

特集：独自のトータルヘルスケア企業として

大塚グループは、医療関連事業とニュートラシューティカルズ(以下NC)関連事業を中心にヘルスケアに関連した多角的な事業を展開しています。多様な事業が重なり合うことにより、独自の製品や価値を生み出すことが可能になり、他の企業にはできない大塚ならではの独自のトータルヘルスケアで、世界の人々の健康に貢献しています。ここでは、大塚グループの多様な事業の重なりから生み出される価値創造とその基盤となる収益構造やガバナンスについてご紹介します。

多様な事業の重なりから生み出される独自の製品展開・価値創造

時代ごとの社会環境の変化から生まれる、生活様式の変化、超高齢社会、また、突然の大規模災害や感染症の蔓延、環境保全など、常に課題と向き合いながら時代の変化やニーズに対応していくことが重要と考えています。大塚グループでは、さまざまな健康課題や社会のニーズに対してトータルヘルスケア企業としての強みを活かしたサポートを続けています。

シナジー効果でこれまでにない新しい製品をお届けする

現在までに創出された画期的な製品の中には、1946年から展開する輸液・臨床栄養製品の事業において培われた技術やノウハウを活かして開発されたものが多くあります。

例えば「ポカリスエット」は、体内の水分と電解質が同時に失われた際に摂取する「飲む点滴液」という発想から、また、「カロリーメイト」も、点滴に代わる栄養食である濃厚流動食の発想から開発が始まりました。いずれも自社で手掛けていた臨床栄養製品の知識と製造ノウハウを活かして研究開発に着手し、これまで世の中になかった科学的根拠のある新しい製品を生産させています。世界初の市販用レトルト食品として発売した「ボンカレー」にもまた、点滴の製造を通じて培われた滅菌に関する技術やノウハウが応用されました。

NC関連事業では1984年に民間初の臨床運動栄養研究所を立ち上げ、科学的根拠に基づく製品開発を行っています。佐賀栄養製品研究所では、運動、栄養のほか、「女性の健康」をテーマに大豆イソフラボンについての研究を行い、その中のダイゼインという成分が腸内細菌によって代謝され生成する「エクオール」に注目し、女性の健康と美をサポートする食品「エクエル」が誕生しました。また、大津栄養製品研究所では、「腸と栄養」をテーマに研究を行い、植物由来乳酸菌B240の粘膜免疫や体調管理への有用性のエビデンスをもつ「ボディメンテ」を開発しました。

➔「エクエル」と「ボディメンテ」 P.38



カロリーメイトの前身である濃厚流動食「ハイネックス-R」

身体的、精神的、社会的健康と、サステナブルな社会の実現を目指して

気候変動が大きな社会課題になる中、大塚グループではかねてより長期視点で地球の健康を見据え、日本の伝統的な食文化であり畑の肉とも呼ばれる大豆由来の栄養食品を開発・展開してきました。2017年にはカナダのディアフーズ社をグループに迎え、プラントベース(植物由来)食品の展開をグローバルで加速しています。多様な事業から派生するノウハウに新たな技術を組み合わせることにより、さまざまな社会のニーズに新たな価値を提供しています。

➔ディアフーズ社ブランド P.38



ディアフーズ社ウェブサイト Who We Are
<https://daiyafoods.com/who-we-are/>



大塚の考えるSoylution
<https://www.otsuka.co.jp/nutraceutical/about/soylution/about/>



医療関連事業では、精神・神経領域の専門知識・経験と先端デジタル技術との組み合わせにより、医療を取り巻く課題に対する包括的なソリューションの提供を目指し、さまざまな革新的な取り組みを進めています。世界初のデジタルメディスン「Abilify MyCite[®]」は、服薬や活動の状況を把握することで、患者さんと介護者および医療従事者のコミュニケーションを促進し、より適した治療の選択に貢献します。大塚製薬が日本IBMと共同開発した「MENTAT[®]」は、精神科カルテの9割を占める文字情報をテキストマイニング技術*1で分析し、患者さんへの最適なアプローチを支援する電子カルテ分析ソリューションです。服薬管理や繰り返される再発・再入院など、現在もさまざまな課題を抱える精神科医療の中で、患者さんのQOL向上と、患者さんを取り巻く全ての方の負担の軽減、そして患者さんの社会復帰や豊かなコミュニケーションの実現を目指し、大塚グループは新たな医療への挑戦を続けています。

世界で長寿化が進み、先進国では2007年生まれの2人に1人が100歳を超えて生きると予測される人生100年時代、身体の健康に加え、精神的健康、そして社会的な健康の充実が求められます。環境や生活スタイルが多様化する中、大塚グループは多様な機軸で人々の3つの健康、そしてサステナブルな社会の実現を目指しています。

*1 精神科の電子カルテには、病歴や症状など、数値化しにくいさまざまな情報が自由記載され、90%以上が文字情報として蓄積されています。MENTAT[®]は、これまでデータベース化することが困難とされていた精神科電子カルテを、自然言語処理技術を用いて整理・分析し、医療現場や病院経営に役立つ情報として分かりやすくご提供する電子カルテ分析ソリューションです。



持続的な企業価値の向上を実現する事業構造

多角的な事業展開は、さまざまな事業環境の変化への対応においても、大塚グループの持続的な成長に重要な役割を果たしています。トータルヘルスケア企業として、事業構造の観点からリスクと機会をどのように捉え、持続的な企業価値の向上を実現しているか、ご説明します。

多様な事業で収益基盤を築き上げた歴史

大塚グループは創業以来、ヘルスケアに関する社会課題の解決につながる革新的な製品を時代に先行して創出し、事業の多角化を遂げながら成長を続けています。これらの持続的な成長は複数の事業がもたらす、機会とリスクに強い収益構造に支えられています。「ポカリスエット」が誕生し、大きく発展した1990年代において、大塚グループの主な収益の柱はNC関連事業でした。当時の医薬情報担当者は、医薬品情報提供活動に加え、時には医療機関への自動販売機設置にも関わるなど事業を超えてグループの活動に協力し、成長を支えてきました。そしてNC関連事業で得られた利益は医療関連事業の研究開発投資を支え、粘り強く研究開発に取り組んだ結果、2002年に上市した抗精神病薬「エビリファイ」をはじめ世界で貢献できる製品が誕生しました。以降医療関連事業は大塚グループの収益を大きく牽引する事業へと成長し、NC関連事業もまた、その後多くのロングセラーブランドを創出、事業利益率10%以上を継続的に達成しています。創業初期から展開する輸液事業においても、国内では50%以上*2のトップシェアを継続、安定した収益基盤としてグループの持続的な成長を支えています。

*2 自社定義による市場。Copyright©2021 IQVIA. JPM2020年12月MATをもとに作成。無断転載禁止

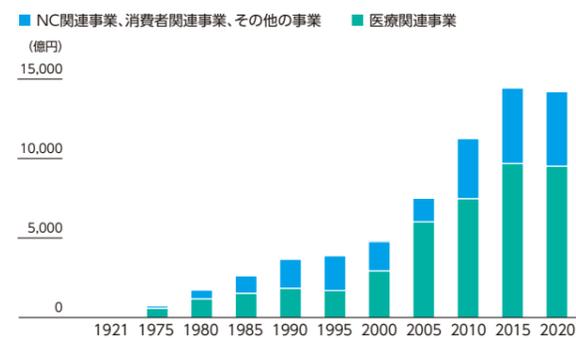
さまざまな環境変化への対応を実現する多面的な事業基盤

事業特性が大きく異なる医療関連事業とNC関連事業では、事業環境を取り巻く多様なリスクを相互に分散しながら持続的な成長を実現しています。例えば、医療関連事業における医療費抑制や薬価引き下げという環境変化は、一方で健康意識の高まりやセルフメディケーションの浸透という機会と捉えることもできます。トータルヘルスケア企業ならではの多面的な事業基盤や発想は、事業を取り巻く急激な環境変化への対応や、先を見据えたさまざまな挑戦を可能にしています。

➔医療関連事業の機会とリスク P.32

➔NC関連事業の機会とリスク P.39

売上収益の推移



事業間コミュニケーションとガバナンス

多様性は新しい発想やイノベーションの源泉となる一方、市場環境や文化、視点、価値観が異なる中で、持続的に経営全体のベクトルに対する整合性を確保することは大きな課題の一つです。大塚グループは、企業理念・経営の真髄の浸透、密接な事業間コミュニケーションを実現するガバナンス体制、大塚ホールディングスを中核とするグローバルポートフォリオマネジメント体制により、多様な事業から相乗的な価値創造を生み出す構造を実現しています。

企業理念・経営の真髄の浸透

大塚グループは“Otsuka-people creating new products for better health worldwide”の企業理念を掲げています。世界各地の社員一人ひとりの実務の中でこの企業理念の理解と浸透が進むよう、さまざまな教育活動

を継続的に実施するとともに、企業理念と歴代の経営者から受け継がれた経営の真髄を経営トップが社員に向けて主体的に発信しています。

➔社長メッセージ P.6-9

ガバナンス体制とグローバルポートフォリオマネジメント

大塚ホールディングスの取締役会は、複数の取締役が事業会社の経営陣を兼任し、速やかな情報伝達と緊密な連携のもと、グループ全体での最適な投資戦略やシナジー最大化に向けた企業戦略を推進しています。社外取締役にも各業界や市場に精通した多様な人材を起用し、第三者の観点

から取締役会運営に参加しています。2018年にはグローバルビジネスサポート部を設置し、事業ポートフォリオマネジメント担当取締役のもと、各事業会社のモニタリング機能を強化しています。

➔コーポレートガバナンス P.52-57

➔ガバナンス対談 P.60-65

地域との連携

大塚グループでは、地域社会と連携して健康維持・増進の取り組みや、防災・災害への支援活動を行っています。トータルヘルスケアを提供する大塚だからこそできる、人々の健康をサポートするための活動についてご紹介します。

新しい価値の提供により生活者に寄り添う

NC関連事業では、これまで製品を通じて培った「健康づくり」「生活習慣病予防」「食育」「スポーツ振興」「防災」などの活動の知見やノウハウを活かし、全国47都道府県や各市区町村と健康に関する連携協定を締結、健康づくりに関する啓発活動や講師派遣、緊急災害時における救援物資の提供等を通じて地域貢献を進めています。近年は、栄養・運動・休養といった予防を中心とした情報に加え、新たに医療関連事業に関する専門的な情報提供も行っています。健康な人がより健康になるための支援だけでなく、疾患に関する啓発活動を実施することにより、心と身体の両方から、トータルヘルスケア企業ならではのサポートを実現しています。生活者の心のケアが必要な場面が増えている現在、精神・神経領域に強みを持つ大塚だからこそできるメンタルヘルスの観点からも、地域の人々を支えていきたいと考えています。

また、防災や災害時の地域の方々への支援に関しても医療関連事業とNC関連事業が連携し、トータルヘルスケア企業として生活者に寄り添った地域支援を実現しています。



新型コロナウイルス感染拡大下における自治体支援(写真提供: 杉並区)

ヘルスケアに関するニーズは個人の置かれている状況、時代や地域においても大きく異なります。また昨今の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は人々の生活様式を大きく変化させ、健康課題や社会課題はさらに多様化・複雑化することが予想されています。大塚グループは先を見据えた価値創造と多様な事業機軸による発展を続け、トータルヘルスケアによる長期的な企業価値の向上と社会貢献を実現していきます。



大塚製薬 常務執行役員
ニュートラシューティカ
ルズ事業部長補佐(兼)
ソーシャルヘルス・リレー
ション部長(兼) 宣伝部長
佐藤 真至

多様化する生活者の健康課題の解決へ

NC関連事業では、研究開発で得られた資産を活かした健康啓発活動を継続して実施しています。地域の方々との対話を重ねることで健康課題を導き出し、地域との協業によって課題解決のサポートを続けてきました。こうして築いてきた信頼関係により全国47都道府県と連携協定を結びこととなりました。このパートナーシップに、新たに医療関連事業の専門分野の強みを加え、これまで以上に多様化する生活者の健康課題の解決に応えようとしています。人生100年時代と言われる今、変化し続けるヘルスケア環境に適応し、最適な解決策を提案するには、どのような情報をどのようなタイミングで、どのように提供していくのかを含め、社会課題・健康課題を見極める力が重要になってきていると感じています。