

# 2020年度決算・2023中期経営計画 説明会資料

2021年5月18日

# 2020中期経営計画総括

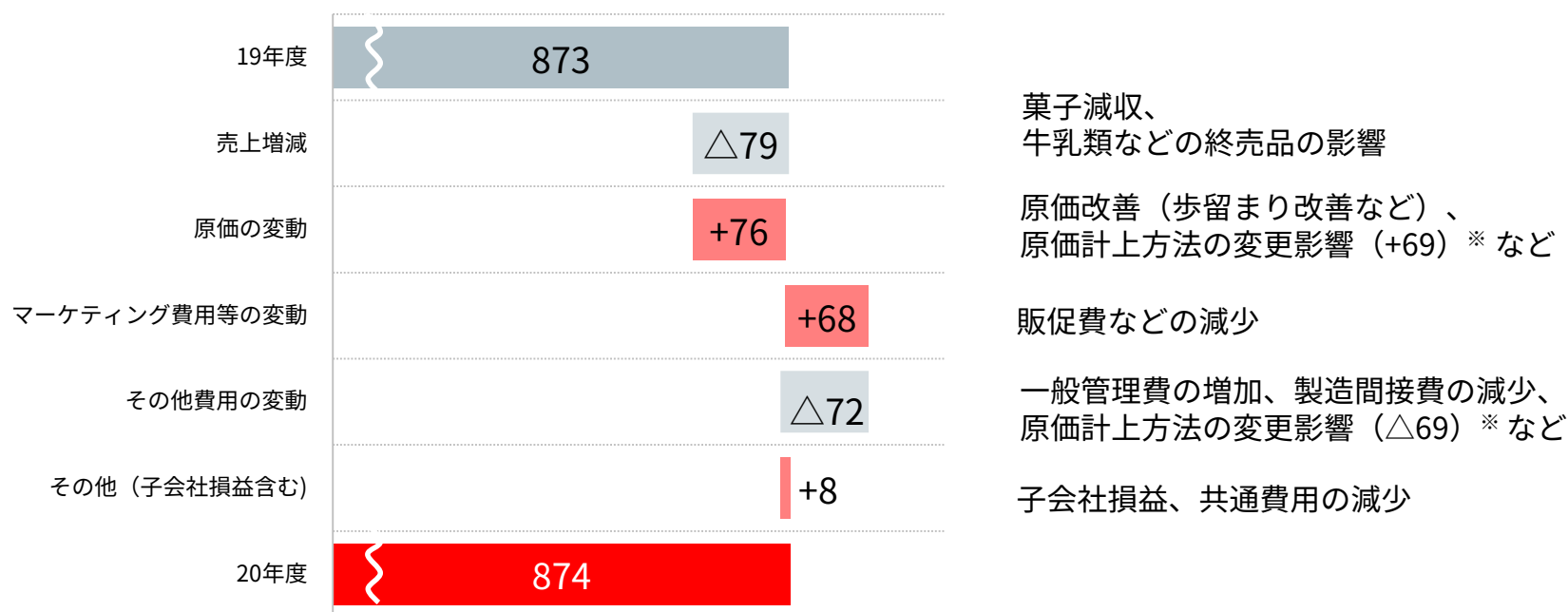
## 2020年度通期連結実績

(億円)	19年度 実績	20年度 計画	20年度		
			実績	前年同期比	計画比
売上高	12,527	12,000	11,917	△4.9% △609	△0.7% △82
営業利益	1,027	1,060	1,060	+3.3% +33	+0.1% +0
営業利益率	8.2%	8.8%	8.9%	+0.7pt	+0.1pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	673	660	656	△2.5% △16	△0.5% △3
EPS	464.08円	454.90円	452.52円	△11.56円	△2.38円
1株当たり配当金	150円	150円	160円	+10円	+10円
配当性向	32.3%	33.0%	35.4%	+3.1pt	+2.4pt
ROE	12.4%	11.5%	11.1%	△1.3pt	△0.4pt
設備投資額	711	693	679	△4.5% △32	△2.1% △14
営業CF	1,141	1,169	1,236	+8.4% +95	+5.8% +67
フリーCF	432	167	305	△29.4% △127	+83.1% +138

## 2020年度営業利益増減分析 食品セグメント

(億円)	19年度 実績	20年度 計画	20年度		
			実績	前年同期比	計画比
売上高	10,495	10,100	9,996	△4.8% △498	△1.0% △103
営業利益	873	910	874	+0.1% +1	△3.9% △35

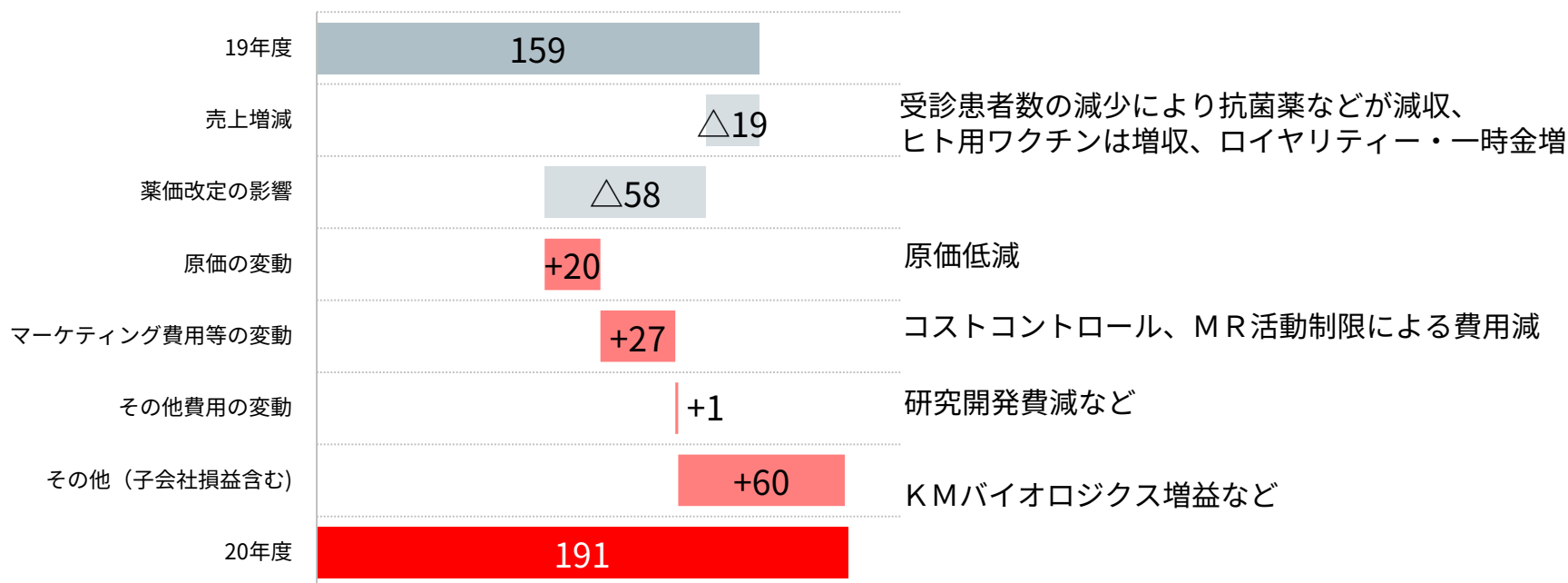
営業利益増減分析 (億円)



# 2020年度営業利益増減分析 医薬品セグメント

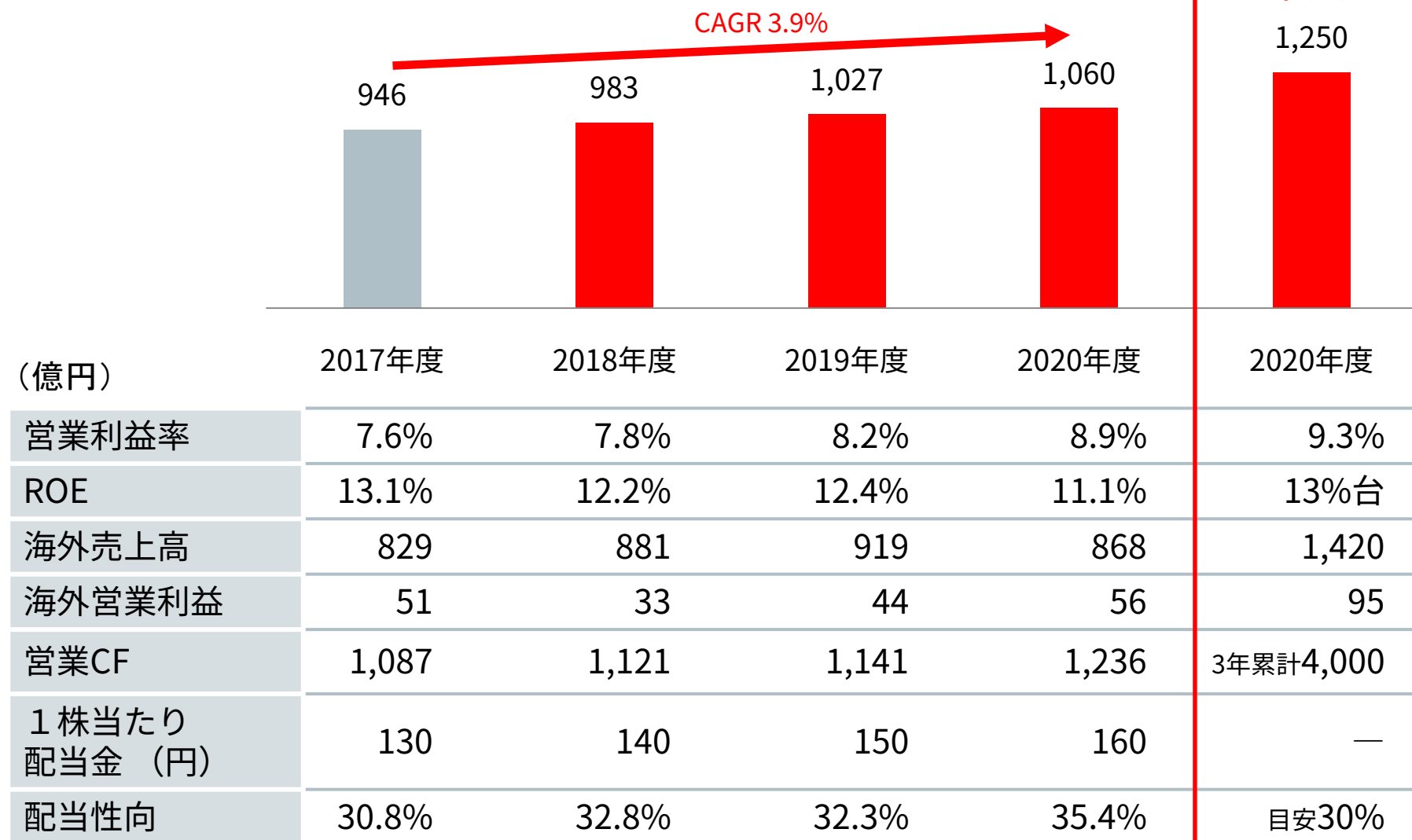
(億円)	19年度 実績	20年度 計画	20年度 実績	前年同期比	計画比
売上高	2,043	1,915	1,936	△5.2% △106	+1.1% +21
営業利益	159	160	191	+19.5% +31	+19.4% +31

営業利益増減分析 (億円)



## 2020中期経営計画総括

連結営業利益（億円）



# 2020中期経営計画総括

	重点方針	結果	評価
1	コア事業での高シェア・高収益の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>•食品は、栄養は成長、ヨーグルト（プロバイオ含む）とチョコレートが停滞</li> <li>•医薬品は、ワクチン事業に進出したが、新型コロナウイルスにより大きな環境変化に直面</li> </ul>	△
2	海外市場での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>•中国事業における工場新設投資を決定し、ザバスの展開を開始</li> <li>•ダノンと業務提携し欧州に進出</li> </ul>	△
3	健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け	<ul style="list-style-type: none"> <li>•価値共創センターの設立</li> </ul>	△
4	構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服	<ul style="list-style-type: none"> <li>•工場閉鎖など生産体制の見直しやノンコア事業の譲渡を推進</li> <li>•牛乳事業の構造改革の進展</li> </ul>	○
5	経営基盤の進化とサステナビリティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>•チーフオフィサー制導入</li> <li>•サステナビリティ推進組織設置、長期環境ビジョン策定</li> </ul>	○

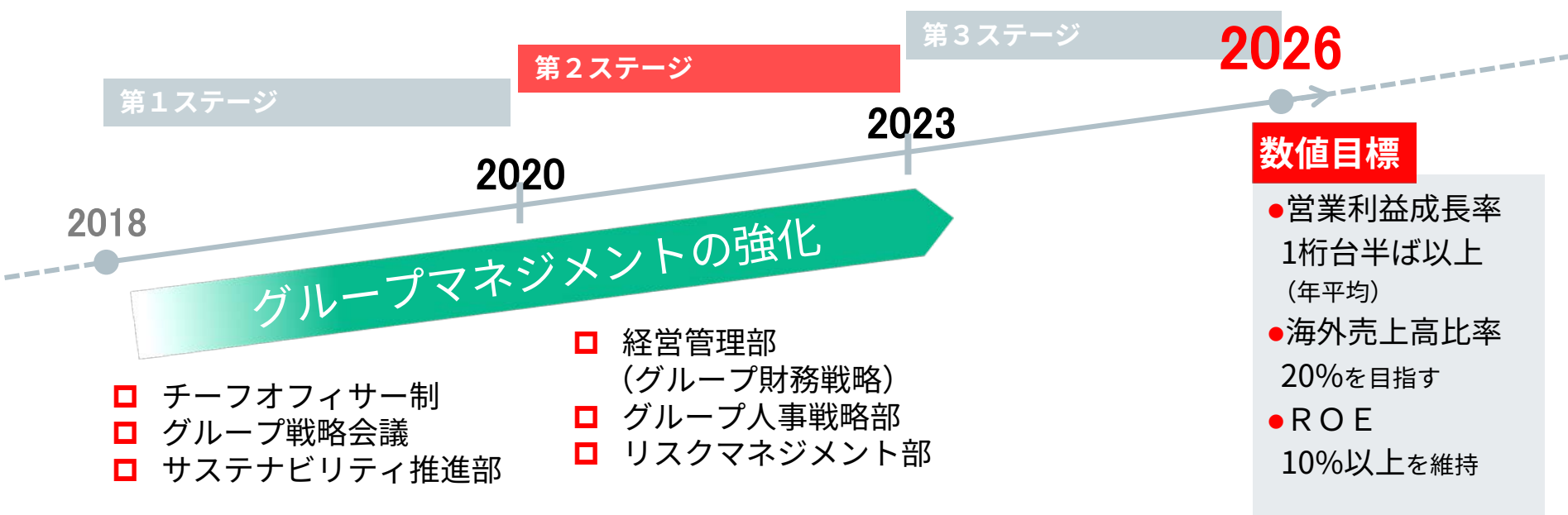
# 明治グループ2026ビジョン

## 目指す企業グループ像

明治グループ100年で培った強みに、新たな技術や知見を取り入れて、「食と健康」で一步先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける

## 重点方針

1. コア事業での圧倒的優位性の獲得
2. 海外市場での成長基盤の確立
3. 健康価値領域での新たな挑戦
4. 社会課題への貢献





# 環境認識

Strength (強み)	Weakness (弱み)
<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向商品のラインナップ</li> <li>健全な財務体質</li> <li>エビデンス・マーケティング</li> <li>食と薬の知見</li> <li>ライブラリー・コア技術（乳酸菌、栄養設計、ワクチン開発など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報発信力（meijiブランド、サステナビリティ）</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>海外展開</li> </ul>
Opportunity (機会)	Threat (脅威)
<ul style="list-style-type: none"> <li>予防・健康意識の高まり</li> <li>海外の新興国の成長、中間所得層の拡大</li> <li>国内における高齢化</li> <li>Eコマースの拡大</li> <li>環境意識の高まり、エシカル消費の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少による国内市場の縮小</li> <li>消費者のデフレ意識の高まり</li> <li>気候変動のサプライチェーンへの影響</li> <li>世界人口の増加にともなう食糧不足</li> <li>デジタル化の進展</li> </ul>

+

新型コロナウイルスによる  
環境変化

- ・ 予防・健康志向の更なる高まり
- ・ Eコマースの更なる拡大
- ・ 節約志向
- ・ 医療機関受診スタイルの変化
- ・ ブランド志向の高まり
- ・ インバウンド需要の減少
- ・ 働き方の変化（通勤スタイル、テレワーク）

グローバルで健康・栄養の社会課題解決へ貢献できる企業へ

# 新スローガン「健康にアイデアを」

安全・安心、信頼、おいしい、楽しい  
ライフステージと共にあるブランド

2026ビジョンにふさわしいメッセージ  
健康をシェアするブランド

国内

食品

医薬品

海外

明日をもっとおいしく

meiji

明日をもっとすこやかに

meiji

make life lively

meiji

健康にアイデアを

meiji

(日本語)

Now ideas for wellness

meiji

(英語)

创享健康新理念

meiji

(中国語)

# 新スローガン「健康にアイデアを」

## meijiらしい健康価値

幅広い製品を通じて、CURE（なおす）、CARE（まもる）、SHARE（わかちあう）のサイクルでひとりの健康をみんなの笑顔につなげていくこと



# 新スローガン「健康にアイデアを」

## CURE、CARE、SHAREで目指す世界

健康であることの幸せを周囲に広げ、社会、地球が健康である  
「より良い未来」に貢献



# 2023中期経営計画

# 2023中期経営計画

## コンセプト

# 明治ROESG<sup>※</sup>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

## 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

医薬品セグメント

- ①Meiji Seika ファルマ・KMバイオロジクスの  
一体運営推進（ワクチン事業の強化）
- ②CMO/CDMOの強化

全体

新領域への挑戦

### 2. ROIC活用による経営管理体制強化

### 3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立

### 4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行

# 明治ROESG®経営の実践

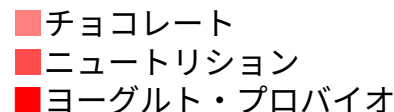
創業から続く「健康価値の提供」を再認識し、  
世界の人々や社会と健康をシェアする  
サステナブルな企業グループとして  
成長の実現に向けた取組みを実行する



- ROEとESG指標に明治らしいサステナビリティ目標を加えた独自指標をKPIに設定
- 役員報酬と連動させることにより実効性を担保

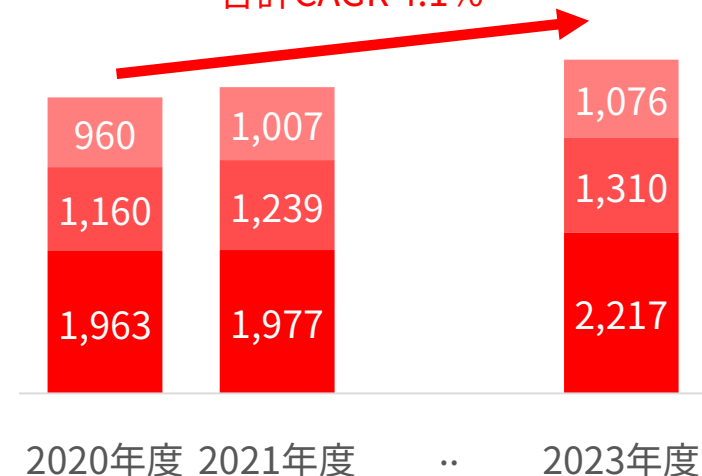
# 事業戦略：食品セグメント①

## コア事業の成長力の回復



売上高（億円）※1

合計CAGR 4.1%



### ● ヨーグルト・プロバイオ

- 既存商品の機能およびエビデンスの強化
- 新たな健康価値を持った新製品の上市
- 新領域・新市場への挑戦

### ● ニュートリション

- スポーツ：ザバスの売上拡大
- 乳幼児用ミルク・流動食：提供価値の拡充によるシェアの拡大

### ● チョコレート

- カカオの価値を生かした新たな領域・温度帯への展開
- サステナブルカカオ調達の推進と商品の付加価値化
- 生産体制の最適化



# 事業戦略：食品セグメント②

## 海外展開の強化

### ● 中国

- 生産能力の大幅拡大

2023年度末生産能力（金額ベース）/2020年度比

牛乳・ヨーグルト 約4倍（蘇州※1能力増強、天津※2、広州※3新設）

菓子 約2倍（広州※3新設）

アイスクリーム 約2倍（上海※3新設）

- プロバイオ、ザバスの売上拡大

### ● その他エリア

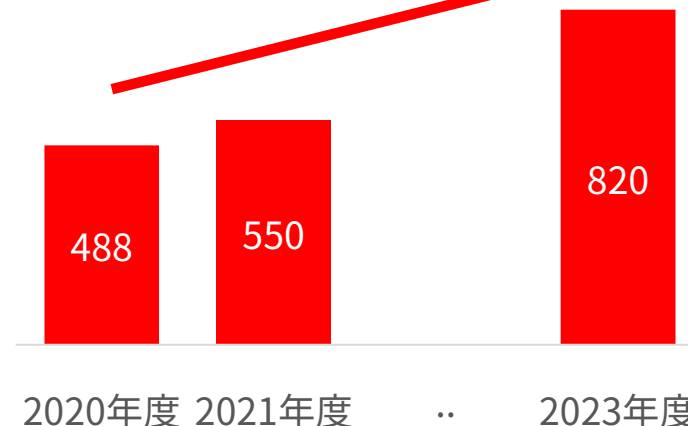
- ダノン社との  
キューブタイプ粉ミルク  
における協業の強化



※1：2021年度 ※2：2022年度 ※3：2023年度

海外売上高（億円） ※4

CAGR 18.9%

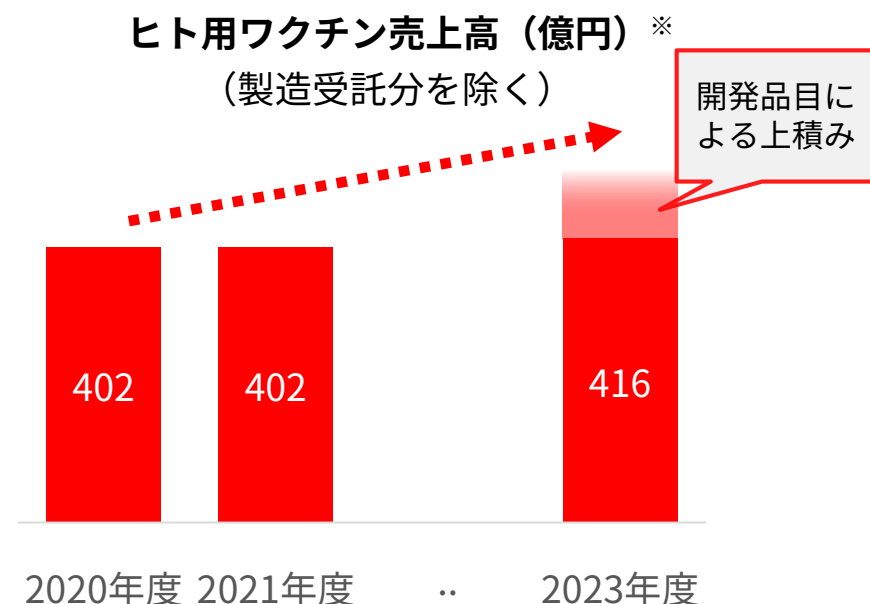


※4：収益認識基準は適用しておりません

# 事業戦略：医薬品セグメント①

## Meiji Seika ファルマ・KMバイオロジクスの一体運営推進 (ワクチン事業の強化)

- 研究開発体制の連携強化
- 製販一体となったサプライチェーンマネジメントの強化
- 開発品の確実な進捗
  - 新型コロナ不活化ワクチン
  - 5種混合ワクチン
  - デング熱ワクチン
- 海外展開の推進
- 外部連携の強化による  
新たな創薬モダリティ  
の構築



## 事業戦略：医薬品セグメント②

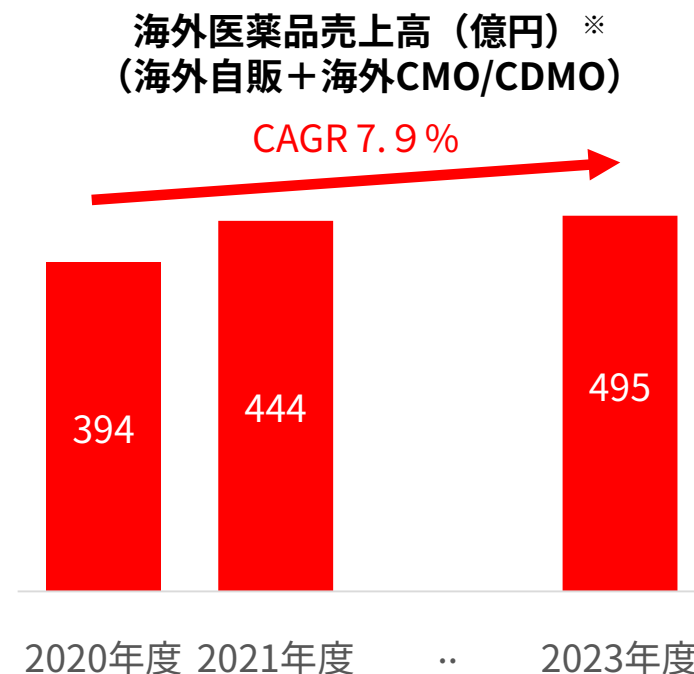
### CMO/CDMOの強化

#### ● 海外

- 既存顧客との取引拡大および新規取引の獲得
- 競争優位性の確保に向けた研究開発力の強化
- 設備投資による生産能力の増強
- 医薬品アクセス向上への対応

#### ● 国内

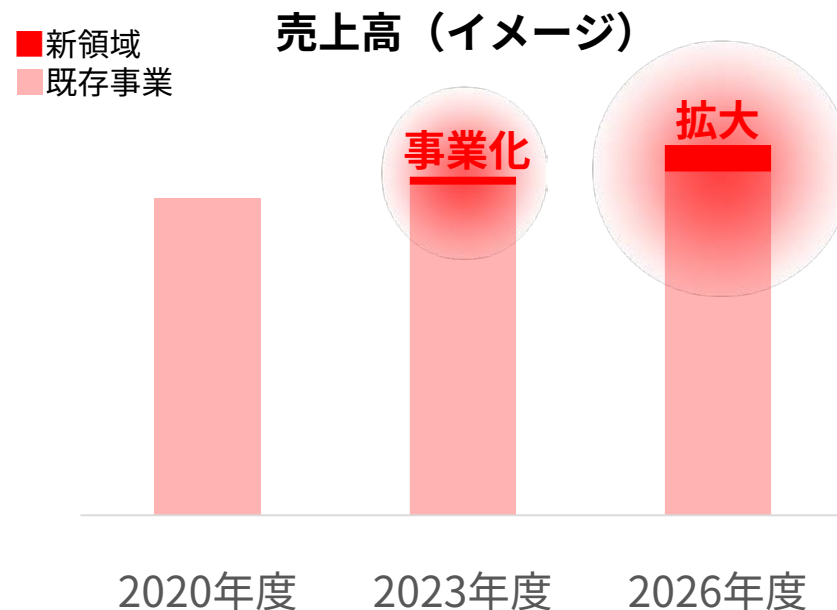
- メドライクにおける日本向け大規模生産能力の活用



# 事業戦略：新領域への挑戦①

## 免疫領域で貢献する企業へ

- 健康寿命延伸に向けての新たな価値の提供
  - 抗老化素材の事業化
  - 免疫増強の物質の創出
- 研究体制（産官学の連携）



## 事業戦略：新領域への挑戦②

### 外部との連携を強化し新規事業を創出 (オープンイノベーションの推進)

#### 1. 社内創発プログラム

- イノベーション事業戦略部を設置
- 社内公募の若手による新規事業の創発
- 外部（大企業、ベンチャー、アカデミア、コンサルなど）との連携

#### 2. 社外創発（明治アクセラレーター）プログラム

- 社内公募の若手を繋ぎ役としたベンチャー共創スキーム

#### 3. スタートアップ／ベンチャービジネス探索

- (1) Big Idea Ventures 「New Protein Fund」にLP※出資  
植物由来（Plant-Based）など次世代たんぱく質技術を持つ  
企業を探索
- (2) リバネス社テックプランター  
フードテックおよびバイオテックの2領域で参加

# 経営管理体制強化：ROICの活用①

## グループ全体の資本生産性の向上

- ノンコア事業の見直し、成長事業に経営資源を再配分
- 事業別の資本生産性の向上

### 経営管理体制強化の取り組み

- |                   |                                       |
|-------------------|---------------------------------------|
| 1. 事業別ROIC管理の徹底   | ● 取締役会におけるBS予算・ROIC目標の予実管理および評価の徹底    |
| 2. 資本コストを意識した事業運営 | ● ROIC構成指標を活用した投下資本の適正化<br>● 資本生産性の向上 |
| 3. 権限・責任体制の明確化    | ● ポートフォリオ戦略の責任者の設置                    |
| 4. 投資評価への活用       | ● 設備投資、M&Aや研究開発投資における評価への活用           |

# 経営管理体制強化：ROICの活用②

- ROIC管理単位として事業管理区分を新たに設定  
食品セグメント：10事業 医薬品セグメント：9事業

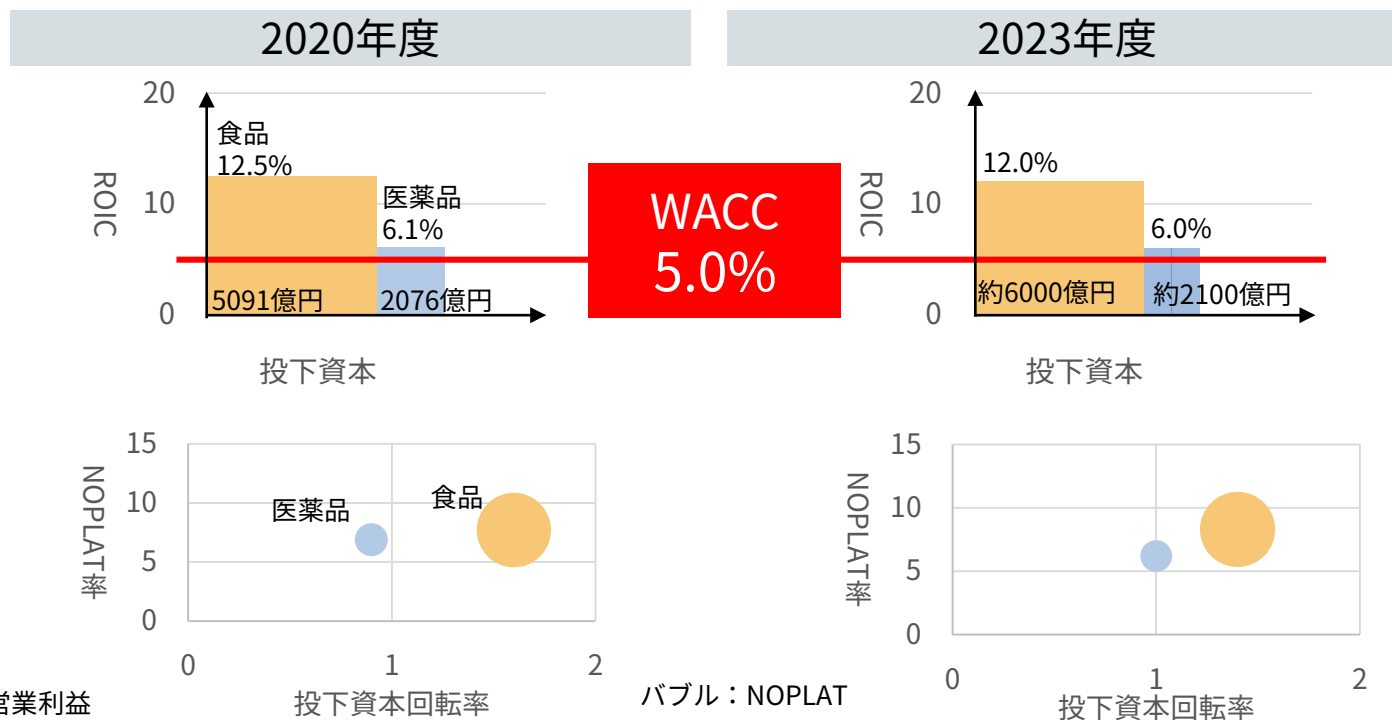
	開示区分	事業管理区分	カテゴリー
食品セグメント	ヨーグルト・チーズ	①ヨーグルト・チーズ	プロバイオ、ヨーグルト、チーズ
	ニュートリション	②ニュートリション	乳幼児、スポーツ、メディカル、その他栄養
	チョコレート・グミ	③チョコレート・グミ	付加価値チョコ、スタンダードチョコ、グミ
	牛乳	④牛乳	市販牛乳、宅配牛乳
	業務用食品	⑤業務用食品	クリーム、その他乳製品、カカオ
	フローズン・調理食品	⑥フローズン・調理食品	フローズンデザート、調理食品、デイリーファット
	海外	⑦中国 ⑧東南アジア ⑨欧米	—
	その他・国内子会社	⑩その他 国内子会社	医薬、OTC、その他
医薬品セグメント	国内医薬品	①新薬 ②長期収載/ジェネリック	新薬、長期収載品、基礎的医薬品、ジェネリック、Meファルマ、国内CMO/CDMO、バ <sup>®</sup> 付後続品、PDT、新生児マススクリーニング
		③血漿分画製剤 ④新規	
	海外医薬品	⑤海外自販 ⑥海外CMO/CDMO	ASEAN、中国、欧米、輸出、海外CMO/CDMO
	ヒト用ワクチン	⑦ヒト用ワクチン	インフル、他ワクチン
農薬・動物薬	⑧農薬 ⑨動物薬	—	

# 経営管理体制強化：ROICの活用③

- WACCを5%に設定、グループ全体で5%以上のエクイティ・スプレッドを継続

ROIC（投下資本利益率）

	2020年度	2021年度	2023年度	スプレッド
明治グループ	10.0%	9.5%	10%以上	5%以上
食品セグメント	12.5%	11.4%	12%以上	7%以上
医薬品セグメント	6.1%	6.4%	6%以上	1%以上



ROIC  
×  
投下資本

NOPLAT率※  
×  
投下資本  
回転率

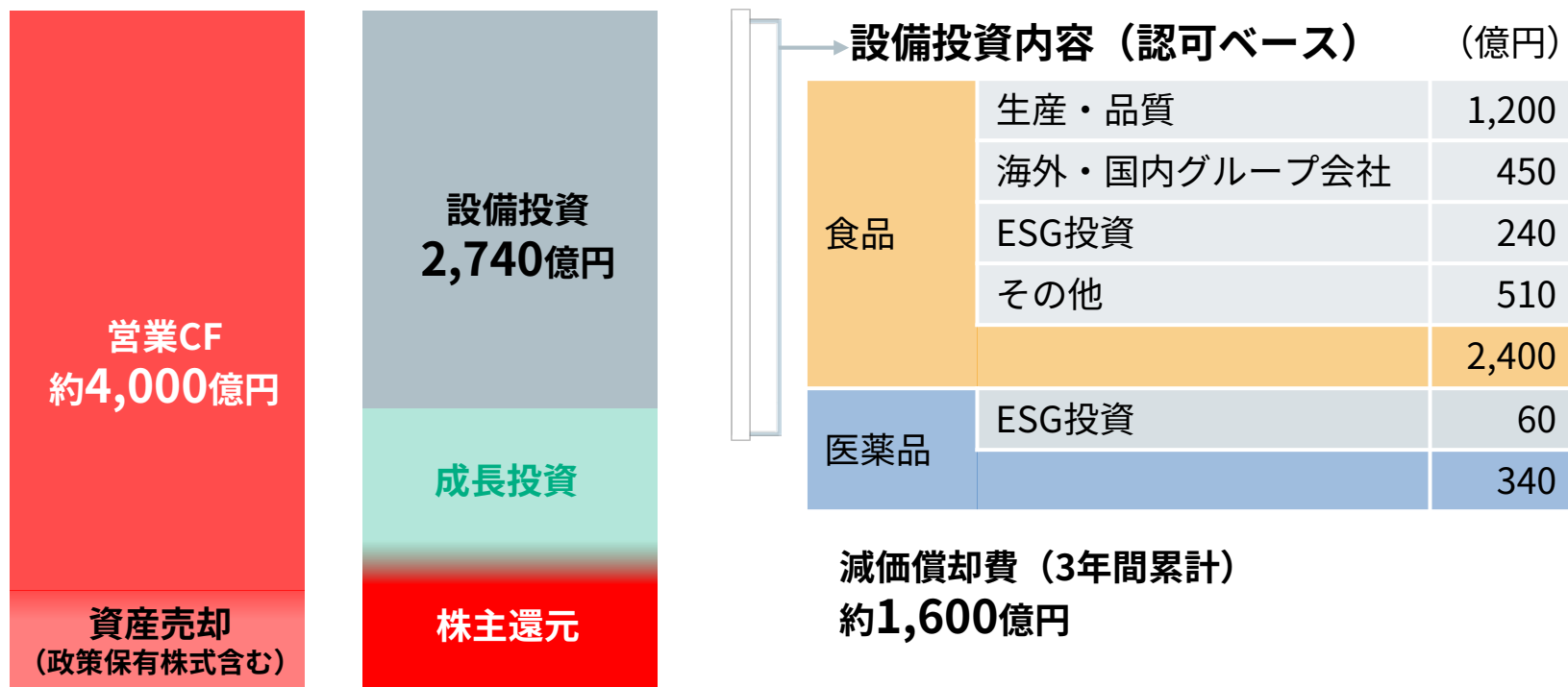
※：NOPLATみなし税引後営業利益



# 財務戦略：資本配分の考え方

- 営業CFの範囲内での成長投資の継続
- 成長戦略としてのM&Aの効果的实施
- 政策保有株式の30%削減（簿価ベース）
- 継続的な増配の実施、配当性向を40%まで段階的に引き上げ
- 最適資本構成の観点から自己株買いの実施を検討

営業CF、設備投資、株主還元（3年間累計）



# サステナビリティ：マテリアリティ①

## こころとからだの健康に貢献



### 事業を通じた健康な食生活への貢献

- 健康志向商品、付加価値型栄養商品の創出
- 健康な食生活・食文化の普及・啓発



### 新興・再興感染症への対応

- 新型コロナウイルスワクチンの開発・供給
- デング熱などのワクチン開発

# サステナビリティ：マテリアリティ②

## 環境との調和



### 気候変動への対応

- 再生可能エネルギーの活用強化  
(太陽光発電設備導入、再生可能エネルギー由来電力の購入)
- SBT認定の取得 (2021年度)
- インターナルカーボンプライシングの導入 (2021年度)
- 特定フロン全廃の推進



### プラスチック資源循環の推進

- リデュースの推進 (容器包装の軽量化、紙製への変更)
- バイオマスプラ、再生プラの使用拡大



### 水資源の確保

- 水使用量の削減、水源保全活動への取り組み
- 水リスクへの対応

## サステナビリティ：マテリアリティ③

### 豊かな社会づくり



#### 多様性の尊重

- ・ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み



#### 人権の尊重

- ・人権デュー・ディリジェンスの実施、情報開示

### 持続可能な調達活動



#### 人権・環境に配慮した原材料調達

- ・責任あるサプライチェーンの構築  
(サステナブル調達アンケートの実施)
- ・サステナブルカカオ豆、認証パーム油、  
環境配慮紙の計画的な調達



# サステナビリティ：ESG投資枠

- 3年間で300億円の投資枠を設定。2026ビジョンの達成に向け計画的な遂行を目指す

(億円)

項目	金額	主な内容
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	130	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ機器の導入</li> <li>● 太陽光発電設備の導入 など</li> </ul>
脱フロン対策	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ノンフロン冷蔵・冷凍設備の導入</li> </ul>
プラスチック使用量の削減	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 容器包装軽量化のための設備投資</li> <li>● 環境に配慮型した容器包装の設備導入</li> </ul>
水資源の確保	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水の効率的な使用に資する設備の導入</li> <li>● 水質改善設備の導入</li> </ul>
その他	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬品安定供給に資する設備導入 など</li> </ul>
合計	300	

## 2023年度中期経営計画KPI

	指標	2020年度	2023年度目標※
統合目標	明治ROESG®	9ポイント	13ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆1,917億円	1兆800億円
	連結営業利益 (率)	1,060億円 (8.9%)	1,200億円 (11.1%)
	海外売上高	868億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	11%以上
	配当性向	35.4%	40%

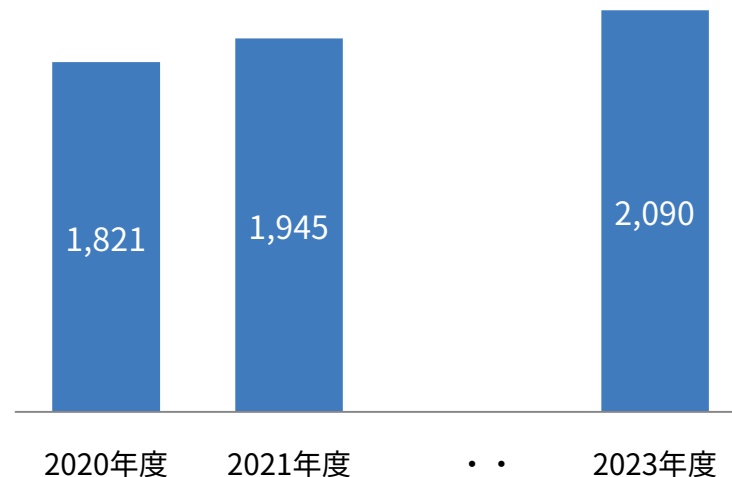
※：2023年度目標には収益認識基準を適用しております

## 2023中期経営計画売上高・営業利益目標※

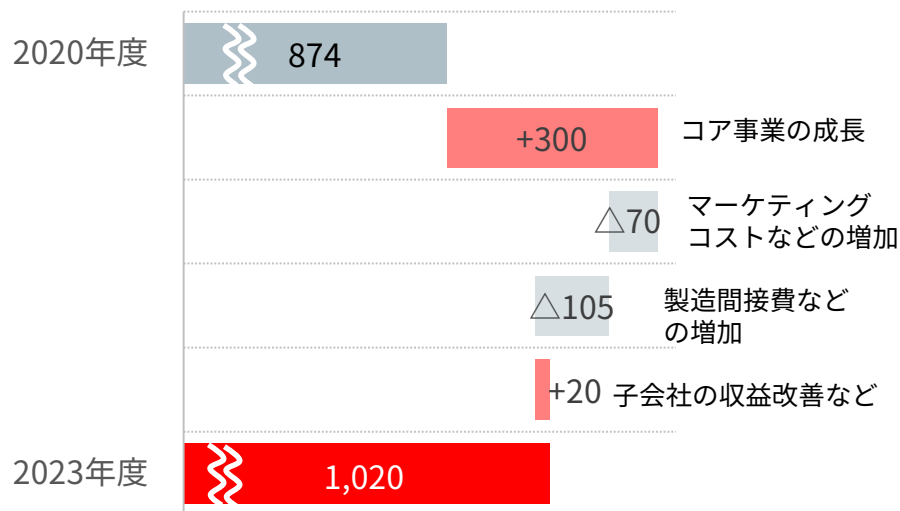
【食品セグメント】 連結売上高 (億円)



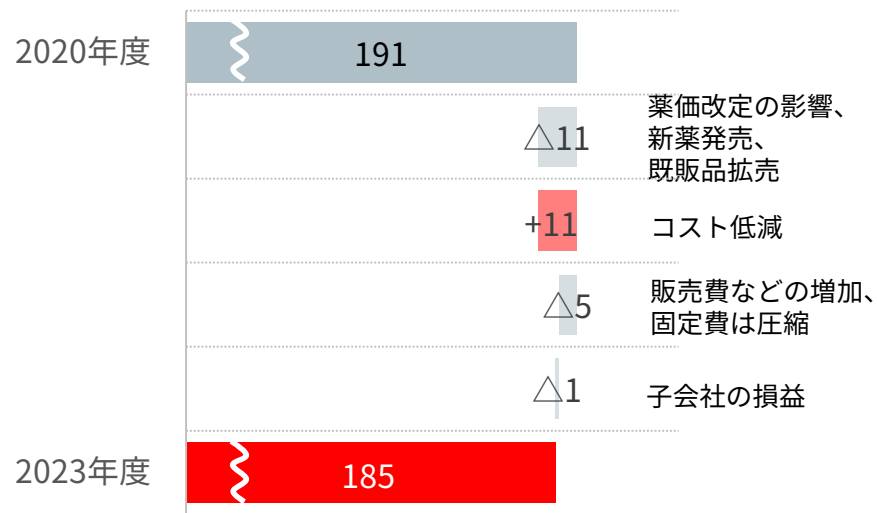
【医薬品セグメント】 連結売上高 (億円)



営業利益の増減分析 (億円)



営業利益の増減分析 (億円)



# 2021年度計画



# 2021年度通期連結計画※

(億円)	20年度 実績	21年度 計画	前年同期比
売上高	11,917	10,240	△14.1% △1,677
営業利益	1,060	1,075	+1.4% +14
営業利益率	8.9%	10.5%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	656	670	+2.0% +13
EPS	452.52円	461.79円	+9.27円
1株当たり配当金	160円	160円	—
配当性向	35.4%	34.6%	△0.8pt
ROE	11.1%	10.5%	△0.6pt
ROIC	10.0%	9.5%	△0.5pt
設備投資額	679	1,214	+78.9% +535
営業CF	1,236	1,343	+8.6% +106
フリーCF	305	171	△43.9% △134

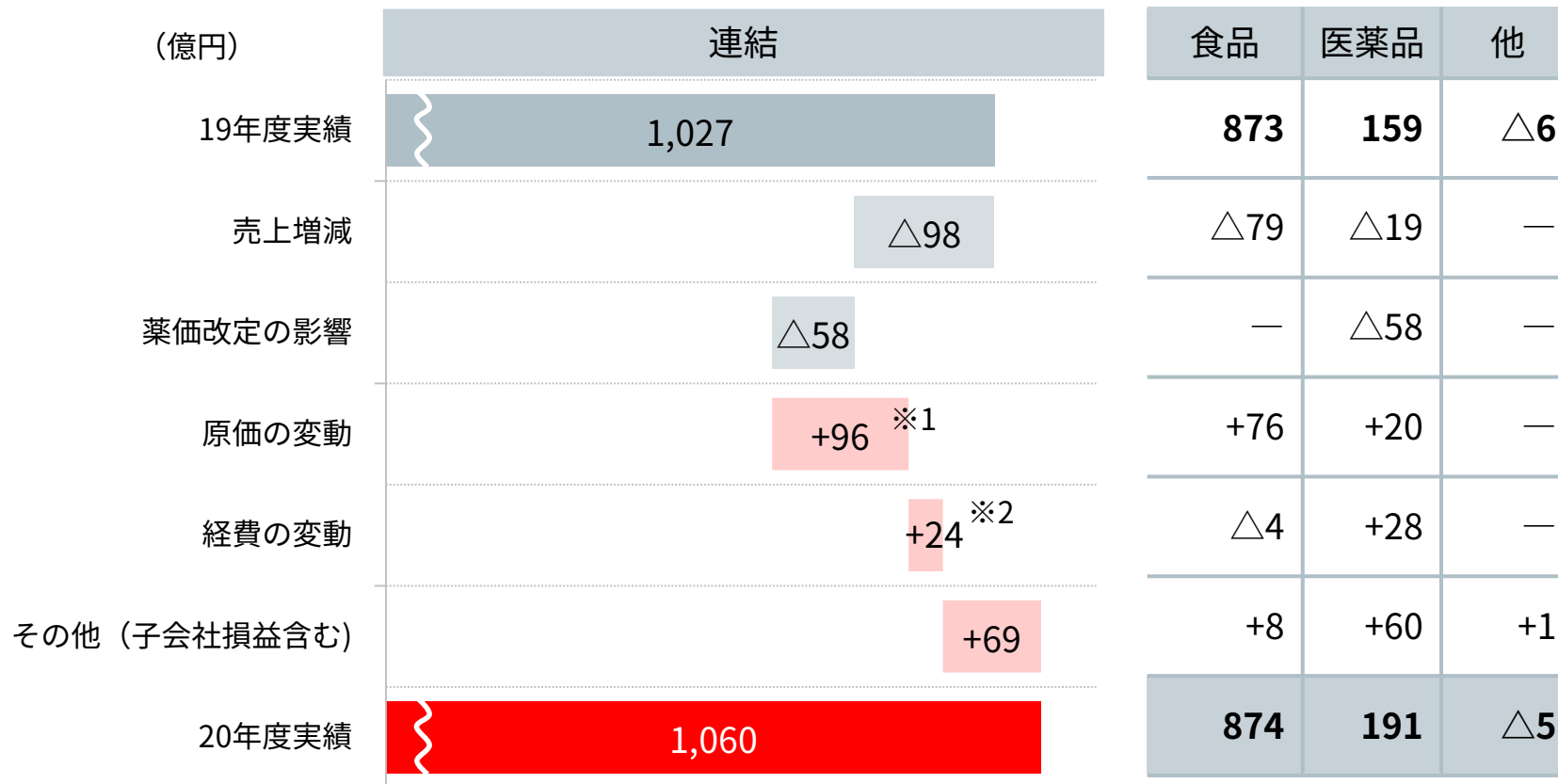
# 参考資料

# 2020年度業績

# 2020年度連結財政状態

(億円)	21年3月末		
	実績	前期末比	主な内容
流動資産	4,260	+2.2% +91	・商品及び製品 (+64) ・現金及び預金 (+28) ・原材料及び貯蔵品 (+19)
固定資産	6,409	+10.1% +589	・投資有価証券 (+408) ・建設仮勘定 (+113) ・退職給付に係る資産 (+77)
資産合計	10,670	+6.8% +680	—
流動負債	2,530	△1.4% △35	・短期借入金 (△136) ・未払法人税等 (+102)
固定負債	1,546	+6.8% +98	・社債 (+100)
負債合計	4,076	+1.6% +62	—
株主資本	5,972	+7.9% +435	・利益剰余金 (+430)
その他の包括利益 累計額	241	+166.3% +150	・退職給付に係る調整累計額 (+88) ・その他有価証券評価差額金 (+69)
非支配株主持分	379	+8.9% +31	—
純資産合計	6,593	+10.3% +617	—
有利子負債	1,017	△4.7% △49	・短期借入金 (△136) ・社債 (+100)
自己資本比率	58.2%	+1.9pt	—

# 2020年度連結営業利益増減分析



※1： 主な内訳 【食品】 原価計上方法変更+69、その他（歩留改善など）+7

【医薬品】 原価低減+20

※2： 主な内訳 【食品】 原価計上方法変更△69、マーケティング費用等の変動+68、その他△3

【医薬品】 マーケティング費用等の変動+27、研究開発費+15、その他△14

## 2020年度食品セグメント事業別実績

(億円)

		2020年度 実績	前年同期比	計画比
発酵デイリー	売上高	3,181	△3.0% △97	△1.2% △37
	営業利益	536	+10.8% +52	△2.7% △14
加工食品	売上高	1,783	△0.0% △0	△1.4% △24
	営業利益	70	△15.7% △13	△6.6% △5
菓子	売上高	1,136	△6.3% △76	△2.2% △25
	営業利益	142	△24.9% △47	△8.8% △13

- 発酵デイリー
  - 売上高：一部商品の販売終了などの影響により減収。ヨーグルトやプロバイオは4Qの前年反動により前期並み
  - 営業利益：販促費や減価償却費などの減少により増益
- 加工食品
  - 売上高：市販用は好調だが、業務用が不調で前期並み
  - 営業利益：物流費や減価償却費などの増加により減益
- 菓子
  - 売上高：コンビニエンスストア向け商品などの不調により減収
  - 営業利益：経費削減に努めるも減収影響により減益

## 2020年度食品セグメント事業別実績

(億円)

	2020年度 実績			
		前年同期比	計画比	
栄養	売上高	937	+3.4% +31	△0.2% △1
	営業利益	164	+4.4% +6	+2.9% +4
海外	売上高	491	+1.6% +7	△2.2% △10
	営業利益	13	△19.2% △3	+11.8% +1
その他国内子会社	売上高	2,466	△12.8% △362	△0.1% △3
	営業利益	35	△1.0% △0	+12.1% +3

- 栄養
  - 売上高：運動不足解消ニーズから「ザバス」が好調に推移し増収
  - 営業利益：減価償却費が増加したが、増収と経費削減効果により増益
- 海外
  - 売上高：中国の菓子やアイスクリームの事業が好調に推移し増収
  - 営業利益：販促費の増加により減益
- その他国内子会社
  - 売上高：子会社3社の株式譲渡などにより減収
  - 営業利益：減収の影響により減益

## 2020年度医薬品セグメント事業別実績

(億円)

		2020年度 実績		
			前年同期比	計画比
国内	売上高	1,369	△3.4% △48	+1.9% +25
	営業利益	56	△42.0% △40	+124.7% +31
海外	売上高	376	△13.4% △58	△0.8% △3
	営業利益	43	+59.0% +16	△11.4% △5
KMバイオロジクス	売上高	433	+7.2% +29	△0.0% △0
	営業利益	66	+70.6% +27	+2.3% +1

- 国内
  - 売上高：新型コロナによる受診抑制や薬価改定の影響により減収
  - 営業利益：経費削減に努めるも、減収と薬価改定の影響により減益
- 海外
  - 売上高：新型コロナにより中国の子会社が大幅な減収
  - 営業利益：子会社の経費削減などにより増益
- KMバイオロジクス
  - 売上高：インフルエンザワクチンの伸長より増収
  - 営業利益：増収の影響に加え、生産効率の向上などにより増益



## 2020年度食品セグメント事業別営業利益増減分析

(億円)	食品 全体	発酵 デイリー	加工食品	菓子	栄養	海外	その他 国内 子会社	全社 共通費
19年度営業利益	873	484	83	190	157	16	35	△94
売上増減	△79	△47	+7	△59	+18	+3	—	+0
原価の変動	+76	+13	+7	+43	+19	△1	—	△6
経費等の増減	△4	+85	△28	△29	△29	△8	—	+5
マーケティング費用 等の変動	+68	+57	△10	+17	△1	△4	—	+8
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△72 (+2)	+28	△18	△45	△28	△5	—	△4
その他 (子会社損益など)	+8	+2	△0	△3	△1	+3	△0	+8
20年度営業利益	874	536	70	142	164	13	35	△88

## 2020年度食品セグメント事業別営業利益増減分析

原価計上方法変更影響を除く

(億円)	食品 全体	発酵 デイリー	加工食品	菓子	栄養	海外	その他 国内 子会社	全社 共通費
19年度営業利益	873	484	83	190	157	16	35	△94
売上増減	△79	△47	+7	△59	+18	+3	—	+0
原価の変動	+7	+13	△3	+0	+3	△1	—	△6
経費等の増減	+65	+85	△18	+14	△13	△8	—	+5
マーケティング費用 等の変動	+68	+57	△10	+17	△1	△4	—	+8
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△3 (+2)	+28	△8	△2	△12	△5	—	△4
その他 (子会社損益など)	+8	+2	△0	△3	△1	+3	△0	+8
20年度営業利益	874	536	70	142	164	13	35	△88

# 2020年度連結CF

(億円)	20年度 実績	前年 同期比	
			主な内容
営業キャッシュフロー	1,236	+95	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人税等の支払額 (+136)</li> <li>・ 税金等調整前当期純利益 (+54)</li> <li>・ 仕入債務の増加 (+38)</li> <li>・ 退職給付に係る負債の増加 (+27)</li> <li>・ 減価償却費 (+22)</li> <li>・ 売上債権の増加 (△179)</li> </ul>
投資キャッシュフロー	△931	△222	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資有価証券の取得による支出 (△303)</li> <li>・ 有形固定資産の取得による支出 (+51)</li> <li>・ 補助金の受取額 (+26)</li> </ul>
フリーキャッシュフロー	305	△127	—

# 2021年度・2023年度計画

# 2021年度・2023年度連結計画※

(億円)

		2021年度	2023年度	
			前年同期比	2020年度比
連結	売上高	10,240	+1.7% +168	10,800 +7.2% +728
	営業利益	1,075	+1.4% +14	1,200 +13.1% +139
	親会社株主に帰属する 当期純利益	670	+2.0% +13	800 +21.8% +143
食品	売上高	8,311	+0.6% +45	8,745 +5.8% +479
	営業利益	880	+0.6% +5	1,020 +16.6% +145
医薬品	売上高	1,945	+6.8% +123	2,090 +14.7% +268
	営業利益	200	+4.7% +8	185 △3.2% △6

※：売上高には収益認識基準を適用しております。前年同期比および2020年度比は適用後の2020年度実績（参考値）との比較です

## 2021年度・2023年度食品セグメント事業別計画※

(億円)

		2021年度	前年同期比	2023年度	2020年度比
ヨーグルト・チーズ	売上高	2,609	+0.1%	2,720	+4.3%
	営業利益	477	+0.1%	500	+4.8%
ニュートリション	売上高	1,239	+6.7%	1,310	+12.8%
	営業利益	185	+4.3%	208	+17.1%
チョコレート・グミ	売上高	1,210	+5.2%	1,260	+9.5%
	営業利益	124	+6.2%	163	+38.9%
牛乳	売上高	857	△8.2%	860	△7.9%
	営業利益	△5	—	13	—
業務用食品	売上高	719	+8.1%	710	+6.7%
	営業利益	24	+37.8%	48	+167.0%

## 2021年度・2023年度食品セグメント事業別計画※

(億円)

		2021年度	前年同期比	2023年度	2020年度比
フローズン・ 調理食品	売上高	717	△3.9%	720	△3.6%
	営業利益	29	△20.7%	40	+9.1%
海外	売上高	550	+12.6%	820	+67.8%
	営業利益	5	△57.7%	20	+57.5%
その他・ 国内子会社	売上高	2,173	△3.1%	2,200	△1.9%
	営業利益	38	△19.3%	28	△41.8%

## 2021年度・2023年度医薬品セグメント事業別計画※

(億円)

		2021年度	前年同期比	2023年度	2020年度比
国内医薬品	売上高	975	+6.7%	1,049	+14.8%
	営業利益	64	+14.3%	35	△37.5%
海外医薬品	売上高	444	+12.7%	495	+25.6%
	営業利益	40	+5.3%	66	+73.7%
ヒト用ワクチン	売上高	439	△4.4%	416	△9.4%
	営業利益	69	△28.9%	56	△42.3%
農薬・動物薬	売上高	228	+34.9%	261	+54.4%
	営業利益	27	—	27	—



## 2021年度連結営業利益増減分析

(億円)	連結	食品	医薬品	他
20年度実績	1,060	874	191	△5
売上増減	+191	+95	+96	—
薬価改定の影響	△51	—	△51	—
原価の変動	△9 ※1	△22	+13	—
経費等の増減	△84 ※2	△56	△28	—
その他（子会社損益含む）	△32	△12	△21	+0
21年度計画	1,075	880	200	△5

※1： 主な内訳 【食品】 原材料価格の上昇△22

【医薬品】 原価低減+13

※2： 主な内訳 【食品】 マーケティング費用等の変動△26、その他費用の変動△30

【医薬品】 マーケティング費用等の変動△27、研究開発費△25、その他+24

# 2021年度連結CF

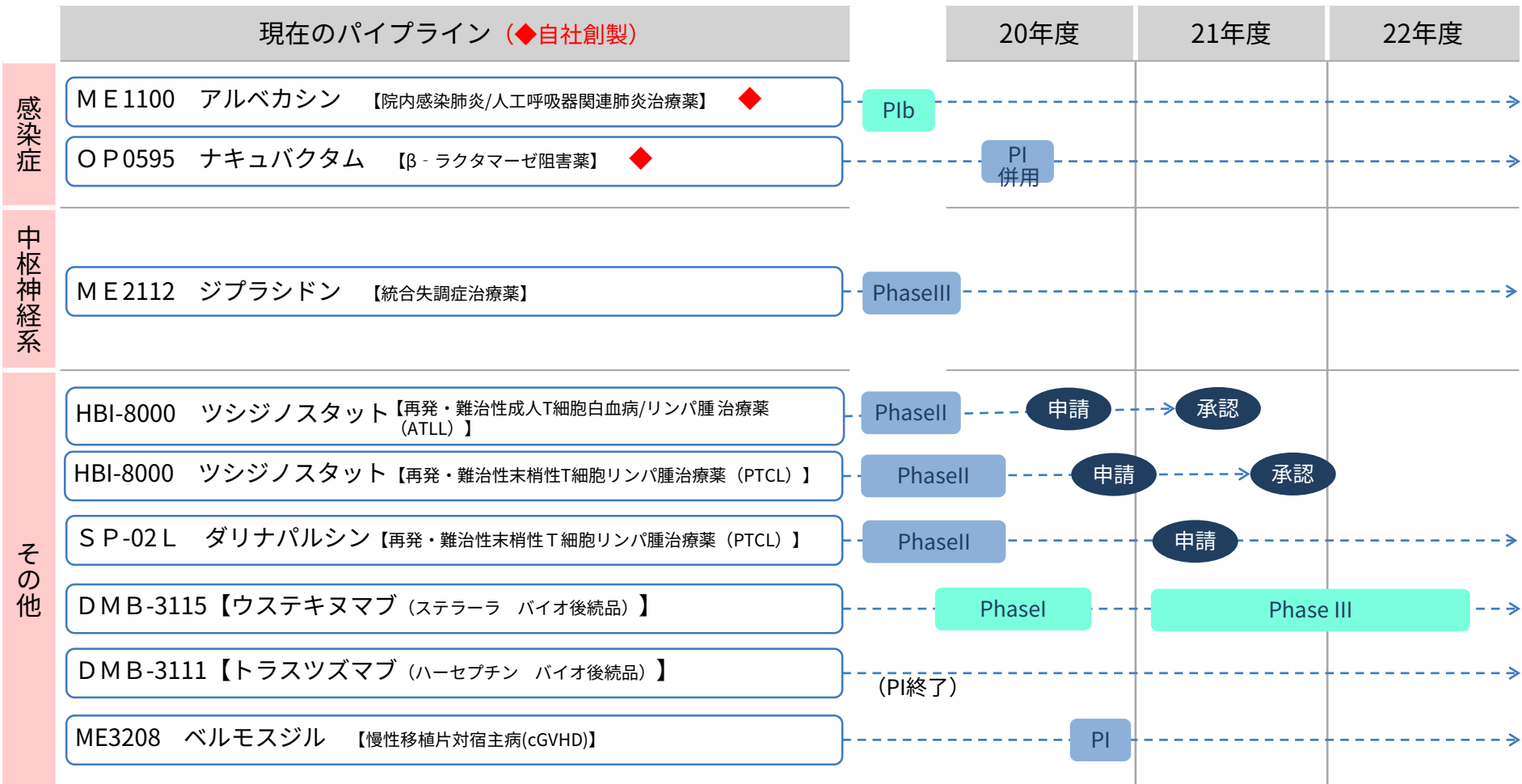
(億円)	21年度 計画	前年 同期比	主な内容
営業キャッシュフロー	1,343	+106	・ 主に売上債権回収の増加による
投資キャッシュフロー	△1,172	△241	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備投資額の増加 など</li> </ul> <b>【設備投資額】</b> 食品 1,023億円 (前年同期比 +81.4%) 医薬品 189億円 (前年同期比 +66.9%)
フリーキャッシュフロー	171	△134	—

## サステナビリティ活動主要KPI

	取り組み内容	目標水準		
		2023年度	2026年度	2030年度
CO2排出量削減	グローバルでのCO2総排出量（Scope1.2）の削減率（2015年度比）	23%以上		40%以上
	グローバルでの総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率	15%以上		50%以上
特定フロンの全廃	特定フロンを国内外で2030年度までに全廃	保有量 35%以上 削減		全廃
環境負荷の低減	国内の容器包装などのプラスチック使用量の削減率（2017年度比）	15%以上		25%以上
水資源の確保	グローバルで水使用量（原単位）の削減率（2017年度比）	10%以上		20%以上
人権・環境に配慮した原材料調達	サステナブルカカオ豆の調達比率	65%以上	100%	
	グローバルでRSPO認証パーム油の代替率	100%		

# 開発パイプライン①

■日本 ■海外



# 開発パイプライン②

■ 日本 ■ 海外

## 現在のパイプライン (◆自社創製)

ヒト用ワクチン

K D-370 【百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型による感染症の予防】

PhaseIII

申請

PhaseII

K D-382 【デング熱の予防】

PhaseI

K D-404 【インフルエンザの予防】

PI/II

K D-414 【新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防】

Phase/II

PhaseIII

血漿分画製剤

K D-371 【顕微鏡的多発血管炎における神経障害の改善 (ステロイド剤が効果不十分な場合に限り)】 (希少疾病用医薬品)

PhaseIII

K D2-305 【血液凝固第VIII因子又は第IX因子に対するインヒビターを保有する患者の出血傾向の抑制】

PhaseII/III

申請

承認

継続投与試験

■日本 ■海外

## 開発パイプライン③

現在のパイプライン (◆自社創製)

農業

M E 5382 【殺虫剤/Flupyrimin】 ◆

登録

M E 5343 【殺虫剤/Afidopyropene】 BASF社と共同開発 ◆  
(MeijiSeikaファルマと北里研究所との共同研究で発見)

登録

A N M-138 【殺虫剤/Flometoquin】 日本化薬と共同開発 ◆

登録

登録

M E 5223 【殺菌剤/Fenpicoxamid】 Corteva Agriscience社と共同開発 ◆

登録

動物薬

M E 4129 適応拡大 【抗菌性注射剤】

承認

M E 4136 【抗菌性注射剤】

承認

M E 4137 【抗菌性注射剤】

申請

承認

M E 4406 【飼料添加物】 ◆

M E 4204 適応拡大 【経口駆虫剤】 ◆

申請

承認

M E 4624 【ワクチン】

申請

承認

K D-390 【鶏用ワクチン】 ◆

承認

K D-377 【豚用ワクチン】 ◆

申請

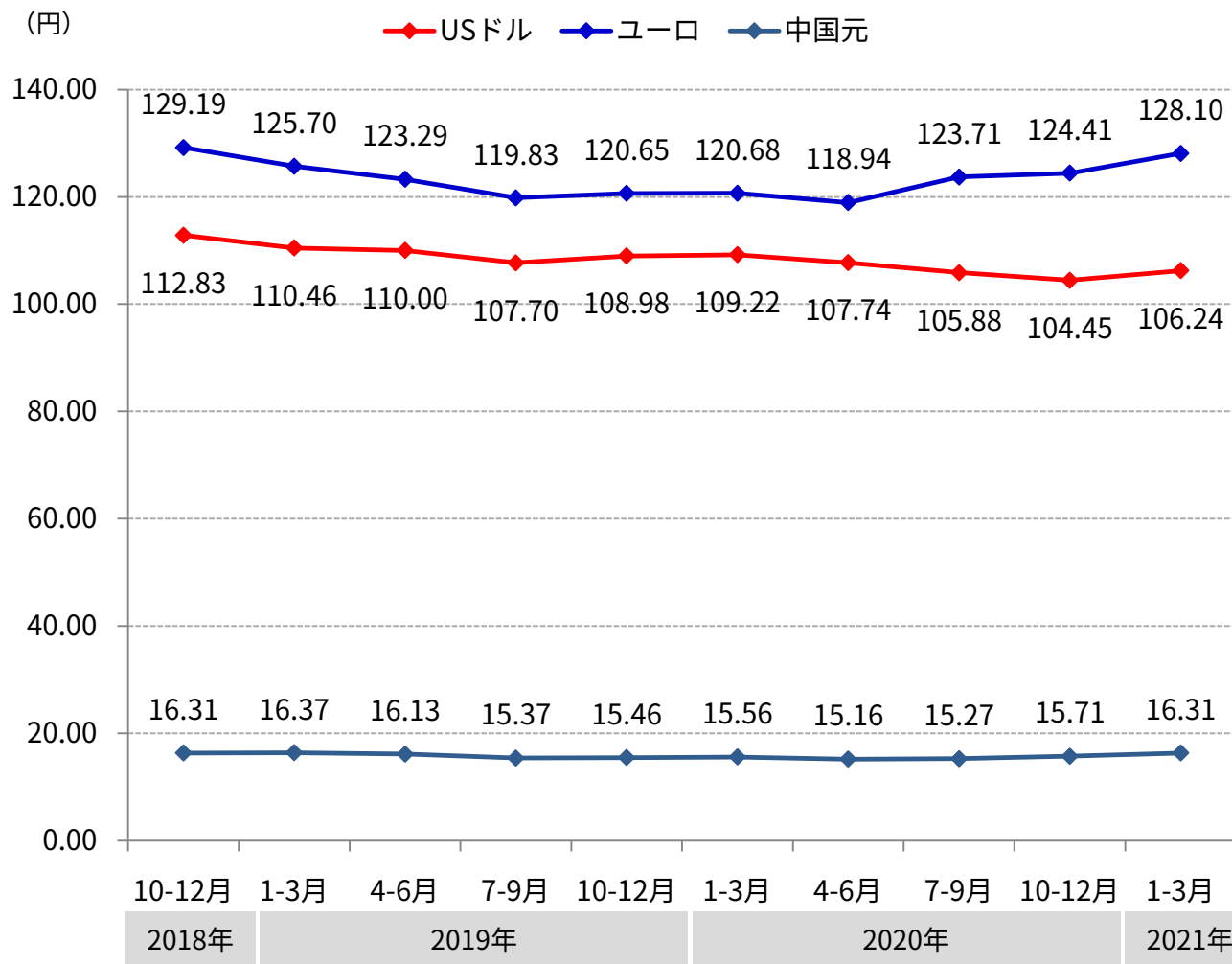
承認

K D-386 【豚用ワクチン】 ◆

申請

# 主要通貨と当社平均レート

## 主要通貨と当社平均レートの推移



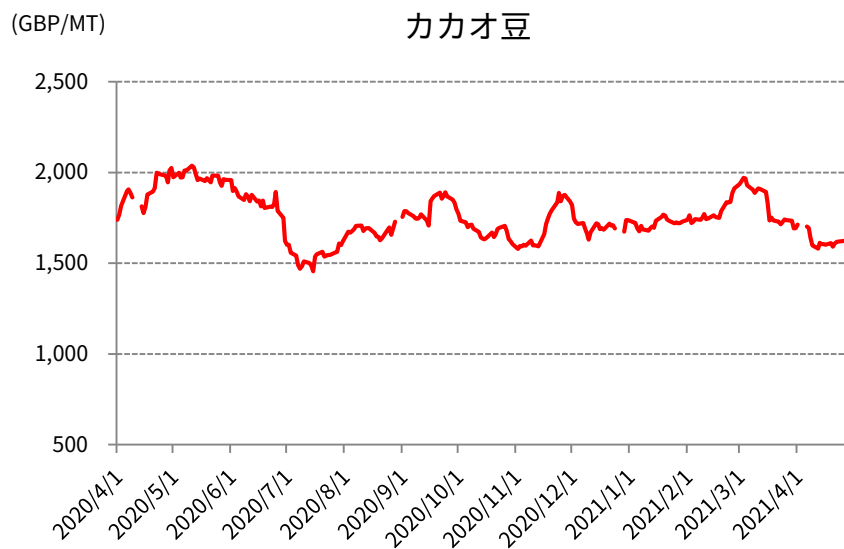
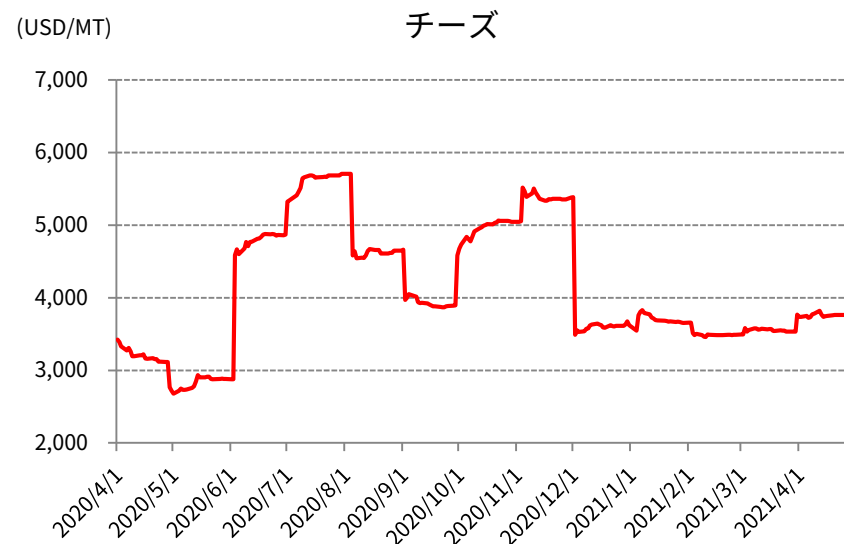
21年度計画の為替前提

USドル 106円

ユーロ 126円

中国元 15円

# 主要輸入原料相場の動向





# 健康にアイデアを meiji

- 本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定はご自身でご判断をお願いいたします。
- 本資料に記載された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、監査を受けていない参考数値が含まれます。
- 本資料には、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。