

CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO
川村 和夫

meiji にしかできない 健康価値を創造する企業へ、 さらなる進化を果たします

明治 ROESG® をさらに追求し サステナビリティ活動を経営とより融合させる

2021年度からスタートした「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、「明治 ROESG^{※1}」を最上位の経営目標に掲げました。ESG重視の姿勢を内外にしっかりと伝えることができたのは、「2023中計」初年度の大きな成果だと考えています。「明治 ROESG」では、ESG指標として外部評価機関の指標を5つ選定し、KPIを設定しました。2021年度はそのうち4つで前年度より高い評価を獲得できました。ESGなど非財務情報の開示を充実させることは、財務指標を改善することと同じ比重を持ち、企業価値を高めていくことに直結していると認識しています。

同時に、サステナビリティ活動をROE向上にまで落とし込んでこそ、「明治 ROESG」を掲げた意義があると考えています。例えば、TCFD^{※2}提言への対応も単なる数値化にとどめるのではなく、成長機会をつくりだすところまで追求すべきです。サステナビリティ活動を経営と融合させる姿勢を社内に浸透させていきたい。そこから大きなビジネスチャンスを生み出し、「明治 ROESG」を中心に据えた持続的な成長モデルを確立していきたいと考えています。

※1 「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

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース、明治グループは2019年に賛同

新スローガン「健康にアイデアを」で 明治グループのパーパスが明確に

2021年6月に刷新したスローガン「健康にアイデアを」は、グローバルな健康課題の解決に貢献するという、明治グループのパーパスを端的に表しています。創業精神の一つである「栄養報国」に紐づき、シンプルながらも深いスローガンです。これからの企業間競争を勝ち抜くには、自らの個性を的確に表現し、ステークホルダーから共感を得ることが重要です。一番身近なステークホルダーである従業員から多くの共感が寄せられており、このスローガンのもとで明治グループはさらに発展できると、大いに手応えを感じています。このスローガンは食品から医薬品まで包含しているので、グループの一体感が醸成され、パーパスもより明確に意識されるようになりました。

さまざまな健康課題を抱える現代社会で私たちが果たすべきことは、「meijiらしい健康価値」を提供できる企業へと進化していくことです。従来の「明日をもっとおいしく」からの進化が、従業員一人一人の心のなかですでに始まっていると思います。私自身もまだ漠然としていますが、明治グループにしか創造できない健康価値が見え始めています。

コア事業の成長力を回復させるとともに 構造改革をいっそう推し進めます

食品セグメントは、新商品提案と グローバル展開強化で再び成長軌道に

いま、ウィズコロナ、原材料価格の高騰、エネルギーコストの上昇、円安など経営にインパクトを与える大きな環境変化が同時に起こっています。こうした目の前の変化に丁寧に対処することはもちろん大切ですが、中長期で実現すべきビジョンに向けて、企業変革を加速していくことが、変化を克服する最大の対策であると考えます。

食品セグメントでは、健康・栄養を基軸とした商品の高付加価値化と国内食品市場縮小への対応が重点方針です。コアとなる「ヨーグルト・プロバイオティクス」「チョコレート」「ニュートリション」の3事業は、これまで培ってきたブランド力、研究開発力、生産技術などの無形資産や市場での信用力、展開力で競合他社を凌駕しているものの、市場の需要を喚起する新商品の提案に課題があります。ヨーグルト・プロバイオティクス事業は、新商品提案とロングセラー商品の強化策を打ち出すことで、成長力を回復させます。ニュートリション事業は、スポーツニュートリション領域の成長に加え、乳幼児ミルクや流動食が安定的に伸びていますので、引き続き強化していきます。チョコレート事業は、高力カオ商品群の育成、サステナブルカカオへの取り組みなど、カカオに焦点を当てて「明治だからできる」事業に進化させていきます。

グローバル展開は、中国での生産能力とニュートリション事業での展開国を拡大していますが、「2023中計」期間はまだ基盤構築の段階です。2024年度以降の売上拡大に向けて、販売体制の整備や開発体制の強化などを着実に進め、次の中期経営計画では利益貢献させたいと考えています。

医薬品セグメントは、感染症領域に 資源を集中し、収益基盤の安定化を図る

医薬品業界はいま、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが長期化し、医療の提供体制や医薬品のサプライチェーンの抜本的な見直しを迫られています。このような状況下で明治グループの医薬品セグメントは、1946年のペニシリン製造開始以来携わってきた感染症領域に特化し、健康に貢献するというパーパスを実現するためにポートフォリオを再構築しています。具体的には、パンデミックで爆発的に需要が増えているワクチン、さらに国策として安定供給が求められている抗菌薬といった感染症領域に経営資源を集中し、収益基盤を安定化させたいと考えています。

医薬品セグメントは長年にわたって海外市場に進出し、現在、インド、インドネシア、タイ、スペインに生産販売拠点を有しています。これらの海外拠点でワクチンや抗菌薬の供給能力を増強できれば、CMO/CDMO※事業や海外自販事業が拡大して、いっそうの成長が期待できます。

同時に、ポートフォリオの再構築を着実に進めています。2021年度には農薬事業を譲渡、動物薬事業を分社化しました。また、研究所の閉鎖も含めて研究開発体制を抜本的に改革しています。薬価引き下げにより、この10年ほど医薬品セグメントは安定した利益創出に苦戦してきました。しかし、実績のある抗菌薬とワクチンを中核とした新たなビジネスモデルを確立できれば、安定した収益を確保し、グローバルでの成長も可能であると確信しています。

※ CMO：医薬品受託製造機関 CDMO：医薬品受託製造開発機関

 P.30 ▶ 食品セグメントの事業戦略

 P.34 ▶ 医薬品セグメントの事業戦略

食と薬のシナジーを創出し、明治グループの マネジメントスタイルを確立して企業価値を高めます

食品と医薬品の知見を融合させて 新たな着想での新事業創出を目指す

2009年の経営統合以降、グループ内で旧明治製菓と旧明治乳業の食品領域の統合は大きく進み、事業成長のみならず、事業間の融合や新たな価値の創造にも結びついていきます。しかし、本丸というべき、食品と医薬品のシナジーはまだまだ不十分といわざるを得ません。

2019年に「価値共創センター」を明治ホールディングス(株)に設置してコラボレーションを進め、研究開発での食と薬のシナジー創出を目指しています。現在は「抗老化」「免疫増強」「マイクロバイオーム」を主要テーマとして掲げ、「2023中計」内でのエビデンス創出に向けて、研究開発を進めています。また、価値共創センターは外部研究機関とのオープンイノベーションの基盤としての役割を担い、新たな健康価値創出につながる多くの共同研究が進行中です。

「抗老化」や「免疫増強」は、食品・医薬品の領域の概念を超えたテーマであり、それぞれの研究開発の枠を超えた取り組みなくして成果は得られません。いま先進諸国は、例外なく高齢化に向かっています。また、健康状態を守り高めるためには、ワクチン接種に加えて免疫力を増強することが重要であるとの認識が世界中で広がっています。明治グループの総合力を発現させれば、いままでにない価値を持つ製品を創り出す可能性は十分にあります。それが食品になるのか、医薬品になるのか、あるいはまったく違う領域になるのか、まだ見えません。しかし、出口が何であろうと、グローバルな健康課題の解決に貢献するという観点から研究開発を継続していきたいと考えています。

グループ共通の評価指標として ROICを活用し、 ポートフォリオマネジメントを強化

「2023中計」の遂行にあたって、注力すべきテーマは5つあります。一つ目は、明治グループのマネジメントスタイルを確立することです。これは、継続的に企業価値を向上させる上で欠かせないテーマです。これまでは投資判断などを各事業会社に委ねてきました。今後は、ROIC(投下資本利益率)の活用とポートフォリオマネジメントを融合させて、ホールディングスが主導する新しいマネジメントスタイルを確立していきます。

ROICは、事業を超えた共通の評価指標として活用します。明治グループは食品事業と医薬品事業を有しています。事業特性の違いから、投資への考え方や利益水準の評価が異なり、グループとして何を選択し、何に集中すべきかの判断基準が不明確でした。「2023中計」では、各事業会社の損益計算書をもとにした営業利益水準で事業を評価するのではなく、投下資本を踏まえた資本生産性重視の経営管理に転換します。

そして、ROICを中心とした評価に基づいて、グローバルで真に競争力のあるポートフォリオを形成していきます。その際には、事業間のシナジーも含めて最適なポートフォリオを組み上げていくことが重要です。どのようなポートフォリオを構築すべきかを意思決定することが、経営にとって最も重要なミッションだと捉えています。この経営者目線のポートフォリオマネジメントの考え方をグループ全体に浸透させ、意識変革に取り組んでいます。

 **P.27** ▶ 明治グループのバリューチェーン
＞ 食と薬のシナジー

 **P.18** ▶ CFOメッセージ

自前主義から脱却し、高度なガバナンスで 持続的にイノベーションを起こす企業へ進化します

「健康」「栄養」を基軸にした オープンイノベーションを推進

二つ目のテーマは、研究開発や新規事業開拓における自前主義から脱却し、「健康」「栄養」を基軸にしたオープンイノベーションを推進することです。研究開発でのオープンイノベーションは、医薬品領域が先行しています。2021年度には研究所の統廃合という大胆な施策を実行しました。その結果、オープンイノベーションによって、新規テーマの研究開発は以前よりも拡充しています。

食品領域では、生産や品質管理などの基盤技術の確保、研究開発での特許化できないノウハウの流出などを考慮すると、自社研究所は必要だと考えています。加えて、国内外の研究機関とのオープンイノベーションを積極的に活用して、広範な最新知見を収集していく方針です。2021年度に強化したのは、ベンチャーやスタートアップとの協業です。研究開発だけでなく、事業開発の面でのアライアンスにも力を入れています。例えば、カカオ開発における米国ベンチャー企業への出資、ベンチャー・スタートアップの探索を目的としたファンドへの出資などです。グループの研究開発だけでは得られない知見を獲得するために、ホールディングスを中心に外部リソースを活用していきます。

このように、自前主義から脱して外部の豊富なリソースを活用し、幅広い事業機会を発掘していくことが必要です。この積み重ねが、グループ内に大きな刺激をもたらし、明治グループを飛躍的に成長させるイノベーション創出につながると考えています。

ステークホルダーから常に評価される ガバナンス体制を構築していく

三つ目のテーマは「ガバナンス」です。明治グループでは、「明治グループ2026ビジョン」のスタート時から、事業成長、サステナビリティ、ガバナンスを三位一体で強化することを目標に掲げてきました。ガバナンスは幅広いステークホルダーから常に評価される体制構築が重要です。外部からの評価は絶えず変化することを踏まえて、不断の見直しと強化を続けています。

2019年からグループ3社の社長に対するサクセッションプランを運用しています。3社長の選解任の可否や後継者候補の選定は社外取締役が過半を占める指名委員会で決定し、取締役会に提案されています。2022年からは、指名委員会・報酬委員会の委員長を社外取締役の互選としています。また、グループ内の経営人財発掘のために、執行役員・上級管理職を対象に8カ月間の育成プログラムを実施しました。これは、一定数を選抜して経営人財としてプールすることが目的です。3社長の後継者候補選定に向けて、経営人財を養成し、選抜の妥当性・透明性を向上できると期待しています。

さらに、経営の透明性と信頼性を担保するには、社外取締役が重要であると認識しています。そこで、新たにサステナビリティ活動と国際的なビジネスの知見を有する社外取締役を選任しました。これまでの3名体制から1名増員し、取締役会をさらに活性化していきます。報酬委員会では、役員報酬中の業績連動比率を高める決定をしました。金銭報酬を下げて株式報酬比率を引き上げることで、「明治ROESG」の目標達成度を反映する報酬制度です。

 **P.11** ▶ 価値創造の歴史と市場プレゼンス
> 進行中の新しい取り組み

 **P.68** ▶ コーポレート・ガバナンス

人財マネジメントという新たな改革にも着手し、 強い覚悟を持って明治グループの「進化」をリードしていきます

グループ経営体制の強化と 人財マネジメント改革にも注力

四つ目はグループ経営体制の強化です。これまでチーフオフィサー制の導入やグループ戦略会議の設置など、ホールディングス内の体制を強化してきました。その結果、ホールディングスの取締役会と事業会社の一体経営が実現されつつあります。2021年度は、ホールディングスの組織体制を見直し、グループ人事戦略部やリスクマネジメント部を新設しました。さらにサステナビリティ活動をホールディングスが主管するように改革しました。グループ経営体制の強化は「2023中計」を通して追求すべきテーマです。各事業単位の足し算の経営から、明治グループのシナジーを追求する掛け算の経営に進化させます。

さらに五つ目の注力テーマは人財マネジメントの改革です。経営戦略に沿った人財戦略を実行すべく、2022年4月にグループ人財委員会を立ち上げました。人財ガバナンスの確立やグループ経営を支える中核人財の育成、ダイバーシティ＆インクルージョンを前提とした組織風土の確立、さらには従業員のパフォーマンスを向上させる健康経営を推進しています。

人財は、環境に続くESGでの重要テーマとしての認識が高まっています。企業価値向上の源泉となる資本だという認識のもと、これまで以上に人財へ戦略的に投資していきます。一方、その投資効果をグループの持続的成長につなげることが何よりも重要であり、市場からも厳しく問われます。「2023中計」で改革を始めて、次の中期経営計画でのさらなる改革の基盤を築きたいと考えています。

企業価値を創造し続けるために 5つのテーマをすべて遂行して さらなる進化に挑む

いまや、企業価値を創造しなければ淘汰されるのは冷徹な原則です。「明治グループ2026ビジョン」でも明記されているように、企業価値の向上は、事業成長、サステナビリティ、ガバナンスを三位一体として推進し、広範なステークホルダーから評価、共感されなければ実現できません。

明治グループが持続的な成長を果たすために、5つのテーマに注力することを申し述べました。すべての活動でもう一段階の進化が必要です。経営を担う私自身も、時代に応じて常に変化してまいります。企業価値を創造し、進化し続けなければ明治グループの未来はないという強い覚悟を持って、経営を推進していきます。





取締役専務執行役員 CFO
塩崎 浩一郎

ROESGとROICによる経営管理を強化し、 成長分野に経営資源を集中します

ROIC 定着とIFRS導入によって グローバルで戦える収益力を

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、ROESGとROIC（投下資本利益率）を目標指標として導入しています。ROESGは、ROEとESGを同時に追求して企業価値を高めていく考え方であり、そのなかでROEを向上させることがCFOである私の大きなミッションです。一方、ESGに関しても投資枠を設けて適正に管理し、取り組みを後押ししていきます。

「2023中計」では注力すべき事業を明確にし、そこに経営資源を集中することで、さらなる成長を目指しています。これまでは営業利益重視でしたが、ROICを指標として加えることで、投資効率を意識した事業運営に進化させます。2022年度は、このROICによる経営管理をいっそう定着させます。経営層だけではなく管理者層や現場の従業員も、自らの業務がROICを構成する何の要素に関係し、どうすれば事業の効率性が上がるかを理解でき

るような仕組みを構築します。具体的には、事業単位ごとのROICとその構成要素の変化を報告し、改善点への示唆を与える。そして、その後の取り組みの成果を定点観測してフィードバックする、といった具合です。このようなPDCAサイクルをホールディングスと事業会社、あるいは管理部門と事業部門との間に根付かせることで、現場が常に会社全体を意識しながら業務改善に取り組む文化を築いていきます。

また、国際会計基準IFRSの導入も計画しています。「海外市場での成長基盤の確立」は、「明治グループ2026ビジョン」で掲げた重点方針の一つです。現在の海外売上高比率は10%以下ですが、グローバルな企業グループを目指す上でIFRSの導入は避けては通れません。IFRSの会計基準と管理体系を取り入れることで、海外の強力なライバル企業と同じ土俵で戦っていくのだという意識も根付かせたいと考えています。

事業の選択と集中を図りながら 成長領域には果敢に投資していく

ROIC 導入のもう一つの狙いは、ROIC をグループの共通言語として浸透させ、事業ポートフォリオを継続的に見直すことでもあります。明治グループは食品と医薬品という特性の異なる事業で構成されていますが、現時点では共通の WACC（加重平均資本コスト）として 5% を設定して選択と集中を進めています。

医薬品セグメントは、農薬事業を譲渡してヒト用ワクチン事業に経営資源を集中するなど、ポートフォリオの再構築を強力に進めています。食品セグメントも同様で、2022 年 4 月には物流事業サービスを手掛ける子会社を譲渡しました。また、当社事業とのシナジーが将来にわたって限定的であり、当社傘下であるよりグループ外の方が価値を発揮できる事業やグループ会社がないか、常に見直してほしいと両 COO に要望しています。一方で、グループ全体では、成長が期待できる事業に対して果敢に資本を投下していきます。現在では、必要に応じて、さらなる投資を実行できるだけの調達余力を持ち合わせています。財務面でも「攻め」と「守り」のバランスをとり、企業価値を創造し続けられる経営を追求します。

「2023 中計」では、3 か年で約 4,000 億円の営業キャッシュ・フローを創出する計画です。その根源となるのは、やはり売上成長です。2022 年度は、利益は前年度並みながら、売り上げを伸ばすことに重点を置いています。両セグメント

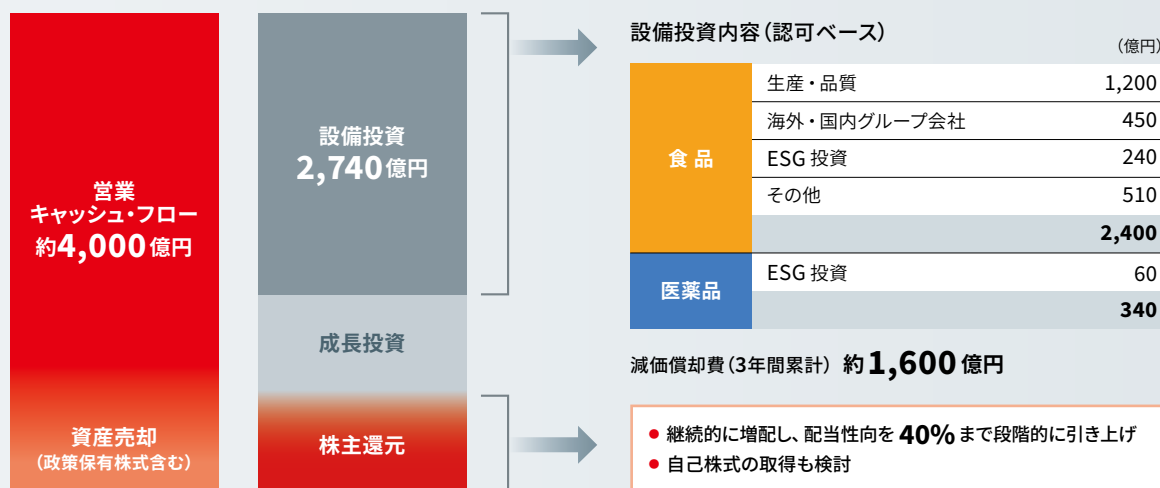
の営業キャッシュ・フローを注視しながら、財務規律を保ちつつ、売上成長のための財務戦略を実行していきます。

資本配分を最適化し、財務戦略から 目標達成への挑戦を支援していく

「2023 中計」では、資本配分の考え方も見直しています。政策保有株式は、コーポレート・ガバナンスと資本効率の観点から、簿価の 3 割を縮減する方針です。2021 年度は、簿価の 1 割強を縮減しました。また、株主還元では増配と 300 億円規模の自己株式取得を実施しました。配当は「2023 中計」期間中、配当性向 40% という目標掲げており、段階的に引き上げていきます。自己株式の取得も、最適資本構成や資金余力などを勘案し、今後も継続的に検討していく考えです。

2021 年度は農薬事業の譲渡などもあり ROE は大きく向上しました。2022 年度も引き続き適切な利益還元と成長投資のバランスを重視した資本配分を行いながら、ROE の向上にこだわっていきと考えています。そして、「2023 中計」で掲げた目標値に一步でも近づけるように、2022 年度中に達成に手が届くところまで前進させます。そのためには、グループ全体で果敢にチャレンジしなければなりません。その挑戦の気運を CFO として支援しつつ、策定された財務・資本戦略に逸脱がないか絶えず目を配り、健全な財政運営に力を尽くしていきます。

2023 中期経営計画 財務戦略および資本配分の考え方



2023 中期経営計画の概要と明治 ROESG

2023 中期経営計画進捗

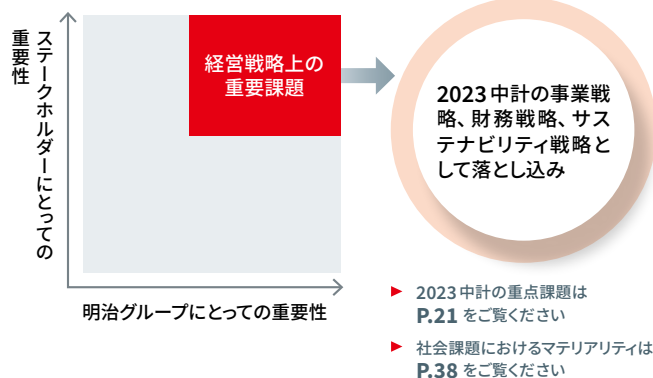
明治 ROESG® 経営の実践

利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

「2023中期経営計画」では「明治 ROESG 経営の実践」を基本コンセプトに掲げています。策定にあたっては、「グローバルで社会課題解決へ貢献できる企業」を目指す方向性に決めました。これは、ステークホルダーにとっての重要性と明治グループにとっての重要性のどちらも同時に実現させる経営戦略の軸・指針となるものです。この方向性に沿って、事業戦略や財務戦略、サステナビリティ戦略を立て、実行しています。

最上位の経営目標には「明治 ROESG」を導入しました。「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と ESG の目標達成度、「明治らしさ目標」の3つの要素で構成されています（下図）。利益成長と ESG 指標の改善、さらに明治らしいサステナビリティの目標達成を同時に果たすことを目指しています。

経営戦略上の重要課題



ESG指標

下記5指標を設定し、取り組みはもちろんのこと、情報発信のレベルアップにも努めています。

評価指標		設定理由
MSCI ESG Ratings	米国の金融サービス企業 MSCI による、企業の公開情報をもとに算出した ESG 格付け	総合評価
DJSI	米国の S&P Dow Jones 社とスイスの投資顧問会社の RobecoSAM 社が開発した ESG 投資指標	
FTSE4Good	英国ロンドン証券取引所グループの子会社 FTSE International が発表している ESG 投資インデックス	
CDP (Climate Change)	英国に本部を置く国際的な非営利団体 CDP による、世界主要企業の環境活動に関する情報開示プログラム	環境
CDP (Water Security)		

明治らしさ目標

明治グループが解決に貢献できる社会課題と、企業活動の原動力となる人財に関する6項目を設定しました。

項目	設定理由
健康寿命延伸	社会全体評価
たんばく質摂取量	
インフルエンザワクチン接種率	
従業員エンゲージメントスコア	明治グループ独自評価
健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率	
新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	

2023 中期経営計画の重点課題

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	P.30 ▶
	医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ (株)・KMバイオロジクス (株) の 一体運営推進 (ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化	P.34 ▶
	全 体	新領域への挑戦	P.11、P.15、P.27 ▶
2. ROIC 活用による経営管理体制強化			P.18 ▶
3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立			P.18 ▶
4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行			P.38、P.50、P.84 ▶

2023 中期経営計画 KPI の進捗

	指 標	2020 年度	2021 年度	2023 年度目標
統合目標	明治 ROESG	9 ポイント (ROE 平均 11.9%×0.8 倍)	12.3 ポイント (ROE 平均 12.3%×1.0 倍)	13 ポイント
	連結売上高	1 兆 71 億円 ^{※1}	1 兆 130 億円	1 兆 800 億円
成長性・収益性	連結営業利益 (率)	1,060 億円 (10.5% ^{※1})	929 億円 (9.2%)	1,200 億円 (11.1%)
	海外売上高 ^{※2}	—	929 億円	1,345 億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	8.4%	10% 以上
株主還元	ROE	11.1%	13.5%	11% 以上
	配当性向	35.4%	28.0%	40.0%

※1 2020 年度の売上高にも収益認識基準を適用した参考値です

※2 2021 年度より海外売上高算出のベースとなる事業区分を変更しました。区分変更を遡及適用した 2020 年度の数字は開示していません

ESG 指標

評価指標	2020 年度実績	2021 年度実績	2021 年度目標	2023 年度目標
MSCI ESG Ratings	BB	BBB	BBB	A
DJSI	80 パーセンタイル	86 パーセンタイル	84 パーセンタイル	90 パーセンタイル
FTSE4Good	3.0 点	3.0 点	3.2 点	3.5 点
CDP (Climate Change)	A-	A-	A-	A
CDP (Water Security)	A-	A	A-	A

2021 年度は、FTSE4Good を除く 4 指標で目標を達成し、達成度の係数は 1.0 倍となりました。環境課題の重要性が高まるなかで取り組みを強化し、進捗を積極的に情報開示したことが評価向上につながりました。特に、CDP (Water Security) は、評価対象約 12,000 社のなかから、最高評価である「A リスト企業」に選定されました。これは、水使用に関する情報開示、データに対する第三者保証の取得に加え、水使用量削減や排水の水質に関する管理徹底などの取り組みが総合的に評価されたことによるものと考えています。

明治らしさ目標

項 目	2021 年度時点の進捗	2023 年度目標
健康寿命延伸	+0.56 年 ^{※1}	+1 年 ^{※1}
たんぱく質摂取量	71.4g/日 ^{※2}	75g/日
インフルエンザワクチン接種率	65.6% ^{※3}	60%
従業員エンゲージメントスコア	偏差値 B	偏差値 A
健康志向食品、付加価値型栄養商品、 超高齢化社会に貢献する商品の 売上伸長率	-3.1% ^{※4}	+10% 以上
新型コロナウイルスワクチン・ 治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

※1 2016 年比(男性 72.14 歳/女性 74.79 歳) ※2 2019 年(最新データ)

※3 2020 年度(最新データ)、65 歳以上の定期接種対象者ベース

※4 2020 年度比。2022 年 5 月に開示した「2021 年度 決算説明資料」で掲載していた速報値から修正しました

■ インフルエンザワクチン接種率

最新データである 2020 年度の実績は 65.6%で、前年度比+15.2 ポイントとなりました。新型コロナウイルス感染症が急激に拡大するなか、政府や有識者などの啓発活動もあり、積極的にワクチンを接種する動きがあったと推測しています。

■ 従業員エンゲージメントスコア P.45 ▶

前回(2019 年度)のスコア BB から B に低下しました。コロナ禍で働き方変革が求められており、組織間の連携、階層間の意思疎通、多様性の確保などが課題として挙げられました。

■ 健康志向食品、付加価値型栄養商品、
超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率

2021 年度はマイナス成長となりました。市場の縮小や競争激化の影響でヨーグルトやプロバイオティクスが減収となったことが大きく響きました。

2021 業績サマリー

2021年度のポイント

「2023中計」初年度となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症による世界経済や国内消費動向への影響に加え、原材料価格やエネルギーコストの高騰により、厳しい環境下での事業展開となりました。そのなかで、基本コンセプト「明治 ROESG 経営の実践」に基づき、重点課題に取り組みました（重点課題は21ページをご参照ください）。

売上高 連結売上高は1兆130億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は929億円となりました。

食品セグメント

売上高は8,260億円となりました。巣ごもり消費の反動などの影響を受けたヨーグルト・チーズ事業や牛乳事業が減収となりましたが、前年度苦戦した業務用食品事業の回復や、ニュートリション事業と海外事業の増収によりカバーしました。

医薬品セグメント

売上高は1,879億円となりました。第4四半期に農業事業を譲渡した影響がありましたが、前年度に医療機関受診患者数減少の影響を受けた国内医薬品事業が回復したことで、全体では増収となりました。

営業利益 連結営業利益は929億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

連結営業利益増減分析（億円）

		食品	医薬品	他
2020年度実績	1,060	874	191	-5
売上増減	-27	-81	+54	-
薬価改定の影響	-50	-	-50	-
原価の変動	-36 ※1	-45	+9	-
経費等の増減	-2 ※2	+33	-35	-
その他(子会社損益含む)	-16	-22	+18	-12
2021年度実績	929	759	186	-17

セグメント別の営業利益の増減分析

食品セグメント	P.30 ▶
医薬品セグメント	P.34 ▶

※1 主な内訳

【食品】原材料コスト増 -41、その他 -4

【医薬品】原価低減 +9

※2 主な内訳

【食品】マーケティング費用等の変動 +47、製造間接費増 -12、その他 -2

【医薬品】研究開発費増 -33、棚卸資産評価損増 -11、マーケティング費用等の変動 +9

連結当期純利益は874億円となりました。DM Bio Limitedの株式全部や農業事業の譲渡により、特別利益が増加したことで、大幅増益となりました。なお、ROEは13.5%、ROICは8.4%となりました。

また、政策保有株式の縮減を進め、キャッシュ・フローが良化しました。これを受けて年間では10円増配し、300億円規模の自己株式取得・消却も実施しました。

総括

厳しい環境下でも明治 ROESG 経営を実践し、変革への歩みを進めた1年

- 成長力に課題を残したが、医薬品セグメントを中心に事業ポートフォリオの見直しを進めた
- 成長投資を進める一方、政策保有株式を着実に縮減し、増配と自己株式取得により株主還元を充実させた
- サステナビリティは特に環境の分野で取り組みが進み、外部イニシアチブにも積極的に参画した
- 経営基盤の強化に取り組んだ
 - 指名・報酬委員会の委員長をCEOから独立社外取締役に変更
 - 役員報酬制度を改定し、業績連動割合を増加
 - 新スローガン「健康にアイデアを」の社内浸透策を推進

2022年度の計画概要

経営環境

「2023中計」策定時の環境認識（下表）と現在の経営環境には大きな相違はありません。しかし、急激な円安、原材料価格やエネルギーコストの高騰、さらにロシア・ウクライナ情勢が加わり、不確実性は増しています。また、新型コロナウイルス感染症は拡大と縮小を繰り返しながらも、いまだ収束には至っていません。

したがって、これらが世界経済や日本の消費動向に与える影響を引き続き注視していきます。

Opportunity (機会)	Threat (脅威)	パンデミックの影響
● 予防・健康意識の高まり ● 海外の新興国の成長、中間所得層の拡大 ● 国内における高齢化 ● Eコマースの拡大 ● 環境意識の高まり、エシカル消費の拡大	● 人口減少による国内市場の縮小 ● 消費者のデフレ意識の高まり ● 気候変動のサプライチェーンへの影響 ● 世界人口の増加に伴う食糧不足 ● デジタル化の進展	● ブランド志向の高まり ● インバウンド需要の減少 ● 節約志向 ● 働き方の変化（通勤スタイル、テレワーク） ● 医療機関受診スタイルの変化

2023 中期経営計画 KPI

	指 標	2021年度	2022年度計画	2023年度目標
統合目標	明治 ROESG	12.3 ポイント (ROE 平均 12.3%×1.0 倍)	—※	13 ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1 兆 130 億円	1 兆 355 億円	1 兆 800 億円
	連結営業利益（率）	929 億円 (9.2%)	925 億円 (8.9%)	1,200 億円 (11.1%)
	海外売上高	929 億円	1,042 億円	1,345 億円
効率性・安全性	ROIC	8.4%	8.0%	10% 以上
株主還元	ROE	13.5%	9.0%	11% 以上
	配当性向	28.0%	39.2%	40.0%

※「明治 ROESG」は単年度の目標を設定していません

注力する取り組み

2022年度は「2023中計」の最重要課題である「コア事業の成長力の回復」など以下の点に着実に取り組みます。

コア事業の成長力の回復	次の成長ドライバーの育成
● ヨーグルト・プロバイオティクス ・ 研究開発・技術力を活かした既存商品の強化 ・ 新商品の開発 ● チョコレート、ニュートリション ・ 健康志向チョコレートの価値訴求強化 ・ スポーツプロテインの積極的なマーケティング展開 ● 国内医薬品 ・ 重点品目の伸長 ・ 抗菌薬の安定供給に向けた取り組み ・ ジェネリック医薬品の安定供給体制と収益性確保の両立	● 海外展開 ・ 中国での生産能力と販売エリアの拡大 食品 ・ CMO/CDMO 事業の拡大 医薬品 ● ワクチン事業 ・ 研究開発の着実な推進 ・ 新規モダリティの技術獲得 ・ マーケティング機能の強化 ● 新領域への挑戦、スタートアップやベンチャー企業との取り組み
コストアップへの対応	経営基盤・サステナビリティ活動の強化
● 価格改定・容量変更の定着 食品 ● コスト低減の徹底 ● 追加的な対策の検討	● ROIC を勘案した経営管理の推進 ● 人材マネジメントの強化 ● グループガバナンスの強化・充実 ● サステナビリティの取り組み加速