会貢献活動を実施

大塚グループでは、CSRは事業と一体化したものであるとの認識のもと、事業を通じて社会課題の解決を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。そのため、「事業活動連動CSR」を中心に、自らの持続的成長と、健康でサステナブルな社会の実現、すなわち経済価値とESGの側面なども踏まえた社会価値の創出を追求しています。

また、寄付などの社会貢献活動を含む「社会貢献CSR」、事業を支える基盤となるガバナンスやリスクマネジメントなどの「基盤的CSR」も企業の社会的責任として欠かすことができないと認識しています。CSRは企業が社会や環境と共存していくために果たすべき責任ある取り組みだと広く定義し、積極的に取り組みを推進しています。

国連グローバル・コンパクトの支持

大塚ホールディングスは2016年、「国連グローバル・コンパクト(UNGC※)」に署名しました。国連グローバル・コンパクトの10原則を支持するとともに、国連サミットで採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」も視野に入れ、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献しています。

※United Nations Global Compact

WE SUPPORT



マテリアリティ(重要項目)

マテリアリティ(重要項目)特定プロセス → P10

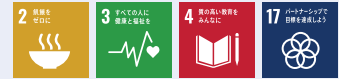
大塚グループは、2019年、社会、そして事業にとっての重要度に鑑み、マテリアリティを検討し、当社のマテリアリティ(重要項目)を「社会(健康、人材、品質)」「環境(気候変動、資源共生、水資源)」「ガバナンス」と特定しました。

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	- 満たされていない医療・健康ニーズの存在 - 感染症の蔓延 - 栄養ニーズの存在 - 高齢化に伴う課題の増加	- 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づくり - 健康寿命の延伸	- 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・栄養等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	- プレゼンティーイズム - 多様化への未対応	- 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	- 人材育成 - ダイバーシティ推進 - 健康経営	   
	品質	持続可能性を損なう消費・生産	- 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	- 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〕	気候変動	地球温暖化	2030年目標：CO₂排出量を2017年比30%削減	バリューチェーン全体のCO₂排出量削減	    
	資源共生	環境負荷の増大	2030年目標：単焼却・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 50%以上	- 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	
	水資源	水リスクによる淡水の利用可能量減少	2030年目標：水の利用効率を2017年比15%改善	- 水リスクの把握 - 水資源の管理と有効活用	
ガバナンス		- 脆弱なガバナンス体制 - 社会変化によって生じるリスク	長期的な企業価値向上	- 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	



社会

健康



大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもとCSRを事業と一体化したものと認識し、積極的にCSRを推進しています。「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、大多数の企業が取り組んでいない、まだ満たされない医療ニーズを解決すべく、活動を行っています。

さらに、医療費の高騰などによって、「人々の健康維持・増進」は、個々人だけではなく社会全体で向かい合うべき課題となっています。大塚グループでは一人ひとりに向けた健康啓発活動などの取り組みに加え、地域社会との連携などにより、社会全体としての「健康維持・増進」に取り組んでいます。

医療関連事業

→ P24 事業戦略セクション

まだ満たされない医療ニーズへの挑戦

1. 精神・神経領域

「精神疾患」は厚生労働省が定義する5疾病の一つであり、患者さんの増加は世界的にも課題となっています。しかしながら、精神・神経領域には、統合失調症、うつ病、双極性障害、アルツハイマー型認知症など数多くの疾患があるものの、その発症原因は解明されていないものが多く、研究開発が難しいといわれています。また、いまだ根治療法となる治療薬はなく、治療への満足度も低いため、患者さんやその家族は新たな治療薬を切望しています。大塚グループは、精神・神経領域を重点領域の一つとして取り組み、抗精神病薬「エビリファイ メンテナ」「レキサルティ」やアルコール依存症患者における飲酒量を低減する治療薬「セリングロ」などの治療薬を展開しています。また、これまでに治療薬がない疾患の研究開発にも挑戦しています。

2. がん・がんサポーターティブケア領域

医学の進歩に伴って診断・治療成績が年々進歩してきたものの、いまだに有効な治療方法が見つからない疾患も多く、がんは死因の上位を占めています。大塚グループは1970年代、世界的に汎用されていなかった経口投与できる抗がん剤を開発したパイオニアとしての実績のもと、現在もアンメット・ニーズの多いがん領域を重点領域の一つとしています。これまで臓器別に行われてきた化学療法や分子標的

薬による治療に加えて、一人ひとりのがんの特徴に合わせたゲノム医療や個別化医療へと移行していく流れにも対応できるよう、遺伝子治療や細胞療法など新たな分野にも挑戦しています。今後も革新的な治療薬を一刻も早く患者さんに提供できるよう研究開発に努めていきます。

3. 感染症

エイズ、マラリアと並ぶ世界三大感染症の一つである結核は最も死亡者数が多い単一の感染症で、既存の治療薬に抵抗性を示すために治療の難しい結核（多剤耐性結核）は深刻なパブリックヘルスの課題です。大塚製薬は、30年以上にわたる研究開発の末、抗結核薬「デルティバ」を多剤耐性結核の治療薬として開発しました。より多くの患者さんに「デルティバ」をお届けできるように、各国・地域での薬事承認取得に加え、各国政府や国際機関が展開するアクセスプログラム、ストップ結核パートナーシップの世界抗結核薬基金（Global Drug Facility）やアライアンスパートナーを通じたアクセス拡大により、2019年12月現在、100を超える国・地域で使用が可能になっています。さらに、小児への適応拡大や、米国国立衛生研究所（NIH）の実施する多剤耐性結核の発病予防効果試験への協力など、満たされないニーズへ挑戦しています。また、結核撲滅の実現に向けて、多剤耐性結核を含むすべての結核で使用できる新しい治療法が患者さんにとって必要である現状を踏まえ、「デルティバ」に続く新たな結核治療薬として、OPC-167832の研究開発を推し進めています。

パートナーシップ

1. 結核撲滅に向けて

公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金「GHIT Fund」は、日本の高水準の技術とイノベーションを活用して、発展途上国を中心に蔓延する三大感染症や顧みられない熱帯病に対する医薬品・ワクチン・診断薬などの研究開発に資金を拠出するための、日本政府、民間企業、ビル&メリング・ゲイツ財団、ウェルカム・トラスト、国連開発計画(UNDP)が参画する国際的な官民パートナーシップです。大塚製薬は、2016年6月よりアソシエイト・パートナーとして参画しています。

また、結核の撲滅を目指し、世界保健機関(WHO)が推奨する結核治療レジメンのプロファイル(Target Regimen Profiles: TRP)を満たすべく、すべての結核患者さんが使用できる新規結核治療レジメン(Pan-TB regimen)の開発を加速するため、慈善団体、非営利団体および製薬企業による業種を超えた世界初のコラボレーション、「結核の新しい治療を加速するプロジェクト」(Pan-TBコラボレーション)に2020年2月より参画しました。

2. 腎臓病への取り組み

常染色体優性多発性嚢胞腎(ADPKD)は、遺伝子の変異により両側の腎臓に多数の嚢胞(液体が詰まった袋)が進行性に発生・増大し、腎臓が何倍にも大きくなり、腎機能が徐々に低下していく遺伝性の難病・希少疾病です。大塚製薬はNPO法人日本腎臓病協会とADPKDに関する包括連携協定を締結し、ADPKDの疾患啓発および診療水準のさらなる向上を図っています。

また、腎臓分野における若手研究者の基礎研究の実用化を目指した共同事業契約を締結し、日本腎臓病協会がアカデミアと企業および行政などが連携するプラットフォームとして立ち上げた「Kidney Research Initiative-Japan(KRI-J)」を活用して、アカデミアからの創薬研究テーマの公募を実施しています。採択された研究テーマに関しては、各研究機関と大塚製薬の間で共同研究契約を締結し、研究を行います。

より多くの患者さんへ医薬品をお届けする取り組み

1. 適正価格での提供と医療を取り巻く環境整備に配慮した取り組み

大塚グループでは、医薬品アクセスの向上に貢献すべく、まだ満たされないニーズを満たす治療薬や輸液の研究開発・展開に取り組んでいます。さらに、医薬品の展開においては、適正価格での提供など、医療を取り巻く環境整備にも配慮した取り組みを行っています。

例えば、基礎的医薬品(臨床上の必要性が高く将来にわたり継続的に製造販売することが求められている医薬品)*と定義されている輸液では、「富める人から貧しい人まで等しく医療を受けられるように、その国や地域にあった適正な価格で医薬品を提供したい」という考えのもと、現地製造によって各国での適正価格での提供や雇用創出に貢献し、現地での輸液製造にこだわっています。

*医薬品産業ビジョン2013(厚生労働省)

2. 治験薬へのアクセスの拡大

既存の治療法では十分な有効性を望めず、また、重篤な疾患、生命を脅かす疾患のため治験参加基準を満たずに、治療選択肢となりうる治験薬の投与を受けることもできないような患者さんがおられます。大塚グループでは、Expanded Access Programを通じて、医師からの申請に基づき定められた条件を満たす場合、治験参加基準から外れた患者さんに対しても治験薬の提供を可能にし、治験薬へのアクセス拡大につなげています。

ニュートラシューティカルズ関連事業 消費者が気づいていないニーズへの取り組み

「健康」は世界中の人々の願いです。医療技術の進展、公衆衛生の向上は世界的な平均寿命の延伸を実現した一方、新たな健康課題をもたらしました。大塚グループのニュートラシューティカルズ関連事業では、日々の健康の維持・増進をサポートする機能性飲料・機能性食品などを中心に事業を展開し、世界の人々が健康で自立した日々を過ごすことができるよう活動しています。大塚グループの考える人々の健康への貢献とは、「病人の健康人への回復」を目的とする医薬品だけではなく、「健康人の健康の維持」への手助け、すなわち「栄養」との両面を兼ね備え、日々の健康維持に貢献してこそ成し遂げられるものであると考えています。健康寿命の延伸、少子高齢化への対策、医療費の抑制などが社会課題となっている現在、「生命の本質」を健康貢献のテーマとして掲げ、医療関連事業のノウハウを活かした科学的根拠に基づく製品開発と情報提供活動を行っています。

1. 47都道府県と連携した健康維持・増進の取り組み

大塚グループでは、社会と連携しての健康維持・増進の取り組みや防災、災害支援活動を進めています。例えば大塚製薬では、全国47都道府県と健康に関する連携協定を締結し、「食育」「生活習慣病予防」「熱中症対策」「スポーツ振興」「女性の健康」「災害対策」などの知見やノウハウを活用し、

地域の生活者の健康課題解決に向け、自治体と協働で活動しています。

2. 水分補給の重要性を伝える活動

大塚製菓は「ポカリスエット」発売当初からさまざまなシーンにおける「水分補給の重要性」の訴求を行ってきました。日本体育協会（現 日本スポーツ協会）「スポーツ活動における熱中症事故予防に関する研究班」の設置がきっかけとなり、1992年から熱中症を知って防ぐ活動への協力が始まりました。以来、子どもたちのスポーツシーン、職場での労働安全衛生、高齢者の水分補給などとテーマを拡大し、情報提供を行っています。また、自社ウェブサイトの「熱中症からカラダを守ろう」という情報提供ページ、日本スポーツ協会発行の「スポーツ活動中の熱中症予防ガイドブック」に基づく内容を掲載した啓発ページを通じた情報提供や、気象予報士と共同で制作した「熱中症予防情報サイト」などを通じ、熱中症対策・予防啓発のさらなる充実を図っています。また、経口補水液「オーエスワン」を販売する大塚製菓工場では、深刻な脱水状態に陥る手前の予防対策を啓発する「教えて！『かくれ脱水』委員会」の運営への協力を行っています。

→ P20 特集

3. 女性の健康に関する啓発活動

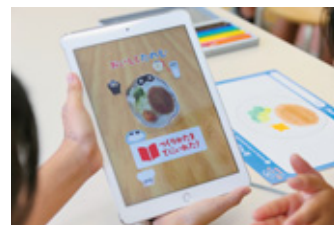
日本人の平均寿命は男女ともに80歳を超えます。しかし、寝たきりになったりせず、健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間である「健康寿命」と「平均寿命」の差は、男性で9年、女性では12年ほどもあり、「健康寿命」の延伸は厚生労働省が定める「健康日本21（第二次）」の中心課題になっています。また、女性の社会進出が進む中、育児、介護、自身の健康問題などと向きあいながら仕事を続けるという課題も抱えています。特に40～50代女性には、急激な女性ホルモンの変化によるさまざまな症状が現れ、日常生活や仕事に影響を及ぼすこともあります。さらに、この時期のケアが将来の健康寿命にも影響するといわれます。心身にさまざまな変化が起こりやすい年代の女性の健康の維持・増進を図るため、大塚製菓は、大豆由来の成分エクオールを含む製品を開発。この研究開発で得られたノウハウをもとに、エクオールのエビデンスとともに、女性の心身に生じる変化と不調、その解決策の正しい知識を広めるための情報提供活動を行っています。また、大塚製菓ウェブサイトでは「女性の健康に関する栄養」などについて幅広く情報提供を行っています。

→ P30 育成3ブランドの進捗状況

4. 栄養の大切さを伝える食育活動

栄養補助食品の製品開発のノウハウをもとに、栄養の

大切さを伝える食育活動を続けています。子どもたちが正しい食生活や栄養の知識を身につけづらい環境にあるという課題に着目した食育アプリ「おいしいおえかき SketchCook」や、忙しい現代人向けにスマートフォンで食事を撮影することで簡単に栄養分析ができる「ネイチャーメイド サプリメントチェック」を提供するなど、全世代に向けて栄養の大切さを伝えていきます。



食育アプリ
「おいしいおえかき SketchCook」

グループ全体

1. 30年続く「OTSUKAまんがヘルシー文庫」の活動

「OTSUKAまんがヘルシー文庫」は、次の世代を担う子どもたちの健やかな成長や健康づくりを目指し、1989年



に創刊されました。子どもたちに基本的な健康の知識を広くわかりやすく伝えるため、体の仕組みや栄養の情報などを「まんが」の形で紹介。日本医師会と日本学校保健会の監修、日本小児科医会の推薦を得て、毎年テーマを変えて1巻ずつ発行し、全国の小学校や特別支援学校、海外日本人学校、公立図書館などに寄贈*しています。

各年のテーマは、学校現場の要望や学校保健に携わる組織の意見を受けて決定。さまざまな分野の専門家の協力を得て、正しき確かな健康情報を楽しく子どもたちに届けるように工夫しています。また、学校で行われる健康学習により一層役立てていただけるよう、日本学校保健会と共催で、健康の専門家による講義や、まんがヘルシー文庫の学校現場における活用事例などを紹介する「健康学習活用研修会」を2015年から開催しており、創刊から30年を経た現在も進化を続けながら、健康価値をより伝える取り組みを行っています。

*年間約2万3千冊

2. 災害などにおける支援

私たちは、有事の際にも必須である輸液や治療薬、食品を取り扱う事業者としての責務に鑑み、災害復興支援、被災者支援などを積極的に行っています。

例えば、COVID-19対策への支援として、国内では飲料などの製品、医療用マスク・防護服などの提供、海外では当社グループの飲料や医薬品、義援金の現地医療施設や赤十字社などへの寄付などを実施しました。

人材



大塚グループでは、自由闊達な職場環境で多様な社員が活躍することこそが、イノベーションの創出ひいては企業の持続的成長につながると考えています。そのため、創造意欲を喚起する企業風土の醸成を目指し、人材育成に投資を行うとともに、ダイバーシティを積極的に推進しています。また、安全な職場環境を整備するとともに、人権を尊重した公平な雇用や評価、昇進などに努めています。

人材育成

OGA^{※1}の経営人材育成プログラム:

140名以上

※1 大塚グローバルアカデミー

人事面談(大塚製薬):

1,500名以上

基本的な考え方

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。そしてイノベーションを永続的に創出していきたいと考えています。

アプローチ

中長期的に創造的・革新的かつ持続的な成長を続け、企業価値を大きく成長させるためには、中長期を見据えた事業投資と並行して次世代を担う経営人材育成が必須です。

そのような次世代の発展を支える人材を早期に発掘し育成することを目的に、「大塚グローバルアカデミー(OGA)」を2016年に創設しました。大塚グループ各社人材が参加する経営人材育成プログラムを内製で企画運営し、かつ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。本プログラムは、企業文化の伝承と未来に向けた考察を重視したもので、大塚グループのこれからの経営人材候補としてあるべき姿を追求する内容にしています。2019年末までに大塚グループより141名が当プログラムに参加しました。また、2020年4月にはハーバード・ビジネススクール・パブリッシングの協力のもと「Global E-learning Platform」を立ち上げ、世界共通の学習プラットフォームの提供を始めました。大塚グループ国内外社員約1,000人が参加し、ビジネスにおけるリテラシーとスキルをグローバルに学ぶ場となっています。

また、各グループ会社でも人材育成に活発に取り組んでいます。例えば、大塚製薬では、社内外の課題を抽出し、チームに分かれて解決策を議論、最終的には会社への提案として解決策をまとめる自主的リーダー勉強会(WING)を2009年から実施しています。また、大鵬薬品では、企業内大学「Global One Academy」を2016年から開校し、自薦を経て選考されたメンバーがDNAの継承、リーダーシップや課題設定・解決などのスキルを、1年間にわたるプログラムで学んでいます。さらに大塚倉庫では、「よいインプットがよいアウトプットを生む」という考えのもと、挑戦したいと手を挙げた社員がビジネススクールを受講できる制度の設置や、国外にてITリテラシーを向上するための最先端テクノロジーツアーの開催など、今までにない新たな発想が生まれるようなさまざまな取り組みを行っています。

大塚グループでは、多様な人材がそれぞれの能力を継続的に開発・発揮できるような教育体制を各社の事業特性に合わせて構築しています。

そのほか、各社員の能力向上などを目的に各社ごとに社内公募制度^{※2}、自己申告制度^{※3}などの制度も設けています。

例えば、大塚製薬では人事部が全社員と個別の面談を行うことで、社員の声を直接聞きフォローできる人事部インタビュー制度を取り入れており、年間1,500人以上との対面による面談を実施しています。

※2 会社が必要としているポストや職種の要件を社員にあらかじめ公開し、応募者の中から必要な人材を登用する仕組み。応募要件を満たす社員は、公募している会社に直接応募でき、両者の希望があれば異動できる。日本国内の大塚グループに勤務する社員に対する公募制度。社員の能力やモチベーションの向上、グループ間の人材交流の活発化を目的としている。

※3 現在の職務状況、職場への意見や提案、キャリアプランの希望などを、人事部に申告できる制度。社員のさらなる能力開発、適正配置、職場環境改善などを目的に、年1回実施している。

ダイバーシティ& インクルージョン

女性管理職比率※1

10.3%

育児休職取得者数(うち男性)※1

513(210)名

基本的な考え方

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ると考え、積極的にダイバーシティを推進しています。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。

アプローチ

大塚グループでは、ダイバーシティという概念が浸透していなかった1980年代から、企業の成長の原動力となる革新的な製品やアイデアを生み出すためには、国籍、人種、年齢、性別、障がい、性的指向などの垣根を越えた多様な人材の活躍が必要と考え、経営トップ自らダイバーシティを積極的に推進してきました。

「大塚グループ・グローバル行動規準」において、ダイバーシティの推進を宣言しているほか、2017年には国連グローバル・コンパクト(UNGC)と国連女性機関(UN Women)※2が共同で作成した女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の行動原則である「女性のエンパワーメント原則(WEPs※3)」に署名しました。

本署名後、国内では、出産、育児、養育、介護により通常勤務が困難な社員が、在宅勤務を実施することで業務の効率化・生産性を向上させ、仕事と家庭の両立が図れる環境をつくるための制度である「ファミリスマイルサポート制度※4」や

「勤務間インターバル制度」をグループで導入。また、グループ横断で女性エンパワーメントに関する研修も定期的を実施しています。このように多様な社員のキャリア継続のため、各社ごとに育児や介護に関する制度などを充実させているほか、3つの事業所内保育所(徳島・大阪・つくば)を開園し、育児と仕事を両立している社員を支援しています。

さらに、LGBT研修をグループで開催するなど、多様な社員がより働きやすい職場になるような取り組みを積極的に実施しています。

また、大鵬薬品は、抗がん剤を開発・販売する企業として、がんなどの病気に罹患した社員も、治療しながら働き続けられる職場づくりを目指し、人事部と産業看護職が中心となり「がん患者就労支援チーム」を結成。サポート体制を整備し「がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」(東京都)において「優良賞」を受賞しています。

また、障がい者の活躍に関しては、2011年大塚製薬特例子会社「はーとふる川内株式会社」を徳島市に設立し、障がいのある方が能力を十分に発揮し活躍する場を提供しています。

※1 9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、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、ファーマバイト社)の2019年の数値

※2 United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women

※3 Women's Empowerment Principles

※4 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

外部評価例



なでしこ銘柄

女性活躍推進に優れた企業を選定する制度
(経済産業省、東京証券取引所)
2020年選定：大塚ホールディングス※

※ 調査回答範囲：
大塚ホールディングス、大塚製薬



プラチナくるみん／くるみん

次世代育成支援対策推進法に基づく認定制度。「プラチナくるみん」は、「くるみん」認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業が認定を受けられる(厚生労働省)

プラチナくるみん／大塚製薬工場、大鵬薬品
くるみん／大塚製薬など



えるばし

女性活躍推進法に基づく認定制度。女性活躍推進に関する取り組み実施状況などが優良な企業を認定(厚生労働省)
えるばし最高位：大塚化学



ダイバーシティ経営企業100選

ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰する制度
(経済産業省)
2014年受賞：大塚製薬

労働・安全衛生

社員、ご家族を対象とした大塚グループ
開催の「健康セミナー」参加人数

延べ1,050名

安全道場受講者数(大塚化学):

658名 (2019年度)

基本的な考え方

大塚グループでは、グループの共通の企業理念の実現には、社員一人ひとりの心身の健康が不可欠であると認識しています。そのため、安全な職場環境の整備に加え、社員の健康維持・増進につながる取り組みを継続的に行っています。

アプローチ

大塚グループ各社においてそれぞれ健康宣言を行い、社員の健康の維持・増進のための職場環境の整備に努めることを宣言しています。その取り組みの一環として大塚ホールディングスでは、社員の健康を推進するために大塚製薬健康保険組合、医療職、各社健康管理担当が連携して社員の健康増進に向けた活動を行っています。その一つがグループ社員やそのご家族を対象にした「健康セミナー」です。グループの健康への取り組み、健康保険組合の紹介、社員や家族の健康につながる情報などを伝えるために、全国の主要都市でセミナーを開催しています。そのほか、「生活習慣病リスクの軽減による元気で明るい職場づくり」をテーマに「徳島健康プロジェクト：TOK-J」をグループで2017年にスタートさせました。当プロジェクトでは、最も社員の多い徳島エリアにおいてエリア全体の健康意識向上を目的としたエリアアプローチを開始し、ウォーキングや運動の推奨、食事指導などを行っています。

職場の安全衛生の改善

安全・安心な職場づくりの観点では、国内のグループ各社の工場および事業所拠点において労働安全衛生法に基づいた「安全衛生委員会」を設置。労働安全衛生の観点からの職場巡視も積極的に実施し、健康管理、作業管理、作業環境管

理、労働衛生教育が適切に展開されるために必要な活動を行い、安全衛生委員会で報告し、労働環境の改善につなげています。また、主なグループ会社間で毎年会議を実施し、労働災害事例や防止のための取り組みを共有しています。

さらに、化学物質を取り扱う大塚化学では、工場における国内外での課題を横展開できる仕組みを整備し、迅速な情報共有を行っているほか、取締役会で毎回グループの安全に関する報告を行うなど、安全な職場づくりに積極的に取り組んでいます。その一例として、事故防止を目的に、2012年より危険体感型研修施設「安全道場」を開設。社内だけでなく海外関連会社や社外も対象に、安全意識を向上させる研修訓練を行っています。座学や過去の災害の疑似体感を通じて、失敗経験と安全知識を再確認し、危険に対する感受性を高め、一歩先を予見する「考動力」を養っています。「安全道場」による安全衛生教育の充実と安全文化構築の活動が認められ、2014年に日本化学工業協会より第8回「レスポンスブル・ケア賞優秀賞」を受賞しました。



安全道場

外部評価例



2020
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営優良法人 ホワイト500
(大規模法人部門)

大塚ホールディングス、大塚製薬、
大塚製薬工場



2020
健康経営優良法人
Health and productivity

健康経営優良法人
(大規模法人部門)

大鵬薬品、大塚テクノ



2020
健康経営優良法人
Health and productivity

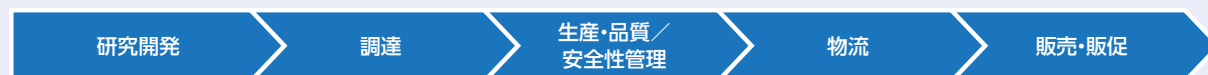
健康経営優良法人
(中小規模法人部門)

大塚電子、JIMRO、
大塚ウェルネスベンディング

品質



大塚グループは、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で、環境や社会課題への取り組みによる持続可能性を追求し、安心・安全のための品質保証体制の確立に努めています。



研究開発

1. 適正な研究開発の実施に関する倫理的配慮

研究開発においては、それらの有効性や安全性を確認するために実験動物を用いた検証が必要な場合があります。大塚グループでは、各種関連法令やガイドラインなどを遵守するとともに、動物の生命を尊重し、動物愛護や環境保全および実験者の安全確保の観点から、科学的妥当性の検討ならびに倫理的配慮をもった適正な動物実験の実施に努めています。

また、社内管理体制として、グループ各社において動物実験規程および動物実験委員会を整備・運営し、動物実験・飼養を適正に実施しています。動物実験委員会は、動物実験計画が3Rsの原則「代替法の利用(Replacement)、使用動物数

の削減(Reduction)、苦痛の軽減(Refinement)」に基づき適正であるか審査し、実験者の教育、動物実験実施の自己点検・評価を行っています。

2. 開発における倫理性

医薬品の開発は、健康な方や患者さんに協力いただく臨床試験を実施したうえで、候補化合物の安全性と有効性を確認します。当社グループでは、人権や個人情報に対する倫理的配慮の重要性を認識し、「ICH-GCP(医薬品の臨床試験実施の国際基準)」をはじめとした倫理原則や基準を遵守のうえ、臨床試験を実施しています。

調達

SAQ実施会社数: 延べ34社

基本的な考え方

大塚グループは、法令遵守や環境、人権保護などに配慮したCSR調達を推進することで、ビジネスパートナーとともに持続可能な社会の構築に向けて貢献していきます。

アプローチ

大塚グループでは、バリューチェーン全体で法令遵守や安全・安心、社会に配慮した事業活動に取り組んでいます。ビジネスパートナーとの取引開始に際しては、原材料の品質の確保と安定調達を確立するための調査・確認を行い、事前取引基本契約を締結しています。新規サプライヤーの場合は、事前にデューデリジェンスを行ったうえで、取引を決定しています。

また、公平・公正で透明性を持った調達と良好な関係構築による相互の持続的発展を目指し、人権・労働・環境・腐敗防止などを考慮したグループ横断の「調達方針」を策定、ビジネスパートナーとも共有しています。

さらに、調達方針の内容をより具体化した「調達ガイドライン」を策定しています。また、製品の安定供給のため、主要原

材料については事前にリスクアセスメントを行い、想定されるリスクを明確化し対策を講じているほか、複数社購買を原則としています。例えば大塚製薬ではパーム油を使用する製品においては、ビジネスパートナーがRSPO*の会員であることを確認し原料の購買を行っています。

*Roundtable on Sustainable Palm Oil

1. ビジネスパートナーとの連携

ビジネスパートナーに向けては、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した共通SAQ(CSR調達セルフ・アセスメント質問表)を用いたアンケート*も実施しており、2018年は26社のビジネスパートナーに実施し、25社から回答を得ました。また、2019年は9社のビジネスパートナーに実施し全社から回答を得ました。

法令遵守にとどまらず、人権・労働・環境・腐敗防止などについて現状を把握し、結果をフィードバックすることによってCSR調達の推進を図っています。今後、パートナーに対して説明会を実施していきます。

*あらかじめ基準を設け、該当するビジネスパートナーにアンケートを送付。

2. 医薬関連会社による合同ビジネスパートナー監査

大塚グループでは医薬品を製造する4社が協力し、原材料などの同一供給元に対するビジネスパートナー監査を合同で行っています。この活動は2016年から開始された独自の取り組みであり、監査員を育成するための教育プログラムも含めて運用を行っています。

大塚グループ調達方針についてはウェブサイトもご覧ください

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



生産・品質／安全管理

基本的な考え方

大塚グループは、常に顧客第一を考え、医薬品、食品、化学製品、化粧品などの事業特性に合わせグループ会社間の連携と協業で顧客の信頼に応える製品を追求します。

アプローチ

大塚グループの品質への姿勢は創業者の言葉「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」に始まり、現在に至るまで、大塚の社員に受け継がれています。大塚グループは高品質な製品の安定的な供給が、持続可能な社会への貢献であるという信念を持っています。そして、人材を育成し、仕組みを構築することによる品質への能動的な取り組みが重要であると考えています。

大塚グループの生産、品質・安全管理体制は、法令や行政・業界基準(医薬品医療機器等法、食品衛生法など)に準拠するとともに、「ISO9001」(品質)、「ISO22000」[FSSC22000](食品安全)の認証の取得を進めています。

1. 生産

大塚グループの生産部門では原料調達から生産、流通、販売に至るバリューチェーンのすべての過程をトレースできるシステムを導入し、原料資材の調達から販売に至るまで徹底した管理を実施しています。

また、大塚グループの生産部門では技術や情報の共有などをグローバル共通で向上することを目的とした「グローバル生産会議」を30年続けており、2019年は大塚グループ国内外から13カ国・地域の生産関係者約100名が参加しました。また、2017年から「失敗事例研究会」さらに2018年からは「環境経営情報交換会」を開催し、グループ企業の協業による品質・安全・コスト・環境に配慮した工夫と技術開発の事例や将来の展望、海外での展開について発表や意見交換が行われました。

また、グローバル生産会議では、生産活動に多大な功績をのこした社員を表彰し、生産性向上の土壌構築と人材育成も行っています。

2. 品質／安全管理

大塚グループは、常に顧客第一を考え、医薬品、食品、化学製品、化粧品などの事業特性に合わせた安全管理業務体制を構築しています。医薬品は、品質が適正に確保され、そのうえで有効性と安全性がはじめて医療に役立つものです。

また、医薬品医療機器等法など各国の法規を遵守するとともに、製造販売においてGQP^{※1}やGVP^{※2}に基づく品質管理、製造販売後の安全管理を行い、規制当局への報告や各種文書の整備、改訂を行っています。また、副作用などの製品の安全性情報を絶えず収集・評価する安全性監視(PV^{※3})をグローバルで実施できる体制を構築し、その結果を医療機関などに迅速に提供する活動を続けています。

※1 GQP: Good Quality Practice

※2 GVP: Good Vigilance Practice

※3 PV: Pharmacovigilance

3. 医薬関連事業でのグローバル品質チームの活動

大塚製薬とそのグループ会社では開発から販売品までのGxP^{*}のコンプライアンスのさらなる推進のための活動を2016年から実施しています。マネジメント層が参加する会議や全体会議を実施し、品質システムの改善に取り組んでいます。

医薬関連では2017年にグローバル品質ポリシーを策定しました。品質データの信頼性確保の取り組みや統一手順書の作成などグローバルに活動を行っています。

※ GCP、GVP、GMP、GDPなどの関連業務の総称

4. ニュートラシューティカルズ関連事業での品質活動

大塚製薬ではニュートラシューティカルズ関連事業製品のさらなる品質向上と安全管理のために、2018年に品質本部を設立しました。加えて、品質保証室を設け、医薬品のGMPの考え方をもとに、変更に伴うリスクの抽出と検証およびトラブルが発生した際の原因究明と対応までを一元管理する仕組みを構築しました。2020年5月現在ニュートラシューティカルズ関連事業製品を生産する国内の工場のすべてが国際認証であるFSSC22000を取得しています。

5. 医薬・栄養製品のコラボレーション

品質部門では医薬品関連部門とニュートラシューティカルズ関連部門が共催で「グローバルプロダクトオリティ会議」を開催。2019年は9カ国22社の経営陣、医薬品および栄養製品の品質部門責任者約100名が参加しました。1年間の品

質業績を経営者とともにレビューし、成功例のみならず課題事例からも学ぶことが重要であると位置づけ、生産活動の周囲に存在する予兆管理の重要性についても共有し、品質の向上と人材育成に努めています。

物流

基本的な考え方

大塚グループでは、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、CO₂排出量の削減など、環境に配慮した物流を行っています。

アプローチ

大塚グループでは、国内では当社グループ会社の大塚倉庫を中心に製品の配送を行っています。品質維持・管理に関する施策として、大塚倉庫では、GDP※推進室を設置し、医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに準拠した物流を進めています。医薬品製造および流通に関わる社員には、品質マネジメントシステム、文書管理、外部委託業務管理、施設機器の管理と保管・輸送の実施、供給業者・顧客の適格性評価などの教育訓練の場を通してGDPガイドラインの考え方を周知するとともに、社内で設定されている基準や手順を遵守すべく、定期的な教育を実施しています。

また、荷主、物流業者間の連携・協働を円滑化するため、

※ Good Distribution Practice

データ・システム仕様の標準化を積極的に進めています。具体的には、配車計画の作成や車両の動態確認などにITを導入することで、配車・納品状況を「見える化」し、物流品質の向上を図っています。

また、倉庫内の作業をシステム化することで、誤出荷やピッキングミスを減らし、効率化による品質向上にも注力しています。さらに、多様化していた伝票を統一化し電子化を行うことで、注文変更時のミス削減などにもつなげています。



また、荷主となる大 庫内ナビゲーションシステム

塚グループ各社の意向を受け、製品の特性に応じて、国内各地に拠点を設置し在庫分散を行い、安定供給に努めています。さらに医薬品に関しては、有事の際、在庫確保後の輸送面でも体制が整えられており、規制区域への乗り入れが許可される規制除外車両への登録のほか、荷主・倉庫などのパートナー間での災害時救援物資輸送の協力覚書の締結など、必要な地域に製品を届けるBCP体制を整えています。

販売・販促

基本的な考え方

大塚グループでは、関連する法規制を遵守した適切なプロモーションや広告活動の実施、お客さまとの適切なコミュニケーションによって、より価値の高い製品やサービスをお届けすることが企業としての責務だと考えています。

アプローチ

大塚グループでは、医療関係者も含めたすべてのステークホルダーと信頼関係に基づく適切な連携を行うべく、医療関係者に対する行動規準「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ています。

製薬会社と医療関連組織との関わり方を明確に示す社会的責任が問われている中、倫理的かつ患者さんの立場に立った適切な医療が行われるよう、製薬会社としての責務を果たすべく、規範の遵守に努めています。

1. ニュートラシューティカルズ関連事業、消費者関連事業におけるアプローチ

ニュートラシューティカルズ関連事業では、人々の健康の維持・増進を目指した独創的な製品を提供するとともに健

康に役立つ情報も提供することで、社会課題の解決に貢献しています。例えば大塚製薬では、生活者に対して適切な情報を提供するために、製品情報および周辺知識や最新の学術的情報などを収集・発信する「学術部」を設置しています。社員に対しては集合講座、e-learning、衛星放送を活用した研修を毎月実施し、社会課題の解決を担う人材を育成しています。

また、法規制に則った適正なマーケティング・販促活動を行うため、ニュートラシューティカルズ関連事業製品および消費者関連事業製品においては、医療関連事業同様に複数部署

から構成される専門の審査機関を設置し、販促企画や販促宣伝広告資材について審査を行っています。

2. 大塚グループの食品ロスへの取り組み

大塚グループでは、食品や飲料の賞味期限の延長や年月表示化に取り組んでいます。さらに、2019年からは、食品ロスのさらなる削減に向け、グループ社員限定で、賞味期限が近い、外装が汚損しているなどの理由により通常商品として出荷できない製品の販売を開始。本取り組みにより、2019年は約131トンの食品ロスを削減することができました。

消費者志向経営の推進

基本的な考え方

大塚グループでは企業理念の実現に向け「消費者志向自主宣言」を2018年10月に表明。中期経営計画でマテリアリティの活動の一つとして消費者志向経営の推進を掲げました。大塚グループでは、消費者の権利を事業活動推進にあたっての重要な人権課題の一つと位置づけており、大塚の消費者志向自主宣言では、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ています。

1. 社員の意識の醸成

国内のグループ各社のお客さま対応担当者が集まる会議を年に2回開催しています。お客さま対応や製品改良のベストプラクティスなどの共有を行い、消費者志向の企業風土を醸成しています。

2. お客さまへの情報提供の充実とお客さまの声を活かす仕組みづくり

大塚グループ各社では患者さん、医療従事者、お客さまに対する専門の窓口を設置し、担当社員に適切な研修を実施。例えば女性向けに開発された製品ではご利用になるお客さまが相談しやすいように、専門の教育を受けた女性のオペレーターを配置し、お客さまとのコミュニケーションの深化を図るとともに、お客さまに適切な情報をお伝えし、製品へのご指摘やご提案は製品の改善改良に活かしています。

消費者志向自主宣言については
ウェブサイトもご覧ください
[https://www.otsuka.com/jp/
company/customer/](https://www.otsuka.com/jp/company/customer/)



例えば、大塚製薬工場の病者用食品「オーエスワン」*「オーエスワンゼリー」*では「高齢者」「療養中」「要介護者」など力の弱いお客さまから「キャップが開けにくい」とのお申し出をいただき、より開けやすい容器形状などに変更しました。また、日本語に加え、英語、中国語（簡体字）、スペイン語で製品情報を確認できるサイトを用意しQRコードを製品のラベルに追加表示しました。

* 軽度から中等度の脱水状態の方の水・電解質を補給・維持するのに適した病者用食品（消費者庁許可）

改善事例：オーエスワンゼリー

・キャップの直径を5mm大きくしました。（2019年1月初旬出荷開始）

【従来品】



【変更品】

キャップを大きくして、開けやすくなりました



また、国内グループ会社のパッケージでは、スペースの制約があるなどの一部の例外を除き、法律で義務づけられた表示に加えて、開封後の保存方法／使用上の注意／アレルギー物質（義務表示および推奨表示）の一覧表などによるわかりやすい表示／包材の材質のわかりやすい表示を行っているほか、お客さまの声をもとにさらなる改良を行っています。例えば、大塚食品ではアレルギー表示を一括表示以外の場所に別途設け、一覧で判別できるように変更。「こどものためのボンカレー」ではイラストも活用して情報をわかりやすく記載し、安心して製品を選んでいただけるようにしました。

【変更前】



【2019年8月リニューアル】





大塚グループ環境方針

大塚グループは、世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業を目指して、バリューチェーンを通して地球環境に配慮した事業活動を自主的、積極的、継続的に創造性を持って取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

環境活動指針

1. 気候変動

CO₂排出量削減の取り組みを通して、地球温暖化の抑制に貢献します。

2. 資源共生

資源効率化を継続的に改善し、廃棄物ゼロ社会の実現に貢献します。

3. 水資源

水を大切に使いキレイに還す取り組みを通して、水資源の持続可能な利用を目指します。

4. 環境コンプライアンス

環境マネジメント体制を継続的に改善し、コンプライアンスの実効性を高め、リスクを低減します。

大塚グループでは、環境への取り組みにおけるマテリアリティを「気候変動」「資源共生」「水資源」と特定し、2030年目標を設定し、その達成を目指して活動を進めています。その一環として、大塚グループ国内の主要事業5社^{※1}では、より効率的で実効性の高い活動を推進するため、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の統合認証取得に向け取り組んでいます。^{※2}

今後も、社員への環境教育実施による環境問題の理解・認識の深化やグループ会社間の協働による相乗効果を発揮し、脱炭素社会の実現、ひいてはサステナブルな社会の実現を目指し、グループ一体となって取り組んでいきます。

※1 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品

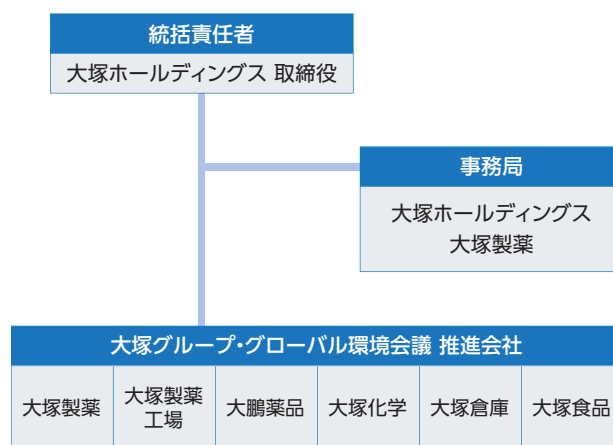
※2 2019年12月末現在、国内外20社でそれぞれISO14001を取得。グループ全体で目標達成に向けた取り組みをさらに推進するため、グループでの統合認証取得に向けた取り組みを実施

大塚グループ・グローバル環境会議

大塚グループは、世界の人々の健康に貢献するグローバル企業として、本業を通じた地球環境の負荷低減に真摯に取り組む、地球の自然と未来を守る持続可能な社会づくりに貢献していきたいと考えています。

「大塚グループ・グローバル環境会議」は、大塚ホールディングス統括責任者、各社の環境に関する責任と権限を持つ環境推進責任者および事務局で構成されている組織です。審議内容は、大塚ホールディングス取締役会の承認を経て、大塚グループの環境経営方針として共有し、地球環境に関するグローバルな社会課題の解決に貢献するための取り組みを推進しています。

■ 大塚グループ・グローバル環境会議 組織図



気候変動

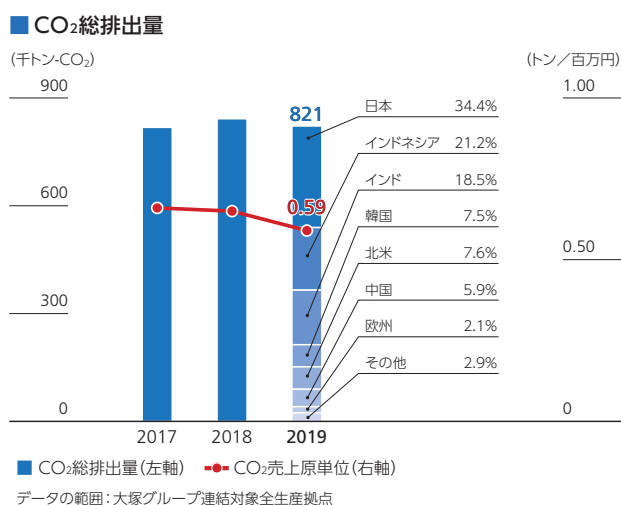
2030年目標：CO₂排出量を2017年比30%削減

地球温暖化による気候変動は、生物資源や水資源に多大な影響を及ぼすなど、世界規模での環境問題が顕在化しており、グローバルに事業を展開していくうえで、気候変動の問題は重大なリスクとして認識しています。大塚グループは、脱炭素社会の実現に向け、パリ協定で掲げられた平均気温上昇を「2℃未満に抑える」を達成するため、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。

1. エネルギーの効率利用とCO₂削減の取り組み

大塚グループの生産拠点が集まる徳島県では、大塚化学と大塚製薬工場にコージェネレーションシステムを導入しています。同設備は、天然ガスを燃料として発電した電力と、その際に生じる廃熱を蒸気や温水に転換し、隣接するグループ各社に供給しています。また2020年2月、大塚製薬工場の富山工場に新たに導入したコージェネレーションシステムは、年間CO₂排出量を約1,800トン削減し、エネルギーの効率化と医薬品の安定供給に寄与するBCP対応の設備です。

また2019年7月、徳島県に拠点を置く大塚グループの工場・研究所、および大塚製薬の袋井工場にCO₂を排出しない再生可能エネルギーに由来するCO₂フリー電力の導入を開始し、同年11月に大塚食品滋賀工場、海外ではニュートリション エ サンテ社のスペイン工場にも拡大し、再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量の削減を進めています。



2. 大塚製薬と大鵬薬品「Science Based Targets(SBT)※1イニシアチブ」の認定を取得

大塚製薬、大鵬薬品は、温室効果ガス削減目標について、Science Based Targets(SBT)イニシアチブから認定を取得しました。

この新たな目標の達成に向けてエネルギー利用の最適化や再生可能エネルギーの導入などを実施し、引き続きバリューチェーン全体での温室効果ガス削減を推進していきます。

2030年目標

- ・温室効果ガスの排出量(スコープ1※2+2※3)を2017年比で30%削減
- ・温室効果ガスの排出量(スコープ3※4)を2017年比で20%削減



※1 UNGC、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)による国際的なイニシアチブ。パリ協定が目指す世界の平均気温上昇を「2℃未満に抑える」の達成に向け、科学的根拠に基づく削減シナリオと整合した企業のCO₂排出削減目標を認定。

※2 スコープ1：直接排出

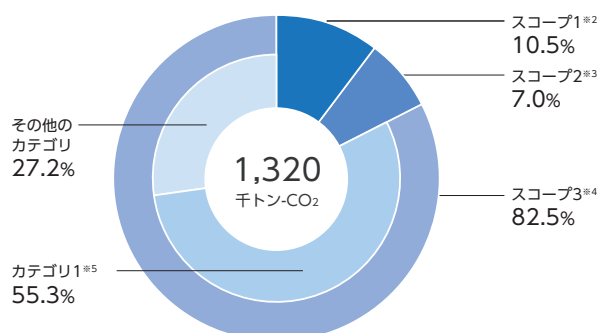
※3 スコープ2：エネルギー起源の間接排出

※4 スコープ3：その他の間接排出

3. 温室効果ガス排出量の第三者検証

環境情報の透明性と信頼性向上のため第三者機関による温室効果ガス排出量 スコープ1、2(エネルギー消費量を含む、エネルギー起源の二酸化炭素排出量)、スコープ3(カテゴリ1)の保証を受けており、排出量の傾向の把握と改善に向けた取り組みを進めています。今後も検証対象を拡大し、データの信頼性をより高めていきます。

■ バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量



※5 購入した製品・サービス

データの範囲：大塚製薬、大塚製薬工業、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品の5社

資源共生

2030年目標：単純焼却・埋立を2019年比50%削減

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 50%以上

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持続可能な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、世界の人々の健康に貢献する製品を提供し続けるために、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。

1. ゼロウェイスト※1に向けた取り組み

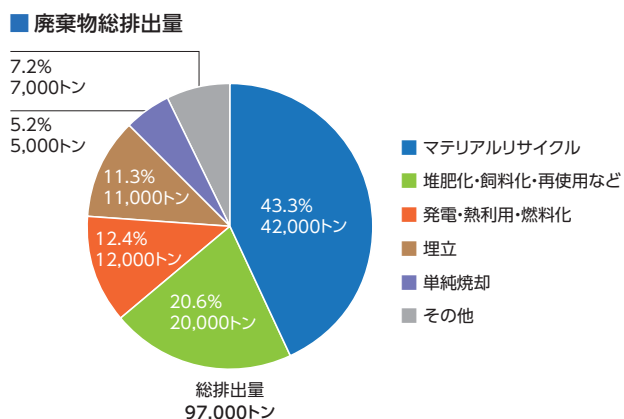
2019年度のグローバル総排出量は97,000トンとなり、マテリアルリサイクル※2・堆肥化など・熱回収※3を合わせた有効利用量は74,000トンで全体の約76%となりました。

また、単純焼却が5,000トン(主に日本)、埋立が11,000トン(主に海外)となっており、今後はこれらの削減のための活動を国内外のグループ各社とともに進めていきます。

※1 廃棄物の発生や資源の浪費をゼロに近づける考え方

※2 元の原材料として再利用すること

※3 焼却時の熱エネルギーを発電・熱利用すること(EUあるいは日本の基準に則る)。燃料利用や固形燃料化も含む



データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

2. プラスチック廃棄物問題に向けた取り組み

大塚グループは、プラスチック廃棄物問題の解決に取り組む、持続可能な資源の循環に貢献するために「大塚グループプラスチックステートメント」を策定しました。大塚グループは人々の健康に寄与する製品を提供する企業として、容器包装における安全性と品質を今後も保証していきます。

大塚グループ プラスチックステートメント

■ 基本的な考え方

大塚グループが使用しているプラスチック製容器包装などのほとんどを飲料用PETボトルが占めていることから、PETボトルの資源循環を推進することが化石燃料への依存を軽減し、地球環境の保全に貢献すると考えています。大塚グループはその原料にリサイクル原料や植物由来原料を使用することによって、グローバルにおける持続可能なPET原料の割合を2030年までに50%、2050年までに100%にすることを目指します。また、PETボトルの資源循環を推進するためには、使用済PETボトルを再びPETボトルの原料として利用する必要があります。大塚グループでは、グローバルで使用済PETボトルを適正に回収し再利用する取り組みを、多様なステークホルダーと協働して推進していきます。

■ プラスチックビジョン2050

消費者商品の全製品を対象に持続可能な社会に対応した容器包装の使用を目指します。

- ・化石資源由来プラスチックゼロ
- ・植物由来原料・リサイクル原料・生分解性原料の使用促進
- ・リユース容器の使用促進

■ 2030年目標

- ・PETボトルにおけるリサイクル原料と植物由来原料の使用を促進し、2030年までにリサイクルPETおよび植物由来PETの使用割合をグローバルで50%以上にします。
- ・飲料容器として新たな代替素材(紙製容器など)の採用と、既存の缶容器の使用増加を目指します。
- ・飲料容器の再利用モデルとして、循環型販売モデルによるリユース容器の採用や既存のパウダータイプ製品などのマイボトル・スウィズボトルへの活用を継続・促進していきます。

飲料容器のリサイクル化と並行して、代替素材容器への活用を推進します。

水資源

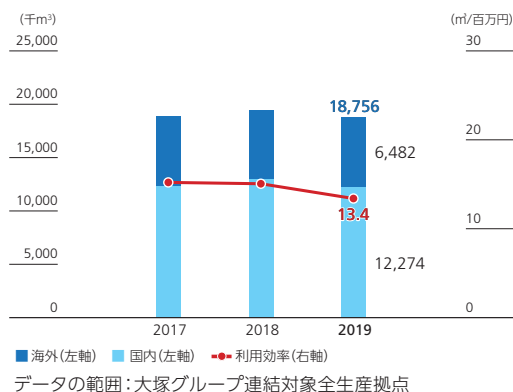
2030年目標：水の利用効率を2017年比15%改善

大塚グループは創業以来、水と深く関わりを持ち、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、健康の維持と増進に積極的に貢献してきました。そのため、水は大切な資源であり、その保全が世界的な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、大塚グループはあらゆるステークホルダーと協働し、持続可能な水利用と保全、水使用の削減に取り組んでいきます。

生産拠点における水リスク評価

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。大塚グループでは、水に関する事業活動への影響を把握、軽減していくため、2017年より世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct」を用いて大塚グループの全生産拠点における水リスク調査を実施しています。今後はより具体的な調査を実施し、地域に即した管理と有効利用への取り組みのため活動を進め、水資源の保全と改善を目指していきます。

■ 水使用量と利用効率



大塚グループの環境配慮製品

大塚グループでは、製品そのものの軽量化だけでなく、原材料調達から廃棄にいたるバリューチェーン全体を通して、環境負荷を考慮すると同時に、社会の変化がもたらす時代のニーズに合わせた製品開発を行うことで、地球環境や、多様化した社会課題への解決に貢献する取り組みを進めています。

独自の組成により常温保存可能な「ポカリスエット アイススラリー」

暑熱環境下での活動をサポートするため“深部体温”に着目し開発された“飲める氷”「ポカリスエット アイススラリー」は、独自の組成により、常温保存が可能な製品で、必要なときに凍らせて用います。一度溶けても再度の冷凍で剤形が再現できます。輸送時や保存時の省エネルギー化を可能にしました。



箱ごとレンジ調理可能な「ボンカレー」

1968年に世界初の市販用レトルトカレーとして発売された「ボンカレー」は箱ごとレンジ調理が可能です。お湯を沸かし、お皿に移し替えて温める手間を省くことができるとともに、火や水の使用が不要になるほか、温めに必要な時間も短縮された環境に配慮した食品です。*

※沖縄限定商品のボンカレーは除く



世界初の4室構造の輸液バッグ

臨床栄養の領域において「患者・医療従事者のベストパートナー」を目指した製品の開発を推進する大塚製薬工場は、とりわけ医療事故、感染機会の減少、医療従事者の利便性を追求したキット製品の開発に注力しています。世界初の4室構造の輸液バッグ(クワッドバッグ)製剤として開発された、糖、電解質、アミノ酸、総合ビタミンおよび微量元素を一剤化したビタミン配合高カロリー輸液「エルネオパ」は、ワンプッシュで無菌的に混合調製を行うことができる画期的な構造となっており、製剤容器の省資源化と、運送時の効率性、そして製品使用後の廃棄量の削減にも貢献する製品です。





ガバナンス



コーポレートガバナンス

大塚ホールディングスは、企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”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、社員、地域社会、株主等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。

全取締役の取締役会出席率:

100%

取締役会の社外取締役比率:

30.8%

取締役会の女性比率:

23.1%

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」にて、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針を定め、当社ウェブサイトに表示しています

コーポレートガバナンス・ガイドライン

 <https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>



コーポレートガバナンス報告書

 <https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/report.pdf>



ガバナンス体制

当社においては、社外取締役を含む取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営計画の実行を推進するとともに、経営に対する監督を行い、収益力・資金効率等を向上させる役割・責務を負っています。監査役会設置会社である当社は、取締役会から独立した監査役および監査役会が軸となり、会計監査人および内部監査部との連携を図りながら取締役の職務執行の監査を実施することにより、企業の健全性を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立しています。

1. 会社の機関

当社は、監査役会設置会社として、取締役会、監査役会および会計監査人を設置しています。なお、当社は定款により、取締役の員数を18名以内、監査役の員数を5名以内とする旨を規定しています。

2. 取締役会

取締役会は定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ適宜臨時に開催し、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。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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 - 退職慰労金制度を不採用 - 執行役員制度を採用 - 社外監査役2名
2010年	- 社外監査役3名 - 業績連動報酬としてストックオプション導入 12月株式上場
2011年	「第1次中期経営計画」発表
2013年	社外取締役2名 社外監査役3名
2014年	「第2次中期経営計画」発表 - 社外取締役3名 社外監査役2名 「大塚グループグローバル行動規準」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	- 社外取締役3名 社外監査役3名 - 取締役会の実効性評価実施 - 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
2017年	「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定 - コーポレートガバナンス委員会設置 - 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2名 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改定
2019年	「第3次中期経営計画」発表 「譲渡制限付株式報酬制度」導入 「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」の制定
2020年	社外取締役4名 女性取締役3名

ガバナンス体制(2020年3月27日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役/うち社外取締役	13名/4名(独立役員)
取締役の任期	1年
監査役/うち社外監査役	4名/3名(独立役員)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

3. 取締役選任基準

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上により、目指すべき姿として「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になることを掲げています。この目標に資するため、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。特に社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質等を鑑み、その経験・専門性および見識等を総合的に評価しています。

4. コーポレートガバナンス委員会

当社は経営の透明性と客観性の強化を目的とし、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います。当委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、取締役の報酬体系・水準、その他コーポレートガバナンスについて審議し、取締役会に答申を行っています。当委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役（4名）で構成され、社長を委員長としています。

審議内容

(1) 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・公正性を協議し、取締役会に答申する。なお、監査役候補者については、取締役会への答申に先立ち、監査役会における同意を得るものとする。

候補者については、代表取締役が推薦するものとする。

(2) 報酬

取締役・監査役の報酬体系、水準等に関する事項について協議し、取締役会に答申する。

(3) その他、コーポレートガバナンス体制の充実に係る事項について審議し、必要に応じて取締役会に答申する。

5. 監査役と監査役会

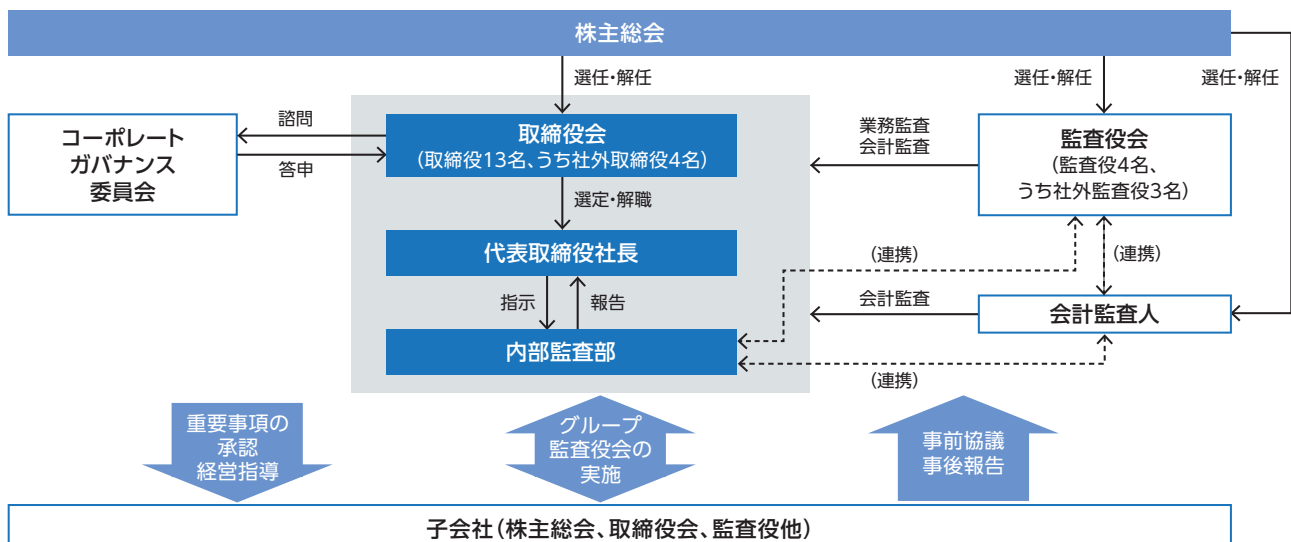
監査役は取締役会に出席して意見を述べるとともに、監査役会による監査を軸に取締役の職務遂行における経営の適法性、健全性を監視しています。監査役は内部監査部・内部統制部・総務部・財務会計部等の関係部署および会計監査人と適宜情報交換および意見交換を行っており、監査役監査の実効性の向上を図っています。

6. 取締役会の実効性評価

当社は、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3月の取締役会にて検討・評価を行っています。

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 総括・実効性の観点から十分に機能しているか



【2019年度に関する評価の概要】

2019年度に関する取締役会全体の実効性についての分析・評価および結果の概要は以下のとおりです。

アンケート12項目について、前年より改善が図られているという意見が増加しました。特に、「③ 社外取締役との連携」「④ 監査役会との連携」「⑥i 経営戦略の方向性の決定における取締役会の機能」「⑥ii 事業に対するモニタリング」についての充実が図られているとの評価でした。

「⑤ 取締役会の運営」に関しては、審議の充実が図られているとの意見では一致しているが、各子会社で審議すべき事項と当社の取締役会決議を条件として審議すべき事項の在り方、審議時間の適正化、資料提供の早期化などの課題も指摘されており、引き続き検討を重ねていくことを確認しました。

これらの各評価を通じて、当社取締役会は実効性の観点から十分に機能していると考えますが、評価・検討を通じて明らかとなった課題については、さらなる改善に努めます。また、持株会社としての在り方および子会社との連携・モニタリングの在り方についての議論を行い、当社のコーポレートガバナンスの深化に努めていきます。

7. 独立役員の独立性基準

当社は、社外取締役および社外監査役については、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。社外取締役の独立性の基準としては、当社グループ会社において過去に業務執行に従事していないこと以外に、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「社外取締役の独立性基準」を設けており、社外監査役の独立性基準についても、これに準じて判断しています。また、当社の社外取締役および社外監査役は東京証券取引所が規定する独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ています。

8. 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います。

9. 内部統制部

当社および当社の関係会社の財務報告に係る内部統制への対応については、内部統制部を設置し、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・教育を図るとともに、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。

また、当社の内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況については、東京証券取引所に提出しているコーポレートガバナンス報告書に記載しています。

10. 会計監査の状況

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏の立場から会計監査を受けています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、丸地尚幸氏、仁木宏一氏、大谷博史氏であり、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士8名、その他6名です。なお、会計監査業務を執行した公認会計士の継続監査年数に関しては、全員が7年以内のため記載を省略しています。

11. 後継者計画(プランニング)

当社は、次世代の経営を担う資質がある人材を早期に見出し、企業理念に基づいた「資質」と「スキル」を兼ね備えた経営人材の育成を計画的に行っていくため、次世代経営人材育成プログラムを継続的に構築・実践し、その状況について、定期的に取締役会において報告を行っています。

取締役・監査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・監査役を選任しています。当社の取締役および監査役の経験と専門性は、次の通りです。

		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 資格等
取締役	大塚 一郎	●	●	●					
	樋口 達夫	●	●	●				●	
	松尾 嘉朗					●			
	牧野 祐子				●				
	高木 修一	●		●	●				
	戸部 貞信			●					
	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						●		
監査役	鳥羽 洋三	●			●				
	菅原 洋				●				公認会計士
	和智 洋子					●			弁護士
	高橋 一夫			●		●			

社外取締役および社外監査役の選任理由

選任理由※1			出席率	
			取締役会	監査役会
社外取締役	松谷 有希雄	医療福祉の分野における豊富な経験と高い見識および医療全般における高い専門性に基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な発言を適宜行っています。	100% (16/16回)	—
	関口 康	経営者としての豊富な経験と高い見識および医薬品業界における高い専門性に基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な助言を適宜行っています。	100% (16/16回)	—
	青木 芳久	経営者としての豊富な経験、実績と高い見識、食品業界における豊富な経験、専門性、ネットワークに基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益かつ確かな提言、助言を適宜行っています。	100% (13/13回)	—
	三田 万世	証券アナリストとして企業分析に関する豊富な経験と、それに基づく客観的に企業を観察、分析する高い見識を有しており、社外取締役として独立した立場から、当社の経営に客観的かつ専門的な視点で適切な提言および助言を行うことを期待しています。	—※2	—
社外監査役	菅原 洋	公認会計士としての専門知識に加え、多くの事業経験も有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)
	和智 洋子	弁護士として企業法務に精通しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)
	高橋 一夫	長年にわたりIT、内部統制部門で要職を歴任し、また、企業経営について豊富な経験を有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。	100% (16/16回)	100% (17/17回)

※1 すべての社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員としてふさわしいと判断しています。

※2 社外取締役三田万世氏は2020年3月27日開催の第12期定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会または監査役会への出席回数は記載していません。

役員報酬

当社の役員報酬制度は、当社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し、また、業務執行・経営監督等の機能が、透明性・公平性を保ちつつ適切に発揮されることを目的として定めています。当社の役員報酬制度の基本的な考え方は以下のとおりです。

1. 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ます。

2. 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ます。また、現金報酬に加え、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けています。社外取締役および監査役については、定額での固定報酬を支給し、業績により変動する報酬は支給しません。

3. 報酬決定のガバナンス(報酬委員会および取締役会における活動内容)

役員報酬の決定にあたっては、取締役会の諮問機関であるコーポレートガバナンス委員会より報酬体系、報酬水準等に関する審議・答申を受けたうえで、取締役会で決定することとしています。また、設計にあたっては、外部データを活用するなど、客観性の向上に努めています。

当期の役員報酬の決定に関しては、取締役会、コーポレートガバナンス委員会において、審議を重ね、最終的には、コーポレートガバナンス委員会による適切である旨の答申を踏まえ、取締役会において決定しています。

また、2019事業年度以降の譲渡制限付株式制度の設計、導入に関しても、取締役会、コーポレートガバナンス委員会において、検討を重ね、決定しています。

4. 報酬の構成

a) 持株会社である当社の取締役の報酬

持株会社である当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等については、役職等に応じた固定報酬、短期的なインセンティブとなる業績連動賞与、および中長期的なインセンティブとなる株式報酬の3つから構成しています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、定額での固定報酬のみとなっています。

b) 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成割合

当社の単年度および中長期の連結業績に応じ、業績連動報酬の割合が変動する設計とし、中長期的な企業価値向上を重視する制度としています。業績連動賞与は固定報酬の0~100%、株式報酬は固定報酬の0~100%の範囲で変動する設計としており、業績連動報酬の割合は、最大で66%(200%/300%)となります。

c) 事業会社である子会社の取締役の報酬

事業会社である子会社の取締役の報酬等については、株主総会決議による報酬限度額の枠内で、事業会社の取締役としての職責・職務(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等に係る職務・職責)を勘案して決定しています。

なお、一部の主要な子会社の取締役(社外取締役を除く)40名程度に対しても、2019年度より当社の「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

取締役の報酬の内容

固定報酬	・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及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・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・決定及びコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責を勘案して決定しています。
業績連動賞与	・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度、②中長期の連結業績目標に対する進捗、及び③適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践、並びに本人の業績を勘案して決定しています。 ・上記項目について、コーポレートガバナンス委員会にて審議のうえ取締役に答申し、取締役会において決定しています。
株式報酬	2019年2月13日開催の取締役会において、中長期的な業績と企業価値の持続的な成長を図るインセンティブプランとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入することを決議しました。 ・本制度では、業績評価の対象期間および業績達成等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。 ・本制度により発行される譲渡制限付株式は、2019年5月30日に公表した第3次中期経営計画における業績指標を踏まえた複数の業績達成条件を組み合わせることにより、中期経営計画の達成状況を反映した報酬体系としています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数
		固定報酬	株式報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	544	296	104	144	9
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	54	54	—	—	7

取締役の利益相反について

大塚グループにおけるすべての業務上の判断や決定は、個人の利害に関係なく、大塚グループの最善の利益のために行われなければなりません。大塚グループでは利益相反を防止するために、「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」を制定し、これを取締役においても適用しています。

➔ P64 コンプライアンス

取締役・監査役

(2020年3月27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 当社取締役
2010年 6月 当社取締役副社長
2014年 6月 (株)大塚製薬工場代表取締役
当社代表取締役副会長
2015年 3月 大塚製薬(株)取締役(現任)
(株)大塚製薬工場取締役会長(現任)
当社代表取締役会長(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 当社代表取締役社長(兼)CEO(現任)
2011年 12月 大塚化学(株)取締役
2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長
2020年 3月 同社代表取締役会長(現任)



専務取締役
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 当社常務取締役(総務担当)
2016年 3月 当社専務取締役(総務担当)
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役(現任)
2019年 3月 当社専務取締役(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
1996年 4月 バクスター(株)入社
2000年 4月 大塚製薬(株)入社
2015年 3月 当社経営財務会計部部長
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部長
大塚製薬(株)執行役員経理部長
2017年 4月 当社執行役員税務部長
大塚製薬(株)執行役員財務会計部長
2018年 3月 当社取締役(財務担当)
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)



取締役
(事業ポートフォリオ
マネジメント担当)
高木 修一
たかぎ しゅういち

略歴

1989年 4月 飛島建設(株)入社
1995年 9月 大塚製薬(株)入社
2002年 8月 同社OIAA事業部財務部
2003年 7月 同社経理部
2015年 3月 (株)大塚製薬工場執行役員インド担当
2015年 5月 クラリス大塚(株)(現 大塚製薬インド(株))CEO
2019年 1月 当社常務執行役員社長室担当
2019年 3月 大塚製薬(株)取締役財務(兼)
事業ポートフォリオマネジメント担当(現任)
当社取締役(事業ポートフォリオマネジメント
担当)(現任)



取締役
戸部 貞信
とべ さだのぶ

略歴

1976年 4月 シンコーフーズ(株)
(現 大塚食品(株))代表取締役専務
1993年 7月 大塚食品(株)代表取締役副社長
2004年 11月 大塚化学ホールディングス(株)
(現 大塚化学(株))代表取締役副社長
2006年 5月 同社代表取締役社長
2008年 7月 当社取締役
2009年 6月 大塚食品(株)代表取締役副会長
2011年 6月 大塚化学(株)代表取締役会長
2012年 6月 大塚食品(株)取締役副会長
2013年 6月 当社常勤監査役
2013年 11月 大塚食品(株)代表取締役社長
2014年 6月 当社取締役(現任)
2018年 3月 大塚食品(株)取締役会長
2019年 3月 同社取締役(現任)



取締役
小林 将之
こばやし まさゆき

略歴

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



取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ

略歴

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



取締役
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)

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(現任)
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)ボストン・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(現任)
2014年 3月 ケネディクス(株)社外取締役
2018年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役
青木 芳久
あおき よしひさ



略 歴

1974年 4月 伊藤忠商事(株)入社
2003年 6月 同社執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
食料カンパニープレジデント
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

社外取締役
三田 万世
みた まよ



略 歴

1983年 4月 モルガン・スタンレー証券(株)(現 三菱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)

常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようぞう



略 歴

1979年 4月 大塚化学ホールディングス(株)
(現 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
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
和智 洋子
わち ようこ



略 歴

1989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)
2015年 6月 ニチアス(株)社外監査役
2016年 3月 当社社外監査役(現任)
2019年 6月 ニチアス(株)社外取締役(現任)

社外監査役
高橋 一夫
たかはし かずお



略 歴

1975年 4月 荏原ユーザライト(株)(現(株)JCU)入社
1986年 3月 (株)アール・エー・インスティテュート
取締役企画担当
1992年 11月 (株)サンクスアンドアソシエイツ取締役
システム本部長
2004年 10月 (株)サークル・サンクス取締役
システム本部長
2006年 5月 同社取締役経営戦略室長(兼)お客様・オー
ナー相談室長(兼)内部統制・環境統括室長
2008年 5月 同社取締役エリアFC本部長
2010年 5月 同社取締役システム本部長
2018年 3月 当社社外監査役(現任)

社外取締役メッセージ

ガバナンス機能のさらなる向上で、命に関わる事業の強化・拡大を目指します



取締役会の実効性評価については、毎年アンケート形式で行われ、取締役会、あるいは取締役それぞれに求められる役割について、比較的詳しく内容を聞くものになっていて、大変充実した内容です。私は医師として、臨床の医療だけではなく公衆衛生、医療行政の分野にも長く携わり、広く専門的な見識からの意見が期待されているのだと考えており、それに応えるべく努力をまいりました。

医療は社会の仕組みの一つです。医療ニーズはあらゆる人に普遍的にあり、命に関わるものとして質の高さや要求、需要は非常に大きく、医療費という側面で見ても年々伸びています。限られた資源を有効に使うことがこれからの基本ラインです。医療関連事業では、医薬品・医療機器・診断薬などで効率のよい治療や検査を目指していくこと。そしてNC関連事業では健康の水準を上げつつ、人生の幅を広げられるような製品を創ること。この両面で社会に対して価値を提供し続けていくことが、これからの大塚ホールディングスの向かうべき方向ではないかと思っています。

社外取締役

松谷 有希雄 まつたに ゆきお

真摯な活動で世界中のステークホルダーから期待される企業へ歩みを進めます



取締役会の前に必要な情報は、重要案件については個別の説明会も行われるようになりました。さらにグループ子会社の経営状況や、さまざまな運営状況に関しても説明が行われるようになってきたので、情報提供のタイミングも含めて良くなってきていると感じています。

また、大塚の企業文化として良いと感じていることは真面目で謙虚なところだと思います。これはお客さまや取引先などの信頼にもつながっています。そして消費者の方々や患者さんに対してしっかりした価値を提供していくことが重要であり、その結果として、利益や収益という形になっていくという考え方が大塚にはあることです。

医療関連事業は素晴らしい好業績を上げています。ただ、中長期視点から新薬のパイプラインを見ると、決して楽観してはいられません。もう一つ重要なことは、本当の意味でのグローバル企業へ脱皮することです。現状の企業の集合体としてのオペレーションから、次の段階に進化させていく。その中でこそ、次に進むべき道も見えてくると考えています。

社外取締役

関口 康 せきぐち こう

人生100年時代を予防医学の観点から手助けする取り組みに期待

取締役会において、議長からは自由に話ができる環境を整えていただいております、非常に有意義な議論の場になっています。また、今回大塚製薬でも新社長が就任され、新たな体制となりましたので、ガバナンスの面でもいい形になったと感じています。

中国では古くから薬食同源という言葉・思想があり、現代の医食同源と同じ考えです。大塚グループが食に関わっていくうえでの強みというのは、まさにその医食同源の趣旨に沿っている点です。安全・安心という観点からすれば、消費者から見ても、とても良い仕事であると思います。これから人類は100歳まで生きる時代になっていきますが、それを達成するには予防医学からの観点が重要です。治療（製薬）と予防を両方からアプローチできる会社はそう多くはありません。そして、企業は儲からなければやめてしまうのが一般的です。大塚は、持続するということができるグループです。発売当初は売上が伸びない製品であっても、辛抱強く続けられる。この先もずっとそれを続けてくれることを期待しています。それが世の中のためにもなっていると思っています。

社外取締役
青木 芳久 あおき よしひさ

ユニークな事業ストーリーを、広くステークホルダーへ

大塚は、非常にユニークなグループというのが私の第一印象です。「医薬・医療」と「食品・栄養」を両輪とした事業に長く取り組んでおり、持続的に事業を継続できるグループであると期待しています。2021年に100周年を迎えるということですが、これからの100年も見据えた事業展開をとても楽しみにしています。

私としては、アナリストや株主・投資家の方と経営陣との橋渡しができればと考えています。社外取締役として見た時に、応援したい部分と、一方で違和感のあるところをうまく経営の方々に伝えて、ますます事業を発展させていただければと思っています。

一方で、これほど多様な事業を展開していると、一つ横串を通したようなストーリーを出していくことも必要ではないかと考えています。株主、株式市場はもちろん重要ですが、お客さまやユーザー、それに社員へいかにこのストーリーを届けるかということです。大塚が何にこだわっているのかをストーリーを通して説明できると、広く長期目線を持ったファンが増えるのではないのでしょうか。

社外取締役
三田 万世 みた まよ

コンプライアンス

法令遵守はすべての事業活動の土台です。大塚グループは高い倫理観を持ち、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。

世界共通のコンプライアンス研修参加率

98.4%

アプローチ

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、本規準に対する取り組みへの姿勢を、大塚ホールディングス社長メッセージとしてウェブサイトを通じ広く発信しています。これとあわせて世界の全拠点において腐敗を防ぐ姿勢を表明した「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を、さらには客観性を保ちながら事業を行うことを掲げた「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にする「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定し、高い倫理観に基づき事業に取り組むことを推進しています。

1. 大塚グループ・グローバル腐敗防止規程

「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」は、適用される腐敗防止法を遵守し、誠実さに基づく業務活動を実施することに全力を尽くす意思を表明したものです。さらには、どのようにして腐敗行為の潜在的リスクを察知し、未然に予防・回避するかについての基本方針を示しています。この方針は、世界各地に展開する大塚グループの事業活動に等しく適用され、腐敗防止における社員のグローバルスタンダードとして、最低限守るべき倫理基準を明確化しています。

方針表明

腐敗防止法令や規程の遵守	私たちは、国内・国外を問わず、適用される腐敗防止法や関連法令とその精神をともに遵守します。
賄賂行為の禁止	直接・間接を問わず、第三者に影響を及ぼすことにより事業上の利益を不適切に得たり確保したりする意図で、いかなる価値あるもの(例:賄賂、キックバック、贈答品や娯楽など)を提供もしくは受領することをしません。
第三者(仲介者、エージェントなど)との関係	大塚との業務に従事する第三者にも本規程に従って行動し、腐敗防止法令を遵守することを求めます。
デューデリジェンスの実施	私たちは、腐敗リスクを十分に検討するため、大塚の業務に携わる第三者に対してデューデリジェンスを実施します。
「円滑のための支払」の禁止	「円滑のための支払」(日常的な行政措置を円滑にまたは迅速に行う目的での公務員に対する支払)を行いません。
研修	グローバルコンプライアンス・プログラムの一環として、年に1回以上、本規程や腐敗防止法についての理解を深めるために研修を実施します。
完全かつ正確な帳簿記録の保持	全取引に関わる内容(経費、明細書、会計記録、経費報告書、請求書、その他の取引記録)を正確かつ公正に反映し、詳細にわたる内容で記載した帳簿および記録を保持します。
モニタリング	不正行為を察知・予防することを主眼に置いた内部統制を維持します。
質問または懸念の報告	本規程や関連法令の違反の懸念がある場合、または違反と見なされる可能性がある状況に直面した場合は、直ちに社内の法務またはコンプライアンス部門への報告をします。誠意に基づいて懸念や疑問を提起する人に対し、会社はいかなる報復行為も許しません。

2. 大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー

大塚グループでは、会社と社員個人の間の利益相反は組織のインテグリティに関わる事項であり、今後のグループ発展のために極めて重要な意味を持つとの考え方のもと、利益相反を防止するために「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」を制定し、これを広くグローバルに浸透させるように努めています。

3. 大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー

2018年5月に施行されたEU一般データ保護規則(GDPR)をはじめとして、近年、各国におけるプライバシー保護法制の整備が進められています。大塚グループでは、プライバシー保護の姿勢および指針を明確にするために「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」を制定するとともに、各国のプライバシー保護に関する法律や規則等に応じて、関係規定の整備や管理体制の見直しを行い、プライバシー保護の強化に努めています。

4. 研修体制

大塚グループでは、「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」等の内容に沿った世界共通の研修を年1回以上実施しています。研修は子会社の社員が受講しており、研修資料は、日本語のほか、英語、中国語、インドネシア語で作成されています。また、研修の実施状況は、大塚ホールディングスの取締役会で定期的に報告しています。

5. モニタリング

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業務の適正を確保するための体制を整備しています。関係会社は、「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こととし、大塚グループの連携体制を確立しています。

また、海外の取り組みとして、例えばアジア地域では各社にコンプライアンス・オフィサーを設置し、各国における推進状況などを共有する定期会議を開催するとともに、担当者による現地訪問を行い、各社情報のヒアリングや改善方法の提案等を実施しています。

さらに、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の実施し、社長、取締役および監査役に監査報告を行っています。改善の必要性が指摘された場合には改善勧告を行い、その後の実施状況を確認し職務執行の適正化を図るとともに、監査役および会計監査人とも情報の共有や相互の協力等連携を図っています。

6. 通報窓口

a) 内部通報窓口

大塚ホールディングスおよび国内外のグループ会社では、社内のほか、弁護士事務所などの社外にも内部通報窓口を設置し、通報者が安心して匿名で利用できるよう配慮しています。内部通報窓口を設置することで、贈収賄行為を含む不正行為や規則違反、法令違反等を早期に認識し是正を図るよう努めています。社員のみならず、契約・派遣社員、パート・アルバイトからも受けつける規定としており、通報者や通報に関する情報は厳重に管理し、通報者が不利益を被らないよう配慮されています。なお、主なグループ会社の内部通報制度の運用状況については、大塚ホールディングスの取締役会にて定期的に報告しています。

b) 外部からのお問い合わせ・通報窓口

大塚ホールディングスおよび主なグループ会社では、外部ステークホルダーの方々や一般のお客さまよりご質問・ご意見を承る窓口を設置しています。また、一部の窓口については匿名でのご相談・通報も受け付けています。

7. デューデリジェンス

グループ各社において、デューデリジェンス方針を制定し、新規取引先に関しては必要に応じて腐敗に関するリスク評価のためのデューデリジェンスを実施しています。

(大塚グループ・グローバル腐敗防止規程より抜粋)

第三者とのビジネス関係を築く上で

私たちは、法、倫理、そして業界基準に基づいて高い理念のもとに事業を行う以上、大塚のために業務に携わる第三者からも、自社の従業員と同レベルの基準に基づく行動を求めます。大塚の事業の一環を担う、もしくは大塚の代理を務める第三者の行動に対して、大塚が法的責任を問われる可能性もあります。つまり、大塚に適用される禁止事項は、会社のために業務に携わる第三者にも等しく適用されることになります。腐敗行為防止を徹底させるために、第三者や仲介者などとの取引に細心の注意を払う必要があります。

第三者との関係を築く上で、まず第一に、腐敗防止さらには透明性と責任感に基づくビジネスへの大塚の方針の周知徹底をする必要があります。大塚との業務に携わる第三者は、大塚の方針に精通し、それに従うことが求められます。

適用法および本規程を遵守しない第三者とのビジネス関係は再考する必要があります。不正行為の兆候が発覚した場合には、社内の法務またはコンプライアンス部門に報告をする責任があります。

第三者デューデリジェンス

デューデリジェンスとは、第三者の経歴や評価、財務記録、行動規準とそれに関連した研修、ビジネス手法、契約書やモニタリングなどについての調査を指します。一般的に、次のような状況により、腐敗防止という観点からのデューデリジェンスの必要性が生じます。(a)第三者のサービス提供を依頼する際、(b)他社とのジョイントベンチャーを行う際、(c)他社との買収・合併を行う際など。このような場合において、ビジネス関係の開始段階のみならず開始後も、デューデリジェンスを継続して行い、適用される腐敗防止法への第三者の遵守を確認する必要があります。

私たちは、想定される腐敗リスクに応じたデューデリジェンスを実施します。デューデリジェンスとは、第三者による事業活動の内容に則したものであり、個々のリスクや課題に焦点を絞ったプロセスでなければなりません。私たちは、重要な要素(事業分野や対象国、評価、実質的所有、業務遂行能力、経歴、財務状況、信用度、適用腐敗防止法令の遵守、業務範囲など)をもとに、対象となる第三者の腐敗リスクの度合いを決定します。

デューデリジェンスは一度きりで完了するのではなく、業務の進行中においても必要性に応じて実行し、定期的に関係の見直しをします。再検討の機会を設ける頻度は、想定される第三者の腐敗リスク、また彼らが担当する業務の状況などにより決められます。

税務コンプライアンス

大塚グループは、「大塚グループ・グローバル行動規準」、税務ポリシー、事業活動を行っている各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、租税回避を企図した取引は行わず、各国における適切な申告および納税を実施しています。また、適切な情報開示等を行い、各国の税務当局に対して、透明性と信頼を確保するよう努めています。事業のグローバル化が進むと、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事前相談を行い、税務リスクを最小化できるよう適切に対応しています。

1. 税務当局との取り組み

大塚グループは、事業を行う31カ国・地域の税務当局と建設的な関係を構築しています。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。

2. 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。近年、多国籍企業等が国外関連取引により国際的二重非課税の状況を生み出しているいわゆる税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)について、OECDが行動計

画を示しており、それに対応して当局への提出義務についても、適切に対応しています。また、必要に応じて、事前確認制度(APA)を利用して、税務当局による事前合意を取得しています。

3. 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、CFOの積極的な関与のもと、他部門や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、当社の納税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等委員会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

リスク管理

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り、経営層の監督のもと、リスク管理を行っています。

リスク管理の体制

大塚グループのリスク管理体制を確立するため、代表取締役社長を委員長、総務担当取締役を副委員長とし、情報開示責任者、内部統制責任者を構成員とする「リスク管理委員会」を設置するとともに、「リスク管理規程」を制定しています。「リスク管理委員会」は各リスク管理部署による管理を通じ、大塚グループの持続的価値向上を脅かすリスクに対し、評価を行い統合的な管理を行っています。

リスク管理委員会の役割

グループのリスク管理方針の検討、リスク発生時の各社／部署間調整、対応指示、リスク情報の取締役会報告、各社対応指示、コンプライアンス推進等を実施しています。

アプローチ

大塚グループでは、各事業において、個別にリスクを把握し、責任者が組織の目的・目標の達成に向け、分析・評価、対応計画の策定・遂行しているほか、組織内でリスクと考えられる事象に関して定期的に社員に教育活動を行っており、「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づいた腐敗防止や人権保護等の教育もその一環です。さらに、災害発生等の不測の事態に備えた演習も定期的に実施しています。

1. 事業継続計画・マネジメント

大塚グループでは、大規模地震や災害発生時にも最大限事業活動を継続し、製品の安定供給が図れるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。

事業継続マネジメント(BCM)の観点では、大塚ホールディングスおよびグループ各社が協働し、グループ全体で事業継続に取り組む体制を構築しています。2012年8月「医薬品、飲料および食品の生産と安定供給」における「ISO22301」認証取得から段階的に適用範囲を拡大し、2015年4月に「輸液の安定供給」、2016年5月に「抗がん剤の安定供給」に関して認証を取得しました。「ISO22301」認証取得は、組織が万全な事業継続能力を備えていることをBCMという観点から証明するものです。

大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫等が連携して、大塚グループ全体で災害発生時においても最大限事業活動を継続し、安定した製品供給ができるよう、対策・体制の強化に努めています。主なグループ会社合同で、2018年には、首都直下型地震の発生を想定した机上シミュレーション演習、2019年には、西日本エリアへの台風の直撃を想定した机上シミュレーション演習を実施し、製品の安定供給をテーマに、実践に近いかたちで連携体制を確認しました。

2. リスクマネジメント研修

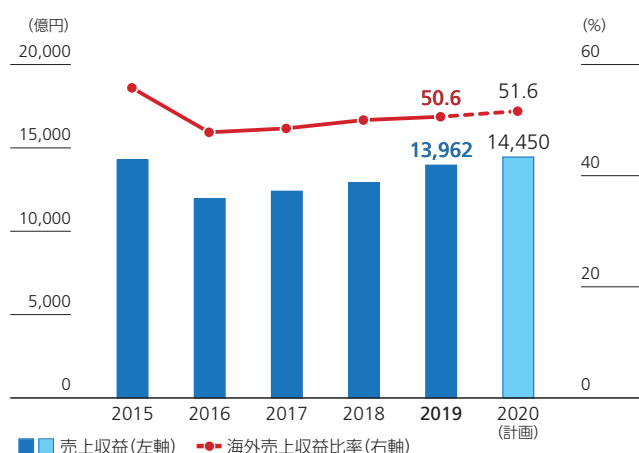
主なグループ会社の取締役、監査役、執行役員、担当部門長を対象としたリスクマネジメント研修を年に1回実施しています。重大な事故や事件を含めた国内外のリスクをテーマに、危機発生時における初動対応とグループ間情報連携、事業継続への対応、企業が果たすべき社会的責任等について、シミュレーション演習や外部の専門家による講演を通じて、議論と確認を行っています。

3. 情報セキュリティ

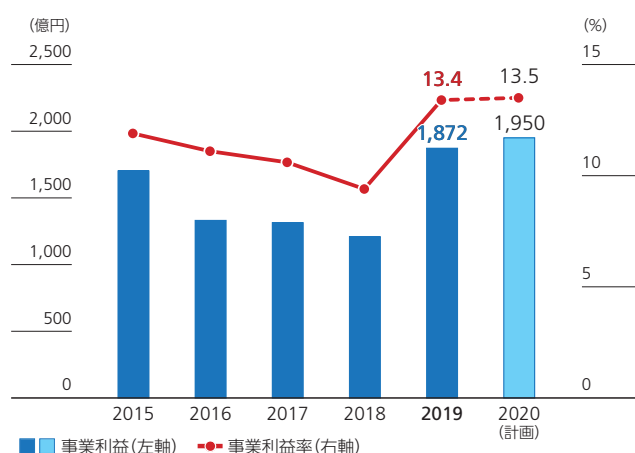
大塚グループでは、情報セキュリティについての基本的な考え方を示した「大塚グループ・グローバルセキュリティポリシー」を制定し、海外子会社を含めたグループ各社の認識の共通化に努めています。同ポリシーをベースとした情報セキュリティに関する具体的な施策の検討や最新情報の共有等を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を組織し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの向上と継続的な改善を図っています。サイバー攻撃へのリスク対策としては、外部の専門機関によるシステムセキュリティ監査をはじめ、公開ウェブサイトの脆弱性診断、標的型メール攻撃に対する演習、SNSへの書き込みのモニタリング等を実施しています。また、データを構築している基幹システムの災害時対応訓練も定期的に実施しています。さらに、大塚グループ各社が保有する個人情報や営業秘密を狙うサイバー攻撃に対し、被害発生を前提とした対策チームであるCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置し、コンピューター関連の緊急事態に対応できる体制を構築しています。

財務・非財務ハイライト

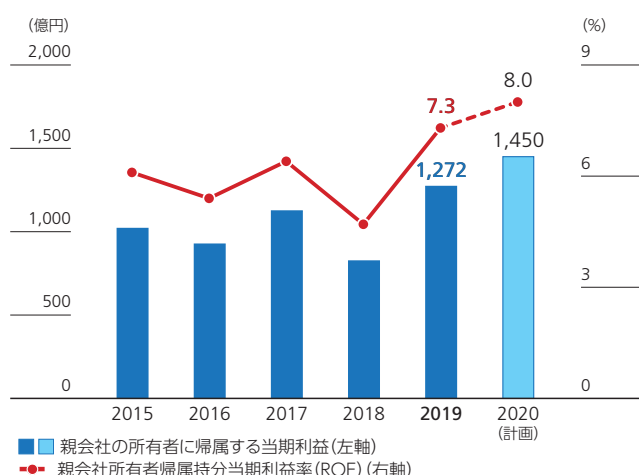
売上収益／海外売上収益比率



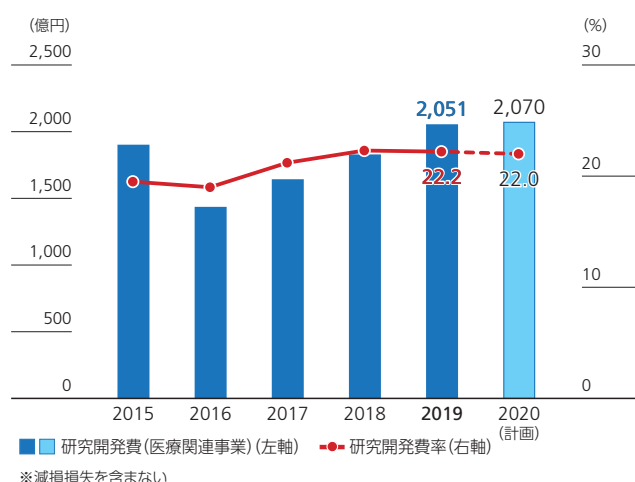
事業利益／事業利益率



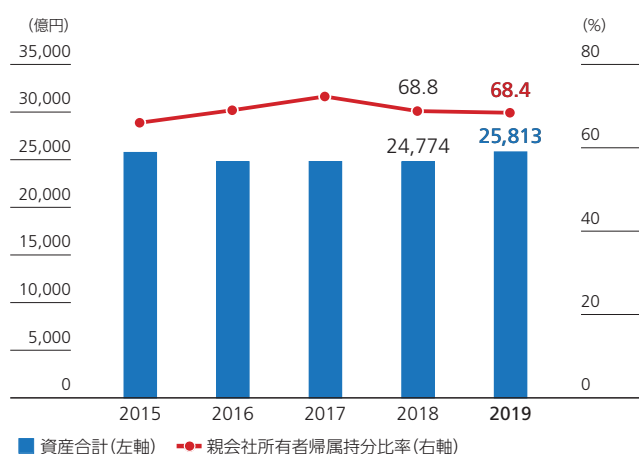
親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



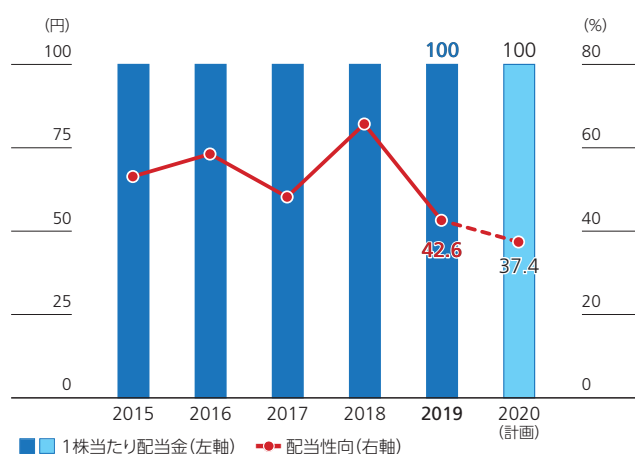
研究開発費(医療関連事業)／研究開発費率



資産合計／親会社所有者帰属持分比率



1株当たり配当金／配当性向

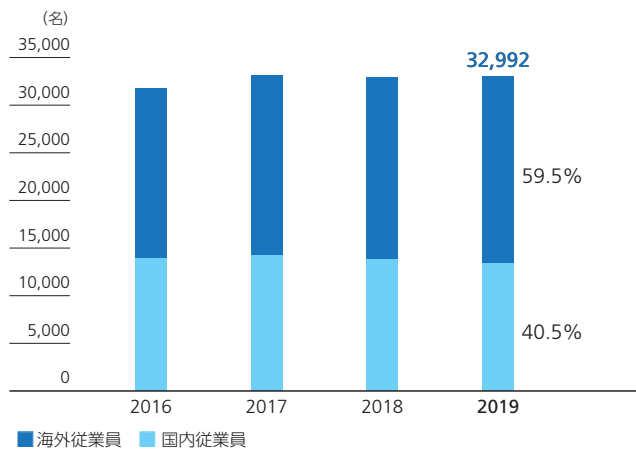


主なCSRデータはこちらにあります

https://www.otsuka.com/jp/csr/hd_activity/download/MajorCSRData_jp.pdf

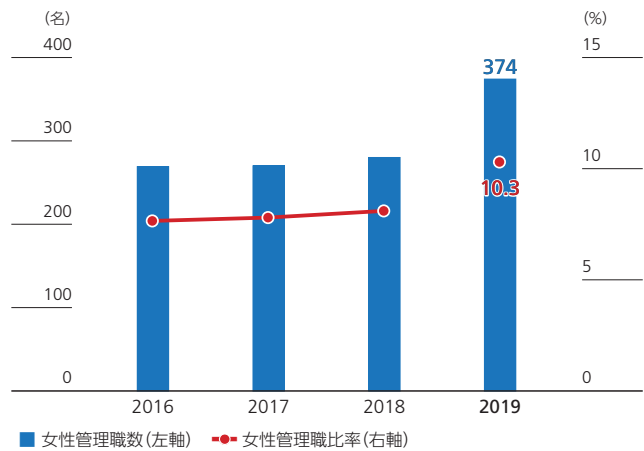


従業員数



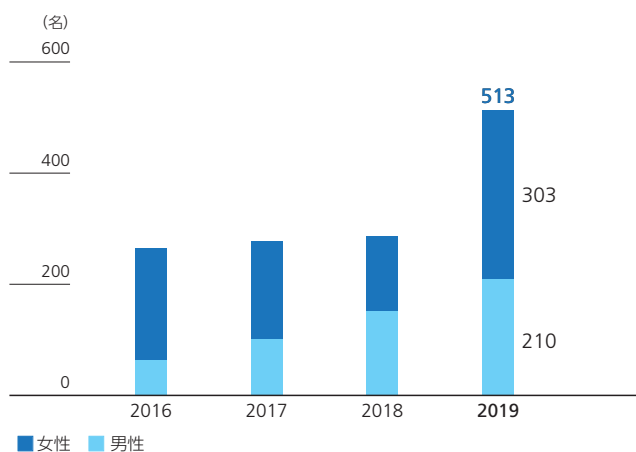
データの範囲: 大塚ホールディングスとその子会社167社

女性管理職数／女性管理職比率



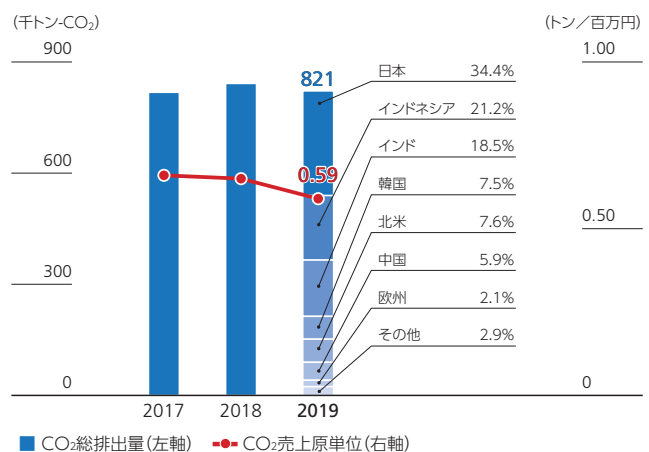
データの範囲: 2016-2018年度は主要6社(大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品)
2019年度以降は9社(上記6社と大塚ファーマシューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト社)

育児休職取得者数



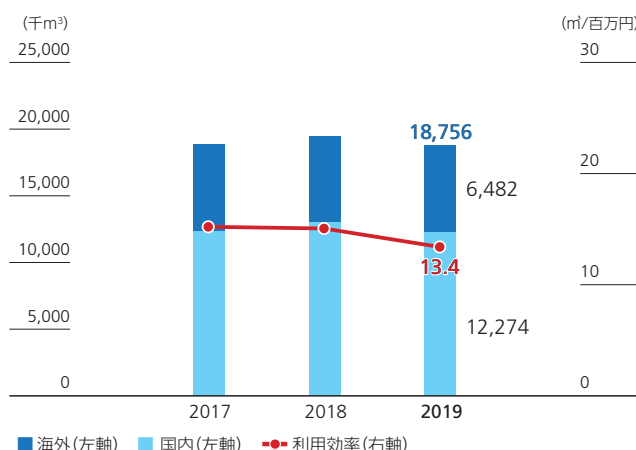
データの範囲: 2016-2018年度は主要6社(大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品)
2019年度以降は9社(上記6社と大塚ファーマシューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト社)

CO₂総排出量



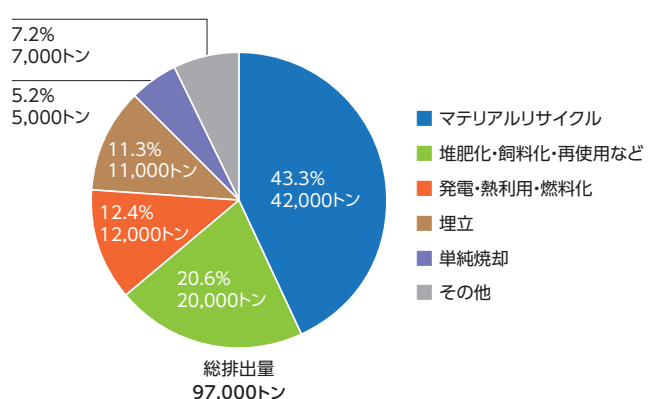
データの範囲: 大塚グループ連結対象全生産拠点

水使用量と利用効率



データの範囲: 大塚グループ連結対象全生産拠点

廃棄物総排出量



データの範囲: 大塚グループ連結対象全生産拠点

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。なお、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。

		日本基準			
科目名 ^{※1}	(単位)	2012.3	2013.3	2014.3	2014.12 ^{※5}
業績	売上収益	(億円) ￥11,546	￥12,181	￥14,528	￥12,243
	販売費及び一般管理費 ^{※2※3}	(億円) 4,574	4,622	5,634	5,086
	研究開発費投資前事業利益	(億円)			
	研究開発費投資前事業利益率	(%)			
	研究開発費 ^{※3}	(億円) 1,592	1,924	2,490	1,729
	研究開発費率	(%) 13.8	15.8	17.1	14.1
	事業利益 ^{※4}	(億円)			
	事業利益率	(%)			
	営業利益	(億円) 1,487	1,697	1,987	1,965
	営業利益率	(%) 12.9	13.9	13.7	16.1
	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
財政状態	資産合計	(億円) ￥16,668	￥17,792	￥20,284	￥21,782
	資本合計	(億円) 12,228	13,251	15,108	16,586
	親会社所有者帰属持分比率	(%) 72.5	73.7	73.2	74.7
	ROE	(%) 7.8	9.7	10.8	9.2
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
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円) △1,076	△912	△1,085	△287
	フリー・キャッシュ・フロー	(億円) 400	281	1,179	599
配当金情報	1株当たり配当金	(円) ￥ 45	￥ 58	￥ 65	￥ 75
	配当性向	(%) 27.2	26.1	23.4	28.4
株式・株価	期末発行済株式総数	(千株) 557,836	557,836	557,836	557,836
	期末株価	(円) ￥ 2,450	￥ 3,300	￥ 3,087	￥ 3,617
従業員数 ^{※8}	合計	(名) 24,595	25,330	28,288	29,482
	国内	(名) 13,808	13,732	14,116	14,285
	海外	(名) 10,787	11,598	14,172	15,197

※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 2014年度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。

※6 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。

※7 1米ドル=109.56円で換算しています。

※8 大塚ホールディングス株式会社とその子会社167社の従業員数(2019年12月31日現在)

IFRS					IFRS	
2015.12	2016.12	2017.12	2018.12※6	2019.12	(単位)	2019.12※7
¥14,274	¥11,955	¥12,400	¥12,920	¥13,962	(百万米ドル)	\$12,744
6,175	5,195	5,314	5,528	5,576	(百万米ドル)	5,090
3,698	2,857	3,054	3,138	4,030	(百万米ドル)	3,678
25.9	23.9	24.6	24.3	28.9	(%)	28.9
1,996	1,526	1,740	1,929	2,158	(百万米ドル)	1,970
14.0	12.8	14.0	14.9	15.5	(%)	15.5
1,702	1,331	1,314	1,209	1,872	(百万米ドル)	1,708
11.9	11.1	10.6	9.4	13.4	(%)	13.4
1,489	1,011	1,042	1,083	1,766	(百万米ドル)	1,612
10.4	8.5	8.4	8.4	12.6	(%)	12.6
1,020	926	1,125	825	1,272	(百万米ドル)	1,161
¥25,753	¥24,783	¥24,803	¥24,774	¥25,813	(百万米ドル)	\$23,561
17,274	17,384	18,220	17,323	17,954	(百万米ドル)	16,388
66.0	69.0	72.3	68.8	68.4	(%)	68.4
6.1	5.4	6.4	4.7	7.3	(%)	7.3
¥ 2,579	¥ 1,420	¥ 1,028	¥ 1,358	¥ 1,926	(百万米ドル)	\$ 1,758
△4,226	△1,351	△401	△933	△523	(百万米ドル)	△477
△1,647	69	628	425	1,404	(百万米ドル)	1,281
¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	(米ドル)	\$ 0.91
53.1	58.5	48.2	65.7	42.6	(%)	42.6
557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	(千株)	557,836
¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883	(米ドル)	\$ 44.57
31,940	31,787	32,817	32,935	32,992		
14,082	13,909	13,880	13,757	13,356		
17,858	17,878	18,937	19,178	19,636		

会社概要／グローバルネットワーク

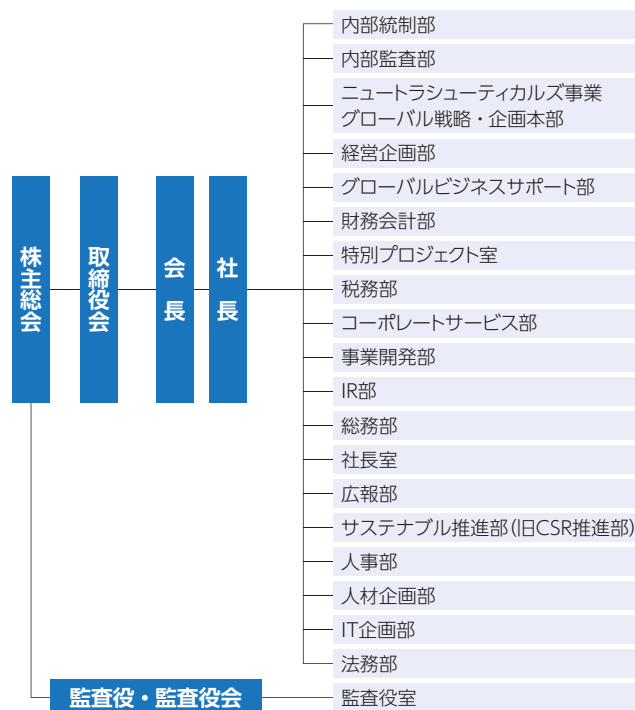
会社概要

(2019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	104名 (大塚ホールディングス連結従業員数：32,992名)
事業内容	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、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などの支配および管理ならびにそれに附帯関連する一切の事業等

組織図

(2020年4月1日現在)

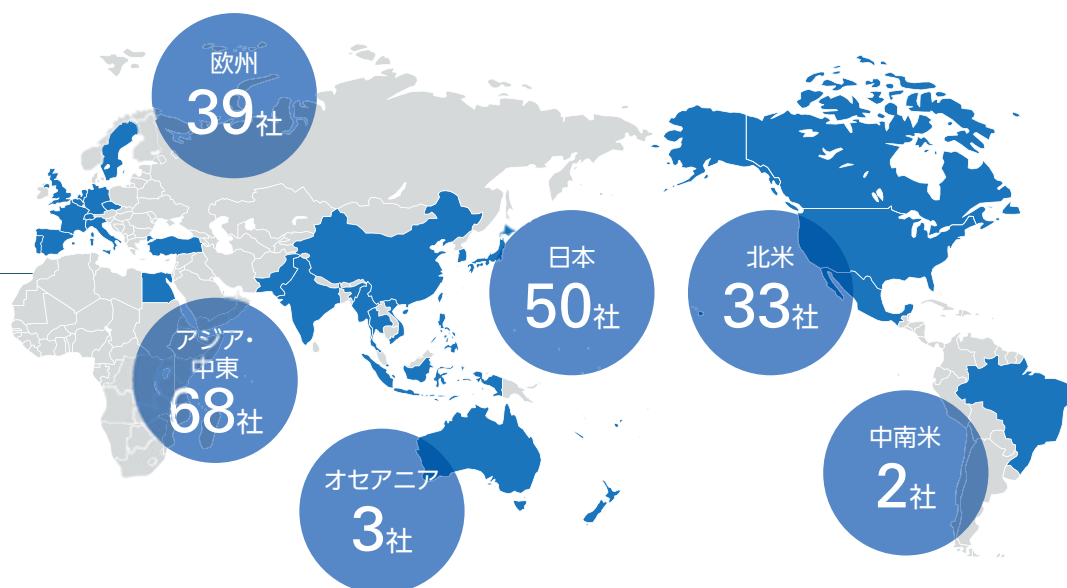


グローバルネットワーク

(2019年12月31日現在)

事業拠点

31 カ国・地域



グループ構成と事業会社概要



大塚グループ企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

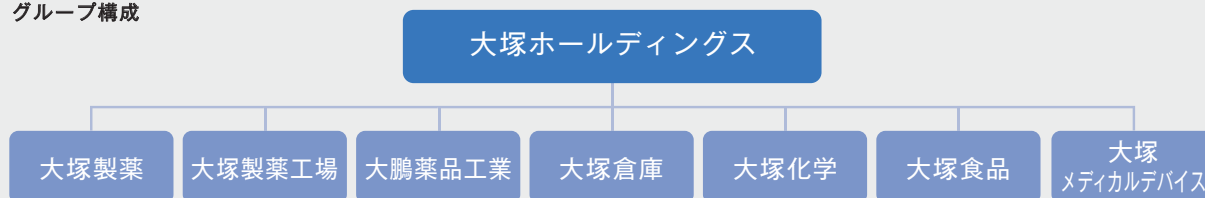
世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

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31カ国・地域、195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. 2019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



大塚製薬株式会社

人々の健康を身体全体で考え、疾病の治療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カンパニー

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企業理念に、「世界の患者さんへ新しい治療薬を提供する医療関連事業」と「健康な人をより健康にする製品を提供するニュートラシューティカルズ関連事業」の両輪で、事業展開を行っています。

株式会社大塚製薬工場

大塚グループ発祥の会社、70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

大塚製薬工場は、「The Best Partner in Clinical Nutrition」(臨床栄養領域における患者さんや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な事業を展開しています。

大鵬薬品工業株式会社

がん領域に取り組んで半世紀、日本の経口抗がん剤のパイオニア

「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫・アレルギー」、「泌尿器」の3領域に特化した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も生活者のインサイトを探索し、生活者に寄り添った新しい製品づくりに注力しています。

大塚倉庫株式会社

ロジスティクス(物流)領域で世界の人々の健康に貢献

創業以来、一貫して医薬品・食品の物流を中心に事業展開を行っています。大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品を3本柱として物流事業の共通プラットフォームを構築し、近年ではグループ外への物流の仕組みを提案する物流企業としての成長を目指しています。

大塚化学株式会社

「将来を見据えた素材の力」を顧客とともに創造的に「かたち」にします

素材を核とし、常に技術革新を行い、豊かな暮らしを社会にもたらす製品づくりを目指しています。ヒドラジン関連事業、無機素材・複合材事業、医薬中間体・原薬事業を中心とし、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医療」分野へグローバルに製品を提供しています。

大塚食品株式会社

1955年の創業以来、新しい食生活スタイルを提案する高付加価値商品を創造

「会社は人をはじめ、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。現在、超高齢社会の到来、健康・環境・人口問題等々社会環境は大きく変化しています。大塚食品はこのような社会変化に伴う課題の解決に向けて、お客さまに必要とされる商品を創出・提案し、皆さまに貢献できる企業を目指して挑戦し続けていきます。

大塚メディカルデバイス株式会社

新しいテクノロジー導入により大塚らしい医療機器事業を目指す

現在は、日本、中国などのアジアを中心に展開している医療機器事業を、将来的にはグループの中心事業の一つとしてグローバルに成長させていきます。大塚グループの医療事業の経験、ノウハウを集結させ、新しいテクノロジー導入と融合させた新規デバイスにより新たな医療ニーズに応えることで事業の展開を進めていきます。

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/>



株主・投資家の皆さまへ

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



大塚グループのCSR

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



■ 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

2019年度(2019年1月1日~2019年12月31日)ただし、一部2020年1月以降の情報を含みます。

■ 対象範囲

原則として大塚ホールディングス株式会社とその子会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

■ 参考にしたガイドライン

- ・ IIRC「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



■ 見通しに関する注意事項

この統合報告書は、2019年12月期の実績および2020年1月1日からこの統合報告書発行日までの活動内容に基づき、大塚グループ(大塚ホールディングス株式会社およびその子会社)に関する情報を掲載しています。この統合報告書は、大塚グループの計画、見通し、戦略、業績などに関する将来の見通し、予測を含んでいます。この見通し、予測は、この統合報告書発行日現在、入手可能な情報から得られた分析、判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見通し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

■ 製品情報に関する注意事項

この統合報告書では読みやすさを重視し、各国別名で上市している製品については統一した製品名で表記しています。そのため、それら製品は国によって、異なる製品名、適応症、用量などで販売されている場合もあります。また、それら製品はすべての国で販売されているものではありません。

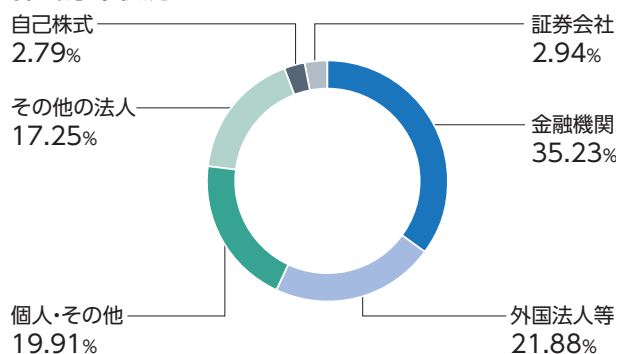
なお、医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報は、広告、宣伝あるいは医療上の助言を意図するものではありません。

株式の状況

(2019年12月31日現在)

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 62,219名

株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	57,815	10.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,246	7.42
大塚エステート株式会社	23,296	4.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	22,991	4.23
大塚グループ従業員持株会	12,998	2.39
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,728	1.42
大塚アセット株式会社	7,380	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,920	1.27
JP MORGAN CHASE BANK 385151	6,755	1.24

持株数は千株未満を切り捨てて表示しています
当社は、自己株式を15,564,187株保有していますが、上記大株主からは除外しています
持株比率は自己株式を控除して計算しています

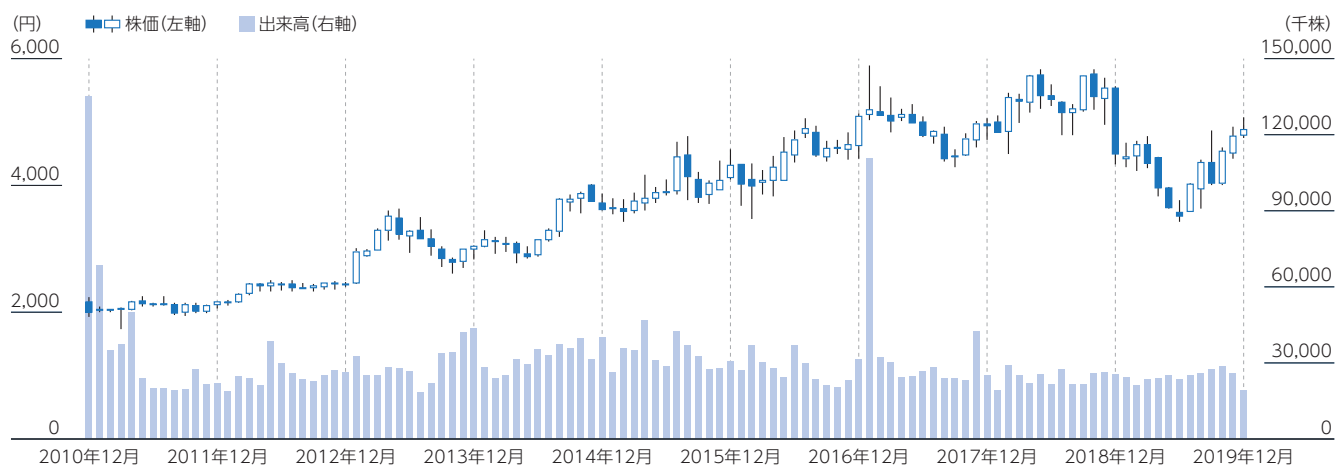
年間株価最高値・最安値・ボラティリティ

年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%) (標準偏差)
2019	5,072	3,434	27.61%
2018	5,832	4,331	29.07%
2017	5,895	4,290	14.20%
2016	5,139	3,467	17.69%
2015	4,774	3,433	20.22%
2014	4,019	2,773	19.24%
2013	3,630	2,454	27.09%
2012	2,512	2,100	9.89%
2011	2,252	1,737	13.77%

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)

年度	2015	2016	2017	2018	2019
(%)	122.1	146.3	145.1	135.3	148.8
(比較指標: 配当込み TOPIX)	(112)	(112)	(137)	(116)	(136)

株価推移





大塚ホールディングス株式会社



コーポレートシンボル

コーポレートシンボルは大塚グループの「O」をモチーフにしています。「大きなO」は人々の頭上に広がる青空をイメージし、「小さなO」はその根源となる大塚グループのエネルギーです。大きさの異なる二つの「O」がバランスを保ち、ソフトで親しみのあるOtsukaの文字との組み合わせで「人間の健康で幸せな空間と、それを支える大塚グループのエネルギー活動」を表現しています。

COMMUNICATION ON PROGRESS



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.