

CREATING MARKETS AND CORPORATE VALUE

市場創出と企業価値創造

これからの明治グループの企業価値創造の核となるのは「明治ROESG[®]※経営」です。サステナビリティと事業を融合し、社会価値と経済価値をともに追い求めることで新たな市場を創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

※「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

- 24 明治グループの価値創造プロセス
- 25 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 26 2026 中期経営計画の概要

人・社会・地球の
すべてが健康である
「より良い未来」

2024-2026

コンセプト

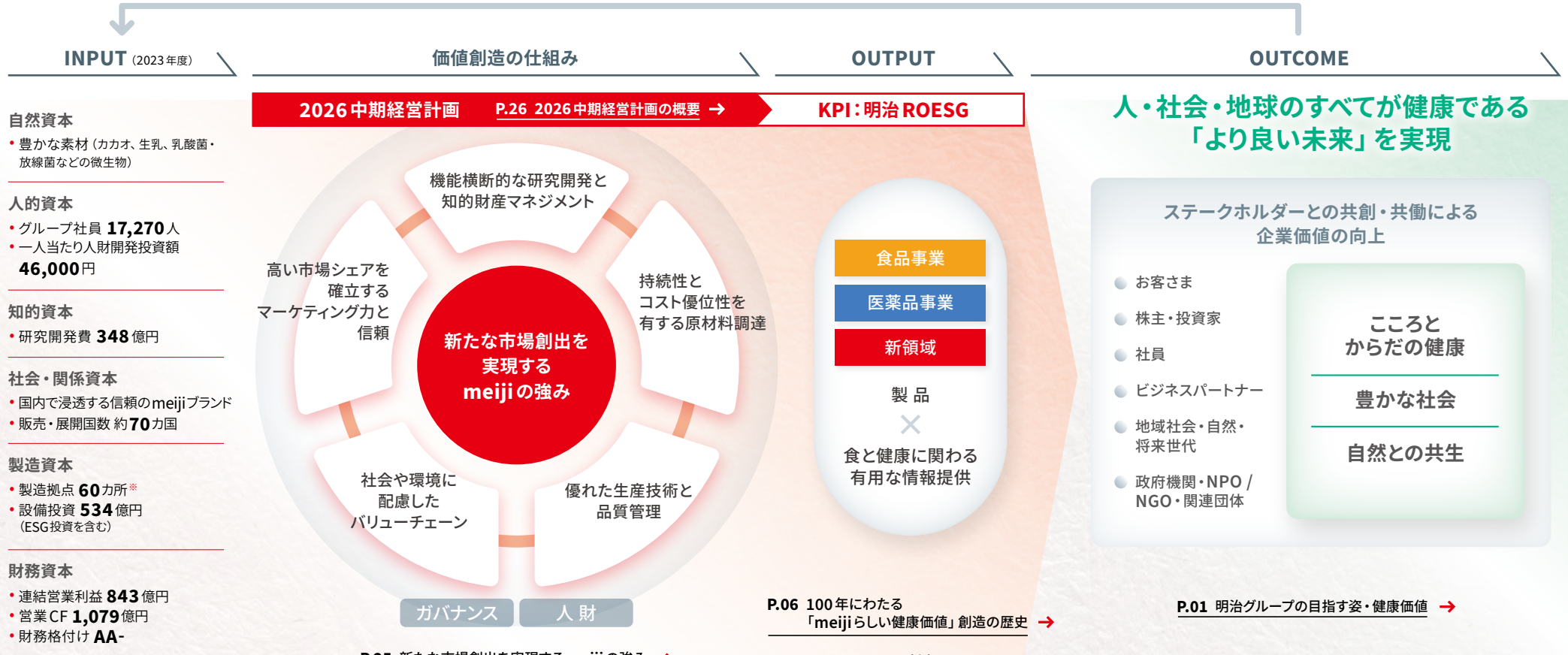
明治ROESG[®]経営の進化

市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰



明治グループの価値創造プロセス

豊富な資本をベースに、独自の強みを発揮して「meijiらしい健康価値」を創出し、より良い未来を実現していきます

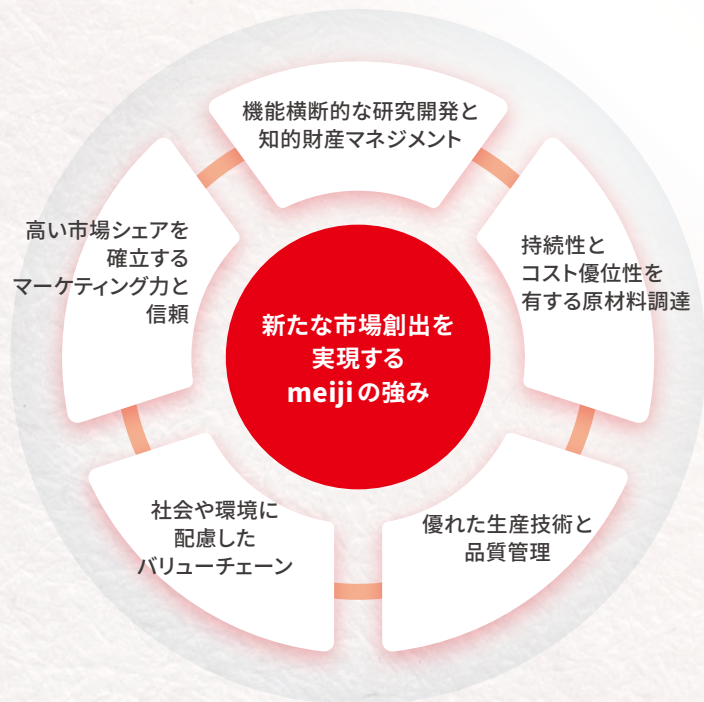


※ 主要な事業会社の製造拠点数と製造を担うグループ会社数の合計

新たな市場創出を実現する meiji の強み

明治グループは、「meijiらしい健康価値」を提供し、新たな市場を創出することで持続的な成長を目指しています。その基盤となる「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」の各活動および一連の事業活動において、多様な強みを有しています。この強みをもとに、社会や環境に配慮しながら meiji ならではの競争優位性を築き、健康に貢献する多様な製品や有益な情報を提供することで、企業価値をさらに向上させていきます。

明治グループの強み



機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント

- 蓄積した基礎研究による知見（乳、カカオ、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬）
- 優れた製品化技術、製造技術、それに伴う知的財産管理
- 食・薬の知見が融合された研究開発力

持続性とコスト優位性を有する原材料調達

- カカオ農家や酪農家との協働
- 関連団体との連携
- グローバルサプライチェーンによるコスト競争力と安定調達の両立

優れた生産技術と品質管理

- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 全温度帯をカバーする物流網（常温・チルド・フローゼン）
- 医薬品の優れた生産技術、バイオ技術、グローバル生産網

社会や環境に配慮したバリューチェーン

- 事業活動とサステナビリティ活動の融合を目指した独自の経営目標「明治 ROESG」へのコミットメント
- 気候変動（TCFD）、生物多様性（TNFD）に基づく分析・開示の推進
- 「明治グループサプライヤー行動規範」遵守の徹底

高い市場シェアを確立するマーケティング力と信頼

- ビジネスパートナー、お客さまとの双方向コミュニケーションと強固なリレーション
- 長年蓄積した meiji ブランドへの信頼
- 乳幼児から高齢者まで多様な健康ニーズに対応した製品ラインアップ

2026 中期経営計画の概要

2024-2026 概要

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

「2026 中計」では成長軌道への回帰を目指し、「2023 中計」で掲げた「明治 ROESG 経営」をさらに進化させます。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します。そして、経済価値と社会価値を同時に実現（トレード・オン）することで、持続的な成長を実現していきます。

最上位の経営目標には、引き続き「明治 ROESG」を掲げていきます。「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と、ESG の目標達成度の 2 つの要素で構成されます（右図）。

新たな「明治 ROESG」では、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として、ESG 項目に「明治 ROESG」対象ブランド群（製品）の売上高目標を設定しました。この目標達成を通じて、サステナビリティを利益成長につなげる道筋を示していきます。そうすることで、時価総額を含めた企業価値のいっそうの向上を目指します。

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



評価指標	2026 年度目標 (2026 中計目標)
ESG 外部評価機関 (3 項目) 外部評価 > ESG 関連指標	
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	AA
2) DJSI	72 点以上
3) ISS ESG	C+ (スコア 50 以上)
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、業績向上につながる指標	
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	年度計画の達成
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	年度計画の達成

明治 ROESG 対象ブランド群 (製品)

食品

1. 健康志向食品・付加価値型栄養食品
 明治ブルガリアヨーグルト、明治プロビオヨーグルトR-1、チョコレート効果、ザバス、明治メイバランスなど

2. 持続可能な調達に資する食品
 明治おいしい牛乳、明治ミルクチョコレート、明治北海道十勝(ヨーグルト・チーズ) など

対象ブランド群 売上構成比 (2023年度実績) 約 50% ▶ 2024年度計画 売上高伸長率 +2.3%

医薬品

1. インフルエンザワクチン
 2. 安定確保医薬品(カテコリア製品)

対象製品 売上構成比 (2023年度実績) 約 20% ▶ 2024年度計画 売上高伸長率 +17.2%

2026中期経営計画の概要

2024-2026 主要財務指標 (KPI)

過去最高水準の営業利益の達成へ

引き続き積極的な成長投資と充実した株主還元を両立

「2026中計」では、「明治 ROESG」のベースとなるROEの向上に向けて、ROICを活用した資本効率の改善にも取り組みます。売上成長やコスト削減による利益拡大を実現するとともに、適切に投下資本をコントロールして、継続的にROICを向上させます。

また、企業価値向上に向けた3年間のキャッシュアロケーション方針としては、営業キャッシュ・フローや資産圧縮を中心としたキャッシュインを主な原資として、3カ年で約3,500億円規模の投資を実施します。成長分野に対しては、負債調達も活用したM&Aも含めて積極的に投資していきます。

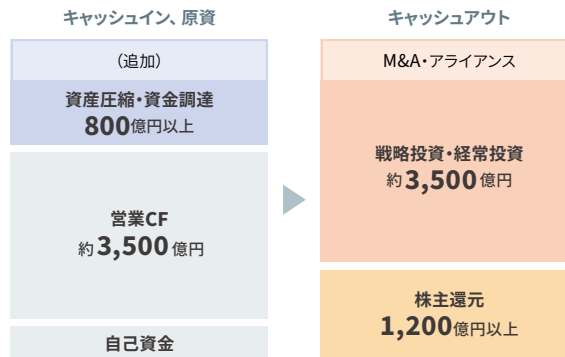
株主還元方針としては、「2026中計」では総還元性向50%以上を目標に掲げました。継続的な増配に加えて、自己株式取得も機動的に実施することで、投資と還元のバランスをとっていく考えです。

主要財務指標

		2026中期経営計画			
		2023年度実績	2024年度計画	2026年度目標	2023年度比
統合目標	明治 ROESG	—	8.0pt	9.8pt	—
	連結営業利益	843億円	860億円	1,165億円	+38.2% +321億円
成長性・収益性	食品	643億円	660億円	830億円	+29.1% +186億円
	医薬品	227億円	250億円	400億円	+76.1% +172億円
	連結当期純利益	506億円	500億円	765億円	+51.0% +258億円
	海外売上高	1,348億円※	1,540億円	2,525億円	+87.2% +1,176億円
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	—
キャッシュ・フロー	営業CF	1,079億円	600億円	[3カ年] 約 3,500億円	—
	フリーCF	833億円	10億円	[3カ年] 0	—

※ 2024年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

3年間のキャッシュアロケーション方針



資金調達	投資	株主還元
<ul style="list-style-type: none"> 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/レシオ0.5倍程度を目安に外部調達を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>食品 約2,400億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>医薬品 約1,100億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略投資 960億円 経常投資 160億円 <p>うち、ESG 500億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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

2026中期経営計画の概要

2024 計画

「2026中計」の初年度となる2024年度は、前年度に引き続き人流回復や景気の持ち直しが期待されますが、国内の消費動向に加え、為替変動、原材料価格や人件費・物流費の上昇などが、依然として業績に影響する見通しです。以下の取り組みを着実に進めることで、中計目標の達成につなげていきます。

注力する取り組み

食品セグメント

- 1) 価値訴求強化と高付加価値商品の投入
- 2) サステナビリティと事業の融合
- 3) 海外展開の強化

医薬品セグメント

- 1) ワクチンと感染症薬のトップメーカーとしての競争優位性確立と収益性強化
- 2) 海外事業への経営資源集中投下による事業規模拡大

売上高

連結売上高は1兆1,590億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,540億円（海外売上高比率13.3%）を計画しています。

食品セグメント

売上高は前年度比1.5%増の9,138億円を計画しています。国内では、前年度から実施している価格改定の定着に加え、既存ブランドの価値訴求強化と高付加価値商品の投入に取り組みます。海外では、特に中国事業の構造改革に注力するとともに、独自価値商品の展開を通じて、売上規模拡大を図ります。

医薬品セグメント

売上高は前年度比19.3%増の2,458億円を計画しています。人流回復により感染症が流行し、高いレベルで需要が続いている抗菌薬の安定供給に取り組むほか、成長ドライバーとして位置付けるワクチン事業において、次世代mRNAワクチン（レプリコン）「コストタイベ筋注用」の2024年度上市による業績貢献を図ります。

営業利益

連結営業利益は860億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析（億円）

	食品	医薬品	他
2023年度実績	643	227	-27
売上増減	+211	+78	—
業価改定の影響	—	+13	—
原価の変動	-88	+6	—
経費等の増減	-69	-89	—
その他(子会社損益含む)	-37	+16	-23
2024年度計画	660	250	-50

※1 価格改定効果を含む
 ※2 主な内訳
 【食品】原材料コスト増（国内生乳、カカオ豆など）-97、その他（容量変更など）+9
 【医薬品】原価低減+6
 ※3 主な内訳
 【食品】物流・マーケティング費用等の変動-61、その他費用の変動-8
 【医薬品】物流・マーケティング費用等の変動-19、その他費用の変動-70

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は500億円の計画です。政策保有株式の売却など、前年度の特別利益計上の反動が主な要因です。なお、ROEは7.0%とほぼ前年度並みとなる見込みですが、総還元性向は自己株式取得の実施もあり、114.6%（前年度実績は52.3%）と大幅に上昇する見込みです。