

# 事業戦略 | At a Glance

大塚グループは、「医療関連事業」「NC関連事業」「消費者関連事業」「その他の事業」の4つのセグメントで事業を展開しています。

## 医療関連事業



- 治療薬
- 診断薬
- 臨床栄養製品等
- 医療機器

## NC関連事業



- 機能的飲料・機能的食品等
- OTC医薬品・医薬部外品
- 健粧品\*

\* 健粧品：cosmetics (化粧品) + medicine (医薬品)

## 消費者関連事業



- 飲料
- 食品
- 酒類

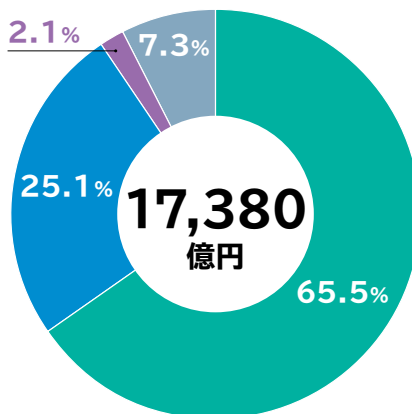
## その他の事業



- 機能化学品
- ファインケミカル
- 倉庫・運輸
- 包装
- 電子機器

### 売上収益\*

事業セグメント別 (2022年度)

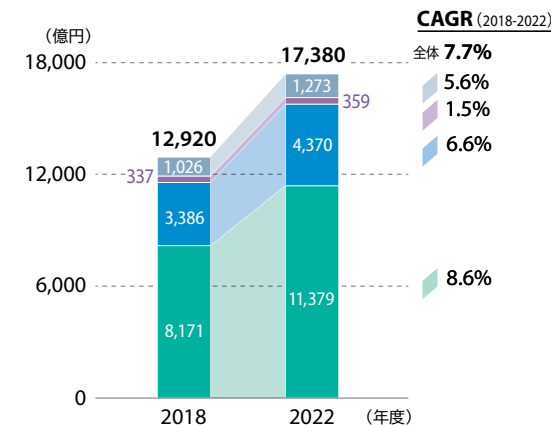


- 医療関連事業
- NC関連事業
- 消費者関連事業
- その他の事業

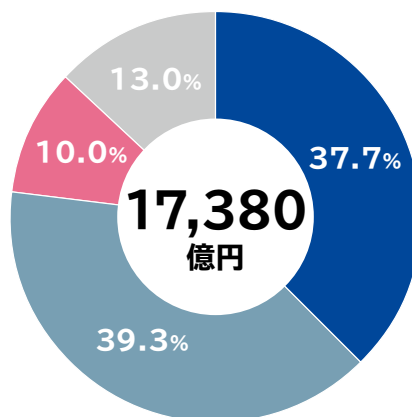
\* 外部顧客に対する売上収益

### 売上収益の推移とCAGR

事業セグメント別

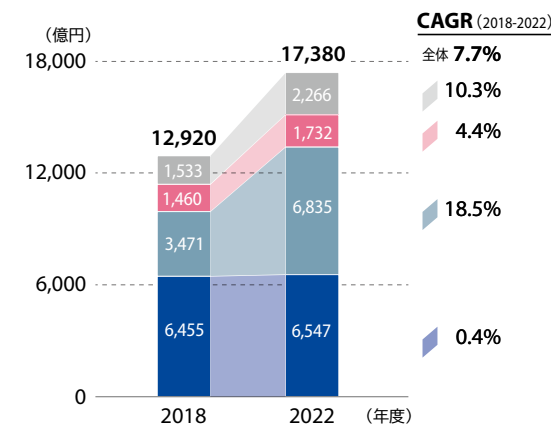


地域別 (2022年度)



- 日本
- 北米
- 欧州
- その他

地域別



## 事業戦略

## 医療関連事業

<https://www.otsuka.com/jp/rd/business/pharmaceuticals/>

P.17参照



## 第3次中期経営計画戦略骨子

- ・ 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

## 業績目標

最終年度／2023年度の  
売上収益計画：1兆800億円（すでに達成）  
事業利益計画：1,450億円（すでに達成）

## 期間中の成果

- ・ グローバル4製品が最終年度／2023年度の売上収益計画を2021年度に達成
- ・ 製品・パイプライン 37品目追加

## 2022年度の取り組み

第3次中期経営計画における戦略骨子は、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としています。

2022年は、当事業で成長ドライバーと位置づけている「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製品を中心に売上を伸ばすことができました。その結果、第3次中期経営計画における2023年度の売上計画1兆800億円を1年前倒しで達成し、医療関連事業の売上高は1兆1,379億円となりました。また、事業利益についても2023年度の計画1,450億円を1年前倒しで達成し、1,519億円となりました。

## グローバル4製品の売上進捗状況

グローバル4製品は、いずれも海外でのエリア展開や適応追加、ならびに製剤の利便性に対する認知向上に向けた取り組みなどが寄与して、2022年度の売上収益の合計は前年比+26.4%の6,192億円となりました。第3次中期経営計画最終年度4,800億円の計画を2021年度にすでに達成しており、2022年度も引き続き大きく成長しました。

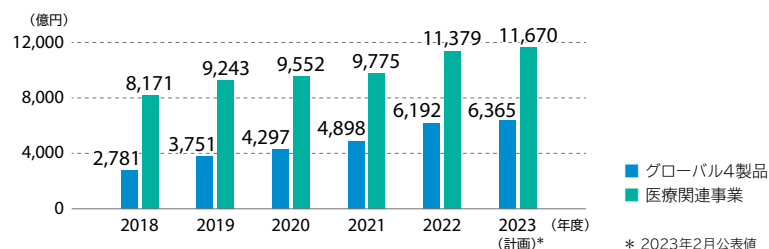
## 売上収益

9,775億円 → 1兆1,379億円  
2021年12月期 → 2022年12月期

## 事業利益

1,399億円 → 1,519億円  
2021年12月期 → 2022年12月期

## 医療関連事業：売上収益の進捗状況



(億円)	2021年度売上収益	2022年度売上収益	前期比	2023年度売上収益計画*	上昇率
エビリファイ メンテナ	1,303	1,654	+26.9%	1,785	+7.9%
レキサルティ	1,211	1,691	+39.7%	1,950	+15.3%
サムスカ/ジンアーク	1,924	2,272	+18.1%	2,005	△11.8%
ロンサーフ	461	575	+24.8%	625	+8.7%
合計	4,898	6,192	+26.4%	6,365	+2.8%

\* 2023年2月公表値

## 事業戦略 医療関連事業

### エビリファイ メンテナ

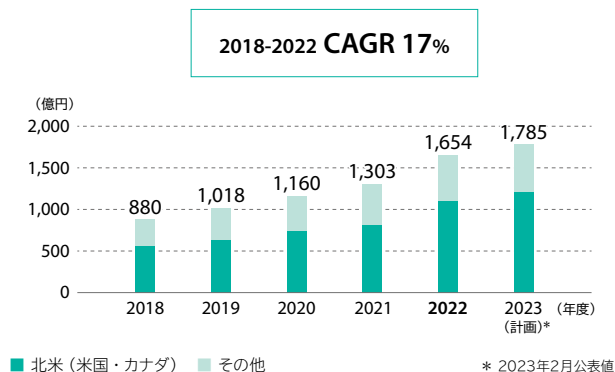
#### アリピプラゾール|持続性抗精神病薬

2022年度、米国では服薬アドヒアランスに課題がある双極性障害や統合失調症患者に対する製品の有用性の訴求や、対面による情報提供活動の増加等により処方数が伸長し、為替影響もあり大幅増収となりました。日本では、2020年9月に双極Ⅰ型障害における気分エピソードの再発・再燃抑制の効能が追加となり、売上収益は堅調に推移しています。欧州でも、主要市場を中心に増収となりました。

また、アリピプラゾール2カ月持続性注射剤は、2023年4月には米国で製品名「ABILIFY ASIMTUFI」<sup>TM</sup>として統合失調症と双極Ⅰ型障害の適応でFDAより製造販売承認を取得しました。



「エビリファイ メンテナ」売上収益推移



### レキシサルティ

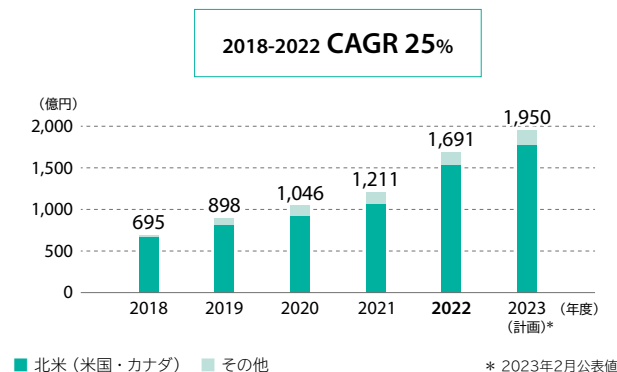
#### ブレクスピプラゾール|非定型抗精神病薬

2022年度、大うつ病補助療法及び統合失調症治療薬として販売する米国では、広告の活用や対面による情報提供活動の増加等により処方数が伸長し、為替影響もあり大幅増収となりました。日本では、2021年11月にOD錠が発売され、利便性の向上とともに情報提供活動を強化し、売上収益は堅調に推移しています。

現在、精神・神経疾患における未充足な治療領域へのさらなる貢献を目指し、複数の臨床試験が進行しており、2023年5月には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）について米国FDAより効能追加承認を取得しました。この承認により、本剤は米国において本適応を有する初めての抗精神病薬となりました。



「レキシサルティ」売上収益推移



## 事業戦略 医療関連事業

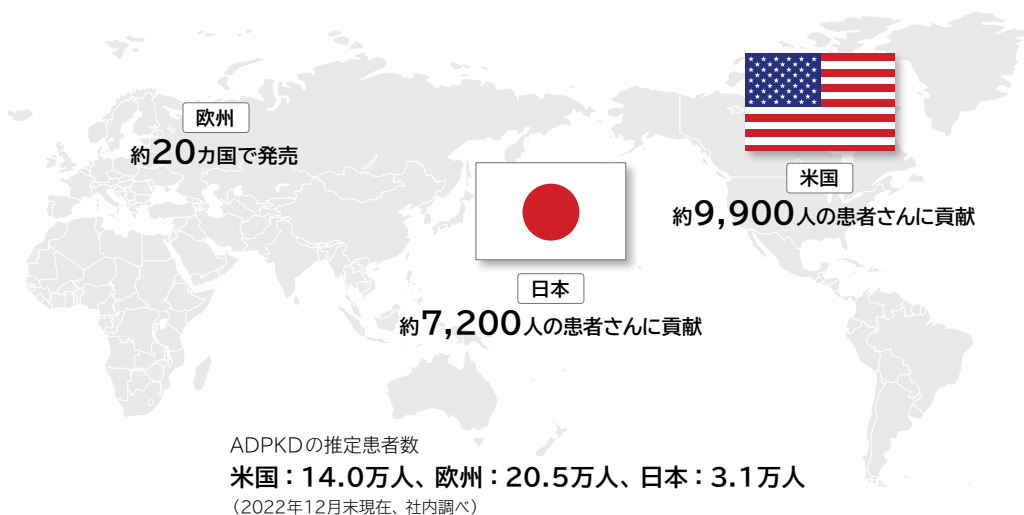
## サムスカ/ジンアーク

トルバプタン|V<sub>2</sub>-受容体拮抗剤

2022年度、「サムスカ」は心不全・肝硬変における体液貯留や常染色体優性多発性のう胞腎（ADPKD）等の治療薬として販売する日本では、心不全・肝硬変における体液貯留の効能において後発医薬品への切り替えによる影響を受け減収となりました。また、低ナトリウム血症治療薬として販売する米国、抗利尿ホルモン不適合分泌症候群（SIADH）による低ナトリウム血症の治療薬として販売する欧州では、独占販売期間満了に伴い後発医薬品が発売されています。

「ジンアーク」は米国では、ADPKD治療薬として、継続的な疾患啓発や臨床データの情報提供活動等により処方数が伸長し、為替影響もあり大幅増収となりました。

## ADPKD治療薬としてのグローバル展開



## ロンサーフ

## トリフルリジン・チピラシル|抗悪性腫瘍剤

2022年度、米国では新型コロナウイルス感染拡大以降、経口抗がん剤の使用が推奨されており\*1,2、為替影響もあり増収となりました。処方数は堅調に推移しました。

グローバルでは切除不能進行・再発結腸・直腸がん治療薬として2022年12月末時点において100カ国・地域で承認を取得しており、処方数が拡大しています。また、切除不能進行・再発大腸がんを対象とした試験（試験名：SUNLIGHT試験）の結果、「ロンサーフ」にペバシズマブを併用した群が、ロンサーフ単剤群に対して主要評価項目である全生存期間を延長し、2023年4月に米国FDAより優先審査指定で申請が受理されました。

一方、切除不能進行・再発胃がん治療薬としての承認国数および処方も拡大しており、日米欧を中心とした世界中のがん患者さんの治療に貢献しています。

\*1 Pelin Cinar et al., Safety at the Time of the COVID-19 Pandemic: How to Keep our Oncology Patients and Healthcare Workers Safe. J Natl Compr Canc Netw, 2020 Apr 15;1-6.

\*2 ASCO. COVID-19 Patient Care Information, Cancer Treatment and Supportive Care. <https://www.asco.org/covid-resources/patient-care-info/cancer-treatment-supportive-care>, Accessed 20 January 2023

## ● トータルヘルスケアを目指す現場から

## SUNLIGHT試験が切り開いた「ロンサーフ」の可能性

SUNLIGHT試験は、2つの前治療を行った切除不能な進行・再発の大腸がんを対象とした、ロンサーフ単剤療法（以下、単剤療法）と「ロンサーフ」とペバシズマブの併用療法（以下、併用療法）を比較した国際共同比較フェーズ3試験です。今回の試験は、大鵬薬品の米国子会社大鵬オンコロジー、提携会社であるセルヴィエ社の2社共同で実施しています。コロナ禍で行われた難しい試験でしたが、大鵬薬品は両社と密に連携し、ロンサーフ開発経験の共有や試験デザイン・実施中の問題解決の協議などを行い、試験成功に導きました。試験の結果、併用療法が単剤療法に対し、全生存期間（OS）および無増悪生存期間（PFS）を有意に延長し、死亡リスクおよびがん増悪リスクをそれぞれ39%、56%低減させ、併用療法の安全性も確認されました。

「ロンサーフ」は経口剤であることから患者さんが日常的生活を送りながら治療ができ、生活の質（QOL）を維持した状態で日常を送れる可能性があります。今回の結果によって「ロンサーフ」がこれまで以上に、全世界のがん治療中の患者さんおよびそのご家族に貢献できると考えています。



大鵬薬品  
開発一部一課  
プロダクトチェア（TAS-102）  
長谷川 泰造

## 事業戦略 医療関連事業

### 2023年度事業戦略

#### ■ 後期開発プロジェクトの着実な試験遂行とパイプラインのさらなる拡充

大塚グループでは精神・神経領域、がん・がんサポーターティブケア領域を重点領域とし、循環器・腎臓領域などにおいても未充足疾患に焦点を当てた研究開発を進めています。

また、第3次中期経営計画の主要投資領域に沿って、既存の経営資産とシナジーを生み出す領域に投資を行い製品・パイプラインの強化を進めており、この4年間で合計37品目およびプロジェクトを追加しています。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を進めていきます。

#### ■ 戦略的投資の実績

主要投資領域	主な成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>精神・神経領域の製品・パイプラインの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創薬から商業化の戦略を考える拠点を米国に設立</li> <li>住友ファーマグループ提携</li> <li>CT-152導入</li> <li>OPC-214870臨床試験開始</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本を中心とした製品・パイプラインの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社開発   臨床試験開始ASTX030、TAS0953、OPC-415、OPF-109など計14プロジェクト</li> <li>導入品   アールケタミン、バムペド酸、ボクロスポリン、TAS6417など計12品目</li> <li>承認   「アジヨビ」「エンレスト」「モイゼルト」「サムタス」「ジェセリ」など計11品目</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生医療</li> <li>オープンイノベーションの推進</li> </ul>

#### ■ 精神・神経領域

精神・神経領域では統合失調症や双極性障害、うつ病などの精神疾患に対し高いポテンシャルを持つ開発品と製品群を保有しています。これらの精神疾患は、小児期から壮年期に発症するため、社

会生活や職業・学業に支障をきたします。また、世界的な高齢化に伴い、アルツハイマー型認知症の増加も懸念され、この疾患に伴う行動障害は患者さん本人の生活の質（QOL）に影響するのみならず、家族や介護者の負担、医療経済的な負担にもつながっています。

病気の原因やメカニズムが十分に解明されておらず、新薬の創出が極めて難しいため、満足な治療法が確立されていない精神・神経疾患も多く残されています。大塚グループは、1970年代から現在まで一貫して本領域の治療ニーズに貢献するべく、新しい創薬への挑戦を続けています。

低分子・高分子化合物だけではなく、デジタル技術を活用した高いポテンシャルを持つ多くの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、世界トップクラスを目指します。

#### ■ がん・がんサポーターティブケア領域

##### 独自の創薬基盤や新たな創薬技術・手法への取り組みによる事業価値最大化

大塚薬品が歴史的に構築してきた独自のバイオケミカルモジュレーション\*1創薬や、標的へ特異的に共有結合するシステイノミクス創薬\*2、大塚製薬子会社のアステックス社のフラグメント創薬\*3など、独自の創薬基盤技術が幅広いポートフォリオの構築を支えています。例えば、システイノミクス創薬基盤から見出された「LYTGOBI」は、2022年10月に「前治療歴を有するFGFR2融合遺伝子またはその他の再構成を伴う切除不能な局所進行または転移性肝内胆管がん」の適応で米国FDAより承認を取得しました。「ジェセリ」も2022年に厚生労働省からがん化学療法後に増悪した消化管間質腫瘍の効能・効果で製造販売承認を取得し、発売しています。また、パートナー企業と連携し、アンメット・ニーズの解決のため、開発のスピードアップを推進しています。さらには、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、有望なベンチャー企業との提携機会を探り、がん免疫療法を中心に開発パイプラインの拡充や革新的な創薬基盤技術の取得に取り組んでいます。

大塚製薬では、外部との協業を軸に遺伝子改変T細胞療法など、将来を見据えた新しいモダリティとのシナジーを生み出す新規治療法の確立に挑戦しています。グループ各社が、それぞれの強みのある領域で培ってきたアセットを結集し、グローバル展開の強化と事業価値の最大化を進めています。

\*1 5-FUなど抗がん剤の薬理動態を他の薬剤によって制御し、その効果を高めたり副作用を軽減したりする技術

\*2 創薬標的タンパクの反応性アミノ酸残基（主にシステイン残基）に特異的に共有結合する化合物を創製する基盤

\*3 ハイスループットスクリーニングで薬理活性を測定できないような小さな分子フラグメントと、疾患に関与する複雑な立体構造を持つ大きな分子の標的タンパク質との相互作用を明らかにすることで分子設計し、新規化合物を創り出す技術

## 事業戦略 医療関連事業

### ■ 循環器・腎領域

循環器・腎領域は「サムスカ/ジンアーク」に加えIgA腎症で開発中のVIS649の開発を進め、オーリア社からのボクロスポリンに関する導入契約を行うなど、積極的な成長投資を進めています。また、医薬品と医療機器のノウハウを組み合わせた独創的なアプローチで、より身体に負担の少ないメディカルデバイスの開発を進めています。2021年に末梢血管用ステント「BioMimics 3D」の国内販売を開始しました。既存の治療法では効果が得られない高血圧患者さんに向けた革新的な治療法「超音波腎デナベーション」は RADIANCE-II 米国ビボタル試験にて主要評価項目を達成し、米国FDAに承認申請が受理されています。欧州ではCEマーク\*を取得し、日本でも臨床試験を実施しています。これらの新規創薬技術や新規デバイスにより、ファースト・イン・クラスの製品創出を目指します。

\* EUの法律で定められた安全性能基準を満たすことを証明するマーク。

### ● トータルヘルスケアを目指す現場から

#### 大塚メディカルデバイスの医療機器革新

#### ～超音波腎デナベーションシステムによる高血圧治療～

2023年1月、私は大塚メディカルデバイスの子会社ReCor Medicalの一員となりました。これまで20年以上にわたり、医療機器業界でグローバルな販売組織を牽引してきました。この経験をもとに、イノベーションへのチャレンジを続け、人・プロセス・技術の融合で事業の成長を目指し、uRDNシステムのグローバルな販売基盤を構築していきます。

高血圧は、疾病負荷の第一要因であり、世界で10億人以上が罹患しているといわれています。uRDNシステムは、薬物や生活習慣の改善といった既存の治療法では十分な効果が得られない、コントロール不良高血圧に対する新たな治療選択肢となるべく、開発されました。

欧米で実施した3つの無作為化シヤム対照試験では良好な結果が得られ、米国FDAに販売承認を申請しています。また「JAMA」「Lancet」といった権威ある学会誌にも関連論文が掲載されました。uRDNによる治療法を速やかに医師のもとへ届け、コントロール不良高血圧の長期的な影響を軽減し、患者さんの生活の質向上に貢献できるよう、邁進していきます。



リコーメディカル Inc.  
President and CEO  
Lara Barghout

### ■ 結核分野の研究開発

#### 社会課題の解決に寄与するデラマニド 40年ぶりの新薬が生まれるまで

#### —誰もがやらないなら、大塚がやらなくては—

デラマニドは、世界で約40年ぶりに承認された結核治療薬の一つです。今でこそ多剤耐性結核が注目されていますが、1964年に結核の標準治療薬「リファンピシン」の発見以降、つい最近まで結核はすでに克服された病気とされていました。1970年代には世界中の研究者や研究機関の多くが開発を中止する中、大塚は「結核は重大なグローバルヘルスの問題。誰もがやらないなら、我々が研究を続けなければならない」との想いで研究を継続し、40年を超える研究の成果がデラマニド誕生につながりました。大塚製薬は、現在でも新たな結核治療薬の研究開発に積極的に取り組んでおり、10年以上にわたり、結核分野での研究開発に最も投資を行っている企業の一つに位置づけられています。

#### 次世代の結核治療薬候補 OPC-167832 (一般名: quabodepistat)

大塚製薬はデラマニドに続く結核治療薬の研究開発を進めています。そのOPC-167832は大塚製薬が独自に創製した新規化合物で、2022年現在、南アフリカで薬剤の効果を確認するフェーズ2試験が進行しています。この化合物は細胞壁の合成に必須となる酵素の活性を阻害して、結核菌を死滅させます。この作用機序はデラマニドを含む既存の結核治療薬とまったく異なるため、既存の耐性菌にも効果があり、次世代の治療薬として期待されています。開発にあたっては、世界の結核撲滅を最重要課題の一つに掲げている「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」からの支援も受け、新たな治療法の確立に向けて開発を進めています。



## 事業戦略

## NC 関連事業

<https://www.otsuka.com/jp/rd/business/nutraceuticals/>

P.17参照



## 第3次中期経営計画戦略骨子

- 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

## 業績目標

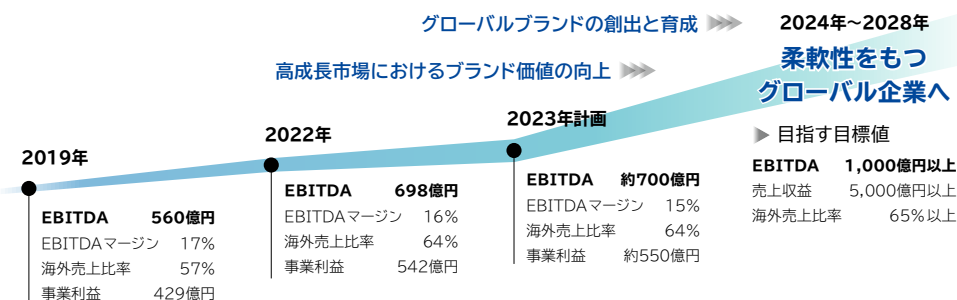
最終年度/2023年度の  
売上収益計画：4,500億円  
事業利益計画：650億円

## 期間中の成果・進捗

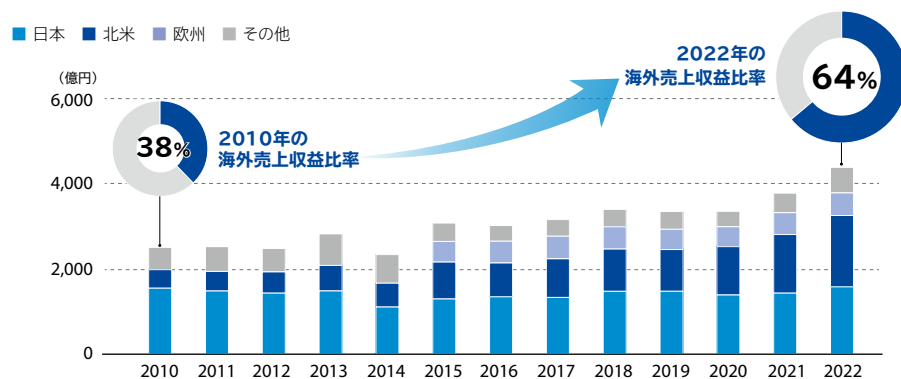
- 安定した高い収益力を維持し、2022年度は過去最高の売上収益、事業利益を達成
- 当初計画より大幅に前倒しで、2021年度に「ネイチャーメイド」の売上収益1,000億円を達成、さらに成長を継続中

## 第3次中期経営計画の目指す姿と進捗

高成長市場においてブランドを確立することにより、さらなる事業規模の拡大と収益性の向上を目指す

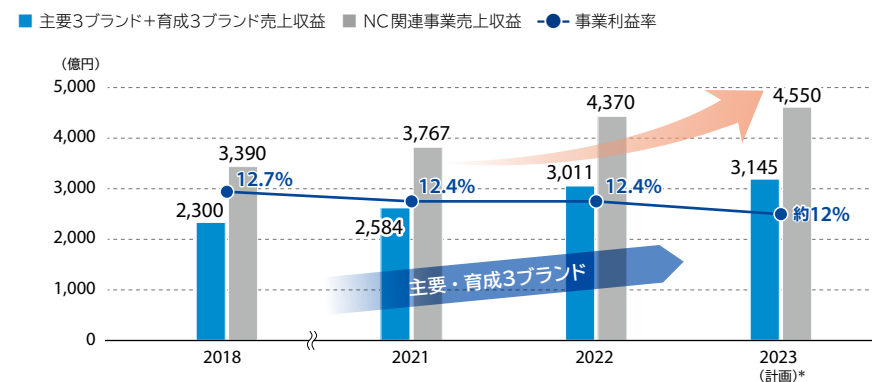


## グローバル展開の加速：売上収益推移



\* 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。  
\* 2014年以前の欧州の売上収益はその他事業に含まれる

## 第3次中期経営計画期間中の売上収益



\*1 主要3ブランド(ポカリスエット、ネイチャーメイド、N&S製品)、育成3ブランド(デイヤ、エクエル、ボディメンテ)  
\*2 2023年2月公表値

## 事業戦略 NC関連事業

### 主要3ブランド

#### ■ ポカリスエット

##### グローバル市場での価値最大化を目指す

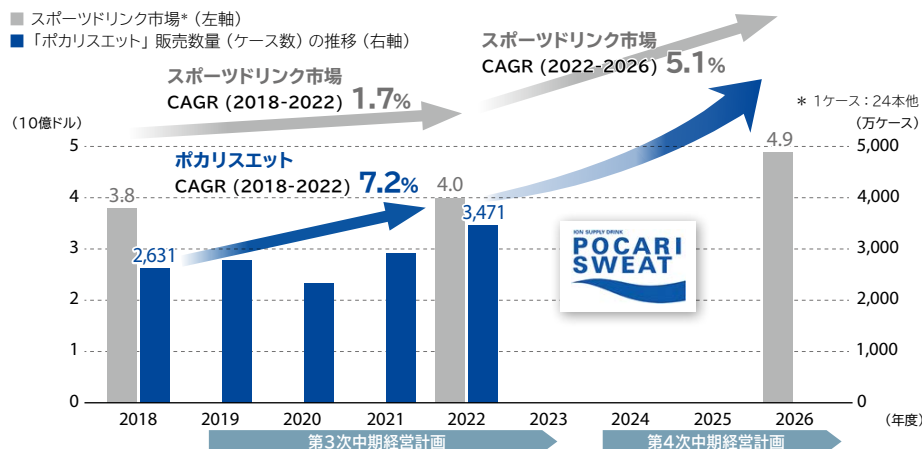
アジア・パシフィック（日本除く）のスポーツドリンク市場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で消費者の活動量が制限され、2018年から2022年にかけてCAGR 1.7%と低成長となりました。そうした中、水分・電解質補給飲料「ポカリスエット」は各地の状況に応じた水分・電解質補給の啓発と市場開発により、2018年から2022年にかけて同地域においてCAGR 7.2%と、市場の成長率を超えて伸ばしています。

世界の健康意識の高まりを受け、健康飲料の需要拡大が見込まれる新エリアへの展開を進めるべく、グローバルでの販売体制を強化しています。特にアジアの成長国・地域においては、さらなる事業規模の拡大に向けて取り組みます。

さらに、日本でも水分・電解質補給の重要性を伝える啓発活動のほか、インターハイや全国中学校体育大会などで、感染対策と熱中症対策を両立させた運営支援などの活動を実施しています。

「ポカリスエット」は、独自のマーケティング活動を通じた製品コンセプトの浸透により、さらにブランド力を向上させ、将来的には売上収益1,000億円ブランドへの成長を目指しています。

##### スポーツドリンク市場と「ポカリスエット」販売数量実績の推移（日本を除くアジア・パシフィック地域）



#### ■ ネイチャーメイド

##### ブランド力や品質に対する高い信頼性をもとに米国を中心に展開

1971年、米国・カリフォルニアで生まれた「ネイチャーメイド」は、サプリメントに特化して研究開発を続けるファーマバイト社が製造販売を行う、米国店舗販売シェアNo.1\*1のブランドです。1993年に「ネイチャーメイド」の日本での販売がスタートし、日本人に合わせた製品設計、高品質なラインアップを展開しています。日本国内においても「マルチビタミン&ミネラル」「ビタミンD」の店頭売上No.1サプリメント\*2となるなど、サプリメントのパイオニアとして、市場をリードし続けています。



2022年は、米国で新製品として「wellblends」を発売するなど積極的なマーケティング活動を展開し、YouGov社ベストブランドランキング2022\*3において、「ネイチャーメイド」は「最も知名度が高く、人気のあるVMS\*4ブランド」に選ばれました。



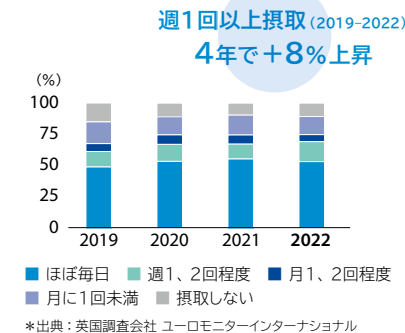
\*1 全米全小売店合算における2023年1月1日までの52週間、サプリメントビタミンカテゴリー対象。  
 ©2023, Information Resources Inc. スキャントラックサービスを使用した収集データに基づく  
 \*2 イメージSR1 健康食品内マルチビタミン市場 2022年1月-2022年12月累計ブランド別金額シェア  
 \*3 <https://today.yougov.com/topics/technology/articles-reports/2022/11/16/global-bestbrand-rankings-2022-us>  
 \*4 VMS：ビタミン、ミネラル、サプリメント

##### 米国におけるサプリメントニーズの高まり

米国では、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、健康意識の高まりが顕著になっています。市場調査でも「ほぼ毎日サプリメントを摂取する」と答えた人の割合が増加し、健康意識が高まっていることが示唆されています。ますます需要が高まる米国のサプリメント市場は、過去5年間で、CAGR4.7%と拡大を続けています\*。

このニーズを的確に事業展開に反映させ、生産拠点の拡大を図るため、オハイオ州に2億ドル以上を投資して新工場を建設し、2024年末までに生産を開始する予定です。

##### 米国サプリメント・ビタミンの摂取頻度に関する調査結果





## 事業戦略 NC関連事業

### ■ ニュートリション エ サンテ社ブランド

#### フードサービス\*1や新しい生活様式に適応したeコマースを拡大

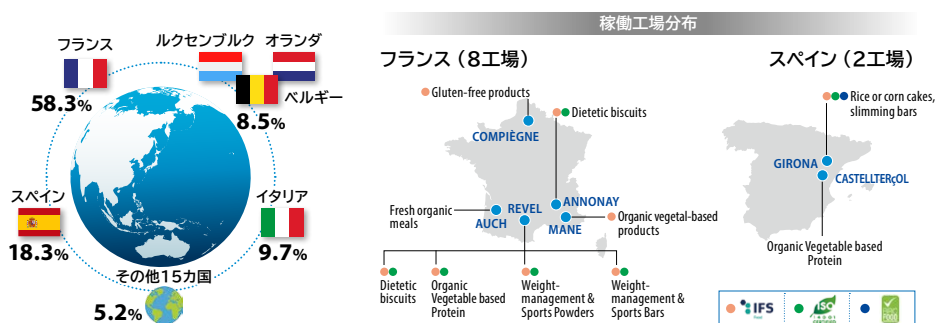
ニュートリション エ サンテ (Nutrition & Santé) 社は1972年に設立された欧州の健康食品のパイオニア企業です。「Santé」はフランス語で健康を意味し、ニュートリション エ サンテ社は社名のとおり、よりよい栄養製品の提供を通して人々の健康に寄与することを目指してきました。現在は、フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スペイン、ポルトガルに販売拠点がおり、10工場が稼働しています。

2022年は欧州における急速なインフレの進行に伴う高付加価値有機食品市場などの成長停滞\*2や、サプライチェーンの混乱などの影響により、現地通貨ベースで減収となりましたが、為替の影響により日本円ベースでは増収となりました。今後もフードサービスやeコマースを拡大し、売上成長を目指します。

\*1 公共機関や学校等における給食サービス

\*2 IRI France Grocery Retailers - Organic food category Retail Sales, 2022 Jan-Dec

#### ニュートリション エ サンテ社 海外販売地域と売上シェア



#### HEALTHY NUTRITION



#### PLANT-BASED NUTRITION



#### ACTIVE NUTRITION



### 育成3ブランド

#### ■ ボディメンテ

#### 植物由来の乳酸菌B240含有 製品認知と飲用シーンの拡大に取り組む

大塚製菓はカラダを酷使うアスリート、仕事や勉強などで日常的にストレスを感じる人は健康リスクが高まるという事実に着目し、「腸と栄養」に関する研究と「運動と栄養」に関する研究成果を結集し、「ボディメンテ」を開発しました。コンディショニング栄養食「ボディメンテ ゼリー」は大塚製菓の独自成分 乳酸菌B240に加え、BCAA+アルギニン、ホエイタンパクを主成分とし、多くのアスリートやスポーツ分野のトレーナーをはじめ、ハードな日々を過ごす方から支持されています。コンディショニング飲料「ボディメンテ ドリンク」は、乳酸菌B240と体液の組成に近い電解質バランスを組み合わせており、消費者の手軽な体調管理として、日常のコンディショニングをサポートしています。

「ボディメンテ」は2022年には減収となりましたが、今後も製品価値の普及活動を強化し、製品認知と飲用シーンの拡大に取り組んでいきます。



#### 乳酸菌B240

*Lactiplantibacillus pentosus* ONRICb0240 は、タイ北部で伝統的に食されてきた発酵茶から、東京農業大学の岡田早苗名誉教授らによって単離され\*、大塚製菓がその有効性を確認した植物由来の乳酸菌です。

\* J Gen Appl Microbiol.1986;32:57-65.



## 事業戦略 NC関連事業

### ■ エクエル

#### 新分野への挑戦「女性の健康」

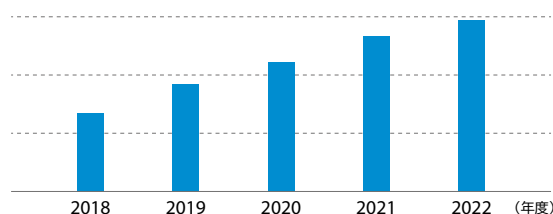
「女性の健康」を研究テーマの一つに掲げる大塚製薬の佐賀栄養製品研究所で開発したエクオール含有食品「エクエル」は、加齢に伴い心身に変化が現れる“ゆらぎ期”の女性の健康と美に貢献する製品として、日本と米国で販売しています。日本においては全国に専門知識を有する専任スタッフを配置し、医師や薬剤師などの医療関係者の協力を得ながら、心や身体の変化を感じ始めたゆらぎ世代の女性にセルフケアの重要性や、対処法の選択肢を増やせる環境作りを行うなど、女性の健康維持・増進や生活の質の向上を目指した取り組みを進めています。また、大塚製薬の「女性の健康推進プロジェクト」のウェブサイトで女性の健康に関する最新情報を掲載するなど、幅広く情報提供も行っています。

女性の健康推進プロジェクト

[https://www.otsuka.co.jp/woman\\_healthcare\\_project/](https://www.otsuka.co.jp/woman_healthcare_project/)

科学的根拠に基づく製品や情報提供を通じて、女性の健康に関するリテラシーの向上に取り組み、全ての女性が生き生きと活躍できる社会への貢献を目指します。

#### 「エクエル」売上推移\*



CAGR 22%  
(2018-2022)

\* 出典：社内資料

#### エクオール

エクオールとは、大豆イソフラボンに含まれるダイゼインが腸内細菌によって代謝されて生み出される成分です。大塚製薬は、長年の大豆研究の中で、エクオールの働きに注目し、佐賀栄養製品研究所にてエクオールを産生する乳酸菌ラクトコッカス20-92株の単離に成功しました。また、これまでにさまざまな研究成果を発表し、世界の研究をリードし続けています。



### ■ デイヤ

#### 北米を中心にプラントベースのチーズやピザなどを展開

北米でプラントベース食品を開発・製造販売するデイアフーズ社は、植物由来の原料から作られるチーズ代替品やドレッシング、デザートなど、高品質で独創的な製品を開発しています。菜食主義者、食物アレルギーを持つ方のみならず、ミレニアル世代を中心とする健康志向の高い方などに広く支持されています。

北米のプラントベース代替品市場は成長を続けており、2022年は乳代替チーズ市場の競合環境激化などの影響により売上収益は現地通貨ベースで減収となりましたが、為替の影響により日本円ベースでは増収となりました。今後も独自技術を活かした製品ラインアップの拡充及び流通拡大を目指します。



#### ● トータルヘルスケアを目指す現場から

デイアフーズ社では人にも地球にもやさしい画期的なプラントベース製品を開発することを目標としています。

2017年に大塚グループの一員となって以来、発酵技術を用いた次世代チーズの開発や、長期的な成長戦略構築をはじめとする多くのプロジェクトで協業を推進しています。

この成長を加速させるのは、世界クラスの施設の建設と卓越したオペレーション、プラントベースチーズおよび同関連食品への製品ポートフォリオの集中、そして大塚グループ内および産学連携における食品科学、テクノロジー、戦略的パートナーシップの活用です。

私たちは伝統的な発酵技術と植物を使った「チーズ作りの技術」を再考しており、2023年にはオーツ麦などの主原料を用いた次世代のプラントベースチーズで市場をリードできると信じています。

これらの製品は乳製品チーズとの差を大幅に縮めると同時に、デイアをプラントベースチーズカテゴリーにおける明確なリーダーとして位置付けることになるでしょう。

また、製品開発とマーケティングのチームは2023年においしくリニューアルしたピザとマカロニチーズを発売し、より多くの消費者に選んで頂けるようブランド全体をリポジショニングします。

デイアと大塚グループは、プラントベース製品を通じて地球や人々の食生活に貢献していくことを目指します。



デイアフーズ社  
President CEO  
Michael Watt

## 事業戦略

## 消費者関連事業



## 第3次中期経営計画の取り組み

- ・ 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
- ・ 生産効率化

## 期間中の成果・進捗

- ・ 主要ブランド「ボンカレー」の新発売や「マイサイズ」のリニューアル発売
- ・ 動物性原材料を使用しない大豆由来のプラントベースフード「ゼロミート」を開発

1968年に世界初の市販用レトルト食品として「ボンカレー」を発売し、以降、こんにゃく粉などを原料に新しく開発した米粒状加工食品「マンナンヒカリ」、量もカロリーも自分に合わせた「マイサイズ」シリーズや、大豆を使ったお肉不使用の「ゼロミート」など、時代に先駆けた製品を世に送り出してきました。

大塚食品は、研究開発において「美味・安全・安心・健康」の4つをキーワードに、人々に健康とその先にある喜びや幸せをもたらすことができる製品の開発を目指しています。独自の発想と開発力で世の中に必要とされる製品を創出し続け、食卓を通じてお客さまの多様化するニーズに貢献し、さまざまな課題を解決していきます。

## 消費者関連事業の戦略

大塚食品の食品カテゴリーでは、主力の「ボンカレー」や「マイサイズ」といったレトルトカテゴリーと、「マンナンヒカリ」や「ゼロミート」といったプラントベースカテゴリーにて、製品展開を行っています。

国内の人口減少、単身世帯や個食化の進展、共働き世帯の増加、災害の増加といった事業を取り巻く外部環境や消費者の生活環境の変化から、今後もレトルト食品の市場は拡大していくと想定しています。

レトルト食品の代表格である「ボンカレー」においては、アレンジ調理向けの「ボンカレークック」、食の多様化に対応した「ボンカレーベジ」といった製品を新たに提案しました。さらに、高齢化や健康意識の高まりを踏まえ、「マイサイズ」による健康に配慮したレトルト製品の提案や、お米と一緒に炊くだけでカロリーや糖質をカットできる「マンナンヒカリ」の拡大にも取り組み、食卓におけるヘルスケアでの貢献を図ります。

また、世界的に課題となっている食糧問題や環境問題には、動物性原材料を使用しない大豆由来のプラントベースフード「ゼロミート」を開発しました。B2C、B2B両面から取り組み、現在特に外食企業での採用が進んでいます。

## 主力製品

「ボンカレー」は“一人前入りで、お湯で温めるだけで食べられるカレー、誰でも失敗しないカレー”をコンセプトに、革新的な独自の技術により、世界初の市販用レトルト食品として1968年に誕生しました。

2023年には発売55周年を迎え、世界最長寿のレトルトカレーブランドとして、ギネス世界記録™（最長寿のレトルトカレーブランド 対象年度2022年）に認定されました。これからも、誰からも愛されるブランドとして育成していきます。

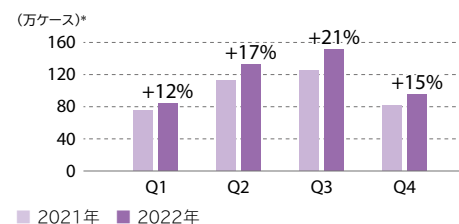
「マイサイズ」は、「食事にもサイズがあっていい」というコンセプトのもと開発した、100kcalのレトルト食品を中心としたシリーズです。わかりやすいカロリー表示、塩分2g以下設計、幅広いメニューによる充実のラインアップ、濃厚さ、コクにこだわった味作り、電子レンジでの簡単調理が可能などの特長を持ち、多くの方に日常の食事管理に活用いただいています。



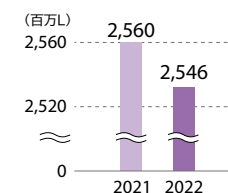
2022年は炭酸飲料の日本市場が微減の中、「1本で1日分のビタミン」の訴求および季節品の追加、ゼリータイプの継続が要因となり、「マッチ」の販売数量は2桁上昇（前年比で+17%）を達成しました。

## 「マッチ」販売数量実績

\* 1ケース：24本他



## 炭酸飲料日本市場推移



出典：英国調査会社ユーロモニターインターナショナル



## 事業戦略

# その他の事業



### 第3次中期経営計画の取り組み

#### 大塚化学

自社素材、技術の領域別強化

#### 大塚倉庫

物流のデータ連携による  
共通プラットフォームの強化

### 期間中の成果・進捗

#### 大塚化学

自動車関連製品の基盤強化、  
中分子医薬品受託研究開発事業の開始準備

#### 大塚倉庫

共通プラットフォーム参加企業の拡大

自動車・電気電子・住宅分野において各種素材を提供する化学品事業、グループの医薬品・食品・飲料を中心に「環境にやさしい」物流を目指す運輸・倉庫業、先端の科学技術の発展を支える電子機器事業など、多角的に事業を展開しています。

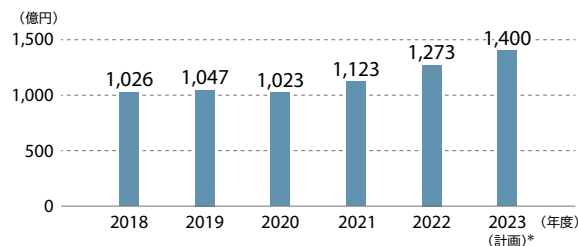
## 大塚化学

大塚化学は素材を核とし、「自動車」「電気・電子」「住宅」「医薬」分野などのニーズに合致した付加価値の高い多種多様な材料開発に取り組んでいます。材料提案にとどまることなく、さまざまな業界へグローバルな視点でソリューションの提案を図っています。

### 2022年度の取り組みと2023年度の事業戦略

自動車分野では、自動車の環境配慮型プレーキパットに摩擦材「テラセス」の採用が拡大し、米国、中国工場で生産能力の増強を実施しました。フィルム事業では、スマートフォンおよび車載ディスプレイ用途のさらなる成長に向けて、反射防止などの機能性フィルムの製品ラインアップを拡充しました。さら

#### 連結売上収益



\* 2023年2月公表値

に、有機・無機・高分子分野での化学品技術を基盤に、高速通信、半導体製造用分野にもソリューションの提案を図っています。

医薬品の原薬・中間体製造では、低分子医薬品製造で培われたノウハウや技術を用い、新たにフ

ロー合成技術を用いた中分子医薬品受託研究開発事業に挑戦しています。

無機、有機分野のさまざまな要素技術を融合したユニークケミストリーにより独自の素材を生み出し、その力をかたちにすることで引き続き地球環境と豊かな暮らしに貢献していきます。



大塚ケミカルアメリカ (チタン酸塩製造工場)



横河電機(株)との合併会社である  
シンクレスト(株)  
(中分子医薬品原薬製造工場)

## 大塚倉庫

大塚倉庫は、大塚グループの医薬品、飲料・食品、日用品を軸に、外部メーカーとの共同物流を推進し、最適なロジスティクスを提供しています。配送業務を「見える化」するID運輸やデジタル化されたID倉庫などのIT技術を駆使し、メーカー、卸まで一貫したデータ連携により人と物がつながるコネクティッド・ロジスティクスを構築しています。それにより、ペーパーレス化を促進し、環境への配慮や働き方改革の実現を目指していきます。



デジタルデバイスを利用した庫内作業



データ連携によりペーパーレス化されたオフィス