

第3次中期経営計画

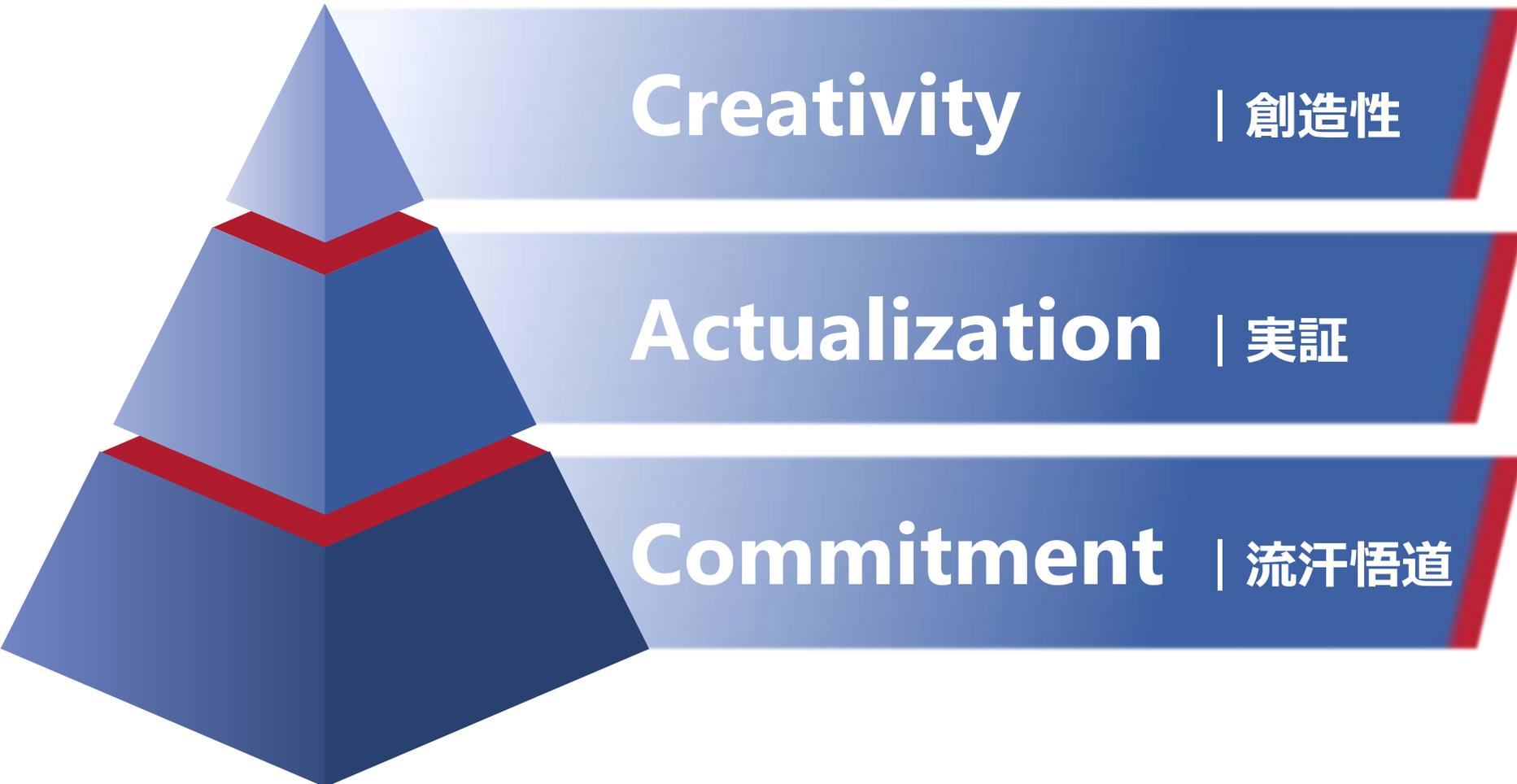
2019年5月30日
代表取締役社長兼CEO
樋口達夫

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らず、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

Otsuka-people creating new products
for better health worldwide



Creativity

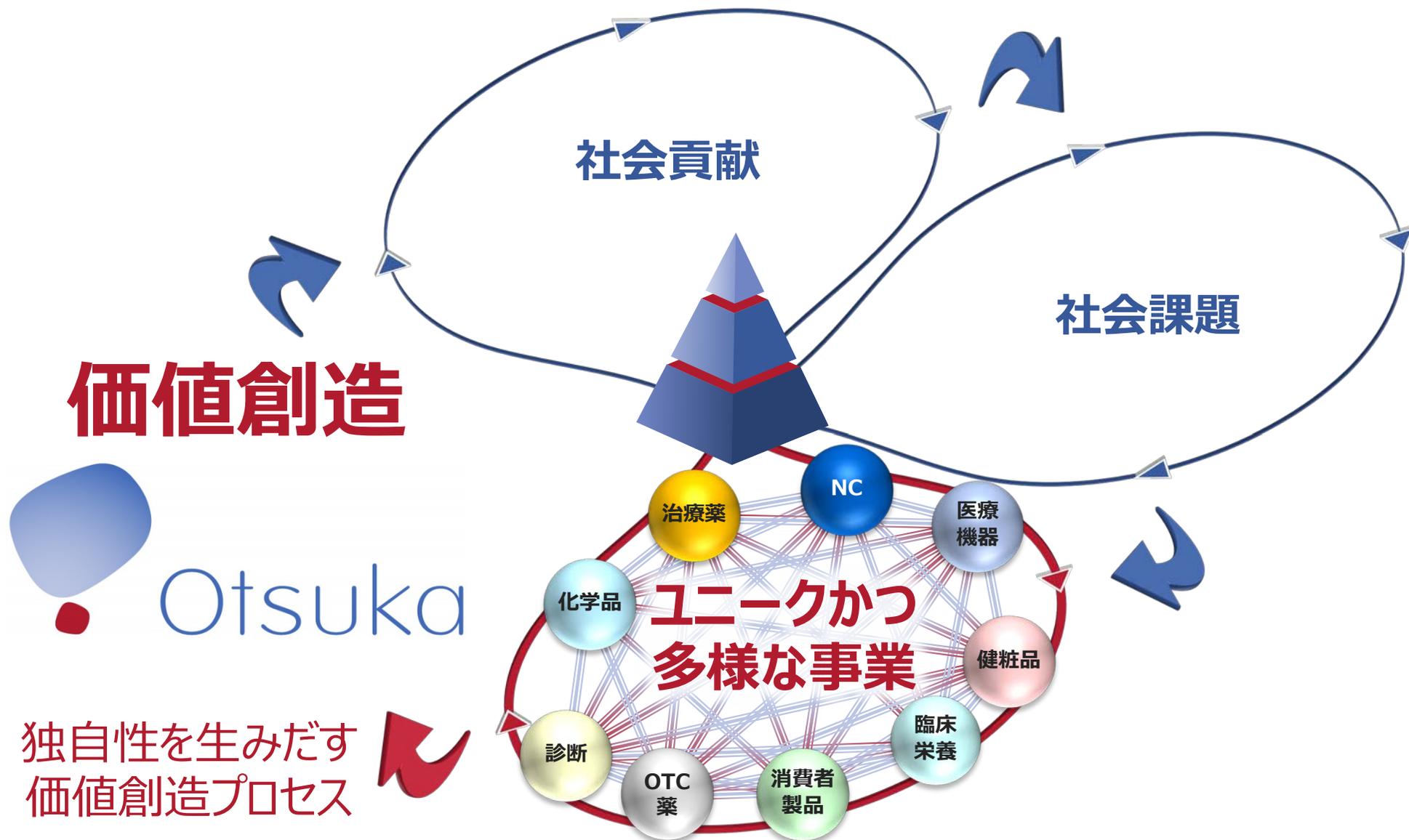
| 創造性

Actualization

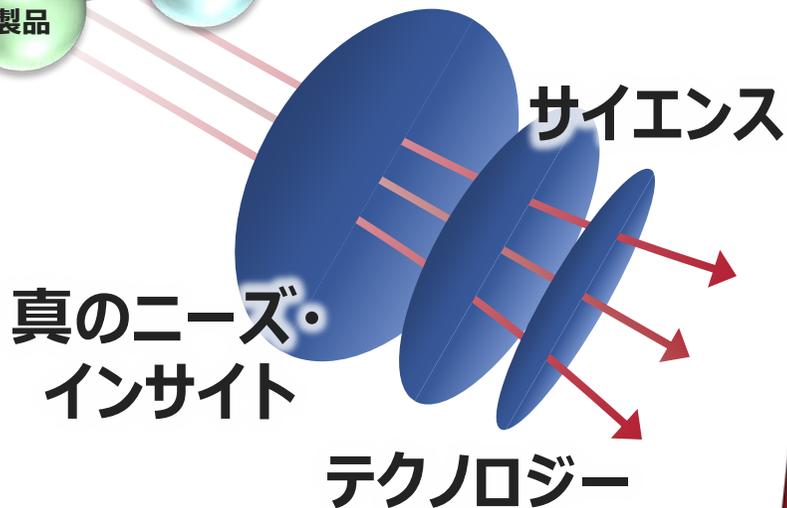
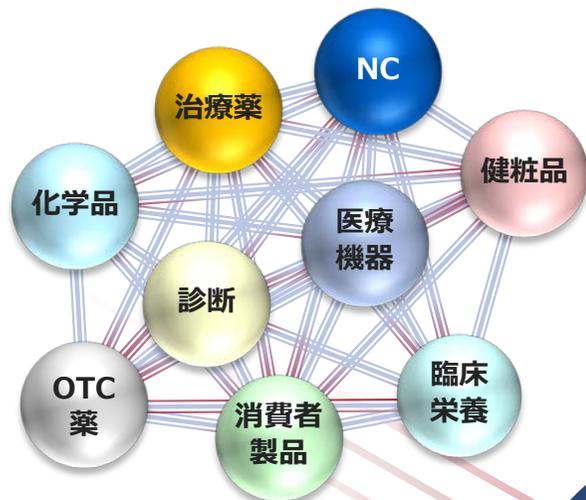
| 実証

Commitment

| 流汗悟道



ユニークかつ多様な事業



新たな価値創造

ニッチ

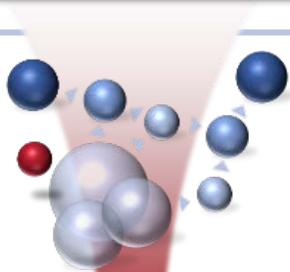
派生

重なり

価値創造

新しいコンセプト

未充足な治療ニーズへの対応



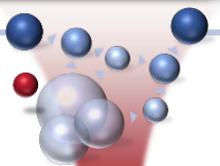
レキサルティ

新たな価値
精神疾患

エビリファイ

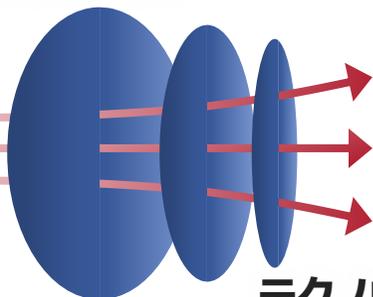
D₂受容体部分作動薬

様々な仮説



神経疾患

真のニーズ



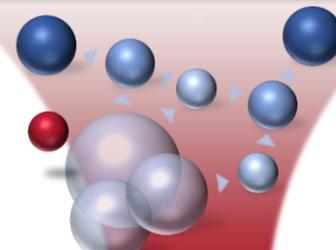
テクノロジー
サイエンス

治療用アプリ

デジタルメディスン

デジタルヘルス
ソリューション

医療の最適化



エビリファイメンテナ

アドヒアランスの課題解決

ソリューションの進化 →

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

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

■ 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 | 業績目標

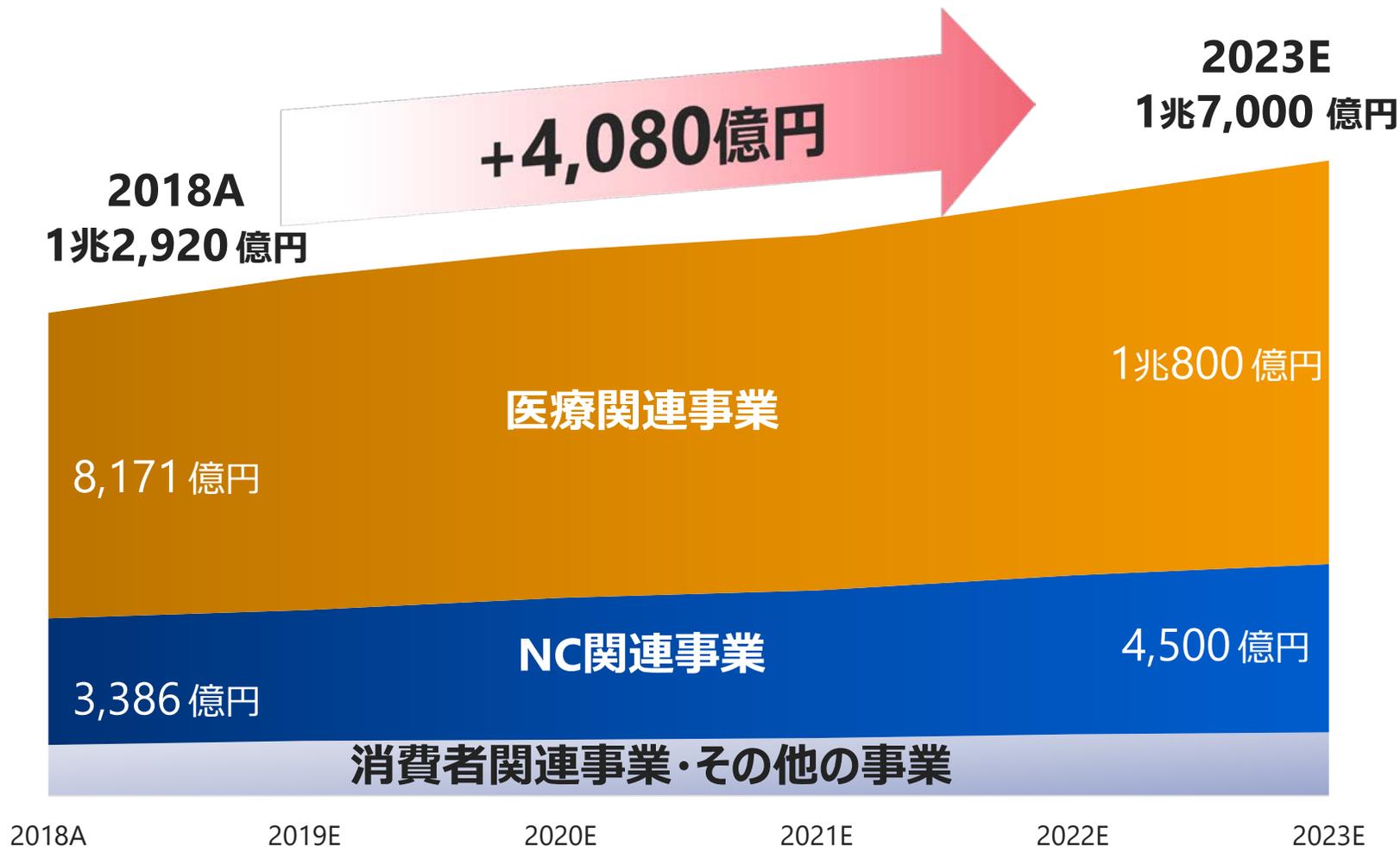
- 年平均成長率10%以上の事業利益成長
- 売上収益・研究開発費投資前事業利益は過去最高額を更新
- 持続的成長の実現に向けた積極的な研究開発投資を継続

(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

オーガニック成長による売上収益計画

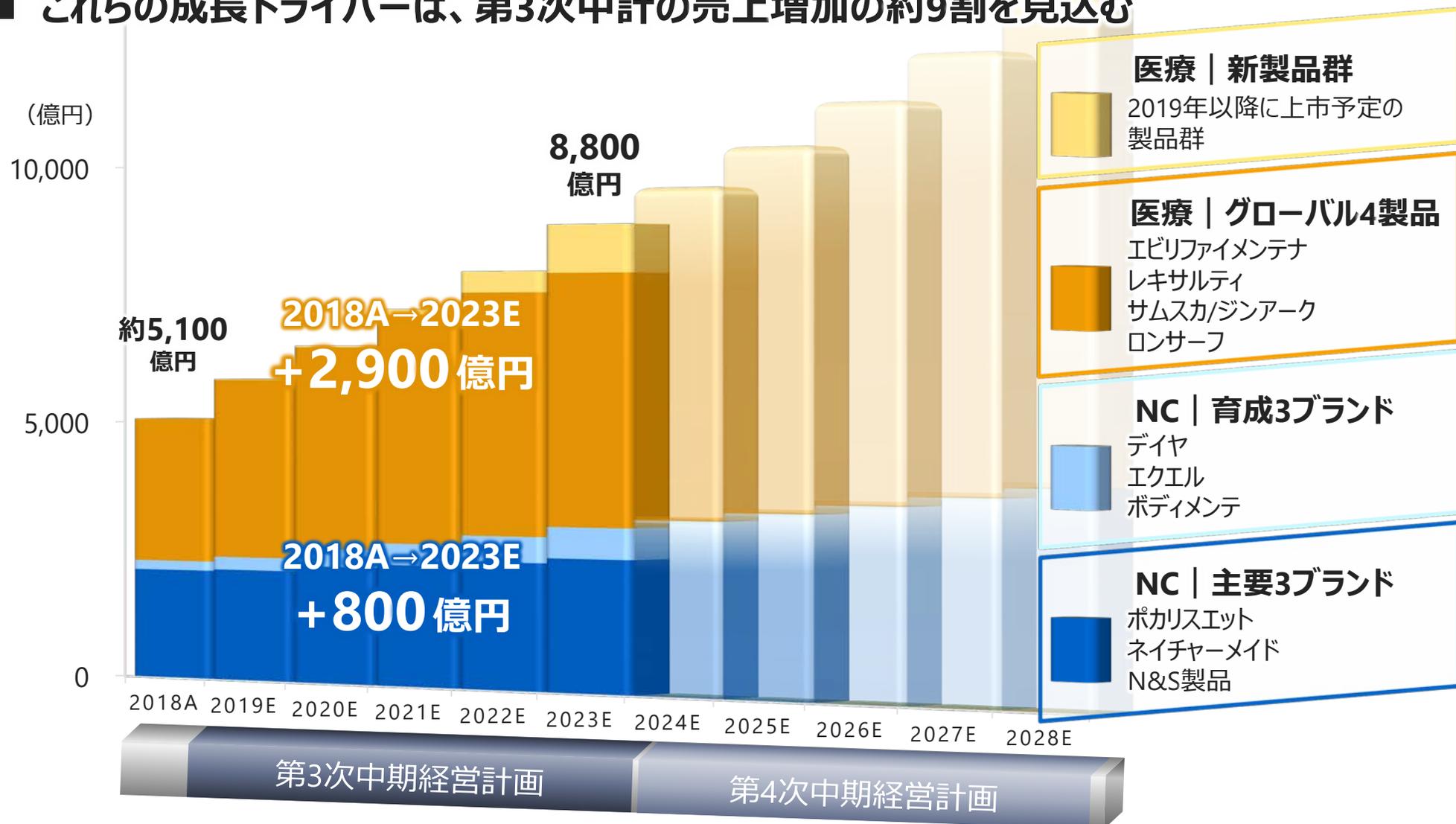
- 医療とNC関連事業のオーガニック成長により、4,080億円増加の1兆7,000億円の売上収益を計画



*外部顧客に対する売上収益

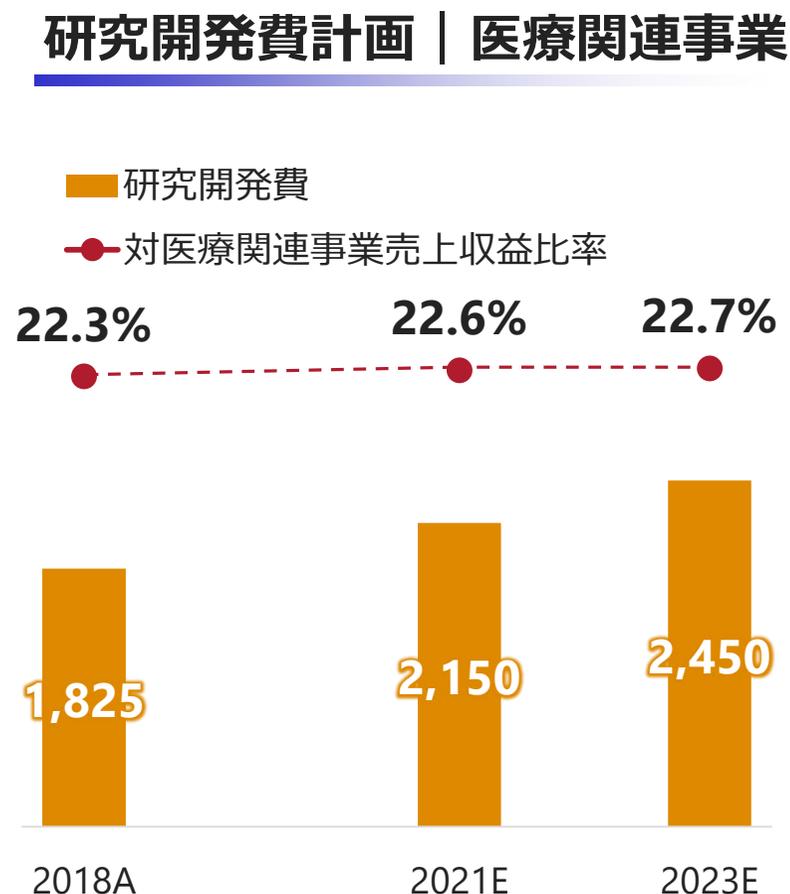
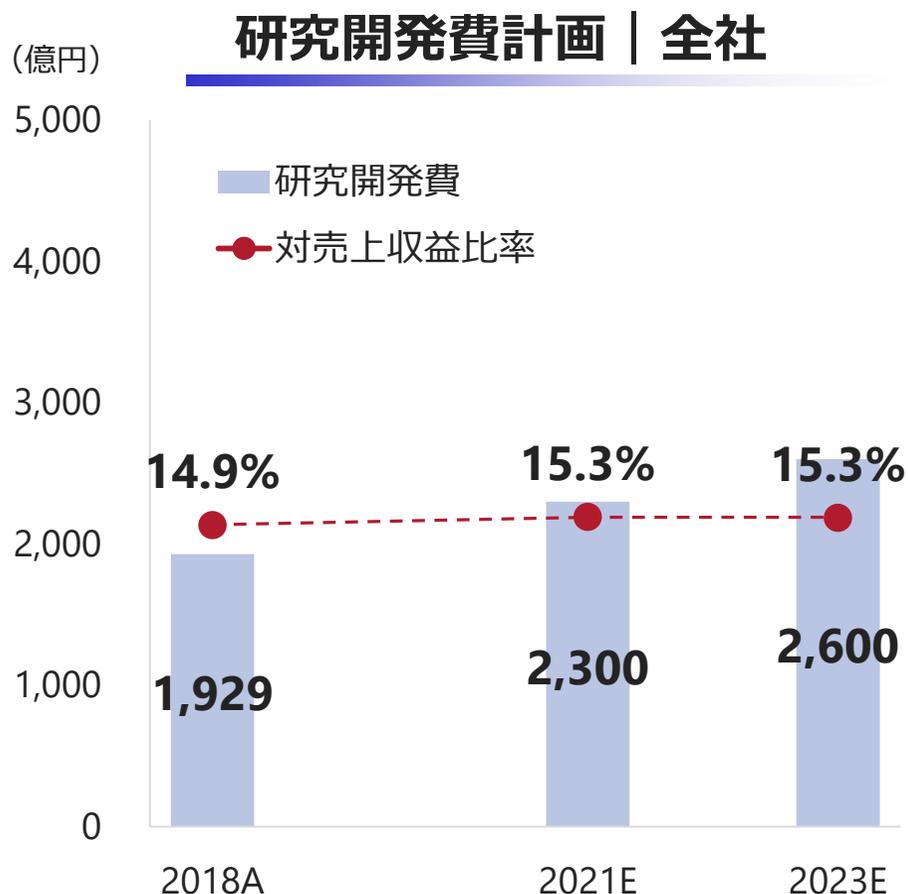
成長を牽引する製品群の売上計画

- 医療・NC関連事業において、独自のブランド・製品群が成長を牽引
- これらの成長ドライバーは、第3次中計の売上増加の約9割を見込む



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



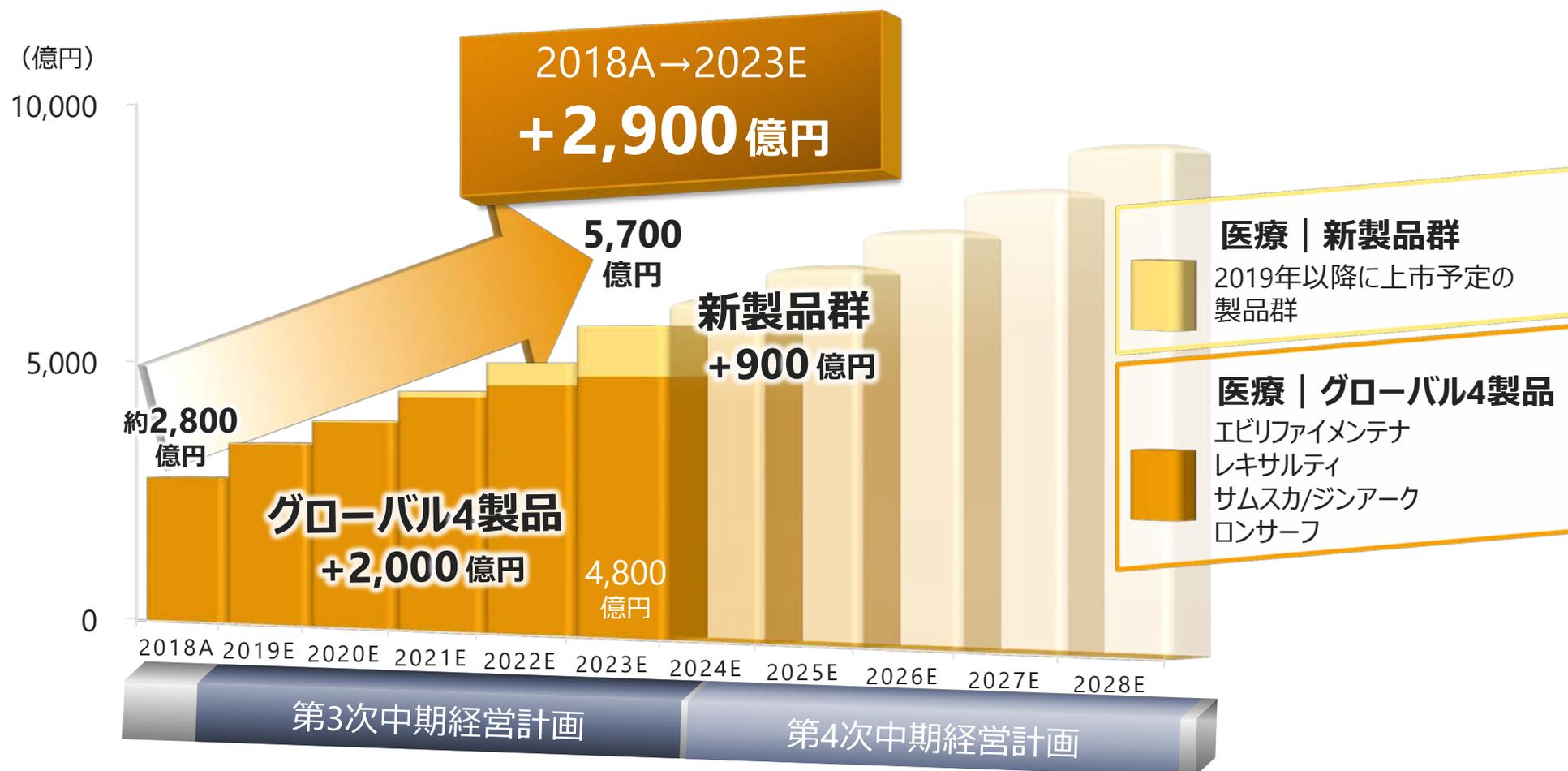
医療関連事業の戦略骨子

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

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



■ 未充足な治療ニーズへの対応と医療の最適化の追求

未充足な 治療ニーズへの対応

■ 精神疾患 ■ 神経疾患

セントナファジン

フレマネズマブ

セリンクロ

ニューデクスタ

AVP-786

レキサルティ



医療の最適化

デジタルヘルス
ソリューション

治療用アプリ

服薬アドヒアランス向上への貢献

デジタルメディスン

エビリファイマイサイト

持続性注射剤

レキサルティ LAI*

エビリファイメンテナ

エビリファイ 2ヶ月 LAI

↑
フランチャイズの深化

→
ソリューションの進化

- 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 | デイジジョン・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

- 高いポテンシャルを持つ開発品と製品群で精神・神経領域トップクラスを狙う

2013年売上
約6,000億円
は世界トップクラス

高いポテンシャルを持つ
開発品と製品群

精神・神経領域 トップクラスを狙う



ソリューションビジネス
持続性注射剤

精神疾患

神経疾患

大塚の精神・神経領域に
おける売上推移 (イメージ)

第2次中期経営計画

2014年

第3次中期経営計画

2019年

第4次中期経営計画

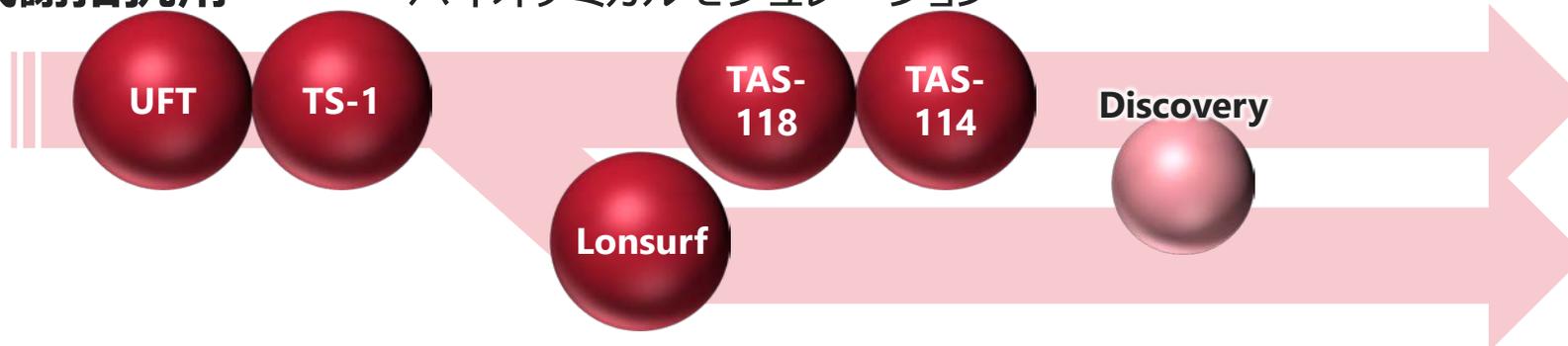
2024年

がん領域戦略 | 低分子化合物を軸にした研究開発

- 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

代謝拮抗剤

バイオケミカルモジュレーション



他剤・免疫療法
との共存

分子標的薬



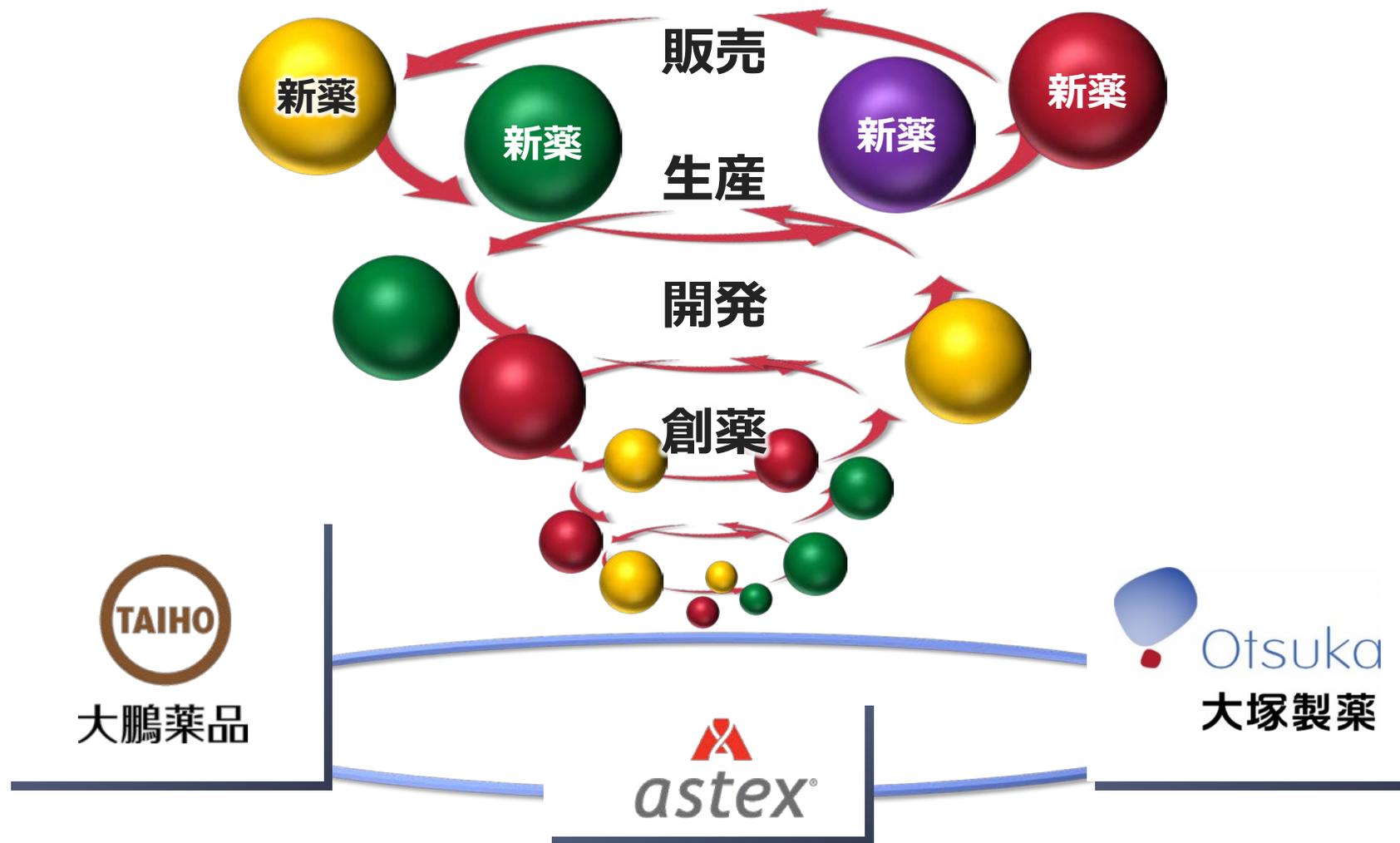
薬剤耐性がん
克服への挑戦

新モダリティ・新技術

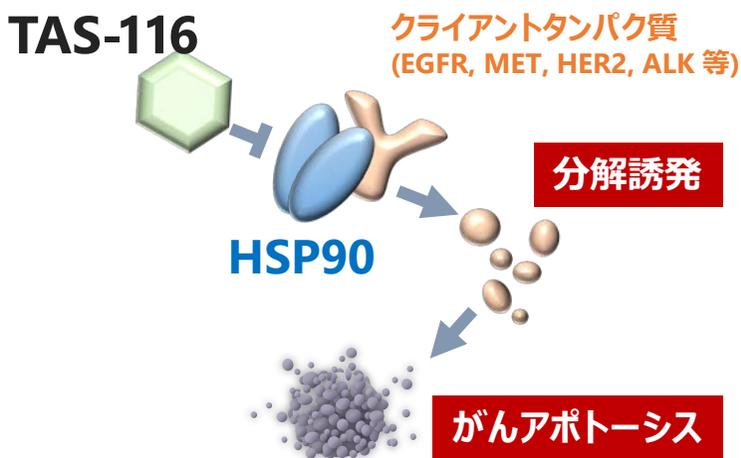


新規治療法
確立への挑戦

- 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



- あきらめない研究開発が生み出した、経口のHSP90*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



製品価値の最大化

他のがん腫への応用
他の薬剤との併用



循環器・腎領域の戦略

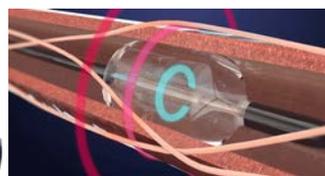
- 新規創薬技術や新規デバイスによって循環器・腎領域でのファースト・イン・クラス製品を創出する

循環器領域

Samsca[®]
(tolvaptan)

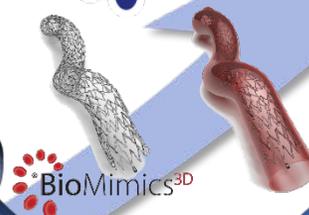
Tablets
PLETAL[®]
(cilostazol)

ReCor Medical
Ultrasound Denervation Therapies



腎デナベーション

Veryan



BioMimics^{3D}

Vadadustat
腎性貧血
P3

Akebia[®]
THERAPEUTICS

VIS649
IgA 腎症
P1

Anti-C5aR
ANCA関連血管炎
discovery

Anti-C3転移酵素
C3 腎炎
discovery

Anti-IL-2R
ループス腎炎
discovery

Visterra

腎領域

■ 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



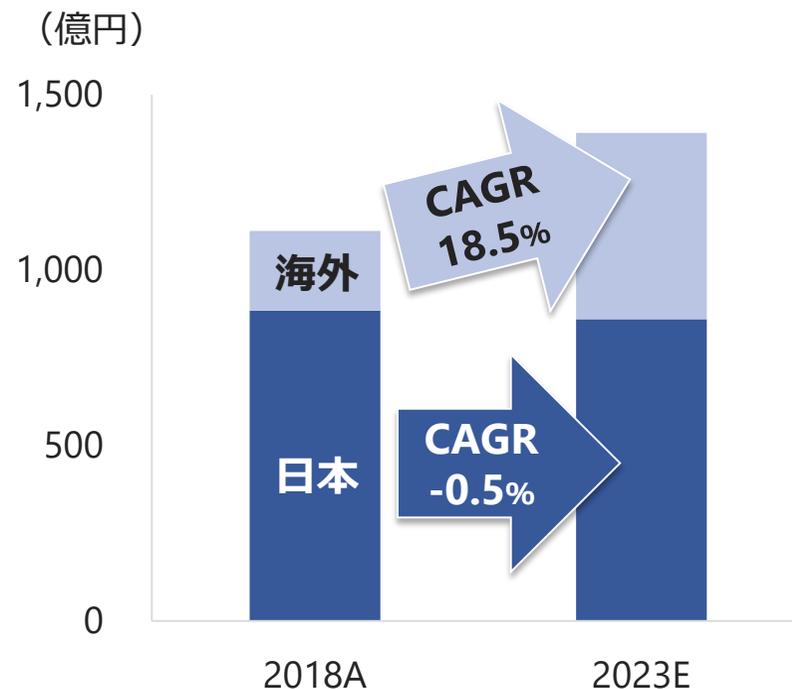
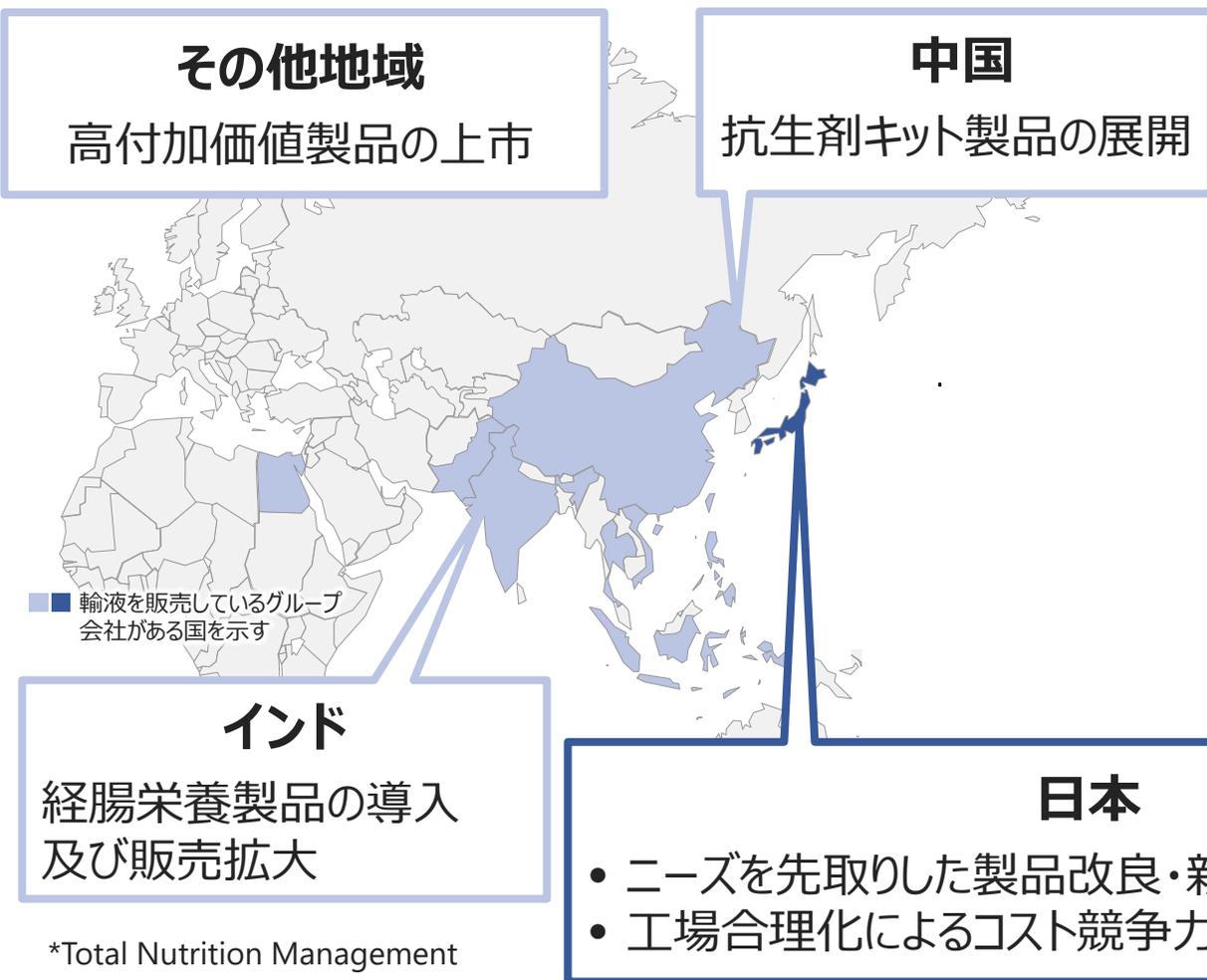
疾患啓発および
ジンアークの適正
使用の推進

- ✓ 急速進展患者における病態の理解促進
- ✓ ジンアークの有効性・安全性の浸透
- ✓ 安全性対策・製品アクセスのサポート

* 北米・欧州・アジアの合計額（日本のADPKD売上は含まない）

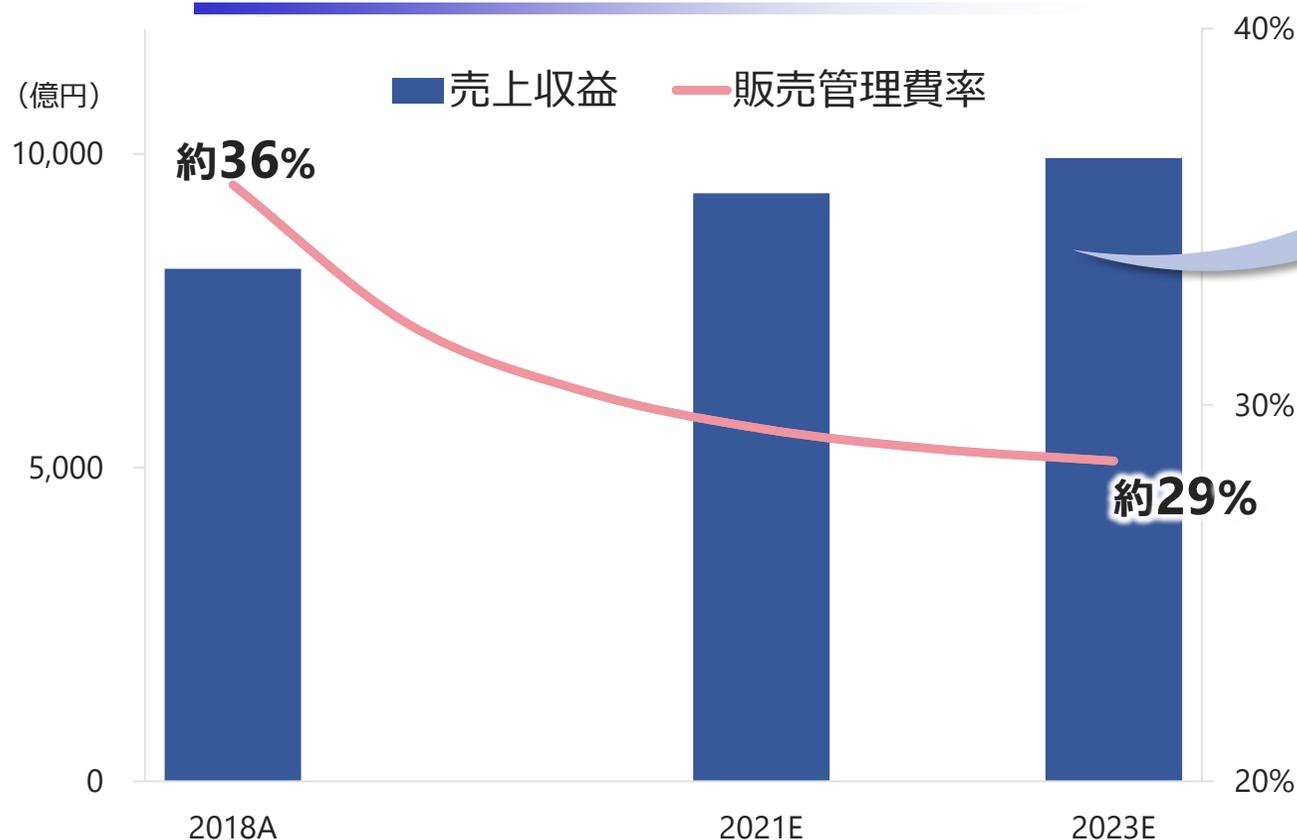
- 海外 | 高付加価値製品の上市およびTNM*の実践
- 日本 | 安定的な利益水準の確保

売上計画 | 臨床栄養事業



- 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

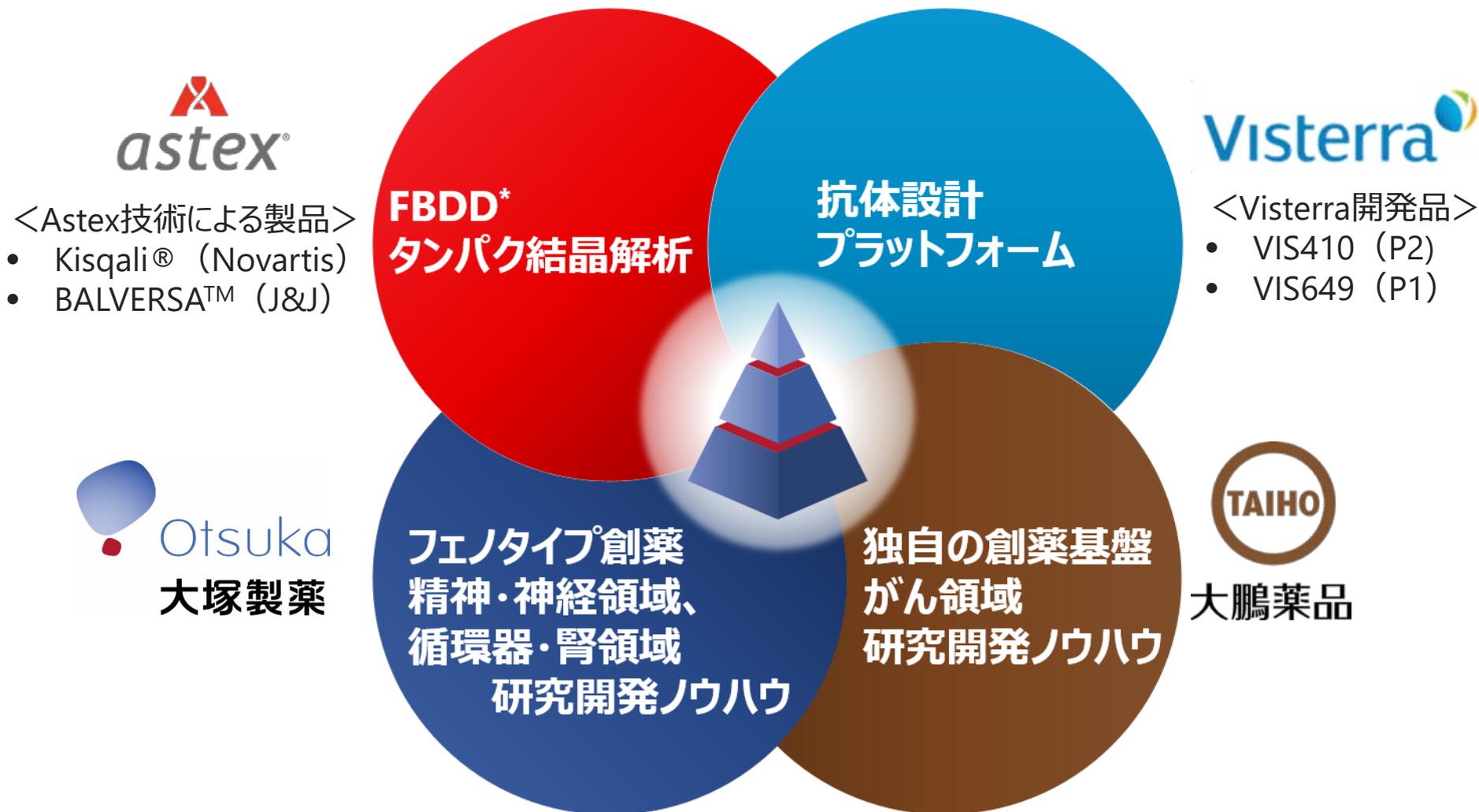
既上市品の売上収益と販売管理費率計画¹⁾



持続的成長の実現に向けた積極的投資へ

1) 販売管理費は新製品への投資、共同販売費、一過性の特殊費用を除く

- 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



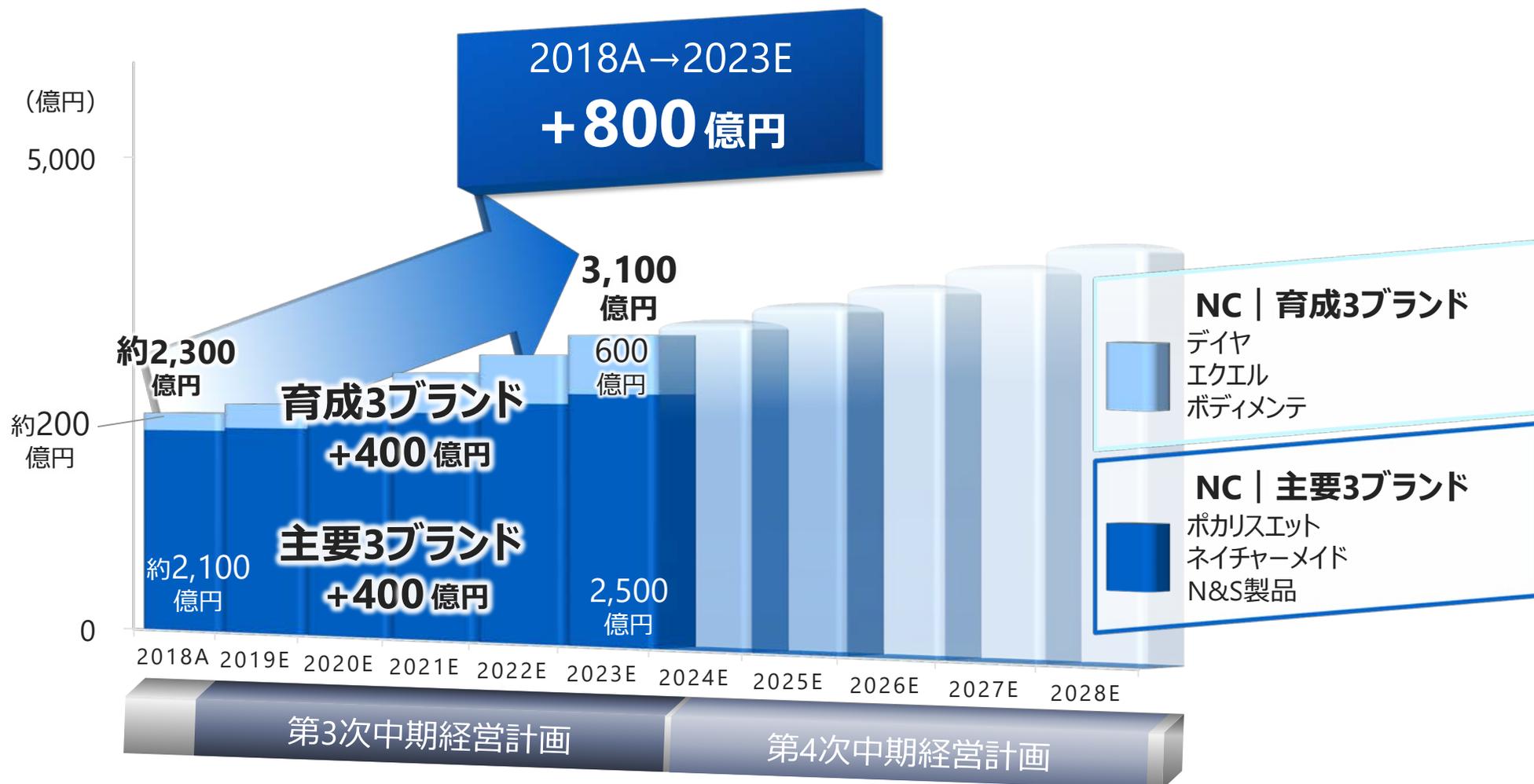
NC関連事業の戦略骨子

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

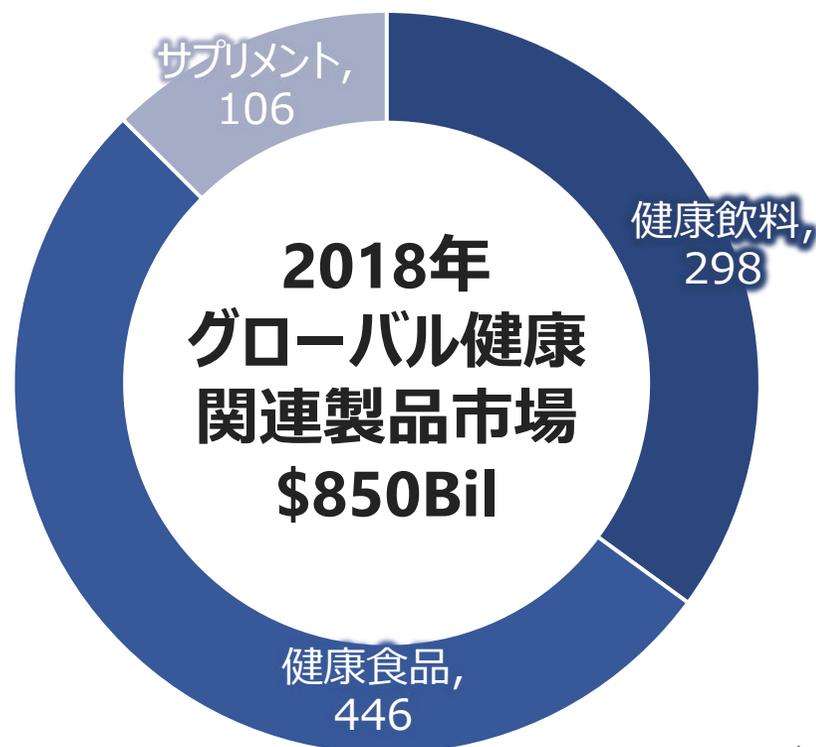
成長を牽引する製品群の売上計画

- 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

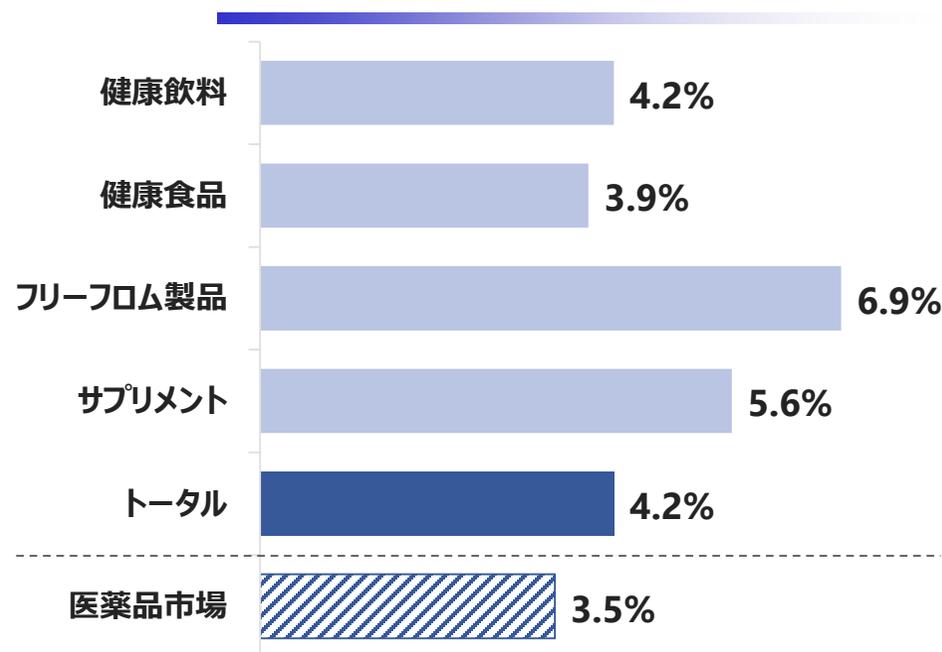


魅力的な高成長市場をターゲット

- 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



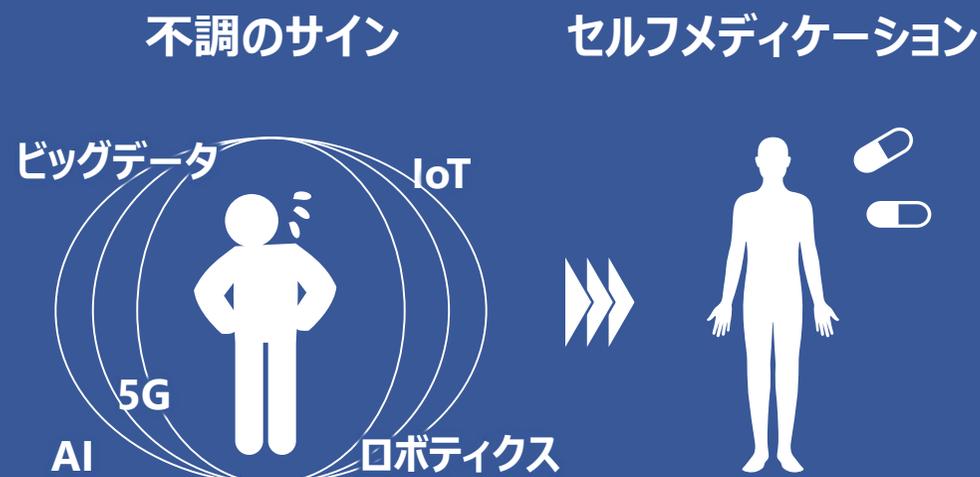
グローバル健康関連製品市場 年平均成長率2014-2018



第4次産業革命時代の新しいコンセプト

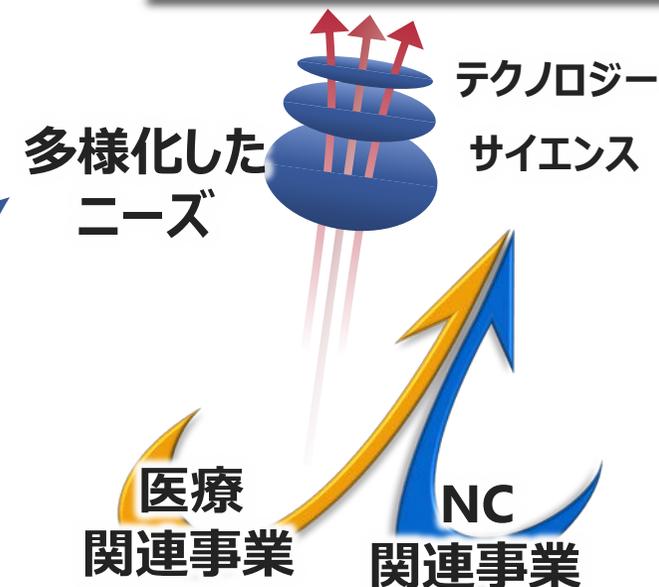
- 科学技術の進歩により、健康維持のニーズが多様化
- 多様化したニーズと独自のビジネスモデルを組み合わせることで健康寿命に貢献する新しいコンセプトを創出

第4次産業革命時代の健康維持



新たな価値創造

新しいコンセプト



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

アジア



ION SUPPLY DRINK

**POCARI
SWEAT**

エクセル

EQUELLE



北米



Nature Made

EQUELLE®

daiya

deliciously dairy-free®

欧州



NS
nutrition
& santé

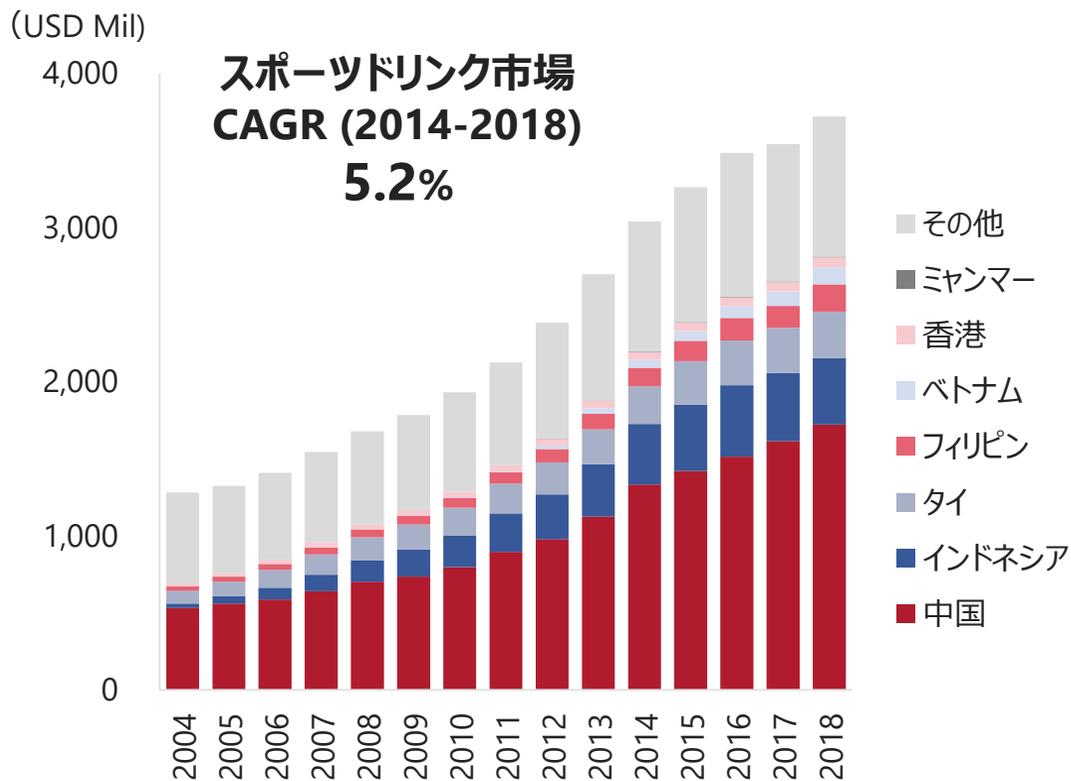
Gerblé
SANS GLUTEN



1,000億円ブランドへの挑戦 | ポカリスエット

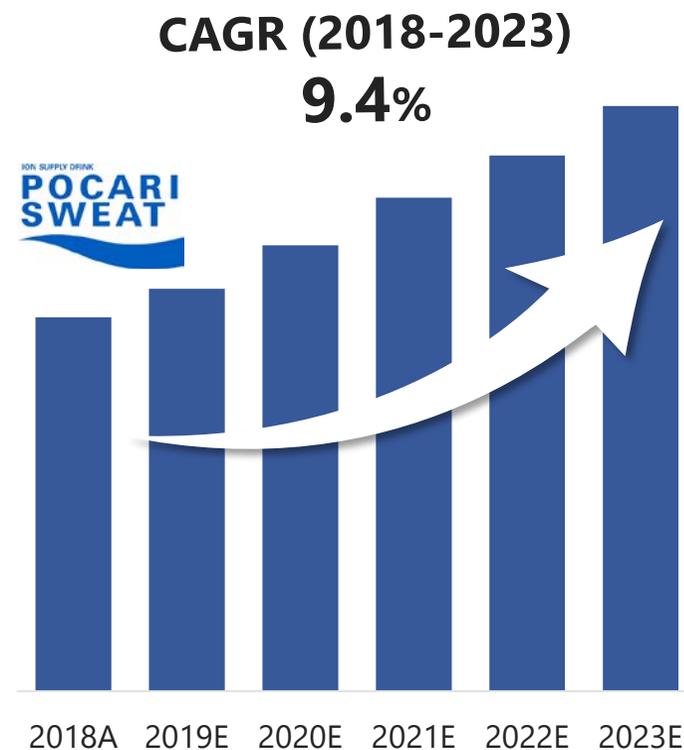
- 健康意識の高まるアジアを中心とした成長市場で水分と電解質補給の重要性を訴求
- 持続的成長へ向けた新エリア展開による成長基盤の整備

スポーツドリンク市場推移 | アジア・パシフィック*



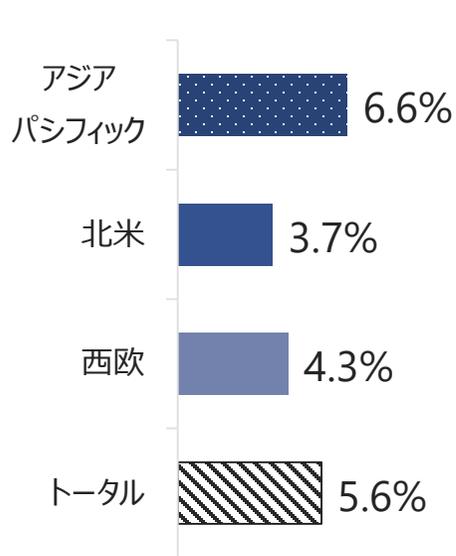
出典 | ユーロモニターインターナショナル *日本除く

売上計画 | 海外ポカリスエット

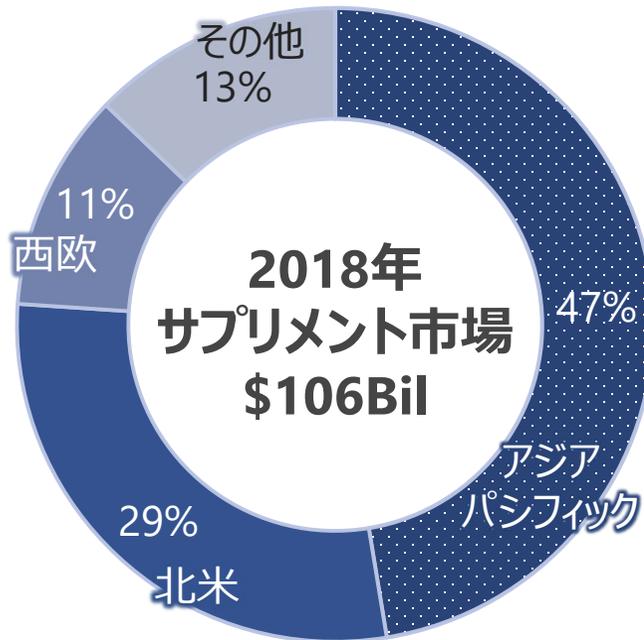


- 新カテゴリーへの挑戦でネイチャーメイド1,000億円ブランドの基盤構築
- エクセルで北米における新カテゴリーと新市場の創出へ挑戦
- 高成長のアジア・パシフィックエリアでの新たな展開

サプリメント市場 | 年平均成長率2014-2018



出典 | ユーロモニターインターナショナル



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



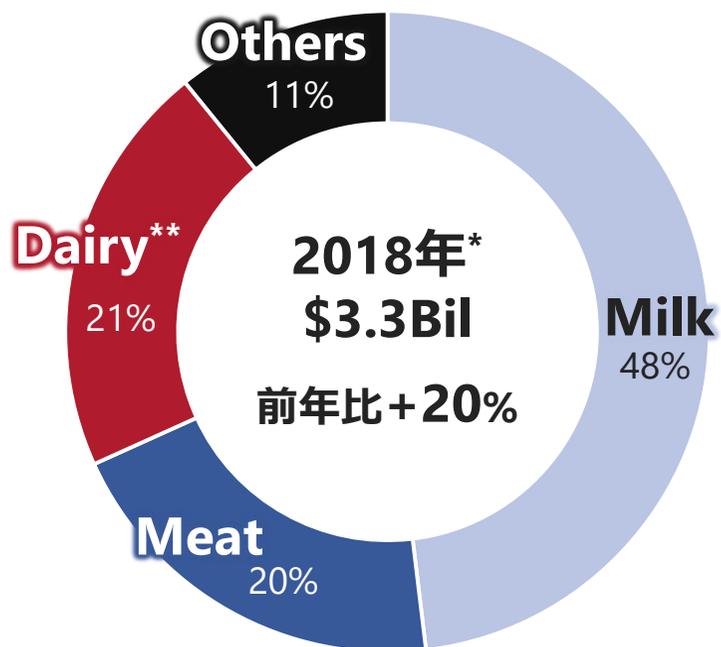
- ◆ 新カテゴリー・市場の創出

EQUELLE®

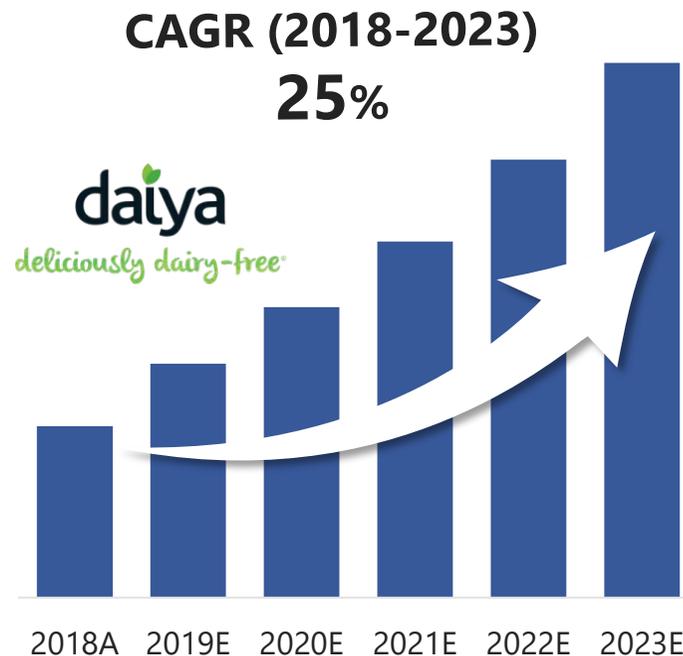


- 高成長市場のプラントベース代替品市場における積極的なマーケティング活動で、栄養意識の高まる消費者の健康課題解決に取り組む

米国プラントベース代替品市場



売上計画 | デイヤフーズ社



*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、クリーマー、バター、ドレッシング

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

サプリメント

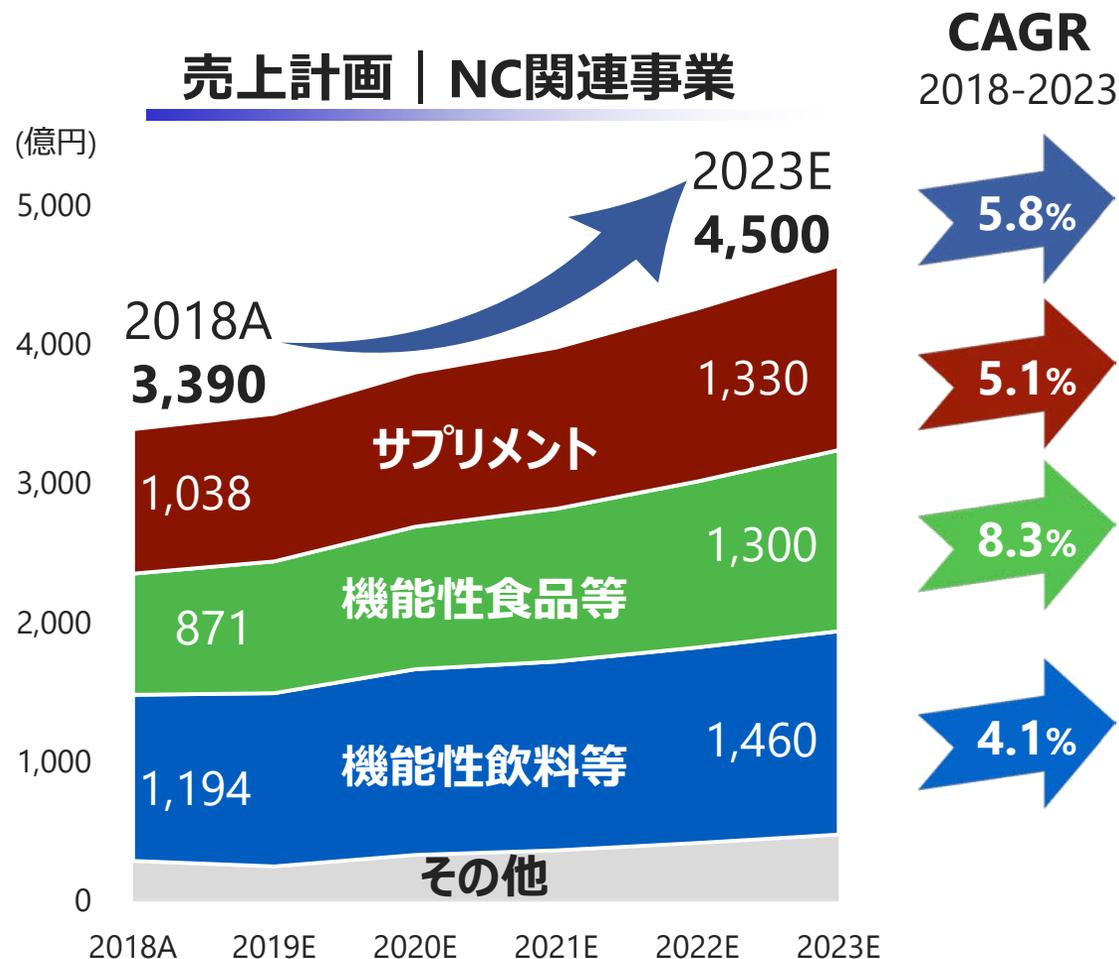
ネイチャーメイド
エクエル
賢者シリーズなど

機能性食品等

カロリーメイト N&S製品
デイヤフーズ製品 ソイジョイ

機能性飲料等

ポカリスエット OS-1
オロナミンC チオビタなど
ボディメンテ



■ 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

第3次中期経営計画

新製品

グローバル
展開

ニュー
ビジネス

事業利益率
10%以上継続

強固な事業基盤を構築

第2次中期経営計画
バリューチェーンを支える
経営資産の見直し

事業利益計画 | NC関連事業



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**
- **主な投資領域**
- **規律ある経営実践に向けた取り組み**

- 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

中長期的視点でのROIC改善
(事業からのリターン↑)

● 事業・投資戦略

ROICマネジメント

既存事業の価値最大化

新たな価値創造のための
積極投資



最適な資金調達
(資本コスト↓)

● 財務政策

最適な資本構成

➔ 企業価値
最大化

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



- 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

- 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

- 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

■ 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

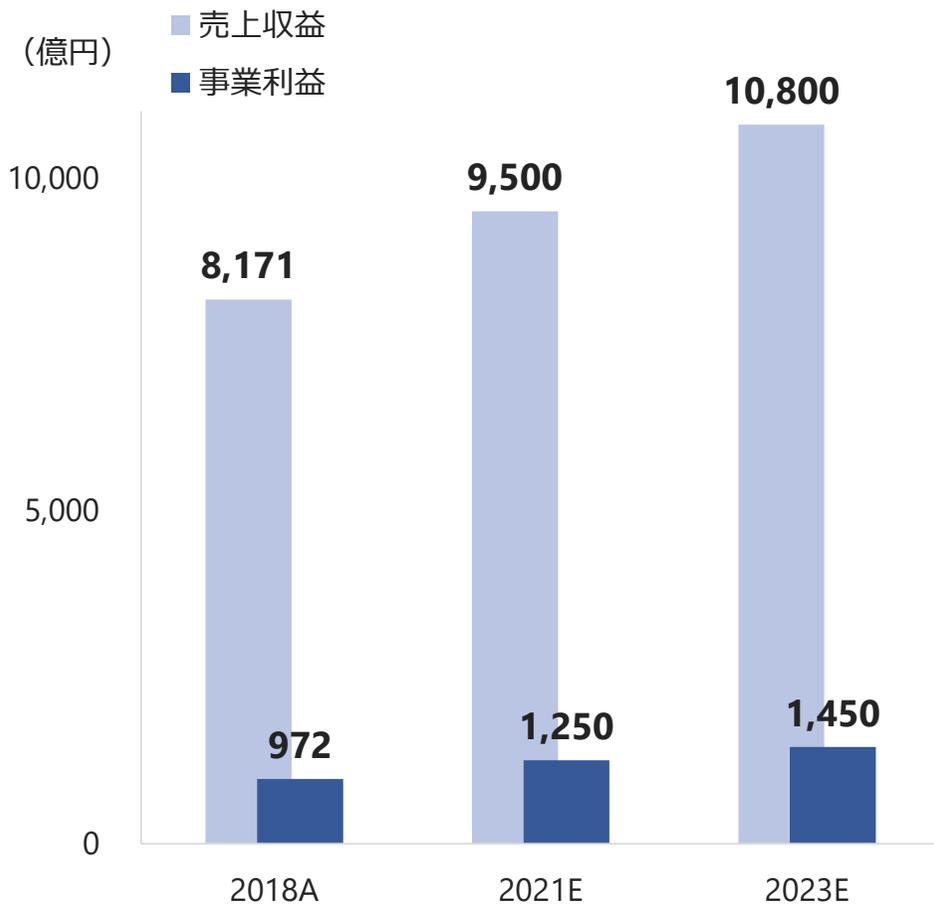
■ 財務方針 | 資本コストを意識した経営の実践

- ✓ 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

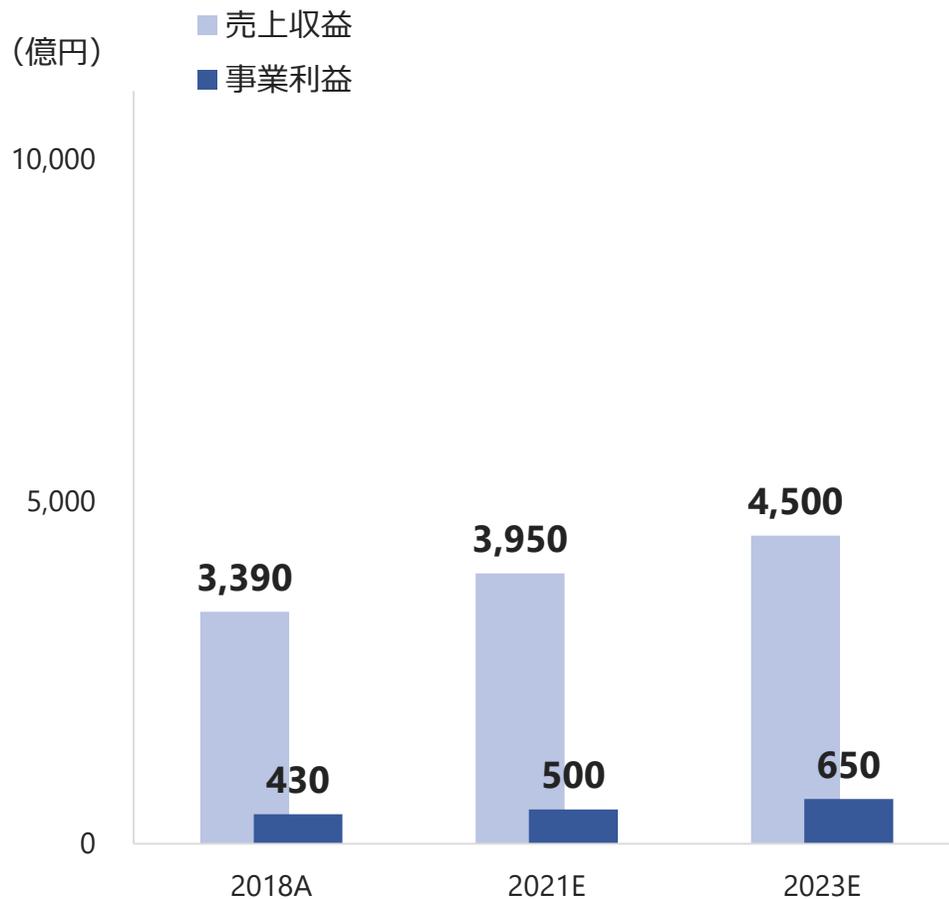
参考資料

セグメント別計画 | 売上収益・事業利益*

医療関連事業



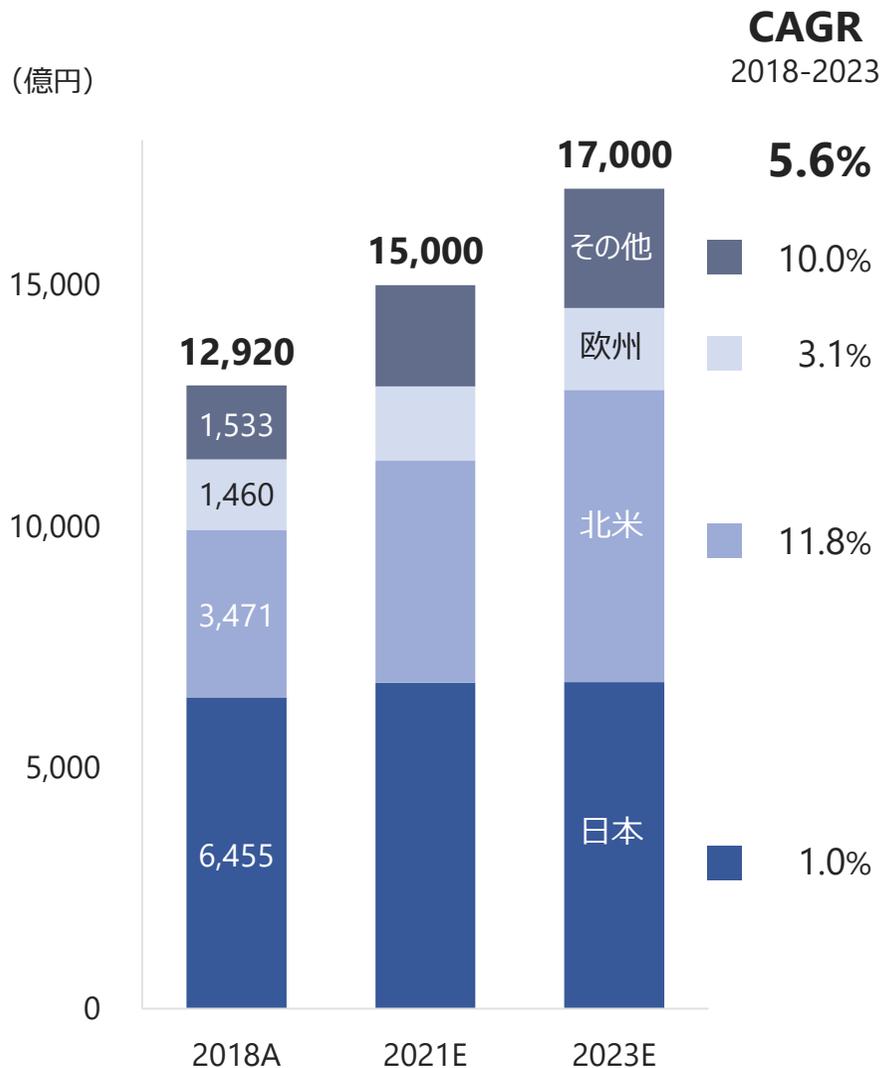
NC関連事業



*「セグメント間の内部売上又は振替高」を含む売上、事業利益は全社費用控除前

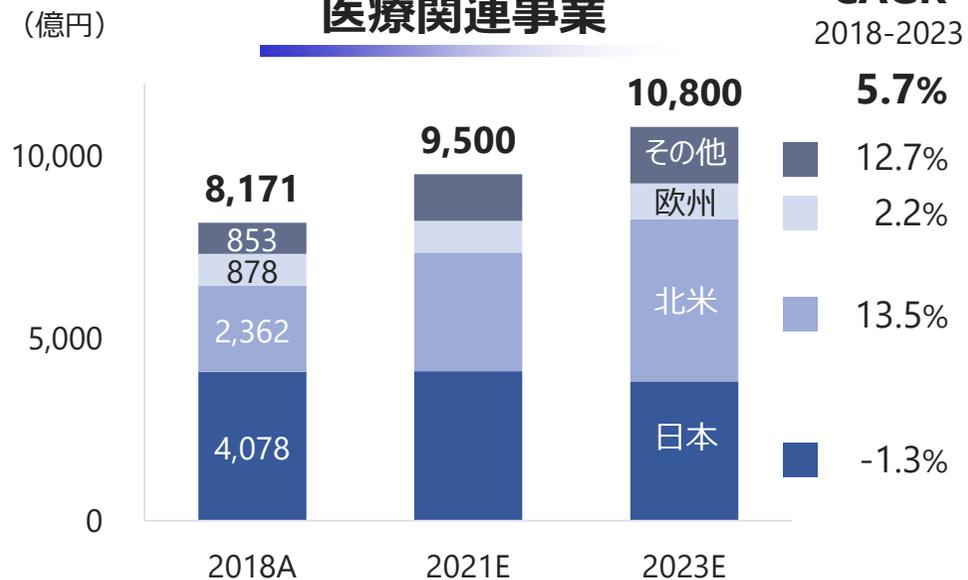
エリア別計画 | 売上収益*

全社

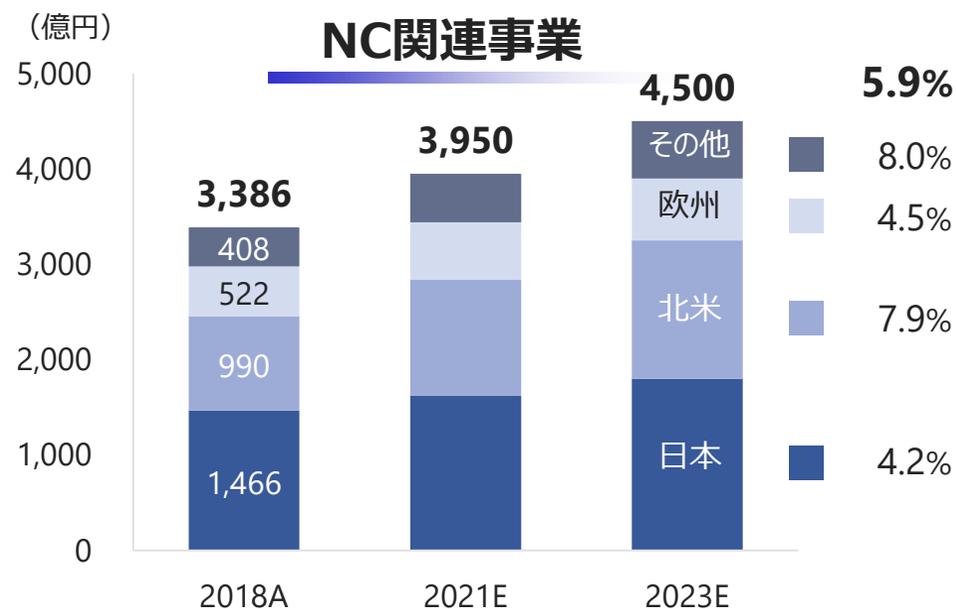


*外部顧客に対する売上収益

医療関連事業



NC関連事業



収益の早期改善

主要ブランドの育成 | ブランド拡充



新カテゴリーへの挑戦



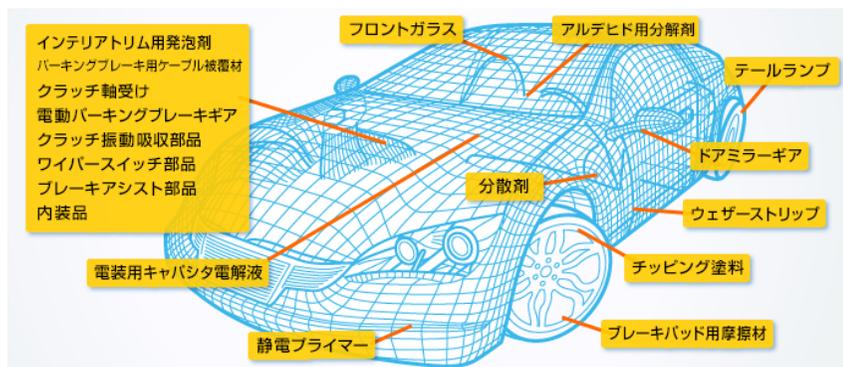
お肉不使用ハンバーグ

生産効率化



国内外の新規市場開拓の加速

大塚化学



自動車関連の製品

自社素材・技術の領域別強化

大塚倉庫



共通プラットフォーム化の促進と
物流データ連携による効率化の拡大

第3次中計期間中の主な申請予定プロジェクト¹⁾

精神・神経

製品名/開発コード ²⁾	効能	申請国
エビリファイメンテナ	(2か月製剤) 統合失調症 双極性障害	
レキサルティ	大うつ病	
	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	  
	PTSD ³⁾	 
AVP-786	アルツハイマー型認知症に伴うアジテーション	 
センタナファジン	ADHD ⁴⁾	
デジタルメディスン (クエチアピンなど)	統合失調症など	
フレマネズマブ	片頭痛	
循環器・腎		
サムスカ	SIADH ⁵⁾	
バダデュスタット	腎性貧血	 
OPC-61815	心性浮腫	

がん

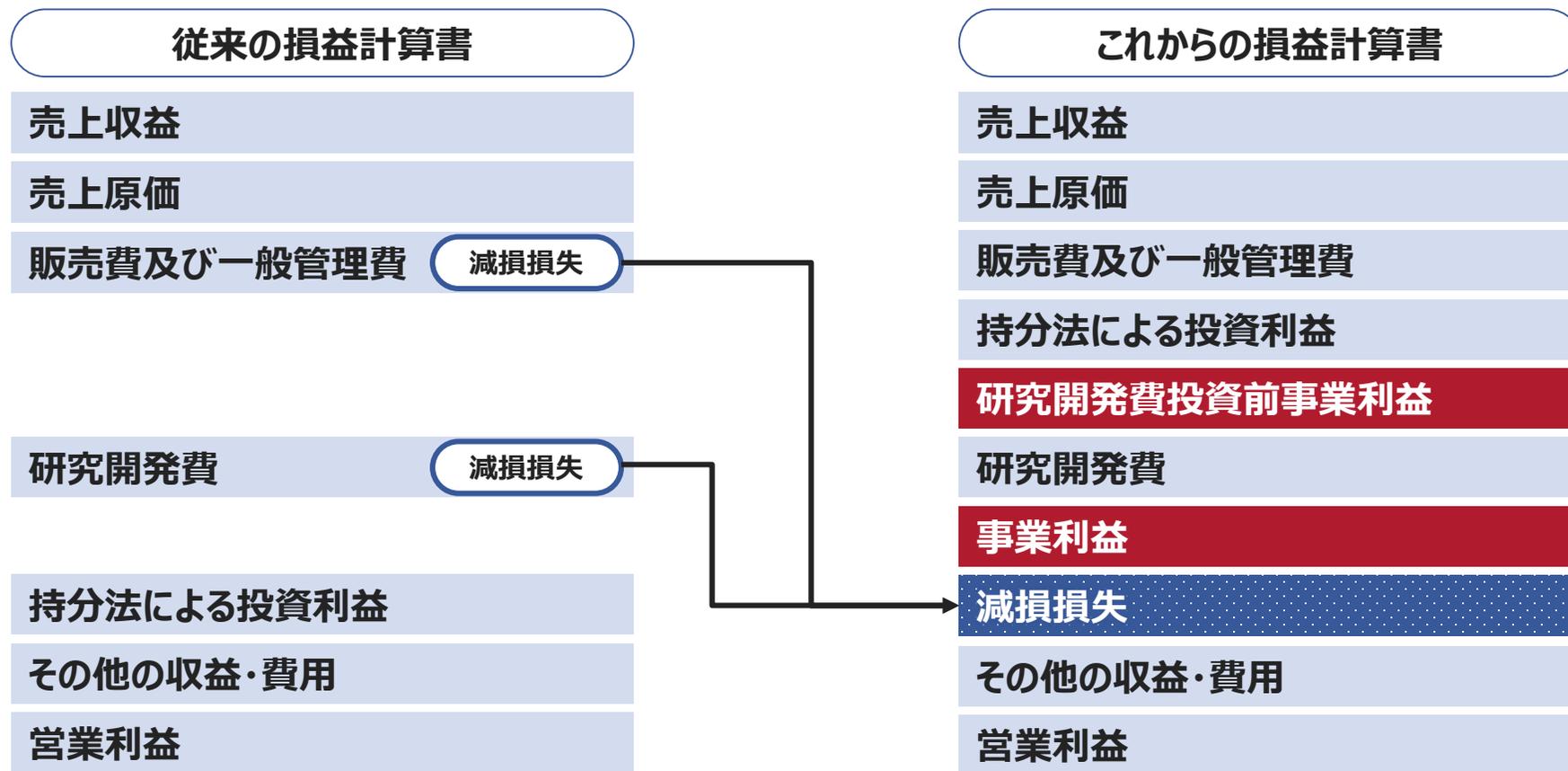
製品名/開発コード ²⁾	効能	申請国
TAS-118	胃がん	
SGI-110	MDS ⁶⁾	  
ASTX727	AML ⁷⁾ / MDS ⁶⁾	 
TAS-116	GIST ⁸⁾	
Pro-NETU	抗悪性腫瘍剤投与に伴う悪心・嘔吐	
TAS-120	肝内胆管がん	  
TBI-1301	滑膜肉種	
TAS3681	前立腺がん	
その他		
デルティバ	多剤耐性結核	
OPA-15406	アトピー性皮膚炎	

<申請済プロジェクト> (2019年1月-2019年5月末)

- canerpaturev (日：メラノーマ)
- エビリファイマイサイト (欧：統合失調症)

1) 新規化合物又は適応追加のみ、2) 製品名・一般名・開発コード
 3) 心的外傷後ストレス障害、4) 注意欠陥・多動性障害、5) 抗利尿ホルモン不適合分泌症候群
 6) 骨髄異形成症候群、7) 急性骨髄性白血病、8) 消化管間質腫瘍

- 事業からの正味の収益力を示す指標として事業利益を採用
- 販売費及び一般管理費と研究開発費に含まれていた減損損失を合算し、財務諸表上減損損失として独立表記



- 企業理念のもと、事業と一体化したCSR活動を推進
- 持続的成長とサステナブルな社会の実現を目指し、取り組む
- 国連グローバル・コンパクト署名企業としてSDGsに寄与

サステナブルな社会の実現に貢献



大塚の事業活動 = 社会課題の解決 = CSR

Otsuka-people creating new products for better health worldwide

【社会】

健康 人材 品質

【環境】

気候変動 資源共生 水資源

【ガバナンス】

コーポレートガバナンス コンプライアンス リスク管理

< CSRミッション >

CSRを事業と一体化したものと認識し、企業理念のもと、自らの持続的な成長と、健康でサステナブルな社会の実現を目指す
そのため、最適なガバナンス体制を土台として、社会と地球の健康に貢献する各活動目標の達成に取り組む

大塚グループの重要項目と主に関連するSDGs

重要項目		社会課題	目標	活動	主に関連するSDGs
社会	健康	<ul style="list-style-type: none"> 満たされていない医療・健康ニーズの存在 感染症の蔓延 栄養ニーズの存在 高齢化に伴う課題の増加 	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決への貢献 結核の撲滅 健康なくらしの実現のための仕組み作り 健康寿命の延伸 	<ul style="list-style-type: none"> アンメット・ニーズ解決に向けた研究開発促進 抗結核薬の研究開発と薬剤アクセスの向上 運動・栄養等を主テーマとした人々の健康維持・向上の支援、啓発活動 パートナーシップ強化による課題解決促進 	   
	人材	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンティーズム* 多様化への未対応 	<ul style="list-style-type: none"> 創造意欲を喚起する企業風土の醸成 従業員エンゲージメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 ダイバーシティ推進 健康経営 	   
	品質	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性を損なう消費・生産 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの信頼の獲得 バリューチェーン全ての段階での持続可能性の追求 安心・安全のための品質保証体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達と製品設計 徹底した品質管理と安定供給 責任ある販促活動と情報提供 ステークホルダーとのコミュニケーションの深化 「消費者志向経営」の推進 	
環境	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年目標：CO₂排出量を2017年度比で30%削減 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 	 
	資源共生	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の増大 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年目標：単純焼却・埋立を2019年度比50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 資源効率向上による環境負荷軽減 社会・地球共に持続可能な状態を目指した事業活動の推進 	 
	水資源	<ul style="list-style-type: none"> 水リスクによる淡水の利用可能量減少 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年目標：水の利用効率を2017年度比15%改善 	<ul style="list-style-type: none"> 水リスクの把握 水資源の管理と有効利用 	
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 脆弱なガバナンス体制 社会変化によって生じるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化 コンプライアンスの徹底 リスク把握、評価、管理 		

*出社しているにも関わらず、心身の状態の悪さから生産性が上がらない状態