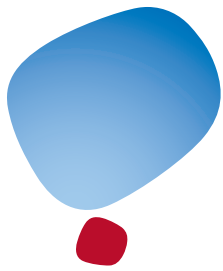


ANNUAL REPORT 2016

2016年12月期アニュアルレポート



Otsuka

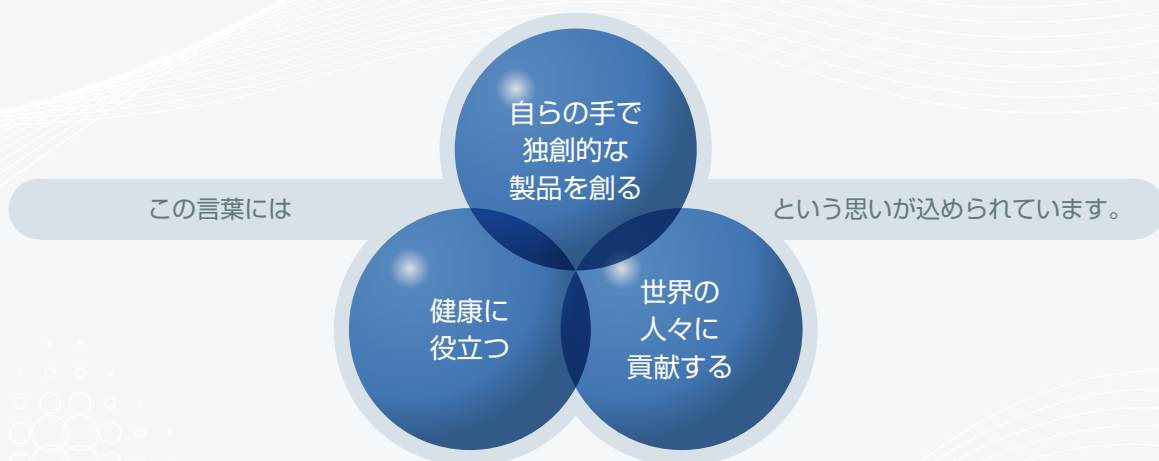
Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

企業理念

Corporate Philosophy

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「実証と創造性」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、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。

Contents

大塚グループとは

	企業理念 00
	大塚が目指すもの・ ビジネスモデル 02
	事業内容 04
	財務・非財務ハイライト 06
	社長メッセージ 08
	変遷と発展 20
	大塚グループの研究開発 24

2016年度の事業活動報告

FY 2016	当社グループが展開している4つの事業セグメントについて、事業報告を掲載しています。	
		医療関連事業 28
		ニュートラシューティカルズ 関連事業 34
		消費者関連事業 40
		その他の事業 41

企業価値を支える力

	コーポレートガバナンス 42
	取締役・監査役 48
	CSR活動 50

財務情報・基本情報

	財務サマリー 54
	連結財務諸表 56
	グループ資本構成と 事業会社概要 61
	グローバルネットワーク 62
	会社概要／株式の状況 63

免責事項

【見直しに関する注意事項】

このアナニュアルレポートは、2016年12月期の実績および2017年1月1日からこのアナニュアルレポート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株式会社およびその子会社、関連会社)に関する情報を掲載しています。このアナニュアルレポートは、大塚グループの計画、見直し、戦略、業績等に関する将来の見直し、予測を含んでいます。この見直し、予測は、このアナニュアルレポート発行日現在、入手可能な情報から得られた分析、判断に基づいています。したがって、実際の結果は、見直し、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ご承知おきください。

【製品情報に関する注意事項】

このアナニュアルレポートでは読みやすさを重視し、各国別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もあります。また、それら製品は全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。



Business Model

大塚が目指すもの・ビジネスモデル

ビジネスモデル

2大コア事業による“トータルヘルスケア”

大塚グループは、ヘルスケアを身体全体でとらえ、病気の診断から治療まで、人々の健康を包括的にサポートする「医療関連事業」と、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」を中心に、多岐にわたる事業を展開し、世界の人々の健康に貢献すべく活動しています。

* nutrition(栄養)+pharmaceuticals(医薬品)の造語



第一次中期経営計画

2011年度～2013年度

グローバルヘルスケア企業として
世界トップクラスを目指す体制整備に
目処をつける3年間

第二次中期経営計画

2014年度～2018年度

持続的成長のための
事業の多様化を目指す5年間

目指す姿

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資する「なくてはならない企業」を目指し事業を展開しています。今後も世界的に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事を目標に活動していきます。

企業理念

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide

第N次中期経営計画




Business Segments

事業内容

大塚グループは「医療関連事業」「ニュートラシューティカルズ関連事業」「消費者関連事業」「その他の事業」の4つのセグメントで事業を展開しています。

※下記は外部顧客に対する売上高



医療関連事業

Pharmaceutical Business

治療薬

輸液
(臨床栄養)

診断薬

医療機器


病気の診断から
治療に至る包括的な
ヘルスケア製品を提供


「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、重点領域として精神・神経領域とがん領域に注力しています。さらに循環器・腎領域、消化器領域、眼科領域、診断薬、輸液事業、医療機器事業など多岐にわたる領域・事業に取り組むことにより、病気の診断から治療に至る包括的なヘルスケアサービスを提供しています。


2016年度の事業活動報告 P.28


7,530


億円



抗精神病薬「エビリファイメンテナ」


抗精神病薬「レキサルティ」


抗がん剤「ロンサーフ」


水利尿剤/ADPKD治療剤「サムスカ」


ヘリコバクター・ピロリ感染診断用剤「ユービット」


高カロリー輸液「エルネオ」(NF)

Otsuka-people creating new products for better health worldwide



消費者関連事業

Consumer Products Business

飲料

食品

酒類

「おいしさと安全、安心、健康」
すべてを満たす
「食」づくりが使命

1968年に世界初の市販用レトルトカレー「ボンカレー」を発売以来、時代に先駆けた商品開発に取り組み、「美味、安全、安心、健康」をテーマに、消費者の皆さまに身近な食品・飲料の分野で事業を展開しています。

2016年度の事業活動報告 P.40

351

億円


「ボンカレー・ネオ」

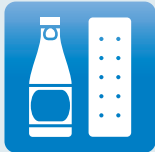

「マイサイズ」


「マンナンヒカリ」


「マッチ」


「クリスタルゲイザー」


「リッジ(RIDGE)」



ニュートラシューティカルズ 関連事業

Nutraceutical Business

機能性飲料・
機能性食品等

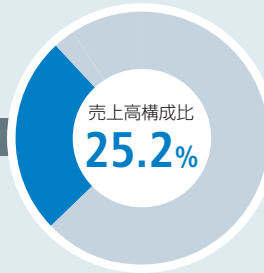
健粧品*
(コスメティクス)

OTC医薬品・
医薬部外品

*健粧品(cosmetics<化粧品> + medicine<医薬品>)

日々の健康の維持・増進を サポートする機能性飲料・ 機能性食品等を展開

医療関連事業で培われたノウハウを活かし、日々の健康維持・増進をサポートする科学的根拠を持った独創的な製品を開発し、世界へ提案しています。同時に、それぞれの製品が持つ価値を伝える活動を粘り強く続けることで、これまでになかった新しい市場の創造と育成に取り組んでいます。



2016年度の事業活動報告 P.34

3,009 億円



「ポカリスエット」



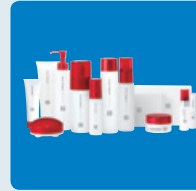
「カロリーメイト」



「オロナミンC」



「チオピタ・ドリンク」



「インナーシグナル」



「オロナインH軟膏」

世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する



その他の事業

Other Business

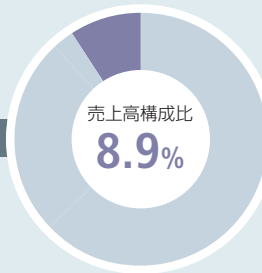
機能
化学品

ファイン
ケミカル

倉庫・運送

包装

電子機器



2016年度の事業活動報告 P.41

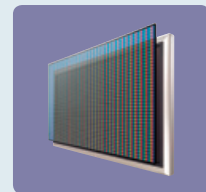
1,065 億円

化学品および倉庫・運送業、 電子機器、包装など多角的な事業を展開

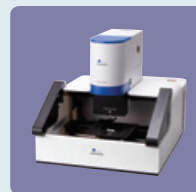
自動車・電気部品・建材分野において各種素材を提供する化学品事業、グループの医薬品・食品・飲料を中心に共同物流事業を推進する倉庫・運送業、先端の科学技術の発展を支える電子機器事業など多角的に事業を展開しています。



「テラセス」
(ブレイキパッド用摩擦材)



「TERPLUS」カラーフィルター用
顔料分散剤(用途例)



顕微分光膜厚計
OPTM series



倉庫・運送業



Financial and Non-Financial Highlights

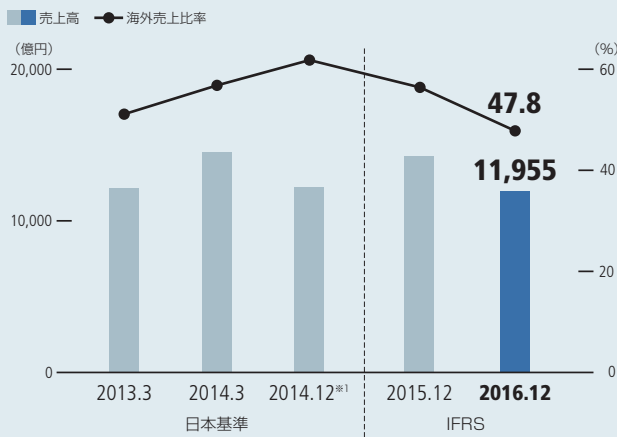
財務・非財務ハイライト

2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、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。

売上高

11,955 億円

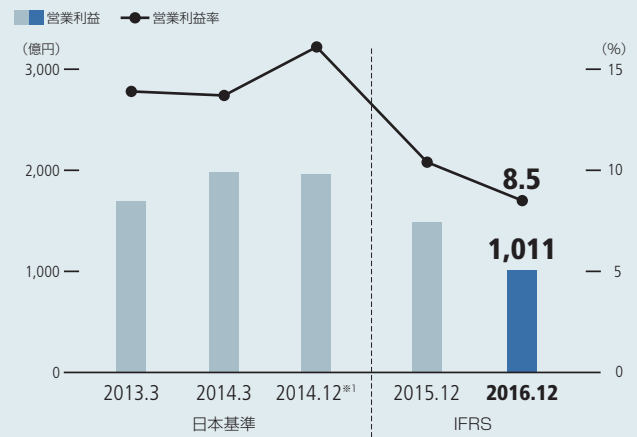
[海外売上比率 **47.8%**]



営業利益

1,011 億円

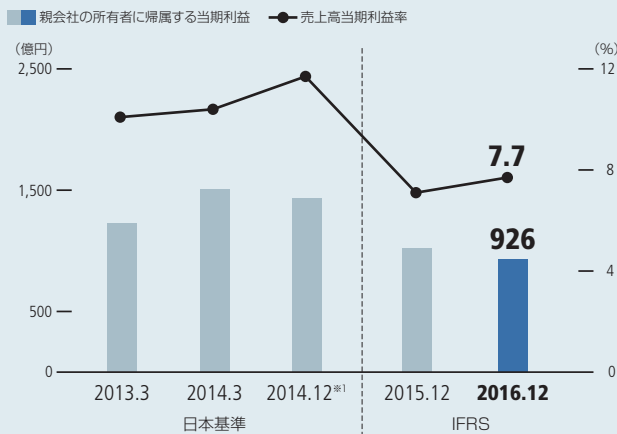
[営業利益率 **8.5%**]



親会社の所有者に帰属する当期利益*2

926 億円

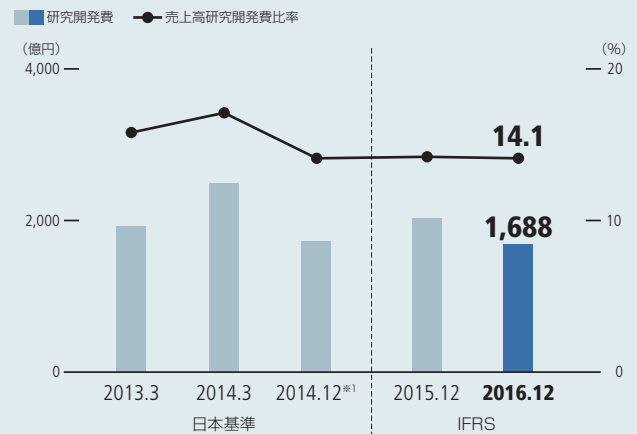
[売上高当期利益率 **7.7%**]



研究開発費

1,688 億円

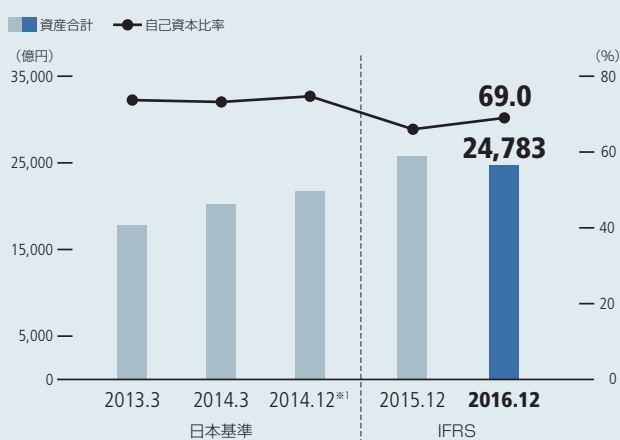
[売上高研究開発費比率 **14.1%**]



自己資本比率

69.0%

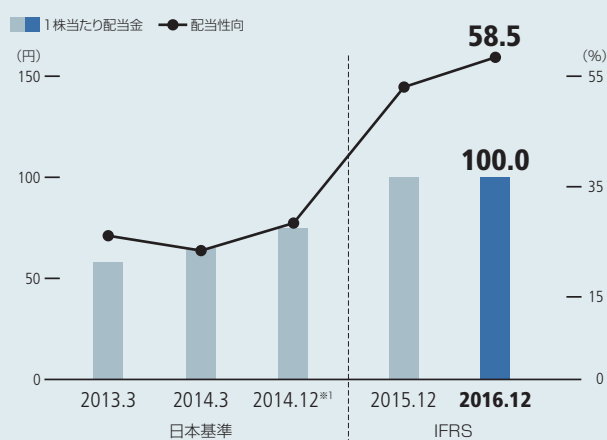
[資産合計 24,783 億円]



1株当たり配当金

100.0円

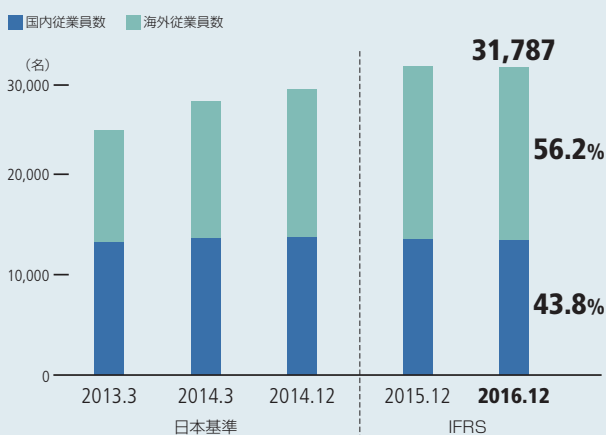
[配当性向 58.5%]



従業員数※3

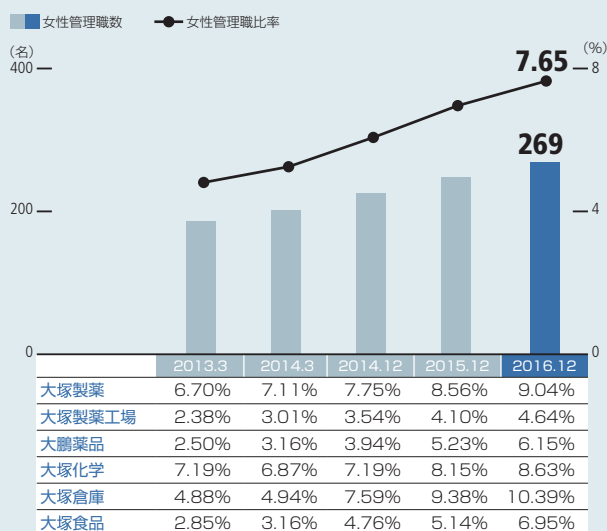
31,787名

[海外従業員比率 56.2%]



女性管理職比率※4

7.65%



	2013.3	2014.3	2014.12	2015.12	2016.12
大塚製薬	6.70%	7.11%	7.75%	8.56%	9.04%
大塚製薬工場	2.38%	3.01%	3.54%	4.10%	4.64%
大鵬薬品	2.50%	3.16%	3.94%	5.23%	6.15%
大塚化学	7.19%	6.87%	7.19%	8.15%	8.63%
大塚倉庫	4.88%	4.94%	7.59%	9.38%	10.39%
大塚食品	2.85%	3.16%	4.76%	5.14%	6.95%

※1 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2014年12月31日の9ヵ月間の数値を記しています。 ※2 日本基準(JGAAP)に基づく本科目名は当期純利益です。

※3 大塚ホールディングス株式会社とその子会社の従業員数 ※4 国内主要事業会社6社の集計数値



Message from the President

社長メッセージ

世界に向けて〈次代のトータルヘルスケア〉を発信する ～企業理念の実現をすべての企業活動の根幹に～



近年、企業経営を取り巻く環境は劇的な変化にさらされています。2016年を振り返っても、英国の国民投票におけるEU離脱の選択をはじめ、事前予想を覆した米国大統領選、新興国の景気減速など、世界は政治的にも経済的にも乱気流の只中にあると言えるでしょう。一方、大塚グループが属するヘルスケアの世界に目を向けると、高齢化に伴う社会保障費の増大に対して、薬価の切り下げやジェネリック医薬品の普及促進など、様々な医療費抑制策が打ち出されています。このように私たちはいま、政治・経済・社会のあらゆる領域で大規模な構造変化が連続する「時代の歴史的転換点」のさなかで歩まなければならないのです。

しかし、世の中がどのように変わろうとも、「健康でありたい」という人々の願いに変わりはありません。病気の治療を目的とした医薬品だけでなく、健康の維持・増進のために、多彩なニュートラシューティカルズ製品を展開している当社グループの果たすべき役割と存在意義もまた不変のものと認識しています。

大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”という企業理念を堅持しつつ、「大塚にしかできない挑戦」を「ぶれることのない指針」で実行し、世界の人々の「健康でありたい」という普遍的な願いに応える製品を提供し続けてまいりました。これから先も、高い倫理観と清明な企業姿勢で当社グループの創造的価値を社会に提供し、世界の人々の健康に貢献する「なくてはならない企業」を目指した活動を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、次代のトータルヘルスケアを発信する大塚グループの今後に期待いただくとともに、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

樋口達夫

2016年度の振り返り

2016年度の連結業績は、これまで大塚グループの成長を牽引してきた抗精神病薬『エビリファイ』の特許が満了した影響を受け、前期比で減収減益の結果となりました。一方、事業内容においては、収益構造の多様化を骨子とする第二次中期経営計画の重点施策を着実に実行したことが奏功し、新薬群の成長や研究開発活動の順調な進捗、また、ニュートリシューティカルズ関連事業（以下、NC関連事業）の利益率改善など、今後の持続的成長につながる多くの成果をあげることができた意義ある1年となりました。

医療関連事業では、中長期的な成長ドライバーである抗精神病薬持続性注射剤『エビリファイメンテナ（一般名：アリピプラゾール）』、新規抗精神病薬『レキサルティ（一般名：ブレクスピプラゾール）』、V₂-受容体拮抗剤『サムスカ/ジンアーク（一般名：トルバプタン）』、抗がん剤『ロンサーフ（一般名：トリフルリジン・チピラシル）』などの自社の研究所で創薬されたグローバル製品や、国内新薬が通期見込みを大きく上回る販売実績を収め、いずれも成長軌道に乗ったことを確認しました。

また、研究開発活動では、『エビリファイメンテナ』の米国における双極性障害Ⅰ型の適応追加申請、ブレクスピプラゾールの日本および欧州における統合失調症の適応申請、トルバプタンの常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）を対象とした米国でのフェーズⅢ試験の順調な進捗、『ロンサーフ』の胃がんを対象としたグローバルフェーズⅢ試験への移行など、多くの後期開発パイプラインが計画通りに進行しています。

P.24 医療関連事業の研究開発活動

自社創薬力が証明されたグローバル製品群



成長著しい非定型抗精神病薬持続性注射剤市場で成長中の「エビリファイメンテナ」



独自の薬理作用を有する新規抗精神病薬「レキサルティ」



ADPKDに対する世界初の治療薬「ジンアーク」



安全性と有効性が評価され、急成長する大腸がん治療薬「ロンサーフ」

NC関連事業では、新しい価値の提案として『ポカリスエット』ブランドから『ポカリスエット ゼリー』、『カロリーメイト』ブランドから『カロリーメイト ゼリー』、『ソイジョイ』ブランドから『ソイジョイ クリスピー』といった新製品を市場投入し、新製品を含めた同3ブランドの好調な販売が、国内業績の伸長に寄与しました。海外では、ファーマバイト社の米国におけるビタミン事業が順調に推移するとともに、欧州ではニュートリション エサント社の業績が拡大基調を辿っています。アジアでも『ポカリスエット』『オロナミンC』『チオビタ』の販売国が増加するなど、当事業のグローバル展開は一段と加速しています。

P.38 NC関連事業のグローバル展開

科学的根拠により新市場を創造する製品群



「たべる水分補給」という新しい製品価値を提供する「ポカリスエット ゼリー」



バランス栄養をすっきり飲みやすいゼリー形状にした「カロリーメイト ゼリー」



大豆バフの新しい食感とおいしさを実現した「ソイジョイ クリスピー」



米国で順調に成長中の「ネイチャーメイト」



持続的成長の実現に向けて

～第二次中期経営計画の進捗状況と今後の方針～

大塚グループは現在、2014年度から2018年度の5ヵ年を対象期間とする第二次中期経営計画(以下、本中計)を鋭意推進しています。本中計では、投資と構造改革の継続を基本方針に、「医療関連事業における治療領域フランチャイズの強化」「NC関連事業の変革・構造改革と成長」などの施策を通じて、事業機会のさらなる拡大と収益構造の多様化を目指しています。

本中計の3年目であった2016年度は、ほぼ当初計画通りの着地となり、収益構造の多様化も確実に促進されてきました。医療関連事業においては、成長ドライバーであるグローバル製品の早期価値最大化、コア領域の新規パイプライン強化と新規技術の取得、またNC関連事業については営業利益率10%以上を達成といった確たる成果を残すことができた意味ある年度であったと振り返っています。

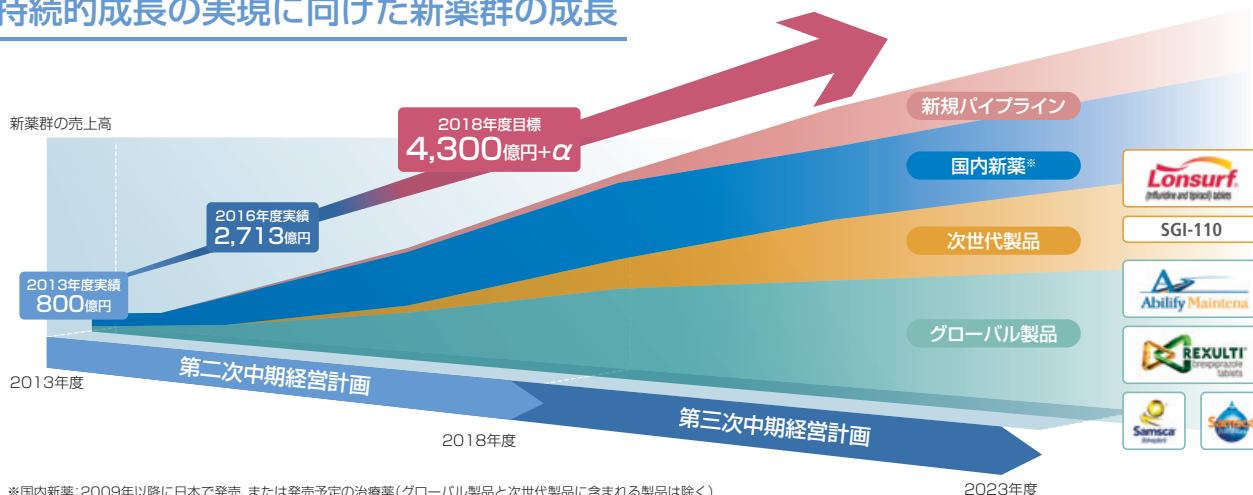
2017年度は本中計の仕上げに向けた事業戦略をさらに深化させる1年となります。2019年度以降の持続的な成長を見据えた積極的な事業活動を行うことにより、企業価値のさらなる向上を追求してまいります。



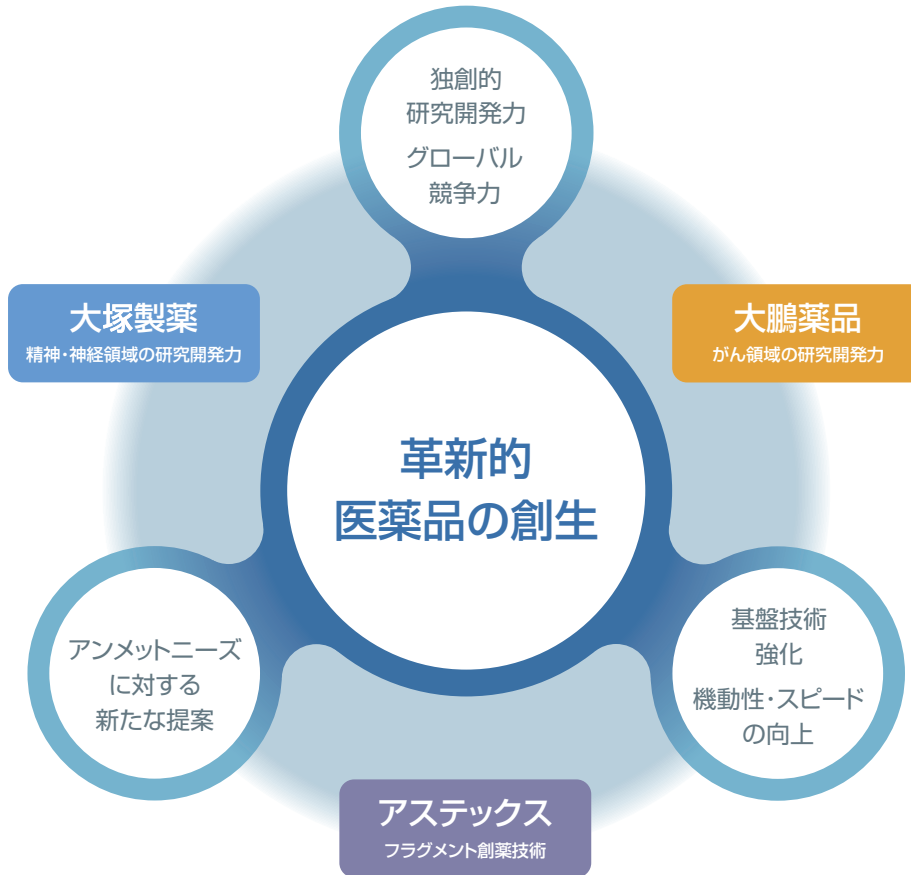
新薬群の早期価値最大化

現在、『エビリファイメンテナ』『レキサルティ』『サムスカ/ジンアーク』など、中長期の成長ドライバーになることが期待される新薬群が、当初計画を上回るスピードで成長を続けています。本中計の最終年度である2018年度には、これら新薬群で売上高4,300億円を目標としており、2017年度は本目標達成に向けて、承認申請、適応追加、販売エリア拡大などの諸施策を積極的に推進していく計画です。また、本中計以降の成長をさらに加速するため、アバニア社の製品・パイプラインならびにアケビア社と契約締結した腎性貧血を対象とした開発品バダデュスタットや、2017年3月に買収したニューロバンス社のADHD(注意欠陥・多動性障害)を対象とした開発品センタナファジンなどが収益貢献できるよう、製品の育成・開発への注力、さらにはシナジーを創造できる外部資産の導入にも積極的に取り組んでまいります。

持続的成長の実現に向けた新薬群の成長



強みを活かした新たな研究開発イノベーション創出へ



積極的な研究開発投資／コア領域の新規パイプライン強化

大塚グループの医療関連事業は、独創的かつ革新的製品群による新しい市場の創造と世界の患者さんへの貢献を基本戦略としています。中でも精神・神経領域とがん領域を最重点領域と位置づけ、様々なアンメットメディカルニーズに果敢に挑戦し、それぞれの製品価値を最大化するとともに、開発プロジェクトの早期製品化に取り組んでいます。2017年度以降は、次の中期経営計画に向けて、研究開発への投資をさらに拡大するとともに、後期開発プロジェクト数も大幅に拡充する予定です。

持続的成長には新薬を創出する力が不可欠であり、今後も自社独自の基礎研究に注力していくことは論を俟ちませんが、当社グループが有していない技術やノウハウなどで当社のアセットとのシナジーを生みだし、さらなる成長と革新性が期待できるものについては、外部パートナーとの協業も有効な選択肢として同時に検討・推進していきます。

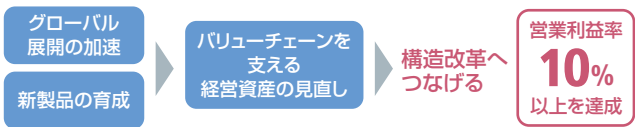
大塚グループはこれまで、精神・神経領域に強みを持つ大塚製薬、がん領域に豊かな知見を有する大鵬薬品、そしてフラグメント創薬技術のパイオニアであり、2013年に当社グループに加わったアステックス社の3社が、それぞれに独創的なイノベーションを展開し、高度な創薬研究を実践してきました。これら個別に構築してきた研究開発基盤や独自技術は、互いに連携と融合を繰り返し、現在では卓越した競争優位性を保持する有機的な構造へと進化しています。また、最先端の研究、技術へのアクセスを通じた創薬研究の質とスピードの向上や、ネットワークの構築を目指したオープンイノベーションも各社独自に推進しています。

P.24 医療関連事業の研究開発活動

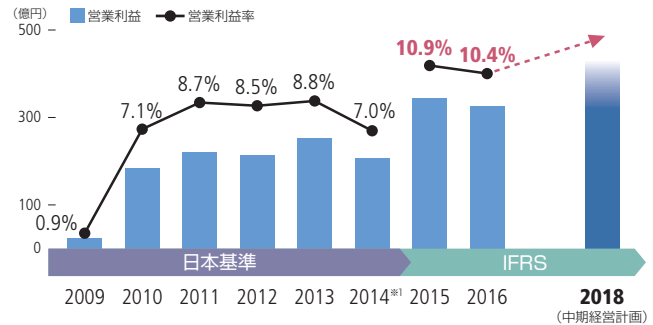
今後も、基幹技術の一層の高度化を図り、アンメットニーズに的確に応える革新的な医薬品を創生していきたいと考えています。

ニュートラシューティカals関連事業の収益の改善と構造改革

本中計では、戦略骨子のひとつに「NC関連事業の変革・構造改革と成長」を掲げ、グローバル展開の加速と新製品の育成に注力しています。またバリューチェーンを支える経営資産の見直しを進め、セグメントの営業利益率10%以上という目標を早期に達成しました。この成果をマイルストーンとして、今後も安定した成長が継続できる事業構造の構築に努めてまいります。



NC関連事業の営業利益



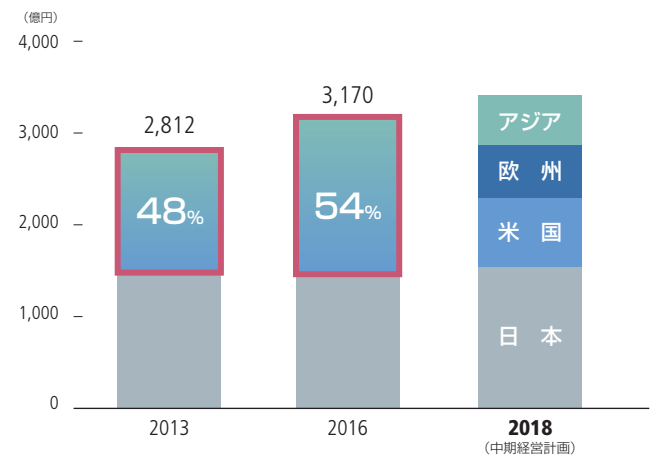
※1 決算同一期間(1-12月)の未監査数値

グローバル展開の加速と新製品の育成

NC関連事業においては、2013年度に48%であった海外売上高比率は2016年度には54%まで拡大し※2、海外売上上の伸長が同事業セグメントの成長と利益率改善に大きく貢献しています。この海外事業拡大を力強くリードしているのは、ニュートリション エ サンテ社における欧州での機能性食品とファーマバイト社が米国で展開する『ネイチャーメイド』です。アジアにおいては、景気低迷の影響や競合品上市等による市場環境の変化により、成長速度が鈍化してはいますが、売上は着実に拡大しています。大塚グループは引き続き海外におけるNC関連事業の拡大を図るとともに、日本においても市場の深耕と事業基盤の強化に経営資源を積極投入していく方針です。

※2 日本基準ベースで算出

NC関連事業の地域別売上※3



※3 外部顧客に対する売上高(売先別情報)/日本基準

バリューチェーンを支える経営資産の見直し

大塚グループでは、NC関連事業をさらに成長させ、強化するため、研究開発から生産、マーケティング、流通に至るバリューチェーン全体の経営資産を抜本的に見直し、製品供給体制の最適化と提供価値の極大化に努めています。

消費者が未だ気付いていないニーズ(yet-to-be-imagined needs)を見極め、“健康寿命”をテーマに顧客価値を創出できる画期的な製品を開発、それぞれのバリューチェーンにおいて当社ならではの独創的視点と知見、ノウハウを駆使し、長い時間をかけてブランドを育成する、それが大塚グループの基本戦略です。この戦略を効果的に遂行することで、安定した成長が期待できる事業構造を確立するとともに、トータルヘルスケアの理念をNC関連事業の中にも具現化してまいります。

大塚グループの強み

企業理念と文化の継承 ～成長の根幹にあるもの～

大塚グループは1921年の創業から今日に至るまで、それぞれの時代の常識にとらわれることなく、常に「人々の健康に貢献する革新的かつ創造的なものづくり」を念頭に事業活動を行ってきました。ぶれることのない企業理念“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”は世界の社員全員が共有し、日々の事業活動を律する不変の価値観として組織・体制に広く浸透しています。連結売上高が1兆円を超える企業グループとなった現在も、当社の挑戦者としてのベンチャースピリッツに陰りはありません。社員一人ひとりが日々の業務の中で、「革新性はあるのか?」「人々の役に立つのか?」「世界に提供できるものなのか?」と常に問いかけ、既成概念を超えた新たな価値の創造と事業の質的成長を目指しています。



世界のグループ会社各所で共有されている企業理念

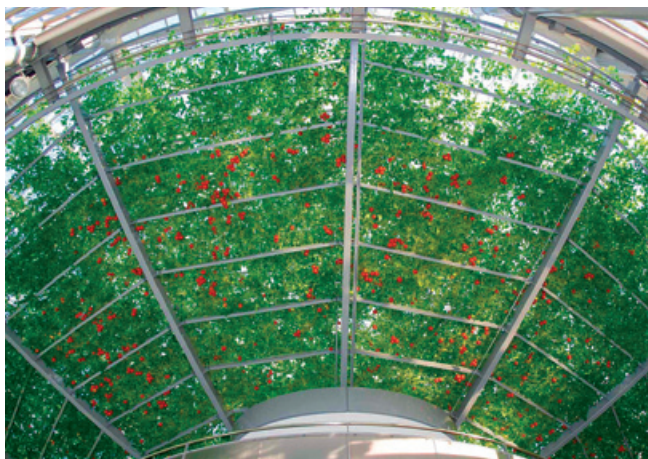
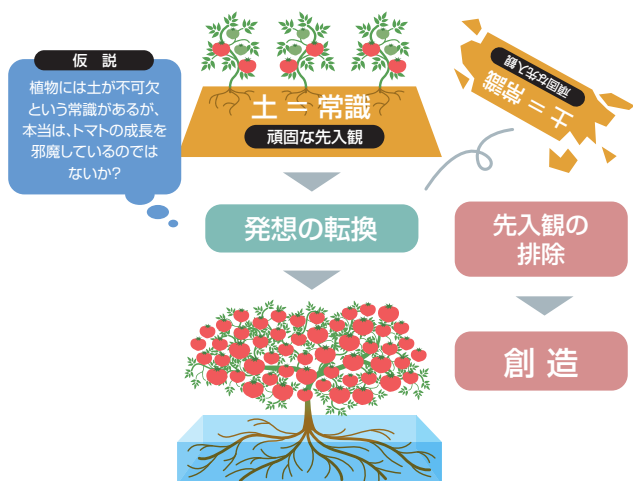


発想の転換による創造

発祥の地、徳島にある社員用研修施設「能力開発研究所」には、当社グループの企業理念の柱である＜創造性＞を表象した複数のモニュメントがあります。そのひとつが、玄関ホール天井全体に葉を生い茂らせ、無数の赤い実を光らせた「巨大なトマトの木」です。

土を用いた一般的な栽培方法では、トマトはこれほど多く実を实らせません。そこで、発想を転換させ、「土がトマトの成長を阻害しているのではないか」という仮説をたて、「トマトは土で育つもの、土は不可欠」という先入観（＝常識）を取り払い、水気耕栽培によってトマトの根を土から解放してみました。結果、根はより大きく育ち、より多くの水や養分を取り込み、トマトの木は1万個以上の実をつけるようになったのです。トマトの潜在能力を引き出すことで、常識を超える成果を実現できたわけです。

創造性を豊かにするには頑固な先入観を取り除くことがまず必要です。このトマトの木が語りかける発想の転換の重要性は、大塚グループの自在な創造性につながり、革新的な製品・サービスを創出する原動力となっています。また、常識という固定概念を取り除くことで潜在能力を引き出すことの重要性は、社員の才能と創造性を育成するという当社グループの人材育成方針にも共通しています。



能力開発研究所の「巨大なトマトの木」

「流汗悟道」「実証」「創造性」

大塚グループの歴代の経営者は、「流汗悟道」「実証」「創造性」という3つの言葉を残しています。「流汗悟道」とは、自ら汗を流し実践することを通じてのみ、物事の本質や真実を見出すことが可能であることを示す言葉です。顧客価値はどこにあるのか、真のニーズは何なのかを現場での行動を通じて理解することが企業人として最も大切な営為であるという考えです。「実証」は、自らの任務を粘り強くやり抜くことによって結果を出し、それによって真理に到達できることを意味します。「創造性」は大塚グループの企業風土を象徴する言葉です。すなわち、研究開発からマーケティングに至るすべてのバリューチェーンにおいて、もの真似をせず独自の在り方を模索することが、革新的な発想で競争力ある製品の創出と、最適な事業体系の構築につながるのです。

大塚グループの現在の姿は、この3つの言葉を実践してきた先人の遺産の上に成り立っています。私たちはこれらグループの遺伝子を次の世代に継承していかなければなりません。



創業者・大塚武三郎の書「流汗悟道」

あきらめない研究開発 ～現場主義と実証～



水だけを出す利尿剤

大塚グループの研究員は、世界中の医師や研究者に直接面会し、自分たちの研究が本当に医療に役立つかどうかを検証・体感しています。「水だけを出す利尿剤が欲しい」。バソプレシン(抗利尿ホルモン)の研究は、医師の一言から始まりました。当時の利尿剤は電解質も一緒に排出させてしまうという問題を抱えていたのです。創薬プロジェクト開始は1983年、水だけを出す画期的な利尿剤『サムスカ』の製品化が2009年と、開発着手から実に26年の月日が流れたこととなります。その後、治療薬の存在しなかった常染色体優性多発性のう胞腎(ADPKD)への適応拡大に成功し、『サムスカ/ジンアーク』は当社グループの今後の成長を支える主力製品に成長しています。開発着手から26年、通常の会社であれば、プロジェクト打ち切りという経営判断が下されても不思議はありません。しかし、大塚グループでは、企業理念の実現、「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」という強固な使命感が研究開発の続行を決断させ、結果として腎臓の難病の治療に新たな道を切り拓きました。

失敗から始まった挑戦

成功した薬剤の陰には、数多くの失敗した開発品がありますが、失敗はそこで「終わり」としなければ「無駄」ではありません。大塚グループには失敗の本質を見極め、会社の財産として残す企業文化と、失敗を将来への糧として有効活用するプロセスが存在します。その典型例が『エビリファイ』です。1970年代、眠気を誘引しない抗ヒスタミン剤の研究に従事していた研究者は、実験中のラットが眠ってしまう、という想定外の事例に遭遇しました。通常であれば、実験は失敗と見なされ、試験はそこで「終わり」となります。しかし研究者たちは、ラットが寝てしまったのは化合物が中枢神経に作用した証拠であると考え、その薬理作用を追うことにしました。研究は難航して30年もの長い年月を要しましたが、2002年、ついに抗精神病薬『エビリファイ』が誕生します。

統合失調症は、ドパミンなどの神経伝達物質が脳内で過剰に分泌されることで発症すると考えられています。当時、ドパミンの作用を抑制する抗精神病薬は数多く販売されていましたが、患者さんと医療従事者の双方を悩ませ続けたのは、身体の震え、筋固縮、過鎮静などの副作用でした。『エビリファイ』はドパミンD₂受容体に「部分的」に作用し、ドパミンの分泌が多すぎる時は抑制し、少ないときは活性化させるドパミンシステムスタビライザー(DSS)というまったく新しい作用機序を有しています。実験失敗から研究が始まった『エビリファイ』はその後、当社グループの成長を牽引する大きな製品に成長しました。そしてこの『エビリファイ』で培ったアセットは、1回の投与で1ヵ月間効果が持続する注射剤『エビリファイメンテナ』や、その優れた薬剤プロファイルを引き継ぐ新規抗精神病薬『レキサルティ』へと、当社グループの今後の成長を担う成長ドライバーとして発展してきています。





科学的根拠を持つ製品と時間をかけたブランド育成

『ポカリスエット』の革新性

当社グループのNC製品は、嗜好性や利便性といった既成の価値観にとらわれない柔軟な研究姿勢の中から生まれています。現在では基幹製品としての地位を盤石なものとしている『ポカリスエット』は、それまでにない飲料だったため、1980年の発売時にはまったく市場に受け入れられませんでした。

『ポカリスエット』は発汗時に、身体から失われた水分や電解質(イオン)をいかにすばやく補給できるかを徹底的に研究し、開発した製品であり、確固たる科学的根拠を持つ製品です。その科学的根拠を持って、まずは製品を売ることよりも、その製品価値やコンセプトを理解してもらうことが大切と、あらゆる「汗をかくシーン」で『ポカリスエット』を実際に体感してもらい、同時に水分と電解質補給の大切さを伝え続けました。発売から40年近く経った現在においても製品コンセプトを伝えるため、様々な情報提供活動を行っています。こうした地道な努力が奏功し、『ポカリスエット』はいまや世界20カ国・地域^{*1}で飲用されるブランドに成長しています。



発売当初のポカリスエット

P.22 変遷と発展

『ポカリスエット』の革新性は、その科学的根拠と製品コンセプト、そして他に存在しない独自の製品価値を徹底して消費者に訴求し、誰も見たことのない、未だ気づいていない新市場を創造したところにあります。「流汗悟道」「実証」「創造性」の精神を身につけた多くの社員と、長期の時間軸の中で事業運営を戦略化するマネジメント体制があってこそその成果であると我々は考えています。

^{*}1 2017年3月末現在

新たな価値を創造し、新たなカテゴリーを創り出した製品群

独自の製品価値を提案し、新市場の創出に成功した製品は『ポカリスエット』だけではありません。『ファイブミニ』は当時健康増進に役立たないと思われていた食物繊維の働きに着目した画期的な製品です。『カロリーメイト』は、「バランス栄養食」という新市場を創出しました。近年では、「女性の健康」をテーマに18年の歳月をかけて研究・開発し、2014年に発売した大豆由来のエクオール含有食品『エクエル』がその筆頭です。いずれも企業理念を基軸とした発想の転換による創造性から創出することのできた革新的な製品です。

こうしたNC製品の開発に基軸的な役割を果たしているのが、1984年に設立された佐賀栄養製品研究所です。「運動と栄養」分野を専門に手掛ける民間で初めての研究所である同研究所では、現在も栄養製品が健康の維持・増進に寄与する根拠を重層的な研究によって明らかにするとともに、新たな製品、新たな価値、新たなカテゴリーの創造に取り組んでいます。



トクホのセンイ
「ファイブミニ」



バランス栄養食
「カロリーメイト」



大豆由来の
エクオール含有食品
「エクエル」



佐賀栄養製品研究所



研究所内の人工環境制御室

人材とダイバーシティ

人材育成と健康増進への取り組み

人材は会社の財産であり、企業成長の最大の源泉です。当社グループが将来にわたって成長を続け、創造的・革新的企業として存在価値を増大させるためには、中長期を見据えた事業投資と並行して、次代を担う人材の育成が欠かせません。大塚グループでは、企業文化を学び、創造性を重んじる価値観を社員とマネジメントが共有する機会や海外留学機会の提供など、多彩な人材育成プログラムを実施し、グローバルで通用する人材の育成に努めています。

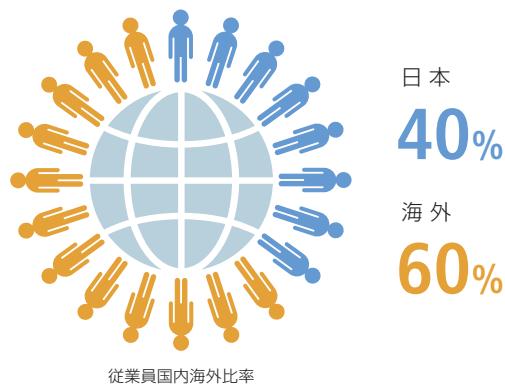
また、持続的成長を達成するためには、社員一人ひとりの心身が健康であることが不可欠であり、そのためにはグループの全社が社員とその家族の健康維持・増進のために職場環境をしっかりと整備していくことも肝要です。当社グループは2017年4月に「大塚グループ健康宣言」を制定し、自らの持つ能力や個性を十分に発揮し活躍できる職場環境の整備に努め、社員の健康増進とともに企業価値の増強に取り組んでいます。

ダイバーシティへの取り組み

大塚グループでは、多様なバックグラウンドを持った社員の活躍が事業発展の原動力であり、環境変化に耐えうる強くしなやかな組織を創り出すための要諦であると捉えています。こうした認識のもと、ダイバーシティの概念が未だ浸透していなかった1980年代から、多様性の尊重と多彩な人材の活用に全社を挙げて取り組んできました。現在、大塚グループは日本国内約18,000名、海外約27,000名の従業員^{※2}を擁しています。異なる言語、文化、背景、経験、視点を互いに認め合い、共有することで、社会ニーズの多様化や事業の国際化に的確に応える柔軟かつ闊達な企業文化を醸成しています。

女性活用においては、ダイバーシティフォーラムの開催や女性活用プロジェクトの運営など、女性管理職の積極的な登用を進めています。その他にも子育てを支援するため、事業所内保育所の設置や制度整備などに取り組み、仕事と家庭を両立できる理想的なワークライフバランスの実現を目指しています。

また、障がい者雇用の促進やシニア社員を対象とした再雇用制度の拡充など、多様化の進む現代社会を反映した各種施策を展開し、個々の能力を最大限に引き出す機動的な組織づくりに邁進しています。



※2 大塚ホールディングス株式会社およびその子会社、関連会社の従業員数



大塚のビジネスモデルの強み

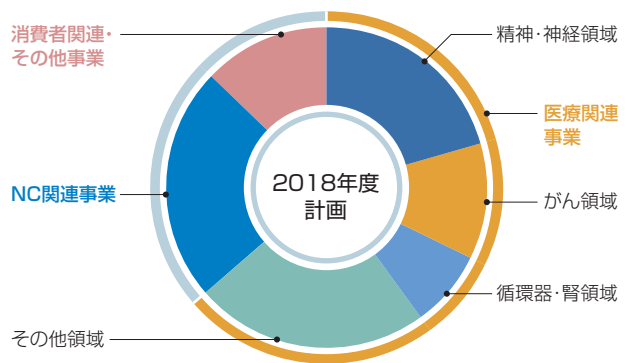
事業環境の変化へ対応する柔軟性

事業を多角的かつグローバルに展開するには、それぞれの事業環境に柔軟に対応する必要があります。特に、ヘルスケアの領域においては、日本をはじめ主要各国において薬価引き下げに代表される医療費の削減・適正化への対策が推進されており、当領域に従事する企業はこうした事業環境の変化への対応力が問われています。

当社グループは医療関連事業とNC関連事業の二つの事業を柱とし、第二次中期経営計画では当該期間を「収益構造の多様化を確立する5年間」と位置づけ、収益源の拡幅に向けた各種戦略を遂行しています。薬価引き下げをはじめとするヘルスケア業界ならではの環境の変化に対応するためにも、多様な事業から収益が創出される基盤構築が必要であると考えています。また、医療費の削減のためにはまずは日常の健康管理が肝心であり、この点では健康の維持・増進を推進させる当社のNC製品が貢献できることは無限大です。

一方、医療費削減という現代の潮流に対して、当社グループでは医療最適化の取り組みにも注力しています。例えば統合失調症の場合、患者さん本人に病識がないことが多いため、途中で服薬を中断してしまい、病気の再発によって入退院を繰り返す(=医療費の増大)という問題があります。当社では投与した薬剤が1ヵ月間体内に留まる持続性注射剤というイノベーションを創出することによって、患者さんの入院回数、入院期間、医療費の低減に貢献しています。他にも服薬状況が測定できるよう、薬にマイクロチップを埋め込んだ世界初のデジタルメディスンの開発を進めるなど、製品の進化を通じた医療への貢献のみならず、医薬品だけでは解決できない課題に対するソリューションの提供を通じて、医療の最適化に向けた価値ある創造を実現するための研究開発も進めています。

第二次中期経営計画における売上構成の多様化



P.31 大塚の挑戦

収益構造の多様化による成長

医療関連事業は研究開発が成功し、製品が世に出れば大きなリターンが期待できる反面、特許が満了すると収益力が著しく低下するというハイリスク・ハイリターンの特性を持っています。一方、NC関連事業は医療関連事業ほどの利益率を期待することは難しいものの、ブランドが確立できれば長期にわたる安定的な収益基盤が確保できる事業です。創業90年以上もの長い歴史の中、今でこそ医療関連事業は当社の成長を牽引する事業となっていますが、ほんの少し前まではNC関連事業の方が売上が大きく、現在の成長ドライバーである数々の医薬品の開発活動はNC関連事業から得られた利益なくしては成し得ませんでした。

このように当社グループは事業の多角化によって、多種多様な製品が互いに成長しあってきているのです。

P.20 変遷と発展

コーポレートガバナンス

揺るぎないガバナンス体制を構築することは、成長の継続性を高める上で欠かすことのできない重要課題です。大塚グループは2015年11月に「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、ガバナンスの考え方と基本方針を内外に示すとともに、同ガイドラインに基づき、中長期的な企業価値の向上と生命関連企業としての使命達成を追求しています。また、2017年2月には取締役会の諮問機関としてコーポレートガバナンス委員会を設置し、さらなるガバナンスの強化へ取り組んでいます。さらに、大塚グループでは、全世界のすべての社員が遵守すべき典範として「大塚グループ・グローバル行動規準」を制定するとともに、組織腐敗を許さないという決然とした姿勢を示す「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を制定しました。これらの規準・規程は、社員一人ひとりが高い倫理観を持って業務に当たり、ステークホルダーへの責任を果たすことを強く求めるものです。

マネジメント体制に関しては、現在、社外取締役3名、社外監査役3名を招聘し、経営の透明性の確保に努めています。社外役員の選任に当たっては、様々な分野における経験と専門知識のほか、企業経営に対する見識を重視しました。取締役会および監査役会は、忌憚のない意見が飛び交う、充実した意見交換の場となっています。

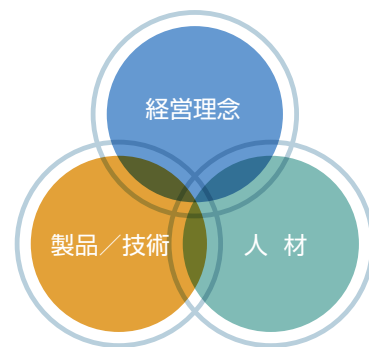
P.42 コーポレートガバナンス

事業投資と株主還元

シナジーと長期視点を重視する投資活動

大塚グループの投資活動には二つの基本方針があります。一つ目の方針は、買収やアライアンスの場合、相手企業と経営理念、人材、製品・技術の共有によりシナジーが生み出せ、価値が創造できるかどうかです。例えば2013年に買収したアステックス社のケースでは、同社のフラグメント創薬技術と当社グループのアセットを融合させることにより、精神・神経領域やがん領域のポートフォリオ拡充と創薬研究のさらなる前進という目的を共有しています。

二つ目の方針は、長期的視野に立った投資判断です。短期的な売上や規模の拡大だけを目的とする投資は行いません。大塚グループにとって何より重要なことは、規模の拡大ではなく競争優位性を持つアセット、つまり企業資産を途絶えさせないことです。仮に小さなシーズであっても、自社の知見やノウハウを駆使することでシナジーを生みだし、大きく成長し得ると判断した技術やテーマには積極的に経営資源を投入していきます。今後も長期的視野に立った戦略的な投資活動を継続し、企業価値の極大化を目指してまいります。



株主還元方針

当社グループでは、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上の重要な施策として位置づけています。今後も長期的視野に立った成長のための投資と環境の変化に対応するための内部留保資金を確保しつつ、利益成長に応じたバランスのとれた利益還元を実施してまいります。

今後も企業理念の実現をすべての企業活動の根幹とし、持続的成長と企業価値向上を目指す大塚グループへのご支援を宜しくお願い申し上げます。





History

変遷と発展

創業期

徳島県鳴門の地で
化学原料メーカーとして
事業を開始

成長期

徳島研究所を開設し、
自社創薬を開始
多くのNC製品が新市場を開拓し
事業が多角化

主な
事業会社の
設立

1921 ▶ 1946 ▶ 1950 ▶ 1953 ▶ 1955 ▶ 1961 ▶ 1963 ▶ 1964 ▶ 1965 ▶ 1968 ▶ 1969 ▶ 1971

大塚製薬
工業部

大塚化学

大塚食品

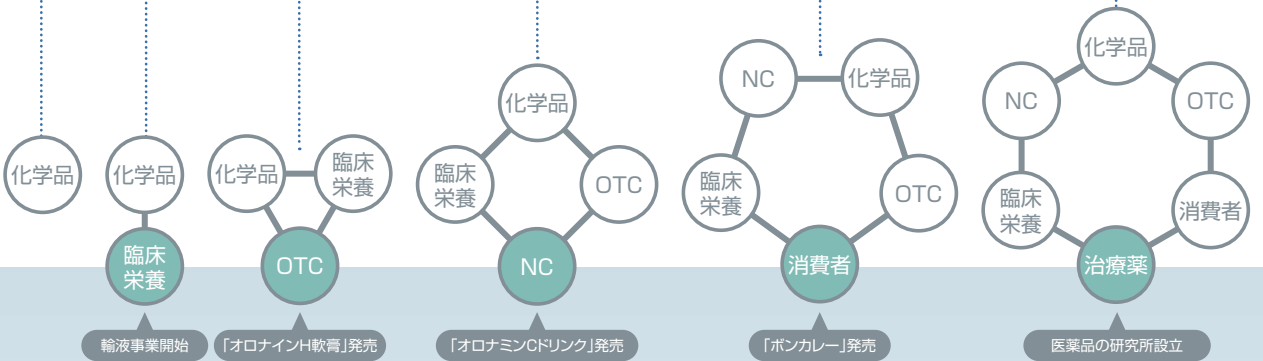
大塚倉庫

大鵬薬品

大塚製薬

大塚製薬
工場

事業の
多様化

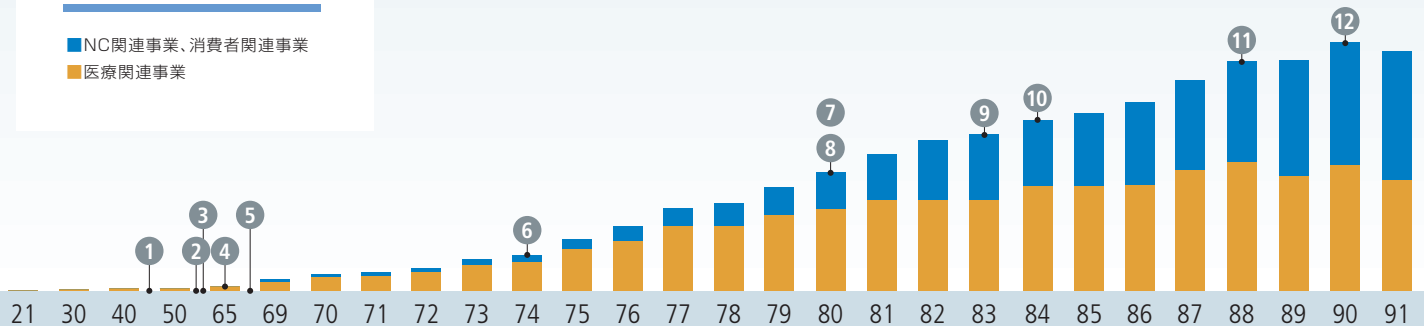


製品展開の軌跡

- | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 1946年
輸液事業開始 | 3 1964年
チオビタ・
ドリンク | 5 1968年
ポンカレー | 7 1980年
ポカリスエット | 9 1983年
カロリーメイト | 11 1988年
プレタール | 13 1993年
ネイチャー
メイド(日本) | 15 1996年
マッチ | 17 2002年
エビリアファイ |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 1953年
オロナイン
H軟膏 | 4 1965年
オロナミンC
ドリンク | 6 1974年
フラフルール | 8 1980年
ミケラン、
メブチン | 10 1984年
ユーエフティ | 12 1990年
ムコスタ | 14 1994年
クリスタル
ガイザー(日本) | 16 1999年
ティーエスワン | 18 2005年
インナー
シグナル |

売上高推移

■ NC関連事業、消費者関連事業
■ 医療関連事業



国際展開期

積極的な
グローバル展開を
開始

発展期

さらなる
グローバル成長を
目指す

1973 ▶ 1974 ▶ 1976 ▶ 1977 ▶ 1981 ▶ 1982 ▶ 1988 ▶ 1993 ▶ 1998 ▶ 2005 ▶ 2008 ▶ 2010 ▶ 2011

海外事業
展開開始
(米、タイ)

大塚インド
ネシア、
台湾大塚

アラブ大塚
(エジプト)

中国大塚

韓国大塚

大塚
パキスタン

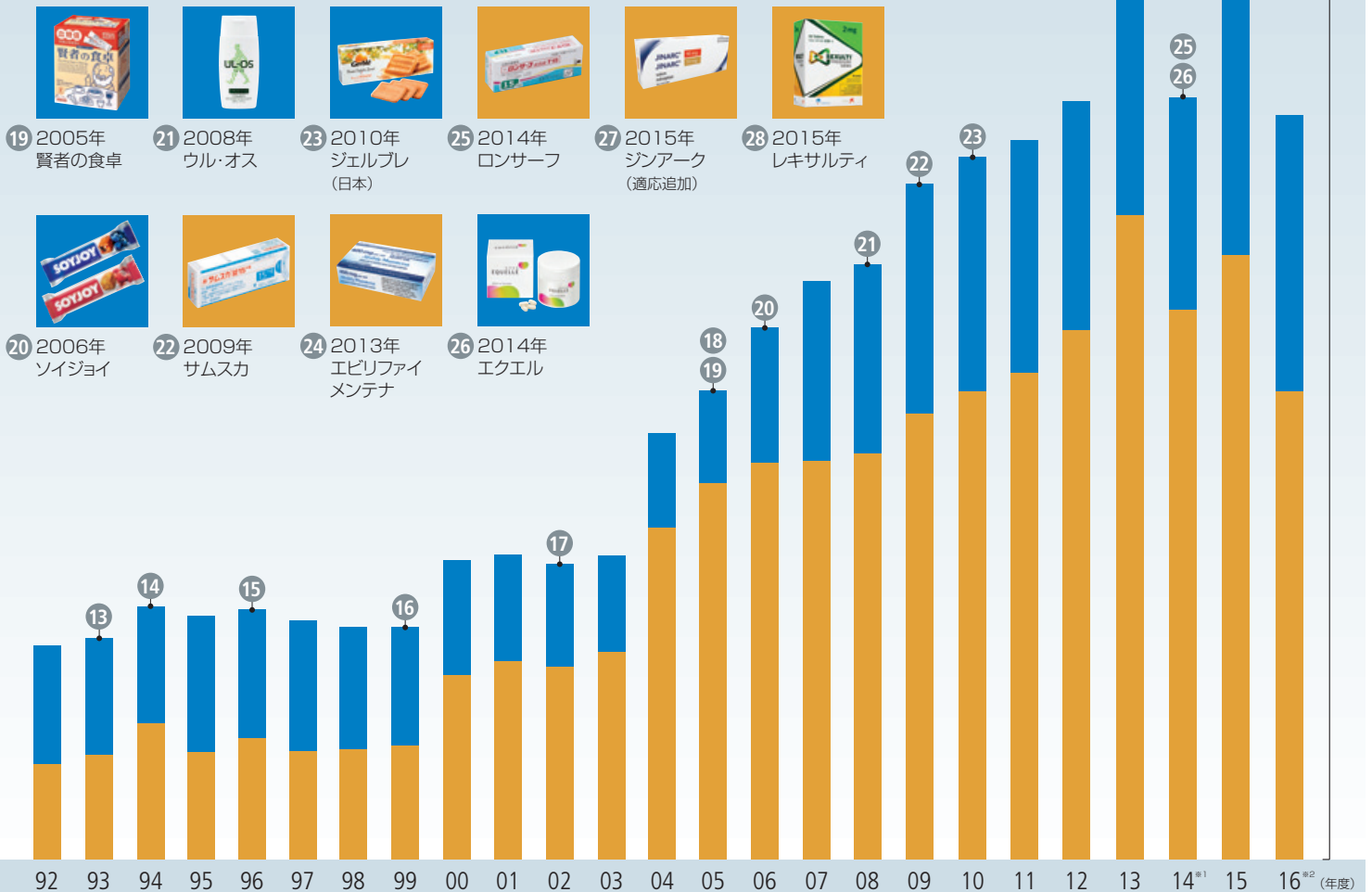
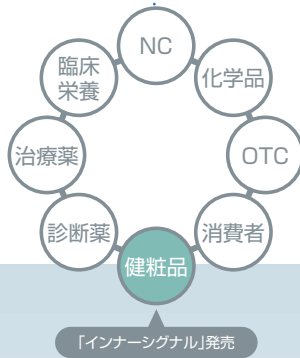
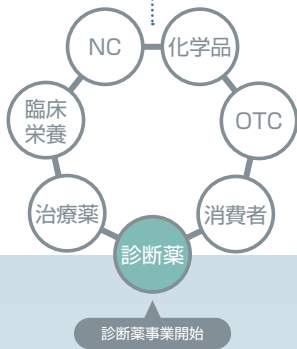
広東大塚

大塚ファーマ
シューティカル
ヨーロッパ

大塚ホール
ディングス

株式上場

大塚
メディカル
デバイス



※1 2014年度(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2014年12月31日の9ヵ月間の数値を記しています。

※2 2016年度(2016年12月期)より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、2015年度(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。



水分・電解質(イオン)補給飲料

「ポカリスエット」の製品開発

～輸液事業のノウハウ～

大塚グループは1921年に徳島で創業し、海水から採れるにがりから炭酸マグネシウムなどを精製する、化学原料メーカーとしてスタートしました。1946年から国内での輸液(点滴液)事業を開始し、この分野における日本のリーディングカンパニーへと成長しました。そして、その輸液事業で培われたノウハウを活かし誕生したのが「ポカリスエット」です。



アイデアは医療現場から

「ポカリスエット」の開発は今から40年以上も前に遡ります。大塚製薬の研究者は出張中のメキシコで激しい下痢に襲われ、脱水症状に陥りました。そこで現地医師から水分補給として手渡されたのは炭酸飲料。「もっと人間の身体に合った吸収の良い飲み物はないだろうか」、研究者はそう考えました。その後、同僚から「手術後の医師が水分補給のために点滴液を飲むのを見た」と聞いたこの研究者は「飲む点滴」というアイデアを提案します。この医療現場から生まれた「飲む点滴」をヒントに、汗で失われた水分と電解質(イオン)をスムーズに補給できる飲料、つまり「汗の飲料」の開発の検討が始まったのです。

当時の日本では、経済が成長し豊かになるにつれて少しずつ人々の健康志向が高まっていました。それに伴い、スポーツやアウトドアなどで余暇を楽しみ、日頃から汗をかくシーンも増えてきました。しかしより多くの人に飲んでもらえるよう、この「汗の飲料」は、あえてスポーツ飲料ではなく「日常生活の中で飲む健康飲料」を目指し、研究開発が続けられたのです。



困難を極めた製品開発

研究を続ける中で「汗にも種類があるということ」、そして「日常における汗の塩分濃度はスポーツ時の汗よりも低いということ」が判明しました。この研究結果をもとに、日常の汗の成分を再現するため、1,000種以上を試作するも、電解質特有の「塩味」と「苦味」を克服することは容易ではなく、「汗の飲料」の開発は困難を極めました。

そのような状況の中、たまたま同時に開発していた柑橘系粉末ジュースを、試作品と混ぜたところ、苦味が消え、おいしく飲める味になったのです。この思いもよらなかった組み合わせにより、「汗の飲料」の開発は大きく前進しました。

研究も進み、最終的に試作品は、糖質濃度(甘味)が濃いタイプと薄いタイプの2品に絞られました。当時、飲料といえば「甘い」ジュースなどが主流だったため、甘味の薄い飲料ではものたりないのでは、と多くの研究者は考えました。しかし、この製品のコンセプトである「汗をかいたときにおいしく飲める味」を追求するために、研究者たちは自ら山に登り、実際に汗をかいて試作品を飲むことにしました。すると、甘味が薄いほうが飲みやすく、ゴクゴク飲めて、滑らかにのどを通ることがわかったのです。こうして、最終的な味が決まりました。「水と電解質で人々の関心をひきつけられそうな時代はもうそこだ」。こうして1980年、「ポカリスエット」は誕生したのです。

新たな市場を創り出す

しかし「ポカリスエット」を発売した1980年代は健康への関心が高まっていたとはいえ、水分と電解質を補給する飲料というそれまでないコンセプトの飲料であったため、最初はまったく受け入れられませんでした。そこで、大塚の営業員達は日常生活で身体から水分が失われる様々な場面に足を運び、製品の無料サンプリングとともに、製品コンセプトと水分・電解質補給の重要性を伝える活動を粘り強く行ったのです。配布した「ポカリスエット」は初年度だけで3,000万本。その結果、徐々に「ポカリスエット」の製品価値が伝わり、「イオン(電解質)飲料」というそれまでなかった新しい市場を創造したのです。

Better healthへ

大塚製薬では現在も、「ポカリスエット」の不変のコンセプトに基づきながら、イオン飲料のさらなるエビデンスを求め研究を続けています。

脱水時、冬の乾燥時や風呂上がり、飛行機搭乗中に生じる旅行者血栓症*の予防など、様々なシーンにおける水分と電解質補給の有用性についての科学的根拠を見出し、その必要性を啓発し続けることによって、世界の人々のbetter healthに貢献したいと考えています。

* いわゆるエコノミークラス症候群

POCARI SWEAT Column

禁断のブルー

「ポカリスエット」のデザインは、「水と電解質を補給する」健康飲料という製品の本质を表現しています。当時、食品のパッケージにはタブーとされた寒色を使用。クールでシンプルなイメージを体現するカラーとして、生命のルーツである海の青と波を表す白を採用しました。白い波形は、「ポカリスエット」と真水の吸収スピードを比較したグラフの曲線を象徴化したものです。



地球の健康のために

製品コンセプトやデザインを変えずに、環境保全に対応し、2007年から「ポカリスエット」の500mlペットボトルをエコボトルに変更しました。従来製品の約30%(27g→18.3g)のペット樹脂を削減。現在その軽量化ボトルは、「ポカリスエットイオンウォーター」や「アミノバリュー」「エネルギー」にも利用されています。



Research and Development

大塚グループの研究開発

医療関連事業の研究開発活動

大塚グループは積極的な研究開発投資を継続し、各事業会社が独自の創造力により、グローバルで研究開発活動を行っています。革新的製品により新しい市場を創出し、未充足な医療ニーズに貢献していくことを目指します。



自社創薬比率^{※1}

89%

研究開発費比率

21%

後期開発プロジェクト数^{※2}

46 Projects

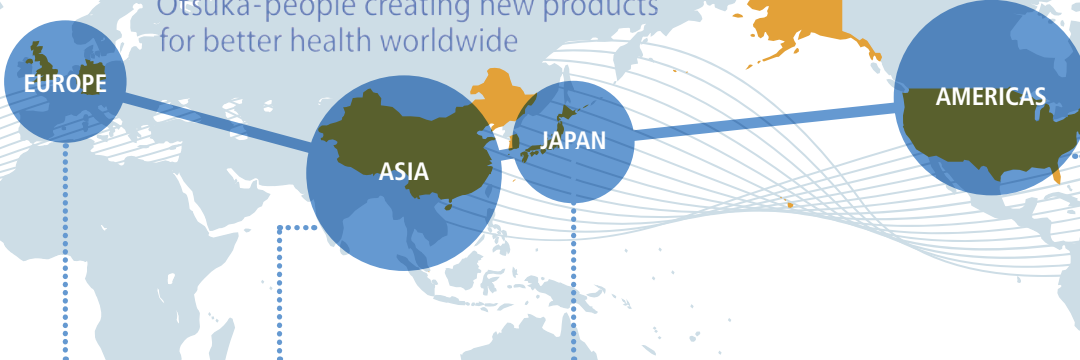
医療関連事業の研究開発費の推移



※1 後期開発プロジェクトのうちの自社創薬比率 ※2 フェーズII以降。2016年12月末日現在。
 ※3 2014年度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ヵ月間の数値を記しています。

研究開発拠点

Otsuka-people creating new products for better health worldwide



欧州

- 英国:
- アステック
ファーマシューティカルズ (創薬研究所)
 - 大塚ヨーロッパD&C
 - 大塚ファーマヨーロッパ

ドイツ:

- 大塚ノーベルプロダクツ

アジア

- 中国:
- 大塚(上海)薬物研究開発
 - 大塚製薬研究(北京)
 - 大塚薬品信息咨询(北京)

韓国:

- 韓国大塚製薬

シンガポール:

- 大塚ファーマシンガポール

日本

- 徳島:
- 大塚製薬
 - 徳島研究所
 - 先端創薬研究所
 - 創薬化学研究所
 - 中枢神経疾患研究所
 - 製剤研究所
 - 創薬戦略部
 - 診断事業部研究部
- 大塚製薬工場
- 研究開発センター
 - 技術センター
- 大塚薬品
- 研究本部(徳島エリア)

滋賀:

- 大塚製薬
- 藤井記念研究所

兵庫:

- 大塚製薬
- 赤穂研究所

茨城:

- 大塚薬品
- 研究本部(つくばエリア)

東京:

- 大塚製薬
- 大塚製薬
- 大塚製薬工場
- 大塚薬品
- 診断事業部開発部
- 新薬開発本部
- 研究開発センター開発部
- 開発本部

大阪:

- 大塚製薬
- 新薬開発本部

米国

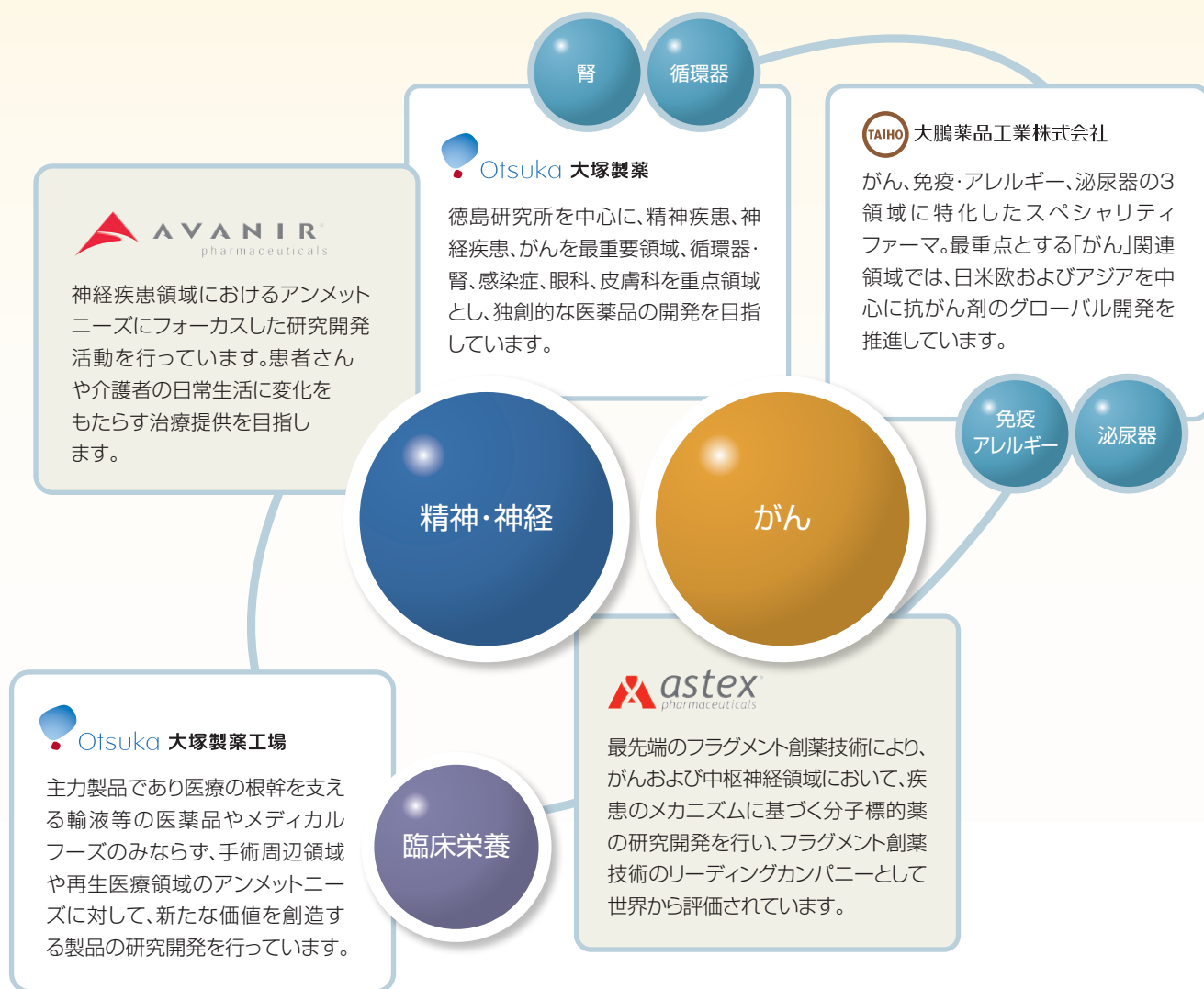
- 大塚ファーマシューティカルD&C
- アステック
ファーマシューティカルズ (臨床開発部門)
- アパニア
ファーマシューティカルズ
- 大塚オンコロジー

● 研究部門 ● 開発部門

大塚グループの研究開発体制の進化

—強みを活かした新たな研究開発イノベーションの創出へ—

大塚グループの創薬研究は、精神・神経領域の研究開発に強みを持つ大塚製薬、がん領域を中心に独自の創薬基盤技術を有する大鵬薬品、臨床栄養事業において国内をリードする大塚製薬工場を中心に、強固な基盤を構築し、独自のイノベーションを創出してきました。現在、フラグメント創薬のパイオニアであるアステックス社、神経疾患領域の開発に強みを有するアバニア社がグループに加わり、それぞれが個別に構築してきた研究基盤・発想をグループ間で相互に連携・融合することにより、大塚グループの研究開発は、新たな強みとイノベーションを生み出す構造へ進化を続けています。



大塚グループのオープンイノベーション

最先端の研究・技術へのアクセスを通じた創薬研究の質・スピードの向上を目指し、各事業会社が独自のオープンイノベーションを推進しています。

大塚製薬

- 「神戸医療産業都市」に研究拠点を設置
- 「理研 CDB-大塚製薬連携センター」を開設
- 大阪大学免疫学フロンティア研究センターと包括連携契約

大鵬薬品

- Remiges BioPharma Fund(オープンイノベーションファンド)への出資、連携
- Taiho Ventures(米国)設立によるバイオベンチャー企業の発展支援、連携

アステックス

- 英国がんセンター、ニューキャッスル大学、Cancer Research UKとがん領域で提携
- Alzheimer's Research UK, MRC Technology等との認知症コンソーシアムへの参加
- ケンブリッジ大学 創薬コンソーシアムへの参加



フェーズⅡ以降の主な開発プロジェクト一覧

2017年3月末現在



精神・神経領域

コア領域のひとつである精神・神経領域においては、「エビリファイ」の研究開発を通じて得られた知見や経験が様々な形で独創的な進化を続け、さらにアバニア社買収に伴う神経疾患領域への本格参入により本領域の成長機会が大きく拡大しています。

開発コード（一般名） 薬効/分類	製品名	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
					フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請中	承認
OPC-14597	(アリピプラゾール) 「エビリファイメンテナ」 D(1)バミンパーシャルアゴニスト	大塚製薬	双極性障害	米	▶			
OPC-34712	(プレクスピプラゾール) 「レキサルティ」 D(1)バミンパーシャルアゴニスト	大塚製薬	うつ病 統合失調症 アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション 心的外傷後ストレス障害	欧 日・欧 米・欧 米・欧	▶	▶	▶	▶
ASC-01	(アリピプラゾール・セルトラリン) D(1)バミンパーシャルアゴニスト/選択的セロトニン再取り込み阻害	大塚製薬	うつ病	日・アジア	▶			
AVP-923	(デキストロメトランファン・キニジン) NMDA受容体アンタゴニスト/シグマ1受容体アゴニスト	アバニア	パーキンソン病に伴うジスキネジア	米	▶			
AVP-786	(重水素化デキストロメトランファン・キニジン) NMDA受容体アンタゴニスト/セロトニン・ノルエピネフリン再取り込み阻害/シグマ1受容体アゴニスト	アバニア	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション 統合失調症残遺症状 神経変性疾患脱抑制	米・欧 米 米	▶	▶	▶	▶
EB-1020	(センタナファジン) ノルエピネフリン、D(1)バミン、セロトニン再取り込み阻害	ニューロバンス	注意欠陥・多動性障害	米	▶			
TAS-205	PGD合成酵素阻害薬	大鵬薬品	デュシェンヌ型筋ジストロフィー	日	▶			
Lu AA36143	(ナルメフェン) オピオイド受容体アンタゴニスト	ルンドベック	アルコール依存症	日	▶			



がん・がんサポーターケア領域

もうひとつのコア領域であるがん・がんサポーターケア領域では、多様化するがん治療に対応すべく、これまでの知見やノウハウを活かした新しいタイプの抗がん剤の研究開発を行っています。

開発コード（一般名） 薬効/分類	製品名	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
					フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請中	承認
TAS-102	(トリフルリジン・チピラシル) 「ロンサーフ」 抗がん剤	大鵬薬品	結腸・直腸がん 胃がん	アジア 日・米・欧	▶			
TAS-118	(テガフル・ギメラシル・オテラシル・ホリナート) 抗がん剤(代謝拮抗剤)	大鵬薬品	膀胱がん 胃がん	日・アジア 日・アジア	▶	▶	▶	▶
Pro-NETU	(ホスネツピタント) NK、受容体拮抗剤	ヘルシンヘルスケア	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	日	▶			
SGI-110	(グアデシタピン) 抗がん剤	アステックス	卵巣がん 急性骨髄性白血病 骨髄異形成症候群	米・欧 日・米・欧・アジア 日・米・欧・アジア	▶	▶	▶	▶
AT13387	抗がん剤(分子標的薬)	アステックス	非小細胞肺癌	米・欧	▶			
AT7519	抗がん剤(分子標的薬)	アステックス	多発性骨髄腫	米	▶			
ASTX727	抗がん剤	アステックス	骨髄異形成症候群	米	▶			
TAS-114	抗がん作用増強剤	大鵬薬品	非小細胞肺癌	日・米・欧	▶			
TAS-115	抗がん剤(分子標的薬)	大鵬薬品	前立腺がん	日	▶			
TAS-116	抗がん剤(分子標的薬)	大鵬薬品	消化管間質腫瘍	日	▶			
OCV-501	WT1標的がんワクチン	大塚製薬	急性骨髄性白血病	日・アジア	▶			
OPC-12759	(レバミビド) 口腔内粘膜保護・損傷粘膜修復剤	大塚製薬	がん化学放射線療法に伴う口腔粘膜炎症	日	▶			



循環器・腎領域

開発コード（一般名）「製品名」 薬効/分類	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
				フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請中	承認
OPC-41061 (トルバプタン) 「サムスカ/ジンアーク」 V ₂ -受容体拮抗剤	大塚製薬	肝性浮腫	アジア	[Progress bar]			
		常染色体優性多発性のう胞腎	米	[Progress bar]			
		心性浮腫	アジア	[Progress bar]			
		がん性浮腫	日	[Progress bar]			
		血液透析に伴う体液貯留	日	[Progress bar]			
		腹膜透析に伴う体液貯留	日	[Progress bar]			
AKB-6548 (バダテスタット) HIF分解酵素阻害剤	アケビア	腎性貧血	米	[Progress bar]			

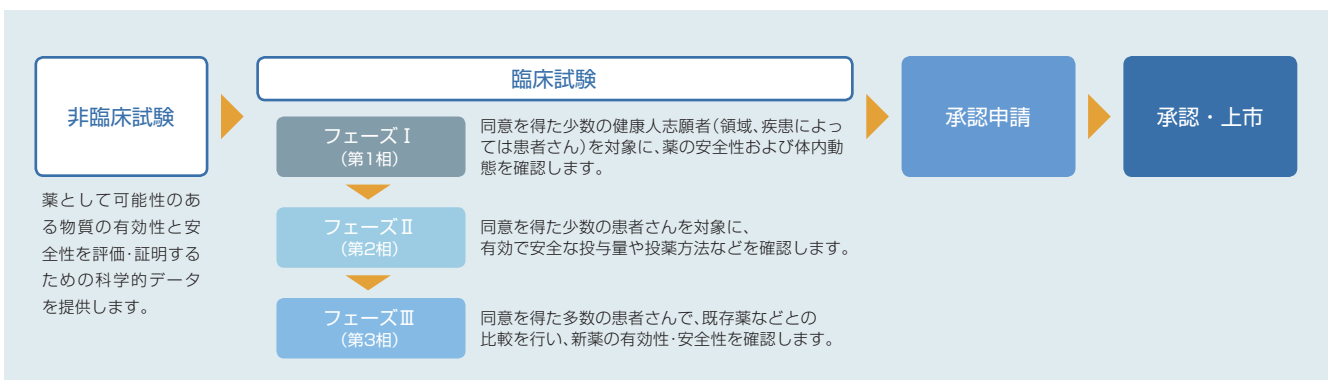


その他の領域

開発コード（一般名）「製品名」 薬効/分類	オリジン	効能	国/地域	開発段階			
				フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請中	承認
YP-18 (タンパクタム・ピベラシリン) 「ゾシン」 抗生物質製剤	大鵬薬品	深在性皮膚感染症、びらん・潰瘍の二次感染 (糖尿病性足感染を含む)	日	[Progress bar]			
TAS-303 選択的ノルエピネフリン再取り込み阻害	大鵬薬品	腹圧性尿失禁	日	[Progress bar]			
OPC-67683 (デラマニド) 「デルティバ」 抗結核薬	大塚製薬	多剤耐性肺結核	米	[Progress bar]			
OPC-12759E (レバミピド) 「ムコスタ点眼液」 ムチン産生促進剤	大塚製薬	ドライアイ	日	[Progress bar]			
OPF-105 (糖・電解質・アミノ酸・脂肪・総合ビタミン) たん白アミノ酸製剤 その他の配合剤	大塚製薬工場	末梢静脈栄養輸液	日	[Progress bar]			
OPA-15406 PDE4 阻害剤	大塚製薬	アトピー性皮膚炎	日	[Progress bar]			
OPS-2071 ニューキノロン系抗菌薬	大塚製薬	クロストリジウム・ディフィシル感染症、 腸管感染症	日・アジア	[Progress bar]			
C13-CAC (calcium (13C)) 13C-炭酸カルシウム呼吸試験	大塚製薬	胃酸関連検査/体内診断薬	日	[Progress bar]			
ODK-1003 「WT1 mRNA測定キットII「オーツカ」」 単核球中のWT1 mRNAの測定	大塚製薬	急性リンパ性白血病/体外診断薬 骨髄異形成症候群/体外診断薬	日 アジア	[Progress bar]			

治療薬の開発の流れ

新薬は、数多くの段階を経て有効性と安全性が確認され、承認申請、当局による審査、承認を経て発売します。





医療関連事業

Pharmaceutical Business

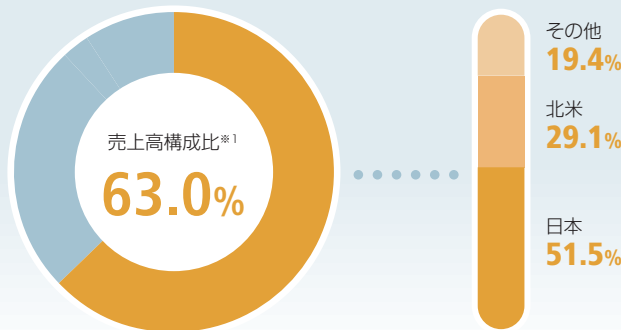
「顕在化しているが満たされない医療上のニーズ」に取り組み、疾病の診断から治療に至る包括的ヘルスケアを提供します。

第二次中期経営計画における
医療関連事業の戦略骨子

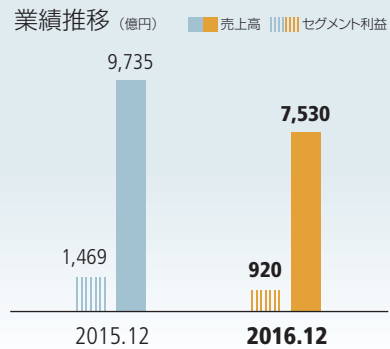
コア領域フランチャイズの強化

- 製品価値の最大化
- コア領域(精神・神経、がん)への積極的な研究開発投資

2016年度事業概況



*1 外部顧客に対する売上高構成比



医療関連事業では、抗精神病薬「エビリファイ」が、欧米での独占販売期間終了と、日本での薬価改定における市場拡大再算定の適用を受けた影響により、2016年度のセグメント売上高は前期比22.6%減の7,530億円、営業利益は37.3%減の920億円となりました。一方で、今後の持続的成長に向けてのドライバーである「エビリファイ」の持続性注射剤「エビリファイメンテナ」、新規抗精神病薬「レキサルティ」、V₂-受容体拮抗剤「サムスカ/ジンアーク」、抗がん剤「ロンサーフ」などのグローバルで展開する製品群や国内新薬群が伸長し、「エビリファイ」の売上減を乗り越えた中長期的成長につながる多くの成果がみられています。

また、研究開発活動においては急性片頭痛治療薬「オンゼトラ・エクセル」(米国)、緑内障・高眼圧症治療剤「ミケルナ配合点眼液」(日本)やアレルギー性疾患治療薬「ビラノア」(日本)などの販売承認をはじめ、承認申請、フェーズ移行など多くの開発プロジェクトが進捗しました。

成長ドライバーである新薬群が着実に成長

	主力製品の売上高		増減率
	2015年度 (億円)	2016年度 (億円)	
エビリファイ メンテナ	404	572	+41.4%
レキサルティ	46	298	+545.7%
サムスカ/ ジンアーク	416	489	+17.5%
ロンサーフ	94	301	+220.6%
国内新薬*2	870	1,054	+21.1%

*2 国内新薬:2009年以降に日本国内で発売した治療薬
(エビリファイメンテナ、サムスカ/ジンアーク、ロンサーフは除く)

2016年度の薬価改定において、大塚グループは4製品(エビリファイ、イーケプラ、サムスカ、アブラキサン)が市場拡大再算定に指定されたことも影響し、業界平均を上回る改定率となりましたが、依然高い新薬比率を維持しています。大塚グループは引き続き革新的な医薬品の創出により世界の人々の健康に貢献してまいります。

大塚グループ2016年度の実績

薬価改定率

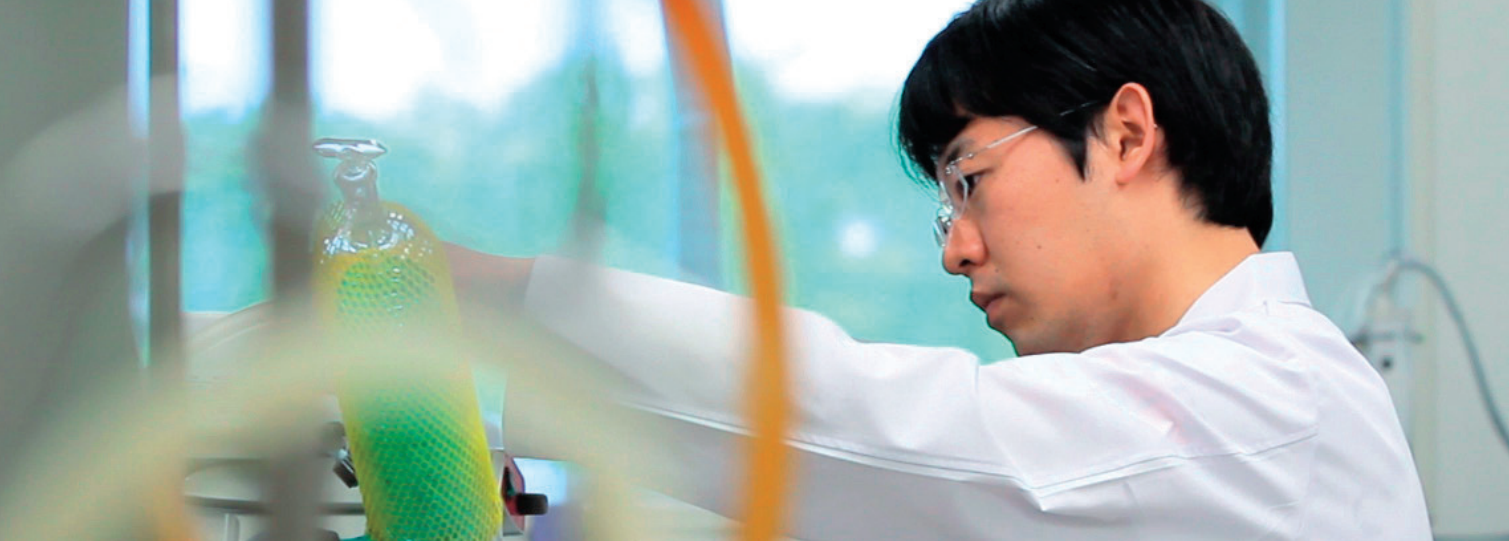
△8.4%

【参考】

薬価改定率(%)	2010	2012	2014*3	2016
大塚グループ	△5.2	△3.5	△2.2	△8.4
業界平均	△6.5	△6.25	△2.65	△7.8

*3 消費税増税対応分を含む

新薬創出加算品比率 約19% 長期収載品比率 約17%



主なトピックス

2016

1
JAN

急性片頭痛治療薬「オンゼトラ・エクセル」
承認… 米国

2
FEB

アトピー性皮膚炎治療薬開発品OPA-15406
メディメトリクス社に導出… 米国

抗結核薬「デルティバ」
世界での供給についてストップ結核パートナーシップの
世界抗結核薬基金と官民パートナーシップを締結… グローバル

抗てんかん薬「イーケプラ」
強直間代発作の併用療法の適応追加… 日本

抗PD-1抗体ペムブロリズマブについてMSD株式会社と
コ・プロモーション契約… 日本

4
APR

DNAメチル化阻害剤グアデシタピン(SGI-110)
急性骨髄性白血病治療における抗PD-L1抗体アテゾリズマブ
との併用療法についてジェネンテック社と共同治験契約… 米国

結腸・直腸がん治療薬「ロンサーフ」
承認… 欧州

6
JUN

大塚デジタルヘルス株式会社
設立… 日本

8
AUG

結腸・直腸がん治療薬「ロンサーフ」
英国発売… 欧州

脳梗塞再発抑制薬の**服薬支援システム「プレータル
アシストシステム」**についてNECと共同開発契約… 日本

抗精神病薬「レキサルティ」
統合失調症の維持療法の追加… 米国

緑内障・高眼圧症治療薬「ミケルナ配合点眼液」
承認… 日本

9
SEP

抗精神病薬「エビリファイ」
小児期の自閉スペクトラム症に伴う易刺激性の適応追加… 日本

白血病治療薬「アイクルシグ」
承認… 日本

アレルギー性疾患治療薬「ビラノア」
承認… 日本

12
DEC

抗精神病薬「エビリファイメンテナ」
双極性障害I型の維持療法の適応追加申請… 米国

腫瘍溶解性ウイルスHF10に関してタカラバイオ株式会社と
独占的ライセンス契約… 日本

腎性貧血治療薬開発品バダデュスタット
アケビア社と共同開発・共同販売契約… 米国

2017年度の取り組み

2017年度は引き続き、2018年度以降の持続的成長の実現に向けた基盤の構築に取り組みます。医療関連事業活動においては、右記の施策を重点的に取り組みます。

- グローバル製品の早期価値最大化
- 積極的な研究開発投資の継続
- コア領域の新規パイプライン強化と新規技術の取得

解説 日本の薬価関連制度

日本では医療用医薬品の価格は国が定めており^{*4}、この公定価格(薬価)は市場実勢価格(病院や薬局での実際の販売価格)の調査結果に基づき定期的に改定されます。改定においては、薬価と市場実勢価格との差異に基づく薬価の引き下げに加え、長期収載品に対する追加的な薬価引き下げ^{*5}や、売上が予測を超過した薬剤に対する市場拡大再算定^{*6}など、薬剤費削減を目的としたさらなる薬価の引き下げがある一方、新薬創出の活性化を目的とし、新薬については実質的に薬価を維持するルール^{*7}が定められています。

*4 保険医療に使用できる医薬品の品目とその価格は厚生労働大臣の定める医薬品リスト「薬価基準」に収載。

*5 後発品が出現してから5年以上経過した長期収載品について、後発品への置き換え率に応じて薬価引き下げが適用される。置き換え率が低い医薬品ほど引き下げ率が高い。

*6 年間販売額が予想販売額の一定倍数を超えた場合等には、薬価改定時に価格をさらに引き下げる制度。

*7 新薬創出・適応外薬解消等促進加算。革新的な新薬の創出や適応外薬等の開発を目的に、後発品のない新薬で値引率の小さいものに一定率までの加算を行い、実質的に薬価を維持する制度。



精神・神経領域

精神・神経領域では、「エビリファイメンテナ」および「レキサルティ」の医学的・商業的価値の最大化を目指し、挑戦を続けています。大塚製薬が強みを持つ精神疾患の事業基盤に、新たにグループに加わったアバニヤ社により強化された神経疾患領域の事業基盤を融合し、本領域の拡大戦略を加速していきます。

主要製品



抗精神病薬

エビリファイ

一般名 アリピプラゾール

主要販売地域 日本・米国・欧州・アジア

薬効／分類 ドパミンシステムスタビライザー

2016年度
売上高 **954** 億円



抗精神病薬（持続性注射剤）

エビリファイメンテナ

一般名 アリピプラゾール

主要販売地域 日本・米国・欧州

薬効／分類 ドパミンシステムスタビライザー

2016年度
売上高 **572** 億円



抗精神病薬

レキサルティ

一般名 プレクスピプラゾール

主要販売地域 米国

薬効／分類 セロトニン・ドパミンアクティビティモジュレーター

2016年度
売上高 **298** 億円



情動調節障害(PBA)治療薬

ニューデクスタ

一般名 デキストロメトルファン・キニジン

主要販売地域 米国

薬効／分類 NMDA受容体アンタゴニスト/シグマ1受容体アゴニスト

2016年度
売上高 **236** 億円



抗てんかん剤

イーケプラ

一般名 レベチラセタム

主要販売地域 日本[®]

薬効／分類 シナプス小胞蛋白2A結合による神経伝達物質放出の調節

※コーシービージャパン株式会社と共同販売

2016年度
売上高 **285** 億円



ドパミン作動性パーキンソン病治療剤・レストレスレッグス症候群治療剤

ニュープロパッチ

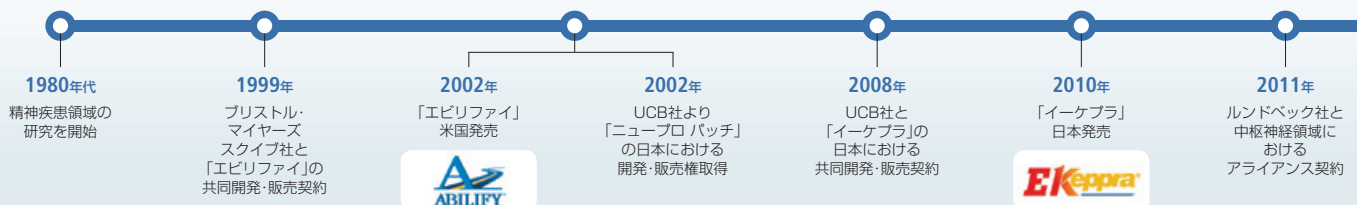
一般名 ロチゴテン

主要販売地域 日本

薬効／分類 ドパミンアゴニスト

2016年度
売上高 **107** 億円

大塚の精神・神経領域事業の歴史



精神・神経領域のアンメットニーズ

精神・神経領域には、統合失調症や双極性障害、うつ病、不安が強く行動や心理的障害をもたらす不安障害、社会生活や仕事・学業に支障を来す適応障害や、脳の慢性疾患であるてんかん、進行性の神経変性疾患であるアルツハイマー病やパーキンソン病など、様々な疾患が存在します。これらの疾患には、脳神経の複雑なネットワークが関与しており、科学が進展した現在でもなお、その原因や根本的な治療法が確立していない疾患が多く存在します。

世界保健機関(WHO)の調査では、多くの国々において3人に1人が、先進国では2人に1人が、生涯において精神・神経障害を経験することが報告されています。また、2010年に米国における障害生存年数(YLD: Years Lived with Disability、傷病によって失われた健康的な生活の年数)を調査した報告では、学童期、青年期から老年期にわたる広い年代において、精神・神経障害が健康的な社会生活を妨げる主要な要因のひとつとなっていることが示されており、これらは人々の生活の質を著しく阻害するのみならず、甚大な社会的損失を生み出しています。*

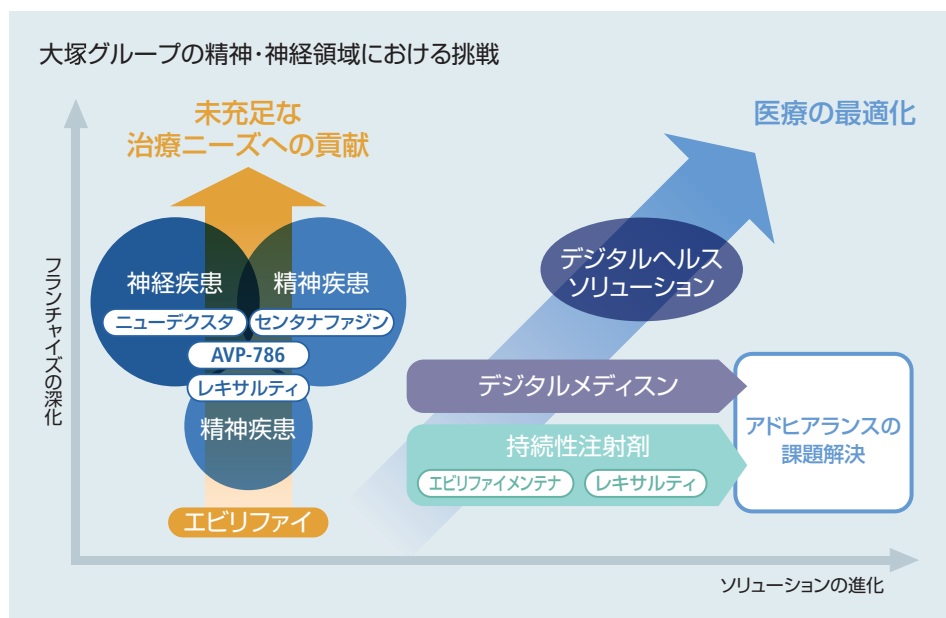
*出典: JAMA. 2013;310(6):591-606. doi:10.1001/jama.2013.13805

大塚の挑戦

大塚グループは、精神疾患領域における研究を1980年代から開始し、四半世紀にわたる研究の成果として、世界で初めてのドパミンシステムスタビライザーという作用機序を有する抗精神病薬「エビリファイ」を創製しました。「エビリファイ」は医療現場から高い評価を得ることができましたが、大塚グループではそれでもなお残されたアンメットニーズを解決するために、「エビリファイ」の研究開発やマーケティングを通じて得られた知見や経験をもとに試行錯誤を続け、「レキサルティ」を創製しました。さらに同領域においては、2017年3月に米国ニューロバンス社から取得した注意欠陥・多動性障害(ADHD)治療薬として開発中のセンタナファジンに加え、精神疾患領域フランチャイズの深化を進めています。

また、2015年の米国アバニア社買収による情動調節障害(PBA)治療薬「ニューデクスタ」、AVP-786などの取得により、当社グループは神経疾患領域へ本格参入し、世界的に看過できない課題であるアルツハイマー病をはじめ、情動調節障害、神経変性疾患脱抑制など、未だ有効な治療法が確立されていない医療ニーズを解決するための挑戦を続けています。

さらに、服薬アドヒアランスの解決に向けた持続性注射剤という剤形によるイノベーションから、集積された専門知識と最新技術の融合による世界初のセンサー内蔵製剤による服薬測定ツール、さらにはデジタルヘルス・ソリューション事業へと、精神・神経領域における医療の最適化に向けたソリューションの提供により、医療への包括的な貢献に向けて活動しています。





がん・がんサポーターティブケア領域

がん領域では、患者さんの視点に立ったがんのトータルケアを目指し、固形がん・血液がん・がんサポーターティブケア領域まで幅広く事業を展開しています。自社創製の抗がん剤「ロンサーフ」は、大腸がん治療薬として発売以降、標準療法の一つとしての位置づけを確立し、販売地域を拡大しています。また、独自の分子設計創薬技術を持つアステックス社が2013年にグループに加わり、革新的な新薬創製に向けたグループ間の協業が進んでいます。

主要製品



抗がん剤

ティーエスワン

一般名 テガフル・ギメラシル・オテラシル
主要販売地域 日本・欧州・アジア
薬効／分類 代謝拮抗剤

2016年度
売上高 **269** 億円



抗がん剤

ロンサーフ

一般名 トリフルリジリン・チピラシル
主要販売地域 日本・米国・欧州
薬効／分類 代謝拮抗剤

2016年度
売上高 **301** 億円



抗がん剤

アブラキサン

一般名 バクリタキセル【アルブミン懸濁型】
主要販売地域 日本
薬効／分類 タキサン系抗がん剤

2016年度
売上高 **207** 億円



制吐剤

アロキシ

一般名 パロノセロトン
主要販売地域 日本
薬効／分類 5-HT₃受容体拮抗型制吐剤

2016年度
売上高 **140** 億円

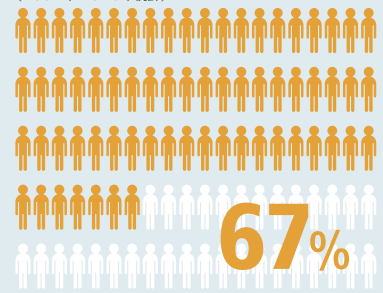
がん領域のアンメットニーズ

WHOの報告では、世界におけるがんの年間新規罹患数は2012年時点で1,400万人であり、人口の高齢化に伴い2022年には2,200万人にまで拡大すると予測されています。

米国立がん研究所の調査によると、1980年まで50%以下であった米国におけるがん罹患患者全体の5年生存率は、診断法や治療法の進化により、現在は67%(2007年-2013年統計)にまで改善していることが報告されていますが、依然3割の患者さんは診断後5年以上生存できない状況です。また、生存率や既存治療の奏効率はがん種や年齢等による格差が大きく、様々な薬剤の発展が目覚ましい現在でもなお、がん領域にはまだ多くの課題が残されています。

大塚グループでは、引き続き未充足な課題に挑戦し、がん治療における包括的な貢献を目指した活動を続けてまいります。

米国における がん罹患患者全体の5年生存率 (2007年-2013年統計)



出典: SEER Cancer Stat Facts: Cancer of Any Site.
National Cancer Institute, Bethesda, MD.
<http://seer.cancer.gov/statfacts/html/all.html>
米国立がん研究所ウェブサイト (<https://www.cancer.gov>)

大塚のがん領域事業の歴史



*1 現 セルジーン社



循環器・腎領域

V₂-受容体拮抗剤「サムスカ/ジンアーク」は、電解質排泄に直接の影響を与えずに水分のみを体外へ排出する唯一の経口水利尿薬としての貢献に加え、腎臓の難病である常染色体優性多発性のう胞腎(ADPKD)の世界で初めての治療薬としても、グローバルでその価値が拡大しています。大塚グループでは、本領域を精神・神経、がん領域に次ぐ重点領域と位置づけ、積極的な研究開発を進めています。



水利尿剤/ADPKD治療剤

サムスカ/ジンアーク

一般名 トルバパタン

主要販売地域 日本・米国・欧州・アジア

薬効/分類 V₂-受容体拮抗剤

2016年度売上高

489 億円



その他の領域

臨床栄養

2016年度
売上高

1,074 億円

大塚グループは70年以上にわたり輸液事業に取り組み、日本における輸液のリーディングカンパニーとして、多くの患者さんに貢献しています。また、1970年代から展開している海外においては、アジアを中心に8カ国*2に輸液製造拠点を構え、高い技術力を活かした輸液ビジネスを展開しています。今後も、各国の市場ニーズにあったより付加価値の高い製品を展開し、世界の医療に貢献していきます。

*2 インド、インドネシア、エジプト、タイ、台湾、中国、パキスタン、ベトナム

大塚グループの日本市場における輸液売上シェア (2016年)

54.5%

Copyright©2017 QuintilesIMS. JPM2016年12月 MATをもとに作成 無断転載禁止

診断薬

2016年度
売上高

137 億円

薬剤の効果や副作用の個体差を把握し、適切な医療を提供するために、コンパニオン診断*3は非常に重要な役割を担います。大塚グループでは、消化器、呼吸器、感染症、がん、循環器など幅広い領域にわたりコンパニオン診断として位置づけられる製品を提供しています。

*3 使用する治療薬に最も奏功すると予想される患者さんを選択し、最適な投与量で治療するための診断製品



ヘリコバクター・ピロリ感染診断用剤「キュービット」

医療機器 (メディカルデバイス)

大塚グループのメディカルデバイス事業は、医薬品とは異なるアプローチにより、薬剤抵抗性疾患や難病といった未充足な課題の解決を目指し、グローバルで医療機器製品を展開しています。



顆粒球吸着用カラム「アダカラム」

2007年

PDLバイオファーマ社より「ブスルフェクス」のグローバル事業取得



2009年

プリストル・マイヤーズスクイブ社とがん領域におけるグローバル提携契約



2013年

アステックス社を買収

2014年

「ロンサーフ」日本発売



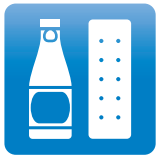
2014年

アリアド社と「アイクルシグ」の日本・アジアにおける共同開発、商業化契約



2015年

セルヴィエ社と「ロンサーフ」の欧州等におけるライセンス契約



ニュートラシューティカルズ関連事業

Nutraceutical Business

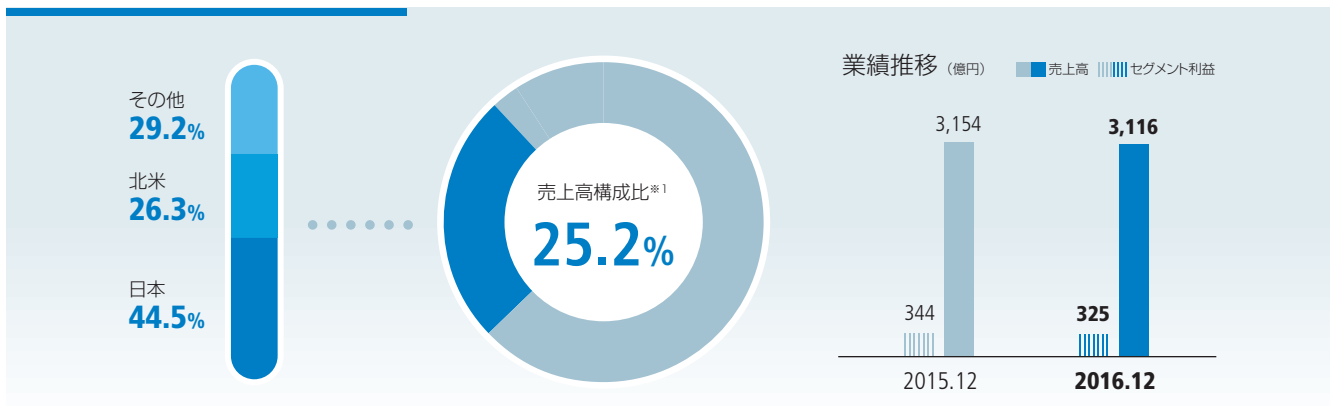
日々の健康の維持・増進をサポートする科学的根拠を持った独創的な製品をお届けしています。

第二次中期経営計画における NC関連事業の戦略骨子

成長を実現する変革・構造改革

- バリューチェーンを支える経営資産の見直し
- 収益性改善
- グローバル展開の加速

2016年度事業概況



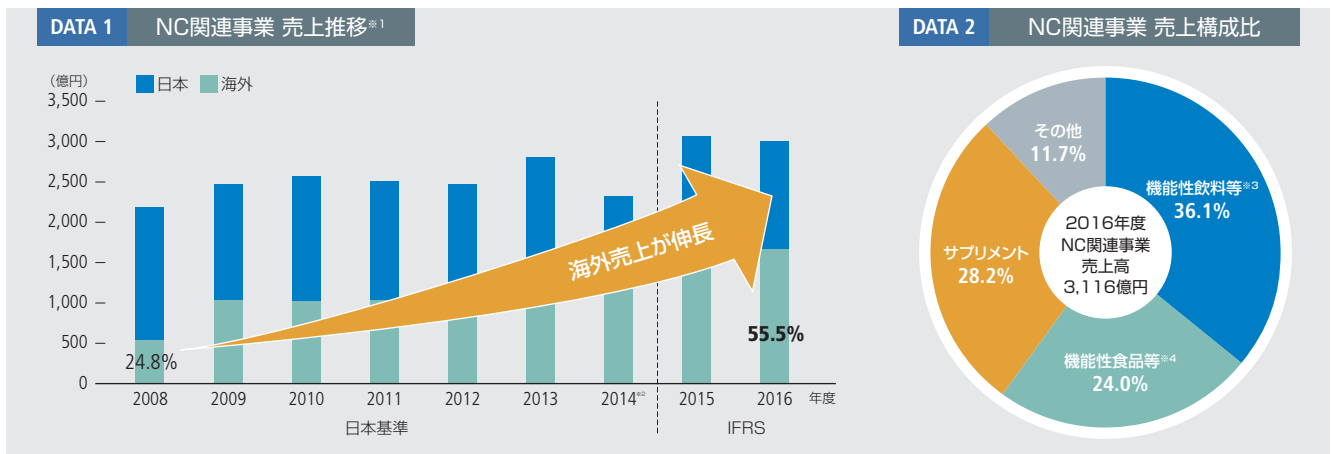
ニュートラシューティカルズ関連事業(以下、NC関連事業)は、日本では「ポカリスエット」「カロリーメイト」「ソイジョイ」といった主力製品の販売促進活動の強化や新製品発売などが業績に寄与しました。海外ではインドネシアの天候不順と競合品の影響などにより、「ポカリスエット」の販売数量が前期を下回りましたが、米国の「ネイチャーメイド」や、ニュートリション エ サンテ社が欧州を中心に製造販売する「ジェルブレ」などの栄養・健康食品ブランドにおけるグルテンフリー製品、および有機・大豆食品の売上増が業績を牽引しています。

NC関連事業の2016年度売上は円高の影響を受け、前期比で減少しましたが、現地通貨ベースでは増加しており、海外売上の伸長が本事業の成長と利益率改善に大きく貢献しています。

DATA 1, 2

研究開発活動においては、“健康寿命”の延伸を目指した製品の研究開発に取り組んでいます。

また、2016年12月からは独立法人日本スポーツ振興センター(JSC)とスポーツ医・科学の振興、国際競争力のさらなる強化に向けた産官学の共同プロジェクトを新たな取り組みとして開始しました。



※1 外部顧客に対する売上高
 ※2 2014年度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ヵ月間の数値を記しています。
 ※3 ポカリスエット、オロナミンC、チオビタ、ファイブミニの4製品 ※4 ニュートリション エ サンテ社製品、カロリーメイト、ソイジョイ



主なトピックス

2016

1
JAN

フィリピンに機能性飲料・食品事業の合弁会社を設立

2
FEB

日本アンチ・ドーピング機構の「公認スポーツファーマシスト認定制度」事業に協賛

ポカリスエット、アミノバリュー、カロリーメイト
10年目を迎えた「東京マラソン2016」をサポート

3
MAR

オーエスワン
味、パッケージをリニューアル

4
APR

ソイジョイ
「ソイジョイ クリスピー」3種 新発売

ポカリスエット
新「ポカリスエット イオンウォーター」発売

ポカリスエット
“たべる水分補給”「ポカリスエット ゼリー」新発売

チオピタ
香港で「Tiovita 3000」発売

5
MAY

カロリーメイト
「カロリーメイト ゼリー」3つの味で新発売

6
JUN

ポカリスエット
「ポカリスエット イオンウォーター パウダー(750ml用)」新発売

10
OCT

オロナミンCドリンク、ポカリスエット
「グッドデザイン・ロングライフデザイン賞2016」受賞
熱中症予防声かけプロジェクト「ひと涼みアワード2016」
3年連続で「最優秀啓発賞」および「トップランナー賞」を受賞

11
NOV

エクオール
大豆イソフラボン活性代謝物エクオール産生能とPMS/
PMDD^{*5}の関係について日本女性医学学会学術集会にて発表

12
DEC

日本スポーツ振興センター(JSC)とスポーツ医・科学の振興・
国際競技力強化のための共同プロジェクトスタート

*5 PMS(Premenstrual Syndrome) : 月経前症候群、PMDD(Premenstrual Dysphoric Disorder) : 月経前不快気分障害

行政との連携プロジェクト

大塚製薬では、都道府県などの行政と連携し、「熱中症対策」「生活習慣病予防」「スポーツ振興」「食育」「防災」「女性の健康」に関して、大塚ならではの知見やノウハウを活かし、それぞれの地域の方々の健康維持・増進、健康寿命の延伸に貢献する活動を行っています。2017年3月末日現在、39の都道府県と連携協定を締結しています。

2017年度の取り組み

NC関連事業では、第二次中期経営計画の戦略骨子を確実に実行することにより、収益性の改善と構造改革が順調に進捗しています。2017年度も引き続き、右記施策に取り組むことにより、安定した収益構造の継続と事業規模の拡大に取り組めます。

- 営業利益率10%以上を継続
- コスト効率化・最適化の継続による経営効率改善



機能性飲料等

機能性飲料事業では、インドネシアと中国を中心に「ポカリスエット」のアジアでの事業拡大のための重点投資と、日本で新製品の育成を通じた経営資産の見直しなど、本事業のさらなる成長に向けた取り組みを行っています。

ポカリスエット

発売年 1980年

イオン飲料という新たな市場を創造した、発汗により失われた水分と電解質(イオン)を補給する健康飲料。アジアを中心にグローバル展開し、インドネシアではスポーツ飲料シェアNo.1^{*1}。2016年には「ポカリスエット セリー」を発売

DATA 3, 4

オロナミンC

発売年 1965年

各種ビタミン類と炭酸を組み合わせた炭酸栄養ドリンク

チオビタ・ドリンク

発売年 1964年

発売から半世紀以上経つロングセラー製品。タウリン、ビタミン、カルニチン塩化物配合の栄養ドリンク

指定医薬部外品

ソルマックプラス

発売年 1979年

食べ過ぎや飲み過ぎによる胃のむかつきなどの症状を改善する液体胃腸薬

第2類医薬品

アミノバリュー

発売年 2003年

臨床栄養分野およびスポーツ栄養に関するBCAA(分岐鎖アミノ酸)の研究で得られたノウハウをもとに開発された飲料

機能性表示食品^{*2}

オーエスワン

発売年 2001年

世界保健機関(WHO)の提唱する経口補水療法の考え方に基づき、電解質と糖質のバランスを考慮した経口補水液

Renewal in 2017!

ファイブミニ

リニューアル 2017年

URL <https://www.otsuka.co.jp/fib/>

「おなかの調子を整える」特定保健用食品。発売30年目を迎えた2017年、リニューアル発売

特定保健用食品

NEW in 2017!

ボディメンテ

発売年 2017年

URL <https://www.otsuka.co.jp/bdm/>

大塚製薬の独自成分「乳酸菌B240^{*3}」に加え、「BCAA+アルギニン」「ホエイタンパク」を含有したアスリートのためのコンディショニング栄養食。大塚製薬 大塚栄養製品研究所の「腸と栄養」に関する研究と、同社佐賀栄養製品研究所の「運動と栄養」に関する研究成果が結集した製品

*1 出典: GlobalData *2 「アミノバリュー4000」と「アミノバリュー パウダー8000」の2製品

*3 東京農業大学が単離し、当社と熊本県立大学が有効性を確認した乳酸菌

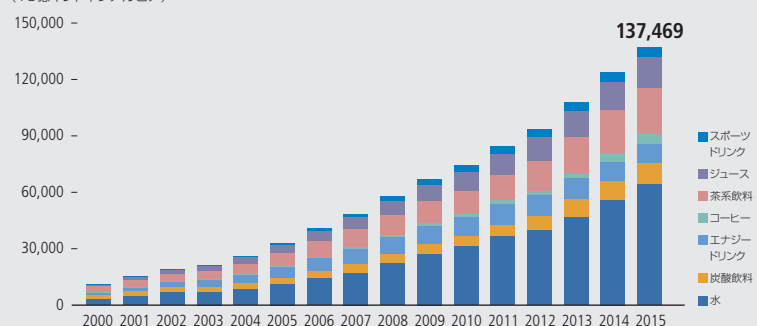
DATA 3 インドネシアでの「ポカリスエット」売上シェア

71%

出典: GlobalData(2015)

DATA 4 インドネシア飲料市場

(10億インドネシアルピア)



出典: GlobalData

機能性食品等・サプリメント

機能性食品・サプリメント事業では、欧州での有機食品・グルテンフリー製品、米国でのサプリメント事業といった成長領域に積極投資することにより、グローバル展開を加速しています。



カロリーメイト

発売年 1983年

5大栄養素をバランスよく含む「バランス栄養食」という新しい市場を創造。2016年には嗜好やシーンに合わせて選べる3種のゼリーを新発売



ソイジョイ

発売年 2006年

小麦粉を使用せず、大豆粉だけを生地を使用した大豆バー。2016年にはサクサクとした大豆パフの軽い食感の「ソイジョイ クリスピー」が登場



ジェルブレ

発売年 2010年 日本発売

不足しがちな栄養を小麦胚芽やフルーツなどの自然派素材から補える1928年に誕生した南フランス発の健康食品。欧州で市場が拡大するグルテンフリー製品で成長中

DATA 5



ネイチャーメイド

発売年 1993年 日本発売

香料、着色料、保存料無添加のサプリメント。米国では1972年から発売し、店頭販売No.1^{*1}ブランド

機能性表示食品^{*2}

DATA 6

その他の主要製品



エクエル

発売年 2014年

長年の大豆の研究からエクオールという成分に着目。女性の健康と美をサポートする大豆を乳酸菌で発酵させて作ったエクオール含有食品



オロナインH軟膏

発売年 1953年

皮膚疾患・外傷治療薬。2015年にはチューブタイプの包装素材をアルミからラミネートに変更し、利便性を向上

第二类医薬品



賢者の食卓 ダブルサポート

発売年 2005年^{*3}

食物繊維(難消化性デキストリン)の働きで糖分や脂肪の吸収を抑え、食後の血糖値・中性脂肪の上昇をおだやかにするダブルトクホ

特定保健用食品



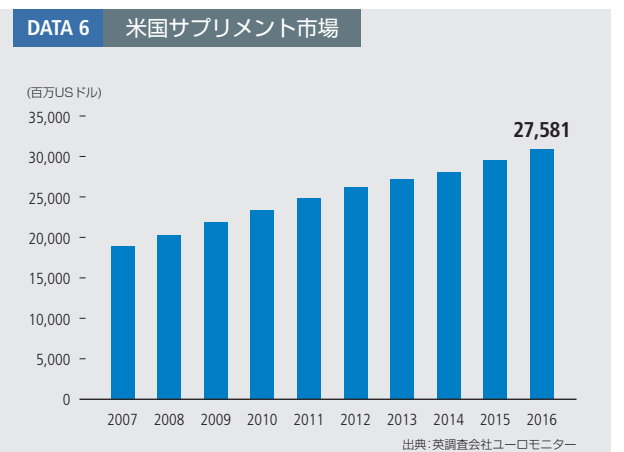
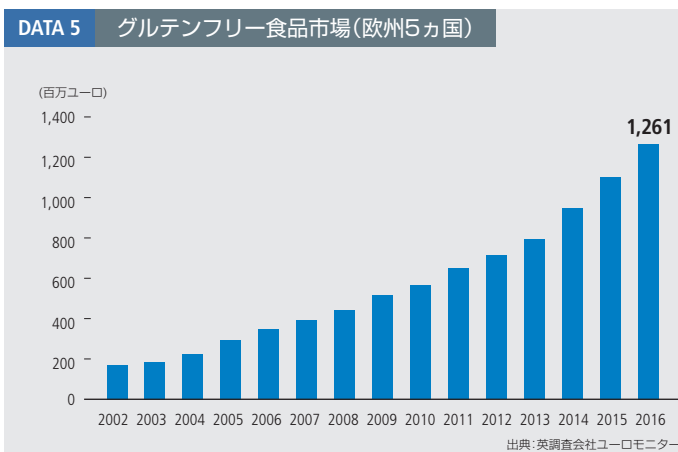
インナーシグナル

発売年 2005年

医薬部外品として美白における新規の効能効果の承認を取得した、有効成分エナジーシグナルAMP^{*4}含有製品を含む女性向けスキンケアブランド

*1 ©2017, The Nielsen Company, Scantrack® service. 米国AOCチャネル2008-2016 無断転載禁止

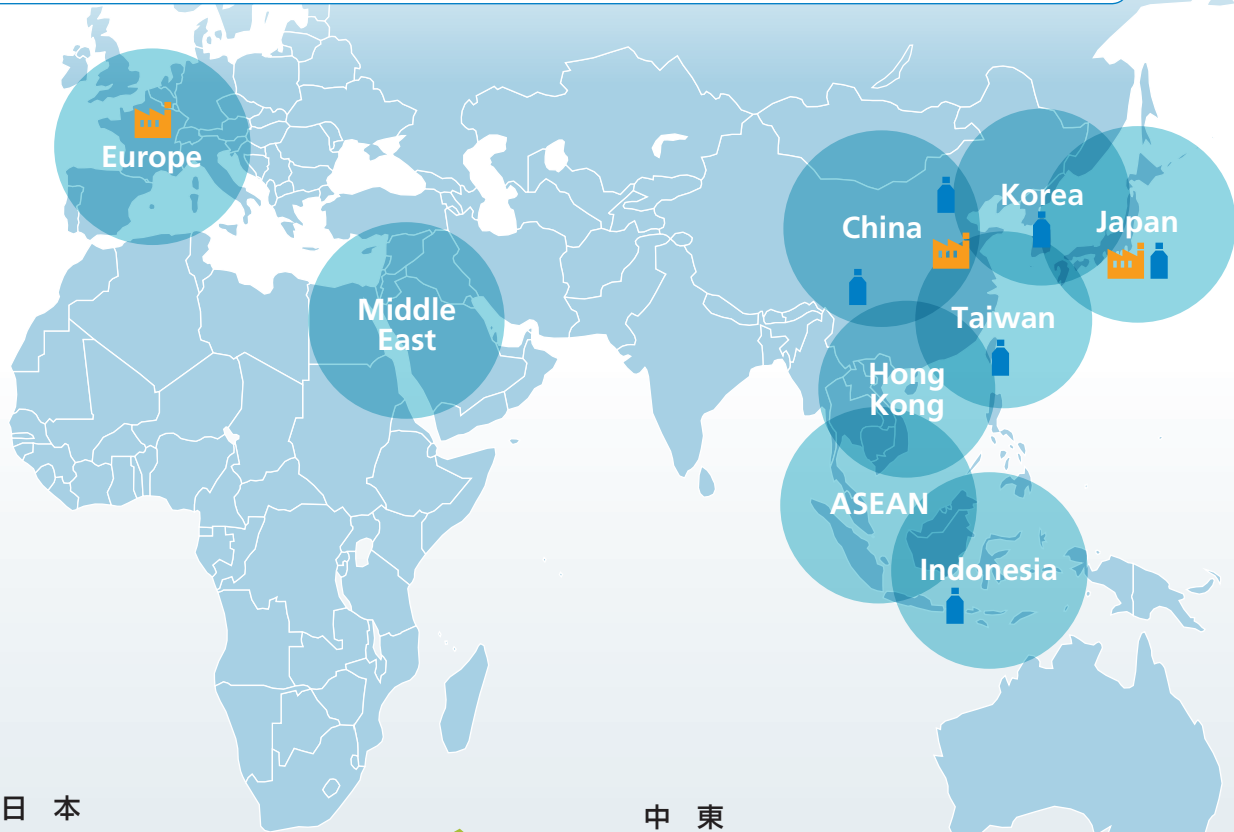
*2 「スーパーフィッシュオイル」、「ルテイン」、「アスタキサンチン」、「フィッシュオイルパール」、「イチョウ葉」の5製品 *3 「賢者の食卓」発売年。「賢者の食卓 ダブルサポート」は2012年発売 *4 アデノシンリン酸二ナトリウム OT





ニュートラシューティカルズ関連事業のグローバル展開

NC関連事業は、既展開国でのブランド構築による成長加速、および当社グループのネットワークを重視した相互乗り入れによる新規市場への進出により、グローバル展開を加速しています。



日本



中 東

「ポカリスエット」の販売国と発売開始年

バーレーン、サウジアラビア、オマーン(1983年)
UAE(1984年) カタール(2003年)
クウェート(1986年) エジプト(2008年)

1985年 UAE、クウェート、バーレーン、
オマーン、サウジアラビア、カタール
で「オロナミンCドリンク」を発売



韓 国

1987年 「ポカリスエット」を発売

2007年 「ソイジョイ」を発売

2015年 「オロナミンCドリンク」を発売



欧 州

2009年

ニュートリション エ サンテ社がグループに加入

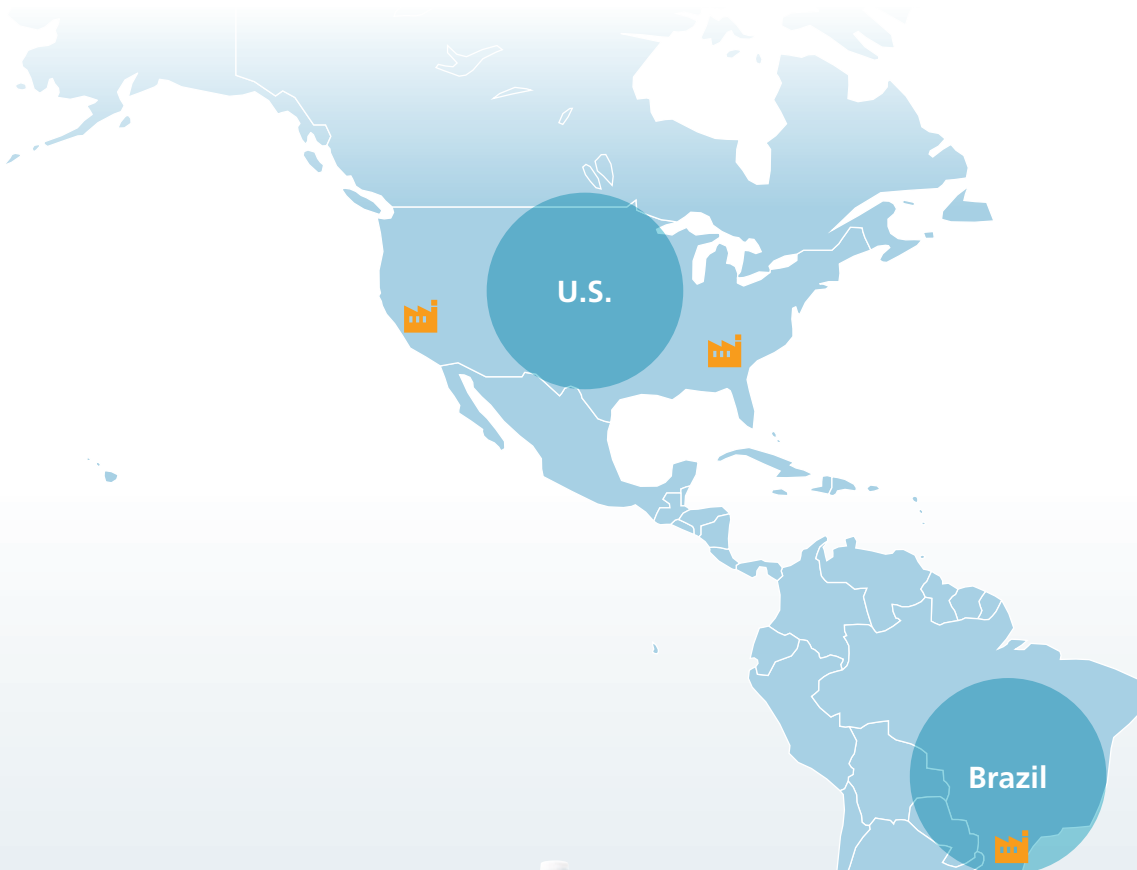


中 国

2003年 「ポカリスエット」を発売

2006年 「ソイジョイ」を発売





 **台湾**

- 1982年「ポカリスエット」を発売
- 2007年「ソイジョイ」を発売
- 2014年「ポカリスエット
イオンウォーター」を発売



 **香港**

- 1982年「ポカリスエット」を発売
- 2007年「ソイジョイ」を発売
- 2015年「賢者の食卓 ダブルサポート」
「オロナミンCドリンク」を発売
- 2016年「Tiovita3000」を発売



 **インドネシア**

- 1989年「ポカリスエット」を発売
- 2007年「ソイジョイ」を発売
- 2015年「ポカリスエット
イオンエッセンス」を発売



 **米国**

- 1989年 ファーマバイト社が
グループに加入
- 2014年 フードステイト社が
グループに加入



アセアン

「ポカリスエット」の販売国と発売開始年

- | | |
|---------------|--------------|
| シンガポール(1983年) | ベトナム(2012年) |
| タイ(1998年) | ミャンマー、 |
| マレーシア(1999年) | 東ティモール、 |
| フィリピン(2007年) | カンボジア(2015年) |



 **ブラジル**

- 2014年 ジャスミン社が
グループに加入



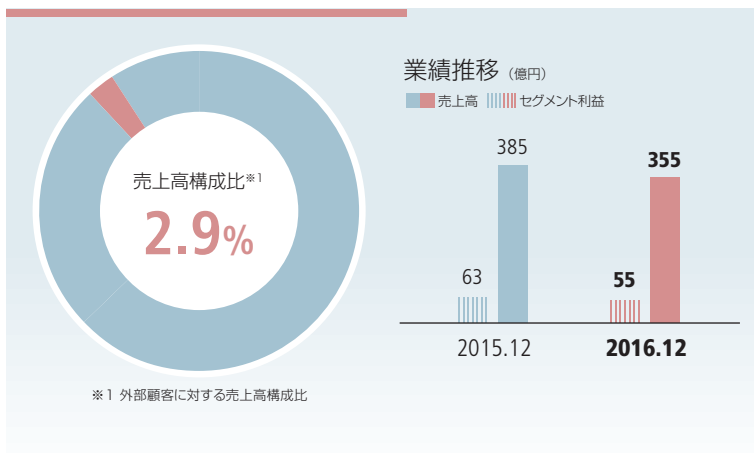


消費者関連事業

Consumer Products Business

「美味・安全・安心・健康」をテーマに、消費者の皆さまに身近な食品・飲料の分野で事業を展開しています。

2016年度事業概況



ビタミン炭酸飲料「マッチ」は、同ブランドから「ベリーマッチ」、「マッチ セットポジション」を発売し、積極的なマーケティング戦略や営業活動等の継続によりブランドの活性化に取り組み、販売数量が前期比で増加しました。「クリスタルガイザー」等のミネラルウォーターは、新規顧客層の拡大のためのマーケティング活動に注力しましたが、自動販売機事業の収益構造の見直し等が影響し、販売数量は前期比で減少しました。「ボンカレー」は、競合の影響等はあるものの、消費者のニーズに対応した商品戦略や営業・販売促進活動を強化し、引き続きブランド価値の向上に努めています。

2017年度の取り組み

本事業においては、「ボンカレー」や「マッチ」などの基幹ブランドの強化と新商品の育成による新規顧客の拡大を図るとともに、収益構造を改善すべく、マーケティング戦略や販売促進活動等を見直し、経費効率を高める改革に引き続き取り組みます。

主な製品群

<p>ボンカレー 発売年 1968年 世界初の市販用レトルトカレー</p>	<p>マンナンヒカリ 発売年 2001年 こんにやく生まれの米粒状加工食品</p>	<p>マッチ 発売年 1996年 ビタミン入り炭酸飲料</p>
<p>クリスタルガイザー 発売年 1994年 日本発売 カリフォルニア州マウント・シヤスタの麓でボトルリングした軟水</p>	<p>シンビーノ ジャワティストレート 発売年 1989年 インドネシア ジャワ島産の良質な茶葉を100%使用した無糖・無香料のストレートティ</p>	<p>リッジ (RIDGE) 1986年大塚グループ加入 パリ対決30周年記念テイस्टィング第1位。カリフォルニア産プレミアムワイン</p>

マイサイズシリーズ

100kcalマイサイズシリーズは、「食事にもサイズがあっていい」というコンセプトのもと2010年に発売した、カロリーも量もちょうどいい「食事のサイズが見える」レトルト食品です。

2016年には、より食事を楽しんでいただけるよう「プラス」の付加価値をつけた調剤薬局向け商品『マイサイズ いいね！プラス』を発売。「より健康に気を使うあなたへ」をコンセプトに開発した塩分・たんぱく質・糖質が気になる方におすすめの商品です。



マイサイズ



マイサイズ いいね！プラス

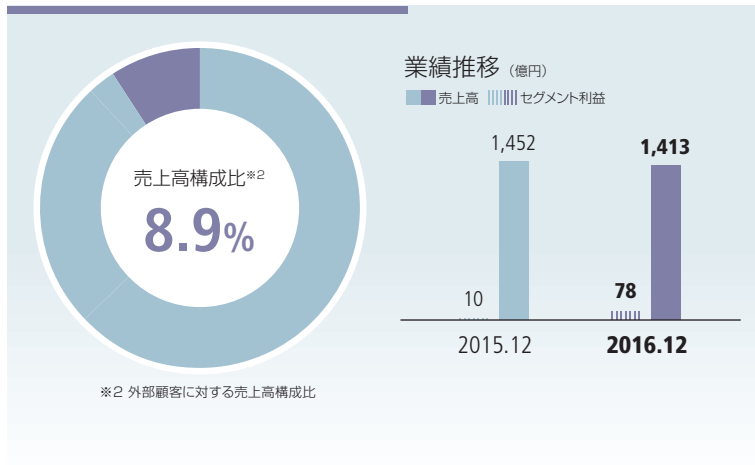


その他の事業

Other Business

化学品および倉庫・運送業、電子機器、包装など多角的に事業を展開しています。

2016年度事業概況



機能化学品、高機能ポリマー、素材・複合材料の製造販売等を行う機能化学品事業の売上は前期並に推移しました。医薬中間体の製造等を行うファインケミカル事業では、海外における販売価格の低下や為替の影響等により、売上は前期比で減少しました。倉庫・運送事業では、『共通プラットフォーム(共同物流)』事業の推進に伴う新規外部顧客の拡大及び取扱数量の増加がありましたが、全体の売上は前期並に推移しました。通販サポート事業は、取扱件数の増加等により前期比で増収となりました。

2017年度の取り組み

機能化学品、ファインケミカル事業では、引き続き国内外の新規市場開拓の加速化を進めてまいります。また、倉庫・運送事業では新しい物流システムを構築すべく、『共通プラットフォーム(共同物流)』事業の拡大化に取り組みます。

主な製品・サービス



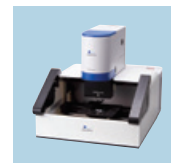
テラセス

プレーキパッド用摩擦材
鱗片状チタン酸塩カリウム



倉庫・運送業

グループ製品と他社製品の共同物流を推進



OPTM series

顕微分光膜厚計



POCone (医療機器)

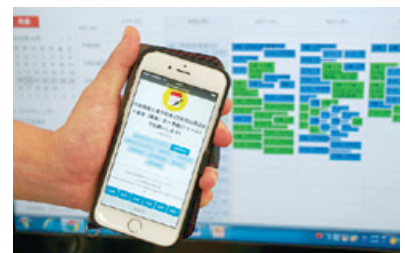
呼吸中の二酸化炭素に含まれている炭素の同位体比(¹³C/¹²C)の変化量を測定する赤外分光分析装置

大塚倉庫 2年連続で「ロジスティクス大賞」を受賞

～ドライバーの長時間労働削減に寄与する「ネット予約」や「e-伝票」が評価～

大塚グループの物流を担う大塚倉庫は、トラックドライバー不足の主因である長時間労働を削減する仕組みが評価され、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会より2015年度に続き、2016年度「ロジスティクス大賞^{※3}」を受賞しました。

今回の受賞は、積極的なIT活用により、入荷トラックの「ネット予約」による納品時滞留時間の削減や入庫時の検品を廃止する「e-伝票」の導入、さらに荷受け先である卸企業も巻き込んだ効率的な納品業務仕組み作りによるドライバーの長時間労働問題に取り組む大塚倉庫の活動が評価されたものです。



※3 ロジスティクス大賞:ロジスティクスの社会的浸透と、ロジスティクス部門関係者の意識高揚を図ることを目的に創設され、企業で行われているロジスティクス高度化への取り組みと、その優れた実績を顕彰するもので、2016年度で第33回を迎えた。評価は「創造性」「成果度」「経営革新度」「技術革新度」「社会性」「努力度」の6つの基準で行われる。



コーポレートガバナンスの状況

1. 基本的な考え方

当社は、「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）という企業理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主等すべてのステークホルダーとの対話により信頼に応え社会的責任を果たしていくことを基本方針としています。また、当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針を規定しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

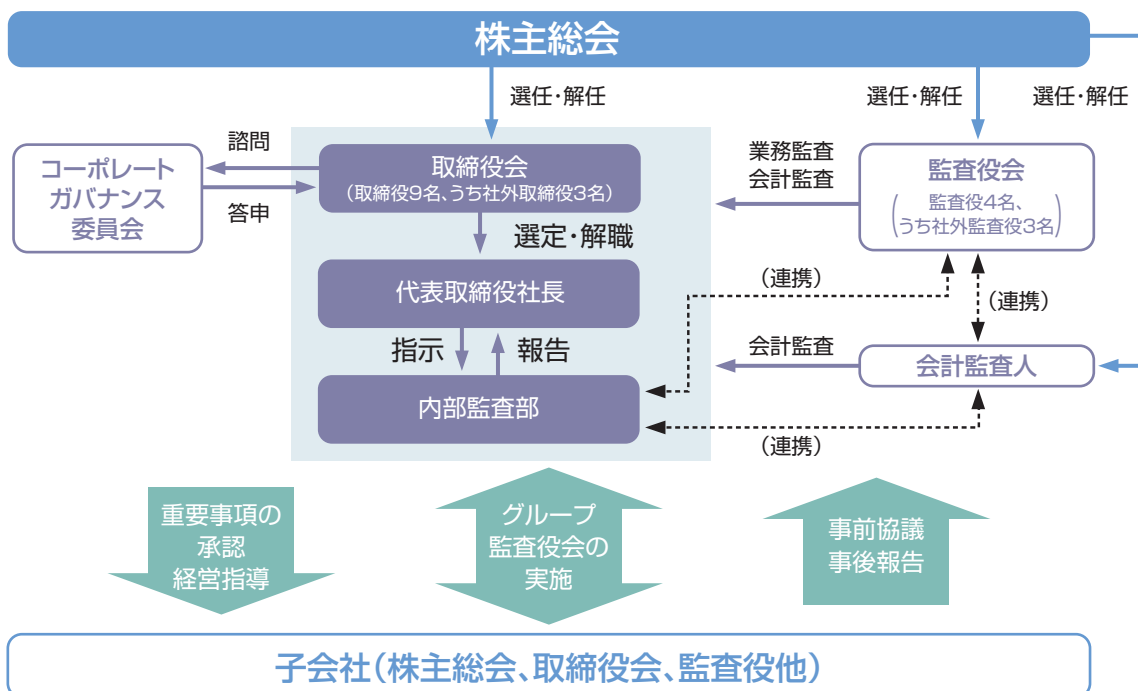
<https://www.otsuka.com/jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>

2. ガバナンス体制

当社においては、社外取締役を含む取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営計画の実行を推進するとともに、経営に対する監督を行い、収益力・資金効率等を向上させる役割・責務を負っています。監査役会設置会社である当社は、取締役会から独立した監査役および監査役会が軸となり、会計監査人および内部監査部との連携を図りながら取締役の職務執行の監査を実施することにより、企業の健全性を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立しています。

体制早見表(2017年3月31日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役	9人
うち社外取締役	3人(独立役員)
取締役の任期	1年
監査役	4人
うち社外監査役	3人(独立役員)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

2008年	<ul style="list-style-type: none"> ◎大塚ホールディングス(株)設立 ◎取締役の任期を1年に設定 ◎退職慰労金制度を不採用 ◎執行役員制度を採用 ◎社外監査役2名
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ◎社外監査役3名 ◎業績連動報酬としてストックオプションを導入 ◎12月株式上場
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ◎「第一次中期経営計画」発表
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ◎社外取締役2名 社外監査役3名
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ◎「第二次中期経営計画」発表 ◎社外取締役3名 社外監査役2名 ◎「グローバル行動規準」制定
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ◎「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定 ◎内部通報窓口を社外に設置 (当社および主要グループ会社)
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ◎社外取締役3名 社外監査役3名 ◎取締役会の実効性評価を実施 ◎中期経営計画の達成率を条件とした ストックオプションを導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ◎「コーポレートガバナンス・ガイドライン」改正 ◎コーポレートガバナンス委員会設置 ◎全取締役・監査役によるアンケートに基づく 取締役会の実効性評価を実施

a) 会社の機関

当社は、監査役会設置会社として、取締役会、監査役会および会計監査人を設置しています。なお、当社は定款により、取締役の員数を18名以内、監査役の員数を5名以内とする旨を規定しています。

b) 取締役と取締役会

取締役会は定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ適宜臨時に開催し、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。

c) コーポレートガバナンス委員会

当社は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います。当委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の指名、取締役の報酬体系・水準、その他コーポレートガバナンスについて審議し、取締役会に答申を行っています。当委員会は、社長、総務担当取締役およびすべての社外取締役で構成され、委員長は社長としています。

d) 監査役と監査役会

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。監査役は内部監査部・内部統制部・総務部・経営財務会計部等の関係部署および会計監査人と適宜情報交換および意見交換を行っており、監査役監査の実効性の向上を図っています。

e) 取締役会の実効性評価

当社の取締役会全体の実効性についての分析・評価については、すべての取締役・監査役のアンケートをもとに取締役会において審議を行っています。毎年1月～2月にかけて、外部機関のアドバイスを参考に取締役会事務局で作成したアンケートをすべての取締役・監査役に対して実施し、アンケート結果については、弁護士のレビューを受けています。

2017年3月開催の取締役会にて審議を行った結果、当社取締役会の運営状況、審議状況他取締役会の実効性・有効性については十分に機能しているという評価であり、また、今後さらなる質的向上を果たすための取り組みが協議されました。



f) 独立役員

当社は、社外取締役および社外監査役については、様々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。社外取締役の独立性の基準としては、当社グループ会社において過去に業務執行に従事していないこと以外に、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「社外取締役の独立性基準」を設けており、社外監査役の独立性基準についても、これに準じて判断しています。また、当社の社外取締役および社外監査役は東京証券取引所が規定する独立役員要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ています。

社外取締役および社外監査役の選任理由

	氏名	選任理由	2016年度 出席回数	
			取締役会	監査役会
社外取締役	廣富 靖以	金融機関における長年の企業経営に関する豊富な経験と高い見識および専門性に基づき、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	13回/13回	—
	高野瀬 忠明	食品業界における長年の経営者としての豊富な経験と高い見識および専門性に基づき、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	13回/13回	—
	松谷 有希雄*	医療福祉の分野における豊富な経験と高い見識および専門性に基づき、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	9回/10回	—
社外監査役	矢作 憲一	長年の上場会社の社外監査役としての豊富な経験と高い見識から、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	13回/13回	14回/14回
	菅原 洋	公認会計士としての専門知識に基づき、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	13回/13回	14回/14回
	和智 洋子*	弁護士として培われた幅広い経験と法務全般への高い見識に基づき、当社の経営に中立的・客観的な観点から有効な発言を適宜行っており、独立役員として相応しいと判断しています。	10回/10回	11回/11回

* 社外取締役松谷有希雄氏および社外監査役和智洋子氏は2016年3月30日開催の第8期定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会または監査役会の開催回数が他の役員と異なります。

社外取締役の独立性基準 (コーポレートガバナンス・ガイドライン 8.(3))

当社は、以下の事項に該当しない場合、当該社外取締役に独立性があると判断する。

- ①当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または当社子会社(以下、「当社グループ会社」)の業務執行取締役、執行役、執行役員または重要な使用人(以下、「業務執行者」)として在籍していた場合
- ②当該社外取締役が、現在、業務執行者として在職している会社と当社グループ会社において取引があり、過去3事業年度において、その取引金額がいずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- ③当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社グループ会社から直接的に500万円を超える報酬(当社の取締役としての報酬は除く)を受けている場合
- ④当該社外取締役が業務執行者を務めている非営利団体に対する寄附金が、過去3事業年度において合計1,000万円を超え、かつ、当該団体の総収入の2%を超える場合

g) 内部監査部

内部監査部門として社長直轄の内部監査部を設置し、当社および当社の関係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、社長、取締役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っています。また、監査役監査および会計監査と情報の共有や相互の協力等連携を図っています。

h) 内部統制部

当社および当社の関係会社の財務報告に係る内部統制への対応については、内部統制部を設置し、内部統制に関連する諸規程・マニュアルの整備や、運用ルールの周知徹底・教育を図るとともに、内部監査部との連携による運用状況の継続的モニタリングを行い、内部統制の経営者評価が確実に実施できる体制を整えています。

また、当社の内部統制システムに関する基本的な考え方やその整備状況については、東京証券取引所に提出しているコーポレートガバナンス報告書に記載しています。

i) 執行役員制度

当社は、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監督機関としての取締役会と業務執行を行う執行役員の役割を明確に区分し、経営の透明性と迅速な業務執行を確保しています。

j) 会計監査の状況

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏の立場から会計監査を受けています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、平野満氏、丸地肖幸氏、仁木宏一氏であり、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士11名、その他4名です。なお、会計監査業務を執行した公認会計士の継続監査年数に関しては、全員が7年以内のため記載を省略しています。

3. 役員報酬

役員報酬体系は、当社グループの業績と価値の持続的向上に資するため、優秀な人材を確保・維持するとともに、職務の執行に対して強く動機づけられるよう設計しています。

a) 持株会社である当社の取締役の報酬

①役職等に応じた固定報酬、②短期的なインセンティブとなる業績連動賞与、③中長期的なインセンティブとなる株式報酬型ストックオプションの3つから構成しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	ストックオプション 費用処理額	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	497	256	118	121	6
監査役 (社外監査役を除く)	28	28	—	—	2
社外役員	52	52	—	—	7

b) 事業会社である子会社の取締役の報酬

事業会社である子会社の取締役の報酬等については、株主総会決議による報酬限度額の枠内で、事業会社の取締役としての職責・職務(当社の立案したグループ戦略に基づき、各事業会社の事業を執行するとともに、各事業会社における戦略の立案・決定およびコーポレートガバナンスの強化等に係る職務・職責)を勘案して決定しています。

c) 当社の監査役の報酬

監査役については、基本報酬のみの支給とし、業績により変動する要素はありません。



コンプライアンス

法令遵守と生命倫理を含めた高度な倫理観を持って行動することを、すべての社員に浸透させ、徹底するために、組織体制の整備や企業風土づくりに取り組んでいます。

コンプライアンス推進

大塚グループでは、「大塚グループ・グローバル行動規程」にもとづいてそれぞれコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンスを推進しています。特に、医薬品を扱うグループ会社では、医療関係者に対する行動基準「医療用医薬品プロモーションコード」を進化させ、各社が自社のコード・オブ・プラクティスを策定し、社員が医療関係者だけでなく、すべてのステークホルダーと信頼関係にもとづく適切な連携に努めています。製薬会社と医療関連組織とのかかわり方を明確に示す社会的責任が問われている中、倫理的かつ患者さんの立場に立った適切な医療が行われるよう、製薬会社としての責務を果たすべく、規範の遵守に努めています。

全グループ共通の研修を実施

—「グローバル行動規程」「グローバル腐敗防止規程」—

大塚グループは、企業理念のもとに、グループのコンプライアンス推進実現のため、「大塚グループ・グローバル行動規程」を制定し、本行動規程に対する取り組みへの姿勢を、社長メッセージとしてウェブサイトを通じ広く発信しています。また、これとあわせて世界の全拠点において組織腐敗を防ぐ姿勢を表明した「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」を制定し、高い倫理観にもとづき事業に取り組むことを推進しています。

グループ各社のコンプライアンス研修(年1回以上)では、「大塚グループ・グローバル行動規程」「大塚グループ・グローバル腐敗防止規程」について世界共通の研修資料を用意し、研修を実施しています。研修資料は、日本語の他、英語、中国語、インドネシア語で作成されています。

内部通報窓口の充実

経営陣から独立した内部通報窓口の設置と、制度の運用状況についての経営陣の監督は、「コーポレートガバナンス・コード」の要請でもあり、違法または不適切な行為・情報開示の早期発見のための機能として必要性が重視されています。大塚グループでは、経営陣から独立した社外の通報窓口を設置し、通報者が安心して通報できるよう配慮しています。

大塚グループ・グローバル行動規程 社長メッセージ

私たちは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念の下、革新的な製品を創造し、世界の人々の健康に貢献するため、日々、業務に取り組んでいます。ビッグベンチャーカンパニーとして、自らの仕事に革新性はあるか、世界に通用するか、この製品で今までにない市場を創る可能性があるか、常に問いかけながら推進しています。

大塚グループの発展とともに、グローバル市場でそれぞれのグループ会社が担う社会的、法的責任は、増えています。高い倫理観を維持し、誠実な事業活動を行うことは、企業価値を高め、さらには、患者さんや一般消費者を含めたステークホルダーの皆さまに信頼をいただくうえで不可欠です。

「大塚グループ・グローバル行動規程」は、世界中どの拠点においても、大塚グループで業務に携わるすべての人々に適用されます。私たち一人ひとりがこれを遵守し、創造性を発揮し自己実現することを通じて、社会に貢献することを強く要望します。

大塚ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

樋口 達夫

リスクマネジメント

生命関連企業としての社会的責任を果たすため、平時よりリスク管理に努め、災害時や緊急時にも事業が安全に継続できるよう体制を整備しています。

BCP、BCMの策定

大塚グループでは、大規模地震や災害発生時にも最大限事業活動を継続し、製品の安定供給が図れるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。

大塚グループでは、大塚製薬、大塚製薬工場、大鵬薬品、大塚倉庫等の主要事業会社が連携して、大塚グループの医薬品および飲料・食品の安定供給に関して、災害時においても事業を継続・復旧するためのしくみを備えていることを証明する「ISO22301」認証(事業継続マネジメントシステムの国際規格)を取得しています。2016年には、グループの主要会社合同で南海トラフ巨大地震の発生を想定した机上シミュレーション演習を実施しています。

徳島、東京、大阪をTV会議でつないで製品の安定供給をテーマに実践に近いかたちで連携体制を確認しました。

緊急時の初期治療で特に必要とされる輸液を製造する大塚製薬工場は、BCM(事業継続マネジメント)を経営戦略と位置づけ、BCM基本規程をもとに、リスクの未然防止と、発生した場合の被害拡大防止のため、グループ各社と協力し、定期的なBCP会議の実施、在庫の分散輸送体制の整備など、リスクマネジメントに取り組んでいます。



大塚製薬工場：松茂工場の外周防潮堤の設置



大塚製薬工場：停電時に自動で点灯するLED防災ライトを避難経路・避難場所に設置



大塚製薬：総合防災訓練

情報セキュリティへの取り組み

大塚グループでは、情報セキュリティに関する最新情報の共有や具体的な対策の検討等を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を組織し、グループ全体の包括的なセキュリティレベルの向上と継続的な改善を図っています。

サイバー攻撃へのリスク対策としては、外部の専門機関によるシステムセキュリティ監査をはじめ、公開ウェブサイトの脆弱性診断、標的型メール攻撃に対する演習、SNSへの書き込みのモニタリング等を実施しています。さらに、データを構築している基幹システムの災害時対応訓練も定期的実施しています。

また、お客さまの大切な個人情報を守るため、個人情報管理のマネジメントシステム体制を構築し、事業活動に応じて「個人情報保護マネジメントシステム(プライバシーマーク)」認証や「情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)」認証を取得しています。

グループ各社では、情報セキュリティや個人情報保護に対する意識を向上させるため、社内教育に力を入れています。



Directors, Audit & Supervisory Board Members

取締役・監査役



前列左から、戸部 貞信、牧瀬 篤正、大塚 一郎、樋口 達夫、松尾 嘉朗、小林 将之
後列左から、松谷 有希雄、高野瀬 忠明、廣富 靖以、今井 孝治、矢作 憲一、菅原 洋、和智 洋子

取締役

代表取締役会長

大塚 一郎

- 1987年 4月 ㈱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 ㈱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 ㈱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)
㈱大塚製薬工場 取締役会長(現任)
当社 代表取締役会長(現任)

代表取締役社長

樋口 達夫

- 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LLC)
- 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(現任)
- 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(現任)

専務取締役 財務担当

牧瀬 篤正

- 1987年 12月 大塚製薬(株) 入社
- 2002年 6月 同社 執行役員 ODPI事業部長
- 2003年 6月 同社 執行役員 OIAA事業部 財務部長
- 2007年 6月 同社 常務取締役 経理担当
- 2008年 7月 当社 専務取締役(財務担当) (現任)
- 2009年 5月 大塚アメリカInc. 取締役会長 兼CEO
- 2010年 4月 同社 取締役会長
- 2017年 3月 大塚食品(株) 取締役(現任)

専務取締役 総務担当

松尾 嘉朗

- 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)(現任)
- 2017年 1月 大塚メディカルデバイス(株) 取締役(現任)

取締役

小林 将之

- 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. (現大鵬オンコロジーInc.) 取締役社長
- 2003年 9月 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 大鵬オンコロジーInc. 取締役会長(現任)
- 2017年 3月 当社取締役(現任)

社外取締役

高野瀬 忠明

- 1970年 4月 雪印乳業(株)(現雪印メグミルク(株)) 入社
- 2002年 6月 同社 代表取締役社長
- 2009年 10月 雪印メグミルク(株) 代表取締役社長
- 2011年 4月 同社 取締役相談役
- 2011年 6月 同社 特別相談役
- 2011年 9月 国立大学法人 宮崎大学 経営協議会委員(現任)
- 2014年 6月 当社 取締役(現任)

監査役

常勤監査役

今井 孝治

- 1972年 4月 東レ(株) 入社
- 2003年 6月 同社 国際部長
- 2005年 7月 大塚製薬(株) 経理部 部長
- 2006年 4月 同社 執行役員 経理部 部長
- 2007年 6月 同社 執行役員 OIAA事業部 財務担当
- 2010年 6月 同社 常務執行役員 経理部 OIAA事業部 担当財務部長
- 2011年 12月 大塚化学(株) 社外監査役
- 2014年 6月 当社 常勤監査役(現任)
- 2015年 3月 大塚化学(株) 監査役(現任)

社外監査役

菅原 洋

- 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
- 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(現任)
- 2010年 6月 当社 監査役(現任)
- 2012年 6月 大塚製薬(株) 監査役(現任)
- 2013年 10月 日本駐車場開発(株) 社外取締役
- 2013年 11月 当社 常勤監査役

取締役

戸部 貞信

- 1976年 4月 シンコーフーズ(株) (現大塚食品(株)) 代表取締役専務
- 1993年 7月 大塚食品(株) 代表取締役副社長
- 2004年 11月 大塚化学ホールディングス(株) (現大塚化学(株)) 代表取締役副社長
- 2006年 5月 同社 代表取締役社長
- 2008年 7月 当社 取締役
- 2009年 6月 大塚食品(株) 代表取締役副会長
- 2011年 6月 大塚化学(株) 代表取締役会長
- 2012年 6月 大塚食品(株) 取締役副会長
- 2013年 6月 当社 常勤監査役
- 2013年 11月 大塚食品(株) 代表取締役社長(現任)
- 2014年 6月 当社 取締役(現任)

社外取締役

廣富 靖以

- 1978年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行) 入行
- 2003年 10月 (株)りそな銀行 執行役員
- 2005年 6月 同行 常務執行役員
- 2008年 4月 同行 専務執行役員
- 2008年 6月 同行 取締役(兼)専務執行役員
- 2009年 6月 同行 代表取締役副社長(兼)執行役員
- 2011年 6月 (株)近畿大阪銀行 取締役
- 2013年 6月 エレコム(株) 社外取締役(現任)
- 2013年 6月 当社 取締役(現任)
- 2014年 6月 共英製鋼(株) 取締役副社長(兼)執行役員(現任)

社外取締役

松谷 有希雄

- 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(現任)
- 2016年 3月 当社 取締役(現任)

社外監査役

矢作 憲一

- 1966年 4月 日本アイ・ピー・エム(株) 入社
- 1999年 3月 同社 常勤監査役
- 2002年 6月 (株)スクウェア(現(株)スクウェア・エニックス・ホールディングス) 社外監査役
- 2002年 10月 (社)日本監査役協会 常任理事
- 2004年 6月 情報技術開発(株) 社外監査役
- 2008年 7月 当社 監査役(現任)

社外監査役

和智 洋子

- 1989年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 梶谷総合法律事務所 入所(現任)
- 2015年 6月 ニチアス(株) 社外監査役(現任)
- 2016年 3月 当社 監査役(現任)

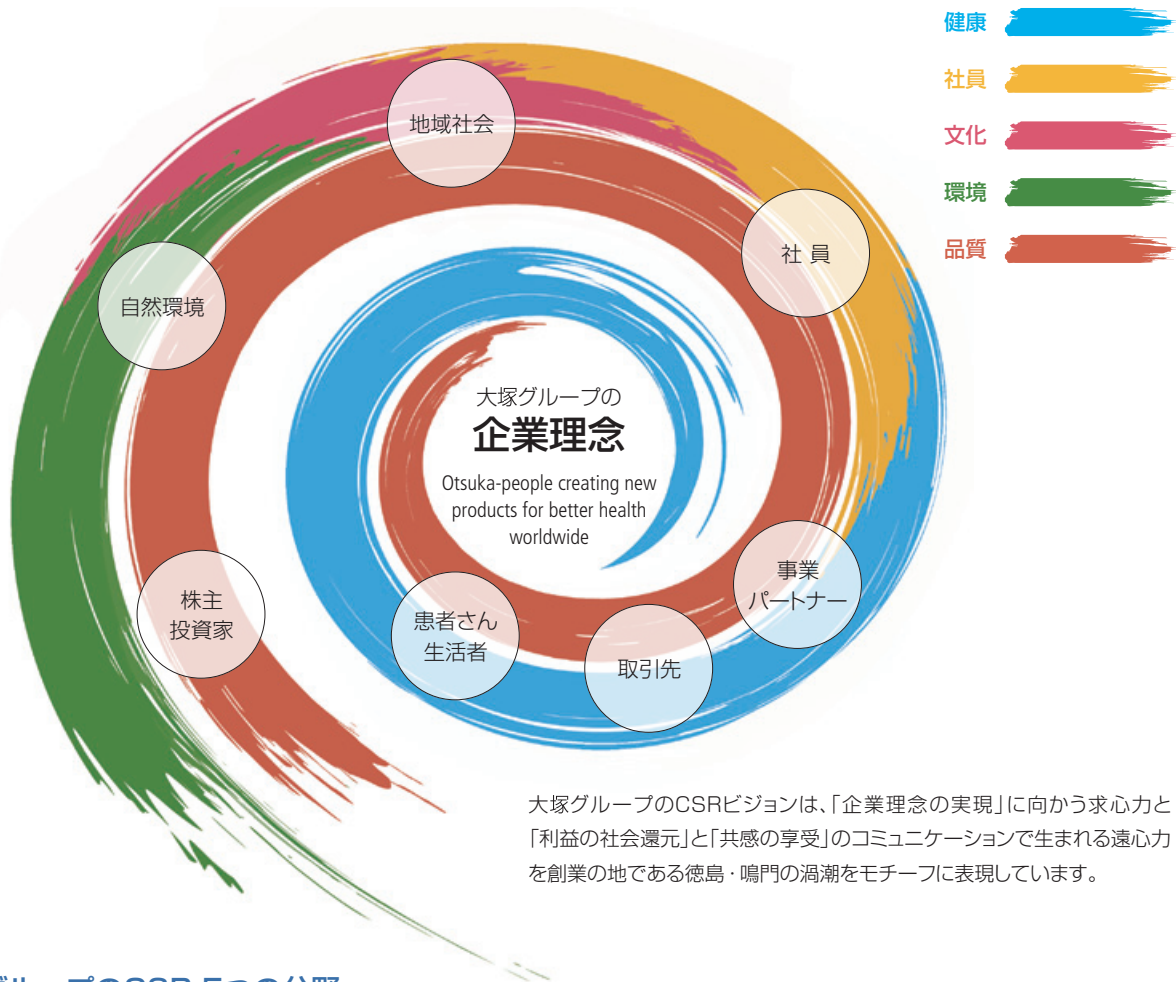


大塚グループのCSRビジョン

大塚グループのCSRは、“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)の企業理念の実現をコアとし、それを取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションによって生まれる活動であると位置づけています。企業の事業活動は、地域の方々、取引先、患者さんや生活者の皆さま等、多くのステークホルダーのご理解やご協力、ご支援がなくては成り立ちません。私たちが取り組む地域貢献、自然環境保全等の様々な社会貢献活動は、直接的あるいは間接的にものづくりやサービス改善に反映され、皆さまに喜ばれる価値ある製品やサービスを世の中に送り出すことにより事業が発展し、そしてステークホルダーとの信頼関係の構築にもつながっていきます。

このような、信頼をベースとした地域との協働や、製品への愛着や支持等「利益の社会還元」と「共感の享受」が循環し、相乗効果となって良い波紋が広がっていくものと考えています。

大塚グループは、事業と一体化したCSRを推進することで、社会に必要な企業として存在し続けていくことを目指しています。



大塚グループのCSRビジョンは、「企業理念の実現」に向かう求心力と「利益の社会還元」と「共感の享受」のコミュニケーションで生まれる遠心力を創業の地である徳島・鳴門の渦潮をモチーフに表現しています。

大塚グループのCSR 5つの分野

<p>健康</p> <p>大塚グループは、ヘルスケアをトータルで捉え、「疾病の治癒」と「健康の増進」の2つの視点から、革新的な製品づくりと情報の提供を進めていきます。</p>	<p>環境</p> <p>私たちの社会や生活、事業活動は、自然から常に恩恵を受けて成り立っています。大塚グループは、自然環境への配慮を当然の責務と考え、製品づくりからその利用に至るまで持続可能な社会の形成に取り組みます。</p>	<p>品質</p> <p>大塚グループの品質の考え方は、いわゆる安全・安心なものづくりにとどまりません。お客さまへの情報開示、パートナー企業との協力体制、地域の尊重、コンプライアンス等、幅広い取り組みにおいて社会的活動意義の品質向上を推進していきます。</p>	<p>文化</p> <p>大塚グループは、地域社会とそこに根づく文化を大切にしています。地域との交流、協働、教育支援等を通じて地域の発展と次の時代を担う子どもたちの育成に貢献していきます。</p>	<p>社員</p> <p>大塚グループの創造性の源泉は企業理念の実現のなかにあると考えています。既成概念を打破し、発想を転換し、成し遂げる。そのように多様な社員が躍動する企業風土を育み、社会に役立つ革新的製品を生み出し続けます。</p>
--	---	---	---	---

活動クローズアップ

大塚グループの多岐にわたるCSR活動のうち、「文化 -Culture-」分野における地域貢献に関する代表的活動を報告します。大塚グループでは、地域で活動するよき企業市民として、自然環境、地域社会に配慮するとともに、地域に根づく文化を大切に、当社グループならではの社会貢献活動に取り組んでいます。

大塚グループのCSRの取り組みは
ウェブサイトにてご覧いただけます

大塚グループ統合CSRサイト

https://www.otsuka.com/jp/csr/hd_activity/

地域ニーズに根ざした医療貢献活動を目指して

～アフガニスタン難民のための無償診療所「大塚ウエルフェアクリニック」～

大塚製薬と、大塚パキスタンをはじめとしたアジア・アラブで事業を営む大塚グループの23社は、2003年にパキスタンのペシャワールにアフガニスタン難民のための診療所「大塚ウエルフェアクリニック」(Otsuka Welfare Clinic)を設立しました。その後10年以上にわたり、治療を必要とする患者さんの診療を無償で行っています。

2001年以降、隣国アフガニスタンからパキスタンには約180万人もの避難民が押し寄せ、衣食がままならない難民キャンプには国際的な援助が必要とされていました。当時、多くの国際機関、NPO、NGOの団体、企業などが物資や資金を提供して支援を行っており、現地で輸液などの製造販売を行っている大塚パキスタンでも、赤十字を通じて輸液製品を支援物資として提供していました。しかし、満足に治療を受けられない難民キャンプの状況を目の当たりにし、「アジア・アラブの地域で事業を行う生命関連企業として、現地の人々の健康に貢献する支援を行いたい、自らの手で病気に苦しむ人々を援助したい」という強い思いから様々な検討を重ね、現場に即した支援がより可能な診療所の設立を決定しました。

診療所には、3人の医師と看護師、薬剤師、医療補助員など8人のスタッフが常勤し、呼吸器系、消化器系、皮膚科、産・婦人科、眼・耳鼻科系疾患の診療にあたっています。また、診療所の運営についても、女性の患者さんへの配慮として女性医師を常駐させるなど、現地の文化や宗教を考慮しています。

開設当初は、診療所のこと知られておらず、開設初日の患者さんはわずか7人でした。しかし、その状況を改善するため、近隣の難民キャンプを訪問し、診療所について伝えることから始め、現在では1日に約160人の患者さんが訪れるようになり、これまでの累計受診者数は88万人を超えました。診療所では、キャンプ内のアフガニスタン難民の人々だけでなく近隣住民も受け入れています。さらに、2005年のパキスタン地震、2010年の集中豪雨によるパキスタン大洪水の際には、被害の大きかった地域に診療所の医師が出向いて臨時救護所を開設し、被災者の診療や治療を行いました。

このような現地での継続した医療貢献活動が認められ、設立から8年が経過した2011年、多くの患者さんへの無償での医療活動が地域福祉に特筆すべき貢献となり、両国の親善を深めるのに大いに役立ったとして、駐パキスタン日本国大使から表彰状が授与されました。また、2014年には、10年を超えるパキスタンにおけるアフガニスタン難民および地域の医療促進への貢献に対して、日本と諸外国との友好親善関係の増進に多大な功績のあった個人・団体を称える「外務大臣表彰」を受賞しました。

大塚グループは、「Otsuka-people creating new products for better health worldwide」の企業理念のもと、今後も人々の健康に寄与すべく地域に根ざした医療貢献活動を行ってまいります。



大塚ウエルフェアクリニックの概要

設 立: 2003年6月16日(開院7月)
所 在 地: Bungalow NO 239-Khalil town
Danish Abad road, Opposite Railway
Line Taxi Stand-Board Bazar,
Peshawer, Pakistan

活動内容等: ◎アフガニスタン難民や近隣住民に無償で診療
◎大塚の医薬品だけではなく、必要な治療に合わせた医薬品を提供
◎現地の宗教や文化などを考慮し、女性医師が常駐
◎アフガニスタン、パキスタン両言語に対応できる医師による診察
◎地震や洪水などの災害被害が甚大な地域での臨時救護所の開設など、現地ニーズに合わせた活動を実施



インドネシアにおける地域との共生

～「SATU HATI(心を一に)」プロジェクト～

大塚グループは、1974年、インドネシアで最初の会社となるP.T.大塚インドネシアを設立し、輸液事業を開始しました。その後、医薬品、栄養製品と事業を拡大し、現在ではインドネシア国内の会社は6社となり、医療関連事業とニュートラシューティカルズ関連事業を両輪として事業を展開しています。

「ポカリスエット」の製造販売を行っているP.T.アメルタインダ大塚では、インドネシアへ積極的に貢献したいとの考えから、「SATU HATI Cerdaskan Bangsa 心を一に・すべての子どもに教育を」「SATU HATI Peduli Lingkungan 心を一に・すべての環境に配慮を」「SATU HATI Sehatkan Bangsa 心を一に・すべての国民の健康を」の3つの柱のもと社会貢献活動を行っています。



未来を担う子どもたちに学びの場を

2006年に発生したジャワ島中部地震は、多くの学校が倒壊するなど甚大な被害をもたらしました。被害を受けた学校の再建を支援するべく、P.T.アメルタインダ大塚では、寄附に加えてチャリティコンサートを開催し、その支援活動への協力を広く社会に呼びかけました。この取り組みは、2007年よりメディアやインドネシア政府の協力も得られるようになり、「SATU HATI Cerdaskan Bangsa 心を一に・すべての子どもに教育を」と名づけたチャリティ活動へと発展、新たな募金活動が始まりました。



SATU HATIチャリティコンサートの様子



2011年に建てた図書館



図書館で本を読む子どもたち

集まった寄附金はインドネシア各地の小学校へ本として寄贈されましたが、2008年にはさらに多くの寄附金が集まり、小学校に図書館を建設するまでに至りました。以降、地元NPO団体や婦人エンパワーメント・児童保護省などの協力も加わり、2007年の活動開始からこれまでに建設した図書館は28館、寄贈した本は12万4,000冊以上となりました。

子どもたちの教育への貢献を中心とした本活動は、図書館や本の寄贈以外にも広がりを見せています。東ジャワ州にある「ポカリスエット」の生産拠点・クジャヤン工場では、地域教育センターを開設して「SATU HATI塾(寺子屋)」を週1回開催。放課後に集まってきた地域の小学生に、社員が交代で理科と算数を教えています。同工場は、「Open Spaceと地域社会との交流」をコンセプトとしており、サッカーなどのレクリエーション活動に利用できるよう敷地を開放したり、金曜礼拝やラマダンの際に近隣住民にモスクを利用してもらうなど、地域に密着した貢献を行っています。



クジャヤン工場で開催されているSATU HATI塾



SATU HATI塾で学ぶ子どもたち

地域に密着した環境保護活動

「SATU HATI」の取り組みは、子どもたちの教育だけではなく、人々の環境意識の啓発や、健康への貢献などを目的とした支援・教育へと発展しています。

「SATU HATI Peduli Lingkungan 心を一つに・すべての環境に配慮を」の活動のひとつとして、P.T.アメルタインダ大塚では「ポカリスエット」の水源域でNGOや地域住民等と協力し、環境保全活動を行っています。2016年2月には、プロモ山に12,500本の松の木の植樹を行いました。プロモ山の傾斜地帯は、「ポカリスエット」のクジャラン工場が位置するパスルアンの集水域となっています。パスルアンの水源を守り、プロモ山地域の環境を守るため、パスルアン政府の承認・支援のもと、地元自治体や環境団体とともに実施し、2016年は約50名の社員が参加しました。



工場周辺の水源保護のために近隣の山に植林する社員

健康増進のための活動

また、「SATU HATI Sehatkan Bangsa 心を一つに・すべての国民の健康を」の活動として、工場周辺の住民を対象に道路のゴミ収集やゴミ分別の重要性を学ぶ環境教育の実施等、ゴミ削減のための活動も行っています。衛生的で清潔な環境を整備することは、人々の健康維持にもつながります。インドネシアでは、ゴミのポイ捨てやそれが環境に与える影響が深刻な社会課題となっています。その課題解決のため、P.T.アメルタインダ大塚は2016年からプロジェクトを開始。2016年は300家族が環境教育を受講しています。

さらに、同社では「ポカリスエット」を生産するスカブミ工場、クジャラン工場の近くで月1回開催する母子のためのクリニック運営のサポートを行っています。クリニックでは地域の保健センターで働くボランティアスタッフが乳幼児や母親に対して基本的なケアを提供しています。

インドネシアは、約13,000以上の島々から成り立つ世界最大の島嶼国家です。約300の民族からなる2億5,000万人以上の人が、多様な民族文化を育み伝承しながら暮らしています。大塚グループは、この国に根づく多様な文化を尊重し、地域との交流、協働を通じて、これからもインドネシアの発展の一翼を担うべく活動を続けてまいります。

「SATU HATI」プロジェクトの取り組み

Cerdaskan Bangsa

(教育支援活動)

- ◎図書館の建設
- ◎本の寄贈
- ◎地域教育センター
- 「SATU HATI塾(寺子屋)」の開設・運営

Peduli Lingkungan

(環境保全活動)

- ◎植樹・植林活動
- ◎海岸清掃活動
- ◎都心林再生活動

Sehatkan Bangsa

(健康啓発活動)

- ◎母子のためのクリニック運営サポート
- ◎インドネシア保健省と連携したゴミ削減のための活動



Financial Summary

財務サマリー

2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、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)	日本基準		
		2009.3	2010.3	2011.3
業績				
売上高	(億円)	¥ 9,559	¥ 10,843	¥ 11,276
販売費及び一般管理費 ^{*2}	(億円)	4,059	4,774	4,576
研究開発費	(億円)	1,359	1,518	1,647
研究開発費率	(%)	14.2	14.0	14.6
営業利益	(億円)	915	985	1,263
営業利益率	(%)	9.6	9.1	11.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	471	674	824
財政状態				
資産合計	(億円)	¥12,988	¥ 14,584	¥ 15,897
資本合計	(億円)	8,638	9,485	11,633
自己資本比率	(%)	62.3	64.2	72.4
ROE	(%)	7.2	7.7	7.9
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	¥ 585	¥ 1,735	¥ 877
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	(2,136)	(590)	(1,315)
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	(1,551)	1,145	(438)
配当金情報^{*5}				
1株当たり配当金	(円)	¥ 250	¥ 12.5	¥ 28
配当性向	(%)	9.2	8.7	17.0
株式・株価^{*5}				
期末発行済株式総数	(千株)	23,519	519,157	557,836
期末株価	(円)	—	—	¥ 2,055
従業員数^{*6}				
合計	(名)	22,928	24,589	25,188
国内	(名)	13,657	14,174	14,030
海外	(名)	9,271	10,415	11,158

*1 IFRSでの科目名で表示しています。日本基準(JGAAP)に基づく科目名は以下の科目に読み替えます。・当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益 総資産/資産合計 純資産合計/資本合計

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

*3 2014年度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ヵ月間の数値を記しています。

*4 米ドル金額は、便宜上、2016年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=116.49円で換算しています。

*5 2009年6月に当社普通株式を1株につき20株の割合をもって分割しました。

*6 大塚ホールディングス株式会社とその子会社の従業員数

億円

百万米ドル^{*4}

日本基準				IFRS		IFRS
2012.3	2013.3	2014.3	2014.12 ^{*3}	2015.12	2016.12	2016.12
¥ 11,546	¥ 12,181	¥ 14,528	¥ 12,243	¥ 14,274	¥ 11,955	\$ 10,263
4,574	4,622	5,634	5,086	6,364	5,359	4,600
1,592	1,924	2,490	1,729	2,027	1,688	1,449
13.8	15.8	17.1	14.1	14.2	14.1	—
1,487	1,697	1,987	1,965	1,489	1,011	868
12.9	13.9	13.7	16.1	10.4	8.5	—
922	1,224	1,510	1,431	1,020	926	795
¥ 16,668	¥ 17,792	¥ 20,284	¥ 21,782	¥ 25,753	¥ 24,783	\$ 21,275
12,228	13,251	15,108	16,586	17,274	17,384	14,924
72.5	73.7	73.2	74.7	66.0	69.0	—
7.8	9.7	10.8	9.2	6.1	5.4	—
¥ 1,476	¥ 1,193	¥ 2,265	¥ 885	¥ 2,579	¥ 1,420	\$ 1,219
(1,076)	(912)	(1,085)	(287)	(4,226)	(1,351)	(1,160)
400	281	1,179	599	(1,647)	69	59
米ドル ^{*4}						
¥ 45	¥ 58	¥ 65	¥ 75	¥ 100	¥ 100	\$ 0.86
27.2	26.1	23.4	28.4	53.1	58.5	—
557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	557,836	—
¥ 2,450	¥ 3,300	¥ 3,087	¥ 3,617	¥ 4,317	¥ 5,093	\$ 43.72
24,595	25,330	28,288	29,482	31,940	31,787	—
13,808	13,732	14,116	14,285	14,082	13,909	—
10,787	11,598	14,172	15,197	17,858	17,878	—



Consolidated Financial Statements

連結財務諸表 大塚ホールディングスおよび子会社 2016年12月期

2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、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。

連結財政状態計算書

資産	IFRS移行日 (2015年1月1日)	単位:億円	単位:百万米ドル*	
		2015.12	2016.12	2016.12
流動資産				
現金及び現金同等物	¥ 4,591	¥ 4,606	¥ 3,699	\$ 3,175
売上債権及びその他の債権	4,123	3,878	3,532	3,032
棚卸資産	1,433	1,358	1,338	1,148
未収法人所得税	178	26	144	123
その他の金融資産	1,377	1,090	2,093	1,797
その他の流動資産	362	447	330	284
(小計)	12,064	11,406	11,135	9,559
売却目的で保有する資産	—	—	3	3
流動資産合計	12,064	11,406	11,139	9,562
非流動資産				
有形固定資産	3,505	3,596	3,588	3,080
のれん	923	2,447	2,318	1,990
無形資産	2,066	4,812	4,470	3,837
持分法で会計処理されている投資	1,830	1,758	1,666	1,430
その他の金融資産	1,541	1,556	1,433	1,230
繰延税金資産	397	96	69	60
その他の非流動資産	61	82	100	86
非流動資産合計	10,322	14,347	13,644	11,713
資産合計	¥22,387	¥25,753	¥24,783	\$21,275

* 米ドル金額は、便宜上、2016年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=116.49円で換算しています。

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています。

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

負債及び資本	IFRS移行日 (2015年1月1日)	単位:億円	単位:百万米ドル*	
		2015.12	2016.12	2016.12
負債				
流動負債				
仕入債務及びその他の債務	¥ 2,340	¥ 1,501	¥ 1,623	\$ 1,394
社債及び借入金	721	805	793	680
その他の金融負債	23	28	39	33
未払法人所得税	140	190	215	184
引当金	—	21	6	5
その他の流動負債	1,302	2,256	1,691	1,452
流動負債合計	4,526	4,800	4,366	3,748
非流動負債				
社債及び借入金	227	2,343	1,940	1,665
その他の金融負債	166	91	119	103
退職給付に係る負債	382	312	153	132
引当金	5	5	5	4
繰延税金負債	130	835	703	603
その他の非流動負債	94	94	112	96
非流動負債合計	1,004	3,679	3,032	2,603
負債合計	5,530	8,479	7,398	6,351
資本				
親会社の所有者に帰属する持分				
資本金	817	817	817	701
資本剰余金	5,029	5,034	5,040	4,326
自己株式	(474)	(473)	(473)	(406)
利益剰余金	11,057	11,595	12,091	10,380
その他の資本の構成要素	101	11	(370)	(318)
親会社の所有者に帰属する持分合計	16,530	16,985	17,105	14,684
非支配持分	327	289	279	240
資本合計	16,857	17,274	17,384	14,924
負債及び資本合計	¥22,387	¥25,753	¥24,783	\$21,275



2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、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。

連結損益計算書

	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2015.12	2016.12	2016.12
売上高	¥14,274	¥11,955	\$10,263
売上原価	(4,525)	(4,063)	(3,488)
売上総利益	9,749	7,892	6,775
販売費及び一般管理費	(6,364)	(5,359)	(4,600)
研究開発費	(2,027)	(1,688)	(1,449)
持分法による投資利益	124	160	137
その他の収益	53	46	39
その他の費用	(46)	(39)	(34)
営業利益	1,489	1,011	868
金融収益	100	38	33
金融費用	(78)	(131)	(113)
その他の営業外損益	(7)	248	213
税引前当期利益	1,503	1,167	1,002
法人所得税費用	(509)	(233)	(200)
当期利益	¥ 994	¥ 933	\$ 801
当期利益の帰属			
親会社の所有者	1,020	926	795
非支配持分	(26)	8	7
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益	¥188.16	¥170.82	\$ 1.47
希薄化後1株当たり当期利益	188.15	170.70	1.47

連結包括利益計算書

	単位: 億円		単位: 百万米ドル*
	2015.12	2016.12	2016.12
当期利益	¥ 994	¥ 933	\$ 801
その他の包括利益			
純損益に振り替えられない項目			
確定給付制度の再測定	6	113	97
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	136	(9)	(7)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	2	(3)	(2)
小計	143	102	88
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	(121)	(296)	(254)
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(3)	(1)	(1)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(115)	(92)	(79)
小計	(238)	(389)	(334)
その他の包括利益合計	(95)	(287)	(246)
当期包括利益	¥ 899	¥ 646	\$ 555
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者	936	657	564
非支配持分	(38)	(10)	(9)
当期包括利益	¥ 899	¥ 646	\$ 555

* 米ドル金額は、便宜上、2016年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=116.49円で換算しています。

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています。

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>

連結持分変動計算書

単位:億円

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	資本 合計
					確定 給付制度の 再測定	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッ シュ・ フロー・ ヘッジ				
2015年1月1日残高	¥ 817	¥ 5,029	¥ (474)	¥ 11,057	¥ -	¥ 97	¥ -	¥ 4	¥ 101	¥ 16,530	¥ 327	¥ 16,857
当期利益	-	-	-	1,020	-	-	-	-	-	1,020	(26)	994
その他の包括利益	-	-	-	-	6	135	(221)	(3)	(83)	(83)	(12)	95
当期包括利益	-	-	-	1,020	6	135	(221)	(3)	(83)	936	(38)	899
自己株式の取得	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)
自己株式の処分	-	(0)	2	-	-	-	-	-	-	1	-	1
配当金	-	-	-	(488)	-	-	-	-	-	(488)	(5)	(492)
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動	-	5	-	-	-	-	-	-	-	5	5	10
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	6	(6)	(1)	-	-	(6)	-	-	-
その他	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0
所有者との取引額等合計	-	4	2	(481)	(6)	(1)	-	-	(6)	(482)	0	(481)
2015年12月31日残高	¥817	¥5,034	¥(473)	¥11,595	¥ -	¥231	¥(221)	¥ 1	¥ 11	¥16,985	¥289	¥17,274
当期利益	-	-	-	926	-	-	-	-	-	926	8	933
その他の包括利益	-	-	-	-	112	(7)	(373)	(1)	(269)	(269)	(18)	(287)
当期包括利益	-	-	-	926	112	(7)	(373)	(1)	(269)	657	(10)	646
自己株式の取得	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)
配当金	-	-	-	(542)	-	-	-	-	-	(542)	(5)	(547)
株式報酬取引	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動	-	4	-	-	-	-	-	-	-	4	5	10
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	112	(112)	(1)	-	-	(112)	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	6	(0)	(430)	(112)	(1)	-	-	(112)	(536)	0	(536)
2016年12月31日残高	¥817	¥5,040	¥(473)	¥12,091	¥ -	¥224	¥(594)	¥ 0	¥(370)	¥17,105	¥279	¥17,384

単位:百万米ドル*

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	資本 合計
					確定 給付制度の 再測定	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッ シュ・ フロー・ ヘッジ				
2016年1月1日残高	\$ 701	\$ 4,321	\$ (406)	\$ 9,954	\$ -	\$ 198	\$ (190)	\$ 1	\$ 10	\$ 14,580	\$ 248	\$ 14,828
当期利益	-	-	-	795	-	-	-	-	-	795	7	801
その他の包括利益	-	-	-	-	96	(6)	(320)	(1)	(231)	(231)	(15)	(246)
当期包括利益	-	-	-	795	96	(6)	(320)	(1)	(231)	564	(9)	555
自己株式の取得	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)
配当金	-	-	-	(465)	-	-	-	-	-	(465)	(4)	(469)
株式報酬取引	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有者持分の変動	-	4	-	-	-	-	-	-	-	4	5	8
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	96	(96)	(1)	-	-	(96)	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	5	(0)	(369)	(96)	(1)	-	-	(96)	(460)	0	(460)
2016年12月31日残高	\$701	\$4,326	\$(406)	\$10,380	\$ -	\$192	\$(510)	\$ 0	\$(318)	\$14,684	\$240	\$14,924

* 米ドル金額は、便宜上、2016年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=116.49円で換算しています。

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています。

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>



2016年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。なお、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。

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:億円		単位:百万米ドル*
	2015.12	2016.12	2016.12
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前当期利益	¥1,503	¥1,167	\$1,002
減価償却費及び償却費	592	596	511
減損損失及びその戻入益	221	321	276
持分法による投資(利益)	(124)	(160)	(137)
金融収益	(100)	(38)	(33)
金融費用	78	131	113
その他の営業外損(益)	7	(248)	(213)
棚卸資産の減少(増加)	128	(6)	(5)
売上債権及びその他の債権の減少(増加)	269	228	196
仕入債務及びその他の債務の増加(減少)	(628)	116	100
その他	763	(304)	(261)
(小計)	2,710	1,803	1,547
利息及び配当金の受取額	89	92	79
利息の支払額	(39)	(35)	(30)
法人所得税等の支払額	(182)	(439)	(377)
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,579	1,420	1,219
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の売却による収入	17	17	15
有形固定資産の取得による支出	(569)	(444)	(381)
無形資産の取得による支出	(186)	(272)	(234)
投資の売却及び償還による収入	475	1,001	859
投資の取得による支出	(512)	(721)	(619)
子会社の取得による支出	(3,924)	—	—
定期預金の減少(増加)	296	(1,111)	(954)
その他	178	179	154
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,226)	(1,351)	(1,160)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
自己株式の取得による支出	(0)	(0)	(0)
短期借入金の増加(減少)	(164)	(26)	(23)
長期借入れによる収入	2,667	19	17
長期借入金の返済による支出	(245)	(358)	(308)
配当金の支払額	(492)	(547)	(470)
その他	(16)	(18)	(16)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,750	(931)	(799)
現金及び現金同等物の増加(減少)	103	(862)	(740)
現金及び現金同等物の期首残高	4,591	4,606	3,954
現金及び現金同等物に係る換算差額	(88)	(46)	(39)
現金及び現金同等物の期末残高	¥4,606	¥3,699	\$3,175

* 米ドル金額は、便宜上、2016年12月31日の為替相場の概数である1米ドル=116.49円で換算しています。

● 連結財務諸表および注記については、「有価証券報告書」の「第5【経理の状況】」に掲載しています。

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/report.php>



Group Structure & Overview of Main Operating Companies

グループ資本構成と事業会社概要

大塚ホールディングスは、“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”を企業理念とし、世界の人々の健康に貢献するグローバル価値創造企業グループを目指しています。

グループ資本構成図 (2016年12月末現在)

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

大塚ホールディングス

大塚製薬

大塚製薬工場

大鵬薬品工業

大塚倉庫

大塚化学

大塚メディカルデバイス



大塚製薬株式会社

1964年に設立。世界の人々の健康に貢献することを企業理念に、「疾病の治癒」から「日々の健康増進」までを目指したトータルヘルスケアカンパニーとして、事業活動を営んでいます。「世界の患者さんへ新しい治療薬を提供する医療関連事業」と「健康な人をより健康にする製品を提供するニュートラシューティカ関連事業」の両輪で、革新的で創造性に富んだ製品の研究開発、生産、販売を行っています。



株式会社大塚製薬工場

1921年に創立された「大塚製薬工業部」を前身とする大塚製薬工場は、大塚グループ発祥の会社として、輸液はもとより経口補水液をはじめとするメディカルフーズなど、様々なニーズに対応した革新的な製品を創造する一方、これまでに培った技術を生かした受託製造も行っています。また、国内にとどまらず、アジアを中心に海外市場へも展開しています。今後も安全で高品質な製品を、患者さんや医療従事者の皆さまに安定してお届けします。



大鵬薬品工業株式会社

1963年に設立。「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。」の企業理念のもと、世界中から信頼される機動的なスペシャリティファーマーを目指し、社会に貢献できる独創的な医薬品の開発にチャレンジしています。ヘルスケア事業においても、消費者の皆さまに末永く愛して頂けるユニークなブランドの創造と育成に努めています。



大塚倉庫株式会社

1961年に設立。創業以来、一貫して医薬品・食品の物流事業に取り組んでいます。大塚グループの医薬品・飲料・食品、日用品を3本社として物流事業の共通プラットフォームを構築し近年ではグループ外への物流のしくみを提案する物流企業としての成長を目指しています。



大塚化学株式会社

1950年に大塚化学薬品株式会社として設立。化学事業で人々の豊かな暮らしと健康、環境に貢献する会社を目指し、幅広いニーズに応えた素材、製品を社会にお届けしています。独自の技術開発を基盤とするメーカーとして、お客様に貢献し、社会にとって存在価値のある、信頼される企業づくりに今後も努めます。



大塚メディカルデバイス株式会社

2011年に大塚グループの医療機器事業を統括する持株会社として設立。現在は、日本、中国などのアジアを中心に展開している医療機器事業を、将来的にグループの中心事業の一つとして成長させていきたいと考えています。大塚メディカルデバイスは、グループの医療機器事業の経験、ノウハウを集結させ、新たな医療ニーズに応えることでさらなるグループの成長を目指します。



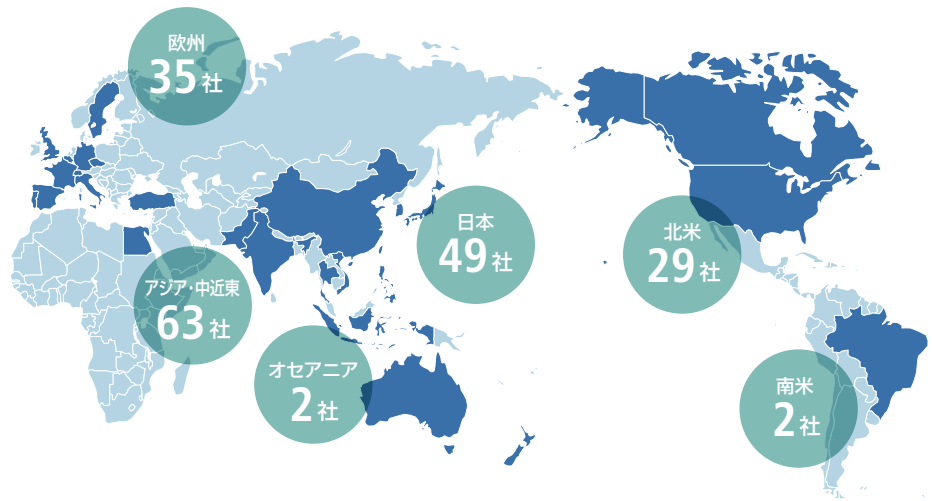
Global Network

グローバルネットワーク

大塚グループは、「健康」をキーワードに
事業を営む国内外180社^{*1}からなる
企業集団です。

^{*1} 2016年12月末現在

展開国数 **28**
カ国・地域



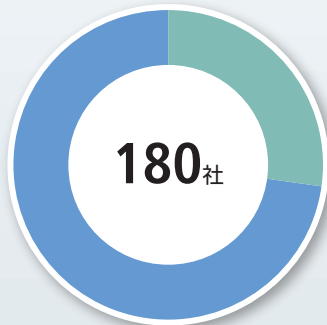
展開国	地域	展開国
日本	日本	日本
北南米	アメリカ、カナダ、ブラジル	
欧州	イギリス、スウェーデン、ドイツ、スイス、ベルギー、フランス、イタリア、スペイン、チェコ、ポルトガル	
アジア・中近東	中国、韓国、台湾、フィリピン、ベトナム、タイ、インドネシア、インド、シンガポール、トルコ、パキスタン、エジプト	
オセアニア	オーストラリア、ニュージーランド	

大塚グループの活動拠点数・従業員数

会社数

■ 国内
49社

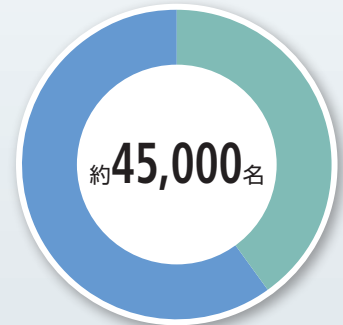
■ 海外
131社



従業員数^{*2}

■ 国内
約**18,000名**

■ 海外
約**27,000名**



工場数

■ 国内
55カ所

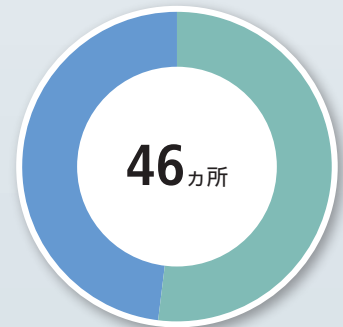
■ 海外
119カ所



研究所数

■ 国内
24カ所

■ 海外
22カ所



大塚グループの海外進出の歴史



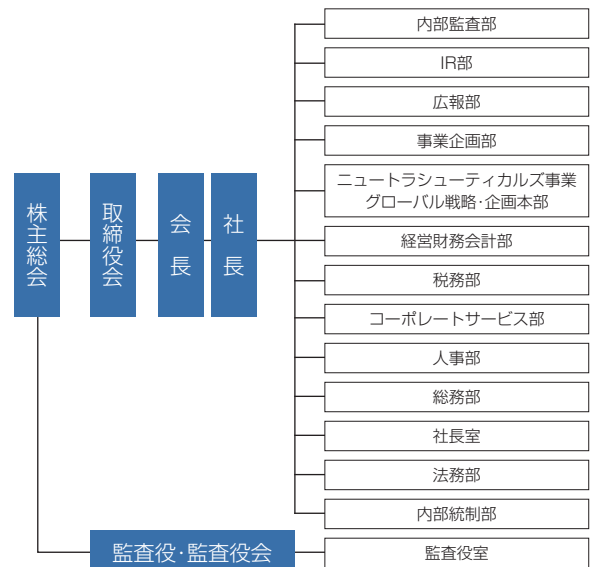
^{*2} 大塚グループ(大塚ホールディングス株式会社およびその子会社、関連会社)の従業員数



会社概要 (2016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	87名 (大塚ホールディングス連結従業員数：31,787名)
事業内容	医療関連事業、ニュートラシューティカルズ関連事業、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等の支配および管理ならびにそれに附帯関連する一切の事業等
URL	https://www.otsuka.com/

組織図 (2017年4月1日現在)



株式の状況 (2016年12月末現在)

発行可能株式総数	1,600,000,000株
発行済株式の総数	557,835,617株
株主数	49,982名

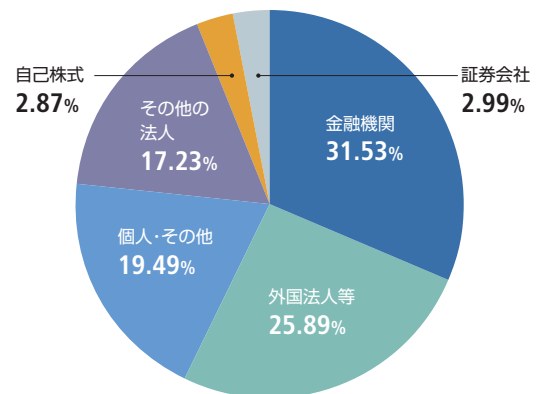
大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
野村信託銀行株式会社 大塚創業者持株会信託口	62,597	11.55
大塚エステート有限会社	22,891	4.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	21,821	4.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,682	3.07
大塚グループ従業員持株会	14,131	2.60
株式会社阿波銀行	10,970	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,735	1.42
GOLDMAN, SACHS & CO.REG	7,486	1.38
大塚アセット株式会社	7,380	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	6,703	1.23

- ・持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
- ・当社は、自己株式を15,986,347株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
- ・持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株式分布状況

所有者別持株比率



HPのご案内

当社のホームページでは、IR関連情報、CSR関連情報などをご覧いただけます。

●大塚ホールディングス ホームページ

<https://www.otsuka.com/>



大塚ホールディングス株式会社



コーポレートシンボル

コーポレートシンボルは大塚グループの「O」をモチーフにしています。「大きなO」は人々の頭上に広がる青空をイメージし、「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。大きさの異なる二つの「O」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な活動」を表現しています。

