

【記者会見】

2023年度決算・2026中期経営計画 説明資料

決算対象期間：2023.4.1-2024.3.31

2024年5月10日

2023中期経営計画の振り返り：主要財務指標の推移

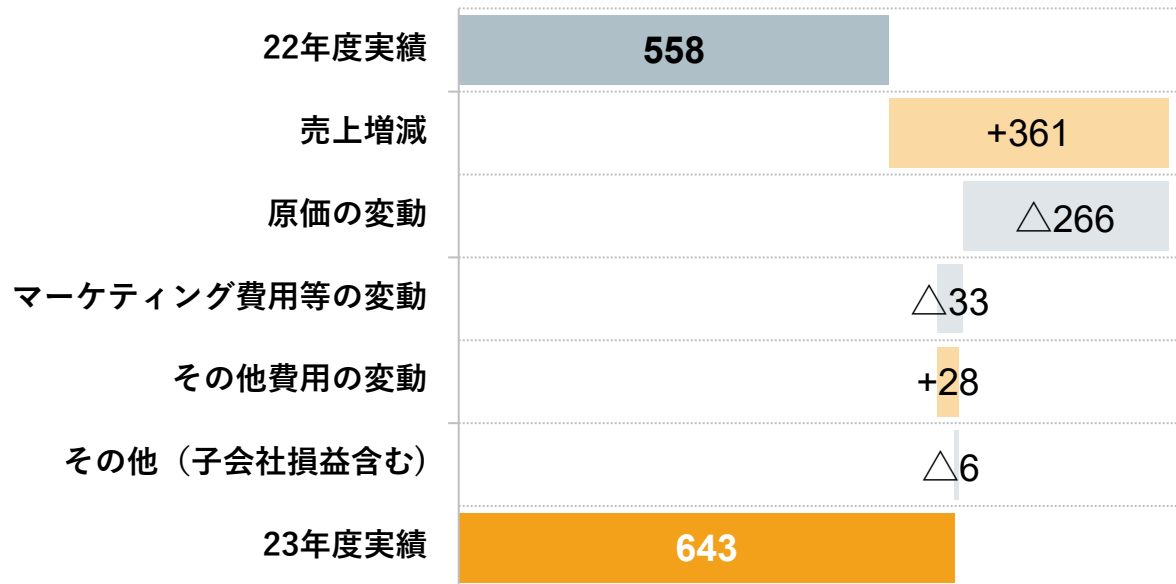
(億円)		21年度 実績	22年度 実績	23年度 実績	前期比	2023中期経営計画 目標
統合目標	明治ROESG®※	12.3 pt	13.8 pt	12.2 pt	△1.6 pt	13 pt
成長性・ 収益性	連結売上高	10,130	10,621	11,054	+4.1% +433	10,800
	食品	8,260	8,656	9,001	+4.0% +345	8,745
	医薬品	1,879	1,972	2,061	+4.5% +88	2,090
	海外売上高	929	1,200	1,323	+10.2% +122	1,345
	連結営業利益（率）	929 (9.2%)	754 (7.1%)	843 (7.6%)	+11.8% +88	1,200 (11.1%)
	食品	759	558	643	+15.1% +84	1,020
	医薬品	186	217	227	+4.6% +9	185
効率性・ 安全性	ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	△0.0 pt	10%以上
株主還元	ROE	13.5%	10.0%	6.9%	△3.1 pt	11%以上
	配当性向	28.0%	36.4%	52.3%	+15.9 pt	40%

※「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

食品：2023年度 決算概要

(億円)	22年度 実績	23年度 実績	23年度		23年度 通期計画 (4/9修正)
			前期比	計画比	
売上高	8,656	9,001	+4.0% +345	△0.6% △53	9,055
営業利益	558	643	+15.1% +84	+0.4% +2	640

営業利益 増減分析

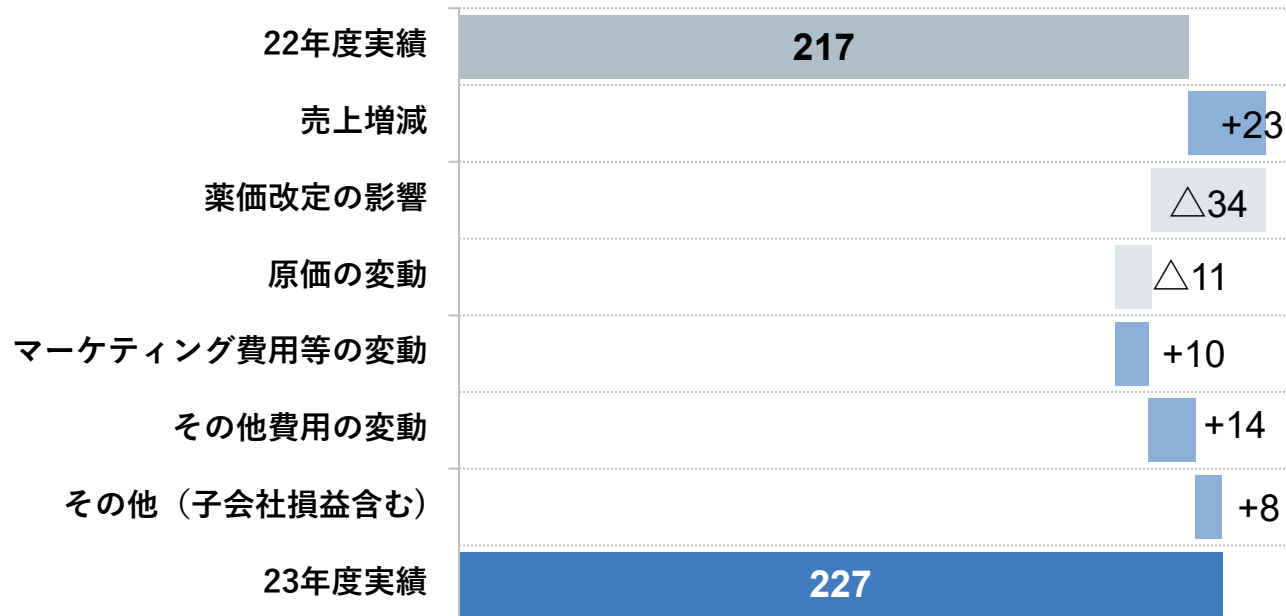


- ： 価格改定効果 +584
数量やプロダクトミックスの変動など△223
- ： 原材料コスト増△286（国内生乳、海外乳原料、カカオ豆など）
容量変更などによる原価低減+20
- ： 宣伝費や物流費の増加
- ： エネルギーコストの負担減を含む製造間接費の減少
- ： 中国子会社が減益、米国子会社は増益

医薬品：2023年度 決算概要

(億円)	22年度 実績	23年度 実績	23年度		23年度 通期計画 (4/9修正)
			前期比	計画比	
売上高	1,972	2,061	+4.5% +88	△1.0% △20	2,081
営業利益	217	227	+4.6% +9	△3.3% △7	235

営業利益 増減分析



： 抗菌薬の需要増に伴う国内医薬品の増収、COVID-19ワクチンに関する受託収入は減少

： 原材料コスト増

： 営業効率化による費用減

： 研究開発費は増加したが、工場子会社化影響（製造間接費から仕入原価へ）で費用減

： 国内は製造子会社が増益、GE販売子会社が減益
海外はタイやスペイン、インドの子会社が増益

2023中期経営計画の振り返り

- 明治ROESGを掲げ、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指した3年間
 - 食品：国内コア事業の成長力回復は道半ば。海外事業は、米国が順調に拡大。先行投資してきた中国の一部事業で減損発生
 - 医薬品：構造改革を断行し、安定して収益が得られるビジネスモデルに転換。mRNA技術の獲得など次の成長をけん引するパイプラインも充実
 - 新領域への挑戦：新たな製品やビジネスモデルの創出に向けて、ベンチャー企業やアカデミアとの連携が進む（California Cultured社やファームノート社への出資、順天堂や神戸先端研との連携など）
 - サステナビリティ：着実に取り組み、ESG評価は上昇。事業との融合に必要な評価基準などの整備にも取り組む
- ROICを活用した経営管理体制の確立を進める中で、運用方法改善の必要性が生じる。事業単位や組織などを見直し、ROICによるマネジメントの定着を急ぐ
- ROICの観点から設備投資の一部を選別。戦略的な投資やESG投資は計画通りに進む
- 政策保有の縮減や固定資産の圧縮に取り組み、強固な財務体質を維持。10期連続で増配

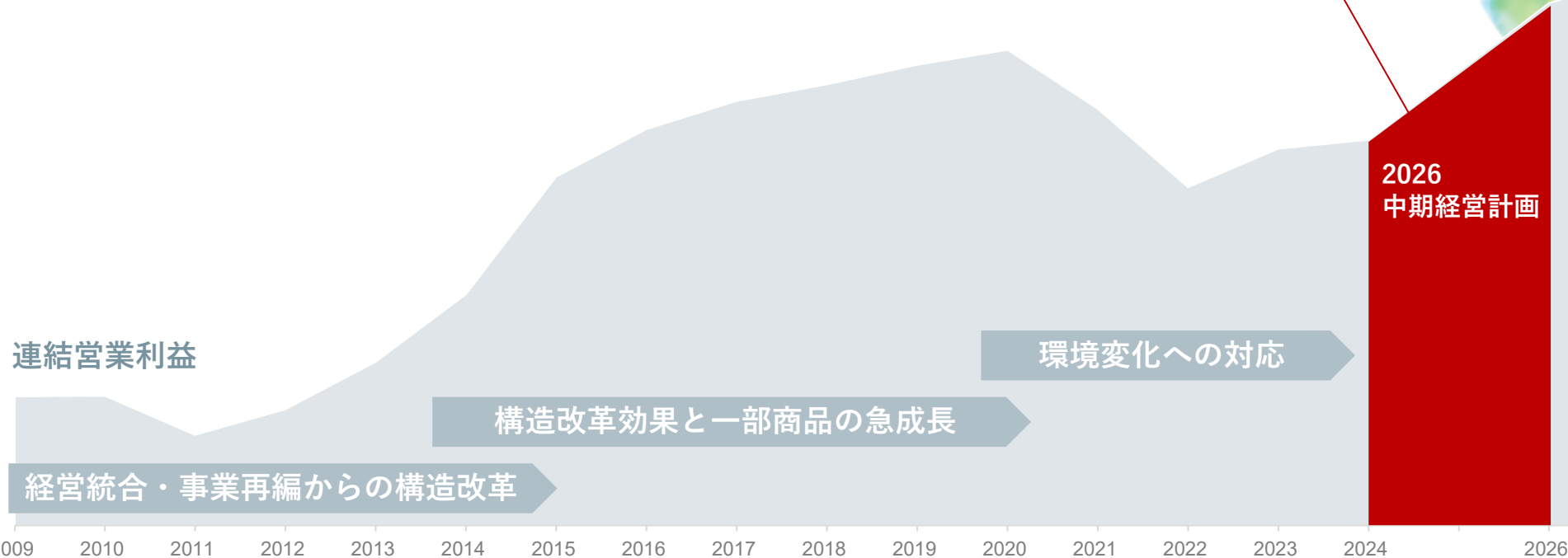
目指す姿と2026中期経営計画の位置づけ

人・社会・地球の
すべてが健康である
「より良い未来」

基本コンセプト

明治ROESG®経営の進化

～市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰～



新たな市場創出を実現し
持続的な企業価値向上へ

- ・ 食・薬のバランスのとれた成長
- ・ meijiらしい健康価値の提供
- ・ ステークホルダーとの共創・協働

2026中期経営計画

明治ROESG®経営の進化

～市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰～

重点戦略

1. 成長事業への経営資源投入

- ・ 成長ドライバーとして、食品海外、BtoB および医薬品を強化・拡大

2. 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- ・ 付加価値の追求による競争優位性の強化
- ・ 事業ポートフォリオの見直しと資本効率の向上

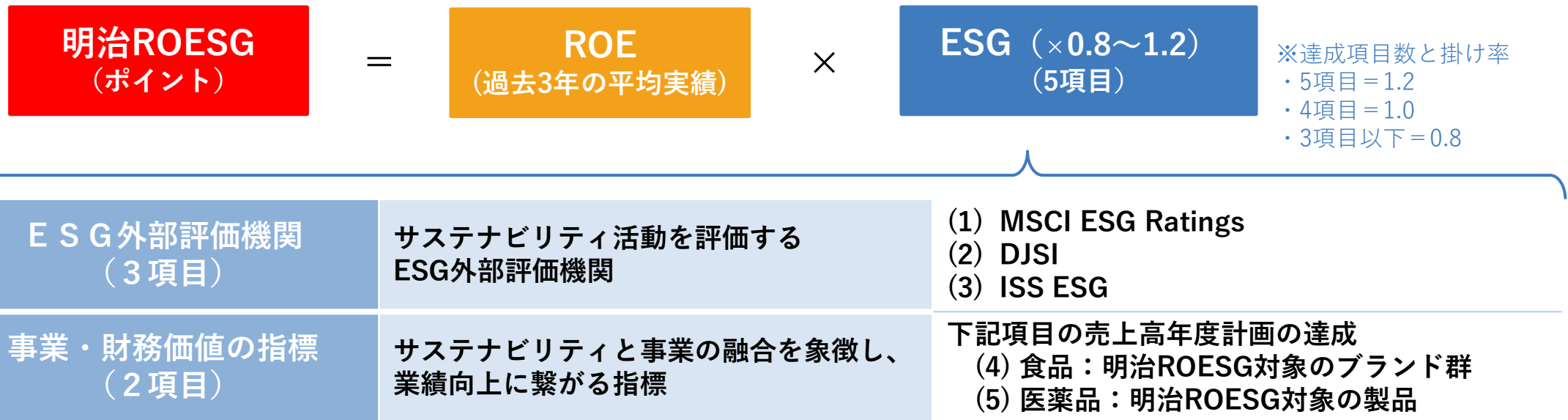
サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）

3. 経営戦略に即した人財戦略の推進

明治ROESG®の進化

2023中期経営計画に引き続き、明治ROESGを最上位の経営目標とし、サステナビリティが事業・財務価値につながる価値創造を実現

明治ROESG 計算式の見直し



- サステナビリティと事業の融合を強く意識した構成に変更
- 役員報酬の中長期インセンティブ（株式報酬）の指標とし、企業価値向上に覚悟を持つ

2026中期経営計画：主要財務指標

(億円)		2026中期経営計画			
		23年度実績	24年度計画	26年度目標	23年度比
統合目標	明治ROESG®	—	8.0 pt	9.8 pt	—
成長性・収益性	連結営業利益	843	860	1,165	+38.2% +321
	食品	643	660	830	+29.1% +186
	医薬品	227	250	400	+76.1% +172
	連結当期純利益	506	500	765	+51.0% +258
	海外売上高	1,348※1	1,540	2,525	+87.2% +1,176
効率性・安全性	ROIC	6.2%	7.0%	8.5%以上	—
株主還元	ROE	6.9%	7.0%	9.5%以上	—
	総還元性向	52.3%	114.6%	50%以上	—
	営業CF	1,079	600	[3か年] 約3,500	—
	フリーCF	833	10	[3か年] 0	—

24年度計画の為替前提

USD	145円
EUR	155円
RMB	20円

26中計の為替前提

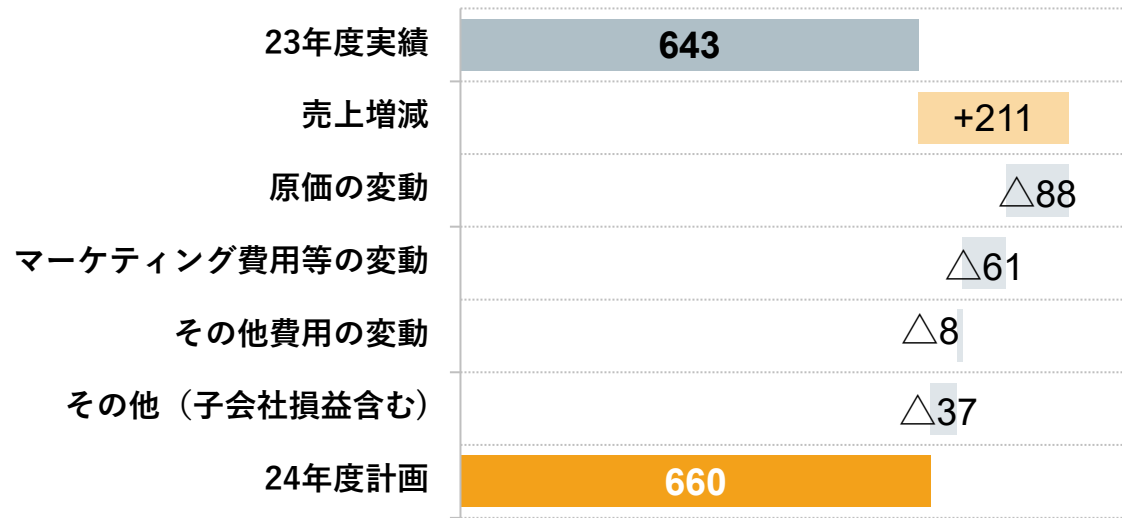
USD	140円
EUR	150円
RMB	20円

※1：24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

24年度の営業利益見通し

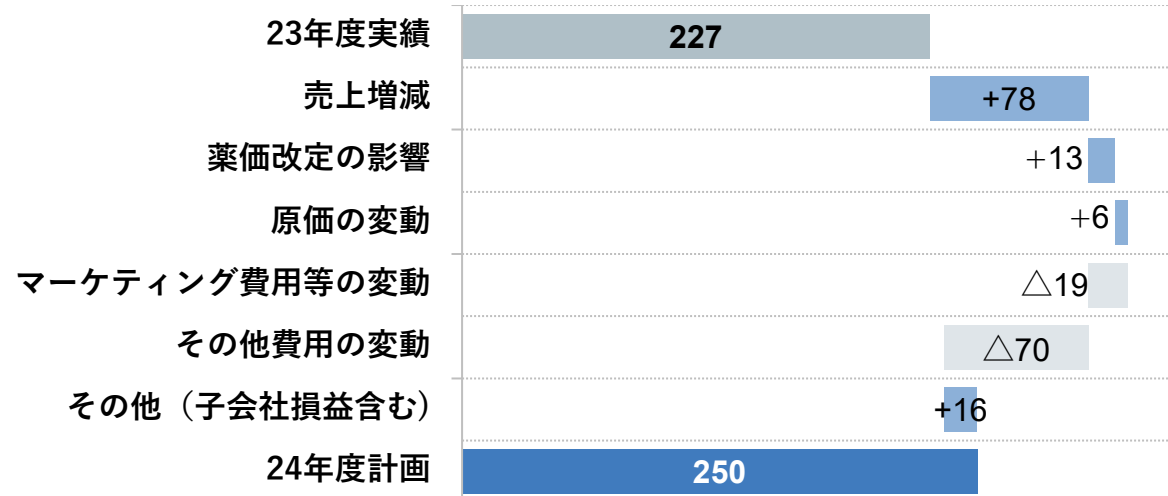
営業利益 増減分析

食品セグメント



- カカオ相場の急騰や円安の急伸を受けて、価格改定や商品改良などの施策で対応
- ヨーグルト、プロバイオティクス、ザバスなどが増収
- マーケティング費用は各事業とも積極投資
- 人件費は増加
- 減価償却費増加の一方、ライン集約などのコスト削減効果も見込む

医薬品セグメント



- ヒト用ワクチンの増収が寄与
- 薬価改定の影響：+1%半ば
- 開発の進展に伴い研究開発費は増加
- 人件費や新規発売品に伴う普及費は増加

食品：海外事業の成長加速

競争優位性のある商品・事業の積極拡大

〈戦略商品の方向性〉

1. 技術・知財面で 競争力を有する商品

例：キューブタイプ粉ミルク



- 展開国の拡大
- M&Aやアライアンスによる事業基盤の構築・強化
- グローバル展開に対応した戦略的知財活動の推進

2. 味の設計や製造技術で 差別化可能な商品

例：チョコスナック



- マーケティングの強化
- 現地ニーズに合致した商品開発
- 生産能力の拡大、グローバル生産体制の確立

中国事業 リバイバルプラン※1の着実な実行

- 構造改革の着実な推進
- 事業・商品ポートフォリオの見直し
- マネジメント改革

食品：国内事業の付加価値追求 新商品・新技術を活用した既存事業の強化

BtoB事業の強化・拡大

- 新規開発素材による売上拡大
 - 独自の含水混練製法をベースにした常温で長期保存できる生チョコ「瑞練<生ショコラ>」の拡販
 - 新工場で生産可能な新たな乳素材の開発
- 自社ブランド商品の販路拡大

BtoB売上比率※1

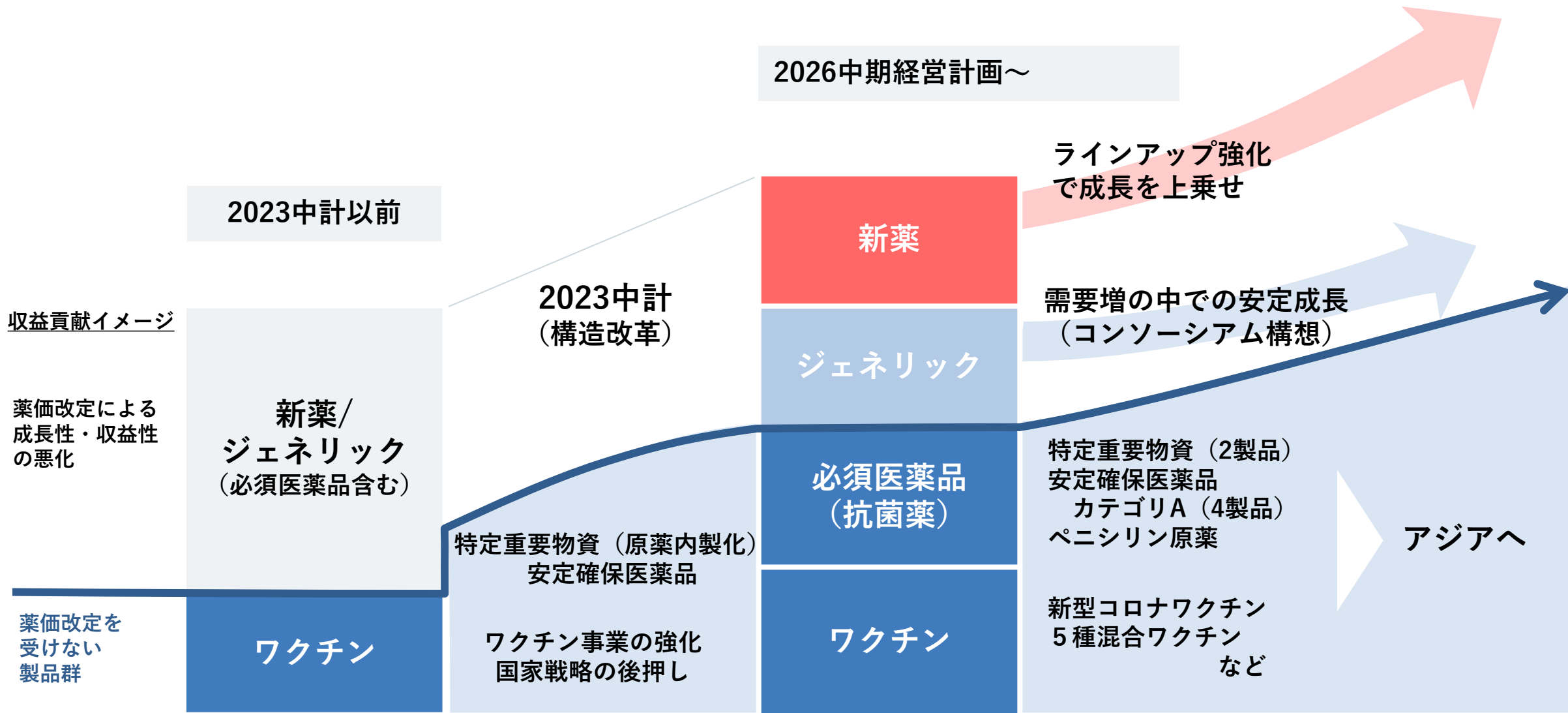
23年度
10%

26年度
11.5%

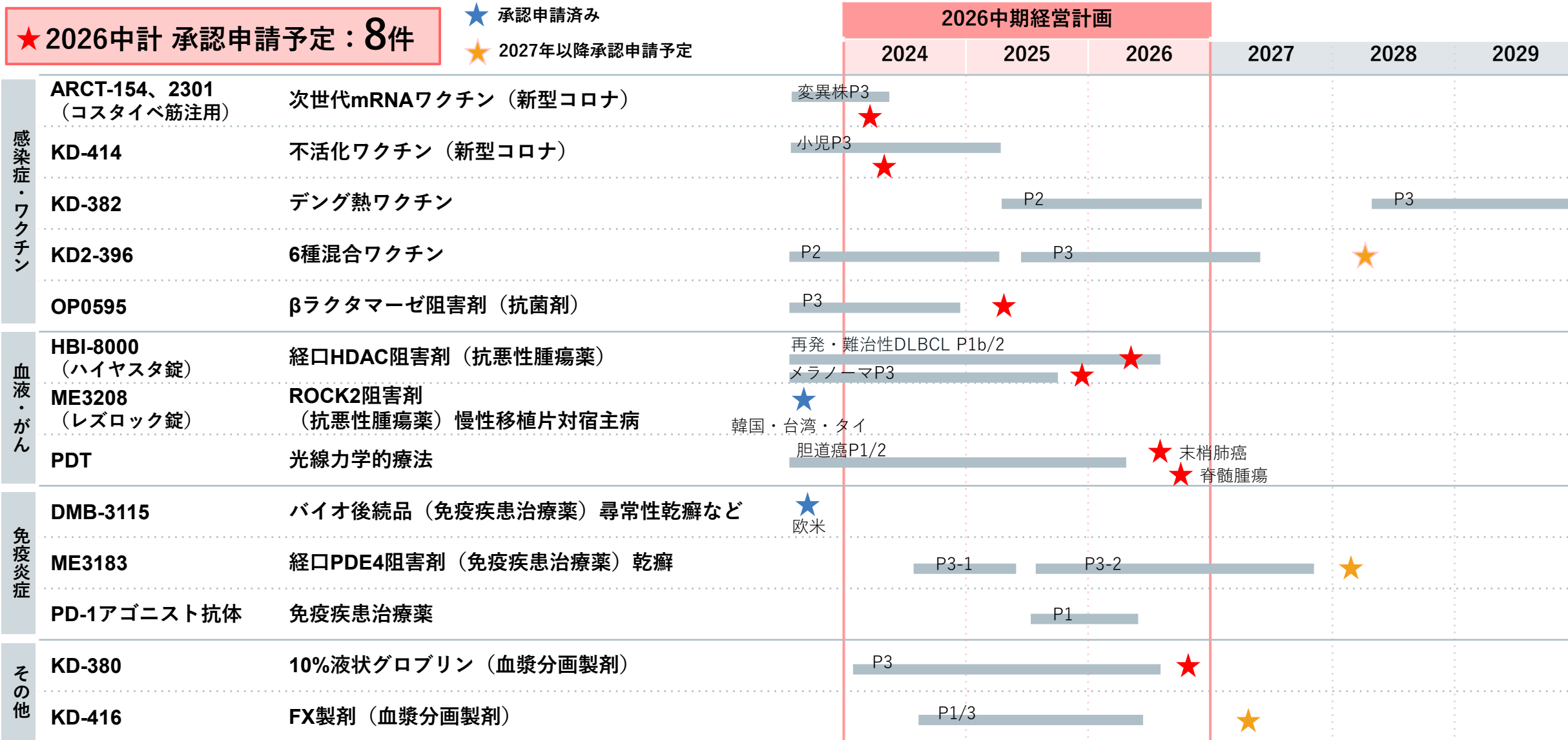
新たなマーケティングモデルの構築

- デジタル技術を活かしたソリューション事業・サービスの立ち上げとマーケティングへの活用
 - H.U.グループ社と連携し、免疫検査サービス事業を開始（2024年7月予定）
→検査結果に基づき、生活習慣アドバイスを実施。免疫総需要の拡大を狙う
- マスマーケティングからパーソナライズドマーケティングへ
 - 個人の健康状態や価値観に合わせた情報提供や商品推奨

医薬品：安定した収益基盤に新薬による成長を上乗せし、持続的な成長へ



医薬品：差別化された画期的な新薬パイプラインを確実にかつ最速に開発



企業価値向上を目指したキャッシュアロケーション

〈3年間のキャッシュアロケーション方針〉

追加
資産圧縮
・資金調達
800億円以上

営業CF
約3,500億円

自己資金

キャッシュイン、原資

M&A・アライアンス

戦略投資
・経常投資
約3,500億円

株主還元
1,200億円以上

キャッシュアウト

資産
圧縮
・
資金
調達

- ・ 構造改革の推進による資産圧縮
- ・ 政策保有株式は連結純資産比5%未満に縮減
- ・ JCR格付「AA-」維持を前提にした外部調達
- ・ M&A・アライアンス実行時はD/Eレシオ0.5倍程度を目安に外部調達を検討

投資

- ・ 既存国内事業の基盤強化のための戦略的な投資は継続
- ・ M&Aを含めた成長分野への積極投資

食品	約2,400億円	国内戦略投資	1,100億円
		海外成長投資	400億円
		経常投資ほか	900億円

医薬品※1	約1,100億円	戦略投資	960億円
		経常投資	160億円

うち、ESG **500億円**

株主
還元

- ・ 継続的な増配と自己株式取得
- ・ 総還元性向 50%以上：外部環境の変化などに左右されない下限水準として設定

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。