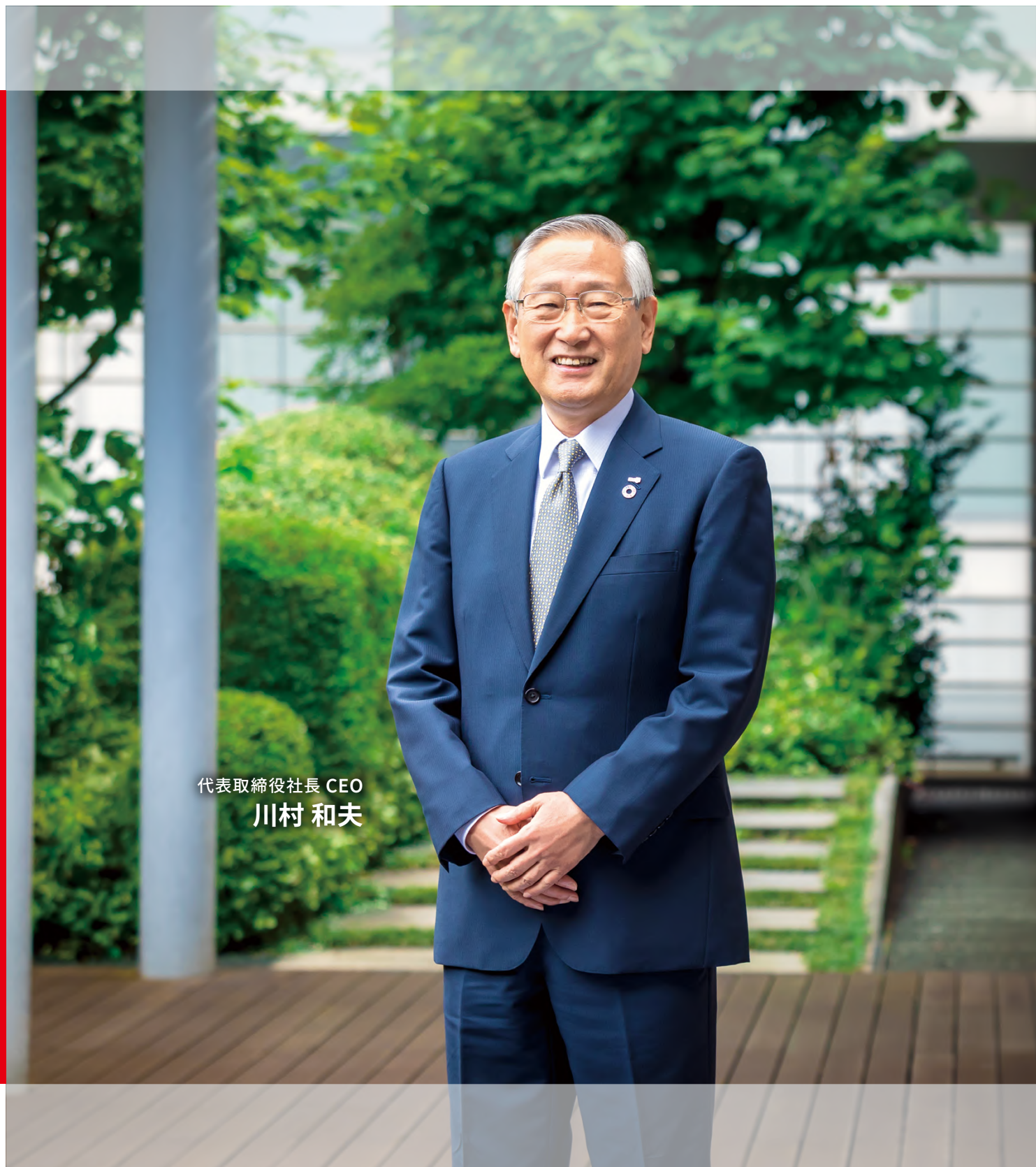



CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO
川村 和夫



明治 ROESG® 経営を進化させ、 meiji ならではの価値提供で 持続的な成長を果たしていきます

外部環境の大きな変化により 難しい経営を強いられた1年

明治グループの2022年度は、外部環境の激しい変化に直面し、難しい舵取りが要求された1年でした。その変化とは「パンデミックの長期化による生活行動様式の変化」と「グローバルサプライチェーンの不安定化」の二つに集約され、前者は医薬品事業に、後者は食品事業に特にネガティブな影響を及ぼしました。原材料価格やエネルギーコストが高騰し、果敢に価格転嫁を進めたものの、収益確保には至りませんでした。円安の長期化も懸念材料であり、私たちが営む食品事業の基盤となる農業、とりわけ海外の輸入飼料に支えられている国内の酪農業の持続可能性も危惧されています。

残念ながら、2022年度に目標としていた営業利益は未達に終わり、業績面では厳しい結果となりました。2023年度は、食品事業の価格転嫁を早期に完了し、新価格体系のもとで収益を回復させていきます。一方、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」より「明治 ROESG[※]」を経営指標として導入し、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しています。また、ROIC（投下資本利益率）を活用して収益向上のための体質改善を進めています。その点では成果が上がっており、ROICを判断基準にして事業活動を行う考え方が社内に浸透しつつあります。これは将来の成長に向けて必要な取り組みであり、2024年度以降、もう一度成長路線に乗るための準備をしっかりと行いたいと考えています。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

CEOメッセージ

自らの使命や存在意義をあらためて確認し、さらなる成長を志向します



重要物資の安定供給と健康への貢献が、明治グループの使命

外部環境の激変は私たちに大きなインパクトをもたらしましたが、自らの社会的使命や存在意義をあらためて確認する機会ともなりました。私たちの使命としていま強く感じているのは、まず「重要物資の安定供給」です。食品の分野では、乳幼児や小児、そして高齢者の命を支える、粉ミルクや流動食などの商品を数々取り扱っています。また、医薬品の分野についても、医療現場に不可欠な抗菌薬などの必須医薬品を取り扱っています。いずれも明治グループが高いシェアを持つ製品群であり、安定的に供給することが私たちに課せられた使命です。

そして、もう一つは「健康課題に直結する栄養食品・医薬品での貢献」です。明治グループは、牛乳やヨーグルトなどあらゆる世代の健康課題に直結する商品、そしてワクチンや抗菌薬など感染症の予防や治療に資する製品を提供しています。牛乳やヨーグルトの生産を通して国内酪農を支える役割を担うとともに、国内で数社しか存在しないワクチン・抗菌薬のメーカーとして、必要な医薬品を安定供給することで国民の健康課題に応えています。こうした明治グループの使命を、今後は国内にとどまらず、グローバルにおいても広く認識されるように事業を展開していきたいと考えています。

サステナビリティと事業の融合に挑み、企業価値を高めていく

大きな環境変化のなか、再確認された使命を踏まえて、今後の成長に向けた重要課題に強力に取り組んでいきます。まず、「明治ROESG」のさらなる進化です。「明治ROESG」は、役員・従業員のサステナビリティへの意識を高め、非財務領域での企業価値を高めることに貢献していますが、これからさらにレベルを上げていくことが必要です。目指すべきはサステナビリティと事業との融合です。

例えば、フードロスという社会課題に対して、アップサイクルや賞味期限延長で製品廃棄を減らして解決を図るとともに、無駄のない生産を追求して事業効率を高めていくようなイメージです。その結果、収益性が上がれば、原材料の調達元である酪農家やカカオ農家への還元も可能となり、農業や酪農業における温室効果ガス排出量削減や人権課題などの解決に貢献する取り組みも強化できます。社会課題の解決にとどまらず、サステナビリティをプラットフォームにした新事業創出に挑み、それを企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

 P.40 ▶ サステナビリティ戦略

食品・医薬品の事業成長力の回復を、 2026 中計での必達目標として実行します

食品の基幹事業全体を成長させ、海外展開やブランド投資も推進

続いての重要課題は、事業成長力の回復です。原材料価格やエネルギーコストの大幅なアップという外部要因があったとはいえ、「2023 中計」で掲げた成長力の回復に遅れが出たことは大いに反省しなければなりません。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」においては、事業成長力の回復を必達目標として実行していきます。

まず、食品セグメントでは、ヨーグルト、チョコレート、そしてニュートリションという、3つのコア事業が総合的に成長していく体制を構築します。特定のカテゴリーだけが突出するのではなく、基幹事業全体を発展させることが重要だと考えています。そのために、グローバルへの展開スピードを上げ、海外のマーケットをしっかりと取り込んで成長力を高めていきます。また、食品に期待されている機能性のさらなる強化と、栄養面での貢献を訴求することで市場の拡大を図っていきます。

さらに、個別商品のブランド力強化に十分な投資を行っていきます。ブランド育成には、研究開発投資や生産投資と同様に、時々の業績に左右されず中期的な視点での投資が必要であり、ブランド評価と投資のサイクルをしっかりと検証しながら取り組んでいく考えです。明治グループは良質なブランド資産を築き上げていますが、投資を継続しなければ、それを維持することはできません。ブランドという無形資産の価値を高めていくことは、業績面の向上にもつながると考えています。

 **P.32** ▶ 食品セグメントの事業戦略

グローバルワクチン戦略と新薬上市で成長を加速

医薬品セグメントは構造改革が大きく進み、財務体質が強化されていち早く成長ステージに移行しています。私たちが強みを持ち、社会から求められている感染症領域での事業拡大と、安定収益の確保に引き続き取り組んでいきたいと考えています。

感染症領域では、ワクチンの海外市場展開も期待できる取り組みです。既存のインフルエンザワクチン、現在開発中の新型コロナウイルス感染症やデング熱などのワクチンについて、高い生産技術力を海外に展開し、グローバルワクチン戦略として社会貢献と事業成長、双方に寄与する施策を推進していきます。

また、パイプラインにある新規製剤の開発が進み、「2026 中計」の期間中に欧米での上市が見込まれています。自社開発の製剤の成功が、グループ全体の事業成長に弾みをつけるものと期待しています。

 **P.36** ▶ 医薬品セグメントの事業戦略

CEOメッセージ

ROICによる経営管理強化と、 人財マネジメント改革も必須のテーマです

ROICを経営と直結させる体制を築き、実効性を高める

「2023中計」の重点課題の1つとしたROIC活用を、グループのマネジメントスタイルとして確立していくことも重要です。「2026中計」に向けては、事業運営において最優先すべき経営指標として、その活用をいっそう強化していきたいと考えています。「2026中計」からは、ROICで計る事業単位を見直し、それぞれにROIC改善の担当役員を配置します。進捗管理を強化して確実に成果に結びつけたいと考えています。

また、経営レベルでのポートフォリオマネジメントにも、ROIC活用を拡大していきたいと考えています。投資への優先順位、特にM&Aを含めてグループとしてどの事業を選択し、何に集中すべきかを、ROICを活用することでより実効性の高い戦略を構築します。加えて、投資を収益として確実に結び付けるようにするために、投資段階での精査とともに、投資モニタリングを強化し、投資実行後の修正施策を早期に講ずることで、ROICを高い次元で維持することにつなげていきます。

「外部競争性」と「多様性」を重視する人財マネジメントを

「人的資本経営」の実践に向けた人財マネジメントの改革にも取り組みます。改革におけるキーワードは「外部競争性」と「多様性」です。

多様な人財の活躍推進に向けては、意思決定層を含む中核人財[※]においてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を実現していくことが必要不可欠です。特に女性、キャリア採用者、グローバル人財においては、外部競争性をより強化していくために、中核人財への登用を高めていくことを目標としています。そして、グループ経営を支える経営人財の発掘と育成も進めています。現在、グループ3社の社長に対するサクセッションプランを運用していますが、3社長の後継候補者の選定に向けて、執行役員とそれに準ずる管理職を対象とした経営人財育成プログラムの運用を開始しました。サクセッションプランの実効性を高め、経営人財をプールするためにきわめて重要な仕組みであり、CEO自らが強く関与しながら運営を行っていきます。

人財マネジメント改革を強力に推進していくために、2022年度よりグループ横断機能であるチーフオフィサー制度にCHROを新設し、ホールディングスが主導する体制に移行しました。これによってグループ内の人事交流や人事制度の一体化が促進され、グループシナジーの創出が加速すると期待しています。

[※] 中核人財：役員、管理職、総合職

グループのシナジーをより追求し、 新たな成長戦略で未来に臨みます

meiji ならではの共創による研究開発体制をいっそう強化

食・薬シナジーの追求をはじめとするグループ経営体制のさらなる強化も、私たちにとって不変の重要課題です。2023年度より、食薬融合をリードする研究機関である「価値共創センター」を改組し、「ウェルネスサイエンスラボ」として再スタートしました。研究テーマは引き続き「抗老化」「免疫増強」「マイクロバイオーーム」であり、各事業会社から結集した研究者がカテゴリーを越えて、新たな健康価値の創出に取り組んでいます。加えて、内外の研究機関とのオープンイノベーションを推進するハブとしても機能させていきます。食と薬の両面から課題解決にアプローチできる、明治グループならではのこのラボが、外部の優秀な研究機関から絶えず注目され、次々と共創が起こっていく場となるよう、いっそう強化していきたいと考えています。

グループガバナンスについては、チーフオフィサー制度の導入やグループ戦略会議の設置などによって体制を整備してきました。事業単位の足し算の経営から、グループとしてのシナジーを追求する経営へと進化しつつあります。「2026中計」ではグループ戦略を最上位として策定し、グループとしての一体感を持ち、「明治 ROESG」を新たな個性とする先進的な経営へと転換を図っていきます。加えて、ガバナンスの透明性と信頼性を高めるためには、社外取締役の活用と取締役会の実効性向上が重要であり、豊富な知見を有する社外取締役の中長期の戦略構築への関与を高め、グループガバナンスを強化していきます。

企業価値を創造できなければ淘汰されるという強い覚悟を持って

「2026中計」は、明治グループの新たな成長戦略への出発点としたいと考えています。次の飛躍に向けた準備も「2023中計」のなかでしっかりと進めています。具体的には海外市場への投資、国内でのカテゴリー整理、感染症領域での製品開発や生産体制の整備などです。

経営統合から2010年代前半までの事業成長は、一部の商品の急激な成長に偏っていたことは否めず、食薬のバランスが整わない側面がありました。「2026中計」は、食品の基幹事業トータルで成長を目指すとともに、食薬の貢献度もバランスを取りながら新しい成長戦略を実現したいと考えています。加えて、「明治 ROESG」の真価を発揮し、より持続性の高い成長を目指していきます。経営を担う私自身も、強い覚悟で臨む所存です。



CFOメッセージ

ROICによる経営管理をいっそう強化し、 明治 ROESGの達成とグローバルな成長を支える



塩崎 浩一郎

取締役専務執行役員 CFO

厳しい事業環境のなかで 強固な財務体質を維持


ROICによる経営管理の考え方を社内に浸透


「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、ROEとESGを同時に追求して企業価値を高める「明治ROESG」を最上位の経営指標に設定しています。そして、ROEを向上させるための指標としてROIC（投下資本利益率）を導入し、投資効率を重視した事業運営を図っています。

「2023中計」2年目となる2022年度は、想定を超える原材料などのコストアップに対応策が追いつかず、収益性が低下してROEも目標に及ばず、非常に厳しい1年となりました。こうしたなか、食品セグメントではコスト圧縮を徹底するとともに、ROICの観点から投資を選別し、固定費削減に努めました。医薬品セグメントでは、2021年度に続いて構造改革を断行し、安定した収益基盤づくりが進展しました。このほかにも、政策保有株式の縮減や固定資産の圧縮に取り組み、グループとしては強固な財務体質を維持することができました。

明治グループは、積極的な投資でさらなる成長を志向していますが、事業環境が目まぐるしく変わるなか、期待通りの投資効果を得ることは容易ではありません。ROICを指標として導入したことで、投資効率の考え方に対する理解が社内に浸透し、目線を合わせて「収益を改善するためには何をすべきか」という議論が進みやすくなりました。こうした意識改革も2022年度の成果の一つだと捉えています。

ROEと並んで「明治ROESG」のもう一つの重要指標であるESGは、長期的な企業価値向上のために不可欠な取り組みです。「2023中計」では300億円のESG投資枠を設けるとともに、サステナビリティボンドによる資金調達も実施しています。引き続き、社会課題解決につながる投資を着実に実行しています。

 P.22 2023中期経営計画の概要と明治ROESG >
2022業績サマリー ▶

 サステナブルファイナンス ▶

ROICの定着とIFRSの導入によってグローバルで戦える収益力を追求

明治グループ版ROICで経営管理をさらに強化

ROICによる経営管理の実効性をさらに高めていくために、自社のマネジメントやビジネスに合わせて運用方法を改善していきます。例えば、ROICで管理する事業単位を、より投資効率をチェックしやすい形に見直し、事業単位で責任者を明確にして意思決定のスピードを上げていきます。また、事業単位のROICは固定資産など各事業が主体的にコントロールできる要素を対象に簡易的に計算し、PDCAサイクルを早く回すことを意識しています。WACC(加重平均資本コスト)を下回る事業については、撤退や譲渡まで踏み込んで検討します。こうしてROICによって事業ポートフォリオを整理した上で、必要な投資を行っていきます。現状、当グループのDEレシオ(負債資本倍率)は0.1以下ですが、成長のための投資を果敢に進めていくには、本来もう少し高い水準にあるべきと認識しています。

さらに、このROICによるマネジメントを事業の現場に定着させることも今後の課題です。事業責任者がROICツリーをもとに、自ら果たすべき責任範囲を理解した上で改善・改革を進める環境づくりを進めています。こうした明治グループ版のROICによる経営管理を早急に確立し、「2026中期経営計画(以下、2026中計)」以降の成長につなげていきたいと考えています。

グローバルで一元管理できる経営管理体制を構築


「2026中計」以降の成長に向けて、これから特に注力して取り組まなければならないテーマは、グローバルな経営管理体制の構築です。2022年度に明治グループは初めて海外売上高比率が10%を超えました。「2026中計」では海外事業のさらなる拡大を見込んでおり、それを支える基盤として、IFRSの導入に向けた準備も着実に進めています。そのために、グローバル会計を推進できる人財を育成するとともに、外部からも積極的に登用します。会計システムについても、食品・医薬品の両セグメントでグローバルスタンダードに則って統一しなければならないと考えています。

こうして海外拠点も含めた一元的な経営管理体制を構築することで、明治グループのグローバル展開を支援するとともに、ガバナンスの強化も図っていきます。また、グローバルでの最適な資本配分により、特に成長が見込める分野についてはM&Aも含めて積極的に投資する考えです。これらは、明治グループが真のグローバル企業へ発展を遂げていくために、CFOとして必ず成し遂げなければならないテーマだと認識しています。

総還元性向を重視した還元方針へ

株主還元については、2022年度で9期連続の増配となりましたが、2023年度も増配を計画しています。加えて2021年度に続き、2022年度は約100億円の自己株式取得を実施しました。「2026中計」からは、総還元性向を重視した政策に転換する方針です。配当だけでなく、総還元性向で株主の皆さまのご支援に応えたいと考えています。

明治グループが持続的に企業価値を高めていくことのできる経営を、CFOとしてこれからも追求していきます。

 **P.21** 2023中期経営計画の概要と明治ROESG >
2023中期経営計画概要 ▶

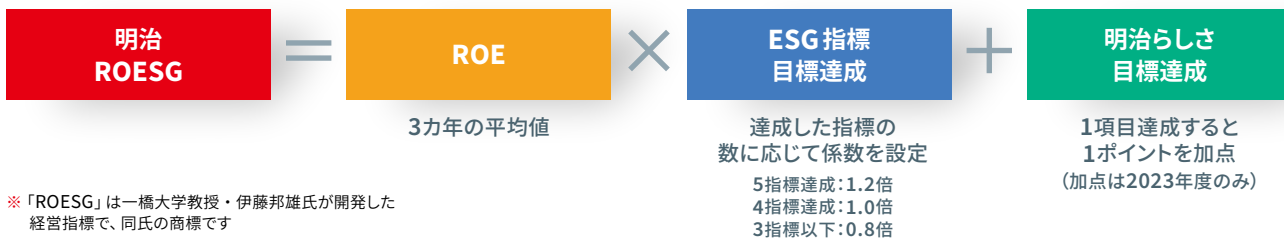
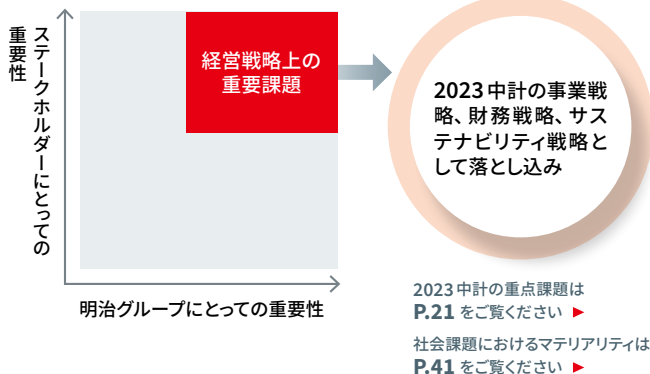
2023 中期経営計画の概要と明治 ROESG

明治 ROESG® 経営の実践 利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

「2023 中計」では「明治 ROESG 経営の実践」を基本コンセプトに掲げています。策定にあたっては、「グローバルで社会課題解決へ貢献できる企業」を目指す方向性に決めました。これは、ステークホルダーにとっての重要性と明治グループにとっての重要性のどちらも同時に実現させる経営戦略の軸・指針となるものです。この方向性に沿って、事業戦略や財務戦略、サステナビリティ戦略を立て、実行しています。

最上位の経営目標には「明治 ROESG」を導入しました。「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と ESG 指標の目標達成度、「明治らしさ目標」の3つの要素で構成されています(下図)。利益成長と ESG 指標の改善、さらに明治らしいサステナビリティの目標達成を同時に果たすことを目指しています。

経営戦略上の重要課題



※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

ESG 指標

明治グループはグローバル市場での成長を志向していることから、下記の国際的な3つの評価指標を選定しました。

- MSCI ESG Ratings**
 米国の金融サービス企業 MSCI による、企業の公開情報をもとに算出した ESG 格付け
- DJSI**
 米国の S&P Dow Jones 社とスイスの投資顧問会社の RobecoSAM 社が開発した ESG 投資指標
- FTSE4Good**
 英国ロンドン証券取引所グループの子会社 FTSE International が発表している ESG 投資インデックス

また、自然との共生に向けた取り組みを重視していることから、環境スチュワードシップの進捗度合いを示す指標として広く浸透している CDP を選定しました。

- CDP (Climate Change)、CDP (Water Security)**
 英国に本部を置く国際的な非営利団体 CDP による、世界主要企業の環境活動に関する情報開示プログラム

明治らしさ目標

企業価値の向上、すなわち利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を果たすため、「2023 中計」で特に注力する事業領域との関連性が高い下記5項目を選定しました。

- 健康寿命延伸
- たんばく質摂取量
- インフルエンザワクチン接種率
- 健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率
- 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給

企業活動(事業・ESG)の原動力は「人財」であるという考えから、「従業員エンゲージメントスコア」を選定しました。

- 従業員エンゲージメントスコア

2023 中期経営計画概要

重点課題

1. 事業戦略	食品セグメント	1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化	P.32 ▶
	医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の 一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化	P.36 ▶
	全体	新領域への挑戦	P.10、P.11、P.60 ▶
2. ROIC活用による経営管理体制強化			P.18 ▶
3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立			P.18 ▶
4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行			P.40、P.44、P.90 ▶

KPIの進捗

	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度計画	2023年度目標
統合目標	明治ROESG	9ポイント	12.3ポイント	13.8ポイント	13ポイント	13ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆71億円	1兆130億円	1兆621億円	1兆1,020億円	1兆800億円
	連結営業利益(率)	1,060億円 (10.5% ^{※1})	929億円 (9.2%)	754億円 (7.1%)	780億円 (7.1%)	1,200億円 (11.1%)
	海外売上高 ^{※2}	-	929億円	1,200億円	1,430億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	8.4%	6.3%	6.5%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	13.5%	10.0%	7.0%	11%以上
	配当性向	35.4%	28.0%	36.4%	52.3%	40.0%

※1 2020年度の売上高に収益認識基準を適用した参考値です

※2 2021年度より海外売上高算出のベースとなる事業区分を変更しました。区分変更を遡及適用した2020年度の数字は開示していません

設備投資と株主還元

営業キャッシュ・フロー	
2023中計(見込み)	2,725億円
2021-2022年度実績	2,125億円
2023年度計画	600億円

資産売却	
2023中計(見込み)	約1,000億円
政策保有株式の縮減	
2023年度末で30%削減(2020年度簿価比)	
事業譲渡、有形固定資産売却など	
2021-2022年度実績	
・農業事業譲渡	・DMバイオ譲渡
・研究所跡地売却	など

設備投資

2021-2022年度実績	2023年度計画	2023中計(見込み)	2023中計(当初)
1,653億円	628億円	2,282億円	2,740億円

- 2023年度の主な投資は海外事業関連
- 「2023中計」で当初予定していた投資額との差は、主に食品セグメントにおける工期の遅延や見直しによる

株主還元

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
年間配当金 [※]	85円	90円	95円
配当性向	28.0%	36.4%	52.3%
自己株式取得	300億円	100億円	-

- 継続的に増配し、配当性向を40%まで段階的に引き上げる方針に沿って、還元を強化

※ 2023年4月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を実施
これを遡及適用した数値です

2023中期経営計画の概要と明治ROESG

2022 業績サマリー

「2023中計」の2年目となる2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済や国内消費動向への影響、また、ロシア・ウクライナ情勢や円安などに起因する原材料価格およびエネルギーコスト高騰の影響を大きく受けました。そのなかで、基本コンセプト「明治ROESG経営の実践」に基づき、重点課題※に取り組みました。

※ 重点課題は P.21 をご参照ください ▶

明治 ROESG

「明治ROESG」のベースとなるROEは、3カ年平均で11.5%となりました。ESG指標は全指標が目標達成し、達成度の係数は1.2倍となりました。



売上高

連結売上高は1兆621億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は1,200億円となり、初めて海外売上高比率が10%を超えました。

食品セグメント

売上高は8,656億円となりました。原材料コストなどの上昇に対して価格改定を実施するとともに、積極的なマーケティング活動に取り組みました。ヨーグルト・チーズ事業は健康価値を訴求するさまざまな競合商品の影響で減収となりましたが、ニュートリション事業やチョコレート・グミ事業、海外事業などの増収によりカバーしました。

医薬品セグメント

売上高は1,972億円となりました。主力の抗菌薬が伸長した国内医薬品事業や、インドやスペインの子会社が好調に推移した海外医薬品事業がけん引しました。ヒト用ワクチン事業は、インフルエンザワクチンの返品額増加や前年度に計上していた受託収入がなくなったことなどにより、減収となりました。

営業利益

連結営業利益は754億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食品	医薬品	他
2021年度実績	759	186	-17
売上増減	+137	+67	-
薬価改定の影響	-	-50	-
原価の変動	-227	+3	-
経費等の増減	-99	+44	-
その他(子会社損益含む)	-11	-34	-4
2022年度実績	558	217	-21

セグメント別の営業利益の増減分析	
食品セグメント	P.32 ▶
医薬品セグメント	P.36 ▶
※1 主な内訳	【食品】原材料コスト増 -232、その他 +5
	【医薬品】原価低減 +3
※2 主な内訳	【食品】製造間接費増(エネルギーコスト含む) -52、マーケティング費用等の変動 -33、その他 -14
	【医薬品】研究開発費減 +29、マーケティング費用等の変動(構造改革による影響含む) +24、その他 -9

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は694億円となりました。前年度に計上した農業事業などの譲渡益の反動が影響し、大幅減益となりました。ROEは10.0%、ROICは6.3%となりました。

一方、政策保有株式の売却は着実に進め、100億円規模の自己株式の取得・消却も実施しました。自己資本比率は62.7%となり、財務体質もより強固になりました。こうした背景から9年連続で増配しました。

ESG 指標

2022年度は5つの評価指標すべてで目標を達成しました。環境・ガバナンス・労働安全衛生と人財などの取り組みが評価向上につながりました。

評価指標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標
1) MSCI ESG Ratings	BB	BBB	BBB	A	A
2) DJSI ^{※1}	52点	55点	60点	61点	65点
3) FTSE4Good ^{※2}	3.0点	3.0点	3.3点	3.7点	3.8点
4) CDP (Climate Change)	A-	A-	A-	A	A
5) CDP (Water Security)	A-	A	A	A	A

※1 目標はパーセンタイルではなく、点数の設定に改めました。これは、他社の評価の影響を受けて変動するパーセンタイルより、目標管理方法として適していると判断したためです

※2 当初の2023年度目標3.5点を2022年度に達成したことに伴い、見直しました

- 8つのKey Issuesのうち、「Water Stress (水ストレス)」「Product Carbon Footprint (製品カーボンフットプリント)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の3つで前年度より評価が向上しました。
- 評価を構成する「Governance & Economic Dimension (ガバナンス及び経済的側面)」、「Environmental Dimension (環境的側面)」、「Social Dimension (社会的側面)」の3つの側面すべてで前年度より点数が伸びました。
- 14のESGテーマで評価されます。最高評価の5点満点を獲得したテーマは、「Biodiversity (生物多様性)」「Pollution & Resources (環境汚染と資源活用)」「Water Security (水利用)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」「Tax Transparency (税の透明性)」の5つとなりました。
- TCFDに関する情報開示の拡充に加え、2050年のカーボンニュートラルに向けたロードマップの策定、SBT認定の取得、RE100への加盟などが評価されました。
- 国内外の自社生産系拠点の水リスクに関する情報開示や、そのリスクに対する対応策として水使用量削減、排水の水質管理の徹底、洪水対策の実施に加え水源涵養の取り組み拡大などが総合的に評価されました。


明治らしき目標

2022年度に進捗のあった目標は3～6です。6の新型コロナウイルスワクチンの開発は進んだ一方で、その他は課題が残る結果となりました。

項目	2022年度時点の進捗	2023年度目標
1) 健康寿命延伸 ^{※1}	+0.56年	+1年
2) たんぱく質摂取量	71.4g/日 ^{※2}	75g/日
3) インフルエンザワクチン接種率	55.7% ^{※3}	60%
4) 従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
5) 健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢社会に貢献する商品の売上伸長率 ^{※4}	-3.1%	+10%以上
6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

※1 2016年比(男性72.14歳/女性74.79歳) ※2 2019年(最新データ) ※3 2021年度(最新データ)、65歳以上の定期接種対象者ベース ※4 2020年度比

- 最新データである2021年度の実績は55.7%で、前年度比-9.9ポイントとなりました。新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、感染予防意識の高まりを背景に急激に伸びた前年度からの反動で減少したものと推測しています。
- 前回(2021年度)のスコアと同様にBとなりました。会社の将来性や社会への貢献度は感じているものの、コロナ禍を経て働き方変革が求められるなか、組織間の連携や多様な働き方が課題として挙げられました。

 P.54 人財マネジメント ▶

- 2022年度は、前年度に引き続きマイナス成長となりました。健康食品市場における競争激化や価格改定の影響でヨーグルトやプロバイオティクスが減収となったことが大きく響きました。

- 不活化ワクチン「KD-414」とレプリコンワクチン「ARCT-154」の開発を進め、早期の供給を目指しています。このうち、「ARCT-154」は2023年4月28日に初回免疫に関して、6月30日に追加免疫に関して、日本国内における製造販売承認を申請しました。

 P.11 次の時代の価値創造 新型コロナワクチン ▶

2023 中期経営計画の概要と明治 ROESG

2023 計画概要

2023年度は、新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和により、人流の回復および景気を持ち直しが期待されますが、国内の生乳取引価格などの原材料価格およびエネルギーコストの上昇が、依然として業績に影響する見通しです。一方、2023年度を次期中計に向けた助走期間と位置付け、以下の点に着実に取り組むことで、次期中計における収益回復と成長加速に向けた準備を整えていきます。

P.21 2023 中期経営計画概要 > KPIの進捗 ▶

注力する取り組み

コストアップへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定の定着 マーケティング投資の継続
コア事業の戦略転換	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値追求による売上回復と安定収益の確保 収益基盤強化のための構造改革に着手
次の成長ドライバーへの経営資源投下	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開、新規ワクチン開発 医薬品開発パイプラインの加速 新領域への挑戦、スタートアップやベンチャー企業との取り組み
サステナビリティと事業の融合の加速	<ul style="list-style-type: none"> 「明治 ROESG」のさらなる進化（明治栄養プロファイリングシステム、グローバルワクチン戦略）

売上高

連結売上高は1兆1,020億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,430億円（海外売上高比率13.0%）を計画し、さらなる成長を目指します。

食品セグメント

売上高は前年度比2.5%増の8,870億円を計画しています。前年度から実施している価格改定の定着に加え、積極的なマーケティング強化により販売数量の回復に取り組み、コア事業を中心に売上拡大を図ります。

医薬品セグメント

売上高は前年度比9.2%増の2,155億円を計画しています。成長ドライバーとして位置付けるワクチン事業において、レプリコンワクチン「ARCT-154」の上市に向けた取り組みを進めており、2023年度中の業績貢献を目指します。

営業利益

連結営業利益は780億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析（億円）

	食品	医薬品	他
2022年度実績	558	217	-21
売上増減	+496	+71	—
業価改定の影響	—	-34	—
原価の変動	-307	-13	—
経費等の増減	-167	+16	—
その他(子会社損益含む)	-21	-8	-8
2023年度計画	560	250	-30

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は510億円と大幅減益の見込みです。医薬品研究所跡地の売却など、前年度の特別利益計上の反動が主な要因です。この影響によりROEは7.0%と前年度より悪化する見込みですが、配当性向は52.3%と大幅に上昇する見込みです。

薬価改定に左右されない、筋肉質な企業体質へ

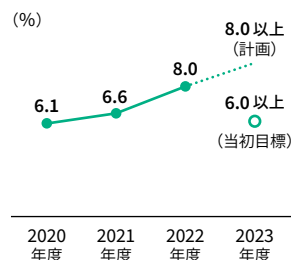
毎年の薬価改定の影響を受ける国内医薬品市場で持続的な事業成長を実現させるために、医薬品セグメントでは事業ポートフォリオの転換を強力に推進しています。

ROICを起点にした改革を推進し、安定した収益基盤を構築

2015年のインドのメドライク子会社化によるCMO/CDMO*事業への進出、2018年のKMバイオロジクス(株)の子会社化によるワクチン事業への参入など、M&Aで薬価改定に左右されない新たな成長の柱を築いてきました。そして、「2023中計」では構造改革を推進し、2023年度のROICは当初目標以上の水準となる見込みです。200億円規模の営業利益を安定して稼げる事業基盤を構築し、今後は成長を加速します。

* CMO: 医薬品受託製造機関 CDMO: 医薬品受託製造開発機関

医薬品セグメントのROIC



ROIC =

「選択と集中」で収益性を向上する取り組み

- ワクチン事業の強化 P.11 ▶
- 新薬の売上拡大
- ジェネリック事業の構造改革 下部コラムに記載

投下資本を縮減するアセットライト化の取り組み

- 農業事業、DMバイオ株式の譲渡
- 動物薬事業の統合: 明治アニマルヘルス(株)を設立 WEB ▶
- 横浜研究所の閉鎖を含む研究開発体制の見直し P.64 ▶

ジェネリック事業の構造改革

需要が拡大するジェネリック医薬品を、成長事業に変えていく

国内のジェネリック医薬品市場は、高齢者人口の増加や予防医療の進展により需要増が続いています。一方で、近年は品質問題が多発し、品質や安定供給に対する目は厳しくなっています。こうしたなか、収益性を確保しながら成長させるべく、自社海外工場での効率的な生産によるコストメリットや、高い品質保証と安定供給体制を持つ強みを活かし、事業体制を再構築しています。

コスト競争力と販売力を強化

Meiji Seika ファルマ(株)の小田原工場を分社化し、2022年12月にMeiji Seika ファルマテック(株)を設立しました。今後、自社製品のみならず、他社から製造を受託するCMO工場としても進化させていきます。こうしてコスト競争力を高め、Meiji Seika ファルマ(株)のジェネリック事業本部をジェネリック医薬品製造販売会社のMe ファルマ(株)に統合して、さらなる事業拡大へ向けて販売力も強化しています。

