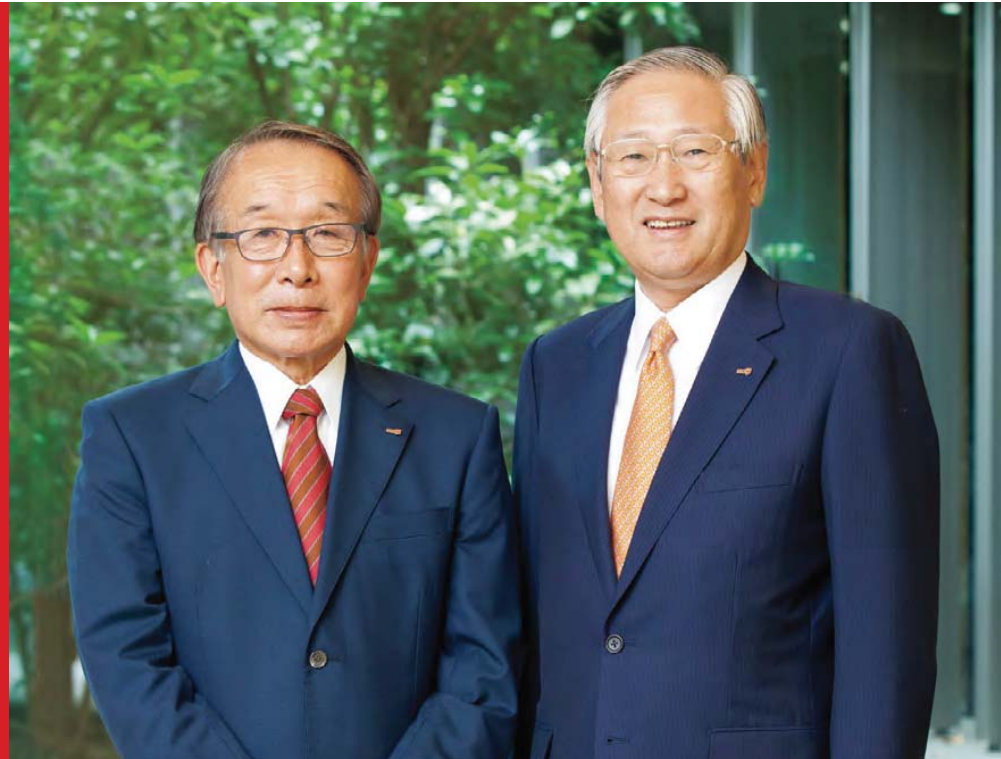


ステークホルダーの皆さまへ



代表取締役会長
松尾 正彦

代表取締役社長
川村 和夫

明治グループは2016年10月に創業100周年を迎え、次の100年へと舵を切っています。絶えず変化し続けるこの時代において、私たちが掲げるグループ理念を体現し続け、日本そして世界のより多くのお客さまの日々の生活充実に貢献するために、このたび「明治グループ2026ビジョン」を策定し、そのスローガンを「Beyond meiji ~想像以上の明治へ~」と決めました。従業員一人ひとりが着実に現状を超え、連続的なイノベーションと独自価値の拡大を図り、日本、世界で成長を目指してまいります。

2018年4月から明治グループ2026ビジョン実現への第1ステージとして、2020年度までの中期経営計画がスタートしました。国内では収益性の高いコア事業でのさらなるシェア拡大を図り、海外では積極的な事業拡大によって「meijiブランド」をグローバルなスケールで強力に展開していきます。また、健康を軸とした新たな製品開発にもチャレンジしていく方針です。さらに、新たに策定した「明治グループCSR2026ビジョン」のもと、事業を通じた社会課題の解決に積極的に貢献し、人々が安心して暮らせる、持続可能な社会の実現にも取り組んでいきます。これからも、お客さまやユーザーの皆さまからの安全・安心への信頼を最重要の経営課題としながら、誠実に謙虚に日々努力を重ねていく所存です。引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社長メッセージ



明治グループ2026ビジョンのもと
「想像以上の明治」へ
大きく成長していきます。

代表取締役社長
川村 和夫

明治グループ2026ビジョン／食品セグメントの事業ビジョン

国内での圧倒的地位と海外での独自のポジション確立

このたび、新たに策定した「明治グループ2026ビジョン」では、四つの重点方針を定め、それを実現するために「事業ビジョン」「経営基盤ビジョン」「CSRビジョン」の三つのアプローチから具体的な将来像を掲げました（詳しくは11ページをご参照ください）。

まずは事業ビジョンについて、食品セグメントにおける中長期的な戦略をご説明します。食品セグメントが目指すのは、国内での圧倒的地位と海外での独自のポジションの確立です。国内では「コア」「成長」「改革」の三つの領域を新たに定義し、事業ポートフォリオの強化を図っていきます。ヨーグルト（プロバイオティクス含む）、チョコレート、栄養食品の当社が強みを持つ「コア」領域では、経営資源を積極的に投下して市場を拡大し、さらに存在感を高めていきます。チーズ、フローズンデザート、業務用商品などの今後有望な「成長」領域では、独自の価値を持つイノベーティブな商品を開発して新たな市場を創造し、将来的にはトップシェアを目指します。さらに、牛乳や調理食品などの「改革」領域では、独自価値を追求するとともに、構造改革による収益改善を図っていきます。

一方、2017年度に黒字化した海外事業は、中国・東南アジア・米国を重点エリアとし、飛躍的に成長させて2026年度には海外売上高比率10%以上を達成する目標です。そのために各地域で明治らしい、差別化された商品を展開して独自のポジションを確立し、ブランドの認知を高め成長を加速させる考えです。

このような戦略を国内外で強力に推進し、食品セグメントは年平均6%台の利益成長を目指します。

食品セグメント

2026年度
海外売上高比率
10%以上

営業利益成長率
(年平均)
6%台

食品事業領域

コア

- ヨーグルト（プロバイオティクス含む）
- チョコレート
- 栄養食品

- 経営資源を積極投下し、さらに拡大

成長

- チーズ
- フローズンデザート
- 業務用商品

- 新たな市場の創造
- 将来的にトップシェアを狙う

改革

- 牛乳
- 調理食品
- グループ会社調理食品

- 独自価値を追求
- 構造改革による収益改善

明治グループ 2026 ビジョン / 医薬品セグメントの事業ビジョン

競争優位性を獲得・強化し、「選択と集中」を推進

続いて事業ビジョンにおける医薬品セグメントの戦略をご説明します。

医薬品セグメントは 2026 年に向けて、当社ならではの競争優位性を獲得・強化し、「選択と集中」を推進していきます。事業の二本柱である「医療用医薬品」「生物産業（農薬・動物薬）」ともに、当社に競争優位性があり、高い市場の成長あるいは一定の市場の規模が見込める領域を「コア」と定め、いっそうの強化を図っていきます。さらに、今後取り組むべきテーマを「成長・改革」領域として、新たな市場の開拓にも挑んでいきます。

医療用医薬品事業では、感染症・中枢神経系の治療薬やワクチン、ジェネリック医薬品、バイオ医薬品をコア領域とし、国内のみならず海外展開も含めてトータルで拡大します。また、免疫・炎症領域や血液がん・PDT（光線力学療法）によるがん治療などを成長・改革領域とし、新薬創出のための研究開発にも力を入れていきます。医療用医薬品の海外展開では、ASEANと欧州をコア地域、中国を成長・改革地域として事業を拡大していく方針です。特に当社が強みを持つ感染症領域ではアジアのリーディングカンパニーとなるべく、生産能力・研究開発・普及活動をそれぞれ強化していきます。

生物産業事業では、特に農薬で自社創薬の開発パイプラインが充実してきています。今後、自然環境に配慮し、農畜産業の生産性向上に貢献する製品を次々と市場に投入する見込みであり、海外も含めて事業を拡大していきます。医療用医薬品と生物産業をあわせて、2026 年度には海外売上高比率 30% 以上の達成を目指します。

明治グループ 2026 ビジョンにおける医薬品セグメントの利益成長率の目標は 9% 台です。薬価制度改革の影響を大きく受けるなか、今後の国内市場が不透明であることは否めませんが、このような戦略を確実に遂行していくことで厳しい環境を克服し、新たな成長を生み出していくことができると確信しています。

医薬品事業領域

	医療用医薬品		生物産業（農薬・動物薬）	
	国内	海外※1	国内	海外
コア	感染症・ワクチン		新規開発農薬（原体・ロイヤリティー）	
	ジェネリック医薬品（自社販売・CMO / CDMO）※2 ※3			
	バイオ医薬品			
	中枢神経系			
成長・改革	免疫・炎症領域		農薬（自社販売）	
	血液がん・PDT※4	輸出	動物薬	
チャレンジ	新たな健康価値（ヘルスケアソリューション）			

※1 医療用医薬品での海外は、ASEAN、欧州をコア地域とし、中国を成長・改革地域とする
 ※2 医薬品受託製造機関
 ※3 医薬品受託製造開発機関
 ※4 光線力学療法

医薬品セグメント

2026 年度
海外売上高比率
30%以上

営業利益成長率
（年平均）
9%台

明治グループ 2026 ビジョン / グループ全体の事業ビジョン

「健康・予防」領域においてユニークな価値を提供

次にグループ全体での事業ビジョンについてお話しします。

明治グループは、食品と医薬品の両事業を有する「食と健康」に関わる企業です。この強みを生かして、いまグローバルでも大きな関心を集め、将来に向けてさらなる市場拡大が見込まれる「健康・予防」領域へのアプローチをグループ全体で強化していきます。

食品セグメントにおいて培われてきた「栄養学の知見」「乳・乳酸菌・カカオの研究」「栄養設計技術」などと医薬品セグメントが持つ「薬理学の知見」「合成技術」「微生物・バイオ技術」などを組み合わせることはもちろん、そこに社外の知見も積極的に取り入れていく方針です。

そのために 2017 年、経営会議直属の「オープンイノベーション推進委員会」を設置し、産学協同研究やベンチャー企業への出資なども含め、長期視点で取り組む研究テーマについて協議しています。例えば、いまアカデミアでも注目されている「腸内フローラの研究を通じた老化遅延」などがテーマとして挙がっています。こうした取り組みによって連続的なイノベーションを起こし、新たな健康価値を提供することで「健康・予防」領域においても世界トップクラスの企業を目指していきます。

連続的イノベーションを創出



ワクチン事業へ本格参入

明治グループは 2018 年 7 月、（一財）化学及血清療法研究所の人体用ワクチン事業、血漿分画製剤事業、動物用ワクチン事業などの主要事業を承継する新会社「KMバイオロジクス（株）」の株式の一部を取得し、連結子会社化してワクチン事業への参入を果たしました。

今後、KMバイオロジクス（株）が有するワクチンの高度な研究開発力と医薬品セグメントの感染症治療に関する豊富な知見とのシナジーによって、感染症に対する予防から治療までのバリューチェーンを構築します。これは明治グループ 2026 ビジョンに掲げた「健康・予防」領域強化の一環です。

事業運営にあたってはガバナンスをより強化し、厳格な品質・生産管理を徹底していきます。こうした体制のもと、ワクチン産業の発展と血液製剤の安定供給に貢献し、公衆衛生と国民の健康に寄与していきます。



KMバイオロジクス本社 / 熊本事業所。約 14 万 7,000 m²の敷地には、本館、血漿分画製剤製造棟、ワクチン製造棟などがあります

WEB KMバイオロジクス株式会社
<http://www.kmbiologics.com>

明治グループ 2026 ビジョン / 経営基盤ビジョンと CSR ビジョン

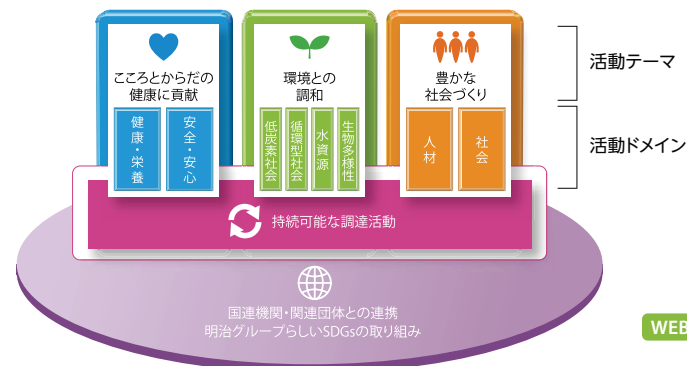
経営基盤を進化させ、事業を通して社会課題の解決に貢献

中長期的な企業価値の向上を図るためには「経営基盤」と「CSR」も重要なテーマです。

「経営基盤ビジョン」では、「日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備」「一人ひとりの力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり」「meiji ブランドの進化」の三つの方針を打ち出しました。マネジメント体制の整備では、「経営人材」と「グローバル人材」を大きなテーマとして認識しています。経営人材に関しては、2017 年度に指名委員会での審議を経て取締役会で審議、策定した経営人材像である「リーダーシップバリュー」をもとに、今後サクセッションプランを策定して運用していきます。グローバル人材に関しては、「育成」だけでなく「獲得」も視野に入れて強化していきます。スピード感を持って海外事業を拡大していくためには、自前主義だけではなく、明治流に「+α」を図っていかなければならないと考えています。さらに海外事業における現地でのオペレーションの質を高めるための検討を進めます。二つ目のポイントである「環境・仕組み・風土づくり」では、チャレンジする風土の醸成やダイバーシティの推進によって、すべての従業員が活力を持ってビジョンの実現に取り組める企業にしたいと考えています。「meiji ブランドの進化」では、食と健康の企業グループとして一歩先ゆく価値を世界に発信して、meiji ブランドを日本・世界で進化させていきたいと考えています。

CSRは、新たに策定した「明治グループ CSR2026 ビジョン」に沿って推進していきます。「こころとからだの健康に貢献」「環境との調和」「豊かな社会づくり」の三つを主な活動テーマに、事業を通じた社会課題の解決に積極的に貢献していきます（詳しくは32 ページをご参照ください）。こうした取り組みを通して、人々が安心して暮らせる持続可能な社会を実現していくことも明治グループの大きな使命だと捉えています。

明治グループ CSR2026 ビジョン



経営基盤の進化

1 日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備

- 新たに策定した経営人材像（リーダーシップバリュー）をもとにサクセッションプランを体系化・運用
- 海外事業拡大に向けた経営管理体制の確立と人材獲得・育成

2 一人ひとりの力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり

- チャレンジする風土の醸成
- ダイバーシティの推進
- 労働生産性の向上と健康経営推進

3 meijiブランドの進化

2020 中期経営計画

「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」

明治グループ2026 ビジョンを実現していくための最初のステップとして、2018 年度から3 年にわたる「2020 中期経営計画」を定めました。

基本コンセプトは「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」です。これに沿って「コア事業での高シェア・高収益の実現」「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」「健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け」「構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服」「経営基盤の進化とCSRの推進」の五つの戦略を実行していきます。

2020 中期経営計画では、グループ全体で売上高1 兆3,500 億円、営業利益1,250 億円を目指します。そのうち海外事業の売上高は1,420 億円、営業利益は95 億円という目標です。ROEは13% 台を目指します。

3 年間で創出する営業キャッシュ・フローを約4,000 億円と見込んでおり、優先的に設備投資に充当させます。設備投資は3 年間の累計で約3,300 億円の予定で、主に生産能力や品質の強化、また海外事業の拡大などに重点的に配分する予定です。また、配当性向30%を目安に安定的継続的な利益還元を目指します。さらに、今回の中期経営計画では特に海外を大きく伸ばす考えですが、戦略に合致する提携やM&Aの機会があれば検討していきます。その場合の原資はD/Eレシオ0.5を目安とした負債調達を基本とします。

このような方針のもと、2018 年度の連結計画は売上高1 兆2,600 億円、営業利益995 億円を目標に掲げ、中期経営計画初年度として弾みをつける一年にしたいと考えています。中期経営計画における具体的な取り組みは、次ページより食品・医薬品の各事業会社の社長がご説明します。

重点方針

基本コンセプト

「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」

- 1 コア事業での高シェア・高収益の実現
- 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
- 3 健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け
- 4 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服
- 5 経営基盤の進化とCSRの推進

経営目標（連結）

成長性・収益力（2020 年度）

連結売上高	1兆3,500億円
連結営業利益(率)	1,250億円 (9.3%)
海外売上高	1,420億円
海外営業利益	95億円

効率性・安全性

ROA*	11%台	→	食品	13%台
D/Eレシオ	0.5以下	→	医薬品	6%台

* ROA：営業利益 / 期初・期末平均総資産

株主還元

ROE	13%台
配当性向	30%を目安に安定的継続的な利益還元

キャッシュ・フローの配分等に関する考え方

