

次期中期経営計画に向けて



高木 修一
大塚ホールディングス株式会社
常務取締役 CSO(Chief Strategy Officer)

グループ会社同士のシナジーによる 新たな価値の創造を実現していきます。

2022年の振り返り

2022年は売上収益1兆7,380億円、事業利益1,749億円と2021年から二桁の売上成長、増益を達成することができました。

医療関連事業においては主力のグローバル4製品が第3次中期経営計画の目標を2年前倒しで達成し、大きく売上を伸ばしています。臨床開発においては「レキサルティ」がアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）の適応で米国FDAから優先審査に指定され、医療機器事業においても超音波腎デナベーション（uRDN）システムがコントロール不良高血圧の適応で米国FDAに申請受理されています。

NC関連事業では「ポカリスエット」、「ネイチャーメイド」、N&S製品等の主要3ブランドを中心に安定した高い収益力を維持し、過去最高の売上収益、事業利益を達成することができました。一方で育成3ブランドにおいては新型コロナウイルスの拡大やロシアのウクライナ侵攻に伴うインフレの影響もあり、期待していたような大きな成長を遂げることができませんでした。

2023年の取り組み

2023年の売上収益は過去最高となる1兆8,000億円、事業利益は第3次中期経営計画における2023年計画を上回る2,100億円を目指します。

医療関連事業では引き続きグローバル4製品の価値最大化を目指すとともに、後期開発プロジェクトの着実な試験遂行、新製品の育成、2030年以降の成長を牽引するパイプラインのさらなる拡充に取り組んでいきます。特に「レキサルティ」のアルツハイマー型認知症に伴う行動障害（アジテーション）、uRDNシステムのコントロール不良高血圧に対する米国での審査結果は今後の成長戦略にとって非常に重要です。

NC関連事業では主要3ブランドを中心としたさらなる事業規模の拡大に取り組むとともに、将来の事業を支える育成3ブランドの成長加速を目指します。また、独自のトータルヘルスケア企業として、大塚ならではの新しいコンセプトの製品創造と新規市場創造にも取り組んでいきます。「女性の健康」というテーマでは、米国でも2021年にユコラ社を買収後に「Women's Health Business Unit」を立ち上げており、さらなる成長加速を目指します。

成長戦略を支える大塚のグループ経営

大塚グループは現在196社のグループ会社で成り立っていますが、歴史的に各社の自主性を重んじ、各社が互いに切磋琢磨しながらさまざまなイノベーションを生み出してきました。その中で異なる事業領域において医薬品からの発想に基づいた技術を応用し、「ボンカレー」や「ポカリスエット」、「カロリーメイト」といったヒット製品が生まれてきたのはよく知られていると思います。

日々の健康の維持と増進をサポートするNC製品、疾病の診断から治療までを担う診断薬、治療薬や治療デバイス、輸液や経腸栄養剤など広く臨床栄養に貢献できる製品群により、トータルヘルスケアに貢献できるのが大塚独自の強みです。今後も大塚ホールディングスが中心となって事業会社各社とコミュニケーションをとりながら事業会社間の橋渡しを行い、各社のアセットを最大限有効活用すべく成長戦略をサポートしていきます。

過去・現在の中期経営計画の振り返り、次期中期経営計画に向けて

第3次中期経営計画の詳細はこちら

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


大塚グループは“Otsuka people creating new products for better health worldwide”の企業理念のもと、トータルヘルスケア企業として世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業の実現を目指し、中期経営計画を策定しています。

大塚のDNAである「流汗悟道」、「実証」、「創造性」に基づき、「大塚だからできること」「大塚にしかできないこと」を通して、今後も社会への貢献と持続的な成長を目指していきます。

過去の中期経営計画振り返り

	第1次中期経営計画 (2011～2013年度)	第2次中期経営計画 (2014～2018年度)	〈進行中〉第3次中期経営計画 (2019～2023年度)
中期経営計画 骨子	「医療関連事業」と「NC関連事業」を 両輪とする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	持続的成長の実現に向けた多様な収益構造の確立	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—
中期経営計画 最終年度目標	2013年度計画 (2011年5月発表) ● 売上収益：13,300億円 ● 研究開発費：2,000億円 ● 営業利益：2,000億円 ● 純利益：1,300億円 ● EPS：230円 ● ROE：10%以上	2018年度計画 (2014年8月発表) ● 売上収益：14,400億円 ● 研究開発費投資前営業利益：3,700億円 ● 研究開発費：1,700億円 ● 営業利益：2,000億円 ● ROE：8～10%	2023年度計画 (2019年5月発表) ● 売上収益：17,000億円 ● 研究開発費投資前事業利益：4,600億円 ● 研究開発費：2,600億円 ● 事業利益：2,000億円 (CAGR10%以上) ● ROE：8.0%以上
実績	2013年度実績 売上収益・純利益は、当初計画を上回り伸長 ● 売上収益：14,528億円 ● 研究開発費：2,490億円 ● 営業利益：1,987億円 ● 純利益：1,510億円 ● EPS：278.1円 ● ROE：10.8%	2018年度実績 収益構造の多様化を確立 ● 売上収益：12,920億円 ● 研究開発費投資前営業利益：3,244億円 ● 研究開発費：1,929億円 ● 営業利益：1,083億円 ● ROE：4.7%	2022年度実績 ● 売上収益：17,380億円 ● 研究開発費投資前事業利益：4,501億円 ● 研究開発費：2,752億円 ● 営業利益：1,503億円 2023年度見込み* ● 売上収益：18,000億円 ● 事業利益：2,100億円
課題	医療関連事業 ● コア治療領域フランチャイズの強化 ● 売上構成の多様化 NC関連事業 ● バリューチェーンを支える経営資産の見直し ● グローバル展開の加速 ● 収益性改善	医療関連事業 ● 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 NC関連事業 ● 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	● 医療・NCの主力製品・ブランドの着実な成長 ● 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の継続 ● 主力製品・ブランドへの戦略的な取り組み ● 次世代の事業・製品への取り組み ● 成長投資と株主還元との両立 ● 将来への成長投資と株主還元資金の確保

* 2023年2月公表値

過去・現在の中期経営計画の振り返り、次期中期経営計画に向けて

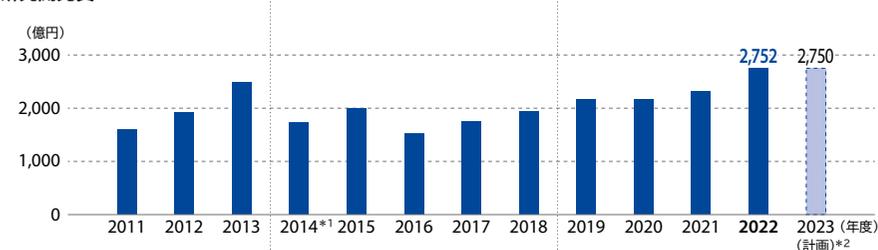
業績推移

大塚グループは多様な事業を展開していることが特長であり、特に中期経営計画期間中ではグローバル4製品をはじめとした医療関連事業の伸長と、利益構造の改革によるNC関連事業の継続的な利益創出によりグループ全体で安定的な成長を実現してきました。この大塚独自のビジネスモデルを積極的な研究開発投資で支えることで、新たな価値創造によりさらなる飛躍を目指します。

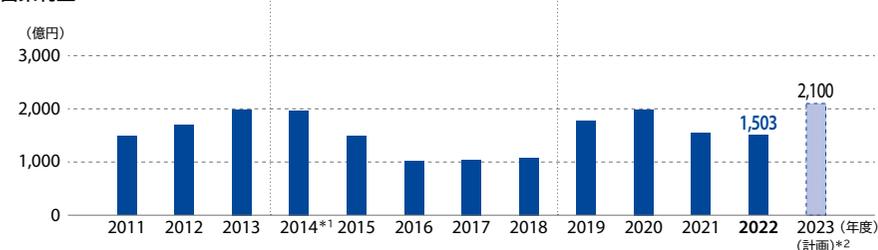
売上収益の推移



研究開発費



営業利益



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

*2 2023年2月公表値

次世代の成長ドライバー育成

2013年は売上の約4割が「エビリファイ」1製品に由来していたため、収益構造の多様化を目指し、第1次および第2次中期経営計画期間中に積極的に投資を実施し、重点施策を着実に進めてきました。

その代表的な成果がグローバル4製品であり、現在の売上合計は2013年当時の「エビリファイ」を超えるまでに成長し、収益源の多様化ならびに業績を牽引する成果を生み出しています。進行中の第3次中期経営計画では、次世代の成長ドライバーの育成にも積極的に取り組み、第4次中期経営計画期間においては2028年まで特許が継続するグローバル製品を10製品へ、それぞれの疾患領域でも製品数を増やしていきます。

