



**決算・中期経営計画 説明会**

**2012.05.21**

**明治ホールディングス株式会社**



ご挨拶

代表取締役社長

佐藤 尚忠



# 決算・中期経営計画 説明

代表取締役

浅野 茂太郎

# 目次

- 1 . ・ 2011年度 決算概要
  - ・ 2009 - 2011中期経営計画 総括
  
- 2 . ・ 「明治グループ 2020ビジョン」  
2012 - 2014中期経営計画  
・ **TAKEOFF14** 概要
  
- 3 . ・ 2012年度 計画概要

1 . ・ 2011年度 決算概要

・ 2009 - 2011中期経営計画 総括

# 2011年度 決算概要

(単位:億円)

		10年度	11年度			
		実績	計画 (2/13発表)	実績	対前期 増減率	対計画 増減率
明治HD 【連結】	売上高	11,110	11,050	11,092	0.2%	+0.4%
	営業利益	299	180	201	32.6%	+12.2%
	経常利益	304	190	218	28.1%	+15.2%
	当期純利益	95	65	68	28.8%	+4.7%

食品	売上高	9,888	9,824	9,863	0.3%	+0.4%
	営業利益	223	100	114	48.5%	+14.9%

医薬品	売上高	1,242	1,250	1,252	+0.9%	+0.2%
	営業利益	75	79	81	+8.8%	+3.6%

(注1)セグメントの計画値には 消去又は全社は含まれません

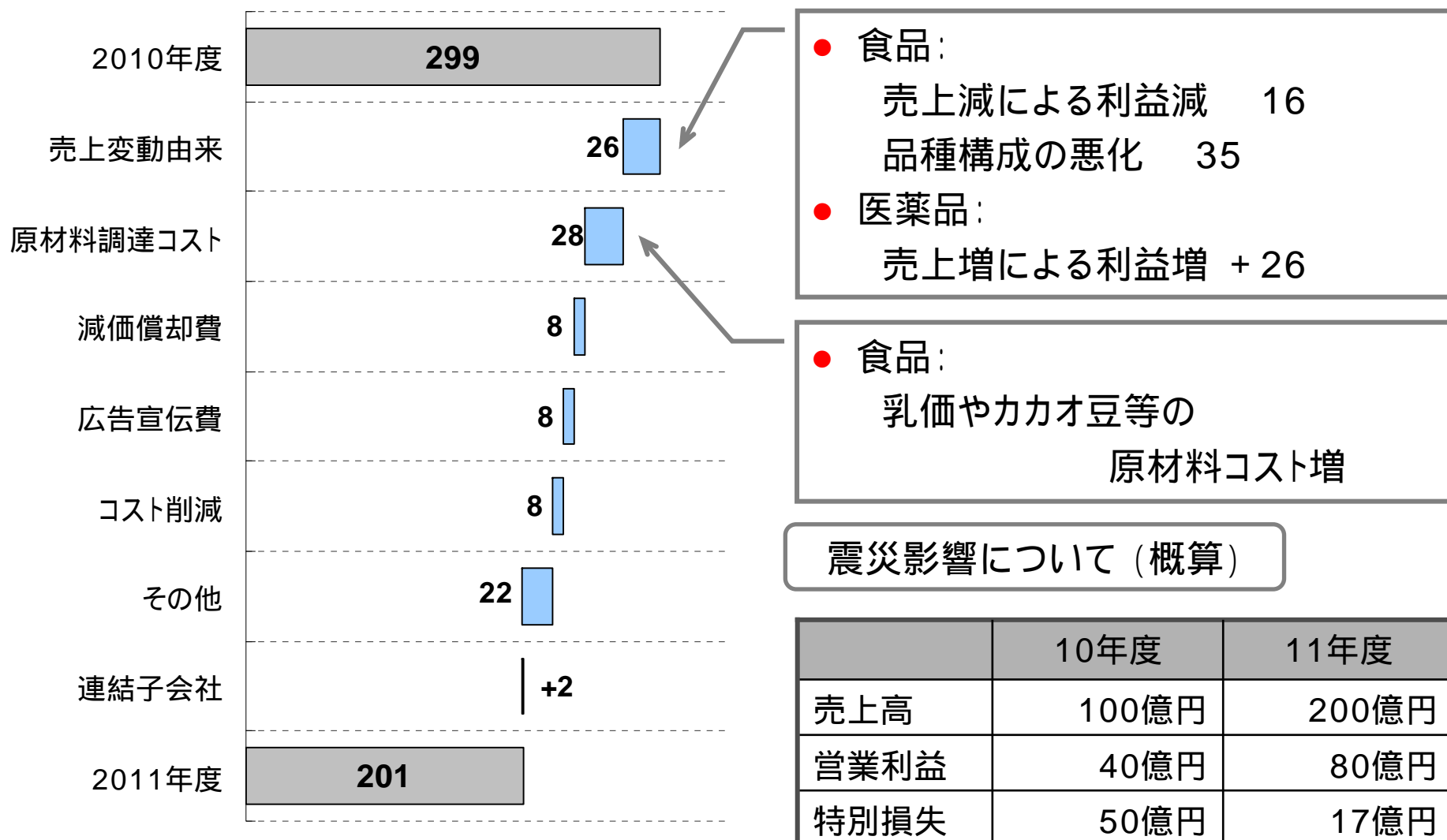
(注2)事業再編に伴う不動産事業の管理体制の変更により、11年度より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更。

遡及適用後の10年度営業利益 299億円 には、遡及適用による差異 11億円 が含まれます

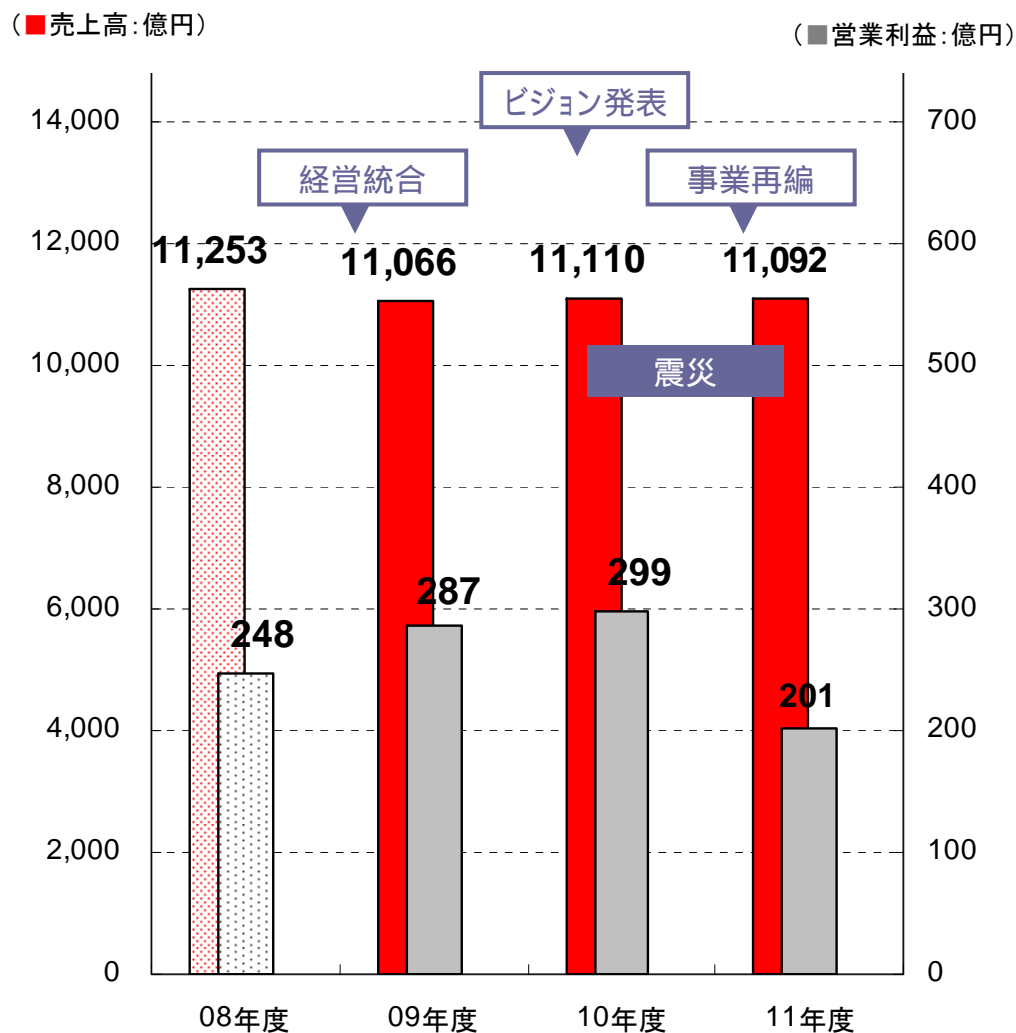
(注3)財政状態、キャッシュフロー等は「(別冊)参考資料のP.5~7」をご参照ください

# 2011年度 連結営業利益 増減分析

(単位:億円)



# 2009-2011中期経営計画 ~ 総括



## 11中計のねらい

- ・既存事業の成長
- ・統合シナジー追求

(当初目標)  
 売上高 1兆2,600億円  
 営業利益 450億円

## 成長への体制整備

### 2009年4月 経営統合

- 「明治グループ理念体系」制定
- 新ブランドマーク制定と定着
- 「明治グループ 2020ビジョン」発表

### 2011年4月 事業再編

明治ホールディングス株式会社

株式会社 明治

Meiji Seika ファルマ株式会社

2009-2011中計

(注1) 08年度は経営統合前の旧明治製菓、旧明治乳業の単純合計合算値です  
 (注2) 事業再編に伴う不動産事業の管理体制の変更により、11年度より不動産賃貸の収益費用の表示方法を変更。遡及適用後の10年度営業利益299億円には、遡及適用による差異11億円が含まれます



2 . ・ 「明治グループ 2020ビジョン」

2012 - 2014中期経営計画

・ **TAKEOFF14** 概要

## 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」の世界を広げ、  
「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、  
常に一步先を行く価値を創り続けます。



「明治グループ 2020ビジョン」

# 「明治グループ 2020ビジョン」

## 目指す企業グループ像

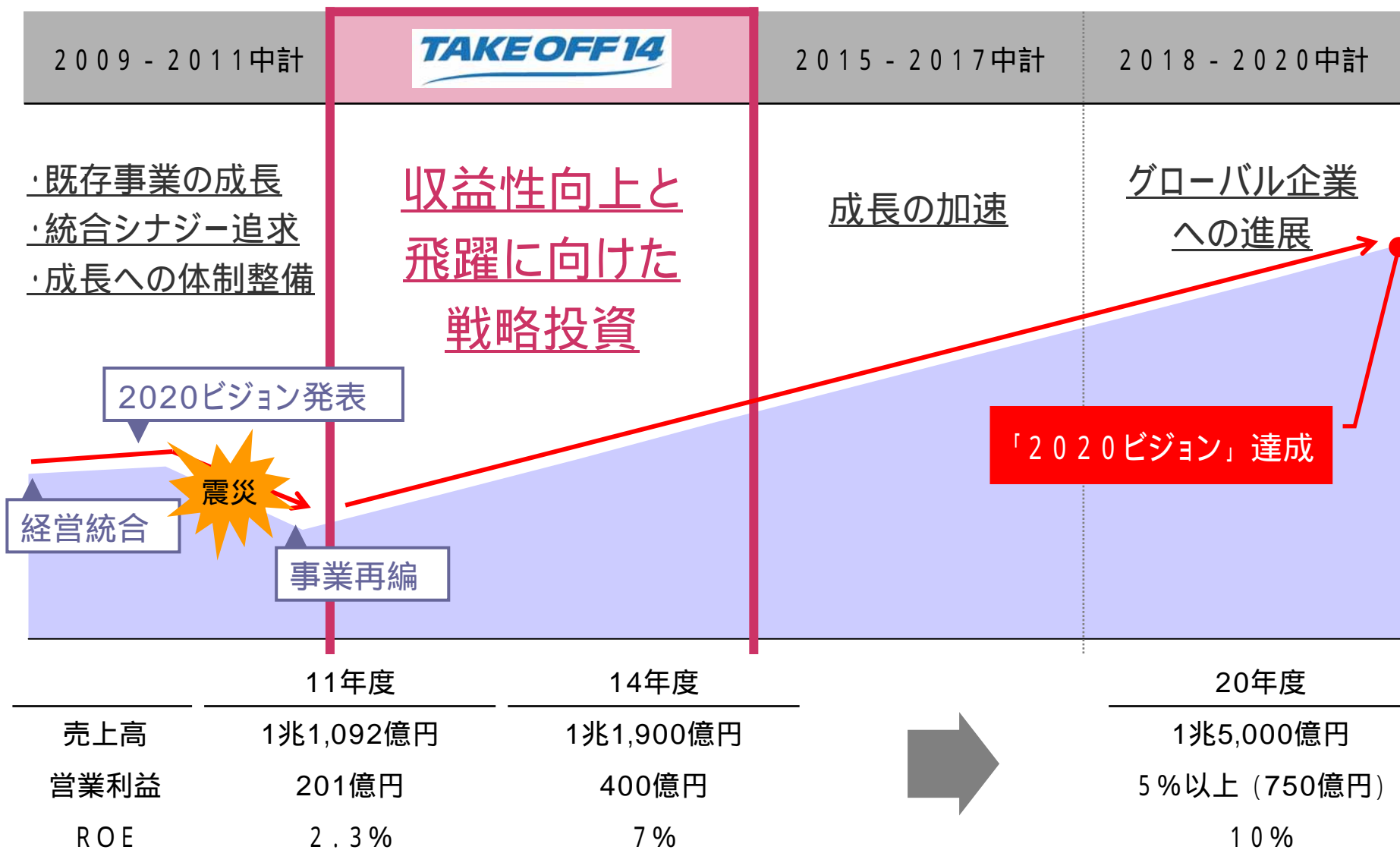
赤ちゃんからお年寄りまで、あらゆる年齢層のお客さまへ  
食のおいしさ・楽しさや、心身両面での健康価値の提供を通して  
お客さまの生活充実に貢献していく企業グループ

## 「2020ビジョン」ゴール・イメージ

売上高 1兆5,000億円

営業利益率 5%以上

(セグメント別内訳)	売上高
<b>食品セグメント</b> 乳製品 / 菓子 / 健康栄養 / 海外	1兆3,000億円
<b>医薬品セグメント</b> 医療用医薬品 / 生物産業 (農薬・動物薬)	2,000億円



# TAKE OFF 14

経営統合から事業再編を経て、  
いよいよ「2020ビジョン」に向けて大きく飛び立つ、  
最初の中期経営計画であることから命名

## 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

## 経営環境認識

- 新興国市場の成長と国内の少子・高齢化
- 消費者ニーズの多様化・個別化
- 食の安全・安心
- 不安定な原料市場
- 薬価制度改革と後発薬市場の拡大
- 業界再編の動き

		10年度	11年度	12年度	~	14年度	(対11年度比)	
							増減額	増減率
連結	売上高	11,110億円	11,092億円	11,250億円		11,900億円	+807億円	+7.3%
	営業利益	299億円	201億円	240億円		400億円	+198億円	+98.1%
	(営業利益率)	(2.7%)	(1.8%)	(2.1%)		(3.4%)	+1.6pts	
	ROE	3.3%	2.3%	4%		7%	+4.7pts	
設備投資総額		385億円	359億円	1,617億円				
研究開発費		234億円	238億円	735億円				
海外売上高		590億円	565億円	635億円		810億円	+245億円	+43.4%
(対連結売上高比率)		(5%)	(5%)	(6%)		(7%)	+2pts	

(注1) ROE = 当期純利益 / 期中平均株主資本

(注2) 海外売上高は非連結含む海外子会社・関連会社の売上高に輸出額を加えた総売上高(内部売上は消去)

(注3) 設備投資総額は、11年度までは有形固定資産(リース含む)ベースの実績、  
12年度~14年度は有形+無形固定資産(リース含む)ベースの計画

12年度~14年度の設備投資総額は、  
有形固定資産・無形固定資産(リース含む)  
ベースの計画で開示しています

		11年度	12年度	~	14年度	(対11年度比)		
						増減額	増減率	
食品	売上高	9,863	10,000		10,500	+636	+6.5%	
	営業利益	114	184		300	+185	+161.1%	
	乳製品	売上高	5,897	5,953		6,279	+382	+6.5%
		営業利益	100	124		171	+71	+71.5%
	菓子	売上高	2,935	2,974		3,115	+180	+6.1%
		営業利益	52	55		95	+43	+83.1%
	健康栄養	売上高	1,177	1,251		1,488	+311	+26.4%
		営業利益	11	19		46	+57	
	その他(海外など)	売上高	1,798	1,784		1,766	32	1.8%
		営業利益	8	2		16	+8	+109.4%
調整額	売上高							
	営業利益	36	18		25			
医薬品	売上高	1,252	1,283		1,400	+147	+11.8%	
	営業利益	81	54		100	+18	+22.2%	

(注1) 食品セグメント内の各事業の数値は消去前の単純合算数値です

(注2) 12年度から食品セグメント内の事業ごとの費用負担額について、配賦基準を一部見直しています。

また、乳製品事業と菓子事業の一部区分も見直しています。

なお、上記に示した11年度実績は、変更後の基準で配賦した数値に遡及修正しています。

## 食品セグメント 戦略のポイント



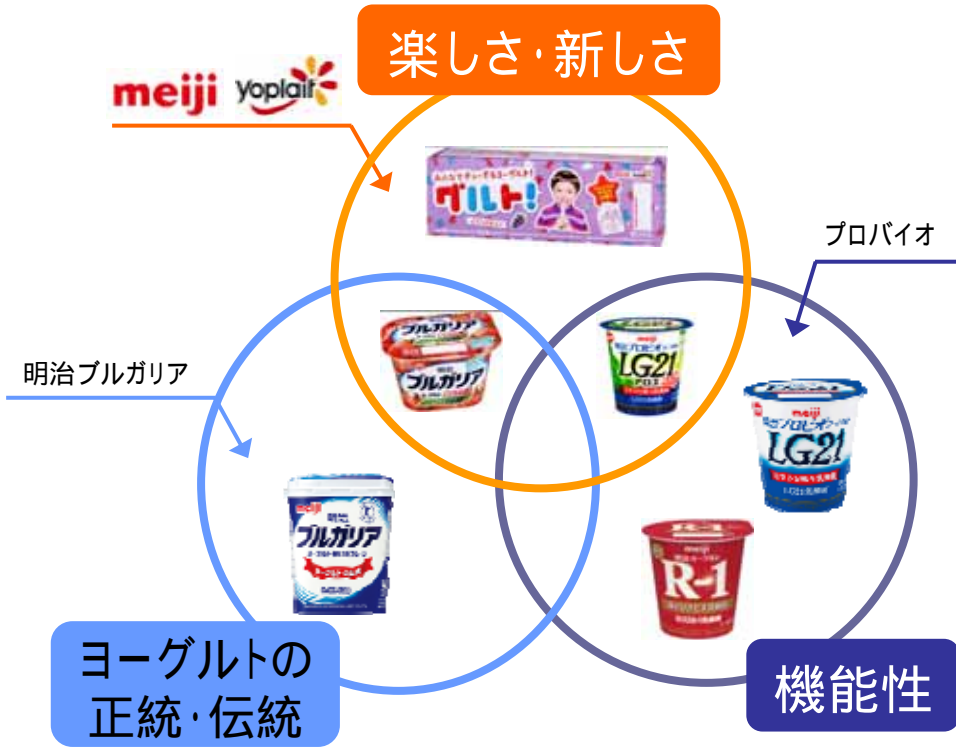
基本方針	戦略のポイント
<p>1. 既存事業の 強化・拡大 (成長・優位事業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乳製品 : ヨーグルト・プロバイオ分野で圧倒的優位を確立</li> <li>・菓子 : チョコレートを中心に商品力強化と市場の活性化</li> <li>・健康栄養: 成長著しい流動食分野での新規投資</li> </ul>
<p>2. 成長事業の育成 (新規・海外事業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規 : 新たな価値提供につながる事業の育成 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 「健康な体づくり」・・・ アクティブシニア向け食品の展開</li> <li>- 「楽しさの拡がり」・・・ デザート分野の育成・強化</li> </ul> </li> <li>・海外 : 中国、アジア、米国に重点 スピード感ある事業育成と早期黒字化実現</li> </ul>
<p>3. 収益性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乳製品 : 拡売費改革・不採算商品群の見直し 販売子会社改革のスピードアップ</li> <li>・菓子 : 収支構造改革 (商品政策の見直し、営業改革、生産・需給・物流の効率化)</li> <li>・健康栄養: 粉ミルク事業基盤の再構築</li> </ul>

# ヨーグルト・プロバイオ分野で圧倒的優位を確立



乳製品事業

ヨーグルト: シェア 40%



【目標】 プロバイオ売上高  
 11年度 370億円    14年度 30%増

- 「LG21」に加え、「R-1」を第2の柱に  
 今後、生産能力の強化を実施

仏・パスツール研究所と共同研究開始

健康長寿効果の解明に  
 「明治ブルガリアヨーグルトLB81」を使用  
 (2011年11月18日発表)

(調印式の様子)

(パスツール研究所)



# チョコレートを中心に商品力強化と市場の活性化

## 菓子事業

チョコレート: シェア 30%

- チョコレートスナック強化



- ロングセラーブランドの活性化



- チョコとアイスの技術を結集

チョコブランドをアイスに



- ・技術を結集した新商品の開発



- ・商品ジャンルを超えたブランド展開

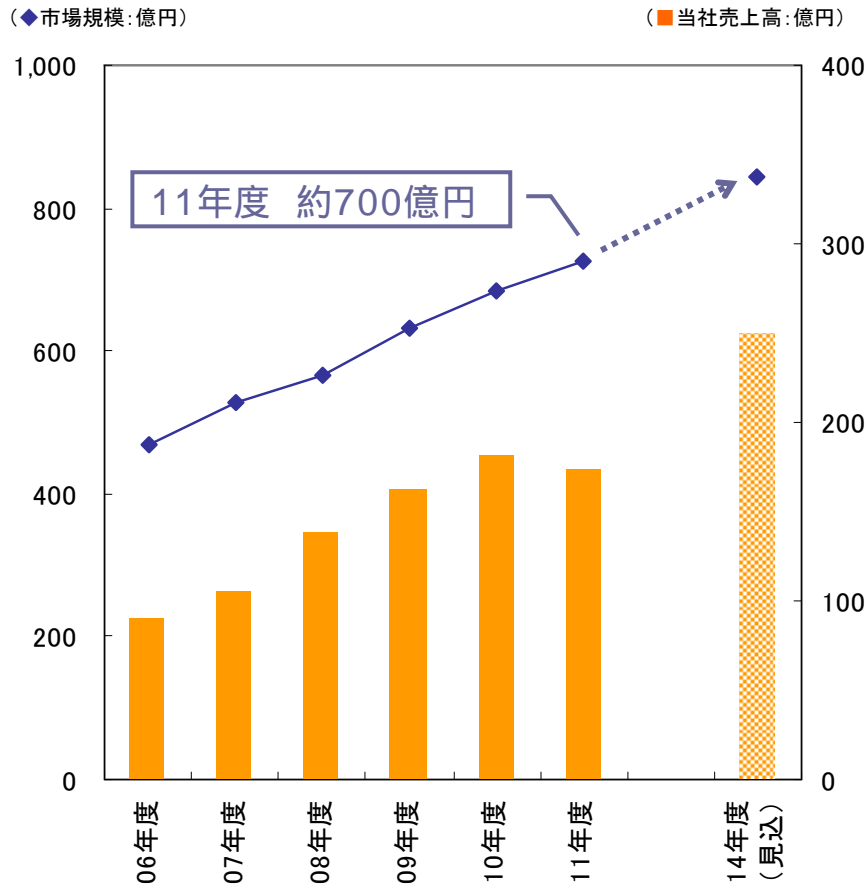
新ブランド「クリスピーズ」





健康栄養事業

流動食市場規模・当社売上高の推移



【目標】 流動食売上高

11年度 170億円      14年度 250億円

事業の成長促進と基盤づくり

- 営業力強化による顧客獲得  
・販売チャネルの拡大  
(ドラッグストア、食系スーパー、宅配、通販)
- 第2工場新設による生産能力の増強

建設予定地	現関西工場敷地内 (大阪府貝塚市)
生産能力	最大36,000キロリットル
投資金額	90億円
稼働予定	2014年度

「健康な体づくり」～ アクティブシニア向け食品の展開

乳幼児～子供

成人

アクティブシニア

健康美容ニーズ

身体の基礎づくり

総合栄養サポート

サプリメント



カシス



基礎美容食品 (コラーゲン+アミノ酸等の素材)

スポーツ栄養食



アミノ酸飲料



スポーツプロテイン

整腸



フラクトオリゴ糖



乳清発酵物含有食品 (乳酸菌を増加)



育児商品



バランス栄養食



流動食・介護食



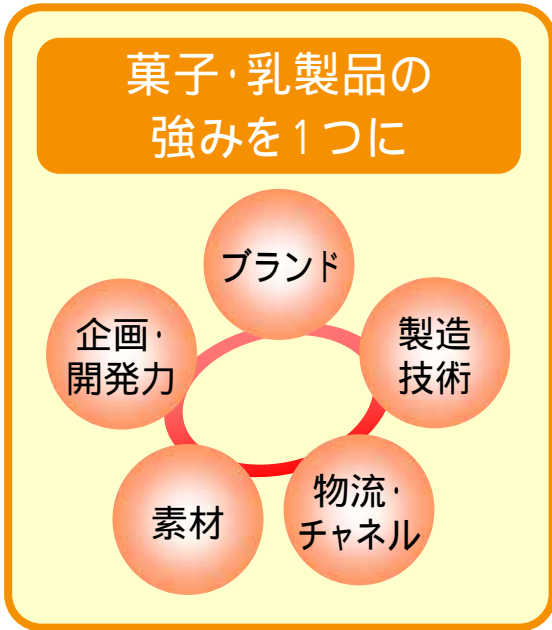
市場拡大中の  
アクティブシニア層へ

研究開発力  
様々な素材  
マーケティング力  
多様な流通

提供価値を充実!

要介護者

# 「楽しさの拡がり」 ~ デザート分野の育成・強化



- 「エッセル」ブランドの強化と新ブランドの定着によるアイスクリームの拡大



- フローズン・チルドデザートの開発・展開力強化
  - ・食感が変わるデザート「ドレア」の市場定着
  - ・新規フローズンデザートの開発



- 100%ChocolateCafe .  
東京スカイツリータウン出店によるブランド力強化  
(2012年5月22日オープン)



(東京ソラマチ店 限定商品)



## 海外事業 ~ スピード感ある事業育成と早期黒字化実現

中国、アジア、米国の3大エリアに重点を置き、  
**meiji** ブランドの更なる浸透と着実な事業拡大育成を図る



## 海外事業 ~ 中国での取り組み



乳製品

・蘇州で市乳事業立ち上げ

菓子

・事業構造改革による黒字化実現

健康栄養

・普及活動ならびに流通対応力の強化



明治乳業(蘇州)有限公司



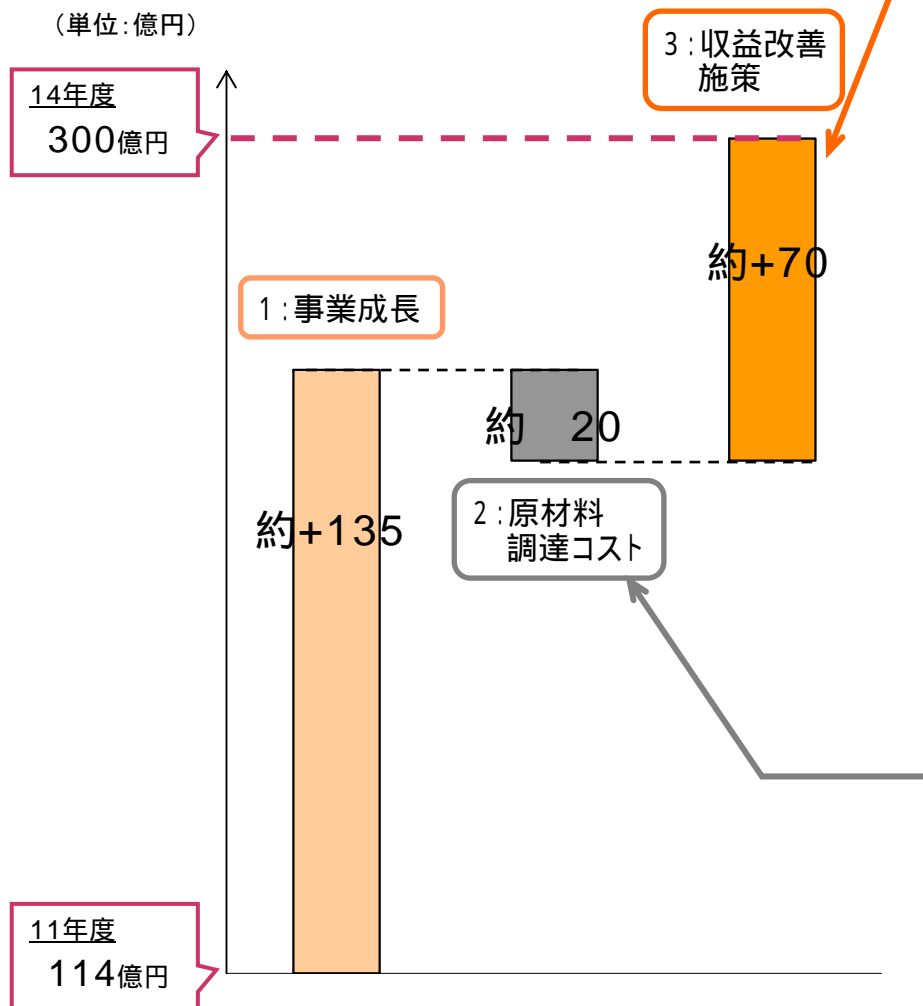
(完成予想図)

- 2011年3月、明治乳業(蘇州)有限公司を設立
- 2013年1月より、上海を中心とする華東エリアに、明治ブランドの牛乳・ヨーグルトを製造販売予定
- 明治が国内で培った技術やノウハウを生かし、高品質でおいしい商品を中国のお客さまにお届け



# 基本方針3 . 収益性の向上

営業利益の増額イメージ



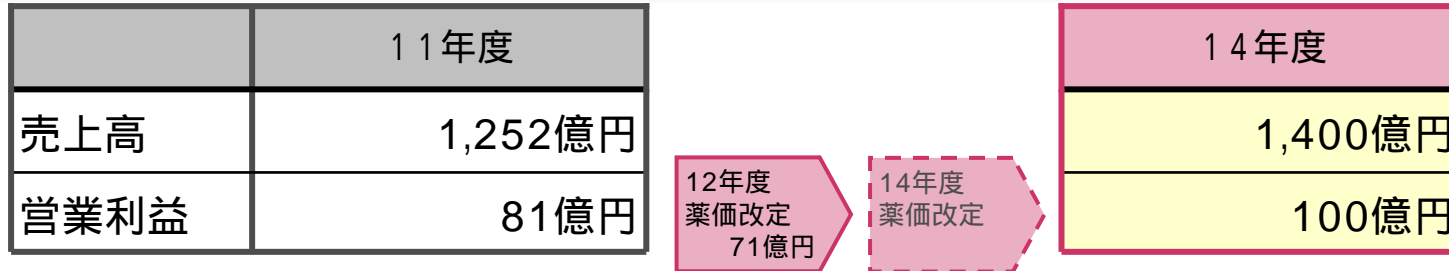
- 乳製品事業
  - 拡売費改革・不採算商品群の見直し
  - 販売子会社改革のスピードアップ
- 菓子事業
  - 営業改革
  - 生産・需給・物流の効率化
  - 商品政策の見直し
- 健康栄養事業
  - 粉ミルク事業基盤の再構築

- 原材料調達コストの上昇
  - 足下の油脂、果肉・果汁などの価格上昇傾向から中期的にはコスト増を見込む

## 医薬品セグメント 戦略のポイント

基本方針	戦略のポイント
<p>1. 既存事業の 強化・拡大 (成長・優位事業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「スペシャリティ&amp;ジェネリック・ファルマ」として得意領域を強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 感染症、中枢神経系（CNS）領域でより強固なプレゼンスを確立</li> <li>- ジェネリック（GE）医薬品事業の拡大</li> </ul> </li> <li>・営業力の強化：MR要員増強、科別・疾患別情報提供の強化など</li> </ul>
<p>2. 成長事業の育成 (新規・海外事業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新 規：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- （医療用）新領域への挑戦・・・抗がん剤、バイオ医薬品など</li> <li>- （動物薬）国内コンパニオンアニマル市場での積極展開</li> </ul> </li> <li>・海 外：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- （医療用）新興国を中心とした売上高の拡大</li> <li>- （農薬・動物薬）アジア展開の加速</li> </ul> </li> </ul>
<p>3. 収益性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルで収益性の高い生産構造の実現</li> <li>・研究開発費の効果的な投入と開発の促進</li> <li>・（農薬）導出推進による収益最大化</li> </ul>

「スペシャリティ & ジェネリック・ファルマ」として得意領域を強化

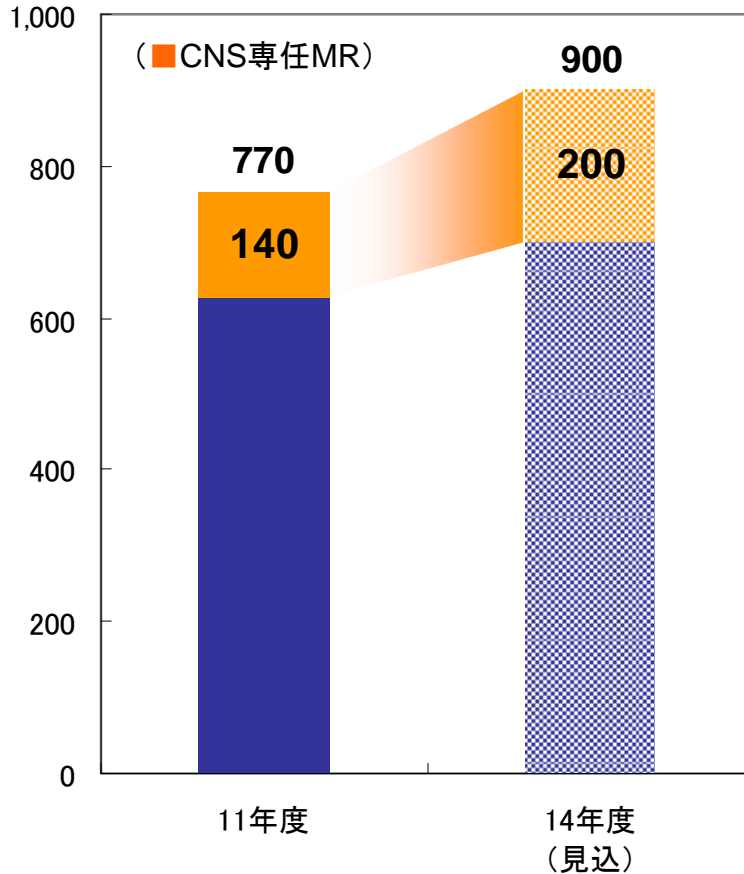


得意領域で国内トップクラスを目指し、事業環境の変化に対応して収益性確保

- 感染症、中枢神経系（CNS）領域で、より強固なプレゼンスを確立
  - ・感染症：抗菌薬市場で3位以内を目指す（11年度4位）
  - ・CNS：抗うつ薬市場で2位以内を目指す（11年度3位）
- ジェネリック（GE）医薬品事業の拡大
  - ・「明治ブランド」への信頼に応える厳格な品質管理と豊富な情報提供
  - ・新薬系メーカーとして業界1位を維持し、売上高300億円以上の達成を目指す
- グローバルで収益性の高い生産構造の実現
  - ・収益性向上に向けた生産体制の確立
  - ・生產品目、生産拠点の最適化
- 研究開発費の効果的投入
  - ・研究開発プロセス改革による、開発品の最速・最短での開発実行

# 営業力の強化

MR数の推移(人)



## 重点顧客

内科、心療内科、小児科、耳鼻咽喉科  
精神科、急性期病院、精神病院

## MR要員の強化

- MR900名体制 (うち、CNS専任200名)
- 強化部署への効果的な配置

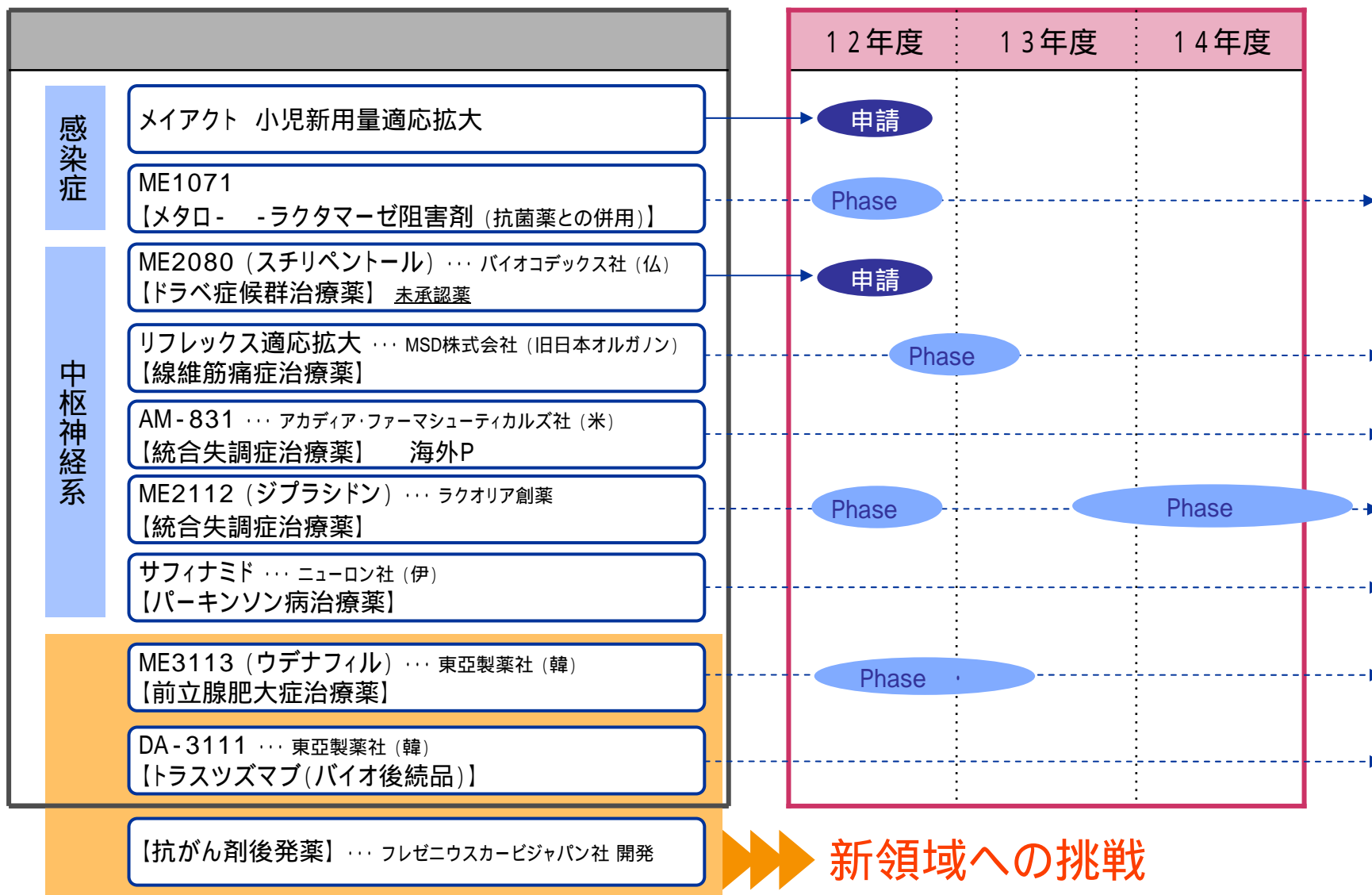
## 科別・疾患別情報提供の強化

- 1人のMRが新薬とGEの総合提案を行う「融合戦略」をブラッシュアップし、重点顧客満足度を向上
- 重点品目・ジェネリック医薬品拡大と「明治ブランド」の向上
  - ・「リフレックス」の売上拡大
  - ・内科開業医への拡大
    - 「メイアクト」「オラペネム」
    - 「GE (ブロックバスター品中心に)」

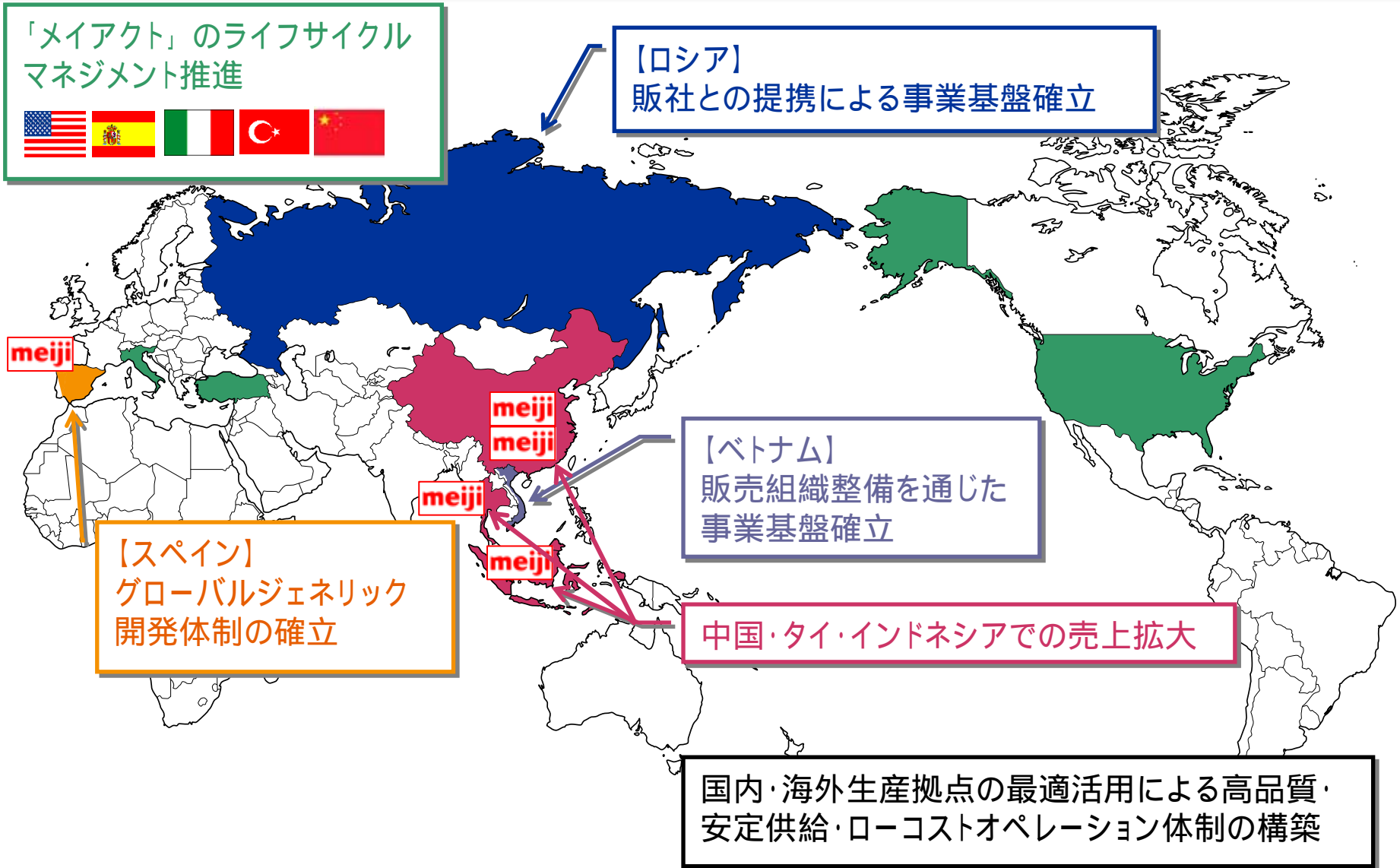
## 情報展開の強化

- IT・メディア戦略による提供情報の価値最大化

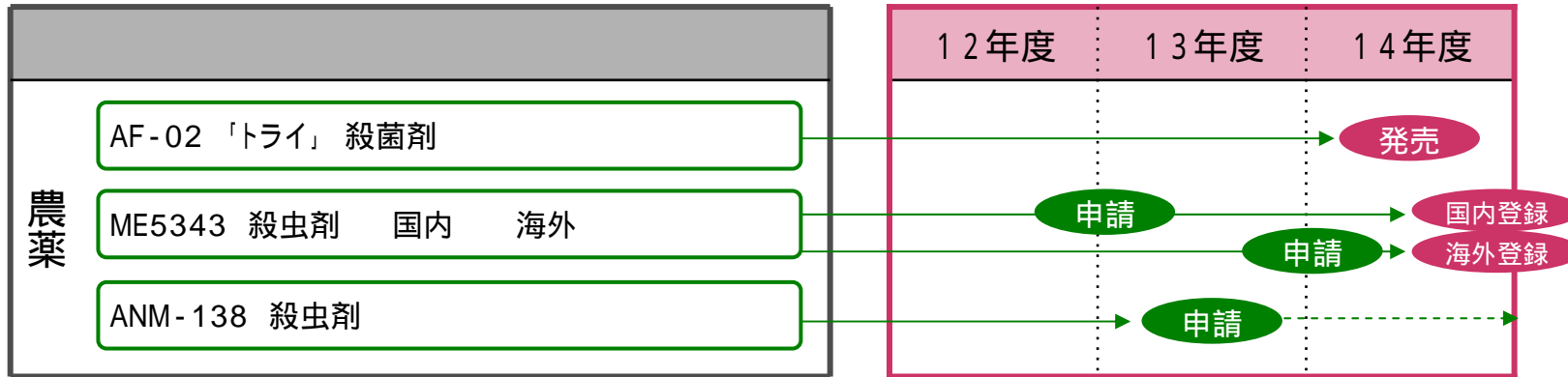
# 開発パイプライン



# 新興国を中心とした海外売上高の拡大



# 生物産業事業（農薬・動物薬）の拡大



## 農薬事業



- 「ザクサ」の主力商品への育成
- 「オリゼメート」「ザクサ」の海外展開強化（韓国、台湾市場参入）
- 自社創薬品のスケジュール通りの上市と導出推進による収益最大化

## 動物薬事業



- 国内コンパニオンアニマル市場での積極展開（専任組織体制の確立と営業力強化）
- 国内産業用動物市場における規模拡大（牛市場での売上拡大、明治飼糧との連携）
- アジア市場への本格参入



財務戦略

(単位: 億円)

	2009 - 2011 中計				12年度 ~ 14年度
	09年度	10年度	11年度		
設備投資総額	305	385	359	1,049	1,617
減価償却費総額	376	390	379	1,145	1,265
フリーキャッシュフロー	140	255	137	259	153
(うち、営業CF)	477	579	305	1,362	1,705
有利子負債総額	2,032	1,975	2,099		2,100 ~ 2,300

(注1) 設備投資および減価償却費は、11年度までは有形固定資産(リース含む)ベースの実績、12年度~14年度は有形+無形固定資産(リース含む)ベースの計画

(注2) 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

(注3) 有利子負債には割引手形を含む

### 投資および キャッシュフロー

- フリーキャッシュフローは低まるが、既存事業の強化と中長期の成長ドライバー育成、経営基盤強化のための先行投資期間と位置づける

### 資金調達

- 投資の原資は、原則として自己資金と負債調達で対応する
- D/Eレシオは0.8を目安とし、財務の健全性を維持する

### 株主還元

- 連結業績を勘案した上で、安定的かつ継続的な配当を実施する

12年度~14年度の設備投資および減価償却費総額は、有形固定資産・無形固定資産(リース含む)ベースの計画で開示しています

	10年度	11年度
ROE	3.3%	2.3%
(当期純利益)	95億円	68億円

➔

14年度
7%
240億円程度

### 収益性の向上

- 既存事業の更なる成長
- 各事業における収益向上策の着実な実行



当期純利益を最大化

### 資産効率化

- 生産効率の向上と在庫コントロール
- 重点戦略分野に向けた効果的な設備投資

## 3 . 2 0 1 2年度 計画概要

# 2012年度 計画

(単位:億円)

		11年度	12年度	
		実績	計画	対前期増減率
明治HD 【連結】	売上高	11,092	11,250	+1.4%
	営業利益	201	240	+18.9%
	経常利益	218	240	+9.7%
	当期純利益	68	118	+73.4%

食品	売上高	9,863	10,000	+1.4%
	営業利益	114	184	+60.1%

医薬品	売上高	1,252	1,283	+2.4%
	営業利益	81	54	34.0%

(注1)セグメントの計画値には 消去又は全社は含まれません

(注2)12年度計画の詳細は「(別冊)参考資料P.9」をご参照ください

## 2012年度 セグメント別計画のポイント

### 食品セグメント: 収益性の回復

- 乳製品: ・主力ブランド（「おいしい牛乳」、「ブルガリア」、「LG21」）の継続強化  
・「R-1」などの新商品の市場定着・シェア拡大
- 菓子: ・チョコスナックを中心にロングセラーブランドの強化  
・生産・需給・物流の効率化と収益性改善
- 健康栄養: ・主力ブランド（「アミノコラーゲン」、「ザバス」、「ヴァーム」など）の  
一層の定着と流動食事業の強化  
・粉ミルク事業の売上回復と収益構造の再構築

### 医薬品セグメント: 薬価改定のダメージ吸収

- 医療用医薬品:
  - ・主力製品を中心とした普及活動とGEの拡大
  - ・グローバルでのローコストオペレーション
- 生物産業（農薬・動物薬）:
  - ・「ザクサ液剤」の育成とコスト競争力向上
  - ・海外事業拡大に向けた諸施策の実行

(注)各セグメント・事業戦略の詳細は、  
「(別冊)参考資料 P.9」をご参照ください

明治グループ 2014 中期 経営計画

***TAKE OFF 14***



- ・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。