

# 2023中期経営計画

2021年5月18日発表

# 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

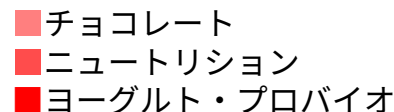
創業から続く「健康価値の提供」を再認識し、  
世界の人々や社会と健康をシェアする  
サステナブルな企業グループとして  
成長の実現に向けた取組みを実行する



- 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

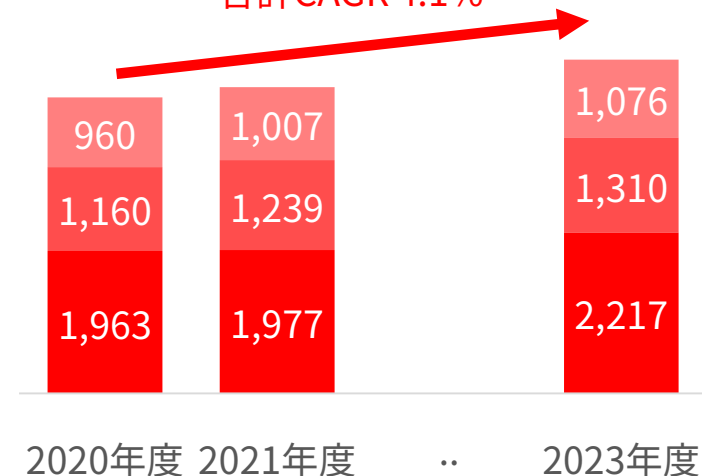
# 事業戦略：食品セグメント①

## 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%

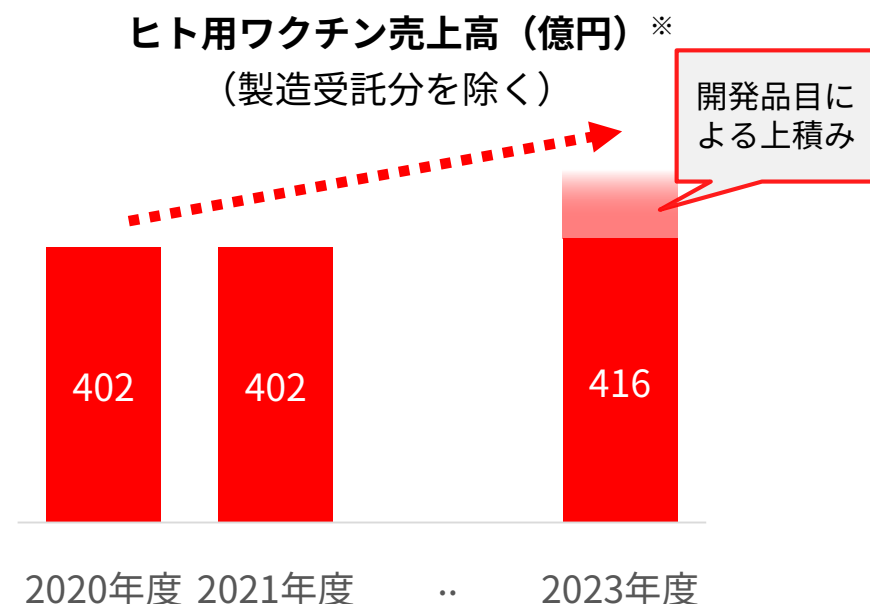


※4：収益認識基準は適用していません

# 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

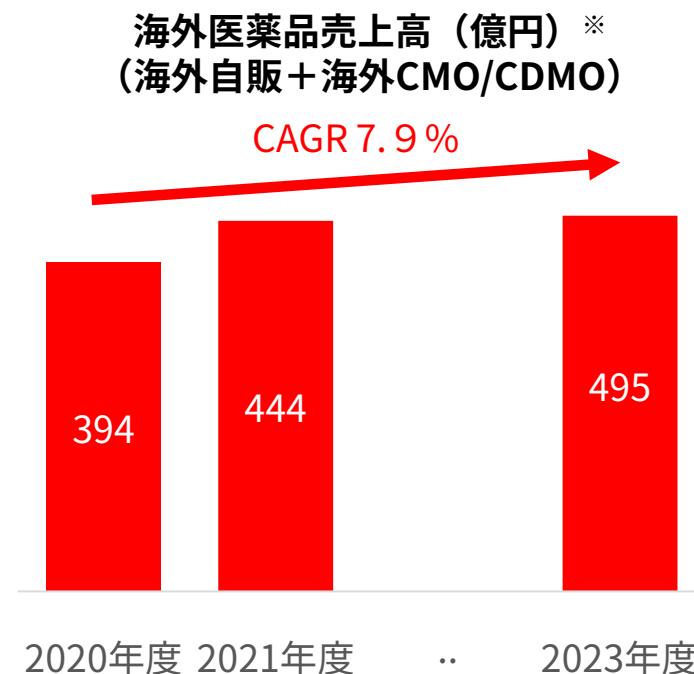
### CMO/CDMOの強化

#### ● 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

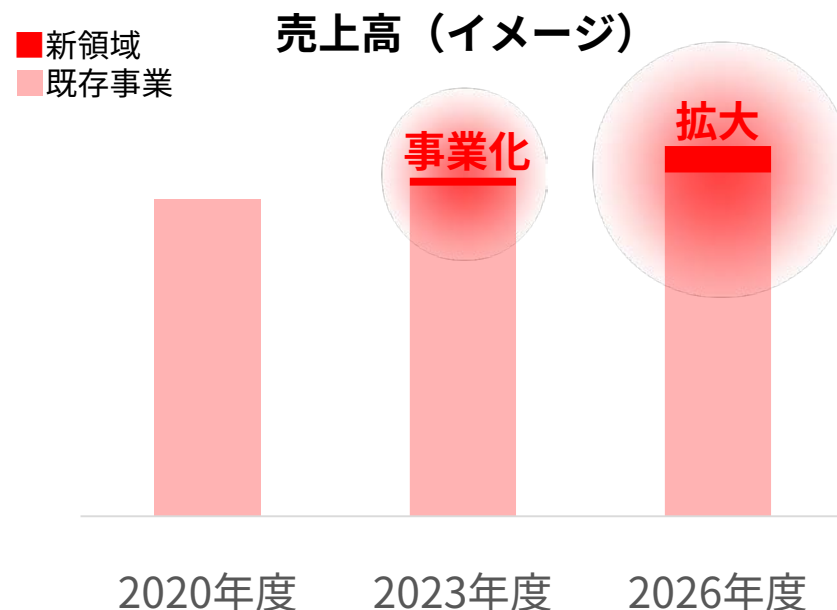
- メドライクにおける日本向け大規模生産能力の活用



# 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

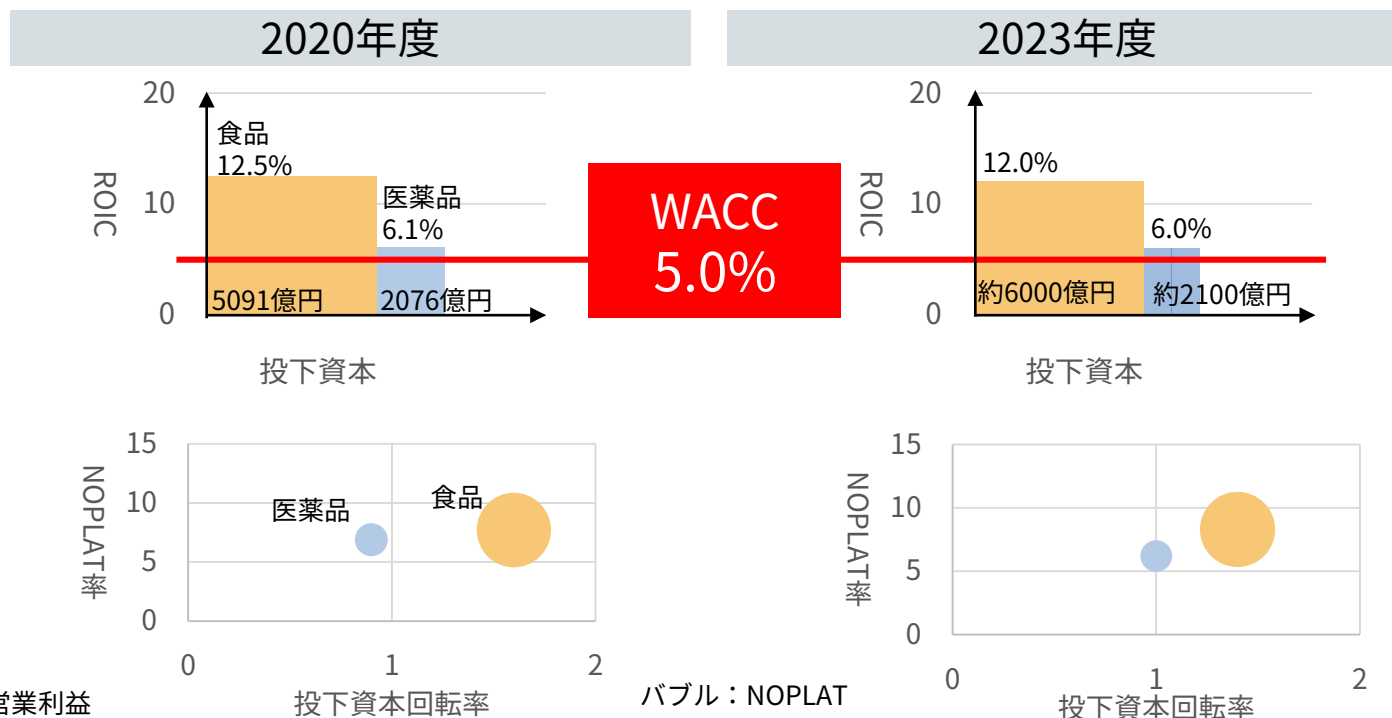
	開示区分	事業管理区分	カテゴリー
食品セグメント	ヨーグルト・チーズ	①ヨーグルト・チーズ	プロバイオ、ヨーグルト、チーズ
	ニュートリション	②ニュートリション	乳幼児、スポーツ、メディカル、その他栄養
	チョコレート・グミ	③チョコレート・グミ	付加価値チョコ、スタンダードチョコ、グミ
	牛乳	④牛乳	市販牛乳、宅配牛乳
	業務用食品	⑤業務用食品	クリーム、その他乳製品、カカオ
	フローズン・調理食品	⑥フローズン・調理食品	フローズンデザート、調理食品、デイリーファット
	海外	⑦中国    ⑧東南アジア    ⑨欧米	—
	その他・国内子会社	⑩その他    国内子会社	医薬、OTC、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

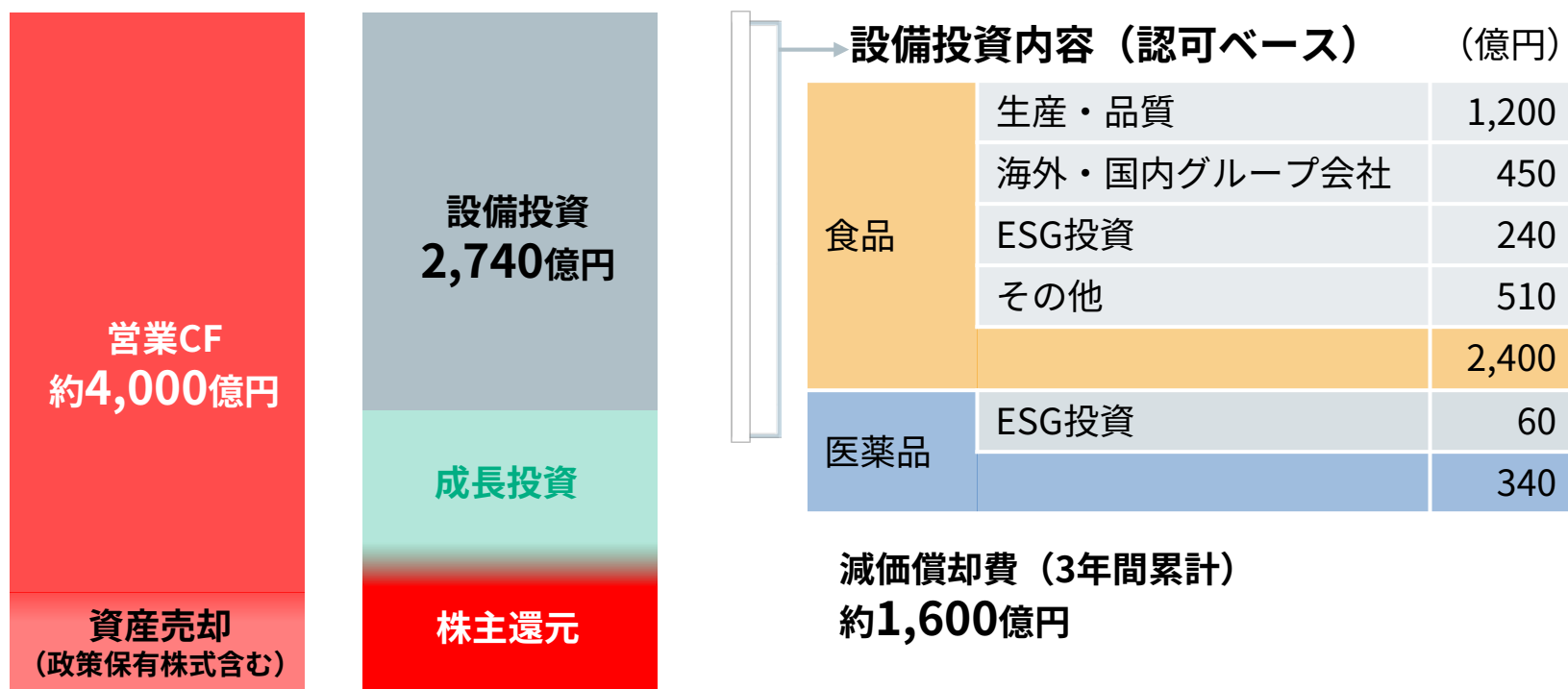
NOPLAT率※  
×  
投下資本  
回転率

※：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)
- S B T 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

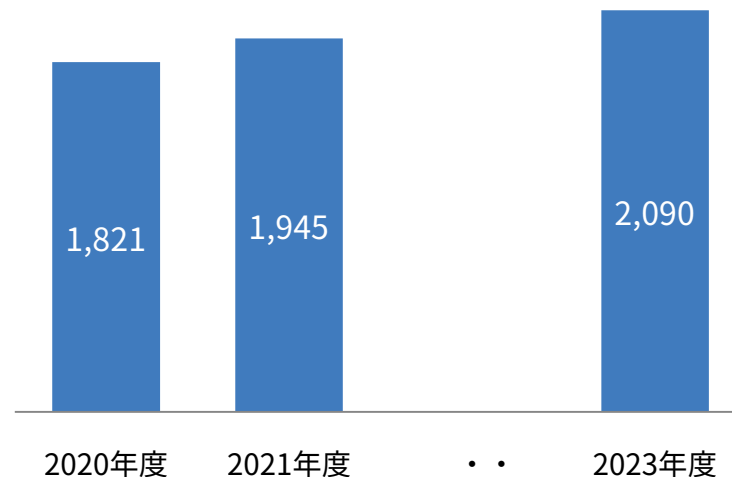
	指標	2020年度	2023年度目標※
統合目標	明治ROESG®	9ポイント	13ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆1,917億円	1兆800億円
	連結営業利益 (率)	1,060億円 (8.9%)	1,200億円 (11.1%)
	海外売上高	868億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	11%以上
	配当性向	35.4%	40%

## 2023中期経営計画売上高・営業利益目標※

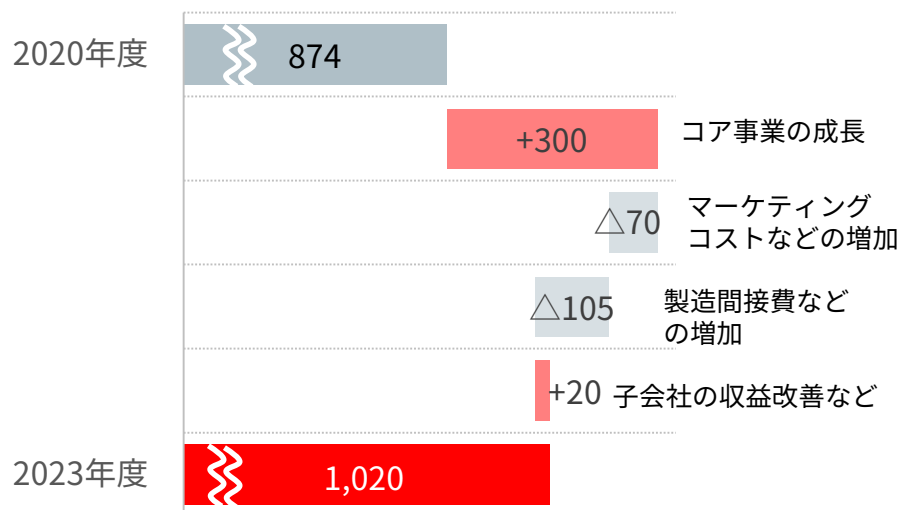
【食品セグメント】 連結売上高 (億円)



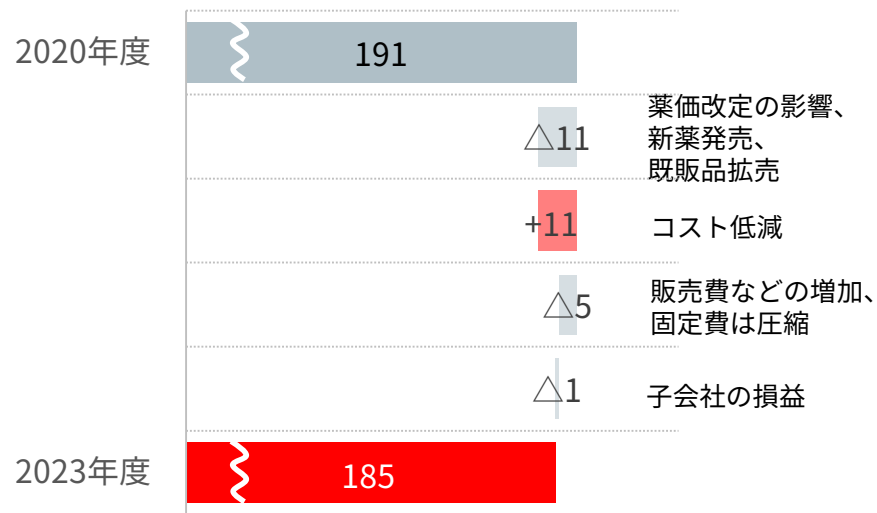
【医薬品セグメント】 連結売上高 (億円)



営業利益の増減分析 (億円)



営業利益の増減分析 (億円)



健康にアイデアを

meiji