

【IR デー ～ 2020 中期経営計画 Q&A セッション ～】 質疑応答概要

※主な質疑応答をご紹介します。

<日 時>	2018 年 6 月 19 日（金） 15：00～17：15
<出席者>	第一部【食品】 （株）明治 代表取締役社長 川村 和夫 第二部【薬品】 Meiji Seika ファルマ（株） 代表取締役社長 小林 大吉郎

■第一部【食品】

**Q1: 2020 中期経営計画(20 中計)では営業利益目標を 1,100 億円としているが、どのような戦略で実現するのでしょうか。ヨーグルトやチョコレートなどのコア領域を中心に、高い売上成長を目指す計画になっていますが、足元ではやや成長率は鈍化しているように見えます。どのようにして再び成長軌道に乗せていきますか。また、コスト削減や効率化による利益拡大はどのように進めるのですか。**

A1: 営業利益 1,100 億円の実現には、コスト削減や効率化だけではなく、売上成長による利益拡大が必要です。ヨーグルトやチョコレートなどのコア領域の商品群はまだ伸びしろがあると考えており、19 年度以降には再成長軌道に乗せていきたいと考えています。これまでも市場は、成長した後に踊り場を迎え、再び成長する、ということを繰り返してきました。現在の“踊り場”も、研究開発力に裏打ちされた健康価値の提供といったイノベーションの力で打破していきたいと考えています。

20 中計でもコスト削減や効率化は進めていきます。ただし、前中計までに SKU 削減や商品・事業の見直しはかなり進めましたので、20 中計におけるコスト削減などによる利益拡大効果は過去に比べると少なく見積もっています。もちろん実行段階では、計画以上の成果が出せるように取り組んでいきたいと考えています。

**Q2: 20 中計では牛乳事業の黒字化を目標としていますが、具体的にはどのように取り組みますか。**

A2: 付加価値化を進めるということが重要だと考えています。現在、「おいしい牛乳」の 900ml パッケージの定着に取り組んでいますが、当商品以外をどうするかなどさまざまな策を考えています。付加価値化を進めるにあたっては、当社の開発力や技術力を生かしていきます。

牛乳事業の収益性は確かに現状では厳しいですが、回転率が高く、販促費用も多くかからず、また固定費負担の面でも意味がある事業だと考えています。20 中計で付加価値化をさらに進めていくことで、牛乳事業の収益性向上は実現できると考えています。

**Q3: 20 中計ではスポーツ栄養の売上高をほぼ倍増させる計画です。中でもスポーツプロテイン「ザバス」がポイントになるようですが、どのように伸ばしていきますか。**

A3: 2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、今後もプロテイン市場は成長すると考えています。従来はアスリート層が主なお客さまでしたが、最近ではライトスポーツを楽しむ方やスタイルアップを目指す方など、顧客層の裾野が広がっています。当社としてもこの流れに沿って拡大していく考えです。

そのためには商品ラインアップの拡充と販売チャネルの強化が必要です。商品ラインアップの拡充としては、すでにパウダータイプに加えてゼリータイプを販売しているように、さまざまな形態に広げていくことも考えられます。また、販売チャネルとしては、ドラッグストアなどの店頭販売に加えて E コマースにも広げていくことが考えられます。

**Q4: 海外展開を強化していくにあたり、マネジメント体制はどのように変化させますか。**

A4: 海外事業を強化していくためには、現地のオペレーションの質を高めていくことが重要です。これまでは地域ごとに事業別の子会社を設立して展開してきましたが、今後は地域を統括するような機能を持つ会社を軸にマネジメントしていくことを検討しています。例えば、菓子事業とアイスクリーム事業では資金需要の時期が異なりますが、統括機能を持つ会社があれば、資金の一元管理が可能です。また内部統制やコンプライアンス強化という海外特有のリスクに対応することもできるでしょう。加えて、人材のローテーションを円滑に行うことも可能となります。

**Q5: 20 中計では中国、東南アジア、米国のいずれの国・地域でも高い成長を計画していますが、どのようなカテゴリーやチャネルが重要になりますか。**

A5: 新たなチャレンジとしては、海外市場で栄養食品を展開することを考えています。日本で競争力を磨き、市場をけん引している分野ですので、海外展開も積極化していきます。

また、チャネルとしては、どの国・地域でも E コマースの存在感が高まっていますので、この流れに対応していかなければならないと考えています。営業体制や商品開発など E コマースにも対応できるよう、整備していきます。

## ■第二部【薬品】

**Q1: 薬価改定が業績に大きく影響すると思われませんが、どのようにその影響をカバーしますか。**

A1: 当社の薬価改定率は年々高まっていますが、これはジェネリック医薬品の売上割合が高まってきていることが背景にあります。一般的にジェネリック医薬品の薬価は、競争激化の影響もあって、先発品に比べると引き下げ率が大きくなります。

18年度も薬価改定の影響で120億円規模の減益インパクトがある見込みですが、新薬を始めとした主力製品の数量増とコスト削減や原価低減で補い、100億円の営業利益を確保する計画としました。原価低減は、原薬などの仕入れの見直しや海外の自社工場を含めた生産効率化の取り組みで実現していく考えです。もともと2年に1回、薬価改定があることは事業計画の前提になっていますので、薬価改定の影響が業績を大きく左右しないような取り組みや努力を数年かけて進めてきました。これによって、一定程度の原価低減が実現できると考えています。

**Q2: ジェネリック医薬品について、厳しい環境下では再編機運が高まることも予想されますが、長期的な事業見通しをどのように考えていますか。**

A2: 業界において実際に再編が進むかどうかは分かりませんが、機能連携が進んでいく可能性はあるのではないかと考えています。例えば、複数のメーカーで同じ成分のジェネリック医薬品を生産しているのであれば、原薬を一括購入するなどといった連携が考えられます。

当社では、今後ジェネリック医薬品は毎年の薬価改定の対象になるような厳しい環境に置かれるだろうことを事業計画の前提として捉えていました。したがって、品目数を追求するのではなく「選択と集中」で当社が得意な領域や可能性のある領域に絞り込み、自社でコストコントロールができる体制を整えてきました。2015年にインドのメドライク社を買収したことも、その方針に沿って採った策の1つです。これによって原薬の調達から生産まで、一貫してコントロールできる体制を確保しました。

**Q3: 20 中計では、生物産業事業(農薬・動物薬)の収益改善による増益効果を見込んでいます。この事業の可能性や強みについてお聞かせください。**

A3: 特に農薬は、今後の成長を支える重要な事業になると考えています。これまで当社は、収益面で厳しい状況にある中でも研究開発には一定の投資を続けてきました。その成果もあり、最近では開発パイプラインのうち3品目を、グローバルに事業を展開する大手企業に導出することができました。世界中で開発の最終段階にある農薬は40品目程度という調査もあります。そのうち3品目が当社品ということですので、いかに当社の研究開発力が高いかをご理解いただけたと思います。

農薬の研究開発力の高さは、医療用医薬品、特に抗生物質の知見や技術などがベースになって培われてきたと考えています。当社の医療用医薬品事業はペニシリンの開発からスタートしており、その基幹技術は発酵、培養、微生物代謝産物を起点とした合成技術です。今回導出した3品目もこれらの技術を活用して生み出されたものなのです。

**Q4:** これまで感染症が得意領域の 1 つでしたが、抗生物質の適正使用が促進されるなど事業環境は変わってきているようです。このような変化は Meiji の業績にどのように影響しますか。

A4: 抗生物質の適正使用促進は、当社にとって必ずしもネガティブな影響だけがあるとは考えていません。適正使用が促進されることによって抗生物質の使用が無くなるわけではなく、ガイドラインで使用が推奨されるものは販売量が増えることも考えられます。ガイドラインでは、例えばペニシリン系が推奨されており、当社のペニシリン系の注射剤抗菌薬のニーズが高まることが予想されます。実際、日本市場において、ペニシリン系の抗菌薬の数量は過去 10 年で約 2 倍になったというデータもあります。ターミナルケア（終末期医療）では、ペニシリン系注射抗菌薬は必須医薬品と位置づけられていますので、今後も使用機会は増加すると考えられます。

当社ではペニシリン系注射抗菌薬など「基礎的医薬品」と位置づけられている製品を多く取り扱っています。これらは安定供給が求められているものであり、国家安全保障上の観点からも重要な製品と考えられています。18 年度の薬価制度改革の中でも「基礎的医薬品」に対しては薬価を下支えする制度が継続されています。

**Q5:** KM バイオロジクスを連結子会社化することでワクチン事業が新たに加わることになりませんが、どのような効果やシナジーが生まれると考えていますか。また、ガバナンスの強化にはどのように取り組んでいきますか。

A5: 抗生物質の適正使用の流れに見られるように、感染症領域の市場は治療薬だけではなく、ニーズの高まる「予防」の分野をいかに取り込んでいくかが重要になっています。これまで当社は感染症領域を重点領域と位置づけ、呼吸器内科や小児科などのドクターと信頼関係を築いてきました。ワクチンも同じような診療科で使用されていることから、今後は感染症薬に加えてワクチンについても情報提供が可能となり、予防から治療までのラインアップがそろっていくことになります。

加えて、研究開発面でのシナジーも大きいと考えています。当社はバイオサイエンス研究所を持っており、バイオシミラーの研究開発を進めていますが、KM バイオロジクスはバイオの技術を保有し、優秀な研究者も多く在籍していますので、両社の知見や技術を融合し、将来的に新たな展開も考えられるのではないかと期待しています。

ガバナンスは、品質管理に関するガバナンスとコンプライアンスに対するガバナンスが考えられますが、連結子会社化後はグループ一丸となって取り組んでいきます。そして、株式会社としての経営の目線を持って、スピーディーに成長戦略を立案・実行していくことが重要と考えています。

以上