

TaKaRa グループ 第 7 次中期経営計画

宝ホールディングス株式会社（社長：大宮 久）は、2011 年までの 3 ヶ年の新たな経営計画「TaKaRa グループ 第 7 次中期経営計画」を策定いたしました。

TaKaRa グループ 第 7 次中期経営計画は、食の安全・安心や健康志向の高まり、環境問題の進展や、急速に進む原材料価格の高騰へ対応するとともに、成長事業の育成をいっそう加速し、バイオテクノロジーを利用した革新的な遺伝子治療、細胞医療での貢献を実現するための計画です。グループ各社の独自性と自立性を尊重し、それぞれが最大限の成果を求めていくこと、そして、シナジーを追求することで、TaKaRa グループ全体の企業価値向上を目指してまいります。

1. TaKaRa グループ 第 7 次中期経営計画の概要

●基本方針

成長投資と株主還元を通じ、
中核事業の持続的安定成長と、成長事業育成の加速を実現し、
企業価値の向上を目指す

●3年間の各事業の位置づけ

酒類・ 調味料事業	持続的に安定した利益を創出し、確固たるキャッシュフローを下支えする。 同時に、成長分野に関しては、成長事業への道筋を明らかにし、将来キャッシュフローを明確にしていく。
バイオ事業	遺伝子医療の商業化の加速と、それを支える収益基盤の強化を行い、将来キャッシュフローの拡大を図る。
健康食品 事業	将来、TaKaRaグループの収益の柱となるような成長事業として確立できるよう、事業基盤の構築に注力する。

●財務戦略

大きな果実を生むまでの基盤強化の期間として、既存事業における通常の投資に加え、成長のための投資に資金を投下し、そして積極的な株主還元を実施する

●定量目標

TaKaRaグループ連結で、
2011年3月期 売上高2,000億円以上、経常利益100億円以上を目指します。
また、利益をあげ自己資本をコントロールすることで、
自己資本利益率の改善につとめます。

2. 各社の事業戦略（要約）

宝酒造グループ

<定量目標> 2011年3月期 売上高 1,750億円以上
経常利益 80億円以上

厳しい市場環境下においても、国内酒類事業の収益力を維持・向上させ、同時に、国内外の伸びる市場にチャレンジする。

- 国内酒類事業 強いブランドを複数もつ、強固な利益基盤を確立。コスト削減活動の継続と生産性向上の推進
- 海外事業 清酒と調味料の2つのカテゴリーを柱に、全世界のグランドデザインを構築
- 加工業務用調味料事業 顧客視点に立った商品開発・営業活動で、加工業務用調味料メーカーとしての飛躍を目指す

タカラバイオグループ

<定量目標> 2011年3月期 売上高 224億円
経常利益 12億円

「遺伝子工学研究分野」の事業の拡大・安定化を図り、「医食品バイオ分野」の収益改善を進め、「遺伝子医療分野」における研究開発をさらに積極的に推進する。

- ① 遺伝子工学研究分野
 - タカラバイオ社およびクロンテック社の研究開発力の相乗効果と効率化
 - クロンテック社製品の宝生物工程(大連)有限公司への製造移管による価格競争力の強化および全世界のロジスティクスシステム・販売網の再構築 など
- ② 遺伝子医療分野
 - 国立がんセンターとの白血病を対象とした体外遺伝子治療の臨床開発の推進 などの遺伝子治療
 - 中国医学科学院がん病院との腎がんを対象としたレトロネクチン拡大培養法によるがん細胞免疫療法の臨床開発の推進 などの細胞医療
- ③ 医食品バイオ分野
 - 昆布フコイダン、寒天オリゴ糖、明日葉カルコン、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の、宝ヘルスケア社との連携による売上拡大
 - ヤムイモ由来抗疲労作用成分やボタンボウフウ由来抗動脈硬化予防作用成分などを応用した新規健康志向食品の開発 など

宝ヘルスケア

タカラバイオの技術を活かした商品における通信販売顧客の獲得を最優先の戦略として活動する。

- 広告宣伝の継続や販路拡大などの先行投資の実施
- ガゴメ昆布「フコイダン」シリーズの拡大
- 通信販売顧客の拡大とリピーターの獲得

3. 財務戦略（要約）

- ① 成長のための投資：3ヵ年累計100億円以上
- ② 株主還元総額：3ヵ年累計100億円以上の実施（これまでの2倍規模）
株主還元性向：下限値50%の設定

4. 経営基盤の強化（要約）

- ① コンプライアンス体制の維持、内部統制の強化
- ② 社会環境行動の推進

以下、詳細の内容となります。

2. 各社の事業戦略

(1) 宝酒造グループの事業戦略

厳しい市場環境下においても、国内酒類事業の収益力を維持・向上させ、同時に、国内外の伸びる市場にチャレンジする。

国内の市場環境は、人口の減少や少子・高齢化、また原材料の高騰などにより、大変厳しい状況が続くと想定できます。しかしそのような状況においても、「国内酒類事業」においては、強いブランドの集合体を形成し、同時に、コスト削減に努めることで、収益力を維持、向上させていきます。また、国内外の伸びる市場への侵攻として、「海外事業」「加工業務用調味料事業」は、中長期的な飛躍の可能性を追求します。また、具体的で実現性の高い計画を策定することで、今まで以上にスピード感のある経営を実現していく方針です。定量目標としては、毎年増収増益を続け、2011年3月期の宝酒造グループ連結売上高 1,750 億円以上、経常利益 80 億円以上の水準の達成を目指します。

①国内酒類事業の収益力の維持・向上

差別化された商品の開発・育成を強化し、同時に、利益マネジメントを追求します。品質を追求する商品と、量を確保しながら体力の強化を図る商品のバランスをとり、この両面において、ブランドを育成・再構築し、強いブランドを複数もつ、強固な利益基盤を確立していきます。また、アルコール事業において数量と利益率のバランスを取りながら利益確保を進めます。さらに、引き続きコスト削減活動と、生産性の向上を推進していきます。

- ・ 焼酎カテゴリーは、ブランドの育成と利益率の改善を目指します。

全量芋焼酎「一刻者」：ブランド育成の継続

宝焼酎「純」：品質の優位性を訴求していくことによるブランドの再活性化

宝焼酎：納入価格改定の水準維持と、トップシェアの堅持

- ・ 清酒カテゴリーは、シェアの拡大とブランドの確立を目指します。

松竹梅「天」：品質訴求の徹底により、日常の晩酌酒として地位を確立

松竹梅「白壁蔵」：高品質酒としてのブランドを確立

- ・ ソフトアルコール飲料カテゴリーは、発売 25 周年を迎える「タカラ can チューハイ」や「焼酎ハイボール」に代表される辛口ゾーン商品の育成を強化し、発売後 1 年を経過し依然好調に推移する「直搾り」などスタンダードゾーン商品のブランド強化を進めます。
- ・ 家庭用調味料においては、圧倒的ナンバーワンの市場シェアをほこる「タカラ本みりん」をさらに強化し、「料理清酒」は、食塩無添加の訴求やタカラブランドの力を活かし、育成を進めます。

②国内外の伸びる市場へのチャレンジ

海外事業と加工業務用調味料事業において、中長期的な飛躍を目指し、市場開拓を進めます。

- ・ 海外事業は、清酒と調味料の2つのカテゴリーを柱に、全世界のグランドデザインを構築します。世界のエリアごとにターゲットを明確にし、既存のグループ会社の生産拠点や販売拠点を最大限活用し、事業拡大をはかります。そして、日本食の広がりに伴い拡大が予想される世界の日本食市場へ、酒類だけにとどまらず、調味料についても積極的にチャレンジすることで、中長期的な飛躍を目指します。
- ・ 加工業務用調味料事業は、顧客の視点に立った商品開発・営業活動を継続することで、加工業務用調味料メーカーとしての存在感を拡大します。商品開発、技術支援を進化させ、加工食品メーカーや総菜ベンダーなどの当社にとって新しい顧客のニーズに的確に対応することで、加工用業務用調味料メーカーとしての飛躍を目指します。
- ・ 事業成長の道筋を明らかにし、成長のための投資を積極的に行います。

(2) タカラバイオグループの事業戦略

「遺伝子工学研究分野」の事業の拡大・安定化を図り、「医食品バイオ分野」の収益改善を進め、「遺伝子医療分野」における研究開発をさらに積極的に推進する。

米国クロンテック社との研究開発・製造・販売のあらゆる領域におけるシナジー効果などにより「遺伝子工学研究分野」の事業の拡大・安定化を図り、販売提携などによる「医食品バイオ分野」の収益改善を進め、「遺伝子医療分野」における研究開発をさらに積極的に推進します。定量目標としては、2011年3月期のタカラバイオグループ連結売上高 224 億円の達成および研究開発費の増加を吸収して経常利益 12 億円への利益拡大を目指します。

①遺伝子工学研究分野

大学や企業など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分野は、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。

- ・ タカラバイオ社およびクロンテック社の研究開発力の相乗効果と効率化
- ・ クロンテック社製品の宝生物工程（大連）有限公司への製造移管による価格競争力の強化および全世界のロジスティクスシステム・販売網の再構築
- ・ リアルタイム PCR 分野における新製品開発・売上拡大

②遺伝子医療分野

遺伝子治療・細胞医療の商業化を目指し、臨床開発を推し進めるため、次のような事業展開を積極的に進めます。

【遺伝子治療】

- ・ 国立がんセンターとの白血病を対象とした体外遺伝子治療の臨床開発の推進
- ・ 三重大学大学院医学系研究科との食道がんを対象とした T 細胞受容体 (TCR) 遺伝子治療の臨床開発の推進

- ・ RNA 分解酵素 MazF を利用したがんとエイズ遺伝子治療法の開発
- ・ レトロネクチン法の全世界的ライセンスアウト展開

【細胞医療】

- ・ 中国医学科学院がん病院との腎がんを対象としたレトロネクチン拡大培養法によるがん細胞免疫療法の臨床開発の推進
- ・ 中国天津医科大学とのレトロネクチン拡大培養法を用いたがん細胞免疫療法の臨床開発の推進
- ・ 三重大学大学院医学系研究科との難治性がんを対象とするレトロネクチン拡大培養法を用いたがん免疫再建療法の臨床開発の推進
- ・ 韓国グリーンクロス社とのがん細胞免疫療法の臨床開発の推進

③医食品バイオ分野

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展開を積極的に進めます。

- ・ 昆布フコイダン、寒天オリゴ糖、明日葉カルコン、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の、宝ヘルスケア社との連携による売上拡大
- ・ ヤムイモ由来抗疲労作用成分やボタンボウフウ由来抗動脈硬化予防作用成分などを応用した新規健康志向食品の開発
- ・ マツタケゲノムなどを活用した高付加価値キノコの新規栽培法の確立
- ・ ブナシメジ、ハタケシメジ、ホンシメジ事業の拡大

※ 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おこなっておりますので、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カ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。

(3) 宝ヘルスケアの事業戦略

タカラバイオの技術を活かした商品における通信販売顧客の獲得を最優先の戦略として活動する。

宝ヘルスケア社は、TaKaRa グループの技術を活かした健康食品事業を確立し、グループの収益の柱へと成長させていくことをミッションとして活動しています。

第7次中期経営計画期間は、その基盤を作る期間と位置づけ、広告宣伝の継続や、販路拡大などの先行投資をおこなうことで、健康食品事業としてのビジネスモデルを確立します。

- ・ 発売10余年にわたり多くのお客様にご愛顧いただいているガゴメ昆布「フコイダン」シリーズの拡大を最優先に活動します。また、明日葉「カルコン」、クーガイモ「ヤム

スゲニンTM」などにおいても商品育成を進めます。

- ・ 通信販売顧客の拡大とリピーターの獲得を目指し、広告宣伝の継続や、お客様への効率的なアプローチを進めます。
- ・ 成長事業として確立できるよう、成長のための投資を積極的行います。

(右) 新たに設定した
通信販売時の事業メッセージ

からだ本来の力でいきいきと
TakaRa健康通販

3. 財務戦略

当中期経営計画期間を、大きな果実を生むまでの基盤強化の期間として位置づけ、3ヵ年で創出する営業キャッシュフローなど約340億円の資金すべてを、既存事業における通常の投資に加え、成長のための投資と積極的な株主還元の実施に使用します。

成長のための投資：3ヵ年累計100億円以上

当社としては初めて成長のための投資規模を設定し、成長事業の育成を加速させていきます。この投資枠の対象領域は、酒類・調味料事業および健康食品事業に関する領域で、成長事業や、収益力強化のための投資を想定しています。また100億円を超える投資が必要な場合は、当社の負債での調達などにより柔軟に対応していきます。

なおバイオ事業における通常の投資以外の新たな投資は、営業キャッシュフロー、自己資金もしくは新規調達によって実施する予定です。

株主還元総額：3ヵ年累計100億円以上の実施

株主還元性向：下限値50%の設定^(*1)

今まで以上の株主への還元と自己資本のコントロールを目的に、配当総額と自己株式の取得額の合計で、これまでの2倍規模である、100億円以上の株主還元を実施していきます。

また、その実施を裏付けるために、株主還元の方針を定めます。株主還元の方針は、安定的な還元を基本としつつ、業績連動の要素を加え、一方で毎年度一定の規模を担保するために、株主還元性向の下限値を設定します。

(*1)以下の式で算出します。

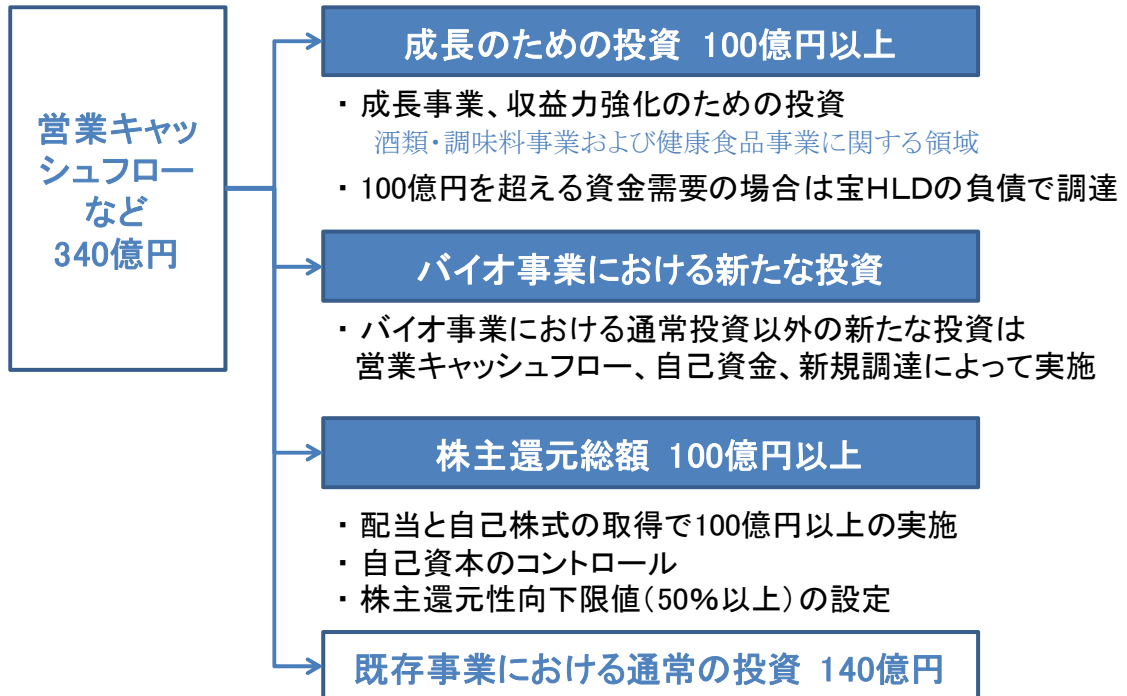
$$\text{株主還元性向} = \frac{\text{株主還元総額(配当総額+自己株式取得額)}}{\text{みなし連結当期純利益}^{(*2)}} \geq 50\%$$

(*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) × (1 - 法定実効税率)

●3年間のキャッシュフロー使用

<Cash in 340億円>

<Cash out 340億円>



4. 経営基盤の強化

TaKaRa グループは、お酒や調味料を通じて人々の暮らしに貢献し、また健康維持に役立つ食品やバイオテクノロジーを通じて人々の健康や生命に貢献しています。このような事業領域を抱える企業集団として、引き続き、当社グループの信用力を向上させ、経営基盤を強化していきます。

コンプライアンス体制の維持、内部統制の強化

法令遵守の姿勢や倫理性を確保し、コンプライアンス体制を維持します。また、内部統制を推進する専門組織を作り、業務プロセスの可視化を進め、同時に、内部監査体制の強化や、情報セキュリティの取り組み強化などを通じ、問題発生 of 未然防止を進めていきます。

社会環境行動の推進

環境配慮型商品の開発と販売など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））を進め、また温室効果ガス排出量の削減など社会動向に対応した環境目標を設定、推進します。さらに、社会環境活動の情報発信の強化や、独自性のある社会貢献活動を継続していきます。

(ご参考) これまでの事業活動

TaKaRa 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」という企業理念のもと、日本伝統の酒造りの発酵技術と、最先端のバイオ技術の革新を通じて、食生活や生活文化、ライフサイエンスにおける新たな可能性を探求し、新たな価値を創造し続けることによって社会への貢献を果たしてまいりました。

純粋持株会社である当社と、宝酒造株式会社、タカラバイオ株式会社（コード番号 4974 東証マザーズ）、宝ヘルスケア株式会社などからなる TaKaRa グループは、現在、2010 年までの 10 年間の長期経営構想「TaKaRa Evolution-100 (TE-100)」において、企業の経済的価値と文化的価値との双方を向上させ、真の企業価値 (value) を高めることを経営目標に活動しています。酒類・調味料事業で安定した収益基盤を作り、バイオ事業と健康食品事業で、飛躍的な成長を遂げるという長期構想を持ち、3 年ごとの具体的な行動計画である中期経営計画を策定し実行しています。

2002 年度に持株会社化と同時にスタートした第 5 次中期経営計画では、酒類・調味料事業において、酒類小売免許緩和による市場環境の変化を乗り越えるべく、100 億円以上のコスト削減を行うとともに、市場シェアの向上と事業の高付加価値化に取り組み、またバイオ事業においては、遺伝子医療という新たな医療の実現のための資金調達を、株式市場への上場によって実現いたしました。

2005 年度から始まった第 6 次中期経営計画では、酒類・調味料事業において、国内の少子・高齢化、人口減少といった環境変化と、想定以上の原材料価格の高騰に対応すべく、収益力の強化をはかり、同時に当社グループがこれまで手掛けていなかった国内外の新たな伸びる市場への参入に着手いたしました。バイオ事業においては、成長事業である遺伝子医療分野の臨床開発を積極的に進め、また収益基盤である遺伝子工学研究分野において、米国の研究用試薬メーカーであるクロンテック社を買収し、医食品バイオ分野における販売提携を進めるなど、収益力を強化しました。さらに、グループ内の事業再編を実施し、健康食品事業の成長を加速させるため、宝ヘルスケア株式会社を新たに設立しました。

この資料は、5 月 13 日 (火) 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

東京：兜倶楽部

この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 TEL 075-241-5122 I R 室 TEL 075-241-5124

当資料取り扱い上の注意点

資料中の当社および当社グループの現在の計画、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。