

新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた方々に 謹んでお見舞い申し上げます。

また、医療関係者の皆さまやさまざまな場所で社会を支えてくださっている方々に、 心より敬意と感謝の意を表します。

世界はいま「変革の時代」を迎えています。地政学的リスクの拡大、AIやICTの進化、世界的な環境保全意識の高まり、先進国における少子高齢化の進展など、経済と社会の在り方を根底から変えるメガトレンドが着実に進行しています。また新型コロナウイルスの感染拡大により、「リモート」を基軸とする新たな生活様式や就労スタイルが浸透・定着してきました。

大塚グループは、こうした経営環境や市場ニーズの変化をしっかりと見据えながら、さまざまな社会課題の解決に貢献する製品・サービスの創造に取り組んでいます。新たな価値を社会に発信・提供することを通じて、健康を願う人びとの思いに応え、社会に役立つ企業グループとなること――。

それが創業100周年を迎える大塚グループの不変の使命であり、存在価値だと考えています。

大塚グループでは、中長期的にどのような方向を目指しているのでしょうか?

現在もそして将来も世の中の役に立つ会社でありたいと考えています。そうでなければ企業として存在する意味がありません。

大塚グループは、ユニークかつ多彩な事業の交わりやアセットの融合、そして顧客インサイトの先にある真のニーズとテクノロジーやサイエンスを有機的に結合させ、新しいコンセプトや製品を創造してきました。また、多様な事業と重なりあう領域、派生する領域、あるいはニッチな領域を開拓し、新しい価値を創造することで、健康に関するアンメット・ニーズや潜在的なニーズに応えてきました。

こうした沿革や強みを踏まえ、第3次中期経営計画 (2019~2023年度)では「独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進する」ことを掲げました。日々の健康の維持・増進から疾病の診断・治療まで、ヘルスケアのあらゆる領域で独自の価値の創造に継続して取り組んでいきます。

中長期的にも、トータルヘルスケア企業ならではの我々の強みを活かし、10年後、20年後、さらなる先の社会や経済を展望しつつ、大塚グループだからこそ生み出すことのできる画期的な製品やサービスを通じて、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指しています。

2021年に創業100周年を迎えます。この100年を通じて、大塚グループとして「変わってきたこと」、 そして「変わらないこと」は何でしょうか?

私が入社した1977年当時、大塚グループの売上 高は約960億円でした。2020年12月期の売上収 益は1兆4000億円を超えています。国内外の活動 拠点は大幅に拡大し、また売上の伸長に伴って経営 体制も整備されてきました。少子高齢化やライフス タイルの変化等を背景にヘルスケアに対する人び とのニーズは大きく変容する中、大塚グループは自 分たちの強みや弱みと向き合いながら、事業を推進 してきました。自社にとって、強みであるものは、驕 ると弱みにもなりえます。逆に弱みと見えるものも、 それを理解することで強みにもなりえるかもしれま せん。大塚では、既成概念や固定観念にとらわれな いで、新しいものを否定せず、まずは受け入れて実 行してみることで、新たな価値の創造につなげてき ました。現状に慢心することなく、注意深く時代の変 化をとらえ、柔軟に対応して進化を遂げてきたこと

が創業から100年にわたり事業が継続できた最大の要因だと認識しています。

一方、変わらないものは、土台となる物事の考え方です。大塚グループは現在まで「流汗悟道」「実証」「創造性」という歴代の経営者が残した大きな3つのメッセージを不変の企業文化として継承してきました。「流汗悟道」は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中で本質をつかむこと、「実証」は物事を成し遂げ、完結することで自己実現、そして真理に達すること、そして「創造性」は真似をせず大塚にしかできないことを追求することです。

言葉では簡単に表現できますが、いざ実行に移すとなると容易ではありません。例えば「創造性」は、ゼロから何かを生み出すのみならず、既存のアセットを越えた活かし方で、いかに新たなものを生み出せるのかということも含まれます。そして、「流汗悟

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 感じることの中に 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

6 大塚ホールディングス株式会社 統合報告書2020 大塚ホールディングス株式会社 統合報告書2020 **7**

道」「実証」「創造性」は互いに関係しています。自分 たちで必死に考え抜き、仮説を立てて実行し最後ま でやりぬくことは「流汗悟道」「実証」とともに「創造 性」にもつながるのです。

いまやブロックバスターとなっている[サムスカ/

ジンアーク」も、試行錯誤を繰り返しながら、さまざ まな障壁を乗り越え誕生しました。「大塚だからでき ること|「大塚にしかできないこと|を日々実践する 姿勢は大塚グループの企業文化として今も生き続 けています。

イノベーションを生み出し続けるため、どのようなことに取り組んでいるのでしょうか?

具体的な施策の基盤となる、イノベーション創出 のための取り組みにはふたつの視点があります。

第1の視点は人材です。大塚グループでは創業か ら今日まで、豊かな創造性を持った先人たちが市場 ニーズを先取りする製品を創造し、会社の成長を牽 引してきました。大規模な企業集団となったいま、社 員の意識も当然変化していますが、私が常日頃から 彼らに言うのは「自分で考えて、自分で問題を見つ けてほしい」ということです。だからこそ、革新的な ものが出てくる。それが大塚グループであると私は 思っております。

第2の視点は、新たなイノベーションを生み出す ための仕組みです。そのため、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 の構築は欠かせません。また、これにより生まれた 新たなアイディアを、まず試してみることを厭わな い風土も必要です。たとえ、その挑戦が失敗に終 わったとしても、失敗から学び、次の挑戦に活かして いくことが重要であるからです。

私は、社外からみたときに「大塚はわくわくする 会社だ。大塚から次に何が出てくるのか楽しみだ」 といわれるような会社でありたいと考えています。 個があってこそ組織が存在できます。そのため、 個々人がやりたいことをエキサイティングにトライ できる会社であること、それがひいてはイノベー ションを生み出せる組織へもつながってくると信じ ています。

大塚グループが今後も持続的な成長を実現していくために必要なものは何でしょうか?

[品質]へのこだわりは、創業者の大塚武三郎が 1946年に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として

「品質は工場の生命にして 包装も 亦品質なり 買う身になりて 造れ売 れ」と書に示して以来、受け継いで きた精神です。しかし大塚グループ における[品質]とは単に製品の品 質を指すものではありません。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 永遠のテーマだと考えています。

私たちは企業理念のもと、社会 課題の解決を目指し、人々の健康 に貢献すべく事業を行っています。

人々の健康維持・増進や疾病治療に貢献することが 大塚グループの果たすべき使命です。このように事 業を通じて社会課題の解決を目指す姿勢は、現在世

> 界中で取り組みが進むSDGsの方 向性とも合致しています。

また近年特に「環境」への取り組 みは、世界共通の最重要課題とし て認識され、企業にも解決に向け たアクションが強く求められてい ます。大塚グループでは「気候変動」 「資源共生」「水資源」といったマ テリアリティ毎に定めた2030年目 標のもと、グループ全体で協働し て、事業成長と環境保全の調和に 努め、サステナブルな社会の実現 に向け取り組んでいます。





大塚グループにおけるコーポレートガバナンスの考え方について教えてください。

企業統治において重要な要素は、機関設計、内部 統制、そして経営の透明性です。

機関設計は、取締役会や監査役会といった機関を どのように構築し、運営していくかということです。 大塚ホールディングスの取締役会では、多様なバッ クグラウンドを有する4名の社外取締役からもさま ざまなご意見をいただき、多様な視点で活発なディ スカッション、そして迅速かつ公平性のある意思決 定ができています。また取締役の業務執行や事業 の状況については、監査役と内部監査部、内部統制 部などの関連機関、会計監査人が緊密に連携しなが ら、適切に監査、モニタリングを行っています。

内部統制については、グループ全社を対象に、事 業資産の保全や情報セキュリティの確保、BCP(事 業継続計画)の策定と実行といった、さまざまな取り 組みを進めています。多様な事業をグローバルに展 開する中で、コンプライアンス(法令遵守)の取り組 みは特に重要なテーマだと考えていますので、組織 体制と教育の両面で徹底を図っています。

経営の透明性については、コーポレート・ガバナン ス・コードに基づき、ガバナンス体制の整備や適切 な情報開示を進めており、株主や投資家を含む外部 ステークホルダーの皆さまとも引き続き積極的な 対話をさせていただきたいと思っています。

⇒コーポレートガバナンス P.52-57

100周年を迎えるにあたり、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

大塚グループは2021年9月に創業100周年を 迎えます。1世紀の長きにわたり事業を継続し、世界 32ヵ国・地域で約4万7000名の従業員が働く企業 グループに成長できたのも、ステークホルダーの皆 さまのご支援の賜と、深く感謝申し上げます。

世界の経済、社会は変化の只中にあります。新型 コロナウイルス感染拡大は、従来から指摘されてい た社会課題を増幅させるとともに、新たな課題をも 突き付けています。俯瞰的に事業を見つめ直し、変 化に柔軟に対応することが求められており、ニュー

ノーマルという環境への順応と同時に新たな可能 性の模索が必要になっていると感じています。我々 は今こそ「独自のトータルヘルスケア企業」として 真価を発揮するときであると考えています。ニュー ノーマルにおける新たなニーズにも応えるべく、 "Otsuka-people creating new products for better health worldwide"という不変の企業 理念を胸に、さらなる高みを目指してまいる決意で す。ステークホルダーの皆さまにはなお一層のご支 援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。