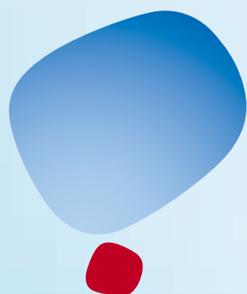


INTEGRATED REPORT 2017

2017年12月期統合報告書



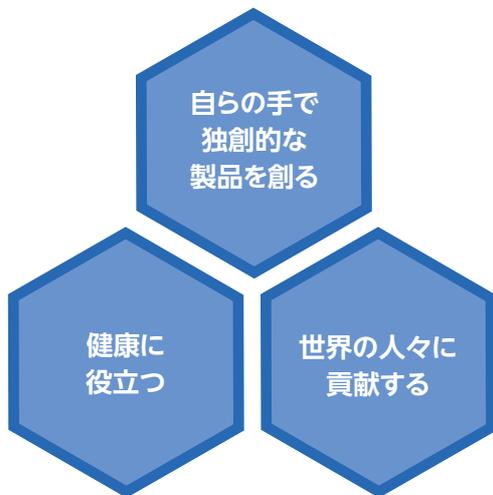
Otsuka

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

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「実証と創造性」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

「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。今後も世界的に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。

* ニュートラシューティカルズ: Nutraceuticals = nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品)

大塚のDNAが革新的な製品を生み出す —徳島からグローバルに—

まもなく創業100年を迎える大塚グループ。長年にわたり脈々と培われたグループのDNA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。

に が り 塩田残渣から化学原料を— 徳島発のグローバル企業のはじまり

大塚グループは、1921年(大正10年)、創業者である大塚武三郎が徳島県・鳴門に大塚製薬工業部を創立したことからはじまります。創業当時の社員数はたった10名。徳島で広く行われていた製塩業の塩田残渣(にがり)から炭酸マグネシウムをつくる化学原料メーカーとしてスタートしました。

創業の地である徳島は、明治時代には徳島市が日本十大都市に数えられるなど繁栄を極めており、日本一の藍産業の他、製薬・製塩などの第二次産業、さらに豊かな自然の恵みを活かした農林水産業などが盛んな地域でした。

そして、日本近代化の過程において各地で起業が相次ぐ中、徳島を含む瀬戸内海沿岸では、塩田残渣を活かそうと、いわゆるにがり産業が勃興しており、多くの会社が活動していました。当社グループもまた、その流れに乗って創業されたことが、今日従業員4万6000人が世界28カ国・地域で活躍するグローバル企業のはじまりとなりました。



発想の転換による創造—— 発祥の地にある巨大なトマトの木

徳島にある社員研修施設「能力開発研究所」には、当社グループの企業理念の根幹をなす「創造性」を具現化したモニュメントがいくつも設置されています。

そのひとつが、「巨大なトマトの木」です。トマトは、通常1本の木に50～60個くらいしか実りませんが、ここではなんと約1万個の実をつけています。そのからくりは、発想の転換。「トマトは土で育つもの、土は不可欠」という先入観（＝常識）を取り払い、水気耕栽培によってトマトの根を土から解放したことにより、トマトの潜在能力が引き出され、常識を超えた数の実をつけるようになったのです。

「巨大なトマトの木」をはじめとした複数のモニュメントは先入観を打ち破り、発想を転換することの大切さを問いつけるとともに、創造性にあふれる会社であり続けよう、というメッセージを伝えています。

あきらめない研究開発—— 26年かかって生み出した治療薬が 腎臓病治療に光を

われわれにとっては、人と違うことをやる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、愚直に長期にわたって取り組む姿もまたグループのDNAだと考えています。

その証のひとつが、大塚グループの主力製品へと成長した「サムスカ/ジンアーク」です。「水だけを出す利尿剤が欲しい」という医師の一言から1983年にはじまった創薬プロジェクトは、粘り強い研究の結果、26年後の2009年に水利尿薬「サムスカ」発売として結実しました。26年という長期に及ぶ創薬活動は、通常の会社であれば、中途でのプロジェクト打ち切りも不思議ではありませんが、「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」という企業理念の実現への強固な使命感が、研究開発続行と製品開発につながったのです。

その後、「サムスカ/ジンアーク」は、治療薬の存在しなかった常染色体優性多発性のう胞腎 (ADPKD) へ適応を拡大し、腎臓の難病の治療に新たな道を切り拓きました。

大塚のDNAが生んだ革新的製品群により 「病気の治療」と「健康の維持」の両側面から 人々の健康を支える

疾病の診断から治療まで 医療関連事業

精神・神経領域



抗精神病薬
「エピリファイ」



抗精神病薬(持続性注射剤)
「エピリファイメンテナ」



抗精神病薬
「レキサルティ」



情動調節障害(PBA)治療薬
「ニューデクスタ」

がん領域



抗悪性腫瘍剤
「ティーエスワン」



抗悪性腫瘍剤
「ロンサーフ」



利尿剤/ADPKD治療剤
「サムスカ」
「ジンアーク」



ヘリコバクター・ピロリ
感染診断用剤
「ユービット」

その他領域



高カロリー輸液用
キット製剤
「エルネオパNF」

Unmet medical
needs

顕在化しているが
満たされない医療ニーズ

大塚グループは、「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」に応える医療関連事業と、「消費者が気付いていないニーズ」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。

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

機能性飲料等



「ポカリスエット」



「オロナミンCドリンク」



「オーエスワン」



「チオピタ・ドリンク」

機能性食品等・サプリメント



「カロリーメイト」



「ジェルブレ」



「ネイチャーメイド」

その他



デイヤフーズ社製品



「インナーシグナル」



「オロナインH軟膏」

Yet-to-be
imagined needs

消費者が気付いていない
ニーズ



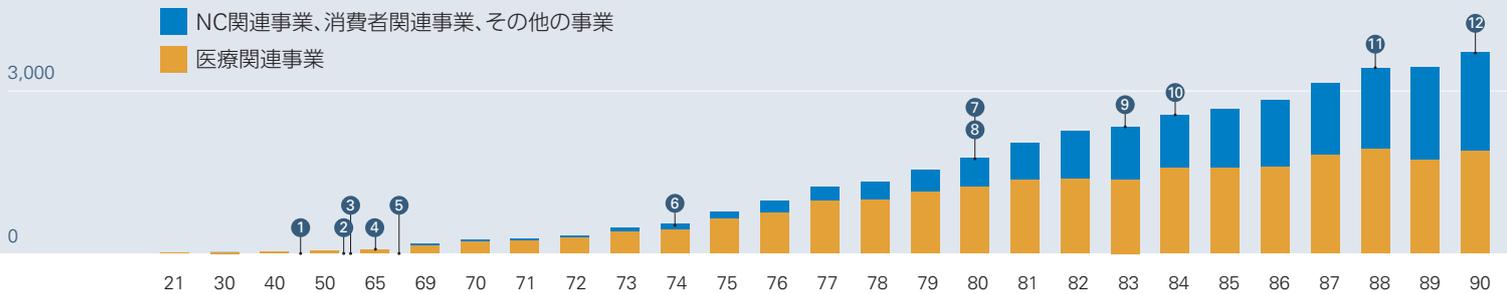
大塚の成長の軌跡

—化学原料から飲料、医薬品まで—

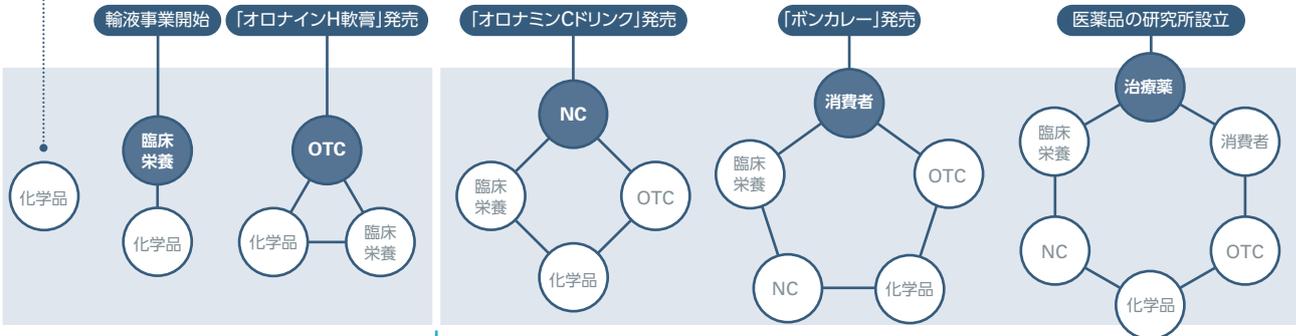
製品展開の軌跡



売上高推移



事業の多様化



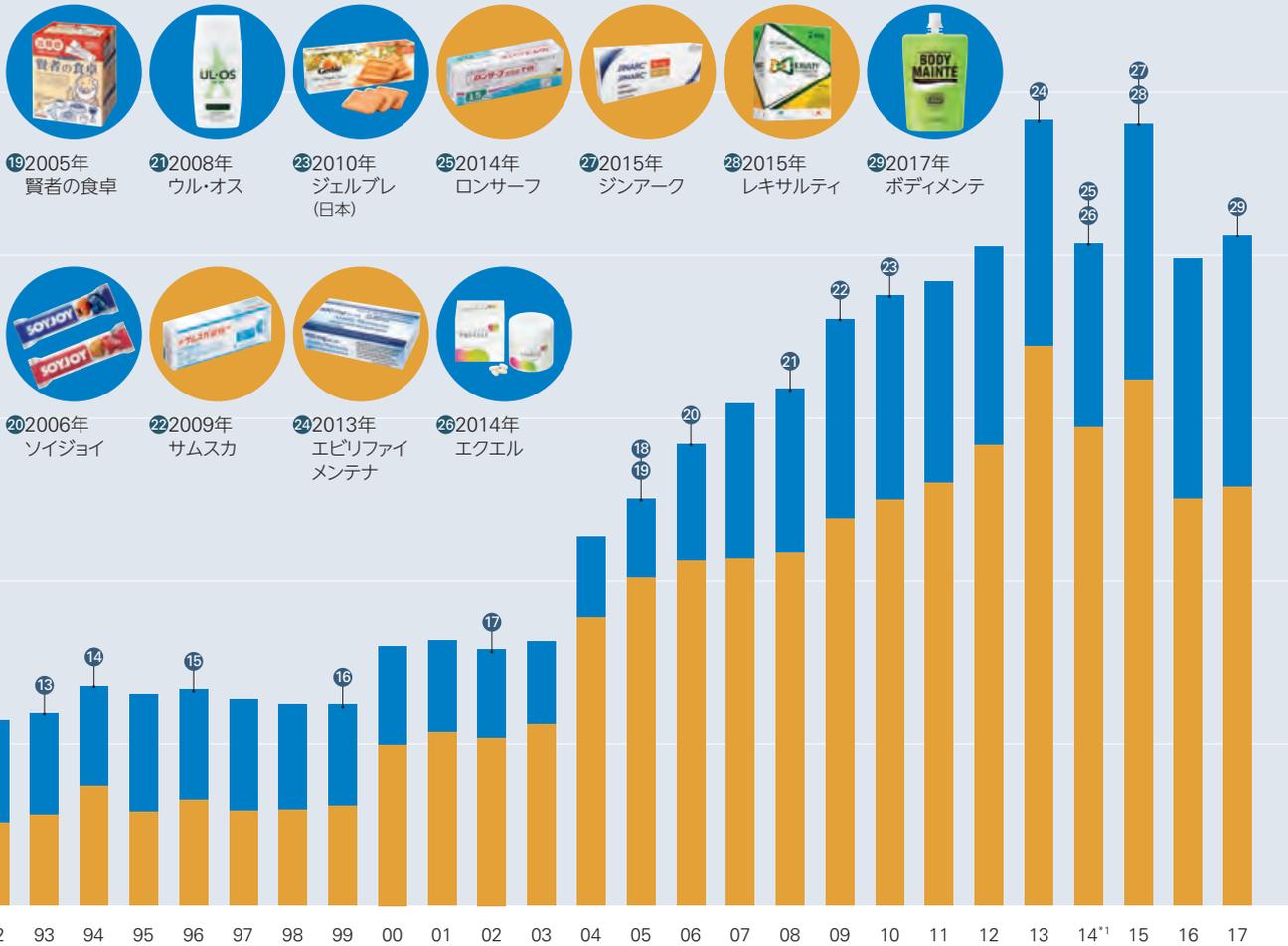
創業期

成長期

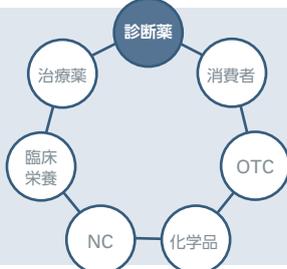
徳島県鳴門の地で化学原料メーカーとして事業を開始

徳島研究所を開設し、自社創薬を開始
多くのNC製品が新市場を開拓し事業が多角化

大塚グループは1921年、現在の徳島県鳴門市で化学原料メーカーとして誕生して以後、グループの成長の原点となる輸液事業に加え、「オロナインH軟膏」「ボンカレー」「ポカリスエット」「カロリーメイト」などの一般消費者になじみ深い製品や、世界初の作用機序を持つ抗精神病薬「エビリファイ」といった医薬品などを次々と上市させ、事業の多様化とともに着実な成長を続けてきました。



診断薬事業開始



「インナーシグナル」発売



大塚メディカルデバイス設立



国際展開期

発展期

積極的なグローバル展開を開始

さらなるグローバル成長を目指す

*1 2014年度(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
 *2 健粧品(Cosmetics):cosmetics(化粧品)+medicine(医薬品)

大塚の価値創造モデル

—2大コア事業を中心に「健康」という価値創造を推進—

大塚の基盤となる資本

人的資本

- 従業員 46,000人*
- 多様性

多様な人材による価値創造 ▶ P.29

財務資本

- 資産 24,803億円

製造資本

- 製造拠点 177工場*

知的資本

- 研究開発費 (医療関連事業)
1,655億円
- 後期開発品
40プロジェクト
- ブランド

開発プロジェクト一覧 ▶ P.35

社会・関係資本*

- グローバル 183社
- 拠点 28カ国・地域

自然資本

- 気候変動
- 水資源
- 資源共生

環境への取り組み ▶ P.59

大塚の強み

企業理念の
浸透とDNA
「実証と創造性」

社長メッセージ ▶ P.17

多様な事業による
トータルヘルスケア
の提供

価値創造によって
確立されたブランド力

大塚独自のマーケティング ▶ P.31

*データの範囲: 大塚ホールディングスおよびその子会社、関係会社183社(2017年12月31日現在)

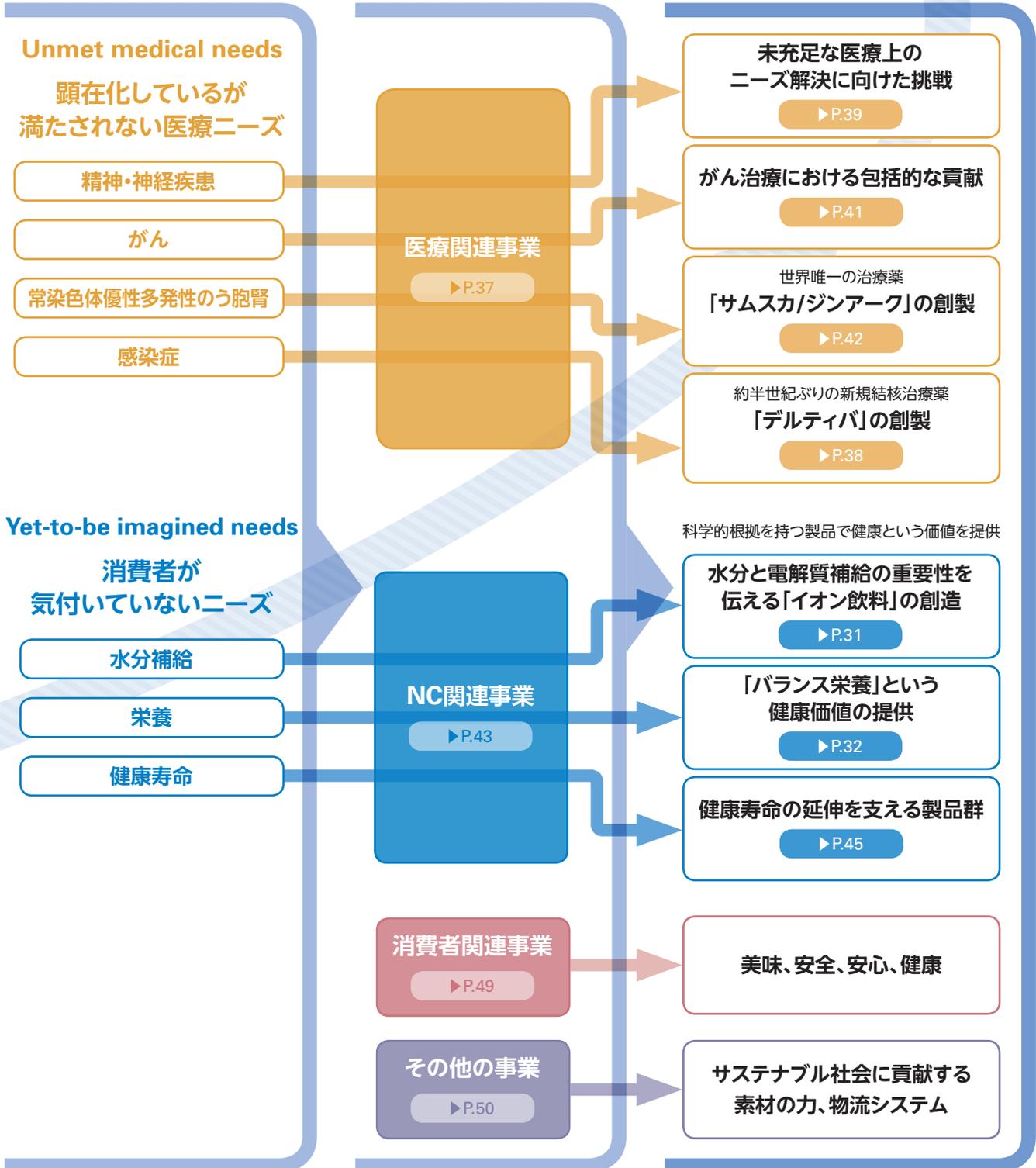
大塚だからこそできること、大塚にしかできないことの実践。
「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になる。

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

大塚が挑戦する社会課題

大塚の事業活動

大塚が生み出す社会的価値



Contents

01 大塚ホールディングス とはどんな会社か

- 01 企業理念
- 02 大塚のDNAが革新的な製品を生み出す
- 05 大塚のDNAが生んだ革新的製品群により
「病気の治療」と「健康の維持」の両側面から
人々の健康を支える
- 07 大塚の成長の軌跡
- 09 大塚の価値創造モデル



13 目指す姿と事業戦略

- 13 財務ハイライト
- 15 非財務ハイライト
- 17 社長メッセージ
- 25 特集1: 第二次中期経営計画
(2014年~2018年)
- 29 特集2: 成長と強みを支える基盤

33 事業活動報告

- 33 大塚グループの研究開発
- 37 医療関連事業
- 43 ニュートラシューティカルズ関連事業
- 49 消費者関連事業
- 50 その他の事業



51 CSRとガバナンス

- 51 事業活動におけるCSR
- 61 コーポレートガバナンスの状況
- 65 取締役・監査役



67 財務情報・基本情報

- 67 主要データ
- 69 連結財務諸表
- 74 グループ構成と事業会社概要
- 75 グローバルネットワーク
- 76 会社概要／株式の状況



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

2017年度(2017年1月1日~2017年12月31日)
ただし、一部2018年1月以降の情報を含まず。

■ 対象範囲

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

■ 参考にしたガイドライン

- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン(第4版)」
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」

見直しに関する注意事項

この統合報告書は、2017年12月期の実績および2018年1月1日からこの統合報告書発行日までの活動内容に基づき、大塚グループ(大塚ホールディングス株式会社およびその子会社)に関する情報を掲載しています。この統合報告書は、大塚グループの計画、見直し、戦略、業績などに関する将来の見直し、予測を含んでいます。この見直し、予測は、この統合報告書発行日現在、入手可能な情報から得られた分析、判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見直し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

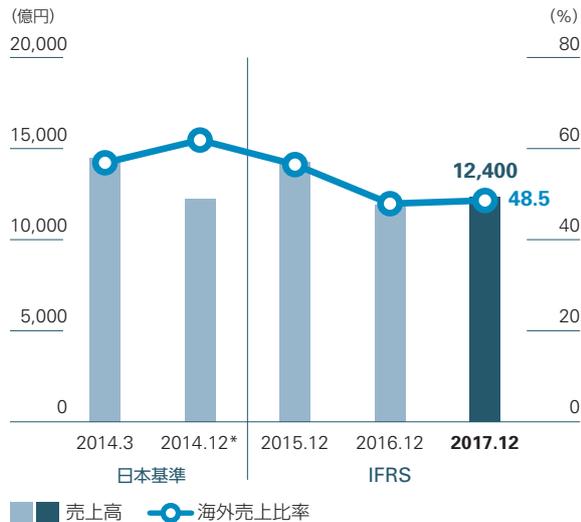
製品情報に関する注意事項

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

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

財務ハイライト

売上高



売上高

12,400 億円

 海外売上比率
48.5%

医療関連事業の成長ドライバーであるグローバル3製品「エビリファイメンテナ」「サムスカ/ジンアーク」「レキサルティ」および国内新製品群の売上増と、NC関連事業における米国サプリメント事業、および欧州の機能性食品事業を中心とした海外事業の成長により、連結売上高は前期比3.7%増となりました。

営業利益



営業利益

1,042 億円

 営業利益率
8.4%

医療関連事業では、積極的な研究開発投資および減損損失の計上により営業利益が前期から減少したものの、NC関連事業の収益力向上や持分法投資利益の増加などが貢献し、連結営業利益は前期比3.0%増となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に
帰属する当期利益
1,125 億円

 当期利益率
9.1%

税制改革法案に基づく米国の連邦法人税率の引き下げに係る、繰延税金負債等の取り崩しの計上などにより、連結当期利益は前期比21.5%増となりました。

研究開発費(医療関連事業)



研究開発費
(医療関連事業)

1,655 億円



研究開発費比率
(対医療関連事業売上高)

21.4%

注力領域である「精神・神経領域」「がん領域」「循環器・腎領域」において、自社開発品の製品価値最大化に向けた積極的な研究開発投資を実施した結果、医療関連事業における研究開発費は前期比3.8%増となりました。

資産



資産

24,803 億円

自己資本比率
72.3%

自己資本比率は高い水準を保っています。競争力の強化、成長につながる積極的な投資を進めるとともに、効率的な経営を推進していきます。

1株当たり配当金



1株当たり配当金

100 円

配当性向
48.2%

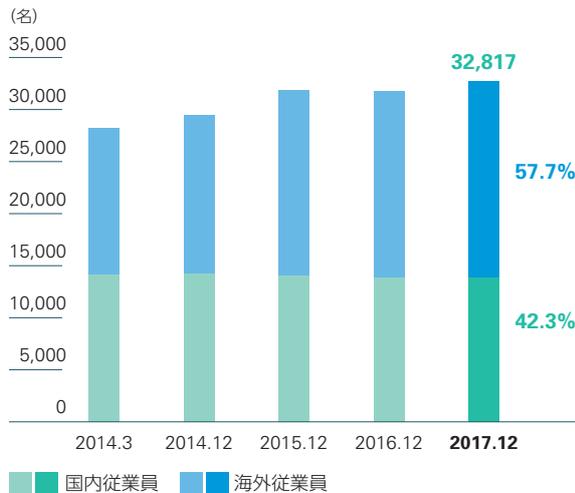
当社では、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上の重要な施策として位置づけています。今後も利益成長に応じたバランスのとれた利益還元を継続的に実行します。

*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

非財務ハイライト

(環境データは2016年から集計対象基準を変更したため、過去3年間の数値のみを記しています)

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153社

従業員数

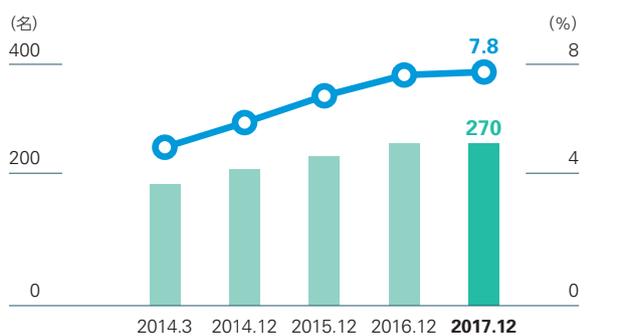
32,817名

海外従業員比率

57.7%

グローバル展開の加速化と社会ニーズの多様化に応えるべく、多様な人材の活用に取り組んでいます。2014年に約50%であった海外従業員比率は2017年には約58%となりました。

女性管理職比率



事業	2014.3	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12
大塚製薬	7.11%	7.75%	8.56%	9.04%	9.25%
大塚製薬工場	3.01%	3.54%	4.10%	4.64%	4.68%
大鵬薬品	3.16%	3.94%	5.23%	6.15%	6.25%
大塚化学	6.87%	7.19%	8.15%	8.63%	9.15%
大塚倉庫	4.94%	7.59%	9.38%	10.39%	7.06%
大塚食品	3.16%	4.76%	5.14%	6.95%	7.26%

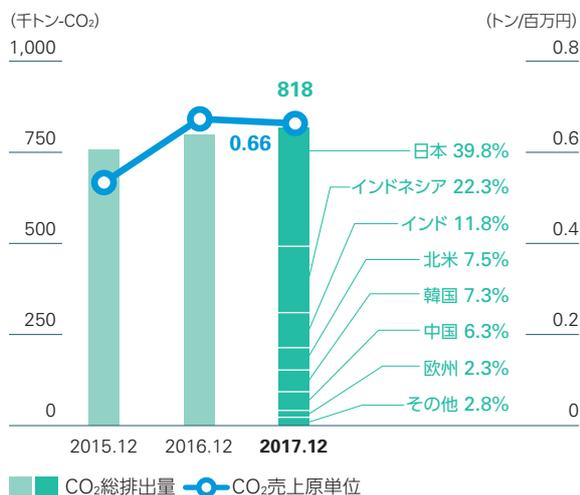
*データの範囲: 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚倉庫、大塚食品の6社(単体)

女性管理職比率

7.8%

大塚グループは、多様な人材の活躍は、創造性の喚起や社会からの要請に対応できる体制強化等、企業の成長には必要不可欠な要素であると考え、女性社員の活躍推進に注力しています。

CO₂総排出量



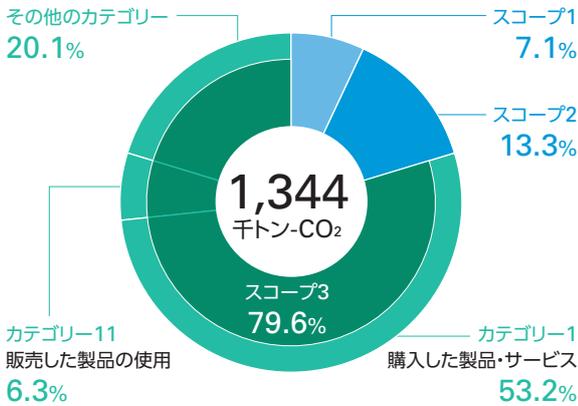
*データの範囲: 大塚グループの連結対象子会社、エネルギー起源のCO₂全排出量の上位95%以上に含まれる会社を対象として算出

CO₂総排出量

818千トン-CO₂

大塚グループでは、バイオマス燃料などの再生可能エネルギーの活用や、エネルギー高効率化を進めCO₂総排出量の抑制に努めています。2017年度のCO₂総排出量は主にグローバル展開の加速に伴い、海外における事業活動の拡大により前年比増となりました。

2017年度バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量



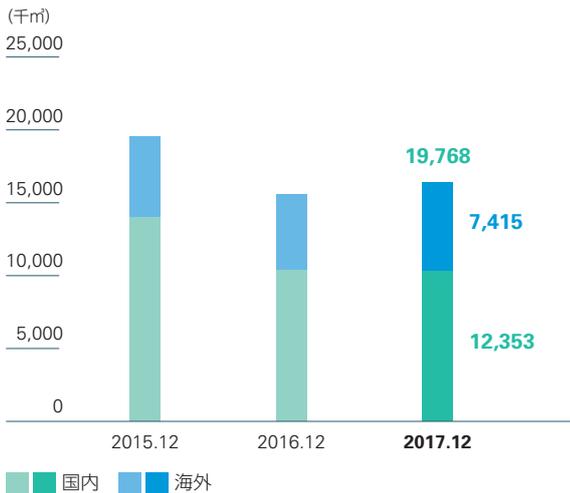
*データの範囲: 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品の5社(単体)

温室効果ガス排出量

1,344 千トン-CO₂

大塚グループでは、環境負荷の大きい国内主要5社のバリューチェーン全体の環境負荷を評価するため、企業活動による排出(スコープ1、2)に加え、サプライヤーや顧客などの活動による排出(スコープ3)も算定しています。今後も継続的にスコープ3の算定に取り組むとともに、バリューチェーン全体でのさらなるCO₂排出量削減を目指します。

水使用量



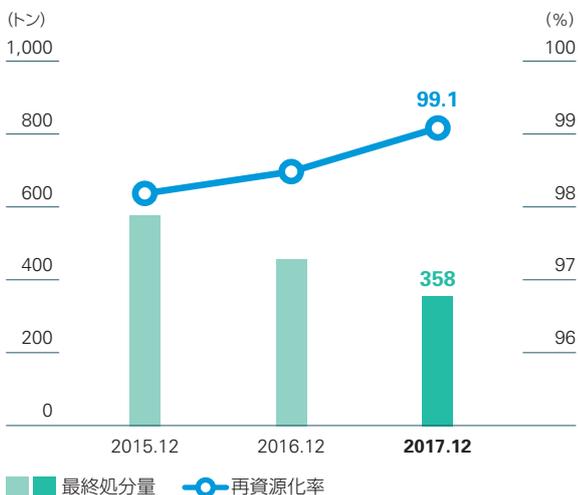
*データの範囲: 大塚グループの連結対象子会社、エネルギー起源のCO₂全排出量の上位95%以上に含まれる会社を対象として算出

水使用量

19,768 千m³

世界各地に展開する主要製造事業所の水使用量および水リスクの状況を把握するとともに、持続可能な社会の実現に向けて地域に即した水資源の管理および有効利用に努めています。

再資源化率と最終処分量



*データの範囲: 国内主要連結対象子会社 13社

再資源化率

99.1 %

大塚グループ国内13社では、リサイクル等の再資源化を継続的に進め、2017年度の再資源化率は99.1%となり、ゼロエミッション(自社基準: 再資源化率99%以上)を達成しました。

引き続きゼロエミッション維持を目指し、3R(リデュース・リユース・リサイクル)に取り組みます。

社長メッセージ

世界に向けて 次代のトータルヘルスケアを 発信する

—不変の企業理念と価値創造、そしてさらなる飛躍へ

事業環境と目指す姿

健康に貢献する企業であり続けるために

今、大塚グループが活動しているヘルスケア分野では、世界レベルの変化が次々と起きています。

世界では高齢化が進展し、それに伴う医薬品需要が増加することで、医薬品市場は1兆ドルを超える規模にまで成長を続けています。また、成長のための競争は激化し、巨額の投資が必要になり、業界再編は止まることがありません。一方で、増加を続ける医療費を抑制するために、米国をはじめとした先進国において薬剤費の抑制や適正化への対策が広がっています。

技術革新の大波もヘルスケア業界に及んでいます。ビッグデータや人工知能といった最新テクノロジーを創薬や医療へ活用することで、新薬開発などのブレイクスルーにつながるのではないかと期待が高まり、また成果も現れはじめています。

このような大きな変曲点を迎えつつある時代の潮流の中で、当社グループには何が必要なのか、我々は常に自問しています。そして、その答えとは、ぶれることのない目標とイノベーションの継続に他なりません。



大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

樋口達夫

創業以来、大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という不変の企業理念に立脚し、これまでもめまぐるしい環境変化や時代の潮流の中で、常に「大塚にしかできないこと」「大塚だからできること」を追求してきました。

我々は、歴代の経営者が残した「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚のDNAを受け継ぎ、世界の人々の「健康でありたい」という普遍的な願いに応えるべく、ヘルスケアを身体全体でとらえ、疾病の診断から治療までをサポートする「医療関連事業」と、日々の健康維持と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(以下、NC関連事業)」という2つの事業を柱とし、革新的製品により、それまでにない市場を創造してきました。

これから先も、事業環境の様々な変化に柔軟かつ迅速に対応し、継続したイノベーションにより、革新的製品とソリューションを提供する「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、皆さまの健康とともに歩みたいと考えています。

社長メッセージ

大塚のビジネスモデル

医療とNCの両輪で、人々の健康に貢献します

近年、製薬企業はアンメット・メディカル・ニーズを充足すべく、グローバル大手を中心としてがん領域などの新薬開発に注力する企業、新興国を中心にジェネリックに注力する企業など、事業の“選択と集中”を行い、自社が得意とする分野に重点を置く流れが強まっています。そのような潮流にあって、なぜ大塚グループは、あえて、「医療関連事業」と「NC関連事業」を両輪とする事業ポートフォリオを選択するに至ったのか。

その最大の理由は、この2つの事業は、実はお互いに関係がないものではなく、コインの表裏のように密接に関連しているものと考えているからです。つまり、2つの事業によってこそ、「すべて」の人の健康に対して貢献できるのです。

当社グループは、「健康でありたい」という人々の願いがある限り、疾病の治療・予防、さらには健康の維持・増進に対応する製品を展開していくことにこだわります。それこそが当社グループの役割であり、その役割を果たした先に、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」という目指す姿が見えてくるのです。

さらに今、我々の戦略に対する追い風が吹いています。近年ヘルスケア業界では、疾病の治療だけでなく、病気になるための「健康維持」や、健康な状態を高めていく「健康増進」が結果として、人々のQOL(Quality of life)向上、ひいては健康寿命の延伸につながる、という考えが主流になりつつあり、「健康維持」や「健康増進」をテーマにした製品・サービスが大きな成長を見せています。

「医療関連事業」と「NC関連事業」を両輪として事業展開することは、レジリエントな事業ポートフォリオを持つことになり、大塚グループの持続的成長の実現に適した事業構造なのです。「医療関連事業」は研究開発が成功し、製品が世に出れば大きなリターンが期待できる反面、特許満了や、薬価引き下げに代表される医療費の削減・適正化への対策に伴う収益力の悪化という、リスクとも背中合わせのハイリスク・ハイリターン事業です。一方で「NC関連事業」は、医薬事業ほどの利益率を期待することは難しいものの、革新的な製品により付加価値を提供し、ブランドを確立することができれば、長期にわたる安定的な収益基盤が確保できるミドルリスク・ミドルリターン事業です。企業が持続的成長を遂げるためには、必ずその成長の土台が必要であり、多様な事業ポートフォリオを持つ強みはここにもあると考えています。間もなく創業100年という長い歴史を誇る大塚グループにおいて、今こそ「医療関連事業」は成長を牽引する事業となっていますが、1990年代は「NC関連事業」の規模の方が大きく、現在の成長ドライバーである数々の医薬品の研究開発は「NC関連事業」なくしては成し得ませんでした。



DNAと コアコンピタンス



創業者大塚武三郎による「流汗悟道」の書



「イオン飲料市場」を創造した「ポカリスエット」

創業から今まで引き継いできた想い

大塚グループは、1921年の創業から今日に至るまで、時代の潮流に左右されることなく、常に「世界の人々の健康に貢献する革新的かつ創造的なものづくり」を念頭に活動してきました。大塚にしかできないことは何か、大塚だからできることは何か、既成概念や先入観にとらわれない革新的な取り組みなのか、世界に通用するものなのか、人々の健康に貢献するのかを常に問いかけ、新たな価値の創造と提供による事業の質的向上を目指してきました。

当社グループは困難に直面したときは常に、企業理念に立ち返り、目指す姿からふれずに事業を進めることにより、成果を収めてきました。例えば、「ポカリスエット」は、汗をかくて失われる水分と電解質を手軽に補給することのできる“汗の飲料”という開発コンセプトを伝えることにこだわり続け、長い時間をかけて「イオン飲料市場」という新市場の創造とブランドの確立を成し遂げました。「ポカリスエット」の成長は、まさに、目先の状況ではなく、企業理念に基づいた判断と行動によって実証されたものなのです。

大塚グループの歴代の経営者は「流汗悟道」「実証」「創造性」という3つの言葉を残しています。

「流汗悟道」とは、自ら汗を流し実践することを通じてのみ、物事の本質や真実を見出すことが可能であることを示す言葉です。

「実証」は、自らの任務を粘り強くやり抜くことによって結果を出し、それによって事業の本質に到達できることを意味しています。

「創造性」は大塚グループの企業風土を象徴する言葉です。すなわち、研究開発からマーケティングに至るすべてのバリューチェーンにおいて、ものまねをせず独自のあり方を模索し、「大塚らしさ」を実現することが、革新的な発想で競争力ある製品の創出と、最適な事業体系の構築につながるという考えです。

連結売上高が1兆円を超える企業グループとなった現在も、先人から引き継いだこの3つの言葉、そして企業理念に基づいた挑戦者としてのベンチャースピリッツは、グループ社員一人ひとりに大塚のDNAとして共有され、日々の事業活動を律する不変の価値観として組織・体制に広く浸透しています。

社長メッセージ

「なくてはならない」
企業に必要なこと

多様な人材の活躍を支える「能力開発研究所」

多様な人材の活躍を原動力に

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」になるために最も必要なものは何か。それは「人材」と「イノベーション」です。この2つの要素を原動力とし、これまで培ってきた知見や技術を活用して製品を創出するハーモニーが醸し出されたとき、革新的製品が生まれます。そしてその製品によって、社会課題の解決とサステナビリティが実現するのです。

当社グループの「人材」とは、多様なバックグラウンドを持った社員集団であり、その「人材」に対して、企業文化を学び、創造性を重んじる価値観、つまり「大塚らしさ」を共有した上で、適切な育成と登用を行っています。

現在、当社グループには、世界28カ国・地域に約46,000人の社員がおり、その約6割が海外に在籍しています。異なる言語、文化、背景、経験、視点を互いに認め合い、共有することで、社会ニーズの多様化や事業の国際化に的確に応える柔軟かつ闊達な企業文化を醸成しています。その歴史は古く、ダイバーシティの概念が今ほど浸透していなかった1980年代から、多様性を尊重し、多彩な人材の活用に取り組んできました。

一連の活動の中で、2017年末には女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の行動原則である「女性のエンパワーメント原則 (WEPPs: Women's Empowerment Principles) *」に署名しました。今後も、女性活躍推進による組織の強化を図ります。

次代を担う人材の育成は、当社グループが将来にわたって成長を続け、創造的・革新的企業として存在価値を増大させるための重要な経営課題です。当社グループでは、企業文化を学び、創造性を重んじる価値観を社員と経営陣が共有する機会や海外留学機会の提供など、多彩な人材育成プログラムを実施し、能力の育成と価値観の共有によって、グローバルで通用する人材の育成に努めています。

同時に、我々が持続的成長を達成するためには、社員一人ひとりの心身が健康であることが不可欠であり、そのためには職場環境をしっかりと整備していくことも肝要と考えています。当社グループは、2017年4月に「大塚グループ健康宣言」を制定し、自らの持つ能力や個性を十分に発揮し活躍できる職場環境の整備に努め、社員の健康増進とともに組織力の増強に取り組んでいます。

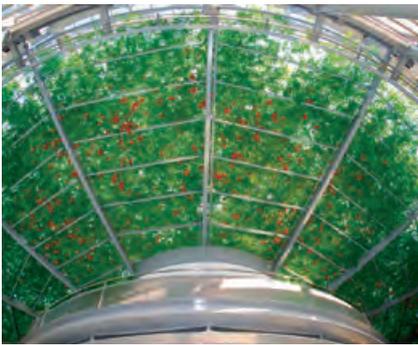
* 国連グローバル・コンパクトとUnited Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Womenが共同で作成した行動原則。2018年4月現在、世界1,854社が署名

顧客価値を追求し、
時機にあったイノベーションを起こす

「なくてはならない企業」になるために、イノベーションは必須です。そのためには、大塚グループの企業理念の柱であり、企業文化の根幹にあるもの、

つまり「創造性」の発揮が重要となります。当社グループでは、先入観を捨て、発想の転換の重要性を社員全員が共有し、日常的に「創造性」を発揮することを、日々の事業活動を律する不変の価値観として深く浸透させています。

そして、時代にあったイノベーションは継続しなければなりません。画期的といわれるものであっても、時代の経過とともに陳腐化することは避けられません。一方で、何十年前に生み出された技術が新しい形で蘇り、有益な製品になることもあります。我々は常に顧客価値、真のニーズそして社会課題を把握し、新しいカテゴリーを創造し続けるためにあらゆる機会を利用する必要があります。



先入観を捨て、発想の転換の重要性を表象する「巨大なトマトの木」

当社グループはこれまで、顕在化はしているが満たされない医療ニーズに対応した医薬品、また消費者が気付いていないニーズに対応したNC関連製品を提案し、新たな市場を創造してきました。そして、現在、「医療関連事業」では医薬品と医療機器を一体化した世界初のデジタルメディスンや、近年改めてその脅威が注目され、深刻な社会問題となっている多剤耐性肺結核菌に対しての治療薬の創出、「NC関連事業」では女性の健康をテーマに開発した大豆由来のエクオール含有食品や、健康寿命の延伸をテーマにした栄養食品の開発など、新旧問わず、これまでの経験と実績で培ったアセットを活かして新たなイノベーションの創出につなげています。

多様性を持った人材が生み出す革新的製品により、世界の人々の「健康」に貢献していくことで、会社もともに成長しアセットを蓄え、また新たなイノベーションを創出していく。そして、そのイノベーションによる社会課題の解決によって、ステークホルダーからさらなる信頼や期待を得ていくという「利益の社会還元」と「共感の享受」が循環し、良い波紋が拡大する、これこそが「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」の姿だと考えます。

その一方で、事業リスクに対する備えも進めていきます。事業活動における各バリューチェーンにおいて、関連法規の遵守、製品の品質・安全性・信頼性確保、適切な情報提供、環境への配慮など、事業におけるCSRにも配慮し、企業と地域社会の持続可能な価値を共創していきます。

中期経営計画の総括

特集1: 第二次中期経営計画 ▶ P.25

2017年度の成果を最終年度につなげる

大塚グループは現在、2014年から2018年の5カ年を対象期間とする第二次中期経営計画(以下、本中計)を鋭意推進しています。本中計では、持続的成長に向けた投資と、収益の多様化を目指した構造改革を基本方針に、「医療関連事業におけるコア治療領域フランチャイズの強化」「NC関連事業の変革・構造改革」を重点施策としています。

4年目となった2017年度は、将来の持続的成長に向けた布石を確実、かつスケジュール通りに打つことができた年でした。具体的には、新製品群が堅調に売上を拡大し、次の中期経営計画以降を見据えた積極的な研究開発投資や、中長期戦略に基づいた多くの事業買収・提携・ライセンスイン



等を進めました。さらに、業績面では増収・増益を達成し、確固たる成長軌道に入りました。

「医療関連事業」については、グローバル3製品である抗精神病薬持続性注射剤「エビリファイメンテナ」、新規抗精神病薬「レキサルティ」、水利尿薬/ADPKD治療薬「サムスカ/ジンアーク」の売上が順調に増加するとともに、抗がん剤「ロンサーフ」が、欧州において当初計画を大きく上回って伸長し、これら新製品群の成長により、事業基盤を確立することができました。

また、新たに米国で承認された製品として、世界初のデジタルメディスン「エビリファイ マイサイト」や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「ジンアーク」が加わり、当社グループの事業基盤がさらに強化されました。開発品では、ニューロバンス社買収によるADHD(注意欠陥・多動性障害)治療薬セントナファジンの獲得、テバ社の片頭痛予防薬フレマネズマブの日本におけるライセンス契約、さらに、アケビア社と契約締結した腎性貧血治療薬バダデュスタットの共同開発・共同販売契約の対象エリアの拡大など、次なる成長ステージにつながる多くの布石を打っています。

「NC関連事業」では、既存事業の順調な成長とともに、事業の総合力とシナジーを高めるポートフォリオの拡充などを実施し、満足のいく一年となったと評価しています。具体的には、米国でファーマバイト社とフードステイト社のサプリメント事業が順調に成長するとともに、欧州では厳しい経済情勢の中ニュートリション エ サンテ社の業績が堅調に推移しています。また、さらなるグローバル展開の加速に向け、北米においてプラントベース食品を開発・製造販売するダイヤフーズ社を買収するとともに、女性の健康をサポートする「エクエル」を米国で発売しました。加えて、コンディショニング栄養食としての新ブランド「ボディメンテ」を日本で新発売するなど、グローバル展開の加速と同時に、日本における新製品の育成を進めています。これらの結果、「NC関連事業」の営業利益率は12%となり、本中計における数値目標のひとつである、「営業利益率10%以上」を維持しています。

本中計最終年度となる2018年度は、収益構造の多様化に向けた仕上げの年となります。本中計がスタートした当時は、全体売上の約4割を抗精神病薬「エビリファイ」が占めており、それ以外の収益源の確保が課題でしたが、重点施策を着実に実施してきた結果、各コア領域の成長により収益構造の多様化が実現しつつあります。しかし、まだ取り組み不足、目標未達の課題も残されていることも事実であり、そうした課題に対し、企業理念に基づいた戦略を改めて立案、実行し、次なるステージに向けたさらなる企業価値の向上を追求します。

ガバナンスへの 取り組み



「企業価値向上と社会的課題解決に向けた拠点」
大塚グループ発祥の地、徳島にある研究所

持続的成長とさらなる企業価値の向上へ

コーポレートガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期にわたる企業価値の向上を図る上で欠かすことのできない重要課題です。

当社グループは、2015年11月に「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、2017年2月には、一層のガバナンスの透明性向上と強化を目指して、取締役会の諮問機関となるコーポレートガバナンス委員会を設置しました。さらに、全世界のすべての社員が遵守すべき典範として「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定するとともに、組織腐敗を許さないという決然とした姿勢を示す「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を制定し、社員一人ひとりが高い倫理観を持って業務にあたり、社会的責任を果たすことを求めています。

また、当社では、社外取締役3名を、その様々な分野における豊富な経験と見識により、取締役会での議論の多角化・深化を推進できる人材として任命しています。客観的視点に基づいた経営監督機能を取り入れることで、取締役会の意思決定が当社の経営哲学、企業理念に沿ったものであるかを再確認しています。

持続的な成長と中長期にわたる企業価値の向上につながるものとして、グループ内におけるガバナンスの取り組みを強化する一方で、社会に対し、その果たすべき役割を明確化する意味も込めて、当社グループは2016年11月に国連の「グローバル・コンパクト」に署名しました。署名を通じ、グローバル・コンパクトの考えに対する支持を表明すると同時に、国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」の目標達成に寄与することで、持続的な発展に向けて社会とともに歩んでいこうとする当社グループの姿勢を改めて表明したものです。

今後も、革新的製品とソリューションをもって社会的課題へ取り組み、持続的成長と企業価値向上、そして、その先にある「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指してまいります。世界に向けて、次代のトータルヘルスケアを発信する大塚グループのさらなる飛躍に期待いたされたくともに、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

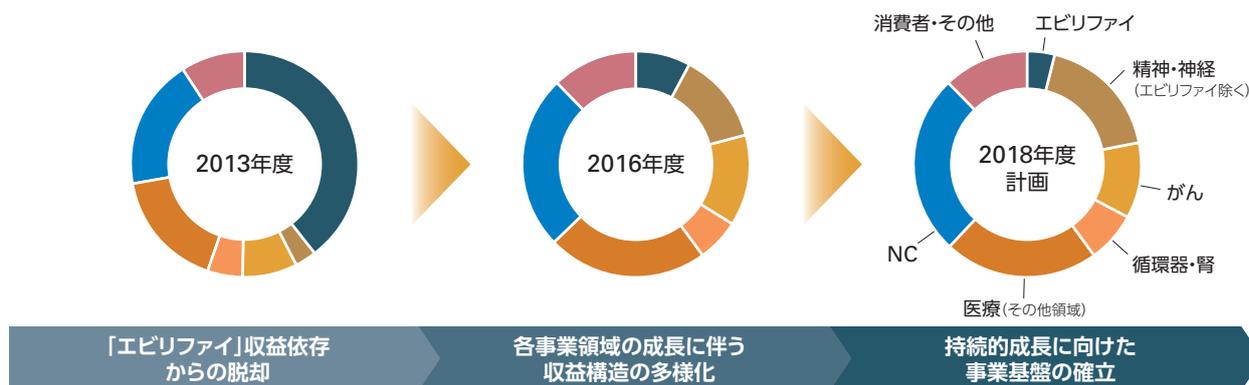
特集1: 第二次中期経営計画(2014年~2018年)

持続的成長の実現に向けた多様な収益構造の確立

—「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になるために

2018年度を最終年度とする第二次中期経営計画(以下、本中計)において、医療関連事業では「コア治療領域フランチャイズの強化」、ニュートラシューティカルズ関連事業(以下、NC関連事業)では「成長を実現する変革・構造改革」を戦略骨子として掲げ、収益構造の多様化による持続的成長の実現と、これら2大コア事業の成長による「世界の人々の健康に貢献する」という企業理念の具現化に取り組んでいます。

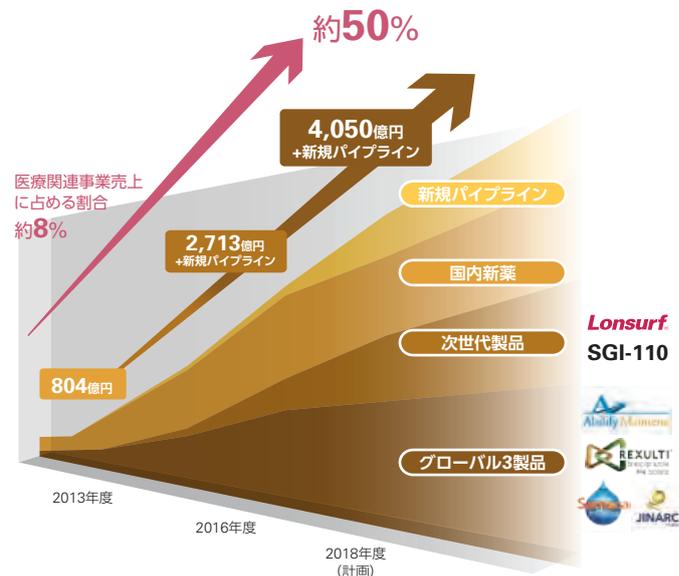
収益構造の多様化



医療関連事業 | コア治療領域フランチャイズの強化

医療関連事業では、精神・神経領域とがん領域を中心としたフランチャイズを強化し、「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」の解決と新たな価値創造の実現を目指しています。

新製品群の早期価値最大化



本中計では、抗精神病薬持続性注射剤「エビリファイメンテナ(一般名: アリピプラゾール)」、新規抗精神病薬「レキサルティ(一般名: プレクスピプラゾール)」、V₂受容体拮抗剤「サムスカ/ジンアーク(一般名: トルバプタン)」をグローバル3製品、抗がん剤「ロンサーフ(一般名: トリフルリジン・チピラシル)」とSGI-110(一般名: グアデシタピン)を次世代製品、そして2009年以降に日本で発売された新薬を国内新薬とし、成長ドライバーであるこれらの新製品群の早期価値最大化を目指し、承認申請、効能追加、販売エリア拡大のための積極的な経営資源投資を推進しています。本中計最終年度となる2018年度には、新製品群の医療関連事業売上に占める割合を2013年度の8%から50%まで拡大し、「収益構造の多様化」の実現に向け、取り組みを進めています。



コア治療領域への積極的な研究開発投資

当社グループは、独創的かつ革新的製品群による新しい価値創造を通じて、世界の患者さんへの貢献を目指しています。本中計では、高レベルの研究開発投資を引き続き継続し、コア治療領域を中心に、自社創薬力の強化と、成長ドライバーである新製品群の価値最大化に向けて取り組んでいます。同時に、当社グループの持つノウハウやアセットとシナジーが期待される外部資産への投資や、パイプラインの強化を行うことで、持続的成長の実現、そしてその先にある社会課題の解決に向けて研究開発活動を推進しています。

高レベルな研究開発投資の継続



積極的な成長投資により新製品群が順調に拡大

第二次中期経営計画開始時の新製品群

欧州	日本	米国

現在

欧州	日本	米国
レキサルティ [2017年12月末現在 申請中]		

特集1: 第二次中期経営計画(2014年~2018年)

持続的成長の実現に向けた多様な収益構造の確立

—「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になるために

ニュートラシューティカルズ関連事業 | 成長を実現する変革・構造改革

NC関連事業では、グローバル展開の加速と新製品の育成という2つの戦略実行と、経営資産の見直しを通じて本事業の構造改革を行い、営業利益率10%以上を継続できる事業構造の確立に取り組んでいます。

**グローバル展開の加速**

本中計では「ポカリスエット」「ネイチャーメイド」、ニュートリション エ サンテ社製品といったグローバルブランドの成長をNC関連事業における最も重要な戦略のひとつとして位置づけています。2013年度に48%であった海外売上高

比率は2017年度には58%まで拡大し*、海外売上上の伸長が本事業の成長と利益率改善に大きく貢献しています。

* 2013年度は日本基準、2017年度はIFRS

Topics**プラントベース(植物由来)食品の高成長企業 デイヤフーズ社の買収**

ディアフーズ社(カナダ、バンクーバー)は、植物由来の原料を使用したチーズ代替品、ヨーグルト代替品、ドレッシング、デザートなどを展開し、健康志向の高まりを背景に、北米を中心に高成長を続けるプラントベース食品会社です。プラントベース食品という新たな製品カテゴリーを追加することで、NC関連事業の製品ポートフォリオを充実させるとともに、北米事業の拡大、さらには研究開発および製造技術、専門知識の共有によるシナジーの創出と成長を目指します。



新製品の育成

グローバル展開の加速、拡大と同時に、日本においては、「消費者が気付いていないニーズ」に対応し、新たな価値を創造する新製品の開発と育成に経営資源を積極投入しています。これら新製品は、国内の成長に加え、海外での展開を目指し、さらなるブランド価値向上に取り組んでいます。

Topics

「エクエル」米国販売開始

女性の健康と美容をサポートするエクオール含有食品「エクエル」は2014年の日本発売以来、着実に新たな市場を創造し、成長しています。2017年10月からは米国での販売を開始し、より自然な方法で不調に対処したいと考える世界中の女性の健康維持・増進に広く貢献することを目指しています。



日本における新製品の育成状況

- 消費者が気付いていないニーズへ新たなソリューション提案
- 独自のマーケティング戦略で製品を育成

女性の健康

「エクエル」



生活習慣

「賢者の快眠」



生涯スポーツ

「ボディメンテ」



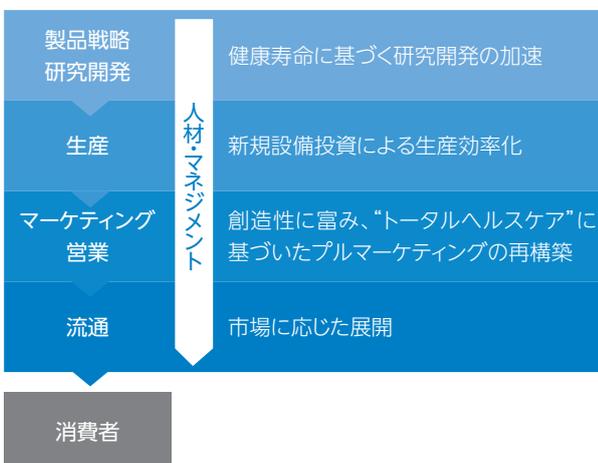
新規領域

健康寿命の延伸をテーマに 研究中

バリューチェーンを支える経営資産の見直しによる収益性の改善

本中計では、バリューチェーンを支える経営資産を抜本的に見直すことにより、事業の構造改革と収益性の改善に取り組んでいます。

バリューチェーンを支える経営資産の見直し



営業利益率10%以上を継続する高収益体質へ



*決算同一期間(1-12月)の未監査数値。2014年度までは日本基準での実績

特集2: 成長と強みを支える基盤

46,000人の多様な人材が活躍

—組織力のさらなる向上を目指して

人材は、大塚グループが「なくてはならない企業」になるために最も大切な経営資産のひとつです。当社グループでは持続的成長を見据えた人材の育成、社員の健康増進をはじめとする職場環境の整備、そして多様な人材の登用を推し進め、組織力のさらなる向上を目指しています。

経営人材の育成強化

次代を担う人材育成および人材開発は、当社グループが創造的かつ革新的企業として持続的に成長し、社会的価値を創造するための重要課題です。

大塚ホールディングスの人材企画部が運営する「大塚グローバルアカデミー」では、経営人材育成プログラムを実施し、これまで75名が同プログラムに参加しました。同プログラムでは、創造性を重んじる企業文化と価値観を現経営陣と共有することにより、次代の経営者としての資質の向上と経営力の強化を図っています。



社員の健康管理と健康増進

社員一人ひとりの心身の健康は、当社グループ成長のための原動力であり資産です。当社グループでは、社員自らが健康について理解し、健康の維持・増進に努めることがイノベーションの創出、社会への貢献、組織力の向上につながるという健康経営の考えのもと、社員の健康増進に取り組んでいます。2017年4月には、社員の能力や個性が十分

に発揮される職場環境づくりをさらに推進するため「大塚グループ健康宣言」を制定し、社員の健康増進による組織力強化を図っています。

2018年2月には大塚製菓、大塚製菓工場、大鵬薬品の3事業会社が「健康経営優良法人2018～ホワイト500～*1」に認定されました。



*1 健康経営優良法人認定制度。経済産業省と日本健康会議が、特に優良な健康経営を実施している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。2020年までに500社が認定される予定



オフィスや工場では週に1回8分間の体操「ポカリフレッシュ」を実施





人材の多様化が新たな価値を創造

世界で通用する革新的製品やイノベーションを生み出すためには、多様な人材の登用と活躍が肝要であるという考えのもと、大塚グループでは、仕事の機会に国籍や性別、年齢、障がい等の壁をなくす企業文化を醸成し、ダイバーシティへの取り組みを強化してきました。

現在、大塚グループの社員の約6割は海外に在籍しており、言語や文化など、互いの違いを認め、共有することで、社会ニーズの多様化や事業の国際化に的確かつ柔軟に対応

できる企業文化を育んでいます。

また、女性の活躍推進については、ダイバーシティフォーラムの開催や、女性活躍プロジェクトの運営など多くの取り組みを実施すると同時に、2017年12月に「女性のエンパワメント原則 (WEPs: Women's Empowerment Principles) *2」に署名し、グループ全体として女性活躍を推進するというマネジメントコミットメントを示しました。



*2 国連グローバル・コンパクトとUnited Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Womenが共同で作成した行動原則。2018年4月現在、世界1,854社が署名

*3 データの範囲: 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚倉庫、大塚食品の6社(単体)の平均値

*4 データの範囲: 大塚ホールディングスとその子会社153社

特集2: 成長と強みを支える基盤 大塚独自のマーケティング —顧客価値創出によるブランド構築

NC関連事業では、嗜好性や利便性といった既成の価値観だけにとらわれず、医薬品研究のノウハウを活用した独創的製品により、新しい市場、新しい価値を創造しています。

科学的根拠に基づいた独創的製品を提案し、顧客価値を創出する

NC関連事業においては、「消費者が気付いていないニーズ(Yet-to-be-imagined needs)」を見極め、開発から販売におけるすべてのバリューチェーンにおいて、「創造性」を追求しています。医薬品事業の経験とノウハウを活かして開発した製品は、その科学的根拠に基づいた製品コンセプトを継続して伝え続けることにより、顧客価値を創造し、新しい市場を創り出しています。



“イオン飲料”という新市場を創造した「ポカリスエット」

「ポカリスエット」は、発汗時に、身体から失われた水分や電解質(イオン)をいかにすばやく補給できるかを徹底的に研究し、開発された製品です。しかし、1980年の発売時には水分補給の重要性が現在ほど浸透しておらず、それまでにない飲料だったため、市場からの反応は非常に厳しいものでした。

そのような状況下でも「困難に直面したときには、常に企業理念に立ち返り、目指す姿からぶれずに事業を進める」という確固とした信念に基づき、まずは製品価値とコンセプトを理解してもらうことを優先し、あらゆる「汗をかくシーン」で製品を実際に体感してもらい、水分と電解質補給の大切さを伝え続け「イオン飲料」という新市場を創造したのです。

発売から40年近く経った現在においても製品コンセプトを伝える幅広い情報提供活動を継続して行い、「ポカリスエット」は、いまやアジアを中心に世界20カ国・地域以上で飲用されるブランドに成長し、当社グループの持続的成長の基盤を支える製品となっています。





栄養の重要性を徹底して訴求し、 “バランス栄養食”という新市場を創造した「カロリーメイト」

「カロリーメイト」の開発は、大塚製菓が点滴に代わる栄養食として病院用濃厚流動食の開発をスタートした1977年に遡ります。この濃厚流動食を一般向けの栄養製品として改良し、1983年に発売したのが、五大栄養素をバランス良く含んだ「バランス栄養食」カロリーメイトです。

しかし、発売当時は食品のカロリー表示さえ一般的でなく、カロリーや含有されている栄養成分を明らかにした「バランス栄養食」という製品コンセプトを消費者へ浸透させることは、困難を極めました。そこで



着目したのが、スポーツ栄養です。パフォーマンスにこだわるアスリートにバランスの取れた栄養摂取の重要性を徹底して訴求し、製品コンセプトの理解を広げ、「カロリーメイト」は多くのアスリートに支持される製品としての地位を確立しました。

それ以降、「カロリーメイト」の栄養バランスと利便性は、スポーツシーンに留まらず、ダイエット時の栄養バランスとカロリー管理、朝食、仕事や勉強中の栄養補給、災害備蓄など、人々の生活へ浸透し、「バランス栄養食」という新市場を創り出しました。

次なる新市場の創造へ

大塚グループは「消費者が気付いていないニーズ」を見極めた製品開発とマーケティング活動により、新たな市場を創造し、そこに数々のブランドを確立、顧客価値を創造してきました。

近年では、「女性の健康」をテーマに開発した、「エクエル」の製品価値最大化に向けた取り組みを行っています。「エクエル」は、大塚製菓の長年にわたる大豆の研究を通じて開発された、大豆を独自の乳酸菌で発酵させたエクオール含有食品です。2018年からは、エクオールに加え、コラーゲン、カルシウムなど女性が摂りたい成分が入った「エクエル ジュレ」を発売しています。現在、「エクエル」の

製品価値とコンセプトの理解を目的に薬剤師等を対象とした女性の健康に特化したラーニングプログラムや情報提供を行い、次なる新市場の創造に挑戦しています。



大塚グループの研究開発

Unmet medical needs

顕在化しているが
満たされない
医療ニーズ

**Yet-to-be
imagined
needs**

消費者が気付いて
いないニーズ

医療関連事業の研究開発活動

研究開発費

1,655億円

自社創薬比率^{*1}

85%

研究開発費比率^{*2}

21%

後期開発プロジェクト数^{*3}

40プロジェクト

*1 後期開発プロジェクトのうちの自社創薬比率

*2 医療関連事業における研究開発費比率

*3 フェーズII以降。2017年12月末現在

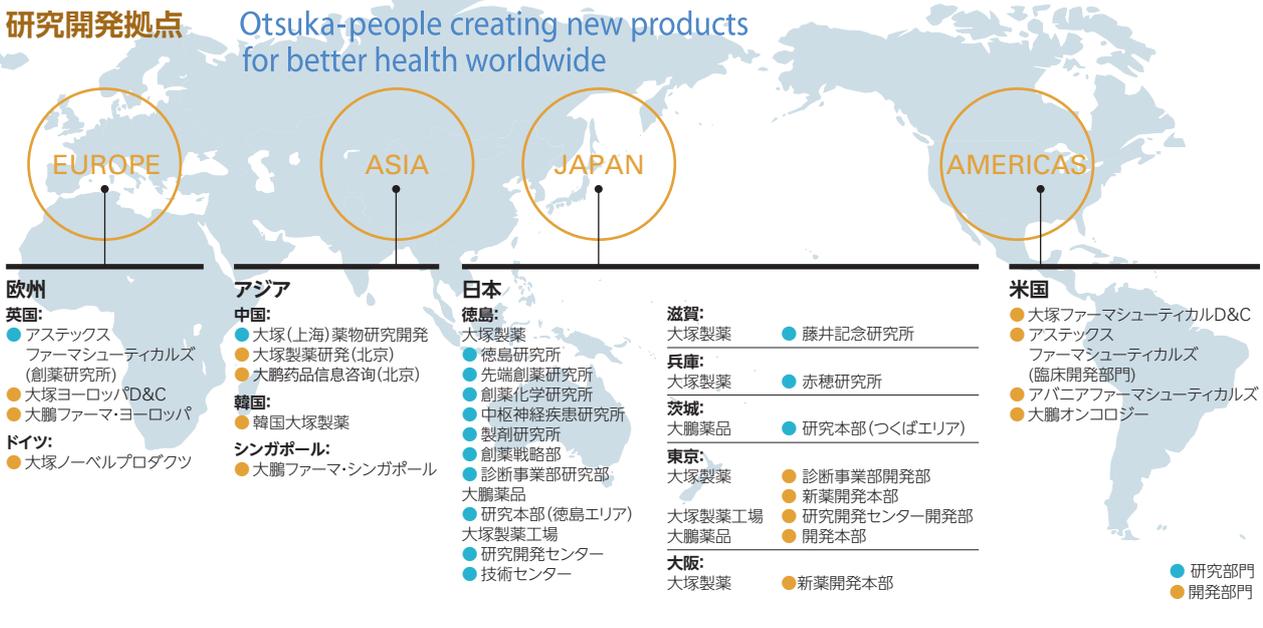
大塚グループは、積極的な研究開発投資により革新的製品を創出し、未充足な医療ニーズに貢献していくことを目指します。

大塚グループの研究開発体制の進化

—強みを活かした新たなイノベーションの創出へ—

大塚グループの創薬研究は、精神・神経領域の研究開発に強みを持つ大塚製薬、がん領域を中心に独自の創薬基盤技術を有する大鵬薬品、臨床栄養のリーディングカンパニーである大塚製薬工場を中心に、強固な基盤を構築し、イノベーションを創出してきました。フラグメント創薬のパイオニアであるアステックス社、神経疾患領域の開発に強みを有するアバニア社がグループに加わり、それぞれが個別に構築してきた研究基盤・発想をグループ間で相互に連携・融合することにより、大塚グループの研究開発は、新たな強みとイノベーションを生み出す構造へ進化を続けています。

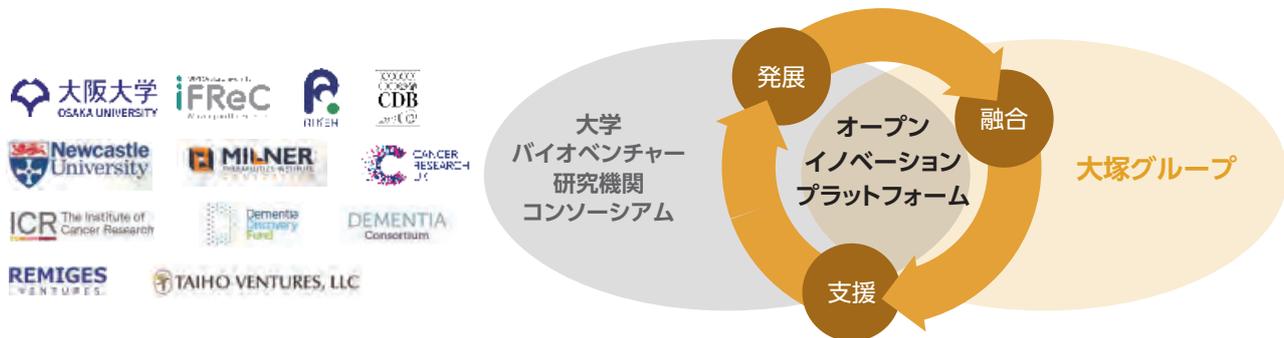




大塚グループのオープン・イノベーション

大塚グループでは、革新性の高い創薬の実現を目指し、企業間の連携や産学連携などにより、自社創薬研究の強みとアカデミア、バイオベンチャーの技術・知見を融合するオープンイノベーションを推進しています。

最先端の研究技術や創薬シードを有する大学や研究機関、バイオベンチャーとのネットワーク構築や研究支援等を通じた革新的な技術・アイデアへのアクセスにより、人材育成を含む自社創薬力の強化を図っています。



Focus

革新的新薬の創製を目指して

大塚製薬は、文部科学省の世界トップレベル研究拠点プログラムに採択された大阪大学免疫学フロンティア研究センター(IFReC)と、先端的研究に関する包括連携契約を締結しています。IFReCでは優れた研究設備と研究に集中できる国際的な環境が提供され、国内外から免疫学、生体イメージング、バイオインフォマティクス分野の世界トップレベル



の主任研究者を中心に約170名の研究者が在籍し、革新的な免疫学研究を遂行しています。大塚製薬は、IFReCの先端研究と自社の独創的な創薬研究を融合させ、世界の人々の健康に貢献する革新的新薬の創製を目指します。

大塚グループの研究開発

開発プロジェクト一覧 (フェーズII以降。2018年3月末時点)

精神・神経領域

開発コード (一般名) 「製品名」 特徴	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
				フェーズ II	フェーズ III	申請中	承認
OPC-34712(アレクスピプラゾール)「レキサルティ」 ドパミンパーシャルアゴニスト	大塚製薬	大うつ病	欧	■	■		
		統合失調症	日	■	■		
			欧	■	■		
		アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	米・欧	■	■		
		双極性障害	米・欧	■	■		
		心的外傷後ストレス障害	米・欧	■	■		
ASC-01(アリピプラゾール・セルトラリン) ドパミンパーシャルアゴニスト/選択的セロトニン再取り込み阻害	大塚製薬	大うつ病	日	■	■		
			アジア	■	■		
AVP-923(デキストロメトルファン・キニン) NMDA受容体アンタゴニスト/シグマ1受容体アゴニスト	アバニア	パーキンソン病に伴うジスキネジア	米	■	■		
AVP-786(重水素化デキストロメトルファン・キニン) NMDA受容体アンタゴニスト/セロトニン、ノルエピネフリン再取り込み阻害/シグマ1受容体アゴニスト	アバニア	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	米・欧	■	■		
		統合失調症残遺症状	米	■	■		
		外傷性脳損傷	米	■	■		
		間欠性爆発性障害	米	■	■		
EB-1020(センタナファジン) ノルエピネフリン、ドパミン、セロトニン 再取り込み阻害	ニューロバンス	注意欠陥・多動性障害	米	■	■		
TAS-205 PGD合成酵素阻害	大鵬薬品	デュシェンヌ型筋ジストロフィー	日	■	■		
Lu AA36143(ナルメフェン) オピオイド受容体アンタゴニスト	ルンドベック	アルコール依存症	日	■	■		
OPC-64005 セロトニン、ノルエピネフリン、ドパミン再取り込み阻害	大塚製薬	注意欠陥・多動性障害	米	■	■		
TEV-48125(フレマネズマブ) 抗CGRP抗体	テバ	片頭痛	日	■	■		*

*フェーズII/III

がん・がんサポーターティブケア領域

開発コード (一般名) 「製品名」 特徴	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
				フェーズ II	フェーズ III	申請中	承認
TAS-102(トリフルリジン・チピラシル)「ロンサーフ」 DNA機能障害	大鵬薬品	結腸・直腸がん	アジア	■	■		
		胃がん	日・米・欧	■	■		
TAS-118(テガフル・ギメラシル・オテラシル・ホリナート) 代謝拮抗剤	大鵬薬品	胃がん	日・アジア	■	■		
Pro-NETU(ホスネツピタント) NK受容体アンタゴニスト	ヘルシン ヘルスケア	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日	■	■		
SGI-110(グアデシタピン) DNAメチル化酵素阻害	アステック	卵巣がん	米・欧	■	■		
		急性骨髄性白血病	日・米・欧・アジア	■	■		
		骨髄異形成症候群	日・米・欧・アジア	■	■		
ASTX727 DNAメチル化酵素阻害	アステック	骨髄異形成症候群	米	■	■		
ASTX660 IAP阻害	アステック	固形がん、リンパ腫	米	■	■		
TAS-114 dUTPase阻害	大鵬薬品	非小細胞肺癌	日・米・欧	■	■		
TAS-115 マルチキナーゼ阻害	大鵬薬品	前立腺がん	日	■	■		
TAS-116 HSP90阻害	大鵬薬品	消化管間質腫瘍	日	■	■		
OCV-501 WT1標的がんワクチン	大塚製薬	急性骨髄性白血病	日・アジア	■	■		
HF10 腫瘍溶解性ウイルス	タカラバイオ	悪性黒色腫	日	■	■		

2017年度の事業活動報告

Unmet
medical needs顕在化しているが
満たされない
医療ニーズYet-to-be
imagined
needs消費者が気付いて
いないニーズ

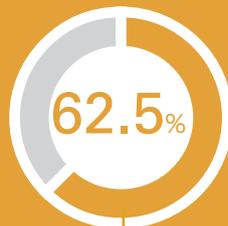
医療関連事業

第二次中期経営計画に
おける医療関連事業の
戦略骨子コア治療領域
フランチャイズの強化

- 製品価値の最大化
- コア治療領域(精神・神経、がん)への積極的な研究開発投資

売上高構成比*

*外部顧客に対する売上高



日本	51.9%
北米	27.8%
その他	20.3%

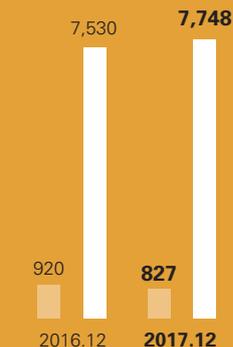
業績推移

■ セグメント売上高

7,748 億円

■ セグメント利益

827 億円



「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」に取り組み、
疾病の診断から治療に至るトータルヘルスケアを提供します。

2017年度事業概況と2018年度の取り組み

医療関連事業では、新製品群の順調な売上の増加により、今後の成長に向けた事業基盤が確立しました。これにより、さらなる成長加速に向けたコア治療領域を中心とする開発パイプラインの強化など、積極的な研究開発投資が可能となり、次の中期経営計画以降の成長への布石を打つことができました。

第二次中期経営計画最終年度であり、収益構造の多様化を確立する仕上げの年である2018年度は、新製品群の一層の価値最大化とともに、次なる成長ステージを目指した積極的な投資による事業基盤の強化に取り組みます。

新製品群の順調な伸長により成長軌道へ

	売上(億円)	
	2017年度	対前年増減率
エビリファイメンテナ(抗精神病薬)	709	+24.1%
レキサルティ(抗精神病薬)	473	+58.8%
サムスカ/ジンアーク(水利尿剤/ADPKD*治療薬)	642	+31.4%
ロンサーフ(抗悪性腫瘍剤)	326	+8.1%
国内新薬 上記4製品を除く2009年以降に日本で発売した製品	1,274	+20.9%

*常染色体優性多発性のう胞腎

2017年～2018年前半の主なトピックス

2017

3 Mar

注意欠陥・多動性障害(ADHD)治療薬
「センタナファジン」ニューロバンス社買収により獲得 米国

抗精神病薬「レキサルティ」

統合失調症の効能で承認申請 欧州

5 May

片頭痛予防薬「フレメネズマブ」

テバ社と開発および販売に関するライセンス契約を締結 日本

7 Jul

多剤耐性肺結核治療薬「デルティバ」
アールファーム社とロシア連邦および
独立国家共同体における製造・商業化
に関するライセンス契約を締結

抗精神病薬持続性注射剤

「エビリファイメンテナ」

双極性障害の効能追加 米国

8 Aug

多剤耐性肺結核治療薬「デルティバ」
マイラン社と結核蔓延国における商業
化に関するライセンス契約を締結

11 Nov

世界初のデジタルメディスン
「エビリファイ マイサイト」承認取得 米国

2018

1 Jan

抗精神病薬「レキサルティ」

統合失調症の効能で承認取得 日本

4 Apr

ADPKD治療薬「ジンアーク」

常染色体優性多発性のう胞腎
(ADPKD)の効能で承認取得 米国



社会課題

アンメット・メディカル・ニーズ(顕在化しているが満たされない医療ニーズ)

ライフサイエンスの進化に伴い、毎年数多くの新薬が創出されていますが、有効な治療法がない疾患、または既存治療法への治療満足度や薬剤満足度が低い疾患は今なお数多く存在しています。人々の健康でありたいというニーズへの対応は、普遍的かつ喫緊の課題です。

各コア治療領域のアンメット・メディカル・ニーズは、P40、P41、P42へ

大塚の強み



大塚グループでは、革新的製品で世界の人々の健康に貢献するという企業理念に基づき、「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」へ果敢に挑戦しています。特に、コア治療領域と位置づける精神・神経領域とがん領域においては、長年の知見とアセット、グローバルネットワークを活用し、「健康」という価値の創造に取り組んでいます。

Unmet medical needs

「結核撲滅」というアンメット・メディカル・ニーズ

最も古く、根絶できていない病気のひとつである結核。治癒可能な病気でありながら、いまだに年間1,040万人が新たに感染し、170万人が亡くなっています*。なかでも既存の抗結核薬に耐性を持つ多剤耐性結核は大きな社会課題となっています。

大塚製薬では1971年の創薬研究開始当初からテーマとしていた感染症に対する長年の挑戦を経て、2014年、世界では約50年ぶりの新薬のひとつである多剤耐性肺

結核治療薬「デルティバ」を発売しました。「デルティバ」は2015年にはWHOの必須医薬品リストに掲載され、2016年にはストップ結核パートナーシップの世界抗結核薬基金と連携し、世界100カ国以上に供給できる体制を構築しました。「デルティバ」は、現在までに50カ国以上で4,000例以上の多剤耐性結核の治療に使用され、世界の公衆衛生への貢献を続けています。

*WHO: Global Tuberculosis Report 2017

2017年度の事業活動報告 医療関連事業

精神・神経領域

大塚製薬が強みを持つ精神疾患領域の事業基盤に、神経疾患領域のアセットを強化し、最重点領域と位置づける本領域の拡大戦略を加速しています。

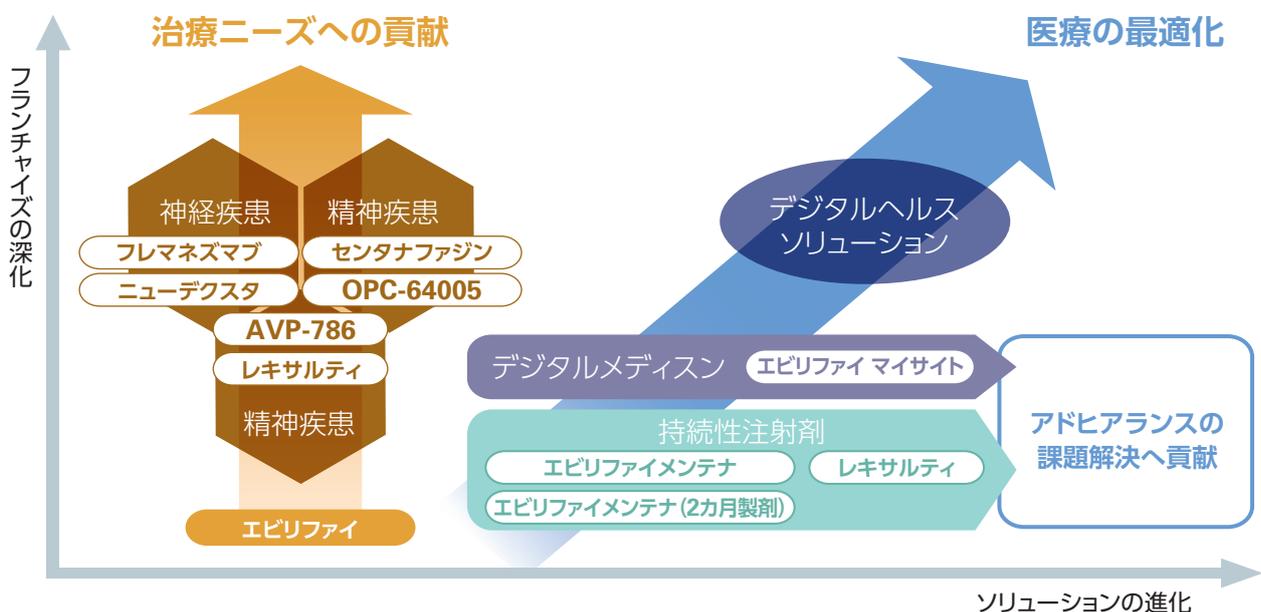
未充足な医療上のニーズ解決に向けた挑戦

大塚グループは、精神疾患領域における研究を1980年代から開始し、未充足な医療上のニーズの解決に向けた挑戦を続けています。世界初のドパミンパーシャルアゴニストである抗精神病薬「エビリファイ」に続く次世代抗精神病薬「レキサルティ」は、大うつ病補助療法および統合失調症治療薬として、患者さんへの貢献を開始し、製品価値の最大化に向け適応拡大を進めています。また、注意欠陥・多動性障害(ADHD)の新たな治療選択肢として、2017年にグループに加わったニューロバンス社のセンタナファジンが、自社開発品OPC-64005とともに本領域のフランチャイズを深化させています。

2015年のアバニア社買収以降、本格的に取り組みを開

始した神経疾患領域では、情動調節障害(PBA)に対する世界唯一の治療薬「ニューデクスタ」による患者貢献と、アルツハイマー型認知症におけるアジテーションをはじめとした未充足な治療ニーズに対するAVP-786の開発を加速しています。また、2017年にはテバ社より片頭痛予防薬として開発を進めるフレマネズマブを取得しました。

さらに、長期的な服薬継続が不可欠な精神疾患に対する服薬アドヒアランスの解決に向け、持続性注射剤という剤形によるイノベーションから、世界初のデジタルメディスン「エビリファイ マイサイト」、さらには、医療の最適化に向けたデジタルヘルス・ソリューションビジネスへ、新たな価値の創造により医療への包括的な貢献を目指しています。



大塚の精神・神経領域事業の歴史

1980年代	1999年	2002年	2008年	2010年	2011年	2012年
精神疾患領域の研究を開始	プリストル・マイヤーズスクイブ社と「エビリファイ」の共同開発・販売契約	「エビリファイ」米国発売 	UCB社より「ニュープロパッチ」の日本における開発・販売権取得	UCB社と「イーケプラ」の日本における共同開発・販売契約	「イーケプラ」日本発売 	ルンドベック社と中枢神経領域におけるアライアンス契約 プロテウス・デジタルヘルス社とセンサー技術を用いた医薬品の開発提携

主要製品



抗精神病薬

エビリファイ

一般名 アリピプラゾール
 主要販売地域 日本・米国・欧州・アジア
 特徴 ドパミンパーシャルアゴニスト

2017年度売上高 **673**億円



抗精神病薬 (持続性注射剤)

エビリファイメンテナ

一般名 アリピプラゾール
 主要販売地域 日本・米国・欧州・アジア
 特徴 ドパミンパーシャルアゴニスト

2017年度売上高 **709**億円



抗精神病薬

レキサルティ

一般名 プレクスピプラゾール
 主要販売地域 日本・米国
 特徴 ドパミンパーシャルアゴニスト

2017年度売上高 **473**億円



情動調節障害(PBA)治療薬

ニューデクスタ

一般名 デキストロメトルファン・キニジン
 主要販売地域 米国
 特徴 NMDA受容体アンタゴニスト/
 シグマ1受容体アゴニスト

2017年度売上高 **256**億円



抗てんかん剤

イーケプラ

一般名 レベチラセタム
 主要販売地域 日本*
 特徴 シナプス小胞蛋白2A結合による
 神経伝達物質放出の調節

2017年度売上高 **338**億円



ドパミン作動性パーキンソン病治療剤・
 レスレスレグス症候群治療剤

ニュープロ パッチ

一般名 ロチゴチン
 主要販売地域 日本
 特徴 ドパミンアゴニスト

2017年度売上高 **121**億円

*ユーシービージャパン株式会社と共同販促

Unmet
 medical
 needs

精神・神経領域のアンメット・メディカル・ニーズ—統合失調症

統合失調症は、考えや気持ちがまとまらなくなる状態が続く精神疾患です。思春期から壮年期頃までに発病し、幻覚、妄想、思考障害、感情の平板化、意欲の欠如などの症状が現れ、社会生活や就業が困難となります。科学が進化した現在でもなお、この病気の原因は十分に解明されておらず、症状を改善しながら社会復帰に向けた長期にわたる治療・支援が必要です。また、病識の欠如や、副作用による服薬アドヒアランスの低下が多くの患者さんの再発につながる事が課題となっています。

統合失調症の患者数



© 2017 Schizophrenia - Epidemiology - Mature Markets Data DR/Decision Resources, LLC. All rights reserved. Reproduction, distribution, transmission or publication is prohibited. Reprinted with permission.



2017年度の事業活動報告 医療関連事業

がん・がんサポーターティブケア領域

がん・がんサポーターティブケア領域では、患者さんの視点に立ったがんのトータルケアを目指し、固形がん・血液がん・サポーターティブケア領域まで幅広く事業を展開しています。

主要製品

抗悪性腫瘍剤

ティーエスワン



一般名 テガフル・ギメラシル・オテラシル
 主要販売地域 日本・欧州・アジア
 特徴 代謝拮抗剤

2017年度売上高 **206**億円

抗悪性腫瘍剤

ロンサーフ



一般名 トリフルリジン・チピラシル
 主要販売地域 日本・米国・欧州
 特徴 DNA機能障害

2017年度売上高 **326**億円

抗悪性腫瘍剤

アブラキサン



一般名 パクリタキセル[アルブミン懸濁型]
 主要販売地域 日本
 特徴 タキサン系抗がん剤

2017年度売上高 **218**億円

制吐剤

アロキシ



一般名 パロノセトロン
 主要販売地域 日本
 特徴 5-HT₃受容体拮抗型制吐剤

2017年度売上高 **145**億円

Unmet medical needs

がん領域のアンメット・メディカル・ニーズ

WHOによると、2015年にがんで死亡した人は世界で880万人となり、6人に1人はがんで死亡していることが報告されています。米国立がん研究所の調査によると、1980年まで50%以下であった米国におけるがん罹患患者全体の5年生存率は、診断法や治療法の進化により、現在は66.9%(2008年-2014年統計)*にまで改善していることが報告されていますが、依然3割の患者さんは診断後5年以上生存できない状況です。また、生存率

や既存治療の奏効率はがん種や年齢などによる格差が大きく、様々な薬剤の発展が目覚ましい現在でもなお、がん領域にはまだ多くの課題が残されています。

大塚グループでは、引き続き未充足な課題に挑戦し、がん治療における包括的な貢献を目指した活動を続けていきます。

* 出典: SEER Cancer Stat Facts: Cancer of Any Site. National Cancer Institute, Bethesda, MD
<http://seer.cancer.gov/statfacts/html/all.html>
 米国立がん研究所ウェブサイト (<https://www.cancer.gov>)

大塚のがん領域事業の歴史

1969年	1974年	1999年	2004年	2005年	2007年
旧ソ連から抗がん剤「フトラフル」を導入	「フトラフル」日本発売	「ティーエスワン」日本発売	ヘルシン社より「アロキシ」の日本における開発・販売権取得	アメリカンバイオサイエンス社*より「アブラキサン」の日本における開発・販売権取得 *現 セルジーン社	PDLバイオファーマ社より「ブスルフェクス」のグローバル事業取得

循環器・腎領域

V₂-受容体拮抗剤「サムスカ/ジンアーク」は、電解質の排泄に影響を与えずに、水分のみを体外へ排出する唯一の経口利尿薬としての貢献に加え、腎臓の難病である常染色体優性多発性のう胞腎(ADPKD)の世界で初めての治療薬としても、グローバルでその価値が拡大しています。大塚グループでは、本領域を精神・神経、がん領域に次ぐ重点領域と位置づけ、積極的な研究開発を進めています。



利尿薬/ADPKD治療薬
サムスカ/ジンアーク

一般名 トルパブタン

主要販売地域 日本・米国・欧州・アジア

特徴 V₂-受容体拮抗剤

2017年度売上高 **642**億円



腎領域のアンメット・メディカル・ニーズ—根治療法のない難病ADPKD

ADPKDは両側の腎臓にのう胞(液体が詰まった袋)が多数発生し、腎臓の機能が徐々に低下することで、約半数の患者さんが60歳代までに末期腎不全に至り、透析や腎移植が必要となる遺伝性の疾患です。遺伝性の腎疾患の中で

も有病者数が多く、日本には約3万人、欧州には約20万人、米国には約14万人の患者さんがいるといわれています。

現状ではADPKDに対する根治療法はなく、「サムスカ/ジンアーク」がADPKDの進行を抑制する世界唯一の治療薬となっています。

その他の領域

臨床栄養(輸液等)

2017年度売上高 **1,112**億円

大塚グループは70年以上にわたり臨床栄養事業に取り組み、日本における輸液のリーディングカンパニーとして、多くの患者さんに貢献しています。また、1970年代からは海外へ進出し、現在海外では15の事業会社で臨床栄養事業を展開し、特にインドネシアとエジプトにおいて成長を続けています。今後も、各国の市場ニーズにあった、より付加価値の高い製品を展開し、世界の医療に貢献していきます。

大塚グループの日本市場における輸液売上シェア(2017年)

55.5%

Copyright©2018 IOVIA. JPM2017年12月MATをもとに作成 無断転載禁止

診断薬

2017年度売上高 **128**億円

薬剤の効果や副作用の個体差を把握し、適切な医療を提供するために、コンパニオン診断*は非常に重要な役割を担います。大塚グループでは、消化器、呼吸器、感染症、がん、循環器など、幅広い領域にわたりコンパニオン診断をサポートする製品をはじめ、国際標準の診断薬を提供しています。

*使用する治療薬が最も奏功すると予想される患者さんを選択し、最適な投与量で治療するための診断



2017年度の事業活動報告 ニュートラシューティカルズ関連事業

Unmet
medical needs顕在化しているが
満たされない
医療ニーズYet-to-be
imagined
needs消費者が気付いて
いないニーズ

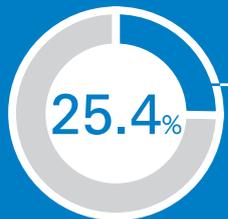
ニュートラシューティカルズ関連事業

第二次中期経営計画に
おけるNC関連事業の
戦略骨子成長を実現する
変革・構造改革

- バリューチェーンを支える経営資産の見直し
- グローバル展開の加速
- 収益性改善

売上高構成比*

*外部顧客に対する売上高



地域	売上高構成比
日本	42.0%
北米	28.8%
その他	29.2%

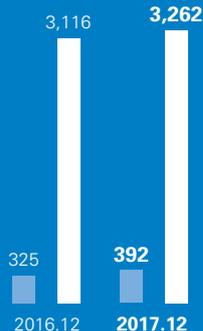
業績推移

■ セグメント売上高

3,262億円

■ セグメント利益

392億円



「消費者が気付いていないニーズ」に対応する科学的根拠を持った
独創的な製品で、日々の健康の維持・増進をサポートします。

2017年度事業概況と2018年度の取り組み

ニュートラシューティカルズ関連事業(以下、NC関連事業)は、売上構成の多様化により、安定的な収益構造へと改革が進んでいます。また、重点施策のひとつであるグローバル展開の加速についても、米国における「ネイチャーメイド」やニュートリション エ サンテ社が欧州を中心に展開する「ジェルブレ」などの健康食品ブランドが順調に成長し、アジアにおいても「ポカリスエット」をはじめとする日本発のグローバルブランドが展開国を拡大するなど、海外売上の上伸が本事業の成長を牽引しています。

2018年度も引き続き、大塚グループの強みを活かした製品開発と価値提案により、安定した収益構造を継続するとともに、グローバル展開の加速による事業規模の拡大に取り組めます。

2017年の主なトピックス

2
Feb

「SOYJOY クリスピー
ホワイトマカダミア」新発売

7
Jul

北米食品メーカー
ダイヤフーズ社を買収

3
Mar

皮膚疾患・外傷治療薬
「オロナインH軟膏」
50gチューブタイプ発売

7
Jul

タイに健康飲料・食品事業の新会社
大塚ニュートラシューティカル
(タイランド)を設立

4
Apr

コンディショニング栄養食
「ボディメンテ ゼリー」
新発売

10
Oct

エクオール含有食品
「エクエル」米国発売

5
May

機能性表示食品
「賢者の快眠
睡眠リズムサポート」
テスト販売開始

12
Dec

フランス有機食品メーカー
ビーシービオ社を買収

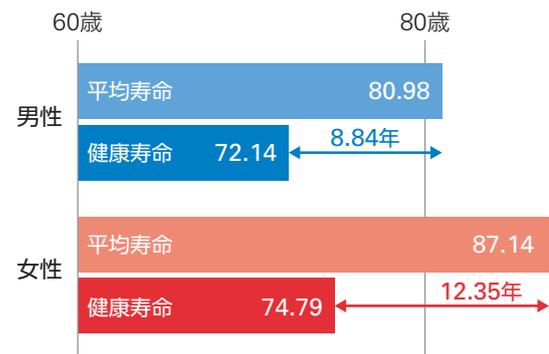


社会課題

● **健康寿命の延伸** ● **医療費拡大**

日本では、平均寿命は男性、女性ともに、世界トップクラスの長寿命国である一方、「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」である健康寿命との差は、男性約9年、女性約12年と大きな差が生じています。また、世界的には医療費拡大の問題は深刻化しており、健康の維持・増進や疾病予防への取り組みは今後ますます重要性が高まっていくと予想されます。

日本の平均寿命と健康寿命の差



出典: 厚生労働科学研究班 2016年数値

大塚の強み



大塚グループのNC関連事業では、「健康寿命の延伸」をテーマに、医療関連事業で培われたノウハウを活かして、日々の健康維持・増進をサポートする、科学的根拠を持った独創的な製品を開発し、世界へと提案しています。

また、製品の発売後も、自社研究所や各研究機関と連携し、長時間の航空機搭乗時の水分と電解質補給の有用性や、バランス栄養食摂取による脳の活性化、エクオール産生能と月経前症候群(PMS)の関連性など、様々な研究成果を生み出し、「消費者が気付いていないニーズ」に対する製品で、ブランド価値の向上と顧客価値の創造に取り組んでいます。



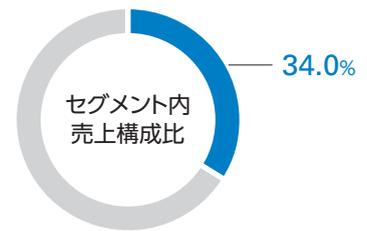
「腸と栄養」を研究 大津栄養製品研究所



「運動と栄養」を研究 佐賀栄養製品研究所

2017年度の事業活動報告 ニュートラシューティカルズ関連事業

機能性飲料等



ポカリスエット

発売年: 1980年

イオン飲料という新たな市場を創造した、発汗により失われた水分と電解質(イオン)を補給する健康飲料。アジアを中心にグローバルに展開し、インドネシアでは売上シェア65%^{*1}



オロナミンC

発売年: 1965年

各種ビタミン類と炭酸を組み合わせた炭酸栄養ドリンク



チオビタ・ドリンク

発売年: 1964年

発売から半世紀以上経つロングセラー製品。タウリン、ビタミン、カルニチン塩化物配合の栄養ドリンク

指定医薬部外品



ソルマックプラス

発売年: 1979年

食べ過ぎや飲み過ぎによる胃のむかつきなどの症状を改善する液体胃腸薬

第2類医薬品



アミノバリュー

発売年: 2003年

臨床栄養分野およびスポーツ栄養に関するBCAA(分岐鎖アミノ酸)の研究で得られたノウハウをもとに開発された飲料。BCAAを関与成分とする「運動によるカラダの疲労感をやわらげる」日本初の機能性表示食品

機能性表示食品^{*2}

オーエスワン

発売年: 2001年

世界保健機関(WHO)の提唱する経口補水療法のおえ方にに基づき、電解質と糖質のバランスを考慮した経口補水液



ファイブミニ

発売年: 1988年 リニューアル: 2017年

食物繊維6gを含有した「おなかの調子を整える」特定保健用食品。発売30年目を迎えた2017年、リニューアル発売

特定保健用食品



ボディメンテ

発売年: 2017年

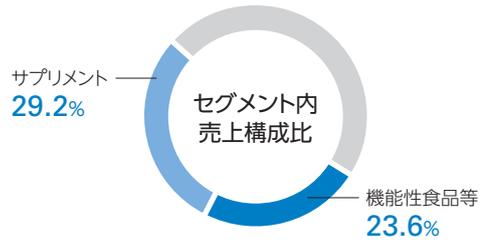
体調管理をこころがけるあらゆる人々の健康維持・増進への貢献を目指し2017年に誕生。大塚製薬の独自成分「乳酸菌B240」^{*3}を含有したコンディショニング栄養食

*1 英調査会社ユーロモニターインターナショナル スポーツ飲料市場(2017年)

*2 「アミノバリュー4000」「アミノバリューパウダー8000」の2製品

*3 東京農業大学が単離し、大塚製薬が生体防御機能を高める有効性を確認した乳酸菌

機能性食品等・サプリメント



カロリーメイト

発売年: 1983年



5大栄養素をバランスよく含む「バランス栄養食」という新しい市場を創造。2016年には嗜好やシーンに合わせて選べる3種のゼリーを新発売

ソイジョイ(SOYJOY)

発売年: 2006年



小麦粉を使用せず、大豆粉の生地にフルーツやナッツを加えて焼き上げた大豆バー。2016年にはサクサクとした大豆パフの軽い食感の「ソイジョイクリスピー」が登場

ジェルブレ

発売年: 2010年日本発売



不足しがちな栄養を小麦胚芽やフルーツなどの自然派素材から補える1928年に誕生した南フランス発の健康食品。欧州で市場が拡大するグルテンフリー製品で成長中

ネイチャーメイド

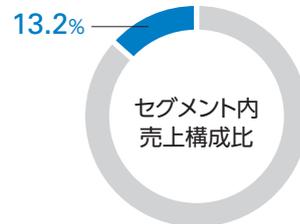
発売年: 1993年日本発売



香料、着色料、保存料無添加のサプリメント。米国では1972年から発売し、科学的エビデンスに基づく高品質な製品として、ブランドを確立

機能性表示食品^{*4}

その他の主要製品



エクエル

発売年: 2014年



女性の健康と美をサポートする大豆を乳酸菌で発酵させて作ったエクオール含有食品。2017年からは米国で発売

オロナインH軟膏

発売年: 1953年



皮膚疾患・外傷治療薬。2015年にはチューブタイプの包装素材をアルミからラミネートに変更し、利便性を向上

第二类医薬品

賢者の食卓 ダブルサポート

発売年: 2005年^{*5}



食物繊維(難消化性デキストリン)の働きで糖分や脂肪の吸収を抑え、食後の血糖値・中性脂肪の上昇をおだやかにするダブルトクホ

特定保健用食品

インナーシグナル

発売年: 2005年



医薬部外品として美白における新規の効能効果の承認を取得した、有効成分エナジーシグナルAMP^{*6}含有製品を含む女性向けスキンケアブランド

*4 「スーパーフィッシュオイル」「ルテイン」「アスタキサンチン」「フィッシュオイルパール」「イチョウ葉」の5製品

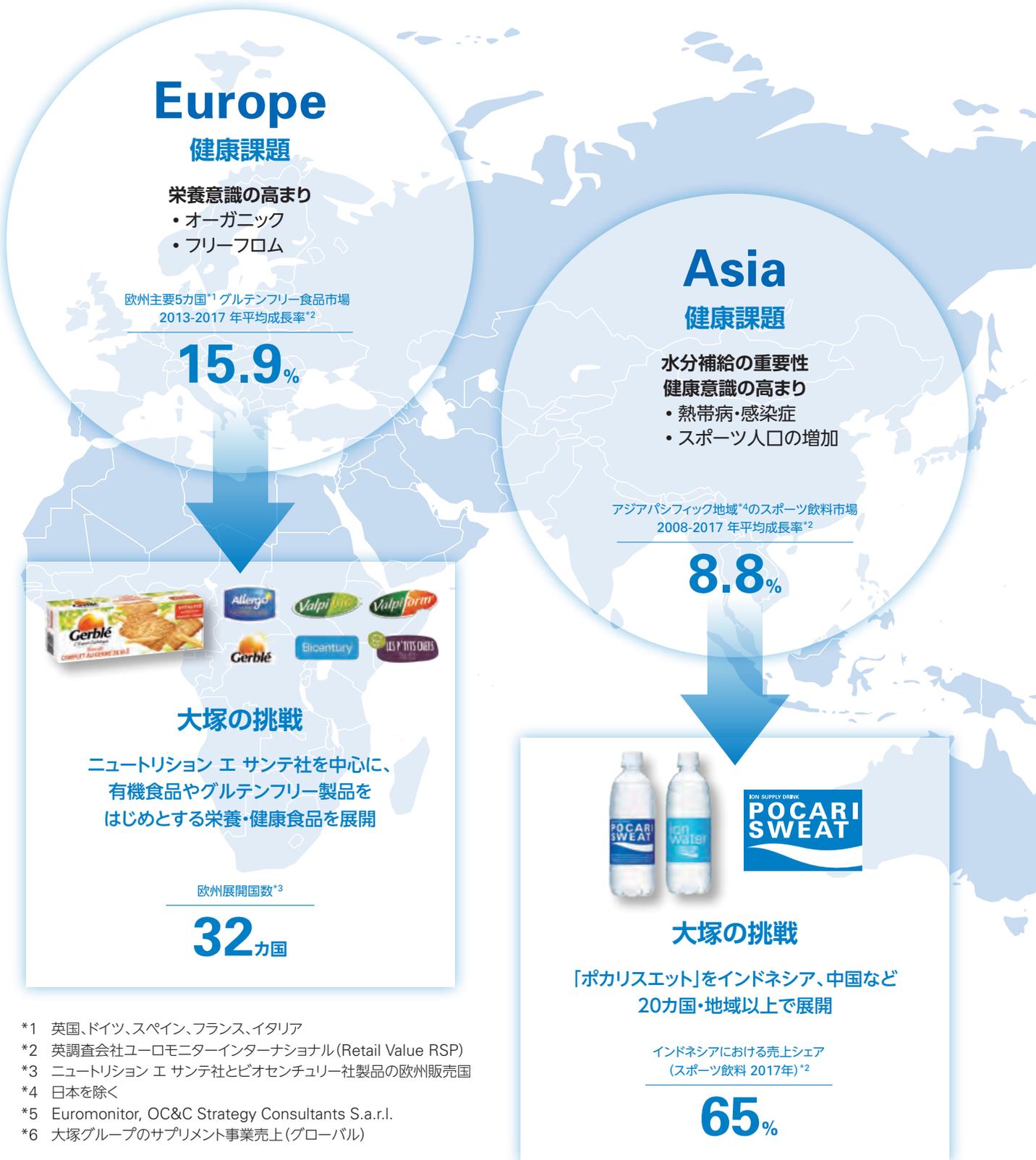
*5 「賢者の食卓」発売年。「賢者の食卓 ダブルサポート」は2012年発売

*6 アデノシンリン酸二ナトリウム OT

2017年度の事業活動報告 ニュートラシューティカルズ関連事業

ニュートラシューティカルズ関連事業のグローバル展開

大塚グループは、世界の人々の健康に貢献するという企業理念に基づき、各エリアでの健康課題やニーズに対応する事業展開を行っています。



*1 英国、ドイツ、スペイン、フランス、イタリア

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

*3 ニュートリション エ サンテ社とビオセンチュリー社製品の欧州販売国

*4 日本を除く

*5 Euromonitor, OC&C Strategy Consultants S.a.r.l.

*6 大塚グループのサプリメント事業売上(グローバル)

Americas

健康課題

セルフメディケーションの浸透

- 医療費の高騰
- 病気の予防

ミレニアル世代を中心とした栄養意識の高まり

- アレルゲンフリー
- 自然志向

米国サプリメント市場
2013-2017
年平均成長率*2

4.5%

米国チーズ代替品市場
2016-2021
年平均成長率予測*5

26%



大塚の挑戦

サプリメント事業

ファーマバイト社の主力ブランド「ネイチャーメイド」を中心に展開、自然食品チャネルにも参入

2017年度
売上前期比*6

+8.3%

健康食品事業

デイヤフーズ社によるプラントベース(植物由来)食品事業を展開

▶P.27

デイヤフーズ社
2014-2017 年平均成長率

43%

2017年度の事業活動報告 消費者関連事業／その他の事業

消費者関連事業

売上高構成比*

*外部顧客に対する売上高



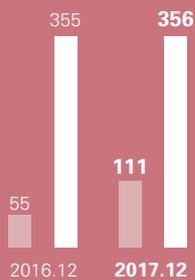
業績推移

■ セグメント売上高

356億円

■ セグメント利益

111億円



消費者の皆さまに身近な食品・飲料の分野で
「美味・安全・安心・健康」をお届けします。

2017年度事業概況と2018年度の取り組み

消費者関連事業では、「ボンカレー」や「マイサイズ」シリーズをはじめとしたレトルト食品事業とビタミン炭酸飲料「マッチ」、ミネラルウォーター「クリスタルガイザー」などの飲料事業を中心に事業展開しています。2017年度は、これら基幹ブランドの積極的なマーケティング等によるブランドの活性化や新規顧客層の拡大に取り組みました。

2018年度は基幹ブランドの引き続きの強化に加え、「マイサイズ」シリーズなどの付加価値を持った新製品による事業の拡大と経費効率を高める改革に取り組みます。

主な製品群

ボンカレー

発売年: 1968年



世界初の市販用レトルトカレー。2018年には発売50周年を記念して「ボンカレー50」を発売

マッチ

発売年: 1996年



ビタミン入り炭酸飲料。2016年から、ミックスベリー味の「ベリーマッチ」を発売

クリスタルガイザー

発売年: 1994年日本発売



カリフォルニア州マウント・シャスタの麓でボトリングした軟水

レトルトカレー初の機能性表示食品

「100kcal マイサイズ いいね! プラス 糖質が気になる方の欧風カレー」

「マイサイズ」シリーズは、「食事にもサイズがあっていい」というコンセプトのもと2010年に発売した、箱ごと電子レンジ調理可能な「食事のサイズが見える」レトルト食品です。

さらに2016年には、現代社会の食生活に対応し、塩分やたんぱく質の摂取量が気になる方を対象として、「プラス」の

付加価値をつけた「マイサイズ いいね! プラス」を調剤薬局向け商品として発売し、2017年には、レトルトカレー初の機能性表示食品「100kcal マイサイズ いいね! プラス 糖質が気になる方の欧風カレー」を発売。

「マイサイズ」シリーズは、超高齢社会に向け日々の健康管理に貢献します。



その他の事業



化学品および倉庫・運送業を中心に多角的に事業を展開しています。

2017年度事業概況と2018年度の取り組み

その他の事業では、自動車・電気電子機器・建材分野・医薬分野において、各種素材の製造販売等を行う化学品事業や、当社グループの医薬品・食品・飲料の物流を中心に共同物流事業を推進する倉庫・運送事業など多角的に事業を展開しています。2017年度は化学品事業での売上の伸長、倉庫・運送事業における取扱数量の順調な推移により、堅調に収益を拡大しました。

2018年度は、化学品事業では引き続き国内外の新規市場開拓の加速化を進め、倉庫・運送事業では「共通プラットフォーム*」をベースにITを活用した物流により、サプライチェーン全体の生産性改善による事業の拡大に取り組みます。

*共通プラットフォーム: 夏型商品と冬型商品、重量品と軽量品など、真逆の性質を持つ商品を共同配送することで、車両・倉庫の効率的な運用が可能となるシステム。このシステムによって物流波動が平準化され、コストの削減や物流の効率化、高品質化が期待される。

主な製品・サービス

テラセス



鱗片状、次世代ディスクプレーキパッド原料

ポチコン



熱可塑性樹脂複合材料。精密部品、摺動部品などに使用

倉庫・運送業



グループ製品と他社製品の共同物流を推進

持続可能な物流体系の構築が評価

グリーン物流パートナーシップ優良事業者 経済産業大臣表彰を大塚倉庫が受賞



大塚グループの医薬品等の物流を担う大塚倉庫は、シーオス株式会社、セイノーホールディングス株式会社とともに取り組む「バス予約による待機時間削減、生産性向上、およびCO₂削減」事業において「グリーン物流パートナーシップ優良事業者 経済産業大臣表彰*」を2017年12月に受賞しました。この受賞は、シーオスが開発したシステム(TruckBerth)を利用し、大塚倉庫、セイノーホールディングスと共同でトラックの荷卸時刻の事前予約を行うことで、ドライバーの長時間労働の原因となるトラック待機時間を削減し、生産性を向上するとともにCO₂排出を削減することが評価されたものです。

大塚倉庫は、今後もさらにメーカーの物流共同化を進め、物流の効率化のみならず、社会課題に対応、貢献できるプラットフォーム化を進めます。

*物流分野における環境負荷の低減や物流の生産性向上等により、持続可能な物流体系の構築に顕著な功績があった事業者を「経済産業大臣表彰」として表彰

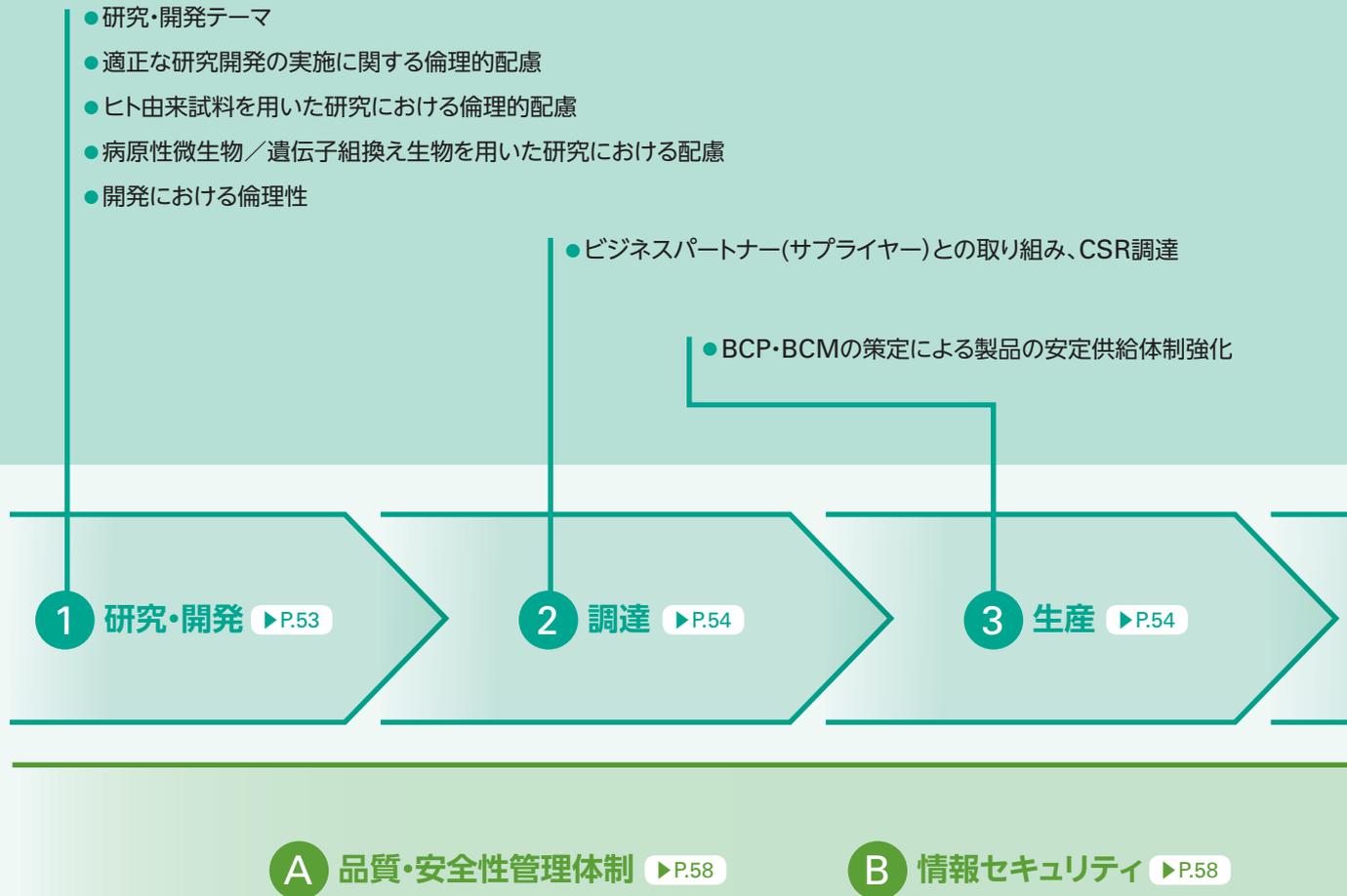


事業活動におけるCSR

大塚グループは、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指し、事業と一体化したCSR活動を推進しています。事業活動におけるバリューチェーン全体を通じて、関連法規の遵守、製品の品質・安全性・信頼性確保、適切な情報提供、環境への配慮等に努め、企業と地域社会の持続可能な価値を共創しています。

大塚グループのCSRは「健康」「環境」「品質」「文化」「社員」の5つのキーワードで活動を推進しています。
CSR活動についての、詳細情報は大塚グループ統合CSRサイトをご覧ください。

▶ https://www.otsuka.com/jp/csr/hd_activity/



厳格な品質管理体制



「自然との共生」をコンセプトとした大塚製薬の徳島板野工場

- コード・オブ・プラクティス
- 「健康」をテーマに顧客価値を創造する情報提供活動

- 偽造医薬品対策の基本方針

- お客さまの声を反映するしくみ
- 地域との共生

4 マーケティング、
情報提供活動
▶P.55

5 流通 ▶P.56

6 患者さん
生活者の皆さま
地域社会 ▶P.56

C 環境 ▶P.59

D コンプライアンス ▶P.60

- 大塚グループ・グローバル環境会議
- 気候変動への対応
- 水資源への取り組み
- 資源共生への取り組み

- 「グローバル行動規準」と「グローバル腐敗防止規程」の制定
- 内部通報窓口の充実

事業活動におけるCSR

1 研究・開発

研究・開発テーマ

当社グループは、「病気の治療」と「健康の維持・増進」の両側面から人々の健康をトータルにサポートしています。医療関連事業では「顕在化しているが満たされない医療ニーズ」に応えるため、精神・神経領域とがん領域を中心に有効な治療選択肢のない未充足な治療領域への挑戦をテーマとして研究・開発に取り組んでいます。また、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（以下、NC関連事業）では、「消費者が気付いていないニーズ」を充足させるため、「健康寿命の延伸」をテーマに科学的根拠を持った独創的な製品の研究・開発活動を行っています。

適正な研究開発の実施に関する倫理的配慮

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

また、社内管理体制として、グループ各社において動物実験規程および動物実験委員会を整備・運営し、動物実験・飼養を適正に実施しています。動物実験委員会は、動物実験計画が3Rsの原則「代替法の利用 (Replacement)、使用動物数の削減 (Reduction)、苦痛の軽減 (Refinement)」に基づき適正であるか審査し、実験者の教育、動物実験実施の自己点検・評価を行っています。

ヒト由来試料を用いた研究における倫理的配慮

当社グループでは、人体より取得した試料（組織、血液など）や情報を用いた研究を行う際には、各法令、指針を遵守し、倫理的配慮のもとに科学的、医学的に適正な研究の実

施を図っています。また、グループ各社では、外部委員を含む委員会を設置し、倫理的・科学的妥当性および個人情報保護の観点から、研究の意義・目的、研究計画、個人情報管理体制、研究の進捗状況、研究結果等を審査することにより研究の適正性および信頼性を確保しています。

病原性微生物／遺伝子組換え生物を用いた研究における配慮

病原性微生物およびこれらを含む可能性のある研究試料の使用、また遺伝子組換え生物を用いた実験においては、法令を遵守するとともに、社内規程の整備と審査委員会、安全委員会による審査の実施を通じ、実験事故の未然防止や環境への配慮に努めています。

開発における倫理性

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



2 調達



ビジネスパートナー（サプライヤー）との取り組み、CSR調達

当社グループでは、企業と社会の持続可能な発展を目指すには、ビジネスパートナーとの連携が重要であると考え、バリューチェーン全体で法令遵守や安全・安心、社会に配慮した事業活動に取り組んでいます。

ビジネスパートナーとの取引開始に際しては、原材料の品質の確保と安定調達を確立するための調査・確認を行い、事前取引基本契約を締結してリスク防止に努めています。また、公平・公正で透明性を持った調達と良好な信頼

関係構築による相互の持続的発展を目指し、調達方針を策定しています。本方針をビジネスパートナーと共有し、現在、調達ガイドラインの策定を進めています。

さらに、ビジネスパートナーのCSR活動についてアンケートの実施、評価を行い、法令遵守に留まらず人権・労働・環境・腐敗防止等について現状を把握することにより、CSR調達のさらなる推進を図っています。

3 生産



BCP・BCMの策定による製品の安定供給体制強化

当社グループでは、大規模地震や災害発生時にも最大限事業活動を継続し、製品の安定供給が図れるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。また、事業継続マネジメント(BCM)の観点からは、2012年8月の「医薬品、飲料および食品の生産と安定供給」における「ISO22301」の認証取得から段階的に適用範囲を拡大し、2015年4月に「輸液の安定供給」、2016年5月に「抗がん剤の安定供給」に関して認証を取得するなど、グループ全体で事業継続能力の強化に努めています。

さらに、当社グループでは、BCPの実効性の検証と、課題と問題点の認識を目的としたグループBCP演習も定期的を実施しています。2017年は、グループの主要会社合同で首都直下型地震の発生を想定した演習を実施し、不測の事態に備えた対応力、応用力、想像力の強化を図りました。



BCP演習の様子

事業活動におけるCSR

4 マーケティング、情報提供活動

コード・オブ・プラクティス

当社グループでは、医療関係者に対する行動基準「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させ、グループ各社がコード・オブ・プラクティスを策定し、医療関係者も含めたすべてのステークホルダーと信頼関係に基づく適切な連携に努めています。製薬会社と医療関連組織とのかかわり方を明確に示す社会的責任が問われているなか、倫理的かつ患者さんの立場に立った適切な医療が行われるよう、製薬会社としての責務を果たすべく、規範の遵守に努めています。

「健康」をテーマに顧客価値を創造する情報提供活動

長年にわたる「健康」に関する研究、開発、事業活動において得た知見やノウハウを活かし、健康への気付きの促進や理解向上を目的とした情報提供活動を通じて顧客価値の創造に取り組んでいます。

行政と連携した健康推進プロジェクト

社会課題である健康寿命の延伸への貢献を目標に、「食育」「生活習慣病予防」「熱中症対策」「スポーツ振興」「女性の健康」「災害対策」など、健康に関連するテーマを通じた健康啓発、教育活動を各自治体と連携して推進しています。

薬局支援プログラム「OATHAS」

超高齢化社会を迎える日本において、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の実現化に向けた様々な体制整備が推進され、地域に密着した健康情報拠点としての薬局の役割が注目されています。大塚製薬では、薬局・薬剤師などの医療従事者からの声に応え、健康サポートに従事する人材の育成およびその体制の構築を目的に、薬局支援プログラム「大塚ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム OATHAS(オーザス)」を創設しました。OATHASでは当社グループの健康に関する研究開発や啓発活動で得られた知見を活かした独自のプログラム提供を行い、現在、第一弾として、「女性のための健康サポーター」を育成するプログラムを実施しています。

水分・電解質補給の啓発活動

当社グループでは、熱中症予防・対策として、「水分と電解質(イオン)補給の重要性」についての情報提供を25年以上にわたり行っています。現在では、子どもから高齢者、スポーツ実施者や指導者、建設現場の他、工場などの暑熱環境下で働く方などその対象を広げ、熱中症に関する正しい知識の普及・啓発、注意喚起により、人々の健康の維持・増進をサポートしています。



健康情報の発信

より多くの方々に健康や病気についての知識と正しい理解を広めるため、様々な形で情報発信を行っています。

■「OTSUKAまんがヘルシー文庫」

子どもたちの健康を願い、身体のしくみや健康について関心と理解を深めてもらうため「OTSUKAまんがヘルシー文庫」を1989年に創刊、毎年1巻発刊し、全国の小学校や図書館などに寄贈しています。同文庫は読み物としてだけ



ではなく、理科や保健などの教材としても活用され健康学習の推進に貢献しています。

■ **ウェブサイトを通じた情報発信**

大鵬薬品では、静岡県立静岡がんセンターとの共同研究によるウェブサイト「SURVIVORSHIP.jp」を通じ、がん

を経験した方やそのご家族の目線に立ち、生活上の課題を乗り越えていくための暮らしの改善に役立つ情報提供に取り組んでいます。また、大塚製薬では「健康と病気」、大塚製薬工場では「輸液と栄養」ページを通じてそれぞれの事業活動で培った知見やノウハウをもとに情報を分かりやすく発信しています。

5 流通



偽造医薬品対策の基本方針

偽造医薬品とは、表示された成分が含まれていない、表示成分以外の有効成分が含まれているなど、同一性や起源について偽表示がされた医薬品であり、近年、偽造医薬品の拡散による健康への被害が世界的な問題となっています。

当社グループでは、グローバルプロダクトセキュリティチーム(GPS)を発足し、品質を保証できる適切な流通経路を通じて医薬品が患者さんの手に届くよう、市場監視や業界、行政と連携しながら患者さんの安全性の確保に努めています。

6 患者さん・生活者の皆さま・地域社会



お客さまの声を反映するしくみ

製品についてのお問い合わせ、ご意見、ご相談に適宜対応する体制を整え、お客さまから寄せられた声を製品の開発・改善に反映しています。

ユニバーサルデザインフォントの採用(大塚製薬)

医薬品の包装資材にユニバーサルデザインフォント*を使用することで、薬の名前が患者さんにわかりやすく読みやすくなるよう工夫をしています。

* できるだけ多くの方が利用可能である事を基本コンセプトとした誰もが読みやすいフォントのこと



チオビタドリンク包装の手切れ防止仕様(大鵬薬品)

チオビタドリンクシリーズの個装ケースと外装段ボールは、裁断面の切り口の鋭さを軽減し、開封時の手切れ防止仕様を採用しています。



どなたにも内容が分かりやすい包装へ(大塚製薬)

「カロリーメイト」ブロックの小袋(ピロー包装)にフレーバー名を記載し、箱から出した後でもどなたにも内容がわかるような仕様をしています。



事業活動におけるCSR

地域との共生

地域で活動する良き企業市民として、交流を通じた地域の活性化に取り組んでいます。

開かれた工場

大塚製薬の徳島板野工場では、地元の板野町などとともに、自然環境保護と健康の大切さをテーマとしたウォーキング大会を毎年開催している他、野生生物が観察できる自然林や工場冷却水を利用したビオトープの池を設置した工場敷地を一般開放しています。また、徳島ワジキ工場では、工場を開放した入場無料の野外コンサートを地元自治体と共催し、地域の活性化と発展を図っています。



北島工場の夜桜ライトアップ



工場を開放した野外コンサート

大鵬薬品の北島工場は、敷地内に桜並木や遊歩道を整備し、夜桜ライトアップを実施するなど、季節ごとに地域との交流を行っています。さらに、災害が発生した際には、敷

地の一部を地域住民の一時避難場所として開放し、復旧活動拠点としても利用してもらえるよう、地域の自治体と災害協定を締結しています。

インドネシアの「SATU HATI(心をひとつに)」

インドネシアで「ポカリスエット」などを製造販売するアメルタインダ大塚では、地域社会との共生と地域発展を目指し、教育・環境・健康を3大テーマとする「SATU HATI(心をひとつに)」と名づけた社会貢献活動を実施しています。特に教育分野においては、図書館の建設や本の寄付、社員が交代で先生となり子どもたちに理科と算数を教える「SATU HATI塾」の開催等、将来を担う子どもたちの教育支援を積極的に行っています。



2011年に建てた図書館



クジャン工場で開催されているSATU HATI塾

アフガン難民のための無料診療所

大塚グループでは、2003年にアフガニスタン難民のための診療所「大塚ウエルフェアクリニック」をパキスタンのペシャワールに設立し、援助の必要な患者さんの無償診療を行ってきました。この診療所は「アジア・アラブで事業を行う生命関連企業として、現地の人々の健康に直接貢献したい」という強い思いからグループ23社が協力して設立・運営し、これまでに88万人以上の患者さんに貢献してきましたが、2017年にはその役割を終えたとして閉所し、約15年間の活動を幕を下ろしました。



伝統文化の継承

当社グループは徳島発祥の企業として、400年以上の歴史を誇る「阿波おどり」に毎年グループから4連*が参加し、徳島の伝統文化の継承に取り組んでいます。



*阿波おどりを踊る団体、グループのこと。大塚グループからは大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品がそれぞれの企業連を、大塚化学、大塚食品、大塚倉庫が3社合同の企業連として参加



A 品質・安全性管理体制

当社グループは、生命関連企業の責務として、常にお客さまや患者さんを第一に考え、医薬品、化粧品、食品等、事業ごとにその特性にあわせた厳格な品質管理体制を構築し、製品の品質・安全性を追求しています。当社グループの品質・安全性管理体制は、法令や行政・業界基準に準拠（医薬品医療機器等法、食品衛生法等）する

とともに、「ISO9001」（品質）、「ISO13485」（医療機器）、「ISO22000」「FSSC 22000」（食品安全）等の認証の取得を進めています。さらに、原料調達から生産、流通・販売に至るすべての過程で「トレーサビリティシステム」を導入し、徹底した品質管理を実施しています。

B 情報セキュリティ

情報セキュリティに関する最新情報の共有や具体的な対策の検討等を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を組織し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの向上と継続的な改善を図っています。

サイバー攻撃へのリスク対策としては、外部の専門機関によるシステムセキュリティ監査をはじめ、公開ウェブサイトへの脆弱性診断、標的型メール攻撃に対する演習、SNSへの書き込みのモニタリング等を実施しています。さらに、デー

タを構築している基幹システムの災害時対応訓練も定期的にも実施しています。

また、お客さまの大切な個人情報を守るため、個人情報管理のマネジメントシステム体制を構築し、事業活動に応じて「個人情報保護マネジメントシステム（プライバシーマーク）」認証や「情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）」認証を取得しています。

事業活動におけるCSR

環境における重要課題についての各データはP15-16「非財務ハイライト」を参照ください

C 環境



大塚グループ・グローバル環境会議

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

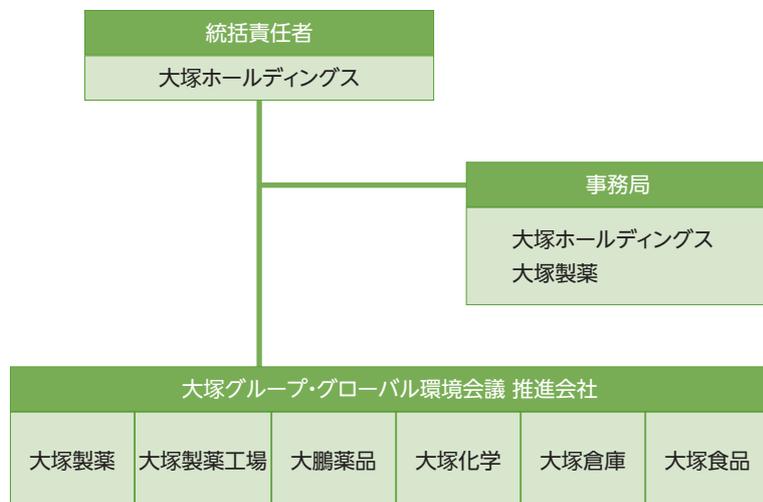
2015年には、統括責任者、各社の環境推進責任者および事務局で構成される「大塚グループ・グローバル環境会議」を設置し、「大塚グループ環境方針・活動指針」の策定と、グループ企業の枠を超えた協働による環境経営への取り組みを進めています。

当社グループでは、環境への取り組みにおける重要課題を「気候変動(Climate Change)」「水資源(Water

Resource)」「資源共生(Resource Management)」と特定し、現在、国連グローバル・コンパクトの原則に整合した長期環境ビジョンの策定、グローバルスタンダードでの情報開示、そして2019年から開始する、具体的なアクションプランを含めた中期環境目標の策定に向けた審議を開始しています。

今後も、社員への環境教育実施による環境問題の理解・認識の深化やグループ会社間におけるさらなる連携強化により、社会的責任やグローバルな社会要求に対応した環境経営を強化、実践していきます。

大塚グループ・グローバル環境会議 組織図



大塚グループ環境方針

大塚グループは、グローバルヘルスケア企業として、また社会の責任ある一員として、地球環境に常に配慮した事業活動を行い、地球環境保全に自主的、積極的、継続的に創造性を持って取り組みます。

【活動指針】

1. 環境に配慮した製品・サービスの提供を目指します
2. 低炭素社会を目指します
3. 循環型社会を目指します
4. 生物多様性に配慮します
5. コンプライアンスを徹底します
6. 社会貢献活動に積極的に取り組みます
7. 危機管理をさらに進めます

気候変動への対応

気候変動による影響は、グローバルに事業展開している当社グループにとって重大なリスクとして認識し、現在、長期的な削減目標と目標達成に向けたアクションプランの策定を行っています。また、当社グループでは、脱炭素社会の実現に向け、徹底した省エネルギー対策の推進とバイオマス燃料などの再生可能エネルギーの活用や自然エネルギーの利用等によるCO₂排出量の低減に努めています。

エネルギーの効率利用とCO₂削減の取り組み

当社グループの生産拠点が集まる徳島県では、大塚化学(徳島市)ならびに大塚製薬工場(板野郡)が導入しているコージェネレーションシステムにより、隣接するグループ各社に電力と蒸気を供給しています。また大塚製薬インドでは、バイオマス燃料を用いる事により同社前年比約30%のCO₂排出量の削減を進めるなど、グループ全体でエネルギー効率利用の促進と環境負荷低減を図っています。

温室効果ガス排出量の第三者検証

環境情報の透明性と信頼性向上のため第三者機関による温室効果ガス排出量(スコープ1、2およびスコープ3のカテゴリ1、2)の検証を受けており、排出量の傾向の把握と改善に向けた取り組みを進めています。今後も検証対象を拡大し、データの信頼性をより高めていきます。

水資源への取り組み

環境の取り組みにおける重要課題のひとつとして水資源を掲げている当社グループでは、世界各地における主要製造拠点の水使用量および水リスクや課題を把握するとともに、地域に即した管理と有効利用を進め、水資源の保全・改善を目指しています。

製造拠点流域での水リスク評価

地域ごとのリスクを考慮しながら適正な水保全活動を行っていくため、2017年WRI Aqueduct^{*1}を用いたグローバル14カ国・86カ所の製造拠点で立地流域における水リスクの把握・評価を実施しました。

^{*1} 世界資源研究所(WRI)が開発・発表した水リスク情報を無料で提供するツール

資源共生への取り組み

循環型社会の実現を目指し、資源利用効率の改善、廃棄物の発生抑制、3R(リデュース・リユース・リサイクル)への取り組みを進め、最終処分量をゼロに近づけるゼロエミッション(自社基準:再資源化率99%以上)に取り組んでいます。

ゼロエミッションへの取り組み

グループ各社では、排出される廃棄物に対して適宜、マテリアルリサイクル^{*2}、サーマルリサイクル^{*3}を行っています。その結果として、2017年度にはグループ国内13社での再資源化率は99.1%となり、グループとしてはじめてゼロエミッションを達成しました。また、最終処分量の削減についても各社目標を持って取り組んだ結果、前年比約100トンの削減を実現し、なかでも大塚化学、大塚包装、イーエヌ大塚は処分方法や委託先を見直すことにより大きく貢献しています。

^{*2} 廃棄物を処理して原料・材料として再利用すること

^{*3} 廃棄物を焼却処理する際に発生する熱エネルギーを利用すること

D コンプライアンス

「グローバル行動規準」と「グローバル腐敗防止規程」の制定

大塚ホールディングスは、グループのコンプライアンス推進実現のため、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、本行動規準に対する取り組みへの姿勢を、代表取締役社長兼CEO 樋口達夫より社長メッセージとして広く発信しています。また、これとあわせて世界の全拠点において腐敗を防ぐ姿勢を表明した「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を制定し、高い倫理観に基づき事業に取り組むことを推進しています。

グループ各社では、これらの規準、規程を含めたコンプライアンス研修を年1回以上実施し、研修の実施状況は、大塚ホールディングスの取締役会で定期的に報告されています。

内部通報窓口の充実

経営陣から独立した内部通報窓口の設置と、制度の運用状況についての経営陣の監督は、「コーポレートガバナンス・コード」の要請でもあり、違法または不適切な行為・情報開示の早期発見のための機能としてその必要性が重視されています。大塚ホールディングスおよび主要なグループ会社では、経営陣から独立した社外の通報窓口を設置し、通報者が安心して利用できるよう配慮しています。通報は、社員のみならず、契約・派遣社員からも受け付ける規定としており、通報者や通報に関する情報は厳重に管理し、通報者が不利益を被らないよう配慮しています。

また、各社の内部通報制度の運用状況は、大塚ホールディングスの取締役会にて定期的に報告されています。



コーポレートガバナンスの状況

1. 基本的な考え方

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

もに、顧客、取引先、社員、地域社会、株主等すべてのステークホルダーとの対話により信頼に応え社会的責任を果たしていくことを基本方針としています。また、当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針を規定しています。

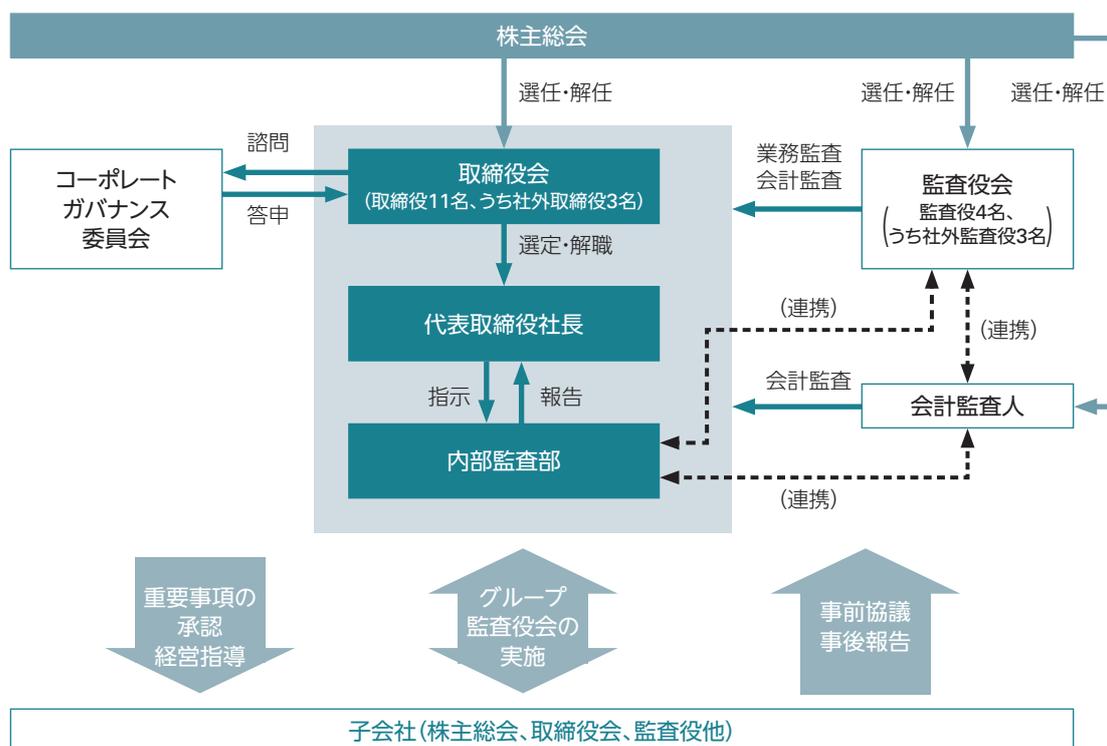
コーポレートガバナンス・ガイドライン <https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>

2. ガバナンス体制

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

体制早見表 (2018年3月31日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役	11名
うち社外取締役	3名(独立役員)
取締役の任期	1年
監査役	4名
うち社外監査役	3名(独立役員)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

2008年	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス(株)設立 取締役の任期を1年に設定 退職慰労金制度を不採用 執行役員制度を採用 社外監査役2名
2010年	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役3名 業績連動報酬としてストックオプション導入 12月株式上場
2011年	<ul style="list-style-type: none"> 「第一次中期経営計画」発表
2013年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役2名 社外監査役3名
2014年	<ul style="list-style-type: none"> 「第二次中期経営計画」発表 社外取締役3名 社外監査役2名 「グローバル行動規準」制定
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 「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(当社および主要グループ会社)
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役3名 社外監査役3名 取締役会の実効性評価実施 中期経営計画の達成率を条件としたストックオプション導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改正 コーポレートガバナンス委員会設置 全取締役・監査役によるアンケートに基づく取締役会の実効性評価を実施 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実施
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役2名

a) 会社の機関

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

b) 取締役会

取締役会は定例の取締役会を毎月1回開催する他、必要に応じ適宜臨時に開催し、経営に関する重要事項の意志決定および業務執行の監督を行っています。

c) 取締役選任基準

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上により、目指すべき姿として「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」になることを掲げています。この目標に資するため、取締役全体の多様性を確保すべく、適切で実効的なコーポレートガバナンスの実現・維持に相応しい見識、高度な専門性、豊富な経験を有する人材を取締役に選任しています。特に社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質等に鑑み、その経験・専門性および見識等を総合的に評価しています。

d) コーポレートガバナンス委員会

当社は経営の透明性と客観性の強化を目的とし、2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、取締役の報酬体系・水準、その他コーポレートガバナンスについて審議し、取締役会に答申を行っています。当委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役に構成され、委員長は社長としています。

e) 監査役と監査役会

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

f) 取締役会の実効性評価

当社は、毎年1月から2月にかけて、すべての取締役・監査役に対してアンケートを実施し、その内容に基づき顧問弁護士を含めて取締役会全体の実効性の検討・評価を行っています。

前年度(2016年度)の評価において課題とされた社外役員の当社グループの経営、事業に関する理解と知識の十分性については、社外役員を対象とした報告会を定期的を実施することにより、取締役会の実効ある運営のためのサポート体制を強化しました。

また、2018年3月開催の取締役会における実効性評価では、各評価項目において取締役会の実効性・適正性が認められました。当社では、今回の評価を通じて明らかになった、役員の多様性確保や取締役会運営に関する課題については、今後、鋭意改善に努め、取締役会の実効性を高めて当社のコーポレートガバナンスをより深化させていきます。

<取締役会の実効性評価のアンケート内容(2017年度)>

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

コーポレートガバナンスの状況

g) 独立役員

当社は、社外取締役および社外監査役については、様々な分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。社外取締役の独立性の基準としては、当社グループ会社において過去に業務執行に従事してい

ないこと以外に、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「社外取締役の独立性基準」を設けており、社外監査役の独立性基準についても、これに準じて判断しています。また、当社の社外取締役および社外監査役は東京証券取引所が規定する独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ています。

社外取締役および社外監査役の選任理由

	氏名	選任理由	2017年度 出席回数	
			取締役会	監査役会
社外取締役	高野瀬 忠明	経営者としての豊富な経験と高い見識および食品業界における高い専門性に基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な助言を受けています。また、一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として相応しいと判断しています。	14回/14回	—
	松谷 有希雄	医療福祉の分野における豊富な経験と高い見識および医療全般における高い専門性に基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な発言を適宜行っています。また、一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として相応しいと判断しています。	14回/14回	—
	関口 康*	経営者としての豊富な経験と高い見識および医薬品業界における高い専門性に基づき、社外取締役として当社の経営に客観的かつ専門的な視点から有益な助言を期待しています。また、一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として相応しいと判断しています。	—	—
社外監査役	菅原 洋	公認会計士としての専門知識に加え、多くの事業経験も有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。また一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として指定しています。	14回/14回	14回/14回
	和智 洋子	弁護士として企業法務に精通しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。また一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として指定しています。	14回/14回	14回/14回
	高橋 一夫*	長年にわたりIT、内部統制部門で要職を歴任し、また企業経営について豊富な経験を有しており、その経験と専門性を当社の監査に活かすことができると判断しています。また一般株主と利益相反を生ずるおそれがないことから、独立役員として指定しています。	—	—

* 社外取締役関口康氏および社外監査役高橋一夫氏は2018年3月29日開催の第10期定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会または監査役会への出席回数は記載していません

社外取締役の独立性基準(コーポレートガバナンス・ガイドライン8.(3))

当社は、以下の事項に該当しない場合、当該社外取締役に独立性があると判断する。

- ① 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または当社子会社(以下、「当社グループ会社」)の業務執行取締役、執行役、執行役員または重要な使用人(以下、「業務執行者」)として在籍していた場合
- ② 当該社外取締役が、現在、業務執行者として在職している会社と当社グループ会社において取引があり、過去3事業年度において、その取引金額がいずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- ③ 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度あたり、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社グループ会社から直接的に500万円を超える報酬(当社の取締役としての報酬は除く)を受けている場合
- ④ 当該社外取締役が業務執行者を務めている非営利団体に対する寄付金が、過去3事業年度において合計1,000万円を超え、かつ、当該団体の総収入の2%を超える場合

h) 内部監査部

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

i) 内部統制部

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

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

j) 執行役員制度

当社は、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監督機関としての取締役会と業務執行を行う執行役員の役割を明確に区分し、経営の透明性と迅速な業務執行を確保しています。

k) 会計監査の状況

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏の立場から会計監査を受けています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、平野満氏、広瀬勉氏、仁木宏一氏であり、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士10名、その他4名です。なお、会計監査業務を執行した公認会計士の継続監査年数に関しては、全員が7年以内のため記載を省略しています。

3. 役員報酬

役員報酬体系は、当社グループの業績と価値の持続的向上に資するため、優秀な人材を確保・維持するとともに、職務の執行に対して強く動機づけられるよう設計しています。

a) 持株会社である当社の取締役の報酬

①役職等に応じた固定報酬、②短期的なインセンティブとなる業績連動賞与、③中長期的なインセンティブとなる株式報酬型ストックオプションの3つから構成しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション 費用処理額	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	580	259	197	123	7
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	—	—	1
社外役員	54	54	—	—	6

b) 事業会社である子会社の取締役の報酬

事業会社である子会社の取締役の報酬等については、株主総会決議による報酬限度額の枠内で、事業会社の取締役としての職責・職務(当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責)を勘案して決定しています。

c) 当社の監査役の報酬

監査役については、基本報酬のみを支給とし、業績により変動する要素はありません。

取締役・監査役

(2018年3月29日現在)



前列左から、小林 将之、戸部 貞信、松尾 嘉朗、大塚 一郎、樋口 達夫、牧野 祐子、牧瀬 篤正、東條 紀子
後列左から、関口 康、松谷 有希雄、高野瀬 忠明、鳥羽 洋三、菅原 洋、和智 洋子、高橋 一夫

取締役

代表取締役会長

大塚 一郎 (おおつか いちろう)

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

代表取締役社長

樋口 達夫 (ひぐち たつお)

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LLC)
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(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(現任)

専務取締役(総務担当)

松尾 嘉朗 (まつお よしろう)

1985年 4月 大塚製薬(株)入社
2002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)(現任)
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役(現任)

取締役(財務担当)

牧野 祐子 (まきの ゆうこ)

1982年 4月 大塚製薬(株)入社
1996年 4月 バクスター(株)入社
2000年 4月 大塚製薬(株)入社
2015年 3月 当社経営財務会計部部長
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部長
大塚製薬(株)執行役員経理部長
2017年 4月 当社執行役員財務部長
大塚製薬(株)執行役員財務部部長
2018年 3月 当社取締役(財務担当)(現任)

取締役

戸部 貞信 (とべ さだのぶ)

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

取締役

牧瀬 篤正 (まさき あつまさ)

1987年 12月 大塚製薬(株)入社
2002年 6月 同社執行役員ODP!事業部長
2003年 6月 同社執行役員OIAA事業部財務部長
2007年 6月 同社常務取締役経理担当
2008年 7月 当社専務取締役(財務担当)
2009年 5月 大塚アメリカInc.取締役会長兼CEO
2010年 4月 同社取締役会長
2017年 3月 大塚食品(株)取締役
2018年 3月 大塚食品(株)代表取締役社長(現任)
当社取締役(現任)

取締役

小林 将之 (こばやし まさゆき)

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)

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(現任)
2017年 8月 ファーマバイトLLC取締役会長(現任)
2018年 3月 当社取締役(現任)



社外取締役

高野瀬 忠明 (こうのせ ただあき)

- 1970年 4月 雪印乳業(株)(現雪印メグミルク(株))入社
- 2002年 6月 同社代表取締役社長
- 2009年 10月 雪印メグミルク(株)代表取締役社長
- 2011年 4月 同社取締役相談役
- 2011年 6月 同社特別相談役
- 2011年 9月 国立大学法人宮崎大学経営協議会委員(現任)
- 2014年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

松谷 有希雄 (まつたに ゆきお)

- 1975年 4月 聖路加国際病院小児科研修医
- 1981年 10月 厚生省(現厚生労働省)入省
- 2005年 8月 厚生労働省医政局長
- 2007年 8月 国立療養所多磨全生園長
- 2012年 4月 国立保健医療科学院長
- 2015年 12月 国際医療福祉大学副学長(現任)
- 2016年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

関口 康 (せきぐち こう)

- 1973年 4月 三菱商事(株)入社
- 1990年 5月 (株)ボストン・コンサルティング・グループ入社
- 1996年 1月 ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル(株)(現ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)メディカルカンパニー)ステラッド事業部長
- 1998年 11月 ヤンセン協和(株)(現ヤンセンファーマ(株))代表取締役社長
- 2009年 7月 同社取締役会長
- 2009年 10月 同社最高顧問
- 2011年 1月 ディー・アイ・イー・ジャパン(現一般社団法人ディー・アイ・イー・ジャパン)代表理事
- 2012年 4月 (株)日本医療事務センター(現(株)ソラスト)社外取締役(現任)
- 2014年 3月 ケネディクス(株)社外取締役(現任)
- 2018年 3月 当社社外取締役(現任)

監査役

常勤監査役

鳥羽 洋三 (とば ようぞう)

- 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)

社外監査役

菅原 洋 (すがわら ひろし)

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

社外監査役

和智 洋子 (わち ようこ)

- 1989年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 梶谷総合法律事務所入所(現任)
- 2015年 6月 ニチアス(株)社外監査役(現任)
- 2016年 3月 当社社外監査役(現任)

社外監査役

高橋 一夫 (たかはし かずお)

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

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。

科目名*1	(単位)	日本基準		
		2010.3	2011.3	2012.3
業績				
売上高	(億円)	¥ 10,843	¥ 11,276	¥ 11,546
販売費及び一般管理費*2	(億円)	4,774	4,576	4,574
研究開発費	(億円)	1,518	1,647	1,592
研究開発費率	(%)	14.0	14.6	13.8
営業利益	(億円)	985	1,263	1,487
営業利益率	(%)	9.1	11.2	12.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	674	824	922
財政状態				
資産合計	(億円)	¥ 14,584	¥ 15,897	¥ 16,668
資本合計	(億円)	9,485	11,633	12,228
自己資本比率	(%)	64.2	72.4	72.5
ROE	(%)	7.7	7.9	7.8
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	¥ 1,735	¥ 877	¥ 1,476
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	(590)	(1,315)	(1,076)
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	1,145	(438)	400
配当金情報				
1株当たり配当金	(円)	¥ 12.5	¥ 28	¥ 45
配当性向	(%)	8.7	17.0	27.2
株式・株価				
期末発行済株式総数	(千株)	519,157	557,836	557,836
期末株価	(円)	—	¥ 2,055	¥ 2,450
従業員数*5				
合計	(名)	24,589	25,188	24,595
国内	(名)	14,174	14,030	13,808
海外	(名)	10,415	11,158	10,787
女性管理職比率*6				
女性管理職数	名			
女性管理職比率	%			
環境データ*7				
CO ₂ 総排出量*8	千トン-CO ₂			
国内	%			
海外	%			
売上原単位	トン/百万円			
水使用量*8	千m ³			
再資源化率*9	%			

*1 IFRSでの科目名で表示しています。日本基準(JGAAP)に基づく科目名は以下の科目に読み替えます。・当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益・純資産/資本合計

*2 日本基準の販売管理費及び一般管理費は、IFRSとの業績比較の有効性ため、研究開発費を差し引いて算出しています

*3 2014年度については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9カ月間の数値を記しています

*4 米ドル金額は、便宜上、2017年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=113.00円で換算しています

億円			百万米ドル*4					
日本基準			IFRS			IFRS		
2013.3	2014.3	2014.12*3	2015.12	2016.12	2017.12	2017.12		
¥ 12,181	¥ 14,528	¥ 12,243	¥ 14,274	¥ 11,955	¥ 12,400	\$ 10,973		
4,622	5,634	5,086	6,364	5,359	5,587	4,944		
1,924	2,490	1,729	2,027	1,688	1,756	1,554		
15.8	17.1	14.1	14.2	14.1	14.2	—		
1,697	1,987	1,965	1,489	1,011	1,042	922		
13.9	13.7	16.1	10.4	8.5	8.4	—		
1,224	1,510	1,431	1,020	926	1,125	996		
¥ 17,792	¥ 20,284	¥ 21,782	¥ 25,753	¥ 24,783	¥ 24,803	\$ 21,949		
13,251	15,108	16,586	17,274	17,384	18,220	16,123		
73.7	73.2	74.7	66.0	69.0	72.3	—		
9.7	10.8	9.2	6.1	5.4	6.4	—		
¥ 1,193	¥ 2,265	¥ 885	¥ 2,579	¥ 1,420	¥ 1,028	\$ 910		
(912)	(1,085)	(287)	(4,226)	(1,351)	(401)	(355)		
281	1,179	599	(1,647)	69	628	555		
¥ 58	¥ 65	¥ 75	¥ 100	¥ 100	¥ 100	\$ 0.88		
26.1	23.4	28.4	53.1	58.5	48.2	—		
557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	—		
¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617	¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	\$ 43.79		
25,330	28,288	29,482	31,940	31,787	32,817	—		
13,732	14,116	14,285	14,082	13,909	13,880	—		
11,598	14,172	15,197	17,858	17,878	18,937	—		
187	202	226	248	269	270	—		
4.8	5.3	6.1	7.0	7.7	7.8	—		
			758	801	818	—		
			46.3	42.8	39.8	—		
			53.7	57.2	60.2	—		
			0.53	0.67	0.66	—		
			23,487	18,721	19,768	—		
			98.2	98.5	99.1	—		

*5 大塚ホールディングス株式会社とその子会社153社の従業員数

*6 国内主要事業会社6社の集計数値

*7 環境データは2016年から集計対象基準を変更したため、過去3年間の数値のみを記しています

*8 大塚グループの連結対象子会社、エネルギー起源のCO₂全排出量の上位95%以上に含まれる会社を対象として算出

*9 国内主要連結対象子会社 13社

連結財務諸表

大塚ホールディングスおよび子会社 2017年12月期

連結財政状態計算書

資産	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2016.12	2017.12	2017.12
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 3,699	¥ 3,366	\$ 2,979
売上債権及びその他の債権	3,532	3,639	3,221
棚卸資産	1,338	1,445	1,279
未収法人所得税	144	115	101
その他の金融資産	2,093	1,164	1,030
その他の流動資産	330	375	332
(小計)	11,135	10,105	8,942
売却目的で保有する資産	3	5	4
流動資産合計	11,139	10,109	8,946
非流動資産			
有形固定資産	3,588	3,825	3,385
のれん	2,318	2,495	2,208
無形資産	4,470	4,559	4,034
持分法で会計処理されている投資	1,666	1,882	1,666
その他の金融資産	1,433	1,761	1,558
繰延税金資産	69	70	62
その他の非流動資産	100	102	90
非流動資産合計	13,644	14,693	13,003
資産合計	¥ 24,783	¥ 24,803	\$ 21,949

* 米ドル金額は、便宜上、2017年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=113.00円で換算しています

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

負債及び資本	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2016.12	2017.12	2017.12
負債			
流動負債			
仕入債務及びその他の債務	¥ 1,623	¥ 1,599	\$ 1,415
社債及び借入金	793	645	571
その他の金融負債	39	23	21
未払法人所得税	215	80	71
引当金	6	—	—
その他の流動負債	1,691	1,517	1,343
(小計)	4,366	3,865	3,420
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	0	0	0
流動負債合計	4,366	3,865	3,420
非流動負債			
社債及び借入金	1,940	1,770	1,566
その他の金融負債	119	190	168
退職給付に係る負債	153	147	130
引当金	5	37	33
繰延税金負債	703	447	395
その他の非流動負債	112	128	113
非流動負債合計	3,032	2,718	2,406
負債合計	7,398	6,583	5,826
資本			
親会社の所有者に帰属する持分			
資本金	817	817	723
資本剰余金	5,040	5,056	4,475
自己株式	(473)	(473)	(418)
利益剰余金	12,091	12,664	11,207
その他の資本の構成要素	(370)	(132)	(117)
親会社の所有者に帰属する持分合計	17,105	17,933	15,870
非支配持分	279	287	254
資本合計	17,384	18,220	16,123
負債及び資本合計	¥ 24,783	¥ 24,803	\$ 21,949

連結財務諸表

大塚ホールディングスおよび子会社 2017年12月期

連結損益計算書

	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2016.12	2017.12	2017.12
売上高	¥ 11,955	¥ 12,400	\$ 10,973
売上原価	(4,063)	(4,225)	(3,739)
売上総利益	7,892	8,175	7,234
販売費及び一般管理費	(5,359)	(5,587)	(4,944)
研究開発費	(1,688)	(1,756)	(1,554)
持分法による投資利益	160	193	171
その他の収益	46	61	54
その他の費用	(39)	(44)	(39)
営業利益	1,011	1,042	922
金融収益	38	43	38
金融費用	(131)	(51)	(45)
その他の営業外損益	248	3	3
税引前当期利益	1,167	1,037	918
法人所得税費用	(233)	107	94
当期利益	¥ 933	¥ 1,144	\$ 1,012
当期利益の帰属			
親会社の所有者	926	1,125	996
非支配持分	8	19	17
1株当たり当期利益			
	単位: 円		単位: 米ドル*
基本的1株当たり当期利益	¥ 170.82	¥ 207.60	\$ 1.84
希薄化後1株当たり当期利益	170.70	206.99	1.83

連結包括利益計算書

	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2016.12	2017.12	2017.12
当期利益	¥ 933	¥ 1,144	\$ 1,012
その他の包括利益			
純損益に振り替えられない項目			
確定給付制度の再測定	113	19	17
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	(9)	170	151
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(3)	5	5
小計	102	195	172
純損益にその後振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	(296)	(45)	(39)
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(1)	(0)	(0)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(92)	84	75
小計	(389)	40	35
その他の包括利益合計	(287)	234	208
当期包括利益	¥ 646	¥ 1,378	\$ 1,220
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者	657	1,353	1,197
非支配持分	(10)	26	23

* 米ドル金額は、便宜上、2017年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=113.00円で換算しています

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

連結持分変動計算書

単位: 億円

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	資本 合計
					確定 給付制度の 再測定	その他の包 括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ				
2016年1月1日残高	¥ 817	¥ 5,034	¥ (473)	¥ 11,595	¥ —	¥ 231	¥ (221)	¥ 1	¥ 11	¥ 16,985	¥ 289	¥ 17,274
当期利益	—	—	—	926	—	—	—	—	—	926	8	933
その他の包括利益	—	—	—	—	112	(7)	(373)	(1)	(269)	(269)	(18)	(287)
当期包括利益	—	—	—	926	112	(7)	(373)	(1)	(269)	657	(10)	646
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)
配当金	—	—	—	(542)	—	—	—	—	—	(542)	(5)	(547)
株式報酬取引	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
支配の喪失を伴わない子会社 に対する所有者持分の変動	—	4	—	—	—	—	—	—	—	4	5	10
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	112	(112)	(1)	—	—	(112)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	6	(0)	(430)	(112)	(1)	—	—	(112)	(536)	0	(536)
2016年12月31日残高	817	5,040	(473)	12,091	—	224	(594)	0	(370)	17,105	279	17,384
2017年1月1日残高	¥ 817	¥ 5,040	¥ (473)	¥ 12,091	¥ —	¥ 224	¥ (594)	¥ 0	¥ (370)	¥ 17,105	¥ 279	¥ 17,384
当期利益	—	—	—	1,125	—	—	—	—	—	1,125	19	1,144
その他の包括利益	—	—	—	—	21	174	33	(0)	228	228	7	234
当期包括利益	—	—	—	1,125	21	174	33	(0)	228	1,353	26	1,378
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)
配当金	—	—	—	(542)	—	—	—	—	—	(542)	(6)	(548)
株式報酬取引	—	2	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2
支配の喪失を伴わない子会社 に対する所有者持分の変動	—	14	—	—	—	—	0	—	0	14	(12)	3
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	(10)	(21)	32	—	—	10	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	16	(0)	(552)	(21)	32	0	—	11	(525)	(18)	(543)
2017年12月31日残高	¥ 817	¥ 5,056	¥ (473)	¥ 12,664	¥ —	¥ 429	¥ (561)	¥ (0)	¥ (132)	¥ 17,933	¥ 287	¥ 18,220

単位: 百万米ドル*

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	資本 合計
					確定 給付制度の 再測定	その他の包 括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ				
2017年1月1日残高	\$ 723	\$ 4,460	\$ (418)	\$ 10,700	\$ —	\$ 198	\$ (525)	\$ 0	\$ (328)	\$ 15,137	\$ 247	\$ 15,384
当期利益	—	—	—	996	—	—	—	—	—	996	17	1,012
その他の包括利益	—	—	—	—	19	154	29	(0)	202	202	6	208
当期包括利益	—	—	—	996	19	154	29	(0)	202	1,197	23	1,220
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)
配当金	—	—	—	(480)	—	—	—	—	—	(480)	(6)	(485)
株式報酬取引	—	2	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2
支配の喪失を伴わない子会社 に対する所有者持分の変動	—	12	—	—	—	—	0	—	0	13	(10)	2
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	(9)	(19)	28	—	—	9	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	15	(0)	(489)	(19)	28	0	—	9	(465)	(16)	(481)
2017年12月31日残高	\$ 723	\$ 4,475	\$ (418)	\$ 11,207	\$ —	\$ 380	\$ (496)	\$ (0)	\$ (117)	\$ 15,870	\$ 254	\$ 16,123

* 米ドル金額は、便宜上、2017年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=113.00円で換算しています

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

連結財務諸表

大塚ホールディングスおよび子会社 2017年12月期

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2016.12	2017.12	2017.12
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前当期利益	¥ 1,167	¥ 1,037	\$ 918
減価償却費及び償却費	596	622	551
減損損失及びその戻入益	321	288	255
持分法による投資損益(利益)	(160)	(193)	(171)
金融収益	(38)	(43)	(38)
金融費用	131	51	45
その他の営業外損(益)	(248)	(3)	(3)
棚卸資産の増減額(増加)	(6)	(84)	(75)
売上債権及びその他の債権の増減額(増加)	228	(99)	(88)
仕入債務及びその他の債務の増減額(減少)	116	(58)	(51)
その他	(304)	(123)	(109)
(小計)	1,803	1,395	1,234
利息及び配当金の受取額	92	102	90
利息の支払額	(35)	(36)	(32)
法人所得税等の支払額	(439)	(432)	(382)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,420	1,028	910
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の売却による収入	17	5	5
有形固定資産の取得による支出	(444)	(542)	(479)
無形資産の取得による支出	(272)	(234)	(207)
投資の売却及び償還による収入	1,001	744	658
投資の取得による支出	(721)	(484)	(428)
子会社の取得による支出	—	(471)	(417)
定期預金の増減額(増加)	(1,111)	597	528
その他	179	(16)	(15)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,351)	(401)	(355)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
自己株式の取得による支出	(0)	(0)	(0)
短期借入金の増減額(減少)	(26)	(180)	(159)
長期借入れによる収入	19	255	226
長期借入金の返済による支出	(358)	(400)	(354)
配当金の支払額	(547)	(549)	(486)
その他	(18)	(72)	(63)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(931)	(945)	(837)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(862)	(318)	(281)
現金及び現金同等物の期首残高	4,606	3,699	3,273
現金及び現金同等物に係る換算差額	(46)	(15)	(13)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 3,699	¥ 3,366	\$ 2,979

* 米ドル金額は、便宜上、2017年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=113.00円で換算しています

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

グループ構成と事業会社概要

大塚グループ企業理念

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

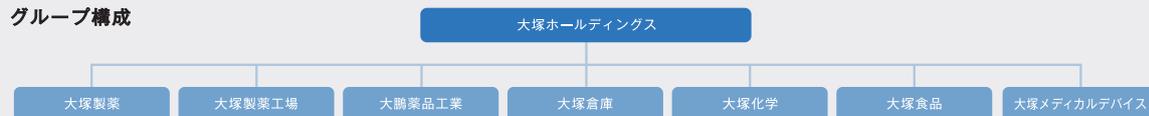
世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する



概要

大塚グループは、1921年に創業し、世界の人々の健康への貢献を目的に、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と日々の健康の維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ*1関連事業」の2本柱で事業を展開しています。歴代の経営者が育んできた「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚の伝統を受け継ぎ、現在では世界28カ国・地域、183社で46,000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) *2.2017年12月末現在

グループ構成



大塚製薬株式会社

人々の健康を身体全体で考え、疾病の治癒から日々の健康増進までを目指したトータルヘルスケアカンパニー

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造することを企業理念に、「世界の患者さんへ新しい治療薬を提供する医療関連事業」と「健康な人をより健康にする製品を提供するニュートラシューティカルズ関連事業」の両輪で、事業展開を行っています。

株式会社大塚製薬工場

大塚グループ発祥の会社、70年以上にわたり輸液事業に取り組む、日本の輸液のリーディングカンパニー

大塚製薬工場は、「The Best Partner in Clinical Nutrition」(臨床栄養領域の患者さん、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医薬品など、様々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。

大塚薬品工業株式会社

日本の経口抗がん剤のバイオニア

「私たちは人びとの健康を高め、満ち足りた笑顔あふれる社会づくりに貢献します。」の企業理念のもと、世界中から信頼される機動的なスペシャリティファーマーを目指し、社会に貢献できる独創的な医薬品の開発にチャレンジしています。コンシューマーヘルスケア事業においても、消費者の皆さまに未永く愛していただけるユニークなブランドの創造と育成に努めています。

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・食品の物流事業に取り組んでいます。大塚グループの医薬品・飲料・食品、日用品を3本柱として物流事業の共通プラットフォームを構築し、近年ではグループ外への物流のしくみを提案する物流企業としての成長を目指しています。

大塚化学株式会社

無機薬品から有機薬品、ファインケミカル、スペシャリティケミカルまで、新しい時代の化学製品を幅広い分野で開発

化学事業で人々の豊かな暮らしと健康、環境に貢献する会社を目指し、幅広いニーズに応えた素材、製品を社会にお届けしています。独自の技術開発を基盤とするメーカーとして、お客さまに貢献し、社会にとって存在価値のある、信頼される企業づくりに今後も努めます。

大塚食品株式会社

1955年の創業以来、新しい食生活スタイルを提案する高付加価値商品を創造

「会社は人にはじまり、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、「食品」「飲料」の両輪で事業を行っています。これからも、お客さまが「食」を通して、新しい夢を創造でき、健康な生活を送れるような商品をお届けする企業として発展させていきます。

大塚メディカルデバイス株式会社

大塚グループの医療機器事業を統括する持株会社

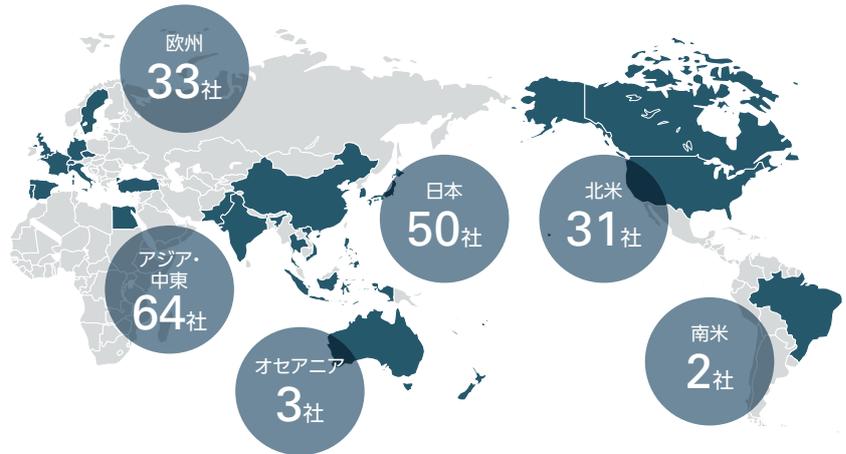
現在は、日本、中国などのアジアを中心に展開している医療機器事業を、将来的にはグループの中心事業のひとつとして成長させていきたいと考えています。大塚グループの医療機器事業の経験、ノウハウを集結させ、新たな医療ニーズに応えることでさらなるグループの成長を目指します。

グローバルネットワーク

大塚グループ*は、「健康」をキーワードに事業を営む国内外183社からなる企業集団です。

事業拠点

28カ国・地域



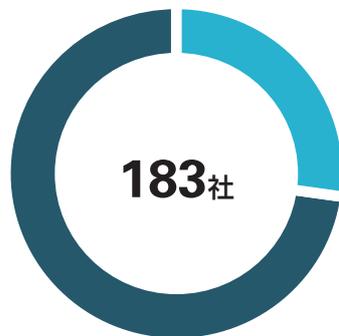
展開国	日本	日本
	北南米	米国、カナダ、ブラジル
	欧州	英国、スウェーデン、ドイツ、スイス、ベルギー、フランス、イタリア、スペイン、チェコ、ポルトガル
	アジア・中東	中国、韓国、台湾、フィリピン、ベトナム、タイ、インドネシア、インド、シンガポール、トルコ、パキスタン、エジプト
	オセアニア	オーストラリア、ニュージーランド

大塚グループの活動拠点数・従業員数

会社数

■ 国内
50社

■ 海外
133社



従業員数

■ 国内
約**18,000**名

■ 海外
約**28,000**名



工場数

■ 国内
54社

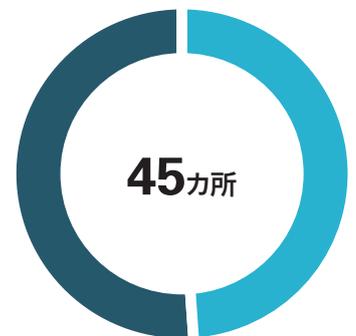
■ 海外
123社



研究所数

■ 国内
22カ所

■ 海外
23カ所



大塚グループの海外進出の歴史



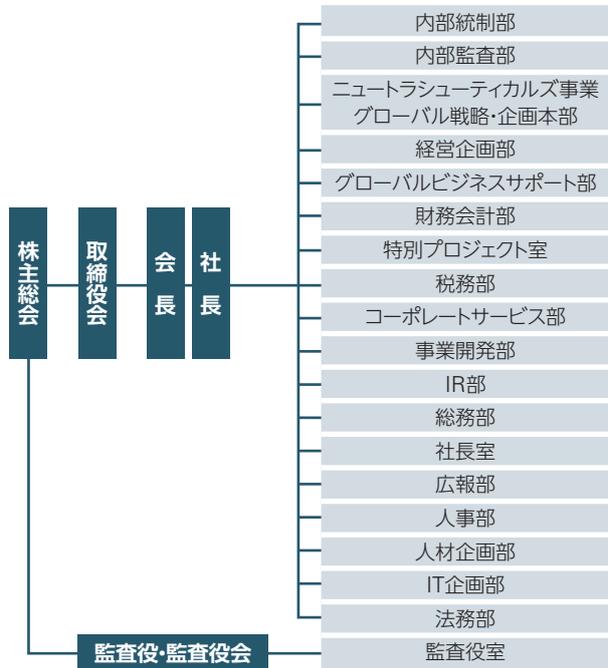
* 2017年12月31日現在。大塚ホールディングスおよびその子会社、関連会社183社

会社概要 / 株式の状況

会社概要 (2017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	86名 (大塚ホールディングス連結従業員数: 32,817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ならびにそれに附帯関連する一切の事業等
URL	https://www.otsuka.com/

組織図 (2018年4月1日現在)



株式の状況 (2017年12月31日現在)

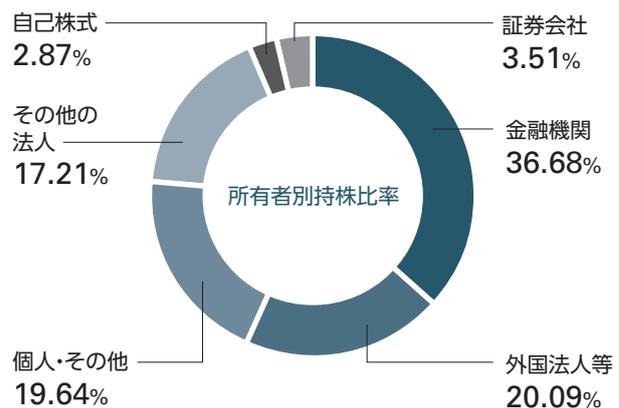
発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式の総数	557,835,617株
株主数	59,367名

大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	61,955	11.43
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	36,257	6.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	26,954	4.97
大塚エステート株式会社	23,296	4.29
大塚グループ従業員持株会	13,661	2.52
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,993	1.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,925	1.46
大塚アセット株式会社	7,380	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,931	1.27

- 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています
- 当社は、自己株式を15,986,878株保有していますが、上記大株主からは除外しています
- 持株比率は自己株式を控除して計算しています

株式分布状況



HPのご案内

当社のホームページでは、IR関連情報、CSR関連情報などをご覧いただけます。

大塚ホールディングス ホームページ

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



大塚ホールディングス株式会社



コーポレートシンボル

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

