

食品セグメントの事業戦略

過去の成功体験にとらわれず、meijiが進むべき道をあらためて明確にし、企業のステージを上げていく



松田 克也

明治ホールディングス株式会社
取締役執行役員 COO (食品セグメント)
株式会社 明治 代表取締役社長

大幅な減益という厳しい結果 近年続いてきた成長鈍化をどう克服するか

いま向き合うべき問題をあらためて認識

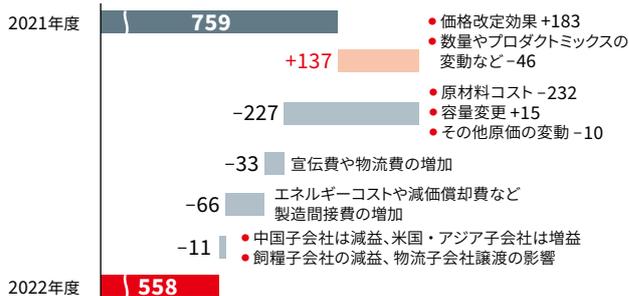
食品セグメントの2022年度業績は、売上高は増収となったものの、営業利益は200億円の減益となりました。増収とはいえ、ここには価格改定によるプラスの効果も含まれますので、実際には2022年度は、大変厳しい結果であったと受け止めています。

今回の減益は、原材料価格やエネルギーコストの高騰などの外的要因による影響が多大であることは確かですが、近年の成長鈍化の影響も深刻です。ここ数年間はコストコントロールで成長鈍化の影響を軽減できていたに過ぎません。2022年度はコストコントロールを凌ぐ外部要因のマイナスインパクトが押し寄せ、成長鈍化の影響が露呈しました。

この結果を受けて、社内に危機感が醸成されないようであれば、この窮地から脱却することは不可能です。高い目標に向かって、健全な危機感のもとに一人一人が真剣に取り組むよう、組織・風土を立て直していかなければと考えています。

(億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比
売上高	8,260	8,656	+4.8% +395
営業利益	759	558	-26.5% -200

連結営業利益の増減分析 (億円)



コア事業の成長力を回復するとともに、海外事業の拡大にいっそう注力

早急に収益力を取り戻し、変革に挑んでいく

成長鈍化の大きな要因は、過去の成功体験にとらわれているからだと考えています。すでに私たちは、牛乳、ヨーグルト、チョコレート、粉ミルクと多くのカテゴリーでトップブランドを築いており、近年は「強いものをより強く」する戦略のもと、その座を守るための取り組みを優先していました。結果、新たな商品の開発・育成に注力しきれず、成長の停滞を招いています。「強いものをより強く」という戦略自体は正しいと考えますが、従来の延長線上ではなく、変革することでさらに強くなっていくのだと再認識しました。

幸いにも、2023年度に入って原材料価格などの高騰は落ち着きを見せており、価格転嫁も進んでいます。私たちはどのカテゴリーでも他と差別化された価値のある商品を提供しており、そのような商品ほど価格改定が定着し、コストアップによる収益減からの回復も早まっています。2023年度は、健康価値を伴う商品力向上と市場への伝達力強化に取り組みます。例えば、商品力向上に関して、「明治プロビオヨーグルト R-1」ではコンセプトを強化した新商品を発売したり、スポーツプロテイン「ザバス」でも新素材を配合して機能を強化した新商品を発売するなど、コアとなる商品群のラインアップを強化します。そこにマーケティング投資を積極的に行って健康価値の伝達を促進し、販売数量の伸びにつなげることで、収益力を取り戻します。そして、2024年度以降、さらなる成長に向けたチャレンジができる基盤を築きたいと考えています。

人財面からもグローバル戦略を加速させる

海外事業に関しては、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」に沿って順調に進捗しています。中国では、2023年1月より牛乳・ヨーグルトなどを生産する天津工場が稼働しました。今後、菓子と牛乳・ヨーグルトを生産する広州工場や、上海のアイスクリーム工場も完成する予定です。市販の牛乳はまだ黒字化の途上ですが、菓子、アイスクリーム、業務用の牛乳は利益貢献しています。特に、アイスクリームは現地従業員の意見も活かして開発・販売した商品の独自性が市場に受け入れられており、大きく売上数量を伸ばしています。菓子は、展開しているラインアップこそ板チョコレートやチョコレートスナックなどの日本ではなじみのある商品ばかりですが、おいしさや品質、ブランドの世界観などが受け入れられ、好調に推移しています。他のエリアについても、東南アジアは概ね好業績であり、米国市場でも meiji ブランドが浸透しつつあります。長年日本で培った技術力や meiji ブランドへの信頼の高さは海外でも通用するという自信を再確認するとともに、現地の意見やニーズを素早く捉えて展開することでさらに飛躍させたいと考えています。

そうした背景もあり、2023年4月には、商品カテゴリーごとの事業責任者が海外展開にも責任を負い、全社を挙げてグローバルな成長を推進していく体制に変更しました。今後は、日本の本社と海外の現地法人の間で人財の流動性を高め、グローバルでの経営力を底上げしていく考えです。意欲と能力のある人財を積極的に各国に赴任させ、しばらく現地での事業に携わった後、帰国して海外で得た知見を社内に水平展開し、その経験をもとにまた別の国で新たな価値の創造に取り組むなど、人財面からもグローバル戦略を加速させます。



明治乳业（天津）有限公司

食品セグメントの事業戦略

事業の構造改革を果敢に実行し、筋肉質で無駄のない経営体制を目指す

生産の最適化を図りつつ営業効率を向上

いま食品セグメントが抱えている負の部分も2023年度中に整理します。価格改定によって売上金額は維持しているものの、数量は低調に推移しています。「2023中計」期間中、成長のための設備投資を行ってきましたが、想定通りのリターンが生まれていない工場もあります。こうした状況に対応して、過剰な設備を整理して生産能力の最適化を図っていきます。また、コロナ禍を機にあらためて問題意識を強くした、営業の生産性向上にも取り組みます。過去に食品セグメントが大きく収益性を伸長させた2012年度からの数年間は、コア事業による売上成長のけん引もありましたが、同時に生産・物流・営業などのあらゆるセクションで構造改革を実施し、体制を最適化してきた効果もありました。その当時と比較すると、コロナ禍という特殊な環境があったとはいえ、改革のスピードが不足していた点は反省すべきと考えています。構造改革を断行し、筋肉質で無駄のない経営体制に戻した上で、2024年度からの「2026中期経営計画（以下、2026中計）」をスタートさせる決意です。

未来に向けて進むべき道を先鋭化し、meijiにしか実現できない健康価値を創造

新市場創出にこそ私たちの存在意義がある

現在、meijiは多くのお客さまからご支持いただいています。真に社会に必要とされる企業へと進化するためには、明治グループが掲げる理念を研ぎ澄ましていくべきだと考えています。食品セグメントでは、新たなグループスローガンである「健康にアイデアを」を具現化するため、私たちが提供する栄養の考え方を「栄養ステートメント」として明文化しました。そして2023年6月には、食品を栄養面から評価・改良するシステムとして「明治栄養プロファイリングシステム（Meiji NPS）」を策定しました。このMeiji NPSにより、「栄養」による健康課題解決に向けた取り組みを加速させていきます。いま、「食品の栄養的な価値をどう消費者に伝えるか」ということに多くのグローバルな食品企業が力を入れています。また、政府が新しい表示制度として整備する動きもあります。こうした潮流を捉えつつ、私たち自身が栄養に対してどう関わっていくか、どう発信していくかを「2026中計」では具体的に提起したいと考えています。

その意味では「栄養ステートメント」をさらにブラッシュアップすることも必要です。いま伸びている市場を拡大することも重要ですが、ヨーグルト、カカオ、プロバイオティクスで成し遂げてきたように、いままでにない市場を創り出し、先行者利益を享受することが明治グループの真骨頂です。「meijiらしい健康価値」によってイノベーションを生み出し続け、未来に向けて持続的に発展すること。その方向性を次の「2026中計」の期間中に打ち出したいと考えています。

 P.61 イノベーションの創出 > 食品セグメント ▶

自ら考えて行動する「個」の集団となり、ダイバーシティを企業の力に変える

イノベーションを自分ゴト化する組織へ

新事業を創出できる人財づくりや、社内外のコミュニケーションを活性化する組織改革も進めています。社内を横断して開発部門を一元化したことで、カテゴリーを超えた研究者たちの交流が盛んになり、互いにアイデアを交わす光景をよく目にするようになりました。スタートアップ企業との協業でオープンイノベーションを図る「明治アクセラレーター」からも、事業化を決定した取り組みがあります。こうした事例を積極的に社内に発信して、特に次世代を担う若手社員に「面白いアイデアを出せば実現する」という意識を醸成し、新たな商品やサービスの創出を自分ゴト化させたいと考えています。

さらに、新事業を創出するために、M&Aも選択肢の一つとして前向きに捉えます。食品セグメントは毎年500~700億円のキャッシュインがあり、それを成長のための投資に充てていくことが求められています。その手段の一つがM&Aであり、私たちが掲げる理念に沿って相乗効果をもたらすM&Aを、海外も視野に入れて検討していきます。そして、こうした取り組みを踏まえて長期的に成長するための原動力となるのは、やはり人財です。私はこの食品セグメントを、自分に与えられた能力を存分に発揮するにはどうするべきか、自ら考えて行動していく「個」の集団にしたい。そうして一人一人がそれぞれの強みを発揮することが、まさに私たちが目指すダイバーシティであり、それを企業の力に変えていきたいと思っています。



明治アクセラレーター ▶

meijiが果たすべき責任と使命を、従業員一人一人が全うしていく

従来延長線上ではない成長を目指す

2023年度中には、コストアップによるダメージを解消し、再び成長軌道に乗りたいと考えています。その上でさらなる成長に向けた投資を、海外も含めて積極的に展開していきます。その成長戦略を実行するのは人財であり、人財への投資もしっかりと行っていきます。そうした挑戦を重ねて、従来延長線上での事業拡大ではなく、企業としてのステージを上げて新たな価値を提供していきたい。私たちに課せられた使命は、事業を通して人々の栄養と健康に貢献することであり、「サステナブルな社会」を実現することです。過去の成功体験を打破し、従業員一人一人が「meijiらしい健康価値」とは何かを常に考え、それを形にするための意志を持ち続ける企業にすることが、私の最大の任務だと考えています。



医薬品セグメントの事業戦略

社会に必要とされる医薬品を、 日本国内で一貫して開発供給できる企業へ



小林 大吉郎

明治ホールディングス株式会社
取締役執行役員 COO (医薬品セグメント)
Meiji Seika ファルマ株式会社 代表取締役社長

構造改革を大きく進展させるとともに 感染症のリーディングカンパニーへ

成長に向けて自社の強みを発揮できる体制へ

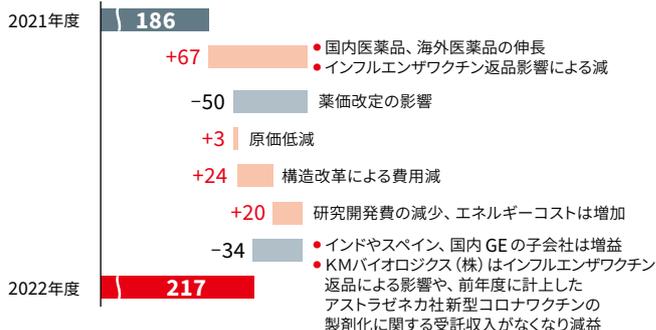
医薬品セグメントでは、前年度に続いて2022年度も「2023中期経営計画（以下、2023中計）」で掲げた構造改革を進展させました。特にジェネリック医薬品事業の再編には大きな決断を伴いました。小田原工場を分社化し、本社にあったジェネリック事業本部の機能をMe ファルマ(株)に統合。ジェネリック市場が品質問題と供給不足で揺れるなか、競争優位性と独自の存在感を発揮し、成長を実現しうる体制へと変革させました。

また、国際情勢の変化を受けて、必須医薬品である抗菌剤の安定供給が国策として掲げられ、さらに、新興・再興感染症リスクへの対処として、政府の「ワクチン開発・生産強化戦略」も進められています。こうしたなかで、感染症の予防から治療までのバリューチェーンを持つ明治グループは、医薬品業界での存在価値をますます高めています。

いま、医薬品セグメントは転換点を迎えています。私自身も従業員との対話を重ね、変革に向けた意識を社内に醸成できたことも2022年度の成果だと捉えています。

(億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比
売上高	1,879	1,972	+4.9% +92
営業利益	186	217	+16.4% +30

連結営業利益の増減分析 (億円)



医薬品を通じて国家安全保障に貢献し、自社開発の新薬を続々と市場へ

重要な3つのプロジェクトを推進

医薬品セグメントでは、国家安全保障に貢献する重要な3つのプロジェクトを推進しています。一つは、新型コロナウイルス感染症のワクチン開発であり、不活化ワクチンである「KD414」とレプリコンワクチン※の「ARCT-154」という2種類のワクチン実用化を進めています。二つ目は、国内における抗菌薬の安定供給を確保する政策に応じて、海外依存度の高いペニシリン原薬の国内生産体制を構築し、他社とも連携して自国で完結するサプライチェーンを整備しています。そして三つ目は、国際的に問題となっている薬剤耐性への対策として、国の支援も受けているβ-ラクタマーゼ阻害剤「OP0595」の開発です。これら3つのプロジェクトを確実に遂行し、新興・再興感染症の脅威に備えるプラットフォームを築き上げることで、社会における自らの価値をさらに高めていきます。

※ 次世代 mRNA 技術によって少量の接種で高い中和抗体価、高い安全性と有効性、効果の持続が期待されるワクチン

2023年度からいよいよ新薬の収穫期へ

製薬会社の生命線である新薬についても、後期臨床開発フェーズに入る品目が増えています。慢性移植片対宿主病（慢性 GVHD）治療薬「ME3208」は、画期性が認められてオーファンドラッグの指定を受け、2023年6月に承認申請しました。早ければ2023年度中の承認が視野に入ってきています。また、グローバル戦略品として位置付けているウステキヌマブバイオ後続品「DMB-3115」、乾癬治療薬「ME3183」、デング熱ワクチン「KD-382」なども有望です。

こうした有望なパイプラインを確実に進展させる上で、R&D ステアリングコミッティーは重要な役割を果たしています。このコミッティーが主導し、Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオロジクス（株）が一体となった研究開発方針を策定し、研究開発ポートフォリオを最適化しています。また、組織長および研究員のローテーションによる人財交流を積極的に実施して新たな発想を促し、一体感をもって強力に研究開発を推進する風土を醸成しています。さらに、両社の経営企画や経営管理の機能も連携させ、一元的な情報による意思決定のスピードアップと医薬品セグメント全体のガバナンス強化に取り組んでいます。

感染症対策のプラットフォームが秘めるポテンシャルを発揮していく

ネットワーク型の研究開発で新薬を創出

医薬品業界はいま、研究・製造・開発などの各プロセスで外部の優れた知見を活用する「水平分業」のモデルへとシフトしています。特に新薬の開発には、バイオ技術など従来とは異なる技術やノウハウによる膨大な知見が求められるようになり、実用化までの難易度が劇的に上昇しています。そのようななか、私たちは新薬のシーズ探索においてアカデミアやベンチャーとの連携を強化し、ネットワーク型の研究開発を推進しています。例えば、東京湾岸に「都心近接・シーズ近接型」のラボを設立し、臨床現場の経験を持つ専門人財も登用し、研究者が機動力をもってオープンイノベーションを推進できる体制を整えました。現在、アカデミアとの連携による有望なプロジェクトが数々展開されており、私たちが強みを持つ「感染症」「血液」「免疫・炎症」といった領域での新薬創出に挑んでいます。

 P.64 イノベーションの創出 > 医薬品セグメント ▶

医薬品セグメントの事業戦略

インド起点の CMO / CDMO 事業を拡大

製造・開発を外部に委託する水平分業の動きも国際的に進展しており、需要の拡大が見込まれます。私たちはインドのメドライクを主軸として CMO (受託製造) / CDMO (受託開発製造) 事業を展開していますが、世界的な需要拡大の機会を逃さず、事業をさらに強化・拡大していきます。そのために、2023年4月、メドライク傘下のアドコック・イングラム・ファルマの新製造棟をインド国内に竣工し、生産能力の向上に取り組んでいます。メドライクの製品は、爆発的に人口が増加している西アジアからアフリカにも幅広く供給されており、医薬品アクセス改善への貢献にもつながります。こうして世界が抱える課題を解決しつつ、自らも大きく成長していきたいと考えています。

独自のプラットフォームと DX を新たな成長戦略に

私たちが構築している感染症制御のプラットフォーム上に、新たな価値を生み出すことでさらなる成長を目指します。現在、国の助成も受けて、パートナー企業とともに mRNA 医薬品・ワクチン製剤製造工場の建設を進めています。この工場はワクチンだけではなく、mRNA 技術を用いた新たな医薬品の生産も可能であり、大きなポテンシャルを秘めています。私たちのプラットフォームを活用すれば、これからの社会に必要な医薬品を、日本国内で原薬から製剤まで一貫して生産供給することができ、そこに私は大きな可能性を感じています。

さらに、医薬品を超えて社会に新たな価値を提供する「ビヨンド・ザ・ピル (医薬品を超えた領域)」への取り組みも、今後の成長戦略の一つです。現在、感染症領域と並んで実績のある中枢神経系領域で、医薬品による治療効果の満足度が低いという課題に対応し、次世代の医療ソリューションの創出に挑んでいます。その具体例として、アカデミアとの連携により、うつ病などの精神疾患を予防する DX の社会実装を目指しています。

世間はまだ知られていない meiji の成長可能性を示したい

感染症領域を究め、さらにその先へ

2023年度は「2023中計」の最終年度であり、中計で掲げた目標を達成することはもちろんですが、目線はさらにその先を見据えています。感染症領域でのリーディングカンパニーとして、新興・再興感染症の脅威から人々の健康を守り続けることで、私たち自身も成長していきたい。同時に、私たちが構築しているプラットフォームが活用できる領域はきわめて広範に及んでおり、さまざまな疾患をターゲットとした新薬を創出することで企業価値をいっそう高めていきたい。未来に向けて meiji がどう進化を遂げていくか、ご期待いただければと思います。



開発パイプライン (2023年8月現在)

医療用医薬品

ステージ	開発コード (一般名)	剤型	薬効分類
承認 (日本)	KD2-305 ●	注射剤	血液凝固第VIII因子または第IX因子に対するインヒビターを保有する患者の出血傾向の抑制
申請 (日本・韓国)	ME3208 (ヘルモスジル)	経口剤	慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (ROCK2阻害剤)
申請 (海外) Phase I (日本)	DMB-3115	注射剤	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎 (バイオ後続品)
Phase III (日本・海外) ※1	HBI-8000 (ツシジノスタート)	経口剤	切除不能または転移性悪性黒色腫治療薬
Phase III (日本・海外) ※1	OP0595 (ナキュバクタム) ●	注射剤	β-ラクタマーゼ阻害薬
Phase II (海外)	ME3183 ●	経口剤	乾癬治療薬 (PDE4阻害剤)
Phase Ib / II (日本) ※1	HBI-8000 (ツシジノスタート)	経口剤	再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬

ヒト用ワクチン

ステージ	開発コード	目標適応
申請 (日本)	KD-370	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型による感染症の予防
申請 (日本)	ARCT-154	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (レプリコンワクチン)
Phase III (日本) ※1	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (成人 ※2・不活化ワクチン)
Phase III (日本)	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児 ※3・不活化ワクチン)
Phase I (海外)	KD-382	デング熱の予防
Phase I (日本)	KD2-396	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型、B型肝炎ウイルスによる感染症の予防

動物用医薬品

ステージ	開発コード	薬効分類
申請 (日本)	ME4137	抗菌性注射剤 (牛)
申請 (日本)	ME4137	抗菌性注射剤 (豚)
申請 (日本)	KD-412 ●	ワクチン (牛)
開発中	MD-22-3002	抗炎症剤 (牛、豚、馬)
開発中	ME4305 ●	抗菌性製剤 (牛)
開発中	MD-22-1001-1	抗菌性注射剤 (牛)
開発中	ME4406 ●	飼料添加物

● 自社創製

※1 国際共同治験 ※2 18~40歳 ※3 0~11歳

開発パイプライン ▶