

CEOメッセージ



多様なステークホルダーとともに、
ヘルスケアの社会課題に挑む「なくてはならない企業」へ

井上 真

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

大塚グループの目指す姿

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、「人」に向き合い、一人ひとりのトータルヘルスケアに貢献すべく活動しております。人々の健康ニーズが、身体的、精神的なものから、社会的な満足まで拡がり、「Well-being」へと進化する中、今後はより包括的な目線でヘルスケアの社会課題に取り組むことが必要です。2024年6月に発表した第4次中期経営計画では、地球環境、女性の健康、少子高齢社会を大きな3つの社会課題として掲げ、2035年に目指す姿として「Better health から Beyond health、そしてWell-beingへ」と表明しました。企業理念にあるbetter healthの言葉を大切にしながらも、「時代とともに変化する健康の意味を再定義し、私たちも進化していく」という意味を込めています。多様なヘルスケアの課題への解決にあたり、医療に加えニュートラシューティカルズ (NC) や消費者関連事業を展開し、世界各地に

異なる領域の専門性やネットワークを持つ事業会社を有することは、大塚の大きな強みです。

グローバルでの事業展開と組織の高度化が進む中、短・中期的には第4次中期経営計画の実行と次世代を担う製品群の戦略的育成に注力しつつ、長期的には当社グループの企業文化を堅持しながら、変化を先取りし、対応していくことが私に課せられた責務であると認識しています。時代とともに変わるもの、変わらないものの双方を見極めながら、私たちはこれからもWell-beingという新たな価値創造に挑戦します。

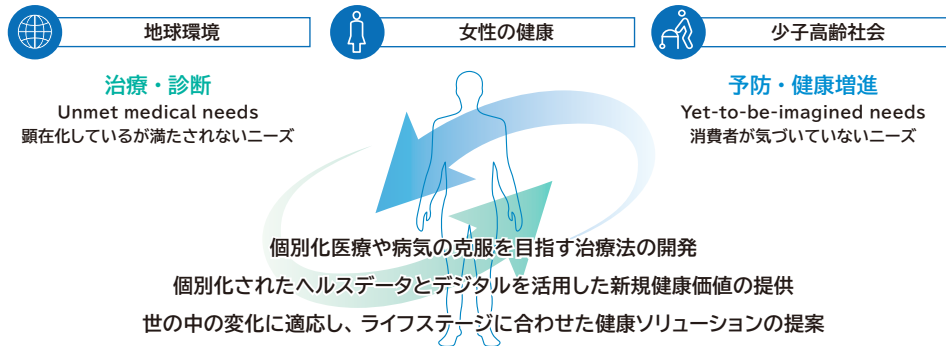
私たちの考える「トータルヘルスケア」

大塚が考える「トータル」とは、健康な状態から疾病の診断、治療、回復に至るまでの一連の流れを「横の広がり」とし、人を深く理解する視点を「縦の深さ」として捉えることを

CEOメッセージ

長期ビジョン 大塚グループが2035年に目指す姿

Better health から Beyond health、そして Well-being へ



意味しています。つまり人の心身の健康状態に加え、その人の生活や社会とのつながりも含めて、大きくヘルスケアを捉えていることが特徴で、医療とNCという両領域のビジネスを持ち合わせているため、他社とは根本的にアプローチが異なります。NCは生活の中に入り込むビジネスであり、健康な方との接点を持つ一方で、医薬品は治療の領域を担います。人は健康なときもあれば、疾患を抱えて生活することもあります。だからこそ、疾患を見るのではなく「人」そのものを見るのが、真に人に寄り添うヘルスケアのあり方だと考えています。人々のヘルスケアのニーズは従来の健康と医療の枠組みを超え、「トータルヘルスケア」の重要性は益々高まっていると認識しています。

具体的な事例として、認知症への多角的なアプローチがあります。抗精神病薬「レキサルティ」が2023年5月に米国で初めてとなる「アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション」の治療における効能の承認を取得し、日本でも同様の効能*で2024年9月に承認されました。アジテーションは、アルツハイマー型認知症の約半数で認められ、ご本人と、ご家

族をはじめとする介護者の生活に大きな影響を及ぼします。治療薬に加え、認知症の診療支援に用いる神経心理検査用医療機器「ミレボ」、体験型VRトレーニングプログラム「FACEDUO」の展開、さらにNC関連事業を通じて培ってきた自治体や生活者との接点を活かすことで、医療・介護・行政・家族など多様なステークホルダーと連携し、課題解決の一助となるよう進めています。

*日本での効能は「アルツハイマー型認知症に伴う焦燥感、易刺激性、興奮に起因する、過活動または攻撃的言動」

大塚グループの成長戦略と第4次中期経営計画の進捗

大塚グループは医療関連事業とNC関連事業を中心に多角的な事業を展開しています。ヘルスケアを疾患ベースではなく人そのものを包括的に捉え、ステークホルダーとの広い接点を活かして独自のアプローチで事業を展開していることが強みです。グローバルに約200社あるグループ会社を通じて、地域や時代によって異なる Well-being のニーズや社会課題に真摯に向き合ってきました。専門性と独自性を備えた多様な事業会社を擁することで、各分野での知見が深化し、複雑化・多様化するニーズにも応えることができると考えており、必要に応じた組織再編は柔軟に行うものの、多角的な事業から生まれる独自の価値を最大化することを重視しています。

また、中央集権的な経営スタイルではなく、それぞれの地域のニーズや課題を一番理解している各事業会社、関連会社、協業パートナーなどを最大限支援する、いわゆる「水平協業」を基本姿勢としています。事業や組織を有機的に結び付け、相乗効果による新たな価値のさらなる創出を目指し、連携を推進していきます。

第4次中期経営計画(2024~2028年度)は期間中に生じる主力製品の独占販売期間終了(LOE)を乗り越え、新規事業の拡大と持続的成長につながる投資を促進するための5年間と位置づけています。初年度は、売上収益、事業利益、当期利益のすべてにおいて過去最

CEOメッセージ

高を記録し、当初計画を大きく上回るスタートとなりました。この業績を支えたのは、医療関連事業における主力製品や、NC関連事業における「For Women's Health」「For Climate & Environmental Risk」「For Healthier Life」の増収です。さらに、第5次中期経営計画の成長ドライバーとして期待する製品群も着実に進捗しています。当社グループのグローバル展開は堅調に推移しており、収益性の改善とともに、将来を見据えた研究開発への積極的な投資も進めています。持続的成長を実現するため、第4次中期経営計画を着実かつ迅速に遂行し、変化の激しい市場環境の中で、次なる成長の礎を築いていきます。

多様性が切り拓く研究開発のイノベーション

医療関連事業とNC関連事業という、ビジネスサイクルやリスク構造の異なる多様な事業で構成されるポートフォリオを有することで、大塚グループは長期的な視点に立った研究開発投資が可能となり、持続的な成長を見据えることができます。つまり医療関連事業のように長期視点の大きな研究開発投資が必要な領域と、NC関連事業のように市場変化が早い領域の両方を持つことで、変化への柔軟性と継続的な価値創造を実現しています。

研究開発への投資は、自社アセットとシナジーを生み出せる領域を中心に行っており、その方針は今後も変わりません。創薬においては、徳島創薬研究センターや、つくば研究所、アステックス社でこれまで培ってきた低分子創薬技術に加えて、独自の抗体プラットフォーム技術を持つビステラ社や、革新的な低分子創薬プラットフォーム技術を持つジュナナ社、次世代ADC創薬プラットフォーム技術を持つアラリス社を買収するなど、M&Aやアライアンスにより大塚グループの創薬基盤、いわゆる「イノベーションのエコシステム」を今後も強化していきます。買収などに際しては、目指す方向性や企業文化の親和性を重視すると同時に相手企業の独自性を極力尊重しています。買収後も元々の社名を残し、研究所においては、既存の組織と統合せず、グループとしてのグローバルなサテライト研究所の一つとい

う位置付けにすることも一例です。このように、互いの専門性や文化を尊重する中で多様性を育むこと、また研究所間の相乗効果により、これまででない発想や新たな研究成果が生まれると確信しています。

当社は、精神・神経、がん、循環器・腎のコア疾患領域を基盤とし、それぞれの領域間での相乗効果を重視した事業展開を進めています。その一例として、自己免疫領域への展開が挙げられます。2018年に腎領域のパイプライン強化を目的として買収したビステラ社では、独自の抗体創薬技術から、シバプレニリマブをはじめとする腎領域における自己免疫疾患の有望なパイプラインを創出しています。さらに2024年にはジュナナ社を買収し、自己免疫疾患のパイプラインおよび新たな低分子研究ノウハウを獲得しました。既存疾患領域および創薬技術の特徴を活かし、自己免疫領域を次世代のコア領域へと発展させていきます。積極的な投資を継続し、革新的な価値の創出を通じてより多くの社会課題の解決を目指します。

イノベーションの原動力となる人財と企業文化

持続的な成長と社会への貢献は、何よりもグループの多様な人財と、その根底に流れる「流汗悟道」「実証」「創造性」といった企業文化によって支えられています。また、イノベーションを生み出すためには各人が日々考えアイデアを出し合える自由闊達さや挑戦を奨励し、失敗を許容する風土が不可欠です。企業理念や文化、「人」に向き合う姿勢は、今後も大切に守り続けるべき不変の精神です。一方で、受け継がれてきた大塚の理念を時代に即した形で再解釈し、社員が自らの言葉で語り行動につなげることも必要だと感じています。そのため、私自身も理念に込められている想いを時代に即した形で言語化し、社員に伝える取り組みを始めています。理念は、考え方を理解するだけでなく、事業の成果と結びつくことで初めて実感を伴います。たとえ小さなものであっても、成功体験を各人が積

CEOメッセージ

み重ね、それに企業理念を照らし合わせて納得感を得ることで、自ら進んで取り組む姿勢が生まれ、企業文化がより深く根付いていくと考えています。

人が育つためには組織における多様性や流動性が重要です。同時に、多様な背景を持つ人財が交わることで、互いの仕事の在り方や日々の取り組みを見つめ直す契機にもなると考えています。私自身、医療関連事業からキャリアをスタートし、海外事業、診断事業、事業開発、NC関連事業など幅広いヘルスケアの事業に携わり、新たな役割が与えられるたびに、未知のことをゼロから学び、人との対話を重ね、各事業の課題を見つけ解決していくことを繰り返してきました。ゼロから学ぶことや、新たな人との交流にはストレスが伴うものですが、こうした状況こそが人を成長させると感じています。人財育成では、このような機会を意図的に作り出し、医療関連事業とNC関連事業など異なる事業領域の横断や、国や文化を超えた多様な環境での勤務経験、異なる強みを持つパートナー組織との連携などの経験を通じて、多様な視点とビジネスの本質を理解する力を育てています。大塚製薬では、2024年より米国グループ会社の代表者が3名取締役役に就任しました。取締役会にも多様な視点を取り入れることで、より深く本質的な議論ができるようになったと考えています。今後もこの姿勢を貫き、「人財」という源泉から未来の大塚を創っていきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

大塚グループは、健康という普遍的な価値の追求を通じて、患部や臓器だけでなく「人」そのものと深く向き合い、人々のWell-beingに対する想いに応える会社でありたいと考えています。目先の収益のみにとらわれると、本来最も見るべき「人」を見失い、短期的な利益確保のための買収や開発競争へと流されかねません。

医療関連事業では10年単位の開発を必要とする粘り強い取り組みが求められる一方、NCや消費者関連事業では、日々の健康や生活に小さな変化をもたらすような、短期的な



市場変化への柔軟な対応が必要とされます。私たちは、この「長期」と「短期」、「治療」と「予防」という、ともすれば二律背反となる領域を見つめ、事業を推進しています。そこに大塚だからこそ実現できる価値があると確信しています。もっとも、NC関連事業では、ベストセラーよりロングセラーを志向しており、「ポカリスエット」や「オロナミンC」、「カロリーメイト」といったブランドを40年以上展開してきました。短期サイクルの市場に属していながら、長期的視点でブランド価値を育てていることも大塚の特徴といえます。

その上で、上場企業としての株主価値最大化の責任を念頭に置きながら、長期的な視点のもと、研究開発や人財育成への戦略的な投資を通じて、次なる成長の芽を着実に育てていきます。また、グループの理念や姿勢に共感していただけるよう、私たちの考えや取り組みを分かりやすく社会に発信し、ステークホルダーの皆さまと持続的な信頼関係を築いていくことの重要性も認識しています。今後も、皆さまと誠実な対話を重ねながら、広く深い意味での「トータルヘルスケア企業」として社会課題解決に取り組み、ヘルスケアにおいて「なくてはならない企業」を目指し、皆さまとともにヘルスケアの未来を切り拓いてまいります。

リスクと機会

大塚グループの持続的成長を目指すうえで、当社グループが捉える社会課題を起点とし、リスクと機会の分析、評価を行いました。今後もリスクと機会の検討を継続的に行いながら、当社グループの取り組みへ反映させるとともに、活動を推進していきます。

当社グループが 取り組む課題	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）	「事業等のリスク」との関連
 トータルヘルスケア企業として世界の人々へWell-beingを提供				
医療へのアクセス向上： 医薬品およびサービスの入 手可能性の向上・普及	<ul style="list-style-type: none"> 各国の医薬品薬事制度や価格規制の変更による製品の市場投入遅延・アクセス制限 大規模な自然災害やパンデミック、世界経済の停滞、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 医薬品価格の高騰やアクセス格差に対する社会的批判による企業レピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 医療ニーズの高まりに伴う新興国市場での製品・サービス展開による市場の拡大 デジタルツールやアプリの開発・提供を通じた医療情報の提供、診療支援、介護者支援などの包括的な価値創出による競争力の向上 医療アクセス向上、市場に適した価格での製品提供によるステークホルダーからの信頼性の獲得と企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 規制を遵守する体制の整備 国内外における行政動向の継続的なモニタリング 保険償還が不十分・治療費が支払えない方に対する薬剤提供などによる経済的支援 自社創業の多剤耐性結核治療薬デラマシドのアクセス拡大 輸液の現地製造、安定供給、各国での適正価格での提供や雇用創出 治験薬へのアクセス拡大(Expand Access Program) 	<ul style="list-style-type: none"> 医療費抑制策に関するリスク 原材料価格の高騰等に関するリスク 海外展開に関するリスク 地政学に関するリスク
アンメットメディカルニーズ に対応した研究開発	<ul style="list-style-type: none"> 新薬開発の不確実性（研究開発の遅延・中止・独占販売期間の短縮・競合品の台頭）による企業価値の低下 デジタルイノベーション推進の遅延・不足による競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 臨床試験・新薬開発の成功による市場優位性の獲得や競争力拡大、レピュテーションの向上 デジタルを活用したソリューションの提供 デジタルマーケティングの活用によるブランド育成 	<ul style="list-style-type: none"> コア領域におけるパイプラインの充実化と開発の成功確度の向上並びに開発遅延の場合のリスク低減（想定した影響分析、外部からの導入によるパイプラインの拡充など）・グローバルでのポートフォリオ管理 最新テクノロジーの導入における実証実験や実務適用・ITリテラシーの向上のための研修開催 	<ul style="list-style-type: none"> 新薬開発の不確実性に関するリスク デジタルイノベーションに関するリスク
健康の維持・増進の促進	<ul style="list-style-type: none"> 製品の顧客ニーズへの不応による製品開発力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 新カテゴリー・新製品の創出による市場優位性の獲得や競争力拡大、レピュテーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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 関連部門の連携による、効果的な情報収集・分析および戦略策定 	<ul style="list-style-type: none"> 新カテゴリー・新エリア展開に関するリスク
倫理感と透明性のある研究 開発	<ul style="list-style-type: none"> 基礎研究や臨床試験におけるコンプライアンス不遵守による信頼性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス遵守・透明性の向上による研究開発力の強化 研究開発人材のエンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> 関連法令の遵守と高い倫理観に基づいた基礎研究、治験および臨床試験の推進体制の構築や関連委員会の定期開催を通じた適正な研究活動の推進 Patient Centricity(患者の声を活かす)活動推進 	
地域社会への貢献と活性化	<ul style="list-style-type: none"> 事業を行う地域社会への経済的・社会的活動の欠如によるレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会への積極的な貢献活動を通じた認知度や企業ブランドイメージの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 47都道府県と連携協定を締結し、健康や防災をテーマに地域の課題に沿った支援、患者団体への支援、Sozosei財団(米国)を通じた医療関連情報の発信・教育促進など、阿波踊りへのグループ社員の継続参加、徳島ヴォルティス(プロサッカークラブ)の支援 	
 企業理念を実現する人材の育成と環境整備				
ダイバーシティ・エクイティ &インクルージョンの推進			<ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍や多様性を促進するフォーラムを定期開催 障がい者の雇用拡大と職場環境整備 育児・介護と仕事を両立できる柔軟な働き方支援 	
企業理念・文化を基盤とし た高度専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材育成遅延による海外市場展開力および国際競争力の低下 人材不足によるヘルスケア領域での社会課題解決、新市場創出の機会損失 職場環境整備不足による離職率の上昇、採用育成コストの増加リスク 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材育成による海外市場参入機会の拡充、グローバル競争力の向上 ヘルスケア領域での社会課題解決および新市場創出による収益機会の拡大 心理的安全性の高い職場環境の構築による人材リテンション率の維持、採用・教育コストの抑制機会 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代リーダー育成に向けた海外ビジネススクール派遣および選抜研修の実施 米国ビジネススクールとの連携、デジタルラーニングプラットフォームの導入による育成基盤の強化 キャリア自律を促進する社内公募制度・自己申告制度の継続運用 創業地研修施設を活用した企業理念、文化浸透を目的とした研修プログラムの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関するリスク 人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
人権尊重に基づく従業員 Well-beingの向上			<ul style="list-style-type: none"> 産業医との連携による予防医療の推進と従業員の健康維持・増進 フレックスタイム制度などの導入による労働時間の多様化支援 人権デュー・ディリジェンスの実施、内部通報窓口の設置および人権研修の継続的実施 従業員エンゲージメント調査の実施 	

リスクと機会

「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>

当社グループが 取り組む課題	リスク	機会	対応（具体的な取り組み）	「事業等のリスク」との関連
ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現				
持続可能なプラットフォームの構築 サステナブルな社会実現に向けたビジネスパートナーとの取り組み	・大規模な自然災害やパンデミック、世界経済の停滞、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 ・サプライチェーンの透明性の欠如（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人権、労働、環境、腐敗に関するインシデント）による企業価値の低下	・安定調達・責任ある調達や供給体制の構築の推進 ・バリューチェーンすべての段階での持続可能性の追求による企業価値向上	・「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」「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」の策定と同意取得の協力依頼 ・サプライチェーン上流の可視化とリスクの特定および対応による安定調達体制の構築 ・グループ内の調達情報を一括管理するためのプラットフォームの構築 ・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 ・ビジネスパートナーに対するスピークアップラインの設置	・人権に関するリスク ・サプライチェーンの透明性に関するリスク ・自然災害・パンデミックに関するリスク ・原材料価格の高騰等に関するリスク ・海外展開に関するリスク ・地政学に関するリスク ・気候変動に関するリスク
ステークホルダーエンゲージメント	・ステークホルダーとのコミュニケーション不足によるレピュテーションの低下、ニーズや市場の変化に気づかず、対応が遅れることによる競争力の低下、ビジネス機会喪失	・ステークホルダーの意見を経営に反映することによるビジネス機会獲得や経営課題への取り組み加速	・製品・サービスに関する顧客からの要望の反映 ・工場見学を通じた地域社会への貢献（住民・学生とのコミュニケーション機会創出） ・患者団体、業界団体とのコミュニケーションの強化	
安定供給、BCP（事業継続計画）への対応 製品・サービスの品質・安全確保	・BCP対応の不備による製品・サービスの供給の不安定化 ・製品・サービスの品質低下によるレピュテーションの低下	・BCP対策を徹底することによるサプライチェーンの安定化による市場での競争力の向上 ・強固なプロダクトガバナンス体制の構築による製品・サービスの品質向上、顧客満足度の向上、企業価値向上	・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 ・「大塚グループ品質ポリシー」のもと、各国の規制に準拠した製造および品質管理の徹底、製造委託先や原料調達先に対する定期的な監査の実施 ・責任あるプロモーション活動のための審査体制の整備	・品質に関するリスク ・食の安全性・品質に関するリスク ・自然災害・パンデミックに関するリスク ・地政学に関するリスク
物流DXの推進	・DX推進の遅延・不足による競争力の低下、運送コストや在庫管理コストなどの増加、環境負荷の増大	・情報管理の一元化や業務の効率化によるミスや遅延の改善、労働環境の改善による組織の活性化、生産性向上 ・配送方法や在庫管理の最適化などによるコストやCO ₂ 排出量の削減 ・デジタル人材の育成によるイノベーションの促進、業務効率の改善	・倉庫内・配送業務のシステム化による作業の効率化と品質向上 ・モーダルシフトやトラックの予約受付システムなどで業界全体でのCO ₂ 排出量の削減に貢献	・デジタライゼーションに関するリスク
地球環境への負荷低減				
気候変動（カーボンニュートラル）	・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 ・気温上昇に伴うエネルギーコスト増 ・気候変動対応不備に伴うレピュテーションの低下・投資資金引き揚げ	・エネルギー高効率機器導入による運転コスト削減 ・再生可能エネルギーの積極的導入に伴うエネルギー調達リスク低減 ・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）	・省エネルギー、環境負荷の少ない燃料への転換によるエネルギー利用効率改善 ・国内外の環境設備投資 ・メガソーラーを含む太陽光発電設備の導入	・気候変動に関するリスク
コーポレートガバナンスの強化	・不適切な経営資源配分・資金調達の停滞や資金調達コスト上昇、取締役会における実効性の低下、リスクマネジメント体制の欠陥が高じて生じた緊急性の高いリスクなどによる業績および財政状態への重大な影響		・取締役から独立した監査役および監査役会による取締役の職務執行の監査 ・経営資源の重点配分・国内外の市場環境変化をふまえたリスクの可能性の検討・複数の金融機関との間でのコミットメントラインの保持・最新の情報に基づいた資金計画の見直し ・グループ内のグランドルールのもと適切な管理を実施、影響を及ぼすインシデントに対する情報収集体制の整備	
倫理的なマーケティング・営業	・不適切な販売情報提供活動の実施による副作用報告の遅延、重大な副作用の発生による製品の販売中止や回収 ・広告宣伝における関連する法令、規則、基準および行動原則の不遵守、健康の増悪につながるような情報発信や広告によるコーポレートブランドの毀損・ブランド価値や信用の低下 ・健康・医療に関する規制当局や各種団体へのロビーイング活動において、倫理基準の不遵守による企業価値の低下	・透明・公正かつ迅速果敢な意思決定を行うための体制とプロセスの再構築、ガバナンス体制の強化による経営リスクの低減およびステークホルダーからの信頼の獲得と企業価値向上	・「公正競争規約」「販売情報提供活動ガイドライン」「透明性ガイドライン」などの定期的な研修実施 ・責任あるプロモーション活動のための審査体制の整備 ・「大塚グループ マーケティングコミュニケーションポリシー」の策定、遂行	・グループ統治・戦略に関するリスク ・副作用等に関するリスク ・各種業務提携および買収に関するリスク ・訴訟に関するリスク ・コーポレートブランド管理に関するリスク
腐敗防止、公正な競争	・カルテル・寡占・独占・収賄などの法令違反による業績および財政状態への重大な影響 ・訴訟による当社グループに不利益な内容の判決や決定などがなされた場合の社会的信用の失墜		・コンプライアンス体制の構築および大塚グループ・グローバル腐敗防止ポリシーの徹底 ・業務提携および買収対象企業や資産に対するデュー・ディリジェンスと価値評価、モニタリングなどの実施 ・当社グループ内における報告体制の構築、外部専門家や顧問弁護士などとの連携	

大塚グループのサステナビリティ

「未来を創る。そのために、大塚グループは進む。」

大塚グループにとって、より良い未来へ向けた社会課題の解決は、事業活動そのものです。
その考えと取り組みは、今、人の健康づくりだけでなく、社会の健康づくりや地球の健康づくりへも広がっています。



急速に変化する社会課題や事業環境に対して柔軟かつ持続的に対応できるレジリエンスを強化し、社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させるサステナビリティ経営を通じて、「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。

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。

大塚グループのサステナビリティの考え方

大塚グループは1921年の創業時から受け継がれてきた「品質第一」の精神に基づき、強固なガバナンス体制のもと、研究・開発から製品・サービスの提供までバリューチェーンすべてにおける品質の追求、そして、従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主などのステークホルダーとの信頼構築に努めてきました。当社グループは、「品質第一」と「ステークホルダーとの信頼構築」を礎に、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。

マテリアリティ

トータルヘルスケア企業として
世界の人々へ
Well-beingを提供
▶P.34~

企業理念を実現する
人財の育成と環境整備
▶P.58~



地球環境への負荷低減
▶P.69~

ビジネスパートナーと協働した
サステナブルな社会の実現
▶P.65~

大塚グループのマテリアリティ

当社グループは、2024年にサステナビリティミッションの達成に向け、事業環境および社会情勢の変化を考慮し、企業が優先して取り組むべき重要項目であるマテリアリティを再特定しました。

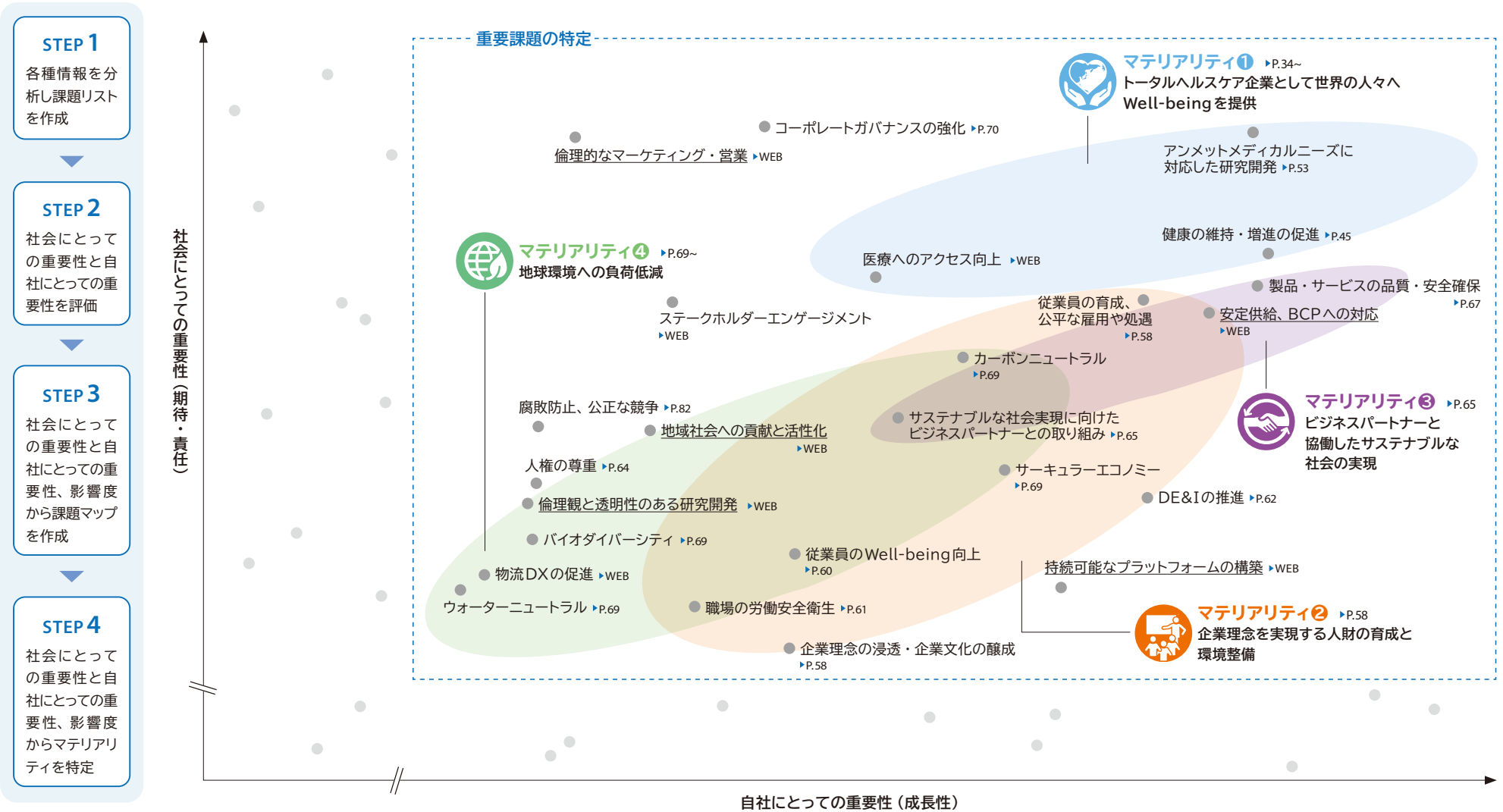
4つの新しいマテリアリティにつき、指標および目標を定め、取り組みを進めています。

マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセスとして、「社会にとっての重要性」を図るため業界動向、ESG評価機関、NGOを含めた機関や投資家などのステークホルダーのご意見を参照しました。あわせて、「自社にとっての重要性」として、主要事業会社による課題スコアリング、社員アンケート、ヒアリングなどの実施を経て事業の成長性を評価しました。

マテリアリティと関連するSDGs	社会課題	戦略	施策	指標
 <p>トータルヘルスケア企業として 世界の人々へWell-beingを 提供</p> <p>▶ P.34~</p>	<ul style="list-style-type: none"> 満たされていない医療ニーズ／消費者が気づいていない健康ニーズの存在 変化する健康価値観への対応 	<ul style="list-style-type: none"> グループ内外の多様な資産を活用した製品価値の最大化 満たされていない医療ニーズに対応する研究開発力の強化 世の中の変化に適応し、複合的な健康ソリューションを生活者に提供 	<ul style="list-style-type: none"> 疾患に対するアンコンジャスバイアスを打開するシームレスな診断法、治療法、サービスの提供 グローバル研究拠点とアカデミアネットワークを最大限活用した自社創薬力強化 最新テクノロジーとノウハウを利用した開発力の強化 熱中症などへの水分電解質補給の啓発 女性の健康カテゴリーの成長 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルアクセスの拡大 精神・神経、がん、循環器・腎における疾患啓発への取り組み推進 結核撲滅 自社創薬力 アンメットメディカルニーズに貢献する製品開発力 ボカリスエットの浸透度 女性の健康への貢献度
 <p>企業理念を実現する 人財の育成と環境整備</p> <p>▶ P.58~</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル競争の激化、デジタル化の進展による経営競争環境の変化、画一的組織の限界による個人の価値観や働き方の多様化、流動性の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の実現に向け、イノベーションの源泉である人財力を強化 人財力を最大化させるための環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の人財育成プログラムを通じた「流汗悟道」「実証」「創造性」を実践する人財の育成 多様な事業を有する大塚ならではの多彩な人財が活躍できる職場・組織づくりと機会の提供 従業員エンゲージメントを向上させる仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化の浸透度 次世代を担う人財を育てる仕組みづくり 社員挑戦指数 社員挑戦応援指数 大塚の企業理念を実現するための従業員エンゲージメント
 <p>ビジネスパートナーと協働した サステナブルな社会の実現</p> <p>▶ P.65~</p>	<ul style="list-style-type: none"> (パンデミック、地政学的リスクなどによる) サプライチェーン寸断による原料調達や製品供給の不安定化 持続可能なサプライチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> リスクに対応した強固な安定調達体制の構築 責任ある調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上流の可視化とリスクの特定および対応 人権や環境などに配慮した「責任ある調達」を実現するためのビジネスパートナーとの強固なエンゲージメントの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 特定したリスクへの対応率 本施策へのサプライヤー参加率 インシデント発生時のアンケート回答率 サプライヤーとのコミュニケーション実施数
 <p>地球環境への負荷低減</p> <p>▶ P.69~</p>	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応などによる環境負荷の低減 	<ul style="list-style-type: none"> 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」の実現 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル：地球温暖化により発生する気候変動の抑制 サーキュラーエコノミー：資源利用の抑制・循環利用 ウォーターニュートラル：水資源の維持・保全 バイオダイバーシティ：自然資源の持続可能な安定調達 	<ul style="list-style-type: none"> [2028年目標] CO₂排出量の削減 Scope 1,2：50%削減（2017年比） Scope 3：2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み 自己創出再生可能エネルギー20% [2028年目標] 単純焼却と埋立を50%削減（2019年比） 食品ロス削減計画の策定と実行 [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% [2028年目標] 水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案 水管理プログラムの全拠点展開 水使用量10%削減（2023年比） [2028年目標] RSPO認証パーム油を100%利用 サステナブルな紙を100%利用

マテリアリティ



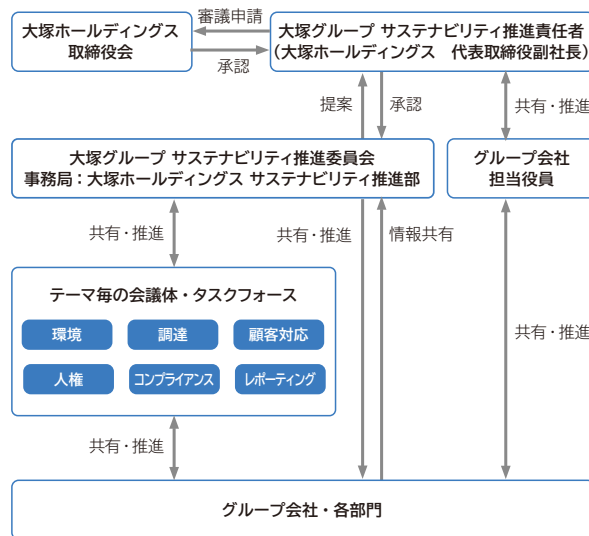
下線部分の詳細な取り組みは右記ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.otsuka.com/jp/sustainability/>

サステナビリティの推進体制

■ 体制

「大塚グループ サステナビリティ推進委員会」は、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 代表取締役副社長を委員長としています。本委員会は、大塚ホールディングス サステナビリティ推進部を事務局とし、経営企画、研究、生産、環境、人事、コンプライアンス、広報、IR、総務などの関連部署から部門長および担当者がメンバーとして参加し、サステナビリティ経営戦略の討議・決定、活動進捗報告、社内外の評価を検証することで実効性の向上に努めています。

■ サステナビリティ推進体制



■ サステナビリティ経営推進のために（テーマ毎の会議体・タスクフォース）

大塚グループは、環境、調達、顧客対応、人権、従業員エンゲージメントなどテーマごとの委員会やタスクフォースを設置し、具体的な施策立案と実行によりグループ横断的に活動しています。そしてそれらの活動は、年1回定期開催するサステナビリティ推進委員会でも共有され、大塚グループのサステナビリティ経営を推進しています。

関連するマテリアリティ	組織体	内容	構成	会議開催頻度
	大塚グループ サステナビリティ 推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ経営の方向性と計画の討議・決定 活動進捗報告 社会要請の伝達による社内意識形成および活動推進 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス 代表取締役副社長 サステナビリティ 推進委員会 メンバー 	年1回
	大塚グループ お客様対応担当者 連絡会	<ul style="list-style-type: none"> 消費者志向経営推進のための各事業会社窓口の活動状況の共有 顧客対応の質的向上のための施策検討と取り組みの推進 弁護士など、外部専門家を招いた研修会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス 代表取締役副社長 グループ各事業会社 顧客対応窓口担当 	連絡会：年2回 研修：年6回
	サステナビリティ レポート	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ開示基準に適用した対応 報告方法の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス コンプライアンス・財務・人事・IR・経営企画・サステナビリティ推進担当 グループ各事業会社 関連部門 	適宜開催
	大塚グループ 人権タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> 人権教育と啓発活動の計画策定・グループ内組織構築・活動推進 人権デュー・ディリジェンスの実施 大塚グループ人権方針の策定・改定の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス コンプライアンス・人事・サステナビリティ推進担当 	適宜開催
	従業員エンゲージメント タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの位置づけと評価方法の確立 組織分析および改革などの連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス 代表取締役副社長 グループ各事業会社 人事担当 	委員会：年3回 ワーキングチーム：適宜開催
	サステナブル調達 強化プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーと協働したサステナブル調達活動推進 強固な安定調達体制の構築を目指す「安定調達」 倫理的かつ持続可能な調達活動を目指す「責任ある調達」 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス 代表取締役副社長 グループ各事業会社 調達担当および関連部門 	委員会：年3回 ワーキングチーム：適宜開催
	大塚ホールディングス 環境委員会	<ul style="list-style-type: none"> 環境戦略の審議と戦略の決定 環境目標や活動計画の承認 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス 代表取締役副社長 グループ各事業会社 環境管理役員 	年2回
	大塚グループ グローバル環境会議	<ul style="list-style-type: none"> 環境の目標や活動計画の立案 活動実績の報告 	<ul style="list-style-type: none"> 大塚ホールディングス・グループ各事業会社 環境管理責任者 	年12回

サステナビリティ担当役員メッセージ



松尾嘉朗

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役副社長
大塚グループサステナビリティ
推進責任者

**企業の持続的成長とサステナブルな社会の実現に向け、
トータルヘルスケア企業として、
大塚グループはこれからも歩みを続けていきます。**

サステナビリティ経営の目的と目指すもの

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、革新的な製品・サービスを通じて人々の健康とより良い日常に貢献することを使命としています。こうした価値創造の根幹には、社会課題の解決と企業の持続的成長を両立させるという、我々のサステナビリティ経営（「図.1参照」）の目的が据えられています。

昨今、気候変動、資源の制約、人口構造や医療ニーズ、および健康への価値観の変化、人権問題、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの複雑化および寸断リスクなど、我々を取り巻く社会課題は多様化し、かつ加速度的に変化しています。このような課題に対し、「事業活動を通じて社会課題の解

図.1 大塚グループのサステナビリティ経営



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す」というサステナビリティミッションを掲げ、経営の中核に位置付けています。

また、「長期的視点に立った価値創造」と「社会との共生」を、我々は経営判断の重要な拠り所としています。いずれもサステナビリティミッションと融合しており、意思決定のプロセスにおいて、環境・社会・ガバナンスにおける先を見据えた視点を取り入れています。こうした視点を経営に組み込むことで、短期的な成果にとどまらず、社会の変化を先取りし、持続可能な成長機会を創出する柔軟性と先見性を備えた意思決定が可能になると考えています。

加えて、気候変動をはじめとした様々な社会課題は、我々の事業活動と密接に関わっており、それらにどう向き合うかが企業価値を高めるための重要な経営課題であると捉えています。従って、当社グループの持続的成長を実現するために、社会課題の解決にとどまらず、変化する未来に向けて進化し、新しい価値を提供するべく我々は挑戦を続けてまいります。

ガバナンスと透明性の確保

サステナビリティ経営が実効性を備えるためには、強固なガバナンス体制が不可欠です。当社グループでは、取締役会の監督機能を強化するとともに、サステナビリティ推進委員会を中心としたグループ横断的な組織体を構築しています。ここでは、2024年に特定したマテリアリティ（「図.2参照」）ごとの活動目標の進捗管理と、必要な施策の立案と推進を行っています。本体制をサステナビリティ経営のプラットフォームと位置づけ、今後もさらなる組織体の活動の広がりと深化を図っていきます。

また、情報開示においては、単なる規制対応にとどまらず、変化する社会に適応し、我々が持続的

図.2 大塚グループのマテリアリティ



トータルヘルスケア企業として
世界の人々へWell-beingを
提供



企業理念を実現する
人財の育成と環境整備



ビジネスパートナーと協働した
サステナブルな社会の実現



地球環境への負荷低減

な成長を実現するための変革を促すものと捉え、国際的枠組みに準拠した透明性と信頼性の高い経営を推進しています。

人的資本の強化

マテリアリティは、当社グループがトータルヘルスケア企業としての責任を果たすうえで、特に優先すべき重要項目です。

中でも人的資本は、イノベーション創出の源泉であり、当社グループの経営戦略の中核を担う最も重要な資産です。当社グループでは、戦略的な人的資本への投資と組織基盤の強化に向け、人事部門と経営組織の連携と、KPIマネジメントを通じたデータに基づく人事施策の高度化を進めています。

その一環として、当社グループでは個々の能力や志向に応じた成長機会の提供と、組織全体の生産性向上を両立させる人事戦略の実現を目指し、従業員のスキルやキャリア志向、エンゲージメントの可視化を目的とした人財データベースの整備や、ピープルアナリティクスを活用した配置・育成の最適化を進めています。

また、世界的なビジネス環境の変化やデジタル化、イノベーション創出の観点から、次世代の事業や経営を担う人財の育成にも注力し、選抜型の研修やマインドセットを促すプログラム、リスキリングの機会などを提供しています。

これらの取り組みを通じて、多様性と強靭さを兼ね備えた人財基盤を築き、グループのさらなる成長を力強く支える人財を育成していきたいと考えています。

職場環境の整備

大塚グループはこれまで、企業文化である「流汗悟道」「実証」「創造性」を礎に、独自の価値を創出し続けてまいりました。今後、さらなる事業拡大と多様化が進む中、企業文化をグループ全体に深く根付かせていくことは、持続的成長の基盤として極めて重要な要素です。また、当社グループは、すべての従業員が安心して意見を述べ、互いの違いを尊重しながら協働できる職場環境の整備を重視しています。一人ひとりが尊重される職場環境は、従業員のエンゲージメントを高め、組織力の向上に繋がると認識しています。

こうした認識のもと、第4次中期経営計画では、主要事業会社の人事担当者を中心に、グループ横断的なタスクフォースを立ち上げました。このタスクフォースでは、各社が業種業態を超えて企業理念や企業文化に対する価値観を共有し、企業文化の浸透や従業員エンゲージメント向上の重要性に対する共通理解の醸成、各事業会社における活動事例の共有、共通の調査・評価方法の確立などに取り組んでいます。

また、人権の尊重はグローバル企業としての基本的責任であると同時に、創造性と持続的成長の基盤でもあります。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、従業員の多様性と包摂性の確保を目的に、サプライチェーンにおける人権リスクの評価の実施や、定期的な従業員意識調査の実施、調査結果の経営陣・部門長に対するフィードバックや、結果に基づく施策を講じています。心理的安全性の確保は、自由な発言や挑戦を促し、組織内に活発なコミュニケーションと新たなアイデアを生み出します。企業理念・企業文化の浸透によるエンゲージメントの向上と人権が尊重される職場環境の整備により人的資本を強化し、グループとしての競争力の強化と企業価値の最大化に向け、邁進してまいります。

未来に向けて

大塚グループは、これからも企業理念のもと、サステナビリティを軸とした経営を推進してまいります。変化の激しい時代においても、我々は、イノベーション創出力の強化を通じて、柔軟かつ果敢に挑戦を続け未来の健康課題に先んじて応える製品・サービスを生み出し、社会とともに成長する企業であり続けます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後の大塚グループの歩みにぜひご期待いただき、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

過去の中期経営計画の振り返り

大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、トータルヘルスケア企業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を目指しています。中期経営計画を策定することで、大塚の遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」に基づき、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を通して、今後も社会への貢献と持続的な成長を実現していきます。

過去の中期経営計画振り返り

	第1次中期経営計画 (2011~2013年度)	第2次中期経営計画 (2014~2018年度)	第3次中期経営計画 (2019~2023年度)																																																									
中期経営計画 骨子	「医療関連事業」と「NC関連事業」を 両輪とするグローバルヘルスケア企業として、 世界トップクラスを目指す体制整備に目処をつける3年間	持続的成長の実現に向けた多様な収益構造の確立	独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進 —成長の5年間—																																																									
中期経営計画 最終年度目標/ 実績	<table border="0"> <tr> <td>2013年度計画 (2011年5月発表)</td> <td>2013年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：13,300億円</td> <td>● 売上収益：14,528億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：2,000億円</td> <td>● 研究開発費：2,490億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 営業利益：2,000億円</td> <td>● 営業利益：1,987億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 純利益：1,300億円</td> <td>● 純利益：1,510億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● EPS：230円</td> <td>● EPS：278.1円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● ROE：10%以上</td> <td>● ROE：10.8%</td> <td>✓</td> </tr> </table>	2013年度計画 (2011年5月発表)	2013年度実績	達成	● 売上収益：13,300億円	● 売上収益：14,528億円	✓	● 研究開発費：2,000億円	● 研究開発費：2,490億円	✓	● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,987億円	✓	● 純利益：1,300億円	● 純利益：1,510億円	✓	● EPS：230円	● EPS：278.1円	✓	● ROE：10%以上	● ROE：10.8%	✓	<table border="0"> <tr> <td>2018年度計画 (2014年8月発表)</td> <td>2018年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：14,400億円</td> <td>● 売上収益：12,920億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円</td> <td>● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：1,700億円</td> <td>● 研究開発費：1,929億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 営業利益：2,000億円</td> <td>● 営業利益：1,083億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>● ROE：8~10%</td> <td>● ROE：4.7%</td> <td></td> </tr> </table>	2018年度計画 (2014年8月発表)	2018年度実績	達成	● 売上収益：14,400億円	● 売上収益：12,920億円		● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円	● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円		● 研究開発費：1,700億円	● 研究開発費：1,929億円	✓	● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,083億円		● ROE：8~10%	● ROE：4.7%		<table border="0"> <tr> <td>2023年度計画 (2019年5月発表)</td> <td>2023年度実績</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>● 売上収益：17,000億円</td> <td>● 売上収益：20,186億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円</td> <td>● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 研究開発費：2,600億円</td> <td>● 研究開発費：3,078億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)</td> <td>● 事業利益：3,126億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>● ROE：8.0%以上</td> <td>● ROE：5.3%</td> <td></td> </tr> </table>	2023年度計画 (2019年5月発表)	2023年度実績	達成	● 売上収益：17,000億円	● 売上収益：20,186億円	✓	● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円	● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円	✓	● 研究開発費：2,600億円	● 研究開発費：3,078億円	✓	● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)	● 事業利益：3,126億円	✓	● ROE：8.0%以上	● ROE：5.3%	
2013年度計画 (2011年5月発表)	2013年度実績	達成																																																										
● 売上収益：13,300億円	● 売上収益：14,528億円	✓																																																										
● 研究開発費：2,000億円	● 研究開発費：2,490億円	✓																																																										
● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,987億円	✓																																																										
● 純利益：1,300億円	● 純利益：1,510億円	✓																																																										
● EPS：230円	● EPS：278.1円	✓																																																										
● ROE：10%以上	● ROE：10.8%	✓																																																										
2018年度計画 (2014年8月発表)	2018年度実績	達成																																																										
● 売上収益：14,400億円	● 売上収益：12,920億円																																																											
● 研究開発費投資前営業利益： 3,700億円	● 研究開発費投資前 営業利益：3,244億円																																																											
● 研究開発費：1,700億円	● 研究開発費：1,929億円	✓																																																										
● 営業利益：2,000億円	● 営業利益：1,083億円																																																											
● ROE：8~10%	● ROE：4.7%																																																											
2023年度計画 (2019年5月発表)	2023年度実績	達成																																																										
● 売上収益：17,000億円	● 売上収益：20,186億円	✓																																																										
● 研究開発費投資前事業利益： 4,600億円	● 研究開発費投資前事業利益： 6,204億円	✓																																																										
● 研究開発費：2,600億円	● 研究開発費：3,078億円	✓																																																										
● 事業利益*：2,000億円 (CAGR10%以上)	● 事業利益：3,126億円	✓																																																										
● ROE：8.0%以上	● ROE：5.3%																																																											
結果	次期成長ドライバー強化を実現 <ul style="list-style-type: none"> ● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・国内新薬の収益拡大 ・中枢事業、がん事業の進化 ● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・収益性の高い海外売上比率増 ・日本での収益構造改革によるコスト構造改善 	売上・収益構造の多様化を実現 <ul style="list-style-type: none"> ● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・コア治療領域フランチャイズ強化 ・グループの再成長を牽引する基盤を構築 ● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率10%以上を早期に達成し、それを継続的に実現する事業構造を確立 	既存事業価値の最大化と新たな価値創造を実現 <ul style="list-style-type: none"> ● 医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル4製品の売上収益が大幅に伸長 ・持続的成長につながる成長ドライバー育成 ● NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ・新しいコンセプトの創出、新エリアへの展開 ・事業規模の拡大と高利益率体制の維持 																																																									
見えた課題	医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● コア治療領域フランチャイズの強化 ● 売上構成の多様化 NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 高利益率体制の継続 	医療関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 後期開発品の着実な試験遂行、新製品の育成、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、コラボレーションを通じた事業機会の拡充、既存製品の価値最大化による収益力の向上 ● イノベーションを創出できる人材の育成 NC関連事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 主要ブランドを中心としたさらなる事業規模の拡大 ● 将来の事業を支える育成ブランドの成長加速 ● 新しいコンセプトの製品創造と新規市場開拓 																																																									

第4次中期経営計画の概要

第4次中期経営計画（2024～2028年度）

新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進
～創造と成長の5年間～

〈大塚が特に注力する社会課題〉



地球環境

多くの人
暑さに課題を抱える



女性の健康

さまざまな年代で
多くの健康ニーズが存在



少子高齢社会

先進地域を中心に
高齢化社会は急速に進展

社会課題を解決し、Well-beingな未来を創る

第4次中期経営計画は、「新規事業の拡大と次世代の成長を生み出す投資を促進～創造と成長の5年間～」と位置づけ、予防・健康増進、診断から治療までのトータルヘルスケアをコンセプトに、地球環境、女性の健康、少子高齢社会という社会課題に重点的に取り組んでいきます。

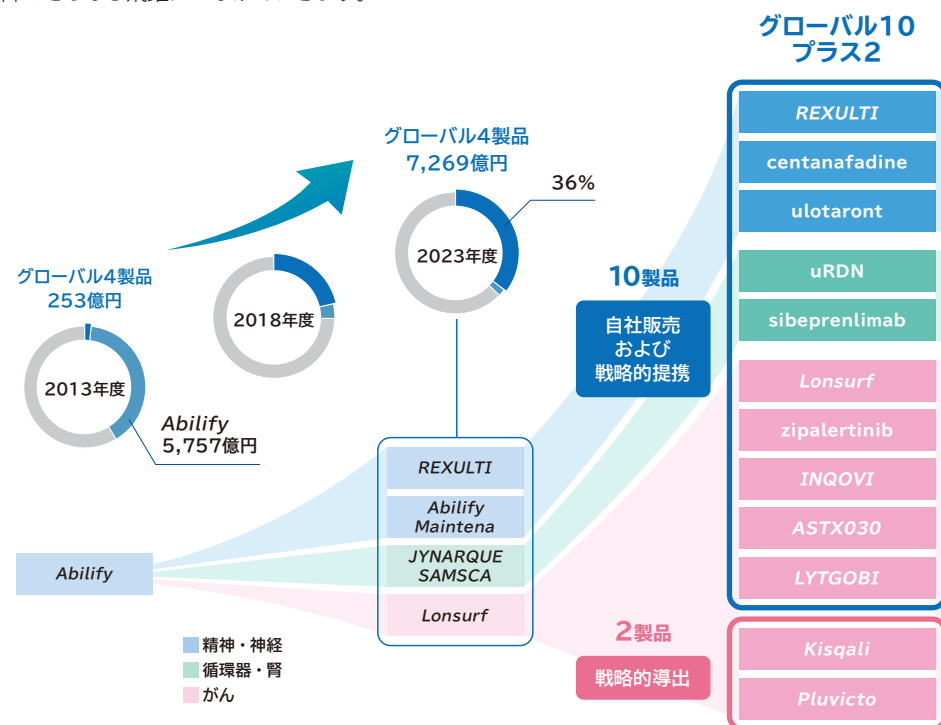
医療関連事業は、独占販売期間終了（LOE*1）による調整局面を短期にとどめ、「グローバル10プラス2」などの成長により、最終年度の売上収益は1兆6,800億円となる計画です。NC関連事業は、社会課題に寄り添う3つのカテゴリを中心に、ライフステージに合わせた健康ソリューションを提案していきます。各カテゴリのさらなる価値最大化により、NC関連事業の最終年度の売上収益は6,200億円となる計画です。また、「持続的成長を支える積極的な財務戦略」を実践し、資本コストを意識した経営に取り組み、持続的成長を見据えた長期的な企業価値向上を目指します。

*1 独占販売期間終了：Loss of Exclusivity

■ 医療関連事業：持続的成長の実現に向けた次世代の成長ドライバー 「グローバル10プラス2」

2013年度の成長ドライバーは「エビリファイ」1製品でしたが、第3次中期経営計画には「レキサルティ」「エビリファイ メンテナ」「ロンサーフ」「サムスカ/ジンアーク」の4製品に拡大。「グローバル4製品」として価値最大化に注力してきました。

また、第3次中期経営計画では、“独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進”をテーマに掲げ、第4次中期経営計画に向けて「グローバル10プラス2」（医療関連事業の10個のグローバル製品と2つの戦略的導出品で構成；以下表を参照）を次世代の成長ドライバーとして育成してきました。第4次中期経営計画期間中では「グローバル10プラス2」の価値を最大化させ、第5次中期経営計画以降のさらなる飛躍につなげていきます。



第1次中期経営計画
(2011～2013年度)

第2次中期経営計画
(2014～2018年度)

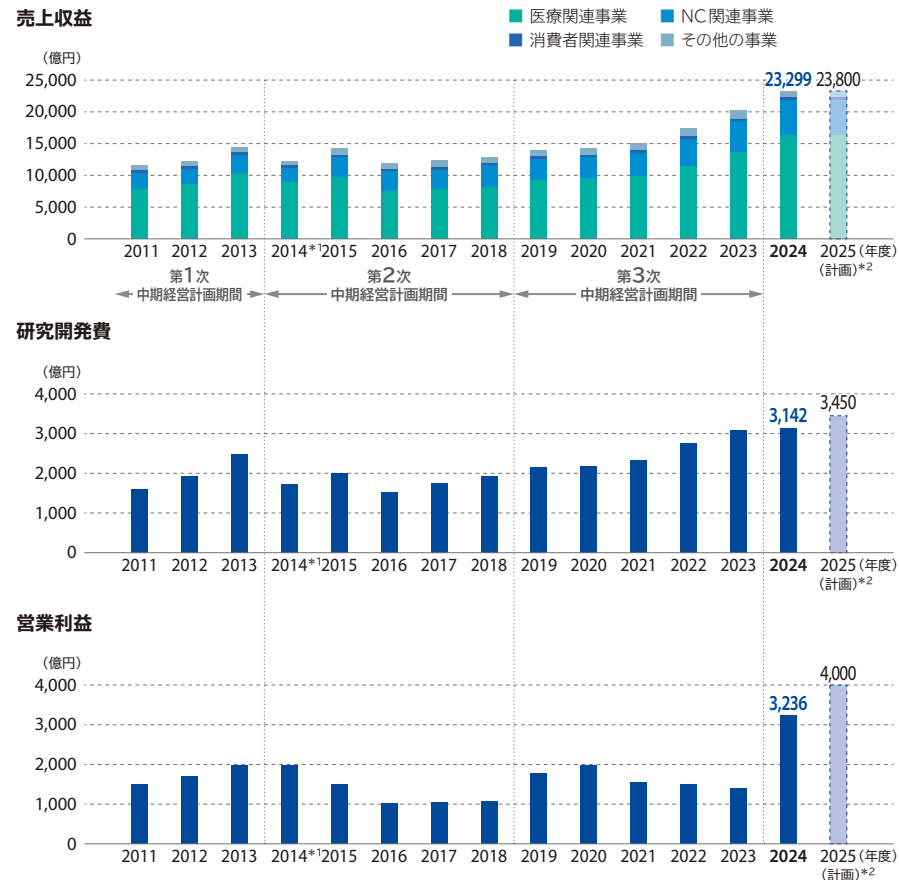
第3次中期経営計画
(2019～2023年度)

第4次中期経営計画
(2024～2028年度)

第4次中期経営計画 初年度の進捗振り返り

業績推移

多様な事業を展開している大塚グループは、特に第3次中期経営計画期間中ではグローバル4製品をはじめとした医療関連事業の伸長と、高マージン戦略を推進することによる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きました。この大塚独自のビジネスモデルを安定した財務基盤で支えることで、新たな価値創造によりさらなる飛躍を目指します。



*1 2014年については決算期変更に伴い2014年4月1日から2014年12月31日の9か月間の数値を記しています。
*2 2025年7月公表値

2024年度の連結業績の概要

第4次中期経営計画初年度である2024年は、主に医療関連事業の主力品および成長ドライバーとなる製品、NC関連事業の増収によって、売上収益、並びにすべての利益項目について、過去最高の実績となりました。

売上収益は、成長ドライバーである「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」、そして海外のNC関連事業が大きく貢献したことで、前年比15.4%増加の2兆3,299億円となりました。事業利益は、高利益率製品の貢献などによる売上総利益の増加が貢献し、前年比37.7%増加の4,305億円となりました。また、ROEは、期首計画の10.2%を上回り、13.4%となりました。

業績目標 | KPI

単位 億円	2024年度実績	2025年度計画	2026年度中期計画	2028年度中期計画
売上収益	23,299	23,800	22,000	25,000
研究開発費投資前事業利益	7,447	7,450	5,800	7,200
対売上比率	32.0%	31.3%	26.4%	28.8%
研究開発費	3,142	3,450	3,100	3,300
事業利益*3	4,305	4,000	2,700	3,900
対売上比率	18.5%	16.8%	12.3%	15.6%
R&D投資前営業CF	6,531	7,450	5,400	6,500
EPS	633.8円	622.5円	380円	550円
ROIC	11.9%	12%以上	7.5%以上	9.5%以上
ROE	13.4%	12%以上	8%以上	10%以上
為替レート的前提	¥152/USD ¥164/ユーロ	¥145/USD ¥160/ユーロ	¥130/USD ¥140/ユーロ	¥130/USD ¥140/ユーロ

*3 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費および一般管理費 + 持分法投資利益 - 研究開発費

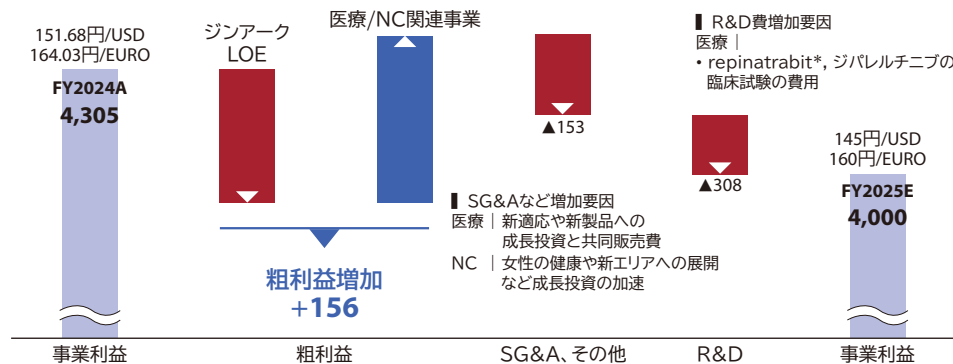
2025年度の見通し

■ 売上収益・事業利益計画

売上収益は医療関連事業およびNC関連事業の成長が牽引し、前年比2.2%増加の2兆3,800億円となる計画です。「ジンアーク」の米国におけるLOEによる影響で、売上が減少する見込みですが、既存の成長ドライバーを中心にコア事業が伸長することにより、「ジンアーク」のLOE影響を吸収し、粗利益は156億円増加となる計画です。一方、将来の成長に向けて、医療関連事業における新適応症や新製品、ならびにNC関連事業の女性の健康や新エリアへの展開などの成長投資を進めるため、販売管理費は増加する計画です。また、研究開発費は第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバーへの積極投資を計画しています。その結果、2025年の事業利益は第4次中期経営計画策定時の計画を上回る、4,000億円を計画しています。

■ 通期計画に対する増減要因分析（符号は事業利益に対する増減）

単位 | 億円

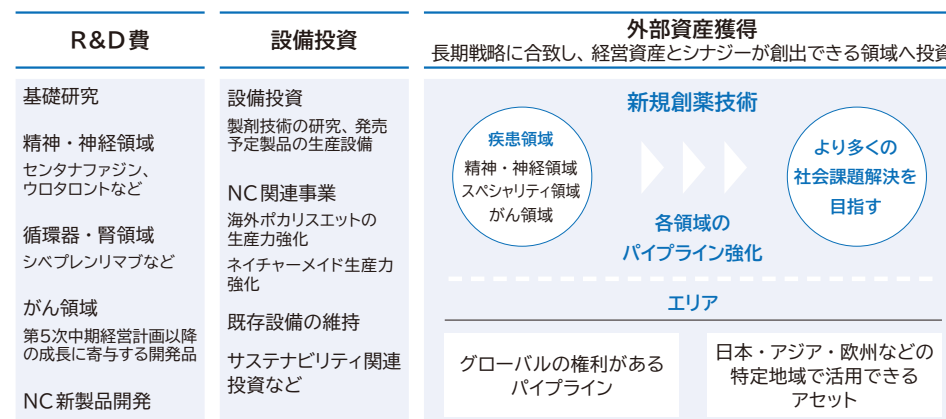


*JNT-517の一般名repinatrabit

■ 持続的成長を支える成長投資

研究開発費に関して、医療関連事業では、基盤技術となる基礎研究に加え、後期の臨床開発を進めるために精神・神経領域と循環器・腎領域、がん領域を中心に投資を実行する予定です。特に、2025年においてはrepinatrabit (JNT-517)、ジパレルチニブにおける新たな臨床試験が開始するなど、第5次中期経営計画以降の業績を牽引する成長ドライバーへの積極投資を計画しています。NC関連

事業では、継続的に新製品の開発に投資します。設備投資については、主に事業拡大を目的とした医薬品原料の生産設備、海外の「ポカリスエット」生産能力強化のための投資、環境に配慮した既存設備の維持更新などを予定しています。外部資産獲得の基本的な方針については、従来通り、長期戦略に合致し、既存の経営資産とのシナジーを生み出せる領域への投資を考えています。特に、パイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得、疾患領域では精神・神経やがんに加え、新たにチャレンジしているスペシャリティ領域を中心にグローバルの権利があるパイプラインの獲得が、第5次中期経営計画以降における成長戦略の上で重要だと考えています。



■ 株主還元方針と自己株式の取得・消却

当社では、安定的な株主還元を基本方針とし、第4次中期経営計画期間は年間配当140円の継続実施に加えて、2024年には約500億円の当社普通株式を取得し、取得したすべての株式について消却を完了しました。追加の株主還元については、第5次中期経営計画以降の持続的成長が見通せる状況で、かつ、第4次中期経営計画期間に事業から得られたキャッシュの上振れ、株主還元指標の一つである総還元性向の状況など、多角的な視点で追加還元を柔軟に検討していきます。

■ 第4次中計期間の株主還元予想

