

明治ホールディングス株式会社 2022年3月期 決算説明会（質疑応答）

2022年5月17日（火）10:30 – 11:56

登壇者

代表取締役社長 CEO	川村 和夫（以下、川村）
取締役執行役員 COO（医薬品セグメント）	小林 大吉郎（以下、小林）
取締役執行役員 COO（食品セグメント）	松田 克也（以下、松田）
取締役専務執行役員 CFO	塩崎 浩一郎（以下、塩崎）
取締役専務執行役員 CSO	古田 純（以下、古田）

*本資料は、全ての質疑応答の記録に、一部ご理解いただきやすくするための編集を行っております。

Q-1-1-1

短期的な話で恐縮なんですけれども、一つは今期の原材料高の前提について。前年比で140億上昇するという前提について、もう少し詳しく教えていただければと思います。どういったコストが、どれくらい上がるのかということ。あと、ウクライナ情勢以降の市況の変化、為替であったり乳資源価格の上昇は、どの程度まで織り込まれているのかということについて、少し教えてください。

競合他社さんの前提と比べると少しコストアップの影響が小さいようにも見えて、そこについてご解説いただければ助かります。

A-1-1-1

松田：まず原材料140億ということですが、原料で125億です。エネルギーコスト等で15億円、トータルで140億と考えております。

ご質問の中にありましたウクライナあるいは為替等をどこまで織り込んでいるかについて、これは明確にゼロか100かというお答えはできないんですけれども、今のところ今申し上げた要因については、大きくそれを見込んではおりません。ですから、これはあくまでも昨年の12月頃に、今年度の予算をつくる時に考えた数字でございますので、それ以降についてはこれからまた検討せざるを得ないと考えております。

Q-1-1-2

ロシア・ウクライナ問題の発生以降のコストアップを織り込んでいないのは致し方ない部分だと思うんですけれども。もしそうなったときの御社の、今の現状の為替130円であったり、乳資源の価格が続いたときに、どれぐらいの原料高のアップサイドリスクがあると見ていらっしゃるか。あと、それに対する対応策というところで、今いえることがあれば、教えてください。

A-1-1-2

松田：為替、そして先ほどのロシア・ウクライナ問題の原料アップについて、今、数字については申し上げられませんが、しっかりと計算しております。そしてまた必要ならば、しっかりとした対応をとっていきます。

Q-1-1-3

ちなみに為替の前提とかは、参考程度にありますでしょうか。

A-1-1-3

松田：予算では、120円で考えております。120円までの対応はできているということですね。

先ほどの 140 億円の中に入っているということをご理解いただきたいと思います。

Q-1-2-1

今期のスポーツ栄養のところですが、御社のグロースドライバーの一つだと思うんですけども、やや 4Q のところでブレーキがかかったように見えます。それがこの上期から急回復する前提になっています。ここのモメンタムの変化の考え方はどうか。あとザバスの値上げは初めて実施されると思うんですけども、数量への影響についても考え方を教えてください。

A-1-2-1

松田：スポーツ栄養ですけども、確かにこの第 4 クォーター中心に、ちょっと調子が下がった部分があります。これは去年の第 4 クォーター、テレビ等の影響で相当大きく伸びた影響があります。特にその部分については例のコロナで巣ごもりで、女性が SNS 等々、家の中でストレッチをすとか、そんな中ですごく伸びた。あるいは女性の購入層が大きく広がったことの影響を受けて、今年の第 4 クォーターについては多少足踏み状態だったと思っております。

今後については女性用のソイプロテインを中心とした商品を充実させており、新商品を既に発売しております。

またさらにザバスでいえば、トータルブランドを広げるということで、ザバスの基本コンセプトを維持したまま、もともと粉でやっていたものを Ready to Drink のザバスマルクとして発売し、今度はザバスバーを発売しています。この 6 月からザバスバーの第 2 品目も発売するようにいたします。また、ザバスのドリンクのたんぱく質高配合タイプについても、今までにない商品として発売させていただいていますし、計画以上に売れております。

それから、値上げの影響ですが、もともと明治のザバスは輸入品と比べて、相当グラム単価が高かったです。ただし、それを分かった上でも今までトップシェアを確保しております。それはおいしかったり、飲みやすかったり、あるいは溶けやすかったりといった機能を持っている商品だからだと思っています。

今回の値上げについても、しっかりその辺のところは訴求していきます。また一部については容量変更を実施しますので、短期的には落ちると思います。ただそれは今申し上げたとおり、基本的な価値を訴求することによって、その後についてはしっかりと拡売できるなと思っております。

Q-1-2-2

足元で何かそういう新商品の効果だとか、需要、昨年の高いハードルも一巡してきて、少し改善の兆しがあるということはいえますでしょうか。

A-1-2-2

松田：先ほど申し上げたザバスの Ready to Drink のほうの 20 グラムのプロテインのものとか、明治としては全く新しい形態のザバスバー、こちらもコンビニでもいろんな商品が既に発売されていましたが、既にベスト3に入っております。もう1品6月には発売されますので、さらに大きく伸びていくと思っています。

粉については去年、ソイプロテインの原料がなかったんですね。ですから発売しても販売制限をしておりました。その部分でいうと、ソイプロテインの原料の手配はしっかりできておりますので、減ってしまった女性の需要の部分については対応できますし、やっていきます。

Q-2-1-1

やっぱり乳業メーカーのビジネスって市況にもろいなと、私、今回の決算を見て思っていて。結局、こういう市況前提でも価格改定効果でも、原材料高を上回ることはやっぱりできていない。その敗因って、国内の乳価に左右される商材が結局価格改定できていないからだって、私は考えています。

そういう中で、この乳価にかかわる価格改定について、御社はどう考えていらっしゃるのか。実際、交渉もしたこともあると思うんですけども、そういうときにどういう手応えを感じているのか。国内の乳価にかかわる商材の価格改定について、もう少し考え方を教えてほしいのが一つ目です。

A-2-1-1

松田：これは当然のことながら乳価が今のところ変わっておりませんので、乳価を背景とする価格改定はできません。併せて、そうはいいながらエネルギーコスト、あるいは包材コストが上がっているわけですから、その部分はできるんじゃないのか、というだと思いますが、そこは考え方がまたいろいろあります。乳価が上がったときにやるべきなのか、それはその前にやるべきなのかということについては、議論をしております。ただ、やはり乳製品に対しては乳の原材料費率が高いわけですから、乳価が仮に上がればもちろんそれは価格改定をさせていただきます。

Q-2-1-2

基本的には中長期的に考えたときには、国内生乳の依存度が高い商材に関しては、今の包装資材の原材料分も含めて、大きく価格改定をしていくと理解しておけばいいということですか。

A-2-1-2

松田：はい。大きいかどうかは別ですけども乳価が上がりましたら、当然それは乳価が上がった分だけを、過去ももちろんそうでしたように価格改定をさせていただくとなるかと思えます。

Q-2-1-3

分かりました。ちょっと細かいんですけども、乳価のお見通しという面では結局、今、酪農家さんってこの飼料高によって相当生活が苦しい一方で、御社は国産脱脂粉乳、バターの在庫を大量に抱えている状況にもなっているので、メーカーと酪農家さんとの間でギャップが出ていると。そういう中で来期の乳価を見通したときに、御社ってどういう考え方をお持ちですか。

A-2-1-3

松田：もちろん今ご指摘いただいたように、現在の需給バランスは緩い方向にきております。しかしながら、酪農家さんの生産コストは今回のエネルギーコスト、あるいは飼料を含めて上がっていますので、そのバランスが崩れてしまっていることは確かです。

ただ、これは乳の需給については何回もこのようなことが起きているわけですし、そして酪農産業はすそ野が広いですし、米と同じように例えば食料安全の話、あるいは自給率の話含めて、大変重要な産業だと思っています。

ですから、需給の関係ですとか飼料が云々ということをしっかり考えながら、生産者団体、生産者、そして乳業メーカーの三者が、Jミルクを中心にしっかりとお互いの立場を理解しながら、良い方向に持っていかなきゃいけないと考えています。

Q-2-1-4

分かりました。まだ来期の乳価の状況とかについて語るのは、ちょっと時期尚早だと理解しておけばいいですか。

A-2-1-4

松田：そうですね。まだまだ全然、そこまでの話になっていないと私は思っています。

Q-2-2-1

プロバイオは、第4クォーターも厳しかったです。ここに関して改善の兆しは見えてきているのか。また消費者庁のHPを見てみると、脂肪対策ヨーグルトとかいろんなものもあるんですけども、新たなプロバイオに対してもう一段の打ち手があるのかどうか。プロバイオについても考え方もアップデートしてください。

A-2-2-1

松田：プロバイオの改善の兆し、およびその他の商品ということですが、長いこと新商品も出ずに、なかなか苦勞しておったわけです。

まずこの春からLG21については、医師の95.3%が推奨するというパッケージにし、テレビ宣伝

を実施しております。

そして R-1 についても、こういう機会でも何度も申し上げているとおおり、コアユーザーは全然びくともしていないんですけれども、ライトユーザーが入ってこなくなった。一番大きかったのは、やっぱりインフルエンザのような季節要因が薄まったことなんです。その人たちが入りやすい、あるいは入ってきた人が出ないように、間口と奥行きをしっかりと確保するために、満たすカラダシリーズを発売させていただいています。

4 月は発売したばかりで徹底できていなかった部分がありますけれども、5 月については前年をキャッチアップできるような状況にきております。

また、今後についてというご質問ですけれども、この第 2 クォーターに入った段階で今のエビデンスをさらに強化したもの、あるいは環境を配慮した商品を発売いたします。下期の強気は一体なんだと見えるかもしれませんが、下期については新たなエビデンスのプロバイオティクスヨーグルト等を発売していくように考えております。

ですから今まで停滞という言葉もありましたけれども、この 22 年度については上期から前年をキャッチアップする中で、下期については大きく伸ばす計画でおります。

Q-2-2-2

この消費者庁で出ている脂肪対策ヨーグルトについても、何か一つコメントをいただきたいです。あとこれが新商品なのか、それとももう一段別の新商品として上乘せしていくかたちなのかとか、教えてほしいです。

あとはプロバイオでもう 1 個お伺いしたいのが、ヤクルト 1000 が今、絶好調なんですけれども、こういう R-1 から抜けていくライトユーザーは基本的にそういう別のプロバイオに移行しているのが、御社の中で見えているのか。それともまた違うものに移行しているのか。ここら辺の競合をふまえた R-1 の状況を教えてください。

A-2-2-2

松田：新商品ですけれども、もちろん今ご指摘いただいたものも含めて考えております。今回は多分秋についてはいろんな選択肢を私どもも持つことができると思いますので、まだどれで勝負していくかは、マーケティング部門で考えている最中であります。

競合商品について私はコメントする立場にございませんが、私どもの R-1 からの流出はあまり見えていません。直接的にいつているのは数パーセントで、すごく小さな数字です。広い意味で食品に流出していると思われます。

Q-3-1-1

チョコレート・グミの価格改定についてなんですけれども、前回価格改定を発表されたとき、結

構、価格改定率の幅が広くて、平均の値がどこら辺なのか分からなかったのが、今回数量の減少をどのように見込んでいらっしゃるのかを教えてください。

A-3-1-1

松田：チョコレート・グミの価格改定に伴う物量の変動ということですが、チョコレート・グミだけではないですが、多分1割上げると1割物量が下がるのが過去の経験です。ただ、これを販促を強化してみたり、いろんなことでなるべく少なくしようとしています。もちろん全てがそこで少なくできるかと思ったらできません。ただ1カ月、2カ月、3カ月で戻ってきます。少なくとも私どもの商品は価値を提供し、価値を訴求し、価値を売ってきておりますので、価格に対する影響度は少ないと考えております。そういうことからすると、1カ月で終わるのか2カ月で終わるのか。これだけだと思っています。ただ、この部分については予算についても、値上げをした後については物量ダウンについても織り込んでおります。ですから、予算に対しての心配はないのかなと考えております。

Q-3-1-2

理解としては1から3カ月で数量が戻ってくるので、年間に均すと数量ってどのような感じで見えていらっしゃるのですか。

A-3-1-2

松田：それはチョコレート・グミについては金額ベースで伸ばす計画にしております。ただ、数量はいろんな商品によってばらつきがあります。チョコレート効果は、値上げはしますけれども、物量を伸ばす計画になっています。また、今、発表できていません新商品等の純増についても、われわれは織り込んでおります。

Q-3-1-3

コストアップが、これは会社計画以上に原材料コストアップが出てくると思うので、チョコレート・グミでも追加的な価格改定を考えていかなければいけないかなと思うんです。数量見通しは商品によって異なるということですが、2回目の価格改定についてどう考えていらっしゃいますか。

A-3-1-3

松田：これからウクライナ、あるいは為替の影響が出てきますので、その影響をしっかりと確認した段階で対応をしていきます。

Q-3-2-1

国内医薬品はコロナワクチンの早期承認の影響が入っているということだったんですけども、これがどういった前提で織り込まれているのかを教えてくださいたいです。

A-3-2-1

小林:今のところの KD-414、コロナの不活化ワクチンの開発スケジュールでは、2/3 相試験を非常に順調に終える予定であります。このデータを用いて、すでに開始している第 3 相試験の終了を待たずに早期に申請する枠組みでございます。5 月 13 日に緊急承認制度という薬機法改正案が可決、成立いたしましたので、この枠組みを使って 7 月にデータを取りまとめて、承認申請するという計画でございます。

今のところ、単価も、プロセスもこれからになりますけれども、KM バイオロジクスの生産ライも実は稼働を無事に始めておまして、試製造もうまくいっていると聞いております。プロセスバリデーションの 3 バッチ、150 万バイアルを年度内に出せるということでございますから、これを下期の業績に一定程度、織り込んでいるということでございます。

Q-3-2-2

国内の医薬品が増益するものって、ほとんどこの効果と考えておいてよろしいんですか。

A-3-2-2

小林:それ以外にもビラノアですとか、それからもう一つジェネリックの需給が非常にひっ迫しています。他社の欠品需要の代替需要というんですか。それが結構、ここ足元であります。ビラノアの OD 錠が発売に昨年なりましたが、これも非常に好調だということと、それからジェネリックの代替需要、それからこのコロナのワクチンということで、下期を計画しております。

Q-3-2-3

そうすると金額としては、コロナワクチンの影響って、2023 年度のほうはかなり大きく出てくる。

A-3-2-3

小林:そうですね。2023 年度は、これはまだ承認にもなっていませんし、国家買上げもしていただけるかどうか分かりませんが、生産数量ベースでいけば 2,000 万ドーズは生産できる計画をしております。

Q-4-1-1

ヨーグルト・チーズ事業の利益計画の前提について教えてくださいたいです。これは原材料が全

部含めて 23 億円ぐらいの減益要因になるとお伺いしていたんですけども、これと売上という
いろあると思うので、利益横ばいの前提について教えてもらってもいいでしょうか。

A-4-1-1

松田：ここにも出ていますように、原材料は上がりますけれども、下期についてはプラスで、売
上を伸ばす計画にあります。

上期は、先ほども出ましたプロバイオティクスがほぼ前年をキャッチアップしていくでしょうし、
さらに情報等を発信することによって大きく伸ばしていくつもりであります。ただしそれよりも
原料のアップのほうが、エネルギーコストのほうが上回ってしまうために、このような数字にな
っております。

下期については新商品の売上が大きく貢献するというので、このような利益計画を組んでおり
ます。

Q-4-1-2

新商品は売上が本当に初年度にこれだけ立つのかも疑問ですし、マーケティング費用もかかるん
じゃないかなと思うので、初年度に利益寄与するところがリーズナブルなのかどうかというところ
は、どう考えればいいでしょうか。

A-4-1-2

松田：私どものプロバイオティクスの現在の売上規模、および今までの背景、実力からして、そ
んなに大きな売上計画をここには立てておりませんので。少なくともこれ以上のものがいくと思
っています。

Q-4-1-3

新商品の効果というよりも、R-1 が伸びていく前提なのですか。

A-4-1-3

松田：R-1 も伸びていく、LG21 も伸ばします。さらに新商品が上乘せされます。ただしその新商
品がものすごく大きく乗せているかというと、そこまでは乗せていません。ですから今、ご示唆
いただいたように、われわれもそこに不安定なものに乗せるのは予算としていかなものかと考
えていますので、最低限ぐらいの売上をそこに乗せているとご理解いただいたほうがいいかなと
思います。

Q-4-1-4

分かりました。では R-1 と LG21 の売上前提を教えてください。伸び率で教えてください。

A-4-1-4

古田: それでは R-1 と LG21 の売上の前年比を申し上げます。

2022 年度の R-1 の前年比は 3%増と見ています。それから LG21 につきましては 2%増と見ています。それに先ほど松田が申しあげました新製品が下期には乗ると、そのようなイメージです。

Q-4-1-5

せっくなので 21 年度実績の R-1 と LG21 を教えてください。

A-4-1-5

古田: 2021 年の R-1 の前年比、通期では 13%ダウンです。それから LG21 につきましては前年比 11%ダウンです。

Q-4-1-6

コストのところなんですけれども、ヨーグルト・チーズで乳価が上がらないとはいえ、23 億円でちょっと小さいと思うんですけれども、それはそれなりにリスクがあると考えておけばいいのでしょうか。

これは追加的に上がった場合の打ち返し策は、ほかのセグメントだと追加の値上げとかがあるんだと思うんですけれども、ヨーグルトについてはそういったことが今期については難しそうなので、どういったことで打ち返していくのかを教えてください。

A-4-1-6

松田: まずチーズについては既に値上げをしておりますので、その分については対応しています。そのチーズは輸入原料チーズについてのコストアップで、値上げをさせていただいているとご理解いただきたいと思います。

ヨーグルトについては当然、ヨーグルト全体の先ほどのお話で申し上げたとおり、乳価の改定があればそれに対応すると考えておりますし、乳価の改定がございませんので、エネルギーコスト等については販売増によって吸収すると考えております。

Q-4-1-7

この 23 億を結構上振れちゃうんじゃないかなと思うのですが、その上振れてしまうコストは販売数量の増でカバーするというところでよろしいのですか。

A-4-1-7

松田：その 23 億のうちのチーズの部分については、先ほど来申し上げたとおり輸入原料チーズ分で値上げさせていただいておりますし、ヨーグルトの分については増売等々で吸収する計画をしております。

Q-4-2-1

中国のロックダウンの影響について教えていただけますでしょうか。

A-4-2-1

松田：一番大きいのは上海にございます上海食品工業。これは菓子事業ですけれども、これは今現在、製造ができない状況でありますので、この生産、販売の売上の減が大きいかと思えます。現在のところ、これは 3 億円ほどの影響があるのかなと思っています。

また市乳事業、これは隣の蘇州でつくっていますので、何の問題もなく営業しております。ただし隣の上海への出荷が、物流が限定される。というのはトラックの台数が限定されたり、上海からくるトラックが 2 時間しか蘇州に入れられないようなことがございまして。あるいは上海のスーパー、小売、業務用が今、営業しておりませんので、そんな影響がありますけれども、その部分については、他の地域へ回すなりしながら、約 1 億円ぐらいの影響が出ているのかなと現在は捉えております。

その他、南の華南でつくっておりますアイスクリーム。これも上海等に運んでいたのですが、この部分については上海に運べないものについては、ほかのエリアで販売しておりますので、大きな問題が出ていないと。そんな状況であります。

Q-4-2-2

この 3 億円、1 億円は売上ですか。

A-4-2-2

松田：売上です。ですから利益については、そんなに大きな影響がないと捉えていただいたほうがいいのかと思います。

Q-4-2-3

6 月ぐらいにロックダウンが終われば、売上、利益ともにほとんど影響がないということですか。

A-4-2-3

松田：そうですね、はい。

Q-5-1

健康機能商品のお話なんですけれども、これまで製品開発とかプロモーションをしっかりとやって、ここで伸ばすんだっておっしゃる戦略を立てながら、なかなか出てこなかった経緯があると思います。今回、この下期を中心に、この戦略がようやくワークしてくるなと思って、期待しているんですけれども。振り返っていただいて、なぜこの戦略が過去ちょっと滞っていて、今年それが改めて本格的にアクセルが踏めるようになったのか。この辺の体制変化について、もし何かありましたらコメントください。

またここで追加なんですけれども、これは短期的な見方なのかもしれませんが、健康機能商品、どうしてもプレミアムの商品になると思います。これだけ全ての食品、ないしほかのサービス、コストが上がってくる中で、中長期ではこれをやるんだという戦略は理解できるんですけれども、短期的に、一時的にこの健康機能商品、プレミアム商品の需要が弱くなるリスクはあるのか、どうなのか。また、もしそうであれば何か対応策、打ち手はあるのか。

足元の消費動向のこれからの変化と結びつけて、コメントをいただけないでしょうか。

A-5-1

川村：健康機能商品の取り組みは答えが出ていないというご指摘ですけれども、われわれはそれなりに答えが出ていると思っております。例えば、健康機能商品についてもさまざまなカテゴリーがありますが、非常に大きな収益の源泉であることから、プロバイオの話だけが強調されがちなわけでありませぬ。

プロバイオは18年、19年ぐらいから成長が止まるかたちになっているわけなんですけれども、そこから入れ替わるように、例えばたんぱく強化商品、これはザバスに代表されますが、これ以外にも例えばザバスヨーグルトであるとか、ヨーグルトカテゴリーの中でもそういう商品を発売してきました。特にこのたんぱく系の商品については大変強い需要があります。ザバスのところだけを取り上げても、20%近い成長をこの数年の中で作り上げてきている状況がありますので、私は健康機能商品全体ということでいけば十分、成果は出ていると感じています。

それから二つ目のプレミアム商品化ということですが、われわれはいたずらにプレミアム商品化してきているわけではないので、やはりそれぞれの商品の価値に見合ったというか、当然、生産の際に使用する原料のコストであるとかも含めて価格設定しています。

ですから、例えば、皆さんはほとんどお気づきになっていないマーケットとして、高齢者用の栄養食品というマーケットがあるんですね。これも私どもが今、力を入れて育成してきた商材でありますけれども、この流動食の店頭化については、これはかなり10年ぐらいのスパンで強化してきて、現在ほぼ独占に近いようなマーケットを形成するところまでできております。

これについても通常の病院向けの商品よりも、ある意味では収益性も高いですし、そういった意味ではこれからこういった高齢者用の商品も、大きなジャンルとして形成していけるんじゃない

かと考えております。

相対的に、こういうコストアップの状況になって、こういうプレミアム商品はどういう位置づけになるかですけれども。われわれの見方としては、例えば粉ミルクという商品の一つ思い浮かべていただければいいと思うんです。われわれが売っている販売価格帯と、実は低価格帯で売っておられる商品と、ほぼ二極分化をしているのが今のマーケットの状況です。

こういうコストアップの状況で、どちらが事業的には苦しくなっていくかを冷静に考えていただければと思うんです。原価のアップはみんな等しく、価格帯の違う商品であってもコストアップを感じていくわけです。どちらが苦しくなるかという低価格商品で、価格訴求で売ってきた商品のほうが、価格改定率も結果的には高くなってきますから。事業存続という意味では大変苦しくなっていくのが一般的な見方ではないかなと、私は思います。

既に値上げ等が、これはわれわれも詳細なデータを今持っておりませんが、アメリカ等でも今、粉ミルクのPB商品だとかが非常に高騰していることがいわれております。アメリカはNBとPBが全く違う価格帯で売られていて、買う人も実は二極分化している状況があるんですけれども、そういう意味では低価格帯で取り組んでいる事業のほうが、こういう値上げ局面の中では相対的に苦しくなっていくのが一般的な見方ではないかなと、私は考えております。

Q-5-2

ワクチンの状況なんですけれども。応援したいと思うワクチンなのですが、なかなかこのワクチンの場合、ニーズを消費者が決めるということもあると思います。

改めてどういったところに優位性があって、どのくらい本当に消費者に受け入れられるようなワクチンなのか。今、感じられている手応えを教えてくださいませんか。

A-5-2

川村: 確かに現状、ワクチン供給は国が買い上げて、それを市町村に配布して接種するという今、スキームで行われているわけでありましてけれども、一方では接種忌避というか、接種を積極的にしないかたちでワクチンの選択をする行動に今、なってきているのではないかなと思うんですね。また、若年層でのワクチン接種が進まないのが、一番今の社会的な感染を抑え込んでいくためには、非常に大きな問題になってきているわけですね。その原因は、メッセージRNAという大変効き目は高いんですけれども、それに応じてかどうかわかりませんが、副反応が大変強いことを、接種者そのものが接種しないというかたちで、いわばワクチンを選択している。今そういう状況になっているのかなと考えております。

不活化ワクチンは、特に小児でも打てるワクチンとして定着してきていることがありますので、若年層の接種率を上げる意味でも、こういう副反応の少ない不活化ワクチンは、私はこれからのワクチン政策を進めていく上でも重要な武器になるのではないかと考えて、今、開発を急いでい

るところでありますし、生産体制を強化している背景でもあります。

ですから、これは、今は確かに国民が直接選ぶという行動ではないですけれども、結果的に、接種を積極的に受けるのか、あるいは受けないのかというところで選択しているというかたちになっているのかなという見方をしております。

Q-6-1

ヨーグルトのプロバイオのところの確認なのですが、終わった期が980億で、これがR-1とLG21で2%ちょっと増える。大体今年で1,000億ちょっとぐらいになると思うのですが、全体の売上の計画は今年1,026億で。先ほどかなり保守的だと、新商品は、とおっしゃられて。

これは差額でいうと20~30億ぐらいしかないんですけれども、基本的にはこの数字が新商品としておおむね入っているという理解でよろしいのか。かなりうまくいけば上になるような、そんな数字であるということでもよろしいのかを確認させてください。

A-6-1

松田：その程度の規模感になります。ご指摘のとおり20億でございます。ただ、R-1、あるいはLG21等から比べても、それに匹敵するぐらいのエビデンスがあるものだと私は思っています。今期については、大きく組んで、それが予定どおりいかないと事業に対するマイナスインパクトが大き過ぎますので、堅めに予算に入れているということでございます。

Q-6-2-1

医薬品の成長戦略みたいなものを伺いたいのです。来年も中計ではほぼ利益は増えない計画になっているのですが、長い目で見るとどのように考えているか教えてください。おそらくポイントになるうちの1つは、投資もされるのでメドライクのCMO/CDMOの強化だと思うのですが。それからKMバイオが旧化血研のときに、120億を超える営業利益が出ていたところに戻すところで、5種混合ワクチンはいずれはかなり貢献してきます、という話を当初いただいていたのですが、ようやく申請もされているので、この二つがどのように業績に医薬品事業として貢献していくのか。戦略といった面で、少し補足をお願いします。

A-6-2-1

小林：医薬品の成長戦略の全体のお話だと思うんですが、まずご質問でご指摘いただきました海外医薬品の事業の取り組みなんですけれども。ご指摘のとおり、これはメドライクのCMO/CDMO事業の成長をやはり柱に、今後も伸ばしていきたいと考えております。

やはりコロナ禍で大変インド、それから東南アジアも市場が混乱したわけなんですけれども、依然として医薬品の需要は底堅いものがございます。特に解熱鎮痛剤のパラセタモール。これはメドラ

イクのメイン商品でもあるんですけども、非常に操業が困難な時期でも、コロナで需要拡大したことで数量的にはかなり伸ばしたことがございます。

その中で、本年度はインドのアドコック・イングラムの新棟によりやく着工することができました。これが23年の3月に稼働を開始する予定でございます。順調に工事は進んでいると聞いておりますので、23年度以降はこのサイトの生産数量も加わるとともに、本来はやはりメイン工場のUnit7の、今までは稼働率を上げることだったのですが、次のステップに進むときにきていると思っていますので。これをやり終えた後は、23年度以降はUnit7の生産力の増強になっていきたいと考えております。

もう一つ、ワクチンですけども、化血研時代の苦しい状態からようやく安定的な生産体制をとることができています。今、ほとんどワクチン事業については一体的運営と申しまして、Meiji Seikaファルマの研究者、それから生産本部の人間、それから営業も一体的にワクチン事業を伸ばしていこうということで、KMバイオロジクスとスクラムを組んで取り組んでおります。

これは新規のワクチンだけではなくて、インフルエンザワクチンの生産性の向上ですとか、それから今開発中のものの治験ですとか、それから開発のデザインの協力ですとか、全てこういうことで取り組んでおりまして、プロセスをだいぶ変えることができました。

その中で、これもご質問ありましたように、5種混合ワクチン。今年度中に承認を見据えて、来年度からなんとかこれをヒト用ワクチン事業の、上乘せのポートフォリオにしたいと。これはKD-414とは別の大きな柱ですから。これの上に6種混合ワクチンを今、計画しておりまして、これがやはり究極のターゲットです。5種混合ですと、まだ多少競合が残るんですけども、6種まで達成できればかなり寡占度が高まると見えています。

一方で、国内医薬品事業は構造改革を推進して、今やっている研究開発を最短、最速で進めることと、それから研究開発体制を根本的に変えましたので、アカデミアとの連携の中でコアなところの感染症、それから新規のモダリティのワクチン。メッセンジャーRNAワクチンですとか、こういうもののコア事業の開発力強化をなんとか急ぎたいと考えています。

トータルで、感染症、抗菌薬、基礎的必須医薬品、感染制御のわが国のプラットフォームのメインサプライヤーになれると考えておりまして、それを目指して伸ばしていきたいと考えています。

Q-6-2-2

ありがとうございます。多分、なんで明治が医薬をやっているのか、ということもあったと思うんですけども、これだけ収益も回復してこられているので、ゆくゆくは成長戦略みたいなところを、この事業においてももう少し語っていただけるとありがたいと思います。

Q-7-1-1

食品事業について、一つお聞きしたいんですけども。

今期の御社のご計画、やはり売上成長頼みの利益計画になっているのではないかなと。売上が未達ならば利益が下振れするリスクがあると思うんですけども、これは毎期のことだと思えますよね。そうなったときにどう収益を管理していくのか、またマーケティング等々の販売費用の削減になるのかどうか。となると、やっぱりまたブランド投資が減って、売上の回復が遅れるという、なかなかこの悪循環が断ち切れないのではないかとこのところが心配です。

なので、この点について、売上未達ならばどういった対策を打っていくのか。そして中期的に見たときに明治の食品のビジネス、売上成長にそこまで頼らなくても収益性が改善できる。という施策って今の明治にはあるのかどうか。これについて教えてください。

A-7-1-1

川村：逆にいえば悪循環を断ち切るために、22年度はトップラインの成長をしっかりと回復させていくとわれわれは考えております。

やはりこの数年間の中で結果的に収益面では苦しかったですが、トップラインの成長は実はニュートリションであるとか、それから菓子であるとかで実現できています。菓子はちょっと上がり下がりがありますが、ニュートリションについてはかなり安定的に成長してきておりますし、成長路線に随分乗っていると。投資についても、期待値どおりの推移をしていると理解しているのですが。

ただ、やはり売上規模も大きく、かつ収益依存度の高いヨーグルト、プロバイオのところはなかなか成長というところに答えを出せなかったのが、この数年間の当社の収益についてもなかなか伸ばすことができなかつた要因だと考えています。しっかり反転攻勢のための基盤をつくっていくことが、当社にとっては大変重要なことであると考えております。

したがって、ここはヨーグルト、プロバイオのカテゴリーでしっかりトップラインを伸ばして、収益を確保していくかたちに回帰させることが一番重要な取り組みだと思って、今年はそこにチャレンジしたいということでもあります。

結果的に数量増が見込めなかったときにはどういう対策があるかになりますけれども、あくまでも、計画した数量増、新商品の成功も含めて、既存商品の再活性化も含めて答えを出していくことしか、われわれの考え方としてはないということでもあります。

実はヨーグルトのマーケットそのものが2017年をピークに非常に、漸減しているというか、減っている状況があります。これは5年連続減少という状況になっています。

この原因は、実はわが社が伸ばし切れなかったことが、最大の責任であると思っているんですね。ですから、ここはこのカテゴリーとしても、私は大変今後の食品市場の中でも健康であるとか、それから高齢化という状況に対して、一番貢献していくカテゴリーだということについては疑い

のないところだと思うので。

ぜひ、ここの本当の意味での、ヨーグルトの価値そのものをしっかり訴えて、もう一度消費者の皆さんに、そこに対する理解を深めていただけるような取り組みを行っていききたい。ここはトップメーカーである当社が、先頭に立ってやっていかなきゃいけないことではないかと考えております。

ですからトップラインを高めていくことに、どこまでもこだわるのが当社の 22 年度の考え方だとご理解いただければなと思っています。

Q-7-1-2

ありがとうございます。私たちも 5 年以上、待っておりますので、早く結果を示してくださいということなのですが。あとそれと同時に今回、マーケティングコスト。これがかなり膨らんでいきますけれども、何かここの使い方については今期、特別に従来と変わるところってございますか。

A-7-1-2

松田：一つにはここのところ利益を生むために圧縮してきた宣伝費についてはしっかりと予算を組んでおります。

もう一つはやはり市場活性化、そして弊社の商品をしっかり浸透させるための情報発信を、いろんなかたちで今年はやろうと考えております。それが新しいエビデンスの発表であったり、あるいは新しいソリューションの発表であったり。そんなことも含めてやっていきたいなと思っています。

Q-8-1

今期の計画として売上高を反転させたい。そのためにもコストをしっかりと投資する。ということのを伺って、安心できる部分もあるのかなと思っているんですが、私からすると、もっとやったほうがいいんじゃないかという気もしていて。

結局この業績のトレンドを、特にトップラインを、御社は非常に売上規模が大きいので、そんな簡単にターンアラウンドっていうのも、なかなか難しいんじゃないかという気もしていて。とすると、短期的に減益になっても、例えばやりたいようなブランド投資をしっかりとするか。例えば R&D の投資もしっかりやるとか。いったん利益的に屈んで、そこからそのための中長期的なトップラインのグロースにつなげていくための、投資をしっかりとやる選択肢もあるのかなと。

われわれアナリストは単年度の利益、利益という部分があるのであれなんですけれども、そういう考え方もあるんじゃないかなと思うんです。その点について、どのようにお考えかということをお伺いしたいと思います。

A-8-1

川村：2021 年後半は守りのかたちにならざるを得なかったわけでありませけれども、ここも非常に急激にコストアップが押し寄せてきまして。特に第4クォーターだけでも1年間の半分ぐらい、45 億のうちの半分以上は第4クォーターでコストアップしたので。どうしてもその段階では少し、販促費等については抑制的な動きでやらざるを得なかったことがあります。

22 年からは、まだ見えない部分もたくさんあるわけでありませけれども、当社としては一定の価格転嫁、それから例えば容量変更であるとかも含めてやっていきます。それぞれの商品ジャンルにふさわしい価格転嫁の方法を選択して、できるだけトップラインに影響を与えないといひませか、消費者の購買意欲を落とさないような価格転嫁を、今回の場合は非常に留意してきております。ですから単に棒上げというのは非常に少なくて、いろんなかたちで商品を変えたり、それから容量変更するものについても選ひながら取り組んできた状況があります。

われわれとして今まで、長期的な利益に貢献しないものについては整理する部分も実はたくさんありました。例えば、牛乳関係についての PB の整理であるとか、それからカテゴリーとしてはあまり成長が望めないものについては、菓子領域の中でもビスケットであるとか、そういった領域についてもカットするという、意図的に売上を下げる部分といひませか、という部分も種々ありました。そういう整理を、この18年以降の取り組みの中でもかなり精力的にやってきた。ですから、どうしてもトップラインについては伸びない状況がありました。

今はとにかくヨーグルト、プロバイオ、それから二つ目にはニュートリション。それから三つ目にはチョコレート・グミに集中してきています。

そういう整理の過程は7割、8割方、終わったと私は思っています。残りも順次整理していくと、まさに今度は伸ばさなければいけない、成長させなければいけない経営のステージに入ってきているということだと思ひませ。ですから、ここからはわれわれもいかに成長させていくのか、トップラインをどう伸ばしていくのかに、もっと全社のエネルギーを集中して取り組んでいきたい。併せてこういった取り組みの中にできれば新しい領域の商品を出していきたいと考えています。今は何があるのかといわれると、申し上げられるまだ状況ではないんですけども。アクセラレーターの取り組みであるとか、ベンチャーとの協業などいろんなかたちで今、探索行動はしております。今まで明治はそういうことに対して大変奥手な企業で、取り組みが十分できていなかったわけでありませ。ぜひこういう点もこの22年、それから23年、この2年間の中でも取り組んでいきます。こういう場の中でご説明できるようなものが、できていくことを願っているところでありませ。

成長させることによって収益も拡大していくという、本来的な取り組みにしっかりと回帰させていきたいと考えております。

Q-9-1

ふわっとした質問になってしまいますが、国内の乳製品市場の競争リスクについてお伺いしたいです。

先日、競合の1社が今年は数量を追うということで、意欲的なトップライン計画を示されています。御社は今回こういったマーケティング費用の増加については、値上げ等々の対応も含めて織り込んでいらっしゃるけれども、コロナ以降、そもそもマーケティング費が大幅に減ってきている中だと、あまり今期も予算を使わないような印象に見えます。

今後、競争環境が悪化していく中で費用の見方、どこまで上がるリスクを見ておくべきか。あるいは御社の場合ブランド力が強いので、そこは一線を画しています、というスタンスで見ていらっしゃるのか。そこを少しお伺いできればと思います。

A-9-1

川村：国内乳製品の今の課題は、非常に需給が緩和しているというか、過剰になっているというか。これは牛乳も含めた牛乳、乳製品のマーケットの最大の課題だろうと思うんですね。ここがやはり改善されていかないと、生産者の増産という状況も受け止められませんし、今の国内牛乳、乳製品のマーケットの中での最大の課題がそこにあるという認識です。

乳業3社も得意なカテゴリーがそれぞれあります。例えば、わが社でいけば国内牛乳、乳製品のマーケットの中でもヨーグルトに非常に大きなシェアをいただいておりますので、第1としてはヨーグルトの売上拡大に対して、これは一定のマーケティング費用を投入してでも、しっかりと回復させていくことが必要だと思っています。

それから、あとは当社としてみれば、牛乳についても、相対的に見ると大手3社の中ではマーケットシェアとしては高いものを持っておりまして、それから当社の特徴はやはりNBしかないことですよね。それから牛乳の価格帯についても、おかげさまで、当社のおいしい牛乳が一番高い売価ゾーンで今、扱われているということ。

他社が、先ほど言いましたようにコストアップで苦しんで、価格転嫁しなきゃいけない状況になればなるほど、実はわが社としては、競争環境は緩やかになるというか、わが社にとっては望ましい方向にいきますので。そういった意味でもこの牛乳であるとか、ヨーグルトであるとかのカテゴリーについては、当社製品を拡売することが全体の需要を増やしていく方向になるのではないかと考えて、取り組んでいきたいと思っています。

Q-9-2-1

プロバイオティクスについて、確認したいのですが。御社、主力のR-1はじめ圧倒的に店舗の棚を押さえていると思います。今回のご計画で新製品の寄与は20~30億という小さい額だということですが、これはタイミングでこの額になるのか。要は下期からちゃんと出るけれども、

これくらいしか見積もっていない。どっちなのかなと。

というのも御社の R-1 とかって、圧倒的に販売効率が高いトップブランドだと思うので、ちょっと中途半端な数字で、新製品だけ織り込んで、既存の製品でマイナス部分を織り込まないのは、少し計画に無理があるんじゃないのかなと。多少のカニバリはあるんじゃないのかなと思っています。そこの数字の入り繰りを教えていただければと思います。

A-9-2-1

松田：今のご指摘のまず最後のほうにありました、既存についてはマイナスではなく、先ほど来出ました R-1 についても LG21 につきましてもプラス、増売する計画であります。

新商品につきましては、ご指摘のとおり R-1 からすると小さいですが、大きな数字を予算化すると、事業に大きなマイナスインパクトがあってはいけないということで、下期だけ一定程度を予算として入れているというだけでございます。ですから、計画はもっと大きなものとして捉えております。

Q-9-2-2

そういった意味であくまで社内のカニバリはなく、今既に大きな棚を店頭でも押さえられていると思いますけれども、さらに棚を増やして新商品を投入するという理解でよろしいでしょうか。

A-9-2-2

松田：胃袋に入っていくという大きな捉え方をすれば多少はカニバリだと思いますし、ヨーグルトあるいはプロバイオティクスの中でのカニバリはゼロではないと思いますが、全く違うエビデンスのものをを出していきますので、少なくとも心配するようなカニバリはないと思います。またわれわれの販売の施策としても、新たな売り場をつくっていくことを考えております。

以上