

Integrated Report 2021

統合報告書

2021年12月期



Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

大塚ホールディングス株式会社

企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

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

目指す姿

To become an indispensable contributor to people's health worldwide

世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業

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

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

経営の真髄(企業文化)

流汗悟道

単なる知識だけではなく
自らが汗を流し実践して
感じることに
本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで
自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず
大塚にしかできないことを
追求する

目次

Otsukaの価値創造	どのように価値創造を実現するか	Fact & Data
事業を通じて提供したい価値	独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進	財務・非財務ハイライト
トータルヘルスケア企業として発展してきた	医療関連事業	ESG対照表
大塚の目指す姿	ニュートラシューティカルズ関連事業	主要データ
CEOメッセージ	消費者関連事業／その他の事業	グループ構成／グローバルネットワーク／会社概要
特集：大塚グループ100年の歩み	サステナビリティ 担当役員メッセージ	組織図／事業会社概要
トータルヘルスケア企業への成長の軌跡	健康	大塚グループの情報開示
価値創造モデル	人材	株式の状況
独自性を生み出す価値創造プロセス	品質	
大塚グループのサステナビリティ	環境	
マテリアリティ(重要項目)	社外取締役メッセージ	
CFOメッセージ	CSOメッセージ	
	ガバナンス	
	コーポレートガバナンス	
	取締役・監査役	
	コンプライアンス	
	税務コンプライアンス／リスクマネジメント	

100年シンボル



100年シンボルの100の字形を読み解くと、Otsukaの「O」、Qualityの「Q」が現れます。HUNDRED-YEAR、OTSUKA QUALITY「100年大塚」「大塚クオリティ」、これはそのまま、もの作りへの情熱からこだわりの製品と確かな質を約束してきた大塚グループを表します。Qのテールを伸ばすことで、健康を考えるまっすぐな気持ち・姿勢、突き進む力強さも生まれます。

事業を通じて提供したい価値

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」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

私たちが提供したい価値
世界の人々を健康に

日々の健康の維持・増進

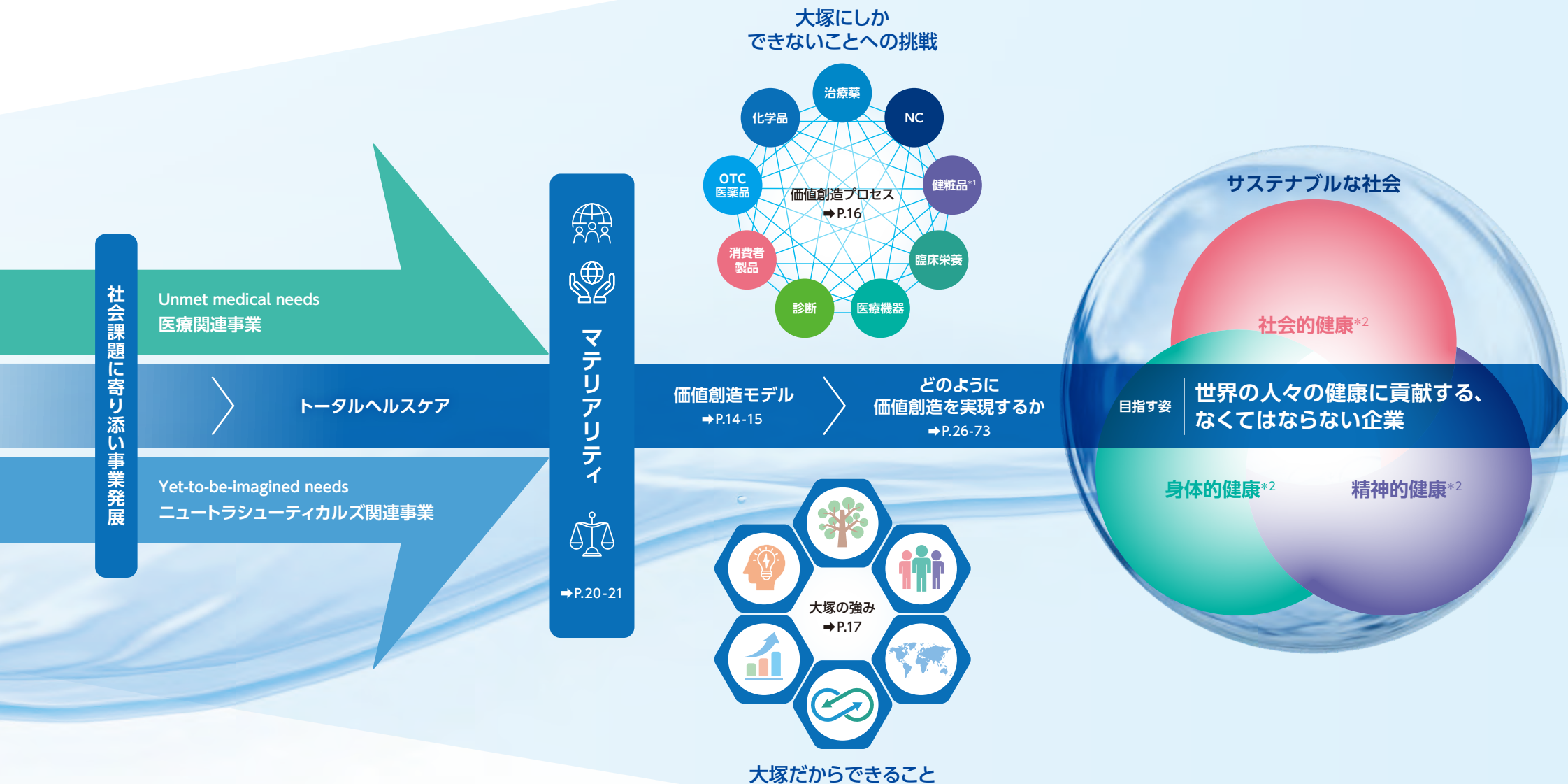
ニュートラシューティカルズ関連事業

消費者が気づいていないニーズ

Yet-to-be-imagined needs

大塚だからできること、大塚にしかできないこと

トータルヘルスケア企業として発展してきた大塚の目指す姿



CEOメッセージ



大塚グループは、2021年9月に創業100周年を迎えました。

このような大きな節目を迎えることができたのは、生活者の皆さま、患者さん、医療関係者、取引先、地域の方々など多くのステークホルダーの皆さまのご支援のおかげです。

あらためて心より感謝申し上げますとともに、これからの100年に向け、「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、世界の人々の健康への貢献に社員一同取り組んでまいります。

100周年と大塚の価値観

大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして徳島県鳴門の地で創業しました。幾多の苦難を乗り越え、100年にわたり事業を継続できたのは、「流汗悟道」「実証」「創造性」といった、これまでの創業者の教えが事業の根底に存在し、現在も脈々と継承されているからだと考えています。

「流汗悟道」は、大塚グループを創業した大塚武三郎氏の言葉で「何事も自分で努力して汗を流し、実践してみないと物事の本質や真実はわからない」ということです。例えば、創業当時、炭酸マグネシウムの品質問題に直面し、行き詰まった末に、解決策が偶然に見つかりましたが、それも日ごろの努力のゆえにもたらされたことでした。地道にひたむきな努力を続けることで事業の基盤を作ることができたわけです。

「実証」は、二代目の大塚正士氏が残した言葉で「仮説を立て挑戦し、実現する」という意味です。医薬品の場合「承認のちょっと手前、99%の達成でした」というのは、非承認ということですから。つまり自分では1%未達だと思っていることが、実はこの中に大きな課題があったことで現実の道は遠かったということを初めて認識するわけです。また正士氏は、「人生は知ることではない、行動することだ」といった言葉の中に、この1%のギャップをあらゆる行動で克服

CEOメッセージ

するプロセスを意味しています。私は若いころ最初にこの言葉を聞いた時に、「そうは言うけれど、まずは勉強して知ることが大事なのではないか」と考えました。しかし、「工場の生産現場で実際にどのように製品が作られているのか」「売り場では消費者がどのような反応をしているのか」「なぜ消費者がこの製品を選んでいるのか」といったことは、やはり現場に赴き、自分の目と耳で実際に確認することでその本質を知るということが後でわかりました。いわゆる「知ること」は当然であり、それは行動することによって本当に認識し自分の理解となるわけです。

「創造性」は、三代目の大塚明彦氏の言葉です。この考えは、大塚製薬の工場・研究所の理念として1970年代に制定され、現在の大塚グループの企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”にも反映されているメッセージです。明彦

氏は、「革新性、イノベーションが問われている」ことを、40年以上前から説いていました。世界に通用するためには、「他社がやらない困難なテーマに挑戦することで、結果的に革命をもたらすような革新的な製品の開発に繋がる」という考えのもと、一貫して革新性、創造性を説き、それは「エビリファイ」や「サムスカ／ジンアーク」などの画期的な新薬のほか、「ポカリスエット」「カロリーメイト」といった新カテゴリーの創造にも結びつきました。

三氏に共通しているのは、常に目の前にある物事を真摯に捉え、そして色々なことに対して労力を厭うことなくまずは行動を起こしていることです。行動することによって失敗が生じることもあるでしょう。しかしそれによる発見もあります。まずは挑戦し、あきらめることなくそれをやり続けることにより、本質を追究していこう。そのような姿勢が企業の文化や風土、また社員に受け継がれています。

外部環境(リスクと機会)の変化を踏まえた戦略推進

2019年に発生した新型コロナウイルス感染拡大によるパンデミックは、人々の生活だけではなく、さまざまな産業構造、ビジネスモデルにも多大な影響を及ぼし、医薬品業界を取り巻く環境も急激かつ著しく変わりました。現在、この地球上においては、深刻な地政学的変動とサプライチェーンや原材料高のリスク、地球環境問題、人口問題、人工知能(AI)や情報通信技術(ICT)の進化など、さまざまな事象とそれらに伴うリスクと機会が存在しています。このような時代の中、将来世界がどのような姿をしているか想像することは非常に難しくなっています。大塚グループが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すためには、10年後、20年後そしてさらにその先に望まれることをその時々で常に見据え、そして機動的に行動していくことが必要です。

第3次中期経営計画においては発表時の2018年度には想定していなかった社会環境の変化が生じています。しかし、従来から大塚は現状に慢心することなく、注意深く時代の変化を捉え、柔軟に対応して進化を遂げてきたことから、パンデミックによる社会環境の変化にアジャストし、計画との整合性をとりながら経営を進めています。ニューノーマルの時代の中、人々の健康意識の高まりを

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

CEOメッセージ

成長機会と捉え、今こそ「独自のトータルヘルスケア企業」の真価を発揮することが大塚グループのあるべき姿だと考えています。

医療関連事業では、グローバル4製品が第3次中期経営計画での売上目標を2年前倒しで達成しました。また、社会環境の変化に適応すべく、研究開発ではバーチャル臨床試験の実施、生産では安定供給体制の維持に向けたBCP*1の一層の強化や省人化への技術開発、販売ではリアルとデジタルの融合によるハイブリッド型情報提供活動の推進などを実施しました。さらに、新たなイノベーション創出に向け、大塚製薬が大阪創薬研究センター（仮）を新設したほか、大日本住友製薬（株）（現 住友ファーマ）、サノビオン社と精神神経領域における協業を開始しました。NC関連事業においては、グローバル展開、新分野（新コンセプト／新カテゴリー）、高マージンを戦略とし、コンシューマ・ヘルスケア市場でのプレゼンス確立に注力しています。健康への意識の高まりや、女性のさらなる活躍などのニーズを的確に捉えた戦略を推進しています。

第3次中期経営計画の中間年となる2021年度は、売上収益はほぼ当初計画どおり達成しました。事業利益は、機動的に成長投資を実施した事もあり計画を下回りましたが、ROICを意識した規律ある投資と販売管理費のマ

ネジメントを通じて、2023年度事業利益2,000億円の目標を超えるよう今後一層努力していきます。

これからの100年に向けて 大塚が目指す姿

大塚グループが100年もの間事業を継続できたのは、ステークホルダーの皆さま方のご支援、そして前述の根底にある大塚の創業者の教えがあります。しかし、そういった普遍の考え方がある一方、市場環境の変化、テクノロジーの進歩そして地政学的リスクに順応し、事業の捉え方や実行の仕方について変わり続けることも必要です。時代や地域の要請に合わせ、変わり続けなければ、変化する環境にも柔軟に適応できません。持続的な成長を実現するためには固定観念や既成概念にとらわれず多様な意見を積極的に取り入れ、実行に移していただくことです。挑戦しない限りは前には進めず、イノベーションも起こりません。多様性の中から生まれた意見、そして挑戦の中からイノベーションは生み出されるのです。

また事業の遂行において重要なのは、「理念」「文化」「個人・組織の能力」だと考えています。大塚グループには“Otsuka-people creating new products for better

health worldwide”という普遍的企業理念があります。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。変化や失敗を恐れず、新しいことに挑戦する。そして、挑戦することで得た気づきを次の取り組みに活かすことで、「個人の能力」は自ずと高められ、またその個人が構成する「組織のマネジメント能力」も進歩していきます。

大塚グループは「独自のトータルヘルスケア企業」として、病気の診断・治療から健康の維持・増進に至るまで、独創的な製品・サービスの開発・展開を通じて世界の人々の健康に貢献してきました。今後は、デジタル化が進むことにより、医療とデジタル技術が融合した医薬品や治療法、診断や病気の予知が進み、変化が訪れようとしています。私たちはその時代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、十分にサービスや製品が提供できる会社でありたいと考えています。多種多様な事業を持っている大塚グループだからこそ、グループ内の連携や協業を加速させ、ゆるぎない企業理念を追求し、人々の「健康」に貢献することが大塚グループの持続的な成長を支え、これからの100年、さらにその先にあるサステナブルな社会の実現にも貢献するものと信じています。

地球環境問題やさまざまな社会課題などの解決への

CEOメッセージ



貢献については、2019年にサステナビリティミッションを、2021年には2050年に向けた環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げました。また、環境におけるマテリアリティとして新たに「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ウォーターニュートラル」と定め、さらなる積極的な取り組みを推進するため、中期目標も設定しています。ま

たTCFD*2の提言に基づき、気候変動が事業にもたらすリスクや機会についての分析と対応なども進めています。

ステークホルダーの皆さまへ

人類は過去においてもパンデミックによって大きな影響を受け、そのたびに知恵と技術革新を駆使して乗り越えてきました。今回の新型コロナウイルスによるパンデミックでも、いかに共生していくかが世界の課題です。大塚グループは、現在もそしてこれからも「社会の役に立つ企業でありたい」と考えています。そうでなければ会社としての存続意義はありません。大塚グループは、創業者のメッセージを胸に、志を高く持ち、あきらめることなく日々挑戦を続けていきます。

患者さんや生活者の皆さまにおいても健康に対する意識はかつてないほど高まっています。私たちは今後も変わりなく、新製品やサービスを通じて世界の人々への健康に貢献することを基本精神として事業を推進していきます。お取引先さま、ビジネスパートナーの皆さまなど多くの方々とともに、一つでも多くのアンメット・メディカル・ニーズに対応し、医療関係者や生活者の皆さまにとってのベストパートナーになれるよう、メーカーとしての信

頼と責任を果たしていきます。さらに、大塚グループでは、全国の都道府県、また市区町村の自治体と包括的な連携協定を締結し、健康の維持・増進の取り組みや、防災・災害への支援活動を行っています。「独自のトータルヘルスケア」を提供する大塚だからこそできる活動を通じて、地域に根差す皆さまと一緒に社会課題の解決に取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまに対しましては、コーポレートガバナンス・コードに基づく強固なガバナンス体制の整備や適切な情報開示により、引き続き経営の透明性と公平性を高めてまいります。今後も積極的な対話により、信頼に応え社会的責任を果たしていくとともに、企業理念に基づく持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

これからの大塚グループの100年にご期待いただき、なお一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

*1 BCP(Business Continuity Plan): 事業継続計画

*2 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures): 気候関連財務情報開示タスクフォース



HUNDRED YEAR
OTSUKA QUALITY

生命にとどくまで。

特集

大塚グループ100年の歩み トータルヘルスケア企業への成長の軌跡

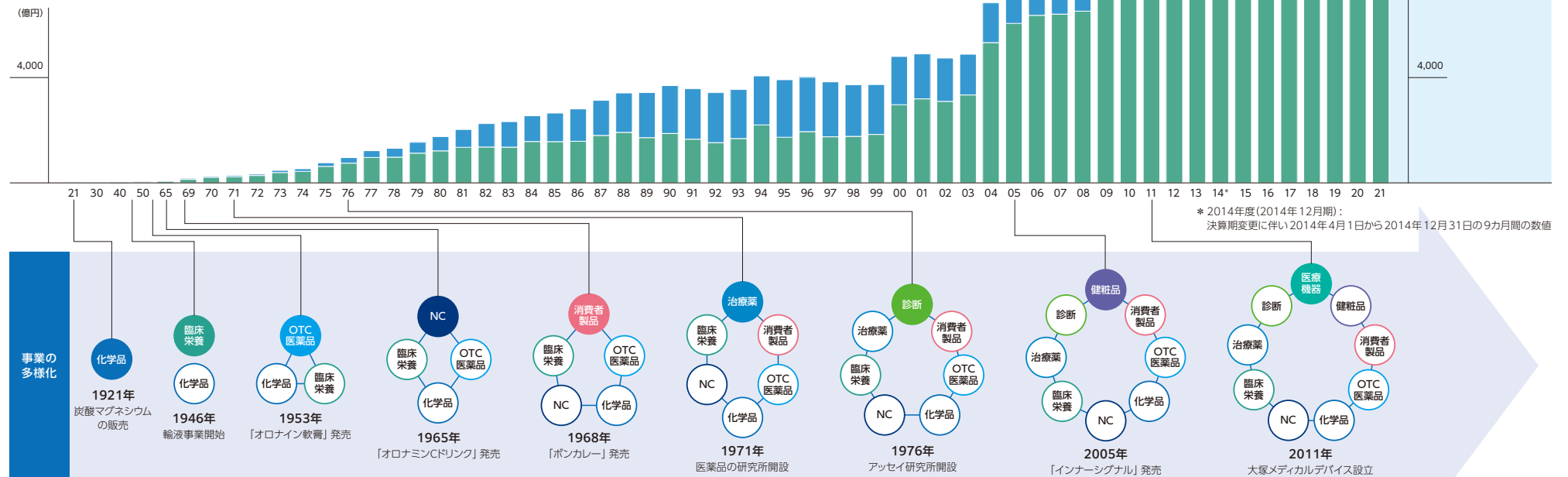
創業100年を迎えた大塚グループ。長年にわたり脈々と培われたグループの遺伝子は、グループが展開するすべての事業における挑戦へと結びついています。ぶれることのない企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”を世界中の社員全員で共有し、新たな価値を世界へ提供すべく、今日も創造を続けています。

大塚の歩み

大塚グループは、1921年に化学原料メーカーとして誕生して以降、創造性の発揮だけでなく、自らが正しいと信じた道に対して、愚直に取り組み、大塚にしかできないことを追求する「流汗悟道」「実証」「創造性」といった遺伝子のもと、グループ全体で刺激しあいながら独自のトータルヘルスケア企業を目指してきました。今後も時代・環境の変化に対応するとともに、常に先を見据え「大塚らしさ」を発揮した事業を展開することで「健康」に貢献していきます。

売上収益推移

■ 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



1921年に大塚グループは、徳島県鳴門の地で化学原料メーカーとして創業しました。単品メーカーからの脱却のために多品目化を進め、点滴注射液事業などの医薬品製造を開始し、事業を全国展開していきました。



創業期の工場

医療関連事業だけでなく、食・住の領域へも進出するなど、大塚グループの基礎が築かれました。

1970年代、大塚グループのさらなる成長に向け、「国際化」を目指し、積極的な海外展開を開始しました。高い品質の維持・向上を目指した現地製造にこだわり、適正価格での提供や雇用創出だけでなく、地域社会へも貢献しました。“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”を工場・研究所のモットーとして定め、多くの独創的な製品により新市場を開拓し、事業が多角化していきました。



中国大塚製薬有限公司の契約調印式

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、科学的根拠にもとづいた多様な製品・サービスを提供できるグループとして成長してきました。そして、医療機器を新分野に加え、環境の世紀にふさわしい在り方を探りながらグローバルイノベーションに挑戦し、多様な事業から相乗的な価値創造を生み出す構造を実現してきました。



創業期（1921年～1970年代）

国際展開期（1970年代～2000年代）

発展期（2000年代～）

創業期 (1921年～1970年代) グループの礎となる大塚製薬工業部から歴史が始まる

創業

1921年9月1日に大塚グループは、大塚武三郎により、塩田が広がる徳島県鳴門の地で、製塩業の副産物であるにがり原料とする炭酸マグネシウム(ゴムの添加剤)を製造する化学原料メーカーとして大塚製薬工業部を創業しました。

医薬品事業への参入と全国展開

化学原料メーカーとしての堅実な事業展開に加え、大塚グループは1946年に医薬品事業へ参入し、点滴注射液の新製品を次々と投入して、事業地域を全国化しました。

さらに点滴注射液や化学製品の技術ノウハウを活かして業態を多様化する一方、1953年にグループ初のOTC医薬品(一般用医薬品)として、殺菌消毒剤「オロナイン軟膏」を発売しました。



大塚武三郎



輸液事業開発当時の点滴注射液



「オロナイン軟膏」

- 1921年 大塚製薬工業部として創立
- 1940年 大塚製薬工場に社名変更
- 1946年 点滴注射液事業に参入
- 1950年 大塚化学薬品(現 大塚化学)を設立
- 1953年 「オロナイン軟膏」発売
- 1961年 大塚倉庫を設立

医薬から食・住の領域へ

高度経済成長期の1960年代から1970年代にかけて、大塚製薬、大鵬薬品、大塚食品工業(現 大塚食品)、大塚倉庫などが設立されました。さらにアース製薬も加わり、グループの経営基盤が大きく広がります。

1965年、『元気ハツラツ』をキャッチコピーとした炭酸栄養ドリンク「オロナミンCドリンク」が発売されました。栄養ドリンクに「炭酸」を加えるという当時にはない画期的な発想で誕生し、大塚グループを代表するロングセラー製品に育ちました。

1968年、世界初の市販用レトルト食品「ボンカレー」が発売されました。輸液事業で培ってきた技術を応用して開発されたこの製品は、『食卓に革命を起こした』と評されるまでに家庭に浸透しました。



「オロナミンCドリンク」



「ボンカレー」

- 1963年 大鵬薬品を設立
- 1964年 大塚製薬を設立
シービーシー食品工業に資本参加、大塚食品工業(現 大塚食品)を設立
「チオビタドリンク」発売
- 1965年 「オロナミンCドリンク」発売
- 1968年 「ボンカレー」発売
- 1970年 アース製薬に資本参加

国際展開期 (1970年代～2000年代) 国際化とトータルヘルスケアを推進

国際化

1971年のドル危機による円高を契機に、大塚グループは国際化を目指し、海外展開を開始しました。1973年、タイ大塚製薬の設立だけでなく、パロアルトに米国初拠点となる事務所を開設したことを皮切りに、欧州、インドネシア、台湾、エジプト、中国へと進出し、今では世界33カ国・地域に200社を展開し、約47,000人の社員が働いています。(2021年12月31日現在)

自社創薬への試み

世界の医療に貢献する治療薬を作りたいという想いから、1971年大塚製薬徳島工場内に研究室が設置され、自社創薬の歩みが始まります。

そこで「カルボスチリル骨格」に出会ったことにより、1980年に初の自社創薬品となるβブロッカー「ミケラン」が発売され、その後も気管支拡張剤「メプチン」、胃炎・胃潰瘍治療剤「ムコスタ」といった製品が発売され、自社での研究開発・生産体制が整っていきました。

- 1973年 グループ初の海外事業会社、タイ大塚製薬を設立
米国初拠点の事務所開設
- 1974年 「フトラフル」発売
欧州初拠点の事務所開設
大塚インドネシア設立
台湾大塚製薬設立
- 1977年 アラブ大塚製薬(現 エジプト大塚製薬) 設立
- 1980年 「ポカリスエット」発売
「ミケラン」「メプチン」発売
- 1981年 中国大塚製薬設立
- 1982年 韓国大塚製薬設立



タイ大塚製薬の落成式



「ミケラン」「メプチン」



「ムコスタ」



抗がん剤「フトラフル」

「ポカリスエット」汗の飲料誕生

大塚グループを代表するイオン飲料「ポカリスエット」は、『汗の飲料』をコンセプトに開発され、1980年に発売しました。

当時は清涼飲料にはタブー色とされていた“青色”を採用し、発売当初はなかなか受け入れられませんでした。スポーツ会場やスーパー、銭湯、サウナなど汗をかく場所に出向き、水分と電解質(イオン)補給の大切さと製品価値を伝え続けた結果、今では日本を含むアジアを中心に世界20以上の国と地域で親しまれています。



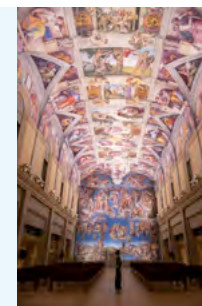
「ポカリスエット」

世界初の陶板名画美術館

1998年3月、大塚グループ創立75周年を記念し、教育的・観光的性格を併せ持つ大塚国際美術館が開館しました。

大塚国際美術館は、西洋名画約1,000点を陶板で原寸大に再現・展示した世界に類のない美術館です。

大塚国際美術館
システーマ・ホール



- 1983年 「カロリーメイト」発売
- 1988年 大塚パキスタン設立
- 1989年 大塚アメリカ設立
大塚アメリカ ファーマシューティカル設立
ファーマバイト社がグループに参加
- 1990年 「ムコスタ」発売
- 1998年 大塚国際美術館設立
「マッチ」全国発売
大塚ファーマシューティカルヨーロッパ設立



バランス栄養食「カロリーメイト」

発展期 (2000年代～)

“真のトータルヘルスケア企業”への挑戦

大塚グループはこれからも、時代や地域によって変化するニーズに合った価値を提供し続け、社会課題の解決を目指していきます。

～大塚にしかできない貢献～

大塚製薬では、2002年の米国での発売から世界60カ国以上で上市し、世界初のドパミンD₂ パーシャルアゴニスト製剤として精神科医療に貢献した「エビリファイ」や「水だけを出す利尿薬が欲しい」という医療ニーズに応え、これまで治療薬がなかった疾患への独創的な薬剤「サムスカ/ジンアーク」など大塚だからこそ開発できた多くの製品・サービスを提供してきました。また、医療関連事業の柱の一つであるがん領域においても、大塚製薬・大鵬薬品・アステック社がそれぞれ培ってきた独自の先端技術の戦略的相互共有を進めています。大塚グループは、長年培ってきた知識・経験を将来につなげ、グローバル4製品のさらなる拡大や今後の成長につなげていきます。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、医薬品や臨床開発の強みと革新的な技術を融合させた他社にはないユニークなメディカルデバイスの開発も進めており、唯一無二のトータルヘルスケア企業として今後のさらなる成長を目指しています。

- 2001年 「オーエスワン」発売
- 2002年 「エビリファイ」米国発売
- 2003年 「アミノバリュー」発売
- 2006年 「ソイジョイ」発売
- 2008年 大塚ホールディングス設立
- 2009年 「サムスカ」米国・欧州発売
- 2010年 大塚ホールディングス 東証一部上場
- 2011年 大塚メディカルデバイス設立
- 2013年 「エビリファイ メンテナ」米国発売
- 2014年 「ロンサーフ」発売



創業期 (1921年～1970年代)

国際展開期 (1970年代～2000年代)

～新たなニーズへの価値の提供～

近年の健康意識の高まりに加え、環境にやさしい食品が注目されています。大塚グループでは、そのニーズに対応するため「社会への貢献」をテーマにいち早く取り組んでいます。北米でプラントベース食品の開発・製造・販売を行うデイヤフーズ社は、食物アレルギーを持つ方のみならず、健康意識の高い方、新しい価値観を持つ方々に支持され、成長しています。また、ニュートリション エ サンテ社は欧州を中心に世界40カ国以上でフリーフロム食品*、オルタナティブ食品を含む健康食品を展開しています。日本では、動物性原材料不使用の「ボンカレーベジ」や日本初となる「大豆ミート食品類JAS」認証を取得した「ゼロミート」ハンバーグ2品、植物由来の原材料にこだわりヴィーガン認証を取得した「ソイジョイ プラントベース」シリーズを発売するなど、健康と環境への貢献を目指したさまざまな製品を提供しています。

* 特定の成分などが入っていない食品。グルテンを含んでいない食品であればグルテンフリー食品と呼ばれる

- 2014年 「エクエル」発売
- 2015年 「レキサルティ」米国発売
- 2017年 「ボディメンテ」発売
- 2018年 「ゼロミート」発売
- 2021年 「BioMimics 3D」日本発売
- 2022年 「ソイジョイ プラントベース」シリーズ発売



ニュートリション エ サンテ社
「ジェルブレ」

デイヤフーズ社の製品



「ソイジョイ プラントベース」シリーズ



「ゼロミート」

「ボンカレーベジ」

発展期 (2000年代～)

“大塚だからできる”新領域への挑戦

～アンメット・ニーズへの挑戦～

大塚製薬では、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目指し、従来の強みに加え、遺伝子細胞治療・再生医療・バイオリジクス・免疫研究やデジタル技術などを駆使し、免疫・がん・神経変性疾患治療薬など革新性の高い創薬と、外部企業を含めた密接な連携・協業・情報交換を促進していき、新たな価値創造の実現に向けたグローバル視点での研究ハブとして、大阪創薬研究センター（仮）を2022年に新たに開所します。



大阪創薬研究センター（仮）イメージ図

2018年に大塚グループの一員となったビステラ社が保有する独自の抗体プラットフォーム技術（Hierotope® platform）は、従来のアプローチとはまったく異なる技術です。この手法を用いて、これまで難しいと考えられていた疾患・創薬ターゲットに対する抗体医薬品のデザイン・開発を実現し、アンメット・ニーズが残された疾患に対する新たな治療薬の提供を目指します。



～女性の健康市場への挑戦～

大塚グループでは、女性の社会進出や活躍が進む中、すべての人たちが生き生きと活躍できる社会の実現を目指し、女性のライフステージにおける健康課題に焦点を当て取り組んでいます。

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エクオール含有食品「エクエル」や、約80%の女性が感じているとされる月経前の心と身体の変化に対応する複合型サプリメント「トコエル」、OTC医薬品で初めて尿意切迫感の効能・効果を取得した「バップフォーレディ」といった科学的根拠に基づいた製品や「自身の健康を理解して対処する」ための情報の提供を行っています。また、女性に多い悩みとされる泌尿器系の健康分野に特化した製品を持つ米国ユコラ社がグループの一員となり、より広い分野の女性の健康サポートが可能となりました。今後もグループ全体で一人ひとりに寄り添い、女性特有の健康課題解決のため取り組みを進めていきます。



「エクエル」



「トコエル」



ユコラ社製品（日本未発売）



「バップフォーレディ」

創業期（1921年～1970年代）

国際展開期（1970年代～2000年代）

発展期（2000年代～）

価値創造モデル

インプット

人的資本^{*1}

従業員 約47,000名
国内 約17,500名
海外 約29,500名

社会関係資本^{*1}

会社数 200社
国内 49社
海外 151社
拠点 33カ国・地域

製造資本^{*1}

製造拠点 175カ所
国内 50カ所
海外 125カ所

知的資本^{*1}

研究拠点 44カ所
国内 24カ所
海外 20カ所

財務資本

資産 28,209億円

自然資本^{*2}

エネルギー消費量 359,100kℓ
水使用量 17,680千m³

企業理念／サステナビリティミッション／
価値創造プロセス



サステナビリティミッション → P.18

流汗悟道

実証

創造性

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

アウトカム：
ステークホルダーへの価値提供 → P.15

アウトプット

売上収益(2021年度)
14,983億円

製品・サービス

- ・医療関連事業
治療薬、臨床栄養製品等、
診断薬、医療機器
- ・NC関連事業
機能性飲料・機能性食品等、
健粧品、OTC医薬品・医薬部外品
- ・消費者関連事業
飲料、食品、酒類
- ・その他の事業
機能化学品、ファインケミカル、
倉庫・運送、包装、電子機器

総排出量^{*2}(2021年度)
CO₂ 683,000t-CO₂

生活者

患者さん

医療関係者

株主・投資家

従業員

取引先

地域・社会

世界の人々を健康に

資本の再投資・配分

(2021年12月末現在)

*1 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200社

*2 データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

ステークホルダーへの価値提供 (2021年度の取り組み事例)

生活者・患者さん・医療関係者	●製品アクセスの拡大 ・結核治療薬デラマニド提供 120カ国・地域以上 ・抗精神病薬「エビリファイ メンテナ」の販売 48カ国・地域 ・大塚製薬「Otsuka Global Patient Access Support Policy」の制定(2021年7月)	●イノベーション創出によるアンメット・ニーズ解決への貢献 ・新薬の承認 4品目^{*1} ・アンメット・ニーズ開発プロジェクト 38プロジェクト^{*2} ・研究開発費 2,323億円 ・自社創業比率 76%^{*3}
株主・投資家	●強固な財務基盤の維持 ・格付 AA-^{*4} ・D/Eレシオ 0.11 ・Net Cash^{*5} ÷ 月平均連結売上収益 2.2カ月	●安定的な株主還元 ・1株当たりの配当金 100円 ●新たな情報の提供 ・機関投資家向け事業説明会の開催 3回^{*6}
従業員	●従業員エンゲージメント強化 ・大塚ホールディングスの女性管理職比率 30.3% ・グループ19社^{*7}の育児休職取得者数 637名 うち男性育児休職取得者数 341名(54%)	●生き生きと働ける職場環境作り ・経済産業省「健康経営優良法人2021」にグループ10社が認定^{*8} ●人権尊重の取り組み強化 ・「大塚グループ 人権方針」施行(2021年3月)、研修の実施
取引先	●サステナブル調達のさらなる推進 ・サプライヤー説明会参加会社 53社 ・SAQ(セルフ・アセスメント質問表)実施会社 57社 ・サプライヤー企業へのヒアリング実施 7社	
地域・社会	●健康なくらしの実現のための仕組み作り拡大 ・47都道府県と連携協定を締結した健康啓発活動(大塚製薬) ●新型コロナウイルス感染拡大下における支援 ・支援物資の提供や義援金の寄付 ●再生可能エネルギーの活用の拡充 ・再生可能エネルギー導入によるCO₂排出削減量 143,000t-CO₂	●原材料利用の再評価 ・リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルの販売開始 ●環境マネジメント ・2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を制定 ・マテリアリティの中期目標を改定 ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同表明およびシナリオ分析の実施

*1 「クイックナビ-Flu+COVID19 Ag」「minor BCR-ABL mRNA測定キット『オーツカ』」「アジビ」「モイゼルト」

*2 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2021JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

*3 後期開発プロジェクト(フェーズ3以降)のうちの自社創業比率

*4 格付投資情報センター

*5 Net Cash = 現金及び現金同等物 - (借入金 + 社債)

*6 「結核への取り組みに関する説明会」「機関投資家向けデイヤ事業説明会」「機関投資家向けファーマバイト事業説明会」説明会の資料はこちらをご覧ください。 <https://www.otsuka.com/jp/ir/library/briefing.html>*7 国内: 大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、大塚電子、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO
海外: 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

*8 大塚ホールディングス、大塚製薬、大鵬薬品、アース製薬、大塚製薬工場、大塚製薬健康保険組合、大塚メディカルデバイス、大塚ウエルネスベンディング、大塚電子、JIMRO

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

大塚の独自性は、ユニークかつ多様な事業の交わりによって生まれます。

多様な事業を持つトータルヘルスケア企業であるからこそできる
新たな価値創造に挑戦しています。

多様な事業

大塚グループは多彩な知識・経験を持った人材を有しており、さまざまな技術・サイエンスが蓄積されている



事業と事業が関連する特性を活かす

既存事業から新たな領域を生み出す

既存市場に参入するのではなく、
他社がやらないような領域に
新しい市場を創造する

多様化するニーズ

- ・時代の変化
- ・環境の変化
- ・健康という概念の変化

これらの変化から生まれるニーズを予測する

独自性のある
新しい価値
(製品・サービス)

独自性を生み出す価値創造プロセス

大塚だからできること：大塚の強み

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が続け、その結晶として多くの強みを持つことができました。ここに掲げた6つの強みはその一部です。大塚グループの社員は、これらの強みを最大限に活かし、世界の人々の健康に貢献したいと願っています。

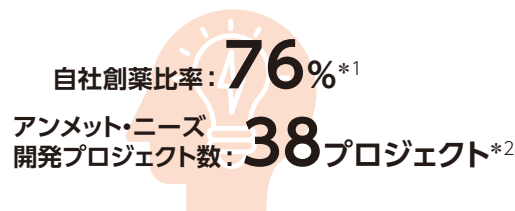
ゆるぎない企業理念・経営の真髄の伝承と体現



事業展開している各国・地域のオフィスに企業理念を掲示

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

独創性のあくなき追求

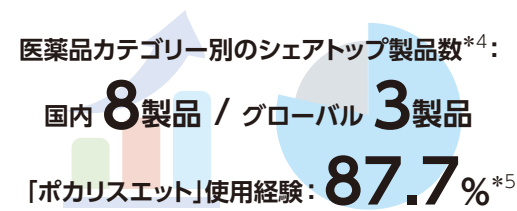


すべてのバリューチェーンで独創性を追求し、大塚ならではのイノベーションを常に考え、革新的な製品・サービスの創出に挑戦していきます。

^{*1} 後期開発プロジェクト（フェーズ3以降）のうちの自社創業比率

^{*2} 2021年12月現在。アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2021JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

粘り強いブランド育成力

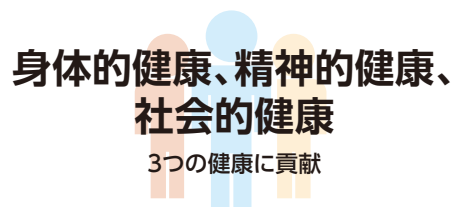


革新的な製品の価値を粘り強く伝えることで、ブランドを育成し、大塚の持続的成長と企業価値のさらなる向上につなげていきます。

^{*4} Copyright© 2022 IQVIA: iQVIA MIDAS 2011-2021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} 2021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



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。

社会課題起点型のグローバル展開



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

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

持続的な成長を実現する強固な財務・収益基盤



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

^{*6} 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 8.2%）

独自性を生み出す未来の価値創造に向けて

大塚グループのサステナビリティ

大塚グループは、事業におけるマテリアリティを「社会（健康、人材、品質）」「環境（カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ウォーターニュートラル）」「ガバナンス」と特定し、2030年目標を掲げてグループ全体で取り組んでいます。

サステナビリティミッション

大塚グループは、企業理念のもと、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、自らの持続的な成長と健康でサステナブルな社会の実現を目指します。そのため、最適なガバナンス体制を土台として社会と地球の健康に貢献する各活動目標の達成に取り組めます。

サステナブルな社会の実現に貢献

大塚の事業活動＝社会課題の解決

Otsuka-people creating new products for better health worldwide



マテリアリティ特定プロセス

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

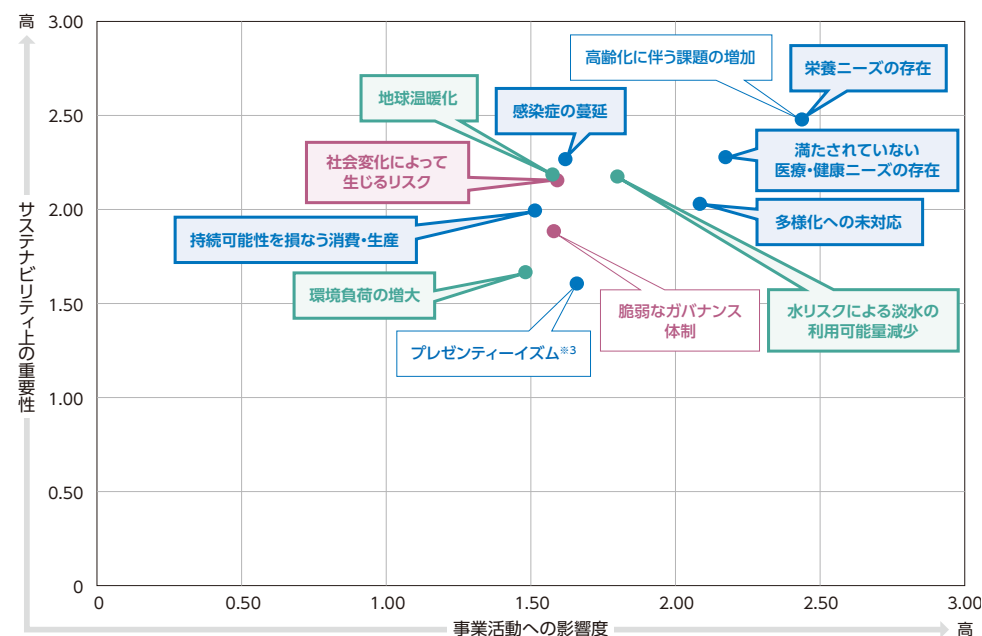
その後、サステナビリティ推進委員会*1での審議を経て、大塚ホールディングスの取締役会で承認されました。

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

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

社会課題マップ*2

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



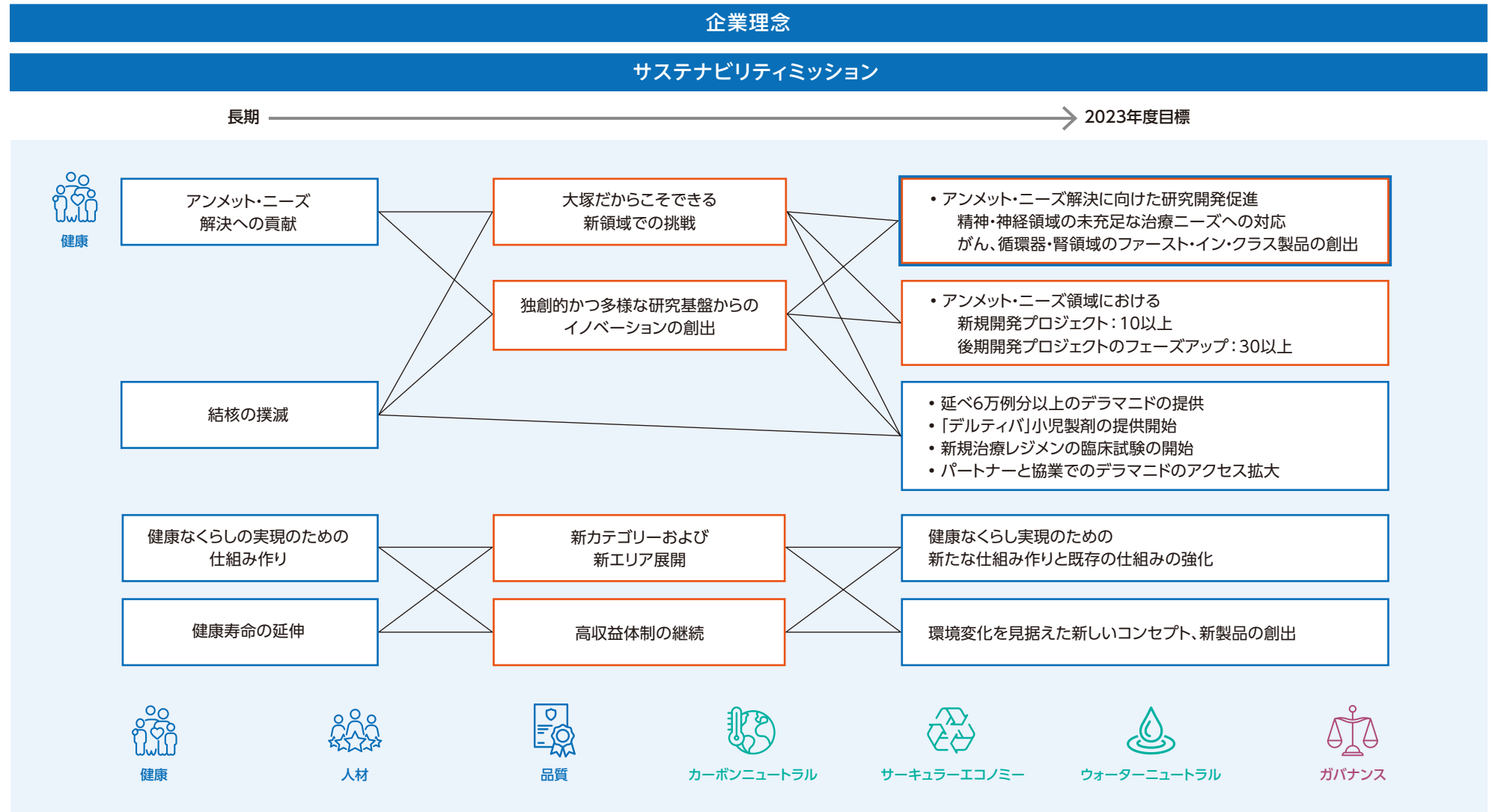
*2 太枠:重要視している9つの社会課題

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

大塚グループのサステナビリティ

マテリアリティと中期経営計画の関係性

□ マテリアリティの内容 □ 中期経営計画の内容



マテリアリティ(重要項目)

マテリアリティ		社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs
 社会 【社会の健康】	 健康	① 満たされていない医療・健康ニーズの存在 ② 感染症の蔓延 ③ 栄養ニーズの存在 ④ 高齢化に伴う課題の増加	・アンメット・ニーズ解決への貢献 ・結核の撲滅 ・健康な暮らしの実現のための仕組み作り ・健康寿命の延伸	・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	⑤ プレゼンティーズム*1 ⑥ 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	⑦ 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】	 カーボンニュートラル *2	⑧ 地球温暖化	・2028年目標：CO ₂ 排出量2017年比50%削減	・バリューチェーン全体のCO ₂ 排出量削減	     
	 サーキュラーエコノミー *3	⑨ 環境負荷の増大	・2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 ・2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%	・資源効率向上による環境負荷軽減 ・社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進	
	 ウォーターニュートラル *4	⑩ 水リスクによる淡水の利用可能量減少	・2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案	・水リスクの把握 ・水資源の管理と有効活用	
 ガバナンス		⑪ 脆弱なガバナンス体制 ⑫ 社会変化によって生じるリスク	・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	

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

*2 持続可能なエネルギー利用

*3 持続可能な原材料利用

*4 持続可能な水資源利用

2023年度目標と2021年度進捗

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

社会課題	2023年度目標	2021年度の進捗
①	・アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 循環器・腎領域ファースト・イン・クラス製品の創出 ・アンメット・ニーズ領域における 新規開発プロジェクト：10プロジェクト以上 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：30プロジェクト以上	・アンメット・ニーズ領域における 新規開発プロジェクト：15プロジェクト*1 後期開発プロジェクトのフェーズアップ：15プロジェクト*1
②	・延べ6万例分以上のデラマニドの提供 ・「デルティバ」小児製剤の提供開始 ・新規治療レジメンの臨床試験の開始 ・パートナーと協業でのデラマニドのアクセス拡大	・累計6万例分以上のデラマニドの提供を前倒しで達成、アクセス国・地域数は120以上に ・2021年10月欧州にて「デルティバ」小児製剤の承認取得 ・OPC-167832、デラマニドを含む3剤併用の新規レジメンの臨床試験の実施決定
③	・新カテゴリーおよび新エリア展開 ・健康なくらし実現のための新たな仕組み作りと既存の仕組みの強化 ・環境変化を見据えた新しいコンセプト、新製品の創出	・47都道府県をはじめとする自治体と健康に関する包括的な連携協定を締結し、健康などの分野で協働を推進 ・水分・電解質補給の重要性を伝える活動 ・「女性の健康セミナー」の継続開催 ・「OTSUKAまんがヘルシー文庫」活動30年以上継続 ・OATHAS*2の登録者数：延べ約21,000名
⑥	・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：203名*3 ・健康セミナー参加人数：延べ約2,800名
⑦	・SAQ（セルフ・アセスメント質問表）実施会社数：200社 ・バリューチェーンのすべての段階での持続可能性の追求 ・サステナブル調達 サプライヤー説明会開催：160社（当初目標は2023年までに30回（30社）以上）	・SAQ実施会社数：延べ137社 ・サプライヤー説明会参加会社数：延べ126社 ・新型コロナウイルス感染拡大下における製品の安定供給 ・「グローバル生産会議」や「失敗事例勉強会」、「環境経営情報交換会」の実施
⑧	・再生可能エネルギー導入や、エネルギー利用の最大化によるCO₂排出量削減 ・バリューチェーン全体のCO₂排出量削減	・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言へ賛同し、リスク分析を実施
⑨	・資源効率向上による環境負荷軽減 ・社会・地球とともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進	・リサイクルPET樹脂利用PETボトルを販売開始
⑩	・持続可能な水利用におけるリスク分析と把握 ・水資源の管理と有効活用	・水源管理プログラム構築計画の策定
⑫	・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	・取締役の実効性向上のための改善活動 ・取締役会の出席率：100% ・「大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー」施行 ・サイバーセキュリティ基礎研修の開始

*1 2019年からの累計

*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 2021年12月末現在

*4 2019年からの累計

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

*6 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品

CFOメッセージ

資本コストを意識した
経営の実践に取り組み、
事業価値の最大化と
成長投資により
持続的な成長と
企業価値向上を目指します。

牧野 祐子

大塚ホールディングス株式会社
取締役 CFO



第3次中期経営計画の進捗状況

計画骨子

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

第3次中期経営計画中間年度の進捗状況(2021年度実績)

新型コロナウイルス感染拡大や原材料価格高騰、サプライチェーンの混乱などによるマイナス影響を受けましたが、「独自のトータルヘルスケア企業」として多様なビジネスを展開する強みを活かし、これらの影響を乗り越えることができました。

売上収益は、医療関連事業のグローバル4製品およびNC関連事業の主要・育成3ブランドの約900億円の増収により、一部製品の共同販売契約終了の減収を乗り越え、前期比755億円増加の1兆4,983億円となりました。事業利益は、既存事

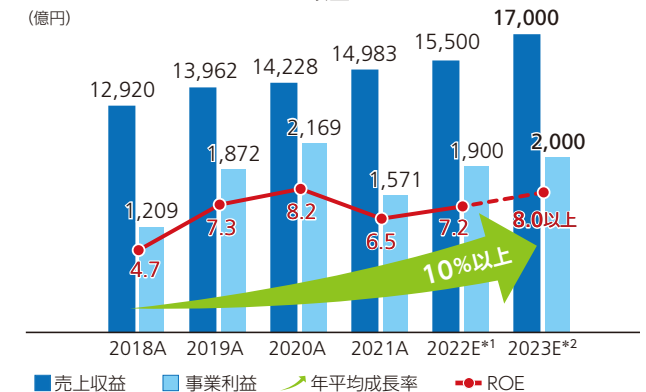
業は順調に成長致しましたが、一過性要因などの費用計上および成長投資を前倒しで実施したため、前期比598億円減益の1,571億円となりました。ROEは6.5%、ROICは5.6%となりました。

第3次中期経営計画中間年度の当初計画は、売上収益1兆5,000億円、事業利益1,600億円、ROE6.0%以上を計画していました。一過性要因などの費用を除いた達成率は、売上収益99.9%、事業利益115.8%、ROEは目標を達成しており順調に進捗していますが、2022年度以降も地政学的リスク、金利や為替変動のリスクなど予測できない不透明な外部環境がもたらす事業への影響を精査しつつ、機動的に対応することにより、中期経営計画の達成を目指します。

第3次中期経営計画の業績目標

2023年目標

- 売上収益 1兆7,000億円
- 事業利益 2,000億円(年平均成長率10%以上)
- ROE 8.0%以上



*1 2022年2月公表値

*2 2019年5月公表値

CFOメッセージ

2022年度計画

2021年度までに実行した積極的な先行投資などの効果により、医療関連事業のグローバル4製品とNC関連事業の「ボカリスエット」やサプリメントが成長し、売上収益は対前期比517億円増加の1兆5,500億円を計画しています。事業利益は既存事業の継続的な成長と新規上市品の増収が牽引し対前期比329億円増加の1,900億円を計画しています。ROEは対前期比0.7%増加の7.2%、ROICは対前期比1.0%増加の6.6%を計画しています。第3次中期経営計画に沿って進捗する予定です。

企業価値向上に向けた取り組み

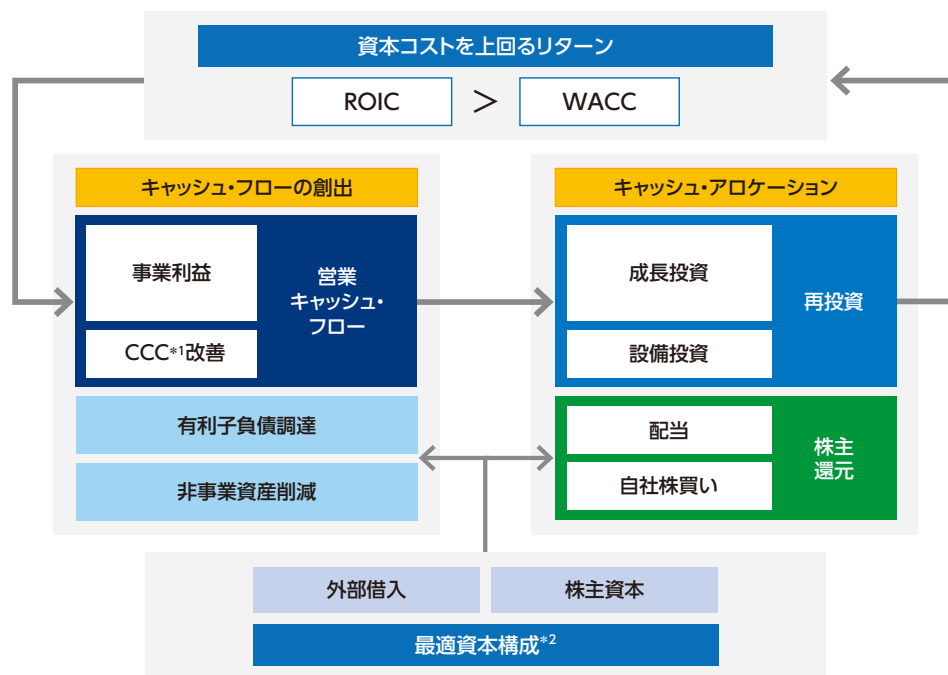
(1) ROICマネジメントによる既存事業価値の最大化

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

第3次中期経営計画期間は、「資本コストを意識した経営の実践」の導入期間として位置づけており、資本コスト(WACC)を大塚グループ全体で5.5%と設定しました。

資本コストを上回る安定的な事業リターンを確保するための施策として、第3次中期経営計画期間中にROICマネジメントの浸透に注力しています。売上収益の最大化に加え、さらなる経費管理の実践、各事業・製品に適した経営管理の検討、ROICマネジメントの重要施策の一つでもあるバランスシートを意識した効率的な資産・負債管理の運用を浸透させることで、より一層のキャッシュ・リターンを目指します。ROICマネジメントの浸透に関わる個別の実践は以下となります。

財務戦略の枠組み



*1 Cash Conversion Cycle

*2 外部調達資金における外部借入と株主資本の最適化

既存事業の収益最大化

当社事業の両輪である医療関連事業とNC関連事業の既存事業の収益最大化を目指します。医療関連事業は、中期経営計画最終年度のグローバル4製品の売上収益目標を2年前倒しで達成しました。NC関連事業は、主要3ブランドのさらなる事業規模の拡大および育成3ブランドの製品価値の訴求により成長の加速を目指しています。特にサプリメント事業は、健康意識の高まりとともにブランドや品質に対する信頼性が向上し収益が伸長しています。

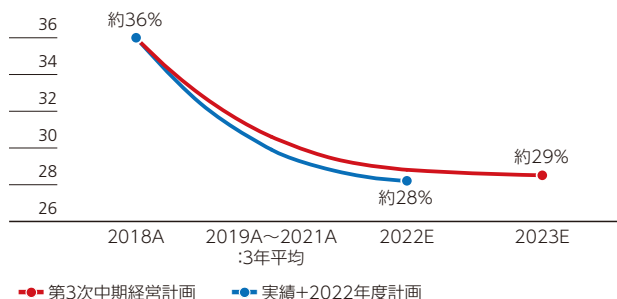
CFOメッセージ

既存事業の経費効率化

医療関連事業の既上市製品については、販売管理費率の目標を定め、経費をコントロールすることでコスト最適化を実践しています。第3次中期経営計画最終年度の販売管理費率を約29%に設定し、早期達成を目指します。

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

医療関連事業の既上市製品販売管理費率推移



コーポレート部門の取り組み

コーポレート部門を中心に全社的な基盤を整備することで、円滑な事業推進をサポートし、間接部門コストの効率化を実践しています。エリアを日本、北米、欧州、アジア、中国の管理体制で横断的にガバナンス体制強化を図りながら、シェアードサービスの拡大、IT基盤の強化、グループ内金融の推進、プロキュアメント機能の最適化を図っています。例えば、グループ内金融推進の取り組みとして、各エリアにキャッシュ・マネジ

メント・システム(CMS)を導入しています。エリア内における会社間の資金融通により資金効率を高めることで、外部からの借入金および支払利息を縮小し、キャッシュ創出力の向上に貢献しています。

コーポレート部門のエリアごとの取り組み

エリアごとの状況	
日本	2019年に大塚ビジネスサポート(株)が分社化され、人事、IT、会計業務の標準化と効率化を推進
北米	大塚アメリカ Inc.を中心に、人事、プロキュアメント、ファイナンス、ITの標準化と効率化を推進
欧州	ドイツに大塚ホールディングスヨーロッパ GmbHを2021年に設立、業務の標準化と効率化に向けて取り組みを開始
アジア	ファイナンス業務の標準化と共有を推進
中国	大塚(中国)投資有限公司を中心に人事、ファイナンス、IT、監査、コンプライアンスの業務効率化を推進

バランスシートを意識した事業運営

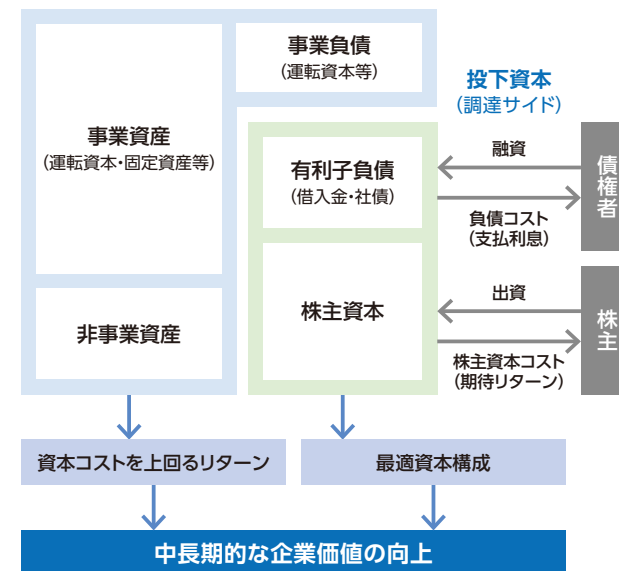
投下資本から見た資産サイドに関しては、事業資産の効率的な運用を意識し、棚卸資産の適正水準維持、運転資本のコントロール、固定資産管理の強化、政策保有株式の定期的検証などを推進しています。遊休資産などの非事業資産は、継続的に事業への有効活用および売却による見直しを実施しています。

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

グループ全体でROICマネジメントを浸透させることは、短期的な資本効率の改善だけではなく中長期的な企業価値の向上に重要な施策と考えています。財務面から大塚の企業文化である「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を実践し続けるための安定した財務基盤を構築することが、イノベーション創出による社会貢献につながると考えています。

投下資本から見たROICマネジメント

投下資本(資産サイド)



CFOメッセージ

(2) 新たな価値創造をサポートする財務戦略の枠組み 成長投資資金の源泉

成長投資資金は、原則、事業からのキャッシュ・リターンを源泉としています。また、欧米、日本を中心にCMSを活用し大塚グループ内の資金を有効活用しています。外部からの資金調達が必要な場合に備えて、コマーシャル・ペーパー（CP）、社債、銀行借入、株式発行などを臨機応変に対応できる準備を整えています。調達手段選択の際は、外部格付、財務安全性、調達コスト、調達に要する時間などを考慮して、事業機会を逃さないように実行します。

成長投資資金の配分

大塚グループの投資の考え方は、イノベーションにより社会に貢献することを大切にしており、企業価値向上と社会貢献を実現するための投資案件であれば挑戦し続けます。また、投資の再配分に関して、医療・NC関連事業セグメント内の事業、製品、エリアなどのポートフォリオに基づく配分だけに限らず、両事業セグメントが創出するキャッシュにより相互に支え合う両輪の関係には変わりありません。

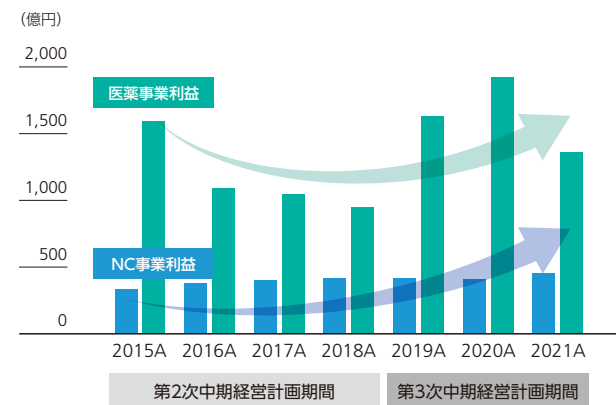
過去には、最も収益が最大化した「エビリファイ」の獲得キャッシュは、第2次中期経営計画期間中にパテントフリフを脱却するための医療関連事業の収益構造の多様化とグローバル化の推進だけに限らず、NC関連事業のオーガニックな成長投資にも貢献してきました。

各々の事業セグメントに関して、医療関連事業は、重点領域である精神・神経領域、がん領域、循環器・腎領域における製品・パイプライン強化を目的とした持続的な研究開発投資を実施しています。加えて、「エビリファイ マイサイト」をはじめとする医薬品とデジタルテクノロジーを融合させた新たなコンセプトや、新たなアプローチとなる超音波腎デナベーション治療などの医療機器事業、未充足な医療ニーズへの「新たな価値創造」へ投資を実施しています。また、臨床栄養事業は、日本市場での製造技術・製品品質の改良と合理化による安定的なキャッシュ創出を海外成長市場での展開につなげていくことを目指しており、事業領域別だけに限らず、市場エリア別へのアロケーションも実施しています。

NC関連事業は、主要3ブランドから生み出される安定的なキャッシュを新カテゴリーの創出、新エリアへの拡大投資に再配分しています。育成3ブランドは、積極的な投資により製品価値の訴求によるブランド構築と生産・販売体制の強化を推進しています。

医療関連事業とNC関連事業への積極的な投資の結果、第3次中期経営計画期間中も両事業セグメントが収益、利益面で支える両輪の関係にあります。医療関連事業は、独占販売期間満了の影響により収益・利益ともに変動しますが、NC関連事業の継続的な利益創出によりグループ全体で安定的な成長を実現しています。

医療関連事業とNC関連事業の事業利益推移



(3) 株主還元方針

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

第3次中期経営計画期間中も短期的な業績変動にかかわらず、安定継続的な配当実施を財務戦略の重要事項の一つとして実施してきました。次期中期経営計画以降の利益成長に向けた成長投資のめど、財務状況などに応じてさらなる株主還元も検討してまいります。



どのように価値創造を実現するか

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

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

事業戦略 | 既存事業価値の最大化と新たな価値創造

- 医療関連事業グローバル4製品、NC関連事業主要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
- 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

業績目標 | 年平均成長率(CAGR) 10%以上の事業利益成長

- 医療・NC関連事業の主力製品・ブランドの着実な成長により実現可能(オーガニックな成長)
- 積極的な研究開発投資を行い、次期中期経営計画以降の収益を牽引する新薬開発の継続

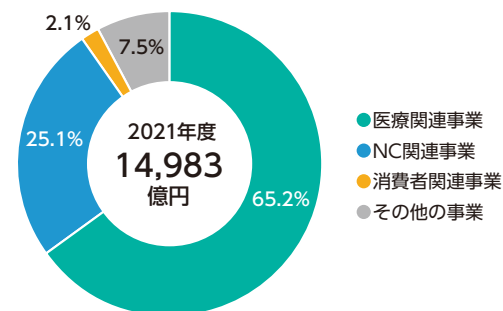
第3次中期経営計画の目標 (2023年度)	売上収益 1兆7,000億円
	事業利益 2,000億円 → CAGR 10%以上
	ROE 8.0%以上

第3次中期経営計画の進捗

2021年度の概況

第3次中期経営計画の3年目となる2021年度においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響による社会情勢がいまだ不透明な中、営業活動の制限や消費機会の低下により、大塚グループの事業活動においても一定の影響を受けたものの、健康意識の高まりを成長機会と捉え、「独自のトータルヘルスケア企業」の真価を発揮することによって、売上収益は14,983億円と前期比+5.3%の増収となり、確固たる成長軌道を継続することができました。

事業セグメント別売上収益



成果・進捗

〈トータルヘルスケア企業として〉

- パンデミックによる、新たな社会課題に、独自のトータルヘルスケア企業として新たな健康価値を発信・提供
- 環境変化と第3次中期経営計画との整合と順応

〈連結業績〉

- 2021年の業績は第3次中期経営計画に沿った進捗
- 医療 | グローバル4製品が第3次中期経営計画を2年前倒しで達成
- NC | 業界トップクラスの収益率に成長

〈成長戦略〉

- 精神・神経領域の製品・パイプラインの強化
- 日本を中心とした製品・パイプライン強化
- NC | 新分野(女性の健康、プラントベース食品)
- 「ネイチャーメイド」1,000億円ブランド達成

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

マテリアリティ(重要項目)の中でも、健康に関する3つの社会課題、

①満たされていない医療・健康ニーズの存在、②感染症の蔓延、③栄養ニーズの存在に対して、
第3次中期経営計画期間(~2023年度)において目標を設定し解決に向けて取り組んでいます。

社会課題	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
目標	アンメット・ニーズ解決へ貢献	結核の撲滅	健康な暮らしの実現のための仕組み作り
2023年目標	アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 - 精神・神経領域の未充足な治療ニーズへの対応 - がん領域ファースト・イン・クラス製品の創出 - 循環器・腎領域ファースト・イン・クラス製品の創出 アンメット・ニーズ領域における - 新規開発プロジェクト: 10プロジェクト以上 - 後期開発プロジェクトのフェーズアップ: 30プロジェクト以上	- 延べ6万例分以上のデラマニドの提供 「デルティバ」小児製剤の提供開始 - 新規治療レジメンの臨床試験の開始 - パートナーと協業でのデラマニドのアクセス拡大	- 新カテゴリーおよび新エリア展開 - 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
2021年進捗	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: 15プロジェクト*2 - 後期開発プロジェクトのフェーズアップ: 15プロジェクト*2	- 累計6万例分以上のデラマニドの提供を前倒しで達成、アクセス国・地域数は120以上に 2021年10月欧州にて「デルティバ」小児製剤の承認取得 - OPC-167832、デラマニドを含む3剤併用の新規治療レジメンの臨床試験の実施決定 - Pan-TBコラボレーションへ参画継続、新規治療レジメンの開発を加速 - 世界抗結核薬基金(GDF)やアライアンスパートナーからデラマニドを供給 - GHIT Fundへの継続参画	47都道府県をはじめとする自治体と健康に関する連携協定を締結し、健康などの分野で協働を推進 - 水分・電解質補給の重要性を伝える活動 「女性の健康セミナー」の継続開催 「OTSUKAまんがヘルシー文庫」活動30年以上継続 - OATHASの登録者数: 延べ約21,000名 「健康社長」を継続中 - 栄養の大切さを伝える食育活動を拡大 - 災害などにおける支援の実施 - 東京マラソンへの支援 - 全国高等学校総合体育大会への支援

*1 アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2021JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

*2 2019年からの累計

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

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製品での増収を中心に、第3次中期経営計画2023年計画である売上収益1兆800億円の達成に向けて事業を進めます。

大塚グループでは、解決すべき社会課題として「満たされていない医療・健康ニーズの存在」を取り上げており、2021年度にはアンメット・ニーズ領域における新規開発プロジェクトを6プロジェクト(2019年度以降15プロジェク

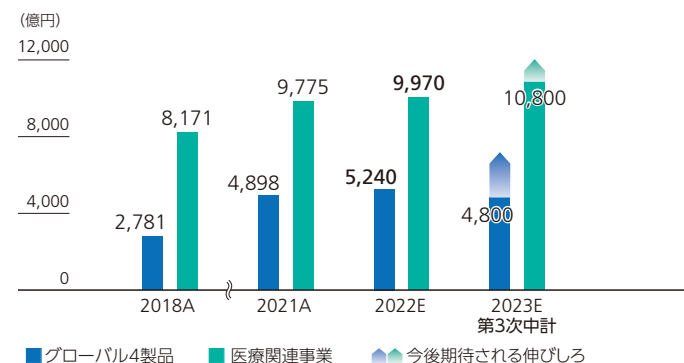
ト)、後期開発プロジェクトは6プロジェクト(2019年度以降15プロジェクト)がフェーズアップし、社会課題解決に向けて取り組んでいます*。

* アンメット・ニーズ領域は、PatientsMap2021JP、PatientsMap2020US M3&社会情報サービスをもとに自社で定義

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拡大ならびに製剤の利便性に対する認知向上が進み、2021年度の売上収益の合計は対前期比+14.0%の4,898億円となり、第3次中期経営計画4,800億円の計画を2年前倒しで達成しました。

第3次中期経営計画の進捗状況



(億円)	2020年度 売上収益	2021年度 売上収益	前期比	2022年度 売上収益計画	上昇率
エビリファイ メンテナ	1,160	1,303	+12.3%	1,435	+10.2%
レキサルティ	1,046	1,211	+15.7%	1,300	+7.4%
サムスカ/ジンアーク	1,683	1,924	+14.3%	1,990	+3.4%
ロンサーフ	407	461	+13.1%	515	+11.8%
合計	4,297	4,898	+14.0%	5,240	+7.0%

「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。2020年9月には、日本でも双極性障害が効能追加となり、処方を拡大しています。

「レキサルティ」

ブレクスピプラゾール | 非定型抗精神病薬

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、2021年11月に口腔内で速やかに崩壊するOD錠が発売されました。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。

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

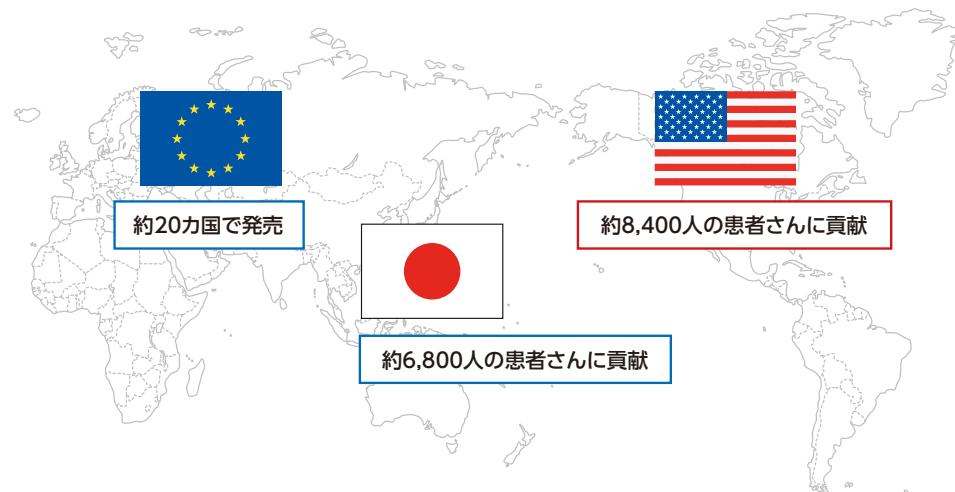
「サムスカ／ジンアーク」

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、処方数が伸長しています。また、2020年6月に抗利尿ホルモン不適合分泌症候群が効能追加となり、アンメット・ニーズの解決に貢献しています。

「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

（2021年12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

切除不能進行・再発結腸・直腸がん治療薬として2021年12月時点において98カ国・地域で承認を取得しており、処方が拡大しています。また、ペバシズマブとの併用療法が2020年12月に米国のNCCN*ガイドライン、2022年1月に日本の大腸癌治療ガイドラインに、それぞれ推奨治療法の一つとして掲載されました。一方、切除不能進行・再発胃がん治療薬としての承認国数および処方も拡大しており、日米欧を中心とした世界中のがん患者さんの治療に貢献しています。「ロンサーフ」のさらなる価値最大化のために、他剤との併用を目指した臨床試験が現在進行中です。

* National Comprehensive Cancer Network (NCCN)：患者ケア、研究、そして教育に専念する、米国の32の主要ながんセンターによる非営利団体

医療現場における「ロンサーフ」の役割



大鵬薬品
横浜支店医薬一課
課長補佐
真下 千里

「ロンサーフ」は大腸がんと胃がんの化学療法における3次治療以降の選択肢の一つとなっています。「ロンサーフ」はその有効性に加えて、経口剤であることから外出が容易になった患者さんもいて、利便性という付加価値をお届けできていると考えています。私は、治療に従事する医療現場の方々と一緒に同じ患者さんを思い描きながらフォローすることがオンコロジー領域において重要だと考えています。コロナ禍では情報の収集と提供が容易でない医療現場ですが、大塚グループの会社間の垣根を越えて情報共有があるなど協力体制が強化されています。これは大塚グループだからこそできることであり、大塚ならではのグループシナジーを活かし、必要な情報を丁寧かつスピーディーにお届けすることで、患者さんやご家族の方々の生活の質（Quality of life：QOL）向上を目指して活動してまいります。

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

医療関連事業のこれから

機会とリスク

医療関連事業においては、世界的な新型コロナウイルス感染拡大に伴う受診抑制や臨床開発の遅延、デジタル技術の進歩による治療のパラダイムシフト、医療費の高騰、さらには紛争などによるサプライチェーンの分断などがリスクと考えら

れます。このような環境下、大塚グループは、安定的な製品供給のためのサプライチェーン強化などを通じてリスクを軽減するとともに、アンメット・ニーズの高い疾患への取り組みを通じて社会課題の解決に貢献していきます。

これからの取り組み

医療関連事業は、大塚らしさを活かした新領域での挑戦、アンメット・ニーズの解決と独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出、医療の最適化に向けた体系的なソリューションに挑戦しています。さらに、アライアンスやオープンイノベーション、ベンチャーキャピタルとの協業などによる創薬基盤の強化、創薬モダリティの多様化に取り組めます。また、バックアップサプライヤー確保や販売予測の精度を高めることによるサプライチェーンの強化や、デジタルを活用した開発・マーケティング活動を進めていきます。

これら活動に加えて、既上市製品の価値最大化による収益力向上の実現、第2次・第3次中期経営計画期間中に積極投資した新たなプロジェクトの試験遂行および、新製品の育成を通じて、2030年以降の成長を牽引するパイプラインのさらなる拡充と持続的成長を目指します。

強み ● 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、腎領域のグローバル研究・開発・販売アセット ● がん領域におけるプレゼンス ● 輸液事業の安定的な収益 ● デジタルを活用した医療技術 ● 固定観念にとらわれない独自性 Strength	弱み(課題) ● 新型コロナウイルス感染拡大における精神・神経領域固有の問題による被験者登録遅延 ● 主力製品の特許満了 ● 生産工場や原材料の供給元、生産委託先の一部の地域への偏り Weakness
機会 ● 科学技術の進化、疾病に関する基礎研究の進展 ● デジタル技術の進歩による治療薬とのシナジー創出 ● 有効性を高めるための個別化医療(Precision Medicines)の促進 Opportunity	脅威 ● 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 ● 主力領域の競争の激化 ● 感染拡大によるパンデミック ● 地政学リスクなどによるサプライチェーンの分断 Threat

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

●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、満足の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。

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

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390万人(2022年推計)*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。このような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る社会課題です。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承認を目指し、作用機序の異なるプレクスピプラゾールとAVP-786の2つの開発品について、臨床試験を実施しています。

この治療薬開発の取り組みが、患者さんの身体的健康だけでなく、介護者も含めた精神的健康、社会的健康に貢献し、サステナブルな社会の実現に対するソリューションにつながることを期待しています。

* ©2022 DR/Decision Resources, LLC. All rights reserved. Reproduction, distribution, transmission or publication is prohibited.

●がん・がんサポーターティブケア領域

独自の創薬基盤や新たな創薬技術・手法への取り組みによる事業価値最大化

大塚薬品が歴史的に構築してきた独自のバイオケミカルモジュレーション創薬や、標的へ特異的に共有結合するシステイノミクス創薬*1、アステックス社のフラグメント創薬*2など、独自の創薬基盤技術が幅広いポートフォリオの構築を支えています。例えば、システイノミクス創薬基盤から見出されたフチパチニブは、米国FDAにブレイクスルーセラピー指定を受けており、また進行胆管がんに対する新薬承認申請を行い優先審査指定にて2022年3月に受理されており、ピメテスピンも厚生労働省にがん化学療法後に増悪した消化管間質腫瘍に対して承認申請しました。また、パートナー企業と連携し、アンメット・ニーズの解決のため、開発のスピードアップを推進しています。さらには、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、有望なベンチャー企業との提携機会を探り、がん免疫療法を中心に開発パイプラインの拡充や革新的な創薬基盤技術の取得に取り組んでいます。

大塚製薬では、外部との協業を軸に遺伝子改変T細胞療法など、将来を見据えた新しいモデルティとのシナジーを生み出す新規治療法の確立に挑戦しています。

グループ各社が、それぞれの強みのある領域で培ってきたアセットを結集し、グローバル展開の強化と事業価値の拡大を進めています。

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

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

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

●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、オーリア社とのボクロスボリン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、医薬品と医療機器のノウハウを組み合わせた独創的なアプローチで、より身体に負担の少ないメディカルデバイスの開発を進めています。2021年には末梢血管用ステント「BioMimics 3D」の国内販売を開始しました。既存の治療法では効果が得られない高血圧患者さんに向けた革新的な治療法「超音波腎デナビーション」は米国FDAよりブレイクスルーデバイス指定を受け、欧州でCEマーク*を取得、米国と日本でも臨床試験を実施しています。これらの新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品創出を目指します。

* EUの法律で定められた安全性能基準を満たすことで、製品に表示することができます



ビステラ社
チーフサイエンティフィック
オフィサー
Zachary Shriver

大塚グループの腎領域フランチャイズ構築に注力

ビステラ社は、大塚グループに2018年に参加してから、生物学的製剤の創薬力を高め、臨床評価までの期間を短縮するよう努めてまいりました。このワークフローを迅速化する最先端の機械学習アルゴリズムの開発を続け、抗体を基にした新規の薬物設計を可能にする革新的な戦略を採用しています。

ビステラと大塚製薬のチーム間の協力により、新型コロナウイルス感染拡大のパンデミックという困難な状況の中でも、医薬品の開発を前に進め続けています。私たちの取り組みは、いくつかのすばらしい成功を生みました。sibeprenlimab (VIS649) は腎臓の重篤な自己免疫疾患であるIgA腎症を対象にする第Ⅲ相臨床試験へ急速に開発が進み、さらに欧州医薬品庁よりオーファンドラッグに指定されました。加えて、自己免疫反応の制御を目的としたVIS171は、その臨床試験開始の許可を規制当局より得ました。

最近の進捗に基づいて、継続的な協力体制による大塚グループの腎臓・免疫領域におけるフランチャイズの拡大を期待しています。

●結核分野の研究開発

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

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

次世代の結核治療薬候補 OPC-167832

大塚製薬はデラマニドに続く結核治療薬の研究を進めています。そのOPC-167832は大塚製薬が独自に創製した新規化合物で、2021年現在、南アフリカで薬剤の効果を確認する第Ⅱ相臨床試験が進行しています。この化合物は細胞壁の合成に必須となる酵素の活性を阻害して、結核菌を死滅させます。この作用機序はデラマニドを含む既存の結核治療薬とまったく異なるため、既存の耐性菌にも効果があり、次世代の治療薬として期待されています。開発にあたっては、世界の結核撲滅を最重要課題の一つに掲げている「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」からの支援も受け、新たな治療方法の確立に向けて開発を進めています。

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

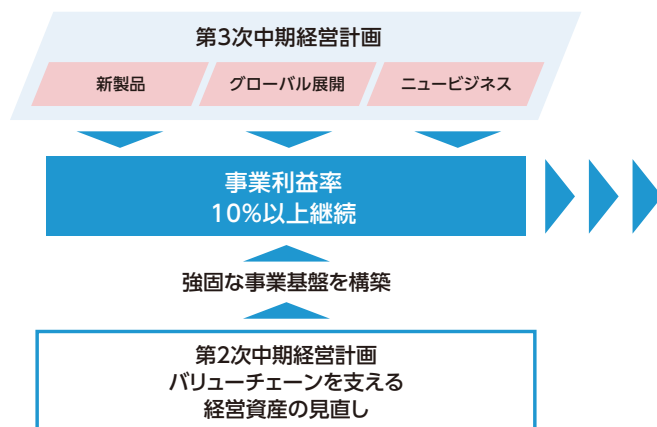
2021年の開発品目の主な進捗

製品	適応症	国/地域	進捗
精神・神経領域			
ブレクスピプラゾール	小児統合失調症	米国	承認
フレマネズマブ(遺伝子組換え)	片頭痛	日本	承認
アリピプラゾール持続性注射剤	統合失調症	中国	申請
センタナファジン	禁煙	米国	フェーズⅡ開始
ulotaront	統合失調症	米国	フェーズⅢ実施
		日本	フェーズⅡ／Ⅲ実施
SEP-4199	双極Ⅰ型障害うつ	日本・米国	フェーズⅢ実施
がん・がんサポーターケア領域			
ピミテスピブ	消化管間質腫瘍	日本	申請
ホスネツピタント	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日本	申請
フチバチニブ	肝内胆管がん	日本・米国・欧州	フェーズⅢ開始
	尿路上皮がん	米国・欧州	フェーズⅡ開始
TAS-117	生殖細胞系列PTEN遺伝子変異陽性固形がん	日本・米国・欧州	フェーズⅡ開始
ASTX727	急性骨髄性白血病	米国	フェーズⅡ開始
OPC-415	多発性骨髄腫	日本	フェーズⅠ／Ⅱ開始
TAS1553	急性骨髄性白血病	米国	フェーズⅠ開始
循環器・腎領域			
OPC-61815	心性浮腫	日本	申請
voclosporin	ループス腎炎	欧州	申請
ベムベド酸	高脂血症	日本	フェーズⅡ開始
NO-13065	肥満症	米国	フェーズⅠ開始
その他領域			
ジファミラスト	アトピー性皮膚炎	日本	承認
pamufetinib	進行性フェノタイプを示す慢性線維化性間質性肺疾患	日本	フェーズⅡ開始

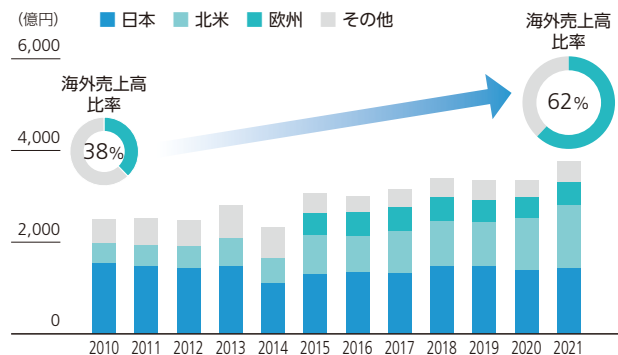
独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

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」、ニュートリション エ サンテ社ブランドの主要3ブランドで400億円、「ボディメンテ」、「エクセル」、ディア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。

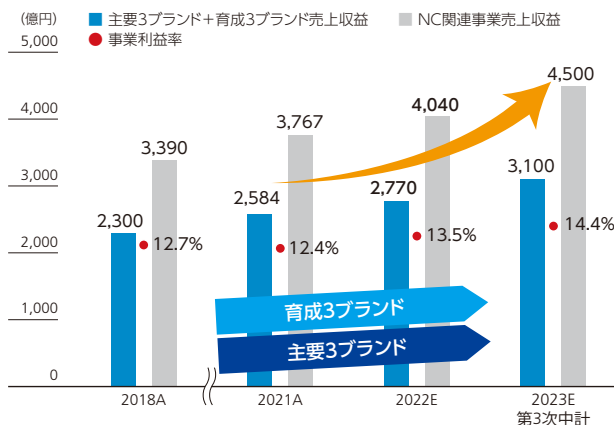


グローバル展開の加速 | 海外売上収益推移

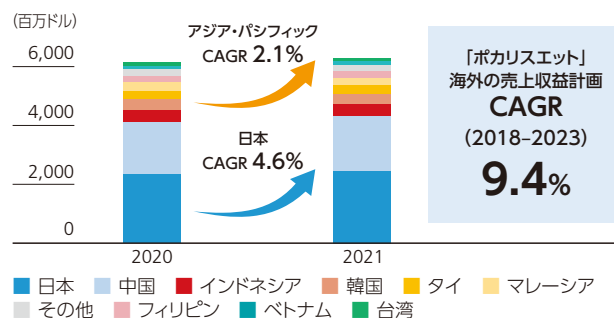


また、環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出、新カテゴリー・新エリア展開への挑戦、グローバル展開の加速により、継続的に事業利益率10%以上を確保する高利益率体制の継続に取り組んでいます。

第3次中期経営計画の売上収益



スポーツドリンク市場推移(アジア・パシフィック)*



*英国調査会社ユーロモニターインターナショナル

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、新型コロナウイルス感染拡大の影響で消費者の活動量が制限される中、特に海外において、各地の状況に応じた水分・電解質補給の啓発と市場開発により、ブランド全体で販売数量が伸長しています。日本においても、日常における熱中症対策などの啓発活動のほか、インターハイや全国中学体育大会において、感染対策と熱中症対策を両立させた運営支援を行い、状況に応じた新たな取り組みを実施しました。さらに、家庭内での水分・電解質補給の重要性が浸透し、売上収益は堅調に推移しています。アジア・パシフィックのスポーツドリンク市場は前年比CAGR2.1%*と拡大する中、第3次中期経営計画期間において、「ポカリスエット」の海外における売上収益の見通しはCAGR9.4%と、市場成長スピードよりも高い成長を計画しています。

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。

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

「ネイチャーメイド」

1971年、米国・カリフォルニアで生まれた「ネイチャーメイド」は、サプリメントに特化して研究開発を続けるファーマバイト社が製造販売を行う、米国サプリメント店頭シェアNo.1ブランド*1です。

1993年に「ネイチャーメイド」の日本での販売がスタートし、日本人に合わせた製品設計、高品質なラインアップを展開しています。日本国内においても、サプリメントのパイオニアとして「マルチビタミン&ミネラル」「ビタミンD」の店頭売上No.1サプリメント*2として、市場をリードし続けています。

今年で発売50周年となる「ネイチャーメイド」は、品質と健康へのこだわりが高く評価され続け、米国の薬局向け専門誌「U.S. News&World Report-Pharmacy Times」による調査において、1997年以降24年連続で「薬剤師が推奨するNo.1サプリメント*3」に選ばれています。

米国は新型コロナウイルス感染拡大前と比べて、ほぼ毎日サプリメントを摂取する人の割合が増加し、健康意識が高まっていることが示唆されています。ますます需要が高まる米国サプリメント市場は、CAGR4.5%*4で拡大を続けています。

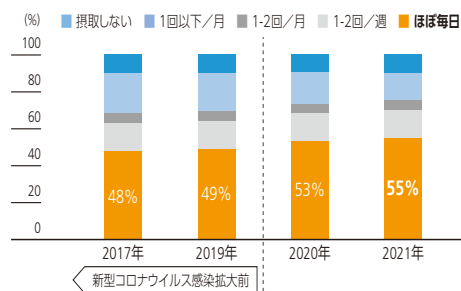
*1 全米全小売店合算における2021年12月26日までの52週間、サプリメントビタミンカテゴリー対象、©2022, Information Resources Inc. スキャントラックサービスを使用した収集データに基づく

*2 インターナショナルマルチビタミン市場、マルチビタミン市場2021年1月-2021年12月累計ブランド別金額シェア

*3 2021 U.S. NEWS&World Report-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ターナチュラル、ガーリックサプリメント

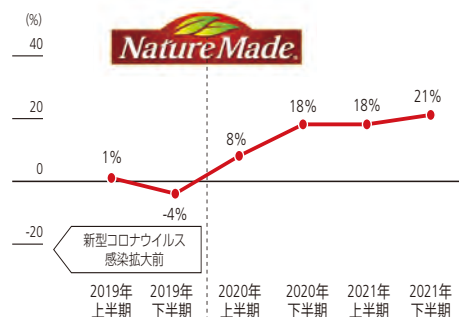
*4 英国調査会社ユーロモニターインターナショナル

米国サプリメント・ビタミンの摂取頻度に関する調査結果



出典：英国調査会社ユーロモニターインターナショナル

「ネイチャーメイド」売上収益 前年同期比・増減率



ニュートリション エ サンテ社ブランド

ニュートリション エ サンテ(Nutrition & Santé)社は1972年創業の欧州の健康食品のパイオニア企業です。「Santé」はフランス語で健康を意味し、ニュートリション エ サンテ社は社名のとおり、よりよい栄養製品の提供を通して人々の健康に寄与することを目指してきました。現在は、フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スペイン、ポルトガル、ブラジルに拠点があり、11工場を稼働しています。

ニュートリション エ サンテ社ブランドの強みは、40年にわたり近隣農家と築いてきたパートナーシップであり、持続可能な農法にて主要原料を調達し、トレーサビリティを確保していることです。生活者も国も、健康の概念が、“人の健康”から、より広い概念である“地球の健康”にシフトしてきている今こそ、ブランドの強みがステークホルダーにとって価値あるものとなっています。これからもこの強みをより強固なものにし、健康を届けていきます。

ニュートリション エ サンテ社のビジョンに向けて変革を加速



ニュートリション エ
サンテ社
President CEO
Luis Uribe

ニュートリション エ サンテ社では、「Gerble」を始めとするカテゴリーおよびブランドの強化、eコマース事業の拡大、ポートフォリオのシンプル化とオペレーションのパフォーマンス向上を図り、変革を加速させています。

そのために、コアとなる欧州各国（フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スペイン、ポルトガルの6カ国）において、eコマースの機能強化を図り、製品提供を超えたサービスを生活者に提供することを目指しています。これにより、D2C*ビジネスの構築だけでなく、「身体と心のウェルビーイングのため自然由来の栄養とソリューションを提供する推奨パートナーとなる」という我々のビジョンに向けた変革を加速します。これは基盤である栄養とローカル調達を尊重しながら事業を展開するうえで、重要なビジネスの転換点となります。2022年にニュートリション エ サンテ社は50周年を迎えます。これまで先人が築いてきた我々の強みを基盤に、予防栄養ソリューションをリードするというビジョンを推進してまいります。

* D2C: Direct to Consumer (自社eコマースサイトでのビジネス)

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

育成3ブランドの進捗状況

「ボディメンテ」

「ボディメンテ」はカラダを酷使うアスリート、仕事や勉強などで日常的にストレスを感じる人は、健康リスクが高まるという事実に着目し、大塚製薬の「腸と栄養」「運動と栄養」に関する研究成果を結集し誕生しました。コンディショニング栄養食「ボディメンテ ゼリー」は、独自成分乳酸菌B240に加え、BCAA+アルギニン、ホエイタンパクを主成分とし、多くのアスリートやスポーツ分野のトレーナーをはじめ、ハードな日々を過ごす方から支持されています。コンディショニング飲料「ボディメンテ ドリンク」は、乳酸菌B240とカラダの水分量をキープする電解質(イオン)を組み合わせており、より多くの生活者の手軽な体調管理として、日常のコンディショニングをサポートしています。

「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関係者の協力を得ながら、心や身体の変化を感じ始めたゆらぎ世代の女性にセルフケアの重要性を伝え、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。また、大塚製薬の「女性の健康推進プロジェクト」のウェブサイトで女性の健康に関する最新情報を掲載するなど、幅広く情報提供も行っています。

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作られるチーズ代替品、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代替品を中心に、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を計画しています。



乳酸菌B240

Lactiplantibacillus pentosus ONRICb0240は、タイ北部で伝統的に食されてきた発酵茶から、東京農業大学の岡田早苗名誉教授らによって単離され*、大塚製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。



独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

ニュートラシューティカルズ関連事業のこれから

機会とリスク

NC関連事業においては、新型コロナウイルス感染拡大による世界経済活動の停滞や、競合状況の激化、原材料と運賃の高騰、国内においては人口減少に伴う市場縮小、天候不順に伴う市場の低迷といったことがリスクと考えられます。こういったリスク環境においても、大塚グループは、新たに生じた

健康課題の解決に継続的に取り組みます。大塚グループは、医療関連事業で培われたノウハウを活かし、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。また、それらの製品価値を伝える活動を粘り強く続けることで、今までにない新たな市場を創り出しています。

これからの取り組み

NC関連事業では、健康への意識が高まる中、大塚独自の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健康課題に対して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することを目指します。また、生産拠点の分散や物流の最適化によりサプライチェーンを強化し、従来から取り組んでいたセルフメディケーション戦略によりパンデミックで変化した消費者ニーズへの対応に取り組みます。既展開国においては、主要ブランドおよび育成ブランドにおける新しいコンセプトに基づいたマーケティングにより、ブランド価値を向上させ、事業規模を拡大し、新規成長市場への新たな展開によりグローバル化を加速させていきます。

強み - 科学的な根拠をベースとした独創的な製品とマーケティング 「ポカリスエット」をはじめとする長期に支持される製品を有している - 社会課題起点型の海外事業 - 安定的な収益力 Strength	弱み(課題) - 領域特性としてブランド育成に時間がかかる - 想定外の需要増への対応 - 生産工場や原材料の供給元の一部の地域への偏り Weakness
機会 - 医療費高騰に伴う、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 - 感染症のパンデミックにより変化した消費者ニーズ Opportunity	脅威 - 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環境の激化 - 原材料と運賃の高騰による利益圧迫 - 地政学リスクなどによるサプライチェーンの分断 Threat

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

研究開発

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ています。

佐賀栄養製品研究所

自社の研究成果や、公開されているデータをもとに、科学的根拠のある製品開発を行うとともに、パフォーマンスの向上やコンディショニングをサポートする水分・電解質・栄養補給に関する研究を行っています。

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。



大津スキンケア研究所

大津スキンケア研究所では、健粧品の研究開発を行っています。人間の身体の内側だけではなく、その身体を覆っている「皮膚」も健康にしたいと考え、体内に存在する「AMP*1」という成分に着目し、「エネルギーシグナルAMP*2」を生み出しました。その新しい薬用有効成分は肌のターンオーバーをサポートし、メラニンの排出を促す「インナーシグナル」シリーズの主な製品に配合されています。また、独自の処方に基づき保湿成分AMP*3が配合された「UL・OS(ウル・オス)」は、保湿、日やけ止め、洗浄、全身ふき取りシート、毛髪・頭皮ケア、シミケア*4と徐々にラインアップを拡充し、頭からつま先までをケアする全身トータルスキンケアブランドに成長しています。

- *1 アデノシンーリン酸
- *2 アデノシンーリン酸二ナトリウム OT

- *3 アデノシンーリン酸(保湿成分)
- *4 メラニンの生成を抑え、しみ・そばかすを防ぐ



独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

健康なくらしの実現のために取り組み続けている活動

大塚グループでは、解決すべき社会課題として「栄養ニーズの存在」を取り上げており、日々の健康維持に欠かせない運動・スポーツ時をはじめ、さまざまなシーンにおいて健康なくらしの実現のための仕組み作りを継続しています。

水分・電解質補給の重要性を伝える活動

大塚製薬は「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・電解質補給の重要性」の訴求を行ってきました。1991年の日本体育協会（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」や、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に加え、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」を販売する大塚製薬工場は、深刻な脱水状態の一手手前である「かくれ脱水」の対処を啓発する、「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。



第1回から東京マラソンに協賛

ランナーの走りを水分・電解質と栄養補給の面でサポート

アジア最大級の都市型市民マラソン大会「東京マラソン」に、第1回からオフィシャルパートナーとして参画し、ランナーの走りを水分・電解質と栄養補給の面でサポートしています。「東京マラソン」は日本におけるランニングブームの火付け役となり、健康志向の高まりも相まって、国内ランナーの裾野を大きく広げた大会です。2021年は徹底した新型コロナウイルス感染予防対策のもとで3年ぶりに市民ランナーが参加し開催されました。

42.195キロの長距離を走り抜くランナーにとって、脱水とエネルギーの消費、筋肉の酷使は計り知れません。「東京マラソン」においても、安全に完走するための“水分・電解質と栄養の補給”は毎年重要な課題となっています。大塚製薬は、医療関連事業で培われたノウハウを活かし、エビデンスに基づくNC関連事業製品と関連情報を提供してきました。これからも、ランナーの走りをサポートしていきます。

全国高等学校総合体育大会で新しい生活様式に対応した熱中症対策を実施

安全な運営と選手・関係者の健康をサポート

大塚製薬は2014年から8年連続で全国高等学校総合体育大会（インターハイ）の特別協賛社として支援しています。2021年は新しい生活様式に対応し、十分な感染予防対策を施したうえで、大会運営が求められることから、選手やスタッフ間の接触機会の減少、回し飲み回避、3密回避のため、選手個人のスクイズボトルによる飲用を促進するなど、全国高等学校体育連盟や開催県の実行委員会と連携して万全の体制で熱中症対策をサポートしました。また、大会実行委員会の担当者を対象に「熱中症対策アドバイザー」資格の取得を支援することや、放送部の生徒による熱中症対策の啓発音源作成を支援するなど、スポーツを「する人」だけでなく「支える人」へのサポートも行っています。

独自のトータルヘルスケア企業としてさらなる躍進

消費者関連事業

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

大塚食品は研究開発において「美味・安全・安心・健康」の4つのキーワードに、大切な人に心を届けられるような製品の開発を目指していきます。

独自の発想と開発力、そして伝統的なパイオニア精神を基盤に、これからも“大塚食品ならではの”といわれるオリジナルなおいしさと、新しい夢を食卓にお届けしてまいります。



「ゼロミート」



「ボンカレーベジ」



直面する健康問題・食料問題・環境負荷などさまざまな社会課題の解決を目指して開発。動物性原材料*1を使用しない、植物由来のプラントベースフードです。お肉の代わりに大豆*2を使用しています。

*1 動物性原材料とは牛肉・豚肉・鶏肉・卵・乳・はちみつなどの畜産物、魚介類を含む原材料を指します。

*2 本製品は大豆加工食品を使用しています。

植物由来の素材のおいしさを引き出した動物性原材料不使用の「ボンカレー」です。具材に国産野菜や豆を使い、一般的にカレーに使用される小麦粉ルウを使わず、数種類のすりおろした野菜や果実でやさしいとろみのあるカレーに仕上げています。さらに原材料を厳選し、ヴィーガン*3の方にも選んでいただける製品です。

*3 大塚食品がご提案する「ヴィーガンの方にも選んでいただける製品」の考え方は以下のとおりです。
動物性原材料(牛肉・豚肉・鶏肉・卵・乳・はちみつなどの畜産物、魚介類を含む原材料)は使用しません。
<https://www.otsukafoods.co.jp/company/business/vegan.html>

その他の事業

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

大塚化学は素材を核とし、常に技術革新を行い「自動車」「電気・電子」「住宅」「医薬」分野へグローバルに製品を提供しています。

有機・無機・高分子分野での化学品技術を基盤に、スマートデバイスやモビリティ市場などのニーズに合致した付加価値の高い多種多様な材料開発に取り組んでおり、材料提案にとどまることなく、さまざまな業界へグローバルな視点でソリューションの提案を図っています。

また、セファロスポリン系抗生物質の中間体である「GCLE」の独自開発に成功。その過程で蓄積した技術を基盤に、β-ラクタムをはじめとする医薬品原薬・中間体の研究開発を進めています。



大塚ケミカルインディア(GCLE製造工場)



張家港大塚化学 新事務所

大塚倉庫は、大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品を軸に、外部メーカーとの共同物流を推進し、最適なロジスティクスを提供しています。またITを駆使したコネクティッド・ロジスティクスを構築することで、ペーパーレス化を促進し、環境への配慮や働き方改革の実現を目指していきます。



デジタルデバイスを利用した庫内作業



データ連携によりペーパーレス化されたオフィス

サステナビリティ 担当役員メッセージ



事業を通じて社会課題の解決に取り組む

大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、革新的で創造性に富んだ医薬品や機能性飲料・機能性食品などの幅広い製品・サービスを通じて、世界の人々の健康に貢献する、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。この企業理念の実現こそが大塚グループが考えるサステナビリティであり、企業理念のもと、自らの持続的成長を図り、事業を通じた社会課題の解決を実現するという考え方が基本姿勢です。

大塚グループのこれら持続的成長への姿勢をより明確にするため、2019年の第3次中期経営計画発表時にサステナビ

ティミッション、大塚グループが重点的に取り組むべき課題であるマテリアリティ(重要項目)を公表しました。マテリアリティは、社会課題や多様な事業を持つ大塚グループの特性や強みなどを踏まえ策定しており、各マテリアリティの目標に向かって、グループが協働で取り組みを行っています。

アンメット・ニーズの解決に向けて

大塚グループは、アンメット・ニーズ解決への貢献を重要な使命の一つとして世界の人々の病気の予防、治療から健康の維持・増進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、栄養不足な

ど、世界にはいまだ多くの健康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、まだ満たされていないニーズの解決に向けて活動しています。

医療関連事業の取り組みの一例が、三大感染症の一つである「結核の撲滅」です。結核は、新型コロナウイルス感染症と同様に世界での年間死者数の多い感染症であり、年間150万人が亡くなる深刻な公衆衛生上の課題です。^{*1,2}途上国での感染が多く、経済的な理由による医薬品のアクセスの格差を解決すべく、世界中のさまざまなパートナーと提携し薬剤を届ける取り組みを継続しています。

また、NC関連事業では、医療関連事業で培ったノウハウを活かした、科学的な根拠に基づく独創的な製品の開発に加え、健康の啓発活動にも継続的に取り組むことで、Access to Nutritionに関する課題解決にも取り組んでいます。(P.43-44参照)

^{*1} World Health Organization. Global tuberculosis report 2021

^{*2} World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) dashboard

企業の持続的成長のために欠かせない「人材」と「品質」

企業の持続的な成長のためには、次世代を担う人材の育成が欠かせません。大塚グループでは、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いう考えのもと、従来よりさまざまな社員の登用を行ってきました。そして、社員のさらなる活性化と能力開発を目指し、グループ横断の人材交流や研修なども行っています。また、グローバル市場で事業活動を行う大塚グループの行動規範として策定した「大塚グループ・グローバル行動規準」でも人権や多様性につ

サステナビリティ 担当役員メッセージ

いて言及しており、2016年人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を謳う「国連グローバル・コンパクト」、2017年「女性のエンパワーメント原則(WEPs*)」にも署名し、社会的責任を果たすことをあらためて表明しました。さらに、2021年には「大塚グループ 人権方針」を施行し、人権尊重に向けてグループで取り組みを行っています。(P.45-46参照)

また、「品質」へのこだわりも創業時から受け継がれてきた重要な精神です。大塚における「品質」とは、研究開発から生産そして流通や顧客への責任を含むバリューチェーンのすべての段階で追求するテーマであり、経営の質も含めたグループ全体が目指すべき終わりが無い課題だと考えています。(P.47-50参照)

*3 Women's Empowerment Principles

2050年環境ビジョン「ネットゼロ」表明

事業を通じた社会課題の解決を目指す大塚グループでは、気候変動などのさまざまな環境課題が深刻化する中、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにする、2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を2021年に新たに掲げました。本ビジョンのもと、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ウォーターニュートラル」を環境におけるマテリアリティと定め、「2028年目標CO₂排出量を2017年比50%削減」をはじめとした新たな中期目標を設定、また、「大塚グループ プラスチックステートメント」の目標を、2030年までにPETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%に上方修正しました。大塚グループでは、2050年環境ビジョン「ネットゼロ」の達成に向け、グループ一丸となって大塚ならではの取り組みを推進し、次世代につながる持続可能な社会の実現を目指してまいります。(P.51-55参照)

グループのコーポレートガバナンスの
さらなる強化に向けて

今後も大塚グループがステークホルダーの皆さまから必要とされる企業であり続けるためには、強固なガバナンス体制が必要です。大塚ホールディングスでは、企業理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の最大化を実現するため、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、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コーポレートガバナンスの基本方針としています。ホールディングス設立時より、ガバナンス構築に尽力してまいりましたが、2020年7月よりエンタープライズリスクマネジメント(ERM)を導入するなど、さらなるガバナンスの強化に向け取り組みを進めています。(P.62-73参照)

サステナビリティ推進体制

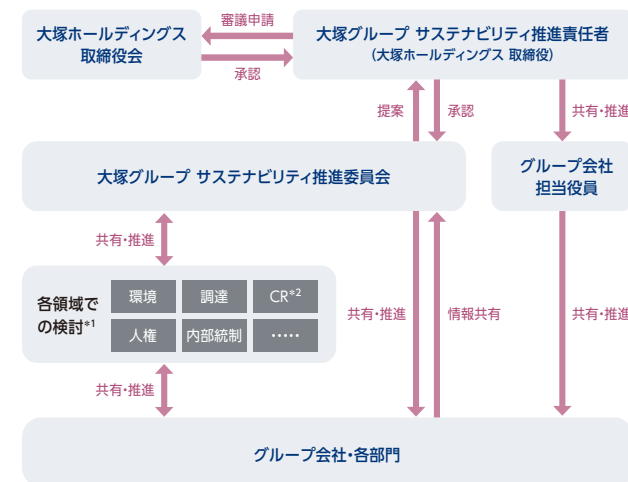
サステナビリティ実現に向けた取り組みは、事業そのものであり、社員一人ひとりが取り組むべきものであると考えています。そのため、大塚グループでは、組織横断的な推進体制である「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ推進に向けて、グループ協働で取り組んでいます。

本委員会は、2018年に発足し、グループ全体のサステナビリティに関する方向性や計画などを討議・決定しています。サプライチェーン、環境、人事、総務、コンプライアンス・リスク管理、広報などのサステナビリティに関わる領域のグループ責任者で構成され、2021年から、新たに生産、品質の担当者も委員会メンバーに加わりました。

委員会では、サプライチェーンや環境、人権など各領域の担当者がサステナビリティに関する取り組みや進捗を共有し、関係者全員で議論する場となっています。また、サステナビリティに関する外部環境や社会からの要請などが日々大きく変化する中、最新の知見に関する外部有識者による講演やディスカッションの機会も設けています。

大塚グループはこれからも、企業理念のもと自らの持続的成長を図り、事業を通じた社会課題の解決を実現すべく活動を推進してまいります。

サステナビリティ推進体制



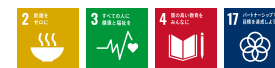
*1 さまざまな会議体やWG・TF(時限PJ含む)で活動を推進する

*2 Consumer Relations: 企業と消費者との信頼関係を構築するための活動



健康

健康に関する取り組みはこちら

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


医療関連事業 ～まだ満たされない医療ニーズへの挑戦～

考え方

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

今回は、いまだ満たされない医療ニーズの中でも特に大塚グループが挑戦を続ける「世界三大感染症の一つである結核への取り組み」を紹介します。

治療方法の開発に向けた「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」の支援獲得、自社が拠点を持たない地域や公衆衛生に強みを持つグローバル企業とのアライアンスなど、多くのステークホルダーを巻き込んだ活動を通じて、世界の人々の健康に貢献するための取り組みを行っています。

大塚製薬では、デラマニドを必要とする世界の患者さんが各国の社会・経済状況や所得水準に関係なく治療を受けられるよう、適正な価格による持続可能な薬剤提供体制の構築に取り組んでいます。このような多角的なアプローチによって、2021年末までには120を超える国・地域でデラマニドの使用が推し進められ、2016年から60,000症例分を超えるデラマニドを出荷しています。



世界中の患者さんへアクセス拡大

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新型コロナウイルス感染症と同様に世界での年間死者数の多い感染症で、世界全体で年間1,000万人以上が罹患し、150万人が死亡しているのが現状です。そのような中、大塚製薬では、40年以上にわたる研究開発の末、結核治療薬デラマニドを創製しました。しかし、大塚製薬が拠点を持たないアフリカやアジアなどの途上国に多くの患者さんがいるため、途上国での持続可能な調達を可能とした組織であるストップ結核パートナーシップの「世界抗結核薬基金(GDF: Global Drug Facility)」と連携し、結核治療薬や診断薬へのアクセスを拡大しています。その他にも、世界の感染症制圧に向け設立された日本の官民パートナーシップ「公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金(GHIT Fund)」への参加や、「国境なき医師団(MSF)」などが展開するプログラムへの協力、新しい結核

薬剤耐性(AMR*)問題への取り組み

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

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

* AMR (Antimicrobial resistance)

結核に関する取り組みはこちら

古くて新しい病気「結核」に立ち向かう

https://otsuka.com/jp/csr/society/health/to_health.html

健康

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～

考え方

医療技術の進展、公衆衛生の向上が世界的な平均寿命の延伸を実現した一方、少子高齢化の進展、生活習慣病の増加などの新たな健康課題が顕在化しています。大塚グループのNC関連事業では、世界中の人々の健康維持・増進に貢献する製品を提供すべく、医療関連事業で培ったノウハウを活かした科学的な根拠に基づく独創的な製品の開発を行っているほか、健康の啓発活動にも継続的に取り組むことで、Access to Nutritionに関する課題解決にも取り組んでいます。ここでは女性の健康・「ネイチャーメイド」を通じたセルフメディケーションに関する取り組みを紹介します。

女性のトータルヘルスケアに貢献

大塚グループは、女性の健康をテーマに研究を重ね、製品開発を積極的に行ってきました。大塚製薬では、加齢に伴い心身に変化が現れる“ゆらぎ期”の女性の健康と美を内側からサポートするエクオール含有製品「エクエル」「エクエル ジュレ」をはじめ、2021年には月経前という女性ならではの健康課題に着目して開発した「トコエル」を発売しています。また大塚製薬でも女性用の過活動膀胱治療薬「バップフォーレディ」など女性の日常生活の質向上を目指した製品を発売しています。さらに、米国では2021年に女性の泌尿器系健康分野をサポートするユコラ社を買収しました。幅広い分野で、健康課題の解決に取り組み、女性のトータルヘルスケアへの貢献を目指しています。

女性の健康啓発活動

大塚製薬は、女性が生き生きと活躍するためには、女性自身やその周りの人々がライフステージごとの心身の変化を理解し、各人に合った対処法の選択をすることが重要だと考え、さまざまな方法で情報を

女性の健康応援サイト
女性の健康推進
プロジェクト

提供しています。2015年より全国で「女性の健康」に関するセミナーを開催しています。さらに、地域の健康サポートを行う薬剤師などを対象にしたOATHAS（大塚ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム）で、地域の健康サポートに必要な知識習得だけでなく、実践技能の習得を行える機会を提供しています。その他にも、自社ウェブサイトでは、情報サイト「女性の健康推進プロジェクト」「更年期ラボ」「PMSラボ」を開設し、より広い世代の女性に寄り添いながら、日々の健康をサポートする取り組みを行っています。

セルフメディケーションへの貢献

栄養学とサプリメントの先進国である米国生まれの「ネイチャーメイド」は、薬剤師だった創設者が、処方される薬だけでは人々のウェルネスを改善できていないことに課題を持ち、生命に大切な栄養素をより自然に近い形で提供することにこだわり開発されました。

健康的な食品や家庭の栄養を支援

「ネイチャーメイド」を開発・販売している米国ファーマバイト社では、NPO法人Feed the Childrenと連携し、2019年から3年間にわたり製品の提供や健康支援を行っています。このパートナーシップの中で、約1,500万個の子ども用チュアブルマルチビタミンを寄贈しました。また8,800世帯に2年分の子供用ビタミンサプリメントを届けました。その他、「ネイチャーメイド」の登録栄養士が現場で栄養教育を行い、栄養不足を補う方法をご家族に伝えるなど、多様な取り組みを行っています。





人材

新たなイノベーションを生み出すための多様な人材の活躍

考え方

イノベーションを生み出すのはいつの時代も「ヒト」です。大塚グループでは、魅力的な人材をひきつけ、各人の能力を継続的に開発し、それらが最大限発揮されることを目指します。また、グループ内そして社外とのコミュニケーションの積極的な促進、固定観念にとらわれない職域や領域を超えたネットワークを構築することで、イノベーションを永続的に創出していきたいと考えています。

人材育成

企業文化の伝承・グローバルリーダーの育成

大塚ホールディングスで持続的な成長を支える人材を継続的に発掘し、グローバル経営人材育成を目的に、「大塚グローバルアカデミー(OGA)」を2016年に創設しました。世界の大塚グループ社員を対象にプログラムを内製で企画運営し、外部機関とも連携してより効果的な人材育成を目指しています。大塚ホールディングス経営幹部のコミットメントのもと、大塚創業者のリーダーシップや大塚独自の事業の捉え方を踏まえ、これから経営人材として求められる人材像やビジネススキルを学習・議論し、大塚グループの未来を支える経営人材候補としてあるべき姿を追求するプログラム構成となっています。

大塚薬品では「すべきの大塚」というキーワードのもと、企業文化や「大塚マインド」を継承するための対話を重視した研修を、外部機関とも連携しながら2021年より実施しています。まずは経営層を対象に研修を行い、今後拡大していく予定です。



TOPICS

Global e-Learning Platform (GEL) 世界共通のプラットフォームを提供

2020年4月にハーバード・ビジネススクール・パブリッシング・コーポレートラーニングが運営するHarvard ManageMentorを採用し、大塚グループ初となる世界の社員共通の学習プラットフォームとして「Global e-Learning Platform」を開始しました。これまで、延べ2,400人、75社、29カ国・地域の社員が参加し、ビジネスにおけるリテラシーやスキルの学習に加え、大塚グループ各社のトップ経営者からのメッセージ、また、CaféやWebinarなど大塚独自の取り組みを通じて世界の社員がともに学ぶ場を提供しています。

人材に関する取り組みはこちら

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



新たなイノベーションを生み出す仕組み

グループ内外の連携を通じた人材育成

世界の患者さんのためにアンメット・メディカル・ニーズを解決するべく、大塚グループや社外の組織との協業・提携を通じて、専門知識や最先端技術の共有による創薬力、開発力のさらなる向上、グローバル展開を加速しています。例えば、大塚薬品では、2016年米国に設立した自社コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を通じて、国内外の有望なバイオベンチャー企業やアカデミアとのネットワークを構築してイノベーションの創造につなげる取り組みを行っています。また、数年間、CVCへ出向させることによる人材育成も行っています。

デジタル人材の育成

大塚ホールディングスでは、デジタル化の推進を加速するため、グループ全体でさまざまな取り組みを実施しています。例えば、各社の好事例の共有やグループ各社社長・役員を中心にAIの推進・理解を深める勉強会「大塚グループAIフォーラム」を開催しました。また、グループ社員のIT力を向上するため、データサイエンスなどの幅広いテクノロジーを学ぶ研修を実施しました。その他にも社内外のデジタル化関連情報を発信・共有するグループ共通の推進ポータルを2021年に開設しました。

大塚メディカルデバイスでは、「医療分野でのAI活用事例」を大学の教授から学ぶ勉強会を開催しました。また大塚倉庫では、物流業界の課題解決にはIT技術の活用が必須であるとの認識のもと、社員一人ひとりのITリテラシー向上のため、社内勉強会の開催や受験料の補助などを通じてITパスポート試験合格を推奨しています。合格後も年間を通じてのIT技術向上のための研修カリキュラムを組むなど積極的な取り組みを行っています。



役員や社員が参加する大塚グループ AIフォーラム

人材

ダイバーシティ&インクルージョン

考え方

大塚グループは多様な社員の活躍が、イノベーションやグローバル化をより進展させ、また革新的な製品開発につながると考え、積極的にダイバーシティを推進しています。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。

推進体制

2008年よりグループ各社に設置したダイバーシティ&インクルージョン推進チームが中心となり、グループ共通の制度の策定やセミナーなどの企画、また定期的に各社のダイバーシティ好事例を共有する会議を開催するなど、グループ内の連携・各社の取り組みを行うことによりダイバーシティ&インクルージョンを加速させています。

グループ連携した取り組み

国内では、出産、育児、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性・生産性を向上させ、仕事と家庭の両立が図れる環境を作るための制度である「ファミリーマイルサポート制度」や「勤務間インターバル制度」を導入しました。また、グループ横断でダイバーシティ推進セミナーを定期的に実施し、2019年度～2021年度にわたり6回実施し、計2,070名が参加しています。また本人の意識変革だけでなく、上司への意識変革が必須であると考え、グループ各社「イクボス宣言」を行い、その後もこれらの活動により、女性管理職比率や育児休職取得者数も増加しています。(年度ごとのデータはP.75財務・非財務ハイライトをご参照ください)

TOPICS

大塚製薬の米国の子会社、大塚アメリカファーマシューティカルInc. などが、ヘルスケアビジネスウーマンアソシエーション(HBA)*からACE賞を受賞

米国の大塚製薬では、2019年にネットワーク・オブ・オーツカ・ウーマン(NOW)を創設し、多様性、公平性、インクルージョンに関する活動に取り組んでいます。現在、500人以上の女性社員が参画し、女性のパフォーマンスの発揮、育成のための最善の方法を考える機会などを設けることで、昇進率などの女性活躍度も上昇しています。このような取り組みが評価され、2021年ヘルスケアビジネスウーマンアソシエーション(HBA)よりAdvancement, Commitment, Engagement (ACE)賞を受賞しました。



* ジェンダー・ダイバーシティと女性のリーダーシップの機会を組織のDNAとして確保することをコミットする企業を表彰するものです。

健康経営

考え方

大塚グループは、共通の企業理念の実現には、社員一人ひとりが健康で生き生きと働けることが不可欠であると考えています。また、社員の健康の維持向上に向けて、「健康宣言」を制定しました。

推進体制

健康経営統括責任者である大塚ホールディングスの取締役副社長のもと、大塚製薬健康保険組合、各グループ会社の健康経営推進者や産業医・産業保健師といった専門職スタッフとが連携し、組織横断で従業員やその家族の健康維持・増進に向けた取り組みを進めています。また、取り組みを推進することで、経済産業省「健康経営優良法人2022」に大塚グループ15社が選定されました。

事業活動を通じた社員への健康啓発活動

大塚グループの社員がグループ各社の活動をより深く理解すると同時に、社員と家族が「健康」とは何かをあらためて考える機会となるよう、さまざまなテーマで健康セミナーを実施しています。2021年は「女性の健康を考える」「がん」をテーマにオンラインで実施し、1,300人が参加しました。その他にも頭痛とプレゼンティイズムやアルコールについてのセミナーなども実施しています。また、大塚製薬工場では社員が制作し社員に配信する健康サポート番組を開始しました。

TOPICS

心と体の健康に寄り添う バーチャルランを開催

ワールドメンタルヘルスデーに合わせて、2021年10月1日から11月14日、シンガポールのメンタルヘルス啓発NPO「シルバリーボン」と連携したチャリティイベント「POCARI SWEAT RUN」を実施しました。このランイベントはスマホアプリを用いたバーチャルレースで、参加者は思い思いの場所を走り、走行距離に応じた金額をNPOに寄付する仕組みです。大会には、日本やインドネシアの大塚グループ社員も参加、約4,000名が走りました。また、レースに先立ち、精神科医やアスリートによるメンタルヘルスに関するオンラインセミナーを実施しました。「メンタルウェルビーイング、運動、水分補給」など、医療関連とNC関連の二つの事業を生かした、生活者の心と体の健康に寄り添う取り組みとなりました。





品質

品質に関する取り組みはこちら

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



考え方

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



「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」

今も「おやじ」として社員に親しまれている創業者の大塚武三郎の言葉です。1946年、注射薬の製造販売を開始するにあたり、販売に従事する人々の必ず実行すべき事柄であると書に示しました。

この書は大塚グループの工場などに掲示され、今日に至るまで、「お客さま第一」「品質第一」の精神を伝えています。

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

領域	領域における品質のテーマ
研究・開発	法令やガイドラインに沿った倫理的配慮 各種関連法やガイドラインなどを遵守するとともに生命倫理や、環境保全および安全管理の観点からの科学的妥当性の検討に努めています。
調達	サプライヤー企業とともに取り組むサステナブル調達 「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」をサプライヤー企業と共有しています。新規サプライヤー企業に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、サプライヤーの皆さまとともに法令遵守や環境、人権尊重などに配慮したサステナブル調達を推進しています。
生産・品質／安全性管理	高品質な製品の安定供給のためのグループ連携 法令や行政、業界基準に準拠するとともに品質や食品安全マネジメントの国際認証の取得を進めています。また、各国法規を遵守し、GxP*に基づく品質管理、品質保証、製造販売後の安全性管理を行い、副作用の安全性情報をグローバルで収集する安全性監視体制を構築しています。 * GxP(Good x Practice) : 安全性や信頼性を確保することを目的に政府などの公的機関で制定する基準(省令や指針、ガイドライン)を表す言葉の略称
物流	安定供給を最大の使命とした物流基盤の構築 医薬品や食品・飲料の厳密な品質維持・管理を行うとともに、医薬品は有事の際に、規制区域内へ乗り入れが許可される規制除外車両を登録するなど、運送に対してのBCP体制も整えています。
販売・販促	適切なプロモーションと情報アクセスへの充実 IFPMA(国際製薬団体連合会)コードや日本製薬工業協会の「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させた「コード・オブ・プラクティス」を各社で策定し遵守しているほか、「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」など業界のルールに準拠し、常に高い倫理観を持った責任ある販売・販促活動を行っています。また、販売促進や宣伝広告資材には複数部署からなる専門組織を設置し審査を行っています。
顧客対応	相談者への真摯な対応と企業活動への反映 医薬品、医薬部外品、食品など、それぞれの製品特性ごとの専門窓口を設置し、専門の教育を受けた担当者が対応しています。製品やサービスに関するご意見やご提案は、積極的に社内へ提言し、製品の開発や改善・改良に活かしています。



品質

調達

サプライヤーの皆さまとともに取り組むサステナブル調達

考え方

大塚グループは、2016年に国連グローバル・コンパクト(UNGC)へ署名し、UNGCの4分野である「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」を普遍的な価値として支持しています。これらの価値への継続的な支持と大塚グループの企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”に基づきサステナブル調達の取り組みを推進し、企業価値の向上とともに社会への貢献を図るため、グループ横断の「大塚グループ 調達方針」のもと活動を行っています。

推進体制

2020年には大塚ホールディングス取締役のもと、大塚ホールディングスおよびグループ8社*1のメンバーから構成される「大塚サステナブル調達タスクフォース(TF)」を結成しました。TFメンバーが隔月で会議を開催し、課題の共有や情報交換とともに、各社の進捗の報告などを行っています。2020年9月にはサプライヤーの皆さまに遵守いただきたい具体的な内容を「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」として制定しました。

2022年からは、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野に加え、自然災害や地政学リスクへの対応として「安定供給」もテーマに含めた取り組みをグループで開始しました。

*1 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品、大塚包装、大塚テクノ、イーエヌ大塚製薬



サステナブル調達に関するグループ会議の風景
大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品の取締役、執行役員と調達担当者が参画

サステナブル調達推進に向けた取り組み

サステナブル調達の浸透とトレーニング

大塚グループでは人権や環境などに配慮したサステナブル調達に関する教育を実施し、グループ全体で「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の浸透を図っています。さらに、TFではサステナブル調達に関する課題などの習得を行うことによって、調達担当者のスキルアップにつなげています。

サステナブル調達説明会の実施

2023年までの目標160社のうち、2021年までに126社実施

大塚グループではサプライヤーの皆さまへのサステナブル調達説明会を実施しています。説明会では、「大塚グループ 調達方針」「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の説明を行い遵守をお願いするとともに、人権や環境についての最新の情報をともに学ぶ研修を実施し、大塚グループの取り組みの事例紹介も行っています。大塚グループのサステナブル調達の趣旨に賛同いただいたサプライヤー企業からは同意書を取得し、持続可能な調達に向けてのビジネスパートナーとして協働することを確認しています。

サステナブル調達SAQの実施

2023年までの目標200社のうち、2021年までに海外を含む137社に実施

同意書をご提出いただいたサプライヤー各社に対して、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの共通SAQ*2を用いたセルフ・アセスメントを実施するとともに、大塚グループの事業活動に基づいた「人権SAQ」と「環境SAQ」を実施し、SAQの調査結果をもとにサプライヤー企業へのインタビューを行っています。2021年度は新型コロナウイルスの感染予防対策を徹底し、リモート形式で7社に実施しました。サステナブル調達の取り組み状況を共有し、サプライヤー企業の好事例を学ぶ機会ともなり、また、明確な課題に対しては協働で推進することで、サプライヤーの皆さまとともにサステナブル調達を推進しています。

*2 SAQ(セルフ・アセスメント質問表)



品質

生産・品質／安全性管理

高品質な製品の安定供給のためのグループ連携

考え方

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

大塚グループの生産・品質／安全性管理体制は、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）などの認証の取得を進めるとともに、法規制の遵守を超えたQuality Cultureの醸成を推進しています。

推進体制：生産

大塚グループの生産部門では、高品質な製品の安定供給のため、原料調達から生産、流通、販売に至るサプライチェーンのすべての過程をトレースし、徹底した管理を行っています。

また、大塚グループのグローバル全体で技術の向上や情報の共有などを行うことを目的に、各社経営層のもと各国の工場の責任者や担当者が、情報共有やディスカッションを行うグループ横断の「グローバル生産会議」を毎年開催し、30年以上続けています。会議をきっかけに、会社間の垣根を越えた新たな技術交流の場が構築されるなど、多様な事業を持つ大塚グループの強みを活かした活動を行っています。

また、日々生産活動を続けていく中で、過去の事例からの学びと振り返りは重要なものと認識し、2017年から年に2回、それぞれ国内・海外のグループ会社生産部門を対象に「失敗事例勉強会」を開催し、各社の失敗事例も共有しています。



大塚製薬
生産本部 生産副本部長
張間 亮

グローバル生産会議での技術交流は30年以上継続

2021年度は、新型コロナウイルスの影響で中断していた「グローバル生産会議」を2年ぶりにオンライン開催し、「生産のあたらしいかたち」というテーマで、14カ国・地域から、経営層を含む138名が参加しました。海外新工場立上げの際のリモートによる支援や、膨大なデータ解析システムを製造に活用した事例などの発表や意見交換に加え、生産活動における貢献をたたえる2021 Production Awardsの授賞式がありました。

推進体制：品質／安全性管理

大塚グループの品質／安全性管理では、医薬品、食品、化学製品、健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やGVP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、グループ企業の医薬品の製造販売における三役*1はグループ横断の情報交換を行っています。製品の安全性情報を絶えず収集・評価する安全性監視(PV)についてはグループ横断でグローバルに実施できる体制を構築し、その結果を医療機関などに迅速に提供する活動を続けています。

大塚製薬と大塚製薬の海外グループ会社ではグローバル品質ポリシー*2を策定し、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。開発から販売品までのGCP、GVP、GMPコンプライアンスについては年に1回グローバルおよびOIAA*3として日本国内でマネジメントレビューを実施し、さらなる品質システムの改善に取り組んでいます。

*1 総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者

*2 医療関連で策定(2017年)、NC関連で策定(2021年)

*3 Otsuka International Asia Arab Division

2019年から医薬品事業関連部門とNC事業関連部門共催の「グローバルプロダクトクオリティ会議」を毎年開催しています。第3回目の開催はリモートで行われ、経営陣および日本を含む12カ国・地域の品質部門責任者約120名が参加し、社会環境の変化と品質向上への取り組みの事例などを情報共有しました。「品質経営」の取り組みを表彰する「品質功労賞」を設け、品質管理人材の育成と意識向上に努めています。

(参考) GQP : Good Quality Practice GVP : Good Vigilance Practice GCP : Good Clinical Practice
GMP : Good Manufacturing Practice PV : Pharmacovigilance



大塚製薬 品質本部
品質保証室 室長
小長井 健

「NC Global Quality Policy」への想い

大塚製薬の品質本部 品質保証室では、2018年にNC関連事業を行うグループ14社からなるグローバル品質チームを設立しました。大塚製薬の品質への姿勢はグループ創業者の言葉「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。

この精神を私たちの言葉で表現するために、グローバルの仲間とともに自分たちの想いである、「品質を通じてお客さまに感動や喜びを与えたい」という願いを込めて“Customer delight through Quality”をキーメッセージとして「NC Global Quality Policy」を定めました。



品質

顧客対応

相談者への真摯な対応と企業活動への反映

考え方

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

推進体制

大塚グループ各社において、患者さん、医療関係者、生活者からの相談を受け付ける、専門の窓口を設置し、適切な研修を受けた担当者が、適切な情報をお伝えしています。受付状況は各社の関連部署や経営層に報告され、製品へのご意見やご提案は、製品の改善・改良に活かしています。

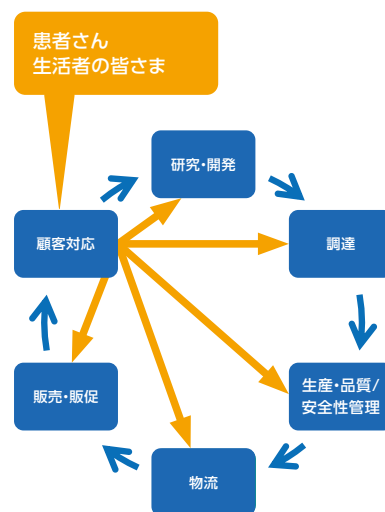
大塚グループお客様対応担当者連絡会開催

2008年からグループ連携の「大塚グループお客様対応担当者連絡会」を大塚ホールディングスの取締役のもと毎年開催しています。医療関連事業、NC関連事業、消費者関連事業、日用品雑貨、通信販売窓口の代表者および関係部署が参加し、各社の対応状況や、消費者志向への取り組みのトピックスを共有し、消費者志向経営の企業風土を醸成し、活動を推進しています。第27回目の開催となる2022年は新型コロナウイルス感染症が継続する中の社会の変化を踏まえた消費者の動向の変化や、お客さまの声をもとにした製品改良のベストプラクティスを共有しました。



ステークホルダーの声を聴き企業活動へ反映する

大塚グループ各社の顧客窓口へ届いた患者さん、医療関係者、生活者の声は関係部署に適切に共有されるほか、バリューチェーンの活動を通じて得られたさまざまな声は経営層や関連部署で共有し、適切な形で企業活動に反映しています。



バリューチェーン	ステークホルダーとのコミュニケーション活動例
調達	大塚グループ横断のサステナブル調達タスクフォースでは、サプライヤー企業とのコミュニケーションを通じた協働に取り組み、サステナブル調達を推進しています。
生産	大塚製薬徳島板野工場、能力開発研究所、大塚食品徳島工場では、2021年はリモートでの工場見学を実施し、地域住民との交流を行いました。
品質	大塚製薬ではお客様相談室に届いた声とあわせて、SNS上の消費者の声を収集分析し、製品の改良に活かしています。
物流	大塚グループの物流を担う大塚倉庫では、運送のパートナー企業に対して適宜、方針や取り組みを共有する会議を開催するほか、デジタル化の推進や業務改善を目的とした双方向の人材交流を行っています。
販売・販促	オンラインを利用したタイムリーな情報提供活動によって、感染対策を徹底しながら医薬品や栄養製品に関する情報を届けました。



大塚製薬
お客様相談室 室長
藤下 利文

お客さまの声を活かすためのグループ横断の取り組み

大塚製薬では、品質本部品質保証室とお客様相談室との共催で、年に1回「お客様の声を聴く会」を開催しています。2021年12月には、お客様相談室の拠点のある徳島、大阪、東京、生産工場を繋ぎ、販売部門、生産部門、品質部門、調達部門、本社関連部門、大塚ホールディングスから115名がオンライン参加し、お客さまから寄せられた製品に関する声や、お客さまの声を活かした製品改良の事例を共有しました。



四国大学短期大学部
ビジネス・コミュニケーション科
加渡 いづみ教授

大塚の消費者志向経営の深化に期待

「環境」「働く人の権利や幸せ」そして「地域」をキーワードとするエシカル消費の理念を根底として、消費者との共創により持続可能な地域社会の構築を目指される大塚グループの皆さまの活動に心からの敬意を表します。「これまで」の延長上に「これから」を描くことができない時代の中で、利他の精神を核とした消費者志向経営と、すべてのステークホルダーとの多様で深化したエシカル・コミュニケーションが、大塚グループから広く海外へと広がっていくことを信じてやみません。



環境

環境に関する取り組みはこちら

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

2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に向けて

大塚グループでは事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという

2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げました。

中期目標の達成に邁進すると同時に、

2050年目標に向けた取り組みを推進していきます。



マテリアリティ	社会課題	目標	活動
カーボンニュートラル *1	地球温暖化	2028年目標：CO₂排出量2017年比50%削減	バリューチェーン全体のCO₂排出量削減
サーキュラーエコノミー *2	環境負荷の増大	2028年目標：廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 2030年目標：PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%	- 資源効率向上による環境負荷軽減 - 社会・地球ともに持続可能な状態を目指した事業活動の推進
ウォーターニュートラル *3	水リスクによる淡水の利用可能量減少	2028年目標：工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 2028年目標：水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案	- 水リスクの把握 - 水資源の管理と有効活用

*1 持続可能なエネルギー利用 *2 持続可能な原材料利用 *3 持続可能な水資源利用

環境

考え方

大塚グループでは、トータルヘルスケア企業として健やかな未来を見据え、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げました。

本ビジョンのもと、環境への取り組みにおけるマテリアリティを「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ウォーターニュートラル」と特定しています。脱炭素社会の実現に向けた取り組みがグローバルに加速する中、さらなる積極的な取り組みを推進するため、新たな中長期目標を設定しました。今後も、社員への環境教育実施による環境課題の理解・認識の深化を図るとともに、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮し、グループ一体となって取り組んでいきます。

カーボンニュートラル

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います。グローバルに事業を展開していくうえで、気候変動の課題は重大なリスクであると同時に新たな事業の機会をもたらすものと認識しています。大塚グループは、脱炭素社会の実現に向け、パリ協定で定められた国際的な目標・指標に基づき事業バリューチェーン全体で温室効果ガスの排出量を削減し、持続可能な社会の実現を目指していきます。

TCFD提言への対応

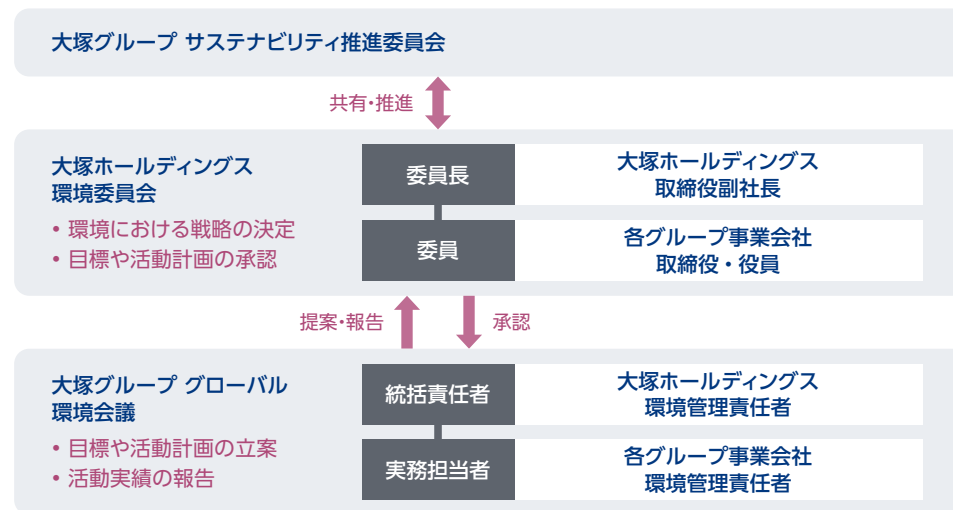
大塚ホールディングスは2021年10月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)」の提言への賛同を表明し、TCFDが開示を推奨する気候変動に関するリスクと機会に係る「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「目標と指標」に沿った情報開示を進めています。



ガバナンス

気候変動に関わる重要課題は、大塚ホールディングス取締役副社長と、グループ各社の取締役、または役員で構成される「大塚ホールディングス 環境委員会」において審議・決定しています。また、グループ全体的方向性に係る審議内容は取締役会の承認決議を経て、大塚グループの対応方針として各社に共有され、実行スキームとして展開されます。2021年、大塚グループは事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという環境ビジョン「ネットゼロ」を取締役会で承認しました。

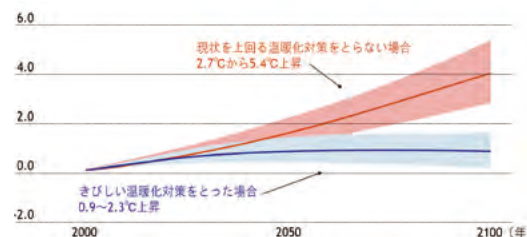
大塚グループ環境マネジメント体制



戦略

大塚グループでは、気候変動関連の2℃未満シナリオおよび4℃シナリオにおける事業リスクと機会をIEA World Energy Outlook 2020などを参照し、当社戦略のレジリエンスを評価することを目的としてシナリオ分析を実施しています。

世界平均地上気温変化*



4℃シナリオ

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

2℃未満シナリオ

持続可能な発展のもと、2℃未満に気温上昇を抑えるための気候政策を積極的に導入された社会シナリオ
CO₂排出規制の導入、再生可能エネルギー市場の拡大など、脱炭素社会に向けた政策の強化

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

[主な参照シナリオ]

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

環境

シナリオ分析(気候関連リスク機会に伴う財務影響および対応)

区分		内容	事業/財務影響		当社の対応/ レジリエンス
			2℃未満	4℃	
移行 リスク	政策・規制	・カーボンプライシングをはじめとした規制強化によるコスト増	大	大	・インターナルカーボンプライシングの導入
	市場	・再エネ価格の高騰	大	大	・CO ₂ フリー電力の導入
		・エネルギー価格の高騰	大	大	・メガソーラーを含む太陽光発電設備の導入
	評判	・気候変動対応・水リスク対応不備に伴うレピュテーションリスク・投資関連リスク	大	中	・省エネ、燃料転換によるエネルギー消費効率改善 ・国内外の環境設備投資
物理 リスク	急性	・異常気象の激甚化に伴う生産施設などの被災リスクおよびそれらに備えるためのコスト増 ・サプライチェーンの寸断、安定調達などの原材料調達リスク	中	大	・主要製品の分散生産 ・調達方針、ガイドラインの策定・開示・サプライヤーとの共有 ・サプライチェーンとのコミュニケーション強化(サプライチェーンアンケート実施先の拡大や内容の改善・充実、ディスカッションの実施)
	慢性	・気温上昇に伴うエネルギーコスト増	大	大	・計画的な設備更新
		・気候変化に伴う農作物・天然物創薬への影響	中	中	・農作物・天然物創薬影響の情報収集リスク・評価、対応の検討
機会	資源効率	・エネルギー高効率機器導入による運転コスト削減	大	中	・新技術(蒸気不要な膜処理技術など)の情報収集やタイムリーな導入の検討
	エネルギー源	・再エネの積極的導入に伴うエネルギー調達リスク低減	大	小	・インターナルカーボンプライシングの導入 ・次世代EN(水素、アンモニアなど)の情報収集やタイムリーな導入の検討
	製品およびサービス	・気候変動緩和・適応製品のニーズの増加に伴う収益増加(例:熱中症、感染症対応製品)	大	大	・化石燃料依存の軽減を目指す「プラスチェックステートメント」の制定(2020年) ・PETボトル飲料容器へのリサイクルPET樹脂や植物由来のバイオPET樹脂の導入検討 ・例:熱中症予防関連製品の拡販、ライフサイクルを通じた環境負荷の低い製品の拡販
	市場	・気候変動対応製品による新ジャンルへの市場拡大による収益増	中	中	・適応・緩和製品の開発(例:プラントベースの製品)
	レジリエンス	・BCP(防災対策・サプライチェーン対策)の強化	中	大	・インターナルカーボンプライシング運用による省エネ、再エネの推進強化 ・生産拠点のBCP対策(耐震対策/浸水対策)

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

リスク管理

大塚グループは、気候変動に関する重要な財務影響、戦略影響を及ぼす可能性のあるリスクの把握・評価を実施しています。リスク評価の中で重要と判断された項目は、大塚ホールディングス 環境委員会の環境責任者より審議事項として取締役会に取り上げられ、承認された内容は、大塚グループの対応方針として各社に共有され、グループ全体で気候関連リスク低減へのマネジメントを図っています。

目標と指標

大塚グループでは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げ、目標を2028年までにCO₂排出量50%削減(2017年比)に上方修正*するとともに、RE100への参画や、脱炭素に向けた活動を推進しています。今後はさらにカーボンニュートラル達成に向け、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮し、積極的に取り組んでいきます。

* 旧目標:2030年CO₂排出量30%削減(2017年比)



カーボン
ニュートラル



サーキュラー
エコノミー



ウォーター
ニュートラル

目 標	・2028年目標:CO ₂ 排出量を2017年比50%削減	
	再エネ導入によるCO ₂ 削減量	CO ₂ 排出量
実績 2021年度	143,000t-CO ₂	683,000t-CO ₂
目 標	・2028年目標:廃棄物の単純焼却と埋立を2019年比50%削減 ・2030年目標:PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%	
	廃棄物排出量	単純焼却・埋立量
実績 2021年度	90,100トン	16,400トン
目 標	・2028年目標:工場の水管理プログラムをグローバル全拠点へ展開 ・2028年目標:水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用戦略立案	
	水の使用量	水の売上原単位
実績 2021年度	17,680千m ³	11.80m ³ /百万円

(大塚グループ連結対象全生産拠点における実績より)

環境

RE100イニシアチブへの賛同

大塚グループは、2022年4月に事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しました。脱炭素社会への移行に向けて事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」に基づき、CO₂排出量削減に積極的に取り組んでいきます。



再生可能エネルギー導入の拡大とエネルギー利用効率の最大化に向けた取り組み

大塚グループは2028年にCO₂排出量を2017年比50%削減することを目標にこれまでもCO₂フリー電力や太陽光発電設備の導入による再生可能エネルギーの活用、コージェネレーションシステム*1によるエネルギー利用効率の最大化に取り組んできました。

2021年はグループ5社*2における国内全23工場にCO₂フリー電力の導入を完了し、これにより年間約109,800トン*3のCO₂排出量を削減しました。また、大塚グループの生産設備が集まる徳島県では、大塚化学 徳島工場のコージェネレーション設備の更新工事を開始、隣接する大塚グループ各社の工場へ電力と蒸気を供給することで、エネルギーの効率利用の向上を推進しています。本設備は2024年の稼働を予定しており、年間約8,000トンのCO₂排出量を削減する見込みです。さらに大塚製薬工場の鳴門工場に新たにコージェネレーションシステムの導入とボイラーの燃料転換を実施し、年間約4,800トンのCO₂削減を見込んでいます。

*1 天然ガス、LPガスなどを燃料として、エンジン、タービン、燃料電池などの方式により発電し、その際に生じる排熱も同時に回収することで、熱と電気を無駄なく利用するシステム

*2 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品

*3 2017年比

インドネシア グループ4社*によるCO₂フリー電力の導入

海外での事業活動において、医療、NC関連および化学事業を行うインドネシアは、日本に次いでCO₂排出量が多い地域です。大塚グループでは、地熱発電由来のCO₂フリー電力を導入することにより、インドネシア国内では、年間約60%のCO₂排出量が削減される見込みです。

今後も国内外における再生可能エネルギーの導入拡大や、エネルギー利用の最大化の推進を図り、グループ会社間の協働による相乗効果を発揮することで、脱炭素社会の実現、ひいては持続可能な社会の実現への貢献を目指していきます。

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



PTアメルタインダ大塚 スカブミ工場

新しい統合エネルギーサービス体制の構築

大塚グループでは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにする2050年環境ビジョン「ネットゼロ」の取り組みの一環で、大塚グループ新電力(小売電気事業者)としての新しい統合エネルギーサービス体制を構築しました。これにより発電事業者などから再生可能エネルギー電力の調達や、自社グループ内で発電した電力を効率的に大塚グループ事業所内に供給を行います。

環境

サーキュラーエコノミー

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、2028年までに廃棄物の単純焼却と埋立を50%削減(2019年比)、また「大塚グループ プラスチックステートメント」における2030年目標においては、リサイクルPETおよび植物由来PETの使用割合を100%とする目標の改訂*を行いました。大塚グループは、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の構築を推進していきます。

* 旧目標：2030年リサイクル原料および植物由来原料の使用割合をグローバルで50%

サステナブルな社会の実現に向けた容器包装

大塚グループは、「大塚グループ プラスチックステートメント」のもとプラスチック容器包装に関して、環境負荷低減に向けた取り組みを迅速に進めることにより、プラスチック資源をはじめとする持続可能な資源循環サイクルへの貢献に努めています。



リサイクルPET樹脂を利用したPETボトルの販売開始

2021年4月、リサイクルPET樹脂を50%利用した「クリスタルガイザー」、2022年3月には、リサイクルPET樹脂を30%利用した「ポカリスエット」の販売を開始しました。今後さらなる技術開発を進めながら、順次他品目への導入を拡大していきます。



「クリスタルガイザー」

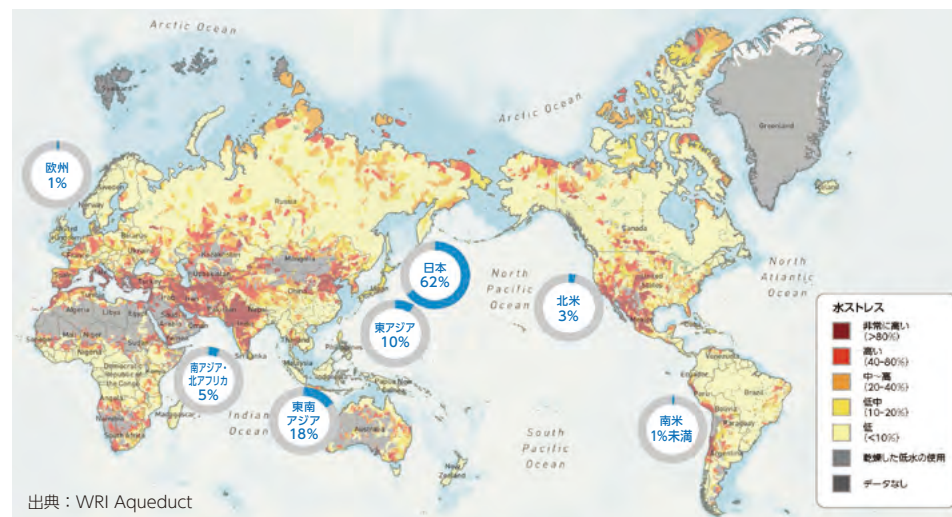
「ポカリスエット」

ウォーターニュートラル

水資源においては、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、あらゆるステークホルダーと協働し、取水から排水に至る水の保全に継続的に取り組む(水を育み、大切に使い、水をキレイに還す)ことで、持続的な水利用を目指しています。そのため、水における目標は2028年までに水ストレス地域の事業拠点に対し、水利用の戦略立案を実施することと、工場の水管理プログラムをグローバル全拠点で展開するとして改訂しました。

大塚グループでは、世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」と、より詳細な水関連データの活用とグループ各社との協働により、連結対象全生産拠点における水リスク評価を行い、国や地域に即した水源管理や水目標設定のモデルケース作りを実施しています。今後はこの結果を検証・評価するとともに、グローバルでの展開を進めていきます。

Aquaduct水ストレスマップと大塚グループのエリア別水使用量割合



社外取締役メッセージ

メッセージの全文をウェブサイトにて掲載しています。

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



創業家の精神や 大塚らしさを保持しながら コーポレートガバナンスを 進化させていく

松谷 有希雄

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

就任から現在にかけて

大塚グループは、創業家のカリスマ性による経営によって発展してきました。そこから上場を経て、いわゆるオーナー企業としての経営形態から、株主が経営者を選ぶ上場企業としての形態に移行していきました。コーポレートガバナンスをはじめ、企業形態の移行は時に混乱を生じる場合もありますが、当社の場合は比較的順調に進んでいると感じます。一つは樋口社長が大塚生え抜きの経営者であり、創業家の精神とグローバル型経営双方に通じていることが大きいでしょう。今後真のグローバル企業として経営の規模を拡大し、さらなる発展を目指すにあたっては、創業家の精神や大塚らしさを保持しながら、経営の形態やコーポレートガバナンスをどう進化させていくかが課題になります。

グローバルガバナンスにおいて最も重要な課題の一つがリスクマネジメントです。グローバルと一言に言っても、国ごとに個別の課題があるため、非常に複雑です。この点について、もちろんまだ対処すべき課題は多くありますが、組織として対応していく体制の整備は着実に進捗していると感じています。

グローバルガバナンスに関する進捗と課題

グローバルガバナンスの構造としては、株主、顧客、取引先など多様なステークホルダーがいる中、全体を見渡しどのような形態が最もふさわしいかという議論は慎重にしなければなりません。大塚グループには、創業から受け継がれる独自の良い文化がありますから、その良さを残しながら、どのように真のグローバル企業になっていくかという点が問われます。

多様性による進化

生物学的な進化は、集団の中に多様な個があり、その中で環境に適応できたものが生き延びる、これを繰り返していきます。環境が次々に変化していく中で、何が先々の環境変化に順応できるかは、必ずしも予測可能なものではありません。そういう点で、多様性に富む大塚のビジネスは、時代時代の環境変化に対応した進化を実現できる構造であると思っています。

一方で、多様性に富むということは必然と無駄も生じかねません。そのためのグローバルガバナンスになりますが、何をコーポレートとして管理するか、何を現地の独自の活動に任せるか、という線引きは難しいところです。各国でそれぞれ市場も異なり、各事業のステージも異なります。事業を行う目的もそれぞれ違う。あまり緻密に管理しすぎても、別の意味での無駄が生じてしまうでしょう。また、事業が成功するか否か、投資をするか、打ち切るか、などの判断を、どのタイミングで、どういう基準で、誰が判断するのか、ということも明確にしなければなりませんが、こちらもあまり緻密にやりすぎると管理にばかりコストがかかってしまいます。何を残す、何を捨てるという選別は大変難しいですが、取捨選択は組織的に、エビデンスやデータをもって判断する基盤を整備していく必要があります。

社外取締役メッセージ

グループ全体として どのように最大価値を 生み出するか、 持続的成長を生み出するか

関口 康

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

グループガバナンスの強化に向けた進捗

大塚ホールディングスの今後のグループ経営においては、各事業会社の個々の事業を順調に進めていくことに加え、グループ全体として、どのように最大価値を生み出するか、持続的成長を生み出するか、ということに焦点を当てていくことが大切になると思います。

2022年3月より高木常務取締役がCSOに就任され、大塚ホールディングスのコーポレートストラテジーに対する機能を強化していくことになりました。これは大塚のグループガバナンス強化に向けた大きな一歩だと思っています。さらにこれから、グループ全体のシナジーや10年後のビジョンはどうあるべきかを念頭に置いて、大塚ホールディングスの目指す姿と、各事業会社の目指す姿が同じ方向を向いているか、大塚グループ

の中で各事業会社の果たすべき役割が明確になっているか、議論を深めていく必要があると考えます。

財務面では、第3次中期経営計画において資本コストを意識した経営の実践を掲げ、牧野取締役CFOを中心に取り組みが進められています。また、さまざまなシェアードサービスの導入や拡充も進んでおり、これらはグループガバナンス強化において非常に重要な要素であると認識しています。いずれも事業規模や形態、業種、事業のステージもまったく異なる多くの子会社に浸透させていくことは大変な企業努力が必要ですが、着実に進捗していると思います。

グローバル人事戦略の重要性

これらのシェアードサービスの導入や運用を含め、グループ

ガバナンスに重要な役割を担うのがグローバル人事の機能です。現在、グループの人事制度・戦略は各事業会社が主体となって個々に策定・運用されていますが、人事制度や給与体系が複数存在する中で、グローバルな視点から、各事業会社の枠を超えたシェアードサービスや、グループ全体の価値向上に向けた人材活用・人材育成を実現するには難しい面があります。それぞれのグループ会社が、どういう役割、責任を果たすべきなのかというのを明確にしたうえで、グループとしての貢献度に連動したグローバルの人事制度や人事戦略を組織的に整備していくこと、また、業態が異なる会社が集まる中での報酬制度の在り方についても検討していくことが、グループガバナンスの強化を支えることになると思います。

グループに対する貢献や役割についての責任

新規性の高いイノベティブな医薬品を継続的に創出し開発していくことが非常に難しい時代です。だからこそ、各事業や事業会社が自らグループの中でどのように貢献していくか、どのような役割を担っていくべきか、しっかりと認識し責任ある取り組みを行うことが大切です。NC関連事業においては、さらなるイノベーションを起こせる高いポテンシャルがあると思います。どこにも真似のできないユニークなポジションにあるからです。予防から予後までを一気通貫で見ている会社は世界でそうありません。

また、投資判断や戦略の策定などについても、もっとグループ横断的なコミュニケーションと戦略的検討があるとよいと思います。多くの経験・ノウハウを有する事業会社、特定領域で強みのある事業会社がグループ内に存在する場合は、そちらで投資をしたほうが価値を最大化できるかもしれません。資本コストを意識した経営の実践においても重要な視点だと考えます。

社外取締役メッセージ



さらなるグローバル化や 発展を見据えた 「十分に耐えられる 仕組み作り」を

青木 芳久

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

グローバルガバナンスの課題

これまでの大塚グループの経営は、グループ内で事業会社同士が競争しながら経営を行うことで成長を実現するという考えのもと、それを実行し、その結果大塚グループは「独自のトータルヘルスケア企業」として成長してきたわけではありませんが、世の中が複雑になり、グループ会社の数も200社を超えようとしている状況下、どのような方向を目指すのか、またそれをどのように管理していくかの「仕組み」を見直す時期にきていると思います。大塚ホールディングスとして上場している以上、経営の効率性と収益性をより高め、ステークホルダーへの貢献をしていく必要がありますので、創業の精神を活かしつつ、グループ全体の方向性や仕組みを再構築する必要が

あり、この2022年3月より高木常務取締役がCSOに就任されたのも、その意思の表れとっております。

仕組みの再構築にあたっては、各々のグループ会社に対し、任せる範囲と責任を明確にしていくことが重要になってきていると思います。グループの目指す方向と収益力に歪みが生じないよう、グループ会社の自主性を尊重しつつ、各社の経営や実行力をより強化していく一方、ホールディングスとしてコントロールする部分と任せる部分のメリハリをよりつけていくことが大切になってきていると感じております。大塚グループの場合、今でも管理の仕組みはできていますが、これからさらにグローバル化を進め、グループ会社数が増加しさらなる発展をしていっても「十分に耐えられる仕組み作り」がこれから必要と私は思っています。また、現在も積極的に人材育成には

力を注いでいますが、さらなるグループの拡大に備え、大塚ホールディングスの中に、グループ会社を含めた人材育成、ローテーションやアロケーションを行う機能をより強化し、グループ会社の経営人材の育成と拡充を行うことが必要になってきていると思います。

ニュートラシューティカル関連事業・ 消費者関連事業のさらなる飛躍に向けて

NC関連事業ならびに消費者関連事業は、医療関連事業に比べればまだまだ規模としては途上の経営基盤ではありますが、独自の展開により着実に経営基盤を拡充してきております。現在消費者関連の市場は、環境問題や感染症の課題などもあいまって、さまざまな仕組みや価値観が大きく変わりつつあります。これは機会として捉え、大塚グループの独自の「目」をもって思い切った投資が実現すると、事業規模の拡大が大きく前進できるのではと思っております。

創業の精神

会社の創業の精神を引き継ぎ、信念を持って経営していくことは簡単なことではありません。しかし大塚グループにはその創業の精神が、企業の理念として現在も受け継がれています。これからもこの理念を活かしながら、人や社会のためになることをもっともっとやっていける会社だと思っています。

社外取締役メッセージ

大塚グループという 組織体としての価値を さらに高める経営方針や 事業戦略の在り方

三田 万世

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役



大塚グループという組織体としての価値

大塚グループは大きな組織に成長し、グループ内に歴史的な背景も多様で、多くの事業会社がある中、どのようにグループの本領を発揮するか、また、グループの根本的な価値を最大化するかを意識し、取締役会、コーポレートガバナンス委員会で議論が行われています。グループとして非常に強い事業経営基盤があり、それをフルに活用し、また、さらなるシナジーが発揮できれば、その価値はより高まるはずです。創業以来、各々の事業会社がそれぞれの独創性をもとに切磋琢磨する体制によって、これまで数々のイノベーションが生み出されてきましたが、デジタル化や情報のボーダレス化を含む外部環境の変化はこれまでにないスケールとスピードで進んでい

ます。このような環境下、組織のグローバル化、イノベーションやシナジーの実現などによる企業価値の向上がこれまで以上に求められており、取締役会などの場では、大塚グループという組織体としての価値をさらに高める経営方針や事業戦略の在り方を常に検討しています。

独創的なイノベーションと効率性

大塚は、グループという存在があり、外部とのコラボレーションとはまた違った関係性をグループの中で創造することができます。米国の抗がん剤販売に係る大鵬薬品と大塚製薬、また大塚メディカルデバイスと大塚製薬とのコラボレーションなど先導的な事例も出てきています。このようなグルー

プ内コラボレーションの事例がより見える形で成功することにより、他のグループ事業会社やプロジェクトも成功するコラボレーションについて強い意識を持つようになってくるのではないのでしょうか。

投資の面では、グループという組織体があることで単体よりも規模を高めることが可能になります。研究開発、IT、販路拡大などがその例です。グループだからこそ、チャンスのある領域にはリスクをとれる投資が実現できる可能性があると思います。また、外部とのコラボレーションについても、大塚グループの総合力を評価してもらうことで、事業会社単体での評価とは大きく違う結果を生み出すことも可能になるでしょう。

一方で取捨選択も必要です。時代とともに社会の需要も変化していきます。新たなチャレンジをすることで色々な循環が生まれてくる、そのような仕組み作りが重要だと考えます。多様な事業がある中で、KPIは事業によって違って当然です。重要なのは、KPIを設けることで、その事業の経営にオーナーシップと経営責任の意識が組み込まれることです。資本コストやROICのコンセプトについても、グループの事業会社すみずみに浸透させることは簡単ではないと思います。これらの指標を数値化することで、事業を執行する側にもガバナンスする側にも、事業内容や投資の優先順位の意思決定の透明性が向上するという大きなメリットがあります。

上場することで、株主という新しいステークホルダーが生まれました。株主の方々が大塚ホールディングスの株式を購入するということは、グループの持続的成長に期待をしているということです。「この会社は成長したいのだ」という意識が各ステークホルダーに伝わると信頼関係の向上につながるはずです。

社外取締役メッセージ



大塚が正しい方向性を 常に目指し、 さらに高みを目指していく ガバナンス

北地 達明

大塚ホールディングス株式会社
社外取締役

企業理念の指すガバナンスの在り方

大塚グループの企業理念、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”にガバナンスの姿勢が第一に表れていると思います。for better health worldwideという言葉には、ガバナンスをプラスから始める、つまり何がいけない、ここを直さねばならないということは当然クリアしたうえで、よりよいガバナンスを目指すという姿勢。さらに、creating new productsという言葉に、さらなる高みをめざしてチャレンジしていくという意味が込められていると認識しており、自身の社外取締役の役割は、大塚が正しい方向性を常に目指し、さらに高みを目指していくガバナンスにあると考えています。

大塚だからできること、大塚にしかできないこと

「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」「ユニーク」、大塚が発信するこれらの表現は、特殊性や排他性を意味するのではなく、他の会社ではチャレンジしにくいものを強いリーダーシップをもってチャレンジしていく会社である、という意味が込められていると受け取っています。

研究開発には長期視点とプロセス管理と仲間の支持が必要だと理解しています。必ずしも投資額が大きいものが成功するのではなく、小さなスタートから大きな結果や面白い結果が生まれることもあります。先の見えにくい種でも、研究開発チームをリーダーの強いコミットメントで支えることや、ネットワークを作り情報交換をしつつ、目指す方向を徐々に修正しながらも先に進むことが重要であり、大塚はこれらが実践できる会社だと思っています。

また、社会をよりよい水準に維持していくにはどうしたらいいかということは、患者さんや生活者、コミュニティに対し、正面から向き合う姿勢がなければできません。医薬品において「エビリファイ メンテナ」はその代表例で、統合失調症の患者さんの社会生活や日常生活における課題や利便性を考えて開発された薬剤です。飲料の「ポカリスエット」についても、発売当初は一本一本手で売ってその有用性に対する認知を高め、普及させていった経緯がありますが、それから40年経った現在も、今度は建設現場など、暑熱環境下の過酷な現場で働く人々を支える「ポカリスエットアイススラリー」を開発し、さまざまな現場で普及活動を行っています。これは効率性だけを考えた製品開発やマーケティングの価値観では、生まれないものだと思っています。

財務効率の向上は重要なミッション

現在、大塚グループは関連会社も含め200社より構成されており、それぞれ独立した会社が独立した経営を行っています。また、一つの会社の中でさまざまなビジネスを展開している事業会社もあります。人材育成などの長期の視点でビジネスを行うことに適したやり方ではありますが、一方で、財務会計と管理会計を異なる視点で管理していく方法やツールを今後より強化していく必要があると感じます。これだけマクロ経済が動く環境下では、財務管理や資金効率について、グループ全社で最も有利となるポジションを見つけていかなければなりません。そのためには資金の集約や、為替リスク管理など、財務効率向上のための手法を今後はより組み入れていく必要があるでしょう。財務効率の向上は、株主・投資家の期待に応えるためにもとても重要なミッションです。ハードルの高い課題になりますが、必ずチャレンジしていく必要があると考えています。

CSOメッセージ



今後も多くの方々に
貢献できる企業であるために、
より強固なグループガバナンス、
グループ経営を実践してまいります。

高木 修一

大塚ホールディングス株式会社
常務取締役 CSO (Chief Strategy Officer)

各社の独創性とグループガバナンスの融合

大塚グループは現在、200社のグループ会社で成り立っています。大塚グループはこれまで、グループの事業会社各社が、歴史的に培ってきた独創的な発想、強みを活かした事業や経営を自主性を以て行い、互いに切磋琢磨しながらさまざまなイノベーションを生み出してきました。大塚ホールディングス設立以降は、シェアードサービスやコーポレート機能の拡充に加え、グループとしてのシナジーやイノベーション創出をさらに加速するべく、事業会社間の垣根を超えた情報連携プラットフォームの構築やバリューチェーンの共有など、アセットを最大限活用して協業を推進する仕組みも構築してまいりました。

今後ますます多様化する社会、加速度的に変化が進む事業環境の中において、ステークホルダーの皆さまの声に応え、社会価値を提供する企業であり続けるためには、社会のニーズをしっかりと洞察し価値を見極める事業会社各社の独創性や経営力と、体系的・包括的な視点でグループ経営の実効性を高めるためのグループガバナンスの双方向の力がしっかりとかみ合うことが非常に重要です。特に近年の急速な社会変化においては、事業によってはサプライチェーン網の再構築の必要性が出ており、今後の予測が難しい状況になっています。グループの規模が拡大しグローバル展開も推進していく中で、この数年は、各社のアセットの強みや戦略などに関する議論の場を増やし、戦略的な「攻め」の連携体制と、子会社のモニタリングの強化、また、その中で顕在化した事業課題に対す

る迅速な課題解決を図るための「守り」の連携体制、双方の面から強化を図っています。グループ全体の方向性や各事業の意義・位置づけを含め、大塚グループとしてさらに強固な組織を目指すための議論についても深化させてまいります。

多様性から生まれる価値創造

トータルヘルスケア企業として展開する大塚グループは、多様な業界との関わりや多様な人材、専門性のうえに成り立ちます。また、事業会社にはさまざまな成長ステージの会社があります。異なる環境から生まれる意見や価値観をぶつけ合い、事業を推進し経営を実践していく中で、変化への対応を生み、まったく新しい価値創造を実現することが大塚グループの最大の強みです。各事業の独創性を大切に、小さな種が大きく育つ機会の醸成、異なる事業同士のシナジーによる新たな付加価値創造に対するサポートも、我々ホールディングスの重要な役割の一つであると考えています。人材交流の推進により、社員にとっても新たな活躍の場を得られるような環境整備と、多様性を活かした組織的な人材育成についても今後さらに検討を進めてまいります。

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として、今後も多くの方々に貢献できる企業でありたいと考えております。グループの中にしっかりと信頼関係を構築し、連携を深めることで、より強固なグループガバナンス、グループ経営を実践してまいります。



ガバナンスに関する取り組みはこちら
<https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/>



コーポレートガバナンス

考え方

大塚ホールディングスは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主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。

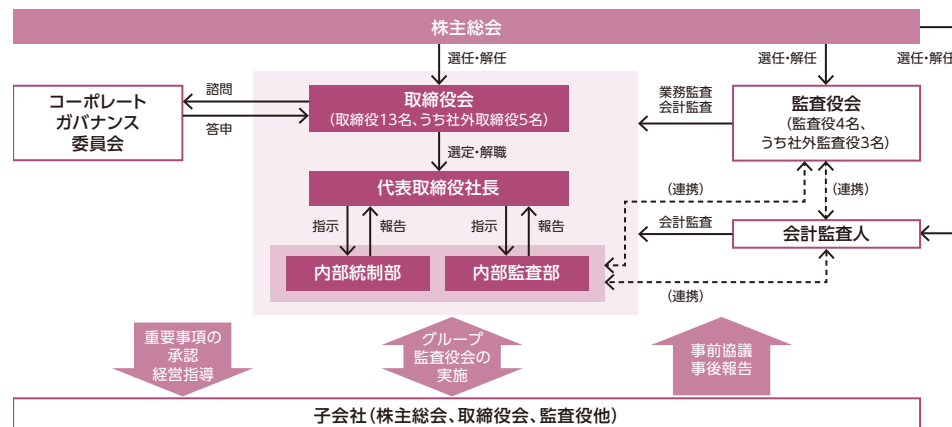
コーポレートガバナンス・ガイドライン

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

コーポレートガバナンス報告書(2022年4月12日)

https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/pdf/governance_report2022.pdf

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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

ガバナンス

取締役会

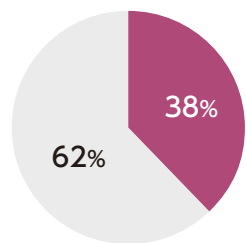
取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月一回開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

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

2021年度開催回数(平均出席率):15回(100%)

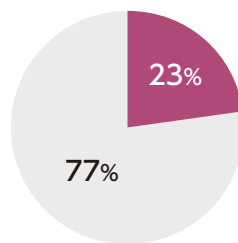
独立取締役比率

■ 社外取締役 5名
■ 社内取締役 8名



女性取締役比率

■ 女性取締役 3名
■ 男性取締役 10名



取締役のスキルマトリックス

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

取締役選任基準／社外取締役の独立性基準

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

各取締役の選任理由は第14期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

https://www.otsuka.com/jp/ir/library/pdf/newsletter/202112_02.pdf

ガバナンス

取締役会での主な審議事項

カテゴリー	2021年度の主な報告・議論など
業績・予算	- 連結業績・計画進捗状況のモニタリング - 事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 - 中期経営計画進捗状況のモニタリング
コーポレートガバナンス	- 取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 - 役員人事・報酬に関する承認 - 子会社の活動状況のモニタリング - グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 - 政策保有株式の見直し
サステナビリティ	- グループエネルギー戦略の策定 - 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同に関する承認 - 経営人材育成プログラム遂行状況の確認 2050年環境ビジョン「ネットゼロ」の策定とマテリアリティの改定に関する承認 - 国際的なイニシアチブ「RE100」への加盟に関する承認
M&A・提携	- 大塚製薬と大日本住友製薬(現 住友ファーマ)・サノピオン社との共同開発・販売契約に関する審議 - ファーマバイト社のユコラ社買収に関する審議
リスクマネジメント	- 内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認 - 内部通報に関する年間報告(通報窓口整備状況、通報件数、概要)、および取り組み計画承認 - 新規発行するグローバルポリシーの策定(人権方針、不正防止ポリシー、スピークアップポリシー) - ERMにおけるモニタリング活動報告 - 海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告
財務戦略	- 資金調達方針の策定 - 新規設備投資に関する審議 - 配当方針の策定
IT	- サイバーセキュリティに対する取り組み強化 - 大塚グループIT活動報告など

取締役会の実効性評価

2022年1月から2月にかけて、全取締役、全監査役に対するアンケートを実施し、その内容に基づいて、顧問弁護士によるレビューを受けたうえで検討・評価を実施し、2022年3月開催の取締役会において審議を行いました。

アンケートの項目は以下のとおりです。

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

2021年度に関する評価の概要

全般的に、前年より改善が図られているという意見が多く、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、持株会社としての当社の役割、子会社との十分な連携と情報共有の在り方や、投資家その他のステークホルダーに対するスタンスなどについて、さらに改善するなど、今後も不断的な努力を重ねていくことを確認しました。

ガバナンス

コーポレートガバナンス委員会

大塚ホールディングスは2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しています。コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、サクセッションプラン、取締役・監査役の報酬体系・水準や、その他コーポレートガバナンス体制の充実に関する事項について審議し、取締役会に答申を行っています。同委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役（本報告書発行日現在5名）の7名で構成され、社長を委員長としています。

コーポレートガバナンス委員会の実効性について

発足当初は、いわゆる指名・報酬委員会としての役割からスタートしました。現在にかけて、もちろん根本的な指名・報酬委員会としての議論は引き続きしっかりと行われていますが、それをベースとしたコーポレートガバナンス全体の考え方を、取締役会よりもさらに自由度の高い形で議論をし合う時間が増えています。コーポレートガバナンスについて根本から議論する形態に進化してきたことを感じます。

社外取締役 松谷 有希雄

現在のコーポレートガバナンス委員会は、社長が委員長を務められていますが、大変オープンな議論ができる場となっており、現時点では透明性などに課題はないと認識しています。今後はさらにサステナビリティに関連した議論が増えていくことを鑑みると、指名・報酬とガバナンスを議論する委員会は別にしてもいいかもしれません。

社外取締役 関口 康

現在の体制で非常に活発な意見交換ができており、効果的に運用されていると思います。今後さらなる意見交換を充実していただきたいと思います。

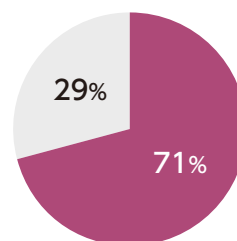
社外取締役 青木 芳久

我々社外取締役が、各事業会社の事業を執行されている方々と意見交換したり、交流する機会を設けていただいています。先々のサクセッションプランも市場から注目されている中で、グループのさまざまな事業の中にどのようなリーダーシップを執る方々がいてどういう考え方をもって事業会社の経営を行い、事業を執行しているかを直接確認できることはありがたいです。

社外取締役 三田 万世

独立社外取締役比率

■ 社外取締役 5名
■ 社内取締役 2名



主な審議事項

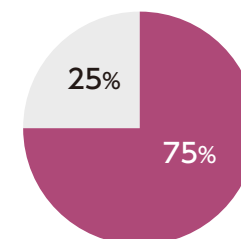
指名	取締役・監査役の指名、サクセッションプラン
報酬	取締役・監査役の報酬体系・水準
その他 コーポレートガバナンス	グループガバナンス・グローバルガバナンスの向上、組織体制、イノベーション推進など

監査役会

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

社外監査役比率

■ 社外監査役 3名
■ 社内監査役 1名



ガバナンス

監査役のスキルマトリックス

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

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。

内部統制部

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

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

役員報酬

役員報酬制度の基本的な考え方

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

報酬水準

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

報酬体系

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

取締役および監査役の報酬等の総額

	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	764百万円 (39百万円)	342百万円 (39百万円)	129百万円 (―)	292百万円 (―)	13名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	56百万円 (32百万円)	56百万円 (32百万円)	―	―	4名 (3名)
合計 (うち社外役員)	820百万円 (72百万円)	398百万円 (72百万円)	129百万円 (―)	292百万円 (―)	17名 (7名)

※当社には使用人兼務取締役はいません。
当事業年度において、社外役員が当社の子会社から役員として受けた報酬等の総額は2百万円です。

ガバナンス

取締役(社外取締役を除く)の報酬等の内容

取締役(社外取締役を除く)の報酬等の内容は、以下のとおりです。

報酬の種類	給与方式 固定/変動	報酬の内容 (報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)
固定報酬	金銭 固定	・持株会社の取締役については、グループ戦略の立案・決定、グループ経営のモニタリング機能およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案し、報酬を決定しています。 ・事業会社である子会社の取締役を兼務する取締役については、(株主総会決議による報酬限度額の枠内で)当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化などに係る職務・職責を勘案して決定しています。 ・固定報酬は毎月均等に支払います。
業績連動賞与	金銭 変動	①単年度の連結売上収益、連結営業利益、連結研究開発費投資前事業利益の達成率 ②中長期の連結業績目標に対する進捗 ③適切なコーポレートガバナンスに基づく経営の実践ならびに本人の業績を勘案して支給額またはその算定方法を決定し、毎年度、一定時期に一括して支払います。
株式報酬	非金銭* (譲渡制限付株式) 変動	・2019年度から2023年度までを対象期間とした第3次中期経営計画の達成状況を反映した株式報酬制度を導入しています。 ・本制度では、割当対象者との間においては、一定期間の譲渡制限などを定めた譲渡制限付株式割当契約を締結することとし、業績評価の対象期間および業績達成などの譲渡制限の解除条件を複数組み合わせるとともに、複数事業年度の業績を評価対象とする譲渡制限付株式については、原則として初年度に一括して付与することなどにより、効果的な報酬体系となるよう設計しています。 ・具体的な付与の時期は、単年度の業績を評価対象とするものについては毎年度、複数年度の業績を評価対象とするものについては評価期間の初年度に一括して付与しています。

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

その他コーポレートガバナンス・役員報酬制度に関する詳細・最新情報は
大塚ホールディングスサステナビリティサイト
<https://www.otsuka.com/jp/csr/governance/officer-compensation.html>
または第14期有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/securities.html>

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

※割当対象者との間において締結する譲渡制限付株式割当契約において、

- ・譲渡制限期間満了前に当社の取締役を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合として当社が認める場合を除き、当社は、譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
- ・譲渡制限期間満了前に任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数や解除時期を、必要に応じて合理的に調整し、当社は、譲渡制限が解除されることが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること
- ・業績達成を内容とする解除条件が充足しない場合には、当社は、譲渡制限が解除されることが確定した譲渡制限付株式の全部を無償取得すること

など、一定の事由が生じた場合には、譲渡制限付株式の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得する旨を定めています。

社外取締役の報酬等の内容

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

監査役の報酬等の内容

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

取締役・監査役

(2022年3月30日現在)

取締役

代表取締役会長
大塚 一郎
おおつか いちろう



略歴

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

代表取締役社長
兼 CEO
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)

取締役副社長
松尾 嘉朗
まつお よしろう



略歴

1985年 4月 大塚製薬(株)入社
2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐
2006年 6月 同社執行役員総務部長
2007年 11月 同社常務執行役員総務部長(兼)法務・企画渉外担当
2008年 7月 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
2022年 3月 大塚製薬(株)代表取締役副社長(現任)
当社取締役副社長(現任)

常務取締役CSO
高木 修一
たかぎ しゅういち



略歴

1989年 4月 飛島建設(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
当社取締役
(事業ポートフォリオマネジメント担当)
2021年 10月 大塚アメリカInc.取締役社長(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株)常務取締役 事業戦略(兼)大塚アメリカ Inc.担当(現任)
当社常務取締役CSO(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 パフスター(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)
2022年 3月 大塚製薬(株)取締役 財務担当(現任)

取締役
小林 将之
こばやし まさゆき



略歴

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

取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ



略歴

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 真
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 デイアフーズ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)

取締役・監査役

社外取締役

社外取締役
松谷 有希雄
まつたに ゆきお



略歴

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

社外取締役
関口 康
せきぐち こう



略歴

1973年 4月 三菱商事(株)入社
1990年 5月 (株)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
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
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)

社外取締役
北地 達明
きたち たつあき



略歴

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

監査役および社外監査役

常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようぞう



略歴

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

社外監査役
菅原 洋
すがわら ひろし



略歴

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

社外監査役
大澤 加奈子
おおさわ かなこ



略歴

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

社外監査役
辻 さちえ
つじ さちえ



略歴

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

ガバナンス

コンプライアンス

考え方

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

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

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



コンプライアンス推進体制

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

大塚グループでは、グループ各社におけるコンプライアンスの浸透・定着を図るため、「グローバル行動規準」「グローバル腐敗防止規程」「グローバル利益相反ポリシー」などの内容に沿った世界共通の研修を実施しています。日本語のほか、英語、フランス語、中国語、韓国語、インドネシア語など、複数の言語で作成された研修用教材をグループ各社に配布し、各社の役員、従業員は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査などを通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確

認しています。また、受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に報告されています。なお、グループ各社の内部通報制度や内部監査の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。その他の取り組みとして、海外においては各社にコンプライアンス・オフィサーを配置し、各国における推進状況などを共有する定期会議を開催しています。アジア地域では担当者による現地訪問などを通じ、各社情報のヒアリングや改善方法の提案などを実施しています。

コンプライアンス推進体制図



モニタリング体制

当社では、社長直轄の内部監査部を設置し、当社およびグループ会社の財産および業務全般に対して適正かつ効率的な業務執行がなされているかについて、「内部監査規程」に基づく監査を定期的に実施し、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など連携を図っています。

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

ガバナンス

税務コンプライアンス

考え方

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

税務当局との取り組み

大塚グループは、事業を行う国・地域の税務当局との建設的な関係構築を引き続き目指します。経済のグローバル化やデジタル化が進展する中、国際的な課税ルールの抜本的な見直しが経済協力開発機構（OECD）を中心に進められており、恒久的施設がなくとも市場があれば課税できる方向に課税環境が転換される中、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

移転価格ポリシー

大塚グループは、二重課税の防止および移転価格税制の公正な適用を目的に作成されたOECDガイドラインおよび各国の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間による事前合意を取得しています。

ガバナンス

税務に関するガバナンスの維持・向上は、企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めています。その目的のために、大塚ホールディングスは各事業会社との連携を強化し、適切な人材を確保、育成することで、大塚グループの税務コンプライアンスの向上、税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査役会に対し、上記のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

リスクマネジメント

考え方

大塚グループの価値向上を図るためには、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが重要であると認識しています。そのためには、すべての役員・従業員がそれぞれの所管する業務に関連するリスクについて、業務執行の過程において早期に発見・特定し、グループ全体で対応する体制を整備することが必要です。大塚グループでは、以下の取り組みを通じ、経営層による監督のもとリスク管理を行っています。

リスクマネジメント体制

大塚グループは、当社および主要事業会社における全社リスク管理の一層の充実に取り組むため、リスクを全社的視点で認識・評価し、経営資源を重要なリスクに対する統制へ優先的に配分することなどを目的として、2020年7月からエンタープライズリスクマネジメント（以下「ERM」といいます。）を導入しています。

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

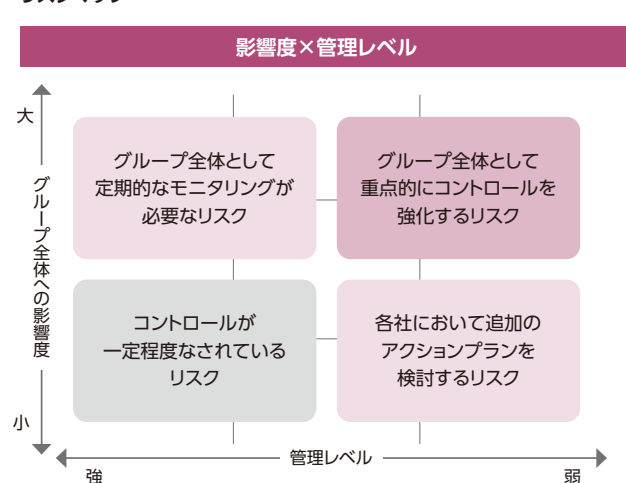
ガバナンス

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

リスク管理活動の内容

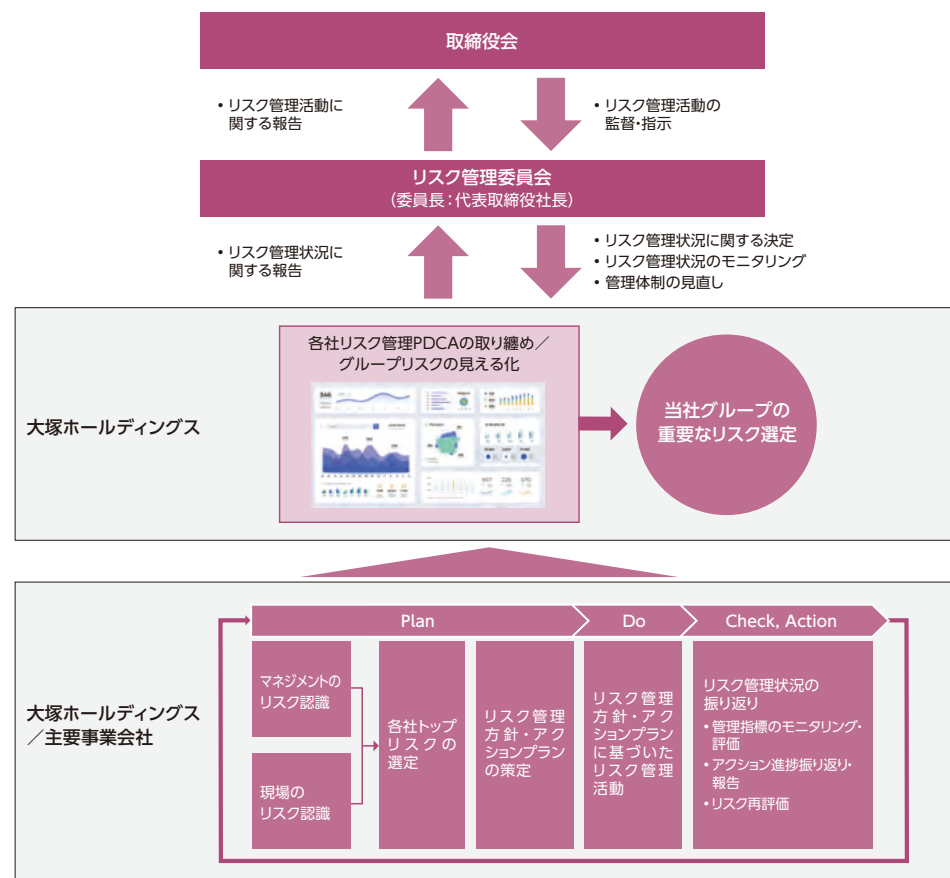
重要なリスクの特定にあたっては、まず当社および主要事業会社において、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有（トップダウンアプローチ）と、現場従業員によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント（ボトムアップアプローチ）を行い、当社グループに存在するリスクを識別しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定、定期的にリスク状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。当社では各社の主要なリスクの集約・見える化を実施し、当社グループに存在するリスクとコントロール状況を俯瞰的に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

リスクマップ



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

当社グループのリスク管理体制



ガバナンス

認識している重要なリスク

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

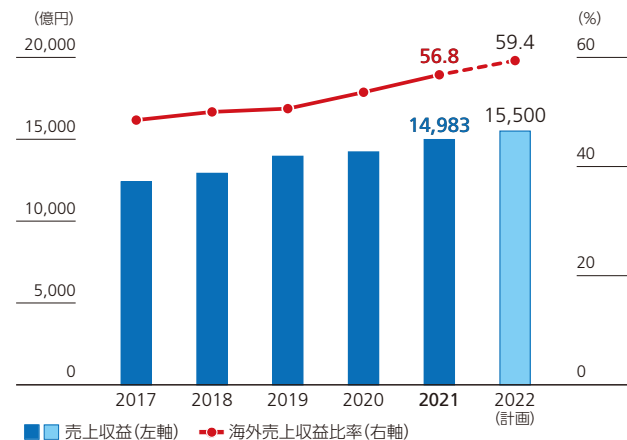
事業等のリスクに関する情報はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html>



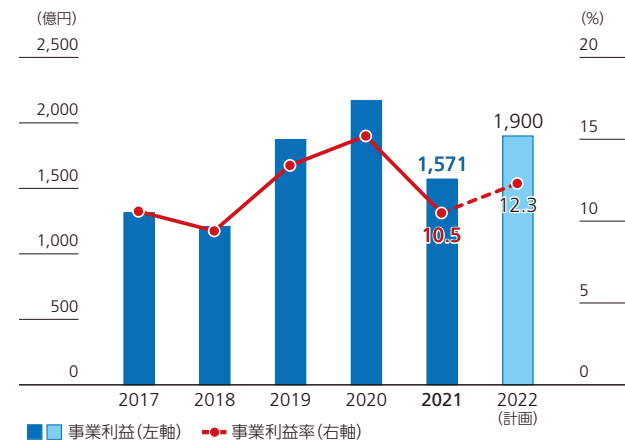
項目	リスクシナリオ	対応概要	リスク管理方針
コア事業領域における重要なリスク	(医療関連事業領域) 医療費抑制策に関するリスク	・薬価基準の改定、薬価の一層の引き下げ ・ジェネリック医薬品・バイオ後続品のさらなる使用促進	・一定のリスクを受容し、トータルヘルスケア企業としての価値創造を追求する
	(医療関連事業領域) 新薬開発の不確実性に関するリスク	・研究開発の遅延・中止 ・独占事業期間の短縮 ・競合品の台頭	・一定のリスクを受容し、新薬開発を推進する
	(医療関連事業領域) 副作用などに関するリスク	・重大な副作用の発生による製品の販売中止や回収	・安全管理体制強化により、リスクを低減する
	(NC関連事業領域) 新カテゴリ・新エリア展開に関するリスク	・製品の顧客ニーズへの不適合 ・法的規制の変更や強化 ・経済情勢の悪化や政情不安の顕在化	・一定のリスクを受容し、新カテゴリ・新エリアでの新たな価値創造を追求する
	(NC関連事業領域) 食の安全性・品質に関するリスク(消費者関連事業も共通)	・品質管理体制に起因する品質問題(有害物質の混入など)の発生	・品質管理および安全性保証に関する体制強化により、リスクを低減する
各事業領域共通の重要なリスク	人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク	・高度な戦略推進に必要な人的リソース確保の不調 ・人材育成の不調	・大塚グローバルアカデミーの設置による、次世代の経営人材の早期発掘・育成 ・「大塚グループ・グローバル行動規程」に基づくダイバーシティ推進と、制度や仕組みの整備
	環境問題に関するリスク	・環境問題の解決に資する活動や対応の遅れ ・グループの環境関連目標(温室効果ガスの排出量の削減など)の未達	・各委員会等の設置による環境問題への取り組み体制整備 ・「大塚グループ環境方針」や「環境活動指針」の制定による課題解決への取り組み推進 ・ISO14001(環境マネジメントシステム)の統合認証取得の取り組みによる、効率的かつ実効性の高い活動推進 ・2030年目標の明確化による事業バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出量削減の取り組み推進
	サプライチェーンの透明性に関するリスク	・サプライチェーンにおける重大なコンプライアンス違反や不適切な行為(人権、労働、環境、腐敗等)の発生	・「大塚グループ 調達方針」および「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」の策定 ・サプライヤー選定時におけるデューデリジェンスの実施 ・継続的なモニタリング体制の整備
	持株会社としてのリスク	・適切な経営資源配分の失敗 ・グループ戦略立案や見直しの不備 ・グループ会社管理を含む持株会社統治の不足	・各事業における注力分野や重要施策への経営資源の戦略的配分 ・「大塚グループ・グローバル行動規程」や各グローバルポリシーに基づくグループ統制の仕組み整備 ・モニタリング体制強化と内部通報制度の整備
	コーポレートブランド管理およびレピュテーションに関するリスク	・コーポレートブランド育成・管理の不足	・「C管理委員会」の設置 ・「大塚グループ PRガイドライン」の設定 ・役員・従業員への教育研修実施
	各種業務提携および買収に関するリスク	・提携先や買収先へのデューデリジェンスの不足によるシナジーの未実現 ・提携または買収後の事業管理の不足	・対象企業や資産に対する詳細なデューデリジェンス実施 ・提携または買収後の事業モニタリングの強化
	デジタライゼーションに関するリスク	・デジタライゼーション推進の遅延・不足による競争力低下	・最新技術の導入、実証実験や実務適用 ・セミナーや情報連携によるグループ全体のリテラシー・スキルの向上
	自然災害・パンデミックに関するリスク	・大規模な自然災害やパンデミックによる工場などの稼働停止、人的資産の喪失、製品開発の中断や遅延	・事業継続計画(BCP)の策定、および継続的な見直し・改善 ・定期的な訓練・演習の実施 ・新型コロナウイルス感染症防止策の徹底
	安定供給に関するリスク	・世界経済の停滞や地政学的なリスクの高まりなどに起因する資材調達や供給の不安定化	・製造・品質管理の基準(GMP)および適正流通の基準(GDP)に準拠した独自基準の設定 ・複数社購買などによる調達先の分散化、および代替原料の確保 ・適正在庫の確保、および生産拠点の複数化
	特許権の侵害に関するリスク	・第三者による知的財産権の侵害 ・当社グループによる第三者の知的財産権の侵害	・知的財産権の管理・モニタリング体制の構築 ・データベースや調査機関等を利用した調査・情報収集の実施
	訴訟に関するリスク	・第三者からの訴訟の提起 ・訴訟対応の不備	・グループ内の報告・連携体制の構築 ・顧問弁護士などとの連携
	情報管理に関するリスク	・大規模なシステム障害 ・外部からのサイバー攻撃 ・従業員や業務委託先等第三者の過失などによる情報の改ざん、悪用および漏洩	・「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」の制定 ・役員・従業員への教育研修実施 ・「グループ情報セキュリティ委員会」の設置 ・社内CSIRT(Computer Security Incident Response Team)による緊急事態への対応体制構築
	海外展開に関するリスク	・展開国における関連法規制への対応遅れ ・経済情勢、事業環境の急激な変化	・関係部署の連携による、現地経営環境を踏まえた事業経営の適切な管理 ・製品や地域特性を踏まえた長期的な視点による戦略の最適化

財務・非財務ハイライト

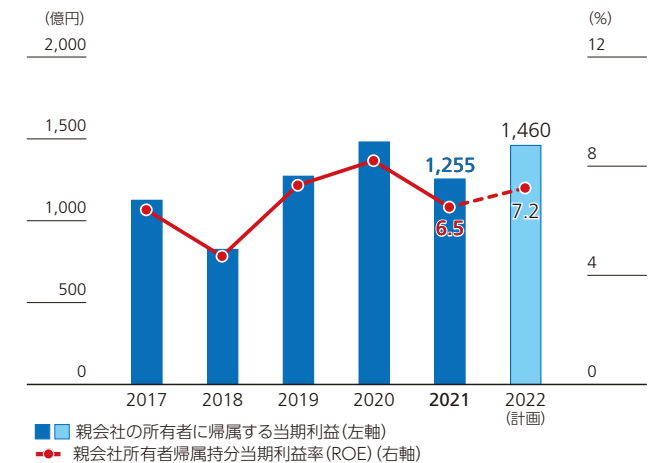
売上収益／海外売上収益比率



事業利益／事業利益率 (対売上収益)

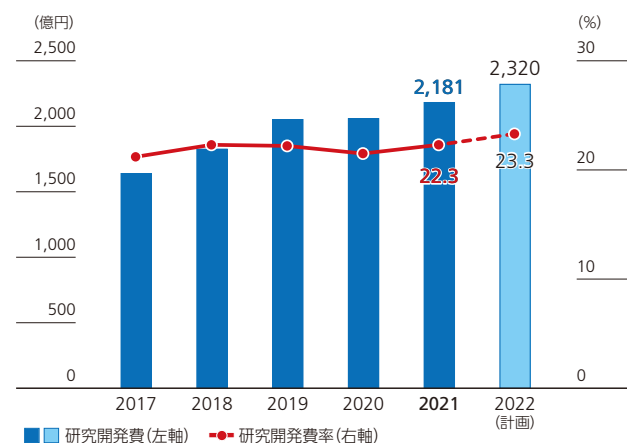


親会社の所有者に帰属する当期利益／ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



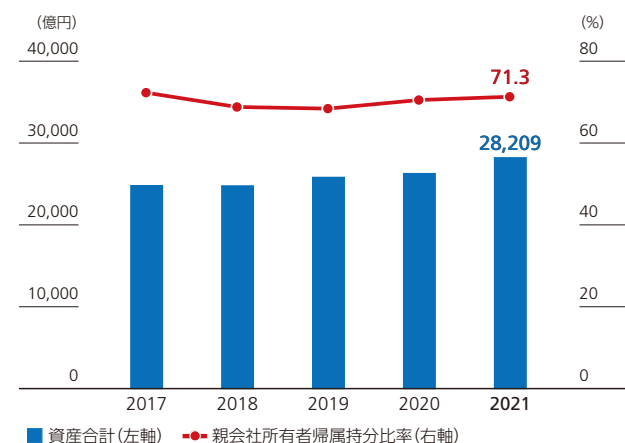
医療関連事業

研究開発費*／研究開発費率 (対売上収益)

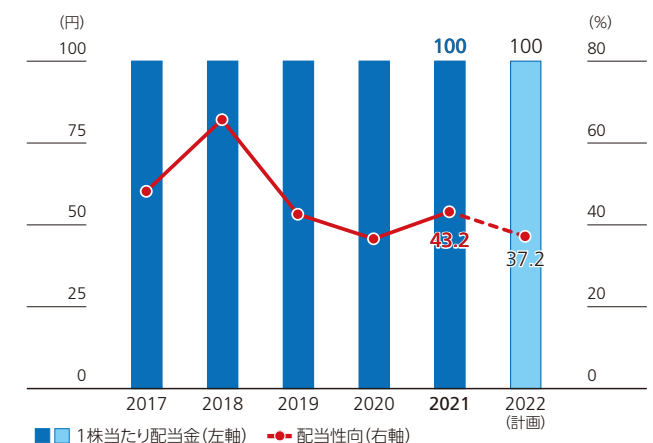


* 減損損失をのぞいています

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

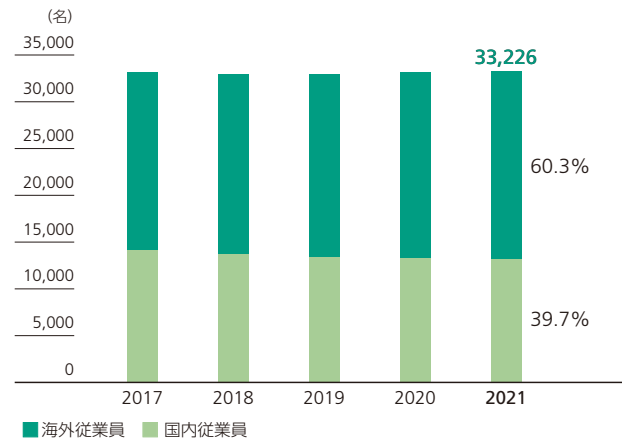


財務・非財務ハイライト

主なサステナビリティデータはこちら

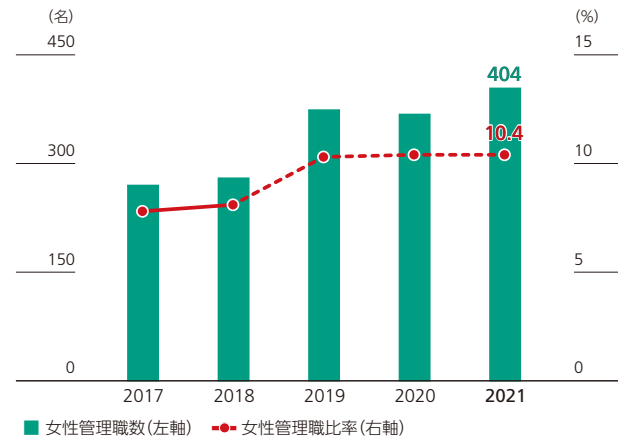
 <https://www.otsuka.com/jp/csr/data/>


従業員数



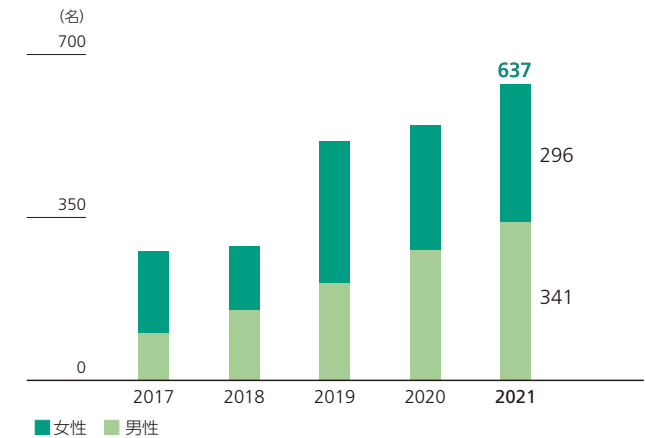
データの範囲：大塚ホールディングスとその子会社168社

女性管理職数／女性管理職比率

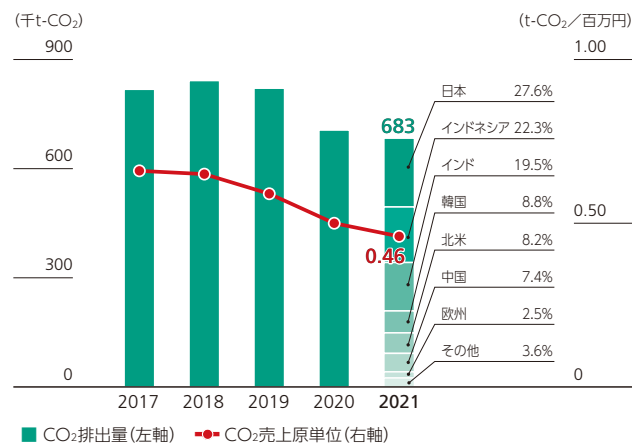


データの範囲：2017-2018年度は6社 (大塚製薬、大塚製薬工場、大塚薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品)
 2019年度は9社 (上記6社と大塚ファーマシューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト)
 2020年度は11社 (上記9社と大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス)
 2021年度は19社 (上記11社と大塚電子、大塚テクノ、岡山大塚薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO)

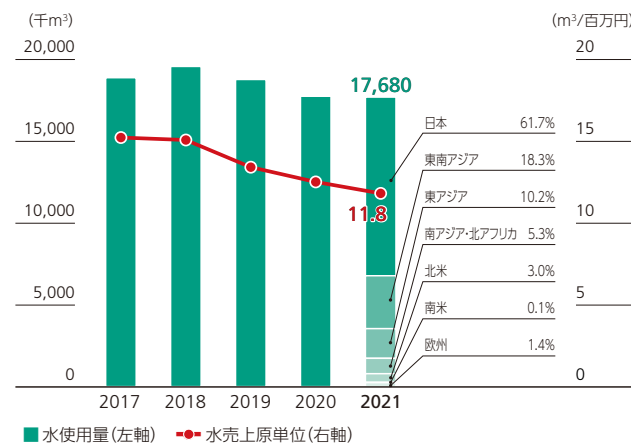
育児休職取得者数



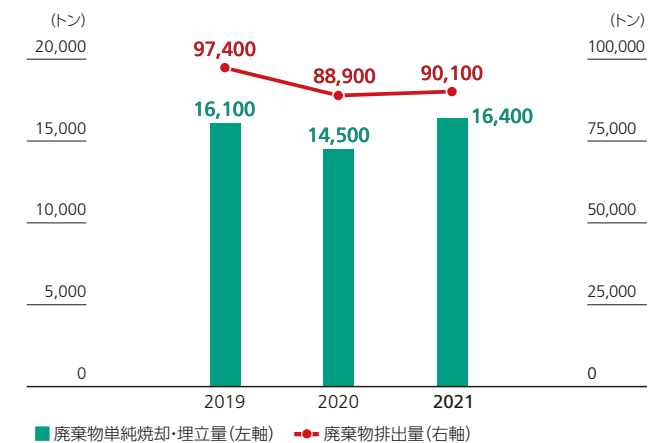
データの範囲：2017-2018年度は6社 (大塚製薬、大塚製薬工場、大塚薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品)
 2019年度は9社 (上記6社と大塚ファーマシューティカル D&C、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト)
 2020年度は11社 (上記9社と大塚ホールディングス、大塚メディカルデバイス)
 2021年度は19社 (上記11社と大塚電子、大塚テクノ、岡山大塚薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO)

CO₂排出量／CO₂売上原単位

水使用量／水売上原単位



廃棄物単純焼却・埋立量／廃棄物排出量



ESG対照表

大塚グループでは、ESGに関して統合報告書のほか、ウェブサイトでも以下のような情報を公開しています。ぜひご参照ください。

項目	方針・コミットメント・体制	取り組み	
全体	- 国連グローバル・コンパクトへの署名 - サステナビリティミッション →P.18 - マテリアリティ(重要項目) →P.20 - 目標と進捗 →P.21 - ステークホルダーエンゲージメント - 推進体制 →P.42 - 外部評価 - データ集(人材、環境、ガバナンス)		
社会	健康	基本的な考え方 →P.43-44	
	医療関連事業	- 基本的な考え方 - 目標と進捗 →P.21 [2023年度目標(定量)]と[2021年度の進捗]	- まだ満たされない医療ニーズへの貢献 →P.26-33, P.43 - Access to Medicineの取り組み →P.43 - 結核を含めた感染症への取り組み →P.32, P.43
	NC関連事業	- 基本的な考え方 - 目標と進捗 →P.21	- 消費者が気づいていないニーズへの取り組み →P.44 - 健康啓発活動(Access to Nutritionの取り組み) →P.44
	人材	基本的な考え方	
	人材育成	基本的な考え方 →P.45	- 人材育成プログラム(経営人材育成プログラムを含む) →P.45 - インターンシッププログラム - 能力を活用することのできる制度や仕組み(社内公募制度や自己申告制度など)
	ダイバーシティ&インクルージョン	[「大塚グループ・グローバル行動規準」(「多様性の受容」)] - 基本的な考え方 →P.46 - WFPsへの署名 →P.42 - グループ各社によるイクボス宣言 →P.46	- ダイバーシティ推進のための制度や仕組み(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が活躍するための考え方の浸透や体制整備) →P.46 - 外部評価例
	労働・安全衛生	[「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「従業員の健康」)] - 基本的な考え方 - グループ各社による健康宣言 →P.46 [「安全衛生委員会」などの推進体制]	- 従業員の健康維持・促進のための取り組み →P.46 - 職場の安全衛生のための取り組み - 残業時間短縮・削減、有給取得促進の取り組み - 外部評価例
	公正な雇用や処遇	[「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「差別とハラスメント」「相談と報告」)] - 基本的な考え方	- いじめやハラスメントなどに関する社内研修の実施 - 従業員調査の実施および結果をもとにした改善活動
	人権	[「大塚グループ・グローバル行動規準」(「人権と労働基準」「差別とハラスメント」「相談と報告」)] - 基本的な考え方 [「大塚グループ 人権方針」 →P.42] - 推進体制	- 人権アセスメントの実施による重要な人権リスクの特定 - 人権重点課題の特定と是正のための取り組み - 通報窓口 - 人権方針に関する社員研修 →P.21 - 外部との協業
	品質	- 基本的な考え方 [「大塚グループ・グローバル行動規準」(「誠実な事業活動」「帳簿・記録の管理」)など] - ISO9001(品質)、ISO22000、FSSC22000(食品安全)などの取得状況	
	研究開発	研究開発におけるコミットメント(法制やガイドラインへの遵守、倫理的配慮など) →P.47	- 動物を用いた研究における倫理的配慮 - ヒト由来試料を用いた研究における倫理的配慮 - 病原性微生物(病原体など)／遺伝子組換え生物を用いた研究における倫理的配慮 - 臨床試験における倫理性 - 大塚グループ各社の研究におけるコンプライアンス - 公的研究費の管理体制
	調達	- 基本的な考え方 →P.47-48 [「大塚グループ 調達方針」 →P.47-48] [「大塚グループサステナブル調達ガイドライン」 →P.47-48] - サステナブル調達の推進体制(「大塚サステナブル調達タスクフォース」の結成) →P.48 - 目標と進捗 →P.20-21	- 環境、人権尊重などに配慮したサステナブル調達の推進 →P.47-48 (新規サプライヤーへのデューデリジェンスの実施、ビジネスパートナーへ共通SAQや説明会の実施を含む) →P.47-48 - 医療関連会社による合同ビジネスパートナー監査の実施 - 製品の生産や供給を円滑にするためのグローバルの取り組み
	生産・品質/安全性管理	- 基本的な考え方 →P.47, P.49 - 大塚製薬の医療関連の「グローバル品質ポリシー」、NC関連の「NC Global Quality Policy」など →P.49 [「グローバル生産会議」「グローバルプロダクトクオリティ会議」などの開催による推進体制 →P.49]	- 法令、行政、業界基準に準拠した生産・品質／安全性管理 →P.47, P.49 - ISO9001(品質)、ISO22000、FSSC22000(食品安全)などの認証の取得 →P.49 - GQP、GVPIに基づく品質管理、製造販売後の安全管理の実施 →P.49 - 医薬品安全性監視のグローバルでの実施 →P.47, P.49 - 偽造医薬品対策 - 従業員教育
	物流	- 基本的な考え方 →P.47 [「GDP推進室」の設置などによる品質維持・管理、安定供給を目指した物流の推進体制]	- 品質維持・管理のための取り組み(医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに準拠した物流の推進、従業員教育など) - 荷主、物流業者間の連携・協働の円滑化のための取り組み(ITを活用したデータ・システムの標準化の推進、伝票の電子化など) - 安定供給のための取り組み(在庫分散、規制除外車両の登録など) - 環境に配慮した取り組み(CO₂排出量の削減のためのモーダルシフトの推進など)

ESG対照表

ESG対照表はウェブサイトにも掲載しています。
https://www.otsuka.com/jp/csr/esg_control_chart.html



項目	方針・コミットメント・体制		取り組み
	販売・販促	・ 基本的な考え方 ➡P.47 ・ 医療関係者に対する行動規程「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させた社内規範 ➡P.47 ・ 製品情報および周辺知識や最新の学術情報を収集・発信する「学術部」や適正なマーケティング・販促活動実施のための専門の審査機関などの体制	・ 法規制を遵守した適切なマーケティング・販促活動の実施 ➡P.47 ・ 製品情報および周辺知識や最新の学術情報などの収集・発信 ・ 従業員教育 ・ 食品ロスへの取り組み（賞味期限の延長・年月表示化など）
	顧客対応	・ 基本的な考え方 ➡P.50 ・ 「消費者志向自主宣言」 ➡P.50 ・ グループ横断の「お客様対応担当者連絡会」、領域横断の「お客様の声を聴く会」などの消費者志向経営の推進体制 ➡P.50	・ 消費者志向経営の推進 ➡P.50 ・ お客さまとの適切なコミュニケーションの実施 ➡P.47, P.50 ・ お客さまの声をもとにした製品改良 ➡P.47, P.50 ・ 患者さん、医療関係者、お客さまに対する専門の窓口を設置 ➡P.47
環境	環境 マネジメント	・ 「大塚グループ・グローバル行動規準」（「環境保護」） ・ 「大塚グループ環境方針」 ・ 「大塚グループ環境活動指針」 ・ 「大塚グループ・グローバル環境会議」を中心としたグループの推進体制 ➡P.52 ・ ISO14001認証取得状況の開示 ・ 2050年環境ビジョン「ネットゼロ」 ➡P.51	
	カーボン ニュートラル	・ 基本的な考え方 ➡P.52 ・ 目標と進捗 ➡P.53	・ エネルギーの効率的な利用とCO₂削減のための取り組み（自家消費型太陽光発電、CO₂フリー電力やグリーン電力証書などの再生可能エネルギー導入の拡大など） ➡P.54 ・ TCFD提言への対応 ➡P.52 ・ CO₂排出量などのデータ開示 ➡P.53, P.75
	サーキュラー エコノミー	・ 基本的な考え方 ➡P.55 ・ 目標と進捗 ➡P.53	・ ゼロウェイストに向けた取り組み ・ プラスチック資源循環 ➡P.55 ・ 廃棄物排出量（有効利用量・非有効利用量）などのデータ開示 ➡P.75
	ウォーター ニュートラル	・ 基本的な考え方 ➡P.55 ・ 目標と進捗 ➡P.53	・ 生産拠点における水リスク評価 ➡P.55 ・ 水使用量や水売上原単位などのデータ開示 ➡P.53, P.75
ガバナンス	コーポレート ガバナンス	・ 基本的な考え方 ・ コーポレートガバナンス・ガイドライン	
	ガバナンス体制	・ 基本方針 ➡P.62 ・ ガバナンス体制 ➡P.62	・ コーポレートガバナンス報告書の開示 ・ コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの歴史 ➡P.62 ・ 取締役会、監査役会、コーポレートガバナンス委員会 ➡P.63 ・ 取締役会の選任理由、実効性評価 ➡P.64 ・ 取締役・監査役のスキルマトリックス ➡P.63, P.66 ・ 後継者計画
	役員報酬	・ 基本的な考え方 ➡P.66	・ コーポレートガバナンス報告書の開示 ・ 報酬水準、体系、決定方法 ➡P.66
	コンプライ アンス	・ 基本的な考え方 ➡P.70 ・ コンプライアンス推進体制 ➡P.70	
	税務 コンプライアンス	・ 基本的な考え方 ➡P.71 ・ 税務の基本方針 ➡P.71 ・ 移転価格ポリシー ➡P.71	・ 税務当局との取り組み ➡P.71 ・ ガバナンス ➡P.71
	腐敗防止	・ 推進体制 ➡P.70 ・ 「大塚グループ・グローバル行動規準」（「賄賂・腐敗」など） ・ 「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」	・ デューデリジェンスの実施 ・ 従業員研修 ➡P.70 ・ モニタリング ➡P.70
	利益相反	・ 推進体制 ➡P.70 ・ 「大塚グループ・グローバル行動規準」（「利益相反」など） ・ 「大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー」	・ 従業員研修 ➡P.70 ・ モニタリング ➡P.70
	プライバシー 侵害防止	・ 「大塚グループ・グローバル行動規準」（「プライバシーと機密性」） ・ 「大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー」	・ 従業員研修 ・ モニタリング
	通報窓口		・ 社内外通報窓口の整備
	リスク マネジメント	全体	・ 基本的な考え方 ➡P.71 ・ 「リスク管理規程」 ・ エンタープライズリスクマネジメント ➡P.71 ・ リスク管理体制 ➡P.72
地域貢献活動	方針		・ 地域貢献活動

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)	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2014.12*5
業績	売上収益	(億円)	¥11,276	¥11,546	¥12,181	¥14,528	¥12,243
	販売費及び一般管理費*2 *3	(億円)	4,576	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)	1,647	1,592	1,924	2,490	1,729
	研究開発費率	(%)	14.6	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)	1,263	1,487	1,697	1,987	1,965
	営業利益率	(%)	11.2	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)	824	922	1,224	1,510	1,431
財政状態	資産合計	(億円)	¥15,897	¥16,668	¥17,792	¥20,284	¥21,782
	資本合計	(億円)	11,633	12,228	13,251	15,108	16,586
	親会社所有者帰属持分比率	(%)	72.4	72.5	73.7	73.2	74.7
	ROE	(%)	7.9	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)	¥ 877	¥ 1,476	¥ 1,193	¥ 2,265	¥ 885
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△1,315	△1,076	△912	△1,085	△287
	フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	△438	400	281	1,179	599
配当金情報	1株当たり配当金	(円)	¥ 28	¥ 45	¥ 58	¥ 65	¥ 75
	配当性向	(%)	17.3	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	557,836
	期末株価	(円)	¥ 2,055	¥ 2,450	¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617
従業員数*8	合計	(名)	25,188	24,595	25,330	28,288	29,482
	国内	(名)	14,030	13,808	13,732	14,116	14,285
	海外	(名)	11,158	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12月期については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9カ月間の数値を記しています。

*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=115.02円で換算しています。

*8 大塚ホールディングスとその子会社の従業員数(2021年12月31日現在)

主要データ

IFRS										
科目名*1	(単位)	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12*6	2019.12	2020.12	2021.12	(単位)	2021.12*7
業績										
売上収益	(億円)	¥14,274	¥11,955	¥12,400	¥12,920	¥13,962	¥14,228	¥14,983	(百万米ドル)	\$13,026
販売費及び一般管理費*3	(億円)	6,175	5,195	5,314	5,528	5,576	5,624	6,223	(百万米ドル)	5,411
研究開発費投資前事業利益	(億円)	3,698	2,857	3,054	3,138	4,030	4,337	3,894	(百万米ドル)	3,386
研究開発費投資前事業利益率	(%)	25.9	23.9	24.6	24.3	28.9	30.5	26.0	(%)	26.0
研究開発費*3	(億円)	1,996	1,526	1,740	1,929	2,158	2,168	2,323	(百万米ドル)	2,020
研究開発費率	(%)	14.0	12.8	14.0	14.9	15.5	15.2	15.5	(%)	15.5
事業利益*4	(億円)	1,702	1,331	1,314	1,209	1,872	2,169	1,571	(百万米ドル)	1,366
事業利益率	(%)	11.9	11.1	10.6	9.4	13.4	15.2	10.5	(%)	10.5
営業利益	(億円)	1,489	1,011	1,042	1,083	1,766	1,986	1,545	(百万米ドル)	1,343
営業利益率	(%)	10.4	8.5	8.4	8.4	12.6	14.0	10.3	(%)	10.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,020	926	1,125	825	1,272	1,481	1,255	(百万米ドル)	1,091
財政状態										
資産合計	(億円)	¥25,753	¥24,783	¥24,803	¥24,774	¥25,813	¥26,278	¥28,209	(百万米ドル)	\$24,525
資本合計	(億円)	17,274	17,384	18,220	17,323	17,954	18,834	20,452	(百万米ドル)	17,781
親会社所有者帰属持分比率	(%)	66.0	69.0	72.3	68.8	68.4	70.5	71.3	(%)	71.3
ROE	(%)	6.1	5.4	6.4	4.7	7.3	8.2	6.5	(%)	6.5
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)	¥ 2,579	¥ 1,420	¥ 1,028	¥ 1,358	¥ 1,926	¥ 2,328	¥ 2,289	(百万米ドル)	\$ 1,990
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△4,226	△1,351	△401	△933	△523	△999	△953	(百万米ドル)	△828
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	△1,647	69	628	425	1,404	1,330	1,336	(百万米ドル)	1,161
配当金情報										
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	(米ドル)	\$ 0.87
配当性向	(%)	53.1	58.5	48.2	65.7	42.6	36.6	43.2	(%)	43.2
株式・株価										
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	(千株)	557,836
期末株価	(円)	¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883	¥ 4,418	¥ 4,169	(米ドル)	\$ 36.25
従業員数*8										
合計	(名)	31,940	31,787	32,817	32,935	32,992	33,151	33,226	(名)	33,226
国内	(名)	14,082	13,909	13,880	13,757	13,356	13,319	13,196	(名)	13,196
海外	(名)	17,858	17,878	18,937	19,178	19,636	19,832	20,030	(名)	20,030

グループ構成／グローバルネットワーク／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33カ国・地域、200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. 2021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

大塚ホールディングス

大塚製薬

大塚製薬工場

大鵬薬品工業

大塚倉庫

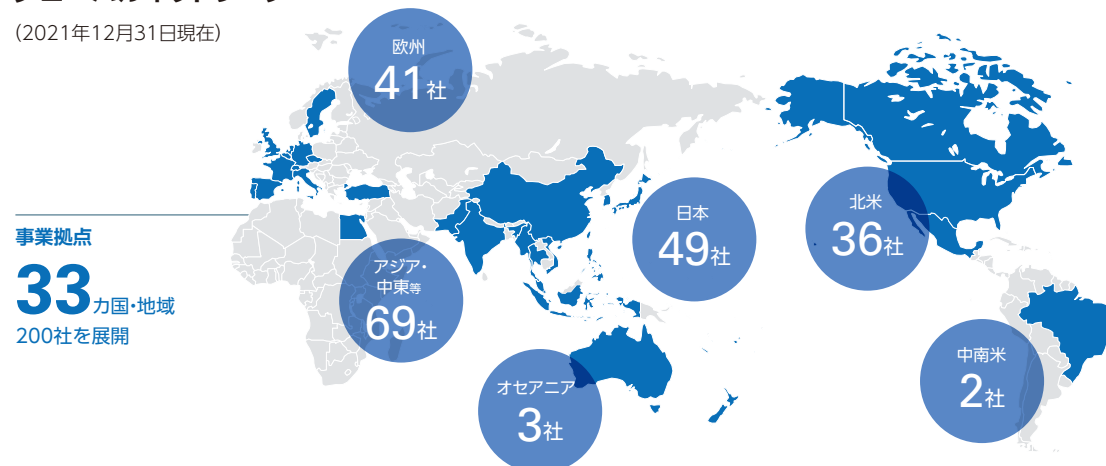
大塚化学

大塚食品

大塚
メディカルデバイス

グローバルネットワーク

(2021年12月31日現在)



会社概要

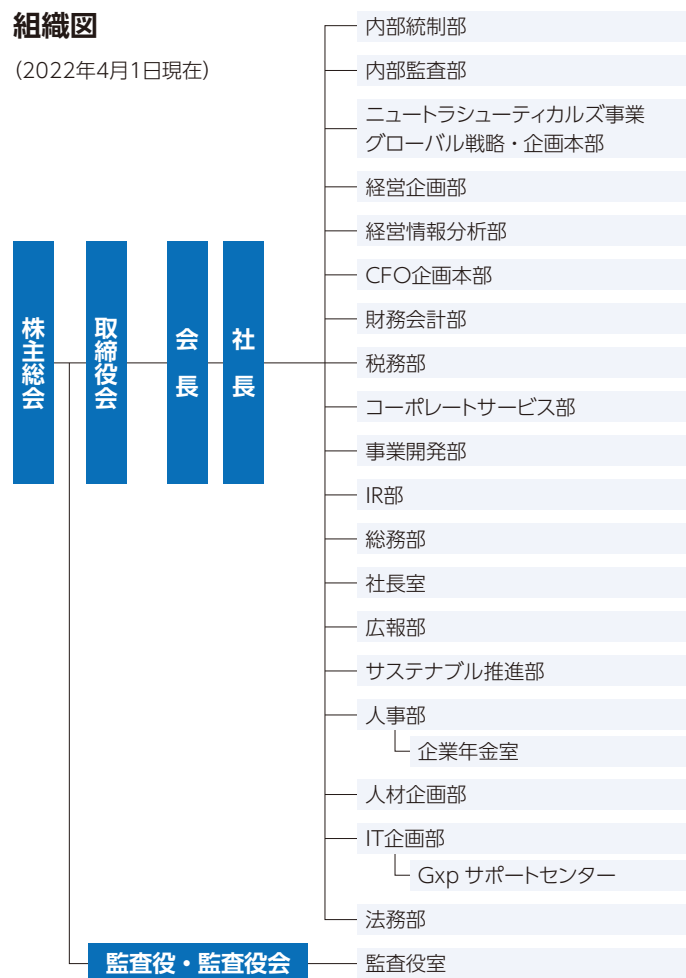
(2021年12月31日現在)

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	137名 (大塚ホールディングス連結従業員数：33,226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等の支配および管理並びにそれに附帯関連する一切の事業等

組織図／事業会社概要

組織図

(2022年4月1日現在)



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」という企業理念のもと、疾病の治療を目指し新しい治療薬を提供する「医療関連事業」と健康の維持・増進のための製品を提供する「ニュートラシューティカルズ関連事業」の両輪で、人々の健康に貢献しています。

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**

“The Best Partner in Clinical Nutrition”（臨床栄養領域における患者さん、医療従事者のベストパートナーを目指す）を経営ビジョンとし、医療用医薬品、医療機器のみならず、経口補水液をはじめとするメディカルフーズ、OTC医薬品（一般用医薬品）など、さまざまなニーズに対応した革新的な製品を創造し、日本・アジアを中心にグローバルで事業を展開しています。

大鵬薬品工業株式会社

がん領域に取り組んで半世紀、国内外の患者さんと生活者のために

「私たちは人びとの健康を高め満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫・アレルギー」、「泌尿器」の3領域に注力する研究開発型スペシャリティファーマです。特にがん領域においては、国内におけるリーディングカンパニーの一つとして知られており、グローバル化も積極的に推進しています。コンシューマーヘルスケア事業では、生活者志向を第一に愛情豊かな暮らしを支える製品作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、日用品の3分野に特化した共通プラットフォームを構築し、外部メーカーとの共同物流により、最適なロジスティクスの提供を推進。近年では、ITを駆使したコネクティッド・ロジスティクスを実現し、物流の革新に挑戦します。

大塚化学株式会社

大塚化学は「素材の力」を顧客とともに創造的に「かたち」にする会社です

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・原薬事業を中心に、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医療」分野へグローバルに製品を提供しています。

大塚食品株式会社

1955年の創業以来、革新的な製品で新しい食生活スタイルを提案

「会社は人にはじまり、食は心にはじまる」をモットーに、「美味・安全・安心・健康」を社員全員の“食”の心として、事業を行っています。これからも、「食」と「健康」をテーマに、人々の健康の先にある喜びや幸せをもたらすことができるよう、世の中に必要とされる革新的な製品を創出・提案し、社会に貢献できる企業として持続的な成長を目指してまいります。

大塚メディカルデバイス株式会社

革新的な治療手法の開発に挑み、新たな価値を創造

大塚メディカルデバイス株式会社は、大塚グループが保有している医療機器事業に係る関係会社を集約して2011年2月に設立されました。これまでグループ各社で培ってきた医薬品開発などの高度な専門知識と経験を生かした創業力と技術力の融合により、独創的な医療機器をグローバルで開発、製造販売する総合的医療機器企業を目指しています。大塚グループの企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”のもと、未だ有効な治療手法が確立されていない領域に挑み、新たな価値を創造することで、世界の人々の健康や医療に貢献します。

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/>



サステナビリティ

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



ライブラリー

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



サステナビリティ ハンドブック

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



環境報告書 2020

大塚グループの環境への取り組みについて、詳しくまとめた「環境報告書」を発行しています。



■ 統合報告書について

大塚ホールディングスは、2017年度報告分から従来の「アニュアルレポート」と「CSR報告書」を統合し、財務情報と非財務情報をまとめた統合報告書として発行しています。本レポートを通じ、ステークホルダーの皆さまに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。

■ 対象期間

2021年度(2021年1月1日~2021年12月31日)。ただし、一部2022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

- ・ VRF「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・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、2021年12月期の実績および2022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

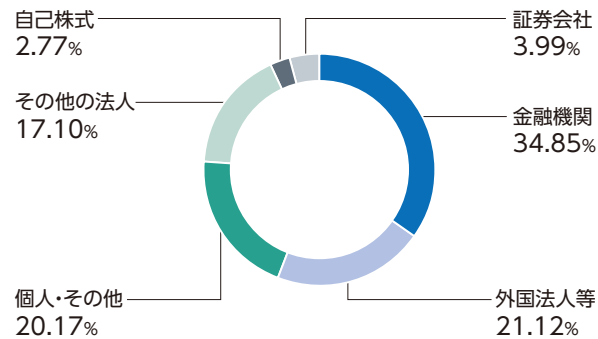
(2021年12月31日現在)

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 77,129名

所有者別持株比率



大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	68,567	12.64
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	56,216	10.36
大塚エステート株式会社	23,316	4.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,137	4.26
大塚グループ従業員持株会	13,175	2.42
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
JP MORGAN CHASE BANK 385635	8,862	1.63
JP MORGAN CHASE BANK 380072	7,964	1.46
SMBC日興証券株式会社	7,933	1.46
大塚アセット株式会社	7,380	1.36

- (注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 当社は、自己株式を15,443,722株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

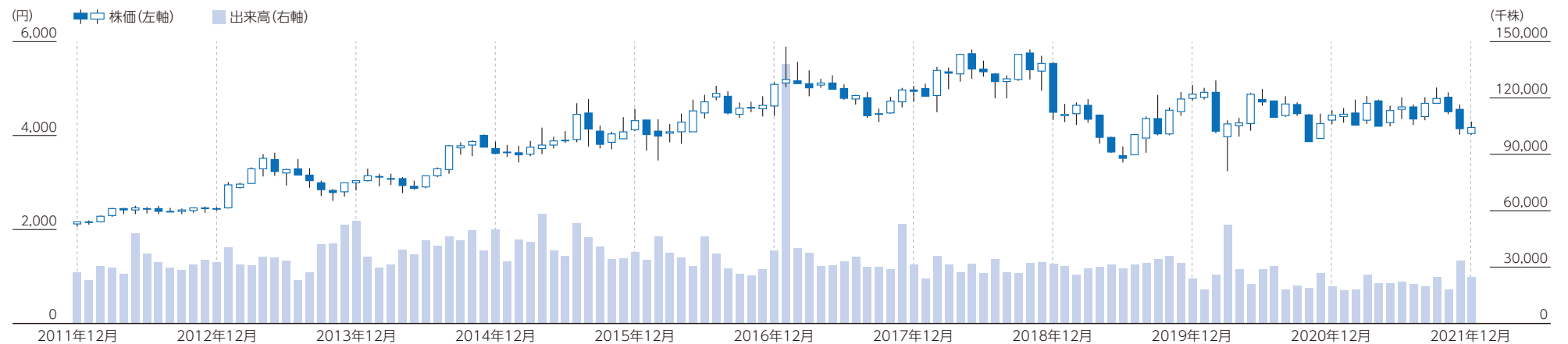
年間株価最高値・最安値・ボラティリティ

年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%) (標準偏差)
2021	5,013	4,012	23.74
2020	5,158	3,224	32.51
2019	5,072	3,434	27.61
2018	5,832	4,331	29.07
2017	5,895	4,920	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	9.87
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	2017	2018	2019	2020	2021
大塚ホールディングス	99.1%	92.1%	101.8%	94.6%	91.7%
比較指標: 配当込みTOPIX	122.2	102.7	121.3	130.3	146.9

株価推移





生命にとどくまで。



大塚ホールディングス株式会社

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.



本冊子は、適切に管理されたFSC®認証林、再生資源およびその他の管理された供給源からの原材料でつくられたFSC®認証紙と、鉛物油を含まない「Non-VOC インキ」を使用しています。