

明日をもっとおいしく

meiji

明治グループ 2020ビジョン

『2020年度を到達目標とした経営ビジョンの制定と
ビジョン実現に向けた新経営体制について』

明治ホールディングス株式会社

I. 新経営体制

1. 経営統合後、1年半を経過して
2. 経営環境の再認識
3. 経営ビジョン制定の背景
4. 新しいグループ経営体制

II. 明治グループ 2020ビジョン ～コンセプト～

1. 2020ビジョンの位置づけ
2. 2020ビジョンで目指す企業グループ像
3. 2020ビジョン実現に向けたキーワード

III. 明治グループ 2020ビジョン ～成長戦略～

1. 2020ビジョン・ゴール(数値目標)&成長戦略骨子
2. 食品事業領域の成長戦略
3. 薬品事業領域の成長戦略

IV. 成長戦略を支える事業運営基盤について

1. 経営統合により実現した強固な事業運営基盤について
2. ビジョン実現に向けたロードマップ

V. 新事業会社の概要 他

1. 新事業会社の概要
2. グループ内再編方法

I . 新経営体制

1. 経営統合後、1年半を経過して
2. 経営環境の再認識
3. 経営ビジョン制定の背景
4. 新しいグループ経営体制

経営統合後、1年半を経過して



1. 2009-2011年中期経営計画の進捗状況

「明治グループが持つ“強み”を最大限に発揮し、既存事業の成長と統合シナジーの早期実現を図る」を基本コンセプトとして取り組んでおり、

- ・新「**meiji**」ブランドの早期定着やコラボ商品の積極的な市場投入
- ・「明日をもっとおいしく」のスローガンや経営理念の社内外への浸透 など

統合シナジーについては相応の成果あり。今後は、さらなる大型シナジーの創出に向け、取り組みを進めていく

その一方で、当初想定より厳しい経営環境下にあり、既存事業の成長がやや鈍化しているなどの要因により、中計最終年度(2011年度)の数値目標(売上高 12,600億円、経常利益 450億円)については、現在、見直し作業を進行中

*なお、2011年度(中計最終年度)の業績見込みについては、2010年度決算発表時に公表予定

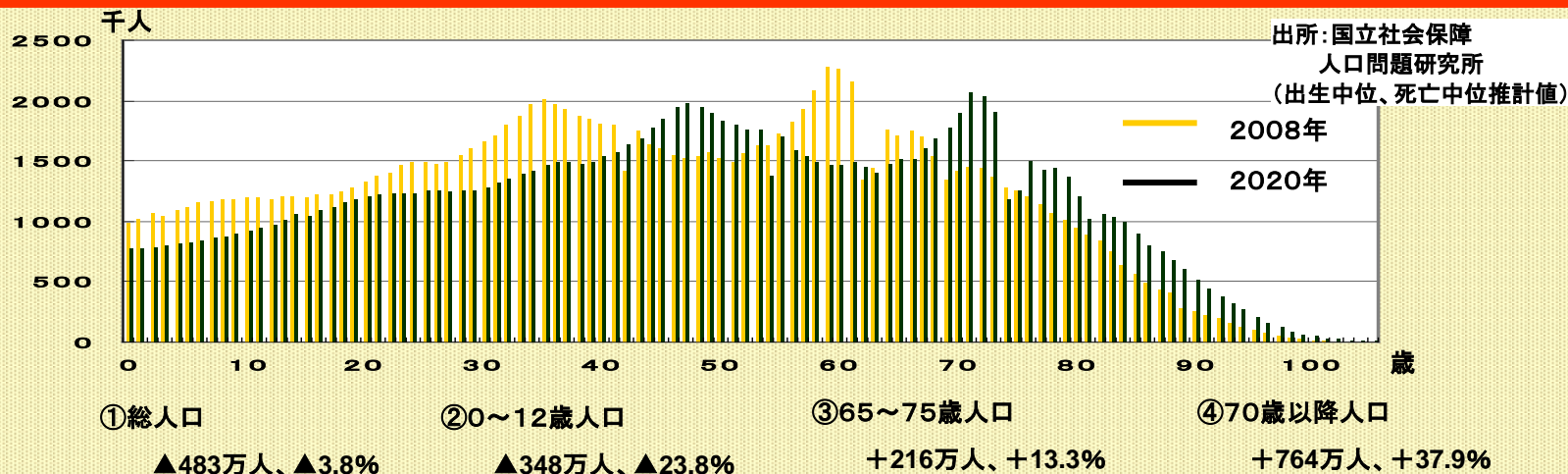
2. 経営統合後1年半を経過しての課題認識および打ち手

今後も厳しい経営環境は継続するとの認識の下、

- ・乳製品・菓子・健康栄養・薬品の既存事業再成長のためのさらなるシナジーの獲得
- ・海外を含む新市場・新事業の創造など、新たな成長ドライバーの獲得 に向け

経営環境の再認識 & シナジー創出・事業成長をさらに加速させる仕組みを構築

1. 国内総人口の減少と少子・高齢化



- ・顧客ニーズ・価値観・ライフスタイルの多様化
- ・健康志向の高まり
- ・安全・安心への意識の高まり
- ・医療制度改革

2. グローバル化の進展・新興国の成長

- ・人口爆発・経済成長により急伸する中国等の海外市場攻略(ビジネスチャンス&競争激化)
- ・国内外における原材料争奪戦のリスク

向こう10年間も経営環境は大きく変化、この変化をいかにビジネスチャンスに変えていくかがカギ

経営統合後1年半を経過しての課題認識

今後の経営環境の再認識

今後、大きく変化する経営環境下において、変化をチャンスに変え、国内外における競争優位を確固たるものにするためには、

- ① グループとして進むべき方向性を、ビジョンとして明確に示し、グループの強みを再認識するとともに、成長事業分野へ経営資源を積極配分する
- ② 明治製菓・明治乳業、それぞれの強みをさらに融合させ、既存事業の強化だけでなく、新たな価値創造についても、スピーディーかつダイナミックに実現しうる事業運営体制を構築する

ことが必要不可欠と判断

経営ビジョンの制定

+

両社の強みの融合を加速させる新経営体制の構築(=グループ事業再編)

||

環境変化を追い風(=ビジネスチャンス)としうる強固な新経営体制の実現

新しいグループ経営体制

1. 新しいグループ経営体制(事業会社の再編)



2. 新事業会社の発足時期

2011年4月1日

※新事業会社の概要・再編方法・日程は後述

3. 組織イメージ

明治ホールディングス株式会社

株式会社 明治

研究本部

菓子ユニット

菓子、アイスクリーム、スイーツなど

乳製品ユニット

牛乳、ヨーグルト、チーズ、クリームなど

健康栄養ユニット

スポーツ栄養、OTC、機能性食品、
コナミルク、流動食など

海外ユニット

乳製品、菓子、健康栄養事業分野などの
海外事業推進

Meiji Seika
ファルマ株式会社

医療用医薬品事業

感染症領域、中枢神経系領域、
ジェネリック医薬品

生物産業事業

農薬、動物薬

4. 組織設計のねらい

- ①食品事業と薬品事業は、競争環境・事業サイクル・諸規制などが異なるため、ホールディングス傘下にて2つの事業会社に再編することで、それぞれの事業アイデンティティを明確化し、グループ理念に掲げる精神をより具現化しやすい事業運営体制を構築する。
- ②「株式会社 明治(食品事業会社)」は、グループスローガンである「明日をもっとおいしく」を、食を通してさらに深掘りすべく、一つの事業会社のなかで技術・ノウハウなどの経営資源を融合、有効活用することにより、今後ますます多様化する顧客ニーズを先取りした新たな価値創造を図る
 - 研究開発機能は、研究本部として統合し、融合を図ることにより、新たな価値を創造しやすい体制を構築する
 - 健康栄養事業分野、海外事業分野については、それぞれ事業ユニットとしてくることにより、権限委譲による事業運営スピードを追求すると同時に、菓子ユニット、乳製品ユニットとのシナジーについても創出しやすい体制を構築する
- ③「Meiji Seika ファルマ株式会社(薬品事業会社)」は、グループ理念でうたう「健康・安心」への期待にさらに応えるべく、一つの事業会社となることで、「スペシャリティ&ジェネリック・ファルマ」のコンセプトをより深化させる。また、同時に、大きく変化する経営環境に俊敏に対応すべく、意思決定のスピードアップによる機動的な事業運営を実現する
- ④ホールディングス体制を継続し、大きな経営環境変化に対しても迅速に対応できる体制を維持継続する

Ⅱ. 明治グループ 2020ビジョン コンセプト

1. 2020ビジョンの位置づけ
2. 2020ビジョンで目指す企業グループ像
3. 2020ビジョン実現に向けたキーワード

明治グループ グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓け、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一歩先を行く価値を創り続けます。

グループ理念を基に、今後の環境変化を踏まえ、
向こう10年間のグループとして進むべき方向性を、
明治グループ2020ビジョンとしてまとめ上げた

明治グループが目指す企業グループ像

私たち明治グループは、

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

を目指してまいります。

これこそ、他社では真似のできない、明治グループならではの
ユニークな価値提供です。

お客さまの生活充実への貢献キーワード

お客さまの生活充実への貢献に向け、明治グループ2020ビジョンでは、
「こども すこやか」「おとな はつらつ」「みんな わくわく」
のお客さま視点による3つのキーワードを掲げ、
グループ全従業員が一丸となり、事業を展開してまいります。

私たち明治グループは、お客さまの生活充実への貢献に向け、お客さま視点による「こども すこやか」「おとな はつらつ」「みんな わくわく」の3つのキーワードを掲げ、グループ全従業員が一丸となり、事業を展開してまいります。

お客さまの生活充実への貢献
キーワード①

こども すこやか

～ 子どもを大切に！ ～

子どもの笑顔を大切に
する会社でありたい

お客さまの生活充実への貢献
キーワード②

おとな はつらつ

～ おとなを元気に！ ～

食のおいしさ・楽しさを通して
お客さまを元気にする
会社でありたい

お客さまの心身ともの健康に
なくてはならない
会社でありたい

お客さまの生活充実への貢献
キーワード③

みんな わくわく

～ みんなを楽しく！ ～

あらゆる世代のお客さまを
わくわくさせる
会社でありたい

乳製品事業

医薬品事業

菓子・アイスクリーム事業

ベビー&マザー事業

流動食事業

高齢者食事業

健康食品事業

スポーツ栄養事業

一般食品事業

農薬・動物薬事業

サービス他事業

etc.

私たち明治グループは、お客さまの生活充実への貢献に向け、お客さま視点による「こども すこやか」「おとな はつらつ」「みんな わくわく」の3つのキーワードを掲げ、グループ全従業員が一丸となり、事業を展開してまいります。



Ⅲ. 明治グループ 2020ビジョン 成長戦略

- 1. 2020ビジョン・ゴール(数値目標) & 成長戦略骨子**
- 2. 食品事業領域の成長戦略**
- 3. 薬品事業領域の成長戦略**

2020ビジョン・ゴール(数値目標) & 成長戦略骨子 **meiji**

2020年度のゴールイメージ(数値目標)

売上高	1兆5,000億円
営業利益率	5%以上

<参考>2009年度実績	
売上高	1兆1,066億円
営業利益	287億円 (2.6%)

成長戦略骨子(目次)

食品事業領域 (株式会社 明治)

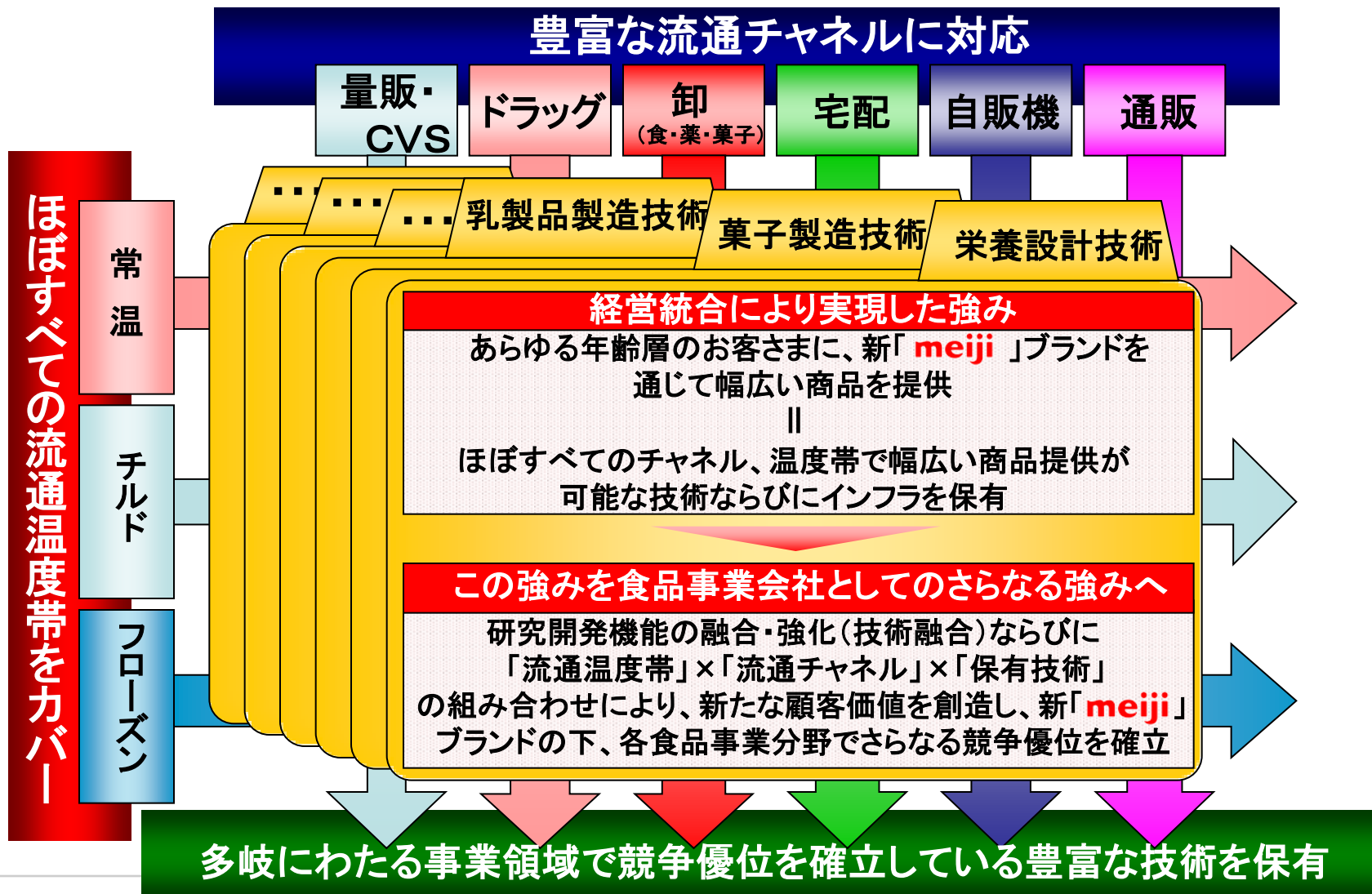
- (1) 株式会社 明治 成長戦略【全体戦略】
- (2) 事業分野別成長戦略
 - ①菓子事業分野・乳製品事業分野【菓子ユニット】【乳製品ユニット】
 - ②健康栄養事業分野【健康栄養ユニット】
 - ③海外食品事業分野【海外ユニット】

薬品事業領域 (Meiji Seika ファルマ株式会社)

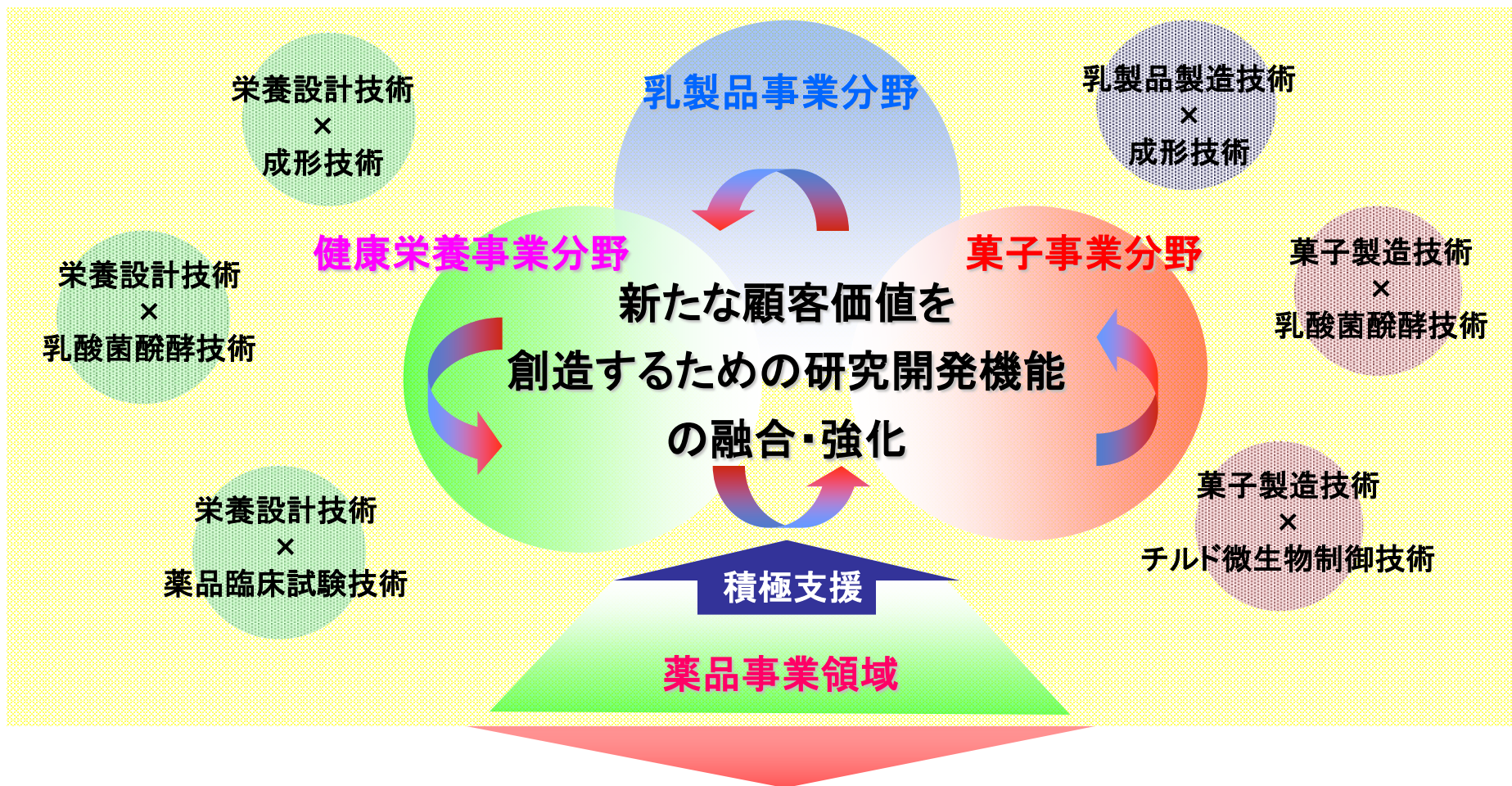
- (1) Meiji Seika ファルマ株式会社 成長戦略【目指す姿】
- (2) 具体的成長戦略
 - ①研究開発(感染症・中枢神経系領域、満足な治療法・治療薬のない新領域)への積極的投資
 - ②ジェネリック医薬品事業の拡大
 - ③海外事業の拡大

～経営統合により実現した強みを食品事業会社としてのさらなる強みへ～

グループの強みを最大限生かした食品事業会社としての戦略的な事業運営の実現



研究開発機能の融合・強化【研究本部】



明治グループならではの独自性のある価値創造を実現

菓子、乳製品事業分野は、グループ売上高の65%を占めるグループコア事業分野です。
この事業分野では、新たな顧客価値創造を重視した堅実な成長を実現し、
今後とも菓子業界・乳業界のリーディングカンパニーとして、
これまで以上にお客さまの生活充実に貢献してまいります。

【基本方針】

- カテゴリーNo. 1事業を核とした堅実な成長の実現
 - ・チョコレート事業、ヨーグルト事業など、競争優位事業での圧倒的カテゴリーNo. 1の獲得
- 菓子事業、乳製品事業、それぞれの持つ強みの再認識と、
その強みを相互に取り入れることによる両事業のさらなる強化
- 研究開発機能の融合・強化による新たな顧客価値創造の実現
- 基盤事業としての強みを、他事業分野(健康栄養事業・海外事業など)へ積極的に活用

菓子事業分野

チョコレート



ガム



スナック



アイスクリーム



など

乳製品事業分野

牛乳



ヨーグルト



チーズ



など

菓子業界・乳業界のリーディングカンパニーとしてさらなる存在感を発揮
M&Aも視野に入れ、2020年度までにトータルで8,000億円以上の事業規模確立を目指す

私たち明治グループの事業は、すべてお客さまの健康と密接に結びついております。
なかでも、健康栄養事業分野は、明治グループならではの健康価値をお届けすることで、
お客さまの生活充実に貢献できる、
グループとして最も得意とする事業分野の一つです。

【基本方針】

- 経営資源の重点投入により、明治グループ中核事業に育成
- 乳製品・菓子・薬品事業などとの知見・技術・資産・ノウハウの相互活用による新たな顧客価値創造の実現
- 赤ちゃんからお年寄りまで、あらゆる年齢層のお客さまに商品を提供できる、明治グループならではの強みを最大限生かした事業運営の実現
- ザバス・ヴァームを核としたスポーツ栄養カテゴリーの大幅拡大
- 既存カテゴリーNo. 1事業の強化育成とさらなるカテゴリーNo. 1事業の獲得

既存強化事業

コナミルク



OTC



スポーツ栄養



美容サプリ



流動食



など

新規育成事業

トドラー(幼児)向け食品

アクティブシニア向け食品

病態食・介護食

など

2020年度までに健康栄養事業分野で2,000億円規模の事業確立を目指す

私たち明治グループは、国内だけでなく、海外におきましても、赤ちゃんからお年寄りまで幅広い年齢層のお客さまに、幅広い事業領域にわたる食を通して、おいしさ・楽しさや、心身両面での健康価値、安心を提供し、お客さまの生活充実に貢献していく企業グループを目指してまいります。

【基本方針】

- 経営資源の重点投入により、明治グループ中核事業に育成
- 『「meiji」ブランド＝信頼のブランド』の、海外エリアにおけるさらなる認知度の向上
- 「中国」「東南アジア」「米国」を3大重点エリアとした、メリハリの利いた事業運営の実現
- M&Aを含めたアライアンスも視野に入れた事業拡大

	中国	東南アジア	米国
強化事業	菓子 アイスクリーム コナミルク 健康食品	菓子 乳製品 コナミルク 健康食品	菓子
2020ビジョン 新規参入 構想事業	乳製品	アイスクリーム	健康食品

中国での事業成長を柱として、2020年度までに海外食品事業分野で1,500億円規模の事業確立を目指す

Meiji Seika ファルマ株式会社が目指す姿

人々の「健康」と「いのち」を守るため、
感染症治療薬・中枢神経系疾患治療薬・ジェネリック医薬品の3つの柱を軸に
これらの分野で国内リーディングカンパニーを目指し、
国際展開力を有する『スペシャリティ&ジェネリック・ファルマ』として
社会に信頼される形で貢献していきます。

農薬事業・動物薬事業を通じて、
世界の人々の生命を支える安全・安心な農産物・畜産物・水産物の
安定供給と生産性の向上に寄与していきます。

主な事業領域

<医療用医薬品事業>

感染症領域



中枢神経系領域



ジェネリック医薬品



<生物産業事業>

農薬



動物薬



明治グループの中核事業として、経営資源の重点投入により、さらなる拡大を図る

- ① 研究開発への積極的投資による事業拡大
- ② ジェネリック医薬品事業の一層の拡大

医療用医薬品・農薬・動物薬の研究開発による健康価値の創造を通して、
また、高品質で安価なジェネリック医薬品を提供することによって、
世界の人々の生活充実に貢献してまいります。

【基本方針】

研究開発への積極的投資による事業拡大

- 感染症領域・中枢神経系領域に加え、満足な治療法や治療薬のない新領域における研究開発力を強化
- バイオ医薬を含めた創薬研究・製造技術基盤の確立
- 微生物醗酵技術を応用した新規自社開発品(医薬・農薬)の継続的創出
- 欧米・アジアを中心とした国際開発力の強化

ジェネリック医薬品事業の一層の拡大

- ジェネリック医薬品市場において、感染症治療薬に加え、中枢神経系疾患治療薬・生活習慣病治療薬・制癌剤・バイオ後続品の製品ラインアップを拡充
- 国内営業体制の継続的強化

国内外でのM&Aを含めたアライアンスも視野に入れた事業拡大

③ アジア、新興国を中心とした海外事業の積極拡大

アジア、新興国などの成長マーケットにおける
事業展開を強化し、世界の人々の生活充実に貢献してまいります。



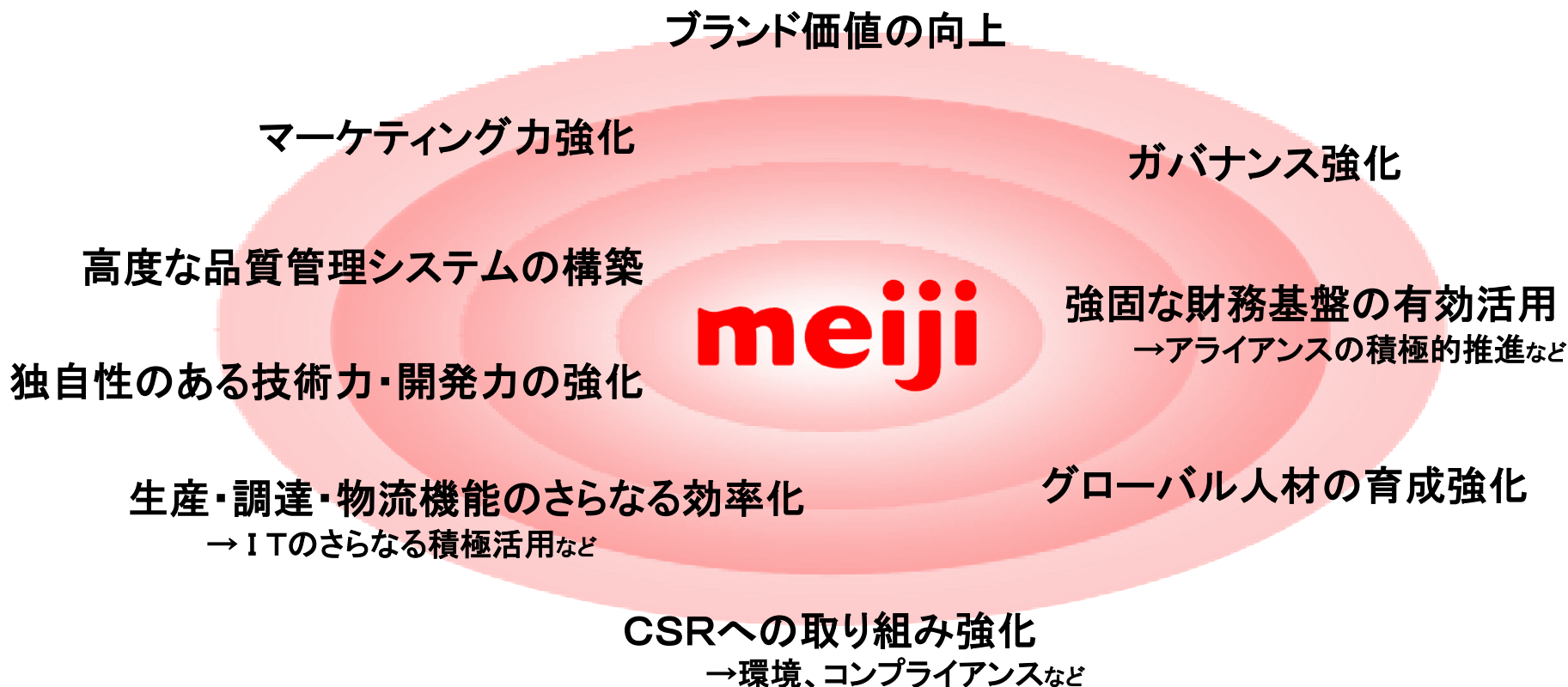
【基本方針】

- 海外グループ会社(中国、タイ、インドネシア、スペイン、ポルトガル)のプレゼンス強化、および現地パートナーとの関係構築・強化
- 生産体制の最適化・効率化の実現による、高品質・安定供給・ローコストオペレーション体制の構築
- アジア、および新興国を中心とした低価格薬剤市場でのビジネス展開
 - 抗菌薬・ジェネリック医薬品、農薬の積極的投入
 - 原薬製造から自社販売網構築までのバリューチェーンの確立
- アジア・欧米市場でのM&Aを含めたアライアンスによるビジネス展開
- ローカル人材の活用とグローバル人材の育成

2020年度までに薬品事業領域トータルで2,000億円以上の事業規模確立を目指す

IV. 成長戦略を支える事業運営基盤について

- 1. 経営統合により実現した強固な事業運営基盤について**
- 2. ビジョン実現に向けたロードマップ**



ビジョン実現に向けたロードマップ

2020ビジョン実現に向けて、これまで記載した戦略イメージを、

2012-2014年 中期経営計画

2015-2017年 中期経営計画

2018-2020年 中期経営計画

の3つの中期経営計画のなかで、今後具体的事業戦略として立案予定

なお、2012-2014年中期経営計画につきましては、

- ・経営統合シナジーの本格創出
- ・研究開発体制の融合強化
- ・成長事業分野への経営資源の積極配分 など

を骨子に、2011年度中に経営計画としてまとめ上げる予定

V. 新事業会社の概要 他

- 1. 新事業会社の概要**
- 2. グループ内再編方法**

食品事業会社

商号	株式会社 明治
英訳名	Meiji Co., Ltd.
本店所在地	東京都江東区新砂一丁目2番10号
主な事業内容	菓子、牛乳・乳製品、食品の製造販売等

薬品事業会社

商号	Meiji Seika ファルマ株式会社
英訳名	Meiji Seika Pharma Co., Ltd.
本店所在地	東京都中央区京橋二丁目4番16号
主な事業内容	医療用医薬品、農薬、動物薬の製造販売等

会社分割の日程


2010年9月14日	グループ事業再編基本方針承認取締役会(当社)
2011年2月(予定)	分割承認取締役会・分割契約締結(明治製菓・明治乳業)
2011年2月(予定)	分割承認臨時株主総会(明治製菓)
2011年4月1日(予定)	効力発生日

分割対象事業および分割方式

- ・明治製菓の有するフード&ヘルスケア事業を分割対象事業とし、同社を吸収分割会社、明治乳業を吸収分割承継会社とする吸収分割を予定しております。
- ・明治製菓および明治乳業は当社の完全子会社であることから、本吸収分割による株式その他の金銭等の割当および交付は行いません。

* 本内容はグループ再編に関する基本方針の決定をお伝えするものであり、詳細につきましては、確定次第速やかにお知らせいたします。

- ・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。

A top-down view of a white surface covered with various Meiji products. In the center, the Japanese text '明日をもっとおいしく' is written in black, with the 'meiji' logo in red below it. Surrounding the text are several items: a glass of milk, a cup of chocolate coffee, a bowl of oatmeal, a chocolate bar, a pizza, a bowl of ice cream, a bowl of white cream, a slice of toast with butter, and various candies and chocolates.

明日をもっとおいしく

meiji