

# 2023年度決算・2026中期経営計画 説明資料

決算対象期間：2023.4.1-2024.3.31

2024年5月10日

## 1. 2023中期経営計画の振り返り・2023年度決算概要

## 2. 2026中期経営計画

(注) 2024年5月14日に以下ページの一部内容を修正しております。

- ・ P19 研究開発費の見通し
- ・ P33 食品セグメント 事業別売上高・営業利益 業務用食品の2023年度実績

(注) 2024年6月14日に以下のページの一部内容を修正しております。

- ・ P45 国内およびワクチン・動物薬の26年度の営業利益の計画

(注) 2024年8月9日に以下のページの一部内容を修正しております。

- ・ P43 食品セグメント 事業別売上高・営業利益 海外の2024年度計画

# 1. 2023中期経営計画の振り返り

- ・ 2023年度決算概要

# 2023中期経営計画の振り返り：主要財務指標の推移

(億円)		21年度 実績	22年度 実績	23年度 実績※2	前期比	2023中期経営計画 目標
統合目標	明治ROESG®※1	12.3 pt	13.8 pt	12.2 pt	△1.6 pt	13 pt
成長性・ 収益性	連結売上高	10,130	10,621	11,054	+4.1% +433	10,800
	食品	8,260	8,656	9,001	+4.0% +345	8,745
	医薬品	1,879	1,972	2,061	+4.5% +88	2,090
	海外売上高	929	1,200	1,323	+10.2% +122	1,345
	連結営業利益（率）	929 (9.2%)	754 (7.1%)	843 (7.6%)	+11.8% +88	1,200 (11.1%)
	食品	759	558	643	+15.1% +84	1,020
	医薬品	186	217	227	+4.6% +9	185
効率性・ 安全性	ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	△0.0 pt	10%以上
株主還元	ROE	13.5%	10.0%	6.9%	△3.1 pt	11%以上
	配当性向	28.0%	36.4%	52.3%	+15.9 pt	40%

※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：明治ROESG指標や23年度実績の詳細はP26-37参照

## 2023中期経営計画の振り返り

- 明治ROESGを掲げ、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指した3年間
  - 食品：国内コア事業の成長力回復は道半ば。海外事業は、米国が順調に拡大。先行投資してきた中国の一部事業で減損発生
  - 医薬品：構造改革を断行し、安定して収益が得られるビジネスモデルに転換。mRNA技術の獲得など次の成長をけん引するパイプラインも充実
  - 新領域への挑戦：新たな製品やビジネスモデルの創出に向けて、ベンチャー企業やアカデミアとの連携が進む（California Cultured社やファームノート社への出資、順天堂や神戸先端研との連携など）
  - サステナビリティ：着実に取り組み、ESG評価は上昇。事業との融合に必要な評価基準などの整備にも取り組む
- ROICを活用した経営管理体制の確立を進める中で、運用方法改善の必要性が生じる。事業単位や組織などを見直し、ROICによるマネジメントの定着を急ぐ
- ROICの観点から設備投資の一部を選別。戦略的な投資やESG投資は計画通りに進む
- 政策保有の縮減や固定資産の圧縮に取り組み、強固な財務体質を維持。10期連続で増配

## 2. 2026中期経営計画（2024年度～2026年度）

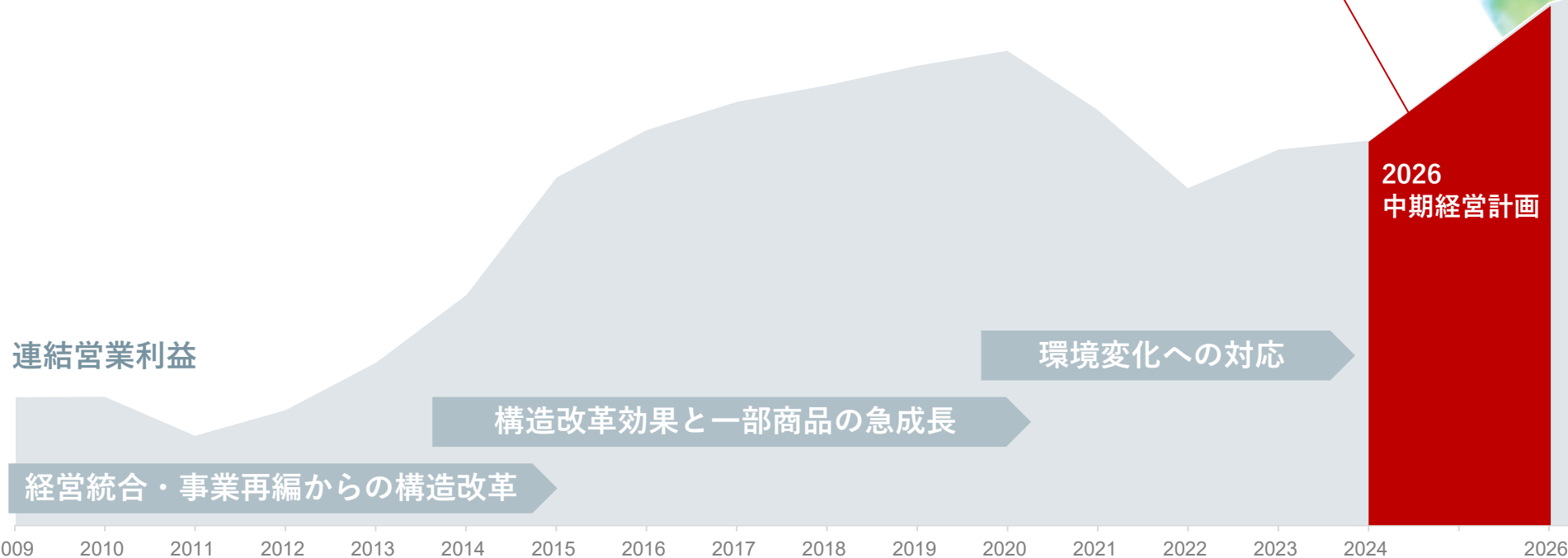
# 目指す姿と2026中期経営計画の位置づけ

人・社会・地球の  
すべてが健康である  
「より良い未来」

## 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～



新たな市場創出を実現し  
持続的な企業価値向上へ

- ・ 食・薬のバランスのとれた成長
- ・ meijiらしい健康価値の提供
- ・ ステークホルダーとの共創・協働

# 2026中期経営計画

## 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）

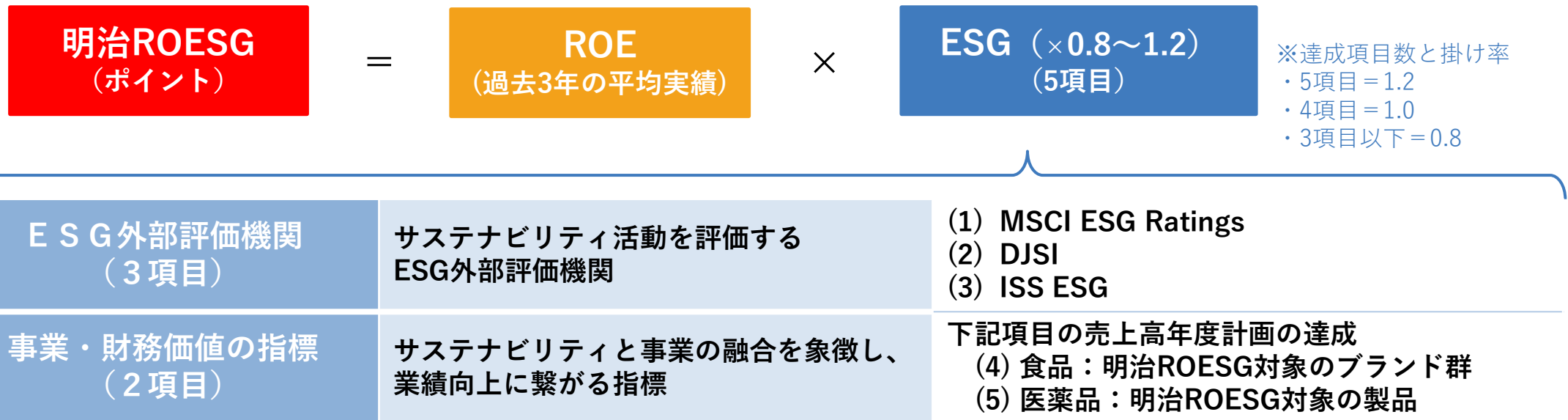
#### 3. 経営戦略に即した人財戦略の推進



# 明治ROESG®の進化

2023中期経営計画に引き続き、明治ROESGを最上位の経営目標とし、サステナビリティが事業・財務価値につながる価値創造を実現

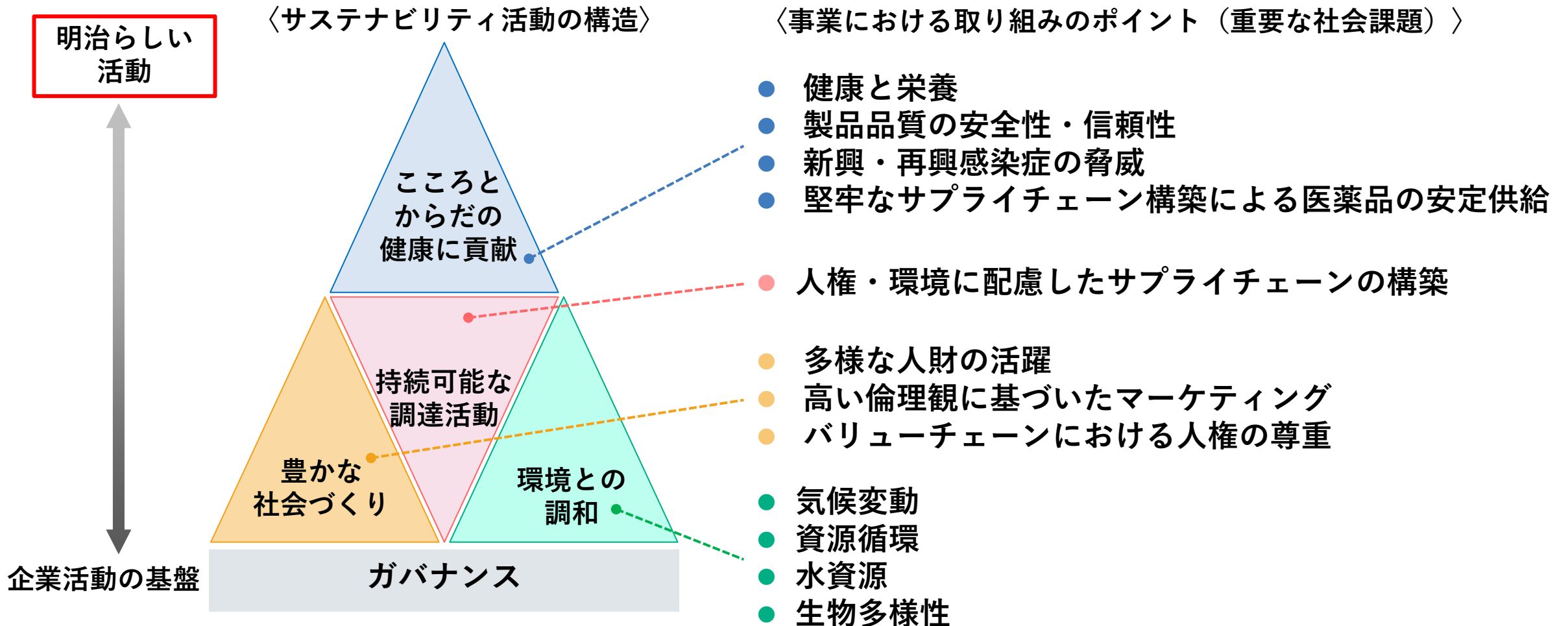
## 明治ROESG 計算式の見直し



- サステナビリティと事業の融合を強く意識した構成に変更
- 役員報酬の中長期インセンティブ（株式報酬）の指標とし、企業価値向上に覚悟を持つ

# サステナビリティと事業のトレード・オン

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  
経済価値と“トレード・オン”にすることで持続的な成長を実現



## 2026中期経営計画：主要財務指標

(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	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	—
	営業CF	1,079	600	[3か年] 約3,500	—
	フリーCF	833	10	[3か年] 0	—

## 24年度計画の為替前提

USD	145円
EUR	155円
RMB	20円

## 26中計の為替前提

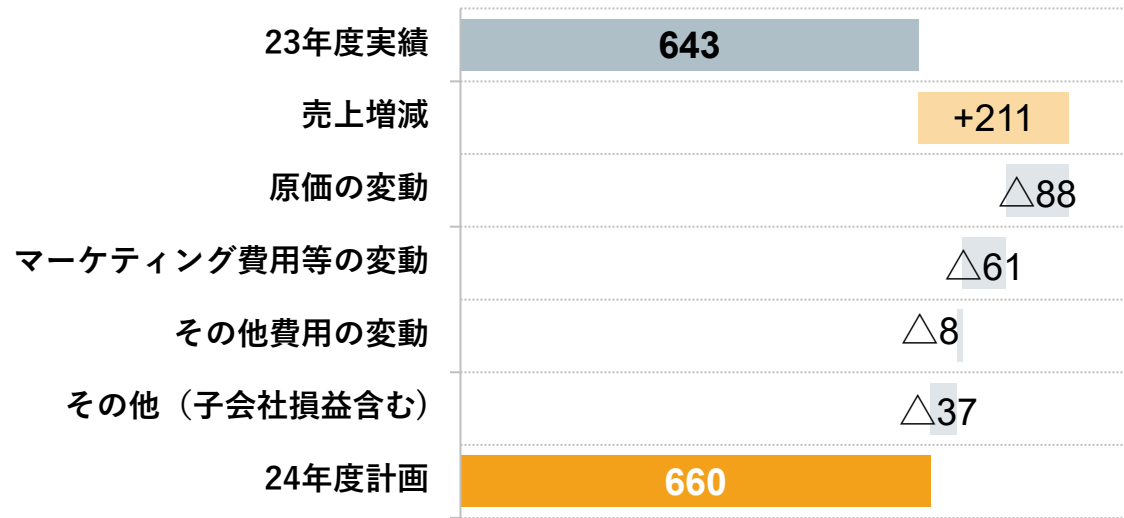
USD	140円
EUR	150円
RMB	20円

※1：24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

## 24年度の営業利益見通し

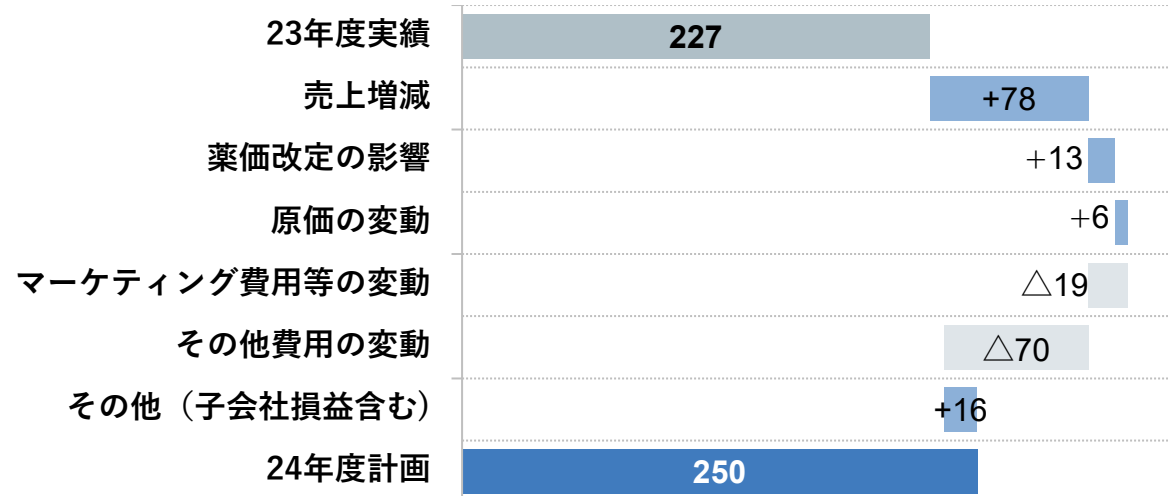
## 営業利益 増減分析

食品セグメント



- カカオ相場の急騰や円安の急伸を受けて、価格改定や商品改良などの施策で対応
- ヨーグルト、プロバイオティクス、ザバスなどが増収
- マーケティング費用は各事業とも積極投資
- 人件費は増加
- 減価償却費増加の一方、ライン集約などのコスト削減効果も見込む

医薬品セグメント



- ヒト用ワクチンの増収が寄与
- 薬価改定の影響：+1%半ば
- 開発の進展に伴い研究開発費は増加
- 人件費や新規発売品に伴う普及費は増加

## 食品：海外事業の成長加速

### 競争優位性のある商品・事業の積極拡大

#### 〈戦略商品の方向性〉

#### 1. 技術・知財面で 競争力を有する商品

例：キューブタイプ粉ミルク



- 展開国の拡大
- M&Aやアライアンスによる事業基盤の構築・強化
- グローバル展開に対応した戦略的知財活動の推進

#### 2. 味の設計や製造技術で 差別化可能な商品

例：チョコスナック



- マーケティングの強化
- 現地ニーズに合致した商品開発
- 生産能力の拡大、グローバル生産体制の確立

### 中国事業 リバイバルプラン※1の着実な実行

- 構造改革の着実な推進
- 事業・商品ポートフォリオの見直し
- マネジメント改革

※1：リバイバルプランの詳細は2024年4月9日にホームページに開示した電話会議資料を参照

# 食品：海外事業の成長加速

(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
中国	売上高	243	310	603	+147.2% +359
	営業利益	△37	△56	3	— +40
アジア	売上高	181	270	652	+259.5% +470
	営業利益	15	14	36	+134.8% +20
欧米	売上高	327	344	448	+36.6% +120
	営業利益	23	16	22	△7.4% △1

## 〈事業別のポイント〉

### デ일리事業・フードソリューション事業

#### 重点エリア：中国・アジア

- ・収益性を考慮した販売エリア等の見直し
- ・コスト最適化、生産体制の整備
- ・付加価値商品の構成比拡大と業務用事業の強化

### カカオ事業

#### 重点エリア：米国・中国・アジア

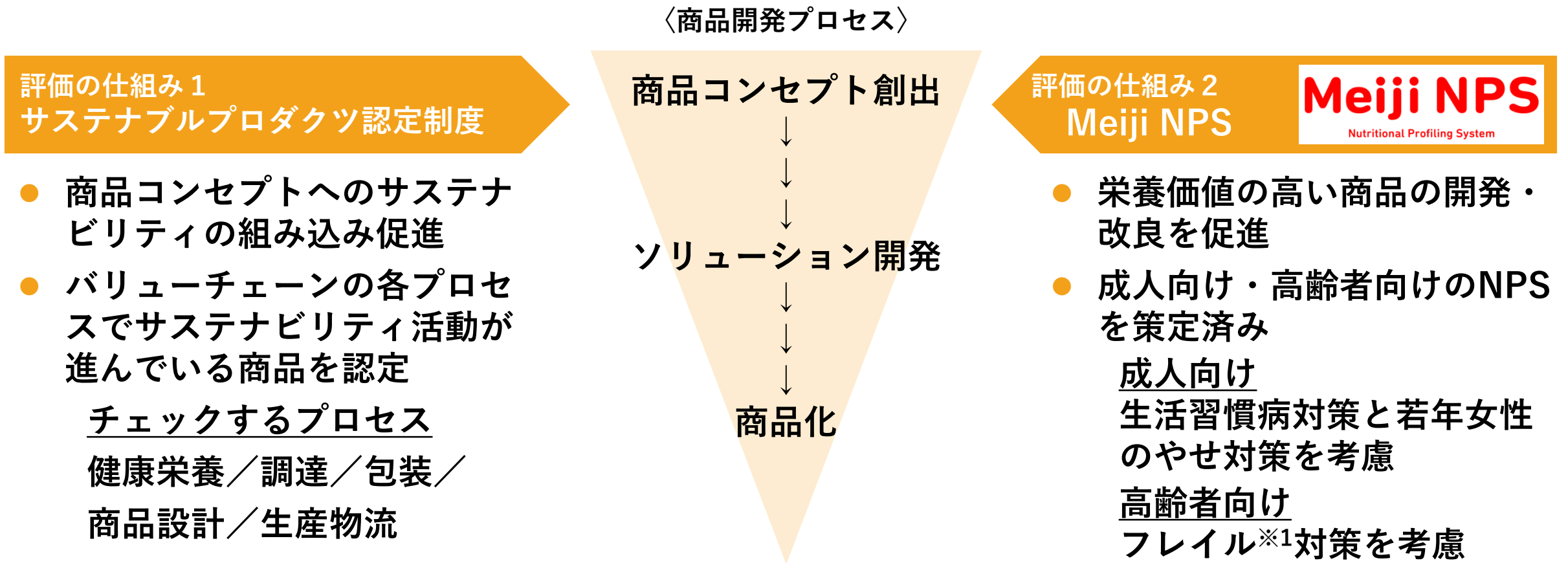
- ・大口取引先・代理店との取り組み強化
- ・生産能力の拡大、グローバル生産体制の構築
- ・グローバルブランドの育成

### ニュートリション事業

#### 重点エリア：アジア・欧州

- ・現地ニーズに合致した商品開発のスピードアップ
- ・展開エリアの拡大

## 食品：国内事業の付加価値追求① 商品開発プロセスの刷新



サステナビリティを付加価値や経済価値につなげた  
「市場創造型」新商品の開発を推進

## 食品：国内事業の付加価値追求② 新商品・新技術を活用した既存事業の強化

### BtoB事業の強化・拡大

- 新規開発素材による売上拡大
  - 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＞」の拡販
  - 新工場で生産可能な新たな乳素材の開発
- 自社ブランド商品の販路拡大

BtoB売上比率※1

23年度  
10%

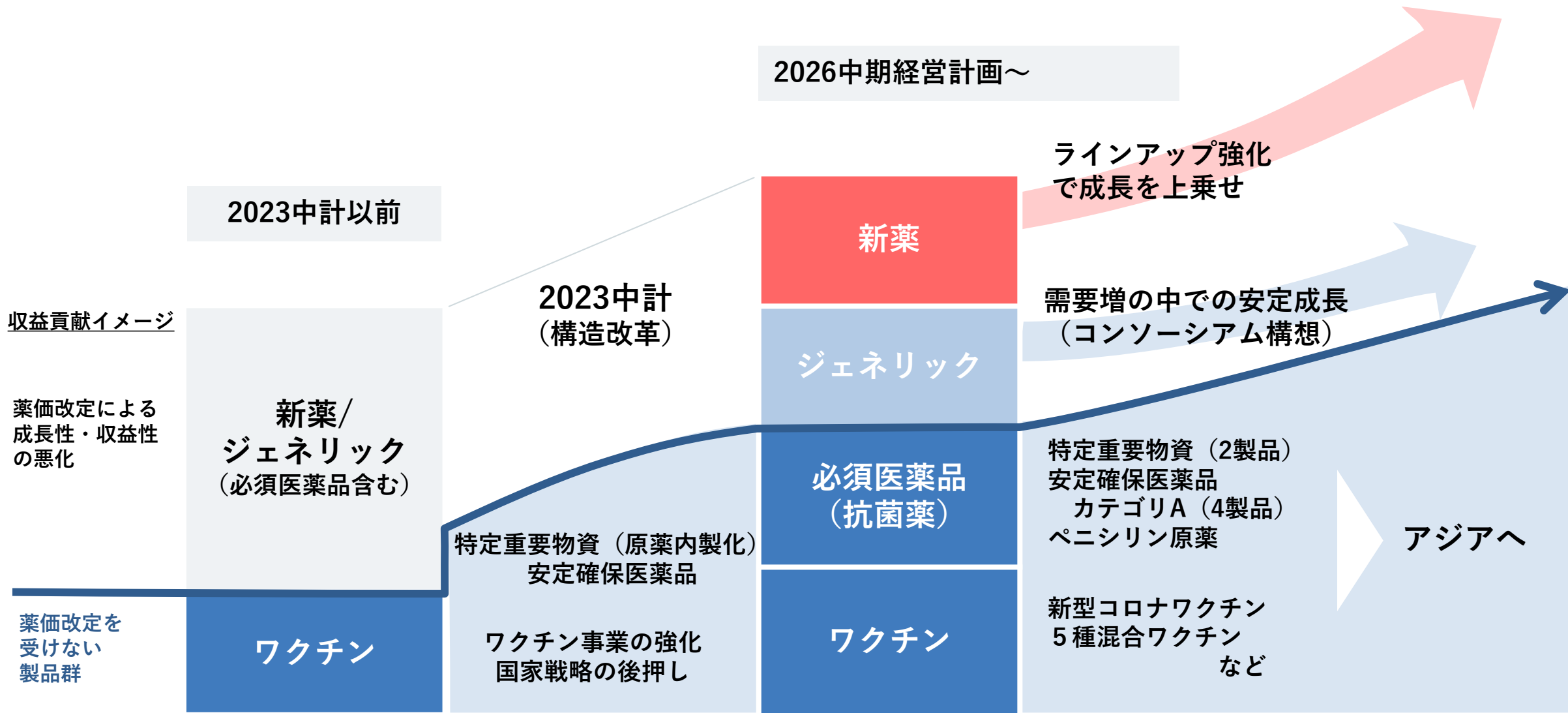
26年度  
11.5%

### 新たなマーケティングモデルの構築

- デジタル技術を活かしたソリューション事業・サービスの立ち上げとマーケティングへの活用
  - H.U.グループ社と連携し、免疫検査サービス事業を開始（2024年7月予定）  
→ 検査結果に基づき、生活習慣アドバイスを実施。免疫総需要の拡大を狙う
- マスマーケティングからパーソナライズドマーケティングへ
  - 個人の健康状態や価値観に合わせた情報提供や商品推奨



# 医薬品：安定した収益基盤に新薬による成長を上乗せし、持続的な成長へ



# 医薬品：安定した収益基盤に新薬による成長を上乗せし、持続的な成長へ

## 外部環境の変化 1：2024年度 薬価改定

- 薬価の下支え制度の充実（基礎的医薬品）
  - 基礎的医薬品は、不採算品再算定、最低薬価になる前の薬価を下支えする制度としての位置づけ
  - 薬価収載からの経過期間：25年から15年に短縮
  - 当社の基礎的医薬品：スルバシリン、バンコマイシン、タゾピペなど
- 後発品を中心とした医薬品の安定供給確保のための対応（企業指標の導入・企業指標に基づく後発品の薬価改定）
  - 試行的な導入ではあるが、企業の安定供給体制等を評価し、その結果を薬価制度で活用する動き
  - 当社はA区分（上位20%）に分類

## 外部環境の変化 2：後発品市場の構造改革

業界の現状

- 薬価改定による単価の下落
- 非効率な多品種少量生産
- 品質管理体制の不備

**約3割が限定出荷**

厚生労働省「後発医薬品の安定供給等の実現に向けた産業構造のあり方に関する検討会」において、対策の方向性の1つとして「企業間の連携・協力の推進」（＝コンソーシアム構想）が検討されている

参加各社のバリューチェーンの強みを生かして  
コンソーシアムを形成



**A社**

A社の専門領域

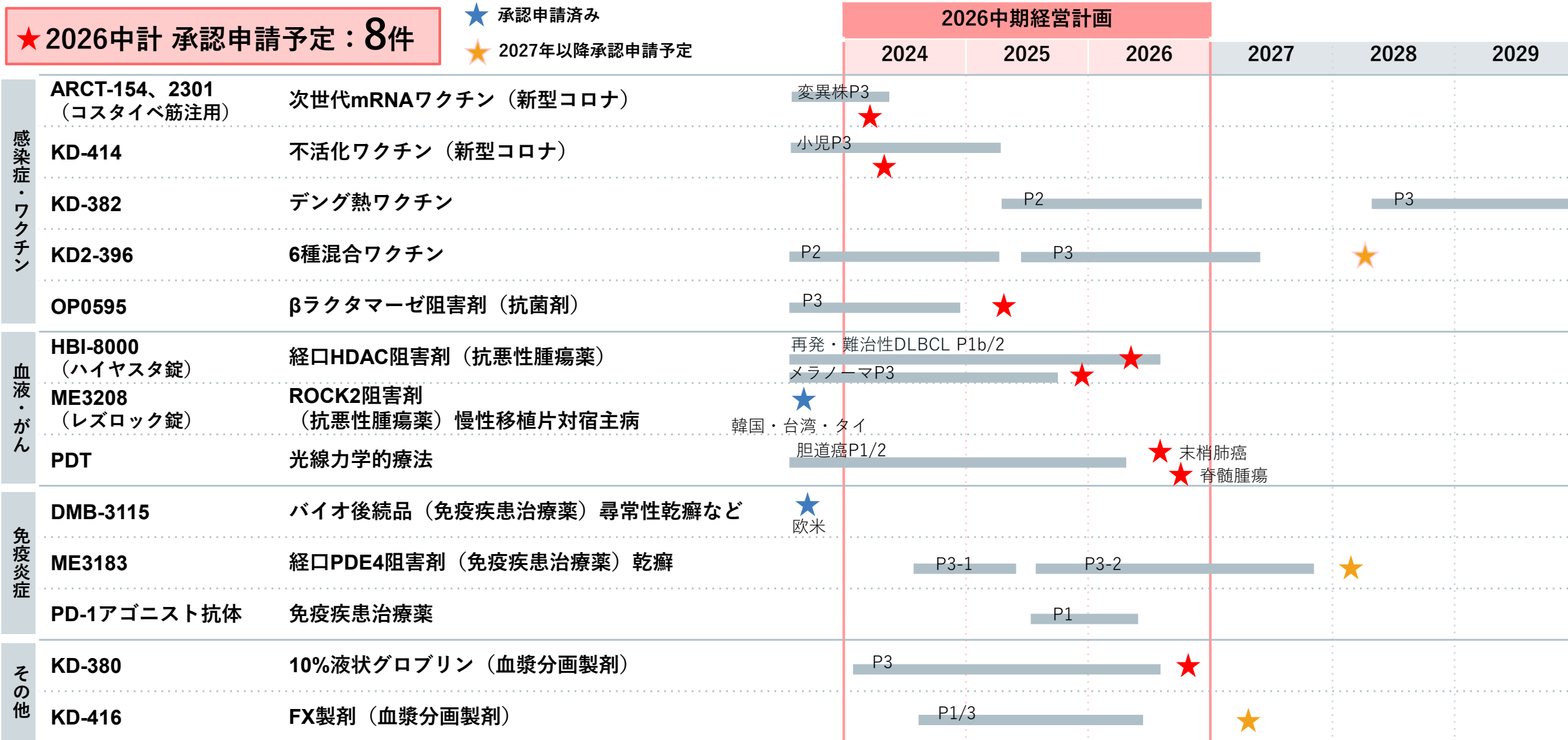
- 製造拠点、物流拠点の移管・集約
- 品質保証・管理の一元化など

連携・協力  
領域

**B社**

B社の専門領域

# 医薬品：差別化された画期的な新薬パイプラインを確実にかつ最速に開発

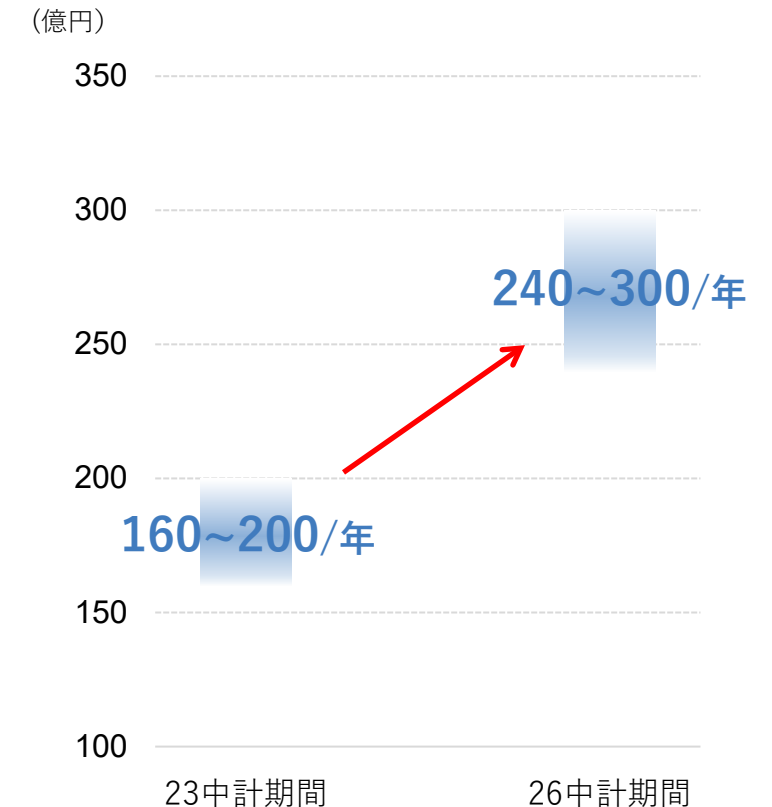


# 医薬品：国内主要カテゴリーと海外の安定成長により、研究開発費を確保

## 〈国内事業主要カテゴリー・海外事業の売上高〉

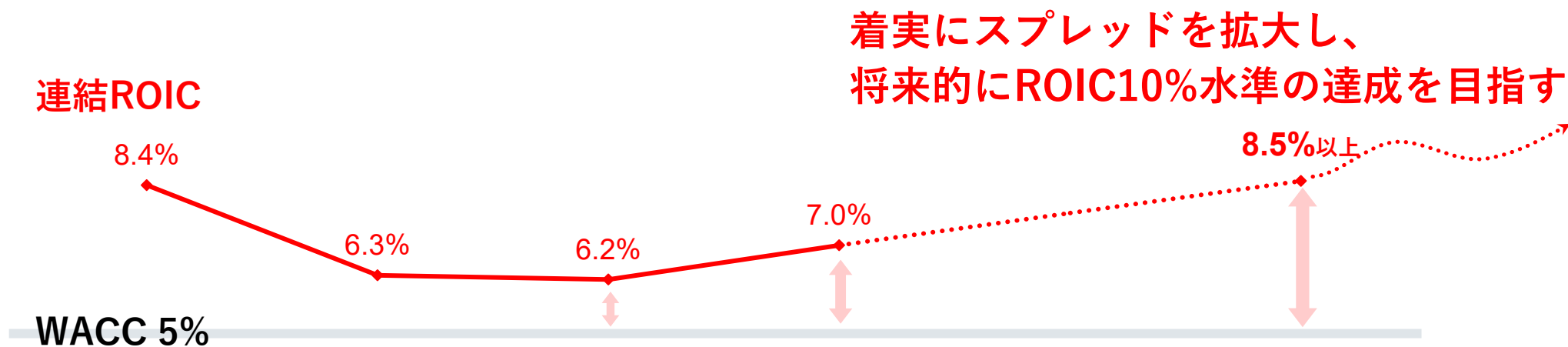
(億円)	2026中期経営計画			
	23年度実績	24年度計画	26年度目標	23年度比
感染症領域 <sup>※1</sup>	427	443	432	+1.3% +5
免疫領域 <sup>※1</sup>	201	222	218	+8.5% +17
中枢神経系 (CNS) 領域 <sup>※1</sup>	222	233	190	△14.5% △32
ジェネリック 医薬品 <sup>※2</sup>	201	216	248	+23.7% +47
ヒト用ワクチン	331	579	713	+115.6% +382
海外事業	571 <sup>※3</sup>	657	825	+44.5% +253

## 〈研究開発費の見通し〉



※1：各領域のジェネリック医薬品を含む  
 ※2：各領域に含まれないジェネリック医薬品のみの上高  
 ※3：24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

# ROICによる経営管理の強化



	21年度	22年度	23年度	24年度	26年度目標
連結ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	7.0%	8.5%以上
調整後NOPLAT	673億円	516億円	511億円	—	—
投下資本(2期平均)	8,011億円	8,229億円	8,223億円	—	—
食品ROIC	9.8%	6.3%	6.3%	7.5%	9%以上
医薬品ROIC	6.6%	8.0%	7.7%	8.0%	11%以上

- 食品・医薬品でハードルレートを別に設定し、事業別ROIC管理体制を強化  
→食品：6%、医薬品：7%
- 特に食品セグメントは成長投資を継続しつつ、生産体制の見直しなどの構造改革を推進

# 食品事業のROIC向上に向けた取り組み

## 営業利益（率）の向上



26年度目標

9% 以上

ROIC =

6.3%

23年度実績

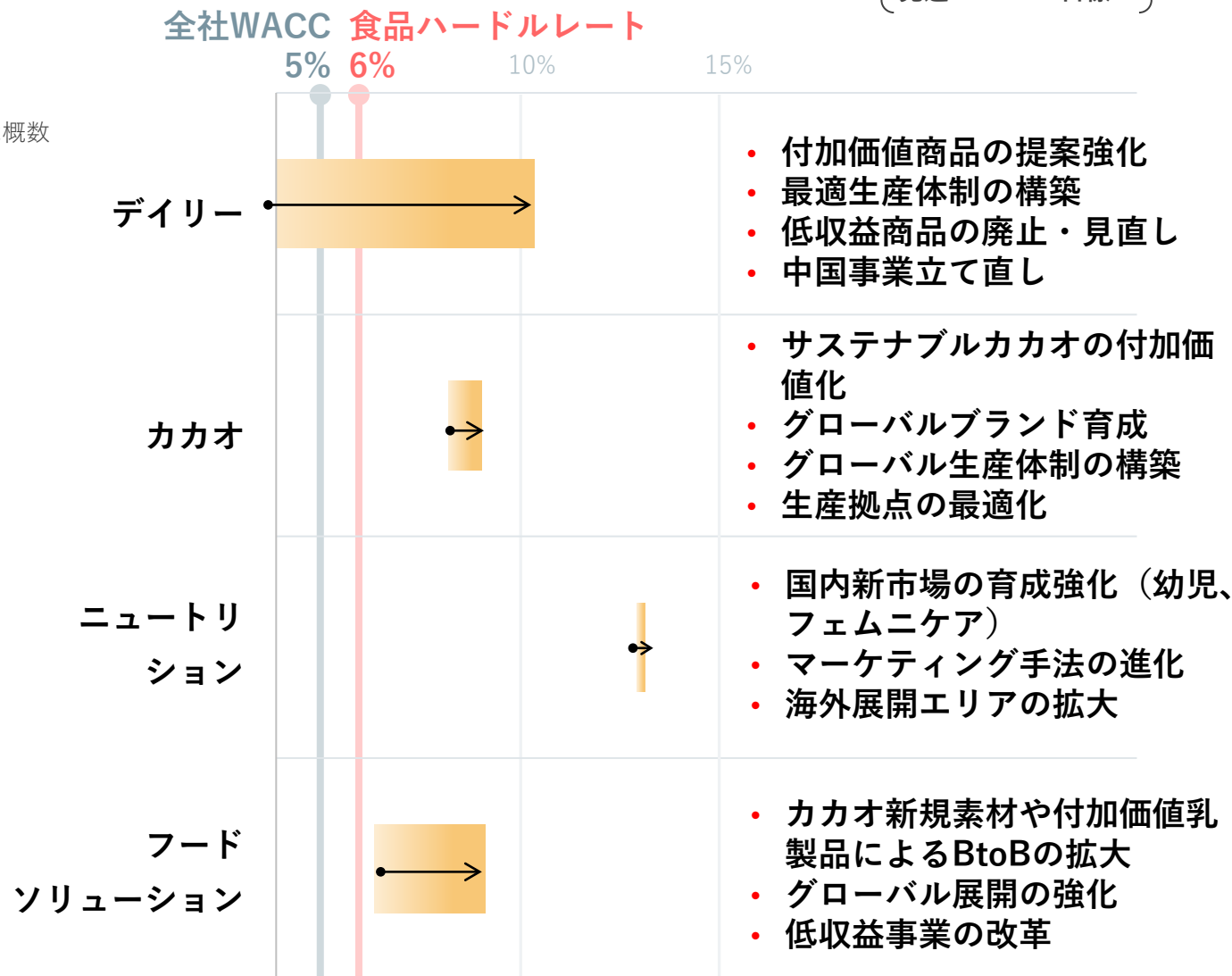
## 投下資本のコントロール

- 生産体制の最適化や固定費の正常化を中心としたアセットの削減
- 削減した原資を成長分野に積極的に投資

→23年度比で投下資本は増加するが、増加額は抑制

## 事業別ROIC※1

23年度見込 → 26年度目標



- 付加価値商品の提案強化
- 最適生産体制の構築
- 低収益商品の廃止・見直し
- 中国事業立て直し

- サステナブルカカオの付加価値化
- グローバルブランド育成
- グローバル生産体制の構築
- 生産拠点の最適化

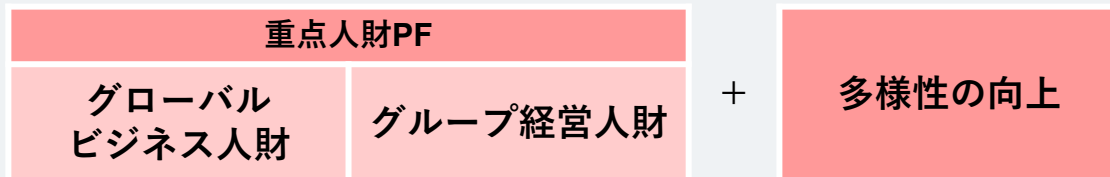
- 国内新市場の育成強化（幼児、フェムニケア）
- マーケティング手法の進化
- 海外展開エリアの拡大

- カカオ新規素材や付加価値乳製品によるBtoBの拡大
- グローバル展開の強化
- 低収益事業の改革

※1：事業別ROICは簡易的に算出した数値（NOPLAT+持分法投資損益÷単年度投下資本）

# 成長戦略を支える人財の獲得・育成とエンゲージメント向上

## 成長戦略に必要な人財ポートフォリオの構築



目 標	海外人財※1採用比率 30%以上	女性採用比率 50%
	キャリア採用比率 30%以上	グループ経営人財プール 30名以上

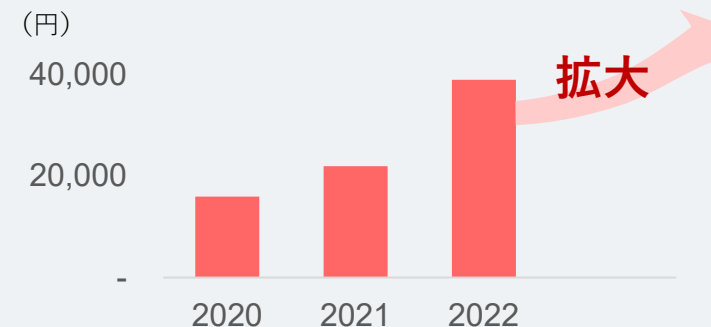
- グループ経営人財の発掘・育成
- グローバルビジネス人財の質と量の充足
- 多様な社員の活躍推進、ダイバーシティマネジメント能力の強化
- キャリア採用、海外人財採用の拡大
- 人財データの一元化



- 社員エンゲージメントの向上
- 社員一人一人のパフォーマンスの向上

- 成果に報いる人事制度改革・仕組みづくり
- 自律と成長、挑戦への後押し（リスクリング含む）
- スマートワーク推進
- 健康経営・労働安全の推進
- エンゲージメントスコアの継続的なモニタリングと改善施策の実行

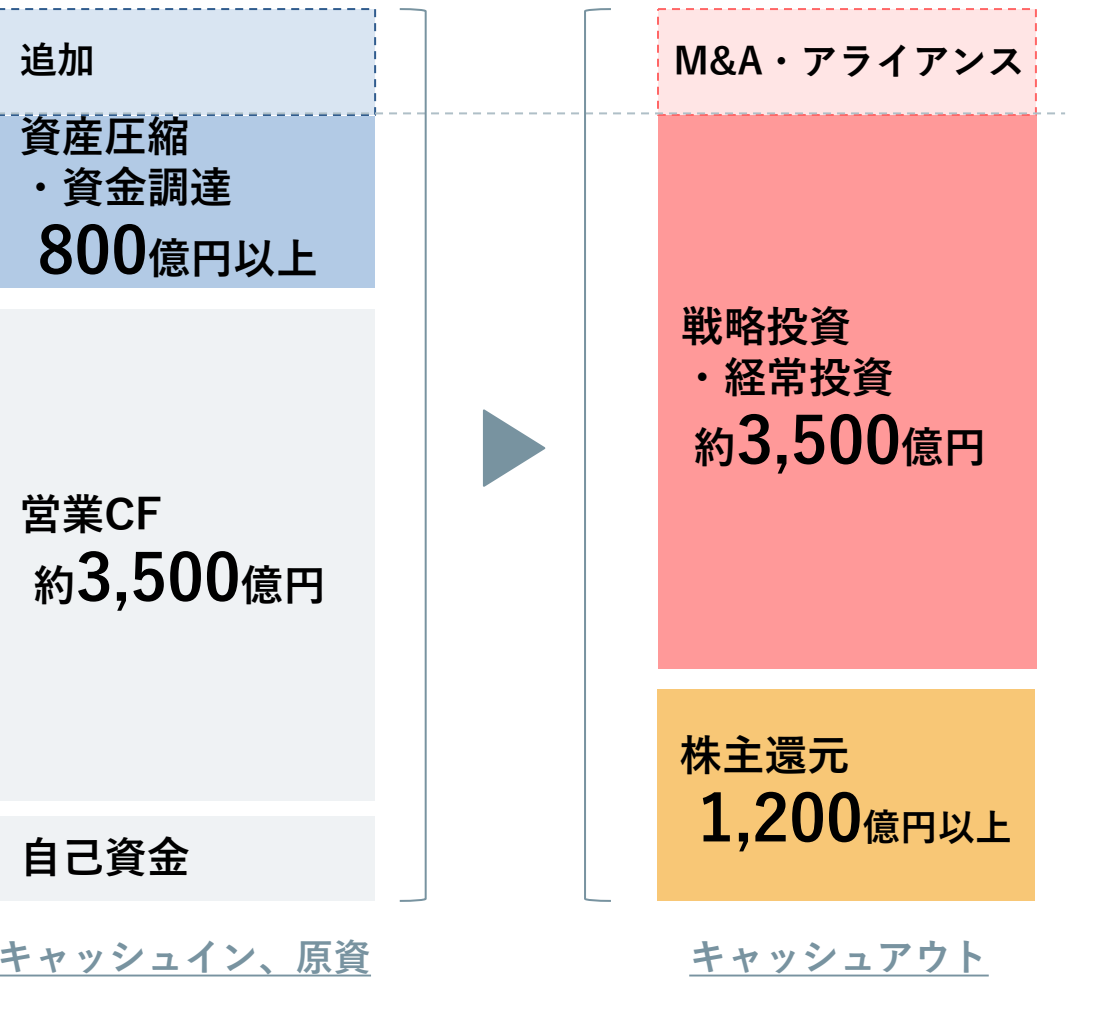
一人当たり人財開発投資額※2



※1：外国籍人財を含むグローバルな経験（留学・在住経験等）を半年以上有する人財  
 ※2：2021年度までは人事部主催の研修のみ集計。2022年度からe-ラーニングを含む

# 企業価値向上を目指したキャッシュアロケーション

## 〈3年間のキャッシュアロケーション方針〉



### 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※1	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



# 参考資料

# 2023年度実績

## 2023年度 連結経営成績

(億円)	23年度 実績	前期比	主な内容
売上高	11,054	+4.1% +433	— (詳細はP31, 35参照)
営業利益	843	+11.8% +88	— (詳細はP31, 35参照)
営業外収益	40	△12.3% △5	・ 為替差益 (△4)
営業外費用	123	+110.0% +64	・ 持分法による投資損失 (+64)
経常利益	760	+2.5% +18	—
特別利益	359	+21.4% +63	・ 投資有価証券売却益 (+208) ・ 固定資産売却益 (△145)
特別損失	244	+192.5% +160	・ 減損損失 (+152)
税金等調整前 当期純利益	875	△8.3% △79	—
法人税等	337	+41.3% +98	・ 法人税、住民税及び事業税 (+56) ・ 法人税等調整額 (+41)
非支配株主に 帰属する当期純利益	30	+46.6% +9	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	506	△27.0% △187	—

## 2023年度 連結財政状態

(億円)	24年3月末 実績	前期末比	主な内容
流動資産	5,630	+19.6% +921	・現金及び預金 (+433) ・受取手形及び売掛金 (+292)
固定資産	6,422	△3.5% △230	・建設仮勘定 (△255) ・投資有価証券 (△247) ・建物及び構築物 (純額) (+131) ・土地 (+75) ・退職給付に係る資産 (+73)
資産合計	12,052	+6.1% +690	—
流動負債	3,223	+21.1% +560	・短期借入金 (+174) ・支払手形及び買掛金 (+150) ・未払法人税等 (+58) ・未払費用 (+23)
固定負債	951	△19.8% △234	・長期借入金 (△218)
負債合計	4,174	+8.5% +325	—
株主資本	6,903	+3.8% +251	・利益剰余金 (+241)
その他の包括利益 累計額	562	+20.2% +94	・為替換算調整勘定 (+126) ・退職給付に係る調整累計額 (+65) ・その他有価証券評価差額金 (△98)
非支配株主持分	412	+4.7% +18	—
純資産合計	7,877	+4.9% +364	—
有利子負債	499	△22.4% △144	・長期借入金 (△218) ・1年内償還予定の社債 (△100) ・短期借入金 (+174)
自己資本比率	61.9%	△0.7pt	—

## 2023年度 連結営業利益増減分析

(億円)	連結	食品	医薬品	他
22年度実績	754	558	217	△21
売上増減	+385 *1	+361	+23	—
薬価改定の影響	△34	—	△34	—
原価の変動	△277 *2	△266	△11	—
経費等の増減	+18 *3	△6	+24	—
その他（子会社損益含む）	△3	△6	+8	△5
23年度実績	843	643	227	△27

\*1： 価格改定効果を含む

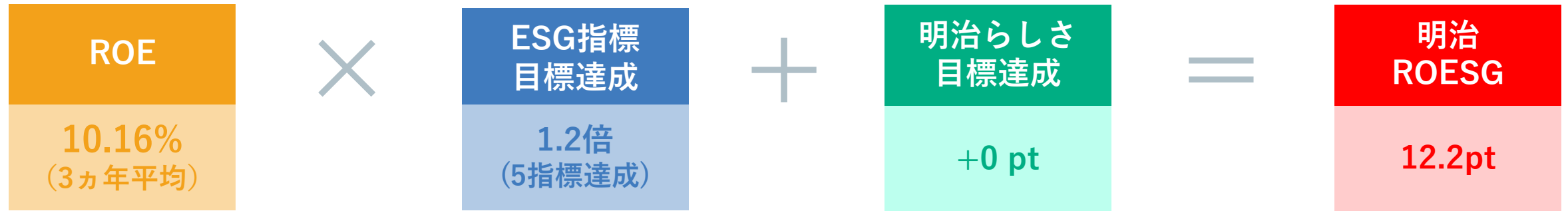
\*2： 主な内訳 【食品】 原材料コスト増（国内生乳、海外乳原料など）△286、その他（容量変更など）+20  
 【医薬品】 原材料コスト増△11

\*3： 主な内訳 【食品】 マーケティング費用等の変動△33、その他経費の変動+28  
 【医薬品】 マーケティング費用等の変動+10、その他経費の変動+14

## 2023年度 連結キャッシュフロー

(億円)	23年度		
	実績	前期比	主な内容
営業キャッシュフロー	1,079	+229	<ul style="list-style-type: none"> <li>・棚卸資産の増減額 (+156)</li> <li>・減損損失 (+152)</li> <li>・有形固定資産売却損益 (+147)</li> <li>・売上債権の増減額 (△226)</li> </ul>
投資キャッシュフロー	△246	+121	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有形固定資産の取得による支出 (+187)</li> <li>・投資有価証券の売却による収入 (+96)</li> <li>・有形及び無形固定資産の売却による収入 (△181)</li> </ul>
フリーキャッシュフロー	833	+351	—

## 2023年度 明治ROESG



評価指標	2023年度実績	23中計目標
MSCI ESG Ratings	A	A
DJSI	67点	65点
FTSE4Good	4.2点	3.8点
CDP (Climate Change)	A	A
CDP (Water Security)	A	A

評価指標	2023年度実績	23中計目標
健康寿命延伸 ※1	+0.56年 ※2	+1年
たんぱく質摂取量	71.4g/1日 ※2	75g/1日
インフルエンザワクチン接種率	57.8% ※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、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 ※4	-0.9%	+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 ※5	開発と供給

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

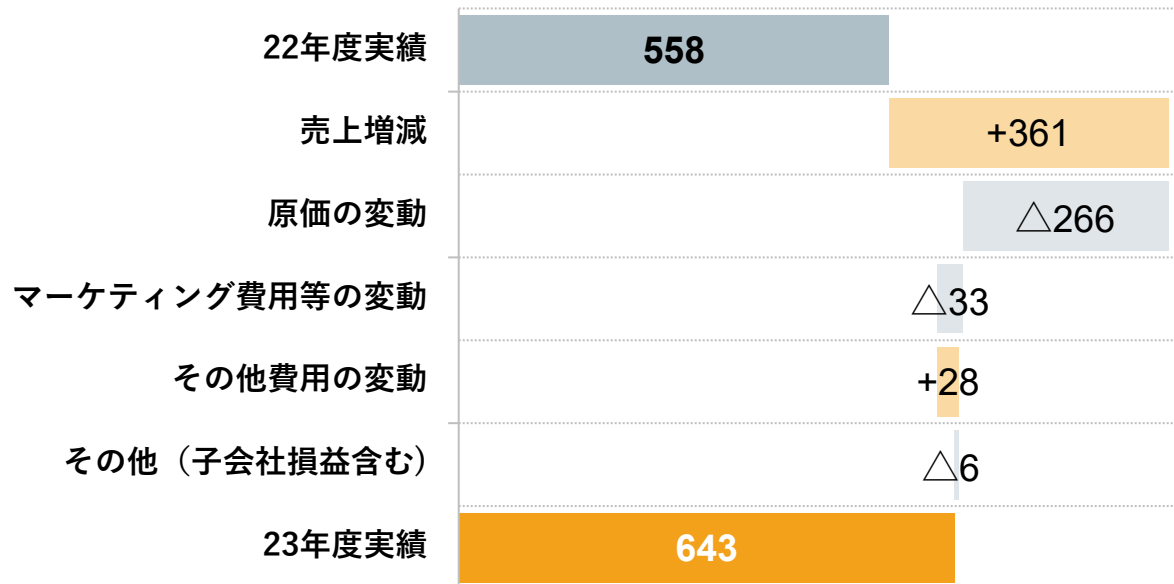
※3：2022年度（最新データ）65歳以上の定期接種対象者ベース ※4：2020年度比

※5：「コスタイベ筋注用」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み。現在、起源株/オミクロン株対応の2価ワクチンとして開発中

## 食品：2023年度 決算概要

(億円)	22年度 実績	23年度 実績	23年度		23年度 通期計画 (4/9修正)
			前期比	計画比	
売上高	8,656	9,001	+4.0% +345	△0.6% △53	9,055
営業利益	558	643	+15.1% +84	+0.4% +2	640

## 営業利益 増減分析



- ： 価格改定効果 +584  
数量やプロダクトミックスの変動など△223
- ： 原材料コスト増△286（国内生乳、海外乳原料、カカオ豆など）  
容量変更などによる原価低減+20
- ： 宣伝費や物流費の増加
- ： エネルギーコストの負担減を含む製造間接費の減少
- ： 中国子会社が減益、米国子会社は増益



## 食品：2023年度 事業別営業利益 増減分析

(億円)	食品 全体	ヨーグルト・ チーズ	ニュートリ ション	チョコレート・ グミ	牛乳	業務用 食品	フーズン・ 調理食品	海外	その他・ 国内子会社
22年度営業利益	558	241	146	111	△25	30	32	△9	30
売上増減	+361	+52	+85	+43	+47	+97	+40	+6	△7
原価の変動	△266	△42	△46	△38	△46	△56	△24	△6	△8
経費等の増減	△6	+10	△4	+4	+1	△14	+0	△5	+11
マーケティング費用等 の変動	△33	△4	△5	△5	△5	△5	△10	△8	+10
その他費用の変動 (内、研究開発費)	+28 (+6)	+14	+0	+9	+6	△8	+2	+3	+2
その他 (子会社損益など)	△6	+5	△0	△3	+3	△0	△0	△10	△1
23年度営業利益	643	267	179	117	△20	57	40	△24	26

# 食品：2023年度 事業別売上高・営業利益

		(億円)		
		22年度 実績	23年度 実績	前期比
ヨーグルト ・チーズ	売上高	2,025	2,030	+0.3% +5
	営業利益	241	267	+10.6% +25
ニュートリション	売上高	1,168	1,256	+7.5% +87
	営業利益	146	179	+22.7% +33
チョコレート ・グミ	売上高	1,028	1,037	+0.9% +9
	営業利益	111	117	+4.9% +5
牛乳	売上高	715	749	+4.8% +34
	営業利益	△25	△20	— +4
業務用食品	売上高	711	804	+13.0% +92
	営業利益	30	57	+86.5% +26

		22年度 実績	23年度 実績	前期比
フローズン ・調理食品	売上高	579	615	+6.2% +35
	営業利益	32	40	+24.1% +7
海外	売上高	685	777	+13.4% +91
	営業利益	△9	△24	— △14
その他 ・国内子会社	売上高	1,741	1,729	△0.7% △11
	営業利益	30	26	△15.1% △4

## 食品：主力品の売上動向

(億円)	22年度 実績	23年度 実績	24年度		
			前期比	計画	前期比
ヨーグルト※2	761	747	△1.9%	765	+2.7%
プロバイオティクス ヨーグルト※2	954	957	+0.4%	985	+2.7%
市販チーズ	282	288	+2.2%	275	△4.6%
チョコレート	991	1,029	+3.8%	1,042	+1.2%
乳幼児ミルク・流動食※2	673	707	+5.1%	700	+0.3%
スポーツ栄養 (ザバスミルク含む)	452	502	+11.1%	528	+5.1%
市販・宅配牛乳	723	752	+4.1%	735	△2.3%
市販アイスクリーム	416	458	+10.0%	460	+0.5%

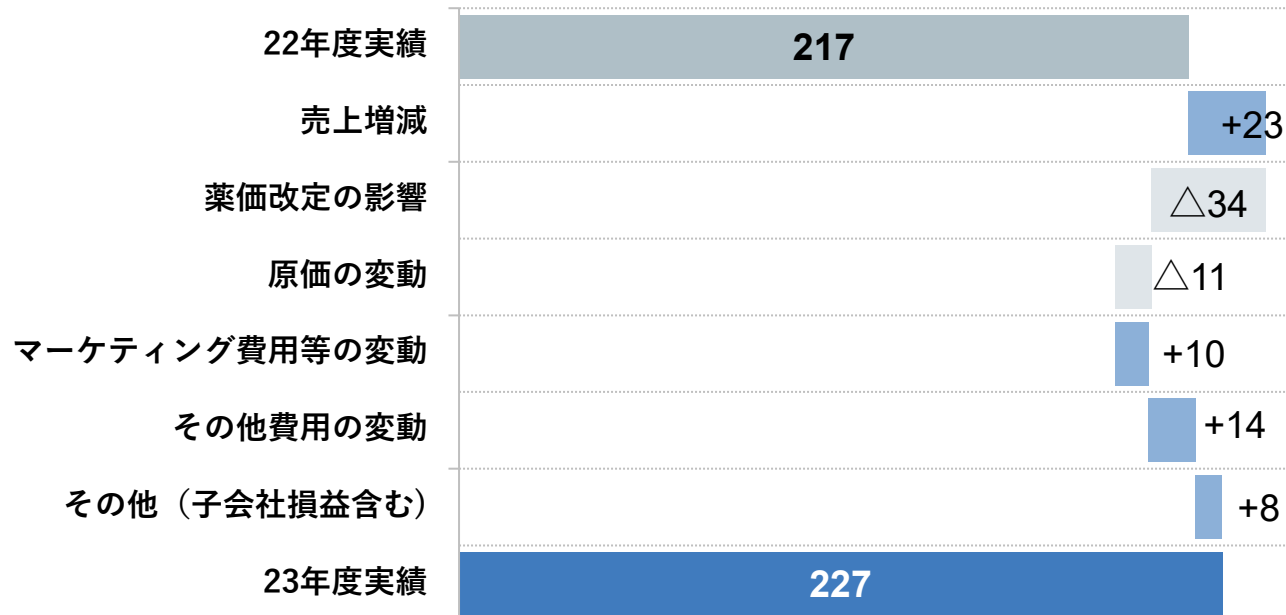
※1：収益認識基準は適用していません

※2：24年度から一部商品の管理区分を見直しました。24年度の前期比は、23年度にもこの区分変更を遡及適用した数値との比較です

# 医薬品：2023年度 決算概要

(億円)	22年度 実績	23年度 実績	23年度		23年度 通期計画 (4/9修正)
			前期比	計画比	
売上高	1,972	2,061	+4.5% +88	△1.0% △20	2,081
営業利益	217	227	+4.6% +9	△3.3% △7	235

## 営業利益 増減分析



： 抗菌薬の需要増に伴う国内医薬品の増収、COVID-19ワクチンに関する受託収入は減少

： 原材料コスト増

： 営業効率化による費用減

： 研究開発費は増加したが、工場子会社化影響（製造間接費から仕入原価へ）で費用減

： 国内は製造子会社が増益、GE販売子会社が減益  
海外はタイやスペイン、インドの子会社が増益

# 医薬品：2023年度 事業別営業利益 増減分析

(億円)	医薬品 全体	国内医薬品	海外医薬品	ヒト用 ワクチン	動物薬
22年度営業利益	217	101	77	24	14
売上増減	+23	+16	+4	+3	+0
薬価改定の影響	△34	△34	—	—	—
原価の変動	△11	△2	△8	△0	—
経費等の増減	+24	+23	△4	+4	—
マーケティング費用等の変動	+10	+13	+0	△4	—
その他費用の変動 (内、研究開発費)	+14 (△38)	+10	△4	+8	—
その他 (子会社損益など)	+8	△23	+26	+9	△3
23年度営業利益	227	81	94	40	11

# 医薬品：2023年度 事業別売上高・営業利益

(億円)		22年度 実績	23年度 実績	前期比
国内医薬品	売上高	1,001	1,059	+5.8% +58
	営業利益	101	81	△20.1% △20
海外医薬品	売上高	514	545	+6.1% +31
	営業利益	77	94	+22.7% +17
ヒト用ワクチン	売上高	347	347	△0.1% △0
	営業利益	24	40	+65.5% +16
動物薬	売上高	108	108	△0.7% △0
	営業利益	14	11	△21.9% △3

# 2024年度計画、2026中期経営計画

# 2024年度からの事業区分変更

## 2023年度まで

事業	主要カテゴリー	
食品	ヨーグルト・チーズ	プロバイオ、ヨーグルト、 <b>チーズ</b>
	ニュートリション	乳幼児ミルク、スポーツ栄養（ザバスミルク含む）、流動食、美容
	チョコレート・グミ	チョコレート、グミ
	牛乳	<b>牛乳類</b>
	業務用食品	<b>BtoB（業務用）食品</b>
	フローズン・調理食品	<b>アイスクリーム、調理食品、バター・マーガリン</b>
	海外	海外子会社、輸出
	その他・国内子会社	国内独立系子会社、キャンデー、OTC
医薬品	国内医薬品	国内医薬品、血漿分画製剤
	海外医薬品	海外医薬品
	ヒト用ワクチン	ヒト用ワクチン
	動物薬	動物薬（国内・海外）、動物用ワクチン

## 2024年度から

事業	主要カテゴリー
デイリー	プロバイオ、ヨーグルト、牛乳、海外
カカオ	チョコレート、グミ、海外
ニュートリション	乳幼児ミルク、スポーツ栄養、高栄養食品、海外
フードソリューション	BtoB、チーズ、フローズンデザート、海外
その他	乳原料、国内独立系子会社
国内	感染症、免疫、CNS、ジェネリック
海外	海外自販、海外CMO/CDMO、グローバル品
ワクチン・動物薬	ワクチン、動物薬、新生児マスキング

※海外は事業ごとに各区分に含まれる



# 2024年度 計画

健康にアイデアを

meiji

(億円)		上期計画		下期計画		通期計画	
			前年同期比		前年同期比		前期比
連結	売上高	5,615	+2.8% +154	5,975	+6.8% +380	11,590	+4.8% +535
	営業利益	360	△19.0% △84	500	+25.4% +101	860	+2.0% +16
	親会社株主に帰属する当期純利益	210	△24.8% △69	290	+27.5% +62	500	△1.3% △6
食品	売上高	4,533	+1.8% +78	4,605	+1.3% +59	9,138	+1.5% +137
	営業利益	300	+1.1% +3	360	+4.0% +13	660	+2.6% +16
医薬品	売上高	1,086	+7.7% +77	1,372	+30.4% +319	2,458	+19.3% +397
	営業利益	85	△46.3% △73	165	+142.2% +96	250	+10.2% +23
HD/ 消去	売上高	△4	— △1	△2	— +1	△7	— +0
	営業利益	△25	— △13	△25	— △9	△50※1	— △23

※1：組織改正による費用負担増（主に人件費）

## 2024年度 連結営業利益増減分析

(億円)	連結	食品	医薬品	他
23年度実績	843	643	227	△27
売上増減	+289 *1	+211	+78	—
薬価改定の影響	+13	—	+13	—
原価の変動	△81 *2	△88	+6	—
経費等の増減	△158 *3	△69	△89	—
その他（子会社損益含む）	△45	△37	+16	△23
24年度計画	860	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、その他経費の変動△8  
 【医薬品】 物流・マーケティング費用等の変動△19、その他経費の変動△70

## 食品：2024年度 事業別営業利益 増減分析

(億円)	食品 全体	デイリー	カカオ	ニュートリ ション	フードソ リューション	その他
23年度営業利益	643	199	155	164	98	24
売上増減	+211	+76	+54	+52	+54	△25
原価の変動	△88	△15	△48	△4	△20	△2
経費等の増減	△69	△35	△2	△20	△19	+7
物流・マーケティング 費用等の変動	△61	△23	△10	△14	△12	△1
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△8 (+5)	△12	+8	△6	△7	+9
その他 (子会社損益など)	△37	+5	△21	△1	△13	△7
24年度営業利益 (計画)	660	230	138	193	100	△1

※23年度の実績は、24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値です

## 食品：事業別売上高・営業利益

(億円)		23年度 実績	24年度 計画	前期比	26年度 計画	23年度比
デイリー	売上高	2,666	2,743	+2.9% +77	—	—
	営業利益	199	230	+15.3% +30	295	+47.7% +95
カカオ	売上高	1,555	1,601	+3.0% +46	—	—
	営業利益	155	138	△11.3% △17	205	+31.7% +49
ニュートリション	売上高	1,108	1,142	+3.1% +34	—	—
	営業利益	164	193	+17.1% +28	215	+30.4% +50
フードソリューション	売上高	1,964	2,022	+2.9% +57	—	—
	営業利益	98	100	+2.0% +1	160	+62.3% +61
その他	売上高	1,706	1,628	△4.6% △78	—	—
	営業利益	24	△1	— △26	△45	— △69
うち、海外	売上高	777	883	+13.6% +106	1,700	+118.6% +922
	営業利益	△24	△60	— △36	32	— +56

※23年度の実績は、24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値です

# 医薬品：2024年度 事業別営業利益 増減分析

(億円)	医薬品 全体	国内	海外	ワクチン ・動物薬
23年度営業利益	227	158	49	19
売上増減	+78	△11	△12	+101
薬価改定の影響	+13	+13	—	—
原価の変動	+6	+7	△1	△0
経費等の増減	△89	△24	△24	△42
物流・マーケティング費用等 の変動	△19	+2	△4	△16
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△70 (△69)	△25	△19	△26
その他 (子会社損益など)	+16	+13	△10	+13
24年度営業利益 (計画)	250	156	2	92

※23年度の実績は、24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値です

## 医薬品：事業別売上高・営業利益

(億円)		23年度 実績	24年度 計画	前期比	26年度 計画	23年度比
国内	売上高	1,052	1,116	+6.0% +63	—	—
	営業利益	158	156	△1.6% △2	183	+15.5% +24
海外	売上高	571	657	+15.0% +85	—	—
	営業利益	49	2	△95.9% △47	24	△51.3% △25
ワクチン・動物薬	売上高	437	685	+56.7% +247	—	—
	営業利益	19	92	+374.4% +72	193	+895.3% +173

※23年度の実績は、24年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値です

# 2026中期経営計画 明治ROESG



		評価指標	2026中計目標
ESG 外部評価		MSCI ESG Ratings	AA
		DJSI	72点以上
		ISS ESG	C+ (スコア50以上)
事業・財務 価値		食品：明治ROESG対象のブランド群売上高	年度計画の達成
		医薬品：明治ROESG対象の製品売上高	年度計画の達成

※対象製品の内訳

■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)
- 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)

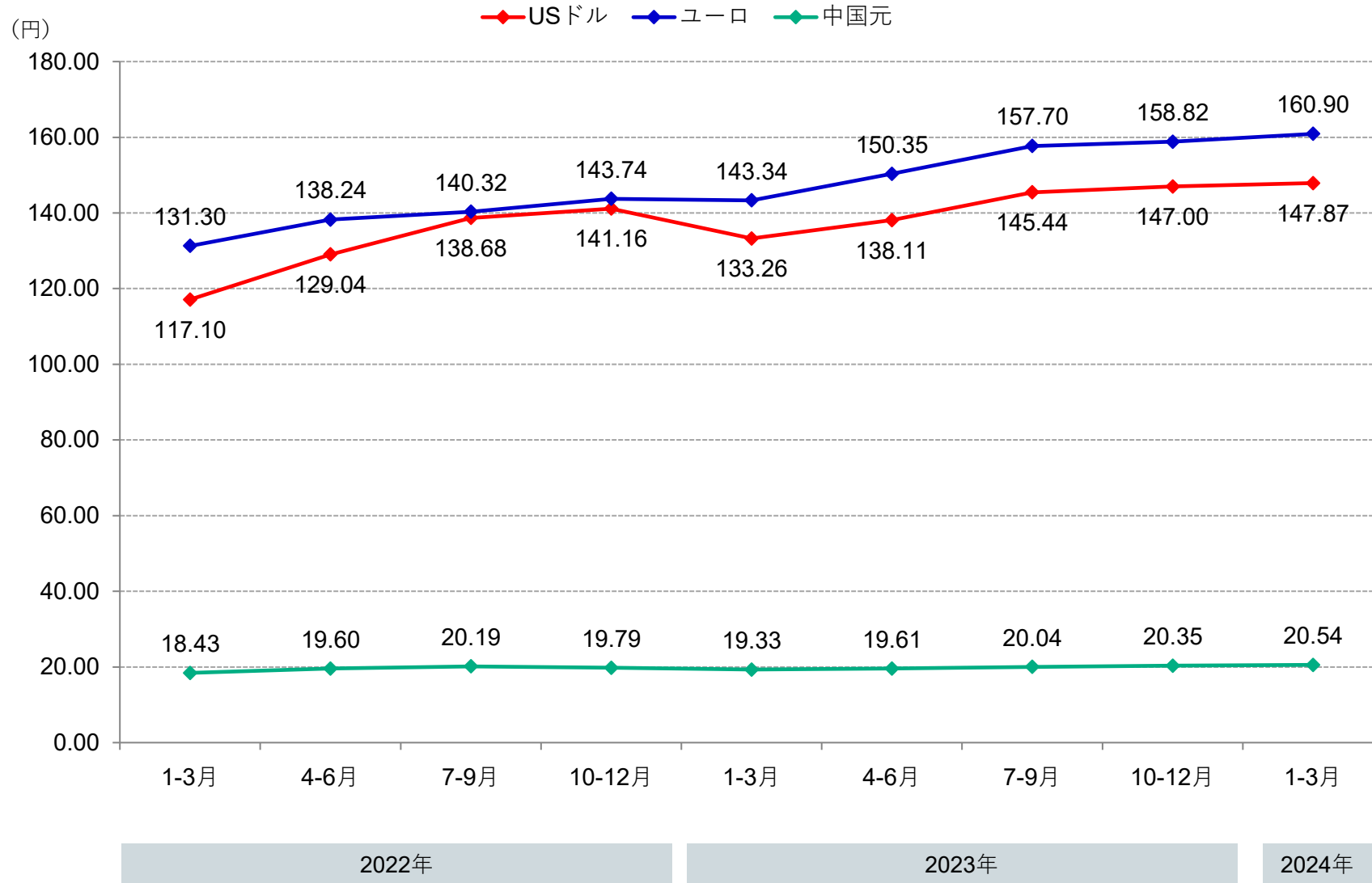
■医薬品

- 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)

# その他



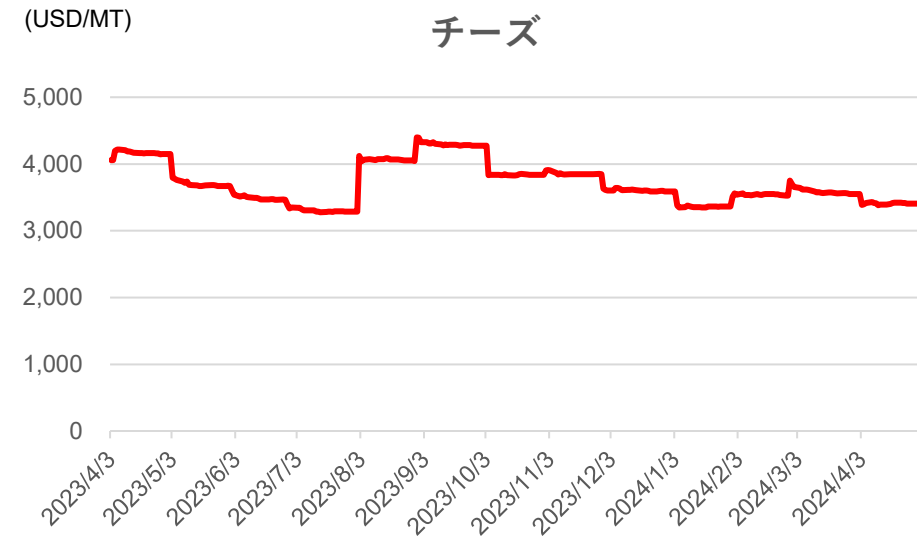
# 主要通貨と当社平均レート



## 24年度計画の為替前提

USD	145円
EUR	155円
RMB	20円

# 食品：主要輸入原料相場の動向



# 医薬品：開発パイプラインー1

	開発コード（一般名）	薬効/作用	予定適応症	開発段階
感染 領域	OP0595* (ナキュバクタム)	$\beta$ -ラクタマーゼ阻害薬	カルバペネム系抗菌薬に耐性を示す菌株による各種感染症	Phase III（日本・海外）**
新 領 域	ME3208 (ベルモスジル)	ROCK2阻害剤	慢性移植片対宿主病(cGVHD)治療薬	承認（日本） 申請（韓国・台湾・タイ）
	DMB-3115	バイオ後続品	尋常性乾癬/関節症性乾癬/クローン病/潰瘍性大腸炎	申請（海外） Phase I（日本）
	HBI-8000 (ツシジノスタット)	ヒストン脱アセチル化酵素 (HDAC) 阻害剤	切除不能または転移性悪性黒色腫治療薬	Phase III（日本・海外）**
	ME3183*	PDE4阻害剤	乾癬治療薬	Phase II（海外）
	HBI-8000 (ツシジノスタット)	ヒストン脱アセチル化酵素 (HDAC) 阻害剤	再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬	Phase Ib / II（日本）**
ワ ク チ ン	KD-370	ワクチン	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	承認（日本）
	ARCT-154	ワクチン	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)	承認（日本）
	ARCT-2301	ワクチン	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の予防 (2価レプリコンワクチン：起源株/オミクロン株)	Phase III（日本）

\*自社創製  
\*\*国際共同治験

# 医薬品：開発パイプラインー2

	開発コード（一般名）	薬効/作用	予定適応症	開発段階
ワクチン	KD-414	ワクチン	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の予防（成人・不活化ワクチン）	Phase III（18～40歳）**（日本）
	KD-414	ワクチン	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の予防（小児・不活化ワクチン）	Phase III（6か月～11歳）（日本）
	KD-414	ワクチン	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の予防（小児・不活化ワクチン：オミクロン株）	Phase III（6か月～12歳）（日本）
	KD2-396	ワクチン	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	Phase II（日本）
	KD-382	ワクチン	デング熱の予防	Phase I（海外）

\*自社創製

\*\*国際共同治験

# 医薬品：開発パイプラインー3

	開発コード	薬効/作用	開発段階
動物用医薬品	ME4137	抗菌性注射剤（牛）	承認（日本）
	ME4137	抗菌性注射剤（豚）	申請（日本）
	KD-412*	ワクチン（牛）	申請（日本）
	MD-22-3002	抗炎症剤（牛、豚、馬）	申請（日本）
	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	開発中

\*自社創製

# 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。