

健康にアイデアを

meiji

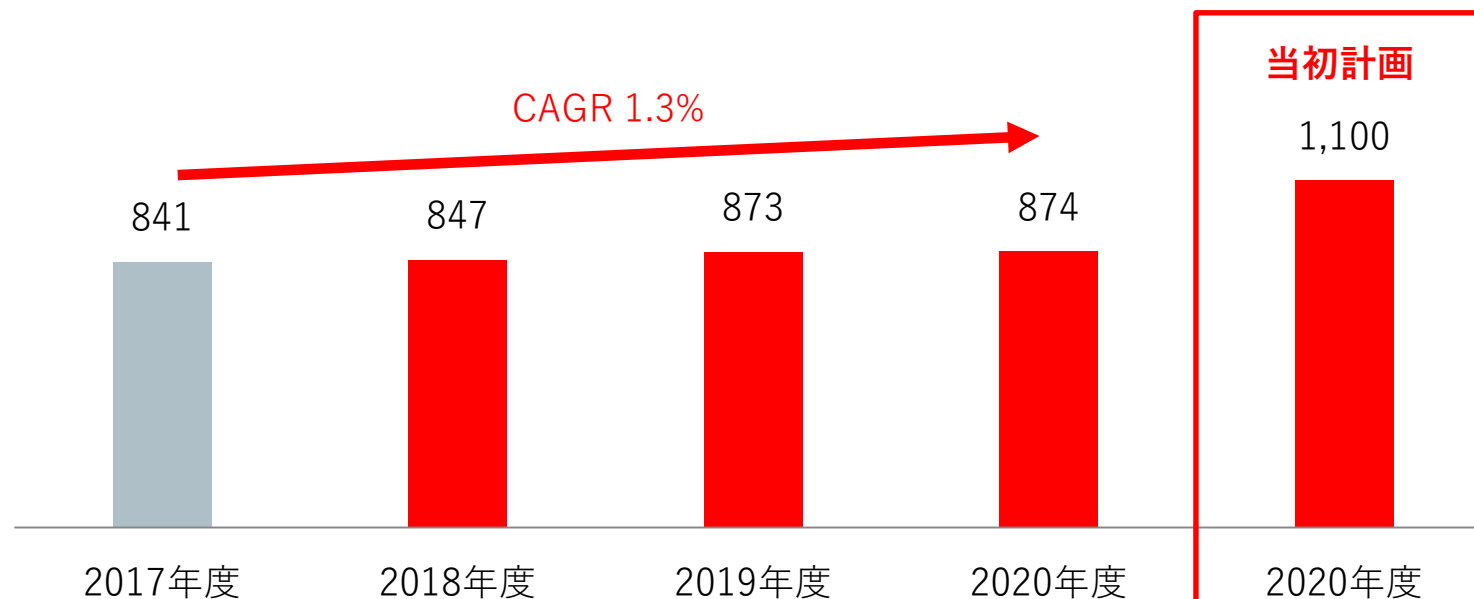
IRデー（事業説明会） 食品セグメント

2021年6月15日

2020中期経営計画総括

2020中期経営計画総括①

営業利益（億円）



(億円)

| | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2020年度 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 10,736 | 10,566 | 10,495 | 9,996 | 11,600 |
| 営業利益率 | 7.8% | 8.0% | 8.3% | 8.7% | 9.5% |
| 海外売上高 | 434 | 471 | 484 | 491 | 900 |
| 海外売上高比率 | 4.0% | 4.5% | 4.6% | 4.9% | 7.8% |

2020中期経営計画総括②

● 実現したこと

- 将来の成長に向けた投資（チョコレート、栄養、チーズ など）
- 海外事業拡大のための投資決定（中国）
- 生産体制の最適化（牛乳、栄養、菓子 など）
- 不採算商品の整理（牛乳、飲料、デザート など）
- ノンコア事業の譲渡（明治ケンコーハム、アサヒブロイラー など）

● 次に取り組むべき課題

- コア事業における成長力の回復
- 海外事業の成長スピードアップ
- 生産体制の最適化、固定費削減による資本効率の改善（ROIC活用）
- イノベーション創出力強化
- サステナビリティ視点からの明治ブランドの価値向上

明治の栄養ステートメント

● 背景

私たちは100年以上にわたり、「栄養報国」の精神で栄養を提供してきました。これからの100年も、栄養でより一層、日本のみならず世界に貢献していくために。

「明治が提供する栄養」の考え方の根幹を明文化し、『明治 栄養ステートメント』を定めます。

創業精神 「**栄養報国**」



明治グループ創業者
相馬半治

明治の考える“**栄養**”とは



明治の栄養ステートメント

明治は、“栄養”で何ができるかを、ずっと考え続けます。
これまでも、これからも。

Mind 1

乳、カカオ等の自然素材を生かし、
毎日の健康を支える“栄養”を提供し
ます。

明治が供給する商品は毎日およそ2,000万
個。それぞれの人が必要とする栄養を、品
質の安全・安心を守りながら世界へ向けて
安定供給していきます。

Mind 2

さまざまな『+1（プラスワン）
の価値』で、心を満たす“栄養”を
提供します。

「おいしく食べること」による喜びに加え
て、食べやすさや利便性、機能性、お客様
に寄り添う情報・サービスなどの多様な“栄
養”を提供し、その提供価値を拡げていきま
す。（アドバンスト・ニュートリション）

Mind 3

“栄養”で、各国・各地域の生活者そ
れぞれの人生を豊かにするお手伝い
をします。

ライフステージや生活環境、地域により、
健康・栄養の様々な課題があります。明治
は、各地域の生活者一人一人に対し、個別
の健康課題や栄養プロセスにおける課題に
向き合い、解決策を提供していきます。

明治の栄養ステートメント

アドバンスト・ニュートリション

お客様の潜在ニーズを取り込んで、新たな技術や科学的知見に基づく商品をお客様目線での商品提供・サービスの新たな仕組みと組み合わせて提供していきます。これにより、“栄養”で提供する様々な付加価値の幅をさらに広げていきます。

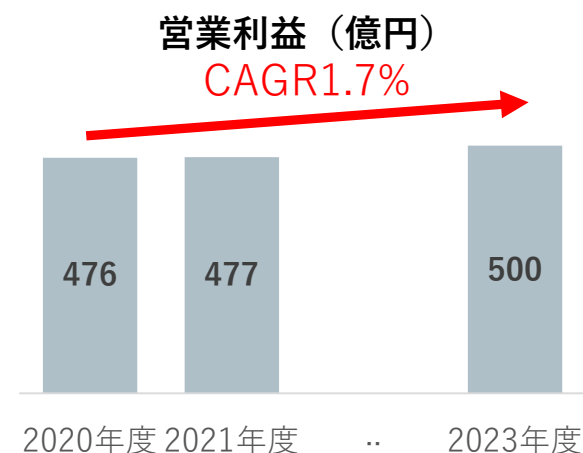
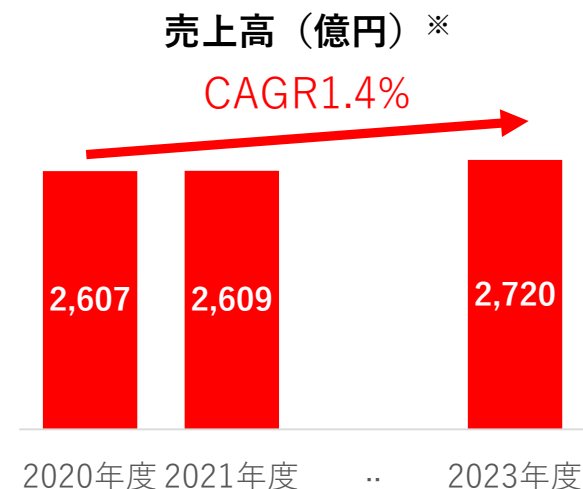


2023中期経営計画

事業戦略：ヨーグルト・チーズ

乳酸菌の健康価値提供により独自のポジションを確立

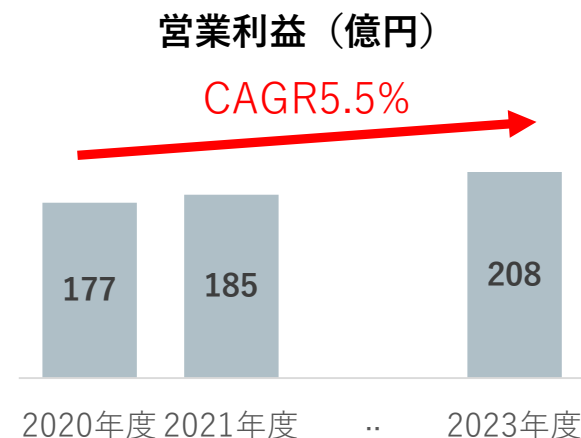
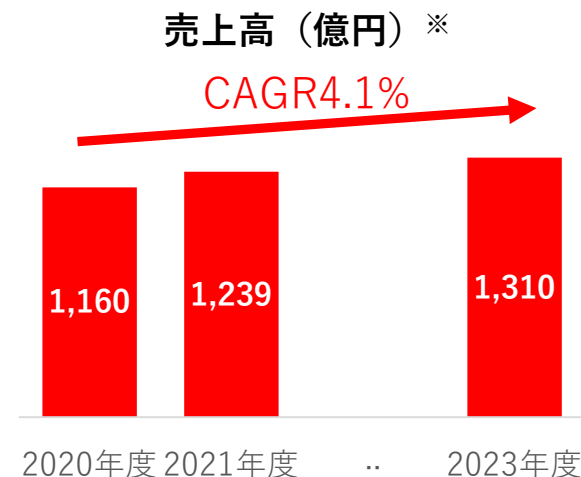
- プロバイオ
 - 既存商品の機能およびエビデンスの強化
 - 新たな健康価値を持った新製品の上市
- ヨーグルト
 - プレーンタイプ（固形・液状）の価値訴求の徹底
 - 新たな食シーンの提供と食文化の創造
 - 新領域・新市場への挑戦
- チーズ
 - 独自価値による付加価値事業への転換
 - ナチュラルチーズ強化による売上拡大



事業戦略：ニュートリション

付加価値の訴求強化による売上拡大

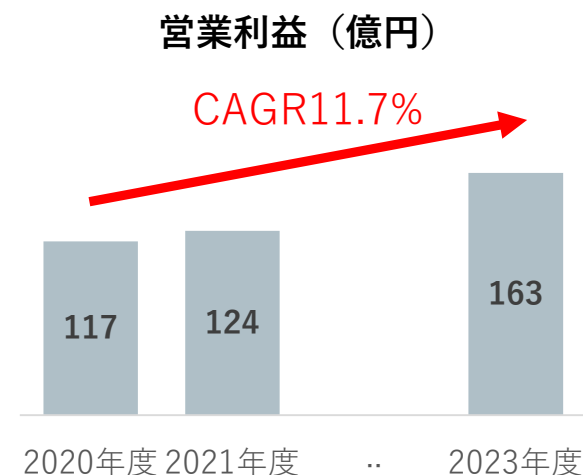
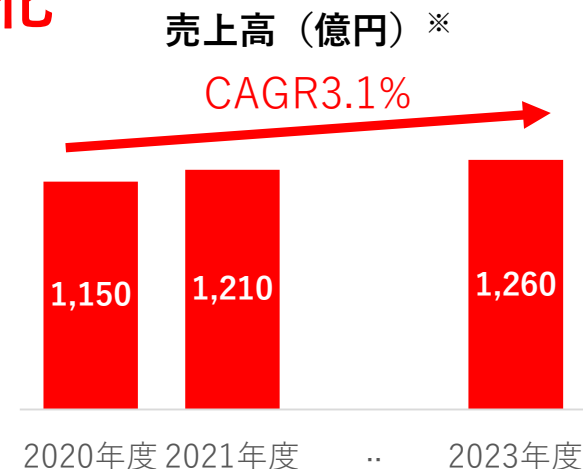
- **スポーツ**
 - 間口拡張による「ザバス」の売上拡大
 - 「V A A M」の機能訴求の強化
(機能性表示食品および特定保健用食品の取得)
- **乳幼児**
 - 液体ミルクやキューブなど付加価値型商品の訴求の徹底
 - 新市場の創造
- **流動食**
 - 医療・介護市場のニーズ充足による競争優位性の確立



事業戦略：チョコレート・グミ

健康志向商品の拡大とカカオの価値の最大化

- 付加価値チョコレート
 - 健康志向商品の売上拡大
 - カカオの価値を生かした新たな領域・温度帯への展開
 - サステナブルカカオの付加価値化
- スタンダードチョコレート
 - 伸長する大袋市場、パーソナル需要への対応
 - 商品設計の見直しによる収益性の向上
- グミ
 - 健康を軸とした新たな機能価値の提供



事業戦略：牛乳

付加価値商品の拡売による損益改善

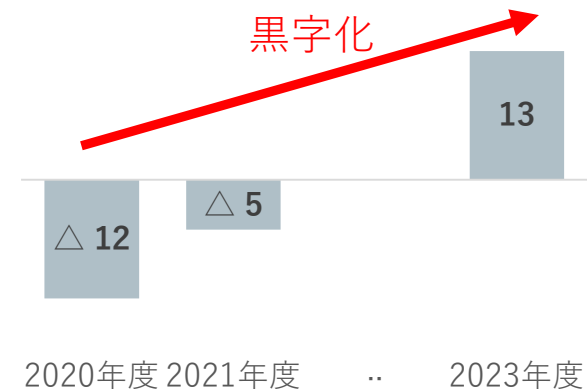
- 牛乳
 - 「明治おいしい牛乳」ブランドの拡売
 - 不採算商品の改革
 - 宅配ビジネスの進化
 - 乳の新たな価値を追求し新領域へ挑戦



売上高（億円）※



営業利益（億円）



事業戦略：フローズン・調理食品、業務用食品

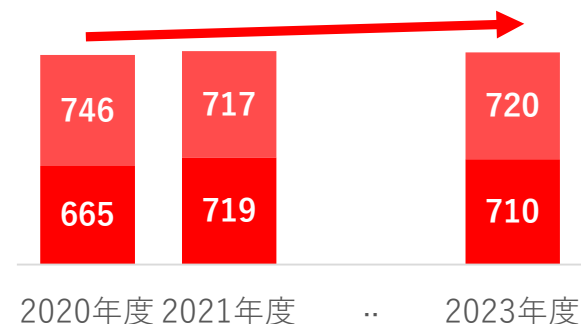
付加価値商品の拡売による損益改善

- フローズン・調理食品
 - コロナ禍での需要の取り込み
 - 健康価値・独自価値による商品の差別化（利便性・栄養設計）
- 業務用食品
 - 従来型ビジネスモデルからの脱却（付加価値素材による商品提案）
 - サステナブルニーズへの対応（RSPO認証）



売上高（億円）※

合計CAGR0.4%



- フローズン・調理食品
- 業務用食品

営業利益（億円）

合計CAGR18.4%



- フローズン・調理食品
- 業務用食品

※：収益認識基準は適用していません

事業戦略：海外

中国での生産能力拡大による売上成長

● 中国

● 生産能力の大幅拡大

2023年度末生産能力（金額ベース）/2020年度比

牛乳・ヨーグルト 約4倍（蘇州^{※1}能力増強、
天津^{※2}、広州^{※3}新設）

菓子 約2倍（広州^{※3}新設）

アイスクリーム 約2倍（上海^{※3}新設）

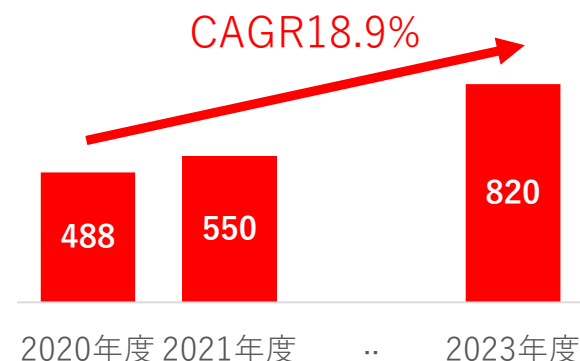
● プロバイオ、ザバスの売上拡大

● その他エリア

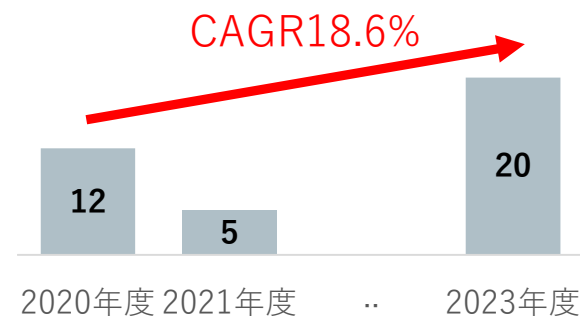
● ダノン社との キューブタイプ粉ミルク における協業の強化



売上高（億円）^{※4}



営業利益（億円）

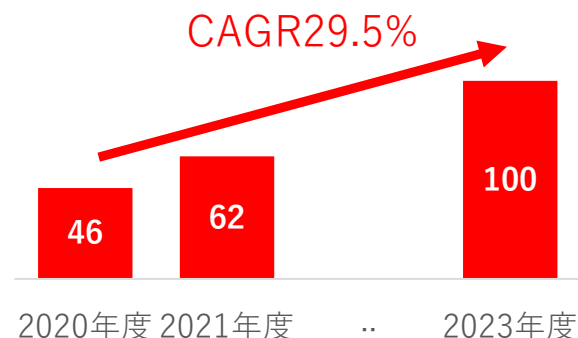


TANPACT (タンパクト)

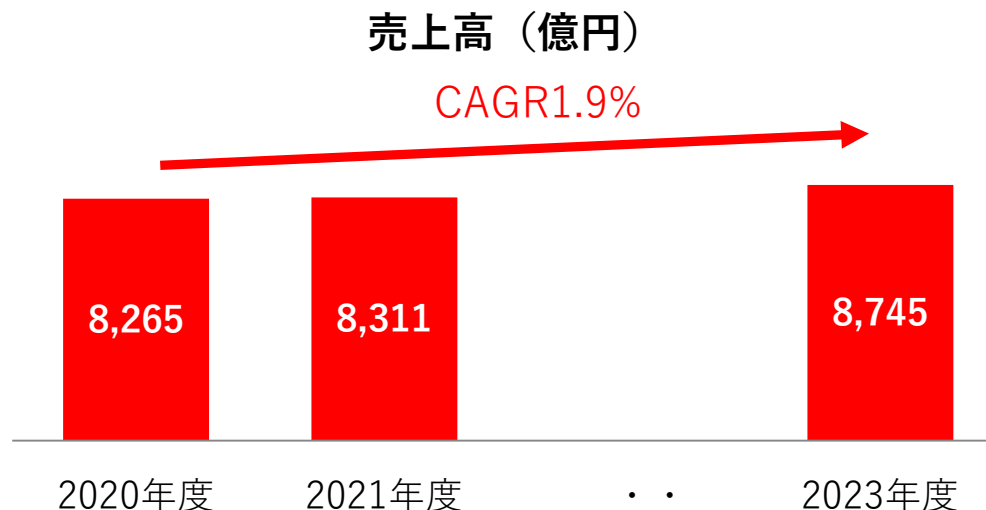
たんぱく質摂取量の低下・低栄養という社会的問題の解決に貢献

- 現代人のたんぱく質摂取量は1950年代と同水準まで低下
- 「1日+10g」のたんぱく質摂取を提案、日常の様々なシーンで補給できる明治ならではのラインアップで展開
- 他の食品メーカーと協業し、ラインアップを拡充

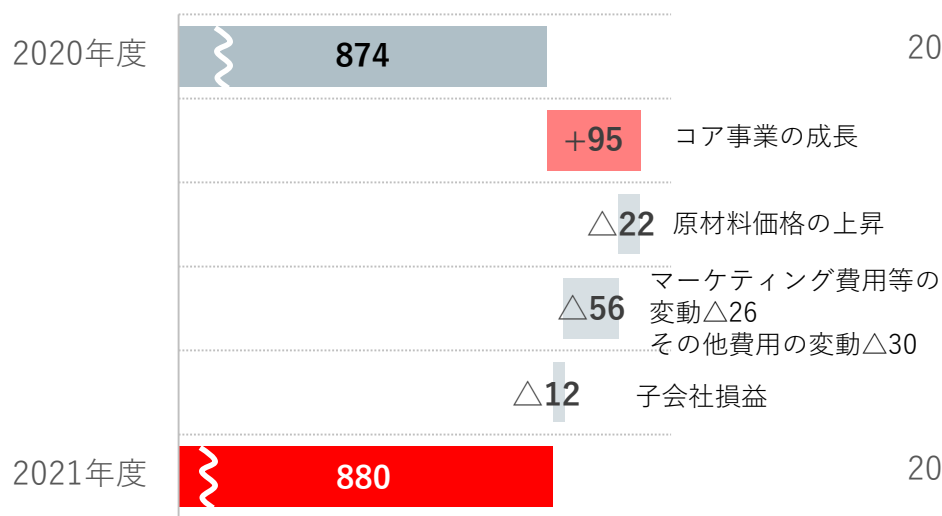
当社売上高 (億円) ※



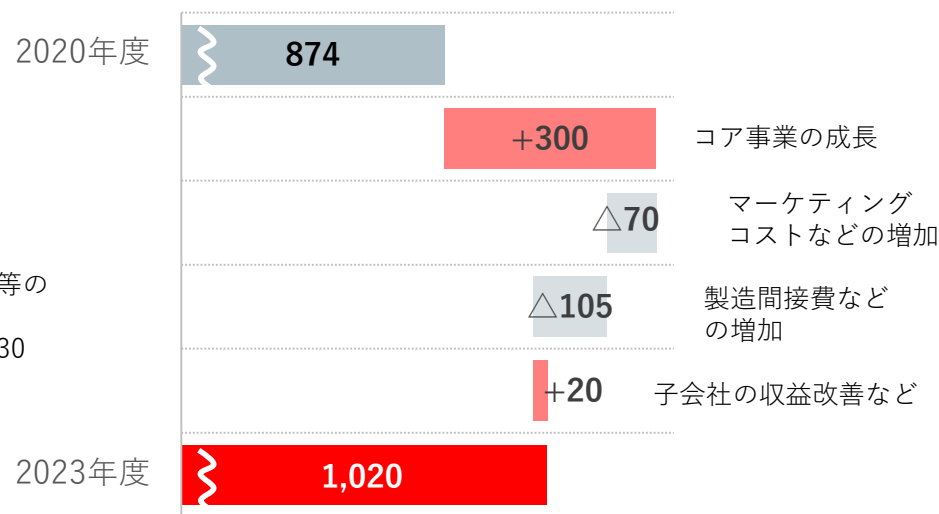
売上高・営業利益目標※



2021年度営業利益の増減分析（億円）



2023中計営業利益の増減分析（億円）



参考資料

2021年度・2023年度食品セグメント事業別計画※

(億円)

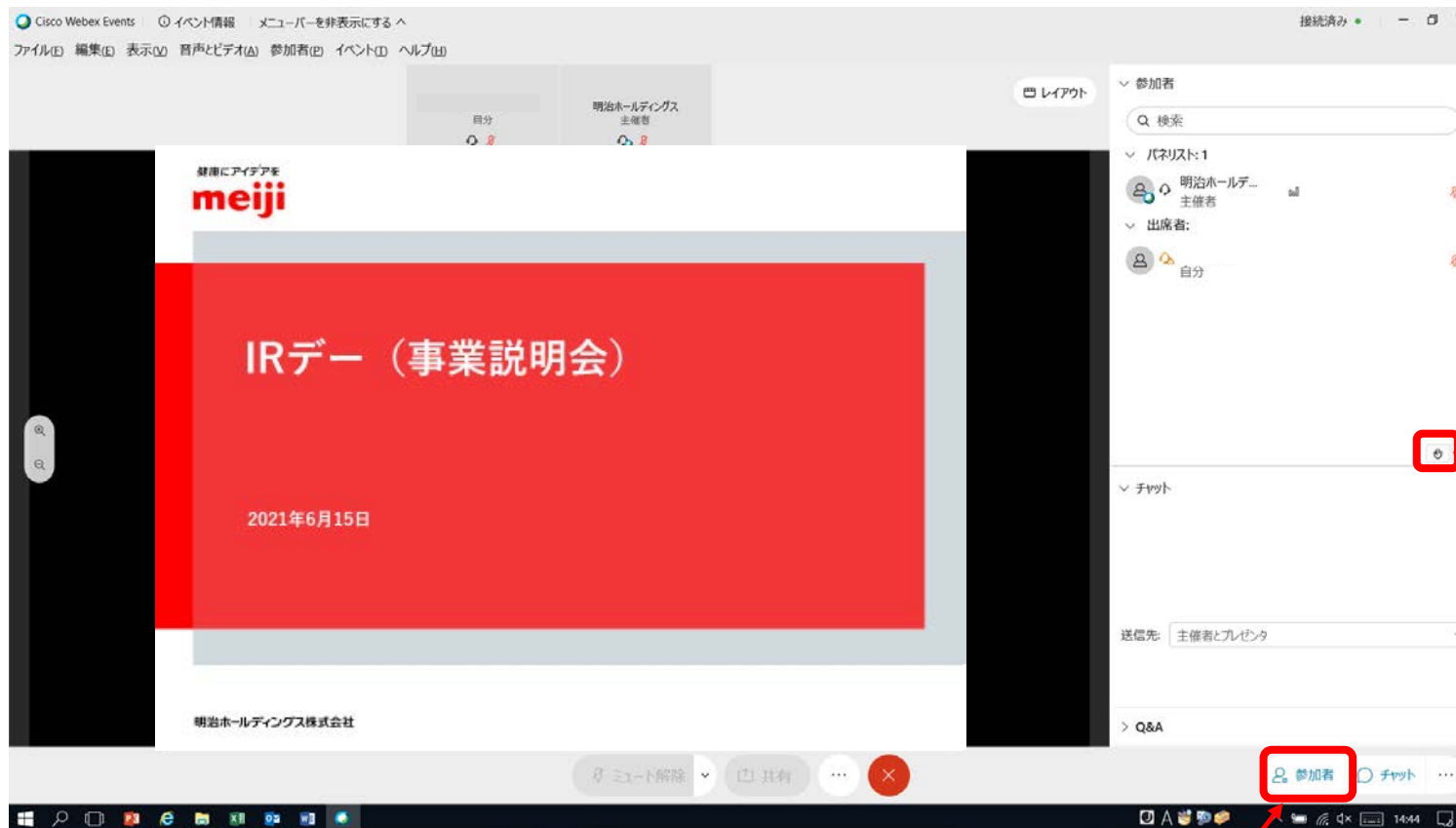
| | | 2021年度 | 前年同期比 | 2023年度 | 2020年度比 |
|-----------|------|--------|--------|--------|---------|
| | | | | | |
| ヨーグルト・チーズ | 売上高 | 2,609 | +0.1% | 2,720 | +4.3% |
| | 営業利益 | 477 | +0.1% | 500 | +4.8% |
| ニュートリション | 売上高 | 1,239 | +6.7% | 1,310 | +12.8% |
| | 営業利益 | 185 | +4.3% | 208 | +17.1% |
| チョコレート・グミ | 売上高 | 1,210 | +5.2% | 1,260 | +9.5% |
| | 営業利益 | 124 | +6.2% | 163 | +38.9% |
| 牛乳 | 売上高 | 857 | △8.2% | 860 | △7.9% |
| | 営業利益 | △5 | — | 13 | — |
| 業務用食品 | 売上高 | 719 | +8.1% | 710 | +6.7% |
| | 営業利益 | 24 | +37.8% | 48 | +167.0% |

2021年度・2023年度食品セグメント事業別計画※

(億円)

| | | 2021年度 | 前年同期比 | 2023年度 | 2020年度比 |
|----------------|------|--------|--------|--------|---------|
| | | | | | |
| フローズン・ 調理食品 | 売上高 | 717 | △3.9% | 720 | △3.6% |
| | 営業利益 | 29 | △20.7% | 40 | +9.1% |
| 海外 | 売上高 | 550 | +12.6% | 820 | +67.8% |
| | 営業利益 | 5 | △57.7% | 20 | +57.5% |
| その他・ 国内子会社 | 売上高 | 2,173 | △3.1% | 2,200 | △1.9% |
| | 営業利益 | 38 | △19.3% | 28 | △41.8% |

ご質問方法（挙手）



質問方法 （挙手）

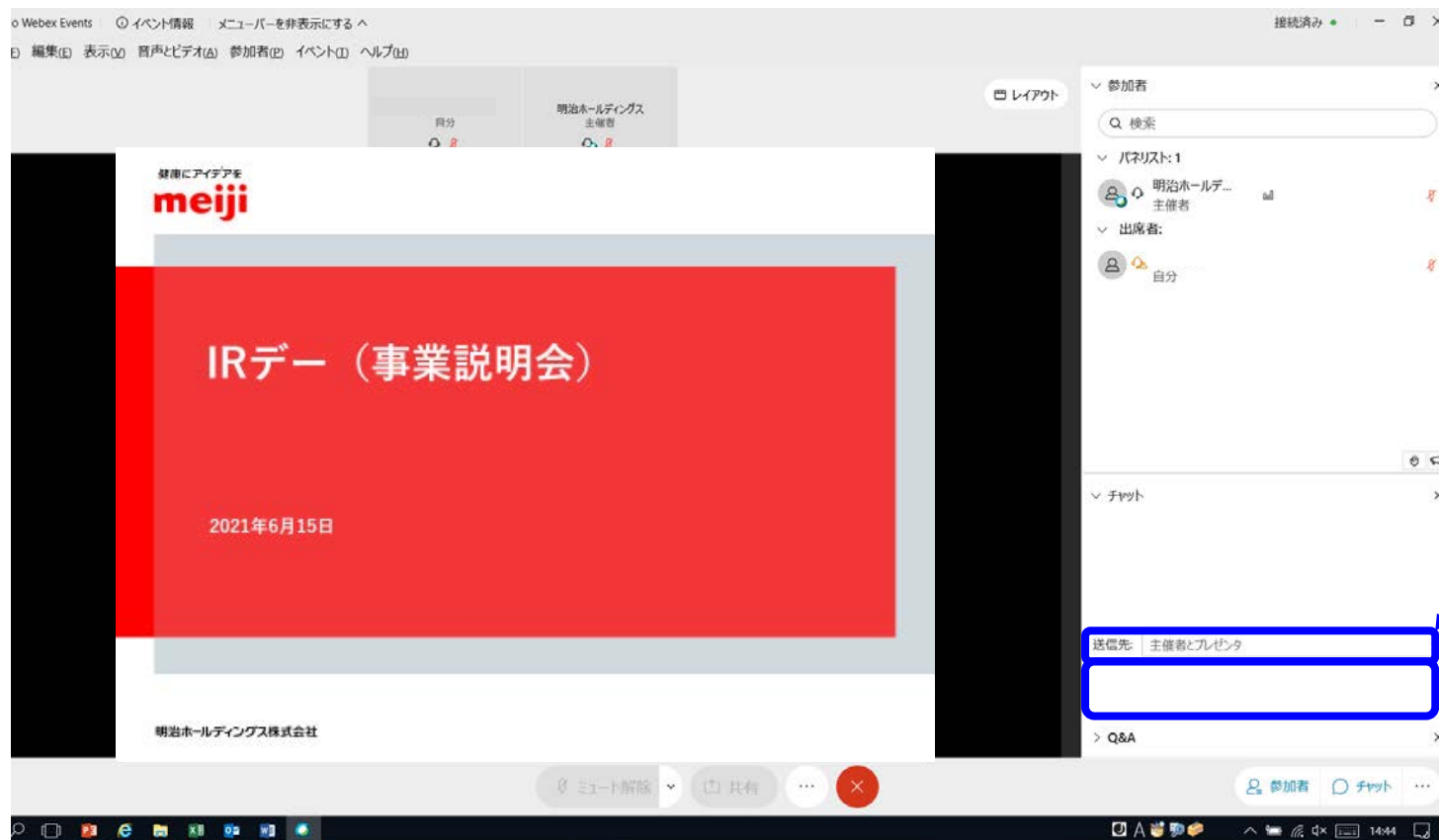
① 挙手ボタンを押してください



② ご質問への回答が
終わりましたら、
再度押していただき
再度OFFにしてください

※参加者ウィンドウが開かれておらず、挙手ボタンが見当たらない場合は、
右下の「参加者」ボタンをクリックしてください

ご質問方法（チャット）



質問方法 （チャット）

- ①送信先に「主催者とプレゼンタ」を選択
- ②こちらにご質問を入力いただき、「Enter」ボタンを押してください

健康にアイデアを meiji

- 本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定はご自身でご判断をお願いいたします。
- 本資料に記載された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、監査を受けていない参考数値が含まれます。
- 本資料には、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。