

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へ

サステナビリティ戦略

- 63 サステナビリティの方針・体制
- 64 マテリアリティ
- 65 マテリアリティのリスク・機会の分析
- 67 サステナビリティ推進体制
- 68 マテリアリティと関連する大塚グループの
会議体・タスクフォース
- 69 企業理念を実現する人財の育成と環境整備
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
- 76 人権の尊重
- 77 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
Focus・責任ある調達推進分科会が築く
「持続可能なサプライチェーンの実現」

- 79 ステークホルダーエンゲージメント
- 81 品質
- 83 地球環境への負荷低減
環境ビジョン
環境マネジメント
カーボンニュートラル
サーキュラーエコノミー
ウォーターニュートラル
バイオダイバーシティ

サステナビリティの方針・体制

大塚グループのサステナビリティの礎^{いしずえ}

大塚グループは、1921年の創業以来受け継がれてきた品質第一の精神を礎に、研究・開発からバリューチェーンのすべての過程において品質の追求を事業の基盤としてきました。

そして、従業員、顧客、ビジネスパートナー、社会、株主など、さ

まざまなステークホルダーとの信頼関係の構築に努めており、これらの考え方は、現在においても、当社グループのサステナビリティ活動の礎となっています。

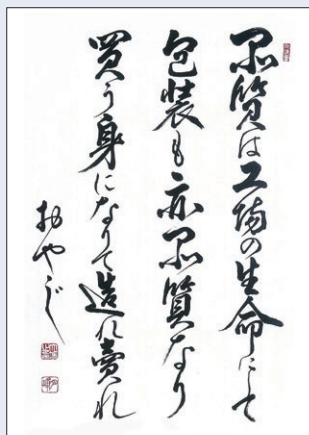
現在、当社グループを取り巻く事業環境は、気候変動や資源制約、人口構造や医療ニーズの変化、人権問題、地政学的リスク、サプライチェーンの複雑化などにより、大きく、かつ急速に変化して

います。これらの課題は、当社グループの事業活動および持続性に影響を及ぼす重要な要素です。

当社グループはこの礎を受け継ぎながら、サステナビリティミッションとしてこうした社会課題に事業を通じて取り組み、持続的成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに健康でサステナブルな社会の実現を目指します。

品質第一の精神

品質は工場の生命にして包装も亦(また)品質なり
買う身になりて造れ賣(売)れ

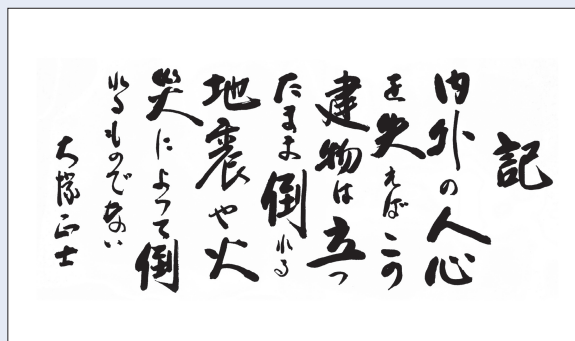


1946年、注射薬の製造販売を開始するにあたり、製造・運送・販売に従事する人々の必ず実行すべき事柄であると「おやじさん」として社員に親しまれていた大塚グループ創業者の大塚武三郎が書に示しました。

この書は、生命関連企業の責務として、当社グループの工場などに掲示され、品質第一の理念は、私たち社員一人ひとりの胸に深く刻み込まれています。

ステークホルダーとの信頼構築

内外の人心を失えばこの建物は立ったまま倒れる
地震や火災によって倒れるものでない



大塚武三郎より経営を受け継いだ大塚正士は、会社の組織は人と人との信頼で成り立っているということを示すためにこの書をしたためました。

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。

マテリアリティ

大塚グループのマテリアリティ

当社グループは、事業環境の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、環境・社会・ガバナンス・経済の観点から、企業価値創造および事業の持続性にとって、重要な項目をマテリアリティとして特定しています。

これらは、当社グループが優先的に取り組むべき経営課題として位置づけ、経営戦略や事業活動と連動させて推進しています。

こうした取り組みを通じて、事業環境の変化への対応力を高めるとともに、長期的な成長の基盤強化を図ります。当社グループは、マテリアリティに基づく取り組みの進捗と実効性を継続的に検証し、その質の向上を図ることで、持続的な発展と企業価値の向上につなげていきます。

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いて、指標および目標を定め、取り組みを進めています。

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.17~20、p.37~61



企業理念を実現する
人財の育成と環境整備

→ p.69~75



地球環境への負荷低減

→ p.83~95



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.77~78



マテリアリティ特定プロセス

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」を測るため、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、従業員アンケート、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。

Step1 各種情報を分析し課題リストを作成

Step2 社会にとっての重要性と自社にとっての重要性を評価

Step3 社会にとっての重要性と自社にとっての重要性、影響度から課題マップを作成

Step4 社会にとっての重要性と自社にとっての重要性、影響度からマテリアリティを特定

マテリアリティのリスク・機会の分析

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評価を継続的にしながら、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	戦略	指標
 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	- 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 - 自然災害やパンデミック、世界経済の停滞、地政学的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低下	- 医療ニーズの高まりに伴う製品・サービス展開による市場拡大 - デジタルツール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、適正価格での製品提供による信頼性の獲得と企業価値向上	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	- 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
アンメット・ニーズに 対応した研究開発	- 新薬開発の不確実性(研究開発の遅延・中止・競合品の台頭)による企業価値低下 - 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	- 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 - デジタルマーケティングの活用によるブランド育成	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	- 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
倫理感と透明性のある研究開発	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	- 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		
健康の維持・増進	顧客ニーズへの不対応による製品開発力の低下	- 高齢化・医療費抑制の流れによる予防・セルフケア市場の拡大やサイエンスと栄養双方の知見と科学的根拠を持つ製品による差別化 - 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、レピュテーション向上	世の中の変化に適應し、複合的な健康ソリューションを生活者に提供	- 熱中症などへの水分・電解質補給の啓発を通じたボカリスエットの浸透度 - 女性の健康カテゴリーの成長を通じた女性の健康への貢献度
 企業理念を実現する人材の育成と環境整備				
企業理念・文化を基盤とした 高度専門人材の育成	- 高度専門人材の確保・育成不足に伴う、事業遂行力の低下、研究開発の遅延、品質保証の脆弱化、デジタル化対応の遅れ等を通じた競争力の低下 - 企業理念・文化の浸透不足やグローバル環境における協働力の不足に伴う、意思決定の停滞・組織パフォーマンスの低下・イノベーション創出の阻害	- 高度専門人材の戦略的な育成・拡充による革新的な製品・サービスの創出および事業競争力の強化 - 企業理念・文化の浸透による共通の価値観に基づく意思決定と協業の促進、ならびにグローバルでの組織力・イノベーション創出力の強化 - デジタル・AI分野における人材育成とリスクリリングの推進による生産性向上および意思決定の高度化	企業理念の実現に向け、イノベーションの源泉である人材力を強化	- 企業文化の浸透度 - 次世代を担う人材を育てる仕組みづくり
ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンの推進	- 多様な人材が挑戦・活躍できる環境整備の不足による意思決定の多角性の低下・イノベーションの停滞・採用競争力の低下 - 公平な機会提供の不足による多様な人材の能力発揮および従業員エンゲージメント向上の阻害	- 多様な事業基盤を活かした挑戦機会の拡充と多様な人材の活躍による事業間のシナジー創出とイノベーションの促進 - 公平な成長機会の提供による従業員エンゲージメントと組織競争力の向上	- 多様な事業を有する大塚ならではの多彩な人材が活躍できる職場・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	- 社員挑戦指数 - 社員挑戦応援指数
人権尊重に基づく 従業員Well-beingの向上	- 職場環境整備の不足による生産性および従業員エンゲージメントの低下、離職率の上昇、採用・育成コストの増加、組織力の低下 - 人権侵害の予防・救済体制や内部通報制度の不備、ならびに労働安全衛生およびコンプライアンス体制の不十分さによるレピュテーション低下および事業継続への負の影響	- 従業員エンゲージメント向上による組織の活性化および生産性の向上 - 心理的安全性の高い職場環境の整備による人材の定着・能力発揮の促進、ならびに採用・人材育成の投資効率向上 - 従業員エンゲージメントの測定・分析・改善サイクルの確立を通じた継続的な組織力の向上		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

マテリアリティのリスク・機会の分析

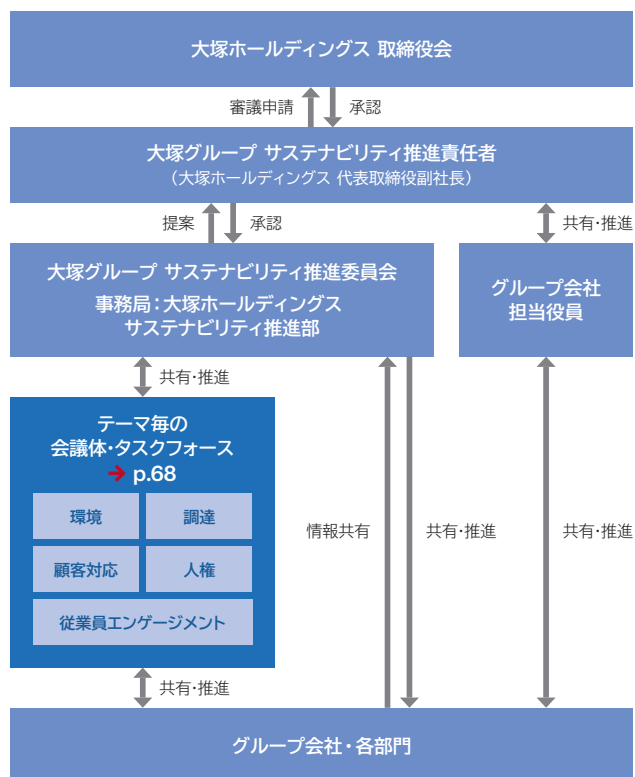
当社グループが取り組む課題	リスク	機会	戦略	指標
 ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現				
持続可能なサプライチェーンの構築	・大規模な自然災害やパンデミック、世界経済の停滞、地政学的なリスクの高まりなどに起因する原材料調達や供給の不安定化	・サプライチェーン上流の可視化とリスク対応の強化による調達安定性とレジリエンス向上 ・リスク対応率向上による品質・安全性・安定供給の確保 ・サプライヤー連携深化による責任ある調達と企業価値向上	リスクに対応した強固な安定調達体制の構築	・特定したリスクへの対応率 ・当社グループ共通のサプライチェーン情報管理プラットフォームへのサプライヤー参加率 ・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	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		責任ある調達の推進	サプライヤーとのコミュニケーション実施数
 地球環境への負荷低減				
気候変動(カーボンニュートラル)	・気候変動の進行に伴うエネルギー需要の増加によるコスト増 ・気温上昇に伴う原材料の品質低下、収穫量の減少による調達コストの上昇 ・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	・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高まりに伴う収益増加(例:熱中症・感染症対応製品)	サプライチェーン全体でエネルギー最適化を推進し、脱炭素に向けた気候変動リスクへの対応力を強化	[2028年目標] ・CO ₂ 排出量の削減 Scope1,2:50%削減(2017年比) Scope3:2050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%
サーキュラーエコノミー	・化石資源由来原料への依存に伴う原材料価格の高騰および供給不安定化 ・循環性に配慮しない製品・包装の使用継続による市場における競争力の低下	・リサイクル・植物由来原料の活用による資源調達リスク低減および供給安定化 ・廃棄物削減や資源効率改善によるコスト最適化に加え、資源循環型製品による環境価値の創出	サプライチェーン全体で資源循環最適化を推進し、化石資源由来原料への依存低減とゼロウェイストを推進	[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%
ウォーターニュートラル	・水不足や干ばつ進行に伴う取水制限や操業停止による事業継続リスク ・水価格上昇や水処理コスト増加による調達・製造コストの増大 ・地域特性に応じた水リスク対応の遅れによる品質および供給安定性の低下	・取水から排水までの一元管理、水使用量削減の推進による安定操業と事業基盤の強化 ・水資源管理高度化による水質および供給安定性の向上 ・地域特性を踏まえたステークホルダー連携による持続的かつ安定的な事業運営の実現	取水・排水の一元管理と水使用削減を推進し、地域特性を踏まえたステークホルダーとの連携	[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)
バイオダイバーシティ	・生物多様性損失に伴う原材料の収量・品質低下による供給不安定化および調達コスト増大 ・持続可能性に配慮しない原材料・包材使用によるレピュテーション低下、販売機会の損失	・生物多様性保全・回復の推進による、持続可能な原材料調達体制の確立と供給リスクの低減 ・自然資本に配慮した調達・製品の展開による市場競争力向上および顧客・社会からの支持向上	自然資本評価に基づく持続可能な調達を通じ、サプライチェーンの安定化と供給リスクの低減	[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

サステナビリティ推進体制

推進体制

「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、各事業会社の経営企画、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



大塚グループ サステナビリティ推進委員会

年1回定期開催される全体会議には、サステナビリティ推進責任者をはじめとした委員会メンバーが参加し、大塚グループ全体のサステナビリティ活動の進捗や成果報告、今後の方向性や計画を討議しています。

2025年12月に開催された全体会議には、当社グループの経営企画、研究、生産、環境、人事、コンプライアンス、広報、IR、総務などの各分野の役員および担当者、約140人が参加しました。

本会議では、「人と環境のWell-being」をテーマに、環境、人権、従業員エンゲージメントに関するグループ各社の活動状況や今後の計画について報告が行われました。あわせて当社グループへの今後の期待を踏まえた、企業価値向上に資するサステナビリティ戦略の重要性について、機関投資家による講演が実施されました。これによりサステナビリティに対する社内の意識向上と理解促進が図られるとともに、各社の取り組みを踏まえた今後の方向性や具体的な施策について、活発な議論が行われました。

その結果、今後注力すべき施策に関する一定の共通認識が形成され、次年度以降の取り組み事項が明確になりました。今後も、当社グループ一体となったサステナビリティ活動のさらなる推進を図っていきます。



サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会
これまでの全体会議のトピックス

2023年

テーマ・内容

- ・サステナブル調達の活動進捗報告
- ・サステナビリティ開示基準の動向・現状報告
- ・第4次中期経営計画と連動したマテリアリティの再特定

主な進展・取り組み

- ・調達情報管理基盤構築・サステナブル調達体制再構築
- ・サステナビリティ開示基準の報告方法の確立
- ・マテリアリティのパブリックコメント・最終化
(→ p.64 マテリアリティ)

2024年

テーマ・内容

- ・サプライチェーン全体での人権尊重について取り組み状況の共有・課題を討議
- ・企業の人権に関わるリスクについて外部講師による講演を実施

主な進展・取り組み

- ・事業活動における人権デュー・ディリジェンスの強化を推進する大塚グループ 人権タスクフォースが発足
(→ p.68 マテリアリティと関連する大塚グループの会議体・タスクフォース)

マテリアリティと関連する大塚グループの会議体・タスクフォース

大塚グループは、「品質第一」の精神を基盤に、人々の健康とよりよい日常への貢献を目指し、サステナビリティ経営を推進しています。

その実現に向けて、バリューチェーン全体における環境、人権、サプライチェーン、顧客対応、従業員エンゲージメントなどの重要テーマに対し、グループ横断で委員会やタスクフォースを設置し、取り組みを進めています。

組織体	内容	バリューチェーンで見る活動範囲		
		Upstream*1	Own Operation (大塚グループ内)	Downstream*2
 全体				
大塚グループ サステナビリティ推進 委員会	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。活動の進捗は本委員会で共有され、当社グループのサステナビリティ経営を推進しています。 (→ p.67 サステナビリティ推進体制)			
大塚グループ お客様対応担当者連絡会	医療、NC、消費者関連事業、日用品雑貨、通信販売窓口の代表者および関係部署が参加し、各社の対応状況や、消費者志向への取り組みのトピックスを共有し、消費者志向経営の企業風土を醸成しています。 (→ p.82 品質)			
 企業理念を実現する人財の育成と環境整備				
従業員エンゲージメント タスクフォース	事業会社ごとの特性を尊重しながら、グループとして一貫した組織分析および改革の推進体制を強化することを目指しています。具体的な活動として、エンゲージメント調査結果の分析手法を最適化し、その活用方策を検討しています。これを踏まえ、グループ全体および各社の施策・目標設定を支援するとともに、好事例や改善点の共有による取り組みの強化を図っています。 (→ p.75 従業員エンゲージメントに対する取り組み)			
大塚グループ 人権タスクフォース	人権尊重の実効性向上に向けたグループ横断組織として、事業活動における人権リスクの特定・評価および予防・軽減を進める人権デューディリジェンスの強化に取り組んでいます。あわせて、人権救済メカニズムの整備や教育・研修の実施を通じて、人権尊重の事業への定着を推進しています。 (→ p.76 人権の尊重)			
 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				
サステナブル調達 強化プロジェクト	高品質な製品をお届けするための強固な安定調達体制の構築を目指す「安定調達」と倫理的かつ持続可能な調達活動を目指す「責任ある調達」を2本柱として、各ワーキングチームに分かれ、活動しています。各チームの活動状況・進捗・課題は定期的にステアリングコミティにて報告・共有しています。 (→ p.77 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				
大塚ホールディングス 環境委員会	大塚グループ全体の環境戦略の審議・決定を行うとともに、環境目標および活動計画の承認を担っています。 (→ p.84 環境マネジメント)			
大塚グループ 環境実務者委員会	環境目標・活動計画の立案、環境リスクと機会の評価および進捗のモニタリングを行い、その結果を報告することで、グループ全体の環境活動の推進と改善を図っています。 (→ p.84 環境マネジメント)			

*1 調達 *2 製品・サービスの提供



企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | イノベーションの源泉である人財力を強化

大塚グループの人的資本

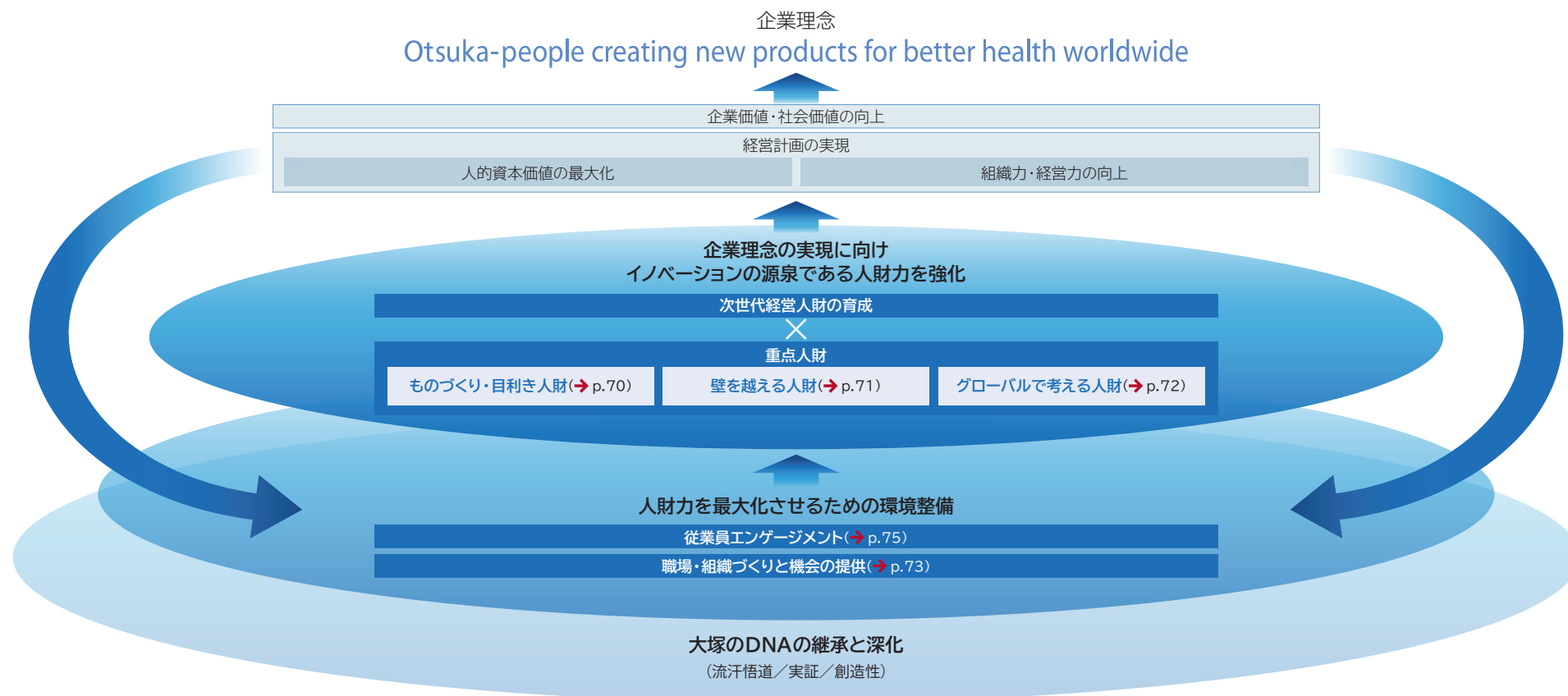
大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、トータルヘルスケア企業としてWell-beingな未来の創造を目指しています。その実現に向け、価値創造の源泉である人的資本価値を最大化し、「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚のDNAを体現できる人財の育成・確保に注力しています。

事業戦略と連動した人財戦略

当社グループは疾病の予防・健康増進から診断・治療まで、既存の枠組みにとらわれない価値を提供しています。こうした取り組みを支える人的資本の柱として、「ものづくり・目利き」「壁を越える」「グローバルで考える」を重要な行動特性と捉え、事業戦略上重要な人財の体系的・計画的育成や後継者計画、次世代経営人財の育成に加え、部門横断的な人財ローテーションや多様な機会の提供を通

じて、タレントマネジメントや人財配置、キャリア形成支援を推進しています。

これらの戦略的な人的資本投資と全社的な組織力強化に向けて、人事部門と事業部門の連携を強化するとともに、より高度な情報分析と意思決定を実現するため、人財に関するデータの基盤整備や、KPIマネジメントを通じた人事施策を推進しています。人事部門のグローバルな連携を強化し、個社を超えた事業マネジメントの協業推進、人財登用、人財育成、戦略的要員計画などについて横断的な協業を進めています。



重点人財① ものづくり・目利き

● 人財像

- 科学的洞察と創造性を基盤に、既成概念にとらわれない発想で課題の本質を見極め、仮説と検証を重ねながら独自の価値を形にしてい
- 創業研究を起点に、テーマや技術の価値を科学・事業の両面から捉え、大塚グループの独創性と強みを支える

● 育成の考え方

当社グループでは、研究開発をはじめとするものづくりの中核領域において、高度な専門性と科学的検証に基づき価値を創出できる人財の育成・確保を重視しています。

創薬分野では、重点領域における深い専門知識を備えた博士号保有者やアカデミア出身の研究者を積極的に採用し、研究開発力の強化を図っています。また、国を超えた研究所間における人財交流やローテーションを通じて、多様な研究文化や先端技術に触れる機会を提供するとともに、創造的な課題解決に不可欠な多角的視点の醸成に取り組んでいます。

臨床開発分野においても、環境変化に柔軟に対応し、国際共同開発を主導できる人財育成を重視しています。部門独自の語学研修や選抜型リーダー育成プログラムを通じて、国際的なコミュニケーション力や意思決定力の強化を図っています。



大塚製薬株式会社
常務執行役員 事業開発部長
渡邊 武

大塚が「やらせてみる」ことを大事にしてきた背景には、**成長の源泉を経営システムではなく「人」に置いてきたという明確な思想があります**。大塚が製薬分野で世界トップ20の企業へと成長しながら、なおビッグベンチャーとしての面白さを合わせ持っているのも、この独自の成長戦略の延長線上にあると考えています。特に医療関連事業において、度重なる事業クリフを確実に乗り越えてきたのは、システムの優位性ではなく、人がその確実性をもたらしてきた結果であり、今後も本質は変わらないと信じています。

このスタイルを今後も維持・発展させていくためには、**外部や世界を深く理解したうえで、戦略を構想し、意思決定し、実行することができる人財を着実に増やしていくことが不可欠**です。そうした人財が、突き詰めた仮説を実行し、成功と失敗の両方を経験する中で獲得する多様な外部世界の見方やフレーミングを、組織として蓄積・活用していくことで、大塚ならではの視点や価値が生まれていくと考えています。

事業開発は、相手のアジェンダという強い外部要因に左右される仕事です。だからこそ、事前に十分な時間投資を行い、状況に応じて仮説や計画を更新し続けることが不可欠です。私自身、過去、研究、薬事、事業開発と役割が変わる中で戸惑いや葛藤もありましたが、「やらせてみる」という大塚の文化に支えられ、挑戦の機会を与えられたことが、今の自分につながっています。その文化の中で育てていただいた一人として、今後も次の世代が挑戦できる環境を作っていきたいと考えています。



大鵬薬品工業株式会社
取締役
MA部管掌・開発部門管掌・
研究部門担当
相良 武

真に画期的なイノベーションを生み出すには、**正解や模範解答がない中で暫定的な解（仮説）を描き、それを検証するための一歩を踏み出す力**が必要です。そのためには、多様な意見を持つ人々との対話を重ねながら仮説を磨いていく力を身につけることが重要です。また、真に画期的なアイデアほど、周囲の賛同は容易には得られないものです。周囲の反対と対峙しながら、それを乗り越えて仮説の実証を重ねることで、最終的に周囲を巻き込んでいく力も求められます。大塚グループにはこの「**実証**」を**大切に**する文化があり、これはイノベーションを後押しする大きな強みです。

2025年に大鵬薬品が実施した買収や締結した共同研究において、決断の決め手となったのは、「互いの強みを最大限に活かし、画期的な医薬品を生み出すためのイノベーションを起こす」という強い熱意を持つリーダーの存在でした。ともにリスクを取りながら仮説の実証を進めるパートナーとして選ばれる企業であり続けるためには、熱意と誠実さを兼ね備えたリーダーを社内でも育成することが極めて重要であり、こうした人財の育成には最優先で時間とコストを投じています。

また、大塚グループには、独自の技術やビジネスモデルを有する多様な会社が存在し、新しい人財や考え方が常に流入する環境があります。これは持続的にイノベーションを生み出す大きな強みとなりますが、同時に**各事業会社が世界一を目指してグループ内で切磋琢磨することで生まれる「健全な緊張感」**を醸成し、維持していくことが重要であると考えています。

企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | イノベーションの源泉である人財力を強化

重点人財② 壁を越える人財

● 人財像

- グローバルな視点と柔軟な発想を持ち、事業・文化・国境といったさまざまな壁を越えながら、社内外のネットワークを構築し活用することで、新たな価値を創出する
- 多様なステークホルダーとの協働や対話を通じて学びを深め、リーダーシップを発揮し、持続的なイノベーションおよび医療・健康分野における社会的価値の創出に貢献する

● 育成の考え方

世界的なビジネス環境に対応し、競争力をさらに強化するため、大塚グループでは、異文化環境においてリーダーシップやチームワークを発揮できる人財や、DE&Iを理解し、自ら成長し続けながら企業理念を体現できる人財の育成に注力しています。こうした人材の育成を実現するための取り組みの一環として、経営幹部主催の研修や海外ビジネススクールとのカスタム・プログラム展開や派遣など、グローバル経営を多角的に学ぶ機会を提供しています。また、部門・事業・地域を超えた多様な事業ポートフォリオを有する大塚グループの強みを活かし、分野や組織の枠を超えた挑戦の機会やアサインメント、多様なステークホルダーとの協働や対話を通じた実践的な経験を積むことで、既存概念にとらわれず、新たな価値創出に挑戦できる人財の育成を推進しています。

大塚ホールディングスおよび大塚製薬主催のプログラム

タイトル	研修内容／目的
Integrated Leadership Program	全体を俯瞰する力を強化し、文化・理念を軸に全社戦略と変革を担うグローバル経営人財を育成する
Global Leadership Program	多国籍の参加者とともに理念を内在化し、経営人財としての人間力と経営力を高める
Otsuka Leadership HUB	職種を超えたネットワーク形成のHUBとなる人財となるよう、経営判断や戦略・組織運営を学び、組織変革を牽引するリーダーを育成する
医薬品事業グループグローバル人財発掘プロジェクト	グローバル医薬品ビジネスに挑戦するポテンシャル人財を所属・経験・年齢を問わず公募で発掘し、OJTや海外駐在の経験を積ませることでグローバル人財を育成する
NC事業グループグローバルOJTプログラム	NC事業グループから一定条件を満たした人財を選抜しOJTを経て米国に出向、NC事業におけるグローバルリーダーを育成する



大塚製薬株式会社
専務取締役 医薬品事業グループ担当
小野 浩昭

「2030年以降も大塚が持続的に成長し続けるために何が必要か」について、2023年から医薬品事業グループの執行役員および各部門長で議論を重ねてきました。その結果、最重要課題として、創業力の向上、グローバル生産・供給体制の構築、国内営業組織の中長期ビジョン、デジタル医療ビジネスの基盤、アジアビジネスの成長、グローバル人財育成を特定し、各アクションプランと責任者を明確にした上で改革に着手しました。中でも人財育成について、**従来の枠組みでは将来求められる人財像を計画的・構造的に輩出できず、将来的な競争力を支える人財が不足するという課題**が明確になりました。そこで、部署や職種の枠を超えて社内から広く“ダイヤの原石”を発掘し、戦略的にグローバルで活躍できる人財を育成する仕組みとして、「**人財発掘プロジェクト**」を立ち上げました。座学や研修に偏らず、実際の事業課題に向き合うことを重視し、多様なステークホルダーとの議論・意思決定に主体的に関与する中で、修羅場的な経験を積んでもらいます。これらを通じて思考力・判断力・人間力を磨き、将来の大塚を支える人財へと成長してもらうことが本プロジェクトの目的です。

企業人として壁を越える場面の多くは、個人ではなく組織として壁を乗り越えることになります。したがって私が考える「壁を越える人財」とは、周囲を巻き込む力を備えた人財です。**強い意思と粘り強さ、周囲の協力を引き出す人間性に加え、困難な局面では自らが矢面に立つという覚悟が信頼を生み、その信頼が組織を動かし、結果として壁を越える力になると考えています。**



大塚製薬株式会社
専務執行役員
ニュートラシューティカルズ事業グループ補佐(兼)営業本部(兼)コスメディクス事業部門担当(兼)大塚ホールディングス株式会社 専務執行役員 ニュートラシューティカルズ事業 グローバル戦略・企画本部長
櫻井 千秋

毎年4月に多くの新入社員が研修を終え、最初の赴任先へ旅立ちます。将来の夢や不安に耳を傾ける中で、「将来はグローバルで活躍したい」と目を輝かせて語る従業員が多く、心強く思う一方で、そうした**挑戦の機会を十分に提供できているのかという課題意識**もありました。そこで2025年に立ち上げたのが**NC事業部の「グローバルOJTプログラム」**です。入社6年目以降で一定の条件を満たした従業員が応募でき、書類選考や推薦者面談を経て選抜された人財が、米国でのグローバル業務を経験します。今後の事業拡大において、壁を越えてグローバルで活躍する人財の発掘、育成は不可欠です。しかし書類上に書かれた意欲だけでは本気度は測れず、海外で生活し業務に携わるには相応の覚悟が要ります。本プログラムはその覚悟を見極める場でもあります。

また、医療と日常がシームレスにつながる中で、NC関連事業は地域に根差し、健康課題に対するソリューションを提供しています。既存の枠組みや分野の壁を越えて生活者のWell-beingへ貢献するため、例えば営業部門においても、**マーケティングとして物事を点ではなく俯瞰して見る力や、製品を販売するだけではなくその価値を丁寧に伝える力を求めています。**

今後も「ポカリスエット」や「オロナミンCドリンク」のような世界的・国民的ブランドがいくつも生まれ、新しい薬や医療機器が世界中で人々の希望となる。そして従業員全員が大塚で働いていることに誇りを持てる。100年後の大塚がそんな会社であり続けることを期待しています。



企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | イノベーションの源泉である人財力を強化

重点人財③ グローバルで考える人財

● 人財像

- 多様な文化、規制、市場環境を前提とするグローバルな事業構造を理解し、各地域・各事業の強みを結びつけ、世界規模で戦略を構想し実行できる
- 異なる価値観や企業文化を尊重しつつ、協働と対話を通じてグループの総合力を引き出すことで、持続的な成長と価値創造を牽引する

● 育成の考え方

不確実性の高い事業環境に対応するため、大塚グループでは、失敗を恐れず挑戦し、企業理念を体現する経営人財およびグローバル人財の育成を推進しています。グローバル化が進む事業環境において、異文化環境下でもリーダーシップやチームワークを発揮し、主体的に自己成長に取り組む人財の強化を通じて、グループ全体の競争力向上を図っています。大塚製薬では、将来グローバルビジネスへの参画を目指す若手従業員を対象に異文化環境での事業運営や意思決定への理解を深め、自らのキャリアを主体的に構想する機会として、グローバルに活躍する従業員との対話の場を設けています。また、海外赴任予定の従業員には赴任前のラーニング機会を提供し、異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を支援しています。

大塚ホールディングスおよび大塚製薬主催のプログラム

タイトル	研修内容／目的
Otsuka Global e-Learning Platform	世界の従業員共有の学習プラットフォーム。ビジネスにおけるリテラシーやスキルの学習に加え、各社のトップ経営者からのメッセージなど大塚独自の取り組みを通じて世界の従業員がともに学ぶ場を提供
Career Infusion	グローバルビジネスに携わることを目指す従業員を対象に、海外で活躍する従業員から業務や異文化対応を学び、視野を広げる公算型研修
海外赴任前研修	赴任後の異文化環境への適応と業務パフォーマンスの最大化を目指すオンライン研修



Otsuka America Pharmaceutical, Inc.
Vice President, People and Business Services
Shobana Narayanan

今後の大塚の持続的な成長と価値の創出には、事業拡大と並行して**継続的な組織ケイパビリティの進化が不可欠**です。複数の疾患領域・製品・地域へ事業を広げ、規制や市場構造が複雑で変化の速い国々において存在感を強める中、成功の鍵となるのは、科学的卓越性やスピードだけではなく、各々の国の制度や文化、ステークホルダーに深く配慮しながらも一体感ある**グローバル組織として価値を生み出す力と、機能横断・マトリクス環境で成果を生むチームビルディング力**です。これらの基盤となるのがグローバルマインドセットであり、協働、多様性への敬意、異なる視点を受け入れる姿勢は、グローバルな戦略を各地域で実効性の高い取り組みに昇華させることにつながります。さらに、**AIなどの先端技術を活用して事業成長と生産性向上を両立する能力**も、意思決定の高度化、事業間の学習と連携、市場環境の複雑性に対応できる競争優位性ある組織ケイパビリティの獲得に不可欠です。

多様な事業やバリューチェーンが異なる文化・スピード・判断基準で価値を創出する中、大塚は「Freedom within a framework」のもとでそれぞれの強みを活かす運営モデルを追求しています。この取り組みは、労働市場における魅力向上や多様な人財の活躍の場の拡張に加え、投資市場においても当社の独自性と組織能力をより強く訴求することにつながると考えています。人事部門は事業成長の触媒として、人財戦略を事業の優先事項に直結させ、事業価値創出に必要な能力を強化する役割を担います。異なる企業文化の中で人財を調和させながら活躍へと導く力も求められます。**技術と人、ローカルとグローバル、多様性と一体性**といった異なる価値軸を結びつけ、大塚の価値創造を進化させていきたいと考えています。



大塚ホールディングス株式会社
コーポレートマネジメント部長
(兼)
大塚製薬株式会社
人事部 部長
加藤 宣行

大塚のグローバル運営は、トップダウンに依存せず、**各社の文化や事業文脈を尊重した自律分散型ガバナンス**が特徴です。標準化とローカル裁量の最適なバランスを対話の中で見極め、多様性を押しつづけるのではなく強みに変えながら全体の方向性を整えていく。この柔軟かつ一貫した姿勢は、大塚ならではの大きな強みです。こうした自律分散の考え方は人事領域でも体现され、「HR Partnership」では、グローバルの人事担当者が参加し、全体討議や通年のワークストリームを通じて人財開発やサクセッション、要員計画などに継続的に取り組んでいます。多様性ゆえに議論が停滞する場面もありますが、それも自律分散型ガバナンスの自然なプロセスであり、各社の事業環境の変化を契機に再び動き出すこともめずらしくありません。こうした対話の積み重ねが、長期的にはより強固な組織基盤の構築につながっています。

大塚グループの特徴である、各社の成長ポテンシャルを最大化する「柔軟性のある枠組み」の中で培われてきた、**ものづくり・目利き、壁を越える、グローバルで考える**といった行動特性は、大塚の**持続的な成長と価値創造を支える重要な人的資本**です。企業規模の拡大とともに多様なバックグラウンドを持つ人財がその強みを発揮し続けられる環境づくりは、次世代に向けた価値創造の基盤となります。多様な事業を有する大塚グループならではの学びと協働の機会をさらに広げ、企業体としての成長を持続させ、世界に向けた価値創造を推進していきます。



企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | 人財力を最大化させるための環境整備

職場・組織づくりと機会の提供

● 人財育成・リスクリング

大塚グループでは、幅広い事業ポートフォリオを活かした、独自の人財育成プログラムおよび継続的な研修を通じて、従業員一人ひとりの能力開発を支援しています。部門横断的な人財ローテーションや、海外出向、人事部門間の戦略的な連携を通じて、事業や地域の枠を超えた多面的なキャリア形成を可能にする仕組みを構築しています。これにより、従業員が広い視野と多様な経験を獲得し、新たな価値創出につなげています。

2025年 研修総計 (30社)	人数: 延べ112,549名 費用: 約13億円
------------------------	-----------------------------

VOICE



大塚ホールディングス株式会社
グループIT部
大塚デジタルアカデミー
ディレクター

佐野 真

大塚デジタルアカデミーは、デジタル化推進の中核となるリーダー人財の育成、および全従業員のデジタルリテラシーの底上げを目的とした、グループ横断型のプラットフォームです。個人によるデジタル化の試行から始まり、洞察や成功例の蓄積・共有、そしてトータルヘルスケアを形作る多様な事業・部門への派生につなげる循環システムを構築することで、トータルヘルスケア企業としてさらなるイノベーションの創出を目指します。

また、事業環境の変化を踏まえ、デジタル化を、働き方の高度化や価値創出力の向上、競争力強化につなげる重要な経営テーマの一つと捉えています。2025年7月には、横断的な人財育成プラットフォームとして「大塚デジタルアカデミー」を開学し、デジタル変革を担うリーダー人財の育成と全従業員のデジタルリテラシー向上を体系的に推進しています。

● キャリア自立支援

大塚グループは、従業員の能力やモチベーションの向上、グループ会社の人財交流の活発化を目的とし、グループ会社が必要としているポストや職種の要件を従業員にあらかじめ公開し、応募者の中から必要な人財を登用する社内公募制度を、日本国内のグループ従業員に対して提供しています。また、従業員のさらなる能力開発、適正配置、職場環境改善などを目的に、現在の職務状況、職場への意見や提案、キャリアプランの希望などを人事部に申告できる自己申告制度を提供しており、年1回の調査を実施しています。大塚ホールディングスは、年齢によらず自律的な学びや経験を通じてスキルを磨き、積み上げていくキャリア像を「プラチナキャリア」とし、プラチナキャリアの取り組みを積極的かつ継続的に行っている日本企業で構成された「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150インデックス」に選定されています。

外部からの評価

https://www.otsuka.com/jp/sustainability/hd_activity/evaluation.html

STOXX
INDICES

Member 2025/2026
Platinum Career
Index

「iSTOXX MUTB Japan プラチナ
キャリア150インデックス」の構成
銘柄に2024年から選定

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進に関する取り組み事例

働き方の支援	・ 育児・介護・治療など、個々の事情に応じた柔軟な勤務制度の活用（在宅勤務・勤務間インターバル制度の導入など） ・ 事業所内保育所の設置（徳島・大阪・つくば）による、育児と仕事の両立支援 ・ 多様な働き方の浸透に向けた意識改革施策（イクボス宣言、イクボスセミナーなど）
LGBTQ+	・ 管理職層を含めた教育・啓発活動を通じた、インクルーシブな職場風土の醸成 ・ 不安や障壁を軽減するための社内啓発活動および相談体制の整備 ・ 従業員リソースグループ「Otsuka HOPE (Honest, Open, Pride for Everyone)」の活動
障がい者採用	・ 就業環境や業務内容への配慮と、継続的に活躍できる職場環境の整備 ・ 特例子会社「はーとふる川内株式会社」の設立
治療と仕事の両立支援	・ 人事部と医療職が連携した治療と就労の両立支援体制の構築 ・ ポータルサイトなどを通じた、治療・制度・相談窓口に関する情報提供

● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進

当社グループでは、DE&Iを人的資本の取り組みの重要な戦略的要素として位置づけています。多様なバックグラウンドや価値観を持つ人財が主体的に意見を交わし、互いの強みを活かし合うことで、従来の枠にとらわれない発想や新たな価値が生まれ、グループの持続的な成長を支える原動力になると考えています。こうした考えのもと、さまざまな人財が活躍できる職場づくりを推進するとともに、すべての従業員がそれぞれの特性や経験に応じて能力を最大限発揮できるよう、公平な成長機会の提供に取り組んでいます。幅広い事業ポートフォリオを有するグループとしての強みを活かし、多様な視点や経験が組織内で融合することで、変化の激しい事業環境においても継続的に価値を創出できる組織基盤を構築しています。

● 健康経営の推進

当社グループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、生き生きと働けることが重要であると考え、「大塚ホールディングス健康宣言」をはじめ、各社で健康宣言を掲げ、従業員の健康維持・増進に向けた取り組みを推進しています。大塚製薬健康保険組合や各グループ会社の健康経営推進者、産業医・産業保健師などが連携し、組織横断で取り組みを進めるとともに、課題や進捗については取締役会でも監督しています。

企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | 人財力を最大化させるための環境整備

● 労働安全衛生

当社グループはすべての事業活動における安全と健康の確保を経営上の重要要素と位置づけ、教育・訓練を含めた安全・健康な職場づくりに取り組んでいます。法令に基づき事業所ごとに安全衛生委員会を設置し、定期的に安全衛生や職場環境に関する議論を行うとともに、危険源の特定およびリスクアセスメントを継続的に実施・共有しています。

化学物質を取り扱う大塚化学では、国内外の工場課題を横断的に共有する体制を整備し、安全活動の高度化を図っています。また、取締役会への定期報告を通じてガバナンスを強化しています。2012年には危険体感型研修施設「安全道場」を開設し、社内に加え海外関連会社や社外も対象として、安全意識の向上に向けた研修・訓練を実施しています。2025年3月には中国の子会社である張家港大塚化学

VOICE



張家港大塚化学 環境安全部

毛紹淑

大塚化学グループとして取り組む「安全活動の洗練と再発防止」の実現に向けて、ZOCでは2024年から安全道場の準備を進めてきました。過去の事故の教訓を踏まえた4種類の危険体感設備（ローラーベルトの巻き込み、ロータリーバルブの挟み込みなど）の導入や、EHSエンジニアが常駐し、外部の専門講師を招いて随時指導を行うなど、没入型訓練を通じて現場従業員の安全意識と緊急時対応能力の強化を目指しています。

(ZOC)においても安全道場を開設し、座学ならびに過去災害の疑似体感を通じて、失敗経験と安全知識の再確認、危険に対する感受性の向上、一歩先を予見する「考動力」の醸成に取り組んでいます。

● 公正な雇用や処遇

大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」に則り、採用や人員配置、業務評価、昇進、転籍など、雇用に関係する活動は、人権と労働法規を遵守し、公平な雇用方針のもと行っています。人種や肌の色、出身国、性別、性的指向、性自認、宗教、国籍、年齢、配偶者の有無、妊娠、障がいなどで従業員を不当に評価することではなく、公正でオープンかつ平等な職場を築くことで、個人が有するあらゆる可能性を実現できるようにしています。また、強制労働や本人の意思に反する就労がないよう、自己申告や人事面談、内部通報制度を活用するとともに、採用時には年齢確認を行うことで、児童労働の防止にも取り組んでいます。

報酬においては、各国・地域における法令で定められた最低賃金を遵守しています。各地域における同等の役割に対して、公平に支払われるよう適切な賃金の管理に努め、同一労働・同一賃金への対応を進めています。

● 男女の賃金の差異

採用、評価、昇格、登用、各種手当の支給要件などに際し、性別、国籍、年齢などによる賃金体系や制度上における差異はなく、個人の役割や能力、成果、評価、成長に基づく処遇を行っています。グループ全体として、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの総合的な推進と、継続的な人財育成に取り組んでいます。

男女の賃金の差異（2025年度）

・大塚グループ30社平均

全労働者	正規雇用	非正規雇用
80.6%	84.1%	58.1%

● 従業員への評価とフィードバックプロセス

グループ各社においては、組織目標に連動した個人目標の設定ならびに上司による評価・フィードバックを半期ごとに実施し、面談を通じて計画的な人財育成に取り組んでいます。さらに、管理職のマネジメント能力向上を最重要施策と位置づけ、研修制度を通じて評価者としての役割認識や対話を通じた行動変容を促進しています。また、タレントマネジメントシステムの導入により、目標・評価および研修情報などのデータに基づいた人財育成戦略と組織力の強化を積極的に推進しています。

2025年度研修概要（大塚ホールディングス・大塚製薬）

研修名	対象	アジェンダ
Otsuka-people training	全従業員	- 目標設定、1on1、コミュニケーションを軸とした人財マネジメントの基本理解 - 対話を通じた自己理解・他者理解の促進と主体的な行動の実践
Otsuka-people management training	部下のいる管理職	- 管理職として求められる役割認識と、目標設定・評価・育成における実践的な行動整理 1on1やフィードバックを通じた、部下の成長支援とエンゲージメント向上 - 人財データや評価結果を活用した、組織力向上につながるマネジメント

企業理念を実現する人財の育成と環境整備 | 人財力を最大化させるための環境整備

従業員エンゲージメントに対する取り組み

● 人的資本経営における従業員エンゲージメントの重要性

当社グループは、従業員エンゲージメントを人的資本価値向上のための重要指標と位置づけています。

● グループ横断タスクフォースによる全社的推進体制の構築

従業員エンゲージメントの向上に向けた取り組みを体系的に強化するため、2024年にグループ横断タスクフォース（TF）を設置しました。本TFでは、組織横断的に従業員エンゲージメントの理解を深め、評価方法・組織診断手法の標準化を図ることにより、グループ全体で従業員エンゲージメントを向上させる仕組みを構築しています。

VOICE



株式会社大塚製薬工場
人事部 人材開発室 課長補佐
西脇 基喜

本TFが立ち上がって以降、国内グループ会社のTFメンバーとのコミュニケーションの頻度が増え、グループ会社間で相乗効果を発揮できる機会が着実に増えています。本TFの活動により、単独の事業会社だけでは得難い情報や実践の場を得ることにつながっています。また従業員エンゲージメントの向上という共通テーマを軸に、国内だけでなく海外のグループ会社そしてグループ外のさまざまな会社の従業員とのコミュニケーションも増えています。今後このTFの活動をさらに推進していくことで、国内外のグループ全体の従業員エンゲージメントの向上につなげていきたいと思っています。

● エンゲージメント調査の統一運用と測定基盤の強化

当社グループでは、従業員エンゲージメントを体系的に活用するため、調査システムおよび設計の統一を段階的に進めています。2025年には、大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚メディカルデバイス、大塚食品で統一運用を開始し、2026年以降は、大塚薬品、大塚化学、大塚製薬工場、大塚倉庫へと対象を拡大しています。調査は、エンゲージメント、Well-being、インクルージョン、継続勤務意向、総合的体験から構成される主要KPIに加え、企業理念や企業文化の浸透度、挑戦に関する指標、中期経営計画の理解度などの独自設問で構成されています。統一された評価軸による比較分析を通じて、グループや各社が目指す方向性と強みを明確化し、具体的な施策につなげています。調査結果は、取締役会へ報告するとともに、執行役員や部門長と共有し、組織課題の特定やアクションプランの策定・実行を推進しています。また、部門ごとに分析可能なダッシュボードを活用し、データに基づく組織改革や人財育成を進めています。

● 2025年度エンゲージメント調査結果と重点施策 （大塚ホールディングス・大塚製薬）

2025年度に実施した調査では、両社に共通して、大塚グループの製品・サービスおよび経営陣の意思決定に対する高い信頼が確認されました。一方で、調査への期待度の低さや、経営方針・変革の方向性が十分に共有されておらず、中期経営計画と日常業務とのつながりが不明確である点が課題として明らかになりました。これを受け、大塚ホールディングスおよび大塚製薬では、部門別に調査結果を分析し、アクションプランの策定・実行を進めています。あわせて、経営層からの情報発信や対話の機会を拡充し、全社的な情報伝達と双方向コミュニケーションの強化に取り組んでいます。

Topics

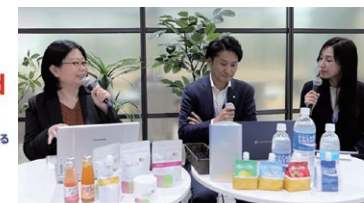
対話と行動変容により組織変革を促進する

「BeyOndVoice」の取り組み

「BeyOndVoice」は、従業員エンゲージメントサーベイを起点に、経営・マネジメント・従業員をつなぎ、対話と行動を通じた組織の前向きな変革を促進する、大塚ホールディングスと大塚製薬共同の全社的なコミュニケーション施策です。

本施策では、従業員エンゲージメント向上を一過性の取り組みにとどめず、日々のマネジメントや職場における継続的な対話を通じて実現していくことを目的としています。取締役や執行役員と管理職層が対話を行う「取締役LIVE」では、経営陣が自らの考えや課題意識を共有するとともに、現場の声と直接対話し、相互理解を深めながら組織全体の意思疎通を高める機会を創出しています。また、現場拠点からのライブ配信による全従業員向けランチョンセミナーでは、部門ごとの実践事例や具体的な取り組みを共有し、各職場における行動変容につながる気づきや学びの横展開を図っています。

従業員エンゲージメントサーベイを変革の起点と位置づけ、従業員が会社の本気度を実感できる環境の醸成を進めるとともに、従業員の声を具体的な行動につなげる仕組みの構築・定着に取り組んでいます。



全従業員向けランチョンセミナー BeyOndVoice2026 vol.2

セミナー参加者への事後アンケート

Q. エンゲージメントサーベイの結果をもとに前向きな変化が起こると感じましたか。

肯定的回答率

77%

（回答総数：1,807件）

人権の尊重

考え方

大塚グループは、「大塚グループ人権方針」を定め、「大塚グループ・グローバル行動規準」に基づき、サプライチェーンを含めた人権尊重の取り組みを推進しています。2016年には国連グローバル・コンパクト、2017年には女性のエンパワーメント原則（WEPs：Women's Empowerment Principles）に署名するなど、国際的な枠組みを尊重しながら、取り組みを強化しています。

PDF 大塚グループ人権方針

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/people/pdf/human-rights.pdf>

グループの人権尊重の取り組み詳細はこちらをご参照ください

https://otsuka.com/jp/sustainability/society/human_rights.html

推進体制

当社グループは、人権尊重をすべての事業活動の基盤と位置づけ、大塚ホールディングス取締役のもと「大塚グループ人権タスクフォース」（人権TF）を組織し、主要事業会社*に「人権チーム」を設置しています。人権TFは、大塚ホールディングスのコーポレートマネジメント部（総務・人事担当）、内部統制部、サステナビリティ推進部で構成され、集合研修などを通じた人権推進人材の育成に加え、人権チームによる各社の人権課題対応を支援し、グループの人権対応

力を強化しています。重要リスクについては、人権推進責任者および大塚ホールディングス取締役会に報告し、経営判断に連動するガバナンス体制を確立しています。また、人権TFはグループ全体の人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の推進、経営層および国内外の全従業員を対象とした研修や社内報などによる啓発活動を通じて、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みを進めています。

* 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、事業活動における人権への負の影響を特定し、その予防・軽減に継続的に取り組む人権DDを実施しています。

2025年には大塚ホールディングスの従業員を対象にアセスメント*を実施しました。重大な人権リスクは確認されませんでしたが、ハラスメントや労働時間について潜在的なリスクが示唆されたため、経営層へ報告のうえ、教育研修の強化に着手しています。また、大塚倉庫においても同年にアセスメントを実施し、その結果を受けて長時間労働やハラスメントへの対応として社長直轄の人権推進部署を新設し、経営層および管理職の意識改革研修やオンライン目安箱の設置

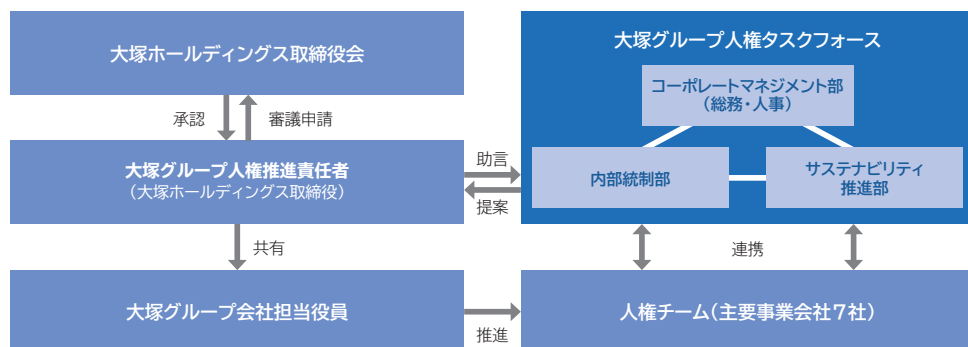
を行いました。大塚製薬では、2026年以降本社部門などから順次アセスメントを拡大する計画です。人権DDで特定または示唆されたリスクには実効的な対策を講じ、定期的なヒアリングなどで効果検証を継続していきます。

* 法務省の指針に基づく人権リスク分類をもとに、企業の人権リスクの程度を定量的に把握するとともに、その発現要因の一つである「心理的安全性」および「アンコンシャス・バイアス」を測定することで、組織風土や行動特性の可視化を図るアセスメント

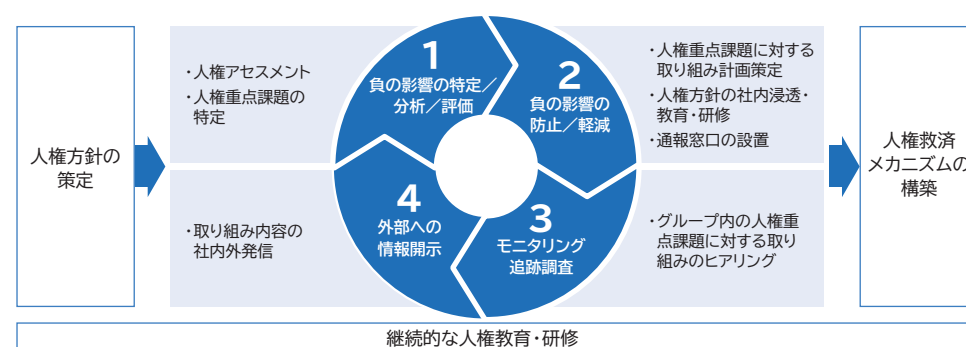
人権救済メカニズムの構築

当社グループは、ビジネスと人権における負の影響について、すべてのステークホルダーとの対話を重視し、独立した外部有識者の知見も得ながら、誠意を持って対応しています。「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定し、制度の透明性と有効性の向上に努め、各社に内部通報制度に基づいた社内通報窓口を設け、契約社員・パート・アルバイトを含む全従業員からの通報を受け付けています。社外向けには、ビジネスパートナーや医療関係者などをはじめ、患者さん、地域・社会の皆さまからの意見を受け付ける窓口を設けています。各窓口の運用状況は定期的に取締役会へ報告し、ステークホルダーとの信頼関係の構築を通じ、持続的な事業基盤の構築に努めています。

人権推進体制



人権デュー・ディリジェンスの全体イメージ



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

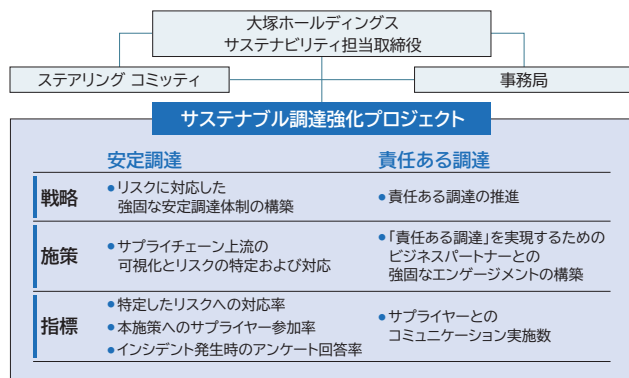
考え方

大塚グループでは、バリューチェーン全体において多様なステークホルダーとの信頼関係の構築を重視しています。外部環境の変化に伴うサプライチェーン上のリスクに備え、調達および供給の安定化を図るとともに、環境保全や人権尊重を重視した「責任ある調達」を推進し、サプライチェーン全体のレジリエンス向上を図っています。

これらの取り組みを実効性のあるものとするためには、当社グループ内にとどまらず、サプライヤーをはじめとするビジネスパートナーとの協働が不可欠です。当社グループでは、ビジネスパートナーからのアセスメントにも適切に対応し、対話やエンゲージメントを通じて課題の把握および継続的な改善に取り組んでいます。

また、すべてのビジネスパートナーと高い倫理観を共有し、責任ある事業活動を推進するため、「大塚グループ ビジネスパートナー行動規準」を制定しています。さらに、調達活動においては、当社グループの行動指針として「大塚グループ調達方針」を、サプライヤーに向けて「大塚グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定し、その内容の周知・浸透を図っています。これらの取り組みを通じて、当社グループは、自社のみならず、サプライチェーン全体の持続可能性の向上を目指しています。

推進体制と戦略・施策・指標



推進体制と戦略・施策・指標

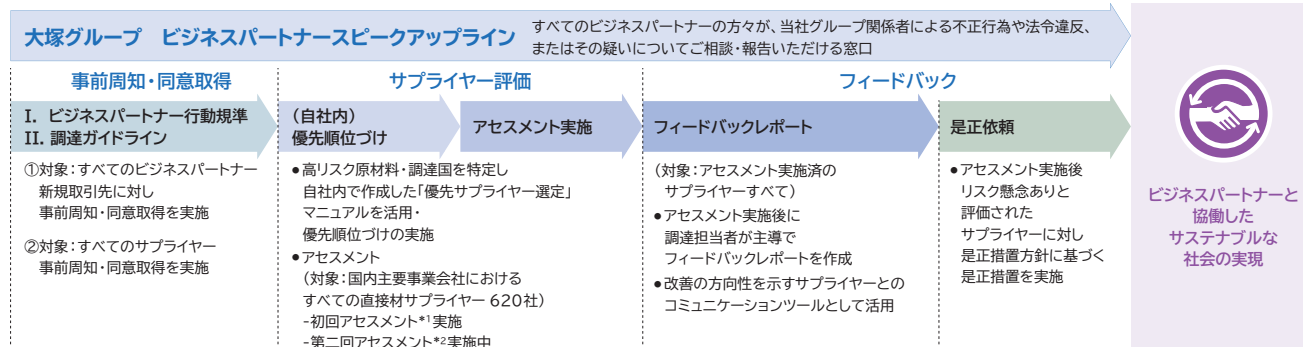
当社グループでは、以前から取り組んできた原料調達におけるリスク対策や製品の安定供給の取り組みをさらに高度化するため、2022年度より「サステナブル調達強化プロジェクト*」を発足しました。同プロジェクトでは、高品質な製品を供給するための強固な調達体制の構築（安定調達）と倫理的かつ持続可能な調達活動の推進（責任ある調達）を2本柱として、それぞれ分科会を編成し、四半期ごとに各活動目標の進捗と課題を共有しています。

* 大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫、大塚化学、大塚食品、大塚メディカルデバイス、イーエヌ大塚製薬、大塚テクノ、岡山大鵬薬品、大塚包装、JIMROの取締役および調達、生産、IT、コンプライアンス担当者などが参加

● 安定調達の取り組みと2025年度の進捗

従来個社ごとに管理していた調達情報を一元的に管理するプラットフォームを2024年度に運用を開始しました。本運用にあたり、日本国内の直接材サプライヤーを対象に説明会を実施し、情報連携体制の構築を進めました。2025年度は対象となるサプライヤーのうち約8割に本施策にご協力・ご参加いただき、情報登録に対する同意の取得および拠点情報の登録が進みました。また、本プラットフォームを活用し、災害時の対応を確認する「サプライヤー状況確認アンケート」を実際のインシデント発生時に実施しました。その結果、

責任ある調達活動



*1 GCNJ作成「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を使用（～2023年）

*2 EcoVadis/当社グループが実施するセルフ・アセスメント質問表（2025年～）

回答率は100%となり、従来の個別確認と比較して効率的な情報収集が可能になりました。

今後は海外拠点のサプライヤーを対象に本取り組みを展開し、災害時におけるサプライチェーンへの影響把握の迅速化や初動対応の改善などを進めていきます。

● 責任ある調達の取り組みと2025年度の進捗

各サプライヤーとのエンゲージメントを通じ、持続可能な調達活動を推進しています。サステナブル調達ガイドラインに基づく周知やアセスメントの実施と対話を通じて、課題の把握と改善を進めています。国内事業会社の国内サプライヤー約620社を対象に、2023年度までに初回アセスメントを完了し、重大なリスクが認められないことを確認しました。その後、継続的なモニタリングの一環として2025年度より同対象に2回目のアセスメントを開始し、当年度は389社を対象に実施しました。その結果、リスクの顕在化が懸念される7社に対して、当社の是正措置方針に基づくヒアリングを実施しましたが、いずれについても重大な問題は確認されませんでした。

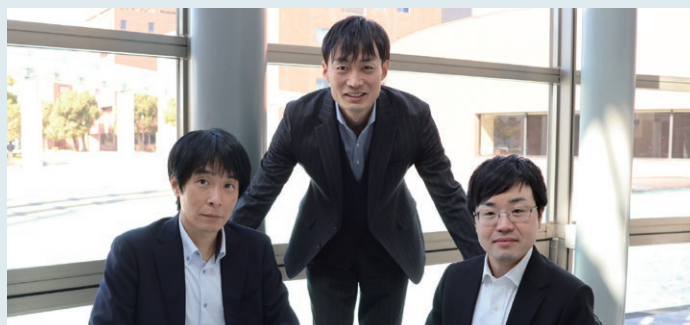
今後は、2026年度に約170社、2027年度に約60社を対象とし、一連の再評価プロセスの完了を見込んでいます。引き続き、サプライチェーン全体におけるリスク管理および持続可能性の向上に取り組んでいきます。

Focus | 責任ある調達推進分科会が築く「持続可能なサプライチェーンの実現」

「責任ある調達推進分科会」(→ p.77)は、持続可能なサプライチェーンの実現に向け、人権や労働、環境、腐敗防止などのテーマに取り組むべく2022年に発足しました。

現在は大塚グループ11社の調達部門を中心とした実務担当者が参加し、各社で責任ある調達活動を推進していくための仕組みの整備に注力しています。

本鼎談では、同分科会を率先垂範している3名のメンバーが集まり、近年の取り組みを振り返りながら、同分科会の意義や今後の施策について意見を交わしました。



(左)
株式会社大塚製薬工場 資材部 原料課 責任ある調達推進分科会 リーダー
滝田 真吾

(中央)
大塚製薬株式会社 資材部 責任ある調達推進分科会 サプリダー
宮下 尚之

(右)
大塚包装工業株式会社 管理部 責任ある調達推進分科会 サプリダー
栗飯原 貴人

——責任ある調達推進分科会では、どのようなことに取り組んでいるのでしょうか。

滝田 当社グループ共通の調達基準の整備やサプライヤー各社に依頼するアセスメントの共通化、研修を通じて、当社グループ全体で責任ある調達活動を推進していくための体制の強化に取り組んでいます。アセスメントにおいては実施前の説明や実施後のフィードバックレポートの提供、是正措置依頼といった一連のプロセスに関する知見の共有を進めています。

宮下 分科会では各社の先進事例や実務上の工夫を積極的に共有しており、自社だけでは気づけない視点が得られます。「どう進めているのかかわからない」と足踏みする場面でも、他のグループ会社の取り組みを知ることで道が開けることがあります。各社の担当者が現場で得た知見を持ち寄り、視点を合わせて取り組みを加速することに、この分科会の意義があると考えています。

栗飯原 普段は自社内で個々の課題に取り組んでいますが、分科会では事業会社の垣根を越え、同じ方向を向いて議論ができる。そのことが大塚グループとしての一体感の醸成につながっていますし、そこで得た知見がサプライヤーとの関係強化にも反映されていると感じます。

滝田 先述したサプライヤーアセスメントは、当社グループ全体で共

同運用しています。例えば各社がバラバラの基準で、共通のサプライヤーにアセスメントへの回答を依頼すると、重複や混乱を生んでしまいます。そこで、分科会で議論して質問事項やアセスメントのプロセスを共通化したことで、課題の早期把握につながると同時に、私たちの業務効率も上がりました。このアセスメントとともに、一貫したメッセージを発信し続けることで、多くのサプライヤーの方々と協働で責任ある調達活動を推進しています。

——サプライヤーからの具体的な声などがあれば聞かせてください。

滝田 アセスメントへの回答を受けて、各サプライヤーにフィードバックレポートを提供しているのですが、これは評価結果だけでなく、改善の方向性も示す、いわば伴走型のツールです。サプライヤーの担当者からは「客観的な評価で課題が明確になり、自社の方針の見直しに役立った」といった声をいただいています。また、評価基準もグループで統一しましたので、透明性が高く、回答するサプライヤーの負荷も軽減されたと考えています。

宮下 さまざまなサプライヤーと対話をしていると、「人権や環境への取り組みの重要性は理解していても、何から手をつければいいのかかわからない」という声も多く、丁寧なコミュニケーションを心がけて

います。アセスメントを実施することで私たちも多くの学びがありますし、関係性が深まれば深まるほど前向きな改善の連鎖が生まれていると実感しています。

栗飯原 私たちの取り組みは、サプライヤーの協力があって初めて成立します。そのため、共通の基準や考え方を丁寧に共有することを重視しています。こうした積み重ねが、サプライチェーン全体の持続性向上につながると考えています。

——サステナブル調達の強化に向けた今後の展望について聞かせてください。

宮下 サプライヤーと接点を持っているのは、私たち調達部門だけではありません。製造、研究、品質管理、物流など多くの部門で接点がありますので、全社を巻き込んだ体制構築が必要だと感じています。

栗飯原 加えて、現在、アセスメントの対象は原材料や包材など直接材のサプライヤーが中心のため、間接材のサプライヤーに拡大することも必要だと認識しています。また、今後は外部評価機関のアセスメントの活用も拡大して、当社グループのものだけでは見えにくいリスクも補完できる仕組みにしていきたい。各サプライヤーとの関係構築そのものが、お互いの価値として積み上げていけるような枠組みにしていきたいですね。

滝田 私はアセスメントにおける評価手法の高度化とフィードバックレポートの質の向上が、これからの分科会の大きな役割だと捉えています。この2つを進めることで大塚グループのサプライチェーン全体の強靱性をさらに高めていきたいと考えています。



ステークホルダーエンゲージメント

大塚グループは、健康に関わる多様な社会課題に対し、事業活動を通じた価値創造に取り組んでいます。

社会・経済環境が急速に変化する中、持続的な企業価値向上には、

さまざまなステークホルダーの声を的確に把握し、事業活動に反映していくことが重要であると認識しています。

そのため、製品・サービスを届けるバリューチェーン全体で対話や協働を通じて信頼関係を構築しています。

この信頼関係をさらに強固なものとし、ステークホルダーの皆さまとともに価値を創造することで、社会全体のWell-being実現を目指していきます。

☐ ステークホルダーエンゲージメント
https://www.otsuka.com/jp/sustainability/hd_activity/stakeholder.html

ステークホルダーと価値を共創し、社会全体のWell-beingを実現

	従業員	顧客 生活者・患者さんとそのご家族・ 医療関係者	ビジネスパートナー	社会 行政・自治体・ 業界団体・地域社会	投資家・株主
主な提供価値	自分らしく活躍できる場の提供	多様な健康課題解決に貢献	相互連携の強化	地域と連携した新しい価値の創造	公正で透明性の高い情報開示
	- 成長と自己実現の機会 - 安全・健康・安心して働ける職場づくり - オープンで多様性を尊重する組織文化 → p.69~76	- 革新的で信頼できる製品の安定供給、情報提供 - 患者さんをご家族を支える活動のサポート - 消費者志向経営による顧客の声に寄り添う姿勢 → p.17~20, p.82	- 誠実で倫理的な事業活動 - 持続可能で責任あるサプライチェーンの構築 - 相互理解と協力を強化するパートナーシップ構築 → p.77~78	- 環境に配慮した事業活動 - 社会課題解決に向けた連携・協働の強化 - 地域の安全・安心への貢献 → p.80, p.83~95	- 積極的なエンゲージメントと対話の促進 - コーポレートガバナンスに基づく適切な経営 → p.80, p.101~106



ステークホルダーエンゲージメント

共創の取り組み

● 従業員参画から生まれる現場発の環境活動 「大塚グループ環境アワード」

「大塚グループ環境アワード」は、各事業会社が取り組む環境活動の中から、独創性のある事例や模範となる取り組みを表彰する制度です。本アワードは、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ウォーターニュートラル、バイオダイバーシティといった環境重要項目を踏まえ、幅広い活動を対象としています。2018年度の開始以来、優れた活動を顕彰し共有することで、従業員の改善意欲を高め、活動の促進を図ってきました。

2025年度は国内30件、海外15件の応募が寄せられました。数多くの事例からは、各地域・各職場の従業員が主体的に環境課題に取り組んでいる状況が確認されました。応募事例には、現場で課題を捉え、仮説検証を重ねて改善につなげたプロセスが示されており、こうした自律的な取り組みがグループ全体の活動を力強く支えています。本アワードは、現場発の優れた事例を横展開する機会であるとともに、従業員の参画意識や誇りを育み、エンゲージメントの向上にも寄与しています。

今後も現場の創意工夫を起点として、環境課題への対応力を高め、従業員の挑戦が新たな企業価値創出につながる好循環を形成していきます。



環境アワードの受賞者には、表彰状と副賞として大塚オーミ陶業の美術陶板を授与

大賞

- 大鵬薬品・大塚製薬：グループ連携による医薬品包装PTPシートの再資源化プロセス構築 (→ p.91)

優秀賞

- 大塚製薬：「ネイチャーメイド」輸入コンテナ積載効率改善によるCO₂排出量の削減 (→ p.89)

● 自治体と協働で実現する災害に強い地域社会づくり

日本では過去の震災の経験から、災害時の「命を守る」対応に加え、避難生活が長期化する中で発生する災害関連死を減らす「命と暮らしを守る」体制の構築が重要視されています。

大塚製薬では、自治体との包括連携協定に基づき、2020年度より災害時における薬事支援を強化する目的で「大塚災害薬事サポーター養成プログラム」を開始しました。本プログラムは、地元薬剤師会を中心に自治体や医師などと連携して構築された取り組みであり、薬剤師が被災地で迅速かつ確に医薬品管理や相談対応を行えるよう支援するものです。これまでに全国約40の自治体で実施し、延べ3,500人以上が参加しています。

また、自治体主催の防災イベントでは、当社グループが合同でブースを出展し、発災後の栄養管理、感染症対策、トイレの確保、ペットとの避難対策など、非常時に求められる多角的なヘルスケア情報を、製品の展示とともに提供しています。

今後も保健・医療・福祉をはじめとする関係組織との連携を進め、被災者と支援者双方を支える仕組みを広げることで、地域の課題解決に寄与し続ける企業であることを目指します。



飲料、食品、衛生用品、ペット用品まで、グループの多様な製品が並ぶブース（東京都港区で開催された防災イベント）

当社グループでは、社会貢献活動基本方針のもと重点分野を定めて社会貢献活動を行っています。災害時には、製品の提供や義援金・寄付などを通じた支援も実施しています。



<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/community/>

● 積極的なコミュニケーションを通じた持続的な信頼関係構築

大塚グループは、考えや取り組みをわかりやすく社会へ発信し、私たちの理念や姿勢に共感していただくことで、株主・投資家との持続的な信頼関係構築を図っています。

その一環として、年4回の決算発表後に証券会社アナリスト・機関投資家・メディアを対象とした決算説明会を開催するほか、事業説明会、施設見学会、機関投資家との個別ミーティングなど、さまざまなコミュニケーション機会を設けています。こうした対話を通じて寄せられた意見や期待を、経営や情報開示の改善に活かしながら、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。



決算説明会



株主総会

アナリスト・機関投資家との対話（2025年度実績）

個別面談	504回
ESG面談	9回
決算説明会	4回
事業説明会	6回
施設見学会	1回
証券会社主催カンファレンス	7回

株主総会（2025年度実績）

来場者数	303名
ライブ配信への参加者数	197名
議決権行使率	85.41%

加盟している主な業界団体

日本製薬工業協会
輸液製剤協議会
一般社団法人全国清涼飲料連合会

品質

品質を礎とした価値創造と信頼の構築

大塚グループが社会に提供するWell-beingの出発点は「品質」です。世界中の人々の健康を担う企業として、品質は企業価値そのものであるという考えのもと、品質を礎とした価値創造を実践し、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。規制遵守を超えて、ブランドの信頼性向上、事業リスクの低減を図っています。

当社グループでは、グローバルで統一された品質ガバナンスと、グループ横断での品質管理体制を強化するとともに、医薬品と食品の知見を相互活用する独自の品質体系を構築し、世界中の患者さん、生活者の信頼に応え続けています。

また、当社グループ共通の品質ポリシーのもと、医療関連事業、NC関連事業、消費者関連事業、その他の事業が各々の事業特性に合わせた品質体制を構築しています。

大塚グループ品質ポリシー

1. 品質文化の醸成

常に顧客目線でニーズを探索し、リスクの把握に努め、技術の開発・取得、人財育成を進め、継続的な品質改善を行い、顧客満足を目指します。

2. 品質第一

国際的な水準を満たした品質システムを構築し、すべての人々に信頼される製品・サービスを提供します。

3. 安全・安心

原料・資材の調達から開発・生産・品質管理・物流・販売・顧客対応に到るすべての活動において安全・安心な製品・サービスを提供します。

4. コンプライアンス遵守

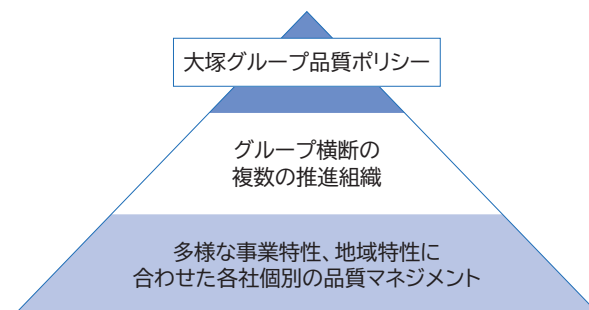
法令遵守やデータの信頼性確保をすべての事業活動の土台として、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、持続的な成長をめざします。

品質保証体制を強化する“組織力”

大塚グループ品質ポリシーに基づき、トップマネジメントの監督および説明責任のもとで、各事業会社が事業特性に応じて各国・地域の規制を遵守しながら適切な品質マネジメントを行っています。各事業会社の品質責任者は連携体制を構築し、海外拠点・海外工場・現地パートナーを含めた安全性・品質に関するリスク評価や定期的なモニタリングを実施し、是正対応に取り組んでいます。医療関連事業では、「ICH Q10 医薬品質システムに関するガイドライン」に基づいた品質システムを強化し、NC関連事業および消費者関連事業では、「ISO9001」「ISO22000」「FSSC22000」などの認証取得を進めています。また、グループ横断の複数の推進組織のもとデータの信頼性確保に努め、トレーサビリティを徹底した品質保証体制の強化に取り組んでいます。さらに、FDA（米国食品医薬品局）などの規制当局による査察や第三者機関による定期的な外部監査を通じて、品質保証体制の有効性を継続的に確認しています。

原材料のサプライヤーや製造委託先などのビジネスパートナーに対する定期的な監査についても、グローバルで協業して進めています。監査では、現地調査または書面調査を通じて規制遵守状況を確認し、指摘事項のレベルに応じた改善対応を行うことで、よりよい品質を実現するためのパートナーシップ形成に努めています。リスクの高いトラブルに直面した場合には、臨時的現地監査を実施し、迅速な問題解決を図っています。

大塚グループの品質保証体制



大塚グローバルクオリティチームの活動

大塚製薬では、欧米、アジア、中東などの複数の拠点において、製品および開発品の委託製造を行っています。サプライチェーンが複雑化する中、高品質な医薬品の安定供給と持続的な事業継続の実現に向けて、2017年よりグループ35社*が参画する「グローバルクオリティチーム」を編成しました。日本、アジア、北米、欧州に責任者を置き、一貫した品質ガバナンス体制を構築しています。グローバル共通の品質管理文書（G-SOP）を策定し、運用の標準化を進めるとともに、ITプラットフォームを活用して各種データの共通管理や、当局査察およびベンダー監査の一元管理を行い、品質向上のスパイラルを加速しています。

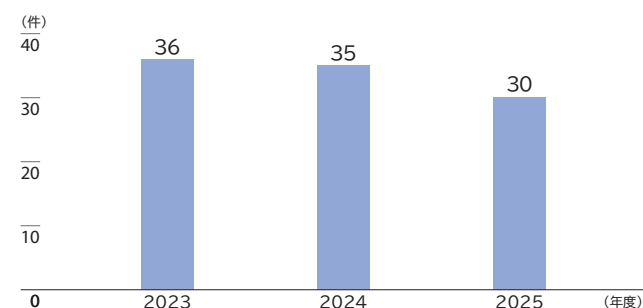
* アジア・中東・アフリカ21社、欧州12社、北米2社

グループ合同ビジネスパートナー監査

大塚グループの医薬品を製造する4社*は、監査の均質化と監査担当者のスキルアップを目的に、原材料などの同一供給元に対するビジネスパートナー監査を2016年から合同で行っています。監査に加え、監査員を育成するための教育プログラムならびに監査員認定制度なども、グループ共通の仕組みとして運用しています。

* 大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、イーエヌ大塚製薬

ビジネスパートナー監査件数



品質

品質確保と安定供給のための
組織の枠を越えたグローバル連携

大塚グループは、製品・サービスの品質確保と安定供給を重要な経営課題の一つと位置づけています。相互に密接に関わる品質部門、生産部門、サプライチェーン関連部門、環境関連部門が一堂に会する「グローバルQPSE会議 (Global Quality, Production, Supply Chain and Environment Meeting)」を毎年開催しています。本会議では、経営層への活動報告や、組織・部門の枠を越えた情報共有が行われています。

2026年は、14カ国・地域の38社から計182名*が参加し、生産と品質における戦略的アプローチなどについて活発なディスカッションが行われました。各社の事例や課題を共有し、ベストプラクティスを当社グループへ展開することで、組織力の強化につなげています。

* 対象：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品
ならびにその海外子会社

グローバルQPSE会議参加企業



グローバルQPSE会議の様子

次世代を担うグローバルリーダーの育成

当社グループでは、部門や国・地域を越えて、品質保証業務を遂行できる人財の育成に取り組んでいます。

例えば大塚製薬では、日本国内の品質保証担当者が米国や欧州の品質保証部門で業務を行うことで、現地の法規制や慣習、文化への理解を深めるとともに、品質保証機能の高度化およびグローバルでの連携強化を目的とした「Exchangeプログラム」を実施しています。本プログラムは、1～2カ月の短期プログラムと、2～3年にわたる長期プログラムで構成されています。短期プログラムでは、業務を通じて相互の役割を理解し、エリア間をつなぐ橋渡し役として活躍する人財の育成を図っています。一方、長期プログラムでは、米国や欧州の関連会社で数年にわたり業務に従事することで、グローバルリーダーとして製品の安定供給のための品質保証業務を遂行できる人財の育成を進めています。

バリューチェーンのすべてにおける品質追求

当社グループの顧客対応窓口に寄せられた声は、速やかに品質部門へ共有される仕組みを確立しており、製品・サービスに対する指摘

には迅速かつ適切な対応を行っています。日本国内では、大塚ホールディングス取締役のもと、「大塚グループお客様対応担当者連絡会」が毎年開催され、医療関連事業、NC関連事業、消費者関連事業、日用品雑貨、通信販売窓口の責任者および関係部署*が参加しています。また、弁護士をはじめとする有識者による勉強会や各社の対応状況やトピックスなどを共有することで、グループ横断でお客さまから信頼される仕組みづくりに取り組んでいます。



大塚グループお客様対応担当者連絡会

大塚製薬では、製品・サービスの安全性確保のための緊急対応訓練を毎年実施しているほか、品質部門を含むバリューチェーン関連各部門が連携し、お客様相談室に寄せられた声を共有する活動を続けています。

* 対象：大塚ホールディングス、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚食品ならびにその他日本国内グループ会社

取り組み事例

部門を越えた品質・安全の取り組み

品質・安全性の確保を全社の最重要課題と位置づけ、グローバルで品質、生産、CMC*、サプライチェーンなど関連部門が連携し、リスクの予防・把握・是正に取り組んでいます。失敗事例や顧客の声を部門を超えて共有し、ベストプラクティスを迅速に展開することで、組織力を高め、信頼され続ける価値創造を実践しています。

* CMC: Chemistry, Manufacturing and Control: 化学・製造・品質管理

大塚製薬株式会社
信頼性保証本部 本部長
山西 基之

NC製品におけるグローバル品質活動

大塚グループでは、10カ国、16社のNC関連会社によりグローバルネットワークを構築しています。品質指標の可視化、相互確認、成功事例および過去のトラブルの共有を通じて各工場のレベル向上を図るとともに、バリューチェーン全体にわたる品質保証レベルおよび顧客満足度の向上を目指しています。

大塚製薬株式会社
品質本部 本部長
多田 浩二

豊かな未来に続く サステナブルな社会の実現を目指します

大塚グループは、事業活動が環境に負荷を与えることを認識し、革新的で創造性ある製品・サービスを通じ、社会課題の解決と持続的成長の両立にグループ一丸となって取り組んでいます。これからも、事業継続性と競争優位性を高め、環境・社会に対する責任ある行動を継続することで、長期的な成長と持続可能な企業価値創造を目指します。

大塚グループ環境方針
<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environment/>

2050年環境ビジョン 「ネットゼロ」

事業活動のすべての環境負荷をゼロに

大塚グループは、トータルヘルスケア企業として地球環境の負荷低減に真摯に取り組み、健やかな未来に続くサステナブルな社会の実現に貢献するため、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げています。

2050年度目標に向けた取り組み

■ 次世代技術の活用と高度化を基盤に、社会との連携を通じて脱炭素の取り組みを深化

■ 資源効率向上を軸に、バリューチェーンと社会との連携を通じて資源循環を推進

■ 事業活動およびバリューチェーンを通じた、自然資本の保全・回復

■ 水使用効率の向上と地域・ステークホルダーとの連携を通じた水資源の持続可能な利用推進

2030年度目標

● 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年度目標

- CO₂排出量の削減
 - ・Scope1,2: 50%削減(2017年度比)
 - ・Scope3: 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みの推進
- 自己創出再生可能エネルギー20%



地球温暖化により発生する 気候変動の抑制

2025年度の主な取り組み

- CO₂排出量削減の取り組み(Scope1,2)
- サプライチェーン全体でのCO₂削減の取り組み(Scope3)
- 自己創出再生可能エネルギーの拡大
- 国内グループ統合エネルギー管理によるベストミックスの追求

2028年度目標

- 単純焼却と埋立を50%削減(2019年度比)
- 食品ロス削減計画の策定と実行



資源利用の抑制・循環利用

2025年度の主な取り組み

- ゼロウェイストに向けた取り組み
- 持続可能な社会に対応した容器包装使用への取り組み
- 自治体との資源循環協定締結の拡大
- グループ連携による再資源化の推進

2028年度目標

- 水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案
- 水資源管理プログラムの全拠点展開
- 水使用量10%削減(2023年度比)



水資源の維持・保全

2025年度の主な取り組み

- 水使用量削減に向けた取り組み
- 生産現場での水使用量最適化
- 生産拠点における水リスク評価の実施
- 水資源管理適正化に向けた全101拠点の排水に関する基礎的管理項目の確認

2028年度目標

- RSPO認証パーム油を100%利用
- サステナブルな紙を100%利用



自然資源の 持続可能な安定調達

2025年度の主な取り組み

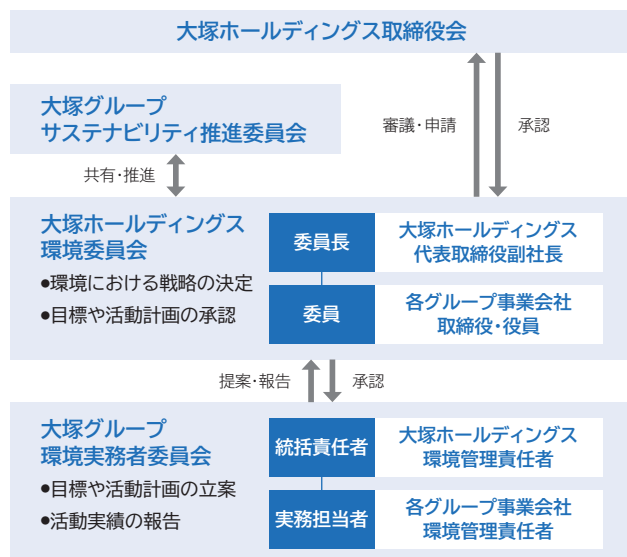
- パーム油の使用量調査
- サステナブル紙の使用量調査
- 紙調達ガイドラインの策定

地球環境への負荷低減 | 環境マネジメント

ガバナンス

気候変動を含む環境課題に伴うリスクや機会については、大塚ホールディングス代表取締役副社長を委員長とし、各事業会社の取締役または役員で構成される「大塚ホールディングス環境委員会」が中心となってその取り組みを統括しています。同委員会では、大塚グループ全体の方針や施策について議論するとともに、設定された目標に対する進捗状況のモニタリングを行っています。さらに、グループの経営戦略に関わる重要な環境課題については、大塚ホールディングス取締役会に上程されます。取締役会が、グループ全体の経営方針や目標を定め、各事業会社の経営および業務執行を監督しています。取締役会で決議された環境に関する方針や施策は、各事業会社の生産部門の取締役をはじめ、環境管理担当者で構成される「大塚グループ環境実務者委員会」によって実行、展開され、現場レベルでの具体的な取り組みへとつながっています。

大塚ホールディングス環境推進体制



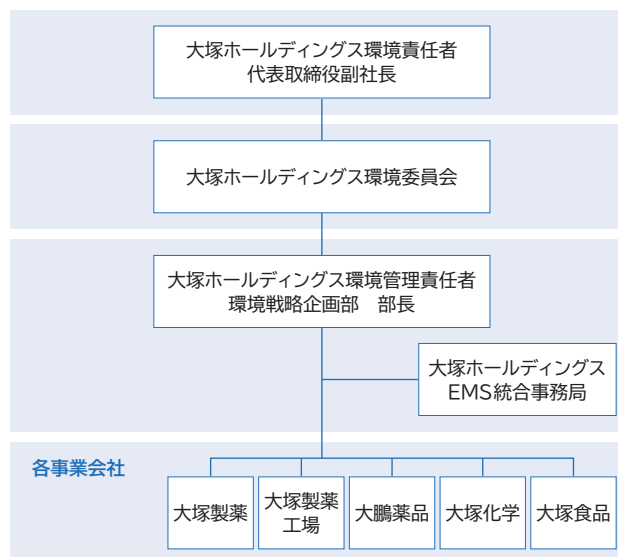
リスク管理

当社グループは、財務および戦略に重大な影響を及ぼす可能性のある環境リスクを「大塚ホールディングス環境委員会」および「大塚グループ環境実務者委員会」にて特定、評価のうえ対応計画を策定し、その実行状況をモニタリングしています。リスク評価の結果、重要と判断された事項については、大塚ホールディングス環境委員会委員長より取締役会に報告されます。取締役会で決議された内容を、当社グループの対応方針として各社に共有し、環境リスク低減に向けたマネジメントの強化を図っています。

環境マネジメント体制

当社グループは、「大塚ホールディングス環境委員会」の傘下に環境管理責任者を任命するとともに、環境マネジメントシステム（EMS）統合事務局を設置し、国内事業会社を横断した環境管理体制

大塚ホールディングス EMS組織概略図（2025年12月現在）



制を構築しています。事業活動に伴う環境負荷の低減や環境リスク管理強化のため、法的基準を上回る自主基準の設定・遵守に取り組むとともに、当社が策定した内部環境監査方針に基づく事業所間監査を実施しています。

これらの監査では、大塚グループ環境方針の浸透状況や環境目標達成に向けた取り組み状況を確認するため、共通の内部監査テーマを設定しています。

さらに、事業所間で内部監査を行うことで、各拠点の優れた取り組みの共有や水平展開に加え、監査員の実践的なスキル向上や人材育成にもつながっています。

また、環境マネジメントのグローバル標準化を推進するため、「大塚グループグローバル環境マネジメントガイドライン」を策定し、国内外の拠点への導入を拡大しています。2025年度は13社・17拠点を対象に適用範囲を広げ、2028年度までに全生産拠点への展開を目指しています。

こうした国内外での取り組みにより、グループ全体で環境マネジメントの質を継続的に高めています。環境課題への対応にとどまらず、製造現場における安全確保や品質向上につながる組織基盤の整備とガイドラインの構築・運用を進め、総合的な取り組みを推進しています。

大塚グループ ISO14001 統合認証

当社グループでは、効率的で実効性の高い環境活動の推進を目指してグループ全体での取り組みを強化すべく、2020年8月にISO 14001の統合認証取得を開始しました。

複数の事業会社を一つの仕組みとして運用することで、環境活動の標準化や管理効率の向上を図っています。

2025年度には認証範囲を国内12社と統括組織である大塚ホールディングスへ拡大しています。

これにより、統一された環境方針やリスク管理のもと、グループ一体となって環境経営の高度化を推進しています。



ISO14001 審査登録証

地球環境への負荷低減 | 環境マネジメント

● ISO14001 認証取得状況 (2025年12月末時点)

グローバル認証取得率 **61.7%**

(94生産拠点のうち58拠点。国内85.4% 海外43.4%)

国内 **13**社

① 大塚ホールディングスとして統合認証

- 1) 大塚製薬
- 2) 大塚製薬工場
- 3) 大鵬薬品
- 4) 大塚化学
- 5) 大塚食品
- 6) 大塚テクノ
- 7) イーエヌ大塚製薬
- 8) 東山フィルム
- 9) ジェイ・オー・ファーマ
- 10) 大塚オーミ陶業

② 大塚包装工業

③ 大塚電子

海外 **18**社

① 韓国大塚製薬

- ② 張家港大塚化学
- ③ 大塚華南精密器械
- ④ 天津大塚飲料
- ⑤ 浙江大塚製薬
- ⑥ 台湾大塚製薬
- ⑦ 大塚テクノベトナム
- ⑧ 大塚製薬ベトナム
- ⑨ 大塚インドネシア
- ⑩ アメルタインダ大塚
- ⑪ ウィダトラパクティ
- ⑫ ラウタン大塚ケミカル
- ⑬ 大塚パキスタン
- ⑭ エジプト大塚製薬
- ⑮ 大塚エル・オブール製薬エジプト
- ⑯ ニュートリション エ サンテ
- ⑰ ニュートリション エ サンテ イベリア
- ⑱ ヘブロン

環境法令の遵守状況

2025年度は大塚グループにおいて、環境関連法令に基づく重大な違反および罰金・制裁金を伴う事案は発生していません。今後も法令遵守の徹底および管理体制の強化を通じて、環境リスクを未然に防ぐ取り組みを継続していきます。

気候変動への対応戦略

当社グループは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにするという2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げており、事業活動におけるCO₂排出量の削減に加え、サプライチェーン全体での環境負荷をゼロにすることを目指しています。

また、気候変動が事業に与えるリスクや機会、財務への影響を把握すべく、その評価を実施しています。当社グループのサステナビリティミッションの実現には、気候変動に対応する適応策と緩和策への取り組みが重要と認識し、再生可能エネルギーの導入や、エネルギー利用効率の最大化、そしてビジネスパートナーとのサプライチェーン上のCO₂削減に取り組んでいます。

シナリオ分析プロセス

Step 1

重要な気候関連リスク・機会の特定、パラメータの設定

大塚グループの各事業会社の事業特性や社会動向を踏まえて、移行リスク、物理リスク、機会を特定しました。

Step 2

気候関連シナリオの設定

2℃未満シナリオと4℃シナリオに基づき、想定される社会への影響を以下に採用しました。大塚グループの各事業会社の事業特性や社会動向を踏まえて、移行リスク、物理リスク、機会を特定しました。

2℃未満シナリオ

2℃未満に気温上昇を抑えるため、持続可能な発展のもと積極的な気候政策が進められる社会

CO₂排出規制の導入、再生可能エネルギー市場の拡大など、脱炭素社会に向けた政策を強化

4℃シナリオ

化石燃料依存型の発展のもと気候政策を導入しない社会

気温上昇に起因する自然災害の増加、農作物への影響度、生物多様性の損失が増大化

Step 3

気候関連リスク・機会に伴う財務影響の評価

シナリオ分析の結果、炭素税をはじめとする地球温暖化対策の政策強化と規制強化によるエネルギーコストの上昇などが大塚グループの事業活動に影響を及ぼす可能性があることが明らかになりました。
(→ p.86)

Step 4

気候関連リスク・機会に対する戦略のレジリエンスの評価・さらなる対応策の検討

大塚グループでは、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える「1.5℃水準」に対応した気候変動目標を設定しました。その達成に向けて、再生可能エネルギーの導入拡大に加え、エネルギー調達価格の抑制を目的としたメガソーラー設備の導入、新たな風力由来電力の活用を進めています。さらに、燃料転換やエネルギー管理の一元化による利用効率の向上を図ることで、長期的なエネルギーコストの抑制と事業活動のレジリエンス強化に取り組んでいます。

地球環境への負荷低減 | 環境マネジメント

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく気候関連リスク・機会に伴う財務影響および対応

区分		内容	事業／財務影響		当社グループの対応／レジリエンス
			2℃未満	4℃	
移行リスク	政策・規制	●カーボンプライシングをはじめとした規制強化によるコスト増	大	大	●インターナルカーボンプライシングの導入 ●CO ₂ フリー電力の導入 ●メガソーラーを含む太陽光発電設備の導入 ●省エネルギー、燃料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
	市場	●再生可能エネルギー価格の高騰	大	大	
		●エネルギー価格の高騰	大	大	
	評判	●気候変動・水リスク対応不備に伴うレピュテーション・投資関連リスク	大	中	
物理リスク	急性	●異常気象の激化に伴う生産施設などの被災リスクおよびそれらに備えるためのコスト増 ●サプライチェーンの寸断、安定調達などの原材料調達リスク	中	大	●主要製品の分散生産 ●調達方針、ガイドラインの策定・開示・取引先との共有 ●サプライヤーとのコミュニケーション強化
	慢性	●気温上昇に伴うエネルギーコスト増	大	大	
		●気候変化に伴う農作物・天然物創薬への影響	中	中	
機会	資源効率	●エネルギー高効率機器導入による運転コスト削減	大	中	●新技術（蒸気不要な膜処理技術など）の情報収集やタイムリーな導入の検討
	エネルギー源	●再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	大	小	
	製品およびサービス	●気候変動緩和・適応製品のニーズの増加に伴う収益増加（例：熱中症、感染症対応製品）	大	大	●化石燃料依存の軽減を目指す「プラスチックステートメント」の制定 ●PETボトル飲料容器へのリサイクルペット樹脂や植物由来のバイオペット樹脂の導入 ●熱中症予防関連製品の拡販、ライフサイクルを通じた環境負荷の低い製品の拡販
	市場	●気候変動対応製品による新ジャンルへの市場拡大による収益増	中	中	
	レジリエンス	●BCP（防災対策・サプライチェーン対策）の強化	中	大	●事業戦略に沿った省エネルギー、再生可能エネルギーの推進強化 ●生産拠点のBCP対策（耐震対策/浸水対策）

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

グリーンファイナンス

大塚ホールディングスは、2024年9月にグリーンボンドを発行しました。本債券の発行を通じて、環境配慮型プロジェクトへの資金調達を推進し、事業成長とともに持続可能な社会の実現に向けた取り組みを一層加速させていきます。

グリーンボンドの概要

名称	大塚ホールディングス株式会社 第4回無担保社債 （特定社債間限定同順位特約付） （グリーンボンド）	大塚ホールディングス株式会社 第5回無担保社債 （特定社債間限定同順位特約付） （グリーンボンド）
発行年限	7年	10年
発行額	100億円	100億円
利率	年0.911%	年1.219%
条件決定日	2024年9月13日	2024年9月13日
発行日	2024年9月20日	2024年9月20日
償還日	2031年9月19日	2034年9月20日
債券格付	AA－（株式会社格付投資情報センター（R&I））	
主幹事証券会社	野村證券株式会社、大和証券株式会社、みずほ証券株式会社、SMBC日興証券株式会社	
ストラクチャリング・エージェント*	野村證券株式会社	
第三者評価	グリーンボンド・フレームワークについて、ICMAの「グリーンボンド原則2021」に適合している旨の第三者評価（セカンドオピニオン）をR&Iから取得	
資金使途	① 再生可能エネルギー ●太陽光発電設備（再生可能エネルギー設備）の導入 ●蓄電池の導入 ② エネルギー効率（設備） ●エネルギー高効率機器などの導入 ③ 環境適応製品、環境に配慮した生産技術およびプロセス ●リサイクルPET樹脂などの環境負荷軽減に資する原材料調達	

📄 グリーンボンド
<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environment/greenbonds.html>

* グリーンボンド・フレームワークの策定およびセカンドオピニオン取得に関する助言などを通じて、資金調達の支援を行う者



考え方・方針

地球温暖化による気候変動は、生物資源や水資源に多大な影響を及ぼし、自然災害の頻発など、社会基盤と事業活動の双方に深刻な影響をもたらす世界規模の環境課題です。大塚グループは、これらの変化がサプライチェーン全体の安定性、継続性に重大な事業リスクを生じさせるものと認識し、気候変動への取り組みを経営の重要課題として位置づけています。

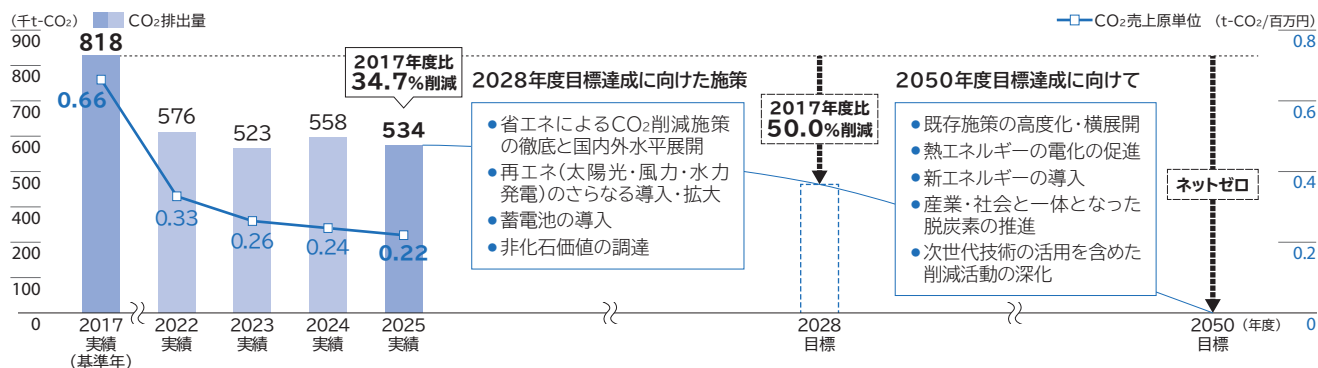
また、パリ協定で定められた国際的な目標・指標と整合した温室効果ガス排出削減を進め、サプライチェーン全体での脱炭素化を推進することで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

指標・目標

2028年度目標

- CO₂排出量の削減
Scope1,2: 50%削減(2017年度比)
Scope3: 2050年度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%

CO₂排出量削減目標と進捗(Scope1,2)



CO₂排出量削減の取り組み(Scope1,2)

当社グループは、2028年度までにCO₂排出量を2017年度比で50%削減することを目標に掲げています。2025年度時点では、34.7%の削減を達成しており、目標に向けて着実に進捗しています。再生可能エネルギーの利用拡大においては、CO₂フリー電力の積極的な導入に加え、新たな再生可能エネルギーの創出に貢献する「追加性」の確保を重視しています。

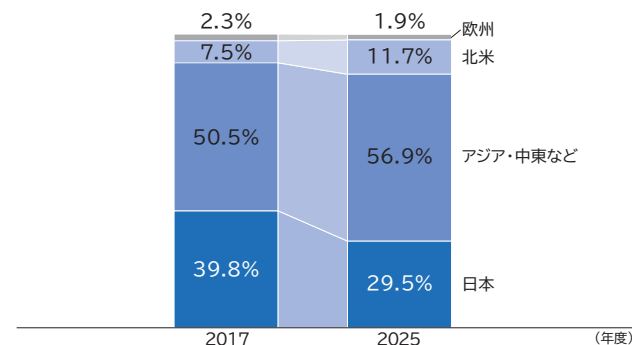
国内では、2025年度に大鵬薬品 北島工場および大塚製薬 徳島美馬工場で大規模な太陽光発電設備を導入しました。2026年1月にはグループとして初となる風力発電由来の電力導入も完了し、より安定的で効果的な再生可能エネルギー調達体制を構築しています。

海外では、インドネシアのPTアメルタインダ大塚 スカブミ工場、クジャラン工場において屋根置きの大規模太陽光発電設備の導入を完了しています。



PTアメルタインダ大塚 スカブミ工場の太陽光発電設備

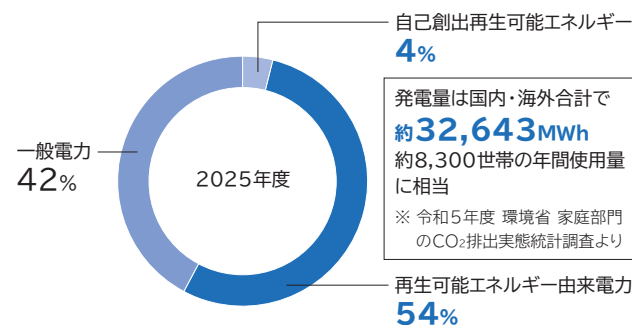
CO₂排出量地域別内訳



自己創出再生可能エネルギー20%へ向けて

自己創出再生可能エネルギーとは、当社グループの設備導入や発電事業者との協働を通じて創出される再生可能エネルギーのことです。当社グループは、2028年度までにその導入比率20%を目指しており、2025年度時点では4%となりました。また、安定した電力確保とエネルギーレジリエンス強化の観点から太陽光のみに依存することへの課題を認識し、今後も多様な電源構成の拡充を通じて自己創出再生可能エネルギー比率の向上を図ります。

再生可能エネルギー電力比率・自己創出再生可能エネルギー比率(グローバル)





エネルギーレジリエンス強化に向けた電源構成の多様化

事業運営を支えるエネルギー基盤のさらなる強化へ

大塚グループは、これまで生産拠点での太陽光発電設備の導入を拡大してきましたが、2025年度には当社国内グループ初の敷地外太陽光設備によるオフサイトPPA*を開始し、新たな電源調達モデルを確立しました。さらに、2026年1月には四国電力(株)と協働し、風力発電由来の電力を初導入するなど電源の多様化も進めています。また、2027年4月の電力供給開始を目指し、(株)JERA Crossと協働して関東エリアで新設される太陽光発電所の電力を長期的に調達する契約を締結しました。

このように、多様な電源構成を組み合わせたエネルギーミックスの最適化を進め、効率的で安定したエネルギー運用を実現することで、事業運営を支えるエネルギー基盤の強化につなげていきます。

自己創出再生可能エネルギーの取り組みを深化させることで、脱炭素の推進と事業レジリエンスの向上を図っていきます。今後も、多様なパートナーとの協働により環境負荷低減の取り組みを一層加速させ、サステナブルな社会の実現と長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

* オフサイトPPA: 企業や自治体が自社敷地外の再生可能エネルギー発電所から、電力を長期契約で購入する仕組み



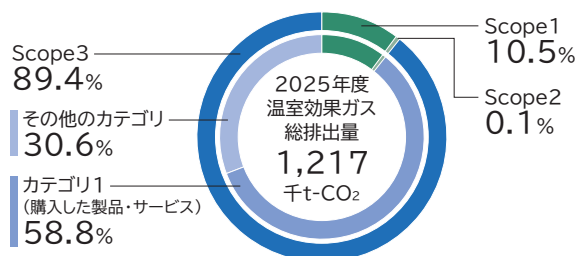
高知県大豊町のアウトドア観光施設「ゆとりすとパークおおとよ」に設置されている四国電力(株)の風力発電設備

サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減の取り組み (Scope3)

当社グループは、事業活動におけるすべての環境負荷をゼロにする2050年環境ビジョン「ネットゼロ」を掲げており、各事業会社の生産活動、さらにはサプライチェーン全体での環境負荷低減の取り組みを行っています。本ビジョンの実現に向けて、当社グループ内では統合エネルギーサービス体制を構築し、再生可能エネルギーの一括調達やグループ内で発電した電力を各事業所へ供給する取り組みを推進しています。(→ p.89) 2024年4月には、製品の容器の一部を生産委託しているビジネスパートナーに対して再生可能エネルギーの供給を開始しました。さらに、調達活動においても調達方針の周知やアセスメントの実施により、サプライヤー企業にも環境配慮を求める「サステナブル調達」に取り組み、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

今後も新しい技術やソリューションの活用を通じ、ビジネスパートナーと協働し、サプライチェーン全体での環境負荷の低減と事業成長の両立に向け、さらなる取り組みを進めていきます。

温室効果ガス排出量 (Scope1、2、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、大塚食品の5社

* Scope1 (直接排出)
自社での燃料使用などによる温室効果ガスの排出
Scope2 (間接排出)
購入した電気・熱・蒸気の使用に伴う温室効果ガス排出
Scope3 (その他の間接排出)
原材料調達から製品廃棄まで、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出

● ビジネスパートナーへの再生可能エネルギーの供給による環境負荷低減評価

2024年4月に開始したビジネスパートナーへの再生可能エネルギー供給を、サプライチェーン全体での環境負荷低減の取り組みとして位置づけ、その効果を把握すべく、該当製品のカーボンフットプリント*評価を実施しました。

定期的に製品の環境負荷を評価し、その結果を活用し改善策を講じることで、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。

☑ 取り組みの詳細はこちらをご参照ください

https://www.otsuka.com/jp/group_news/detail.php?id=1590

* カーボンフットプリント: 製品やサービスの原材料調達から廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO₂排出量に換算し、製品に表示された数値もしくはそれを表示する仕組み

容器由来Scope3削減への挑戦

「ポカリスエット」を含むPETボトル飲料製品に100%リサイクルPETボトルを導入

大塚製薬は、製品ライフサイクル全体における温室効果ガス排出量の削減、化石資源使用削減に向けて、2026年1月下旬より、「ポカリスエット」を含むPETボトル飲料製品の約9割以上(本数ベース)*に、100%リサイクルPETボトルを導入しました。これらの取り組みにより、年間約5,300トンのCO₂排出量削減を見込んでいます。*

原材料調達・製造段階における化石資源由来原料の使用削減を通じ、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減に寄与しています。



→ p.91 容器包装における資源循環の推進

* 2026年度生産計画に基づく試算



物流由来Scope3削減への挑戦

サプリメント「ネイチャーメイド」輸入コンテナの積載効率改善により、CO₂排出量の削減を実現

大塚製薬では、近年、「ネイチャーメイド」の供給体制を見直す中で輸入量の構成が変化し、これまで高い水準を保っていた輸送コンテナの積載効率が低下する状況が生まれていました。その結果、コンテナ本数が増えてCO₂排出量や輸送コストが上昇し、国際物流の混乱やコンテナ不足といった外部リスクの影響も受けやすい状況となっていました。

この課題に対し、日本側の現場従業員から「積載方法を工夫すれば改善できるのではないか」との提案がなされました。同社では、積載効率の向上が環境負荷と輸送コストの抑制につながり、外部環境の変化への備えにもなるとの考えから、輸送貨物の積み付け方法の見直しを検討しました。

検討の過程では、「ネイチャーメイド」を製造するファーマバイト社と継続的に意見交換を行い、現地の作業条件や運用実態を踏まえながら、パレット

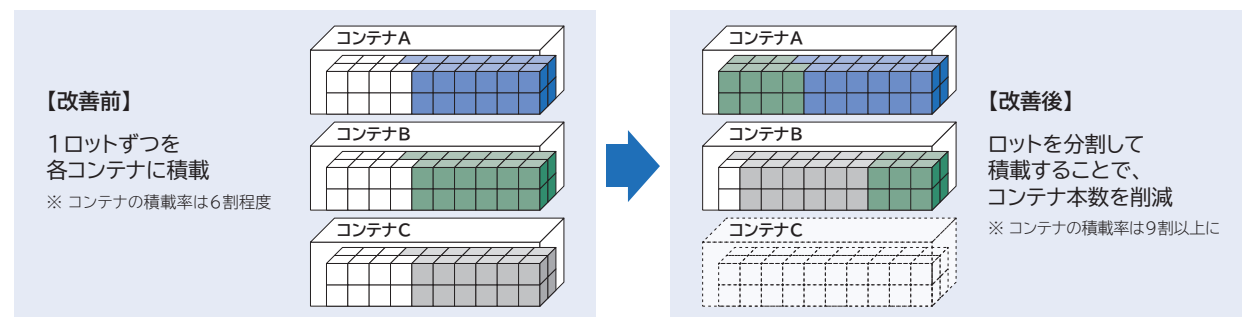
の2段積みを中心とする積載方法の導入に向けた調整を進めました。導入にあたっては、積み付け作業における工夫や運用ルールの整理に加え、各コンテナの積み付け状況を継続的に確認する仕組みを取り入れるなど、日米で連携しながら安定的な運用体制の構築に取り組んでいます。

こうした現場における創意工夫と関係者の連携の結果、輸送コンテナの積載効率は大きく改善し、年間21本のコンテナ削減を実現しました。これにより、約50トンのCO₂排出量削減や輸送コストの抑制にもつながっています。今後は、本取り組みで得られた知見を他製品や別の輸送ルートにも展開し、供給体制の変化に応じた物流最適化を進めることで、サプライチェーン全体のレジリエンス向上とリスク低減に取り組んでいきます。

コンテナ積載効率改善イメージ

■ ロット1 ■ ロット2 ■ ロット3 □ 空きスペース

イメージ例：米国から日本へ、3ロットを輸送するケース



国内グループ統合エネルギー管理によるベストミックス*の追求

大塚グループは、国内におけるエネルギー管理の一元化と高度な需給管理体制の構築を進めるため、事業会社の間接業務を集約するシェアードサービス子会社・大塚ビジネスサポート内にエネルギーサポート部（ES部）を設置しています。ES部は、電力需給管理や再生可能エネルギー電力の一括調達、全国の事業所への供給を担い、エ

ネルギー運用の中核機能を果たしています。

統合エネルギー管理の主要拠点である「大塚グループエネルギー管理棟」では、大塚化学のコージェネレーションシステムで発電した電力と蒸気を事業所へ供給するなど、同社との連携を通じて、電気・蒸気の安定供給と柔軟なエネルギー運用を実現しています。

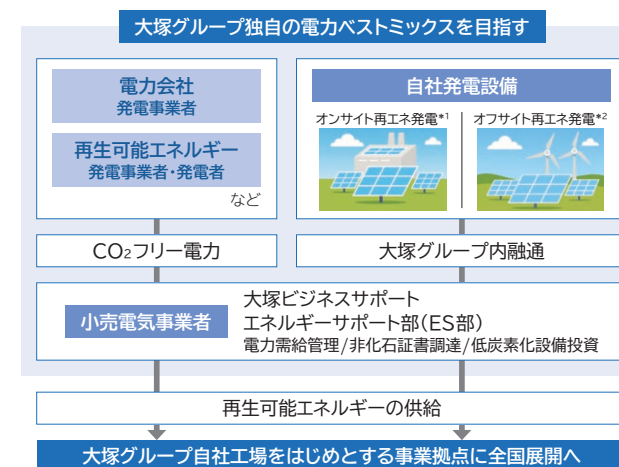
また、同管理棟に隣接して、水素を活用した実証実験プラントが稼働しており、CO₂を排出しない次世代エネルギー技術の検証にも取り組んでいます。

当社グループは、今後もエネルギー管理体制の高度化を図るとともに、環境性・経済性・安定供給性を踏まえたエネルギーベストミックスの追求を通じて、事業成長と環境への対応の両立を目指して、取り組みを推進していきます。

* ベストミックス：環境性、経済性、安定供給性を考慮した電源構成の最適化を追求すること



大鵬薬品 北島工場に導入された太陽光発電設備



*1 オンサイト：自社の敷地内に発電設備を設置して、電気を提供する仕組み

*2 オフサイト：一般送電網を介して、大塚グループ自社工場に電気を提供する仕組み



考え方・方針

持続可能な社会の実現と企業の持続的な成長の両立には、環境に負荷をかけないサーキュラーエコノミー型の事業モデルへの転換が必要であると認識しています。大塚グループでは、「化石資源由来原料の使用」と「自然への廃棄物の排出」をゼロにすべき環境負荷と認識し、「化石資源由来原料の使用ゼロ」および「ゼロウェイスト*」をビジョンとして活動しています。また、サプライチェーン全体で資源効率を高め、生物資源を含むすべての資源との持続可能な共生関係を構築していきます。

プラスチックステートメント

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environment/plastic.html>

* ゼロウェイスト：自然への廃棄物の排出（単純焼却・埋立）をゼロにし、すべての資源を有効利用する考え方

指標・目標

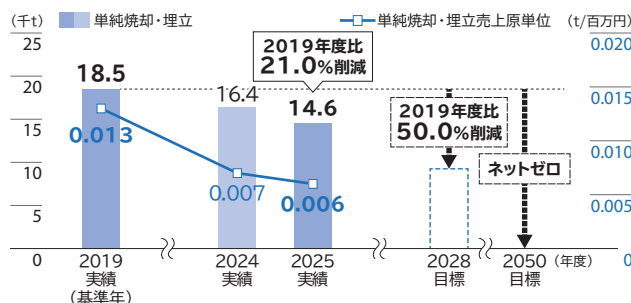
2028年度目標

- 単純焼却と埋立を50%削減（2019年度比）
- 食品ロス削減計画の策定と実行

2030年度目標

- 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%

単純焼却・埋立量削減目標と進捗



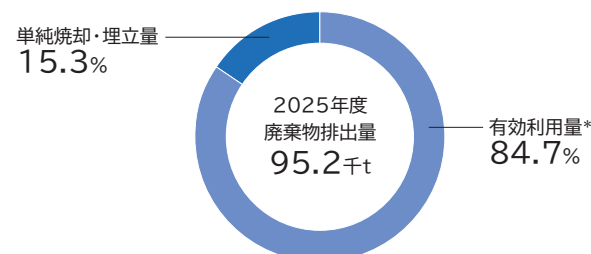
ゼロウェイストに向けた取り組み

現在、廃棄物総排出量の約85%は再資源化され、有効利用が進んでいます。当社グループでは、単純焼却および埋立となっている残り15%の廃棄物を対象に、2019年度を基準年として50%削減することを目標に掲げています。

2025年度時点では、21.0%の削減（基準年比）を達成しており、引き続き資源の循環的かつ効率的な活用を通じて、ゼロウェイストの実現を目指していきます。

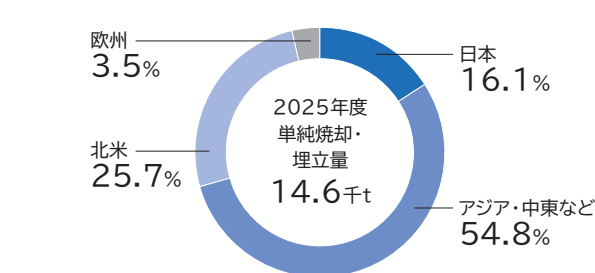
目標達成に向けて、国・地域ごとの廃棄物処理状況を把握するとともに、内訳を詳細に分析し、課題を特定したうえで、具体的な取り組みを進めています。

廃棄物排出量の内訳



* 有効利用の内訳：マテリアルリサイクル（有価物含む）、発電・熱利用・燃料化、堆肥化・飼料化

単純焼却・埋立量地域別内訳



●食品ロス削減について

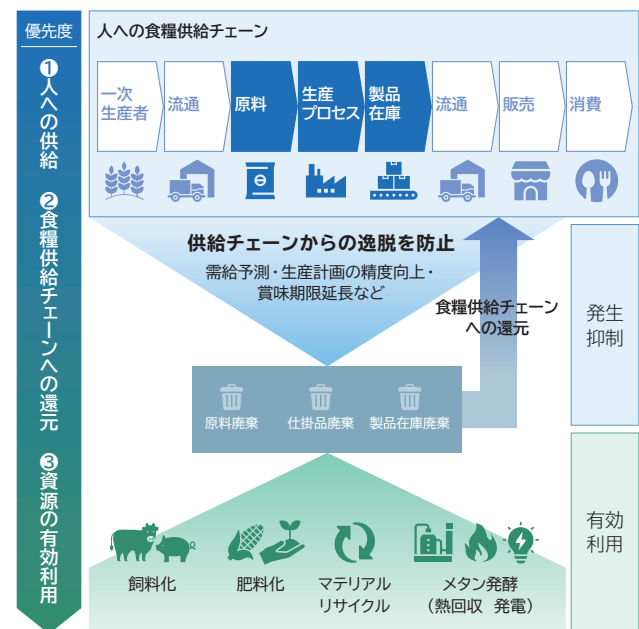
ゼロウェイストの実現に向け、食品ロス削減の取り組みを段階的に推進しています。まず、各事業会社における食品ロスの実態把握に向け、基準年となるデータの整理を進めています。

これまで、需給予測・生産計画の精度向上や賞味期限延長によるロスの未然防止、寄贈などを通じて食の供給チェーンへ戻す取り組みを進めてきました。

今後はこれらをさらに強化するため、2026年度より各事業会社と連携した削減活動を本格化し、食糧供給チェーンの中で自社が貢献可能な領域を明確にしたうえで、食品ロス削減のさらなる推進を図ります。

また、供給チェーンへの再活用が困難な食品については、肥料・飼料化、マテリアルリサイクル、メタン発酵による発電・熱回収など、資源としての有効活用を徹底します。

大塚グループの食品ロス削減のイメージ





容器包装における資源循環の推進

● PETボトルの資源循環

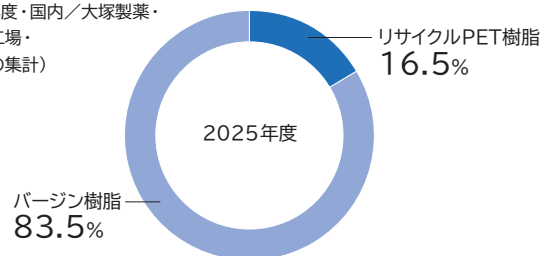
プラスチック製容器包装が環境に与える影響を鑑み、大塚グループは2030年度目標として、「PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%」を掲げています。これまで、プラスチック容器包装の軽量化やラベルレス製品の販売など、プラスチック使用量の削減に継続的に取り組んできました。2025年度には、「オーエスワン」(300ml) および「ジャワティストレート」(270ml・500ml) において100%リサイクルPETボトルを導入し、国内での飲料製品におけるリサイクルPET樹脂の割合は16.5%に到達しました。また、海外においても、インドネシアで販売されている「パカリスエット」(350ml) にて30%リサイクルPETボトルを採用するなど、グローバルでの取り組みを着実に進めています。

さらに、大塚製薬は2026年1月下旬から、同社PETボトル飲料製品の9割以上(本数ベース)*を100%リサイクルPETボトルへ切り替え、全国展開を開始しました。引き続き、資源循環への取り組みの拡大を通じて、ブランド価値の向上に寄与していきます。

* 2026年度生産計画に基づく試算

PETボトルにおけるリサイクル原料導入比率

(2025年度・国内／大塚製薬・大塚製薬工場・大塚食品の集計)



100%リサイクルPETボトルを用いた大塚グループの飲料製品



多様なアプローチによる資源循環の推進

● 自治体やビジネスパートナーとの協働による

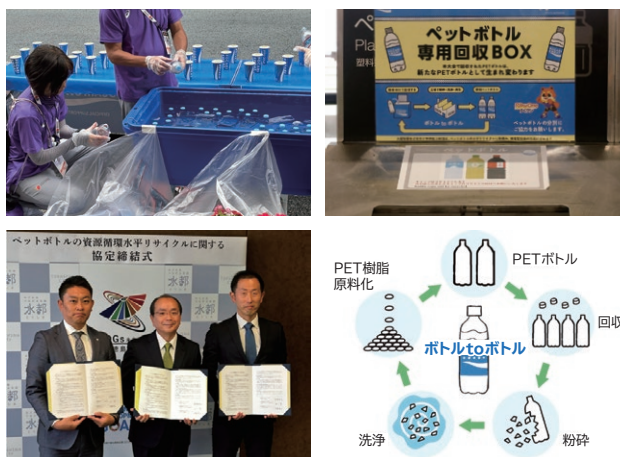
「ボトルtoボトル」水平リサイクルを推進

大塚製薬では、2022年11月より自治体やビジネスパートナーとの協働を通じて、「ボトルtoボトル*」水平リサイクルの取り組みを推進しています。

本取り組みを推進する資材部門は、NC関連事業が進める自治体との包括連携協定の枠組みを基盤に、連携を深めることで取り組みを加速させ、2025年度時点で全国30以上の自治体と資源循環協定を締結しています。

こうした協働を通じて創出されたシナジーは、PETボトルの長期的かつ安定した回収スキームの構築に寄与し、持続可能な資源調達と循環利用の強化につながっています。

また、東京マラソンや東京2025世界陸上競技選手権大会などの大規模イベントにおいても、使用済みPETボトルの回収や「ボトルtoボトル」水平リサイクルの啓発活動を実施してきました。今後も各事業会社、行政、自治体、ビジネスパートナーと連携し、循環型社会の



東京2025世界陸上におけるPETボトル分別回収の取り組み(左上)
来場者の分別行動を促すリサイクルボックス(右上) 徳島市 PETボトル資源循環リサイクルに関する協定締結式(左下)「ボトルtoボトル」水平リサイクル概念図(右下)

実現に向けた取り組みを着実に推進するとともに、持続可能な事業基盤のさらなる強化に努めていきます。

* ボトルtoボトル: 使用済みPETボトルを原料化(水平リサイクル)し、新たなPETボトルに再利用すること

● グループ連携による

医薬品包装PTPシートの再資源化プロセスを構築

大塚製薬と大塚薬品は、医薬品包装に使用されるPTPシートの再資源化に向け、リサイクルスキームを構築しました。従来、PTPシートはリサイクルが難しく、廃棄時には焼却処理に頼らざるを得ない状況にありました。両社はこの課題に対し、ビジネスパートナーと連携し、再資源化を可能とするプロセスを確立しました。

本取り組みにより、年間約57トンのPTPシートをプラスチックや工業用アルミ素材として再利用することが可能となり、循環型社会への移行に寄与しました。

また、複数工場のPTPシートを集約・圧縮し、輸送タイミングを最適化するとともに、モーダルシフト*を取り入れるなど、効率的な輸送体制の構築によりCO₂排出量の大幅な削減も実現しました。

* モーダルシフト: 物流の輸送手段を効率的かつ環境負荷の低い方法(鉄道や船舶など)に変更すること



PTPシート(左)をプラスチック(右上)とアルミ箔に分解(右下)

● 品質と環境配慮を両立した医薬品容器包装の導入

大塚グループでは、製品の品質・安全性および安定供給を最優先とし、医薬品においても包装材の薄肉化、個装箱の小型化、紙製容器の再生紙利用など、環境に配慮した包装資材の開発や使用素材の見直しを進めています。

こうした取り組みの一環として、プラスチック容器についても植物由来原料のバイオマスプラスチックを採用した製品の展開を開始しています。今後も、製品全体のライフサイクルを見据え、品質と環境配慮の両立に向けた改善を積み重ね、持続可能な事業基盤の強化につなげていきます。



「ムコスタ錠100mg」
バイオマスプラマーク

考え方・方針

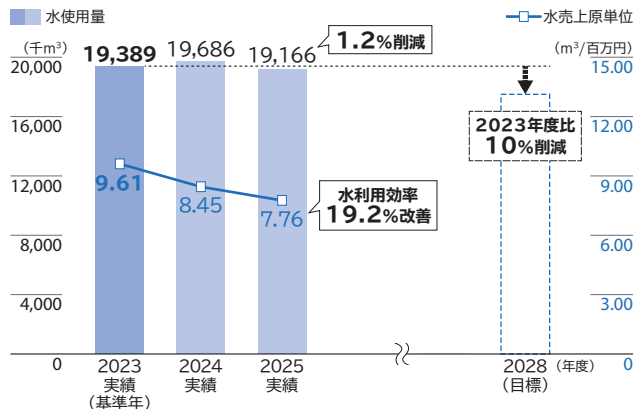
大塚グループは創業以来、水と深く関わりを持ち、生命を支える水を原料とした製品などを通じて、人々の疾病の治療と予防のみならず、健康の維持・増進に積極的に貢献してきました。そのため、私たちにとって水は大切な資源であり、その保全は世界的にも重要な課題の一つであるとともに、事業の持続可能性の確保にも不可欠であると認識しています。また、水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、当社グループは多様なステークホルダーと協働し、取水から排水に至る水の保全に継続的に取り組む（水を育み、大切に使い、水をキレイに還す）ことで、持続的な水利用を目指します。

指標・目標

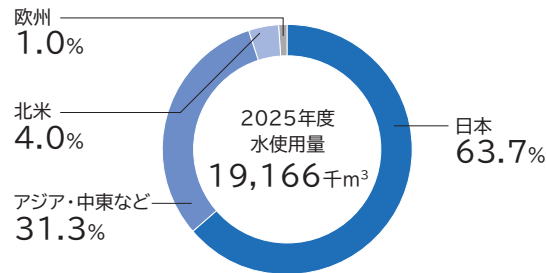
2028年度目標

- 水ストレス地域の事業拠点での水利用戦略の立案
- 水資源管理プログラムの全拠点展開
- 水使用量10%削減（2023年度比）

水使用量削減目標と進捗



水使用量地域別内訳



エリア別の取水量

(単位: 千m³)

エリア	上水・水道水・工業用水	河川水	地下水
日本	11,053	77	1,076
アジア・中東など	3,177	0	2,825
北米	643	0	121
欧州	167	4	24

水使用量削減に向けた取り組み

当社グループは、取水から排水に至るまでのすべてのプロセスにおいて水資源への影響を最小化することを重視し、水の適正利用と利用効率の向上に継続的に取り組んでいます。水使用量削減の主な取り組みとして、生産プロセス全体を通じた水使用量の最適化に向けて、各事業会社で運用改善や工程の見直しを進めています。こうした取り組みの結果、グローバル全体で水使用量を基準年比223,418m³削減し、1.2%減となりました。水の利用効率を示す指標である「水売上原単位」は19.2%改善（基準年比）しました。

当社グループが使用する水資源の約6割は、日本での生産活動に由来しています。2028年度までに水使用量を2023年度比で10%削減するという目標の達成に向け、国内2工場（大塚製薬 袋井工場、大塚化学 徳島工場）をパイロット拠点として選定しました。両工場では事業が異なるため、それぞれの活動に応じた水使用削減

の可能性を把握するべく、今後詳細な調査と評価を進めていきます。そのうえで、具体的な削減施策の検討と実行に取り組むとともに、得られた知見や有効な取り組みを他拠点へ展開し、対象拠点の拡大を図ります。



水使用量削減のパイロット拠点として選定された大塚製薬 袋井工場

生産現場における水使用量の最適化に向けた取り組み

大塚製薬では、飲料充填後の加熱殺菌・冷却を行うパストライザー工程において水量制御方法の最適化を進めるとともに、洗浄工程では加圧ポンプユニットを導入し、水使用量の最適化と洗浄品質の向上を図りました。これらの取り組みにより、前年比104,732m³の水使用量削減を実現しました。

また、大塚製薬工場では、排水の水質を維持するプロセスを見直し、水質管理に必要な水量を最適化することで、排水処理全体の効率向上につなげ、前年比380,591m³の水使用量削減を達成しました。

さらに、大塚食品では、飲料製造ラインにおける洗浄頻度を適正化する取り組みを進め、50,230m³の水使用量削減に寄与しました。

当社グループは、これらの改善を通じて水資源の有効利用を推進しており、今後も継続的な取り組みを進めていきます。

生産拠点における水リスク評価の実施

グローバルで多様なビジネスを展開する大塚グループにとって、その持続的な成長には、地域ごとの環境リスクを踏まえた対応が重要です。水資源については事業の持続可能性への影響を踏まえ、全101拠点（生産拠点および研究所）を対象に、長期的なリスク対策の評価を定期的に実施しています。

世界資源研究所の水リスク評価ツール「Aqueduct」を用いて、「水資源ひっ迫度（水資源リスク）」および「季節変動リスク」の観点から各拠点を評価し*、潜在的な高リスク拠点を抽出しました。そのうえで、2024年度の取水実績に基づき、水リスクに関するアンケート調査を実施し、優先的に対応すべき拠点の整理を行いました。その

結果、1工場が水リスクの高い拠点に該当することが確認されました。2025年度の水使用量のうち、当該工場での使用は1.9%にとどまっており、現時点では顕在化したリスクは確認されていません。今後は、さらなる水リスクに関する調査結果を踏まえ、現地子会社と連携しながら詳細なリスクの精査を進め、水利用戦略の立案に向けた取り組みを推進していきます。

* Aqueductバージョン4.0、FUTURE2050年BAUシナリオを用いて評価

水資源管理ガイドライン

大塚グループは2024年度に、サプライチェーン上の水資源リスク把握を目的とした「水資源管理ガイドライン」を策定しました。全生

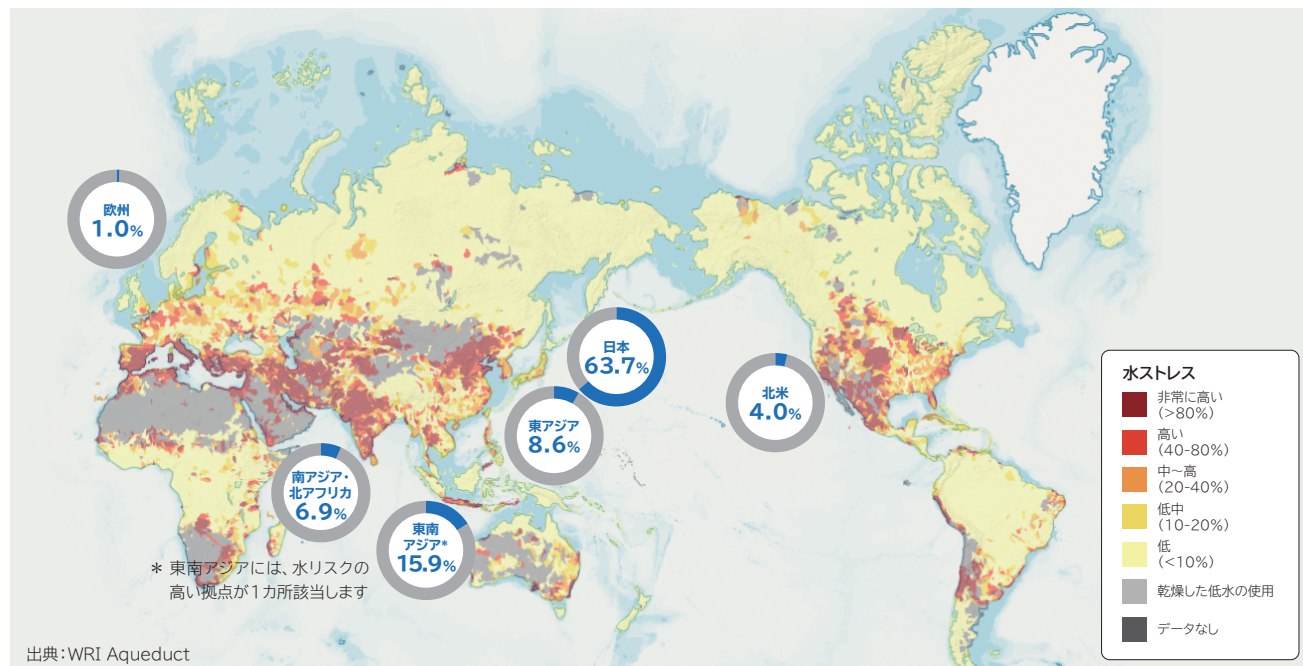
産および研究拠点において取水から排水までの水量・水質をモニタリングし、地域ごとの水資源管理を強化することで、持続可能な水利用を推進しています。本ガイドラインは、国や地域で定められた法令・条例の遵守はもとより、水資源に関する管理項目および管理基準を定めて運用することで、事業成長とともに持続可能な社会の実現を目指すものです。

水資源は国や地域によって偏在し、リスクの内容や法規制も異なることから、当社グループでは水管理の複雑性と重要性を認識し、地域特性に応じて柔軟に対応できる管理体制の構築を目指しています。

2025年度には、水資源管理の適正化に向け外部機関による全101拠点の排水に関する基礎的管理項目の確認を完了しました。これを受けて、より詳細な水質評価が必要となる拠点を対象に、測定および分析の取り組みを開始しています。

将来的には、グローバルでの水管理を高度化するための枠組みを整備し、当社グループ全体の水管理レベルを継続的に向上させることで、各地域の状況に応じた持続可能な水利用を実現していきます。

Aqueduct 水ストレスマップ 大塚グループのエリア別水使用量割合および水リスクが高い拠点



水資源管理ガイドライン5つのテーマ

水量	水質	WASH (従業員の水利用状況)
危機管理		ガバナンス

5テーマ13項目それぞれの管理項目について測定頻度や測定方法、報告方法などを定める

地球環境への負荷低減 | バイオダイバーシティ



考え方・方針

大塚グループは、生物多様性がすべての事業になくてはならない自然資本であるとの認識のもと、自らの活動が自然環境に与える影響を正確に捉え、その影響に配慮した保全と回復に努めています。

自然の恩恵を受ける社会の一員として、豊かな自然を次世代にたく持続可能な社会の実現に向け、生物多様性への取り組みを推進していきます。

大塚グループ生物多様性方針

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/environment/biodiversity.html>

指標・目標

2028年度目標

- RSPO認証パーム*1油を100%利用
- サステナブル紙*2を100%利用

*1 RSPO認証パーム：RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）が承認する持続可能な認証油

*2 適切に管理された森林認証制度に対応している認証紙や再生紙

地域の生態系に配慮した事業活動

当社グループは、法令に基づいた動植物の保全のほか、地域に根差した自然の保護などに取り組んでいます。生産拠点を有する国内外の事業会社に毎年環境アンケートを実施し、法律など（IUCN保護地域管理カテゴリー、ラムサール条約、国内法令）で定められた保護すべき動植物の生息に関する法令遵守状況や保護活動の実施有無をモニタリングしています。

また、生物多様性方針・活動指針を改定し、事業活動における自然への依存と影響を評価していくため、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「目標と指標」に関する情報開示を行っていく予定です。

持続可能な調達

当社グループでは、生物多様性の保全と持続可能な自然資源の利用が持続的な成長に必要な不可欠であると認識し、持続可能性に配慮されたパーム油と紙の調達を進めています。

調達

<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/society/quality/procurement.html>

●RSPO認証パーム油の進捗状況

当社グループは、2026年3月にRSPOへ加盟しました。2024年度のパーム油使用量は約1,100トン*1であり、今後は大塚ホールディングスを中心に内部統制システムの整備を進め、各事業会社との連携を図りながら認証取得に向けた取り組みを推進していきます。サプライチェーンのトレーサビリティ確保を通じ、責任あるパーム油調達を推進していきます。

*1 国内3社（大塚製薬、大塚食品、イーエヌ大塚製薬）の集計

●サステナブル紙の進捗状況

2025年度に紙調達ガイドラインを策定し、紙使用量の削減と持続可能な紙の利用に向けた取り組みを開始しました。報告書などの紙媒体はすでにサステナブル紙へ切り替え、オフィス資材については2025年度時点で91.1%*2の移行を達成しています。

今後は製品の包装資材や販促資材にも対象を拡大し、森林認証材や再生材など環境配慮要件を満たす紙への移行を計画的に進めていきます。こうした取り組みの一例として、グループ会社である大塚包装（FSC®認証取得者）は、FSC®認証紙を使用した包装資材の開発・供給に取り組んでいます。また、海外においては子会社の利用状況の把握を進め、グローバルでの取り組み強化を図っています。

*2 国内5社（大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚化学、大塚食品）の集計



大塚包装（FSC®-C131331）のFSC®認証包材を使用した製品の一例

●アグロエコロジー*3の推進

欧州の健康食品のパイオニアであるニュートリション エ サンテ社は、気候変動などによる土壌劣化を背景に、農業協同組合・農家との三者連携でアグロエコロジーを推進しています。2024年度のパートナーシップ締結から、化学肥料削減や技術・財政支援とともに、複数作物・地域での導入を進展させ、2030年度までに原材料調達の60%以上（小麦・有機大豆は100%）を本手法へ移行することを目指しています。これにより、土壌保全と高品質な原材料の安定的な調達・供給体制の構築を図り、持続可能な農業の推進につなげています。



三者間の協定式の様子

*3 アグロエコロジー：農地および周辺環境における多様な種同士の相互作用を効果的に活用することで、化学農業や化学肥料に頼らず、土壌の品質・植物の健康・作物の生産性を向上させる農業・農法。地域環境に適した多様な（伝統）農法・在来知・小規模多品目生産の有効性を科学的に実証していく取り組み

●リジェネラティブ農業（再生型農業）*4の推進

米国の自然植物由来サプリメントのパイオニア企業であるフードステイト社は、学術機関と連携した科学的検証、サプライヤー教育への投資、関連イニシアチブへの参加を通じて、リジェネラティブ農業を推進しています。

具体的には、土壌の状態や水分の動き、生物のはたらきなどに着目した調査を行う研究機関と協働し、再生型農業が土壌健全性や環境に与える影響について検証し、その意義を発信しています。



フードステイト社におけるリジェネラティブ農業の実践

*4 リジェネラティブ農業（再生型農業）：土壌の健康、水循環、生物多様性に焦点を当て、農場の生産性と収益性を向上させながら、農場全体の生態系の健康を改善することを目的とした農業アプローチ



TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った依存と影響の評価状況

大塚グループは、自然資本との健全な関係が事業の持続的成長に不可欠であるとの認識のもと、自然関連財務情報の重要性を踏まえ、TNFDが推奨するLEAPアプローチを参考に、自然資本に関する依存と影響を体系的に把握するための分析を進めています。さらに、国連環境計画金融イニシアチブなどが開発した自然関連リスク評価ツール「ENCORE」を活用し、医薬品、NC関連製品などを対象に自然資本への潜在的な依存構造と影響度を可視化しました。

た。この分析により、バリューチェーンが生態系サービスに依存する度合いや、将来的に自然資本へ与える負の影響の所在を整理し、自然関連リスクと機会の所在を把握しました。

今後も、自然資本への依存と影響を継続的に確認し、特に負の影響の低減に優先的に取り組むことで、自然との共生を図りながら、持続的な事業運営を目指していきます。

LEAPアプローチ



ENCOREを活用した依存と影響の評価

凡例: very high high medium

凡例: very high high medium

主な事業活動			依存													影響									
バリューチェーンの段階	大分類	小分類・細分類	供給サービス			調整および維持サービス										陸/淡水/海の利用変化	汚染（発生と排出）				資源利用	気候変動	外来種・その他		
			バイオマス供給	水の供給	遺伝物質	空気濾過	地球規模の気候調整	地域気候調節	降雨パターン制御 (至大陸規模)	土壌・堆積物の保持	固形廃棄物の修復	暴風雨緩和	洪水緩和	水流調整	浄水		生物学的防除	土地利用地域	非GHG大気汚染物質	水と土壌への栄養汚染物質			水と土壌への有毒汚染物質	固形廃棄物	水使用量
直接操業	製造業	清涼飲料																							
		その他の食料品																							
		医薬品、薬用化学品および植物性薬品																							
	電気、ガス、蒸気および空調供給業	化石燃料エネルギー生成																							
	水供給業、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	水収集・処理・供給																							
下水処理																									
上流	製造業	紙および紙製品																							
		プラスチック製品																							
		清涼飲料																							
		ガラスおよびガラス製品																							
		その他の食料品																							
		精穀・製粉業、澱粉・澱粉製品																							
		植物・動物油脂																							
	農林漁業	穀物（米を除く。）、豆類および採油用の種の栽培																							
	電気、ガス、蒸気および空調供給業	化石燃料エネルギー生成																							
下流	水供給業、下水処理ならびに廃棄物管理および浄化活動	廃棄物処理・処分																							