

トータルヘルスケア企業として Well-beingな未来を創る

中長期の経営計画

- 22 目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ
- 23 第4次中期経営計画（2024～2028年度）
 - 基本方針
 - 2025年度までの進捗
 - 2026年度の見通し

- 26 CFOメッセージ
- 32 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 34 財務・非財務ハイライト

目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ

売上収益の推移

(億円)

35,000

30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

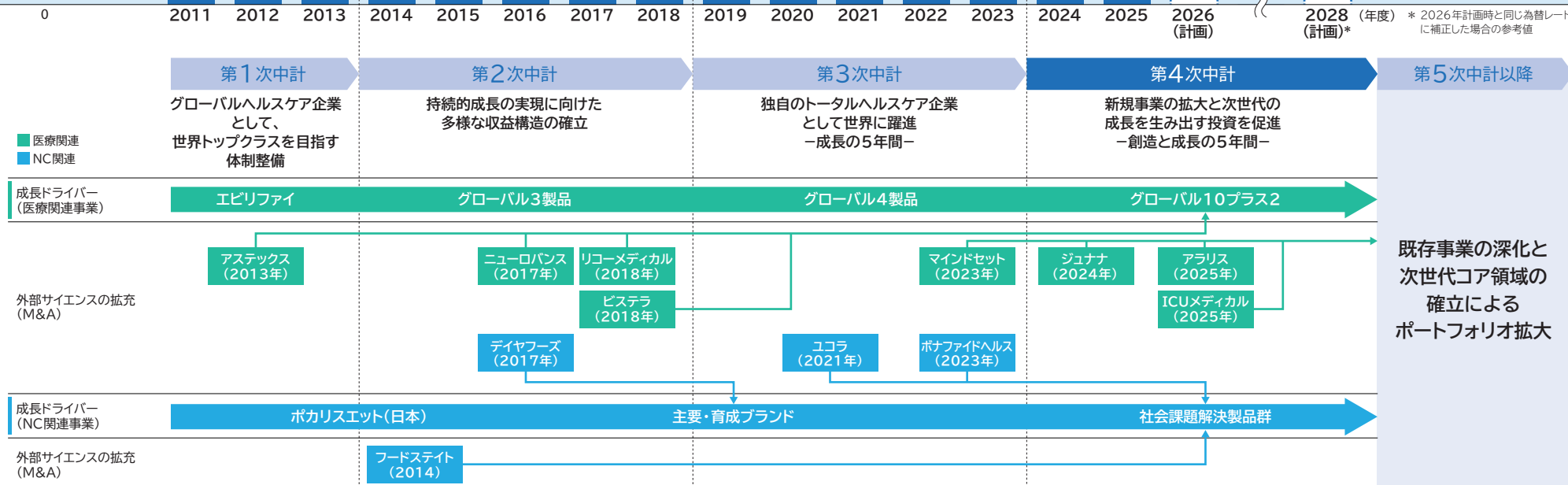
大塚グループは、2011年度から第1次中期経営計画をスタートさせて以来、独自の経営モデルを実証することにより、持続的に成長してきました。今後も、トータルヘルスケア企業として長期視点を持ち戦略的に外部のサイエンスも取り入れながら社会に新しい価値を提供し、事業領域の拡大を図っていきます。

目指す姿

To become an indispensable contributor to people's health worldwide

2035年度
連結売上収益目標

3.5兆円



第4次中期経営計画の基本方針

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

多くの人が
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・健康増進から、診断、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。

医療関連事業では主力製品のLOE(独占販売期間満了)により第4次中期経営計画期間中に一時的な調整局面を想定しています。こうした事業環境の中でも、医療・NC関連事業における主力製品のさらなる価値最大化に向けて取り組みつつ、成長投資も加速させ、次世代の成長ドライバー育成を推進していきます。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。

持続的成長の実現に向けた成長ドライバー

「既存事業の深化」と「次世代コア領域の確立」により
事業ポートフォリオを強化

医療関連事業 グローバル10プラス2

コア2	第4次中計期間に成長を牽引する製品	- レキサルティ——精神・神経領域 - ロンサーフ——がん領域
ネクスト8	第5次中計期間以降、売上成長が期待できる8製品	- ウロタロント——精神・神経領域 - センタナファジン——精神・神経領域 - uRDN——循環器領域 - VOYXACT——自己免疫領域 - ジバレルチニブ——がん領域 - リトゴビ——がん領域 - INQOVI——がん領域 - ASTX030——がん領域
プラス2	戦略的導出品2製品	- Kisqali*——がん領域 - Pluvicto——がん領域

* ノバルティス社が販売している製品

NC関連事業 社会課題解決製品群

For Climate & Environmental Risk	- ボカリスエット - N&S社製品	- オーエスワン - Daiya
For Women's Health	- エクエル - Bonafide	- Uqora - Cosmedics
For Healthier Life	- ネイチャーメイド - カロリーメイト	- MegaFood /zeroz

医療関連事業では「グローバル10プラス2」を成長ドライバーとして位置づけ、第4次中期経営計画の成長を牽引する「コア2」の価値最大化に取り組んでいます。さらに、その先の成長を担う「ネクスト8」の育成も積極化し、着実に成果につながっています。

このように、既存事業の深化だけでなく将来の成長を見据えた戦略を遂行していくことで、事業環境の変化が著しい中でも独自の価値を提供してきました。

NC関連事業では、さまざまな社会課題に対するソリューションとして、科学的根拠に基づく製品価値を各エリアに合わせて展開することで市場を創出してきました。引き続き3つの社会課題解決製品群をドライバーとして、さらなる成長を目指します。

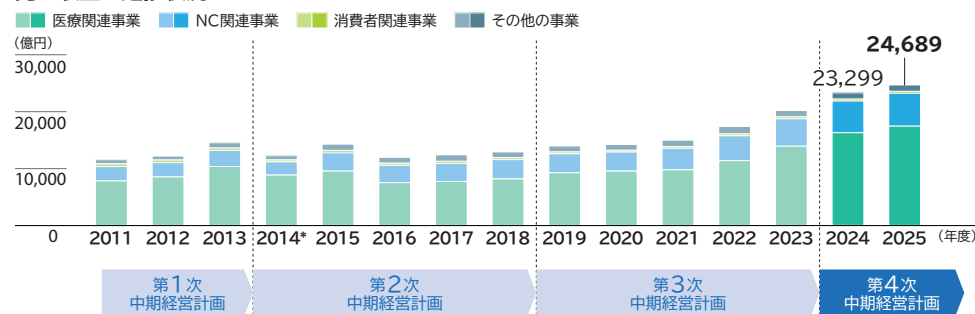
今後も、医療・NC関連事業という垣根を越えた人々の生き方に寄り添う価値をグループ全体で提供することで、持続的な成長を目指していきます。

第4次中期経営計画(2024～2028年度) | 2025年度までの進捗

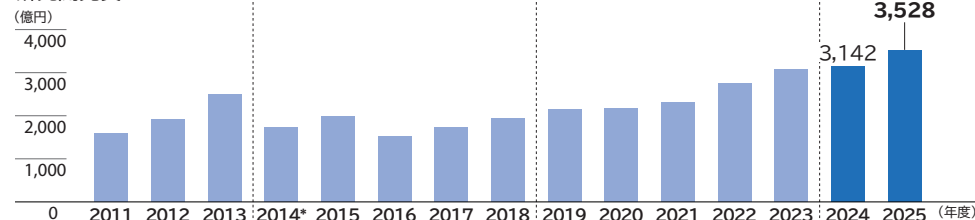
業績推移

大塚グループは、医療関連事業におけるグローバル製品などの伸長と、高マージン戦略を推進する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る飛躍を目指します。

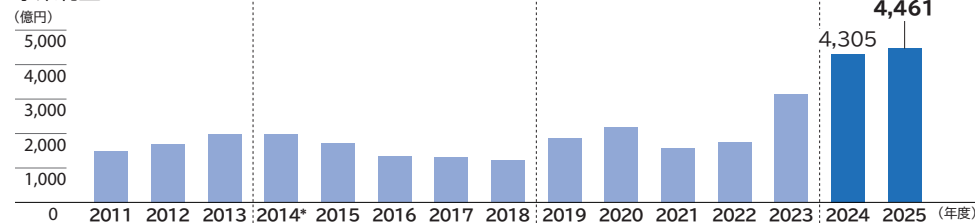
売上収益の進捗状況



研究開発費



事業利益



* 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カ月間の数値を記しています

2025年度の連結業績の概要

2025年度は、主に医療関連事業およびNC関連事業の成長により、売上収益、なら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」の好調に加え、ロイヤリティ収入の増加、そして海外のNC関連事業が大きく貢献したことで、前期比6%増加の2兆4,689億円となりました。事業利益は、積極的な研究開発投資の一方で、売上収益の増加に伴う売上総利益の増加により、前期比3.6%増加の4,461億円となりました。また、ROEは、期首計画の10%を上回り、12.6%となりました。

業績目標 | KPI

	2025年度 実績	2026年度 計画 (2026年2月) 公表値	2028年度 中期経営計画	2028年度 中期経営計画* (為替調整後)
売上収益(億円)	24,689	25,200	25,000	27,000
研究開発費投資 前事業利益(億円)	7,990	7,330	7,200	8,200
対売上比率	32.4%	29.1%	28.8%	30.4%
研究開発費(億円)	3,528	3,780	3,300	—
事業利益(億円)	4,461	3,550	3,900	4,500
対売上比率	18.1%	14.1%	15.6%	16.7%
R&D投資前営業 CF(億円)	7,392	6,860	6,500	—
EPS	685.1円	504.9円	550円	—
ROIC	11.9%	8%以上	9.5%以上	—
ROE	12.6%	8.5%以上	10%以上	—
為替レートの前提	¥149.61 / USD ¥169.18 / ユーロ	¥150 / USD ¥175 / ユーロ	¥130 / USD ¥140 / ユーロ	¥150 / USD ¥175 / ユーロ

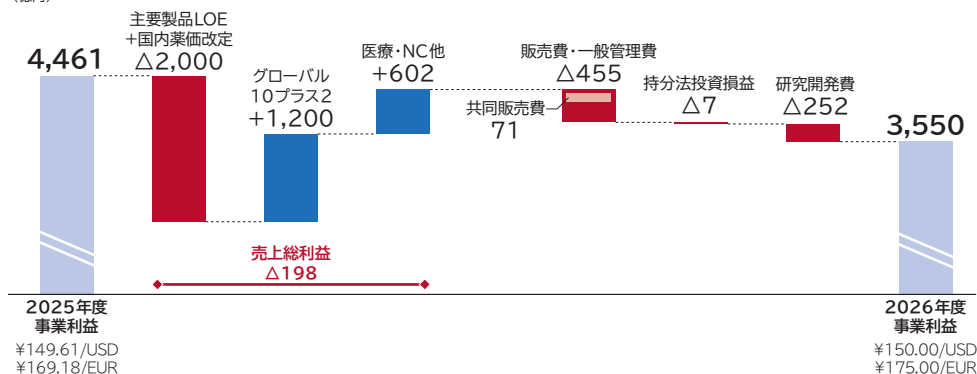
* 2026年計画時と同じ為替レートに補正した場合の参考値

第4次中期経営計画(2024～2028年度) | 2026年度の見通し

売上収益・事業利益計画

2026年度の売上収益は、「グローバル10プラス2」の伸長やNC関連事業の増収により、前期比2.1%増加の2兆5,200億円となる計画です。主要製品におけるLOE影響や国内薬価改定の影響を受け、売上総利益は198億円減少する計画ですが、医療関連事業およびNC関連事業の成長が第4次中期経営計画を上回って進捗しています。次世代の成長ドライバーへの積極投資や新製品上市準備のため、販売管理費および研究開発費は増加させる計画となり、事業利益は3,550億円となる見通しです。既存事業の拡大と次世代の成長を担う製品の育成を推進することで、利益の調整局面を短期かつ最小限に抑え、再び成長ステージへ移行させます。

2025年度と2026年度の事業利益の増減要因分析(2026年2月公表)
(億円)



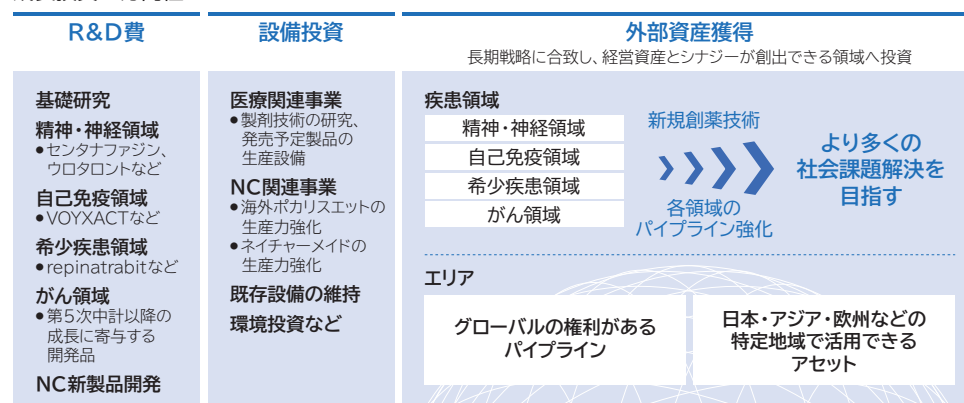
持続的成長を支える成長投資

社会課題を起点とした事業ポートフォリオを強化する方針のもと、医療関連事業では、継続的に自社製品を創出できるよう、精神・神経領域、自己免疫領域、希少疾患領域、がん領域を中心に基礎研究・臨床開発を進めていきます。2026年度においては、米国でファースト・イン・クラスとして上市したIgA腎症治療薬「VOYXACT」の製品価値最大化に向け、IgA腎症でのポジショニングの確立と追加適応症の開発を同時に進めていきます。また、10年先を見据えた投資として、早期段階の化合物を各領域で導入し、短期および長期の視点を組み合わせ、投資を推進しています。2026年3月には、アンメット・ニーズが残るPTSDで開発中のパイプライン「TSND-201」を有するトランセンド社との買収契約を締結しました。「TSND-201」の着実な成長だけでなく、本買収によってグループ内のアセットとのシナジー効果も期待でき、今後も精神・神経領域のトッププレーヤーを目指し、積極的に展開していきます。

また、NC関連事業における新製品として、統合生命科学を起点に生み出された「/zeroz」(ゼロズ)の販売・開発を進めていきます。既存事業のさらなる拡大としては、サプリメント事業への注力や女性の健康領域での新製品の開発・上市に加え、今後の成長が見込めるエリアに「ポカリスエット」の工場設立や販売を開始し、グローバルで社会課題の解決に貢献していきます。

今後も、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積極的に検討し、注力領域・エリアでのパイプラインの獲得もあわせて強固な事業ポートフォリオを確立させ、持続的成長を実現していきます。

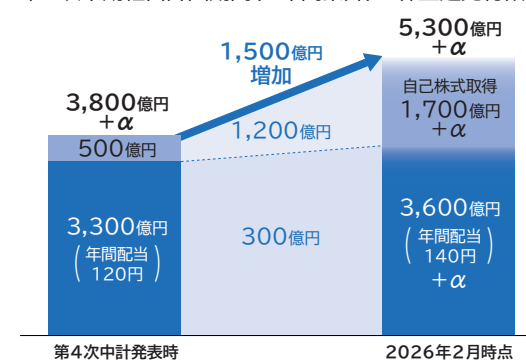
成長投資の方向性



株主還元方針と自己株式の取得

大塚ホールディングスでは、中長期視点での安定的な株主還元を基本方針としています。第4次中期経営計画では、次世代品の順調な成長から、将来成長の確実性が高まり、2025年度に700億円、2026年度には500億円の自己株式取得を発表し、当初計画より充実した株主還元を実施してきました。さらなる株主還元については、足元の事業進捗や、第5次中期経営計画以降の持続的成長の見通し、総還元性向の状況など、多角的な視点で、追加の還元を柔軟に検討していきます。

第4次中期経営計画期間(5年間累計)の株主還元総額



CFO メッセージ

事業のオーガニックな成長により

創出したキャッシュを

企業価値と社会価値へ循環させる

— 持続的価値創造を支える大塚グループの財務戦略 —

大塚ホールディングス株式会社

取締役CFO

牧野 祐子



1. 業績、企業価値創出(TSR)の概況

(1) 連結業績概要

2025年度の連結業績は、売上収益が前期比6.0%増加の2兆4,689億円となりました。医療関連事業は、ジンアークの後発医薬品の影響がありましたが、主に「レキサルティ」「エビリファイ メンテナ」およびロイヤリティ収入が増加しました。また、NC関連事業、消費者関連事業など全セグメントで増収となりました。

事業利益は前期比3.6%増加の4,461億円となりました。医療関連事業の「VOYXACT」などの新製品上市に係る費用、NC関連事業の女性の健康カテゴリーを中心とした成長投資、第5次中期経営計画以降の業績を牽引する「repinatrabit」「ウロタロント」「ジパレルチニブ」といった成長ドライバーの研究開発費の増加を上回る増益となりました。営業利益は、マイクロポート社株式売却に関連する

利益に加え、前期の減損損失の反動による影響もあり前期比48.2%増加の4,794億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比5.8%増加の3,632億円となりました。

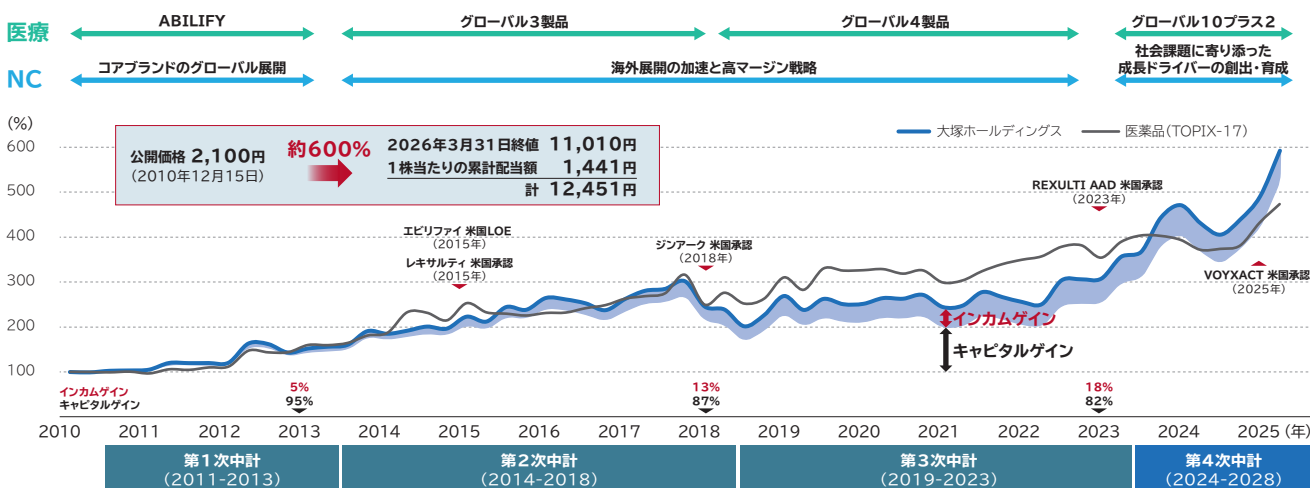
2010年12月に東京証券取引所に上場して以来、過去最高の売上収益、事業利益、営業利益、当期利益を計上し、各利益率も過去最高水準となりました。

(2) 株主総利回り(TSR)の推移

上場以来のTSR推移を振り返ると企業価値は確実に向上し、15年間で約600%(2026年3月末時点)となりました。また直近2年間は、TOPIXの医薬品(TOPIX-17)のTSRを上回る水準となっています。

上場時には、株式市場から「エビリファイ」の米国でのLOE(独占販売期間満了)を懸念する指摘がありましたが、「エビリファイ」で獲得

図1 株主総利回り(TSR)の推移



※ TSRの計算は、累積配当額と株価変動により算出

※ グラフの値は、上場当時の公開価格を基準とした推移

CFO メッセージ

したキャッシュをベースに、第1、2次中期経営計画にかけて、医療関連事業のグローバル3製品（「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」）、次世代製品の「ロンサーフ」などの成長ドライバーの育成、NC関連事業の高マージン戦略を実施し、収益の多様化を進めました。

さらに、第3次中期経営計画期間を「エビリファイ メンテナ」「ジンアーク」のLOEに対応する準備期間と定め、グローバル3製品で獲得したキャッシュをベースに次世代の成長ドライバーの育成に取り組んできました。

その結果、第3次中期経営計画最終年度には、米国で「レキサルティ」のアルツハイマー型認知症に伴うアジテーション(AAD)の効能追加承認、2025年度には米国で「VOYXACT」の迅速承認を取得

し、第4次中期経営計画以降の収益の柱として成長してきました。

大塚グループでは、事業で創出されたキャッシュを積極的に成長投資へアロケートしてきたことで、投資と成長のサイクルを拡大させ、企業価値向上に努めてきました。これまでの事業拡大や収益改善策、株主還元施策が一定程度、株式市場から評価されてきたことの表れと考えています。（「図1」参照）

2. 企業価値向上に向けた取り組み

(1) 企業価値向上のフレームワーク

大塚グループの新たな価値創造を支える財務方針・戦略の枠組みとして、大塚の企業文化である「大塚だからできること」「大塚にしか

できないこと」を実践し続けるための安定した財務基盤を構築することが、イノベーション創出による社会貢献につながると考えています。

成長サイクルを支える成長投資資金の源泉として、ROICマネジメントを通じて資本コストを超えるキャッシュを安定的・継続的に創出することが重要となります。利益成長によって創出されたキャッシュを、中長期を見据えた事業への成長投資および株主還元へと配分し、社会課題解決を通じた持続的な価値創造によってマルチプルの向上を図ります。こうした価値創造の循環を拡大させることで、企業価値の継続的な向上を目指します。（「図2」参照）

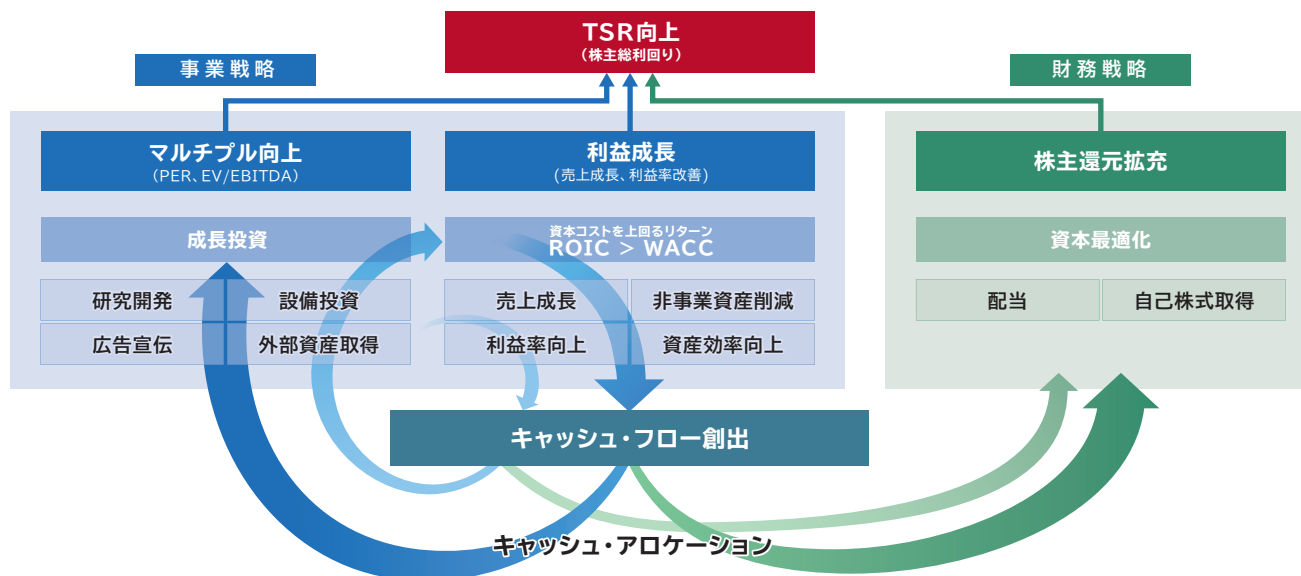
大塚グループの成長投資の方針として、イノベーションにより社会に貢献することを重視しており、企業価値向上と社会貢献を実現するための投資案件であれば、継続して挑戦していきます。また、投資計画は、中期経営計画に沿ったキャッシュ・アロケーションのもと、長期戦略に合致し、既存の経営資産とのシナジーを生み出せる領域への投資を行っています。医療関連事業では、重点領域である精神・神経、がん、自己免疫、希少疾患領域におけるパイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得やアライアンス、また、製品・パイプライン強化を目的とした開発に投資しています。NC関連事業では、新エリアへの販路拡大投資に加え、新製品価値の訴求によるブランド構築と生産・販売体制の強化に投資しています。

成長投資機会に応じ、外部からの資金調達が必要な場合は、コマーシャル・ペーパー、社債、銀行借入など複数の調達手段により、事業の成長機会を逃さないよう臨機応変に対応できる体制になっています。

(2) 大塚における企業価値向上サイクルの振り返り

大塚グループの過去の中期経営計画を振り返ってみると、研究開発費投資前営業キャッシュ・フローは、第2次中期経営計画の5カ年では1兆6,000億円、第3次中期経営計画では2兆3,000億円、第4次中期経営計画では3兆円を計画しています。このようにキャッ

図2 企業価値向上のフレームワーク



CFO メッセージ

シュ創出力が着実に増加することで、成長投資も第2次中期経営計画で1兆8,000億円、第3次中期経営計画で1兆8,500億円と増加し、第4次中期経営計画ではさらに2兆2,000億円となる計画で企業価値向上サイクルが循環、拡大しています。第4次中期経営計画においても長期的な視点で第5次中期経営計画以降の成長を見据え、将来のキャッシュ・リターンが期待される資産の獲得、研究開発に投資することで、好循環を生み出していきます。（「図3」参照）

各事業セグメントの事業価値向上サイクルを振り返ると、医療関連事業では、グローバル4製品への成長投資約5,700億円が、第3次中期経営計画以降に累積で5兆2,000億円となる売上収益を生み出しています。第3次中期経営計画のネクスト8、プラス2への投資によって、第4次および第5次中期経営計画以降の収益を生み出すことを目指します。（「図4-1」参照）

NC関連事業では、第4次中期経営計画で設定した3つの社会課題（「For Climate & Environmental Risk」「For Women's Health」「For Healthier Life」）の解決に貢献する事業への投資に加え、既存製品の海外の未開拓エリアへの進出に伴う成長投資を中心に実施することで、売上収益に占める海外売上比率を上場当初の約40%から約70%まで高め、事業を拡大してきました。（「図4-2」参照）

（3）第4次中期経営計画の財務方針と進捗状況

①キャッシュ・アロケーション

第4次中期経営計画では、第3次中期経営計画を大きく上回る約3兆2,000億円のキャッシュの創出を計画しています。研究開発費約1兆5,000億円は、主に医療関連事業での創薬基盤技術となる基礎研究、後期の臨床開発を進めるために、精神・神経、がん、自己免疫、希少疾患領域を中心に投資する予定です。約5,000億円の設備投資のうち、約半分は海外の高成長エリアで展開する「ポカリスエット」の需要に応えるための生産力増加への投資、残りの半分は、

図3 企業価値向上サイクル

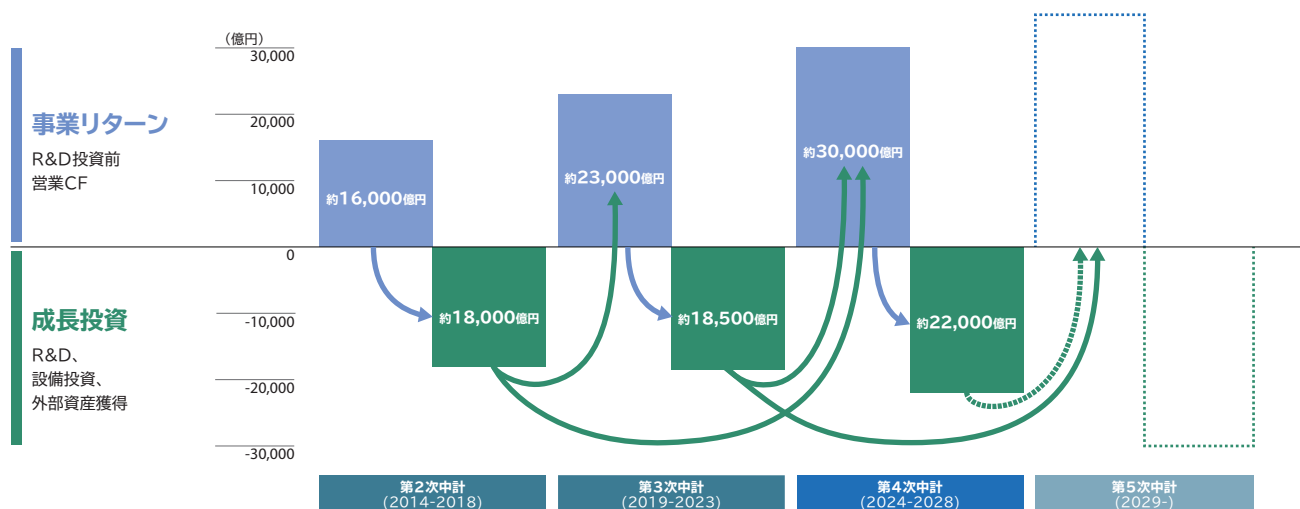
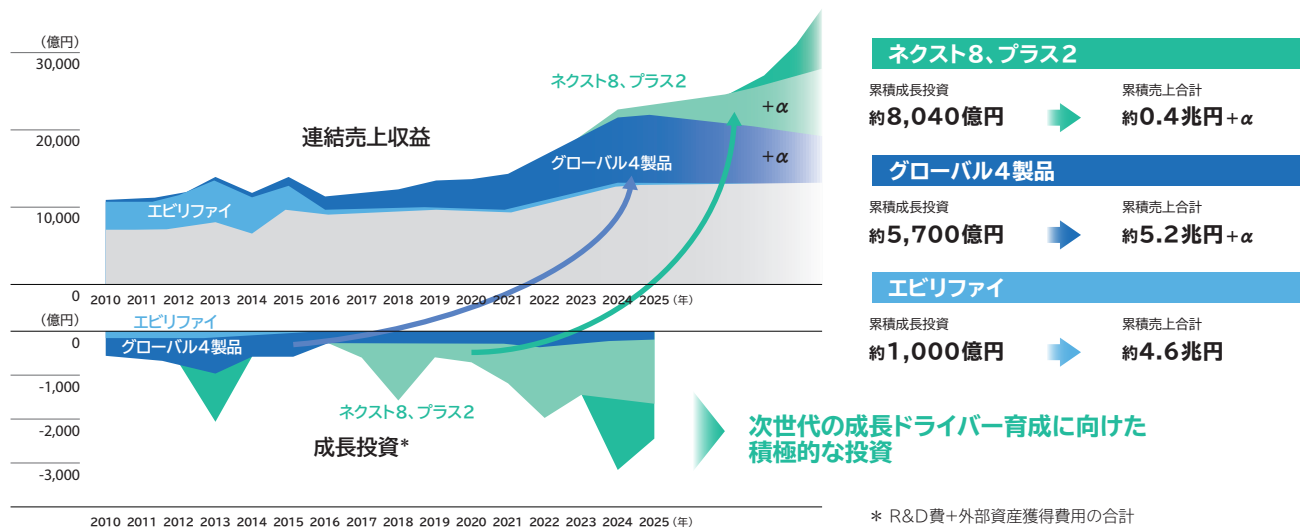


図4-1 事業セグメント別の成長投資サイクル：医療セグメント（2010年～2025年）



* R&D費+外部資産獲得費用の合計

CFO メッセージ

環境に配慮した既存設備の維持更新への投資を予定しています。また株主還元については、安定的・継続的な配当および自己株式の取得で3,800億円を計画しています。

2025年度までの2年間の進捗状況として、成長投資の原資となる研究開発費投資前営業キャッシュ・フローは、中期経営計画に対して50%となる1兆5,923億円となりました。これは2カ年の目安である進捗率40%に対し1,900億円を上回るキャッシュを創出したことになります。

一方で、資金使途としての成長投資は、進捗率41%となり中期経営計画どおりに進捗しています。研究開発費は、「VOYXACT」「センタナファジン」「ウロタロント」の臨床開発が順調に進み計画どおり42%の進捗となりました。設備投資は、輸液事業の米国進出、NC関連事業の未開拓エリアへの設備投資を行った結果、進捗率37%となり、ほぼ計画どおりに推移しました。また外部資産取得も、第3次中期経営計画5カ年の獲得額を上回る2,905億円となりました。

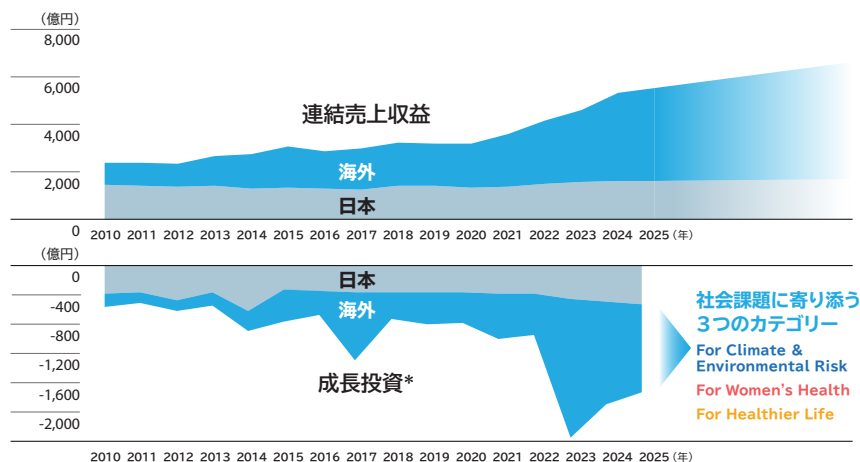
株主還元については、好調な事業を背景としたキャッシュの上振れによって追加の株主還元を実施した結果、68%と第4次中期経営計画を大きく上回る水準で進捗しました。今後も創出するキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく配分し、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。（「図5」参照）

②ROICマネジメント

大塚のイノベーションを支えるROICマネジメントは、短期的な資本効率の改善だけでなく、大塚の社会価値創造を実現するための研究開発、外部資産の獲得、人財育成などへの成長投資を継続しつつ、安定して資本コストを超えるキャッシュ・リターンを創出ができていくことを常にモニタリングする仕組みです。（「図6-1」参照）

キャッシュ・リターン創出の効率性を示す経営管理指標であるROICは、2025年度は11.9%になりました。第3次中期経営計画5カ年平均である5.8%、第4次中期経営計画で設定したWACCを

図4-2 事業セグメント別の成長投資サイクル：NCセグメント（2010年～2025年）



海外	日本
累積売上合計 約33,200億円	累積売上合計 約23,700億円

海外売上比率	
2010年 38%	2025年 71%

海外	日本
累積成長投資 約6,400億円	累積成長投資 約4,400億円

海外成長投資比率	
2010年 32%	2025年 69%

* R&D費+設備投資費+広告宣伝費+外部資産獲得費用の合計

図5 第4次中期経営計画 キャッシュ創出と成長投資の進捗状況

	第4次 中期経営計画 (2024-2028)	2024～2025 実績 実績	40% (2カ年目安)	100%	進捗率	原資上振れ (2カ年目安) アロケーション
原資計	32,000	15,923			50%	約+1,900
R&D投資前営業CF	30,000	13,923			46%	約+1,900
第3次中計繰越	2,000	2,000			-	-
資金使途計	32,000	13,658			43%	約+950
株主還元	3,800 +α	2,578			68%	約+750
配当	3,300	1,378			42%	約+50
自己株式	500	1,200			240%	+700
成長投資	20,000	11,080			41%	約+200
研究開発費	15,000	6,341			42%	約+350
設備投資	5,000	1,834			37%	約▲150
外部資産取得	機動的に実施	2,905				

2024年度および2025年度の主な設備投資

- 米国オハイオ州にグミタイプのサプリメント専用工場が操業開始(2025年)
- ベトナムに「ボカリスエット」の生産工場を新設、操業開始(2025年)

2024年度および2025年度の主な外部資産獲得

- フェニルケトン尿症のファースト・イン・クラスの経口治療薬の可能性のあるパイプラインを保有するジュナ社の買収(2024年)
- ADC創薬技術を保有するアラリス社を買収(2025年)
- 輸液事業における北米での強力な生産力や流通ネットワークを有するICU Medical社と合併会社を設立(2025年)

参考：2026年度の外部資産獲得

迅速作用型のニューロプラストゲンで、心的外傷後ストレス障害(PTSD)などを対象とした治療薬候補を有するトランセンド社の買収

CFO メッセージ

大幅に超える水準に達し、順調に進捗しています。今後も成長投資の成果を着実に収益とキャッシュ創出へ結び付けることが重要と考えています。(「図6-2」参照)

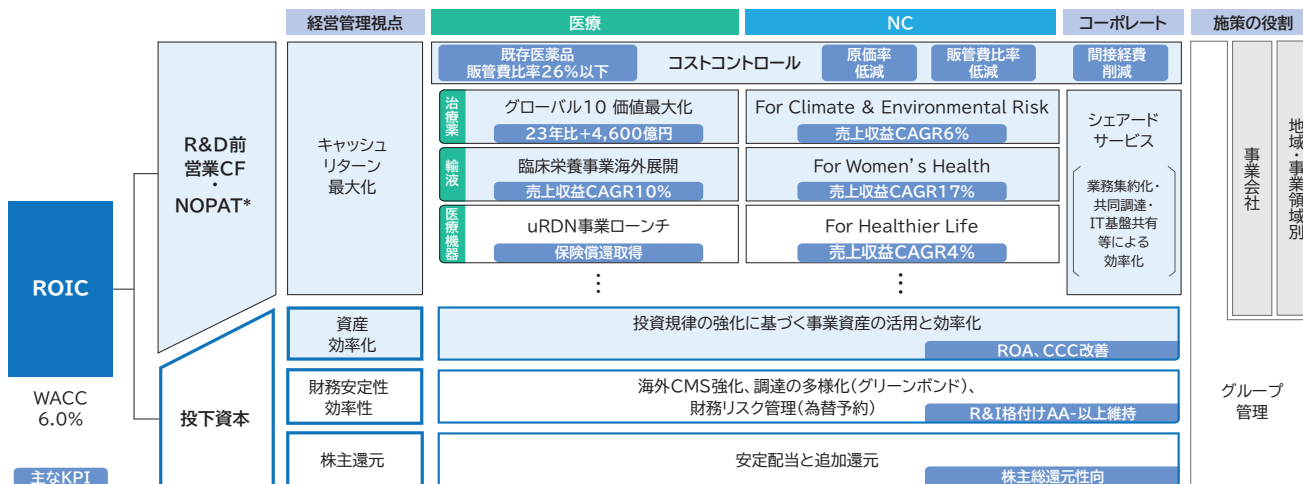
キャッシュ・リターンに関しては、医療関連事業の主要KPIとなる「グローバル10プラス2」の売上収益が2023年度比で約2,000億円増加の5,721億円に達し、順調に拡大しています。既存医薬品の効率的な経費使用が進むことで研究開発費投資前事業利益率が2023年度比で0.4%上昇して42.2%に達し、リターンの最大化に貢献しています。NC関連事業の主要KPIである海外売上収益比率は、2023年度比で約5%上昇して70.6%に達し、海外事業が順調に推移しています。また、直近数年間の原材料費高騰による影響があったものの、企業努力によるコスト削減および一部製品の値上げによって吸収した結果、原価率は2023年度比で0.4%減少の47.8%となり、利益率向上に寄与しています。EBITDAマージンは、成長投資としての経費が増加した結果、2023年度と同様の15.8%となりました。引き続き、ハイマージン製品のブランド価値浸透を進め、マージン改善を目指します。

投下資本に関しては、第3次中期経営計画を上回る外部資産の取得により将来のキャッシュ・リターンが期待できる資産が増加していますが、既存プロジェクトの見直しなどにより、医療関連事業、NC関連事業ともに事業資産回転数を維持しています。キャッシュ・コンバージョン・サイクルは、第3次中期経営計画よりも回転期間が長くなりましたが、製品の安定供給を第一優先とし、地政学的リスクや米国関税政策への影響を最小化するために在庫を積み増したことによる影響です。今後も、安定供給と運転資本効率のバランスを考慮し、最適化を図ります。

事業以外の取り組みとして、政策保有株式を2023年度から31銘柄削減してきました。財務効率化の観点からは、資金調達が必要な場合も考慮し、調達の多様化を進めつつ、外部からの有利子負債の削減によりコストと投下資本を削減してきました。

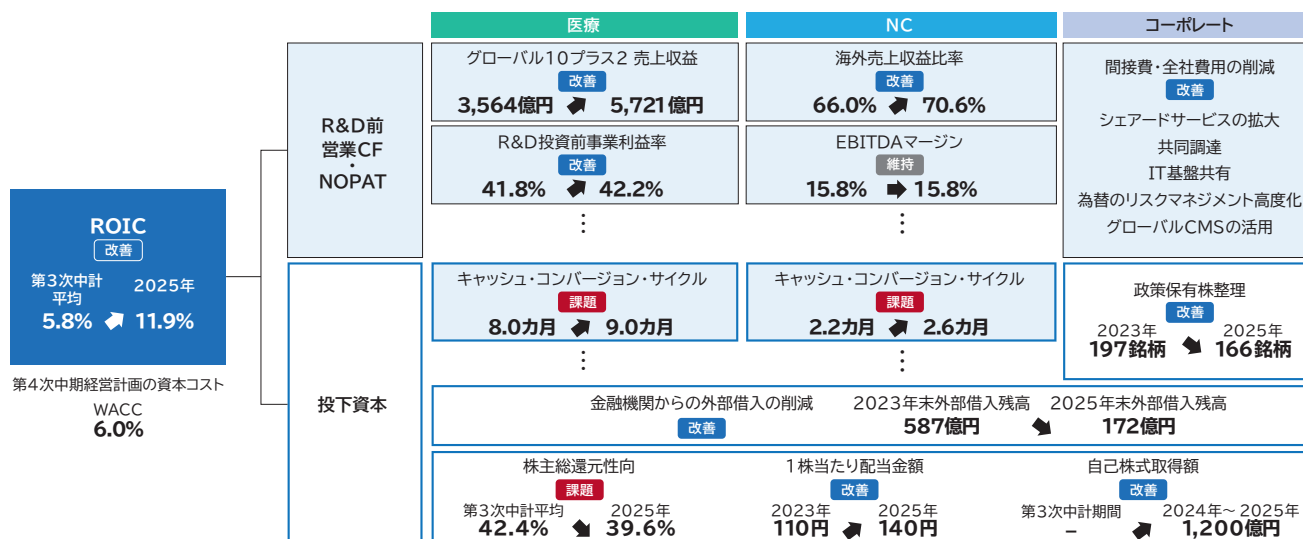
図6-1 第4次中期経営計画で実践する大塚グループのROICマネジメント（引用 第4次中期経営計画発表資料）

成長投資とWACCを超える経済価値創出を両立することで2028年にROIC9.5%以上を目指す



* NOPAT(Net Operating Profit After Tax): 税引後営業利益

図6-2 2025年度のROICマネジメントにおける主要KPIの進捗状況



CFO メッセージ

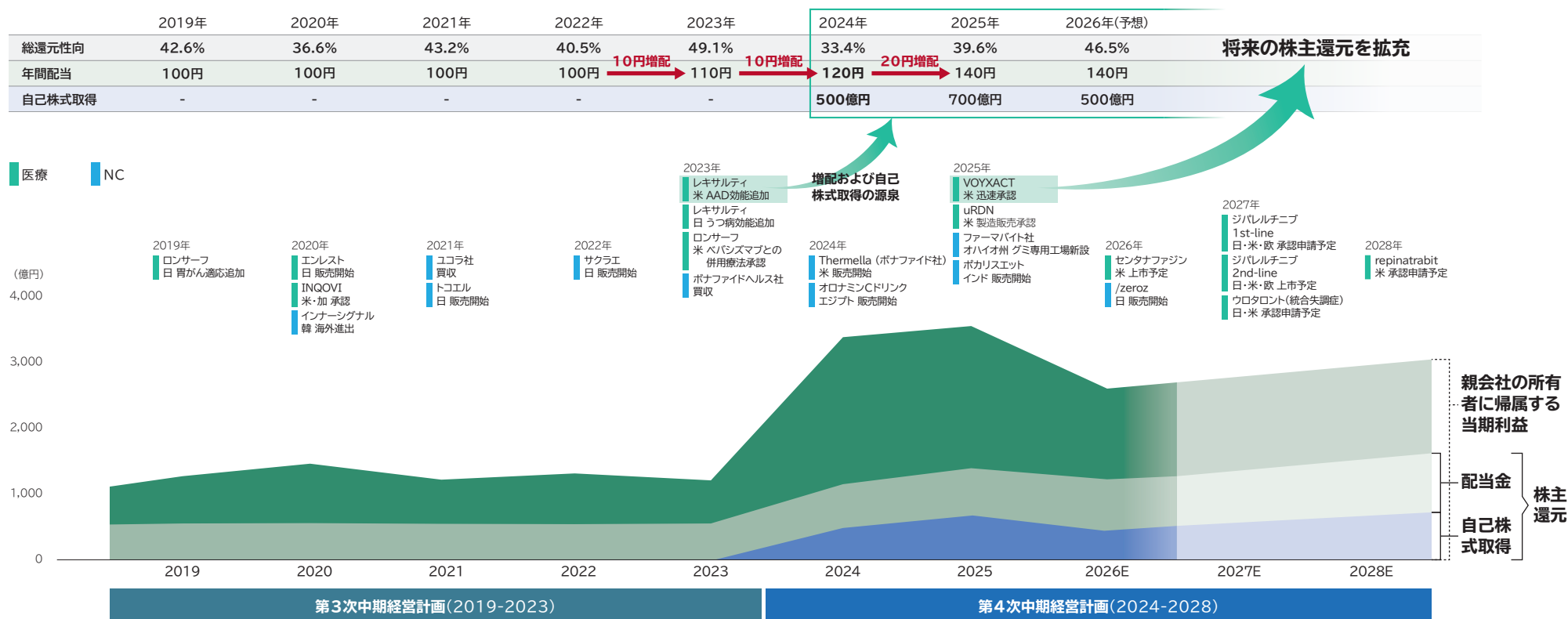
③株主還元

株主還元の方針は中期経営計画の期間で掲げたキャッシュ・アロケーションに基づく年間配当、自己株式の取得を確実に実行することです。また、現中期経営計画期間においては事業が順調に推移しており、事業の成長により創出されたキャッシュの状況と次期中期経営計画期間の事業の見通しを考慮し、追加の株主還元を実施することです。

2024年度は、第3次中期経営計画の成果として、自己株式の取得を約500億円実施しました。2025年3月には、米国でレキサルティのアルツハイマー型認知症に伴う行動障害(アジテーション)の治療における効能追加の承認による将来の収益見通し、2024年度の事業から得られたキャッシュと成長投資の順調な進捗に基づき、約700億円の自己株式を取得するとともに、年間配当額を120円から20円増配し140円としました。

2025年度の好調な業績に加え、米国でAPRIL阻害「VOYXACT」が成人のIgA腎症の治療薬として、迅速承認を取得したことにより将来の収益が期待できる状況になったことから、2026年度中に自己株式の取得を500億円実施することを発表しました。今後も足元の事業から得られたキャッシュの上振れ、成長投資の進捗状況、将来の収益見通し、株主総還元性向など、多角的な観点から積極的に株主還元を検討します。(「図7」参照)

図7 第3次および第4次中期経営計画期間の株主還元ならびに当期利益の推移



サステナビリティ担当役員メッセージ

「事業成長」と「社会価値創出」の両輪で、信頼され続ける企業へ



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

松尾 嘉朗

人々のWell-being向上に資する 事業を通じた企業価値の向上

大塚グループにとってサステナビリティとは、事業活動を通じた社会価値の創出と持続的な成長を実現するための経営の基盤です。“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、各ステークホルダーと連携し、人々のWell-being向上に資する価値を提供し続けることが、当社グループの本質的な役割であり、その積み重ねが中長期的な企業価値の向上につながっていると考えています。

私たちは、健康に関する製品の提供にとどまらず、日々の健康増進や心の充足、さらには社会的なつながりに至るまで、人々の生活全体を支える「トータルヘルスケア」を企業活動の中核に据えています。一人ひとりの人生に寄り添い、その時々状況や価値観に応じたよりよい選択肢を提供し続けることで、社会にとって真に必要とされる存在であり続けることを目指しています。

また、こうした価値の創出を確かなものとするため、健全で透明性の高い事業プロセスの構築を重視しています。ガバナンスの強化は、経営の実効性と信頼性を高め、長期的な価値創造を支える重要な基盤です。今後も、適切なガバナンス体制のもと、明確なプロセスに基づいた意思決定と誠実な事業運営を徹底し、社会とともに持続的に成長する経営を推進してまいります。

サステナビリティ経営の着実な推進

大塚グループは、2018年度にサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティを経営の中核に据えた取り組みを継続的に進めてきました。当社グループの特長は、各事業会社がグループとしての方向性を共有し、それぞれの強みや事業特性を活かしながら、相互に連携した組織体において施策の立案・実行を進めている点にあります。こうした現場に根差した取り組みを積み重ねることで、社会価値と企業価値の双方の向上を図っています。

本委員会では、各事業会社による活動状況や論点を集約し、当社グループ全体として取り組むべき重要課題について報告・議論を行っています。人権、環境、サプライチェーン管理、顧客対応、従業員エンゲージメントなどの分野において、グループの明確な方向性を打ち出し、事業会社間の連携を通じて、実効性ある取り組みを着実に進めています。

これらの活動を支えるのは、経営と現場をつなぐ透明性と実効性を重視した意思決定プロセスです。委員会やタスクフォースでの検討内容や進捗を含めた主要事業会社のサステナビリティ活動の状況については、当社取締役会、および指名・報酬委員会において、年に一度、報告・審議されています。加えて、各社の活動状況の評価を事業会社の取締役報酬に反映させることで、各社役員がサステナビリティの目的と経営上の重要性を十分に認識し、自らの責任として主体的に活動を推進する体制を整えています。

サステナビリティ担当役員メッセージ

今後は、サステナビリティを個別施策の集合として捉えるのではなく、グループの中長期戦略とより強く結びつけ、明確な方針と優先順位のもとで取り組みを進化させていきます。社会課題への向き合い方や価値創造の考え方を一層明確に打ち出すことで、社内外のステークホルダーとの対話を深め、信頼に支えられた持続的な成長を実現してまいります。

「人」は価値創造の源泉 ——エンゲージメントを動力に 人的資本経営を加速

大塚グループにとって「人」は、イノベーションを生み出し、事業戦略を実行していくうえでの基盤であり、価値創造そのものの源泉です。従業員一人ひとりの能力や個性が最大限に発揮されてこそ、持続的な事業成長と社会価値の創出は実現できると考えています。

こうした認識のもと、当社グループが特に重視しているのが、従業員エンゲージメントの向上です。自らの業務の意義を理解し、成長を実感できる環境が整ってこそ、挑戦への意欲や主体的な行動が生まれ、組織全体の活力につながります。

その実現に向けた取り組みとして、2025年よりグループ共通のアセスメントを導入し、統一的な運用を開始しました。これらの結果は、単なる現状把握にとどめることなく、人事制度や組織体制の見直し、さらにはマネジメントの在り方そのものを変革するための経営基盤として活用しています。実際に、アセスメントを実施した事業会社の管理職に対しては、経営陣自らがエンゲージメントの重要性や目指す姿を発信しています。こうしたトップコミットメントに基づく対話は、今後さらに広がっていきます。

また、多様な人材がそれぞれの強みを発揮できる環境整備も、人的資本経営を進化させるうえで欠かせません。当社グループは海外事業会社数が国内を上回っており、日本、米国、欧州、アジアなど各

国・地域の文化や人事施策を尊重しつつ、グローバル規模で人事担当者が連携・討議を重ね、人財開発をはじめとした連携を強化しています。重要ポストについてはサクセッションプランを策定し、採用から育成、キャリア形成に至るまでを計画的かつ継続的に実行しています。

なお、従業員が生き生きと健康に働くためには、心理的安全性を基盤とした職場環境の整備が不可欠です。多様なバックグラウンドを持つ従業員が率直に意見を交わし、違和感を覚えた際には速やかに声を上げられる環境は、持続的な価値創造の基盤となるものです。人を起点とした経営の深化を通じて、当社グループ全体の競争力と価値創造力の向上に努めてまいります。

サステナビリティは企業の「品格」 ——未来へ向けて

大塚グループには、「流汗悟道」「実証」「創造性」という3つの言葉に象徴される独自の企業文化が脈々と受け継がれています。自ら汗を流し、現場で向き合い、誰も挑んだことのない領域に踏み出していく——これらは単なる精神論ではなく、当社グループが事業を通じて社会に価値を提供し、成長を遂げてきた原動力そのものです。私は、この企業文化を従業員一人ひとりが日々の判断や行動の拠り所とし、困難な局面においても揺るがぬ軸として発揮することで、企業としての持続的な成長基盤がより強固なものになると考えています。

創業の地・徳島において国内外の従業員が参加する研修を継続的に実施しているのも、こうした企業文化の背景や意味を自らの体験として理解し、次の世代へと継承していくためです。自分たちのルーツを肌で感じ、価値観を共有することは、グループの一体感を高めると同時に、環境変化の激しい時代においても確固たる判断と挑戦を可能にし、結果として企業としての競争力と成長力を高めることにつながります。



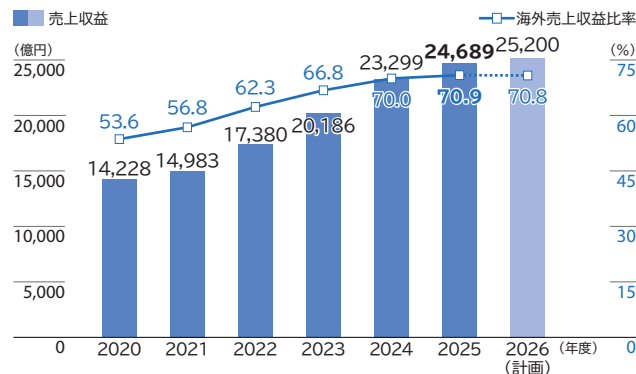
私たちは、短期的な経済的利益や目先の効率性のみを優先する経営に陥るべきではありません。社会、従業員、顧客といったステークホルダーと誠実に向き合い、長期的な視点で価値を創出し続ける姿勢こそが、企業の必要欠くべからざる資質であり、「品格」の在り方です。その中核にサステナビリティ経営を据え、事業活動そのものを通じて信頼を積み重ねていくことが、結果として持続的な企業価値の向上をもたらすと確信しています。

大塚グループはこれからも、社会課題への真摯な向き合いと事業を通じた価値創造を両立させながら、変化を恐れず挑戦を続けていきます。事業成長と社会価値創出の両輪を確実に回し続けることで、未来にわたり信頼され、必要とされ続ける企業グループでありたい——その強い意思のもと、サステナビリティ経営を推進してまいります。

財務・非財務ハイライト

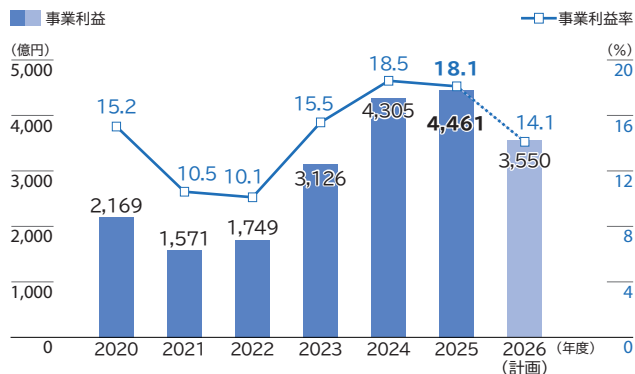
財務ハイライト

売上収益／海外売上収益比率



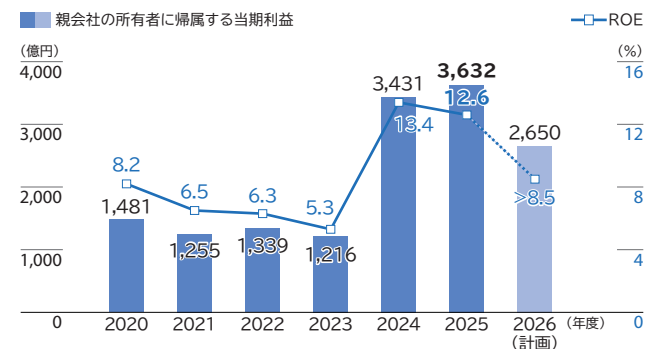
2025年度の売上収益はすべての事業セグメントにおいて増収を達成しました。医療関連事業では、コア2製品である「レキサルティ」および「ロンサーフ」に加え、「エビリファイ メンテナ／エビリファイ アシムトファイ」や国内製品が成長し、NC関連事業では海外事業の成長が貢献しました。

事業利益／事業利益率(対売上収益)



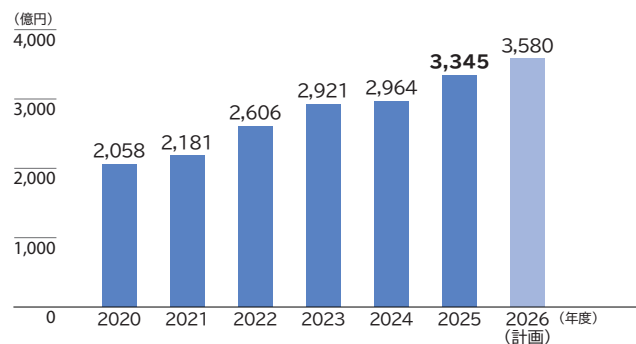
2025年度の事業利益は、将来成長を見据えた積極的な研究開発投資を継続する中でも、好調な業績により、過去最高益を更新しました。2026年度は、売上拡大に伴う販管費や開発費の増加により減益を見込むものの、第4次中期経営計画で示した2026年度の事業利益目標2,700億円を上回る見通しです。

親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属分当期利益率(ROE)



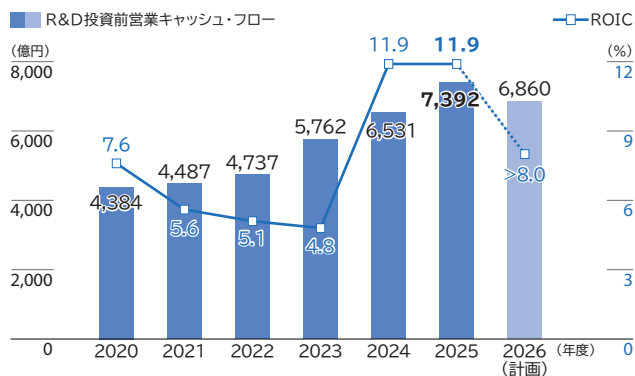
2025年度の当期利益は、主力製品を中心とした堅調な売上成長を背景に、過去最高益を達成しました。ROEは前期をやや下回ったものの、12.6%と引き続き高い水準を維持し、期首計画を上回る結果となりました。

医療関連事業の研究開発費



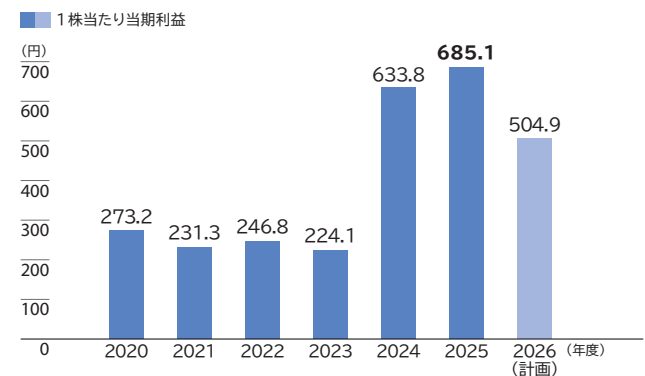
統合失調症や全般不安症を対象として開発中のウロタロントや、非小細胞がんを対象として開発中のジパレルチニブ、フェニルケトン尿症を対象として開発中のrepinatrabitなどの成長ドライバーの研究開発加速など、将来を見据えた積極的な研究開発投資を拡大しています。

R&D投資前営業キャッシュ・フロー／投下資本利益率(ROIC)



第4次中期経営計画の累積キャッシュ創出額は、2025年度までの2年間で1兆3,923億円となり、第4次中期経営計画の5カ年目標の3兆円に対し進捗率46.4%と順調に推移しました。また、2024年度は一時的な税務影響によりROICが押し上げられていたものの、2025年度も11.9%と前期並みの高い水準を維持しています。

EPS



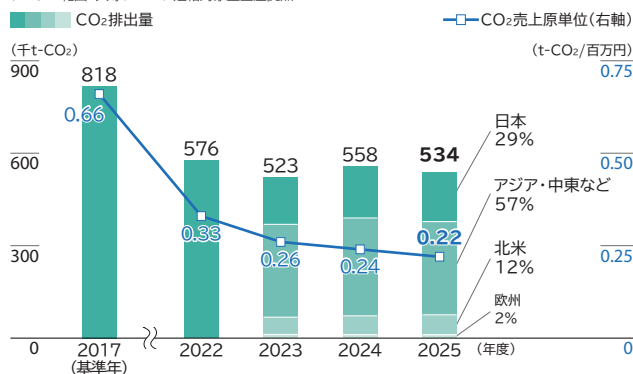
好調な業績に加え、自己株式取得の実施が寄与し、2025年度のEPSは前期比で増加しました。一方、2026年度は当期利益の減少に伴うEPSの低下を見込んでいますが、中長期的なEPS成長に向け、将来成長への投資を継続し、自己株式取得を含む株主還元策も継続的に検討していきます。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

CO₂排出量／CO₂売上原単位

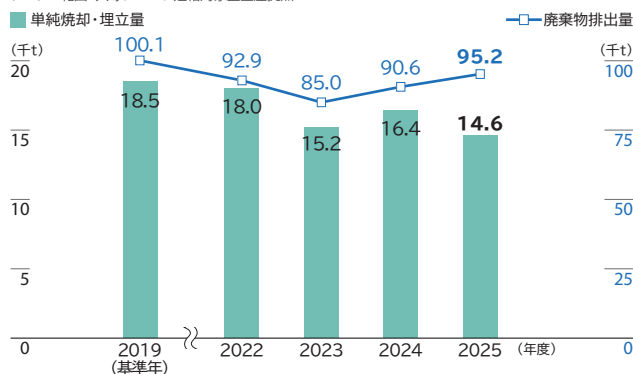
データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点



CO₂排出量はCO₂フリー電力導入や燃料転換などにより前期比3.2%減となりました。

単純焼却・埋立量／廃棄物排出量

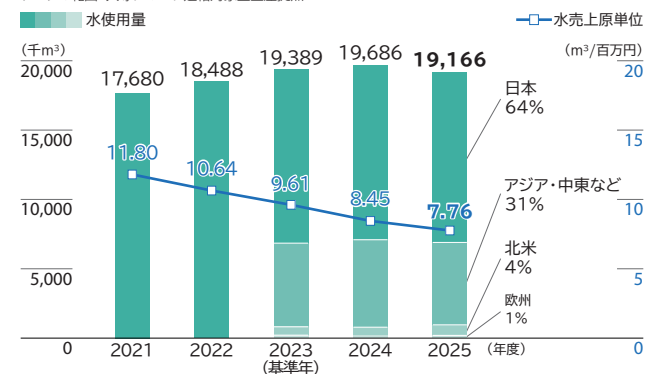
データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点



総排出量は前期比5.1%増、単純焼却・埋立量は基準年である2019年度比21.0%減となりました。

水使用量／水売上原単位

データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点

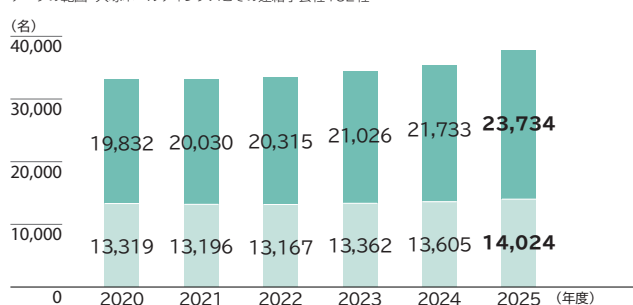


水使用量は前期比2.6%減、水売上原単位は前期比8.1%減となりました。

地域別従業員数

海外 日本

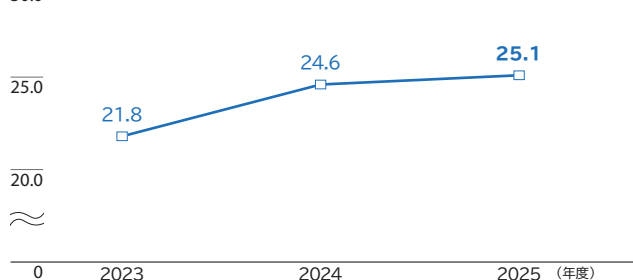
データの範囲：大塚ホールディングスとその連結子会社182社



事業のグローバル化に伴い、海外人材の比率が拡大しています。

女性管理職比率*1

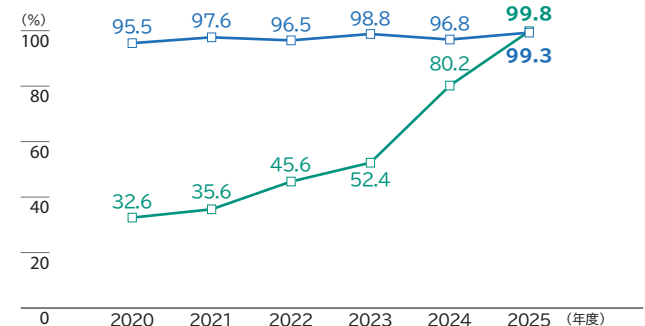
(%)



多様な人材が管理職として活躍できる環境整備を進めています。海外事業会社における「管理職」の対象範囲見直しに伴い、2023年度以降のデータを表示しています。

育児休業取得率*2

女性 男性



日本における産後/パパ育児制度の施行や育児休業取得率公表義務化等を契機に、制度の周知や意識の醸成を進めた結果、2024年度以降、男性の育児休業取得率が大きく上昇しています。

*1データの範囲：2023年度は22社(大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚アメリカファーマシューティカル、ファーマバイト、大塚メディカルデバイス、大塚電子、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO、大塚ビジネスサポート、イーエヌ大塚製薬、ジェイ・オー・ファーマ、大塚ファーマシューティカルズヨーロッパ) 2024年度、2025年度は30社(上記23社+ニュートリション エ サンテ、PTアメルタインダ大塚、大塚慎昌(広島)飲料、天津大塚飲料、浙江大塚製薬、P.T.大塚インドネシア、大鵬オンコロジー) 2025年度連結売上収益割合：78.1%

*2データの範囲：2020年度は9社(大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚アメリカファーマシューティカル、大塚ファーマシューティカルD&C、ファーマバイト) 2021年度は18社(上記+大塚ホールディングス、大塚電子、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、大塚オーミ陶業、東山フィルム、大塚ウエルネスベンディング、JIMRO) 2022年度は19社(上記+大塚メディカルデバイス) 2023年度は23社(上記+ジェイ・オー・ファーマ、イーエヌ大塚製薬、大塚ビジネスサポート、大塚ファーマシューティカルズヨーロッパ) 2024年度、2025年度は*1と同様