

平成 23 年 4 月 27 日

「TaKaRa グループ中期経営計画 2013」を策定

宝ホールディングス株式会社（社長：大宮 久）は、2013 年度（2014 年 3 月期）末までの 3 年間の中期経営計画「TaKaRa グループ中期経営計画 2013（以下、本中計）」を策定しました。本中計は、先だって策定した 2020 年度末までの 10 年間の長期経営ビジョン「TaKaRa グループ・ビジョン 2020*」の実現に向けた第 1 ステップと位置付けています。

なお、本中計では、国内における安定成長の実現と、海外で大きく成長するための事業基盤の拡大を基本方針に掲げており、当社として初めて海外売上高比率の目標を設定しています。

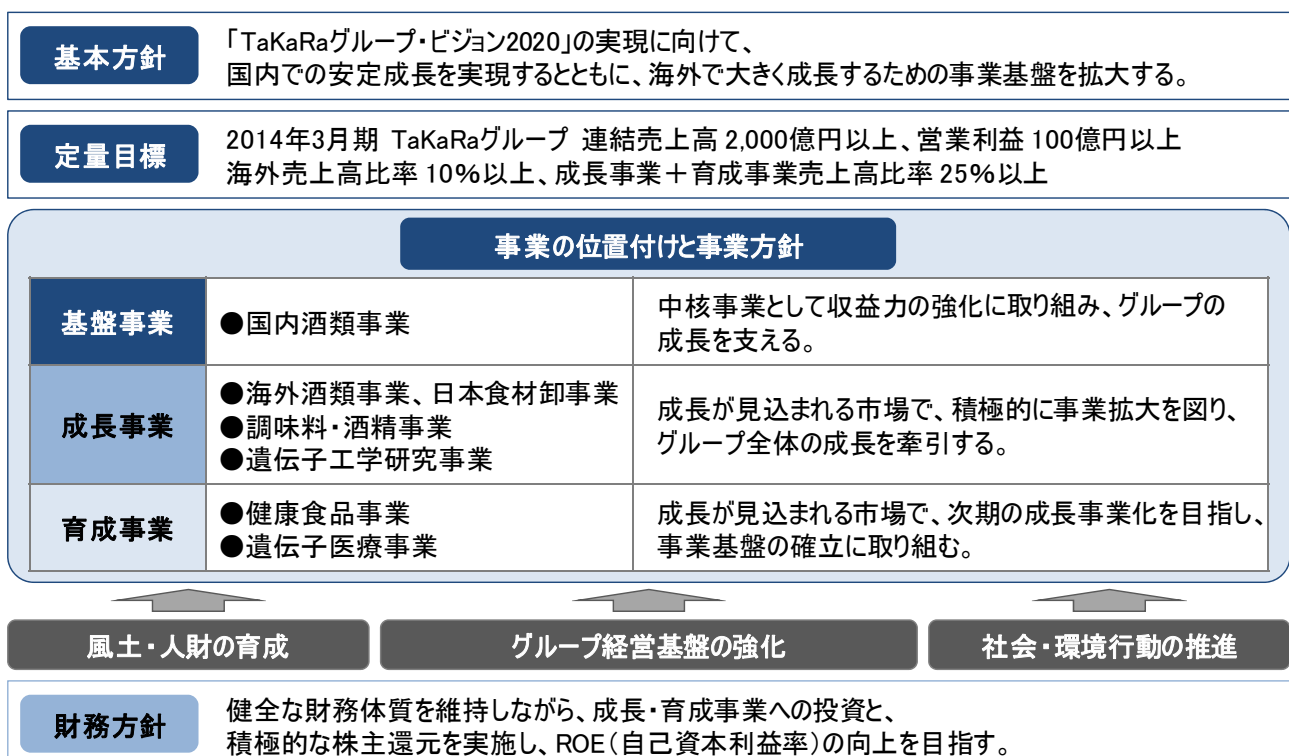
*「TaKaRa グループ・ビジョン 2020」の詳細については本資料 P4 をご参照ください。

当社グループを取り巻く環境は、人口減少や産業空洞化による国内消費市場の縮小、長引く景気低迷、バイオテクノロジーの進歩による技術開発競争の激化など、今後も厳しさを増してくることが予想されます。しかし一方で、国内においては、高齢化の加速による高齢者向け市場の拡大、食の外部化と個食化の進行による調理済み食品市場の拡大など、海外においては、先進国での健康志向の高まりや医療の高度化、新興国での経済成長や所得水準向上に伴う、日本食市場およびバイオ関連市場の拡大など、当社グループにとって成長を見込める機会も数多く存在しています。

このような中、当社グループは持続的成長を実現するため、長期経営ビジョン「TaKaRa グループ・ビジョン 2020」で、環境変化に強いバランスのとれた事業構造の確立を目標に掲げ、その実行計画の第 1 ステップとして本中計を策定しました。

当社は、本中計において、『国内での安定成長を実現するとともに、海外で大きく成長するための事業基盤を拡大する』ことを基本方針とし、定量目標として、連結売上高 2,000 億円以上、営業利益 100 億円以上、海外売上高比率 10%以上を目指します。

1. TaKaRa グループ中期経営計画 2013 の概要



2. 事業方針

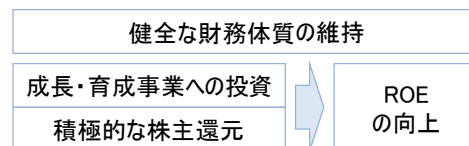
(※グループ別の事業戦略については本資料 P5~P7 をご参照ください。)

基盤事業	中核事業として収益力の強化に取り組み、グループの成長を支える。
●国内酒類事業	差別化品質を持ったオリジナリティある新商品の開発やブランド育成、さらに利益マネジメントの強化や業務効率化によって収益力を強化し、安定成長を遂げる。そして、安定的なキャッシュフローを生み出し、グループの成長を支える。
成長事業	成長が見込まれる市場で、積極的に事業拡大を図り、グループ全体の成長を牽引する。
●海外酒類事業、 日本食材卸事業	欧州・米国における日本食材卸の販売網を確立し、日本食材卸事業と海外酒類事業のシナジー効果を最大限発揮することで、事業成長を加速させ、グループ全体の成長を牽引する。
●調味料・酒精事業	加工業務用調味料と酒精それぞれの領域で事業拡大を進めるとともに、両事業統合のシナジーを活かして BtoB 事業の成長を加速させ、グループ全体の成長を牽引する。
●遺伝子工学研究事業	基盤技術開発と新興国を含めた国内外の市場開拓を積極的に進めることで、さらなる売上拡大と収益力強化を果たし、グループ全体の成長を牽引する。
育成事業	成長が見込まれる市場で、次期の成長事業化を目指し、事業基盤の確立に取り組む。
●健康食品事業	タカラバイオの技術力による健康食品素材のエビデンス強化と、効果的かつ効率的な費用投下による通信販売顧客の獲得や BtoB 市場での販促強化を通じて、売上拡大を図り、今後の飛躍的な成長に向けて事業基盤の確立に取り組む。その過程で、2013年3月期に宝ヘルスケア社の黒字化を果たす。
●遺伝子医療事業	国内初の体外遺伝子治療の商業化を目指し、臨床開発を推し進めるとともに、技術支援サービス等の売上拡大を目指す。

3. 財務方針

健全な財務体質を維持しながら、成長・育成事業への投資と、積極的な株主還元を実施し、ROE(自己資本利益率)の向上を目指す。

- 成長投資 成長事業と育成事業に対して、優先的に資源を投下する。
- 株主還元 配当と自己株式取得を合わせ、株主還元性向 50%以上*1を実施する。



*1 株主還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得額) / みなし連結当期純利益*2 \geq 50%

*2 みなし連結当期純利益 = (連結経常利益 - 受取利息・配当金 + 支払利息) \times (1 - 法定実効税率)

4. グループ経営基盤の強化

「グループ総合力」、「コスト競争力」、「技術・商品開発」、「IT 基盤」の4つの強化によって事業戦略を支える。

- グループ総合力の強化 グループ会社・事業間のシナジーを追求し、ビジネス機会を創出するとともに、事業・組織体制を機能的に再編し、事業拡大や組織の効率化を促進する。
- コスト競争力の強化 調達力や生産性の向上、ロスの削減などの施策によって原材料価格の高騰に対応するとともに、グループ全体で不断の効率化とコスト削減に取り組む。
- 技術・商品開発の強化 独自の差別化技術の開発を強化するとともに、強みを活かした新商品開発で市場のニーズを開拓する。
- IT 基盤の強化 IT を活用した業務の高度化・効率化を推進するとともに、IT コストの削減、IT セキュリティレベルの向上に取り組む。

5. 風土・人財の育成

グループの成長に不可欠なグローバル人財、専門人財、技術者を育成する。
また、事業展開に応じたグループ間の活発な人財交流を行い、グループ内の人財配置を最適化する。

6. 社会・環境行動の推進

事業活動を通じて、CSR 活動や環境活動に取り組み、ステークホルダーに対する責任を果たす。

- コンプライアンス体制の強化 国内外のグループ会社一体となったコンプライアンス体制を構築する。
- ガバナンスの強化 海外事業の拡大に対応し、海外子会社に対する内部統制・内部監査体制を強化する。
- 生物多様性保全の推進 「TaKaRa ハーモニストファンド」の運営等を通じて自然環境保全に取り組むとともに、生物多様性保全の大切さを伝える「TaKaRa 田んぼの学校」等の環境教育を実施する。
- CO₂ 排出量の削減 CO₂ 排出量（総量）を削減し、低炭素社会の実現に貢献する。
- 省エネ・省資源の取り組みと廃棄物の削減 省エネルギー、食品リサイクル、4R*の取り組みを推進するとともに、水の有効利用、廃棄物量の削減に努める。

* 4R：リフューズ（発生回避）、リデュース（減量化）、リユース（再使用）、リサイクル（再資源化）

<参考> 長期経営ビジョン「TaKaRa グループ・ビジョン 2020」について

TaKaRaグループ・ビジョン2020 (2011年度～2020年度)

経営目標 国内外の強みを活かせる市場で事業を伸ばし、環境変化に強いバランスのとれた事業構造を確立する。

当社グループは、2011年4月より、10カ年の長期経営ビジョン「TaKaRa グループ・ビジョン 2020」の実現に向けて、新たなスタートを切りました。

当社グループは、近年、少子化・高齢化による国内酒類市場の縮小、酒類小売免許の規制緩和に伴う流通構造の変化、世界的な金融危機に端を発する景気低迷、バイオ研究の急速な進展による新製品開発競争の激化など、様々な環境変化に直面してきました。

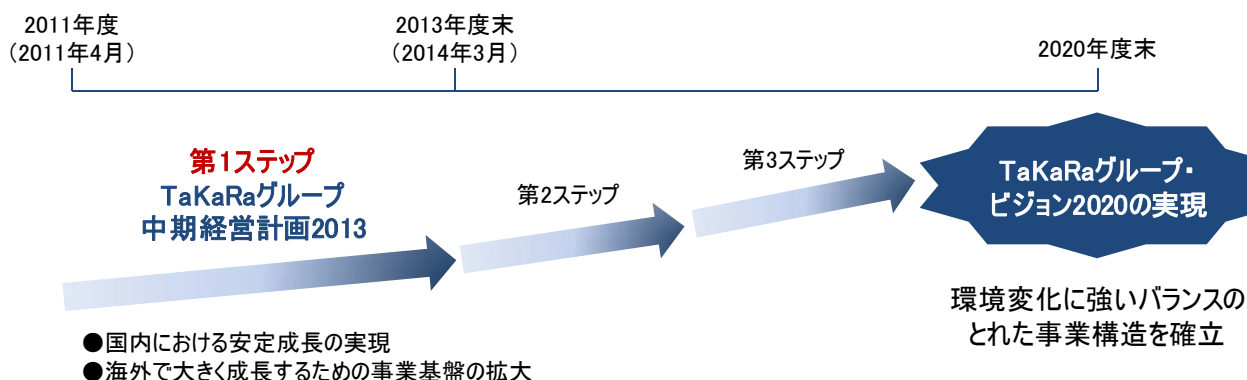
このような環境下で、当社グループは『自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて人間の健康的な暮らしと生き生きとした社会づくりに貢献します。』という企業理念に基づき、当社グループの強みである“高い技術力”を活かした個性豊かな商品や革新的な技術サービスを世に送り出してきました。その結果、酒類・調味料事業を安定的な収益基盤事業とし、さらに、バイオ事業と健康食品事業という有望な将来性のある成長事業を有する独自の強固な事業ポートフォリオを築いてきました。

今後10年間においても、国内消費市場のさらなる縮小、新興国の経済発展など、国内外を問わず様々な環境変化が予想されるほか、未曾有の環境変化が訪れる可能性も否定できません。

こうした中で、当社グループは、これまで築いてきた技術力と事業ポートフォリオをベースに、国内はもとより海外においても事業を伸ばし、さらに環境変化に強いバランスのとれた事業構造を確立することで、持続的成長を目指していきます。

わたしたち TaKaRa グループは、技術に裏付けられた安心・安全な商品やサービスを世界中にお届けするとともに、医療の進歩に貢献し、世界の人々の暮らしを豊かなものにしていくことで、企業価値の向上に努めてまいりたいと考えています。

「TaKaRa グループ中期経営計画 2013」の位置付け



7. グループ別の事業戦略

宝酒造グループ

< 定量目標 >	2014 年 3 月期	売上高	1,800 億円
		営業利益	77 億円

**国内は、酒類事業の収益力強化および BtoB 事業の拡大、
海外は、日本食材卸販売網の構築に取り組む。**

国内消費市場の縮小や、原材料価格の高騰など、宝酒造グループを取り巻く環境はさらに厳しさを増していくことが予想されます。一方で、国内では、単独世帯の増加や女性の社会進出による、食の外部化と個食化の進行、海外では、先進国での健康志向の高まりや、新興国の所得水準向上による日本食市場の拡大、日本企業の海外進出に伴うビジネスチャンスの拡大など、新たな機会も存在しています。

宝酒造グループは、国内酒類事業を基盤事業に位置付け、収益力の強化に取り組むとともに、BtoB 事業（調味料・酒精事業）および海外事業を成長事業に位置付け、積極的に事業拡大を図ることで、2014 年 3 月期の連結売上高 1,800 億円、営業利益 77 億円を目指します。

(1) 国内酒類事業

差別化品質を持ったオリジナリティある新商品を開発し、既存商品とあわせて複数のブランドを育成し、収益の拡大を図るとともに、利益マネジメントの強化や業務効率化を推進し、収益力の強化を図ります。各商品カテゴリーの重点戦略は以下のとおりです。

◆焼酎

- ・ブランド育成のスピードアップと積極的な需要開拓でトップメーカーの地位を堅持します。
- ・本格焼酎では、全量芋焼酎「一刻者」、本格麦焼酎「知心剣」のブランドを強化するとともに、本格焼酎「よかいち」をスタンダードゾーンの柱へと育成します。
- ・甲類焼酎では、極上<宝焼酎>の売上拡大と、新商品による新たな需要層の獲得を目指します。

◆清酒

- ・既存ブランドの強化と新商品の開発・育成により、売上・利益の減少傾向に歯止めをかけます。
- ・松竹梅白壁蔵ブランドでは、早期の売上拡大と高品質イメージの醸成を図ります。
- ・松竹梅「天」の売上拡大と、松竹梅「豪快」の業務用ルートにおけるトップブランドへの育成を目指します。

◆ソフトアルコール飲料

- ・タカラ can チューハイと焼酎ハイボールの差別化された品質を徹底訴求し、辛口ゾーンの缶チューハイ市場で確固たる地位を確立します。
- ・新機軸商品の開発・育成による新たな需要層の獲得を目指します。

◆家庭用調味料

- ・タカラ本みりん「醇良」や、「料理のための清酒」を中心に売上を拡大し、成長軌道に乗せます。
- ・新商品の開発・育成により、新規需要の獲得を目指します。

(2) 調味料・酒精事業

加工業務用調味料事業では、顧客視点に立った商品開発と顧客から絶大な信頼を獲得できる営業活動にスピード感をもって取り組み、事業拡大を目指します。また、酒精事業では、新規事業領域における成長戦略、既存事業における量的拡大や競争優位性確立などの強化戦略を同時並行で推進します。あわせて、事業部門統合のメリットを活かし、顧客対応力強化を中心にシナジー創出を図るとともに、BtoB 事業の成長を加速させます。

(3) 海外事業

海外酒類事業では、米国、欧州、中国を中心に、日本食レストラン市場におけるシェアアップを図るとともに、量販チャンネルにおける間口拡大を図ります。また、日本食材卸事業では、欧州・米国における販売網を構築・拡大するとともに、卸間の連携・業務提携を推進します。あわせて、両事業のシナジーとして、日本の酒類と食材を組み合わせた提案を行うことで、海外の飲食店市場における販路・間口の拡大に取り組めます。

継続的に黒字を計上する一方で、経営資源投下について選択と集中を図り事業構造の改革を進め、成長基盤の構築を目指す。

タカラバイオグループは、「遺伝子治療などの革新的なバイオ技術の開発を通じて、人々の健康に貢献する」ことを企業理念として、基幹技術であるバイオテクノロジーを活用し、安定収益基盤である「遺伝子工学研究事業」、第2の収益事業化を目指す「医食品バイオ事業」、成長基盤である「遺伝子医療事業」の3つの事業領域において、事業を推進しています。

「遺伝子工学研究事業」では、市場の伸びが期待できるリアルタイム PCR や細胞生物学分野への積極的な新製品・サービスを提供することで事業の拡大を図ります。「医食品バイオ事業」では、健康志向食品やキノコの売上増及び効果・効率的な費用投下により、2012年3月期の営業黒字化を目指します。「遺伝子医療事業」においては、遺伝子治療・細胞医療の研究開発を積極的に推進するとともに、売上の拡大も目指します。これらの取り組みによって、タカラバイオグループは、2014年3月期の連結売上高 227 億円、営業利益 13 億円を目指します。

(1) 遺伝子工学研究事業

大学や企業などの世界のバイオ研究者向けに研究用試薬・理化学機器の販売や研究受託サービスを行う当事業は、現在、タカラバイオグループの収益基盤であるコアビジネスとして位置づけていますが、さらなる強化を図るため、次のような事業展開を積極的に進めます。

- ・リアルタイム PCR 分野、細胞生物学分野等における新製品開発・売上拡大
- ・次世代シーケンシング関連技術開発及び受託サービスの売上拡大
- ・マーケティング力強化による Asia Pacific 等の海外での売上拡大
- ・研究開発の生産性の向上による基盤技術開発の推進

(2) 遺伝子医療事業

遺伝子治療・細胞医療の臨床開発を推し進め、国内初の体外遺伝子治療の商業化を目指し、次のような事業を積極的に展開します。

◆遺伝子治療

- ・白血病を対象とした HSV-TK 遺伝子治療の臨床開発の推進
- ・がんを対象とした TCR 遺伝子治療の臨床開発の推進
- ・RNA 分解酵素 MazF を利用したエイズ遺伝子治療の臨床開発の推進
- ・腫瘍溶解性ウイルス HF10 の臨床開発の推進
- ・バイオ医薬品等の臨床開発支援事業の拡大

◆細胞医療

- ・レトロネクチン[®]誘導 T リンパ球療法等の臨床開発の推進
- ・レトロネクチン[®]誘導 T リンパ球療法等の総合支援サービスの売上拡大
- ・がん免疫細胞療法用の細胞培養培地・バッグ等の売上拡大

(3) 医食品バイオ事業

機能性食品素材の開発を中心とした健康志向食品やキノコに関する次のような事業を積極的に展開します。

- ・ガゴメ昆布「フコイダン」、寒天「アガロオリゴ糖」、明日葉「カルコン」、ヤムイモ「ヤムスゲニン[®]」、ボタンボウフウ「イソサミジン」、きのこ「テルペン」などの機能性成分を応用した健康志向食品素材のエビデンス強化等による通信販売および BtoB 市場での売上拡大
- ・より安全・安心な製品を提供するための、品質管理・品質保証体制の強化
- ・ハタケシメジ、ホンシメジの生産技術向上によるコストダウンと自社販売による売上拡大
- ・マツタケゲノムを初めとした遺伝子情報などを活用した高付加価値キノコの新規栽培法の確立

※なお、タカラバイオグループは、バイオテクノロジーという最先端の技術を基盤とした事業を行っておりますので、技術の進展に伴い、市場環境、競争環境の変化が激しく、毎年、3ヵ年の事業計画を更新しています。従って、当中期経営計画の期間においても、タカラバイオグループの事業戦略に関しては更新されていきます。また本日、タカラバイオ株式会社（コード番号 4974 東証マザーズ）より、タカラバイオグループ中期経営計画が発表されています。

**ガゴメ昆布「フコイダン」をヘルスケア事業の柱として確立し、
2013年3月期に黒字化を実現する。**

宝ヘルスケア社は、TaKaRa グループの持つ独自素材や技術を活かした安心・安全な健康食品を、お客様へ直接お届けするダイレクトマーケティングを通じて、健康食品事業の成長を加速させる役割を担っています。

健康食品市場は、高齢化の加速を背景に、今後さらに拡大することが予想されます。このような中、宝ヘルスケア社は、ガゴメ昆布「フコイダン」シリーズに最注力し、積極的かつ効率的な広告宣伝による顧客獲得で通販事業の成長を加速させ、2013年3月期の黒字化を目指します。また、黒字転換後の事業拡大の方向性についても明確にしていきます。

以 上

■本件に関するお問い合わせ先

宝ホールディングス株式会社

広報課：075-241-5122（京都）03-3278-8460（東京）

I R室：075-241-5124（京都）

この資料は4月27日（水）に次の記者クラブに配布しています。

京都／京都経済記者クラブ

大阪／大阪証券記者クラブ、大阪商工記者会

東京／兜俱樂部、農政クラブ、東商クラブ

当資料取り扱い上の注意点

当資料中の当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点において入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づくものですが、重大なリスクや不確実性を含んでいる情報から得られた多くの仮定および考えに基づきなされたものであります。実際の業績は、さまざまな要素によりこれら予測とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える要素には、経済情勢、特に消費動向、為替レートの変動、法律・行政制度の変化、競合会社の価格・製品戦略による圧力、当社の既存製品および新製品の販売力の低下、生産中断、当社の知的所有権に対する侵害、急速な技術革新、重大な訴訟における不利な判決等がありますが、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。