

明日をもっとおいしく

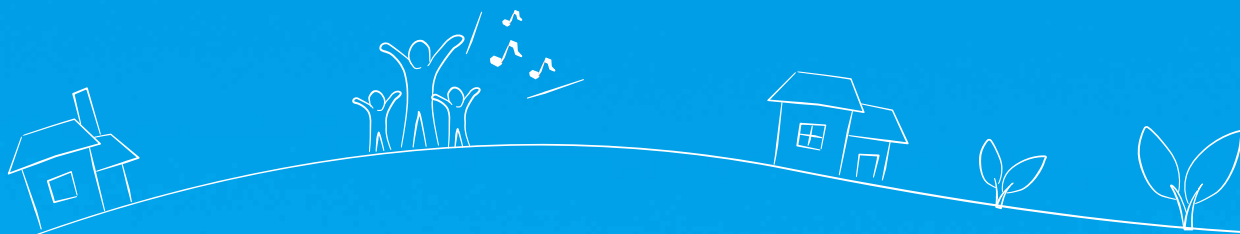
meiji

明治ホールディングス株式会社

# アニュアルレポート 2012

2012年3月31日 終了年度





2009年4月の経営統合からの3年間を経て、明治グループとして次なるステージへと成長する体制が整いました。明治グループは長期経営指針「明治グループ 2020ビジョン」の実現に向けて、2012年5月に発表した新中期経営計画「**TAKE OFF 14**」のもと、大きく飛び立ちます。

## Contents 明治ホールディングス株式会社 アニュアルレポート 2012

### Introduction — 明治グループのご紹介

- 03 明治グループの概要
- 05 明治グループ ハイライト
- 07 成長への軌跡

### Our Strategy — トップメッセージ/グループ戦略

- 09 ステークホルダーの皆さまへ
- 11 社長インタビュー
- 15 特集：新中期経営計画「TAKE OFF 14」

### Our Records — 決算概要/セグメント情報

- 21 財務ハイライト
- 23 事業セグメント一覧
  - 25 食品セグメント
  - 27 医薬品セグメント
- 29 研究開発

### Our Activities for Sustainability — CSR/コーポレート・ガバナンス

- 31 明治グループのCSR
- 35 コーポレート・ガバナンス

### Corporate Information — 会社情報

- 39 グループ会社紹介
- 41 会社情報/株式情報
- 42 沿革

#### アニュアルレポートのご利用にあたって

明治ホールディングスは、ステークホルダーの皆さまに経営戦略や経営管理施策をご報告するための資料としてアニュアルレポートを発行しています。財務報告やリスク情報に関するより詳しい情報については、金融庁宛てに提出した有価証券報告書にてご報告していますので、併せてご覧ください。

有価証券報告書は当社IRサイトよりご覧いただけます。

 <http://www.meiji.com/investor/>



#### 将来の見通しに関する記述について

このアニュアルレポートに記載されている計画や戦略、将来の業績見通しなどは、当社がアニュアルレポート作成時点で入手可能な情報から判断したものです。従って、今後の状況によっては、実際の結果が当社の見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。なお、記載している情報は、特に示しているものを除き、2012年8月現在のものです。

(注) このアニュアルレポートの内容は、2011年度(2012年3月期)の実績に基づいています。一部、2012年度(2013年3月期)の活動内容も含まれます。



## 経営の基本方針

私たちは、「明日をもっとおいしく」のスローガンのもと、「食と健康」の領域において、あらゆる世代のお客さまの生活充実に貢献するとともに、グローバルな企業グループへと成長・発展すべく全力を尽くし、お客さま、株主さまなどのステークホルダーに向け、企業価値の継続的な向上を図ってまいります。

## 明治グループ理念体系

### グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓げ、  
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、  
日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、  
常に一步先を行く価値を創り続けます。

### 経営姿勢

#### 5つの基本

- 1 「お客さま起点」の発想と行動に徹する。
- 2 「高品質で、安全・安心な商品」を提供する。
- 3 「新たな価値創造」に挑戦し続ける。
- 4 「組織・個人の活力と能力」を高め、伸ばす。
- 5 「透明・健全で、社会から信頼される企業」になる。

### 行動指針

#### meiji way

お客さまの、パートナーの、仲間たちの、  
「そばになくてはならない存在」であるために

- 1 お客さまと向き合って、お客さまから学ぶ。
- 2 先を見る動きを鍛え、先駆ける技を磨く。
- 3 仕事をおもしろくする、おもしろい仕事を創る。
- 4 課題から逃げない、やりぬく気概と勇気を持つ。
- 5 チームの可能性を信じ、チームの力を活かす。

# 明治グループの概要

明治ホールディングスは、乳製品、菓子、健康栄養などの事業を担う「株式会社 明治」と医療用医薬品、農薬・動物薬などの事業を担う「Meiji Seika ファルマ株式会社」の2つの事業会社で構成されています。

## 株式会社 明治 (食品セグメント)

### 事業の特長

- 赤ちゃんからお年寄りまで、あらゆる世代をカバーする豊富な商品ラインアップ
- ほぼすべてのチャンネル・温度帯で幅広い商品提供が可能な技術とインフラ
- 研究開発機能の融合と強化による明治グループならではの価値創造

それぞれ属する市場においてNo.1～3のシェアを保有している商品群が、食品セグメントの売上高に占める割合

約 **65%**

業界 **No.1**  
シェア25%\*

業界 **No.1**  
シェア37%\*



\* 出典：(チョコレート) 株式会社インテージ SRI チョコレート市場2011年4月～2012年3月メーカーシェア (金額)  
(ヨーグルト) 当社推定、2011年度

### 乳製品事業

「乳」という素晴らしい素材とのかかわりの中で、品質・おいしさ・健康のすべてに満足していただける革新的な製品を次々と生み出し、お客さまの健やかな毎日の食生活に貢献しています。

### 健康栄養事業

お客さまの価値観・ライフスタイルの多様化や健康志向の高まりを背景に、今まで培ってきたノウハウを活用し、健康・栄養領域において幅広い価値を提供することで、あらゆる世代の健康な身体づくりを支えています。

### 菓子事業

人びとの生活を彩り、心を豊かにする菓子・デザートなどの分野で、保有技術やアイデア、マーケティング力を駆使し、お客さまに選ぶ楽しさや食べる楽しさなど新しい価値を提供しています。

### 海外事業ほか

中国、アジア、米国を中心に展開する海外事業では、「おいしさ・楽しさ・健康・安心」を世界中にお届けしています。また、物流事業や飼料事業なども展開しています。

\* 開示上の事業区分は「その他」です。

## Meiji Seika ファルマ株式会社 (医薬品セグメント)

## 事業の特長

- 「スペシャリティ & ジェネリック・ファルマ」 として感染症領域、中枢神経系領域、ジェネリック医薬品を軸にした事業展開
- 農薬・動物薬では、いもち病・虫防除分野、畜水産分野での国内リーディングカンパニーの地位を堅持
- 国内・海外生産拠点の最適活用により高品質・安定供給・ローコストオペレーション体制を構築

## 医療用医薬品事業

1946年にペニシリンを製造して以来、抗菌薬のトップメーカーとして自社独自の製造・開発技術を確立し、国内外へ優れた製品を提供してきました。近年では、新薬事業で培ったノウハウのもと、新薬と遜色ない高品質なジェネリック医薬品の供給を行っています。

## 全身性抗菌剤

業界 No.4  
シェア11.6%



## 抗うつ剤

業界 No.3  
シェア14.4%



## ジェネリック医薬品

新薬系取り扱い  
メーカー  
業界 No.1



出典：当社推定、2011年度

## 生物産業事業 (農薬・動物薬)

いもち病防除分野においてNo.1の実績を誇る「オリゼメート」シリーズなどの農薬の販売に加え、自社開発化合物のライセンス許諾ビジネスも展開しています。人体用医薬品の技術や研究開発の成果を応用して、動物薬の分野でも多彩なラインアップを取りそろえています。

## いもち病防除剤 (農薬)

業界 No.1  
シェア31.1%



出典：農薬工業会調べ、2011農業年度  
(2010年10月～2011年9月)

## 産業動物用医薬品

業界 No.4  
シェア9.5%



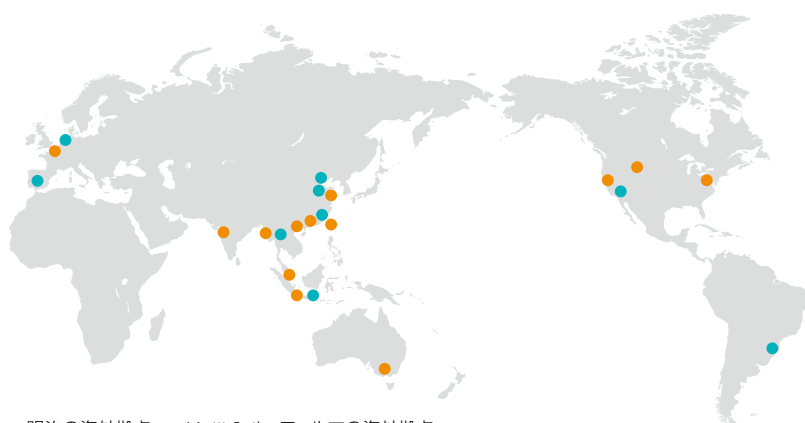
出典：富士経済調べ、2011年度



## グローバル戦略

株式会社 明治は、乳製品、菓子、健康栄養の領域において、中国、アジア、米国を3大重点地域とし、“meiji ブランド = 信頼のブランド”の認知度向上を図りながら、事業の拡大と収益力の改善・強化を推進しています。

Meiji Seika ファルマ株式会社は、アジア・新興国を中心とした低価格薬剤市場でのビジネス展開に注力し、抗菌薬、ジェネリック医薬品、農薬を中心とした製品を積極的に投入していきます。また、グローバルベースで、高品質で安定した生産体制を確立するとともに、コスト競争力の強化を目指しています。



● 明治の海外拠点 ● Meiji Seika ファルマの海外拠点

## 海外製品群

## 食品



## 医薬品



# 明治グループ ハイライト

2011年度 (2012年3月期) 業績

財務ハイライトについてはP.21をご覧ください ▶

売上高

1兆1,092億円

前年度比0.2%減 ↓

食品セグメント ..... 9,863億円

医薬品セグメント ..... 1,252億円

営業利益

201億円

前年度比32.6%減 ↓

食品セグメント ..... 114億円

医薬品セグメント ..... 81億円

2011年度 (2012年3月期) の計画策定にあたっては、東日本大震災の被害とその後の厳しい影響を勘案せざるを得ず、減収減益の計画としました。こうした環境においても、早期回復をより確実なものとするため、上期において「失地回復」と「地ならし」を進め、下期には震災前の「通常ベース」へ戻す計画内容とし、体制整備や強化などとともに、全力を挙げて取り組みました。

食品セグメントでは、菓子・健康機能食品は早期に回復することができました。一方、甚大な被害を受けた牛乳・ヨーグルトに加え、流動食などは下期以降順調にシェアを戻したものの、上期中のダメージを補いきれませんでした。この結果、全体では売上高・営業利益ともに前年度を下回りました。

医薬品セグメントでは、一部に甚大な被害を受けたものの、全体では売上高・営業利益ともに前年度を上回りました。医療用医薬品事業は主力の抗菌薬、抗うつ薬の堅調に加え、新製品の投入などにより売り上げを拡大したジェネリック医薬品が好調に推移しました。生物産業事業は、新規の農薬が売り上げに寄与しました。

経常利益

218億円

前年度比28.1%減 ↓

当期純利益

68億円

前年度比28.8%減 ↓

ROE

2.3%

1株当たり配当金

80.0円

研究開発費

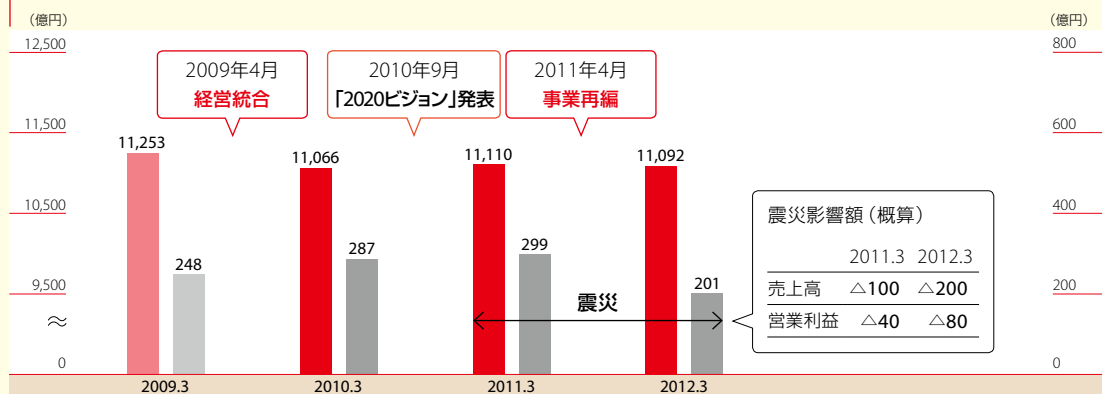
238億円

配当性向

86.6%

なお、2011年度も含めた経営統合後の業績は、以下の通り推移しました。

## 業績の推移




■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)

\* 2008年度は経営統合前の旧明治製菓、旧明治乳業の単純合算値です。

\* 2011年度より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更しました。2010年度の数値はこれを遡及適用した数値で表示しています。

## 経営統合から3年間の歩み

### 2009年度

<p><b>経営統合</b></p>	<p>消費者ニーズの多様化・複雑化や国内における少子高齢化といった市場環境の変化に対応し、旧明治製菓・旧明治乳業の強みを生かしたさらなる競争力強化と、新たな顧客価値を提供するグローバルな「食と健康」のリーディングカンパニーへと飛躍することを目的に、経営統合しました。</p>
<p><b>「明治グループ理念体系」策定</b></p>	<p>明治グループの価値基準であり、規範となる「明治グループ理念体系」は、グループ理念、経営姿勢、行動指針で構成されています。</p> <p><a href="#">「明治グループ理念体系」についての詳細はP.02をご覧ください</a></p>
<p><b>新ブランドマーク制定</b></p>	<p>ふくよかで柔らかな書体、親しみのある小文字を使用することによって、「食と健康」の企業グループらしい明るさと、お客さま一人ひとりとのあたたかいつながりを表現しています。</p> <p>「iji」の造形には、人びとが寄り添い支えあう姿を、「e」にはその人びとに向かい微笑んでいる姿を託しています。</p> <p>あらゆる世代の人びとのそばにあって、愛され続ける存在でありたいという思いを込めた、この明治ブランドマークは、グループ理念を実践しようとする私たち自身の、志のシンボルです。</p> 
<p><b>「2009-2011中期経営計画」発表</b></p>	<p>経営統合の目的に基づき、既存事業を強化する取り組みに加え、シナジーの創出力を高める施策も含めた計画としました。</p>

### 2010年度

<p><b>「明治グループ 2020ビジョン」発表</b></p>	<p>新生・明治グループとして経営環境を認識し、シナジー創出・事業成長をさらに加速させる仕組みを構築することが不可欠との認識の下、2020年度までの10年間でグループとして進むべき方向性を示しました。</p>
-----------------------------------	--

### 2011年度

<p><b>事業再編</b></p>	<p>明治ホールディングス傘下の事業会社を、明治とMeiji Seika ファルマに再編しました。これにより、競争環境、事業サイクル、諸規制を考慮し、既存事業の強化だけでなく新たな価値創造もスピーディーかつダイナミックに実現しうる事業運営体制となりました。</p>
--------------------	--

2009年4月の経営統合からの3年間は、グループの経営体制を整え、「2020ビジョン」実現に向けて歩みを進めるための基盤作りをしてきました。成長への体制が整った今、新中期経営計画「TAKE OFF 14」の下、さらなる飛躍に向け飛び立ちます。

# 成長への軌跡

2012年度（2013年3月期）からスタートする、新中期経営計画「TAKE OFF 14」では、「収益性向上と飛躍に向けた戦略投資」を重点テーマとし、「明治グループ 2020ビジョン」の実現に向け、グループ一丸で取り組みます。



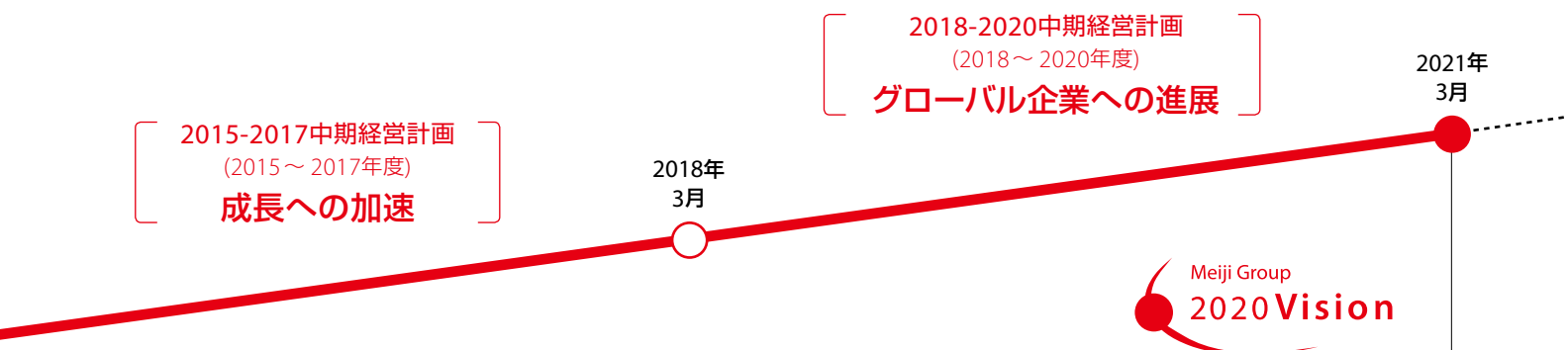
## 「TAKE OFF 14」の基本方針

- 既存事業の強化・拡大 (成長・優位事業)
- 成長事業の育成 (新規・海外事業)
- 収益性の向上

## 経営目標

	2011年度実績	▶	「TAKE OFF 14」目標 (2014年度)
売上高	1兆1,092億円		1兆1,900億円
営業利益	201億円		400億円
ROE	2.3%		7%





## 「2020ビジョン」の実現

赤ちゃんからお年寄りまで、あらゆる世代のお客さまへ食のおいしさ・楽しさや、心身両面での健康価値を提供することを通じて、お客さまの生活充実に貢献していく企業グループを目指します。

### ゴールイメージ (2020年度)

売上高	1兆5,000億円
営業利益率	5%以上
ROE	10%

### セグメント別の成長イメージ

	2011年度実績		「TAKE OFF 14」目標 (2014年度)
食品セグメント	売上高	9,863億円	1兆500億円
	営業利益	114億円	300億円
医薬品セグメント	売上高	1,252億円	1,400億円
	営業利益	81億円	100億円

新中期経営計画「TAKE OFF 14」の詳細については以下のページをご覧ください

[食品セグメント 戦略のポイントについてはP.17をご覧ください](#)

[医薬品セグメント 戦略のポイントについてはP.19をご覧ください](#)

## ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、「明治グループ 2020ビジョン」の実現に向け、  
新中期経営計画「TAKE OFF 14」をスタートさせました。

強いブランドで構成されたポートフォリオを基盤とし、知見・技術を結集して  
事業を強化・育成し、グローバルな「食と健康」の企業グループを目指して  
次の一步を踏み出します。



## 経営統合からの3年間を振り返って

2009年4月に明治ホールディングスを設立し、グループ共通の明治ブランドの下、強みや知見・技術を結集し、「おいしさ・楽しさ・健康・安心」の世界を拓げ、あらゆる世代のお客さまの生活充実に貢献する「食と健康」の企業グループを目指し歩み始めました。また2011年4月には、傘下の事業会社を食品事業の「明治」、薬品事業の「Meiji Seika ファルマ」へと再編しました。

経営統合後の3年間は、東日本大震災による被害やその後の厳しい影響にもさらされるなど、決して平坦な道のりではありませんでした。しかし、長期経営指針「明治グループ 2020ビジョン」（以下「2020ビジョン」）を発表し、グループとして進む方向や戦略などを明確にするとともに、事業再編によって成長に向けた体制を整えるなど、着実に布石を打ってまいりました。

こうした3年間を経て、新生・明治グループとして真に底力を発揮することこそが、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすることであり、当社グループの使命であると考えています。

## 新経営体制、新中期経営計画「TAKE OFF 14」がスタート

このたび「2020ビジョン」に基づき、新中期経営計画「TAKE OFF 14」をスタートさせました。この名称には、成長と発展の基盤を整え、今から大きく飛躍するという強い信念と希望を込めています。この計画を通じ、各事業が保有している強いブランドや製品を継続的かつ安定的にお届けし、強いものをより強く育てるとともに、新規事業や海外事業などの成長事業の育成に取り組みます。また、将来に向けた戦略投資も実施し、収益性向上にも努めます。そして、「2020ビジョン」の実現に向けて力強く歩みを進めてまいります。

なお、2012年6月末に、まさに飛び立とうとする適切かつ絶好のタイミングを捉え、経営体制を新たにしました。これにより、これまで社長を務めてきた佐藤 尚忠は明治ホールディングス代表取締役会長に、また浅野 茂太郎は代表取締役社長に就任しました。

## 株主・投資家の皆さまへ

株主・投資家の皆さまへの還元につきましては、中長期にわたる安定的な経営基盤を確保しつつ、安定かつ継続的な配当を実施することを第一と考えております。また、「2020ビジョン」の実現や「TAKE OFF 14」の達成に取り組むことで企業価値を高め、皆さまのご支援に報いたいと考えております。

私たちは、皆さまにとって、もっと身近な存在となるため、グループ一丸となってこれからも挑戦し続けてまいります。引き続きご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

代表取締役会長

佐藤 尚忠

(写真左)

代表取締役社長

浅野 茂太郎

(写真右)

## 社長インタビュー

### 就任のごあいさつ



このたび、明治ホールディングスの代表取締役社長に就任いたしましたことを、あらためてご報告申し上げます。

2009年の経営統合以来、明治ホールディングスの代表取締役役および食品事業会社・明治の代表取締役社長を務め、国内はもとより、海外でも戦える企業グループへと進化させるべく、体制整備と強化を進めてきました。今後は明治ホールディングス社長の立場で業務執行を統括し、代表取締役会長の佐藤尚忠とともに明治グループの発展に努めてまいります。

なお、明治は新たに川村 和夫が、Meiji Seika ファルマは引き続き松尾 正彦が、代表取締役社長を務める体制となりました。この新たな体制で、引き続きグループ経営を強力に推進してまいります。

明治ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

浅野 茂太郎

**Q** 「明治グループ 2020ビジョン」の実現に向けて、2012年度（2013年3月31日終了年度）からスタートする新中期経営計画「TAKE OFF 14」の位置付けについて教えてください。

**A** 「TAKE OFF 14」では「収益性向上と飛躍に向けた戦略投資」を重点テーマとし、次の中期経営計画での成長加速を可能とする筋肉質な企業体質へと進化させていきます。

「明治グループ 2020ビジョン」の期間中、2014年度、2017年度、2020年度を最終年度とする各3カ年の3つの中期経営計画を実行していくこととなります。その第1弾が、このたび発表した「TAKE OFF 14」です。

「TAKE OFF 14」では、課題の一つである「収益性向上」に一層こだわりを持って取り組む一方、「飛躍への戦略投資」を進めることを重点テーマとしました。基本方針は「既存事業の強化・拡大」「成長事業の育成」「収益性の向上」の3点です。この基本方針に基づき、食品・医薬品の各事業において戦略を実行し、売上高 1兆1,900億円、営業利益 400億円、ROE 7%の達成を目指します。

そして、「2020ビジョン」の実現に向けて、まずは「TAKE OFF 14」を達成し、次期以降の中期経営計画で成長を加速させ、そしてグローバル企業へと進展することで、ゴールに到達するというシナリオを描いています。

従って、次の中期経営計画で成長を加速するためにも、「TAKE OFF 14」において力を増していくことは重要です。この3年間で、戦略投資により将来に向けたグループの力やたくましさを増す一方、収益力を上げて引き締まった体質へと進化させていきます。また、この成長戦略を支える財務戦略として、資産の効率化や財務健全性の維持などと併せて、経営を推進していきます。

**Q** 「TAKE OFF 14」の重点テーマの一つである「収益性向上」を実現するための成長戦略や具体的な施策について教えてください。

**A** 知見とノウハウ、技術を総動員し、「強いブランドで構成されたポートフォリオ」をより強くしていきます。また、各事業においてローコストオペレーションやコスト改革にも着実に取り組みます。

当社グループは、乳製品、菓子、健康栄養、医薬品など各分野でトップクラスのブランドや製品を多数保有しています。「強いものをより強く」という考えで、既存事業の中でも成長事業・優位事業をさらに強化・拡大することで、当社グループのコアの強みを増していきます。

食品セグメントでは、ヨーグルトやチョコレート・アイスクリームなどの菓子、そして流動食が売り上げ成長を牽引するものと見込んでいます。ヨーグルトもチョコレートも既にトップシェアを獲得しており、また流動食は「乳」素材を扱う企業としての強みを生かして成長を続けていますが、これらを支えるのは長年培ってきた知見やノウハウ、各種技術など、数字では表現しづらい無形の経営資源です。この研究開発力を生かしてお客さまにとって魅力のある品ぞろえとし、さらに、販路の拡大や効果的な営業戦略により圧倒的優位を確保していく考えです。

また、各事業とも一層のコスト改革に取り組みます。例えば、乳製品では販売政策の見直しや販売子会社の採算性改善などを推進します。菓子では商品設計、品目数などトータルで商品政策を見直すとともに、引き続き生産・需給・物流の効率化を追求していきます。

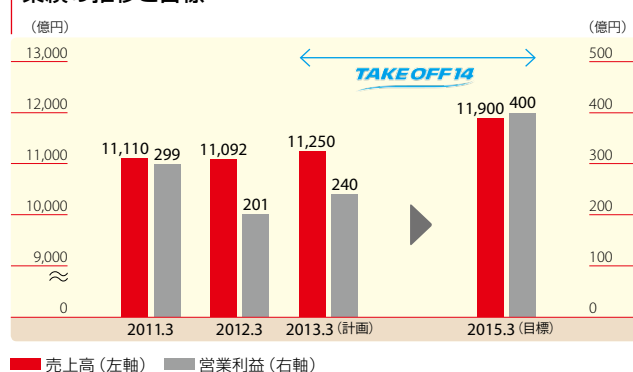
医薬品セグメントでは、「スペシャリティ & ジェネリック・ファルマ」として得意領域を強化していきます。具体的には、感染症領域、中枢神経系領域でプレゼンスを一層強固にし、市場も伸長するジェネリック医薬品を引き続き拡大していきます。そのためMR（医薬情報担当者）の増員をはじめ営業力の強化にも取り組みます。また、生物産業事業においては、農薬では

茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」をいもち病防除剤「オリゼメート」に次ぐ主力商品に育成するとともに、動物薬では今後の拡大が見込めるコンパニオニマル（ペット）用薬分野を強化し、事業拡大を図ります。

「TAKE OFF 14」期間中、2012年度と2014年度に薬価改定が予定されています。影響額は極めて厳しいと予想されますが、これを吸収すべく、着実に戦略・施策を実行して売り上げ成長を図るとともに、国内外の生産拠点を活用して品目ごとに最適な生産体制を構築することでローコストオペレーションを実現します。研究開発費については、開発プロセスを改革するなどして全体額をコントロールします。

また、成長戦略や施策を実行していく上で欠かせない要素は、そこに携わる人々のパワーです。当社グループの事業には非常に多くの従業員が関わっていますが、そのパワーが最大限発揮されるような環境づくりと人材の育成・強化に努めます。

業績の推移と目標



\* 2011年度より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更しました。2010年度の数値はこれを遡及適用した数値で表示しています。

**Q** 「TAKE OFF 14」では戦略的に投資を実施する計画ですが、投資についての考え方やこれを支える財務戦略についてお聞かせください。

**A** 成長が見込める分野や伸ばすべき分野には積極的に投資を行います。一方で、D/Eレシオの目安を設けて、現状の財務健全性は維持する方針です。

「2020ビジョン」の実現に向けては、「TAKE OFF 14」期間中に相応の戦略投資が必要との判断から、3年間の設備投資額は約1,400億円（有形固定資産のみ、支払いベース）の計画としました。内訳は、食品セグメントで約1,200億円、医薬品セグメントで約200億円です。

食品セグメントの主な投資対象はヨーグルトや流動食などの新工場やライン増設です。前述のとおり、ヨーグルトや流動食は成長が見込める分野です。機会ロスのないよう、生産能力を強化します。新工場は次期中期経営計画での収益貢献となりますが、早い段階からしっかりと果実を得ていく考えです。また、成長事業育成の観点から、海外事業への投資も

増やします。現段階では連結業績への貢献は大きくありませんが、将来にわたるグループの成長を考えると、海外事業の早期育成は重要なテーマです。

医薬品セグメントでは、研究開発投資および既存設備の維持・更新に対する投資が主たる対象です。「TAKE OFF 14」期間中は2回の薬価改定が予定されており、その影響を吸収すべくさまざまなローコストオペレーションに取り組みますが、必要な投資は行います。

積極的な設備投資の実施などを勘案すると、2014年度末の総資産はやや増加する見込みです。投資の原資は、原則として自己資金と負債調達で対応する考えであり、D/Eレシオ0.8を目安として、財務健全性を維持していきます。

この結果、フリー・キャッシュ・フローは2011年度までの3年間と比較すると低下する見通しですが、「TAKE OFF 14」での投資を「2020ビジョン」実現への成長ドライバーとすべく戦略的に実施していきます。



**Q** 昨今、ますます「企業の社会的責任」に注目が集まっています。明治グループのCSRに関する考え方を教えてください。

**A** 「食と健康」に関わる企業グループとして、その責任の重さを自覚しながら健全に発展していくことで、社会への責務を継続的に果たしていきます。

私たちが社会への責務を継続的に果たしていく上で重要なことは、まず、当社グループの事業そのものが社会にとって必要なものであり続けることです。

乳製品、菓子、健康栄養、医薬品のすべての事業を通じて、明治グループならではの「おいしさ・楽しさ・健康・安心」を、あらゆる世代の皆さまにお届けし、日々の生活充実に貢献するとともに、「食と健康」のプロフェッショナルとして、一歩先行く価値を創り続け、人びとの心豊かな暮らしに貢献することが私たちの使命です。

社会における責務を果たしながら、皆さまの身近な存在であり続けるためには、ステークホルダーとの信頼関係を大切

にし、企業として健全に発展していくことが重要です。また、事業を支える従業員一人一人が、ステークホルダーの声に耳を傾け期待に応えるよう心がけるとともに、会社はステークホルダーでもある従業員への責務を果たしながら皆に幸せになってもらうよう努めることも大切です。

こうした考えに立ち、当社グループでは、トップマネジメントで構成する「グループCSR委員会」を軸とし、多様なステークホルダーとCSRマネジメントの重要テーマを明確にして、さまざまな活動を進めています。また、お客さま相談窓口やホームページ、各種発行物を通じて、ステークホルダーとのコミュニケーションも重視しながら取り組みを進めています。

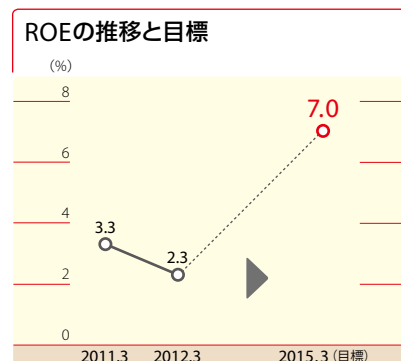
**Q** 「TAKE OFF 14」ではROE 7%の達成を目指しています。この目標値の意味や株主還元に対する考え方を教えてください。

**A** グローバルな「食と健康」の企業グループへと成長・発展すべく、収益性に加えて資本効率も重視していきます。収益性の向上に努め、その結果としてROEを改善させていくことを基本と考えています。

筋肉質な企業体質へと進化させていく中では、経営に資本効率の視点を取り入れたり、成長戦略と財務戦略のバランスを取りながら、その進捗や結果をステークホルダーの皆さまにきちんと示していくことが重要です。このような考えから、「TAKE OFF 14」のスタートを機に、経営効率を測る指標としてROEを開示することにしました。

震災の影響を強く受けたこともあり、2011年度のROEは2%台に落ち込みました。しかし、「TAKE OFF 14」の戦略を着実に実行し、食品セグメントの収益を確実に向上させ、医薬品セグメントでは隔年実施される薬価改定の影響はあるものの堅実な成長を図り、その結果としてグループ全体の収益性を向上させ、最終年度の2014年度にはROE 7%の達成を目指しています。

今、当社グループがすべきことは、持てるパワーを存分に引き出し、強いものはより強くし、国内・海外を含めグループとしてトータルで強力で経営を推し進めることです。これらの取り組みにより企業価値を高めることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えたいと考えています。なお、当社グループでは安定的・継続的な利益還元の実施を基本方針としており、2011年度は中間配当40円、年間配当80円と前年水準を維持した配当を実施いたしました。



# 特集：新中期経営計画「TAKE OFF 14」

明治グループは、2012年5月に新中期経営計画「TAKE OFF 14」を発表しました。  
 「TAKE OFF 14」では、「2020ビジョン」の実現に向け、  
 「収益性の向上と飛躍に向けた戦略投資」を重点テーマに、各施策に取り組みます。  
 この特集では、各セグメントにおける戦略のポイントについて、ご説明いたします。

## 食品セグメント (株式会社 明治の事業に相当)

### 戦略のポイント

詳細についてはP.17をご覧ください ▶

株式会社 明治の強みは、あらゆる世代をカバーする豊富な商品ラインアップと、それら商品に対応した、ほぼすべてのチャネル・温度帯で幅広い商品提供が可能な技術とインフラです。研究開発機能の融合と強化により、「食と健康」のプロフェッショナルとして、常に一歩先行く価値を提供し続けていきます。

#### ✓ 既存事業の強化・拡大 (成長・優位事業)

- 乳製品 ヨーグルト・プロバイオ分野で圧倒的優位を確立
- 菓子 チョコレートを中心に商品力強化と市場の活性化
- 健康栄養 成長著しい流動食分野での新規投資

#### ✓ 成長事業の育成 (新規・海外事業)

- 新規 新たな価値提供につながる事業の育成  
 「健康な体づくり」アクティブシニア向け食品の展開  
 「楽しさの拡がり」デザート分野の育成・強化
- 海外 中国、アジア、米国に重点  
 スピード感ある事業育成と早期黒字化実現

#### ✓ 収益性の向上

- 乳製品 販売政策の見直し  
 販売子会社改革のスピードアップ
- 菓子 収支構造改革  
 (商品政策の見直し、営業改革、生産・需給・物流の効率化)
- 健康栄養 粉ミルク事業基盤の再構築



株式会社 明治  
 代表取締役社長  
**川村 和夫**  
 2012年6月就任

### 業績の推移と目標



\* 2011年度よりセグメントを変更しました。2010年度の数値は、この変更を遡及適用した参考数値です。





## 医薬品セグメント (Meiji Seika ファルマ株式会社の事業に相当)

### 戦略のポイント

詳細についてはP.19をご覧ください ▶

#### ✓ 既存事業の強化・拡大 (成長・優位事業)

- 「スペシャルティ&ジェネリック・ファルマ」として得意領域を強化
  - ・感染症領域、中枢神経系領域でより強固なプレゼンスの確立
  - ・ジェネリック医薬品事業のさらなる拡大
- 営業力の強化

#### ✓ 成長事業の育成 (新規・海外事業)

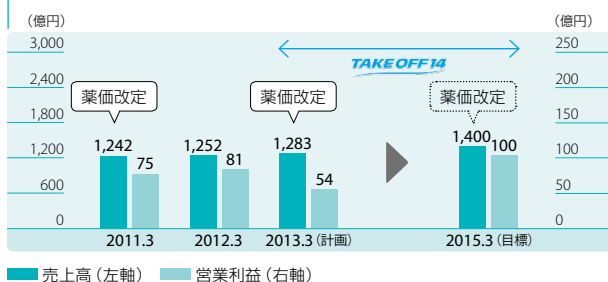
- **新規 医療用医薬品** 新領域への挑戦 (抗がん剤、バイオ医薬品など)
- **動物薬** 国内コンパニオンアニマル (ペット) 市場での積極展開
- **海外 医療用医薬品** 新興国を中心とした売上高の拡大
- **農薬・動物薬** アジア展開の加速

#### ✓ 収益性の向上

- グローバルで収益性の高い生産構造の実現
- 研究開発費の効果的な投入と開発の促進
- **農薬** 自社創薬品の導出推進による収益最大化

Meiji Seika ファルマ株式会社は、「スペシャルティ&ジェネリック・ファルマ」としてグローバルに展開しています。医療用医薬品・農薬・動物薬の研究開発による健康価値の創造を通して、また高品質で安価なジェネリック医薬品を提供することによって、世界の人びとの健康と生活充実に貢献していきます。

### 業績の推移と目標



Meiji Seika ファルマ株式会社  
代表取締役社長

松尾 正彦



# 食品セグメント 戦略のポイント

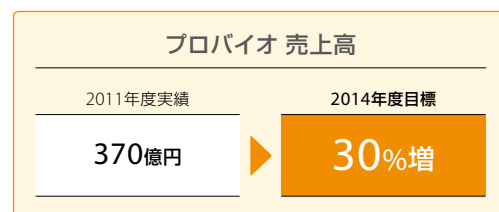


## ✓基本方針1 既存事業の強化・拡大

### 乳製品事業

#### ヨーグルト・プロバイオ分野で圧倒的優位を確立

主力商品であるヨーグルトは、プレーンタイプなどの「正統・伝統」、プロバイオなどの「機能性」の分野に加え、チューブタイプなどの「楽しさ・新しさ」を加えた品ぞろえで勝負しており、業界No.1の約40%のシェアを獲得しています。「TAKE OFF 14」では、その中でも特に、機能性の高いプロバイオヨーグルト分野の拡大に注力します。日本国内での高齢化の進展に伴う健康志向の一層の高まりにより、成長が見込めることから、生産能力の強化に加え、さらなる研究開発にも取り組みます。



### 菓子事業

#### チョコレートを中心とした商品力強化と市場の活性化

菓子事業の強みは、多数のロングセラーブランドを保有していること、さらに独自の技術を背景とした品ぞろえの豊富さです。菓子の分野ではチョコレートを中心に、ロングセラーブランドの活性化などにより、市場優位性を持つ商品のさらなる強化を図ります。また、2011年4月から菓子事業の区分にアイスクリームを入れ、菓子とアイスクリームの知見や技術を融合し、シナジーを發揮していくことを目指しています。例えば、商品ジャンルを超えた共通ブランドを展開するなど、新たな需要を喚起する取り組みをはじめています。引き続き、明治グループならではの新しい価値の創造と提供にチャレンジします。

- ・チョコレートスナック強化
- ・ロングセラーブランドの活性化
- ・技術を結集した新商品の開発
- ・商品ジャンルを超えた共通ブランド展開

新ブランド 「明治クリスピーズ」

「明治ミルクチョコレート」 「明治アーモンドチョコレート」 (アイス) (チョコレート)

### 健康栄養事業

#### 成長著しい流動食分野で新規投資を実施

高齢化に伴い、流動食市場は安定的な成長を続けており、2020年には1000億円規模に達すると見込まれます(当社推定)。明治は、流動食に欠かせない「乳」素材の研究や栄養設計および製造技術を得意としており、これらの強みが生かされます。「TAKE OFF 14」で事業成長を促進すべく、販売チャネルを従来の病院・施設などから新たにドラッグストアにも拡大するなど営業力を強化し、新たな顧客の獲得につなげていきます。また同時に、生産体制強化の一環として新工場を建設し、成長を支える基盤づくりにも取り組みます。

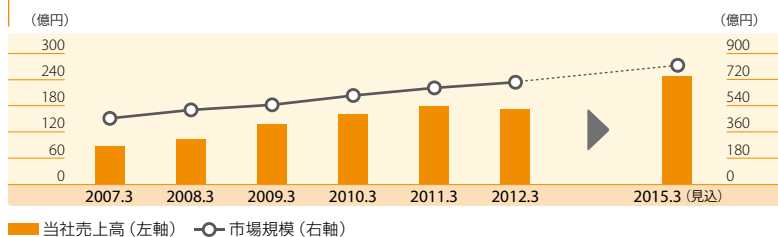


#### 流動食新工場の概要

建設予定地	大阪府貝塚市(現・関西工場敷地内)
生産能力	最大36,000キロリットル/年
投資金額	90億円
稼働予定	2014年度



#### 流動食：当社売上高と市場規模の推移





## ✓基本方針2 成長事業の育成

### 「健康な体づくり」:アクティブシニア向け食品の展開

高齢化が進む日本では、アクティブシニアに向けた市場の拡大が今後も見込まれます。これまでも「健康・美容ニーズ」「身体の基礎づくり」「総合栄養サポート」といった観点で、さまざまな世代のニーズに対応した商品を投入してきました。基礎美容食品やスポーツ栄養の分野ではトップブランドも保有しています。研究開発力、さまざまな素材、マーケティング力、多様な流通チャネルを活用することで、成長を続ける市場に向けての提供価値の充実に取り組んでいきます。



「ザバス」 「アミノコラーゲン」

### 「楽しさの拡がり」:デザート分野の育成・強化

デザートは統合・再編によるシナジーを発揮できる分野の一つです。ブランド力、企画・開発力、製造技術、物流・販売チャネル、素材といった強みを融合し、成長事業としての育成を図ります。取り組みの例として、アイスクリームでは既に主力の「エッセル」ブランドをさらに強化するとともに、新ブランドで第2、第3の柱を作り、拡大していきます。また、食感が変わるデザート「明治ドレア」の展開など、フローズン・チルドデザートの開発・展開力の強化にも取り組みます。



「明治エッセルスーパーカップ」

### 海外事業:スピード感ある事業育成と早期黒字化を実現

海外事業は中国、アジア、米国を重点地域として展開しています。今後の成長と「2020ビジョン」の実現には欠かせない重要な事業であり、各地域の特性に合わせて最適な商品群で展開していきます。「TAKE OFF 14」では、明治ブランドのさらなる浸透、および着実な事業拡大と育成を図ります。

中国においては、引き続き事業拡大と基盤強化に取り組めます。乳製品では、蘇州で牛乳・ヨーグルト事業を立ち上げており、2013年春より華東エリアにて明治ブランドの商品を製造販売する予定です。また、菓子では事業構造改革による黒字化の実現、健康栄養では普及活動や流通対応力の強化に取り組めます。また、アジアでは、タイにおいて牛乳・ヨーグルト分野の強化を行い、事業拡大を図ります。米国においては、meijiブランドのチョコスナックの売り上げ拡大を中心に、さらなる事業拡大を目指します。

#### 海外売上高

2011年度実績

390億円

2014年度目標

590億円

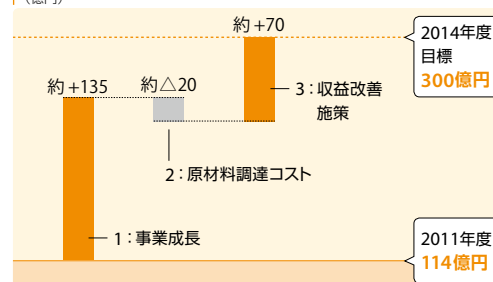
\* 非連結含む海外子会社・関連会社の売上高に輸出額を加えた  
総売上高（内部売上は消去）

## ✓基本方針3 収益性の向上

2014年度の営業利益300億円達成に向け、各事業において、収益性の向上に取り組めます。乳製品事業では、販売政策の見直しを行うと同時に、販売子会社の改革にスピード感を持って取り組めます。菓子事業においては、営業改革と同時に、生産・需給・物流の効率化を図り、商品政策の見直しを行います。健康栄養事業においては、粉ミルク事業基盤の再構築に重点的に取り組めます。こうした施策により、食品セグメント全体で、原材料調達コストの上昇を相殺し、300億円の営業利益達成を目指します。

#### 営業利益の増額イメージ

(億円)



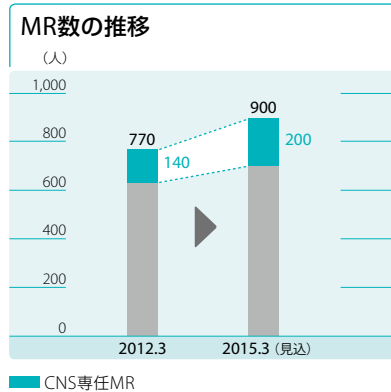
# 医薬品セグメント 戦略のポイント

✓基本方針1 既存事業の強化・拡大 / ✓基本方針3 収益性の向上

## 営業力を強化し、得意領域で国内トップクラスへ

医療用医薬品事業では、得意とする感染症領域、中枢神経系(CNS)領域で、より強固なプレゼンスを確立し、抗菌薬市場で3位以内、抗うつ薬市場で2位以内を目指します。また、ジェネリック医薬品は、「明治ブランド」の信頼性、厳格な品質管理と豊富な情報提供という強みを武器に、新薬系メーカーとして業界1位を維持し、売上高300億円以上の達成を目指します。

これら目標を達成するための取り組みとして、MRの増員を行い、営業力を強化します。また、MR一人一人の「総合提案力」も高めることで、顧客満足度の向上につなげます。同時にIT技術の活用も図り、付加価値の高いタイムリーな情報提供につなげます。



### 「営業力強化のためのポイント」

#### MR要員の強化

- MR900人体制の構築 (うち、CNS専任200人)
- CNS、抗がんなどの強化すべき領域への効果的な配置

#### 科別・疾患別情報提供の強化

- 独自の「融合戦略」に基づき、1人のMRが疾患に応じて新薬とジェネリック医薬品を総合的に治療提案する能力を強化することで、重点顧客への満足度を向上
- 重点顧客への「明治ブランド」の信頼のさらなる向上

#### 重点顧客

内科、心療内科、小児科、耳鼻咽喉科、精神科、急性期病院、精神病院

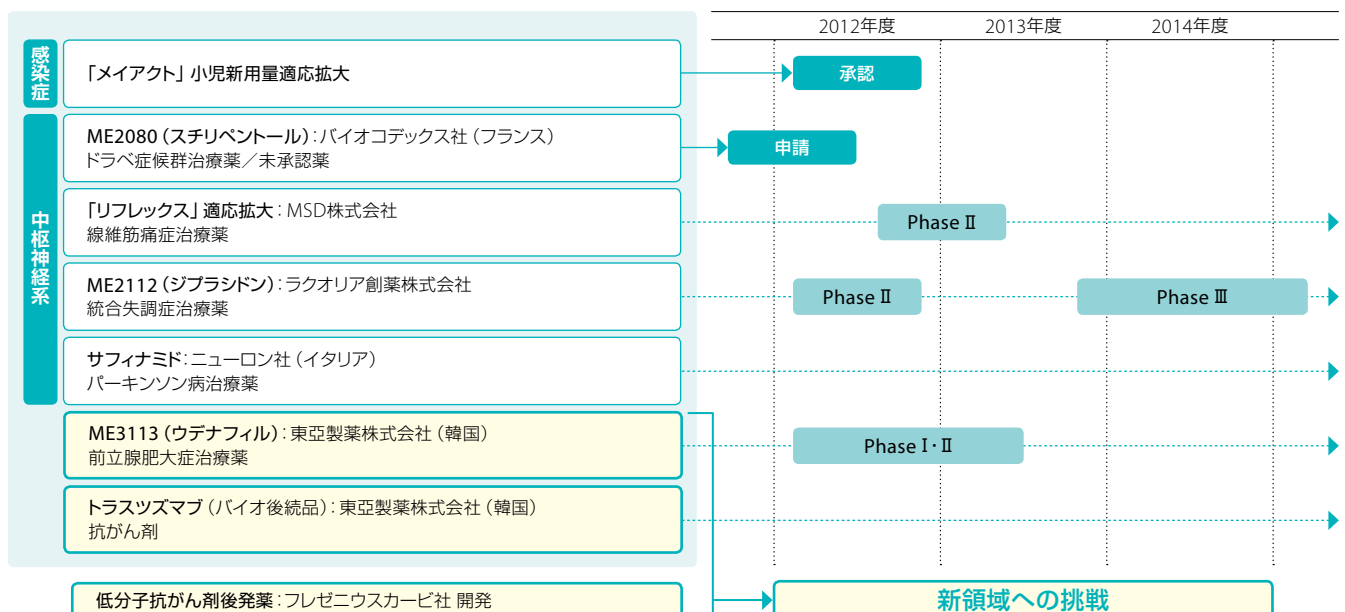
#### 情報展開の強化

- タブレットPC・動画コンテンツなど、IT・メディアを駆使した提供情報の価値最大化

✓基本方針1 既存事業の強化・拡大 / ✓基本方針2 成長事業の育成

## 開発パイプラインの充実

医療用医薬品事業では、「TAKE OFF 14」期間中に現在保有するパイプラインのステージアップが見込まれますが、研究開発プロセスを改革し、開発品の促進や最短での開発を実行するなど、研究開発費を効果的に投入します。また、将来に向けた事業育成を見据え、バイオ後続品や抗がん剤後発薬などの新領域へも挑戦していきます。

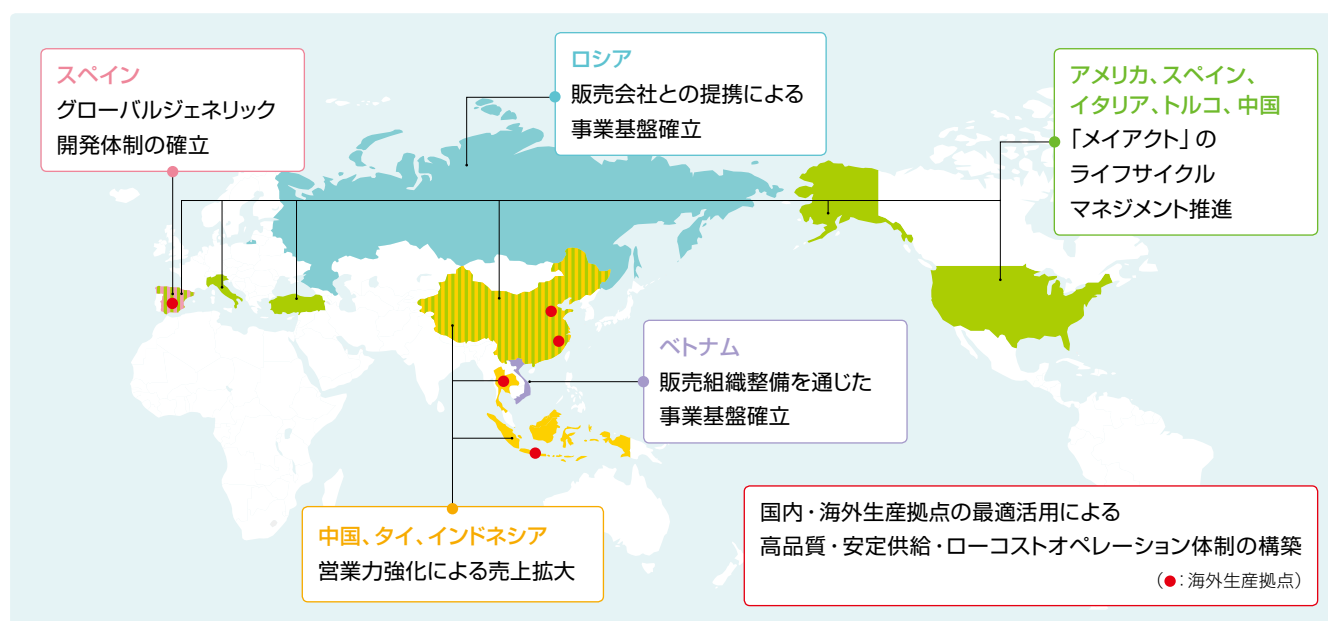


✓基本方針2 成長事業の育成 / ✓基本方針3 収益性の向上

## 新興国を中心とした海外売上高の拡大

Meiji Seika ファルマの海外拠点は、収益性の高い生産構造を実現する上で重要な役割を果たしています。引き続き、高品質・安定供給・ローコストオペレーション体制を構築してまいります。

また、既展開国での meiji ブランドのプレゼンスを高めていくとともに、新興国を中心とした海外売上高の拡大にも取り組みます。例えば、日本では得意とする抗菌薬市場は縮小傾向ですが、新興国では市場拡大が続いており、ジェネリック医薬品も含めた幅広い品ぞろえは、海外でも十分に強みになると考えています。



✓基本方針2 成長事業の育成 / ✓基本方針3 収益性の向上

## 生物産業事業（農薬・動物薬）の拡大

農薬事業では、主力のいもち病防除剤「オリゼメート」に加え、2011年に発売した茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」を主力製品へと育成し、「オリゼメート」「ザクサ液剤」の韓国・台湾市場をはじめとする海外展開の強化に取り組みます。同時に、自社創薬品を計画通り販売し、また導出も推進していくことで、収益の最大化を図ります。

動物薬事業では、国内におけるコンパニオンアニマル（ペット）市場の拡大を見込み、専任組織体制を確立して営業力を強化し、積極展開を図ります。また、国内産業用動物薬分野では、グループ会社である明治飼糧と連携して酪農家との関係強化を進め、牛市場での売り上げ拡大を図ります。また、海外展開への取り組みとしてアジア市場への本格参入を見込んでいます。



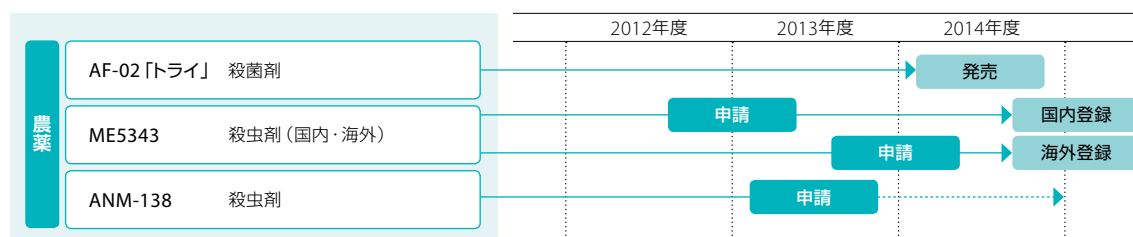
「オリゼメート」



「ザクサ液剤」



「パナメクチン  
チュアブルP」



## 財務ハイライト

## 2011年度(2012年3月期)のポイント

- 菓子、健康機能食品は東日本大震災の影響から早期に回復し、ほぼ例年並みの推移に。一方、影響を大きく受けた牛乳・ヨーグルトなど市乳製品や流動食は下期から回復
- 医療用医薬品事業は、主力の抗菌薬、抗うつ薬の堅調に加え、ジェネリック医薬品が好調に推移。生物産業事業においても新規の農薬が売り上げに寄与
- これらの結果、売上高は1兆1,092億円（前期比0.2%減）、営業利益は201億円（同32.6%減）に

(3月期)	百万円			千米ドル*1
	2010	2011	2012	2012
<b>会計年度</b>				
売上高	¥1,106,645	¥1,111,000	¥1,109,275	\$13,496,474
食品セグメント	—	988,854	986,319	12,000,480
医薬品セグメント	—	124,202	125,274	1,524,200
売上原価	734,665	732,931	738,500	8,985,284
販売費及び一般管理費	343,194	348,109	350,584	4,265,540
営業利益	28,786	29,959	20,189	245,649
経常利益	28,316	30,451	21,882	266,237
当期純利益	13,088	9,552	6,805	82,805
設備投資額*2	30,546	38,512	35,994	437,945
研究開発費	22,693	23,418	23,823	289,856
減価償却費*3	39,087	41,345	40,871	497,283
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,707	57,995	30,597	372,283
<b>会計年度末</b>				
総資産	¥730,044	¥716,368	¥749,985	\$9,125,021
純資産	297,771	293,530	298,491	3,631,719
<b>1株当たり情報</b>				
当期純利益	¥ 177.73	¥ 129.63	¥ 92.38	\$ 1.124
純資産*4	3,933.05	3,906.36	3,958.24	48.159
配当金	80.0	80.0	80.0	0.973
<b>レシオ (%)</b>				
自己資本当期純利益率 (ROE)	4.6	3.3	2.3	
総資産当期純利益率 (ROA)	1.8	1.3	0.9	
<b>その他</b>				
従業員数 (人)	14,168	14,861	15,338	

\*1. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2012年3月31日の為替レート（1米ドル=82.19円）を使用しています。

\*2. 設備投資額は、有形固定資産のみのキャッシュ・フロー計算書ベースの数値です。

\*3. 減価償却費は、有形固定資産および無形固定資産のキャッシュ・フロー計算書ベースの数値です。

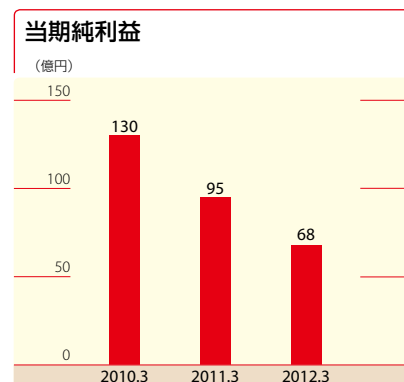
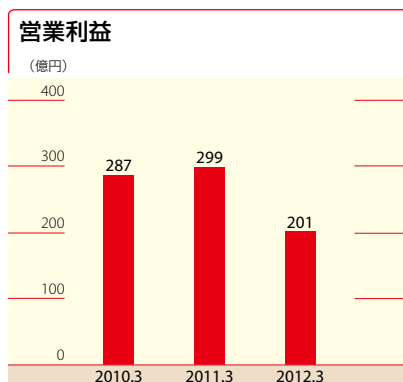
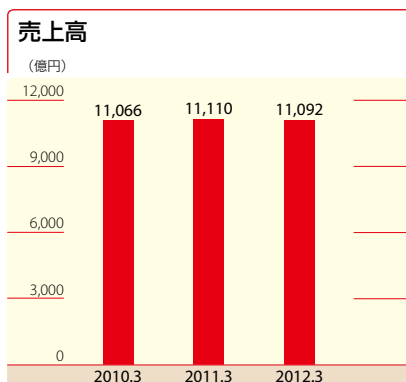
\*4. 1株当たり純資産=（純資産総額-少数株主持分）/（発行済株式数-自己株式数）

\*5. 2009年4月1日の明治ホールディングスの設立に際し、明治製菓の普通株式1株に対して明治ホールディングスの普通株式0.1株を、明治乳業の普通株式1株に対して明治ホールディングスの普通株式0.117株をそれぞれ割当て交付いたしました。

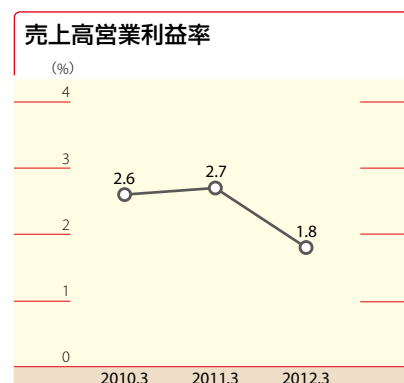
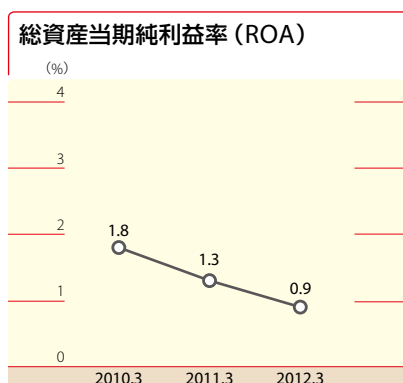
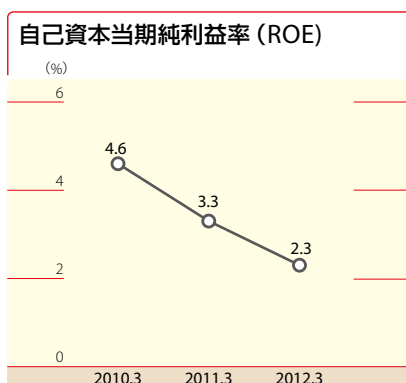
\*6. 事業再編に伴う不動産事業の管理体制の変更により、2012年3月期より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更しました。遡及適用後の2011年3月期営業利益29,959百万円には、遡及適用による差異1,086百万円が含まれます。

\*7. 2012年3月期よりセグメントを変更しました。2011年3月期のセグメント別売上高は、この変更を遡及適用した参考数値です。

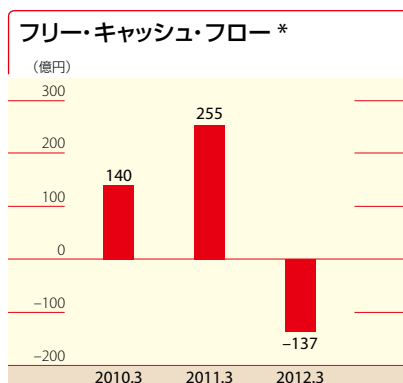
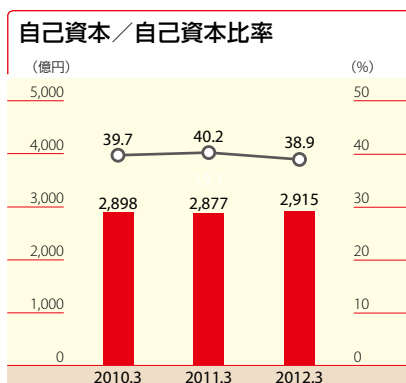
事業規模



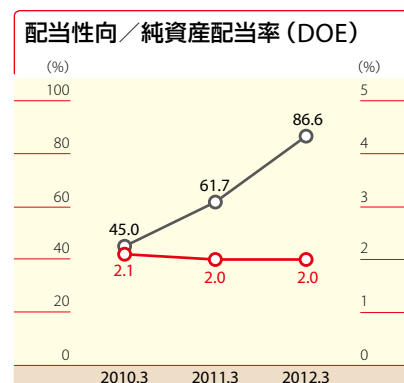
収益性



安定性



株主還元



■ 自己資本 (左軸) ○ 自己資本比率 (右軸)

\* 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

○ 配当性向 (左軸) ○ 純資産配当率 (DOE) (右軸)

# 事業セグメント一覧



## 食品セグメント

食品セグメントの営業概況はP.25をご覧ください▶

### 2011年度のポイント

#### 乳製品事業

- 東日本大震災の直後より主力品を休売したことなどの影響を受け、上期は苦戦
- 下期からは、ヨーグルトも含め回復し、通期では前年度並みの売り上げを確保

#### 菓子事業

- チョコレート、アイスクリームを中心に好調に推移
- チョコレートとアイスクリーム共通の新ブランド「明治クリスピーズ」を立ち上げ、新たなニーズの取り込みを推進

#### 健康栄養事業

- 「アミノコラーゲン」や「ザバス」が前年度を上回り、好調に推移
- 東日本大震災による影響を受けた流動食は、下期から回復。粉ミルクは前年度を大幅に下回る

### 2012年度の取り組みのポイント

- 震災後の市場変化や業界構造の変化による要因を考慮した計画
- 既存事業の一層強化に加え、成長事業の育成を図り、「TAKE OFF 14」の達成に向けて各事業の戦略・施策を強力に推進

### 事業概要

#### 乳製品事業

- 市乳：牛乳類、ヨーグルト、飲料など
- 乳食品：チーズ、バター、マーガリン類など
- 業務用乳製品：生クリーム、バター、チーズなど

#### 菓子事業

- 菓子：チョコレート、ガム、キャンデー、輸入菓子など
- デザート：アイスクリーム、スイーツなど
- フードクリエイト：業務用（製菓・食材）など

#### 健康栄養事業

- 健康：スポーツ栄養、健康機能、食品、OTCなど
- 栄養：粉ミルク、流動食、病態食など

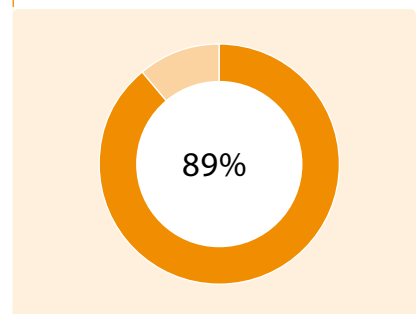
#### 海外事業ほか\*

- 海外：中国、アジア、米国を中心とする事業
- その他：物流、飼料など

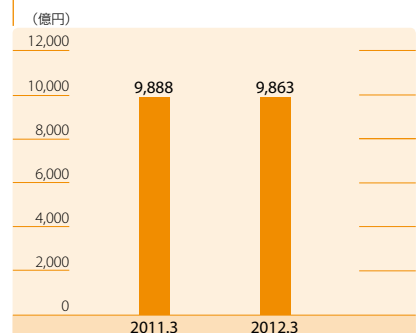


\* 海外事業ほかの開示上の事業区分は「その他」です。

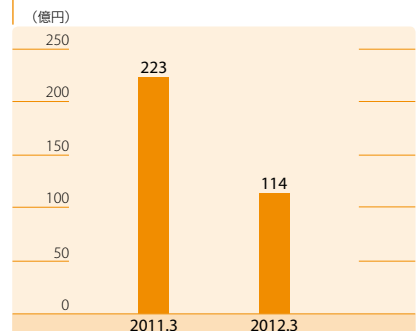
### 売上構成比 2011年度



### 売上高



### 営業利益



\* 2011年度よりセグメントを変更しています。2010年度の数値は、この変更を遡及適用した参考数値です。





# 医薬品セグメント

医薬品セグメントの営業概況はP.27をご覧ください

## 2011年度のポイント

### 医療用医薬品事業

- 主力の抗菌薬、抗うつ薬に加え、ジェネリック医薬品が好調に推移
- 将来の事業強化を視野に入れ、韓国・東亞製薬と「バイオ後続品に関する戦略的提携契約」を締結

### 生物産業事業

- 農業は、主力のいもち病防除剤や、新製品の茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」が好調に推移
- 動物薬は、コンパニオンアニマル（ペット）用薬の売り上げが伸長したため、家畜用、水産用の減少をカバーし、全体として前年度並みに

## 2012年度の取り組みのポイント

- 感染症領域、中枢神経系領域、ジェネリック医薬品の3つの柱を軸に「TAKE OFF 14」達成に向け重要施策を着実に展開
- 医療用医薬品では、主力製品を中心とした学術普及活動や、ジェネリック医薬品の拡大、グローバルでのローコストオペレーションを推進
- 農薬では、「ザクサ液剤」の育成とコスト競争力の向上、および海外展開の拡大に向けた諸施策を実行
- 動物薬では、市場が拡大するコンパニオンアニマル（ペット）用薬への継続強化と牛市場の育成

## 事業概要

### 医療用医薬品事業

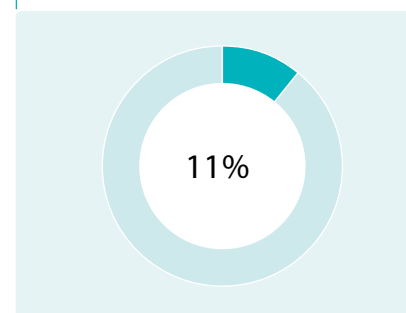
感染症領域、中枢神経系領域、ジェネリック医薬品など

### 生物産業事業

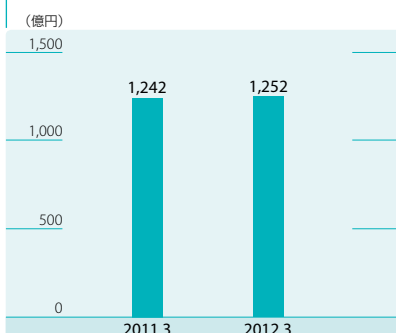
農薬、動物薬



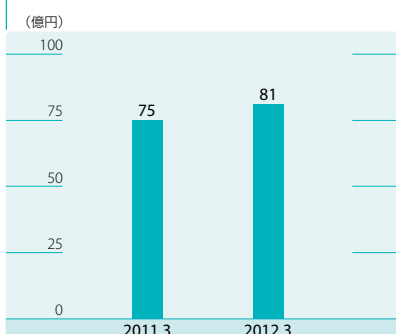
## 売上構成比 2011年度



## 売上高



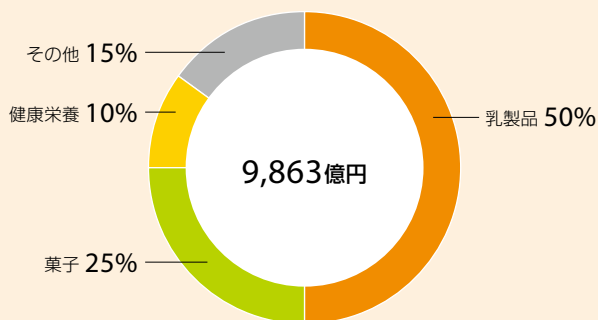
## 営業利益



\* 2011年度よりセグメントを変更しています。2010年度の数値は、この変更を遡及適用した参考数値です。

# 食品セグメント

売上高の構成 2011年度



事業別売上高

乳製品

5,845億円 前年度比1%減 ↓

菓子

2,992億円 前年度比3%増 ↑

健康栄養

1,177億円 前年度比10%減 ↓

その他

1,792億円 前年度比7%増 ↑

\* 各事業の数値は消去前の単純合算数値です。

\* 2011年度よりセグメントを変更しています。前年度比増減はこの変更を遡及適用した2010年度の参考数値との比較です。

研究開発に関する取り組みはP.29をご覧ください ▶

## 2011年度の取り組みと業績

### 乳製品事業

牛乳類は、東日本大震災直後より主力品を休売したことなどの影響を受け、上期は厳しい経営環境となりましたが、下期に入り、回復基調となりました。ヨーグルトも下期以降、順調に回復し、通期では前年度並みの売り上げを確保しました。また、ヨーグルトが各種メディアで報じられたことなどもあり、売り上げを拡大した「明治ヨーグルトR-1」も寄与しました。

市販用ナチュラルチーズは、主力の「明治北海道十勝カマンベールチーズ」が下期から順調に回復を見せたことに加え、「明治ボーンチーズ」が販売地区の拡大とともに売り上げを伸ばしました。また、市販用マーガリン類は、2011年3月に発売した「明治ヘルシーソフトオフスタイル」が好調に推移し、前年度を上回りました。

### 菓子事業

チョコレートでは、ロングセラー商品の「明治アーモンドチョコレート」や、「ガルボ」「メルティーキッス」が前年度を大幅に上回りました。一方、ガムにおいては、市場の落ち込みにより「キシリッシュ」が前年度を大幅に下回りました。

デザートは、主力のアイスクリーム「明治エッセルスーパーカップ」が前年度を上回りました。また、「明治チョコレートアイスクリームバー」や「明治ドレア」といった新製品を積極的に投入しました。2012年3月には、チョコとアイス共通の新ブランド「明治クリスピーズ」を立ち上げ、新たなニーズの取り込みに努めています。

業務用製菓・食材では、震災後の外食市場不振の影響があったものの、積極的なビジネス展開により、順調に推移しました。

### 健康栄養事業

基礎美容食品の「アミノコラーゲン」やランニングブームを背景とした「ザバス」が前年度を上回り、好調に推移しました。

流動食では、上期は東日本大震災により、生産・供給面で厳しい制約を受けましたが、下期からは回復し、通期では前年度

並みの水準となりました。粉ミルクは、母乳化促進や震災直後のまとめ買いの反動による需要減少に加え、2011年12月の「明治ステップ」お取り替えの影響もあり、前年度を大幅に下回りました。

## 2012年度の見通しと重点テーマ

### 乳製品事業

発売10周年を迎える「明治おいしい牛乳」や「明治ブルガリアヨーグルト」「明治プロバイオヨーグルトLG21」など主力ブランド群を引き続き強化します。また、「明治ヨーグルトR-1」「明治ボーンチーズ」「明治ヘルシーソフトオフスタイル」などの比較的新しい商品については、市場への定着とシェアの拡大に注力します。また、販売政策の見直し、販売子会社の損益改善など収益性向上の施策にも取り組みます。

### 菓子事業

発売50周年を迎える「明治アーモンドチョコレート」や「明治ミルクチョコレート」などロングセラー商品の強化と、「キシリッシュ」を軸としたガムの巻き返しを進めるとともに、

アイスクリームやスイーツでは、新しい価値の創造と提供にチャレンジします。また、生産・需給・物流の効率化など、あらゆるコストを見直し、引き続き、収益構造の改善に取り組みます。

### 健康栄養事業

成長戦略の推進と、利益体質の強化に注力します。発売10周年を迎える「アミノコラーゲン」など主力ブランドの一層の強化に努めるとともに、「ザバス」「ヴァーム」といったスポーツ栄養や、流動食などの事業を強化します。粉ミルクについては、売り上げの回復と収益構造の再構築を図るとともに、「らくらくキューブ」シリーズの強化・拡大を図ります。

### その他事業

海外事業では、中国、アジア、米国の重点地域において、ブランド力・技術力に加え、マーケティングを強化するなど、事業拡大と収益力の改善・強化を進めます。また、中国・蘇州における牛乳・ヨーグルト事業を2013年春に立ち上げ、meijiブランドの高品質でおいしい商品をお届けします。

#### TOPICS 1

#### チョコとアイスの共通ブランド 「明治クリスピーズ」を発売

チョコレートの技術とアイスクリームの技術を組み合わせることで生まれた、まるで冷たいチョコ菓子のような「明治クリスピーズ チョコ&バニラ」と、まるでアイスのような味わいが楽しめる「明治クリスピーズチョコレート」を発売しました。今までにない新しい商品を提案していくことで、市場の活性化と新規顧客獲得を図ります。



「明治クリスピーズ チョコ&バニラ」  
(アイスクリーム)



「明治クリスピーズチョコレート」  
(チョコレート)

#### TOPICS 2

#### プロバイオヨーグルト 「明治ヨーグルトR-1」に注目集まる

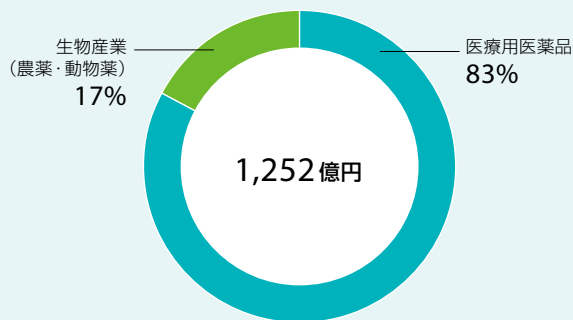
「明治ヨーグルトR-1」は、独自の乳酸菌1073R-1株を使用した機能性のあるプロバイオヨーグルトとして、2010年に全国発売されました。2012年1月には「明治ヨーグルトR-1ブルーベリー脂肪0」も発売しています。ヨーグルトには、数ある食品の中でも特に注目が集まっています。今後も機能性に富むプロバイオの領域を強化し、この領域における優位性を維持していきます。



「明治ヨーグルトR-1」

# 医薬品セグメント

売上高の構成 2011年度



事業別売上高

医療用医薬品

1,040億円 前年度比1%増 ↑

生物産業 (農薬・動物薬)

211億円 前年度比7%増 ↑

\* 2011年度よりセグメントを変更しています。前年度比増減はこの変更を遡及適用した2010年度の参考数値との比較です。

[研究開発に関する取り組みはP.30をご覧ください](#)

## 2011年度の取り組みと業績

### 医療用医薬品事業

抗菌薬では、「メイアクト」が前年度並みの売り上げを維持し、「オラペナム」が前年度を上回り好調に推移しました。抗うつ薬では、「デプロメール」が後発品発売の影響により前年度を下回りましたが、「リフレックス」は積極的な学術普及活動により大幅に前年度を上回りました。

ジェネリック医薬品は、カルシウム拮抗薬「アムロジピン錠明治」が前年度を大きく上回ったことに加え、2011年6月に発売したインスリン抵抗性改善剤「ピオグリタゾンMEEK」や同11月に発売したアルツハイマー型認知症治療剤「ドネペジル明治」も売り上げに寄与しました。

なお、2011年9月には、韓国・東亜製薬株式会社（以下、東亜製薬）と「バイオ後続品に関する戦略的提携契約」を締結するなど、将来の事業強化に向けたアライアンスにも積極的に取り組みました。

### 生物産業事業

農薬は、主力のいもち病防除剤「オリゼメート」が前年度を上回り、また2011年4月に発売した茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」も寄与し、前年を上回りました。

動物薬は、コンパニオンアニマル（ペット）用薬の売り上げは伸長しましたが、家畜用薬および水産用薬が前年度を下回り、全体として前年度並みとなりました。

## 2012年度の見通しと重点テーマ

### 医療用医薬品事業

「メイアクト」「リフレックス」「オラペナム」などの適切な学術普及活動と、ジェネリック医薬品の品ぞろえ強化による売り上げの拡大に加え、グローバルでのローコストオペレーションによる収益性向上を推進し、薬価改定の影響を吸収します。

また、事業基盤強化を目的とした、研究開発やアライアンスの促進を積極的に進め、抗がん剤やバイオ後続品などの新領域へも果敢に挑戦していきます。さらに、信頼性保証体制の強化や、アジアなど新興国を中心とする海外事業の積極拡大などにも取り組みます。

## TOPICS 1

## 東亜製薬（韓国）とバイオ後続品に関する戦略的提携契約を締結

2011年9月、Meiji Seika ファルマと東亜製薬は、バイオ後続品に関する長期的かつ包括的な戦略的提携について合意しました。両社は協力して、バイオ後続品の研究・開発・販売を展開します。

既に、両社はバイオ後続品トラスツズマブの共同開発に着手しています。トラスツズマブは、乳がんにおける術後補助化学療法に用いられる抗体医薬です。このほかにも、両社がそれぞれ研究を進めているバイオ後続品から次期開発品目を絞り込み、開発パイプラインの早期拡充を進めていきます。

今回の東亜製薬との戦略的提携を通じ、両社が保有するバイオ医薬品開発技術を共有し、相互の強みを積極的に活用することで競争力を高め、バイオ後続品事業をグローバルに展開できると期待しています。Meiji Seika ファルマは、「スペシャリティ&ジェネリック・ファルマ」としてバイオ後続品事業の強化を目指します。

## 東亜製薬株式会社

1932年に設立された韓国最大の医薬品メーカー。製品は、循環器系、消化器系疾患治療薬をはじめ、広範な疾病領域にわたります。また、複数のバイオ後続品を含むバイオテクノロジー応用医薬品の研究、開発および商業化を手がけています。

## 生物産業事業

農業では、2011年4月に発売した茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」の育成とコスト競争力の向上に努めると同時に、いもち病防除剤「オリゼメート」の韓国・台湾市場展開など、海外事業拡大に向けた施策に取り組みます。

動物薬では、畜水産薬の規模拡大に加え、コンパニオンアニマル（ペット）用薬の積極普及に取り組みます。

## TOPICS 2

## 茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」発売

2011年4月、農業登録を取得した新規のミノ酸系非選択性茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」の発売を全国で開始しました。

「ザクサ液剤」は、多種の雑草に対する効果が高く、効果発現の速さ、効果の持続性に優れています。また、自然界において容易に分解されることから、環境に与える負荷を少なくすることが可能となりました。

「ザクサ液剤」は、果樹類や水田作物、樹木類など幅広い場面で使用でき、多年生雑草などのさまざまな雑草に対して高い除草効果を示す新世代の除草剤として、市場で大きな役割を果たすことが期待されます。

今後も、国内の茎葉処理除草剤市場において、新たな選択肢を提供すべく、「ザクサ液剤」の早期の普及を図り、国内農産物の生産に貢献していきます。



## 研究開発

各事業分野において長年蓄積してきた「食と健康」に関するあらゆる技術・ノウハウをさらに追求し、「おいしさ・楽しさ・健康・安心」で一步先ゆく価値の提供を目指します。

### 株式会社 明治

「乳製品」「菓子」「健康栄養」それぞれの事業分野の研究機能を融合し、新たな価値を生み出します。

#### 研究体制

明治では、1つの研究本部の傘下に「研究企画部」と「菓子開発研究所」「食品開発研究所」「食機能科学研究所」「技術開発研究所」の4つの研究所が連なる研究体制を構築しています。

乳製品事業の分野では、コア技術である発酵技術、プロバイオティクス技術、栄養設計技術、乳化技術のさらなる応用発展を図るとともに、国内外の研究機関との研究開発協力・提携も活発に行っています。菓子事業の分野では、新商品と生産技術の開発、カカオ研究の推進、品質保証技術の開発など幅広く研究開発を進めています。また、健康栄養事業の分野では、おいしさ、栄養、機能性、品質、安全性、生産技術などに関する総合的な研究を基に、新商品の積極的な開発研究を行っています。

それぞれの分野において「おいしさ・楽しさ・健康・安心」を追求する研究開発を90年以上続けており、その過程で蓄積された情報やノウハウは、いくつものトップブランドを生み出す成果に結びついています。

#### 2011年度における取り組み

2011年度は、総合的な基盤技術研究をもとにした新商品の積極的な開発研究の実施や、「おいしい・楽しい・健康・安心」のmeijiブランドを一層強固なものにするため、研究開発部門の要員を充実するとともに、106億円の研究開発費を計上しました。

また2011年11月には、フランスのパスツール研究所と「明治ブルガリアヨーグルトLB81」を使用した健康長寿効果の解明に関する共同研究の実施で合意しました。同研究所が日本企業のみとの間でこのような本格的で大規模な共同研究を実施するのは初めてです。2年間の共同研究によってヨーグルトの健康長寿効果が科学的に解明されることで、今後の市場拡大およびお客さまへの健康価値の提供に大きな力になると期待しています。

なお、各事業の研究分野の論文や研究レポートをホームページにて一部紹介しています。

[http://www.meiji.co.jp/corporate/r\\_d/report/](http://www.meiji.co.jp/corporate/r_d/report/)

#### パスツール研究所

フランス・パリにある生物学・医学研究を行う非営利研究機関。1888年、近代細菌学の開祖、ルイ・パスツールの提唱によって開所。微生物、感染症、ワクチンなどの基礎・応用研究では多くの業績をあげ、ノーベル賞受賞者も輩出。研究者、施設・設備とも世界最高水準を誇ります。



調印式の様子



パスツール研究所

## Meiji Seika ファルマ株式会社

感染症・中枢神経系領域における研究開発に加え、ジェネリック医薬品の開発を進めています。また、農薬・動物薬の研究開発も行っています。

### 研究体制

Meiji Seika ファルマでは、「医薬研究所」「CMC研究所」「バイオサイエンス研究所」「生物産業研究所」の4研究所体制とし、医療用医薬品における感染症領域、中枢神経系領域でのスペシャリティファルマを目指すとともに、ジェネリック医薬品、農薬・動物薬などにも注力し、幅広く研究開発を行っています。

### 2011年度における取り組み

#### 医療用医薬品事業

重点領域の一つである中枢神経系領域では、フランスのバイオコデックス社より導入したドラベ症候群（乳児重症ミオクロニーてんかん）治療薬「ME2080」（スチリペントール）の製造販売承認申請を2011年12月に行いました。これは、国内で有効な既存治療薬がないことから、未承認薬使用問題検討会議での検討結果を受け、厚生労働省が開発企業を募集していた医薬品の一つであり、国内開発をバイオコデックス社と協力して実施してきました。

また、第二世代統合失調症治療薬「ME2112」（ジブラシドン）は、2011年3月にラクオリア創薬株式会社とのライセン

ス契約により、日本国内における独占的な開発および販売に関する権利を獲得し、2012年2月より国内臨床第二相試験を開始しました。

さらに、2011年12月には、韓国の東亜製薬株式会社が創出した「ウデナフィル」の日本国内における開発および販売に関して同社とライセンス契約を締結し、2012年8月より前立腺肥大症治療薬として国内臨床第二相試験を開始しました。

#### 生物産業事業

農薬事業では、新規非選択性茎葉処理除草剤「ザクサ液剤」の農薬登録を取得し、2011年4月に上市しました。新規水稲用殺菌剤「AF-02」（トライ）は、食品安全委員会の審議が終了し、農薬登録の取得に努めています。また、新規殺虫剤「ME5343」と「ANM-138」は、農薬登録の申請準備を開始しました。なお、「ME5343」は、2010年5月、ドイツのBASF社とライセンス契約を締結し、日本および海外での共同開発を行っています。

動物薬事業では、2011年6月に経口解熱剤「アレンジャー30」を上市し、2011年12月に解熱消炎鎮痛剤「フルニキシ注『明治』」の製造販売承認を取得しました。コンパニオンアニマル（ペット）用薬剤では、2011年10月に鎮静剤「動物用メドミジン『明治』」を、2012年3月に鎮静遮断薬「動物用アチパメゾール『明治』」の製造販売承認を取得しました。

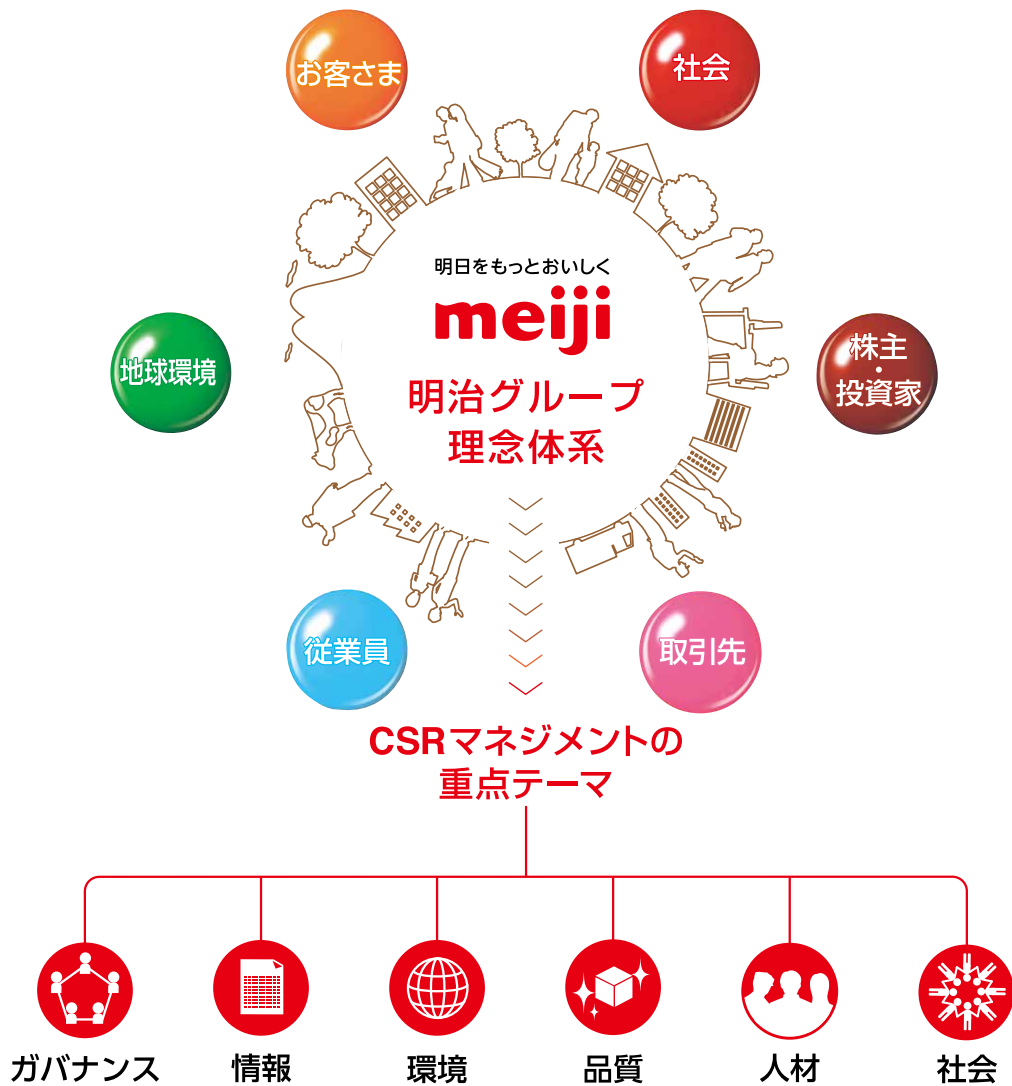
これらの活動により、2011年度は研究開発費として132億円を計上しました。

#### 医薬品開発品目一覧 (2012年8月現在)

ステージ	品目名	剤型	薬効分類	備考
承認	「マイアクトMS®小児用細粒10%」 （セフジトレンピボキシル）	経口	抗菌薬	自社開発（新用量）
申請中	ME2080（スチリペントール）	経口	ドラベ症候群治療薬	導入元：バイオコデックス社（フランス）
臨床第二相試験	ME3113（ウデナフィル）	経口	前立腺肥大症治療薬	導入元：東亜製薬株式会社（韓国）
	「リフレックス®」（ミルタザピン）	経口	線維筋痛症治療薬 （適応拡大）	導入元：MSD株式会社
	ME2112（ジブラシドン）	経口	統合失調症治療薬	導入元：ラクオリア創薬株式会社

# 明治グループのCSR

社会から、そしてお客さまから必要とされ、  
信頼される企業であり続けるために





## 明治グループのCSRとは

明治グループでは、本業を通じて日々グループ理念を実践し、社会に必要とされる存在であり続けることこそ、社会的責任を果たすことであり、グループCSRの基本と捉えています。

私たちが果たすべき社会的使命・役割・責任や行動については、明治グループ理念体系において、コンプライアンス、品質、環境、情報、リスクマネジメントのほか、さまざまな項目を定めています。

## CSRマネジメント推進の仕組み

明治グループでは、明治ホールディングスならびに傘下事業会社のトップマネジメントで構成する「グループCSR委員会」を軸として、グループ各社がさまざまな取り組みを進めています。

左図の通り、ステークホルダーは、「お客さま」「社会」「株主・投資家」「取引先」「従業員」「地球環境」の6つとし、重点テーマは「ガバナンス」「情報」「環境」「品質」「人材」「社会」の6つに区分して取り組む仕組みとすることで、これを通じてCSRマネジメントを推進しています。

### 明治グループ CSRサイトのご紹介

当社グループでは、ホームページを活用して、ステークホルダーの皆さまにCSRの取り組みを詳しくご紹介しています。トップメッセージに加え、重点テーマ別の具体的な取り組みなどをご覧くださいいただけます。

<http://www.meiji.com/csr/>

CSRに対するトップメッセージのほか、取り組みの仕組みをご紹介します。

6つの重要テーマごとに、具体的な取り組みの内容をご紹介します。



## 6つの重要テーマ

### ガバナンス

「食と健康」に関わる事業に携わる者として、その責任の重さを自覚しながら、企業として健全に発展していくことで、社会への責務を継続的に果たしていきます。また、諸法令、国際的取り決め、社会規範、およびグループ各社の定める諸規程などを遵守し、高い倫理観のもと、公正かつ誠実に行動します。

ガバナンスについてはP.35をご参照ください▶



リスク・コンプライアンス研修

### 情報

個人情報や機密情報の管理など情報セキュリティの強化、知的財産の保護など、さまざまな情報管理に関する方針や規程類に基づき、日ごろからの管理を強化・実践するとともに、従業員教育の徹底や進化し続けるIT技術の強化などに取り組んでいます。

ステークホルダーの皆さまに対しては、お客さまへは事業ごとの相談窓口ならびにホームページで、また株主・投資家の皆さまへはIR活動や専用ホームページなどを通じて、必要な情報をお知らせしています。

<http://www.meiji.com/investor/indicator/disclosure/>



明治ホールディングス 会社ホームページ

### 環境

自然の恵みの上に成り立っている企業であることを十分認識し、資源を守り、環境との調和を図ることによって、自然との共生に努めています。

環境マネジメントシステムの導入による環境管理水準の向上や、CO<sub>2</sub>排出抑制、ゼロ・エミッション、省エネルギーなどの環境負荷低減に、専門委員会を中心に会社レベルで積極的に取り組みを進める一方、各地域においても事業所独自の環境保全活動を実施しています。



根室自然環境保全区での活動



## 品質

明治グループ理念体系に基づき、品質への取り組みを日々強化しています。

### 株式会社 明治 (食品セグメント)

独自の品質保証システムを構築、運用することにより、開発から設計、調達、生産、物流、販売に至る全ての段階で品質を厳しくチェックしています。また品質に関するPDCAサイクルを回し、常にシステムの充実や進化を図ることにより、明治ブランドへの信頼を一層高めていただけるよう取り組んでいます。

### Meiji Seika ファルマ株式会社 (医薬品セグメント)

医薬品は、研究開発から製造、出荷、販売後の有害情報の収集や適正使用情報の提供に至るまで、国により厳しい基準が定められています。

薬品事業では、これらの基準を遵守した厳格な信頼性保証体制を構築し、製品の信頼性向上に努めています。



## 人材

当社グループは、従業員の多様性や人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場を確保し、創造的で活力ある組織を目指しています。

一人一人の成長が組織の活力につながり、一歩先を行く価値創出や企業の持続的発展につながるという基本的な考えの下、人事制度を整備し、能力開発のための各種研修プログラムを実施しています。また、次世代育成、健康増進の観点などからさまざまな支援の仕組みを設けるとともに、各職場での安全衛生を追及して、安全で働きやすい職場環境の整備に努めています。



## 社会

「おいしさ・楽しさ・健康・安心」のご提供とともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを大切にして社会との関わりに努めます。

株式会社 明治では「お客様相談センター」や「赤ちゃん相談室」を、Meiji Seika ファルマ株式会社では「くすり相談室」を設け、お客さまからのご相談やお問い合わせにお応えしています。また、食育支援活動や、酪農家・カカオ生産国とのパートナーシップなど、グループの特性を生かした事業活動を通じて、広く社会貢献に努めています。



「親子クッキング」(料理講習会)で料理を楽しむ子どもたち

# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

明治ホールディングスは、明治グループ理念体系のもと、グループの継続的な企業価値の向上を実現するため、スピーディーかつ質の高い意思決定と適時適切な情報開示により、「お客さま」「社会」「株主・投資家」「取引先」「従業員」「地球環境」という、当社に関わりのあるすべてのステークホルダーの皆さまに対し、透明性の高い経営を推進していきます。

## 運営体制 (2012年6月29日現在)

明治グループは、持株会社である当社のもとに事業会社を置く体制をとって、運営を行っています。

当社は監査役設置会社であり、取締役会による業務執行の監督、監査役による監査という二重のチェック機能を有しています。

また、以下の取り組みにより、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

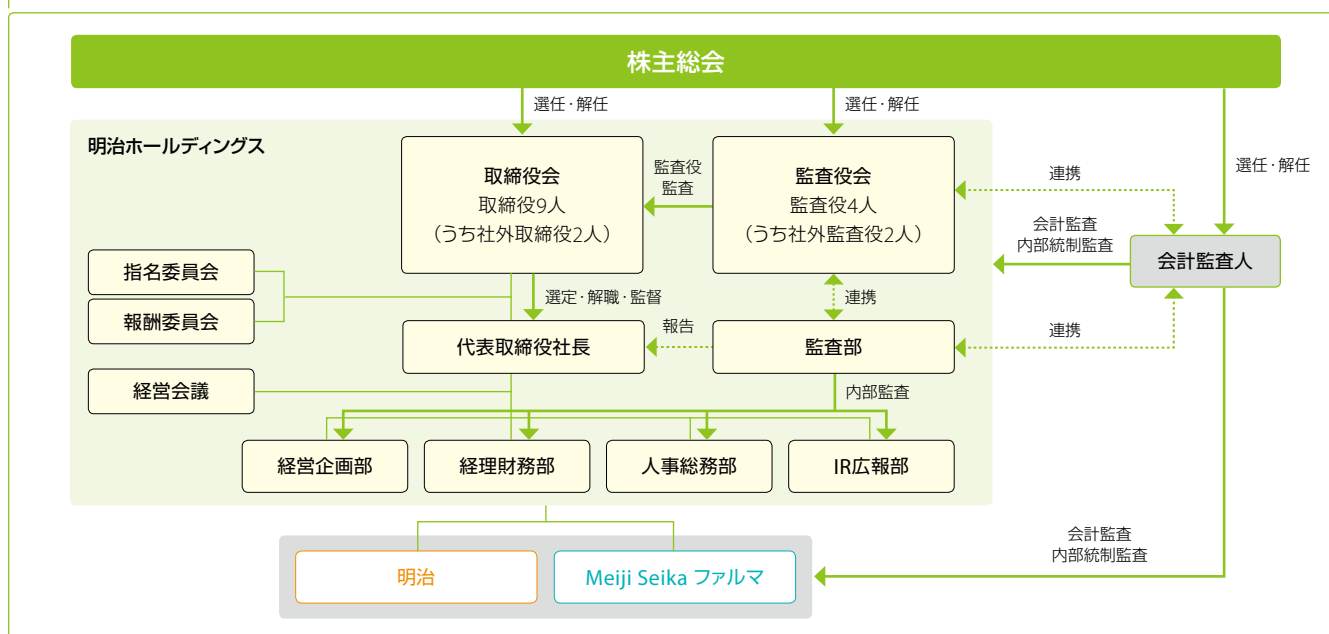
- ① 社外取締役の起用
- ② 取締役の任期を1年に設定
- ③ 独立役員の起用
- ④ 迅速な経営判断を行うため、取締役会は9人と少人数で構成
- ⑤ 執行役員制度導入により、執行と監督機能を分離し、経営責任を明確化

## 当該体制を採用している理由

当社は、監査役制度を採用しており、4人の監査役のうち2人は社外監査役として体制を強化、充実させています。さらに独立性と多様な経歴を持つ社外取締役が加わる取締役会が幅広い見識や知見を取り入れて適正な経営判断を行うとともに、監査役の業務監査を活用し、経営の透明性・客観性および適正性の高さを確保しており、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性をあげる上で最も合理的であると考えています。

組織体制	監査役設置会社
取締役会の議長	社長
取締役人数	9人 (うち2人社外取締役)
監査役人数	4人 (うち2人社外監査役)
独立役員の選任	社外取締役1人
2011年度 取締役会開催回数	13回
2011年度 監査役会開催回数	14回

## ガバナンス体制図



## 各会の機能と役割

### 経営会議（原則月2回開催）

構成：社内取締役および執行役員

役割：社長の諮問機関

機能：業務執行に関する全般的な重要事項を審議する

### 指名委員会

構成：社外取締役2人、社内取締役2人

役割：取締役と執行役員の候補者を取締役会に推薦

### 報酬委員会

構成：社外取締役2人、社内取締役2人

役割：取締役と執行役員の業績評価と報酬について検討

## 役員報酬

### 決定方法

取締役	株主総会にて決議された総額の範囲内において、外部調査会社データにおける他社水準を参考として、会社業績、個人業績に基づき算定。算定した報酬の額は、報酬委員会に諮った上で、取締役会で決定
監査役	株主総会にて決議された総額の範囲内において、監査役の協議により決定

### 役員報酬の内容

(2011年度)

区分	支給人数(人)	支給額(百万円)
取締役 (うち社外取締役)	12 (2)	266 (28)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	71 (20)
合計 (うち社外役員)	16 (4)	338 (49)

\*1. 上記には2011年6月29日付にて退任した取締役4人の報酬などを含んでいます。

\*2. 取締役の報酬等の額は、当社定款の附則により、年額10億円以内と定められています。

\*3. 監査役の報酬等の額は、当社定款の附則により、年額3億円以内と定められています。

## 監査体制

会計監査人	新日本有限責任監査法人
内部監査部門	監査部
監査役が出席する 主な重要会議	取締役会、経営会議、監査部門 連絡会議、監査役会、ほか

### 社外取締役・社外監査役の取締役会・監査役会への出席状況

(2011年度)

	取締役会	監査役会
社外取締役	約92%	—
社外監査役	約96%	約96%

## 内部統制システム

当社グループは食と薬に関する事業を営み、多くのお客さまに商品、サービスを提供しています。2009年4月に掲げた明治グループ「企業行動憲章」の下、コンプライアンスに根ざした公正で健全なグループ企業活動ができるよう、内部統制システムの構築に努めています。

## コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスは事業の礎と位置付け、法令はもとより、国際的取り決め、社会規範およびグループ各社の定める諸規定などを遵守し、高い倫理観のもと、従業員一人一人が高いコンプライアンス意識を持って、公正かつ誠実に業務を遂行するよう、教育・研修の充実、社内イントラネットによる発信、ホットラインの整備など、グループを挙げてコンプライアンス意識の醸成・定着に向けた活動を推進しています。

## ディスクロージャーポリシー

- ・当社IRサイトに「情報開示の基本原則」を掲載しています。  
<http://www.meiji.com/investor/indicator/disclosure/>
- ・開示情報、重要な情報、決算説明会の資料は、原則日本語と英語両方で当社IRサイトに可及的速やかに掲載しています。

## リスク管理体制

- ・リスク管理に関連するルールを定め、適切なリスク管理システムを構築しています。
- ・リスク管理を組織的に行い、当社および当社グループにおける確かなリスク管理を実施するとともに、緊急事態による発生被害を最小限に止める体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

(2012年6月29日現在)



代表取締役会長

**佐藤 尚忠**

1964年 4月 明治製菓(株)入社  
 1995年 6月 同取締役就任  
 1999年 6月 同常務取締役就任  
 2001年 6月 同取締役就任  
 2001年 6月 同代表取締役就任  
 2001年 6月 同専務執行役員就任  
 2003年 6月 同社長就任  
 2009年 4月 当社代表取締役社長就任  
 2011年 4月 (株)明治取締役就任  
 2011年 4月 Meiji Seika ファルマ(株)取締役就任  
 2012年 6月 当社代表取締役会長就任(現任)

重要な兼職の状況

日本チョコレート・ココア協会会長  
 全国チョコレート業公正取引協議会会長



代表取締役社長

**浅野 茂太郎**

1966年 4月 明治乳業(株)入社  
 1994年 4月 同販売企画部長  
 1995年 6月 同取締役就任  
 1995年 6月 同人事部長  
 1999年 6月 同専務取締役就任  
 2001年 6月 同代表取締役副社長就任  
 2003年 4月 同代表取締役社長就任  
 2009年 4月 当社代表取締役副社長就任  
 2011年 4月 当社代表取締役就任  
 2011年 4月 (株)明治代表取締役社長就任  
 2012年 6月 当社代表取締役社長就任(現任)  
 2012年 6月 (株)明治取締役就任(現任)  
 2012年 6月 Meiji Seika ファルマ(株)取締役就任(現任)

重要な兼職の状況

(株)明治取締役  
 Meiji Seika ファルマ(株)取締役  
 日本乳品貿易(株)代表取締役社長  
 全国飲用牛乳公正取引協議会委員長  
 社団法人日本酪農乳業協会会長



取締役 常務執行役員

**金子 秀定**

1972年 4月 明治乳業(株)入社  
 2005年 4月 同人事部長  
 2005年 6月 同取締役就任  
 2009年 6月 同執行役員就任  
 2011年 4月 (株)明治取締役常務執行役員就任  
 2012年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)  
 2012年 6月 当社人事総務部長(現任)



取締役 常務執行役員

**平原 高志**

1974年 4月 明治乳業(株)入社  
 2007年 4月 同管理部長  
 2007年 6月 同取締役就任  
 2009年 4月 当社執行役員就任  
 2009年 4月 当社経理財務部長(現任)  
 2009年 6月 明治乳業(株)執行役員就任  
 2011年 4月 当社常務執行役員就任  
 2011年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役 執行役員

**左座 理郎**

1978年 6月 明治製菓(株)入社  
 2007年 6月 同経営戦略部長  
 2008年 6月 同執行役員就任  
 2009年 4月 当社執行役員就任  
 2009年 4月 同経営企画部長(現任)  
 2012年 6月 同取締役執行役員就任(現任)



取締役

**松尾 正彦**

1969年 4月 明治製菓(株)入社  
 1999年 7月 薬品国際事業本部長  
 2001年 6月 同執行役員就任  
 2002年 6月 同取締役就任  
 2003年 6月 同常務執行役員就任  
 2007年 6月 同専務執行役員就任  
 2007年 7月 明治サノフィ・アベンティス薬品(株)代表取締役副社長就任(現任)  
 2009年 4月 当社取締役就任(現任)  
 2011年 4月 Meiji Seika ファルマ(株)代表取締役社長就任(現任)

重要な兼職の状況

Meiji Seika ファルマ(株)代表取締役社長  
 明治サノフィ・アベンティス薬品(株)代表取締役副社長



取締役

**川村 和夫**

1976年 4月 明治乳業(株)入社  
 2007年 4月 同米糞販売本部長  
 2007年 6月 同取締役就任  
 2009年 6月 同執行役員就任  
 2010年 6月 同取締役常務執行役員就任  
 2011年 4月 (株)明治取締役専務執行役員就任  
 2012年 6月 同代表取締役社長就任(現任)  
 2012年 6月 当社取締役就任(現任)

**重要な兼務の状況**

(株)明治代表取締役社長  
 一般社団法人日本アイスクリーム協会会長  
 アイスクリーム類及び氷菓公正取引協議会会長



監査役(常勤)

**川島 浩一郎**

1969年 4月 明治乳業(株)入社  
 2004年 6月 フレッシュネットワークシステムズ(株)  
 取締役社長  
 2005年 6月 明治乳業(株)取締役就任  
 2007年 6月 同常勤監査役就任  
 2009年 4月 当社常任監査役就任  
 2011年 6月 当社監査役就任(現任)



監査役(常勤)

**森島 知夏男**

1970年 4月 明治商事(株)入社  
 2006年 7月 明治製菓(株)監査部長  
 2007年 6月 同監査役就任  
 2009年 4月 当社監査役就任(現任)

**社外役員**



取締役(社外)

**矢嶋 英敏**

1959年 12月 日本航空機製造(株)入社  
 1977年 6月 (株)島津製作所入社  
 1990年 6月 同取締役就任  
 1994年 6月 同常務取締役就任  
 1996年 6月 同専務取締役就任  
 1998年 6月 同取締役社長就任  
 2003年 6月 同代表取締役会長就任  
 2006年 6月 明治製菓(株)取締役就任  
 2009年 4月 当社取締役就任(現任)

**重要な兼職の状況**

三菱自動車工業(株)社外取締役  
 (株)樺本チエイン社外取締役



取締役(社外)

**佐貫 葉子**

1981年 4月 弁護士登録  
 2001年 11月 NS総合法律事務所開設  
 2003年 6月 明治乳業(株)補欠監査役  
 2007年 6月 同監査役就任  
 2009年 4月 当社取締役就任(現任)

**重要な兼職の状況**

弁護士  
 (株)りそなホールディングス社外取締役



監査役(社外)

**宮本 晶二**

1971年 7月 農林省入省  
 2000年 4月 農林水産省退職  
 2000年 5月 社団法人商品取引受託債務補償基金  
 協会専務理事  
 2004年 6月 同協会副理事長  
 2005年 4月 委託者保護会員制法人日本商品  
 委託者保護基金副理事長  
 2008年 6月 明治乳業(株)監査役就任  
 2009年 4月 当社監査役就任(現任)



監査役(社外)

**山口 健一**

1982年 4月 弁護士登録  
 1991年 4月 山口法律事務所開設  
 2007年 6月 明治製菓(株)監査役就任  
 2009年 4月 当社監査役就任(現任)

**重要な兼職の状況**

弁護士

# グループ会社紹介

## 国内

### 株式会社 明治

#### 本社

#### 研究所

食品開発研究所／食機能科学研究所／技術開発研究所／菓子開発研究所

#### 工場

札幌工場／旭川工場／稚内工場／西春別工場／根室工場／十勝工場／十勝帯広工場／本別工場／東北工場／茨城工場／守谷工場／群馬工場／群馬栄養工場／群馬医薬・栄養剤工場／埼玉工場／戸田工場／坂戸工場／神奈川工場／北陸工場／軽井沢工場／東海工場／愛知工場／京都工場／関西工場／関西アイスクリーム工場／大阪工場／岡山工場／広島工場／九州工場

#### 支社

北海道支社／東北支社／関東支社／中部支社／関西支社／中四国支社／九州支社

#### グループ会社

##### 菓子ユニット

道南食品株式会社／蔵王食品株式会社／株式会社ロンド／株式会社フランス／明治産業株式会社／四国明治株式会社／明治チューインガム株式会社／東海ナッツ株式会社／株式会社明治フードマテリア／マルチフッド・インターナショナル株式会社

##### 乳製品ユニット

東海明治株式会社／明治油脂株式会社／千葉明治牛乳株式会社／バンピー食品株式会社／関東製酪株式会社／栃木明治牛乳株式会社／フレッシュネットワークシステムズ株式会社／北海道明販株式会社／東北明販株式会社／東京明販株式会社／中部明販株式会社／金沢明販株式会社／近畿明販株式会社／中国明販株式会社／九州明乳販売株式会社／東京明治フーズ株式会社／明治ロジテック株式会社／四国明治乳業株式会社／沖縄明治乳業株式会社

##### 健康栄養ユニット

岡山県食品株式会社／太洋食品株式会社／日本罐詰株式会社／明治食品株式会社／株式会社明治スポーツブラザ

##### その他

明治飼糧株式会社／株式会社アサヒプロイラー／株式会社ケー・シー・エス／株式会社フレッシュ・ロジスティック／明治ケンコー・ハム株式会社／明治ライスデリカ株式会社／明糖倉庫株式会社／株式会社明治テクノサービス／株式会社ナイスデイ／明治ビジネスサポート株式会社／株式会社ニッソー

### Meiji Seika ファルマ株式会社

#### 本社

#### 研究所

医薬研究所／CMC 研究所／バイオサイエンス研究所／生物産業研究所

#### 工場

北上工場／小田原工場／岐阜工場

#### 支店

##### 薬品

薬品札幌支店／薬品仙台支店／薬品東京支店／薬品千葉・埼玉支店／薬品横浜支店／薬品関東支店／薬品名古屋支店／薬品京都支店／薬品大阪支店／薬品中国支店／薬品四国支店／薬品福岡支店

##### 農薬

農薬札幌支店／農薬仙台支店／農薬東京支店／農薬名古屋支店／農薬大阪支店／農薬熊本支店

##### 動物薬

動薬北日本支店／動薬東京支店／動薬名古屋支店／動薬大阪支店／動薬熊本支店

#### グループ会社

北里薬品産業株式会社／大蔵製薬株式会社／明治サノフィ・アベンティス薬品株式会社／田村製薬株式会社／都輸送株式会社



## 海外

## 株式会社 明治

## 事務所

- ① バンコク事務所
- ② メルボルン事務所
- ③ 台北事務所
- ④ ホーチミン事務所
- ⑤ ハノイ事務所
- ⑥ 上海事務所

## グループ会社

- ⑦ 明治制菓(上海)有限公司
- ⑧ 明治制菓食品工業(上海)有限公司
- ⑨ 明治乳業貿易(上海)有限公司
- ⑩ 明治乳業(蘇州)有限公司
- ⑪ 広東四明燕塘乳業有限公司
- ⑫ 廣州明治制菓有限公司
- ⑬ 上海明治健康科技有限公司
- ⑭ メイジセイカ・シンガポール
- ⑮ メイジ・インドア
- ⑯ メイジデイルー・オーストラレイシア
- ⑰ P.T. セレス・メイジ・インドタマ
- ⑱ CP メイジ
- ⑲ タイ・メイジ・フード
- ⑳ メイジ・アメリカ
- ㉑ スタウファー・ビスケット
- ㉒ ラグーナ・クッキー
- ㉓ メコー・インク
- ㉔ ベガン・メイジ

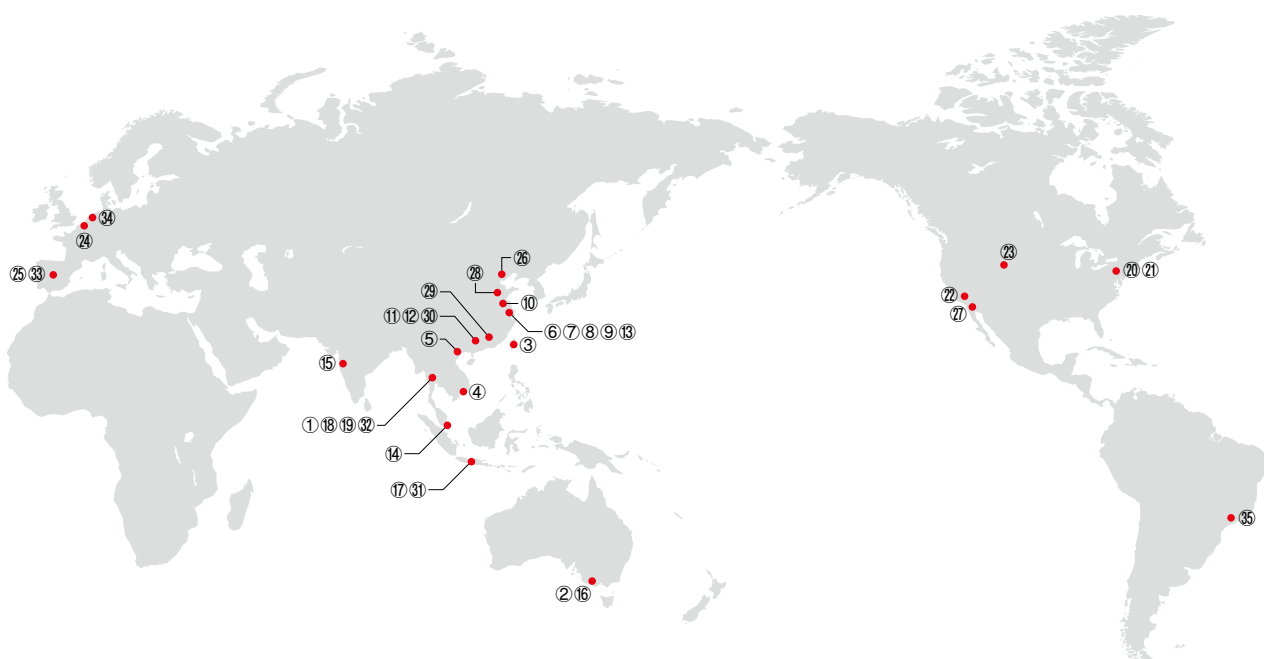
## Meiji Seika ファルマ株式会社

## 事務所

- ㉕ マドリッド事務所
- ㉖ 北京事務所
- ㉗ 米国事務所

## グループ会社

- ㉘ 明治医薬(山東)有限公司
- ㉙ 汕頭経済特区明治医薬有限公司
- ㉚ 広東明治医薬有限公司
- ㉛ P.T. メイジ・インドネシア・ファーマシューティカル
- ㉜ タイ・メイジ・ファーマシューティカル
- ㉝ テデック・メイジ・ファルマS.A. / マボ・ファルマS.A.
- ㉞ メイジセイカ・ヨーロッパB.V.
- ㉟ ユニキミカ



# 会社情報 / 株式情報

(2012年3月31日現在)

## 会社情報

<b>商号</b>	明治ホールディングス株式会社 (証券コード: 2269)	<b>定時株主総会</b>	6月下旬
<b>本社所在地</b>	〒104-0031 東京都中央区京橋二丁目4番16号	<b>株主名簿管理人</b>	三菱UFJ信託銀行株式会社
<b>設立</b>	2009年4月1日	<b>公告方法</b>	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="http://www.meiji.com/">http://www.meiji.com/</a>
<b>資本金</b>	300億円		ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。
<b>株式数</b>	発行済株式総数 76,341,700株		なお会社法第440条第4項の規定により、決算公告は行いません。
<b>上場金融商品取引所</b>	東京証券取引所	<b>従業員数</b>	15,338人
<b>決算期日</b>	3月31日		

### お問い合わせ先

#### 明治ホールディングス株式会社

電話: 03-3273-4001 (代表) (受付時間 9:00~17:00 / 土・日・祝日を除く)

明治ホールディングス株式会社は、インターネット上の自社ウェブサイトよりさまざまな情報を提供しています。

 <http://www.meiji.com/>

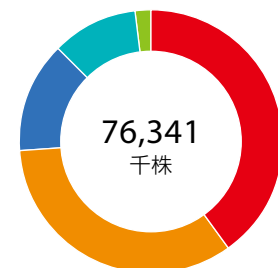

## 株式情報

### 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数の 割合 (%)
株式会社みずほ銀行	3,582	4.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,155	4.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,900	3.80
日本生命保険相互会社	2,642	3.46
明治ホールディングス従業員持株会	1,841	2.41
第一生命保険株式会社	1,616	2.12
株式会社りそな銀行	1,523	2.00
農林中央金庫	1,446	1.89
明治ホールディングス取引先持株会	1,303	1.71
東京海上日動火災保険株式会社	1,184	1.55
上位10名の合計	21,195	27.76

(注) 上記の他に、当社が自己株式を2,675千株 (持株比率3.50%) 所有しております。

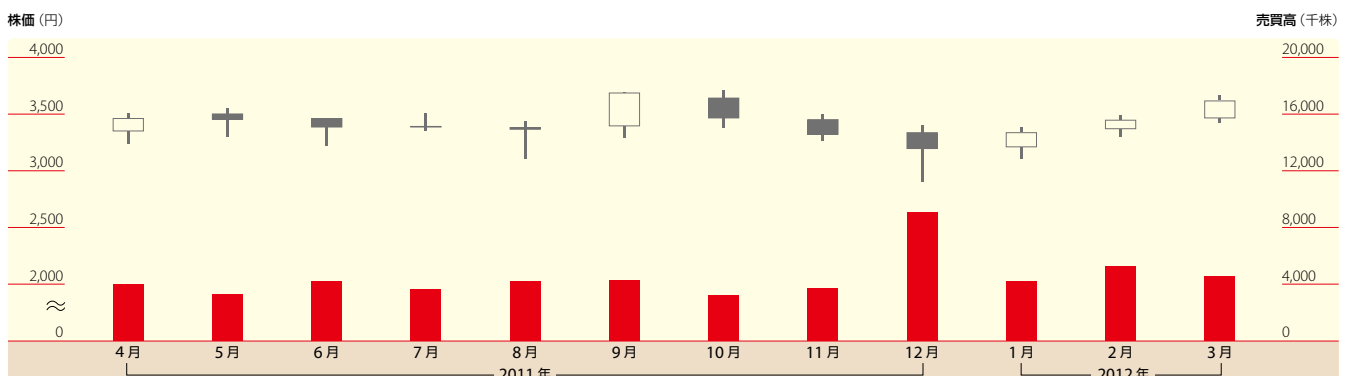
### 株式の所有別分布状況



金融機関	40.09%
個人・その他	33.82%
外国法人等	13.63%
その他の法人	10.77%
金融商品取引業者	1.69%
政府・地方公共団体	0.00%

(注) 自己株式は、「個人・その他」に含まれています。

### 株価および売買高の推移



## 沿革

1900s ~ 1940s	
1906	旧・明治製糖（明治グループの起源）設立
1916	明治製菓の前身、東京菓子創立
1917	東京菓子、大正製菓（親会社：明治製糖）を合併 大久保工場でキャラメル・ビスケットを製造（東京菓子） 明治乳業の前身、極東煉乳（親会社：明治製糖）設立 煉乳などの製造を開始（極東煉乳）
1920	明治製糖が明治商店（のちの明治商事）を設立
1924	東京菓子、商号を明治製菓株式会社と変更
1926	「ミルクチョコレート」発売 ココア発売
1928	「明治牛乳」発売
1940	極東煉乳、商号を明治乳業株式会社と変更
1946	ペニシリンの製造開始、薬品事業を始める

1950s ~ 1960s	
1950	抗菌薬「ストレプトマイシン」発売
1951	「ソフトカード明治コナミルク」発売
1953	生クリーム「明治フレッシュクリーム」発売
1958	海外に通用する国産初の抗菌薬「カナマイシン」発売
1961	「マーブルチョコレート」発売
1968	日本ではじめてのスナック菓子「カール」発売 離乳食「明治ベビーかゆ」「明治育児用果汁オレンジ」 発売

1970s	
1971	「明治プレーンヨーグルト」発売
1972	明治商事が乳製品部門を明治乳業に移譲 明治製菓、明治商事と合併
1973	「明治ブルガリアヨーグルト」発売
1974	「明治製菓シンガポール」設立 「P.T. メイジ・インドネシア」設立
1975	「きのこの山」発売 農薬「オリゼメート」発売
1976	冷凍食品「ピッツァ&ピッツァ」発売

1980s	
1980	「ザバス」シリーズ発売
1983	一般用医薬品「イソジンうがい薬」発売
1986	流動食「YH-80」発売
1988	「果汁グミ」発売
1989	タイに「CP メイジ」設立 抗不安薬「メイラックス」発売

1990s	
1990	「スーパーナチュラルアイスクリームAYA《彩》」発売 ソフトマーガリン「明治コーン100」発売
1991	フィットネスクラブ「スポーツプラザ・大阪」を開業
1992	「明治北海道十勝チーズ」発売
1994	「明治エッセル スーパーカップ超バナラ」発売 抗菌薬「メイアクト」発売
1995	スポーツ栄養飲料「ヴァーム」発売 流動食「メイバランス」発売
1997	「キシリッシュガム」発売
1999	抗うつ薬「デプロメール」発売

2000s	
2000	「明治プロビオヨーグルト LG21」発売
2002	「明治おいしい牛乳」を全国発売 「アミノコラーゲン」発売
2007	コナミルク「明治ほほえみらくらくキューブ」発売
2008	「明治フレッシュクリームあじわい」発売
2009	4月、共同持株会社「明治ホールディングス株式会社」 を設立し、明治製菓・明治乳業が経営統合 抗菌薬「オラベナム」発売 抗うつ薬「リフレックス」発売

2010s	
2010	長期経営指針「明治グループ 2020ビジョン」策定
2011	4月、明治グループ内事業再編により、食品事業会社 「株式会社明治」、薬品事業会社「Meiji Seika ファルマ 株式会社」発足

**meiji**

**明治ホールディングス株式会社**

〒104-0031

東京都中央区京橋二丁目4番16号

電話: 03-3273-4001 (代表)

<http://www.meiji.com/>

Printed in Japan