



## 明治グループ2009－2011年中期経営計画

『明治グループが持つ“強み”を最大限に発揮し、  
既存事業の成長と統合シナジーの早期実現を図る』

2009.5.27

明治ホールディングス株式会社

代表取締役社長

佐藤 尚忠

---

## I. 明治グループの誕生

1. 経営統合のねらい
2. 明治グループの経営理念

## II. 中期経営計画について

1. 経営環境分析
2. 中期経営計画の位置づけと経営目標
3. 事業別計画概要
4. 統合シナジー

# I . 明治グループの誕生

1. 経営統合のねらい
  2. 明治グループの経営理念
-

# 1. 経営統合のねらい



## 明治グループの目指す姿

菓子、乳製品等の食品から医薬品までの幅広い分野で  
人々の健やかで潤いのある暮らしに貢献できるユニークな企業グループとなる

お客様への価値提供、新たな価値創造

## 明治グループの強み

*Meiji*

- ・楽しくて話題性のある企画・開発・マーケティング
- ・海外・医薬品も含めた幅広い営業ネットワーク
- ・医薬品で培った臨床開発のノウハウ

MEIJI

- ・乳に関わる独自の知見・技術
- ・良質な国産牛乳を活用した商品提供
- ・全国をカバーするチルド日配物流網

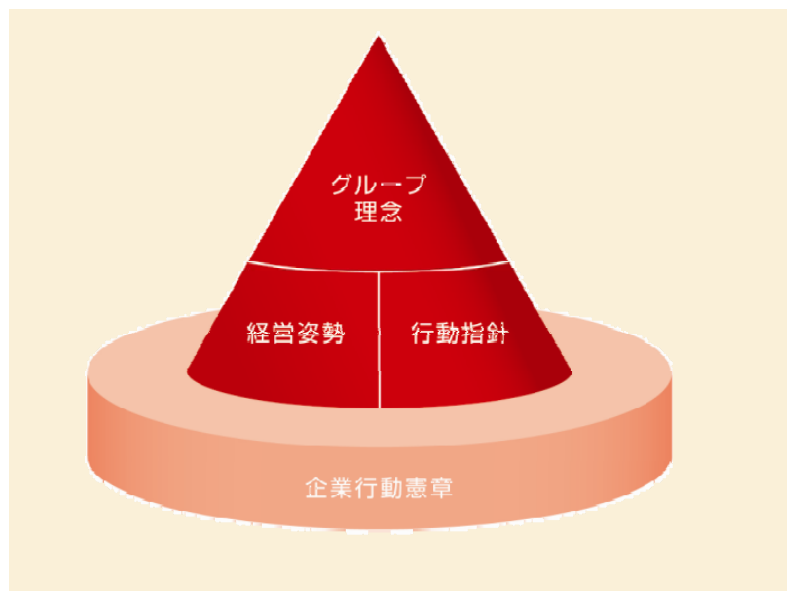
## 共通の強み

- ・お客様からの信頼、ブランド力
- ・リーディングカンパニーとしてのコア事業における存在感
- ・高い研究開発・技術力に裏打ちされた商品開発力
- ・高度な品質保証体制
- ・誠実で意欲的な人財

## 2. 明治グループの経営理念



### 明治グループ理念体系



### 明治ブランドマーク

#### 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

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

1. お客さまと向き合っ、お客さまから学ぶ。
2. 先を見る勤を鍛え、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。

## Ⅱ. 中期経営計画について

1. 経営環境分析
  2. 中期経営計画の位置づけと経営目標
  3. 事業別計画概要
  4. 統合シナジー
-

# 1. 経営環境分析

## ■市場環境の変化

- ①消費者ニーズの多様化・複雑化と、生活防衛意識の高まり
- ②国内の少子・高齢化の進展と人口減少
- ③食の安全への意識の高まり

## ■業界の動き

- ④変化の波にさらされる酪農・乳業界
- ⑤医療制度改革
- ⑥事業提携やM&Aの活発化



経営統合による競争力強化及び新たな顧客価値提供

## 2. 中期経営計画の位置づけと経営目標 ① **meiji**

### 明治製菓

「強くて、おもしろい」会社の実現

2003～2005年度

チャレンジ2005

土壌作り  
(事業発展計画+  
全社構造改革)



2006～2008年度

DASH!08

種まき・育成  
(成長戦略強化)

### 明治乳業

独自の技術力・商品力を活かして世界の食品トップ  
企業と互角に競争できる食品企業グループを目指す

2003～2005年度

2005中計

「体質強化」中計



2006～2008年度

2008中計

「成長に向けての  
仕掛け強化」中計

経営統合へ



## 2. 中期経営計画の位置づけと経営目標 ② **meiji**

### 明治ホールディングス 中期経営計画



### ■ 中期経営計画の基本コンセプト

『 明治グループが持つ“強み”を最大限に発揮し、  
既存事業の成長と統合シナジーの早期実現を図る 』

## 2. 中期経営計画の位置づけと経営目標 ③ **meiji**

### ■ 明治グループ業績目標

売上高1兆2,600億円、経常利益450億円

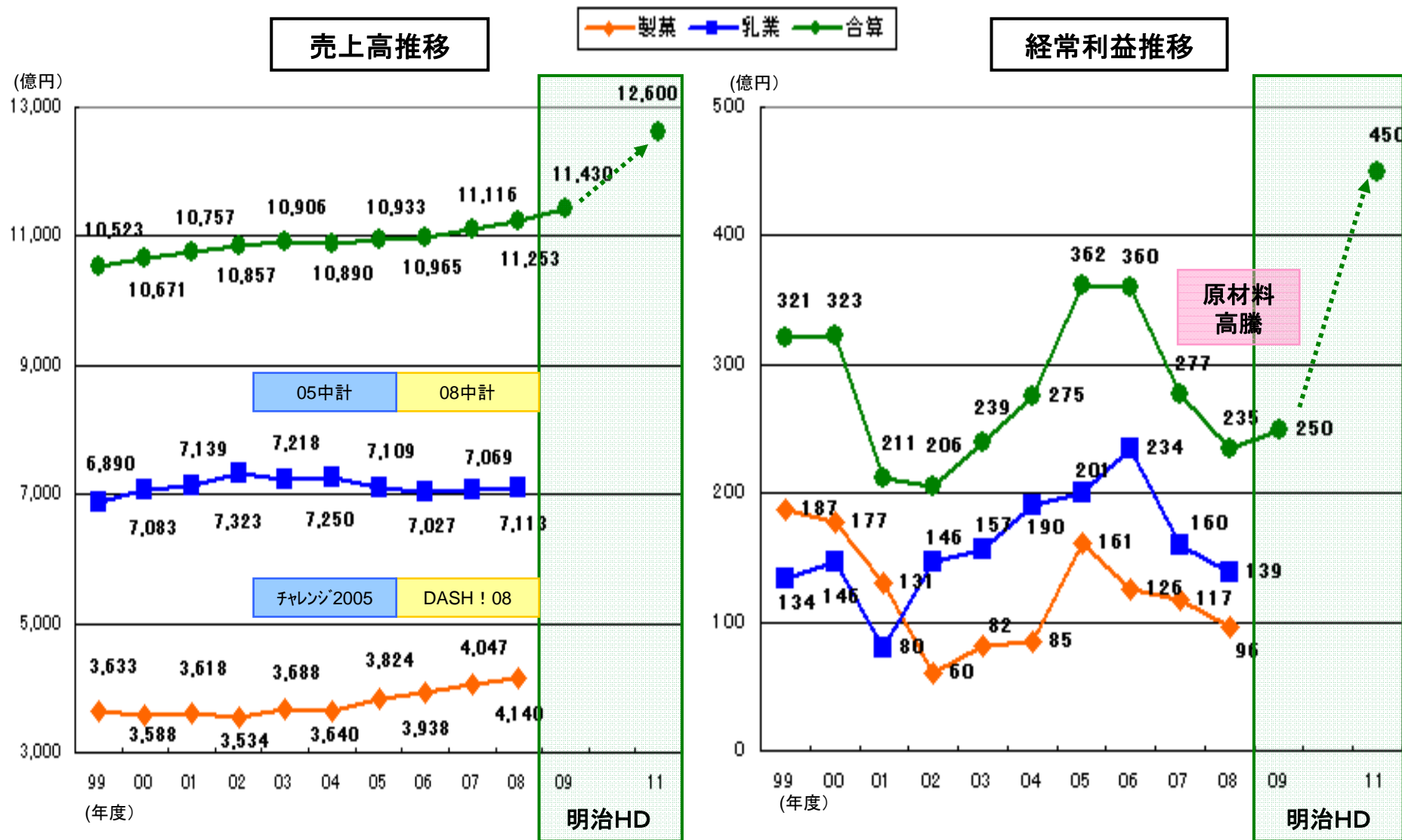
※うち、統合シナジー効果 売上高300億円、経常利益40億円

※08年度実績比較

単位：億円

	08年度 実績	11年度 計画	成長 (率/額)
売上高	11,255	12,600	112%
経常利益	235	450	215
利益率	2.1%	3.6%	+1.5P

# 2. 中期経営計画の位置づけと経営目標 ④ meiji

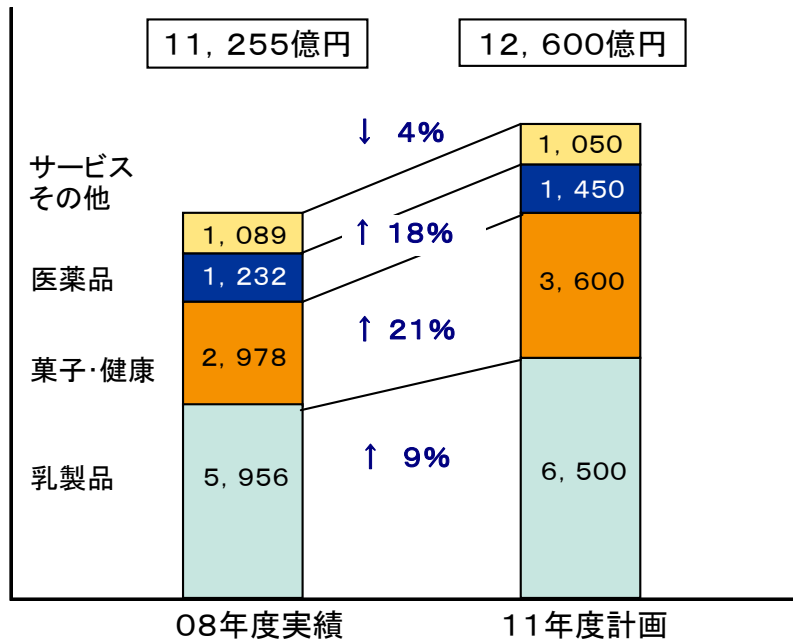


# 3. 事業別計画概要 ①

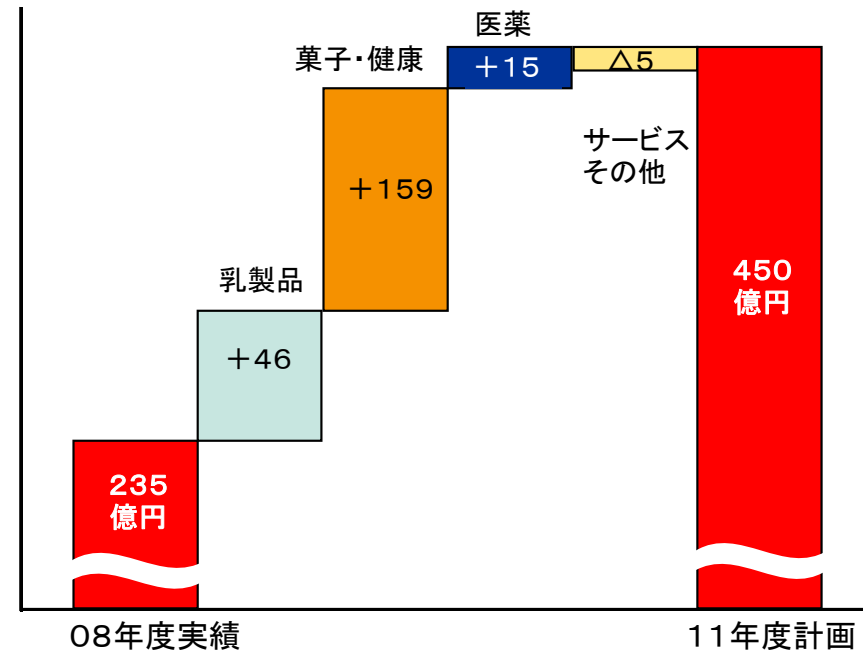


## ■ 事業別数値目標

売上高の成長(億円)



経常利益の拡大(億円)



# 3. 事業別計画概要 ②



## ■事業別数値目標

### ①乳製品事業

単位：億円

	08年度実績	11年度計画	成長(額/率)	
売上高	5,956	6,500	544	109%
経常利益	109	155	46	
利益率	1.8%	2.4%	+0.6P	

### 「乳製品」事業

従来の明治乳業の「食品」セグメント

※主要製品群…市乳、粉乳、練乳、バター、チーズ、アイスクリーム、飲料、畜産品等



# 3. 事業別計画概要 ③



## ■ 事業別重点戦略

### ① 乳製品事業

#### 目標とする姿



事業ドメイン毎に乳業他社を凌駕するNo. 1事業を複数創り上げる

- ・ヨーグルト・プロバイオ(プロビオヨーグルトLG21等)事業における圧倒的シェアの確立
- ・ブランド牛乳の売上拡大
- ・宅配壘商品の競争力強化と宅配チャネルの有効活用による宅配事業の拡大
- ・チーズ事業No.1を見据えたチーズ事業の強化育成
- ・メディカルニュートリション(流動食等)事業の積極拡大によるNo.1シェアの確立

#### 達成に向けた戦略

- ・仕掛け強化事業(ヨーグルト、流動食、チーズ事業等)の積極拡大
- ・価格改定済み商品の売上回復
- ・商品開発力強化・マーケティング力の強化
- ・他社との事業提携による競争力の強化
- ・経営資源の集中による戦略ブランドの強化

# 3. 事業別計画概要 ④



## ■事業別数値目標

### ②菓子・健康事業

単位:億円

	08年度実績	11年度計画	成長(額/率)	
売上高	2,978	3,600	622	121%
経常利益	21	180	159	
利益率	0.7%	5.0%	+4.3P	

### 「菓子・健康」事業

従来の明治製菓の「フード&ヘルスケア」セグメント

※主要製品群・・・菓子、砂糖及び糖化穀粉等、健康食品、薬局・薬店向け医薬品等、スポーツクラブの経営等



# 3. 事業別計画概要 ⑤



## ■ 事業別重点戦略

### ② 菓子・健康事業



## 目標とする姿

- ・菓子メーカーNo.1としての地位を確固たるものとしている
- ・健康、海外、業務用食材事業の成長戦略を更に加速している
- ・菓子業界No.1の品質保証体制、高水準なミニマムストック・フレッシュサプライを実現している

## 達成に向けた戦略

- ・菓子事業における「基幹ブランド」「価値営業」を機軸としたマーケティングの推進と新たな領域への挑戦
- ・健康事業におけるブランド戦略とチャネル別戦略の推進による主要ブランドの拡大
- ・海外事業における既存拠点の強化と新規市場開拓
- ・業務用食材事業におけるカカオ・農産・フルーツ加工品及び新規分野の拡大
- ・第2次MPS(明治製菓生産方式)の推進



# 3. 事業別計画概要 ⑥

## ■事業別数値目標

### ③医薬品事業

単位：億円

	08年度実績	11年度計画	成長(額/率)	
売上高	1,232	1,450	218	118%
経常利益	80	95	15	
利益率	6.5%	6.6%	+0.1P	

### 「医薬品」事業

従来の明治製菓の「薬品」セグメントに、明治乳業の「その他」セグメント中の医薬品事業(大蔵製薬等)を加えたもの

※主要製品群・・・医薬品及び農畜薬等



# 3. 事業別計画概要 ⑦



## ■ 事業別重点戦略

### ③ 医薬品事業



## 目標とする姿

- ・感染症・中枢神経系疾患領域における事業基盤強化とジェネリック医薬品事業の拡大  
⇒ スペシャリティ & ジェネリック・ファーマとして業界内の地位を確立
- ・抗菌薬、うつ病治療薬、ジェネリック医薬品の3分野で国内トップクラス
- ・農薬事業では、いもち・虫防除分野でのトップシェア維持
- ・動物薬事業では、畜水産市場における国内No.1企業の地位堅持

## 達成に向けた戦略

- ・新製品(オラペネム、リフレックス、ザクサ、マルボシル)の計画通りの上市と早期定着
- ・国内重点顧客への品揃え強化
- ・得意領域での国内営業力強化
- ・アジア、欧州、新興市場における販売網の拡充と新製品の早期商品化
- ・経営資源の集中による研究開発の強化
- ・戦略的アライアンスの推進による競争力強化(販売提携、事業提携)

# 3. 事業別計画概要 ⑧



## ■事業別数値目標

### ④サービスその他事業

単位:億円

	08年度実績	11年度計画	成長(額/率)	
売上高	1,089	1,050	-39	96%
経常利益	25	20	-5	
利益率	2.3%	1.9%	-0.4P	

#### 「サービスその他」事業

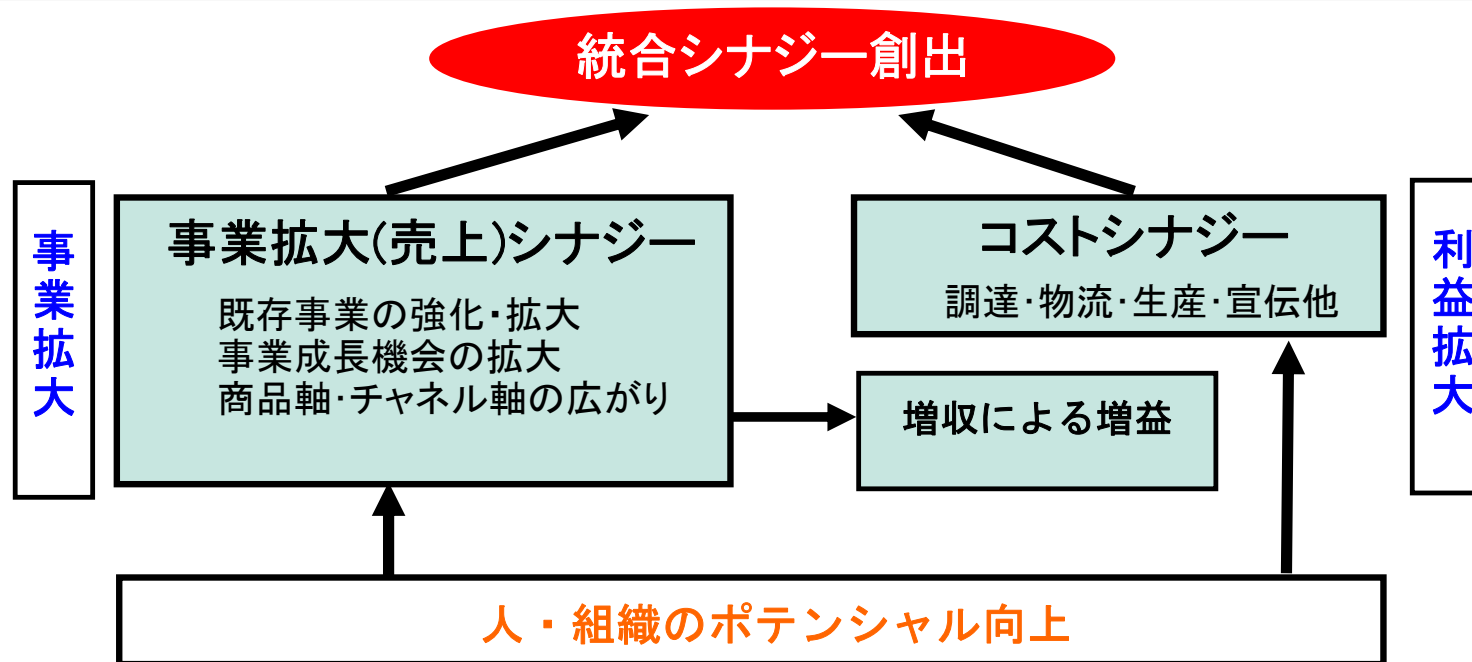
従来の明治製菓の「ビル賃貸他」セグメントに、明治乳業の「その他」セグメントの医薬品以外を加えたもの

※主要製品・サービス・・・飼料、運送・倉庫、不動産、機械技術サービス、保険代理店等

# 4. 統合シナジー ①

## ■ 統合シナジー創出の考え方

「明治ブランド」をベースに、これまで幅広い分野にわたって蓄積してきた経営資源を総合的な視点で活用し、「既存事業の強化」、「新たな需要創造による事業機会の拡大」、「調達・物流のコスト効率化」といった統合シナジーを追求していく。



## 4. 統合シナジー ②

### ■ 本中計における統合シナジー

#### 事業拡大(売上)シナジー

##### ① 既存事業の強化・拡大テーマ

- ・両社の技術・素材・ブランドを活用した商品展開
- ・両社の強みをもつ販売チャネルの有効活用

##### ② 事業成長機会の拡大テーマ

- ・健康栄養分野での新規カテゴリーの創造
- ・チルドデザート分野での新規事業展開
- ・アジアを中心とした海外成長市場での事業展開

## 4. 統合シナジー ③

### ■ 本中計における統合シナジー

#### コストシナジー

##### ① コストシナジー創出テーマ

- ・ 調達、物流部門等でのコスト効率化
- ・ 委託生産品の内製化の推進
- ・ グループ内調達の推進

