

Creating Markets and Corporate Value

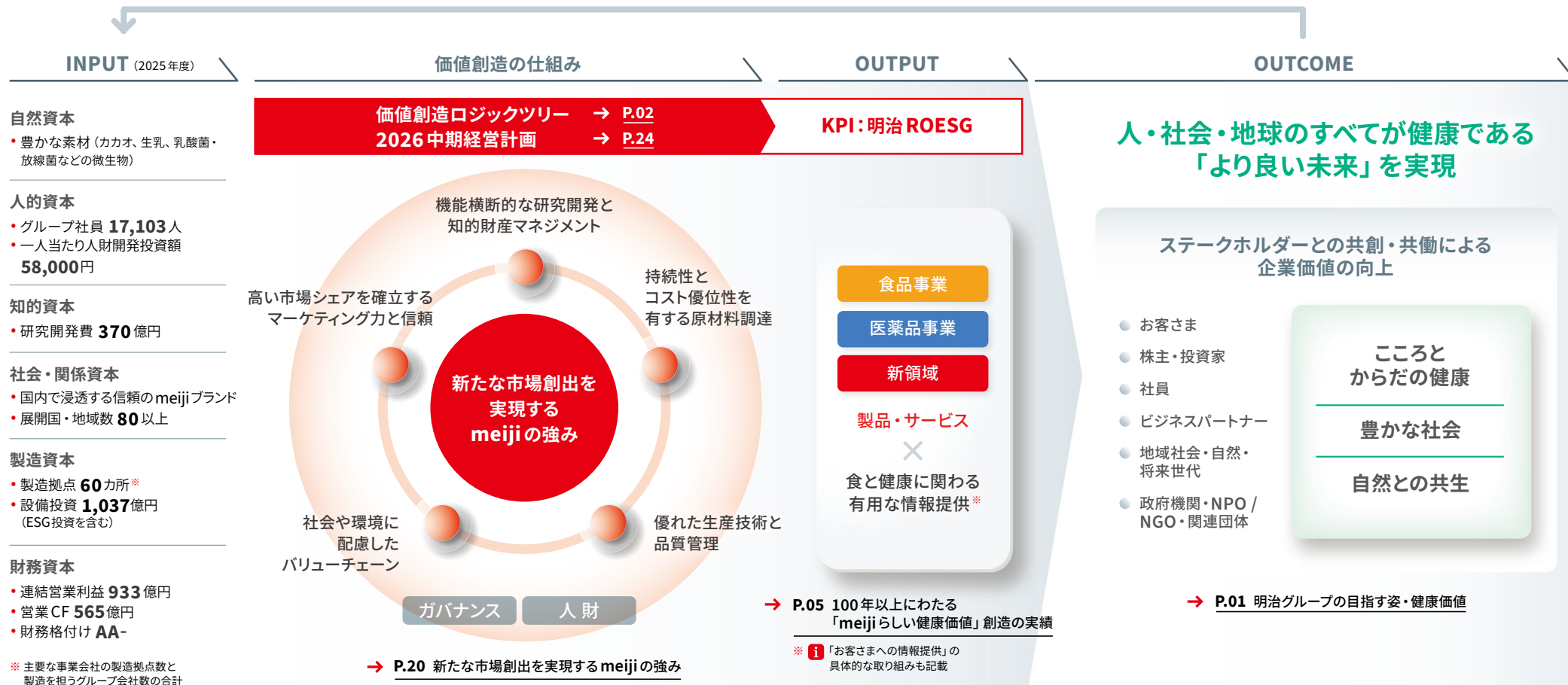
市場創出と企業価値創造

明治グループは「明治 ROESG 経営」を旗印に、企業価値創造に取り組んでいます。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。

- 19 明治グループの価値創造プロセス
- 20 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 21 CFOメッセージ
- 24 2026 中期経営計画の進捗

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



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・サービス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

高い市場シェアを確立するマーケティング力と信頼 #1

- 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

#1 → P.05 100年以上にわたる「meijiらしい健康価値」創造の実績

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指標「明治ROESG」へのコミットメント #2
- 気候変動（TCFD）、生物多様性（TNFD）に基づく分析・開示の推進 #3
- 「明治グループサプライヤー行動規範」遵守の徹底

#2 → P.24 2026中期経営計画の進捗

→ P.42 サステナビリティ戦略 CSOメッセージ

#3 → P.49 サステナビリティ戦略 ネイチャーポジティブ実現に向けて

機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント #4

- 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と事業創出力

#4 → P.59 技術開発戦略 イノベーションの中核を担って

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 #5
- 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 #5 #6

#5 → P.47 サステナビリティ戦略 サステナビリティと事業の融合

#6 → P.33 食品事業戦略 海外事業の成長戦略

→ P.38 医薬品事業戦略 国家戦略と連動した社会課題解決への挑戦

優れた生産技術と品質管理 安全・安心

- 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・フローズン）
- 医薬品の優れた生産技術、バイオ技術、グローバル生産網

新たな市場創出
を実現する
meijiの強み

CFO メッセージ

ROIC 管理を徹底し、「稼ぐ力」の強化を図り、 企業価値を最大化します

菱沼 純

取締役専務執行役員 CFO



CFOとして果たすべきミッション

財務と非財務の融合を企業価値向上につなげる

CFOである私の最大のミッションは、明治グループの企業価値を最大化させることです。企業価値の最大化とは、すなわち時価総額を極大化させることであり、そのためには財務と非財務の融合がきわめて重要な鍵を握ります。「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、最上位の経営指標として「サステナビリティと事業の融合」をコンセプトとする「明治ROESG」を掲げていますが、これはまさに財務と非財務の融合を追求するものです。財務は過去から現在までの企業価値の実績であり、一方、非財務というのは投資による将来の財務価値の源泉です。従って、非財務ではなく未財務、つまり財務としてまだ実現されていないものとして捉えるべきだというのが私の考えであり、サステナビリティへの取り組みも、将来の財務インパクトにつながるものでなければなりません。このように時間軸を考慮しながら、財務と非財務との融合によって企業価値を最大化するための道筋を、市場に向けて明確に示すとともに、その実現に向けて全力を尽くすことがCFOとして果たすべき責任だと認識しています。

「明治ROESG」については、ROEに掛け合わせるESGが、リスク低減と同時に将来の事業機会をうかがうものと捉えるならば、PBR（株価純資産倍率）とほぼ同義であるといえます。PBRは $ROE \times PER$ で算出され、PER（株価収益率）は将来の安全性や成長期待であるからです。そのため、定量化や企業間比較がしやすいPBRは、市場との対話において「サステナビリティと事業の融合」を示す重要指標と捉え、1倍を大きく超える値を目指していきます。

「2026中期経営計画」を振り返って

想定外の変動要因への対応に課題を残す

「2026中計」では財務戦略として、営業キャッシュ・フローと資産圧縮による手元資金をもって既存領域の戦略・経常投資と継続的な増配を実施すること。海外事業や新規領域で新たな成長機会を獲得するべく、安定した財務基盤を活用した積極投資を行い、M&Aも選択肢に入れること。さらに、株主還元についても、毎年の増配に加えて自社株買いを実行し、総還元性向50%以上を維持することを定めています。この実現にあたっては、国内

を中心とした既存領域での収益性の向上と、海外事業や新規事業における成長戦略をベースとしていましたが、この「2026中計」の期間中、地政学リスクや為替変動などを背景とした原材料のコスト高、物価上昇による消費者行動の変化、COVID-19後の中国事業の市場環境悪化など、想定外の変動要因がありました。財務面においても、成長力不足による利益目標の未達や、原材料価格の高騰や在庫の積み増し、設備投資における建設コストの上昇などに見舞われ、キャッシュ・フローが悪化しています。価格改定などによってコストアップに対応する力はいってきたものの、資本効率性に関わる取り組みにはまだ改善余地があります。2026年度以降、その対策をいっそう強力に講じて、成長軌道に回帰させるための財務戦略を推進していきたいと考えています。

CFO メッセージ

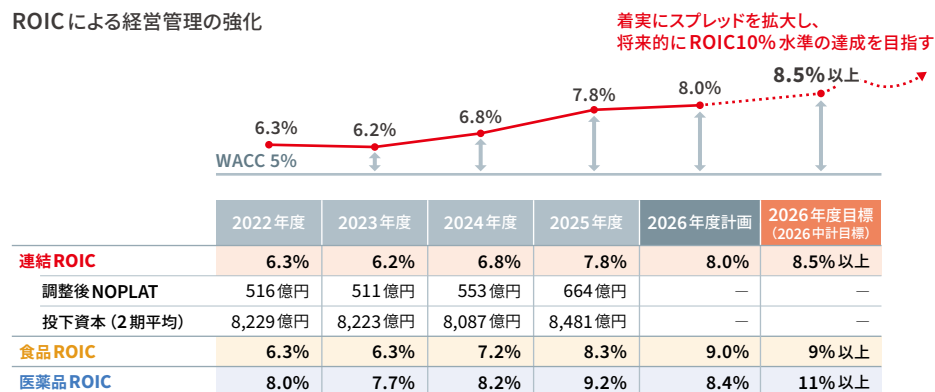
企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [1]

事業ポートフォリオ変革とアセット再編を推進

2026年度の営業利益目標は1,000億円ですが、2024年度を底に利益面では回復傾向にあり、十分に達成できる水準だと考えています。構造改革による国内の事業ポートフォリオの見直しや、中国事業に関する減損計上、一部事業の譲渡など収益性向上の取り組みは進めているものの、根本的な「稼ぐ力」がまだまだ不足しており、それを強化していくことが今後の大きな課題です。「稼ぐ力」を表す指標はROEとROICですが、「2026中計」の目標に対して現状いずれも未達であり、大きな課題感を持っています。特にROEを向上させることにこだわり、早期に株主資本コストを上回る10%以上の水準に回復させ、将来的には15%水準へ引き上げていきたいと考えています。

ROEを向上させるには、まず事業の収益力を示すROICを高めていくことが基本です。「2026中計」では、事業別にROIC ツリーを設けて収益性や資本効率性を分析し、課題を明確にして改善を進

ROICによる経営管理の強化



めてきました。収益性が低い事業については、付加価値化による商品の価格改定や合理化による固定費削減を推進し、また、資本効率性の悪い事業に対しては、商品の回転率を高めると同時に在庫の圧縮を図ることで投下資本の効率化を推進するなど、課題に応じて適切な施策を展開しています。その結果、例えばヨーグルト事業などは足元で収益が改善しており、これもROICによる経営管理を徹底した一つの成果だと捉えています。

今後はROICをさらに向上させ、比較するベースとなるWACCも現在の5%水準からハードルレートとしてさらに引き上げつつ、3%以上のスプレッドを目指していきます。そして同時に、ROICによる経営管理の本来の目的である、事業ポートフォリオ変革とアセットの再編を推進します。市場における現状のシェアやポジショニングを踏まえて、将来的に成長期待が見込めない事業やカテゴリーについては、たとえ歴史のある事業であろうと付度することなく、大胆に組み換えていく考えです。事業の組み換えによるアセット圧縮で生じた経営資源は、海外事業や新規事業などの成長領域に投入しつつ、バランスよく株主還元も実施して資本効率の向上を図っていきます。

企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [2]

自己資本比率の適正化による成長投資と株主還元を

ROE向上のためのもう一つの手段として、財務レバレッジも積極的に活用していきます。現在の自己資本比率は60%を超え、D/Eレシオも0.1倍台という低い水準であり、きわめて安定した財務基盤を築いています。自己資本比率とD/Eレシオは、資本効率とリスクの両面から考える必要がありますが、2026年度以降は収益改善による営業キャッシュ・フローの拡大が見込めるため、リスク面については大きな問題はないと認識しています。

一方、明治グループの国内事業の安定性や保有資産の状況を踏まえると、50～55%が適正な

CFOメッセージ

自己資本比率の目安だと考えています。資本効率をさらに高めていくために、借入余力を活用して収益性・成長性の高い事業へ投資することを今後の大きな主題とし、グローバルでのM&Aも積極的に検討していきます。自己資本比率の適正化にあたっては、機動的に自社株買いも検討する方針ですが、投資によってEPS（一株当たり純利益）の向上が実現した際には、増配を通じて継続的に株主還元することが望ましいと考えています。

企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [3]

PERを向上させて時価総額を高めていく

資本コストや株価を意識した経営を推進し、持続的に時価総額を高めていくことも、私が責任を負うべき重要なテーマであると認識しています。時価総額が伸び悩んでいるのは、ROEやROICが低迷していることも一因ですが、加えてPERが低いことも課題であり、これは明治グループの成長ストーリーや非財務価値が市場に十分に伝わっていないことの表れと捉えています。株価は「EPS×PER」によって表されるため、この2つの指標を高めていくことにいっそう注力していきます。EPSは現在の財務価値であり、PERは将来の財務価値、すなわち現在の非財務価値を示しています。EPSを高めることは、ROEを高めることとほぼ同義であり、先ほど言及したROE向上への取り組みを着実に実行していきます。

一方、PERについては、2026年3月末時点で20倍を下回る水準※であり、食品セクターで高く評価されている企業、すなわち成長が期待されている企業の20倍台後半とは乖離があります。この20倍台後半が市場からの要求水準だと捉えており、早期にその水準に近づけるべく、成長期待を上昇させること、株主資本コストを低減すること、そして資本効率を改善することに尽力する考えです。成長期待を上げるためには、高収益な事業ポートフォリオへの組み換えと、成長事業へ投資する意思を明確に示し、変革のプロセスを市場にきちんと説明していかなければなりません。株主資本コストの低減に向けては、将来のリスクを低減することが重要だと考えています。これは「明治ROESG」におけるESGの取り組みとも関連しますが、例えば食品セグメントの原材料の多くが自然資本に由来しており、特に生乳とカカオは事業の存続に不可欠なものです。その生産を担う酪農家やカカオ農家を支援するサステナビリティ活動は、将来における事業リスクを低減し、ひいては株主資本コストの低減に寄与します。このようなサプライチェーン全般における環境・社会・人権などへの取り組みや、グループ全体のガバナンス強化などの非財務の充実が、将来の財務インパクトにつながることを意識した経営を推進していきます。財務と非財務の関連は、現在は定性的な説明にとどまっていますが、今後は定量的な解析にもチャレンジし、より説得力をもって明治グループの企業価値を訴えていきたいと考えています。

※ 中国事業の減損損失影響を除く

株式市場へのメッセージ

TOPIXを超えるTSRで株主の期待に応える

株主還元については、「2026中計」で株主の皆さまにお約束した、3カ年で総額1,200億円以上の還元を確実に果たしていきます。2027年度以降は、継続的な増配と最適な資本構成に基づいた自社株買いにより、「2026中計」で掲げた総還元性向50%以上という目標を超える水準を目指したいと思っています。こうして株主の皆さまにしっかりと還元する一方で、本質的には収益性を向上させ、持続的な成長投資によってROEやEPSを高めることで株価を引き上げていくことが重要です。そして、TOPIXを超えるTSR（株主総利回り）を実現することで、株主の皆さまの期待にお応えしていきます。

明治グループは、まだまだ成長の可能性を大いに秘めた企業です。市場が成熟しつつある日本においても、ヨーグルトやカカオをはじめとしたコア事業に経営資源を集中することで、新たなシェアを獲得できる余地は多分にあります。海外では新市場開拓のためのM&Aに投資する余力が十分にあり、さらに「食」と「薬」にまたがる新規領域の事業も生み出そうとしており、成長機会にあふれています。そうした挑戦を財務面から適切にリードし、明治グループのさらなる成長を促していきたいと考えています。

2026 中期経営計画の進捗

2024-2026 進捗

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「明治 ROESG 経営の進化」を基本コンセプトとし、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、持続的な成長を目指しています。最上位の目標「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ています（右図）。ESG は、外部評価機関の評価指標に加えて、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として「明治 ROESG」対象ブランド群（製品）の売上高目標を設定しています。

2025 年度の ROE は 4.6%、3 カ年平均では 6.1% となりました。コストアップへの対応力強化などにより営業利益は改善したものの、中国事業における減損損失の計上により ROE は低下しました。引き続き ROIC を重視した事業管理を徹底し、改善スピードのさらなる向上を図ります。

ESG の外部評価指標は 3 指標すべてで目標を達成しました。「明治 ROESG」対象ブランド群売上高では、食品セグメントは目標を達成した一方で、医薬品セグメントは細菌感染症の流行状況の変化により、抗菌薬市場が低調に推移したことで未達となりました。今後も「サステナ事業融合戦略マップ」に基づいたブランド別の取り組みをいっそう深化させ、事業を通じた人・社会・地球への貢献を加速させていきます。

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

明治 ROESG



ROE (3 カ年の平均値)



ESG (5 項目)

達成度に応じて 0.8~1.2 の係数を設定

- ・ 5 項目達成 = 1.2
- ・ 4 項目達成 = 1.0
- ・ 3 項目以下 = 0.8

評価指標	2024 年度実績	2025 年度実績	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	AA	AA
2) S&P Global CSA	69 点	75 点	72 点以上
3) ISS ESG	C (スコア 46.46 点)	C+ (スコア 50.32 点、Prime)	C+ (スコア 50 点以上)
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	前年度比 +3.6%	前年度比 +3.8%	年度計画の達成
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +24.5%	前年度比 -7.2%	年度計画の達成

明治 ROESG 対象ブランド群（製品）

食品

- 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
▶ **粗利率が高く利益成長に特に貢献するブランド**
- 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
▶ **原料生産基盤の持続性に貢献し事業継続を支えるブランド**

医薬品

- 感染症の予防や治療に貢献する主力製品
インフルエンザワクチン、安定確保医薬品（カテゴリ A 製品）
▶ **薬価改定の影響を受けず、安定的な事業運営に貢献する製品**

2026中期経営計画の進捗

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取り組んでいます。

2025 年度は、原材料価格の高騰や抗菌薬の安定供給に備えた戦略的な備蓄により棚卸資産は増加したものの、両セグメントの増益と食品セグメントにおける持分法投資損益の改善により ROIC は向上しました。2026 年度は食品セグメントにおける新工場稼働や医薬品セグメントにおけるワクチンやペニシリン原薬の生産体制構築により投下資本は増加する見込みですが、増益により ROIC は 8.0% を計画しています。「2026 中計」目標である 8.5% は下回るものの、スピード感をもった構造改革と利益成長を通じ、持続的な ROIC 向上に努めます。

また、キャッシュアロケーションについては、棚卸資産の増加により、営業キャッシュ・フローは「2026 中計」の当初計画を下回る約 2,200 億円となる見込みです。一方で投資キャッシュ・フローについても、ROIC を基準とした事業の進捗や方向性を議論し、優先順位の精査と規律ある投資を行うことで「2026 中計」の当初計画から抑制し、約 2,700 億円となる見通しです。2026 年度も構造改革を迅速に実行し、資本効率の改善を図っていきます。

株主還元方針は、「2026 中計」では総還元性向 50% 以上を目標に掲げています。継続的な増配に加えて、機動的な自己株式取得を実施することで、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				2026 年度 中計目標
		2023 年度実績	2024 年度実績	2025 年度実績	2026 年度計画	
統合目標	明治 ROESG	—	9.5pt	6.1pt	7.8pt	9.8pt
	連結営業利益	843 億円	847 億円	933 億円	1,000 億円	1,165 億円
成長性・収益性	食 品	643 億円	646 億円	687 億円	740 億円	830 億円
	医薬品	227 億円	247 億円	304 億円	330 億円	400 億円
	連結当期純利益	506 億円	508 億円	350 億円	625 億円	765 億円
	海外売上高	1,348 億円※	1,531 億円	1,613 億円	1,828 億円	2,525 億円
効率性	ROIC	6.2%	6.8%	7.8%	8.0%	8.5% 以上
株主還元	ROE	6.9%	6.8%	4.6%	8.0%	9.5% 以上
	総還元性向	52.3%	112.8%	81.1%	—	50% 以上
キャッシュ・フロー	営業 CF	1,079 億円	689 億円	565 億円	1,030 億円	[3 カ年] 約 3,500 億円
	フリー CF	833 億円	283 億円	-538 億円	-170 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 (当初計画)



2026中期経営計画の進捗

2025 業績サマリー

2025年度は各国の通商政策や為替変動に加え、中東情勢など地政学リスクの高まりにより不安定な状況が続きました。このような環境のなか、コストアップへの対応、高付加価値商品のプロモーション強化、新商品の売上拡大に取り組みました。

明治 ROESG

明治 ROESG	=	ROE (3カ年の平均値)	×	ESG (5項目)
2025年度実績 6.1pt		2023-2025年度平均 6.1%		係数 1.0

評価指標	2025年度目標	2025年度実績
ESG外部評価機関 (3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	A	AA
2) S&P Global CSA	68点以上	75点
3) ISS ESG	C (スコア43点以上)	C+ (スコア50.32点、Prime)
事業・財務価値の指標 (2項目)		
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +1.0%	前年度比 +3.8%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +4.6%	前年度比 -7.2%

「明治 ROESG」の2025年度実績は6.1ptとなり、目標の8.3ptを下回りました。ROEが中国事業の減損損失計上により、目標の7.0%に届かなかったことに加え、抗菌薬市場が低調に推移したことで医薬品セグメントにおける「明治 ROESG」対象の製品売上高が計画未達となりました。

売上高

連結売上高は1兆1,736億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は1,613億円（海外売上高比率13.7%）となり、前年度比+5.3%と伸長しました。

食品セグメント

売上高は9,428億円となりました。原材料などのコスト上昇に対応した価格改定や、既存商品の付加価値提案の強化、新商品の売上拡大により増収となりました。国内では、「明治プロビオヨーグルト R-1」「明治ブルガリアヨーグルト」「チョコレート効果」などの主力ブランドが伸長したほか、BtoB事業においても取引先ニーズに即した提案により増収となりました。海外では、各エリアで増収となりました。

医薬品セグメント

売上高は2,322億円となりました。国内事業は、慢性GVHD治療薬「レズロック錠」や血漿分画製剤が伸長したものの、細菌感染症の流行状況の変化により抗菌薬市場が低調に推移したことから減収となりました。海外事業は、ロイヤリティ収入の増加やタイ子会社の増収により、前年度を上回りました。ワクチン・動物薬事業では、5種混合ワクチン「クイントバック」が寄与し、増収となりました。

営業利益

連結営業利益は933億円となりました。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	
2024年度実績	646	247	-46	
売上増減	+290	-18	—	※1
業価改定の影響	—	-30	—	
原価の変動	-218	+5	—	※2
経費等の増減	-41	+83	—	※3
その他 (子会社損益含む)	+10	+18	-12	
2025年度実績	687	304	-59	

※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、カカオ原料など）-230、その他（容量変更など）+12

【医薬品】原価低減 +5

※3 主な内訳

【食品】マーケティング費用等の変動 -40、その他費用の変動 -1

【医薬品】マーケティング費用等の変動 -9、その他費用の変動 +92

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は350億円となり、前年度を大幅に下回りました。中国事業などの構造改革やネクストキャリア特別支援などの特別損失の計上に加え、前年度における政策保有株式の売却益の反動により、減益となりました。ROEは4.6%、ROICは7.8%となりました。株主還元については、年間5円の増配を実施し、総還元性向は81.1%となりました。

2026中期経営計画の進捗

2026 計画

2026年度は、引き続き地政学リスクや国内の消費動向が業績に影響する見通しです。営業利益は1,000億円を計画しており、「2026中計」で掲げた1,165億円の達成は困難な状況ではあるものの、構造改革や高付加価値戦略を通じて、次の成長に向けた取り組みを進めていきます。

明治 ROESG

明治 ROESG	ROE (3カ年の平均値)	ESG (5項目)
2026年度計画 7.8pt	2024-2026年度平均 6.5%	係数 1.2

評価指標	2025年度実績	2026年度計画
ESG外部評価機関(3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	AA	AA
2) S&P Global CSA	75点	72点
3) ISS ESG	C+ (スコア50.32点、Prime)	C+ (スコア50点以上)
事業・財務価値の指標(2項目)		
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +3.8%	+1.9%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 -7.2%	+16.3%

2026年度の「明治 ROESG」は7.8ptを計画しています。ESG評価指標の計画達成とともに、ROICによる経営管理を強化することで、最重要指標であるROEの向上を目指します。

売上高

連結売上高は1兆2,120億円の計画です。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1,828億円(海外売上高比率15.1%)、前年度比+13.4%を計画しています。

食品セグメント

売上高は1.2%増の9,539億円を計画しています。国内では、継続的なプロモーションにより既存ブランドの価値最大化を図るとともに、「明治ヘモグロビンA1c対策ヨーグルト」や「生のとき」などの新たな価値を持つ商品の育成を強化します。海外では、好調な菓子事業を中心に展開を加速させます。中国では事業全体の黒字化に向けた施策を推進し、米国ではチョコレートスナックを中心に販路を拡大します。アジアでは域外輸出を含めた展開を強化します。

医薬品セグメント

売上高は11.7%増の2,593億円を計画しています。国内では、注射用抗菌薬やワクチンの安定供給に取り組むとともに、血漿分画製剤や「レスロック錠」、不眠症治療薬「ボルズイ」などの新規発売品目の普及拡大を目指します。海外では、CMO/CDMO事業や自社販売品の成長に加え、シンガポールに新たに設立した子会社を拠点に、東南アジアでの事業展開を推進します。ワクチン・動物薬事業では、「クイントバック」やインフルエンザワクチンの普及拡大に注力します。

営業利益

連結営業利益は1,000億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	
2025年度実績	687	304	-59	933
売上増減	+201	+35	—	+236 ※1
業価改定の影響	—	+36	—	+36
原価の変動	-89	-19	—	-108 ※2
経費等の増減	-105	-18	—	-124 ※3
その他(子会社損益含む)	+46	-8	-11	+27
2026年度計画	740	330	-70	1,000

※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、乳原料など)-102、その他(容量変更など)+13

【医薬品】原材料コスト(仕入単価、人件費など)-19

※3 主な内訳

【食品】物流・マーケティング費用等の変動-69、その他費用の変動(新工場償却費など)-37

【医薬品】物流・マーケティング費用等の変動-2、その他費用の変動(研究開発費など)-16

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は625億円を計画しています。構造改革に伴う一定額の特別損失を織り込むものの、前年度に計上した中国事業の減損損失の反動により、大幅な増益を見込んでいます。ROE、ROICはともに8.0%を目指します。株主還元については、年間5円の増配とし、配当性向は47.7%を計画しています。