



2013年度 決算説明会

2014.05.20

明治ホールディングス株式会社

1. **TAKEOFF14** の達成に向けて

— 代表取締役社長 浅野 茂太郎

2. 13年度決算・14年度計画の概要

— 取締役常務執行役員 平原 高志

- ・本資料に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。
- ・本資料には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

TAKE OFF 14

基本方針

収益性向上と飛躍に向けた戦略投資

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

数値目標

	14年度
売上高	1兆1,900億円
営業利益	400億円
ROE	7%

(単位:億円)

		12年度	13年度		
		実績	当初計画	修正計画	対前年 増減率
明治HD 【連結】	売上高	11,265	11,400	11,280	+0.1%
	営業利益	258	290	340	+31.5%
	経常利益	291	300	355	+21.9%
	当期純利益	166	165	190	+14.1%
食品	売上高	10,015	10,072	9,960	△0.6%
	営業利益	193	215	265	+36.7%
医薬品	売上高	1,273	1,350	1,337	+5.0%
	営業利益	64	76	76	+17.6%

- 優位事業・成長事業
への戦略投資
 - 収益力を高める構造
改革の実行
- ↓
- 上期の進捗を踏まえ、
中間時点で計画修正

(単位:億円)

		12年度	13年度					
		実績	修正計画	実績	前年同期比		計画比	
(増減率)	(増減額)				(増減率)	(増減額)		
明治HD 【連結】	売上高	11,265	11,280	11,480	+1.9%	+215	+1.8%	+200
	営業利益	258	340	364	+41.1%	+106	+7.3%	+24
	経常利益	291	355	390	+34.2%	+99	+10.1%	+35
	当期純利益	166	190	190	+14.5%	+24	+0.3%	+0
食品	売上高	10,015	9,960	10,152	+1.4%	+137	+1.9%	+192
	営業利益	193	265	281	+45.4%	+88	+6.6%	+16
医薬品	売上高	1,273	1,337	1,351	+6.1%	+78	+1.1%	+14
	営業利益	64	76	83	+29.3%	+19	+10.0%	+7

- 全体では、前年比・計画比ともに上回る
 - **食品** 乳製品、菓子、健康栄養がそろって増益に
 - **薬品** 国内医薬品の増収とローコストオペレーションにより増益に

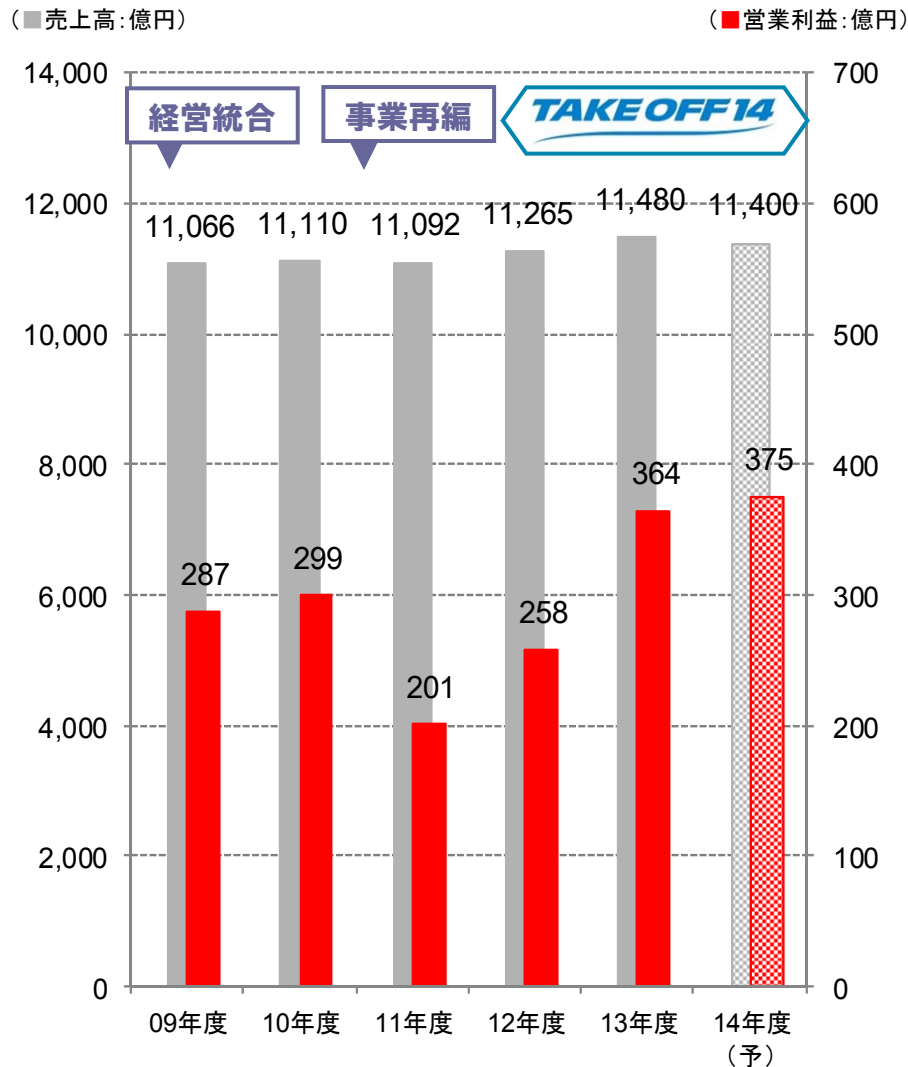
食品

- 13年4月に組織改革を実施し、全事業で構造改革をさらに推進
- プロバイオティクスの好調持続し、乳製品のプロダクトミックスを大幅改善
- 菓子・健康栄養では、ロングセラーや主力品に集中した戦略が増益に寄与
- グループ会社も含め、全社で事業体制の見直しを推進
- 構造改革とコストアップ対策で、円安や原材料高の影響を補う
- 海外子会社の新規連結

医薬品

- 国内医薬品は順調に拡大。抗うつ薬「リフレックス」やジェネリック医薬品（GE）は、前年比・計画比とも大幅増
- 開発品目のフェーズ進展の中、研究開発費は効果的に投入
- 農薬は前年並み、動物薬は市場変化と競争激化で減収に

HD 14年度 計画のポイント



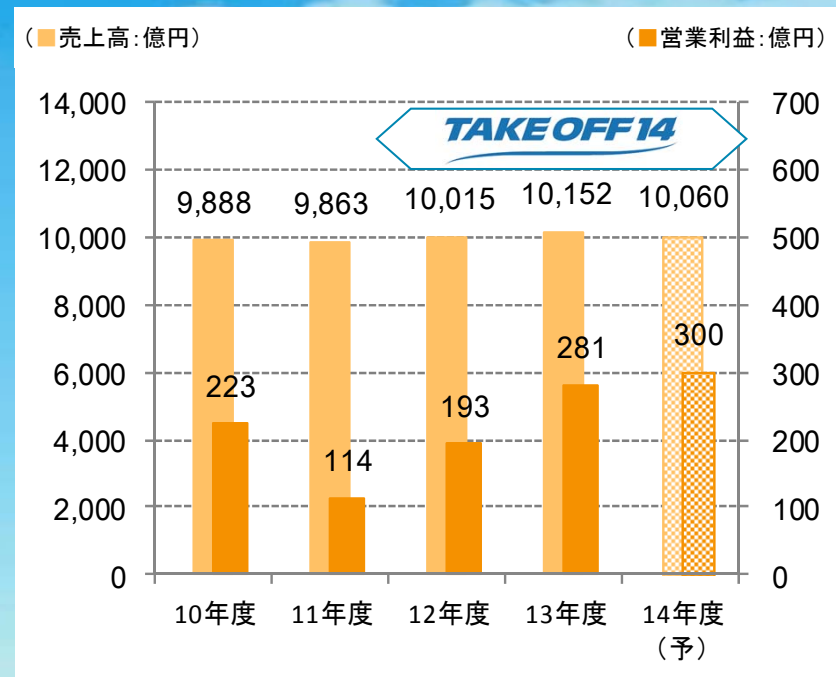
	当初目標	14年度計画
売上高	1兆1,900億円	1兆1,400億円
営業利益	400億円	375億円
食品	300億円	300億円
薬品	100億円	76億円
ROE	7%	6.6%

- 策定時の見込みを超えた原材料コスト増や薬価改定の影響
 - **食品** 構造改革とコスト削減で当初目標の達成へ
 - **薬品** 薬価改定の影響は大きいが主力品・GEは拡大へ
- 増税後の消費動向や市況を注視しつつ、中計達成にこだわり

食品

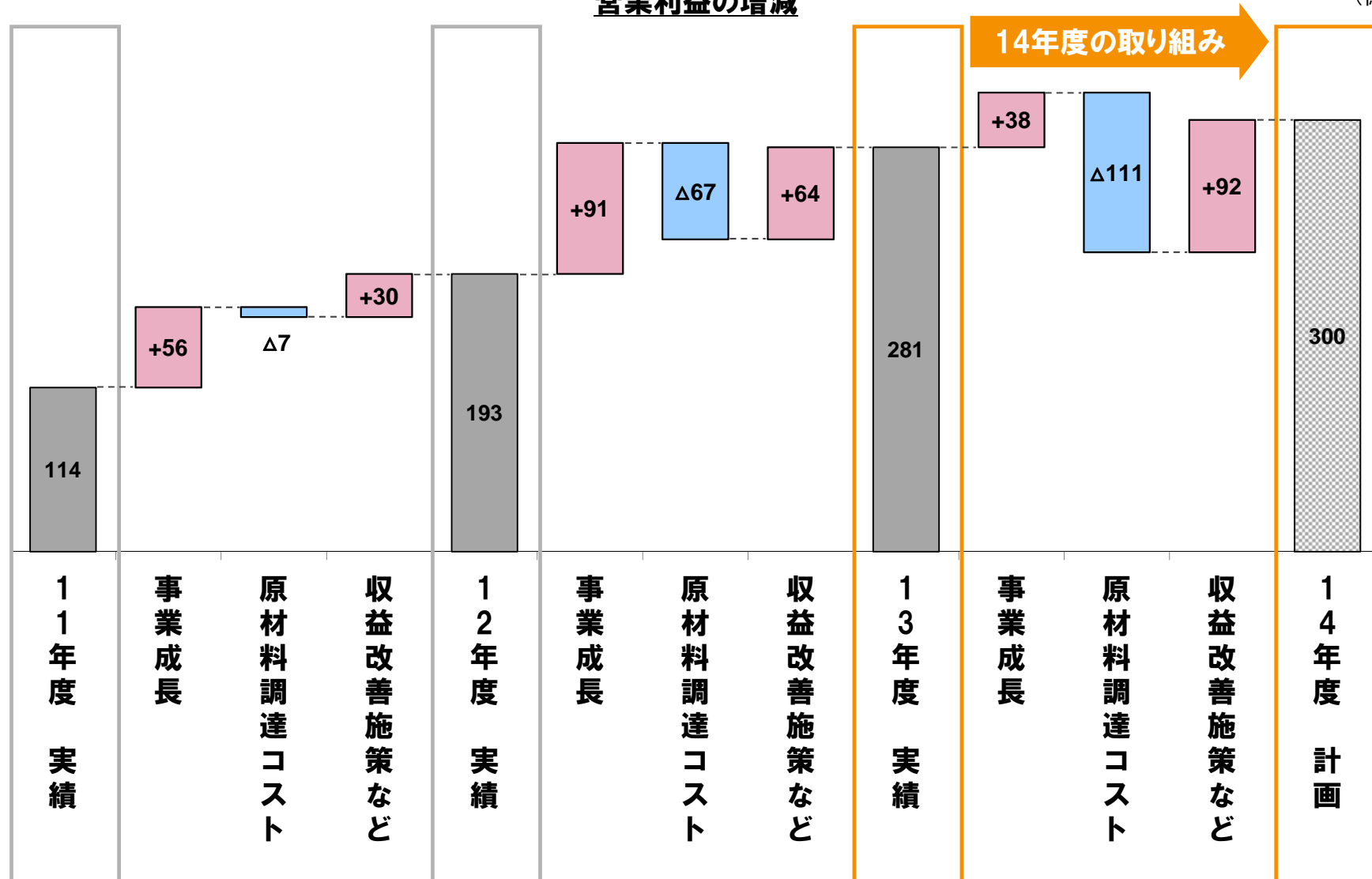
食品セグメント 戦略のポイント

- 構造改革とコストダウンを継続
- 優位事業の競争力を強化
- 厳しさを増す原材料高の影響を吸収

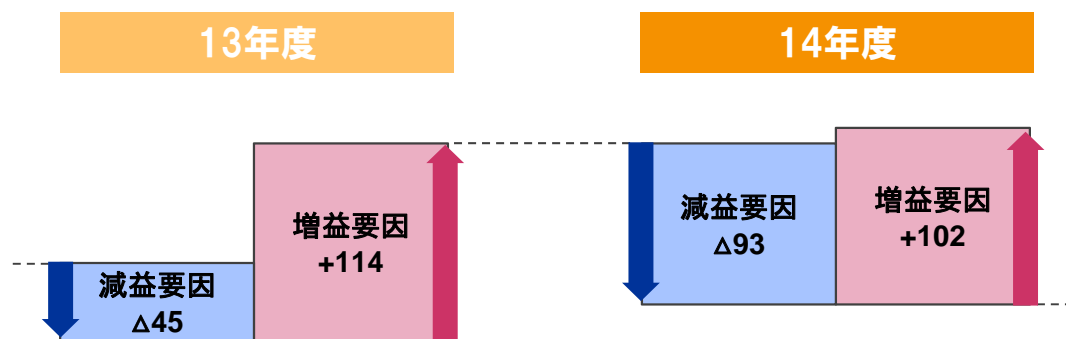
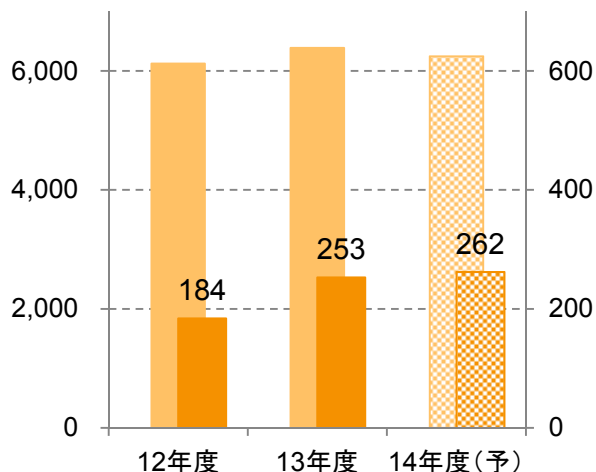


営業利益の増減

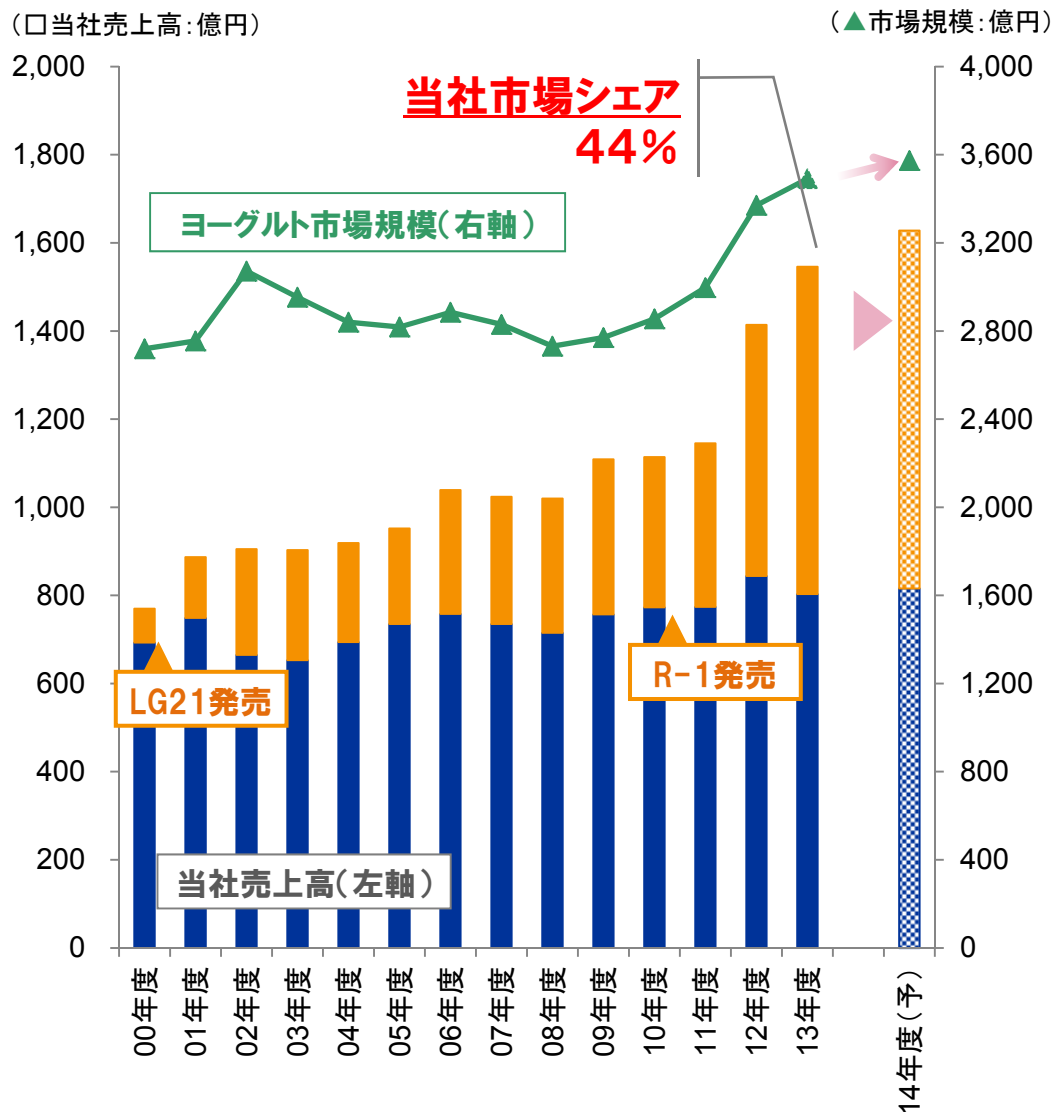
(億円)



(億円) 売上高・営業利益の推移



- プロバイオティクスのさらなる成長、低採算品目の見直しなどにより、プロダクトミックスを改善
- 価格改定や容量・パッケージ変更などの商品政策
- 生産・物流効率化などの徹底したコスト低減
- 販売子会社の改革



プロバイオティクス 売上高
14年度(予) 前年比 +9%

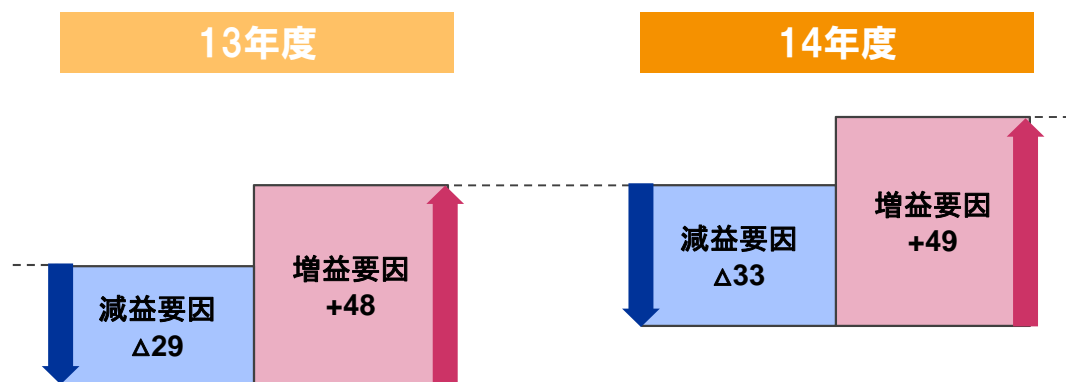
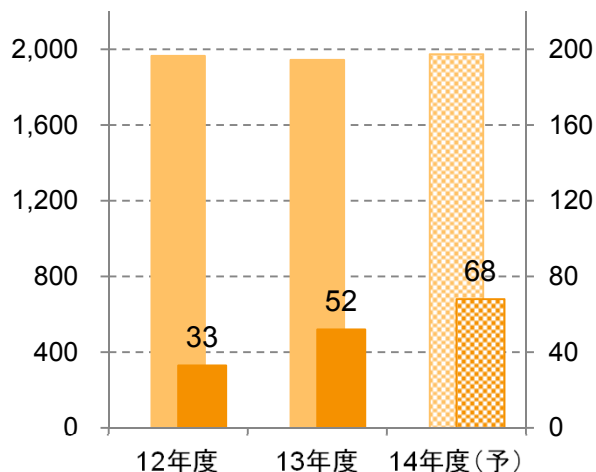
- 積極的なマーケティング活動で、認知度向上
- 需要増にこたえる生産増強



ブルガリア 売上高
14年度(予) 前年比 +2%

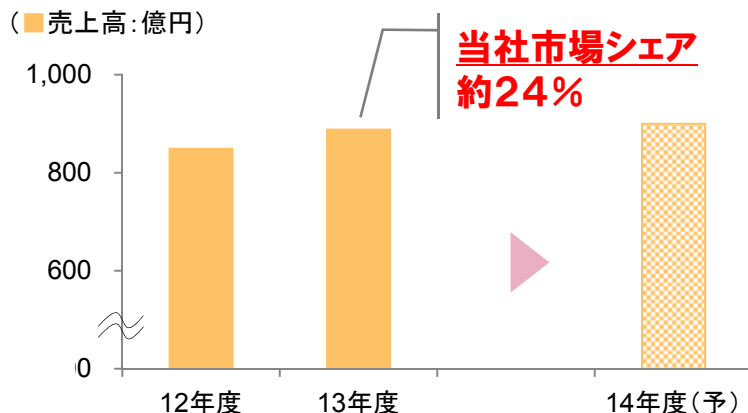
- 価値訴求にこだわり、売上拡大
- LB81 乳酸菌の情報提供強化

(億円) 売上高・営業利益の推移



- チョコを中心としたロングセラー重視の展開を継続
- 品目数の適正化
- アイスクリームの拡大
- 輸入原材料高への対処
- マーケティング費用や生産・需給・物流の効率化

チョコレート



チョコレート 売上高
14年度(予) 前年比 +1.3%

- ロングセラー重視
- 商品力の強化

- 大人
- 健康価値 など



ソリッドチョコレート群



「大人のきのこの山・たけのこの里」

アイスクリーム

- 「エッセル」の安定拡大
- 「チョコアイス」シリーズのラインアップ拡充
- 「グラン」の定着



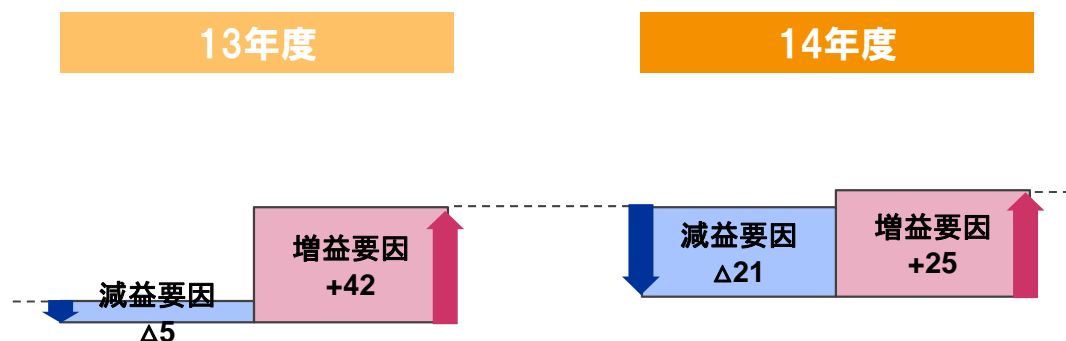
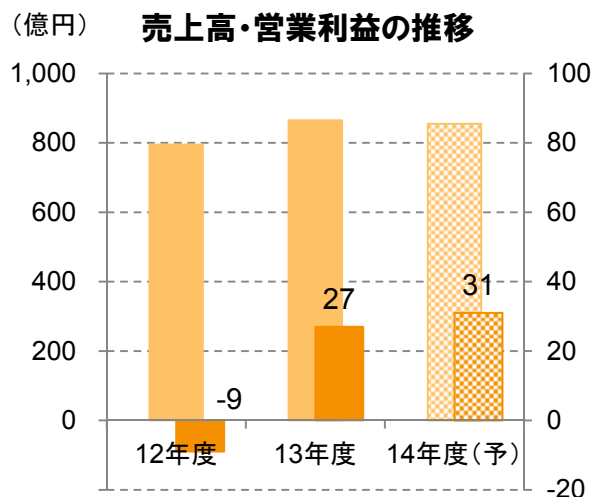
「明治エッセルスーパーカップ」

「グラン」



「明治チョコアイス」シリーズ





スポーツ栄養



基礎美容食品



粉ミルク

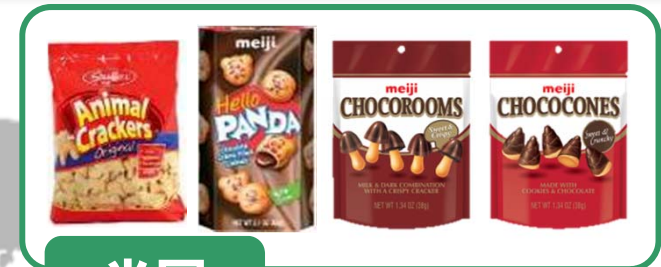


流動食

- **スポーツ栄養：コミュニケーション重視の普及活動**
- **粉ミルク：独自のキューブタイプをさらに推進**
- **流動食：新工場の稼働開始、事業拡大へ**
- **販売体制の見直し、拡売費・広告宣伝費の効率化**
- **海外乳原料高への対処**



中国



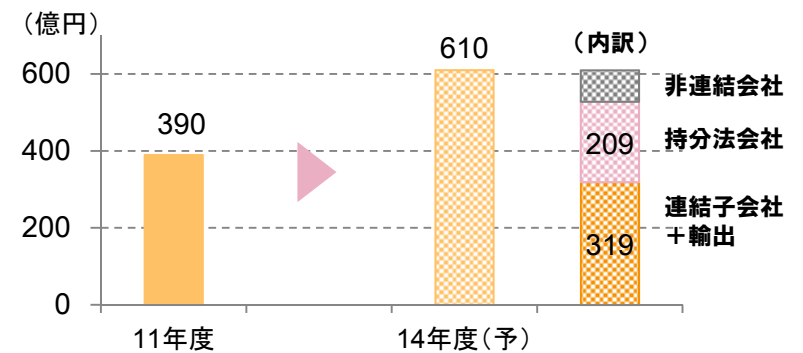
米国



アジア



● 海外売上高





● タイ：市乳事業の強化 — CPメイジ（持分法適用）



- 従来のチルド牛乳・ヨーグルトは、輸出も好調
- 生産能力も増強
- 13年8月より、CVSで「ブルガリア」を販売
正統派プレーンヨーグルト市場を開拓
- 15年 売上高200億円を目指す



● 中国：市乳事業の立ち上げ — 蘇州明治・明治乳業貿易（新規連結）

- 高品質な原乳を現地調達。独自の製造技術や研究開発力を活用
- 13年12月より上海を中心に、チルド牛乳と「ブルガリア」を販売
- 量販店やCVSを主要販売チャネルとして拡大
- 16年度 売上高20億円を目指す



「明治ブルガリアヨーグルト」の広告



▶ ● アジア・米国：チョコスナックの拡大

— メイジセイカシンガポール、明治アメリカ（連結）ほか

- チョコスナックを中心に、連結売上高 200億円規模
- シンガポール、インドネシア、タイなどの拠点を活用
- 主力商品「ハローパンダ」は、シンガポールから50か国以上に輸出



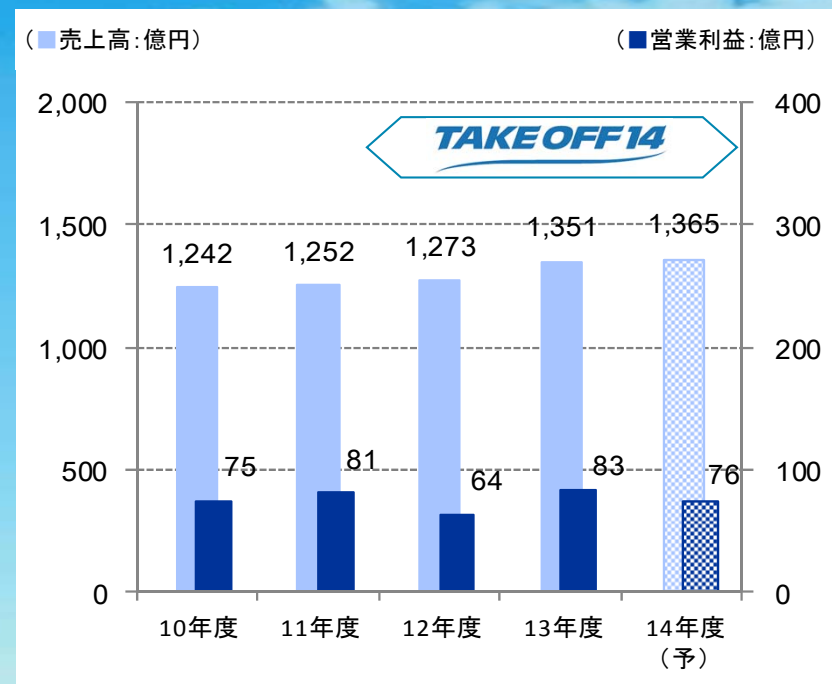
● 中国：菓子事業の構造改革 — 明治製菓、明治製菓食品工業（連結）

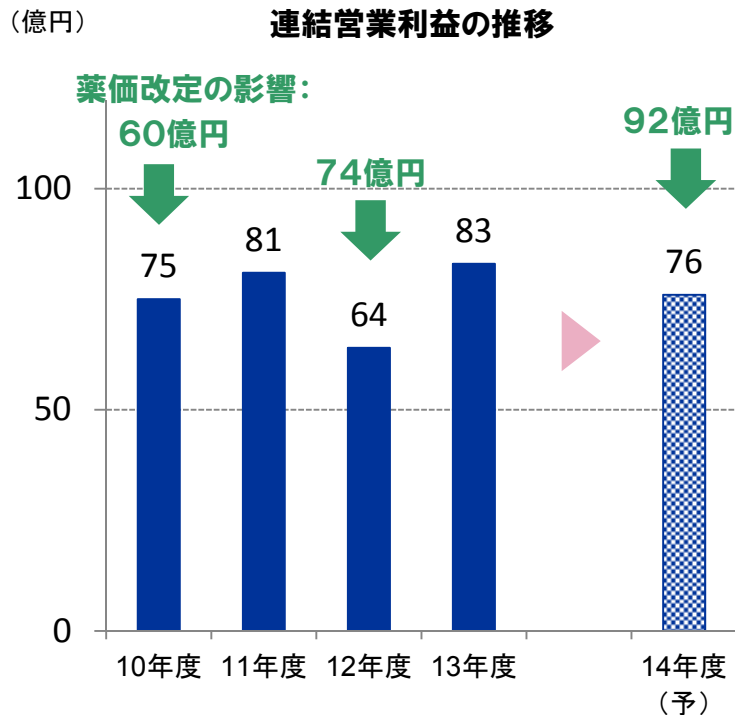


- 「TAKE OFF 14」期間中は収益改善に取り組む
- 商品政策の見直しとローコストオペレーションを推進
 - ・ 商品ラインアップの充実
 - ・ 生産・需給・物流の効率化、マーケティング費用の選択と集中

薬品 医薬品セグメント 戦略のポイント

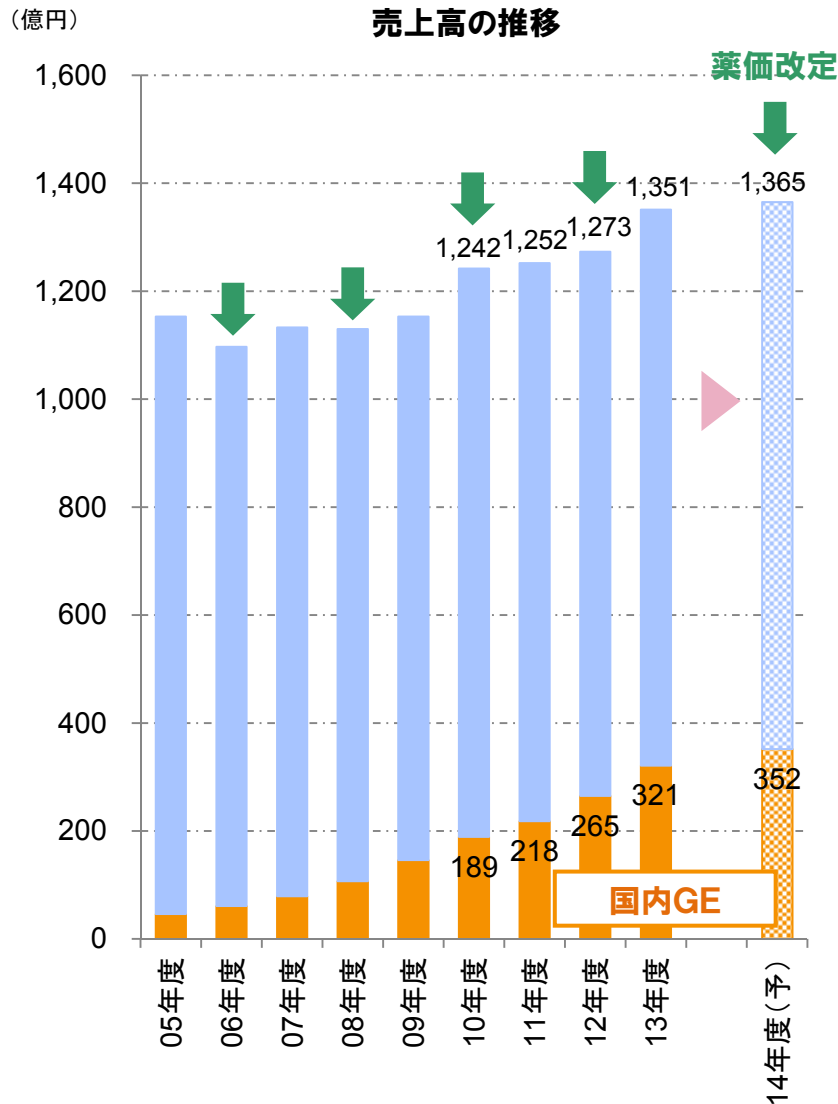
- 薬価改定の影響への対処
- “スペシャリティ&ジェネリック” 国内医薬品事業の拡大



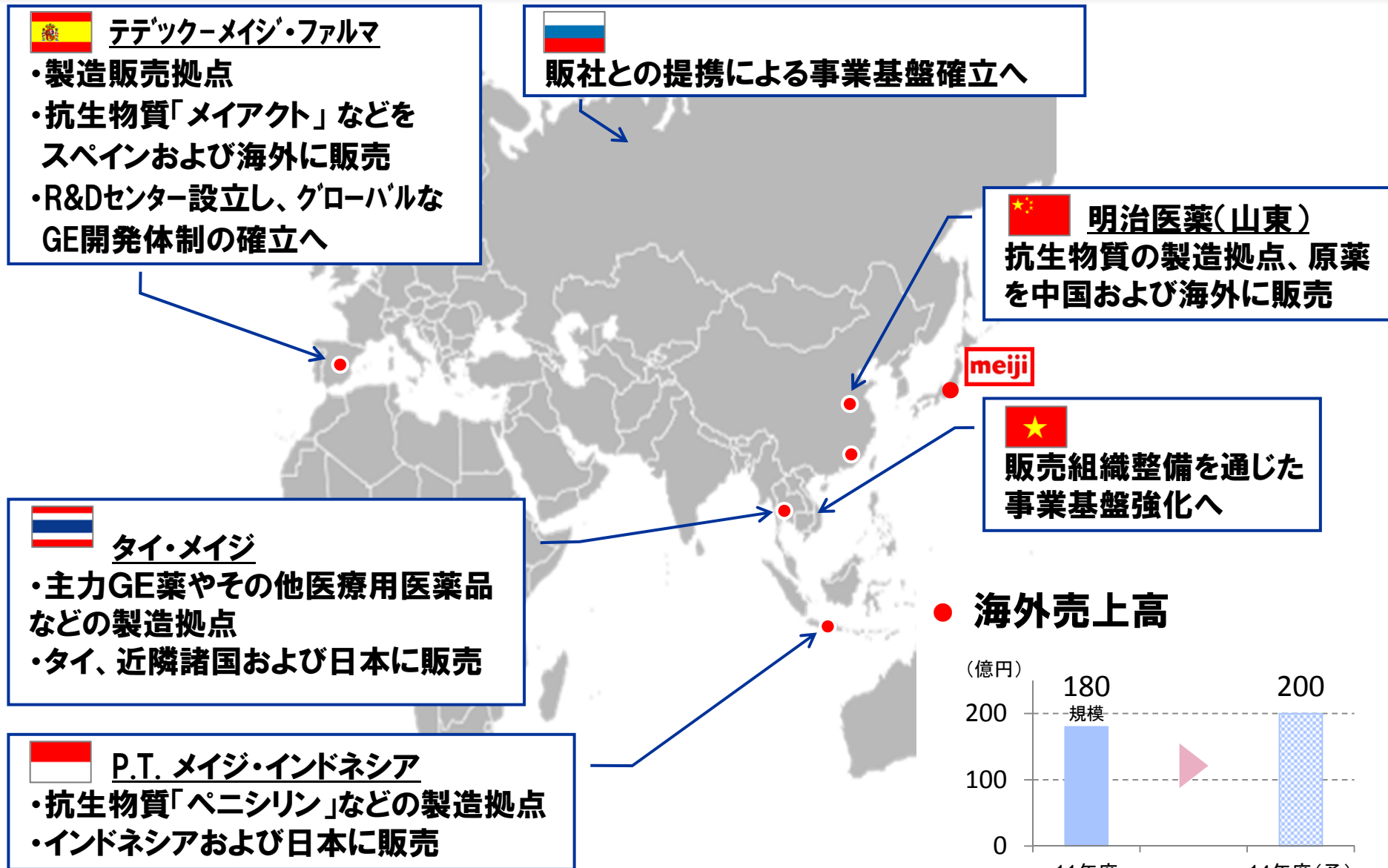


- 主に国内医薬品の販売増とGE拡大
- グローバル生産体制による生産能力増強と徹底したコスト低減

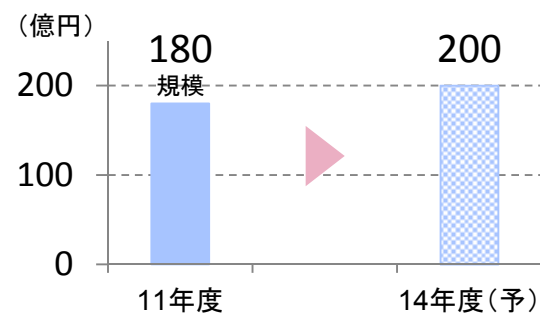
環境・背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保障費・医療費の抑制策 ● 政府によるGE使用促進目標：17年度末までに 60%以上
薬価改定の影響	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期収載品の特例的引き下げ ● GEの薬価を3価格帯に集約 ● 初回収載時の掛け率も引き下げ
GE市場の拡大要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 調剤薬局の調剤報酬加算 ● DPC病院でのGE使用促進

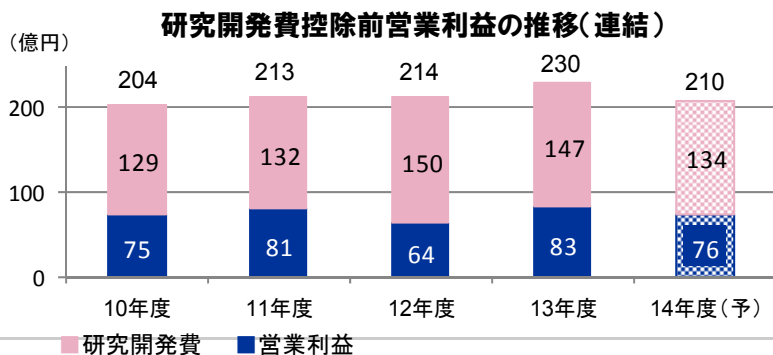
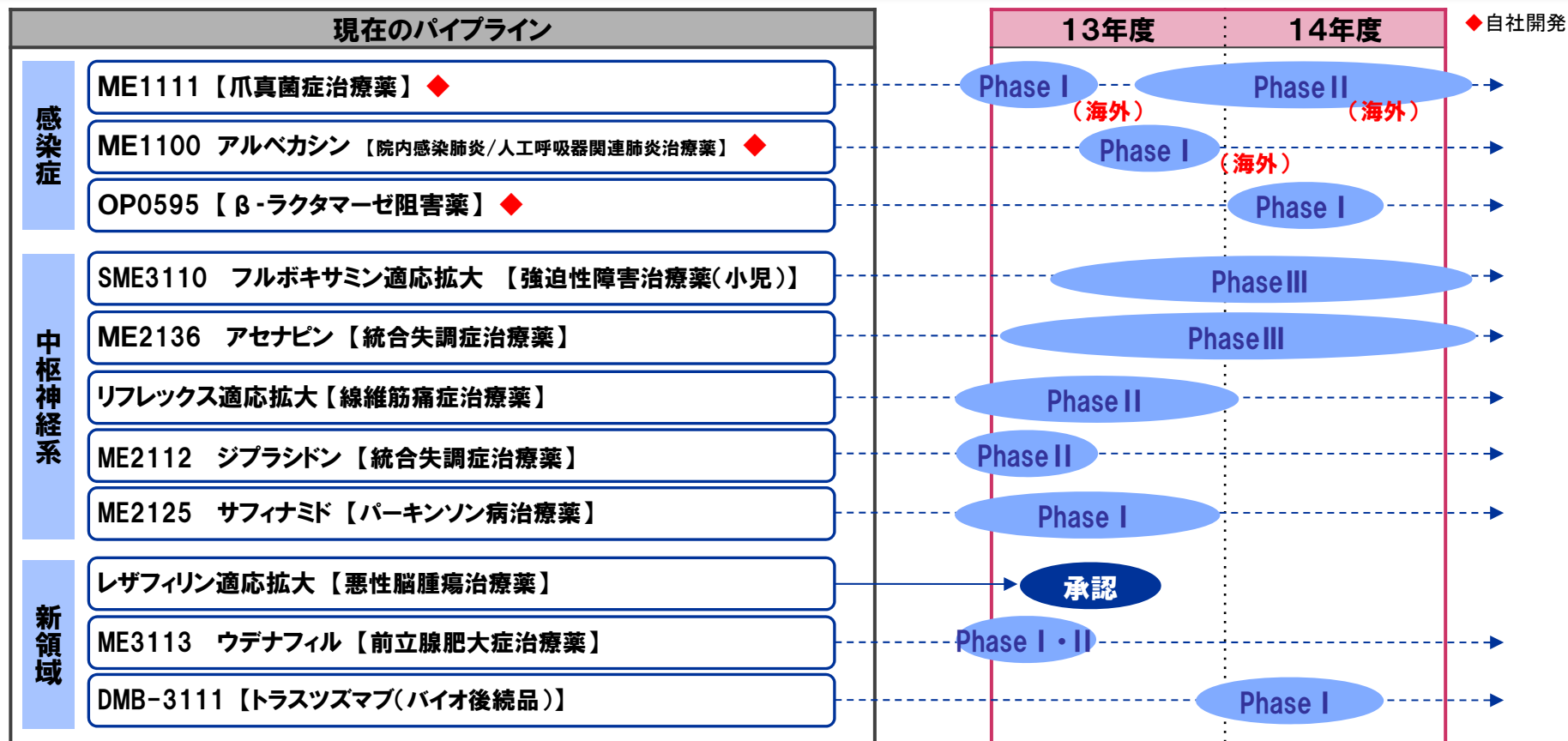


- **国内医療用医薬品の拡大**
 - 抗うつ薬「リフレックス」など主力品の普及強化
- **GEの品ぞろえ (54成分63製剤)**
 - 重点領域: 感染症、CNS領域
 - 重点診療科: 内科、精神科、耳鼻科、
小児科
 - 市場規模と医療ニーズ
- **新薬と同様の体制で
品質保証、安定供給、情報提供**



● 海外売上高





- 開発品目のフェーズが進展
- 研究開発の生産性を高め、14年度の研究開発費は従来水準に

明治グループ 2014 中期 経営計画

TAKE OFF 14

- 収益性向上と戦略投資の取り組みを継続
- 経営環境の変化に柔軟に対処
- 「TAKE OFF 14」総仕上げ



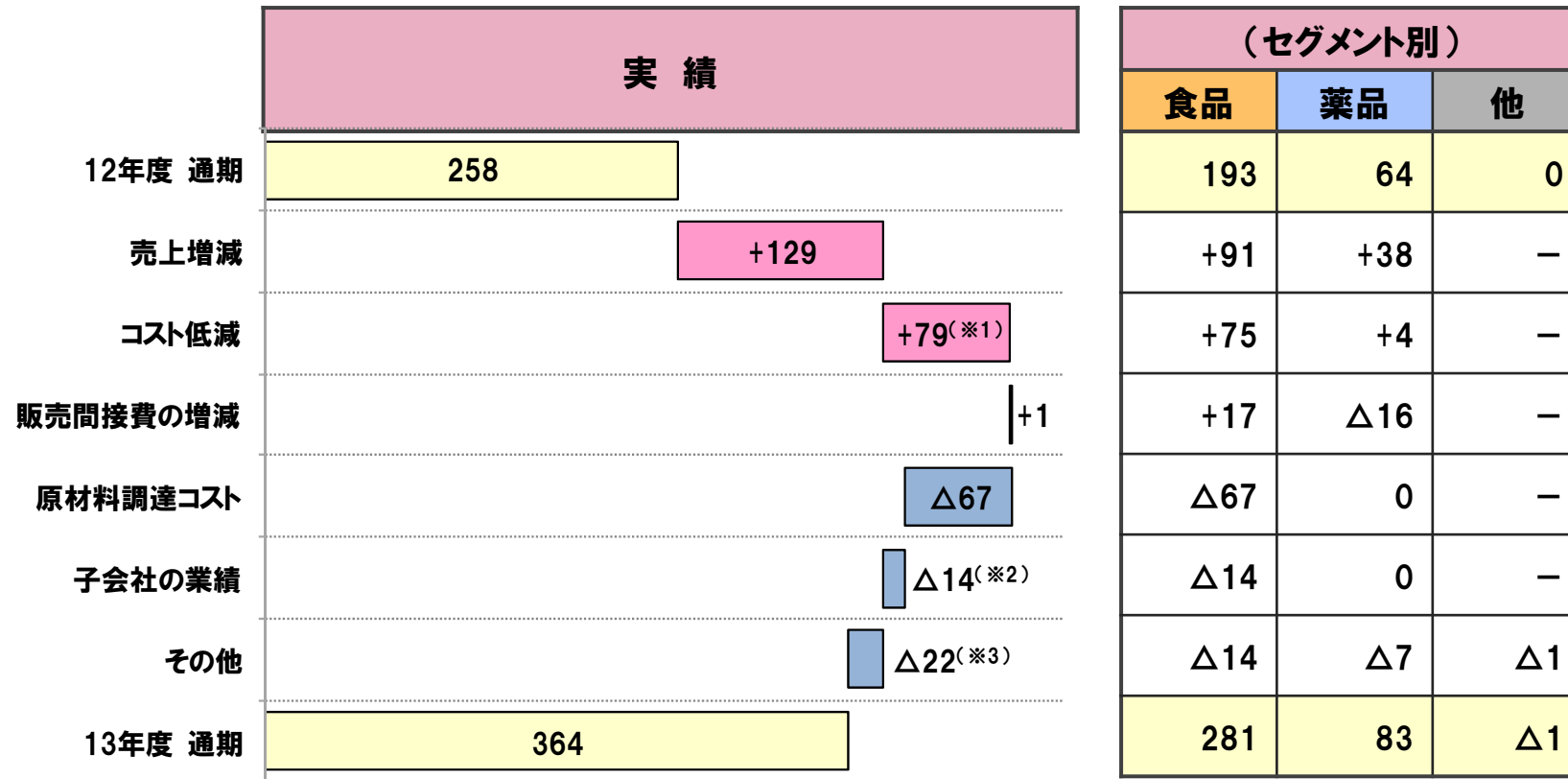
2. 13年度決算・14年度計画の概要

(単位:億円)

		修正計画	実績	前年同期比		計画比	
				(増減率)	(増減額)	(増減率)	(増減額)
明治HD 【連結】	売上高	11,280	11,480	+1.9%	+215	+1.8%	+200
	営業利益	340	364	+41.1%	+106	+7.3%	+24
	経常利益	355	390	+34.2%	+99	+10.1%	+35
	当期純利益	190	190	+14.5%	+24	+0.3%	+0
食品	売上高	9,960	10,152	+1.4%	+137	+1.9%	+192
	営業利益	265	281	+45.4%	+88	+6.6%	+16
医薬品	売上高	1,337	1,351	+6.1%	+78	+1.1%	+14
	営業利益	76	83	+29.3%	+19	+10.0%	+7

- 全体では、前年比・計画比ともに上回る
- 特別損失:69億円
→ 主に食品セグメントの構造改革に伴い発生

(単位:億円)



※1: 主な内訳 … 【食品】乳製品生産効率化+15 乳製品コスト減+19 菓子生産効率化+13 菓子コスト減+11
健康栄養コスト減+16

※2: 主な内訳 … 【食品】海外子会社の新規連結△17

※3: 主な内訳 … 【食品】販売用不動産の評価損△15 【医薬品】研究開発費減+5 一般管理費増△12

(単位:億円)

		上期		下期		通期	
		計画	前年同期比	計画	前年同期比	計画	前年同期比
明治HD 【連結】	売上高	5,550	△1.4% △79	5,850	△0.0% △1	11,400	△0.7% △80
	営業利益	144	△9.4% △14	231	+12.1% +26	375	+2.7% +11
	経常利益	146	△18.5% △33	229	+8.1% +18	375	△4.1% △15
	四半期(当期) 純利益	76	△22.4% △21	139	+50.0% +47	215	+12.8% +25
食品	売上高	4,973	△1.4% △68	5,087	△0.5% △23	10,060	△0.9% △92
	営業利益	134	+0.2% +1	166	+12.0% +18	300	+6.4% +19
医薬品	売上高	585	△1.9% △11	780	+3.4% +26	1,365	+1.0% +14
	営業利益	10	△59.0% △14	66	+11.5% +7	76	△9.0% △7

- 売上高は前年並み、営業利益、当期純利益は増益の計画
- **食品** 売上高は前年並みだが増益 **薬品** 増収減益の計画

(単位:億円)

		上期		下期		通期	
		計画	前年同期比	計画	前年同期比	計画	前年同期比
乳製品	売上高	3,130	Δ2.6% Δ82	3,116	Δ1.8% Δ58	6,246	Δ2.2% Δ141
	営業利益	126	+4.1% +5	135	+2.8% +4	262	+3.5% +9
菓子	売上高	966	+4.1% +38	1,008	Δ0.8% Δ8	1,974	+1.5% +30
	営業利益	22	+87.7% +10	45	+14.6% +6	68	+31.7% +16
健康栄養	売上高	420	Δ2.3% Δ10	434	+0.1% +0	855	Δ1.1% Δ10
	営業利益	16	+26.8% +4	14	+1.6% +0	31	+13.4% +4
その他	売上高	1,625	Δ0.4% Δ7	1,664	+0.8% +12	3,290	+0.2% +6
	営業利益	Δ4	— Δ7	2	— +25	Δ1	— +19
消去および 全社費用	売上高	Δ1,169	— Δ7	Δ1,137	— +30	Δ2,306	— +23
	営業利益	Δ28	— Δ13	Δ32	— Δ18	Δ60	— Δ30

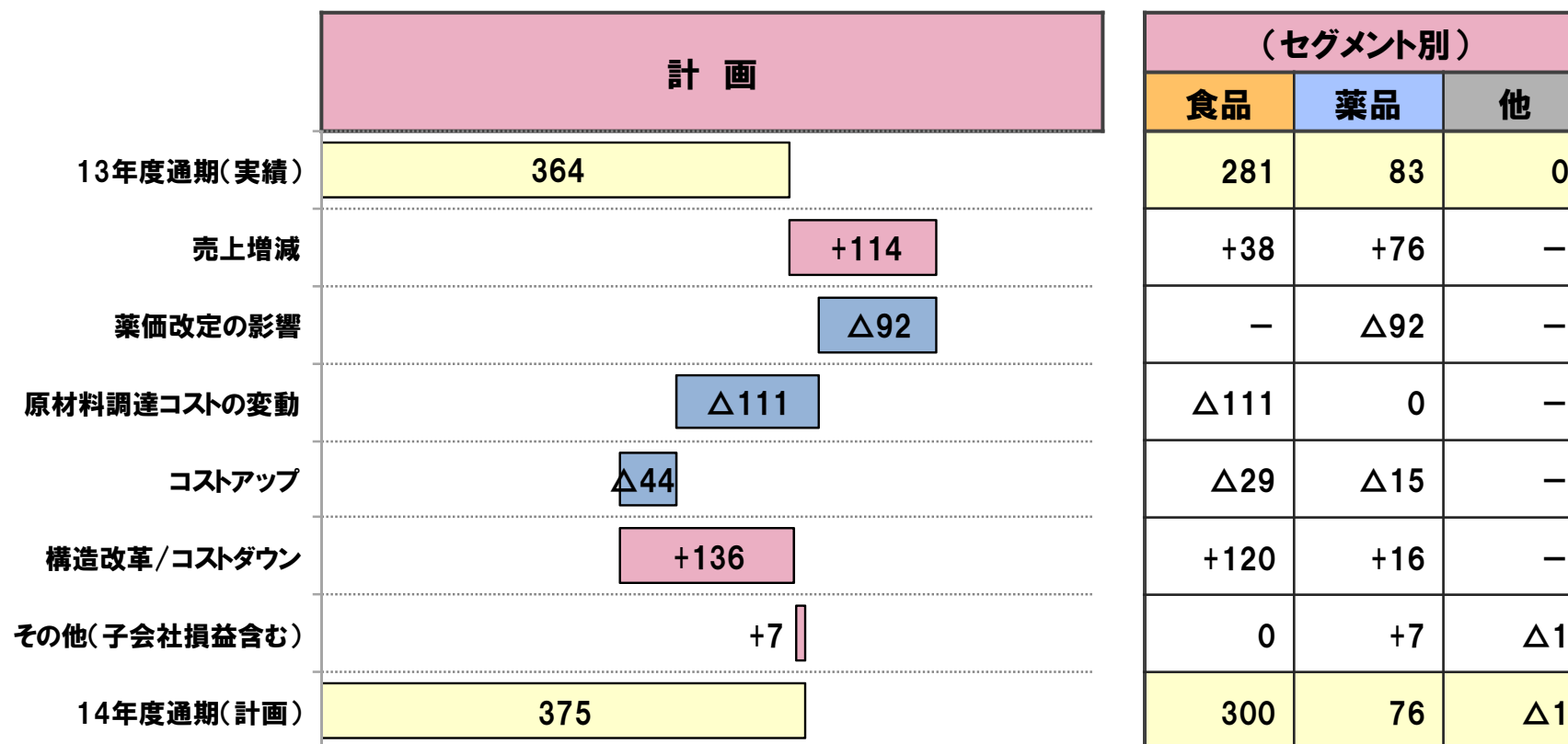
(注1) 食品セグメント内の参考情報として、各事業区分の業績(消去前の単純合算数値)を記載しております

(注2) 食品セグメント内の消去は各事業区分内および事業区分間の消去を含みます。また全社費用は各事業に配賦していない費用です。

HD 14年度 営業利益 増減計画



(単位:億円)



- 食品セグメントでは、厳しい原材料コスト増の影響

通期	上期	下期
111億円	70億円	41億円

- 乳製品：71億円 / 乳価（飲用向け上期分＋加工向け通期分）、
海外乳原料・チーズ、包材 など
 - 菓子：24億円 / カカオ豆等 など
 - 健康栄養：15億円 / 海外乳原料 など
- 120億規模の構造改革とコストダウンの取り組み
 - 生産・物流効率化などのコスト低減
 - 拡売費・広告宣伝費の削減
 - 容量変更などの商品政策関連

(単位:億円)

	13年度 通期実績	対前年 増減額
流動資産	3,290	△121
現金及び預金	195	+26
受取手形及び売掛金	1,631	△126
たな卸資産	1,216	+4
その他	246	△26
固定資産	4,503	+60
有形固定資産	3,256	+135
無形固定資産	81	+4
投資その他の資産	1,165	△78
資産合計	7,794	△60

	13年度 通期実績	対前年 増減額
流動負債	2,614	△482
支払手形及び買掛金	943	△151
短期借入金・社債・CP	637	△333
その他	1,033	+1
固定負債	1,898	+347
長期借入金・社債	1,346	+263
その他	552	+83
負債計	4,513	△135
株主資本	3,183	+133
その他	97	△58
純資産計	3,281	+75
負債・純資産合計	7,794	△60

自己資本比率

41.1%

	11年度	12年度	13年度	14年度		12-14年度 当初目標 TAKEOFF14
	実績	実績	実績	上期計画	通期計画	
設備投資額	383億円	376億円	470億円	315億円	550億円	1,617億円
減価償却費	408億円	408億円	409億円	202億円	421億円	1,265億円
研究開発費	238億円	262億円	260億円	109億円	247億円	735億円
フリーキャッシュフロー	△137億円	111億円	165億円	—	△46億円	153億円
(うち、営業CF)	305億円	506億円	638億円	—	517億円	1,705億円
有利子負債	2,053億円	2,054億円	1,983億円	—	2,080億円	2,100~ 2,300億円
ROE	2.3%	5.5%	6.0%	—	6.6%	7%
配当	80円	80円	80円	40円	80円	—

(注1) 設備投資額、減価償却費は無形固定資産も含まれた数値

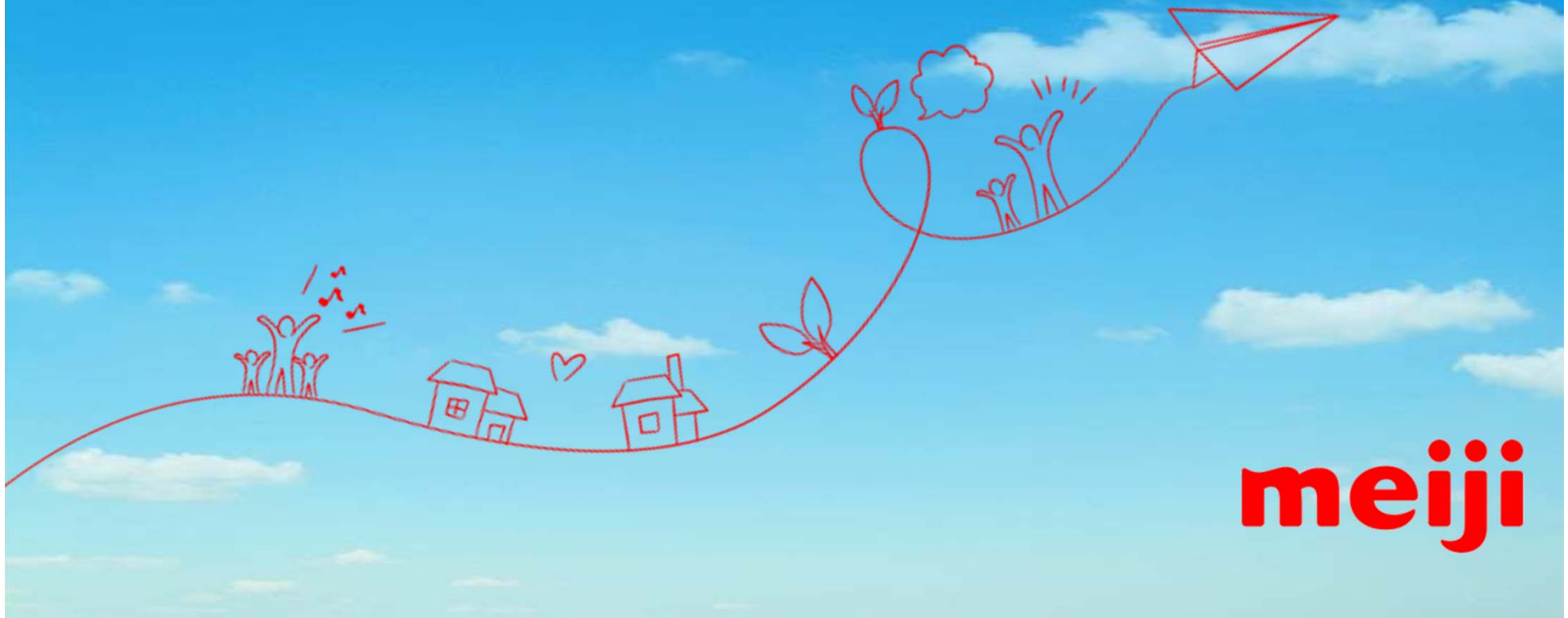
(注2) フリーキャッシュフロー＝営業キャッシュフロー＋投資キャッシュフロー

● 「TAKE OFF 14」3か年の設備投資額：1,396億円(見込)

(14年度の主な設備投資)

- **食品** 関西流動食工場、新愛知工場(市乳) など
- **薬品** 海外関連社の設備投資 など

次の100年も 「おいしさ・楽しさ・健康・安心」に貢献



meiji