

# 2026中期経営計画 説明会

2024年7月17日

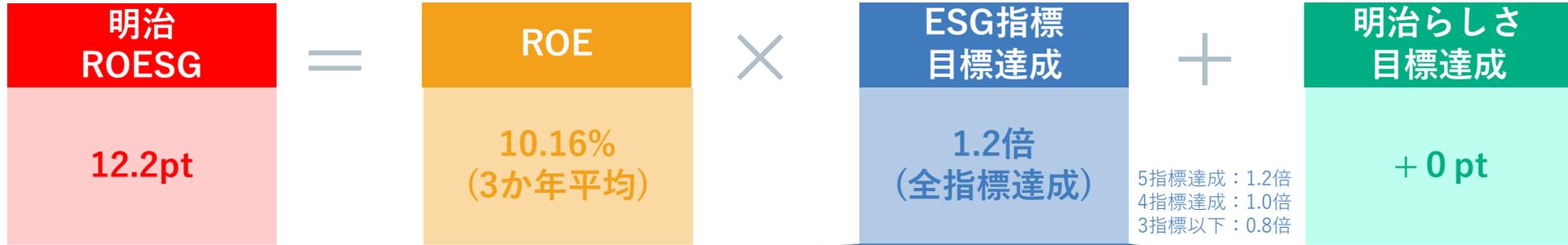
1. 2023中期経営計画の振り返り
2. 2026中期経営計画
3. 株主還元

## 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	23中計比	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	△0.8 pt	13 pt
成長性・ 収益性	連結売上高	10,130	10,621	11,054	+4.1% +433	+2.4% +254	10,800
	食品	8,260	8,656	9,001	+4.0% +345	+2.9% +256	8,745
	医薬品	1,879	1,972	2,061	+4.5% +88	△1.4% △28	2,090
	海外売上高	929	1,200	1,323	+10.2% +122	△1.6% △21	1,345
	連結営業利益（率）	929 (9.2%)	754 (7.1%)	843 (7.6%)	+11.8% +88	△29.7% △356 (△3.5pt)	1,200 (11.1%)
	食品	759	558	643	+15.1% +84	△36.9% △376	1,020
	医薬品	186	217	227	+4.6% +9	+22.8% +42	185
	効率性・ 安全性	ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	△0.0 pt	△3.8 pt
株主還元	ROE	13.5%	10.0%	6.9%	△3.1 pt	△4.1 pt	11%以上
	配当性向	28.0%	36.4%	52.3%	+15.9 pt	+12.3 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

# 2023中期経営計画の振り返り：明治ROESG®取組結果



ESG評価指標	20年度実績	21年度実績	22年度実績	23年度実績	23年度目標
MSCI ESG Ratings	BB	BBB	A	A	A
DJSI	52点	60点	61点	67点	65点
FTSE4Good	3.0点	3.3点	3.7点	4.2点	3.8点
CDP (Climate Change)	A-	A-	A	A	A
CDP (Water Security)	A-	A	A	A	A

## 「SX銘柄2024」に選定



# SX銘柄2024

## Sustainability Transformation



業種	銘柄コード	企業名	業種	銘柄コード	企業名
食料品	2269	明治ホールディングス株式会社	電気機器	6501	株式会社日立製作所
食料品	2503	キリンホールディングス株式会社	電気機器	6645	オムロン株式会社
食料品	2802	味の素株式会社	卸売業	8031	三井物産株式会社
化学	4186	東京応化工業株式会社	電気機器	8035	東京エレクトロン株式会社
医薬品	4568	第一三共株式会社	化学	8113	ユニ・チャーム株式会社
化学	4901	富士フイルムホールディングス株式会社	空運業	9201	日本航空株式会社
ゴム製品	5108	株式会社ブリヂストン	情報・通信業	9433	KDDI株式会社
機械	6367	ダイキン工業株式会社			

※経済産業省ホームページデータより当社作成（選定企業情報:2024年4月23日時点）

# 目次

1. 2023中期経営計画の振り返り
- 2. 2026中期経営計画**
3. 株主還元

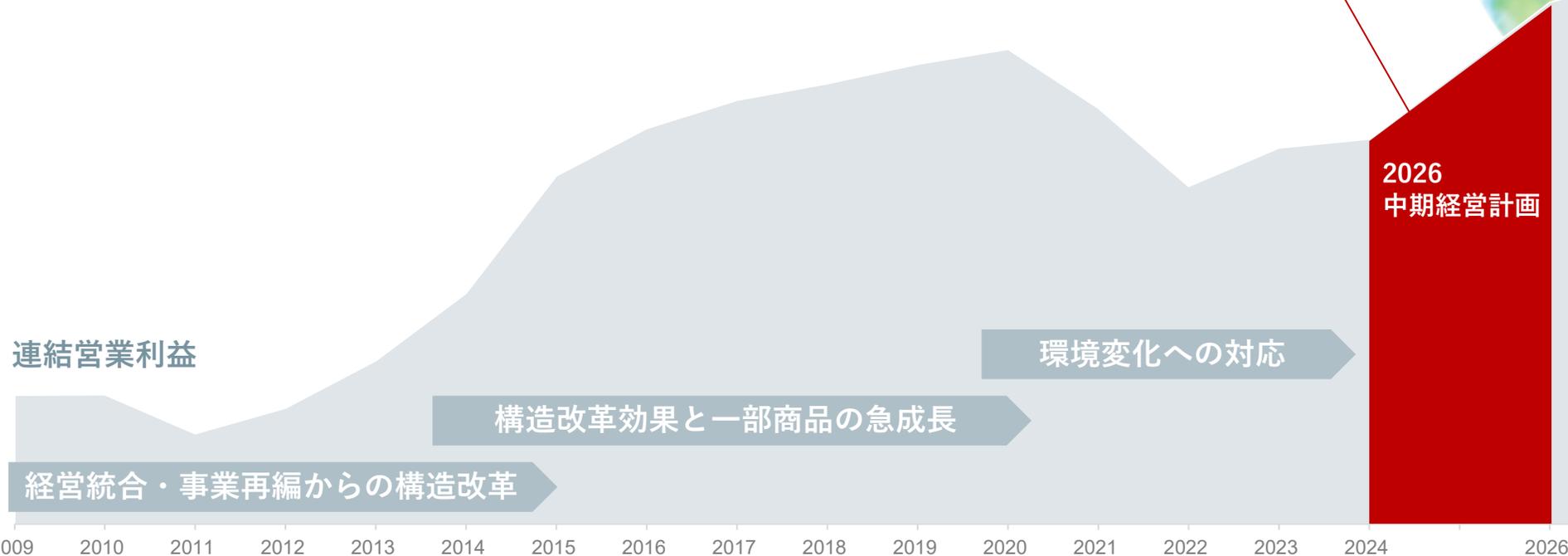
# 目指す姿と2026中期経営計画の位置づけ

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

明治ROESG  
(ポイント)

=

ROE  
(過去3年の平均実績)

×

ESG (×0.8~1.2)  
(5項目)

※達成項目数と掛け率  
・5項目=1.2  
・4項目=1.0  
・3項目以下=0.8

ESG外部評価機関  
(3項目)

サステナビリティ活動を評価する  
ESG外部評価機関

- (1) MSCI ESG Ratings
- (2) DJSI
- (3) ISS ESG

事業・財務価値の指標  
(2項目)

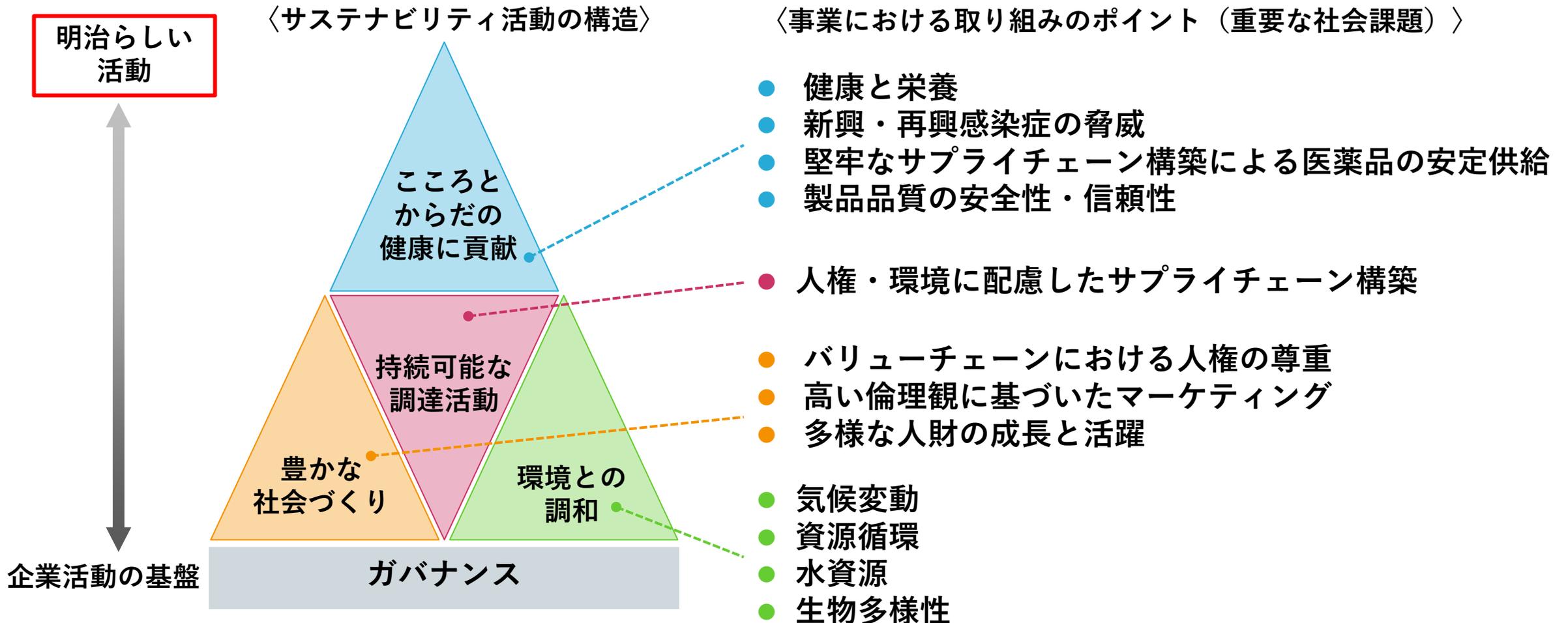
サステナビリティと事業の融合を象徴し、  
業績向上に繋がる指標

- 下記項目の売上高年度計画の達成
- (4) 食品：明治ROESG対象のブランド群
  - (5) 医薬品：明治ROESG対象の製品

- 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

# サステナビリティと事業のトレード・オン

社会課題の解決を事業戦略に取り込み、サステナビリティ・イノベーションにより社会価値を創出  
経済価値と“トレード・オン”にすることで持続的な成長を実現



# 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※	1,540	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	—

- 2026年度には過去最高水準の営業利益を目指す
- 海外売上高は、2023年度比1.8倍となる計画

※：24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

# 食品：海外事業の成長加速①

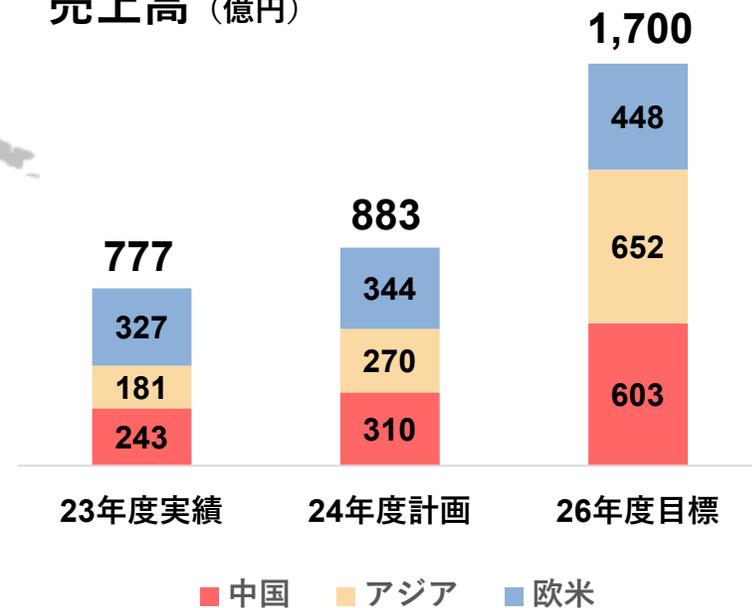
## 2026中計における地域別の取り組み



## 競争優位性のある商品・事業の積極拡大

- 技術・知財面で競争力を有する商品
- 味の設計や製造技術で差別化可能な商品

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

23年度実績	24年度計画	26年度目標
▲24	▲53	32

# 食品：海外事業の成長加速②



## 中国の取り組みポイント

- 構造改革
- 事業・商品ポートフォリオの見直し
  - ・ 独自価値商品として、6月に「北海道風味ヨーグルト」を新発売
  - ・ 24年1月に稼働した広州工場の生産ラインを活かした新商品の発売や中国外への輸出
  - ・ 24年3月に稼働した上海アイス工場では主力品の改良から進め、今後新商品も開発・生産予定
- マネジメント改革



## 食品：海外事業の成長加速③

### 北米の取り組みポイント

- 基幹Meijiブランド品である「ハローパンダ」のさらなる成長に向けた生産能力の拡大
- マーケティングの強化による米国版きのこの山「チョコルームス」の拡売
- 新商品「メルティブレンド」の定着
- スタウファーブランド品の付加価値向上



ハローパンダ



チョコルームス



アニマルクラッカー  
(スタウファーブランド品)

### 欧州の取り組みポイント

- 技術・知財面で競争力を有する商品として展開国・地域を拡大
- 既存展開国・地域における自社販売の強化、パートナー企業との連携強化
- 商品の付加価値向上

ダノン社ブランドでの  
キューブタイプ粉ミルク販売国：

(英、仏、伊、エストニア、リトアニア、ラトビア)

6



## 食品：国内事業の付加価値追求①

### サステナビリティを付加価値や経済価値につなげた商品の展開を強化

- 「メイジ・カカオ・サポート」は、2006年に始まった明治独自の「カカオ農家支援活動」

#### カカオ豆生産地域や農家が抱える社会課題の解決目標



- **トレーサビリティの確立**  
2026年度までにすべての調達先において農園までのトレーサビリティ確立を目指す
- **児童労働への対応**  
すべての調達先において、児童労働監視改善システム（CLMRS※）もしくは同等のシステムを導入し、児童労働ゼロを目指す  
2026年度までにガーナ ▶ 2030年度までにその他の調達先
- **森林減少への対応**  
すべての調達先において、GPSマッピングなどによる農園の実態把握を行い、森林の保護・回復につとめ、森林減少ゼロを目指す  
2026年度までにガーナ ▶ 2030年度までにその他の調達先

明治は、2026年度までに「メイジ・カカオ・サポートを通じ、農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆」の調達比率100%を目指しています。

2022年度調達比率 62%

50%

100%

※CLMRS: Child Labor Monitoring and Remediation Systemの略で、カカオ産地での児童労働・強制労働撲滅を目指すNPO「International Cocoa Initiative」が開発したシステムのこと

# 食品：国内事業の付加価値追求②

## 明治のBtoB事業

- 1982年に発足し、42年の歴史がある
- さまざまなチャネルのプロに対し業務用の乳・カカオ製品を販売
- 23年度は過去最高の売上・利益を達成！

## 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



あじわいシリーズ  
(クリーム)



THE Cacao PROFESSIONALS  
BtoB売上比率※



明治ブルガリアヨーグルト  
LB8 1プレーン シェフクレエ



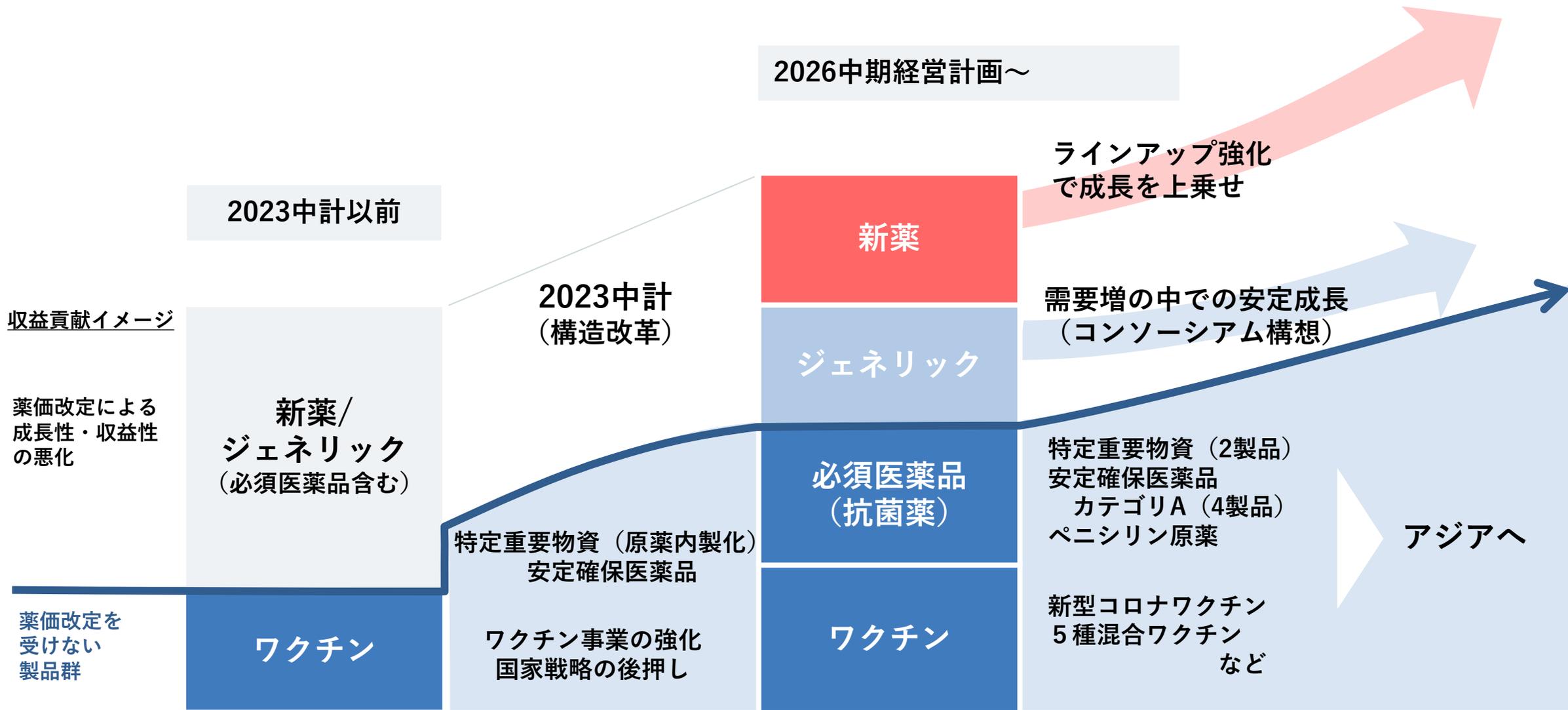
瑞練  
＜生ショコラ＞



セブンイレブン  
「お店で作るスムージー」  
に採用

※：食品セグメントにおける売上比率

# 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

### ● 血液・がん領域

#### ME3208 (ベルモスジル)

- ✓ 炎症と線維化を直接抑制できる唯一の慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (ROCK2阻害剤)
- ✓ 日本・アジア12か国の独占的な開発・販売権を保有
- ✓ 日本 24年3月 国内製造販売承認  
24年5月「レズロック錠200mg」として販売開始
- ✓ 日本・韓国で希少疫病用薬に指定
- ✓ 現在、韓国・台湾・タイで承認申請中

### ● 感染症・ワクチン領域

#### OP0595 (ナキュバクタム)

- ✓ 薬剤耐性 (AMR) 対策に向けた新規β-ラクタマーゼ阻害剤
- ✓ AMEDのCiCLE事業に採択され、現在、国際共同P3試験が進行中

#### KD2-396 (6種混合ワクチン)

- ✓ 24年3月 5種混合ワクチン「クイントバック水性懸濁注射用」販売開始
- ✓ 24年4月 5種混合ワクチン定期接種化  
→ 4種混合ワクチンとヒブ感染症 (Hib) ワクチンが1本で接種でき幼児・保護者の負担を軽減
- ✓ 現在は、B型肝炎ワクチンを加えた6種混合ワクチンを開発中

# 医薬品：ワクチンの選択肢を増やし、国内生産で安定供給を実現

## ● 新型コロナワクチンの開発状況

### コストイベ筋注用

- ✓ 2023年11月 次世代mRNAワクチン（レプリコン）として世界で初めて承認
- ✓ 24年秋冬の上市を目指す

### KD-414

- ✓ 一般的に副反応が少ないとされている不活化ワクチン
- ✓ 特に小児接種の新たな選択肢となることが期待される



KMバイオロジクス（熊本）

不活化ワクチン

ワクチンの製造拠点



ARCALIS、  
Meiji Seika ファルマ（福島）

次世代レプリコンワクチン

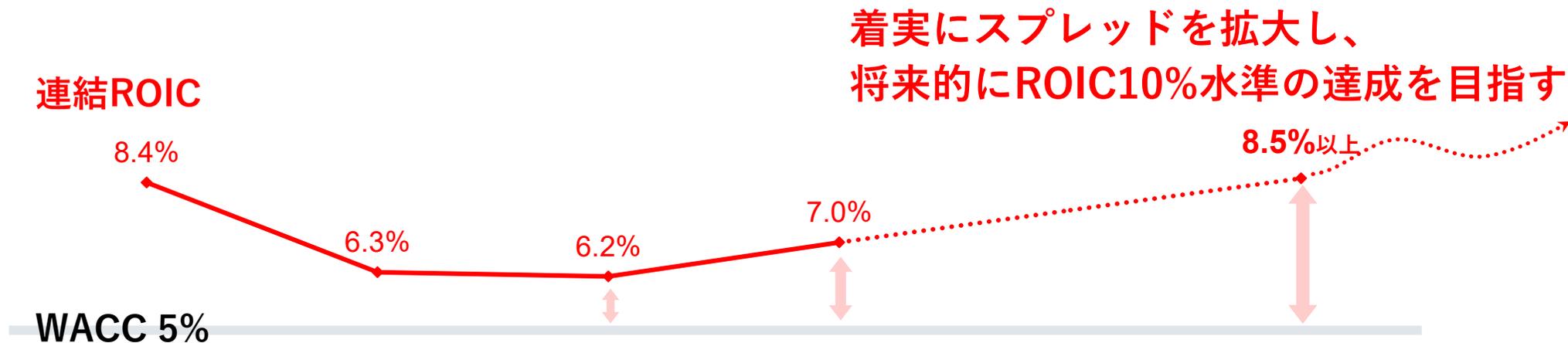
mRNA医薬品の製造拠点

Meiji Seika ファルマ（足柄）

次世代レプリコンワクチン

mRNA医薬品の製造拠点

# ROICによる経営管理の強化

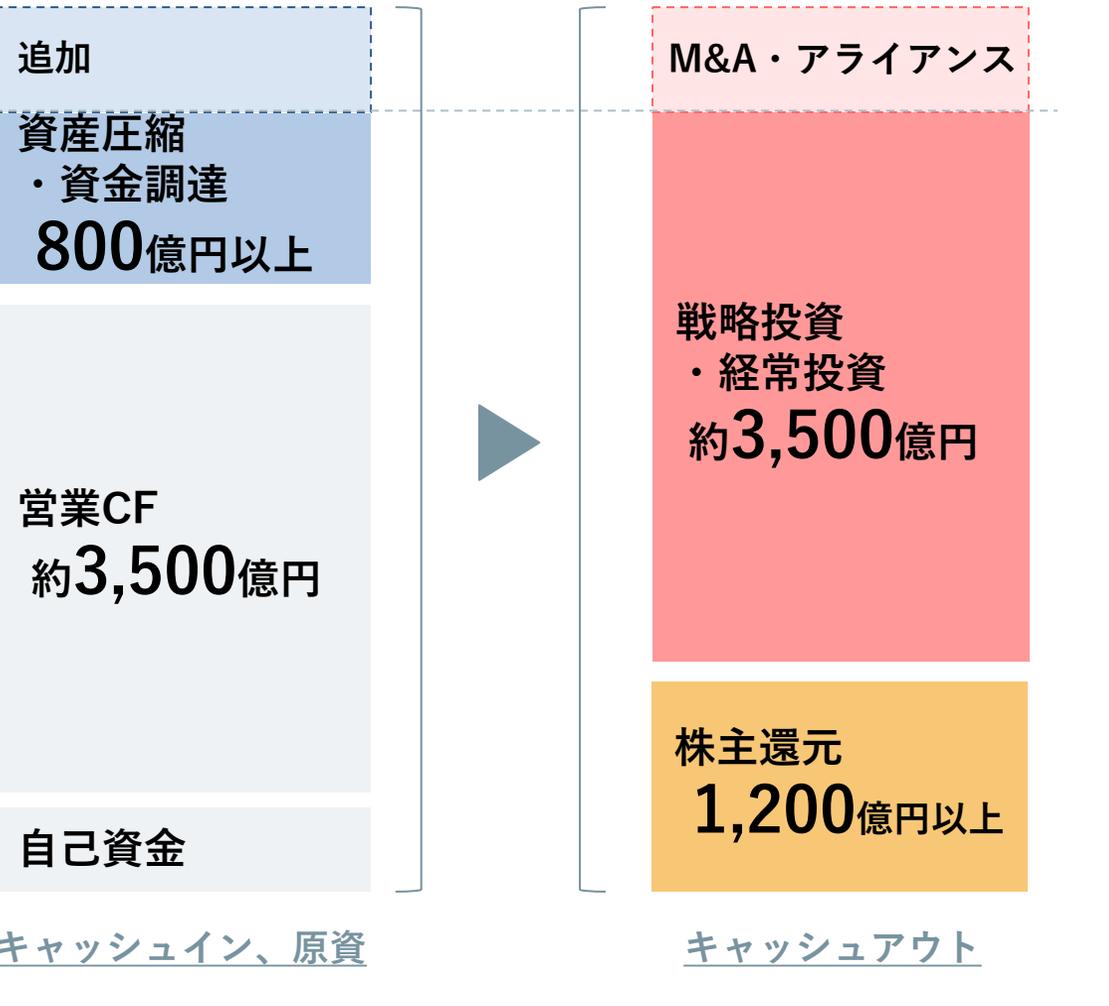


	21年度	22年度	23年度	24年度	26年度目標
連結ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	7.0%	8.5%以上
調整後NOPLAT	673億円	516億円	511億円	—	—
投下資本(2期平均)	8,011億円	8,229億円	8,223億円	—	—
食品ROIC	9.8%	6.3%	6.3%	7.5%	9%以上
医薬品ROIC	6.6%	8.0%	7.7%	8.0%	11%以上

- 食品・医薬品でハードルレートを別に設定し、事業別ROIC管理体制を強化  
→食品：6%、医薬品：7%
- 特に食品セグメントは成長投資を継続しつつ、生産体制の見直しなどの構造改革を推進

# 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〉



### 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

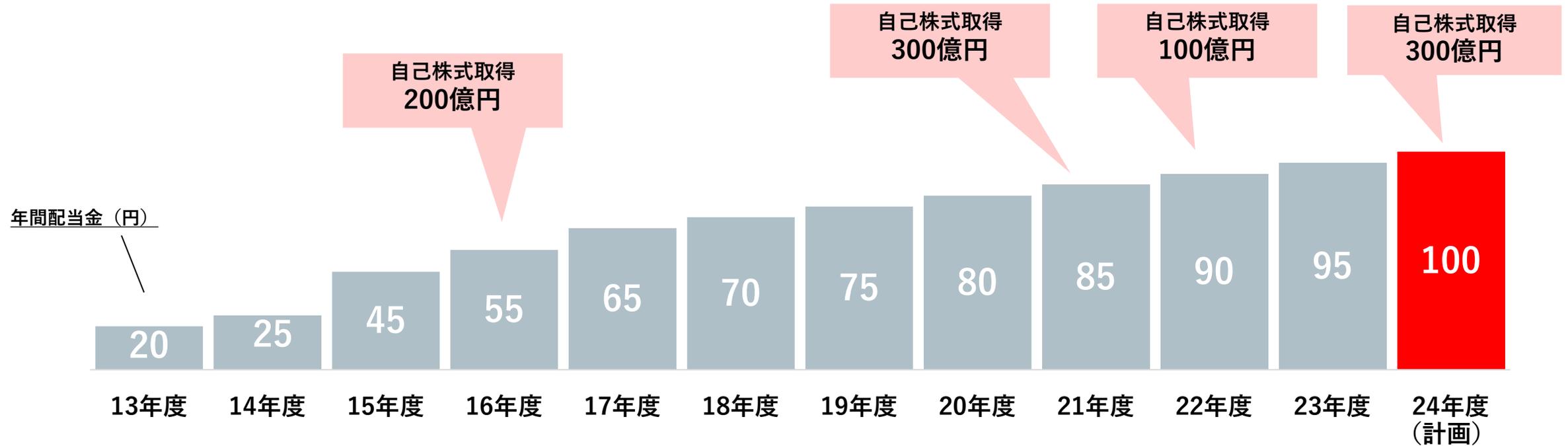
- ・ 継続的な増配と自己株式取得
- ・ 総還元性向 50%以上：外部環境の変化などに左右されない下限水準として設定

# 目次

1. 2023中期経営計画の振り返り
2. 2026中期経営計画
- 3. 株主還元**

## 株主還元強化

- 2024年度も増配を計画、11期連続の増配
- 株主還元方針：総還元性向50%以上、継続的な増配



# 優待制度

ご所有株式数	優待品
100株以上	1,500円相当
200株以上	2,500円相当
1,000株以上	5,500円相当

- 100株以上の株式をご所有の株主さまを対象に、ご優待品（明治グループ製品詰め合わせ）を10月末ごろにお届け（基準日3月31日）
- 株主さまのご意志により、同等のグループ製品を福祉団体などへご寄贈いただくことも選択できます

参考：2023年3月期の優待品  
（500株以上3,500円相当）  
※現行の優待制度とは異なります



# 株主さま向けイベントの実施

- 工場見学と食育セミナーの株主さま特別プログラムを実施

2023年12月21日 坂戸工場見学会



坂戸工場外観



工場見学の様子



ヨーグルトの食育セミナー

# 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。