

Otsuka

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

統合報告書 2026

2025年12月期

大塚ホールディングス株式会社

目次

ステークホルダーの皆さまに特にお伝えしたいポイント

1	目次	62	サステナビリティ戦略
2	編集方針	63	サステナビリティの方針・体制
3	CEOメッセージ	64	マテリアリティ

8	大塚グループの存在意義	65	マテリアリティのリスク・機会の分析
9	企業理念とビジョン	67	サステナビリティ推進体制
13	世界の人々の健康に貢献してきたあゆみ	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
15	大塚グループが目指す未来	69	企業理念を実現する人財の育成と環境整備
16	価値創造プロセス	76	人権の尊重
17	特集 Well-beingストーリー	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

21	中長期の経営計画	79	ステークホルダーエンゲージメント
22	目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ	81	品質
23	第4次中期経営計画(2024～2028年度)	83	地球環境への負荷低減

26	CFOメッセージ	96	ガバナンス
32	サステナビリティ担当役員メッセージ	97	社外取締役座談会
34	財務・非財務ハイライト	101	コーポレートガバナンス

36	事業戦略	105	役員報酬
37	社会課題起点の事業戦略	107	取締役・監査役
38	At a Glance	109	コンプライアンス／リスクマネジメント
39	医療関連事業	-----	
47	NC関連事業*	114	データセクション
54	消費者関連事業	115	財務主要データ
55	その他の事業	117	グループ概要
56	研究開発	118	グループ構成
		119	株式の状況
		120	社外からの主な評価／真正性表明

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

多様な事業を活かしたトータルヘルスケアという価値の提供

大塚グループは、健康を支える幅広い事業領域の製品・サービスの創出・提供にとどまらず、日々の暮らしにおける新たな選択肢や適切な情報の提供、地域との共創などにも取り組み、一人ひとりの健康、そしてその先にあるその人らしい“生き方”に寄り添う価値を届ける企業を目指しています。

- p.15 大塚グループが目指す未来
- p.17 特集 大塚のトータルヘルスケアが生み出す Well-beingストーリー

LOE(独占販売期間満了)の影響を最小化し、成長軌道を描く第4次中期経営計画の進捗

医療関連事業では主力製品のLOE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関連事業それぞれの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、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。

- p.22 目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ
- p.23 第4次中期経営計画(2024～2028年度)

ビジョン実現に向けたマテリアリティ

マテリアリティを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ながら対応を進めています。

- p.64 マテリアリティ
- p.65 マテリアリティのリスク・機会の分析
- 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

社会課題起点の事業戦略

当社グループは、トータルヘルスケア企業として、医薬品による治療アプローチのみならず、人を取り巻く社会全体を一つのユニットと捉え、ヘルスケアに関する社会課題に取り組んでいます。また、社会的価値の創出を起点とした事業戦略により、持続可能な成長を実現します。

- p.37 社会課題起点の事業戦略

目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ

当社グループは2011年度から第1次中期経営計画を開始して以来、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のアプローチによって社会に新しい価値を提供し続けていきます。

- p.22 目指す姿の実現に向けた中長期のロードマップ

成長投資とキャッシュ・フロー創出による企業価値向上サイクル

安定的な営業キャッシュ・フローの創出を基盤に、研究開発、設備投資、M&Aなどの成長投資を推進すると同時に、株主還元との適切なバランスを確保しています。キャッシュ創出と投資を好循環させることで、中長期的な企業価値の向上を実現します。

- p.26 CFOメッセージ

持続的なグループ成長を牽引する人的資本の強化

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。

- p.69 企業理念を実現する人財の育成と環境整備
- p.73 人財力を最大化させるための環境整備

グループガバナンスの強化

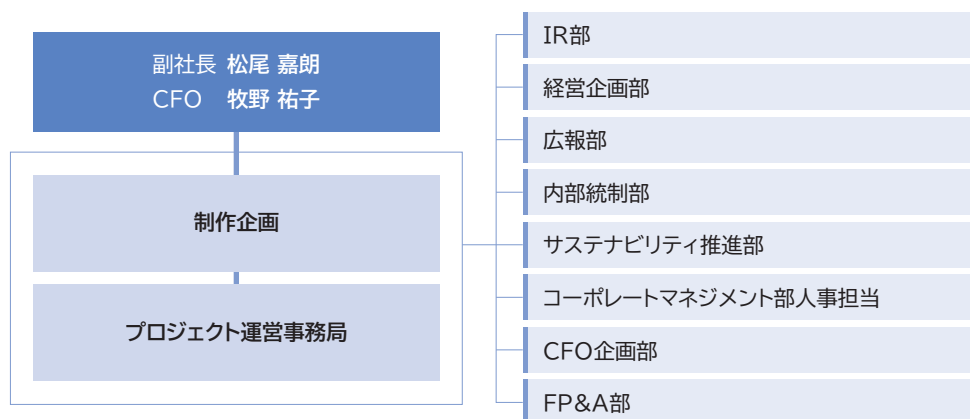
多様な事業を展開するグループとして、透明性・実効性の高いガバナンス体制を通じて、ステークホルダーから信頼される経営を継続していきます。

- p.97 社外取締役座談会
- p.101 コーポレートガバナンス

編集方針

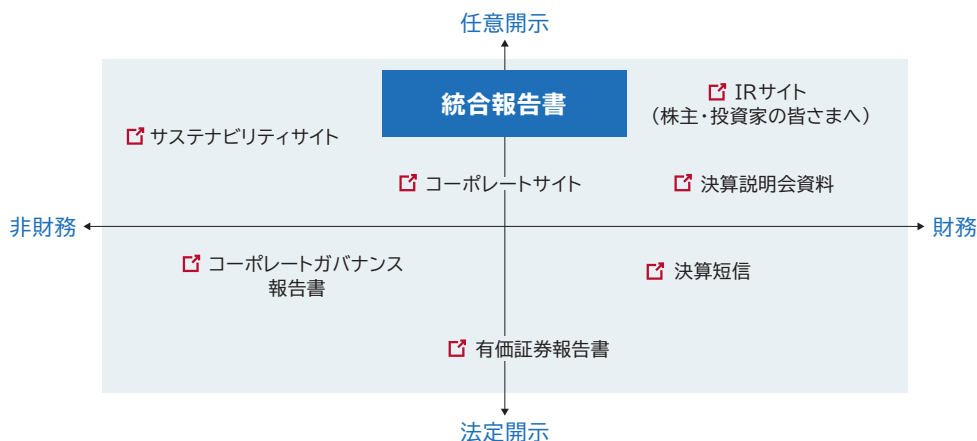
部門横断型の報告書制作体制

本統合報告書は、副社長およびCFOがスーパーバイザーとして全体を統括し、制作企画とプロジェクト運営事務局が中心となって企画立案と進行管理を担う体制としています。IR部、経営企画部、広報部、内部統制部、サステナビリティ推進部、コーポレートマネジメント部人事担当、CFO企画部、FP&A部など関係部門が連携し、財務・非財務情報を統合しながら部門横断型で制作を進めています。



情報開示メディア

大塚ホールディングスは、統合報告書を中心とした任意開示を通じ、財務情報だけでは伝えきれない価値創造の考え方や取り組みを積極的に発信しています。サステナビリティサイト、IRサイト、決算説明会資料などを活用し、戦略や非財務情報、将来の方向性を分かりやすくお伝えしています。一方、有価証券報告書や決算短信などの法定開示では、投資家の皆さまの判断に必要な基礎情報を整備しています。



統合報告書について

大塚ホールディングスは、財務情報と非財務情報をまとめた統合報告書として発行しています。本書では、環境報告書の内容も統合し、本レポートを通じて、ステークホルダーの皆さまに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す大塚グループへの理解を、より一層深めていただければ幸いです。

対象期間

2025年度(2025年1月1日～2025年12月31日)
ただし、一部2026年1月以降の情報を含みます。

発行時期

2026年7月

対象範囲

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

参考にしたガイドライン

- ・国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」 など

表紙デザインについて

コーポレートカラー 2色が織りなす曲線は大塚グループが変革しながら成長していくイメージを表現しています。

見通しに関する注意事項

この統合報告書は、2025年12月期の実績および2025年1月1日からこの統合報告書発行日までの活動内容に基づき、大塚グループ(大塚ホールディングスおよびその子会社)に関する情報を掲載しています。この統合報告書は、大塚グループの計画、見通し、戦略、業績などに関する将来の見通し、予測を含んでいます。この見通し、予測は、この統合報告書発行日現在において、入手可能な情報から得られた分析や判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見通し、予測と異なることがあり、リスクや不確実性を含んでいることを予めご承知下さい。

製品情報に関する注意事項

この統合報告書では読みやすさを重視し、各国別の製品名で上市している製品については統一した製品名で表記しています。そのため、それら製品は国によって、異なる製品名、適応症、用量などで販売されている場合があります。また、それら製品はすべての国で販売されているものではありません。なお、医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報は、広告、宣伝あるいは医療上の助言を意図するものではありません。

グループの力を結集し、 一人ひとりの“生き方”に 寄り添う価値を届ける

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

井上 眞



大塚グループの存在意義

人々の健康に貢献する 「なくてはならない企業」を目指す

私たち大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念のもと、人々の健康、そして健康を取り巻く社会にも目を向け、課題の解決に取り組んできました。熱中症という言葉が一般的ではなかった1990年代前半から行っている水分補給や熱中症対策の啓発活動、患者さんの社会復帰という病気からの回復とその先の生活も見据えた精神疾患治療薬の創製・展開もその一例です。このような一つひとつの取り組みを積み重ねることにより、私たちは「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」といわれる存在になることを目指しています。

「健康」という言葉の意味は、時代とともに変化してきました。現代において「健康である」とは、医学的な意味で身体的に「病気ではない」状態だけを指すのではなく、精神的な充足や生きがい、社会との良好な関係なども含んだWell-beingが満たされている状態を意味します。「健康」は、今や重要な社会課題の一つになっているとも言えます。

大塚グループは、健康をさまざまな角度から捉え、社会課題に包括的に取り組むべく、事業を展開してきました。その軸となるのが、「トータルヘルスケア」という考え方です。

私たちが考えるトータルヘルスケアの本質は、健康な状態の維持から疾病の診断、治療、回復に至るまでの幅広い製品・サービスの提供にとどまりません。健康を願う一人ひとりの“生き方”にまで目を向け、寄り添い、支援していくことにあります。診療室での治療だけでなく、診療室の外に出てからの治療や日常生活までを切れ目なくサポートすることが重要であり、そこに医療と生活の両側面へのアクセスを持つ私たちの特長が活かされるのです。

CEOメッセージ

トータルヘルスケア企業として、身体的・精神的な健康の先にある、“生き方”に寄り添う価値を長く届け続ける。私はそれこそが当社グループの社会的使命であり、存在意義であると考えています。

多様な事業を持つ強みを活かして、社会課題の解決に貢献する

「なくてはならない企業」として社会からの期待に応え続けるために不可欠なものは、「創造性」であると考えています。私たちは、自分たちが貢献できることは何かを真摯に考え、まだ市場が存在しない領域にも挑戦し、新たな価値を提案してきました。熱中症という言葉が社会に定着する前に水分補給の重要性を啓発してきたことに象徴されるように、既存の市場や一過性の流行を追うので

はなく、社会課題を起点に事業を構想する姿勢こそが、私たちの独自の価値創出を支えています。

トータルヘルスケア企業である当社グループは、アンメット・ニーズに向けた革新的な医薬品を提供する「医療関連事業」と、科学的根拠をもとに生活者の幅広い健康ニーズに応える「ニュートラシューティカルズ(NC)関連事業」をはじめとする、多様な事業を展開するビジネスモデルで成長を続けてきました。単一の事業では解決できない課題に対して、複数のアプローチを持つことが不可欠と考え、結果として現在の事業構成に至っています。そして、この多様な事業構成を背景に、さまざまな分野における高度な専門知見や、アンメット・ニーズの探索力、ステークホルダーとの強固なネットワークといった、大塚ならではの強みを蓄積してきました。

こうした「強み」と、私たちのトータルヘルスケアへの揺るぎない想いを結集した価値創造の一例が、認知症への取り組みです。認知症の本質的な課題は、症状に苦しむご本人のみならず、介護に携わる周りの方々も含めた“社会からの孤立”にあると考え、認知症とともに生きる共生社会の実現を目指して活動を行っています。認知症における行動・心理症状は、ご本人とその周囲との絆に少なからず影響を及ぼします。当社グループの抗精神病薬「レキサルティ」は、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション症状*の治療薬として、日米で初の承認を取得しました。さらに、神経心理検査用医療機器「ミレボ」による視線の動きを利用したアイトラッキングという新技術で認知症の早期発見を支援するほか、人とテクノロジーで社会課題の解決策を提案する機器「FACEDUO」を使用し、介護者が認知症への具体的な対応を学べる体験型VRトレーニングプログラムを開発、提供しています。他にも、医療機関などで認知症ケアに携わる職員の方を対象とした研修会のサポートや、一般の方を対象とした市民講座の開催なども実施しています。

認知症がもたらす「孤立」を社会全体の課題として捉え、複数事

業での知見と多様な事業展開を通じて培った行政などとのネットワークを活かし、連携して解決を目指すこの取り組みは、私たちが目指すトータルヘルスケア企業としての活動を象徴する事例です。

(→p.19 大塚のトータルヘルスケアが生み出すWell-beingストーリー)

* アジテーション症状：アルツハイマー型認知症の方の約半数で認められる症状で、国際老年精神医学会において徘徊や同じ動作の反復などの活動亢進、攻撃的発言または攻撃的行動のうち少なくとも1つ以上の症状からなり、日常生活、社会生活、人間関係のいずれかに支障を来した状態と定義されている。「レキサルティ」の日本での効能・効果は、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、過活動又は攻撃的言動。

中長期の成長戦略

創業パイプラインを拡充し、パテントクリフを乗り越える

こうした価値を長期にわたり提供し続けるためには、事業を安定的・継続的に成長させる、すなわち経済価値の側面でも持続可能であることが求められます。2年前からスタートした「第4次中期経営計画(2024~2028年度)」(→p.23)は、この観点において非常に重要な意味を持ちます。本中期経営計画期間は、医療関連事業の主力製品のLOE*1による調整局面を乗り越え、持続的な成長軌道を確認していくことが最大の課題です。

2025年度は、後半に主力製品「ジンアーク」のLOEによるマイナス影響があったものの、医療関連事業、NC関連事業をはじめとするすべての事業セグメントで増収となり、売上収益は前年度に続いて過去最高を更新しました。事業利益をはじめすべての利益項目も過去最高を更新し、財務管理指標として重視しているROEは、期首計画を上回る12.6%となりました。

2026年度以降も、前述したLOEや国内での薬価改定の影響が想定されますが、当社グループは以前から、この影響を最小限に抑え、さらなる成長につなげるべく積極的な投資を進めてきました。すでに、IgA腎症治療薬「VOYXACT」(→p.44)の承認・展開



CEOメッセージ

などが、具体的な成果として結実し始めています。これにNC関連事業の着実な成長が加わり、2026年度は、事業利益は減益となるものの、売上収益は増収を見込んでいます。「ネクスト8」を含む「グローバル10プラス2*2」(→p.23)のさらなる伸長により、第4次中期経営計画最終年度の2028年度には過去最高の業績を目指します。

*1 LOE(Loss of Exclusivity): 独占販売期間の満了

*2 グローバル10プラス2: 医療関連事業で成長ドライバーとして設定している製品群。
第4次中期経営計画期間に成長を牽引する2製品「コア2」に、第5次中期経営計画期間以降に売上成長が期待できる8製品「ネクスト8」を合わせて「グローバル10」とし、戦略的導出品の2製品「プラス2」を加えて「グローバル10プラス2」としている。

長期視点を持って、持続的な成長を目指す

短期的にはLOEの影響を最小限に抑え収益を確保する一方で、5～10年の長期スパンで事業と組織の進化を追求することも重要です。

当社グループは、2035年度に売上収益3.5兆円を目指す長期目標を掲げました。短期的な収益とのバランスを見ながら、目標達成に向け積極的な成長投資を行っていきます。具体的には、「自社研究による内部サイエンス」と「戦略的提携やM&Aによる外部サイエンス」を組み合わせることで、社会課題の解決に貢献する既存事業をより深化させます。同時に、未来の成長を支える「次世代コア領域」を確立し、事業ポートフォリオのさらなる拡大を図っていきます。

● 医療関連事業の中長期成長戦略: 事業ポートフォリオ強化

医療関連事業では、精神・神経、がん領域に加え、既存事業とシナジーが期待される領域として自己免疫、希少疾患領域にも注力し、製品価値最大化とポートフォリオ強化を進めていきます。

当社グループが強みとしてきた精神・神経領域は、治療の難易度が高く、開発成功率も低いことから、いまだ治療法が確立されていない疾患が多く残されています。これまで培った事業ノウハウを

活かし、外部から獲得したサイエンスを7～8年をめぐりに事業化に結びつけるべく、研究開発を加速していきます。その一例として、近年では、うつ病やPTSDの治療にパラダイムシフトを起こせる画期的な開発品を獲得しました。同製品は、根本的治療が困難とされるこれらの疾患に対し、新たな作用機序によって、より少ない投薬回数で長期間の効果持続が期待できます。

また、次世代コア領域と位置づける自己免疫領域では、ビステラ社、ジュナナ社のM&Aで獲得した高度な外部サイエンスを活用し、「低分子化合物」と「抗体医薬」の2つのモダリティで研究開発を進めています。ビステラ社による新薬「VOYXACT」は、IgA腎症治療薬として2025年にFDA(米国食品医薬品局)の承認を取得し、

第4次中期経営計画期間中にブロックバスターとなる見込みです。同製品は米国における当社グループ初の抗体医薬品であり、ファースト・イン・クラスの新しい治療選択肢として、多くの患者さんに届けられるよう注力していきます。

これらに加えて、健康に関する社会課題への貢献という視点から、治療法のない、あるいは不十分な疾患が多く存在する希少疾患の領域にも注力し続けます。この領域ではADPKD治療薬「ジンアーク」で培った事業ノウハウが強みになります。これまで、外部から複数の革新的サイエンスを獲得しており、獲得後5年をめぐりに事業化を目指すスピード感で、開発を加速させていきます。(→p.43 自己免疫・希少疾患領域)



CEOメッセージ

●NC関連事業の中長期成長戦略：独自価値創出のさらなる深化

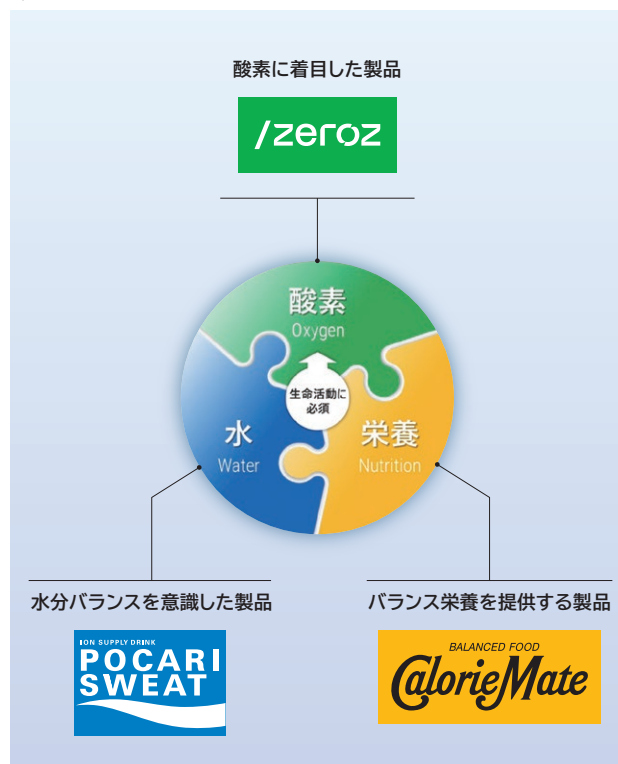
大塚グループでは第4次中期経営計画において、「地球環境」「女性の健康」「少子高齢社会」の3つを注力する主要な社会課題と位置づけています。NC関連事業では、これらの各課題の解決に資する製品・サービスの開発・拡大を進めており、引き続き独自の価値創出を深化させていく方針です。

中でも、NC関連事業の成長ドライバーである「ポカリスエット」のグローバル展開には、さらに注力します。地球規模で深刻化する“熱中症”という社会課題に取り組むイオン飲料「ポカリスエット」は、アジアを中心に世界20カ国・地域以上で販売され、ブランドを着実に確立しています。2025年にはインドやナイジェリアでも販売を開始し、生産面でも2025年にベトナム、2026年に中国(天津)で新工場を設立するなど、中長期視点で成長基盤の整備を進めています。

さらに北米市場では、2025年から“Caring Hydration(ケアリング・ハイドレーション)”をコンセプトとする啓発活動を開始しました。これは、熱中症という世界的な社会課題に対し、自分だけではなく、周りの人も気遣いながら、ともに解決を目指すという考え方を示しています。医療や健康分野のKOL(キー・オピニオン・リーダー)、行政機関と連携して、科学的な根拠に基づいて水・電解質補給の重要性を社会へ広く訴求するこの活動は、まさに大塚によるトータルヘルスケアの在り方を示すものです。

こうした既存事業の深耕に加え、新分野の創出にも挑戦しています。2026年3月に発売したセルフコンディショニングフード「/zeroz」(ゼロズ)(→p.52)もその一つです。統合生命科学の視点で開発した「/zeroz」は、植物由来の成分(ケンフェロール)により「酸素」を活かすことで日々の健康をサポートする製品です。不足した水分や栄養成分を「補う」という従来の視点とは異なり、「Active Inner Resource=身体本来の力を呼び覚ます」という今までにないコンセプトを持つため、市場や生活者の理解を得るに

「/zeroz」のコンセプト



は時間がかかるかもしれません。しかし、新たな健康ソリューションを、じっくり時間をかけて伝えていくことも、トータルヘルスケア企業として当社グループが果たすべき大切な使命だと考えています。

持続的な価値創造に向けて

水平協業・共創の進化でイノベーションを加速

研究開発活動における当社グループの大きな特徴は、「水平協業」にあります。多様な事業を営む各社の独立性・専門性を重んじ、



それぞれが独自のイノベーションで強みを深化させると同時に、培った強みを互いに持ち寄り、新たなイノベーションを共創していく、という考え方です。

その一環として、大塚製薬内に、研究関連グループ会社を含めた創薬プロジェクト全体における優先順位や、各社間の協業促進を行う組織を設置しました。これによって各社の技術連携・情報共有をより強化し、戦略的に創薬研究を進めていきます。さらに、大鵬薬品がM&Aによって獲得したアラリス社の抗体薬物複合体(ADC)の創薬技術をグループ会社の創薬研究に活かす試みがス

CEOメッセージ

タートするなど、組織の垣根を越えた有機的な連携が進んでいます。当社グループでは、2030年以降の上市を見据えた複数のプログラムが進行しており、2035年までに10品目以上の新薬創出を目指しています。

上記に加えて、NCおよび医療の両事業間での協業・共創も、これまで以上に促進していく方針です。医療関連事業の創薬研究では、病気の本質を理解するために、臓器、細胞、分子へと分解し、作用機序を明らかにするアプローチを取る一方で、NC関連事業では、統合生命科学の視点を取り入れ、生命現象を支える臓器間・細胞間のネットワークそのものの理解を深めることにも取り組んでいます。「/zeroz」も、こうした統合生命科学の視点から生まれたものです。「ボカリスエット」や「カロリーメイト」のように、医療関連事業の知見をNC関連事業に活かすだけでなく、統合生命科学分

野におけるNC関連事業の知見・ノウハウを医療関連事業の創薬研究にも活かすなど、両事業の強みを融合したイノベーションを推進していきます。（→p.56 研究開発戦略）

組織の壁を越えて 常に「変革」を求める人財を育てる

CEO就任から1年を経てあらためて感じるのは、大塚グループの強さの源泉は「人」にある、ということです。不確実性が高まる経営環境の中、各現場で誠実に役割を果たす従業員一人ひとりの力が、グループの着実な前進を支えています。同時に、イノベーションを生み出す原動力もまた「人」であり、「変革」を志向し続ける人財が必要不可欠です。

こうした変革人財の育成には、社内外の教育・研修に加え、多様

な分野や職務の経験、他者と連携する機会也非常に重要だと考えています。これはグループ内の複数の部署、事業、会社を経験してきた私自身の実感でもあります。

当社グループは企業文化として、前述した「創造性」に加え、「流汗悟道」「実証」を掲げています。さまざまな現場で汗をかいて本質をつかみ、学び、試行錯誤を重ねながら実証していく。その積み重ねこそが、人の成長と、可能性の広がりにつながると信じています。多様な事業領域や国内外に広がるグループネットワークを活かし、組織を超えたコミュニケーションの促進、流動性も踏まえた最適配置などを通じて成長の機会を提供することで、グループ全体の持続的成長につなげていきます。（→p.69 事業戦略と連動した人財戦略）

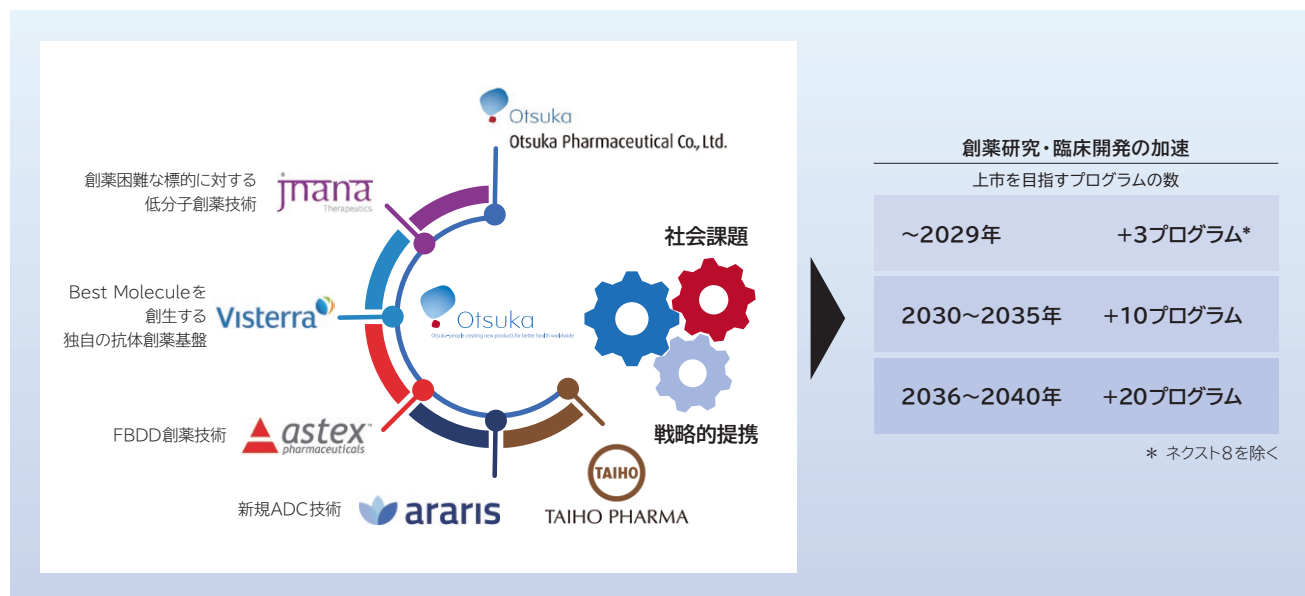
社会課題の解決を通して 企業価値を高めていく

健康を取り巻く社会課題は、近年さらに複雑化・高度化しています。その中で、私たちはトータルヘルスケア企業として、多様な事業を持つ強みを活かし、健康の先にある、その人らしい“生き方”に寄り添う価値を提供することで、Well-beingの実現に向けて取り組んでいます。

不確実性の高い時代にあっても、私たちは短期的な成果と中長期の成長を両立し、安定的かつ継続的な経済価値の創出に努めるとともに、生み出した価値を、事業や技術基盤の強化、そして人財力やブランド価値の向上につなげていきます。同時に、適切な利益還元と資本効率を強く意識した経営を推進することで、企業価値を中長期で向上させ、株主・投資家の皆さまのご期待にも応えていきたいと考えています。

「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」として認識され、ステークホルダーの皆さまとともに成長していけるよう、これからも挑戦と変革を積み重ね、健康で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

水平協業から生み出される創薬イノベーション



世界の人々の健康に貢献する 革新的な製品を創造する

大塚グループの存在意義

09 企業理念と目指す姿

企業理念と企業文化
サステナビリティミッション
トータルヘルスケア

2035年のありたい姿／目指す姿

13 世界の人々の健康に貢献してきたあゆみ

「大塚だからできる」「大塚にしかできない」エピソード
トータルヘルスケアに向けた事業の多角化の変遷
大塚グループが築いてきたプレゼンス

15 大塚グループが目指す未来

16 価値創造プロセス

17 特集●大塚のトータルヘルスケアが生み出す Well-beingストーリー

大塚グループ独自のアプローチ「トータルヘルスケア」
Well-beingの実現に向けたアプローチ
認知症に向き合い、共生社会の実現を目指す

— 私たちは何をするために存在するのか？

企業理念

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

大塚グループは、この企業理念のもと、
大塚の遺伝子である「流汗悟道」「実証」「創造性」を受け継ぎ、
「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を日々実践しようと努めています。
革新的で創造性に富んだ、医薬品や機能性飲料・機能性食品などの幅広い製品を通じて、
世界の人々の暮らしをサポートしていきます。
私たちは、健康に携わる企業にふさわしい文化と活力を育み、
グローバルな視点から地域社会や自然環境との共生に配慮し、
人々のより豊かで健康な暮らしに貢献したいと願っています。

企業文化

流汗悟道

単なる知識だけではなく、
自らが汗を流し実践して
感じることに本質がある

実証

物事を成し遂げ
完結することで自己実現
そして真理に達する

創造性

真似をせず、
大塚にしかできないことを
追求する



— どのように理念を実現するのか？

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。



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



地球環境への負荷低減



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



— どのような捉え方で価値を生み出すのか？

独自のアプローチ

トータルヘルスケア

疾患や健康状態だけにとどまらず、「人」そのものを見ることこそが、大塚グループにおけるヘルスケアの本質です。
この考えのもと、「人」を取り巻く社会全体を一つのユニットとして捉え、健康に関わる社会課題に取り組めます。



—何を目指すのか？

2035年のありたい姿

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

地球環境、女性の健康、少子高齢社会といった社会課題に対し、
トータルヘルスケア企業として
予防、健康増進、診断、治療の概念を超えて
健康を広く捉え、新しい健康価値を創造し、
一人ひとりのWell-beingを追求します

目指す姿

To become an indispensable contributor to people's health worldwide

世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業

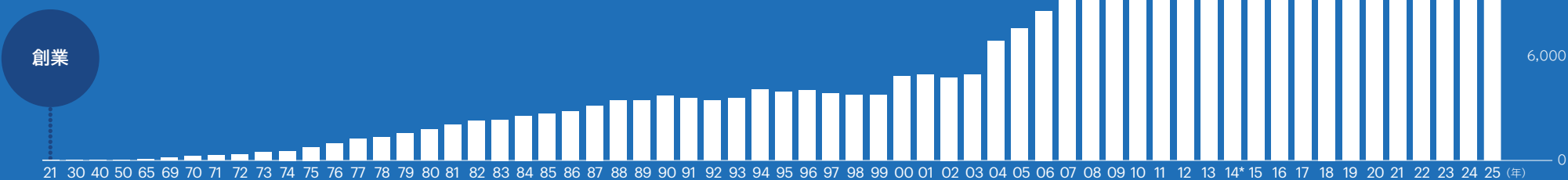
企業理念の実現をすべての企業活動の根幹に、
世界の人々の健康に貢献するという不変の価値を創造し、
社会に提供し続けることを目指します



世界の人々の健康に貢献してきたあゆみ

1921年、化学原料メーカーとして創業した大塚グループは、大塚だからできるイノベーションを追求し、社会課題の解決に挑み続けてきました。現在では、32の国と地域へ事業拠点を広げ、世界中の人々の健康と暮らしに貢献しています。

売上収益推移



* 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

「大塚だからできる」「大塚にしかできない」エピソード

1946- 輸液事業

輸液のリーディングカンパニーとして日本の輸液開発を牽引し、患者さんの視点に立った、革新的な製品開発に取り組んでいます。



https://www.otsukakj.jp/about_us/history/

1974- がん治療の常識を変えた 経口抗がん剤

「フトラフル」の発売により、術後補助化学療法という新たな治療法が確立されました。



https://www.taiho.co.jp/company/history/close_up/

1980- 「ポカリスエット」

現在では20以上の国と地域で販売。グローバルで、水分・電解質補給の重要性を啓発する活動などの取り組みを進めています。



→ p.49

2014- 女性の健康

ライフステージごとの心身の変化に合った対処が重要だと考え、製品開発や啓発活動を行っています。



→ p.53

2014- 古くて新しい病、 結核撲滅に向けて

「結核は重大なグローバルヘルスの問題。誰もやらないなら、大塚が研究を続けなければいけない。」この想いを胸に、世界で約40年ぶりに承認された結核治療薬としてデラマニド（製品名：デルティバ）が誕生しました。



→ p.46

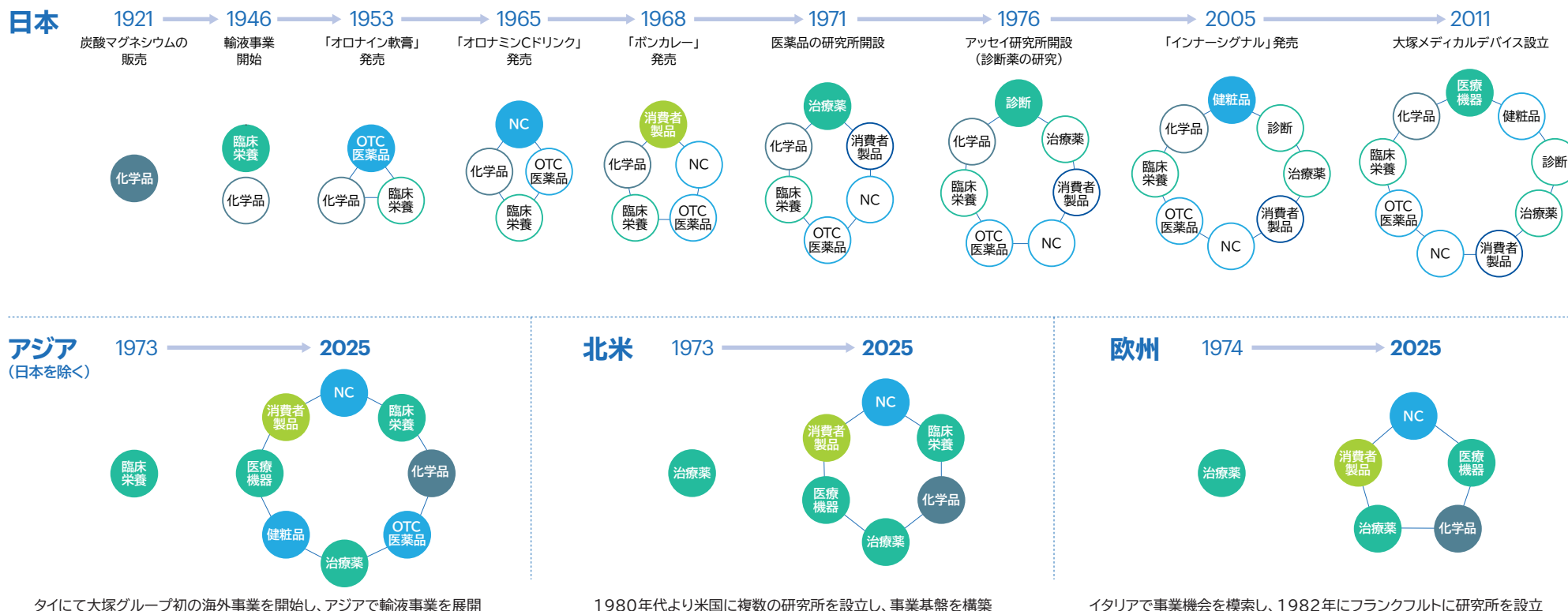
2023- 認知症を 孤独な病気にしない

2002年の「エビリファイ」発売以降、精神・神経領域で独創的な製品を展開しています。「レキサルティ」は認知症の方や家族・介護者への貢献を目指しています。



→ p.19
<https://www.otsuka.co.jp/dementia/>

トータルヘルスケアに向けた事業の多角化の変遷



大塚グループが築いてきたプレゼンス

大塚が創造したオンリーワン

- **製品コンセプト**: ドパミンパーシャルアゴニスト、利尿剤、経口抗がん剤、イオン飲料、バランス栄養食
 - **領域開拓**: アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション、ADPKD*、女性の健康、水分・電解質補給
- * ADPKD: 常染色体優性多発性のう胞腎

グローバルネットワーク

- **事業拠点**: 32カ国・地域、182社
- **海外売上収益比率**: 71%
- **従業員数**: 国内14,024人 (37%)、海外23,734人 (63%)

粘り強いブランド育成力

- **医薬品カテゴリ別のシェアトップ製品数**: 国内13製品、グローバル4製品
- **結核治療薬デラマニド展開国・地域数**: 120カ国・地域以上
- **「ボカリスエット」使用経験**: 83.5%
- **「ボカリスエット」展開国・地域数**: 20カ国・地域以上

独創性の追求

- **研究開発費**: 3,528億円 (売上収益比率14.3%)
- **医療関連事業の開発プロジェクト数**: 64

ステークホルダーネットワーク

- **自治体との連携協定**: 47都道府県および800以上の市区町村

強固な財務・収益基盤

- **格付投資情報センター格付**: AA-
- **研究開発投資前CF**: 7,392億円
- **ROE**: 12.6%

大塚グループが目指す未来



心や体、周りの環境が変わっても、 誰もが自分らしく 健康で生きられる社会を育みたい

人の健康ニーズは、病気の有無という身体的な側面にとどまらず、精神的な充足や社会とのつながりへと広がり、Well-beingという概念へと進化しています。この変化に対し、医療と日常の健康をつなぐ多様な事業を有する大塚グループは、包括的な視点からヘルスケアの社会課題に向き合う責任と可能性を持っていると考えています。

価値創造プロセス

独自のアプローチ「トータルヘルスケア」

大塚グループが目指す未来

→ p.15

大塚グループの課題の捉え方

疾患や健康状態だけにとどまらず、「人」そのものを見ることこそが、大塚グループにおけるヘルスケアの本質である。この考えのもと、「人」を取り巻く社会全体を一つのユニットとして捉え、健康に関わる社会課題に取り組む。

大塚グループの強み

多様な事業を支える人財

ステークホルダーネットワーク

アンメットニーズの探索力と解決力

大塚グループのビジネス



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

マテリアリティ



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

革新的な製品

医療関連事業

→ p.39



NC関連事業

→ p.47



消費者関連事業

→ p.54



社会への提供価値

多様な関係者をつなぎ、 共創の動きを作る

生活者やパートナー企業など多様な関係者と対話することで、今まで見えなかった課題を発見する。

健康に生きるための 新たな手段と 選択肢を生み出す

試行錯誤を繰り返すことで問題の本質を捉え、大塚グループにしかできないアプローチにより、新たな解決策を生み出す。

健康支援とその価値を 社会に届け続ける

生み出した製品・サービスの価値を生活者に丁寧に伝え、社会に根づくまで粘り強く届け続ける。

健康課題の解決による強みのさらなる進化

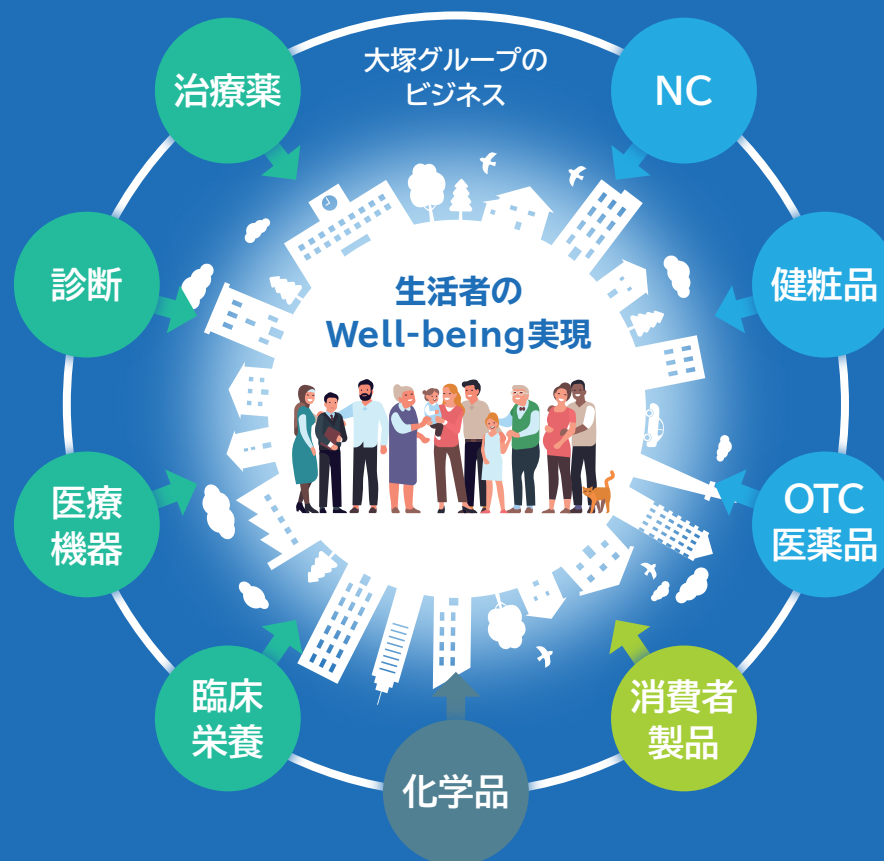
特集

大塚のトータルヘルスケアが生み出す Well-beingストーリー

大塚グループは、病気の治療から日々の健康維持まで、人々の「生き方」に寄り添うトータルヘルスケア企業です。

多様な事業が連携し、複雑化する社会課題の解決に挑むことで、
世界中の一人ひとりが自分らしく輝けるWell-beingな未来を創造します。

大塚グループ独自のアプローチ「トータルヘルスケア」



医療関連事業(⇒p.39)



精神・神経やがん領域など、強みを持つ領域に加え、未充足の医療ニーズが高い自己免疫疾患などにも注力しています。また新薬だけでなく医療機器やデジタルツールも開発し、包括的なソリューション提供により患者さんの社会復帰を支えます。

その他の事業(⇒p.55)



高機能素材を提供する化学品事業や、低環境負荷な物流を担う倉庫・運送業などを展開。グループの多様な事業基盤を支えるとともに、独自の技術やインフラを活かして、産業の発展から持続可能な社会の実現まで幅広く貢献しています。

NC関連事業(⇒p.47)



医薬関連事業の知見を活かし、科学的根拠に基づく機能性飲料・食品などを提供しています。女性の健康や水分・電解質補給など、ライフステージごとの健康課題に寄り添い、世界中の人々の健康維持・増進を日々の暮らしの中でサポートしています。

消費者関連事業(⇒p.54)



「美味・安全・安心・健康」をテーマに、食品・飲料分野で事業を展開。レトルト食品など独自の発想で生活者のニーズに応える製品を創出し、食卓を通じて、現代社会の多様な健康ニーズや人々の豊かで健やかな暮らしに貢献しています。

特集

大塚のトータルヘルスケアが生み出す
Well-beingストーリー医療
機器

診断

治療薬

臨床
栄養

Well-beingの実現に向けたアプローチ

大塚の強みは事業間の垣根を越えた連携にあります。

治療薬の開発や、自治体とのネットワーク、医療機器、デジタル技術を活用した包括的な支援など、
人を中心とした多角的なアプローチで社会課題に向き合い、誰もが自分らしく生きられるWell-beingな社会を追求します。認知症に向き合い、
共生社会の実現を目指す

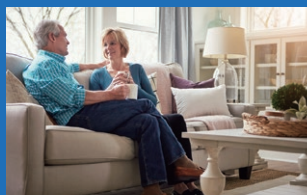
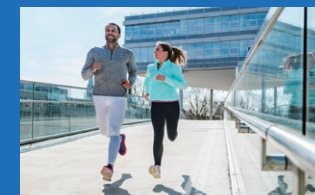
→ p.19、p.20 大塚グループの認知症に対するアプローチ・対談

複雑な精神・神経疾患に、
包括的に取り組む

→ p.41 医薬関連事業 精神・神経領域

がんとの共生社会の
実現を目指す

→ p.42 医薬関連事業 がん領域

水分・電解質補給を通じて、
すべての人の健康を支える→ p.49 NC関連事業 For Climate & Environmental Risk
(気候および環境リスク)カテゴリー女性が、自分らしく生きるための
健康課題に挑む

→ p.51 NC関連事業 For Women's Health (女性の健康)カテゴリー

病気を持つ人から健康な人まで、
栄養を届ける

→ p.50、p.54 For Healthier Life(ヘルシアーライフ)カテゴリー・消費者関連事業

消費者
製品

化学品

OTC
医薬品

健粧品

NC

特集

大塚のトータルヘルスケアが生み出す
Well-beingストーリー

認知症に向き合い、共生社会の実現を目指す

大塚グループが考える認知症の本質的な課題

大塚グループは、認知症の本質的な課題は当事者やその家族、介護に関わる人々が社会から「孤立」してしまうことだと捉えています。
不安が周囲に理解されず一人で抱え込み、日々のケアの中で疲弊していく現実。
この「孤独」を解消し、誰もが自分らしく共生できる社会を築くことが、私たちが取り組むべき真の課題です。

認知症ケア支援 ソリューション

介護者が認知症ケアを学ぶための
VRプログラムを開発・販売

→ p.20、p.45



認知症の啓発活動

社内外のステークホルダーに対して
新しい認知症観の
啓発活動を実施



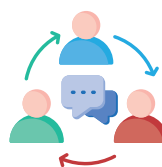
大塚グループの認知症に対するアプローチ

当社グループは、「人」を中心としたトータルヘルスケアの視点のもと、医療・NC関連事業が連携し、認知症という社会課題に取り組んでいます。医療関連事業の科学的知見から生まれた治療薬やVRツールなどを、NC関連事業が培ってきた全国800以上の自治体・企業とのネットワークを通じて展開し、社会への価値創出に貢献します。独自のアプローチで、診断・治療から地域での生活までを包括的に支えるソリューションを提供します。

ステークホルダーとの連携

NC関連事業で培った
生活者との接点やネットワーク、
知見を、認知症の支援に活かす

→ p.20



地域に根差した ネットワーク

800に及ぶ全国の自治体との
包括連携協定が
地域に根差した認知症支援に
活かされる



治療薬の開発・販売

アルツハイマー型認知症に伴う
アジテーションに対する
初めての治療薬を
開発・販売

→ p.41



認知症診療支援 神経心理検査用プログラム

認知症の診療支援に用いる
神経心理検査用プログラムを販売

→ p.45



認知症になっても、自分らしく暮らせる社会の実現へ



特集

大塚のトータルヘルスケアが生み出す
Well-beingストーリー

認知症の理解を深める新たな取り組み～りそな銀行との協業～

大塚グループは「認知症を孤独な病気にしない」という想いのもと、医療関連事業（医薬）の科学的知見とNC関連事業（NC）の持つ広範な社会との接点を活かし、認知症の課題に取り組んでいます。本特集では、りそな銀行との協業を事例に、診断や治療にとどまらず、生活の場における認知症の「孤立」という課題に挑む最前線を追います。事業の垣根を越えた連携が生み出す独自の価値創造ストーリーを、二人の担当者が語ります。

「りそなIn(りそなイン) 深川ギャザリア レガール」で開催された「FACEDUO」体験イベント



医薬×NCの連携で、 「孤立」という認知症の課題に挑む

加藤 私たちは、認知症の人や家族を取り巻く課題の一つが、「周囲の理解を得られず社会から孤立してしまうことではないか」と問いを立て、認知症を孤独な病気にしないという想いを起点に認知症の課題に取り組んでいます。

大西 一般的に製薬企業の活動は医療の場面が中心になりますが、認知症の場合は自治体・企業など多くのステークホルダーが関わっているため、医療機関のみならず、生活の場に目を向ける必要があると感じていました。

加藤 そこでNCが全国の自治体や小売業などとのネットワークを通じて、生活者と接点を持つことは、認知症の取り組みにおいて大塚の強みになると考えました。

大西 背景として、医薬とNCが相談しやすい社内環境が育まれていることも大きかったです。大塚製薬には事業を横断的にマネジメントする「ポートフォリオマネジメント室」が設立されるなど、部門を超えた連携の基盤づくりが進んでいます。

りそな銀行との協業で実現した、 認知症課題への理解を促すプログラム

加藤 象徴的な事例が、NCがB.LEAGUE支援を通じて接点のあった、りそな銀行との協業です。金融機関においても、認知症は顧客の暮らしや人生設計を支えるうえで、健康と金融の両面に関わる重要な社会課題の一つとして認識されています。

大西 そこで、私たちは医薬のエビデンスに基づいて開発したVRプログラム「FACEDUO」の認知症ケア支援VRの導入を提案しました。ご家族を含む支援者が認知症の方の視点を疑似体験し、認知症の方の気持ちや行動の背景を理解することで、適切な支援ができるようになることを目指すプログラムです。

加藤 「FACEDUO」がりそな銀行の拠点「りそなIn」に設置さ

れ、体験者からは「認知症の方の言動の理由がわかり、接し方を工夫できるようになった」「心が軽くなった」などの声が寄せられました。金融機関という生活に身近な場を通じ、デジタルソリューションを活用して認知症への理解促進を図った協業事例の一つです。

大西 りそな銀行の皆さんが、自らFACEDUOを体験したうえで顧客に紹介できる点も高く評価されました。今では「りそなIn」の4店舗に設置されています。

一生涯に寄り添う伴走者を目指して、 医薬とNCの連携で新たな健康価値を創造する

大西 今後の展望として、医薬では「新しい認知症観」を醸成するためのプログラムの開発も進めています。

加藤 NCではフレイルや熱中症など、日常生活に関わりの深い健康課題に関するコンテンツを開発しています。大塚の根底には、病気はあくまでその人を形づくる一部に過ぎないという考えがあります。私たちは疾患を見るのではなく「人」を見つめ、その生涯に寄り添う伴走者でありたいと願っています。

大西 サイエンスに基づく製品を創造し、広く社会との接点を有し、伝える力を持っていることが大塚の強みだと信じています。医薬とNCの連携が生み出す新たな健康価値の創造により、健康に関する社会課題に取り組んでいきます。



(左) 大塚製薬株式会社
ポートフォリオマネジメント室
プリンシパル
大西 弘二

(右) 大塚製薬株式会社
ニュートラシューティカルズ事業グループ
ソーシャルヘルス・リレーション部部長
(兼)ポートフォリオマネジメント室
プリンシパル
加藤 直樹

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

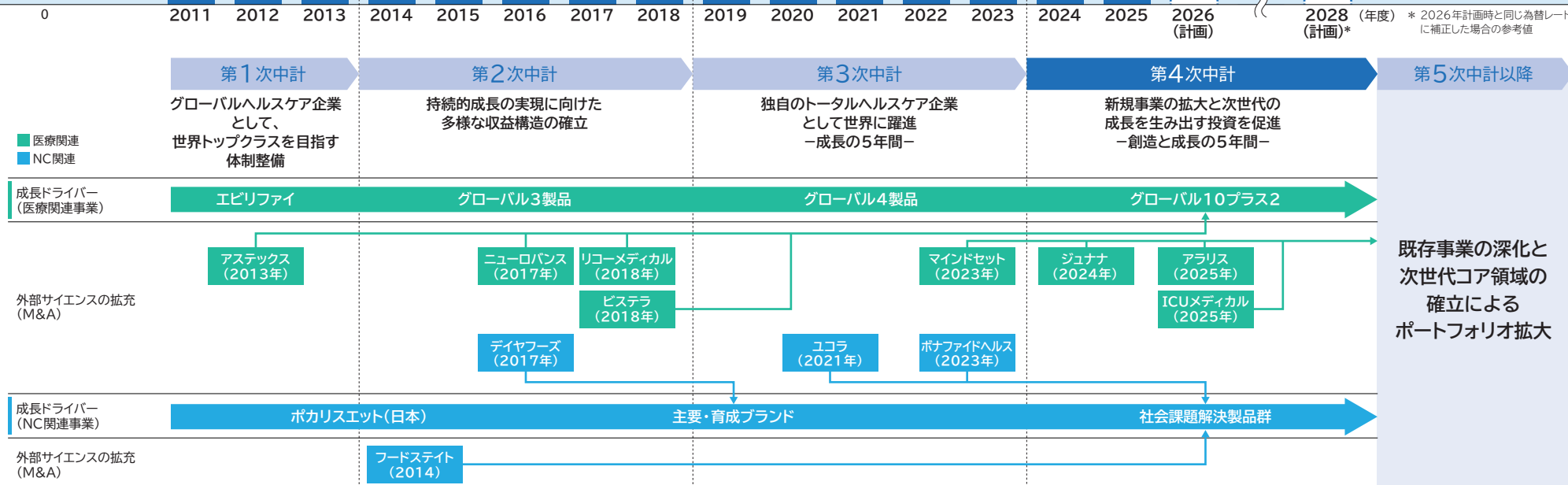
大塚グループは、2011年度から第1次中期経営計画をスタートさせて以来、独自の経営モデルを実証することにより、持続的に成長してきました。今後も、トータルヘルスケア企業として長期視点を持ち戦略的に外部のサイエンスも取り入れながら社会に新しい価値を提供し、事業領域の拡大を図っていきます。

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。

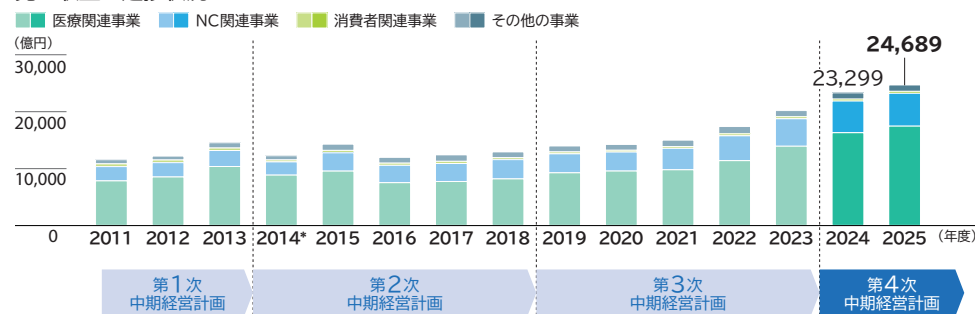
今後も、医療・NC関連事業という垣根を越えた人々の生き方に寄り添う価値をグループ全体で提供することで、持続的な成長を目指していきます。

第4次中期経営計画(2024～2028年度) | 2025年度までの進捗

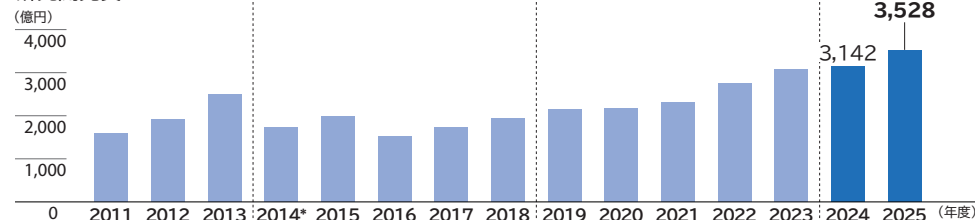
業績推移

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。

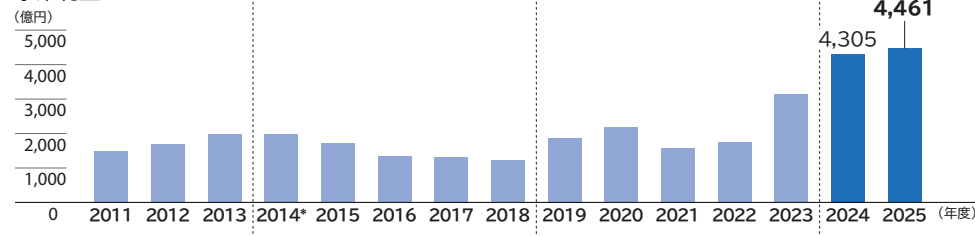
売上収益の進捗状況



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

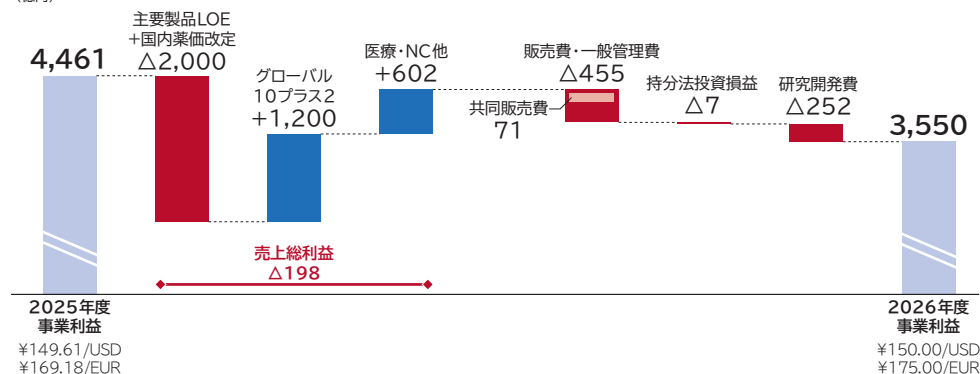
* 2026年計画時と同じ為替レートに補正した場合の参考値

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)



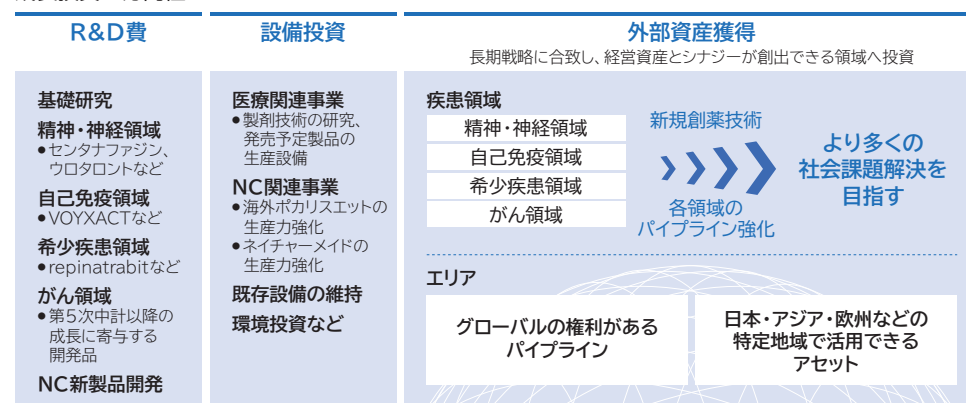
持続的成長を支える成長投資

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。

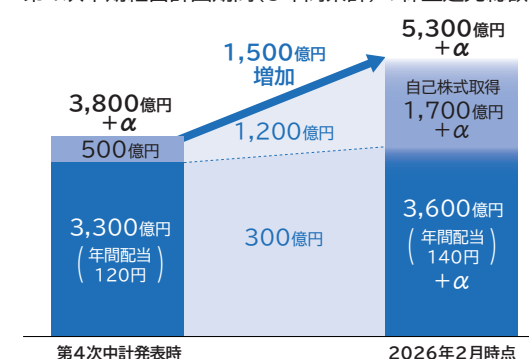
成長投資の方向性



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。

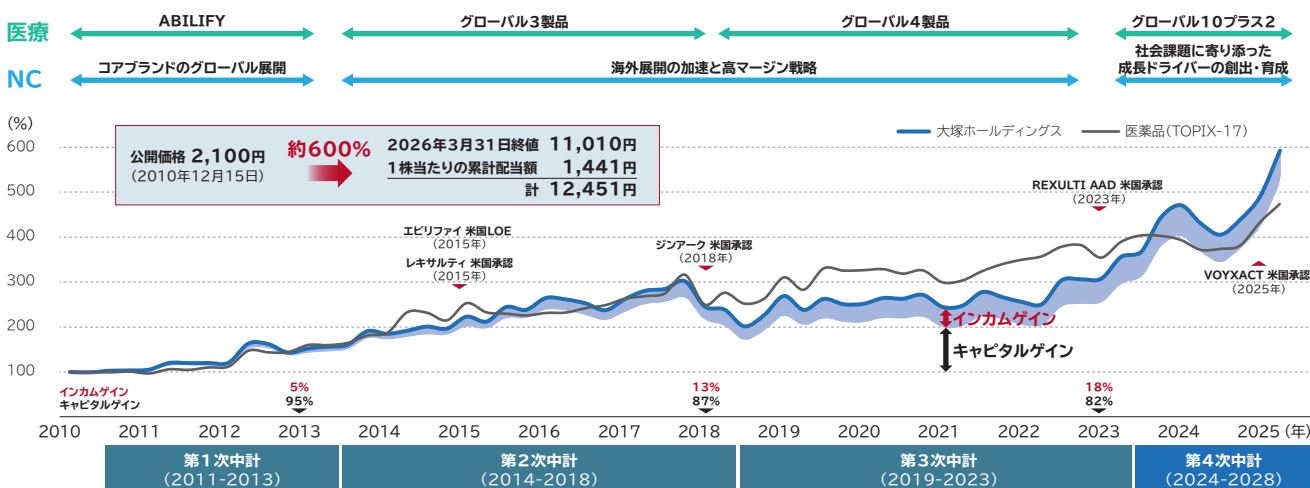
2010年12月に東京証券取引所に上場して以来、過去最高の売上収益、事業利益、営業利益、当期利益を計上し、各利益率も過去最高水準となりました。

(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」「サムスカノジンアーク」）、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）

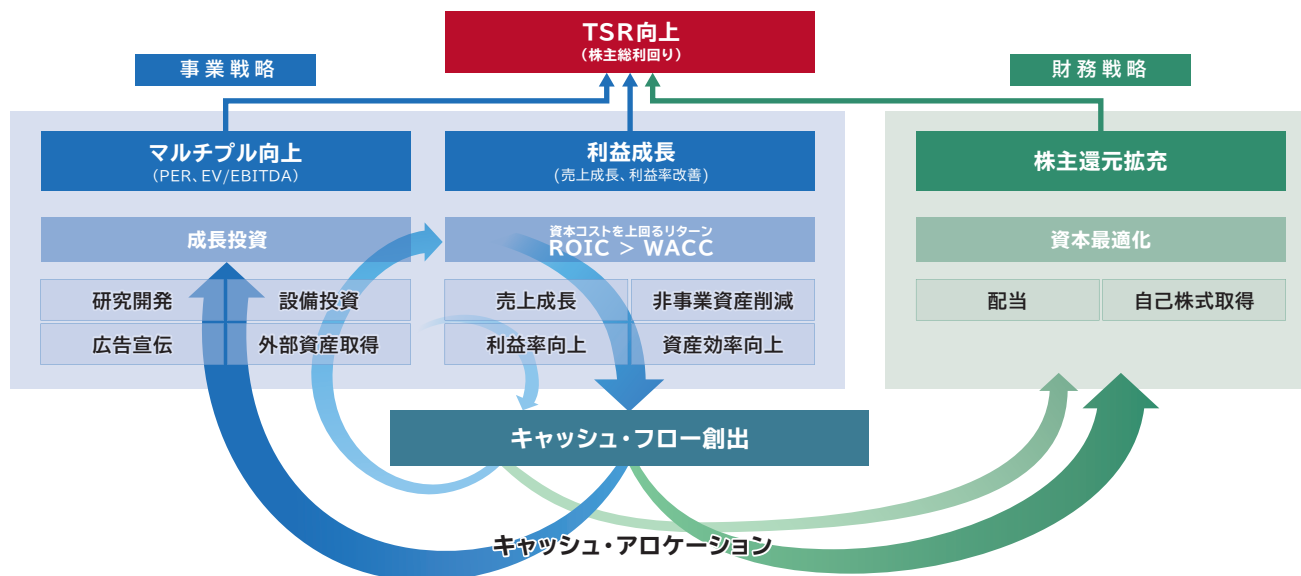
大塚グループの成長投資の方針として、イノベーションにより社会に貢献することを重視しており、企業価値向上と社会貢献を実現するための投資案件であれば、継続して挑戦していきます。また、投資計画は、中期経営計画に沿ったキャッシュ・アロケーションのもと、長期戦略に合致し、既存の経営資産とのシナジーを生み出せる領域への投資を行っています。医療関連事業では、重点領域である精神・神経、がん、自己免疫、希少疾患領域におけるパイプラインを継続的に生み出すような創薬技術の獲得やアライアンス、また、製品・パイプライン強化を目的とした開発に投資しています。NC関連事業では、新エリアへの販路拡大投資に加え、新製品価値の訴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

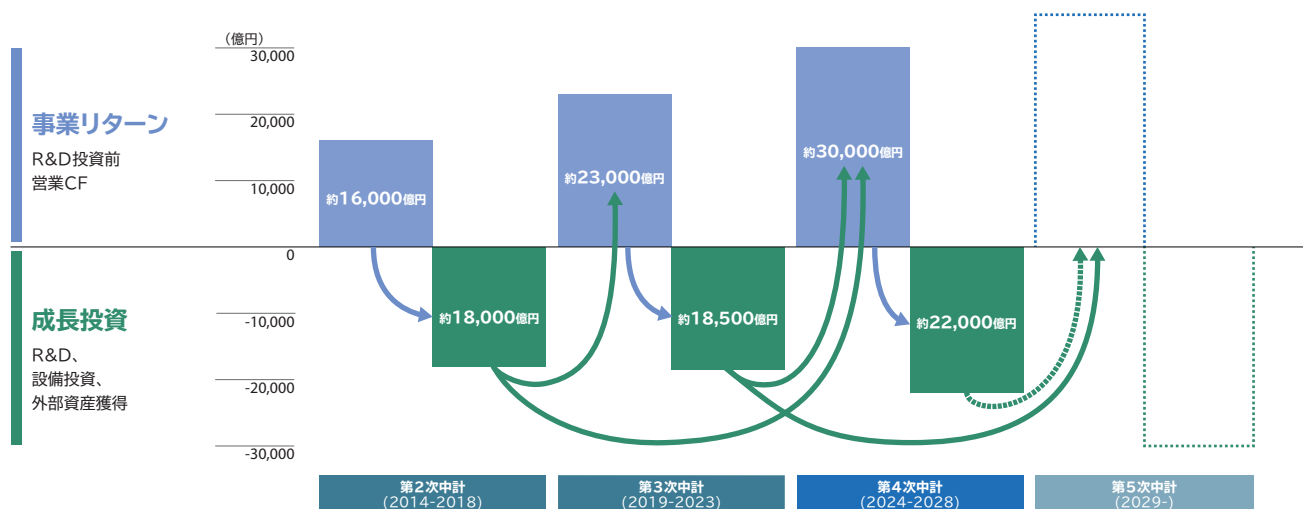
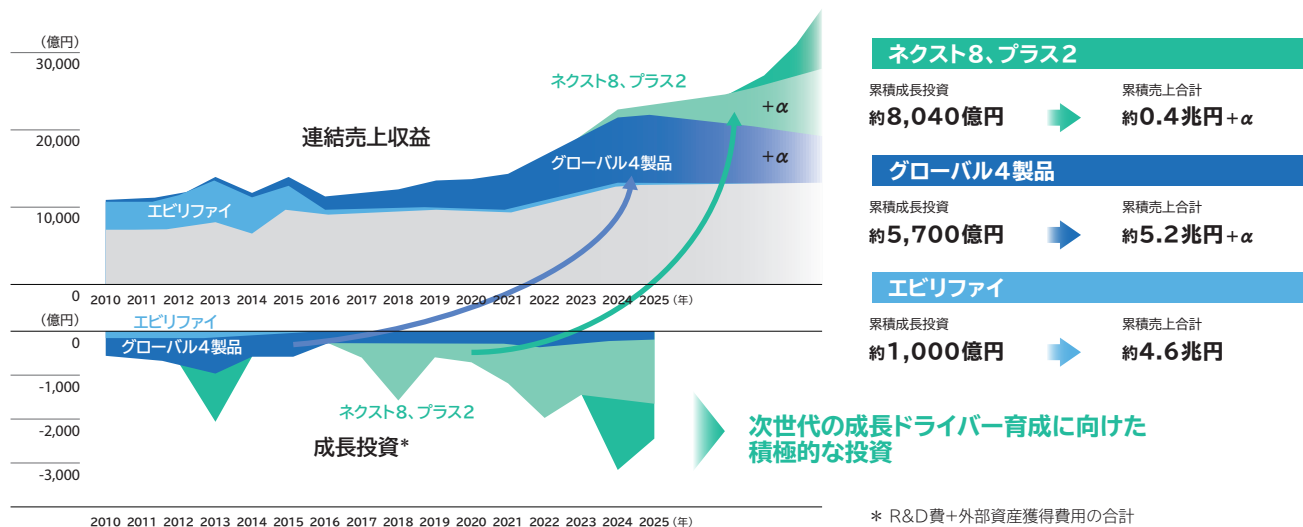


図4-1 事業セグメント別の成長投資サイクル：医療セグメント（2010年～2025年）



* 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。

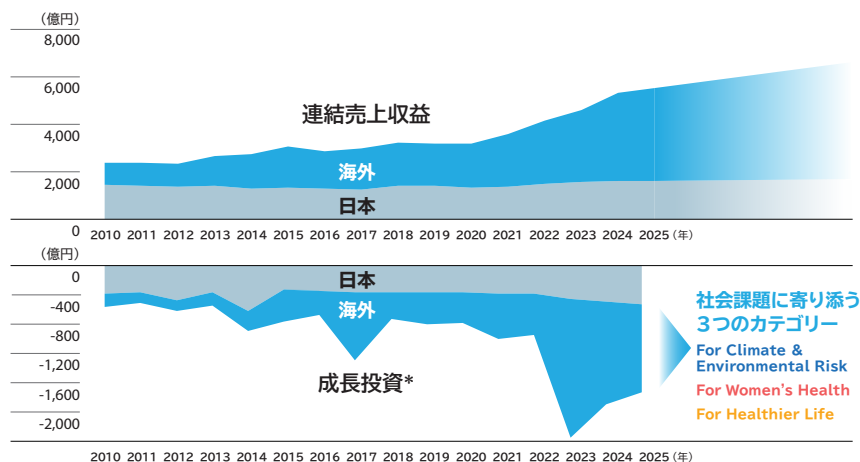
株主還元については、好調な事業を背景としたキャッシュの上振れによって追加の株主還元を実施した結果、68%と第4次中期経営計画を大きく上回る水準で進捗しました。今後も創出するキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく配分し、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。（「図5」参照）

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	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)

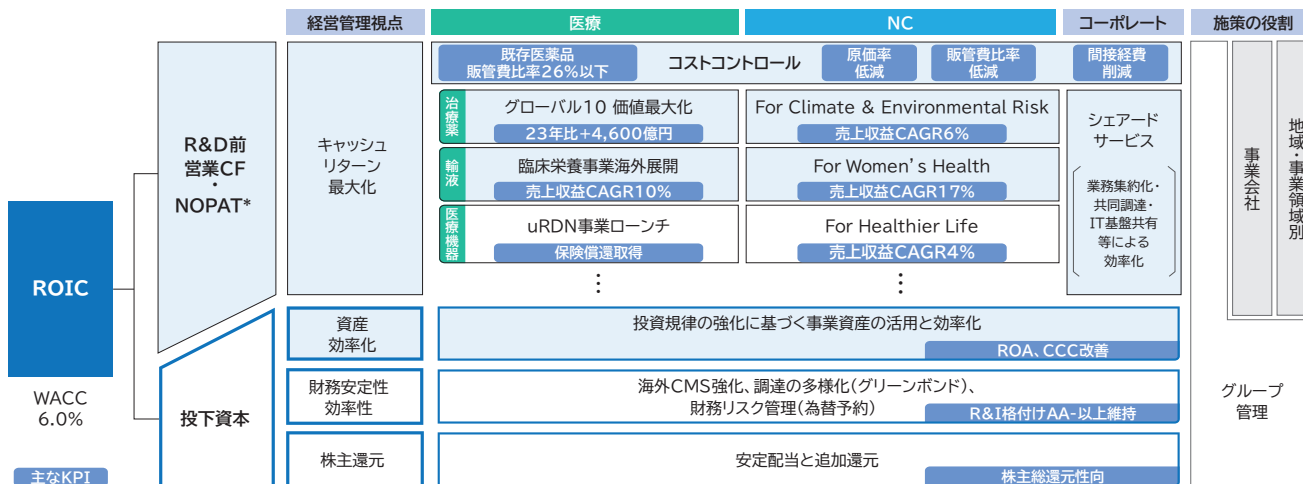
キャッシュ・リターンに関しては、医療関連事業の主要KPIとなる「グローバル10プラス2」の売上収益が2023年度比で約2,000億円増加の5,721億円に達し、順調に拡大しています。既存医薬品の効率的な経費使用が進むことで研究開発費投資前事業利益率が2023年度比で0.4%上昇して42.2%に達し、リターンの最大化に貢献しています。NC関連事業の主要KPIである海外売上収益比率は、2023年度比で約5%上昇して70.6%に達し、海外事業が順調に推移しています。また、直近数年間の原材料費高騰による影響があったものの、企業努力によるコスト削減および一部製品の値上げによって吸収した結果、原価率は2023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。

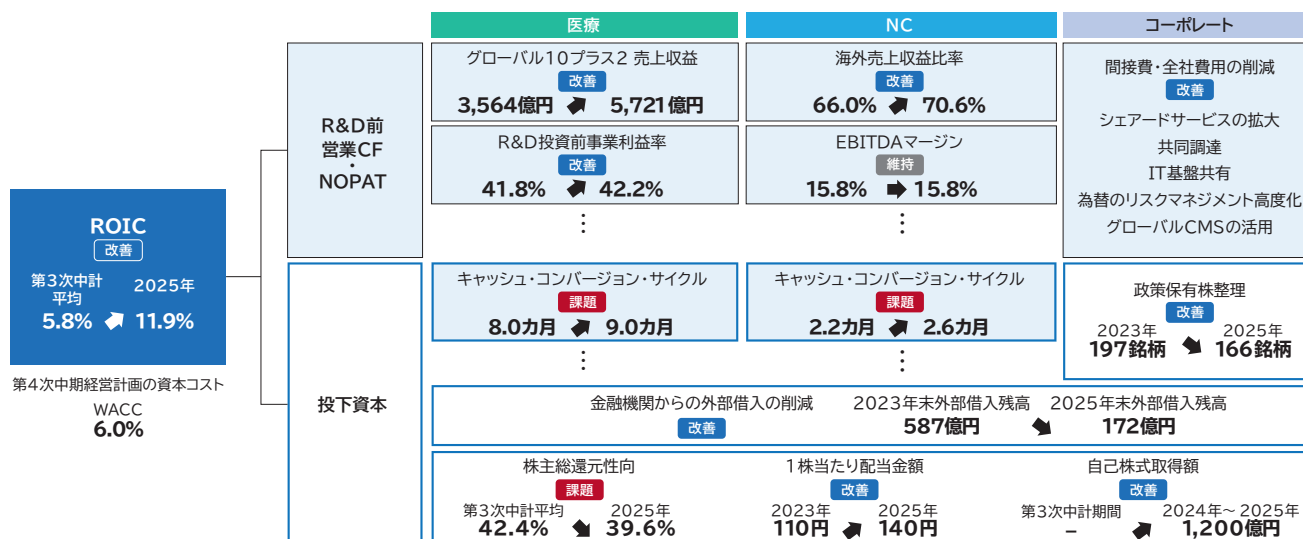
図6-1 第4次中期経営計画で実践する大塚グループのROICマネジメント（引用 第4次中期経営計画発表資料）

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

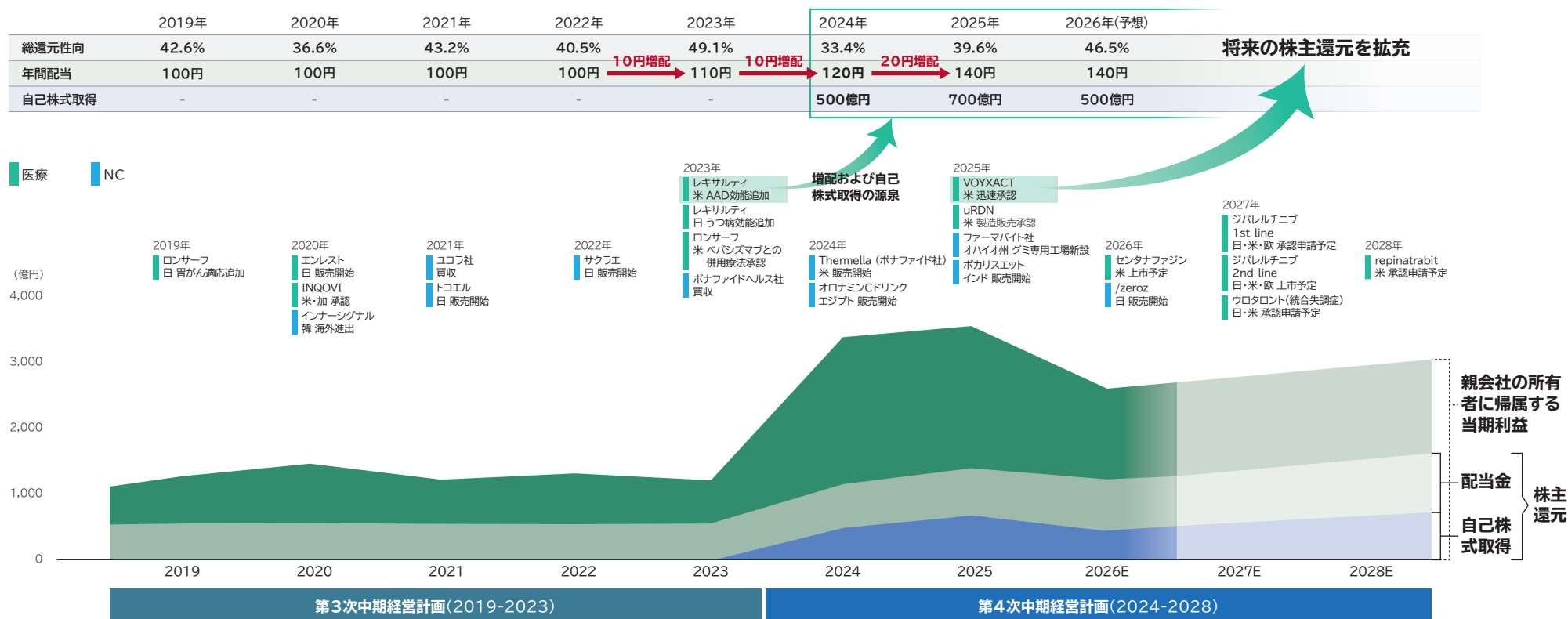
③株主還元

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こそが、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。



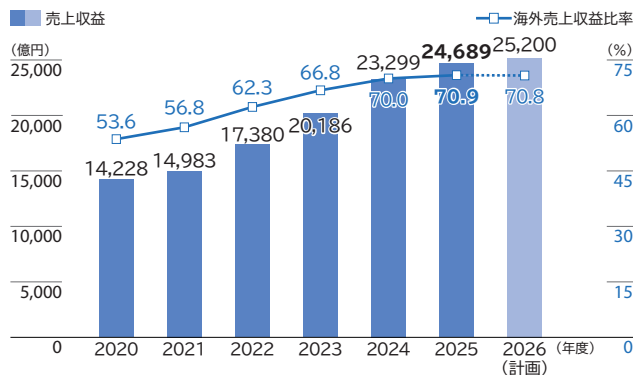
私たちは、短期的な経済的利益や目先の効率性のみを優先する経営に陥るべきではありません。社会、従業員、顧客といったステークホルダーと誠実に向き合い、長期的な視点で価値を創出し続ける姿勢こそが、企業の必要欠くべからざる資質であり、「品格」の在り方です。その中核にサステナビリティ経営を据え、事業活動そのものを通じて信頼を積み重ねていくことが、結果として持続的な企業価値の向上をもたらすと確信しています。

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

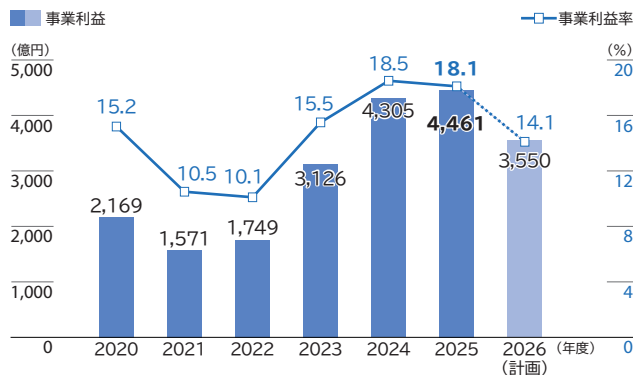
財務ハイライト

売上収益／海外売上収益比率



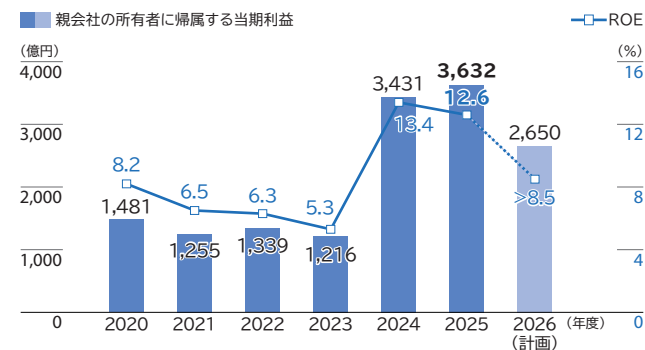
2025年度の売上収益はすべての事業セグメントにおいて増収を達成しました。医療関連事業では、コア2製品である「レキサルティ」および「ロンサーフ」に加え、「エビリファイ メンテナ／エビリファイ アシムトファイ」や国内製品が成長し、NC関連事業では海外事業の成長が貢献しました。

事業利益／事業利益率(対売上収益)



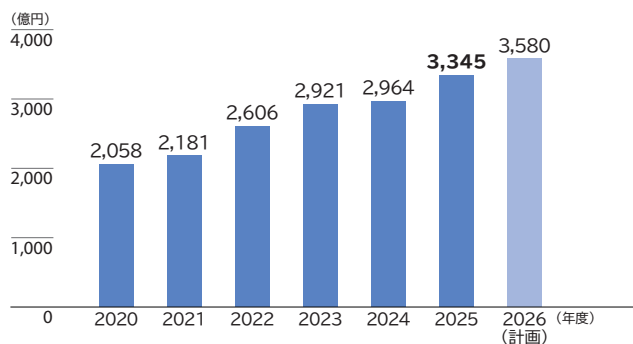
2025年度の事業利益は、将来成長を見据えた積極的な研究開発投資を継続する中でも、好調な業績により、過去最高益を更新しました。2026年度は、売上拡大に伴う販管費や開発費の増加により減益を見込むものの、第4次中期経営計画で示した2026年度の事業利益目標2,700億円を上回る見通しです。

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)



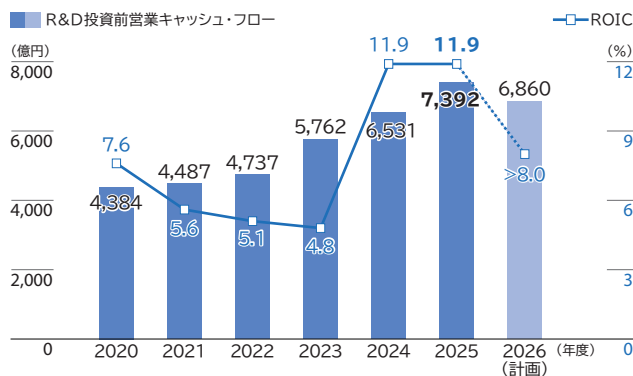
2025年度の当期利益は、主力製品を中心とした堅調な売上成長を背景に、過去最高益を達成しました。ROEは前期をやや下回ったものの、12.6%と引き続き高い水準を維持し、期首計画を上回る結果となりました。

医療関連事業の研究開発費



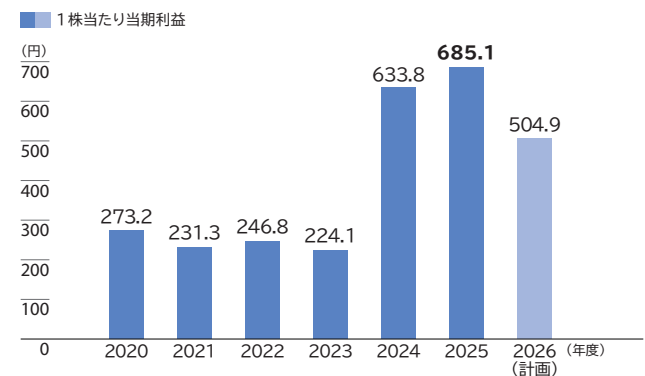
統合失調症や全般不安症を対象として開発中のウロタロントや、非小細胞がんを対象として開発中のジパレルチニブ、フェニルケトン尿症を対象として開発中のrepinatrabitなどの成長ドライバーの研究開発加速など、将来を見据えた積極的な研究開発投資を拡大しています。

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



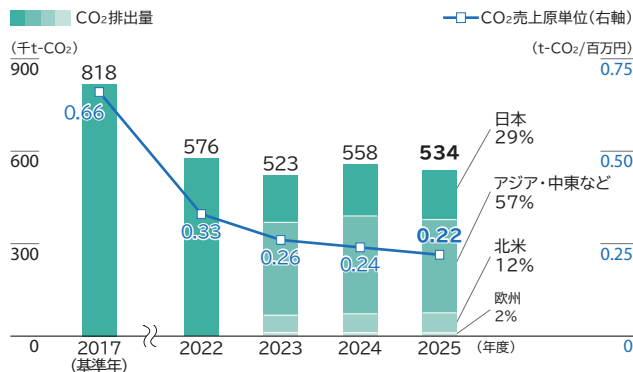
好調な業績に加え、自己株式取得の実施が寄与し、2025年度のEPSは前期比で増加しました。一方、2026年度は当期利益の減少に伴うEPSの低下を見込んでいますが、中長期的なEPS成長に向け、将来成長への投資を継続し、自己株式取得を含む株主還元策も継続的に検討していきます。

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

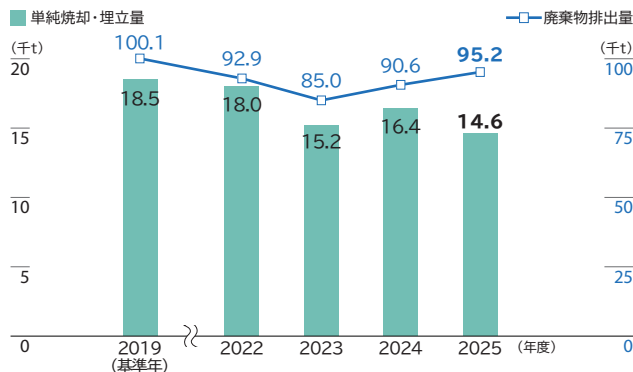
データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点



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

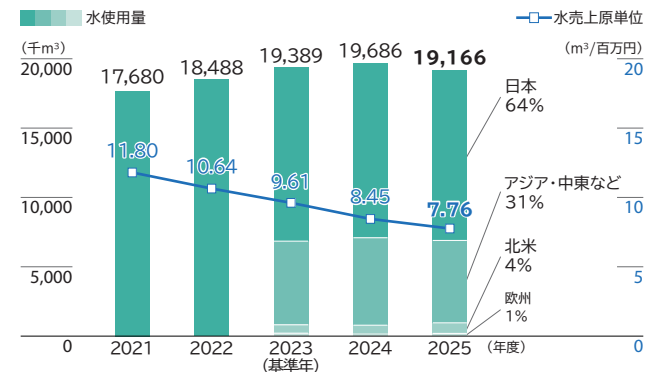
データの範囲：大塚グループ連結対象全生産拠点



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

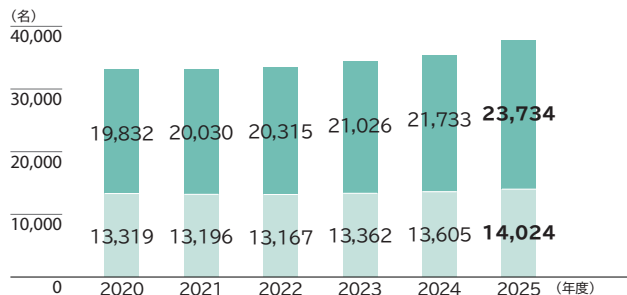


水使用量は前期比2.6%減、水売上原単位は前期比8.1%減となりました。

地域別従業員数

海外 日本

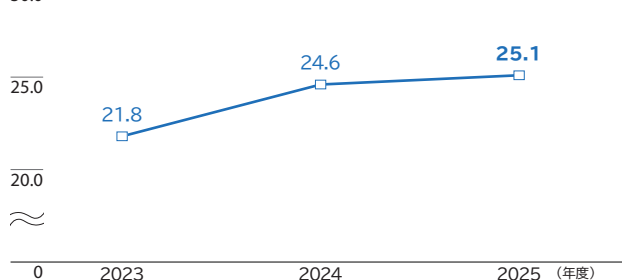
データの範囲：大塚ホールディングスとその連結子会社182社



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

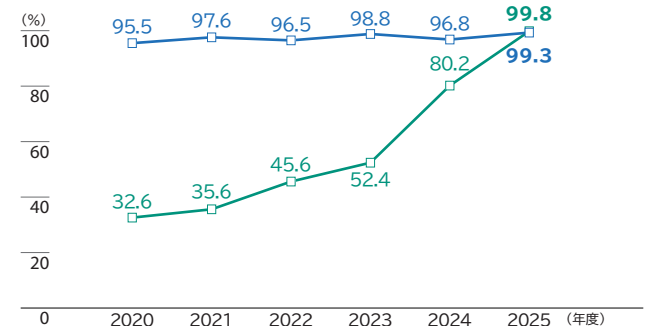
(%)



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

4つの事業で さらなる高みを目指す

事業戦略

37 社会課題起点の事業戦略

38 At a Glance

39 医療関連事業

Focus・世界初、APRIL阻害でIgA腎症の
根本治療に挑む「VOYXACT」

Focus・命を支える挑戦
——結核撲滅に向けた大塚のグローバルな取り組み

47 NC関連事業

Focus・“酸素”に着目した
「セルフコンディショニングフード」という新たな挑戦

54 消費者関連事業

55 その他の事業

56 研究開発

Focus・創薬研究が生み出す事業成長

社会課題起点の事業戦略

トータルヘルスケアにより、社会全体のWell-beingに貢献する

第4次中計で
注力する
社会課題



多くの人が
暑さに課題を
抱える



さまざまな年代で
多くの健康ニーズが
存在



先進地域を中心に
高齢化社会は
急速に進展

人を中心に健康課題の本質を見極める

事業戦略

医療関連 事業



「顕在化しているが満たされない医療上のニーズ」をテーマに事業を展開しています。精神・神経領域、がん領域といった強みを持つ領域に加え、腎領域の開発・販売で培ったノウハウを活かし、アンメット・ニーズの高い自己免疫・希少疾患領域へ、さらに取り組みを拡大しています。また、医療ニーズが多様化する現在、新しい治療や患者さん支援の新たな選択肢を提供するため、医療機器・デジタルツールなどの開発にも積極的に取り組んでおり、より包括的なソリューションの提供と医療価値の創出を目指しています。

- 1 精神・神経領域
- 2 がん領域
- 3 自己免疫・希少疾患領域
- 4 新しい治療・支援のアプローチ

NC関連 事業



日々の健康の維持・増進をサポートする機能性飲料・食品、サプリメントなどを中心に事業を展開しています。医療関連事業で培われたノウハウを活かした科学的根拠に基づいた独創的な製品開発に取り組み、アジア、米国、欧州、中東、アフリカなどグローバルな事業展開を行っています。今後も事業規模の拡大に向けた先行投資を積極的に実施するとともに、唯一無二の特徴を持つ多くの製品のグローバル展開によって高いレベルの収益力を維持しながら事業を力強く推進します。

- 1 For Climate & Environmental Risk
- 2 For Women's Health
- 3 For Healthier Life

消費者関連 事業



世界初の市販用レトルト食品「ボンカレー」をはじめ、時代に先駆けた製品開発に取り組み、「美味・安全・安心・健康」をテーマに、食品・飲料の分野で事業を展開しています。独自の発想と開発力で世の中に必要とされる製品を創出し続け、食卓を通じて生活者の多様化するニーズに貢献し、さまざまな課題を解決していきます。

- 1 飲料
- 2 食品

その他の 事業



機能性素材およびその素材を活かした部材を提供する化学品事業、医薬品・食品・飲料などトータルヘルスケア製品の物流を担い、標準化により効率的かつ環境負荷の少ない輸配送を推進する倉庫・運送業、先端科学技術を支える電子機器事業などを展開しており、グループ全体として幅広い領域に貢献しています。

- 1 機能化学品
- 2 倉庫・運送

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



At a Glance

医療関連事業



NC関連事業



消費者関連事業

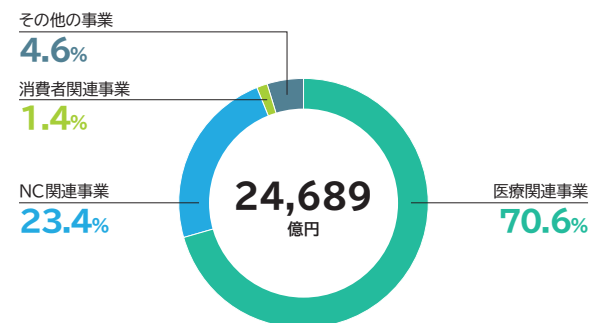


その他の事業

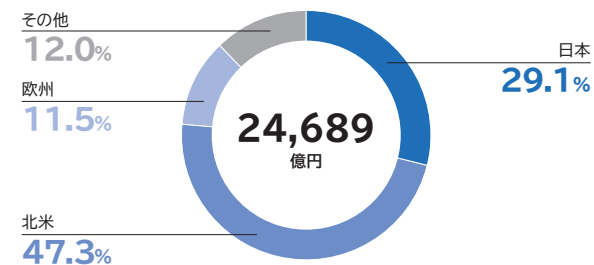


売上収益*

事業セグメント別(2025年度)



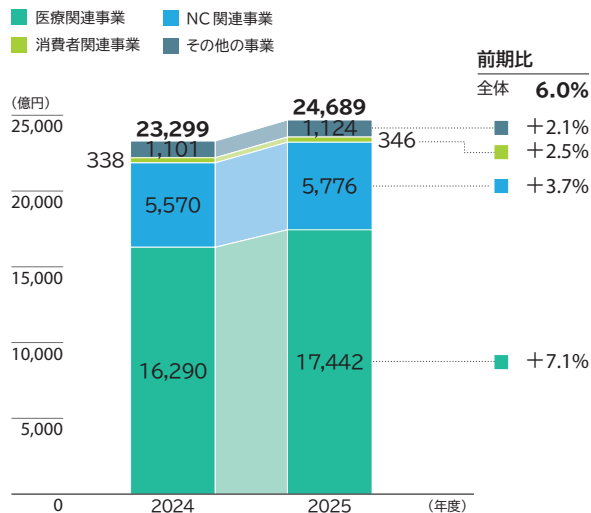
地域別(2025年度)



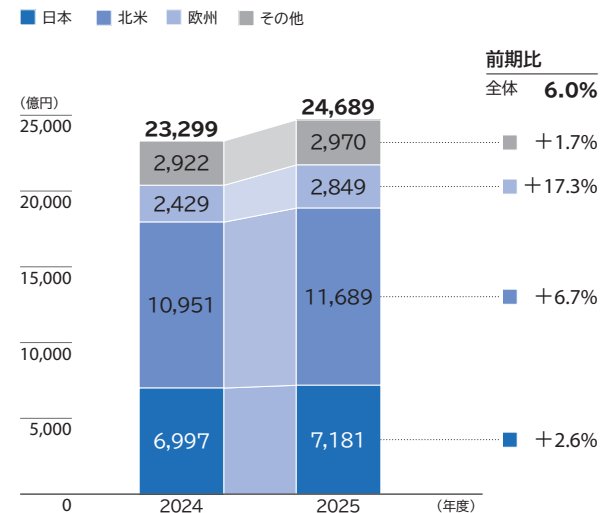
* 外部顧客に対する売上収益

売上収益の前期比

事業セグメント別



地域別



医療関連事業

個人の健康だけでなく、
その人を取り巻く社会全体の充実を図る



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

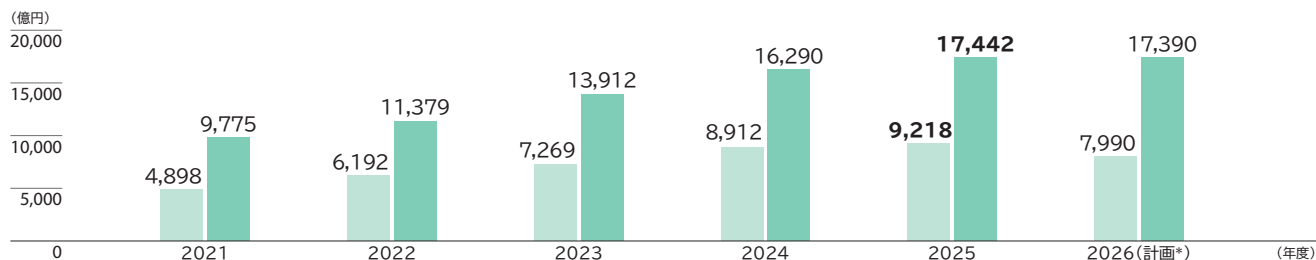


業績サマリー

売上収益の進捗状況

■ 主要製品(レキサルティ、ロンサーフ、エビリファイ メンテナ、エビリファイ アシムトファイ、サムスカ/ジンアーク)

■ 医療関連事業計



* 2026年2月公表値

2025年の実績

項目	主な実績
開発製品の実績	承認取得 - レキサルティ(欧:統合失調症に対する青年期の適応追加) ・ ネクセトル(日:高コレステロール血症) - VOYXACT(米:進行リスクのある成人のIgA腎症におけるタンパク尿の減少の適応で迅速承認) - Paradise 超音波式腎デナベーションシステム(日:治療抵抗性高血圧症) ・ ポビドンヨード液・オラネジン液消毒用カートリッジ(日:外用殺菌消毒剤) 承認申請 - センタナファジン(米:ADHD) ・ ジパレルチニブ(米:非小細胞肺癌) ・ INQOVIとベネトクラクスの併用療法(米:急性骨髄性白血病)
デジタルツールによる価値提供	- eMind for Medical Research: てんかん診療サポートシステム実装に向けた共同研究開始 - FACEDUO: フレイル予防支援VR、ひきこもり家族支援VRの提供開始 - Vivoo: 国立循環器病研究センターとの減塩に対する行動変容検討の共同研究契約 ・ Rejoyn: 英国で販売開始
パイプラインの強化	4D-150、CAN10、HBM7020、casdatifan、リソバリシブの導入
基盤の強化	- アラリス社の子会社化 ・ 生成AIを活用したシステイノミクス創薬の基盤拡充に向けた技術検証を開始 - 学校法人慶應義塾との精神展開剤の社会実装に向けた基盤整備のための共同基礎研究契約 - 再発早期がんの治療法開発に向けたRWD活用による協業契約 ・ 大鵬薬品・がん研究会・NECの三者による、がん治療ワクチン創製に向けた共同研究契約

医療関連事業の事業概要

医療関連事業では、社会環境が変化する中、新しい技術やニーズを取り入れながら、社会課題解決に貢献する独自の医薬品やサービスを創出し、包括的なヘルスケアソリューションを提供しています。

事業の強み

- 精神・神経領域の大塚製薬、がん領域の大鵬薬品、臨床栄養の大塚製薬工場、医療機器の大塚メディカルデバイスなど、各社が専門領域に特化した強みと独自アプローチを持つ。
- 国内外の研究拠点と独創的な創薬プラットフォームを構築し、精神・神経やがん領域をはじめとする豊富な開発品目と実績を持つ強固な創薬基盤を有する。
- 研究開発から販売まで独創性を追求し、未充足のニーズや潜在的課題に対して、大塚ならではのイノベーションを常に考え、革新的な製品・サービスの創出に挑戦する文化を持つ。

機会

- グループが強みを持つ領域には高いアンメット・ニーズがあり、独自技術やデジタル活用を通じて新たな治療選択肢の創出が加速することで、継続的成長が見込まれる。
- 高齢化や慢性疾患増加、医療アクセス改善により世界的ニーズが拡大する中、グループの国際展開力と多様な製品群を活かし、さらなる市場成長が期待される。
- アカデミア・企業との連携やAI創薬、デジタルヘルス活用により創薬基盤が高度化し、個別化医療や診断技術との組み合わせによる価値提供の拡大が進む。

リスク

- 研究開発の成功には高い不確実性があり、他社との競争も激化する中で、迅速かつ明確な差別化が求められる。
- 医療制度の変化により、薬価引下げや償還制度の見直しが収益に影響し、価値訴求と製品戦略の強化が必要である。
- 原材料調達やサプライチェーンの混乱、品質問題の発生は、事業継続や供給体制に重大な影響を及ぼす可能性がある。



第4次中期経営計画の進捗

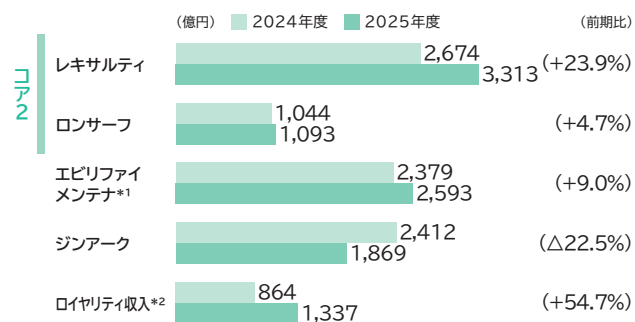
● 医療関連事業の成長と将来に向けた基盤強化

第4次中期経営計画では、「新領域への挑戦による持続的成長の実現」を戦略骨子に掲げ、独自のトータルヘルスケア企業としてグローバルでのプレゼンス向上を図りながら、医療関連事業は順調に成長しています。

2025年度の売上収益は、前期比7.1%増の1兆7,442億円、事業利益は2.9%増の4,020億円となりました。下期には「ジンアーク」のLOE（独占販売期間満了）に伴う後発医薬品の影響があったものの、「レキサルティ」および「エビリファイ メンテナ」の増収やロイヤリティ収入の増加などが業績を牽引しました。

2025年度

1兆7,442億円(前期比+7.1%、達成率102.3%)



*1 エビリファイ アシムトファイも含む

*2 一部製品のロイヤリティを除く

研究開発では、2029年度から始まる第5次中期経営計画以降の成長を見据え、新たな臨床試験の開始など積極的な投資を継続しています。2025年度には、次の成長の柱として期待している「VOYXACT」を含む5品目の承認（適応追加を含む）を取得しました。

さらに、自社創業に加え、買収や戦略的協業を通じた外部資産の獲得により、創業基盤およびパイプラインを強化しています。2025

年度には次世代ADC創薬技術を有するアラリス社を買収し、独創的な創業基盤の構築と、水平協業によるイノベーション創出体制の整備を進めました。今後も、既存事業や経営資産とのシナジーを最大化する外部資産の獲得を通じ、グループ内連携を深化させ、持続的な成長を目指していきます。

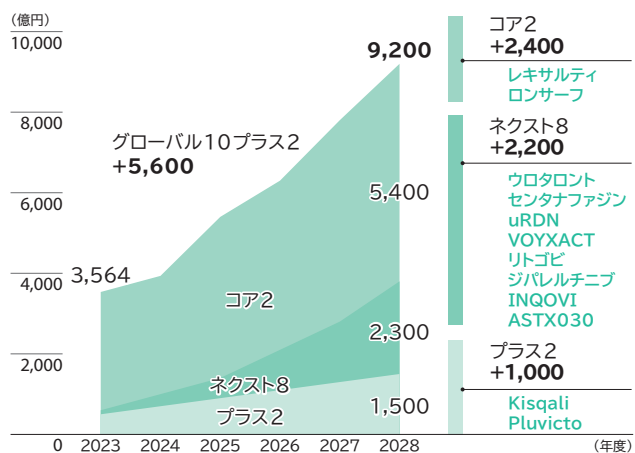
2026年度の事業戦略

● 将来の成長を支える「グローバル10プラス2」を育成

2026年度の売上収益は、「ジンアーク」をはじめとする主要製品の後発医薬品の影響を受け一方で、「レキサルティ」「エビリファイ アシムトファイ」「VOYXACT」などの拡大に加え、ロイヤリティ収入の増加などにより、前期並みとなる見通しです。

第4次中期経営計画の業績を牽引する成長ドライバーである「グローバル10プラス2」は、グローバルで展開する10製品と2つの導出品で構成されています。第4次中期経営計画では、「グローバル10プラス2」に加えて複数の新製品の上市を計画しており、想定されている主力製品のLOEの影響を最小限にとどめるとともに、第4次中期経営計画以降の持続的成長の実現を確固たるものにでき

グローバル10プラス2の売上収益計画



るよう取り組んでいます。LOEによる調整局面を短期間に抑え、「グローバル10プラス2」などの成長により、事業全体の2028年度の売上収益は1兆6,800億円（年平均成長率3.8%）となる計画です。

「グローバル10プラス2」の中で、第5次中期経営計画の成長ドライバーとして期待を寄せている製品群を「ネクスト8」と位置づけています。「ネクスト8」を含む次世代成長ドライバーの開発に向け、当社はこれまで積極的な投資を継続してきました。想定どおりに進捗しなかった試験や、上市時期の見直しを要するプロジェクトもありましたが、一方で複数の開発品においては、第4次中期経営計画公表時と比べ、成長ポテンシャルが着実に高まっています。

また、新たなコア領域として自己免疫・希少疾患領域への投資を推進しており、従来領域にとどまらない新たな価値創出につながるものと考えています。

今後は、既存領域のさらなる深化と新領域の拡大を両立させることで、将来に向けた成長基盤を一層強固なものとしていきます。このように、独自のイノベーションを継続的に創出する基盤を整備しつつ、長期的視点での持続的な成長の実現を目指していきます。

次世代成長ドライバーの開発進捗

品目	2026年の予定	国
ウロタロント	・統合失調症に対するフェーズ3試験終了 ・全般不安症に対するフェーズ3試験開始	日・米
センタナファジン	・ADHDの適応で承認取得	米
uRDN	・広範な保険償還に向け活動を推進 ・販売開始	米 日
VOYXACT	・IgA腎症の適応で承認 ・IgA腎症の適応で承認申請 ・IgA腎症の適応で承認申請（正式承認）	中 日・欧 米
リトゴビ	・胆道がんに対するフェーズ3試験開始	日
ジパレルチニブ	・EGFRエクソン20挿入変異を有する非小細胞肺がんを対象として開発中 二次治療：承認申請完了 一次治療：フェーズ3試験 登録完了	米 日・米・欧
INQOVI	・AMLの適応で承認取得	米・欧
ASTX030	・AML・MDSに対するフェーズ3試験実施	米
repinatrabit	・フェニルケトン尿症に対するフェーズ3試験実施	米

精神・神経領域

● 心身の健康だけでなく、社会全体の課題を解決する

大塚製薬では、統合失調症や大うつ病などの精神疾患の領域において、高いポテンシャルを持つ開発品および製品群を有しています。「エビリファイ」の開発・販売を通じて、困難とされてきた臨床試験の成功や新たな適応症を獲得してきました。本領域では治療の難しさや開発成功率の低さから、いまだ治療法が確立されていない疾患が多く残っており、これまでに培ったノウハウを成長基盤として、多くの外部サイエンス獲得などを通じて開発を加速させています。

現在開発中の新しい作用機序を持つ2つの新薬（ウロタロントとセンタナファジン）は、ファースト・イン・クラス*1の治療薬として期待されており、臨床試験実施や承認申請を進めるなど、着実に開発が進捗しました。

また、2023年に子会社となったマインドセット社のMSP-2020については、既存薬では十分な効果が得られない精神疾患を対象とした臨床試験を開始しています。難治性精神疾患に対する新たな治療法の開発が強く望まれる中、新たな作用機序を持つ治療法として注目されている精神展開剤について、患者さんに安全かつ適切に届けるため、学校法人慶應義塾との産学連携などを通じて、社会実装に向けた課題解決にも取り組んでいます。

さらに、アイオニス社から導入した核酸医薬のulefnersenは、筋力低下や呼吸障害が急速に進行する深刻な神経変性疾患である筋萎縮性側索硬化症（ALS）に対する治療薬として開発を進めており、発症年齢が40歳前後と若年層に多く、進行が非常に速いFUS遺伝子変異による「FUS-ALS」に対する世界初の治療薬となる可能性

2025年度の主な進捗	
センタナファジン	・ADHDのファースト・イン・クラスの治療薬として米国に申請
ウロタロント	・統合失調症を対象としたフェーズ3試験開始 ・全般不安症を対象としたコンセプト妥当性を確認、フェーズ3試験を計画中
MSP-2020	・精神展開剤としてフェーズ1試験を開始
ulefnersen	・筋萎縮性側索硬化症を対象としたフェーズ1/2/3試験を実施中

があります。

各疾患の社会課題に寄り添いながら、精神・神経領域の疾患と向き合う患者さんやご家族、介護者の方々に役立つ治療選択肢を提供できるよう、本領域における未充足の医療ニーズに応える研究開発を進め、患者さんとそのご家族がより安心して暮らせる社会の実現を目指していきます。

*1 特定の疾患に対する治療において、従来とは異なる新しいメカニズムや標的を持つ画期的な薬剤

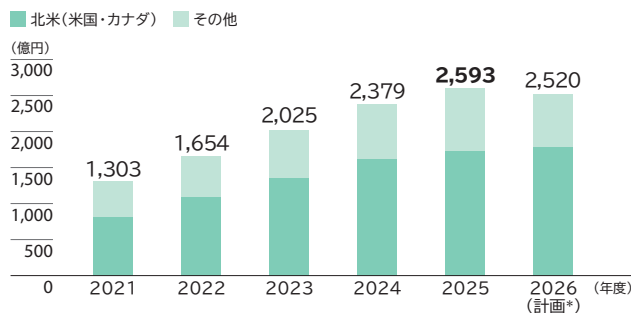
エビリファイ メンテナ／エビリファイ アシムトファイ
アリピプラゾール | 持続性抗精神病薬

双極Ⅱ型障害や統合失調症の患者さんにおいては、服薬アドヒアランスに課題があると言われており、大塚製薬は月1回投与のアリピプラゾール持続性注射剤（1カ月製剤）「エビリファイ メンテナ」を開発・販売し、情報提供を行っています。その結果、米国・欧州・日本において当該製品の売上は順調に増加しています。

さらに、2023年に米国で承認された2カ月持続性注射剤「エビリファイ アシムトファイ」に加え、2024年3月には統合失調症維持療法を対象とした欧州初の2カ月持続性注射剤として承認を取得しました。これにより、同1カ月製剤からの切り替えが進み、売上は引き続き堅調に増加しています。



「エビリファイ メンテナ」／「エビリファイ アシムトファイ」売上収益推移



* 2026年2月公表値

レキサルティ

ブレクスピプラゾール | 非定型抗精神病薬

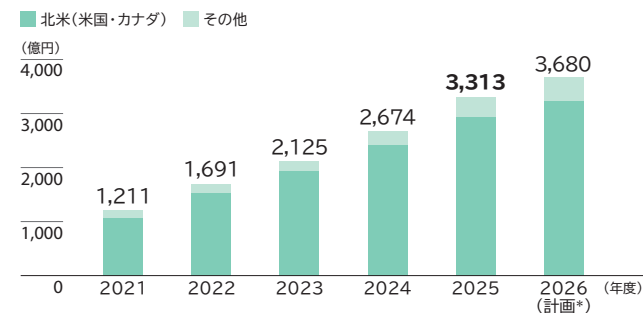


「レキサルティ」は、統合失調症および大うつ病に加え、アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション（AAD）に対しても、初めての治療薬として承認を取得しています。AADは、攻撃的・非攻撃的な症状などを呈し、生活や人間関係に支障をきたすことで、認知症の方の生活の質を低下させるだけでなく、ご家族や介護者に大きな精神的・身体的負担をもたらします。大塚製薬では、認知症に関する正しい理解と支援の輪を広げるため、情報提供や啓発活動にも取り組んでおり、ご本人やご家族が安心して暮らせる環境づくりを支援しています。

米国では、2023年に承認を取得したAADに関する疾患啓発活動などにより、処方数が伸長しました。日本では、統合失調症やうつ病・うつ状態に関する情報提供活動の強化により新規処方数が増加するとともに、2024年9月にAADの効能*2が承認されたことで、売上は大幅に伸長しました。

*2 日本の添付文書上の効能・効果は「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、過活動又は攻撃的言動」

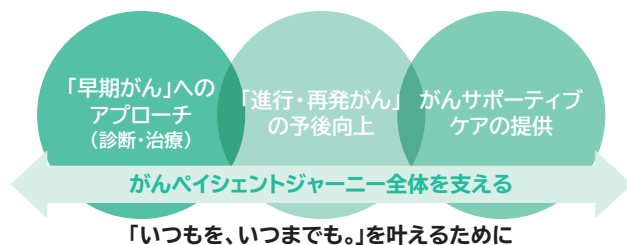
「レキサルティ」売上収益推移



* 2026年2月公表値

がん領域

● 世界水準の創薬基盤と強固な連携による新薬の創出



大塚グループでは、がん患者さんの患者ジャーニーを3つのステージで考え、それぞれの段階で必要となる支援を提供することで、患者ジャーニー全体を包括的に支えることを目指しています。日本における、がんの10年生存率は54.0%^{*1}と報告されており、治療成績は日々向上しているものの、いまだ十分に満足できる水準とは言えません。

当社グループでは、病気に悩む患者さんやご家族、そして健康に暮らす生活者を含むすべての人々の、かけがえのない「いつも」の笑顔に貢献し続けることを願い、治療から未病・予防までを一貫して見据えています。これからも革新的な新薬の創出を通じて、その実現に貢献していきます。

大鵬薬品が早期から取り組んできたバイオケミカルモジュレーション創薬^{*2}や、標的に対する特異的な共有結合を特長とするシス

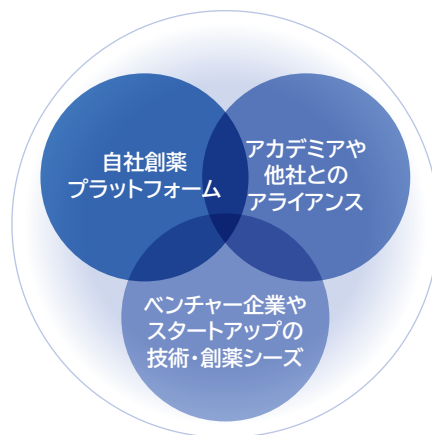
2025年度の主な進捗	
ジパレルチニブ	- 特定の遺伝子変異を伴う非小細胞肺癌の治療薬として開発中 - 2次治療：米国承認申請済み - 1次治療：フェーズ3試験実施中 - 術後補助化学療法：フェーズ3試験開始
INQOVI	血液がんの経口治療薬として、ベネトクラス併用下で米国と欧州にて承認申請済み
ASTX030	- 世界で広く使われているアザシチジン注の経口化薬 - 血液がんの経口治療薬として、フェーズ3試験を実施中

テイノミクス創薬^{*3}、アステックス社のフラグメント創薬^{*4}など、多様で独自性の高い創薬基盤技術が、競争力のある幅広いポートフォリオの構築を支えています。

2025年3月に子会社化したアラリス社は、既存の抗体薬物複合体（ADC）が持つ課題を克服できるベスト・イン・クラスのADC開発に先駆的に取り組んでいます。これまでの創薬基盤に加え、アラリス社の革新的なADC創薬技術の獲得を通して、低分子とADCの両方に強みを持ち、がん領域における継続的な開発品ポートフォリオの拡充を加速していきます。

具体的な成長ドライバーの開発としては、ジパレルチニブ・「INQOVI」・ASTX030などにおいて臨床試験および承認申請を計画的に進め、パイプラインの充実と将来の事業成長につながる進捗を達成しました。第4次中期経営計画期間中の承認取得および次期中期経営計画期間における価値の最大化を目指します。

また、コーポレートベンチャーキャピタルやオープンイノベーションファンドへの出資を通じて、国内外の有望なバイオベンチャー企業やアカデミアとの連携を強化し、自社にはない独創的・革新的な技術や創薬シーズへのアクセスを拡大しています。自社創薬と多様なパートナーとのコラボレーションを通じてイノベーション創出を促進し、革新的新薬の研究開発に挑戦し続けます。



ロンサーフ

トリフルリジン・チピラシル | 抗悪性腫瘍剤

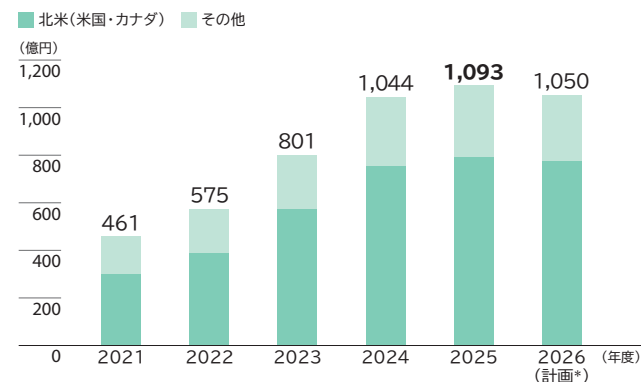


大鵬薬品が創製した切除不能進行・再発大腸がんの治療薬として、世界各国・地域で承認を取得しており、処方も着実に広がっています。

日本・米国・欧州では、大腸がんにおけるベバシズマブ併用療法について、各種ガイドライン^{*5}への掲載などにより認知が向上し、2025年度は処方増加で増収となりました。



ロンサーフ売上収益推移



* 2026年2月公表値

- *1 出所：国立研究開発法人国立がん研究センター（2012年診断例）、2025年
- *2 他の薬剤（モジュレーター）を加えることで抗がん剤の薬理動態を変化させ、抗腫瘍効果を高めつつ、正常細胞に対する毒性を軽減することを狙った創薬アプローチ
- *3 治療標的タンパク質のシステイン残基に薬剤を共有結合させ、強固な結合と高い標的選択性を可能とした独自の創薬基盤技術
- *4 ハイスループットスクリーニングで薬理活性を測定できないような小さな分子フラグメントと、疾患に関与する複雑な立体構造を持つ大きな分子の標的タンパク質との相互作用を明らかにすることで分子設計し、新規化合物を創り出す技術
- *5 NCCNガイドライン（世界的に広く利用されているがん診療ガイドライン）など



自己免疫・希少疾患領域

● 腎不全の原因疾患に対する

ファースト・イン・クラスの製品を創出

大塚製薬は、腎領域で培ってきた創薬力・開発力を基盤に、腎不全の原因となる疾患におけるアンメット・ニーズに応えるべく、治療満足度向上につながる革新的な治療の提供に取り組んできました。

こうした課題認識のもと、大塚製薬は、患者さんに寄り添い、疾患とともに生きる方々に新たな治療選択肢を届けることを目指し、研究開発に取り組んでいます。

● 新たな創薬技術を取り入れ、

専門性の高い自己免疫・希少疾患領域へ挑戦

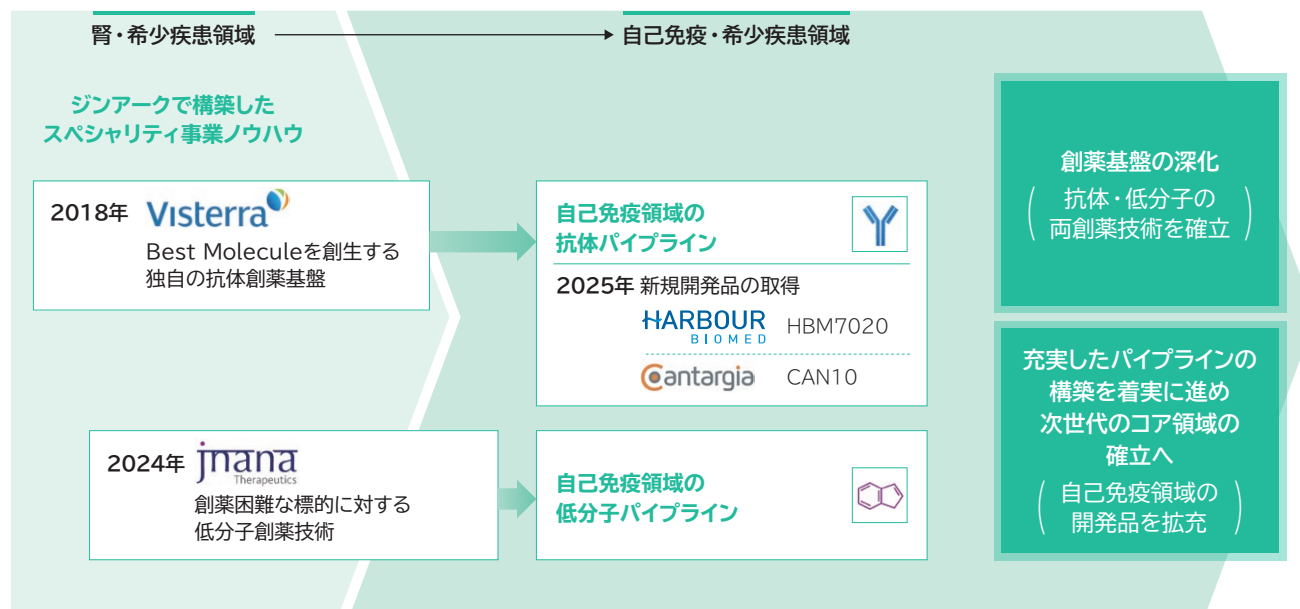
大塚製薬では、ADPKD治療薬「ジンアーク」で培った知見を基盤に、先進的な創薬技術の導入や外部パートナーシップを活用するとともに、自己免疫領域の専門家を含む開発体制の強化を図りながら、腎領域から派生する自己免疫疾患や未充足ニーズの高い希少疾患など、専門性の高い領域へと取り組みを拡大しています。

自己免疫疾患をはじめとするこれらの疾患領域では、現在も有効な治療法が限られており、長期治療に伴う安全性の課題や、患者さんのQOLの大きな低下、さらには治療を支える家族の負担などが大きな社会課題となっています。

米国の子会社であるビステラ社は、生体物質に対して最適な抗体医薬品を創出する独自の創薬基盤を強みとし、自己免疫領域における抗体パイプラインの構築を支えています。ビステラ社が創製した「VOYXACT」は、「進行リスクのある成人のIgA腎症におけるタンパク尿の減少」の効能で、2025年末に米国で迅速承認を取得し、

2025年度の主な進捗	
VOYXACT	・ IgA腎症の治療薬として米国で承認取得、上市 ・ シェーグレン症候群を対象としたPOCを開始
VIS171、VIS954	・ 特定の自己免疫疾患の治療薬として開発中
HBM7020	・ ハーバー・バイオメッド社から導入 ・ 自己免疫疾患の抗体医薬品として、フェーズ1試験を準備中
CAN10	・ 自己免疫疾患の抗体医薬品として、フェーズ1試験を実施中

腎領域の強みから自己免疫・希少疾患領域へ



上市後の立ち上がりも良好に推移しています。

また、米国子会社のジュナナ社は、創薬難易度が高い標的に対する医薬品を発見するために設計された創薬プラットフォームを有しています。本技術を用いて創製されたrepinatrabit (JNT-517) は、厳しい食事制限を必要とし、既存薬で治療できない患者さんが多く残る希少疾患フェニルケトン尿症において、ファースト・イン・クラスの治療薬となる可能性を有しています。将来的なブロックバスターへの育成を目指し、現在、早期の承認取得に向けて臨床試験を実施しています。他にも、インターフェロン産生のマスター転写因子であるIRF3 (Interferon regulatory factor 3) などの創薬難易度の高い標的に対する活性化化合物を獲得するなど、自己免疫疾患での低分子創薬の新たな可能性に挑戦しています。

さらに、二重特異性抗体であるT細胞エンゲージャーHBM7020や、マルチサイトカイン抑制抗体のCAN10をパイプラインに加えるこ

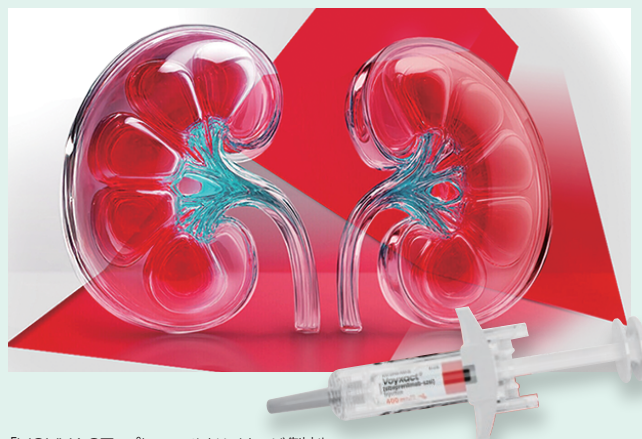
とで、自己免疫疾患に関連する多様な経路を制御できる研究開発ポートフォリオの拡大と開発の加速を図っています。現在のパイプラインは免疫反応に関与するB細胞、補体、サイトカインといった幅広い標的領域をカバーしつつ、疾患病態の根幹に関わる創薬標的にフォーカスしたプログラムを揃えており、これらは当該領域におけるトッププレイヤーになり得るポテンシャルを有しています。

このように、大塚製薬は、自己免疫・希少疾患領域において、外部の革新的なサイエンスの獲得を継続しつつ、ビステラ社の抗体創薬基盤やジュナナ社の低分子創薬技術をはじめとする、グループ各社の技術力を活かした連携を深化させています。研究開発パイプラインのさらなる拡充を進めるとともに、次世代コア領域の確立に向けて、独自の創薬技術によるイノベーションを推進し、最新のサイエンスに基づく新たな価値の創出を通じて、革新的な治療選択肢の提供による患者さんへの貢献を目指していきます。

Focus

世界初、APRIL阻害でIgA腎症の根本治療に挑む「VOYXACT」 独創的新薬でグローバル成長を加速

「VOYXACT」は、APRIL(A-Proliferation-Inducing Ligand)に選択的に結合し、その活性を阻害するモノクローナル抗体です。APRILを標的とする世界初の治療薬として2025年末に米国で上市されました。



「VOYXACT」プレフィルドシリンジ製剤

病態形成の上流から根本治療を目指す 新しいアプローチ

IgA腎症は、20～40歳代に多く発症し、免疫複合体が腎臓に沈着することで進行性の腎機能低下を引き起こす疾患です。現在の標準治療下では、多くの患者さんが生涯のうちに末期腎不全へ進行する可能性があると考えられ、平均余命の短縮との関連も指摘されるなど、患者さんに大きな負担をもたらします。これまでの治療の目的は腎機能障害の進行抑制が中心で、疾患の根本原因に対する治療は十分ではありませんでした。

IgA腎症は、4つの段階的な免疫異常(4-Hit プロセス)が連鎖的に進行することで発症および腎障害に至ると考えられています。APRILは、腫瘍壊死因子(TNF:Tumor Necrosis Factor)ファミリーに属するサイトカインであり、このプロセスにおいて重要な役割を果たす因子として、IgA腎症の発症と進行に深く関与しています。APRILは、白血球の一種であるB細胞のIgA産生細胞への変化(ク

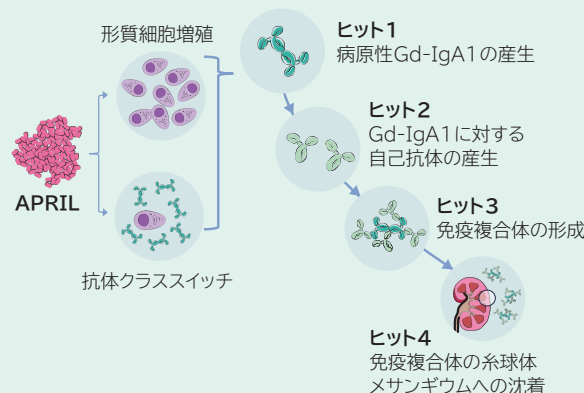
ラススイッチ)を促進し、IgA腎症においては腎臓で免疫複合体を形成する病原性の高いガラクトース欠損IgA1(Gd-IgA1)の産生を誘導します。

ビステラ社が創製した「VOYXACT」はこのAPRILの作用を阻害することで、IgA腎症の発症機序の上流にある病原性のGd-IgA1の産生を抑制し、腎機能低下の進行を抑えます。病態形成の上流に働きかける本剤の作用機序は、既存の治療薬とは異なる、疾患の根本治療を目指す新しいアプローチになります。

ビステラ社の誕生と「VOYXACT」開発の歩み

2007年	ビステラ社がマサチューセッツ工科大学からのスピンアウトとして設立
2018年	大塚製薬がビステラ社を買収 ヒト初回投与(First in Human)試験開始
2020年	フェーズ2(ENVISION)試験開始
2022年	フェーズ3(VISIONARY)試験開始
2025年 3月	FDAにBLA(生物製剤承認申請)提出
11月 末	FDAより迅速承認を取得 「VOYXACT」の製品名で上市

IgA腎症の発症における4-Hit プロセス



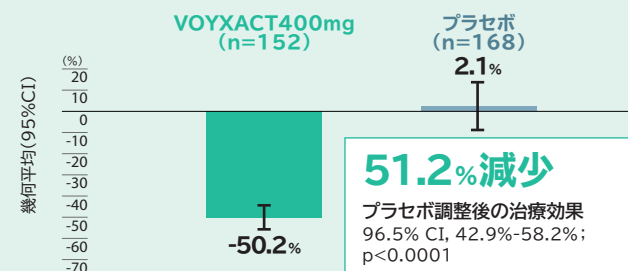
臨床的ベネフィットの検証と価値の最大化

「VOYXACT」は、進行中のフェーズ3(VISIONARY)試験の中間解析結果に基づき、米国で迅速承認を取得しました。タンパク尿の減少は腎機能悪化の遅延と相関する代替指標であり、本試験では、主要評価であるベースラインと比較した投与9カ月後の24時間尿におけるuPCR(尿蛋白/クレアチニン比)において、プラセボ群と比べて51.2%の減少を示すなど、臨床的に意義のある有意な改善が確認されました。VISIONARY試験は現在も進行中であり、eGFR(推算糸球体濾過量)で示される長期的な腎機能変化の評価を通じて、本剤の臨床的ベネフィットを引き続き検証していく予定です。

また、2025年8月には中国で承認申請を行っており、今後、各国での申請・承認取得を順次進めるグローバルな開発を推進しています。さらに、IgA腎症以外の適応症についても、有効な治療法が限られるシェーグレン症候群を対象としたフェーズ2試験を米国で開始するなど、適応拡大の検討を進めています。

大塚製薬は、「VOYXACT」をファースト・イン・クラスかつベスト・イン・クラスのIgA腎症治療薬として早期の価値最大化を図るとともに、LCM(ライフサイクルマネジメント)戦略を通じた将来的な展開により、多くの患者さんへの貢献を目指していきます。

uPCR-24h (g/g) 9カ月時点: 主要評価項目



uPCR-24hは24時間尿蛋白/クレアチニン比、CIは信頼区間

新しい治療・支援のアプローチ

●「薬」の枠組みを超える、新たな社会課題への取り組み

大塚グループは、人々のヘルスケアのあらゆる段階をカバーする製品・サービスを提供するとともに、独自の製品・サービスを通じて、社会課題の解決を目指しています。当社グループでは、医薬品にとどまらず、医療機器や治療アプリなど医療を支えるデジタルツール、さらにはがん患者さんの就労支援などを通じて、多様なアンメット・ニーズの解決に挑み続けています。

Paradise 超音波式腎デナベーションシステム

● 医療機器による新しい高血圧治療の選択肢

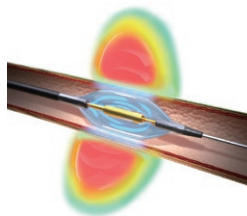
高血圧治療においては、長年にわたり多くの降圧剤が開発・使用されてきましたが、依然として血圧コントロール率は低く、脳卒中や心筋梗塞などの重篤な心血管イベントのリスクにさらされている患者さんが数多く存在しています。

大塚メディカルデバイスの超音波式腎デナベーションシステムは、既存治療では不十分な高血圧の併用治療選択肢となるデバイス治療であり、2023年11月にコントロール不良高血圧を適応症として米国で初めて承認されました。腎動脈周囲の交感神経に超音波を照射し、その過活動を抑制することで降圧効果を期待します。欧州でも主要国で導入されており、日本では、2025年8月に治療抵抗性高血圧症を適応症として国内で初めて承認を取得しました。

超音波式腎デナベーションシステムは、欧米で実施した3つのシャム（偽手術）対照臨床試験において有意な降圧効果を示しており、高血圧治療の新たな選択肢として期待されています。



Paradise 超音波式腎デナベーションシステム



治療イメージ

FACEDUO

● VRトレーニングプログラムの疑似体験を通じた学習や支援

大塚製薬は、(株)ジョリーグッドとの共同事業として、VRTレーニンプログラム「FACEDUO」のコンテンツ「認知症ケア支援VR」を開発し、2024年9月に提供を開始しました。本コンテンツは、認知症の方のご家族や介護者が、本人の気持ちや行動の背景を知り、具体的な対応を学ぶための体験型VRプログラムです。認知症ケアの向上により、認知症の方と介護者の双方がその人らしく充実した日々を送ることができる「認知症との共生社会」の実現を目指します。

2025年12月には、フレイル（加齢により心身が老い衰えた状態）の兆候をVRでリアルに疑似体験することで早期の気づきを促し、健康維持と介護予防を支援する新コンテンツ「フレイル予防支援VR」の提供を開始しました。フレイルには可逆性があり、早期に気づき、予防に取り組むことで進行を緩やかにし、状態を改善することが期待できます。治療薬にとどまらず、デジタル技術を活用したプログラムによる包括的な取り組みを通じて、未解決のニーズに応えていきます。



ミレボ

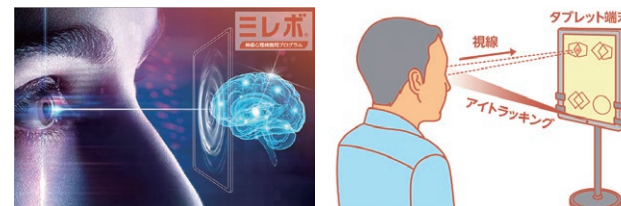
● 認知症の診療支援のための神経心理検査用プログラム

大塚製薬は、(株)アイ・ブレインサイエンスとともに、認知症の診療支援のための神経心理検査用プログラム「ミレボ」を開発しました。「ミレボ」は、アイトラッキング（視線計測）技術を用いた神経心理検査用プログラムで、タブレット端末を用いて約3分で簡便に検査を行い、定量的かつ検査者の知識や経験に依存しない客観的な評価

を可能にします。

本製品は、2025年1月に日本で認知症領域のプログラム医療機器として初めて保険適用を取得しました。

認知症の早期発見・早期対応が重要視される中、「ミレボ」は新たな検査の選択肢として、認知症の早期発見を支援します。



アリルジュ

● 薬では解決できないがんに関する社会課題を解決

アリルジュは、がんに関する社会課題を解決し、がんを患っても生き生きと働き続けられる環境や、誰もが当たり前にかん検診を受けられるような社会の実現を目指しています。がん患者さんの就労支援、がん検診の受診率向上、たばこ対策などの社会課題に対して、グループの経験や強みを活かし、教育や支援などの必要なソリューションを提供しています。

がん患者さんやご家族は、薬だけでは解決できない不安や課題を抱えており、がんを取り巻く社会課題は依然として多く存在します。かけがえのない「いつも」の生活が、「いつまでも」続くように、薬以外のソリューションを通じて、あらゆる方に寄り添いながら、がんに関する社会課題の解決に取り組んでいきます。



命を支える挑戦 ——結核撲滅に向けた大塚のグローバルな取り組み

結核は今日においても年間約120万人の命を奪う深刻な感染症です。

大塚グループは、「誰もやらないなら我々がやる」という強い使命感のもと、半世紀以上にわたり創薬研究を続けてきました。自社開発の治療薬提供から、職場での結核撲滅プログラムまで、医療と地域の絆をつなぐ当社グループならではのアプローチで、世界中の人々のWell-being実現と社会課題の解決に挑み続けています。



多様なステークホルダーと連携し、結核治療薬へのアクセス向上や教育・啓発活動などを実施（写真：ストップ結核パートナーシップと大塚製薬の結核チームメンバー）

「我々が続けなければ」—— 研究開発を続けてきた大塚の「信念」

大塚グループの抗結核薬開発の歴史は1971年に遡ります。当時わずか14人の研究者で始まった創薬プロジェクトの中に、結核というテーマがありました。結核は現在も世界で年間1,000万人以上が発症する重大な公衆衛生上の脅威であり続けており、主要な治療薬に対する耐性菌が出現していることも治療を一層困難にしています。その研究開発には多くの困難が伴い、他の製薬企業が開発を中止する中、大塚は「結核は重大なグローバル課題。誰もやらないなら、

我々が研究を続けなければならない」との信念で挑戦を続けました。この取り組みは、「大塚だからできること」を追求するグループのDNAである「創造性」と「実証」に基づいています。

「デラマニド」の誕生と、 グローバル・アクセスの拡大

その想いは、2014年に約40年ぶりの新薬となる多剤耐性肺結核治療薬「デラマニド（製品名：デルティバ）」として結実しました。「デラマニド」は、開発途上国でも最小限必要な医薬品として「WHO必須医薬品モデルリスト」に掲載され、2025年6月時点で世界135カ国・地域の13万症例以上に供給されています。

この取り組みは国際連携にも広がっています。世界抗結核基金との協力で途上国の持続可能な調達を実現し、グローバルヘルス技術振興基金への参加、国境なき医師団の支援、さらに「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」からの治療法開発支援など、多くのステークホルダーと連携しています。



インドネシア労働省と「職場における結核撲滅」プログラムの立ち上げ 2023年1月

インドネシア・フィリピンから世界へ—— 地域に根差した社会実装

現在、当社グループの結核への取り組みは「治療薬の提供」の枠を超え、地域社会に深く根差した活動へと進化しています。

世界で2番目に結核患者が多いインドネシアでは、大塚グループの現地法人2社が主導し、労働省や保健省と連携した「職場における結核撲滅」プログラムを展開しています。12州の840社以上の協力企業を対象に啓発活動（ソーシャライゼーション）を行い、延べ24万人以上の従業員に対して結核スクリーニング検査を実施しました。さらに、モバイルアプリ「Sembuh TB」を用いた服薬管理や、高タンパクな食事による栄養支援、医療援助など、職場における結核の予防から管理までを網羅した包括的なアプローチを実践しています。この官民一体の活動は高く評価されており、Ending Workplace Tuberculosis (EWTB)*より、2024年度に「Exemplar Award」を受賞しました。また同じく結核が深刻な社会課題であるフィリピンでの同様のプログラムが2025年度「Exemplar Award」を受賞しました。こうした取り組みを背景に、新規結核治療薬 quabodepistat の開発も加速しており、国際共同臨床試験（フェーズ3）を開始しました。

* 世界経済フォーラムの年次総会（通称：ダボス会議）で、結核との闘いに主だった企業の参加を促すために発足した枠組み

NC関連事業

医療の知見と科学的根拠に基づく製品で、
独自の健康価値を創造

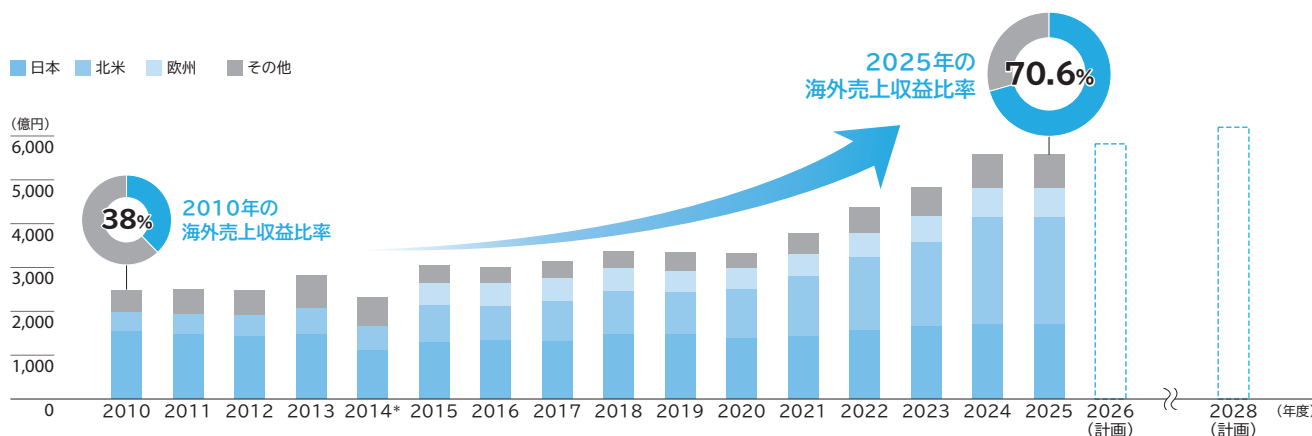


マテリアリティ
トータルヘルスケア企業として
世界の人々へWell-beingを提供



業績サマリー

NC関連事業のグローバル展開の加速：売上収益推移



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

* 2014年以前の欧州の売上収益はその他に含まれます

2025年度の主な実績（社会課題への取り組み）

大塚製薬では、社会課題への取り組みとして、主に気候変動に伴う熱中症対策の啓発活動を国内外の各種イベントを通じて実施。東京2025世界陸上においては、将来を担う次世代アスリートや一般の運動・スポーツ実施者へ有用な知見を提供することを目指し、「暑熱対策と水分・栄養補給に関する共同研究」を実施しました。

NC関連事業の事業概要

大塚グループのNC関連事業では、日々の健康の維持・増進をサポートする機能性飲料・食品、サプリメントを中心に事業を展開しています。医療関連事業で培われたノウハウを活かした科学的根拠に基づく独創的な製品開発に取り組み、アジア、米国、欧州、中東、アフリカなどグローバルな事業展開を行っています。ブランド価値

を源泉とした高マージン戦略をこれまで以上に推進し、事業の価値と評価のさらなる向上を目指します。先行投資を積極的に実施するとともに、唯一無二の特徴を持つ多くの製品のグローバル展開によって高いレベルの収益力を維持しながら、事業を力強く推進します。

事業の強み

- 科学的根拠に基づく製品開発力：医療関連事業で培ったノウハウを活かした機能性飲料・食品を中心に開発を展開する。
- グローバル市場での高い存在感：アジア・米国・欧州・中東・アフリカなど幅広い地域へ展開し、海外売上比率は70.6%（2025年度）と高く、グローバル事業として成長している。
- 高マージンを支えるブランド価値：「ブランド価値を源泉とした高マージン戦略」の推進により、利益率が向上。EBITDAは2025年度の約890億円から、2028年度には1,000億円を超える計画であり、継続的に拡大する見通しである。

機会

- グローバル市場のさらなる拡大：健康意識の高まりにより、予防領域の需要が全世界で上昇している。
- 次世代の成長ドライバーの創出・育成：栄養・健康領域のイノベーションは今後の市場拡大と利益成長の源泉となりうる。
- 社会課題を背景とした事業成長：超高齢化・気候変動による健康維持・増進に寄与する製品ニーズは、世界中で拡大している。

リスク

- 海外依存による外部環境変動リスク：海外売上比率が70.6%であり、為替変動・政治リスク・輸入規制の影響が懸念される。
- グローバル競争の激化：各国で機能性飲料・食品市場は競争が激化、現地企業や国際ブランドとのシェア争いが継続する。
- 原材料・物流コストの変動：原材料価格高騰、物流制約、地政学リスクによるサプライチェーンの不確実性が高まっている。
- 科学的エビデンスや規制への対応負荷：国や地域によるさまざまな規制により「表示・広告表現・成分規制」への随時対応が必要である。

第4次中期経営計画の進捗

第4次中期経営計画では、大塚ならではのユニークな製品群により各国・地域における社会課題と向き合い、トータルヘルスケア企業として世界の人々のWell-beingに貢献し続けるべく、成長ドライバーとして3つの社会課題別カテゴリーを設定しています。

2025年度は、3つの社会課題別カテゴリーすべてが成長し、売上収益は5,777億円（前期比+3.7%）となりました。

● 社会課題に寄り添う3つのカテゴリー

- For Climate & Environmental Risk | 海外の「ポカリスエット」1,000億円ブランドへの挑戦
- For Women's Health | 北米を中心としたカテゴリーの育成によりカテゴリーリーダーとしての成長基盤を構築
- For Healthier Life | ライフステージに合わせた独自の製品展開により、さらなる価値最大化へ

2026年度の事業戦略

2026年度の売上収益は、NC関連事業全体で前年から6.5%増加の6,150億円を見込んでいます。

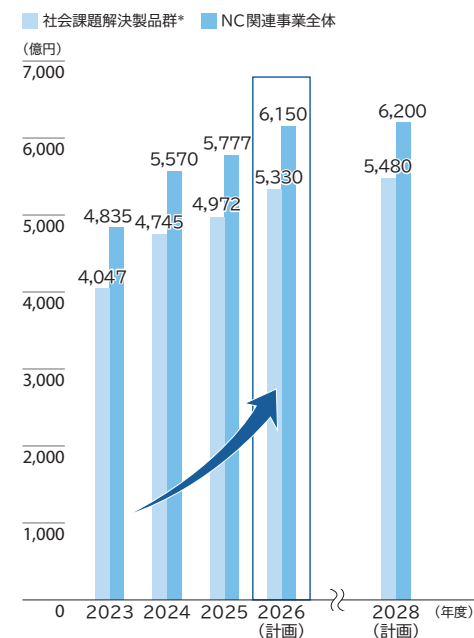
成長ドライバーとして設定した3つの社会課題別カテゴリーにおいて、それぞれ「ポカリスエット」「ボナファイド」や「ネイチャーメイド」を中心に全カテゴリーが伸長し、増収を見込んでいます。特に、地球規模で深刻化する熱中症課題に対して積極的な活動を継続し、「ポカリスエット」の新エリアへの展開とさらなる成長に向けた体制強化を行います。

また、人々の生命活動に欠かせない「酸素」に着目し、酸素を活かす植物由来成分「ケンフェロール」を含有したセルフコンディショニングフード「/zeroz」（ゼロズ）の販売を2026年3月に開始しました。

NC関連事業：売上収益の概要および社会課題解決製品群カテゴリー別の進捗状況

2025年度実績 5,777億円	+3.7%(前期比)	増減理由	2026年度計画 6,150億円		
For Climate & Environmental Risk				中計目標	
2,017億円	+1.6%(前期比)	■ ポカリスエット 日本 夏場に生活者の活動量減少があった一方で、マーケティング活動などにより飲用機会創出を継続 海外 ブランドの認知向上により増収	2026年度計画 2,210億円	CAGR ('23-'26) 6.4%	CAGR ('23-'28) 6%
		■ N&S 欧州 「ジェルブレ」など健康食品の好調により増収			
For Women's Health					
608億円	+7.4%(前期比)	■ ボナファイド 米国 eコマースに加え、2025年8月から小売店販売を開始したことにより増収	2026年度計画 660億円	CAGR ('23-'26) 21.1%	CAGR ('23-'28) 17%
		■ エクセル 日本 女性の健康に関するセミナーの開催など、幅広い情報提供により認知が進み増収			
For Healthier Life					
2,347億円	+7.0%(前期比)	■ ネイチャーメイド 米国 eコマースや大型小売店での販売好調により増収	2026年度計画 2,460億円	CAGR ('23-'26) 10.2%	CAGR ('23-'28) 4%

社会課題解決製品群の売上推移



* 社会課題解決製品群: For Climate & Environmental Risk | For Women's Health | For Healthier Life

For Climate & Environmental Risk

ポカリスエット

● 新エリアへの展開とさらなる成長に向けた体制強化

アジア・パシフィック地域（日本除く）のスポーツドリンク市場は、健康志向の高まりにより拡大を続けています。各地の文化や状況に応じた水分・電解質補給の啓発活動を継続した結果、需要に応える形で販売数量は伸長し、増収となりました。また、直近の成果として、ベトナム・中国天津での新工場開設や、新エリアとしてインドとナイジェリアでの販売を開始しました。

今後も大きな成長が見込めることから、水分・電解質補給の啓発を通じて、既存市場でのさらなるブランド浸透と、新規市場への拡大

を目指します。「ポカリスエット」は、これまで培った独自のマーケティング活動を通じた製品コンセプトの浸透により、中国やインドネシアといったアジアを中心に成長することで、海外において1,000億円ブランドへ挑戦します。

● アジア・パシフィック地域における活動

メディカル領域での販促活動と政府との連携に加え、人気スポーツであるフットボール（日本・カンボジア・ベトナム）やバスケットボール（フィリピン・台湾）を通じて、次世代を担う青少年の夢と汗を応援するドリームプロジェクトを立ち上げ「ポカリスエット」の需要拡大の要因になっています。本プロジェクトは日本の経済産業省による企業とスポーツの「課題解決型パートナーシップ」の11の事例集に選定されています。

● 米国における「Caring Hydration」ポジションの確立

気候変動により猛暑が日常化した現在、熱による健康被害や脱水は、個人の問題ではなく、公衆衛生上の社会課題となっています。この環境変化への適応が求められる時代において、大塚製薬は独自の価値創造活動の実践として「ポカリスエット」を“自分のため”だけでなく、“誰かを気遣う行為”として社会に浸透させていくことを目指しています。米国においては、“Caring Hydration”という新たな概念を、「ポカリスエット」を通じて生活者に伝える取り組みを始めています。エビデンスをもとにKOL（キー・オピニオン・リーダー）や行政機関などと連携し、さまざまな環境・社会問題の解決につながる価値創造に挑戦していきます。

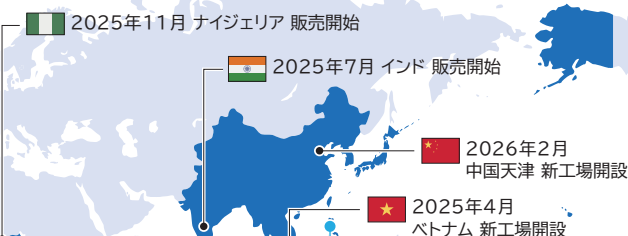
ポカリスエットの海外展開

アジア地域における活動

フィリピンでは、バスケットボールを通じて世界の子どもの夢と汗を応援する「POCARI SWEAT Basketball Dream Project」を開始



新エリアへの展開



TOPICS

アスリートたちは教えてくれる—
「人の可能性を信じる」をキーメッセージに、
東京2025世界陸上競技選手権大会をサポート

東京2025世界陸上を安全かつ健康的で持続可能な大会とすべく、医療の知識を日常に置き換えて開発された「ポカリスエット」の提供のみならず、水分補給における科学的な根拠に基づいた情報提供などを通じて選手や大会関係者、大会を応援する方々をサポートしました。



米国における活動

有識者による
「Hydration & Heat Science
Advisory Board」の設立



「Caring Hydration」をテーマに活動



出所：米国「ポカリスエット」のブランドサイト

For Healthier Life

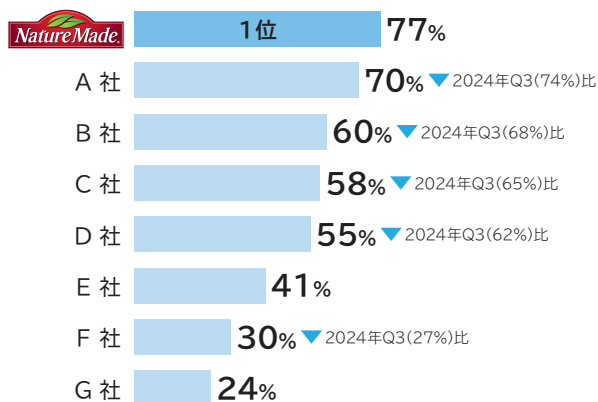
ネイチャーメイド

● ブランド力や品質に対する高い信頼性をもとに引き続き
米国を中心にさらなる成長を目指す

1971年、米国・カリフォルニアで生まれた「ネイチャーメイド」は、サプリメントに特化して研究開発を続けるファーマバイト社が製造販売を行う、米国ビタミンカテゴリー店舗販売シェアNo.1*1のブランドです。

米国市場において、28年連続で米国薬剤師が最も推奨するサプリメントブランド*2として高く評価されており、ブランド力と品質に対する信頼を背景に、売上収益1,000億円を超える規模へと成長を遂げています。近年では、米国で急成長を遂げているグミタイプ製品の需要に対応するため、オハイオ州ニューオールバニーに2.5億ドルを投資

ネイチャーメイドの市場浸透度（2025年第3四半期／米国）



出典：
Pharmavite 継続定量トラッキング調査(サンプル数:週100、月約400、四半期約1,200)
Circana MULO POSデータ(食品・ドラッグ・マス・クラブ(Costco除く))
対象期間:年初来(2025年12月28日まで)
Circana パネルデータ
全チャンネル 世帯浸透率(2025年9月7日までの直近52週)
リーチ:Nielsen Media Impact(NMI)

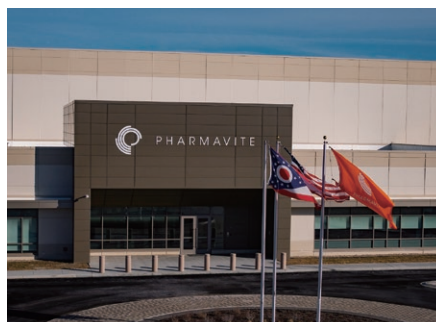
し、グミ専用の新工場を開設しました。本工場では、「ネイチャーメイド」のグミ製品の製造に加え、敷地内に設置予定の「Gummies Innovation Center of Excellence」で新製品の研究開発を行う予定です。2024年には、グミタイプ製品が米国サプリメント市場で最も成長したカテゴリーとなり、「ネイチャーメイド」はグミ製剤のビタミン部門でドルベースの成長率No.1*3を記録しました。

日本市場においても、1993年の販売開始以来、日本人のニーズに合わせた製品設計と高品質なラインアップを展開しており、今後もグローバル展開と次世代製品の創出を通じて、さらなる事業拡大を目指していきます。

*1 ファーマバイト社が採用している小売店区分 (US MULO) における
2025年12月28日までの52週間、
トータルビタミンカテゴリー対象©2025, Circana, LLC
コンプリートマーケットサービスを使用した収集データに基づく

*2 U.S. News & World Report / Pharmacy Times 2024年調査

*3 Circana Market Advantage and Panel



ファーマバイト社 ニューオールバニー工場



米国「ネイチャーメイド」のグミタイプ製品 (抜粋)

新製品「/zeroz」(ゼロズ)

● 人々の生命活動に欠かせない「酸素」に着目し、
セルフコンディショニングフード「/zeroz」新発売

生命活動には「水」「栄養」そして「酸素」が不可欠であると知られています。「ポカリスエット」は水分を、「カロリーメイト」は栄養をサポートする製品としてさまざまな価値を創造・提案してきました。

新製品「/zeroz」は最後のピースとして「酸素」に着目し、健やかな毎日をサポートするセルフコンディショニングフードとして新たな価値を提案していきます。植物由来の成分「ケンフェロール」を含有しており、からだ本来の力を呼び覚ます“Active Inner Resource”という考えから誕生した製品です。



● 「ケンフェロール」の発見

動物だけでなく、植物にとっても過酷な低酸素環境下で生活している、高地民族の「食」に着目。研究員が高原食材341種を調査し、たどり着いたのが植物由来成分「ケンフェロール」。特に西洋わさび葉に良質な「ケンフェロール」が多く含まれることを発見しました。

酸素を利用する力は年齢や日々の生活習慣によって変化することが知られていることから、約13年におよぶ臨床研究の実施によって、「ケンフェロール」の有用性に関するさまざまな論文を発表しています。

Focus | “酸素”に着目した「セルフコンディショニングフード」という新たな挑戦

2026年3月、大塚製薬は、からだ本来の力を呼び覚ます“Active Inner Resource”という新たなコンセプトのもと、新製品「/zeroz」(ゼロズ)を発売しました。健やかさの鍵となる“酸素”に着目して生まれたこの製品を通じて、健康を願うすべての人々に新たな価値を提供していきます。



「/zeroz」(ゼロズ)のネーミング

- 意味** 酸素に着目した
“無限の可能性を解き放つ究極の答え”
- 「/zeroz」:** 割る数を限りなくゼロに近づけると、その値は限りなく大きくなることから“**人類の無限の可能性を解き放つ**”という意味を込めています。
- 末尾「Z」:** Aから順に検証を重ね最後の**Z**までたどり着いたという**「究極」**を意味しています。
- 末尾「OZ」:** 酸素の元素記号「 O_2 」とも読み取れるようにしています。

「/zeroz」の特徴

一般的に、体内のエネルギー産生には、「水」「栄養」そして「酸素」が不可欠であることが知られています。大塚製薬の「ポカリスエット」は水分を、「カロリーメイト」は栄養をサポートする製品としてさまざまな価値を創造・提案してきました。新製品「/zeroz」は酸素に着目し、健やかな毎日をサポートするセルフコンディショニングフードとして新たな価値を提案します。

「/zeroz」は、“Active Inner Resource”というコンセプトのもと開発されました。不足した栄養素や成分を補うという従来のアプローチとは異なり、「酸素」を活かす力に働きかけることによって、もともと身体に備わっている力に働きかけ、さまざまなシーンで生活者の健やかな毎日をサポートします。

「/zeroz」の開発コンセプト

酸素の活用は、エネルギー産生や日々のパフォーマンスに深く関わっています。一方で、酸素を利用する力は年齢や日々の生活習慣によって変化することが知られています。

大塚製薬は、約13年に及ぶ人の酸素利用に関する研究を通じて、西洋わさび葉由来の“ケンフェロール”の有用性に関するさまざまな試験を実施するとともに、安全性の確認や吸収率を高める独自の技術を確認し、新製品発売に至りました。

「/zeroz」はシトラスの爽やかさと、ほんのり香る抹茶を組み合わせた「シトラス&ティー」フレーバーのチュアブルタイプのタブレットです。水なしで舐めて噛んで食べられるため、あらゆるシーンで、手軽にとることができます。

1粒で1日の摂取目安量のケンフェロール10mgを摂取することができます。アクティブに動きたいONのときも、しっかり休息したいOFFのときも、日々のあらゆるシーンで、すべての人が自分らしくいられるようサポートします。



東京マラソンで体験サンプリング

大塚製薬は、第1回から19年連続で「東京マラソン」への協賛を続けています。3月1日に開催された「東京マラソン2026」では、フィニッシュエリアで完走者に「/zeroz」を配布。走り切ったランナーに体験していただきました。(大塚製薬は東京マラソン2026のオフィシャルパートナーです)

開発者に聞く、 「/zeroz」(ゼロズ)の開発経緯

大塚製薬株式会社
先端科学研究所 所長

池田 泰隆

Profile ● 2007年3月、京都大学大学院農学研究科博士課程(食品生物科学専攻)を修了。同年4月より東京都老人総合研究所(現東京都健康長寿医療センター)でポストドクターとして研究活動に従事。2008年12月、大塚製薬佐賀栄養製品研究所に入社。

2025年3月より先端科学研究所長として研究組織の統括に携わっている。2026年4月より、ピッツバーグ大学医学部非常勤教授を兼任。



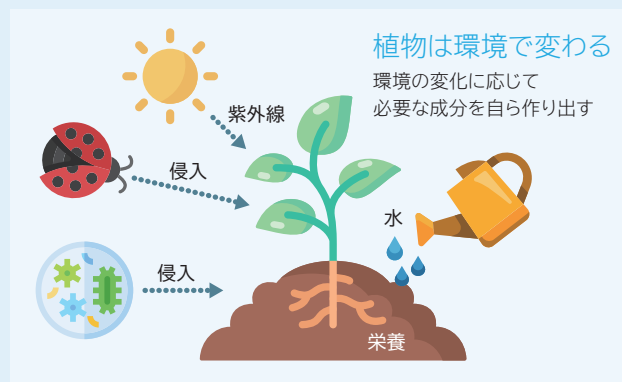
Q 研究のそもそもの出発点を教えてください。

「健康は“生まれつき”で決まるものではない(=遺伝子で規定されない)」という考え方が出発点でした。一卵性双生児はまったく同じ遺伝子を持って生まれてきますが、それでも育った環境や日々の食生活の積み重ねなどによって、健康状態は大きく変わってくるといわれています。つまり、健康とは毎日の選択によって作られていくものだ、という認識です。

研究を進める中で、特に大きなヒントを与えてくれたのが植物の生存戦略でした。植物は自ら動くことができないため、紫外線や微生物、昆虫といった外部からのストレスを、その環境で受け続けながら生き抜かなければなりません。植物は、紫外線が強ければ防御成分を、昆虫に狙われれば苦味や香りの成分を、微生物が侵入すれば抗菌成分を、環境に応じて必要なものを自ら作り出して身を守る仕組みを進化させ、適応してきました。

この「環境に合わせて変化する生命力」というのは、人間の健康を考えるうえでも重要な要素になると気づきました。動物と植物では環境への適応方法は異なりますが、「水」「栄養」「酸素」を必要とする

という根源的な共通点もあります。そのあたりに、探るべき本質があると感じていました。



Q 「酸素の利用」に関する研究は、どのように進めていったのでしょうか？

きっかけは、高地民族でした。標高の高い低酸素環境で暮らす人々が、誰よりも速く、そして長く走ることができるということから、13年前に調査を開始しました。

「健康は遺伝子で規定されない」という前提に立ち、彼らが何を食べ、どのように環境に適応してきたのかを徹底的に調べました。そして、世界中の高原食材341種類を一つひとつ検証していく中で、ある共通成分にたどり着きました。それが「ケンフェロール」というフラボノイドの一種です。酸素が少ない地域は、人間だけでなく植物にとっても過酷な環境です。そんな低酸素環境で植物が生き抜くために、自ら生み出しているのが、このケンフェロールなのではないかと考えています。

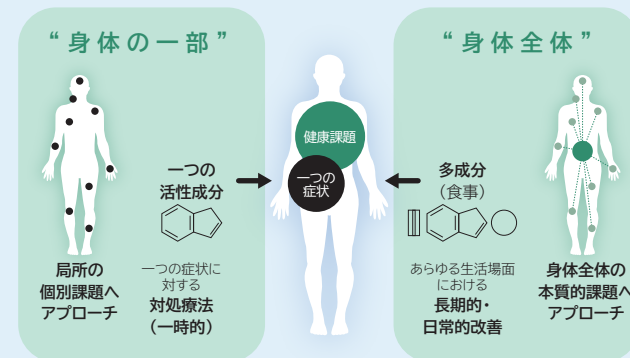
ただし、この発見の後、多くの方にお届けできる量を確保することが大きな課題でした。原料確保に8年を費やし、重ねた検証によって最終的にたどり着いたのが「西洋わさびの葉」でした。西洋わさびの葉からケンフェロールを豊富に抽出できることを発見し、自然物を丁寧に抽出することで、多くの方々に安心して摂取いただけるよう開発しました。



Q 今回の研究開発の核となるコンセプトを教えてください。

開発を進める中で、私たちが根本的に捉え直したのは「健康へのアプローチの仕方」そのものでした。これまでの健康へのアプローチは、どこかに不調が出たら、その部分を個別に、部分的に対処するというものが主流だったと思います。しかし私たちが目指したのは、身体全体を捉え、長い時間軸で日々の生活の中で改善していくアプローチです。

現代の健康課題は複雑で、部分的な対処だけでは本質に届かない。だからこそ、すでに身体の内側に備わっている力を見つめ直し、それを活性化させていくことに、新しい価値の可能性を感じています。この考えから生まれたのが、“Active Inner Resource”というコンセプトです。人が本来持っている力を、もう一度引き出す。その言葉の奥には、「人間の潜在能力は、まだまだこれからだ」という強い想いが込められています。





For Women's Health

第4次中期経営計画から成長ドライバーとして位置づけた社会課題別カテゴリーの一つに“女性の健康”を掲げています。大塚グループは科学的根拠に基づいた製品開発を進め、これまで培ったサイエンス・ノウハウと継続的な啓発活動を通じ、複合化する女性の健康課題に対しスピード感を持って取り組み、新たなソリューションを大塚グループは提案していきます。

女性の健康と美をサポートするエクオール含有食品「エクエル」は、日本では女性の健康に関するセミナーを通じた幅広い情報提供活動により製品の認知が大きく進んでいます。ホルモンの影響を大きく受ける女性は、年代によって対応すべき健康課題が異なります。その問題は個人差や人種差が大きいといわれ、個々に応じたソリューションが必要とされています。女性の社会進出が進み、さらなる活躍が期待される中、心と身体に影響を及ぼすさまざまな症状に悩む女性も少なくありません。大塚グループでは、その人が置かれた環境やライフステージに応じたニーズを捉えたソリューション提供をグローバルで推進していきます。

エクエル・ユコラ・ボナファイド

● 北米における活動

北米においては、「エクエル」をはじめ、女性の泌尿器系健康分野をサポートする「ユコラ」、複合化する女性のニーズをサポートする「ボナファイド」の3つのブランドでさまざまな女性の健康課題に取り組んでいます。

「ユコラ」は、北米でのeコマースの拡大に加え、CVS Health社やWalgreens社などのドラッグストアに販路を拡大するなど薬局での店頭販売が順調に推移しています。2023年度に女性の健康分野

「For Women's Health」カテゴリーの強み

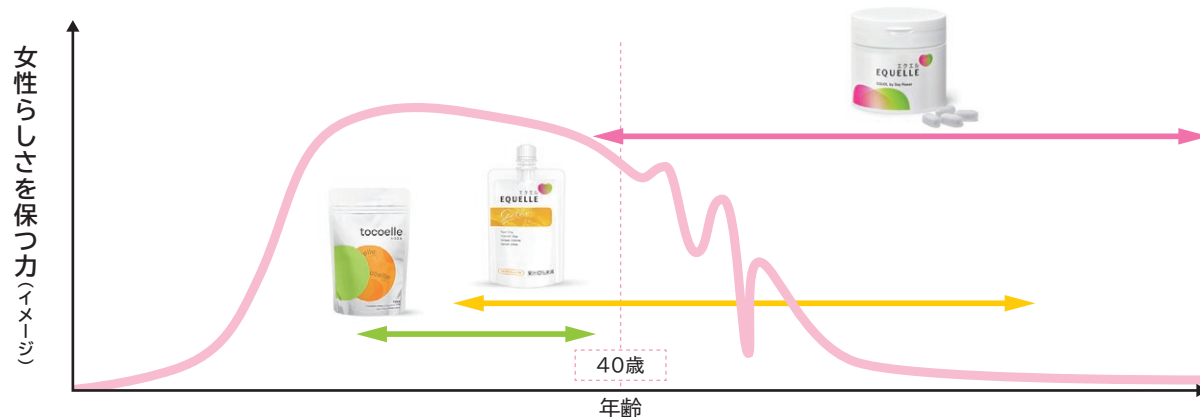
Bonafide

110万人 製品を使用した生活者数
40+ 製品・成分に関する臨床試験数
1.3万人 推奨する医師数

uqora

70万人 製品を使用した生活者数
No.1 米国での尿路感染症関連のブランド売上

女性のライフステージを支える製品展開



をサポートするボナファイドヘルス社を買収したことにより獲得した「ボナファイド」ブランドでは、ほてりや夜間発汗に悩む女性をサポートするために、科学的根拠に基づいた植物由来のサプリメントとして開発された「サーメラ」を2024年9月に発売しました。クルクミンエキス、カフェインレス緑茶エキス、スピルリナエキスを配合し、ほてりと夜間の発汗を緩和させるという構造機能*を表示した本製品を新たな選択肢として提供することで、更年期症状に悩む女性をサポートします。

* これらの記載は、FDAによる評価を受けておりません。この製品は、いかなる病気に対しても、その診断・治療・治癒または予防を目的としたものではありません

● アジアへの展開加速

アジア領域での展開には、各国・地域によって異なる規制に対応するため、個別に計画を立て準備を進めています。

特に韓国においては規制が厳しく、一時的食品原料登録と機能性原料登録（健康強調表示）への対応を2018年度より開始しました。2023年度には「エクエル」の原料の一つである、ラクトコッカス20-92菌が一時的食品原料登録として韓国当局に初めて認証されました。同年、医薬品形態と認識される錠剤の販売には、健康機能性食品（ヘルスクリーム）の許可が必要であるため、SE5-OH（エクエル）の機能性食品の申請を行いました。2025年5月、韓国で初となるヘルスクリーム「更年期女性の健康に役立つ」が認証され、7年間に及ぶ取り組みによってようやく上市に向けた準備が整いました。

2026年4月には香港で、2026年6月にはシンガポールで発売となり、日本のみならずアジア領域での販路拡大に向けて着々と準備を進めています。



消費者関連事業

生活者の課題に向き合い、
新しい食の創出を通じて社会に貢献する



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



第4次中期経営計画の進捗

消費者関連事業の中核を担う大塚食品は、飲料および食品分野で事業を展開し、食で生活者の「Well-being」に貢献することを使命としています。「新しい食」の創出を通じて社会になくなくてはならない存在として、持続的な成長の実現を目指し、第4次中期経営計画において既存ブランドの価値再生と新たな価値創出を両輪とした事業拡大を推進しています。

飲料事業では、主力ブランド「マッチ」が若年層に向けた共感・体験型施策により支持を拡大し、炭酸飲料市場が厳しい中でも、市場成長率*を上回る伸びを継続しています。また、食品事業では、多様化する食のニーズに対応した「ボンカレーブランド」の提案に加え、「マイサイズ」ブランドにおける低カロリー・減塩といった価値訴求を強化することで、レトルト食品市場の成長率*を上回る成果を上げています。

新製品開発において大塚食品は、「おいしさの追求」「社会課題の解決への貢献」「根拠ある独自技術」を基本テーマに掲げています。当社ならではの発想と技術を活かし、生活者の潜在的なニーズに応える価値ある製品づくりを目指しています。

* インテージSRI

飲料事業

● 長く生活者に愛されるブランドを育成する

「マッチ」「クリスタルガイザー」「シンビーノ ジャワティストレート」「スゴイダイズ」など、多様なブランドを展開し、生活者の豊かな日常に貢献する提案を行っています。

「マッチ」は、爽やかな飲み心地のビタミン炭酸飲料として世代を超えた支持を獲得しており、発売30周年を迎えます。ブランドへの共感を醸成するコミュニケーション施策をさらに強化し、ファン層の拡大とブランド価値の向上を推進していきます。

「クリスタルガイザー」は、PFAS (PFOS・PFOA) が不検出であることに加え、日本人の嗜好に合う軟水である点を品質価値として訴求、安全・安心への信頼を基盤として、顧客層の拡大に取り組んでいます。また、「スゴイダイズ」は全面リニューアルし、従来のタンパク質摂取訴求に加えて、まるごと大豆を使用することで食物繊維を摂取できるという価値訴求を強化し、ブランド価値の最大化を図っています。



「マッチ」(左)、
「マッチ ビタミンみかん」(右)



「クリスタルガイザー」



「スゴイダイズ」シリーズ



「ボンカレーゴールド」



「旨みを味わう
和のボンカレー」



「1食分の国産野菜で
からだ想いのボンカレー」



「マイサイズ プラスサポート」



「マンナンヒカリ」



下味冷凍調味料
「メインディップ」

食品事業

● 多様化する食のニーズや健康課題へ対応した提案

社会環境やライフスタイルの変化を的確に捉え、多様化する食のニーズや健康課題への対応を推進しています。コメ価格の高騰を背景に、麺類を食卓に取り入れる生活者が増加する中、麺類・ごはんのいずれにも合う新たな提案として、「旨みを味わう和のボンカレー」を発売。さらに、「ボンカレー」ならではのおいしさを維持しつつ、1食分の国産野菜使用、アレルギー物質28品目対応、グルテンフリー、動物性原材料不使用を同時に実現した「1食分の国産野菜でからだ想いのボンカレー」を製品化しました。「マイサイズ プラスサポート」シリーズでは、国民的な健康課題である「減塩」への貢献を目的に、塩分1gの製品を新たに2品追加し、ラインアップの拡充を図りました。また、共働き世帯の増加やライフスタイルの多様化によって高まる、日々の献立を考える負担や調理ストレスの軽減を目指し、お肉を漬け込んで冷凍しおいしさを高める新発想の下味冷凍ソース「メインディップ」を開発しました。おかずを冷凍庫にストックすることで献立を考える手間を省き、「時短・手作り・おいしさ」のニーズを満たす食事づくりをサポートします。

その他の事業

独自の専門技術と共通基盤を強みに、
国内外の新規市場開拓を推進



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



第4次中期経営計画の進捗

その他の事業における2025年度の売上収益は1,159億円（前期比2.0%増）、事業利益は75億円（同7.4%増）となりました。機能化学品分野は、KATACHI Businessの強化を目的とした hakkai社の完全子会社化により売上収益は微増となりました。運輸・倉庫分野は、新規顧客獲得により増収となりました。

機能化学品事業（大塚化学）

●「素材のチカラ」を「KATACHI」にする会社

大塚化学は、情報電子・モビリティ・住宅・医薬分野において機能性素材やオリジナル中間体、さらにその素材力を活かした部材や原薬を提供し、人々の快適な暮らしと産業の発展を支えています。海水の「にがり」の精製から始まり、日本で初めてヒドラジンの工業化に成功した実績を有するなど、独自の技術を活かして多様な化学製品を創出し、発展を遂げてきました。情報電子分野では、小型化や高精細化といったニーズに応えるプラスチックや高分子材料、モビリティ分野では、安全性や快適性、省エネ性を高めるブレーキパッド材料や発泡剤、タイヤゴム添加剤、医薬分野では抗生物質領域への原薬やオリジナル中間体を提供するなど、各産業の高度なニーズに応える製品を展開しています。第4次中期経営計画においては、これまで培ってきた素材力をかたちにした部材を提供する「KATACHI Business」を推進しています。成長が期待される半導体やロボット

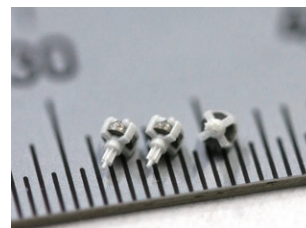
産業における精密化・軽量化・静音化ニーズに応える精密ギヤ・成形事業、車載部品から情報機器まで幅広いニーズに応える高機能・多機能なフィルム事業、中分子医薬品やその原料をターゲットとした CDMO事業など、「素材の力を、顧客とともに創造的に、かたちにする会社」というビジョンのもと、素材力と技術力を活かして社会への新たな価値創造を実現していきます。

●「KATACHI Business」推進に向け hakkai社を完全子会社化

大塚化学は2025年10月に hakkai社を完全子会社化しました。hakkai（株）が有する精密プラスチック成形および金型設計・製作における高度な技術力と、大塚化学の材料開発力や顧客基盤を融合することで、研究開発から製造までを一体的に捉えた価値創出が可能となります。本件を通じて、自動車、電気・電子、医薬分野をはじめとする成長市場における高付加価値製品の競争力を一層強化していきます。



完全子会社化した hakkai社



大塚化学と hakkai社の技術が融合した極小のクォーツ式腕時計ギヤ

倉庫・運輸事業（大塚倉庫）

●徹底したデジタル化戦略を掲げ、業界全体の最適化・効率化に挑む

大塚倉庫は、医薬品や飲料・食品といったトータルヘルスケア製品の物流を担うメーカー系物流会社として、人々の健康と豊かな生活を支える役割を果たしています。

現在は、物流業界全体が直面する人手不足などの課題解決に向け、倉庫業務や配送業務にテクノロジーを活用することで、勘や経験に頼らず“誰にでもできる”仕組みへと改革を進めています。第4次中期経営計画では、「標準化」と「仕組み化」に重点を置き、特定の機器や自社都合のシステムに依存せず、荷主（メーカー）、運送会社、卸売業など他社とも連携できる汎用的な仕組みを整えることでサプライチェーン全体の最適化を促進しています。例えば、受注から納品までのモノの流れを見える化し、モノが「今、どこにどのような状態であるのか」を、瞬時に把握できる仕組みを構築しています。その他、入荷予約受付システムを活用し、先着順であった来場ルールを予約制にすることで、車両の来場時間の平準化を実現しました。これにより、来場予定や荷待ち車両の状況が可視化され、荷受け側の作業時間の削減や、現場の作業効率向上に寄与しています。また、車両の待機時間も減ることで、CO₂排出量削減など環境負荷の軽減にもつながっています。

今後もトータルヘルスケア製品を安全・確実にお届けするという使命のもと、人と社会の健康を支える持続可能な物流の実現に取り組んでいきます。



倉庫をリノベーションした本社社屋「CROSS DOCK HARUMI（クロスドック晴海）」

研究開発

独創的なアプローチで、 アンメット・ニーズが存在する領域に注力



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



研究開発方針

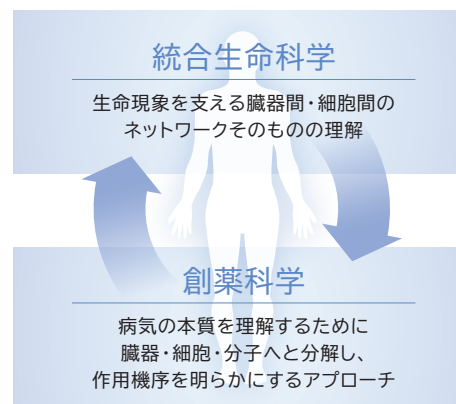
大塚グループは、ヘルスケアに関連した社会課題と独自のサイエンスを軸に、内部と外部のサイエンスを組み合わせることで、中長期の成長を実現する事業ポートフォリオの強化に取り組んでいます。また、2035年度の連結売上収益3.5兆円を目指しており、長期的には研究所からオリジナルのパイプライン・製品を継続的に創出できるよう、必要な経営資源を投下していきます。

当社グループの特徴は、各事業会社が独立した立場で強みを持ち寄り、最適な協業パートナーとの連携や互いに支援し合う「水平協業」という経営スタイルにあります。医療関連事業では、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、アステックス社、ビステラ社、ジュナナ社、アラリス社といった創薬拠点を有していますが、この考えのもと、グループ全体を有機的に連携させ、各社の知見と技術を融合することで、強固な創薬基盤へと進化させてきました。現在、各事業会社の強みを活かした多くのプログラムが、2030年度以降の上市を見据え

研究における水平協業



創薬科学と統合生命科学の相互連携



て進行しており、2030年度までにネクスト8以外に3つの新薬候補の承認を予定しています。

大塚製薬では、開発優先順位や子会社間の協業促進を全体的にマネジメントする仕組みが発足し、各子会社の強みを活かしてより戦略的な研究開発を加速させています。さらに、グループ全体の視点で見ると、個々の事業会社の技術を他の分野の創薬に活かす試みも始まっており、例えば、大鵬薬品が獲得した次世代のADC（抗体薬物複合体）の創薬技術基盤をがん領域以外での創薬研究に活かす取り組みもスタートさせるなど、事業会社の垣根を越えた協業を進めています。

今後は、グループ内連携をさらに深化させるとともに、外部サイエンスの協業や臨床開発のスピードと成功確度を高めることで、多くのプログラムを上市へとつなげていきます。

大塚グループにしかできないアプローチ

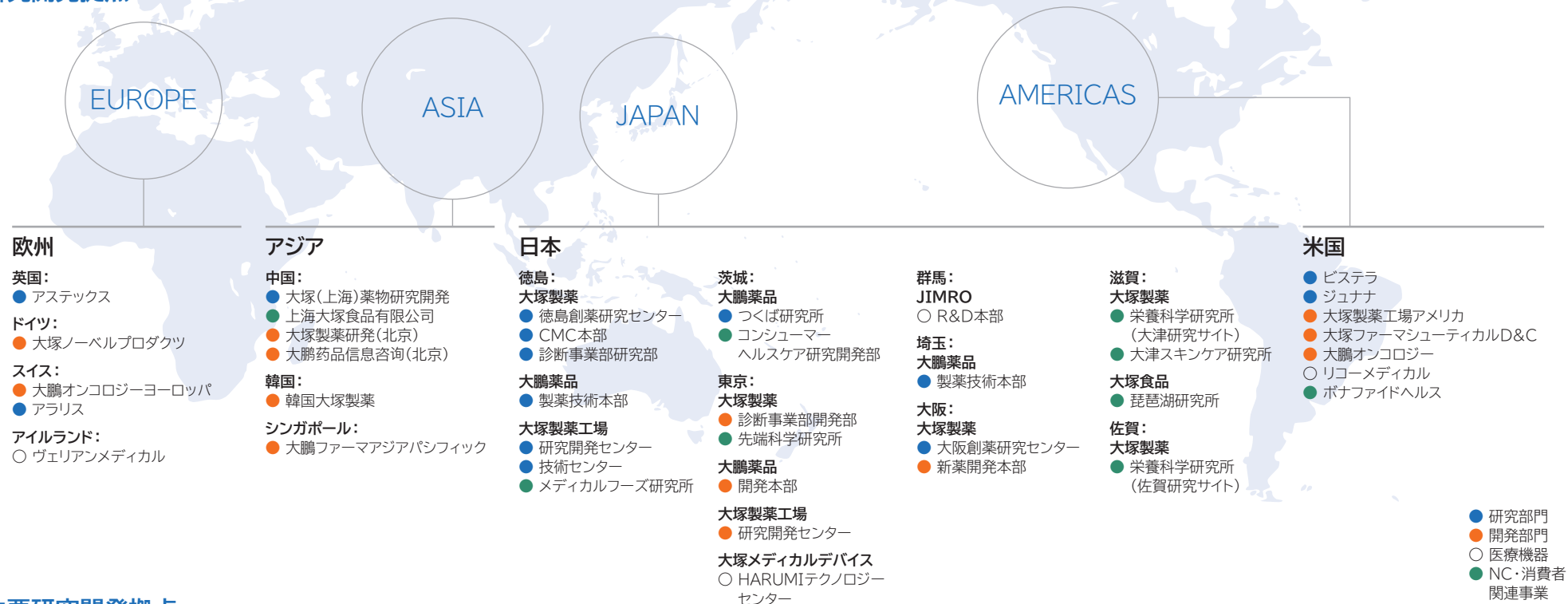
大塚グループが目指すのは、創薬科学と統合生命科学の融合です。創薬研究では、病気の本質を理解するために臓器・細胞・分子へと分解し、作用機序を明らかにする創薬科学のアプローチをとっています。

また、NC関連事業では、統合生命科学の視点を取り入れ、生命現象を支える臓器間・細胞間のネットワークそのものの理解を深めることに注力しています。2026年3月に発売した「/zeroz」（ゼロズ）の開発には、トータルヘルスケア企業として培ってきた研究基盤が活かされています。

今後も、創薬科学と統合生命科学を相互に結びつけ、それぞれの強みを融合することで新たな価値を生み出し、人々の生き方に寄り添う取り組みを継続していきます。この独自の視点こそが、トータルヘルスケア企業である大塚グループにしかできない強みです。

研究開発

研究開発拠点



主要研究開発拠点

大塚製薬 徳島創薬研究センター

大塚製薬の徳島創薬研究センターは、「レキサルティ」や「サムスカ/ジンアーク」といった精神・神経領域や循環器・腎領域を中心に、新たな治療薬を提供してきました。これまでの経験を活かし、フェノタイプ創薬とターゲット創薬の両面から、低分子での創薬アプローチを中心に研究活動を行っています。大阪創薬研究センターや他のグローバル研究所と連携して、新規技術を駆使した創薬研究も展開しています。創薬初期から承認申請まで、安全性および薬物動態の研究・評価を実施しており、承認申請資料作成や照会事項対応も行っています。



大塚製薬 大阪創薬研究センター

大塚製薬の創薬の歴史と文化を継承し、新たなイノベーションを生み出すための研究施設です。国内外の研究機関・バイオテック企業とネットワークを築き、低分子化合物、バイオリジクスの創薬研究に取り組んでいます。本施設には世界最高水準のクライオ電子顕微鏡やオルガノイド自動培養装置など最先端の研究機器を備え、最新の免疫学やDX基盤を取り入れるなど、新しい創薬研究に取り組んでいます。



研究開発

大鵬薬品 つくば研究所

大鵬薬品のつくば研究所では、がんと免疫関連疾患の領域を中心に、優れた薬効を示し、かつ安全性の高い自社オリジナルの新薬候補化合物の創製に挑戦しています。「リトゴビ」やジパレルチニブなどを見出した独自のシステイノミクス創薬の創薬基盤を拡張するとともに、研究生産性を高め、加速するロボティクス技術を導入し、創薬標的の探索や化合物の設計において人工知能（AI）を活用するなど、創薬基盤技術の整備拡充に積極的に取り組んでいます。



アステックス社

アステックス社は、分子量が小さな有機分子をもとに新しい薬を効率的に設計・発見する方法（FBDD*1）を確立しています。がん領域において「Kisqali」、「Truqap*2」など複数の新薬および臨床開発化合物を創製し、FBDDのリーディングカンパニーとして世界から評価されています。さらに、クライオ電子顕微鏡を用いたドラッグデザインを通して、革新的な医薬品創出に取り組むとともに、量子コンピューターを使った薬の設計への可能性も探求しています。



*1 Fragment-Based Drug Discovery *2 アストラゼネカ社が販売している製品

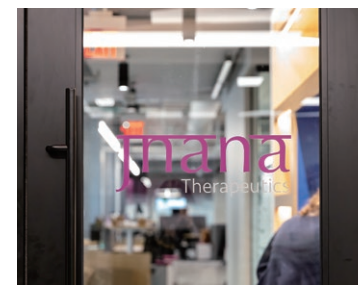
ビステラ社

抗体・バイオリジクスに強みを持つビステラ社は、治療満足度が低い免疫関連疾患や腎領域での研究開発に取り組んでいます。2025年12月、「VOYXACT」は成人のIgA腎症治療薬として上市され、適応追加のための臨床試験も進行中です。また、VIS171はフェーズ1試験を実施中であり、臨床開発を着実に進めています。独自技術のHierotope®プラットフォームは、タンパク質と抗体の結合を計算・予測することにより、多くの生体物質に対する抗体医薬品の設計を可能にします。大塚製薬オープンイノベーション戦略の一環として、ボストン周辺の大学や病院などと協業しています。



ジュナナ社

2024年、大塚グループに加わったジュナナ社は、ボストンを拠点に研究を進めています。独自開発した創薬プラットフォーム「RAPID*」は、従来のスクリーニング系では低分子医薬品の獲得が難しかった標的に結合する化合物を見出すことのできる技術で、自己免疫疾患や希少疾患など創薬が難しいとされる領域で成果を出しています。臨床開発中のrepinatrabitは、この創薬技術で見出した、腎臓のアミノ酸再吸収を阻害する低分子化合物で、フェニルケトン尿症に対する有効な治療手段として期待されています。



* Reactive Affinity Probe Interaction Discovery

アラリス社

2025年3月、大鵬薬品は、スイスを拠点に活動し次世代のADC（抗体薬物複合体）を開発するバイオテクノロジー企業、アラリス社を買収し、大塚グループの一員として迎えました。

同社の持つ独自の次世代ADC創薬プラットフォーム（AraLinQ™）は、現在のADCにおける課題となっている毒性と限定的な薬効を解決しうる、革新的な技術です。現在は、血液および固形がんを対象に、AraLinQ™技術を用いて創製された3つの製品の開発を進めており、2026年度以降に臨床試験を開始する予定です。



大塚製薬 先端科学研究所（NC関連事業）

大塚製薬のNC関連事業では、先端科学の追求と革新的な新製品開発を進めることを目的として、2025年に新たな研究所「先端科学研究所」を開設しました。個々の部位の不具合を対象に研究するのではなく、身体全体をターゲットに研究することをポリシーとして、あえて特定の研究施設を持たない新たな研究スタイルで、国内外のトップレベルの研究機関や大学*と共同研究を行っています。

* 海外では、コーネル大学、ピッツバーグ大学、ノースカロライナ大学など、国内では、京都大学、東北大学、慶應義塾大学、山口大学、国立循環器病研究センターなどの共同研究を行っています。



Focus | 創薬研究が生み出す事業成長

将来の成長を支える鍵は、自社創薬による技術革新にあります。大塚グループは世界各地で創薬基盤を構築し、最前線の研究に挑戦しています。本ページでは、大塚製薬(アステックス社/ジュナナ社)と大鵬薬品(アラリス社)の独自技術をクローズアップします。



アステックス社の創薬研究 | FBDD・AI・電頭を統合した次世代の創薬エンジン

独自の創薬プラットフォーム「Pyramid」

英国ケンブリッジ拠点のアステックス社は、フラグメントベース創薬(FBDD)と構造ベース創薬(SBDD)を統合した独自プラットフォーム「Pyramid」を構築し、がん領域および精神・神経領域における低分子治療薬を開発する先駆企業です。

FBDDは、タンパク質とリガンドの結合様式を原子分解能レベルで解析することにより、新規化学骨格を持つ低分子化合物や、標的タンパク質のリガンド結合部位を特定する創薬アプローチで、得られた化学骨格をSBDDによる反復的な設計・合成・評価サイクルで最適化し、安全性および有効性を備えた医薬品候補分子を創出することができます。この独自プラットフォームは、これまでに複数の臨床候補化合物を創出し、「Kisqali」、「Balversa」、「Truqap」の上市にも貢献しました。

構造解析における先端技術 ～クライオ電子顕微鏡法～

創業以来、タンパク質-リガンド複合体の立体構造解析にはハイスループットX線結晶構造解析を中核としてきましたが、近年のクライオ電子顕微鏡法(クライオEM)の進展により、「Pyramid」をサポートする手段として活用しています。X線結晶構造解析が得意とする小型・可溶性タンパク質解析に加え、クライオEMは、大型で構造的柔軟性を有するタンパク質、低収量の標的、あるいは多タンパク質複合体など、X線結晶化が困難なタンパク質に対して特に有用です。

2016年当時、クライオEMが創薬において有用な技術となり得るかは明確ではありませんでした。そこで、この新技術の評価を目的として、「The Cambridge-Pharmaceutical Cryo-EM Consortium」を設立しました。本コンソーシアムには、複数の製薬企業に加え、

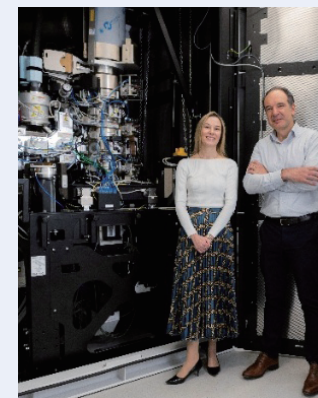
Thermo Fisher Scientific社、ケンブリッジ大学、そしてクライオEMのノーベル賞受賞者であるRichard Henderson教授を擁する英国医学研究会議 分子生物学研究所(MRC LMB)が参画しました。本コンソーシアムの成功は、設立10周年を迎えたこと、さらにすべての参加製薬企業が自社内にクライオEMの体制を確立しているという事実にも表れています。本コンソーシアムを通じてクライオEMがFBDDに使えることを実証し、難しい標的クラスに対する創薬を大きく先進させ得ることを実証しました*。

これを受け、当社は最先端のクライオEM施設を整備。Glaciosを2台、Krios G4を1台、Krios 5を1台(図1)運用し、欧州で最も先進的な設備を有しています。解析スループットと原子分解能決定までのリードタイム短縮を狙った独自プラットフォームで、現在複数のFBDDとSBDDのCNS創薬プログラムで日常的にクライオEMを活用しています。

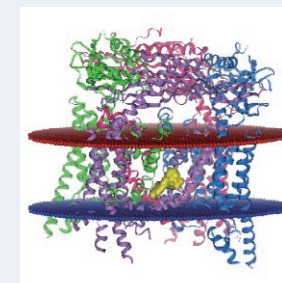
* 出典:「Michael Saur et al., Drug Discovery Today, Volume 25, Issue 3, March 2020, Pages 485-490」

今後の展望

多くの精神・神経領域の創薬標的は、神経伝達物質受容体、トランスポーター、GPCR、イオンチャネル、膜関連酵素など、X線結晶化が困難な膜タンパク質が多く含まれており、クライオEMによる構造解析が適しています。特にイオンチャネルは、多様な細胞機能に関与していることに加え、その機能不全がさまざまな神経疾患と関連していることから、特に重要な創薬標的として注目されています。クライオEMにより低分子アゴニストおよびアンタゴニストの作用機序を高分解能で解明するとともにイオンチャネルの開閉に伴う微細構造変化を解明し、SBDDへの適用を実証しています(図2)。さらにワークフローの自動化の高度化および、19,000件を超えるタンパク質-リ



(図1)
AstexのPresidentとCSOおよび
最先端のクライオEM設備(Krios 5)
左:Dr Michelle Jones
右:Dr Gianni Chessari



(図2)
クライオEMで解析したイオンチャネルに
アゴニストが結合した構造

ガンド複合体から成る独自のデータセットを活用したディープラーニング手法の導入により、データ処理の効率化に向けた機会の検討を進めています。これらは、最先端のコフォールディング技術(AstexFold)や生成AIモデルの開発にも活用され、FBDDおよびSBDDプログラムを広く支援しています。

当社では、過去25年間にわたりPyramidプラットフォームを継続的に進化させてきました。現在では、従来のX線結晶構造解析技術に加え、クライオEMおよび高度なAI/機械学習手法を統合することにより、新規医薬品の創出を可能とする最先端の創薬エンジンを維持しています。安全で有効な新規低分子医薬の創出を通じ、患者さんに明確なベネフィットを届けます。



ジュナナ社の創薬研究 「アンドラッグブル」を解き放つRAPIDプラットフォーム

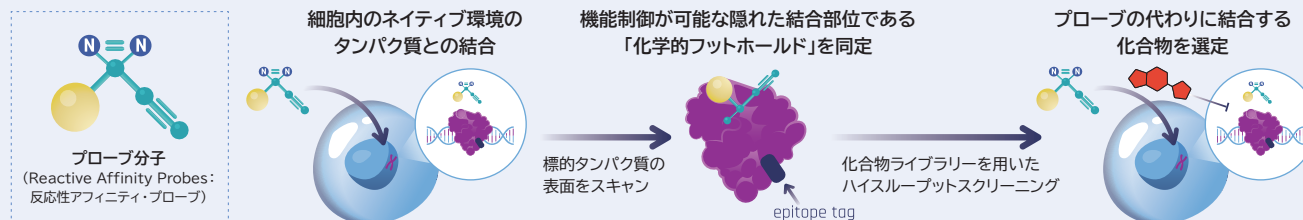
ジュナナ社の RAPID (Reactive Affinity Probe Interaction Discovery) プラットフォームは、従来の技術では治療標的にすることが難しい(アンドラッグブル)が、高い価値を生み出すことが期待できる治療標的に対する創薬を可能とする、独自の創薬技術です。標準的な創薬手法がしばしば「精製したタンパク質を単離した状態」、すなわち人工的な環境下で解析するのに対し、RAPIDは生きた細胞内、すなわちタンパク質が本来存在する環境で標的を解析します。このアプローチは複雑な標的にとって極めて重要であり、タンパク質を自然で、生物学的に活性な構造のまま捉えて介入できることを意味します。

このプラットフォームは、新規医薬品候補を見出すために、合理化された2段階プロセスを採用しています。まずRAPIDは、光で活性化される「プローブ」分子(Reactive Affinity Probes: 反応性アフィニティ・プローブ)のライブラリを細胞内に導入します。これらのプローブは標的タンパク質の表面をスキャンし、機能制御が可能な

隠れた結合部位である「化学的フットホール」——すなわち制御可能な“足がかり”となる部位——を同定します。他の手法と異なり RAPIDでは、こうした部位への結合が、例えば疾患経路を遮断するといった望ましい治療効果を実際にもたらすかどうかを、直ちに検証できます。

機能的なフットホール(足がかり)が確保されると、次にプラットフォームは膨大な化合物ライブラリを対象としたハイスループット・スクリーニングを開始し、同じ部位に精密に結合できるリード化合物を

探索します。比較可能な技術に比べて100倍以上高速な自動読み出しを活用することで、RAPIDはリード化合物同定までのタイムラインを劇的に短縮します。この効率性により、アミノ酸トランスポーターであるSLC6A19上のこれまで知られていなかったアロステリック部位(基質結合部位とは異なる部位に結合しタンパク質の立体構造を変化)を標的とする repinatrabitの発見が可能になりました。現在もRAPIDは、自己免疫疾患に向けたジュナナ社のファースト・イン・クラスプログラム群からなるパイプラインを支えています。



アラリス社の創薬研究 次世代ADC技術「AraLinQ™」でがん治療イノベーションを加速

ADC (抗体薬物複合体) は、抗体に抗がん剤(ペイロード)を結合し、がん細胞を選択的に攻撃する治療薬です。

2025年に大塚グループの一員となったアラリス社の創薬研究は、独自の ADC リンカープラットフォーム「AraLinQ™」を基盤としています。AraLinQ™は、非常に均一で安定性が高く、かつ高い抗腫瘍効果を持つADC候補の創製を可能とし、基礎試験において既存のADCと比較し、抗腫瘍効果の増強や広い安全域が確認されています。これにより、既存のADCが抱える課題の克服が期待されます。

これらの特長により、AraLinQ™は高い均一性、血中安定性、多様なペイロード設計、そして一段階での製造を同時に実現します。また、この独自のプラットフォームで創製された新薬候補が複数控えており、近く臨床試験が開始される見込みです。

毒性を抑えつつ、異なる作用機序を持つ複数のペイロードを正確

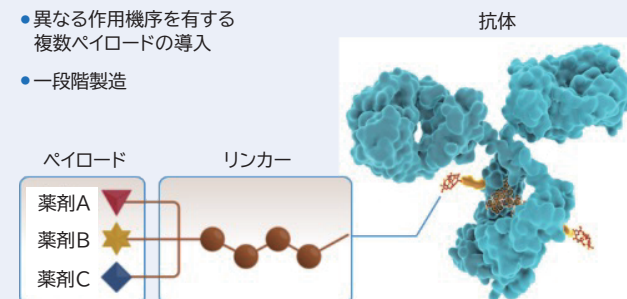
かつ同時にがん細胞に届け得るアラリス社独自のADC技術は、ADC分野に飛躍的な進歩をもたらします。

アラリス社の創薬技術の特徴

- 抗体のIgG-Fcフレームワーク内の特定の部位(Q295)に、ペイロードを部位特異的に結合させるアラリス社独自のリンカー技術で、効率的なペイロード送達とADCの効力最大化が可能となります。
- AraLinQ™ではリンカーを1ステップで導入できるため、高い均一性と再現性を有するADCを効率的に創製できます。リンカーとペイロードは強固なペプチド結合を通じて抗体に結合するため、血中で高い安定性を示し、健常組織への非特異的なダメージを抑制します。
- さらに、異なる作用機序を持つ複数種類のペイロードを同一抗体に正確に搭載することも可能であり、抗腫瘍効果の最大化を図ることができます。

AraLinQ™が可能にする次世代ADCの特徴

- 幅広いがん腫に対する高い効果と安全性
- 極めて高い均一性
- 良好な物性と、血中安定性の向上
- 異なる作用機序を有する複数ペイロードの導入
- 一段階製造



製品開発パイプラインと主な進捗状況(2025年12月末現在 フェーズ3以降)

2025年度に進捗のあったプログラム

領域	「製品名」(一般名) 開発コード	効能／剤型	主要国における開発段階								25年度の進捗状況 (フェーズ3以降)
			日本		米国		欧州		中国		
			フェーズ3	申請中	フェーズ3	申請中	フェーズ3	申請中	フェーズ3	申請中	
精神・ 神経領域	「レキサリティ」(プレクスピプラゾール) OPC-34712／ OPC-34712 FUM	統合失調症／経口剤 (週1回投与)	●								
	(センタナファジン) EB-1020	注意欠如・多動症／経口剤	●*1			●					5月 フェーズ2/3開始 (日本) 11月 承認申請 (米国)
	(ウロタロント) SEP-363856	統合失調症／経口剤	●		●						3月 フェーズ3開始 (日本・米国)
		大うつ病／経口剤			●*1						
		全般不安症／経口剤	●*1		●*1						
	(ulefnersen) ION363	筋萎縮性側索硬化症／注射剤	●*2		●*2		●*2				
	(pizuglanstat) TAS-205	デュシェンヌ型筋ジストロフィー／経口剤	●								
(Software as a Medical Device) ONB-01	心的外傷後ストレス障害／医療機器	●*3									
がん領域	「INQOVI/INAQOVI」(decitabine・cedazuridine) ASTX727	急性骨髄性白血病／経口剤				●		●			7月 承認申請 (米国) 11月 承認申請 (欧州)
	(azacitidine・cedazuridine) ASTX030	骨髄異形成症候群、慢性骨髄単球性白血病、 急性骨髄性白血病／経口剤			●						2月 フェーズ3開始 (米国)
	(ジバレルチニブ) TAS6417	非小細胞肺がん／経口剤	●		●	●	●				11月 ローリング申請開始 (米国)
	(zimberelimab +domvanalimab)AB122 + AB154	上部消化管がん／注射剤	●								
		非小細胞肺がん／注射剤	●								
	「アブラキサン」(quemliclustat+パクリタキセル(アルブ ミン懸濁型)) AB680+ABI-007	膵臓がん／注射剤	●								2月 フェーズ3開始 (日本)
自己免疫・ 希少疾患領域	「VOYXACT」(シベプレニリマブ) VIS649	IgA腎症／注射剤	●				●			●	11月 承認取得 (米国) 8月 承認申請 (中国)
	「Dawnzera」(donidalorsen) ISIS 721744	遺伝性血管性浮腫／注射剤						●			
	(repinatrabit) JNT-517	フェニルケトン尿症／経口剤			●						11月 フェーズ3開始 (米国)
その他領域	「ネクセトール」(ベムベド酸) ETC-1002	高コレステロール血症、 家族性高コレステロール血症／経口剤									9月 承認取得 (日本)
	「サムタス」(トルバプタンリン酸エステルナトリウム) OPC-61815	心性浮腫／注射剤									9月 承認取得 (中国)
	「デルティバ」(デラマニド) OPC-67683	多剤耐性結核／経口剤			●						
	(quabodepistat) OPC-167832	多剤耐性結核／経口剤			●						11月 フェーズ3開始 (米国)
	「モイゼルト」(ジファミラスト) OPA-15406	アトピー性皮膚炎／軟膏								●	8月 承認申請 (中国)
	「ミケルナ」(カルテオロール・ラタノプロスト) OPC-1085EL	緑内障、高眼圧症／点眼剤								●	12月 承認申請 (中国)
	「Paradise システム」(超音波腎デナビレーションシステム) PRDS-001	治療抵抗性高血圧／医療機器									8月 承認取得 (日本)
	(経腸栄養剤) EN-P11	経腸栄養／液剤		●							10月 承認申請 (日本)

*1 フェーズ2/3

*2 フェーズ1/2/3

*3 ビボタル臨床試験

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 | 79 | ステークホルダーエンゲージメント |
| 64 | マテリアリティ | 81 | 品質 |
| 65 | マテリアリティのリスク・機会の分析 | 83 | 地球環境への負荷低減 |
| 67 | サステナビリティ推進体制 | | 環境ビジョン |
| 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 | | 環境マネジメント |
| 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 | | 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 |
| 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」 | | |

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。

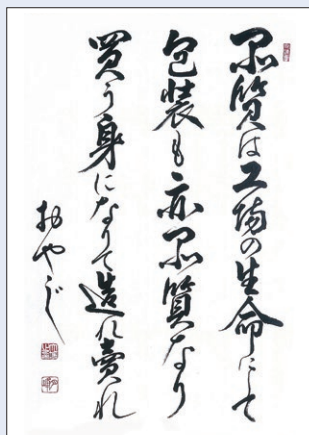
現在、当社グループを取り巻く事業環境は、気候変動や資源制約、人口構造や医療ニーズの変化、人権問題、地政学的リスク、サプライチェーンの複雑化などにより、大きく、かつ急速に変化して

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

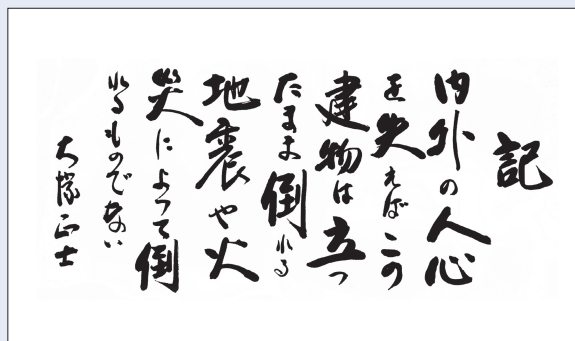


1946年、注射薬の製造販売を開始するにあたり、製造・運送・販売に従事する人々の必ず実行すべき事柄であると「おやじさん」として社員に親しまれていた大塚グループ創業者の大塚武三郎が書に示しました。

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	顧客ニーズへの不適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様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

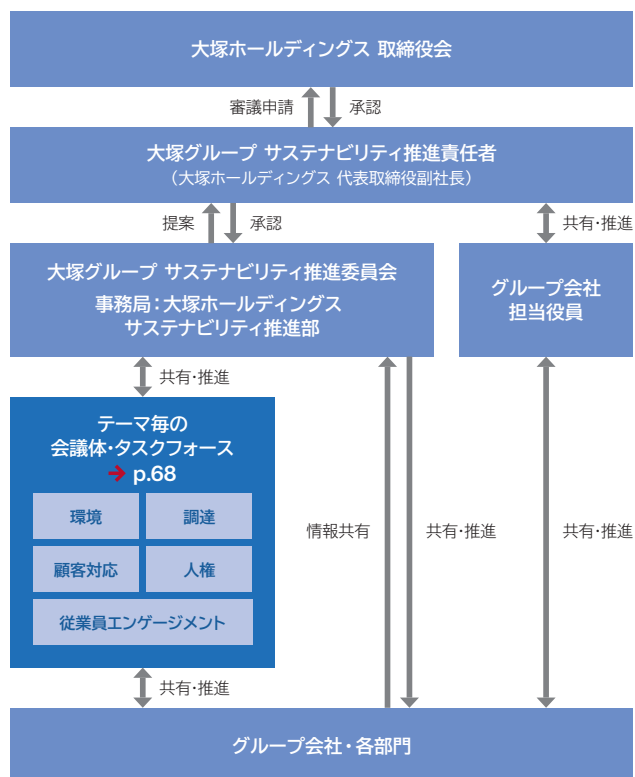
当社グループが取り組む課題	リスク	機会	戦略	指標
 ビジネスパートナーと協働したサステナブルな社会の実現				
持続可能なサプライチェーンの構築	・大規模な自然災害やパンデミック、世界経済の停滞、地政学的なリスクの高まりなどに起因する原材料調達や供給の不安定化	・サプライチェーン上流の可視化とリスク対応の強化による調達安定性とレジリエンス向上 ・リスク対応率向上による品質・安全性・安定供給の確保 ・サプライヤー連携深化による責任ある調達と企業価値向上	リスクに対応した強固な安定調達体制の構築	・特定したリスクへの対応率 ・当社グループ共通のサプライチェーン情報管理プラットフォームへのサプライヤー参加率 ・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も共有され、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

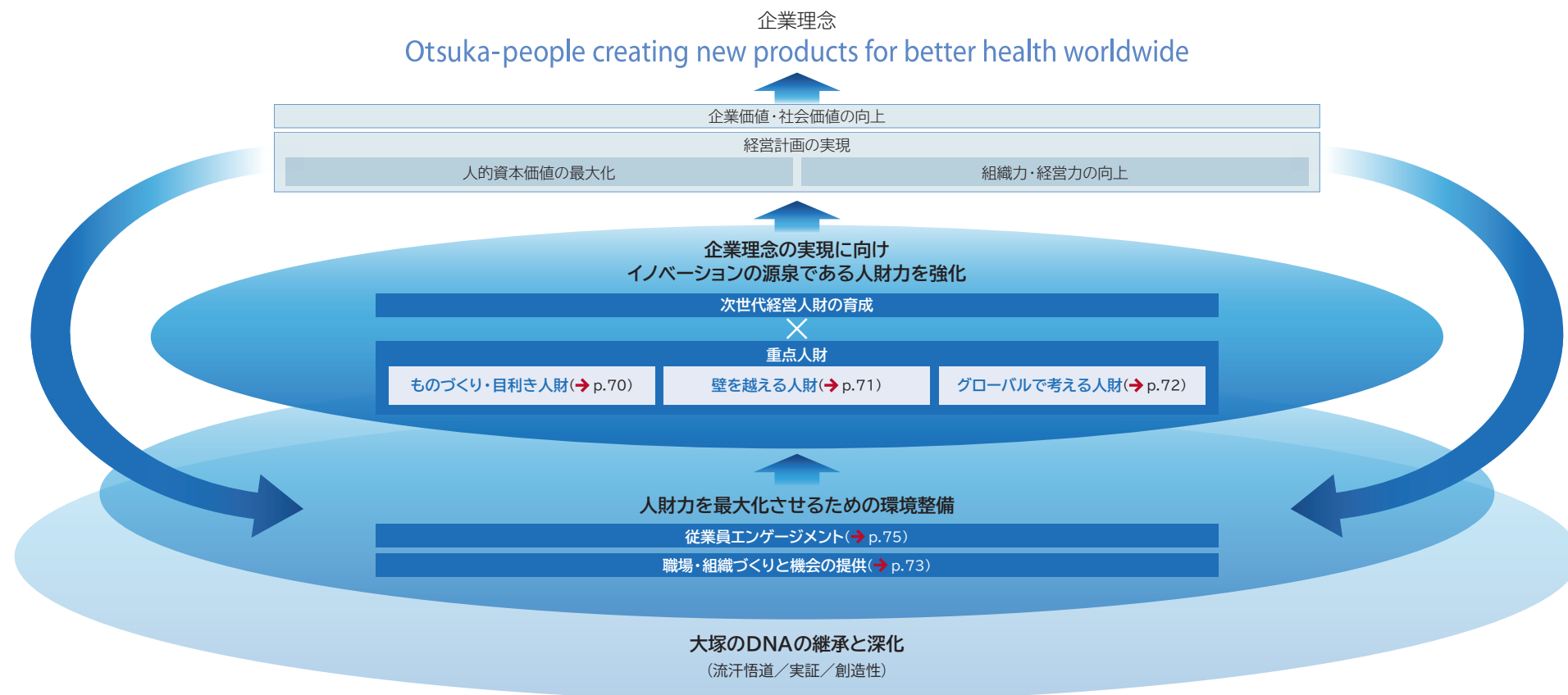
大塚グループは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、トータルヘルスケア企業としてWell-beingな未来の創造を目指しています。その実現に向け、価値創造の源泉である人的資本価値を最大化し、「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚のDNAを体現できる人財の育成・確保に注力しています。

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、多様性を押しつづす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

肯定的回答率

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。

➡ 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

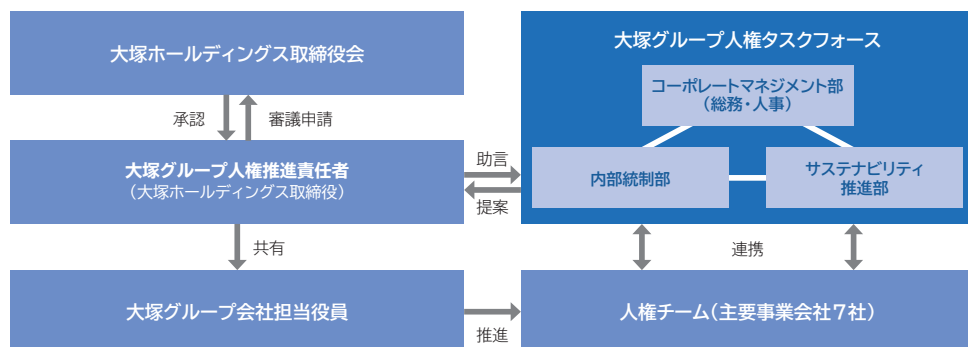
を行いました。大塚製薬では、2026年以降本社部門などから順次アセスメントを拡大する計画です。人権DDで特定または示唆されたリスクには実効的な対策を講じ、定期的なヒアリングなどで効果検証を継続していきます。

* 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

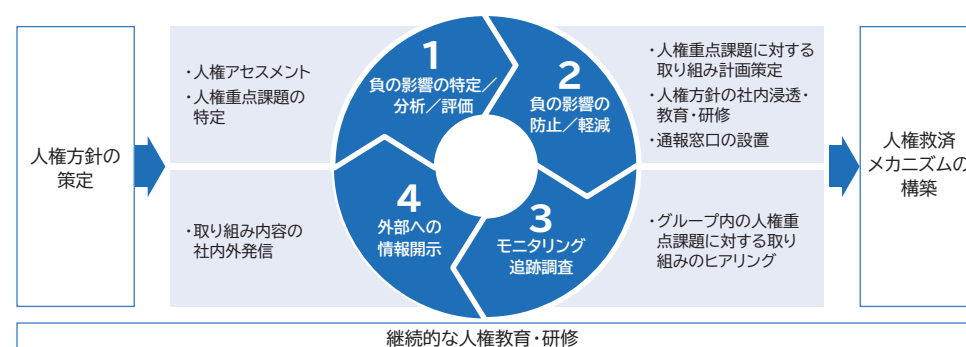
人権救済メカニズムの構築

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

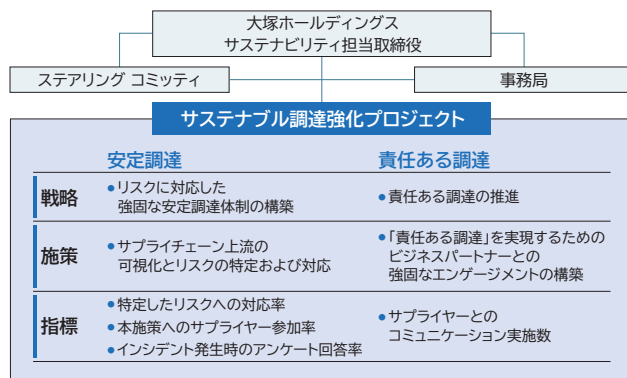
考え方

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

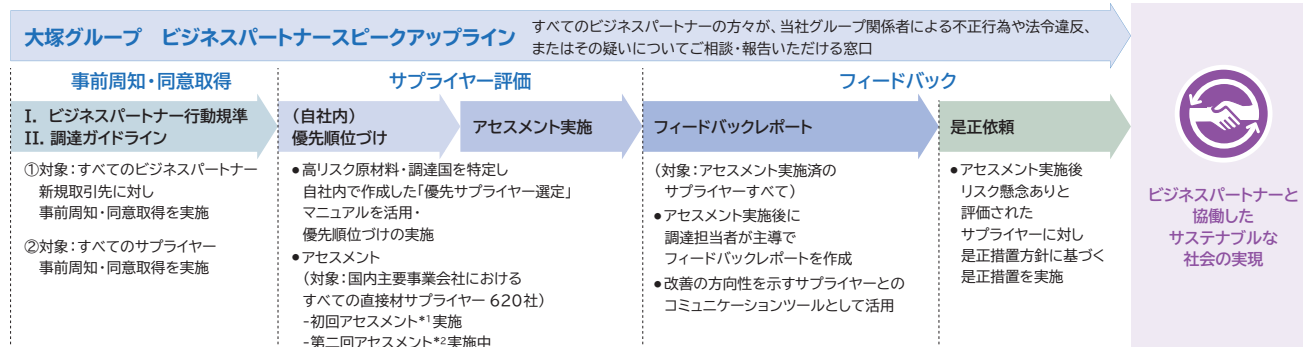
当社グループでは、以前から取り組んできた原料調達におけるリスク対策や製品の安定供給の取り組みをさらに高度化するため、2022年度より「サステナブル調達強化プロジェクト*」を発足しました。同プロジェクトでは、高品質な製品を供給するための強固な調達体制の構築（安定調達）と倫理的かつ持続可能な調達活動の推進（責任ある調達）を2本柱として、それぞれ分科会を編成し、四半期ごとに各活動目標の進捗と課題を共有しています。

* 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。

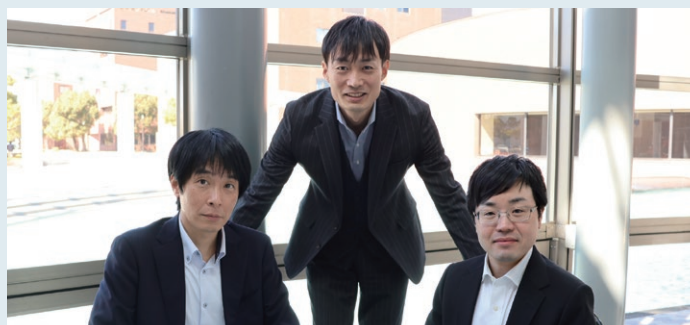
今後は、2026年度に約170社、2027年度に約60社を対象とし、一連の再評価プロセスの完了を見込んでいます。引き続き、サプライチェーン全体におけるリスク管理および持続可能性の向上に取り組んでいきます。

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。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びブース（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。災害時においては、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、顧客満足を追求します。

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

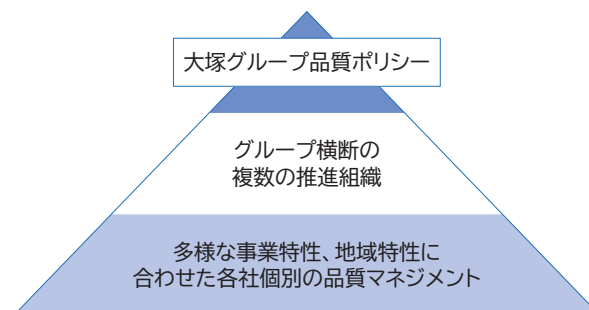
法令遵守やデータの信頼性確保をすべての事業活動の土台として、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、持続的な成長をめざします。

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。

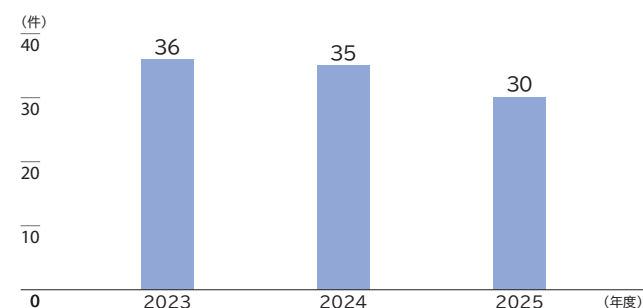
* アジア・中東・アフリカ21社、欧州12社、北米2社

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
 - ・Scope 1,2: 50%削減(2017年度比)
 - ・Scope 3: 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(Scope 1,2)
- サプライチェーン全体でのCO₂削減の取り組み(Scope 3)
- 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

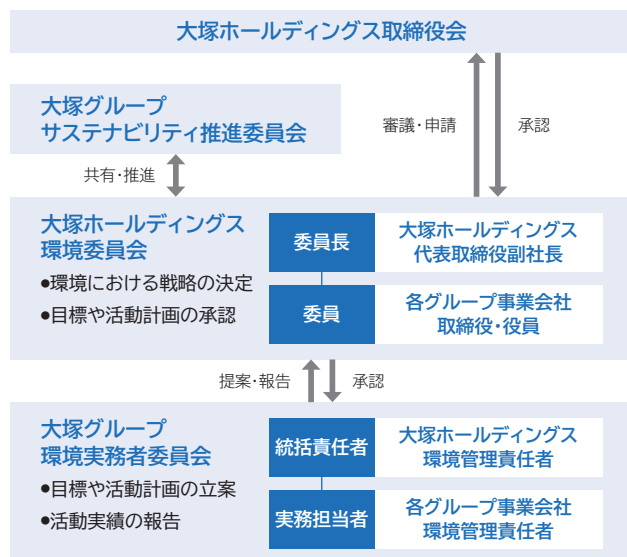
- パーム油の使用量調査
- サステナブル紙の使用量調査
- 紙調達ガイドラインの策定

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



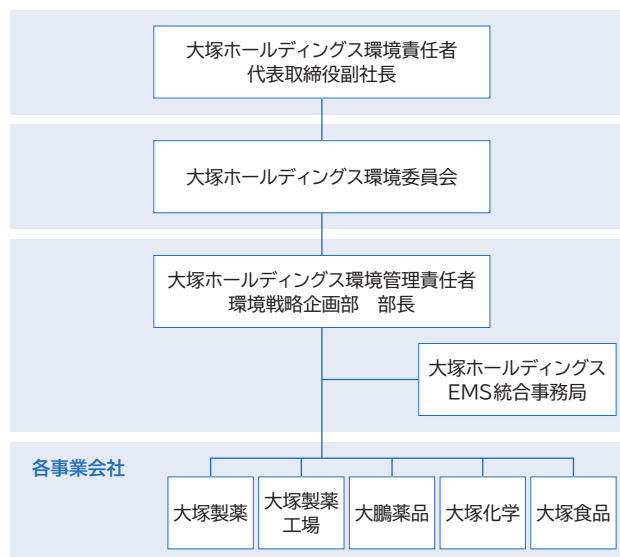
リスク管理

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 ●CO₂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。

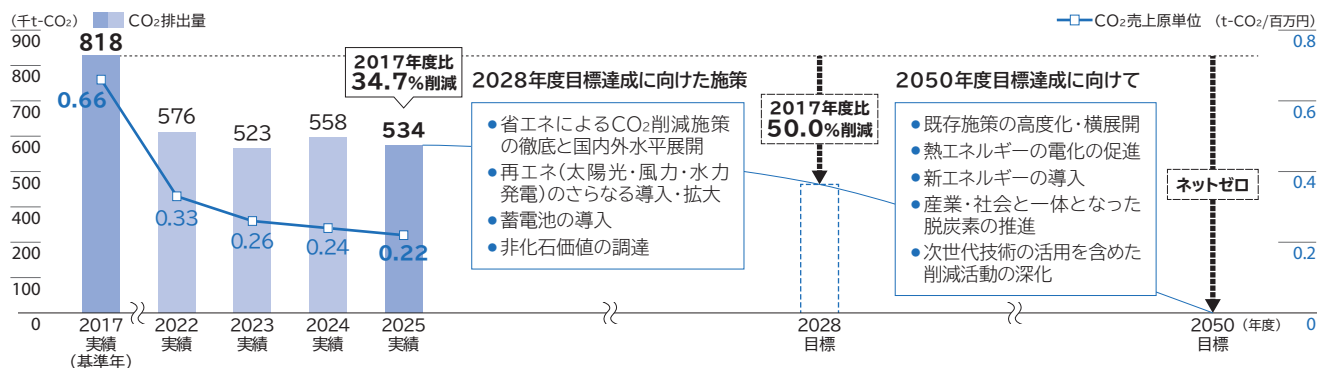
また、パリ協定で定められた国際的な目標・指標と整合した温室効果ガス排出削減を進め、サプライチェーン全体での脱炭素化を推進することで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

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。

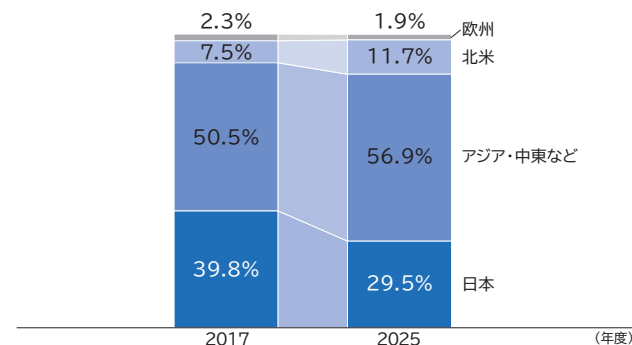
国内では、2025年度に大鵬薬品 北島工場および大塚製薬 徳島美馬工場で大規模な太陽光発電設備を導入しました。2026年1月にはグループとして初となる風力発電由来の電力導入も完了し、より安定的で効果的な再生可能エネルギー調達体制を構築しています。

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、クジャヤ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

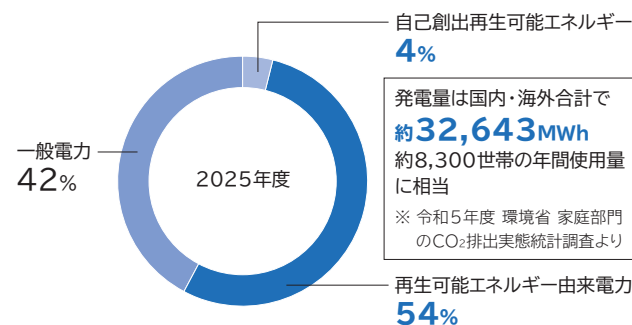
CO₂排出量地域別内訳



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



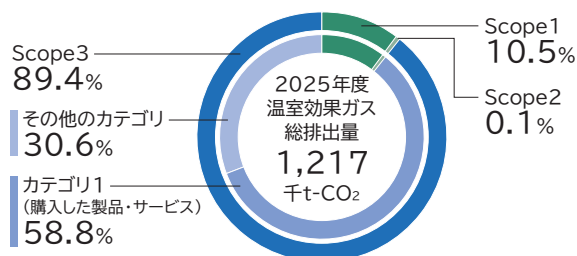
高知県大豊町のアウトドア観光施設「ゆとりすとパークおおとよ」に設置されている四国電力(株)の風力発電設備

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

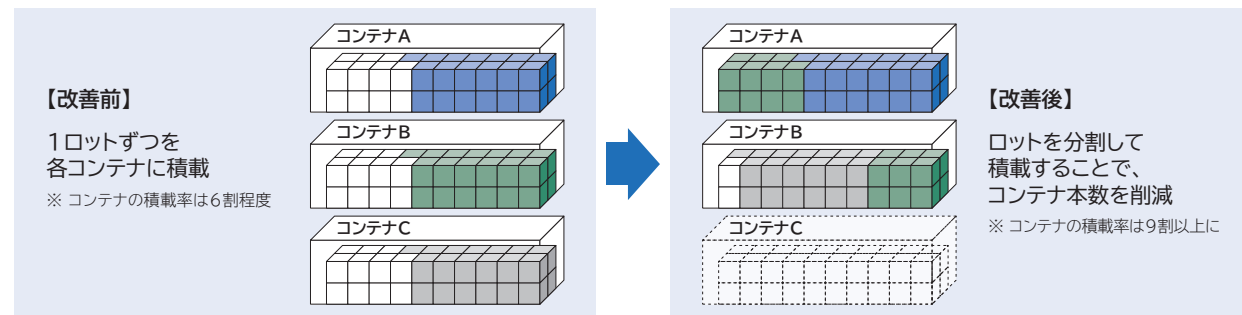
の2段積みみを基本とする積載方法の導入に向けた調整を進めました。導入にあたっては、積み付け作業における工夫や運用ルールの整理に加え、各コンテナの積み付け状況を継続的に確認する仕組みを取り入れるなど、日米で連携しながら安定的な運用体制の構築に取り組んでいます。

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。

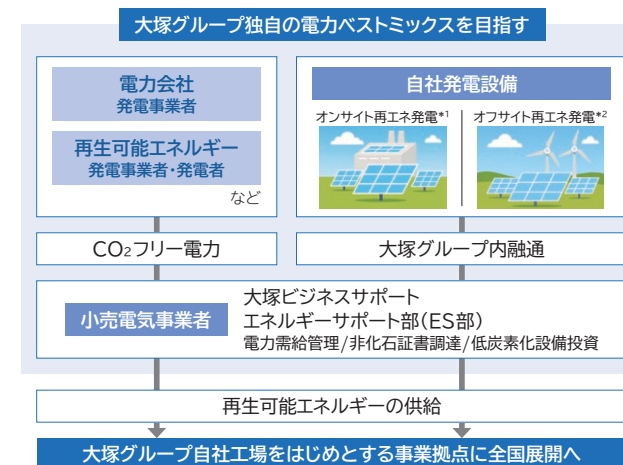
また、同管理棟に隣接して、水素を活用した実証実験プラントが稼働しており、CO₂を排出しない次世代エネルギー技術の検証にも取り組んでいます。

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、安定供給性などを考慮した電源構成の最適化を追求すること



大塚薬品 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

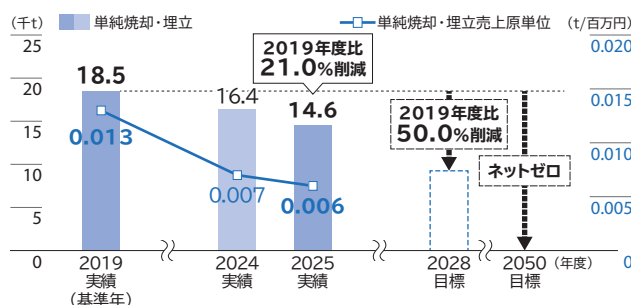
2028年度目標

- 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



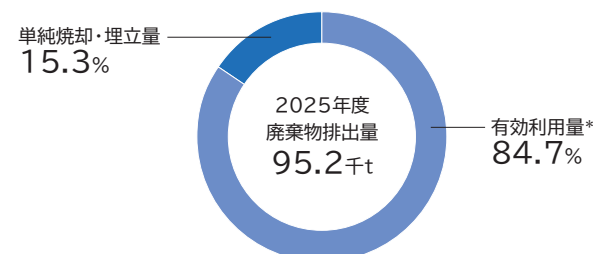
ゼロウェイストに向けた取り組み

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。

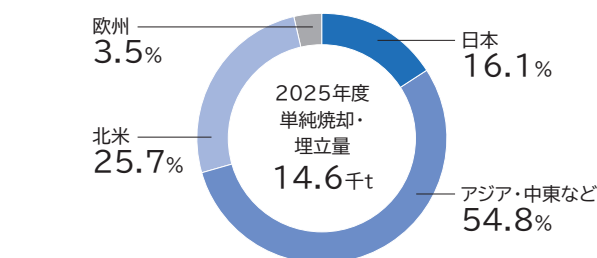
目標達成に向けて、国・地域ごとの廃棄物処理状況を把握するとともに、内訳を詳細に分析し、課題を特定したうえで、具体的な取り組みを進めています。

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

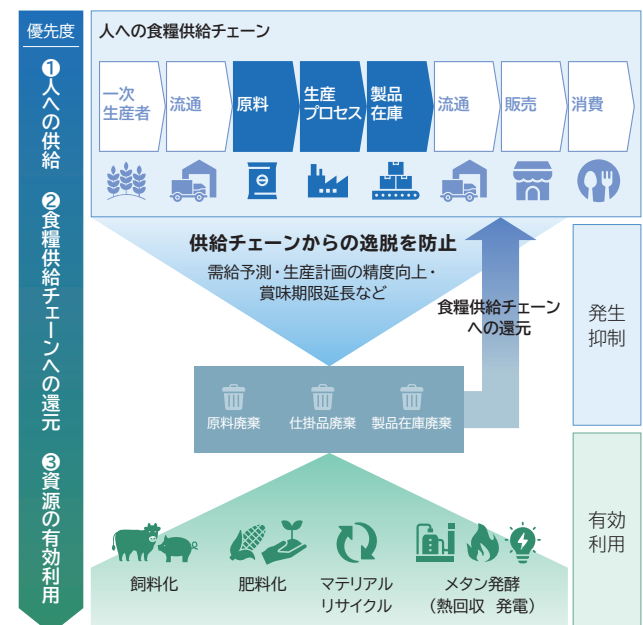
ゼロウェイストの実現に向け、食品ロス削減の取り組みを段階的に推進しています。まず、各事業会社における食品ロスの実態把握に向け、基準年となるデータの整理を進めています。

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

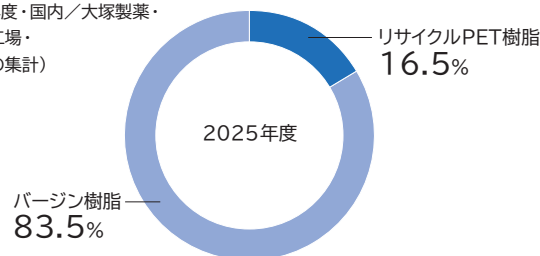
プラスチック製容器包装が環境に与える影響を鑑み、大塚グループは2030年度目標として、「PETボトルにおけるリサイクル原料および植物由来原料の使用割合100%」を掲げています。これまで、プラスチック容器包装の軽量化やラベルレス製品の販売など、プラスチック使用量の削減に継続的に取り組んできました。2025年度には、「オーエスワン」(300ml) および「ジャワティストレート」(270ml・500ml)において100%リサイクルPETボトルを導入し、国内での飲料製品におけるリサイクルPET樹脂の割合は16.5%に到達しました。また、海外においても、インドネシアで販売されている「パカリスエット」(350ml)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

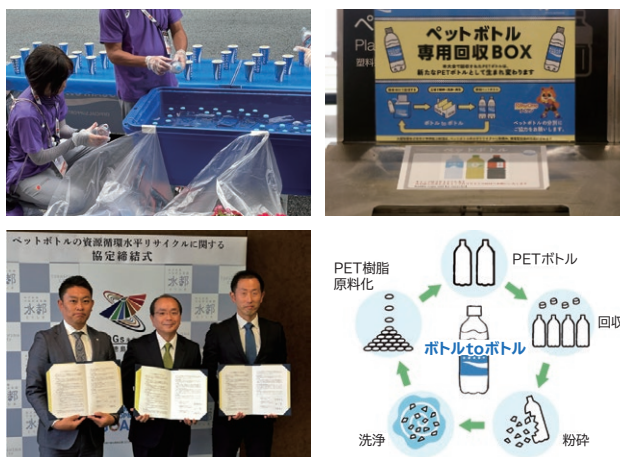
「ボトルtoボトル」水平リサイクルを推進

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

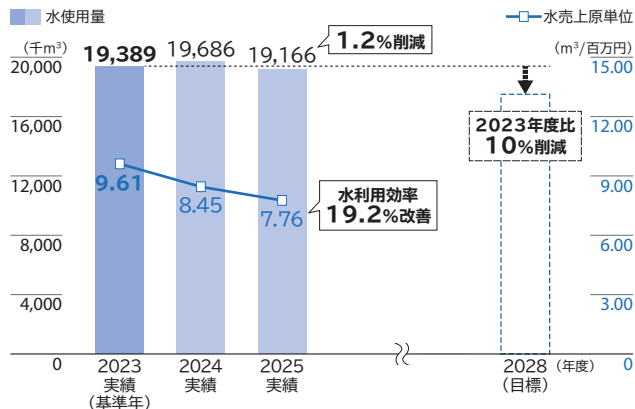
大塚グループは創業以来、水と深く関わりを持ち、生命を支える水を原料とした製品などを通じて、人々の疾病の治療と予防のみならず、健康の維持・増進に積極的に貢献してきました。そのため、私たちにとって水は大切な資源であり、その保全は世界的にも重要な課題の一つであるとともに、事業の持続可能性の確保にも不可欠であると認識しています。また、水資源は国や地域によって偏在性があり、リスクもそれぞれ異なることから、当社グループは多様なステークホルダーと協働し、取水から排水に至る水の保全に継続的に取り組む（水を育み、大切に使い、水をキレイに還す）ことで、持続的な水利用を目指します。

指標・目標

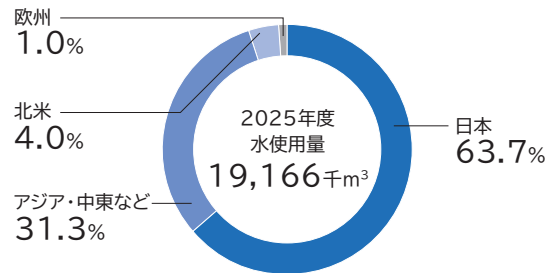
2028年度目標

- 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「Aquaduct」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

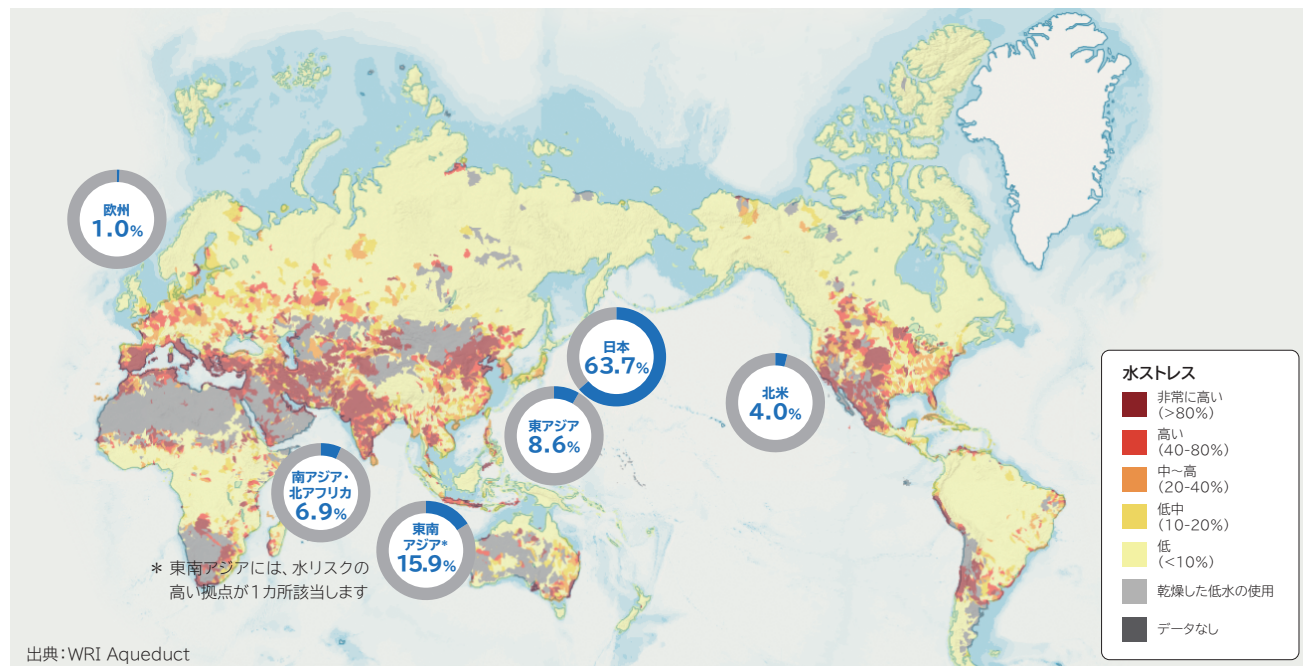
産および研究拠点において取水から排水までの水量・水質をモニタリングし、地域ごとの水資源管理を強化することで、持続可能な水利用を推進しています。本ガイドラインは、国や地域で定められた法令・条例の遵守はもとより、水資源に関する管理項目および管理基準を定めて運用することで、事業成長とともに持続可能な社会の実現を目指すものです。

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。

Aquaduct 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つなぐ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	GHG排出
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																								

大塚グループをあるべき方向へ導く

ガバナンス

- 97 社外取締役座談会
- 101 コーポレートガバナンス
- 105 役員報酬
- 107 取締役・監査役
- 109 コンプライアンス/リスクマネジメント

社外取締役座談会

世界で認知されるトータルヘルスケア企業へ

最高業績を糧に、
人々の人生に深く寄り添う
トータルヘルスケアの進化

大塚ホールディングスは、2025年度において、売上収益、全利益項目ともに過去最高を更新しました。CEOである井上眞のもと、2026年度は主要製品のLOE(独占販売期間満了)に伴う調整局面を迎えつつも、2035年には売上収益3.5兆円を目指す長期目標を掲げ、次世代成長ドライバーへの積極的な投資を継続しています。本座談会では、異なる専門性を持つ5名の社外取締役が、大塚グループの独自性や新体制下でのガバナンス、今後のグループの在り方をテーマに意見を交わしました。



社外取締役

瀬口 二郎

現 三菱UFJ銀行、現BofA証券を経て、2025年より現職
専門：グローバルビジネス、企業分析

社外取締役(指名・報酬委員会委員長)

松谷 有希雄 医師

医療機関、現 厚生労働省を経て、2016年より現職
専門：医療行政・公衆衛生

社外取締役

青木 芳久

伊藤忠商事(株)を経て2019年より現職
専門：戦略企画・マーケティング・営業

社外取締役

三田 万世

現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)を経て、
2020年より現職
専門：企業分析

社外取締役

北地 達明 公認会計士

現 有限責任監査法人トーマツを経て、
2022年より現職
専門：財務・会計、企業分析

社外取締役座談会

大塚グループの独自性と現状への評価

——社外取締役としての役割を踏まえ、現状の大塚グループに対する評価をお聞かせください。

松谷 当社の社外取締役の中で最も長く在任していますので私からお話ししますと、自身の役割は、医療行政を専門とする立場から「企業が個人や集団の健康に対して、何をすべきか、何をしてはいけないか」を提言することだと認識しています。その中で重視しているのは、「医療とニュートラシューティカルズ(NC)の調和」です。薬は本来「毒をもって毒を制す」面がありますが、NCや食品は「おいしさ」という嗜好性が不可欠です。この異なる2つの分野で事業を展開して、調和させようとしているのは大塚の独自性であり、世界でもあまり例がないビジネスモデルです。一方で、具体的なシナジーはまだ限られており、さらなる進化の余地があると感じています。

北地 私は公認会計士として、主にファイナンスとマーケット開拓の知見を提供しています。前職ではマザーズ市場の創設やM&Aの法整備に関わり、大塚の上場にも関与したのですが、当時、「大塚は大胆なことをやるビッグベンチャーだ」という印象を持ったことをよく覚えています。その印象は今も変わりませんが、取締役会では、お客さまや社会、そして従業員への利益配分が適正に行われているのか否かを注視しています。PBR(株価純資産倍率)の向上といったアウトカムだけでなく、中長期的な資本コストを意識した経営、すなわち将来のキャッシュ・フローを最大化する「インカムアプローチ」へのチャレンジを求めています。

三田 20数年間、証券アナリストとしてヘルスケア業界を見てきました。私も大塚の上場に携わったのですが、思い出深い仕事の一つとなっています。当社は「エビリファイ*」の特許切れへの懸念やグループの強みが浸透しないことなどから株価が低迷していました。



株価は最近ようやく1万円を超えるようになりましたが、私の役割は、投資家やアナリストとの積極的な対話を促して、グループの強みを正に評価してもらうことだと考えています。強みをさらに伸ばすためには、成長事業への資源の集中、何よりスピード感が必要だと感じています。

瀬口 私は25年以上にわたって外資系金融機関で投資銀行業務に従事してきました。その経験を活かして、M&Aが企業価値の向上につながるのか、株主目線で適切なアドバイスをすることに加え、グローバルガバナンスにも貢献することが役割です。また、マルチプル(株価倍率)が異なる医療とNCが共存する意義を、投資家が納得するよう提示する必要があると考えています。

青木 総合商社でグループ会社の管理や食糧部門の経営を担ってきた立場からしても、大塚は「多業種経営」であり、ビジネスモデルは商社に近いと感じています。私は商社ビジネスの中で「多様な業種を仕組みで動かすノウハウ」を培ってきましたので、これを今度は大塚に注入することがミッションの一つだと認識しています。各事業をプロが経営して、持株会社がそれを客観的に管理する。こう

した仕組みを確立することが大塚グループの最大の課題だと捉えています。

新CEO体制と取締役会の変化

——井上新体制の発足から約1年が経ちました。新体制や取締役会の実効性をどのように見えていますか。

松谷 井上CEOは「現場を知る」強みと決断力、また何より人格を備えています。今回の交代は、創業時からの伝統を「変えてはいけない理念」として守りながら、変えるべきところは変える「不易流行」の精神を体現した移行だったと評価しています。

北地 井上CEOは、全体を把握したうえで、私たち社外取締役はもとより周囲の意見を広く聞く姿勢を徹底しています。

三田 その姿勢は、社内の取締役の方々にも良い影響を与えていると思います。

北地 それは同感です。業務執行を兼務する取締役が自身の担当事業だけでなく、グループ全体の課題について活発に発言していま



* 統合失調症等の適応症を有する抗精神病薬。米国にて2015年4月に独占販売期間満了

社外取締役座談会

す。このことは「ガバナンスの質」を高めるうえでも意義のあることだと感じています。

青木 実効性の面で私が特に指摘したいのは、経営企画部門などに所属する、次世代のリーダーとなることが期待されているメンバーが取締役にオブザーバーとして参加し始めたことです。最高意思決定機関へ出席することは、最高の人財教育の機会になります。また、井上CEOは「10年先を見据えて何が必要か」という宿題を各所に課しており、短期的な業績に安住しない「未来予測型」の経営が定着しつつあります。

三田 社外取締役への事前説明も以前にも増して充実していますので、建設的な質問を投げかけやすくなりました。実効性評価のアンケートでは改善余地を厳しく指摘することもあります。着実に良い変化が起こっています。

瀬口 投資銀行業務に関わってきた視点からは、井上CEOが「サイエンスに対するリターン」の追求を徹底して、そこに強いリーダーシップを発揮している点を評価しています。パテントクリフを乗り越えるだけでなく、企業文化をベースに自ら新しいサイエンスの芽を

作り出す仕組みをグローバルに構築しようとする姿勢は高く評価できます。



中長期的な事業成長に向けて

——今後も成長を持続させるために、どのような視点や取り組みが必要でしょうか。それぞれの意見をお聞かせください。

松谷 これまで大塚グループは、医療関連事業における強力な製品ラインアップと、それを支える研究段階からの目利き、買収戦略によって成長してきました。今後も成長軌道を維持し続けるためには、買収によって得た多様な創薬プラットフォームを連携させ、いかに相乗効果を創出できるかが鍵になります。また、NC関連事業を「サイエンスのエビデンスを持った柱」として医薬関連事業と調和させることが、大塚にしかできない価値創造につながると考えています。

青木 私は経営の安定化という観点から、NCの収益力強化を重視しています。医薬品は「当たれば大きい」ものの、継続的に新薬を開発することは難しく、その意味で不確実な要素があります。一方で

NCは着実に利益を積み上げられる事業です。

松谷 まさに先に述べた医療とNCの調和が求められるわけです。

青木 仰るとおりです。食品で健康を維持し、足りない部分をNC製品で補い、病気になってしまった場合は薬で治す——この「トータルヘルスケア」の価値連鎖をより強固にすべきです。

瀬口 松谷さんが仰っていた「不易流行」の視点、すなわち守るべき本質を持ちながら変えるべきものは変えていく姿勢こそが、市場との対話を支える土台になっているのだと思います。資本市場は、将来のキャッシュ・フローを生み出すパイプライン「ネクスト8」などを正に評価し始めており、たとえ特許切れの影響などによる厳しい収益見通しがあっても、株価が安定しているのは、そうした経営の一貫性が資本市場に理解され始めている証拠とも言えます。一方でたとえ歴史があっても「見直すべきタイミング」が来るかもしれない、という緊張感を持つべきです。そのためにも、医療関連事業だけでなくNC関連事業におけるKPI達成が不可欠です。

三田 市場から見て、NCのグローバル展開、特にアジア以外の「ポカリスエット」や米国以外でのサプリメントの展開にはまだ大きな成長余地があると感じます。また、超音波式腎デナベーションシステムのような新規領域において、生産・販売体制を早期に構築することも重要です。競合他社と比較して「変化率とスピード」を常にモニターしていく必要があります。

北地 大塚の強みは、特定の領域での存在感がはっきりしているということです。その反面、医療関連事業が強すぎるがゆえに、他の収益性の低い事業の底が見えにくくなるリスクもあります。資本コストを意識した経営を浸透させる中で、どの事業をどこまで見守るべきか。拙速な判断は避けるべきですが、モニタリングを強化しなければなりません。



社外取締役座談会

非財務資本の強化

——人的資本をはじめ非財務資本の重要性が高まっています。今後の取り組みに対する考えをお聞かせください。

青木 私が第一に指摘したいのは「経営者の育成」です。井上CEOは「30年先を見据えた人財育成」を志向していますが、多業種を経営するためには、各業界のプロを育て、かつ持株会社が育成プロセスを仕組みで管理できる体制を整備しなくてはなりません。

三田 その点について言えば、グローバル人材の育成も急務です。若いうちに海外で経験を積んで、帰国後も事業部を超えて横のつながりを持てる対話力や調整力が求められます。重要なのは立場や組織の違いを超えて率直に対話できる文化であり、グローバルに連携できる環境を作らなければなりません。

松谷 人的資本経営とは「面白いと思って集まってくる人を増やす」ことだと私は思っています。1次元の物差しではなく、多様な経験を積んだ「3次元、4次元の物差しを持つ人財」がいなければ、次のイノベーションは生まれません。例えば、欧米の文化を深く理解することは大切ですが、それだけでは頭打ちになります。日本の良さを活かし、まだ私たちが知らない可能性を許容できる「自由に言える文化」が、大塚の最大の資産ではないでしょうか。

青木 短期的な成果を求めるのではなく、10年先、20年先を見据えて人財に投資していく。その積み重ねが、結果的にグループの持続的な成長を支える基盤になるのでしょうか。

瀬口 人の育成とともに、私はキャピタル・アロケーションへの信認を維持することが重要だと考えています。自社グループの専門性・注力分野を明確にして、そこに資金を集中投下することです。また、ブランド戦略では、製薬会社の製品であることがNC製品の信頼を高め、NC製品の親しみやすさが製薬会社としてのブランドを支えて

いるという「双方向の相乗効果」をもっと意識すべきです。医療とNCのシナジーについて言えば、大塚製薬は輸液の発想から「ポカリスエット」を生み出しました。ポカリスエットの機能性の訴求によって水分・電解質補給の重要性の理解が進み、また大塚製薬工場では「オーエスワン」などの製品もオリジナリティを持って展開している。このような「ブランドの好循環」をグローバルでもさらに強化していくことで、大塚の真の価値を高められると考えています。

北地 大塚はサステナビリティ活動についても、自分たちが貢献できる分野を戦略的にアピールすべきです。また、大塚は多くのビジネスパートナーとの取り組みを通じて安全な水源を有しており、欧州での水源保護にも貢献しています。今後は、途上国においてもこうした水源保護の取り組みを拡大していくことが必要でしょう。

大塚グループの今後に期待すること

——最後に、大塚グループがステークホルダーにとって「なくてはならない企業」であり続けるために、今後期待することをお聞かせください。

青木 常日頃から大塚会長も話していますが、「あって良かった」と言われる会社を目指してほしいと考えています。そして、そのためには積み上げ型の延長線思考を捨て、目標から逆算して「100年後、200年後も生き残る仕組み」を考え抜く組織であり続ける必要があります。私たち社外取締役も、将来に向けたプラスの思考をサポートする伴走者でありたいと思っています。

三田 青木さんの発言にも関連しますが、大塚というブランドがグローバルで広く認知・信頼されて、大塚の製品が世界中で当たり前に使われている状態を実現することです。私は、すべての従業員が誇りを持って仕事に取り組み、それが社会からの信頼につながるサ

イクルを支えていきたいと考えています。

瀬口 私は、大塚が他の製薬会社を時価総額で追い抜くことを目標にしてほしいと考えています。サイエンスにフォーカスして、そのリターンを最大化させるという大塚の“勝ち筋”を研ぎ澄ませ、一段高い「真のグローバルステージ」へ駆け上がってほしいですね。

北地 90周年を迎えた際、前会長の大塚明彦氏は「ビッグベンチャーであり続けたい」と話しましたが、売上収益がどれほど大きな企業になってもその精神を忘れないでほしい。お客さまのWell-beingに貢献し続ける会社であること、投資家にはポートフォリオに欠かせない会社であることを期待しています。

松谷 私は高い倫理観(クレド)を持ったトータルヘルスケア企業として、世界で認知される存在になってほしいと思っています。病気だけでなく「人」そのものを見つめ続ける大塚の姿勢を貫けば、必ず道は開けます。井上CEO体制のもとで、きっとその新しい姿を見せてくれると期待しています。



コーポレートガバナンス

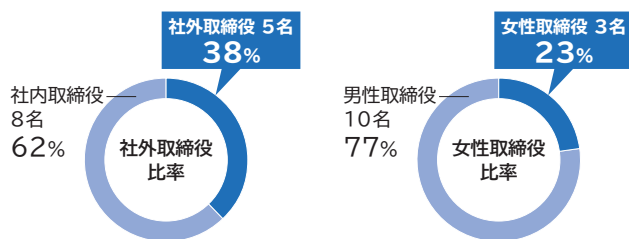
取締役会

取締役会は取締役会規程に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行の監督を行っています。

大塚ホールディングスでは、事業年度に関する経営責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年としています。また、取締役全体の多様性を確保すべく、適切で実効的なコーポレートガバナンスの実現・維持にふさわしい見識、高度な専門性、豊富な経験を有する人材を取締役に選任しています。社内取締役に関しては、当社グループの企業理念、行動規準、経営戦略の実践に必要な資質等を鑑み、その経験・専門性および見識等を総合的に評価しています。社外取締役に関しては、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有し、経営に関する中立性および客観性の観点から、公正かつ客観的な経営の監督・監視または監査を行うことにより、取締役に対する経営監視機能を十分に発揮できる人材であることをその選任の基準としています。

2025年度 平均出席率：98.7%（開催回数13回）

取締役会の構成



取締役のスキルマトリックス

当社は、持続的な成長に向けた実効性のある企業統治体制を確立するため、幅広い事業経験および多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査役を選任しています。当社の取締役の構成ならびに経験と専門性は次のとおりとなります。

	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・ 会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	サステナ ビリティ	人的資本	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な資格等
社内取締役										
大塚 一郎	●	●	●							
井上 眞	●	●	●							
松尾 嘉朗					●	●	●			
牧野 祐子				●						
高木 修一	●		●	●						
小林 将之	●	●							●	
東條 紀子	●				●			●		
樋口 達夫	●	●	●						●	
社外取締役										
松谷 有希雄									●	医師
青木 芳久			●							
三田 万世								●		
北地 達明				●				●		公認会計士
瀬口 二郎	●							●		

スキル選定理由

項目	選定理由	項目	選定理由
グローバルビジネス	海外売上比率が約7割を占めている大塚グループにおいて、今後の持続的な成長のためには、グローバルな視点と経験が必要であるため	サステナビリティ	取締役会の多様性の確保、および社会課題への対応を経営戦略に反映し、持続的な成長の基盤構築と、社会との共創を目指すために必要であるため
技術・研究開発・生産	時代に即したイノベーティブな製品を開発・生産するグループ各社の事業を監督・統括するうえで、本分野の知見と経験が重要であるため	人的資本	「企業理念を実現する人材の育成と環境整備」の実現のためには、イノベーション創出や競争力強化の基盤となる人的資本経営に関する見識が不可欠であるため
戦略企画・マーケティング・営業	多様な事業を展開するうえで、創造性や独自性を実現するために重要な要素であり、全体の事業を監督・統括する役割があるため	企業分析	企業を客観的に観察し分析する視点や専門知識は、経営の意思決定の評価や事業の監督機能において重要であるため
財務・会計	財務戦略の策定・実行、経営基盤の強化、事業・財務報告の厳格な監査実現のため、十分な知見と実績が必要であるため	医療行政・公衆衛生	トータルヘルスクエアに資する事業活動を行ううえで、医療行政・公衆衛生・業界活動等の観点から、事業活動を専門的かつ俯瞰的に評価する視点が重要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	持続的な企業価値向上を目指すうえでリスクマネジメントは重要項目であり、ガバナンス強化のため、本分野の知見と実績が必要であるため	主な資格等	資格（医師等）、多様な知識が必要であるため

PDF 各取締役の選任理由は第18期定時株主総会招集ご通知をご参照ください
https://www.otsuka.com/jp/ir/stock/pdf/meeting/202512_01.pdf

コーポレートガバナンス

取締役会での主な審議事項（2025年度）

カテゴリー	審議回数	主な報告・議論等
業績・予算	13	・連結業績・計画進捗状況のモニタリング ・事業会社単体の業績、各事業セグメントの現況・課題に関する協議 ・中期経営計画進捗状況のモニタリング
コーポレートガバナンス	34	・取締役会の実効性向上に向けた課題抽出 ・役員人事・報酬に関する承認 ・子会社の活動状況のモニタリング ・グループガバナンス強化に向けた施策進捗状況の確認 ・政策保有株式の見直し
サステナビリティ	3	・太陽光発電導入の進捗と今後の運用方法 ・欧州サステナビリティ関連法規制に関する審議 ・サステナビリティ戦略に関する審議
M&A・提携	10	・大塚製薬の眼科遺伝子治療薬「4D-150（抗VEGF薬）」ライセンス契約に関する審議 ・大鵬薬品のアラリス社買収に関する審議
リスクマネジメント	6	・内部統制報告書の承認、グローバル研修の実施結果および利益相反確認結果の報告、活動報告と活動計画の承認 ・内部通報に関する年間報告（通報窓口整備状況、通報件数、概要）、および取り組み計画承認 ・海外危機管理に対する取り組み強化の進捗状況報告
財務戦略	11	・資金調達方針の策定 ・配当方針の策定 ・自己株式取得に関する審議
IT	1	・大塚グループ AIポリシー制定

取締役会で報告・決議されたサステナビリティに関連する議題と内容（2025年度）

当社では、サステナビリティ推進責任者が取締役会でサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について報告するほか、審議が必要とされた関連する事項に関しては、討議のうえ、取締役会の承認を経て決議します。

開催月	議題	内容
1月	内部通報年次報告	国内外における内部通報の内容、件数等の報告、内部通報体制強化に向けた取り組みの報告
	役員賞与 サステナビリティに関する取り組み（国内の事業会社）	大塚ホールディングス・国内の事業会社役員の実績連動賞与におけるサステナビリティに関する取り組みを評価（人財・環境・品質・サプライヤー管理等）・決議
2月	2024年「大塚グループ・グローバル行動規準」関連研修受講状況	大塚グループすべての従業員が受講した「大塚グループ・グローバル行動規準」関連の研修状況の確認
7月	サステナビリティ開示基準の状況報告	サステナビリティ開示基準における各国の状況報告・対応審議
11月	太陽光発電導入の進捗・今後の運用方法	国内の再生可能エネルギー開発の体制に対する決議
12月	コーポレートガバナンス・ガイドライン改定	改定内容の決議
	従業員エンゲージメント調査進捗	大塚ホールディングスで実施した従業員エンゲージメント調査の結果・結果に基づく取り組みについて報告

※ 本表は複数のカテゴリーにわたる案件もサステナビリティに関連する議題としてとらえており、上表とは件数が異なります

取締役会の実効性評価

2026年1月から2月にかけて、全取締役、全監査役に対するアンケートを実施し、その内容に基づいて、顧問弁護士によるレビューを受けたうえで検討・評価を実施し、2026年3月開催の取締役会において審議を行いました。

アンケートの項目は以下のとおりです。

- ① 取締役会の構成の適切性
- ② 個々の取締役の業務分野、具体的な経営戦略・計画に対する理解・知識の十分性
- ③ 社外取締役との連携の十分性
- ④ 監査役会との連携の十分性
- ⑤ 取締役会の運営について
- ⑥ ガバナンスとの関連について
 - i 経営戦略の方向性の決定における取締役会の機能の適切性
 - ii 経営戦略の実行についての各事業に対するモニタリングの十分性
 - iii 主要な投資家・ステークホルダーの視点の汲み取りの十分性
 - iv リスクマネジメントの適切性
 - v 各事業会社との間の連携・情報共有の十分性
- ⑦ 社外役員に対するサポート体制の十分性
- ⑧ コーポレートガバナンス委員会の運営（開催頻度、内容等）の適正性
- ⑨ 総括・実効性の観点から十分に機能しているか

取締役・監査役全員より、当社取締役会は実効性の観点から十分に機能しているとの回答がありました。さらなるガバナンスレベルの向上のため、取締役会の構成（スキル、経験、多様性）、持株会社としての各事業会社の独自性を活かしたグループ全体の戦略・方向性に関する議論の必要性等の課題について協議しました。今後も、取締役会運営について改善努力を重ね、グループ全体が目指すべき方向・戦略や、シナジーを活かした価値向上の具体策等に対して、より深い検討・議論を行っていくことを確認しました。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス委員会および 指名・報酬委員会

大塚ホールディングスは2017年2月よりコーポレートガバナンス委員会を設置しており、同委員会の小委員会として2023年4月より指名・報酬委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、当社におけるコーポレートガバナンスの在り方、社長その他経営幹部のサクセッションプラン、経営人材の育成、その他当社グループの経営課題を議論し、必要に応じて取締役会に答申を行う組織です。社長、およびすべての社外取締役（本報告書発行日現在5名）で構成され、委員長は社外取締役の中から互選で選任されます。

指名・報酬委員会は、コーポレートガバナンス委員会の小委員会として、すべての社外取締役（同5名）で構成され、委員長は社外取締役の互選により選任されます。指名・報酬委員会の審議事項は以下のとおりとし、審議し決定した事項については、コーポレートガバナンス委員会に報告の後、取締役会に答申されます。

コーポレートガバナンス委員会の主な審議事項

- コーポレートガバナンスの在り方
- 社長その他経営幹部のサクセッションプラン
- 経営人材の育成
- その他グループの経営課題

2025年度 平均出席率：100%（開催回数5回）

指名・報酬委員会の主な審議事項

- 社長の評価
- 取締役・監査役の選任・解任等に関する事項について、その妥当性・公正性
- 取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する事項

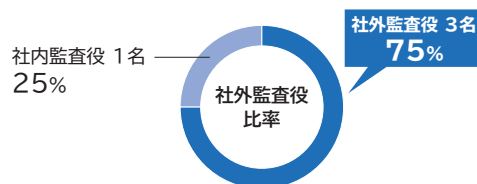
2025年度 平均出席率：100%（開催回数2回）

監査役会

監査役は取締役会に出席して意見を述べるとともに、監査役会による監査を軸に取締役の職務遂行における経営の適法性、健全性を監視しています。監査役による監査が実効的に行われることを確保するため、取締役および使用人から職務の執行状況を聴取し、稟議書等その他業務執行に係る重要な文書を閲覧できる体制、業務執行に係る報告を求められた場合には速やかに報告する体制を構築しています。また、監査役の職務を補助するものとして、監査役室を設置し、監査役会の招集事務および監査役の業務補助を取締役の指揮系統から独立して実施しています。

2025年度 平均出席率：100%（開催回数15回）

監査役会の構成



監査役のスキルマトリックス

	グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	サステナビ リティ	人的資本	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な資格等
常勤監査役										
鳥羽 洋三	●			●						
社外監査役										
菅原 洋				●						公認会計士
大澤 加奈子					●					弁護士
辻 さちえ				●	●					公認会計士

内部監査部、内部統制部の詳細はコーポレートガバナンス報告書をご参照ください

https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/pdf/governance_report2026.pdf

取締役および監査役に対する研修等

● 取締役および監査役

弁護士その他専門家から法令等に関する説明を受ける機会を設け、また、個々の取締役・監査役に適合した研修においても、その費用を支援しています。

● 社外取締役および社外監査役

経営企画部、内部統制部、内部監査部、IR部等から、事業の状況、業界の状況および事業に関わるトピックス等について定期的な報告会を実施しています。

大塚グループの事業等の理解を深めることを目的として、適宜、グループ各事業の説明や、国内外の事業所・工場・研究所等の視察の機会を設定しています。

監査役会と社外取締役との連携体制を強化するため、定期的な情報交換、経営に関するディスカッションを実施しています。

役員報酬

考え方

当社の役員報酬制度は、企業理念に基づくグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、また、業務執行・経営監督等の機能が、透明性・公平性を保ちつつ適切に発揮されることを目的として定められています。

報酬水準

当社のグローバルな事業活動を担う優秀な人材の確保や動機づけに配慮し、その果たすべき機能・職責に十分に見合う報酬水準とし、事業規模や業種・業態から当社がベンチマークとする企業の水準も参考にして決定します。

報酬体系

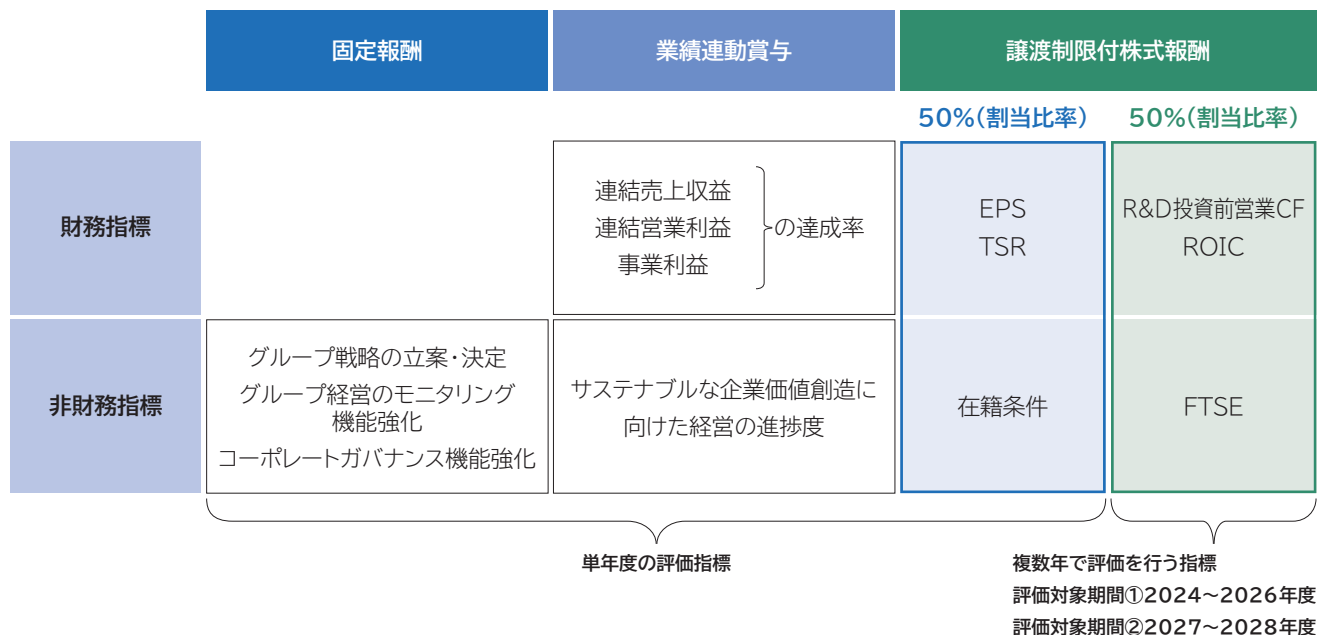
業務執行を担う取締役の報酬については、単年度および中長期の業績との連動性が高く、持続的な企業価値の向上を重視した報酬体系とし、基本報酬としての固定報酬と業績連動賞与および株主価値との連動性をより重視した株式報酬から構成されます。社外取締役および監査役については、その職務に鑑み、基本報酬としての固定報酬のみから構成されます。

取締役（社外取締役を除く）の各報酬の割合

報酬の種類ごとの比率の目安として、業績連動賞与は固定報酬の0%～100%、株式報酬は固定報酬の0%～100%の範囲で変動する設計としており、業績連動賞与と株式報酬の合計の目安は報酬額全体の66%（200%/300%）となります。

役員報酬の詳細はこちらをご参照ください
<https://www.otsuka.com/jp/sustainability/governance/officer-compensation.html>

報酬体系および評価指標のイメージ図



譲渡制限付株式報酬の評価指標

指標	割当比率	解除条件の概要
在籍条件	基準株数の20%	評価対象年度（単年度）における在籍を条件 なお、評価の確定時点で当社に在籍していない場合には解除されない
EPS	基準株数の20%	対象年度の基本的1株当たり当期利益（EPS）が期首計画値以上
TSR	基準株数の10%	対象年度（単年度）において、以下の（2）の値が（1）の値を下回らないこと （1）2023年度末と評価対象年度末のTOPIX（配当込み）株価指数の株主総利回り（TSR） （2）2023年度末と評価対象年度末の株価と評価対象期間の配当額を加味した当社の株主総利回り（TSR） ※ 期末株価の算定方法は対象年度の期末株価、その前月末および前々月末株価の3カ月平均株価とする
R&D投資前 営業CF	基準株数の20%	各評価対象期間に係る第4次中期経営計画における「連結研究開発費投資前営業キャッシュ・フロー」の実績値の累積額が中期経営計画計画値の累積額を下回らない
ROIC	基準株数の20%	各評価対象期間に係る「連結投下資本利益率（ROIC）」の実績値の累積平均が第4次中期経営計画で設定した加重平均資本コスト（WACC）を下回らない
FTSE	基準株数の10%	各評価対象期間において、FTSE RussellのESGスコア3.3以上を取得すること

役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬等の内容

● 譲渡制限付株式報酬について

2024年度から2028年度までを対象期間とした第4次中期経営計画における指標等の達成状況を反映した譲渡制限付株式報酬を導入しています。本制度では、評価指標の対象期間および評価指標の達成等を内容とする譲渡制限の解除条件を複数組み合わせることにより、効果的な報酬体系となるよう設計されています。

また、譲渡制限解除後3年を経過する日までの間に、当社の連結財務諸表に関する修正がなされた場合（軽微な修正は除く）、または取締役が在任する期間中に行われた大塚グループでの過大な投資を原因として当社グループに損害が発生した場合には、取締役は解除された本譲渡制限付株式の全部を速やかに返還することとしています（クローバック制度）。

● 取締役の個人別の報酬の内容等の決定方法について

取締役の個人別の報酬については、株主総会で決議された総額の範囲内で、指名・報酬委員会での対象取締役の評価・個別報酬、報酬体系、水準等に関する審議を経た答申を踏まえ、取締役会において決定します。

社外取締役および監査役の報酬等の内容

固定報酬のみ支給しており、業績により変動する要素はありません。

2025年の取締役および監査役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	
取締役（うち社外取締役）	1,152百万円 (60百万円)	393百万円 (60百万円)	191百万円 (－)	567百万円 (－)	14名 (6名)
監査役（うち社外監査役）	60百万円 (36百万円)	60百万円 (36百万円)	－	－	4名 (3名)
合計（うち社外役員）	1,212百万円 (96百万円)	453百万円 (96百万円)	191百万円 (－)	567百万円 (－)	18名 (9名)

2025年の連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額等（百万円）				連結報酬等の総額 （百万円）
			固定報酬	業績連動賞与	株式報酬	退職慰労引当金等	
大塚 一郎	取締役	大塚ホールディングス	66	37	82	－	293
	取締役	大塚製薬	36	20	－	－	
	取締役	大塚製薬工場	36	15	－	－	
井上 眞	取締役	大塚ホールディングス	72	40	125	－	341
	取締役	大塚製薬	66	36	－	－	
松尾 嘉朗	取締役	大塚ホールディングス	57	34	83	－	240
	取締役	大塚製薬	42	23	－	－	
牧野 祐子	取締役	大塚ホールディングス	36	20	41	－	109
	取締役	大塚製薬	7	4	－	－	
高木 修一	取締役	大塚ホールディングス	12	6	48	－	160
	取締役	大塚製薬工場	66	27	－	－	
小林 将之	取締役	大塚ホールディングス	12	6	55	－	165
	取締役	大鵬薬品	60	31	－	－	
東條 紀子	取締役	大塚ホールディングス	18	10	41	－	115
	取締役	大塚メディカルデバイス	45	－	－	－	
樋口 達夫	取締役	大塚ホールディングス	60	34	89	－	295
	取締役	大塚製薬	60	33	－	－	
	顧問・相談役	大塚製薬工場	9	－	－	－	
	顧問・相談役	大塚化学	9	－	－	－	

取締役・監査役（2026年3月28日現在）

取締役



代表取締役会長
大塚 一郎
おおつか いちろう

略歴 所有株式数7,888,584株 在任期間17年8カ月

1987年 4月 (株)大塚製薬工場入社
1997年 6月 大塚製薬(株)取締役
消費者製品開発部長
1998年 6月 同社常務取締役消費者製品部・宣伝・
販促・開発部担当
2001年 12月 (株)大塚製薬工場取締役研究開発担当
2002年 5月 同社代表取締役
2003年 12月 同社代表取締役副社長
2004年 12月 同社代表取締役社長
2008年 7月 当社取締役
2010年 6月 当社取締役副社長
2014年 6月 (株)大塚製薬工場代表取締役
当社代表取締役副会長
2015年 3月 大塚製薬(株)取締役(現任)
(株)大塚製薬工場取締役会長
当社代表取締役会長(現任)
2022年 3月 (株)大塚製薬工場代表取締役(現任)



代表取締役社長兼
CEO（取締役会議長）
井上 眞
いのうえ まこと

略歴 所有株式数87,000株 在任期間6年

1983年 4月 大塚製薬(株)入社
2008年 6月 同社執行役員診断事業部事業部長
2009年 6月 同社常務執行役員医薬品事業部
副事業部長
2015年 3月 同社取締役(兼)専務執行役員
ニュートラシューティカルズ事業部長
2015年 4月 ファーマバイトLLC取締役
2017年 3月 大塚製薬(株)常務取締役
ニュートラシューティカルズ事業担当
2017年 9月 デイヤフーズInc.取締役
2018年 3月 大塚製薬(株)専務取締役
ニュートラシューティカルズ事業担当
2018年 10月 ナルドベルSAS取締役会長
2019年 3月 大塚製薬(株)取締役副社長
2020年 3月 同社代表取締役社長(現任) 当社取締役
2024年 1月 当社代表取締役COO
2025年 1月 当社代表取締役社長(兼)CEO(現任)



代表取締役副社長
松尾 嘉朗
まつお よしろう

略歴 所有株式数93,760株 在任期間17年8カ月

1985年 4月 大塚製薬(株)入社
2003年 1月 同社執行役員総務部長補佐
2006年 6月 同社執行役員総務部長
2007年 11月 同社常務執行役員総務部長(兼)
法務・企画渉外担当
2008年 7月 当社常務取締役(総務担当)
2016年 3月 当社専務取締役(総務担当)
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)取締役
2022年 3月 大塚製薬(株)代表取締役副社長(現任)
当社取締役副社長
2023年 3月 大塚食品(株)取締役
2025年 1月 当社代表取締役副社長(現任)



取締役CFO
牧野 祐子
まきの ゆうこ

略歴 所有株式数38,000株 在任期間8年

1982年 4月 大塚製薬(株)入社
1993年 4月 Deloitte&Touche LLC
シヤトル事務所(現Deloitte Touche
Tohmatsu LLC)入所
1996年 4月 バクスター(株)入社
2000年 4月 大塚製薬(株)入社
2015年 3月 当社経営財務会計部部長
2016年 9月 当社執行役員経営財務会計部部長
大塚製薬(株)執行役員経理部長
2017年 4月 当社執行役員財務会計部部長
大塚製薬(株)執行役員財務会計部部長
2018年 3月 当社取締役(財務担当)
2019年 3月 当社取締役CFO(現任)
2022年 3月 大塚製薬(株)取締役財務担当(現任)



取締役
高木 修一
たかぎ しゅういち

略歴 所有株式数46,700株 在任期間7年

1989年 4月 飛鳥建設(株)入社
1995年 9月 大塚製薬(株)入社
2002年 8月 同社QIAA事業部財務部
2003年 7月 同社経理部
2015年 3月 (株)大塚製薬工場執行役員インド担当
2015年 5月 クラリス大塚(株)
(現 大塚製薬インド(株))CEO
2019年 1月 当社常務執行役員社長室担当
2019年 3月 大塚製薬(株)取締役財務(兼)
事業ポートフォリオマネジメント担当
当社取締役(事業ポートフォリオ
マネジメント担当)
2021年 10月 大塚アメリカInc.取締役社長
2022年 3月 大塚製薬(株)常務取締役事業戦略
(兼)大塚アメリカInc.担当
当社常務取締役CSO
2023年 2月 大塚アメリカInc.取締役会長
2023年 3月 (株)大塚製薬工場取締役
2024年 1月 当社取締役(現任)
(株)大塚製薬工場代表取締役社長(現任)



取締役
小林 将之
こばやし まさゆき

略歴 所有株式数94,500株 在任期間9年

1989年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行)入行
1993年 10月 大鵬薬品工業(株)入社
2002年 8月 大鵬ファーマU.S.A.Inc.
(現 大鵬オンコロジイInc.)取締役社長
大鵬薬品工業(株)取締役
2010年 4月 大塚アメリカInc.取締役社長(兼)CEO
2012年 4月 大鵬薬品工業(株)代表取締役社長(現任)
大鵬ファーマU.S.A.Inc.取締役
2014年 4月 大鵬オンコロジイ Inc.取締役会長
(現任)
2017年 3月 当社取締役(現任)



取締役
東條 紀子
とうじょう のりこ

略歴 所有株式数75,000株 在任期間11年10カ月

1987年 4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
1991年 8月 Shearson Lehman Brothers入社
2002年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー
日本支社 エンゲージメントマネージャー
2006年 6月 インテル(株)
インテルキャピタルジャパン
ディレクター
2008年 8月 当社常務取締役(事業企画担当)
2011年 2月 大塚メディカルデバイス(株)取締役
2012年 4月 大塚アメリカInc.取締役社長(兼)CEO
2015年 8月 ファーマバイトLLC取締役CEO
2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株)
代表取締役社長(現任)
2017年 5月 大塚アメリカInc.取締役
2017年 8月 ファーマバイトLLC取締役会長
2018年 3月 当社取締役(現任)



取締役相談役
樋口 達夫
ひぐち たつお

略歴 所有株式数209,600株 在任期間17年8カ月

1977年 3月 大塚製薬(株)入社
1998年 6月 同社専務取締役(ファーマバイト)
1998年 11月 同社取締役副社長
1999年 6月 同社取締役アメリカ担当
2000年 6月 同社代表取締役社長
2008年 6月 同社取締役
2008年 7月 当社代表取締役社長(兼)CEO
2011年 12月 大塚化学(株)取締役
2015年 2月 大塚製薬(株)代表取締役社長
2020年 3月 同社代表取締役会長
2025年 1月 当社取締役相談役(現任)
大塚製薬(株)取締役会長(現任)

取締役・監査役

社外取締役



社外取締役
(指名・報酬委員会委員長)
松谷 有希雄
まつたに ゆきお

略歴 所有株式数0株 在任期間10年
1975年 4月 聖路加国際病院小児科研修医
1981年 10月 厚生省(現 厚生労働省)入省
2005年 8月 厚生労働省医政局長
2007年 8月 国立療養所多磨全生園長
2012年 4月 国立保健医療科学院長
2015年 12月 国際医療福祉大学副学長
2016年 3月 当社社外取締役(現任)
2019年 6月 一般財団法人日本公衆衛生協会理事長
2025年 6月 一般財団法人日本公衆衛生協会会長(現任)



社外取締役
青木 芳久
あおき よしひさ

略歴 所有株式数0株 在任期間7年
1974年 4月 伊藤忠商事(株)入社
2003年 6月 同社執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
食料カンパニープレジデント
同社代表取締役専務執行役員
食料カンパニープレジデント
2010年 4月
2017年 3月 同社理事(現任)
2017年 6月 (株)あらた社外取締役
2019年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
三田 万世
みた まよ

略歴 所有株式数100株 在任期間6年
1983年 4月 モルガン・スタンレー証券(株)(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))入社
同社株式調査部(ヘルスケア担当)
1989年 1月 同社マネージング・ディレクター
2000年 12月 同社投資銀行本部シニア・アドバイザー
2013年 12月 ヘルスケア担当
2020年 3月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 三井不動産(株)社外監査役(現任)



社外取締役
北地 達明
きたち たつあき

略歴 所有株式数0株 在任期間4年
1985年 10月 サンワ東京丸の内事務所
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1989年 4月 公認会計士登録
1996年 7月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)
社員(パートナー)
2010年 4月 内閣府公益認定等委員会委員
2012年 10月 有限責任監査法人
トーマツアドバイザー開発部長
2013年 11月 同所ボードメンバー
2017年 6月 同所アドバイザー事業本部
インダストリー事業部長
2019年 6月 デロイト トーマツ合同会社
Thought Leader
2021年 9月 神奈川県顧問(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
瀬口 二郎
せぐち じろう

略歴 所有株式数0株 在任期間1年
1986年 4月 (株)東京銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
1999年 3月 メリルリンチ日本証券(株)入社
2010年 7月 同社代表取締役社長
Bank of America Corporation
(以下BofA)在日代表
2013年 10月 BofA Global Corporate &
Investment Banking アジア太平洋地
域統括責任者
2016年 6月 メリルリンチ日本証券(株)
代表取締役社長 BofA在日代表
BofA Co-President of APAC
(アジア太平洋地域共同総代表)
2023年 7月 BofA アジア太平洋地域
シニアアドバイザー
2025年 3月 当社社外取締役(現任)
2025年 6月 関りそなホールディングス社外取締役
(現任)

監査役および社外監査役



常勤監査役
鳥羽 洋三
とば ようどう

略歴 所有株式数8,100株 在任期間8年
1979年 4月 大塚化学(株)入社
1995年 1月 同社情報センター センター長
2006年 1月 トロセレンGmbH CFO
2009年 5月 大塚化学ホールディングス(株)
(現 大塚化学(株))執行役員
情報システム部長
2009年 6月 当社執行役員経営財務会計部IT担当
部長
2011年 12月 大塚化学(株)取締役総務・経理・IT担当
2015年 3月 当社専務執行役員 経営財務会計部(兼)
コーポレートサービス部担当
2018年 3月 当社常勤監査役(現任)
2019年 3月 大塚化学(株)監査役(現任)



社外監査役
菅原 洋
すがわら ひろし

略歴 所有株式数8,000株 在任期間15年9カ月
1997年 10月 中央監査法人入所
2000年 10月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
2002年 4月 公認会計士登録
2006年 2月 ウィルキャピタルマネジメント(株)
ヴァイスプレジデント
2010年 6月 当社社外監査役(現任)
2012年 6月 大塚製薬(株)社外監査役
2013年 10月 日本駐車場開発(株)社外取締役
2016年 3月 大塚製薬(株)監査役(現任)
2018年 8月 (株)インバウンドプラットフォーム
社外取締役(現任)



社外監査役
大澤 加奈子
おおさわ かなこ

略歴 所有株式数0株 在任期間4年
1998年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
梶合綜合法律事務所入所(現任)
2005年 10月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2015年 6月 リンデック(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)
2021年 4月 法制審議会担保法制部会委員
2021年 5月 事業再生研究機構理事
2021年 6月 TPR(株)社外取締役(現任)
2022年 3月 当社社外監査役(現任)
2022年 6月 東芝テック(株)社外監査役(現任)
2023年 5月 事業再生研究機構常務理事(現任)



社外監査役
辻 さちえ
つじ さちえ

略歴 所有株式数0株 在任期間4年
1996年 10月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1999年 4月 公認会計士登録
2015年 7月 (株)エスプラス(現(株)ビスパブリ)
代表取締役(現任)
2016年 6月 一般社団法人
日本公認不正検査士協会理事(現任)
2021年 3月 SBSホールディングス(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)
2021年 6月 新電元工業(株)社外監査役
2022年 3月 当社社外監査役(現任)

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス

大塚グループは、企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”のもと、世界の人々の健康に貢献する企業として、高い倫理観を持ち、誠実な活動を行うことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得るとともに、持続的な成長を目指します。その意思を表すため、「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定し、業務に携わるすべての人々が実践すべき行動規準を定めています。これに加え、行動規準が定める重要な項目をより具体化した各種グローバルポリシー（規程）を制定し、定期研修等を通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

●コンプライアンス推進体制

大塚ホールディングスは、大塚グループの企業価値最大化の役割を担う持株会社として、大塚グループ全体の視点から適正な業務体制を整備しています。グループ各社は、「関係会社管理規程」に規定された事項について、必要に応じて当社に報告し、その中で重要な事

項については当社の承認を得る運営とし、大塚グループ内の連携体制を確立しています。取締役会は、財務・経営企画・総務を担当する当社取締役／執行役員を委員長／委員とする「グローバルリスク監督委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理体制を構築し、その運用状況を監督しています。コンプライアンスおよびリスク管理に関連する活動計画および結果は、定期的にグローバルリスク監督委員会より取締役会に報告され、課題や追加対策の実施等について検討が行われています。

大塚グループでは、グループ各社におけるコンプライアンスの浸透・定着を図るため、「グローバル行動規準」「グローバル腐敗防止ポリシー」「グローバル利益相反ポリシー」等の内容に沿った世界共通の研修を実施しています。日本語のほか、英語、フランス語、中国語、韓国語、インドネシア語等、複数の言語で作成された研修用教材をグループ各社に配布し、各社の役員、従業員（契約社員、派遣社員を含む）は該当する研修を毎年受講するとともに、研修時のテストや意識調査等を通じてコンプライアンスに関する理解度や浸透度を確認しています。受講者は規程の遵守に関する宣誓書を提出し、研修実施結果および宣誓書の提出状況は、当社の取締役会で定期的に

報告されています。

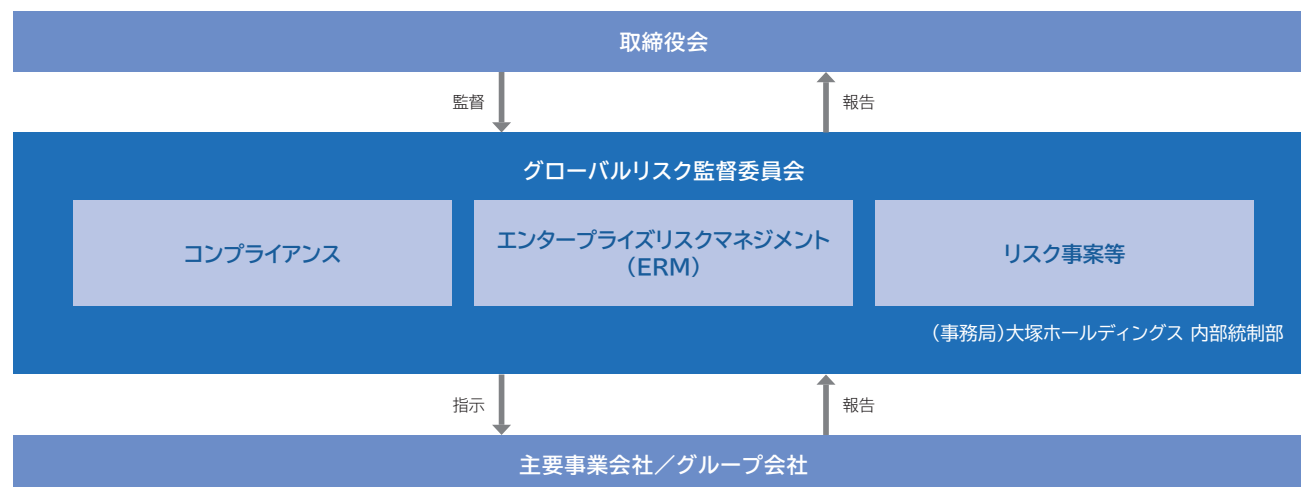
なお、グループ各社の内部通報制度の運用状況についても、同様に取締役会で報告されています。また、当社と主要事業会社で構成する「グローバルコンプライアンス推進委員会」を設置し、コンプライアンス管理体制のグローバル化に関する、グループとして重要な意思決定プロセスの明確化を図っています。

グローバルコンプライアンス研修受講者数（2025年）

研修を実施した各種ポリシー・規準	対象者	受講率
大塚グループ・グローバル行動規準 大塚グループ・グローバル腐敗防止ポリシー 大塚グループ・グローバル利益相反ポリシー 大塚グループ・グローバル不正防止ポリシー 大塚グループ 人権方針 大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー 大塚グループ・グローバルプライバシーポリシー	44,017名*	98.9%

* 大塚グループ・グローバル行動規準の研修を展開した際の対象者数を記載しています。また、受講対象者は、役員・従業員のほか、派遣社員等も含んでいます

コンプライアンス推進体制



大塚グループ・グローバルスピークアップポリシーの制定

大塚グループでは、不正、不適切な行為、グループの価値観、方針、プロセスに沿わない行為、または疑わしい行為を認知した際に、その行為について報告する内部通報制度の基本原則を明確化し、制度の実効性を高めることを目的に「大塚グループ・グローバルスピークアップポリシー」を制定しています。

基本原則

- 誠実に報告する権利と義務
- 情報の厳格な取扱い
- 匿名通報の受入れ
- 報告者への報復の禁止
- 調査、是正・予防措置の実施

コンプライアンス／リスクマネジメント

● 内部通報体制

大塚グループでは、各社に内部通報窓口を設置し、不正行為や法令違反、規則違反等を早期に認識し是正を図るよう努めています。通報は、契約社員・パート・アルバイトを含む全従業員からも受け付けるとともに、弁護士事務所等の社外にも通報窓口の設置を進めています。また匿名での通報も可能で、通報者が報復を恐れることなく安心して利用できるよう配慮しています。また、通報者や通報に関する情報は厳重に管理し、通報者が不利益を被らないよう、適切な調査や是正処置を行う必要性を踏まえ、対応上どうしても知る必要のある人以外には共有しません。また、グループ全体に重大な影響を及ぼすような事案、各社の窓口では相談しづらいと考えられる事案等を当社で受けつける「大塚HDグループホットライン」も設置しています。

● 個別事案への対応体制

コンプライアンスに抵触する何らかの問題が発生した場合、またはその恐れがある場合には、直属の上司または、法務・コンプライアンス・人事総務部門への相談・報告が義務づけられており、それに対する報復も厳しく禁止されています。コンプライアンス違反や疑いにつ

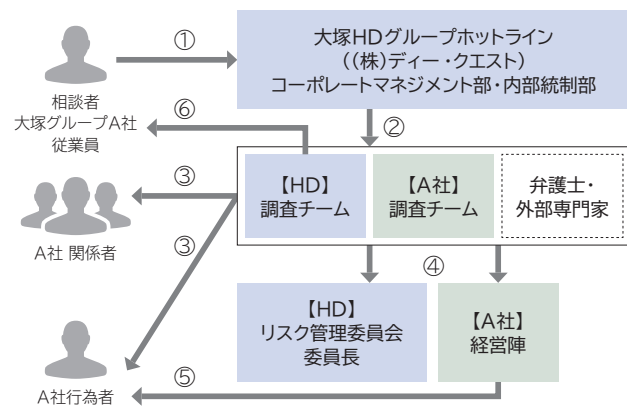
いては、その内容等に応じ、コンプライアンス部門または人事総務部門が事務局を担っています。必要に応じて弁護士、公認会計士等の外部専門家も加えた調査チームを編成し、個人情報保護の管理や通報者に対する報復行為が発生しないように留意のうえ事実関係の調査を行います。重大な違反事例と判断される場合はグローバルリスク監督委員会や取締役会へ報告され、事案に応じた対応と再発防止策を実行するとともに、各事例についてはグループ全体のコンプライアンス施策の立案・実施に反映されます。

従業員等から寄せられた相談・通報件数

項目	2024年	2025年
法令違反	252	158
多様性・職場に関する内容、ハラスメント	117	193
社内規程違反	73	136
労務上の法令違反	8	6
その他（悩み相談・意見等）	195	250
合計	645*	743*

* 大塚グループ全社で大塚ホールディングスに報告された件数

通報・調査・処分・結果報告の流れ



大塚HDグループホットラインに通報があった場合、通報から調査・処分・結果報告までは、事案の内容により異なりますが、以上の流れで対応しています

①相談・通報	大塚グループのA社の従業員より、大塚HDグループホットラインへの相談を受領
②対応の検討	相談内容を検討し調査を決定
③調査	内容により、弁護士等外部専門家にも依頼し、相談者および関係者等へのヒアリング調査を実施
④調査結果の報告	調査結果について、大塚ホールディングスのリスク管理委員会委員長およびA社経営陣に報告
⑤処分の決定	行為者に対する対応を決定（処分を含む）
⑥相談者への報告	A社の従業員へ調査結果の報告

- 通報受領から調査結果の報告まで約3カ月
- グループ各社のホットラインにおいても同様のフローで対応します（各社によって名称等は異なります）

● ビジネスパートナーからの相談・通報窓口

当社グループは、ビジネスパートナーの皆さまとともに行う事業活動を通じて、社会課題の解決に資することを目指しており、皆さまとともに高い倫理観に基づいて企業活動を行う意思を表すため、「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。当社は、事業の進め方は、事業活動の結果と同様に重要であると考えており、ビジネスパートナーの皆さまに対する、事業遂行における期待や要請を同規準で示しています。

同規準では、懸念事項の提起と報告に関して、大塚グループの従業員または大塚グループを代表する者が、違法行為またはその他不正行為を行ったと判断される場合、速やかに当社グループに報告することを求めている。ビジネスパートナーの皆さまがご相談・報告いただける窓口（大塚グループ ビジネスパートナースピークアップライン）を設けています。

● モニタリング体制

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

また、当社グループでは、国内外で発生した緊急性の高いリスク事案に対して、迅速にグループ内で連携した対応が行えるよう危機管理体制を構築しています。重要性や緊急性の高い事案については、直ちに、グループ各社より主要事業会社および当社に情報共有され、関連する部門が一体となって対処することでリスク低減を図っています。当社は、リスク管理や危機対応に関する基本的事項を定めた関連規程、マニュアル等の整備・更新に加え、定期的実施する研修や演習を通じて、グループ全体の危機対応力の強化を進めています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

税務コンプライアンス

● 考え方

大塚グループは、世界各国で事業を行っており、各国・地域の関連法令・規定に則り、適正な税金納付を行うことは、各国・地域の経済に寄与するものと認識しています。大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規準」、税務ポリシー、各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、租税回避を企図した取引は行わず、各国における適切な申告および納税を実施しています。また、適切な情報開示等を行い、各国の税務当局に対して、透明性と信頼性を確保するよう努めています。事業のグローバル化により税務管理は複雑になりますが、継続的に情報のアップデートを実施し、必要に応じて税務の専門家に相談を行い、税務リスクを最小化できるよう適切に対応しています。

● 税務当局との取り組み

当社グループは、事業を行う国・地域の税務当局との建設的な関係構築を引き続き目指します。経済のグローバル化やデジタル化が進展する中、国際的な課税ルールの抜本的な見直しが経済協力開発機構（OECD）を中心に進められてきました。その結果、グローバル・ミニマム課税ルールが導入され、国・地域ごとの税負担率が15%を下回る場合、追加で課税されることになりました。当社グループが事業を行う多くの国・地域においても同ルールが制定されており、一部の子会社では2024年度から適用されています。このような環境下、各国税務当局への報告事項が従来に比べ複雑、かつ多岐にわたるものになると認識しています。大塚グループは、税務に関するデータの信頼性の向上や、それを迅速に提供できる体制の整備に継続的に取り組みます。

● 移転価格ポリシー

当社グループは、二重課税の防止および移転価格税制の公正な適用を目的に作成されたOECDガイドラインおよび各国の移転価格税制に基づき、移転価格の算定を行い、適正な関連者間取引となるよう努めています。また、必要に応じて、事前確認制度（APA）を利用して、税務当局間による事前合意を取得しています。

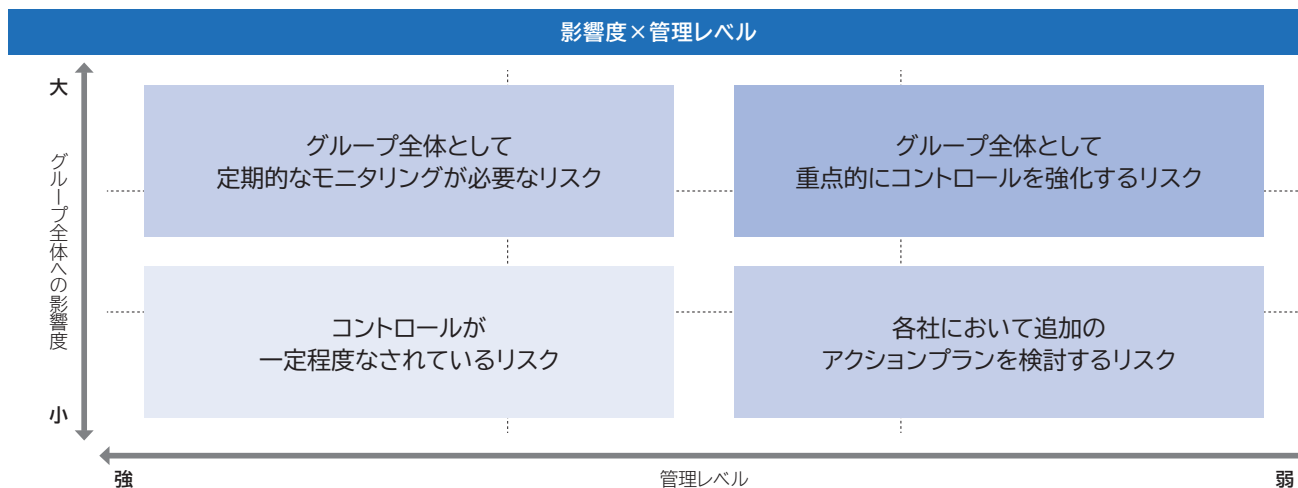
● ガバナンス

税務に関するガバナンスの維持・向上は、企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めています。その目的のために、大塚ホールディングスは各事業会社との連携を強化し、適切な人財を確保、育成することで、当社グループの納税コンプライアンスの向上および税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しています。また、取締役会および監査等委員会に対し、前述のポリシーと手続きの実施・維持について説明責任を担っています。

リスクマネジメント

当社グループの価値向上を図るためには、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが重要であると認識しています。そのためには、すべての役員・従業員がそれぞれの所管する業務に関連するリスクについて、業務執行の過程において早期に発見・特定し、グループ全体で対応する体制を整備することが必要です。当社グループでは、以下の取り組みを通じて、経営層による監督のもとリスク管理を行っています。

リスクマップ（リスク管理活動 → p.112）



コンプライアンス／リスクマネジメント

る管理方針の立案、主要事業会社への必要な指示や支援、管理方針の実施状況のモニタリング等、ERM活動の全般を統括しています。これらの取り組みは当社の取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、ERMの有効性のレビューならびに実効性を監督しています。

● リスク管理活動の内容

重要なリスクの特定にあたっては、マネジメントインタビューによる経営上のリスク認識の共有（トップダウンアプローチ）と、リスク主管部門によるリスクとそのコントロール状況のアセスメント（ボトムアップアプローチ）を行い、当社グループに存在するリスクを識別しています。この中で、各社において主要なリスクと判断されたものについ

ては、各社でリスク管理方針およびリスク管理のアクションプランを策定、定期的にリスク状況やアクションプランの進捗状況を把握し、見直しを行っています。当社では各社の主要なリスクの集約・見える化を実施し、当社グループに存在するリスクとコントロール状況を俯瞰的に把握しています。そのうえで、グループ全体に共通するリスクについて精査し、当社グループとしての重要なリスクの取りまとめを行っています。その結果に基づき、全社的な観点からグローバルリスク監督委員会において、経済的損失や事業継続性等につながりうる当社グループとして影響が大きなリスクを、優先度の高い重要なリスクとして選定しています。

重要なリスクについては、リスク内容やリスクの許容範囲を踏まえた各種対策を立案・実行しています。当社は主要事業会社に対して

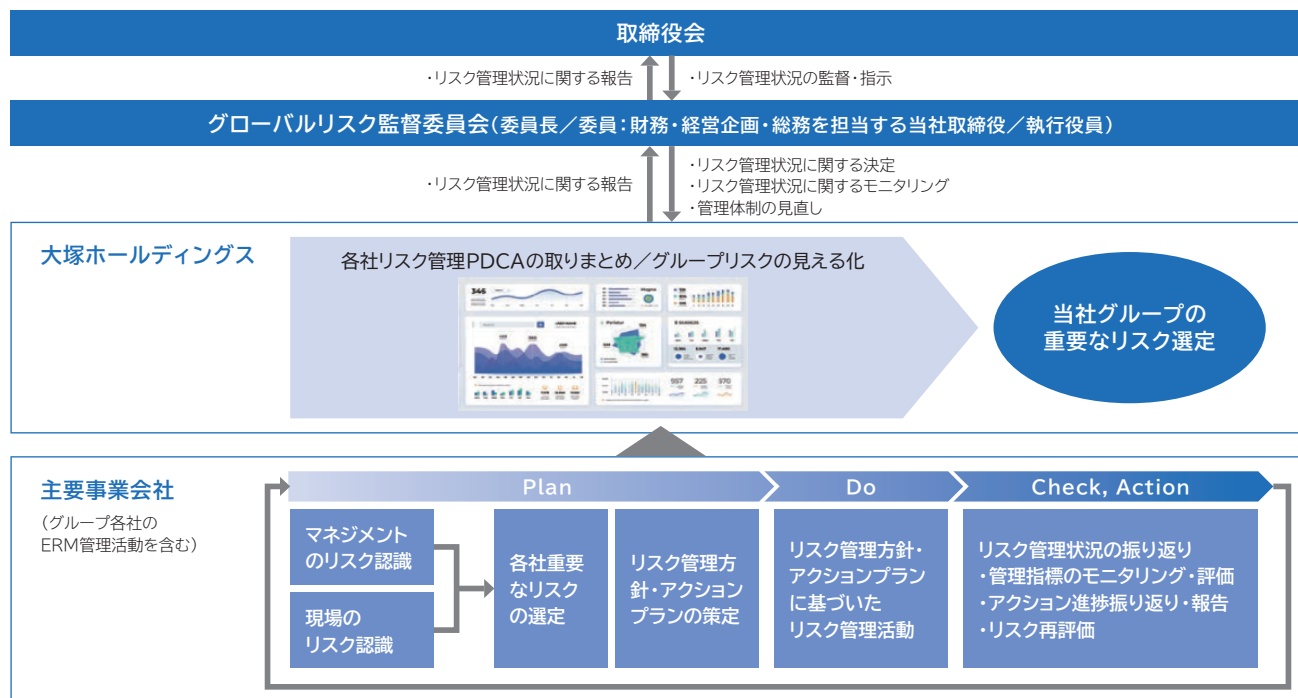
必要な指示や支援を行い、主要事業会社は当社に対して適宜報告や相談を行う等、相互に連携しながらERMを推進・運用しています。また、定期的にリスクのモニタリングを実施し、リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、リスクが許容範囲内に収まっているかの適切な管理に努めています。

● 情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティについての基本的な考え方を示した「大塚グループ・グローバル情報セキュリティポリシー」を制定し、グループ各社に向けて情報管理およびセキュリティの重要性に関して認識を統一させるとともに、役員・従業員へポリシーに基づく教育や研修等を通じて、情報セキュリティの重要性の周知徹底を図っています。さらには、各種サイバー攻撃等への対策として、セキュリティインフラの強化およびプロセスの整備をグループ全体で図るとともに、サイバーセキュリティのフレームワークに基づくグループ横断のアセスメントにより、当社および国内外のグループ各社におけるガバナンスを含むセキュリティの管理状況を可視化し、評価結果に基づく是正・改善を推進し、継続的なセキュリティの強化に努めています。加えて、当社およびグループ各社にCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、情報セキュリティインシデント等に対応できる体制を構築しております。また、従業員からのインシデント等の報告に関する手順については、各社において必要な整備と運用改善を継続的に進めております。そのうえで、グループ各社で発生したインシデントが主要事業会社を通じて適切に共有されるよう、毎年エスカレーション訓練を実施しております。

さらに、情報セキュリティに関する具体的な施策の検討や最新情報の共有等を目的とした「グループ情報セキュリティ委員会」を組織するとともに、グループ各社のセキュリティ担当者のスキル向上を目的としたサイバー人材育成研修を実施し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの底上げを推進しています。これらのセキュリティに関する取り組みは、取締役会へも適宜報告し、取締役会の監督のもと、継続的に改善を実施しています。

当社グループのリスク管理体制



コンプライアンス／リスクマネジメント

● ERMの取り組み

大塚グループの経営基盤を支える実効性の高いリスクマネジメント体制の構築とさらなる改善のため、「大塚グループ・グローバルERMポリシー」と「大塚グループ・グローバルERM実施ガイドライン」に基づき、標準化されたプロセスを用いて、日本、北米、欧州、アジア等の各地域でERM導入を推進しています。

ドイツ | リスクの特定・分析・低減への取り組み

当社は、欧州におけるERMチームの支援のもと、包括的なワークショップを実施し、当社グループにおける主要なリスク領域の評価および優先順位づけを行いました。喫緊の課題に重点を置くことで、社内における認識の整合を図るとともに、各社と連携し、当該リスクの追加的な分析および低減に向けた検討を推進することができました。本取り組みは今後も継続的に実施していきます。



大塚ノーベルプロダクツGmbH
Managing Director
Marc Destito

日本 | ERMに基づくリスク管理体制の高度化

当社はリスクマネジメントを経営の重要課題と位置づけ、ERMに基づくリスクアセスメントで特定したトップリスクについて各部門が対策の実施とモニタリングを行っています。その結果は取締役会で共有し、リスク管理委員会では部門横断的な評価・見直しを行うとともに、海外子会社へもERM導入を進め、リスク管理体制の実効性向上と高度化を図っています。



大塚食品株式会社
コンプライアンス部
部長補佐
植松 和宏

ベトナム | 持続的な企業価値向上のためのERM

2025年、当社は、大塚グループのグローバルERMフレームワークに基づき、ERMを導入しました。定期的なレビューおよび取締役会への四半期報告を通じて、ガバナンス体制とリスク認識の高度化を図りました。これにより、リスクの早期把握および迅速な対応力が強化され、ベトナムにおける事業の安定性向上とともに、当社グループの中長期的な企業価値の基盤強化に貢献しています。



大塚製薬ベトナム株式会社
Compliance Department
Compliance Manager
Nguyen Thi Ngoc Bao

米国 | 戦略遂行を支えるERMの高度化

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におけるERMプログラムの高度化を進めてきた結果、当社は全社レベルでのリスクおよび機会の評価能力を強化するとともに、戦略的意思決定と整合した監督体制を確立しています。本プログラムにより、経営陣は北米戦略を着実に実行すると同時に、許容範囲を超えるリスクの影響度を先行的に特定・低減することが可能となり、長期的な事業の成功を確実なものとしています。



大塚アメリカファーマシューティカルInc.
U.S. Ethics & Compliance
Executive Director, Governance,
Risk Management & Compliance
Amy Ross

● 認識している重要なリスク

大塚グループでは、当社および主要事業会社において、全社的にリスクのアセスメントを実施した結果、以下の重要なリスクを認識しており、リスク低減等のための取り組みを実施しています。

コア事業領域における重要なリスク

医療関連事業における重要なリスク

- 医療費抑制策に関するリスク
- 新薬開発の不確実性に関するリスク
- 副作用等に関するリスク
- 品質に関するリスク

NC関連事業における重要なリスク

- 新カテゴリー・新エリア展開に関するリスク
- 食の安全性・品質に関するリスク（消費者関連事業も共通）

各事業領域共通の重要なリスク

- グループ統治・戦略に関するリスク
- 人材確保・育成、企業文化・企業理念の浸透に関するリスク
- 人権に関するリスク
- 気候変動に関するリスク
- サプライチェーンの透明性に関するリスク
- コーポレートブランド管理に関するリスク
- 各種業務提携および買収に関するリスク
- デジタイゼーションに関するリスク
- 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
- 知的財産権の侵害に関するリスク
- 訴訟に関するリスク
- サイバーセキュリティに関するリスク
- 海外展開に関するリスク
- 地政学に関するリスク

☑ 事業等のリスク

<https://www.otsuka.com/jp/ir/management/risk.html>

データセクション

- 115 財務主要データ
- 117 グループ概要
- 118 グループ構成
- 119 株式の状況
- 120 外部からの主な評価／真正性表明

財務主要データ

2016年12月期より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。2015年12月期の数値についてもIFRSに準拠して開示しています。

科目名*1	(単位)	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12*7	2019.12	2020.12
業績							
売上収益	(億円)	¥14,274	¥11,955	¥12,400	¥12,920	¥13,962	¥14,228
販売費及び一般管理費*2*3	(億円)	6,175	5,195	5,314	5,528	5,576	5,624
研究開発費投資前事業利益	(億円)	3,698	2,857	3,054	3,138	4,030	4,337
研究開発費投資前事業利益率	(%)	25.9	23.9	24.6	24.3	28.9	30.5
研究開発費*3	(億円)	1,996	1,526	1,740	1,929	2,158	2,168
研究開発費率	(%)	14.0	12.8	14.0	14.9	15.5	15.2
事業利益*4	(億円)	1,702	1,331	1,314	1,209	1,872	2,169
事業利益率	(%)	11.9	11.1	10.6	9.4	13.4	15.2
営業利益	(億円)	1,489	1,011	1,042	1,083	1,766	1,986
営業利益率	(%)	10.4	8.5	8.4	8.4	12.6	14.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,020	926	1,125	825	1,272	1,481
EPS	(円)	188.2	170.8	207.6	152.2	234.6	273.2
海外売上比率	(%)	56.4	47.8	48.5	50.0	50.6	53.6
財政状態							
資産合計	(億円)	¥25,753	¥24,783	¥24,803	¥24,774	¥25,813	¥26,278
資本合計	(億円)	17,274	17,384	18,220	17,323	17,954	18,834
親会社所有者帰属持分比率	(%)	66.0	69.0	72.3	68.8	68.4	70.5
ROE	(%)	6.1	5.4	6.4	4.7	7.3	8.2
ROA*5	(%)	6.2	4.6	4.2	4.4	6.9	7.3
ROIC*6	(%)	5.2	4.0	5.6	4.3	6.6	7.6
キャッシュ・フロー							
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 4,551	¥ 3,046	¥ 2,707	¥ 3,449	¥ 3,983	¥ 4,384
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	2,579	1,420	1,028	1,358	1,926	2,328
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△4,226	△1,351	△401	△933	△523	△999
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	△1,647	69	628	425	1,404	1,330
配当金情報							
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100	¥ 100
配当性向	(%)	53.1	58.5	48.2	65.7	42.6	36.6
株式・株価							
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836
期末株価	(円)	¥ 4,317	¥ 5,093	¥ 4,948	¥ 4,493	¥ 4,883	¥ 4,418
従業員数*10							
合計	(名)	31,940	31,787	32,817	32,935	32,992	33,151
国内	(名)	14,082	13,909	13,880	13,757	13,356	13,319
海外	(名)	17,858	17,878	18,937	19,178	19,636	19,832

*1 IFRSの科目名で表示しています。

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

*3 減損損失を除いています。

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

*5 ROA＝税引前当期利益／資産合計（期首・期末平均）

*6 利益の計算上、2014.3以前は日本基準のため親会社の所有者に帰属する当期利益を使用し、2014.12以降はNOPAT（税引後営業利益）を使用しています。

*7 2019年12月期末において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年12月期に係る数値については、暫定的な会計処理の確定内容を反映させています。

*8 IAS第12号「法人所得税」（2021年5月改訂）の適用に伴い、2022年12月期について遡及適用後の数値を記載しています。

*9 1米ドル＝156.54円で換算しています（期末日レート）。

*10 大塚ホールディングスとその子会社の従業員数（2025年12月31日現在）

財務主要データ

科目名*1	(単位)	2021.12	2022.12*8	2023.12	2024.12	2025.12	(単位)	2025.12*9
業績								
売上収益	(億円)	¥14,983	¥17,380	¥20,186	¥23,299	¥24,689	(百万米ドル)	\$15,772
販売費及び一般管理費*3	(億円)	6,223	7,241	8,074	9,583	10,045	(百万米ドル)	6,417
研究開発費投資前事業利益	(億円)	3,894	4,501	6,204	7,447	7,990	(百万米ドル)	5,104
研究開発費投資前事業利益率	(%)	26.0	25.9	30.7	32.0	32.4	(%)	32.4
研究開発費*3	(億円)	2,323	2,752	3,078	3,142	3,528	(百万米ドル)	2,254
研究開発費率	(%)	15.5	15.8	15.2	13.5	14.3	(%)	14.3
事業利益*4	(億円)	1,571	1,749	3,126	4,305	4,461	(百万米ドル)	2,850
事業利益率	(%)	10.5	10.1	15.5	18.5	18.1	(%)	18.1
営業利益	(億円)	1,545	1,503	1,396	3,236	4,794	(百万米ドル)	3,062
営業利益率	(%)	10.3	8.6	6.9	13.9	19.4	(%)	19.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	1,255	1,339	1,216	3,431	3,632	(百万米ドル)	2,320
EPS	(円)	231.3	246.8	224.1	633.8	685.1	(米ドル)	4.38
海外売上比率	(%)	56.8	62.3	66.8	70.0	70.9	(%)	70.9
財政状態								
資産合計	(億円)	¥28,209	¥31,026	¥33,612	¥37,393	¥41,976	(百万米ドル)	\$26,815
資本合計	(億円)	20,452	22,624	24,363	27,782	30,998	(百万米ドル)	19,802
親会社所有者帰属持分比率	(%)	71.3	71.7	71.2	73.1	72.3	(%)	72.3
ROE	(%)	6.5	6.3	5.3	13.4	12.6	(%)	12.6
ROA*5	(%)	6.0	5.8	4.4	9.5	11.8	(%)	11.8
ROIC*6	(%)	5.6	5.1	4.8	11.9	11.9	(%)	11.9
キャッシュ・フロー								
R&D投資前営業キャッシュ・フロー	(億円)	¥ 4,487	¥ 4,737	¥ 5,762	¥ 6,531	¥ 7,392	(百万米ドル)	\$ 4,722
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	2,289	2,118	2,832	3,546	4,036	(百万米ドル)	2,578
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△953	△816	△1,905	△2,658	△1,616	(百万米ドル)	△1,032
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	1,336	1,303	927	888	2,420	(百万米ドル)	1,546
配当金情報								
1株当たり配当金	(円)	¥ 100	¥ 100	¥ 110	¥ 120	¥ 140	(米ドル)	\$ 0.89
配当性向	(%)	43.2	40.5	49.1	18.9	20.4	(%)	20.4
株式・株価								
期末発行済株式総数	(千株)	557,836	557,836	557,836	552,025	542,989	(千株)	542,989
期末株価	(円)	¥ 4,169	¥ 4,305	¥ 5,289	¥ 8,600	¥ 8,873	(米ドル)	\$ 56.7
従業員数*10								
合計	(名)	33,226	33,482	34,388	35,338	37,758	(名)	37,758
国内	(名)	13,196	13,167	13,362	13,605	14,024	(名)	14,024
海外	(名)	20,030	20,315	21,026	21,733	23,734	(名)	23,734

グループ概要

大塚グループ企業理念

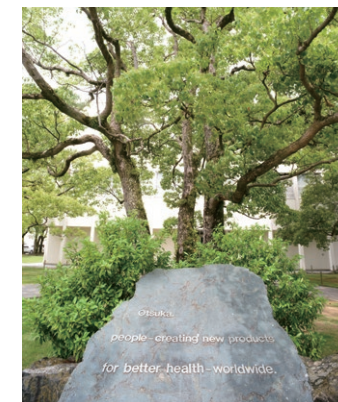
Otsuka-people creating new products for better health worldwide

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する

大塚グループは、疾病の診断から治療までを担う「医療関連事業」と、科学的根拠を持つ製品・サービスにより日々の健康の維持・増進をサポートする「ニュートラシューティカルズ関連事業」をはじめとする多様な事業を、グローバルに展開しています。1921年の創業以来、歴代の経営者が育んできた「流汗悟道」「実証」「創造性」という大塚のDNAを受け継ぎ、世界の人々の健康への貢献を目指して活動をし、現在では世界32カ国・地域で、約38,000人*の従業員が事業を推進しています。

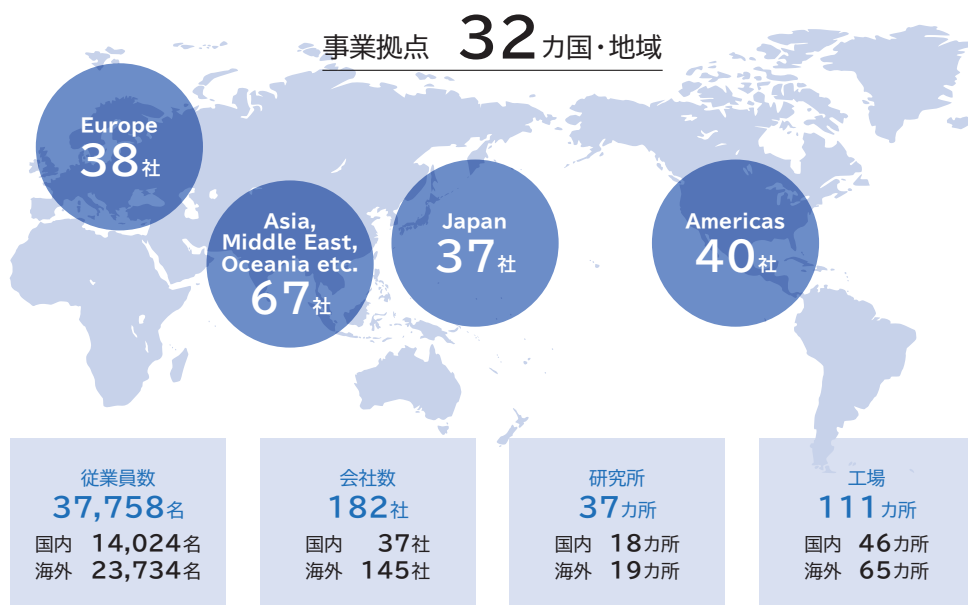
私たちは、健康に関する多様な社会課題に包括的に取り組むトータルヘルスケア企業として、一人ひとりの健康、そしてその先にあるその人らしい“生き方”に寄り添う、独自の価値創造に挑戦し続けていきます。

* 大塚ホールディングス+連結子会社。2025年12月末現在



創業の地・徳島にある企業理念碑

グローバルネットワーク



コーポレートシンボル

大塚グループの企業理念をシンボリックに表したもので、大塚の「O」をモチーフにしています。Otsuka BLUEの「大きなO」は人々の頭上に広がる青空、Otsuka REDの「小さなO」はその根源となる大塚グループのエネルギーです。二つの形がバランスを保ち、ソフトで親しみのあるOtsukaの文字との組み合わせで「人間の健康で幸せな空間と、それを支える大塚グループのエネルギー活動」を表現しています。



大塚ホールディングス企業概要（2025年12月末現在）

会社名	大塚ホールディングス株式会社（Otsuka Holdings Co., Ltd.）
設立	2008年7月8日
資本金	816億90百万円
本店	〒101-0048 東京都千代田区神田司町二丁目9番地
東京本部	〒108-8241 東京都港区港南二丁目16番4号 品川グランドセントラルタワー
電話番号	03-6717-1410(代表)
従業員	224名（大塚ホールディングス連結従業員数：37,758名）
事業内容	医療関連事業、NC関連事業、消費者関連事業、その他の事業を営む会社の株式を所有することによる当該会社の事業活動などの支配および管理ならびにそれに付帯関連する一切の事業など

グループ構成

主要7事業会社 概要



大塚製薬株式会社

一人ひとりの可能性に向き合う
トータルヘルスケアカンパニー



“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、未充足の医療ニーズに新たな価値を提供する医療関連事業と、科学的根拠を持った独創的な製品やサービスにより日々の健康維持・増進をサポートするニュートラシューティカルズ関連事業を通じて、人々のWell-beingの実現に向けて取り組んでいます。

株式会社大塚製薬工場

大塚グループ発祥の会社
80年にわたり輸液事業に取り組む
日本の輸液のリーディングカンパニー



“The Best Partner in Clinical Nutrition Worldwide”（世界中の臨床栄養領域における患者さん、医療従事者のベストパートナーを目指す）を経営ビジョンとし、医療関係者、医療機器のみならず、経口補水液をはじめとするメディカルフーズ、OTC医薬品（一般用医薬品）等、さまざまなニーズに対応した革新的な製品を創造し、日本・アジアを中心にグローバルで事業を展開しています。

大鵬薬品工業株式会社

がん領域に取り組んで半世紀
国内外の患者さんと生活者のために



「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」を企業理念とし、「がん」、「免疫関連疾患」の2領域に注力する研究開発型スペシャリティファーマです。特にがん領域においては、国内におけるリーディングカンパニーの一つとして知られており、グローバル化も積極的に推進しています。コンシューマーヘルスケア事業では、生活者に寄り添った新しくユニークな商品を開発し、提供しています。

大塚倉庫株式会社

ロジスティクス（物流）領域で
世界の人々の健康に貢献



創業以来、一貫して医薬品・食品の物流を中心に事業展開を行っています。大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品の3分野に特化した共通プラットフォームを構築し、外部メーカーとの共同物流により、最適なロジスティクスの提供を推進。近年では、ITを駆使したコネクティッド・ロジスティクスを実現し、物流の革新に挑戦しています。

大塚化学株式会社

「素材の力」を顧客とともに
創造的に「かたち」にする会社



大塚化学の素材力をKATACHIにするビジネス、すなわち「KATACHI Business」を重要なテーマとして掲げ、これまでの「素材ビジネス」に加え、部品のような「かたち」ある製品群を「KATACHI Business」として組み合わせることにより、世界中のお客さまの多様な困りごとに確実に応える会社として、グローバルに成長することを目指していきます。それにより、お客さまのニーズに迅速に寄り添った革新的な製品を開発していきます。

大塚食品株式会社

食は心にはじまり
「美味・安全・安心・健康」を創る



食品・飲料の製造、販売、および輸入販売事業を展開する大塚食品は、「食は心にはじまり「美味・安全・安心・健康」を創る」の企業理念のもと、世界初の市販用レトルト食品「ボンカレー」をはじめ、おいしさ、斬新なアイデアと技術、確かな品質で人々の豊かな食生活に貢献する“新しい食”を提案しています。

大塚メディカルデバイス株式会社

新たな治療選択肢の提供で
医療の未来に貢献



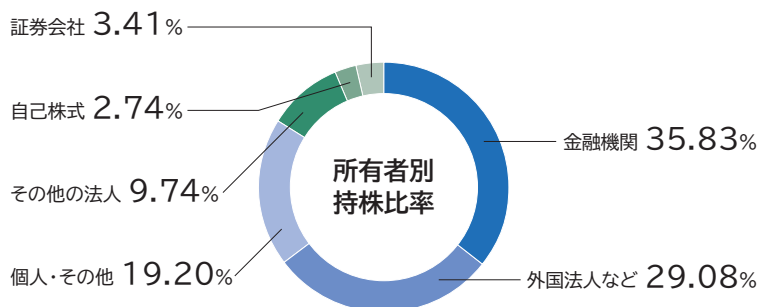
大塚メディカルデバイス株式会社は、医薬品事業を中核に持つ大塚グループの中で、医療機器事業を将来の柱の一つとする、という目標を掲げて2011年2月に設立されました。これまで大塚グループで培ってきた医薬品開発などの知見と技術力を融合し、独創的な医療機器をグローバルで開発、製造・販売しています。

株式の状況

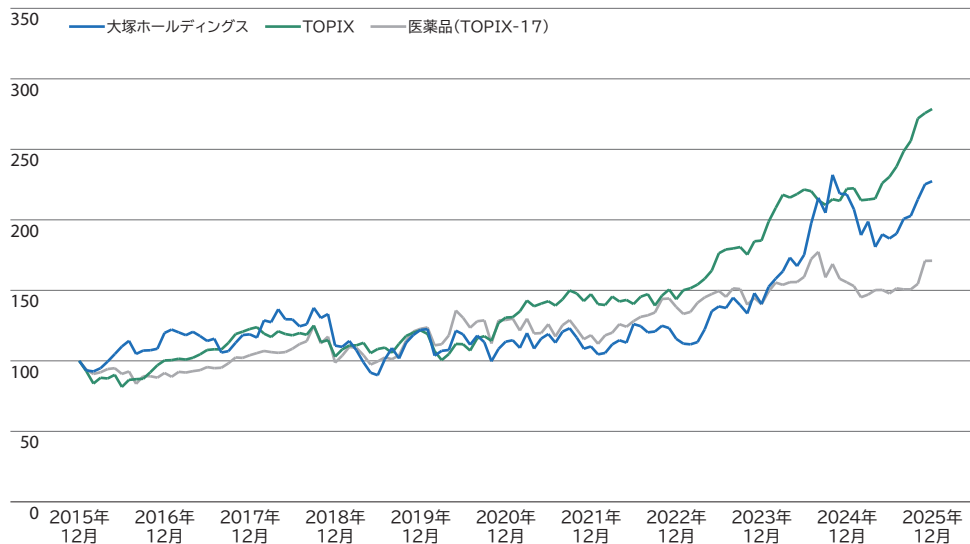
(2025年12月31日現在)

株式情報

発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式の総数	542,988,917株
株主数	75,897名



TSR*



大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	77,620	14.69
野村信託銀行株式会社 大塚創業家持株会信託口	52,353	9.91
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	29,804	5.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	15,756	2.98
大塚グループ従業員持株会	12,568	2.37
株式会社阿波銀行	10,970	2.07
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,839	1.48
株式会社りそな銀行	5,568	1.05
株式会社メディバルホールディングス	5,316	1.00
日亜化学工業株式会社	4,793	0.90

(注) 1 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

(注) 2 当社は、自己株式を14,857,548株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

(注) 3 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
大塚ホールディングス	+4.8%	+114.7%	+29.0%	+113.7%	+16.4%	+130.3%	+8.7%
TOPIX	+25.5%	+93.8%	+24.7%	+113.2%	+16.3%	+178.6%	+10.8%
医薬品 (TOPIX-17)	+9.8%	+23.7%	+7.4%	+32.6%	+5.8%	+71.0%	+5.5%

* TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

* TSRの計算は、大塚ホールディングスは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータなどにより当社作成)

* グラフの値は、2015年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年12月末まで)

社外からの主な評価（2025年12月時点）

外部からの評価

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

ESGに対する外部評価

 FTSE4Good Index Series*1 FTSE4Good	 S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数シリーズ 2018年から選定	 SOMPO サステナビリティ・インデックス 2025年から選定
 FTSE JPX Blossom Japan Index 2023年から選定	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	 Member 2025/2026 Platinum Career Index
 FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index*3 2022年から選定		iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150インデックス
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 2024年から選定	MSCI 日本株女性活躍指数(WIN) 2018年から選定	MSCI ESG RATINGS 2025年「A」評価
 CDP 気候変動「B」水セキュリティ「A-」	 日経サステナブル総合調査 SDGs経営編 2025年「星3.5」に認定	 日経サステナブル総合調査スマートワーク経営編 2026年「星3.5」に認定

IR活動に対する外部評価

・ Gomez IRサイトランキング2025「銅賞」 ・ 大和インターネットIR表彰2025「優良賞」

*1 FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに大塚ホールディングスを独立した立場で調査を行った結果、FTSE4 Good Index Series組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index Seriesは国際的なインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index Seriesはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*2 FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに大塚ホールディングスが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Indexは国際的なインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*3 FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに大塚ホールディングスが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

真正性表明

代表取締役副社長 松尾 嘉朗

大塚グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層強化すべく、「統合報告書2026」を発行しました。

本報告書では、当社グループが創出するWell-beingストーリーを軸に、目指す未来像とその実現に不可欠な価値観をわかりやすくご紹介しています。独自の強みであるトータルヘルスクアの取り組みを通じて、治療から予防、日々の生活までをつなぎ、社会課題の解決に挑む姿と、皆さまに特にご覧いただきたい重点分野を明確に示しました。また、本年のCEOメッセージでは、当社グループが描く長期的なビジョンと、独創的なビジネスモデルを基盤とした価値創造の取り組みをお伝えしています。さらに、「サステナビリティは品格である」という考えのもと、持続的成長を支える経営の在り方を示しています。加えて、イノベーションの源泉である「人材」にこれまで以上に光を当て、一人ひとりの挑戦や想いを丁寧に掘り下げること、企業文化や組織の活力をより具体的に感じてもらえるよう編集しました。なお、本書より開示内容のより一層の充実と統一感の向上を目的として、従来別途発行していた環境報告書を統合しています。

私は、編集責任を担う取締役として、統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。本報告書を通じ、ステークホルダーの皆さまに「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」を目指す当社グループについて、より深くご理解いただければ幸いです。また、今後も関係者の皆さまとの対話を大切に、情報開示の充実と透明性の向上を図っていきたくと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せください。



Otsuka

大塚ホールディングス株式会社