

第3次中期経営計画

2019年5月30日
代表取締役社長兼CEO
樋口達夫

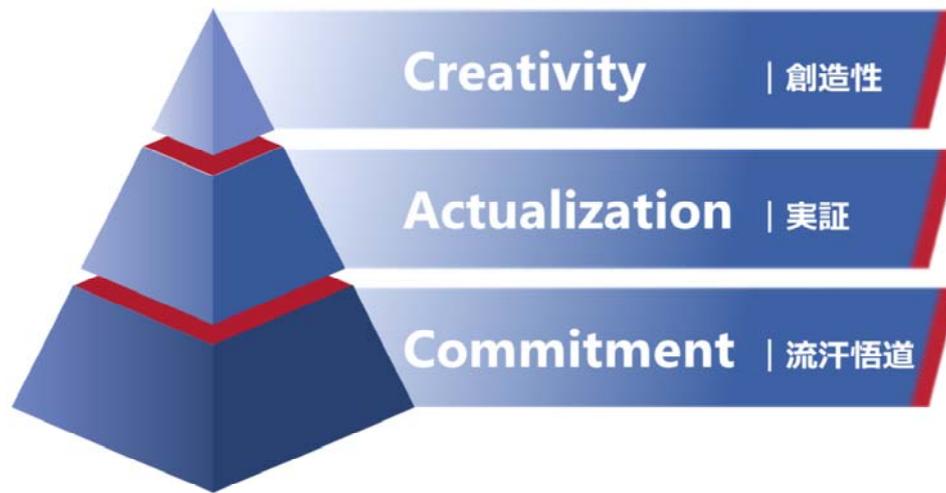
大塚ホールディングス株式会社

- 本資料には、当社及び当社のグループ会社（以下当社と併せて「当社グループ」という）の財務状況、経営成績、事業等に関する将来予想の記述が含まれております。かかる将来予想は、その性質上、発生の可能性が不確定な将来の事由や環境等に左右されることから、当該記述には、リスクや不確実性が内在しております。そのため、実際の財務状況、経営成績、事業等が、かかる将来予想と大きく異なる結果となる可能性があることをあらかじめご承知願います。
- 新しい情報、将来の出来事又はその他の事由により、将来予想の記述に関し、更新又は修正が望ましい場合であっても、当社は、それらを行う意図を有するものではなく、また、義務を負うものではありません。
- 本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について、当社は何らの検証も行っており、これらを保証するものではありません。
- 本資料に述べられたIQVIA、Euromonitor international他（以下「情報機関」と総称する）のレポートは、情報機関の購読サービスの一部として顧客向けに発行されたデータ、リサーチ・オピニオン又は視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。情報機関の各レポートは、レポート発行時点における見解であり、本資料作成時点のものではありません。また、情報機関のレポートで述べられた意見は、情報機関により、事前の予告なしに変更されることがあります。
- 本資料には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

- 価値創造モデルと目指すゴール
- 第3次中期経営計画の位置づけと業績目標
- 第3次中期経営計画の戦略骨子
 - 医療関連事業の戦略
 - ニュートラシューティカルズ*関連事業の戦略
 - 財務方針

*ニュートラシューティカルズ | nutrition (栄養) + pharmaceuticals (医薬品) の造語, 以下NC関連事業

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide



大塚の価値創造モデルの根幹をなす経営の真髄です。

当社グループはOtsuka people creating new products for better health worldwideという不変の企業理念のもと、多くの新しい価値を創造してきました。

これらの多くの新しい価値創造を実現するための根幹をなす、歴代の経営者が残した3つの言葉がございます。

1つ目は“コミットメント”、「流汗悟道」、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しています。

2つ目は“アクチュアリゼーション”、「実証」、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、それによって事業の本質に到達できることを意味しています。

最後に“クリエイティビティ”、「創造性」、企業風土を象徴する言葉で、研究開発からマーケティングに至る全てのバリューチェーンにおいて、ものまねをせず独自のあり方を模索し、「大塚らしさ」を実現することです。

この3つの言葉が価値創造モデルの根幹をなす経営の真髄となります。

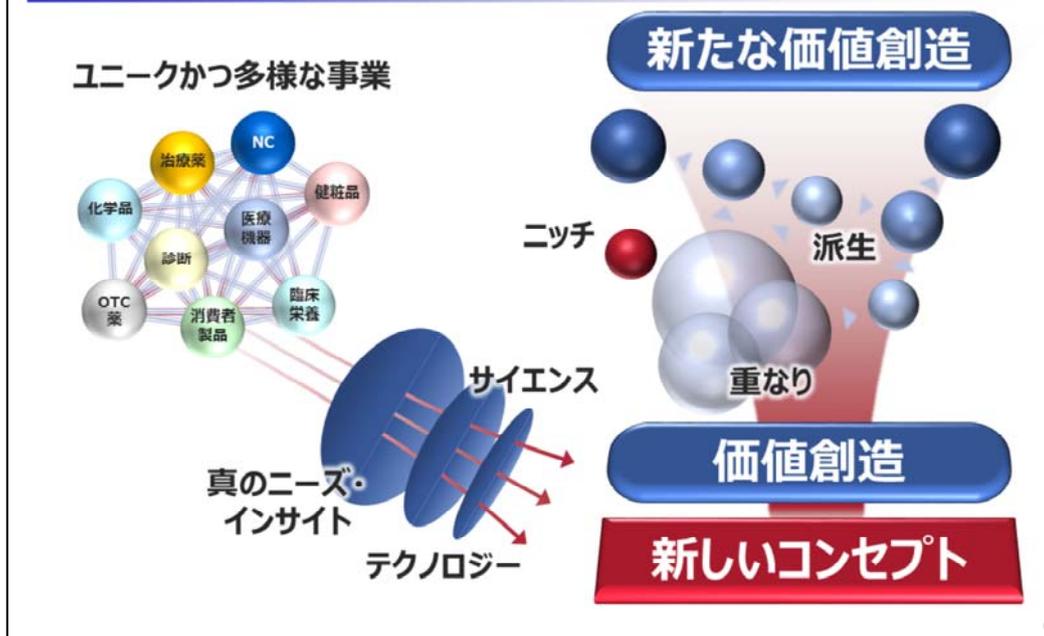


大塚独自の価値創造モデルです。

世の中の社会課題に対応するため、当社は独自のユニークかつ多様な事業から価値を創造し、その価値創造を介して社会貢献、すなわち世界の人々の健康に貢献してまいりました。また、社会貢献の中から、新たな社会課題に展開することで、価値創造モデルを循環させてまいりました。

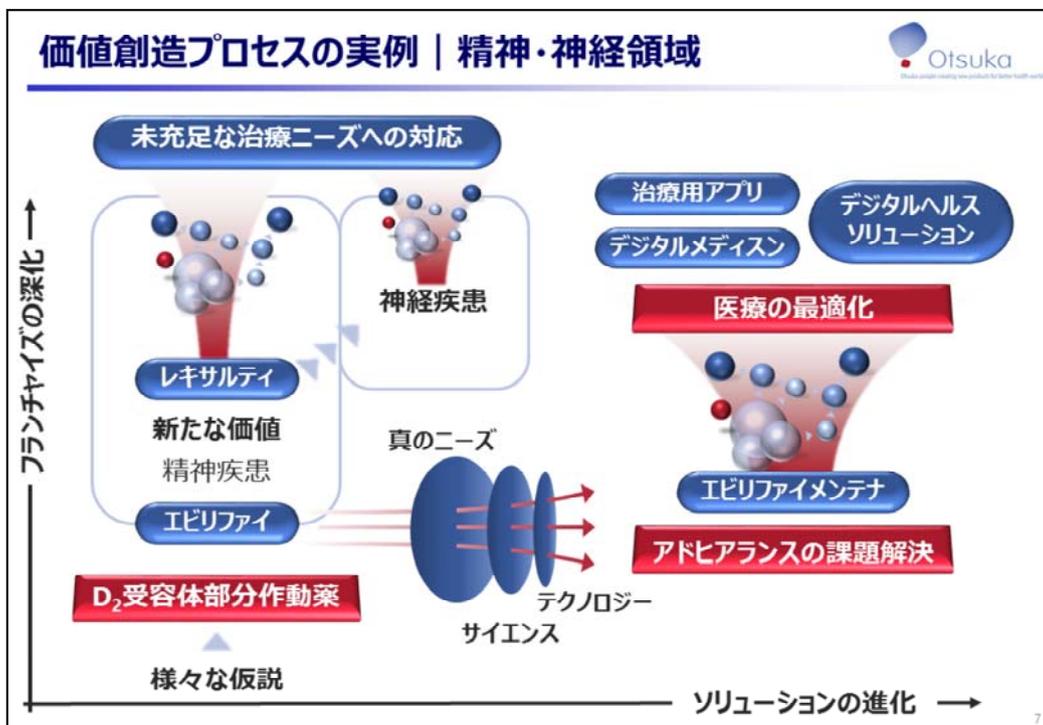
社会課題の発見、ユニークかつ多様な事業の運営、新しい価値の創造、社会への貢献の全てに対して「流汗悟道」、「実証」、「創造性」の考え方から、はずれることなく取り組むことで、初めて実現できる価値創造モデルとなります。

中でも最も重要かつ独自性の高い価値創造のプロセスについて、次のスライドでご紹介いたします。



大塚の独自性は、ユニークかつ多様な事業の交わり、アセットの融合と真のニーズ・インサイト、テクノロジーやサイエンスを有機的に結合させ、新しいコンセプトや製品を創造してきたことです。また、創造した価値を、多様な事業との重なり、派生、またニッチな領域を開拓することで、新たな価値を創造できる企業風土があることです。

創業から現在まで引き継いできた、先代経営者たちの3つの想いが、大塚DNAとしてグループ社員一人ひとりに共有され、日々の事業活動に浸透していることが、この企業風土の醸成に繋がっています。



次に、精神・神経領域における価値創造プロセスについて過去の実例をもとに、ご説明します。

1980年代から開始した精神疾患領域における研究では、様々な仮説の証明に挑戦し、ドパミンD₂受容体部分作動薬という新しいコンセプトにおいて、エビリファイの創製に成功しました。第2次中期経営計画ではレキサルティの製品価値を最大化に向け、事業領域を神経疾患へと拡大しました。

今後も精神・神経領域における未充足な治療ニーズに対応していきます。

また、精神疾患領域における新しいニーズであるアドヒアランスの課題に対する挑戦として、持続性注射剤の開発に着手しました。さらにコンセプトを進化させ、医療の最適化を目指し、デジタルメディスン、治療用アプリ、デジタルヘルスソリューションと、従来とは異なるビジネスモデルで、大塚だからできる新たな価値創造に挑戦しています。

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

Total Healthcare

Unmet medical needs

顕在化しているが
満たされないニーズ

医療関連事業

Yet-to-be-imagined needs

消費者が気づいていないニーズ

NC関連事業

こちらは大塚の目指す姿です。

日々の健康の維持・増進、疾病の診断から治療までを担うトータルヘルスケア企業として、顕在化しているが満たされないニーズと、消費者が気付いていないニーズに対し、医療関連事業とNC関連事業の独創的な製品を生み出すことで、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まいります。

第3次中期経営計画の位置づけと 業績目標

**独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進
— 成長の5年間 —**

- **既存事業価値の最大化と新たな価値創造**
- **資本コストを意識した経営の実践**

当社は本第3次中期経営計画を「独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進する5年間」と位置づけました。

医療関連事業とNC関連事業の2つのコア事業において、既存事業価値の最大化と新たな価値創造に取り組み、資本コストを意識した経営を実践していきます。

■ 業績目標 | 年平均成長率10%以上の事業利益成長

- ✓ 医療・NCの主力製品・ブランドの着実な成長により実現可能（オーガニックな成長）
- ✓ 積極的な研究開発投資を行い、次期中計以降の収益を牽引する新薬開発の継続

■ 事業戦略 | 既存事業価値の最大化と新たな価値創造

- ① 主力製品・ブランドへの戦略的な取り組みにより成長を加速
 - ✓ 医療グローバル4製品、NC主要3ブランド・育成3ブランドを成長ドライバーと位置づけ、戦略的な取り組みを強化
- ② 次世代の事業・製品への取り組み
 - ✓ 医療とNC関連事業における持続的成長を牽引する新製品群の上市と育成

■ 財務方針 | 資本コストを意識した経営の実践

- ✓ 成長投資と株主還元の両立
- ✓ 将来への成長投資と株主還元資金の確保

第3次中期経営計画の計画骨子です。

業績目標として、年平均成長率10%以上の事業利益成長を目指します。

これは医療関連事業及びNC関連事業の主力製品・ブランドの着実なオーガニックな成長により実現します。

また、10%以上の事業利益成長を確保しつつ、積極的な研究開発投資を行い、次期中期経営計画以降の収益を牽引する新薬開発にも注力していきます。

事業戦略については、主力製品・ブランドへの戦略的な取り組みにより成長を加速させます。

さらに次世代の事業・製品育成への取り組みも、積極的に進めてまいります。

財務方針については、成長投資と株主還元の両立ならびに、将来への成長投資と株主還元資金の確保に注力してまいります。

第3次中期経営計画 | 業績目標



- 年平均成長率10%以上の事業利益成長
- 売上収益・研究開発費投資前 事業利益は過去最高額を更新
- 持続的成長の実現に向けた積極的な研究開発投資を継続

(億円)	2018A	2021E	2023E	CAGR 2018-2023
売上収益	12,920	15,000	17,000	5.6 %
研究開発費投資前 事業利益	3,138	3,900	4,600	7.9 %
対売上収益比率	24.3 %	26.0 %	27.1 %	
研究開発費	1,929	2,300	2,600	6.1 %
事業利益	1,209	1,600	2,000	10.6 %
対売上収益比率	9.4 %	10.7 %	11.8 %	
ROE	4.7 %	6.0 %以上	8.0 %以上	

注) 為替前提 1ドル=110円、1ユーロ=130円 買収等の戦略的投資による成長は織り込んでいない
 事業利益=売上収益-売上原価-販売費および一般管理費+持分法による投資損益-研究開発費

12

業績目標について、ご説明致します。

本計画最終年度である2023年度の事業利益は2,000億円、年平均成長率10%以上で成長させる計画です。

これまでの成長投資による、医療関連事業やNC関連事業の主力製品やブランドの売上収益の成長により、利益成長を実現します。

また2023年度の売上収益は1兆7,000億円、研究開発費投資前 事業利益は4,600億円を計画しており、それぞれ過去最高額となります。

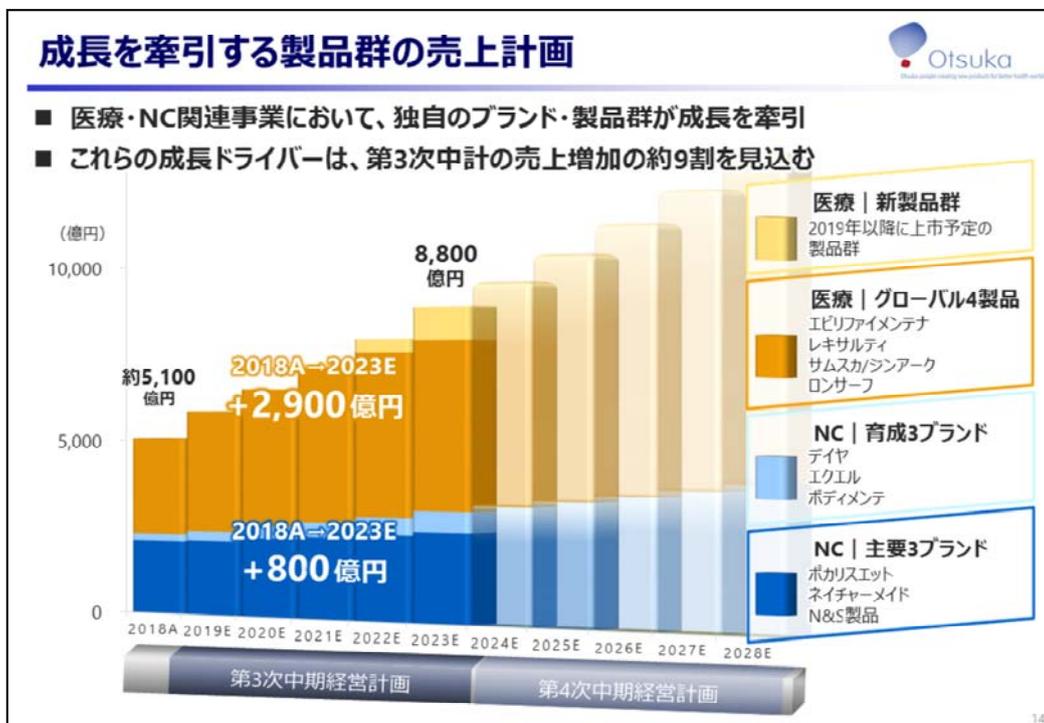
持続的成長の実現に向けて研究開発費は2,600億円と、積極的な研究開発を継続しつつ、ROE8%以上を目指します。

オーガニック成長による売上収益計画

- 医療とNC関連事業のオーガニック成長により、4,080億円増加の1兆7,000億円の売上収益を計画



売上収益の成長は既存事業のオーガニックな成長により実現する計画となっており、最終年度の2023年度は、医療関連事業とNC関連事業が売上収益の拡大に大きく貢献し、4,080億円増加の1兆7,000億円を計画しています。



売上収益の成長を牽引する製品群の計画です。

医療関連事業では、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、ロンサーフのグローバル4製品、またこの中計期間中に上市を計画しているAVP-786、バダデュスタットなどの新製品群の合計で2,900億円の売上収益の増加を計画しています。

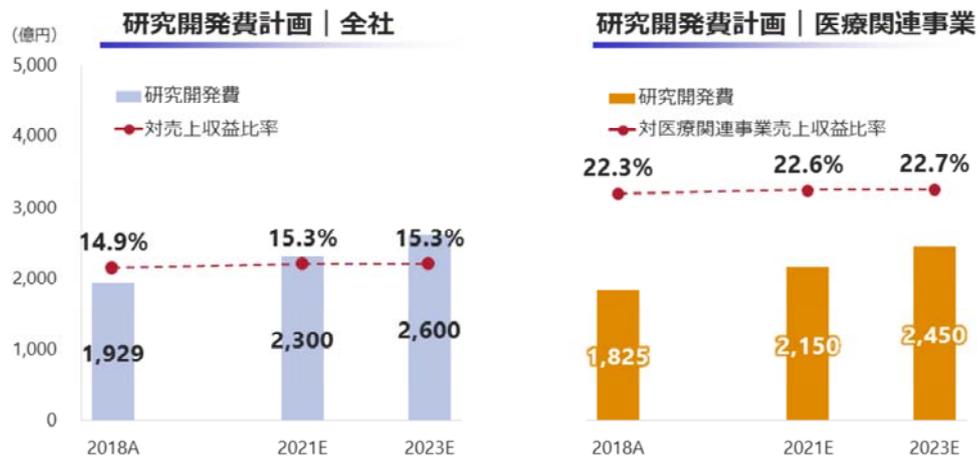
NC関連事業では、主要3ブランドであるポカリスエット、ネイチャーメイド、ニュートリション・エ・サンテ社の製品群と、育成3ブランドであるダイヤ、エクエル、ボディメンテの合計で800億円の売上収益の増加を計画しています。

これらの製品群による売上増加額の合計は、全社の売上収益増加額 4,080億円の約9割を占め、本計画中の重要な成長ドライバーとなっています。

新たな価値創造を支える積極的な研究開発投資



- 医療とNC関連事業をコア事業とする独自のビジネスモデルを積極的な研究開発投資で支える
- 医療関連事業の高水準な研究開発投資を継続



新たな価値創造を支える積極的な研究開発投資について、ご説明します。

医療関連事業とNC関連事業の2つをコア事業とする、大塚独自のビジネスモデルを、積極的な研究開発投資で支えます。

この5年間においては、研究開発費の対全社売上収益に対する比率は、15%前後、医療関連事業売上収益に対する比率は22%台と、高水準ながらも安定して推移する計画です。

引き続き、独自のビジネスモデルを追求し、新たな価値創造により、さらなる飛躍を目指します。

医療関連事業の戦略骨子

既存事業価値の最大化と新たな価値創造

- 既存事業価値の最大化
- “大塚だからできる” 新領域での挑戦
- 独創的かつ多様な研究基盤からの
イノベーション創出

17

既存事業価値の最大化と新たな価値創造をテーマに、この3項目について取り組んでまいります。

成長を牽引する製品群の売上計画

- 成長を牽引するグローバル4製品の価値の最大化を目指す
- 第4次中期経営計画以降の成長を担う新製品群の上市実現に向けて取り組む

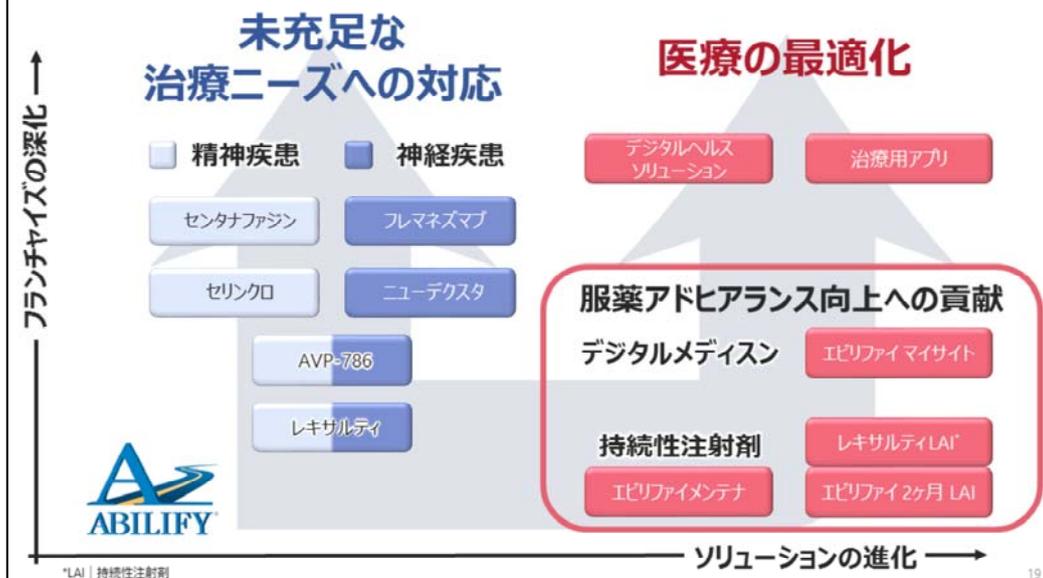


医療関連事業の成長を牽引する製品群の売上収益の計画です。

グローバル4製品で2,000億円、本中計期間中に上市予定の新製品群で900億円の売上収益の増加を計画しており、さらなる成長の加速を目指します。

ここから各領域について、ご紹介いたします。

■ 未充足な治療ニーズへの対応と医療の最適化の追求



精神・神経領域の戦略をご説明します。

エビリファイの販売を通じて構築してきた、精神疾患フランチャイズだけでなく、神経疾患領域へもフランチャイズを深化させ、パイプラインや製品ラインを強化してきました。

引き続き精神・神経領域において、未充足な治療ニーズへ対応するべく、研究開発を進めてまいります。

一方、医療の最適化をコンセプトに、アドヒアランス向上やデジタルヘルスソリューションと、治療用アプリなど、ビジネスモデルの構築にもチャレンジし、新たな価値を創造するべく、早期の収益化を目指して事業を進めてまいります。

- アルツハイマー型認知症患者は社会の高齢化とともに増加、中でもアジテーションを含む行動障害は患者さんや家族、医療従事者における大きな社会課題の一つ
- 作用機序の異なるレキサルティとAVP-786で社会課題の解決に挑戦

アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション患者数¹⁾ | 米国 2027年予測

331万人 | アルツハイマー型認知症診断患者数

250万人 | アジテーションを伴うアルツハイマー型認知症患者数

1% ≒ \$150~200 Million²⁾

¹⁾ 出典 | デンジョン・リソース・グループ

²⁾ この売上予測は現状のデータなどに基づき予想し、算出

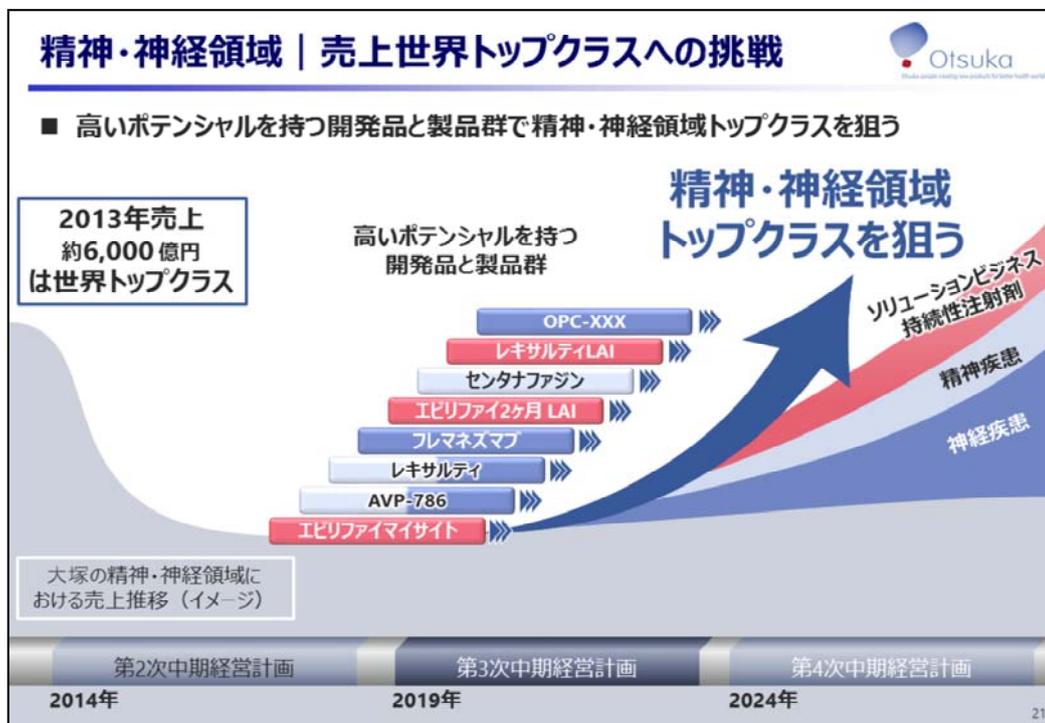
20

次に、アルツハイマー型認知症の未充足な治療ニーズへの対応と製品価値の最大化について、ご紹介します。

アルツハイマー型認知症患者は、社会の高齢化とともに増加していく見通しです。中でもアルツハイマー型認知症に伴って発症する行動障害、なかでもアジテーションが、患者さんや家族、医療従事者における、大きな社会課題の一つであると認識しています。大塚はこの社会課題の解決に、作用機序の全く異なるレキサルティとAVP-786で挑戦しています。

米国におけるアルツハイマー型認知症の診断患者数は331万人、このうちアジテーションを発症している患者数は、250万人と予測されています。仮に、アジテーションを発症している患者数の1%に薬剤が使用された場合、いくつかのデータに基づき予想し、算出される市場規模は、150~200MMになると想定しています。

大きな社会課題への対応であり、市場ポテンシャルとしても非常に大きな可能性があると考えています。



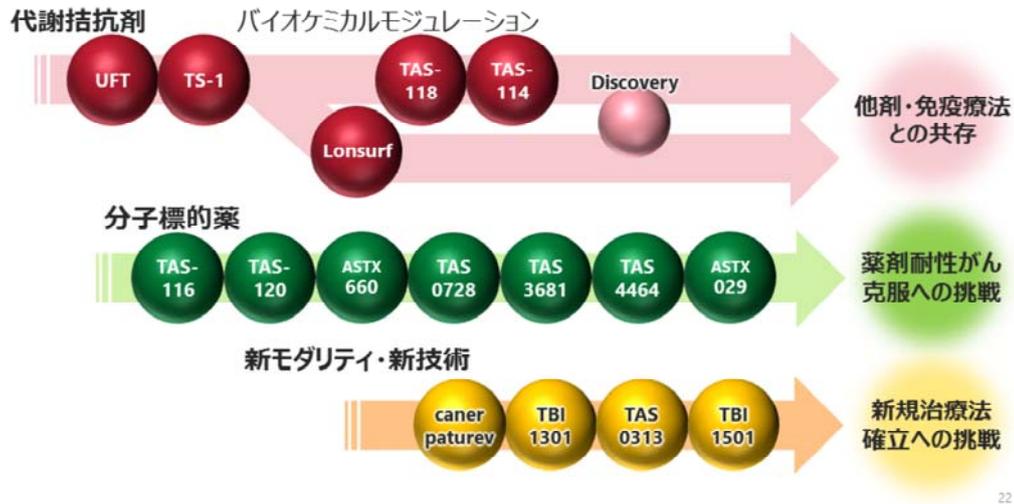
こちらは精神・神経領域における売上世界トップクラスへの挑戦を示すスライドになります。

大塚は精神・神経領域におけるグローバルプレイヤーとして、2013年には売上シェアとしてトップクラスのポジションに位置していました。

現在、多くの高いポテンシャルを持つ開発品と製品群を揃えており、当領域におけるグローバルプレイヤーとして、トップクラスを目指せる数少ない企業の一つであると確信しております。

引き続き、当領域への積極的な成長投資で、“精神・神経領域の大塚”としての地位を確固たるものにしていく所存です。

- メカニズムの異なる他剤との併用で価値最大化
- 低分子化合物の創薬技術を基盤に難治性がん・難創薬ターゲットへ挑戦
- 将来を見据えて、新しいモダリティの可能性を検討



がん領域の研究開発戦略です。

大鵬薬品は半世紀に渡り、バイオケミカルモジュレーションの研究開発を進めることで創薬プラットフォームの構築や、臨床開発におけるノウハウを蓄積してきました。

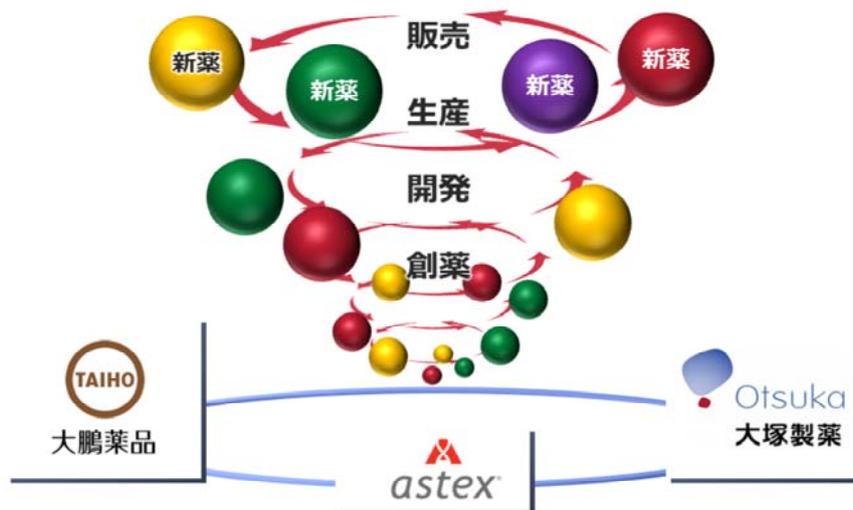
今後も代謝拮抗剤で他剤・免疫療法との共存を目指し、研究開発を進めていきます。

分子標的薬においては、大鵬薬品の創薬基盤やアステックスが保有するフラグメント創薬技術が最もその真価を発揮できる領域であり、引き続き薬剤耐性がんや、新規作用機序の創薬を目指してまいります。

また低分子化合物を軸に、がんワクチン、CAR-T、TCR-T、腫瘍溶解性ウイルスなど、将来を見据えた、新しいモダリティとのシナジーを生みだす、新規治療法の確立にも挑戦しています。

このように長年の研究開発の強みと、新しい創薬技術を生かした、低分子化合物の研究開発基盤で、アンメットメディカルニーズへの対応を進めてまいります。

- グループのアセットの強みを結集し、がん領域事業の価値の最大化を目指す



23

次に事業価値の最大化に向けた体制構築について、ご説明します。

大塚グループのがん領域事業は、国内では高いプレゼンスを築いていますが、海外においては歴史が浅く、早急に実績を積み上げる必要があります。

この5年間を目処に、大鵬薬品、アステックス、大塚製薬が、それぞれの強みのある領域で培ってきた創薬研究、臨床開発、生産、販売のアセットを結集し、がん領域事業の価値の最大化を目指します。

TAS-116 | ファースト・イン・クラスへの挑戦



- あきらめない研究開発が生み出した、経口のHSP90^α阻害剤
- HSP90は薬剤標的タンパク質として注目されたが、上市された薬剤はない



ヒートショックプロテイン90

24

大塚らしい創薬の一例としてTAS-116を紹介します。

ヒートショックプロテイン90は、抗がん剤の薬剤標的として古くから注目されてきましたが、その阻害剤で上市された薬剤はありません。

TAS-116は、長年培ってきた研究開発のノウハウと、流汗悟道の考えを基に、あきらめずに取り組みを継続し、現在、希少疾患であるGIST(消化管間質腫瘍)を対象としたフェーズ3試験が進行しています。

ファースト・イン・クラスの開発品のポテンシャルは非常に高く、適応拡大等により飛躍を遂げる可能性があるると大きな期待を寄せております。

着実な実証に向けて、まずは目の前の臨床試験に集中して開発を進めてまいります。



循環器・腎領域の戦略です。

大塚グループの医薬品事業を飛躍させ、2030年以降の持続的成長を実現するためには、精神・神経領域、がん領域に続く、もう一つのコア領域を育成し、さらなる事業規模の拡大が必要と考え、第2次中計期間中は循環器・腎領域に多くの投資を実行してきました。

循環器領域においては、日本国内を中心とした抗血小板薬プレタールを通じて確立してきたアセットを生かし、水利尿薬サムスカのグローバル展開に成功しました。

腎領域においては、サムスカ/ジンアークのADPKDへの適応拡大による新たなアセットの蓄積に加え、腎性貧血を対象に開発中のバダデュスタットに関するアライアンス締結や、ビステラ社買収に伴うパイプライン拡充により、フランチャイズを強化してきました。

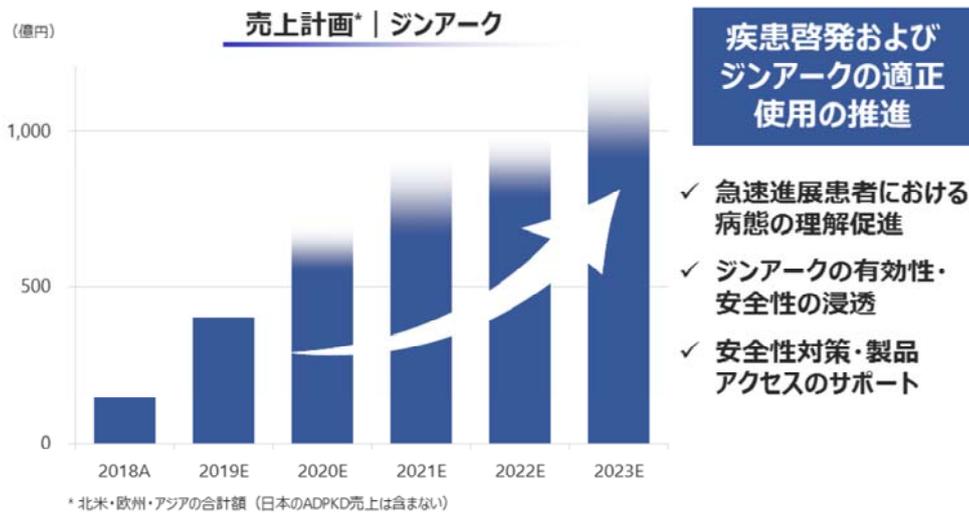
外部資産の獲得だけではなく、自社創薬研究も着実に進行しております。

一方、医療機器事業も循環器領域を中心に展開しています。

リコーメディカル社の腎デナビーションシステム、ヴェリアン社のユニークな特徴を持つステントを取得し、自社の強みのあるアセットとの融合を目指し、早期事業化を目指して着実に進めております。

このように自社アセットからの派生や重なりを生かし、新しい価値創造につなげて、強固な事業領域へと育成してまいります。

■ ADPKD診療の向上による製品価値最大化に向けた複数の取り組みを実施

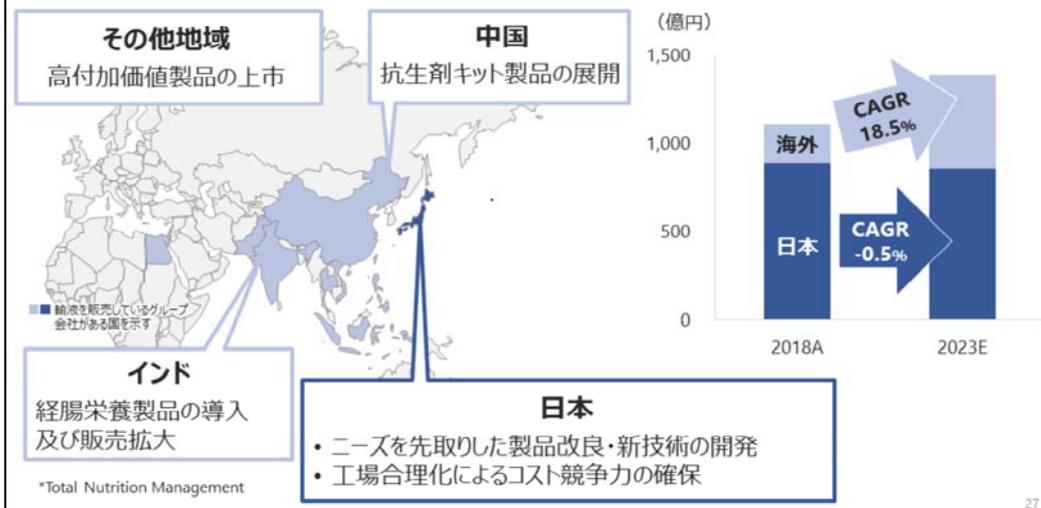


ジンアークのADPKD治療へのさらなる貢献と製品価値の最大化についてご紹介します。

ADPKD診療の向上による、製品価値最大化に向けた複数の取り組みを実施してまいります。

ADPKDの疾患啓発、急速に腎機能が低下する病態の啓発、ジンアークの有効性・安全性の啓発、米国における安全性対策や製品アクセスのサポートなどに取り組み、製品価値の最大化を目指します。

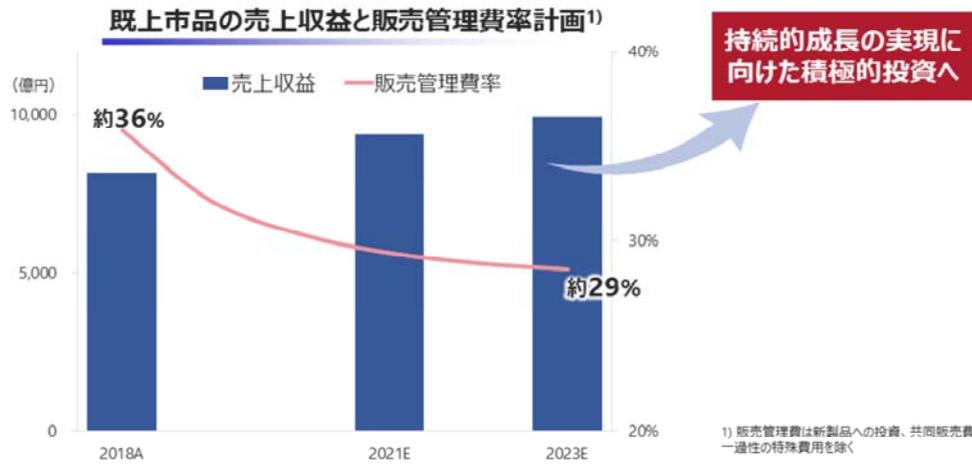
- 海外 | 高付加価値製品の上市およびTNM*の実践
- 日本 | 安定的な利益水準の確保



臨床栄養事業は海外を中心に高付加価値製品のグローバル展開とトータルニュートリションマネジメント(TNM)を実践することにより、海外売上は年平均成長率18.5%の売上収益を計画しております。

事業環境が厳しい日本においては安定的な利益水準を確保し、国内のリーディングカンパニーである大塚にしかできない製品改良、新技術を開発し、将来のグローバル展開につなげてまいります。

- 第2次中期経営計画で投資をしてきたグローバル製品の価値最大化により得られた利益を持続的成長の実現に向けた積極的投資へ

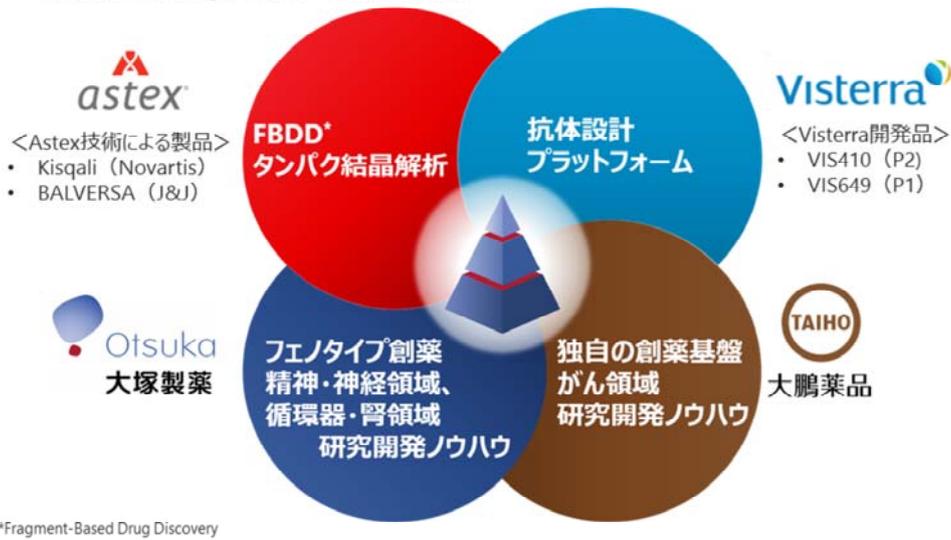


ここまで戦略の話をしてきましたが、これらの戦略を支える、すでに上市している製品価値の最大化について、ご説明致します。

グラフは、期間中に上市予定の新製品を除いたベースでの、売上収益と販売管理費率を示したものです。販売管理費比率を抑えつつ売上収益を大きく伸ばす計画としています。

そこから得られた利益をこの期間に生み出される、新製品群の適応追加やマーケティング活動へ積極的な投資を行い、早期に新製品群の価値を最大化し、持続的成長の実現につなげてまいります。

- これまでに蓄積した創薬研究基盤と世界最先端技術を融合させ、流汗悟道・実証・創造性を実践し、イノベーションを創出



最後に、独創的かつ多様な研究基盤からのイノベーション創出です。

ヘルスケア業界が大きく変化する中、革新的な新薬の創出が、これまで以上に重要となっております。

長年の新薬研究で蓄積してきた低分子を中心とする創薬研究基盤と、最先端技術を有機的に融合させ、流汗悟道、実証、創造性を基盤とする大塚の価値創造プロセスでイノベーションを創出していきます。

NC関連事業の戦略骨子

既存事業価値の最大化と新たな価値創造

- 環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出
- 新カテゴリー・新エリア展開への挑戦
- 高利益率体制の継続

31

医療関連事業と同様、既存事業価値の最大化と新たな価値創造をテーマに、環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出、新カテゴリー、新エリア展開への挑戦、高利益率体制の継続に取り組んでまいります。

成長を牽引する製品群の売上計画

- 主要3ブランド | 新カテゴリー、新エリア展開により、将来の1,000億円ブランドに挑戦
- 育成3ブランド | 将来の主要ブランドを目指し、事業基盤を構築



32

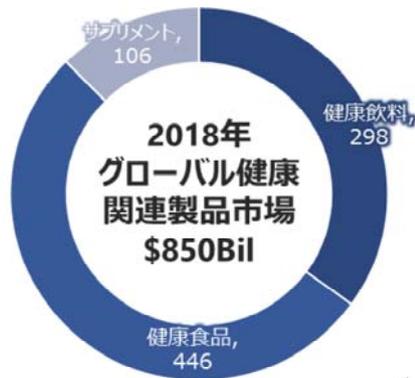
まず成長を牽引する製品群の売上収益の計画です。

5年間で800億円の売上収益の増加を目指し、その内わけは、主要3ブランド、育成3ブランドそれぞれ400億円の売上収益の増加を計画しています。

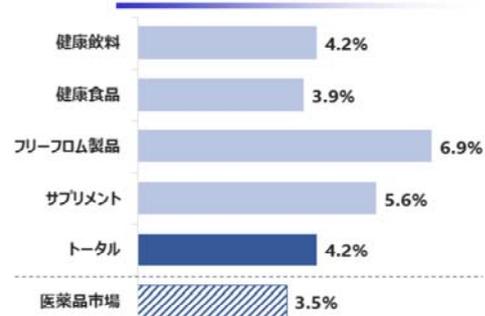
ここから環境変化を見据えた新しいコンセプトの創出について、ご説明いたします。

魅力的な高成長市場をターゲット

- グローバル健康関連製品市場はUSD850Bil、CAGR(2014-2018)は4.2%で成長
- グローバル医薬品市場を上回る市場成長率
- 健康意識の高まりにより、さらなる市場成長スピードが加速する予測



グローバル健康関連製品市場
年平均成長率2014-2018



出典 | 医薬品はIQVIA World Review 2014-2018をもとに自社集計
Copyright © 2019 IQVIA. 無断転載禁止、それ以外はユーロモニターインターナショナルをもとに作成

33

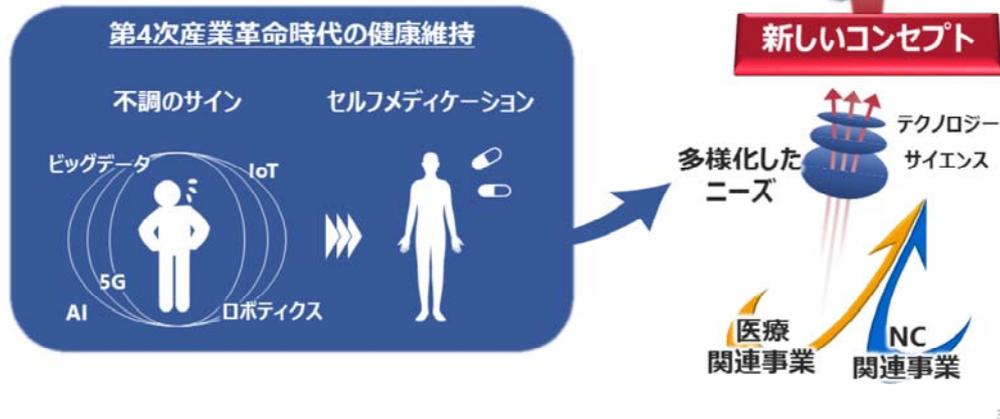
はじめに大塚が着目するグローバル健康関連製品市場に目を向けてみます。

この市場は2014年から2018年、年平均成長率4.2%で成長し、医薬品市場を上回る成長率で拡大しており、魅力的な市場をターゲットとしている事業であると認識しています。

また健康意識が高まる昨今、さらなる市場成長が加速すると期待しております。

第4次産業革命時代の新しいコンセプト

- 科学技術の進歩により、健康維持のニーズが多様化
- 多様化したニーズと独自のビジネスモデルを組み合わせ、健康寿命に貢献する新しいコンセプトを創出



このような健康意識が高まる環境において、世の中が大きく変化しようとしています。

第4次産業革命時代とも言われておりますが、IoT、ビッグデータ、人工知能、5Gやロボティクスのキーワードで表されるように、科学技術が格段に進歩しています。

例えば、これまでは身体の不調は検査あるいは症状が現れるまで認識できず、軽い症状であれば我慢している方が多かったと思います。

これからは不調のサインもデジタル情報として捉えることが可能となり、個人でより積極的に健康管理ができるような時代になりつつあります。

このように大きく事業環境が変化しつつある時代においても、大塚のビジネスの考え方は不変です。ぶれることのない企業理念に基づいた価値創造の継続です。

このような新しい時代の多様化したニーズを捉え、NC関連事業と医療関連事業で築き上げたサイエンスやテクノロジーを駆使し、健康寿命に貢献する新しいコンセプトを立案し、新たな価値創造につなげ、健康増進に貢献してまいります。

グローバル展開の加速

- グローバル展開を加速させて、主要3ブランドを1,000億円ブランド、育成3ブランドを将来の事業を支えるブランドへと育成するための基盤構築



ここから新カテゴリー、新エリア展開への挑戦についてご説明いたします。

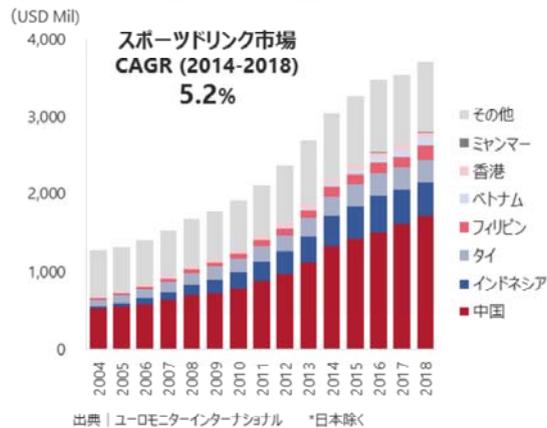
新エリア展開については、各製品の強み・特徴を生かしたグローバル展開を加速させ、主要3ブランドは1,000億円ブランドへ、育成3ブランドは将来の事業を支えるブランドへと育成するための基盤構築に取り組んでまいります。

1,000億円ブランドへの挑戦 | ポカリスエット

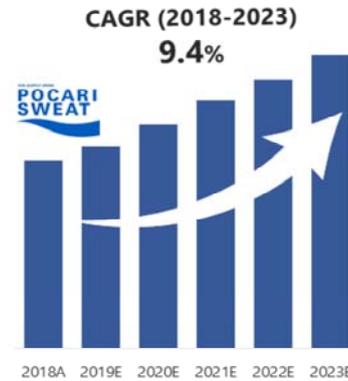


- 健康意識の高まるアジアを中心とした成長市場で水分と電解質補給の重要性を訴求
- 持続的成長へ向けた新エリア展開による成長基盤の整備

スポーツドリンク市場推移 | アジア・パシフィック*



売上計画 | 海外ポカリスエット



ここからポカリスエット、サプリメント事業、プラントベース食品について市場環境と合わせて成長戦略を、ご紹介いたします。

まずはポカリスエットです。

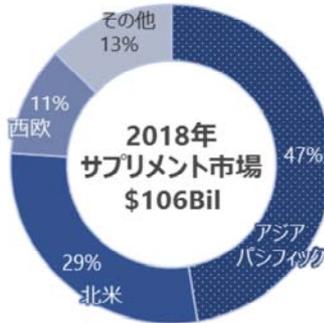
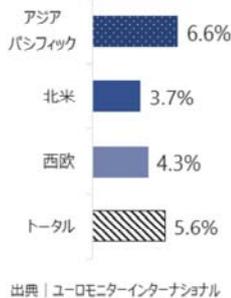
アジアパシフィックのスポーツドリンク市場は2014年から2018年は年平均成長率5.2%と拡大してきており、この健康意識が高まるアジアを中心とした成長市場で、市場に合わせた、大塚ならではのマーケティング活動で製品コンセプトを浸透させブランド力を向上させていきます。

この成長市場において、今後5年間の海外ポカリスエットの売上見通しは年平均成長率9.4%と近年の市場成長スピードより、速い成長スピードを計画しています。

またポカリスエットブランドの持続的成長のため、アジアを中心とした新エリア展開にも継続して取り組んでまいります。

- 新カテゴリーへの挑戦でネイチャーメイド1,000億円ブランドの基盤構築
- エクエルで北米における新カテゴリーと新市場の創出へ挑戦
- 高成長のアジア・パシフィックエリアでの新たな展開

サプリメント市場 |
年平均成長率2014-2018



新カテゴリーへの挑戦
北米市場

- ◆ パーソナライズド
ニュートリション



- ◆ 新カテゴリー・市場の創出

EQUELLE



次はサプリメント事業です。

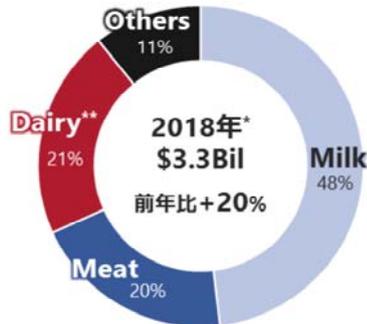
米国を中心とした事業展開をしているネイチャーメイドですが、市場成長に加えてパーソナライズドニュートリションという新カテゴリーへの挑戦で、第3次中期経営計画において将来1,000億円ブランドへ挑戦するための基盤を構築いたします。

また、育成3ブランドの一つであるエクエルは日本だけではなく、北米における新市場創出するべく、製品コンセプトの浸透に注力いたします。

さらなるサプリメント事業基盤の拡大を目指し、高成長市場である、アジア・パシフィックエリアでの新たな展開も検討してまいります。

- 高成長市場のプラントベース代替品市場における積極的なマーケティング活動で、栄養意識の高まる消費者の健康課題解決に取り組む

米国プラントベース代替品市場



*出典 | PBFA-commissioned data from Nielsen (52 weeks dollar sales ending June 2018)
**アイスクリーム、ヨーグルト、チーズ、クリーム、バター、フレッシュ

売上計画 | デイヤフーズ社



次に、NC関連事業のニュービジネスとして、注力しているデイヤフーズ社のプラントベース食品です。

栄養意識の高まるミレニアル世代を中心とした、消費者の健康課題解決に、カテゴリーリーダーとして積極的なマーケティング活動を行い、プラントベース代替品市場の拡大に取り組めます。

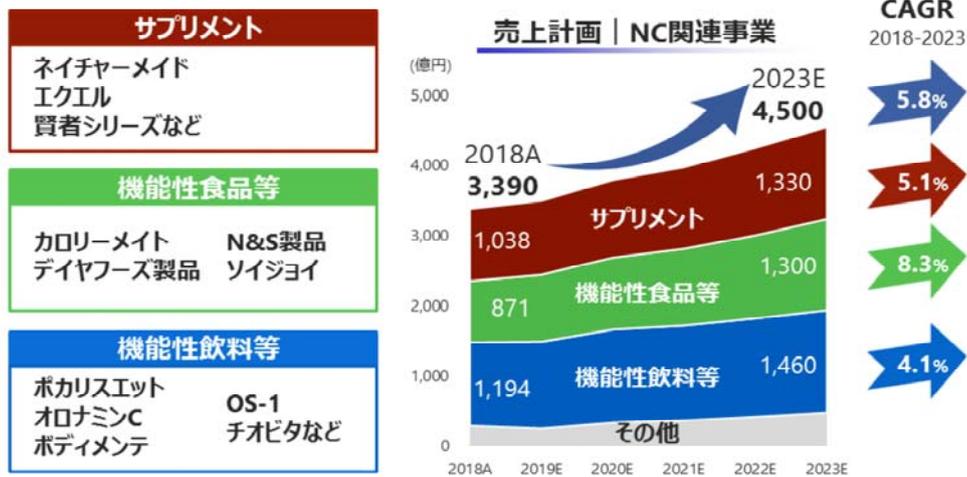
2017年7月から2018年6月の米国プラントベース代替品市場は対前年同一期間比で20%と高成長でした。

この高成長市場においてデイヤは、コア製品であるチーズを中心に、販売チャネルや製品ラインナップの拡大により、本中計期間中は年平均成長率25%で売上を拡大する計画です。

北米事業で確固たる事業基盤を構築し、新エリア展開にも挑戦できる事業規模に拡大してまいります。

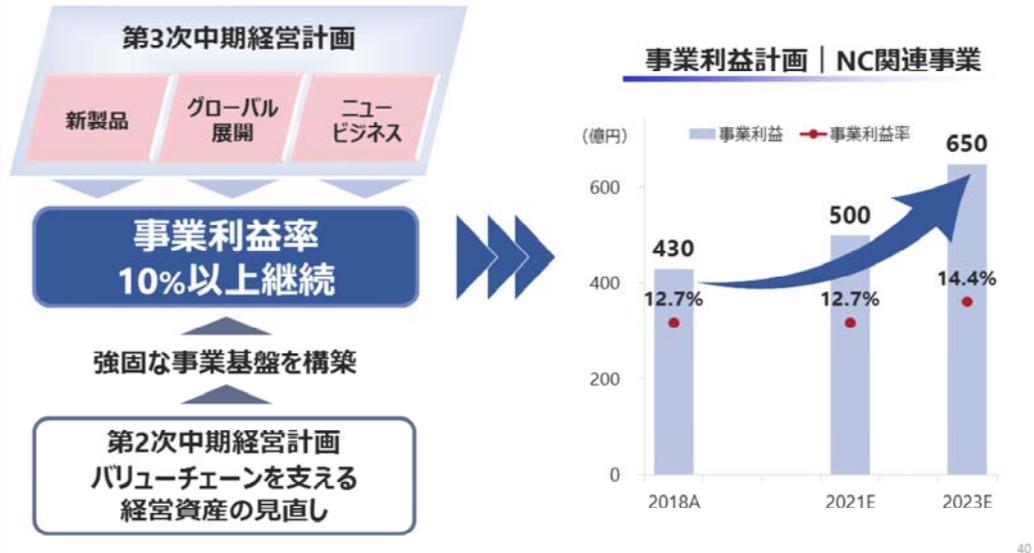
カテゴリー別売上計画

- 主要3ブランド、育成3ブランドを中心に、それぞれのカテゴリーで市場成長レベルあるいは、市場成長よりも速いスピードで売上を成長させる計画



これらの成長ドライバーが中心となり、機能性飲料とサブプリメントは市場成長レベルで、また機能性食品は市場成長よりも速いスピードで、売上を成長させ、最終年度の売上収益4,500億円達成に向け、邁進していきます。

■ 高利益率体制の継続と売上拡大で、さらなる安定した収益基盤に育成



NC関連事業の最後のスライドで、高利益率体制の継続について、ご説明いたします。

第2次中期経営計画において、バリューチェーンを支える経営資産を見直したことで、強固な事業基盤を構築し、NC関連事業の最大のテーマである、収益性の改善と、安定的に事業利益率10%以上の継続を達成することができました。

第3次中期経営計画では新しいコンセプトを持つ新製品、さらなるグローバル展開、プラントベース食品のようなニュービジネスを推進させ、事業利益率10%を継続しつつ、売上収益を増加させることで、事業利益の規模をさらに拡大させる計画です。

財務方針

ここから財務方針について、ご紹介いたします。

資本コストを意識した経営の実践

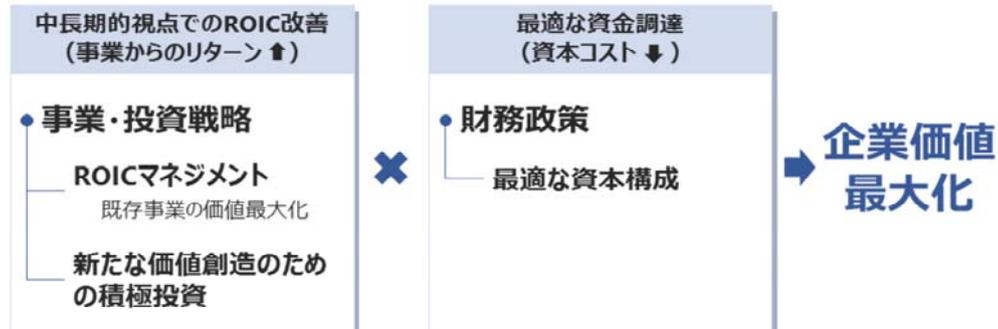
- 成長投資と株主還元の両立
- 主な投資領域
- 規律ある経営実践に向けた取り組み

資本コストを意識した経営の実践に5年間で取り組みます。

成長投資と株主還元の両立、主な投資領域、規律ある経営実践に向けた取り組みについて、ご紹介致します。

- 第3次中期経営計画を「資本コストを意識した経営」を導入する期間として位置づけ、グループ内での浸透を図る

- ✓ 事業リスクを踏まえた資本コストの認識
- ✓ 資本コストを考慮した業績評価



43

まず資本コストを意識した経営の内容です。

本中計期間中は“資本コストを意識した経営”を導入する期間として位置づけ、グループ内での浸透に取り組みます。

導入に当たり、事業リスクを踏まえた資本コストを認識し、また資本コストを考慮した業績評価を導入いたしました。

事業・投資戦略については、ROICマネジメントと新たな価値創造のための積極投資を実施し、中長期的視点でのROIC改善に取り組んでまいります。

財務政策については最適な資本構成を考慮し、バランスシートをマネジメントしていきます。

これらに取り組み、企業価値最大化の実現を目指してまいります。

成長投資と株主還元を両立

- 資本コストを意識した規律ある投資
- 強固な財務基盤を確保しつつROE8%以上を目指す
- 安定配当を基本とし、利益成長に応じて追加の株主還元も検討



44

次に成長投資と株主還元の両立についてご説明します。

5年間の累計営業キャッシュフローは7,000から8,000億円を見込んでいます。

資金の使途は、資本コストを意識した規律ある投資を実行し、ROICを考慮した意思決定を実行していきます。

また強固な財務基盤を確保しつつ、ROE8%以上を目指します。

株主還元の方針については、安定配当を基本とし、利益成長に応じて追加の株主還元も検討いたします。

主な投資領域

- 既存の経営資産との融合で、より大きな価値を生み出す投資
- 短中期的および長期的戦略に合致した投資



主要投資領域	
医療	<ul style="list-style-type: none">● 精神・神経領域の製品・パイプラインの強化● 日本を中心とした製品・パイプラインの強化● 新規技術
NC	<ul style="list-style-type: none">● ニュービジネスの強化● 未進出の成長市場への積極的な展開

45

次に主な投資領域について、ご説明いたします。

既存の経営資産との融合で、より大きな価値を生み出す投資を検討していきます。

具体的には製品・技術、人材や基盤となるアセット、また最も大切な考え方である大塚の経営の真髄を共有することができ、短中期および長期的な戦略に合致するような投資を実行します。

医療関連事業においては、精神・神経領域における製品・パイプライン強化を目的とした投資を実行していきます。

また経営課題の一つである日本を中心とした製品・パイプラインの強化にも取り組みます。

NC関連事業においては、時代の先にある社会課題を捉えたニュービジネスへ積極的な投資を行います。

■ 加速するグローバル展開を支えるための経営基盤の整備

規律ある経営に向けた
さらなる取り組み

- 業務の標準化・効率化
- 内部統制機能の強化
- 規制環境への対応



46

次に規律ある経営実践に向けた取り組みです。

本計画では、業務の標準化や効率化、内部統制機能の強化、規制環境への対応を目的として、グローバルでの共通のシェアードサービスの拡大、IT基盤の強化、グループ内金融の推進、プロキュアメント機能の最適化を進めてまいります。

これらの進捗状況は、今後の決算説明会で、ご説明していきます。

■ 業績目標 | 年平均成長率10%以上の事業利益成長

- ✓ 医療・NCの主力製品・ブランドの着実な成長により実現可能（オーガニックな成長）
- ✓ 積極的な研究開発投資を行い、次期中計以降の収益を牽引する新薬開発の継続

■ 事業戦略 | 既存事業価値の最大化と新たな価値創造

① 主力製品・ブランドへの戦略的な取り組みにより成長を加速

- ✓ 医療グローバル4製品、NC主要3ブランド・育成3ブランドを成長ドライバーと位置づけ、戦略的な取り組みを強化

② 次世代の事業・製品への取り組み

- ✓ 医療とNC関連事業における持続的成長を牽引する新製品群の上市と育成

■ 財務方針 | 資本コストを意識した経営の実践

- ✓ 成長投資と株主還元の両立
- ✓ 将来への成長投資と株主還元資金の確保

こちらが本日のまとめになります。

業績目標は、年平均成長率10%以上の事業利益成長を目指します。

事業戦略は医療関連事業とNC関連事業において新たな価値創造と既存事業の最大化に取り組めます。

財務方針については資本コストを意識した経営の実践をテーマに5年間取り組んでまいります。

以上が第3次中期経営計画のご説明となります。

当社は本計画期間中に創業100周年を迎えます。

次の100年も、独自の価値創造モデルを循環させ、新たな価値創造により、社会に貢献し続けます。

まずは、この5年間で独自のトータルヘルスケア企業として世界に躍進し、その先にある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まいります。

大塚グループのさらなる飛躍に期待頂くとともに、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。