



2013年度上期 決算説明会

2013.11.19

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年度上期決算・通期計画の概要

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

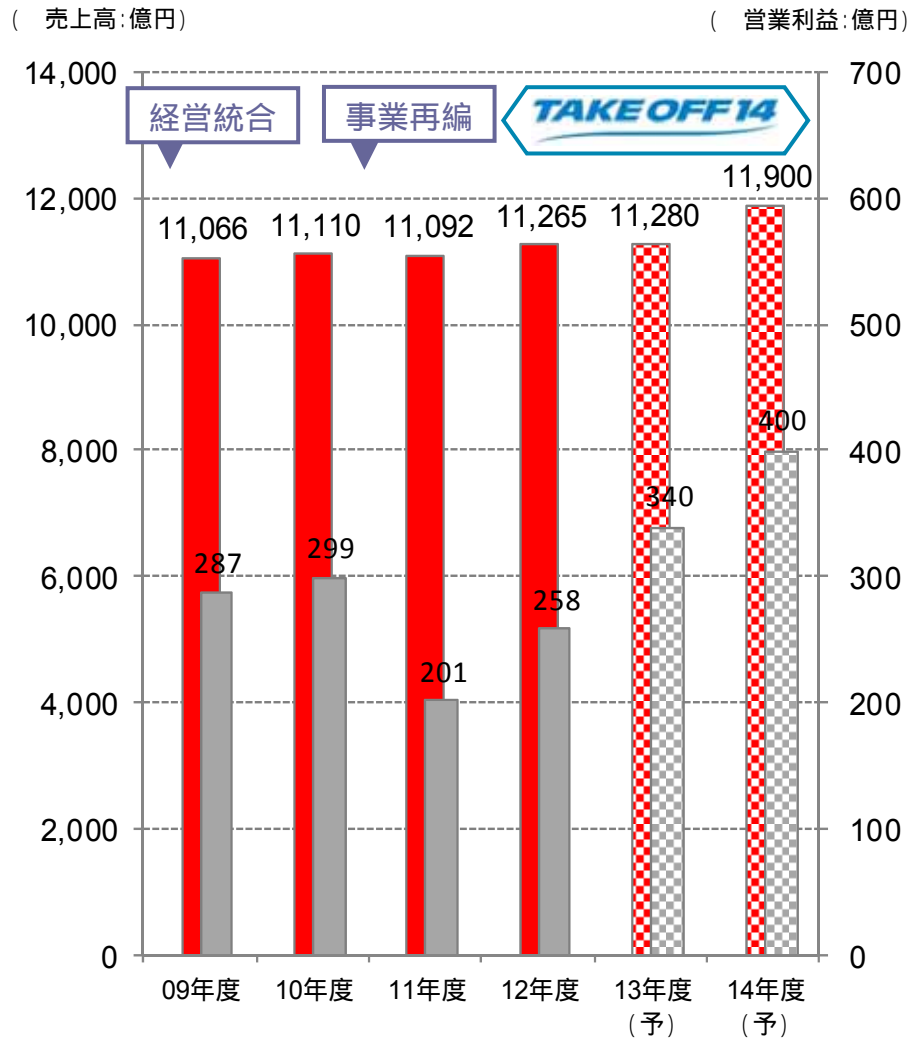
## 基本方針

### 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%



## 13年度 計画のポイント

- 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



### ● 上期実績:

(対前年)	売上高	+0.3%
	営業利益	+58.2%
(対計画)	売上高	0.4%
	営業利益	+32.5%

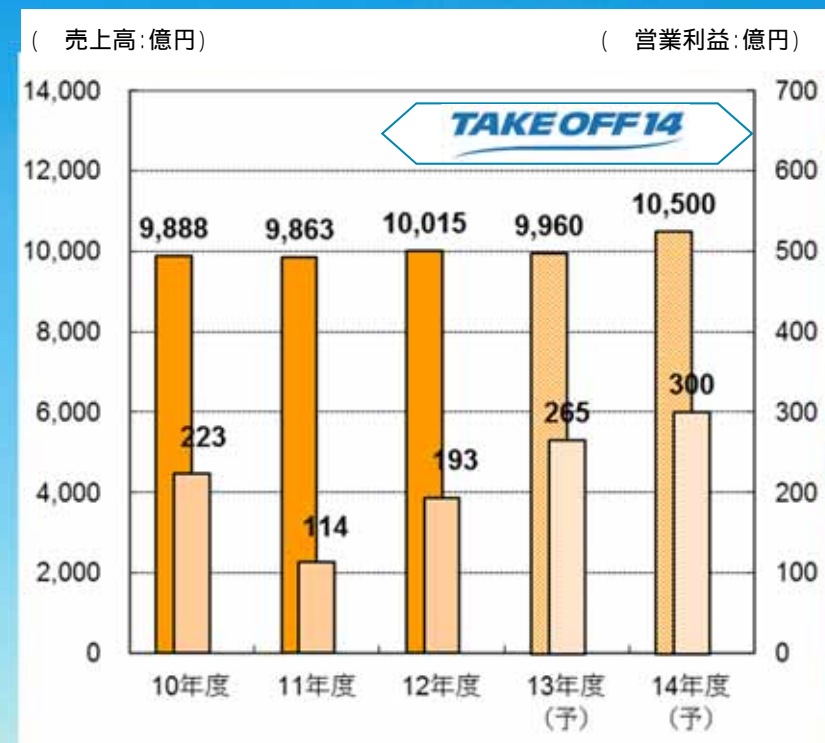
### ● 通期計画を修正

(注1) 事業再編に伴う不動産事業の管理体制の変更により、11年度より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更  
 (注2) 13年度の計画は、11月12日発表の修正計画

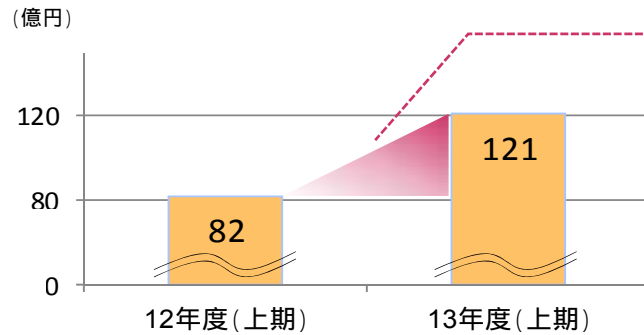
食品

## 食品セグメント 戦略のポイント

- 11年4月の再編に続き、13年4月に組織改革を実施
- 全事業で収益改善を目的に構造改革を推進中



乳製品



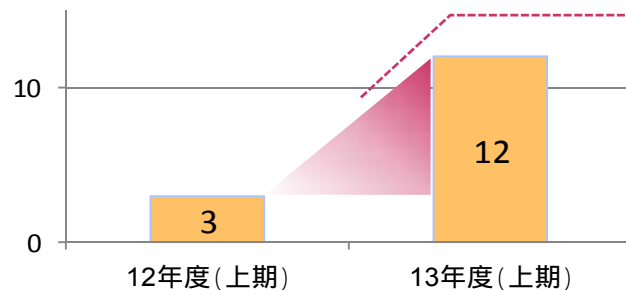
38億円増

< 減益要因 >  
原材料高

< 増益要因 >

- ・売上増
- ・コスト削減の取り組み

菓子



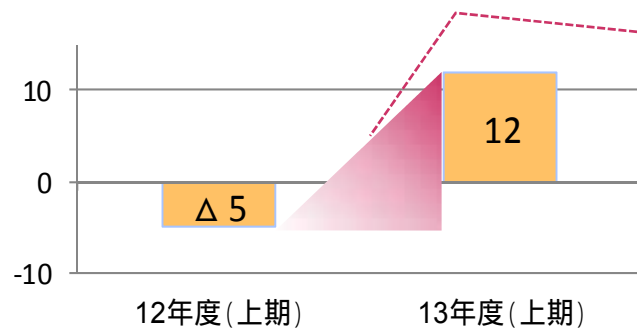
9億円増

< 減益要因 >  
・売上減  
・原材料高

< 増益要因 >

- コスト削減の取り組み

健康栄養



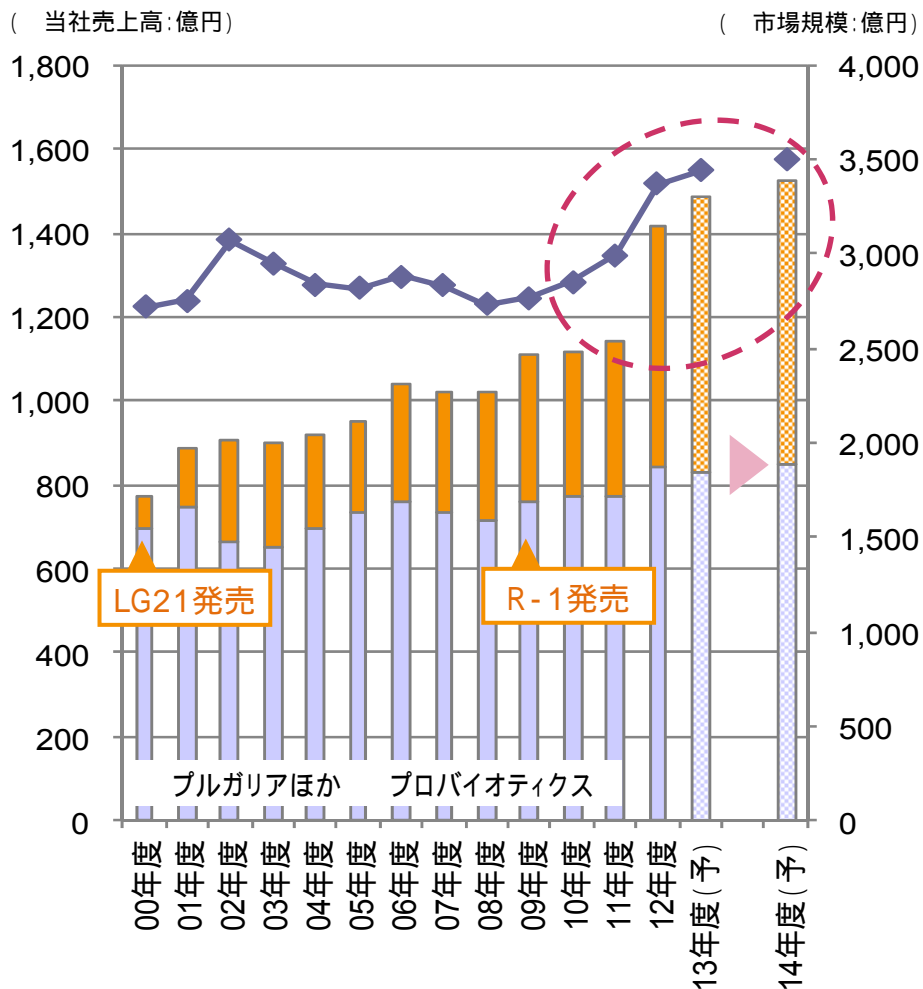
18億円増

< 減益要因 >  
原材料高

< 増益要因 >

- ・売上増
- ・コスト削減の取り組み

【ヨーグルト】当社売上高と市場規模の推移



- 健康志向の高まりを背景に拡大
- R-1急伸の12年度を上回る推移、事業全体のプロダクトミックス改善
- 商品価値の認知向上をねらい、積極的なマーケティング策を展開
- 拡大する需要にこたえる商品供給体制の整備、拡充を継続中

プロバイオティクス  
 「明治プロビオヨーグルト LG21」(左)  
 「明治ヨーグルト R-1」(右)





- 12年10月、プレーンヨーグルトの商品ラインアップ刷新とともに積極的なマーケティング推進
- 新たな価値提案により食シーンとターゲット拡大へ



「明治ブルガリアヨーグルト レシピ広がるプレーン」 「明治ブルガリアのむヨーグルト LB81 (900g)」

- ブランド価値向上の取り組み
  - 発売40周年
  - 仏パスツール研究所と共同研究



- 「牛乳等のメーカー出荷価格改定のお知らせ」

(2013年7月23日発表)

10月1日より、飲用向け生乳取引  
価格上昇分(1~4%程度)を  
上乗せした価格に改定

- 積極的なマーケティング活動  
(店頭マーケティング、メディア活用など)
- 下期以降もキャンペーンなどを継続

“価格訴求が強まる競争環境下、  
ブランド価値訴求に注力“



「明治おいしい牛乳」



TVコマーシャルの例

- 徹底したコスト削減 / ローコストオペレーション、高騰する原材料への対応

- 生産・需給・物流の効率化
- 拡売費・宣伝費の効果的活用
- 固定費水準の低減

- チョコレートを中心としたロングセラー重視の商品展開



- 「エッセル」の拡大、「チョコアイス」「グラン」の定着・定番化



## 主力ブランドのシェア拡大

- スポーツ栄養・基礎美容食品：  
普及活動強化によるユーザーの拡大  
(スポーツ関連の栄養セミナー、店頭サンプリングなど)
- 粉ミルク： 独自のキューブタイプを軸とした展開
- 流動食・高齢者食： チャンネル拡大、生産能力増強



(スポーツ栄養)



(基礎美容食品)



(粉ミルク・幼児食)



(流動食・高齢者食)

## 収益性向上

- 販売生産性の向上 (組織・要員・営業の効率化など)
- 拡売費、広告宣伝費の効果的活用

## 中国

市乳事業の展開【非連結】

- ✓13年12月より、上海を中心にチルド牛乳・ヨーグルトを製造販売開始
- ✓量販店、CVS中心に拡大へ



## アジア

CPメイジ（タイ）【持分法適用】

- ✓牛乳・ヨーグルトの生産・販売  
シンガポールほか近隣国への輸出も好調
- ✓生産能力を増強し、15年 売上高200億円へ
- ✓13年8月より、「ブルガリア」販売開始

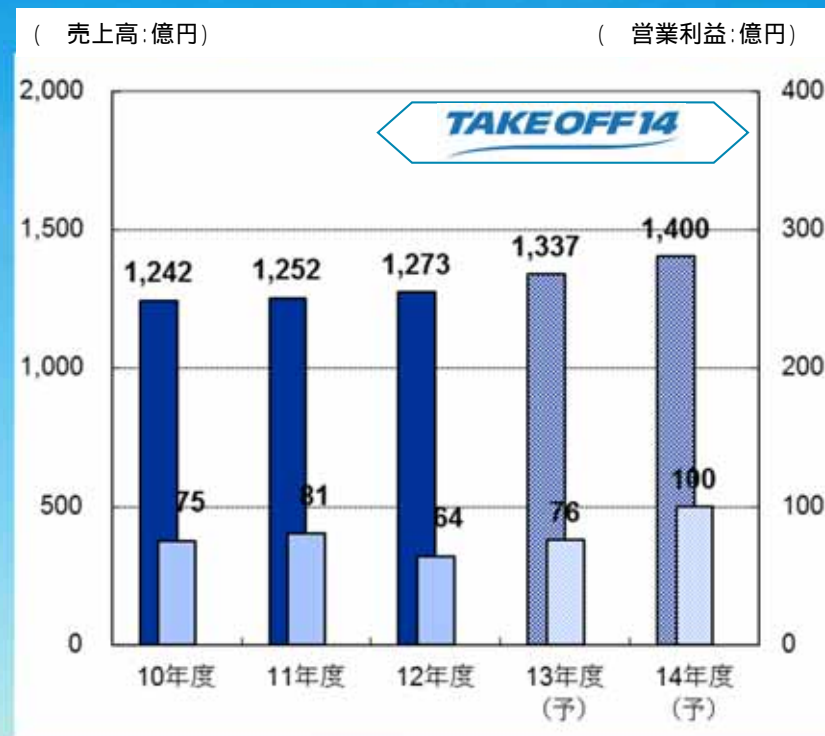
アジアでの菓子事業の展開

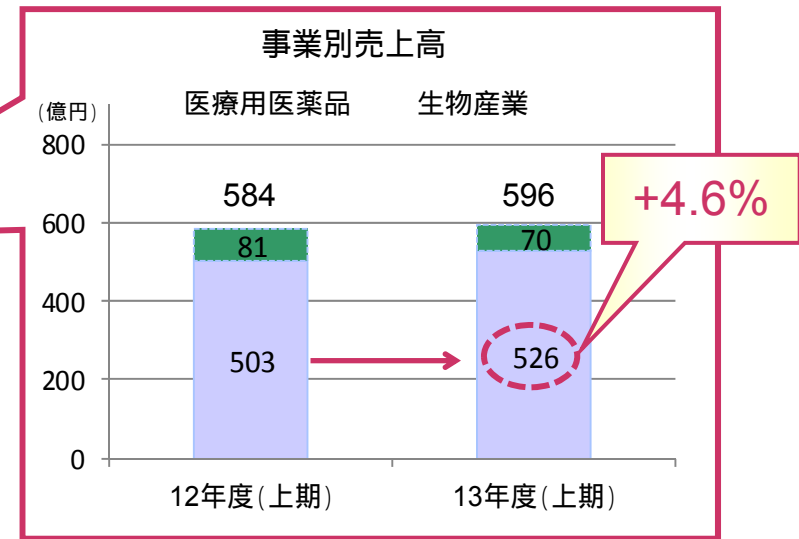
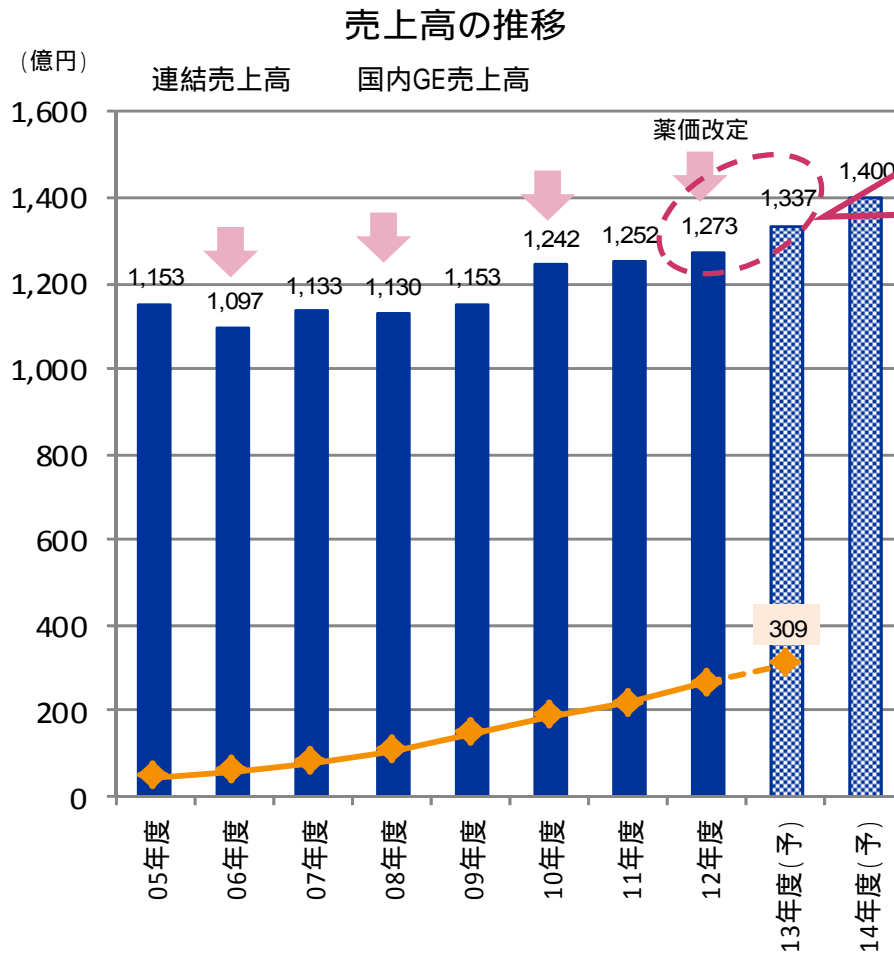
- ✓シンガポールを核に、インドネシア、タイなどでチョコスナックを展開中
- ✓北米、アジア各国など約50カ国に輸出

薬品

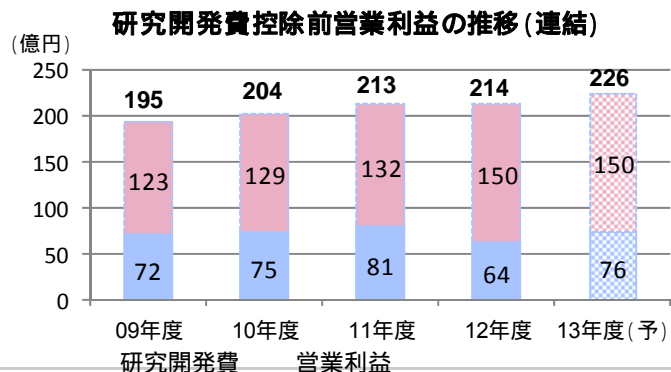
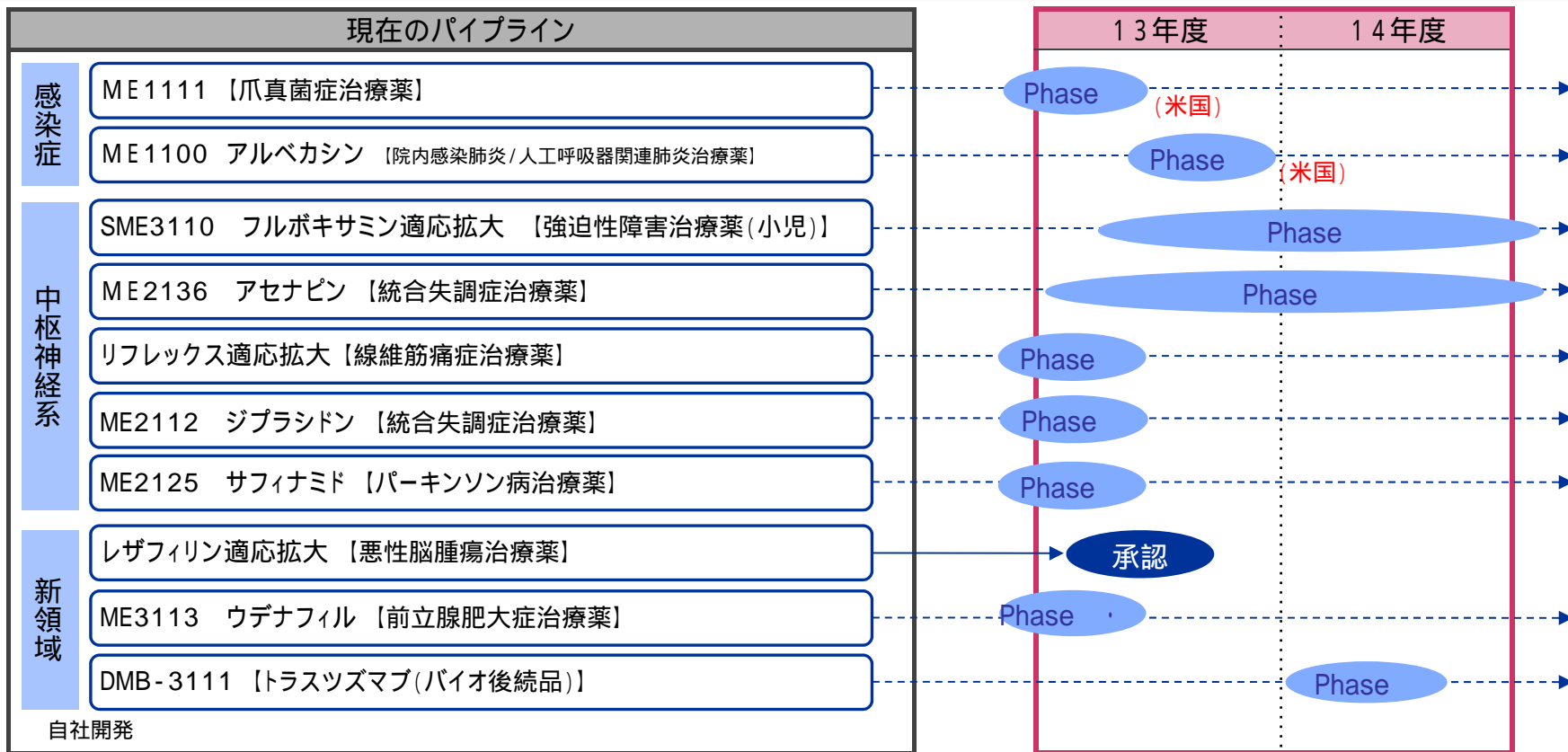
## 医薬品セグメント 戦略のポイント

- “スペシャリティ&ジェネリック” 国内医薬品事業の拡大
- 研究開発のスピードアップ





- 融合戦略
- 先発品:  
「メイアクト」「リフレックス」「オラベネム」
- GE: 既存品の拡大、新製品の継続的投入
- 営業力の強化
  - 13年10月 CNS営業所新設  
専任MR 約190人



- 開発品目のフェーズ進展にあわせて研究開発費の増加傾向が続く
- 研究開発の生産性を高め、費用を適切にコントロール

## グローバルで収益性の高い生産構造の実現、 新興国を中心とした売上高の拡大

【ロシア】  
販社との提携による事業基盤確立

「メイアクト」のライフサイクル  
マネジメント推進



【スペイン】  
グローバルジェネリック開発  
体制の確立



13年3月 テデック・メイジ R&Dセンター竣工

【ベトナム】  
販売組織整備を通じた  
事業基盤確立

中国・タイ・インドネシアでの売上拡大

国内・海外生産拠点の最適活用による高品質・  
安定供給・ローコストオペレーション体制の構築



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し、利益へのインパクトを最小化
- 通期営業利益 340億円を達成し、「TAKE OFF 14」最終年度へ

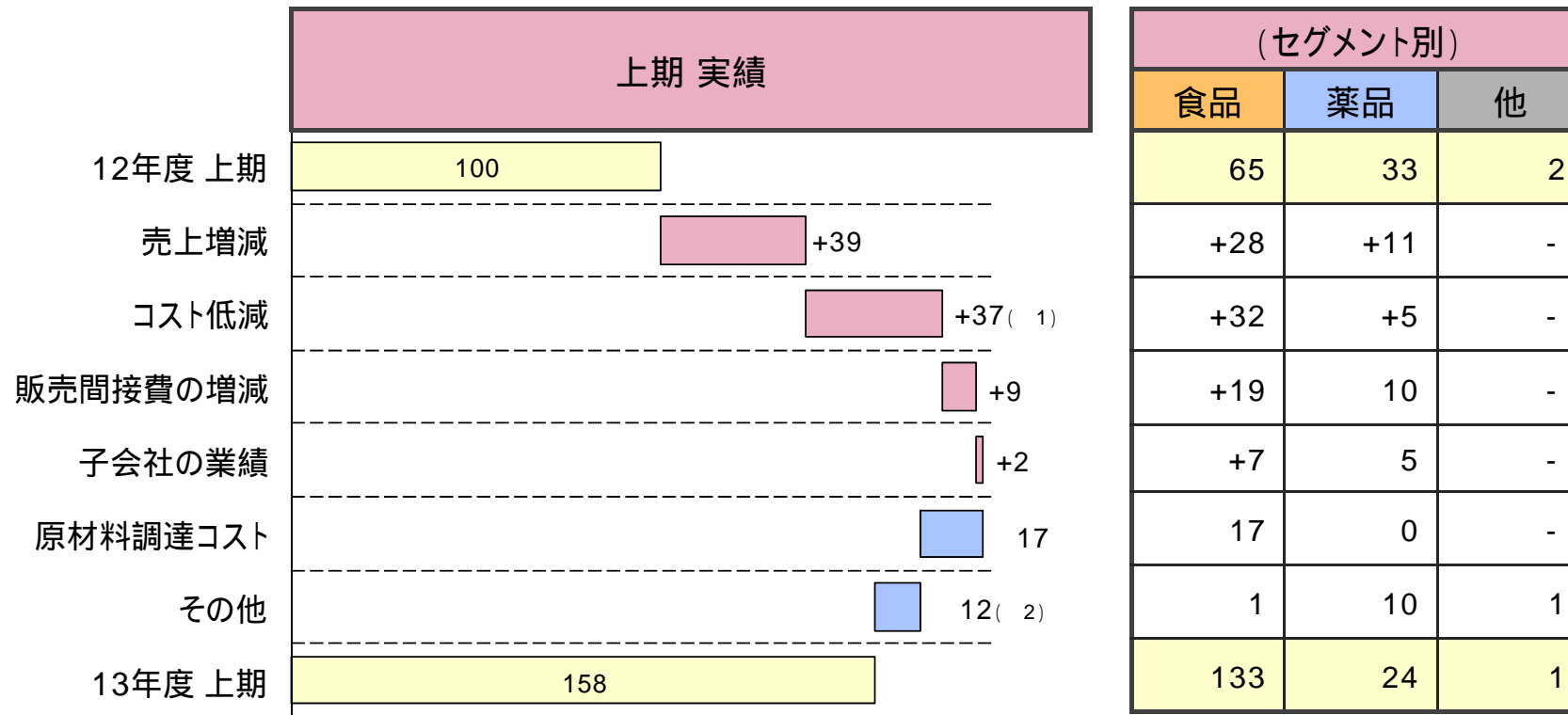


## 2 . 1 3 年度上期決算・通期計画の概要

(単位:億円)

		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	5,650	5,629	+0.3%	+17	0.4%	21
	営業利益	120	158	+58.2%	+58	+32.5%	+38
	経常利益	130	179	+51.8%	+62	+37.7%	+49
	四半期純利益	65	97	+85.9%	+45	+50.6%	+32
食品	売上高	5,073	5,041	+0.1%	+2	0.6%	32
	営業利益	85	133	+103.3%	+68	+57.3%	+48
医薬品	売上高	596	596	+2.0%	+12	+0.1%	0
	営業利益	32	24	26.4%	9	23.9%	8

(単位:億円)



1: 主な内訳 ... 【食品】乳製品生産効率化+7 菓子生産効率化+7 健康栄養コスト減+7 菓子物流コスト減+3

2: 主な内訳 ... 【医薬品】研究開発費増 5 一般管理費増 5

(単位:億円)

		上期		下期			通期		
		実績	前年同期比	当初計画	修正計画	前年同期比	当初計画	修正計画	前年同期比
明治HD 【連結】	売上高	5,629	+0.3% +17	5,750	5,650	0.0% 1	11,400	11,280	+0.1% +15
	営業利益	158	+58.2% +58	170	181	+14.5% +23	290	340	+31.5% +82
	経常利益	179	+51.8% +61	170	175	+1.5% +2	300	355	+21.9% +64
	四半期(当期) 純利益	97	+85.9% +45	100	92	19.1% 21	165	190	+14.1% +23
食品	売上高	5,041	+0.1% +2	4,999	4,918	1.2% 58	10,072	9,960	0.6% 55
	営業利益	133	+103.3% +67	129	131	+2.5% +3	215	265	+36.7% +71
医薬品	売上高	596	+2.0% +11	754	740	+7.5% +52	1,350	1,337	+5.0% +64
	営業利益	24	26.4% 8	43	51	+63.8% +20	76	76	+17.6% +11

## 利益計画のポイント

- **食品** : 主に上期の増益を反映し、通期利益を上方修正
- **薬品** : 通期利益は修正なし



# 13年度通期 計画 ~ 食品セグメント内 事業別計画



(単位:億円)

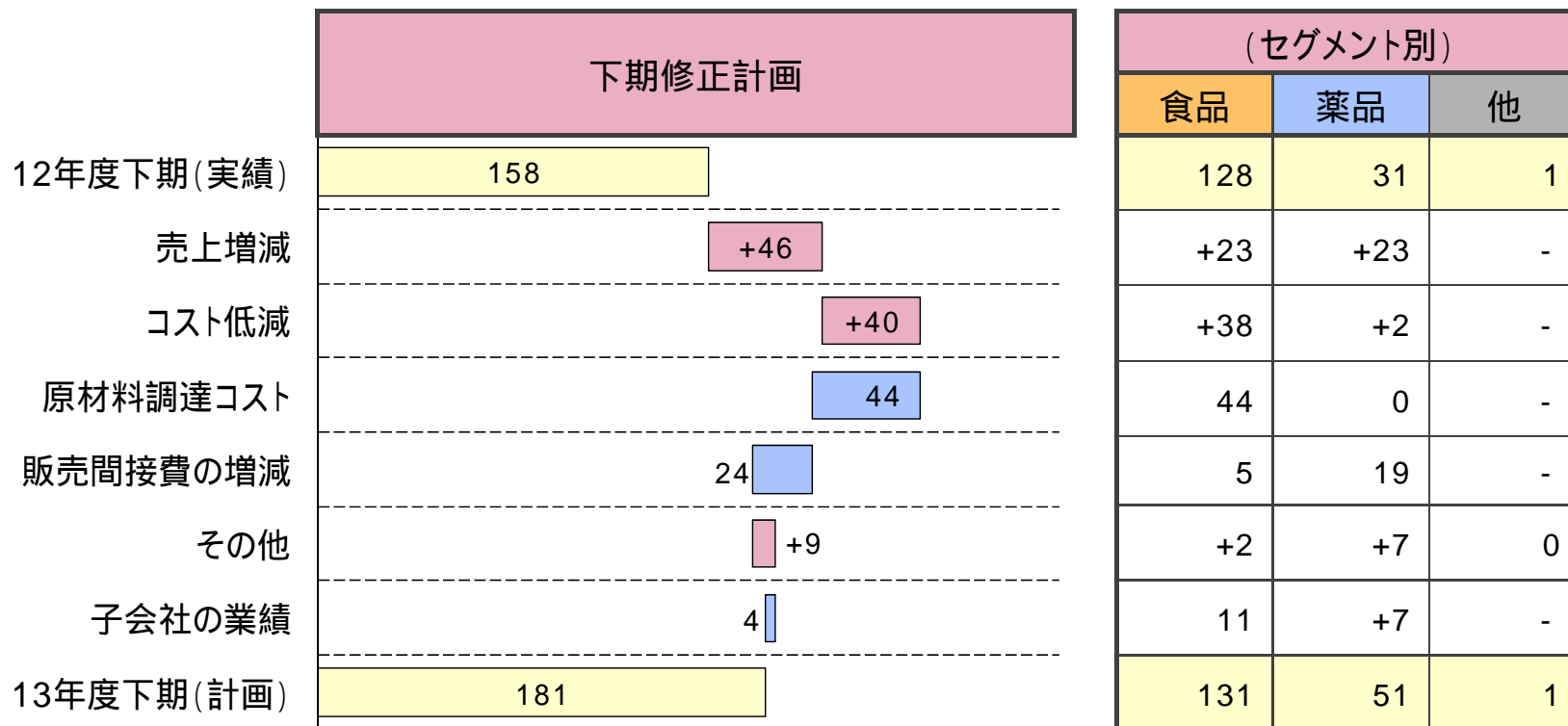
		上期		下期			通期		
		実績	前年同期比	当初計画	修正計画	前年同期比	当初計画	修正計画	前年同期比
乳製品	売上高	3,212	+3.5% +108	3,007	3,083	+2.1% +63	6,091	6,296	+2.8% +172
	営業利益	121	+46.6% +38	94	94	7.3% 6	184	216	+17.1% +31
菓子	売上高	928	4.6% 44	1,000	956	3.7% 35	1,956	1,885	4.1% 80
	営業利益	12	+302.1% +9	39	36	+21.1% +6	45	49	+46.6% +15
健康栄養	売上高	430	+4.9% +19	402	390	+1.5% +5	825	821	+3.2% +25
	営業利益	12	— +18	0	3	— +7	3	16	— +25
その他	売上高	1,632	+3.6% +56	1,616	1,604	0.9% 13	3,251	3,237	+1.3% +42
	営業利益	3	+2.2% +0	12	11	38.7% 6	18	15	32.1% 6
調整額	売上高	1,162	—	1,027	1,116	—	2,052	2,279	—
	営業利益	15	—	15	15	—	32	31	—

(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。

(注3) 13年度より食品セグメント内の事業の一部区分を変更しております

(単位:億円)



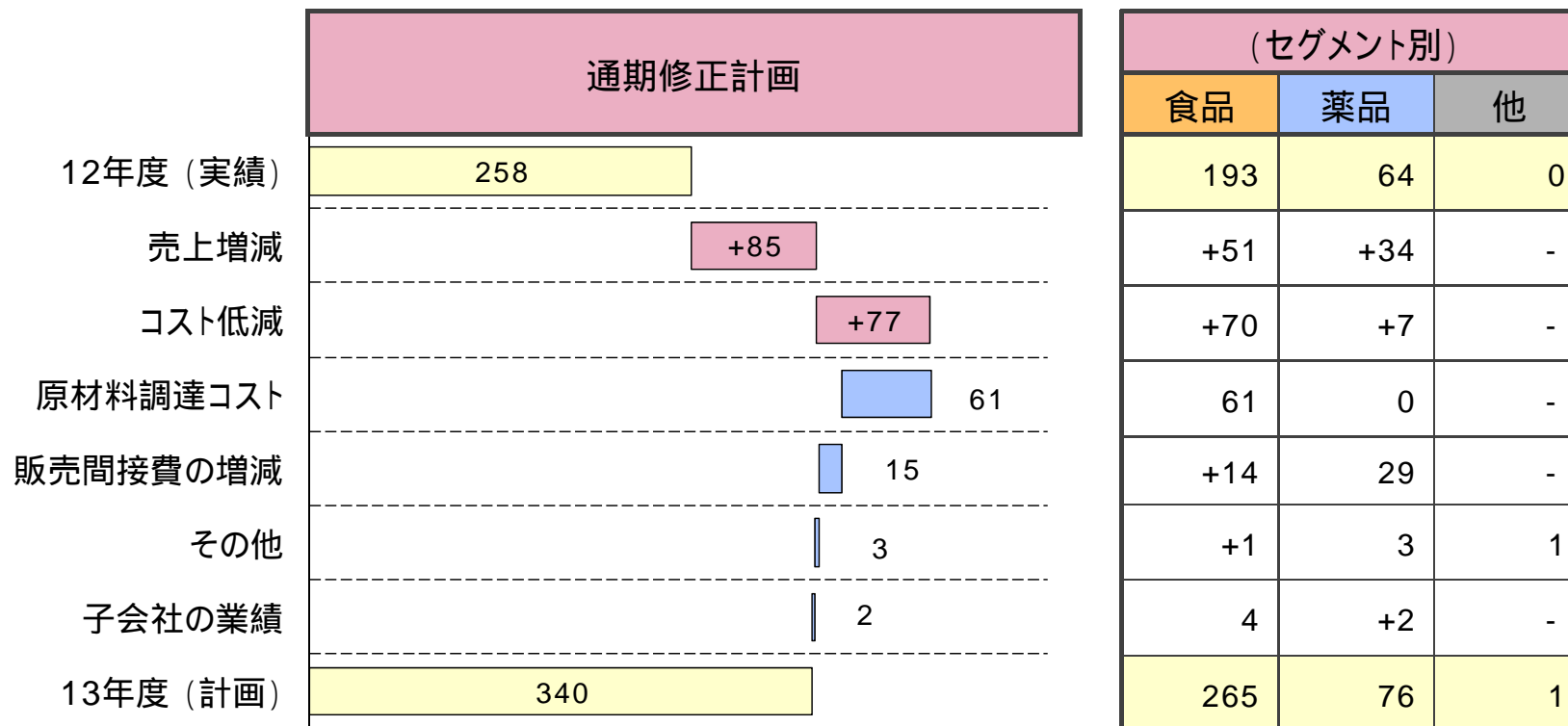
食品

- 原材料調達コストのアップに対しては、牛乳の価格改定と一段のコスト削減で対応

薬品

- 国内医薬品事業の伸長
- 研究開発費は上期への期ズレの反動

(単位: 億円)





	11年度	12年度	13年度		12-14年度
	実績	実績	上期実績	修正計画	
設備投資額	383億円	376億円	218億円	511億円	1,617億円
減価償却費	408億円	408億円	198億円	410億円	1,265億円
研究開発費	238億円	262億円	123億円	263億円	735億円
フリーキャッシュフロー	137億円	111億円	36億円	78億円	153億円
(うち、営業CF)	305億円	506億円	258億円	683億円	1,705億円
有利子負債	2,053億円	2,054億円	2,056億円	2,040億円	2,100~ 2,300億円
ROE	2.3%	5.5%	—	5.5%	7%
配当	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

## 通期 設備投資額について

- 主に食品関連の投資で、支払時期が遅れている案件があることなどから、  
 当初の支払計画 613億円 を 511億円 に修正