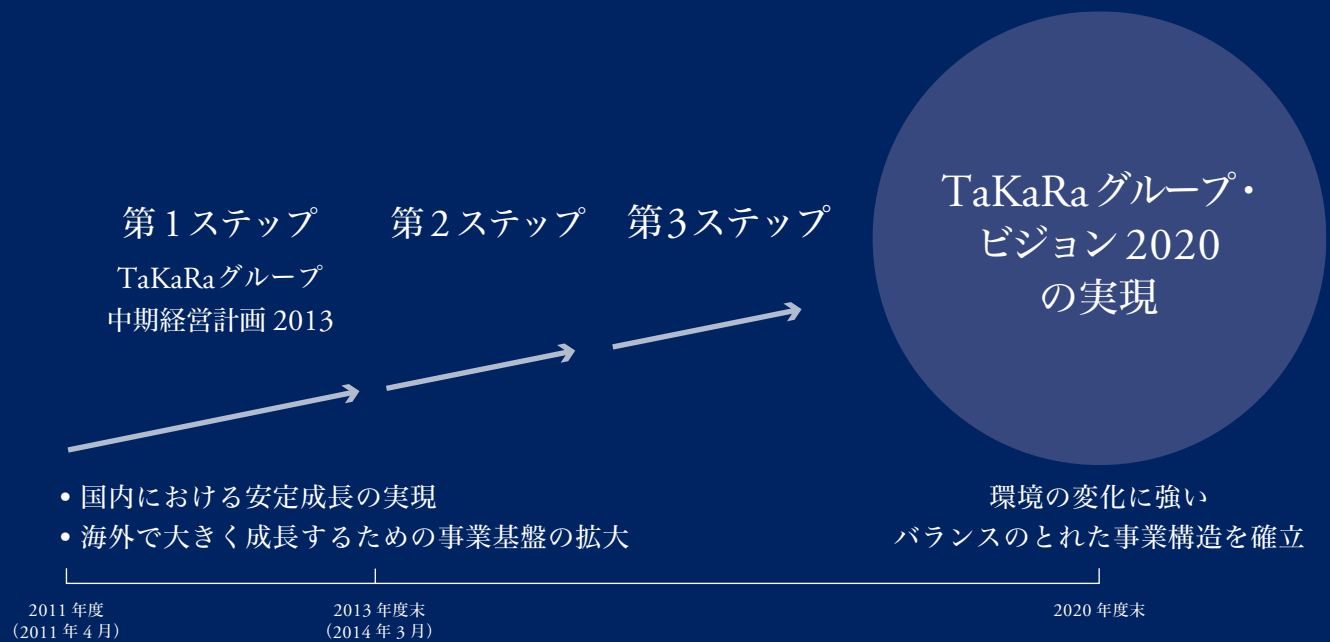


Clear Strategy, Steady Expansion

TaKaRa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、新たなスタートを切りました。

この特集では、その実行計画の第1ステップとして策定した「TaKaRaグループ中期経営計画2013」をご紹介します。

「TaKaRaグループ・ビジョン2020」達成へのロードマップ



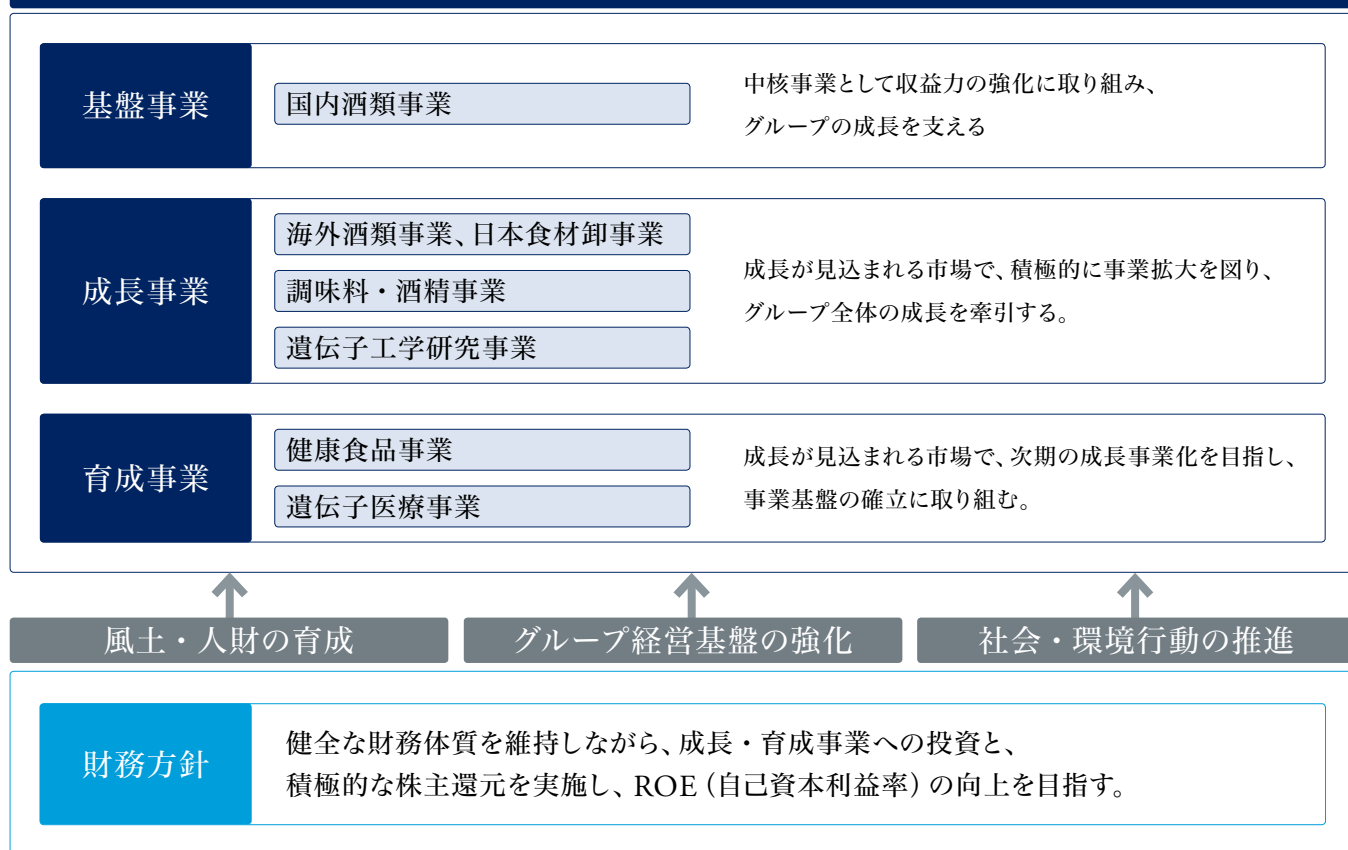
TaKaRaグループ中期経営計画2013の概要

2020年までの長期経営ビジョン「TaKaRaグループ・ビジョン2020」では、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ことを経営目標に掲げています。この目標の実現に向けた第1ステップとして策定した中計2013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』を目指しています。

基本方針

「TaKaRaグループ・ビジョン2020」の実現に向けて、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。

事業の位置付けと事業方針



定量目標

連結売上高

2,000億円以上
(2011年3月期対比5.4%増)

海外売上高

200億円以上
(2011年3月期対比35.9%増)

成長事業および育成事業の売上高

500億円以上
(2011年3月期対比25.3%増)

連結営業利益

100億円以上
(2011年3月期対比20.0%増)

海外売上高比率

10%以上
(2011年3月期対比+2.2%)

成長事業および育成事業の売上高比率

25%以上
(2011年3月期対比+4.0%)

■事業の位置付けと事業方針

基本方針の実現に向け、グループ内の各事業を「基盤事業」「成長事業」「育成事業」の3つのカテゴリーに分け、事業方針を策定しました。それぞれの方針に基づいて各事業を推進することで、グループの成長戦略を実行していきます。各事業の方針は、以下の通りです。

●基盤事業

国内酒類事業

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

海外酒類事業、日本食材卸事業

海外で日本食材卸販売網を構築するとともに、両事業のシナジーを活かして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

加工業務用調味料事業と酒精事業のそれぞれにおいて事業拡大を図るとともに、事業統合を活かしたBtoB事業の成長を図る。

遺伝子工学研究事業

基盤技術開発と新興国をはじめとした国内外の市場開拓を進め、売上拡大と収益力強化を図る。

●育成事業

健康食品事業

将来の飛躍的な成長に向け、売上拡大および事業基盤の確立を図る。

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、臨床開発を進めるとともに、がん免疫細胞療法の技術支援サービス等の売上拡大を目指す。

■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）の向上を目指します。

資源配分

成長事業と育成事業へ資源を優先配分し、成長を加速させる。

株主還元

配当と自己株式取得を合わせ、株主還元性向*50%以上を実施する。

資本効率

利益成長および株主還元を通じ、ROE（自己資本利益率）の向上を目指す。

* 株主還元性向＝「株主還元総額（配当総額＋自己株式取得総額）」÷「みなし連結当期純利益**」

** 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）×（1－法定実効税率）

●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つの強化により、事業戦略を支える。

●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、技術者を育成するとともに、事業展開に応じたグループ間の人財交流を行い、人財配置の最適化を進める。

●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。

宝酒造グループ

定量目標

売上高

営業利益

海外売上高

1,800億円 77億円 115億円

基本方針

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。

■国内酒類事業の戦略

「基盤事業」に位置付ける国内酒類事業では、引き続き全量芋焼酎「一刻者」、本格麦焼酎「知心剣」、松竹梅「白壁蔵」ブランドに代表されるこだわりゾーンと、甲類焼酎・極上<宝焼酎>、本格焼酎「黒よかいち」、焼酎ハイボール、松竹梅「豪快」などのスタンダードゾーンの双方において、多数の強いブランドを育成していきます。

さらに今後は、差別化品質を持ったオリジナリティある新商品についても開発スピードを上げ、売上の拡大と新たな需要層の獲得を目指します。同時に、利益マネジメントの強化と業務の効率化を推進することで、安定的なキャッシュ・フローを生み出すグループの中核事業として、グループ全体の成長を支えていきます。

【事業戦略の見取り図】

新商品の開発

差別化品質を持ったオリジナリティある
新商品の開発

- 新商品の開発スピードを上げ、売上を拡大
(3年間で新商品の売上高90億円を目指す)
- 消費行動の変化に対応し、新たな需要層を獲得



ブランドの育成

こだわりゾーンとスタンダードゾーンの双方で
多数の強いブランドを育成

<こだわりゾーン>

- 全量芋焼酎「一刻者」、本格麦焼酎「知心剣」
- 松竹梅「白壁蔵」<生酏>シリーズ

<スタンダードゾーン>

- 極上<宝焼酎>
- 本格焼酎「黒よかいち」
- 焼酎ハイボール
- 松竹梅「豪快」、生酒
- 料理清酒



収益力の強化

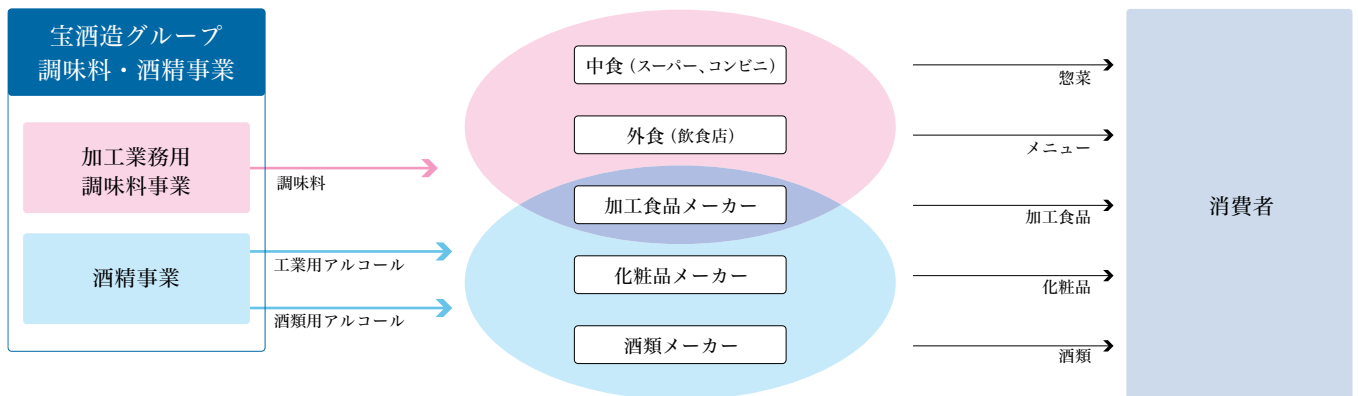
利益マネジメントの強化と、
業務効率化の推進

■調味料・酒精事業の戦略

「成長事業」に位置付ける調味料・酒精事業では、両事業の相乗効果を活かし、両方の事業に共通する顧客への提案力を強化するとともに、BtoBビジネスとして将来の事業の柱となるよう拡大を目指します。そのための準備として、まずは加工業務用調味料と酒精それぞれの分野での売上拡大を目指します。

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提案営業で顧客の課題解決に貢献することを通じ、さらなる事業拡大を図ります。酒精事業では、新規事業領域における成長戦略と、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。

【加工業務用調味料事業および酒精事業の顧客】



■海外酒類事業・日本食材卸事業の戦略

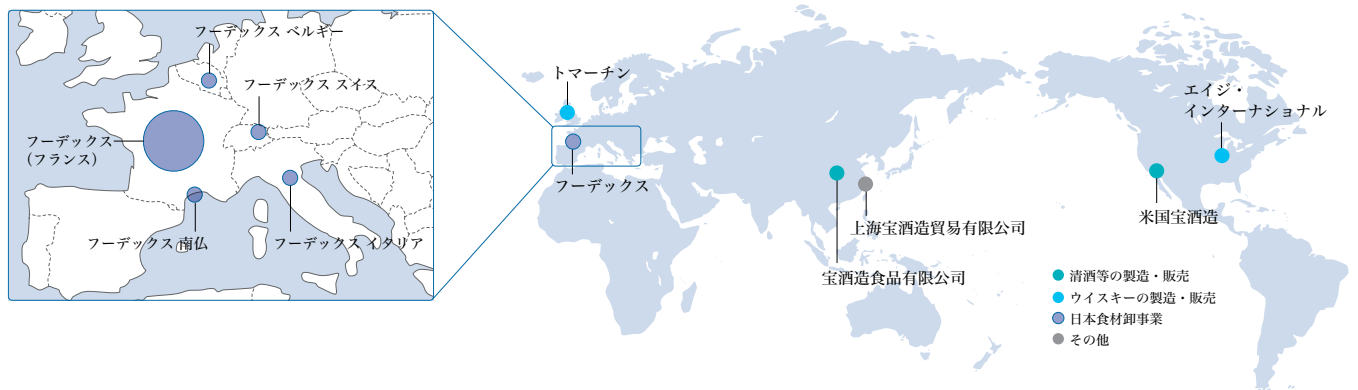
「成長事業」に位置付ける海外酒類事業では、米国・欧州・中国を中心に、日本食レストラン市場におけるシェアの向上を図るとともに、量販チャンネルにおける間口の拡大を図ります。

同じく「成長事業」に位置付ける日本食材卸事業では、2010年4月に株式を取得したフーデックス社（仏国）が2011年3月にベルギーに子会社を設立するなど流通網の拡大に取り組んでいますが、今後も海外における販売網の構築と拡大を目指します。

さらに、海外酒類事業と日本食材卸事業の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ができるという強みを活かし、日本食文化をさらに世界に広めるとともに、海外の飲食店市場における新たな販路の獲得と間口の拡大に取り組みます。

【宝酒造グループの海外拠点】

フーデックス社の欧州拠点



タカラバイオグループ

定量目標

売上高

227億円

営業利益

13億円

海外売上高

85億円

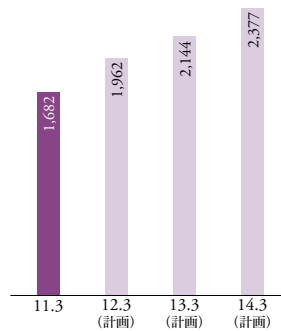
基本方針

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。

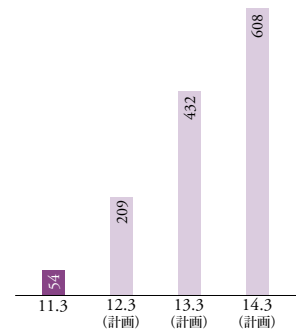
■ 遺伝子工学研究事業の戦略

タカラバイオグループの収益基盤であり、TaKaRaグループの中では一層成長が期待できる事業として「成長事業」に位置付ける遺伝子工学研究事業では、研究開発の生産性を向上させ、基盤技術の開発を推進するとともに、リアルタイムPCR分野や細胞生物学分野等で売上の拡大を目指します。また、マーケティング力を強化することでアジア・パシフィック等、国内外市場の積極的な開拓を進めていきます。

【中国での売上高】
(百万円)



【インドでの売上高】
(百万円)



■ 医食品バイオ事業の戦略

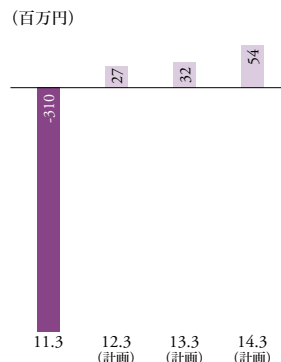
TaKaRaグループの「育成事業」に位置付ける健康食品事業とキノコ事業を行う医食品バイオ事業では、ガゴメ昆布「フコイダン」や寒天「アガロオリゴ糖」などの健康食品素材のエビデンスを強化し、効果的かつ効率的に費用を投下しながら、宝ヘルスケア社を通じ

た通信販売顧客の獲得やBtoB市場での販促強化を通じた売上の拡大を目指します。また、ハタケシメジと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を目指します。その上で、2012年3月期の営業黒字化を目指します。

【医食品バイオ事業の方針】

- 2012年3月期の営業黒字化
- 機能性食品素材のヒト試験によるエビデンス強化
- 健康食品素材のBtoB市場での売上拡大
- キノコの生産技術向上によるコストダウン
- キノコ栽培技術・ノウハウのライセンス事業の拡大
- 高付加価値キノコの新規栽培法の確立

【営業利益計画】



■ 遺伝子医療事業の戦略

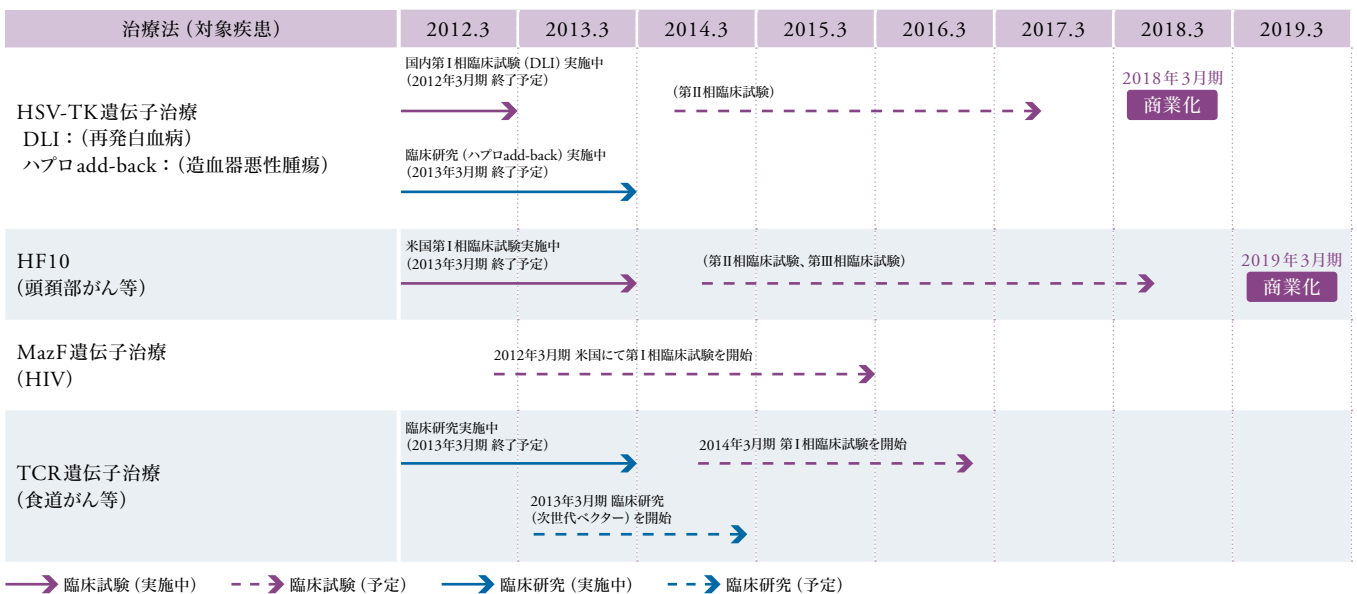
「育成事業」に位置付ける遺伝子医療事業では、国内初の体外遺伝子治療の商業化を目指し、遺伝子治療・細胞医療の臨床開発を推し進めます。

遺伝子治療では、HSV-TK遺伝子治療の2018年3月期の商業化、2010年に買収したパイプラインのがん治療薬HF10の2019年3月期の商業化を目標に、臨床試験を進めていきます。さらに、

MazF遺伝子治療、TCR遺伝子治療の臨床開発を積極的に推進します。

細胞医療では、「レトロネクチン®誘導Tリンパ球療法」にかかる技術支援サービスや、がん免疫細胞療法用の培地・バッグの売上拡大を目指します。また、遺伝子治療用ベクターの製造などの臨床開発支援事業の拡大に向けた取り組みにも注力します。

【遺伝子医療の臨床開発スケジュール】



宝ヘルスケア

定量目標

売上高

基本方針

26億円

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。

■ 事業戦略

TaKaRaグループの「育成事業」に位置付ける健康食品事業において、販売を担う宝ヘルスケアでは、ガゴメ昆布「フコイダン」シリーズに最注力しながら、積極的かつ効率的な広告宣伝を通じて顧客

の獲得に努め、通販事業の成長を加速させていきます。そして、2013年3月期の黒字化を目指します。