



2012年度 決算説明会

2013.05.21

明治ホールディングス株式会社

1. 12年度 総括と

TAKEOFF14 の達成に向けて

— 代表取締役社長 浅野 茂太郎

2. 12年度 決算・13年度 計画の概要

— 取締役常務執行役員 平原 高志

- 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。

1. 12年度 総括と

TAKEOFF14 の達成に向けて

(単位:億円)

		11年度 実績	12年度 計画	対前年 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	10,008	+1.5%
	営業利益	114	186	+61.9%

医薬品	売上高	1,252	1,268	+1.3%
	営業利益	81	53	△34.1%

(注1) セグメントの値には 消去又は全社は含まれない

(注2) 連結計画は2012年5月14日発表の当初計画から変更なし。

セグメント別計画は、2012年11月13日発表の修正計画。

計画の前提

- 食品 **食品セグメント:**
 震災の影響が甚大であった
 11年度業績からの回復
 (特に利益面)
- 薬品 **医薬品セグメント:**
 薬価改定による影響への対処

TAKE OFF 14

「収益性向上」と「戦略投資」
 初年度として弾みをつける

(単位:億円)

		11年度	12年度					
			実績	計画	実績	前年同期比		計画比
		(増減率)				(増減額)	(増減率)	(増減額)
明治HD 【連結】	売上高	11,092	11,250	11,265	+1.6%	+172	+0.1%	+15
	営業利益	201	240	258	+28.1%	+56	+7.7%	+18
	経常利益	218	240	291	+33.1%	+72	+21.4%	+51
	当期純利益	68	118	166	+144.6%	+98	+41.1%	+48

食品	売上高	9,863	10,008	10,015	+1.5%	+152	+0.1%	+7
	営業利益	114	186	193	+68.7%	+78	+4.2%	+7

医薬品	売上高	1,252	1,268	1,273	+1.7%	+20	+0.4%	+5
	営業利益	81	53	64	△21.1%	△17	+21.9%	+11

● 連結では、売上・利益とも計画・前年業績をクリア

(注1)セグメントの値には 消去又は全社は含まれない

(注2)連結計画は2012年5月14日発表の当初計画から変更なし。

セグメント別計画は、2012年11月13日発表の修正計画。

セグメント／事業	事業別のポイント
食品セグメント	乳製品（ヨーグルト・プロバイオティクス）が全体を牽引
乳製品	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨーグルト・プロバイオティクスは、計画・前年とも大幅クリア ・事業内のプロダクトミックスを改善し、セグメント・連結全体にも貢献
菓 子	<ul style="list-style-type: none"> ・市況低迷・競争激化・残暑など、厳しい競争環境 ・生産・需給・物流効率化、拡売費・宣伝費等固定費圧縮、品目数適正化
健康栄養	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ栄養や流動食は堅調も、その他は市況低迷・競争激化で苦戦
その他（海外含む）	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業育成の一方、既存事業は事業強化・収益改善の取り組み
医薬品セグメント	薬価改定の影響を、国内医薬品の増収とコスト低減で補う 営業利益の減は、主にR&D進展に伴う費用増
医療用医薬品	<ul style="list-style-type: none"> ・抗うつ薬、ジェネリック医薬品が順調に拡大 ・海外は、欧州経済危機に伴うメイアクト薬価改定影響大。アジアは販売増 ・開発品目のフェーズ進展に伴い、研究開発費は増加傾向
生物産業	<ul style="list-style-type: none"> ・農薬は主力品好調、動物薬はほぼ前年並み

TAKE OFF 14

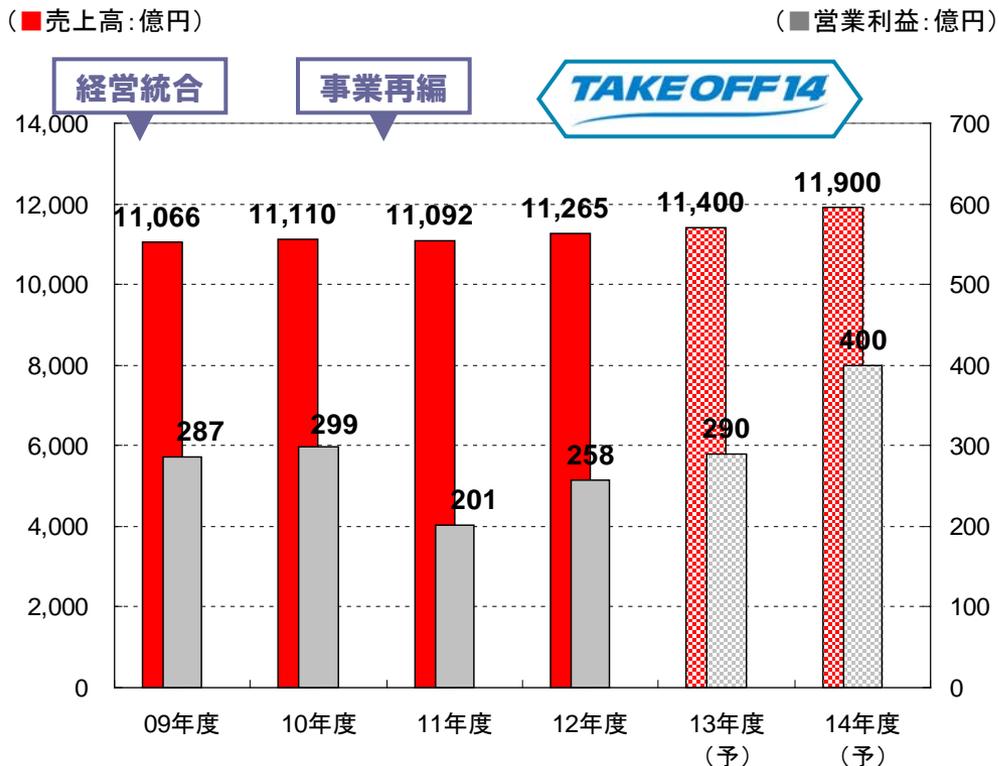
基本方針

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

数値目標

	14年度
売上高	1兆1,900億円
営業利益	400億円
ROE	7%



(単位: 億円)

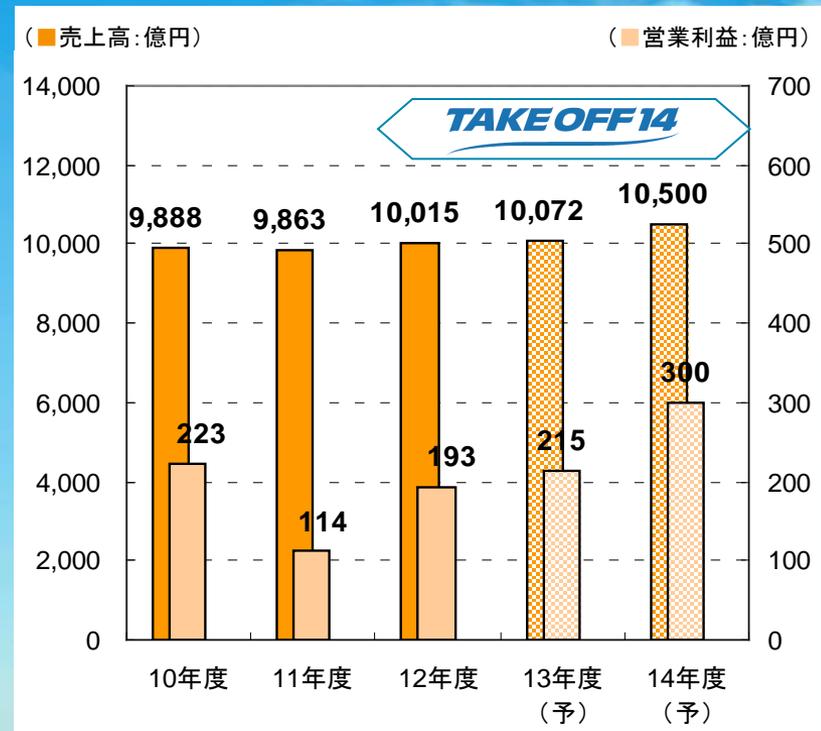
		13年度(予)	対前年増減率
食品	売上高	10,072	+0.6%
	営業利益	215	+10.9%

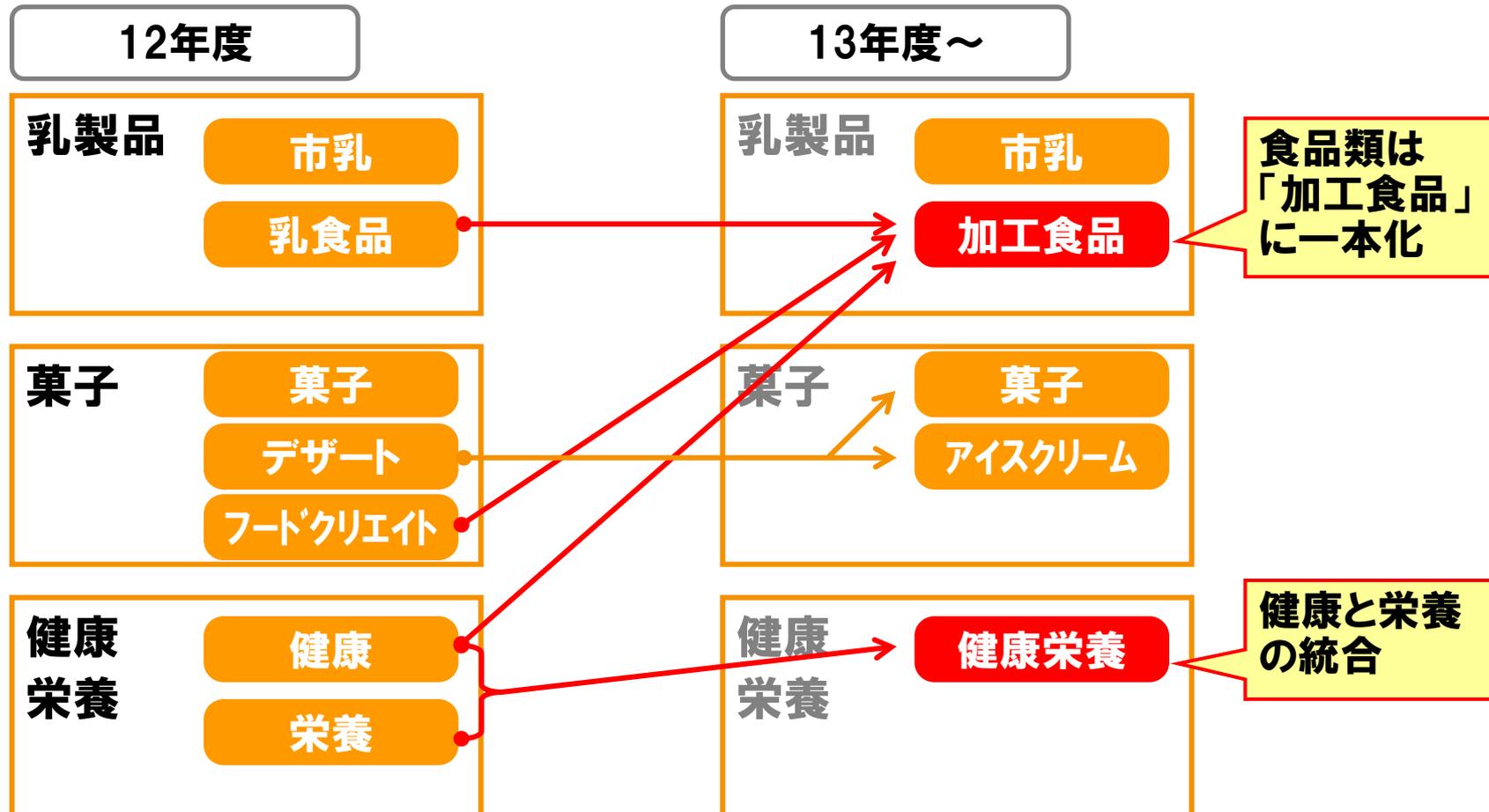
医薬品	売上高	1,350	+6.1%
	営業利益	76	+18.1%

13年度 計画のポイント

- 引き続き、収益性向上と戦略投資
営業利益を震災前の水準へ
- **食品** 食品セグメント:
 - ・主力事業拡大で収益力増強
 - ・収益性向上のための構造改革
 - ・海外事業の着実な進展
- **薬品** 医薬品セグメント:
 - ・「スペシャリティ&ジェネリック」の融合戦略で売上・利益とも成長
 - ・研究開発のスピードアップ
- 経営環境変化への対処
(円安、原材料高騰、消費増税など)

- 収益性向上のための構造改革
- 乳製品：ヨーグルト市場で圧倒的優位を確立
- 菓子：収益性向上と商品力強化
- 健康栄養：成長戦略の推進と
収益性向上
- 海外事業の育成
- セグメント全体の収益性向上





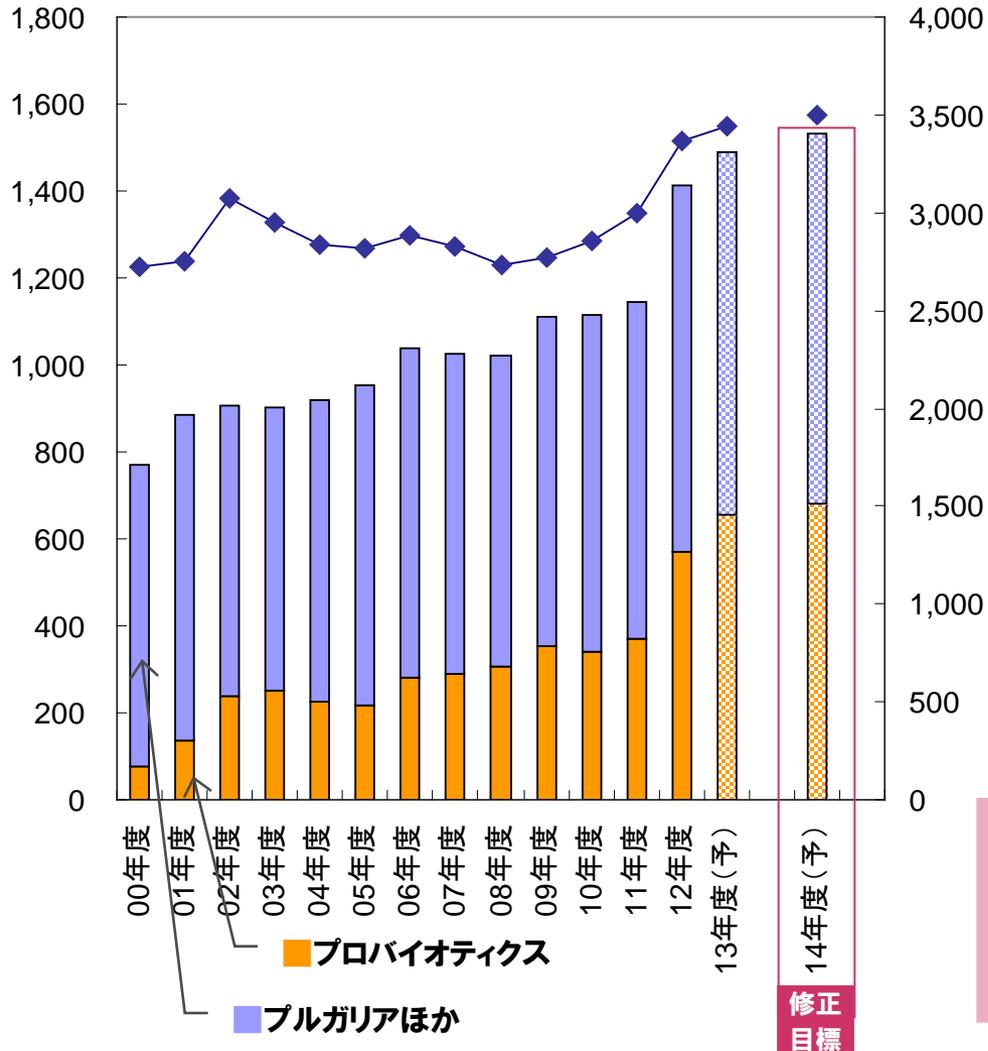
- 事業体制の再編と販売体制の見直しにより、事業基盤を強化
- 営業力を強化し、販売生産性を向上

(注)「デザート」は「アイスクリーム」に名称変更し、一部事業は菓子へ移管。また、乳製品、菓子、健康栄養の一部子会社は「その他」へ移管

ヨーグルト市場規模・当社売上高の推移

(□当社売上高:億円)

(◆市場規模:億円)



ヨーグルト事業 一層の強化

- プロバイオティクス急拡大。市場も活性化
- ヨーグルトの需要拡大をリードすべく、供給能力増強と効果的なマーケティング
- 「ブルガリア」は収益改善策を推進中
- 仏・パスツール研究所との共同研究



「明治ブルガリアヨーグルト」

プロバイオティクス
中計目標を
初年度で達成！



プロバイオティクスヨーグルト
「明治プロビオヨーグルト LG21」(左)
「明治ヨーグルト R-1」(右)

収益性向上

収支構造改革による基盤強化

- 生産・需給・物流の効率化
- 品目数の適正化
- 拡売費・宣伝費の効果的な投入
- 固定費水準の低減

商品力強化

菓子はロングセラーブランド重視

- ロングセラーを核とする
- 大型新商品の開発と育成



「明治ミルクチョコレート」



「明治アーモンド」



「きのこの山・たけのこの里」

アイスクリームのシェア拡大

- 「エッセル」「チョコアイス」拡大と「グラン」定着
- 新カテゴリーの開発



「明治エッセルスーパーカップ」



「明治チョコアイス」シリーズ

高級アイスクリーム
「明治ザ・プレミアム・グラン」

成長戦略の推進

主力ブランドのシェア拡大、「健康な体づくり」への貢献

- スポーツ栄養：「ヴァーム」&「ザバス」
- 基礎美容食品：「アミノコラーゲン」新商品投入
- 粉ミルク・幼児食：栄養的価値訴求の徹底
- 流動食・高齢者食：チャネル拡大・生産能力増強



(スポーツ栄養)



(基礎美容食品)



(粉ミルク・幼児食)



(流動食・高齢者食)

収益性向上

増収に加え、コスト競争力を強化

- 販売生産性の向上
- 拡売費、広告宣伝費の効果的活用

中国

- 市乳事業の立ち上げ【非連結】
 - ✓ 現在、生産許可申請中
 - ✓ 上海を中心に、チルド牛乳・ヨーグルトを製造販売
 - ✓ 高品質の生乳を調達
 - ✓ 量販店、CVS中心に拡大へ

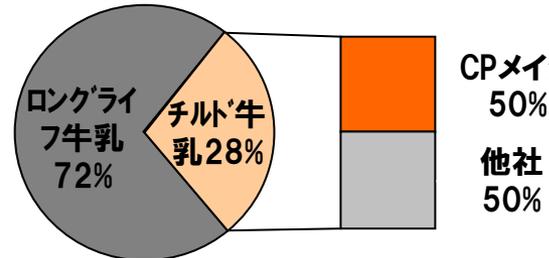


(工場外観)

アジア

- CPメイジ(タイ)【持分法適用】
 - ✓ 牛乳・ヨーグルトを生産販売
 - ✓ 2015年売上高200億円目標
 - ✓ 生産能力を増強中
 - ✓ シンガポールほか近隣国への輸出好調

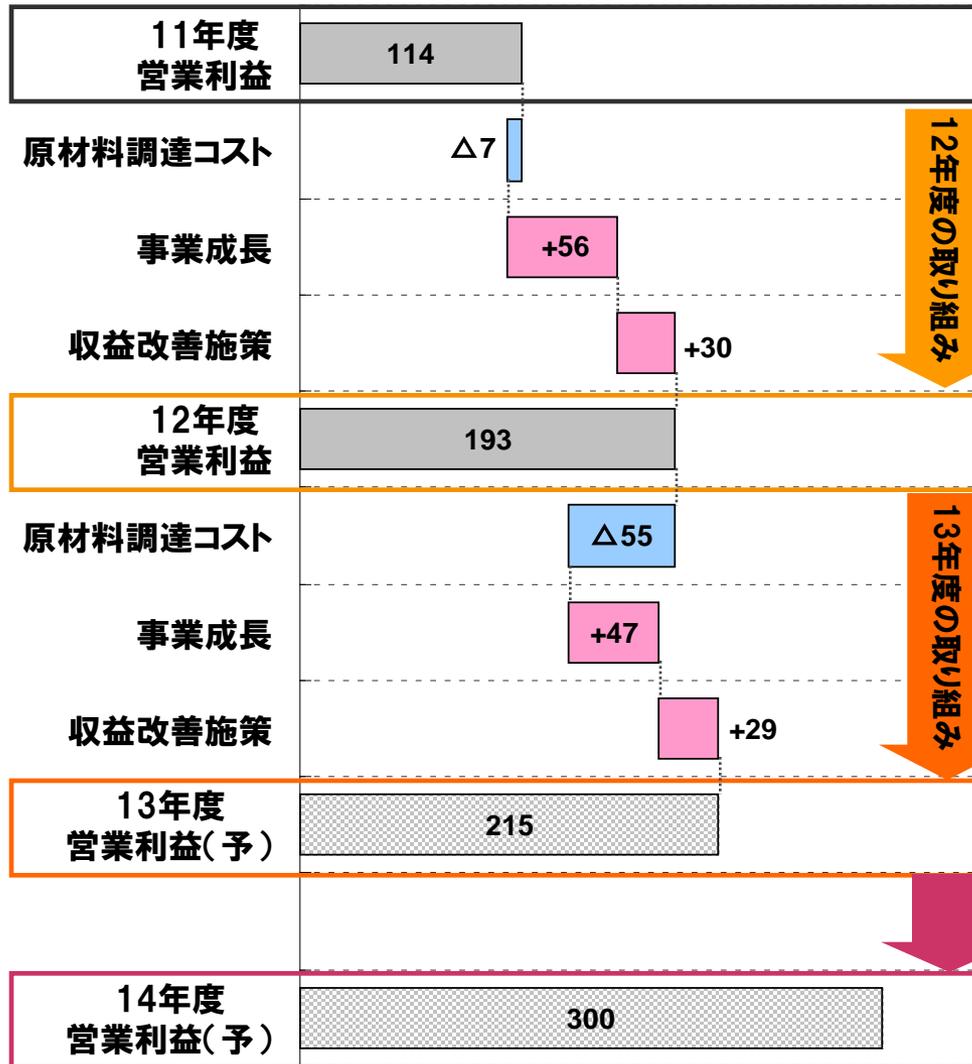
《タイ牛乳市場シェア》(市場規模 約440億円)



- アジアでの菓子事業の展開
 - ✓ シンガポールを核に、インドネシア、タイなどで展開中
 - ✓ 主力商品は チョコレートスナック
 - ✓ シンガポールから50カ国以上に輸出

(単位: 億円)

営業利益の増減



12年度の取り組み

- プロバイオティクスの好調などによる「事業成長」で増益を牽引
- 「収益改善」の取り組みも進める

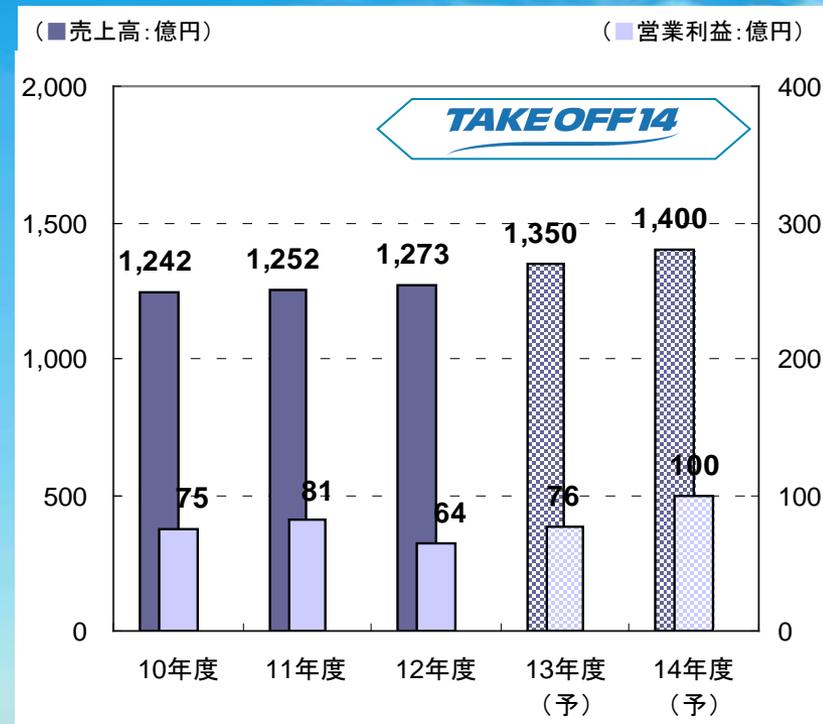
13年度の取り組み

- 円安や原材料高の影響大
- 「事業成長」と「収益改善施策」の両輪で利益成長を牽引
- 事業基盤強化し、統合効果と収益性向上を実現する体制・組織へ

→ 激変する経営環境の影響に対処し、中計目標達成を目指す

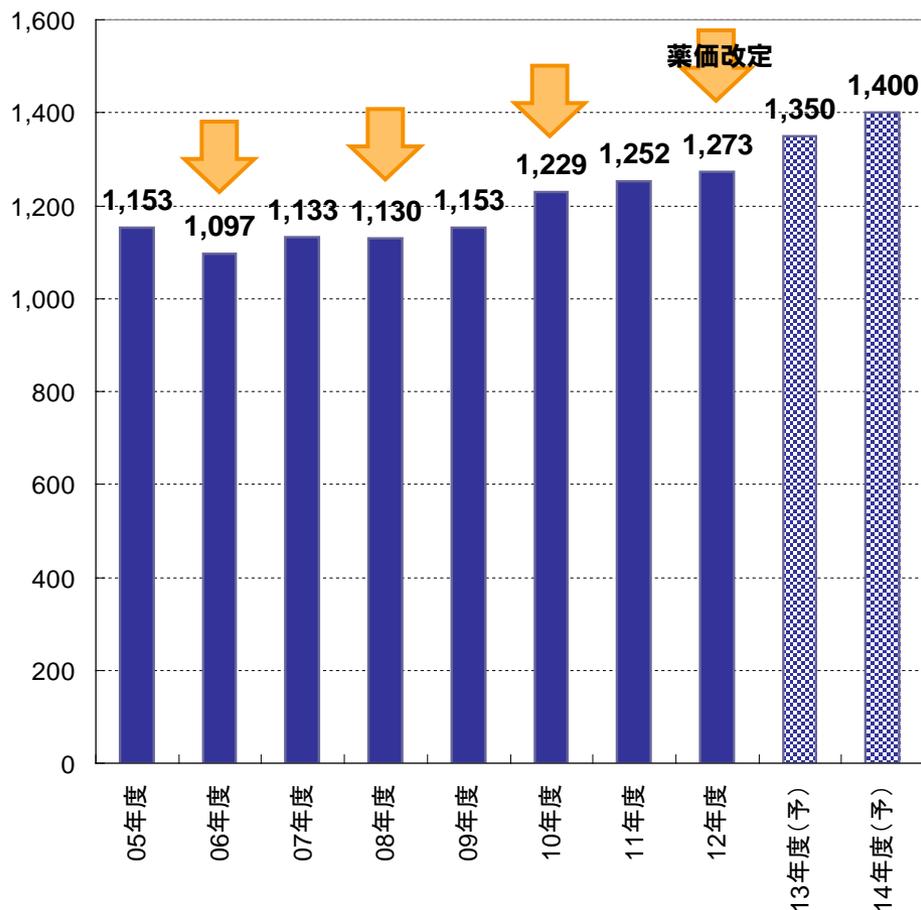
医薬品セグメント 戦略のポイント

- 国内医療用医薬品事業の好調を持続
- ジェネリック医薬品事業の拡大
- 開発パイプラインの充実
- 研究開発費の効果的な投入と開発の促進
- 海外展開



医薬品セグメント 連結売上高の推移

(単位:億円)



- 12年度 薬価改定影響額: 74億円

「スペシャリティ&ジェネリック」の融合戦略で売上・利益を最大化

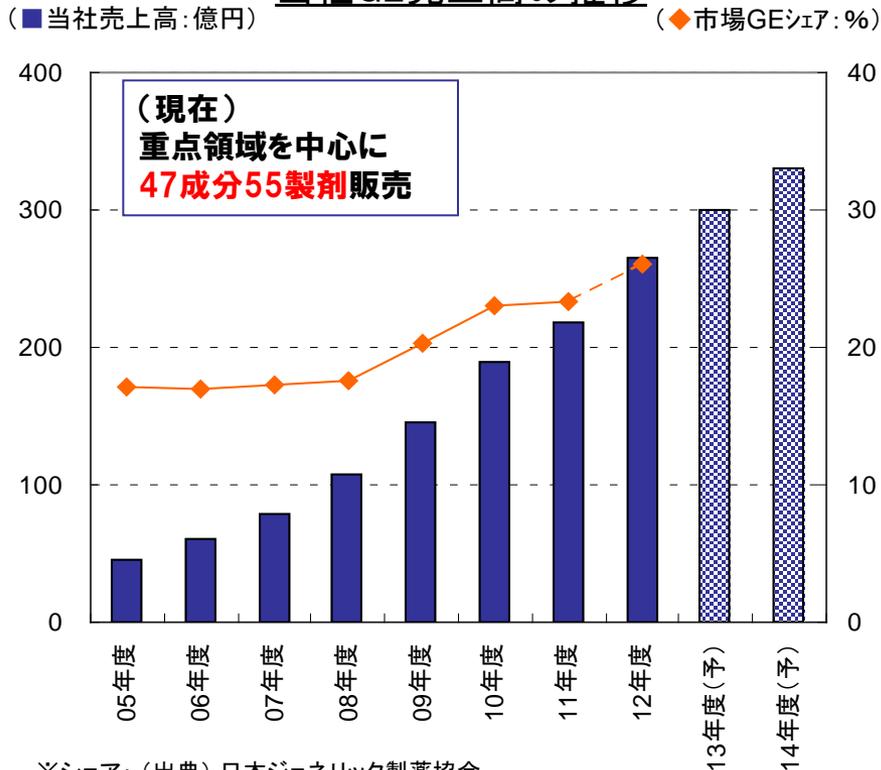
- 1人のMRが、新薬とGEの豊富な薬剤選択肢より情報提供
- 患者さまの基礎疾患をベースに、関連疾患を含めた薬物療法の提案

重点診療科

内科、心療内科、小児科、
耳鼻咽喉科、精神科

- IT・メディアを駆使、有益な情報提供
- MR数の増強

国内市場におけるGEのシェア / 当社GE売上高の推移



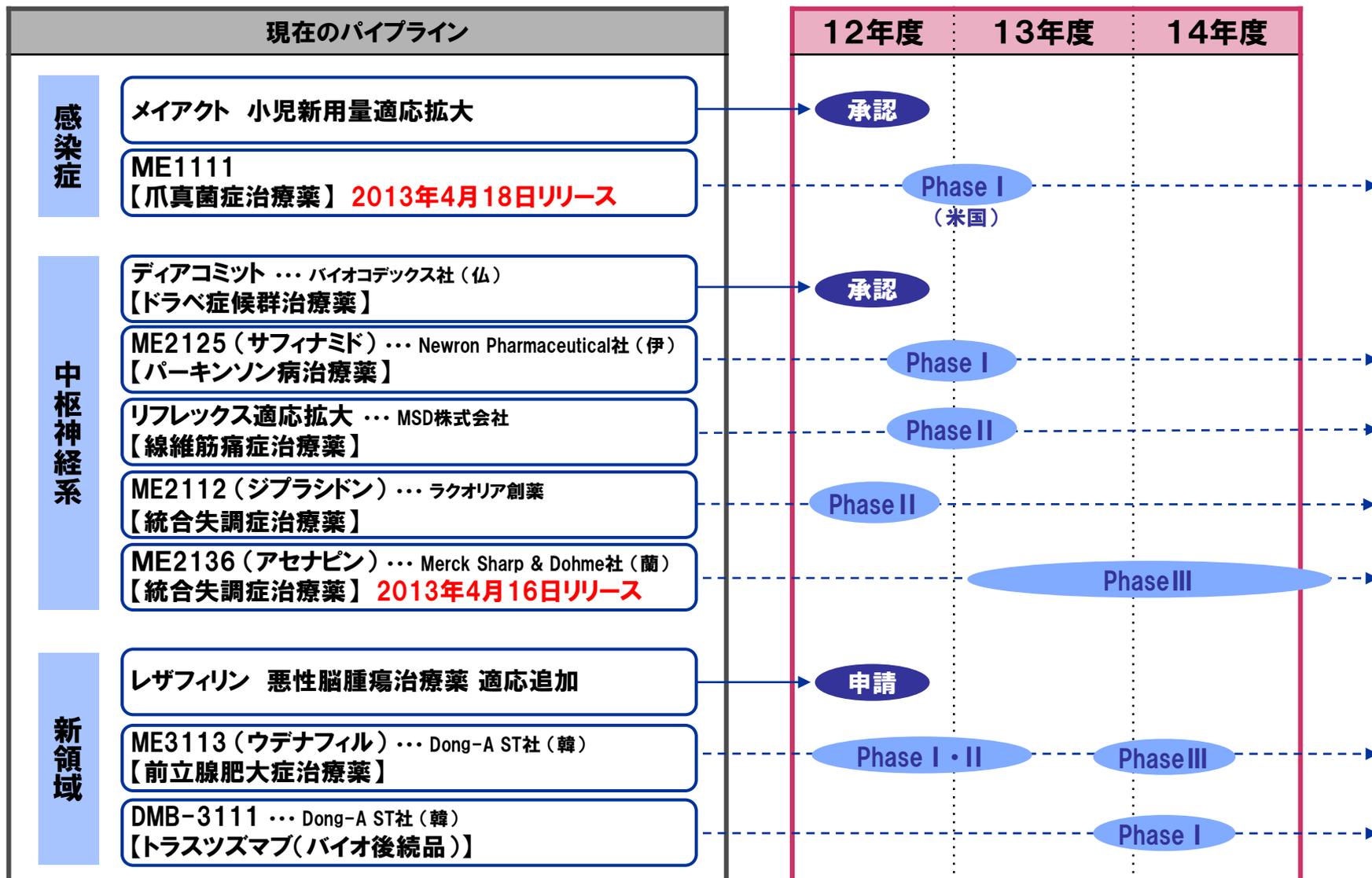
※シェア: (出典) 日本ジェネリック製薬協会

● 政府によるGEの使用促進目標(数量ベース)

11年度	12年度	
	(目標)	(10-12月実績)
23%	30%以上	26%

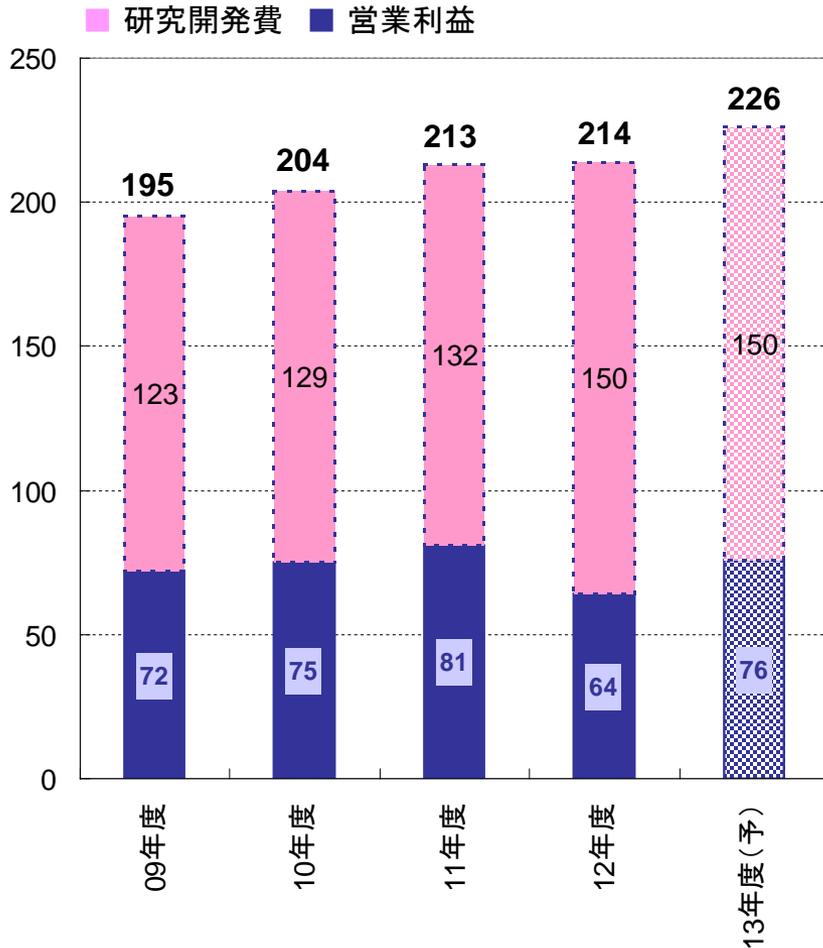
→ 新たな計算方式で、17年度末 60%以上 目標 (※11年度は39.9%に相当)

- 感染症・中枢神経系薬剤に加え、医療ニーズが高く、市場規模が大きい薬剤を発売 (生活習慣病治療薬など)
- 品目数を追わず1品目ずつ大切に販促 独自の融合戦略で有効な情報提供
- さらに抗がん剤、バイオ後続品へ
 - 【抗がん剤】 製品ラインアップを順次拡大
 - 【バイオ後続品】
 - 11年9月 東亜製薬 (韓国) [現・Dong-A ST] 提携
 - 13年 秋 バイオシミラー工場完工予定
 - まず治験薬を製造



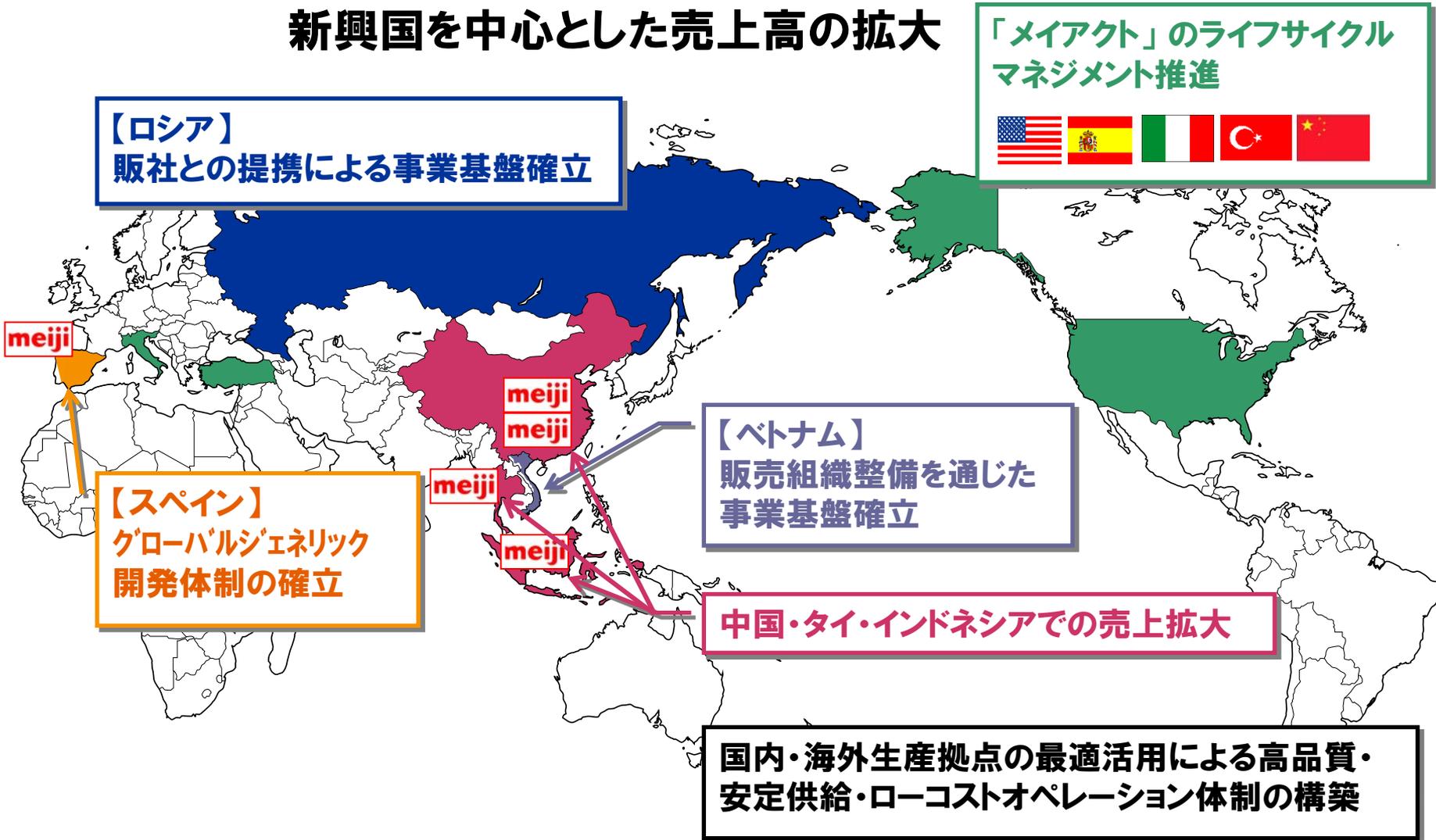
研究開発費控除前営業利益の推移

(単位:億円)



- 開発品目のフェーズ進展にあわせて研究開発費の増加傾向が続く
- 研究開発の生産性を高め、費用を適切にコントロール
 - 市場性の高い開発品の創出
 - 開発プロセス改革を実行
- ライフ・サイクル・マネジメントの推進

- グローバルで収益性の高い生産構造の実現、
新興国を中心とした売上高の拡大



明治グループ 2014 中期 経営計画

TAKE OFF 14

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



収益性

- 優位事業はさらに拡大
- 経営環境の変化に柔軟に対処し、利益へのインパクトを最小化

投資

- 将来の成長に向けて、研究開発を含む投資は計画に沿って実行

2. 12年度 決算・13年度 計画 の概要

(単位:億円)

		12年度			
		実績	前年同期比	計画比	
食品	売上高	10,015	+1.5% (+152)	+0.1% (+7)	
	営業利益	193	+68.7% (+78)	+4.2% (+7)	
	乳製品	売上高	6,170	+4.6% (+273)	+1.7% (+101)
		営業利益	203	+104.2% (+104)	+28.8% (+45)
	菓子	売上高	2,924	Δ0.4% (Δ10)	Δ1.6% (Δ49)
		営業利益	46	Δ10.9% (Δ5)	Δ12.3% (Δ6)
	健康栄養	売上高	1,150	Δ2.3% (Δ27)	Δ3.9% (Δ47)
		営業利益	Δ21	— (Δ10)	— (Δ24)
	その他	売上高	1,836	+2.1% (+38)	+1.0% (+19)
		営業利益	7	Δ6.9% (Δ0.5)	+149.1% (+5)
調整額	売上高	—	—	—	
	営業利益	Δ37	—	—	
医薬品	売上高	1,273	+1.7% (+20)	+0.4% (+5)	
	営業利益	64	Δ21.1% (Δ17)	+21.9% (+11)	

ポイント

- **食品セグメント:**
 - ・(乳) ヨーグルトが牽引。原材料コスト増あるも増収増益
 - ・(菓) 前期並みの売上確保も競争激化で販促費増
 - ・(健栄) 流動食好調も、その他品目の売上減響く
- **医薬品セグメント:**
 - ・医療用医薬品、生物産業ともに売上は前期を上回る
 - ・主に研究開発費増により減益

HD 12年度 連結営業利益 増減分析

(単位:億円)

	実績			(セグメント内訳)			計画 (注1)
	食	薬	他	食	薬	他	
11年度(実績)	201			114	81	6	201
売上増減	+191(注2)			+122	+69	—	+179
コスト低減	+31(注3)			+17	+14	—	+33
子会社の業績	+9			+10	△1	—	+7
薬価改定	△74			—	△74	—	△72
拡売費・広告宣伝費	△66			△66	0	—	△70
原材料調達コスト	△7			△7	0	—	△5
その他	△27(注4)			+3	△25	△5	△34
12年度(実績)	258			193	64	0	240

食: 物流コスト減
生産効率化
薬: 原価低減

食: 売上増
昨年の反動増

薬: 研究開発費増

(注1) 計画は2012年11月13日に発表

(注2) 主な内訳: 【食品】売上増による利益増+68 品種構成改善+54

(注3) 主な内訳: 【食品】物流コスト減+9 菓子生産効率化+9 乳製品生産効率化+2 一般管理費等△3

(注4) 主な内訳: 【食品】減価償却費減+5
【薬品】研究開発費増△19 減価償却費増△2 固定販売費増△1

(単位:億円)

		11年度		12年度				
		実績	計画	実績	前年同期比		計画比	
					(増減率)	(増減額)	(増減率)	(増減額)
明治HD 【連結】	売上高	11,092	11,250	11,265	+1.6%	+172	+0.1%	+15
	営業利益	201	240	258	+28.1%	+56	+7.7%	+18
	経常利益	218	240	291	+33.1%	+72	+21.4%	+51
	当期純利益	68	118	166	+144.6%	+98	+41.1%	+48

経常利益、当期純利益にかかわるポイント

- 為替差益発生などにより、営業外収支は15億円増
- 固定資産売却益発生などにより、特別利益は18億円増
- 特別損失は15億円減。関係会社出資金評価損発生的一方、事業再編費用・震災関連費用がなくなり、減損損失も減少
- 税金費用は8億円増。増益に伴う増加、繰延税金資産計上による減少が要因

(単位:億円)

		13年度					
		上期		下期		通期	
			対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率
明治HD 【連結】	売上高	5,650	+0.7%	5,750	+1.7%	11,400	+1.2%
	営業利益	120	+19.4%	170	+7.5%	290	+12.1%
	経常利益	130	+10.2%	170	△1.9%	300	+3.0%
	四半期(当期) 純利益	65	+23.4%	100	△12.1%	165	△0.9%

食品	売上高	5,073	+0.7%	4,999	+0.5%	10,072	+0.6%
	営業利益	85	+30.3%	129	+1.0%	215	+10.9%

医薬品	売上高	596	+2.0%	754	+9.5%	1,350	+6.1%
	営業利益	32	△0.3%	43	+37.4%	76	+18.1%

- 両セグメントともに増収増益の計画
- 食品は、原材料高騰を見込むも、事業成長と収益改善施策により増益へ
- 医薬品は、研究開発費を前年並みに投入するが、増収とコスト低減で増益へ

(単位:億円)

		13年度					
		上期		下期		通期	
			対前年増減率		対前年増減率		対前年増減率
乳製品	売上高	3,084	△0.6%	3,007	△0.4%	6,091	△0.5%
	営業利益	89	+8.3%	94	△6.8%	184	△0.0%
菓子	売上高	955	△1.7%	1,000	+0.8%	1,956	△0.5%
	営業利益	6	+108.4%	39	+29.6%	45	+36.7%
健康 栄養	売上高	422	+2.9%	402	+4.6%	825	+3.7%
	営業利益	2	—	0	—	3	—
その他	売上高	1,635	+3.7%	1,616	△0.2%	3,251	+1.8%
	営業利益	6	+118.8%	12	△36.2%	18	△15.5%
調整額	売上高	—	—	—	—	—	—
	営業利益	△17	—	△15	—	△32	—

(注1) 13年度より食品セグメント内の事業の一部区分を見直しました(P.10ご参照)。対前年増減率は、新区分を適用した数値で算出しています。

(注2) 食品セグメント内の事業は、消去前の単純合算数値です。

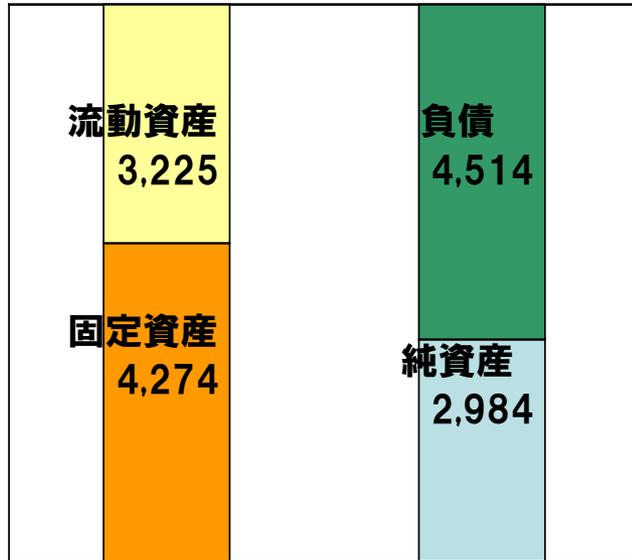
(注3) 調整額は、各事業に配布していない㈱明治の全社費用です。

(単位:億円)

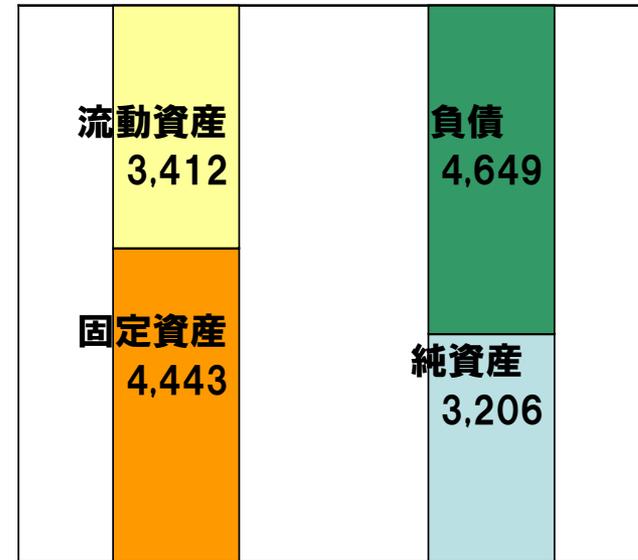
	計画	(セグメント内訳)		
		食	薬	他
12年度(実績)	258	193	64	0
売上増減	+84	+47	+37	—
コスト低減	+59	+50	+9	—
原材料調達コスト	△55	△55	0	—
販売間接費の増減	△43	△13	△30	—
その他	△10	+1	△10	△1
子会社の業績	△3	△9	+6	—
13年度(計画)	290	215	76	△1

(単位:億円)

2012年3月末 総資産: 7,499億円



2013年3月末 総資産: 7,855億円



ポイント

- 13年3月末の総資産は 355億円 増加
- たな卸資産、受取手形および売掛金は増加
- 当期純利益の増加、株高・円安によるその他有価証券評価差額金および為替換算調整勘定の増加などにより純資産は増加
- 有利子負債は前年並みの2,054億円

	11年度	12年度			13年度	12-14年度 TAKEOFF14
	実績	計画	実績	対前年増減	計画	
設備投資額	383億円	437億円	376億円	△7億円	613億円	1,617億円
減価償却費	408億円	417億円	408億円	±0億円	410億円	1,265億円
研究開発費	238億円	254億円	262億円	+24億円	263億円	735億円
フリーキャッシュフロー	△137億円	30億円	111億円	+248億円	△209億円	153億円
(うち、営業CF)	305億円	535億円	506億円	+200億円	542億円	1,705億円
有利子負債	2,053億円	2,107億円	2,054億円	+1億円	2,300億円	2,100~ 2,300億円
ROE	2.3%	4.0%	5.5%	+3.2pt	5.5%	7%
配当	80円	80円	80円	—	80円	—

(注1) 設備投資額、減価償却費は無形固定資産も含まれた数値

(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

- 12年度は、主に利益増により営業CFは収入増。一方、設備投資の支払い時期のズレなどにより、投資CFは支出減。その結果、フリーCFはプラスに
- 13年度は、営業CFは拡大するものの、12年度からの支払い時期のズレも影響し、投資CFは支出増。フリーCFはマイナスの見通し
- ROEは利益増による達成が基本。株主還元は安定的かつ継続的な配当を実施

