

IR Day

# 2026中期経営計画 説明資料

2024年6月11日

## 1. 食品セグメントの成長戦略

取締役執行役員 食品セグメントCOO 松田 克也

## 2. サステナビリティと事業の融合

取締役専務執行役員 CSO 古田 純

## 3. 医薬品セグメントの成長戦略

取締役執行役員 医薬品セグメントCOO 小林 大吉郎

(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。

・P4 海外事業の成長加速 – 海外合計の24年度計画

# 1. 食品セグメントの成長戦略

# 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

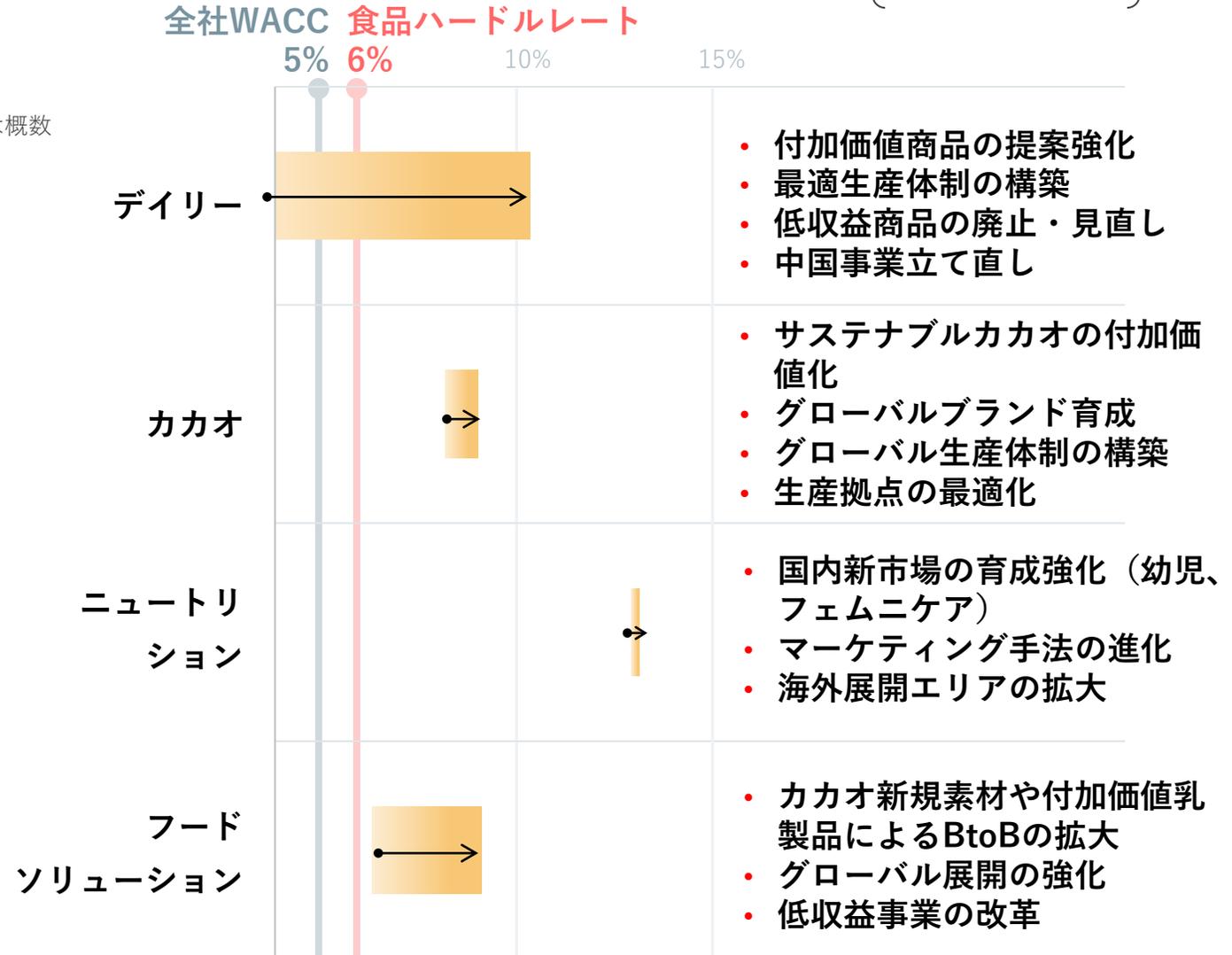
## 投下資本のコントロール

- 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 〕



※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）

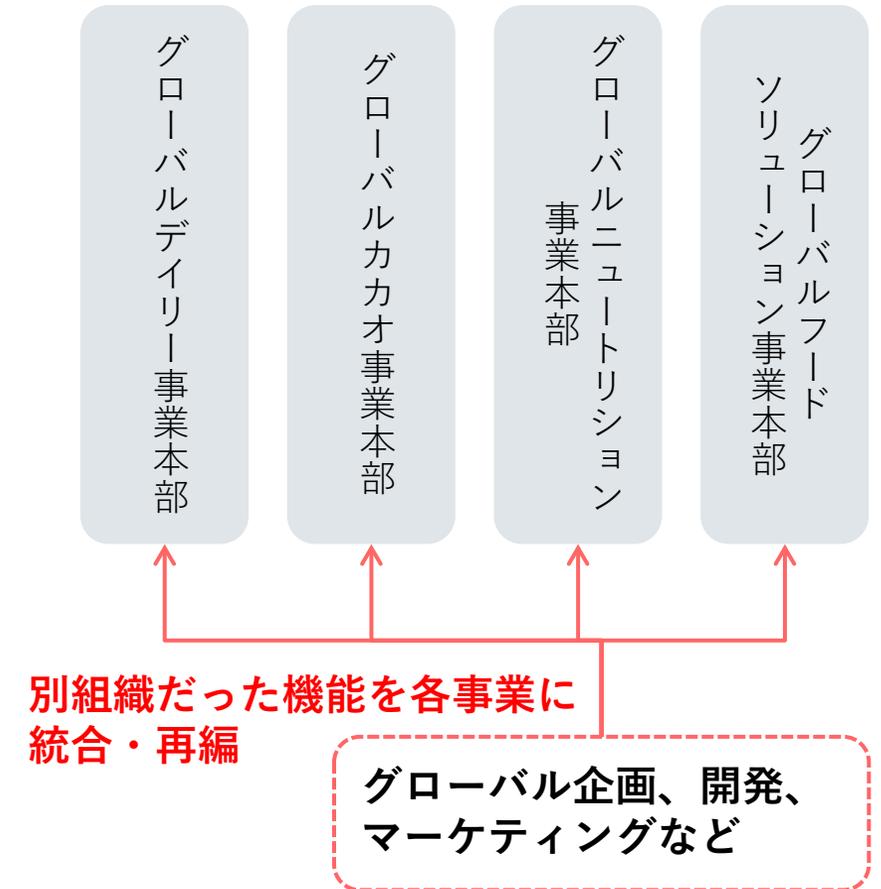
## 海外事業の成長加速

## 2026中期経営計画

(億円)

		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
海外 合計	売上高	777	883	1,700	+118.6% +922
	営業利益	△24	△60	32	— +56

## 〈海外事業の推進体制〉 23年4月～



## 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



24年6月発売  
「北海道風味ヨーグルト」



24年6月店頭発売  
「ザバスマルク」  
※ニュートリション事業の  
業績として計上

## 中国リバイバルプランの着実な実行

- 事業・商品ポートフォリオの見直し
  - 独自価値商品の投入とマーケティングの強化
  - 24年1月稼働の広州工場の生産ラインを活かした新商品の発売や中国外への輸出
  - 24年3月稼働の上海アイス工場では主力品の改良から進め、今後新商品も開発・生産予定
  - 業務用事業の持続的な成長
- 構造改革
  - 収益性を考慮した販売エリア・販売先の見直し
  - サプライチェーン全体でのコスト最適化
  - ラインの最適化など生産体制の整備

## 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

## 米国

- 基幹Meijiブランド品である「ハローパンダ」のさらなる成長に向けた生産能力の拡大
- マーケティングの強化による米国版きのこの山「チョコルームス」の拡売
- 新商品「メルティブレンド」の定着
- スタウファーブランド品の付加価値向上



## 中国

- 収益性の高い主力の板チョコを中心に拡売するとともに、不採算品目も見直し
- 24年1月に広州の新工場が稼働開始  
→広州では「ハローパンダ」などを生産するほか、新商品も発売予定  
→24年度は減価償却費負担増となるが、新商品効果やエリア拡大を含めて25年度以降に大きく伸ばす計画

## 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

## 粉ミルク

- 技術・知財面で競争力を有する商品として展開国・地域を拡大
- 既存展開国・地域における自社販売の強化、パートナー企業との連携強化
- 商品の付加価値向上

# 6

ダノン社ブランドでの  
キューブタイプ粉ミルク販売国：

(英、仏、伊、エストニア、リトアニア、ラトビア)

## 市販流動食

- 粉ミルクで培った栄養設計技術を活かした商品として、アジアにも展開  
→ 現在、台湾とベトナムで販売
- 各市場のニーズにあわせて独自フレーバーを開発



## 2. サステナビリティと事業の融合

# 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の構成



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

## ■ 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  
(FY23実績)

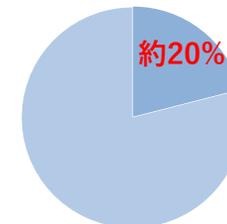


FY24計画  
売上高伸長率  
**+2.3%**

### ● 医薬品

1. インフルエンザワクチン
2. 安定確保医薬品（カテゴリA製品）

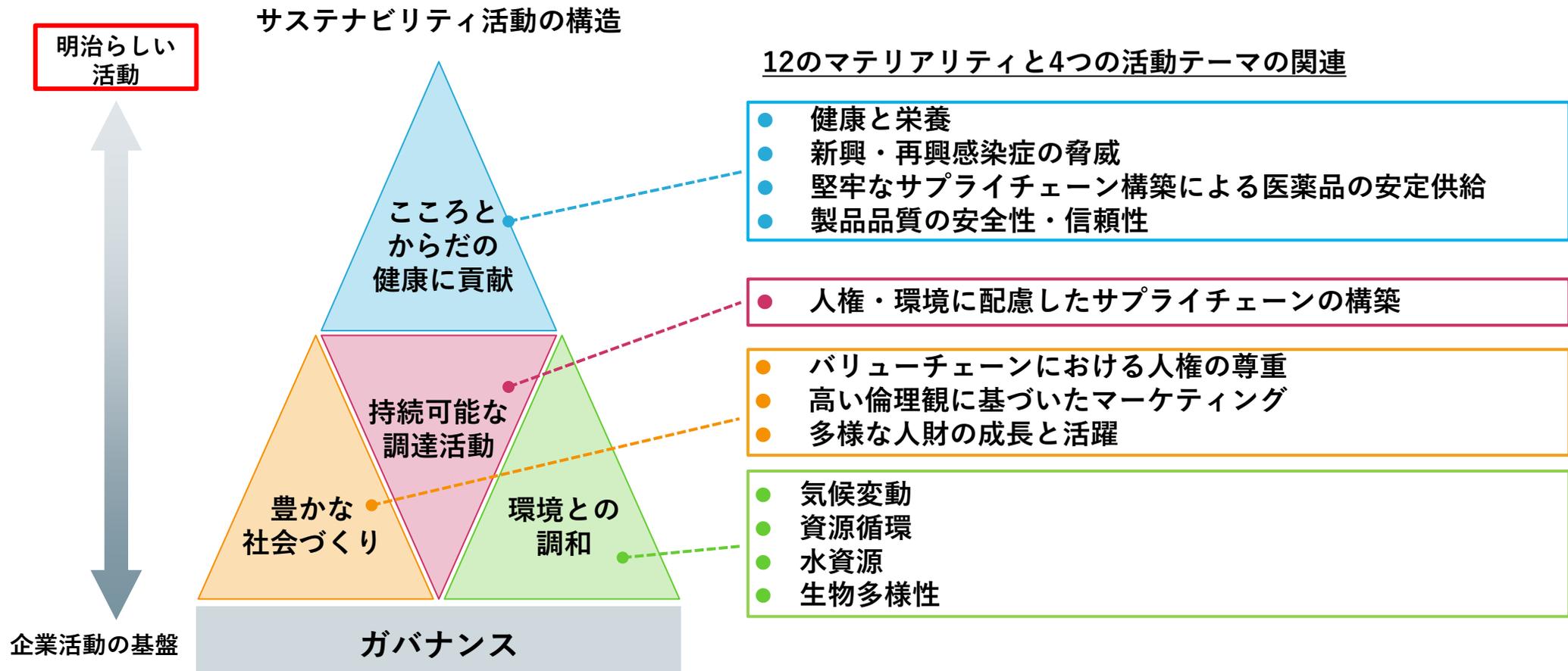
対象製品  
売上構成比  
(FY23実績)



FY24計画  
売上高伸長率  
**+17.2%**

# 明治グループのサステナビリティ活動の構造

「12のマテリアリティ」を「4つの活動テーマ」に紐づけ  
 “明治らしい独自性”が発揮できる取り組みと、“企業活動の基盤となる取り組み”の2要素で特徴づけ



# マテリアリティに関連した特徴的な取り組み

## 1. マテリアリティ全体

- ・ 「meijiサステナブルプロダクツ認定制度」の導入

## 2. 人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築

- ・ 生乳・カカオ豆・パーム油・大豆における持続可能な調達活動の取り組み

## 3. 水資源

- ・ ウォーターニュートラルの実現に向けた水源涵養活動

## 国内事業の付加価値追求 商品開発プロセスの刷新

1. meiji サステナブルプロダクツ  
認定制度

- バリューチェーンの各プロセスでサステナビリティ活動が進んでいる商品を認定
- 商品コンセプトへのサステナビリティの組み込み促進
- 社員のサステナビリティ意識を高め「自分ゴト化」を推進

## 〈商品開発プロセス〉

商品コンセプト創出



ソリューション開発



商品化

## 2. Meiji NPS

Meiji NPS

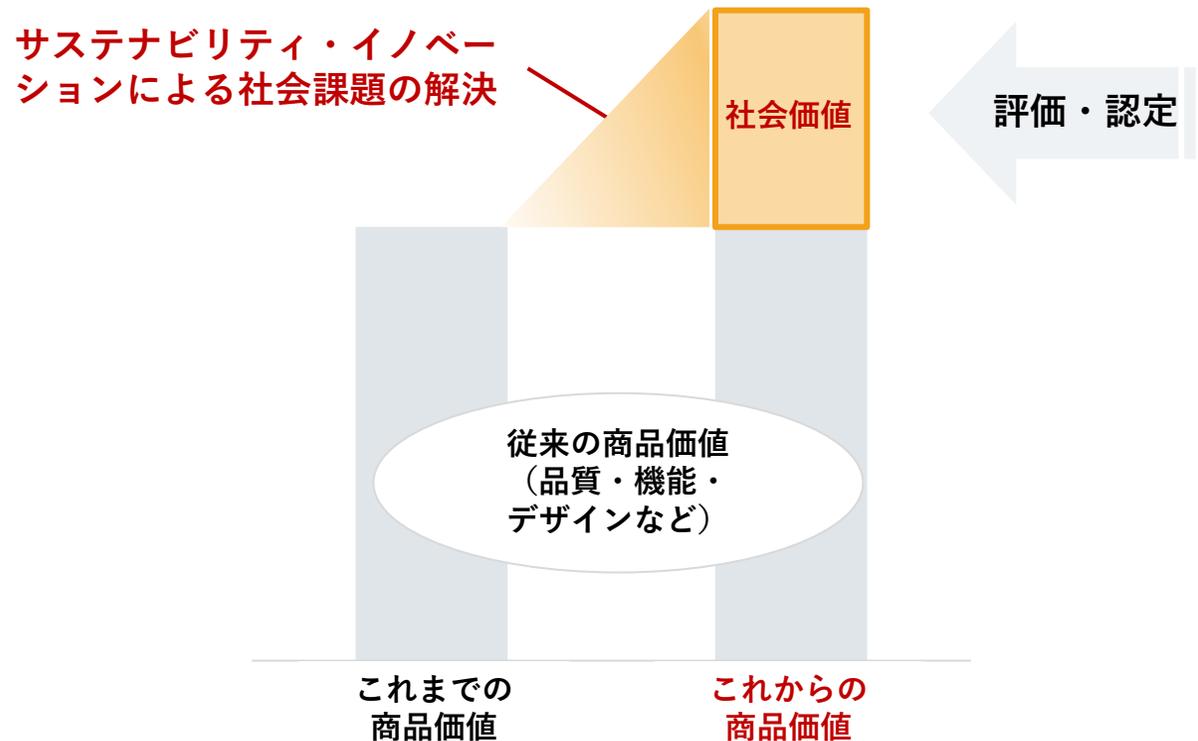
Nutritional Profiling System

- 栄養価値の高い商品の開発・改良を促進
- 成人向け・高齢者向けのNPSを策定済み
  - 成人向け  
生活習慣病対策と若年女性のやせ対策を考慮
  - 高齢者向け  
フレイル※<sup>1</sup>対策を考慮

サステナビリティを経済価値につなげた  
「市場創造型」新商品の開発を推進

# meijiサステナブルプロダクツ認定制度の概要

サステナビリティという新たな社会価値を商品価値に付加し、  
お客さま価値へ変換



## ● 5つの評価基準による評価・認定

1. 健康な食生活への貢献
2. 人権・環境に配慮した調達
3. 環境に配慮した容器包装
4. 人権・環境に配慮した商品設計
5. 生産・物流における環境負荷低減

※基準ごとに定める要件事項を一定程度満たすことを  
認定の条件とする

# meijiサステナブルプロダクツによるエシカル消費の促進

商品開発コンセプトにサステナビリティを組み込み、  
エシカル消費の促進（経済価値）につなげる

児童労働



酪農における  
環境負荷



森林減少



プラスチック  
ごみ汚染



地球温暖化・  
気候変動



食品ロス



メイジ・カカオ・  
サポート



循環型酪農



アグロフォレストリー



プラスチック  
資源循環



モーダルシフト



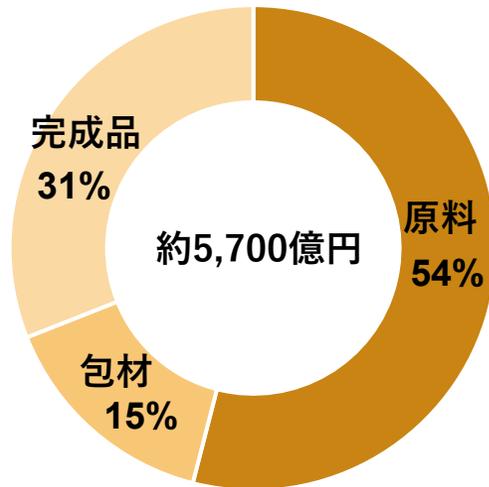
賞味期限延長



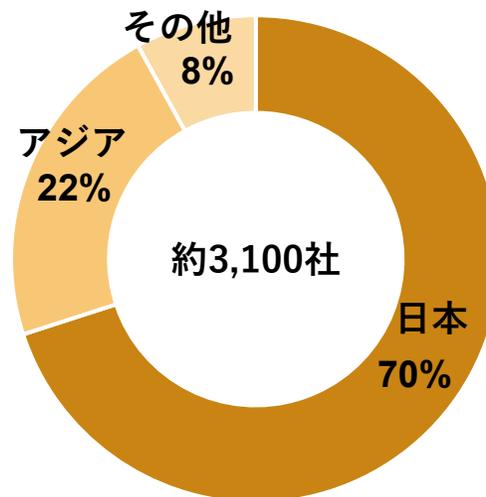
# 人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築

グローバルで約3,100社のサプライヤーから原材料などを調達  
連携・対話を進め、社会課題解決と責任あるサプライチェーンの構築に取り組む

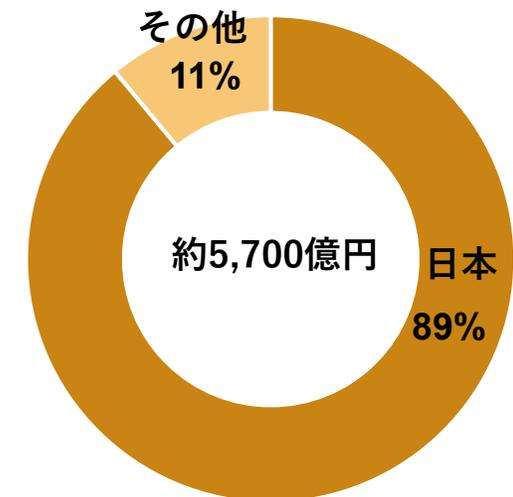
供給品別サプライヤー構成  
(調達金額ベース)



所在国別サプライヤー割合  
(社数ベース)



所在国別サプライヤー割合  
(調達金額ベース)



# 持続可能な調達活動



## ● 生乳

1. 持続可能な酪農経営をサポートする「酪農家支援」
  - ・ Meiji Dairy Advisory
2. 地域と共生し、地域の発展につなげる「地域貢献」
  - ・ 循環型酪農の推進（明治オーガニック牛乳）
3. 健やかな地球を守るための「環境負荷低減」
  - ・ アミノ酸バランス改善飼料
  - ・ カーボンフาร์มィング



## ● カカオ豆

1. Meiji独自の 카카오農家支援活動
  - ・ 「メイジ・カカオ・サポート」
2. 「明治サステナブルカカオ豆」の調達比率100%へ
  - ・ 2023年度62% → 早期に100%を達成させる
3. 児童労働ゼロ、森林減少ゼロに向けた取り組み
  - ・ 農園までのトレーサビリティの確立
  - ・ 児童労働監視改善システムの導入
  - ・ GPSマッピングによる農園の実態把握

# 持続可能な調達活動

## ● パーム油

- NDPE（No Deforestation, No Peat, No Exploitation）方針を支持し、社会的責任に配慮した調達活動を実施
- RSPO認証パーム油への100%切り替えを完了



※国内および海外の明治グループの工場調達する油脂原料に占める認証パーム油の割合

## ● 大豆

- ブラジルを中心に農園の乱開発による森林減少や人権問題が指摘
- 明治グループでは、食用・家畜飼料用で 利用する重要な原材料の一つ
- サプライチェーンパートナーとの協働により、社会的責任に配慮した大豆の調達活動への取り組みを推進

# 森林保全活動による水源涵養の向上

2030年までに製品原料として使用する水の水源涵養率を100%へ  
ウォーターニュートラルを目指す

## ● きのこの山・たけのこの里の森

### ● 明治グループ自然保全区を設定

岐阜県関市と「森林づくり協定」を締結。15ヘクタールの森林保全活動を通じて、森林の涵養機能の向上を図り、水源涵養への寄与を目指す



## ● 水田湛水活動（KMバイオリジクス）

### ● 水田から転用される畑で農業用水を湛水

本社・熊本工場で使用される地下水の量を超える年間50万トンの水を涵養



- ウォーターオフセット米事業を通じ、約36,500m<sup>3</sup>の涵養に貢献

## 2026中期経営計画で500億円のESG投資を計画

(単位：億円)

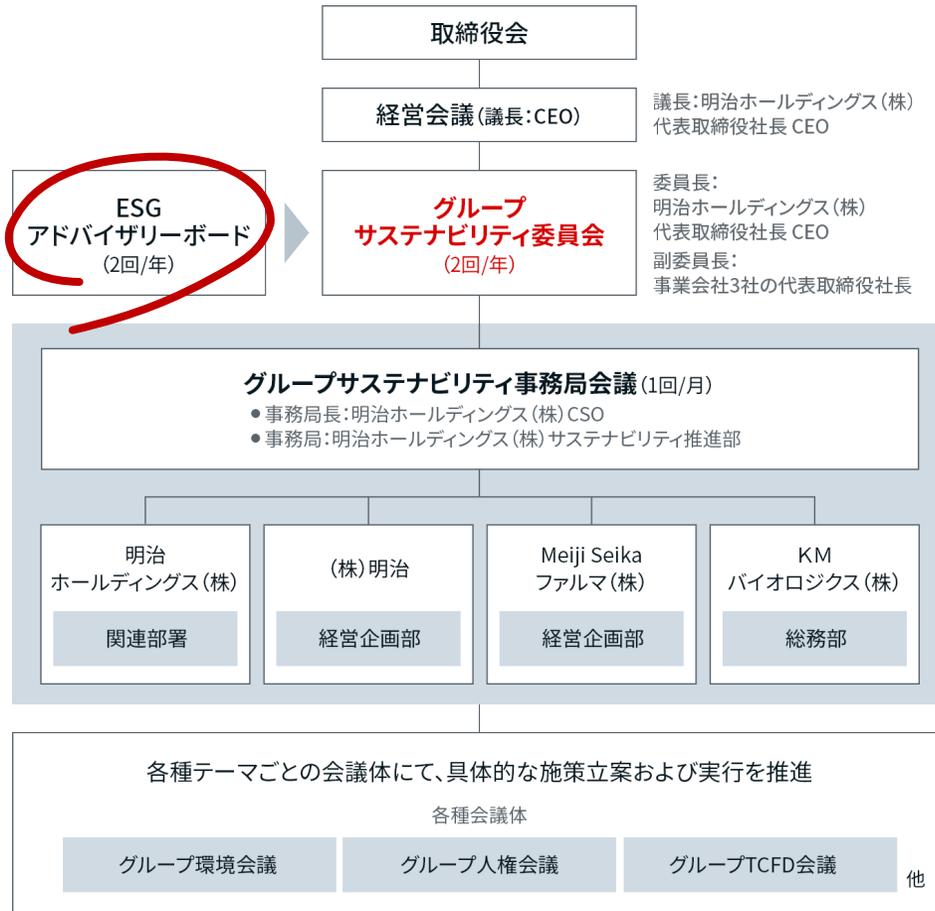
分野	主な項目	主な投資計画	投資額合計
E	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	・省エネ機器の導入 ・太陽光発電設備の導入 など	337
	脱フロン対策	・ノンフロン冷蔵／冷凍設備の導入	
	プラスチック資源循環の推進	・容器包装軽量化のための設備投資 ・環境に配慮した容器包装の設備導入	
	水使用量の削減	・水の効率的な使用に資する設備の導入	
S	医薬品の安定供給	・ペニシリンなどの抗菌薬原薬の国産化に資する設備投資	152
	労働環境整備	・労働安全対策、ダイバーシティ推進のための環境整備 など	
G	2023中期経営計画継続案件	・環境法対策規制対応 など	11
計			500

## ● ESG投資 各分野の定義

- ・ **E**nvironment : 全ての環境対策に関わる投資 (GHG排出削減など)
- ・ **S**ocial : 労働環境や多様性に対する配慮、独創的に社会へ貢献できる活動に関わる投資
- ・ **G**overnance : 経営の透明性を上げる企業統治に関わる投資

# サステナビリティ活動強化のための推進体制

## 1. サステナビリティ推進体制



## 2. アドバイザリーボードメンバー (有識者)



上垣内 猛氏  
株式会社J-オイルミルズ 取締役専務執行役員  
COO



小木曾 麻里氏  
SDGインパクトジャパン Co-CEO



末吉 里花氏  
一般社団法人エシカル協会代表理事  
※2024年4月就任



ピーター D. ピーダーセン氏  
特定非営利活動法人ネリス代表理事

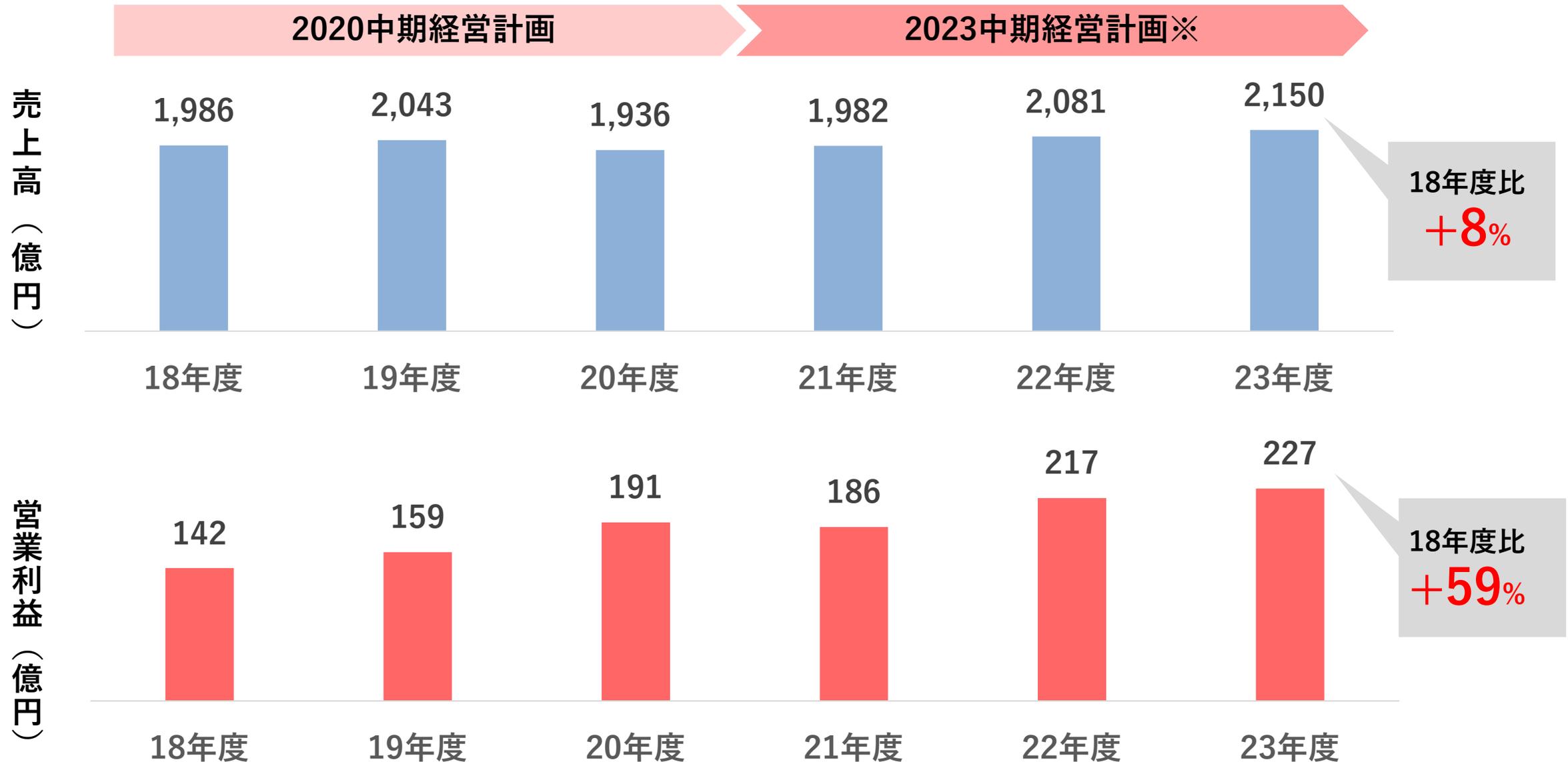
# 「SX銘柄2024」に選定

「明治 ROESG®経営の実践」を基本コンセプトに掲げ、  
利益成長とサステナビリティ活動の同時実現に向けた取り組みが評価



# 3. 医薬品セグメントの成長戦略

## 2020中期経営計画・2023中期経営計画の振り返り



※時系列で比較するため21年度以降の売上高実績について収益認識基準適用前実績で表示

## ROIC向上に向けた取り組み

	23年度	24年度	26年度
営業利益	227億円	250億円	400億円
ROIC	7.7%	8.0%	11%以上

26年度目標

11.0% 以上

ROIC =  
(%)

7.7%

23年度実績

営業利益（率）の向上

投下資本のコントロール

## 業績基盤の進化

- 画期的新薬の投入（ワクチン、免疫）
- 必須医薬品（感染症）の下支え
- 必須医薬品（血漿分画）一体運営
- グローバル戦略

## 戦略的かつ効率的な投資

- 国家安全保障（抗菌薬）
- ワクチン戦略（デュアルユース）
- バリューチェーンの強靱化（GE）
- 海外CMO/CDMO

# 国内事業カテゴリー別戦略

## 事業戦略

- 社会課題解決型企业としての持続可能な収益基盤確立
- アンメット・メディカルニーズに対する価値提供を通じた事業成長

## カテゴリー

## カテゴリー戦略

### 感染症

- 安定確保医薬品カテゴリA・基礎的医薬品の盤石な収益基盤化の実現
- OP0595のビジネスモデル確立

### 免疫

- レズロックのステロイド抵抗性／依存性cGVHD第一選択薬のポジション確立
- 血液がん領域への経営資源の集中投下
- 血漿分画製剤の売上拡大

### CNS

- 抗うつ剤6成分（7製剤）の数量シェア拡大
- 医薬品に留まらないトータルソリューションの提供

### ジェネリック

- 業界再編を見据えた国内GEバリューチェーンの強靱化

# 海外事業カテゴリー別戦略

## 事業戦略

- 海外事業への経営資源（人財・製品・資金）の集中投下による事業規模拡大

### カテゴリー

### カテゴリー戦略

#### CMO/CDMO

- 生産能力の増強および既存生産能力の効率的活用
- メドライクグループの売上・利益の最大化

#### グローバル品

- グローバルワクチン戦略の強化  
（ Dengue熱ワクチン、痘そうワクチン、既存ワクチン）
- グローバル製品の推進  
（レズロック、ナキュバクタム、ME3183、DMB3115、血漿分画製剤等）

#### 海外自販

- 既存品の価値最大化
- 新規導入品目の戦略的拡充
- 事業基盤強化

# ワクチン他事業カテゴリー別戦略

## 事業戦略

- バリューチェーン最適化による収益性と資本生産性の向上

## カテゴリー

## カテゴリー戦略

### ワクチン

- コスタイベのトップシェア獲得
- インフルエンザワクチン、KD414の収益最大化
- 小児定期接種ワクチン（クイントバック等）のシェア拡大
- 新規モダリティ・新規技術の獲得

### 動物薬

- 国内市場での収益性強化
- 海外市場での事業拡大

### 新生児

- 事業価値の向上

## 機能

## 機能戦略

### 研究開発

- First in Classの創薬創出
- 最速かつ確実なグローバル開発プロジェクト遂行
- バイオ新規モダリティ・ワクチン関連のプラットフォーム技術の実用化

### 生産

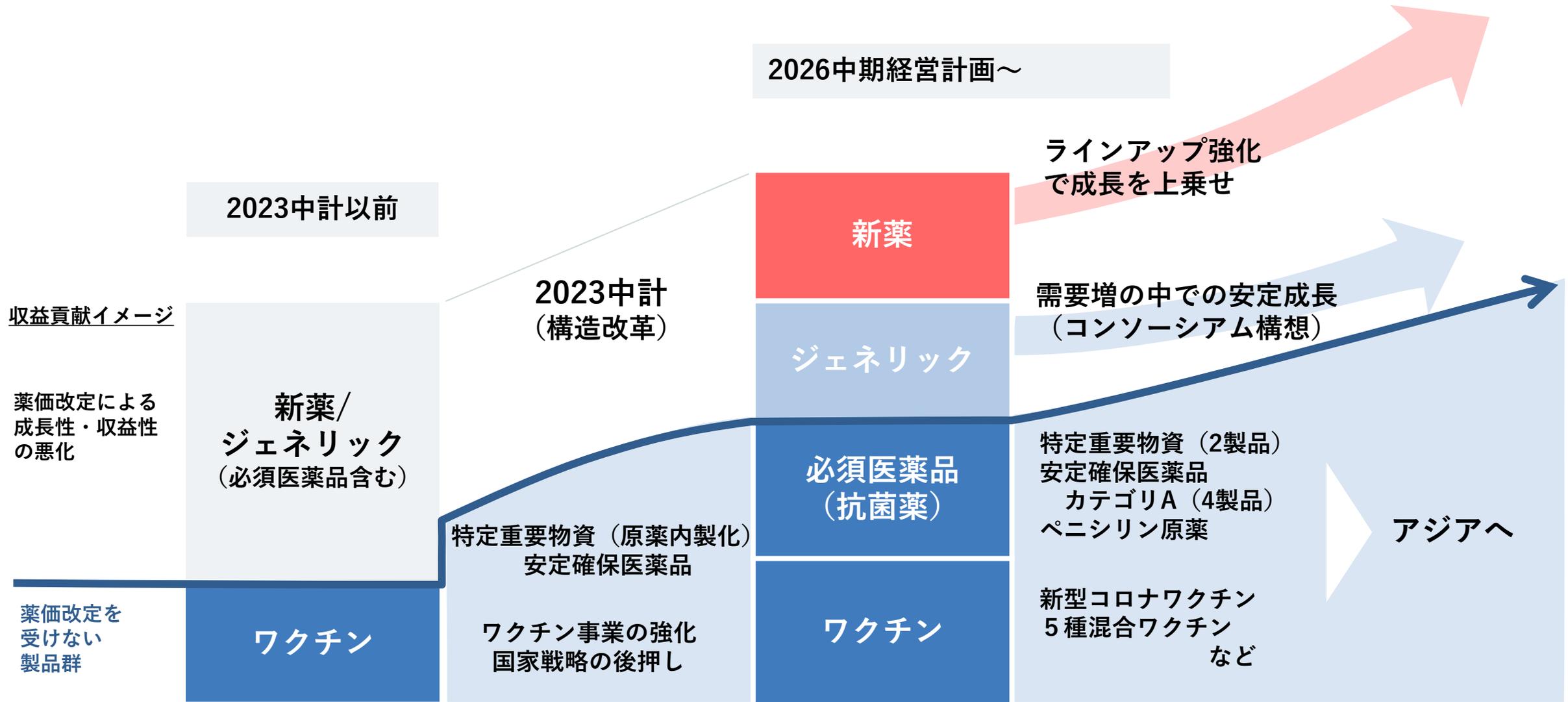
- 国家戦略と連動した安定供給体制の整備・確立
- 医薬品アクセス向上にむけたサプライチェーンの強靱化
- 競争優位性・資本効率性の高い製造拠点の確立

### 信頼性

- 新分野及びグローバル展開に対応した信頼性保証体制の強化
- 製品ライフサイクル全般にわたる信頼性保証システムの変革

# 事業ポートフォリオの再構築

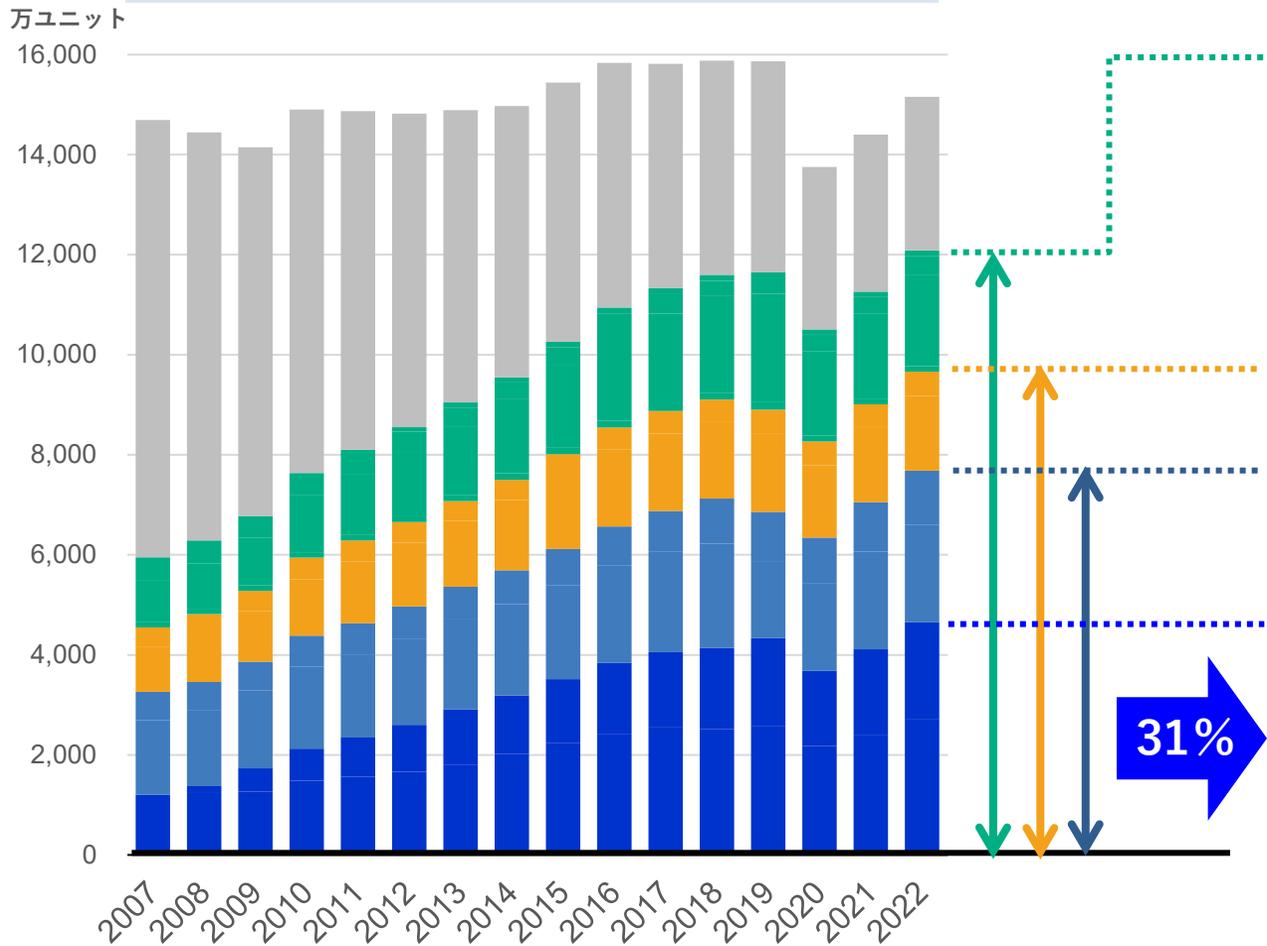
安定した収益基盤に新薬による成長を上乗せし、持続的な成長へ



# 安定供給が不可欠な抗菌薬の市場構成比

適正使用の推進や高齢者の増加により、安定供給が不可欠な抗菌薬の使用頻度は年々高まる

### 注射抗菌薬（51成分）の数量推移



Key Drugs 10成分 80%

安定確保医薬品  
カテゴリA 6成分 64%

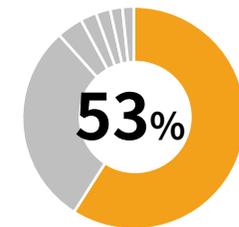
特定重要物資 4成分 51%

Meiji Seika ファルマが  
原薬の国内生産を請け負う  
ペニシリン2成分数量

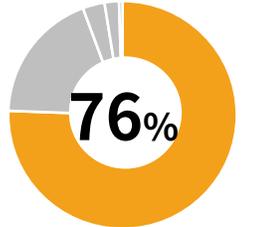
ペニシリンG



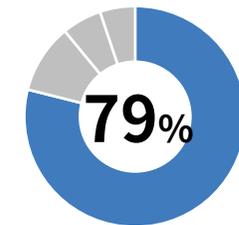
メロペネム



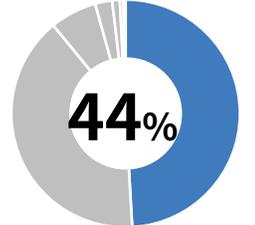
バンコマイシン



スルバクタム/  
アンピシリン



タゾバクタム/  
ピペラシリン



Meiji Seika ファルマの製品シェア

# 岐阜工場を特定重要物資の国内生産拠点に転換

政府による財政支援を受けて、ペニシリン生産に適した条件を国内で唯一有する岐阜工場の生産設備を強化  
日本で必要とされるペニシリン系注射抗菌薬の原薬・出発原料（6-APA）の生産工場に転換



岐阜工場



165kL発酵槽

## ペニシリン生産に適した条件

- 生産菌株
- 大型培養設備
- 大規模培養技術
- ペニシリン原薬製造の経験者
- 豊富な水資源
- 大型用役・廃水処理設備

## 国内生産実現までのスケジュール

(年度)	2021	2022	2023	2024	2025
	実験棟構築			実生産設備構築	実製造
		実証プラント構築			

# 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

★ 2026中計 承認申請予定：8件

★ 承認申請済み  
★ 2027年以降承認申請予定

2026中期経営計画

		2026中期経営計画					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
感染症・ワクチン	ARCT-154、2301 (コスタイベ筋注用)	変異株P3	★				
	KD-414	小児P3	★				
	KD-382			P2			P3
	KD2-396	P2		P3		★	
	OP0595	P3	★				
血液・がん	HBI-8000 (ハイヤスタ錠)	再発・難治性DLBCL P1b/2			★		
	ME3208 (レズロック錠)	メラノーマP3		★			
	PDT	胆道癌P1/2			★	★	
免疫炎症	DMB-3115	★ 欧米					
	ME3183		P3-1	P3-2		★	
	PD-1アゴニスト抗体			P1			
その他	KD-380	P3		★			
	KD-416		P1/3			★	

★ 末梢肺癌  
★ 脊髄腫瘍

# 成長戦略：我々が目指す方向性

コンスタントに新薬を上市し、世界に供給する企業に

- デング熱ワクチン
- 6種混合ワクチン承認申請
- ME3183承認申請
- KD-416承認申請

2027

アジアになくはない企業に

- KD-380承認申請
- PDT適応追加承認申請
- HBI8000メラノーマ拡大
- OP0595承認
- DMB3115のグローバル発売
- レズロック錠発売（2024年5月）

2024

ワクチンと抗菌薬のトップサプライヤーとして国内における感染制御の重責を担う企業に

- 5種混合ワクチン「クイントバック」発売（2024年3月）
- 次世代mRNAワクチン「コスタイベ」承認（2023年11月）
- 「ハイヤスタ錠」発売（2021年10月）

世界初

# 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。