

明治ホールディングス株式会社 IR説明会

2025年3月5日

取締役常務執行役員 CFO 菱沼 純

本日の内容

1. 基本情報

2. 成長戦略

3. 2024年度の進捗

4. 株主還元

明治グループ 100年の歴史

■明治ホールディングス会社概要

設立	2009年4月1日
本社所在地	東京都中央区
資本金	300億円
連結売上高	1兆1,054億円
連結営業利益	843億円
社員数	17,270人
グループ会社数	国内 27社 海外 31社

※業績値は2024年3月期、
その他の情報は2024年3月31日現在



明治製菓
明治乳業

創業精神
「**栄養报国**」



創業者
相馬 半治



明治ホールディングス

明治

Meiji Seika ファルマ

KMバイオロジクス

2018年7月 連結子会社化



私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私の願いは、「お客様の気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一步先を行く価値を創り続けます。

商品で振り返る明治グループの変遷



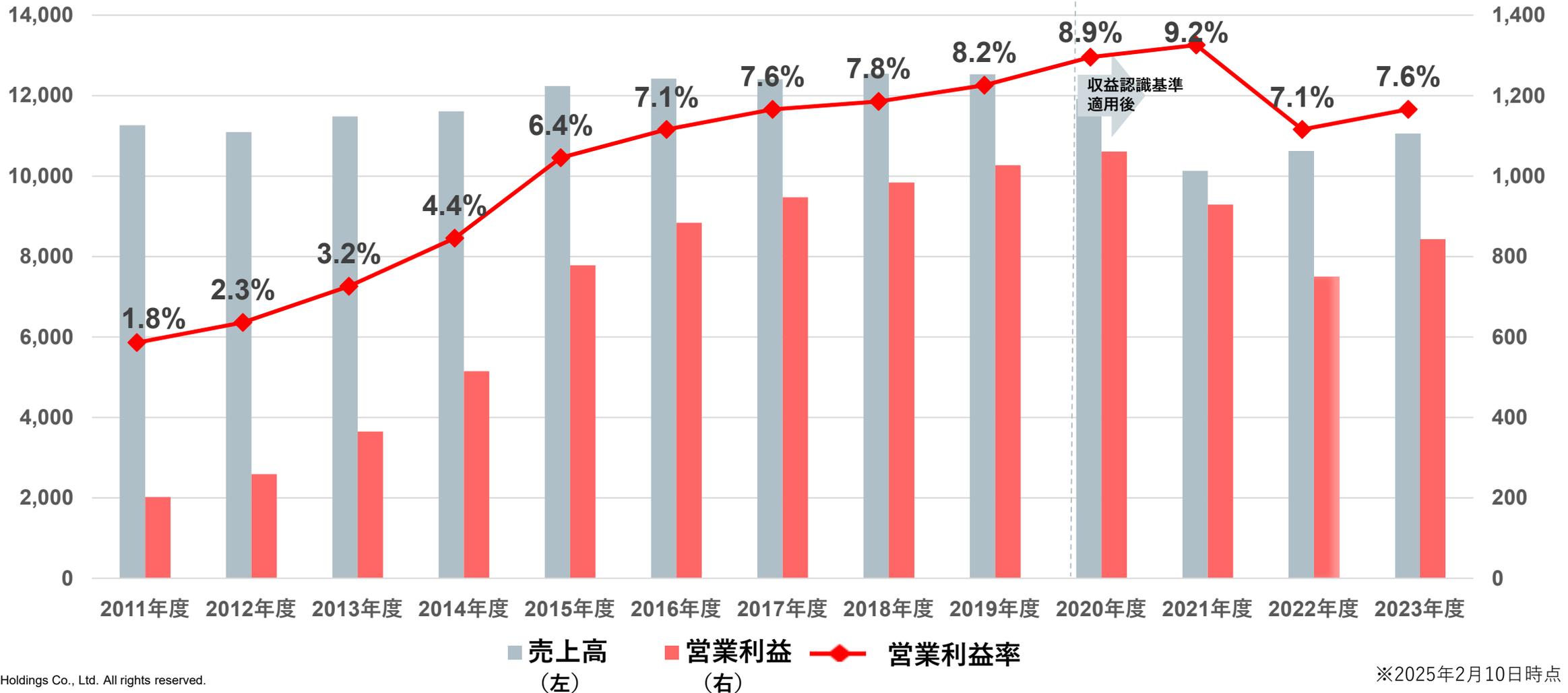
「食品と医薬品が共存する」
今の明治ホールディングスの在り方の起源



連結業績の推移

● 経営統合以降、収益性を大きく向上

(単位：億円)



※2025年2月10日時点

事業ポートフォリオ (2024年度開示用新区分で集計)

食品セグメント

売上高構成比 (2023年度)

医薬品セグメント



デイリー



カカオ



30%



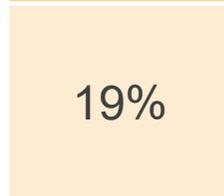
17%



12%



22%



19%

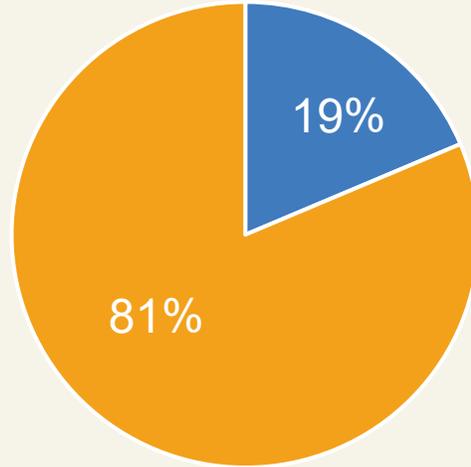
ニュートリション



フードソリューション



その他



81%

19%

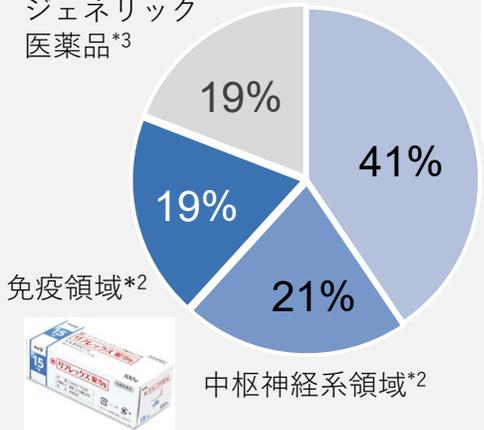
国内

ジェネリック医薬品*3

免疫領域*2

中枢神経系領域*2

感染症領域*2



19%

19%

21%

41%

51%

海外

28%

ワクチン・動物薬

21%



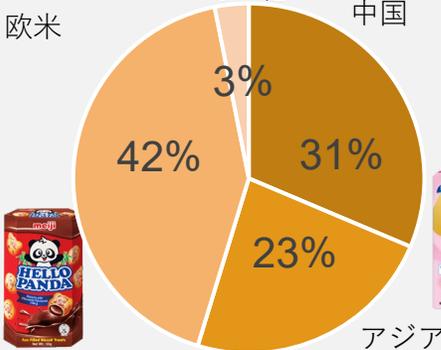
海外*1

(売上高構成比 9%)

欧米

中国

その他



42%

31%

23%

3%

アジア

※1: 海外売上高は各事業に含まれる

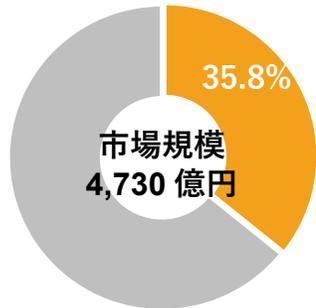
※2: 各領域のジェネリック医薬品を含む

※3: 各領域に含まれないジェネリック医薬品のみ売上高

主要製品国内市場シェア（2023年度）

ヨーグルト

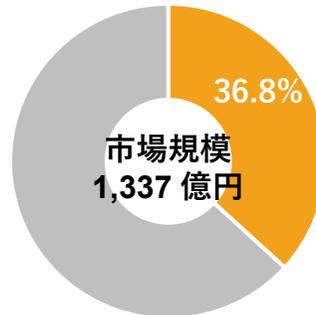
No.1 in Japan



データ元：INTAGE SRI+

プロテイン

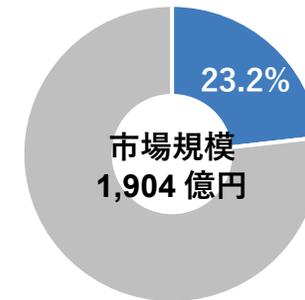
No.1 in Japan



当社調べ

全身性抗菌剤

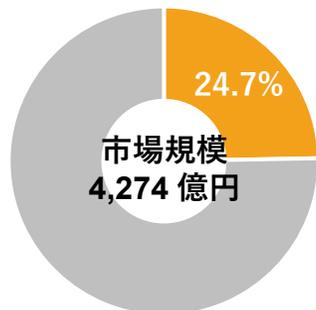
No.1 in Japan



Copyright © 2025 IQVIA.
 Source: Calculated based on JPM 2024
 Mar MAT Market scope as defined
 by Meiji Seika Pharma
 *Reprinted with permission

チョコレート

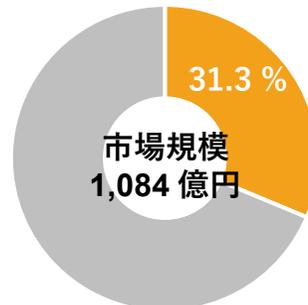
No.1 in Japan



データ元：INTAGE SRI+

流動食（市販向け除く）

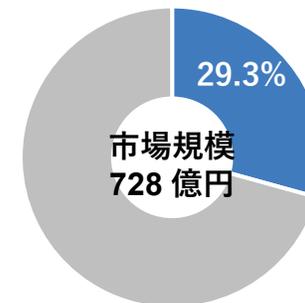
No.1 in Japan



当社調べ

インフルエンザワクチン

No.1 in Japan



Copyright © 2025 IQVIA.
 Source: Calculated based on JPM 2024
 Mar MAT Market scope as defined
 by Meiji Seika Pharma
 *Reprinted with permission

2026中期経営計画

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～

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

2026中期経営計画（2024年度～2026年度）

● サステナビリティと事業の融合を強く意識した構成



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

2026中期経営計画：主要財務指標

- 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

(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	—

※：24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

本日の内容

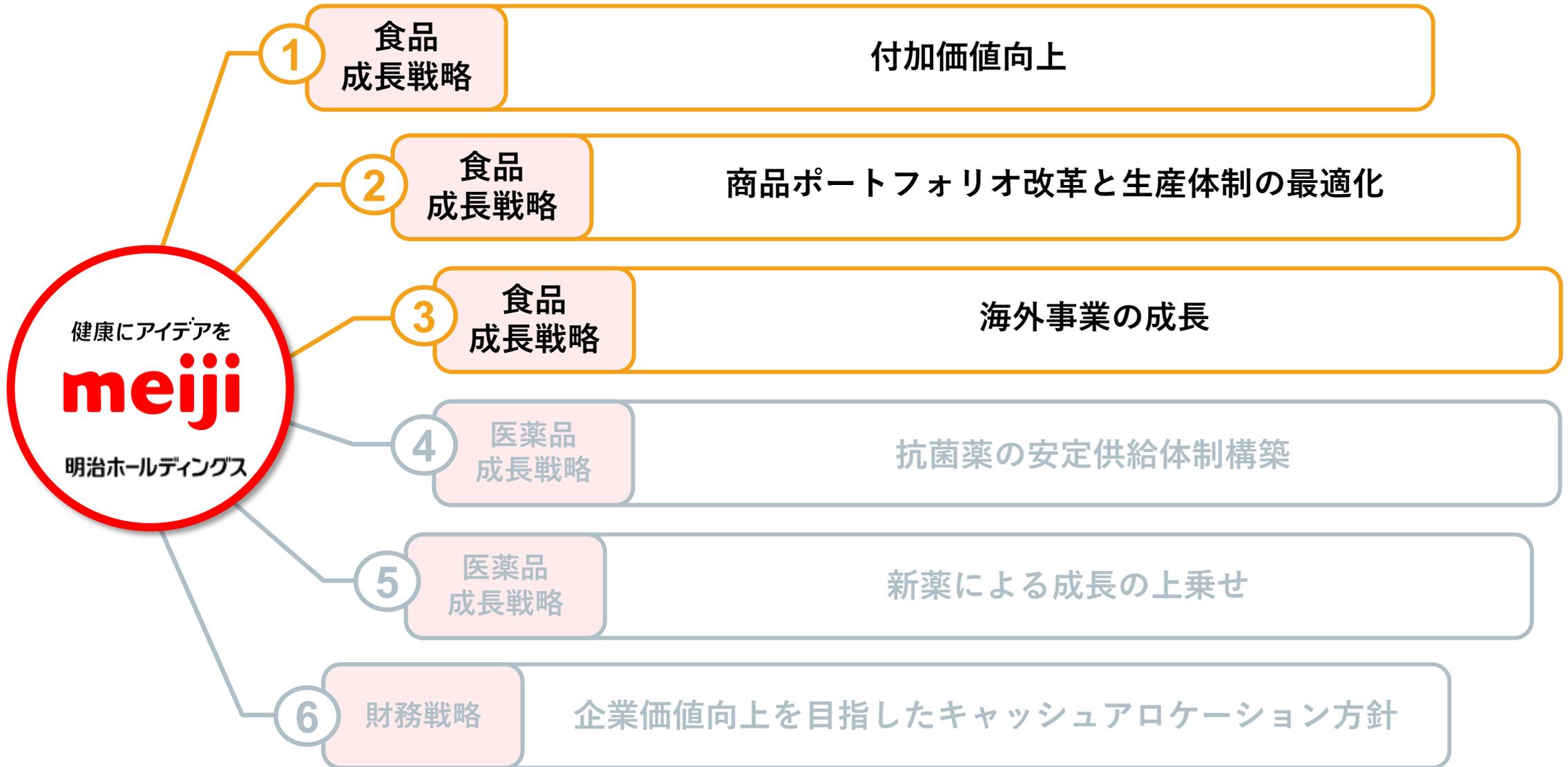
1. 基本情報

2. 成長戦略

3. 2024年度の進捗

4. 株主還元

食品セグメント：成長戦略



食品成長戦略：①付加価値向上

- 時代を先取りした利便性・機能性、食べる楽しさ・健康価値を追求

付加価値向上の取組

明治プロビオヨーグルトR-1



R-1乳酸菌EPSを2倍配合し、
機能性を強化

明治ほほえみ



キューブや液体ミルクの
新形態で利便性向上

ザバス



ドリンクタイプを発売し、
気軽なたんぱく質の接種を実現

チョコレート効果

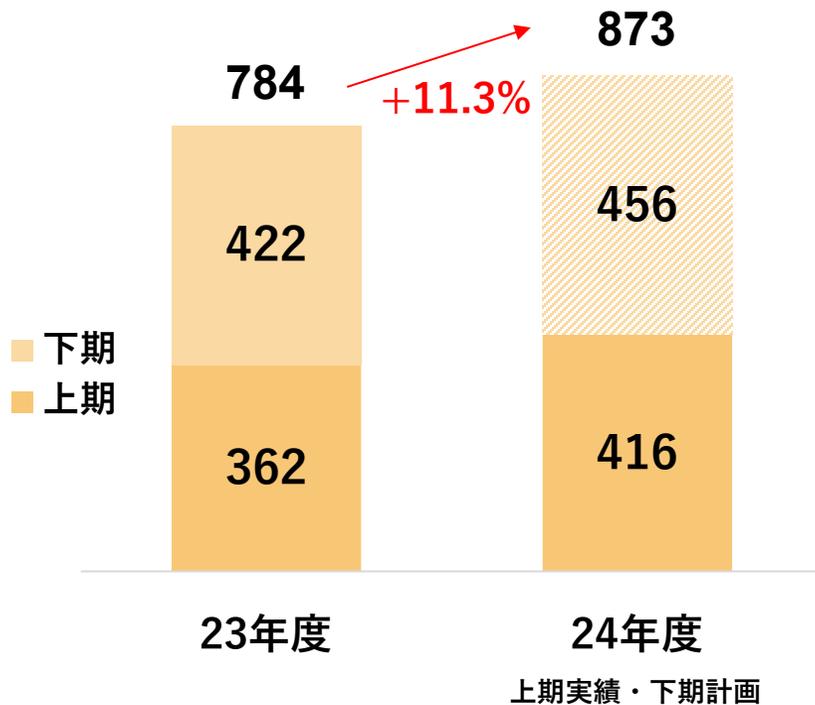


機能性表示食品を取得した
商品を発売

食品成長戦略：①付加価値向上

- BtoB事業では、独自技術・独自素材を活用した商品開発による差別化推進と収益性の向上

国内BtoB※事業売上高（億円）



※BtoB事業はフードソリューション事業に含まれる

独自技術・独自素材の開発



- 植物性脂肪分18%でも短時間でホイップ可能なクリーム「ルミエージュ」
- 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＞」



- カカオグラニュールなどカカオ研究の強みを生かした独自素材
- 新工場で生産可能な新たな乳素材の開発

食品成長戦略：②商品ポートフォリオ改革と生産体制の最適化

- 新商品の発売・低採算商品の撤退により、最適な商品ポートフォリオ管理を実践

新発売の商品

明治ブルガリアヨーグルト



2023年10月

ブルガリア
のむヨーグルト
中容量(400g)

家族構成の変化や
個食ニーズ増加

キシリッシュ



2023年4月

キシリッシュグミ

食べる時間の短さや
持ち運びなどの
利便性でグミ需要増加

販売終了商品

ブルガリア
のむヨーグルト
大容量(900g)

大容量帯での競合激化
採算悪化により撤退



2023年10月

キシリッシュガム

外出中の需要減や
ゴミ処理の手間から
ガム需要減少



2023年3月

食品成長戦略：②商品ポートフォリオ改革と生産体制の最適化

- 生産拠点集約による生産効率向上、ハラル認証取得や新たな付加価値商品で新市場を開拓

西春別工場

1968年 操業
2027年3月 生産中止予定

本別工場

1972年 操業
2027年9月 生産中止予定

北海道新工場

付加価値乳原料を生産
海外輸出を想定しハラル認証取得予定

- 稼働予定：2027年3月
- 投資額：約480億円
- 生產品目：市販用・業務用乳原料
- IoTや自動化設備の活用による省人化・省力化を追求



神奈川工場

1963年 操業
2027年3月 生産中止予定

東北工場

2000年 操業
2025年11月 生産中止予定

戸田工場

1954年 操業
2027年7月 生産中止予定

神奈川新工場

新たな生産技術の導入で
賞味期限の延長や新形態商品の開発を
実現

- 稼働予定：2027年3月
- 投資額：約400億円
- 生產品目：プレーンヨーグルト、ドリンクヨーグルトなど
- 生産・物流の労働不足に対応した省人化・無人化・業務効率化の追求
- 再生エネルギー活用によりCO₂排出量ゼロを可能に



食品成長戦略：③海外事業の成長

- 売上高の約4割を占める北米は、直近3年間売上高CAGR27.3%を達成
- 海外事業は北米4割・中国3割・その他アジア2割とバランスの取れた比率で、全体で同21.6%の成長を実現

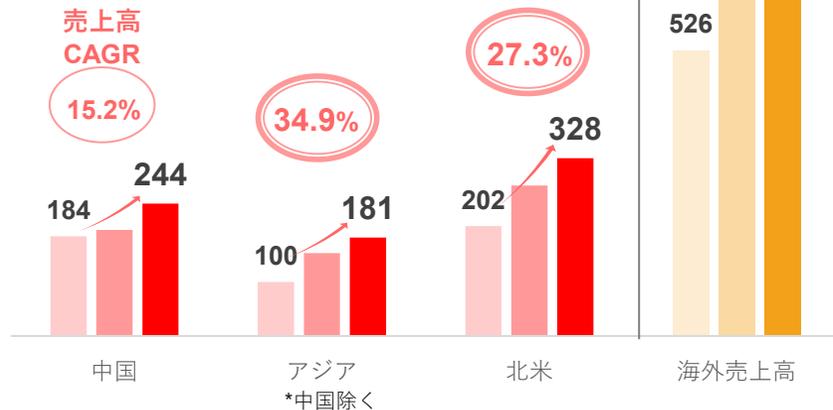
海外食品事業売上高の推移

*2021年度-2023年度

海外売上高CAGR* 21.6%

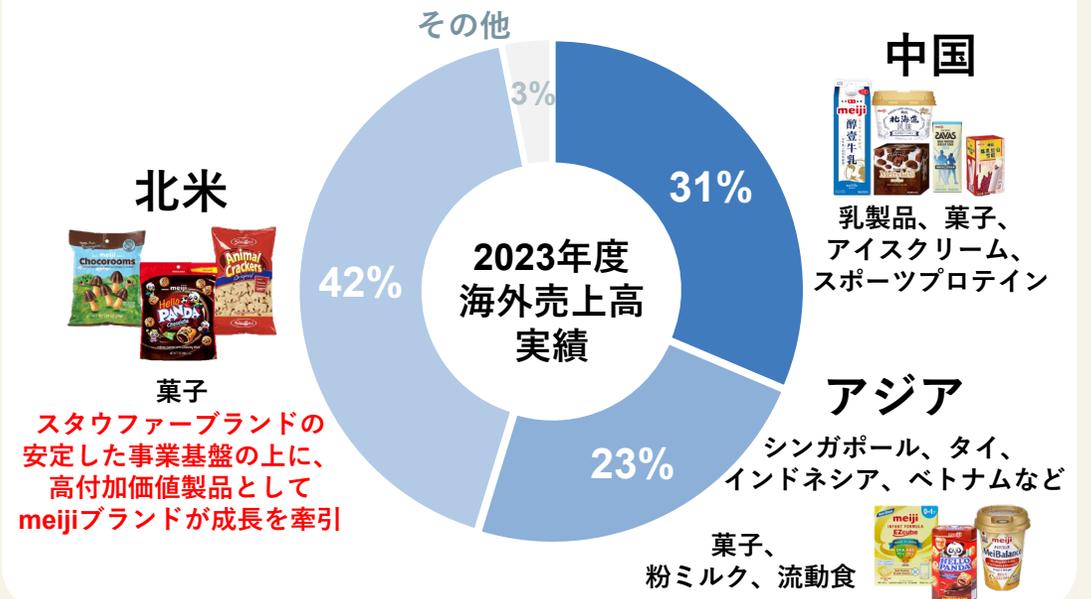
(億円)

グローバル展開により
全地域で高成長を実現



地域別売上高構成

北米4割・中国3割、
その他アジア2割とバランスの取れた構成



食品成長戦略：③海外事業の成長

- 機能性の高い商品やローカライズ商品等、競争優位性のある戦略商品の開発を通じて海外展開を加速
- グローバルヒットブランドである「ハローパンダ」対比で、展開余地の大きいブランドは数多く存在

競争優位性のある戦略商品の開発

技術・知財



(例)キューブ型粉ミルク

- 「こぼれない・間違えない」だれでもつかえる利便性
- ダノン社との提携で欧州にも拡大

製造技術
おいしさ

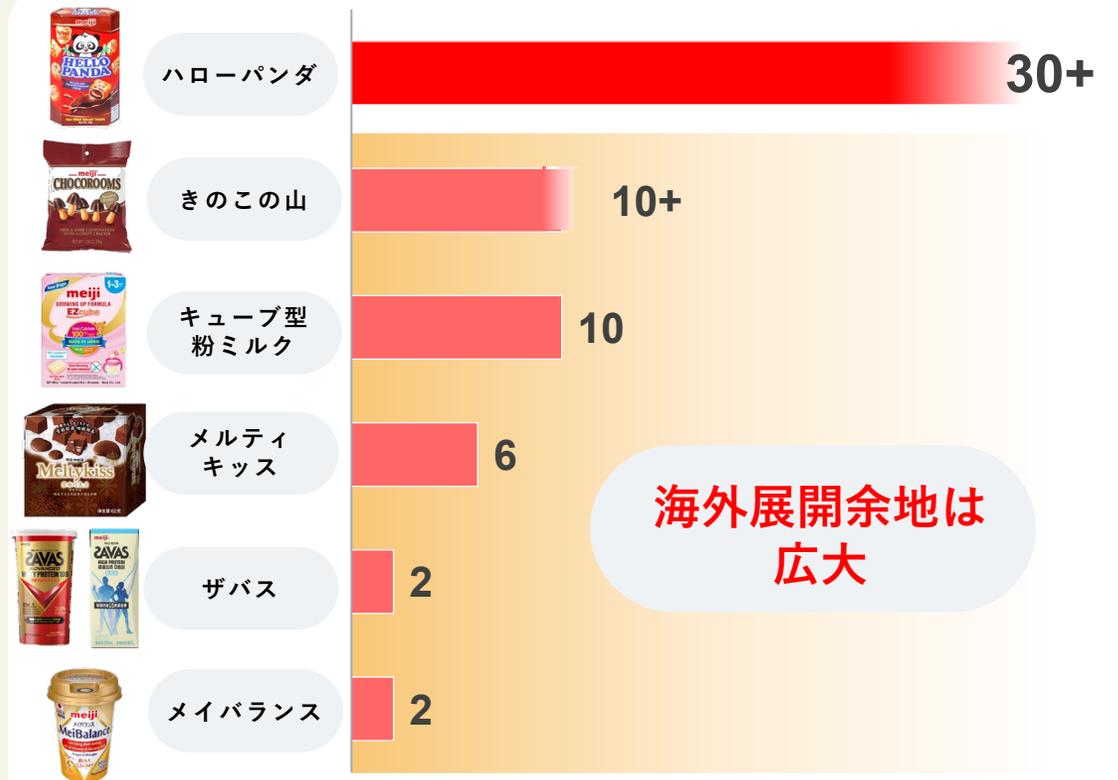


(例)CHOCOROOMS

- 人気商品「きのこの山」をローカライズした商品
- 北米では好調に販売を拡大

ポテンシャルブランドの海外展開地域数の状況*

*2024年3月時点



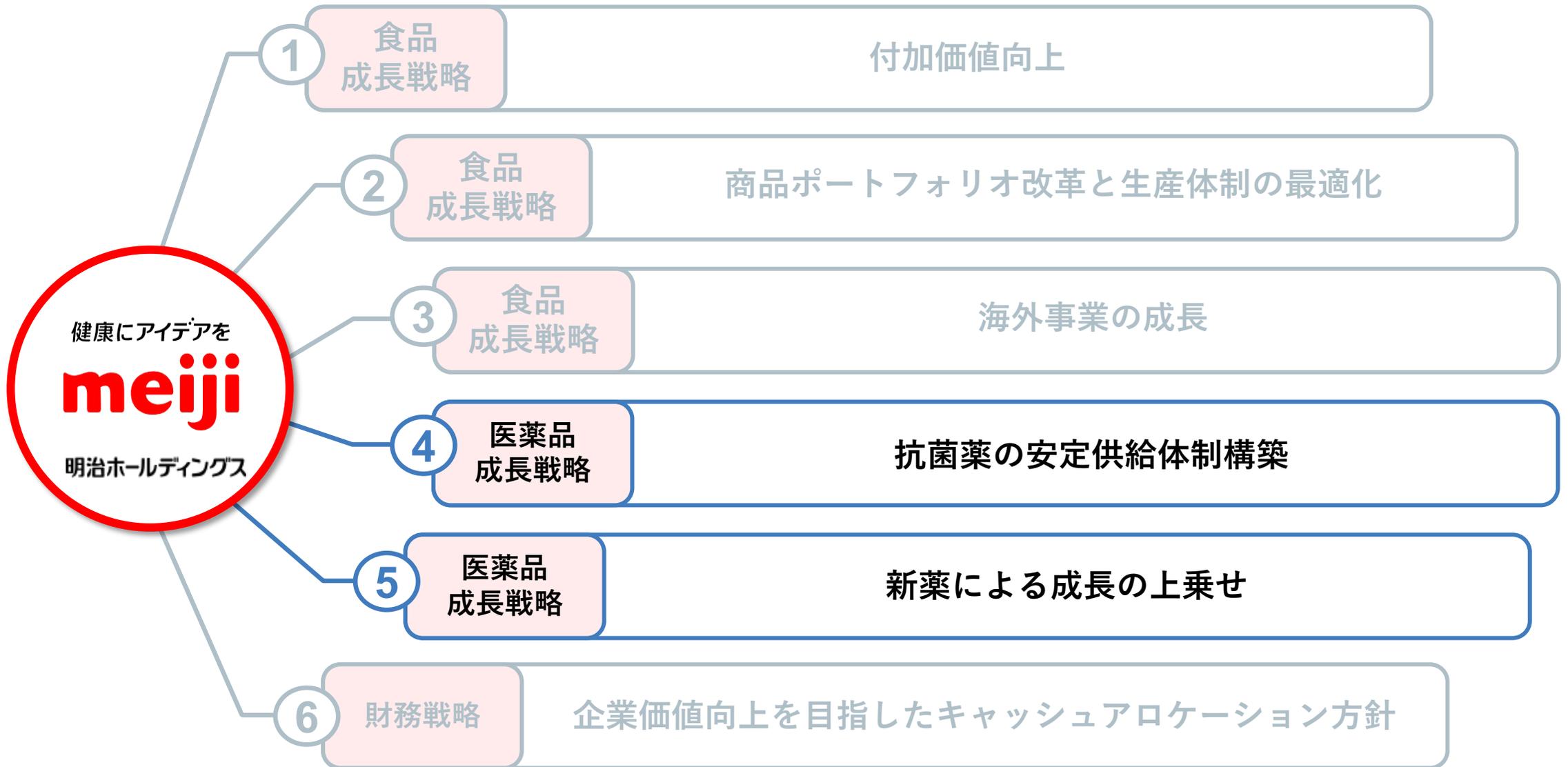
食品成長戦略：③海外事業の成長

- 中国では新たに3工場が稼働。生産能力拡大により、今後はアジアのハブとしても機能
- 北米地域では旺盛な需要に応えるべく設備投資を行い、売上成長に拍車をかける



*持分法適用関連会社、非連結会社含む

医薬品セグメント：成長戦略



医薬品成長戦略：④抗菌薬の安定供給体制構築

- 適正使用の推進や高齢者層拡大に伴い、Key Drug10成分の注射用抗菌薬の使用頻度は年々増加
- Key Drug10成分のうち5成分で当社はトップシェア、さらに2成分は半導体同様に特定重要物資に指定される

適正使用の推進

- ①高齢者層の拡大に伴う肺炎罹患者の増加、②新たな薬剤耐性菌の発生防止
→従来型の注射用抗菌薬の使用が増加

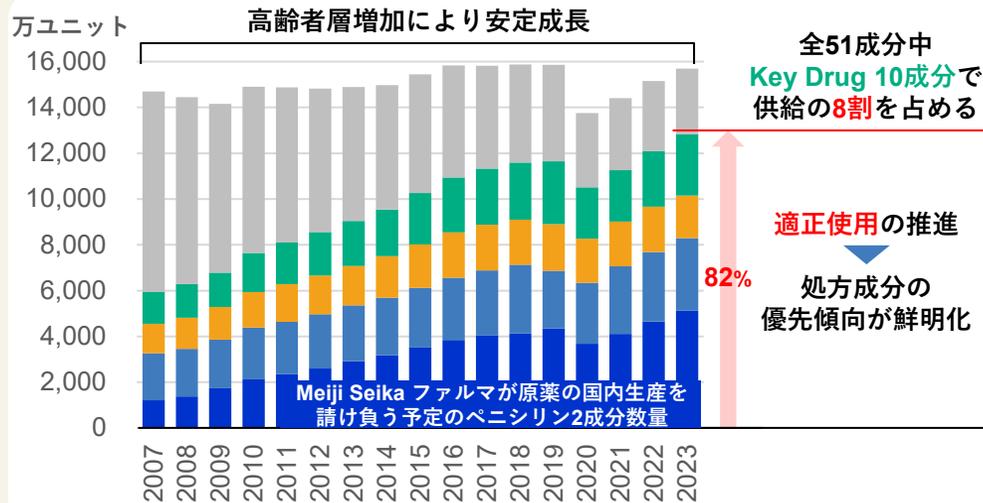


Key Drug とは？

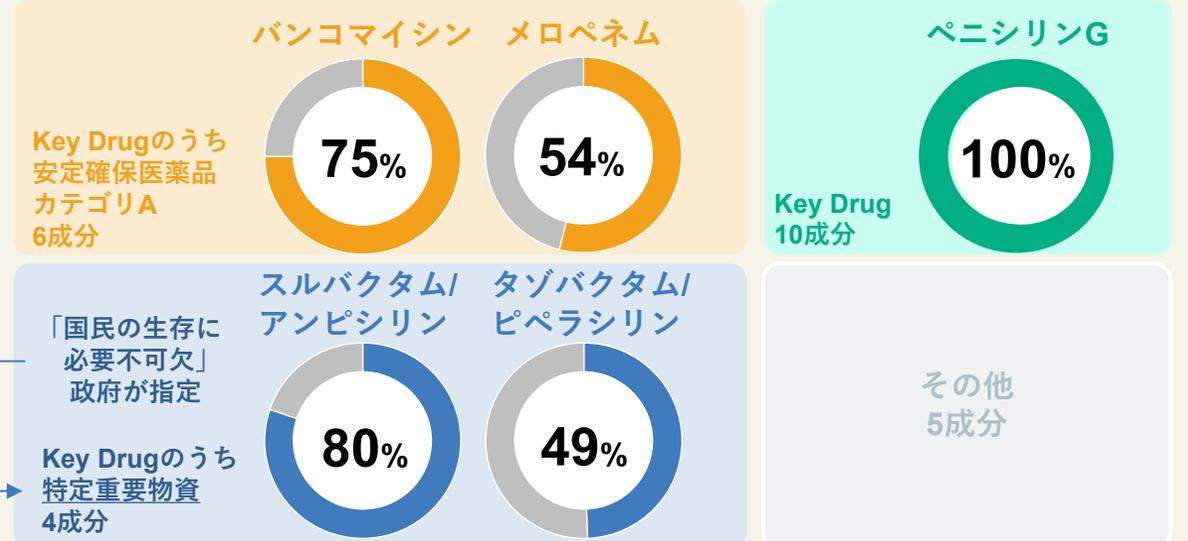
*経口抗菌薬は対象外

感染症治療や周術期感染の予防などにおいて、重要な抗菌薬をKey Drugとして選定し、安定供給体制を構築する方針を厚生労働省が2019年に公表しました

注射抗菌薬（51成分）の数量推移*1



抗菌薬のKey Drugにおける当社トップシェア製品*1

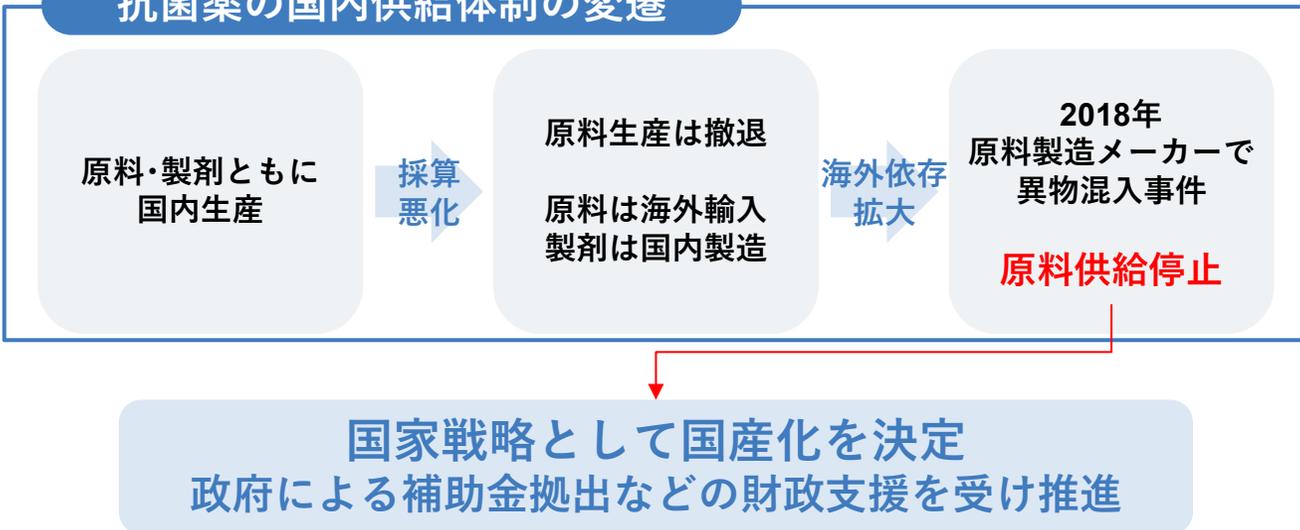


*1： Copyright©2025 IQVIA. 無断転載禁止。出典：IQVIA医薬品市場統計 JPM2008年3月MAT～2024年3月MATをもとに作成。市場の範囲は当社の定義による

医薬品成長戦略：④抗菌薬の安定供給体制構築

- 政府による財政支援を受けて、ペニシリン生産に適した条件を国内で唯一有する岐阜工場の生産設備を強化
- 2025年の出発原料実製造開始を目指す

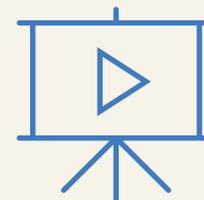
抗菌薬の国内供給体制の変遷



165kL発酵槽
(ペニシリン原料培養用)

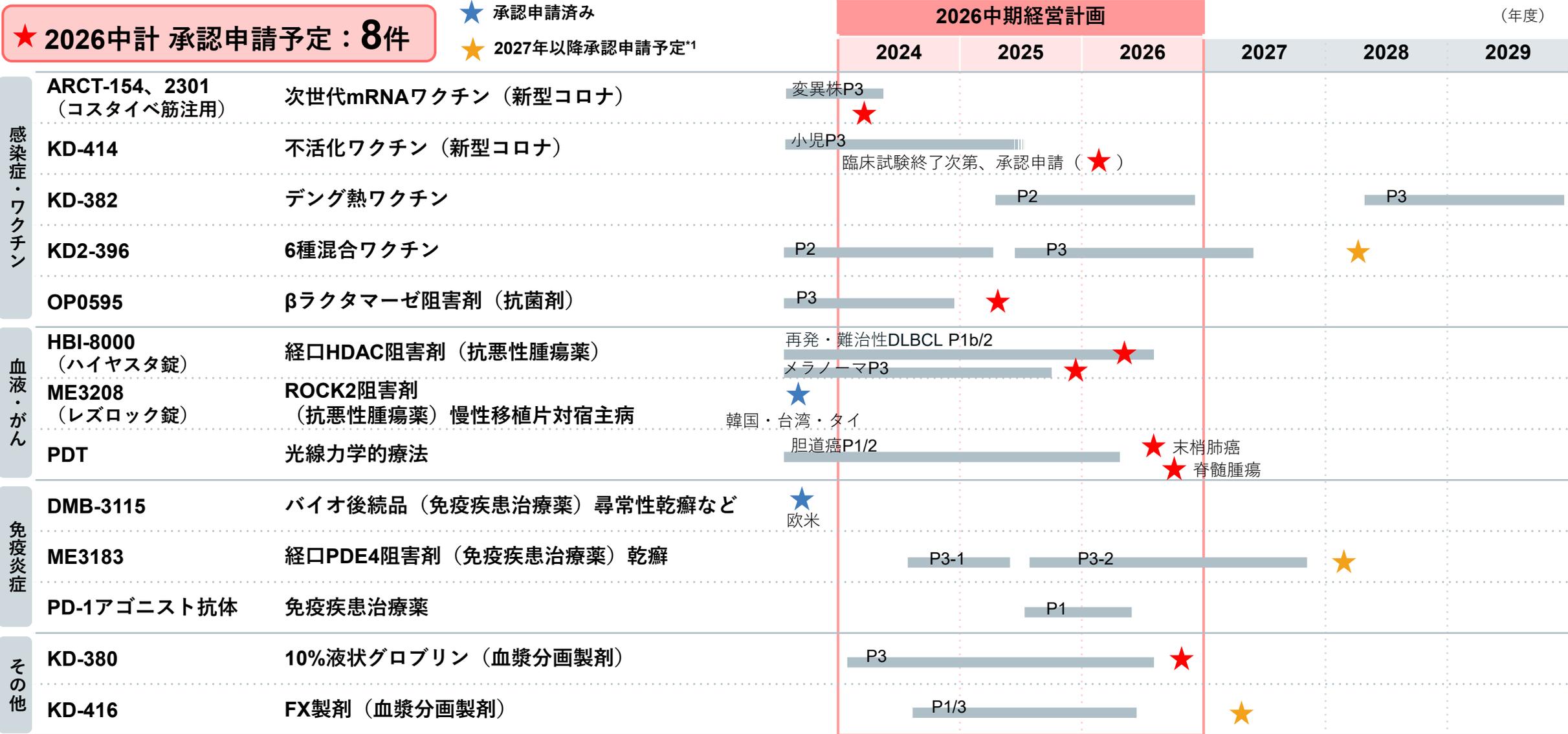


岐阜工場



ペニシリン原薬の国産化に挑む

医薬品成長戦略：⑤新薬による成長の上乗せ



*1：申請予定は現時点での計画であり、外部環境の変化等により修正される可能性があります

注：P=Phase

医薬品成長戦略：⑤新薬による成長の上乗せ

希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）
対象患者数が5万人未満で、医療上の必要性が高い医薬品

ME3208

- 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
- 台湾・タイで開発進行
- 日本 23年5月 希少疾病用医薬品に指定
24年5月「レズロック錠」として発売
- 韓国 24年11月「REZUROCK Tablets」として発売*

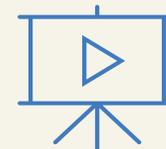
*発売元：SANOFI-AVENTIS KOREA CO., LTD.

薬剤耐性（AMR）

病原体に対して効果があったはずの治療薬が効きにくくなること、あるいは効かなくなること

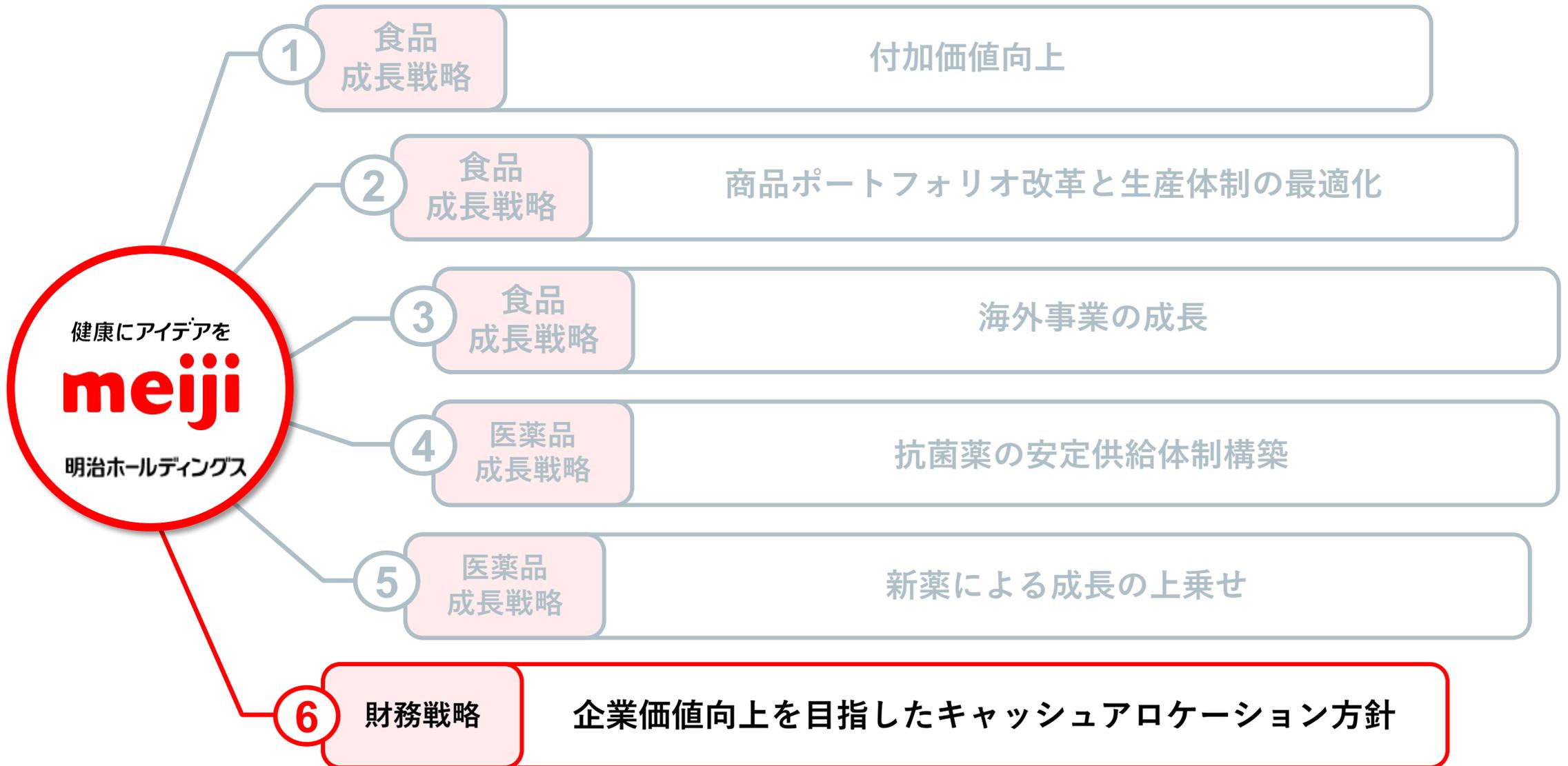
OP0595

- 薬剤耐性（AMR）対策に向けた新規β-ラクタマーゼ阻害剤
- 既存β-ラクタム系抗菌薬との併用でカルバペネマーゼ産生腸内細菌目細菌（CRE）への有効性に期待
- AMEDのCiCLE事業に採択され、現在、国際共同P3試験が進行中



薬剤耐性がもたらすサイレントパンデミック

財務戦略



財務戦略：⑥企業価値向上を目指したキャッシュアロケーション

2024年度-2026年度の
キャッシュアロケーション方針*1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*2	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

*1：将来情報は現時点での計画であり、達成を約束するものではありません。また外部環境の変化等により修正される可能性があります

*2：補助金を控除した数値

本日の内容

1 . 基本情報

2 . 成長戦略

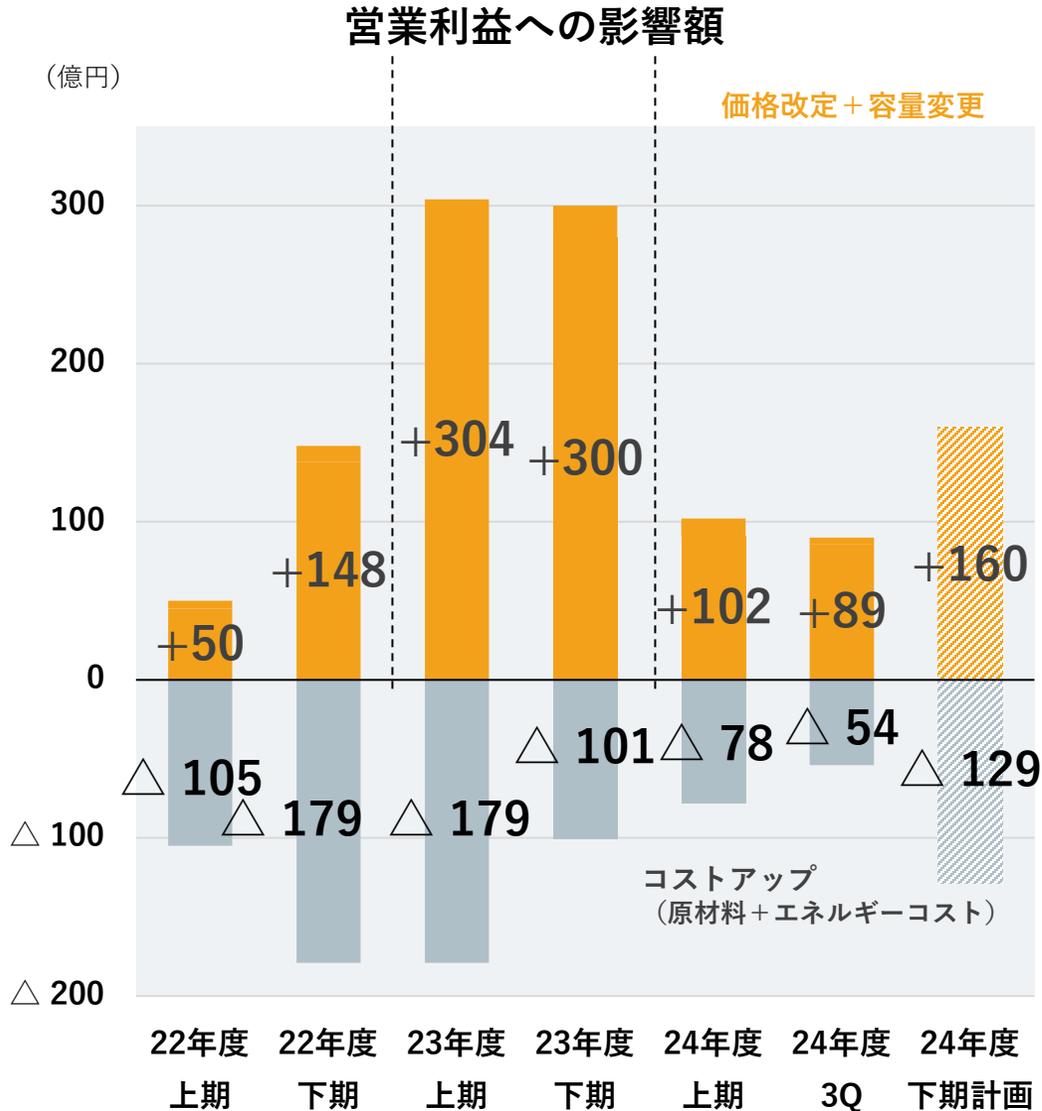
3 . 2024年度の進捗

4 . 株主還元

2024年度 業績見込み

(億円)	23年度 1-3Q実績	24年度 1-3Q実績	24年度		24年度 通期計画
			前年同期比	通期計画 進捗率	
売上高	8,330	8,750	+5.0% +420	75.5%	11,590
食品	6,794	7,016	+3.3%	76.8%	9,138
医薬品	1,540	1,740	+13.0%	70.8%	2,458
営業利益 (率)	697 (8.4%)	664 (7.6%)	△4.7% △32	77.3%	860 (7.4%)
食品	486	494	+1.7%	75.0%	660
医薬品	228	203	△10.8%	81.2%	250
親会社株主に帰属する 四半期純利益	449	436	△2.9% △13	87.2%	500
E P S	161.13円	159.38円	△1.75円	—	181.74円

食品：コストアップへの対応



- カカオ豆の相場上昇により急激なコストアップが発生
- 付加価値を訴求し、収益性は維持・向上させる

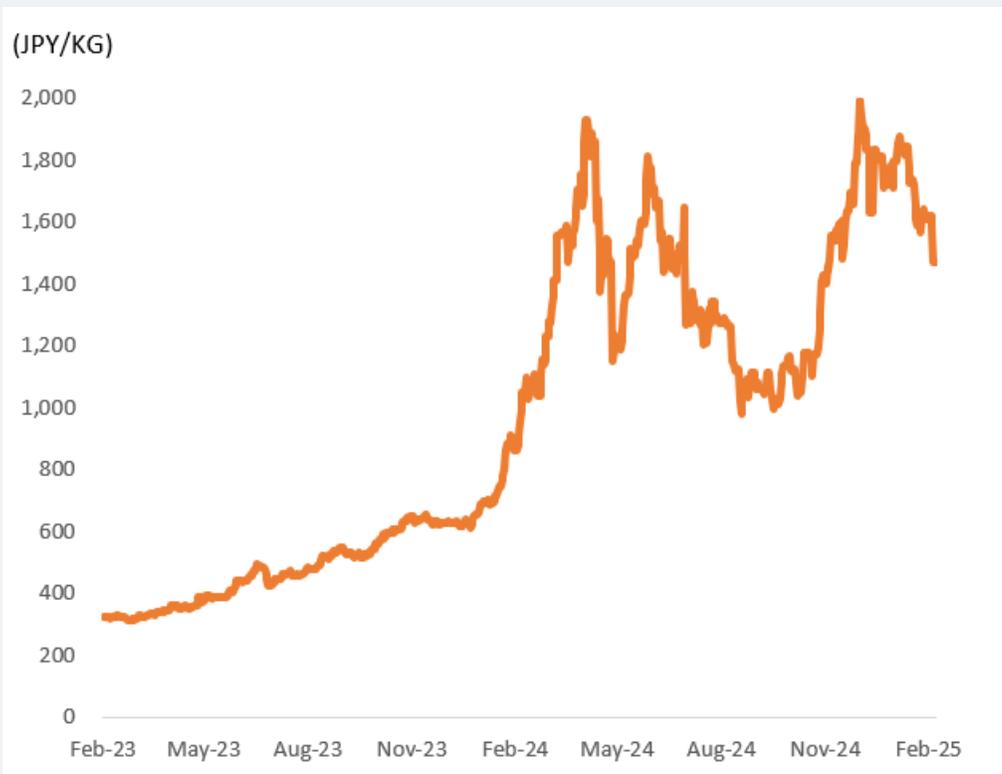
〈24年度の主な価格改定〉

24年6月	チョコレート・グミ	+3-33%
9月	アイスクリーム	+5-11%
10月	チョコレート・スナック	+6-31%
	ク粉ミルク	+3.5%
	ザバス (粉)	+6%
25年3月	チョコレート	+6-33%
	ザバス (粉)	+9-11%
	チーズ	+5-9%

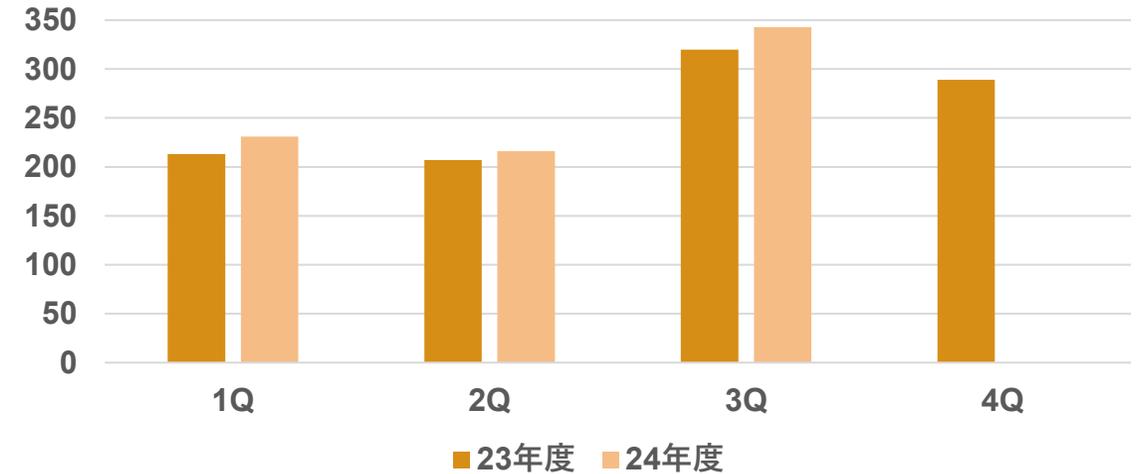
食品：コストアップへの対応ーカカオ原料

カカオ豆相場

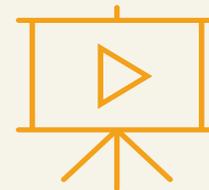
24年に入り急激に相場が上がっている



当社チョコレート売上高



24年4月以降、2回価格改定しているが売上は伸長



明治が挑む未来とは？

本日の内容

1 . 基本情報

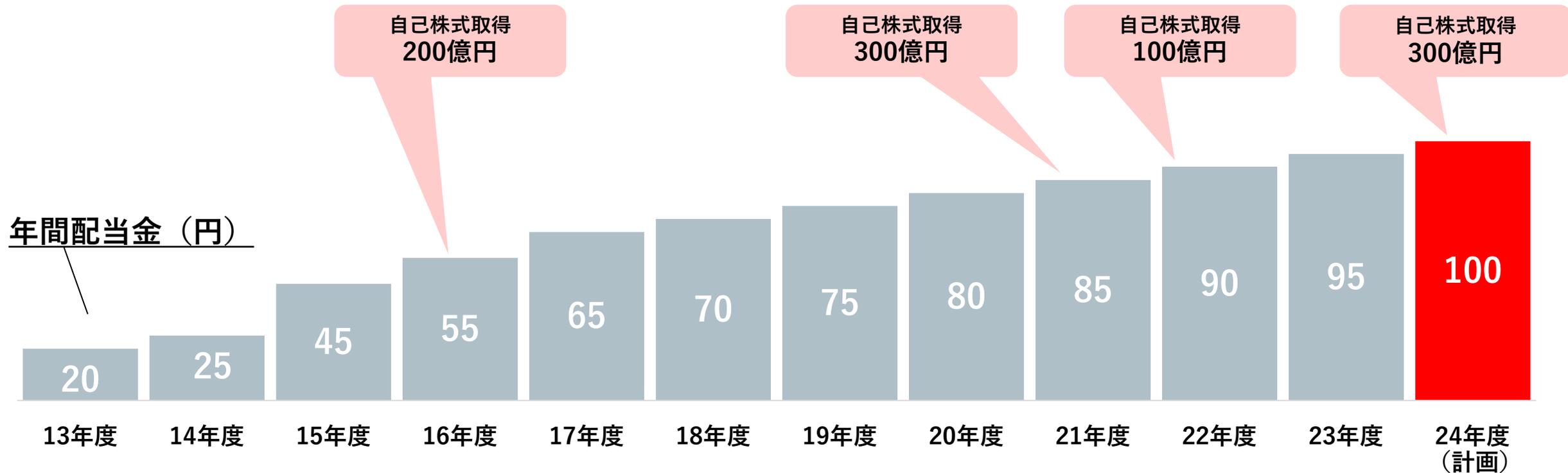
2 . 成長戦略

3 . 2024年度の進捗

4 . 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



※2025年3月5日時点

優待制度



参考：2024年3月期の優待品
(1,000株以上5,500円相当)

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

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
- 2025年3月12日 愛知工場見学会を開催予定



2023年12月21日 坂戸工場見学会



2024年8月23日 大阪工場見学会



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。