

# 独自の価値創造とその事業構造

## 独創的な価値創造の源泉

大塚グループでは、医療関連事業とNC関連事業を中心にヘルスケアに関連した多様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、独創的な製品や価値を生み出すことが可能になり、「大塚だからできる」「大塚にしかできない」独自のトータルヘルスケアの製品やサービスで、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事業構造についてご紹介します。

## 多様な事業の重なりによるシナジー効果を活かして、新しい価値を創造

製品開発においては、世界各国で多様な事業を持つ大塚の強みを活かして、ある事業から得られるインサイトを他の事業にも応用し、「まだ充足されていないアンメット・ニーズ」に応える新たな製品・サービスへと展開しています。この大塚グループのビジネスモデルは開発者に脈々と受け継がれ、現在も新たな価値を創造する製品・サービスを次々に生み出しています。

## “ニュートラシューティカルズ： Nutrition (栄養) と Pharmaceuticals (医薬品) から作られた言葉”

NC関連事業は、1984年に民間初の臨床運動栄養研究所を立ち上げて以来、徹底して科学的根拠に基づき製品を開発してきました。「栄養+医薬品」という事業名は、健康に有用な製品を届けるという大塚ならではの責任感とこだわりを端的に示すものです。

「カロリーメイト」は、大塚製薬が培ってきた栄養製品に関する技術とノウハウを活かし、点滴に代わる臨床栄養食として開発されました。異なる事業の現場から得たインサイトを活かしてこれまでにない視点から生み出された製品は、市場そのものを作り出す革新性を持っています。

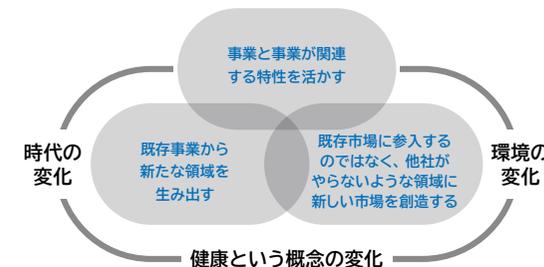


## 新たな可能性の開拓、社会環境の変化とニーズに向き合う

大塚グループでは、国内外のグループ各社との連携により、世界中で多様化するニーズを捉えた製品・サービスの開発を行っています。また、グループ間のみならず、社外の組織との協業・提携を通じて、専門知識や最先端技術を共有することで、グローバルレベルでの創薬力や開発力の向上を図っています。

2022年、米国FDAに承認申請を行ったParadise™超音波腎デナベーションシステムは、高血圧治療を目的に、既存の医薬品や治療法では十分な効果が得られない患者さんのニーズに応え、医療機器による新たな治療選択肢を提供する製品として開発されました。これは大塚グループの医薬品事業および医療機器事業のシナジーにより創出された新たな取り組みの一つとなっています。

「大塚だからできる」「大塚にしかできないこと」にフォーカスし、前例にとらわれずに挑戦することで、ヘルスケア分野で新たな価値を生み出し続けています。



## 事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

サステナブルな社会は、さまざまな領域の「健康」の組み合わせによって実現します。気候変動が大きな社会課題になる中、大塚グループではマテリアリティに「環境【地球の健康】」を設定し、事業を通じて課題解決に取り組んでいます。

大塚食品では、「ゼロミート」をはじめとするプラントベース（植物由来）食品を展開しています。大塚製薬では2022年に循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」を利用し、再利用可能なリターナブル瓶のポカリスエットの販売を開始しました。

多様な事業から派生するノウハウに新技術を組み合わせることにより、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



## 独自の価値創造とその事業構造

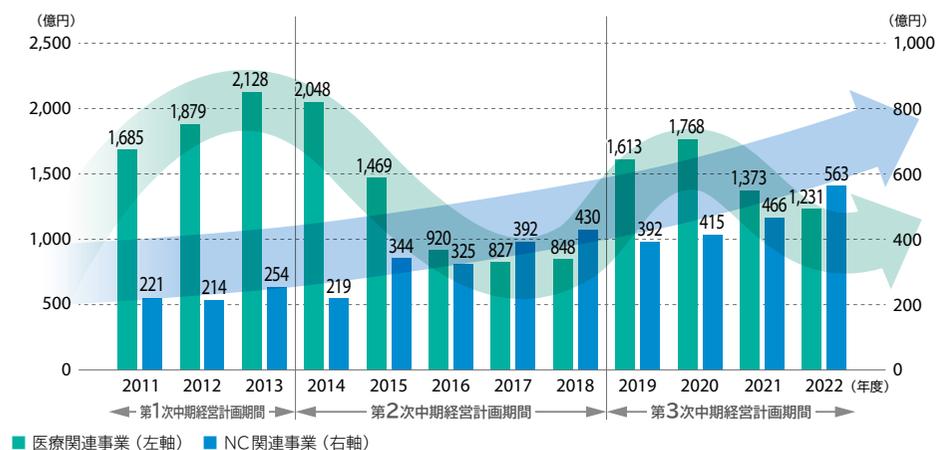
### 持続的な企業価値向上を実現する事業構造

#### 多様な事業による安定的な収益基盤

大塚グループでは、医療・NC関連事業セグメント内のポートフォリオに基づく資源配分だけに限らず、両事業セグメントが創出するキャッシュや事業間の人的交流により相互に支え合う両輪の経営を実践しています。

1990年代以前のグループにおいて、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、医薬品の情報提供活動に加え、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事業活動に協力し、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、その結果、2002年に上市した抗精神病薬「エビリファイ」をはじめ、世界中で利用される製品が誕生しました。また、2010年代には、収益が最大化した「エビリファイ」での獲得キャッシュを、「エビリファイ」に続くグローバル4製品の開発や販売拡大に投資するとともにNC関連事業のオーガニックな成長投資に投入しました。

医療関連事業とNC関連事業の営業利益推移



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

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である一方で、独占販売期間満了に伴う収益・利益の変動や、低い成功確率ゆえの不確実性に影響を受ける事業です。NC関連事業は多くのロングセラーブランドを創出することで事業利益率10%以上を継続的に達成しており、この両輪によりグループ全体で安定的な成長を実現しています。

#### 急激な環境変化にも対応できる多様な事業基盤

多様な事業展開は、リスクを分散しながら持続的に企業価値を向上させるにあたって重要な役割を果たしています。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(リスク)は、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、NC関連事業にとっての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事業基盤が、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。

### 多様な事業から相乗的な価値を生み出すガバナンス

#### 企業理念・経営の真髓の浸透

関連会社196社というグループ規模が多様性やイノベーションの源泉です。その一方で、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課題の一つです。大塚グループは、世界各地の社員一人ひとりの実務の中で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髓を経営トップが社員に向けて主体的に発信しています。▶P.49

#### 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。また、各業界や市場に精通した多様な人材から起用した社外取締役が、独立した立場から取締役会の運営に参加しています。▶P.64