



2014年度決算・2017中期経営計画 説明会

2015.05.18

明治ホールディングス株式会社

1. 2014中期経営計画「TAKE OFF 14」総括
2. 2017中期経営計画「STEP UP 17」概要
3. 2015年度計画 概要

- 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

「TAKE OFF 14」総括

		TAKE OFF 14 当初目標
連結	売上高	1兆1,900億円
	営業利益	400億円
	営業利益率	3.4%
	ROE	7%

食品	売上高	1兆500億円
	営業利益	300億円
医薬品	売上高	1,400億円
	営業利益	100億円

海外総売上高	810億円
--------	-------

(3ヵ年累計)

設備投資総額	1,617億円
研究開発費	735億円

		TAKE OFF 14 実績
		1兆1,611億円
		515億円
		4.4%
		8.9%
		1兆218億円
		416億円
		1,413億円
		100億円
		833億円
		1,490億円
		783億円

- 収益性の向上に重点を置き、利益目標を達成
- 利益増によってROEも上昇
- 戦略投資は着実に実施

←左記には含まれていない

メドライク買収に関わる投資

312億円

(注1) 当初目標は2012年5月発表の数値

(注2) ROE＝当期純利益／期中平均自己資本

(注3) 海外総売上高には、持分法適用会社および非連結会社の売上高も含む

(注4) 設備投資額は無形固定資産を含む支払ベース

(注5) メドライク買収に関わる投資は支払ベース

	成果	課題
食品	<ul style="list-style-type: none"> ● プロバイオティクスやチョコレートなどの優位事業が成長をけん引 ● 流動食は、今後の事業拡大のための基盤が整う ● 海外事業は計画どおりに事業拡大と収支改善を推進 ● プロダクトミックスの改善と同時に、コスト低減の取り組みを進めたことで、想定以上の原材料コスト増をカバーして利益成長を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次なる成長ドライバーの育成 ● 原材料コストやエネルギーコストの増加傾向が続く中で、継続した事業構造改革 ● 海外事業の成長加速
医薬品	<ul style="list-style-type: none"> ● 中枢神経系用薬とジェネリック医薬品が大きく成長 ● 研究開発を効果的に推進し、導出による利益貢献も実現 ● メドライク社の子会社化により、さらなる成長基盤が整う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的に医療費抑制策が進められる中での、医療用医薬品事業の収益力強化 ● 原薬コスト増や競争激化などで苦戦する生物産業事業の構造改革推進

2. 2017中期経営計画 概要

経営環境認識

1. 人口減少と少子・高齢化による市場の変化
2. 不透明な原材料動向
3. 国内の食品企業、製薬企業のグローバル展開の加速
4. 薬価制度改革とジェネリック医薬品市場の競争激化



TAKE OFF 14

STEP UP 17

- ・既存事業の成長
- ・統合シナジー追求
- ・成長への体制整備

収益性向上と
飛躍に向けた戦略投資

**成長の加速と
さらなる収益性向上**

グローバル企業への
進展

	2014年度	2017年度	「2020ビジョン」 当初目標
営業利益(率)	515億円(4.4%)	640億円(5%)	750億円(5%以上)
ROE	8.9%	8%以上	10%

前倒し達成へ

STEP UP¹⁷



基本方針

成長の加速とさらなる収益性向上

1. 優位事業の強化と新たな成長への挑戦
2. 環境変化に対応しうる収益力の強化
3. グローバル展開の推進
4. 経営基盤の進化

「STEP UP 17」定量目標

		実績
連結	売上高	1兆1,611億円
	営業利益	515億円
	営業利益率	4.4%
	ROE	8.9%

食品	売上高	1兆218億円
	営業利益	416億円
医薬品	売上高	1,413億円
	営業利益	100億円

連結海外売上高	533億円
---------	-------

(3ヵ年累計)

投資額	1,803億円
研究開発費	783億円

	「TAKE OFF 14」比	
	(増減率)	(増減額)
目標		
1兆2,600億円	+8.5%	+988億円
640億円	+24.2%	+124億円
5%	—	+0.6pts
8%以上	—	—
1兆800億円	+5.7%	+581億円
500億円	+20.0%	+83億円
1,800億円	+27.4%	+386億円
140億円	+38.9%	+39億円
1,040億円	+94.9%	+506億円
1,880億円	+4.3%	+77億円
817億円	+4.3%	+33億円

(注1) 上記の「連結海外売上高」は、輸出事業および連結対象の海外子会社の売上高の合算値

(注2) 投資額は無形固定資産および戦略投資を含めた支払ベースの数値

(注3) 「TAKE OFF 14」の投資額には、P4で示した設備投資額に加え、MDライク買収に関わる支払ベースの投資額を含む

STEP UP¹⁷

- 営業利益(率) 640億円(5%)
- ROE 8%以上

営業CF

(3か年累計) 2,000億円

- 利益拡大による営業CFの拡大
- 在庫圧縮などの効率化

財務基盤の安定化

- 自己資本比率の向上(45%以上)
- 発行体格付け A+格維持

投資CF

(3か年累計) 1,400億円

- 「2020ビジョン」実現に向けた投資
- 自己資金内での投資を原則
- 資産流動化

株主還元

連結配当性向目安 30%

- 中長期的な事業見通しを踏まえ、安定的継続的な利益還元を目指す

有利子負債

- 負債調達での対応を原則
- D/Eレシオ 0.5倍程度

1

優位事業の強化と新たな成長への挑戦

2

環境変化に対応しうる収益力の強化

3

グローバル展開の推進

4

経営基盤の進化



チョコレート



ヨーグルト



プロバイオ
ティクス



牛乳



チーズ



アイスクリーム



粉ミルク

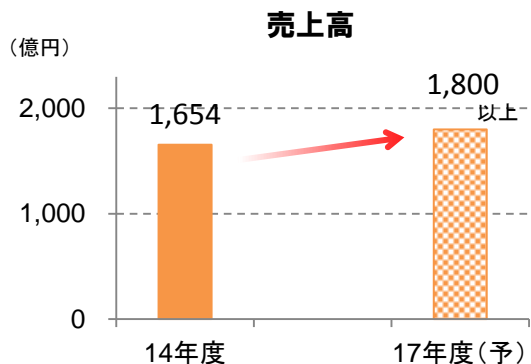


流動食



スポーツ
栄養

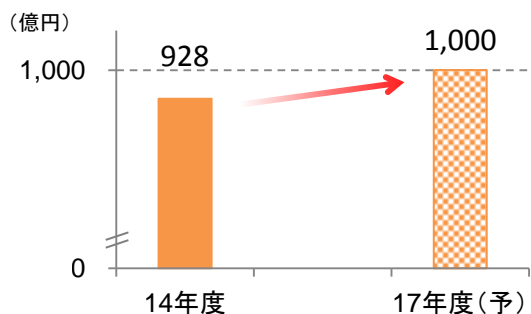
ヨーグルト
プロバイオ



乳酸菌の機能性研究を基盤とし、 さらなる優位性を追求

- R-1、LG21の継続成長とPA-3の定着
- ブルガリアヨーグルトの価値訴求
- 高付加価値型商品の新規展開

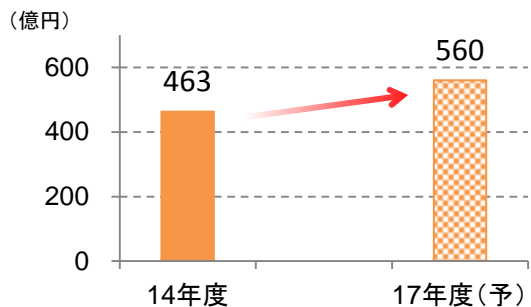
チョコレート



「健康」と「プレミアム」を成長軸にシェア拡大

- カカオ研究の強みを生かした健康価値の訴求
- 差別性ある商品ラインアップで需要を創造
- 「ロングセラー」への集中

(流動食/粉ミルク)
栄養食品



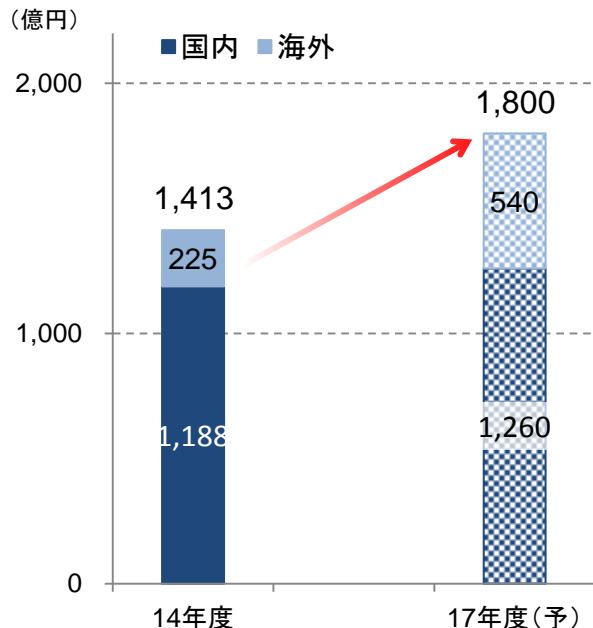
栄養設計技術を生かした高付加価値品の拡大

- 流動食：成長機会の拡大をとらえた
市販流動食市場の創造
- 粉ミルク：キューブタイプの拡大

海外 ● 中国・アジア・米国を重点エリアとし、「独自価値」にこだわった事業成長

(戦略No. 3にて詳しくご説明)

連結売上高



感染症領域

全身性抗菌剤市場シェア：第3位 → 第2位へ

- 薬剤ラインアップの充実
- 海外市場を視野に入れた研究開発の推進

中枢神経系領域

抗うつ剤市場シェア：第2位 → 第1位へ

- 「リフレックス」の最大化
- 専任組織・要員強化によるプレゼンスの向上

	2014年度	→	2017年度
MR数	846人		900人
うち、CNS専任	206人		250人

ジェネリック医薬品

新薬系ジェネリック医薬品売上高：

売上のさらなる伸長により **第1位 堅持**

- 製剤開発力の強化
- 「品質保証」「安定供給」「情報提供」に、「コスト競争力」を強みとして加え、優位性を盤石化

海外

- 国内事業に匹敵する中核事業に育成

(戦略No. 3にて詳しくご説明)

国内GE	376 億円	→	500 億円以上
海外比率	16%	→	30%

現在のパイプライン (◆自社開発)

		15年度	16年度	17年度	
医療用医薬品	感染症	ME1111【爪真菌症治療薬】◆	Phase II (海外)		
		ME1100 アルベカシン【院内感染肺炎/人工呼吸器関連肺炎治療薬】◆	Phase I (海外)		
		OP0595【β-ラクタマーゼ阻害薬】◆	導出		
	中枢神経系	SME3110 フルボキサミン適応拡大【強迫性障害治療薬(小児)】	Phase III		
		ME2136 アセナピン【統合失調症治療薬】	申請		
		リフレックス適応拡大【線維筋痛症治療薬】			
		ME2112 ジブラシドン【統合失調症治療薬】	Phase III		
		ME2125 サフィナミド【パーキンソン病治療薬】	Phase II/III		
	新領域	レザフィリン適応拡大【食道癌治療薬】	申請		
		ME3113 ウデナフィル【前立腺肥大症治療薬】	Phase II		
		DMB-3111【トラスツズマブ(バイオ後続品)】			
	生物産業	農薬	ME5343【殺虫剤】 BASF社とライセンス契約	申請(国内)	
			ANM-138【殺虫剤】	申請	
		農業用殺菌剤 Dow AgroSciences社と共同開発			申請(国内)
		ME5382【殺虫剤】			

1

優位事業の強化と新たな成長への挑戦

2

環境変化に対応しうる収益力の強化

3

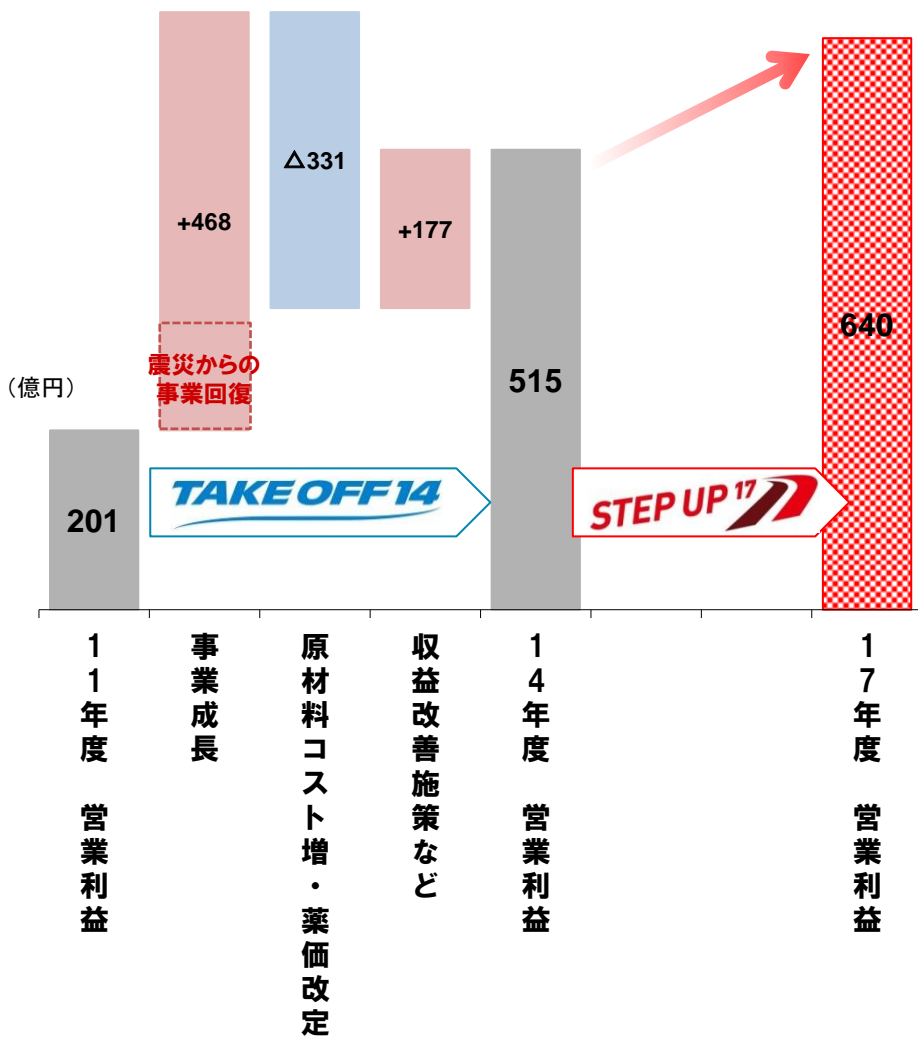
グローバル展開の推進

4

経営基盤の進化

原材料コスト増などの原価アップと薬価改定への対応がカギ **meiji**

当社 連結営業利益の増減



主な減益要素

- 原材料コスト増(為替、相場)
- エネルギーコスト増
- 薬価改定の影響
- 戦略的な費用増 など

利益増を実現するための取り組み

1. 事業成長

- 優位事業の売上増
- プロダクトミックス改善

2. 収益改善施策

- 商品政策(価格、容量、スペック)
- 原価低減
- 効率化推進による経費削減

為替や相場の変動

世界的な原料需給変化

原材料コストやエネルギーコスト増

対応策

1. 適正な価格改定

- 商品力強化の取り組みと同時並行

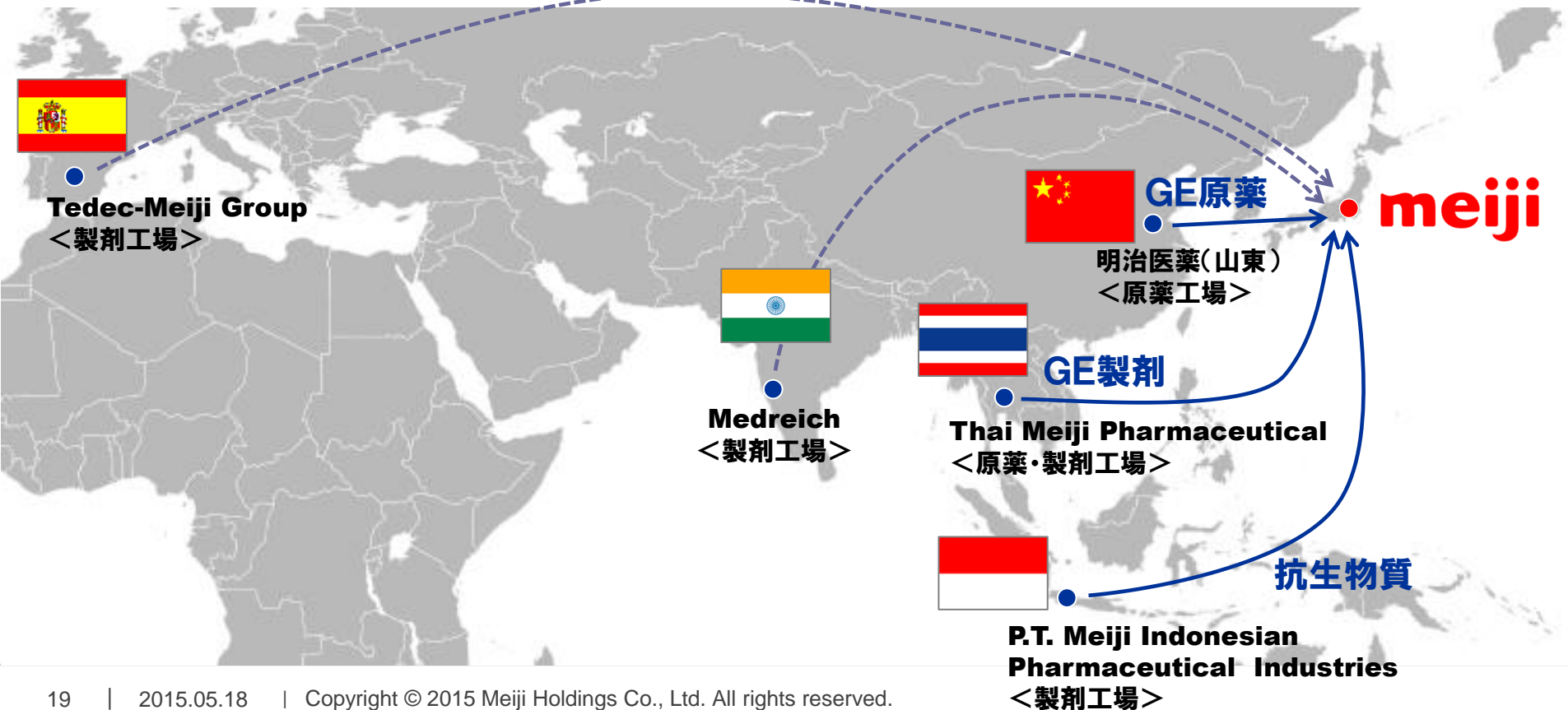
2. 生産性の向上

- 新商品数の削減
- 低採算商品群・事業の見直し
- 物流効率化

3. 長期安定的な原料確保に向けた調達体制の強化

- 生乳、海外乳製品、カカオなど
- 適正な品質と量

1. 国内外の自社生産拠点の活用やパートナーとの連携による効率的な生産
2. インドにおける日本向け製剤の生産体制構築
3. グローバル視点での最適な調達体制の確立



1

優位事業の強化と新たな成長への挑戦

2

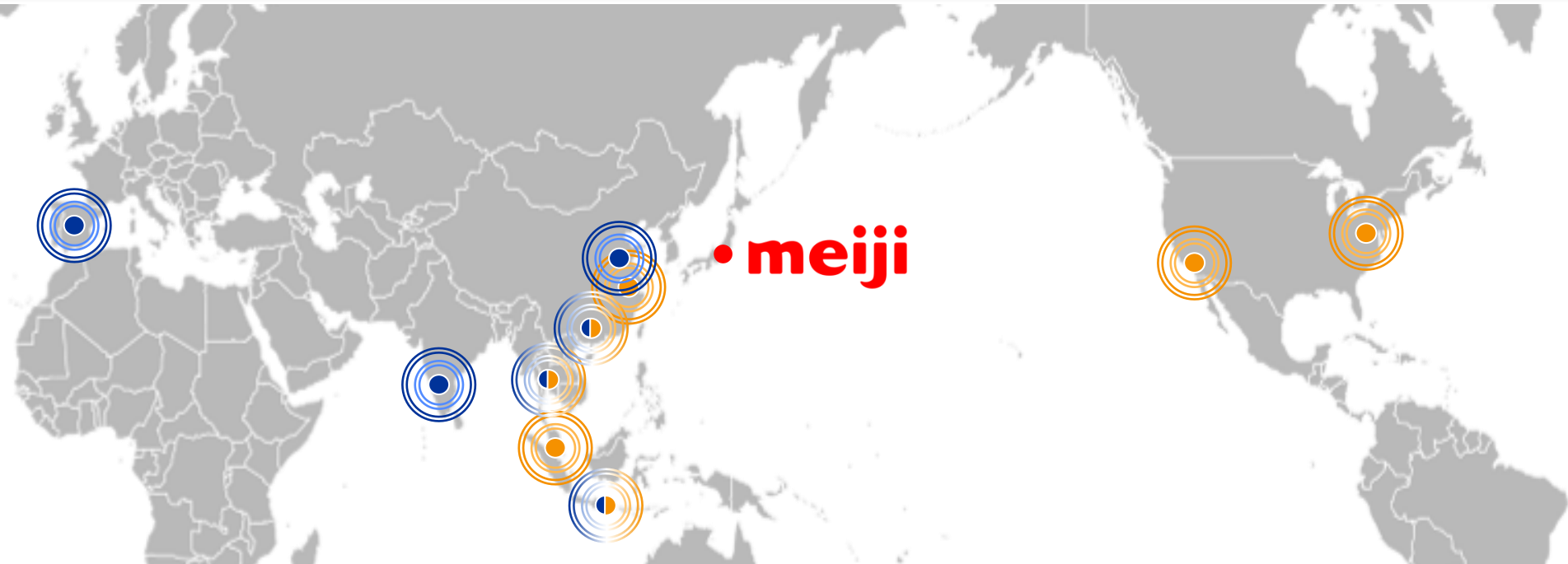
環境変化に対応しうる収益力の強化

3

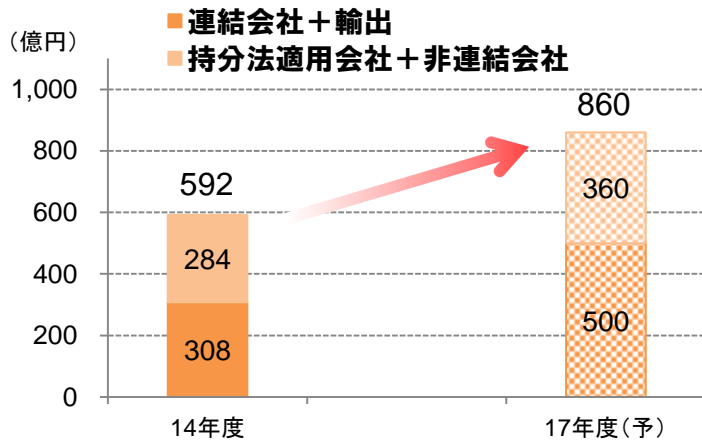
グローバル展開の推進

4

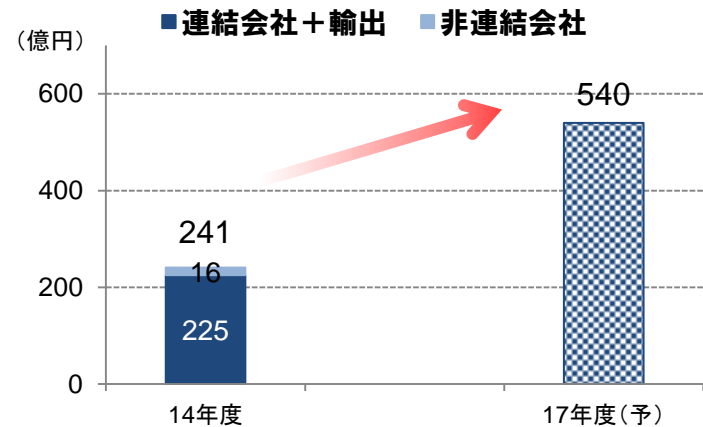
経営基盤の進化



● 食品 海外売上高



● 薬品 海外売上高



中国



- ヨーグルト・牛乳:
販売エリアを広げ、商品ラインアップを拡充
- チョコレート・チョコスナック:
効果的なマーケティング活動と販路の拡大
- アイスクリーム: ※2015年1月 独資で生産開始
新工場稼働で生産能力が向上
成長する市場で、販売エリアを広げて売上拡大

アジア



- チョコスナック:
50カ国以上で販売中の「ハローパンダ」「ヤンヤン」の
プレゼンス強化
- ヨーグルト・牛乳: タイ国内での販売強化と輸出の促進

米国



- チョコスナック: 明治ブランドの売上拡大

1. アジア・新興国でのプレゼンス向上

- 重点品目「メイアクト」「アダント」の拡大
- meiji ブランドの強みを生かし、「スペシャリティ&ジェネリック」を展開
- グループ会社間のシナジー追求

2. CMO・CDMO事業の継続拡大

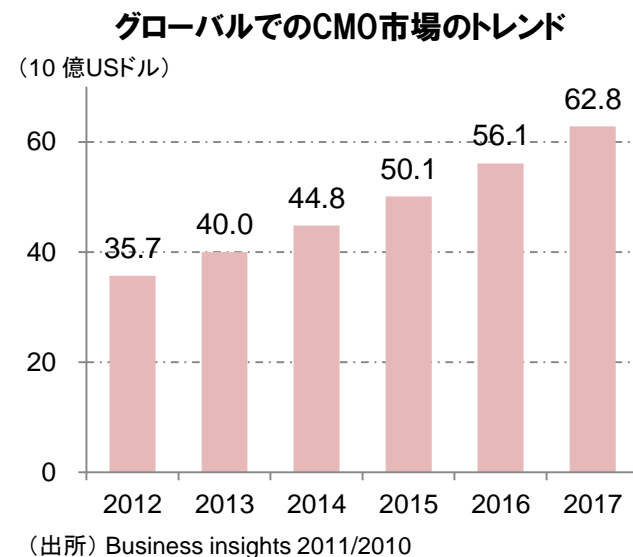
- メドライク社が強みを持つ事業をグループの新たな柱として位置づけ、着実な成長を実現

(注) CMO: Contract Manufacturing Organization (受託製造)

CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization (受託開発製造)

3. 欧米市場への導出推進

- 自社創薬品(医療用医薬品、農薬)



1

優位事業の強化と新たな成長への挑戦

2

環境変化に対応しうる収益力の強化

3

グローバル展開の推進

4

経営基盤の進化

1. ガバナンスのレベル向上

- コーポレートガバナンス・コードへの主体的な対応
- 資本生産性を意識した経営
- 適切な情報開示と透明性の向上、対話の充実

2. 品質保証体制の強化

- 食の「安全・安心」に対する取り組み強化
- グローバル展開が進む医薬品事業における体制強化


3. グローバル人材の育成とダイバーシティの推進

3. 2015年度計画 概要

2015年度 計画

		14年度 実績	15年度 計画	14年度比	
				(増減率)	(増減額)
連結	売上高	1兆1,611億円	1兆1,940億円	+2.8%	+328億円
	営業利益	515億円	520億円	+0.9%	+4億円
	営業利益率	4.4%	4.4%	—	△0pts
	経常利益	535億円	523億円	△2.4%	△12億円
	親会社株主に帰属 する当期純利益	308億円	417億円	+35.0%	+108億円
	ROE	8.9%	10.8%	—	+1.9pts
食品	売上高	1兆218億円	1兆300億円	+0.8%	+81億円
	営業利益	416億円	420億円	+0.8%	+3億円
医薬品	売上高	1,413億円	1,664億円	+17.7%	+250億円
	営業利益	100億円	100億円	△0.8%	△0億円
連結海外売上高		533億円	811億円	+52.2%	+278億円
設備投資額		643億円	508億円	△21.1%	△135億円
研究開発費		261億円	270億円	+3.7%	+9億円

※2015年3月10日発表
 固定資産の譲渡に伴う、約171億円の特別利益計上を前提に含む



**赤ちゃんからお年寄りまで、
あらゆる年齢層のお客さまへ、
食のおいしさ・楽しさや、
心身両面での健康価値の提供を通して、
お客さまの生活充実に貢献していく企業グループ**

meiji

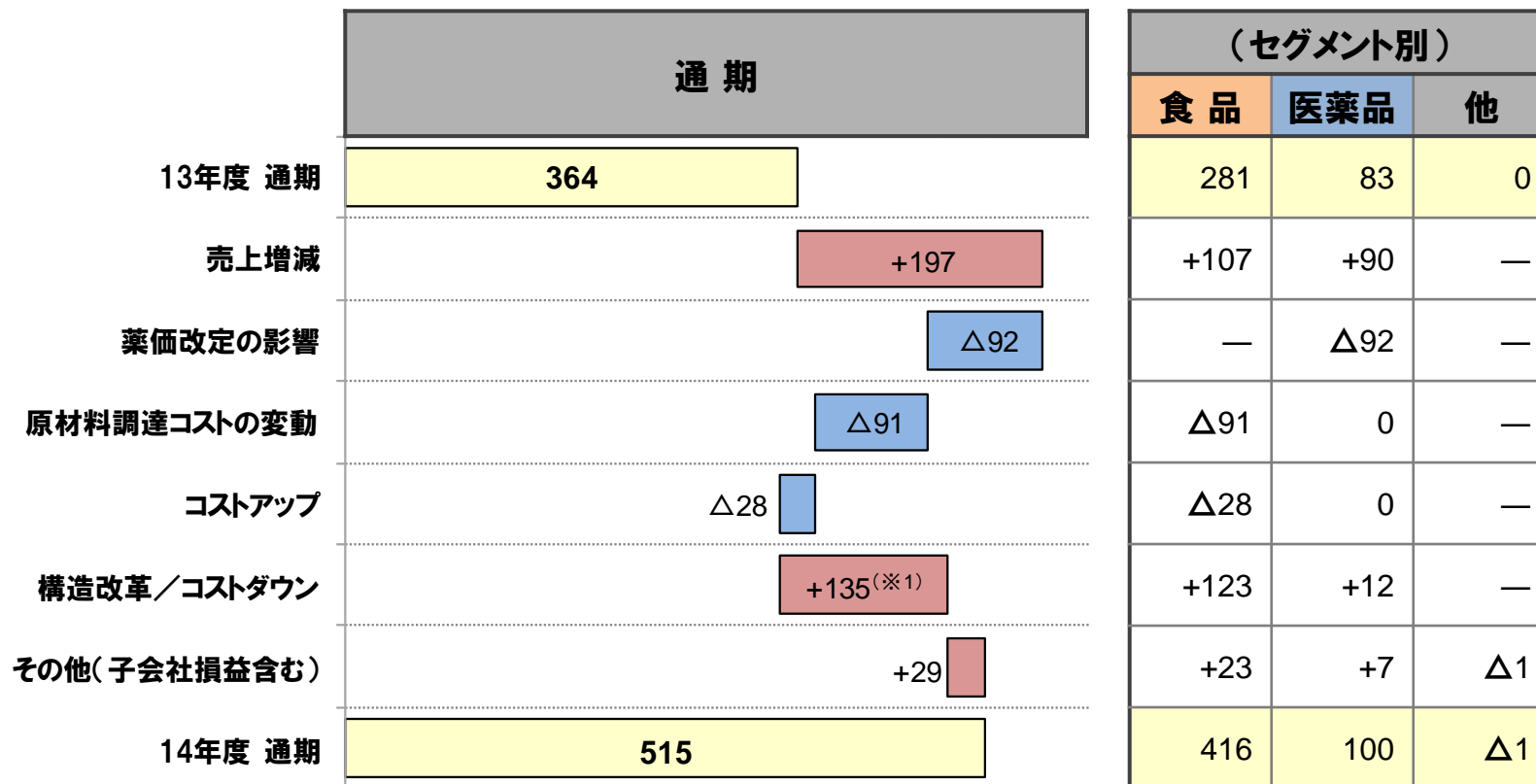
参考資料

(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)
連 結	売上高	11,410	11,611	+1.1%	+130	+1.8%	+201
	営業利益	415	515	+41.2%	+150	+24.2%	+100
	経常利益	425	535	+37.1%	+144	+26.1%	+110
	当期純利益	265	308	+62.1%	+118	+16.6%	+43
食 品	売上高	10,118	10,218	+0.6%	+65	+1.0%	+100
	営業利益	340	416	+47.8%	+134	+22.5%	+76
医 薬 品	売上高	1,316	1,413	+4.6%	+62	+7.4%	+97
	営業利益	76	100	+20.6%	+17	+32.6%	+24

14年度 営業利益 増減分析

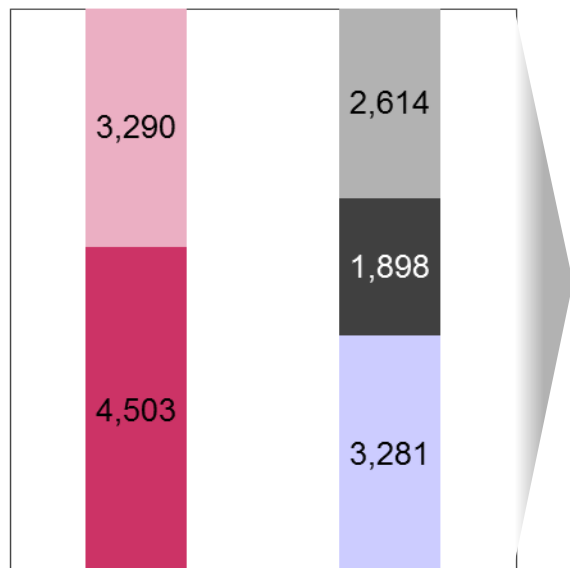
(単位:億円)



※1: 主な内訳 … **【食品】** 乳製品商品政策+46 菓子生産効率化+18 健康栄養販促コスト減+9
【医薬品】 研究開発費減+13 その他Δ1

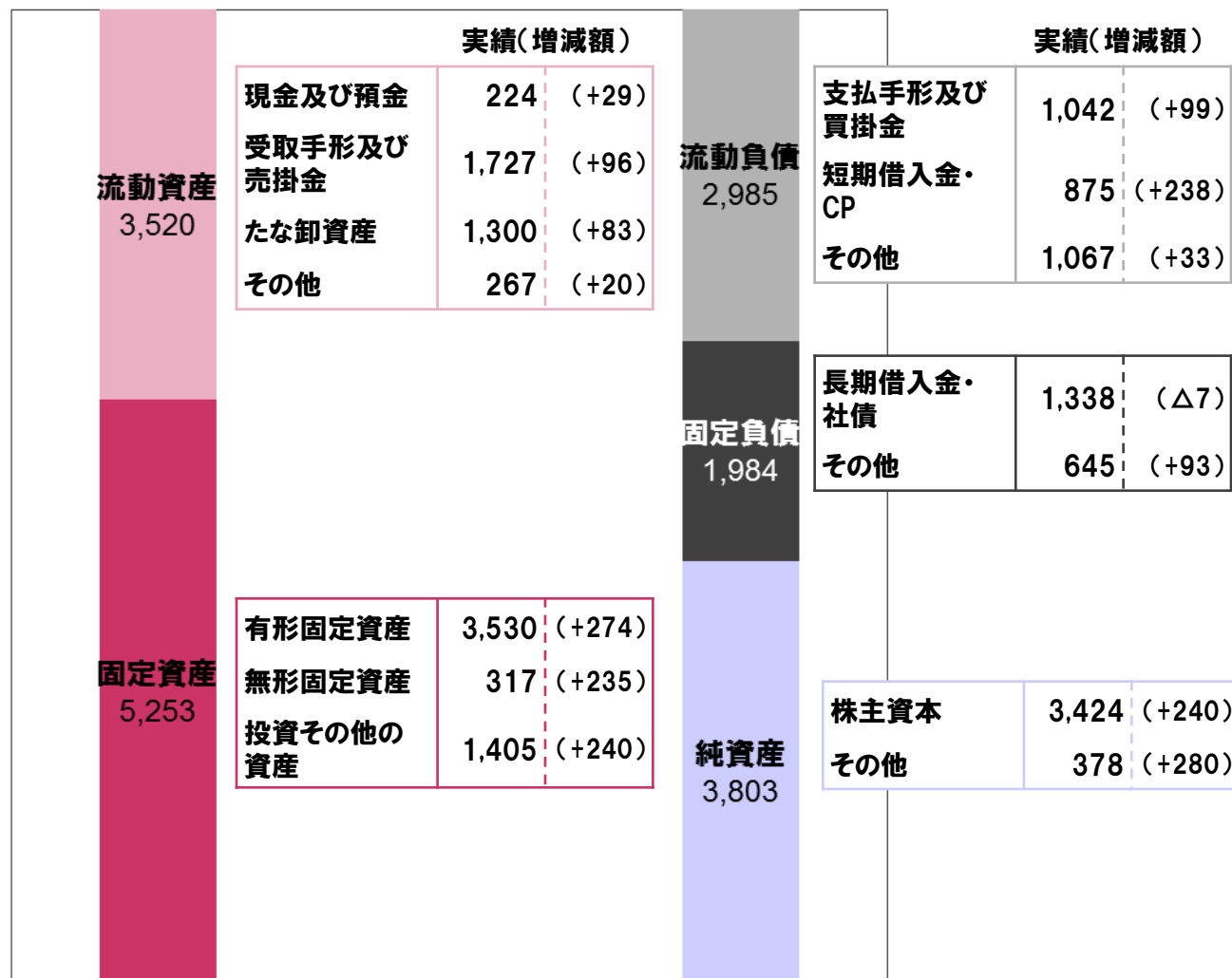
14年度 財政状態

2014年3月末 総資産: 7,794億円



自己資本比率: 41.1%

2015年3月末 総資産: 8,773億円



自己資本比率: 42.2%

14年度 設備投資、減価償却、キャッシュフロー、株主還元

	「TAKE OFF 14」(12-14年度)				12-14年度 当初目標
	12年度	13年度	14年度		
	実績	実績	実績		
設備投資額	376億円	470億円	643億円	1,490億円	1,617億円
減価償却費	408億円	409億円	418億円	1,236億円	1,265億円
研究開発費	262億円	260億円	261億円	783億円	735億円
フリーキャッシュフロー	111億円	165億円	△63億円	213億円	153億円
(うち、営業CF)	506億円	638億円	864億円	2,009億円	1,705億円
有利子負債	2,053億円	1,983億円	2,214億円	—	2,100~ 2,300億円
ROE	5.5%	6.0%	8.9%	—	7%
配当	80円	80円	100円	—	—

(注1) 当初目標は2012年5月発表の数値

(注2) ROE=当期純利益/期中平均自己資本

(注3) 設備投資額は無形固定資産を含む支払いベース、減価償却費は無形固定資産も含む

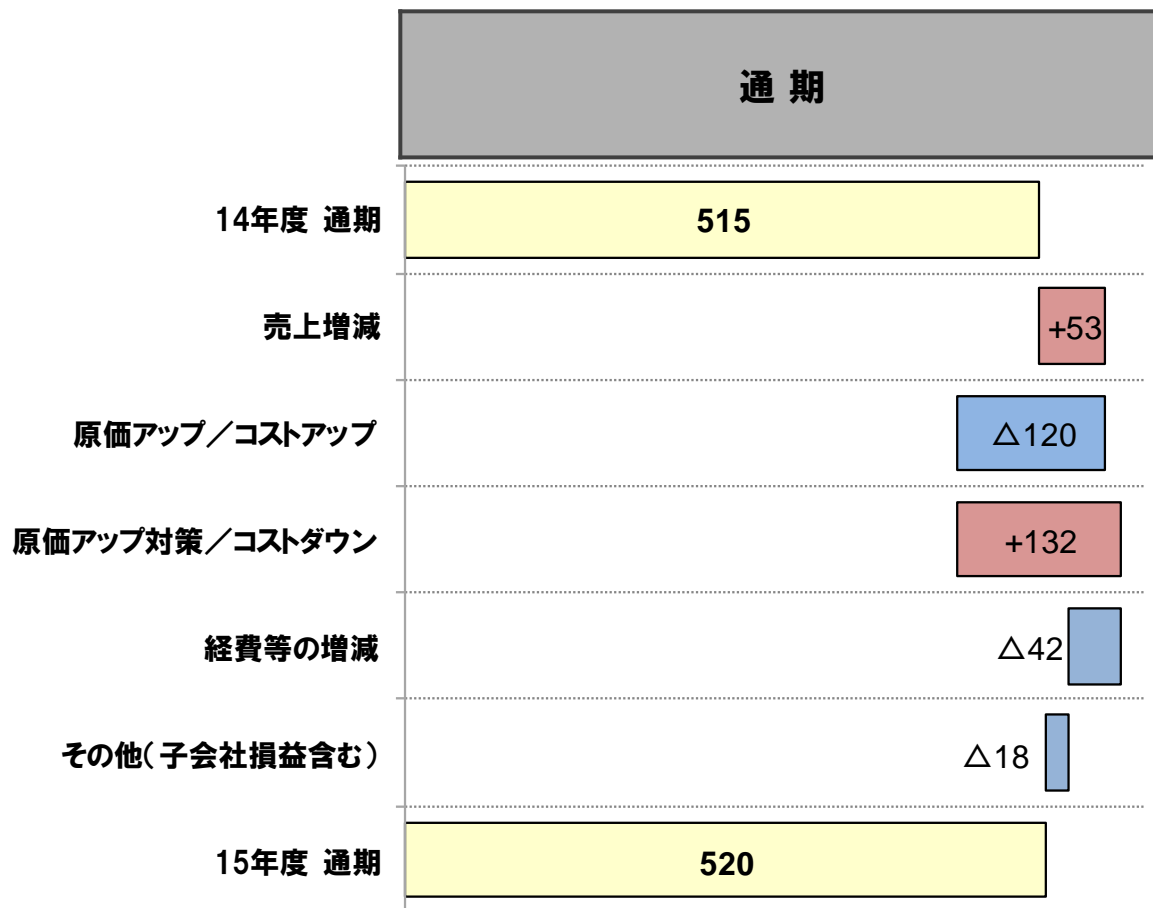
(注4) フリーキャッシュフロー=営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー

(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
連結	売上高	5,780	+3.4% +187	6,160	+2.3% +140	11,940	+2.8% +328
	営業利益	190	+0.1% +0	330	+1.3% +4	520	+0.9% +4
	経常利益	186	△5.5% △10	337	△0.6% △2	523	△2.4% △12
	親会社株主に帰属 する当期純利益	208	+65.1% +82	209	+14.3% +26	417	+35.0% +108
食品	売上高	5,028	△0.1% △5	5,272	+1.7% +87	10,300	+0.8% +81
	営業利益	167	△4.2% △7	253	+4.4% +10	420	+0.8% +3
医薬品	売上高	762	+34.3% +194	901	+6.6% +56	1,664	+17.7% +250
	営業利益	22	+41.9% +6	77	△8.7% △7	100	△0.8% △0

15年度 営業利益 増減分析

(単位:億円)



(セグメント別)		
食品	医薬品	他
416	100	Δ1
+25	+28	—
Δ120	0	—
+120	+12	—
Δ18	Δ24	—
Δ3	Δ16	+1
420	100	0

15年度 食品セグメント内の一部区分変更について

【旧区分（14年度まで）】

◆乳製品事業（注1）

- ・市乳：ヨーグルト、牛乳類、飲料等
- ・加工食品：チーズ、バター、冷凍食品、業務用食品等

（注2）

◆菓子事業

- ・菓子：チョコレート、ガム、キャンディー等
- ・アイスクリーム：アイスクリーム等

（注2）

◆健康栄養事業（注3）

スポーツ栄養、健康機能、OTC、粉ミルク、流動食等

◆その他事業

海外、飼料、畜産品、砂糖および糖化穀粉、運送等

【新区分（15年度から）】

◆発酵デ일리事業

ヨーグルト、牛乳類、飲料等

◆加工食品事業

チーズ、バター・マーガリン、クリーム、アイスクリーム、
冷凍食品等

◆菓子事業

チョコレート、グミ、ガム等

◆栄養事業

スポーツ栄養、粉ミルク、流動食、美容、OTC等

◆その他事業

海外、飼料、畜産品、砂糖および糖化穀粉、運送等

（注1）「乳製品事業」内の市乳は、「発酵デ일리事業」に名称変更

（注2）「乳製品事業」内の加工食品と「菓子事業」内のアイスクリームは、新設の「加工食品事業」として統合

（注3）「健康栄養事業」は「栄養事業」に名称変更

「STEP UP 17」連結・セグメント別計画

(単位:億円)

		14年度	15年度		~	17年度	
		実績	計画	14年度比		目標	14年度比
連結	売上高	11,611	11,940	+2.8% +328		12,600	+8.5% +989
	営業利益	515	520	+0.9% +4		640	+24.3% +125
食品	売上高	10,218	10,300	+0.8% +81		10,800	+5.7% +581
	営業利益	416	420	+0.8% +3		500	+20.0% +83
医薬品	売上高	1,413	1,664	+17.7% +250		1,800	+27.4% +387
	営業利益	100	100	△0.8% △0		140	+40.0% +40

「STEP UP 17」食品セグメント内 事業別計画

(単位:億円)

		14年度	15年度		~	17年度	
		実績	計画	14年度比		目標	14年度比
発酵 デairy	売上高	4,794	4,653	△2.9% △141		4,754	△0.9% △40
	営業利益	283	290	+2.3% +6		317	+11.9% +33
加工食品	売上高	1,945	1,915	△1.6% △30		2,043	+5.0% +97
	営業利益	35	45	+26.6% +9		69	+94.0% +33
菓子	売上高	1,589	1,586	△0.1% △2		1,600	+0.7% +10
	営業利益	95	85	△10.6% △10		85	△10.6% △10
栄養	売上高	853	904	+6.0% +51		1,099	+28.7% +245
	営業利益	46	50	+8.8% +4		66	+43.5% +19

「STEP UP 17」食品セグメント内 事業別計画

(単位:億円)

		14年度	15年度		~	17年度	
		実績	計画	14年度比		目標	14年度比
その他	売上高	3,403	3,572	+5.0% +169		3,801	+11.7% +397
	営業利益	4	10	+145.4% +5		42	+928.0% +37
全社費用 消去および	売上高	△2,369	△2,332	- +36		△2,497	- △127
	営業利益	△47	△60	- △12		△79	- △31

「STEP UP 17」 投資、減価償却、キャッシュフロー、株主還元

	「STEP UP 17」(15-17年度)			「TAKE OFF 14」 (12-14年度) 比
	15年度	~		
	計画			
投資額	508億円		1,880億円	+77億円
減価償却費	408億円		1,260億円	+24億円
研究開発費	270億円		817億円	+33億円
フリーキャッシュフロー	420億円		600億円	+387億円
営業CF	620億円		2,000億円	△9億円
投資CF	200億円		1,400億円	△396億円
有利子負債	—		2,000億円程度	—
ROE	10.8%		8%以上	—
配当および配当性向	110円 (26.5%)		30%目安	—

(注1) 投資額は無形固定資産、戦略投資を含む支払いベース。また「TAKE OFF 14」との比較は、「TAKE OFF 14」の設備投資額に
モドライブ買収に関わる投資額を加算して算出した数値

(注2) 減価償却費は無形固定資産も含む

(注3) 15年度の配当性向は、非経常的な特殊要因の影響を除いた数値。非経常的な特殊要因の影響を含めると19.4%となります